

使命
提高人员能力与组织效能
释放爱与生命力

愿景
人人自信丰盈
组织高效活力
社会公正美好

价值观
专业中正、自主成长、协同支撑、包容开放

人不激不奋

中国社会组织激励研究报告

Incentive Research Report



墨德瑞特
MODERATE



BOSCH
博世 科技成就生活之美



联劝公益
SHANGHAI UNITED FOUNDATION

作者序

当前许多社会组织面临经营困难，组织与人才的问题日渐成为关系到生存与发展的关键问题。如何建立有效的激励机制，保留社会组织人才，激发员工潜能并提升组织效能成为不容回避的核心议题。同时，优化组织激励，保留和激发公益人才也是社会组织高质量发展的内在要求。

本研究以社会组织全职员工为研究对象，通过系统的调研与分析，深入探索组织激励的内在机制与实践路径。研究采用定量问卷与定性访谈相结合的方法，全面剖析了不同职级员工的激励需求特征，揭示了组织激励要素与组织发展信心及未来留存意愿之间的动态关系，并针对当前激励实践中的短板提出优化方向。本报告的核心内容分为三大部分：

调研篇

基于453份有效问卷和16份深度访谈数据，系统呈现社会组织激励的现状、问题及作用机制，为实践提供数据支撑。

工具篇

基于研究发现，开发了组织激励定制化策略输出工具，帮助管理者诊断激励短板并制定针对性策略，推动研究成果的落地应用。

本研究由博世中国慈善中心资助，上海联劝公益基金会支持，墨德瑞特负责研究实施。抛砖引玉，期待引发各位同仁关于此议题的讨论与交流。

案例篇

精选5家不同类型社会组织的激励实践案例，提炼可复制的经验与创新模式，为行业提供参考。

我们期待这份报告能帮助社会组织管理者更科学地设计激励机制，激发员工的内生动力，为公益行业的人才培养与组织发展提供新的思路。

>>>>> 墨德瑞特
>>>>> 2025.9

推荐语

我觉得中国社会组织激励要素框架很有价值，5个维度24个指标，是很好的未来实践指南。从激励要素设计到数据结果，都体现出了社会组织独有的一些激励特点，以往的实践观察得到了数据的验证。

● 北京师范大学中国公益研究院 程芬

我觉得组织激励模型，是一个很新颖的视角，通过量化模型去验证组织特征信息、激励满意度及工作投入度、未来留存意愿，这个模型很有意思。报告比较敢用数据说话，比如薪酬绩效公平性满意度相对较低，是比较客观的。报告在理论和方法上是严谨的，是我觉得很少见的，系统性的成果。

● 民政职业大学 胡英姿

报告有理论、有调研、有案例，读的过程中有些发现非常认同。但我把自己放到机构负责人的位置上，应该怎么做？我的重点工作放在哪儿？系统性很重要，就像雷达图，我们知道一共多少因子，哪些是长板，哪些是短板，就能更理性、更客观的看待激励现状与问题。报告在体系化、理论化上打下了很好的基础。

● 实地集团 潘娜

如何能更好的激励社会组织员工？对于不同职级的员工，是物质层面的薪酬重要，还是工作本身的满足感重要？这份报告基于扎实的调查数据，对这些重要问题给出了回答。

● 中国人民大学 王筱昀

我们很高兴能够支持这个议题，见证了整个项目从一开始构思到落地，过程中线上的案例直播，一直到报告完整出炉。

● 博世中国慈善中心 郑莉惠

出品方

墨德瑞特管理咨询

墨德瑞特是唯一一家专注社会公益领域人才、组织、文化及领导力发展的人力资源专业服务机构。拥有基于社会公益组织特点研发的、成体系的管理方法论、模型、工具。2016年8月成立至今，已服务150家公益组织或社会企业，发布8份行业首创的研究报告。

资助方

博世中国慈善中心

博世中国慈善中心作为博世(中国)投资有限公司旗下职能部门,负责在华慈善公益项目运营。自2011年成立以来,以“博爱天下、世行善举”为核心理念,深耕教育、减贫、公益、社区四大领域。截至2024年底,累计捐赠2.08亿人民币,携手超200家伙伴实施334个项目,覆盖全国30个省级行政区,惠及超120万人次,助力8个联合国可持续目标。2024年捐赠1575万人民币,运作项目87个(新立项43个),志愿者服务时长18359小时,注册志愿者3654名。

支持方

上海联劝公益基金会

上海联劝公益基金会（以下简称“联劝公益”）是上海首家民间公募基金会，由一群热血青年创办于2009年。“联劝”意为联合劝募，团结散落的个体公众力量和社会组织，将有限的社会资源用到实处，经过十多年的发展，形成了以儿童、助老、社区、公益行业支持为主的公益发展格局，和以公益参与者为中心的服务定位。

主创 团队

逯纪超

14年市场研究&咨询行业经验，其中6年人力资源行业经验。在人才招聘、人才发展、人才培养、组织发展等领域有丰富的研究与咨询从业经验。曾任职中软国际、猎聘、云学堂高级研究顾问。

服务过的公益组织：壹基金、腾讯公益基金会、银杏基金会、中国发展简报等

刘晓雪

近 20 年跨界公益经验，经历涉及基金会资助、慈善顾问、公益人才及组织发展咨询与研究、社会企业创业、企业 CSR、大学生公益创业扶持。

墨德瑞特管理咨询创始人，北京星美星晓言影业中心创始人，原南都基金会项目副总监，原零点研究咨询集团项目经理。

为 100 余家公益组织 / 社会企业开展管理培训或咨询辅导。具有对公益及社会领域的深度洞察和广泛链接。

CONTENTS

目 录

报告摘要	P/01
核心洞察	P/03
研究对象	P/04
研究方法	P/05
序章：什么是组织激励？	P/06
第一章：社会组织眼中的组织激励	P/07
第二章：有必要做激励吗？	P/12
第三章：有什么可用的激励要素？	P/19
第四章：如何改进组织激励？	P/26
第五章：不同类型机构的组织激励改善要点？	P/32
第六章：不同类型人员的组织激励改善要点？	P/39
第七章：什么样的人或组织激励满意度高？	P/45
第八章：组织激励优化建议	P/56
附录一：组织激励定制化策略输出工具	P/58
附录二：样本分布	P/63
致 谢	P/65

报告摘要

“

激励一直被视为组织用于规范与激发员工行为、引导绩效、实现组织战略目标的重要方法之一，也因此一直是组织行为学、人力资源管理的热门命题，在企业界相关研究成果不断涌现。但非营利领域关于组织激励的实证研究缺少，考虑如何激励员工是社会组织负责人非常关心的痛点问题，行业内急需开展组织激励的现状研究，找到组织激励盲区与短板，为助力社会组织激励改善提供启发与建议。

研究以自我决定理论为基础，在对国内外相关研究综述基础上，通过多元回归分析、因子分析和聚类分析等方法进行建模与分析，探索并验证了组织激励与工作投入、组织未来1-3年发展信心、未来留存意愿的关系，此外对影响组织激励的因素也进行建模，验证了组织运行效率、负责人管理水平等因素对组织激励的影响作用。具体而言，本研究完成了以下发现：

”

1. 提出了适合社会组织的组织激励定义及组织激励要素量表。

对社会组织而言，组织激励不是借由奖励对员工行为进行“控制”，以组织目标为导向，兼顾员工合理需求，通过多元方式引导个体行为与组织目标同频，进而达成目标的动态管理过程。社会组织的组织激励要素量表的构建，经过了理论文献梳理，深度访谈验证与调整，量化信效度检验，最终形成了组织激励要素及结构维度。

2. 研究发现组织激励与员工工作投入、员工对组织未来的信心程度和未来留存意愿显著正相关。

通过构建组织管理现状（如运行效率、负责人管理水平、资金收入增减）、员工特征（公益从业年限、动机认同类型、职位类型）、组织激励满意度与工作投入度、组织信心程度和未来留存意愿的回归模型，验证得出：组织激励满意度对组织信心程度、工作投入度和未来3年留存意愿均有显著的直接影响。

3. 研究验证了改善组织激励满意度→组织信心程度增强→增加留存意愿的链式中介路径。

通过构建组织激励为自变量、组织未来发展信心程度为中介变量、未来3年留存意愿为因变量的回归模型，数据验证得出：组织激励满意度首先影响组织信心，最终有助于增强员工的留存意愿。

4. 研究通过认同度、重要度、满意度的分析刻画了社会组织的组织激励现状。

社会组织全职员工认为工作满足与价值实现、能力成长与职业发展、薪酬福利及绩效公平等层面的激励因素更能够激发他们，从组织激励满意度现状看，除工作满足与价值实现层面满意度较高外，能力成长与职业发展、薪酬福利及绩效公平满意度相对较低，尤其是：有竞争力的薪酬、薪酬绩效公平公正和组织提供匹配的绩效奖金方面的满意度。

5. 研究对组织激励改善从重要度与满意度象限分析、改善需求分析两个方面展开。

(1) 重要度与满意度象限分析：工作满足与价值实现层面的激励因素如受益人影响、认同使命和价值、发挥自身所长、自主决策空间是社会组织激励的优势基础，应继续保持并强化；“工作目标清晰”、“组织提供有竞争力的薪酬”和“组织持续创新，员工在岗位上持续成长”是重要度高但满意度低的组织激励盲区，需重点关注并研判、改善。不同组织规模、发展阶段、性质、资金收入增减、议题领域和地域改善重点有所不同；不同员工特征尤其是年龄、学历、职位激励改善方向也不同。

(2) 改善需求层面：员工培训与发展、绩效目标管理、沟通与协作是排名前三的改善需求，其中绩效目标管理层面的改善重点在于设定清晰合理的绩效目标及定期的绩效回顾。激励满意度水平不同的群体在改善需求上有所不同，激励满意度较低群体期待改善内部沟通协作、机构负责人能力提升和薪酬与福利管理的比例相对较高。

6. 本研究选取了5个各具特色的案例，展示了如何根据组织的具体情况和需求，定制化地应用不同的激励策略，以促进员工的发展和组织的目标达成。

大爱无疆的案例以简洁实用的薪酬体系鼓励员工长期服务和团队协作，适合管理层级较少、期望通过薪酬结构优化提升员工满意度的小型机构。春苗基金会的案例注重选拔与组织使命高度契合的人才，管理者充分信任并支持员工实现自己的目标，最终实现了员工与组织目标双赢。此案例适用于中高层管理人员稳定、重视团队发展的组织。

致朴基金会的案例通过独特的组织文化建设促进个人愿景与组织目标的结合，提供个人、组织、业务多方向的学习机会激发员工成长。适合希望强化组织文化建设并关注员工全面发展的机构。EV的案例利用OKR工具进行高效的目标管理，实现工作聚焦和个人贡献可视化。对寻求改进目标设定和绩效管理流程的机构具有重要借鉴意义。泗水微公益的案例擅长调动志愿者力量参与项目设计与执行，强调人情温度和对公益事业的热情。该案例为希望通过志愿者力量扩大影响的县域机构提供了宝贵经验。

BAOGAO
ZHAIYAO

注：

发布版报告不呈现案例研究部分的成果，感兴趣的伙伴添加小墨微信 (moderateforever) 获取

核心洞察

1

组织激励不是借由奖励对员工行为进行“控制”，而是以组织目标为导向，兼顾员工合理需求，通过多元方式引导不体行为与组织目标同频，进而达成目标的动态管理过程。

2

社会组织员工对组织激励的认知没有受激励资源的局限，认为应当结合物质与非物质激励；也没有受限于个人获得感，认同激励应当支持组织目标的实现；此外员工不认同激励容易鼓励竞争，只在特定时间进行，也不认同全员采用相同的激励方式。

3

组织激励与员工工作投入、员工对组织未来的信心程度和未来留存意愿显著正相关。通过改善激励系统 → 组织信心程度 → 增加留存意愿这一通路，得到了量化数据验证。

4

工作满足与价值实现层面的激励因素如受益人影响、认同使命和价值、发挥自身所长、自主决策空间是社会组织激励的优势基础，应继续保持并强化；“工作目标清晰”、“组织提供有竞争力的薪酬”和“组织持续创新，员工在岗位上持续成长”是重要度高但满意度的组织激励盲区，需重点关注并研判、改善。

5

社会组织员工期望当前绩效目标设定合理、清晰，能够定期回顾；在薪酬方面除了薪酬水平设定，还特别关注制度建设，期望建立绩效导向的薪酬制度以及调整机制，及时根据市场水平进行调整。

6

10人以下规模、处在初创期和发展期的社会组织激励满意度相对较高，而20人以上规模和扩张期、成熟期的组织满意度相对较低。这充分表明，激励并不会随着规模或发展阶段自动适应，有意识地进行激励优化对此类机构非常重要。

7

机构负责人及高层管理者，公益从业年限10年以上的员工组织激励满意度相对较高，而机构中层管理者及普通员工，公益从业年限10年以下的员工组织激励满意度相对较低。考虑到社会组织的健康可持续发展，需要特别关注公益从业年限5年以下员工、当前在一线工作的普通员工及中层管理的激励改善。

研究对象

本研究的主要研究对象为社会组织全职工员工。

社会组织界定参考中国社会科学院大学《中国社会组织报告》，包括：
民非、基金会、社会团体和社会企业。

全职工员工是相对兼职、志愿者等非全职工工作形态而言，主要包含：

理事会成员	机构负责人 (如总干事、秘书长、主任等)
高层管理者 (如副总干事、副秘书长、业务总监、财务总监等)	部门管理者 (如部长、副部长等)
主管 / 高级专员 (如财务主管、高级项目官员等)	专员 (如项目专员等)

调研对象样本分布详细数据请参阅附录二。

在此简要描述以供读者参考：

本次调研覆盖了15+议题领域的机构，

其中教育领域的样本占比最高，为25.83%，

其次是弱势群体保护领域(16.34%)，

行业支持领域排在第三位(12.36%)；

在地域分布方面，

北京的样本占比最高，达22.52%，

其次是广东省(18.98%)。

湖南、四川和上海分别排在第三、第四和第五位

从样本所在机构的性质上看，

民非组织的占比最高，为43.71%，

其次为基金会(37.75%)；

社会团体位列第三，占比10.15%，

社会企业占比5.74%，其他3.65%；

从调研对象的年龄上看

35岁及以下的样本占比30.46%，

36-45岁的样本占比45.25%，

46岁及以上的样本占比24.28%。

学历分布方面，

专科及以下14.35%，

本科55.35%，

硕士27.37%

博士及以上2.65%。

研究方法

研究方法上，本次研究采用定量与定性相结合的方式。定量研究采用线上问卷调查方式，定性研究采用案例研究的方法。

问卷调查在本研究中，主要是为了探究社会组织全职员工对组织激励的认知、重要度、满意度评价，并对探索组织激励与员工工作态度与行为的关系。

本研究采用案例研究的方法是为了更全面、详实地呈现案例机构有关组织激励的实践与反思，以便为行业同仁提供经验借鉴。案例选取机构涵盖公募基金会、非公募基金会、民非组织、县域组织；此外案例机构也考虑到了机构在组织激励上的特点。

本研究数据采集工作自 2025 年 3 月份启动至 5 月份结束，调研周期历时 2 个月。共完成定量样本 550 个，其中有效样本 453 个。开展 6 家社会组织的案例研究，深度访谈 16 人。



序章： 什么是组织激励？

“激励”在中文里的含义是“激发，使振作”，强调“通过支持和提供资源以增强行动意愿”。英文对应的是 incentives 或 motivation。本研究在阅读既往激励研究文献，以及 16 份深度访谈资料基础上，将组织激励界定为：

以实现组织目标为导向，通过综合运用多元化的激励方式，兼顾员工的合理需求，强化员工对组织使命的认同感，营造积极向上的组织文化氛围，引导员工行为与组织目标保持同频，从而实现组织目标的动态管理过程。

国内外关于激励理论的研究很多，概括起来看，主要有三种：

1. 从关系的角度来理解激励。

典型的如：Kerr 与 Slocum 将组织激励界定为组织与员工之间的交易关系。这种定义强调了激励的制度层面，认为组织需要重点做的是：设计员工行为规范和奖励机制，回应员工对回报的期待。激励制度，辅助构建了“行为 - 回报”交换的闭环。

2. 从激励内容角度来认识激励。

典型的如：Bushardt 与 Glascoff 认为组织激励是组织分配给员工的各种报酬和激励资源的总和。这种定义强调的是：激励资源的配置。王云访的研究指出组织激励不仅包括正面激励（如奖酬与环境优化），也应包括负面激励（如行为约束与惩戒机制）对组织激励资源做了进一步扩展。

3. 注重区分激励的层次。

狭义的组织激励是人力资源管理的一部分，主要用于提升员工绩效、行为与态度调节和人才保留。广义的组织激励被纳入战略管理范畴，强调其“绩效杠杆”与“战略落地”功能。如果没有狭义的组织激励，广义的组织激励就没有落地基础；反过来，如果没有广义的组织激励，狭义的组织激励也难以形成合力。

除前述理论与概念的角度来理解组织激励之外，构成激励的要素也是一个非常重要的视角，而且组织激励要素直接可以应用于测量。本研究的组织激励要素设计，理论依据为

自我决定理论

该理论认为

组织激励的有效性不仅仅依赖外部奖惩，更在于能否满足员工的三个基本心理需求：自主性（是否有决策空间、参与机制）、胜任感（是否有成长机会、能力发挥）、归属感（是否被接纳、认同与支持）

在此基础上，借助中国社会组织管理特点及相关研究进行了适用性调整。此外，社会组织的组织激励要素的提炼，离不开深度访谈过程中全职员工对激励的认知：

使命和价值认同是共识，成长与发展是中长期关注点，薪酬奖金等物质保障与组织文化氛围是硬性与软性两大激励基础。

第一章 社会眼中的组织激励

本研究检索了 98 篇期刊及硕博士论文, 9 部专著。发现关于组织激励的研究主要是以政府部门、事业单位或者企业部门为主, 以社会组织 (非营利组织) 为研究对象的研究较少。

在已有的社会组织 (非营利组织) 的激励研究中, 大多数是以志愿者激励研究为主, 全职员工激励研究较少。

从研究方式上看, 以案例研究为主, 实证研究较少。

为此, 本研究将研究对象聚焦在社会组织全职员工的激励上。并通过案例和实证结合的方式探索社会组织激励的规律。

关于社会组织激励, 常常听到这样的声音: “社会组织没有办法做激励”、“激励就是控制, 不适合激励”、“社会组织没有资源和条件做激励”.....

