

Research on the Application of Two-Factor Theory in Performance Management of Research Institutes

Xu Zhuo Xiaxia Ji Jianjie Wang

Ordnance Research Institute, China South Industries Group Corporation, Beijing, 102202, China

Abstract

Against the backdrop of the in-depth advancement of the innovation-driven development strategy, research institutes, as the core carriers of national scientific and technological innovation, their performance management level directly affects the vitality of scientific research and innovation as well as the effectiveness of strategic task implementation. Research institutes have distinct characteristics such as long research cycles, differences in the value of achievements, and diverse demands for talents. The traditional performance management model is prone to fall into the predicament of “ineffective incentives and insufficient vitality”. Based on Herzberg’s two-factor theory and in combination with the management laws of research institutes, this paper analyzes the application shortcomings of health care factors and incentive factors in current performance management, and constructs a performance management optimization framework of “health care factors as the bottom-line guarantee and incentive factors as the precise empowerment”. By clarifying the application path and implementation focus, Provide theoretical references and practical guidance for research institutes to enhance the quality of performance management and stimulate the innovative drive of scientific researchers.

Keywords

Two factor theory; Research institutes; Performance management; Innovation incentives; Health factors

双因素理论在科研院所绩效管理中的应用研究

卓旭 纪夏夏 王建杰

中国兵器装备集团兵器装备研究所, 中国·北京 102202

摘要

在创新驱动发展战略深入推进的背景下, 科研院所作为国家科技创新的核心载体, 其绩效管理水平直接影响科研创新活力与战略任务落地效能。科研院所具有科研周期长、成果价值差异、人才需求多元等鲜明特质, 传统绩效管理易陷入“激励失效、活力不足”的困境。本文基于赫茨伯格双因素理论, 结合科研院所管理规律, 剖析当前绩效管理中保健因素与激励因素的应用短板, 构建“保健因素兜底保障、激励因素精准赋能”的绩效管理优化框架, 通过明确应用路径与实施重点, 为科研院所提升绩效管理质量、激发科研人员创新动力提供理论参考与实践指引。

关键词

双因素理论; 科研院所; 绩效管理; 创新激励; 保健因素

1 引言

科研院所承担着基础研究突破、关键核心技术攻关、装备研发定型、科研人才培养等重要使命, 其绩效管理不仅是资源配置的核心依据, 更是激发科研活力、实现战略目标的关键抓手。与普通企业相比, 科研院所的科研活动具有周期长、风险高、价值衡量复杂等特点, 科研人员更注重工作的挑战性、成就感与职业成长空间。传统绩效管理多以单一业绩指标为核心, 忽视了科研人员的需求差异与科研活动的内在规律, 导致“不满情绪滋生、创新动力不足”等问题。赫茨伯格的双因素理论将影响员工满意度的因素划分为保健因素与激励因素, 为破解科研院所绩效管理难题提供了重要理论支撑。本文立足双因素理论的核心内涵, 结合科研院所管理实践, 探索其在绩效管理中的精准应用路径, 以期推动科研院所绩效管理从“被动考核”向“主动激励”转型。

2 双因素理论核心内涵与科研院所绩效管理的适配性

2.1 双因素理论核心内涵

双因素理论由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于1959年提出, 该理论突破了传统“满意-不满”二元对立的认知, 将影响员工工作态度与行为的因素划分为两类:

保健因素: 主要包括薪酬福利、工作环境、公司政策、上下级关系、职业保障等, 其核心作用是消除员工不满情绪, 但无法直接激发工作积极性, 如同“卫生条件”, 缺失会导致不适, 完善仅能实现“无不满”而非“满意”;

激励因素: 主要包括工作挑战性、成就感、认可与表扬、职业发展机会、工作自主权、成果归属感等, 其核心作用是激发员工内在动力, 提升工作满意度与绩效水平, 是驱动员工主动创造价值的核心因素。

2.2 与科研院所绩效管理的适配性

契合科研人员需求特质：科研人员多为高知识群体，既关注薪酬福利、工作环境等基础保障（保健因素），更重视科研任务的挑战性、成果认可度、职业成长空间等精神需求（激励因素），与双因素理论的需求分层逻辑高度契合；

适配科研活动规律：科研活动周期长、风险高，需通过完善的保健因素（如职业保障、容错机制）稳定团队，降低科研人员的后顾之忧，同时通过有效的激励因素（如成果转化收益、学术认可）激发创新热情，匹配科研创新的内在需求；

