



基于双因素理论 YCJF 房地产公司
核心员工工作绩效影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF YCJF REAL
ESTATE COMPANY EMPLOYEES1 JOB
PERFORMANCE BASED ON TWO-FACTOR
THEORY



赵子兴
ZIXING ZHAO

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二二年七月



基于双因素理论 YCJF 房地产公司
核心员工工作绩效影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF YCJF REAL
ESTATE COMPANY EMPLOYEES1 JOB
PERFORMANCE BASED ON TWO-FACTOR
THEORY



赵子兴
ZIXING ZHAO

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二二年七月
版权归正大管理学院所有

本独立研究报告题目：基于双因素理论YCFJF房地产公司核心员工工作绩效影响研究，作者：赵子兴，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席

(Dr.)

导师/答辩委员

(Dr.)

答辩委员

(Dr.)

中国研究生院院长签名：

(Dr. Assoc. Prof. Dr. Somrote Komolavanij)

批准日期：二〇二二年 月 日



基于双因素理论 YCJF 房地产公司核心员工工作绩效影响研究 赵子兴 二〇二二年

摘要

独立研究报告题目： 基于双因素理论 YCJF 房地产公司核心员工工作绩效影响研究
作者： 赵子兴
导师： 农任媛教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二二年

随着“房住不炒”政策的实施，房地产行业告别“野蛮发展”，迈向精细化运营的时代。在此背景下，如何留住企业核心人员、如何根据企业特点制定符合企业发展战略的核心人员激励制度、如何针对企业现有的激励措施进行改进与优化，已成为在优胜劣汰的竞争环境下房地产企业需要解决的关键问题。

YCJF 集团股份有限公司是一家以房地产开发、房地产经纪、商业运营和物业服务为主营业务的现代综合服务企业集团。本文以该公司下属子公司 YCJF 地产有限公司为对象，遵循实证研究规范，从研究目的、文献综述、研究方法、研究结果及结论与讨论等方面开展研究。综合运用文献研究、问卷调查和实证分析等研究方法，调查 YCJF 地产有限公司核心员工对企业现行激励政策的满意程度，评估企业现有激励方式的合理性和有效性，剖析 YCJF 地产有限公司在核心员工激励政策中存在的问题。结合双因素理论的研究内容，从建立完善的沟通渠道、建立灵活的薪资体系、建立合理的工作监督机制、建立科学的职业发展道路、建立合适的工作目标、建立完善的晋升渠道，以及树立良好的企业文化等方面提出 YCJF 地产有限核心人员激励措施的优化和改进方案。提高企业激励政策的执行效果，增加员工的积极性和热情，提核心人员对企业的认同感、归属感和忠诚度。留住企业的核心人员，保证企业的持续竞争优势。

关键词： 双因素理论 房地产 核心员工 激励制度

ABSTRACT

Title: Research on the influence of ycjf real estate company employees1 job performance based on two-factor theory
Author: Zixing Zhao
Advisor: Dr. Renyuan Nong
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2022

With the implementation of the policy of "housing without speculation", the real estate industry bid farewell to "barbarous development" Towards the era of fine operation. Under this background, how to retain the core personnel of the enterprise, how to formulate the incentive system of the core personnel in line with the strategic development of the enterprise according to the characteristics of the enterprise, and how to improve and optimize the existing incentive measures of the enterprise have become the key issues that the real estate enterprises need to solve in the competitive environment of survival of the fittest.

Ycjf Group Co., Ltd. is a modern comprehensive service enterprise group focusing on real estate development, real estate brokerage, commercial operation and property services. This paper takes ycjf Real Estate Co., Ltd., a subsidiary of the company, as the object, and follows the empirical research norms. It carries out research from the aspects of introduction, relevant concepts and theoretical basis, construction of quantitative evaluation model of two factor theory, analysis of incentive status of ycjf Real Estate Co., Ltd., optimization and improvement of incentive measures. By comprehensively using the research methods of literature research, questionnaire survey and empirical analysis, this paper investigates the satisfaction of the core employees of ycjf Real Estate Co., Ltd. with the current incentive policies of the enterprise, evaluates the rationality and effectiveness of the existing incentive methods of the enterprise, and analyzes the problems existing in the core employee incentive policies of ycjf Real Estate Co., Ltd. Combined with the research content of the two factor theory, the optimization and improvement scheme of the incentive measures for the core personnel

of ycjf Real Estate Co., Ltd. is proposed from the aspects of establishing a perfect communication channel, establishing a flexible salary system, establishing a reasonable work supervision mechanism, establishing a scientific career development path, establishing appropriate work objectives, establishing a perfect promotion channel, and establishing a good corporate culture. Improve the implementation effect of enterprise incentive policies, increase the enthusiasm and enthusiasm of employees, and improve the core personnel's sense of identity, belonging and loyalty to the enterprise. Retain the core personnel of the enterprise and ensure the sustainable competitive advantage of the enterprise.

Keywords: Double factor theory Real estate Core employee
Incentive system



目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 政策背景.....	1
1.1.2 行业背景.....	1
1.1.3 公司背景.....	2
1.2 YCJF 公司现有激励政策.....	7
1.2.1 薪酬福利基本结构.....	7
1.2.2 绩效工资.....	8
1.2.3 专项奖.....	9
1.2.4 公司福利.....	9
1.3 研究目的.....	10
1.4 研究意义.....	11
1.4.1 理论意义.....	11
1.4.2 实际意义.....	11
1.5 研究思路与内容.....	12
1.5.1 研究思路.....	12
1.5.2 研究内容.....	12

目 录 (续)

第二章 文献综述.....	14
2.1 核心员工概念与特征.....	14
2.1.1 核心员工的定义.....	14
2.1.2 核心员工的界定.....	15
2.1.3 核心员工的特征.....	19
2.2 激励概念及相关理论.....	20
2.2.1 内容型激励理论.....	21
2.2.2 过程型激励理论.....	22
2.2.3 综合激励理论.....	23
2.3 双因素理论.....	25
2.3.1 双因素理论的产生背景.....	25
2.3.2 双因素理论在房地产领域的应用现状.....	27
第三章 研究方法.....	29
3.1 双因素理论的量化需求.....	29
3.2 双因素理论的核心要点.....	29
3.2.1 保健因素和激励因素的内容.....	29
3.2.2 保健因素和激励因素的作用.....	30
3.2.3 双因素理论的关键点.....	32
3.3 椭圆形定量评估模型.....	33
3.3.1 椭圆定义及其基础性质.....	33
3.3.2 双因素理论与椭圆形模型的映射关系.....	35
3.3.3 椭圆形定量评估模型.....	36
3.4 问卷调查.....	40

目 录 (续)

3.4.1 问卷设计.....	40
3.4.2 问卷实施.....	42
第四章 研究结果.....	44
4.1 问卷结果统计与分析.....	44
4.1.1 问卷结果统计.....	44
4.1.2 问卷结果分析.....	45
4.2 基于双因素理论的激励问题分析.....	46
4.2.1 保健因素问题分析.....	46
4.2.2 激励因素问题分析.....	49
第五章 讨论与结论.....	52
5.1 YCJF 公司激励措施改进与优化.....	52
5.1.1 保健因素优化与改进.....	53
5.1.2 激励因素优化与改进.....	54
5.2 总结与展望.....	56
5.2.1 总结.....	56
5.2.2 展望.....	57
参考文献.....	58
致谢.....	63
声明.....	64
个人简历.....	65

表格目录

表 1.1 YCJF 集团主要获奖奖项	3
表 1.2 YCJF 地产有限公司的薪酬管理原则	7
表 1.3 YCJF 地产有限公司的绩效工资	8
表 1.4 YCJF 地产有限公司专项奖	9
表 1.5 YCJF 地产有限公司福利	10
表 2.1 房地产核心员工与普通员工比较	15
表 2.2 内容型激励理论典型代表	21
表 2.3 过程型激励理论典型代表	22
表 3.1 保健因素和激励因素的内容	30
表 3.2 保健因素和激励因素的作用	31
表 3.3 YCJF 地产有限公司核心员工满意度调查问卷	41
表 3.4 核心员工分项得分评价标准	43
表 4.1 问卷调查的统计结果	44
表 4.2 不同职位核心员工满意度统计（保健因素）	47
表 4.3 保健因素各分项满意度评分	47
表 4.4 不同职位核心员工满意度统计（保健因素）	49
表 4.5 激励因素各分项满意度评分	50

图片目录

图 1.1 YCJF 公司组织结构图	4
图 1.2 性别结构图	4
图 1.3 年龄结构图	5
图 1.4 职位构成图	5
图 1.5 基层员工学历分布图	6
图 1.6 员工入职时长统计图	6
图 1.7 员工离职率统计图	7
图 1.8 YCJF 地产有限公司薪酬福利结构图	8
图 1.9 论文组织框架图	13
图 2.1 360 度考核法	16
图 2.2 平衡计分法	17
图 2.3 房地产开发流程及负责部门	18
图 2.4 房地产核心员工分类	19
图 2.5 VRIO 模型	19
图 2.6 激励理论分类	21
图 2.7 波特-劳勒综合激励模式	24
图 2.8 双因素理论的调查结果	26
图 3.1 双因素理论和需求层次理论的对应关系	31
图 3.2 双因素理论的关键点	32
图 3.3 椭圆的定义	33
图 3.4 椭圆的长轴与短轴	33
图 3.5 不同离心率的椭圆	34
图 3.6 双因素理论与椭圆形模型的映射关系	35

图片目录（续）

图 3.7 椭圆形定量评估模型	36
图 3.8 椭圆形定量评估模型-最终状态	37
图 3.9 椭圆形定量评估模型-平移结果	38
图 3.10 椭圆形定量评估模型-平移旋转结果	39
图 4.1 调查问卷的定量评估结果	46
图 5.1 激励措施改进与优化的预期结果	52



第一章 引言

1.1 研究背景

1.1.1 政策背景

改革开放初期，中国的税收分配实行包干制，地方财政按七三分成的比例向中央政府缴纳财政税收。包干时期，中央财政收入逐渐变少，一些经济发达区域财力充足，形成了“经济诸侯”，严重影响了中央财政的宏观调控能力（吴群、李永乐，2010）。在此背景下，1994年国家开始推行分税制改革，调整中央政府和地方政府的税收事权和财权，“土地财政”应运而生（陈志勇、陈莉莉，2010）。“土地财政”是社会舆论对我国土地出让以及由此带来的地方财政收入的一种俗称。自分税制改革以来，财政收入向中央靠拢，地方政府的财政压力逐渐增大。为了缓解财权和事权之间的矛盾，地方政府抬高了地价，推动房地产行业的快速发展。

1998年，国务院下发《关于进一步深化城镇住房制度改革，加快住房建设的通知》，标志着福利分房制度的终结，房地产行业进入住房分配货币化时代（赵燕菁，2014）。2003年，国务院下发了《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》，指出以住房为主的房地产市场对拉动经济增长和提高人民生活水平发挥了重要作用，明确和肯定了房地产在国民经济中的支柱作用。房地产成为地方政府提振经济、带动上下游产业快速发展的有效途径。

1.1.2 行业背景

房地产行业的高速繁荣发展，使得房产已超出了住房的根本属性。2015年底的中央经济会议，“三去一降一补”词汇进入公众视野。2016年，中央政府转变了思路，在2016年底的工作会议中首次提出“房住不炒”的概念，即房子是用来住的，不是用来炒的。2019年7月30日，中央政治局会议提出，不将房地产作为短期刺激经济的手段。至此，房地产发展走下快车道，回归其住房属性。房地产企业从最初的野蛮式发展转变为目前的竞争式发展。房地产企业的竞争演变为创新型、技术型以及管理型人才的竞争（吴天璐，2019）。在此背景下，如何留住企业的核心人员，保证企业竞争优势是房地产企业需要考虑的首要问题（Li, Li, & Warewanich, 2021）。

1.1.3 公司背景

1.1.3.1 发展历程

YCJF 集团股份有限公司是一家以房地产开发、房地产经纪、商业运营和物业服务为主营业务的现代综合服务企业集团。公司创建于 1993 年，属于民营企业，现有员工 4000，总资产 120 亿元。

公司发展过程中的典型事迹记录如下：1993 年 2 月 11 日，公司成立，时称 YCJF 公司；1995 年 9 月 18 日，公司更名为 YCJF 集团公司；1999 年 10 月 8 日，兼并银川市南川塑料制品有限公司；2001 年 7 月 29 日，公司召开第一次股东大会，选举产生第一届董事会、监事会；2001 年 9 月 16 日，YCJF 集团股份有限公司正式挂牌成立；2002 年 2 月底，重点工程 JF 城市花园、JF 商业广场和东安二期相继开工建设，拉开了集团公司工程建设的序幕；2002 年 3 月 10 日，YCJF 房屋置换有限公司正式成立，全体股东选举产生了董事会、监事；2002 年 7 月 9 日，经自治区文明委检查考核，YCJF 集团公司被推荐为国家级文明单位；2004 年 8 月，YCJF 集团股份有限公司取得 ISO9000 国际质量认证证书；2006 年 6 月 5 日，JF 物业管理公司晋升“国家一级物业管理企业”；2008 年 1 月 20 日，JF 集团第三届第一次股东大会召开，选举产生了第三届董事会、监事会；2008 年 3 月 21 日，JF 东方红广场荣获中国房地产协会颁发的“广厦奖”；2008 年 4 月 18 日，公司董事长被评为 2007“宁夏十大经济人物”；2010 年 4 月 15 日，YCJF 在“2010 年宁夏 3·15 晚会”上获得 2009 年度“宁夏经济推动力奖”；2011 年 10 月 22 日，JF 物业荣获国家物业管理改革发展 30 周年“行业突出贡献奖”；2011 年 12 月 21 日，YCJF 公司获“2009-2010 年度中国房地产诚信企业”称号；2013 年 6 月 27 日，YCJF 公司再次荣获全国“守合同 重信用”企业荣誉称号；2013 年 10 月 17 日，YCJF 公司荣获 2013 中国西部房地产“十强企业”；2016 年 10 月 30 日，JF 大阅城、建发枫林湾双获“亚洲都市景观奖”；2017 年 4 月 12 日，JF 大阅城在“中国商业地产行业发展论坛”年会上，获得 2017 年“中国商业地产最具成长性商业地产项目”。

YCJF 集团在发展中，综合实力不断增强、品牌价值不断提高、企业影响力持续提升，连续通过中国房地产行业信用评级“AAA 级企业”认证，JF 东方红广场、现代城、大阅城等 6 个项目获得国家“广厦奖”，大阅城获得“国家优质工程奖”。公司先后被国家有关部门授予“中国房地产诚信企业”、国家级“重合同守信用企业”、中国房地产“西部十强企业”等称号，连续多年荣获宁夏“全区百强企业”、“全区百强纳税企业”“自治区文明单位”等多项殊荣。主要获得奖项见表 1.1。

表 1.1 YCJF 集团主要获奖奖项

获奖年份	获奖名称
2002 年 9 月	国家级文明单位
2006 年 6 月	国家一级物业管理企业
2008 年 3 月	广厦奖
2009 年 3 月	2008 年度社会贡献奖
2010 年 4 月	宁夏经济推动力奖
2013 年 10 月	中国西部房地产“十强企业”
2016 年 7 月	国家级“守合同重信用企业”
2017 年 7 月	中国房地产“企业信用评价 AAA 级信用企业”

1.1.3.2 组织架构

自 1993 年 2 月成立以来，YCJF 集团股份有限公司通过不断开拓创新，实施审慎的投资政策和财务政策，已形成以房地产开发为主业，拥有成熟的商业地产运营和物业服务团队，并涉足金融业、商贸业的多元化集团企业。

YCJF 集团股份有限公司的组织架构图见图 1.1。股东大会是由全体股东组成的非常设性机构，是公司的最高权力机构。股东大会下辖董事会和监事会。董事会对股东负责，是股东大会的业务执行机关，负责公司经营的的指挥与管理。董事会下设董事长，董事长下设董事会秘书、副董事长和总裁。董事会秘书负责管理董事会办公室与专业委员会。总裁负责管理公司各项业务部门及各个分公司。业务部门包括法务中心、发展中心、财经中心、行政中心；分公司包括 YCJF 地产有限公司、YCJF 商业管理有限公司、YCHF 物业服务有限公司、YCJF 置业有限公司、YCJF 园林景观有限公司、YCJF 集团股份有限公司酒店运营分公司和 YCJF 装饰有限公司。监事会的职责是防止董事会、总裁滥用职权，损害股东的利益。监事会下设监事会主席和党委，监事会主席负责管理监察审计部，党委下设党委书记，负责管理党群办公室。

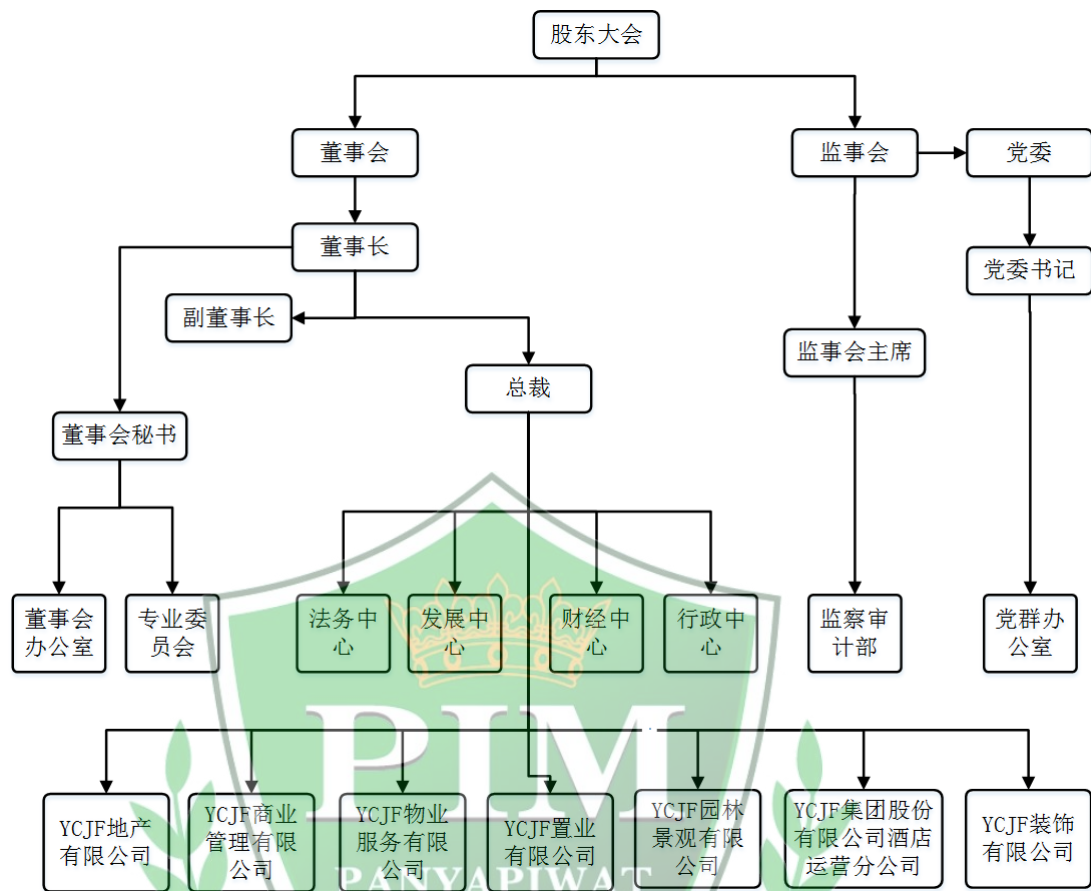


图 1.1 YCJF 公司组织结构图

1.1.3.3 人员组成

本文的研究对象为YCJF集团股份有限公司下属分公司YCJF地产有限公司。截止到2022年6月，YCJF地产有限公司共有员工123人。其中男性员工65人，女性员工58人，男性员工和女性员工的占比分别为52.8%和47.2%，见图1.2。

