



# 员工保留及留用奖金计划调研

EMPLOYEE RETENTION STRATEGY AND RETENTION BONUS SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.



# 前言

企业发展已进入新常态，中国 GDP 连年的高速增长带来新的发展机遇；移动互联网的兴起改变人们工作和生活习惯；90 后的涌入为职场带来新鲜活力；80 后成为企业核心骨干，这些都将导致人才竞争白热化。人才策略是企业发展快慢乃至兴衰的重要影响因素，一名关键人才的流失，意味着至少 2 个月的招聘期，3 个月的适应期，6 个月的融入期；此外，还相当于 4 个月工资的招聘费用，超过 40% 的失败率等。这些统计数据都让 HR 越来越意识到：人才保留意味着成本节约，也意味着效率优化和价值提升！绝大多数企业已经充分意识到保留优秀员工的重要性，并采取相应措施，逐步提升企业软实力，为员工创造愉快工作和发展的平台。

人力资源智享会于 2015 年 1 月至 4 月对四百多家企业的人力资源管理者进行了调研，从关键人才保留、员工离职率、离职原因、保留措施等方面揭示了企业人才流失现状与员工保留实践。数据分析过程中，我们还选取了机械制造、汽车及零部件、信息技术与半导体、消费品、化工与石化、生命科学、零售业，七个具有代表性的行业进行数据呈现。另外，留用奖金计划作为对员工保留产生直接影响的措施之一，我们对其进行了深入研究，希望能为各大企业员工保留和留用奖金计划实施提供有效借鉴。

## 目录

➤ 第 1 部分   关于本次调研 .....	2
➤ 第 2 部分   关键人才保留 .....	3
行业数据比对（离职率、离职原因、保留措施） .....	6
➤ 第 3 部分   员工离职与保留措施 .....	8
离职率情况 .....	9
离职原因 .....	10
保留措施 .....	11
➤ 第 4 部分   员工留用奖金计划 .....	15
附录 详细行业数据 .....	
机械制造 .....	20
汽车及零部件 .....	23
信息技术与半导体 .....	26
消费品 .....	29
化工与石化 .....	32
生命科学 .....	35
零售业 .....	38

### 文中分位的定义：

**10 分位**：将所有统计数据从小到大排列，处于十分之一分位点的值，通常代表所有数据中的低位水平。

**25 分位**：通常代表所有数据中的较低或偏低水平。

**50 分位**：即中位值。通常代表所有数据中的中等水平。

**75 分位**：通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

**90 分位**：通常代表所有数据中高位水平。



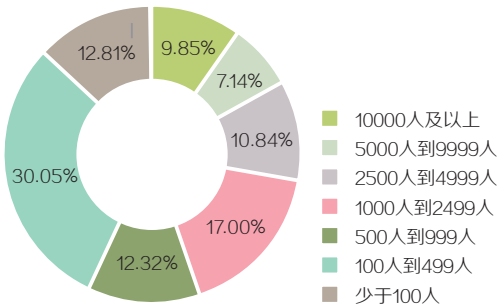
第1部分 | 关于本次调研

人力资源智享会于2015年1月至4月开展了《员工保留及留用奖金计划》的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到406份有效问卷。本次调研共分为三大部分：第一部分了解企业关键人才保留工作的实施情况，包括企业对关键人才的定义、关键人才的离职情况分析、关键人才的保留措施等。第二部分从宏观角度了解企业的员工保留情况，分别调查了企业上一财年员工离职率、离职原因、保留措施等数据。第三部分针对企业留用奖金计划的实践进行深入调查。

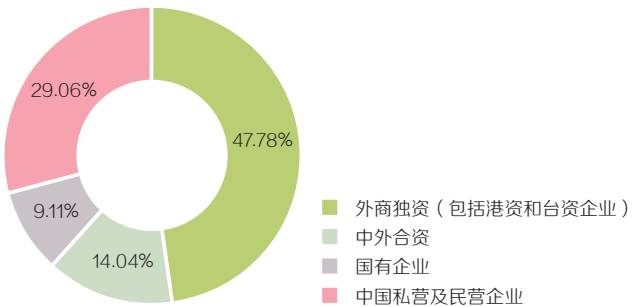
图表1 参调企业所属行业 N=406

所属行业	参调数	百分比
机械制造	62	15.27%
消费品（含快消与耐消）	45	11.08%
汽车及零部件	43	10.59%
信息技术，半导体及通讯	40	9.85%
化工与石化	25	6.16%
生命科学（如：生物工程，医药，医疗器械等）	24	5.91%
零售业与电子商务	23	5.67%
专业性服务（如：法律，咨询，教育，旅游等）	20	4.93%
金融服务（如：银行，保险，财富管理等）	19	4.68%
电子电气	19	4.68%
运输及物流	17	4.19%
房地产	16	3.94%
互联网与游戏业	14	3.45%
能源动力	9	2.22%
建筑建材	7	1.72%
服务业	5	1.23%
多样化生产	3	0.74%
造纸，包装及森林业	3	0.74%
广告传媒	3	0.74%
其他	9	2.22%

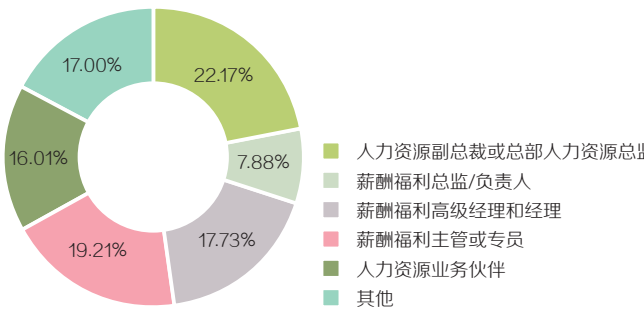
图表2 参调企业在中国大陆的员工数 N=406



图表3 参调企业所有权性质 N=406



图表4 参调者在企业中担任的角色 N=406



## 第2部分 | 关键人才保留

### 主要发现

#### 1 大部分企业对关键人才有清晰的定义，企业对于关键人才的保留关注度高且对保留结果相对满意。

+ 73.89% 的企业对于关键人才已经有了明确的定义。但就关键人才定义并未形成统一的答案，企业会根据自身企业性质、业务特点和对人才的需求来定义关键人才。

+ 关键岗位上的员工，高绩效员工，高潜力员工和拥有企业所需关键技能的员工被认为是关键员工的必要条件。只有极个别企业（0.74%）将全部员工都定义为关键人才。

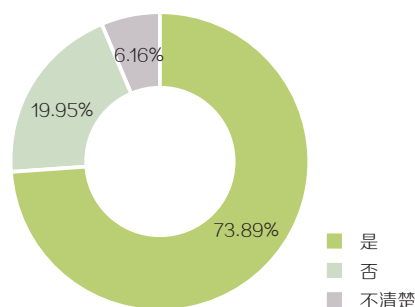
+ 关键人才的主动离职率远低于企业总体离职率（中位数为3.00%，平均数为5.53%），且关键人才上财年的实际主动离职率普遍低于企业的预期。

#### 2 职业前景渺茫、薪酬政策、行业市场因素、工作与生活不平衡是关键员工离职的主要原因。

+ 参调企业普遍认同薪酬政策是关键员工的离职原因之一，但是从重要性角度看，职业前景渺茫才是关键员工离职的首要驱动因素。

+ 行业市场因素和工作与生活不平衡同样占据关键人才离职原因的重要位置。

图表5 参调企业对关键人才是否有明确的定义 N=406



#### 3 晋升机会、具有市场竞争力的基本工资、企业文化被认为是保留关键人才的最有效措施。

+ 65.23% 企业认同晋升机会是保留关键人才的最有效措施。除此以外，在个人发展类措施中，新技能学习机会和海外派遣培训机会受到较大关注，分别有38.79%和28.45%的参调企业选择其为最有效的关键人才保留措施之一。

+ 企业文化作为企业软实力的重要体现，有40.52%参调者认为其对关键人才保留产生作用，位列所有保留措施有效性的第三位。

+ 具有市场竞争力的基本工资依然是员工保留的重要措施，位列第二。另外，留用奖金作为现金为基础的留用方式也被众多企业（30.17%）认可为有效的薪酬类保留措施。

#### 4 企业在薪酬福利类保留措施的使用过程中，现实与理想间有一定差距。

+ 除了具有市场竞争力的基本工资，企业目前最多使用的保留措施是补充医疗保险，留用奖金和加班工资。而企业认为有效的措施前三位是留用奖金，弹性福利和股票/期权。

+ 弹性福利对关键人才保留的作用受到关注，发展前景广阔。虽然仅有21.43%企业表示正在为关键人才提供弹性福利，但是有21.75%参调企业表示在未来1年中计划实施，位列所有计划实施的保留措施第一位。

#### 5 留用奖金作为现金为基础的留用方式被众多企业认可为有效的薪酬类保留措施

+ 63.7% 企业认为留用奖金是针对关键员工最有效的薪酬福利类保留措施。由于员工参与留用奖金计划时需要签订相应的留用协议书和违约条款，所以留用奖金在签订的留用期限内比较有直接的员工保留效果。

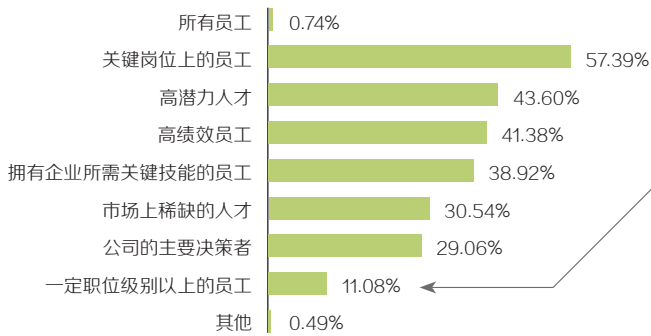
图表7 参调企业关键人才占员工总人数的比例 N=291  
(% = 关键人才 / 员工总人数 \* 100%)

平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
17.93%	5.00%	8.30%	15.00%	25.00%	30.00%

图表8 参调企业上一财年关键人才的主动离职率情况

	平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
上一财年关键人才主动离职率（实际） N=162	5.53%	0.00%	0.20%	3.00%	5.00%	12.00%
上一财年关键人才主动离职率（预期） N=95	7.27%	0.00%	1.00%	5.00%	9.00%	11.00%

图表 6 参调企业对关键人才的定义包括 N=300

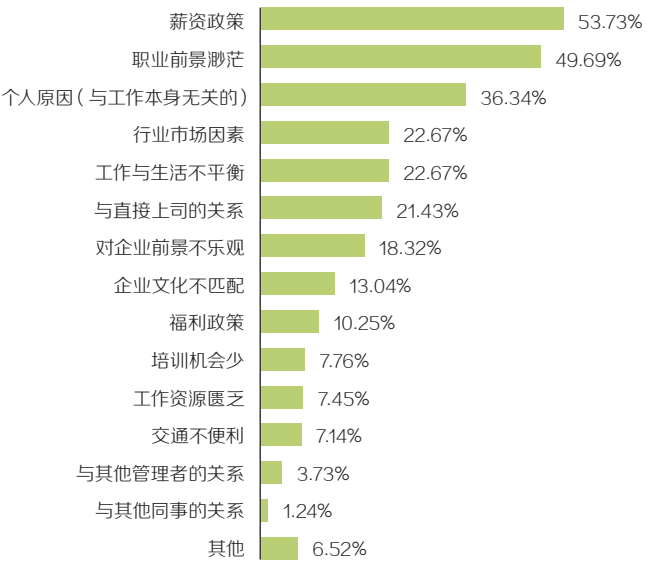


图表6-1 一定职位级别以上的员工 N=41

	计数	百分比
主管	9	21.95%
副经理	2	4.88%
经理	17	41.46%
高级经理	3	7.32%
总监	7	17.07%
其他	3	7.32%

在调研过程中，我们要求参调者提供三项主动离职原因并依照重要性排序。图表 9 呈现了关键人才主动离职的普遍性原因，图表 9-1 则从重要性角度呈现了关键人才的主动离职原因。

图表 9 参调企业上一财年关键人才的主动离职原因（普遍性排序）N=322



图表 9-1 参调企业上一财年关键人才主动离职原因（重要性排序）N=322

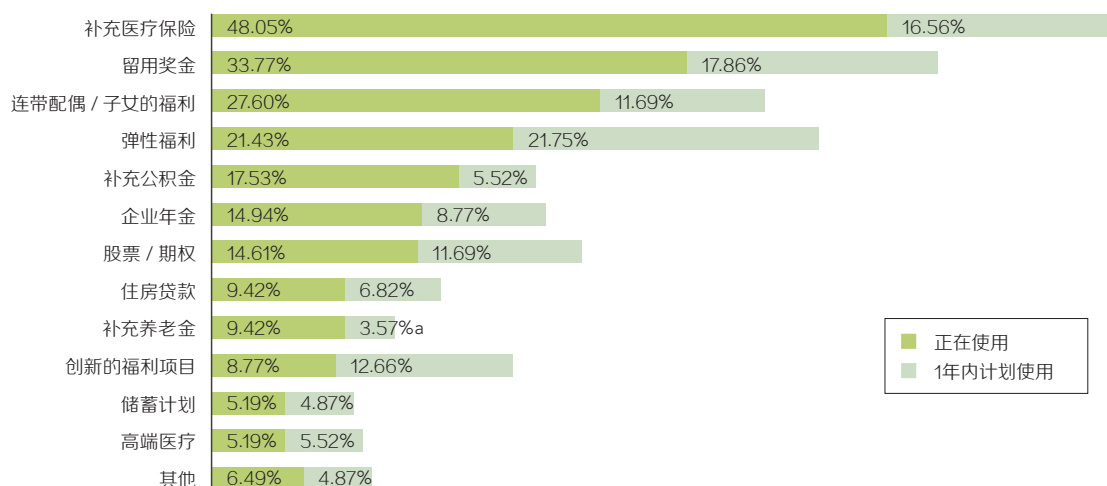
关键人才	1. 薪资政策 2. 个人原因 (与工作本身无关的) 3. 与直接上司的关系 4. 工作与生活不平衡 5. 职业前景渺茫
------	--

如图表 10 所示，晋升机会、具有市场竞争力的基本工资、企业文化、新技能的学习机会和加强员工沟通机制是关键人才保留措施有效性排名前 5 位。其中，晋升机会被认为是最有效的关键人才保留措施。员工在企业服务一定时间后会出现职业倦怠感，感觉没有新技能可以学习，如果此时企业提供不了员工可见的晋升或发展机会往往会导致人才流失，所以企业在做好人才培养的同时也不可忽视人才发展通道的建设，避免出现员工无位可“晋”的尴尬。另外值得注意的是：晋升机会不仅指纵向的管理层晋升，也包括纵向专业层面晋升和横向部门跃迁的可能性。

图表 10 针对关键人才最有效的保留措施 N=348

	保留措施	百分比
企业文化	企业文化	40.52%
	雇主品牌形象	24.71%
领导力	提高直线领导者与管理者的综合素质水平	27.30%
	加强员工沟通机制	35.34%
工作环境	弹性办公时间	17.53%
	办公硬件环境提升	12.36%
	好的办公地段	9.20%
	远程办公	6.61%
个人发展	晋升机会	65.23%
	新技能的学习机会	38.79%
	海外派遣/培训机会	28.45%
	继任者计划沟通	18.10%
	轮岗	17.82%
	导师计划Mentoring	15.80%
	教育补助（例如：MBA，EMBA，硕士学位课程等）	14.08%
	高管教练Executive coaching	6.90%
	其他	5.46%
薪酬福利	具有市场竞争力的基本工资	59.48%
	留用奖金	30.17%
	股票/期权	15.52%
	弹性福利	15.80%
	额外补贴（根据工龄或技能）	15.23%
	补充医疗保险	13.51%
	加班工资	11.49%
	连带配偶/子女的福利	11.21%
	补充公积金	11.21%
	企业年金	10.92%
	住房贷款	10.63%
	创新的福利项目	8.91%
	补充养老金	7.47%
	储蓄计划	4.02%
	高端医疗	2.30%



**图表 11** 针对关键人才正在使用和 1 年内计划使用的薪酬福利保留措施 (除具有市场竞争力的基本工资外) N=308

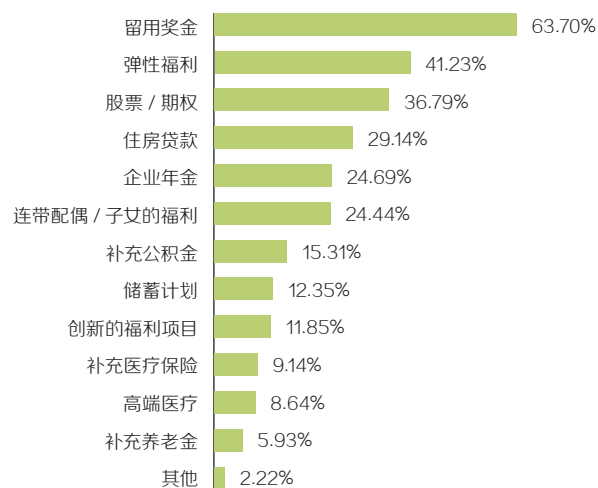
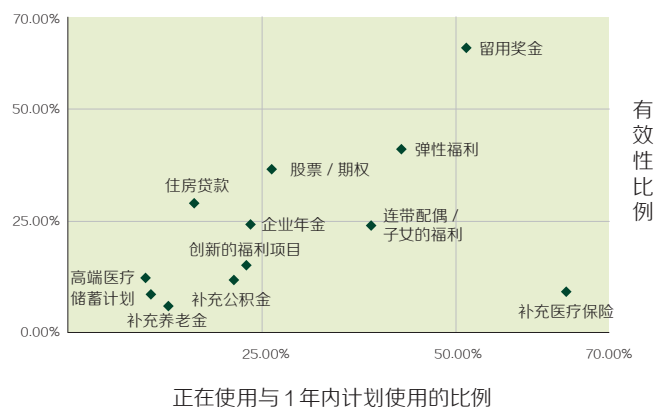
企业文化对员工保留的影响同样受到重视,员工与企业相统一的价值观和发展步调可以很大程度提升员工对企业的忠诚度和工作的满意度从而留住员工。需要注意的是企业文化并非一般意义贴在墙上的标语或印在员工手册上的行为准则,而需要体现在员工的日常行为 and 工作中。关于组织文化,伦敦商学院教授杰伊·康戈尔有一段非常形象的比喻:“文化非常像是鱼缸里的水,尽管它在相当大的程度上是不易被人重视的,但是它的化学成分以及其中能够支持生命的元素却深深地影响着鱼缸里的生物。”

具有市场竞争力的基本工资、留用奖金、股票 / 期权等现金形式的保留措施同样被认可。我们建议企业避免单一化措施,可以结合实际将企业文化,领导力,工作环境、职业发展和薪酬福利集合起来采取多元化的保留手段。

我们进一步调查了薪酬福利类措施对员工保留的作用。在调查过程中,由于具有市场竞争力的基本工资的保留作用已受到市场的广泛认可,所以在深入研究中我们排除了这个选项,而专注于除此以外的其它薪酬福利类措施上。

结合图表 11 和图表 11-1 的数据,参调企业目前使用最多的薪酬福利类保留措施是补充医疗保险,留用奖金和连带配偶 / 子女的福利,而企业认为最有效的三个薪酬福利类保留措施是留用奖金,弹性福利和股票 / 期权,可见企业在薪酬福利类保留措施的实际使用和理想有一定的差距。

深入分析后,我们发现广受参调企业认可的保留措施“弹性福利”和“股票 / 期权”在成本和运营管理上存在较大的挑战,所以很多企业还处于观望阶段。然而虽然仅有 21.43% 参调企业表示目前正在为关键人才提供弹性福利,但是另有 21.75% 的参调企业表示在未来 1 年中计划实施,位列所有计划实施的保留措施第一位(见图表 11)。

**图表 11-1** 针对关键人才保留最有效的薪酬福利保留措施 (除具有市场竞争力的基本工资) N=405**图表 11-2** 企业关键人才薪酬福利类保留措施使用情况及与有效性比较图

行业数据横向比对

图表 12 不同行业，上财年关键人才主动离职率的平均值

行业	主动离职率	参调数
机械制造	2.87%	N=28
汽车及零部件	2.33%	N=14
信息技术与半导体	4.15%	N=15
消费品	3.54%	N=17
化工与石化	0.78%	N=8
生命科学	4.59%	N=9
零售业与电子商务	4.36%	N=10

