

2017年度

公益行业薪酬与人才实践调研报告

发布版

2017.09

社长寄语

ABC美好社会咨询社从2011年起开始承接人力资源方向的咨询项目。截至目前，人力资源咨询已经成为ABC最主要的业务领域之一。这些年来，我们见证了公益事业从星星之火到遍地开花的蜕变，很多成长型社会组织在一批卓越领导人的带领下，率先跨入了成熟发展阶段。每一家快速成长的社会组织都将面临内部人力资源体系从无到有，从不规范到正规化的阶段；每一家成熟的社会组织都有可能面临现有人力资源体系无法满足机构发展或变革的挑战。这也是我们的客户中出现越来越多人力资源咨询需求的主要原因。我为ABC能够参与到这些机构的创变当中，帮助他们建立现代化人力资源体系而感到无比荣幸。正是由于这些机构不断在追求卓越，才能够推动中国公益事业更快的走向成熟。

在开展业务和服务的过程中，我们发现想要获得相关行业的薪酬和人才数据非常困难，由于缺乏权威可信的数据来源，我们几乎只能依靠兄弟单位的熟人寻求到非常有限的数据支持。而随着ABC人力资源项目的增多，我们也逐渐积累了一批过往客户的项目经验和相关信息，虽然已经非常宝贵，但仍然无法做到足够的权威，仍然无法代表行业现有的水平。因此，在2016年底，我们产生了撰写中国公益行业人力资源薪酬和人才发展方面调研报告的想法，希望突破信息壁垒，让行业更加透明，从而推动社会组织人力资源的专业化发展。

这份报告的产生是一个共创的过程，数据是由各家社会组织提供的，报告是由一批具有相关专业技能的志愿者撰写的，ABC在这其中只是起到了推动的作用，给大家提供一个舞台施展。这也体现了ABC的核心价值观，我们希望更多人可以参与到公益事业的创变中，为了一个更美的社会，成就更美好的自己。我们追求以开放促进创新和创造。公益不只是公益人的事业，而是整个社会的事业，既然如此，我们有什么理由推卸我们这代具有社会理想和专业技能的青年所应当承担的责任呢？

最后我想说，我们的共创仍在继续，我们还在收集新的社会组织薪酬和人才数据，我们希望不断的完善我们的调研结果，也让更多的公益人使用和受益。所以，在这里我郑重的邀请读到这里的你加入到我们的调研当中，紧抱这份远高于我们个人利益的使命，与我们一同推动公益事业的变革！

