

新生代员工激励策略研究——以杭州BJ物业公司为例

朱佳慧 陈丽丽

浙江树人学院, 浙江 绍兴 312028

摘要: 企业竞争的核心是人才竞争。近年来, 新生代员工在企业中的占比不断增加, 成为企业人力资源的重要组成部分和未来发展的中坚力量。他们独特的价值观和行为方式对企业人力资源管理提出了更高要求, 传统激励策略已难以充分调动他们的积极性。因此, 企业在设计激励策略时, 需要针对新生代员工的特点进行改进。本文以杭州市BJ物业公司为例, 通过问卷调查分析其新生代员工的特点、需求和动机, 并从工作环境、管理制度、薪酬福利、绩效考核、个人职业发展和企业文化等五个方面提出改善建议, 以完善和优化该公司的新生代员工激励策略, 同时为其他企业提供参考和借鉴。。

关键词: 新生代员工; 针对性改进; 员工激励策略

DOI: 10.63887/jfem.2025.1.2.22

1 引言

1.1 研究背景

新生代员工(如90后、00后)学历高、创新能力强, 注重自我价值、工作生活平衡和职业发展。传统激励手段难以满足其需求, 可能引发员工流失和团队凝聚力下降。杭州BJ公司存在激励措施单一、缺乏个性化、员工参与度低等问题, 削弱了新生代员工的积极性和忠诚度, 对企业人才保留和业务发展构成风险。

研究BJ公司的激励策略意义重大: 一是优化激励策略, 满足新生代员工需求, 提升满意度和忠诚度; 二是为其他企业提供参考, 推动行业创新; 三是丰富激励理论应用。例如, 双因素理论表明, 新生代员工在满足基本物质需求后, 更注重自我实现和社交需求, 企业可通过设立“创新实验室”等措施激发其创新热情。

总之, 企业需重新审视激励策略以适应新生代员工需求, BJ公司的案例具有重要的理论和实践价值

1.2 研究意义

从理论上, 本文研究新生代员工激励策略, 丰富了激励理论, 深化了人力资源管理理论。新生代员工价值观和工作诉求独特, 相关研究补充了传统激励理论。激励贯穿人力资源管理的各个环节。本文基于BJ物业公司的数据, 结合国内外理论, 分析问题并提出建议, 优化其人力资源管理, 为后续研究提供参考^[1-2]。

从实践层面来看, 本研究推动员工与企业共同成长。从员工角度看, 合理激励策略(如职业发展机会和良好工作环境)能增强归属感, 降低离职率, 减少企业成本。从企业角度看, 新生代员工的积极性和创造力影响企业绩效和竞争力。有效的激励策略能提升员工绩效, 增强企业竞争力, 助力企业在市场中脱颖而出。

1.3 文献综述

1.3.1 新生代员工的特征

新生代员工是指20世纪80年代以后出生的员工群体。他们在社会经济快速发展、科技进步和多元文化背景下成长, 与“婴儿潮”一

代有显著差异。他们追求自我实现和工作生活平衡，渴望职业发展，技术能力强，擅长数字化工具，工作效率高，适应性强。他们希望快速晋升，注重工作趣味性和挑战性，形成了独特的职场行为和需求^[3]。

1.4 激励理论基础

1.4.1 马斯洛需求层次理论

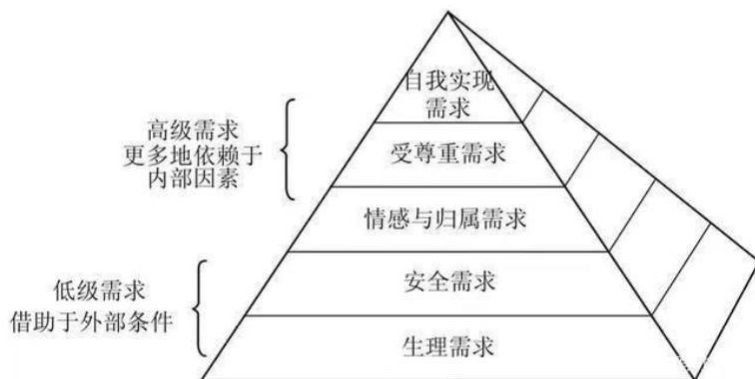


图1 马斯洛需求理论

1.4.2 亚当斯的公平理论

亚当斯公平理论由约翰·斯塔希·亚当斯于1965年提出。该理论指出，员工会比较自己与他人的投入产出比，若感觉不公平，会产生消极情绪。例如，某公司员工小李和小张工作贡献相同但工资不同，小李不满并向管理层反映，最终推动工资制度调整。

