

分类号 F203.9/1217  
U D C 0006389

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 H 房地产经纪公司经纪人激励体系优化研究

研究生姓名: 张瀚文

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024 年 12 月

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张敬 签字日期： 2024.12.26

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.12.26

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 张敬 签字日期： 2024.12.26

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.12.26

# **Research on the Optimization of the Incentive System for Brokers of “H” Real Estate Brokerage Company**

**Candidate : Zhang hanwen**

**Supervisor: Jing wei**

## 摘要

随着房地产市场环境的快速变化和行业竞争的日益激烈，如何有效激励房地产经纪人，增强其工作积极性和绩效表现，成为各房地产经纪公司亟须解决的问题。基于此背景，本文以 H 房地产经纪公司为研究对象，运用波特-劳勒综合激励理论和 IPA 分析模型，深入分析该公司经纪人激励体系的现状和问题，探讨如何在当前市场环境下更加科学、高效地对经纪人进行激励，以提升公司整体竞争力。

本文对国内外激励理论和销售人员激励研究的现状进行了系统综述，结合相关文献的述评，明确了现有研究的不足之处和改进方向。在此基础上，通过文献研究法、问卷调查法和访谈法等多种研究方法，对 H 房地产经纪公司当前的经纪人激励体系进行了全面调查和分析。问卷调查和半结构化访谈的结果显示，该公司现行激励体系在绩效管理、薪酬制度、晋升发展、非物质激励等方面存在诸多不足，这些问题导致了经纪人工作积极性和工作绩效的下降。具体而言，绩效管理体系不健全、薪酬制度激励性较弱、经纪人晋升发展机制不完善、非物质激励手段匮乏等问题制约了公司人力资源的有效管理和激励效果的提升。

针对上述问题，本文提出了一系列优化对策，包括完善绩效管理体系、增强薪酬制度的激励性、优化经纪人晋升机制和职业发展路径，以及丰富非物质激励措施等。在这些优化措施的实施过程中，本文设计了详细的实施步骤和保障措施，明确了分步优化激励体系、文化宣贯、优化体系试运行和全面推广等具体操作流程，同时提出了思想保障、组织保障和资金保障等多种保障措施。为确保激励机制优化效果，本文还建立了持续改进机制，以期动态调整激励策略，形成闭环改进，进一步推动公司激励体系的不断优化。研究结果表明，经过合理优化的经纪人激励机制能够有效提升经纪人的工作积极性和工作绩效，增强其对公司的认同感和忠诚度，从而推动公司实现更高质量的发展。

**关键词：**房地产经纪公司 波特-劳勒综合激励理论 激励体系优化 绩效管理

## Abstract

As the real estate market environment undergoes rapid changes and competition within the industry intensifies, the imperative to effectively motivate real estate brokers and boost their work enthusiasm and performance has emerged as a pressing issue for brokerage firms. Against this backdrop, this paper focuses on H Real Estate Brokerage Company as its subject of study, employing Porter-Lawler's comprehensive incentive theory and the IPA analysis model to conduct an in-depth examination of the company's current broker incentive system and its challenges. The research aims to explore methods for motivating brokers in a more scientific and efficient manner, thereby enhancing the overall competitiveness of the company within the present market context.

This paper provides a systematic review of the current status of incentive theory and salesperson incentive research at home and abroad, combining with the review of related literature to clarify the shortcomings and improvement directions of existing research. On this basis, the current broker incentive system of H Real Estate Brokerage Company is comprehensively investigated and analyzed through a variety of research methods, including literature research method, questionnaire survey method and interview method. The results of the questionnaire survey and semi-structured interviews show that the company's current incentive

system has many deficiencies in performance management, compensation system, promotion and development, and non-material incentives, which have led to a decline in brokers' motivation and performance. Specifically, the problems of unsound performance management system, weak incentive of salary system, imperfect promotion and development mechanism of brokers, and lack of non-material incentives constrain the effective management of the company's human resources and the enhancement of incentive effects.

Aiming at the above problems, this paper puts forward a series of optimization countermeasures, including perfecting the performance management system, enhancing the incentives of the compensation system, optimizing the promotion mechanism and career development path of brokers, and enriching non-material incentives. In the implementation process of these optimization measures, this paper has designed detailed implementation steps and safeguard measures, clearly defined the step-by-step optimization of the incentive system, cultural promotion, optimization of the system trial run and full-scale promotion of the specific operation process, and at the same time put forward a variety of safeguard measures, such as ideological safeguard, organizational safeguard and financial safeguard. In order to ensure the optimization effect of the incentive mechanism, this paper also establishes a continuous improvement mechanism, in order to

dynamically adjust the incentive strategy, form a closed-loop improvement, and further promote the continuous optimization of the company's incentive system. The results of the study show that the reasonably optimized incentive mechanism of brokers can effectively improve the work motivation and performance of brokers, enhance their sense of identity and loyalty to the company, and thus promote the company to achieve higher-quality development.

**Keywords:** Real Estate Brokerage Company; Porter-Lawler Comprehensive Motivation Theory; Incentive System Optimization; Performance Management

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究综述.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献述评.....	8
1.3 研究内容与思路.....	10
1.3.1 研究内容.....	10
1.3.2 研究思路.....	11
1.3.3 研究工具与方法.....	13
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	<b>15</b>
2.1 相关概念.....	15
2.1.1 房地产经纪公司.....	15
2.1.2 房地产经纪人.....	16
2.1.3 激励和激励体系.....	17
2.2 研究理论基础.....	19
2.2.1 波特-劳勒综合激励理论.....	19
2.2.2 IPA 分析模型.....	21
<b>3 H 房地产经纪公司经纪人激励体系现状与问题分析</b> .....	<b>23</b>
3.1 公司概况.....	23
3.1.1 公司简介.....	23
3.1.2 公司组织架构及发展规模.....	24
3.1.3 公司经纪人队伍概况.....	25
3.1.4 公司经纪人激励体系现状概述.....	26
3.2 公司经纪人激励效果调查.....	28

3.2.1 经纪人激励效果调查问卷设计与构成 .....	28
3.2.2 调查问卷描述性分析 .....	32
3.2.3 经纪人激励效果半结构化访谈提纲设计 .....	37
3.2.4 访谈结果分析 .....	38
3.2.5 调查结论 .....	39
3.3 公司现行经纪人激励体系存在的问题 .....	40
3.3.1 绩效管理体系不健全 .....	40
3.3.2 薪酬制度的激励性有待加强 .....	42
3.3.3 经纪人晋升发展机制不完善 .....	43
3.3.4 非物质激励手段匮乏 .....	45
3.4 公司现行经纪人激励体系问题成因分析 .....	47
3.4.1 人力资源管理理念老旧 .....	47
3.4.2 激励方式重物质轻精神 .....	48
3.4.3 现行激励措施未形成良性联动机制 .....	49
<b>4 H 房地产经纪公司经纪人激励体系优化对策 .....</b>	<b>51</b>
4.1 优化目标 .....	51
4.2 优化原则 .....	52
4.2.1 科学性与公平性原则 .....	52
4.2.2 系统性与联动性原则 .....	52
4.2.3 员工需求导向与持续改进原则 .....	52
4.3 优化设计思路 .....	53
4.4 优化措施 .....	53
4.4.1 完善绩效管理体系 .....	53
4.4.2 增强薪酬制度的激励性 .....	58
4.4.3 优化经纪人晋升机制和职业发展路径 .....	62
4.4.4 丰富非物质激励措施 .....	65
<b>5 H 房地产经纪公司经纪人激励体系优化的实施保障 .....</b>	<b>70</b>
5.1 激励体系优化实施步骤 .....	70
5.1.1 分步优化激励体系 .....	70

---

5.1.2 凸显公司文化并充分宣贯 .....	71
5.1.3 优化后激励体系试运行 .....	71
5.1.4 全面推广优化后激励体系 .....	72
5.2 激励体系优化保障措施 .....	73
5.2.1 思想保障 .....	73
5.2.2 组织保障 .....	74
5.2.3 资金保障 .....	74
5.3 建立持续改进机制 .....	75
<b>6 结论与研究展望 .....</b>	<b>76</b>
6.1 研究基本结论 .....	76
6.2 研究展望 .....	77
<b>参考文献 .....</b>	<b>62</b>
<b>附 录 A .....</b>	<b>66</b>
<b>附 录 B .....</b>	<b>68</b>
<b>后 记 .....</b>	<b>69</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

我国住房制度自 1998 年改革以来，随着房地产市场化程度迅速提高，交易市场不断健全，行业规范和监管不断完善，房地产经纪行业经历了从无到有，从野蛮生长到规范化经营的阶段，已形成了较为成熟的商业模式，通过房产经纪机构买卖、租赁房屋的方式也逐渐得到消费者认可和信任，加之房地产经纪行业的准入门槛较低，投资规模较小且能够较快实现收益，利润空间较大，曾经吸引了大量社会资本入局，大小规模的房地产经纪公司基数众多。

2017 年 10 月以来，中央提出“房住不炒”，各地政府坚定地通过限购、限贷、限售等政策进行房地产市场调控，打击炒房行为，有效保证刚需，过热的房地产市场出现较大降温。2020 年以来，受疫情和消费者预期不足等因素的叠加影响，行业规模整体收缩。截至 2023 年初，房地产经纪机构规模出现了 2015 年来的首次下降，较 2022 年初减少 4 万余家，降幅达 10%；从业人员较 2021 年初减少 16 万人，降幅达 8%，房地产经纪行业调整洗牌的趋势日益明显，行业头部企业的市场占有率不断上升，逐渐形成了一定的垄断格局，进一步加剧了市场内的竞争态势。2022 年以来，改善性住房消费被纳入扩大内需、稳定经济发展的重要内容，到 2024 年 5 月，我国已有 59 个城市对限购政策“松绑”，市场上的改善性和高品质的居住需求逐渐增强；截至 2024 年 10 月，全国各大城市基本上都已取消了限购政策。同时，通过降低首套和二套房的首付比例、降低房贷利率等措施，政策旨在刺激消费者的购房需求。房地产市场正迎来一个新的增长周期。

在新的市场环境和竞争态势下，房地产经纪公司纷纷开启了以创新服务内容、提升服务品质、增强客户体验为中心的竞争战略转型升级之路，例如以深圳、厦门等城市为代表的“单边代理模式”，以直播卖房、付费买卖咨询等为代表的新型服务项目，都体现着房地产经纪服务理念从以“房”为中心到以“客”为中心的转变。在这一过程中，房地产经纪人作为经纪服务模式转型升级的直接执行者，其能力、素质和服务质量不仅决定着客户满意度和客户对房地产经纪品牌的认知，更决定

着交易能否顺利完成,进而深刻影响着经纪服务模式转型升级的成败。从这一角度看,房地产经纪公司的竞争就是核心人才的竞争,核心人才即是优秀经纪人。所以,通过实施切实可行、行之有效的人才激励政策来吸引优秀经纪人、留住优秀经纪人将是新形势下房地产经纪公司获得核心竞争力的重要途径。

### 1.1.2 研究意义

本文对 H 公司经纪人激励体系优化问题进行研究,主要运用波特-劳勒综合激励理论,深入剖析现有经纪人激励机制存在的问题,对问题背后的原因进行研究,针对具体问题进行激励机制优化方案设计,具有一定的理论意义和实践意义。

从理论研究方面来看,本文从 H 公司经纪人激励体系存在的现实问题出发,运用波特-劳勒综合激励理论,结合公司经营管理情况,分析现行经纪人激励机制方面存在的问题,并尝试设计针对性优化方案,在研究的角度和内容上进一步丰富了波特-劳勒综合激励理论的应用范围,具有一定的理论意义。

在实际意义层面上来说,本文的研究意义主要体现在以下几点:

(1) 提高企业资源的利用效率。通过运用 IPA 分析模型对经纪人激励体系存在的问题进行解决优先级的划分,分步实施优化,探索中小企业在资源相对有限的情况下如何有效开展员工激励,既能解决该公司在员工激励机制方面的实际问题,对同类型企业也有一定的参考价值。

(2) 改善经纪人工作绩效和服务质量。通过一系列针对性的优化举措,建立起一套员工吸引力更大、认可度更高、满足感更多、参与度更强的激励体系,持续强化经纪人的激励效果,从而提升经纪人工作的积极性和主动性,促进企业经营业绩增长。

(3) 控制风险并提升企业品牌形象。通过经纪人激励体系的优化,可以提高经纪人对公司的满意度和忠诚度,提升品牌形象意识;同时减少经纪人不正当行为,如虚假交易、泄露客户个人信息、侵占挪用交易资金等,从而控制经营风险,维护品牌形象。

## 1.2 国内外研究综述

### 1.2.1 国外研究现状

#### 1.2.1.1 激励理论相关研究

以美国为代表的西方资本主义国家学者对激励理论的研究大致开始于上世纪 30 年代，自 50 年代起进入了“黄金时期”，大部分经典的激励理论都在这一段时期涌现，如马斯洛的需求层次理论、麦格雷戈的 X-Y 理论、斯金纳的强化理论、赫茨伯格的双因素理论、弗洛姆的期望理论、亚当斯的公平理论、洛克的目标设置理论、奥尔德弗的 ERG 理论等等。在此基础上，一些学者认识到激励是一个复杂的过程，单一理论无法全面解释并指导激励问题，于是，他们在多种理论的基础上，提出了应用性更强的综合激励理论，如罗宾斯的综合激励模型、豪斯的综合激励力量理论、波特和劳勒的综合激励理论等。

21 世纪以来，在上述经典激励理论研究成果的基础上，国外学者从激励体系、激励的影响因素和激励方式等方面入手，进行了更加深入细致的研究，取得了丰硕的成果。

Lal R (2009) 强调，高度结构化的工作内容会降低员工工作激情，而工作激情是员工创造价值的重要驱动因素。因此，企业必须致力于了解员工的心理需求，并通过营造良好的工作氛围、提高激励标准等方式对员工心理需求进行满足，才能激发员工提高工作效率、服务品质和创造力的积极性和主动性。Maccoby (2012) 通过比较不同激励因素对员工的激励效果得出，物质奖励、晋升机会对员工的激励效果显著，但应同时建立一个规范的监管机制，确保激励的公平公正，否则将极大减弱员工对激励措施的满意度。Zingheim (2012) 通过实证研究得出，企业应设置首先设置科学合理的激励目标，鼓励员工通过自身努力满足物质需求，从而提升员工工作和提升能力的积极性和主动性；其次应利用部分高工作热情员工带动其他员工提升工作热情，营造良好的整体工作氛围，以满足员工的部分精神需求；最后，丰富的晋升机会、公开表彰等精神激励手段也有助于满足优秀员工被尊重和自我实现的需要。加里·德斯勒 (2012) 在人力资源管理领域，提出了系统性激励体系的构建思路，认为激励不仅仅是简单的薪酬或福利分配，更应是对员工需求和企业目标之间的协调和匹配。他强调，企业应当根据员工的不同

需求和工作表现制定多样化的激励策略,这种策略的实施可以显著提高员工的工作满意度和组织认同感。Robert Gibbons (2013) 对经典激励理论进行了梳理,并依托重复博弈模型和静态模型对它们进行研究,讨论了企业应如何根据自身实际情况建立合理的员工激励制度。James C (2015) 提出,有效的员工激励需要满足企业战略目标清晰、组织架构健全、激励体系合理等前提条件,并以提高员工工作能力、积极主动性和专业素质为目标。Hirs C (2016) 对激励方式进行了拓展,提出名为“学习型激励”的激励方式,他认为如果员工在工作中有较多的机会学习到新的知识和技能,那么在心理上就会产生很强的成就感,这种成就感在带来很强的激励作用的同时,又引导员工持续加强在工作中学习新知的欲望,从而形成一个良性的循环。

### 1.2.1.2 销售人员激励相关研究

经纪人是将买卖双方联系在一起,从而协调实现交易的人。虽然与销售人员相比,经纪人是作为中间人,代表客户与第三方进行协商和交易角色,但是与销售人员一样,他们都致力于实现销售目标,以销售业绩作为工作绩效的衡量标准。

欧美国家尤其是美国对销售人员激励对策开展研究最早,成果最丰富。

罗艾克在上世纪 70 年代通过调查研究发现,工作收入、晋升机会、工作环境、团队协作、达成目标成就感、公司或岗位的发展前景是对销售人员而言最为重要的激励因素,而且这些因素对于不同层级的销售人员的激励力度是不同的。

Mehta (2000) 从职业阶段的研究视角对销售人员激励因素展开分析,提出销售人员的激励因素包括可变薪酬、参与战略性非销售任务、认可尊重、学习指导等,认为员工对各种激励因素的需要程度会随职业阶段变化而变化。例如年轻员工在职业生涯初期,希望获得高报酬和即时性激励;而处于职业生涯后期的员工则更看重稳定性的收入、福利待遇及退休保障等。这一研究结论表明,企业在进行激励体系设计时应充分考虑员工所处的职业阶段,灵活并贴近需求的激励措施才能保障激励的有效实施。Gary (2012) 提出,销售人员的薪资方案设计中,应将基本的薪资方案和额外的佣金方案相结合。Paresh (2009) 强调,优秀的组织文化可以在潜移默化中加强员工对组织的信任和热情,从而成为一种有效的员工激励方式。Espedal (2018) 提出在激励销售业绩不佳的销售团队时,可以采用引进优秀销售人员的方式,运用“鲶鱼效应”激励销售人员,同时,长期的精神

激励更加适用于优秀的销售人员。

Helen Grace (2020) 提出员工的需求受多种因素的影响是在不断变化中的, 公司必须从有利于组织长远发展出发, 将员工的激励方式与业务特点紧密结合, 针对性制定激励措施, 从而在提高激励效率的同时, 促进业务发展。Crant (2015) 通过分析调查美国房地产经纪公司经纪人的业绩表现, 发现经纪人的角色认知、薪酬水平和工作经验显著影响他们的业绩水平, 所以他认为对薪酬体系进行优化可以有效激励缺乏经验和薪酬水平较低的房地产经纪人。Banker (2016) 通过研究得出结论, 长期激励方式较短期激励方式对员工而言更加可持续和有效。

## 1.2.2 国内研究现状

### 1.2.2.1 激励理论相关研究

近年来, 关于激励理论的研究在国内得到了广泛的关注和深入的探讨, 不仅涵盖了传统激励理论的探讨, 还在波特-劳勒综合激励理论等新型理论框架下展开了多学科、多层次、多维度的分析和应用。雷云云 (2018) 从营销管理的角度出发, 探讨了如何有效发挥激励因素在工作中的作用。她通过文献研究和案例分析, 认为企业管理者应当注重多样化激励手段的运用, 不仅仅局限于物质奖励, 还要重视精神层面的激励, 以提升员工的内在动机和工作满意度。

吴艳芳 (2023) 通过对基层税务干部的研究, 提出在波特-劳勒综合激励理论的框架下优化激励机制的方法。她运用问卷调查和数据分析的方法, 发现现行激励机制往往过于注重物质奖励, 忽视了情感和认知层面的激励因素。吴艳芳建议, 应增加绩效反馈和职业发展支持, 以提高干部的工作积极性和职业认同感。这一研究进一步支持了波特-劳勒理论中关于多维度激励机制的有效性的观点。沈亚东 (2022) 则在高校辅导员的工作效能提升研究中, 利用波特-劳勒综合激励理论探讨如何提高辅导员的工作积极性和工作绩效。他采用实证研究方法, 收集和分析了大量高校辅导员的工作数据, 得出结论认为, 在当前高校管理体制下, 仅依靠传统的物质激励手段无法充分调动辅导员的工作热情, 应当更注重精神激励和工作成就感的构建。他提出, 高校应建立基于个人绩效与团队合作相结合的综合激励模式, 以激发辅导员更高的工作积极性和创造力。同时, 马喜芳和芮正云 (2020) 的研究从多学科视角出发, 对激励理论的前沿进展进行了系统性评述,

并展望了激励协同研究的未来发展方向。他们通过文献综述和理论分析,提出了在激励研究中应当综合考虑个人、团队和组织三个层面的因素,打破传统激励研究的单一视角,推进跨学科的激励理论研究。他们认为,未来的激励研究应关注如何更好地将个体的内在动机与外在激励因素结合起来,以达到协同效应。

徐纪良(2000)则在互动式激励模型的研究中,提出了一个新的“I—A—R”激励模型,强调了员工在工作中的互动性、适应性和反应性的重要性。他的研究表明,在组织管理中,应当建立一种能够动态调节员工行为的激励机制,这种机制能够在不同的工作情境下实现最佳的激励效果,促进员工的自我激励和组织的长远发展。杜冰(2021)在研究社会组织志愿者的激励机制时,基于波特-劳勒综合激励理论提出了一套适应社会组织特点的激励体系。他通过对多个社会组织的调研和访谈,发现对社会组织志愿者的激励应特别关注到社会认可和个人价值实现等因素并提出,社会组织应当在激励过程中实现物质激励和精神激励的平衡,特别要加强对志愿者所作出贡献的社会性认可和精神褒奖,以增强其使命感,从而增强工作投入度。许曼丽(2020)的研究则更关注到企业内部的员工激励问题。她的研究指出,许多企业组织在薪酬管理方面存在的问题主要集中于缺乏科学的绩效考核体系和薪酬结构单一。她的研究建议,企业应根据员工的岗位特点和个人能力建立起一个多元化的薪酬体系,并辅以非物质奖励手段,从而形成一个有效的激励组合,进而促进员工的工作满意度和忠诚度。

#### 1.2.2.2 销售人员激励相关研究

在关于销售人员激励体系的研究中,国内学者大多集中于通过多种研究方法对其激励体系的构建和优化进行深入探讨,主要涉及到薪酬体系设计、非物质激励的作用和心理契约等。乔煊(2024)通过对 Z 珠宝公司销售人员薪酬激励体系进行研究,基于文献分析与案例分析,指出构建多层次激励体系的重要性。他的研究认为,仅依靠固定薪酬激励难以充分激发销售人员的积极性与主观能动性,建议企业引入更加多元的业绩奖金、股权激励和长期激励体系,以达到提升销售团队业绩表现和稳定性的目的。这一研究结论强调在薪酬体系中引入多种激励方式能够有效提升销售人员的工作满意度、忠诚度和稳定性。柏丹丹(2015)在研究基于心理契约的房地产销售人员的激励体系优化时,通过问卷调查法和数据分析等方法,对房地产销售人员心理契约进行了深入剖析。研究发现,房地产销售

人员心理契约的履行对于激励具有显著的正向作用,当企业的激励措施组合能满足销售人员的隐性心理需求时,其工作绩效和组织忠诚度会得到一个显著提升。她建议,企业应当建立一种信任文化,关注员工的情感支持和成长发展机会,以期增强销售团队的凝聚力和竞争力。这一研究强调,优化销售人员激励体系时,员工心理需求的重要性值得企业高度关注,从而进一步丰富了激励理论在销售人员这一群体激励实践中的应用场景。

李俊倩(2022)以W公司房产经纪人为例,运用实地调研和半结构化访谈的方法,对现有的激励方案进行改进研究。她通过分析现行激励体系的不足之处,发现企业在激励体系中普遍存在重物质激励、轻精神激励的问题。基于此,她提出了在薪酬制度优化的基础上,增设荣誉激励、团队建设活动及职业发展通道等多元化激励措施,建议企业通过多样化的激励方式来增强销售人员的归属感和工作积极性。这一研究为销售人员的激励体系优化提供了实践建议。

田利(2023)则基于多种激励理论,探讨了企业销售人员激励机制的构建。他通过实证分析发现,销售人员对激励机制的反应在很大程度上受到个人背景、工作性质以及市场环境的影响。因此,企业应当因地制宜,根据不同销售群体的特点制定差异化的激励策略。他提出,企业可通过分类别、分层次的激励方案,最大限度地发挥激励机制的效果,从而提升销售业绩和员工满意度。这种研究方法使得激励机制的设计更加科学化和个性化。黄婷婷(2018)在对Q房网销售经理激励机制的优化研究中发现,传统的绩效考核与奖金分配模式存在一定的局限性,主要体现在难以充分反映销售人员的实际贡献和业绩潜力。她建议企业应采用更为灵活的绩效评估方式,结合市场竞争态势的变化和客户的反馈,从动态调整入手,优化销售人员的激励措施。研究强调,企业应注重精神激励与物质激励的组合利用,从而构建出平衡且更加具有效率和良好效果的激励体系,为改进销售人员的激励体系提供了新的思路和方法。

张金钰(2021)针对房地产经纪业务的薪酬契约设计研究中,通过案例分析和构建薪酬模型,提出了优化薪酬契约的建议。她的研究指出,薪酬优化设计应紧密结合市场环境变化和销售人员的个性化需求,避免一刀切的薪酬分配方式。具体实施上,她建议企业应采取更加灵活的薪酬策略,长期和短期激励手段有机结合,不断提高销售人员的工作积极性、业绩潜力和忠诚度。她的研究表明,这

