



2024年度公益行业薪酬与人才实践调研报告

# 公益组织人力资源管理实践与能力现状






# 调研背景

从 2011 年起，ABC 美好社会咨询社开始为公益组织提供人力资源方面的咨询服务，并在 2017年-2022年连续发布《公益行业薪酬与人才管理实践调研报告》。

在过往调研中，我们看到，虽然公益行业依然存在人才吸引优势不足，专业人员保留困难，行业整体薪酬竞争力较低等现象，但也有许多积极的探索与尝试：新型用工方式，职业发展路径构建，激励模式创新.....

为了提供公益行业专业的薪酬及人才发展趋势洞察，识别关于人才与薪酬的核心问题，2024年初，ABC公益行业薪酬调研再次立项。在本报告中，我们将从以下背景问题出发，探索2023年度公益行业薪酬与人才管理实践：

-  公益行业的薪酬水平与趋势
-  公益行业人力资源管理的核心问题
-  公益组织吸引和保留人才的困境

新的社会环境，新的人才管理要求

在探索人才吸引与保留的道路上，公益组织从未止步，曲折中发展，探索中前行

# 数据调研结果

—— 薪酬概念

—— 全行业总体薪酬水平

—— 子行业总体薪酬水平

# 薪酬概念

薪酬调研数据统计周期为2023.1.1-2023.12.31。

薪酬数据按照基本薪酬、总固定薪酬、总现金薪酬三个部分进行统计，具体统计口径如下：

薪酬类别	薪酬科目	说明	统计口径		
基本薪酬	基本工资	员工承担工作且按时出勤，获得的基本报酬。包括但不限于基本工资、岗位工资/职务工资、工龄工资、出勤工资等。	基本薪酬		
固定补贴	项目补贴	基于项目组成员的贡献发放的固定金额补贴。		总固定薪酬	总现金薪酬
	其他固定补贴	按照固定金额向员工发放的各类津贴/补贴，通常根据员工岗位性质而确定，与员工的绩效表现无关。包括但不限于高温补贴、交通补贴、通讯补贴、餐补、电脑补助、汽油费、停车费补助、艰苦补助等。			
浮动薪酬	偶发性奖励/补贴	如出差补贴、加班补贴、项目推介奖励、员工推荐奖励等偶发性的现金奖励/补贴。			
	浮动奖金	向员工发放的的各类绩效奖金，包括月度绩效奖金、季度绩效奖金、年度绩效奖金等。			

# 统计概念

## ✓ 75分位 (P75)

将所有数据从小到大排列后，位于第75%的值。

## ✓ 50分位 (P50)

将一组数据从小到大排列后，位于第50%的值，也称为中位值。

## ✓ 25分位 (P25)

将所有数据从小到大排列后，位于第25%的值。

## ✓ 平均值 (Avg)

平均值是样本之和除以样本个数得出的，平均值不同于中位值。平均值受到样本中所有数值的影响，中位值仅代表中点的值。当平均值与中位值相近或者完全相同时，说明高于和低于中位值的样本分布趋向于对称。当平均值与中位值差额很大时，说明中位值两边的数据是不对称分布的，样本中有极大或极小的值使得平均值偏离了中位值。

## ✓ 最小样本统计数

薪酬调研要得到可靠一致的信息，就必须有一定数目的参与者。这同时也可以保证每一参与企业数据的保密性。各岗位按照所在职能领域进行划分，按照单个岗位/单个级别数量提供数据，其中：

单个岗位/单个级别数据量少于3个，不提供数据；

单个岗位/单个级别数据量为3个，提供平均值；

单个岗位/单个级别数据量为4个或主要来源于一家机构，提供平均值及50分位数据；

单个岗位/单个级别数据量为5个或以上，提供平均值、25分位、50分位、75分位数据；

单个岗位/单个级别数据量个别机构数据占比超过80%，不提供数据。

# 职务层级概述

## ✓ 机构负责人

具备人员管理职责，组织的最高负责人，制定和诠释组织层面的政策，决定和影响组织总体发展方向

常见岗位：总干事、秘书长、总经理

## ✓ 核心管理者

具备人员管理职责，在组织内对某一业务领域或多个职能部门的长短期经营起重要作用，指导和协调跨部门的活动；或对业务领域或多个职能部门的目标实现负有重大责任

常见岗位：副总干事、副秘书长、副总经理、财务总监等

## ✓ 部门管理者

具备人员管理职责，管理一个主要部门的活动，制定部门目标、政策、工作程序；或领导对组织目标的实现具有重要意义的重大项目

常见岗位：部长、副部长

## ✓ 主管高级专员

具备人员管理职责，负责某一团队的日常管理，监督员工的工作，考核绩效等；或在这个等级上的员工虽不具备人员管理职责，但能为其他组员提供技术或专业上的指导，能够领导小型项目

常见岗位：财务主管、高级筹款官

## ✓ 专员

不具备人员管理职责，作为独立贡献者（指不具备人员管理职责的员工），受到主管的监管。具有在某一专业领域或行政职能领域广泛的知识 and 技能

常见岗位：人力资源专员、会计、筹款官

## ✓ 助理专员

不具备人员管理职责，一般指行政及辅助功能的员工

常见岗位：财务助理、行政助理、前台、司机

# 职务层级概述

级别定位	常见岗位	ABC岗位职级		
		大型基金会	中小型基金会 大型NGO	中小型 NGO
机构负责人	总干事、秘书长、总经理	6级	5级	4级
核心管理者	副总干事、副秘书长、 副总经理、财务总监等	5级		
部门管理者	部长、副部长	4级	4级	3级
主管/高级专员	财务主管、高级筹款官等	3级	3级	
专员	人力资源专员、会计、筹款官等	2级	2级	2级
助理专员	财务助理、行政助理、前台、司机等	1级	1级	1级

注：大型：指全职员工在15人及以上，当基金会年人均筹款大于300万时也属于大型基金会  
中小型：指全职员工未达到15人

# 目录

薪酬类别	机构及领域	页码
总体薪酬水平	所有机构	11
	基金会	14
不同机构类型 薪酬水平	民办非企业单位	29
	其他（含社会团体、工商 注册机构）	36
	教育	41
不同服务领域 薪酬水平	环保	47
	医疗	53
	弱势群体	57
	NGO支持性服务	62

# 编写及数据说明

从2011年起，ABC 美好社会咨询社开始为公益组织、基金会提供人力资源方面的咨询服务，并在2017，2018，2020，2021，2022年分别发布了《公益行业薪酬与人才实践调研报告》。

薪酬调研发起的初衷旨在为公益行业搭建不同机构类型、不同岗位、不同职级的薪酬数据库，累计调研机构超过200家，覆盖13个公益服务领域。

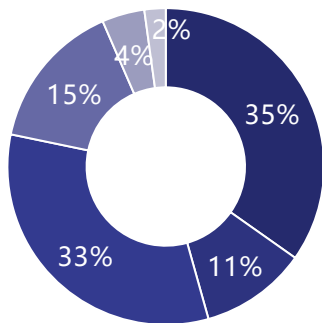
本年度公益行业薪酬与人才实践调研延续了前六年的调研形式，力图从薪酬客观数据角度检视公益组织在人力资源与人才管理的实践现状与所遇到的问题。

**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及不同性质机构薪酬现状

## 有效薪酬数据，参与机构分布如下：

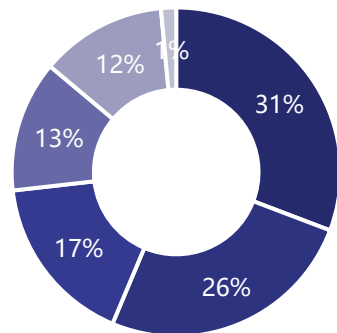
截至报告成稿时为止，共计45家公益机构（含基金会、民非、工商注册等）提交数据问卷；覆盖包括教育、环境保护、医疗、弱势群体、NGO支持等服务领域，共计551条

被调研机构性质分布情况



- 实操型基金会
- 资助型基金会
- 民办非企业单位
- 社会团体

涉及主要领域及对应机构分布情况



- 教育
- 环保
- 弱势群体
- 社会发展
- 医疗

# 总体薪酬水平

职级	基本薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	321,312	195,000	329,430	420,000
5级	237,461	130,000	218,400	288,000
4级	165,219	106,600	152,239	199,770
3级	126,157	89,400	125,670	159,880
2级	85,031	65,400	86,160	108,000
1级	62,446	48,000	65,208	72,000

职级	总固定薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	342,540	196,200	346,647	420,000
5级	252,201	140,400	240,000	300,700
4级	180,140	124,200	165,900	217,700
3级	135,813	102,000	134,000	168,077
2级	91,641	69,600	92,200	114,000
1级	68,106	49,800	72,408	83,700

职级	总现金薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	376,574	259,200	378,403	480,000
5级	278,363	151,257	260,122	337,000
4级	204,635	144,350	194,479	263,900
3级	150,455	112,734	152,000	192,000
2级	101,857	71,983	103,680	132,000
1级	74,814	58,800	79,200	94,534

## 实操型基金

职级	基本薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	424,224	393,120	420,000	480,000
5级	286,040	194,400	240,000	343,140
4级	192,117	144,390	168,500	237,120
3级	145,832	135,660	145,832	175,500
2级	88,001	73,000	89,040	111,000
1级	70,276	65,208	70,224	78,000

职级	总固定薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	427,733	401,464	420,000	480,000
5级	302,588	203,600	243,840	361,140
4级	210,487	144,000	180,100	267,600
3级	155,934	126,414	150,000	184,334
2级	93,920	79,912	97,440	114,000
1级	75,046	72,408	77,424	78,800

职级	总现金薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	454,881	401,464	480,000	500,000
5级	335,563	237,618	272,340	463,752
4级	231,874	154,580	197,132	275,679
3级	166,068	137,892	161,995	192,500
2级	103,524	86,585	106,698	126,526
1级	81,588	75,099	80,399	93,000

# 资助型基金

职级	基本薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	359,250	293,544	365,316	386,988
5级	218,574	192,800	234,900	253,800
4级	202,600	140,844	204,112	229,872
3级	166,656	120,000	168,240	202,620
2级	116,669	93,060	114,048	140,200
1级	72,560	68,400	74,880	78,000

职级	总固定薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	314,580	310,761	382,533	404,205
5级	238,774	211,859	252,417	271,617
4级	227,242	166,252	230,271	251,509
3级	186,049	134,000	188,457	216,820
2级	132,676	110,877	131,865	149,900
1级	85,801	86,217	86,980	89,817