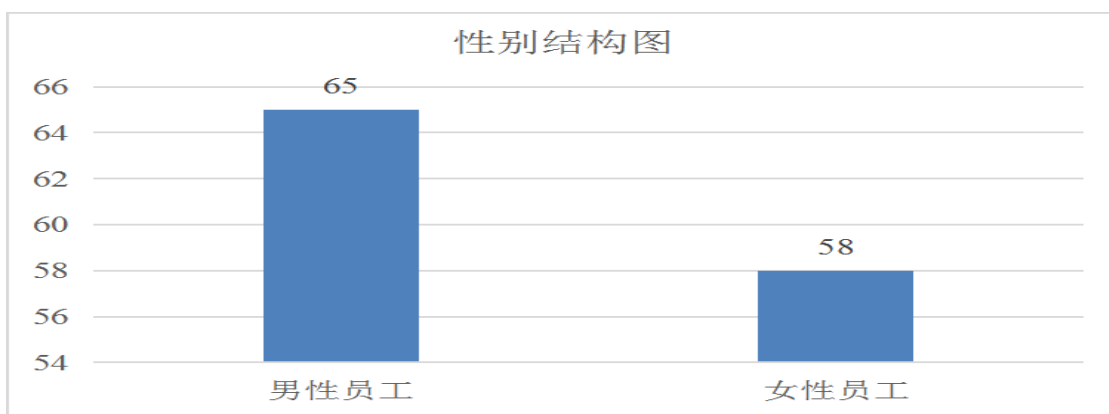


图 1.2 性别结构图

公司 22 岁以下的员工有 45 人，22-25 岁员工有 30 人，25-35 岁员工有 20 人，35 岁以上员工有 28 人。从年龄分布上可以看出，公司年轻人居多，35 岁以下员工共有 95 人，占比为 77.2%，见图 1.3。

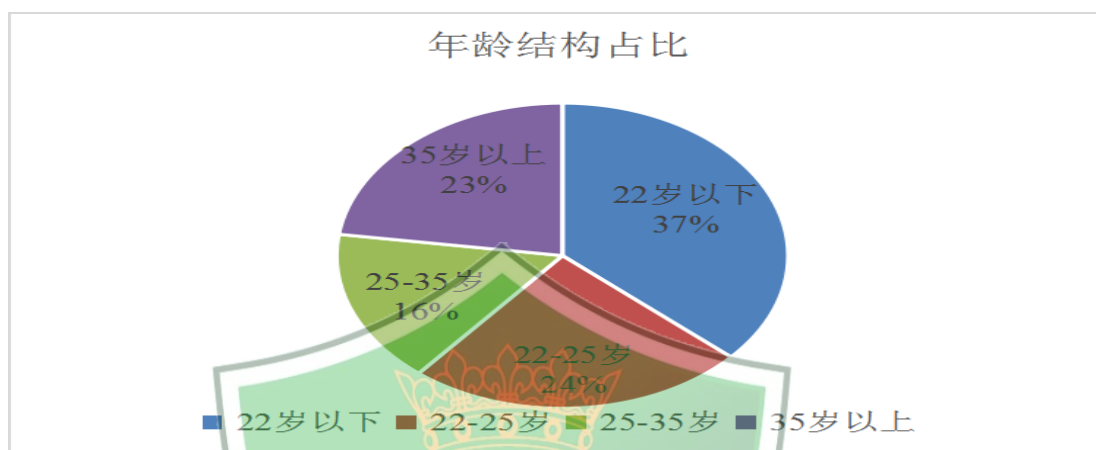


图 1.3 年龄结构图

从职位等级划分，公司主要分为基层员工、主管和总经理三个等级。其中，基层员工 117 人，部门主管 4 人，总经理 2 人。基层员工占比为 95.1%，管理层占比为 4.9%，图 1.4 位公司职位构成图。

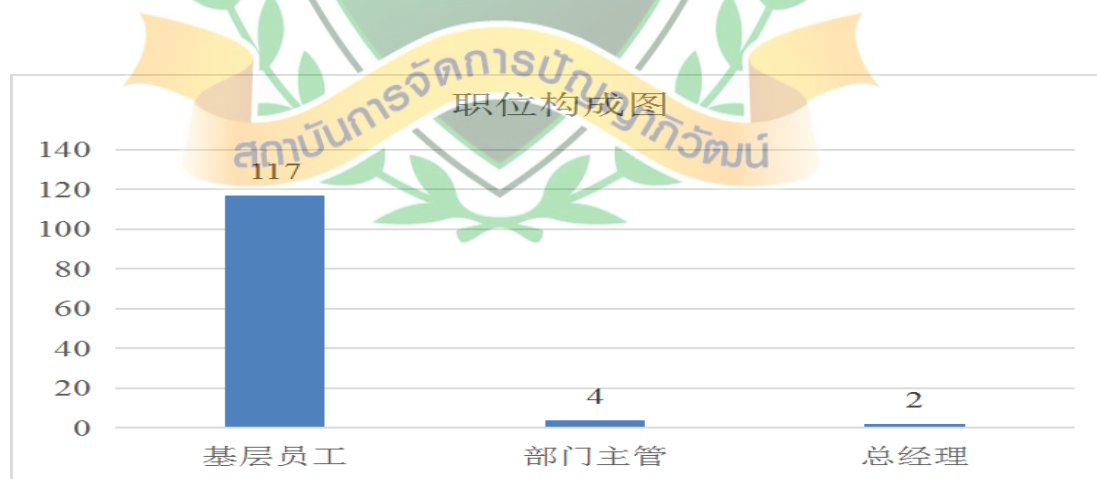


图 1.4 职位构成图

在 117 名基层员工中，研究生学历人数是 5 人，本科学历的人数是 28 人，专科学历的人数是 72 人，高职学历人数是 18 人，图 1.5 位基层员工学历分布图。从基层员工的学历分布上看，公司大部分员工具有专科学历，有 33 位员工具有本科及以上学历，占比为 26.8%。管理层人员均为研究生学历，占比 4.9%。

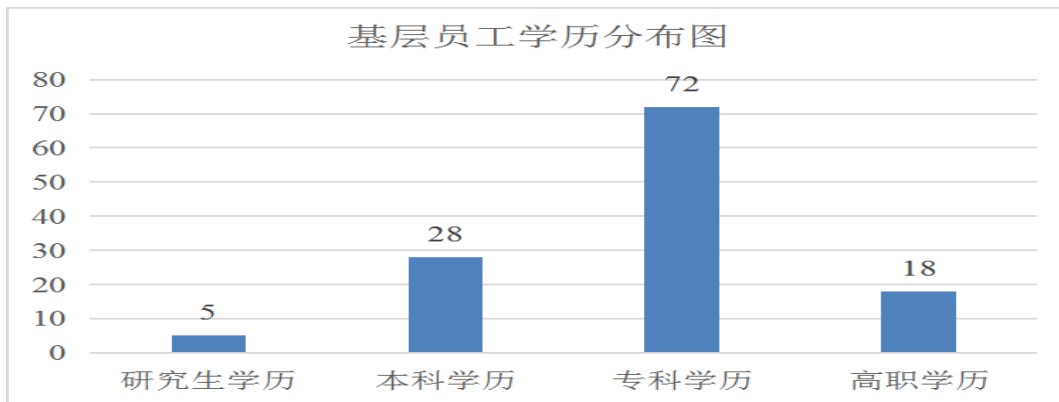


图 1.5 基层员工学历分布图

1.1.3.4 员工流动率

通过上一节的人员组成分析可知，YCJF 地产有限公司员工男女比例比较均衡，基本达到 1:1，主要原因是销售部门女性员工的比例较大。从年龄分布上看，35 岁以下的员工有 95 人，占比 77.2%，表明公司年轻员工较多。从学历角度看，专科及以上学历的员工有 105 人，占比 85.4%，说明公司大部分员工接受过高等教育，具有较好的工作能力。

为了进一步了解员工的流动率，本文统计了 YCJF 地产有限公司近 3 年员工的就职情况，其结果见图 1.6。从就职时间来看，在 117 名基层员工中，有 53 名员工入职时间超过一年，其中有 23 名员工入职时间超过 2 年。另外 70 名员工中，入职超过半年的有 43 人，入职不足半年的有 27 人。

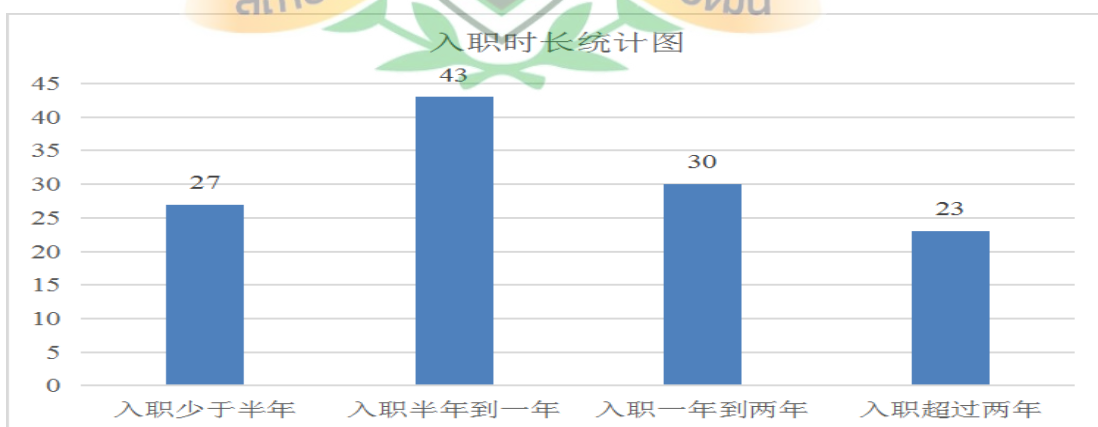


图 1.6 员工入职时长统计图

从近 3 年的入职时间统计来看，117 名基层员工中入职时间超过 2 年的员工有 23 人，占比 18.7%，超过 1 年的员工有 53 人，占比 43.1%。这组数据说明

YCJF 地产有限公司的人员流动较大，员工流动率处于偏高水平。

图 1.7 统计了近 3 年 YCJF 地产有限公司的离职率。从图 1.7 可见，近 3 年员工离职率不断攀升，2021 年离职率最高，为 34.4%。这组数据也说明公司员工的流动率处于较高水平。按照房地产企业的工作经验，企业的员工流动率保持在 12-16% 这个区间内，公司处于健康的运用状态。从图 1.7 可见，近 3 年企业员工的流动率均大于 16%，最小的 2019 年也达到了 22.2%，说明 YCJF 地产有限公司对员工的吸引力处在较低区间，公司对留住员工方面还有待加强。



图 1.7 员工离职率统计图

1.2 YCJF 公司现有激励政策

1.2.1 薪酬福利基本结构

YCJF 地产有限公司的薪酬管理坚持三条原则，分别为价值原则、公平原则和竞争原则，见表 1.2。

表 1.2 YCJF 地产有限公司的薪酬管理原则

薪酬管理原则	原则内容
价值原则	岗位价值付薪、绩效表现付薪、个人能力付薪
公平原则	各岗位、各职级的薪酬分配公平合理
竞争原则	保持薪酬水平具有一定的市场竞争力

价值原则指坚持以“岗位价值付薪、绩效表现付薪、个人能力付薪”的支付理念，薪酬分配体现岗位的相对价值、员工能力和绩效差异。公平原则指各岗位、

各职级的薪酬分配公平合理。竞争原则指保持薪酬水平具有一定的市场竞争力。

具体薪酬包括固定工资、绩效奖金、年终奖及福利等，见图 1.8。固定工资是基于岗位价值、员工能力态度、岗位适配度、工作年限等因素，对标市场薪酬水平确定的固定性现金收入，起到薪酬的基本保障作用。

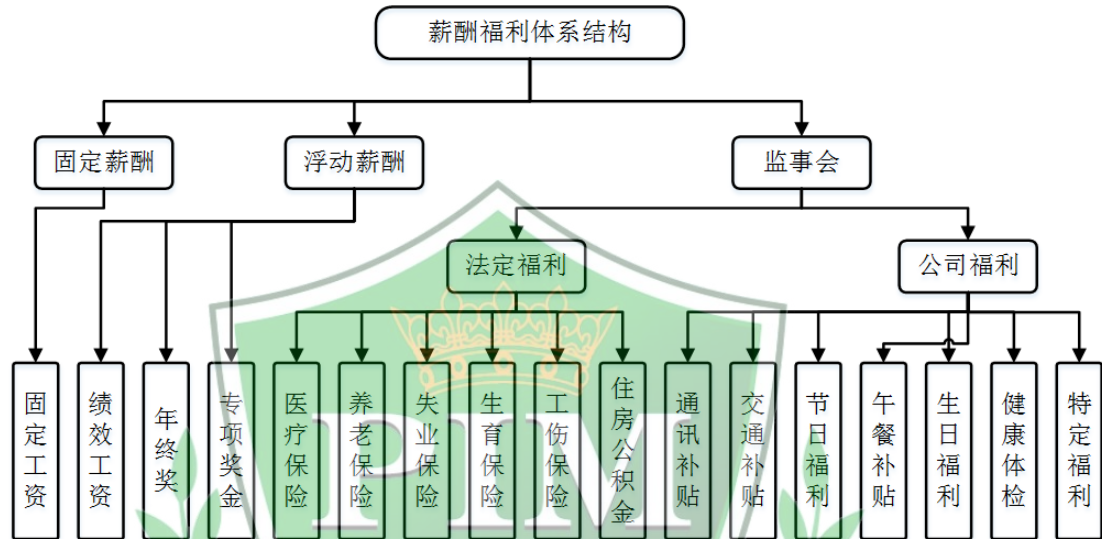


图 1.8 YCJF 地产有限公司薪酬福利结构图

1.2.2 绩效工资

绩效工资分为岗位绩效工资和销售绩效工资，见表 1.3。

表 1.3 YCJF 地产有限公司的绩效工资

绩效分类	考核对象	考核内容	特点
岗位绩效工资	非销岗员工	工作任务、工作目标完成情况	与个人绩效考核结果挂钩
销售绩效工资	销岗员工	岗位价值、产品销售难度、年度销售任务	与个人绩效考核结果挂钩

岗位绩效工资是在考核周期内，依据非销岗员工工作任务、工作目标完成情况来确定具体金额的薪酬项目，以此体现薪酬与工作目标达成的关系，与个人绩效考核结果挂钩。销售绩效工资是在考核周期内，针对与销售工作直接相关人员，依据岗位价值、产品销售难度、年度销售任务占比来确定具体绩效价值金额的薪

酬项目，以此体现薪酬与销售目标达成的关系，与个人绩效考核结果挂钩。年终奖是基于置业公司年度经营情况、各项目、部门绩效考核结果，个人绩效考核结果确定具体分配金额的薪酬项目。

1.2.3 专项奖

专项奖励指围绕关键节点业绩优异、超额完成回款任务，实现经营业绩提升，可视情况给予专项奖励，见表 1.4。设置的奖项有：项目季度任务完成奖励：超额完成本项目季度回款任务而获取的甲方单位支付的额外奖励；年度总任务完成奖励：公司超额完成年度回款任务而获取的甲方单位支付的额外奖励；销售单项奖励：在项目部月度或年度任务完成的前提下，对项目部销售排名前三名的员工给予的奖励；特定奖励：在特定时期、针对特定房源完成设定的目标给予的奖励项目；权益奖励：对业绩优异、表现突出的销售岗员工以非奖金形式给予的奖励，包括等级徽章、客户维护兑换券、培训资源等。

表 1.4 YCJF 地产有限公司专项奖

奖金名称	奖金条件
项目季度任务完成奖励	超额完成本项目季度回款任务
年度总任务完成奖励	公司超额完成年度回款任务
销售单项奖励	在项目部月度或年度任务完成的前提下，对项目部销售排名前三名的员工给予的奖励
特定奖励	在特定时期、针对特定房源完成设定的目标
权益奖励	业绩优异、表现突出的销售岗员工以非奖金形式给予的奖励

1.2.4 公司福利

福利是指在现金薪酬以外，为员工支付和提供的其他各种补充性薪酬项目，包括法定福利和企业自主福利，见表 1.5。福利体现置业公司对员工的关怀，增强员工归属感。法定福利包括国家规定的养老、医疗、失业、工伤、生育保险和

住房公积金。企业自主福利是依据公司经济效益情况进行的公司内部人文关怀方面的举措，包括通讯补贴、交通补贴、午餐补贴、月度福利、节日福利等。

通讯补贴公司根据岗位需求，结合职务职级、业务性质核定补贴标准，随月度工资发放。交通补贴适用于非销岗人员及项目经理。根据岗位需求，结合职务职级、业务需要，随月度工资发放。午餐补贴公司每年1月由综合部提出《年度补贴方案》，根据公司要求及岗位性质确定，于每月7日前发放。月度、节日福利根据公司经营现状及物价情况确定，补贴实物或福利券。月度福利于每月7日前发放，节日福利于节日前发放。

表 1.5 YCJF 地产有限公司福利

福利名称	福利定义	福利内容
法定福利	国家规定的基本福利，公司根据《劳动法》等法律法规的有关规定为员工办理	养老、医疗、失业、工伤、生育保险和住房公积金
企业自主福利	依据公司经济效益情况进行的公司内部人文关怀方面的举措	通讯补贴
		交通补贴
		午餐补贴
		月度福利
		节日福利

1.3 研究目的

在当前激烈的竞争环境下，核心员工成为房地产企业兴衰成败的关键因素。YCJF 集团股份有限公司在发展过程中也出现了人才管理问题，典型的如行业内部竞争大、核心人才跳槽快和基层人员工作效率低等。究其原因，该现象的本质是因为公司对员工的激励不足（如激励措施单一、激励政策不合理等），员工对公司的认可度和归属感较弱。房地产属于知识密集型行业，一个房地产项目从开始施工到验收完工涉及土地开发、规划设计、施工建造及物业管理等多个环节，每个环节都需要有专业技术人员和管理人员来保证项目的顺利运行。为了留住企业的核心人才，最大限度的激发他们的创造力和潜力，房地产企业需要制定一套科学合理的激励制度。

双因素理论(亦称“激励—保健理论”)是一种内容型激励理论(何阳,2019),由赫兹伯格提出。该理论使得公司管理人员注意到工作相关和工作以外的因素在激励员工方面发挥的作用。本文针对房地产企业的核心人员激励和管理问题,以YCJF集团股份有限公司子公司YCJF地产有限公司为对象,在深入研究双因素理论的基础上,以YCJF地产有限公司的核心员工为切入点,分析YCJF地产有限公司激励制度现状和存在问题,提出YCJF地产有限公司激励政策需要优化和改进的因素,帮助公司建立一套符合企业文化特点和运营需求的人才激励制度。通过本文的研究,一方面可以提高YCJF地产有限公司对核心人才激励措施的重视程度;另一方面,可以为YCJF地产有限公司建立一套系统、科学的核心人员激励方案,完善核心人员的激励机制,充分激发核心人员在公司中的先锋性和领导性作用,保证企业的生命力和竞争力。

1.4 研究意义

1.4.1 理论意义

激励理论是现代企业人力资源管理的核心内容之一。实践经验证明,完善且合理的人才激励措施不但可以最大限度的激发员工的积极性和工作热情,增加员工对公司满意度与认可度,还有助于建立积极向上的企业文化,提高企业凝聚力,增加员工的执行效率,使员工对公司有较强的归属感和忠诚度。双因素理论是一种内容型激励理论,于1959年由美国心理学家赫茨伯格提出。经过70多年的发展,双因素在不同类型的企业中得到广泛应用并取得良好的人才激励效果。本文将双因素理论应用于房地产行业的核心人员激励问题,进一步扩展扩宽了双因素理论的应用对象和应用范围。本文提出的椭圆形定量评估模型为双因素理论的定量评估提供借鉴思路,丰富了双因素理论的内容。

1.4.2 实际意义

本文结合文献调研和问卷调查的方式,首先对YCJF地产有限公司核心员工进行定义和界定,基于椭圆形模型提出一种面向双因素理论的定量评估模型;在此基础上,通过问卷调查的方式分析YCJF地产有限公司激励政策现状,针对核心员工激励措施中存在不足进行详尽的探讨;最后,提出了YCJF地产有限公司核心人员激励措施的优化和改进方案。通过本文的研究,一方面可以帮助企业优化和完善核心人员激励制度,使得企业在竞争激励的房地产行业保持持续竞争优势,健康、稳健的发展下去;另一方面,降低企业在实施核心人员激励措施方