从不同行业关键人才主动离职原因的横向对比中，我们发现职业前景渺茫、薪资政策、个人原因和行业市场因素是关键人才主动离职的普遍原因，但是不同行业关键人才的离职原因有不同的特点。机械制造业关键人才的离职原因中“工作与生活不平衡”的占比相对其它六个行业最高。汽车及零部件行业关键人才的离职受“职业前景、培训机会”和“薪酬、福利政策”影响的比例最高。信息技术与半导体行业相对较突出的离职原因是“企业文化不匹配”。而消费品行业的关键人才则相对更看重“行业市场情况”和“企业前景”。化工与石化行业的人才流动性相对稳定，但是员工因为“与直接上司的关系”而离职比例相对最高。生命科学行业的关键人才最看重的依然是“职业前景”。最后，零售与电子商务行业在为员工提供工作资源方面相对欠缺（见图表 13）。

图表 13 不同行业，上一财年关键人才的主动离职原因

主动离职原因	机械制造 N=51	汽车及零部件 N=32	信息技术与半导体 N=30	消费品 N=33	化工与石化 N=17	生命科学 N=20	零售业与电子商务 N=19
行业市场因素	13.73%	21.88%	26.67%	33.33%	11.76%	20.00%	15.79%
对企业前景不乐观	17.65%	12.50%	20.00%	24.24%	17.65%	10.00%	21.05%
企业文化不匹配	13.73%	3.13%	23.33%	18.18%	11.76%	20.00%	10.53%
与直接上司的关系	13.73%	9.38%	30.00%	18.18%	41.18%	30.00%	31.58%
与其他管理者的关系	3.92%	3.13%	10.00%	3.03%	0.00%	0.00%	5.26%
与其他同事的关系	0.00%	3.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.26%
职业前景渺茫	52.94%	56.25%	50.00%	42.42%	41.18%	55.00%	31.58%
培训机会少	9.80%	15.63%	3.33%	9.09%	5.88%	10.00%	0.00%
工作资源匮乏	1.96%	6.25%	0.00%	15.15%	5.88%	5.00%	21.05%
薪资政策	58.82%	62.50%	50.00%	51.52%	47.06%	35.00%	36.84%
福利政策	7.84%	15.63%	13.33%	12.12%	11.76%	5.00%	10.53%
工作与生活不平衡	39.22%	31.25%	26.67%	6.06%	35.29%	25.00%	21.05%
交通不便利	9.80%	6.25%	3.33%	12.12%	5.88%	10.00%	10.53%
个人原因（与工作本身无关的）	33.33%	31.25%	33.33%	45.45%	35.29%	45.00%	36.84%
其他	3.92%	18.75%	6.67%	6.06%	5.88%	15.00%	5.26%

在关键人才保留措施的行业横向比较中，我们发现信息技术与半导体行业尤其关注“股票 / 期权”对关键人才的保留作用，但是从图表 15 呈现的正在使用保留措施中，信息技术与半导体行业对关键员工的保留措施依然主要集中在补充医疗保险、连带配偶 / 子女的福利和留用奖金，股票 / 期权并未在获得广泛运用。



**图表 14** 不同行业，最有效的五项关键人才保留措施

排序	机械制造 N=58	汽车及零部件 N=36	信息技术与半导体 N=35	消费品 N=38	化工与石化 N=20	生命科学 N=22	零售业与电子商务 N=19
1	晋升机会	晋升机会	股票/期权	晋升机会	具有市场竞争力的 基本工资	晋升机会 具有市场竞争力的 基本工资	晋升机会
2	具有市场竞争力的 基本工资	具有市场竞争力的 基本工资	企业文化	具有市场竞争力的 基本工资	晋升机会	企业文化 加强员工沟通机制	具有市场竞争力的 基本工资
3	企业文化	新技能的学习机会	雇主品牌形象	新技能的学习机会	加强员工沟通机制	提高直线领导者与 管理者的综合素质 水平 新技能的学习机会	新技能的学习机会
4	新技能的学习机会	企业文化 加强员工沟通机制 海外派遣/培训机会	晋升机会	企业文化 雇主品牌形象 留用奖金	企业文化 新技能的学习机会	/	企业文化
5	提高直线领导者与 管理者的综合素质 水平 留用奖金	/	教育补助（例如： MBA，EMBA，硕士 学位课程等）	/	/	/	留用奖金

**图表 15** 不同行业，针对关键人才正在使用的薪酬福利类保留措施（除具有市场竞争力的基本工资外）

	机械制造	汽车及零部件	信息技术与半导体	消费品	化工与石化	生命科学	零售业与电子商务
1	补充医疗保险	留用奖金	补充医疗保险	补充医疗保险	补充医疗保险	补充医疗保险	弹性福利
2	留用奖金	补充医疗保险	连带配偶/子女的福利	留用奖金	留用奖金	留用奖金	补充医疗保险
3	连带配偶/子女的福利	补充公积金	留用奖金	连带配偶/子女的福利	连带配偶/子女的福利	连带配偶/子女的福利	连带配偶/子女的福利

**图表 16** 不同行业，针对关键人才 1 年内计划使用的薪酬福利类保留措施（除具有市场竞争力的基本工资外）

	机械制造	汽车及零部件	信息技术与半导体	消费品	化工与石化	生命科学	零售业与电子商务
1	补充医疗保险	弹性福利	留用奖金	补充医疗保险	补充医疗保险	补充医疗保险	补充医疗保险
2	弹性福利	留用奖金	弹性福利	弹性福利	弹性福利	弹性福利	留用奖金
3	连带配偶/子女的福利 股票/期权 高端医疗 企业年金	创新的福利项目	企业年金	创新的福利项目	连带配偶/子女的福利 股票/期权 高端医疗 企业年金	连带配偶/子女的福利 股票/期权 高端医疗 企业年金	弹性福利

**图表 17** 不同行业，针对关键人才最有效的薪酬福利保留措施（除具有市场竞争力的基本工资外）

	机械制造	汽车及零部件	信息技术与半导体	消费品	化工与石化	生命科学	零售业与电子商务
1	留用奖金	留用奖金	股票/期权	留用奖金	留用奖金	留用奖金	留用奖金
2	住房贷款	弹性福利	留用奖金	弹性福利	股票/期权	弹性福利	弹性福利
3	连带配偶/子女的福利	住房贷款	弹性福利	股票/期权	储蓄计划	股票/期权	股票/期权

## 第3部分 | 员工离职与保留措施

### 主要发现

#### 1

##### 目前人才市场的流动情况较平稳，企业在人才保留方面成果较好

+ 62.07% 参调企业表示上财年员工离职率与上上一财年相对持平,同时有 56.16% 参调企业预测本财年的员工离职率与上一财年持平。

+ 上财年企业员工的总体离职率略高于预期值，但差距不大，偏差在 2% 以内，总体员工离职情况较平稳。

+ 中国民营和私营企业和外商独资企业在人才保留上工作的挑战相对其它性质企业较大。

+ 从行业角度看，信息技术、消费品和生命科学行业的员工离职率高于市场平均水平。

+ 虽然从调研数据显示企业员工流失情况平稳，但是在我们的访谈中，许多企业人力资源从业者却依然表示对于企业员工保留工作不满意，通过访谈我们了解到企业员工保留的主要挑战在于：1. 保留措施与员工需求匹配度低。2. 针对不同岗位、不同年龄段员工设计不同类型保留方案。3. 保留措施的落地实施效果差。4. 员工保留受企业业务因素影响。

#### 2

##### 薪资政策、职业前景渺茫、与直接上司的关系是员工离职的普遍原因

+ 总体上看，薪资政策依然是各职级员工离职的主要因素之一，尤其对于基层管理者、专业技术人员、一般员工和蓝领员工的作用尤为明显，72.89% 的参调者表示蓝领员工离职是因为薪酬。但是薪酬的影响力随员工职级上升逐步递减，中高层管理人员则更多考虑企业文化与行业市场因素。

+ 职业前景渺茫是中基层管理员工和专业技术人员的主要离职原因。

+ “与直接上司关系”在所有层级员工的主动离职原因排名中位列前五，企业务必重视直线领导在员工保留中的作用，更多关注直线领导与下属的匹配度和直线领导的领导力提升。

+ 员工越来越看重工作与生活的平衡。在调研数据中，20% 以上企业认为工作与生活的不平衡造成员工离职，这个数据相较于 2012 年调查有所上升。多数企业选择弹性办公时间、远程办公、员工活动俱乐部和更好的福利措施帮助员工找到工作与生活的平衡，提升员工

幸福感，使他们的工作生活愉快充实。

+ 企业文化不匹配、行业市场因素、对企业前景不乐观是高管们离职的主要原因。

#### 3

##### 企业采用的员工保留措施趋于多元化

+ 企业不再是单一的以薪留人，而是采取多元化的留人手段。从调研数据中可以看出，企业会综合使用企业文化、雇主品牌形象、直线领导与管理者综合素质的提升、晋升机会，新技能学习机会、员工沟通机制加强、海外派遣学习、股票期权以及具有市场竞争力的基本工资等保留措施。

#### 4

##### 员工保留措施趋于个性化，企业对于弹性福利的关注度很高。

+ 近五成企业表示正在实施或计划在未来 1 年内使用弹性福利。弹性福利的优势在于可以满足不同员工的个性化福利需求，提高员工的满意度，帮助企业解决福利成本和员工满意度之间的矛盾。从数据看出，很多企业愿意尝试使用弹性福利。理想很美好，现实很骨感，弹性福利的理念被大家广泛接受，但事实上已实施弹性福利的企业表示弹性福利在运营和管理上依然存在很大的挑战。（具体内容可参照智享会《中国企业弹性福利实践调研报告》）

#### 5

##### 员工保留措施趋于差异化，创新的福利措施是企业未来人才保留的致胜关键

+ 从数据看，企业当前在创新的福利项目实施方面比率很低，仅有不到 8% 的企业表示企业正在实施创新的福利项目。但是从计划未来 1 年内实施的数据可看出，多数企业渴望实施创新的福利项目。在市场薪酬福利越来越趋同的今天，创新的福利项目势必会为企业在差别化竞争中带来优势，成为企业保留员工的制胜点。

#### 6

##### 股票 / 期权对企业高层管理人员的保留作用受到广泛关注

+ 81.03% 企业认为股票 / 期权是除具有市场竞争力基本工资外最有效的高管保留措施。目前 42.66% 的参调企业已为高层管理人员开放股票期权，另外有 24.29% 的企业计划在未来 1 年内实施股票期权项目。由于把企业业务发展和员工绩效紧密关联且具有成长性，可以提升员工对企业业务的关注度，增加归属感。

## 员工离职率情况

在 406 份有效问卷中, 其中 400 家企业提供了上一财年企业的总离职率数据。相比智享会《2013 中国人才管理状况调研报告》中的离职率数据(2012 年度员工离职率), 上财年企业人才流动相对平稳, 参调企业上财年员工主动离职的平均值为 15.52%, 2013 年度该数值为 13.8%。值得注意的是, 98% 的参调企业对于年度离职率有所预期, 大部分参调企业的员工实际离职率略高于预期, 但是差距不大, 可见企业对于员工流失的总体把控较好(见图表 18 和图表 19)。

我们又从企业性质角度分析, 外商独资企业和中国民营企业的离职率依然相对较高, 平均总体离职率分别为 19.14% 和 19.18%。国有企业的人员情况稳定, 离职率的平均值为 13.22%, 50 分位为 6%, 远低于市场平均(见图表 18-1 和图表 19-1)。

除此之外, 我们对七大行业进行了行业数据调查, 分别是: 机械制造、零售业与电子商务、化工与石化、信息技术与半导体、汽车及零部件、生命科学、消费品。(数据请参见: 附录 - 行业数据)

### 注

- ① 本次调研数据针对全行业进行
- ② 离职率指年度离职率

图表 18 参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
员工总体离职率 (实际) N=400	17.88%	4.60%	8.00%	14.00%	23.60%	35.20%
员工总体离职率 (预期) N=392	16.30%	5.00%	8.00%	12.00%	23.60%	30.00%

图表 19 参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
员工主动离职率 (实际) N=395	15.52%	3.00%	5.00%	10.00%	19.00%	32.50%
员工主动离职率 (预期) N=386	14.63%	3.00%	5.00%	10.00%	17.00%	30.00%

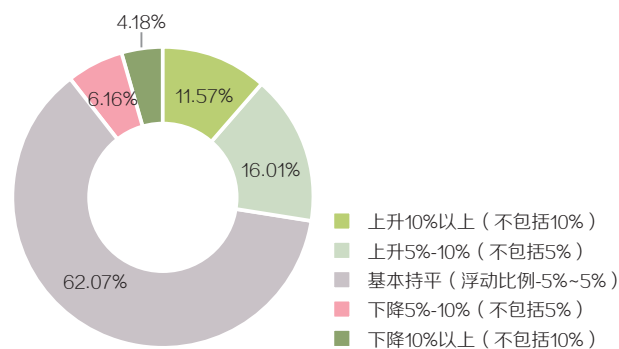
图表 18-1 不同企业性质上一财年员工总体离职率(实际)

企业性质	平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
中国私营及民营企业 N=117	19.18%	4.30%	7.50%	15.00%	26.00%	36.50%
外商独资(包括港资和台资企业) N=189	19.14%	5.00%	8.50%	15.00%	25.00%	37.00%
中外合资 N=57	14.06%	3.40%	5.90%	12.00%	19.80%	25.00%
国有企业 N=37	13.22%	2.00%	5.00%	6.00%	15.50%	25.00%

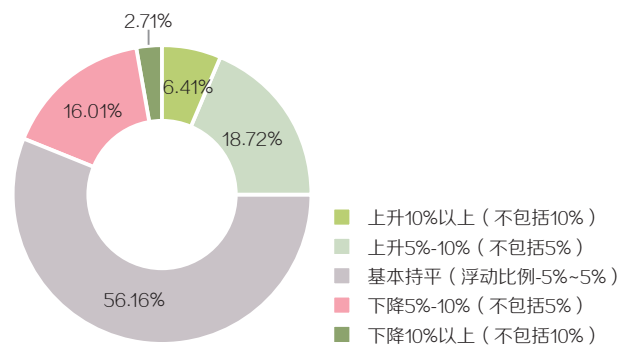
图表 19-1 不同企业性质上一财年员工主动离职率(实际)

企业性质	平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
中国私营及民营企业 N=115	17.59%	3.00%	5.00%	10.00%	21.00%	38.00%
外商独资(包括港资和台资企业) N=186	16.05%	4.00%	6.00%	10.35%	20.00%	32.50%
中外合资 N=57	11.93%	2.75%	5.00%	10.00%	17.50%	20.00%
国有企业 N=37	11.97%	1.50%	3.00%	5.61%	13.00%	24.00%

图表 20 参调企业上一财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=406



图表 21 参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=406

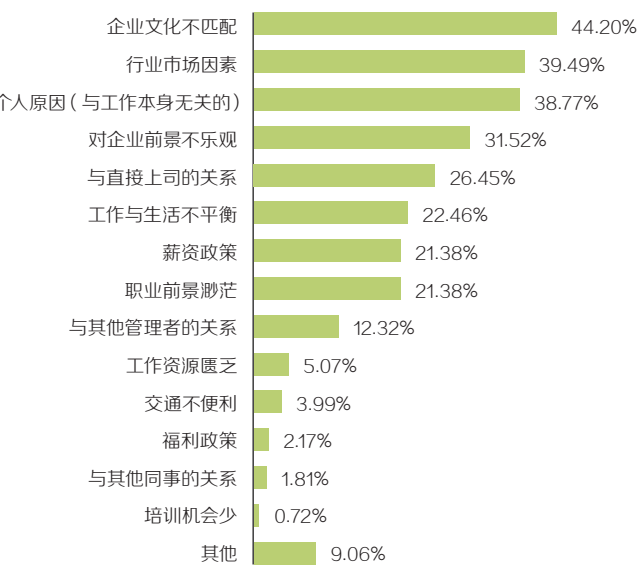


离职原因

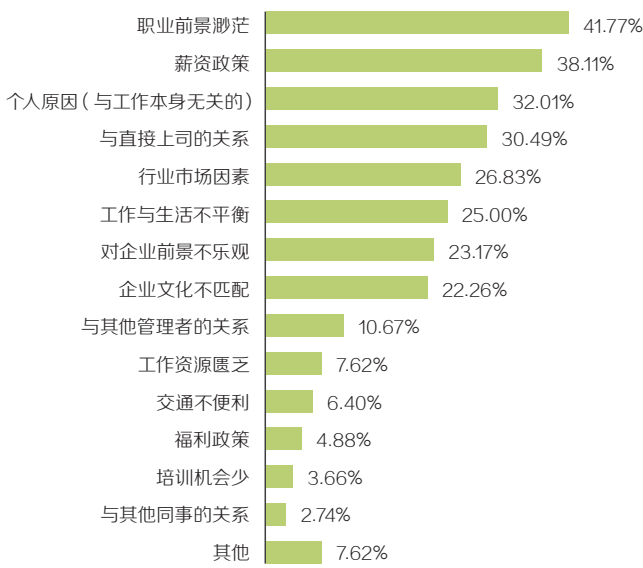
我们分别了解了高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员、专业技术人员、一般员工和蓝领员工，六类不同员工的主动离职原因和员工保留措施，以下数据将针对六类不同人群分别呈现。

- 注** 高层管理人员：指总经理、事业部负责人等  
中层管理人员：指子部门主管、职能部门总监  
基层管理人员：指一线管理人员，经理等  
专业技术人员：指专家、工程师、研发人才、销售、市场等  
一般员工：指非管理层，行政、支持部门的员工

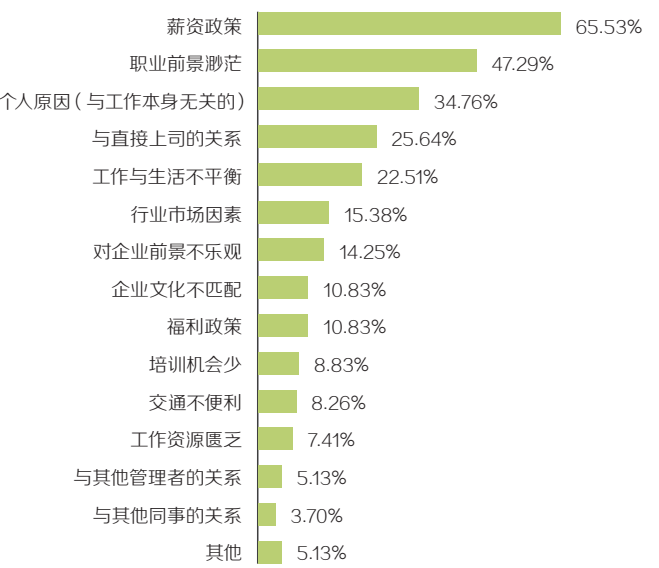
图表 22 参调企业上一财年高层管理人员的主动离职原因（普遍性排序） N=276



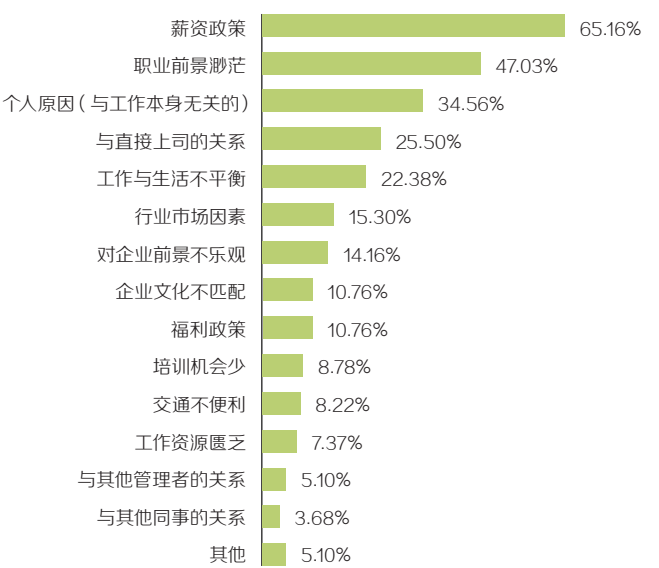
图表 23 参调企业上一财年中层管理人员的主动离职原因（普遍性排序） N=328