职级	总现金薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	441,926	347,454	428,198	452,579
5级	254,938	225,138	281,780	303,342
4级	243,317	175,000	242,947	276,423
3级	199,977	134,000	207,679	231,655
2级	145,504	122,510	146,121	166,317
1级	92,532	92,740	94,534	98,817

# 民办非企业单位

职级	基本薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	—	—	—	—
5级	118,667	—	—	—
4级	112,584	78,000	109,200	148,022
3级	75,320	57,000	78,000	102,000
2级	67,107	42,000	66,000	75,500
1级	49,600	42,000	42,000	52,800

职级	总固定薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	—	—	—	—
5级	120,667	—	—	—
4级	118,142	81,000	114,409	151,609
3级	79,178	57,000	81,600	102,000
2级	69,453	43,200	67,200	75,800
1级	49,767	42,000	44,800	52,800

职级	总现金薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	—	—	—	—
5级	120,667	—	—	—
4级	164,843	94,500	126,846	225,000
3级	115,284	93,600	123,225	172,800
2级	111,077	64,300	100,955	146,400
1级	100,935	51,000	94,960	108,330

## 教育领域

职级	基本薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	291,700	—	—	—
4级	249,042	189,530	205,400	342,000
3级	166,884	128,400	159,600	196,500
2级	86,474	66,000	109,785	168,000
1级	61,623	66,000	74,400	119,736

职级	总固定薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	297,750	—	—	—
4级	255,151	197,130	220,400	342,000
3级	168,322	137,000	161,800	196,500
2级	88,899	74,400	119,736	180,150
1级	62,678	66,000	81,200	119,838

职级	总现金薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	343,186	—	—	—
4级	261,917	204,908	220,400	348,500
3级	191,264	160,389	187,795	207,000
2级	117,084	91,600	128,002	184,689
1级	91,497	84,000	124,843	180,000

注：教育领域5级岗位所采集数据未达到相应的出数标准

# 环保领域

职级	基本薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	284,530	—	294,060	—
5级	247,800	150,257	180,375	325,000
4级	201,175	130,000	180,000	266,220
3级	145,736	117,195	139,800	176,475
2级	86,723	72,688	96,000	111,855
1级	73,987	—	—	—

职级	总固定薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	304,616	—	328,232	—
5级	255,896	154,278	180,509	333,284
4级	207,373	142,000	188,000	269,598
3级	153,468	119,873	143,192	185,534
2级	90,088	76,403	116,943	185,334
1级	83,653	—	—	—

职级	总现金薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
6级	326,716	—	330,332	—
5级	271,742	171,908	267,600	345,784
4级	245,286	146,200	243,474	322,526
3级	242,510	132,000	232,600	311,446
2级	108,439	88,023	106,192	128,876
1级	89,413	—	—	—

# 医疗领域

职级	基本薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
5级	167,262	—	—	—
4级	147,868	130,800	141,600	171,000
3级	125,700	106,500	124,800	145,500
2级	90,988	81,000	87,600	111,000

职级	总固定薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
5级	168,844	—	—	—
4级	149,468	130,800	141,600	171,000
3级	126,150	106,500	124,800	145,500
2级	91,165	81,000	87,600	111,000

职级	总现金薪酬			
	平均值	P25	P50	P75
5级	195,844	—	—	—
4级	157,740	143,550	154,280	176,775
3级	133,790	115,106	134,935	160,656
2级	92,461	82,326	96,000	111,000

注：5级所采集数据未达到相应的出数标准，只显示平均值

# 公益行业人力资源管理的核心问题

## 核心三问：

- 公益机构选择的潜在人才库有所扩大。但是众多机构在调研与访谈中仍表示“找到综合能力匹配的人才仍非常困难”，为什么？
- 找不进来匹配的人，能不能发展组织和人员能力支持组织目标？如果能，怎么做？
- 人员离职的首要原因是工作不胜任，保留的主要方式是情感凝聚？对症下药了吗？如果没有如何做呢？

# 组织和人才管理的老话题：想来的不来，想留的要走

根据2023年度调研结果显示，较过往，越来越多的商业机构人才表现出加入公益机构的意愿，公益组织增加组织人员的意愿也回归到疫情前的水平。

- 根据2020-2023年的行业调研数据，2021年较2020年机构具有新增员工需求的比为52%，2022年调研中显示，该数据骤降至21%。2023年调研数据显示，机构新增员工需求回升至45%。
- 2023年公益组织综合离职率（主动+被动离职）18%，其中全职和兼职员工综合离职率分别为21%和9%。和离职人数相比，公益组织招聘人数是其1.3倍，组织整体人员数量小幅增长
- 和往年员工离职主要原因相比，相同的是23年公益组织员工的离职原因集中在职业发展机会有限、薪酬缺乏竞争力、工作生活平衡问题这几个因素，与往年不同的是，23年，参与调研的机构/组织认为首要离职原因集中在“无法胜任”因素。
- 在保留人才方式上，公益组织更愿意通过提升工作环境的氛围、增强员工个人归属感、给予更多的工作自由度和发挥空间来提升员工的价值认同和团队的凝聚力。

## 核心三问：

1. 公益机构选择的潜在人才库有所扩大。但是众多机构在调研与访谈中仍表示“找到综合能力匹配的人才仍非常困难”，为什么？
2. 找不进来匹配的人，能不能发展组织和人员能力支持组织目标？如果能，怎么做？
3. 人员离职的首要原因是工作不胜任，保留的主要方式是情感凝聚？对症下药了吗？如果没有如何做呢？

面对这三个问题，公益行业有什么解法，涌现出哪些新的实践呢？项目组给出洞察见下页：

# 组织和人才管理的新思路：价值引领与能力驱动并重

## 1 “数量的增长”到“质量的要求”

较过往，越来越多的商业机构人才表现出加入公益机构的意愿。由此，公益机构选择的潜在人才库有所扩大。但是众多机构在调研与访谈中仍表示“找到综合能力匹配的人才仍非常困难”。

供给扩大的语境下公益行业的人才吸引的挑战呈现出从“对数量增长”转化到“对质量的要求”。

经济下行期间，政府、企业或个人的资本向公益事业流动的速度与规模出现明显的下滑态势。募款金额有限使得很多公益机构都处于“艰难”维持已有项目的运维状态，无力开发新的项目或对已有项目进行更新与迭代。公益行业向科学化、专业化管理的发展要求不断提升。出资人对于公益资金投入与产出的效能不断提出新的要求。通过高效的项目设计、执行与评估，以有限的资金投入创造最大的公益价值是公益机构可以长期发展的关键。一些具有前瞻性管理理念的机构更是通过“募用一体”的岗位设计与人才培养来达成提供机构运营效能的目标。这种实践在一定程度上体现了机构新增员工需求变化。公益机构项目运维效能的要求速提高，使传统的人才管理方式面临巨大的压力。因此，机构不得不将能力的识别与甄选作为人才吸引与选拔的重要考量因素。人才吸引方面的压力管理相应地从“对数量”的管理转化为“对质量”的更高要求。

## 2 岗位描述书的规范应用更为普遍

找到“对的人”要先明确“要做对什么事”。岗位描述的应用可以有效地将这两个要求的信息进行关联，并促进用人决策的各方的共识。

根据访谈发现，越来越多的机构意识到对招聘岗位需求的明确描述对于吸引和选拔合适的人才至关重要。通过对机构发展和具体工作需求的细致分析，许多机构已经对招聘岗位的需求进行了系统的梳理与明确。这包括对招聘岗位所需的知识、经验、能力等进行详细的描述，明确了岗位的职责和要求，以及期望的绩效标准和成就。这种做法不仅有助于吸引符合要求的候选人，还有助于候选人更好地了解他们所申请的岗位。这一实践已经成为多数机构招聘的基本依据，并有助于提升招聘流程的专业化和透明度。

# 人才吸引新思路：价值引领与能力驱动并重

## 3

### 能力素质模型崭露头角

对于公益机构员工综合能力提升的呼声越来越强烈。在人才选拔阶段就做好评估与筛选是人才质量管理的第一道关卡。什么是能力？如何评估？如何发展？是多数机构急需解决的问题。

随着行业发展，一些机构开始通过专职人力资源管理人员自主开发或是通过合作的方式系统性地引入体系化的人力资源管理工具。在访谈中，几家受访头部机构都谈到了能力素质模型的开发与应用，给项目组留下了深刻的印象。能力素质模型一般分为三类，即通用能力、专业能力与领导能力。在访谈中发现，机构对于通用能力与专业能力模型的开发与应用整体接受度较高。相较于人才发展和绩效评估，能力素质模型在招聘中的应用更为广泛。受访机构表示，能力素质模型提供了标准化的评估框架，使机构能够更客观、全面地评估应聘者的能力和素质，聚焦岗位要求。同时，它也为应聘者入职后的持续性能力建设提供了扎实的依据。

## 4

### 价值引领仍是核心

吸引选拔“德才兼备”的人才是机构一直以来追求的目标。近年来在人才吸引与选拔过程中，公益机构不断地追求价值引领与能力驱动的平衡，并希望通过一些更为科学、系统化的工具来实现对应聘者全方位的评估。

调研中发现，一些员工被机构的愿景和价值观吸引而加入公益行业，但日复一日的工作可能会消磨他们的动力。价值观是个人对于重要和有意义的信念和原则的总称，它影响一个人的行为和选择。为了更好地在招聘阶段对应聘者与机构价值偏好匹配度有深入全面的了解，某受访机构实行了一个新颖的方式。他们会要求应聘者在提交应聘申请的同时写一封《求职信》来阐述应聘原因和对机构的想法。这种方式给应聘者一个深入思考的空间，在一个平静的状态下来审视自己加入公益行业的初心 -- 对公益机构所专注的话题的理解是什么，如何采取高效的方式为受助人与出资人双方创造更大的价值。应聘者的《求职信》使机构在面试流程开始之前对应聘者有深入的了解，为高效完成面试提供了坚实的基础。这一做法有助于提升招聘流程的人性化和专业化水平，同时也为机构和应聘者之间的初步沟通提供了更多的可能性。

# 丰富人才培养与发展路径，加速人才能力的迭代升级

结合调研与机构访谈信息，项目组发现，以课堂授课形式为主的正式学习仍是机构最普遍采用的人才培养发展方式。随着数字化工具的不断发展，多数公益机构为员工提供的正式学习途径也从线下课程扩大到线上，所涉及的学习内容也更加丰富多元。然而，整体上仍然存在着从能力发展需求、学习体系搭建、学习成果应用及效能评估等方面的闭环管理不足的问题。

