

员工激励机制 设计

YUANGONG
JILI JIZHI SHEJI

唐雪梅 ● 著

很多企业认为激励就是提高员工的工作积极性，

实际上，激励不仅限于此，

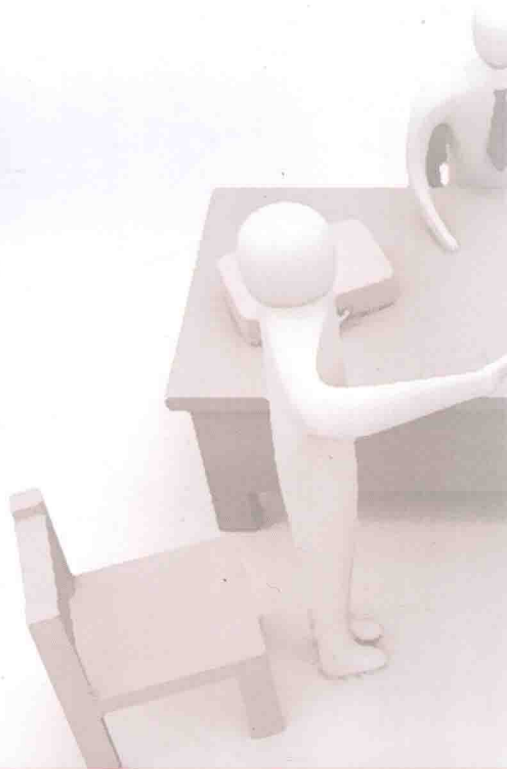
本书主要从目标激励、员工能力提升、

员工行为鼓励、治理机制优化四个方面

提出了员工激励机制设计的方法，

进而避免激励机制设计中存在的诸多误区。

本书理论结合实际，具有一定的可读性。



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

员工激励机制设计

YUANGONG
JILI JIZHI SHEJI

唐雪梅 ○ 著



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

员工激励机制设计/唐雪梅著. —成都:西南财经大学出版社,2015.6
ISBN 978-7-5504-1983-4

I. ①员… II. ①唐… III. ①企业管理—人事管理—激励—研究
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 128905 号

员工激励机制设计

唐雪梅 著

责任编辑:张 岚

助理编辑:高 玲

责任校对:文康林

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	17.5
字 数	255 千字
版 次	2015 年 6 月第 1 版
印 次	2015 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-1983-4
定 价	88.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

卷首语

彼得·德鲁克曾说，所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理，就是企业管理的代名词。企业管理的精髓不仅在于管理者自己会做事，更关键的是管理者会激励员工做事。管理就是让别人做事，让别人去做你想让他做的事，让他心甘情愿地去做你想让他做的事，让他心甘情愿地去做你想做又做不到的事。“水激石则鸣，人激志则宏。”美国企业家艾柯卡说，企业管理无非就是调动员工积极性。拥有相同机器、相同设备的企业，产品的产量往往差别很大，导致这一现象的关键原因往往在于每个企业的激励机制不同。

美国成功学大师拿破仑·希尔博士说，没有任何人是不受激励而做任何事的。管理者的基本技能就是会激励，激励成为每个管理者必须掌握的领导技巧，激励水平的高低决定了员工的工作绩效，决定了领导的领导水平，决定了企业的经营业绩，因此激励机制设计是领导者的一门必修课程。然而，很多管理者却不擅长激励员工。一家国际咨询公司做了如下的描述：只有40%的员工认为他们的经理对他们出色的业绩给予了鼓励，有50%的经理自己承认不知道如何肯定和鼓励员工，50%的经理认为自己在最近三个月没有鼓励过员工。美国著名的管理专家米契尔·拉伯福认为，对今天的组织体而言，其成功的最大障碍，是其所要的行为和所奖励的行为之间有一大段距离。组织之所以无效率、无生气，归根到底是企业的激励机制出了毛病。

激励是一项艺术性的工作，但并不是给予了员工激励，必然就会有收获。同样是激励，我们却看到了不同的结局。例如授权激励、榜样激励、感情激励、信心激励、目标激励、绩效激励、荣誉激励、理想激

