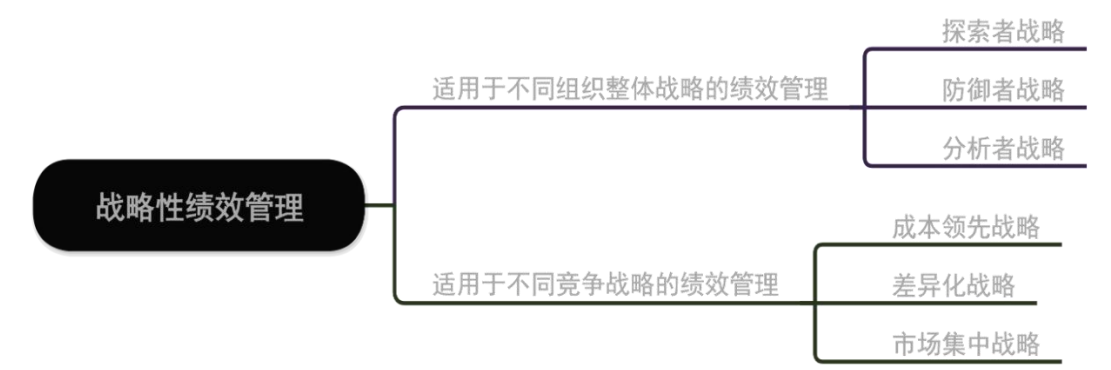


二、战略性绩效管理★★★★



(一) 适用于不同组织整体战略的绩效管理

组织整体战略	内涵	特点	适用组织	组织特征
探索者战略	不断开发新产品、挖掘新市场，寻找更广阔的市场机会	强调创新与市场敏感度，敢于冒险，灵活、变化快	通常是那些在动荡、不确定环境中通过持续创新获得增长的组织，如科技企业、初创企业	扁平化、去中心化、鼓励跨部门协作、重视通才
防御者战略	专注现有市场，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	追求效率、控制成本、保证质量、避免风险	通常是成熟行业中以运营效率为核心竞争力的组织，如从事公用事业、传统制造业的企业，通过“守成”获得持续盈利的企业	高度规范化、集中决策、垂直整合、流程标准化
分析者战略	兼具防御者与探索者战略，在核心业务上追求效率（防御者），同时谨慎地模仿竞争对手并在此基础上进行改进、创新（探索者）	平衡：一边稳定、一边创新	通常是那些既想保持稳定又不愿错失机会的大型多元化企业	并非被动模仿，而是有选择地、系统性地跟进并优化

组织整体战略	绩效管理	绩效考核	绩效沟通	考核结果运用	考核周期
--------	------	------	------	--------	------

探索者战略	鼓励 创新与尝试 ，容忍合理失败，强调灵活性和外部导向性	侧重对新产品开发、新市场突破、创新成果进行 考查 ，采用 结果与过程并重、长期与短期结合 的 考核方式	重点是 将组织目标融入员工的个人发展目标 ，使组织和员工的利益趋向一致	更多地应用于 薪酬分配 ， 激励员工 最大限度地发挥潜能	
防御者战略	强调 成本控制 、 生产效率 、质量稳定、运营规范	（1）以量化、短期、 结果导向的指标 为主，考核标准清晰、流程严格，强调稳定性与可控性。 （2） 绩效考核方法 ：选择系统化的评价方法，多角度选择考核指标	重点是调动 员工潜能 、发挥员工工作的积极性	绩效考核提供的反馈信息应当更多地运用到员工的 培训与开发 中	与 奖金 发放的周期相一致，便于考核的操作

（续表）

组织整体战略	绩效管理	绩效考核	绩效沟通	考核结果运用	考核周期
分析者战略	强调 双维度 重点， 即 提倡效率和适度创新，平衡短期业绩与长期发展，兼顾控制与灵活	（1） 考核指标 ：既有保障现有业务的效率指标，也有探索新业务的创新指标； （2） 考核体系 ：兼具规范性与适应性； （3） 考核方式 ：可以选用 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，采用与标杆组织进行对照的方式，与员工分析绩效现状，促使其提高绩效水平，从而为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础			

【例·单选题】在采取探索者战略的企业中，绩效管理策略通常是（ ）。

- A. 考核流程严格，强调稳定性与可控性
- B. 采用结果与过程并重、长期与短期结合的考核方式
- C. 考核周期与奖金发放周期相一致

D. 绩效考核结果与薪酬不直接关联

答案：B

解析：本题考查战略性绩效管理。采用探索者战略的组织对应的绩效管理更加鼓励创新与尝试，容忍合理失败，强调灵活性和外部导向性；绩效考核侧重对新产品开发、新市场突破、创新成果进行考查，采用结果与过程并重、长期与短期结合的考核方式。绩效沟通环节的重点是将组织目标融入员工的个人发展目标，使组织和员工的利益趋向一致。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。

【例·单选题】采用分析者战略的组织可以选用的绩效考核方法是（ ）。

A. 目标管理法

B. 以结果为导向的考核方法

C. 标杆超越法

D. 系统化的考核方法

答案：C

解析：本题考查战略性绩效管理。采用分析者战略的组织可以选用**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，采用与标杆组织进行对照的方式，与员工分析绩效现状，促使其提高绩效水平，从而为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础。