与往年调研和访谈相较，2023年公益行业对于加速人员能力迭代与升级的诉求更为强烈。项目组发现多家受访机构多次提到了员工能力迭代的要求。多家机构在过去12个月中采取了更为主动的行动来加速机构人才能力迭代的步伐。

**明确不同岗位的能力素质要求，为员工能力升级迭代提供具体的依据。**

一些机构有意识地将能力素质模型引入机构人力资源管理的实践，为不同岗位成功完成工作所需的知识、技能、能力和行为提出了明确的依据。借此，机构更有效地利用资源，针对员工能力上的暂时缺失，提供有针对性的辅导与发展锻炼机会。更重要的是，能力素质模型为员工培养与能力建设的实践提供具体的评估，使选拔、培养、任用形成人力管理上的闭环。

**发挥社会化学习的力量，丰富人才能力发展的路径。**

在成人学习过程中，社会化学习的作用不容忽视。与正式学习方式相比，社会化学习更具有灵活性。它通常包括的形式有给予或向他们寻求反馈，参与行业交流与分享，带教与辅导等。在访谈过程中，许多受访机构都表示在本机构中有带教与辅导的实践经验，特别是在一些经验积累型岗位如项目管理上的实践成绩尤为突出。除此之外，项目组发现鼓励员工参与行业内的信息交流，鼓励员工深入业务一线，了解公益项目全链路管理已经成为近年来逐渐涌现的人才发展方式。此外，以社交网络为载体的社群学习方式在调研中也偶有提及。

**强调工作中的价值感与归属感，促进能力的迭代升级。**

与商业机构不同，多数公益机构是精而美的人员配置模式，员工所承担的工作任务更易具有挑战性和复杂性。提供更多的灵活度和自主权一直以来都是公益机构提升员工能力、吸引和保留员工的有力竞争手段。随着行业发展和对机构效能要求的不断提升，挑战性的工作任务在提供员工快速学习、能力提升机会的同时也伴随着更大的压力。在2023年的行业调研与访谈中，部分机构已经开始建立员工能力提升与个人发展的支持体系。某受访机构通过定期的一对一谈话与员工一起回顾过往工作中取得的成绩、获得的成长、发现的问题及个人能力提升的需求。另外一家受访机构则通过团队复盘的方式为团队成员提供一个表达自我、相互学习、彼此支持的空间。这些方法帮助员工在复杂且极具挑战性的工作中得到片刻的放松，无论是一对一的对话还是团队伙伴之间的畅谈，为员工提供了心理与情感上的归属，知识或技能上的支持及工作价值的再次审视。从实践中学习是提升个人能力最为有效的方式。搭建支持体系，有助于员工的个人成长和发展，提升他们的工作价值和职业能力，从而为机构的长远发展打下坚实基础。

# 推动绩效驱动的薪酬实践，从意识转变开始

如何将绩效管理有效地引入机构管理当中，进而实现绩效差异化的薪酬管理方式是近年来被多次提及话题。2023年调研和访谈中项目组总结以下几点发现：

- **绩效管理工具得到逐步推广。**部分受访机构已经不满足于在理论层面对于绩效管理话题进行思考和钻研，而是在实践层面进行了一些大胆的尝试，如引用绩效管理工具进行机构效能的管理。某机构通过引入OKR的管理工具将机构管理目标与员工个人绩效与能力发展目标进行高效的结合，通过这种方式使员工可以将个人价值实现与机构价值实现进行紧密的关联。在工作中该机构还实践了一套完整的绩效管理与跟踪流程，以保证在过程及时总结成绩，发现风险与问题，给予员工不断提升能力及更好完成工作任务的支持。
- **在绩效管理成果与薪酬支付联动方面的尝试上患得患失。**无论是商业机构还是公益机构，如何将绩效管理与薪酬支付进行有效的连接一直是一个热议的课题。而与商业机构不同的是，公益行业的特殊性（公益性）又为如何管理这个热议话题添加了更多“约束”——“我们是公益组织，与商业机构不同”。因此，在项目组调研的众多机构中有想法的机构较多，付诸实践的机构却十分有限。从项目组的角度出发，我们认为在公益机构推动绩效管理与薪酬支付联动的实践可以从以下几点入手：
  - **从观念上进行转变。**在我们看来追求卓越的绩效是每一个组织和每个员工的天性。与追求商业利益不同，公益机构追求卓越的本质是使每一笔善款可以被更好的使用，为改善某一个社会问题创造更大的影响和效能。因此从观念上明确在机构进行绩效管理的意义和由此带来的重要影响至关重要。我们需要在观念上为公益机构的绩效管理进行重新的定义并使我们的资助人，受助方与机构内的员工对此有充分，一致的理解。我们可以借鉴上文所述机构的优秀实践，在绩效管理过程中不断强化卓越绩效可以为我们的公益项目及其产出，我们的机构，出资人及员工带来的价值。这是我们开展有效绩效管理并为未来进一步将绩效管理与薪酬支付进行联动的前提。
  - **管理好过程才能最大程度地靠近公平的结果。**在调研和访谈中，很多机构都提出希望建立一个客观的评价标准来进行绩效管理和以绩效为驱动的薪酬支付。希望找到一个有效的工具使这个标准和评价体系更加公平的。因此，我们看到几年来多数机构都苦于寻找这个有效的工具和客观且公平的标准，而迟迟不敢在绩效管理或是绩效驱动的薪酬支付实践上迈出一步。项目组看来，瞬息万变的外部环境，不断提升的效能要求，和来自员工的个性化需求等诸多因素构成了我们所处的环境。因此“客观且公平的标准”是无法恒定的。任何工具的应用都有其优势与局限。而我们需要做的是从实践中不断地迭代标准，通过对于工具的应用来及时地对齐各方对于标准的认知，有效追踪和管理好过程。使信息得以及时分享，透明沟通，让员工在整个绩效管理过程中积极参与，得到有效的反馈。只有高效的过程管理才可以帮助我们无限地靠近大家心中所追求的客观与公平的结果。

# 举行业之力，促进人才管理水平的整体跃迁

2023年调研过程中项目组发现，公益行业人才管理的整体状况展现出新的趋势。一些头部机构在近一年来加速了其体系化，科学化人力资源管理的投入，通过邀请第三方咨询机构或是聘用具有丰富经验的人力资源专职人员加速本机构内的人力资源管理体系化进程。而对于多数规模小的机构仍处于人力资源管理需求多但是资源有限，力不从心的情况。因此项目组大胆假设，对于公益行业整体人力资源管理水平的跃迁提升提出2点思路：

从现阶段的信息来看，头部机构有更为明确具体的人力资源管理需求与相对充足的资源投入保障。因此，在头部机构进行体系化和科学化人才管理实践的可操作性更高。如何更好地将商业机构成功的人才管理方式在公益机构进行实施，并进行有效的改善是一些头部机构正在研习的课题。我们相信其宝贵的经验必将为整个行业的发展起到标杆作用。同时在调研与访谈过程中，我们也收到了希望加强公益行业内，及跨行业人力资源管理实践分享与交流的强烈需求。因此借助行业内专项课题的调研报告，行业内外的优秀实践的分享平台在提高机构美誉度的同时，将宝贵经验惠及全行业将是一场双向奔赴的美丽旅程。

**进一步发挥头部机构的带头作用。**

## 举行业之力，推动人才能力素质的行业标准共识

虽然各机构在人才管理方面的挑战各不相同，但项目组也在其中发现了一些普遍挑战，即行业人才能力要求及培养建设路径不清。在快速提升公益行业人才能力的呼声越来越强烈的背景下，2023年的调研与访谈过程中项目组欣喜地发现多家机构提到墨德瑞特于2018年所发布的《公益组织素质能力2.0及应用手册》。作为一家专注非营利领域人才，组织及文化发展的机构，墨德瑞特已经在行业人才素质能力要求这个课题上梳理并总结出体系化的内容，主要包括三个维度，即从管理自己，管理任务，管理他人共计15项公益组织必备的素质能力，并在应用手册中给予每项能力具体的能力定义，参考行为和评价标准（如下图）。访谈过程中也有部分机构提到墨德瑞特提出的15项素质能力为其机构识别和搭建机构的素质能力要求提供了非常有益的依据与参考。我们相信从整个公益行业的角度去思考 and 解决普适性挑战是跃迁行业人力资源管理水平的捷径，在此过程中需要我们每一位公益人的努力。



# 政策调研数据结果

—— 人才招聘与保留

—— 人员配置

—— 晋升与发展

—— 绩效与福利

—— 薪酬支付与调整

## 编写及数据说明

本次公益行业薪酬与人才管理实践调研延续了前两年的调研形式，力图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。

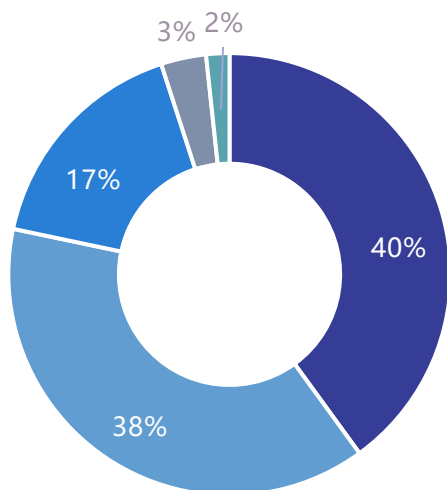
调研主要采取以下两种形式：

**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；

**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、性质机构薪酬现状；

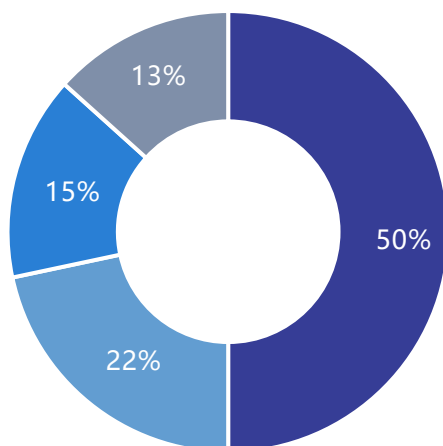
截至报告成稿时，共计60家公益机构（含基金会、民非、社会团体、工商注册等）报名参与调研，其中：