2017年9月



钱洋

**ABC美好社会咨询社
创始人兼社长**

一、调研介绍



公益行业人力资源管理

核心问题澄清



公益行业人力资源

实践现状与薪酬数据库



公益组织员工

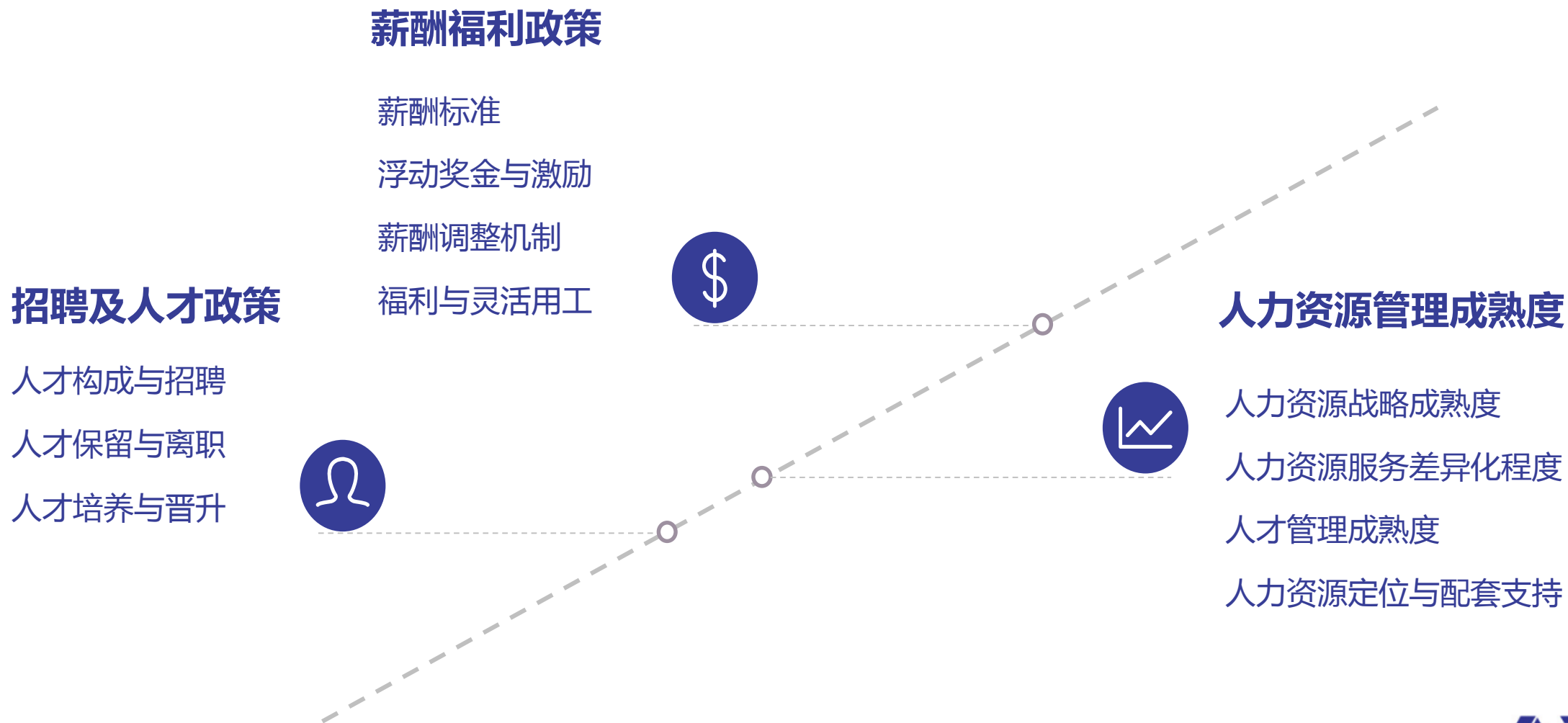
敬业度/满意度诊断工具

本次公益行业薪酬与人才实践调研由三种形式展开，从多维度检视公益组织在人力资源与人才管理的实践现状与所遇到的问题



1、公益行业薪酬与人才政策调研

——关注制度层面的人力资源管理实践与公益组织人力资源管理能力现状



2、公益行业薪酬调研

——关注标准化的岗位职级、薪酬数据框架，客观反映公益行业不同领域、不同性质机构薪酬现状

标准化岗位描述（部分）



高管

标准岗位名称：高管

标准岗位编码：AA010

岗位描述：组织最高管理层，包含总干事、副总干事、秘书长、副秘书长、总经理、副总经理等；负责着眼机构整体的战略目标制定，确立机构的总体愿景、使命和价值观；制定机构长期战略，明确未来发展方向；负责实现机构整体业绩和战略目标



筹资

标准岗位名称：筹资综合

标准岗位编码：FR000

岗位描述：与机构负责人协商制定当年的筹款策略，并根据筹款策略编制筹款预算；负责各项募资筹款工作的资源开发，制定募资计划并带领团队负责实施；负责组织捐赠人数据信息的搜集与分析，开发建立捐赠人数据库和定期捐赠人汇报和回馈机制；监测筹款过程，评估筹款效果

标准化薪酬数据统计口径

薪酬类别		薪酬项目	说明	常用统计口径				
基本薪酬	基本薪酬	为月固定工资乘以支付月数，全员每月固定发放的报酬，包括但不限于基本工资、岗位工资、工龄工资、出勤工资等		基本薪酬	总固定薪酬	总现金薪酬	总直接薪酬	总薪酬
固定补贴/津贴	交通补贴	满足日常工作通勤的现金补贴，每月固定发放						
	通讯补贴	向未申请合约机员工享受的通讯补贴，每月固定发放						
	其他固定津贴/补贴	其他固定金额的津贴/补贴包括固定餐补/饭补、电脑补助、汽油费/停车费补助、艰苦补助等						
浮动薪酬	出差补贴	因员工出差而发放的补贴，通常与实际出差时长挂钩						
	其他浮动补贴/津贴	其他浮动补贴/津贴：如加班补贴、开年礼金、项目推介津贴、员工推荐津贴等非固定发放的一次性或期限小于一年的现金津补贴项目						
	月度绩效	根据业务指标完成情况发放月度奖金						
	季度绩效	根据业务指标完成情况发放季度奖金						
	半年度绩效	全员根据半年业务指标完成情况发放半年度奖金						
	年终奖金	全员根据组织及部门业绩完成情况发放的年度奖金						
	筹款或销售奖金	按照筹款人员或销售人员实际业绩情况，按照组织相关政策给予的经济奖励						
	其他表彰或单项奖励	员工的良好行为出现后立即给予的可折现奖励，或根据个人年度工作表现整体情况进行评定，对于表现突出的员工单独给予的现金奖						
长期激励	长期激励	期限超过1年的激励项目，包括限制性股票、股票期权、长期业绩奖金等； 不纳入本次数据收集范围						
福利	福利	通常包括法定福利、补充福利、非现金福利等； 不纳入本次数据收集范围						

3、公益行业人才发展现状调研

——关注公益人个人敬业度/满意度情况，构建行业人才发展现状基准常模



共计——

50 家 公益机构（含基金会、民非、工商注册）**报名参与调研**

覆盖 13个 服务领域

教育、NGO支持、社会工作、社区发展、医疗卫生（含心理健康）、
残障人士服务、环境保护、老年人服务、农村发展、弱势群体保护、扶
贫、普惠金融、文化保护及传承.....