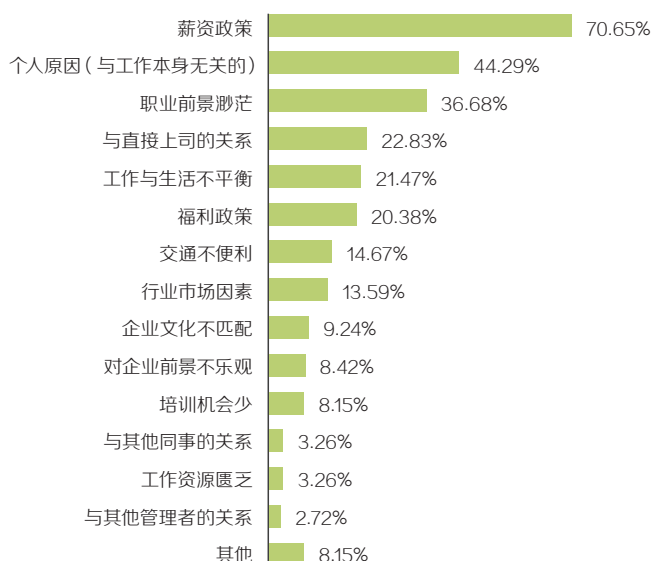
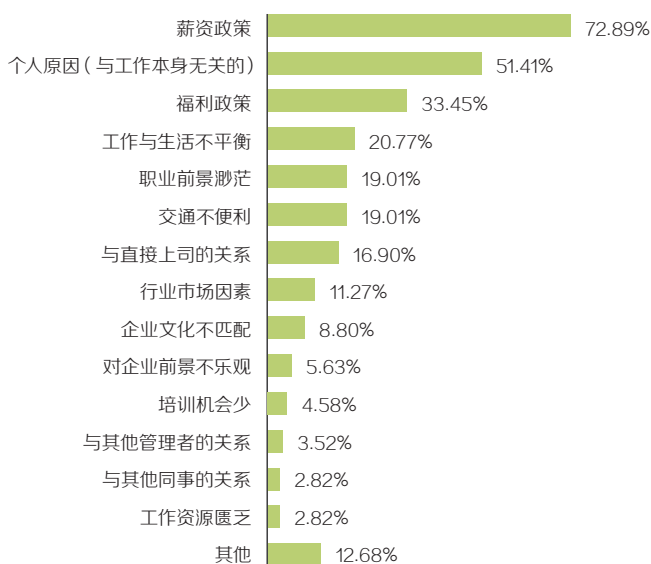


图表 24 参调企业上一财年基层管理人员的主动离职原因（普遍性排序） N=351



图表 25 参调企业上一财年专业技术人员的主动离职原因（普遍性排序） N=353



**图表 26** 参调企业上一财年**一般员工**的主动离职原因(普遍性排序) N=368**图表 27** 参调企业上一财年**蓝领员工**的主动离职原因(普遍性排序) N=284**图表 28** 不同人群上一财年的主动离职原因前五位(重要性排序)

人群	主动离职原因(重要性排序)
高层管理人员 N=276	1. 企业文化不匹配 2. 行业市场因素 3. 个人原因(与工作本身无关的) 4. 对企业前景不乐观 5. 与直接上司的关系
中层管理人员 N=328	1. 职业前景渺茫 2. 行业市场因素 3. 个人原因(与工作本身无关的) 4. 与直接上司的关系 5. 对企业前景不乐观
基层管理人员 N=351	1. 薪资政策 2. 职业前景渺茫 3. 个人原因(与工作本身无关的) 4. 与直接上司的关系 5. 行业市场因素
专业技术人员 N=353	1. 薪资政策 2. 职业前景渺茫 3. 个人原因(与工作本身无关的) 4. 行业市场因素 5. 与直接上司的关系
一般员工 N=368	1. 薪资政策 2. 个人原因(与工作本身无关的) 3. 职业前景渺茫 4. 与直接上司的关系 5. 行业市场因素
蓝领员工 N=284	1. 薪资政策 2. 个人原因(与工作本身无关的) 3. 与直接上司的关系 4. 工作与生活不平衡 5. 职业前景渺茫

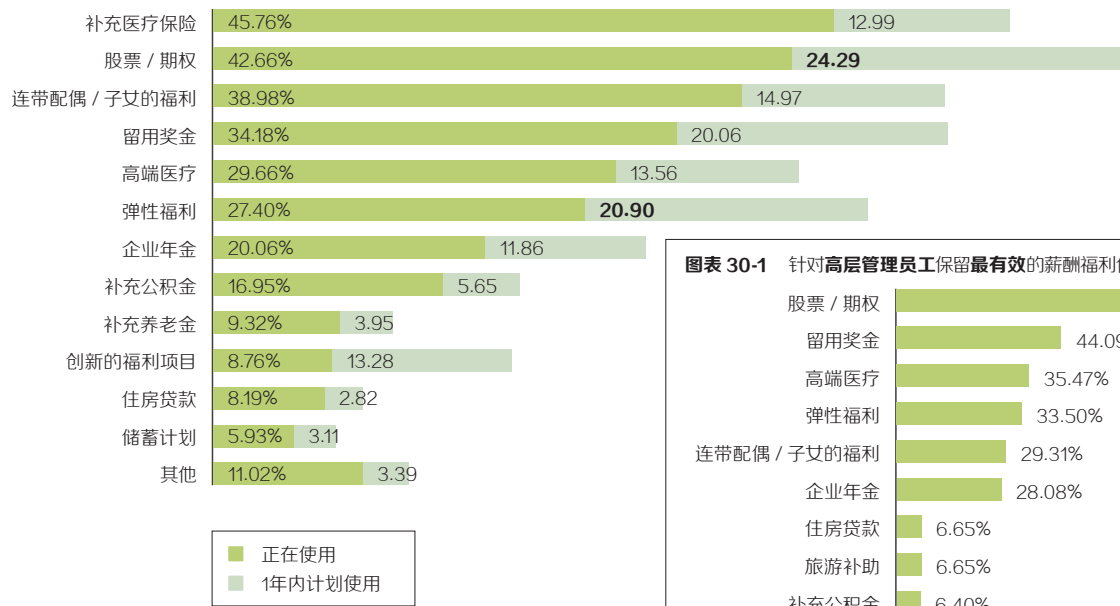
## 保留措施

**图表 29** 针对不同人群,最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
高层管理人员 N=376	1. 企业文化 2. 股票/期权 3. 雇主品牌形象 4. 具有市场竞争力的基本工资 5. 弹性办公时间	65.96% 55.05% 46.54% 34.04% 30.59%
中层管理人员 N=390	1. 晋升机会 2. 企业文化 3. 具有市场竞争力的基本工资 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 海外派遣/培训机会	63.33% 51.03% 45.90% 34.36% 34.10%
基层管理人员 N=389	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 4. 企业文化 5. 加强员工沟通机制	74.29% 56.81% 39.85% 39.59% 39.33%
专业技术人员 N=376	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 新技能的学习机会 3. 晋升机会 4. 企业文化 5. 加强员工沟通机制	63.83% 60.37% 53.99% 32.71% 31.91%
一般员工 N=379	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 晋升机会 3. 新技能的学习机会 4. 加强员工沟通机制 5. 企业文化	67.83% 54.16% 46.38% 43.43% 32.98%
蓝领员工 N=284	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 加班工资 3. 加强员工沟通机制 4. 额外补贴(根据工龄或技能) 5. 晋升机会	69.01% 56.69% 40.49% 39.79% 33.10%

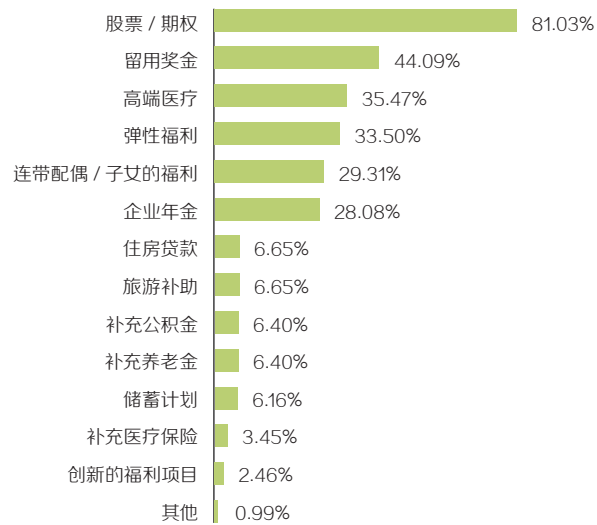
薪酬福利类保留措施

图表 30 针对高层管理员工，正在使用和 1 年内计划使用的薪酬福利保留措施 N=354

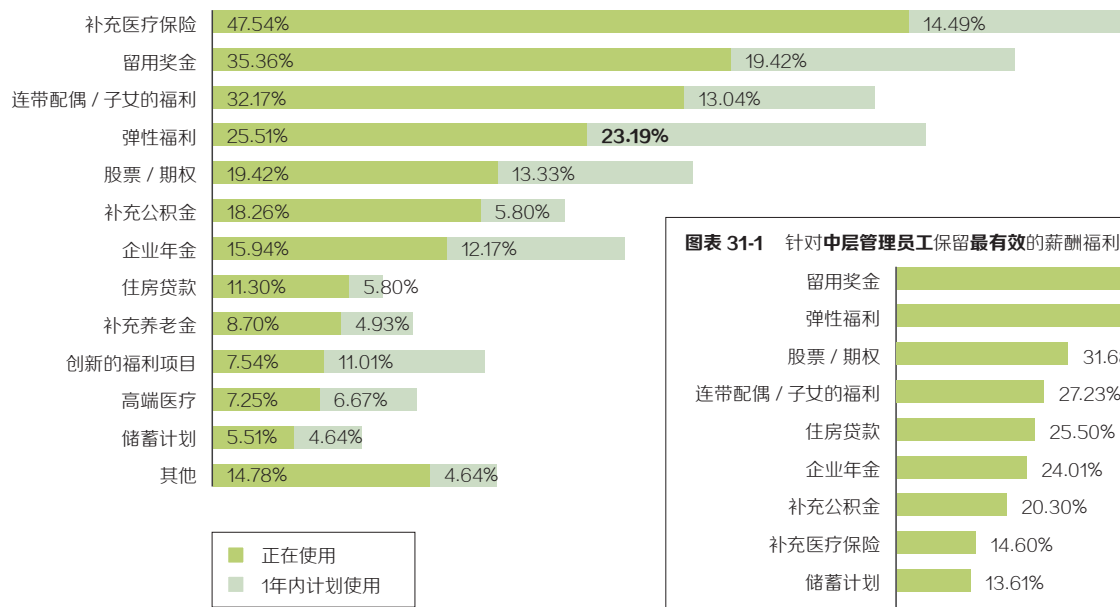


“具有市场竞争力的基本工资”的保留作用已被广泛认可，在以下薪酬福利类保留措施的研究中我们排除了“具有市场竞争力的基本工资”选项，而专注于除此以外的其它薪酬福利类措施上。

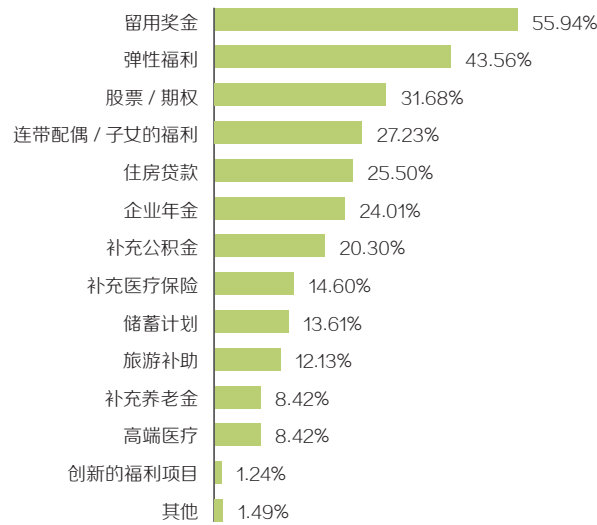
图表 30-1 针对高层管理员工保留最有效的薪酬福利保留措施



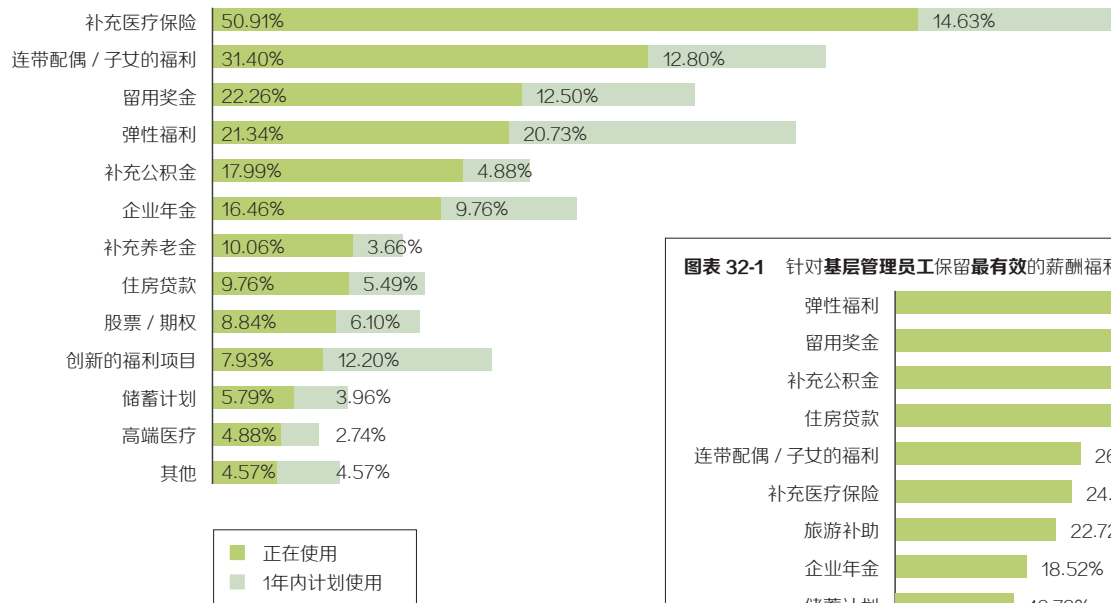
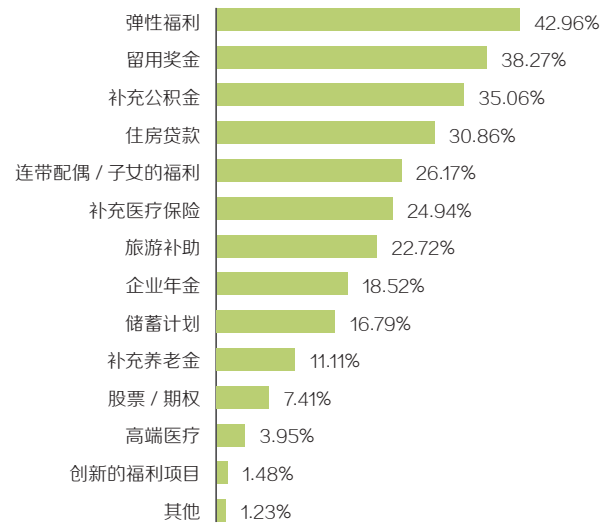
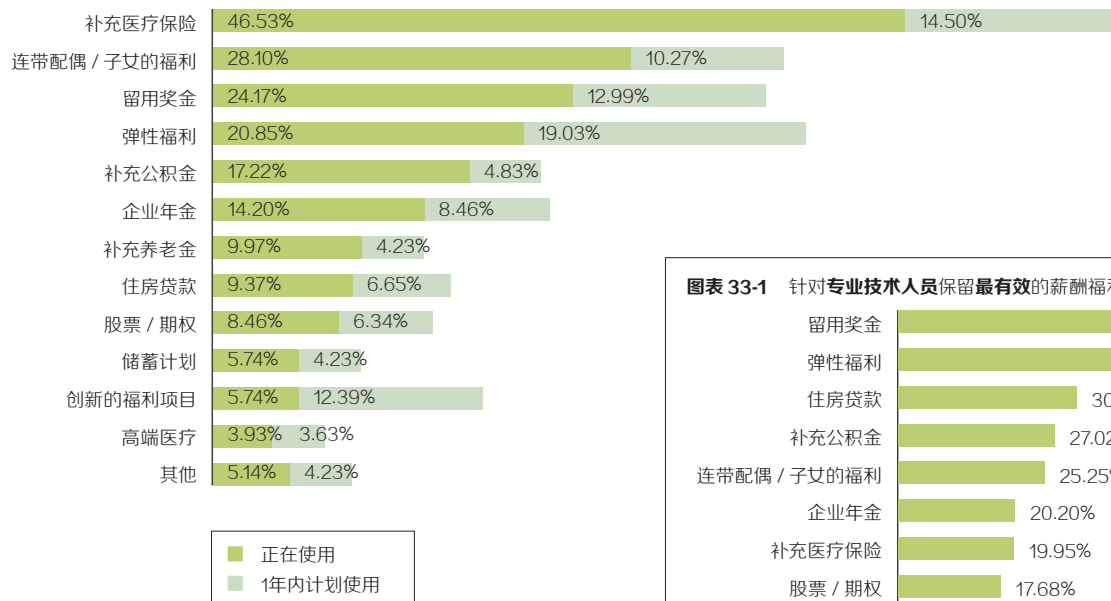
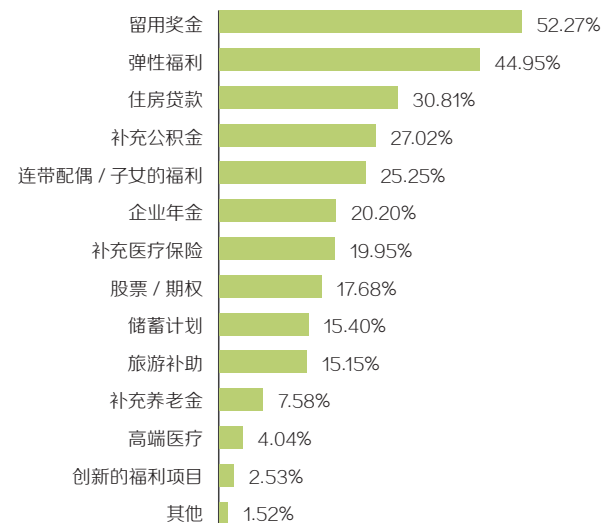
图表 31 针对中层管理员工，正在使用和 1 年内计划使用的薪酬福利保留措施 N=345



图表 31-1 针对中层管理员工保留最有效的薪酬福利保留措施 N=404

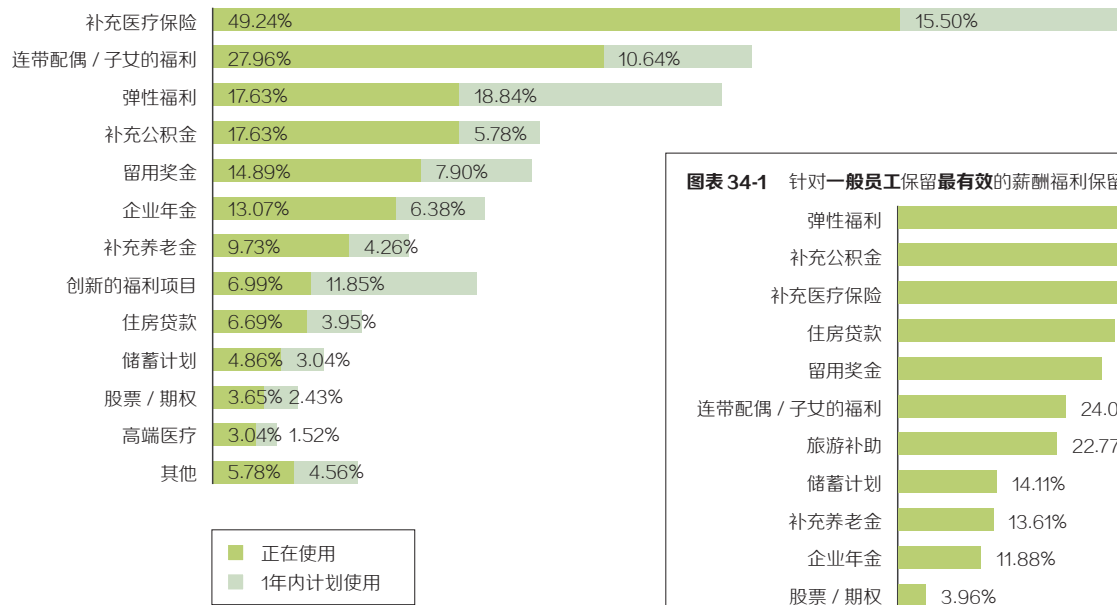




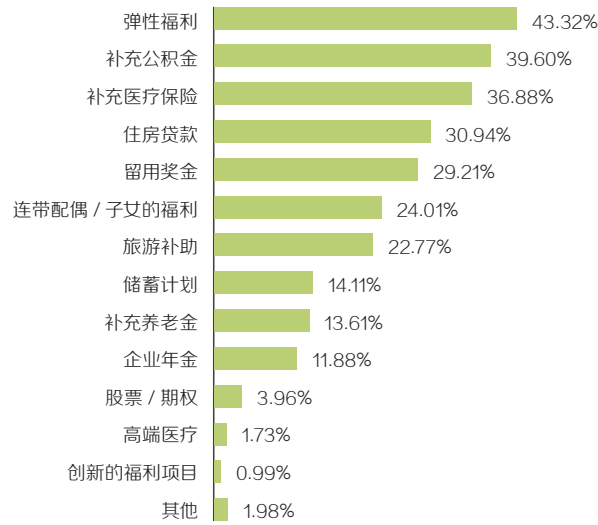
**图表 32** 针对**基层管理员工**，正在使用和 1 年内计划使用的薪酬福利保留措施 N=328**图表 32-1** 针对**基层管理员工**保留**最有效**的薪酬福利保留措施 N=405**图表 33** 针对**专业技术人才**，正在使用和 1 年内计划使用的薪酬福利保留措施 N=331**图表 33-1** 针对**专业技术人才**保留**最有效**的薪酬福利保留措施 N=396