种薪酬优化策略有助于企业应对市场的不确定性和竞争压力，同时也能更好地吸引和留住高绩效的销售人才。

秦杰和余霞(2022)在重庆市涪陵区房地产经纪行业管理问题及对策研究中,采用实地调研和深度访谈等研究方法,对行业内现行普适的激励机制的不足进行了分析。研究发现,这些激励机制往往缺乏对销售人员个人发展的关注,导致销售团队的流动性较大,工作积极性下降。因此,他们建议企业在设计激励机制时要将职业发展规划、培训支持和心理关怀放在重要的位置考虑,以形成更具吸引力和有效性的激励模式。温玲英(2020)在对中小企业员工激励机制的发展现状的分析研究中指出,多数企业在销售人员激励方面普遍存在短视行为,过分依赖于简单的物质激励,而忽视了精神激励和职业发展支持的作用。她建议将构建基于员工长远发展的全面激励机制作为重点,包括但不限于销售人员技能培训、职业晋升渠道和企业文化建设等,从而增强销售人员的归属感和忠诚度。这种综合性激励策略对提升中小企业销售队伍稳定性和竞争力具有重要意义。

### 1.2.3 文献述评

通过对国内外相关文献的研究、梳理和分析,可以看出国内外关于激励理论及销售人员的激励研究存在显著的差异。国外学者较早地开展了激励理论的研究,从20世纪中叶开始,在一系列经典理论的基础上提出了各种综合性激励模型,如波特和劳勒的综合激励理论等,这些模型对激励的过程和体系进行了更为全面和系统的分析。近年来,国外研究进一步深入,聚焦于如何通过科学合理的激励体系来提升员工的工作积极性、创造力和组织忠诚度。研究者们认为,激励不仅仅是物质奖励,还应包括精神激励和学习机会等多个维度,以形成一个良性循环。例如,Lal R 强调工作内容的多样化和员工心理需求的满足,Maccoby 探讨了物质激励与制度公平性之间的关系,Zingheim 研究了综合激励目标的设定,等等。这些研究的共同点在于强调激励的多样性和针对性,认为企业应根据实际情况调整和优化激励体系,以达到更好的激励效果。

在销售人员激励的研究中,欧美学者通过实证分析和模型构建,提出了适应不同销售群体和企业需求的激励策略。Mehta 从职业生命周期的角度分析了销售人员在不同阶段的激励需求差异,Gary 强调基本薪资与额外佣金的结合,Helen

Grace 则提出了根据业务特点量身定制激励措施的建议。这些研究普遍认为，针对性强的激励体系能更有效地激发销售人员的积极性，并提升其工作表现。此外，Crant 和 Banker 的研究也指出了薪酬优化和长期激励在保持销售团队稳定性和提高业绩方面的重要作用。

相比之下，国内学者的研究更多是在这些西方理论的基础上，结合中国企业的实际情况进行应用和改进。近年来，国内关于激励理论的研究逐渐从传统的物质激励向综合激励转变，注重激励的多层次、多维度特点。吴艳芳和沈亚东分别在税务干部和高校辅导员的激励研究中，强调了多种激励手段的整合应用，以及精神激励在激发员工工作积极性方面的作用。国内学者还关注了激励体系的适应性和文化差异对激励效果的影响。马喜芳和芮正云从多学科视角评述了激励理论的发展，建议将个人、团队和组织三个层面的因素综合考虑，以实现更大的激励效能。

在销售人员激励的具体研究中，国内学者通过案例分析、问卷调查等方法，探讨了激励体系的优化路径。如有学者田利指出，企业应根据销售人员的个性化需求和市场环境变化，设计差异化的激励策略；黄婷婷和张金钰则分别提出了房地产销售人员薪酬体系和激励措施的具体优化建议。这些国内学者的研究表明，在结合中国企业实际的基础上，探索适合中国国情和企业特点的激励体系已经取得较多有实践价值的应用成果。

总体看来，激励理论研究国外起步较早，基础理论丰富且深入，对激励体系的整体构建具有重要的理论指导价值。国内研究则更多基于这些经典的激励理论，结合我国实际情况进行具体化和针对性的实践研究，使激励理论更符合中国企业的特点和需求。特别是在销售人员激励体系的研究中，随着市场竞争的加剧和行业的细分化，国内外研究都显示出向更加具体化、针对性方向发展的趋势。本文基于波特-劳勒综合激励理论，针对房地产经纪人这一细分销售群体进行激励体系的优化研究，不仅继承了前人的研究成果，也在特定领域做出了有益的理论 and 实践探索。

## 1.3 研究内容与思路

### 1.3.1 研究内容

本文按照提出问题、分析问题、解决问题的逻辑，构建了六个部分的研究框架：

第一章，绪论。本章说明研究背景和研究意义，阐述本文研究的主题、研究的内容、研究的思路框架和主要的研究方法，同时，对国内外有关员工激励体系的研究成果进行综述。

第二章，相关概念和理论基础。首先对员工激励体系，尤其是房地产经纪公司员工激励体系问题涉及的相关概念进行界定，其次对波特-劳勒综合激励理论和 IPA 分析模型进行阐述，为后续设计调查问卷、编制访谈提纲、设计经纪人激励体系优化方案等工作打好较为扎实的理论基础。

第三章，H 公司经纪人激励现状与问题分析。本章首先对公司的基本情况和经纪人激励措施现状进行归纳整理，掌握企业基本资料；接下来以波特-劳勒综合激励理论为依据，从 8 个激励因素出发，结合房地产经纪行业特点和 H 公司实际情况设计调查问卷，同时按照 IPA 分析模型的重要性—绩效表现 (Importance-Performance) 逻辑从重要性和满意度两个方面收集问题答案；之后对问卷数据进行统计分析，归纳梳理出该公司经纪人激励方面存在的问题，据此列出半结构化访谈提纲，与公司管理层、经纪人代表分别进行访谈，挖掘问题背后深层次的原因，为后续提出优化对策提供基础。

第四章，公司经纪人激励体系优化对策。本章是本文的重点部分，主要针对前期分析挖掘出的经纪人激励体系方面存在的问题和原因，根据重要性—满意度排序情况，在与公司管理层进行沟通的基础上，按照优先选择“改进区”因素、争取解决部分“机会区”问题的原则，明确优化目标、优化原则，设计优化方案。

第五章，H 公司经纪人激励体系优化的实施保障。为确保第四章的研究结果，即经纪人激励体系优化方案顺利实施，起到增强经纪人激励效果、提升经纪人工作效率和服务品质的实际作用，本章设计了激励体系优化方案的实施步骤和保障措施，建立一个持续改进的体系，以期形成一个动态、可持续的“PDCA”循环，促进公司激励体系不断改进。

第六章，结论与研究展望。整体回顾整个研究过程，找出研究过程的局限性和研究结论的不足之处，展望未来研究的方向，为后续同类研究提供一定的参考和借鉴。

### 1.3.2 研究思路

本研究旨在基于波特-劳勒综合激励理论，优化 H 房地产经纪公司经纪人的激励体系。研究思路的第一步是明确研究背景与意义，从宏观和微观两个层面阐述 H 房地产经纪行业目前的市场竞争态势及房地产经纪人激励现状。在此基础上，通过系统梳理国内外相关文献，全面总结现有研究的成果、局限性以及本研究的创新点和突破点，以支撑后续的实证分析和激励体系优化设计。

接下来，研究的第二步是围绕相关概念和理论基础，重点介绍与激励体系相关的基本概念，包括房地产经纪公司、房地产经纪人及激励体系的定义与内涵。同时，结合波特-劳勒综合激励理论的核心内容，进一步阐述其理论框架与应用场景，并引入 IPA 分析模型，作为分析公司经纪人激励现状与问题的重要工具。通过这一部分，研究将为后续的实证分析奠定理论基础，并提供清晰的概念指导和分析工具的应用路径。

研究的第三步是对 H 房地产经纪公司现行的经纪人激励体系现状及其问题进行深入分析。首先，介绍 H 公司基本情况，包括其组织架构、经纪人队伍构成以及现行激励体系的内容。然后，通过问卷调查和半结构化访谈的方式收集数据，对经纪人激励效果进行详细的统计和分析。问卷调查将重点了解经纪人对当前激励措施的满意度、激励效果及其对未来激励措施的期望，然后通过半结构化访谈深层次挖掘激励体系运行中的实际问题和改进意见。通过这些实证研究，将全面识别现行激励体系中的问题，如绩效管理体系不健全、薪酬制度激励性不足、经纪人晋升体系不完善、非物质激励手段匮乏等，进而分析这些问题的成因，并为优化激励体系提供具体依据。

在识别和分析现存问题的基础上，研究的第四步是设计经纪人激励体系的优化对策。具体包括明确激励体系优化的目标与原则，确保优化措施能够切实提高经纪人的工作积极性、创造力和企业忠诚度。然后，结合波特-劳勒综合激励理论及实证分析的结果，提出多方面的优化措施。这些措施包括完善绩效管理体系，

增强薪酬制度的激励性，优化经纪人晋升机制和职业发展路径，丰富非物质激励措施等。通过这一系列优化策略，研究期望能够形成一个更加科学、全面和有针对性的激励体系，推动 H 房地产经纪公司的可持续发展。

最后，为优化后的激励体系设计实施步骤、实施保障和持续改进体系。通过制定优化措施的具体实施步骤，明确优化激励体系的操作流程，包括分步实施、文化宣贯、试运行和全面推广等环节。此外，还将从思想、组织和资金三个方面提供保障措施，以确保优化后的激励体系能够顺利落地和运行；同时建立持续改进体系，以便在优化实施过程中不断反馈和调整，从而形成一个闭环的激励体系优化机制。

综上所述，本研究将通过理论分析、实证研究和激励体系设计三者的有机结合，系统性地探讨如何在波特-劳勒综合激励理论框架下优化 H 房地产经纪公司的经纪人激励体系，以实现提升公司整体竞争力的目标。研究思路清晰、逻辑严谨，为后续研究的顺利开展提供了坚实的基础。

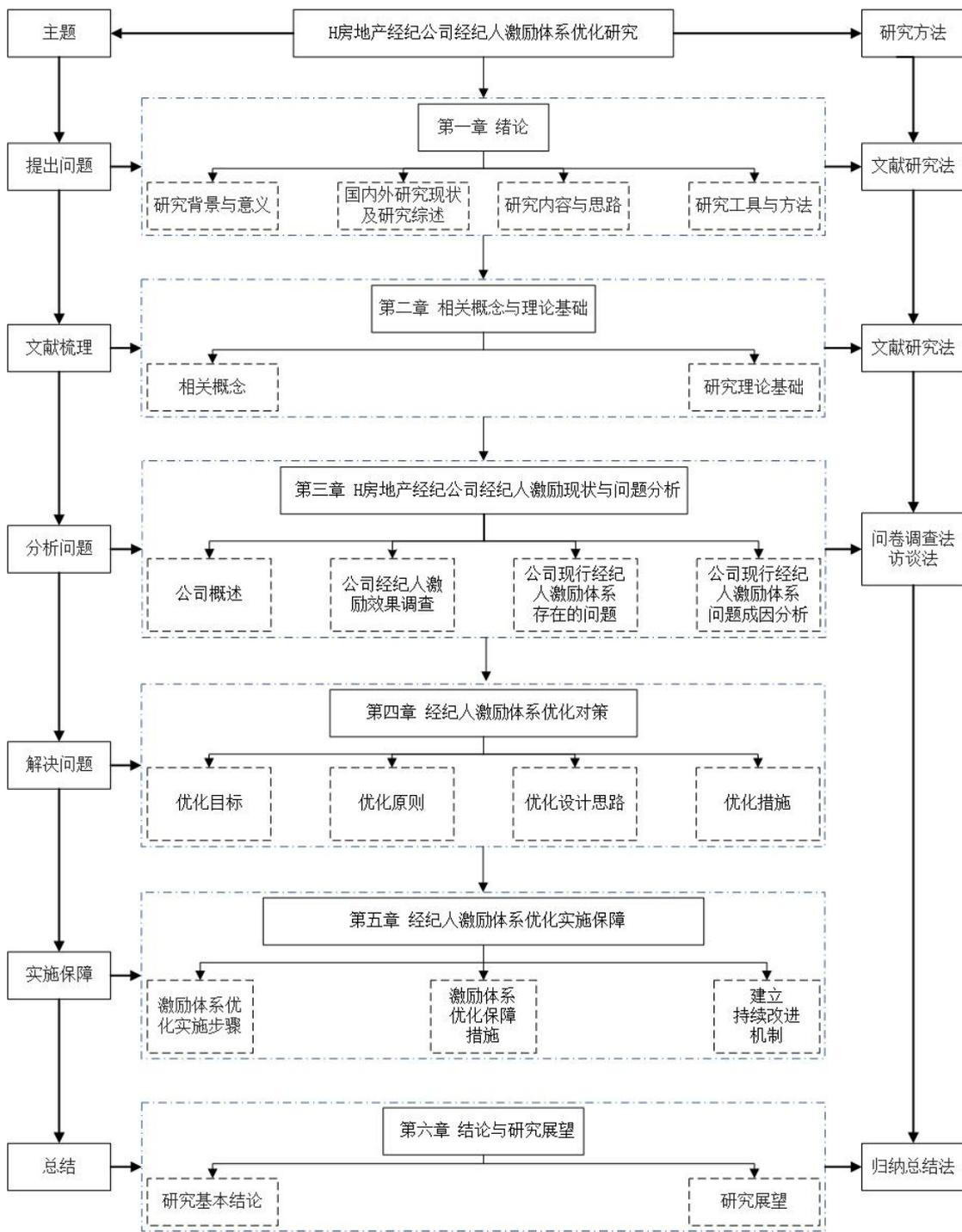


图 1.1 技术路线图

### 1.3.3 研究工具与方法

#### 1.3.3.1 文献研究法

本文在研究过程中，通过中国知网（CNKI）、中国优秀硕士学位论文全文

数据库（CMFD）、谷歌学术（Google Scholar）等数据平台查阅、收集、分析、整理了大量的参考资料，重点对销售人员激励尤其是房地产经纪公司经纪人激励体系等方面的文献进行了重点研究和归纳，同时阅读了国内外学者的经典激励理论，扎实掌握相关理论；结合研究对象的实际情况，选择适合的理论模型和研究方法，为后续分析和研究公司经纪人激励体系提供较为全面的理论基础依据。

### **1.3.3.2 问卷调查法**

问卷调查法是一种广泛运用于社会调查中的研究方法，研究者根据要研究的内容，通过设问的形式设计出一份有效问卷，采用线上调查、线下调查或线上线下相结合的方式将问卷送达受访者，由受访者作答后进行回收，研究者对回收到的有效问卷进行统计分析和判断，挖掘出可靠的数据用于问题研究。本文使用问卷调查法进行公司经纪人激励现状调查，具体问卷设计详见附录 A。

### **1.3.3.3 访谈法**

访谈法是指研究者和受访者通过面对面交流的方式，由研究者根据调查研究的需要向访谈者提出问题，并根据受访者的回答收集整理为研究资料的一种学术研究的方法。本文主要使用半结构化访谈法，首先分析问卷结果，分析得出该公司在经纪人激励方面存在的问题，再根据问题和激励现状，列出半结构化访谈提纲，找出这些问题背后的原因，作为经纪人激励体系优化研究的现实依据。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 房地产经纪公司

房地产经纪公司，通常是指为房地产买卖、租赁、抵押等活动提供居间、代理和咨询服务的专业机构。这类公司在房地产市场中扮演着重要的中介角色，通过其经纪人网络将买卖双方或租赁双方联系在一起，协助实现房地产交易的顺利进行。根据《中华人民共和国城市房地产管理法》的规定，房地产经纪公司是依法设立的从事房地产经纪活动的企业法人，其核心业务是提供包括房地产交易撮合、价格评估、市场分析、合同签订以及后续服务在内的全方位中介服务（《中华人民共和国城市房地产管理法》第六章第五十九条）。

房地产经纪公司的成功有效运营主要依赖于经纪人团队的专业技能和市场资源。正如邓洪在《现代房地产管理》中所指出的：房地产经纪人是房地产市场运作的核心要素，他们的专业知识、市场敏感度和沟通能力直接决定了房地产交易的效率和成功率。因此，为确保经纪人队伍的高效运作和良好服务质量，房地产经纪公司对于经纪人队伍的有效激励至关重要。

房地产经纪行业从无到有发展至今，业内公司的发展方向呈现出大型化、专业化和多元化的趋势。高海涛在《房地产经纪公司的发展趋势研究》中指出：随着信息技术的快速普及、市场竞争烈度加剧和环境不确定性的增强，传统房地产经纪公司正在尝试通过拓展业务范围、提高服务质量、优化管理模式等方式寻求更大的市场份额、利润空间和竞争优势。这种变化趋势不仅体现了市场对房地产经纪行业转型发展的客观要求，亦反映出房地产经纪公司在不断适应外部环境变化中的积极主动调整和策略创新。

另一方面，房地产经纪公司的业务模式也正在进行不断创新。根据崔红艳在《房地产经纪与中介服务》一文中的研究，房地产经纪行业头部企业开始探索依托大数据、人工智能等新兴技术，通过强化和深入对市场数据的挖掘、分析与预测来提升服务的精准度和客户满意度。同时，房地产经纪公司越来越重视品牌建设和企业文化的培育，通过塑造良好的企业形象和品牌信誉，对优秀经纪人和客

户资源产生更强的吸引力和影响力。

由此可见，房地产经纪公司作为连接房地产供需双方的桥梁，在房地产市场具有不可替代的地位和作用。随着市场环境的变化和技术的进步，这类公司正在通过专业化、信息化和多元化的路径，逐步拓宽自身的业务边界，提升服务水平，推动房地产市场的健康有序发展。正是基于这种重要性和发展趋势，对房地产经纪公司及其内部激励体系的研究具有重要的理论和实践意义。

### 2.1.2 房地产经纪人

房地产经纪人是房地产市场中的重要角色，其职能是促成房地产交易活动的顺利完成。在定义房地产经纪人这一概念时，最早的研究可以追溯到 20 世纪中期的美国学者 Lyman Baker 在其《The Economic Functions of Real Estate Brokerage》一书中提出的观点。Baker 认为，房地产经纪人是通过提供信息和撮合交易来促进房地产市场效率的重要中介力量（Baker, 1963）。他指出，房地产经纪人的核心功能是代表买卖双方进行市场信息的搜集、分析和沟通，从而帮助客户达成最优的交易结果。

随着市场的不断发展，房地产经纪人的定义和角色进一步得到丰富和扩展。丹尼斯·卡尔顿强调，房地产经纪人不仅是交易的中介者，还是客户信任的守护者和市场信息不对称的平衡者。卡尔顿的研究表明，房地产市场中信息的不对称性往往使得买卖双方难以做出最优决策，而经纪人作为信息的持有者和传播者，可以有效减少这种信息不对称，提升市场效率。

在中国，房地产经纪人的概念主要受到西方理论的影响，并结合中国市场的实际情况得到了进一步的发展。一般来说，房地产经纪人不仅需要具备一定的市场分析和营销能力，还需具备高尚的职业道德和良好的客户沟通能力。多数学者认为，随着中国房地产市场的快速发展，房地产经纪人的角色也在不断扩大，他们不仅是简单的“居间人”，更是客户的信赖顾问和市场动态的专业分析师。

此外，张文辉进一步强调了房地产经纪人所需的多重技能和综合素质。他指出，现代房地产经纪人必须具备跨学科的知识，包括法律、金融、市场营销和人际关系管理等，同时还需要具备敏锐的市场洞察力和迅速反应的能力，以应对日益复杂的市场环境。张文辉的观点反映了在当代房地产市场中，经纪人的角色更

加多样化，要求也更高。

### 2.1.3 激励和激励体系

#### 2.1.3.1 激励

激励这一概念源自哲学和心理学研究，从研究动机开始逐步发展起来，目前在经济学、管理学中使用广泛。激励的英文是“incentive”或“motivation”，前者在经济学中更加常用，主要指使用奖励、惩罚等外部手段来诱使他人采取某些行为；后者在管理学中应用更多，主要强调人的内在动机。在企业人力资源管理实践中，两者是兼而有之的。

从国外学者的研究来看，赫茨伯格认为激励作为一种内部力量，不受外部因素的影响，推动人在自我鼓励和提升的过程中实现自我价值。斯蒂芬·罗宾斯对激励的定义是：通过高水平的努力实现组织的意愿。加雷斯(Gareth)指出，激励是一个基本的心理过程，它决定组织中个人行为方向、个人努力程度和个人在困难面前的毅力。贝雷尔森(Berelson)和斯坦尼尔(Steiner)认为，激励是人的一切内在要争取的条件、希望、愿望、动力等，它是人类活动的一种内心状态。国内研究方面，周三多认为，激励是一种推动个体实现目标从而调动精神和心理状态的一种内在动机。马喜芳认为，激励是一个多维度、多层次的概念，它不仅涉及到个体层面的需求和动机，还包括组织内部的协同作用以及领导风格的影响，它是推动组织和个体行为的重要驱动力，对于理解和提升组织绩效具有重要意义。

综上，本文将激励定义为：组织为达到特定目标，使用一定措施、手段来满足员工需求，从而对员工进行激发、鼓励、引导、归化，以激发员工潜力和创造力，调动员工积极性，使员工行为符合组织期望，推动组织特定目标达成的一个持续性的管理过程。

#### 2.1.3.2 激励体系

结合国内外学者的研究成果和组织人力资源管理实践来看，一个成功的激励至少要具备四个基本条件：一是激励以满足员工内在和外在需要为出发点；二是正向激励和负向激励相结合；三是激励以组织和员工共赢为落脚点，即保证组织目标和员工个人目标均能实现；四是激励是一个持续的管理过程，贯穿于组织目标达成的全过程。

所以，要推动组织目标达成，就要对员工进行有效的激励，从而充分调动员工的工作积极性，提升员工的努力程度、潜力和创造力，设法使员工个人目标的实现和组织目标实现达成整体上的统一，这就要求组织对员工的激励不能是单一的、静态的、孤立的，而应该是多元的、动态的、成体系的。所以，对于组织来说，建立一个有效的激励体系至关重要。

目前，激励体系通常被定义为一种系统化的激励结构，其中包含多个相互关联的要素，主要有绩效考核激励、薪酬激励、晋升机制和职业规划、其他非物质激励（具有代表性的有培训发展机会、认可和荣誉、人性化关怀、组织文化等）。

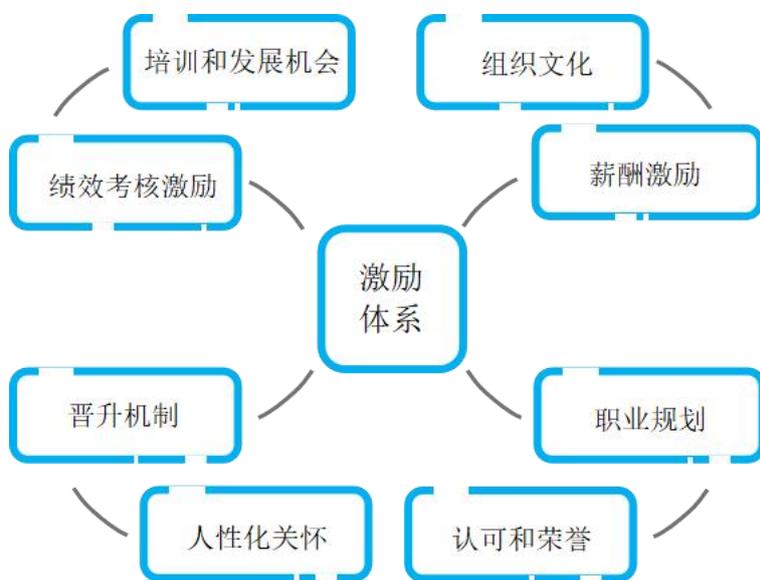


图 2.1 激励体系示意图

具体来说，绩效考核激励通过对员工工作绩效进行评估，根据评估结果给予相应的奖励或惩罚，以此来推动员工工作质效提升，进一步看，绩效考核是绩效管理的一个环节，绩效目标设置、绩效辅导、绩效反馈与改进等环节与其相辅相成，支撑着绩效考核能够达到预期的激励效果，即明确员工的工作目标，增强责任感，并通过奖惩机制激发员工的工作动力，促进组织目标的实现。

薪酬激励是指通过提供具有竞争力的薪资和福利，满足员工的基本经济需求和更高层次的物质追求，从而激发员工的工作积极性和忠诚度。合理的薪酬体系能够吸引和保留人才，同时也是对员工工作贡献的直接回报。