1.4.3 赫茨伯格的双因素理论

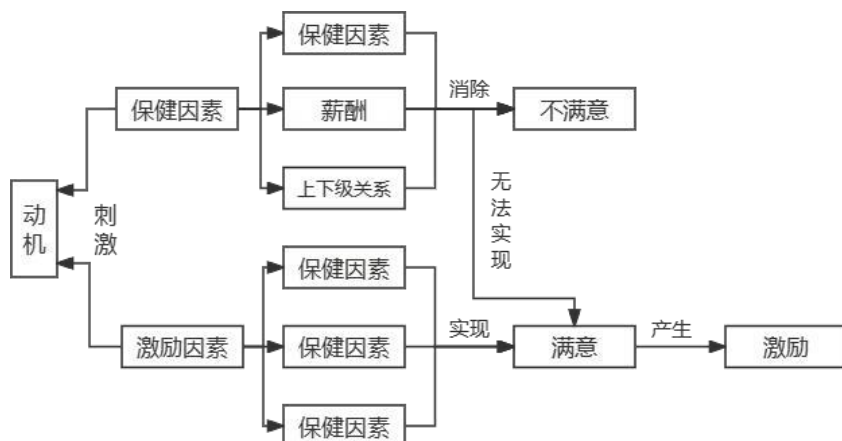


图2 赫茨伯格双因素

马斯洛1943年提出需求层次理论：人的需求从低到高分为生理、安全、社交、尊重和自我实现需求。企业激励员工时，先满足基本薪资和安全需求，再关注社交、尊重和自我实现需求，如表扬员工或提供发挥才能的机会。只有满足更高层次需求，激励才有效^[4]。

双因素理论由美国心理学家赫茨伯格于1959年提出，将影响员工工作的因素分为保健因素（如公司政策、工作条件）和激励因素（如成就、认可）。保健因素未满足时会引发不满，但改善后仅能消除不满；激励因素则能激发积极性和满意度。因此，企业应明确两类因素，保障基本需求，合理调整薪酬结构，增加激励因素比重，从而激发员工积极性^[5]。

2 杭州BJ公司新生代员工激励现状分析

2.1 公司概况

BJ物业是一家国家一级资质的物业管理企业，秉持“业主第一、服务第一、品质第

一”的宗旨和“想业主之所想、超业主之所望”的服务理念，致力于提供高品质服务。其服务业态涵盖公寓、别墅、写字楼、商业综合体、企业总部大楼和产业园区等^[6]。

在组织架构上，BJ物业采用职能制结构，总部设有董事会，由总经理、副总经理等核心管理层组成，负责战略规划、重大决策和对外事务。各职能部门分工明确：

客服部：处理业主咨询、投诉和报修，确保诉求快速有效回应。

工程部：由专业技术人员组成，负责设施设备维修保养，确保设施稳定运行。

保洁部：负责清洁工作，确保环境卫生达标。

安保部：负责安保人员招聘培训，制定安全制度，保障区域安全。

财务部：处理财务事务，确保公司财务健康。

通过管理层与各部门的紧密协作，BJ物业不断提升服务品质，推动企业发展，为业主创造更多价值^[7]。

2.2 激励体系现状

2.2.1 激励策略概况

杭州BJ物业公司自1988年成立以来逐步构建了激励策略，但现有制度未能满足新生代员工需求。

2.2.2 工作环境激励

BJ物业公司在办公空间上有投入，但存在设备陈旧、人工记录、加班普遍、薪资增长缓慢等问题，削弱了激励效能。

2.2.3 管理制度激励

管理制度复杂，缺乏灵活性，偏重老员工稳定性，忽视新生代员工成长需求。绩效评估不完善，激励措施“一刀切”，反馈机

制不畅，导致激励效果不佳。

2.2.4 薪酬福利激励

公司虽有基本工资制度和“五险一金”，但薪酬水平低于市场，基层员工薪酬低，福利项目缺乏多样性和个性化，难以有效激励员工^[8]。

2.2.5 职业发展激励

晋升机制不公，培训内容脱离实际，资源分配不均，基层员工培训机会少，职业发展受限。

2.2.6 企业文化激励

企业文化理念抽象，与员工实际脱节，缺乏人文关怀，导致新生代员工认同感低。

2.2.7 总结

BJ物业公司的激励策略在工作环境、管理制度、薪酬福利、职业晋升和企业文化等方面存在不足，亟须优化以提升员工满意度和企业竞争力。

3 实证分析

3.1 抽样调查分析

本文采用问卷调查方法，以BJ物业公司新生代员工为对象，收集其对激励策略的反馈。问卷分为两部分：一是员工基本信息（性别、年龄、学历、岗位等）；二是对激励现状的满意度，涵盖工作环境、管理制度、薪酬福利等多个维度。调查采用李克特五级量表，共25题，于2024年10月31日在BJ物业公司开展，收回有效问卷246份。