励、工作激励、薪酬激励、股权激励、参与激励、环境激励和成长激励等。有的企业实施激励后员工积极性高涨，企业业绩不断增长；一些企业也采用了这些激励手段，但员工的积极性似乎没有改变，甚至也没有给企业带来业绩增长；而一些企业没有采用这些常规的激励手段，只有制度和规范，员工的积极性不高，但是企业的业绩仍不断增长。为什么会存在这样的差异？企业究竟应该如何设计激励机制？这个问题一直萦绕在我的脑海，让我不断思索。在读了杨国安老师的《组织能力的杨三角》这本书以后，我的思想似乎得到一丝启发，沿着杨国安老师提出的框架，我开始思考企业激励机制的设计问题。萧伯纳说：“你有一个苹果，我有一个苹果，我们彼此交换，每人还是一个苹果；你有一种思想，我有一种思想，我们彼此交换，每人可拥有两种思想。”本书是我长期以来对激励进行思考的结果。它更多的是站在已有的理论上，对激励机制的设计提供一个系统的思考框架，希望它能引发你的思想共鸣，让你创造出更多的激励思想和方法，让你的企业更好地设计激励机制！

一个人勤奋工作所带来的产出和财富是有限的，但如果一个人能够让他人努力工作来实现自己的梦想，那么其产出和财富将是无限的。善于激励他人，将让你的部门、你的企业赢得更多发展的机会！知识最重要的作用是可以引发人的思考，思考可以改变我们的思想和观念，思想和观念的改变可以创造更多的发展机会。激励是一种知识，也是一种思想，更是一种创造，希望能带给你更多的发展机会，带给你更好的人际环境、工作氛围和更多的财富……

目 录

第一章 激励机制设计的基本框架	(1)
一、什么是激励 (Motivation)	(1)
二、激励只为提高员工的积极性吗	(6)
三、激励只为提高企业目前的业绩吗	(10)
四、员工怎样影响企业经营目标	(15)
五、企业激励机制设计的权变性	(36)
六、激励机制设计的主要内容	(47)
七、激励机制设计的主要步骤	(52)
第二章 激励机制设计的常见误区	(55)
一、激励目标的误区	(55)
二、激励对象的误区	(60)
三、激励物的误区	(71)
四、激励方式的误区	(78)
五、激励时机的误区	(92)
六、激励频率的误区	(101)
七、激励程度的误区	(105)
第三章 目标激励设计	(107)
一、目标设定的技巧	(107)

二、目标激励设计的思路	(115)
三、员工需求的识别	(132)
四、超越员工需求预期的激励技巧	(145)
五、激励的公平性	(163)

第四章 员工能力的激励设计..... (167)

一、员工能力提升的设计思路	(167)
二、胜任能力厘定	(170)
三、员工能力审核	(179)
四、价值判断	(181)
五、员工能力提升的激励途径	(203)

第五章 员工行为的激励..... (211)

一、什么是工作态度	(212)
二、企业价值观的厘定与激励	(216)
三、职业情感的激励设计	(225)
四、行为意向对员工工作态度的影响	(232)
五、员工行为的强化	(250)

第六章 企业治理方式的优化..... (257)

一、企业治理方式优化的主要步骤	(257)
二、组织结构设计与员工激励	(259)
三、流程优化与员工激励	(264)
四、信息平台优化与员工激励	(267)

参考文献..... (270)

第一章

激励机制设计的基本框架

“请你告诉我，我该走哪条路？”爱丽丝说。

“那要看你想去哪里。”猫说。

“去哪儿无所谓。”爱丽丝说。

“那么走哪条路也就无所谓了。”猫说。

——摘自刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝漫游奇境记》

一、什么是激励（Motivation）

什么是激励？美国的管理学家贝雷尔森（Berelson）和斯泰纳（Steiner）认为激励是一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等，它是人类活动的一种内心状态。行为科学家认为激励是激发人的动机以鼓励达到目标行为的一种管理过程。通俗地说，激励就是调动员工的积极性，激发动机，鼓舞士气，维持激情。本书对激励的全面定义是组织通过设计适当的外部奖惩形式、塑造舒适的工作环境和氛围，借助各种信息沟通渠道和工具，激发员工的需求或动机，引导并维持员工内在的工作积极性、主动性和创造性，有效地实现企业目标和员工个人目标的