面的运营成本，使得公司的人才激励措施更符合公司的文化特点和运营需求，留住核心人才，推动公司长期发展战略的稳定实现。

1.5 研究思路与内容

1.5.1 研究思路

本文的研究思路分为 3 个部分：首先，研究本文的政策背景、行业背景和公司背景，结合文献调研结果及房地产行业特点，确定房地产企业核心员工的概念与基本特征，给出房地产核心人员的定义和界定方法；其次，研究激励概念及相关理论，以及国内外学者对双因素理论的研究进展。研究双因素理论中保健因素和激励因素的作用和特点，在此基础上建立双因素理论的椭圆形评估模型，用于双因素理论激励效果的定量评估；最后，通过调查问卷和定量评估模型，分析 YCJF 地产公司核心员工激励措施的不足，结合双因素理论有针对性的提出激励措施优化和改进方案。

1.5.2 研究内容

本文的研究内容分为 5 章，各章的内容如下：

第一章，介绍本文的研究背景、YCJF 公司现有激励政策、研究目的、研究意义，以及研究思路和研究内容。

第二章，从核心员工概念与特征、激励概念及相关理论和双因素理论三个方面概述本文研究内容相关理论的发展历程和研究现状。

第三章，研究双因素理论的量化需求、主要内容及核心要点，提出一种用于双因素理论的定量评估模型，结合双因素理论进行问卷设计与调查。

第四章，对问卷调查结果进行统计与分析，根据双因素理论对 YCJF 地产公司核心人员的激励措施进行分析，总结现有激励政策中存在的问题。

第五章，结合双因素理论提出 YCJF 地产公司激励措施的优化和改进建议，论文总结与展望。

论文整体结构见图 1.9。

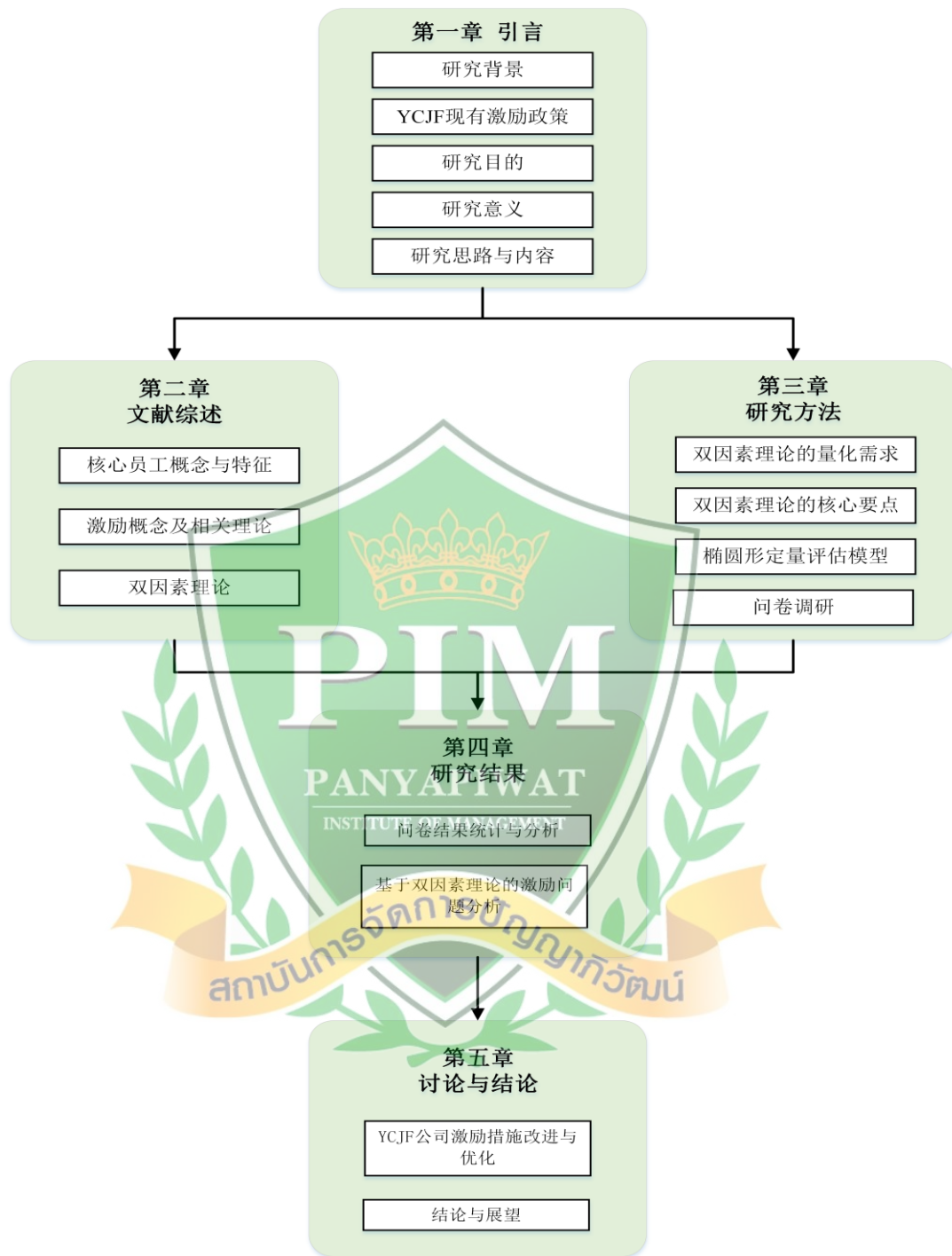


图 1.9 论文组织框架图

第二章 文献综述

2.1 核心员工概念与特征

核心员工是人力资本中最稀缺的、最有价值的资源(Elangovan & Rajendran, 2021)。针对不同的企业类型和行业背景,国内外学者对核心员工的基本理论开展了大量的研究。例如,从公司效益的角度,帕累托利用 2/8 原则(Falcón-Cardona, Zapotecas-Martínez & García-Nájera, 2021)定义核心员工,即公司 80%的效益主要是由公司 20%员工创造的,这部分员工可被视为核心员工;从管理对象的角度,Iles 等将员工划分为 4 个类型,即稀缺人才、关键职位、成长性员工及和社会性员工,其中前两类员工具有排他性,属于核心员工(Iles, Chuai & Preece, 2010)。通过分析文献可以发现,要想将核心员工理论应用到房地产实践领域中,首先需要解决 3 个问题:(1)房地产行业核心员工的定义是什么?(2)房地产行业如何界定一个员工是否为核心员工?(3)房地产行业核心员工的特征是什么?本章将围绕这 3 个方面展开研究与综述。

2.1.1 核心员工的定义

Zhang and Bright (2012) 针对中国民营企业中核心员工管理问题开展研究。文章提出,中国民营企业中核心员工的定义不仅包括业绩、能力、潜力、职位等传统因素,还应该根据所处岗位有所区别(Zhang & Bright, 2012)。

Branham (2000) 将核心员工定义为企业不可或缺的关键人物,他们通常具有稀缺性,并且是不可替代的,是公司成功经营的重要保障。

任俊(2018)认为,房地产核心员工是在企业中处于核心岗位的员工,包括管理人员、技术人员等。该文章指出,企业类型不同,核心员工的定义也应该有相应改变。

曹雪彦(2011)认为,房地产核心员工是指对公司效益和发展有重要影响,以及在某些方面不可替代的员工。该定义有两层含义,其一是在组织中对公司营收和发展有重要影响的员工;其二是不可替代性。从广义上来讲,组织中的每位员工都在为公司的绩效收益和长远发展做出不可磨灭的贡献,从这个角度无法完全定义核心员工。因此两层含义相辅相成,缺一不可。

汪建业(2020)的文章指出,房地产核心员工是指具有过硬专业技能,具有公司所需要的特殊才能,掌握公司所需的社会资源,控制公司核心业务,损失了无法弥补,能对企业产生深远影响的员工。

核心员工和普通员工的对比见表 2.1。由表可知，核心员工掌握着企业的关键技术，是企业利益的代表，对企业的战略发展具有重要意义。

表 2.1 房地产核心员工与普通员工比较

对象	特点指标	核心员工	普通员工
个人方面	专业技术能力	强	弱
	可替代性	弱	强
	提升空间	强	弱
	归属感	强	若
企业方面	业绩能力	强	弱
	社会资源	强	弱
	企业战略实施性	强	弱
	企业价值理念	强	弱

房地产行业是一个人才密集、技术密集和资金密集的行业，一个房地产项目的成功与否与各个专业团队（法律、经济、管理和建筑等）的协调配合密切相关（Barkham, Bokhari & Saiz, 2022）。由此，本文将房地产核心员工定义如下：其一，针对不同工作岗位，核心员工具备深厚的岗位相关专业技术能力，掌握岗位的核心业务，能够持续强化企业的核心竞争力；其二，核心员工能够灵活运用企业内部资源和社会关系等外部资源，有效推动企业战略目标的实现；其三，核心员工能高度认同并践行企业的价值理念，引领团队建设，塑造企业文化，促进企业创新和发展。

2.1.2 核心员工的界定

本文的研究对象是核心员工的工作绩效问题，完成核心员工定义之后，在众多员工中识别出核心员工是另一个需要解决的问题。经过大量的文献分析，结合房地产人员基数大、涉及专业广的特点，本文从核心人员评测和业务分类两方面进行核心员工的界定工作。

1、核心人员评测

对员工的准确评测是界定核心员工的基础。目前，对员工的评测方法主要集中在绩效评价和能力评价两方面（Füss & Ruf, 2022）。绩效评价主要考察员工的

业务能力,是对员工所取得工作业绩的评估;能力评价主要考察员工的综合素质,包括员工的专业性、潜能、适应能力、专业素养等内容(Tien., Jose, RafalKu & Dana, 2021)。

绩效评价,又称绩效考核,是指采用科学的考评方法,对员工工作目标或任务完成度的一种评价方式。绩效评价主要方法有:360度考核法、平衡记分卡、关键绩效指标法等(马猛,2021)。

360考核法是指通过员工的参与主体(员工本人、领导、下属、客户、同事)从各个角度对员工进行评估的方法(方静,2016),见图2.1。360考核法的优点是突破了传统的上级对下级的单一评价机制,从各个角度全方位评价和考核员工的工作情况,避免了主观偏见和个人情感等问题。结合考核结果的反馈,员工能不断改进工作不足,取得更好的工作业绩。因涉及到众多考核主体,360考核法增加了人力资管的管理成本,并且各个考核主体的评价标准不容易统一,为考核结果的定量分析造成困难。



图 2.1 360 度考核法

平衡计分法是一种广泛应用于企业人员管理的考核方法(刘淑平,2014)。该方法从财务、客户、内部管理,以及学习和成长四个维度出发,结合企业的战略目标及需求特点,分别建立可量化的评价指标,由此对员工进行绩效分析和评价,见图2.2。

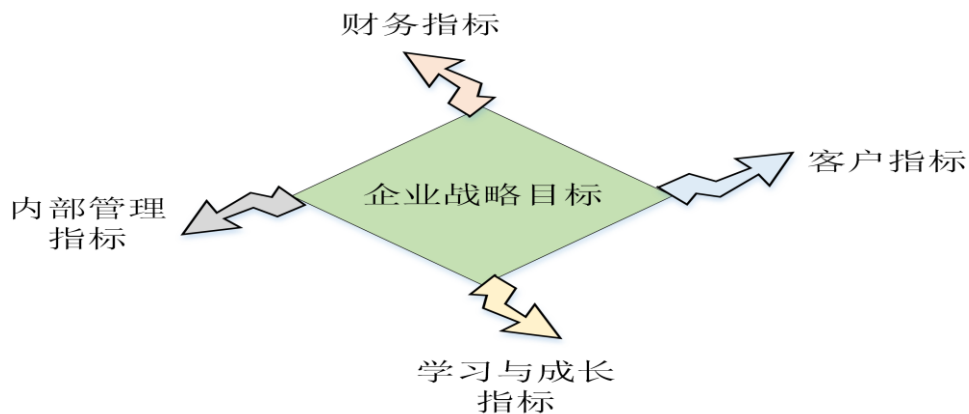


图 2.2 平衡计分法

平衡计分法向上可以衔接企业的战略规划，向下可以衔接财务和人力的绩效管理，能够有效平衡财务指标和非财务指标。但是，平衡计分法本身依赖于各个维度的量化指标进行评价，指标的量化过程考虑因素较多，操作复杂，通常量化指标难以覆盖企业的实际需求。

关键绩效指标法，又称 KPI 评价法，是一种通过具体量化指标对员工进行评估的方法（Lantao, Chantarathong & Prammanee, 2019）。在关键绩效指标法中的指标需满足 SMART 原则（Agbali, Trillo, Fernando, Ibrahim & Arayici, 2018），即具体的(Specific)、可度量的(Measurable)、可实现的(Attainable)、有关联性的(Relevant)，以及有时限的(Time-bound)。关键绩效指标法实施简单，评价结果直观，受到很多企业的青睐。

通过以上分析可以发现，使用 360 考核法或平衡计分法人员评价方法过程考虑因素较多，操作复杂。为避免此问题，本文使用关键绩效指标法评价结果，据此结果界定该员工是否为核心员工。

2、业务分类

房地产是一个技术密集型产业，通常一个房地产项目涉及到多个业务部门的共同参与。图 2.3 展示一个房地产开发的典型流程及各个流程的参与部门（尹振东，2019）。图 2.3 中，从左至右依次为房地产项目从开发初期到建设完工的整个流程，方框表示各流程的具体项目内容，括号中表示各个项目的负责部门。由图可见，房地产开发从建设初期到最终完工，期间涉及多个流程，每个流程有具体的部门负责运营，一个房地产项目的成功竣工是多个部门联合协作的结果。因此，在进行房地产核心员工的界定时，除了考虑人员评价因素，还应该考虑部门因素，即结合部门的工作性质和业务特点筛选核心员工。

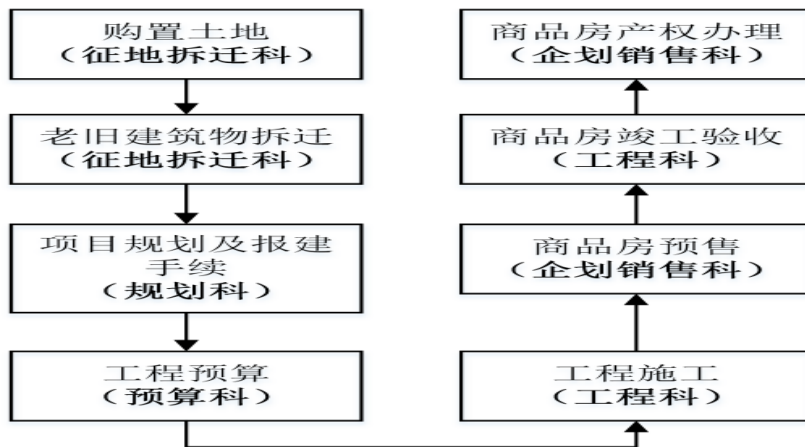


图 2.3 房地产开发流程及负责部门

根据 2.1.1 节房地产核心员工的定义，核心员工能够持续强化企业的核心竞争力，推动企业战略目标的实现，认同并践行企业的价值理念，促进企业创新和发展。结合房地产开发过程中参与部门的业务特点，本文将房地产核心员工分为以下三类：（1）管理类；（2）技术类；（3）销售类。典型地，如高级管理人员，专业技术人员和核心销售人员，见图 2.4。

管理类核心员工是房地产公司的骨干资源，其主要职责分两个方面：公司方面，需要制定公司的发展目标，进行公司战略规划，使公司对外保持强大竞争力；业务方面，需要负责公司员工的管理职责，鼓励和监督员工，使公司上下齐心，提高凝聚力，增大员工绩效产出。

技术类核心员工是房地产公司技术创新和发展的重要保障，其工作绩效的优劣会影响到公司的核心竞争力的强弱，进而影响公司业务的运转和效益。因此技术类员工是企业经营必要的关键环节。

销售类核心员工需要有丰富的销售和实战经验，能够灵活运用企业资源和社会资源，是企业 and 外部组织联系的桥梁。销售类核心员工直接与客户、供应商接触，企业通过他们获得所需资源和信息，并且销售产品。他们是房地产企业效益的重要保证。

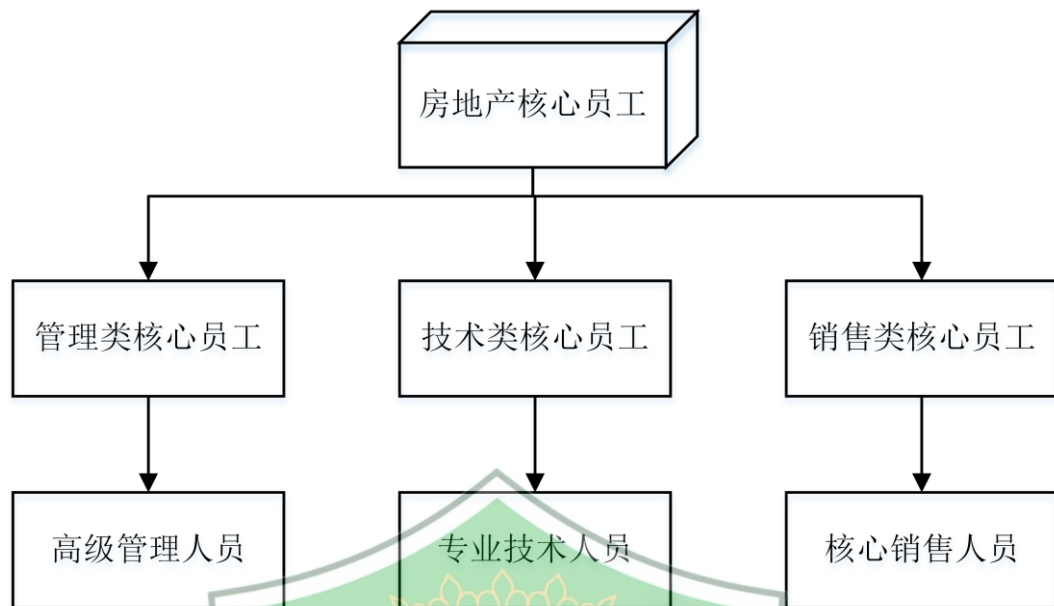


图 2.4 房地产核心员工分类

2.1.3 核心员工的特征

通过核心员工的定义和界定方法，可以识别出房地产企业的核心员工。为了保障核心员工的利益，激励核心员工创造更多价值，需要了解和掌握房地产核心员工的特征。本文采用 VRIO 模型（Carlo, Eichholtz & Kok, 2021），从经济价值、稀缺性、难以模仿性，以及组织四个方面分析核心员工的特征，见图 2.5。

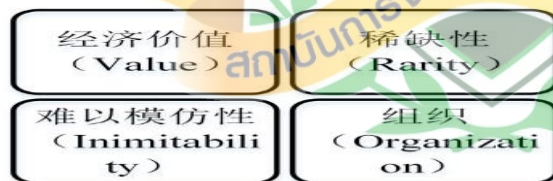


图 2.5 VRIO 模型

(1) 经济价值。核心员工的典型特征是高价值性，主要体现在两个方面：对于企业内部，核心员工掌握着企业所需的关键技术或者关键资源，通常承担团队建设、塑造企业文化等职务，对企业业务的正常运营，企业战略推动和发展具有重要意义；对于企业外部，核心员工是企业的“门面”，是企业的核心竞争力，也是企业和外部组织沟通的纽带，对企业提高竞争力、增加营收具有重要作用。

(2) 稀缺性。高稀缺性是核心员工的另一个特征。对一个企业来讲，掌握核心技术或关键资源的人本是少数，通常他们被安排在企业的重要岗位上，如面向技术人员的核心技术岗，面向管理人员的高级管理岗，面向销售人员的专业销售