真实的情况是不是这样呢? 我们通过研究与您共同揭晓。

1. “以人为本”, 也顾及组织的目标和使命

认知是行动的起点, 打开对组织激励的认知, 会激发出更多关于激励的可能。本研究中, 我们提出了几个典型的对组织激励的认识, 请社会组织的全职人员选择自己认同的选项。

68.21% 的社会组织全职人员认同“组织激励需要考虑员工的需求和贡献”, 对于“组织激励应该支持组织目标的实现”、“组织激励核心是激发使命的认同感”这两个与组织利益高度衔接的选项, 有近 6 成的伙伴们表示认同, 但略低于“考虑员工需求和贡献”近 10 个百分点。这个结果直观体现了社会组织“以人为本”的特点。

认同“社会组织资源有限, 组织激励难实施”的比例 34.88%, 并不是很高。而认同“组织激励应结合物质激励和非物质激励”的比例高达 63.58%。这反向说明: 在大部分人眼中, 社会组织开展组织激励的资源限制不是问题, 如果打开思路仍然有很多空间。而在资源配置方面, 主要针对高管和骨干、全员应该采用相同的激励措施、只在特定时期进行等选项, 都只有百分之十几的认同率。这说明完全大锅饭、或者高度集中的使用激励资源都不受拥护。对于很多人担心的“组织激励容易鼓励竞争”这一点也只有百分之十左右认同率。说明社会组织大多数从业者并不排斥竞争。

图: 社会组织全职员工对组织激励的认知情况



综合来看, 组织激励能够覆盖全员, 但根据员工需求和贡献有层次和差异性; 正面看待竞争; 不是特定时期的动作, 而是具有连续性, 运用物质和非物质激励资源。这种组织激励最符合大多数人的认知。也是比较合理、健康的组织激励。

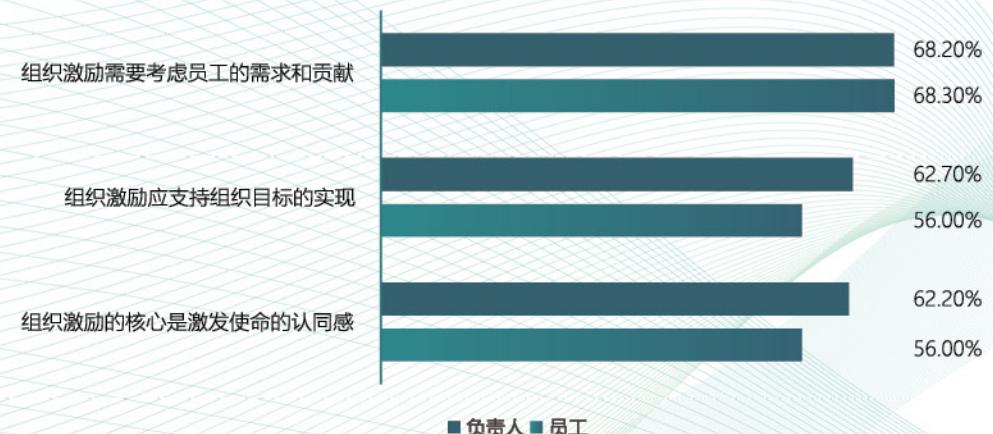
2. 机构负责人与员工的认知分野

从负责人和员工不同视角来看：机构负责人与员工对“考虑员工需求和贡献的认同比例几乎相同，但在组织目标实现、激发使命认同两项，员工的认同比例低于机构负责人 6 个百分点左右。

机构负责人视角中的组织激励，认为需要考虑员工的需求和贡献的比例，也高于组织目标实现、激发使命认同近 6 个百分点。员工视角也呈现出同样的特点。这与常规意义上的组织激励的概念——组织为达期望目标和激励效果而设计出的制度、方法和规章的综合——颇有不同。在赞叹社会组织以人为本的特点时，也不免有一丝隐忧：缺少组织使命和目标为先的组织纪律性，会不会导致组织目标让位于个体需求，进而导致组织效率低下呢？这是一个值得思考的问题。同时也可能会出现，机构负责人进行组织激励措施调整时，如果遇到机构目标和员工需求冲突，可能要面临来自员工和自己内心的压力。

我们希望组织激励的研究可以帮助社会组织找到组织目标和使命激发、以及与员工需求和贡献的双赢点。

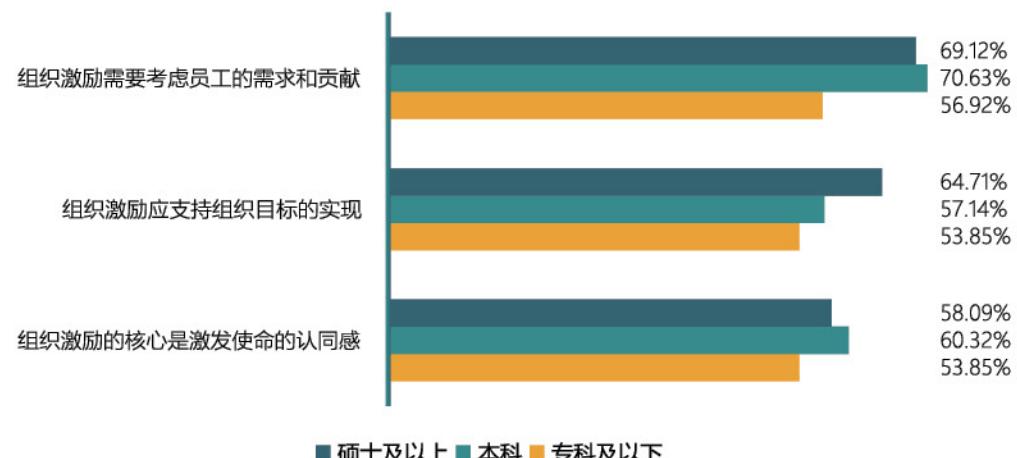
图：不同职位员工对组织激励的认知情况



3. 高学历员工更易认同组织激励应支持组织目标实现

从不同学历视角来看：员工对“考虑员工需求和贡献”的认同度仍然最高，本科及以上员工认同度较专科及以下员工高 12.2%。对“组织目标实现和”的“激发使命认同”的认同度硕士及以上员工较专科及以下员工高 10.86% 和 4.24%。

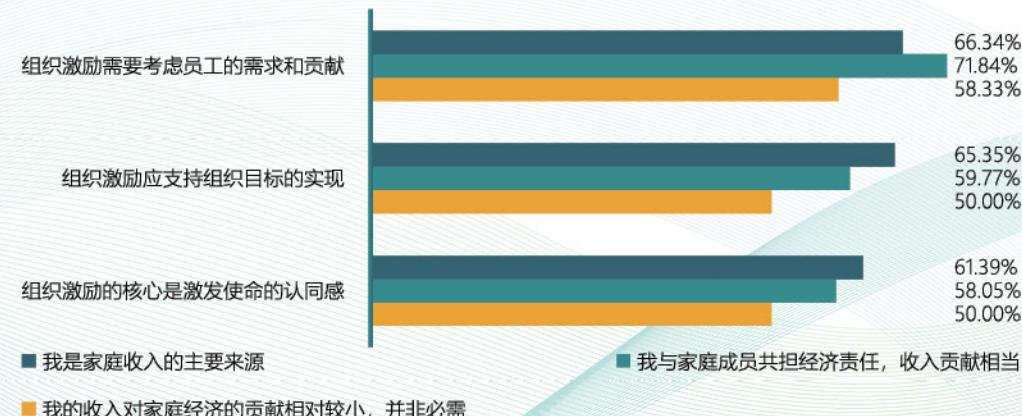
图：不同学历员工对组织激励的认知



4. 家庭经济责任更大员工更认同激励应支持组织目标实现和激发使命认同

从不同家庭经济责任视角来看：是家庭收入主要来源的员工及与家庭成员收入贡献相当的员工在组织激励认知上的差异不大；是家庭收入主要来源的员工对“组织目标实现和”的“激发使命认同”的认同度比对家庭经济贡献较小的员工高 15.35% 和 11.39%。

图：不同家庭经济责任员工对组织激励的认知



小结

1. 社会组织在做激励时需突破资源局限的认知障碍，在员工需求与组织目标实现间做好平衡

从组织激励的认知层面来看，社会组织全职员工首要认同的是激励需要考虑员工的需求与贡献。值得欣喜的是，大家并没有受限于激励资源的有限性和仅从自身发展视角理解组织激励。六成以上员工意识到了物质激励与非物质激励的结合，近六成员工认同组织激励应支持组织目标实现和激发使命认同的重要性。

2. 社会组织在遇到组织目标与员工需求张力时，可以考虑分层引导策略，先争取机构管理者、高学历员工及家庭经济责任更大员工认同

不同职位、学历、家庭经济责任员工在组织激励应支持组织目标实现和激发员工使命认同上有显著差异。机构负责人、硕士及以上学历、家庭经济责任更大的员工对组织激励支持组织目标实现认同度更高。



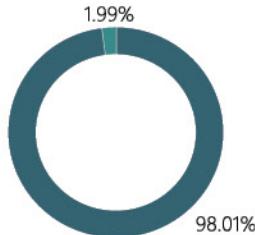
第二章 有必要做激励吗？

1. 社会组织全员重视组织激励并且期待改善

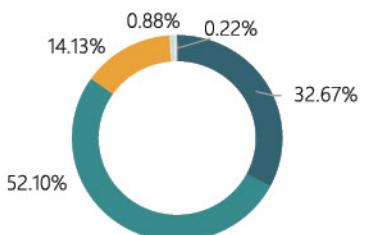
社会组织是否需要重视激励？

对于这个问题，98.01% 的人给出了正面回答 --" 需要 "。可见，社会组织并不是组织激励的“专属之地”。无论当前社会组织的激励现状如何，正视并重视组织激励问题都应该被提上日程。因为有高达 84.77% 的人期待改善组织激励。

图：是否需要重视组织激励



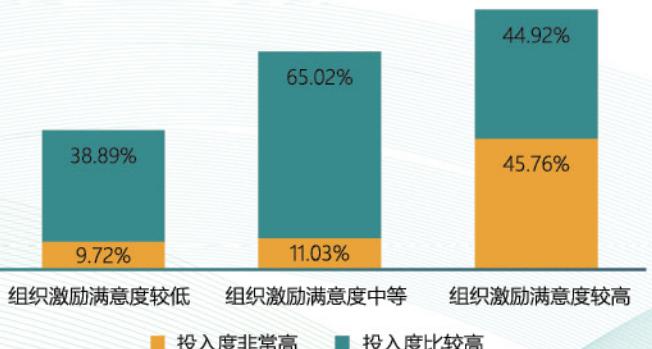
图：组织激励改善的期待程度



2. 组织激励能够带来更高的员工投入度

组织激励满意度高的群体中，90.68% 员工的工作投入处于高投入，其中非常高的比例高达 45.76% 接近一半。而组织激励满意度低的群体中，仅有 48.61% 员工处于高投入状态，其中“非常高”仅为 9.72%，差距显著。

图：组织激励满意度与工作投入度相关性分析



注：

我们将组织激励满意度各项指标进行了聚类分析，全部 24 个变量显著性 (P 值) 均为 0.000，表明聚类间的差异在统计学上具有高度显著性；19 个变量 F 值超过 100，表明聚类间的组间差异远大于组内差异，聚类结果对变量的区分能力较强。

根据聚类中心均值分布，组织激励总体满意度 ≥ 4.5 为满意度较高； $3.0 \leq$ 总体满意度 < 4.5 为满意度中等；总体满意度 < 3.0 为满意度较低。

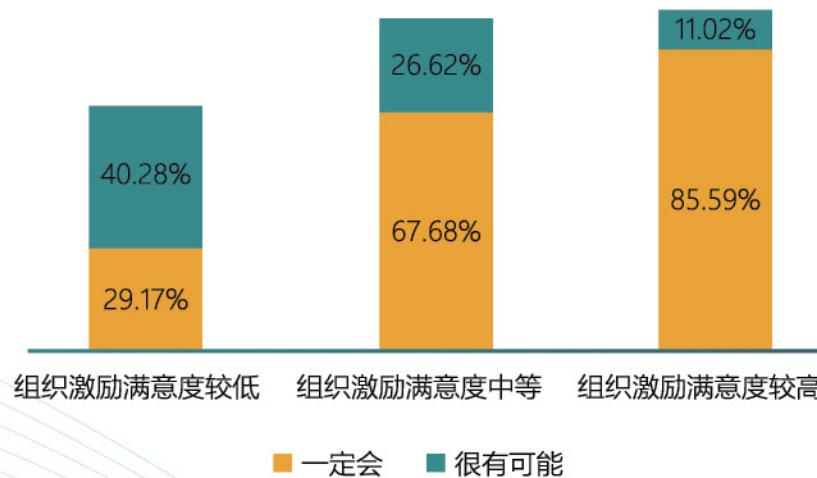
3. 未来 1 年留任意愿，显著受组织激励激励满意度影响

工作投入度关乎员工的当前的工作效能，留任意愿则关乎长远的组织发展。社会组织一直苦于无法留住适宜的人才。那么，能否通过组织激励使人才流失得到改善呢？

组织激励满意度高的群体中，85.59% 明确表示“一定会”留任；低满意度组仅 29.17%，相差 56.42%。

未来 3 年留任意愿，组织激励满意度高、低群体一定会留任的比例分别是 63.56% 和 12.50%，相差 51.06%。

图：组织激励满意度与未来 1 年留任意愿相关性分析

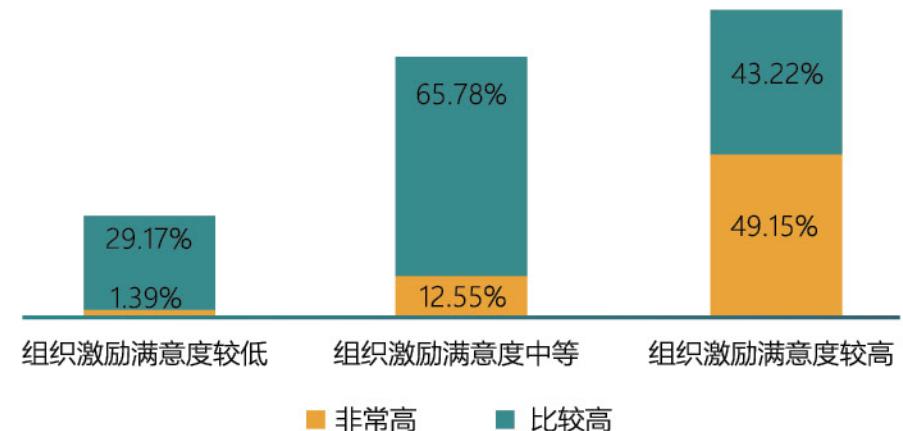


4. 组织激励满意度与对组织未来的信心显著正相关

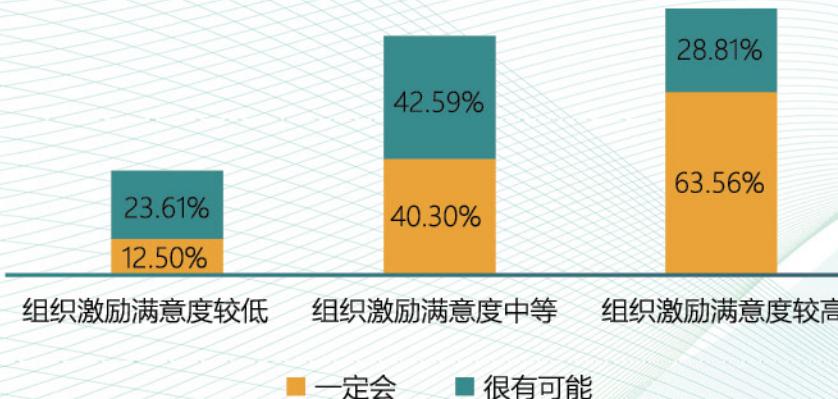
组织激励满意度较高群体中，92.37% 员工对组织未来 1-3 年发展持“非常高”或“比较高”的信心；其中“信心非常高”占比 49.15%，远高于其他群体；相比之下，组织激励满意度较低群体“信心非常高”仅 1.39%。

组织激励满意度中等群体对组织未来 1-3 年信心“比较高”的比例为 65.78%，但“信心非常高”仅 12.55%；与高满意组的信心程度差距达 36.6 个百分点。组织激励满意度较低群体对组织未来 1-3 年信心“比较高”的比例仅为 29.17%。

图：组织激励满意度与组织未来 1-3 年信心程度相关性分析



图：组织激励满意度与未来 3 年留任意愿相关性分析

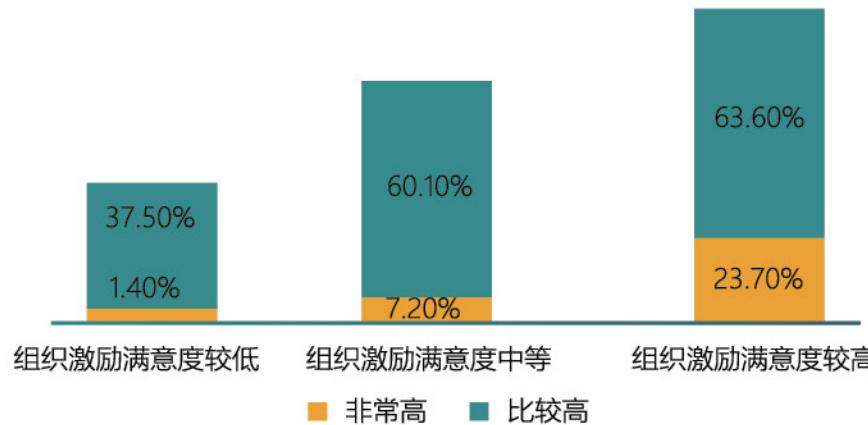


5. 组织运作效率与组织激励满意度显著正相关

通过数据我们发现：组织激励满意度与组织整体运作效率也呈现正相关。

组织激励满意度较高的群体组织运行效率高的比例达到 87.30%，高于满意度较低群体 48.4 个百分点。

图：组织激励满意度与组织运行效率的相关性分析

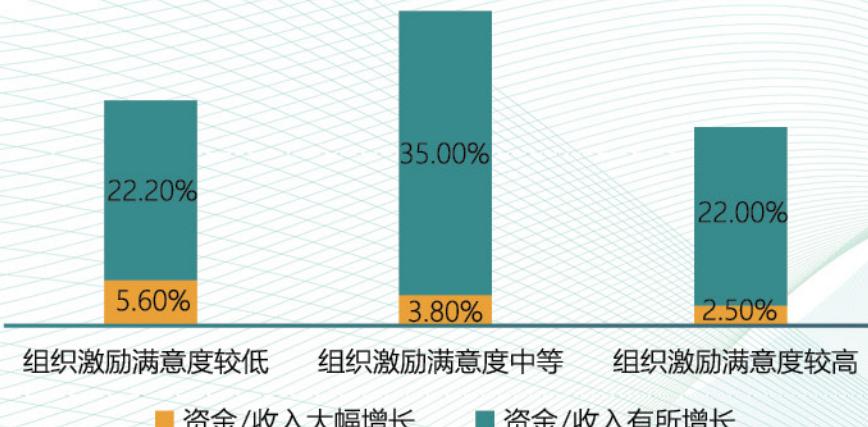


6. 组织激励满意度与资金 / 收入增长不相关

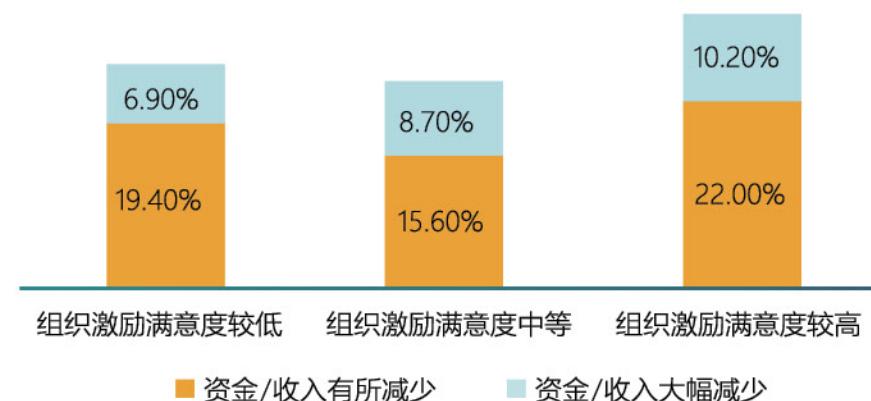
但有趣的是，在资金收入方面，没有体现出相关性。甚至组织激励满意度低的群体中其组织的上年度资金 / 收入大幅增长的比例高于组织激励满意中、高的群体。