系统性活动。因此，激励实际上包含着以下几层含义：

激励是一种手段。

激励是一个过程。

激励作用的发挥受员工内在的动机驱使。

攻心之术依赖于沟通交流。

激励需要平衡激励收益和激励成本。

激励活动并不意味着一定有产出。

激励是一种手段，为组织目标的实现服务。评价激励制度优劣的一个重要标准就是企业目标在这样的激励制度下是否成功实现，能否有更好的激励制度帮助企业实现目标。激励不仅使组织的预期目标实现，而且也能让员工实现其个人目标，只有组织目标和员工个人目标相统一的激励制度才拥有生命力，才能得到员工的支持。因此，激励是否有效依赖于激励机制能否成功搭建组织目标与个人目标之间的桥梁。

激励是一个过程。有效的激励不是企业或者管理者凭借一时的兴趣就可以建成的，也不是一朝建成企业就可长久享受的。激励这个过程一般来说包括两大阶段，第一阶段是“激”，激发员工的动机，解决行为的动力问题，给员工马力，让员工们想干、愿意干，让员工有动力去做某事。第二阶段是“励”，包括两方面的含义，一是“再接再厉”，也就是说，员工有动力做某事了，企业得让员工有动力持续做某事，在工作的过程中持续地保持愿意干的状态；二是鼓励、奖励，当员工干得好，合乎领导的要求、符合领导的意图、个人目标与组织的整体目标相吻合时，领导要毫不犹豫地给予员工“鼓励”，要给员工掌声、鲜花、奖金、晋升等，激励员工。“激”在前，“激”是为了让员工愿意干、想要干，化想干为具体干的行为；“励”在后，是对行为的过程给予鼓励，是对行为的结果给予奖励，两者是一前一后的互动过程。因此，激励活动不仅仅是激发员工的工作激情，导致一定力度的某种行为出现；还要维持员工的工作激情，使激发出来的行为和努力的方向能够得以保持和延续；更要通过最后的奖励来对员工恰当的行为给予表扬，引导员

工持续努力的方向，强化员工的行为，因此，激励活动是一个过程。要做好“激”“励”这两项工作，企业需要做一系列的准备工作，包括对激励对象的分析、对竞争对手的分析、激励方案的设计、激励时机的选择等。在激励过程中，企业需要不断地改进激励政策，根据环境条件、员工变化、组织目标变更等不断调整激励政策，协调各方面的活动，才能使激励活动达到预期的效果。当工作完成后，企业需要建立合理的评价机制评估员工的工作成果，给予相应的奖励，并对激励活动本身进行评价。从事前、事中、事后激励活动所需做的工作来看，激励是一个复杂的过程。

激励不是企业必须通过权威强制才能实现的，激励更多的是依靠员工的内在动机驱使，调动员工的工作积极性、主动性和创造性。有效的激励会点燃员工内心的激情，促使他们的工作动机更加强烈，使他们能够自觉自愿地、发自内心地产生超越自我和他人的欲望，将自身潜在的巨大潜能充分释放出来，员工从内心切实地感到力有所用、才有所展、劳有所得、功有所奖，从而自觉努力工作。要达到这种境界，要求企业的各种激励物、激励方式能够深入人心，正如《太白阴经·励士篇》中讲的，“激人之心，励人之气，发号施令，使人乐闻；兴师动众，使人乐战；交兵接刃，使人乐死”，激励不仅要考虑物质激励，而且要考虑精神激励；不仅要考虑激励方法，而且还要考虑激励所处的环境，这样才能捕获员工的忠心。

攻心之术依赖于沟通交流。要让员工有自觉自愿做事的动机，企业需要深入了解员工内心的所思所想，这样才能使企业的激励活动更贴心地站在员工的立场，满足员工的需求。同时，企业还要通过各种沟通渠道和沟通工具，让员工了解企业，知道企业的所思所想，使员工能更主动地站在企业的立场思考问题、分析问题，理解企业激励活动的各种做法和苦衷。因此，沟通交流是发挥激励作用的重要方法，是提高员工业绩、团队绩效和组织绩效的关键路径。

案例：斯通先生是如何激励员工的？

1980年1月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履稳健、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名患病住院治疗的护士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位护士真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁、曾被公认的世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业界巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非斯通的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达16小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种有效的感情激励管理，使得通用电气公司的事业蒸蒸日上。

激励是一个复杂的系统，这个系统的运营是一种有成本的活动。企业在设计激励方案、运营激励系统时，不仅受期望目标的引导，更要考虑激励成本的大小，衡量激励成本和激励收益的得失。