岗等，这些因素决定了核心人员的高度稀缺性。另一方面，这些岗位对企业异常重要，若这些岗位产生人员流失，公司在短时间内找不到替代人员，对公司的正常运营产生影响。

(3) 难以模仿性。稀缺性可以理解为不可替代性(李鑫, 2019)，此处的难以模仿性是从另一个角度描述核心员工的特征。对于企业而言，同质化的劳动是可以随时被替换的，因为其工作内容的“难以模仿性”较弱。从企业管理的角度，培养一个专业核心人才需要花费大量的人力、物力，以及时间成本。当一个熟悉公司运营模式、文化特点的核心人员离职，公司很难找到同等水平和能力的“模仿”人员。这不但会造成企业成本的浪费，也会影响企业的运营和发展。

(4) 组织。组织反应核心员工对企业的忠诚度。核心员工是企业战略的制定者和发起者，是企业文化的奠基者。因此核心员工对企业有较高的忠诚度。但随着社会价值观的发展和变化，核心员工关注的问题不仅仅聚焦在企业的利益，而是转向关注自身成长空间的大小，如何发挥自身的优势，以及自身价值的实现途径等方面。为了使自己保持进步，他们在进入自身能力进入到稳定期后，会选择更换工作环境，选择进行流动。

对于房地产公司，核心员工的高价值性尤其体现在丰富的专业知识与技能。在房地产项目开发的初期招投标、中期工程设计及施工，以及后期的物业管理等环节，都需要各领域具备丰富专业知识与技能的人才，如投融资、土木建筑、工程规划、施工管理、市场分析与营销等。除此之外，这其中还涉及到工作应酬、人际交往与谈判能力等。另一方面，房地产核心人员还有很强的地域属性。土地资源是房地产生存和发展的基础(李成武, 2010)，房地产企业一般布局在当地，从事本地区的房地产开发和经营活动，其核心人员具有很强的地域特色。

2.2 激励概念及相关理论

激励可以拆分为激发和鼓励，该词最初来源于心理学，其基本概念是人类表现出来的任何行为，背后都能找到执行该行为的动机(Wang, Qin & Zhou, 2021)。随着管理经济学的发展，这个概念从心理学迁移到管理学和行为学等领域中(Cheung, 2021)，并且被赋予了更加丰富的内涵。目前，越来越多的学者投入到研究通过个体需求制定相应的激励措施以调动员工主观能动性的方法，通过提高员工幸福感和满意度，提升工作效率，增加绩效产出。房地产企业是人员密集型企业，加强和完善企业激励机制和管理方案，防止核心人员流失是企业需要直面的重要问题。

根据心理学的定义，激励可以拆分为四个因素，分别为：需求、动机、行为及目的（Ramkissoon & Uysa, 2011）。激励的过程是人的心理到行为映射的过程。激励的对象是人，以人的需求为出发点，通过某种方式激发人们对需求的渴望，由此产生行为的动机。在此动机的驱使下，人们会执行特定的行为达到某种目的。这种方式能激发人的内在动机，即主观能动性，使人们为了达到目标而自主的、积极的投入到行动中。这个过程也会极大的激发人们的潜力和创造力，这是房地产企业急需核心员工具备的特征和要素。

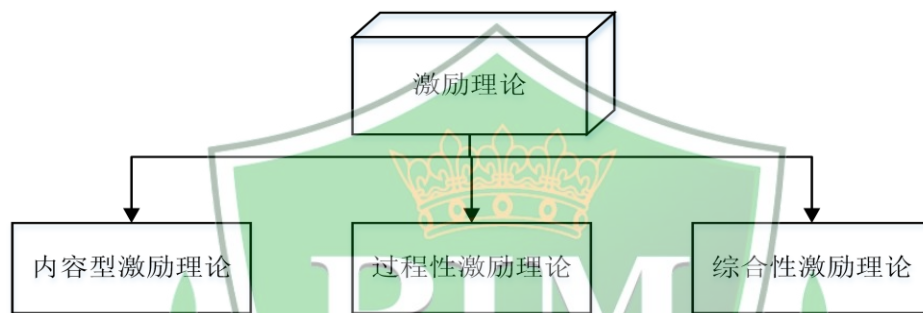


图 2.6 激励理论分类

随着研究的不断深入，激励理论的内涵不断扩展和丰富，目前演化为三大主要理论，分别为：内容型激励理论、过程性激励理论和综合性激励理论，见图 2.6。

2.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论以需求的内容、特征、结构以及动力等作为其研究对象（宋勇昌，2014）。典型的代表工作有马斯洛的“需求层次论”（Hale, Ricotta, Freed, Smith & Huang, 2019）、赫兹伯格的“双因素理论”（何阳，2019）、麦克莱兰德的“需要理论”（Rybnicek, Bergner & Gutschelhofer, 2019），以及奥尔德弗的“ERG 理论”（Han & Yeo, 2021）等，见表 2.2。

表 2.2 内容型激励理论典型代表

理论方法	方法内涵
需求层次理论	生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求
双因素理论	保健因素和激励因素
需要理论	权利需求、归属需求和成就需求
ERG 理论	生存需求、人际关系需求和成长发展需求

马斯洛的“需求层次论”认为，人的需求可以分为五类，分别为：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。这五类需求有先后之分，当低层次的需求（生理需求、安全需求、社会需求）得到满足之后，才会有更高层次的需求（尊重需求和自我实现需求）。

赫兹伯格的“双因素理论”认为，影响员工积极性的因素有两个方面，即保健因素和激励因素。保健因素只能消除员工的不满足感，并不能增加员工的满足感；在保健因素不能起到激励作用时，需要使用激励因素。激励因素能使员工增加满足感，具有激励效果。

麦克莱兰德的“需要理论”从需求与动机的角度研究机理模型，该理论认为有三种需求可以对人产生激励作用，分别为：权利需求、归属需求和成就需求。权利是指影响和控制他人的欲望，归属是指寻求他人的认可，与人保持良好的设计社交关系；成就是指追求成功及实现目标。

奥尔德弗的“ERG 理论”认为人主要有三种核心需求，分别为：生存需求、人际关系需求和成长发展需求。“ERG 理论”可以和马斯洛的“需求层次论”对应理解。生存需求对应“需求层次论”中的生理需求和安全需求；人际关系需求对应对应“需求层次论”中的社会需求和尊重需求；成长发展需求对应“需求层次论”中的自我实现需求。

2.2.2 过程型激励理论

过程型激励理论的研究重点在动机、行为和目标之间的因果关系，即如何由需求引发动机，如何由动机驱使行为，通过行为如何实现目标。过程激励理论的典型工作有弗鲁姆的“期望理论”（徐欣桐，2020）、亚当斯的“公平理论”（Rasooli, Zandi & DeLuca, 2019）、洛克的“目标设定理论”（Gkizani & Galanakis, 2022）和斯金纳的“强化理论”（袁辰，2019），见表 2.3。

表 2.3 过程型激励理论典型代表

理论方法	方法内涵
期望理论	激励力(M) = 效价(V) * 期望值(E)
公平理论	员工对收入的满意程度能够影响员工工作的积极性
目标设定理论	设置目标会影响激励水平和工作绩效
强化理论	通过调整结果可以理解和修正人的行为

弗鲁姆的“期望理论”给出了激励力的公式，即激励力(M) = 效价(V) * 期望值(E)。其中，激励力是指一种激励强度，该强度等价于达成目标后个体需求的价值(即效价(V))与预期结果的概率(即期望值(E))的乘积。

亚当斯的“公平理论”研究了员工工资分配的公平性、合理性对员工工作积极性的影响。该理论认为：员工对收入的满意程度能够影响员工工作的积极性。员工对收入的满意程度，一方面体现在收入的绝对值，另一方面体现在收入的相对值。当员工认为收入公平合理后，其会心情舒畅，努力工作；否则，员工会产生不公平感，内心不满，工作积极性下降。

洛克的“目标设定理论”研究了目标具体性、挑战性、绩效的关系，该理论强调，设置目标会影响激励水平和工作绩效。“目标设定理论”指出，目标本身具备激励作用，通过设置目标可以将人的需求转化为动机，再由动机支配行为以达到目标，这个过程就是目标激励的过程。

斯金纳的“强化理论”又称“操作条件反射”理论，是通过对人和动物学习方法进行了长期实验研究得出的。强化现象是人类行为中的一种普遍现象，强化可以理解为条件反射，该理论认为行为和结果之间存在某种关系，即行为受到结果的控制和支配。通过调整结果可以理解和修正人的行为。

2.2.3 综合激励理论

1968年，美国科学家爱德华·劳勒和莱曼·波特，在其《管理态度和成绩》一书中提出的一种激励理论，该理论综合了弗鲁姆的“期望理论”、亚当斯的“公平理论”以及赫兹伯格的“双因素理论”等内容，称为“波特-劳勒综合激励模式”（Yao, 2019）。该模型包含了员工的努力程度、工作绩效、内外奖金、工作满意度四种因素，见图 2.7。

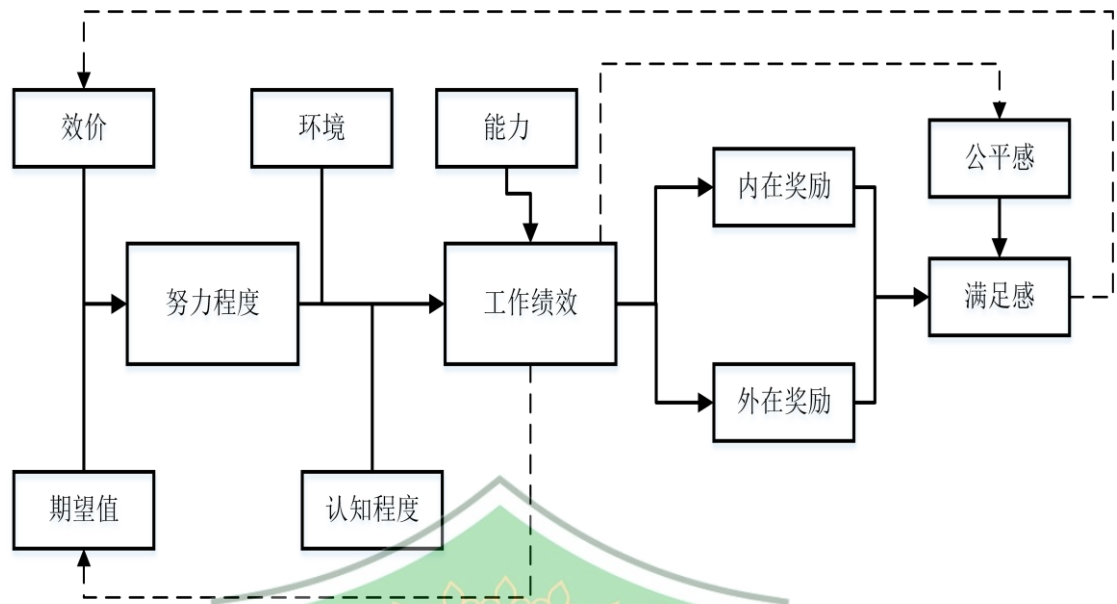


图 2.7 波特-劳勒综合激励模式

由图 2.7 的逻辑线可以看出，“波特-劳勒综合激励模式”认为：员工的努力程度影响其工作绩效，工作绩效与员工的内在奖励和外在奖励相关联，工作奖励的多少影响员工的对工作的满足感。

“波特-劳勒综合激励模式”包含四个层次的内容：第一，“波特-劳勒综合激励模式”认为，激励会影响一个人是否努力，及其努力的程度；第二，工作的绩效高低取决于员工是否抓住了工作的主要职责和任务，即员工应明确自己在工作中的角色、自己的担当和任务；第三，奖励和绩效先后顺序，先绩效后有奖励，即奖励要以绩效为前提；第四，员工认为其工作报酬是否符合公平性原则，会影响奖惩措施的奖励效果。

“波特-劳勒综合激励模式”让我们认识到，对员工的激励是一个复杂的问题。在企业管理过程中，针对员工的激励问题，需要管理者需要利用不同的理论，从不同角度分析现实问题，以提高员工的积极性和主动性，为企业创造更大效益和价值。房地产是一个专业密集型产业，房地产项目的开发涉及到多个不同领域专业人员的共同参与，他们在项目开发过程中承担着不同的职责和任务。因此，在指定房地产核心人员的激励制度时，应根据核心人员的分工和定位，在充分考虑核心员工的工作内容和实际需求的基础上，以事为导向建立激励政策，充分激发核心人员的价值和潜力。

2.3 双因素理论

2.3.1 双因素理论的产生背景

如 2.2.1 节所述，双因素理论属于内容型激励理论，即以需求的内容、特征、结构以及动力等为对象展开研究。双因素理论是在马斯洛需求层次理论上建立起来的，其创始人是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格，其在《工作的激励因素》一书中首次提出激励-保健理论，简称“双因素理论”（王红梅、娄云、汪海波、谈春洁，2020）。

双因素理论的产生源于赫茨伯格对“人们究竟想从工作中得到什么”的调查研究。在该项调查中，赫兹伯格对美国匹兹堡地区 11 家工商机构中的 200 多名工程师、会计师开展问卷调查，问卷中询问受访者多个问题，例如：“什么时候你对工作特别满意？原因是什么？”、“什么时候你对工作特别不满意？原因是什么？”。调查的目的是为了验证以下假设：人们在工作时需要满足两种需要，其一是避开和免除痛苦的需要，其二是在精神上不断发展和成长的需要（Juariyah & Saktian, 2018）。

调查问卷围绕两个核心问题展开：（1）在工作中，哪些事项可以使你感到满意，这种满意的感受能够持续多久？（2）在工作中，哪些事项让你觉得不满意，这种不满意的情绪会持续多久。赫兹伯格以上述调查为材料，研究工作中哪些事情可以使员工感到幸福和快乐，哪些事情可以造成员工的不满和不满，其调查结果见图 2.8。

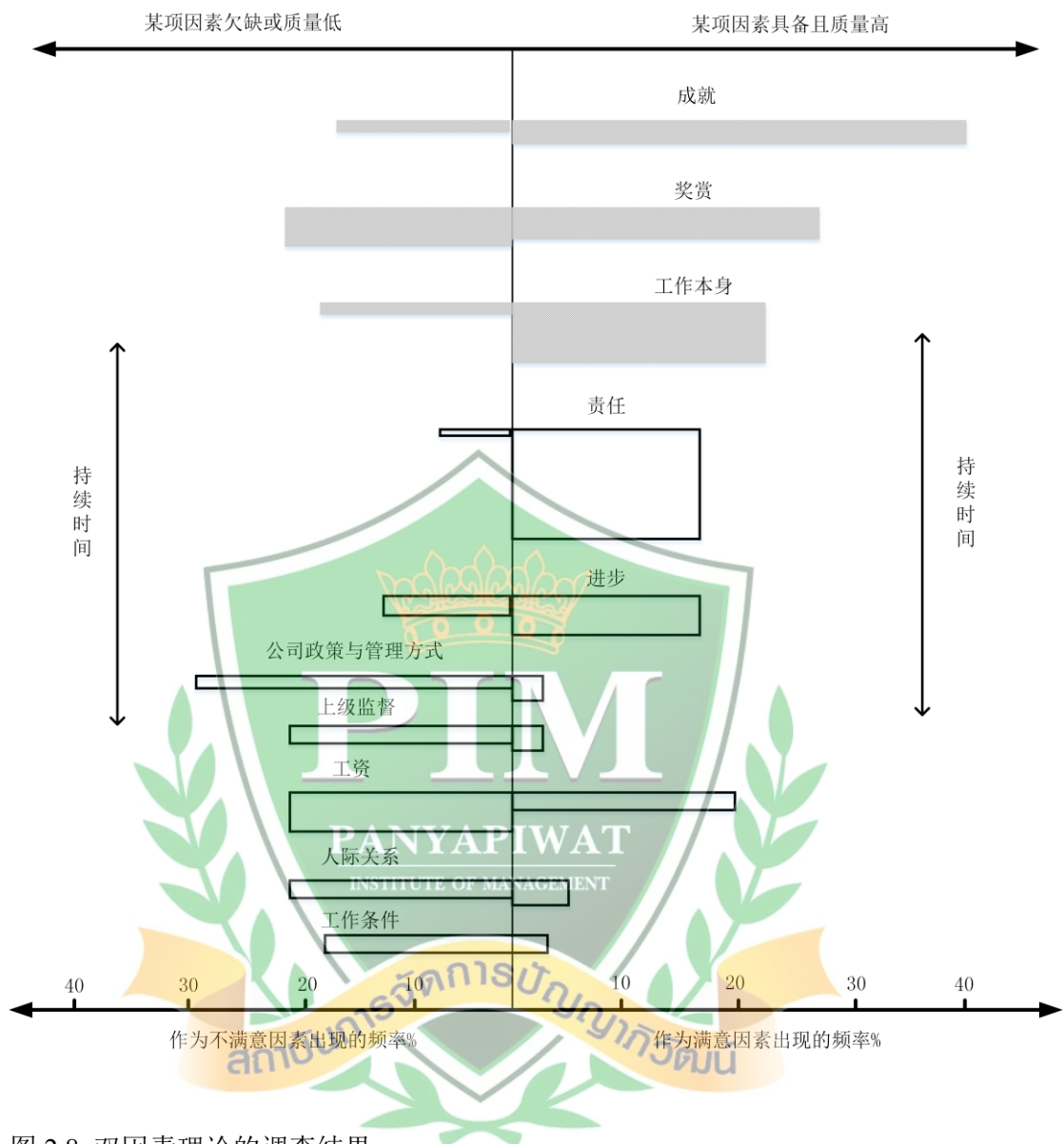


图 2.8 双因素理论的调查结果

图 2.8 中，横坐标左半段为某项因素欠缺或者质量低而引起不满意因素出现的频率，横坐标右半段为某项因素具备且质量高时引起的满意因素出现的频率。纵坐标为影响员工满意度的因素，每个因素对应一个长方形，长方形的长度表示该因素出现的频率，长方形的宽度表示满意或者不满意情绪的持续时间。

由图 2.8 可知，造成员工不满意的因素包括公司政策与管理方式、上级监督、工资、人际关系和工作条件等，其中的影响力最大，持续时间最长；使员工感到满意的因素包括工作成就、工资奖赏、工作本身、责任以及自身进度等，其中责任和工作本身对员工满意度的影响最大，持续时间最长。

2.3.2 双因素理论在房地产领域的应用现状

赫兹伯格的双因素理论极大的丰富了激励理论体系，很多学者将双因素理论应用于房地产领域，研究核心员工的激励和管理政策，激发他们的工作热情，引导他们参与到企业成长与建设中，承担更多的企业发展使命。典型的工作如下：

常变（2017）运用双因素理论，通过问卷和访谈的形式研究了AY房地产公司的人力资源管理现状。针对AY房地产公司绩效考核落实不力、福利体系不健全及薪酬激励缺乏长期性等问题提出薪酬体系优化方案，在控制人力资源成本的同时调用员工的积极性。

王珊珊（2014）以H公司的核心员工的激励机制为对象开展研究。首先分析H公司核心员工实施激励过程中存在的不足；其次结合双因素理论，提出H公司核心员工激励策略的优化设计思路和总体方案；最后，针对H公司核心员工激励机制的实施难点，给出了H公司核心员工激励的实施方法和建议。

Al-Jalkhaf & Alshaikhmubarak（2022）探讨了沙特阿拉伯房地产开发中企业激励与员工工作满意度之间的关系。该研究基于双因素理论，使用随机抽样方法从受访者中收集110组响应数据。通过对调查数据的分析和整理，结果表明经济和非经济激励对工作满意度有很大影响，薪酬的影响随着工作时间的增长而有所升高，年龄差距会影响员工对工作的满意度。

蔡伟（2015）的研究指出，房地产行业对核心员工的激励主要还停留在物质层面，对于精神方面的激励相对较少。该研究通过分析H公司员工的福利和激励政策，指出H公司在激励制度上存在的问题，根据H公司的实际情况，结合双因素理论，提出激励政策的优化措施，帮助H公司改善激励机制，提高效率。