被调研机构性质分布情况



- 基金会
- 社会团体
- 非工商注册机构
- 民办非企业单位
- 工商注册机构

被调研机构城市级别分布



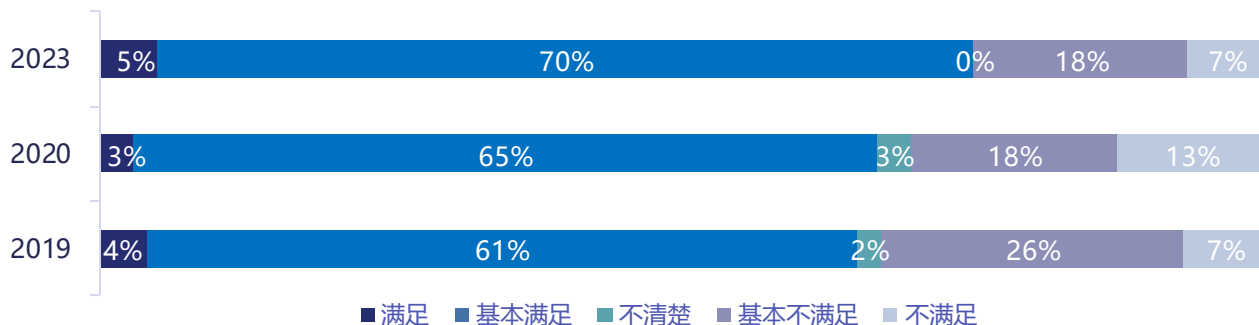
- 一线
- 二线
- 新一线
- 三线及以下

# 人员招聘：人才供给基本满足公益组织发展需求，增加员工招募意愿回升

## 人才现状基本满足公益组织战略发展需求

在2023年度的调研中，75%的机构认为机构的人才现状能够满足或基本满足机构战略需求，相较2019年和2020年有所提升

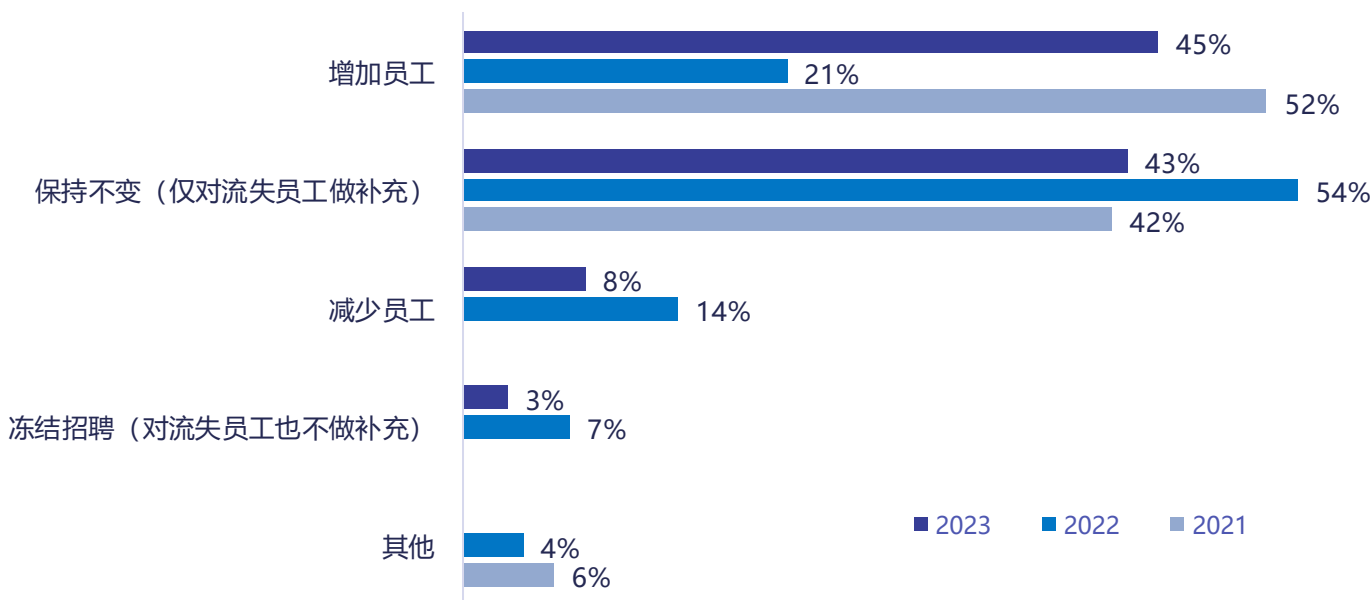
### 人才现状是否满足机构战略需求



## 对比2022年疫情期间，公益组织增加招募员工的意愿回升

2023年，45%的机构具有增加员工需要，相较于2022年疫情期间明显提升。无招聘计划或减少员工的占比约11%，相比于2022年的21%，有明显回降。

### 组织招聘计划

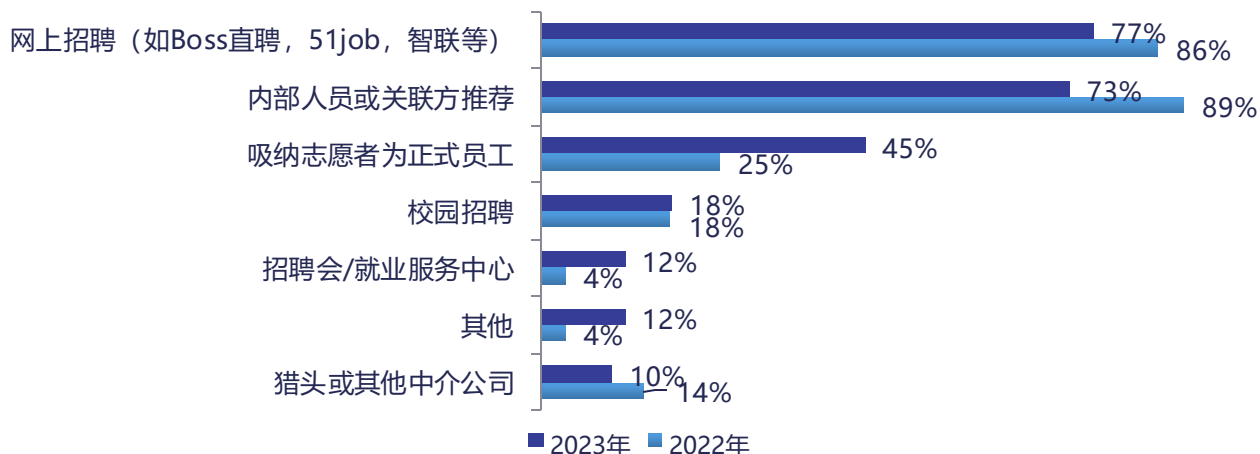


# 人员招聘：线上平台和内推是最主要招聘渠道；筹款、项目主管、品牌传播岗最难招聘

## 网上平台和内推是最主要招聘渠道，公益机构开始更多吸纳志愿者为正式员工

在本次调查中，公益机构员工招聘渠道以网上招聘（77%），内部人员或关联方推荐（73%）为主。相较于2022年，2023年有更高比例的机构吸纳志愿者为正式员工

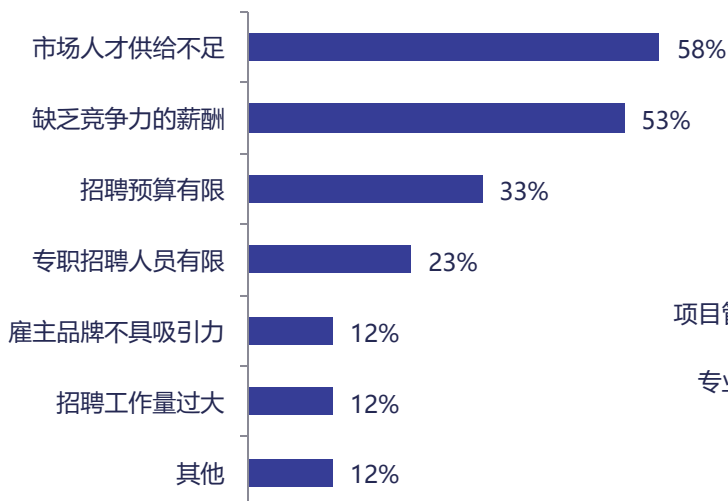
### 主要招聘渠道



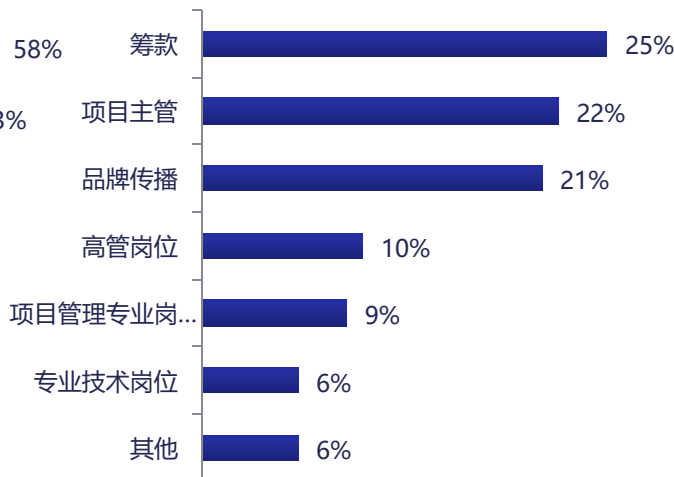
## 如何招到“合适的人”是最常见的招聘困难，筹款、项目和品牌传播是最难招聘的三类岗位

市场人才供给不足和缺乏竞争力薪酬是公益机构招聘最主要的困难。对公益机构而言，招聘到价值认同、专业性强且具备经验的人才难度较大。从岗位类型看，筹款、项目和品牌传播是最难招聘的三类岗位，与往年调研最难招聘岗位保持一致