补充医疗保险是企业开展最多的薪酬福利类保留措施，但是在有效性方面并未获得相应的肯定。

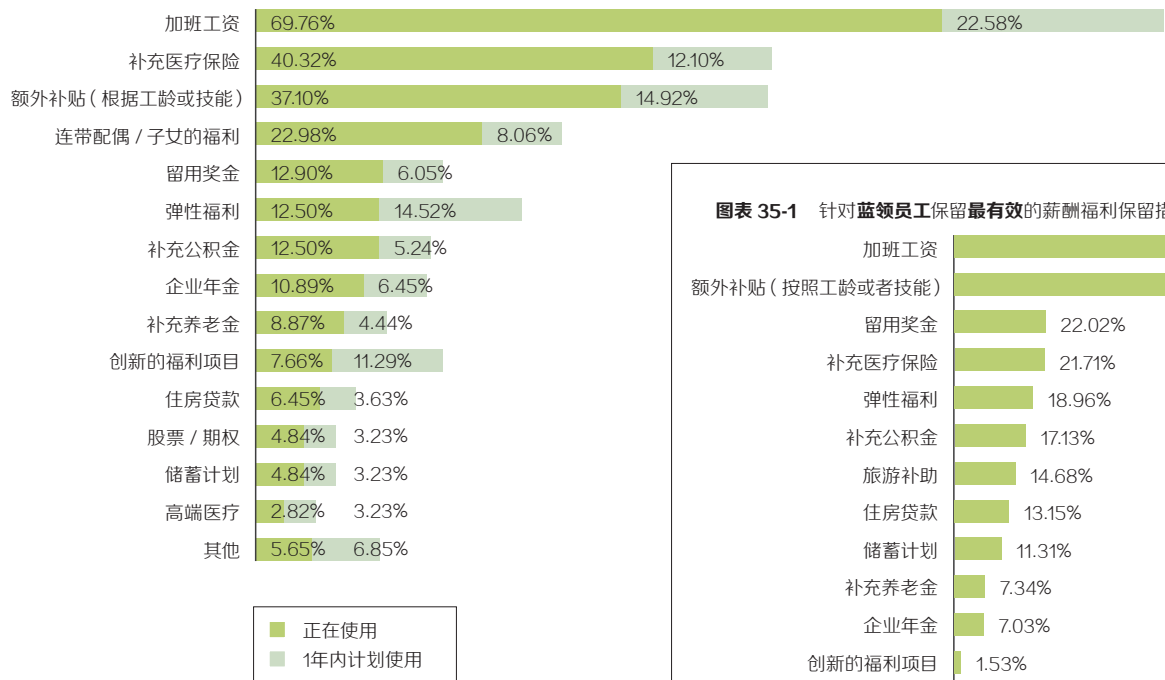
图表 34 针对一般员工，正在使用和 1 年内计划使用的薪酬福利保留措施 N=329



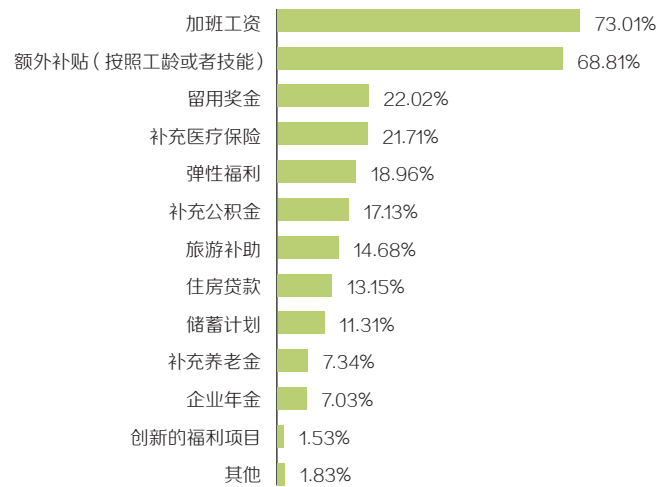
图表 34-1 针对一般员工保留最有效的薪酬福利保留措施 N=404



图表 35 针对蓝领员工，正在使用和 1 年内计划使用的薪酬福利保留措施 N=248



图表 35-1 针对蓝领员工保留最有效的薪酬福利保留措施 N=327





## 第4部分 | 留用奖金计划

\* **留用奖金 (Retention Bonus)** 定义 指通常提供给一些关键或重要员工，在员工承诺服务一定年限后，公司会支付一定的现金激励。

### 主要发现

#### 1 留用奖金是帮助企业保留员工的有力措施，约六成企业正在实施或计划在未来1年内实施留用奖金计划

+ 41.87% 参调企业表示正在开展员工留用奖金计划，另外有 16.75% 企业表示在未来1年内计划开展。

+ 从企业性质角度看，中外合资企业使用留用奖金的比例最高。

+ 从行业角度看，汽车及零部件、化工与石化、运输及物流、消费品、金融等行业的留用奖金的使用比例较高。

+ 企业员工规模在 500-999 人和 2500 人到 4999 人规模的企业留用奖金的使用比例最高。

#### 2 大部分企业在业务变革期或企业所需人才时常供应紧缺的情况下对全部或特定员工实施留用奖金

+ 在所有实施员工保留奖金计划的企业中，分别有 38.24% 和 34.12% 的企业表示实施留用奖金计划是因为公司正处于业务变革转型期和企业所需人才在市场上供应紧缺。

#### 3 企业高层管理人员、中层管理人员、研发人才以及关键项目团队人员是留用奖金的主要发放对象

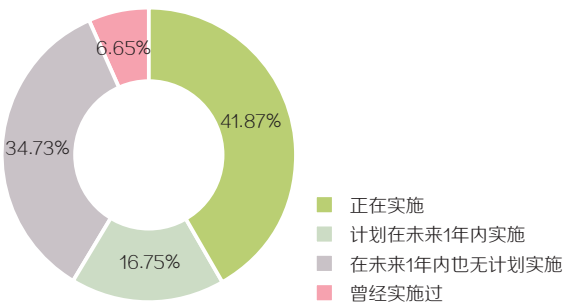
+ 14.71% 的企业选择对全员实施留用奖金计划，而多数企业选择对企业的核心人才库中员工、关键项目团队员工、中高层管理人员发放留用奖金。另外，研发部门和技术部门员工也是企业发放留用奖金的主要对象。

+ 企业对于参与留用奖金计划的员工数量有一定的限制，参与留用奖金计划的员工数占员工总数比例的中位数为 10%。

#### 4 留用奖金在留用期限内的保留效果较好

+ 在统计参与留用奖金计划员工离职率的企业中有 82% 的企业表示在留用期限内员工离职率在 5% 以下，更有 22% 的企业表示留用期限内员工的离职率为 0。

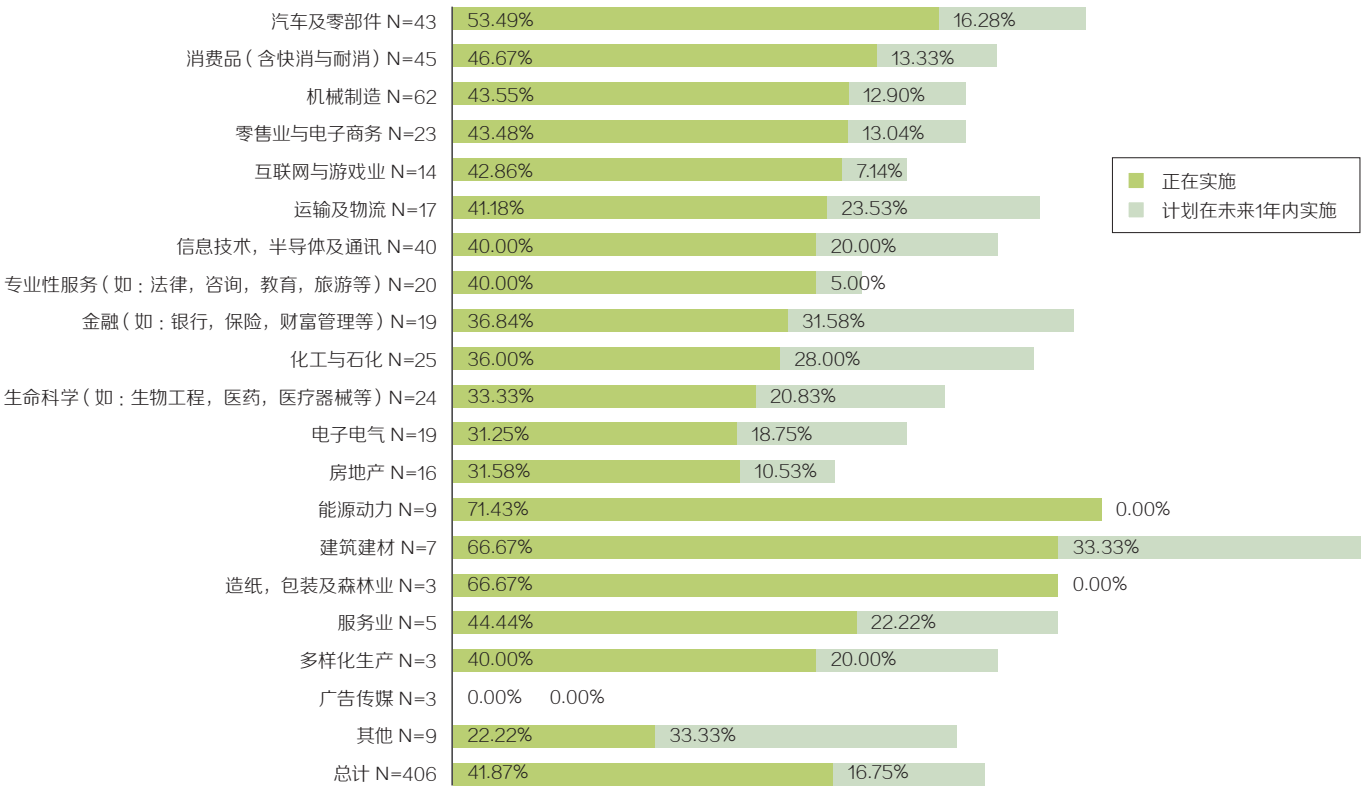
图表 36 参调企业实施留用奖金计划的比例 N=406



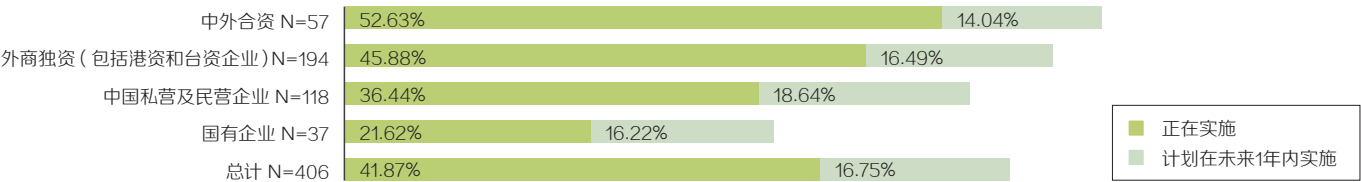
170 家企业表示正在开展员工留用奖金计划，占总调研企业的 41.87%（见图表 36）。同时，我们还根据企业所属行业、企业规模以及企业所有权性质分类，将此次参与调研的企业数与其中实施员工留用奖金计划的企业数进行比较供读者参考（见图表 36-1、图表 36-2、图表 36-3）。

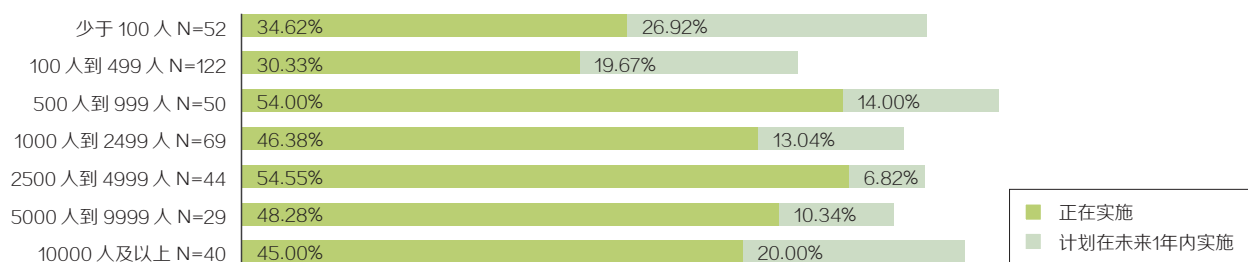
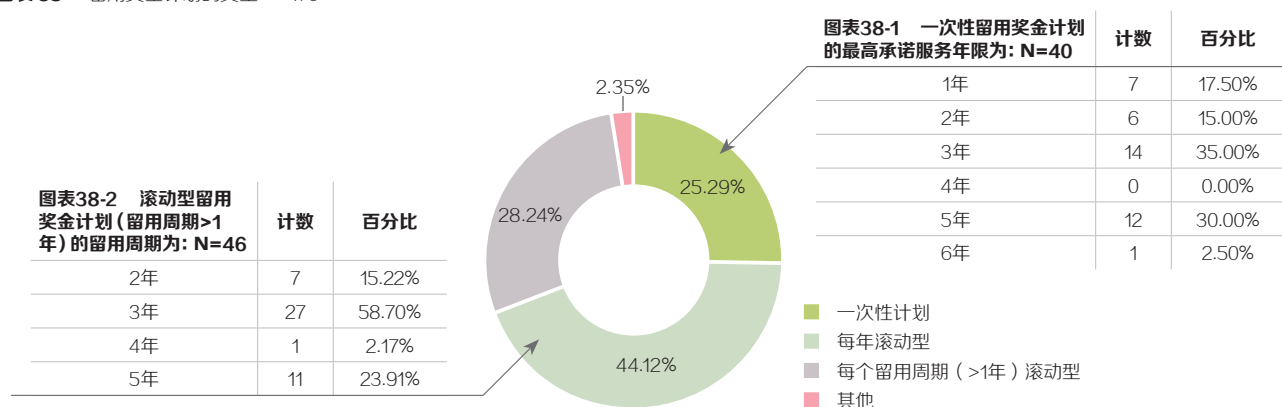
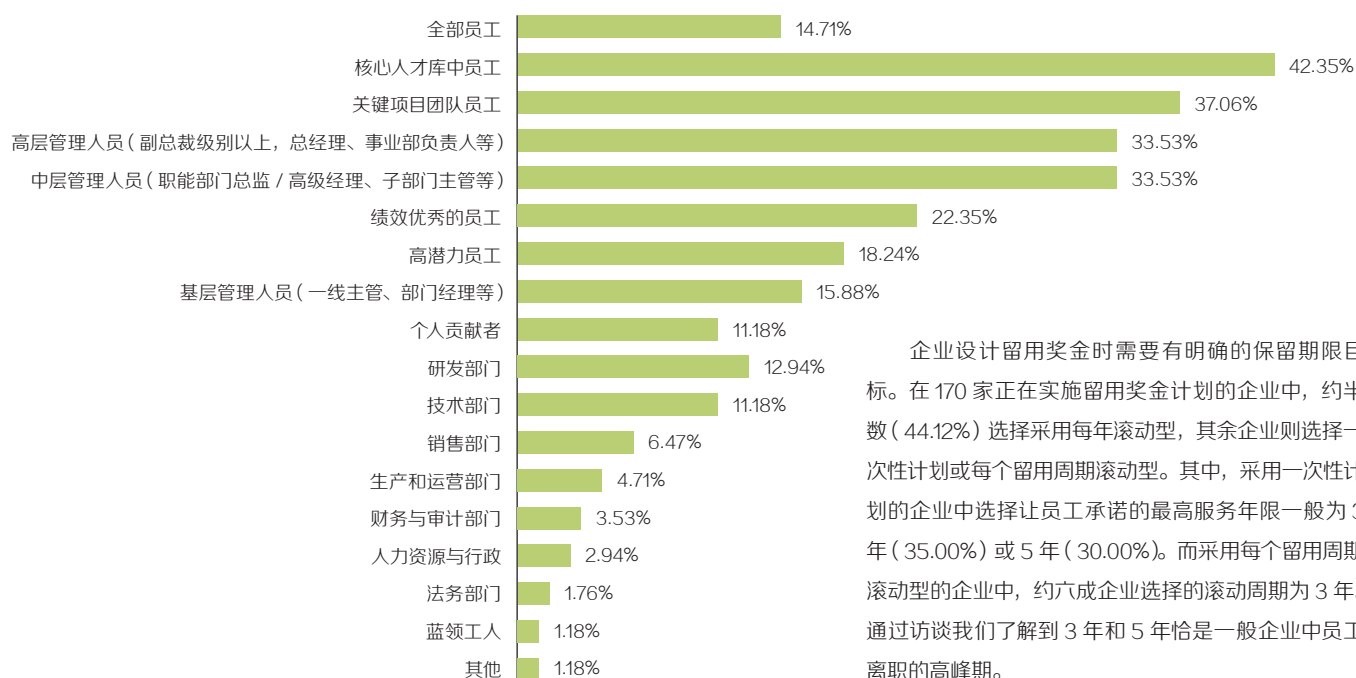
中外合资企业的留用奖金使用比例最高，合资企业在整合过程中往往对人才保留的需求更为迫切。从行业角度看，人才竞争激烈的行业如汽车及零部件、化工与石化、运输及物流、消费品、金融等行业的留用奖金的使用比例较高。从企业规模看，500-999 人和 2500 人到 4999 人规模的企业留用奖金的使用比例最高，另外，虽然员工数少于 100 人的企业中正在使用留用奖金计划的企业比例相对不高，但是计划在未来 1 年内实施的比例（26.92%）却最高，可见大部分小微企业对人才保留工作渐渐重视且将在未来 1 年内加强人才保留措施的力度。

图表 36-1 根据企业行业分类，实施留用奖金计划的企业占所有参调企业的百分比 N=406



图表 36-2 根据企业所有权性质分类，实施留用奖金计划的企业占所有参调企业的百分比 N=406

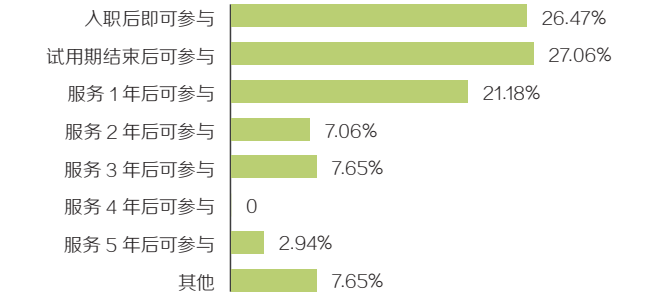


**图表 36-3** 根据企业在华员工数分类, 实施留用奖金计划的企业占所有参调企业的百分比 N=406**图表 37** 留用奖金计划实施的业务背景 N=170**图表 38** 留用奖金计划的类型 N=170**图表 39** 留用奖金计划的实施对象 N=170

