



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
2. 差异化战略



(二) 适用于不同**竞争态势**战略 的绩效管理

1. 防御者战略
2. 探索者战略
3. 跟随者战略



第一节 绩效管理概述

（一）适用于不同竞争优势战略的绩效管理

成本领先战略	指组织在内部加强成本控制，在研发、生产、销售、服务等领域内都力图将成本降到最低，从而成为行业的成本领先者。
差异化战略	指组织通过提供与众不同的产品和服务满足客户的特殊需求，形成竞争优势。这种战略的核心是独特的产品与服务，而不是标准化。



第一节 绩效管理概述

	绩效计划、 监控和反馈 面谈	绩效考核			绩效改进与结果
		评价方法	评价 主体	考核周期	
成本 领先 战略	强化员工的 成本 意识，引导员工通过对自身工作的改进节约组织运行的成本。	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），选择 客观的财务指标 引导员工的工作行为。	直接 上级	不宜太短 （频繁的绩效考核会增加组织的管理成本）	（1）在绩效 改进 时，可以选择 标杆超越法 ； （2）绩效考核的 结果 要充分应用于 成本的改进和控制 ，对那些绩效水平较好的员工也要进行一定的奖励。
差异 化战 略	鼓励员工发挥 创造 性思维。	弱化 员工工作的直接 结果 ， 鼓励 员工进行 创新 的活动；在绩效考核中，组织也应选择以 行为 为导向的评价方法。	多元 化	不宜太短 （革新的效果不一定能够在短期内见到成效）	评价的 结果 可以充分应用于 员工的开发、培训 活动，使员工通过不断的学习获得更先进的理念，与组织共同发展。



第一节 绩效管理概述

【例·多选题】下列关于根据成本领先战略确定绩效管理策略的说法，正确的有（ ）。

- A. 仅选择直接上级作为评价主体即可
- B. 可以选择标杆超越法改进绩效
- C. 可以多选择一些主观性指标进行评价
- D. 应尽量选择行为导向的评价方法
- E. 应避免考核频次过高



第一节 绩效管理概述

答案：ABE

解析：本题考查战略性绩效管理。选项C、D错误，成本领先战略的绩效管理策略中，绩效考核中为了提高员工对成本的重视程度，组织应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

【例·单选题】下列关于差异化战略及其对应的绩效管理策略的说法，错误的是（ ）。

- A. 应选择多元化的评价主体
- B. 绩效考核周期的设置不宜过短
- C. 战略的核心是标准化的产品与服务
- D. 应选择行为导向的评价方法



第一节 绩效管理概述

答案：C

解析：本题考查战略性绩效管理。选项C错误，差异化战略的核心是独特的产品与服务，而不是标准化。



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

竞争态势战略	内涵
防御者战略	防御型组织会选择一个 狭窄、稳定 的细分市场作为产品和服务的输出地。为了适应外部市场环境，防御型组织应尽量维持 内部的稳定性 ，将更多的精力放在组织的长期发展上。
探索者战略	探索型组织总是不断地开发 新产品 、挖掘 新市场 ，寻找更广阔的市场机会。
跟随者战略	跟随型组织靠 模仿 生存，通过 复制 探索者战略取得成功。实行这种战略的核心是 学习 。



竞争态势战略	考核方法	沟通环节	考核结果的运用	考核周期	考核主体
防御者战略	系统化的评价方法， 多角度 选择考核指标（ 如 平衡计分卡法）。	调动 员工潜能 、发挥员工工作的积极性。	员工的 培训与开发 ， 职业生涯规划 。	与 奖金 发放周期相一致，便于考核的操作。	
探索者战略	以 结果 为导向的评价方法，提高员工新产品、新市场的 开发成功率 。	管理者的重点是将 组织目标 融入 员工的个人发展目标 。	更多地应用于 薪酬分配 ， 激励 员工最大限度地发挥潜能。		
跟随者战略	标杆超越法 ，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准。	采用与标杆组织作 对照 的方式与员工分析绩效现状并加以改进。	员工绩效的改进与标杆组织的 对比 ，为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础。		尽量多元化 。



第一节 绩效管理概述

【例·单选题】（ ）强调绩效考核的结果应当更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能。

- A. 防御者战略
- B. 探索者战略
- C. 跟随者战略
- D. 进攻者战略



第一节 绩效管理概述

答案：B

解析：本题考查战略性绩效管理。不同的战略需要搭配不同的绩效管理策略，题干所描述的是探索者战略的绩效管理策略之一，即绩效考核的结果应当更多地应用于薪酬分配，激励员工最大限度地发挥潜能。



第一节 绩效管理概述

【例·单选题】采用跟随者战略的企业适宜采用的绩效考核方法是（ ）。

- A. 关键事件法
- B. 以行为为导向的考核方法
- C. 标杆超越法
- D. 行为锚定法



第一节 绩效管理概述

答案：C

解析：本题考查战略性绩效管理。在绩效考核方法的选择上，跟随型组织可以考虑选择标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准；在考核主体的选择上也要尽量多元化。



第一节 绩效管理概述

【例·单选题】下列关于不同竞争态势战略下的绩效管理策略的说法，正确的是（ ）。

- A. 企业在采用探索者战略时，绩效考核应尽量采用以内部流程为导向的评价方法
- B. 企业在采用跟随者战略时，绩效考核应尽量采用平衡计分卡法
- C. 企业在采用探索者战略时，绩效考核应尽量采用以行为为导向的评价方法
- D. 企业在采用防御者战略时，绩效考核应尽量多角度地选择考核指标



第一节 绩效管理概述

答案：D

解析：本题考查战略性绩效管理。选项A、C错误，探索型组织在绩效考核中，管理者应当选择以结果为导向的评价方法，提高员工新产品、新市场的开发成功率。选项B错误，在绩效考核方法的选择上，跟随型组织可以考虑选择标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准。



第一节 绩效管理概述

【知识点小结】

战略性绩效管理		绩效评价方法	绩效管理工具
不同竞争优势战略	成本领先战略	以结果为导向	绩效考核：目标管理法
			绩效改进：标杆超越法
	差异化战略	以行为为导向	
不同竞争态势战略	防御者战略	系统化、多角度	绩效考核：平衡计分卡法
	探索者战略	以结果为导向	
	跟随者战略	对照标杆	绩效考核：标杆超越法



本节小结

第一节 绩效管理概述