晋升机制和职业规划为员工提供明确的职业发展路径和个人成长的空间，满

足员工对个人成就和职业进步的追求。它们不仅能够提高员工的工作满意度，还能激励员工为实现长期职业目标而努力工作。

其他非物质激励方面，培训和发展机会是激励体系中的重要组成部分，一方面其能够帮助员工提升专业技能和职业素养以适应快速变化的市场环境和技术进步；另一方面，符合员工需求的培训能够有效地提高工作满意度和忠诚度，从而提升激励效果。认可和荣誉能够满足员工受尊重和自我实现的需求，在激励体系中同样也是十分重要的，对员工优秀表现和贡献的表彰能够显著增强员工的成就感和归属感，从而激发员工的工作热情和创新精神，作为一种正向激励，其不仅能够激励获奖者，同时为其他员工树立榜样，号召整个组织向更高的目标努力。包含关注员工身心健康、工作生活平衡以及个人情感需求等内容在内的人性化关怀亦能够提高员工的工作满意度和忠诚度。组织文化在激励体系中的重要性同样不容忽视，一个积极向上的组织文化能够激发员工的创新精神和团队合作精神，对组织创新和员工的工作态度产生积极影响，提高员工的工作投入和组织承诺。

上述这些因要共同构成了现代组织的激励体系，通过物质与精神激励的结合、短期与长期激励的搭配，最大程度地调动员工的积极性。现代企业在设计激励体系时，既要考虑物质奖励的激励效果，又要关注员工的内在需求，确保激励措施与员工个人成长和企业战略目标相一致。

## 2.2 研究理论基础

### 2.2.1 波特-劳勒综合激励理论

激励理论可以分为内容型激励理论（主要包括马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的 ERG 理论、赫兹伯格的“激励——保健”双因素理论等）、过程型激励理论（主要包括弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论等）、行为修正型激励理论（主要包括斯金纳的强化理论）和综合激励理论。其中综合激励理论是在吸纳总结以上各类激励理论的基础上，提出的一种综合反映员工在整个激励活动中的心理过程的激励理论，是上述三种类型激励理论的集大成者。主要包括波特-劳勒综合激励理论、罗宾斯的综合激励模型和豪斯的综合激励力量模型等。综合激励理论中最具代表性和影响力的当属由美国行为科学家莱曼·波特和爱德华·劳勒于 1968 年在《管理态度与绩效》一书中提出的综合激励理论，即波特-劳勒综

合激励理论。

波特-劳勒综合激励理论是波特和劳勒对各种激励理论进行相互补充和融合而提出的一种激励理论模型。该理论以弗罗姆的期望理论为基础，即以员工的效价和期望值为基点，综合了双因素理论、公平理论、强化理论等激励理论的核心观点，对员工内在因素和各类外在激励因素进行了有效的整合，内容更加全面，适应范围更广。具体模型如图所示：

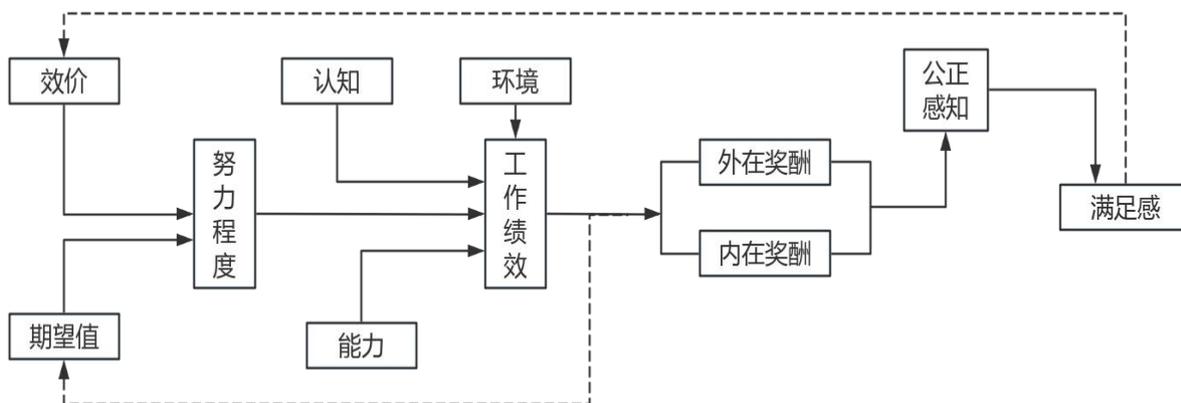


图 2.2 波特-劳勒综合激励理论模型

### 2.2.1.1 效价和期望值影响努力程度

波特-劳勒综合激励模型继承了弗罗姆期望理论的主要思想，认为员工的努力程度主要取决于效价和期望值两个因素：

(1) 效价是员工对所获得报酬的偏好程度，是员工的一种主观判断。员工如果主观对获得的报酬偏好程度很高，那么其效价就高，反之则效价低。

(2) 期望值是指员工对通过努力实现目标的可能性估计，也是员工的主观认知。如果员工主观认为实现目标的可能性很高，则期望值就高，反之，如果员工认为无论如何努力，都不太可能实现目标，则期望值就低。

### 2.2.1.2 努力程度、能力、认知和环境因素决定工作绩效

波特和劳勒认为，员工的工作绩效受到多个因素影响，除上一个子系统涉及的努力程度外，还受到以下 3 个因素的影响：

- (1) 能力指员工个人拥有的能力和素质。
- (2) 认知是指员工是否清楚地理解组织对其岗位或角色的期望以及岗位的

职责和权限。

(3) 环境因素主要包括工作环境、工作条件、人际关系和组织文化等。

### 2.2.1.3 奖酬要以工作绩效为前提

波特和劳勒认为,组织给予员工的奖酬要以工作绩效为前提,如果员工感知到自己获得的奖酬和工作绩效关联性不强,那么奖酬将不能成为提高绩效的激励因素,整个激励模型的激励逻辑链条即断裂。同时,波特和劳勒将奖酬分为了外在奖酬和内在奖酬。外在奖酬主要包括工资、晋升、福利等;内在奖酬主要包括工作本身的乐趣、成就感、精神奖励、责任感、个人成长等方面。

### 2.2.1.4 奖酬和公平感知共同决定满足感

员工的满足感,除了两种奖酬的绝对值之外,员工是否认为自己获得的奖酬在程序和分配两个维度上是否公平也对满足感有同样深刻的影响,如果员工的公平感知较差,哪怕奖酬的绝对值再高,员工满足感也会大打折扣。

上述四个子系统之间又有着紧密的联系,相互作用(图 2.1 中虚线连接的部分),这 4 个子系统构成了波特-劳勒综合激励模型的激励闭环,即:努力程度→工作绩效→奖酬→满意度→努力程度。

## 2.2.2 IPA 分析模型

IPA 分析模型(Importance-Performance Analysis Model)是由马提拉(Martilla JA)和詹姆斯(James IC)于 1977 年提出的一种分析模型,最初被用于对汽车经销商的考核,由于其拥有简单直观、易于理解、使用方便等优势,随后被学者们推广于各行各业的研究分析中,尤其是在顾客满意度、员工满意度、服务质量提升、休闲旅游项目吸引力等研究中得到了广泛的应用。

IPA 分析模型是将某个因素的重要度(重视程度)作为横轴,绩效表现(满意度)构建一个坐标系,根据重要度和绩效表现的高低(平均值)将坐标系划分为四个区域,具体见 IPA 分析象限图:

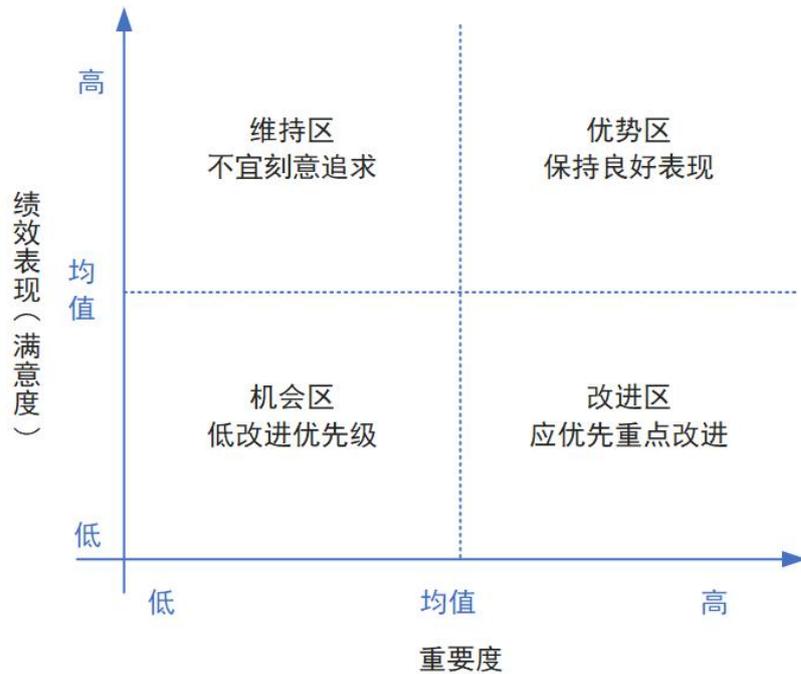


图 2.3 IPA 分析像限图

巴洛格鲁和洛夫 (Baloglu, Love, 2003) 对这四个区域进行了解释:

**优势区:** 高重要度、高绩效表现。位于这个区域的因素应以继续保持目前的良好表现并持续改进为目标。

**维持区:** 低重要度、高绩效表现。位于这个区域的因素应维持现状, 不必花费额外的资源追求。

**机会区:** 低重要度、低绩效表现。位于这个区域的因素虽然需要改进, 但是由于重要性低, 所以改进的优先级要低于改进区。

**改进区:** 高重要度、低绩效表现。位于这个区域的因素是最应该高度重视并优先改进完善的。

## 3 H 房地产经纪公司经纪人激励体系现状与问题分析

### 3.1 公司概况

#### 3.1.1 公司简介

H 房地产经纪公司成立于 2010 年，位于青海省西宁市，是一家致力于房地产经纪业务的专业连锁品牌公司。自成立以来，H 公司始终坚持“诚信经营，用心服务”的经营理念，注重交易的安全性和透明度，积极与银行和律师事务所等多方建立深度合作关系，确保每一笔房产交易的合法合规和安全保障。同时，公司奉行“阳光交易，买卖双方面对面”的交易规则，推动房产交易过程的透明化，赢得了客户的广泛好评和良好的口碑。凭借卓越的服务质量和严谨的管理风格，H 公司被西宁市房地产管理局及西宁市房地产协会授予“房地产行业先进单位”荣誉称号，已成为西宁地区备受信赖的房地产经纪品牌。

经过 14 年的稳步发展，H 公司已经建立了 11 家直营店，形成了稳定的市场布局和品牌影响力。公司的经纪人队伍现已扩展至 120 余人，每位经纪人都经过严格的专业培训和职业道德教育，以确保能够为客户提供专业、高效的服务。公司始终致力于提升团队的综合素质和业务水平，通过内部培训和职业发展规划，激励员工不断进步，实现自我价值。

公司以“保障交易安全，帮助员工立业”为使命，致力于为客户提供最优质的服务体验，为员工提供广阔的发展平台。H 公司坚守“诚实守信、敬业感恩、吃苦耐劳、真做实干”的核心价值观，同时坚持“专业高效、服务致胜、与时俱进、共同发展”的经营理念，通过不断创新和改进，力求在竞争激烈的市场环境中始终保持领先地位。

H 公司的企业文化充满积极向上的氛围，强调团队的凝聚力和奋斗精神。公司提出了一系列激励标语，如“我是最棒的，我一定会成功！”“我要每天进步一点点”“我相信我所在的公司”和“我要每天推销自己，推销房子，推销到全世界”。这些口号不仅体现了公司对员工的高标准要求，也反映了公司对未来发展的坚定信心和决心。H 公司相信，每一位员工都可以通过努力和坚持，实现个人价值与公司目标的共同成长，并在行业内树立起“没有卖不掉的房子，只有谈

不挠的价格”的坚定信念。

### 3.1.2 公司组织架构及发展规模

H 公司的组织架构精细严谨、职能分明，主要包括总部和各分店。总部设置在西宁市，承担公司的整体运营管理与战略决策职能。总部下设总经办，直接领导五大职能部门：网络营销部、财务部、人事行政部、检核部和权证部。这五大职能部门各司其职，网络营销部负责线上推广和营销活动策划，财务部负责财务管理与成本控制，人事行政部负责员工招聘、培训及管理，检核部负责业务质量的审查与监督，权证部则处理各种房产交易的法律和合规事务。这一系列严密的管理体系确保了公司的高效运营和市场竞争能力（详情请见图 3.1）。

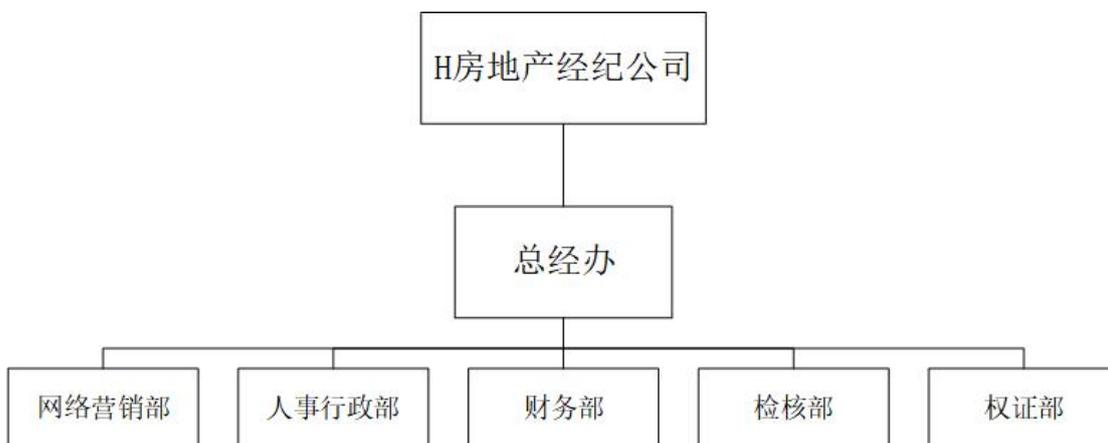


图 3.1 H 房地产经纪公司总部组织架构图

在门店层面，公司目前设有 11 家直营门店，分别隶属于公司三个营销中心进行统筹管理。各直营门店的组织架构较为扁平化，通常由店经理、组经理和房产经纪人构成。店经理负责店内的整体运营管理与业绩达成，组经理协助店经理管理团队和协调日常工作，房产经纪人则专注于市场开发和客户服务。通过明确的岗位职责划分和高效的团队合作，各门店能够快速响应市场需求，为客户提供高效、优质的服务（详情见图 3.2）。

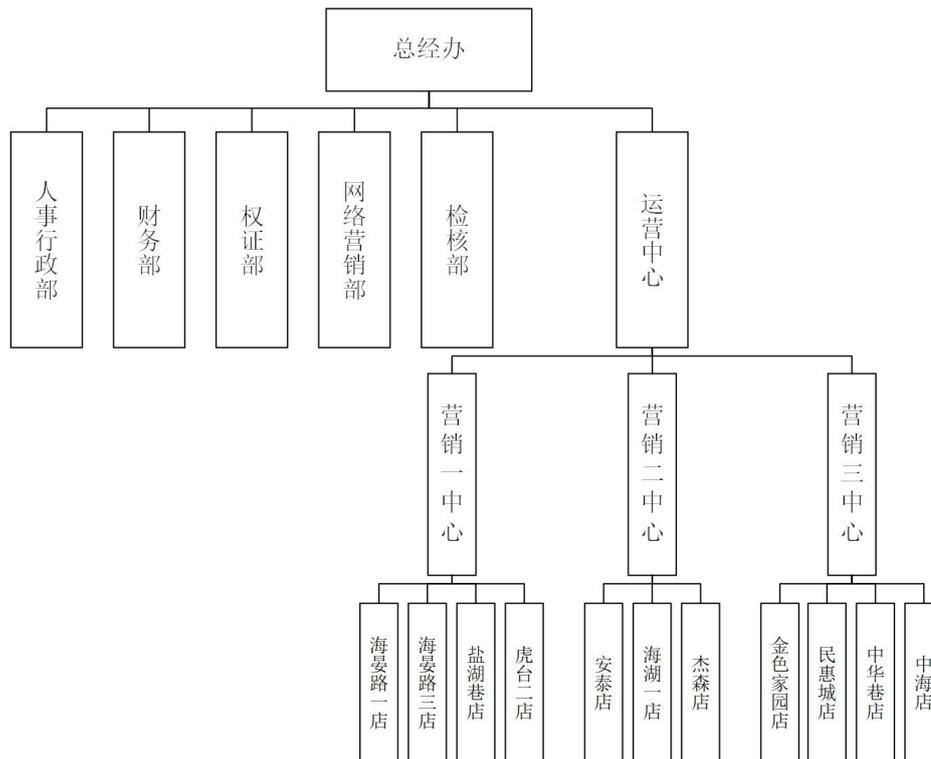


图 3.2 H 房地产经纪公司门店组织架构图

在发展历程方面，自 2010 年创办以来，H 公司通过积极发挥全体员工的主观能动性，持续优化业务和管理体系，公司实力迅速壮大，经济效益不断提高。公司不仅在青海省内树立了卓越的品牌形象，还获得了多项荣誉，如“先进单位”“金牌雇主”“中介星门店”和“驱动力公司”等称号。这些荣誉不仅是对 H 公司过去努力的肯定，更是激励公司未来发展的动力。

展望未来，H 公司将继续以市场为导向，坚持专业化和多元化的发展道路，进一步扩大市场规模和影响力，力争在未来几年内发展成为拥有千人规模的全国性房地产经纪品牌，为更多客户提供优质服务，持续引领行业发展潮流。

### 3.1.3 公司经纪人队伍概况

H 房地产经纪公司自成立以来，始终注重建设一支专业化、精细化的经纪人队伍，旨在为客户提供高质量的房产交易服务。目前，公司已在西宁市范围内开设了 11 家直营门店，覆盖了城西区 and 城北区的主要商业与居民区域。每个门店都配备了多名专业房产经纪人，这些经纪人是公司核心竞争力的体现，承担着市场开发、客户维护、信息收集、房源推荐及成交谈判等多重职责。

H 公司的经纪人团队分布在西宁市的各个主要区域,包括位于城西区的海晏路一店、海晏路三店、盐湖巷店、虎台二店、安泰店、海湖一店、杰森店和中华巷店;以及位于城北区的金色家园店、民惠城店和中海店。各门店的地理位置均选择在交通便利、人流密集的区域,便于客户到访和业务开展,进一步提升了公司的市场渗透力和品牌影响力。

公司现有经纪人团队由超过 70 名专业人员组成,这些经纪人均经过严格的培训和考核,具备丰富的房产市场经验和出色的沟通技巧,具备为买卖双方客户提供从房产咨询、实地看房到合同签署、过户贷款等一站式房地产经纪服务。在公司“诚实守信、专业高效”的企业文化影响和要求下,他们以敬业的态度和专业的能力对待每一位客户、每一单交易,致力于为客户提供高品质的服务和愉快的买卖体验。

H 公司定期组织市场分析会议,邀请外部专家开展专业课程培训,不断提升经纪人的市场分析能力、业务能力和服务品质。通过专业化、系统化的培训机制,公司经纪人团队的整体素质和专业能力位于西宁区域行业领先,为公司在西宁房地产市场中赢得了良好的声誉和稳固的市场份额。

### 3.1.4 公司经纪人激励体系现状概述

H 公司现行的激励体系在内容上基本涵盖了绩效考核激励、薪酬激励、晋升和职业发展激励和其他非物质激励这几个要素,通过这些措施的实施来调动经纪人工作积极性,激励他们高效工作,提升业绩。现行激励体系在客观上确实对经纪人队伍产生了一定的激励效果,支撑公司从最初的 3 家门店到目前的发展规模,并持续为公司的高质量发展提供动力,但是在新的市场环境和竞争态势下,日益显得力不从心。

#### 3.1.4.1 绩效管理

H 公司目前建立了相对规范的绩效管理机制,主要使用关键绩效指标(KPI)作为绩效管理工具。每年初,公司总经办下达公司整体成交业绩指标,分解至各门店后,由各门店自行下达并分解至各经纪人,经纪人除了成交业绩指标外,还承接如拓客、片区开发、带看等日常工作指标。考核指标确定后,由店经理依次对经纪人进行月度、季度、半年度、年度绩效考核评估,考核结果由店经理告知

经纪人。考核结果的应用方面，H 公司主要将考核结果应用于经纪人绩效工资发放、评奖评优和职级的升级或降级，连续 2 次月度考核不合格的经纪人将进行为期 1 个月的待岗培训，若待岗期结束后次月考核仍不合格，将被解除劳动合同。

#### 3.1.4.2 薪酬制度

薪酬激励是 H 公司激励体系的核心组成部分之一，公司目前采用以基本工资为基础的相对传统的销售人员典型的浮动薪酬结构，包括基本工资、绩效工资、成交佣金和法定福利等 4 部分，其中基本工资由员工职等、职级、司龄决定；绩效工资由月度绩效考核分数决定，年度绩效考核结果用于核发绩效奖金；成交佣金根据员工职级划分不同的成交额提成比例核算，法定福利为社会保险、医疗保险和住房公积金。

#### 3.1.4.3 晋升机制和职业规划

H 公司为经纪人设置了不同层级，从经纪人、店组长、店经理、区域总等分为 4 个职等，各职等内又分若干个职级，如经纪人分为见习经纪人、普通经纪人、中级经纪人、高级经纪人、资深经纪人 5 级，店组长、店经理、区域总等职等内也划分有 2-3 个职级。职级的升降主要依据考核结果，达到一定标准晋升、低于一定标准降级，其他情况保留职级。而从经纪人到店组长、店组长到店经理等职等间的晋升则是在职位出现空缺时，由上级根据个人判断、日常表现和业务能力等向公司推荐，经公司商议后进行晋升决策。值得一提的是，目前 H 公司承担管理职能的高级经纪人多半是同行企业挖猎而来，且公司职能岗位和经纪人岗位之间基本不流动。

#### 3.1.4.4 其他非物质激励

H 公司目前在其他非物质激励方面的措施相对匮乏且单一。培训和发展机会方面，主要是入职新人训和不定期集体业务培训两种，培训内容由公司统一指定，聘请外部培训讲师开展；认可和荣誉方面，在年底根据全年业绩完成情况、绩效考核情况评选授予年度优秀员工和最佳新人等荣誉称号；人性化关怀方面，除了法定的“五险一金”福利外，在春节、中秋节、端午节等传统节日，公司向经纪人派发红包、月饼、粽子等节日礼物；企业文化作为隐性非物质激励的重要因素，在 H 公司中仍旧处于“口号上墙”阶段，远远没有内化在规章制度中，更没有“入脑入心”。例如，公司所倡导的“团队合作、客户至上”的企业文化更多仅

仅体现在口号上，缺乏实际行动和相关制度的支持。

综上所述，H 公司的激励体系虽然涵盖了绩效、薪酬、晋升等多个维度，但具体内容较为单一、陈旧，基本是沿用传统的销售公司基本激励措施，集中表现在绩效管理只关注结果而忽略过程、薪酬制度激励性欠佳、晋升机制不明确、非物质励手段匮乏，这些都可能是影响员工工作积极性和工作绩效的重要问题。为了提高员工的工作积极性和公司整体的运营效率，H 公司有必要对现有激励体系进行进一步的优化和改进。

## 3.2 公司经纪人激励效果调查

### 3.2.1 经纪人激励效果调查问卷设计与构成

本调查问卷的设计基于波特-劳勒综合激励理论和 IPA 模型的指导，旨在深入了解 H 房地产经纪公司经纪人激励体系的现状及其有效性。波特-劳勒综合激励理论强调员工的努力、绩效和满意度之间的复杂关系，提出激励效果取决于员工对其工作成果的期待（期望值）、感知到的公平性（公正性感知）、能力以及外部和内部的奖酬结构。同时，IPA 模型作为一种广泛应用的分析工具，通过评估不同激励因素的相对重要性（Importance）和实际表现（Performance），为优化激励体系提供了明确的方向（完整调查问卷请参考附录 A）。

在问卷题项的具体设计上，主要参考 Porter 和 Lawler (1968) 在《管理态度与绩效》中提出的综合激励理论，系统性涵盖员工的外部环境、角色认知、能力建设、期望值、公正性感知、外部性奖酬和内部性奖酬等因素。同时，结合 Martilla 和 James (1977) 提出的 IPA 分析模型的具体框架进行修订。其中，关于绩效管理、激励性、晋升发展体系、激励手段和企业文化等方面的题项，大部分借鉴了 Lal R (2009) 对销售人员激励因素的研究以及吴艳芳 (2023) 对激励体系的优化研究中的量表，经过适当修改后用于 H 房地产经纪公司经纪人激励体系的调查。本研究的修订部分主要针对研究对象的实际情况，确保题项能够更准确反映公司员工实际激励需求<sup>①</sup>：

<sup>①</sup> 问卷题项设计参考文献来源：

[1]Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

[2]Martilla, J.A., & James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1),

77-79.