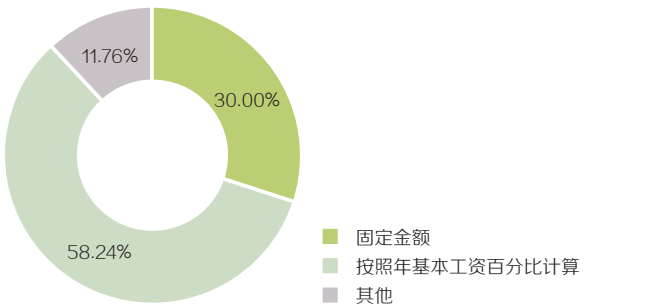
图表 40 参与留用奖金计划的员工数占员工总数的比例 % N=165

平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
26.37%	1%	5%	10%	30%	95%

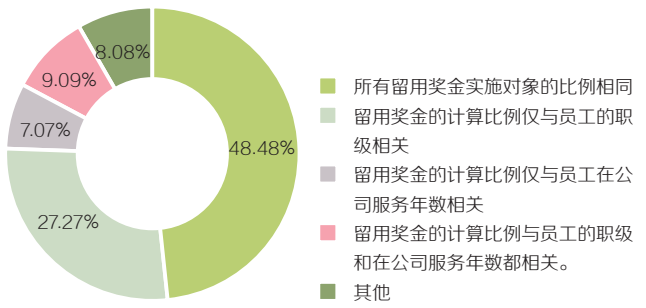
图表 41 参与留用奖金计划员工的服务年限要求 N=170



图表 42 留用奖金的计算方式 N=170



图表 43 员工留用奖金比例的计算方式 N=99



图表 44 留用奖金金额占年基本工资的百分比 N=48

平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
26.43%	7.00%	10.00%	15.00%	27.50%	45.80%

14.71% 的企业对全员实施留用奖金计划，而多数企业选择对企业的核心人才库中员工、关键项目团队员工、中高层管理人员发放留用奖金。另外，研发部门和技术部门员工也是企业发放留用奖金的主要对象。企业对于参与留用奖金计划的员工数量有一定的限制，如图表 40 所示，参与留用奖金计划的员工数占员工总数比例的中位数为 10%。

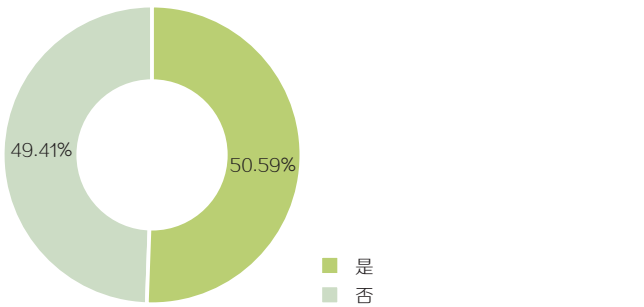
约六成企业选择用年基本工资百分比的方式计算留用奖金的发放数额，其中 48.48% 的企业对所有员工发放的比例相同，50 分位数为 15% 年基本工资。27.27% 的企业根据员工职级不同采取不同的留用奖金计算比例。如图表 44-1 所示，高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员、专业技术人员、一般员工发放比例的 50 分位数分别为 30%，25%，16.7%，15% 和 9% 年基本工资，根据职级高低依次递减。

50.59% 的企业对留用奖金的金额或比例进行年度或周期性的调整，而进行调整的首要依据为公司的经营状况（45.35%），其次为员工个人绩效（33.72%）。

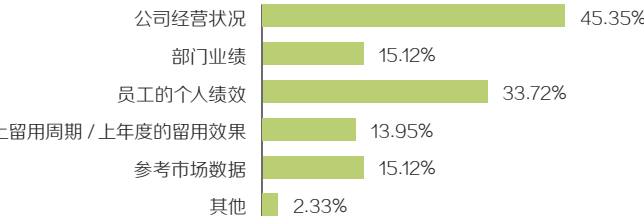
图表 44-1 不同职级员工，留用奖金金额占年基本工资的百分比

	平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
高层管理人员 N=26	35.53%	6.88%	15.00%	30.00%	35.00%	50.00%
中层管理人员 N=24	32.23%	5.00%	12.50%	25.00%	30.00%	45.00%
基层管理人员 N=19	23.80%	3.00%	10.00%	16.70%	25.00%	30.00%
专业技术员工 N=21	27.27%	2.00%	7.65%	15.00%	25.00%	30.00%
一般员工 N=10	11.43%	/	5.00%	9.00%	17.50%	/

图表 45 是否对留用奖金的金额或比例进行年度 / 周期性调整 N=170

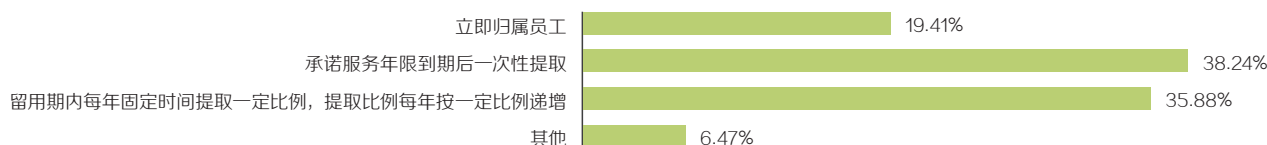


图表 46 留用奖金的金额或比例的调整依据 N=86

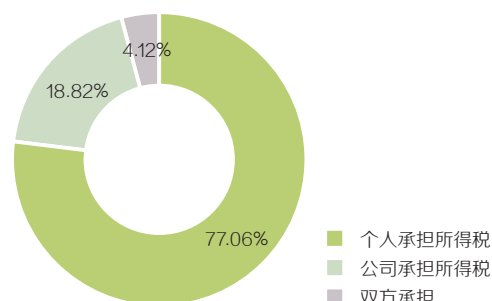




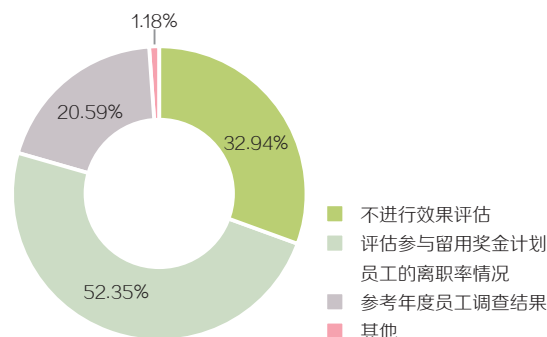
图表 47 留用奖金的权益归属形式 N=170



图表 48 留用奖金的个人所得税安排情况 N=170



图表 49 留用奖金对保留员工作用的评估 N=170



图表 50 参与留用奖金计划员工在留用周期内的离职率 N=50

平均值	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
3.73%	0.00%	0.80%	2.00%	5.00%	10.00%

留用奖金在留用期限内的保留效果较好。在统计参与留用奖金计划员工离职率的企业中有 82% 的企业表示在留用期限内员工离职率在 5% 以下, 更有 22% 的企业表示留用期限内员工的离职率为 0。

## 结语

在与企业 HR 的访谈中我们观察到人才从外资企业向中国本土企业流动的大趋势。近年来, 外资企业对人才的吸引力和保留优势渐失。一方面由于外企和中国本土和国有企业在薪酬福利方面差距缩小; 另一方面中国本土企业也已充分意识到人才对于企业未来发展的重要

性, 近年来员工培训、职业发展以及人才管理方面的投入增加。除此之外, 中国本土企业还可以提供如薪酬增加、企业未来发展机遇(如上市)、工作自主权和决策权等人才吸引点, 满足人才日益凸显的对于工作认同感和稳定性的需求。可见人才保留工作并非一蹴而就, 为确保企业长期稳定健康的成长, 必须要打好员工保留的组合拳:

+ 未雨绸缪, 做好离职风险把控。员工保留应该融入到人力资源的日常工作中, 每年设定组织和部门层面的离职率警戒线; 进行充分的离职面谈和阶段性数据分析及离职后员工访谈; 及时分析内部员工的离职情况, 员工调查反馈和直线经理反馈等相关数据, 并与外部行业数据进行实时比对; 有计划地实施不同类型员工针对性的人员发展及沟通计划。

+ 人性化的管理风格, 给予员工更多的自主空间。80 后成为企业劳动力的中流砥柱, 90 后也已经进入职场。企业管理者需要转换思维和管理模式, 充分重视年轻员工的崛起, 并给予他们同等的职场“尊重”, 提供满足年轻员工需求的文化氛围和发展路径, 不断激发他们的工作兴趣。

+ 充分沟通, 了解员工需求, 用创新赢得员工的心。一成不变的环境和工作内容容易引起员工的工作倦怠感, 职场新生代对职业发展的需求更迫切, 也更缺乏耐心。他们可能会在对企业依然感到满意的情况下离职去追寻下一个能够提供更高职位、更多挑战和趣味的工作机会, 企业需要更多的创意因子来激励和保留员工。

+ 打造企业文化, 提高员工对企业的认同感, 让员工对企业的未来充满自信。

+ 留用奖金往往更多在企业经历业务发展的重要阶段(比如收购兼并, 业务整合)时用于保留重要员工。我们建议在留任方案设计时可参考以下“五要素”: 定人、定量、定时、定效、定方式。定人: 确定留任对象, 参考岗位、服务年限、职级、工作绩效等。定量: 确定发放数额/占基本工资百分比。定时: 确定留用周期和奖金发放时间。定效: 确定留用方案的目标以及评判方法。定方法: 确定发放形式, 以现金、股权或红利等形式。除此之外, 在留用奖金计划设计时还需要注意将实施方案匹配不同员工的期望, 统一服务期限要求与奖金发放时间, 签订相应的协议书和违约条款。

人才保留涉及人力资源管理工作方方面面, 不可一概而论。企业需要基于业务现状和未来发展明确员工的保留目标, 再从员工角度入手, 通过大量沟通了解员工需要什么? “有的放矢”地制定人才保留战略, 力求充分匹配员工需求与企业需求, 设计针对性、持续性和灵活性的人性化保留计划的分析和设计方案, 做到健康留人、快乐留人!

# 附录

## 机械制造行业 N=62

图表 1  参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工总体离职率（实际）N=58	15.53%	8.00%	11.00%	16.70%
员工总体离职率（预期）N=57	14.96%	7.00%	12.00%	20.00%

图表 2  参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工主动离职率（实际）N=58	11.37%	5.00%	8.00%	12.00%
员工主动离职率（预期）N=56	11.89%	5.00%	10.00%	13.00%

图表 3  参调企业上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化 N=62

上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	11.29%
上升5%-10%（不包括5%）	9.68%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	67.74%
下降5%-10%（不包括5%）	9.68%
下降10%以上（不包括10%）	12.90%

图表 4  参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=62

预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	3.23%
上升5%-10%（不包括5%）	20.97%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	61.29%
下降5%-10%（不包括5%）	9.68%
下降10%以上（不包括10%）	4.84%

图表 5  参调企业上一财年各类员工的主动离职原因

主动离职原因	关键人才 N=51	高层管理人员 N=42	中层管理人员 N=47	基层管理人员 N=50	专业技术人才 N=54	一般员工 N=56	蓝领员工 N=57
行业市场因素	13.73%	40.48%	21.28%	18.00%	12.96%	10.71%	10.53%
对企业前景不乐观	17.65%	30.95%	25.53%	14.00%	16.67%	7.14%	10.53%
企业文化不匹配	13.73%	45.24%	29.79%	16.00%	11.11%	12.50%	8.77%
与直接上级的关系	13.73%	26.19%	14.89%	18.00%	16.67%	14.29%	8.77%
与其他管理者的关系	3.92%	4.76%	4.26%	4.00%	1.85%	5.36%	1.75%
与其他同事的关系	0.00%	0.00%	2.13%	4.00%	3.70%	1.79%	0.00%
职业前景渺茫	52.94%	26.19%	51.06%	60.00%	53.70%	42.86%	24.56%
培训机会少	9.80%	0.00%	4.26%	8.00%	16.67%	3.57%	5.26%
工作资源匮乏	1.96%	2.38%	2.13%	4.00%	5.56%	0.00%	0.00%
薪资政策	58.82%	23.81%	40.43%	64.00%	57.41%	73.21%	84.21%
福利政策	7.84%	2.38%	2.13%	8.00%	7.41%	23.21%	40.35%
工作与生活不平衡	39.22%	30.95%	25.53%	22.00%	29.63%	30.36%	24.56%
交通不便利	9.80%	7.14%	10.64%	6.00%	7.41%	17.86%	17.54%
个人原因（与工作本身无关的）	33.33%	30.95%	34.04%	28.00%	38.89%	37.50%	42.11%
其他	3.92%	9.52%	12.77%	8.00%	3.70%	3.57%	7.02%

图表 6  针对不同人群，最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
关键人才 N=58	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 企业文化 4. 新技能的学习机会 5. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 留用奖金	63.79% 58.62% 43.10% 32.76% 27.59% 27.59%
高层管理人员 N=55	1. 企业文化 2. 股票/期权 3. 雇主品牌形象 4. 具有市场竞争力的基本工资 5. 教育补助（例如：MBA, EMBA, 硕士学位课程等）	70.91% 63.64% 43.64% 40.00% 32.73%
中层管理人员 N=61	1. 晋升机会 2. 企业文化 3. 具有市场竞争力的基本工资 4. 教育补助（例如：MBA, EMBA, 硕士学位课程等） 5. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平	55.74% 45.90% 44.26% 40.98% 32.79%
基层管理人员 N=59	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 企业文化 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 加强员工沟通机制	74.58% 62.71% 45.76% 38.98% 35.59%
专业技术人才 N=59	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 新技能的学习机会 3. 晋升机会 4. 海外派遣/培训机会 5. 企业文化	67.80% 55.93% 45.76% 37.29% 35.59%
一般员工 N=58	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 晋升机会 3. 新技能的学习机会 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 加强员工沟通机制	67.24% 53.45% 39.66% 37.93% 32.76%
蓝领员工 N=57	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 加班工资 3. 额外补贴（根据工龄或技能） 4. 加强员工沟通机制 5. 晋升机会	71.93% 68.42% 43.86% 36.84% 29.82%

**图表 7** 针对关键人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=52	1年内计划使用 N=52	最有效 N=62
1	补充医疗保险	37.50%	25.00%	12.90%
2	留用奖金	25.00%	0.00%	62.90%
3	连带配偶/子女的福利	25.00%	12.50%	33.87%
4	弹性福利	18.75%	25.00%	30.65%
5	住房贷款	12.50%	6.25%	40.32%
6	补充公积金	12.50%	6.25%	29.03%
7	储蓄计划	12.50%	0.00%	19.35%
8	股票/期权	6.25%	12.50%	16.13%
9	补充养老金	6.25%	6.25%	4.84%
10	高端医疗	6.25%	12.50%	1.61%
11	企业年金	0.00%	12.50%	20.97%
12	创新的福利项目	0.00%	0.00%	0.00%
13	其他	6.25%	12.50%	1.61%

**图表 9** 针对中层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=50	1年内计划使用 N=50	最有效 N=62
1	补充医疗保险	56.00%	12.00%	17.74%
2	连带配偶/子女的福利	50.00%	16.00%	25.81%
3	留用奖金	38.00%	12.00%	54.84%
4	弹性福利	36.00%	22.00%	43.55%
5	补充公积金	16.00%	8.00%	22.58%
6	股票/期权	12.00%	8.00%	17.74%
7	企业年金	10.00%	6.00%	22.58%
8	创新的福利项目	10.00%	8.00%	1.61%
9	住房贷款	8.00%	2.00%	37.10%
10	补充养老金	8.00%	6.00%	4.84%
11	储蓄计划	4.00%	10.00%	12.90%
12	高端医疗	0.00%	6.00%	9.68%
13	其他	12.00%	4.00%	3.23%

**图表 8** 针对高层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=54	1年内计划使用 N=54	最有效
1	补充医疗保险	51.85%	7.41%	1.61%
2	连带配偶/子女的福利	50.00%	20.37%	24.19%
3	股票/期权	37.04%	11.11%	83.87%
4	弹性福利	31.48%	16.67%	37.10%
5	留用奖金	31.48%	7.41%	37.10%
6	高端医疗	27.78%	9.26%	41.94%
7	企业年金	18.52%	9.26%	24.19%
8	创新的福利项目	14.81%	9.26%	3.23%
9	补充公积金	12.96%	7.41%	8.06%
10	补充养老金	11.11%	1.85%	8.06%
11	住房贷款	5.56%	0.00%	8.06%
12	储蓄计划	3.70%	3.70%	4.84%
13	其他	9.26%	3.70%	1.61%

**图表 10** 针对基层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=49	1年内计划使用 N=49	最有效 N=62
1	补充医疗保险	55.10%	10.20%	25.81%
2	连带配偶/子女的福利	46.94%	18.37%	33.87%
3	弹性福利	30.61%	16.33%	43.55%
4	留用奖金	24.49%	6.12%	37.10%
5	补充公积金	16.33%	4.08%	38.71%
6	企业年金	14.29%	4.08%	17.74%
7	创新的福利项目	10.20%	8.16%	0.00%
8	住房贷款	8.16%	6.12%	29.03%
9	补充养老金	8.16%	4.08%	11.29%
10	股票/期权	6.12%	2.04%	8.06%
11	储蓄计划	4.08%	6.12%	16.13%
12	高端医疗	2.04%	2.04%	3.23%
13	其他	6.12%	2.04%	0.00%

图表 11 针对专业技术人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=53	1年内计划使用 N=53	最有效 N=62
1	补充医疗保险	49.06%	9.43%	27.42%
2	连带配偶/子女的福利	43.40%	15.09%	37.10%
3	弹性福利	28.30%	15.09%	41.94%
4	留用奖金	28.30%	7.55%	54.84%
5	补充公积金	16.98%	3.77%	29.03%
6	企业年金	11.32%	5.66%	17.74%
7	住房贷款	9.43%	3.77%	29.03%
8	补充养老金	9.43%	5.66%	6.45%
9	股票/期权	7.55%	1.89%	11.29%
10	创新的福利项目	7.55%	7.55%	0.00%
11	储蓄计划	1.89%	9.43%	22.58%
12	高端医疗	0.00%	1.89%	0.00%
13	其他	5.66%	1.89%	1.61%

图表 12 针对一般员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=53	1年内计划使用 N=53	最有效 N=62
1	补充医疗保险	49.06%	7.55%	45.16%
2	连带配偶/子女的福利	41.51%	13.21%	32.26%
3	弹性福利	24.53%	15.09%	43.55%
4	补充公积金	16.98%	1.89%	45.16%
5	留用奖金	15.09%	3.77%	29.03%
6	创新的福利项目	11.32%	9.43%	0.00%
7	企业年金	9.43%	3.77%	8.06%
8	住房贷款	5.66%	0.00%	29.03%
9	补充养老金	5.66%	1.89%	11.29%
10	股票/期权	3.77%	1.89%	4.84%
11	储蓄计划	1.89%	5.66%	11.29%
12	高端医疗	1.89%	1.89%	0.00%
13	其他	3.77%	5.66%	1.61%

图表 13 针对蓝领员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=55	1年内计划使用 N=55	最有效 N=61
1	加班工资	69.09%	16.36%	75.41%
2	补充医疗保险	43.64%	7.27%	18.03%
3	额外补贴（根据工龄或技能）	41.82%	14.55%	75.41%
4	连带配偶/子女的福利	32.73%	9.09%	-
5	弹性福利	16.36%	10.91%	21.31%
6	补充公积金	10.91%	3.64%	21.31%
7	留用奖金	9.09%	3.64%	21.31%
8	企业年金	7.27%	3.64%	3.28%
9	创新的福利项目	7.27%	7.27%	1.64%
10	股票/期权	5.45%	1.82%	-
11	住房贷款	5.45%	0.00%	18.03%
12	补充养老金	5.45%	1.82%	6.56%
13	高端医疗	1.82%	1.82%	-
14	储蓄计划	0.00%	3.64%	13.11%
15	其他	5.45%	5.45%	0.00%

注:图表 7-13 的薪酬福利类保留措施为除“具有市场竞争力的基本工资”以外的措施。

汽车及零部件 N=43

图表 1 参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工总体离职率（实际）N=43	11.24%	3.00%	8.00%	16.00%
员工总体离职率（预期）N=43	11.53%	5.00%	8.00%	15.00%

图表 2 参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工主动离职率（实际）N=43	9.52%	3.00%	6.00%	15.00%
员工主动离职率（预期）N=43	10.16%	3.00%	8.00%	12.00%

图表 3 参调企业上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化 N=43

上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	9.30%
上升5%-10%（不包括5%）	6.98%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	72.09%
下降5%-10%（不包括5%）	9.30%
下降10%以上（不包括10%）	2.33%

图表 4 参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=43

预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	4.65%
上升5%-10%（不包括5%）	18.60%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	60.47%
下降5%-10%（不包括5%）	13.95%
下降10%以上（不包括10%）	2.33%