激励不是简单的因果关系，给了员工激励，不一定能带来企业所期望的行为和产出。现实中更多的情形是企业想方设法地激励员工，但企业并未获得期望的结果，员工的绩效目标和企业的绩效目标并未得到实现。也就是说，激励不是随随便便给予员工一些奖励就可以实现的，而是需要根据激励目标、激励对象的不同，进行系统的激励机制设计，用恰当的激励机制，才能形成以下良性循环：企业设定奖励目标→员工愿意努力→员工取得绩效→企业给予奖励→员工个人目标实现→员工满意→员工愿意继续努力→员工取得绩效……这个系统本身就是一个拥有大量诀窍的复杂体系，涉及奖励内容、奖励制度、组织分工、目标导向、管理水平、公平考核、企业文化和领导作风等综合性因素。如何根据这

些因素的不同，恰到好处地设计员工激励机制，是一门艺术性的学问。

谈到激励，很多老板首先想到的是给钱，认为“重赏之下有勇夫”“有钱能使鬼推磨”。的确，很多企业的管理者把金钱视为最有效的激励手段，认为高薪是吸引人才、激励人才和保留人才的灵丹妙药。但管理者也常常陷入金钱激励的困惑，为什么给员工涨薪了却没有见到员工按照企业所希望的、要求的、渴望的方式行事？为什么给员工增加了奖金却没有看到工作绩效的改善？为什么员工一边拿着高薪一边还是哭爹骂娘呢？为什么希望员工主动多承担一点工作，却谁也不愿意？

与视金钱为法宝的企业不同，有些企业知道激励是各种管理手段的综合运用。为了让员工更有工作的积极性，企业管理者想方设法地通过各种方式、各种途径去激励员工，包括授权激励、榜样激励、感情激励、信心激励、目标激励、绩效激励、荣誉激励、理想激励、工作激励、薪酬激励、股权激励、参与激励、环境激励和成长激励等。但企业困惑的是为什么用了众多的方法还是没有达到预期的目的？为什么员工总是不能按照企业所希望的、所要求的、所渴望的方式行事？为什么同样的激励方式，别的企业就非常奏效，在自己的企业就没有效果呢？是企业做得还不够，是激励方法学得不到位，是员工的素质太低，还是企业用错了方法？众多的激励手段，不同的企业，不同的员工，究竟应该如何取舍，用什么样的激励方法才能有效激励员工？

这些问题长期以来一直是困扰企业管理者的难题，很多管理者并没有系统的激励思路和方法，觉得什么激励方法好用，就使用什么激励方法，或想到什么激励方法，就采用什么激励方法，或看到哪个激励方法效果好，就借用哪种激励方法。盲目地使用和引进激励方法其结果可能是企业的激励活动目标并不是企业的经营目标，激励活动所针对的主要对象并不是企业所需要激励的对象，所授予的激励物并不是激励对象所渴望拥有的，激励时间、激励频率、激励程度、激励方式等并不符合人物、环境、激励对象的特点，这些导致企业花了很多的物资、时间、人力成本开展激励工作，而取得的成效却不尽如人意，难以达到企业经营目标。

二、激励只为提高员工的积极性吗

激励的根本目的是激励机制设计的出发点和归宿，是一切激励活动的最终目的。那么激励机制设计的根本目的是什么呢？很多管理者认为，激励就是为了提高员工的工作积极性。有研究指出，快乐和乐观能够让企业决策速度提高 19%，业绩增长 56%，创造力成果增长 3 倍；幸福的员工和不幸福的员工相比，其整体绩效高 16%、职业倦怠感低 125%、对组织的忠诚度高 32%、对自己工作的满意度高 46%。幸福感能增强员工对企业的归属感和忠诚度，幸福感强的员工可以将幸福感传递给消费者，有利于培养消费者忠诚度。快乐，不仅仅是一种良好的感觉，也是企业成功不可分割的一部分。

案例：行军进行曲

春秋时期，一个叫山戎的少数民族国家，地险兵强，屡次侵犯齐国。齐桓公任命管仲为军师，亲自率兵攻打山戎国。一次行军途中，齐国大军途经一段崎岖的山路，这段山路怪石林立，竹篙塞路。不仅车辆难行，连士兵也疲惫不堪。就在这个艰难的时刻，管仲制作了《上山歌》和《下山歌》，教会士兵并让他们反复吟唱。此时，军歌嘹亮，士兵们士气大增。不仅车轮运转如飞，军队也气势如虹。齐桓公感叹“寡人今日方知军歌可鼓舞士气，为何？”管仲答：“疲劳过度使人伤神，而快乐使人忘却疲劳。”此后，军队加速前进，并打了胜仗。