问卷中 Q1 至 Q3 集中考察员工对公司外部环境的认知，包括公司文化和领导力的感知。这些问题帮助我们评估员工对组织文化和环境的认同感，这种认同感是影响员工行为和态度的重要因素，符合波特-劳勒理论中对外部环境的关注。

问卷通过 Q4 至 Q6 的问题来探索员工的角色认知和能力建设情况。根据波特-劳勒综合激励理论，员工对其角色的明确认知和胜任工作的能力是影响其绩效的重要前提，因此，我们设置了相关问题来评估员工对自己工作职责和要求的理解程度以及公司在培训和发展机会方面的投入程度。

问题 Q7 至 Q10 旨在评估员工的期望值，即员工对工作成果与努力之间关系的预期。期望值是波特-劳勒激励模型中核心的心理因素，它决定了员工在面对工作任务时的积极性和投入度。通过询问员工对绩效目标、领导支持和反馈机制的看法，问卷能够揭示在现有的激励体系中，这些期望因素是如何影响员工工作动机的。

公正性感知方面（Q11 至 Q13）是该理论中另一关键变量，其对员工的满意度和绩效有直接影响。我们设计了具体问题来探讨员工对奖酬分配的公平性认知，以识别是否存在不合理的激励现象以及其对员工的影响。对于外部性和内部性奖酬的评价（Q14 至 Q19），则帮助我们进一步理解员工在物质奖励和非物质奖励方面的需求及满足情况。

问卷通过 Q20 考察员工对不同类型奖酬的偏好，这直接反映了奖酬效价，即员工对不同奖励方式的重视程度。结合 IPA 模型，我们能够通过对每一项激励因素的重要性和表现水平的交叉分析，确定哪些因素需要优先改善，从而优化整体激励体系。

本研究采用 Likert 五级式测量量表，其中 1 代表强烈否定、2 代表否定、3 代表中立、4 代表肯定、5 代表强烈肯定。为提高分析与解释的针对性，更贴近 H 公司实际情况，同时便于后续研究的记录，笔者将问卷中各题项所对应的理论维度（外部环境、角色认知、能力建设、期望值、公正性感知、外部性奖酬和内部性奖酬）具体化为更加便于操作和实施的绩效管理机制、薪酬制度的激励性、经纪人晋升发展机制、激励手段和企业文化等实际分类维度，并对其进行了系统

[3]Lal, R. (2009). The Impact of Job Structure on Salespeople's Motivation. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 372-388.

[4]吴艳芳. (2023). 基于波特-劳勒理论的激励机制优化研究. *管理科学杂志*, 36(4), 45-52.

编码：绩效管理机制（AX）、薪酬制度的激励性（BX）、经纪人晋升发展机制（CX）、激励手段（DX）、企业文化（EX）。

表 3.1 H 房地产经纪公司经纪人激励调查问卷设计

题项描述	对应题号	强烈肯定	肯定	中立	否定	强烈否定
AX-1 我十分清楚公司的绩效考核制度和我的工作目标，通过我的努力，我很有可能达成这些目标。	Q4,Q7	5	4	3	2	1
AX2 每当绩效考核结束，我的上级会向我反馈考核结果并阐明获得此结果的原因，同时为我指明改进的方向。	Q5,Q8,Q9	5	4	3	2	1
AX-3 我所获得的奖酬（包括工资、佣金、奖金等现金形式与晋升、表彰、赞赏等非现金形式）与我的工作绩效是密切相关的。	Q10	5	4	3	2	1
BX-1 公司对我的绩效考核结果与我的工作业绩和成果相符，对于我的同事们来说也是如此。	Q11	5	4	3	2	1
BX-2 公司给予我的奖酬（包括工资、佣金、奖金等现金形式与晋升、表彰、赞赏等非现金形式）与我付出的努力是对等的。	Q12	5	4	3	2	1
BX-3 公司给予我同事们的奖酬（包括工资、佣金、奖金等现金形式与晋升、表彰、赞赏等非现金形式）与他们付出的努力是对等的。	Q13	5	4	3	2	1
BX-4 据我所知，与本地区其他同行相比，我目前的薪酬水平是有竞争力的。	Q14	5	4	3	2	1
BX-5 公司的福利（如五险一金、休假、员工关怀等）令我满意。	Q15	5	4	3	2	1
CX-1 公司为我提供了充足的培训发展机会，让我不断提升胜任工作的能力。	Q6	5	4	3	2	1
CX-2 如果我可以选择是否晋升为管理人员，我可能会选择成为业务骨干专家而不是管理人员。	Q20	5	4	3	2	1
DX-1 我认为除了金钱奖励外，表扬、公开表彰、证书等也是我需要的奖励。	Q17	5	4	3	2	1
DX-2 我时常享受工作带给我的乐趣和成就感。	Q18,Q19	5	4	3	2	1
EX-1 我非常认同公司的价值理念经营理念，它们贯穿于公司的规章制度、管理方式和工作环境中。	Q1,Q16	5	4	3	2	1
EX-2 我和同事们相处地很愉快，如果可能，我愿意一直与他们共事。	Q2	5	4	3	2	1
EX-3 我的上级领导十分优秀，如果可能，我愿意一直接受他的领导。	Q3	5	4	3	2	1

### 3.2.1.1 信度分析

信度分析又称可靠性检验，是检验收集到的问卷数据结果是否具有-致性，本研究采用 Cronbach's Alpha 系数来衡量问卷信度的指标，该数值一般在 0 到 1 之间，当 Cronbach's Alpha 系数数值高于 0.70 时，说明调查问卷有良好的信度效果，如果数值低于 0.70,则表明此调查问卷的可靠性需要进一步的商榷，本次调查的数据分析部分采用统计分析软件 IBM SPSS 26.0 进行处理。具体分析情况如表 3.2 所示：

表 3.2 调查问卷信度分析结果

维度	测项	修正后的项与 总计相关性	删除后的 Cronbach's Alpha系数	Cronbach's Alpha系数
绩效管理机制	AX-1	0.817	0.942	0.944
	AX-2	0.878	0.923	
	AX-3	0.884	0.922	
薪酬制度的激励性	BX-1	0.888	0.900	0.904
	BX-2	0.842	0.947	
	BX-3	0.875	0.937	
	BX-4	0.888	0.933	
	BX-5	0.919	0.923	
经纪人晋升发展机制	CX-1	0.679	0.890	0.854
	CX-2	0.807	0.862	
激励手段	DX-1	0.836	0.880	0.868
	DX-2	0.779	0.892	
企业文化	EX-1	0.879	0.871	0.878
	EX-2	0.773	0.893	
	EX-3	0.627	0.923	

通过表 3.2 对问卷题项的信度进行检验，各维度之间的所有题项的修正后总计相关性均大于 0.6，反映出各题项与所测量维度的较强关联性。具体来看，绩效管理机制的 Cronbach's Alpha 系数为 0.944，薪酬制度的激励性维度的 Cronbach's Alpha 系数为 0.906，经纪人晋升发展机制的 Cronbach's Alpha 系数为 0.854，激励手段维度的 Cronbach's Alpha 系数为 0.892，企业文化维度的 Cronbach's

Alpha 系数为 0.878，各维度均大于 0.7 的标准值。这说明问卷在不同维度上的各项题目具有较高的一致性和内部可靠性。因此，该量表具有较高的可靠性，各题项均可保留用于后续分析。

### 3.2.1.2 效度分析

根据表 3.3 中的 KMO 值和 Bartlett 球形检验结果，本文对问卷的效度进行了分析。KMO 值为 0.926，远高于通常认为的适合因子分析的最低标准值 0.6，表明各变量之间具有较强的相关性并适合进行因子分析。同时，Bartlett 球形检验结果的近似卡方值为 3424.470，自由度为 231，p 值为 0.000（小于 0.05），显示拒绝零假设，即各变量之间存在显著的相关关系。

表 3.3 KMO 值和 Bartlett 球形检测

KMO 值		0.926
Bartlett 球形检验	近似卡方	3424.470
	df	231
	p 值	0.000

## 3.2.2 调查问卷描述性分析

### 3.2.2.1 人口变量描述性分析

表 3.4 样本人口统计特征

(N=40)

统计变量	分类	频数	百分比
性别	男	27	67.5
	女	13	32.5
年龄	25 以下	4	10
	25-30	7	17.5
	31-35	8	20
	36-40	7	17.5
	41-45	6	15
	46-50	5	12.5
	50 以上	3	7.5
学历	大专及以下	10	25
	大学本科	22	55
	硕士研究生	8	20

续表:

统计变量	分类	频数	百分比
婚育情况	已婚	24	60
	未婚	16	40
工龄	1 年以下	6	15
	1-3 年	14	35
	3-5 年	10	25
	5-10 年	10	25
	10 年以上	10	25
从业时间	1 年以下	11	27.5
	1-3 年	12	30.0
	3-5 年	7	17.5
	5-10 年	6	15.0
	10 年以上	4	10.0

根据表格所显示的统计数据，首先对受访者的基本情况进行深入分析。这 40 名参与调查的房地产经纪人既呈现出一定的多样性，也反映出一些明显的趋势和特点，这些都为进一步理解 H 房地产经纪公司员工的构成和背景提供了有价值的信息。

从性别分布来看，男性占比 67.5%，女性为 32.5%。该公司的经纪人团队以男性为主，这种性别结构很大程度上与房地产经纪行业的特定工作性质相关，频繁的外勤工作场景、较高的工作强度和不定时的工作时间等特点，使男性更容易接受和适应房地产经纪人这份工作。

在年龄分布上，25 岁以下的年轻经纪人占比 10%，主要集中在 25-30 岁（17.5%）和 31-35 岁（20%）之间的群体中，总体来看，31-35 岁的经纪人最多，占比 20%。36-40 岁、41-45 岁以及 46-50 岁各年龄段的经纪人比例较为平均，分别为 17.5%、15%和 12.5%，50 岁以上的经纪人占比最少，仅为 7.5%。这反映出该公司经纪人团队具有一定的年轻化特征，尤其是以中青年为主，这与行业内对市场开拓、客户沟通和销售技巧的要求相吻合，也体现出公司在人员招聘方面更倾向于吸纳年轻、有活力且富有创新精神的从业者。

从学历背景来看，大专及以下学历的经纪人占比为 25%，大学本科学历占比为 55%，硕士研究生占比为 20%。大部分经纪人拥有本科及以上学历，这说

明公司对于经纪人的学历水平有一定的要求,注重引进具备高学历、理论知识扎实又能学以致用的人才。同时,大专及以上学历的从业者仍占有一定比例则表明在实际工作中,行业经验、情商和销售能力更为重要。

婚育情况方面,已婚经纪人占 60%,未婚经纪人占 40%。已婚经纪人比例较高,这反映出公司员工的整体稳定性相对较好,已婚员工通常有更强的责任感和稳定的职业规划,能够在较长时间内为公司提供稳定的服务。

从工龄和从业时间的分布来看,1 年以下工龄的员工占比为 15%,1-3 年的占比为 35%,3-5 年的占 25%,5-10 年的占 25%。从业时间方面,1 年以下的经纪人占 27.5%,1-3 年占 30%,3-5 年占 17.5%,5-10 年占 15%,10 年以上的占 10%。总体来看,公司的经纪人团队中大部分员工具有一定的从业经验,而从业 1-3 年的从业经验者占比最大,则反映出公司的人员流动性虽然相对较强,但也具备一定的经验积累,适应了房地产经纪行业的工作节奏和要求。

### 3.2.2.2 各变量之间相关关系分析

在对 H 房地产经纪公司的激励机制进行研究时,本文预先提出了以下五个假设:第一,经纪人对公司绩效管理机制持负面态度;第二,经纪人认为薪酬制度的激励性不足,无法有效激励员工;第三,经纪人对晋升发展机制的看法较为负面,认为现有机制不利于职业发展;第四,经纪人对公司提供的激励手段评价不高,认为激励方式单一、缺乏创新;第五,经纪人对企业文化的认同感较低,认为企业文化建设流于形式,未能充分调动员工的积极性和参与度。基于上述假设,本文对相关变量的描述性统计进行了分析,以验证假设的成立。

表 3.5 列出了各变量的描述性统计结果,涵盖了绩效管理机制、薪酬制度的激励性、晋升发展机制、激励手段及企业文化五个方面。根据表中数据,所有变量的最小值均为 1,最大值为 5,说明在对各变量的满意度评分中,受访者的态度存在明显分歧。在平均数的分析中,绩效管理机制的平均数为 1.891,标准差为 1.123,表明经纪人普遍对公司绩效管理机制持不满意态度,尤其是许多受访者的评分集中在较低区间,支持了第一个假设,即经纪人对公司绩效管理机制的看法是负面的。

表 3.5 各变量的描述性统计

变量	N	最小值	最大值	平均数	标准差
绩效管理机制	40	1.000	5.000	1.891	1.123
薪酬制度的激励性	40	1.000	5.000	2.018	1.180
经纪人晋升发展机制	40	1.000	5.000	1.932	1.135
激励手段	40	1.000	5.000	2.353	1.104
企业文化	40	1.000	5.000	2.017	1.153

在薪酬制度的激励性方面，表中显示的平均数为 2.018，略高于绩效管理机制，但依然接近“比较不满意”的水平，标准差为 1.180，反映出受访者在此变量上的看法较为集中且偏向负面。这一结果进一步验证了第二个假设，即经纪人普遍认为现行的薪酬制度激励性不足，难以有效激励员工的积极性和工作投入。

关于经纪人晋升发展机制，平均数为 1.932，标准差为 1.135。这个结果接近于“不满意”的水平，表明大部分受访者对公司现有的晋升发展机制持负面态度。评分的集中趋势和较低的平均值表明，晋升渠道不透明、发展路径不明确等问题较为突出，这支持了第三个假设，即经纪人对晋升发展机制的看法较为负面。

在激励手段的评价上，平均数为 2.353，标准差为 1.104，处于较低水平，提示经纪人对公司激励手段的总体评价并不高。尽管公司为经纪人提供了一定的激励措施，但这些措施存在单一或缺乏创新的问题，未能充分满足员工多样化的需求，从而影响了整体激励效果。这一结果同样也支持了第四个假设，即经纪人对现有激励手段的评价较低。

最后，企业文化的平均数为 2.017，标准差为 1.153，提示员工对企业文化的认同度较低，基本上处于“不满意”的状态。尤其时较大的标准差说明经纪人对企业文化整体上负面评价占主导地位，可知公司在企业文化建设上大概率存在流于形式的问题，未能真正激发员工的归属感和认同感。这一分析结果支持了第五个假设：经纪人对企业文化持负面看法。

本研究在探究变量间相关性时采用了皮尔逊相关分析法。皮尔逊相关系数是衡量两变量间线性相关程度的统计指标，其值域介于-1 至 1 之间，若两变量呈正相关，则相关系数为正；若呈负相关，则相关系数为负；相关系数的绝对值越接近 1，表明两变量间相关性越强；绝对值越接近 0，则表示相关性越弱。需要注

意的是，相关系数只能反映变量之间的相关程度，并不能直接说明变量之间的因果关系。具体的相关分析结果详见表 3.6。

表 3.6 皮尔逊相关系数表

变量	绩效管 理机制	薪酬制度 的激励性	经纪人晋升 发展机制	激励手段	企业文化
绩效管理机制	1.000				
薪酬制度的激励性	.493**	1.000			
经纪人晋升发展机制	.547**	.536**	1.000		
激励手段	.490**	.415**	.537**	1.000	
企业文化	.266**	.249**	.301**	.409**	1.000

依据表 3.6 呈现的皮尔逊相关系数分析，可以发现所有变量间均呈现出正相关性，这揭示了变量间存在正向的关联，任一变量的上升趋势将伴随着其他相关变量的同步增长，但这并不表示变量间具有因果联系。相关系数仅能提供变量间相关性的量化指标，而确切的因果关系则根据需求进行回归分析来确定。同时，变量间相关性的强度及影响程度亦表现出一定的差异性。

首先，绩效管理机制与其他变量之间的相关性较为显著。绩效管理机制与薪酬制度的激励性之间的相关系数为 0.493，说明绩效管理机制的完善程度对员工激励性有中等强度的正向影响。尤其是绩效管理机制与经纪人晋升发展机制的相关系数为 0.547，是表中相关系数最高的一对变量，表明健全的绩效管理机制能够显著促进经纪人职业发展的路径。绩效管理机制与激励手段的相关系数为 0.490，两者呈现中等强度的正相关关系，表明合理的绩效管理有助于激励手段的有效运用。然而，绩效管理机制与企业文化的相关性较弱，相关系数仅为 0.266，说明绩效管理的提升对企业文化的影响较为有限。

其次，薪酬制度的激励性与其他变量的相关性也表现出一定程度的联系。薪酬制度的与经纪人晋升发展机制的相关系数为 0.536，表明两者之间的正相关性较为显著，薪酬制度的激励性提升能够有效促进员工晋升机制的优化。此外，薪酬制度的激励性与激励手段之间的相关系数为 0.415，虽然相关性不如前者强，但仍然存在一定的正向关联，表明不同激励手段的应用会对整体激励机制产生一

定的影响。然而，激励性与企业文化的相关系数为 0.249，属于较弱相关，说明企业文化对激励性的直接影响较为有限。

再次，经纪人晋升发展机制与激励手段之间的相关性也较为显著，相关系数为 0.537，表明合理设计的激励手段能够明显提升经纪人的晋升机会，这对于公司内部人力资源管理优化具有重要意义。相较而言，晋升发展机制与企业文化的相关系数为 0.301，两者之间的相关性较弱，表明企业文化对晋升发展的直接影响不大。

最后，企业文化与激励手段的相关系数为 0.409，表明两者之间存在中等强度的正相关关系。虽然激励手段与企业文化的联系不如其他变量显著，但依然表明企业文化的建设能够在一定程度上影响激励手段的实施效果。

基于上述分析，我们可以认为上文提出的五个假设全部成立：

- (1) 经纪人对公司绩效管理机制持负面态度；
- (2) 经纪人认为薪酬制度激励性不足；
- (3) 经纪人对晋升发展机制持负面看法；
- (4) 经纪人认为公司激励手段单一且缺乏创新；
- (5) 经纪人对企业文化认同度较低。

### 3.2.3 经纪人激励效果半结构化访谈提纲设计

在设计 H 房地产经纪公司员工激励效果的半结构化访谈提纲时，本文依据波特-劳勒综合激励理论和 IPA 模型两个重要理论展开。访谈提纲的核心目的是深入了解公司经纪人对当前激励机制的看法和感受，探讨现有管理和激励方式的优势与不足，并为优化激励机制提供有针对性的建议（访谈提纲见附录 B）。

波特-劳勒综合激励理论认为，员工的工作动机和绩效结果取决于他们的努力、能力、角色认知、绩效回报的期望值和公平性感知等因素。基于此，访谈提纲中的问题围绕员工对公司绩效管理机制、薪酬制度、晋升发展机会、激励手段及企业文化等几个核心方面的态度和看法展开。Q1 和 Q2 通过探讨员工对绩效管理及其公平性的看法，直接回应了理论中关于绩效管理如何影响员工动机和表现的核心观点。Q3 则通过了解员工对薪酬制度和奖金分配的看法，分析当前的激励手段是否能够充分激发员工的工作动机。

非金钱性激励的效果是员工激励中的重要因素，Q4 进一步探讨了公司在提供多样化激励措施方面的成效，找出更能有效激励员工的策略。对于职业发展机会，Q5 的设计集中在员工对晋升机制和职业发展的感受及其公平性上，评估公司在支持员工职业发展方面的实际措施及其效果。

多样化激励手段的作用在 Q6 中得到进一步评估，旨在了解现有激励手段对员工的吸引力，并识别出更具成效的激励策略。最后，企业文化作为隐性激励对员工行为的影响在 Q7 中得到探讨，评估员工对企业文化的认同度及其对工作积极性的影响（见表 3.7）。

表 3.7 员工激励效果访谈提纲设计依据一览表

题序	波特-劳勒综合激励理论来源	IPA 模型应用
Q1	绩效管理机制影响员工动机和表现	绩效管理机制的重要性与表现评估
Q2	公平性和期望值对员工行为的影响	绩效考核的公正性与表现评估
Q3	工具性和奖酬效价的影响	薪酬制度激励性的表现与重要性分析
Q4	非金钱性激励的有效性	非金钱激励方式的效果评估
Q5	职业发展机会对员工动机的影响	职业晋升机会的透明度与公平性分析
Q6	多样化激励手段的作用	多样化激励手段的重要性与表现分析
Q7	企业文化作为非物质激励因素	企业文化认同度与工作积极性的表现

### 3.2.4 访谈结果分析

本访谈共有 40 位 H 房地产经纪公司的员工参与，其中包括来自不同岗位的经纪人、高级经纪人（店组长和店经理）。通过对这些员工的访谈，能够深入了解他们对公司激励机制的看法和感受。访谈结果显示，这 40 名受访者的回答从多个方面印证了本文前文提出的五个假设，即经纪人对公司绩效管理机制、薪酬制度激励性、晋升发展机制、激励手段以及企业文化的评价大多呈现负面态度。这为后续对这些问题的详细分析奠定了基础。

从总体层面来看，受访者普遍对公司现有的激励体系在多个方面有不满意。具体而言，受访者们对绩效管理机制的公平性和透明度表示质疑，认为当前的绩效考核制度未能充分反映其实际工作表现；薪酬制度的激励性不强，未能有效激

励员工投入工作；同时亦对晋升发展机制、激励手段的多样化和企业文化建设表达了不满。以下是针对七个核心问题的访谈结果的“原声回放”：

表 3.8 员工激励效果访谈内容摘要

题序	受访者反馈原声回放
Q1	多数受访者认为绩效管理机制不够透明，考核标准过于模糊。受访者 A 指出，考核体系侧重销售额而忽略服务质量，影响了员工的积极性。受访者 C 提到，目前缺乏有效的反馈机制使他们很难清楚如何改进工作。
Q2	10 名受访者认为绩效考核不够公正。受访者 D 指出：“同等业绩的员工却有不同考核结果，缺乏透明标准。”公平性问题成为影响员工工作的主要因素，导致员工对绩效考核失去信心。
Q3	15 名受访者对薪酬制度表示不满。受访者 F 认为：“薪酬制度缺乏透明性，奖金分配标准复杂且无法预期。”大多数员工觉得薪酬与工作付出不成比例，削弱了他们的工作动力。
Q4	13 名受访者认为非物质激励不足。受访者 H 提到：“几乎没有员工活动或培训机会，缺乏精神层面的激励。”受访者 I 希望公司能提供更多职业发展机会和团队建设活动。
Q5	10 名受访者表示职业发展机制不透明。受访者 J 指出：“晋升机会稀缺，发展路径模糊。”员工对职业发展的不满源于缺乏明确的晋升标准，导致长期动机不足。
Q6	11 名受访者认为激励手段过于单一。受访者 L 表示：“激励方式主要集中在奖金上，缺乏其他形式的奖励，如表彰或培训机会。”这种单一的激励手段无法满足员工的多样化需求。
Q7	14 名受访者认为企业文化建设不足。受访者 M 提到：“企业文化停留在表面，缺乏实际行动。”受访者 O 认为，公司的文化建设缺乏系统性和持续性，影响了员工的归属感。

### 3.2.5 调查结论

通过对 H 房地产经纪公司 40 名员工的调查问卷和访谈数据的分析，可以清晰地看出，公司在管理机制和激励政策上存在四个显著问题，亟需改进。

首先，绩效管理机制不健全，员工普遍认为现有的考核标准和反馈机制缺乏透明性和公平性，无法有效反映个人的实际工作表现。第二，薪酬制度的激励性

不足,当前的薪酬结构未能充分激励员工,尤其在奖金和提成方面存在分配不明、标准不清的问题。第三,经纪人晋升发展机制不完善,许多员工对晋升机会的公平性和透明度表示质疑,认为职业发展路径模糊,缺乏明确的晋升标准和发展支持,这影响了员工的工作积极性和长期职业规划。第四,非物质激励手段匮乏,公司现有激励方式过于依赖金钱奖励,缺乏多样化的非物质激励措施,如培训发展机会、认可和荣誉、人性化关怀等,无法满足员工的多样化需求,同时企业文化流于形式,员工普遍感受到企业文化仅停留在口号层面,缺乏实际行动和制度支持,未能真正增强员工的归属感和认同感。

### 3.3 公司现行经纪人激励体系存在的问题

#### 3.3.1 绩效管理体系不健全

根据调查数据分析和访谈结果,H 房地产经纪公司在绩效管理体系方面暴露出多重问题,这些问题严重影响了员工对公司的满意度和信任感。从图 3.1 的问卷回答情况可以看出,Q7、Q9 和 Q10 的员工反馈普遍负面,揭示了绩效管理体系在多个维度上的不足。