Mosquera, Soares and Oliveira（2020）研究了内在奖励满意度和外在奖励满意度对房地产行业工作满意度和离职意愿的作用。该研究使用来自葡萄牙三大房地产机构的220名员工作为样本，分析了概念框架并使用偏最小二乘法以及重要性绩效图分析来检验假设。研究结果表明：房地产经理应该考虑内在奖励，其对工作满意度和离职意向起激励作用。激励策略还应考虑性别和年龄差异，应给予女性和年轻代理人更多的认可、责任和其他内在奖励。

Liu, Tian, Wu and Li（2013）针对我国房地产企业的低效率和高风险的问题，基于委托代理理论和双因素理论，设计了房地产企业的激励-监督模型。为了提高房地产企业经营业绩，降低风险，该文给出了房地产企业在各个阶段对不同能力水平和风险偏好的代理人和监管人的薪酬管理方案。

刘国瑞（2017）以在西安进行项目开发的两家房地产企业的技术管理人员为

对象，采用调查问卷的方法，从工作满意度和不满意度两方面研究技术管理人员的流失问题。其研究表明，维护内部公平、辅助员工成长、关注员工压力、优化协作环境可以帮助企业缓解人员流失问题。

万丽（2019）通过研究提出，核心员工是房地产行业最宝贵的财富，是企业可以开发的宝藏。针对 GT 公司的激励机制不当、内部的薪酬不公平、员工职业发展道路不明朗等问题，结合双因素理论等激励理论，对 GT 公司激励机制进行优化与改进，改善的激励机制有效的激发公司核心员工的主观能动性，提升核心员工的工作积极性和创新能力。



第三章 研究方法

3.1 双因素理论的量化需求

双因素理论的核心要点可以归纳为：“只有激励因素能增加员工的满意度，保健因素只能消除员工的不满意感，但不会带来满意感”。因此，企业在制定激励制度时应该双管齐下，不仅要充分考虑保健因素，消除员工的不满意感，而且要灵活利用激励因素调动员工的工作积极性，激发员工的创造性和潜力。

但是，如何根据员工的工作属性，认定并量化激励因素和保健因素是使用双因素理论过程中需要解决的问题。举例来说，对于房地产企业的销售人员，按照双因素理论，其工资构成应分为基本工资（对应保健因素）和提成工资（对应激励因素）两部分。其中，基本工资应占较低比例，提成工资占较高比例，以此来激发销售人员的工作热情，尽可能多的完成销售任务。在此过程中，首先应该根据房地产销售人员的工作内容和属性进行分析和认定，明确哪些因素属于保健因素，哪些因素属于激励因素。其次，需要进行量化计算，以确定保健因素和激励因素所占的比例。对于问题一，可以结合本章 3.2 节双因素理论的核心要点加以判断；对于问题二，本章 3.3 节提出一种椭圆形定量评估模型，以量化的分析保健因素和激励因素的作用效果。

3.2 双因素理论的核心要点

3.2.1 保健因素和激励因素的内容

赫兹伯格团队成员在整理调查结果后发现，造成员工不满意的因素主要与工作环境有关，赫兹伯格将其统称为保健因素；而使员工感到满意的因素均与工作本身有关，赫兹伯格将其统称为激励因素。

根据赫兹伯格的调查结果，保健因素包括(Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017)：(1) 沟通渠道；(2) 行政管理；(3) 工作监督；(4) 薪酬；(5) 人际关系；(6) 工作环境。沟通渠道是指员工在工作过程中与同事或上级领导之间是否可以顺畅沟通，公司是否具备向上沟通渠道、向下沟通渠道以及水平沟通渠道。当遇到问题时，公司是否提供解决问题的交流和沟通途径。行政管理指公司在对员工进行分配和管理时，公司资源和任务的分配是否公平、合理，人事管理政策是否公平、公正。工作监督指员工执行工作任务过程中，上级管理人员是否能对员工的工作起到监督和督促的作用，公司的监督和管理机制是否合理、是否完善。

薪酬是指员工的报酬是否与其工作付出相匹配，公司内各个员工的薪酬计算标准是否统一，薪资是否公平。人际关系是指员工在工作过程中与同事、上级领导之间相处关系是否融洽，员工在工作过程中与客户接触是否顺利，是否具备令人满意的工作关系。工作环境包括办公区域的地理位置、办公室采光、温度、公司装修布置、配套设施，以及娱乐设施等。

激励因素，即与工作本身相关的因素，包括：（1）成就感；（2）认可；（3）工作本身；（4）责任；（5）个人提升；（6）个人职业发展。成就感是指员工是否能顺利的完成公司布置的任务，并且为所做的事情感到成功和愉快。认可是指员工的工作过程和工作结果是否能够得到同事和领导的认同，以及获得肯定和鼓励等积极的评价。工作本身是指员工的工作内容是否具有挑战性与代表性，以及员工是否喜爱自己所从事的工作。责任是指在工作过程中，员工是否有主人翁意识，能主动承担相应的职责，履行相应的义务。个人提升是指员工的工作内容是否对员工自身能力和见解有提升作用，以及员工的工作结果是否可以帮助员工提升公信力、在公司中的地位等。个人职业发展是指领导是否会根据员工的表现给予员工职位升迁机会或知识技能培训的机会。保健因素和激励因素的内容整理于表 3.1。

表 3.1 保健因素和激励因素的内容

保健因素	激励因素
沟通渠道	成就感
行政管理 工作监督	认可
薪酬	工作本身
人际关系	责任
工作环境	个人提升
	个人职业发展

3.2.2 保健因素和激励因素的作用

赫兹伯格提出，保健因素和激励因素是影响员工绩效的主要因素(Alfayad &, 2017)。保健因素是工作以外的因素。改善保健因素，可以消除员工在工作过程中的不满意因素，但不会增加员工的满意因素，改善保健因素无法有效激发员工的积极性。激励因素与工作本身相关，若激励因素得到满足，可以使员工产生很大的工作积极性。当激励因素得不到满足时，并不会像保健因素那样使员工产生

不满意情绪。

双因素理论中保健因素的主要作用是消除员工工作工程中的不满意因素，包括企业的行政管理、沟通渠道、薪酬福利、工作环境等工作外部因素。当改善保健因素无法再起到激励作用时，应适当提升激励因素的作用效果。表 3.2 列出了保健因素和激励的作用。

表 3.2 保健因素和激励因素的作用

保健因素	激励因素
消除员工的不满情绪	提高员工满意度
保持员工的工作积极性	提高员工工作积极性
维持原有工作状态	提高员工工作热情
维持原有工作效率	提高员工生产效率

赫兹伯格的双因素理论可以映射到马斯洛的需求层次理论，见图 3.1。图 3.1 中左半边展示了双因素理论和需求层次理论的对应关系。其中，保健因素对应于马斯洛需求层次理论中的生理需求和安全需求，即人的基本需求。激励因素对应于马斯洛需求层次理论中的社会需求、尊重需求和自我实现需求，属于人的高级需求。

在传统观念中，满意和不满意是相互对立关系。根据双因素理论的内容，公司激励政策中的保健因素的作用是消除员工的不满意情绪，即达到“没有不满意”的效果，保健因素并不会增加员工的满意度，只有提升激励因素才会增加员工的满意度。相反，当保健因素缺失时，员工会产生极大的不满情绪，消极怠工，即图 3.1 中所示的“不满意”。但当激励因素缺失时，员工不会像保健因素缺失那样产生不满情绪，只是会相应的产生“没有满意”的情绪。

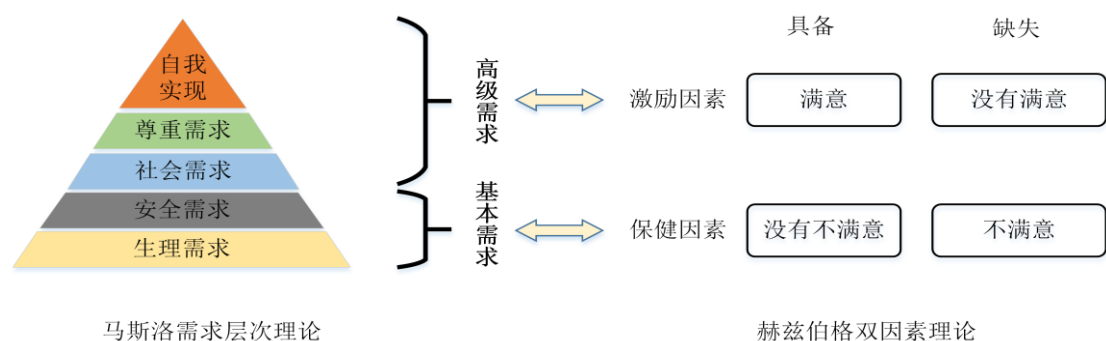


图 3.1 双因素理论和需求层次理论的对应关系

双因素理论建立在以“满足”为目的的基础上，员工在工作过程中，企业不仅要为员工营造良好的外部环境（即与工作本身不相关的因素），而且还应该适当增加工作相关的激励因素，以激发员工的积极性和创新潜力，达到“人尽其才、物尽其用”的效果。

3.2.3 双因素理论的关键点

赫兹伯格双因素理论的关键点包含以下几个方面：

(1) 员工的需求分类两种，即满意因素和不满意因素；满意因素的对立是“没有满意”，不满意因素的对立的“没有不满意”，见图 3.2；

(2) 不是所有的需求得到满足就能激发员工的工作积极性，而是被称为激励因素的求得到满足才能激发员工的积极性；

(3) 激励因素不满足时，不会使员工产生不满足感。要想让员工有更好的积极性，需要从激励因素的角度出发，将员工的“没有满意”状态调整为“满意”状态；

(4) 保健因素会降低员工的不满意度，但不能通过保健因素提高员工的满意度或积极性；

(5) 激励措施中不具备保健因素时，会引起员工的极力不满，但具备保健因素时，并不会引起员工的极度满意；

(6) 保健因素跟工作本身无关，属于外因；激励因素跟工作本身有关，属于内因。企业在指定激励措施时，需要同时考虑保健因素和激励因素，双管齐下，减少员工的不满足感的同时激发员工的积极性和创造性。

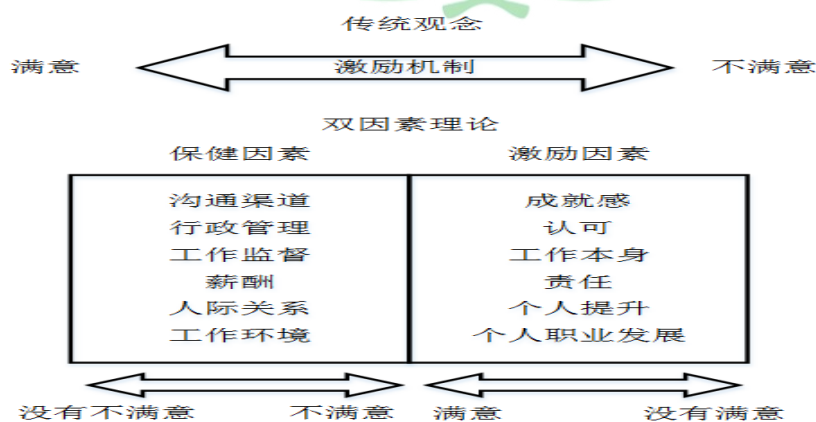


图 3.2 双因素理论的关键点

3.3 椭圆形定量评估模型

3.3.1 椭圆定义及其基础性质

根据椭圆形的定义，在同一平面上，固定两点到另一点距离之和相等的点的集合叫椭圆形（Mahato & Bhowmick, 2016），见图 3.3。在图 3.3 中，动点 P 到固定点 F1 和 F2 的距离之和为一常数，其轨迹为椭圆。椭圆形是圆形的推广，当椭圆形的两个焦点退化成一个点（即圆心）即圆形时，椭圆形变成了圆形。

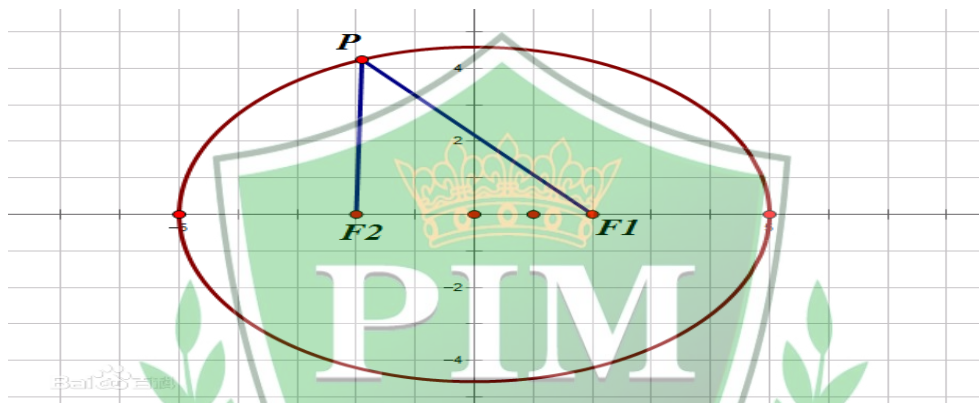


图 3.3 椭圆的定义

在上述椭圆形的定义中，F1 和 F2 称为椭圆的两个焦点。根据定义，动点 P 到 F1 和 F2 的距离之和为常数，即

$$|PF_1| + |PF_2| = 2a \quad (3-1)$$

其中，|PF1|表示动点 P 到焦点 F1 的距离，|PF2|表示动点 P 到焦点 F2 的距离，a 表示椭圆的半长轴，见图 3.4。

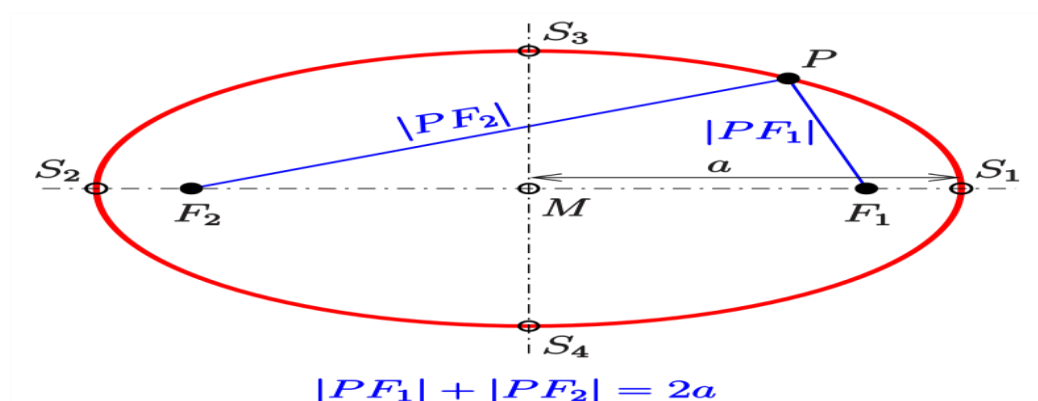


图 3.4 椭圆的长轴与短轴

椭圆中长轴的定义为：穿过两焦点并终止于椭圆上的线段，即图 3.4 中线段 S1S2。半长轴为长轴的一半，即图 3.4 中 MS1（或 MS2），通常用符号 a 表示。穿过两焦点的中点，垂直于长轴并且终止于椭圆的线段称为椭圆的短轴，即图 3.4 中线段 S3S4。半短轴为短轴的一半，即图 3.4 中线段 MS3（或 MS4），通常用符号 b 表示。由此，图 3.4 所示的椭圆的标准方程可表示为：

$$\frac{x^2}{a^2} + \frac{y^2}{b^2} = 1(a > b > 0) \quad (3-2)$$

图 3.4 所示椭圆的焦点在 X 轴上，相应的，椭圆的焦点在 Y 轴上时，椭圆的标准方程可表示为：

$$\frac{y^2}{a^2} + \frac{x^2}{b^2} = 1(a > b > 0) \quad (3-3)$$

椭圆的形状由离心率来表达，通常用符号 ε 表示。离心率的定义为：

$$\varepsilon = \sqrt{1 - \frac{b^2}{a^2}} \quad (3-4)$$

其中， b 为半短轴， a 为半长轴。图 3.5 展示了不同离心率椭圆的形状。

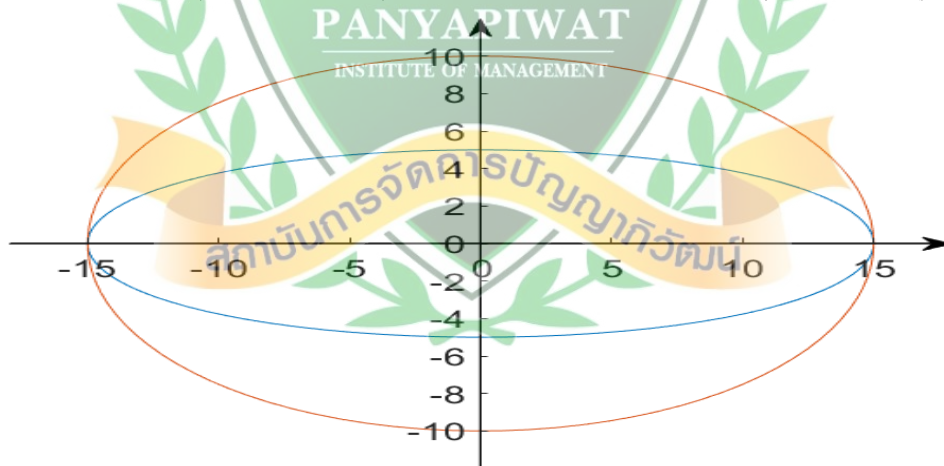


图 3.5 不同离心率的椭圆

图 3.5 中，两个椭圆的长轴相同，均为 15。蓝色椭圆的短轴为 5，橘色椭圆的短轴为 10。蓝色椭圆的离心率为 0.9428，橘色椭圆的离心率为 0.7454。由图 3.5 可见，椭圆的离心率趋近于 1，椭圆越“扁”；椭圆的离心率趋近于零，椭圆越“圆”。椭圆形的面积可表示为：

$$S = \pi ab \quad (3-5)$$

其中， π 为圆周率， a 为椭圆形半长轴， b 为椭圆形半短轴。

3.3.2 双因素理论与椭圆形模型的映射关系

如前所述，如何根据员工的工作属性，量化激励因素和保健因素是使用双因素理论需要解决的问题。本节提出一种基于椭圆形的定量评估模型，用于量化的分析保健因素和激励因素的应用效果。

假设双因素理论在使用过程中满足以下条件：

假设一：所制定的保健因素和激励因素可以量化计算；

假设二：对于不同工作岗位的员工，应根据员工工作性质的差异制定对应的保健因素和激励因素；

假设三：对同一工作岗位上的员工，保健因素和激励因素的总量是恒定的。

基于以上假设，本节建立双因素理论与椭圆形模型的映射关系如下：

(1) 将双因素理论中保健因素映射到椭圆形坐标系中的 X 轴，X 轴正方向表示“没有不满意”的程度，负方向表示“不满意”程度；将双因素理论中的激励因素映射到 Y 轴，Y 轴正方向表示“满意”的程度，负方向表示“没有满意”的程度，见图 3.6；



图 3.6 双因素理论与椭圆形模型的映射关系

(2) 将双因素理论中保健因素映射为椭圆形标准方程（式(3-2)）中的 x ，将激励因素映射为椭圆形标准方程中的 y ；

(3) 将保健因素的内容映射为椭圆形标准方程中的 a ，将激励因素的内容映射为椭圆形标准方程中的 b 。

根据假设一，将保健因素的内容进行量化，各个内容量化值的求和为 a ；将激励因素的内容进行量化，各个内容量化值的求和为 b 。举例来说，对于岗位一，

其保健因素各内容的量化值如下：沟通渠道 = 2，行政管理 = 4，工作监督 = 3，薪酬 = 6，则该岗位保健因素的量化结果为： $a = 2 + 4 + 3 + 6 = 15$ 。该岗位激励因素各内容的量化值如下：个人提升 = 2，责任 = 1，职业发展 = 2，该岗位激励因素的量化结果为： $b = 2 + 1 + 2 = 5$ 。

