



**RESEARCH ON THE MOTIVATION ISSUES AND
COUNTERMEASURES FOR XI'AN LIANJIA
REAL ESTATE SALES STAFF**

**BY
RUIJIE SHI**

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2023



西安链家房地产销售人员激励问题与对策研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE MOTIVATION ISSUES AND COUNTERMEASURES
FOR XI'AN LIANJIA REAL ESTATE SALES STAFF**

by

RUIJIE SHI

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member

Gu Fan, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

March 29, 2024

致谢

首先，我要衷心感谢我的指导教师顾凡教授。感谢您在我撰写毕业论文的过程中给予的耐心指导和宝贵建议。您的专业知识和严谨态度让我受益匪浅，使我能够更加深入地思考和研究我的课题。

同时，我还要感谢学院里的各位老师和同学们。感谢你们在我学习的道路上给予的智慧、支持和鼓励。和你们的交流和讨论使我对毕业论文的内容有了更深刻的理解和启发。

此外，我要感谢家人和朋友们。感谢你们一直以来的理解和支持。你们的爱和鼓励是我前进的动力，也是我能够坚持下去的源泉。

最后，我要感谢所有对我毕业论文研究提供帮助的人。感谢你们的奉献和付出。你们的专业知识和经验让我受益匪浅，让我能够更好地完成我的毕业论文。

感谢所有在我学术道路上出现过的人和事，你们的存在使我不断成长，并让我感受到了学术之路的魅力和价值。谢谢大家！

师瑞杰

研究生

6406885 : Ruijie Shi
 Thesis Title : Research on the Motivation Issues and Countermeasures for
 Xi'an Lianjia Real Estate Sales Staff
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

Abstract

In recent years, with the increasingly fierce competition in the external market, Xi'an Lianjia Real Estate Company has also suffered a significant blow, with a notable decline in business performance. To better stimulate the enthusiasm and creativity of employees and promote the healthy and stable development of the enterprise, this paper selects the marketing staff of Xi'an Lianjia Real Estate Company as a case study for analysis.

The paper proposes principles and objectives for optimizing the incentive mechanism for sales staff at Xi'an Lianjia Real Estate Company and designs the following optimization schemes: enhancing employees' sense of honor, broadening the channels for staff promotion, rationalizing organizational performance settings, improving the incentive and remuneration systems, strengthening the reward and punishment mechanism for grassroots employees, adopting flexible welfare systems within the cost constraints, and enhancing the internal motivation of sales staff. To ensure the effective implementation of the sales staff incentive mechanism optimization scheme, this paper suggests the following measures: formulating a scientific execution plan for the scheme, creating a positive atmosphere that genuinely cares for the grassroots employees, and increasing investment in sales personnel by seriously listening to their opinions.

(Total 78 pages)

Keywords: Real Estate Company, Sales Staff, Motivation Mechanism, Optimization, Safeguard Measures

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6406885 : 师瑞杰

论文题目 : 西安链家房地产销售人员激励问题与对策研究

专业 : 工商管理硕士

论文导师 : 顾凡博士

摘 要

近年来,随着外来市场的日益激烈,西安链家房地产公司也遭受到巨大的打击,经营业绩出现了显著下滑,为了更好的发挥企业员工的积极性,创造力,促进企业的健康稳定发展,论文选取了西安链家房地产公司的营销人员作为案例进行分析。

提出西安链家房地产公司销售员工激励机制优化的原则、目标,并设计以下优化方案:提高员工荣誉感、拓宽员工晋升通道、组织绩效设定合理化、做好激励和完善薪酬体系、强化基层员工奖惩机制、公司可以在成本允许的条件下采取弹性福利制、强化销售人员的内部动机。为确保销售员工的激励机制优化设计方案可以得到有效的实施,本文建议了如下的保证措施:制定科学的方案执行计划,营造了一个对底层职工切实关心的良好氛围;增加对销售人员的投入,认真听取他们的意见。

(共 78 页)

关键词:房地产公司、销售员工、激励机制、优化、保障措施

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vii
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
1.1	研究的背景与意义
	1
1.2	研究思路
	4
1.3	国内外研究现状
	6
1.4	研究内容及方法
	10
1.5	研究创新点
	11
第 2 章	核心概念与理论基础
	12
2.1	激励概念及激励理论
	12
2.2	激励机制概念与激励方法
	17
2.3	房地产公司
	20
第 3 章	西安链家房地产现状
	22
3.1	公司介绍
	22
3.2	公司现行激励机制调研分析
	22
3.3	公司员工激励现状
	26

目录(续)

	页
第 4 章	
西安链家房地产公司销售人员激励问题分析	29
4.1 销售人员激励问题调查问卷设计与实施	29
4.2 销售人员激励问题偏好统计结果	34
4.3 销售人员激励问题满意度统计	36
4.4 通过调研寻找原因	39
第 5 章	
完善激励机制建议	49
5.1 坚持人本管理理念的创新建设深度挖掘文化激励的 核心价值	49
5.2 基于期望理论强化目标激励创造销售员工施展才能 的机会	51
5.3 提高绩效工资收入及完善福利给与销售员工公平回 报	54
5.4 完善晋升和职业发展体系给与销售员工自我价值实 现的空间	56
第 6 章	
西安链家房地产公司销售员工激励机制优化方案实施的 保障措施	59
6.1 制定科学的方案实施计划	59
6.2 创建切实关心员工的良好企业氛围	60
6.3 加大对销售员工的投入	61
6.4 认真倾听员工的心声和建议	61

目录(续)

	页
第 7 章	
结论与展望	63
7.1 本文结论	63
7.2 未来展望	64
参考文献	65
附录	69
附录 A 员工激励机制调查问卷	70
附录 B 公司名称引用申请	75
个人简历	78



表目录

表		页
表 3.1	西安链家房地产销售人员绩效考核表数据分布	22
表 3.2	西安链家房地产公司的销售人员职位与职级	23
表 3.3	西安链家房地产区域销售经理基本工资	23
表 3.4	西安链家房地产销售人员销售佣金的支付制度	24
表 3.5	西安链家房地产销售人员绩效考核方法	24
表 3.6	西安链家房地产销售人员薪资组成	25
表 3.7	西安链家房地产公司福利津贴发放标准	26
表 3.8	西安链家房地产公司人文关怀措施	28
表 4.1	销售人员激励措施满意度调查内容	31
表 4.2	销售人员基本信息表	33
表 4.3	公司销售员工激励因素偏好统计表	34
表 4.4	西安链家销售员工激励措施满意程度统计表	37
表 4.5	荣誉激励对比总平均值相差结果	39
表 4.6	目标激励对比总平均值相差结果	41
表 4.7	实施力度较差的前十项激励措施	43
表 5.1	优化职级列表	57

图目录

图	页
图 1.1 激励理论研究思路	5
图 1.2 传统激励理论研究导图	6
图 2.1 激励机制内容	19
图 4.1 激励措施满意度与作用强度对比图	38
图 4.2 销售类员工发展通道	47
图 5.1 公司强制分布曲线图	53



第 1 章

绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

自 21 世纪以来，我国政府出台了多项中小企业的扶持政策，为中小企业的发展提供了良好的环境，越来越多的中小企业崛起。特别是 2003 年后，房地产企业可以说是“暴利”行业，各地房价一路飙升，许多企业转行加入到房地产行业的竞争当中，造成房地产企业逐渐呈现出饱和状态。同时，我国中小型房地产企业绝大多数都是属于家族式经营，企业高层管理者的选用基本是“唯亲是用”，这必定会产生一些根源上的问题，在管理方面的科学性比较差，随意性也比较明显，也就是说对每个人的态度都是不同的，管理者“人情主义”严重，对私人关系近一些的员工就比较宽松，而对于那些关系远或关系差的员工又显得比较“苛刻”，这必定会引起一些高素质人才的不满，导致的直接结果只能是“跳槽”或“离职”，这种背景下，中小型房地产企业的激励机制存在明显的缺陷，将非常不利于企业未来的健康发展。

对于一家企业来说，企业未来发展的兴衰成败是由各种因素相互作用所决定的结果。比如企业的战略定位是否合理、资金储备是否充足、市场环境是否良好等等。特别是对于中小企业来说，在市场中的知名度相对较小，品牌建设不足，在经营管理活动中非常重视成本的控制，可见，体现出的优势要比较小，在激烈的市场竞争中得以生存是一件非常困难的事情。企业经营的目标就是为了盈利，想要提升中小企业的竞争力，就必须要将关注点放在销售方面。而销售活动开展的是否有效，是由人来决定的。依据“二八”定律，企业 80%的效益是由关键的 20%

员工所创造的，销售人员负责企业销售计划的制定和落实，他们的工作态度、业务能力以及队伍的稳定性，企业的发展来说至关重要。特别是房地产行业，经营的产品并非普通的产品，客户在购买时通常会综合考虑多方因素才会作出购买决策。这造成房地产产品的销售对销售人员的素质能力要求更高，如何有效的管理销售人员，提高他们对企业的贡献程度成为诸多房地产企业共同面临的问题之一。

通常情况下，房地产企业在销售某个项目的楼盘时，临时组建销售团队，企业原有的销售团队人员所占比重较小，造成其人力资源管理制度不太完善，管理的随意性比较明显。许多销售人员在加入到该岗位后，都持有“过度”的心态，房地产销售的提成比较高，并没有打算长期在该岗位上工作。特别是在国家宏观调控背景下，且房地产行业相对饱和的背景下，房地产行业的竞争日益加剧，除产品的一些硬性条件以外，对销售人员的销售能力的要求越来越高。因此，如何制定房地产企业有效的销售人员激励机制成为一项重要的研究课题。

西安链家房地产公司是一家成立于 2002 年的中小型房地产开发公司，注册资本为 5000 万元，主要从事于房地产开发与销售业务。经过十余年的发展，西安链家房地产公司的经营规模不断扩张，在各地区已经开发了多个项目，包括豪华小区、商务楼等等。但从实践中发现，由于销售人员激励机制的匮乏，造成销售队伍的稳定性极差，这难以体现出公司具有的人才发展优势。以当前工资制度的设计情况来看，设有业绩的高提成会帮助企业引进一些高素质的销售人才加入到队伍当中，但忽视了企业文化激励、培训激励等方面的内容，造成一些销售能力较好的销售人员在满足物质需求以外，其他的非物质需求难以得到满足；同时，还出现一些销售能力较差，但潜力巨大的工作人员，感觉自己的付出和回报不公平等现象。这种情况下，西安链家房地产公司销售人员的素质能力难以得到提高，工作态度消极，销售人员离职率居高不下，流失了大批的高素质人才。

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 理论意义

本文的研究有利于现有房地产企业销售人员激励机制理论研究的补充。在面对国内饱和的房地产行业市场环境下，房地产企业想要立于不败之地，创造更高经济效益，就需要基层销售人员的努力。而如何让销售人员更加努力的工作，就需要房地产企业建立有效的激励机制。从当前梳理的文献来看，关于销售人员激励机制的研究比较多，但针对于房地产行业销售人员激励机制的研究还比较少，其他行业销售人员激励机制的研究不适用于房地产企业项目的周期性特征，研究的内容过于笼统，而本文的研究则是立足于房地产企业的基本情况以及销售产品的实际特征，希望对现有激励理论以及房地产行业销售人员激励机制的相关研究进行有益的补充。

1.1.2.2 实践意义

一是有助于调动销售人员的工作积极性，为企业创造更高的经济效益。房地产行业是一个高投入、高风险的行业，资金的快速回笼对房地产开发企业来说至关重要，这就需要销售来实现。建立有效的激励机制能够将员工的个人利益与企业的组织利益紧密的联系在一起，也就是说个人想要获得更好的利益同时，也会提高组织的效益，激发他们对工作的积极性与热情度，激发他们的内在潜力，时刻保持积极向上的工作态度，促进销售业绩的提升。

二是有助于提高销售人员的素质能力，吸引并留住高素质人才。良性的人员流动对于企业发展来说是有利的，但恶性的人才流失对企业发展来说是致命的。本文通过构建有效的激励机制，除满足销售人员基本的物质需求以外，着重于考虑销售人员对社交、尊重以及自我价值实现方面的需求，以培训激励的方式，提高内部销售人员整体素质水平与能力；且让他们感受到组织对自身的重视程度，在增强销售人员对企业归属感的同时，吸引更多的人才加入到企业销售人员的行列当中。

三是有助于企业战略目标的达成。西安链家房地产公司的中长期战略目标是不断扩张自身的经营规模，成为陕西省内最具实力的房地产开发企业。为实现该战略目标，对销售人员的期望值则越来越高。以激励机制作为纽带，保障个人目标与组织目标的一致性，促使销售人员努力达成个人目标的同时，实现企业的整体战略目标。

1.1.3 研究目的

在我国，房地产市场发展的历史还很短，由于受到发展规模、传统管理方式、企业经营理念等方面的限制，企业的人才配置与企业的发展需求不相适应，导致员工流动性过大，企业对人才的认识程度较差。

公司运营的最终目的是为了达到最大程度的经济利益，但是大部分销售人员的管理都是没有组织的，甚至是不合理的，缺乏对他们应该有的关注和人性化。为了促进房地产行业的健康发展，需要对房地产行业的人才进行科学合理的管理。

从总体上讲，人才的选拔，人才的使用，人才的培养，人才的培育，人才的选择与使用与留下，即人力资源规划，招聘，工资待遇；培训和晋升等，关注的是人和人，人和组织之间的相互影响，以达到公司和个人的共同发展为目的。

所以，对于销售人员而言，更应该注重长期的培训和保留。健全的激励机制可以为销售人员提供更好的发展平台，让他们的获得感和幸福感得到提升，从而提升他们的工作热情和创造力，还可以让他们更加稳定地工作。促进公司业务发展，提高公司的凝聚力。

1.2 研究思路

本论文以西安链家房地产公司销售员工的激励问题为研究课题，希望通过这项研究，找到民营房地产企业销售员工解决激励问题的有效途径。

本课题的研究思路是首先对西安链家本文通过对西安链家房地产公司销售员工的激励状况进行了详细的剖析，并指出了其中所存在的问题，进而对这些问题展开了深入的探讨，最终给出了相应的对策。本论文的基本思路是：



图 1.1 激励理论研究思路

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

因为现在的房地产行业正在飞速发展，所以新的市场营销观念和思想也不断涌现出来。对于目前在我国房地产业中，销售人员发展过程中所出现的一些问题，很多国外的管理学者、心理学家、社会学者都有很多关于此发展的研究。