样本以90后（71.50%）和00后（14.50%）为主，学历以本科（53.50%）和大专（37.50%）居多，基层员工占比77.00%。这表明BJ物业公司在制定新生代员工激励策略时，应重点关注基层员工的职业发展、个性化需求和工作环境优化，以提升激励效果。

表1 样本基本情况表

属性	类别	人数（人）	百分比
性别	男	98	49.00%
	女	102	51.00%

年龄	80.后	28	14.00%
	90.后	143	71.50%
	00后	29	14.50%
学历	研究生及以上	8	4.00%
	本科	107	53.50%
	大专	75	37.50%
	大专以下	10	5.00%
工作岗位	基层工作人员	154	77.00%
	中高层管理者	46	23.00%

3.2 信度分析

本文采用Cronbach's α 方法测量信度，量表的 α 系数为0.920，表明信度很高。CITC值大多在0.600以上，其中“管理制度实施效果”和“个人发展前景”

超过0.750，贡献显著；但“公司文化激励工作”和“我对公司的了解”低于0.650，相关性较弱。删除特定项目后， α 系数接近0.949，说明这些项目与其他项目相关性低，可考虑调整或删除。总体而言，量表设计合理，但仍有优化空间。

表2 信度分析表

名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
工作时的地理位置、空气条件比较好。	0.521	0.947	0.920
工作时使用的设施设备、工具比较好。	0.618	0.946	0.920
工作时间正常、很少有加班现象。	0.561	0.948	0.920
公司的管理制度能够严格执行。	0.673	0.945	0.920
公司的管理制度实施效果很好。	0.753	0.944	0.920
公司的制度是人性化的。	0.697	0.946	0.920
公司的基本工资体系比较好。	0.663	0.947	0.920
公司的福利制度比较完善。	0.735	0.945	0.920
公司的薪酬福利水平是合理的。	0.685	0.946	0.920
公司的绩效考核是公平公正的。	0.719	0.944	0.920
公司的培训活动比较多。	0.659	0.947	0.920
公司的培训体系较为完善。	0.661	0.947	0.920
公司的晋升制度是合理、公正的。	0.724	0.945	0.920
个人职业发展体系较为完善。	0.716	0.946	0.920
个人发展前景比较好。	0.755	0.944	0.920
我对公司的了解比较全面。	0.624	0.948	0.920
公司的文化是能够激励我认真工作的。	0.611	0.948	0.920
领导在决策时会征求我的意见和想法。	0.652	0.948	0.920
公司组织的文娱活动较为全面。	0.708	0.946	0.920
公司文化的宣传力度较大。	0.637	0.947	0.920

3.3 效度分析

本文采用 KMO 值来检验变量之间的简单相关系数和偏相关系数的相对大小, 其值在 0-1 之间。根据Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 指数的解读, 此份研

究问卷的 KMO 值为 0.951, 远高于0.8的标准, 属于 '0.90 to 1.00 marvelous' 的范围, 表明数据非常适合进行因子分析, 为研究数据的信息提取提供了极佳的条件。