收集 496条 有效个人数据

二、调研核心发现

六大核心发现

招聘与留存

老问题需要新思路

可持续敬业度

赋能

人力资源管理成熟度

回归人本、回归业务

薪酬

差距与追赶

激励与考核

待完善与新的尝试

培训

形式与内容的拓展

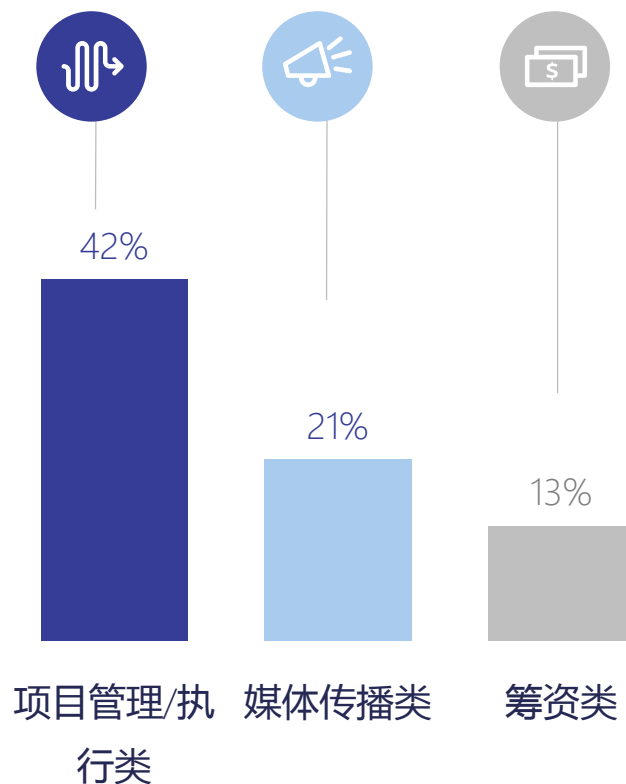
1、招聘与留存：老问题需要新思路

招人难、留人难 是公益组织长期存在的人才问题；近7成的调研机构有难以招聘的职位，近5成的机构有难以保留的职位

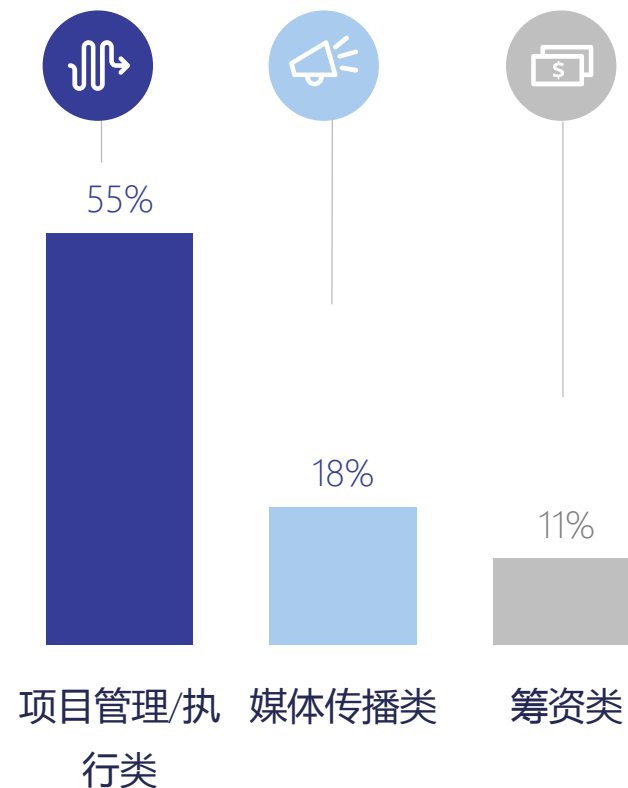
项目管理/执行类、媒体传播类、筹资类 职位均占据难以吸引与保留的职位前三名，**核心人员缺口** 仍将在很长时间内持续困扰公益组织

难以招聘的岗位中有3成左右管理岗位，**难以引进相对资深的管理人才** 限制了部分公益组织的持续能力提升

68.4% 的参与调研机构
“有难以招聘的岗位”



47.4% 的参与调研机构
“有难以保留的岗位”