1.3.1.1 传统激励理论

传统激励理论基于 Cao, Feng and Hui (2001) 对“经济人假设”的研究和“社会人假设”做参考，研究思路如图 1.2 所示。

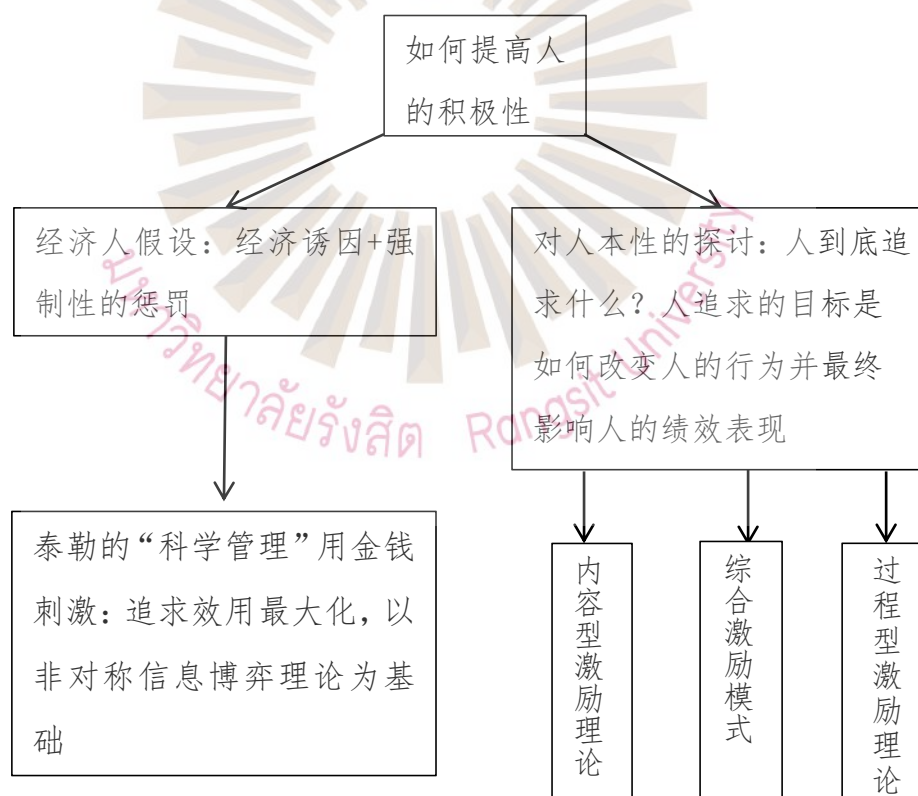


图 1.2 传统激励理论研究导图

Edwin (1991)是在“经济人”假定的基础上,在 20 世纪初期,他创立了一套以“科学人”为基础的经典之作,并在此基础上发展了一套系统化的管理学。“经济人”假定人类具有充分的经济理性,假定人类的基本目的是为了使自己的经济收益达到最大,而物质报酬和制度能够提高人们的工作效率。之后,许多学者在经济人假设的基础上,将效用引入激励模型,并提出了效用最大化理论。

Elton (1933) 在二十世纪二、三十年代对“经济人”的理论进行了批判,并在此基础上对“社会人”的理论进行了批判。“社交人”假说指出:人类不仅注重金钱上的收益,而且更加注重社交上的交流与尊敬。管理人员应当更加关注人的需求并满足人的需求,而不是仅仅关注金钱及相关法规制度。

此后,行为主义学者 Indicated (1972) 沿着社会人假设的观点出发,深入研究,提出了内容型激励理论,过程性激励理论,综合激励模式。

本文从需求层次理论、双因素理论和 ERG 理论三个方面对员工的不同需要进行研究以此完成所需的基础理论支持。

Maslow (1962) 提出需求层次论把人的需求划分为生理需求、安全需求和社交需求、对自己的尊敬和对自我的认可。在 Bassett-Jones and Lloyd (2005) 提出的双因素学说中,对人的影响可以分为“激励效应”和“保健效应”两种类型。根据 Oban and Zdemir (2020) 提出的 ERG 的需要层级理论,把人类的需要分为三类:生存需要、关系需要、成长需要。成就需求理论认为,人们工作的动力主要有成就需求、权力需求和归属需求三种类型。

Adams (1963) 在过程型激励理论研究其核心理念是,个人目标的特征和目的与个人的业绩有密切的联系。由预期理论,公平理论,目标设置理论和增强理论四部分组成。Locke (2016) 在研究预期理论中指出,动机的强度由预期与目标的效价决定。根据 Dell (2000) 在研究公正理论中提出,雇员的绝对薪酬与相对薪酬共同作用于其激励程度。拉西姆,洛克与黄燕 (2000) 研究目的设置理论指出,目的特征会对动机的动机产生影响。根据强化理论,正面的行动可以通过奖赏来

加强，负面的行动可以通过处罚来消除。

Layraman (2022) 提出综合激励模式是以波特-劳勒(Potter Lauren)模型和场动力论为依据而建立的一种综合激励模式。波特-劳勒模式指出，一个人的工作表现直接关系到他的工作表现，而工作表现则直接关系到他能否得到报酬。“场动力理论”把员工的需要看成是一种“磁场”。

1.3.2.2 员工激励理论新趋势

现在，在当前的激励理论中，一个重要的发展方向就是通过组织架构的扁平化等。在金字塔式的传统组织结构中，公司的底层人员比较多，尽管要满足员工的提升的需求，但是在一个平坦的组织中，如何才能满足员工这方面的需求呢？

Benson and Dundis (2003) 认为企业可以给予员工足够的空间和自由，使其充分发挥个人的创造力，满足其自我实现需求。当今员工更多的追求“自我实现”，他们希望能够充分表达自己的观点，并希望自己的观点被采纳，在这个过程中会觉得被重视，在任务完成后，也会非常有成就感，有利于其自我效能感的提升。从20世纪90年代开始，学者们不断地探讨充分授权相关研究，目前这一热点研究仍在继续。

1.3.2 国内研究现状

中国学者在员工激励方面的研究还停留在对国外理论的完善上，目前的研究还比较浅显，主要是从员工需求的视角来展开的，关于激励方法的讨论。

从员工需要的角度来进行分析，就是要思考员工的需要，要满足员工的需要，从而达到对员工的激励作用。廖春阳 (2007) 研究表明，企业在实施员工薪酬制度时，应当从员工的实际需要出发。从企业的实际需要出发，对企业员工进行了经济、社会、文化等方面的保障。齐靠民与田原 (2008) 从精神需求的角度出发，对激励体系进行了设计，以满足员工的社会交往、尊重及自我实现等高层次需求。

对激励环境的探讨，也就是怎样营造一个能影响人的、能激发人斗志的、能激发人斗志的氛围。一个相互关爱、温暖、愉悦的工作环境，可以帮助员工更好地融入公司的大家庭，从而提高他们的幸福感。申倩倩 (2018) 相信，员工的幸福程度可以大大提高个体表现，而且，一个完全幸福的团队，其成员间会产生一种奇妙的化学作用，从而使整个团队表现得到很大提高。

激励方式研究，即研究通过何种方式和途径进行激励。张毕西，刘鑫与周艳 (2003) 依据大量实际案例研究，指出：立足于我国的基本情况，采用多种考核指标，设计合理的绩效管理方案，完善现有的公司激励制度。孙楠 (2022) 指出，当前的房地产市场营销方式比较滞后，过分注重开发项目和理念，应该以市场为本，以品牌为本，构建全新的全面的市场营销模型，并鼓励全体职员关注市场的需要，关注公司的品牌；为公司的长期发展做贡献。

在我国，对房地产销售人员的激励问题进行了大量的探讨。吕涛与聂锐 (2005) 指出，关于营销员工的相关研究虽也不少，但大部分仍是零散的，没有成体系的专题讨论，且存在一定的限制；在李新栋与张海 (2007) 研究至今，在当前的房地产市场的经济发展速度很快的情况下，房地产公司如果直接复制过去西方的激励理论，很有可能会出现水土不服的情况。因此，张晓梅 (2007) 认为企业必须对本销售人员的相关激励因素进行重新诊断，并对其进行认真的理解。寻找、学习并掌握激发员工工作积极性与干劲的办法，提升员工忠诚，根据实际情况制定适用于每家房地产公司的营销体系。

袁志刚与樊潇彦 (2003) 研究指出我国的房地产市场，是以市场经济为主导的社会经济模式下的一种新兴行业，是伴随着我国的住房制度改革和住房市场化发展起来的行业。至此，中国的房地产业已经进入了一个完全市场化的发展阶段。

罗卫华 (2019) 研究表明，要促进房屋买卖，就需要对房屋买卖有基本的了解。其次，房产的买卖涉及到的领域很广，包括房屋建筑，设备设施，环境卫生等；对于安全、防火等问题，对于一名销售人员来说，如果对这些问题一无所知，甚至只知道一点点，那么就不可能与顾客进行高效的交流，完成最后的销售，更

不可能在销售队伍中获得竞争力。

杜欣与徐延辉 (2003) 指出在当前的房地产行业竞争日趋激烈的形势下, 销售人员不可能天天都对着自己的项目, 做一个井底之蛙, 要对整个市场进行全面的掌握, 并对竞争的项目进行剖析, 从而提升销售人员的竞争力。

1.4 研究内容及方法

1.4.1 研究内容

论文总共分六个部分, 首先: 第一部分介绍了房地产销售人员激励机制研究的背景, 目的意义, 发展现状。

第二部分对销售人员的激励进行了概述, 包括对销售员工进行激励的方式与种类等等。并对房地产公司营销人员的激励体系进行了初步的论述。

第三部分为对我国目前房产销售员工的激励状况进行了剖析, 并对其中的主要原因进行了探讨。第三章主要是对目前我国房地产业的员工激励状况进行了全面的分析和调查, 得出了我国房地产业员工的员工激励状况。

第四部分通过对销售人员激励的几个关键要素的研究, 从碰到问题、分析问题、解决问题三个方面来进一步完善销售人员的激励体系。

第五部分是本文的核心内容, 对我国房地产业从业人员的激励体系进行了详细的分析和研究。第六章是本研究的案例分析, 以西安市链家地产作为案例, 从公司的营销情况来看, 存在问题实施的对策与措施及激励机制的解决方法, 以此分析房地产销售人员激励机制研究提供了一个完整的理论与实例相结合的思路。

1.4.2 研究方法

本文收集了国内外关于激励机制对人员绩效影响的文献资料, 通过整理、分析以全面的了解了企业销售人员的绩效现状及可行性治理建议, 并为本文的研究

打下了坚实的理论基础；

1.4.2.1 案例分析法

本文在研究中为更为深入的考察西安链家房地产公司激励机制现状，选取西安链家房地产公司为实际案例，通过对公司销售人员进行实地调研与考察，基于这些员工的信息反馈整理并总结出链家房地产公司销售人员激励机制是否完善及内在成因，从而能够有针对性的进行治理改善。

1.4.2.2 问卷调查法

问卷调查是指预先编制好的调查表，然后让被调查的人相应地做出答复，这样就能收集到可信的数据。本文在对激励机制与链家房地产销售人员的绩效影响研究过程中，采用问卷调查的方法，通过问卷调查来深入了解链家房地产销售人员的工作满意度情况，以此来体现销售人员的内在驱动，并由此反映出公司销售人员管理方面存在的主要问题，进而结合社会、企业和销售人员自身三个方面来深入分析导致这些问题的主要成因，为治理对策和可行性建议提供实践调查基础。

1.5 研究创新点

1.5.1 创新点

论文以西安链家房地产公司的销售人员为例，从人员自身的特征出发，深入剖析了目前西安链家房地产公司销售人员的激励体系中所出现的问题及其产生的根源。本文基于房地产行业特点、房地产行业所处特殊阶段及中国传统文化等情境因素，提出西安链家房地产销售员工激励机制优化方案及保障措施。

1.5.2 不足之处

本文只选取了西安链家房地产公司作为一个案例，所得到的结果还不一定有一定的代表性。接下来可对大量的房地产公司销售员工进行研究，扩大样本容量，对不同类型的员工分别进行策略分析。

第 2 章

相关理论基础

2.1 激励及激励理论

2.1.1 激励的概念

激励是指个人为达成企业使命而愿意努力的程度。只有当个体的需求得到了满足，他们才会努力工作，因此，要对职工进行激励，就必须让职工了解到，自身需求的满足与企业目标的实现有着密切的关系，这样，职工就可以积极地、努力地工作，以提升公司的运营效率，达到公司战略目标。

对于企业而言，其动机包括两个部分：外在动机和内在动机。外部的激励来源于企业的外部，是外部组织对企业进行的激励；而内在的激励来源于企业，是企业对企业内部员工进行的激励。通过绩效管理，将员工的个人目标与公司的目标联系起来，在薪酬分配制度、职工行为规范等方面展开计划。形成一个真正的团队，充分激发员工的创造性，以实现个人目标和公司目标。

2.1.2 激励相关理论

2.1.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论的主题是探讨人的各种需求与行为的关系。内容型激励理论由“需求层次理论”、“双因素理论”、“成就需要理论”、“ERG 理论”等构成。

1) 需求层次理论

马斯洛的需求层次理论认为，雇员的需求包括物质需求、安全需求和社交需

求，以及对他人的尊重需求，以及自我满足需求。刘晓明 (2014) 认为五项要求在各个阶段所处的层次和重要性都是不一样的。

生理需求是指人类为了维持生命所必需的需求，比如食物，水等。安全需求是人对安全的需求，比如：社会稳定，工作保障等等。社会需求是指人与人之间的交往和社会关系的需求。例如对家庭和朋友的关心和帮助等。陈光潮与邵红梅 (2004) 指出尊敬需要是一个人想要获得别人的尊敬与认同的需要。自我实现的需要是一个人完成自己的目标和成就自己的需要。

需要层级理论指出，人类的行动受五个层级的需要所推动，而需要层级又呈现出阶梯式的特点。在个人较低水平的需要得到了解决之后，其动机就会降低，而较高水平的需要就会变得更加重要，他将会寻求更高层次的需求。不同的是，当你满足了一个更高的条件后，你就会变得重视起来。曾怡凝与胡石清 (2024) 认为马斯洛的需要层级理论在制定奖惩机制、福利项目和长远的奖励机制等方面有着很大的作用，马斯洛的需要层级理论指出，每个人的需要都是不一样的，因此，根据每个人的需要，制定出与之相适应的奖惩制度、福利制度和长远的奖励制度，可以有效地激发出每个人的动力。

2) 双因素理论

赫茨伯格的双因素理论指出，工作的本质是与工作的环境有关的，而工作的环境又被划分成了激励和保健两个方面。动机是指那些仅仅涉及到工作本身的东西，当这些东西得到了满足时，个人的动力会得到很大的提升，反之，则不会觉得不满足。誉韵嫦 (2021) 认为保健要素是商业的外在要素，当这些要素得到了实现时，个人并不会得到满足，而当这些要素得不到实现时；员工会觉得很不足，很没有动力。

徐宁与汤小宾 (2023) 研究双因素理论对于制定企业的业绩考核制度、制定企业的工资待遇等都是十分必要的。根据理论原理，既要考量工作的性质，也要考量工作的内容，如果工作表现良好，就应给予报酬；可以给员工带来更多的工

资，更关键的是，还可以得到上级的认同和赞赏，让他得到了被尊重的需要，从而提升他工作的动力。

3) 成就需要理论

王俏涵 (2023) 归总成就需求将人的需求分为三类：成就、权利和归属感。成功需要是将一件很有难度的工作做好后，会得到很大的满足。权利需要是一种期望以各种形式去影响和控制他人的行为。归属感是一种渴望得到别人的喜爱和接受。

成就需要理论是员工职业生涯管理及规划晋升通道的重要理论基础。成就需要理论表明，成就需求高的人有明确的奋斗目标，强烈的责任感，需要更多的成就；权利需求高的人需要更多的权利；归属需求高的人需要更多的社会交往。王俏涵 (2023) 认为对于成就需求高的员工而言，在职业生涯设计方面，应分配其有挑战性的工作，给予其更多的自主权，有利于其创造性的发挥，且工作完成后，他会获得巨大的成就感。对于权利需求高的人，在职业生涯设计方面，较多地将其放在分工、协调、监督及控制等岗位，他能胜任这样的工作，这种工作对他也是很好的激励；对于归属需求高的人而言，其更适合在客户服务等岗位。

4) ERG 理论

70 年代初，奥尔德弗提出 ERG 理论，即生存—相互关系—成长需求理论，它从一个新角度，系统地阐述了一个激励新理论。

生存需求与需求层次理论中的生理需求和部分安全需求相对应，例如生活必须条件、工作必须条件等基本要素。安利利，田晔与王晶莹 (2023) 研究指出相关需要与社交交流需要和尊敬需要水平的需要水平相对应。“成长性”要求与马斯洛“需要等级”里的“尊敬”、“满足”要求相一致，例如想要持续挖掘自己的潜能，提高自己的实力。ERG 理论在设计训练体系，制订长期激励措施方面具有一定的指导作用。