图表 5 参调企业上一财年各类员工的主动离职原因

主动离职原因	关键人才 N=32	高层管理人员 N=29	中层管理人员 N=36	基层管理人员 N=35	专业技术人才 N=36	一般员工 N=40	蓝领员工 N=40
行业市场因素	21.88%	41.38%	22.22%	20.00%	22.22%	7.50%	7.50%
对企业前景不乐观	12.50%	24.14%	22.22%	8.57%	13.89%	0.00%	5.00%
企业文化不匹配	3.13%	37.93%	19.44%	8.57%	5.56%	12.50%	12.50%
与直接上级的关系	9.38%	3.45%	19.44%	25.71%	11.11%	20.00%	15.00%
与其他管理者的关系	3.13%	20.69%	13.89%	2.86%	5.56%	2.50%	5.00%
与其他同事的关系	3.13%	6.90%	8.33%	0.00%	0.00%	5.00%	2.50%
职业前景渺茫	56.25%	27.59%	44.44%	48.57%	47.22%	37.50%	17.50%
培训机会少	15.63%	3.45%	5.56%	17.14%	22.22%	17.50%	5.00%
工作资源匮乏	6.25%	3.45%	8.33%	11.43%	5.56%	5.00%	2.50%
薪资政策	62.50%	31.03%	41.67%	71.43%	63.89%	67.50%	70.00%
福利政策	15.63%	6.90%	11.11%	11.43%	16.67%	17.50%	22.50%
工作与生活不平衡	31.25%	24.14%	27.78%	28.57%	27.78%	25.00%	27.50%
交通不便利	6.25%	0.00%	13.89%	5.71%	2.78%	10.00%	17.50%
个人原因（与工作本身无关的）	31.25%	48.28%	13.89%	25.71%	36.11%	50.00%	57.50%
其他	18.75%	10.34%	2.78%	5.71%	11.11%	12.50%	17.50%

图表 6 针对不同人群，最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
关键人才 N=36	1.晋升机会 2.具有市场竞争力的基本工资 3.新技能的学习机会 3.企业文化 4.加强员工沟通机制 4.海外派遣/培训机会	69.44% 47.22% 38.89% 38.89% 33.33% 33.33%
高层管理人员 N=38	1.企业文化 2.雇主品牌形象 3.弹性办公时间 4.海外派遣/培训机会 4.继任者计划沟通 4.股票/期权	71.05% 47.37% 36.84% 28.95% 28.95% 28.95%
中层管理人员 N=39	1.晋升机会 2.企业文化 3.海外派遣/培训机会 3.继任者计划沟通 4.弹性办公时间 4.教育补助（例如：MBA, EMBA, 硕士学位课程等）	66.67% 51.28% 38.46% 38.46% 28.21% 28.21%
基层管理人员 N=40	1.晋升机会 2.具有市场竞争力的基本工资 2.加强员工沟通机制 3.企业文化 4.提高直线领导者与管理者的综合素质水平 4.新技能的学习机会	67.50% 37.50% 37.50% 35.00% 32.50% 32.50%
专业技术人才 N=40	1.新技能的学习机会 2.晋升机会 3.海外派遣/培训机会 4.具有市场竞争力的基本工资 5.加强员工沟通机制 5.企业文化	52.50% 50.00% 42.50% 40.00% 35.00% 35.00%
一般员工 N=40	1. 加强员工沟通机制 2. 晋升机会 3. 新技能的学习机会 4. 具有市场竞争力的基本工资 5. 轮岗	55.00% 50.00% 47.50% 47.50% 35.00%
蓝领员工 N=36	1.具有市场竞争力的基本工资 2.加班工资 3.新技能的学习机会 4.额外补贴（根据工龄或技能） 5.加强员工沟通机制 5.轮岗	61.11% 52.78% 38.89% 33.33% 30.56% 30.56%

图表 7 针对关键人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=40	1年内计划使用 N=40	最有效 N=43
1	留用奖金	42.50%	25.00%	72.09%
2	补充医疗保险	37.50%	12.50%	11.63%
3	补充公积金	25.00%	7.50%	9.30%
4	弹性福利	20.00%	30.00%	46.51%
5	企业年金	20.00%	15.00%	23.26%
6	连带配偶/子女的福利	20.00%	5.00%	30.23%
7	住房贷款	12.50%	7.50%	30.23%
8	创新的福利项目	12.50%	17.50%	2.33%
9	补充养老金	7.50%	2.50%	4.65%
10	储蓄计划	7.50%	0.00%	4.65%
11	股票/期权	5.00%	2.50%	16.28%
12	高端医疗	2.50%	2.50%	13.95%
13	其他	2.50%	2.50%	0.00%

图表 9 针对中层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=39	1年内计划使用 N=39	最有效 N=43
1	留用奖金	46.15%	25.64%	62.79%
2	补充医疗保险	41.03%	15.38%	9.30%
3	弹性福利	28.21%	30.77%	48.84%
4	补充公积金	28.21%	5.13%	9.30%
5	连带配偶/子女的福利	28.21%	5.13%	41.86%
6	企业年金	25.64%	15.38%	23.26%
7	高端医疗	15.38%	5.13%	13.95%
8	储蓄计划	10.26%	0.00%	16.28%
9	住房贷款	7.69%	5.13%	20.93%
10	补充养老金	7.69%	2.56%	4.65%
11	创新的福利项目	7.69%	15.38%	2.33%
12	股票/期权	5.13%	10.26%	18.60%
13	其他	2.56%	2.56%	0.00%

图表 8 针对高层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=37	1年内计划使用 N=37	最有效 N=43
1	留用奖金	48.65%	35.14%	58.14%
2	补充医疗保险	40.54%	16.22%	2.33%
3	连带配偶/子女的福利	35.14%	10.81%	18.60%
4	高端医疗	32.43%	13.51%	34.88%
5	企业年金	29.73%	16.22%	30.23%
6	股票/期权	27.03%	24.32%	79.07%
7	补充公积金	24.32%	2.70%	4.65%
8	弹性福利	21.62%	27.03%	30.23%
9	储蓄计划	10.81%	0.00%	6.98%
10	补充养老金	8.11%	5.41%	6.98%
11	创新的福利项目	8.11%	16.22%	2.33%
12	住房贷款	5.41%	0.00%	6.98%
13	其他	2.70%	2.70%	0.00%

图表 10 针对基层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=43	1年内计划使用 N=43	最有效 N=40
1	补充医疗保险	40.00%	12.50%	16.28%
2	留用奖金	32.50%	20.00%	39.53%
3	补充公积金	27.50%	5.00%	20.93%
4	弹性福利	25.00%	22.50%	51.16%
5	连带配偶/子女的福利	25.00%	7.50%	37.21%
6	企业年金	20.00%	17.50%	16.28%
7	储蓄计划	12.50%	2.50%	23.26%
8	住房贷款	7.50%	2.50%	20.93%
9	补充养老金	7.50%	5.00%	6.98%
10	高端医疗	5.00%	2.50%	9.30%
11	创新的福利项目	5.00%	17.50%	2.33%
12	股票/期权	0.00%	2.50%	0.00%
13	其他	2.50%	5.00%	0.00%



图表 11 针对专业技术人才，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=43	1年内计划使用 N=43	最有效 N=43
1	补充医疗保险	37.21%	13.95%	18.60%
2	留用奖金	32.56%	18.60%	62.79%
3	补充公积金	23.26%	6.98%	18.60%
4	连带配偶/子女的福利	23.26%	4.65%	25.58%
5	弹性福利	18.60%	23.26%	46.51%
6	企业年金	18.60%	9.30%	20.93%
7	储蓄计划	11.63%	0.00%	18.60%
8	住房贷款	9.30%	2.33%	30.23%
9	补充养老金	9.30%	2.33%	2.33%
10	创新的福利项目	4.65%	16.28%	4.65%
11	股票/期权	2.33%	2.33%	6.98%
12	高端医疗	2.33%	0.00%	6.98%
13	其他	2.33%	2.33%	0.00%

图表 12 针对一般员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=39	1年内计划使用 N=39	最有效 N=43
1	补充医疗保险	41.03%	12.82%	27.91%
2	补充公积金	25.64%	7.69%	30.23%
3	连带配偶/子女的福利	25.64%	7.69%	27.91%
4	留用奖金	20.51%	10.26%	25.58%
5	弹性福利	20.51%	20.51%	46.51%
6	企业年金	20.51%	10.26%	11.63%
7	补充养老金	12.82%	2.56%	6.98%
8	储蓄计划	10.26%	0.00%	18.60%
9	住房贷款	7.69%	2.56%	27.91%
10	创新的福利项目	7.69%	17.95%	2.33%
11	高端医疗	5.13%	2.56%	4.65%
12	股票/期权	2.56%	2.56%	2.33%
13	其他	2.56%	2.56%	0.00%

图表 13 针对蓝领员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=37	1年内计划使用 N=37	最有效 N=42
1	加班工资	67.57%	13.51%	76.19%
2	补充医疗保险	40.54%	13.51%	19.05%
3	额外补贴（根据工龄或技能）	35.14%	18.92%	69.05%
4	连带配偶/子女的福利	24.32%	5.41%	-
5	补充公积金	21.62%	5.41%	9.52%
6	企业年金	21.62%	10.81%	4.76%
7	留用奖金	13.51%	8.11%	21.43%
8	弹性福利	10.81%	13.51%	19.05%
9	补充养老金	10.81%	2.70%	0.00%
10	创新的福利项目	10.81%	18.92%	2.38%
11	住房贷款	8.11%	2.70%	11.90%
12	储蓄计划	8.11%	0.00%	7.14%
13	高端医疗	2.70%	2.70%	-
14	股票/期权	0.00%	2.70%	-
15	其他	5.41%	2.70%	0.00%

注: 图表 7-13 的薪酬福利类保留措施为除“具有市场竞争力的基本工资”以外的措施。

信息技术与半导体 N=40

图表 1 参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工总体离职率（实际）N=39	23.68%	10.00%	18.40%	27.00%
员工总体离职率（预期）N=39	19.98%	9.00%	15.00%	20.00%

图表 2 参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工主动离职率（实际）N=39	18.97%	9.00%	12.50%	20.00%
员工主动离职率（预期）N=38	17.24%	8.00%	12.50%	19.00%

图表 3 参调企业上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化 N=40

上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	17.50%
上升5%-10%（不包括5%）	30.00%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	45.00%
下降5%-10%（不包括5%）	5.00%
下降10%以上（不包括10%）	2.50%

图表 4 参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=40

预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	7.50%
上升5%-10%（不包括5%）	25.00%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	47.50%
下降5%-10%（不包括5%）	15.00%
下降10%以上（不包括10%）	5.00%

图表 5 参调企业上一财年各类员工的主动离职原因

主动离职原因	关键人才 N=30	高层管理人员 N=22	中层管理人员 N=30	基层管理人员 N=33	专业技术人才 N=35	一般员工 N=38	蓝领员工 N=18
行业市场因素	26.67%	27.27%	30.00%	15.15%	25.71%	10.53%	11.11%
对企业前景不乐观	20.00%	40.91%	23.33%	12.12%	22.86%	10.53%	11.11%
企业文化不匹配	23.33%	36.36%	13.33%	15.15%	5.71%	7.89%	11.11%
与直接上级的关系	30.00%	22.73%	30.00%	24.24%	17.14%	23.68%	16.67%
与其他管理者的关系	10.00%	13.64%	20.00%	6.06%	0.00%	0.00%	0.00%
与其他同事的关系	0.00%	4.55%	3.33%	3.03%	2.86%	5.26%	0.00%
职业前景渺茫	50.00%	27.27%	33.33%	42.42%	48.57%	36.84%	22.22%
培训机会少	3.33%	0.00%	0.00%	3.03%	2.86%	2.63%	0.00%
工作资源匮乏	0.00%	4.55%	13.33%	3.03%	5.71%	0.00%	0.00%
薪资政策	50.00%	36.36%	50.00%	72.73%	88.57%	68.42%	72.22%
福利政策	13.33%	0.00%	3.33%	0.00%	11.43%	7.89%	27.78%
工作与生活不平衡	26.67%	18.18%	16.67%	30.30%	17.14%	18.42%	22.22%
交通不便利	3.33%	4.55%	3.33%	9.09%	8.57%	13.16%	16.67%
个人原因（与工作本身无关的）	33.33%	31.82%	33.33%	30.30%	31.43%	34.21%	55.56%
其他	6.67%	9.09%	13.33%	12.12%	8.57%	13.16%	27.78%

图表 6 针对不同人群，最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
关键人才 N=35	1. 股票/期权 2. 企业文化 3. 雇主品牌形象 4. 晋升机会 5. 教育补助（例如：MBA, EMBA, 硕士学位课程等）	65.71% 62.86% 40.00% 40.00% 40.00%
高层管理人员 N=40	1.股票/期权 2.企业文化 3.雇主品牌形象 4.教育补助（例如：MBA, EMBA, 硕士学位课程等） 5.高端医疗 5.继任者计划沟通 5.具有市场竞争力的基本工资	67.50% 57.50% 42.50% 37.50% 35.00% 35.00% 35.00%
中层管理人员 N=40	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 企业文化 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 股票/期权	55.00% 52.50% 42.50% 40.00% 32.50%
基层管理人员 N=40	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 新技能的学习机会 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 加强员工沟通机制	77.50% 67.50% 40.00% 37.50% 35.00%
专业技术人才 N=40	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 晋升机会 3. 新技能的学习机会 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 企业文化	75.00% 57.50% 57.50% 37.50% 37.50%
一般员工 N=39	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 晋升机会 3. 新技能的学习机会 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 加强员工沟通机制	75.00% 57.50% 57.50% 37.50% 37.50%
蓝领员工 N=23	1.具有市场竞争力的基本工资 2.加班工资 3.加强员工沟通机制 4.晋升机会 5.提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5.新技能的学习机会 5.轮岗 5.雇主品牌形象	73.91% 52.17% 39.13% 30.43% 26.09% 26.09% 26.09% 26.09%

**图表 7** 针对关键人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=31	1年内计划使用 N=31	最有效 N=40
1	补充医疗保险	58.06%	9.68%	5.00%
2	连带配偶/子女的福利	35.48%	16.13%	7.50%
3	留用奖金	32.26%	22.58%	50.00%
4	股票/期权	16.13%	3.23%	72.50%
5	创新的福利项目	16.13%	9.68%	2.50%
6	弹性福利	12.90%	22.58%	32.50%
7	补充公积金	12.90%	0.00%	17.50%
8	企业年金	12.90%	19.35%	27.50%
9	高端医疗	9.68%	12.90%	12.50%
10	住房贷款	3.23%	9.68%	30.00%
11	补充养老金	3.23%	3.23%	5.00%
12	储蓄计划	0.00%	6.45%	10.00%
13	其他	9.68%	6.45%	0.00%

**图表 9** 针对中层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=34	1年内计划使用 N=34	最有效 N=40
1	补充医疗保险	55.88%	8.82%	15.00%
2	连带配偶/子女的福利	41.18%	17.65%	17.50%
3	留用奖金	32.35%	17.65%	65.00%
4	股票/期权	32.35%	17.65%	50.00%
5	弹性福利	17.65%	23.53%	40.00%
6	企业年金	17.65%	20.59%	25.00%
7	补充公积金	14.71%	2.94%	15.00%
8	高端医疗	8.82%	11.76%	2.50%
9	住房贷款	5.88%	5.88%	25.00%
10	储蓄计划	5.88%	2.94%	12.50%
11	创新的福利项目	5.88%	5.88%	0.00%
12	补充养老金	2.94%	2.94%	7.50%
13	其他	8.82%	8.82%	2.50%

**图表 8** 针对高层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=36	1年内计划使用 N=36	最有效 N=40
1	股票/期权	55.56%	27.78%	85.00%
2	补充医疗保险	52.78%	8.33%	0.00%
3	连带配偶/子女的福利	50.00%	19.44%	20.00%
4	留用奖金	30.56%	16.67%	52.50%
5	高端医疗	30.56%	22.22%	42.50%
6	企业年金	22.22%	19.44%	35.00%
7	弹性福利	16.67%	22.22%	27.50%
8	补充公积金	16.67%	2.78%	5.00%
9	储蓄计划	8.33%	2.78%	0.00%
10	创新的福利项目	8.33%	8.33%	0.00%
11	补充养老金	5.56%	2.78%	5.00%
12	住房贷款	2.78%	2.78%	7.50%
13	其他	8.33%	5.56%	2.50%

**图表 10** 针对基层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=33	1年内计划使用 N=33	最有效 N=40
1	补充医疗保险	60.61%	9.09%	17.50%
2	连带配偶/子女的福利	42.42%	15.15%	15.00%
3	留用奖金	21.21%	18.18%	55.00%
4	股票/期权	21.21%	6.06%	17.50%
5	企业年金	18.18%	18.18%	20.00%
6	弹性福利	15.15%	27.27%	35.00%
7	补充公积金	15.15%	0.00%	40.00%
8	创新的福利项目	15.15%	9.09%	2.50%
9	高端医疗	12.12%	9.09%	0.00%
10	住房贷款	6.06%	3.03%	37.50%
11	补充养老金	6.06%	3.03%	10.00%
12	储蓄计划	6.06%	3.03%	15.00%
13	其他	9.09%	6.06%	5.00%

图表 11 针对专业技术人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=33	1年内计划使用 N=33	最有效 N=40
1	补充医疗保险	57.58%	9.09%	20.00%
2	连带配偶/子女的福利	39.39%	12.12%	5.00%
3	留用奖金	21.21%	15.15%	60.00%
4	股票/期权	12.12%	3.03%	22.50%
5	弹性福利	12.12%	21.21%	50.00%
6	补充公积金	12.12%	0.00%	30.00%
7	企业年金	12.12%	18.18%	27.50%
8	高端医疗	9.09%	9.09%	0.00%
9	创新的福利项目	9.09%	6.06%	7.50%
10	住房贷款	3.03%	3.03%	42.50%
11	补充养老金	3.03%	3.03%	5.00%
12	储蓄计划	0.00%	0.00%	7.50%
13	其他	6.06%	6.06%	0.00%

图表 12 针对一般员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=30	1年内计划使用 N=30	最有效 N=40
1	补充医疗保险	63.33%	13.33%	40.00%
2	连带配偶/子女的福利	43.33%	16.67%	10.00%
3	留用奖金	13.33%	3.33%	40.00%
4	补充公积金	13.33%	0.00%	40.00%
5	企业年金	13.33%	13.33%	12.50%
6	股票/期权	10.00%	0.00%	5.00%
7	弹性福利	10.00%	16.67%	45.00%
8	高端医疗	10.00%	6.67%	0.00%
9	创新的福利项目	10.00%	6.67%	2.50%
10	补充养老金	3.33%	3.33%	12.50%
11	住房贷款	0.00%	3.33%	37.50%
12	储蓄计划	0.00%	0.00%	7.50%
13	其他	6.67%	6.67%	5.00%

图表 13 针对蓝领员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=15	1年内计划使用 N=15	最有效 N=26
1	补充医疗保险	60.00%	0.00%	26.92%
2	加班工资	60.00%	20.00%	76.92%
3	额外补贴（根据工龄或技能）	40.00%	6.67%	69.23%
4	连带配偶/子女的福利	26.67%	0.00%	-
5	补充公积金	20.00%	0.00%	11.54%
6	股票/期权	13.33%	0.00%	-
7	弹性福利	13.33%	20.00%	11.54%
8	留用奖金	6.67%	6.67%	38.46%
9	补充养老金	6.67%	6.67%	3.85%
10	企业年金	6.67%	13.33%	3.85%
11	高端医疗	6.67%	6.67%	-
12	创新的福利项目	6.67%	0.00%	3.85%
13	住房贷款	0.00%	0.00%	3.85%
14	储蓄计划	0.00%	0.00%	3.85%
15	其他	6.67%	6.67%	0.00%

注:图表 7-13 的薪酬福利类保留措施为除“具有市场竞争力的基本工资”以外的措施。

消费品（含快消与耐消）N=45

图表 1 参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工总体离职率（实际）N=44	18.77%	8.00%	15.00%	20.00%
员工总体离职率（预期）N=44	16.14%	8.25%	10.00%	19.50%

图表 2 参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工主动离职率（实际）N=43	15.00%	5.70%	8.00%	16.31%
员工主动离职率（预期）N=43	13.96%	5.00%	9.00%	15.00%

图表 3 参调企业上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化 N=45

上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	13.33%
上升5%-10%（不包括5%）	28.89%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	48.89%
下降5%-10%（不包括5%）	2.22%
下降10%以上（不包括10%）	6.67%

图表 4 参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=45

预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	4.44%
上升5%-10%（不包括5%）	13.33%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	53.33%
下降5%-10%（不包括5%）	26.67%
下降10%以上（不包括10%）	2.22%