根据假设二，对于不同工作岗位的员工，其保健因素和激励因素是不同的。即对于不同岗位的员工，其 a 和 b 值不同。对于岗位二，其保健因素各内容的量化值如下：沟通渠道 = 3，工作监督 = 2，薪酬 = 3，人际关系 = 3，该岗位保健因素的量化结果为： $a = 3 + 2 + 3 + 3 = 11$ 。该岗位激励因素各内容的量化值如下：成就感 = 1，认可 = 2，工作本身 = 3，该岗位激励因素的量化结果为： $b = 1 + 2 + 3 = 6$ 。对于不同的工作岗位，其保健因素包含哪些内容根据双因素理论进行确定，各个内容的量化值为多少根据其工作岗位的性质进行确定。

根据假设三，针对同一岗位不同的员工，其保健因素和激励因素的量化值不同，但保健因素和激励因素量化值的总和是相同的。举例来说，对于岗位一，不同员工的 a 、 b 值不同，但其总和为 $a + b = 20$ ；对于岗位二，不同员工的 a 、 b 值不同，但其总和 $a + b = 17$ 。

3.3.3 椭圆形定量评估模型

在完成双因素理论与椭圆形模型的映射之后，本节提出面向双因素理论的椭圆形定量评估模型，其表达式为：

$$\frac{H^2}{C_h^2} + \frac{M^2}{C_m^2} = 1 (C_h > C_m > 0) \quad (3-6)$$

其中， H 代表保健因素， M 代表激励因素， C_h 代表保健因素内容量化值， C_m 代表激励因素内容量化值。该表达式为焦点在 X 轴上的椭圆，见图 3.7。

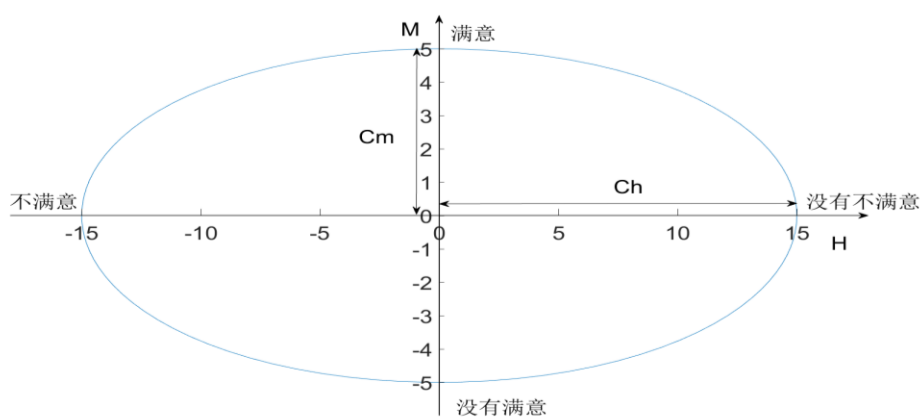


图 3.7 椭圆形定量评估模型

如图 3.7 所示，椭圆形的 X 轴代表保健因素 H，X 轴正方向表示保健因素中“没有不满意”的程度，X 轴负方向表示保健因素中“不满意”的程度。椭圆形的 Y 轴代表激励因素 M，Y 轴正方向表示激励因素中“满意”的程度，Y 轴负方向表示激励因素中“没有满意”的程度。图 3.7 描述的岗位一定量评估模型。

在图 3.7 所示的椭圆形定量评估模型中，椭圆的半长轴代表式 (3-6) 中的 C_h ，即保健因素各个内容量化值的求和；椭圆的半短轴代表式 (3-6) 中的 C_m ，即激励因素各个内容量化值的求和，满足假设一的条件要求；

在图 3.7 所示的椭圆形定量评估模型中，针对不同工作岗位的员工，其保健因素量化和和激励因素量化和不同，即 C_h 和 C_m 不同，椭圆形定量评估模型的结果相应变化，满足假设二的条件要求；

在图 3.7 所示的椭圆形定量评估模型中，对于统一工作岗位的员工，其 C_h 和 C_m 相同。对于不同的激励措施，在椭圆形定量评估模型中表示为椭圆上任意一点到两个焦点的距离。根据式 (3-1) 可知，椭圆上任意一点到两个焦点的距离之和为一常数，即保健因素和激励因素的总量是恒定的，满足假设三的条件要求。

根据双因素理论的内容可知，公司制定的人员激励措施应该尽可能的消除员工“不满意”感，增加员工“没有不满意”感，即保障保健因素。与此同时，增加员工的“满意”感，减少员工的“没有满意”感，即尽可能的提高激励因素。对应于椭圆形定量评估模型，应使得椭圆形尽可能多的处于定量评估模型坐标系中的第一区间。此情况下椭圆形定量评估模型如图 3.8 所示。

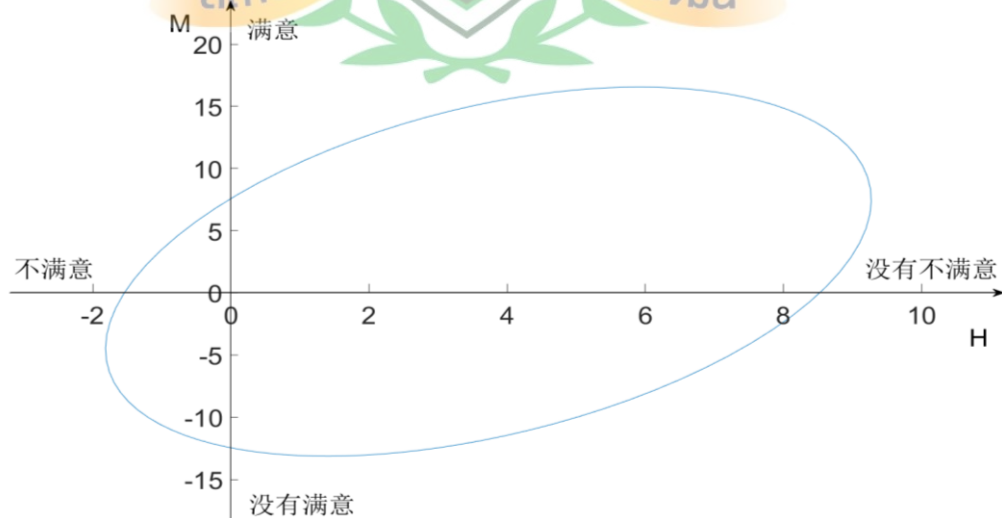


图 3.8 椭圆形定量评估模型-最终状态

图 3.8 所示椭圆由图 3.7 经过平移和旋转后获取。首先，将图 3.7 所示椭圆沿 X 轴平移 3.75，沿 Y 轴平移 1.67，得到图 3.9。

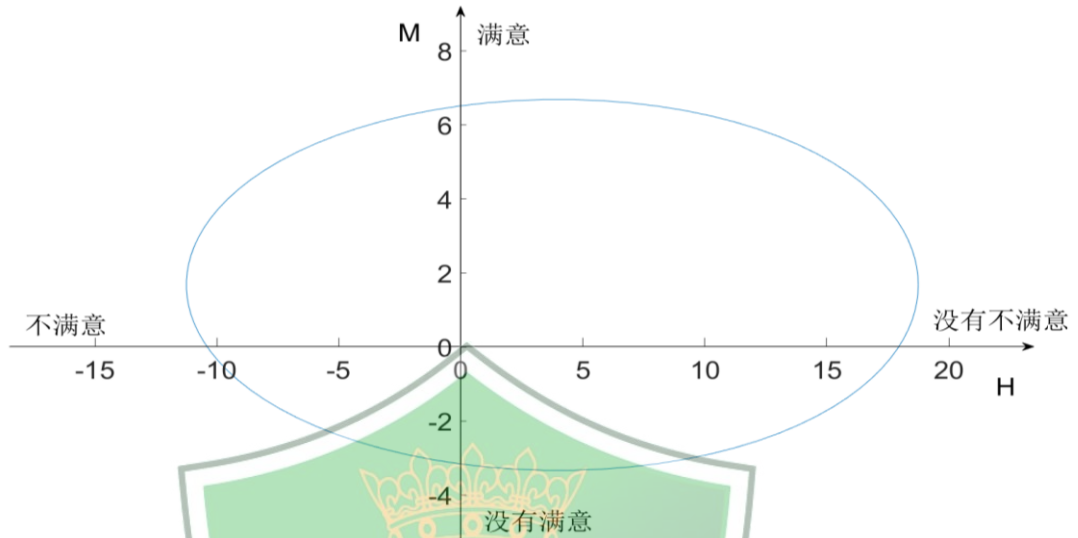


图 3.9 椭圆形定量评估模型-平移结果

图 3.9 所示椭圆是图 3.7 椭圆沿 X 轴和 Y 轴平移后的结果。其中，沿 X 轴平移为 3.75，记为 m ，沿 Y 轴平移 1.67，记为 n 。平移量 m 和 n 的具体计算过程如下： $m = 15 / 4 = 3.75$ ， $n = 5 / 3 = 1.67$ 。

沿 X 轴的平移量为保健因素各内容量化值的平均值。举例来说，图 3.7 描述的岗位一定量评估模型，图 3.7 所示椭圆的半长轴为 15，即 $a = 15$ 。如 3.3.2 节所述，岗位一保健因素各内容的量化值如下：沟通渠道 = 2，行政管理 = 4，工作监督 = 3，薪酬 = 6，其量化值求和 $a = 2 + 4 + 3 + 6 = 15$ ，为 4 个保健内容的求和，因此其平均值为： $m = 15 / 4 = 3.75$ 。

同样地，如 3.3.2 节所述，岗位一激励因素各内容的量化值如下：个人提升 = 2，责任 = 1，职业发展 = 2，其量化值求和 $b = 2 + 1 + 2 = 5$ ，为 3 个激励内容的求和，因此其平均值为： $n = 5 / 3 = 1.67$ 。由此，式 (3-6) 表示的椭圆形定量评估模型调整为：

$$\frac{(H-m)^2}{C_h^2} + \frac{(M-n)^2}{C_m^2} = 1 (C_h > C_m > 0) \quad (3-7)$$

其中， m 表示椭圆沿 X 轴的平移量， n 表示椭圆沿 Y 轴的平移量。

得到平移后的图形，将图 3.9 所示椭圆沿圆点逆时针旋转 80.16° ，得到图 3.10 所示结果。

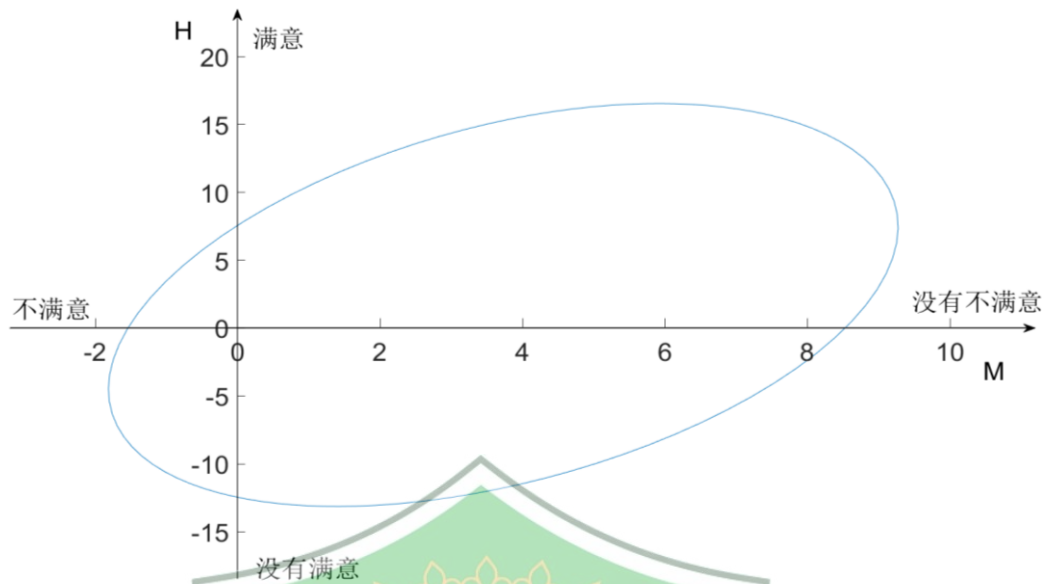


图 3.10 椭圆形定量评估模型-平移旋转结果

图 3.10 所示椭圆是图 3.7 椭圆先沿 X 轴和 Y 轴平移再绕圆点逆时针旋转后的结果。其中，旋转角度为 80.16° ，记为 a 。旋转角度 a 的计算过程如下： $a = n / m * 180 = 1.67 / 3.75 * 180 = 80.16$ 。

沿圆点的旋转角度为平移量 n 和 m 的比值对应的角度值。举例来说，图 3.7 描述的岗位一定量评估模型，其沿 X 轴的平移量为 $n = 1.67$ ，沿 Y 轴的平移量为 $m = 3.75$ ，旋转角度 $a = n / m * 180 = 80.16$ 。由此，式 (3-7) 表示的椭圆形定量评估模型调整为：

$$\frac{((H - m) * \cos a + (M - n) * \sin a)^2}{C_h^2} + \frac{((m - H) * \sin a + (M - n) * \cos a)^2}{C_m^2} = 1 (C_h > C_m > 0) \quad (3-8)$$

其中， a 表示椭圆绕圆点逆时针旋转的角度。式 (3-8) 为本节提出的面向双因素理论的椭圆形定量评估模型。

3.4 问卷调研

3.4.1 问卷设计

本文采用问卷调查的方式对 YCJF 地产有限公司核心员工的激励措施进行分析与研究。根据文献调研结果（周经建，2020），调查问卷的设计应遵守以下五条原则：（1）问卷有明确的主题；（2）问卷设计结构合理、逻辑性强；（3）问卷的问题设置要通俗易懂；（4）问卷的长度要适宜，避免调查内容过多；（5）问卷设计要便于资料的整理和统计。

对于原则（1），本次问卷调查的目的是调研 YCJF 地产有限公司核心人员激励措施的执行效果，问卷围绕员工对 YCJF 地产有限公司激励政策的满意度展开设计。

对于原则（2），本文从“问卷的形式设计”和“问卷的内容设计”两方面设计问卷结构。问卷的形式设计考虑问卷的设计流程、排版、提问方式三部分内容。问卷的内容设计根据双因素理论的原理，结合房地产行业特点，从保健因素和激励因素两方面设计问卷内容。

对于原则（3），结合原则（2）中间卷内容的设计方法，本文将问卷内容分为两大部分：个人基本信息和激励现状评价。个人基本信息包括性别、年龄、婚姻状况、家庭所在地、岗位类型、最高学历、工作年限，以及职位等 8 个问题。激励现状评价结合双因素理论，分为保健因素和激励因素两大块，每块包含 6 个小项，每个小项包含若干个问题。

对于原则（4），本文所设计问卷的主要篇幅在激励现状评价部分，该部分由保健因素和激励因素两块组成。保健因素包括沟通渠道、行政管理、工作监督、薪酬、人际关系、工作环境；激励因素包括成就感、认可、工作本身、责任、个人提升、个人职业发展。回答问卷的时间控制在 12-15 分钟左右。

对于原则（5），问卷中所有的小项对应五个选项，分别为：“非常满意”、“满意”、“一般满意”、“不满意”和“非常不满意”。为了便于资料统计和分析，本文将上述五个选项量化为 5 分、4 分、3 分、2 分和 1 分。各个分值与上述五个选项一一对应。所设计的调查问卷见表 3.3。

表 3.3 YCJF 地产有限公司核心员工满意度调查问卷

工作满意度调查问卷							
<p>尊敬的先生/女士：</p> <p>您好，这是一份关于 YCJF 地产有限公司核心员工激励措施执行效果的调查问卷，旨在收集和了解您对工作激励政策的感受，以及您对工作满意程度。本调查的结果仅用于论文研究和公司激励政策的改进优化，所有数据信息执行严格保密措施。请根据您的具体情况回答以下问题，回答的真实性对于问卷分析非常重要，请您根据实际情况如实填写。对您的支持表示衷心感谢！</p>							
第一部分：个人基本信息							
1 您的性别是：A 男 B 女							
2 您的年龄为：A 18-22 岁 B 22-25 岁 C 25-35 岁 D 35 岁以上							
3 您的婚姻状况为：A 已婚 B 未婚							
4 您的最高学历为：A 硕士研究生 B 本科 C 专科 D 高职							
5 您的工作时长为：A 小于半年 B 半年到一年 C 一年到两年 D 大于两年							
6 您的职位为：A 管理人员 B 行政人员 C 销售人员							
第二部分：公司政策评价							
序号	调查相关	调查内容	非常满意 5 分	满意 4 分	一般满意 3 分	不满意 2 分	非常不满意 1 分
1	沟通渠道	公司向下沟通渠道、向上沟通渠道、水平沟通渠道					
2	行政管理	公司资源和任务分配公平合理					
		人事管理政策公平公正					
3	工作监督	管理人员对员工工作的监督和督促作用					
		公司的监督和管理机制合理完善					
4	薪酬	目前薪酬与预期相比					
		目前薪酬与其他公司员工相比					

续表 3.3 YCJF 地产有限公司核心员工满意度调查问卷

5	人际关系	与上级领导相处关系					
		与同事相处关系					
6	工作环境	公司地理位置					
		公司装修布置, 办公室采光、温度					
		公司配套设施, 以及娱乐设施					
7	成就感	对公司所布置的任务					
		为所做的工作感到成功和愉快					
8	认可	工作过程得到同事和领导的认同					
		工作结果得到同事和领导的认同					
9	工作本身	工作内容具有挑战性与代表性					
		对工作的喜爱程度					
10	责任	自身的主人翁意识					
		主动承担相应的职责, 履行相应的义务					
11	个人提升	工作内容对自身能力和见解的提升作用					
		所做工作对提升自身公信力、在公司中的地位					
12	个人职业发展	职位升迁机会					
		知识技能培训的机会					

3.4.2 问卷实施

本次问卷调查在 YCJF 地产有限公司开展, 调查对象为公司的核心员工。根据 2.1.1 节中核心员工的定义, 从 121 名员工 (总经理除外) 中筛选出 45 位核心员工。因为疫情原因, 为了减少人员接触, 本次调查采取微信小程序的方式发放, 共发放问卷 45 份, 回收问卷 45 份, 问卷回收率 100%。通过对回收问卷进行整理, 其中有效问卷 43 份 (部分选项空白及全部答案相同的视为无效问卷), 问卷有效率 95.5%, 满足问卷实施的要求。

本次问卷调查是根据双因素理论对 YCJF 地产有限公司对核心员工激励措施

方面的调查。调查的目的是了解核心员工对公司激励措施的满意程度，找出影响核心员工工作积极性的因素，发现公司激励措施中存在的问题，提高核心员工的满意度，降低离职率。

由表 3.3 调查问卷可知，在公司政策评价部分共设置 24 个子项。其中，保健因素涉及 6 个分项，分别为：沟通渠道、行政管理、工作监督、薪酬、人际关系、工作环境，6 个分项共涵盖 12 个子项。激励因素涉及 6 个分项，分别为：成就感、认可、工作本身、责任、个人提升、个人职业发展，6 个分项共涵盖 12 个子项。

表 3.4 核心员工分项得分评价标准

分值区间	评价等级	优化建议
3.5 分以下	B-	急需修订
3.5-4 分	B	有针对性的修补
4-4.5 分	A-	局部优化
4.5-5 分	A	维持现状

为了能够对问卷数据进行准确统计，在对问卷数据分析过程中，本文制定了表 3.4 所示的分项得分评价标准。根据原则 (5) 所述的打分规则，保健因素满分 60 分，激励因素满分 60 分。对于包含多个子项的分项，该分项的得分为各个子项评分的平均值。举例来说，行政管理包含两个子项，两个子项的得到分别为 4.3 和 4.6，则行政管理的分项的得到为 4.45 分。

第四章 研究结果

4.1 问卷结果统计与分析

4.1.1 问卷结果统计

对收集的 43 份调查问卷进行整理和统计。首先，计算各个子项的平均得分；其次，将各个子项的平均分按照前述方法折算为各个分项的得分；最后，按照各分项得分由高到底的顺序进行排序，排序结果见表 4.1。