贾小明与赵曙明 (2004) 提出 ERG 的观点有别于马斯洛的层级需要, 它主张三个层级的需要都是并行的, 而不是按层级排列的; 人员的发展需要是一个人生周期中的一个环节。因此, 在对员工进行训练时, 应该将目标放在提高他们的能力和实现他们的长远发展上, 从而对他们产生一种长期的动力。

安利利、田晔与王晶莹 (2023) 过程性激励理论的核心内容是诱导因素如何影响人们的行为和绩效, 由“期望理论”、“公平理论”及“强化理论”等构成。

5) 期望理论

期望理论由弗鲁姆提出。易斌与蔡红 (2023) 研究认为相信一个人的努力水平是通过期望, 效价和相互关系来决定的价值自定。更确切地说, 期望就是人们对于工作成果的期望, 而效价就是人们对于工作的重视程度。关联值指人们的回报与个人努力之间的关系大小, 在设定工作任务与奖励时依然可以参考。

期望理论对绩效管理具有一定的指导意义。绩效指标的选取应充分考虑效价、关联值, 以保障绩效管理的有效性。

6) 公平理论

亚当斯提出了一种理论, 他指出, 绝对薪酬与相对薪酬会对雇员的工作动机产生影响, 如果雇员感到自己所得到的薪酬与相对薪酬不公正, 那么他们的工作态度就会发生负面变化; 做完与薪水成正比的工作数量。易斌与蔡红 (2023) 指出公正从“自己”和“别人”两个方面来评判, “自己”是对自己付出和收获的对比。他指水平间的对比, 也就是将自己与相同的公司中相似的职位的员工进行对比, 如果自己和别人的维度都是相对公平的, 那么员工就会更加努力地工作。反之, 将会懈怠。

孙伟与黄培伦 (2004) 提出公平对于企业的业绩管理与薪酬设置有着特殊的指导作用。工资的合理分配公平包括: “个人公平”, “过程公平”, “外部公平”, “内

部公平”。

个人公平指的是职工对公司给出的薪酬是否满意。在这方面，要想解决该方面问题的正确办法，就是要有客观、科学的绩效管理。潘敏与朱迪星 (2012) 认为过程公平指的是薪酬结构是否公平、公正。如果公司的人事部门构建好一个顺畅的经理人与员工沟通通道，那么在制定薪酬政策的时候，可以让员工对薪酬体系有更多的认识并积极地参与进来，这样就可以提高职工对薪酬体系的满意度。外部公平指的是相比于其他公司的薪资的高低，如果员工的薪资水平比其他公司高，或者与其相当，那么员工则会感觉到外部公平，反之，则会感觉到不公平。内部公平指的是，员工工作内容的重要性及工作量与他们的薪资是否相等。如果是相等，他们就会觉得公平；反之，他们就会觉得不公平。

7) 强化理论

斯金纳认为强化可以调控行为的结果，即增加积极行为和减少消极行为。贺德方，陈宝明与汤富强 (2023) 提出强化主要有以下四种方式：正强化即使用物质或精神奖励鼓励积极行为；负强化指提前告知不良行为的后果，避免消极行为的发生；惩罚是在做出消极事件之后的否定性行为；奖励是指作出积极事件后的鼓励性行为。使用以上四种方式，可以减少或消除不良行为，增加积极行为。

强化理论为企业的绩效管理提供了科学的指导。生洪亮，陈帅与辛星 (2008) 认为增强模型的作用是通过“前因”，“结果”来决定增强的对象。对于促进某一目的达成者，应予以奖赏，而对于妨碍其目的达成者，应予以重罚。结果是对完成了某项任务的人给予奖励，而没有完成的人则不给予奖励，或者是惩罚。企业应该把实现目标作为最基本的目标，对绩效管理和奖励制度进行设计，提高基层人员的工作效率。

强磊 (2020) 提出，劳勒波特将外部动机与内部动机相结合，形成了一个完整的动机模式。全面的动机模式包括：努力程度，业绩水平，能力水平；个人品质，角色认知，报酬水平，满意程度，等等。波特与劳勒认为动机是多个因素交

互作用的产物。他们相信，只要自己的付出越多，自己的实力就越强，得到的奖励也就越多。

该模式对于设计企业的业绩管理，改善薪酬结构，改进奖惩机制，都有着十分重要的作用。张进 (2014) 提出全面的激励模式认为，一个人的工作业绩取决于他的努力，而工作业绩则使他获得了来自于组织的内外两方面的回报，而不同类型的回报又会对他的满意度造成不同的影响。工作业绩指标是基于公司的目标，确保能够更好地体现出员工的工作积极性，并利用各类奖励来提高工作效率。

2.2 激励机制概念与员工激励概念

2.2.1 激励机制概念

“机制”这个术语最初来自希腊文，最初是用来表示机械是如何被制造和运行的。耿梦杰 (2023) 认为这种的原意可以从两个角度进行理解：一是构成物质的成分及其原因；二是一种它是如何工作的。激励机制是一种利用一定的方式和管理系统，使员工对公司和工作的投入达到最大的程度的过程。激励机制内化于企业，作用于员工，影响企业的进步和发展。激励机制是由以下五个要素构成：

1) 诱导因素集合

诱导因素是指激励职工工作热情的各类奖励资源。曾定慧 (2023) 指出诱导因素源自于个人的需求，这就需要对个人的基本情况展开调查、分析和预测，并与企业的基本情况相结合，进而制定出相应的奖励方案，具体包含了物质奖励和精神奖励等。

2) 行为导向制度

行为引导是对企业内部人员努力的方向和行为模式以及企业的价值观和使命的规范。罗卫华 (2019) 认为行为导向制度有利于将个人价值观偏向于组织价

价值观,从而让员工更多地对公司的战略和目标进行关注,从而认同公司利益至上的原则。行为导向制度对诱导因素对员工产生的不利影响进行了控制,让员工的工作目标与公司的方向保持一致,让他们的行为方式符合公司的规范。

3) 行为幅度制度

行为幅度制度规定了企业员工行为强度,可以将员工的努力程度维持在一定区间内。朱宇 (2021) 观点表明:行为幅度通过奖酬与绩效之间的关联性调控,能引起快速及较高的绩效,在中后期逐渐消失。依据强化理论,对奖励与绩效之间的联系进行精确地界定,对员工的行为进行强化,从而可以引发更高的绩效,但比前者消失慢。

4) 行为时空制度

臧雪琳 (2023) 指出作为行为人,其行为必须发生在一定的时间和空间。这样可以避免员工的短视行为和无限制的地理区域,使积极行为长期而持续,发生在特定的时间和空间。

5) 行为规范制度

行为规范是尽力对员工组织同化及惩罚不良行为。组织同化针对新员工而言,通过培训和教育等各种方式,使其更好地融入组织,并认可组织价值观和企业文化。周天圆 (2023) 认为对于违反各种规范的行为进行处罚,使其认识到其错误,相当于再一次地进行学习,实现组织同化。诱导因素是先行者,行为导向制度、行为幅度制度、行为时空制度、行为规范制度影响、规范行为的方向和努力的程度。一个全面的激励制度应该包括上述五个因素,这五个因素在企业的激励制度中的具体表现为:绩效管理,薪酬结构,晋升通道;培训制度,奖惩制度,福利制度等;企业文化、长期激励八大激励机制的协调运作,将员工的工作热情完全调动起来,如图 2.1。

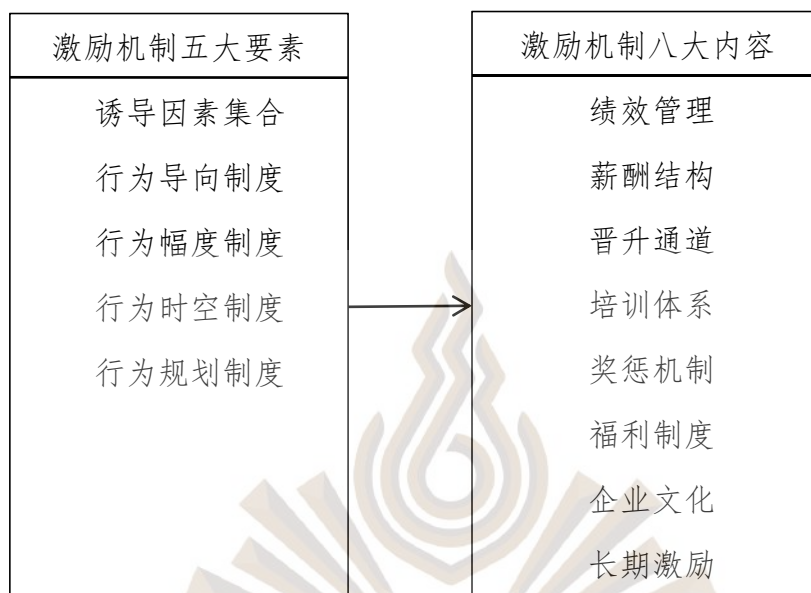


图 2.1 激励机制内容

2.2.2 员工激励

员工激励通常是指企业采取有效的方法以及措施，从多个角度来激发员工的工作积极性以及主动性，从而可以更好地满足员工的个人发展需求，也有必要进一步提升企业的创造力以及创新力，以此来更好地提升企业的市场竞争力。员工激励能够更好地挖掘其工作潜力，例如服务创新力和产品创造力等，同时还需要持续地确保这种情绪，从而可以满足企业发展目标以及个人目标之间形成一致性。通过对员工激励能够提高员工的积极性，并且还可以利用薪酬工资、绩效奖金以及管理岗位等方面的有效激励手段来引进更多的优秀人才加入到企业中来，同时还可以更好地保持优秀的骨干员工，通过使用良性的竞争机制来保持企业健康向上发展，这对企业的发展有着非常重要的作用以及意义。员工激励能够更好地加强企业的凝聚力，进一步提升基层员工的工作能力以及形成良好的专业素养，有必要进一步提升公司的工作效率。

一是员工激励能够有利于提升公司的凝聚力。现阶段，实体经济在进一步调整及升级，市场竞争变得越来越激烈，所以企业管理的主要目标就是为了能够团结全体员工，让员工能够一起努力，从而可以实现更好的发展目标。不管是什么企业都是由众多的销售员工构成，应用合理的激励能够提高员工积极性，形成一种积极向上工作氛围，让大家都可以尽职尽责地做好相关工作，将企业的存亡与广大员工发展视为同命运，通过激励使得更多的员工形成较好的凝聚力，从而可以保持企业的创新与创造力。

二是进一步提升员工的工作能力以及专业素养。由于企业员工的工作能力以及专业素养存在高低不一，对员工进行有效的激励，使员工可以更好地完成相应的工作，并取得一定的成绩。比如对优秀员工给予奖励，使得其他员工追赶先进，更加努力工作，以此来提高员工的工作能力。并且，对于一些无上进心的员工将会被企业慢慢淘汰，让这部分员工离职的离职、转岗的转岗，所以企业员工的专业素养变得越来越高，使得企业的市场竞争力也更加的强。当员工的工作能力提升之后，企业的工作效率就会出现迅速的提升，从而可以为企业创造出更多的经济效益。这就是激励带来的效果。

本文中的员工激励是指房地产经纪公司员工激励，其中员工又是指经纪人。

2.3 房地产公司

房地产公司也称之为中介或者代理公司，这是一个专为客户提供中介服务，且是属于盈利性的机构。而房地产经纪公司就是指专为客户提供房产服务的中介公司，包括房屋租售业务。从市场这个角度来看，房产经纪公司是属于房地产开发商与市场消费者之间的桥梁纽带，通过对市场空间分析，我们能够发现，在公司的帮助下，使得存量房屋交易得到快速的消化。公司可以根据市场需要重新包装房子，使得房子可以满足不同需求的客户。特别是销售方案的制作，充分抓住客户的心理，为客户提供更专业的服务。从开发商这个角度来看，房产公司是作为开发商最有力助手。为了更好地降低经营成本，开发商通常会将建好的楼盘承

包给经纪公司，由房地产公司代为销售，而开发商只需要专心开发房子，提高质量。至于销售策划、销售业务、销售人才等等都由房地产公司来完成，这是目前较为常见的一种房地产销售模式，随着时代发展也会有更多新模式出现。



第 3 章

西安链家房地产现状

3.1 公司介绍

西安链家房产公司（简称德佑房产）是链家集团旗下的一支企业，该企业于 2002 年设立。西安链家具有先入为主的高质量和远见，其业务包括营销代理，金融地产业务，房产租赁；公司的资产和房地产的买卖，业务范围涵盖了西安各大企业。

经过十余年的发展，目前西安链家拥有将近 2000 人的雇员，1000 多个店铺，已发展为西安最大的地产代理品牌。在 2015 年度，西安链家第一次获得了“市场推广机构 20 强”及“房地产中介机构 20 强”两个大奖，并获得了 8 个作为该领域的最高荣誉——金桥奖。

3.2 公司现行激励机制调研分析

本公司对员工的考核，包括直接考核、复核和核准，以及考核周期的两种形式，分别是：季度考核和年度考核。工作任务是工作任务的重要组成部分，工作任务的完成是工作任务的一部分。其中，个体的业绩分数由 $KPI \text{ 业绩分数} * KPI \text{ 加权} + GS \text{ 加权}$ $GS \text{ 加权}$ 计算得出。员工的最终分数是通过“个人业绩分数/地区员工的平均分数*地区评估分数”计算出来的。以员工的最终业绩分数为依据，是用一种评估规则来决定该员工的考核业绩等级。员工的季度考核等级与相关的考核系数匹配见表 3.1。

表 3.1 西安链家房地产销售人员绩效考核表数据分布

绩效考核等级	优秀	良好	中等	合格	欠佳
--------	----	----	----	----	----

表 3.1 西安链家房地产销售人员绩效考核表数据分布(续)

匹 配 比 例	10	20-30	30-40	25-28	2-5
(%)					
考 核 等 级 系 数	1.15	1.05	0.95	0.85	0-0.7

在现行的评估准则下，各级别的销售员工资和构成的有关资料如表 3.2 和表 3.3 所示。

表 3.2 西安链家房地产公司的销售人员职位与职级

职位	基准职级或职级范围
高级销售经理	4-5
区域销售中心经理	3-5
团队销售中心经理	2-3
销售员	1-2
初级销售员	1

表 3.3 西安链家房地产区域销售经理基本工资

阶次	完成业绩比例	固定收入
A	100	6000
B	80	5500
C	60	5000
D	40	4500
E	20	4000
F	0	3500

按照销售额的百分之几来计算，这就是所谓的佣金了，西安链家选择了按照销售额的多少来计算。大致的标准是，房地产销售人员的总销售额未超过 150 万时，其提成为 0.1%，当房地产销售人员的总销售额在 150 万-250 万人民币时，

其提成为 0.15%，当房地产销售人员的总销售额在 250 万-350 万之间，其提成为 0.3%，当房地产销售人员的总销售额突破 350 万时，其提成为 0.5%。这份提成的金额仍然很大，表格 3.4 所示为西安链家房产销售员的提成系统。

表 3.4 西安链家房地产销售人员销售佣金的支付制度

销售总额	佣金比例
≥15w	1%
15w-25w	1.5%
25w-35w	3%
≥35w	5%

西安链家地产的销售人员，他们的奖金是以客户的维护和客户的满意度为依据的，他们会按照公司对客户的访问情况，在每个季度中，他们会给出一个比较好的结果，并且会按照他们的业绩来给他们相应的奖金。奖励包括了每月的预发，季度的考核，以及年底的奖励，这些都是按照每月的 KPI 来计算的，除此之外，还包括了总经理的激励奖励和服务星级奖励，下面的表格 3.5 是西安链家房产公司的销售人员的业绩考核办法。