这警示我们：资金 / 收入增长的组织需要格外关注组织激励改善。机构收入的增长往往伴随着员工工作量的提升，组织激励如无及时调整，容易引发不满。

图：资金 / 收入增长背景下的组织激励满意度



图：资金 / 收入减少背景下的组织激励满意度

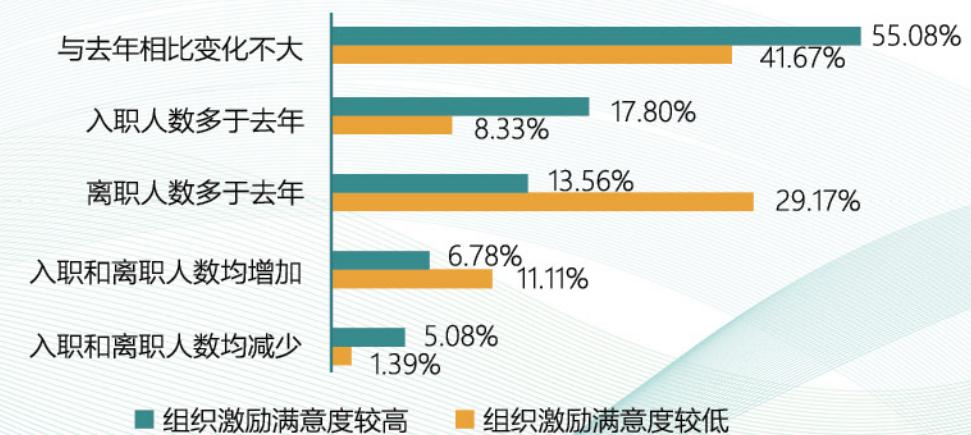


7. 组织人员流动情况受到组织激励满意度影响

组织激励满意度较高的群体所在的组织的人员流动相对稳定，入职较多；组织激励满意度较低的群体所在的组织人员流动性较高，离职较多。

组织激励满意度较高群体中组织人员流动与去年相比变化不大的比例最高，为 55.08%，其次入职人数多于去年，为 17.80%；组织激励满意度较低群体中人员流动与去年变化不大的比例最高，为 41.67%，其次离职人数多于去年，比例为 29.17%。

图：不同组织激励满意度群体的组织人员流动差异



8. 组织激励满意度及其影响因素的路径分析

综合以上分析，我们看到组织激励与组织运作效率、组织信心、留存意愿、工作投入度正相关，与收入 / 资金增减不相关。为了探索其中的因果影响链条，我们采用线性回归方法进行了自变量、因变量、中介变量之间的路径分析。结果发现：

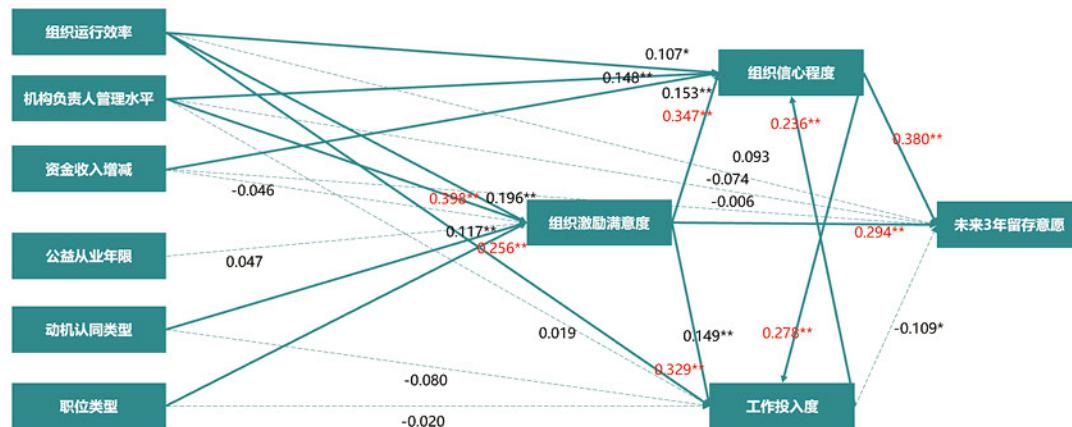
- (1) 组织运行效率、机构负责人管理水平、动机认同类型和职位类型显著、直接影响组织激励满意度。公益从业年限、资金收入增减情况对组织激励满意度影响不显著。
- (2) 组织激励满意度对组织信心程度、工作投入度和未来3年留存意愿均有显著的直接影响。
- (3) 组织信心程度对工作投入度、未来留存意愿均有显著的直接影响。
- (4) 组织激励满意度还是一个非常重要的中介变量，机构负责人管理水平、组织运行效率、员工动机认同类型、职级类型通过组织激励的中介作用间接影响未来3年留存意愿、组织信心程度和工作投入程度。

注：

路径系数采用线性回归标准系数， $n=440$ ， $**P<0.01$ ， $*P<0.05$ ，图中虚线表示路径系数不显著，实线表示路径分析显著。Sobel统计量绝对值大于1.96，间接效应显著。



图：路径分析结果



表：间接效应及检验

路径	间接效应	Sobel检验统计量	P值
组织激励满意度 → 组织信心程度 → 未来3年留存意愿	$0.347 \times 0.380 = 0.132$	4.08	0.00
组织激励满意度 → 工作投入度 → 未来3年留存意愿	$0.149 \times -0.109 = -0.016$	-1.34	0.00
机构负责人管理水平 → 组织激励满意度 → 未来3年留存意愿	$0.398 \times 0.294 = 0.117$	3.21	0.00
组织激励满意度 → 组织信心程度 → 工作投入度	$0.347 \times 0.278 = 0.096$	4.21	0.00
组织运行效率 → 工作投入度 → 组织信心程度	$0.329 \times 0.236 = 0.078$	4.06	0.00

小结

1. 组织激励水平与资金 / 收入增长没有必然联系，资金 / 收入持平或有所减少依然可以做好组织激励，并实现较高的组织运作水平和效率。
2. 资金 / 收入增长的组织要格外注意组织激励的改善，否则可能导致对组织未来信心、工作投入度、运行效率的变化，反而使组织内部管理陷入困境。
3. 组织激励既可以直接对组织未来信心程度、工作投入度和运行效率产生影响，同时还可以起到中介作用，组织运行效率、机构负责人管理水平等因素需要通过组织激励满意度水平的提升影响到员工的未来留存意愿。简言之，在组织激励改善上的投入是收益更高的选择。

第三章

有什么可用的激励要素？

1. 以自我决定理论为基础的组织激励要素

63.58% 的人认同“组织激励应结合物质激励和非物质激励”。那么，具体可用的激励要素究竟有哪些呢？

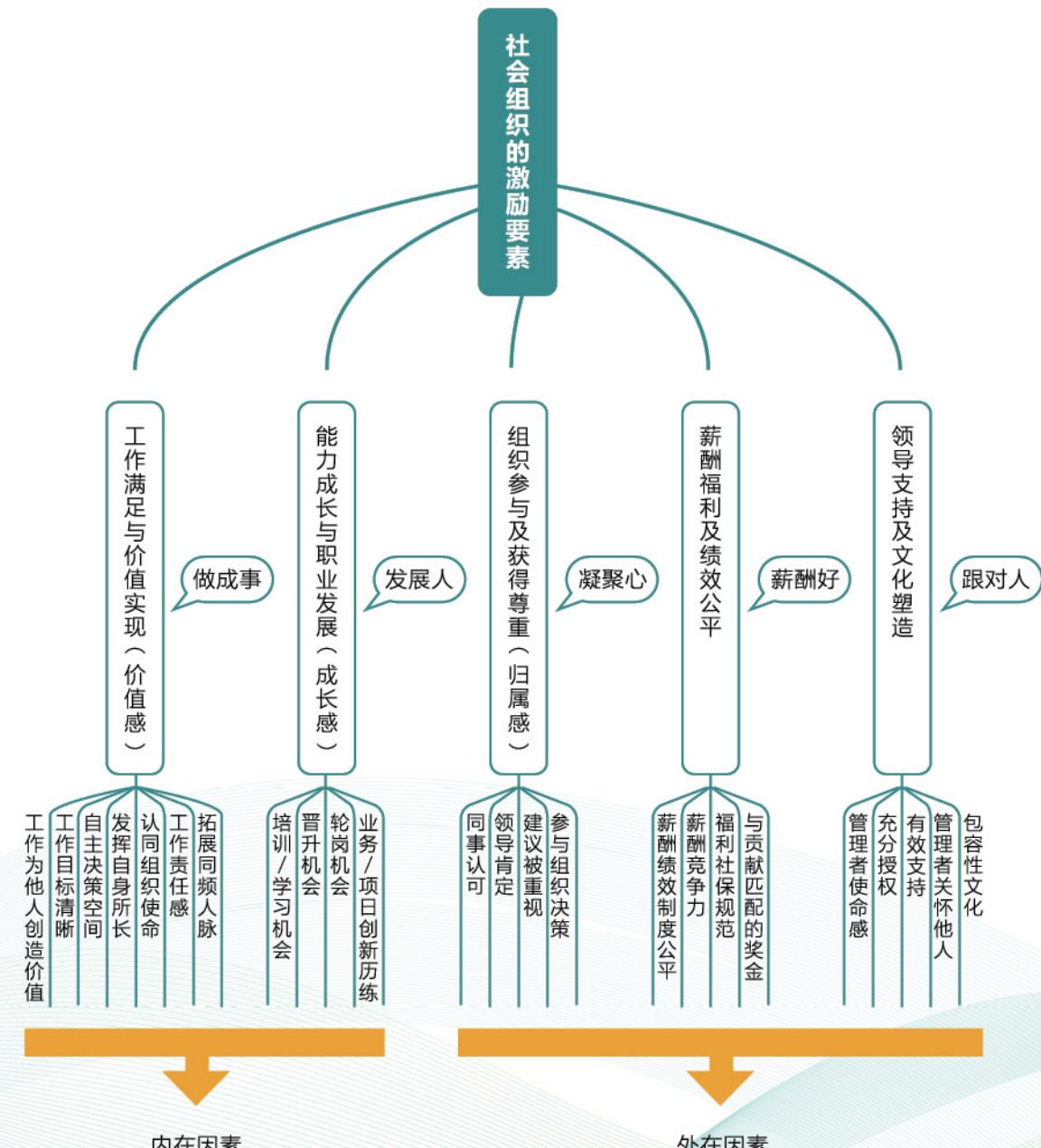
本研究以自我决定理论为基础，同时借鉴了组织行为学及非营利组织管理等多个领域的经验研究，设计了符合社会组织特殊性的组织激励要素体系。共分为 5 大类：

1. 工作满足与价值实现
2. 能力成长与职业发展
3. 薪酬福利及绩效公平
4. 组织参与及获得尊重
5. 领导支持与文化塑造。

并且借鉴自我决定理论将它们区分为内在因素（自主动机）和外在因素（受控动机）两类。

注：

该理论由德西 (Deci) 与瑞安 (Ryan) 提出，主张员工动机存在自主—受控—无动机的连续体。关键在于动机的内化机制，认为组织激励的有效性不仅仅依赖外部奖惩，更在于能否满足员工的三个基本心理需求：自主性：是否有决策空间、参与机制。胜任感：是否有成长机会、能力发挥。归属感：是否被接纳、认同与支持。



2. 组织激励要素的信效度检验

本研究采用因子分析方法对组织激励要素量表进行效度检验。

首先，KMO 检验结果为 0.955，远高于一般接受的 0.5 标准，表明数据适合进行因子分析。巴特利特球形度检验的近似卡方值为 8579.124，自由度为 276，显著性水平为 0.000。进一步证实了变量间存在足够的相关性，适合进行因子分析。

其次，因子分析结果显示，量表可以归纳为五个主要因子，这些因子共同解释了量表总变异的 73.34%，超过了 70% 的一般标准，说明提取的因子能够较好地解释量表的变异。这一结果表明，量表具有较高的结构效度，能够可靠地反映组织激励的不同维度。

因子载荷矩阵进一步揭示了各激励要素与相应因子的关系。值得注意的是：因子载荷值较高的激励要素与理论设计的组织激励要素五大分类维度相一致。进一步验证了量表的设计合理性和有效性。

表：因子载荷表

	因子1：领导支持及文化塑造	因子2：工作满足与价值实现	因子3：薪酬福利及绩效公平	因子4：能力发展与职业成长	因子5：组织参与及获得尊重
工作能为受益人带来积极影响		0.724			
工作目标清晰		0.58			
工作中有自主决策空间		0.575			
工作能够发挥自身所长		0.62			
认同组织的使命和价值		0.683			
认同工作重要性，负有责任感		0.738			
工作可以积累同频的人脉		0.484			
组织提供充分的学习机会			0.693		
组织提供良好的晋升机会			0.652		
组织提供轮岗历练的机会			0.645		
组织持续创新，员工能在岗位上持续成长			0.496		
得到同事的认可与尊重				0.638	
得到领导的肯定与认可					0.6
组织重视员工的建议					0.567
组织鼓励员工参与决策					0.484
组织在薪酬绩效上对待员工公平公正			0.615		
组织提供业内有竞争力的薪酬			0.814		
组织提供规范的福利和社会保障			0.781		
组织提供与工作贡献匹配的绩效奖金			0.808		
管理者有很强的使命感与感召力	0.735				
管理者能充分授权员工	0.626				
组织在员工遇到挑战时能有效支持	0.712				
管理者富有同理心，关怀他人	0.796				
组织致力于打造开放、透明、信任的团队文化	0.784				

我们对组织激励量表进行信度分析，使用 Cronbach's α 系数评估其内部一致性。分析结果显示 $\alpha=0.961$ ，说明该量表具有极高的内部一致性，信度水平优秀，适合用于后续的统计分析。

3. 组织激励要素认同梯次

认同度的数据揭示了员工对于组织提供的激励要素的价值认同。当员工对某个激励要素表示高度认同时，这通常意味着他们认为这一要素对他们有显著影响，从而反映出他们的需求和期望。

从组织激励要素的五大类别来看，工作满足与价值实现认同度最高，其次是能力成长与职业发展，第三是薪酬福利及绩效公平。说明员工在考虑工作激励时是多方面的，他们不仅看重工作的社会价值和个人成长，也在于薪酬和福利的公平性。这种多元化的需求意味着组织在设计激励策略时需要综合考虑这些因素，以满足员工的不同需求和期望。虽然组织参与及获得尊重、领导支持与文化塑造的认同度略低，但这并不意味着这两类指标不重要，反而可能是现实激励实践中存在的盲区与改进空间。

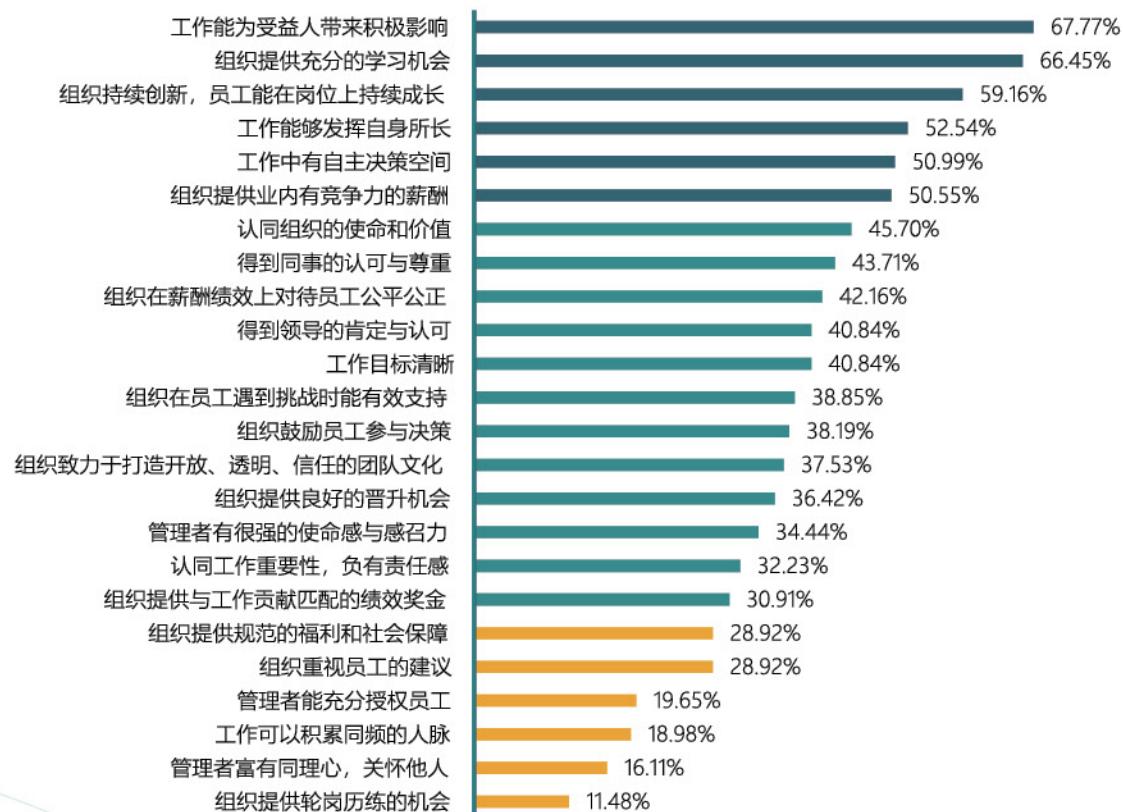
图：组织激励要素认同度



调研结果表明，社会组织员工认同度高的激励要素是工作能为受益人带来积极影响(67.77%)、“组织提供充分的学习机会”(66.45%)、“组织提供业内有竞争力的薪酬(50.55%)等，这表明社会组织员工高度重视工作的社会价值、个人成长机会以及从工作中获得物质回报。

认同度较低的激励要素包括“组织提供轮岗历练的机会”(11.48%)和“管理者富有同理心，关怀他人”(16.11%)等，这可能意味着这些因素在当前组织环境中不够突出或未被充分利用。(图表见下页)