但是，是不是只要员工的工作积极性提高，企业的业绩就有了保障呢？激励机制的设计就是让员工工作的积极性更高吗？员工的积极性越高越好吗？员工没有工作积极性，对于企业来说，就一定是一种悲惨的境地吗？管理者不惜一切代价提高员工的工作积极性，究竟能够得到什么？能够得到所期望的企业业绩吗？下面这个小故事，或者能够给我们

一些启示。

案例：麦当劳的激励对比

不论以何种方式评估，麦当劳都是一个成功的企业。公司凭借一条非常简单的经营理念，逐渐发展壮大。

1995—1998年，麦当劳依照铁腕的管理手段，成了一家全球企业。公司似乎对员工的情感和权利漠然视之，但是对服务的质量和餐厅的清洁程度却情有独钟。这就是麦当劳发家致富的秘诀。当然，麦当劳对非技术手工劳动者灵魂的摧残，对他们意识的麻痹，也使公司臭名昭著。社会批评家对麦当劳的批评不绝于口，猛烈程度甚至不亚于对烟草公司、石油公司以及核能企业的批评。在这种形势下，麦当劳似乎应该转而采用“自由管理”方式，应该多多考虑员工的需求。于是，麦当劳真的这么做了。

1998年，公司新任首席执行官杰克·格林伯格（Jack Greenberg）抛弃了从前任继承而来的铁腕管理，开始采用一种“关注员工”的松散管理方式，将总公司的权力下放给各地的管理人员，让他们自行决定营销计划和菜谱。与此同时，麦当劳开始在不同国家推出具有地方风味的不同食品。听起来，格林伯格的主意的确不错，员工的自由度和权利大了，员工的工作积极性高了。但是，新战略很快给公司带来了沉重打击，顾客对公司产品的满意程度一落千丈，公司的利润额也从此一落千丈，公司股票的增长态势逐渐停止。赋予员工权力，可能满足了地方管理人员的雄心壮志，但是对整个企业并无益处，顾客对麦当劳标准的服务质量和产品质量的认可正不断受到挑战。而且，这些改良的菜品口味未必符合顾客的期望。在东京吃麦当劳的时候，你若问当地的经理麦香鸡日式汉堡的销量如何，他会告诉你，销量并不好。许多日本顾客对这种汉堡特别反感。他解释道，如果这些顾客想吃日本食品，那么他们完全可以去附近的日本餐馆，这些餐馆多如牛毛，何必到麦当劳来呢？

格林伯格意识到自己可能犯了某种错误，为了重新对各自为政的麦

当劳分店加以控制，他还专门设立了中级管理阶层。彼得斯曾一直标榜公司要“松严并举”，但是此时，格林伯格对此根本思想不加理睬，他开始着手扭转公司内部权力下放的趋势，有效控制各分店的服务质量和管理质量，与此同时，格林伯格简化了菜谱，取消了那些曾经“显赫一时”的地方特色食品。这些大刀阔斧的改革收到了立竿见影的效果，麦当劳重新保证了产品质量。

案例来源：Charles Cohen. 过度激励会让好公司失败 [J]. IT 时代周刊，2005（12）.

很多管理者认为，员工士气高涨，有了员工的工作积极性就有了生产力，就有了源源不断的利润。实际上，从“麦当劳的激励对比”可以看到，高涨的士气，并不意味着企业的绩效，员工积极性与生产力之间的联系并不像我们想象的那样，员工的积极性越高，企业的生产力越强。员工士气高涨并不一定比行之有效的组织更能给公司创造利润。实际上，在很多情况下，企业行之有效的组织和控制比员工高涨的工作积极性更能保证公司的产品质量、服务质量和公司利润。

当员工过度积极时，员工在考虑很多事情的时候可能过于乐观，过于冒进，过于冒险，急于想尽快干出一番大事业，这对于守业型的企业来说可能会过早葬送企业的前程。

案例：员工工作积极性过高也值得深思

前缘公司是一家生产婴幼儿家私的家具厂，得益于近些年来中国房地产行业的发展，企业的销售业绩不断增长，销售利润也在不断增加。可是公司的总经理赵总知道，企业的发展已经到了成熟期，目前的土地价格使企业无力再度买地扩建厂房，而且房地产行业也发展到了成熟期，市场规模扩张有限，市场竞争日趋激烈，扩张企业不如稳住企业现有的规模和市场，在已有的市场深耕对企业长远的发展更为有利。