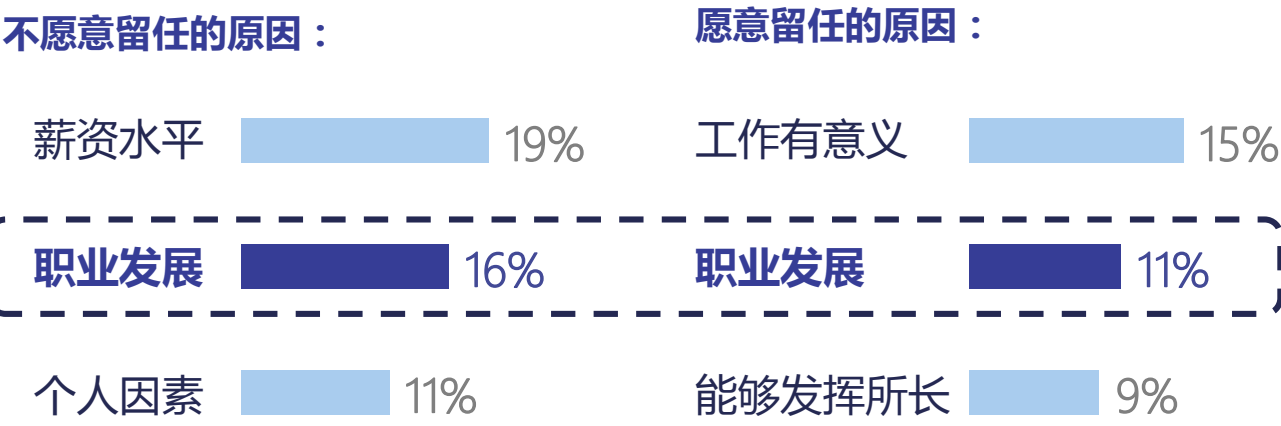
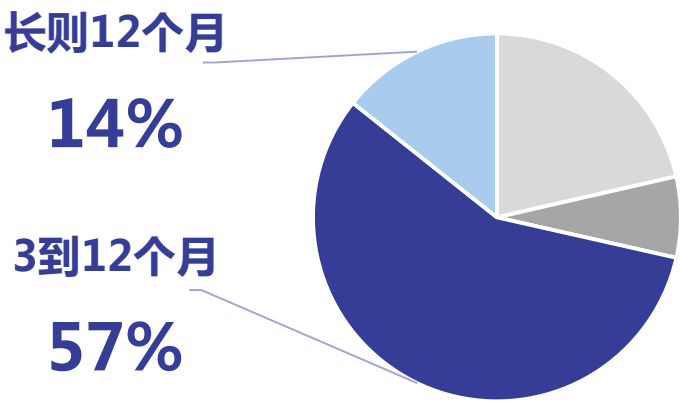
1、招聘与留存：老问题需要新思路

公益组织始终面临 **较高的离职率和离职意愿**，但针对有离职意向的员工 **提出新条件挽留的效果明显**

公益组织在短时间内无法改变薪资水平（排名最高的离职动机）或赋予工作更高的意义（排名最高的留任动机）的情况下，**深入理解和满足员工的个人职业发展需求** 或可成为提高人才保留效果和降低离职率的有效切入点

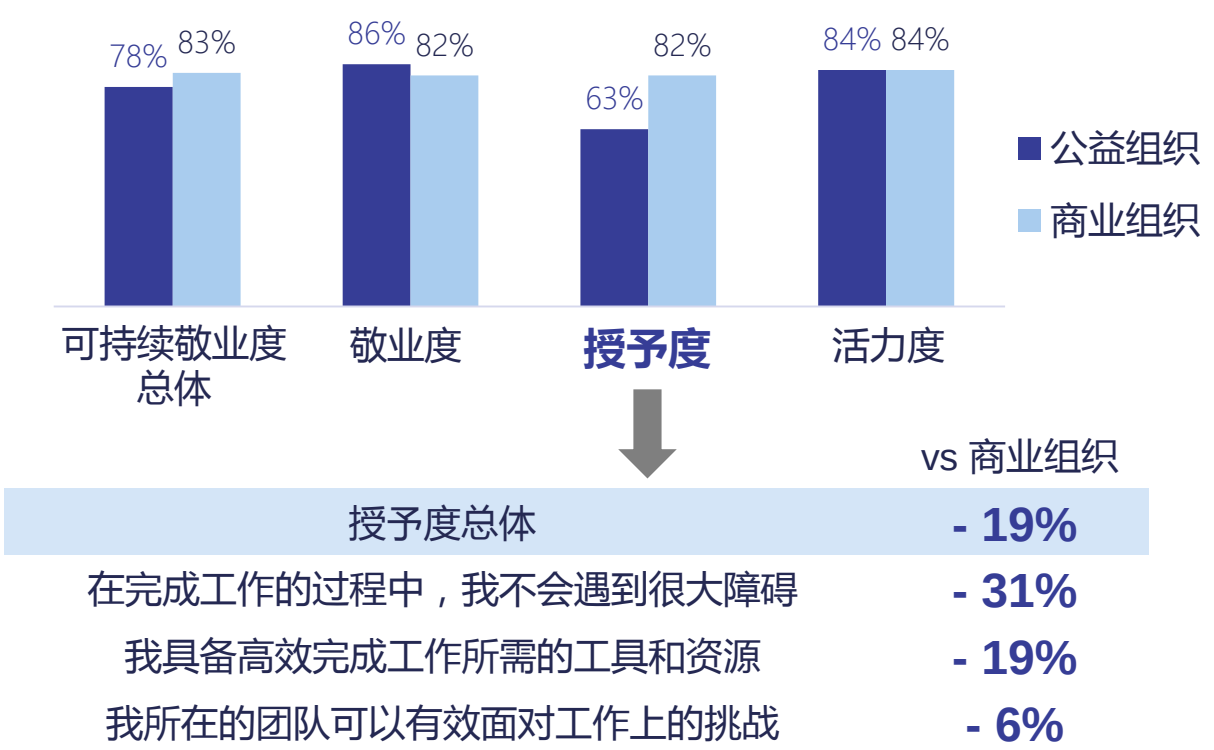
参与调研机构2016年平均离职率 **27.6%** **40.3%** 的员工考虑未来1-2年离开所在机构