呼应绩效管理双重目标：科研院所既要完成国家战略任务，又要提升创新效能，保健因素可保障团队稳定，确保战略任务稳步推进，激励因素可激发创新活力，提升科研成果质量与转化效率，实现“稳定与创新”双重目标。

3 科研院所绩效管理中双因素应用的现存问题

3.1 保健因素不完善，易滋生不满情绪

一是薪酬福利公平性不足，导致“多劳不多得”的不满。部分科研院所薪酬体系与岗位价值、科研贡献脱钩，同级别人员“一刀切”定薪，忽视长期攻关、野外试验等特殊岗位的劳动差异。二是行政干扰过度，引发科研人员对管理流程的抱怨。科研经费报销、项目审批流程繁琐，科研自主权边界模糊，行政事务占用大量科研时间。三是工作环境与保障不足，难以解决后顾之忧，分散科研精力。部分实验室设施陈旧、科研设备配置短缺，同时科研人员子女教育、医疗保障等福利体系不完善。四是团队协作机制不畅，破坏团队协作氛围。跨学科、跨团队攻关项目中，职责划分不清晰、沟通渠道不顺畅，易出现推诿扯皮现象。

3.2 激励因素缺失，创新动力不足

一是工作挑战性不足，难以获得成就感。科研任务分配同质化，核心技术攻关任务多集中于少数骨干，普通科研人员缺乏突破自我的机会。二是认可与激励形式单一，缺乏精神激励与成长激励。绩效认可多局限于年度评优，忽视科研成果的战略价值与转化成效，激励方式以物质奖励为主。三是职业发展通道狭窄，导致科研人才流失。多采用“科研→管理”单一晋升路径，专注科研的人员因缺乏管理岗位机会，职业发展受限。四是成果归属与收益机制不健全，难以激发科研人员的成果转化积极性。科研成果署名、权益分配不透明，成果转化收益与科研人员关联度低。

3.3 双因素定位混淆，应用效果弱化

部分科研院所将激励因素降为保健因素，如将成果转化分红固定纳入薪酬发放，脱离科研贡献，导致其失去激励作用；同时忽视保健因素与激励因素的协同性，仅侧重某一类因素优化，如单纯提高薪酬福利而缺乏创新激励，难以实现“无不满”到“高满意”的升级。

4 双因素理论在科研院所绩效管理中的应用路径

4.1 优化保健因素：筑牢基础保障，消除不满情绪

一是构建公平适配的薪酬福利体系。实施“岗位价值+科研贡献”双维度薪酬制度，基础薪酬按科研岗位等级（如研究员、副研究员、助理研究员）量化标准，确保同级别同贡献人员薪酬公平；针对长期攻关、野外试验、高危场景等特殊岗位，增设“科研津贴”“风险补贴”“驻场补贴”，弥补劳动差异；完善福利体系，覆盖高端医疗资源、科研设备专属配置、子女教育补贴、科研休假等，解决科研人员后顾之忧。二是优化科研管理与工作环境。简化行政流程，压缩科研经费报销、项目审批时限，赋予科研团队10%-15%的项目预算自主调整权，减少行政干扰；升级实验室安全设施、更新科研设备，建设跨学科研讨室、成果展示区，营造舒适便捷的科研环境；建立“跨团队沟通协调机制”，针对联合攻关项目，明确各团队职责与沟通周期，设立项目协调岗，化解协作矛盾。三是强化职业保障与容错机制。明确科研人员职业发展保障，避免因项目失败随意调整岗位或降薪；建立科研容错机制，界定“非主观故意、符合科研规律、已尽勤勉尽责”的攻关失败情形，不纳入负面绩效评价，消除科研人员的创新顾虑。

4.2 强化激励因素：精准赋能，激发创新活力

一是赋予高价值科研任务，鼓励突破传统领域，满足创新探索需求。结合科研人员专业特长，分配国家关键核心技术攻关、前沿领域探索等具有挑战性的任务，赋予技术决策参与权，让科研人员在攻克难题中获得成就感；设立“探索性科研课题”，允许科研人员用15%-20%的工作时间开展自选课题研究。

二是完善多元认可体系。建立“分层分类表彰机制”，对基础研究团队，表彰“技术突破、人才培养”成果（如“战略攻关先锋队”“青年科研骨干培育奖”）；对应用研究团队，表彰“成果转化潜力、技术成熟度提升”成果（如“创新转化之星”“技术迭代贡献奖”）；通过院所官网、行业会议、学术期刊等平台宣传优秀科研成果，邀请科研人员分享经验，提升其行业认可度与职业荣誉感。