图：组织激励要素认同度排序



4. 最重要的激励要素

重要度在本研究中通过员工排序而获得，可以更准确地衡量出员工对不同组织激励要素的重视程度。这有助于组织在资源分配和政策制定时，优先考虑那些对员工来说最重要的因素。

调研结果表明，社会组织员工认为重要度较高的激励要素是“工作能为受益人带来积极影响” (5.96) 、“认同组织的使命和价值” (4.48) 、“组织持续创新，员工能在岗位上持续成长” (4.37) 等。

重要度较低的激励要素包括“组织提供轮岗历练的机会” (1.36) 和“管理者富有同理心，关怀他人” (1.69) 、“积累同频的人脉”、“授权员工”和“重视员工建议”。(图表见下页)

注：

蓝色代表认同度第一档的组织激励要素 (认同度 $\geq 50\%$)，绿色代表认同度第二档的组织激励要素 ($30\% \leq \text{认同度} < 50\%$)，黄色代表认同度第三档 ($\text{认同度} < 30\%$) 的组织激励要素。三档的划分依据认同度的正态分布划定。

图：组织激励要素重要度排序



注：

蓝色代表认同度第一档的组织激励要素 (重要度 > 3.99)，绿色代表认同度第二档的组织激励要素 ($2.03 \leq \text{重要度} \leq 3.99$)，黄色代表认同度第三档 ($\text{重要度} < 2.03$) 的组织激励要素。三档的划分依据认同度的正态分布划定。

小结

1. 本研究构建的社会组织激励要素体系，以自我决定理论为基础，充分考虑了社会组织管理的特点，并且组织激励要素通过了信效度检验。社会组织可以借助组织激励体系反思自身组织在哪些方面做的较好，哪些方面可以进一步改善提升。

2. 工作为受益人带来积极影响、组织提供充分的学习机会、在岗位上持续成长、工作能够发挥自身所长、自主决策空间、组织提供有竞争力的薪酬及认同组织的使命与价值是社会组织员工认同并认为重要的组织激励要素。以上七个要素，除学习机会和有竞争力的薪酬外，均属于工作满足与价值实现层面的要素。说明社会组织激励的核心是工作本身带来的价值感、意义感。

3. 对比认同度与重要度两项数据，不同之处体现在社会组织员工对认同组织使命价值的重视程度更高，排名第二，仅次于工作能为受益人带来积极影响。



第四章 如何改进组织激励？

1. 工作目标清晰、在岗位上持续成长、薪酬是重点改善方向

依据组织激励各要素的重要度和满意度数据，划分为四个象限：亟待改善区（重要度高/满意度低）、维持优势区（重要度高/满意度高）、低成本保持区（重要度低/满意度高）和最后关注区（重要度低/满意度低）。

亟待改善区有三项：工作目标清晰、在岗位上持续成长和有竞争力的薪酬。说明伙伴们重视上述组织激励要素但尚未有效满足，需重点关注在进一步了解需求基础上，进行优化调整。

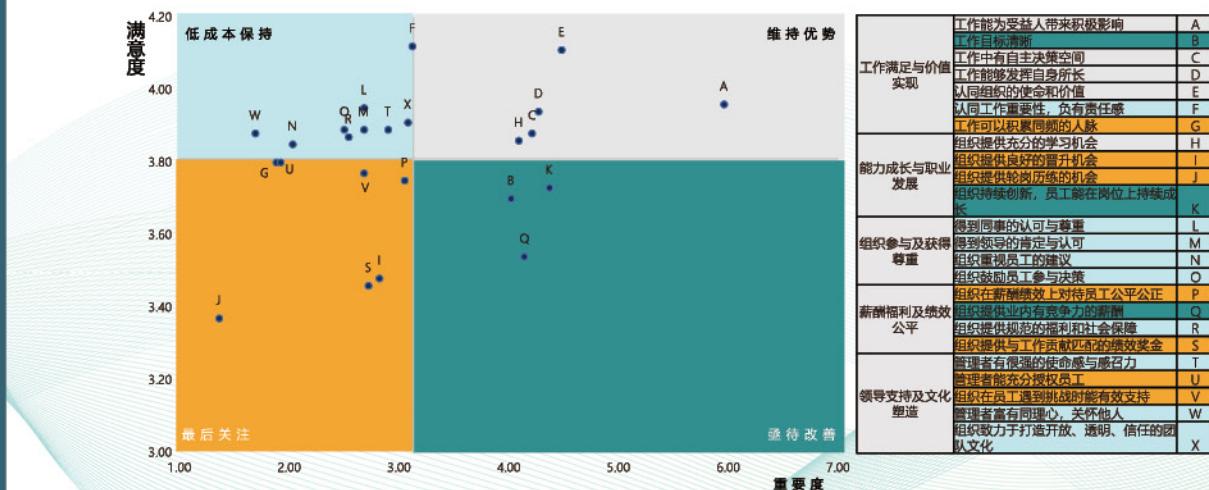
维持优势区共有五项激励要素，分别是：受益人影响、认同使命和价值、发挥自身所长、自主决策空间和学习机会。

这些组织激励因素主要集中在工作满足与价值实现层面，是当前组织激励中的优势，社会组织需继续保持并加强。

低成本保持区涵盖组织参与及获得尊重层面的全部指标，领导支持及文化塑造的三项指标（管理者使命感、关怀他人和打造组织文化）以及福利和社保。说明社会组织在相关组织激励因素上保持关注，维持现有水平即可。

最后关注区包含轮岗、绩效奖金、晋升机会、积累人脉、授权、提供有效支持、薪酬绩效公平。这些组织激励要素虽然相比其他激励要素重要度略低，但并不建议置之不理，可以考虑将其作为个性化激励设计的备选项。

图：组织激励重要度与满意度象限分析

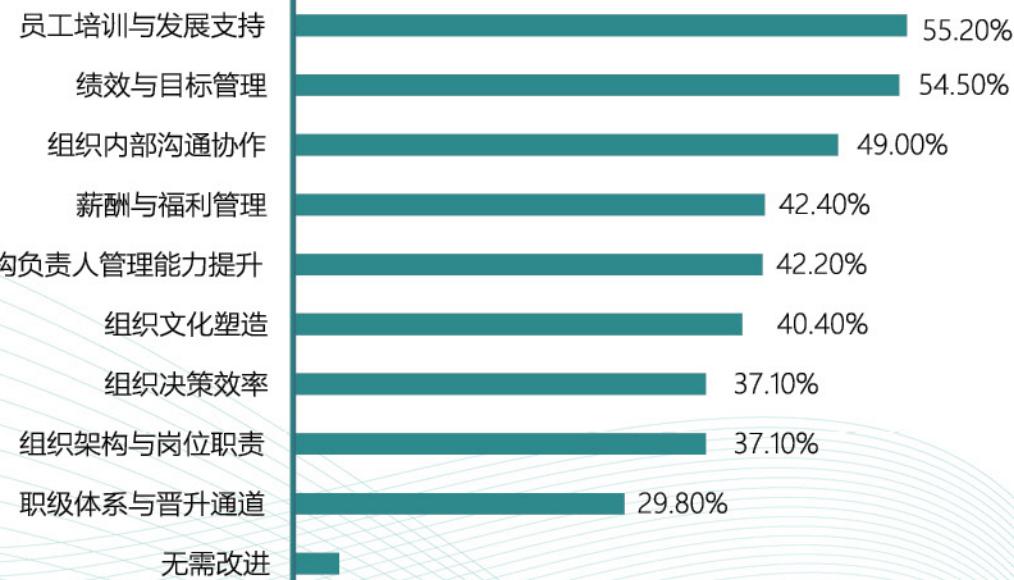


2. 员工培训与发展、绩效目标管理、沟通与协作是排名前三的改善需求

从总体数据来看，员工培训与发展支持和绩效与目标管理的提升需求较为突出，分别为 55.20% 和 54.50%。组织内部沟通协作 (49.00%) 也有较大的提升需求，意味着组织的沟通机制可能存在障碍，影响了工作的协同效率。

相对而言，职级体系与晋升通道、组织架构与岗位职责以及组织决策效率的需求分别为 29.80%、37.10% 和 37.10%，这些领域虽然也有一定提升意愿，但相比于其他方面，提升需求稍低。

图：组织管理方面的改善需求



3. 清晰合理的绩效目标并定期回顾，制定绩效导向的薪酬及调整机制并定期对标行业是绩效与薪酬管理上的改善需求

社会组织全职员工关注“程序正义”先于“结果正义”。首先希望改进的是绩效目标清晰与合理以及定期绩效回顾，优化绩效奖金额度与比重排在末位。说明目标设定与绩效执行过程的改善优先级高于绩效结果层面。

图：绩效管理方面的改善需求



薪酬福利方面的改善需求集中在制度优化和提升公平与透明度上。建立薪酬调整机制 (68.20%) 排在第一位，建立绩效导向的薪酬福利制度 (58.30%) 排名紧随其后，定期对标行业薪酬水平 (51.00%) 排名较高。此外，提升薪酬福利政策公平性与透明度 (40.60%) 和确保薪酬与福利政策变化及时沟通传达 (40.10%)。

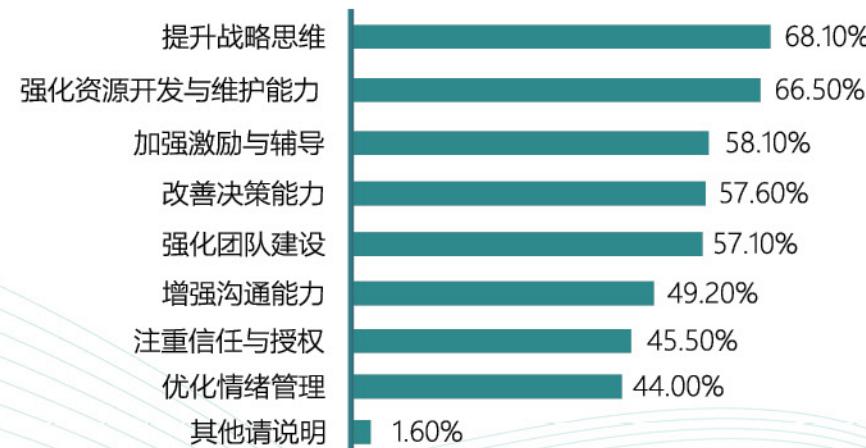
图：薪酬福利方面的改善需求



4. 机构负责人管理能力提升的方向是战略思维及资源开发与维护；职位晋升上的改善集中在建立合理标准、规范流程，提供更多晋升空间；

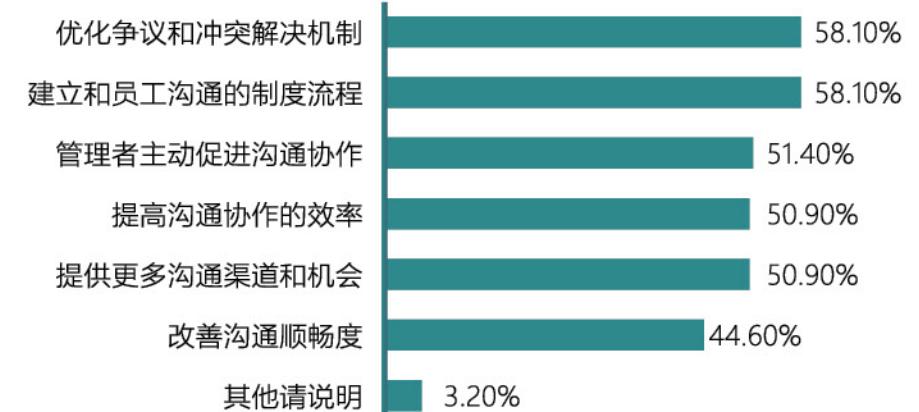
机构负责人管理能力改善方面，核心诉求偏向资源开发维护与战略思维等面向未来响应外部变化的能力，其次对内的三项改善需求也超过 50%，激励辅导决策团队建设。比情绪管理、授权、沟通等类软性领导力更优先。

图：机构负责人管理能力方面的改善需求



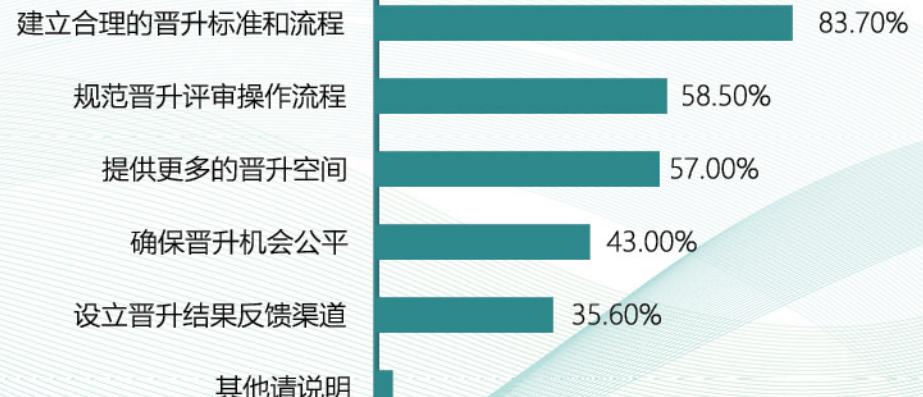
建立和员工沟通的制度流程 (58.10%) 和优化争议和冲突解决机制 (58.10%) 是提升的关键领域，表明组织需要建立更加清晰和高效的沟通制度和机制。管理者主动促进沟通协作 (51.40%) 排名较高，意味着员工希望管理者在推动沟通和协作方面发挥更大作用。

图：沟通协作方面的改善需求



在职位晋升方面，建立合理的晋升标准和流程是突出的共识改善方向。但相较之下，“机会公平”和“结果反馈机制”关注度不足，表明：制度建设关注度高于沟通与机会公平。

图：职位晋升方面的改善需求



DISIZHANG

RUHEGAIJIN

ZUZHILILI

第四章：如何改进组织激励？

小结

1. 工作目标清晰、在岗位上持续成长和有竞争力的薪酬是员工认为重要度相对较高、满意度相对较低的因素是亟待改进激励要素。受益人影响、自主决策空间、发挥自身所长和认同组织的使命和价值是当前员工认为重要度高、满意度也较高的组织激励要素，需要继续保持。

2. 员工培训与发展、绩效目标与管理和组织内部沟通协作是组织管理上员工期待重点改善的方向。具体而言，绩效目标与管理方面绩效目标清晰、设定合理的绩效目标、定期绩效回顾和绩效面谈及时有效期待改善的比例较高；沟通协作方面期待改善的是优化争议和冲突解决机制、建立和员工沟通的制度流程。

W
H
U
A
X

第五章 不同类型机构的组织激励改善要点

1. 中等规模组织关注绩效公平公正、大组织期待增加晋升机会

不同规模组织均需改善的组织激励项为：

在岗位上持续成长和有竞争力的薪酬

除上述激励因素外，11-20人规模的组织员工期待改善的是：

薪酬绩效公平公正；

21-30人规模的组织员工希望组织

提供充分的学习机会

31-40人规模的组织员工重点改善的方面是

管理者的使命感与感召力、薪酬绩效公平公正

50人以上规模的组织员工亟待提升的是晋升机会

21-30人



31-40人

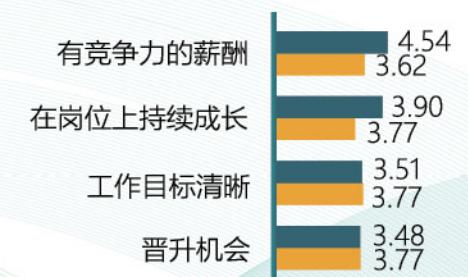


图：不同规模组织的激励改善

11-20人



50人以上



注：

组织激励改善要点选取基于重要度与满意度的象限分析，重要度高 / 满意度低“亟待改善区”的激励项。3-10人规模组织激励改善项为在岗位上持续成长、工作目标清晰和有竞争力的薪酬，因其与总体趋势相同不再单独做展示。下同。

2. 初创期组织期待改善学习机会、有效支持和绩效奖金

不同发展阶段组织均需改善的组织激励项为：初创期组织的员工还希望组织

工作目标清晰、在岗位上持续成长和有竞争力
改善学习机会和提供与贡献相匹配的奖金
的薪酬。

除上述激励因素外，初创期和扩张期组织的员工期待改善的是：

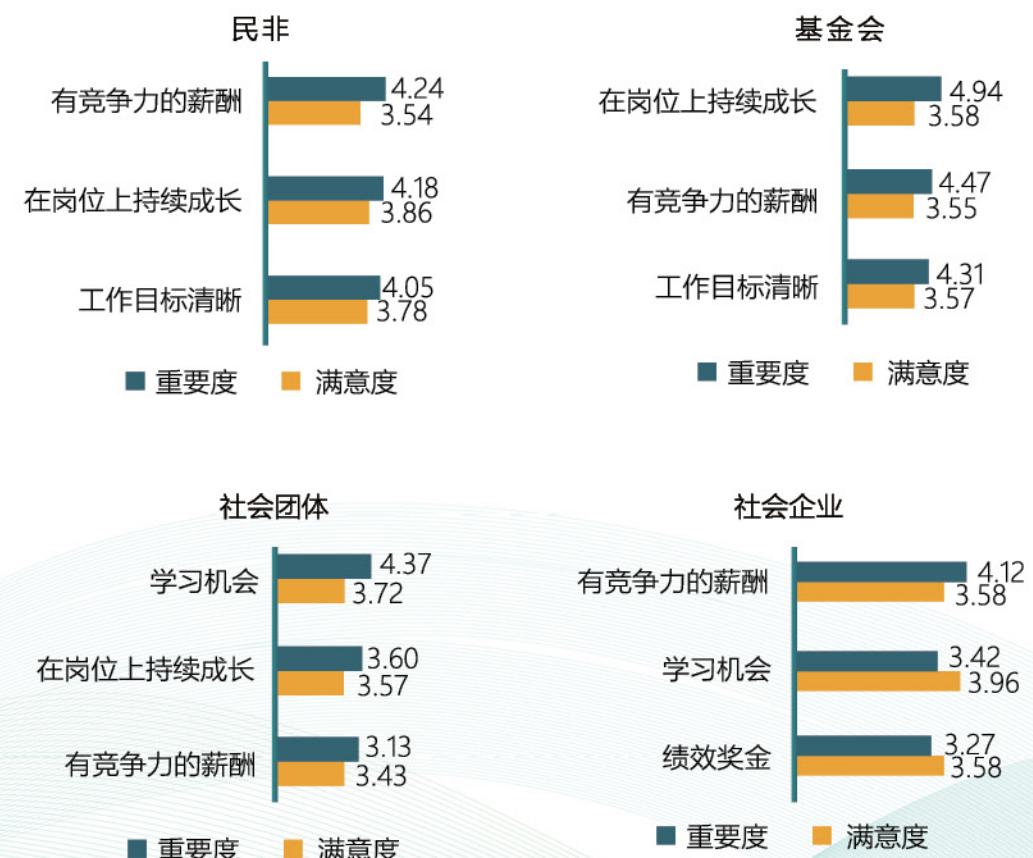
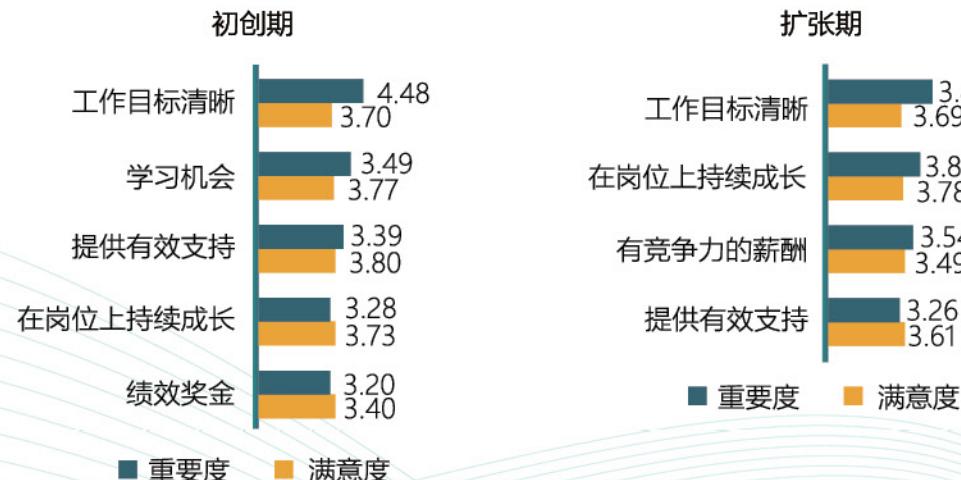
成熟期的组织员工期待改善的是
薪酬绩效公平公正。