表 3.5 西安链家房地产销售人员绩效考核方法

序号	指标	目标	评分标准
1	净增客户数	10 户	完成得 40 分，每超一户得一分，上不封顶，每少一户减一分，减完为止
2	大客户流失率	小于 5%	大于 5%得 0 分，小于 5%得 30 分

表 3.5 西安链家房地产销售人员绩效考核方法(续)

3	临时安排的工作	按时	按时交得 30 分, 不 按时交得 0 分
合计			100 分

企业的薪酬政策尽管符合法定要求, 但是实施过程中也出现了以下问题: 第一, 其基础相对落后, 传统的等级制度使得底薪波动很小, 其次, 公司的薪资计算方式比较死板, 也比较死板, 应该按照工作业绩来确定薪资的变动幅度, 但在现实中, 却只能按照固定的公式来计算。下图显示的是西安链家地产销售人员的工资构成。

表 3.6 西安链家房地产销售人员薪资组成

职 级	月现金总收入	薪酬组成		佣金	奖金占现 金总收入%
		职 级 工资	奖 金		
1	4800	3000	300	1500	37.50%
2	5850	4000	350	1500	31.60%
3	6950	5000	450	1500	32.70%
4	8050	6000	550	1500	25.50%
5	9200	7000	700	1500	24.90%

从 3.6 表格中我们可以看到, 在目前的绩效的考核指标下, 奖金部分大约只有 30%, 在整个职工的比重中并不是很大, 并且伴随着职工的级别的变动, 奖励和现金所占的比重也会随之改变; 而随着职位的提升, 这个数字也会随之降低。从这一点来看, 这个公司的工资体系并没有起到太大的作用。

3.3 公司员工激励现状

3.3.1 薪酬福利激励现状

西安链家房地产公司员工薪酬福利激励由固定收入、浮动收入及福利津贴三部分组成。其中员工的固定收入与职位职级有关，一定的职级对应一定的固定工资。

1) 固定收入

西安链家房地产公司员工的固定工资包括基本工资、岗位津贴、各类补贴三个部分，由岗位序列、职级确定，不同职级对应不同的标准。每年4月会对所有员工的基本工资进行普调，普调标准300元/人/月。

2) 浮动收入

西安链家房地产公司员工的奖金只设立年终奖，并且没有规定具体标准。一般而言，年终奖发放与上年度年终奖水平、当年度经营状况密切相关。效益好的时候，年终奖就高。具体发多少随意性很强，可以说完全由老板个人意愿决定。一般普通员工发1个月工资作为年终奖，核心员工为2-6个月年终奖。

3) 福利津贴

西安链家房地产公司福利津贴的发放一般跟绩效、职级无关，部分与岗位性质、职级有关，具体如表3.7所示。

表3.7 西安链家房地产公司福利津贴发放标准

福利津贴明细	具体发放标准
五险一金	按国家及西安市政策缴纳
法定年休假	按国家及西安市政策

表3.7 西安链家房地产公司福利津贴发放标准(续)

假期	婚嫁，产假，陪产假，产前假，丧假
工作餐	1 份/工作日，按实际出勤
车贴	根据工作地点不同按 0、100、200 元/ 月发放
高温费	高温月 300 /月
过节费	国庆 500 元、中秋月饼礼盒

3.3.2 榜样激励现状

在榜样激励方面，西安链家房地产公司设立年度优秀员工及表彰员工评选，树立榜样的力量。西安链家房地产公司每两年进行一次优秀员工及表彰员工的评优与嘉奖，重点选出近两年表现突出的员工。该评选以事业群为单位提交候选人资料，在评优专项会议上进行投票评选，选出若干名优秀员工及表彰员工，颁发获奖证书、奖金，优秀员工还有旅游嘉奖。

3.3.3 晋升激励现状

西安链家房地产公司原定每年 4 月集中梳理员工岗位与职级一次，晋升与工资调整的人员总数比例控制在员工总数的 20% 以内，具体名单由上级领导提名，总经理批准执行。调薪幅度一般也控制在 20% 左右，如果不涉及职级的提升，那么职级越高的人，能获得的调薪幅度就越小。而且这样的集中调整有时会因为公司经营情况而暂缓甚至于取消。

西安链家房地产公司还存在易岗不易薪、岗薪不匹配的情况。易岗不易薪也分为两种情况:一种是晋升，另一种是降级。西安链家房地产公司有些销售员工被调到另外子公司或者即使在同一公司，但其工作难度大幅降低，承担的责任也少了，给公司带来的价值就没有之前那么多，但是其工资仍然按原标准发放，这些无疑对销售员工的积极性造成很大的挫伤。

3.3.4 其他激励途径现状

1) 关怀激励

对员工进行的人文关怀主要通过集团党委、工会条线进行，以加强员工归属感，具体情况如下：

表3.8 西安链家房地产公司人文关怀措施

类型	具体关怀措施
生日关怀	生日当天工会赠送贺卡和生日券
慰问关怀	员工患病时，工会及行政领导会安排专人代表公司送去慰问
困难补助	员工患重大疾病或者家庭发生变故时，公司会给予一定补助
定期团建	各部门会有专项经费用于定期组织团队建设活动

2) 培训激励

西安链家房地产公司人力资源部每年都会根据员工的岗位能力要求，常态化开展员工年度培训工作，在公司组织的内部培训的基础上，也会邀请外部讲师对公司员工进行销售技巧、沟通技巧、情绪管理、管理技能等各个方面的培训。

西安链家房地产公司还曾实施过员工学历教育计划，三年累计外送 100 名员工至学历教育单位攻读大专或本科学历，学费由公司和员工本人各分担 50%，按期获得毕业证书后返还员工本人支付的 50% 学费作为奖励，对于取得学位证书的员工另再配套 5000 元一次性奖励。

第 4 章

西安链家房地产公司销售人员激励问题分析

4.1 销售人员激励问题调查问卷设计与实施

1) 调查目的

本次调查旨在通过问卷发现对链家房产公司员工激励作用较强的激励因素，同时挖掘公司目前激励措施存在的主要问题，针对这些问题，再来探讨解决问题的对策。

2) 问卷内容

问卷的第一部分是为了了解问卷填写人的基本情况，包括性别、年龄、最高学历、职位系列、参加工作时间以及入职公司时间。

问卷的第二部分是为了调查各个激励因素对销售员工的激励作用的强度，找出西安链家房地产公司销售员工的激励因素便好。基于西安链家房地产公司背景与发展，同时综合大量文献内容，提炼出了 12 项激励因素：工资薪金、福利水平、绩效管理、学历培训、发展空间、工作责任、工作成就、工作认可、人际关系、工作环境、表彰奖励、管理水平。对于各个激励因素对销售员工的激励作用强度进行赋值量化：无作用、作用弱、作用一般、作用较强、作用明显分别赋值为 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。最终将每一个激励因素的总分进行算术平均，得分越高代表这项激励因素对西安链家房地产公司销售员工的激励作用越强。

进行激励因素对销售员工的激励作用强度调查，可以帮助企业了解以下几个方面的情况：

对人员的影响评价：通过问卷调查，可以让公司更好地理解不同类型的营销人员在薪酬、福利、晋升机会、团队气氛等方面所起到的效果。明确不同类型的动机对企业绩效的影响，有助于企业绩效管理中有目标的制订与调整。

员工需要分析：通过问卷调查，可以明确员工需要的各种激励因子，以便针对其个人特点，制订有针对性的激励计划。对雇员的鼓励并不只是要看他们的工资水平，还要看他们的个人发展，认同和团队精神。

引导战略调整：调查结果可以帮助企业了解目前激励政策是否对员工产生了预期的激励作用。在了解员工对激励因素需求的基础上，企业可以针对销售员工需求进行相应的调整，提高激励方案的有效性和吸引力。

绩效评估与激励关联：调查可以帮助企业了解员工对激励因素的认可度和感知程度，进而评估激励政策与销售员工绩效之间的关联程度。基于调查结果，企业可以优化绩效评估体系，提高销售员工对激励的认可度和动力。

通过对激励因素对销售员工激励作用强度的调查，企业可以更好地了解员工需求，制定更具针对性的激励政策，提升员工积极性和工作动力，从而提升销售业绩。

问卷的第三部分是为了调查与激励因素有关的各项激励措施在西安链家房地产公司目前的实施满意度，从而找出西安链家房地产公司销售员工激励问题。为能够更直观将问题显现出来，分别对每个问题进行赋值，1 分表示“没有激励措施”；2 分表示“有激励措施，但实施力度差”；3 分表示“有激励措施，实施一般”；4 分表示“激励措施实施效果良好”；5 分表示“激励措施实施非常好”。最终将每一个激励措施的总分进行算术平均，得分越高代表激励措施实施越好。

在激励措施方面，对销售人员进行满意度调查，目的是要知道他们是否对公司采取的激励政策和措施感到满意，并以此来评价他们的工作效果和效果。理由如下：

了解销售员工需求：满意度调查可以帮助公司了解销售员工对激励措施的需求和期望，有针对性地进行改进和调整。员工的激励需求可能会因为个人情况、工作环境等因素而有所不同，通过调查可以更好地了解销售员工的多样化需求。

提高激励效果：满意度调查可以帮助公司评估当前的激励措施对销售员工的效果如何。了解员工对激励措施的满意度，可以及时发现问题并进行改进，最终提高激励效果，激发员工的积极性和工作动力。

调整激励策略：满意度调查可以提供数据和反馈，帮助公司评估和调整现有的激励策略。公司可以根据销售员工的反馈，制定更适合销售员工的激励政策，进一步提升员工的满意度，留住优秀人才。

总之，做激励措施对于销售员工的满意度调查是为了更好地了解员工需求、提高激励效果、增强员工参与感、调整激励策略，并最终提升销售团队的整体绩效和士气。

表 4.1 销售人员激励措施满意度调查内容

激励因素	激励途径	激励措施满意度调查项目
工资薪金	薪酬激励	薪资在公司内部能够做到公平 薪资对外的竞争性很大 对奖金、绩效等浮动工资设计很满意
福利待遇	关怀激励	公司具有深得人心的福利项目 公司具有合理、公平的福利政策 公司的福利政策灵活，有差异性
绩效管理	目标激励	绩效指标能够反映真实的工作业绩 绩效面谈有效果，能发现问题改进绩效 绩效管理对提升业绩有很大帮助

表 4.1 销售人员激励措施满意度调查内容(续)

学习培训	成长激励	公司提供培训机会能让员工学有所获 学习和培训内容与工作实际相结合 员工能从培训中得到自我提升或成长
发展空间	晋升激励	在工作中能得到很多的锻炼机会 公司能提供良好的升职空间 对公司未来 5 年的发展很有信心
工作责任	自我激励	对本职工作负有较大责任 工作的自主性强（能被充分授权） 公司具有强化责任担当的意识
工作成就	成就激励	能够在本职工作中得到自我满足 公司能为员工提供适度挑战性的工作 在工作中能得到及时反馈和强力支持
工作认可	尊重激励	公司领导对我的工作有及时赞扬认可 提倡全面认可激励，建立认可激励计划 提高员工参与和自我管理意识
人际关系	竞争激励	具有良好的上下级关系 具有和谐的人际关系 公司内部沟通渠道畅通
工作环境	安全激励	具有良好的工作硬件环境 公司能为我的工作提供软硬件条件 在公司内工作具有安全感
表彰奖励	荣誉激励	在公司内奖惩很分明 能把握好物质激励与精神激励相结合 在公司内有长期树立典型人物或形象

表 4.1 销售人员激励措施满意度调查内容(续)

管理水平	文化激励	公司领导管理能力强，富有领导魅力
		我认可公司的管理政策与制度
		真正打造企业文化，提升管理水平

4.1.1 调查问卷的统计分析

本次调查发放 75 分问卷，经过剔除了无效的问卷以及一些员工的调休和请假，最终回收到 69 个有效的问卷，总有效率为 92%。

以下是销售人员基本情况统计结果及分析，对 69 名被调查人员基本情况行整理，具体数据如表 4.2 所示。

表 4.2 销售人员基本信息表

填写项目	特征	人数	占总人数百分比
性别	男	42	60.87%
	女	27	39.13%
婚姻状况	未婚	30	43.48%
	已婚	39	56.52%
年龄	18-23 岁	5	7.24%
	24-29 岁	38	55.07%
	30-39 岁	23	33.34%
	40 岁及以上	3	4.34%
学历	本科以上	2	2.99%
	本科	35	50.72%
	专科或高中	32	46.38%
	专科或高中以下	0	0.00%

表 4.2 销售人员基本信息表(续)

工作年限	1 年以下	14	20.29%
	1-3 年	21	30.43%
	4-7 年	19	27.54%
	8 年以上	15	21.74%

通过以上数据,发现公司员工基本情况具体如下:在性别方面,员工男女比例相差不算太大,男性人数稍多;在婚姻状况方面,接近一半销售人员已婚,未婚员工达四成,已婚员工达半数之多,大多员工已经成家,稳定对他们来说非常重要;在年龄方面,销售人员 40 岁以下的数量占总人数 95.65%,团队非常具有活力;在学历方面,本科及本科以上学历达到 53%,整体人员素质较高;在工龄方面,以工作 1~7 年的人数最多,约占 78%,1 年以下的最少,占比 20.29%,人员流动基本正常。

4.2 销售人员激励问题偏好统计结果

从激励机制各维度视角与维度内各问题视角出发,对 69 名被调查者激励因素偏好的数据展开了梳理。最后得出各个方面的平均值;然后,将各个问题所得分数加总平均,从而得到维度内各问题的平均得分。具体如表 4.3 所示:

表 4.3 公司销售员工激励因素偏好统计表

激励因素	平均分	排名
工资薪金	4.63	1
管理水平	4.41	2
绩效管理	4.02	3
发展空间	3.97	4
工作环境	3.93	5
福利水平	3.89	6

表 4.3 公司销售员工激励因素偏好统计表(续)

工作成就	3.71	7
表彰奖励	3.51	8
人际关系	3.47	9
工作认可	3.45	10
工作责任	3.39	11
学习培训	3.32	12
总计	3.81	/

工资薪金、表彰奖励、绩效管理三项的激励作用得分均值都在 4 分以上，依据这三项得出以下分析；工资薪金：工资薪金是员工的基本报酬，对吸引和留住高素质的销售人才至关重要。适当的工资薪金帮助员工维持生活品质，并满足基本经济需求，从而提高员工的工作积极性和动力。

表彰奖励：通过表彰奖励，能够公开赞扬和奖励表现优异的销售员工。这种肯定和鼓励能够激发员工的积极性，增加工作动力，进而提高销售绩效。员工因为受到表彰奖励而感到满足和自豪，也能够增强他们的团队合作意识。

绩效管理：绩效管理是为了评估员工在工作中的表现和成绩。通过明确的评估标准和目标，可以帮助销售员工了解他们的工作表现，并为他们提供改进和成长的机会。绩效管理还可以为销售团队提供参考，以便识别和奖励高绩效销售人员，同时也能够帮助低绩效员工进行改进。