### 招聘中遇到的困难



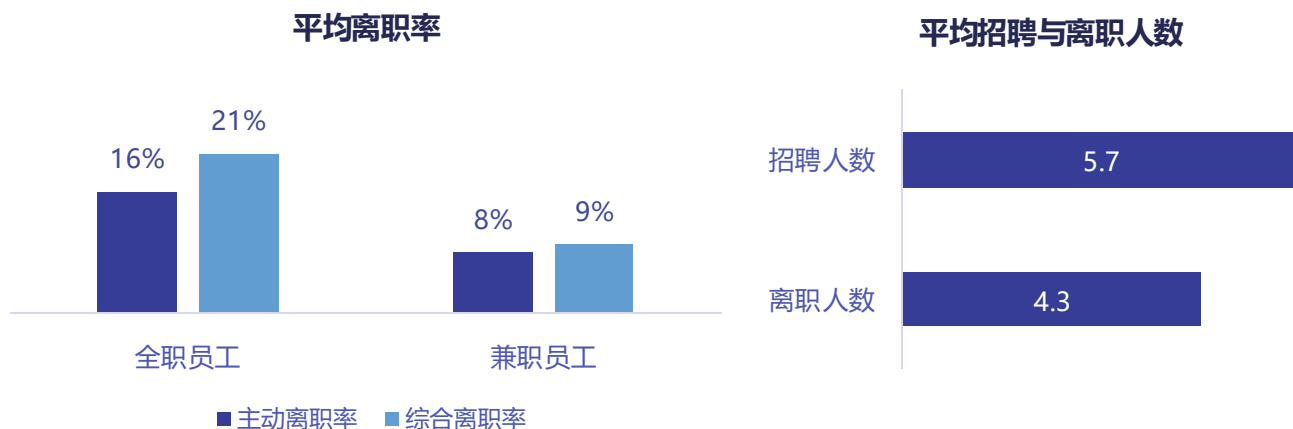
### 最难招聘的岗位



# 人员保留：23年公益组织人员数量呈小幅增长，离职员工中近三成去向为其他公益组织

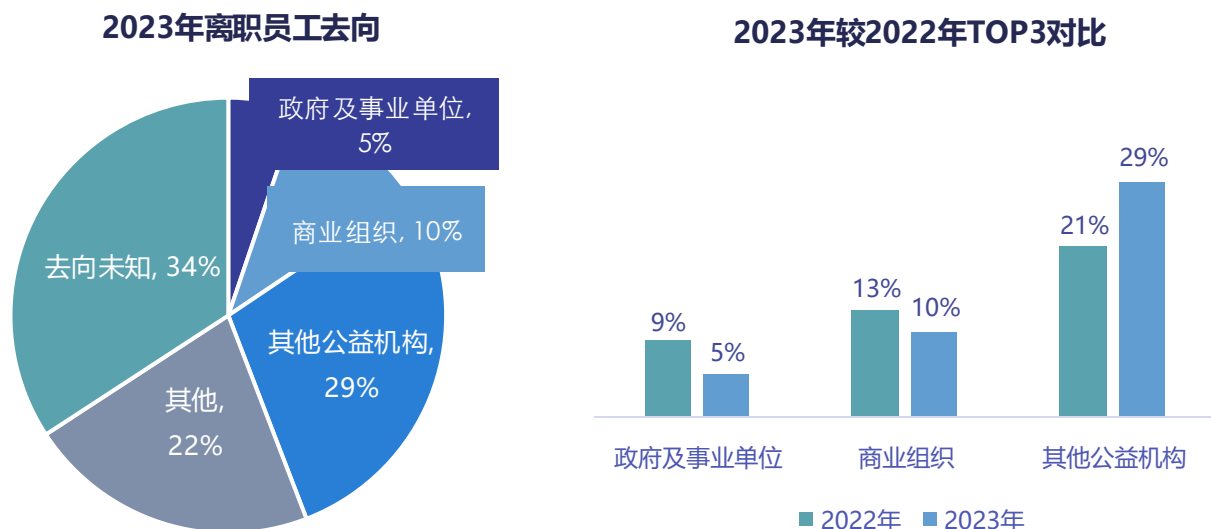
## 组织整体员工数量保持小幅增长

2023年公益组织综合离职率（主动+被动离职）16%，其中全职和兼职员工综合离职率分别为21%和9%。和离职人数相比，公益组织招聘人数是其1.3倍，组织整体人员数量小幅增长。



## 近三成离职员工去向为其他公益组织

和去年员工离职去向TOP3相比，23年加入事业单位和商业组织的人数有小幅减少，值得关注的是，加入其他公益机构的人数有较大幅度的增加，增长率达到7.7%，总人数近三成。



# 人员保留：机构/组织认为无法胜任工作成为员工离职首要原因，公益组织更倾向于通过价值引领保留员工

## 无法胜任工作成为23年公益组织员工首要离职原因

和往年员工离职主要原因相比，相同的是23年公益组织员工的离职原因集中在职业发展机会有限、薪酬缺乏竞争力、工作生活平衡问题这几个因素，与往年不同的是，23年首要离职原因集中在“无法胜任”因素。

### 2023年员工离职原因



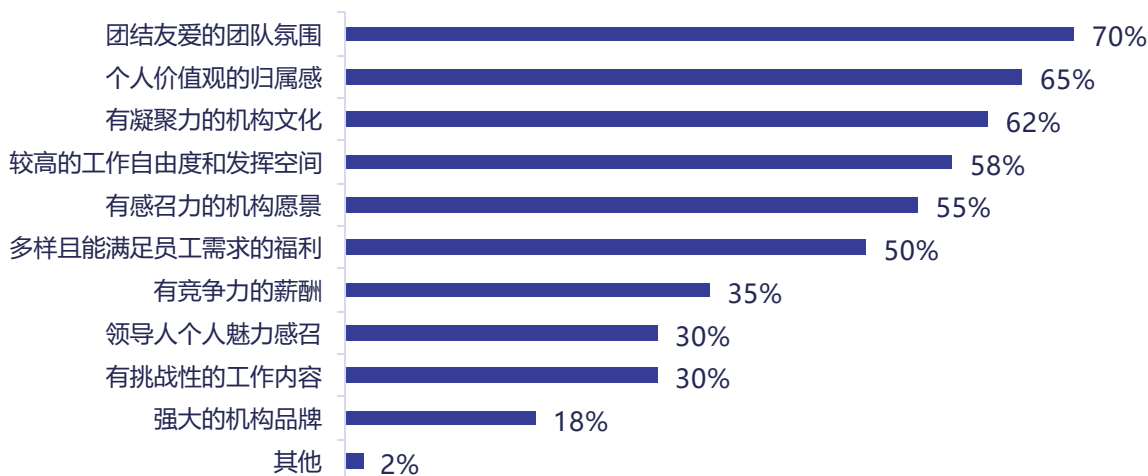
### 2020-2023 员工离职原因TOP3

	TOP1	TOP2	TOP3
2023	不能胜任	职业发展机会有限	薪酬缺乏外部竞争力
2022	职业发展机会有限	工作生活不能平衡	薪酬缺乏外部竞争力
2020	职业发展机会有限	工作生活不能平衡	薪酬缺乏外部竞争力

## 公益组织更倾向于通过价值引领来吸引员工

在保留人才方式上，公益组织更愿意通过提升工作环境的氛围、增强员工个人归属感、给予更多的工作自由度和发挥空间来提升员工的价值认同和团队的凝聚力。

### 2023年公益组织人才保留手段

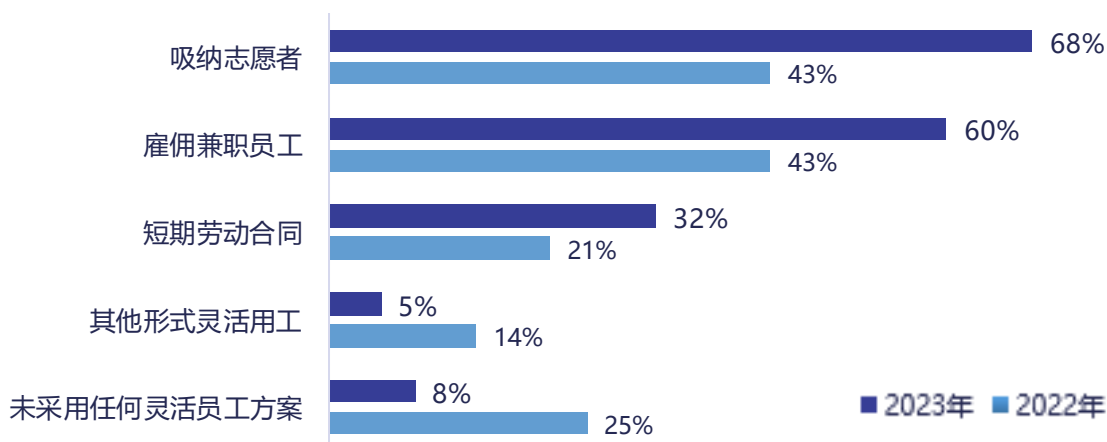


# 人员配置：持续探索多样灵活用工方式，以应对人员供给及配置挑战

## 公益机构通过灵活用工的方式来原因解决人员配置问题

相比于2022年，2023年机构灵活用工方案的采用率有所增长，92%的机构会采用灵活用工方式。其中吸纳志愿者和雇佣兼职员工仍是最主要的灵活用工方式。这种趋势反映出公益类型组织在人员管理上的灵活性，以有效应对资源有限和任务多样的挑战。

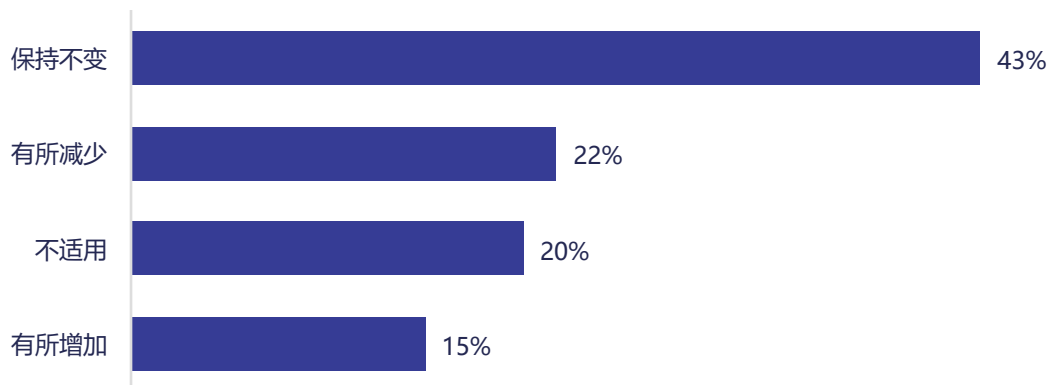
### 机构主要灵活用工方式



## 43.3%的机构雇佣短期合同员工或兼职员工的频率保持不变

相比上次调查，43.3%在雇佣短期合同员工或兼职员工的频率上保持不变。与此同时，21.7%的机构减少了雇佣合同员工，15.0%的机构增加了雇佣合同员工，显示出部分调整趋势。