表3 效度分析表

KMO值		0.951
Bartlett球形度检验	近似卡方	2073.156
	df	153
	p值	0.000

4. 问卷调查分析

表4 新生代员工激励维度认同情况表

维度	问卷内容	非常不同意	不同意	不确定	同意	非常同意
1	工作时的地理位置、空气条件比较好	3.40%	2.90%	23.00%	40.00%	30.70%
2	工作时使用的设施设备、工具比较好	38.70%	38.60%	13.80%	5.20%	3.70%
3	工作时间正常、很少有加班现象	43.00%	33.90%	15.70%	4.20%	3.20%
4	公司的管理制度能够严格执行	35.00%	37.90%	17.30%	5.90%	3.90%
5	公司的管理制度实施效果很好	40.80%	32.90%	14.70%	5.80%	5.80%
6	公司的制度是人性化的	42.80%	32.10%	13.70%	5.50%	5.90%
7	公司的基本工资体系比较好	30.40%	30.30%	24.90%	8.70%	5.70%
8	公司的福利制度比较完善	42.30%	31.10%	16.50%	4.20%	5.90%
9	公司的薪酬福利水平是合理的	37.70%	38.60%	15.00%	4.90%	3.90%
10	公司的绩效考核是公平公正的	36.90%	37.30%	17.30%	4.90%	3.60%
11	公司的培训活动比较多	38.90%	37.80%	12.40%	2.70%	8.20%
12	公司的培训体系较为完善	15.70%	42.50%	33.00%	5.30%	3.50%
13	公司的晋升制度是合理、公正的	36.30%	37.50%	14.50%	6.40%	5.20%
14	个人职业发展体系较为完善	3.70%	35.90%	38.60%	16.80%	4.90%
15	个人发展前景比较好	39.20%	37.90%	11.50%	6.90%	4.50%
16	我对公司的了解比较全面	36.90%	38.20%	15.90%	5.90%	2.90%
17	公司的文化是能够激励我认真工作的	29.30%	43.50%	20.20%	3.90%	3.00%
18	领导在决策时会征求我的意见和想法	40.60%	36.90%	14.80%	4.70%	2.90%
19	公司组织的文娱活动较为全面	34.00%	33.80%	21.40%	3.90%	6.90%
20	公司文化的宣传力度较大	29.90%	42.60%	18.70%	3.40%	5.40%

4.1 工作环境分析

70%的员工对工作地点和环境满意, 但77%认为设施设备陈旧且加班频繁, 尤其在物业费催收高峰期(11月和12月)。加班绩效考核制

度存在缺陷, 超出规定时间的加班不结算工资, 导致员工不满, 影响积极性和健康。

4.2 管理制度分析

仅10%的新生代员工认为管理制度执行严

格且人性化,72%表示不满。原因是公司未充分考虑员工需求,监督体系缺失,导致制度执行不力。

4.3 薪酬福利、绩效考核分析

新生代员工对薪酬、福利和绩效考核满意度低。

工资体系:60%不满现有薪资体系,认为差异化不足、薪资低,希望薪酬体现工作难度和贡献。

福利制度:78%认为福利匮乏,缺乏出差补贴、加班餐补和租房通勤补贴。

绩效考核:74.29%认为绩效考核不合理,偏重加班时长,忽视工作完成度和业主满意度。

4.4 个人职业发展分析

新生代员工对培训体系、晋升机制和职业发展机会满意度低。

培训体系:仅10%认为培训活动多,76%认为体系不完善,培训内容单调,缺乏创新。

晋升机制:仅11%认为晋升制度合理公正,晋升渠道单一,职位饱和,试岗期间薪酬福利未提升。

职业发展:仅11%认为发展前景好,公司未制定合理的职业生涯规划,员工对晋升机制不了解,职业目标不清晰。

5 新生代员工激励策略

本文根据问卷调查数据分析的结果,再结合相关激励理论,对杭州市BJ物业公司新生代员工激励策略提出以下几点改善措施,具体如下:

5.1 工作环境方面

企业应构建优质办公环境,关注员工身心健康,保持办公场所整洁卫生,定期清理垃圾、消毒设施。同时,强化团队合作,营造和谐办公室文化,激发员工工作热情。在加班管理方面,企业需认识到过度加班对员工身心健康和工作效率的负面影响,通过合理工作计划和绩效管理减轻员工压力,优化

员工培养体系,提供更多成长机会,缩短加班时长,提升工作效率和竞争力。

5.2 管理制度

企业经营的动态性要求管理层及时调整制度管理体系,确保其与企业发展同步。制度应清晰、可操作性强,实施前需评审可行性,执行中要收集员工反馈并快速调整不合理条款。同时,执行制度时要公平公正,杜绝监管不到位现象,以降低员工抵触心理,提升企业竞争力。

5.3 薪酬福利、绩效考核

基础薪资是赫茨伯格双因素理论中的“保健因素”,影响员工忠诚度和积极性。降薪会引发负面情绪,降低信任和忠诚度,甚至导致员工离职。BJ物业公司薪资体系不合理,薪酬与工作难度不匹配,导致员工不满和人才流失。

为解决此问题,公司应构建完善的薪酬管理体系,具体措施包括:

(1) 多元化薪酬结构:引入绩效奖金、项目奖励、股权激励等多元形式,提升薪酬灵活性和激励性。

(2) 差异化激励策略:根据员工岗位、能力和绩效,定制个性化激励方案,满足不同员工需求。

(3) 物质与精神激励结合:将奖金、补贴等物质激励与表彰、荣誉等精神激励相结合,提升员工满意度和忠诚度。

在福利制度方面,企业应实行多元化福利体系,以增强员工凝聚力和忠诚度,并吸引更多外部人才,助力企业规模扩张。具体措施包括:

(1) 法定福利保障:确保提供政府强制性的法定福利,如“五险一金”,保障员工基本权益。

(2) 补充福利多样化:根据企业实际情况,为员工提供交通补贴、职工体检、带薪

休假、个人咨询服务等补充福利，彰显公司对员工的深切关怀，进一步巩固员工的归属感与责任感。

绩效考核是企业绩效管理的核心，对员工薪酬、晋升等有重要参考价值。然而，BJ物业公司现行的绩效考核制度问题凸显，管家职位考核偏重加班时长，忽视日常工作完成度及服务对象满意度，导致员工心态失衡，积极性受挫，离职意向增强。为改善这一状况，公司应优化绩效考核制度：

(1) 建立岗位相关考核指标：针对不同职能岗位，建立与工作内容直接相关的绩效考核指标，如工作完成度、领导评价、服务对象满意度、同事互评等，确保考核全面、客观。

(2) 确保考核结果公平有效：通过科学的考核方法和流程，确保考核结果公平、准确、有效，避免员工产生不公平感和心理紧张。

(3) 拓展考核结果应用：将考核结果应用于薪酬调整、晋升、培训和职业生涯规划等多个方面，提升员工对绩效考核的认可度和参与度。

5.4 个人职业发展

新生代员工注重职业发展，若公司培训和发展空间与个人目标不匹配，他们会选择离职。因此，公司需明确职业发展路径，合理规划晋升，促进员工与公司共同发展。

培训制度：企业应根据岗位需求制定职业规划指导方针，精准把握核心技能和知识要求，

提供针对性培训，更新员工专业知识。同时，通过设立奖学金和学习津贴，激励员工自主学习，提升竞争力。

晋升制度：BJ物业公司需建立合理、公平的晋升体系，营造积极竞争氛围，完善晋升流程。以绩效考核为基础，定期反馈晋升结果，帮助员工改进不足，激发工作热情，促进共同发展。

5.5 企业文化

企业文化是企业核心竞争力之一，对经营绩效至关重要。优秀的企业文化能凝聚员工力量，提升竞争力，如惠普公司通过企业文化实现显著增长；柯达公司通过新型管理制度调动员工积极性；戴姆勒-奔驰公司通过品质文化塑造顶级品牌。BJ物业公司秉承“业主第一、服务第一、品质第一”等理念，增强了员工凝聚力和认同感。但新生代员工更务实，追求物质享受，工作倾向于自我中心，企业管理者需采取人性化管理，营造人文关怀氛围。

在企业文化建设方面，BJ物业公司应培养团队精神，树立共同目标，构建纪律严明、步调统一的文化，通过团体活动激发团队合作魅力。同时，营造鼓励创新、容忍失败的氛围，支持员工尝试和试错，形成新的竞争模式。

在企业文化宣传方面，企业应拓宽宣传领域，形成多层次宣传格局，结合自学与集中培训，让企业文化深入人心。利用晨会、标语、板报等多渠道宣传，树立企业文化标杆，提升员工素质和认同感。

参考文献

- [1] 吴桃. 基于需求层次理论视角下新生代员工激励策略分析[J]. 上海商业, 2024, (09): 167-169.
- [2] 张莉. Z银行太原分行新生代基层员工激励策略研究[D]. 山西财经大学, 2024.
- [3] 王俊. 智慧城市技术对未来城市空间发展的解读[J]. 信息系统工程, 2019, (09): 30-31.
- [4] 李智伟. 企业新生代员工激励策略探讨——需求分析的视角[J]. 价值工程, 2014, 33(07): 180-181.
- [5] 唐嘉伟. 国有企业新生代员工的薪酬激励策略[J]. 销售与管理, 2024, (27): 36-38.

[6]吴桃. 基于需求层次理论视角下新生代员工激励策略分析[J]. 上海商业, 2024, (09): 167-169.

[7]韩棚媛. 企业新生代员工激励问题研究[J]. 黄河科技学院学报, 2024, 26(04): 64-68.

[8]李思. S企业90后新生代员工激励问题研究[D]. 河北地质大学, 2024.

作者简介: 第一作者: 朱佳慧, 女, 2002. 9, 籍贯: 安徽黄山, 汉族, 工作单位: 无, 本科学历, 研究方向: 物业管理

第二作者: 陈丽丽, 女, 1985. 8, 籍贯: 安徽临泉, 汉族, 工作单位: 浙江树人学院, 讲师, 博士