在员工离职时提出挽留的条件下，员工通常会待——



2、可持续敬业度：赋能

相比商业组织，公益组织总体可持续敬业度略低5%，其差距主要体现在“授予度”，即需要解决如何对个人更好地“赋能”



分群体敬业度，公益组织需要更多的关注机构中——

- 工作年限在3~5年的员工

工作年限	可持续敬业度偏离
0-3年	- 1%
3-5年	- 6%
5-8年	+12%
8年以上	+ 6%

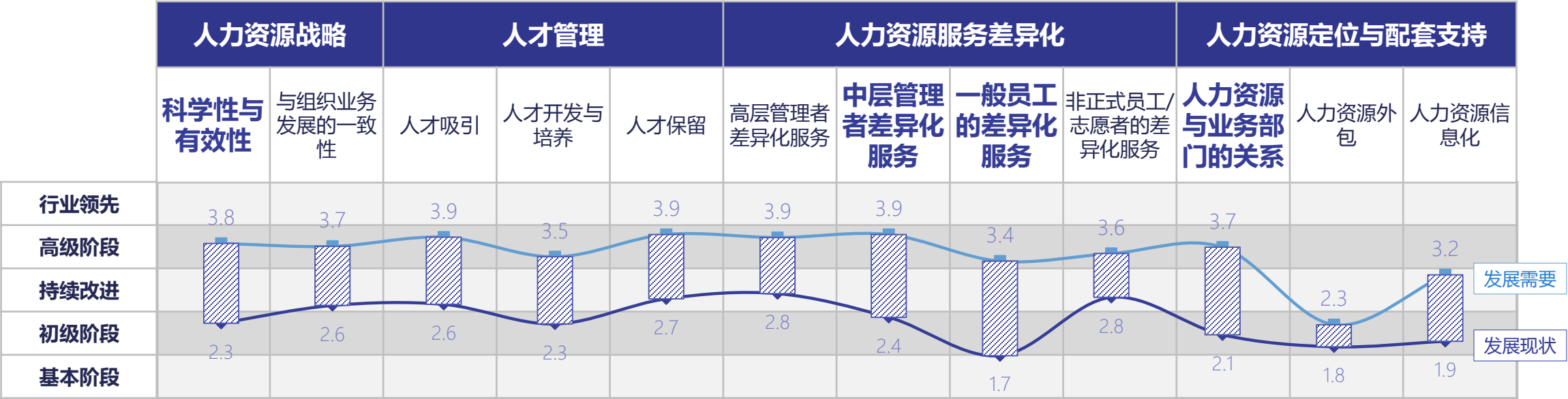
- 以及 非管理岗位的资深员工

岗位层级	可持续敬业度偏离
高级管理层	+1%
中层管理层	+2%
资深员工（非管理岗）	- 7%
一般员工	0%

3、人力管理成熟度：回归人本、回归业务

相较于服务志愿者，公益组织的人力人力资源管理希望能够更多的关注 **一般员工** 和 **中层管理者** 的**个性化需求**
公益组织的人力资源管理者希望能够 **与业务更加紧密的结合**，有针对性的制定相对科学有效的人力资源战略