### 短期劳动合同员工的雇佣变化趋势

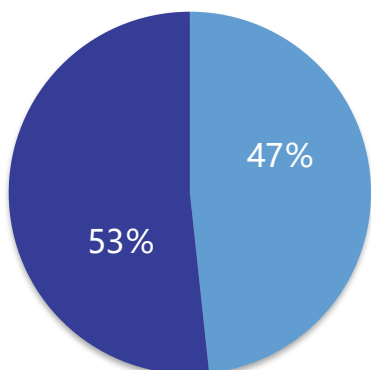


# 晋升与发展：近半数机构还未设有清晰的职位发展渠道，专业能力是机构提拔人才的首要标准

## 近一半的公益机构缺乏清晰的职位发展通道和晋升标准

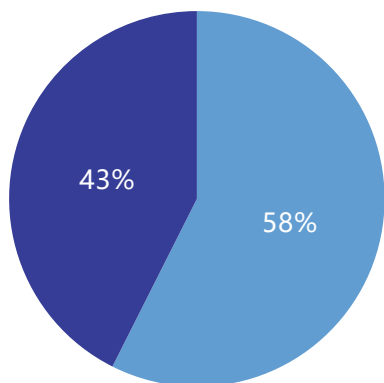
调研显示，47%的公益机构没有清晰的职位发展通道，58%的公益机构缺乏明确的晋升标准，两者的比例较2022年调查均有上升，这意味着公益机构在员工职业发展管理方面仍有较大的改进空间。

### 机构是否有清晰的职位发展通道



■ 是 ■ 否

### 机构是否有明确的晋升标准

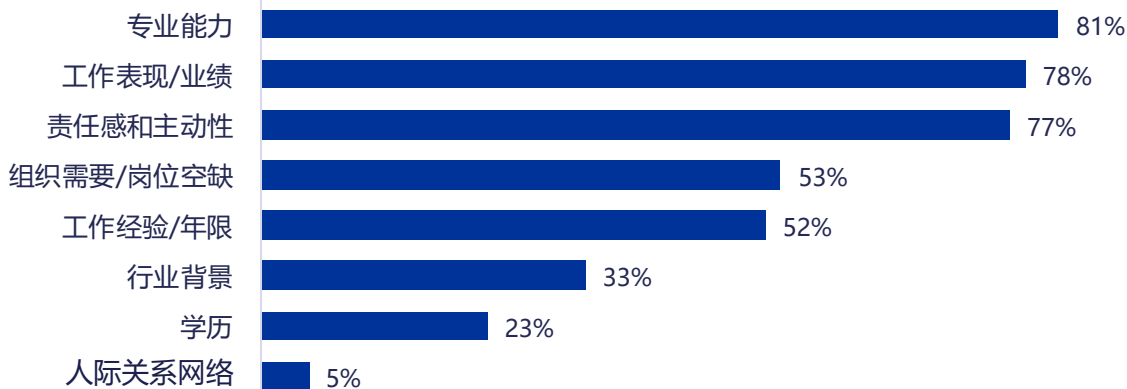


■ 是 ■ 否

## 专业能力和工作业绩是最主要的提拔标准

调研显示，机构在人才提拔时主要看重专业能力和工作业绩/表现，同时也重视员工的责任感和主动性。岗位空缺度以及工作经验/年限也是重要考量因素。相比之下，行业背景和学历的影响力较小，人际关系几乎不作为提拔标准。

### 组织提拔人才的考核指标



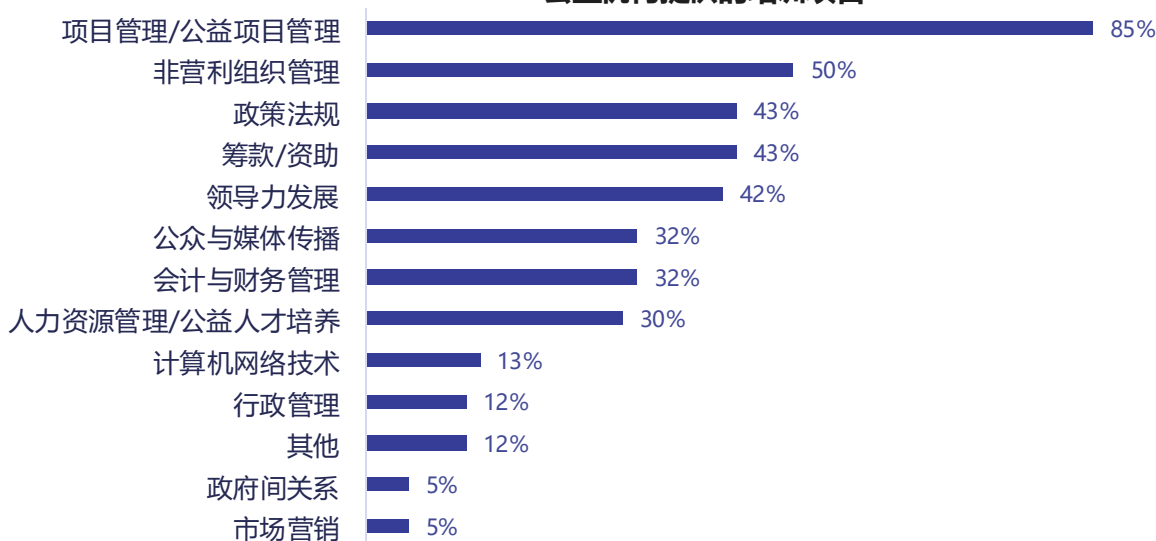
# 晋升与发展：公益机构提供培训解决岗位短缺难题，执行力和资源动员分别是基层员工和中高层员工待提升的能力

## 管理类培训是公益机构提供最多的培训项目

在人才发展方面，公益机构为员工提供了多种类型的专业培训。其中85%的组织将管理类培训（包括项目管理和组织管理）作为首要项目，政策法规学习和筹资/资助实用技能也是主要的培训类型。

这种培训安排反映了组织在招聘方面面临的实际挑战，前文提到的最难招聘的前三个岗位——项目经理、筹款人员和品牌传播人员——正对应了这些培训项目所重点培养的技能领域。

### 公益机构提供的培训项目



## 目标执行和资源动员整合分别是公益机构基层员工和中高层员工亟待提升的能力

公益机构对于基层员工和中高层员工有不一样的能力要求，大部分公益机构认为基层员工最需要提升目标导向和创造性执行的能力。相较于2022年度与2020年度，基层员工的沟通和影响能力以及资源动员、链接与整合能力的发展需求被提升；而对于中高层员工，资源动员、链接与整合能力被认为是最重要的素质，相较于上两次调查，对中高层员工而言，发展和影响他人的能力变得更加重要。

### 基层员工最需要提升的能力TOP 3



### 中高层员工最需要提升的能力TOP 3

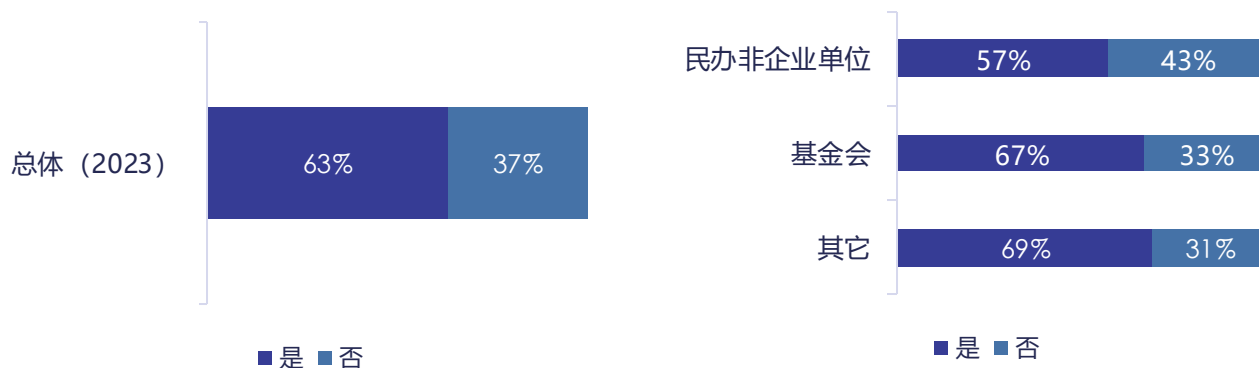


# 绩效与福利：六成机构设立绩效奖金，主要覆盖全职员工，兼职员工覆盖率不到一成

## 逾六成机构设立绩效奖金计划

本年度，63%的公益机构设立绩效奖金计划，同时相比于民办非企业单位，基金会设立绩效奖金计划的比例更高。

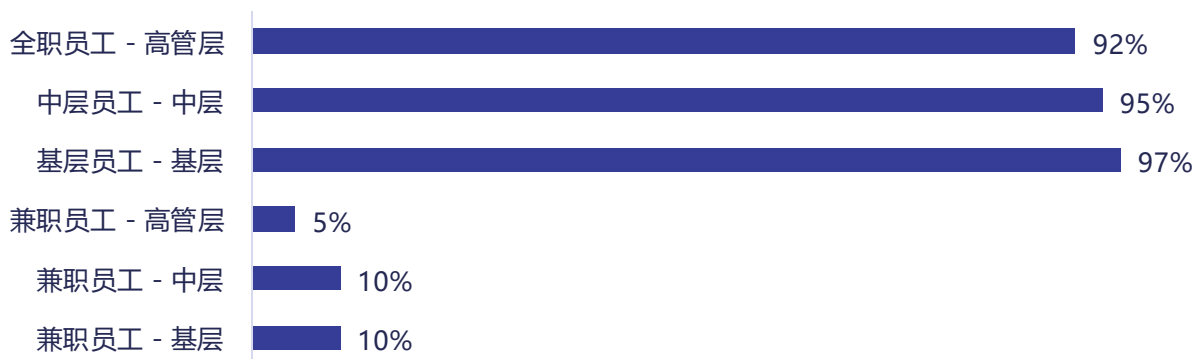
### 是否有绩效奖金计划



## 为哪类员工设立绩效奖金计划

在设立绩效奖金计划的公益机构中，超九成机构为全职员工设立绩效奖金计划，其中基层、中层、高管层在绩效奖金计划贯彻上无较大差异；不到一成机构为兼职员工设定绩效奖金计划。