遇到挑战时提供有效支持

无论民非、基金会、社团，亟待改善项都有组织提供业内有竞争力的薪酬、在岗位上持续成长。此外，基金会和民非都非常重视工作目标清晰；而社会团体对于目标的清晰重要度并不像前两者那么高，提供充分的学习机会成为亟待改善项。社会企业与前三者相比，在学习机会和绩效奖金方面期待重点改进。

图：不同性质组织的激励改善

图：不同发展阶段组织的激励改善

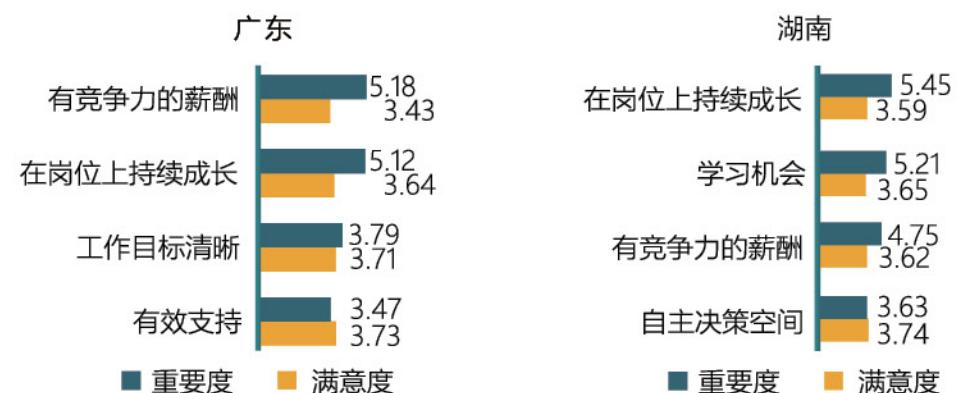


3. 资金大幅增长的组织期待改善管理者关怀他人

资金收入大幅增长和资金收入有所减少的机构，员工的激励提升需求更多样，而资金收入基本持平和有所增加的机构表现不显著。

除有竞争力的薪酬、工作目标清晰外，资金大幅增长的组织还需要考虑：提供晋升机会、提供与贡献匹配的绩效奖金，还有一项与众不同的是管理者关心他人，这提示我们在机构业务快速发展时，管理者在协调机构发展和员工关怀上面临更大挑战。资金收入有所减少的组织，除了关注有竞争力的薪酬、在岗位上持续成长和工作目标清晰，还期望组织在提供与贡献匹配的绩效奖金和晋升机会方面有所提升。

图：不同地域组织的激励改善



图：不同资金收入增减状况组织的激励改善

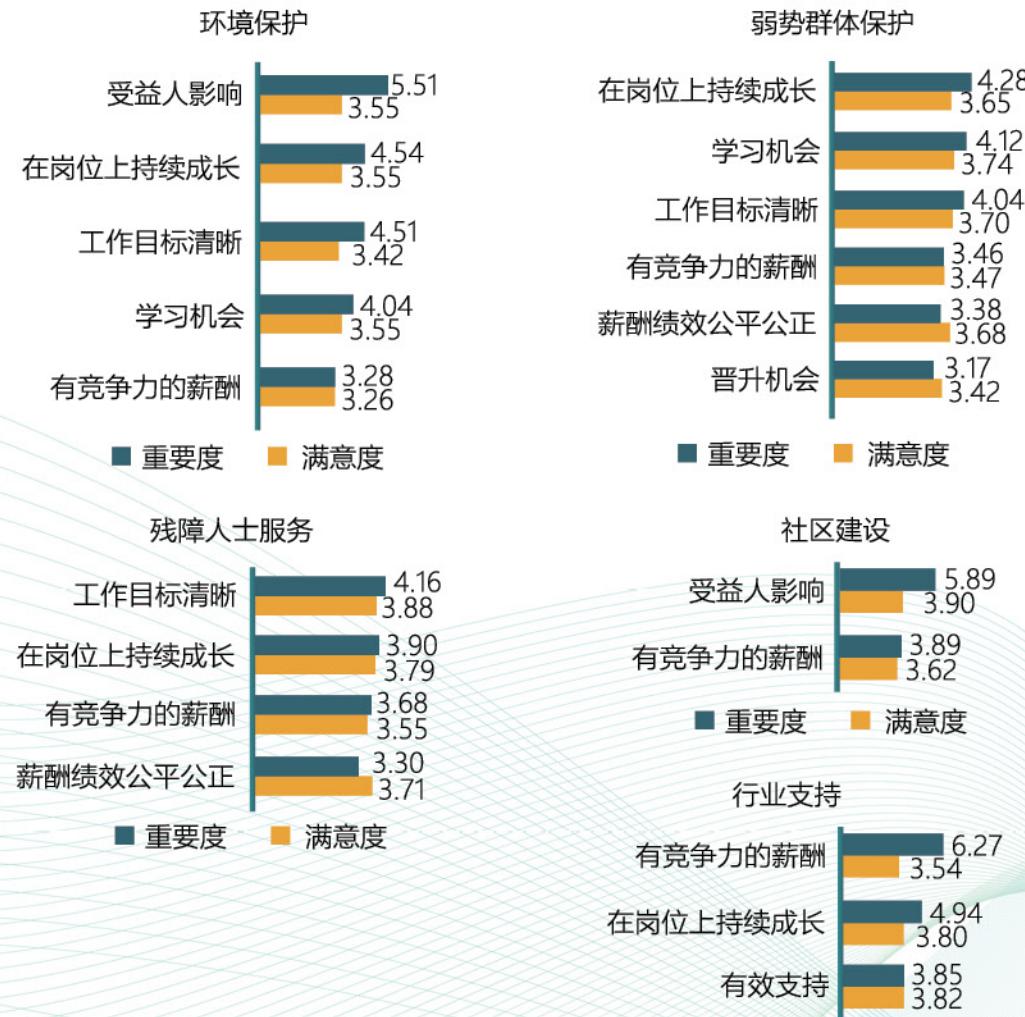


北京的社会组织员工期待改善的激励项与总体趋势一致，主要是工作目标清晰、有竞争力的薪酬和在岗位上持续成长；广东的社会组织员工亟待改善的是遇到挑战时有效支持，湖南社会组织员工期望多提供学习机会和自主决策空间，上海社会组织员工希望薪酬公平并增加管理者的使命感和感召力，四川社会组织员工关注受益人影响、同事尊重认可和管理者关怀他人。

4. 环保、弱势群体保护组织期待提升受益人影响和学习机会；弱势群体保护、残障人士服务组织期待薪酬绩效公平公正；行业支持组织期待提供有效支持

与其他议题领域不同，行业支持类组织的员工最重视提供有竞争力的薪酬，并且需要遇到挑战时得到支持。社区建设和行业支持类组织的员工对工作目标清晰的重视程度不高，且对其满意度已经超过了重要性。环保领域、社区领域特别需要提升工作能为受益人带来积极影响。弱势群体和残障人士服务类组织期待改善薪酬绩效公平公正，弱势群体保护组织的员工还希望组织能够提供良好的晋升机会。

图：不同议题领域组织的激励改善



不同管理层次的组织在改善组织激励上的差异并不突出，不再呈现分析结果。

小结

1. 除有竞争力的薪酬、在岗位上持续成长及清晰的工作目标之外，50人以上大组织的员工认为晋升机会是重要度高且满意度低的激励项，需要重点关注、改善；11-20人和31-40人规模的组织的员工共同认为绩效公平公正是亟待改善的方向；31-40人规模组织的员工还期望改善管理者的使命感与感召力；21-30人规模的组织员工期待改善的激励项为组织提供充分学习机会；

2. 初创期组织员工期待的激励改善项目略高于扩张期、成熟期。除工作目标清晰及在岗位上持续成长之外，初创期组织的员工还关注组织提供充足的学习机会、遇到挑战提供有效支持和提供与贡献匹配的绩效奖金；扩张期组织的员工同样期待改善的是在遇到挑战时组织提供有效支持和有竞争力的薪酬；成熟期组织的员工除期待改善与总体一致的三项共性需求外，还关注薪酬绩效公平公正。

3. 环境保护、弱势群体保护组织的员工期待的激励改善项略高于其他议题领域。除与总体一致的三项共性改善需求外，环境保护组织还关注工作为受益人带来积极影响、组织提供充足的学习机会；弱势群体保护组织的员工期望改善的组织激励项为组织提供充足的学习机会、薪酬绩效公平公正和组织提供良好的晋升机会。

第六章

不同类型人员的组织激励改善要点

30岁及以下员工相对其他年龄段更期待在工作发挥自身所长、晋升机会和提供有效支持方面有所改善

1

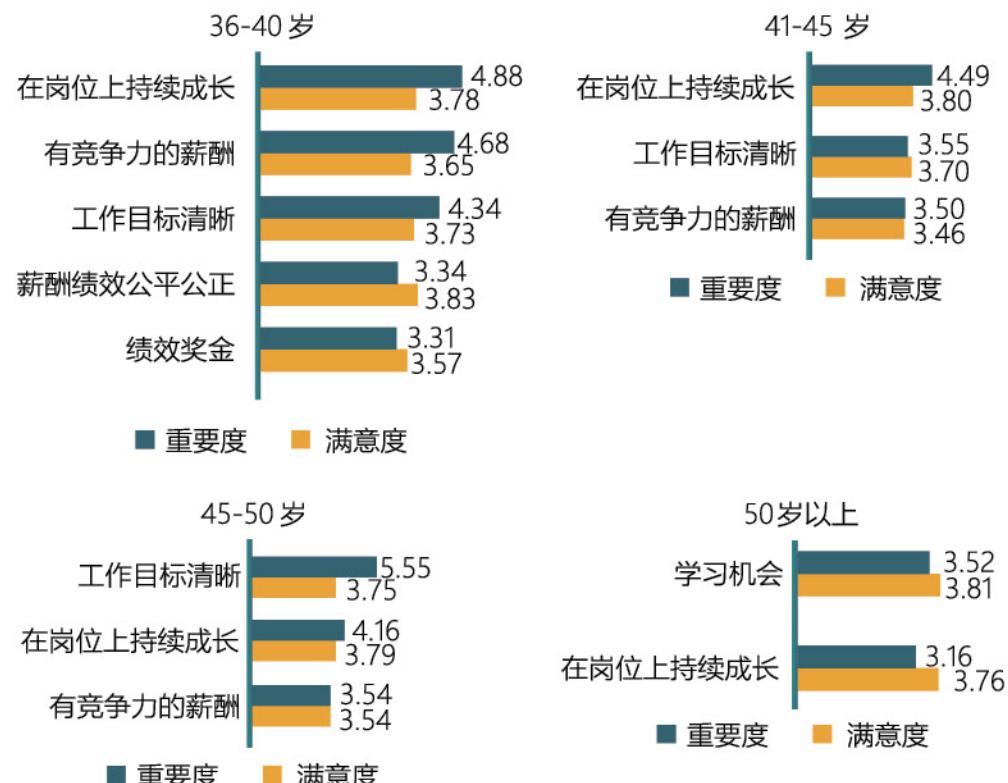
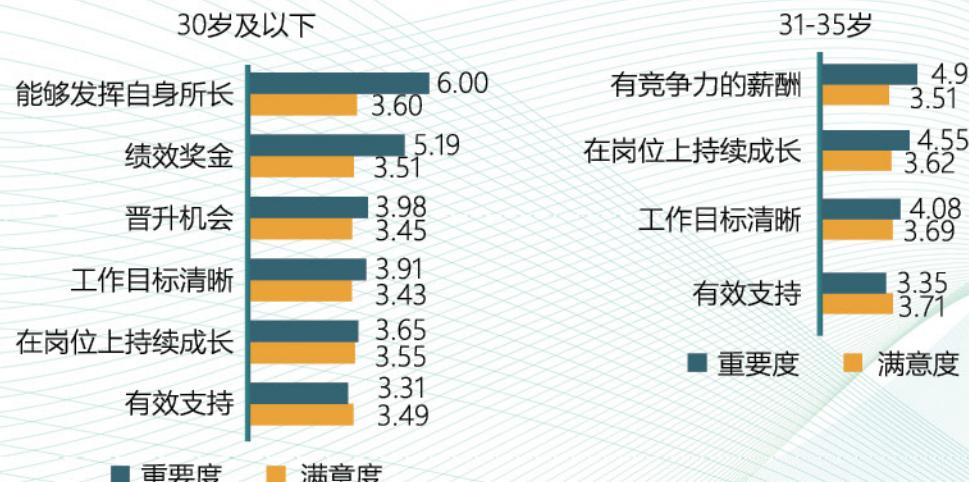
重要度较高 / 满意度较低的激励要素是社会组织亟待改善之处。各年龄段员工均需要改善的是：

员工能够在岗位上持续成长。

30岁及以下员工相对更加期待改善的是：工作能够发挥自身所长、绩效奖金、晋升机会、工作目标清晰、在岗位上持续成长和有效支持。31-35岁员工相对更加期待改善的是：有竞争力的薪酬、在岗位上持续成长、工作目标清晰和提供有效支持；

36-40岁员工相对更期待改善的是：在岗位上持续成长、有竞争力的薪酬、工作目标清晰、绩效奖金和薪酬绩效公平公正；41-45岁和46-50岁员工相对更期待改善的是：工作目标清晰、在岗位上持续成长、有竞争力的薪酬；50岁以上相对更期望改善的是：学习机会和在岗位上持续成长；