综上所述，适当的工资薪金、表彰奖励和绩效管理都对房产销售员工的工作动力、工作满意度和整体绩效起到重要的促进作用。

管理水平、工作成就、福利水平、工作环境、发展空间五项的激励作用得分均值都介于 3.5 分至 4 分的区间内，依据这五项得出以下分析；管理水平：一个

好的管理水平是确保团队高效运作和业绩提升的关键。销售团队需要有一个能够有效组织和管理销售过程的领导者，能够制定合理的销售目标和策略，并进行适时的指导和辅导。

工作成就：工作成就感对于员工的满意度和工作动力至关重要。通过提供良好的培训机会、认可和奖励机制，激励员工实现工作目标，提高销售业绩，并获得个人成就感。

福利水平：提供丰厚的薪酬福利和完善的员工福利制度，是吸引和保留优秀销售人才的重要手段。相对有竞争力的薪酬水平、奖金制度、健康保险以及其他福利待遇会极大促进员工的工作积极性和满意度。

工作环境：在一个好的工作条件下，可以使工作人员更有成效，更有品质。其中，要有一个舒适的办公空间，合理的工作时间，健康的工作环境，这样才能使人充分的发挥自己的潜能，维持自己的工作。

发展空间：提供发展空间和职业晋升机会是吸引人才和留住优秀员工的重要条件。销售人员希望有机会通过努力和表现，得到晋升和提升。公司应该提供培训和发展计划，帮助员工不断学习和成长，实现个人职业目标。

综上所述，管理水平、工作成就、福利水平、工作环境以及发展空间对于房产销售员工的重要性都是不可忽视的，只有在这些方面得到关注和改善，才能吸引和激励员工，提高销售团队的绩效和业绩。

4.3 销售人员激励问题满意度统计

问卷的第三部分是为了调查西安链家房地产公司目前的激励措施实施满意度。激励措施实施的总体满意度为 3.28 分，显示结果为“有激励措施，但实施满意度一般”。如表 4.4，公司销售员工在竞争激励、自我激励、成就激励、安全激

励四项的得分均在 3.5 分-4.5 分之间，显示结果为“比较满意”；薪酬激励、荣誉激励、目标激励、晋升激励五项的得分均在 3 分以下，结果为“有激励措施，但是实施力度差，满意度低”，存在很大的改进空间；关怀激励、文化激励得分为 2.27 分，结果显示为“不满意”，表明销售员工对公司的福利与管理普遍感到不满意。

表4.4西安链家销售员工激励措施满意程度统计表

激励途径	平均值	排名	评价区间				
			非常 满意 <1.5	不 满意 1.5-2.5	一般 2.5-3.5	比 较 满 意 3.5-4.5	非常 满 意 >4.5
自我激励	4.27	1				√	
成长激励	4.11	2				√	
安全激励	3.85	3				√	
竞争激励	3.74	4				√	
成就激励	3.52	5				√	
荣誉激励	3.48	6			√		
晋升激励	3.33	7			√		
尊重激励	3.18	8			√		
目标激励	2.78	9			√		
薪酬激励	2.61	10			√		
文化激励	2.38	11		√			
关怀激励	2.15	12		√			
合计	3.28	/					

激励措施总体满意度得分为 3.28 分，说明西安链家房地产公司销售员工对激励措施的总体满意度一般，后续需要改进的激励措施比较显而易见。文化激励 2.38 分、关怀激励 2.15 分是最需要提升的方面，需多加关注。尊重激励 3.18 分、目标激励 2.78 分、薪酬激励 2.61 分的得分也偏低，这三项也是公司在激励上需要改善的方面。

4.3.1 调查问卷激励问题归纳总结

通过表 4.3 和表 4.4 的数据，以激励因素作用强度为横坐标，以激励措施满意度为纵坐标，将 12 项激励因素及对应的激励措施放在坐标系中进行匹配，得到图 4.1。

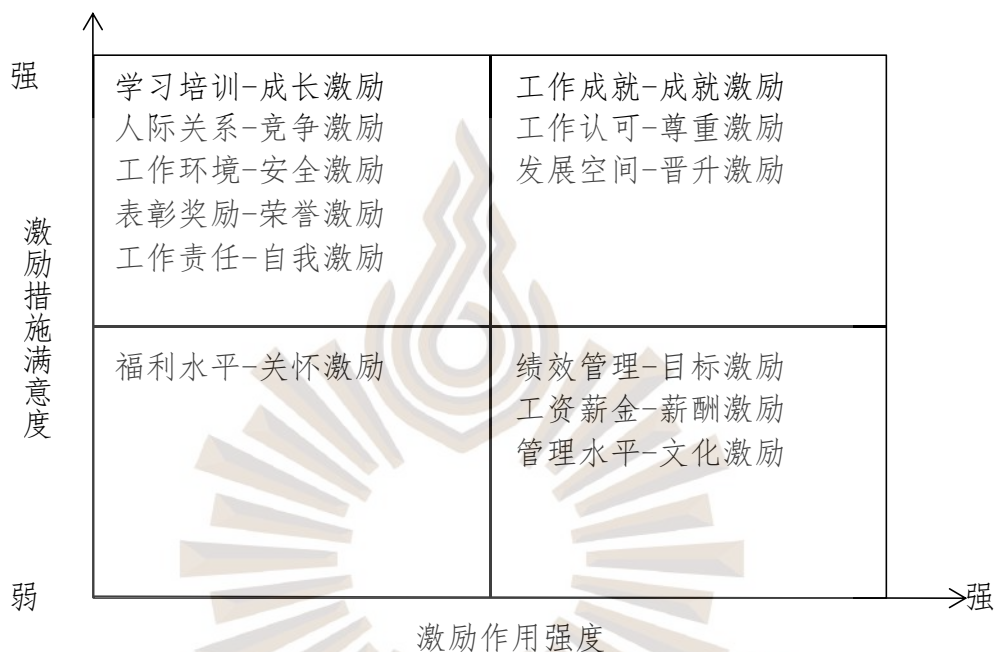


图 4.1 激励措施满意度与作用强度对比图

从图 4.1 得出，作用强度高-满意度高的激励因素有：发展空间、工作成就、工作认可这三项，说明链家房地产销售人员在这些方面获得的激励比较多。

作用强度高-满意度低的激励因素有：工资薪金、管理水平、绩效管理这三项，说明链家房地产销售人员对这些因素有很高的期望，但在公司内实施的激励措施很少或者说即使有销售人员对其实施效果的满意度也不高，这正是西安链家房地产销售人员存在的激励问题所在。有 4 项激励因素得分低于 3.28 的平均分且都在 3 分以下，它们分别是福利水平、工资薪金、管理水平、绩效管理。对应这 4 项激励因素的激励作用平均值却远高于平均值。

4.4 通过调研寻找原因

根据前文对公司激励现状的描述以及对核心员工激励问题的调查发现，链家房地产公司目前对销售员工激励问题比较突出，从整体视角到局部视角，深度诊断西安链家房地产公司激励机制现存问题，发现西安链家房地产公司销售人员激励机制在绩效管理、薪酬结构、人员心理需求的主要问题，并深入分析。

通过数据分析和研究，整理出 4 个主要问题，分别是：文化激励的创新力不足致使对员工激励作用欠缺，绩效管理办法流于形式导致目标激励无法发挥作用，薪酬福利缺乏竞争性导致销售员工未获得高价值回报，晋升和用人机制不健全导致销售员工发展受限。

4.4.1 文化激励的创新力不足致使对员工激励作用欠缺

表 4.5 文化激励对比总平均值相差结果

表彰奖励	平均值	总平均值	差值
激励因素偏 好	4.41	3.81	0.6
激励措施满 意度	2.38	3.28	-0.9

经过前文关于西安链家房地产公司现行企业文化激励现状的分析，由表 4.5 中可以看出公司在文化激励方面对员工所下功夫不足。

企业文化是企业在长期的生产经营过程中逐渐形成的价值观、信念、行为准则，以及具有相应特色的行为方式、物质表现的总称。”企业文化建设不单单是指在企业内搞各种文化活动，而是指企业内部形成的观念形态、所奉行的价值观及其表现形式。

由于西安链家房地产公司自身特点、发展历程、管理者文化素质、资金投入

等原因,企业文化激励的创新程度并不显著,比如以成就感、自豪感的企业形象激励认同度不高,追求卓越、追求目标、典型人物的导向作用的创新形式也不丰富,具体表现为:

1) 重形式轻实质,未能深入到企业精神中去

企业文化可以反映企业的使命、愿景和价值观。企业文化核心理念对企业的经营管理起到引导作用,帮助企业统一思想,明确目标。西安链家房地产公司早在成立之初,即提出了企业宗旨的十六字方针,即“企业发展、社会责任、员工幸福、客户满意”,可以说是西安链家房地产公司的企业使命,但是这十六字到今天也没有真正落地。究其原因,就是西安链家房地产公司的企业文化建设重形式、轻实质,还没有为文化找到一个着力点,即管理行为。企业宗旨永远留在“口号”阶段,没有与之相适应的管理行为,企业管理制度和员工行为规范还停留在企业创办之初,也就更谈不上文化理念、战略发展与管理行为的一致性了。

2) 表彰奖励的作用不明显

对优秀员工等先进人物进行的表彰奖励,是一种树立榜样、激励员工更为努力工作的方式,是企业文化建设的有效形式。但是西安链家房地产公司在表彰奖励上的整体满意度仅为 2.38 分。依据公司制度,每两年评选一次优秀员工及表彰员工,采用部门推荐、集中评选的方式进行。评选得出的优秀员工给予 1000 元现金奖励,表彰员工给予 600 元现金奖励,优秀员工还会额外获得一次旅游机会。显然,无论从奖金数额还是奖励方式上已远远不能满足员工的需求,更谈不上具有激励作用。对年度先进人物进行表彰奖励,目的不仅仅是表彰奖励先进人物的突出业绩,更重要是通过先进人物的典型事例来激发所有员工,调动广大员工的工作积极性。同时在公司发展作出贡献的同时,员工自身也实现了自我价值。

西安链家房地产公司应从多个角度创新性地做好表彰奖励工作,更好发挥表彰激励的行为导向作用。

4.4.2 绩效管理办法流于形式导致目标激励无法发挥作用

表 4.6 目标激励对比总平均值相差结果

绩效管理	平均值	总平均值	差值
激励因素偏好	4.02	3.81	-0.21
激励措施满意度	2.78	3.28	-0.5

根据前述调查发现，对于绩效管理这个因素的满意度仅为 2.78 分，可以看出西安链家房地产公司在销售人员绩效考核方面：不考核，人浮于事；搞考核，劳民伤财。究其原因，主要有以下方面的问题：

绩效管理能为薪酬分配、人员调配、表彰先进、树立典型等提供依据和评价标准，从而有效地激励员工提高工作热情与工作效率。绩效管理是企业有效管理的工具，是公司实现战略目标的保障手段。如前所述，西安链家房地产公司在 2003 年引入了绩效考核，期间经过多次修改，现在仍采用 KPI 考核，指标完成情况由关联部门进行统计和上报，部门负责人只负责定性指标的评估并报送人力资源部，人力资源部每月组织一次考核，且完成每位员工的考核得分统计汇总，再到年终计算年度平均分。考核成绩采用百分制，并按比例与年终奖金挂钩，对人事变动起不到关键作用。这种以扣分为目的的考核越来越无法赢得员工的认同，员工不积极，主管不配合，使得这种考核最终流于形式。不考核，人浮于事；搞考核，劳民伤财。究其原因，主要有以下方面的问题：

1) 绩效管理理念落后

绩效考核是把公司目标层层分解到每个员工身上的最有效工具之一，同时通过考核与评估也可以帮助员工认识工作业绩与目标之间的差距。企业可以通过绩效考核去改进企业目标，为员工个人能力的提升提供数据支持。然而西安链家房

地产公司并没有树立先进的绩效管理理念,虽然知道绩效管理的重要性,但是却没有真正认识到企业为什么需要绩效考核,可以说西安链家房地产公司落后的绩效管理理念已成为绩效考核的“绊脚石”,绩效管理的功能性和积极性难以发挥出来。要扫除落后的观念,改变惩罚性的扣分方式,以奖励为出发点,以调动员工积极性为目的,才能使绩效考核真正有成效,企业的经营目标才能实现。

2) 考核评价标准流于形式,与战略目标不匹配

西安链家房地产公司虽然设计了销售岗位的考核评价标准,但设计过于程序化,执行力不强,实用性更弱。首先,对于销售岗位,在制定考评标准时,往往更多是考虑短期目标,没有将西安链家房地产公司的长期战略目标融入到评价标准中进行考核。

3) 考核过程缺乏反馈与沟通

绩效管理的核心是不断改进和提升公司、部门和员工的业绩,考核、评估、奖惩都是激励的方式,但最终目的是为了改善业绩表现。然而,西安链家房地产公司在目标建立的过程中缺乏绩效沟通,指标都是人力资源部牵头各部门负责人确定的,员工很难获得参与感,心中就会有抵触情绪。在绩效评价阶段,也只是形式上的让被考核人签字确认考核成绩,但对沟通过程没有程序与制度上的保证,使得员工的参与感、工作积极性和满意度都没有得到充分体现。

4) 考核结果的应用欠缺激励作用

西安链家房地产企业对于绩效考核结果的应用现状是只用于年终奖金的分配上,不应用在其他任何的人事决策中。这就导致一方面,部门负责人本着“不得罪人”的态度进行考核,打分往往采取“折中”“均分”的办法,致使绩效考核的目的大打折扣。再者,西安链家房地产公司缺乏透明的晋升机制,没有将绩效考核的结果与员工晋升直接挂扣,这也降低了员工对绩效考核的期望值,考核无法起到激励作用。最后,西安链家房地产公司销售员工与一般员工的考核在指标设计、

考核方式、奖励力度上无明显的差异化,对销售员工更是无法起到激励作用。

4.4.3 薪酬福利缺乏竞争性导致销售员工未获得高价值回报

在《西安链家房地产公司销售员工激励问题调查问卷》中发现,实施满意度最低的前十项激励措施中,与工资薪金、福利待遇有关的占据了其中 5 项。其中满意度最低的前三项都与福利待遇有关,平均得分仅为 2.27 分。

表 4.7 实施力度较差的前十项激励措施

序号	激励因素	激励措施满意度项目	平均得分
1	福利待遇	公司具有深得人心的福利项目	2.13
2	福利待遇	公司的福利政策灵活,有差异性	2.28
3	福利待遇	公司具有合理、公平的福利政策	2.4
4	工资薪金	薪资对外的竞争性很大	2.44
5	发展空间	公司能提供良好的升职空间	2.53
6	表彰奖励	在公司内有长期树立典型人物或形象	2.71
7	工资薪金	对奖金、绩效等浮动工资设计很满意	2.73
8	绩效管理	绩效面谈有效果,能发现问题改进绩效	2.76

表 4.7 实施力度较差的前十项激励措施(续)

9	发展空间	对公司未来 5 年的发展很有信心	2.9
10	绩效管理	绩效指标能够反映真实的工作业绩	3.1

从表 4.7 分析,可以说西安链家房地产公司销售员工对薪酬福利项目的激励作用满意度较低,问题也比较明显。西安链家房地产公司虽然经过二十一年发展已成为行业龙头企业,但其薪酬管理理念缺乏战略性的思考,薪酬设计不科学、不透明,薪酬福利制度缺乏竞争性,主要问题体现在以下三个方面:

1) 薪酬对外缺乏竞争力

从调查问卷结果可以看出,工资薪金对销售员工的激励偏好达到 4.63 分,排名第一,说明销售员工对工资薪金的需求要求较高。但是西安链家房地产公司的销售人员并没有达到与其贡献相匹配的薪酬水平,对外竞争性低。民营企业由于资金实力并不雄厚,在薪酬给付方面往往受薪酬总额的控制,员工薪酬在市场上缺乏竞争力。西安链家房地产公司几乎不做薪酬调查,现有的工资标准由公司主要负责人随意确定,员工的各项工资科目的计算缺乏科学的依据和办法,这些都严重阻碍了员工的积极性的提升。西安链家房地产公司每年都会有 300 元/人/月的增长,但是这样的薪资增长对于销售员工而言,是没有任何诱惑力的。很多员工甚至错误地认为这是社会平均水平的提高促使企业不得不做的行为。