表 4.1 问卷调查的统计结果

排序	分项内容	隶属因素	满意度得分	评价等级
1	行政管理	保健	4.73	A
2	认可	激励	4.62	A
3	个人职业发展	激励	4.51	A
4	工作环境	保健	4.43	A-
5	工作本身	激励	4.27	A-
6	薪酬	保健	4.11	A-
7	人际关系	保健	4.06	A-
8	个人提升	激励	3.97	B
9	责任	激励	3.91	B
10	成就感	激励	3.84	B
11	工作监督	保健	3.72	B
12	沟通渠道	保健	3.61	B

4.1.2 问卷结果分析

由表 4.1 可知，评价等级为 A 的激励措施为行政管理（4.73）、认可（4.62）和个人职业发展（4.51），表明公司核心员工对这 3 项措施非常满意。评价等级为 A-的激励措施为工作环境（4.43）、工作本身（4.27）、薪酬（4.11）和人际关系（4.06），公司这些激励措施还有可以进一步提升。评价等级为 B 的激励措施为个人提升（3.97）、责任（3.91）、成就感（3.84）、工作监督（3.72）和沟通渠道（3.61），表明公司的这些激励措施需要有针对性的修补，以提高核心员工的满意度。没有评价等级为 B-的激励措施，说明核心员工整体上认可公司的激励措施，没有特别突出的激励问题。

按保健因素和激励因素划分，评价等级为 A 的激励措施中保健因素占 1 项，为行政管理，表明核心员工对公司资源和任务分配的公平合理性以及人事管理政策的公平公正性表示认可。评价等级为 A 的激励措施中激励因素占 2 项，分别为认可和个人职业发展，说明核心员工工作过程和工作结果能得到领导和同事的广泛认可，并且有较好的晋升和培训机会。

评价等级为 A-的激励措施中，保健因素占 2 项，分别为工作环境和薪酬，说明核心员工认为公司的工作环境还有进步一优化的空间，薪酬也有上涨的空间。评价等级为 A-的激励措施中，激励因素占 1 项，为工作本身，该分项中“工作内容具有挑战性与代表性”子项得分为 4.51，“对工作的喜爱程度”子项得分为 4.03，说明核心员工认可工作的挑战性和代表性，但公司需要采取更加优化的措施使核心员工在工作中感到满足和快乐，更加热爱所从事的工作。

评价等级为 B 的激励措施是本次调查重点关注的内容。评价等级为 B 的激励措施中保健因素占 2 项，分别为工作监督和沟通渠道，并且这两项排名垫底，说明核心员工对公司的监督制度和沟通渠道不满意。其中，监督制度中“管理人员对员工工作的监督和督促作用”子项得分为 3.59，“公司的监督和管理机制合理完善”子项得分为 3.85，两个子项的得分均在 4 分以下，公司在后续激励措施的优化过程中应着重优化此分项内容。沟通渠道包括 3 个方面，分别为公司向下沟通渠道、向上沟通渠道和水平沟通渠道，此项得分为 3.61，表示核心员工认为公司的沟通渠道需要改进，员工之间以及员工和上机之间的意见交流不够顺畅。评价等级为 B 的激励措施中激励因素占 3 项，分别为个人提升、责任和成就感。此 3 项涉及到核心员工对工作内容和工作性质的认可和满意程度，得分较低说明核心员工认为公司此 3 项措施不够到位，后续激励政策调整过程中需要着重优化和改进。

根据第三章所提的椭圆形定量评估模型，对各个分项的统计结果进行定量分析。由 3.3 节中椭圆形评估模型各参数的定义可得： $C_h = 4.73 + 4.43 + 4.11 + 4.06 + 3.72 + 3.61 = 24.66$, $m = C_h / 6 = 4.11$, $C_m = 4.62 + 4.51 + 4.27 + 3.97 + 3.91 + 3.84 = 25.12$, $n = C_m / 6 = 4.19$ 。根据式 (3-8) 的定义， C_h 需要大于 C_m 。根据调查问卷的统计结果， C_h 的值小于 C_m ，因此结合式 (3-3) 对式 (3-8) 进行修订，其定量评估的表达式为：

$$\frac{((m - H) * \sin a + (M - n) * \cos a)^2}{C_h^2} + \frac{((H - m) * \cos a + (M - n) * \sin a)^2}{C_m^2} = 1 (C_h > C_m > 0) \quad (4-1)$$

根据式 (4-1)，调查问卷的定量评估结果见图 4.1。



图 4.1 调查问卷的定量评估结果

4.2 基于双因素理论的激励问题分析

4.2.1 保健因素问题分析

在参与本次调查的 43 名核心员工中，根据其职位可划分为管理人员、行政人员和销售人员。按照不同的职位，对 6 个保健因素涉及的 12 个子项的得分进行统计分析，统计结果见表 4.2。

由表 4.2 可知，核心人员在保健因素方面的总体平均分 4.11。根据表 3.4 的核心员工分项得分评价标准，其满意度为 A-，表明公司在运营过程中需要根据实际问题对保健因素内容进行局部优化。具体对保健因素哪些内容进行优化，需要

结合调查问卷结果进行分析。

不同职位核心员工对公司保健因素各分项的满意度分析见表 4.3。由表 4.3 中数据可以发现，不同岗位核心员工对保健因素的满意度有所差异。其中，管理人员的满意度平均分最高（4.19），行政人员其次（4.11），销售人员最低（4.03）。说明销售人员对公司的保健因素最为不满意。

表 4.2 不同职位核心员工满意度统计（保健因素）

职位	满意度平均分	满意度中位数
销售人员	4.08	4.12
行政人员	4.19	4.17
管理人员	4.06	4.04
总体平均分	4.11	/

在 6 项保健因素中，沟通渠道的平均分最低（3.61），说明公司核心员工普遍对公司的沟通渠道表示不满。在本次调查问卷中，沟通渠道子项内容包括向下沟通渠道、向上沟通渠道和水平沟通渠道 3 个方面。由表 4.3 中数据可知，管理人员、行政人员和销售人员的沟通渠道分数分别为 3.6、3.64 和 3.59。根据表 3.4 的评价标准，该项内容需要有针对性的修补。

表 4.3 保健因素各分项满意度评分

序号	保健因素内容	管理人员	行政人员	销售人员	平均值
1	行政管理	4.78	4.75	4.66	4.73
2	工作环境	4.71	4.41	4.17	4.43
3	薪酬	4.15	4.01	4.17	4.11
4	人际关系	4.11	3.95	4.12	4.06
5	工作监督	3.81	3.87	3.48	3.72
6	沟通渠道	3.6	3.64	3.59	3.61
平均分	/	4.19	4.11	4.03	4.11

对于房地产企业来说，沟通渠道有两种方式，即正式和非正式。正式的沟通渠道是指公司自上而下的垂直信息传递和交流网络。例如传达公司文件、召开公司例会、上下级之间的周报月报等。非正式的沟通渠道是指正式沟通渠道以外的信息传递方式，包括私下聊天、聚餐聚会、小道消息等。分析表 4.3 中数据，公

司管理人员、行政人员和销售人员的沟通渠道平均分分别为 3.6、3.64 和 3.59，说明管理人员的向下沟通渠道、行政人员和销售人员的水平和向上沟通渠道均存在问题。

管理人员沟通渠道属于公司正式沟通渠道的范围，其内容涉及公司规章制度制定、公文下发、会议精神传达等。该项平均分为 3.6，说明管理人员认为公司的正式沟通渠道存在问题，如公司制定的规章制度没有有效的贯彻和执行、公司文件下发过程中存在公文处理规范意识不强、处理效率低，以及传达会议精神不到位等。行政人员沟通渠道同时涉及正式渠道和非正式渠道。正式渠道是指行政人员需要处理公司下发的公文，并将公文内容开展执行。行政人员沟通渠道的平均分为 3.64，说明行政人员与上级和同事之间的沟通渠道存在问题，例如公司拟制公文的水平和质量有待提高、公司公文规章制度表述不全、同事之间在执行公司公文规定时理解歧义，难以协同配合等。销售人员的沟通渠道分 3 方面，一是与上级领导的沟通渠道，体现了销售人员遇到的问题能不能及时跟领导进行交流，得到领导的准确答复；其二是与同事之间的沟通渠道，因销售岗的主要工资是销售提成，各同事之间实属竞争关系，此项内容反映了销售之间的资源共享、信息获取及销售案例分享等内容；其三是与客户之间的沟通渠道，体现了销售人员能够及时获得客户需求，客户有问题咨询时能够第一时间联系到销售人员，销售和客户的信任关系等。

本次问卷调查中，另一项低于 4 分的保健因素为工作监督，该项涉及管理人员对员工工作的监督和督促作用以及公司的监督和管理机制合理完善两方面内容。此项内容管理人员、行政人员和销售人员的平均分分别为 3.81、3.87 和 3.48，表明核心员工对公司的工作监督不满意，根据表 3.4 的评价标准，该项内容需要有针对性的修补。对于管理人员，其主要发挥管理人员对员工工作的监督和督促作用。此项管理人员平均分为 3.81，表明管理人员在执行监督和督促作用时存在监督和督促粒度不到位、下属员工执行工作不到位等情况。行政人员的该项得分为 3.87，是 3 个职业中的最高分，但总分值仍低于 4 分，表明行政人员在执行工作的过程存在公司监督力量薄弱、监督设计不完善等问题。销售人员的该项得分为 3.48，是所有保健因素中唯一低于 3.5 分的因素，表明销售人员认为公司管理人员对员工的监管不到位，公司的管理机制不够完善，急需修改和优化。

薪酬方面，结合表 4.3 数据可知，行政人员的满意度评分为 4.01，大幅低于管理人员的 4.15 和销售人员的 4.17，这与行政人员的工资结构有关。行政人员的工资一般由基本工资和奖金两部分构成，其基本工资比销售人员多，但其没有少受提升，只能靠提高奖金来提高工资，这对于短期内大幅度增加工资收益比较困

难。管理人员的薪酬得分为 4.15，说明公司管理人员对薪酬较为满意。管理人员除了基本工资和奖金外，还有岗位津贴、企业分红等工资收入。销售人员的薪酬得分为 4.17，是 3 个职业里面最高得分，反映出销售人员对薪酬较为满意。销售人员除了基本工资和奖金外，主要工资来源是销售提成，其能力越强、工作业绩越好，提成越高，工资总和越高。

4.2.2 激励因素问题分析

按照不同的职位，对 6 个激励因素涉及的 12 个子项的得分进行统计分析，统计结果见表 4.4。

表 4.4 不同职位核心员工满意度统计（保健因素）

职位	满意度平均分	满意度中位数
销售人员	4.15	4.18
行政人员	4.12	4.14
管理人员	4.3	4.33
总体平均分	4.19	/

由表 4.4 可知，核心人员在激励因素方面的总体平均分 4.19，略高于保健因素的平均分 4.11。根据表 3.4 的核心员工分项得分评价标准，其满意度为 A-，表明公司在运营过程中需要根据实际问题对激励因素内容进行局部优化。具体对激励因素哪些内容进行优化，需要结合调查问卷结果进行分析。不同职位核心员工对公司激励因素各分项的满意度分析见表 4.5。

由表 4.5 中数据可以发现，不同岗位核心员工对激励因素的满意度有所差异。其中，管理人员的满意度平均分最高（4.25），销售人员其次（4.19），行政人员最低（4.12），表明行政人员对公司的激励因素最不满意。

在 6 项激励因素中，成就感的平均分最低（3.84），说明公司核心员工对完成公司布置的任务，并且为所做的事情感到成功和满足这方面存在不足。对于房地产企业，员工的成就感主要来源于 3 个方面：其一是应得的劳动报酬，即符合市场同级别的个人价值和对个人能力肯定的报酬；其二是上级领导和最高级领导的重视；其三是岗位的匹配，一个工作职责清晰的岗位会使员工清晰自己在公司中的作用和定位，有明确的职业规划，对交代的工作能事半功倍的完成。结合表 4.3 和表 4.5 中的数据可知，保健因素薪酬的平均分为 4.11，与保健因素的整体平均分持平。按照表 3.4 的核心员工评价标准，该项评分属于 A-等级，需要局部优化，

这是造成公司核心员工成就感低的原因之一。其次，员工所做的工作能够得到直接上级和最高领导的重视是影响员工成就感的重要原因。直接领导对员工工作的重视可以增加员工对公司的认同感，最高领导的重视可以增加员工对公司的归属感，这两项内容共同影响员工完成工作动力和愉悦程度，进而影响员工的成就感。最后一项是岗位的匹配程度，若员工的特长和优势与岗位需求相一致，则员工在工作过程中会事半功倍，并且能够清晰的规划自己的个人发展和职业路线，进而对所从事的工作产生较高的成就感。

表 4.5 激励因素各分项满意度评分

序号	保健因素内容	管理人员	行政人员	销售人员	平均值
1	认可	4.71	4.57	4.58	4.62
2	个人职业发展	4.62	4.44	4.47	4.51
3	工作本身	4.31	4.22	4.28	4.27
4	个人提升	3.95	3.9	4.06	3.97
5	责任	4.05	3.86	3.82	3.91
6	成就感	3.88	3.72	3.92	3.84
平均分	/	4.25	4.12	4.19	4.19

本次问卷调查中，另 2 项低于 4 分的激励因素为责任和个人提升，其平均分分别为 3.91 和 3.97，根据表 3.4 的评价标准，需要有针对性的修补。责任分项中包含两个子项，分别为核心员工对自身的主人翁意识和主动承担相应的职责，履行相应的义务的满意度。主人翁意识是指员工在任职岗位的过程中，按照岗位的要求履行和完成岗位的全部工作，实现个人的社会价值。其具体表现包括树立正确的工作理念、把握工作原则、注重管理细节、工作有进取心等。对于管理人员，其岗位性质决定了其具有较高的主人翁意识，并且承担相应的职责和义务。对于行政人员和销售人员，其主要职责是保质保量的完成公司布置额工作任务。本次问卷中此项分数较低，说明行政人员和销售人员对公司在立正确的工作理念、把握工作原则、承担工作职责、履行岗位义务等方面感到不满，此方面的工作还有待提升。

个人提升分项中包含两个子项，分别为核心员工对工作内容对自身能力和见解的提升作用，以及所做工作对提升自身公信力、在公司中的地位、在公司的地位的满意度。对于管理人员，其工作内容一方面是对员工的执行领导和管理职责，另一方面负责

项目交流、申报和对接等工作。该项评分较低，说明管理人员对公司的管理培训、资格认定、组织统筹等工作内容存在不满意，执行管理和组织工作过程中对自身的提升较小。对于行政人员，其主要工作是按照公司的规章制度开展各项工作任务。此项评分较低，表明行政人员的工作多为重复性劳动，当掌握了工作相关的专业技能后，重复性的工作仅会增加其熟练性，其工作能力和见解难以得到质的飞越，所做工作对提升自身公信力方面受益较少。对于销售人员，该项评分较低说明公司在业务培训、新老传承和所能提供的公司内部资源方面有所欠缺。



第五章 讨论与结论

5.1 YCJF 公司激励措施改进与优化

由 4.2 节基于双因素理论的激励问题分析可知，YCJF 地产有限公司目前激励措施中保健因素的总体平均分为 4.11，激励因素的总体平均分为 4.19，两者的评价等级均为 A-，说明核心员工对公司的激励政策达到“基本满意”，但仍有部分措施需要局部优化与改进。YCJF 地产有限公司需结合房地产行业特点和自身发展需要，建立一个系统、科学的激励保障体系，以最大程度的激发员工的积极性和潜在动力，促进企业成长与发展。

由图 4.1 可见，椭圆的长轴和短轴数值相近，表明 YCJF 地产有限公司目前激励措施中保健因素和激励因素处于接近状态。椭圆处于坐标系中间偏右的位置，处于“满意-没有不满意”区间的面积较小，表明目前的激励措施中激励因素的作用效果较弱。根据第三章的研究结果，良好激励措施的定量评估结果中椭圆应更多的处于“满意-没有不满意”区间。根据定量评估的结果，YCJF 地产有限公司在对目前激励措施进行改进和优化过程中，应在局部调整保健因素的基础上，应重点提高激励因素的作用效果，使得定量评估结果中椭圆更多的处于“满意-没有不满意”区间，见图 5.1。

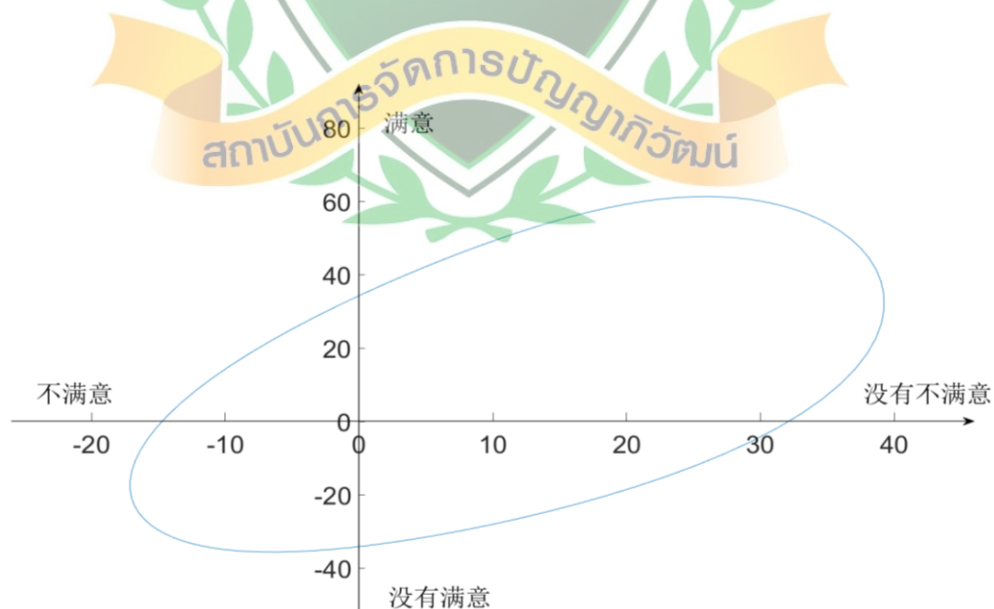


图 5.1 激励措施改进与优化的预期结果

5.1.1 保健因素优化与改进

(1) 建立完善的沟通渠道

根据 4.2.1 的内容，建立完善的沟通渠道是公司亟待解决的问题。有效的信息沟通是企业保持活力的关键，畅通的沟通渠道是企业稳定运营的保障。对于上下级之间的沟通，管理人员用做到兼听则明，积极响应员工需求，解决员工反映的问题。对于同事之间，要掌握有效的信息获取渠道，对获取信息有自己的判断力，避免听信传言谣言，造成误会误解，影响员工关系及团队和谐。

为了提高企业内部的沟通效率，建立顺畅的沟通渠道，建议 YCJF 地产有限公司从以下几个方面开展工作：首先，根据不同职位人员（管理人员、行政人员和销售人员）的工作特点，了解其在工作过程中所需要沟通的信息内容，对所收集的信息进行筛选和分类，了解员工的具体的沟通需求；其次，了解员工在工作过程中与上级沟通时存在的问题，摸清上下级之间沟通的层级障碍；最后，建立领导与员工透明的沟通渠道，提高领导与员工的沟通效率。在建立沟通渠道时，应充分考核不同职位的需求和潜在的冲突点，在互相尊重、友好交流的的原则上开展工作，建立和谐稳定的沟通环境。

(2) 建立灵活的薪资体系

根据 4.2 节的分析，公司的薪资和福利制度不仅会直接影响员工的工作积极性，还会对员工工作成就感、归属感，以及对公司的认可度产生间接影响。员工在对个人的薪资体系进行评价时通常会考虑两个因素，一个是与本公司同岗位员工的比较，即薪资的绝对值；另一个是与其他公司同岗位员工的比较，即薪资的相对值。

在建立灵活的薪资体系和福利制度时，建议 YCJF 地产有限公司从以下几个方面开展工作：薪资的绝对值是员工对个人付出与工作成果价值满意度的评价。对于公司核心人员，薪资水平的高低不仅是自我价值的体现，更是公司对员工工作能力及对公司贡献度的认可。因此，YCJF 地产有限公司考虑建立多级薪资结构，在岗位基本工资和奖金的基础上增加浮动工资，如工龄工资、项目提成、专项技术奖励等。另一方面，在制定薪资体系时，需要结合各个业务部门的特点，充分考虑薪资体系的公平性（确保各部门、各层级员工之间的公平性）、竞争性（对市场上同行业、同岗位员工的薪资水平具有足够竞争优势）和灵活性（随着行业环境的变化，灵活调整薪资结构和薪酬水平）。