公司的高管们可不这么认为，他们觉得公司年年业绩增长，企业发

展前景乐观，高管们一心只想企业应该更快更好地扩张，买地、盖厂房、扩规模可以使企业在行业中的地位快速提升。赵总依然坚持公司现在不宜采用扩张战略，应该稳健发展的观点。但是，看着账上日益增多的现金，看着其他企业都把高管送到商学院学习，赵总决定把这些高管们派到国内一知名的商学院学习，通过学习让这些得力的部下能够更加清晰地分析当前的宏观环境和市场走势，即使没有实现这个目标，通过学习提高他们的日常管理能力，拓展他们的人际交往平台也是不错的。

培训给了几位高管更大的激励，他们觉得自己的管理水平有了更大的提高，能够干更大的事业。回到企业，激情高涨的高管们还请来了知名的教授和咨询公司来帮助他们游说赵总，帮助公司进行宏伟的上市战略规划，赵总终归没有抵制住未来美好蓝图的诱惑，终于下定决心扩大规模大力发展。然而，厂房刚建到一半，市场却因为房地产的不景气进入到了寒冬。看着停止的工地建设，看着日渐流失的企业员工，赵总心中想知道，如果不送高管去培训，今天的结局还是不是这样？送高管去培训究竟是对还是不对，问题的症结究竟在什么地方呢？

“员工工作积极性过高也值得深思”这个案例告诉我们，员工激情高涨对企业来说并不一定是好事情。在高涨的激情中，员工通常愿意冒更大的风险，容易对外部环境过于乐观，导致企业发展走入歧途。因此，企业激励设计是一个系统的工程，激励的目的不仅仅是为了提升员工的工作积极性，更是为了实现企业的经营目标。企业围绕着经营目标进行激励机制设计，才是根本之举。在激励员工的狂潮中，我们不应该迷失了方向，以为员工的工作积极性就能创造利润。没有目标的激励机制设计，就如《爱丽丝漫游奇境记》中猫所说的去哪儿都不知道，激励与否也就无所谓，采用什么方法激励也更无所谓。企业激励设计是一个系统的工程，需要从激励目标开始，从企业经营战略目标出发，系统地企业的激励机制进行全盘的总体设计。

三、激励只为提高企业目前的业绩吗

基业长青、百年老店、持续发展、不断成长是每个企业的梦想，要实现这些梦想，企业需要良好的业绩来支撑。自然的，业绩维持、业绩增长、业绩突破、业绩提升、业务拓展成为每个企业天天关注、天天思考、天天奋斗的目标。业绩就是企业的生命线、发展线，业绩是企业的核心经营目标，业绩是企业一切活动的起点和终点，自然也成为企业激励机制设计的出发点和最终目标。

“业”是作业，意味着任务，“绩”是成绩，意味着结果，所以“业绩”是指特定时间内，任务完成的结果、任务完成的数量和质量。业绩包括任何驱动或测量业绩的因素，包括生产力、产品质量、服务标准、周期、薪水、基金管理水平以及产品特性等。衡量业绩的标准通常集中于总体的业绩指标和比率。总体的业绩指标是指最终成果的具体数字，例如最终产量、销售额、利润等。比率指标是一种比较指标，包括企业内部影响业绩的因素之间的比较，例如资金周转率、存货周转率、利润率、单位资本报酬率，也包括企业内部业绩的时间跨度比较，例如利润增长率、市场增长率等，还包括企业之间的业绩比较，例如不同企业之间市场份额比率、客户盈利能力比率等。

案例：业绩比较促进企业发展

西格纳英国分公司，是美国保险巨头在英国的分支。当西格纳开始在英国推销其雇员保险计划时，就知道自己面临着激烈的竞争，因为英国市场已被其他几家大公司垄断着。西格纳的策略是将自己经营的许多关键方面和它们进行比较估计，其市场调查揭示了公司绩效改进的目标以及离目标的距离，调查结果为顾客服务流程重组计划奠定了基础，14个月以后，公司的收益增长了40%。

案例来源：佚名. 建立绩效衡量标准 [OL]. [2014-05-16] <http://www.xiexingcun.com/lizhi/A/24/06.htm>