图表 5 参调企业上一财年各类员工的主动离职原因

主动离职原因	关键人才 N=33	高层管理人员 N=35	中层管理人员 N=38	基层管理人员 N=40	专业技术人才 N=39	一般员工 N=41	蓝领员工 N=32
行业市场因素	33.33%	40.00%	26.32%	17.50%	23.08%	17.07%	15.63%
对企业前景不乐观	24.24%	34.29%	18.42%	10.00%	7.69%	0.00%	0.00%
企业文化不匹配	18.18%	60.00%	23.68%	7.50%	10.26%	2.44%	3.13%
与直接上级的关系	18.18%	37.14%	36.84%	20.00%	15.38%	26.83%	21.88%
与其他管理者的关系	3.03%	14.29%	13.16%	5.00%	5.13%	2.44%	6.25%
与其他同事的关系	0.00%	2.86%	2.63%	7.50%	7.69%	21.95%	9.38%
职业前景渺茫	42.42%	11.43%	31.58%	32.50%	33.33%	19.51%	12.50%
培训机会少	9.09%	0.00%	7.89%	12.50%	15.38%	12.20%	9.38%
工作资源匮乏	15.15%	2.86%	10.53%	12.50%	2.56%	7.32%	6.25%
薪资政策	51.52%	5.71%	31.58%	72.50%	66.67%	68.29%	71.88%
福利政策	12.12%	2.86%	2.63%	20.00%	17.95%	21.95%	25.00%
工作与生活不平衡	6.06%	28.57%	39.47%	15.00%	23.08%	14.63%	18.75%
交通不便利	12.12%	5.71%	13.16%	10.00%	12.82%	17.07%	18.75%
个人原因（与工作本身无关的）	45.45%	34.29%	34.21%	47.50%	38.46%	53.66%	56.25%
其他	6.06%	5.71%	0.00%	0.00%	2.56%	4.88%	9.38%

图表 6 针对不同人群，最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
关键人才 N=38	1.晋升机会 2.具有市场竞争力的基本工资 3.新技能的学习机会 4.企业文化 4.留用奖金 4.雇主品牌形象	68.42% 52.63% 44.74% 34.21% 34.21% 34.21%
高层管理人员 N=44	1.企业文化 2.雇主品牌形象 3.股票/期权 4.海外派遣/培训机会 5.具有市场竞争力的基本工资	68.18% 61.36% 43.18% 38.64% 36.36%
中层管理人员 N=45	1. 晋升机会 2. 企业文化 3. 具有市场竞争力的基本工资 4. 雇主品牌形象 5. 海外派遣/培训机会	68.18% 51.11% 48.89% 44.44% 35.56%
基层管理人员 N=45	1.晋升机会 2.具有市场竞争力的基本工资 3.企业文化 3.新技能的学习机会 4.提高直线领导者与管理者的综合素质水平 4.加强员工沟通机制	73.33% 53.33% 44.44% 44.44% 37.78% 37.78%
专业技术人才 N=43	1.新技能的学习机会 2.晋升机会 3.海外派遣/培训机会 4.具有市场竞争力的基本工资 5.加强员工沟通机制 5.企业文化	48.84% 46.51% 39.53% 37.21% 32.56% 32.56%
一般员工 N=41	1. 新技能的学习机会 2. 晋升机会 3. 具有市场竞争力的基本工资 4. 企业文化 5. 雇主品牌形象	70.73% 65.85% 65.85% 41.46% 39.02%
蓝领员工 N=33	1. 加班工资 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 加强员工沟通机制 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 额外补贴（根据工龄或技能）	72.73% 63.64% 42.42% 39.39% 39.39%

图表 7 针对关键人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=27	1年内计划使用 N=27	最有效 N=45
1	补充医疗保险	51.85%	29.63%	13.33%
2	留用奖金	33.33%	11.11%	62.22%
3	连带配偶/子女的福利	22.22%	11.11%	28.89%
4	弹性福利	18.52%	22.22%	51.11%
5	股票/期权	11.11%	14.81%	40.00%
6	补充公积金	11.11%	7.41%	8.89%
7	补充养老金	7.41%	0.00%	2.22%
8	企业年金	7.41%	0.00%	22.22%
9	创新的福利项目	3.70%	22.22%	2.22%
10	住房贷款	0.00%	7.41%	24.44%
11	储蓄计划	0.00%	3.70%	8.89%
12	高端医疗	0.00%	0.00%	0.00%
13	其他	14.81%	3.70%	0.00%

图表 9 针对中层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=37	1年内计划使用 N=37	最有效 N=45
1	补充医疗保险	43.24%	16.22%	22.22%
2	留用奖金	35.14%	13.51%	60.00%
3	连带配偶/子女的福利	24.32%	16.22%	28.89%
4	弹性福利	16.22%	18.92%	51.11%
5	企业年金	13.51%	5.41%	24.44%
6	补充公积金	10.81%	5.41%	20.00%
7	股票/期权	8.11%	5.41%	24.44%
8	住房贷款	8.11%	2.70%	8.89%
9	补充养老金	8.11%	2.70%	8.89%
10	高端医疗	5.41%	0.00%	8.89%
11	创新的福利项目	2.70%	10.81%	2.22%
12	储蓄计划	0.00%	2.70%	17.78%
13	其他	10.81%	2.70%	0.00%

图表 8 针对高层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=37	1年内计划使用 N=37	最有效 N=45
1	连带配偶/子女的福利	45.95%	13.51%	33.33%
2	补充医疗保险	40.54%	18.92%	6.67%
3	高端医疗	40.54%	8.11%	37.78%
4	留用奖金	37.84%	18.92%	51.11%
5	股票/期权	29.73%	13.51%	73.33%
6	弹性福利	27.03%	21.62%	33.33%
7	企业年金	18.92%	8.11%	24.44%
8	补充公积金	10.81%	8.11%	8.89%
9	创新的福利项目	10.81%	13.51%	4.44%
10	补充养老金	8.11%	2.70%	4.44%
11	住房贷款	5.41%	0.00%	4.44%
12	储蓄计划	0.00%	2.70%	0.00%
13	其他	13.51%	2.70%	0.00%

图表 10 针对基层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=32	1年内计划使用 N=32	最有效 N=45
1	补充医疗保险	43.75%	25.00%	37.78%
2	连带配偶/子女的福利	21.88%	12.50%	24.44%
3	留用奖金	18.75%	6.25%	28.89%
4	补充公积金	15.63%	9.38%	31.11%
5	补充养老金	12.50%	0.00%	6.67%
6	弹性福利	9.38%	21.88%	48.89%
7	企业年金	9.38%	0.00%	15.56%
8	股票/期权	6.25%	6.25%	6.67%
9	住房贷款	6.25%	3.13%	35.56%
10	高端医疗	6.25%	0.00%	2.22%
11	创新的福利项目	3.13%	15.63%	2.22%
12	储蓄计划	0.00%	6.25%	24.44%
13	其他	12.50%	3.13%	0.00%



**图表 11** 针对专业技术人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=33	1年内计划使用 N=33	最有效 N=43
1	补充医疗保险	39.39%	21.21%	23.26%
2	连带配偶/子女的福利	21.21%	9.09%	37.21%
3	留用奖金	18.18%	6.06%	46.51%
4	弹性福利	12.12%	15.15%	55.81%
5	补充公积金	12.12%	3.03%	27.91%
6	企业年金	9.09%	0.00%	20.93%
7	补充养老金	6.06%	0.00%	6.98%
8	股票/期权	3.03%	3.03%	11.63%
9	住房贷款	3.03%	6.06%	16.28%
10	储蓄计划	3.03%	3.03%	11.63%
11	高端医疗	3.03%	3.03%	4.65%
12	创新的福利项目	3.03%	12.12%	4.65%
13	其他	15.15%	0.00%	0.00%

**图表 12** 针对一般员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=33	1年内计划使用 N=33	最有效 N=44
1	补充医疗保险	45.45%	24.24%	40.91%
2	连带配偶/子女的福利	21.21%	12.12%	36.36%
3	留用奖金	12.12%	0.00%	18.18%
4	补充公积金	12.12%	6.06%	40.91%
5	企业年金	12.12%	0.00%	11.36%
6	弹性福利	6.06%	24.24%	50.00%
7	补充养老金	6.06%	0.00%	11.36%
8	股票/期权	3.03%	3.03%	2.27%
9	住房贷款	3.03%	3.03%	22.73%
10	高端医疗	3.03%	0.00%	2.27%
11	创新的福利项目	3.03%	15.15%	4.55%
12	储蓄计划	0.00%	3.03%	13.64%
13	其他	21.21%	3.03%	2.27%

**图表 13** 针对蓝领员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=25	1年内计划使用 N=25	最有效 N=39
1	加班工资	68.00%	16.00%	82.05%
2	补充医疗保险	36.00%	20.00%	23.08%
3	额外补贴(根据工龄或技能)	24.00%	12.00%	74.36%
4	连带配偶/子女的福利	16.00%	12.00%	-
5	留用奖金	12.00%	12.00%	15.38%
6	补充养老金	12.00%	4.00%	2.56%
7	企业年金	12.00%	4.00%	2.56%
8	弹性福利	4.00%	20.00%	20.51%
9	补充公积金	4.00%	8.00%	15.38%
10	储蓄计划	4.00%	8.00%	12.82%
11	创新的福利项目	4.00%	12.00%	0.00%
12	股票/期权	0.00%	0.00%	-
13	住房贷款	0.00%	8.00%	10.26%
14	高端医疗	0.00%	4.00%	-
15	其他	12.00%	12.00%	5.13%

注:图表 7-13 的薪酬福利类保留措施为除“具有市场竞争力的基本工资”以外的措施。

化工与石化 N=25

图表 1 参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工总体离职率（实际）N=25	11.91%	6.00%	8.00%	15.50%
员工总体离职率（预期）N=25	11.44%	5.50%	10.00%	15.00%

图表 2 参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工主动离职率（实际）N=23	9.67%	2.50%	5.00%	10.00%
员工主动离职率（预期）N=23	8.55%	4.00%	5.00%	10.00%

图表 3 参调企业上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化 N=25

上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	8.00%
上升5%-10%（不包括5%）	12.00%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	56.00%
下降5%-10%（不包括5%）	12.00%
下降10%以上（不包括10%）	12.00%

图表 4 参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=N=25

预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	4.00%
上升5%-10%（不包括5%）	20.00%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	56.00%
下降5%-10%（不包括5%）	16.00%
下降10%以上（不包括10%）	4.00%

图表 5 参调企业上一财年各类员工的主动离职原因

主动离职原因	关键人才 N=17	高层管理人员 N=22	中层管理人员 N=25	基层管理人员 N=22	专业技术人才 N=22	一般员工 N=22	蓝领员工 N=19
行业市场因素	11.76%	18.18%	8.00%	9.09%	22.73%	22.73%	10.53%
对企业前景不乐观	17.65%	40.91%	20.00%	13.64%	18.18%	18.18%	0.00%
企业文化不匹配	11.76%	27.27%	0.00%	0.00%	0.00%	9.09%	0.00%
与直接上司的关系	41.18%	18.18%	36.00%	31.82%	18.18%	22.73%	15.79%
与其他管理者的关系	0.00%	9.09%	8.00%	9.09%	0.00%	4.55%	5.26%
与其他同事的关系	0.00%	4.55%	0.00%	4.55%	0.00%	0.00%	0.00%
职业前景渺茫	41.18%	13.64%	28.00%	36.36%	54.55%	45.45%	10.53%
培训机会少	5.88%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
工作资源匮乏	5.88%	9.09%	4.00%	0.00%	18.18%	4.55%	5.26%
薪资政策	47.06%	13.64%	40.00%	50.00%	68.18%	86.36%	73.68%
福利政策	11.76%	9.09%	8.00%	45.45%	0.00%	18.18%	36.84%
工作与生活不平衡	35.29%	13.64%	20.00%	18.18%	13.64%	31.82%	21.05%
交通不便利	5.88%	4.55%	16.00%	22.73%	4.55%	13.64%	21.05%
个人原因（与工作本身无关的）	35.29%	36.36%	12.00%	36.36%	50.00%	50.00%	52.63%
其他	5.88%	18.18%	28.00%	27.27%	9.09%	18.18%	36.84%

图表 6 针对不同人群，最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
关键人才 N=20	1.具有市场竞争力的基本工资 2.晋升机会 3.加强员工沟通机制 4.企业文化 4.新技能的学习机会	60.00% 55.00% 50.00% 35.00% 35.00%
高层管理人员 N=22	1.股票/期权 2.企业文化 3.雇主品牌形象 4.晋升机会 5.教育补助（例如：MBA, EMBA, 硕士学位课程等） 5.具有市场竞争力的基本工资 5.留用奖金	63.64% 54.55% 40.91% 36.36% 31.82% 31.82% 31.82%
中层管理人员 N=22	1.晋升机会 2.企业文化 3.具有市场竞争力的基本工资 4.提高直线领导者与管理者的综合素质水平 4.海外派遣/培训机会	50.00% 50.00% 45.45% 40.91% 40.91%
基层管理人员 N=25	1.晋升机会 2.具有市场竞争力的基本工资 3.提高直线领导者与管理者的综合素质水平 4.企业文化 4.新技能的学习机会	72.00% 52.00% 48.00% 40.00% 40.00%
专业技术人才 N=24	1.具有市场竞争力的基本工资 2. 晋升机会 3. 新技能的学习机会 4. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 5. 企业文化 5. 加强员工沟通机制	62.50% 54.17% 50.00% 37.50% 29.17% 29.17%
一般员工 N=24	1.具有市场竞争力的基本工资 2.加强员工沟通机制 3. 晋升机会 4.新技能的学习机会 4.额外补贴（根据工龄或技能）	66.67% 45.83% 41.67% 33.33% 33.33%
蓝领员工 N=21	1.具有市场竞争力的基本工资 2.加班工资 3.加强员工沟通机制 4.额外补贴（根据工龄或技能） 5.晋升机会 5. 企业文化	61.90% 57.14% 47.62% 42.86% 28.57% 28.57%

**图表 7** 针对关键人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=16	1年内计划使用 N=16	最有效 N=25
1	补充医疗保险	37.50%	25.00%	8.00%
2	留用奖金	25.00%	0.00%	64.00%
3	连带配偶/子女的福利	25.00%	12.50%	16.00%
4	弹性福利	18.75%	25.00%	24.00%
5	住房贷款	12.50%	6.25%	16.00%
6	补充公积金	12.50%	6.25%	4.00%
7	储蓄计划	12.50%	0.00%	28.00%
8	股票/期权	6.25%	12.50%	48.00%
9	补充养老金	6.25%	6.25%	8.00%
10	高端医疗	6.25%	12.50%	4.00%
11	企业年金	0.00%	12.50%	24.00%
12	创新的福利项目	0.00%	0.00%	0.00%
13	其他	6.25%	12.50%	8.00%

**图表 9** 针对中层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=19	1年内计划使用 N=19	最有效 N=24
1	补充医疗保险	36.84%	21.05%	16.67%
2	连带配偶/子女的福利	31.58%	10.53%	29.17%
3	留用奖金	21.05%	26.32%	50.00%
4	弹性福利	21.05%	26.32%	41.67%
5	补充公积金	21.05%	5.26%	16.67%
6	储蓄计划	21.05%	5.26%	16.67%
7	股票/期权	10.53%	21.05%	29.17%
8	住房贷款	10.53%	5.26%	37.50%
9	补充养老金	5.26%	5.26%	12.50%
10	企业年金	5.26%	15.79%	16.67%
11	创新的福利项目	5.26%	0.00%	0.00%
12	高端医疗	0.00%	10.53%	0.00%
13	其他	10.53%	5.26%	8.33%

**图表 8** 针对高层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=21	1年内计划使用 N=21	最有效 N=25
1	股票/期权	38.10%	33.33%	84.00%
2	补充医疗保险	38.10%	19.05%	12.00%
3	高端医疗	33.33%	19.05%	40.00%
4	连带配偶/子女的福利	33.33%	14.29%	28.00%
5	留用奖金	28.57%	19.05%	36.00%
6	弹性福利	23.81%	19.05%	20.00%
7	补充公积金	19.05%	4.76%	0.00%
8	储蓄计划	14.29%	0.00%	20.00%
9	企业年金	4.76%	4.76%	4.00%
10	住房贷款	0.00%	4.76%	16.00%
11	补充养老金	0.00%	4.76%	8.00%
12	创新的福利项目	0.00%	0.00%	0.00%
13	其他	4.76%	4.76%	0.00%

**图表 10** 针对基层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=21	1年内计划使用 N=21	最有效 N=25
1	补充医疗保险	47.62%	19.05%	40.00%
2	连带配偶/子女的福利	28.57%	9.52%	40.00%
3	留用奖金	19.05%	4.76%	48.00%
4	弹性福利	14.29%	19.05%	28.00%
5	补充公积金	14.29%	4.76%	36.00%
6	储蓄计划	14.29%	4.76%	16.00%
7	股票/期权	4.76%	4.76%	8.00%
8	住房贷款	4.76%	4.76%	36.00%
9	企业年金	4.76%	4.76%	12.00%
10	补充养老金	0.00%	0.00%	4.00%
11	高端医疗	0.00%	4.76%	0.00%
12	创新的福利项目	0.00%	0.00%	0.00%
13	其他	4.76%	4.76%	0.00%

图表 11 针对专业技术人才，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使 N=21	1年内计划使用 N=21	最有效 N=25
1	补充医疗保险	38.10%	19.05%	20.00%
2	连带配偶/子女的福利	28.57%	9.52%	32.00%
3	留用奖金	14.29%	9.52%	48.00%
4	弹性福利	14.29%	23.81%	24.00%
5	补充公积金	14.29%	4.76%	28.00%
6	储蓄计划	14.29%	4.76%	20.00%
7	股票/期权	9.52%	4.76%	32.00%
8	住房贷款	9.52%	9.52%	44.00%
9	补充养老金	4.76%	4.76%	12.00%
10	企业年金	4.76%	4.76%	16.00%
11	高端医疗	0.00%	4.76%	4.00%
12	创新的福利项目	0.00%	4.76%	0.00%
13	其他	4.76%	4.76%	4.00%

图表 12 针对一般员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使 N=20	1年内计划使用 N=20	最有效 N=25
1	补充医疗保险	40.00%	20.00%	32.00%
2	连带配偶/子女的福利	25.00%	5.00%	24.00%
3	弹性福利	15.00%	15.00%	32.00%
4	补充公积金	15.00%	5.00%	20.00%
5	储蓄计划	10.00%	0.00%	28.00%
6	住房贷款	5.00%	0.00%	36.00%
7	补充养老金	5.00%	5.00%	12.00%
8	企业年金	5.00%	5.00%	8.00%
9	创新的福利项目	5.00%	5.00%	0.00%
10	留用奖金	0.00%	5.00%	44.00%
11	股票/期权	0.00%	0.00%	4.00%
12	高端医疗	0.00%	5.00%	0.00%
13	其他	5.00%	10.00%	0.00%

图表 13 针对蓝领员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=19	1年内计划使用 N=19	最有效 N=21
1	加班工资	68.42%	21.05%	71.43%
2	额外补贴 (根据工龄或技能)	47.37%	10.53%	76.19%
3	补充医疗保险	31.58%	26.32%	19.05%
4	连带配偶/子女的福利	21.05%	10.53%	-
5	弹性福利	15.79%	15.79%	19.05%
6	储蓄计划	10.53%	0.00%	14.29%
7	股票/期权	5.26%	5.26%	-
8	住房贷款	5.26%	0.00%	9.52%
9	补充公积金	5.26%	5.26%	19.05%
10	创新的福利项目	5.26%	0.00%	0.00%
11	留用奖金	0.00%	0.00%	28.57%
12	补充养老金	0.00%	0.00%	0.00%
13	企业年金	0.00%	5.26%	4.76%
14	高端医疗	0.00%	10.53%	0.00%
15	其他	5.26%	10.53%	0.00%

注: 图表 7-13 的薪酬福利类保留措施为除“具有市场竞争力的基本工资”以外的措施。

生命科学 N=24

图表 1 参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工总体离职率（实际）N=24	18.65%	13.00%	18.00%	20.00%
员工总体离职率（预期）N=23	17.43%	10.00%	17.00%	20.00%

图表 2 参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工主动离职率（实际）N=23	16.22%	10.00%	14.00%	18.00%
员工主动离职率（预期）N=22	17.77%	10.00%	15.00%	16.00%

图表 3 参调企业上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化 N=24

上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	4.17%
上升5%-10%（不包括5%）	29.17%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	54.17%
下降5%-10%（不包括5%）	12.50%
下降10%以上（不包括10%）	0.00%