### 绩效奖金计划覆盖率

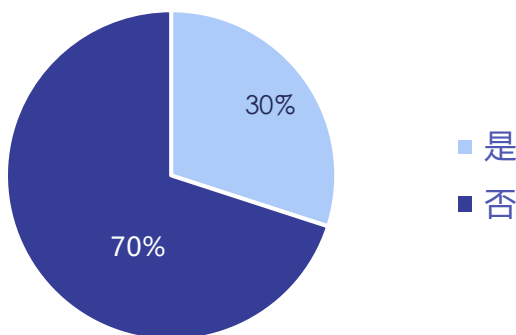


# 绩效与福利：三成机构有明确的奖金支付标准，且超过半数机构奖金支付标准与固定薪酬比例关系在10%以下

## 三成机构有明确的奖金支付标准

2024年公益组织薪酬调研中，30%的公益机构设立了明确的奖金支付标准，即员工在满足既定的绩效目标时可以明确知悉自己每月/每季度/每年可以得到多少奖金。

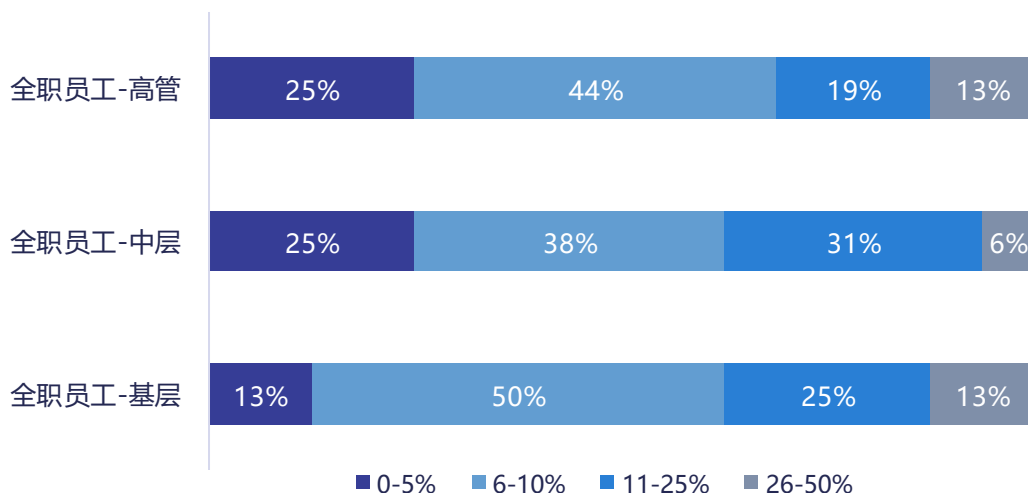
是否有明确的绩效奖金支付标准



## 超六成机构针对奖金支付标准与固定薪酬比例关系在10%以下

在有明确绩效奖金支付标准的机构中，超过六成的机构选择给全职员工提供0-10%区间内的奖金支付标准（与固定薪酬的比例），其中全职员工中层，高层的奖金支付标准差异不大，6%到10%参与调研的机构奖金比例高至26%-50%这个区间

奖金支付标准与固定薪酬比例关系在不同员工中的区间占比

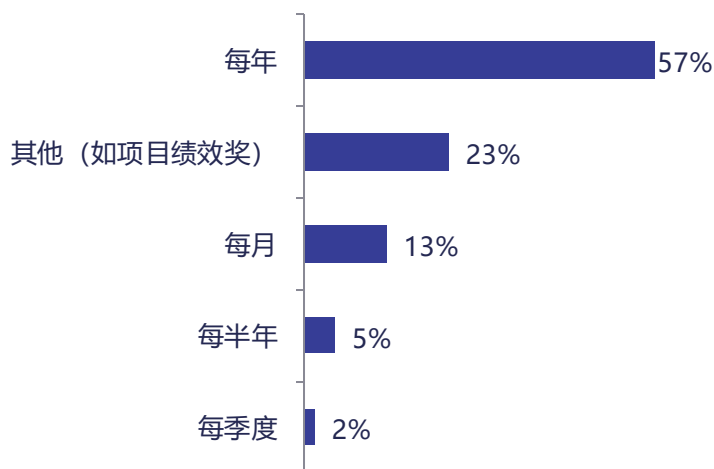


## 绩效与福利：逾八成机构绩效福利多寡与机构业绩呈现强相关，不到一成机构为员工设立了长期激励计划

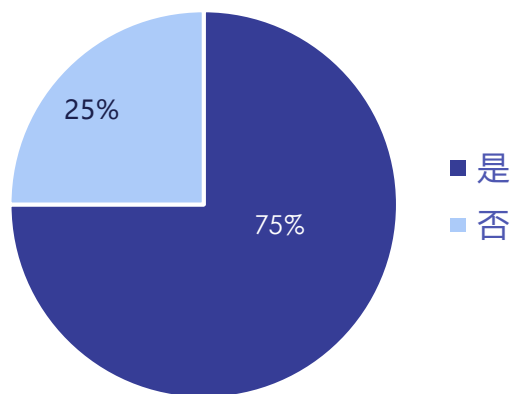
### 逾六成机构以年为单位进行绩效福利的发放，绩效福利的多寡与总体业绩有较强关联性

本年度，57%的公益机构以年为单位进行绩效奖金的发放，而第二常用的发放频率是每月进行发放，使用机构占有所有机构的13%。75%的机构绩效奖金的发放数额与机构总体业绩相关。

机构绩效奖金发放频率



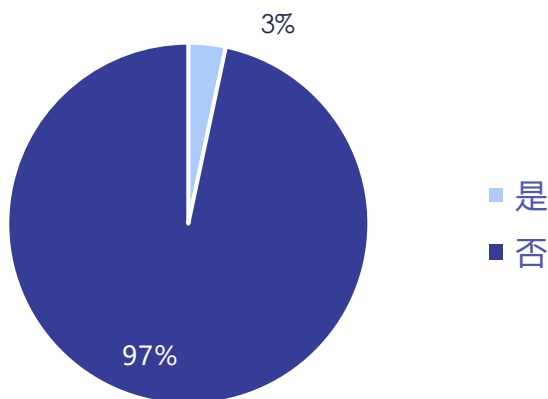
绩效奖金是否和机构总体业绩相关联



### 超过九成的机构没有设立长期激励计划

在公益机构中97%的机构没有设立长期的激励制度，设立长期激励计划的机构中有些会让服务年限满两年的全职员工有资格参与员工期权计划，有些会根据员工工作年限的变动以不同方式计算年终奖

机构是否有长期激励计划

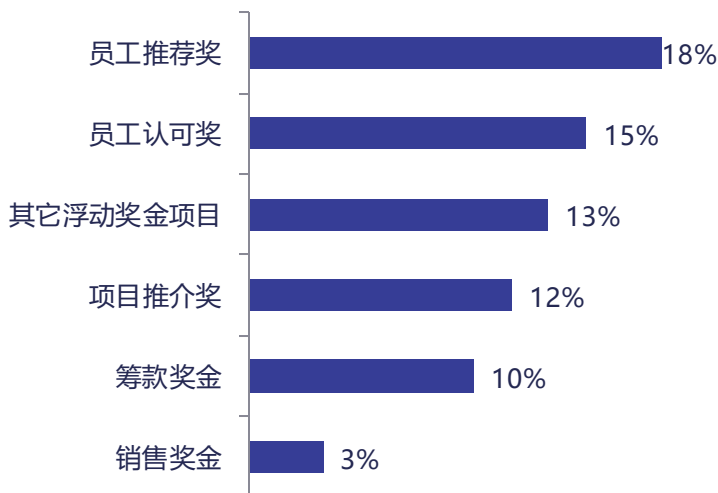


# 绩效与福利：大部分组织设立浮动薪酬项目，提供多样化福利保障和灵活工作安排

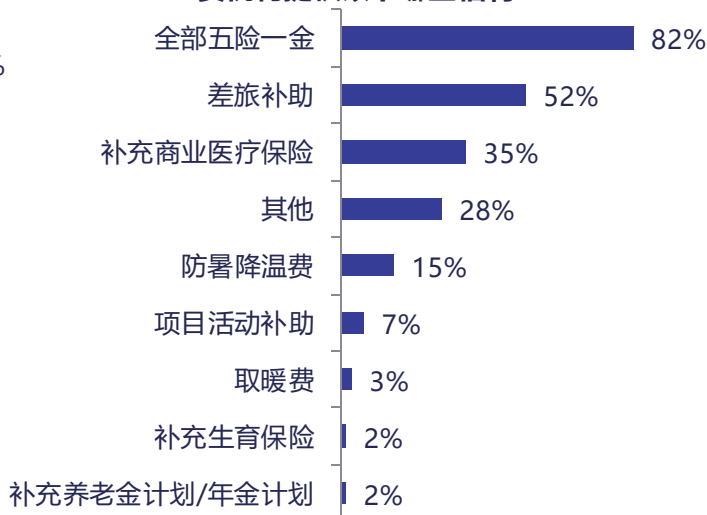
## 大部分公益组织设立绩效奖金之外的浮动薪酬项目和多样化的福利体系

大部分公益组织设立如员工推荐奖、项目推介奖、筹款奖金、销售奖金、员工认可奖等形式的浮动薪酬项目。同时提供多样化福利选择包括五险一金、补充保险、生活保障等。

### 绩效奖金以外的浮动薪酬项目



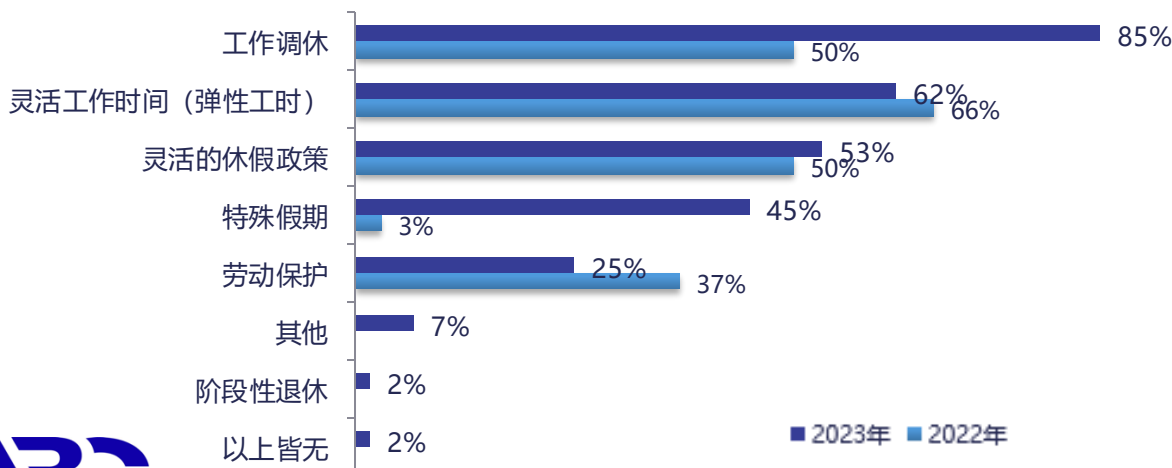
### 贵机构提供以下哪些福利



## 公益组织均提供各种形式的灵活工作安排

公益组织提供形式多样的灵活工作安排。其中超过八成组织提供工作调休、灵活工时、灵活休假等灵活工作政策。相比2022年疫情的特殊情况，工作调休回归到最主要的灵活用工的方式，这和公益组织周末工作为主要时间的实际相符。2023年特殊假期的增加相对显著，特殊假期主要指机构根据自身情况指定的非法定假期。