(3) 建立合理的工作监督机制

新的激励制度的实施必然伴随相关完善的监督机制，以此来保证公司政策和

制度的执行力和约束力。根据 4.2.1 节的分析结果，YCJF 地产有限公司在执行监督和督促作用时存在监督和督促粒度不到位、下属员工执行工作不到位，以及公司监督管理制度不完善等问题。

在建立合理的工作监督制度时，建议 YCJF 地产有限公司从以下几个方面开展工作：首先，明确监督机制的执行原则。其一是实事求是，执行监督机制时需要讲事实摆证据；其二是有诉必查，有查必果，建立权威、公正的监督体系；其三是严格执行，明确监督机制的定位和执行力度，做到立竿见影的效果。其次，监督机制在执行过程中应该不以个人的意志为转移，即监督人员和高层领导秉承不干预监督的原则，不滥用私权，监督人员敢于正面监督和汇报员工在工作过程中存在的问题。最后，监督制度应落实到公司的每一个人，不搞特殊化，每个员工互相监督，自我监督。

5.1.2 激励因素优化与改进

(1) 建立科学的职业发展道路

根据 4.2.2 的内容，工作成就是 YCJF 地产有限公司需要解决的首要问题。在建立科学的职业发展道路时，建议 YCJF 地产有限公司从以下几个方面开展工作：公司可以为核心员工提供职业生涯规划相关培训，引导他们建立科学的职业发展规划，为员工创造环境与条件（如短期规划环境、长期规划条件等），帮助他们实施职业规划。明确的职业规划可以帮助员工实现更好的自我管理，找准工作重心和未来发展方向，树立正确的职业生涯规划观念，增加其工作满意度与工作成就感。

(2) 建立合适的工作目标

工作目标的达成度也是影响员工成就感的重要因素。为了预期的工作目标可以顺利实现，YCJF 地产有限公司可以帮助员工建立合适的工作目标，包括短期目标和长期目标，并且设置目标超额完成奖励，进一步激发员工的工作积极性。

在帮助员工建立合适的工作目标时，建议 YCJF 地产有限公司从以下几个方面开展工作：首先，设立可以实现的短期目标。核心员工通常具有很强的工作能力和创造力，通过设计短期目标的方式，可以激发员工的工作动力和创造潜力，避免让员工在工作过程中感到暗无天日，工作目标达成遥遥无期，进而影响工作情绪和工作动力；其次，树立公司的发展目标，并将其作为员工的长期目标。公司的发展目标在公司经营过程中的起到旗帜的作用，可以达到提高凝聚力，激发工作热情的效果。将员工的长期目标与公司发展目标绑定，可以增加员工对公司的亲切感和认同感，增加员工的使命，将员工的心与企业的心连在一起，达到攻

无不克，战无不胜的状态；最后，明确目标的重要性。公司的管理人员要让员工明确自己的长期目标对公司发展目标的重要意义。在帮助员工指定长期目标时，应跟员工进行充分的沟通，制定的目标得到员工的接受和认可。

（3）建立完善的晋升渠道

让员工看到工作的晋升渠道，可以明确员工的工作方向，激发员工工作动力。在当前经济化和信息化的时代，核心员工会通过主动的学习提升自己的技能和水平，提高工作胜任力，增强自身的竞争力。为了避免核心员工的流失，造成公司竞争力下降，公司应为核心员工提供完善的晋升机制。

在建立完善的晋升渠道时，建议 YCJF 地产有限公司从以下几个方面开展工作：首先，扩宽员工的晋升空间，提供丰富的职务和职级晋升渠道。对于不同职位的员工，根据员工的工作特点提供不同类型的职务晋升方式；其次，对于个人能力强，但岗位匹配度低的员工，公司可以考虑作出适当的岗位变换，以防止核心人员流失；最后，在扩宽晋升渠道的同时，为核心员工创造公平的晋升环境，为企业保住核心人才。员工的晋升与其工作环境息息相关，可以采用扩大工作范围的方式创造良好的晋升环境。扩大工作范围可以核心员工对工作有领导自主感，提高员工的工作成就感。

（4）树立良好的企业文化

企业文化是一根线，可以将公司和员工有机联系起来。优秀的企业文化能够使得员工在工作过程中上下一心，高度协同，最大化的发挥团队的力量。同时，良好的企业文化增强员工的工作责任感和企业忠诚度。

在建立优秀的企业文化时，建议 YCJF 地产有限公司从以下几个方面开展工作：首先，提高员工对企业文化的认识。公司领导在企业文化建设过程中要起到率先垂范、言传身教的作用。另一方面，员工积极参与到公司的企业文化建设中，认真聆听和积极汲取员工的反馈意见，去伪存真，形成良好的沟通氛围。其次，明确文化建设的载体。工具是第一生产力，缺乏建设的工具，文化建设必然沦为浮萍。在建立企业文化过程中，需要明确文化建设的载体，使员工切身感受到企业文化，达到润物细无声的效果。最后，构建完整的培训机制。要使得核心员工认同公司的企业文化，离不开完整的、持续的培训工作，包括企业文化内容培训、职工文化培训、企业价值观宣传和培训，以及企业核心业务培训等。

5.2 总结与展望

5.2.1 总结

随着“三去一降一补”概念的提出以及“房住不炒”政策的实施，房地产行业走下无序、野蛮发展的道路，迈向精细化管理的时代。在此背景下，本文以 YCJF 地产有限公司为对象，研究其现有激励措施的问题和不足，结合赫兹伯格的双因素理论，针对激励政策中的问题提出优化和改进方案，具体工作如下：

(1) 研究了 YCJF 地产公司的基本概况，包括公司的发展概况、组织架构和人员组成 3 方面。介绍了公司发展过程中的重要事迹，研究了公司的组织管理架构，分析了公司的人员组成结构，包括性别结构、年龄结构、职位构成、学历分布以及员工流动率。从薪酬福利基本结构、绩效工资、专项奖和公司福利 4 个方面研究 YCJF 地产公司现有激励政策。

(2) 研究了与论文内容相关的概念和理论基础，主要分为核心员工概念与特征、激励概念和相关理论和双因素理论三部分。核心员工是人力资本中最稀缺的、最有价值的资源。首先，给出了房地产行业核心员工的定义，研究了房地产行业核心人员的界定方法，以及房地产行业核心人员的特征。其次，研究激励理论的相关概念，明确了激励理论的三种分类（内容型激励理论、过程性激励理论和综合性激励理论），以及各个分类的研究对象和特征，明确了双因素理论的背景和框架。最后，研究了双因素理论的产生背景及其在房地产领域中的应用现状。

(3) 从双因素理论的主要内容和双因素理论的核心要点两个方面，开展了对赫兹伯格双因素理论的研究。首先，研究了双因素理论中保健因素和激励因素的涵盖内容，明确了保健因素和激励因素的作用对象及应用效果；其次，根据双因素理论的内容解析，提炼了双因素理论的核心要点。在此基础上，提出双因素理论的量化需求。为了解决双因素理论激励效果的定量化评价问题，提出一种基于椭圆形模型的双因素理论定量评估模型。该模型将双因素理论中保健因素映射为椭圆形坐标系中的横坐标，将激励因素映射为纵坐标，由此建立椭圆形定量评估模型。对椭圆形定量评估模型的性质和使用方法进行了分析。

(4) 针对 YCJF 地产公司核心员工激励措施存在问题以及激励政策改建与优化两方面内容开展研究。首先，采用问卷调查的方式收集核心员工对公司现有激励措施的满意程度，分析公司激励政策中存在的问题和不足。研究了问卷设计的原则，基于此设计了 YCJF 地产有限公司核心员工满意度调查问卷；其次，设计了问卷的实施方法，制定了核心员工各项得分的评价标准，以及各标准对应的

优化建议；再次，通过对调查问卷进行整理和统计，从保健因素和激励因素两个层面分析企业现有激励制度中存在的不足；最后，基于双因素理论，从保健因素和激励因素两方面，有针对性的提出激励措施的优化和改进方案。

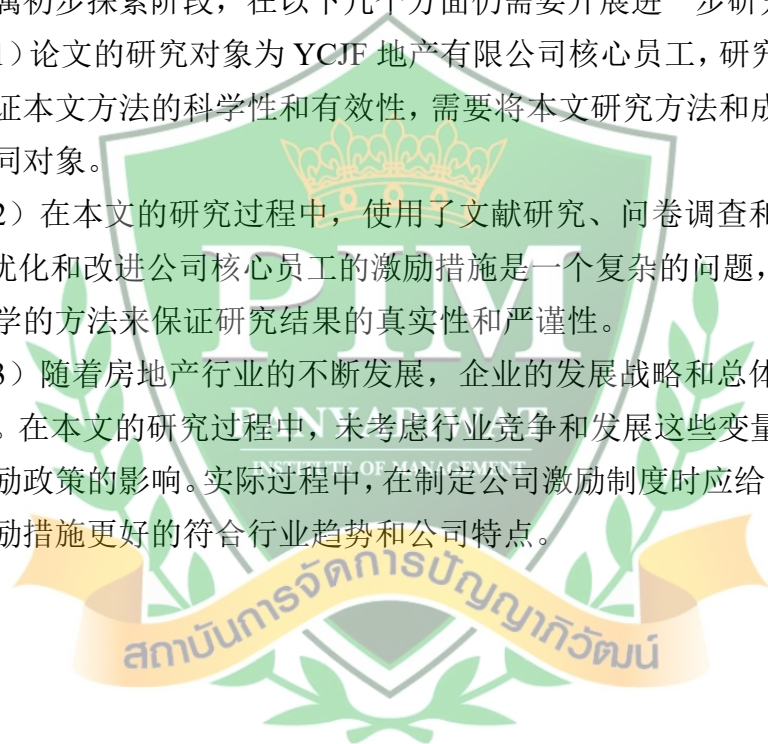
5.2.2 展望

本文针对 YCJF 地产有限公司核心员工的激励问题开展研究，包括论文相关概念及理论基础、双因素理论及椭圆形定量评估模型、YCJF 地产公司概况及激励措施现状，以及 YCJF 地产公司核心员工激励措施分析与优化等内容。本文的工作尚属初步探索阶段，在以下几个方面仍需要开展进一步研究：

(1) 论文的研究对象为 YCJF 地产有限公司核心员工，研究对象相对局限，为了验证本文方法的科学性和有效性，需要将本文研究方法和成果应用到其他领域的不同对象。

(2) 在本文的研究过程中，使用了文献研究、问卷调查和实证分析等研究方法。优化和改进公司核心员工的激励措施是一个复杂的问题，需要结合更加完备和科学的方法来保证研究结果的真实性和严谨性。

(3) 随着房地产行业的不断发展，企业的发展战略和总体规划也会做相应的调整。在本文的研究过程中，未考虑行业竞争和发展这些变量对企业制定核心人才激励政策的影响。实际过程中，在制定公司激励制度时应给予更多的灵活性，使得激励措施更好的符合行业趋势和公司特点。



参考文献

- 蔡伟. (2015). *H 公司核心员工激励机制研究*. 硕士学位论文, 福建师范大学.
- 常雯. (2017). *WK 房地产公司销售人员薪酬体系优化研究*. 硕士学位论文, 西安理工大学.
- 陈梦成. (2021). 中小学心理教师队伍专业化发展研究——基于赫兹伯格双因素理论. *中小学心理健康教育*, (18):25-28
- 陈志勇, & 陈莉莉. (2010). “土地财政”: 缘由与出路. *财政研究*, (1), 29-34.
- 方静. (2016). 浅析 360 度考核法在房地产企业营销人员绩效考核中的应用. *大众科技*, 18(1), 118-121.
- 何阳. (2019). 激励理论在国有企业管理中的应用——以马斯洛需要层次理论与赫茨伯格双因素理论为例. *管理观察*, (27):11-14.
- 何阳. (2019). 激励理论在国有企业管理中的应用——以马斯洛需要层次理论与赫茨伯格双因素理论为例. *管理观察*, (27):11-14
- 李成武. (2010). *中国房地产财富效应的地域性差异及空间特征研究*. 博士学位论文, 东北财经大学.
- 李鑫. (2019). *房地产开发项目设计阶段成本管理研究*. 硕士学位论文, 河南大学.
- 刘国瑞. (2017). *西安市房地产公司技术管理人员流失问题研究——以两家房地产公司为例*. 硕士学位论文, 西安建筑科技大学.
- 刘淑平. (2014). 论房地产企业平衡计分卡的应用. *中国乡镇企业会计*, (12), 172-175.
- 马猛. (2021). *L 集团员工绩效评价研究* (Master's thesis, 西安理工大学).
- 任俊. (2018). *Z 房地产公司核心员工激励机制优化研究*. 硕士学位论文, 南京师范大学.
- 宋勇昌. (2014). *深圳 MQ 房地产公司核心员工激励机制研究*. 硕士学位论文, 湘潭大学.

- 万丽. (2017). *GT 公司核心员工激励机制诊断的研究*. 硕士学位论文, 华南理工大学.
- 汪建业. (2020). *R 房地产公司核心员工激励机制研究*. 硕士学位论文, 北京交通大学.
- 王红梅, 娄云, 汪海波, & 谈春洁. (2020). 基于赫茨伯格双因素理论的某公共卫生机构激励机制初步探讨. *实用预防医学*, 27(2), 247-251.
- 王珊珊. (2013). *H 公司核心员工股权激励研究*. 硕士学位论文, 安徽大学.
- 吴群, & 李永乐. (2010). 财政分权, 地方政府竞争与土地财政. *财贸经济*, (7), 51-59.
- 吴天璐. (2019). *X 房地产公司的人才保留策略研究*. 硕士学位论文, 北京交通大学.
- 徐欣桐. (2020). *基于弗鲁姆期望理论的 W 公司供应商绩效管理研究*. 硕士学位论文, 北京交通大学.
- 尹振东. (2019). 房地产开发流程及财务核算管理探究. *环球市场*, 6:60-63.
- 袁辰. (2019). *Z 银行 S 分行员工激励体系研究*. 硕士学位论文, 陕西师范大学.
- 赵燕菁. (2014). 土地财政: 历史, 逻辑与抉择. *城市发展研究*, 21(1), 1-13.
- 周经建. (2020). *科技型中小企业成长问卷设计*. 硕士学位论文, 南京大学.
- Agbali, M., Trillo, C., Fernando, T., Ibrahim, I. A., & Arayici, Y. (2018). October. Conceptual Smart City KPI Model: A System Dynamics Modelling Approach. In *2018 Second World Conference on Smart Trends in Systems, Security and Sustainability (WorldS4)* (pp. 163-171). IEEE.
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Al-Jalkhaf, M. T. A. A., & Alshaikhmubarak, A. (2022). The Impact of Corporate Incentives on Job Satisfaction: a moderation effect of age and tenure in Real Estate Development. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3186-3199.

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Barkham, R., Bokhari, S., & Saiz, A. (2022). Urban big data: city management and real estate markets. In *Artificial Intelligence, Machine Learning, and Optimization Tools for Smart Cities* (pp. 177-209). Springer, Cham.
- Branham, L. (2000). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. AMACOM/American Management Association.
- Carlo, A., Eichholtz, P., & Kok, N. (2021). Three decades of global institutional investment in commercial real estate. *The Journal of Portfolio Management*, 47(10), 25-40.
- Cheung, J. (2021). Real estate politik: Democracy and the financialization of social networks. *Journal of Social Computing*, 2(4), 323-336.
- Elangovan, N., & Rajendran, S. (2021). Impact of functional interdependency on employee satisfaction with performance appraisal in the real estate industry. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4): 213-227.
- Falcón-Cardona, J. G., Zapotecas-Martínez, S., & García-Nájera, A. (2021, June). Pareto compliance from a practical point of view. In *Proceedings of the Genetic and Evolutionary Computation Conference* (pp. 395-402).
- Farkhodovna, T. K. (2022). Aspects of motivating and motivating employees in the organization. *Texas Journal of Multidisciplinary Studies*, 7, 332-337.
- Füss, R., & Ruf, D. (2022). Information precision and return co-movements in private commercial real estate markets. *Journal of Banking & Finance*, 138, 106402.
- Gkizani, A. M., & Galanakis, M. (2022). Goal Setting Theory in Contemporary Businesses: A Systematic Review. *Psychology*, 13(3), 420-426.
- Hale, A. J., Ricotta, D. N., Freed, J., Smith, C. C., & Huang, G. C. (2019). Adapting Maslow's hierarchy of needs as a framework for resident wellness. *Teaching and learning in medicine*, 31(1), 109-118.

- Han, Y. K., & Yeo, A. N. (2021). A Study on Dental Hygiene and Career Maturity of Students Based on Alderfer's ERG Theory. *Journal of dental hygiene science*, 21(2), 86-95.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Juariyah, L., & Saktian, I. R. (2018). Does motivators determine employees' job satisfaction? Testing Herzberg theory of motivation in Indonesian café and restaurant context. *KnE Social Sciences*, 482-490.
- Lantao, O., Chantarathong, C., & Prammanee, N. (2019). Opinion of Employees towards KPIs of a Selected Real Estate Company in Chonburi. *HRD JOURNAL*, 10(2), 74-83.
- Li, B., Li, R. Y. M., & Wareewanich, T. (2021). Factors Influencing Large Real Estate Companies' Competitiveness: A Sustainable Development Perspective. *Land*, 10(11): 1-20.
- Liu, X., Tian, X., Wu, D., & Li, X. (2013, November). Performance and Risk Management of Real Estate Enterprises. In *2013 Sixth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering* (pp. 221-224). IEEE.
- Mahato, P., & Bhowmick, P. (2016, April). Construction of digital ellipse by recursive integer intervals. In *International Conference on Discrete Geometry for Computer Imagery* (pp. 295-308). Springer, Cham.
- Ramkissoon, H., & Uysal, M. S. (2011). The effects of perceived authenticity, information search behaviour, motivation and destination imagery on cultural behavioural intentions of tourists. *Current Issues in Tourism*, 14(6), 537-562.
- Rasooli, A., Zandi, H., & DeLuca, C. (2019). Conceptualising fairness in classroom assessment: Exploring the value of organisational justice theory. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 26(5), 584-611.
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482..
- Tien, N. H., Jose, R. J. S., RafalKuc, B., & Dana, L. P. (2021). Customer care and customer

relationship maintenance at Gamuda Land Celadon City real estate project in Vietnam. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(14), 4905-4915.

Wang, J., Qin, Y., & Zhou, J. (2021). Incentive policies for prefabrication implementation of real estate enterprises: An evolutionary game theory-based analysis. *Energy Policy*, 156, 112434.

Yao, Z. (2019). Factors Influencing Chinese Company Performance-under the Equity Incentive Policy. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 3(2), 11-26.

Zhang, S., & Bright, D. (2012). Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises. *Journal of Chinese entrepreneurship*. 4(2): 143-163.



致 谢

衷心感谢导师农任媛教授对本人的精心指导。她的言传身教将使我终生受益。

本论文从前期的选题、收集整理资料、撰写到成稿，无一不是在农任媛教授的悉心指导下完成的她细心严谨的工作态度给了我极大的影响和帮助，让我受益终生。在此，向尊敬的农任媛教授表示衷心的感谢。

感谢参与我论文评审和答辩的各位老师，是他们让我审视两年的学习成果，同时也必将影响着我今后的人生，引领我带着一颗自由、严谨、独立的心灵扬帆启程，去探寻更为广阔的天地。

最后我要感谢我的家人对我学业的支持和鼓励，他们的关怀和呵护伴随着我的每一步成长。



赵子兴

二〇二二年七月一日

声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：基于双因素理论 YCJF 房地产公司核心员工工作绩效影响研究

作者签名：_____ 日期：2022 年 9 月 15 日



个人简历

姓名：赵子兴

学历：

2022 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

2019 年 学士学位 行政管理
国家开放大学

职业：销售

工作地点：宁夏银川市建发集团

E-mail: 364652454@qq.com

专业能力/特长：与人沟通/组织能力责任心强