2) 薪酬对内分配不合理

在民企,薪酬的内部公平性没有得到较好的体现。销售员工往往会抱怨:为什么我职位比他高,工资却比他低;为什么我干的多,拿到的却少;为什么我能力比他强、业绩比他好,但工资却比他少。西安链家房地产公司也存在这种薪酬内部不公平的现象,主要原因是因为在设计薪酬时,就没有解决好薪酬理念的问题。

西安链家房地产公司存在职责不清晰、岗动薪不动、易岗不易薪的现象，对职位价值的评估也缺乏科学的方法。另外西安链家房地产公司由于薪酬制度不透明，在调职调薪方面往往会出现偏差，这就会导致员工对薪酬管理程序上的抱怨和不满。西安链家房地产公司虽会不定期地举行员工调职调薪，人员范围、调薪比例按照部门不同有很大的不确定性。没有公开透明的政策，也没有规范、科学的薪酬管理制度，从而无法确保其公平、公开、公正。

3) 薪酬制度缺乏弹性

根据西安链家房地产公司的薪酬结构分析得出，与员工业绩、企业效益挂钩的工资项目太少，绩效表现的高低与薪酬的多少没有很好的关联，更谈不上发挥有效的激励作用。销售员工的考核分数仅与年终奖金挂钩，但具体执行时是按比例进行扣减，因此往往也使这个考核浮于形式。比如销售员工应得年终奖 2 万元，年度考核平均分 90，则实发年终奖为 2 万元乘 0.9，即为 1.8 万元。这种考核方式很难发挥应有的激励作用，部门负责人往往会采取“平均主义”，使得考核得分趋同，这样的考核成绩是不能真实反映工作能力和工作业绩的，因此对销售员工的激励作用微乎其微，甚至于会出现不满情绪。

4) 福利项目缺乏合理规划

传统意义上，员工福利被归为保健因素，但是面对当下复杂的经济环境，整体薪酬总量出现调整回归的现象。越来越多的调查发现，福利能有效提升员工的工作满意度，增强员工的归属感，提高员工的工作热情程度。福利运用的好，能有效帮助企业吸引员工和留住人才。然而，眼下西安链家房地产公司的福利政策已成为最严重的激励问题之一。虽然西安链家房地产公司为员工提供了“五险一金”“车贴”等传统福利项目，但却没有结合员工的不同需求设计公司福利项目，使福利欠缺有效的针对性，也就更不上具有激励作用了。例如销售员工对医疗保险计划、体检计划等福利项目普遍较为热衷的，但在西安链家房地产公司的福利项目中均没有列入计划中。

4.4.4 晋升和用人机制不健全导致销售员工发展受限

销售员工的特征决定着他们一般都希望自己的能力在企业中得到最大限度的发挥,也希望在企业中获得提升和发展。员工是否愿意留在公司,与这个公司是否能给他们提供良好的职业发展空间息息相关。为什么许多企业做着做着就没有了激情,变成死气沉沉?归根结底是企业内部的晋升机制出现了问题。根据前文所述,销售员工对于发展空间激励偏好较高;高于平均分 0.16 分,且员工对与晋升激励的满意程度也趋于平均值为 0.05 分,可以看出西安链家房地产公司在为销售员工提供晋升和发展机会方面存在以下问题:

1) 职业发展规划意识淡薄

当民营企业发展到一定的阶段,完全依靠企业家个人能力和经验来行使决策,往往造成在员工使用和管理上存在很大的随意性。追求高绩效的企业,必须关注于销售员工的管理,知道为销售员工个人发展铺设道路,这样才能使得人才能将其掌握的知识和能力用于企业发展。”西安链家房地产公司成立二十多年,已日渐发展成初具规模的民营科技企业,随着公司规模扩张、销售收入的提高、员工队伍的扩大,企业内部管理的问题日益显现,首先就是人才管理问题。重招聘而轻培养,导致内部人才失去晋升的通道和机会,不断消磨工作积极性,最后只好走人;同时,内部人才也会抵触引进人才,不支持、不配合工作,最后新来的人也被逼走了。

2) 职位晋升难,发展空间小

一是晋升周期偏长。西安链家房地产公司高层销售人员大多是公司“元老级”人物,流动率低且地位不可动摇。根据职务等级图,例如一名本科应届毕业大学生,2015年7月进入公司,2015年10月转正定级为2级(销售组长),之后的发展就只能是自由式生长了。如果工作表现得到主管认可,且有岗位空缺的情况下,有可能3年以后会晋升为销售主管或者转其他管理岗位,再经过2-3年可升至更高级销售总监或部门副职。之后的晋升就很难再会有突破,除非是高位空缺,才能

有进一步的晋升机会。就西安链家房地产公司目前的人才状况而言，缺乏完善的人才选拔与淘汰机制，为销售员工提供的发展空间极其有限，员工想要得到晋升相对困难。然而根据调查发现，销售人员在选择公司时不仅仅只考虑薪资待遇问题，更多是考虑个人在企业中的发展空间、个人的成就以及自我价值的实现。参加本次调查的销售员工，大多都是年龄45周岁以下的员工，他们具备良好的专业技能、丰富的专业知识，同时又具备一定的从业经验，他们的事业正处于上升期，因此是否能得到职位的晋升以及是否具有良好的发展空间，显得对他们来说尤为重要。

二是缺乏岗位晋升评价标准。西安链家房地产公司目前在岗位晋升中的随意性很大，公司虽然有职位矩阵图，但是每个岗位的晋升评价标准都不明确。从图4.2得出，以销售岗位发展来分析，一个从事销售的员工发展路径是：销售专员-销售组长-分店店长-销售副总监-销售总监。但是每一个岗位的晋升都没有评价体系，比如对其工作年限、工作业绩、专业素养等方面的要求没有具体的量化标准，能不能获得晋升，何时获得晋升完全取决于主管领导。晋升缺乏评价标准，导致一些员工盲目跟风获取外部职称，而忽略销售目标与实际需要。

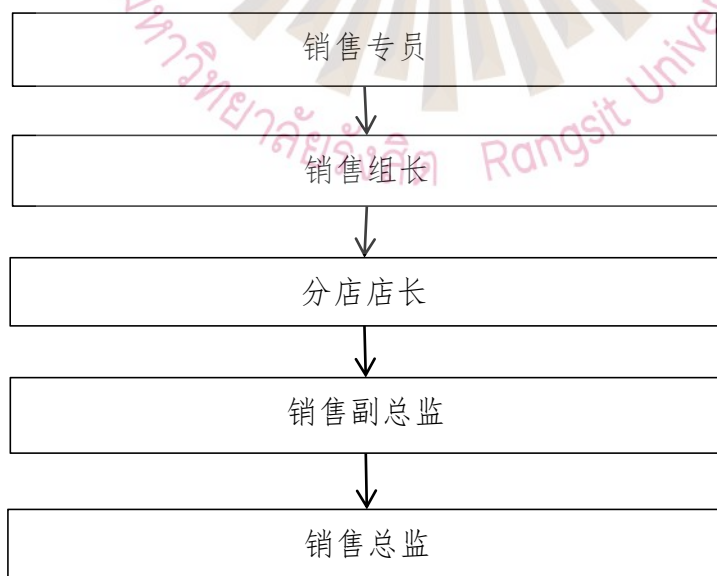


图 4.2 销售类员工发展通道

三是缺乏动态的阶段性评估。很多销售员工在成为销售组长以后就不在工作状态了，当工作任务无法完成时，也不会积极想办法，只是被动的工作。西安链家房地产公司缺少对销售员工现状盘点程序，缺乏人岗匹配度评估，对于不作为的销售员工也没有建立相应的淘汰机制。

3) 职业发展通道单一

晋升是员工职业发展的主要途径之一，职位晋升能够挖掘销售员工的潜力，调动销售员工的积极性和主动性。但是无可避免的是职位越往高处走，获得晋升的机会就越少，销售员工的工作热情也就无法一再激发。



第 5 章

完善激励机制建议

在第四章中，通过从 12 个激励因素着手来分析西安链家房地产公司存在的销售人员激励问题，文化激励的创新力不足致使对员工作用欠缺，绩效管理办法流于形式导致目标激励无法发挥作用，薪酬福利缺乏竞争性导致销售员工未获得高价值回报，晋升和用人机制不健全导致销售员工发展受限；成为西安链家房地产公司最为突出的销售人员激励问题的集中体现。本章节将在分析问题的基础上，提出有针对性的解决对策和保障措施，改善西安链家房地产公司销售员工的激励问题。

5.1 坚持人本管理理念的创新建设深度挖掘文化激励的核心价值

在一个企业中，员工的言语、行为、气质、特征等都能反映出该企业的文化特质和氛围。“文化”看似虚无缥缈，但它的影响却无时无刻不在进行着。企业文化具有激发组织成员从内心产生一种高昂情绪和奋发进取的精神。”企业文化是一个组织发展的灵魂与核心，直接影响着企业未来发展的高度。因此，必须站在企业文化的高度来重视销售员工激励问题。

良好的企业文化要以“尊重人才”为核心，切实关心每位员工的需求，及时掌握每个员工的思想动态，努力与员工建立起情感沟通的桥梁。企业要尊重人才，要让销售员工参与企业决策和经营管理，承认并肯定销售员工做出的贡献，了解并保障销售员工的内在需求，增强其对公司的认同感和归属感，提升其忠诚度，不断提高企业的核心战斗力，从而带动企业的可持续发展。

西安链家房地产公司自成立以来，秉承“企业发展、社会责任、员工幸福、客户满意”的宗旨，以“责任、理念、创新、效果”为核心价值观，致力于推动行业

的发展。然而，企业文化建设不能停留在表层，一定要实践落地，体现在每一个人的行动上，否则根本谈不上文化引领企业发展。

1) 企业文化建设要坚持做到“内化于心、外化于行”

首先我们要正确认识企业文化的内涵。企业文化不仅仅是我们日常看到的标语、口号、活动，这些都只是企业文化的传播形式，而真正的企业文化是企业成功的背后逻辑及原则体系。核心价值观是企业文化的灵魂，通俗地讲就是企业内部奉行的“主张什么、反对什么、赞成什么、批驳什么”的基本原则。就如同华为的“基本法”，是华为人日常行为的指导原则，它让 18 万名个性独立、思想自由的知识型员工，被打造成价值观统一、行动一致的商业战士。

其次我们要将企业价值观逐步整合、统一，将企业价值观与制度相匹配。要将核心价值观与行为相匹配，通过改进团队或个人的行为，实现员工行为统一。建立价值观考核是推行核心价值观的有力方式，可以将“责任、理念、创新、效果”的核心价值观直接变为行动标准和导向，在每一个价值观下都设立不同的行为评价等级，比照这些标准导向、评价等级，员工对自己所处的位置会有非常直观的判断。对于核心员工，我们甚至可以将价值观考核分数与奖金捆绑在一起，即使绩效达成，但是价值观不合格，你仍旧不能获得奖金。

2) 企业文化建设要坚持人本主义管理

企业文化的精髓是要使员工具有强烈地使命感和与之相适应的价值观，因此在文化建设中一切要以人为核心，尊重员工，依靠员工，激发员工的积极性、主动性和创造性，实现员工的全面发展，以人的发展带动企业的发展。

尽量满足销售员工的需求，对销售员工增加人文关怀，着力关注销售员工的晋升与职业发展。公司应帮助他们做好职业发展规划，尽可能多地组织对外的交流培训机会，让他们有机会接触先进的企业及其管理模式，回到企业后，组织交流培训，运用于本企业实践，提升销售员工的主人翁意识。对于销售员工，要让他

们参与到企业的决策中去，比如定期举办高层沙龙，策划决策层和销售员工的沟通对话活动，满足其参与企业管理的要求。通过以上种种措施，满足销售人才的精神追求，兑现其个人价值，让销售员工看到其在未来广阔的发展空间，提升其归属感和忠诚度。

5.2 基于期望理论强化目标激励创造销售员工施展才能的机会

科学的绩效管理能使员工目标与企业目标相一致，它可以作为员工开发的手段，激励员工的工作积极性，促进人力效益的最大化。完整的绩效管理体系是由三个系统构成的：第一部分是目标分解系统，在此基础上，通过对企业整体层面上的目标进行层层分解，使企业整体层面上的目标能够有效地向各个层面上的目标传导。第二个是企业业绩考核制度的程序，由规划(P)、沟通(D)、评价(C)、反馈(A)四个步骤组成，从而形成一个良好的业绩考核体系。第三个是部门为员工业绩评估的运用体系，如人员变动，工资调整，奖金发放等；职员发展和职员训练。绩效考核流于形式的一个重要原因就是考核结果没被系统应用。

在第四章公司激励问题调查中发现，西安链家房地产公司对销售员工有绩效评估的过程，但是指标的设计并不能很有效反映工作业绩，且绩效管理对业绩提升帮助并不是很大。因此可以从以下方面来强化绩效考核管理：

1) 绩效考核框架的重新设计

考核周期，因月度考核成本相对比较高，应采用季度考核、年度考核两种，其中年度考核合并了第四季度考核。

考核分数与等级，改变目前的百分制打分，选用 5 分制考核打分。

2) 战略目标分解

战略目标分解是绩效考核的一大关键步骤，是将企业的整体目标分解到各个部门、各个岗位的过程。确定公司总体目标，第一首先要确定关键要素；第二确定

关键绩效领域:第三确定总的目标。

对于员工尤其是销售岗位员工工作结果难以衡量、工作过程难以监督的问题,可以采取项目积分制考核:在项目启动阶段根据时间、研发复杂度等维度综合评估得出一个项目基准分,每个项目的基准分不但体现的是项目价值的大小,也表示在完成项目时能获得的分值。

3) 强化绩效考核的结果运用

根据现代企业人力资源管理原则,绩效考核的结果可以为奖金分配、岗位调整、工资调整、员工培训、职业发展等提供依据与参考。结合西安链家房地产公司实际情况,可以将绩效考核结果强化应用于以下几个方面:

一是年终奖金分配。西安链家房地产公司销售员工的浮动工资比例应该得到提升,即提升年终奖占年收入的比例。可以将西安链家房地产公司销售员工的薪资结构调整 $12+1+3$,其中 1 为年终基本奖励,95%员工都可以拿到; 3 为年终加奖,考核超出预期的员工,可以获得。

二是岗位调整。绩效考核的过程与结果能帮助直线经理了解每个员工的工作目标达成情况,剖析员工与现有岗位的匹配程度,在这个基础上对员工的岗位进行升降或调整。对于考核优秀的销售员工,在适当的时候要给予晋升:对于连续考核不良的员工,要与其一起查找引起绩效不良的原因,必要时做出降级或调岗。

三是工资调整。绩效考核的结果必须要与年度员工的工资调整挂钩。直线经理对绩效考核结果要打破“平均主义”传统,实行强制分布规定,即将绩效等级强制分为三档:杰出/优秀、中等/合格、不合格/差。参照图 5.1 活力曲线,考核结果强制分布在三个区间范围中:第一、超出预期的员工,占比 20%,其中杰出和优秀各占 10%;第二、达到预期的员工,占比 70%,也就是相当于中等或合格:第三、有待提高的员工,占比 10%,其中不合格和差各占 5%。