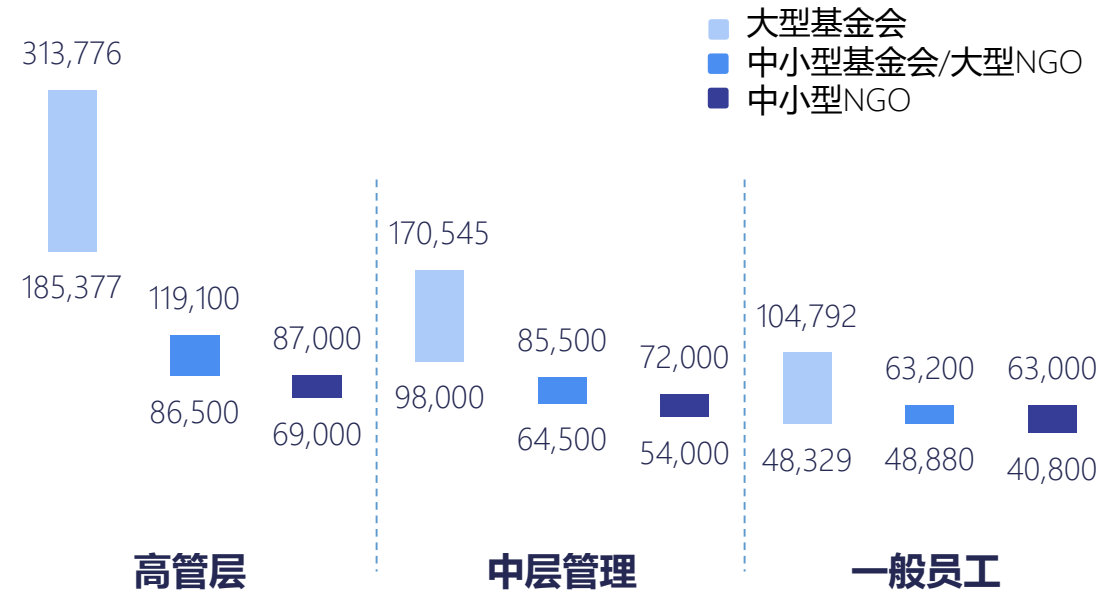
人力资源管理成熟度差距分析



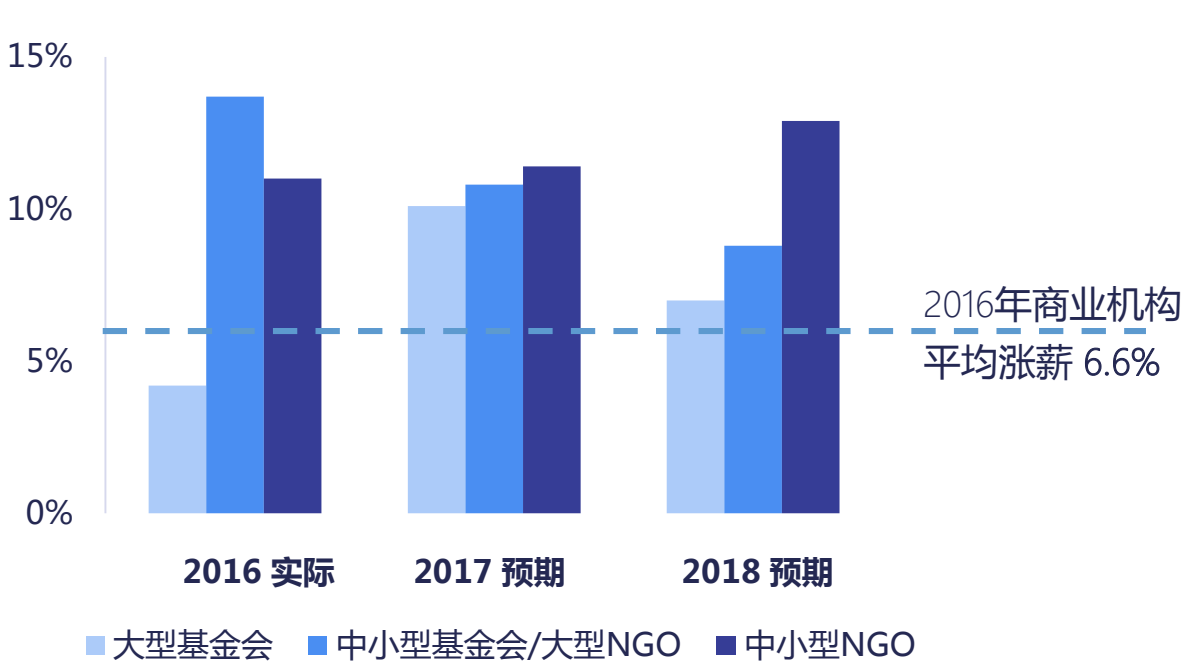
4、薪酬：差距与追赶

薪酬标准方面，不同规模、类别公益组织差距较大，且主要体现在 **中高层级人员薪酬水平差距** 但同时，**中小型机构追赶势头明显**，其实际增长比例和计划增长比例均明显高于相对大型机构