图：不同年龄员工的激励改善



2

本科及以上学历员工相对更期待改善的激励项为有竞争力的薪酬

不同学历员工均需要改善的是：员工能够在岗位上持续成长和工作目标清晰。

除上述激励因素外，专科及以下员工相对更加期待改善的是：组织提供充分的学习机会；本科、硕士及以上员工相对更期待改善的是：有竞争力的薪酬。（硕士及以上数据见下页）

图：不同学历员工的激励改善



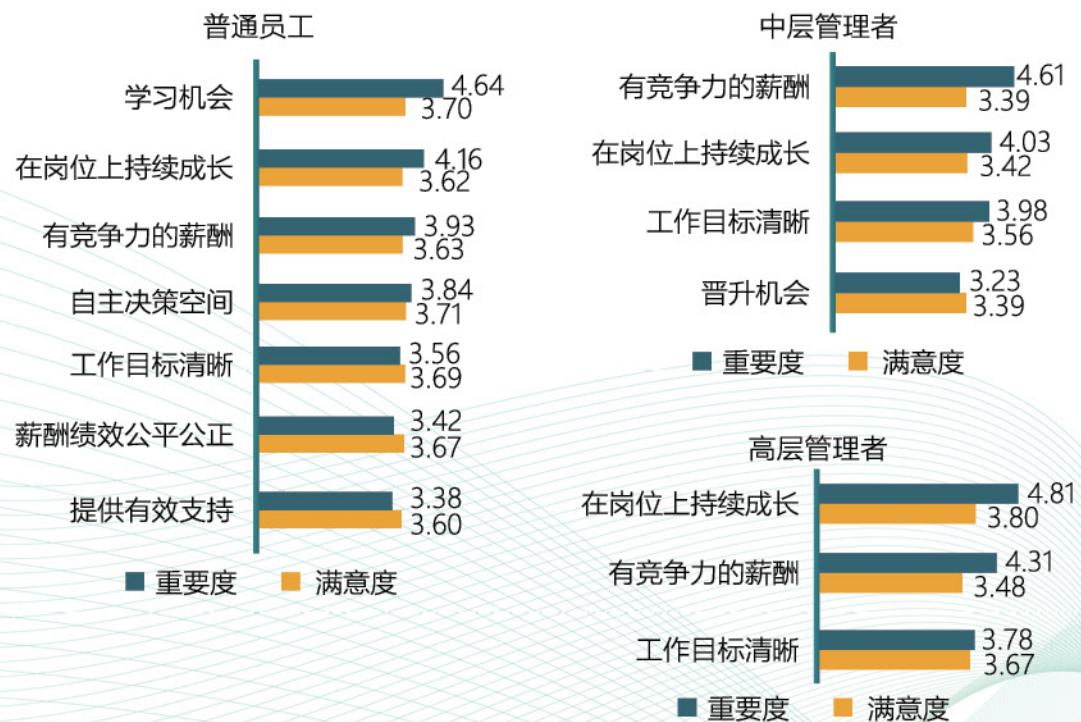


3 普通员工期待组织提供学习机会、自主决策空间、薪酬绩效公平公正和提供有效支持

不同职位员工均需要改善的是：员工能够在岗位上持续成长、工作目标清晰和提供有竞争力的薪酬。

除上述激励因素外，中层管理者相对更加期待改善的是：晋升机会；普通员工相对更加期待改善的是：学习机会、自主决策空间、薪酬绩效公平公正。

图：不同职级员工的激励改善



4

从业年限 5 年及以下员工期待组织改善晋升机会、提供匹配贡献的绩效奖金

不同从业年限员工均需要改善的是：员工能够在岗位上持续成长、工作目标清晰和提供有竞争力的薪酬。

除上述激励因素外，

从业 5 年及以下的员工期待改善的是

晋升机会、绩效奖金

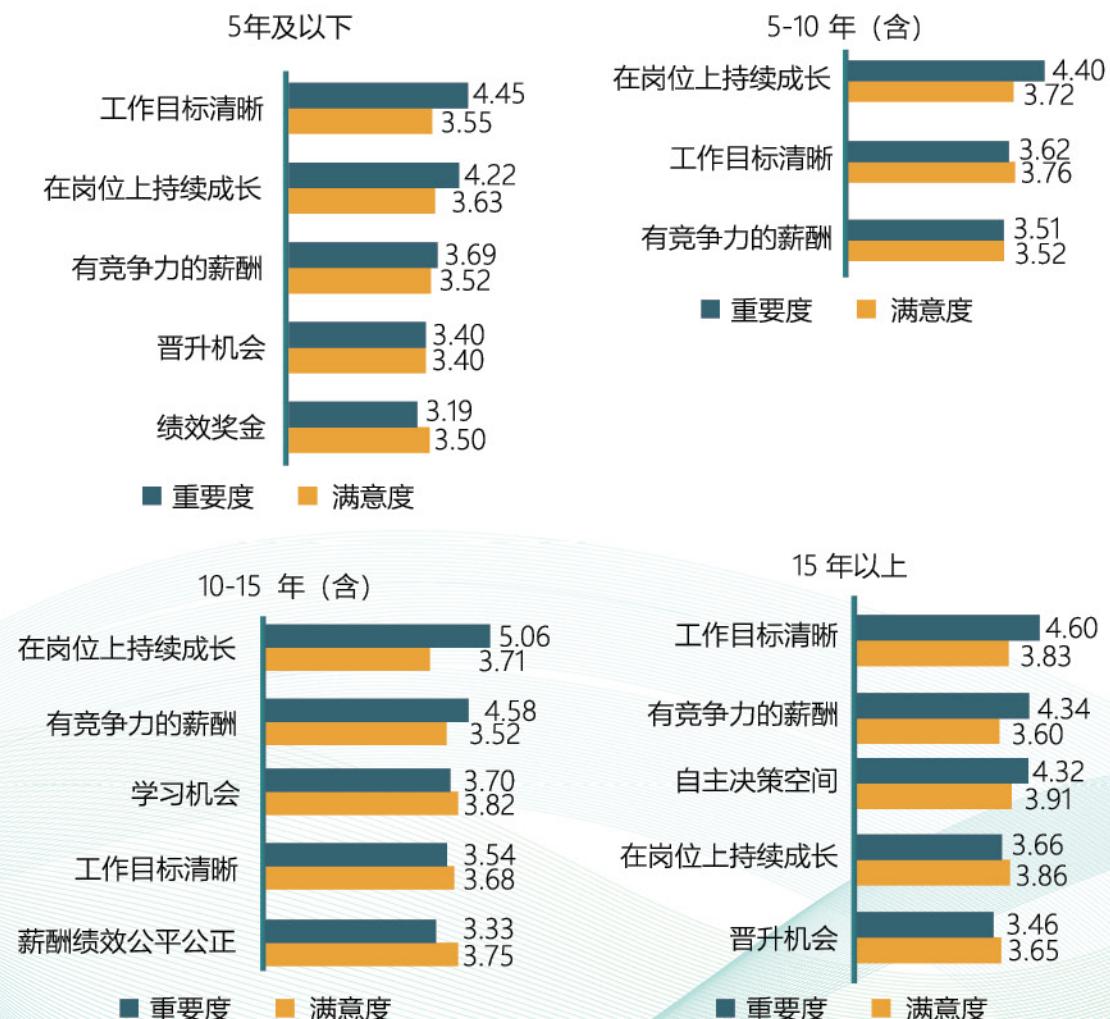
从业 10-15 年的员工期待改善的是

有竞争力的薪酬、学习机会、薪酬绩效公平公正

从业年限 15 年以上的员工期待改善的是

有竞争力的薪酬、自主决策空间和晋升机会。

图：不同从业年限员工的激励改善



性别、家庭经济责任、职涯阶段在改善组织激励上的差异并不突出，不再呈现分析结果。

5

从入职动因与激励兑现上看，工作价值感和人际氛围兑现度高，职业发展与薪酬领域待提升

社会组织在认同工作价值、人际氛围和谐等占比较高的入职动因上的组织激励兑现程度较高。

高达 78.37% 员工因认同工作价值加入，相关激励项满意度都在 3.96-4.12。人际氛围为加入动因第二大类 (57.84%)，其相关激励项满意度评分均在 3.89-3.95。

在提升工作能力、在收入与福利因素上兑现程度中等偏下。23.62% 因为提升工作能力，16.11% 希望突破瓶颈加入当前组织，但相关激励项满意度评分在 3.48-3.73。21.41% 因为收入与福利因素加入当前组织，但相关激励项满意度评分在 3.46-3.75。

表：员工加入组织的动因与组织激励映射及兑现分析

加入组织动因类别	映射的激励因素及满意度得分	匹配情况
认同工作价值感 (78.37%)	受益人影响 3.96、认同使命和价值 4.11、认同工作重要性 4.12	兑现度高。说明员工在社会组织中感受到了工作的价值感。
人际氛围和谐 (57.84%)	同事认可尊重 3.95、领导肯定认可 3.89、打造组织文化 3.91	兑现度高。说明社会组织文化氛围兑现程度较好。
工作可以拓宽对社会的多元理解 (50.55%)	学习机会 3.89	兑现度中等偏上。满足基本期待。
认可组织负责人 (37.53%)	管理者使命感 3.89、关怀他人 3.88、授权员工 3.80	兑现度中等。
个人成长经历的影响 (29.14%)	/	/
提升工作能力/突破瓶颈 (23.62% /16.11%)	发挥自身所长 3.94、在岗位持续成长 3.73、晋升机会 3.48	兑现度中等偏下。
收入与福利因素 (21.41%)	有竞争力薪酬 3.54、绩效奖金 3.46、薪酬绩效公平 3.75	兑现度中等偏下。

小结

1.30岁以下员工亟待改善的组织激励项首先是工作能够发挥自身所长，其次组织能够提供与贡献匹配的绩效奖金，第三是希望组织提供良好的晋升机会，此外针对此年龄段的员工需要在其工作遇到挑战时提供有效的支持；31-50岁员工亟待改善的组织激励项目共性较多，主要是希望组织提供有竞争力的薪酬、组织持续创新，能在岗位上持续成长、工作目标清晰。不同之处在于，针对31-35岁员工需要关注在遇到挑战时提供有效支持，36-40岁员工重点改善薪酬绩效公平公正。



2. 专科及以下学历员工亟待改善组织提供充分的学习机会，本科及以上员工期待改善的是组织提供行业内有竞争力的薪酬。

3. 随着职位提升员工亟待改善的组织激励项越少。除组织持续创新，员工能够在岗位上持续成长、工作目标清晰和提供有竞争力的薪酬等共性改善需求外，普通员工亟待改善的是学习机会、自主决策空间、薪酬绩效公平公正和工作遇到挑战提供有效支持；中层管理者亟待改善的是晋升机会。

4. 对比当前组织提供的激励要素与当初加入组织的考虑因素来看，认同工作价值（受益人影响、认同使命与价值等）、人际氛围和谐（同事认可尊重、领导肯定认可、打造公开透明信任的组织文化）兑现程度相对较高，提升工作能力（发挥自身所长、在岗位上持续成长和晋升机会）、福利与收入因素（有竞争力薪酬、绩效奖金、薪酬绩效公平）兑现程度相对较低。

第七章

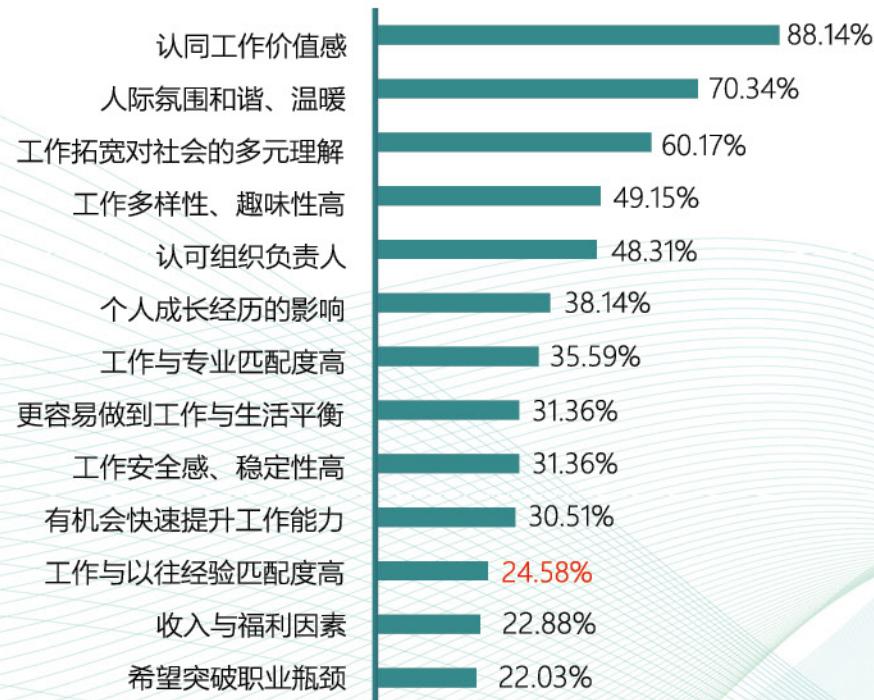
什么样的人或组织激励满意度高？

1

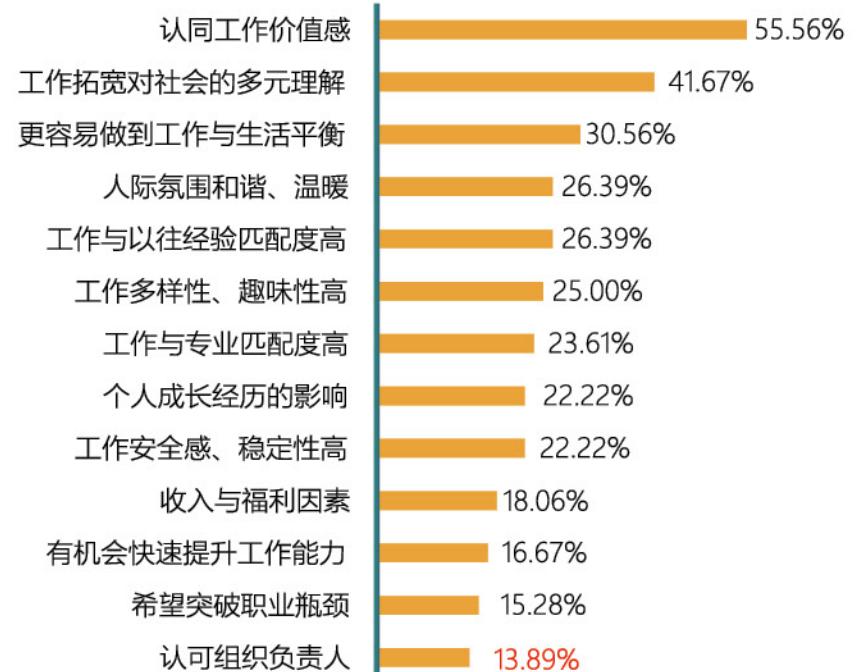
认同工作价值感、关注工作多样性 / 趣味性、机构高层管理、
公益从业年限 10 年以上的员工更有可能有较高的激励满意度

认同工作价值感、对社会的多元理解、人际氛围和谐温暖是员工加入当前组织的相对共性的原因。组织激励满意度较高群体，看重工作多样性、趣味性的比例达到 49.15%，因为认可组织负责人而加入组织的比例达到 48.31%（而这一项在满意度较低群体是最低项）；组织激励满意度较低群体，看重工作与生活平衡的比例达到 30.56%，因为工作与以往经验匹配度高而加入的比例为 26.39%（这一项在满意度较高群体中位列倒数第三）。

图：加入当前组织的原因 - 组织激励满意度较高

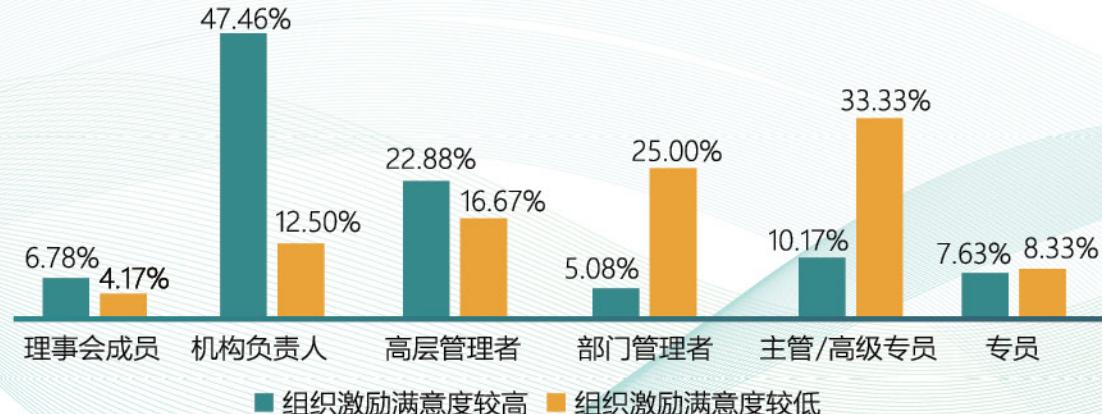


图：加入当前组织的原因 - 组织激励满意度较低



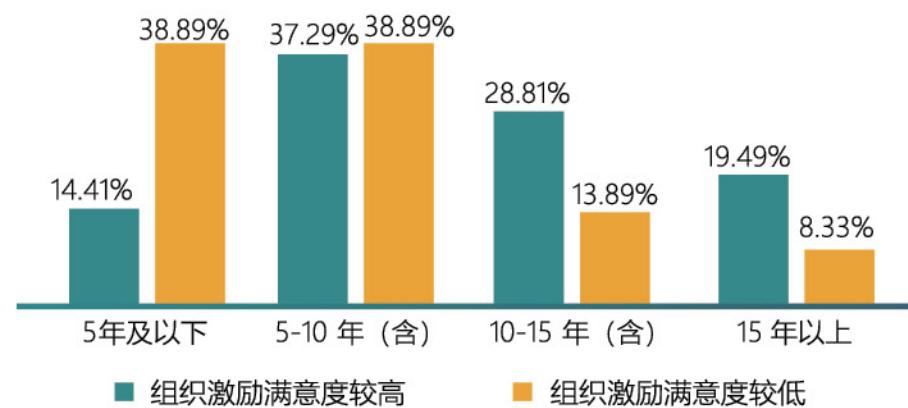
组织激励满意度较高群体，机构负责人占比最高，为 47.46%，其次是高层管理者占比为 22.88%；组织激励满意度较低群体中，担任主管或高级专员的比例最高，为 33.33%，其次是部门管理者占比为 25%。

图：不同组织激励满意度群体的职位差异



组织激励满意度较高群体中，公益从业 5-10 年的占比最高，为 37.29%，其次是公益从业 10-15 年，占比为 28.81%；组织激励满意度较低群体中，公益从业 5-10 年和 5 年及以下的比例最高，均为 38.89%。

图：不同组织激励满意度群体的公益从业年限差异

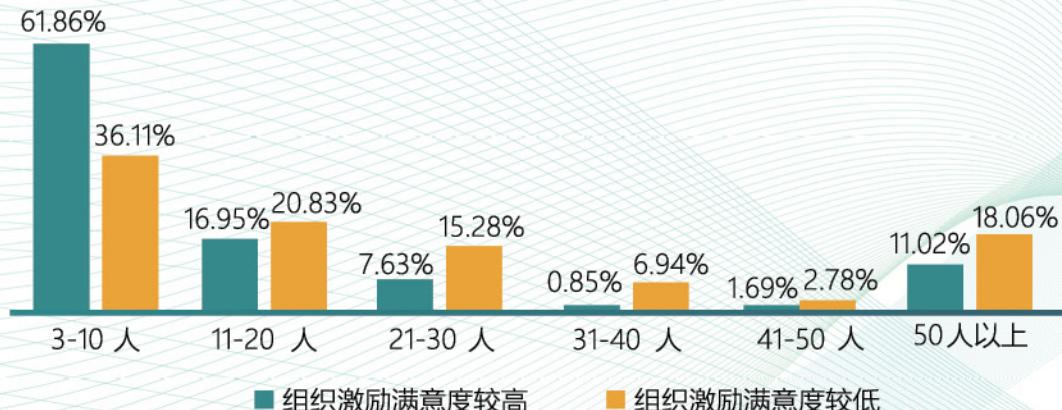


2 规模 10 人以下，处在初创期或发展期的组织激励满意度较高

组织激励满意度较高群体中，3-10 人规模的组织占比最高，为 61.86%，显著高于满意度较低群体；但是组织激励满意度较低群体中，20 人以上规模的组织占比达到 43.06%，显著高于满意度较高群体。

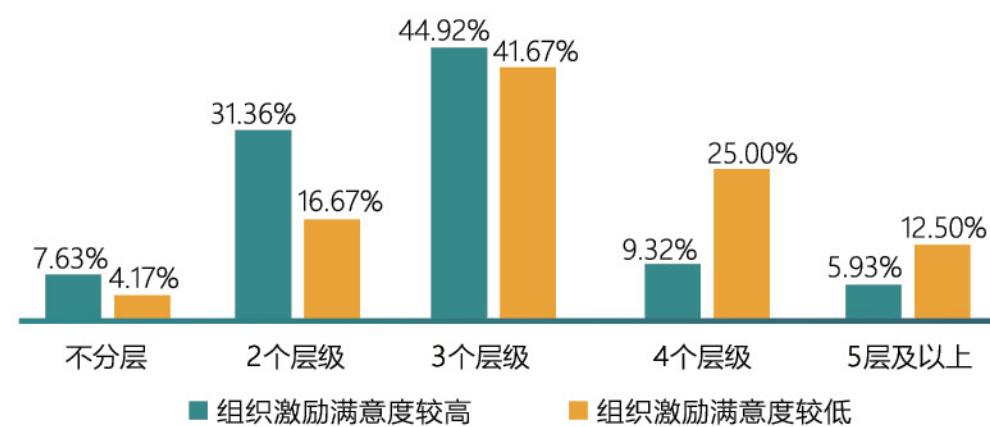
规模越大组织反而更应该关注组织激励的改善。

图：不同组织激励满意度群体的组织规模差异



组织激励满意度较高群体中，3 个管理层级的占比最高，为 44.92%。其次是 2 个管理层级，占比为 31.36%；组织激励满意度较低群体中，同样是 3 个管理层级的占比最高，为 41.67%。其次是 4 个管理层级，占比为 25%。