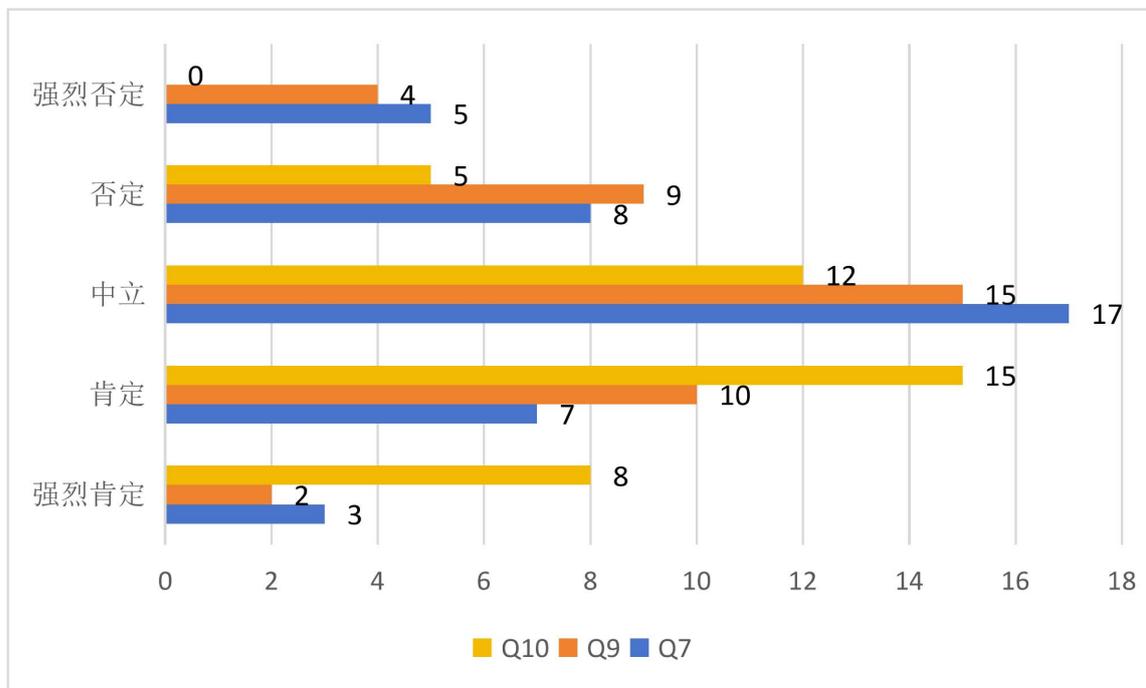


图 3.1 调查问卷 Q7、Q9、Q10 回答情况条形图

单位: 人

针对 Q7 的问题来看，17 名员工选择“中立”，8 名选择“否定”，5 名选择“强烈否定”，仅有 7 人表示“肯定”。这表明，员工对公司的绩效考核制度并没有十分清楚的认识，在设定工作目标和考核标准方面存在模糊和不透明的感受。这反映出公司绩效考核流程缺乏明确性，无法为员工提供足够工作方向和指导。

Q9 则提示公司在考核后的反馈环节有所欠缺。尽管 12 名员工对现行的反馈机制表示肯定或强烈肯定，但亦有 15 名员工持保守意见、13 名员工认为考核后的反馈环节存在不足的情况。这表明公司在绩效考核结束后的反馈机制未能有效发挥作用，员工普遍缺乏明确的改进方向和指导。反馈机制的缺乏直接导致了员工对自身工作表现的认知模糊，削弱了改进和提升的动力。

Q10 的数据进一步加深了这一问题的严重性：员工普遍认为他们的奖酬与实际工作绩效之间的相关性较低，仅有 3 人选择“强烈肯定”，2 人表示“肯定”，而有 12 人选择“中立”，8 人选择“否定”，5 人选择“强烈否定”。这些数据揭示了奖酬分配的科学性、公平性和有效性欠缺，导致员工对公司的激励体系产生不信任感，影响了他们的工作积极性和长期投入。

访谈中来自员工的直接反馈可以进一步帮助我们了解这些问题的根源。多位受访者明确指出，公司的绩效管理机制存在主观性强、标准不明确的缺陷。关于绩效管理机制的讨论（Q1），受访者普遍认为公司缺乏清晰的考核标准和流程，受访者 A 的反馈提到：“公司的绩效考核标准比较模糊，对我来说到底应该如何实现这些目标，没有获得太多指导。”这一问题不仅限制了员工的工作方向，也削弱了绩效管理的有效性。

员工对于绩效考核公平性的质疑（Q2）进一步证明了现有激励措施的不足。多位员工反映，考核结果经常受到上级主观看法的左右，而非基于客观的、量化的工作成果。受访者 B 表示：“考核更像是上级对我们个人的看法，而不是实际工作表现的体现。”这种不公平的考核机制严重影响了员工对绩效管理制度的信任感。

在绩效反馈方面的缺陷（Q4）也得到了多位受访者的确认。员工反馈，公司缺乏有效的反馈机制，考核结束后很少能得到明确的改进建议。受访者 C 指出：“我们对自己需要改进的地方也不十分清楚，因为主管也没有经常对我们进

行具体的反馈。”这种反馈机制的缺失不仅让员工感到迷茫，还打击了他们改进工作的积极性。

此外，Q3 的反馈结果显示，公司在传达绩效考核目标和标准方面存在严重问题。大多数员工反馈他们并不清楚公司的具体要求和考核标准为什么是这样。受访者 D 表示：“没有明确的沟通机制来解释我们的工作目标和绩效标准，我们的一些意见建议也提不上去。”这种缺乏沟通的现象进一步加剧了员工对绩效管理机制的不满情绪。

### 3.3.2 薪酬制度的激励性有待加强

在进一步深入分析 H 房地产经纪公司薪酬制度的激励性问题时，我们可以从多个维度来看清现有问题的复杂性和深度。通过结合问卷调查和访谈反馈，可以看出，当前薪酬机制在多个方面存在结构性缺陷，这些缺陷不仅影响了员工的即时满意度，也在更长远的时间维度上对公司的绩效和竞争力造成了隐性损害。

薪酬制度缺乏对员工差异化贡献的有效激励，这一问题非常突出。从现有的制度设计来看，公司采用的是“统一标准”的激励方式，即通过设定相对固定的绩效指标来评估所有员工的工作表现。然而，这种“一刀切”的激励机制忽视了员工在不同岗位、不同工作环境下的个体差异和多样性需求。调查数据中，Q12 的反馈显示，许多员工对现有薪酬分配的合理性提出了质疑，认为绩效考核指标过于单一，未能全面考虑工作复杂性和个体贡献。这种缺乏弹性的薪酬结构导致了一部分员工在付出巨大努力的情况下却感到得不到应有的认可和回报，从而对公司激励机制的信心大幅下降。

其次，薪酬体系的设计过于注重短期业绩，忽视了长期发展和潜力激励。这种过度的“短期导向”在访谈和调查问卷中被反复提及，许多员工反映，公司当前的薪酬激励方式过于聚焦于当期销售额和短期业绩表现，而忽视了员工的长期成长和职业发展需求。Q13 和 Q14 的问题反馈进一步揭示了这一点：相当一部分员工认为，当前的薪酬政策不能激励他们在公司内长期发展，因为该政策未能体现对他们的未来潜力和持续贡献的认可。受访者普遍认为，薪酬激励不应仅仅基于过去的业绩，而应更全面地考虑员工的持续成长和未来价值贡献（见图 3.2）。

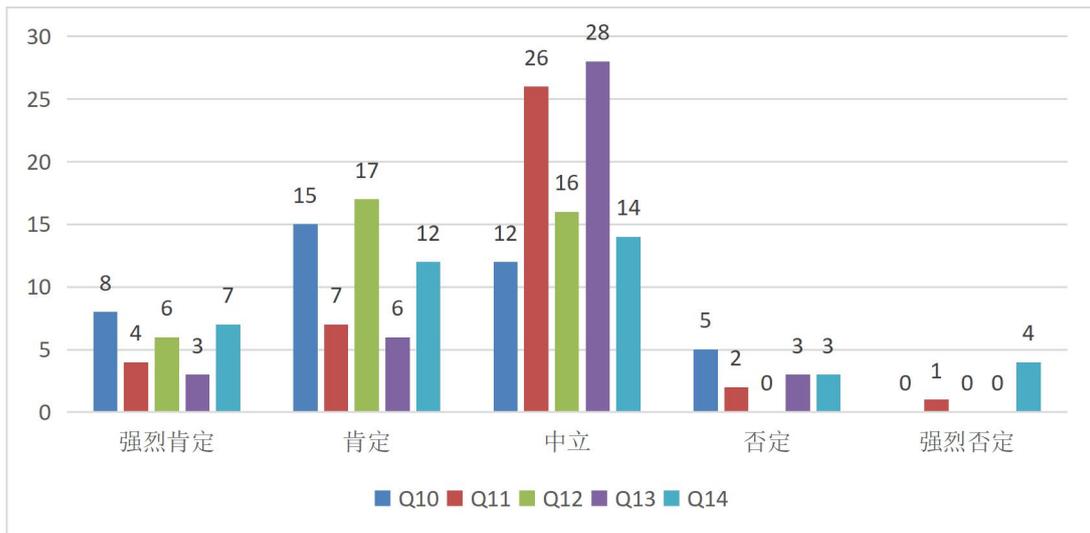


图 3.2 调查问卷 Q10-Q14 回答情况柱状图 单位：人

更为深层次的问题在于薪酬制度的“隐性不公平”现象。尽管表面上公司在薪酬政策上似乎设立了公开透明的标准，但在实际执行过程中，由于缺乏清晰的沟通和公开的反馈机制，员工对薪酬分配的感知往往与公司初衷大相径庭。Q11 和 Q13 的反馈表明，员工普遍感到在薪酬分配上的公平感缺失，这种感觉更多源于信息不对称和沟通不足。公司未能充分解释薪酬构成和激励逻辑，导致员工误解甚至质疑管理层的公平性和公正性，这种隐性的不公平感无形中削弱了员工对公司的信任和归属感。

此外，薪酬激励的单一性和缺乏创新性是另一个不容忽视的问题。在当今竞争日益激烈的市场环境中，仅仅依靠基本工资和简单的绩效奖金已无法充分激励和留住优秀人才，这一点在管理学和经济学上都已得到了反复充分的验证。Q10 至 Q14 的调查显示，许多员工认为，公司目前的激励手段过于传统，缺乏灵活性和创新性，未能结合员工的个体需求和动机进行差异化激励。特别是年轻员工，他们更倾向于追求多样化的激励方式，如学习和成长机会、被认可、受尊重、实现自我价值、满足情绪价值、创新项目的参与等，而不是单一的货币奖励。

### 3.3.3 经纪人晋升发展机制不完善

结合调查数据和访谈反馈可以发现，公司在职业晋升和发展方面也存在一些问题，这些问题直接影响了优秀经纪人的职业成长和长期留任意愿，导致了较为

普遍的不满和困惑。

调查数据显示，公司当前的晋升和培训体系未能有效满足员工的需求。在培训机会方面，有相当一部分员工认为，公司提供的培训和发展机会有限，尤其是在实际执行和落实过程中，存在明显的差距，这反映出公司在提升员工专业能力和支持职业成长方面的努力并未达到预期效果。

而调查中关于晋升机制的反馈可以帮助找到问题的成因。员工普遍对现有的晋升通道感到不满，特别是在晋升选择上，许多员工不愿意选择传统管理岗位晋升路径，这显示了公司当前晋升机制在吸引力和多样性方面存在不足。现有的晋升体系主要集中在管理岗位，缺乏专业技术路径或多样化的职业发展通道，这种单一的晋升模式限制了员工的职业选择，未能满足不同员工的个性化发展需求。

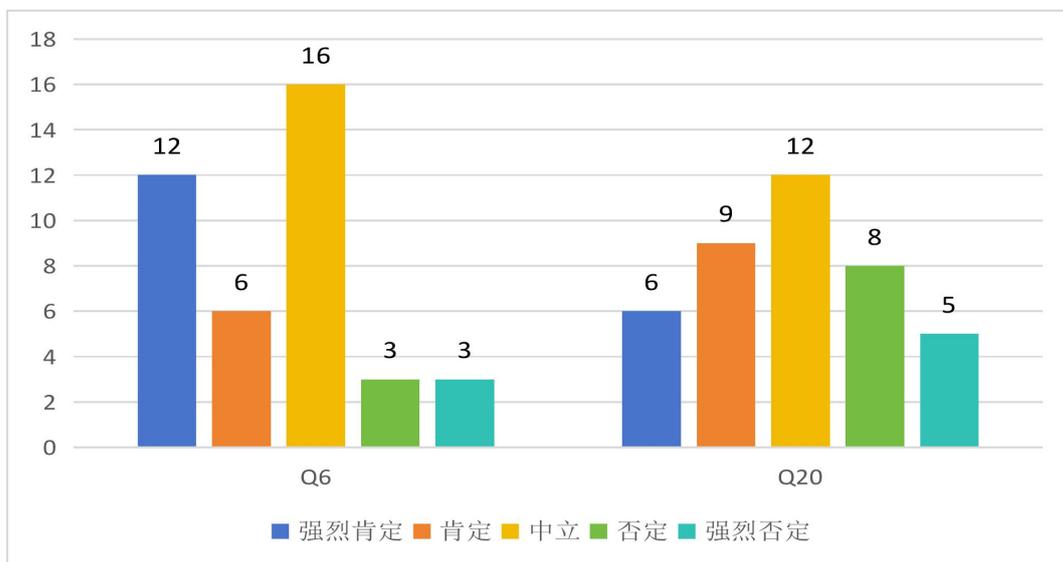


图 3.3 调查问卷 Q6、Q20 回答情况柱状图 单位：人

对经纪人的半结构化访谈则进一步揭示了晋升机制不透明和不公正的问题。许多员工感到公司在晋升标准和提拔程序上的信息不够清晰，晋升的条件和要求不明确，这导致他们对在公司的职业发展缺乏明确的方向感和自信心。一些员工提到，晋升的决策更多依赖于上级领导的主观看法，没有看到基于客观的绩效表现和能力，这种不透明和主观晋升决策加剧了员工对晋升机制的疑虑和不信任感。

进一步来看，访谈中还反映出公司内部晋升竞争机制未能有效激励员工。许多员工表示，晋升体系没有呈现出明确的激励方向和公平的竞争环境，导致员工感觉自己努力工作与晋升机会之间缺乏明确的关联。这种模糊不清的晋升机制

削弱了员工的工作积极性,使得他们对未来职业发展的规划和努力方向更加迷茫。

### 3.3.4 非物质激励手段匮乏

经访谈与调查后得知,公司目前主要采用的激励手段包括基本工资、佣金提成、绩效奖金等直接的物质奖励。但是这些激励方式大多依赖于员工的销售业绩和短期表现,未能全面考虑到员工的多样化需求和个人动机。公司更多地关注用业绩达成率来衡量员工表现,并相应地发放奖金或佣金,这种模式尽管在短期内有助于提升销售业绩,但却忽视了对员工内在动机和长远职业发展的激励,导致员工对工作的持久热情不高,难以在长期内保持高效和积极的状态。

同时,公司在非物质激励手段上的应用很少。H 公司在授予荣誉称号、公开表彰、设立内部晋升机会、增加培训和发展项目等方式来激励员工等方面的措施相对匮乏,甚至基本没有具体的实施计划和步骤。这导致很多员工感到缺乏认可和支持,特别是在那些并不完全依赖成交业绩来体现自身价值的岗位上(如承担管理职责的高级经纪人),员工可能感到工作成就感不足,进而影响其工作积极性。

此外,公司在激励手段的个性化和灵活性也亟待改进,主要体现在一刀切的激励方式上,即并没有针对不同岗位、不同绩效表现和不同个人发展需求的员工制定相对应的激励策略。这种缺乏灵活性的激励方式无法满足员工多样化的需求,亦没有充分考虑到经纪人在工作中的需要的如团队协作能力、创新能力等因素,导致激励手段的实际效果大打折扣。员工感到除了销售业绩,其他的努力和表现并没有得到足够的认可,公司并不关心这些间接的价值贡献和贡献,工作毫无意义,如果员工的这种认知长时间得不到改善,则将严重影响他们的工作满意度和对公司的忠诚度。

更进一步地说,公司对外部环境和市场变化的反应也相对迟缓。在当前市场竞争日益激烈的情况下,许多企业通过引入多元化的激励机制,提升员工的参与感和归属感,如弹性工作制度、额外带薪休假、健康福利计划等,但 H 房地产经纪公司在这些方面并未采取有效行动。这种保守的激励策略使得公司难以在竞争中脱颖而出,也难以吸引和留住优秀人才,特别是在面对年轻一代员工时,这种缺乏创新和多样性的激励方式显得尤为乏力。

企业文化作为另一个非常重要的隐形激励手段，H 公司经纪人对其企业文化的认同度却呈现出较低的表现。图 3.4 显示，在涉及公司价值观和工作氛围的问项中，员工的反馈相对消极。大部分员工对公司的核心价值理念和企业文化的理解停留在表面，缺乏实质性的感受和体验。尽管有部分员工表示对公司的企业文化理念持认可态度，但亦有相当数量的员工对企业文化的实际影响表示怀疑。许多员工认为，企业文化的宣传和实际工作中的表现存在较大的差距，文化建设没有渗透到日常的管理和工作实践中，导致员工难以感受到文化的真实存在和其对自身工作的指导作用。

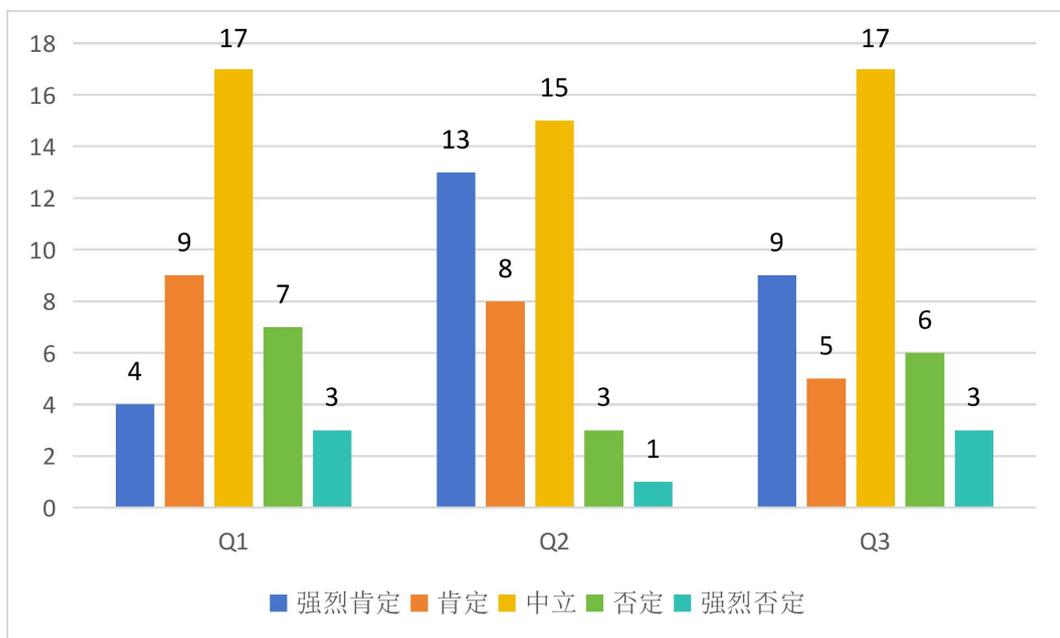


图 3.4 调查问卷 Q1、Q2、Q3 回答情况柱状图 单位：人

访谈中有许多受访者反映，公司虽然在内部宣导企业文化，并通过各种形式的活动进行文化推广，但这些活动大多流于形式，缺乏持续性和深度，未能真正触动员工的内心。一些员工指出，公司在文化传播过程中，更多地强调形式上的符号和口号，而缺乏实际的内容和具体的行为规范，使得员工在认知层面将公司倡导的文化价值与自己的日常工作相分离，导致企业文化在实际运作中成为一种“形式化”的存在。

调查还反映出，公司在文化建设中的内部沟通机制存在问题。很多员工表示，文化的传递和执行往往停留在管理层和中层干部之间，缺乏面向普通员工的有效

沟通渠道，这使得基层员工很难了解和认同公司的文化理念。一些员工在访谈中提到，虽然公司在开展文化宣传时进行了多次集体宣讲和会议，但这些方式缺乏互动性和参与感，员工往往只是被动接受信息，而没有机会参与讨论或表达自己的看法和建议，这种单向的沟通模式进一步加剧了员工对企业文化的疏离感。

更为重要的是，许多员工对公司倡导的文化价值观的实际应用持怀疑态度。调查结果显示，员工普遍认为，公司在实际操作中未能体现所倡导的价值观和文化理念。尤其是在面对实际工作压力和业务挑战时，员工感受到的更多是业绩和利润导向，而非企业所提倡的“诚信经营”、“用心服务”等核心价值。由于缺乏文化与管理实践之间的紧密结合，员工对公司文化的认同感和归属感难以提升，文化建设的效果大打折扣。

### 3.4 公司现行经纪人激励体系问题成因分析

#### 3.4.1 人力资源管理理念老旧

H 房地产经纪公司在其管理实践中存在的一个关键问题是人力资源管理理念老旧。老旧的人力资源管理理念无法适应当前快速变化的市场环境和多样化的员工需求，成为公司在激励体系中多方面问题产生的根本原因之一。主要表现在管理层及时更新其管理思维的意识较弱，导致在绩效考核、薪酬激励、晋升发展机制以及其他非物质激励方面的表现不够尽如人意。

公司的绩效管理机制不健全，直接反映了其人力资源管理理念的老旧。公司仍然沿用传统的结果导向型管理模式，过度关注短期的销售业绩和工作结果，而未能充分考虑员工的长期发展和能力提升。这种缺乏前瞻性的管理思维，导致公司在绩效考核过程中缺乏清晰的标准和有效的反馈机制，员工感受到的更多是压力而非成长的动力。在这种管理框架下，员工难以获得明确的发展方向和提升机会，进而影响了工作积极性和整体的绩效表现。

这种老旧的管理理念在薪酬激励机制的设计上表现得尤为明显。公司目前的薪酬制度过于单一，主要依赖于固定的物质奖励如工资、佣金和绩效奖金，忽略了内在激励和非物质奖励的重要性。这种传统的薪酬激励方式没有充分考虑到员工的个性化需求和多样化动机，缺乏对员工多元贡献的认可和激励。由于管理理念未能及时更新，公司没有将员工的不同需求纳入激励策略中，导致薪酬体系缺

乏吸引力和激励性，未能有效提升员工的工作动力和忠诚度。

另外，在晋升和发展机制方面，公司也明显表现出管理理念的滞后。当前的晋升机制主要集中在管理岗位的晋升，缺乏对专业技术路线和其他职业发展方向的设计和支持。这种单一化的晋升路径反映出公司未能理解员工多元化发展需求的重要性。管理层仍然沿用传统的晋升方式，忽视了为员工提供多样化职业发展的机会，导致员工对公司职业前景的期待度降低，进而影响了整体工作满意度和归属感。

### 3.4.2 激励方式重物质轻精神

H 房地产经纪公司的激励方式存在明显的“重物质轻精神”的倾向，这种单一的激励模式成为公司在人力资源管理中诸多问题的重要原因之一。公司在激励机制的设计上，过于强调短期物质奖励和惩罚措施，而忽视了精神激励的作用，这种偏颇的激励方式直接导致员工积极性不足、满意度较低以及整体工作氛围的不良影响。

从公司现有的激励体系来看，其主要集中在物质奖励和惩罚上：激励手段基本上是通过工资、佣金、绩效奖金等直接的经济奖励来实现，同时伴随着对未达标员工的各种惩罚措施，集中体现就是各种扣款。这种单一的激励模式虽然可以在短期内对业绩产生一定的推动作用，但在长期来看，往往会削弱员工的内在动机，降低他们对工作的热情和投入度。因为物质激励通常只能满足员工的基本需求，而无法满足他们对成就感、认同感和归属感等更高层次的需求。

这种过度依赖物质激励的做法，忽视了精神激励的重要性。在激励体系的设计上，公司缺乏对员工内在需求的重视，未能通过精神层面的鼓励如公开表彰、荣誉奖励、个人成长机会等方式，激发员工的自我驱动力和创造力。精神激励能够增强员工的自我价值感和对企业的认同感，这在调动员工的长期积极性和保持高水平工作热情方面具有更深远的影响。然而，公司现有的激励手段中几乎看不到这些元素的存在，导致员工在精神层面得不到应有的激励，进而在工作中感受到动力不足和成就感缺失。

此外，激励方式单一的另一个后果是对员工多样化需求的忽视。组织中个体的动机、需求和价值观各不相同，单纯依赖物质奖励的方式难以有效覆盖所有员

工的需求。特别是对于那些更重视自我实现、个人成长和工作意义的员工而言，单一的物质激励无法调动其内在潜力和创造力。这种缺乏多样性的激励方式，容易造成员工对公司的不满和流失，特别是在面对市场变化和竞争压力加剧的环境中，公司无法通过有效的激励手段来吸引和留住优秀人才。