公益组织年度固定薪酬标准范围平均值



公益组织薪酬增长比例及增长计划



5、激励与考核：待完善与新的尝试

绝大多数参与调研机构均设有年度浮动奖金，但在浮动奖金的具体影响因素上，**并未与组织目标和业绩紧密结合**
可喜的是，11%的参与调研机构设置了形式各异的**长期激励计划**，在更为积极地探索人才保留与激励的新选项

84%的参与调研机构
有年度浮动奖金计划



11%的参与调研机构
有长期激励计划

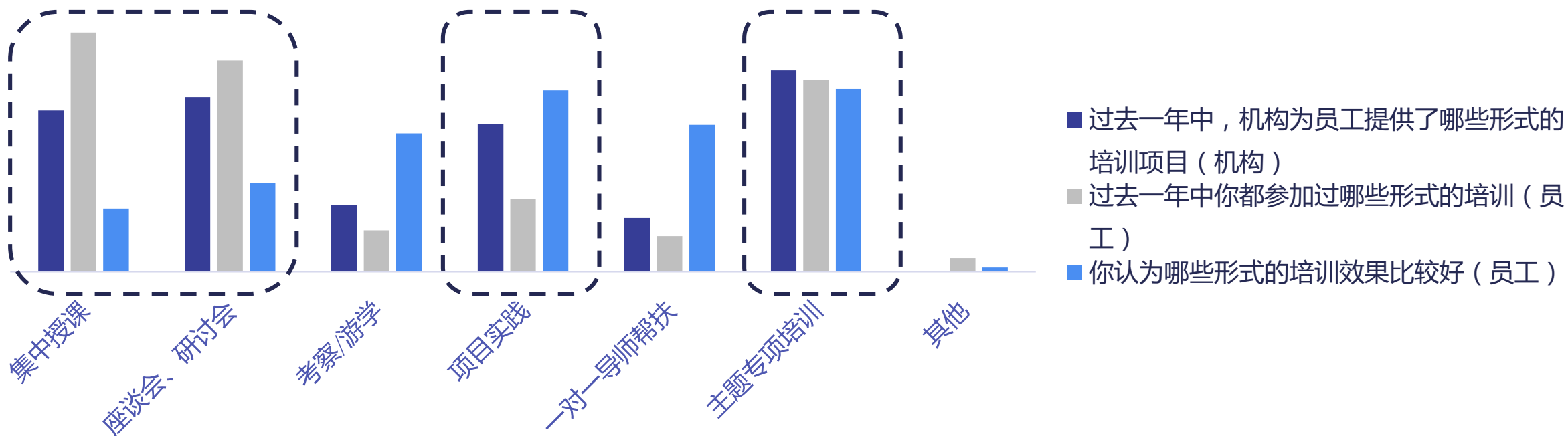
具体形式包括：**期权激励、任期奖励计划、服务年限奖励** 等

6、培训：形式与内容的拓展

集中授课、座谈会/研讨会 仍是培训主要形式，但 **效果并未得到认可**

有针对性的 **主题专项培训** 是当前 **“供需” 最为平衡** 的培训方式

考虑到考察/游学以及一对一帮扶的成本偏高，在受青睐的培训形式中，**项目实践** 值得进一步挖掘

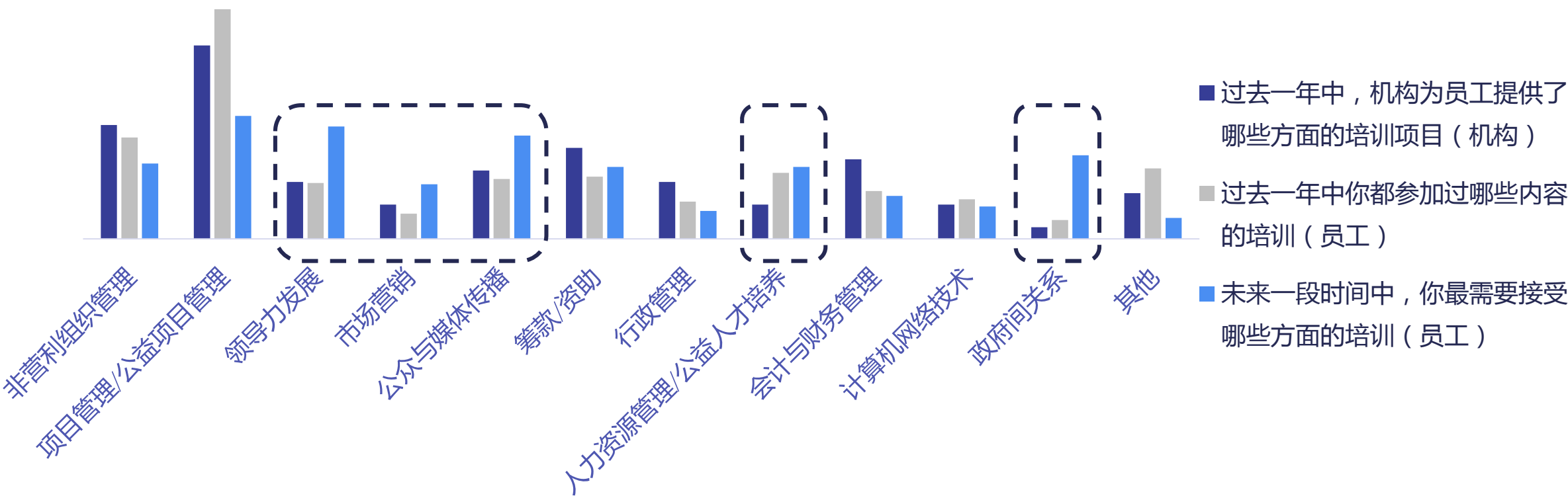


6、培训：形式与内容的拓展

行业相关领域的培训内容，如 **非营利组织管理、项目管理、筹款**，需求已得到较好的满足

内容缺口 主要出现在**跨领域/跨专业方面**，如：

领导力发展、媒体传播、政府间关系、市场营销、人力资源管理 等



三、完整版报告中更详尽的信息包括——

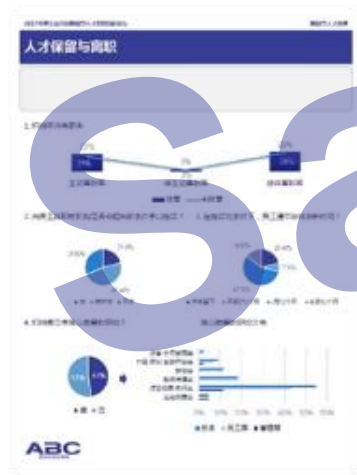
员工敬业度/满意度诊断，为调研机构扫描员工管理优势与提升空间

可持续敬业度比对扫描

		某机构	与公益行业总体的差异
可持续敬业度总体		72%	-6%
敬业度总体		85%	-1%
	1. 我坚信所在机构的目标。	89%	-2%
	2. 我会向他人推荐所在机构是一个良好的工作选择。	67%	-10%
	3. 我愿意付出额外的努力帮助所在机构取得成功。	100%	9%
授予度总体		52%	-11%
	4. 在完成工作的过程中，我不会遇到很大障碍。	33%	-9%