三是拓宽职业发展通道。设计“技术+管理”双晋升路径，技术路径设置“助理研究员→研究员→首席科学家→院士后备”等级别，管理路径设置“项目负责人→部门主任→院所领导”等级别，让专注科研的人员无需转管理也能获得晋升与待遇提升；针对优秀科研人员，提供海外研修、国家级项目参与、学术带头人培养等个性化成长机会，精准匹配职业发展需求。

五是健全成果权益与收益共享机制。明确科研成果署名规则，按贡献度排序，保障科研人员智力成果权益；推行“成果转化分红机制”，技术成果产业化后，从净收益中提

取30%-40%用于团队分红，其中核心贡献人员占比不低于50%；对重大科研成果，给予一次性现金奖励与长期收益分红，让科研人员直接享受成果转化收益。

4.3 把握应用关键：实现双因素协同发力

明确双因素定位，避免将激励因素固化为保健因素，如成果转化分红需与贡献度强绑定，不搞平均分配；确保保健因素达标但不超额，将资源重点倾斜于激励因素优化，实现“无不满”向“高满意”的升级。

差异化应用双因素，针对基础研究团队，侧重强化工作挑战性、学术认可等激励因素，适当延长考核周期；针对应用研究与产业化团队，平衡保健因素与激励因素，强化成果转化收益激励；针对青年科研人员，侧重职业成长激励与基础保障，针对资深科研人员，侧重成果认可与自主决策权激励。

动态优化双因素配置，定期通过问卷调查、座谈访谈等方式，了解科研人员对保健因素与激励因素的需求变化，结合科研院所战略调整、市场环境变化，动态优化薪酬福利、激励方式等内容，提升应用适配性。

5 结语

双因素理论为科研院所绩效管理提供了清晰的优化思路，其核心在于通过完善保健因素消除员工不满，稳定科研团队基础；通过强化激励因素激发内在动力，提升创新效能。科研院所需结合自身特质，精准把握双因素的应用边界与协同逻辑，构建“保障到位、激励精准”的绩效管理体系，避免陷入“重保健轻激励”或“重激励轻保障”的误区。

未来，随着科研院所改革的持续深化与数字技术的广泛应用，可通过数字化平台精准收集科研人员需求数据，实现双因素配置的个性化、动态化优化；同时结合科研活动的复杂性，进一步细化不同类型科研团队、不同层级科研人员的

的双因素应用方案，推动绩效管理从“标准化”向“精准化”转型，为科研院所提升创新效能、服务国家战略提供更强支撑。

参考文献

- [1] 潘武兵,杨海涛,江峰.地市级烟草商业企业绩效管理标准研究与应用[J].中国市场,2025,(26):99-102.DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2025.26.025.
- [2] 周璐,陈文秋,李晓丹.提升烟草商业企业内部管理效能的路径探析——基于管理体系融合视角的情景分析[J].现代商贸工业,2025,(01):10-12.DOI:10.19311/j.cnki.1672-3198.2025.01.004.
- [3] 黄金玉.战略地图在公立医院预算绩效管理中的应用探讨[J].中国总会计师,2025,(09):75-77.DOI:CNKI:SUN:ZKJS.0.2025-09-018.
- [4] 武爽.地方应用型本科院校财务预算绩效管理体系构建思考[J].中国电子商情,2025,31(17):82-84.DOI:CNKI:SUN:DZSQ.0.2025-17-029.
- [5] 李沛.基于绩效管理体系建设的成本控制研究与应用[J].中国市场,2025,(22):88-91.DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2025.22.023.
- [6] 陈桂春.绩效考核在企业人力资源管理中的应用策略[J].上海企业,2025,(08):200-202.DOI:CNKI:SUN:SHQY.0.2025-08-066.
- [7] 宋艳慧.预算管理与绩效考核在企业财务管理中的应用研究[J].投资北京,2025,(09):97-99.DOI:CNKI:SUN:SDJA.0.2025-09-031.
- [8] 万策.大数据在人力资源绩效管理中的深度应用与优化[J].中国管理信息化,2025,28(17):154-157.DOI:CNKI:SUN:GLXZ.0.2025-17-050.
- [9] 许畅.管理会计在高校财务管理中的应用研究[J].乡镇企业导报,2025,(17):105-107.DOI:CNKI:SUN:XQYD.0.2025-17-036.
- [10] 钮春娟.思想政治工作在公立医院绩效管理中的应用研究[J].办公室业务,2025,(18):165-167.DOI:CNKI:SUN:BGYW.0.2025-18-055.