图表 4 参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=N=24

预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	4.17%
上升5%-10%（不包括5%）	8.33%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	62.50%
下降5%-10%（不包括5%）	25.00%
下降10%以上（不包括10%）	0.00%

图表 5 参调企业上一财年各类员工的主动离职原因

主动离职原因	关键人才 N=20	高层管理人员 N=13	中层管理人员 N=17	基层管理人员 N=20	专业技术人才 N=20	一般员工 N=22	蓝领员工 N=18
行业市场因素	20.00%	46.15%	23.53%	10.00%	25.00%	4.55%	8.33%
对企业前景不乐观	10.00%	30.77%	29.41%	10.00%	15.00%	13.64%	0.00%
企业文化不匹配	20.00%	61.54%	35.29%	20.00%	25.00%	9.09%	8.33%
与直接上级的关系	30.00%	15.38%	23.53%	35.00%	30.00%	50.00%	33.33%
与其他管理者的关系	0.00%	15.38%	5.88%	5.00%	5.00%	0.00%	0.00%
与其他同事的关系	0.00%	7.69%	0.00%	5.00%	5.00%	9.09%	0.00%
职业前景渺茫	55.00%	15.38%	52.94%	45.00%	45.00%	40.91%	16.67%
培训机会少	10.00%	7.69%	5.88%	5.00%	20.00%	4.55%	0.00%
工作资源匮乏	5.00%	15.38%	5.88%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%
薪资政策	35.00%	7.69%	23.53%	65.00%	50.00%	50.00%	66.67%
福利政策	5.00%	0.00%	0.00%	5.00%	10.00%	9.09%	25.00%
工作与生活不平衡	25.00%	15.38%	29.41%	20.00%	20.00%	27.27%	33.33%
交通不便利	10.00%	7.69%	11.76%	20.00%	10.00%	22.73%	33.33%
个人原因（与工作本身无关的）	45.00%	38.46%	35.29%	35.00%	40.00%	36.36%	41.67%
其他	15.00%	7.69%	0.00%	5.00%	0.00%	9.09%	16.67%

图表 6 针对不同人群，最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
关键人才 N=22	1.具有市场竞争力的基本工资	68.18%
	1.晋升机会	68.18%
	2.加强员工沟通机制	45.45%
	2.企业文化	45.45%
	3.提高直线领导者与管理者的综合素质水平	40.91%
高层管理人员 N=23	3.新技能的学习机会	40.91%
	1.企业文化	78.26%
	2.雇主品牌形象	56.52%
	3.股票/期权	52.17%
	4.具有市场竞争力的基本工资	47.83%
中层管理人员 N=23	5.弹性办公时间	39.13%
	1.晋升机会	78.26%
	1.企业文化	78.26%
	2.具有市场竞争力的基本工资	56.52%
	3.雇主品牌形象	47.83%
基层管理人员 N=22	4.继任者计划沟通	43.48%
	4.提高直线领导者与管理者的综合素质水平	43.48%
	1.晋升机会	77.27%
	2.具有市场竞争力的基本工资	63.64%
	企业文化	50.00%
专业技术人才 N=21	3.提高直线领导者与管理者的综合素质水平	45.45%
	3.加强员工沟通机制	45.45%
	3.新技能的学习机会	45.45%
	1.新技能的学习机会	76.19%
	2.具有市场竞争力的基本工资	71.43%
一般员工 N=23	2.晋升机会	71.43%
	3.加强员工沟通机制	42.86%
	4.留用奖金	38.10%
	4.海外派遣/培训机会	38.10%
	1.具有市场竞争力的基本工资	51.52%
蓝领员工 N=13	2.企业文化	47.83%
	2.加强员工沟通机制	47.83%
	2.晋升机会	47.83%
	2.新技能的学习机会	47.83%
	1.具有市场竞争力的基本工资	61.54%

图表 7 针对关键人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=15	1年内计划使用 N=15	最有效 N=24
1	补充医疗保险	40.00%	26.67%	4.17%
2	留用奖金	26.67%	0.00%	62.50%
3	连带配偶/子女的福利	26.67%	13.33%	29.17%
4	弹性福利	20.00%	26.67%	50.00%
5	住房贷款	13.33%	6.67%	29.17%
6	补充公积金	13.33%	6.67%	8.33%
7	储蓄计划	13.33%	0.00%	16.67%
8	股票/期权	6.67%	13.33%	50.00%
9	补充养老金	6.67%	6.67%	0.00%
10	高端医疗	6.67%	13.33%	12.50%
11	企业年金	0.00%	13.33%	16.67%
12	创新的福利项目	0.00%	0.00%	0.00%
13	其他	6.67%	13.33%	0.00%

图表 9 针对中层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=18	1年内计划使用 N=18	最有效 N=24
1	补充医疗保险	38.89%	22.22%	16.67%
2	连带配偶/子女的福利	33.33%	11.11%	29.17%
3	留用奖金	22.22%	27.78%	54.17%
4	弹性福利	22.22%	27.78%	41.67%
5	补充公积金	22.22%	5.56%	29.17%
6	储蓄计划	22.22%	5.56%	20.83%
7	股票/期权	11.11%	22.22%	29.17%
8	住房贷款	11.11%	5.56%	20.83%
9	补充养老金	5.56%	5.56%	4.17%
10	企业年金	5.56%	16.67%	33.33%
11	创新的福利项目	5.56%	0.00%	0.00%
12	高端医疗	0.00%	11.11%	0.00%
13	其他	11.11%	5.56%	0.00%

图表 8 针对高层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=20	1年内计划使用 N=20	最有效 N=24
1	股票/期权	40.00%	35.00%	70.83%
2	补充医疗保险	40.00%	20.00%	8.33%
3	高端医疗	35.00%	20.00%	33.33%
4	连带配偶/子女的福利	35.00%	15.00%	37.50%
5	留用奖金	30.00%	20.00%	37.50%
6	弹性福利	25.00%	20.00%	41.67%
7	补充公积金	20.00%	5.00%	8.33%
8	储蓄计划	15.00%	0.00%	8.33%
9	企业年金	5.00%	5.00%	25.00%
10	住房贷款	0.00%	5.00%	0.00%
11	补充养老金	0.00%	5.00%	0.00%
12	创新的福利项目	0.00%	0.00%	4.17%
13	其他	5.00%	5.00%	0.00%

图表 10 针对基层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=20	1年内计划使用 N=20	最有效 N=24
1	补充医疗保险	50.00%	20.00%	16.67%
2	连带配偶/子女的福利	30.00%	10.00%	20.83%
3	留用奖金	20.00%	5.00%	45.83%
4	弹性福利	15.00%	20.00%	45.83%
5	补充公积金	15.00%	5.00%	29.17%
6	储蓄计划	15.00%	5.00%	25.00%
7	股票/期权	5.00%	5.00%	4.17%
8	住房贷款	5.00%	5.00%	33.33%
9	企业年金	5.00%	5.00%	16.67%
10	补充养老金	0.00%	0.00%	12.50%
11	高端医疗	0.00%	5.00%	8.33%
12	创新的福利项目	0.00%	0.00%	0.00%
13	其他	5.00%	5.00%	0.00%

图表 11 针对专业技术人才，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=20	1年内计划使用 N=20	最有效 N=22
1	补充医疗保险	40.00%	20.00%	9.09%
2	连带配偶/子女的福利	30.00%	10.00%	13.64%
3	留用奖金	15.00%	10.00%	50.00%
4	弹性福利	15.00%	25.00%	50.00%
5	补充公积金	15.00%	5.00%	22.73%
6	储蓄计划	15.00%	5.00%	27.27%
7	股票/期权	10.00%	5.00%	9.09%
8	住房贷款	10.00%	10.00%	31.82%
9	补充养老金	5.00%	5.00%	4.55%
10	企业年金	5.00%	5.00%	18.18%
11	高端医疗	0.00%	5.00%	9.09%
12	创新的福利项目	0.00%	5.00%	0.00%
13	其他	5.00%	5.00%	4.55%

图表 12 针对一般员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=19	1年内计划使用 N=19	最有效 N=24
1	补充医疗保险	42.11%	21.05%	16.67%
2	连带配偶/子女的福利	26.32%	5.26%	20.83%
3	弹性福利	15.79%	15.79%	50.00%
4	补充公积金	15.79%	5.26%	41.67%
5	储蓄计划	10.53%	0.00%	20.83%
6	住房贷款	5.26%	0.00%	41.67%
7	补充养老金	5.26%	5.26%	4.17%
8	企业年金	5.26%	5.26%	8.33%
9	创新的福利项目	5.26%	5.26%	0.00%
10	留用奖金	0.00%	5.26%	37.50%
11	股票/期权	0.00%	0.00%	4.17%
12	高端医疗	0.00%	5.26%	0.00%
13	其他	5.26%	10.53%	4.17%

图表 13 针对蓝领员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=18	1年内计划使用 N=18	最有效 N=14
1	加班工资	72.22%	22.22%	92.86%
2	额外补贴（根据工龄或技能）	50.00%	11.11%	78.57%
3	补充医疗保险	33.33%	27.78%	14.29%
4	连带配偶/子女的福利	22.22%	11.11%	-
5	弹性福利	16.67%	16.67%	21.43%
6	储蓄计划	11.11%	0.00%	7.14%
7	股票/期权	5.56%	5.56%	-
8	住房贷款	5.56%	0.00%	7.14%
9	补充公积金	5.56%	5.56%	28.57%
10	创新的福利项目	5.56%	0.00%	0.00%
11	留用奖金	0.00%	0.00%	21.43%
12	补充养老金	0.00%	0.00%	7.14%
13	企业年金	0.00%	5.56%	7.14%
14	高端医疗	0.00%	11.11%	0.00%
15	其他	5.56%	11.11%	0.00%

注: 图表 7-13 的薪酬福利类保留措施为除“具有市场竞争力的基本工资”以外的措施。



零售业与电子商务 N=23

图表 1 参调企业上一财年员工总体离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工总体离职率（实际）N=23	15.55%	5.00%	10.50%	25.00%
员工总体离职率（预期）N=22	13.62%	8.00%	11.00%	20.00%

图表 2 参调企业上一财年员工主动离职率情况

	平均值	25分位	50分位	75分位
员工主动离职率（实际）N=23	12.13%	4.00%	8.00%	18.00%
员工主动离职率（预期）N=22	10.59%	5.00%	8.30%	15.00%

图表 3 参调企业上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化 N=23

上一财年员工总体离职率相对于上上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	13.04%
上升5%-10%（不包括5%）	17.39%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	60.87%
下降5%-10%（不包括5%）	8.70%
下降10%以上（不包括10%）	0.00%

图表 4 参调企业预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化 N=N=23

预期本财年员工总体离职率相对于上一财年的变化	百分比
上升10%以上（不包括10%）	4.35%
上升5%-10%（不包括5%）	26.09%
基本持平（浮动比例-5%~5%）	60.87%
下降5%-10%（不包括5%）	8.70%
下降10%以上（不包括10%）	0.00%

图表 5 参调企业上一财年各类员工的主动离职原因

主动离职原因	关键人才 N=19	高层管理人员 N=19	中层管理人员 N=22	基层管理人员 N=22	专业技术人才 N=19	一般员工 N=21	蓝领员工 N=17
行业市场因素	15.79%	47.37%	18.18%	9.09%	21.05%	23.81%	11.76%
对企业前景不乐观	21.05%	31.58%	27.27%	9.09%	5.26%	4.76%	0.00%
企业文化不匹配	10.53%	47.37%	36.36%	13.64%	15.79%	14.29%	17.65%
与直接上级的关系	31.58%	21.05%	40.91%	40.91%	31.58%	38.10%	23.53%
与其他管理者的关系	5.26%	0.00%	9.09%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
与其他同事的关系	5.26%	0.00%	4.55%	4.55%	0.00%	4.76%	0.00%
职业前景渺茫	31.58%	21.05%	22.73%	31.82%	26.32%	33.33%	17.65%
培训机会少	0.00%	0.00%	9.09%	4.55%	5.26%	4.76%	5.88%
工作资源匮乏	21.05%	0.00%	4.55%	9.09%	10.53%	14.29%	5.88%
薪资政策	36.84%	15.79%	31.82%	63.64%	21.05%	61.90%	52.94%
福利政策	10.53%	0.00%	4.55%	4.55%	5.26%	14.29%	17.65%
工作与生活不平衡	21.05%	26.32%	13.64%	40.91%	47.37%	14.29%	29.41%
交通不便利	10.53%	5.26%	4.55%	9.09%	5.26%	9.52%	29.41%
个人原因（与工作本身无关的）	36.84%	47.37%	36.36%	45.45%	63.16%	42.86%	47.06%
其他	5.26%	5.26%	4.55%	9.09%	5.26%	4.76%	11.76%

图表 6 针对不同人群，最有效的五项员工保留措施

人群	最有效的五项员工保留措施	百分比
关键人才 N=19	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 新技能的学习机会 4. 企业文化 5. 留用奖金	68.42% 57.89% 36.84% 36.84% 36.84%
高层管理人员 N=20	1. 企业文化 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 股票/期权 4. 雇主品牌形象 5. 加班工资	65.00% 45.00% 45.00% 40.00% 40.00%
中层管理人员 N=20	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 企业文化 4. 海外派遣/培训机会 5. 留用奖金	70.00% 60.00% 55.00% 55.00% 45.00%
基层管理人员 N=20	1. 晋升机会 2. 具有市场竞争力的基本工资 3. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 4. 企业文化 5. 雇主品牌形象	90.00% 55.00% 45.00% 40.00% 40.00%
专业技术人才 N=20	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 新技能的学习机会 3. 海外派遣/培训机会 4. 晋升机会 5. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平	70.00% 55.00% 50.00% 45.00% 40.00%
一般员工 N=20	1. 具有市场竞争力的基本工资 2. 晋升机会 3. 新技能的学习机会 4. 企业文化 5. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平	70.00% 70.00% 50.00% 45.00% 40.00%
蓝领员工 N=15	1. 具有市场竞争力的基本工资 1. 加强员工沟通机制 1. 晋升机会 2. 提高直线领导者与管理者的综合素质水平 3. 新技能的学习机会 3. 弹性福利 3. 补充医疗保险 3. 加班工资	60.00% 60.00% 60.00% 53.33% 33.33% 33.33% 33.33% 33.33%

**图表 7** 针对关键人才，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=16	1年内计划使用 N=16	最有效 N=23
1	弹性福利	37.50%	12.50%	56.52%
2	补充医疗保险	37.50%	25.00%	0.00%
3	连带配偶/子女的福利	37.50%	6.25%	21.74%
4	补充公积金	31.25%	12.50%	13.04%
5	住房贷款	25.00%	0.00%	26.09%
6	留用奖金	18.75%	18.75%	65.22%
7	企业年金	18.75%	6.25%	13.04%
8	储蓄计划	18.75%	12.50%	13.04%
9	补充养老金	12.50%	6.25%	4.35%
10	创新的福利项目	12.50%	6.25%	4.35%
11	股票/期权	6.25%	6.25%	34.78%
12	高端医疗	0.00%	12.50%	0.00%
13	其他	12.50%	12.50%	8.70%

**图表 9** 针对中层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=20	1年内计划使用 N=20	最有效 N=23
1	补充医疗保险	45.00%	25.00%	0.00%
2	留用奖金	35.00%	20.00%	60.87%
3	弹性福利	35.00%	15.00%	56.52%
4	补充公积金	30.00%	10.00%	21.74%
5	连带配偶/子女的福利	30.00%	15.00%	30.43%
6	股票/期权	20.00%	10.00%	26.09%
7	住房贷款	20.00%	5.00%	21.74%
8	高端医疗	15.00%	15.00%	4.35%
9	补充养老金	10.00%	5.00%	8.70%
10	储蓄计划	10.00%	15.00%	13.04%
11	创新的福利项目	10.00%	5.00%	0.00%
12	企业年金	5.00%	20.00%	0.00%
13	其他	5.00%	20.00%	0.00%

**图表 8** 针对高层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=20	1年内计划使用 N=20	最有效 N=23
1	补充医疗保险	40.00%	25.00%	4.35%
2	股票/期权	35.00%	20.00%	65.22%
3	弹性福利	35.00%	5.00%	34.78%
4	留用奖金	30.00%	35.00%	34.78%
5	连带配偶/子女的福利	30.00%	15.00%	34.78%
6	补充公积金	25.00%	15.00%	4.35%
7	住房贷款	20.00%	5.00%	8.70%
8	补充养老金	15.00%	5.00%	4.35%
9	高端医疗	15.00%	15.00%	39.13%
10	企业年金	10.00%	15.00%	26.09%
11	储蓄计划	10.00%	5.00%	4.35%
12	创新的福利项目	0.00%	15.00%	0.00%
13	其他	5.00%	15.00%	0.00%

**图表 10** 针对基层管理员工，参调企业正在使用、1年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=18	1年内计划使用 N=18	最有效 N=23
1	补充医疗保险	55.56%	22.22%	26.09%
2	弹性福利	33.33%	11.11%	47.83%
3	住房贷款	27.78%	11.11%	26.09%
4	连带配偶/子女的福利	27.78%	16.67%	26.09%
5	补充公积金	22.22%	11.11%	30.43%
6	留用奖金	16.67%	11.11%	26.09%
7	股票/期权	11.11%	5.56%	4.35%
8	补充养老金	11.11%	11.11%	13.04%
9	企业年金	11.11%	11.11%	21.74%
10	储蓄计划	0.00%	0.00%	17.39%
11	高端医疗	0.00%	0.00%	4.35%
12	创新的福利项目	0.00%	5.56%	0.00%
13	其他	5.56%	16.67%	4.35%

图表 11 针对专业技术人才，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=18	1年内计划使用 N=18	最有效 N=23
1	补充医疗保险	50.00%	22.22%	13.04%
2	弹性福利	33.33%	11.11%	56.52%
3	连带配偶/子女的福利	27.78%	11.11%	34.78%
4	补充公积金	22.22%	11.11%	21.74%
5	补充养老金	22.22%	5.56%	4.35%
6	留用奖金	16.67%	11.11%	39.13%
7	住房贷款	16.67%	11.11%	8.70%
8	储蓄计划	11.11%	5.56%	17.39%
9	股票/期权	5.56%	5.56%	17.39%
10	企业年金	5.56%	11.11%	34.78%
11	高端医疗	5.56%	5.56%	13.04%
12	创新的福利项目	0.00%	11.11%	0.00%
13	其他	16.67%	22.22%	4.35%

图表 12 针对一般员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=20	1年内计划使用 N=20	最有效 N=23
1	补充医疗保险	50.00%	25.00%	43.48%
2	弹性福利	25.00%	10.00%	60.87%
3	补充公积金	25.00%	15.00%	52.17%
4	留用奖金	20.00%	5.00%	17.39%
5	补充养老金	20.00%	5.00%	8.70%
6	连带配偶/子女的福利	20.00%	10.00%	21.74%
7	住房贷款	15.00%	5.00%	26.09%
8	企业年金	10.00%	10.00%	8.70%
9	储蓄计划	10.00%	0.00%	21.74%
10	股票/期权	0.00%	5.00%	4.35%
11	高端医疗	0.00%	0.00%	0.00%
12	创新的福利项目	0.00%	5.00%	0.00%
13	其他	10.00%	15.00%	0.00%

图表 13 针对蓝领员工，参调企业正在使用、1 年内计划使用以及认为最有效的薪酬福利保留措施

排序	薪酬福利保留措施	正在使用 N=12	1年内计划使用 N=12	最有效 N=18
1	加班工资	50.00%	25.00%	61.11%
2	弹性福利	41.67%	16.67%	38.89%
3	补充医疗保险	41.67%	25.00%	27.78%
4	连带配偶/子女的福利	33.33%	8.33%	-
5	额外补贴（根据工龄或技能）	33.33%	25.00%	50.00%
6	企业年金	25.00%	0.00%	5.56%
7	留用奖金	16.67%	0.00%	11.11%
8	住房贷款	16.67%	0.00%	11.11%
9	补充公积金	16.67%	16.67%	11.11%
10	补充养老金	16.67%	16.67%	22.22%
11	高端医疗	8.33%	8.33%	-
12	创新的福利项目	8.33%	0.00%	0.00%
13	股票/期权	0.00%	16.67%	-
14	储蓄计划	0.00%	0.00%	0.00%
15	其他	8.33%	25.00%	0.00%

注: 图表 7-13 的薪酬福利类保留措施为除“具有市场竞争力的基本工资”以外的措施。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



### 欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 员工保留及留用奖金计划调研

EMPLOYEE RETENTION STRATEGY AND RETENTION BONUS SURVEY REPORT

定价：¥2800（非会员） | 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。