	5. 我具备高效完成工作所需的工具和资源。	56%	-9%
	6. 我所在的团队可以有效面对工作上的挑战。	67%	-15%
活力度总体		82%	-2%
	7. 我可以保持充沛的活力，面对一天的工作。	78%	-5%
	8. 我的工作让我有个人成就感。	67%	-8%
	9. 我周围的同事相处得很融洽。	100%	6%

公益行业人力资源实践及薪酬数据情况详述，为参与调研机构制定人力资源政策、制度、薪酬标准等提供参考依据

完整版报告部分页面展示



完整版报告（仅针对公益机构）获取通道：



谢谢！

ABC美好社会咨询社 公益行业薪酬与人才实践调研项目组

编委说明及致谢：

本报告由ABC美好社会咨询社志愿者刘宇晗、石敏、潘佳丽、林芳漪、吕美祯、江鹏、杨白雪玉、李骄阳、高云帆、胡婷婷、马菲、金倩聿、高菲、李曦纳、何宗瀚、张雯、安伦杰等共同进行调研设计、数据收集、数据校对、研究分析并撰写完成。

特别感谢（排名不分先后）北京利智心智障碍人士康复中心、北京新阳光慈善基金会、北京春苗儿童救护服务交流中心、北京爱的分贝公益基金会、北京厚德社会工作事务所、新公民计划、ABC资深志愿者郭婷婷老师、ABC公益咨询研究院汪婷老师等对本报告的设计和和实施提供的宝贵建议！

特别感谢 哥大全球中心|北京 对本报告的发布提供的支持和帮助！

版权声明：

本报告为原创内容，如需转载或授权发布，请与ABC官方微信公众号（明天美好-美好社会咨询社）联系。

关于ABC：

美好社会咨询社（A Better Community，简称ABC）成立于2008年，是中国首家支持专业志愿者为社会组织提供管理咨询服务的公益组织。ABC通过整合职场人士和高校师生的优势资源，帮助社会组织解决因缺少专业知识与技能而无法完成的具有调研和分析性质的咨询工作，从而促进社会组织持续、有效和健康的成长。

自2008年以来，ABC的志愿者已经于北京、上海、成都和深圳为130余家社会组织服务，累计完成项目上百个，项目志愿者累计超过1200人，提供咨询服务累计超过170,000小时，折合商业价值达2亿元人民币。