更为关键的是，物质重、精神轻的激励方式会削弱企业文化建设的效果。一个健康的企业文化不仅需要物质激励的支撑，更需要通过精神激励来增强员工的归属感和对企业的忠诚度。公司目前的激励体系整体侧重于物质层面，未能将激励与企业文化有机结合，使得企业文化建设流于形式，缺乏实际的感染力和号召力。员工在日常工作中感受不到企业文化的积极影响，进一步加剧了对企业文化的疏离感和对公司目标的认同危机。

### 3.4.3 现行激励措施未形成良性联动机制

首先，波特-劳勒综合激励理论强调，员工的工作努力程度受到效价和期望值的影响。对于 H 公司来说，要提升经纪人的期望值，一方面需要为经纪人设置合理的目标，这个目标对员工来说既不能是不可能完成的任务，也不能是轻而易举就能达成的，要维持在一个“跳起来努力”就能达成的程度；另一方面，不同职等、职级经纪人的具体绩效目标和目标值设置应得到经纪人本人的参与和认同。根据问卷调查和访谈的情况来看，H 公司目前的绩效管理机制仅仅停留在相对规范这一层次，无论是机械下达的绩效指标值还是生硬的绩效结果告知，都无法有效提升员工的期望值。而要提升经纪人效价，就要使激励内容最大程度上满足经纪人的需求，从而提升其满足感，进而提高激励内容对经纪人的效价。目前，H 公司的物质激励手段非常传统、单一，非物质激励手段匮乏，根本无法满足员工多样化的需求。在经纪人期望值和效价均无法提升的情况下，工作努力程度降低，影响绩效表现，与绩效考核结果挂钩的绩效奖金的等又进一步降低了期望值和效价，形成恶性循环。

其次，除了努力程度外，经纪人的工作能力、角色认知也会影响绩效表现。H 公司目前的培训囿于新人训、通用业务能力提升，既没有根据经纪人绩效考核结果针对性分析培训需求、提供分层分类的差异化培训，也没有通过提供职业生涯规划培训辅导来帮助员工强化角色认知，导致经纪人绩效表现提升不明显，加

剧了上述的恶性循环。

最后，包括外在的物质激励、内在的非物质激励在内的奖酬都应以前提。对 H 公司来说，除了绩效奖金核发以外，经纪人的晋升、认可与表彰、培训和职业发展机会、内部轮岗等，都应与绩效表现，即绩效考核的结果实现强关联，以保证激励的逻辑链条连续不断，而 H 公司目前正是因为上述这些激励措施和绩效考核结果关联性不强，所以导致无法形成正向的良性循环。同时，员工对于奖金分配、晋升机制透明度和公平性的质疑反映了公司没有形成一个开放、畅通的沟通文化，员工的参与感和主人翁意识淡薄。

综上所述，经纪人的期望值和效价低、工作能力和角色认知无法得到有效提升、物质和非物质激励没有和绩效表现建立强关联、沟通文化不畅通共同导致了 H 公司现行的激励措施没有形成一个良性的联动机制，甚至在部分激励的子系统中出现了恶性循环。

## 4 H 房地产经纪公司经纪人激励体系优化对策

### 4.1 优化目标

在制定 H 房地产经纪公司经纪人激励体系的优化对策时，明确优化目标至关重要。优化目标需要紧密结合波特-劳勒综合激励理论和 IPA 分析模型，以确保激励体系的科学性和有效性，从而提高经纪人的工作积极性、绩效水平和整体满意度。

根据波特-劳勒综合激励理论，激励的有效性取决于三个关键因素：努力、绩效和奖励的公平性。首先，优化要着重关注到设计合理的激励措施，以激发经纪人内在动力，使他们不仅追求物质奖励，还能在工作中获得成就感和自我实现的满足感。进一步说，公司要确保绩效目标设定明确，辅以持续的反馈和支持，帮助员工清晰了解努力方向，提升工作效率；同时，优化目标应包括确保绩效和奖励之间的公正性和透明性，让经纪人看到他们的努力如何直接影响奖励结果，从而增强他们努力工作的动机和对组织的承诺。

同时，结合 IPA 分析模型，公司应识别并聚焦于那些对经纪人工作满意度影响最为显著的激励因素。激励体系优化应确保在资源有限的情况下，优先改善那些重要性高但表现较弱的激励因素，以实现优化投入的产出最大化。具体来说，公司应通过员工反馈和绩效数据，确定需要优先优化的激励领域，如绩效考核的透明度、薪酬结构的公平性和晋升机会的开放性，将这些关键领域的改善作为优化的重点方向。

据此，优化目标应涵盖两个提升方向：一方面，通过科学合理的激励设计，提高员工的工作积极性和满意度；另一方面，通过优化激励体系，增强公司的整体绩效水平和市场竞争力。基于波特-劳勒综合激励理论，公司需确保激励措施的多样化和有效性，满足员工的不同需求和动机，包括物质与非物质激励、短期与长期激励。同时，根据 IPA 模型，优化过程应注重资源的合理配置和优先级的安排，确保优化目标带来实质性的绩效提升和员工满意度改善。因此，对于该公司的优化目标可以总结为以下三点：

(1) 增强员工的内在动力与工作投入

通过清晰的绩效目标和持续的反馈，激发员工的工作热情和成就感。

### (2) 确保绩效与奖励的公平和透明

优化绩效考核机制和奖励政策，使员工能够明确努力与回报的直接关系。

### (3) 优先改善高影响力的激励因素

依据 IPA 模型，集中资源提升对员工满意度和绩效最具影响力的激励领域，如薪酬结构、晋升机会和绩效考核透明度等。

## 4.2 优化原则

优化原则应结合波特-劳勒综合激励理论和 IPA 分析模型，重点关注如何科学、公正、系统地进行激励体系的优化，以实现最大化的激励效能和员工满意度。

### 4.2.1 科学性与公平性原则

优化激励体系必须基于科学的理论和方法，并确保每位员工在绩效考核、晋升机会和薪酬奖励方面都得到公正对待。基于波特-劳勒综合激励理论，优化过程需依赖数据驱动的决策，确保激励措施能够有效提高员工工作动机。同时，透明和公平的绩效评估和奖励制度至关重要，能够让员工清楚地了解工作目标和激励体系的运作方式，从而增强信任感和归属感。

### 4.2.2 系统性与联动性原则

激励体系的优化应注重系统性，确保各项激励措施之间的协调和联动。依据 IPA 分析模型，公司应整合物质与精神激励、短期与长期激励等多种手段，构建一个全面的激励体系，其中各种激励手段应相互支持、相互补充，以期达成整体激励效果最大化的目的，支撑员工满意度和组织凝聚力的提升。

### 4.2.3 员工需求导向与持续改进原则

优化应充分考虑员工的多元化个性需求，关注物质和非物质激励的平衡和有机结合，增强激励措施对员工期望的回应和满足。同时，激励体系的优化应是一个持续改进的过程，需要通过定期评估和反馈来不断调整和完善激励策略，确保激励体系的长久有效性。

### 4.3 优化设计思路

在优化 H 房地产经纪公司经纪人激励体系的设计中，应采取以下思路：

基于波特-劳勒综合激励理论，构建一个既能满足员工物质需求又能激发内在动机的综合激励体系。明确绩效目标，确保奖励的公平性和透明度，结合科学的绩效评估方法，使员工看到努力与回报的直接关联。根据 IPA 分析模型，优先优化那些对员工满意度和工作绩效影响最大的激励因素，如薪酬公平性、晋升机会的开放性和绩效考核的透明度，集中资源提升高优先级领域的激励效果。

建立持续改进的反馈机制，定期评估激励措施的效果，根据员工需求和市场环境变化不断调整激励策略，确保激励体系的灵活性和有效性，从而提升员工满意度和公司整体竞争力。

### 4.4 优化措施

#### 4.4.1 完善绩效管理体系

为了提升 H 房地产经纪公司现行绩效管理体系的有效性，并解决其中存在的诸多问题，本节提出详细的优化对策。这些对策基于前文的分析，尤其是通过波特-劳勒综合激励理论与 IPA 模型的结合，提出的解决方案将聚焦于提升员工对绩效管理的理解和参与感，进而优化整体的激励效果。通过深入探讨考核透明度、员工发展支持、反馈机制的优化，以及考核标准的公平性，H 公司的绩效管理体系将更为全面、科学且可持续。

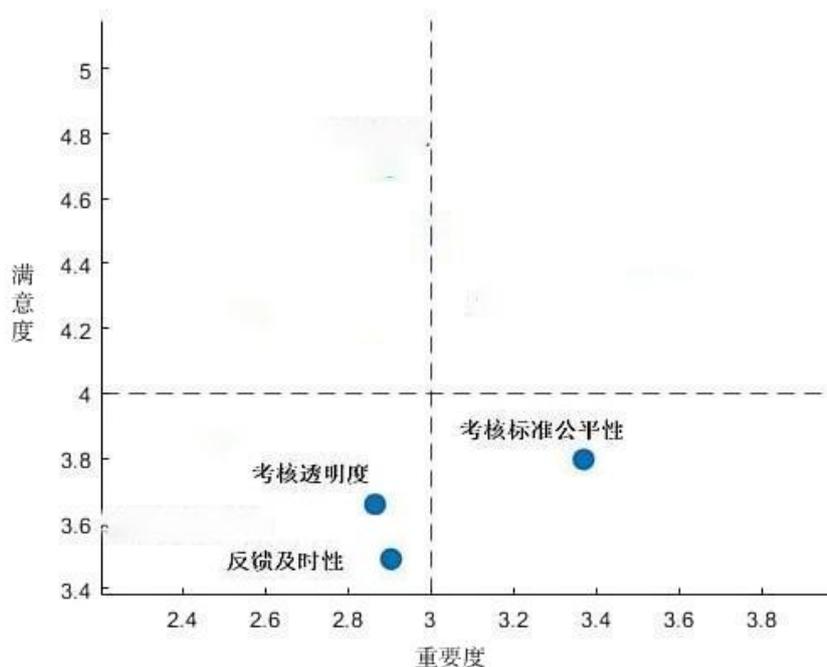


图 4.1 H 房地产经纪公司绩效管理体系的 IPA 象限分析图

#### 4.4.1.1 优化“考核标准公平性”

根据 IPA 模型象限图 4.1，考核标准的公平性位于“优先重点改进”象限。考核标准的公平性直接影响员工对公司激励体系的信任感与满意度。因此，对其进一步优化是至关重要的。

优化措施：

##### (1) 持续审查和优化考核标准

目前 H 公司各层级经纪人的绩效考核内容基本均以销售业绩为主导，忽略了不同岗位在考核内容和标准上的差异性，导致单纯做业绩的经纪人和承担部分管理职能的高级经纪人在考核时出现了隐形不公平。对此，H 公司可以根据市场动态、岗位要求的变化，进一步细化和调整绩效考核的标准，不同岗位的员工应有与其工作职责匹配的绩效指标，普通经纪人侧重于销售业绩和客户满意度，承担管理职责的高级经纪人（店组长、店经理）、区域总则更应注重团队领导和决策能力的考核。具体见表 4.1：

表 4.1 优化后各职级经纪人绩效考核指标、权重一览表

职级	考核指标	权重	指标定义/公式	考核周期
经纪人	个人销售业绩	40%	个人总销售额/个人销售目标	月度
	客户满意度	20%	通过问卷调查或访谈获取的客户满意度数据	月度
	业务成交量	15%	完成的交易数量	月度
	客户投诉率	10%	客户投诉的频率和数量	月度
	团队协作效率	10%	团队成员共同完成任务的效率	月度
	客户转介绍率	5%	客户推荐新客户给经纪人的比例	月度
	店组长	门店销售业绩	40%	门店总销售额/团队销售目标
门店客户满意度		20%	门店平均客户满意度评分	月度
门店成员培训完成率		15%	完成培训的门店成员数/门店总成员数	月度
门店成员流失率		10%	流失门店成员数/门店总成员数	月度
门店协作效率		10%	门店完成关键任务的平均时间	月度
门店内部沟通质量		5%	团队成员间沟通的频率和效果	月度
店经理		区域销售业绩	35%	区域总销售额/区域销售目标
	区域市场占有率	20%	区域销售额/区域总市场销售额	季度
	区域客户投诉率	15%	区域客户投诉数/区域总客户数	季度
	区域团队建设	10%	区域团队成员满意度调查	季度
	区域成本控制	10%	区域总成本/区域预算成本	季度
	区域项目完成率	10%	完成项目数/总项目数	季度
区域总	责任区域总销售业绩	30%	责任区域总销售额/责任区域销售目标	年度
	责任区域客户满意度	20%	责任区域平均客户满意度评分	年度
	责任区域团队绩效	15%	责任下属团队的平均绩效评分	年度
	责任区域市场拓展	10%	新盘开拓数量/市场拓展目标	年度
	责任区域成本效益分析	10%	责任区域总成本/责任区域总收益	年度
	责任区域战略项目完成率	10%	完成战略项目数/总战略项目数	年度
	责任区域创新项目实施	5%	实施创新项目数/创新项目目标	年度

## （2）引入外部监督机制

为了确保绩效考核过程的透明性和公平性，公司可以酌情考虑引入外部评估机构，定期对考核体系进行审查。这种外部评估机制能够有效防止内部评价和执行中的偏差，确保考核体系的客观性和公正性。此外，第三方评估可以提供客观的反馈，公司可以依据这些反馈进行调整和改进，持续保持并增强公平性这一关键优势。

### 4.4.1.2 提升“考核透明度”

考核透明度在 IPA 象限图中处于“适度关注改进”象限，这表明公司在此方面的表现仍有提升空间和意义。根据波特-劳勒综合激励理论，员工的工作动机不仅依赖于物质奖励，还与心理需求密切相关。透明、公正的绩效考核是确保员工对公司激励体系信任的关键要素。如果员工无法了解或质疑绩效考核的标准和流程，他们对工作表现和努力的回报可能会产生疑虑，进而影响工作积极性。对此，提出以下优化改进意见：

#### （1）公开考核标准和流程

为确保员工对绩效评估标准与流程的全面理解，公司需采取措施，使员工明确知晓如何在职业活动中展现卓越。为此，公司应通过内部信息系统或员工手册，向全体员工公开相关信息。具体而言，公司可在内部网络平台或评估系统中详细阐述各绩效指标的定义、评估权重分配以及评分细则。通过这种方式，员工能够清晰把握各指标的具体要求，并据此有针对性地优化自身工作表现。此外，公司还应定期举办培训和会议，深入解释和强调评估标准与流程，确保每位员工均能充分掌握。此方法不仅能够激发员工的工作热情，亦能保障绩效评估过程的公正性和透明度。

#### （2）提升绩效考核过程的透明度

为了改善绩效考核的透明度，公司应加强与员工之间的沟通，确保每个员工都能够理解绩效考核的标准和流程。企业可以通过组织绩效管理培训、实施绩效反馈机制等方式，增强员工对考核过程的信任感。每个考核周期结束后，管理层应与员工进行一对一的沟通，详细解释考核结果，并为员工提供具体的改进建议和职业发展建议。这不仅可以帮助员工更好地理解自身的优点和不足，既找到了下一步努力的目标和现存的差距，又能及时有效

地得到强针对性的支持和辅导，从而提升他们的工作表现和满意度，进而增强员工努力工作的动机。

### （3）定期的绩效沟通会议

公司可以每季度或每半年召开一次绩效管理会议，管理层可以在会议中详细解释绩效考核的整体结果，展示考核的公平性和透明度，并向员工展示绩效指标的改进方向。这种公开的沟通有助于减少员工对考核体系的误解，同时能够让员工看到公司在不断优化考核标准的决心。

### （4）在绩效管理中融入更多情感支持

公司在对员工的工作表现进行辅导和对业绩成果进行评估时，不仅要关注业绩达成度的数据变化和趋势，更要关注员工的情感需求和心理状态。各级管理者应基于积极的反馈和建设性的指导建议来激励员工，帮助他们改进工作表现。在这个过程中要给予员工足够的关心和支持，帮助他们建立自信，增强团队凝聚力，从而提高整体的工作效率和满意度。融入情感支持的绩效考核不仅能够促进员工的个人成长，还能为公司创造一个更加和谐和积极的工作环境。

在绩效考核结果的应用过程中，公司应当深入思考如何将其与员工的认可机制紧密结合，并实现良性互动。具体来说，公司需要从一个更加人性化和全面的角度出发，对员工进行基于绩效表现的有效激励。例如及时公开表扬、颁发荣誉证书等，让员工感受到他们的努力和贡献得到了认可和尊重。此外，公司还可以根据绩效考核结果，为员工提供个性化的支持和发展计划，对于那些表现不佳的员工，公司可以提供更多的培训和辅导机会，帮助他们提升技能和改进工作表现。而对于那些表现优秀的员工，公司可以提供更多的职业发展机会，如跨部门轮岗、参与重要项目等，以激发他们的潜力和创造力。虽然这些激励措施的直接经济回报有限，但在提升员工的工作满意度和整体士气方面有着独特的优势。

#### 4.4.1.3 保持并优化“反馈及时性”

反馈及时性在 IPA 模型象限图中同样位于““适度关注改进”象限，表明员工认为反馈机制仍然存在优化空间。及时、有效的反馈不仅能够让员工了解自己的工作表现，还能帮助他们改进工作方式，从而提高整体工作效率。因此，公司应继续保持现有的反馈优势，并进一步优化反馈机制。

### （1）定期反馈机制的有效实施

在绩效评估周期终结后，企业应组织一对一的反馈会议，以便于管理者与员工进行直接的交流。在此过程中，管理者得以向员工详尽阐释其工作表现，同时指出其优势与待改进之处。此类定期的反馈机制对于员工及时掌握自身工作表现具有重要意义，亦有助于其认识到个人的优势与不足，从而有针对性地进行自我提升。此外，这种直接的沟通方式能够增进管理层与员工之间的信任，促进双方的积极互动。通过定期的反馈与沟通，员工能够感受到企业对其个人成长与发展的重视，进而提升工作积极性与满意度。同时，管理者亦能更深入地理解员工的需求与期望，以便在未来的管理决策中更好地满足员工的实际需求，进一步提升团队的整体绩效。

#### （2）持续反馈机制的建设

公司不仅应实施定期反馈，还应建立一个持续的反馈体系。员工可以通过这个内部反馈系统或在常规团队会议中获得关于他们工作表现的即时反馈。持续的反馈机制有助于员工及时调整自己的工作方式，从而防止问题的累积，直到绩效评估时才被暴露出来。此外，公司还应考虑定期举行季度反馈会议，以便在每个关键阶段评估员工的表现，并及时提出改进建议。通过这种方式，公司能够确保员工在绩效评估周期内保持持续的进步和成长。

### 4.4.2 增强薪酬制度的激励性

通过波特-劳勒综合激励理论与 IPA 模型的结合分析，可以有针对性地提出一系列改进对策，以提升员工的满意度和工作积极性，增强公司整体的竞争力。薪酬制度是员工激励体系中的核心部分，它不仅直接关系到员工的生活质量，还与他们的工作动机、绩效表现、企业忠诚度息息相关。因此，优化薪酬制度，尤其是通过增强其激励性，能够有效提升企业的竞争力和员工的工作积极性（详见下图）。

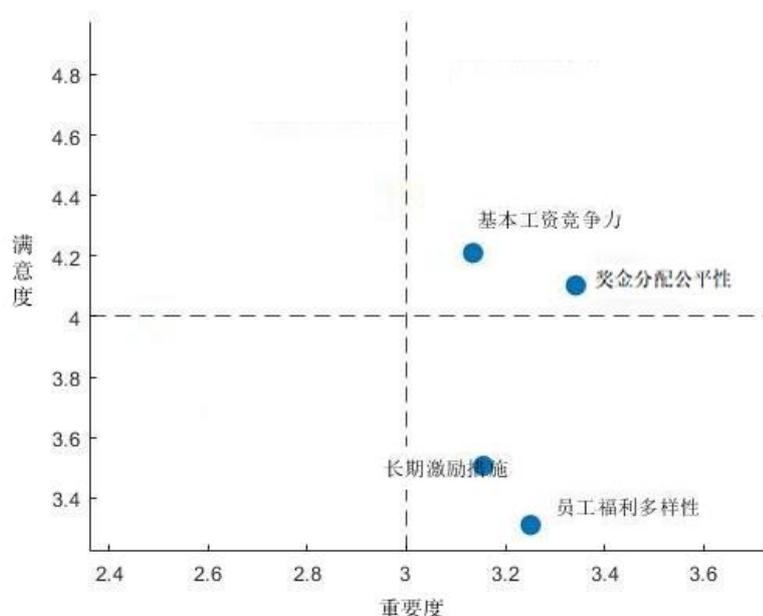


图 4.2 H 房地产经纪公司薪酬制度的 IPA 分析象限图

#### 4.4.2.1 保持“基本薪酬竞争力”并改善“员工福利多样性”

根据 IPA 模型象限图显示，“基本薪酬竞争力”位于“保持优势”象限，“员工福利多样化”位于满意度较低、重要性较高的象限。这表明这两个因素对员工至关重要，这提示公司不仅要继续保持基本工资在市场上的竞争力，还应不断充实和更新员工福利。

根据薪酬政策设计的“3PM”原则，一方面公司应定期进行薪酬市场调研，确保基本工资在市场上的竞争力不被削弱。通过对同行业和地区内薪酬水平的分析，公司可以精准定位自身的薪酬政策，在这个过程中，既要确保薪酬的外部竞争力，又要确保公司的财务状况支持薪酬的增长。另一方面，虽然房地产经纪人是销售岗位，佣金及绩效奖金是其收入的主要组成部分，但为了增强员工的归属感和获得感，公司可以尝试设置少量固定的调薪政策，结合员工的资历、业绩表现以及行业的通胀率，定期对员工薪资进行调整。

员工福利组合的优化亦可以显著提升经纪人的工作满意度、归属感以及整体的工作投入度。除了提供传统的基本法定福利（社会保险、医疗保险和住房公积金等），公司应考虑引入创新的福利形式，以满足员工多样化的需求，尤其是随着他们个人成长和家庭责任的增加。结合公司自身发展阶段和人力成本承担能力，

在一定预算限额内，以下福利可供经纪人自由选择组合：

#### （1）全面健康管理计划

包括定期的健康检查、健康咨询和周边健身房的健身补贴等。此类福利不仅能提高员工的健康意识，还能预防潜在的健康问题，从而减少因病假导致的工作中断或工伤等负面事件出现。

#### （2）子女教育补贴

给予子女成绩优异的经纪人以适度的教育补贴或升学奖励，以减轻其在子女教育上的经济负担。此类福利传达了公司对员工家庭责任的关注和支持，有助于增强员工的忠诚度和工作动力。

#### （3）额外的带薪休假

为绩效优秀的经纪人安排额外带薪休假，鼓励员工在紧张的工作之余，有足够的时间休息和恢复。这代表着公司对优秀员工工作生活平衡的支持和重视，进而减少经纪人的职业倦怠，提高工作效率，防止优秀人才流失。

#### （4）集体婚礼

结合 H 公司经纪人的年龄段，公司可以考虑组织集体婚礼，为未婚经纪人提供一个庆祝爱情和婚姻的平台。此类福利展现了公司对员工个人生活的关怀，还能加强团队凝聚力，营造一个温馨和谐的工作氛围，同时也能在社会上树立公司积极正面的企业形象。

#### （5）职业生日

将公司现行的生日庆祝转换为职业生日庆祝，即每年在经纪人入职纪念日当天开展庆祝活动，由员工的直接上司赠送礼物和祝福。相对于生日这种较为私人的纪念日庆祝，职业生日这种纪念日将员工对美好感动瞬间的记忆与工作单位深度绑定，有利于提升员工对组织的认同感、归属感，进而提升员工留存率和满意度。

通过这些针对性的福利措施，公司不仅能够提高员工对企业的认同感，还能减轻他们在工作之外的生活压力。这种福利体系的设计，能够促进员工的身心健康，提高他们的工作满意度和忠诚度，从而促使他们全身心投入工作，为公司创造更大的价值。

总的来说，公司应将员工福利计划视为一项重要的战略投资而不是单纯的成

本支出，其收益远大于成本。

#### 4.4.2.2 保持并持续优化“分配公平性”

“薪酬绩效不分家”。IPA 分析图显示，奖金分配公平性是员工满意度和重要度都处于较高位置的因素，这表明公司在这方面的激励措施得到了员工的广泛认可。但是作为对员工期望值和效价影响非常大的关键激励因素，应在保持目前较好水平的基础上，不断优化迭代，持续改进，以保证员工对公司的忠诚度和留任意愿。可以说，透明的薪酬分配过程和公正的红利分配机制是确保员工对公司激励制度信任的关键。具体优化对策有：