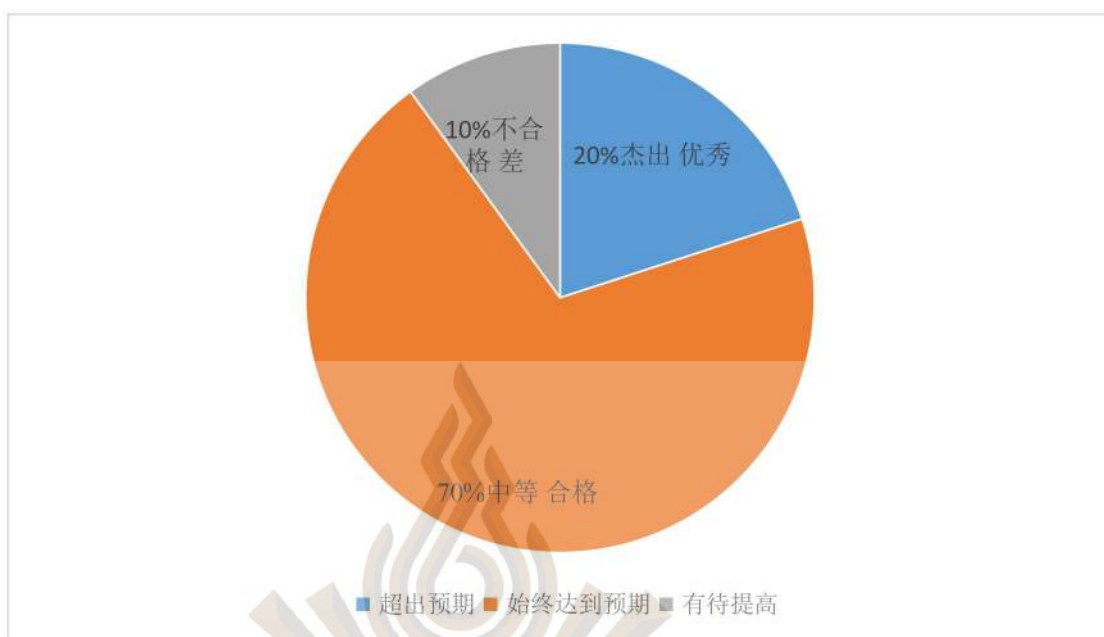


图 5.1 公司强制分布曲线图

考核结果应决定销售员工的工资调整水平，进而使工资调整更具有说服力。20%超出预期的员工能获得比平均涨幅更高的薪酬增加，而10%有待提高的员工则不能进行调薪甚至有被调动岗位的可能。

4) 建立良好的绩效沟通和反馈机制

绩效考核的全过程就是一个沟通、反馈的过程，可以说绩效沟通是绩效管理的核心。在制定业绩目标的过程中，就是主管领导充分征求销售员工对目标与指标的意见。在实施过程中，上下级之间要进行充分沟通。对上级来说，此时沟通能帮助其了解被考核销售员工的工作情况，掌握工作进展，并有针对性地提供意见或建议；对下属来说，沟通可以得到自己的绩效反馈，帮助其调整目标，适时改变。在考核结束后，直线经理要将考核结果与存在的问题如实告知员工，同时积极倾听员工的反馈意见。

5.3 提高绩效工资收入及完善福利给与销售员工公平回报

西安链家房地产公司销售员工对薪酬、福利满意度较低的问题客观存在,从该公司销售员工激励问题调查问卷中可以看出,工资薪金整体满意度为 2.61 分,福利水平整体满意度更低,仅为 2.27 分。目前西安链家房地产公司的薪酬福利制度比较单一,固定薪酬比例较高,福利项目特色不明显更谈不上差异,这些都对销售人员的激励作用非常有限,也使得员工的积极性大幅降低。因此西安链家房地产公司一方面应该优化薪资结构,增加绩效工资比例,同时完善年度调薪规则,使得销售员工的薪资保持市场竞争力从而吸引、保留、激励销售员工。另一方面也应该增强员工福利弹性,弥补当前单一福利项目的缺陷。

1) 提高绩效工资比例,优化工资结构

薪酬因素在赫茨伯格“双因素理论”中属于激励因素。同样对于销售员工而言,薪酬水平的高低仍然决定其安全感和归属感的强弱。”因此,有必要提高其薪酬水平,从而提升销售员工的满意度,激发销售员工的积极性,这是解决激励问题的基础。但是,在薪酬激励中往往会存在边际效用递减规律,一味增加固定收入部分只能起到短期激励作用。西安链家房地产公司销售员工薪酬现由固定工资和浮动工资两部分组成,固定工资按照职位高低确定,浮动工资按照公司整体业绩以年终奖形式发放。公司没有设立绩效工资和能力工资,固定工资与浮动工资也没有固定比例参考,年终奖的多少全凭公司总经理“一锤定音”。这样的薪酬结构导致能力弱且工作不积极的员工因为拿着较高的固定工资而不愿意离开,能力强且工作业绩好的员工却在平均主义原则下渐渐产生不满或懈怠情绪,严重影响销售员工士气和工作效率。

因此,西安链家房地产公司销售员工的浮动工资比例应该得到提升,即提升年终奖占年收入的比例。可以将西安链家房地产公司核心员工的薪资结构调整 $12+1+3$,其中 1 为年终基本奖励,95%的员工都可以拿到;3 为年终加奖,当考核分大于 3.5 时,可以获得 3 个月年终奖。

2) 建立科学的年度调薪规则

西安链家房地产公司目前所有员工每年加薪 300 元,这种普调政策对销售员工而言激励作用不明显。对于态度正、绩效好的员工,这是一种打击,因为普调幅度小于期望值;但是对于浑水摸鱼、绩效差的员工却成为一种变相鼓励。

销售员工年度加薪还是应该根据市场水平和公司业绩来设定一个整体加薪比例。个人加薪比例再由个人业绩和薪资在职位中所处位置这 2 个维度综合考量。比如说西安链家房地产公司根据今年业绩平均算下来,销售员工整体加薪比例是 8% 的话,那么业绩好的人可以加到 12%,而业绩一般的就是 8%,业绩差的甚至都不给加薪。再比如销售组长,目前收入 20000 元/月,薪资标准幅度在 10000-30000 元/月之间,中位数 20000 元/月,那么这位销售主管的加薪幅度也差不多在 8% 左右。如果这位销售主管目前收入除以该薪资幅度中位数得出的值高于 1 的话,那么年度加薪幅度肯定要小于整体 8% 的水平。也就是说,如果你不在级别上得到提升,你的加薪幅度只会越来越弱。

3) 尝试设立弹性福利

西安链家房地产公司福利项目大多人人享有,当福利项目过多体现普惠性时,员工往往会认为福利制度再怎么设计也逃不出“撒胡椒面”的理念。福利不仅具有保障功能,更重要的是它也同样具有激励功能。销售员工是企业的竞争优势之一,根据其需求专设的福利计划能够吸纳和保留核心员工,激发他们的工作主动性和积极性,从而取得更高的工作绩效。

西安链家房地产公司在设计弹性福利项目时,一是要充分掌握销售员工的个性化需求。只有当公司提供的福利项目满足员工的需要,福利才能产生激励。二是要制定出的福利项目具有可操作性。三是福利项目规则一定要透明,要通过各种手段让核心员工明白福利设计的意义以及使用规则。

在对福利改革的重新设计中,制定恰当的弹性福利一定具有其必要性。弹性

福利就是指员工可以从企业提供的各种福利项目菜单中选择其所需要的几项形成特制的一套福利方案，有时也被称为“菜单式福利”。福利可以自由选择对核心员工带来的激励作用是很大的，但关键是要为销售员工设计出真正满足其心理需求的福利项目。

西安链家房地产公司可以为销售员工提供比非销售员工更丰富多样的福利项目，从而形成自己的特色福利方案。根据销售员工的需求，福利项目应包括：健康管理、幸福生活、退休养老、职业发展这四大方面，这些都可以增强员工归属感和企业凝聚力。

总的来说，福利已成为企业人力资源管理中一个极其有效的工具，由于员工能在规定的福利总额范围内依照自己的需求来选择福利项目，带有“个性”和“可选择性”，必将得到销售员工的青睐。弹性福利的创新也能深刻体现人本管理的理念。

5.4 完善晋升和职业发展体系给与销售员工自我价值实现的空间

西安链家房地产公司在传统的管理模式下，晋升几乎都是上一级领导提拔，就是所谓的“领导说你行你就行”。企业在规模小、业务单一时，只要做好，升职加薪是必然的结果。之后，随着企业做大，内部的体系划分越来越明确，岗位职责也越来越细化。这时需要有科学的晋升制度来培养员工的忠诚度，使员工与公司的发展目标一致，朝着共同的方向努力。

西安链家房地产公司已经梳理了岗位类别。但是在具体的职级划分和晋升制度上，却显得不够科学，也不够透明。要完善晋升体系，必须优化职级制度与晋升制度。

1) 优化职级制度

优化后的职级初步设定了岗位序列：**M**系列=管理岗；其中**M**系列为管理者

发展路线，从 M1 到 M11。一般来说，全日制应届大学毕业生刚入职西安链家房地产公司为 M2 级，本科生工作 3 年之后可以升至 M3 级，硕士研究生可以适当缩短晋升时间。

职级	管理岗 (M 系列)
M11	总裁
M10	副总裁
M9	子公司总经理
M8	子公司副总经理
M7	片区销售总监
M6	片区销售副总监
M5	片区门店总店长
M4	门店店长
M3	门店副店长
M2	销售组长
M1	销售专员

表 5.1 优化职级列表

2) 修订晋升制度

如前文所述，西安链家房地产公司的晋升制度不够健全，尤其是到进入中层领导后，职级提升或者工资调整会变得很漫长，这无疑对销售员工的工作积极性造成很大影响。销售员工普遍追求“不求有功，但求无过”的中庸思想，工作不主动，更谈不上积极。调整后的销售员工晋升明确归纳为两类：一是职级的晋升，二是职级内提升。职级的提升必须通过公开评审的方式获得，职级内提升需要根据销售员工所在岗位工作年限和年度考核情况综合考虑进行调整。

首先确定谁有资格晋升，自下而上的晋升需要具备晋升资格，比如工作年限、

上一年度考核必须达到某值。其次在符合晋升资格的员工中，由直属领导进行提名，一般年度考核不达到某值，直属领导不得提名。再次根据岗位能力和职责要求，由人力资源部对提名的员工进行评估。最后，根据业绩和评估结果，由人事部门组织晋升委员会进行面试评审，最终形成准予晋升名单。面试过程需要员工述职，而晋升委员会一般由员工的直属领导、业务部门领导、HRM、行业专家等组成。

晋升至 M4 及以下，子公司内部评定；晋升到 M5 及以上，集团晋升委员会进行评审。整个晋升过程务必做到公平、公正、公开。职业的提升、能力的发展让员工看到自己在公司的定位，增强员工在公司的成就感。

西安链家房地产公司在日常经营中，很少用到“淘汰”“降职”。对于销售员工而言，晋升是一种动力，能激发销售员工来实现企业目标，淘汰或降职则会形成一种压力。连续两个季度考核分制 3 分以下，则需要作降职甚至于淘汰。

3) 建立分层分类的职业发展通道

越来越多的企业认识到，职业生涯管理在提升员工敬业度方面发挥着重要的作用。合理的职业发展管理，不仅能够满足员工的工作成就感，也能激发员工的工作积极性。对员工的职业生涯进行管理，就是基于对员工的职业能力和自身兴趣的判断，为其后续发展规划最为合适的职业路径，从而帮助员工实现自身价值。

然而，西安链家房地产公司对于销售员工职业发展的管理，如晋升空间有限、晋升缺乏透明、未来发展信心不足等，都导致销售员工产生职业倦怠。

注重职业发展管理，要从企业和销售员工两个角度来看待这个问题。从企业角度出发，企业需要明确的是，企业需要什么样的销售员工，这些销售员工可以为企业带来什么。从销售员工角度出发，除了现在具备的能力之外，如何打造员工自身核心竞争力，在未来公司发展起到一个什么样的作用。

第 6 章

西安链家房地产公司销售员工激励机制优化方案实施的保障措施

即使是最完善的激励制度，在没有完善的保证手段的情况下，也难以取得理想的结果。为此，文章对西安链家房地产公司在销售人员的激励体系的最优方案进行了如下的保证：制订一个科学的实施方案，创造一个对基层职工切实关心的良好的企业氛围，加大对基层职工的投资力度；听取下级职工的意见和意见。

6.1 制定科学的方案实施计划

为保证该项目的顺利完成，应制订出一套科学的执行方案。一个科学的方案实施计划可以保证激励制度的优化方案能够被有序地进行下去，从而提升各个部门工作的计划性，让工作计划的内容得到标准化，让每个部门的人员都清楚地了解到自己的工作内容和工作计划。可协助经理人员了解其工作进展，整体掌握该计划的执行状况与进展。执行方案的基本内容是：

1) 确定计划内容

将销售员工激励机制优化方案落实到个人，要求描述具体、明确，与实际情况一致，不得含糊其辞。

2) 明确责任人

每项激励机制实施工作必须有明确的责任人。

3) 预设完成时间

每项任务规定明确的完成时间，该项任务的完成时间不能影响公司总体任务

的进度。

4) 设定考核标准

每项任务设置可行的、客观的、公正的考核标准，不能模糊不清。

6.2 创建切实关心员工的良好企业氛围

创建切实关心基层员工的良好企业氛围。社会心理学家认为，外部环境对人的影响较大，能够形成和改变人的认知和观点。如果企业的环境氛围积极向上、充满正能量，则员工很可能在工作时积极向上。相反，如果企业的环境氛围死气沉沉、消极，则员工很可能消极怠工。

建立以人为本的环境氛围。以人为本就是将人作为企业的根本，关心员工、尊重员工、理解员工，重视员工的需求。

1) 关心员工，即关心员工本人，关心员工的家人，关心员工的亲属等，为员工利益着想，为员工利益着想，让员工感到企业的温馨；认识到自己是这个公司的一员。而身为一个大家族中的一员，他必定会为了这个家族而竭尽全力地去拼搏。

2) 尊重员工是指尊重员工及其一切。不因其工作岗位、其兴趣爱好、其做事方法等，对其产生偏见，甚至对其嘲讽，应彼此互相包容。

3) 理解员工是指全体成员在沟通和交往时，应培养自身的同理心，学会站在对方的角度看待问题。由于不同人的成长环境不同，其认知力及内心看待问题的角度和依据不同，有时会很难理解对方的观点，但只要足够熟悉对方，便能站在对方的角度思考问题，理解其观点看法。

4) 重视员工的需求是指尽可能满足员工的合理需求,而形成有效的激励。如果给予员工非常贵重的物品，但这并不是其所需之物，也起不到激励的作用。

另外，还要多组织一些聚会、团体操练、磨合、艺术表演等等。利用技能比赛、集体旅游等活动，培养了广大销售人员的道德修养，让他们更好地展现自己，获得更多的快乐；减轻工作、生活上的精神紧张，提高销售人员的幸福感。

6.3 加大对销售员工的投入

如果说一个公司是一座摩天大楼，那么，销售人员就是公司的基础，必须要夯实。一座高楼，是从地面开始建造的，底层的地基，决定了上层的高度。没有强大的基础，再完美的计划，也只会导致崩塌。做企业就像是建房子一样，一家公司能够有多大的发展，在很大程度上取决于公司底层的实力。

做好本职工作，为公司打下坚实的根基，才能为领导打下良好的基础；只有这样，我们才能更好地规划，更好地开发，一旦销售人员有了问题，一个过程就会对全部过程产生影响；然后对房屋的品质和销售产出造成了不良的影响，造成了顾客对此不满，假如情况变得严重了，那么就必须要进行纠正；可以想象，如果因此丧失了很多为将来做打算的机会，会给公司带来多大的冲击。

