



## 第一节 绩效管理概述

### （四）绩效管理的影响因素

- （1）管理者对绩效管理的认识程度
- （2）高层领导支持
- （3）人力资源管理部门的尽职程度
- （4）员工对绩效管理的态度
- （5）绩效管理与组织战略的相关性
- （6）绩效目标的设定
- （7）绩效指标的设置
- （8）绩效系统的时效性



## 第一节 绩效管理概述

### 二、战略性绩效管理

#### （一）适用于不同竞争优势战略的绩效管理

##### 1、成本领先战略

强调以最低的单位成本价格为价格敏感用户提供标准化的产品；组织本着尽量节约人、财、物资源的原则实施绩效管理。



## 第一节 绩效管理概述

### 1、成本领先战略

项目	绩效的特点
对员工	强化员工的 <b>成本意识</b>
绩效考核	尽量选择以 <b>结果为导向的、实施成本较低</b> 的评价方法，如 <b>目标管理法</b>
评价指标	多选择一些 <b>客观的财务指标</b> 引导员工的行为
评价主体	只选择 <b>直接上级</b> 作为评价主体，以节约实施成本
考核周期	<b>不宜太短</b> ，因为频繁考核会增加管理成本
绩效改进	选择 <b>标杆超越法</b> ，将行业成本领导者作为改进标杆
考核结果利用	应充分运用于 <b>成本的改进和控制</b> ，对绩效较好员工进行奖励



## 第一节 绩效管理概述

【单选】对于采用成本领先战略的企业，适宜的绩效管理策略是（ ）。

- A. 选择以结果为导向的绩效考核方法
- B. 评价指标选择一些非财务指标
- C. 采取频繁的绩效考核和多元化的评价主体
- D. 选择以行为为导向的绩效考核方法



## 第一节 绩效管理概述

答案：A

解析：成本领先战略，绩效考核，尽量选择以结果为导向的、实施成本较低的评价方法，如目标管理法。



## 第一节 绩效管理概述

### 2、差异化战略

战略核心是独特的产品和服务，而不是标准化。组织在绩效管理中应该弱化员工工作的直接结果，而鼓励员工多进行创新工作。



## 第一节 绩效管理概述

项目	绩效的特点
对员工	鼓励员工发挥 <b>创造式思维</b>
绩效考核	尽量选择 <b>以行为为导向</b> 的评价方法，因为创新成果很难用量化的指标去衡量
评价指标	对员工的结果多做 <b>客观评价</b>
评价主体	<b>多元化主体评价</b>
考核周期	<b>不宜过短</b> ，因为革新效果不一定能在短期内见到成效
考核结果利用	应用于员工的 <b>开发和培训</b>



## 第一节 绩效管理概述

【单选】关于不同竞争战略下的战略性绩效管理策略的说法，正确的是（ ）。

- A. 采用成本领先战略的企业在绩效考核中，应选取以行为为导向的评价方法
- B. 采用成本领先战略的企业，应尽量缩短绩效考核周期
- C. 采用差异化战略的企业在绩效考核中，应尽量使评价主体多元化
- D. 采用差异化战略的企业在绩效考核中，应选取以结果为导向的绩效评价方法





## 第一节 绩效管理概述

答案：C

解析：成本领先战略为了加强员工对成本的重视程度，组织应尽量选择以结果为导向的评价方法，在评价者的选择上，也可以只选择直接上级作为评价主体，以节约实施成本。绩效考核周期的选择也不宜过短，因为频繁的绩效考核会增加组织的管理成本；采用差异化战略为了对员工的结果进行客观的评价，评价的主体也应当多元化，在绩效考核中，组织也应选择那些以行为为导向的评价方法，因为创新的成果通常是难以用量化的指标去衡量的。



## 第一节 绩效管理概述

### （二）适用于不同竞争态势战略的绩效管理

#### 1、防御者战略

防御者应尽量维持内部的稳定性，将更多的精力致力于组织的长期发展。

在绩效考核方法的选择上，组织可选择系统化的评价方法、多角度选择考核指标。如平衡计分卡。考核周期可以与奖金发放的周期相一致，便于考核的操作。



## 第一节 绩效管理概述

### 2、探索者战略

不断地开发新产品、挖掘新市场，寻找更广阔的市场机会。

管理者应当选择以结果为导向的评价方法，强化员工新产品、新市场的开发成功率。

### 3、跟随者战略

战略的核心是学习，考虑选择标杆超越法，考核主体尽量多元化。



## 第一节 绩效管理概述

【多选】适用于不同竞争态势战略的绩效管理的说法，正确的有（ ）。

- A. 跟随者战略可以采用标杆超越法
- B. 跟随者战略应当仅选取直接上级作为考核主体
- C. 防御者战略可以将考核周期与奖金发放周期保持一致
- D. 探索者战略组织采用行为导向的评价方法
- E. 防御者战略可以采用系统化的评价方法，多角度选择考核指标



## 第一节 绩效管理概述

答案：ACE

解析：跟随者战略，战略的核心是学习，考虑选择标杆超越法，考核主体尽量多元化，选项B错误。探索者战略，管理者应当选择以结果为导向的评价方法，选项D错误。



# 第一节 绩效管理概述

## 绩效管理概述

### 绩效管理概述

绩效管理侧重于信息的沟通和绩效的提高；  
绩效考核侧重于绩效的识别、判断和评估

作用：有利于组织内部沟通、节约成本、员工的自我发展、  
建设和谐的组织文化、实现组织战略的重要手段

特征：敏感性、可靠性、准确性、可接受性、实用性

### 战略性绩效管理

成本领先战略：以结果为导向、考核周期不宜过短

差异化战略：提供与众不同的产品和服务、  
行为为导向、主体多元化、周期不宜过短

防御者战略：致力于组织长期发展、系统化的评价方法，多角度选择考核指标

探索者战略：开发新产品、挖掘新市场，以结果为导向

跟随者战略：选择标杆超越法