##### (1) 提升员工在分配政策中的参与度

公司可以逐步设立一个由员工代表组成的委员会，定期举行员工大会，公开薪酬分配标准、鼓励员工参与到薪酬政策讨论的过程中，不仅让员工对公司的分配政策和薪酬结构有更深入的了解，还能在其中扮演积极的角色。同时，还应建立一个透明的沟通渠道，如内部论坛或者意见箱，以便员工随时表达自己的想法，管理层也可以及时回应员工的关切，确保员工的声音被听到并得到考虑。通过这些方式，员工会进一步对分配过程有足够的了解和信任，提升其期望值和效价，进而更加积极投入到工作中，提升整体绩效。

##### (2) 增强绩效奖金分配的透明度

根据波特-劳勒理论中的公平原则，员工的工作动机与其对薪酬公平性的感知紧密相关。因此，透明公正的绩效奖金分配能够有效提升员工的工作积极性和满意度。为了确保奖金分配的透明性，企业可以采取以下 3 项措施：

##### ① 宣贯绩优评价标准和分配规则

定期召开绩效考核会议，向全体员工解释绩优评价和奖金分配的具体规则。通过这种方式，员工可以清楚地了解到各自的业绩得分和奖金分配依据。这样不仅提高了奖金分配的透明度，还能减少因信息不对称产生的误解。

##### ② 引入第三方审计机制

为确保奖金分配的公平性和透明度，公司可以引入第三方审计机构，对绩效奖金的分配流程进行定期审查和监督并将结果及时公示给全体员工。这一措施有助于提升奖金制度的公信力，同时也能降低员工对奖金分配过程的不信任感。

##### ③ 员工监督和反馈机制

公司还可以设置内部的监督和反馈渠道,允许员工对奖金分配的过程提出意见、建议甚至质询。这一机制可以确保分配过程中出现的任何不公平现象都能够及时得到纠正,从而提高员工对绩效考核和奖金分配制度的信任感。

#### 4.4.2.3 引入长期薪酬激励措施

根据 IPA 分析图和前期调查访谈结果,H 公司目前的薪酬激励措施以短期激励为主,与业绩强关联,员工对长期激励缺失不满。为确保员工的归属感和持久的工作积极性,公司应考虑引入和构建长期激励体系,涵盖股权激励、年终奖金以及长期服务奖励等关键要素。当员工通过自身的不懈努力和长期的贡献能够获得与企业发展相匹配的回报时,他们将更倾向于积极主动地为公司作出贡献。同时,在设计长期激励方案时,企业应考虑实施多样化的激励措施,以确保不同职位和层级的员工均能获得相应的激励,具体包括为高层管理人员提供股权激励,以及为中基层员工设立绩效储蓄计划等。这种方式通过提供员工与公司共同成长的机会,增强员工对公司的忠诚度和归属感,从而更加全面地激励员工,提升整体的运营效率。

##### (1) 引入长期股权激励计划

通过设立股权激励或期权奖励计划,让员工在取得优秀绩效的同时能够共享企业发展的红利。这一措施不仅可以增强员工对企业的忠诚度,还能鼓励他们在工作投入更多精力,实现公司与员工的双赢。

##### (2) 设立绩效奖金储蓄账户

公司可以为员工设立绩效奖金储蓄账户,允许员工将部分奖金存入账户,随着企业的长期发展,该账户可以累积增长,从而引导员工不仅关注短期奖金,还关心公司的长期发展和持续增长,进而激发员工的长远工作动机,增强留任意愿,稳定优秀经纪人队伍。

#### 4.4.3 优化经纪人晋升机制和职业发展路径

H 房地产经纪公司在晋升机制和职业发展路径方面,结合波特-劳勒综合激励理论,可以从多维度对职业生涯发展路径进行优化:

##### 4.4.3.1 增设内部轮岗机制

内部晋升在 H 公司不是主流的晋升途径,但前期的员工调研和图 4.3 的 IPA

分析均表明，H 公司经纪人非常希望能够获得相对通畅的内部晋升渠道。同时，内部轮岗机会在图中处于“重要性一般、满意度较低”的位置，表明这一措施对多数员工的吸引力有限，但根据波特-劳勒综合激励理论，适度的岗位轮换能够为员工提供工作多样性和挑战性，从而激发他们的工作积极性，不仅在现有岗位上获得成长，还可以在不同的职能部门中积累经验，提升自身的综合能力。而且从组织发展的角度看，完善的内部轮岗机制往往和内部晋升机制的成功实施密不可分。因此，建议 H 公司增设内部轮岗机制，开放业务部门和职能部门之间的流动渠道。实施中应重点注意以下 2 点：

#### （1）自愿报名

对于轮岗，公司宜采取自愿报名的机制，尽量减少由管理层授意甚至是强迫的轮岗，如有必要，也应在事前与员工充分沟通，表明组织希望，充分征求员工意见并尊重员工本人意愿。公司通过鼓励对轮岗有兴趣的员工主动参与，能够在满足部分员工需求的同时，避免因强制轮岗带来的不满和抵触情绪。

#### （2）灵活轮岗

公司可以根据员工的职业发展需求，为他们设计灵活的轮岗方案。例如，员工可以选择轮岗的时长、岗位类型和参与方式，这样不仅能够保证轮岗的多样性，还能确保员工在工作中的主动性和积极性。

### 4.4.3.2 改善“晋升渠道透明度”

图 4.3 显示，晋升渠道透明度位于重要性较高和满意度较低的象限，这提示公司现有晋升机制亟需改进。员工在职业生涯中往往希望看到清晰的晋升路径，并希望晋升过程能够保持公开透明，明确、通畅的晋升机制不仅是员工职业发展的动力源泉，也是企业激励体系中的重要组成部分。

为了进一步提升晋升渠道的透明度，公司可以采取以下措施：

#### （1）设立明确的晋升标准与程序

公司应进一步细化晋升标准，并确保这些标准在不同部门和岗位上具有一致性。通过制定公开透明的晋升制度，让员工明确了解晋升所需的条件和途径，避免晋升过程中出现主观偏差。

#### （2）将绩效考核结果与晋升紧密结合

为了更好地激励员工，公司应将晋升机会与员工的绩效考核结果紧密结合，

换言之绩效评估结果的重要应用途径之一就是晋升。通过科学合理的绩效考核制度，公司不仅可以评估员工的工作能力和贡献，还能够确保晋升决策的公正性，避免因主观因素影响晋升结果。

#### 4.4.3.3 改进“职业发展训练”

从图 4.3 可见，职业发展训练位于“重要性低”和“满意度低”的象限，这表明员工虽然不是特别重视，但对公司目前的表现表示不满意和不认可，提示公司要加强对这一领域的关注，加大对职业发展训练的投资，确保内容和形式能够不断更新，以适应市场的变化和员工的职业需求。

建议公司制定一套系统化的经纪人职业发展规划，通过员工手册学习宣贯、组建内训师团队培训、邀请专业教练提供职业发展规划咨询等方式，帮助员工规划职业发展蓝图：

一方面，公司应在员工手册中详细说明各个职位的职责、晋升条件和职业发展路径。以帮助员工了解各职级岗位的要求和期望，以及如何通过提升自己的技能和业绩来实现晋升。同时，公司内部可以通过举办职业发展研讨会或工作坊的形式，邀请资深经纪人分享他们的职业成长经历，为员工提供实用的建议和指导，这些都可以以较低的成本实现。

另一方面，公司还可以设立导师制度，让资深经纪人担任导师，为新入职或处于职业发展初期的员工提供一对一的指导和支撑。这种个性化的指导能够帮助员工更快地适应工作环境，解决职业发展中遇到的问题，从而加速他们的职业成长。

再一方面，公司可以为每一位员工提供个性化的职业发展规划，帮助他们明确自己的职业目标，并根据个人的兴趣和能力，制定相应的培训和晋升计划。通过这种方式，员工可以更加清晰地看到自己的职业发展路径，并通过自身的努力逐步实现目标。

通过持续为员工引导清晰的职业发展方向的培训，尤其是资深经纪人带训支持，员工对未来的信心将增强，从而提升他们的工作积极性和忠诚度，进而提高员工的工作绩效和客户满意度，促进公司的长期发展和竞争优势的获取。

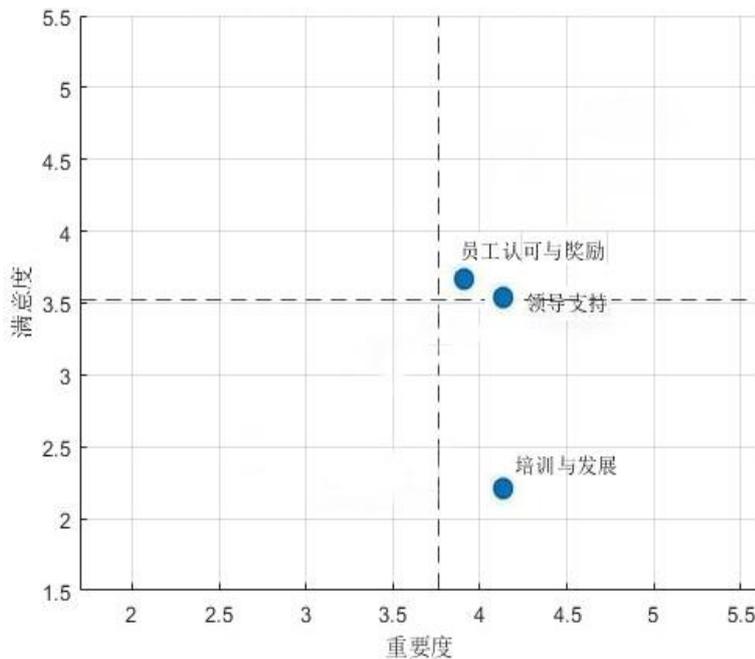


图 4.3 优化经纪人职业发展路径的 IPA 象限分析图

#### 4.4.4 丰富非物质激励措施

通过分析图 4.4 的 IPA 模型，H 房地产经纪公司现有的非物质激励措施有很大的优化潜力。图中变量的分布反映了员工对公司现有非物质激励措施的满意度与其重要性，为公司未来的非物质激励措施设计指明了具体方向。根据波特-劳勒综合激励理论，建议 H 公司丰富以绩效为中心的非物质激励体系。

##### 4.4.4.1 提供更多培训发展机会

图 4.4 的 IPA 分析象限图可见，经纪人对于培训发展机会的满意度较低，同时认为其重要性较高。培训发展机会作为非物质激励中非常重要的因素，一方面能够帮助员工提升专业技能和职业素养以适应快速变化的市场环境和技术进步，另一方面，符合员工需求的培训能够有效地提高工作满意度和忠诚度，从而提升激励效果。因此，建议 H 公司为经纪人提供更多培训和发展机会，具体做法如下：

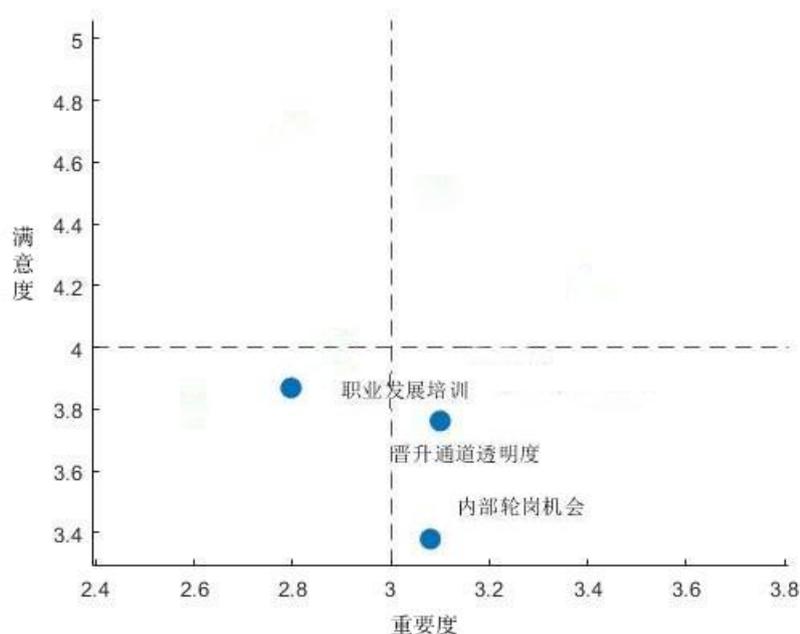


图 4.4 非物质激励的 IPA 象限分析图

#### （1）提供多层次的岗位胜任能力培训

为满足经纪人在不同阶段、不同岗位的不同胜任力要求，公司应设计并实施一个系统化、多层次的培训计划。这一计划应充分各层次经纪人（初级经纪人、中级经纪人及承担管理职责的高级经纪人）的职业成长路径和公司业务的特定需求，以保证培训内容和经纪人岗位胜任素质、个人职业目标、公司长期战略目标均保持一致。

对于新入职的初级经纪人，公司可以提供行业常识、商务礼仪、沟通谈判和基础业务技能等培训，如房地产市场分析、客户沟通技巧、房产交易流程以及相关法律法规等，这有助于新经纪人迅速掌握必要的行业知识，提高其为客户提供专业服务的能力。

针对具有一定工作经验的中高级经纪人，公司应提供进阶的领导力和团队管理培训，涵盖市场趋势分析、客户关系管理、团队协作与激励以及风险评估等。通过这些培训，他们能够在追求个人销售业绩的基础上，逐步提升领导能力，尝试更有效地进行客户关系管理和团队管理，从而带动团队达成销售目标，同时培养管理能力，作为管理人员的梯队进行培养。

最后是承担一定管理责任的高级经纪人或纯粹的管理人员，公司可以为他们考虑提供高级管理培训，如市场战略规划、财务管理、品牌建设以及国际房地产

市场分析等。这些培训有助于高级经纪人拓宽视野，增强其对市场动态的敏感度和战略决策能力，从而帮助公司在竞争激烈的房地产市场中保持持续的竞争优势。

通过为不同层次的经纪人提供定制化的培训，公司可以更好地满足他们的职业发展需求，增强其工作动力，并促进经纪人的个人成长与公司的长期发展向协调，增强经纪人对公司的忠诚度和满意度，从而降低员工流失率，提高整体的业务绩效。因此，房地产经纪公司应重视并投资于经纪人的培训和发展，以实现经纪人与公司的共同成长和成功。

#### (2) 引入前瞻性培训内容

企业可考虑引入更多前瞻性的培训课程，如市场动态、科技发展、数字化转型、营销创新等主题，帮助员工提升综合素质和竞争力。通过这些高质量的培训，员工不仅可以提升职业能力，还能够更好地应对未来职场中的挑战。

#### (3) 提供继续教育和专业认证支持

面对日益激烈的市场竞争态势和高度变化的市场环境，持续提升员工的综合素质以提高他们的职场竞争力和工作胜任力显得至关重要，这不仅是员工自身关注的重点，也是公司应着重考虑的人力资本投资重点。因此，公司可以考虑对员工的继续教育和专业认证提供支持，以达到公司和个人双赢的目的。具体来说，可以为在职攻读本科或硕士研究生的员工提供学费补贴和弹性工作许可，为考取经纪人从业资格证、经济师等技能水平认证或职称、职业资格证书的员工提供培训经费或培训资源等。

#### 4.4.4.2 提升员工荣誉感

根据波特-劳勒理论，内在动机同样是员工长期工作积极性的关键因素。因此，提升员工荣誉感是改善非物质奖励措施的重要发力点，它可以激发员工的内在动力，从而提升整体激励水平和效果。具体建议为：

##### (1) 增加员工表彰与荣誉激励频次和形式

公司可以在目前年度评先评优的基础上，增加荣誉表彰频次，考虑举办月度、季度表彰大会，给予优秀员工充足的精神奖励。具体来说，可以设立月度、季度卓越员工、最佳贡献者、最佳新人等奖项，通过公开表扬、颁发荣誉证书、公司官网展示、优秀事迹宣讲、公司公众号系列宣传等表彰形式，增强员工的荣誉感、成就感和自豪感。这类非物质奖励不仅能够提高员工的工作积极性，还能增强

他们的归属感和公司忠诚度。

#### (2) 设立年资荣誉体系

公司对长久留任并做出贡献的员工给予肯定和认可也是增强员工荣誉感,激发工作积极性和主动性的有效方式,建议 H 公司可以建立一个年资荣誉体系,定时对高年资员工进行表彰,增强其组织承诺。具体来说,根据员工每年的年资变化,授予不同的荣誉称号和纪念徽章,如:“奋斗者·锋芒”“奋斗者·践行”“奋斗者·精进”“奋斗者·初心”“奋斗者·使命”“奋斗者·传承”“奋斗者·终身成就”等,以激励员工持续为公司做出贡献。

#### (3) 提升员工参与感和认同感

公司可以通过组织团队建设活动、设立员工建议箱或举办定期的反馈会等形式,增强决策层与员工之间的互动与合作,鼓励员工积极参与公司的决策过程,让他们感受到自身价值得到充分的发挥、关注和认可。

#### 4.4.4.3 以“领导支持”夯实组织文化

在图 4.3 中,领导支持满意度处于中等的位置,同时重要性较高。根据波特-劳勒综合激励理论,结合 H 公司企业文化流于形式的现状,我们认为可以进一步增强领导支持为抓手来夯实组织文化,从而提高激励效果,提升员工的工作积极性。针对这一点的详细对策如下:

##### (1) 管理层与员工定期互动

公司应定期组织管理层与员工之间的交流会议,让领导者有机会了解员工的职业需求和工作目标,例如,可以通过“总经理面对面”“总经办开放日”等形式,畅谈对公司发展的意见和建议,拉近决策层和基层员工的距离,听到一线声音。同时,领导者也可以通过这种直接的沟通,给予员工肯定和支持,帮助他们解决工作中的问题,提升员工的归属感和工作积极性。

##### (2) 创建开放的工作氛围

公司管理层应带头表率,努力营造一种开放、互信的工作氛围,鼓励员工和领导者之间的双向沟通。通过建立这种信任关系,员工可以更加自由地表达自己的职业诉求,而领导者也能够更好地了解员工的需求,进而提供有针对性的支持。

##### (3) 领导层带头践行企业文化

解决 H 公司企业文化口号上墙不入脑入心的另一个建议是,公司领导层要

在管理和决策中带头践行企业文化。在员工手册、岗位职责描述以及绩效考核标准中明确融入企业的核心价值观和行为准则。通过这种方式，员工在日常工作中能够不断接触到企业文化，从而逐渐内化为个人行为的一部分。同时，管理层在日常管理中也应该以身作则积极践行企业文化，行为和决策与企业文化保持一致，从而有效传递企业文化，在员工中树立正面的示范效应。最后，公司还可以通过建立企业文化的评估和反馈机制，定期检查员工对企业文化的理解和接受程度，以及企业文化在实际工作中的体现情况。通过这种方式，公司能够及时发现并解决企业文化实施过程中出现的问题，确保企业文化真正成为推动公司发展的内在动力。

## 5 H 房地产经纪公司经纪人激励体系优化的实施保障

### 5.1 激励体系优化实施步骤

#### 5.1.1 分步优化激励体系

在对公司经纪人激励体系进行优化时，应制定明确的分步实施方案，以保证各项激励措施能得到有效实施。逐步优化激励体系的步骤应是：调查和反馈，试点和改进，全面推广，持续评价和改善。这几个步骤依次展开，形成闭环，不断优化，以保证激励体系的有效实施与长期可持续发展。具体的步骤如下：

第一，要做好充分的调查和反馈。公司需要通过问卷调查、访谈等方式，深入了解员工对现有激励体系的满意程度与预期。结合先前的调查数据及 IPA 分析结果，公司能更清楚地认识到激励体系所产生的优势与不足，以及员工真正需要的是什么。然后，组织人力资源部门与业务部门进行讨论，以确定需要改善的激励领域和措施。在明确了改善目标之后，制定了相应的行动方案，以保证改善措施能真实地反映出员工的反馈与需要。

第二阶段是试点和完善阶段。在全面铺开激励体系优化之前，公司应该选择某一门店或某一店组进行试点，先行进行部分优化。在试点阶段，应包括业绩评价标准的调整，长期的激励体系的引进，非物质的激励的方法等。本阶段旨在检验优化方法的有效性与可行性，并在小规模实施中加以验证。在试点期间，不断收集员工的反馈信息，观察改进措施的实施情况，适时调整优化方案。在试验阶段不断地调整、改进，以保证优化措施能够在全公司推广前得到充分的检验。

在初步的成功之后，公司可以进入全面的推广阶段。此阶段为确保新激励措施能顺利实施，需要对全体员工进行充分的宣传与沟通，使员工充分理解新的激励政策及措施组合。在实施过程中，要加强各部门之间的协调配合，以保证各部门、各部门之间的一致性、公平性。与此同时，公司还需要建立健全的监管机制，定期检查新办法的实施情况，以保证新办法的有效实施。

最后一个步骤是定期的评估和持续的改善。优化激励体系不是一朝一夕就能实现的，公司需要定期评价优化措施的效果。这个评价过程应该包括收集来自员工的反馈信息，观察他们对员工的满意程度，激励程度，以及工作表现的影响。

评估结果应由专业工作小组对评估结果进行分析,并对发现的问题提出改进意见。与此同时,企业还应该建立一个能够根据市场环境 with 员工需求而灵活调整的动态激励体系评价机制;形成激励闭环,不断优化。

### 5.1.2 凸显公司文化并充分宣贯

在公司实施经纪人激励体系优化过程中,突出企业文化,对该环节进行全面宣贯是非常重要的。为了让企业文化真正融入到每一个员工的日常工作之中,公司应该采用系统、持续、多层次的宣贯策略,让企业的核心价值和理念内化,成为员工的行为规范和工作动力。

公司应首先从高层管理者入手,通过例会、培训、工作坊等多种形式,使管理层完全了解和认同企业文化。在此过程中,企业高管要以身作则,带头把企业文化融入到自己的管理方法与行为之中,起到表率的作用。高级管理人员需要经常与员工进行交流,分享企业的愿景和价值,并且向他们展示如何将理念落实到实际工作中去。这样,公司可以在各级管理者之间形成统一的文化认同与领导风格,为文化推广打下基础。

其次,要充分利用内部沟通渠道,进行多元化的文化宣传。具体来说,可以通过公司网站、公众号、内部微信群、内部论坛、公告栏、新闻发布会、社交媒体等平台 and 渠道,定期发布公司的成功案例、员工事迹和公司发展动态。另外,公司还可通过制作企业文化手册、宣传录像、海报等方式,直观地展示和宣传公司的核心价值和行为规范。文化传播内容要以实际案例为主,尤其要以实践企业文化为例,使员工对企业文化价值观有更深刻的认识与认同。

最后,文化宣贯作为一项长期的战略任务,公司应不断地创新、优化宣贯方式,保证企业文化的长期植入与传承。通过定期总结与评估,对企业文化宣贯工作的成效进行分析,找出存在的问题,提出改进措施。公司要成立专门的文化宣贯小组,对文化活动进行规划、实施和评估,让文化宣贯工作更加系统化、规范化,保证企业文化真正地扎根在大地上,成为企业可持续发展的原动力。

### 5.1.3 优化后激励体系试运行

在试运行阶段,公司需要有系统的措施,以保证优化后的激励体系能得到有

效执行和达到预期的效果。这个过程应该从试点开始，逐步推进，并在试点过程中不断调整、完善，以期取得最好的激励效应和管理效果。

在系统试运行初期，应选取一到两个有代表性的团队或门店作为试点，对优化后的激励体系进行试点。试点的确定要考虑其团队和个体绩效水平、工作内容及文化氛围，以保证试点工作的代表性和广泛性。企业要充分动员试点团队，与团队管理者和成员进行深度沟通和信息对称，明确本次试点的目标、意义、实施步骤及评价标准，保证所有参与方理解并支持该方案。在此过程中，公司应设立专职的项目领导及管理小组，对试运行过程中的各环节进行监督、指导。

在试运行过程中，对激励措施的实施效果及员工反馈进行跟踪，并对数据进行收集、分析。为确保数据客观、有效，企业可通过定期访谈、匿名问卷调查、业绩数据分析等多种方式进行收集以可以了解员工的实际反应，接受程度，以及所存在的困难和问题。同时，管理层也要定期开会，对试运行过程进行评估，找出可能存在的问题，并对其进行调整。公司要建立快速反应机制，对员工反馈及试运行中暴露出的问题及时采取纠正措施，以保证激励体系的顺利实施。

在试运行期间，尤其要注意员工的积极性和工作表现的改善，以及这种改善能否随着时间的推移而持续。为提高试运行工作的科学性与有效性，公司可考虑聘请外部专家或专业顾问对试运行进行评估并提出改进意见。在试运行结束时，公司需对所搜集的数据进行综合分析、归纳，形成详尽的试运行报告。报告内容应包括试运行效果分析，存在的问题和改进建议，为进一步的推广工作提供决策依据。

