

（二）适用于不同竞争战略的绩效管理

竞争战略	内涵	目标市场	竞争基础	典型企业	组织特征
成本领先战略	通过规模效应、流程优化、严格的成本控制、供应链整合，成为行业内总成本最低的生产者或服务提供者，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，获取市场份额或更高利润	大众市场	低价	沃尔玛	高效、规模化、成本控制、强调纪律、执行力、流程规范，容忍低风险创新，奖惩分明
差异化战略	通过提供被客户认为独特且有价值的产品或服务，从而获得溢价能力，形成竞争优势	广泛市场，但聚焦于愿意为独特性支付高价的客户群体	独特性（差异化）	苹果、特斯拉	创新、品牌、服务，核心是独特的产品与服务，而不是标准化
市场集中战略	通常集中资源并服务于某一特定细分市场（如特定客户群体、地理区域或产品类型）	（1）成本聚焦：做到成本最低 （2）差异化聚焦：提供高度定制化服务或独特价值		豪华、高端品牌	深耕、定制、敏捷，以客户为导向，灵活多变，强调服务细节

竞争战略	绩效管理	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	评价者	考核周期	
成本领先战略	强调极致效率、规模经济和成本控制	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	（2）尽量选择以结果为导向的、实施成本较低的评价方法； （2）绩效考核重点以财务与运营效率指标为主，强调可量化、标准化	直接上级	不宜太短（频繁的绩效考核会增加组织的	（1）绩效改进：可以选择标杆超越法； （2）考核的结果应用：成本的改进和控制，对那些绩效水平较好的员工，组织也

					管理成本)	要给予一定的奖励
--	--	--	--	--	-------	----------

(续表)

竞争战略	绩效管理	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	评价者	考核周期	
差异化战略	强调 创新与体验 ，核心是客户感知价值、创新能力和品牌溢价	绩效管理关注 长期价值 而非短期利润，鼓励试错和跨部门协作，重视 创新与专业能力 ，容忍短期亏损	应选择以 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	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

(续表)

竞争战略	绩效管理	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	评价者	考核周期	
市场集中战略	强调 客户粘性 与 响应力 ，核心是细分市场深度渗透、定	(1) 绩效考核高度聚焦特定客户群体； (2) 绩效考核指标通常包括目标客户市场份额、客户留存率、定制交付周期、客户生命周期价值、细分市场利润率等				

	制化响应 速度	
--	------------	--

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

答案：ABE

解析：本题考查战略性绩效管理。选项C错误，采用成本领先战略的组织的绩效考核重点以财务与运营效率指标为主，强调可量化、标准化。选项D错误，在绩效考核中，采用成本领先战略的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，鼓励员工通过各种方法实现组织期望的结果。

【例·单选题】与差异化战略相适应的绩效管理特点是（ ）。

- A. 注重员工的重视创新与专业能力
- B. 强化员工的成本意识
- C. 关注企业的短期利润
- D. 选择以结果为导向的评价方法

答案：A

解析：本题考查战略性绩效管理。选项B错误，采用差异化战略的组织对应的绩效管理强调创新与体验，核心是客户感知价值、创新能力和品牌溢价。选项C错误，采用差异化战略的组织的绩效管理关注长期价值而非短期利润，鼓励试错和跨部门协作，重视创新与专业能力，容忍短期亏损。选项D错误，在绩效考核中，采用差异化战略的组织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。

【例·多选题】采用市场集中战略组织的绩效考核指标通常包括（ ）。

- A. 目标客户市场份额
- B. 溢价能力
- C. 客户留存率

D. 客户生命周期价值

E. 产能利用率

答案：ACD

解析：本题考查战略性绩效管理。采用市场集中战略的组织绩效考核高度聚焦特定客户群体，绩效考核指标通常包括目标客户市场份额、客户留存率、定制交付周期、客户生命周期价值、细分市场利润率等。

本节小结