### 灵活工作安排

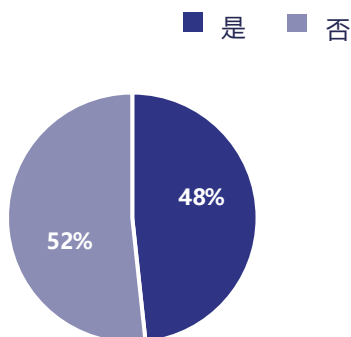


# 薪酬支付与调整：疫情对付薪标准和调薪机制影响逐步消除

## 约半数机构设置了最高/最低薪酬标准

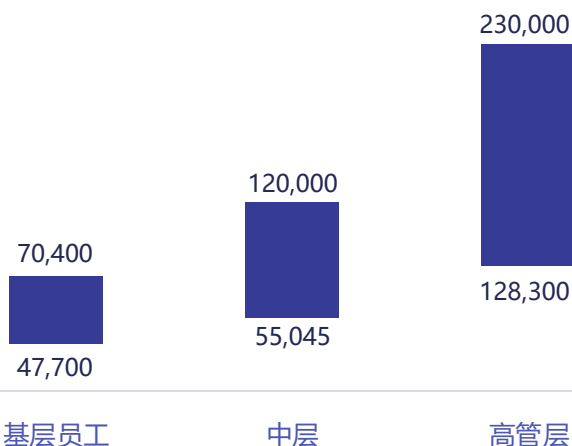
48.3%的机构设置了最高/最低薪酬标准。基层员工、中层员工和高层员工的薪酬范围呈阶梯状分布，相邻两个职级间薪酬范围有较大重叠。

### 是否设置了最高/最低薪酬标准



2023

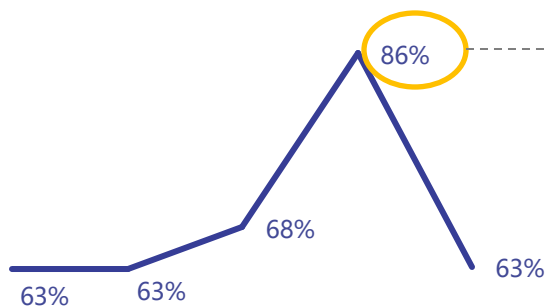
### 最高/最低薪酬分布（中位数）



## 具备薪酬标准调整与回顾机制的机构比例回落

63.3%的机构具备薪酬标准调整与回顾机制，与2022年86.2%数据相比有较大回落，疫情影响逐渐消除。

### 执行薪酬标准调整与回顾的机构比例



受2022年疫情影响，开展项目受限，大部分机构将重点转入组织机制的规划与建设。2022年相比其他年份执行薪酬调整与回顾的机构比例为86%。2023年回归到往年的比例63%。

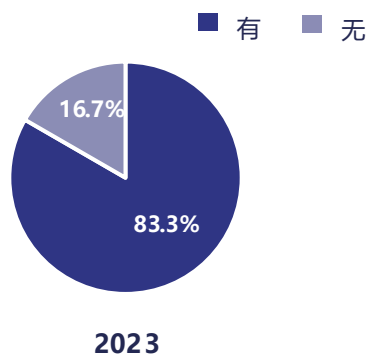
2018 2019 2020 2022 2023

# 薪酬支付与调整：差异化的固定薪酬项目与调薪比例

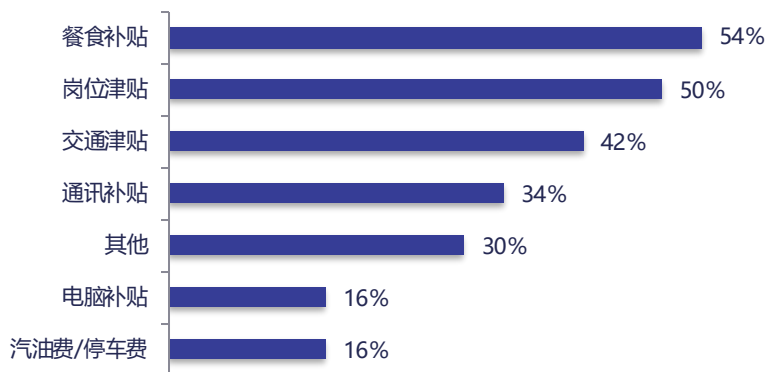
## 大部分机构除固定工资外支付其他固定薪酬项目，固定薪酬项目结构具有差异性

本年度，83.3%的公益机构除基本工资外支付其他类型的固定薪酬。在这些支付其他项目固定薪酬的机构中，54.0%将餐食补贴列入固定薪酬，50.0%将岗位津贴列入固定薪酬，42.0%将交通津贴列入固定薪酬，34.0%将通讯补贴列入固定薪酬，在“其他”选项中被提及的项目包括：节日补贴、高温补贴、住房补贴、全勤奖、机构标配手机/笔记本等。

### 是否有除基本工资外的固定薪酬项目



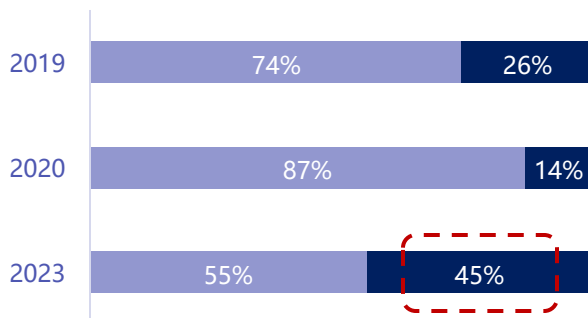
### 除基本工资外，固定薪酬还包括哪些项目



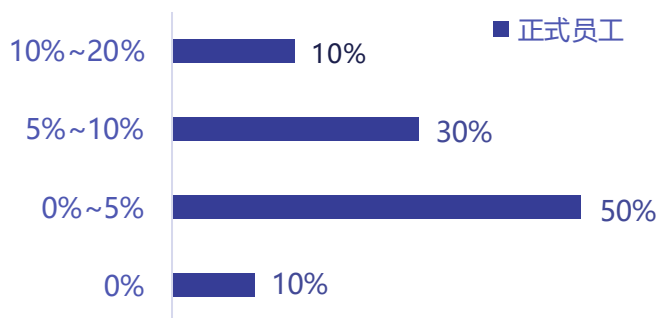
## 对员工薪酬调整进行独立预算规划的机构有显著增加

45.0%的组织对员工薪酬调整进行了独立预算规划，其中，正式员工调薪幅度主要分布在0%~5%及5%-10%的区间，兼职员工以不调薪为主90%以上，兼职员工如有调整幅度主要分布在0%~5%区间。

### 对员工薪酬调整进行独立预算的机构显著增加



### 员工薪酬调整比例分布

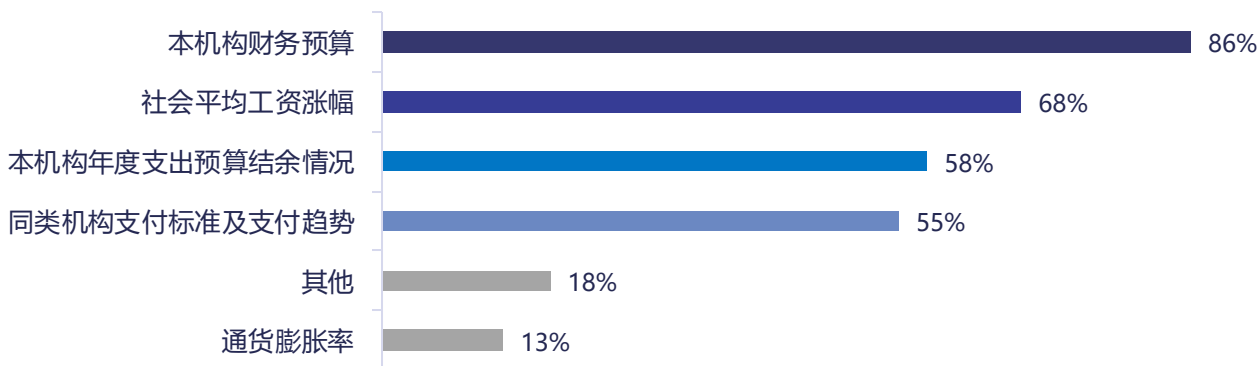


# 薪酬支付与调整：薪酬支付标准回顾与调整、员工薪酬调整的参考因素与往期相比均发生了较大变化

## 本机构财务预算是薪酬支付标准回顾或调整的首要参考

本年度，薪酬支付标准回顾或调整的首要参考因素从2022年、2020年的“同类机构支付标准及支付趋势”，变为“本机构财务预算”（86%），另外两个重要参考因素为“社会平均工资涨幅”（68%）和“本机构年度支出预算的结余情况”（58%）。

### 进行薪酬支付标准回顾或调整时的主要参考因素



## 组织绩效/部门绩效为员工薪酬调整的首要参考因素

本年度，公益组织进行薪酬调整时参考的前三个主要因素均集中在个人本身，分别是：个人能力/工作态度、个人绩效和职位晋升/调整。与2022年和2020年首要参考组织/部门绩效对比，有较大变动。

### 员工薪酬调整的首要参考因素



## 编委说明

本报告由银杏基金会支持，ABC美好社会咨询社与墨德瑞特联合发起

本报告由ABC美好社会咨询社志愿者范晖、李霞、陈宵雅、陈伊岱、陈毓瑛、陈梓芸、何晓旭、李佳琪、李晶敏、廖爽、刘筱菁、潘可曼、史腾腾、王迩璇、王婧萱、魏榕杉、吴芸珊、杨家琛、袁萍萍、孙雨筠、刘宇晗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。

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，是中国首家撬动专业志愿者为社会组织提供管理咨询和研究服务的社会企业，目前设有北京、上海、成都、深圳、广州、杭州六个在地分社，以及数字化创造营和公益创投两个线上分社。

ABC汇聚、引领、发展专业志愿者，为中国公益事业在战略、品牌、项目设计、人力、筹款、企业社会责任（CSR）、行业研究、影响力投资等方面提供解决方案，从而突破行业内存在的时间、能力与资源瓶颈，促进中国公益事业持续、有效和健康的发展。在引领志愿者跨界赋能增效的同时，帮助其实现个人成长、自我价值和社会价值。

截至2023年，ABC共有超过5,000位专业志愿者累积完成教育公益、儿童保护、养老服务、乡村振兴、心智障碍、社区发展等领域530多个咨询项目，为超过300家公益组织提供了公益咨询与研究项目，累计服务时长超过630,000小时。