最后，根据测试结果的反馈与总结，进一步完善企业激励体系。包括对激励指标权重的调整，考核标准的细化，反馈机制的优化。在对其进行必要调整、优化后，逐步在全公司推行。在推行过程中，要持续监测激励效果及员工反馈，以保证新体系有效并持续改善。

#### **5.1.4 全面推广优化后激励体系**

在完成了试运行阶段，对优化后的激励体系做了必要的调整与改进之后，可以酌情进入全面推广的阶段，在各店组、店面、区域内推广新的激励体系。此阶段之目的在于确保各团队及各门店之有效执行，提升整体业绩及提升员工满意度。

首先,要将优化后的激励体系的具体内容、实施步骤及预期目标,通过员工大会、公司公告、内部培训会等正规的内部沟通渠道,向所有员工进行详细的说明。在这种交流中,公司需要传达管理层对新激励制度的重视与决心,强调这一制度对于公司整体发展以及员工个人成长的重要作用,让每一位员工对新制度的意义以及自己所扮演的角色有一个清晰的认识。与此同时,企业要鼓励员工提出问题、提出建议,确保沟通过程中的双向互动,增强员工对激励措施的认同与接受程度。

接下来要安排专门的培训与指导,使各级管理者与员工熟悉新激励制度的运作过程及具体要求。针对不同层次的员工,企业可以设计差异化的培训内容,如管理人员在激励体系设计上如何公平透明地实施,如何对员工进行有效的反馈与支持。而对于普通员工来说,应该把重点放在如何认识并运用新的激励体系来提高自己的业绩。在培训期间,企业可采用具体案例及情景演练等方式,使员工对新制度有更直观的理解与掌握。

为强化激励体系的实施效果,可适当引入外部第三方定期审核与评价,并借助外部客观评估对其有效性与科学性进行验证。同时,建立标杆团队或门店激励优化机制,表彰、奖励新制度实施中成绩优异的团队或个人,树立典型;鼓励更多的员工对公司的激励政策做出积极响应。

在全面推行过程中,企业需要保持开放的心态,不断地评估、调整新制度的实施效果。公司管理层对新制度实施过程进行定期回顾与反思,并结合实际数据与员工反馈,对激励体系进行进一步优化与完善,以保证新制度的持续改进与有效实施。

## 5.2 激励体系优化保障措施

### 5.2.1 思想保障

实施激励体系的优化策略,要建立在以人为本的管理理念基础上,建立开放、透明的沟通文化。

首先就要强调“以人为本”的思想,视员工为企业第一资源;以此为基础,使所有员工都能了解企业优化激励体系的初衷与目的,从而从心理上支持和参与变革。人本思想的运用,可以促进企业在优化激励体系的过程中更加重视员工的

需要与反馈，从而提升员工对新举措的接受程度与认同，从而降低实施过程中的抵触情绪。

同时，开放、透明的交流文化也是思想保证的一个重要方面。通过建立有效的沟通渠道，保证员工能够及时了解激励体系的优化情况，让员工有机会参与讨论，增强员工的归属感与认同感。建立一个公开、透明的交流文化，可以打破信息壁垒，消除员工对新制度的误解与抵触，从而使企业的变革更加顺畅。只有当员工清楚地理解优化措施背后的逻辑与目标，感受到企业对员工的重视与尊重，才能真正有效地实现激励体系的优化。

创新思维、学习思维是保证新激励体系顺利实施的重要保证。在激励创新的过程中，企业可以根据市场环境和员工的需求，不断地调整和完善激励体系。与此同时，不断学习的文化还可以帮助公司从其他成功的组织变化中汲取经验，为自己的优化提供帮助。这一理念保证了企业在实施优化措施时具有一定的灵活性与适应性，从而保证了激励体系的长期有效性。

### 5.2.2 组织保障

公司要建立一种执行能力强、协调力强的组织结构，这是保证激励体系优化策略得以实施的关键。公司需要成立由高层领导，店组长、店经理、区域总，以及外部专家组成的专门的激励优化委员会。该委员会负责制定具体措施，以优化奖励体系，监督执行进度，适时调整和优化。透过此高层组织架构，可有效地监控与执行优化措施。

此外，委员会的成功建立和作用发挥需要各部门之间密切配合，明确各自的角色与责任，避免在优化过程中，出现职责不明、信息不通等现象。另外，企业内部也需要建立有效的信息反馈体系，保证员工与管理层之间的双向交流与反馈。只有有了这种组织保证，企业才能在执行过程中及时发现问题，做出有效调整，保证优化激励措施能够顺利实施，取得预期的效果。

### 5.2.3 资金保障

从企业实际运营的角度来看，相对充足的资金保证是优化激励体系顺利实施的根本前提，需要明确企业应该投入多少资金，如何合理配置这些资金，才能保

证优化措施的顺利实施。首先，企业应制定专项资金预算方案，合理分配直接激励成本（如奖金、津贴、培训等）与间接成本（如沟通、反馈、评价等）。这个项目必须透明，所有员工都知道，并得到承认，这样才能确保资金被恰当地使用。

为保证激励体系的长期可持续发展，企业也必须清楚可获得的资金来源。比如，企业可以通过内部节省成本的资金，外部合作者的支持，政府的补贴等等。合理的资金来源与分配可以保证优化过程中资金不足，避免因资金不足而中途退出，从而保证整个激励体系的优化效果与持续性。

### 5.3 建立持续改进机制

构建一个持续的改进体系对于激励体系的优化来说是至关重要的。这一机制不仅能够确保优化措施的有效性和灵活性，还可以根据外部环境和内部变化不断调整激励策略，持续提升员工的满意度和工作积极性。为此，需要从多个方面着手，构建一个动态、灵活且高效的持续改进机制，以保障激励体系能够适应公司发展的长期需求。

确保持期开展员工满意度调查、内部意见征集以及匿名反馈等方式，收集员工在实际工作中对激励措施的真实感受和意见。这些反馈信息应当被管理层视为重要参考依据，并在评估激励体系效果时得到充分重视。同时，负责人群体应定期召开激励体系讨论会，鼓励员工一起入会，让员工直接参与优化过程的讨论和决策，从而增强员工的归属感和参与度。这种双向的沟通机制，有助于确保激励措施能够更好地贴近员工的需求和实际情况。

为确保持续改进机制的有效实施，公司需要建立明确的责任分工和决策流程。这包括指定专门的团队或部门负责激励体系的监控和改进工作，明确各部门和人员的职责和权限，确保在发现问题时能够快速反应和行动。同时，公司需要制定定期审查和调整机制，例如每季度或每半年对激励措施进行一次全面的评估和回顾，根据评估结果进行必要的调整和优化。这样的做法可以确保激励措施始终处于优化状态，并不断适应公司发展的需要。

## 6 结论与研究展望

### 6.1 研究基本结论

通过对 H 房地产经纪公司激励体系的系统分析，本文基于波特-劳勒综合激励理论和 IPA 模型，深入探讨了公司现有激励体系中存在的主要问题，并提出了相应的优化对策。综合研究结果，本文得出以下几个重要结论：

第一，绩效管理体系存在显著不足。研究表明，H 房地产经纪公司现行的绩效管理体系在透明度和公平性方面存在较大问题。大多数经纪人对绩效考核制度的明确性、考核过程的透明性及反馈体系表示不满。这些问题导致员工对绩效管理体系缺乏信任，无法激发其工作积极性。因此，公司需要完善绩效管理体系，通过优化考核公平性、提升考核透明度和确保考核结果反馈及时性来增强员工对绩效管理的信任度和认可度。

第二，薪酬制度的激励性有待加强。分析显示，公司现行薪酬制度激励性不足，难以有效激发员工的工作积极性。许多经纪人反映，薪酬与工作绩效和努力之间的匹配度不高，且缺乏足够的激励性和公平性。为此，公司需要增加员工福利的多样性、优化分配公平性、引入长期薪酬激励措施以增强薪酬制度的激励效果。

第三，经纪人晋升发展机制有待进一步完善。研究还发现，公司在经纪人的职业发展支持上存在明显不足。现有的晋升机制不够完善，职业发展路径不明确，导致员工在职业规划上缺乏方向感。因此，公司应通过增设内部轮岗机制、改善晋升渠道透明度、为员工提供更多职业发展训练等来提升员工的整体满意度和工作动力。

第四，非物质激励手段匮乏。研究揭示，公司现行的经纪人激励手段较为单一，主要集中在短期物质激励方面，忽视了长期激励、非物质激励等对员工内在动机和长远职业发展的激励手段；同时，企业文化建设的薄弱也是公司激励体系中一大问题。研究表明，员工对公司现有企业文化的认同度较低，认为其在实际工作中缺乏具体的体现，文化建设流于形式。对此，公司需要丰富非物质激励措施，通过提供更多培训发展机会、提升员工荣誉感、以“领导支持”夯实组织文

化等举措进行优化改进。

## 6.2 研究展望

本文对 H 房地产经纪公司经纪人激励体系的现状进行了深入分析，并基于波特-劳勒综合激励理论和 IPA 模型提出了相应的优化对策。然而，激励体系的优化是一个动态、持续的过程，未来的研究仍有许多值得探讨的方向。

考虑到激励体系在不同的组织环境与文化背景下可能存在差异。未来研究可进一步探讨不同类型公司的激励体系，尤其是拓展至其它产业或地区，以验证本项目研究成果的普适性。通过本项目的研究，不仅可以丰富激励理论在实际应用中的应用场景，而且还可以为具有更广泛应用前景的优化策略提供依据。

本文以问卷调查法、访谈法为主，资料采集带有一定的主观性。本研究拟在前期工作的基础上，结合纵向数据分析与大数据分析相结合的方法，通过引入更加客观的数据，如员工的实际业绩、离职率、晋升率等，评价激励体系对员工行为与绩效的长期影响。这样后期的研究成果将为激励体系的设计与优化提供更准确、更客观的依据。

随著科技的进步，将数位化方法运用于员工激励管理，已成为一项重要工作。未来的研究重点应放在如何运用数字平台与工具，以更有效的执行与监测激励，以提升激励效能与员工参与感。本项目的研究成果将为企业在市场环境下，提供有效的激励措施以维持竞争优势提供理论依据。

## 参考文献

- [1]Doris, K. Employee Motivation:10 Ways to Engage Your Employees[J]. Emerald Group Publishing Limited, 2009.
- [2]Espedal, B. human resource management[J]. Journal of European Industrial Training, 2018(1): 14-16.
- [3]Gary, D. Developing a culturally synergistic approach to international Human resource management[J]. Journal of word Business, 2011(4): 74-96.
- [4]Gibbons, R, Roberts J. Economic theories of incentives in organizations[J]. Handbook of organizational economics, 2013: 56-99.
- [5]Guohao Wang, Liying Yu. Analysis of Enterprise Sustainable Crowdsourcing Incentive Mechanism based on Principal-Agent Model[J]. MDPI Journals Sustainability, 2020, 12(8): 12-14.
- [6]Hirschfeld,Mark.6 Keys To Maximize Sales Incentive ROI[J].2016 (06):16
- [7]Lal, R, Stalin R. Salesforce compensation plans in environments with asymmetric information[J]. Marketing science, 1986, 5(3): 179-198.
- [8]Locke, E. A. Toward a theory of task motivation and incentives[J]. Organizational behavior and human performance, 1968, 3(2): 157-189.
- [9]Love, C. Association meeting planners' perceived performance of Las Vegas: an importance-performance analysis[J] Journal of Convention & Exhibition Management 2003, 5(1): 13—27.
- [10]Maccoby, M. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation[J]. Human Resource Management Review 2012(3): 313-351.
- [11]Martilla, J. A&James, I. C . Importance-performance analysis[J] . Journal of Marketing 1977 January 51 77—79.
- [12]Mehta R., Anderson R.E., Dubinsky A.J. The perceived importance of sales managers rewards: a career stage perspective[J].The Journal of Business & Industrial Marketing.2000,1 5(7):507-524.
- [13]Porter, L. W, Lawler E. E. What job attitudes tell about motivation[M]. Boston,

- MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service, 1968.
- [14]Vroom, V, Porter, L, Lawler, E. Expectancy theories[M]. Organizational Behavior 1. Routledge, 2015: 94-113.
- [15]Zhou K Z, Gao G Y, Yang Z, et al. Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations[J]. Journal of business research, 2005, 10(8): 49-58.
- [16]柏丹丹.基于心理契约的房地产销售人员激励机制研究[D].安徽理工大学,2015.
- [17]毕然.MS 公司基层员工薪酬激励优化研究[D].西安理工大学,2024.
- [18]曹妍.中小型企业销售人员激励问题研究[J].海峡科技与产业,2017,(09):48-52.
- [19]陈橙.薪酬福利体系设计中的员工激励机制研究[J].企业改革与管理,2024,(13):85-86.
- [20]慈心茹.双因素理论视角下数字化企业员工激励问题研究[J].上海企业,2024,(08):90-92.
- [21]董中丹.A 物流管理公司高层员工激励机制改进研究[D].西安理工大学,2024.
- [22]杜冰.基于波特-劳勒综合激励理论的社会组织志愿者激励机制研究[D].汕头大学,2021.
- [23]杜天亮.企业销售人员激励机制优化探析[J].长江技术经济,2020,4(S2):112-113.
- [24]杜欣怡.B 能源公司员工激励机制优化研究[D].内蒙古财经大学,2024.
- [25]郭勇.S 公司员工激励优化策略研究[D].吉林大学,2024.
- [26]何丹丽.广东 A 大学基层行政管理人员激励困境及优化对策研究[D].广西大学,2022.
- [27]胡艳红.L 房地产公司销售人员激励方案优化对策探讨[J].企业技术开发,2015,34(33):29+37.
- [28]黄婷婷.Q 房网销售经理激励机制的研究[D].华南理工大学,2018.
- [29]黄子琪.基于不同管理模式偏好的新生代销售人员激励影响因素研究[J].企业改革与管理,2020,(09):65-69.
- [30]加里·德斯勒(美).人力资源管理[M].刘昕译.北京:中国人民大学出版社,2012.

- [31]贾静静,刘军辉,周干翠,等.新时代下企业销售人员激励机制探究[J].现代商业,2020,(18):45-46.
- [32]贾伟.C 公司工程类员工激励优化研究[D].电子科技大学,2024.
- [33]金顺姬,司愉婷,何微.企业异质性视角下高管薪酬激励对社会责任的影响研究[J].科技与经济.2021(5):91-95.
- [34]雷云云.如何发挥激励因素在营销管理工作中的作用[J].品牌研究,2018(06):68-70.
- [35]李春晓,何月月,李文杰.房地产经纪人的职业要求和前景[J].经营管理者,2022,(05):88-89.
- [36]李璟卉.新形势下地产经纪人激励制度优化研究——基于山西省 4 家地产公司的调查[J].租售情报,2023,(09):69-71.
- [37]李俊倩.W 公司房产经纪人激励方案改进研究[D].西南交通大学,2022.
- [38]李勇,王海刚.企业销售人员激励机制优化探析[J].金融经济,2019,(04):85-87.
- [39]林鸿熙.企业销售人员激励强度及激励替代效应研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2004,(03):128-130.
- [40]林玲.房地产企业销售人员激励机制探析[J].经济师,2021,(01):251-252.
- [41]刘爽.XH 新能源汽车公司销售人员激励体系优化研究[D].商务部国际贸易经济合作研究院,2024.
- [42]马喜芳,芮正云,激励前沿评述与激励协同研究展望——多学科/学派、多层次、多维度视角[J].科学学与科学技术管理,2020.41(06):143-158.
- [43]欧朝敏,谭索怡,刘丽华,等.基于波特-劳勒综合激励理论的高校教学团队激励机制研究[J].科教导刊,2022,(07):14-16+72.
- [44]乔焯.Z 珠宝公司销售人员薪酬激励体系设计研究[D].山东财经大学,2024.
- [45]秦杰,余霞.房地产经纪行业管理问题及对策探讨——以重庆市涪陵区为例[J].中国房地产,2022(27):69-73.
- [46]任李.中小企业销售人员激励制度优化研究——以 H 公司为例[J].现代营销(下旬刊),2022,(09):124-126.
- [47]沈亚东.波特—劳勒综合激励理论视域下的辅导员工作效能提升研究[J].陕西教育(高教),2022,(04):61-62.

- [48]覃庆,新形势下房地产经纪行业的困局与出路[J].商业文化,2022(14):91-92.
- [49]谭然.CT 公司基层员工激励问题研究[D].河南科技大学,2023.
- [50]田利.多种激励理论视角下的企业销售人员激励机制[J].现代企业,2023,(08):61-63.
- [51]王洪波.销售管理工作中对销售人员的有效激励措施分析[J].中国市场,2015,(10):36-38.
- [52]王明珠,涂丽.2022 年中国房地产经纪行业发展报告[M].中国社会科学院国家未来城市实验室,中国房地产估价师与房地产经纪人学会.中国房地产发展报告 No.20(2023).北京:社会科学文献出版社.2023:183-201.
- [53]王鹏飞.人保财险 ZD 分公司销售人员薪酬体系优化研究[D].西安理工大学,2023.
- [54]王秋丽.Y 公司销售人员激励体系优化设计[D].山东大学,2023.
- [55]王欣阳.高质量发展背景下 G 银行 Y 支行基层员工激励体系优化研究[D].山东师范大学,2024.
- [56]温玲英.我国中小企业员工激励机制发展现状和完善措施[J].现代营销(经营版),2020(08):28-29.
- [57]吴艳芳.波特-劳勒综合激励理论下基层税务干部激励机制优化研究[D].云南师范大学,2023.
- [58]徐纪良.一个互动式“I—A—R”激励模型[J].上海交通大学学报:哲学社会科学版,2000,8(1):46-53.
- [59]许曼丽.企业员工激励机制与薪酬管理存在的问题及解决对策[J].企业改革与管理,2020(19):101-102.
- [60]姚洁,万文静.销售管理工作中的激励原则和措施的探析[J].北方经贸,2017,(01):131-132.
- [61]岳文欣,张哲,张少珂.基于双因素理论的销售人员激励机制研究[J].现代营销(经营版),2020,(05):160-161.
- [62]张二红.中小房地产中介公司薪酬管理研究——以 HY 公司为例[J].现代商贸工业,2016,37(33):179-181.

## 附 录 A

### H 房地产经纪公司经纪人激励调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您抽出宝贵的时间填写本问卷，本问卷旨在了解贵公司员工激励的相关情况。问卷采用匿名方式填写，您填写的数据均会严格保密并仅用于论文研究用途，不会损害您及贵公司的利益，请您根据实际情况填写，再次感谢您的支持和配合！

本问卷分为两个部分，第一部分为您的基本情况，第二部分为一个五级态度量表，请您根据问项内容，结合自身情况和感受进行选择即可。

#### 一、基本情况

1. 您的性别[男，女]
2. 您的年龄[25 以下， 25-30,31-35,36-40,41-45,46-50,50 以上]
3. 您的学历[大专及以下， 大学本科， 硕士研究生]
4. 您的婚育情况[已婚已育， 已婚未育， 未婚]
5. 您的公司工作的时间（司龄）[1 年以下， 1-3 年， 3-5 年， 5-10 年]
6. 您从事房地产经纪行业的时间（从业时间）[1 年以下， 1-3 年， 3-5 年， 5-10 年， 10 年以上]

二、请您根据下列问项的描述，结合自身情况和感受分别选择您对问项描述的同意程度和您认为问项描述的因素对您的重要性。

Q1. 我非常认同公司“诚实守信， 敬业感恩， 吃苦耐劳， 真做实干， 专业高效， 服务制胜， 与时俱进， 共同发展”的价值理念和“携手胜利， 共赢未来”的经营理念， 它们贯穿于公司的规章制度、管理方式和工作环境中。

Q2. 我和同事们相处得很愉快， 如果可能， 我愿意一直与他们共事。

Q3. 我的上级领导十分优秀， 如果可能， 我愿意一直接受他的领导。

Q4. 就我目前的岗位而言， 我十分清楚我的责任和权限， 也明白公司对我的希望是什么。

Q5. 我目前所拥有的能力和技能足够支撑我很好地完成工作任务。

Q6. 公司为我提供了充足的培训发展机会，我能不断提升胜任工作的能力。

Q7. 我十分清楚公司的绩效考核制度和我的工作目标，通过我的努力就能达成这些目标。

Q8. 当我在工作中遇到困难时，我的上级总是会为我提供有效的帮助和辅导。

Q9. 每当绩效考核结束，我的上级会向我反馈考核结果并阐明获得此结果的原因，同时为我指明改进的方向。

Q10. 我所获得的奖励（包括工资、佣金、奖金等现金形式与晋升、表彰、赞赏等非现金形式）与我的工作绩效是密切相关的。

Q11. 公司对我的绩效考核结果与我的工作业绩和成果相符，对于我的同事们来说也是如此。

Q12. 公司给予我的奖励（包括工资、佣金、奖金等现金形式与晋升、表彰、赞赏等非现金形式）与我付出的努力是对等的。

Q13. 公司给予我同事们的奖励（包括工资、佣金、奖金等现金形式与晋升、表彰、赞赏等非现金形式）与他们付出的努力是对等的。

Q14. 据我所知，与本地区其他同行相比，我目前的薪酬是有竞争力的。

Q15. 公司的福利（如五险一金、休假、员工关怀等）令我满意。

Q16. 公司提供的工作条件（包括办公设施、办公环境、地理位置等）让我感到满意。

Q17. 我认为除了金钱奖励外，表扬、公开表彰、证书等也是我需要的奖励。

Q18. 目前的工作为我提供了足够的安全感。

Q19. 我时常享受工作带给我的乐趣和成就感。

Q20. 如果我可以选择，我宁愿成为业务骨干专家而不是管理人员。

## 附 录 B

### H 房地产经纪公司经纪人激励访谈提纲

感谢您参与本次访谈。我们希望通过了解您对公司激励机制的看法和感受，帮助公司更好地优化管理和激励方式。您的所有回答将会被严格保密，仅用于本研究分析。

#### 1. 个人基本信息

您在公司的工作年限是多久？

您目前担任的具体岗位是什么？

您在公司的工作经历中，是否有经历过晋升或调岗？

#### 2. 访谈题目

Q1. 您如何看待公司目前的绩效管理体系？在您看来，它的主要优势和不足之处是什么？

Q2. 您认为公司的绩效考核是否能够客观、公正地反映大家的实际工作表现？为什么？

Q3. 您对公司现行的薪酬制度（包括工资、奖金、佣金等）有何看法？您认为它是否具有足够的激励性？

Q4. 除了金钱奖励外，您觉得有哪些其他形式的激励方式对您更有效？

Q5. 您如何看待公司提供的职业晋升和发展机会？是否有足够的透明度和公平性？

Q6. 除了薪酬和晋升，您认为公司还有哪些激励手段？这些激励方式是否多样化、有效？

Q7. 您如何看待公司倡导的企业文化和价值观？您是否感受到这些文化在实际工作中的影响？

感谢您的时间和分享，您的意见对我们的研究非常重要。

## 后 记

光阴似箭，日月如梭，在美丽的大学，三年的 MBA 研究生求学时光即将结束。

在这段求学过程中，首先要感谢的当属我的恩师荆炜教授。在本文的写作过程中，从选题方向到文章框架的确定，从问卷设计、访谈提纲拟定到行文措辞，处处留下了老师的心血和宝贵的指导意见。老师渊博的专业学识、严谨的治学态度、精益求精的作风以及诲人不倦的高尚师德令我钦佩不已。高山仰止，景行行止，老师在我眼中完美诠释了“大先生”的深刻含义，不仅在求学生涯中时刻给予我力量和方向，更是我一生宝贵的财富和难忘的记忆。期待着以后仍旧能向老师时常请教、学习，成为我工作中的榜样和标杆。在此，要由衷地叩谢我的恩施荆炜教授！

在大学，我收获的不仅仅是书本上的理论知识，更是实践中的宝贵经验。在课堂上，我有幸聆听了教授们的悉心教诲，他们不仅为我打开了学术研究的大门，还引导我思考如何将理论应用于实际商业环境中。在一次次的讨论和辩论中，我学会了如何以更加全面和批判性的视角去分析问题，如何在复杂的工作中做出有效决策。

同样难忘的，还有与同学们一起奋斗的日子。来自不同背景的同学们汇聚在一起，我们在项目中合作，在案例讨论中分享观点，互相学习，共同进步。这段经历让我深刻体会到团队合作的力量和多元化思维的价值。

最后，我想对我的家人、同学、同事，以及所有支持我、帮助我的人们表示最深的感谢，是他们的支持和鼓励让我有勇气面对一切挑战。

路虽远行则将至，事随难干则必成！无论未来的道路多么崎岖，我都会铭记在校园里度过的每一天，铭记在这里学到的每一课，继续以饱满的热情和坚定的信念，迎接人生的新篇章！

作者：张瀚文

2024 年 12 月