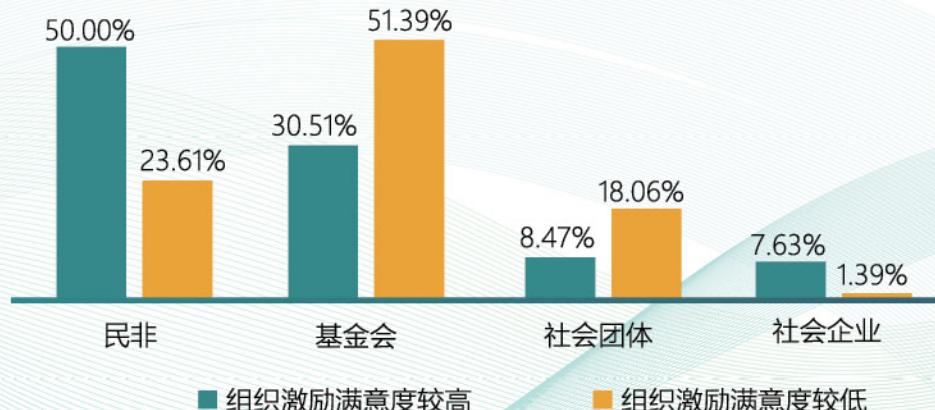
图：不同组织激励满意度群体的组织管理层级差异



组织激励满意度较高群体中，民非占比最高，为 50%，其次是基金会，占比为 30.51%；组织激励满意度较低群体中，基金会占比最高，为 51.39%，其次是民非，占比为 23.61%。

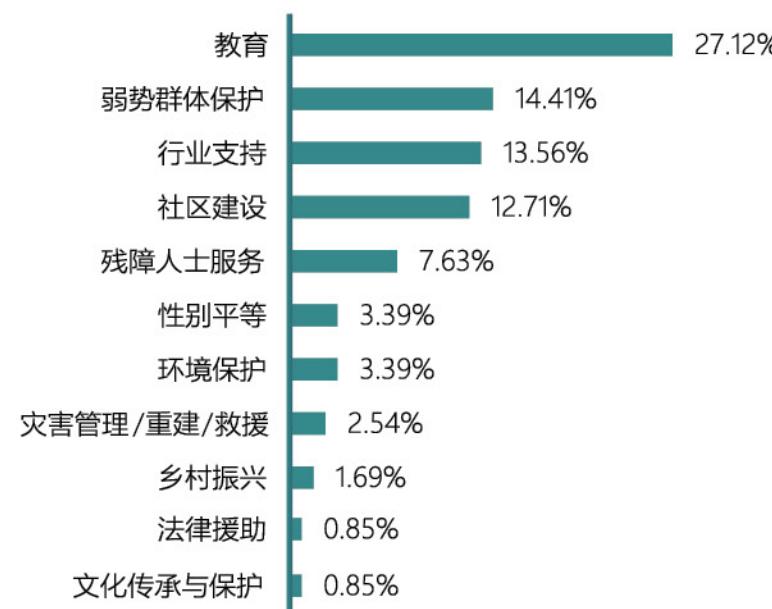
基金会员工整体上收入水平高于民非，但这并不必然带来员工对组织的较高组织激励满意度。再一次提醒我们关注到更加系统的、更有针对性地构建组织激励体系的重要性。

图：不同组织激励满意度群体的组织性质差异

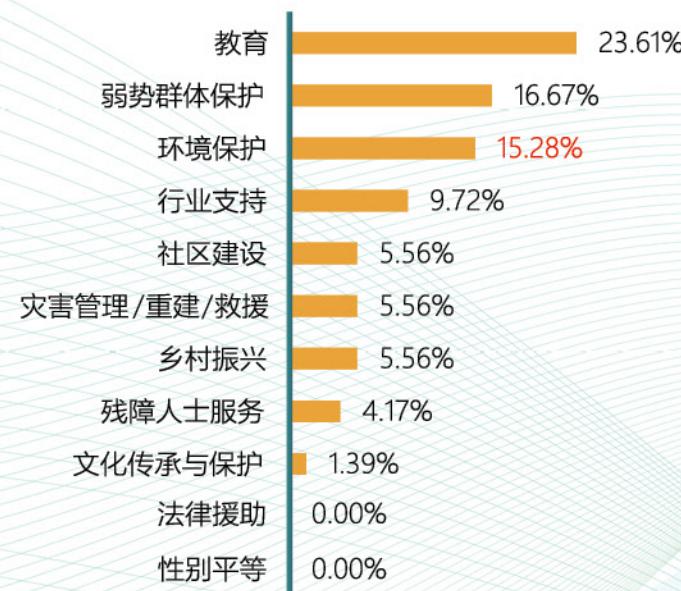


教育、弱势群体保护组织激励满意度较高或较低群体中占比均较高；除此之外，组织激励满意度较高群体中行业支持和社区建设类组织的占比相对较高；组织激励满意度较低群体中环境保护类组织的占比相对较高，为 16.67%。

图：组织激励满意度较高群体的组织议题领域

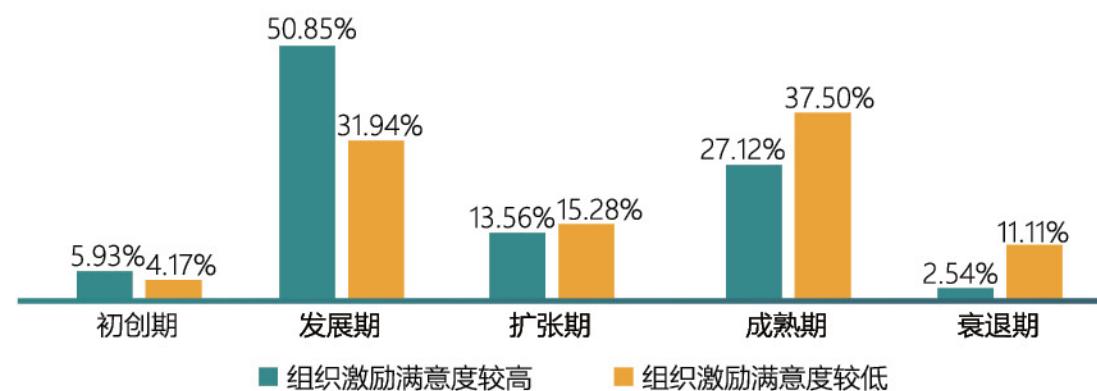


图：组织激励满意度较低群体的组织议题领域



组织激励满意度较高群体中处在发展期的占比最高，为 50.85%，其次是处在成熟期的组织，为 22.88%；组织激励满意度较低群体中处在成熟期的组织占比最高，为 33.33%，其次是处在发展期的组织，占比为 25%。

图：不同组织激励满意度群体的组织发展阶段差异



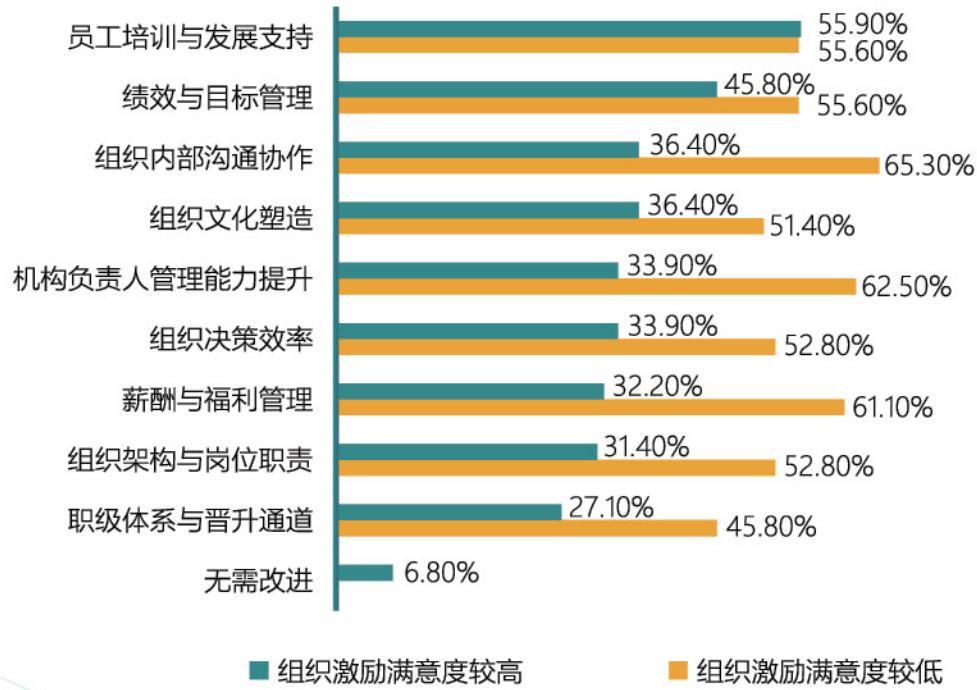
3

激励满意度低群体期待改善需求高于满意度高的群体，尤其是体现在内部沟通协作、机构负责人能力提升和薪酬与福利管理上

组织激励满意度较低群体，对组织管理的改进意愿更强。在“组织激励满意度较低”群体中，几乎所有维度的选择比例都显著高于中等与高满意度群体，特别是在“组织内部沟通协作”“机构负责人管理能力提升”“薪酬与福利管理”上，均超过了 60%，反映出激励满意度较低群体对组织管理存在较高的不满和期待。此外，员工培训与发展、绩效与目标管理是组织激励满意度较高群体的关注项，提示当前绩效机制尚未充分满足员工期望。

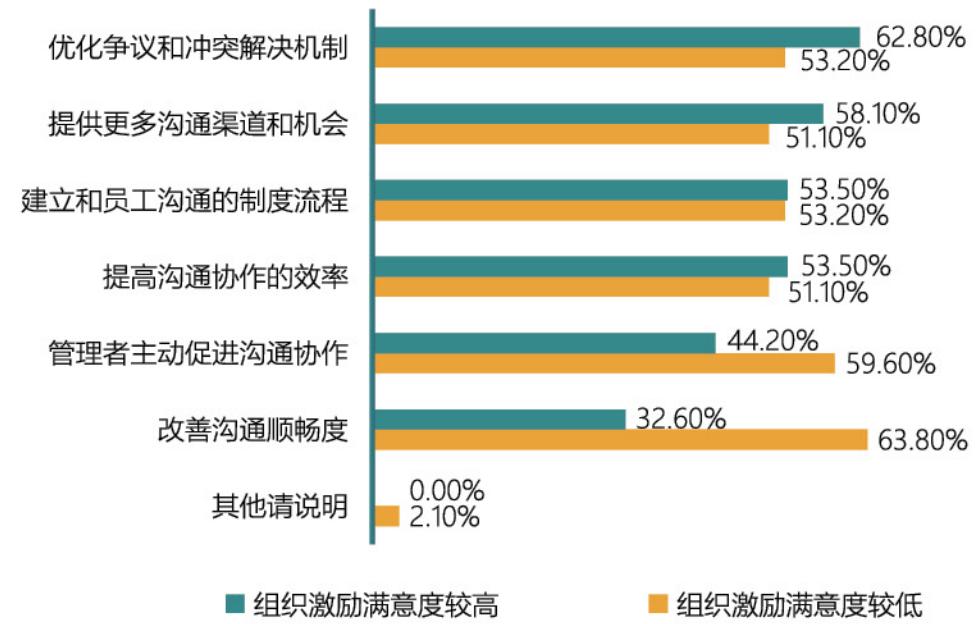


图：组织管理方面的改善需求



组织激励满意度较低群体在组织沟通协作方面的改善需求更加问题导向。改善沟通顺畅度 (63.80%)、管理者主动促进 (59.60%)、制度流程建立与冲突机制 (各 53.20%) 呼声极高。组织激励满意度较高群体改善需求预防性视角更突出。优化冲突解决机制 (62.80%) 和提供沟通渠道 (58.1%) 为重点。

图：沟通协作方面的改善需求

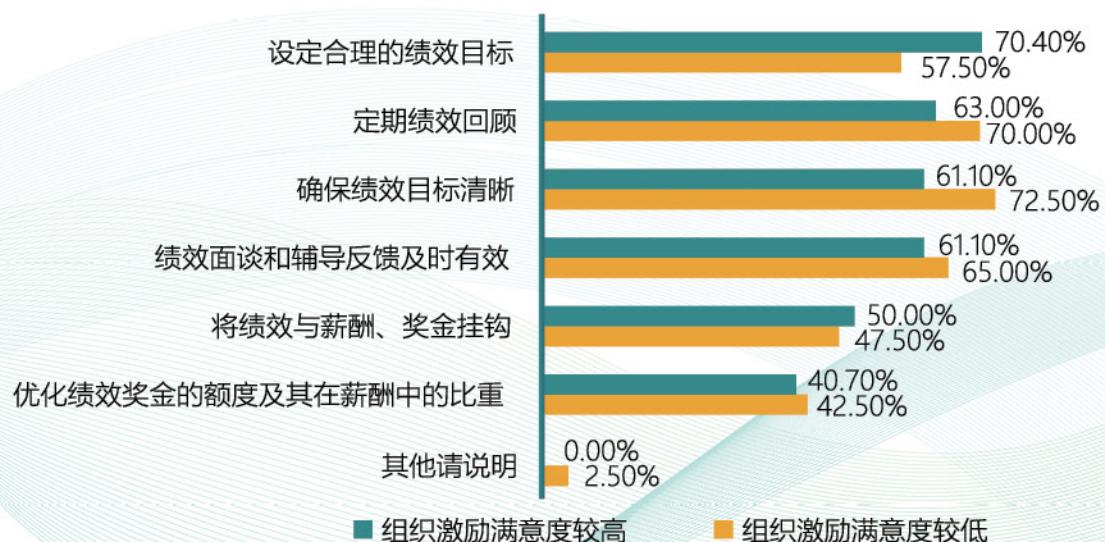


4

激励满意度低群体期待改善绩效目标清晰、定期回顾；薪酬管理方面期待改善薪酬福利制度公平性与透明度的比例较高

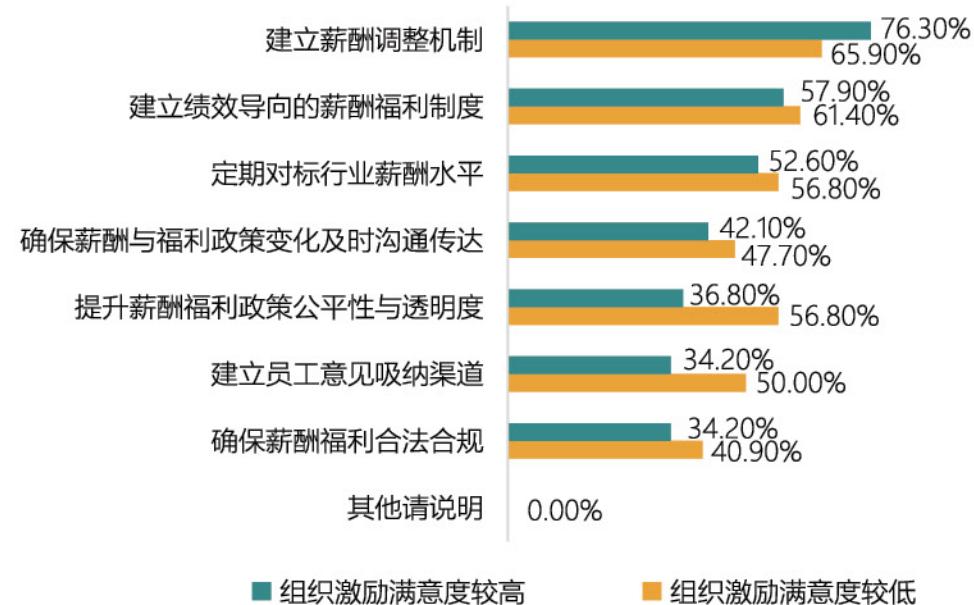
组织激励满意度较低群体非常期待改善确保绩效目标清晰 (72.50%)、定期绩效回顾 (70.00%)、“及时反馈” (65.00%)，表明该群体所在的组织缺乏基础的绩效管理机制，需注意补齐。组织激励满意度较高群体绩效管理改善期待偏结果导向。如目标设定合理 (70.40%)、挂钩绩效 (45.10%)。

图：绩效管理方面的改善需求



满意度较低群体在除建立薪酬调整机制外，其他各项的改善需求均超出其他群体，“薪酬福利政策公开透明”上的改善意愿尤其突出。

图：薪酬福利方面的改善需求

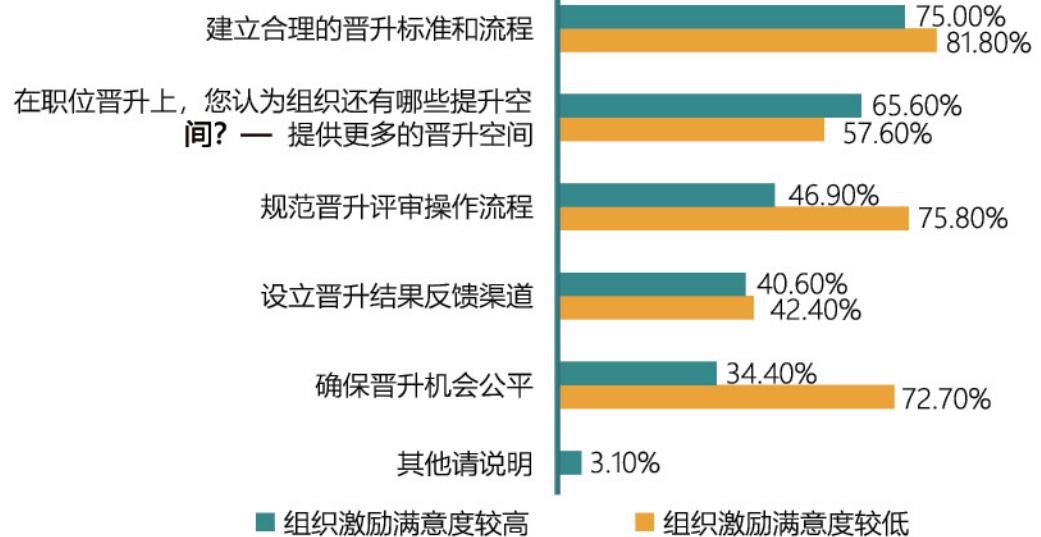


5

激励满意度低群体在晋升方面期待改善建立合理、规范晋升流程，确保晋升机会公平；机构负责人管理能力上，期望提升决策能力、信任与授权和情绪管理的比例较高

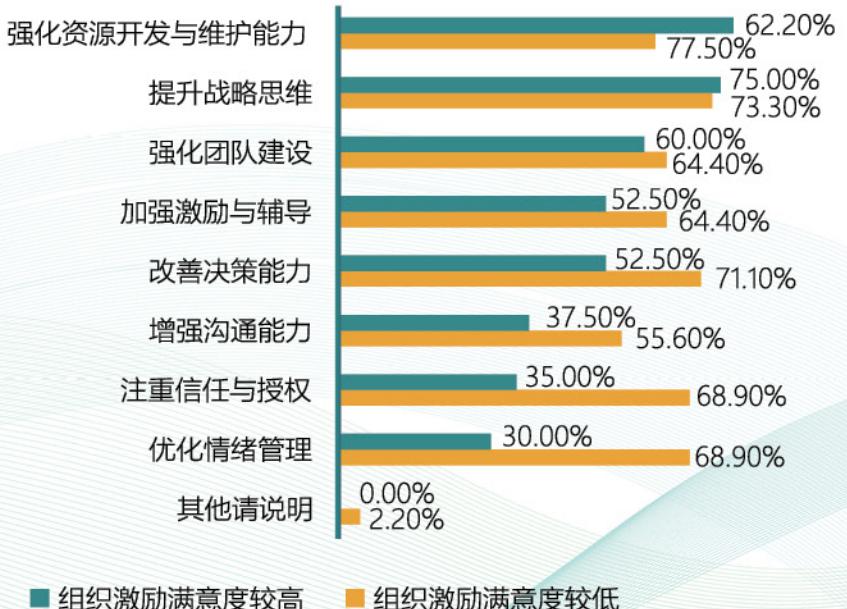
组织激励满意度较低群体对晋升操作流程和晋升机会公平的提升意愿分别达到 75.80% 和 72.70%。组织激励满意度较高群体相对更关注“提供更多晋升空间” (65.60%)。