因此，应加大对销售员工的投入。按实际贡献和能力适当地提高员工的薪酬，增加奖励的强度和力度，保证本公司基层员工的收入有强大竞争力，让员工切实感受到公司对其利益的重视。加大对销售员工培训方面的投入，房地产销售员工多为年轻、高素质人员，非常重视自我能力的提升及自我实现，更多的培训是他最渴望得到的。

6.4 认真倾听员工的心声和建议

销售人员激励制度的执行个人就是公司的员工，因此，他们对激励制度的真正看法和意见，可以作为衡量一个公司激励制度能否取得成功的一个主要的指标和基础，这也为公司如何进行最优的员工激励制度提供了一个方向。管理层应加强与员工的沟通和交流，加深对员工的了解。管理层与员工经常互动，可以看到销售人员内心真实想法，深入了解员工的需求，加强对激励机制实施的掌控力度，保

障激励机制的效果。

开通方便、快捷、有效的匿名举报通道，使管理层能听到员工内心的真实声音，了解激励机制优化方案实施的真实情况,对违反制度和规定的人员予以严惩，切实落实监督机制，并根据目前的实施情况，及时改进员工激励机制优化方案，进而保障激励机制方案的有效实施。



第 7 章

结论与展望

7.1 本文结论

论文首先从西安链家房地产公司销售人员激励的问题和解决方法入手，归纳了目前国内外有关销售人员激励的理论和相关理论，以及销售人员激励的问题和解决方法等方面的相关理论，进而对西安链家房地产公司销售人员激励的情况进行了剖析，指出西安链家置业有限公司销售人员激励的问题，并对其原因进行了剖析；并在此基础上，给出了相应的解决方案及保障措施。

经过调查，我得到以下几点结论：

第一，对国内外相关文献进行了较为全面的整理，其中主要有：激励理论概述，以及国内外有关激励问题和应对措施的相关文献，作为本文的理论依据。

第二，调查问卷可以发现，通过从 12 个激励因素着手来分析西安链家房地产公司存在的激励问题，荣誉激励存在缺陷，绩效管理不严谨，没有针对销售人员特点设计富有吸引力的福利项，销售人员薪酬结构未充分体验公平性，没有设置合理的员工晋升通道成为西安链家房地产公司最为突出的激励问题的集中体现。

第三，针对存在的问题，针对西安链家房地产公司存在的问题，给出了相应的解决方案及保障方案。其中解决对策有：提高员工荣誉感；扩宽员工晋升通道；组织绩效设定合理化；做好激励和完善薪酬体系；强化基层员工奖惩机制；公司可以在成本允许的条件下采取弹性福利制；加强员工内在驱动。

7.2 未来展望

销售员工激励作为最重要的人力资源管理工作内容之一，本文就西安链家房地产公司销售人员中出现的问题，给出了相应的解决方案，但该方案仅仅只是开始，是否能够实现目标，还有待于更多的实际操作去检验。公司中的销售人员激励问题同样会因为公司发展战略的调整，管理水平的提高，员工需求的变化而不断变化，因此，笔者将对与销售员工激励有关的问题进行深入的探讨，以期能够在实践中有所收获。



参考文献

- Adams J.S.(1963). Toward an understanding of inequity[J].*Journal of Abnormal and Social Psychology*,1(7), 47-51.
- Bassett-Jones, N.,& Lloyd, G. C. (2005). Does herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943.
- Benson, S. G. , & Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11 (5), 315-320.
- Cao, L. C. , Feng, X. Y. , & Hui, S. L. (2001). Asymmetric informatio and model of long-term reward incentive to R&D force. *New Management Trends in New Century-international Conference on Management* , 3 (3), 15.
- Dell E L Ryan R M .(2000). The "what"and "why" of goal pursuits:Human needs and the self-determination of behavior.*Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-269.
- Elton, M. (1933). Human Problems of an Industrial Civilization. *Macmillan*, 29 (1), 5.
- Edwin A. Locke.(1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation.*Motivation and Emotion*, 3(1), 99-109.
- Indicated, N.A. (1972). Burrhus frederic skinner: american psychological foundation gold medal award. *Amran Yholog*, 27 (1), 71-72.
- Locke.E.(2016). Motivation cognition and action studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: International Review*, 3(49), 837-853.
- Maslow, & A. H. (1962). Notes on being-psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 2 (2), 47-71.
- Oban, S., & Zdemir, V. (2020). M zik e itimcilerinin mesleki doyum d zeylerinin, clayton alderfer'in vig (erg) teorisine g re de erlendirmesi ii. uluslararası stanbul kodaly e itim g nleri rne i. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 15 (4), 9.
- Xin, Z. , & Sizong, W. (2009). Cross-Manufacturer-Dealers' Salesmen Incentive Management Model Based on Customer Loyalty Value Chain. *New Trends in Information and Service Science, 2009. NISS '09. International Conference on*, 3 (2) , 4.

参考文献(续)

- Layraman, R. T. (2022). An empirical study on the job satisfaction of guangxi private universities based on two-factor theory. *Psychology Research*, 12 (7), 539-551.
- 安利利, 田晔, & 王晶莹. (2023). 大学生“躺平”现象的多维认知及行为实践. *深圳社会科学*, (06), 89-100.
- 蔡文琴. (2023). 简析国企人力资源管理中的绩效考核. *人才资源开发*, (24), 82-84.
- 陈恒睿. (2023). 新形势下的企业经营管理创新策略分析. *中国集体经济*, (32), 50-53.
- 陈光潮, & 邵红梅. (2004). 波特-劳勒综合激励模型及其改进. *学术研究*, (12), 6.
- 杜欣, & 徐延辉. (2003). 论经济社会学的社会人假设. *沈阳师范大学学报: 社会科学版*, 27 (5), 3.
- 冯聪. (2023). 人力资源薪酬激励策略的优化方法. *今日财富*, (24), 116-118.
- 耿梦杰. (2023). 建筑企业人才队伍建设及其机制创新研究. *中国市场*, (36), 94-97.
- 贺德方, 陈宝明, & 汤富强. (2023). 健全科研人员全职业生涯激励制度研究. *中国软科学*, (11), 1-11.
- 胡志勇. (2023). 新时代建筑企业市场营销人员激励约束机制高质量发展思考. *四川建筑*, (06), 280-281+285.
- 江世银. (2007). 凯恩斯的预期理论及其评述. *当代经济研究*, (8), 5.
- 贾小明, & 赵曙明. (2004). 对马斯洛需求理论的科学再反思. *现代管理科学*, (6), 3.
- 拉西姆, 洛克, & 黄燕. (2000). 目标设置理论. *企业管理*, (9), 2.
- 刘晓明. (2014). 知识型员工人力资源管理策略与建议. *内蒙古统计*, (4), 2.
- 李新栋, & 张海. (2007). 基于复杂行为模型人性分析与假设. *合作经济与科技*, (07S), 3.
- 吕涛, & 聂锐. (2005). 企业销售人员管理控制研究述评. *预测*, 24 (3), 7.
- 廖春阳. (2007). 员工薪酬制度的基本理论和设计原则. *企业改革与管理*, (2), 2.

参考文献(续)

- 罗卫华.(2019). *Y 房地产公司基层员工激励机制优化研究* (硕士论文), 湘潭大学, 中国.
- 宁晓东.(2022). 加强人力资源管理助推企业转制发展. *中国水运*, (07),99-101.
- 潘敏,& 朱迪星.(2012). 经理人异质性假设下公司金融前沿理论评述. *金融评论*, (3), 11.
- 强磊.(2020). *XB 管道公司员工激励机制优化研究* (硕士论文), 兰州交通大学, 中国.
- 齐靠民,& 田原.(2008). 过程型激励理论的演进及取向判别. *改革*, (7), 5.
- 任晓英.(2023). 激励机制在房地产企业人力资源管理中的运用. *今日财富(中国知识产权)*, (12),104-106.
- 孙伟,& 黄培伦.(2004). 公平理论研究评述. *科技管理研究*, 24 (4), 3.
- 孙隽涵,& 张洛榕.(2023). 破解“摸鱼”难题,激发企业活力. *人力资源*, (18), 46-48.
- 孙楠.(2022). *F 公募基金公司营销策略研究* (硕士论文), 河北科技大学, 中国.
- 孙溶梓.(2022). *员工创造力、建言行为与组织创造力的关系研究* (硕士论文), 天津财经大学, 中国.
- 生洪亮, 陈帅,& 辛星.(2008). 关于增强管理者绩效管理责任的探讨. *管理观察*, (17), 2.
- 申倩倩.(2018). *MD 房地产公司销售人员激励机制研究* (硕士论文), 河北工程大学, 中国.
- 王琚.(2016). *基于 DEA 方法的我国物流产业绩效评价研究* (硕士论文), 南京财经大学, 中国.
- 王俏涵.(2023). *ERG 理论视域下吉林省 R 镇公务员激励问题研究* (硕士论文), 吉林大学, 中国.
- 徐宁,& 汤小宾.(2023). 高校“课程思政”建设有效性分析. *湖北开放职业学院学报*, 85-86+89.

参考文献(续)

- 易斌,& 蔡红.(2023). 高管激励与企业创新绩效影响研究——基于高管风险偏好的调节效应. *德州学院学报*, (06), 67-75.
- 曾韵嫦.(2021). *Y企业集团核心人才流失问题与对策研究* (硕士论文), 广东财经大学, 中国.
- 袁志刚, & 樊潇彦.(2003). 房地产市场理性泡沫分析. *经济研究*, 13-15.
- 朱宇.(2021). *初创期保险公司员工激励机制研究* (硕士论文), 北京交通大学, 中国.
- 周天圆.(2023). 论企业合规管理体系的建设. *河北企业*, (12), 103-105.
- 曾定慧.(2023). 融媒改革中的采编人员综合激励体系建设——以北京日报报业集团为例. *全媒体探索*, (10), 8-11.
- 曾怡凝, & 胡石清.(2024). 文化消费对中国“Z世代”幸福感的影响——来自CGSS(2021)数据的证据. *商业经济*, (01), 160-162+192.
- 张琦.(2023). 强化激励, 提升员工自驱力. *人力资源*, (18), 136-137.
- 张进.(2014). *完善基层公务员激励机制研究* (硕士论文), 西南政法大学, 中国.
- 张玉婵.(2023). 企业文化对提升企业核心竞争力的作用研究. *现代商业*, (21), 153-156.
- 张林强.(2023). 会展产业人才流失的原因及对策研究. *中国会展*, (22), 108-110.
- 张健伟.(2023). 浅谈激励机制在人力资源管理中的作用. *上海企业*, (11), 66-68.
- 张晓梅.(2007). 组织公正理论在绩效评估中的应用. *西藏科技*, (2), 2.
- 张一泓.(2023). 人力资源管理“三懂三化”. *企业管理*, (10), 33-36.
- 张毕西, 刘鑫, & 周艳.(2003). 中小企业绩效管理方案. *中国人才*, (8), 2.
- 臧雪琳.(2023). *QM公司销售人员激励机制优化研究* (硕士论文), 西安理工大学, 中国.



附录



附录 A

员工激励机制调查问卷

员工激励机制调查问卷

各位同事好，非常感谢大家在百忙之中抽空参与这个调查问卷。本问卷旨在对链家房地产公司员工激励机制问题进行调查，探索激励机制方面的问题及激励的有效性。本问卷不记名，为保证研究的真实性和科学性，请您根据您的实际情况填写。非常感谢您的参与！

第一部分：激励因素

请您填写以下激励因素对你的激励作用的影响程度，在对应的项中“✓”：【说明】1分：无激励作用；2分：激励作用弱；3分：激励作用一般；4分：激励作用较强；5分：激励作用显著。

序号	激励因素	无激励作用 (1分)	激励作用弱 (2分)	激励作用一般 (3分)	激励作用较强 (4分)	激励作用明显 (5分)
1	工资薪金					
2	福利水平					
3	绩效管理					
4	学习培训					
5	发展空间					
6	工作责任					
7	工作成就					
8	工作认可					
9	人际关系					
10	工作环境					
11	表彰奖励					
12	管理水平					

第二部分：激励措施

请您选出以下激励因素在公司内目前的实施程度，在对应的项中“✓”：

【说明】1 分：没有激励措施；2 分：有激励措施，但实施力度差；3 分：有激励措施，实施一般；4 分：激励措施实施效果良好；5 分：激励措施实施非常好。

激 励 措 施	细 分 项 目	1	2	3	4	5
薪 酬 激 励	薪资在公司内部能够做到公平					
	薪资对外的竞争性很大					
	对奖金、绩效等浮动工资设计很满意					
关 怀 激 励	公司具有深得人心的福利项目					
	公司具有合理、公平的福利政策					
	公司的福利政策灵活，有差异性					
目 标 激 励	绩效指标能够反映真实的工作业绩					
	绩效面谈有效果，能发现问题改进绩效					
	绩效管理对提升业绩有很大帮助					
成 长 激 励	公司提供培训机会能让员工学有所获					
	学习和培训内容与工作实际相结合					
	员工能从培训中得到自我提升或成长					
晋 升 激 励	在工作中能得到很多的锻炼机会					
	公司能提供良好的升职空间					
	对公司未来 5 年的发展很有信心					

自我激励	对本职工作负有较大责任
成就激励	工作的自主性强（能被充分授权） 公司具有强化责任担当的意识
成就激励	能够在本职工作中得到自我满足
成就激励	公司能为员工提供适度挑战性的工作 在工作中能得到及时反馈和强力支持 公司领导对我的工作有及时赞扬认可 提高员工参与和自我管理意识
竞争激励	具有良好的上下级关系
竞争激励	具有和谐的人际关系 公司内部沟通渠道畅通
安全激励	具有良好的工作硬件环境
安全激励	公司能为我的工作提供软硬件条件 在公司内工作具有安全感
荣誉激励	在公司内奖惩很分明
荣誉激励	能把握好物质激励与精神激励相结合 在公司内有长期树立典型人物或形象
文化激励	公司领导管理能力强，富有领导魅力
文化激励	我认可公司的管理政策与制度 真正打造企业文化，提升管理水平

个人情况说明：

1. 您的性别：
2. 您的婚姻状况：
3. 您的周岁年龄：
4. 您在本单位的工作年龄：
5. 您的学历：





附录 B

公司名称引用申请

公司名称引用申请

论文《西安链家房地产销售人员激励问题与对策研究》系 MBA 专业，本人师瑞杰在兰实大学攻读硕士学位而完成的作品。

本篇论文引用西安链家房地产公司作为研究对象并进行研究，本人在此保证，引用该公司名称，是为了确保达到符合学术和研究的目的，有助于论文的内容和论证，而不是单纯为了吸引注意力或增加研究的权威性。并保证本人会遵守相关法律法规，保护被授权方的权益，不会超越授权范围使用授权内容。

特此申请，请予办理。

申请人：师瑞杰

日期：2024.3.15

授权人：

郭浩然

日期：

2024.3.15



Company name reference application

This graduation thesis cites Xi'an Lianjia Real Estate Sales Staff as the research object and conducts research. I hereby guarantee that the name of the company is cited to ensure that it meets the academic and research purposes and contributes to the content and argumentation of the paper, rather than simply to attract attention. attention or increase the authority of the study. I also guarantee that I will abide by relevant laws and regulations, protect the rights and interests of authorized parties, and will not use authorized content beyond the scope of authorization.

Please agree to my application.

Signature of Applicant: 师瑞杰 Date: 2024.3.15

Signature of Company: 齐浩东 Date: 2024.3.15



个人简历

姓 名	师瑞杰
出生日期	1999 年 07 月 03 日
出 生 地	陕西省西安市
教育背景	本科：昆明理工大学津桥学院 专业：工商管理，2020 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	中国陕西省西安市
联系邮箱	1002695658@qq.com