图：职位晋升方面的改善需求



除战略思维、资源开发与维护能力外，组织激励满意度较低群体在其他各项负责人管理能力上的改善意愿均较高。尤其是决策能力 (71.10%)、信任与授权 (68.90%)、情绪管理 (68.90%)。满意度高群体的诉求更偏战略与成长改善意愿主要集中在“提升战略思维”、“强化资源开发与维护”、“强化团队建设”。

图：机构负责人管理能力方面的改善需求



小结



1. 组织激励满意度较高群体，因工作多样性 / 趣味性高、认可机构负责人而加入组织的比例相对更高；从职位上看，机构负责人和高层管理者占比较高；从业年龄上，10 年及以上占比较高；组织激励满意度较低群体，因工作与生活平衡、工作与以往经验匹配度高而加入组织的比例相对更高；从职位上看，主管 / 高级专员和部门管理者占比较高；从业年龄上，5-10 年、5 年及以下占比较高。

2. 组织激励满意度较高群体所在的组织，从规模上看 3-10 人占比高，20 以上的占比低；从性质上看民非占比高；从议题领域上看行业支持、社区建设类组织占比高（除教育、弱势群体保护之外）；从发展阶段上看，初创期、发展期占比高。组织激励满意度较低群体，从规模上看 20 人以上占比高；从性质上看基金会占比高；从议题领域上看环境保护类组织占比较高（除教育、弱势群体保护之外）；从组织发展阶段上看，扩张期、成熟期占比高。

3. 组织激励满意度较高群体对组织管理的改善期待主要集中在员工培训与发展、绩效与目标管理，组织内部沟通协作、组织文化塑造、机构负责人管理能力提升和薪酬与福利管理等；具体而言，绩效管理方面希望改善的是设定合理、清晰的绩效目标、定期绩效回顾、绩效面谈及时有效；沟通协作方面希望改善的是优化改善机制、提供更多沟通渠道与机会、建立员工沟通制度；薪酬与福利管理方面希望改善的是薪酬调整机制、建立绩效导向的薪酬福利制度、定期对标行业薪酬水平；机构负责人管理能力方面希望改善的是资源开发与维护能力、战略思维。组织激励满意度较低群体对组织管理的改善期待整体上高于满意度较低群体。尤其是在组织内部沟通协作、机构负责人管理能力、薪酬与福利管理、绩效与目标管理。具体而言，沟通协作方面期待改善的是沟通顺畅度、管理者主动促进沟通协作；机构负责人管理能力方面希望改善的是提升战略思维、决策能力、信任与授权、情绪管理；薪酬与福利管理方面希望改善的是薪酬调整机制、建立绩效导向的薪酬福利制度、薪酬福利政策公平性与透明度、员工意见吸纳渠道；绩效管理方面希望改善的是绩效目标清晰、定期绩效回顾、绩效面谈及时有效。

第八章 组织激励优化建议

1. 组织激励关乎员工投入度、对组织未来发展的信心程度及留存意愿，值得高度关注

研究发现组织激励满意度水平对工作投入度、对组织未来 1-3 年的信心程度和留存意愿均有显著直接影响，而且组织激励满意度还是一个非常重要的中介变量，机构负责人管理水平、组织运行效率、员工动机认同类型、职级类型通过组织激励的中介作用间接影响未来 3 年留存意愿、组织信心程度和工作投入程度。可以说：在组织激励上做投入可以收到事半功倍的效果。

社会组织的激励核心支柱要素是工作满足与价值实现层面的多项激励要素，受益人影响、发挥自身所长、认同使命与价值、自主决策空间无论是认同度、重要度还是满意度均较高，是社会组织做激励的根基所在，也是独到之处，值得通过制度建设或文化塑造，不断予以强化。

3. 重点改善能力成长与职业发展层面的激励要素，让员工获得成长感

能力成长与职业发展认同度与重要度位列第二，满意度得分却垫底。这非常值得引起社会组织同仁们的重视。这一维度包含：学习机会、晋升机会、在岗位上持续成长和轮岗。尤其需要改善的是学习机会和在岗位上持续成长。学习机会与机构的资源条件有一定关系，但充分利用好在线学习资源，做好职业发展路径规划也可以带来组织与个人的共同成长。在岗位上持续成长与机构的运行状态，组织是否具备能力或意愿在相关领域持续深耕并创新服务有关系。只有这样，员工有机会结合业务场景持续提升自己，获得成长感。

4. 重点研判并着手优化薪酬和工作目标清晰两大组织激励短板

薪酬层面的改善一方面是薪酬水平，另一方面是薪酬制度建设。接近六成社会组织员工期待建立绩效导向薪酬制度，近7成员工认为需要建立薪酬调整机制。工作目标清晰属于是绩效管理的范畴。调研显示，社会组织伙伴们更关注工作目标的设定明确且合理，并且期望有定期的有程序、有方法的绩效目标回顾。工作目标对工作的牵引作用是非常重要的，而工作结果的达成对员工的激励效果也是很显著的。

5. 不同类型的组织与不同类型的员工组织激励改善需求不同，分类精准施策很重要

10人以下规模、处在初创期和发展期的社会组织激励满意度相对较高，而20人以上规模和扩张期、成熟期的组织满意度相对较低。除有竞争力的薪酬、在岗位上持续成长及清晰的工作目标之外21-30人规模的组织期待改善的是组织提供学习机会；31-40人规模的组织期待改善管理者有使命感、薪酬绩效公平公正；50人以上大组织期待组织提供良好的晋升机会。扩张期组织的员工期望组织在工作遇到挑战时提供有效支持，成熟期组织的员工期待改善的是薪酬绩效公平公正。

机构负责人及高层管理者，公益从业年限10年以上的员工组织激励满意度相对较高，而机构中层管理者及普通员工，公益从业年限10年以下的员工组织激励满意度相对较低。除在岗位上持续成长、有竞争力的薪酬和工作目标清晰之外，中层管理者期望组织改善晋升机会，普通员工期待提升工作自主决策空间、薪酬绩效公平公正和在遇到挑战时提供有效支持；公益从业5年及以下员工期望改善的是组织提供良好的晋升机会、提供与贡献匹配的绩效奖金。

附录一 组织激励定制化策略输出工具

该工具用于帮助社会组织在内部共创会议或评估研讨中，以可视化方式识别当前组织激励机制中的“维持优势项”、“亟待改善项”、“低成本保持项”和“最后关注项”，促进激励策略的系统化优化与团队共识建立。

1. 组织定制化激励要素选取

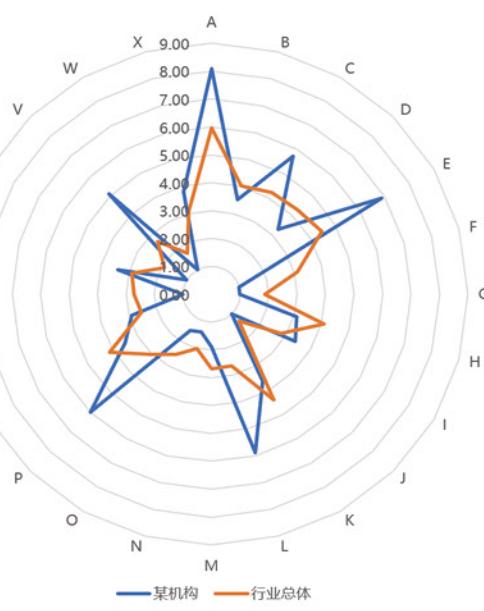
在完整版组织激励要素量表基础上，根据机构员工对组织激励的重要度评价进行指标遴选，重要度排序在后1/3的指标暂不关注。根据情况，可以进行线上问卷工具排序，也可以通过讨论确定排序，最后获得大家认同即可。完成指标初选。

社会组织的激励要素

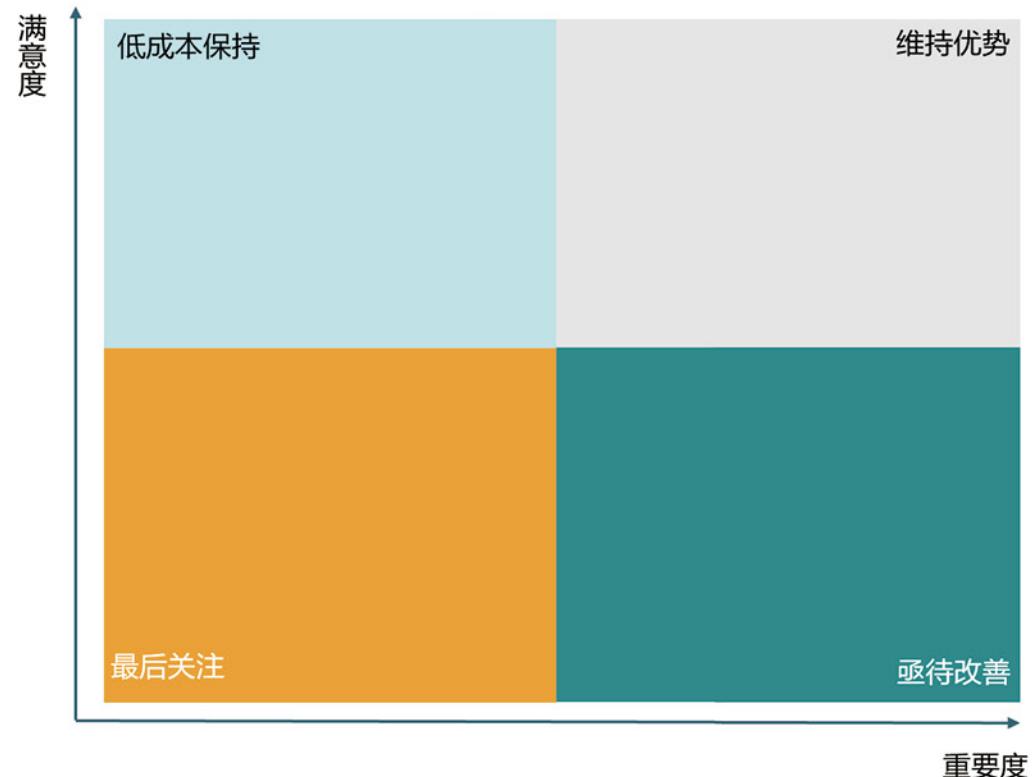


激励/动机分类	激励要素分类	激励要素	激励要素分类	激励要素分类	激励要素
内在因素（自主）	工作满足与价值实现 能力成长与职业发展	工作为他人创造价值	组织参与及获得尊重	同事认可 领导肯定 建议被重视 参与组织决策	同事认可
		工作目标清晰			领导肯定
		自主决策空间			建议被重视
		发挥自身所长			参与组织决策
		认同组织使命			制度公平
		工作责任感	薪酬福利及绩效公平	薪酬竞争力 福利规范 绩效奖金	薪酬竞争力
		拓展同频人脉			福利规范
		培训学习机会			绩效奖金
		晋升机会			领导使命感
		轮岗机会	领导支持及文化塑造	充分授权 有效支持 领导同理心 包容性文化	充分授权
		业务/项目创新历练			有效支持

在初选基础上对照行业层面的组织激励要素重要度分布情况，回顾机构的组织激励要素清单，是否有增补或删减的指标。确定组织激励要素项目。



工作满足与价值实现	工作能为受益人带来积极影响	A
	工作目标清晰	B
	工作中有自主决策空间	C
	工作能够发挥自身所长	D
	认同组织的使命和价值	E
	认同工作重要性，负有责任感	F
能力成长与职业发展	工作可以积累同频的人脉	G
	组织提供充分的学习机会	H
	组织提供良好的晋升机会	I
	组织提供轮岗历练的机会	J
	组织持续创新，员工能在岗位上持续成长	K
组织参与及获得尊重	得到同事的认可与尊重	L
	得到领导的肯定与认可	M
	组织重视员工的建议	N
	组织鼓励员工参与决策	O
薪酬福利及绩效公平	组织在薪酬绩效上对待员工公平公正	P
	组织提供业内有竞争力的薪酬	Q
	组织提供规范的福利和社会保障	R
领导支持及文化塑造	组织提供与工作贡献匹配的绩效奖金	S
	管理者有很强的使命感与感召力	T
	管理者能充分授权员工	U
领导支持及文化塑造	组织在员工遇到挑战时能有效支持	V
	管理者富有同理心，关怀他人	W
领导支持及文化塑造	组织致力于打造开放、透明、信任的团队文化	X



2. 组织激励四象限画布

1

前述组织激励要素写在便利贴上，在画布中的相应象限进行粘贴

2

观察象限分布，重点关注右上（优势）与左上（短板）象限

3

记录观察发现与策略建议

Tips:

如果机构人员 10 人及以上建议分组开展上述工作，并进行小组分享完后整合成机构的组织激励四象限画布

3. 四象限说明

纵轴：激励因子满意度（从低到高）

横轴：激励因子重要度（从低到高）

右上 - 维持优势区（高满意 / 高重要）→ 应持续投入并制度化

左上 - 低成本保持区（高满意 / 低重要）→ 保持关注，低成本维持

右下 - 亟待改善区（低满意 / 高重要）→ 优先优化，资源倾斜

左下 - 最后关注区（低满意 / 低重要）→ 可作为差异化设计的备选

附录一 组织激励定制化策略输出工具（示例）

为了让大家更便捷使用《组织激励定制化策略输出工具》，我们以某机构数据为示例为大家说明工具使用方法。需要注意的是：激励四象限画布我们无法模拟共同讨论场景仅根据数据呈现出来，大家重点关注激励优化改善策略的输出样貌即可。

1. 组织定制化激励要素选取

根据组织激励重要度打分（1-10分），筛选出适合机构特点的组织激励要素。（排序前2/3的即可，灰色部分为可剔除组织激励项，具体根据机构情况进行微调）

表：某机构组织激励重要度排序

重要度	排名
5.96	1
4.48	2
4.37	3
4.27	4
4.21	5
4.14	6
4.09	7
4.02	8
3.12	9
3.08	10
3.05	11
2.91	2
2.82	13
2.72	14
2.68	15
2.68	16
2.68	17
2.54	18
2.51	9
2.03	20
1.92	21
1.88	22
1.69	23
1.36	24

2. 组织激励改善建议输出

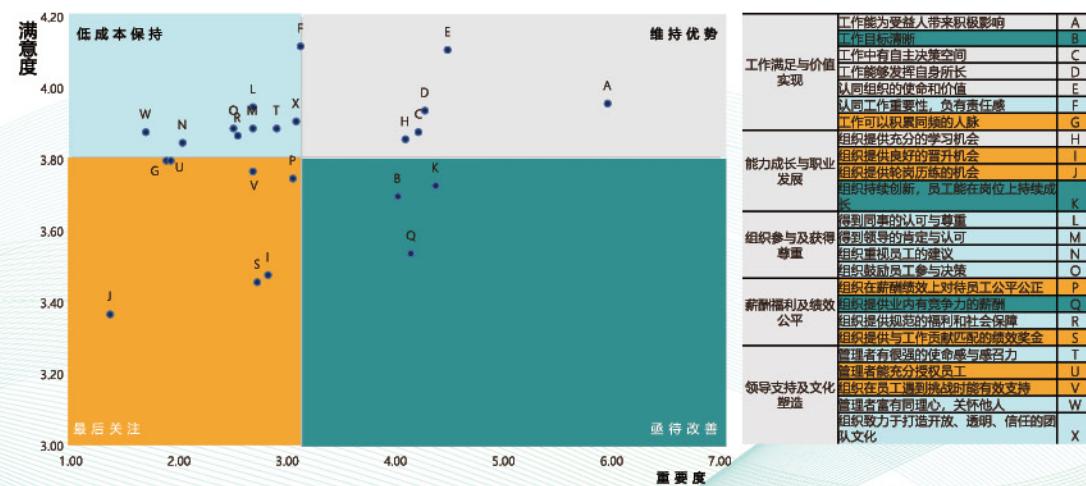
从重要度、满意度两个维度，请同事我们把自己的感受贴到组织激励四象限画布中，就得到了下页的图表。

示例机构可以获得的组织激励改善启示为：

受益人影响、认同使命和价值、同事认可尊重、管理者使命感和打造组织文化处在维持优势区（重要度和满意度均较高），是当前组织激励中的优势，机构需继续保持并加强。自主决策空间、薪酬绩效公平公正、在岗位上持续成长、有竞争力的薪酬、工作目标清晰、晋升机会和发挥自身所长位于亟待改善区（重要度高，满意度低），说明伙伴们重视上述组织激励要素但尚未有效满足，需重点关注在进一步了解需求基础上，进行优化调整。组织参与及获得尊重层面的指标（领导肯定认可）及认同工作重要性处于低成本保持区（重要度低，满意度高），说明社会组织在相关组织激励因素上保持关注，维持现有水平即可。学习机会、绩效奖金处在最后关注区（重要度低，满意度低），这些组织激励要素虽然相比其他激励要素重要度略低，但并不建议置之不理，可以考虑将其作为个性化激励设计的备选项。

(如需具体帮助, 请加小墨微信 moderateforever 咨询)

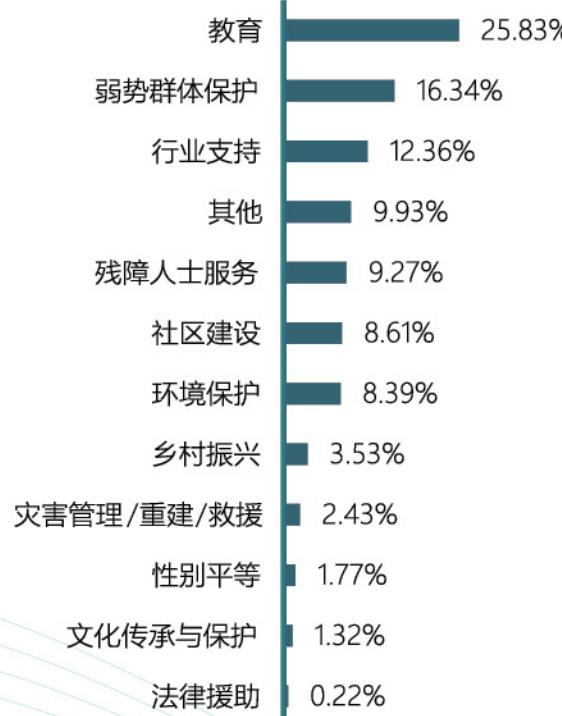
图：某机构组织激励重要度 / 满意度象限分析



附录二

样本分布

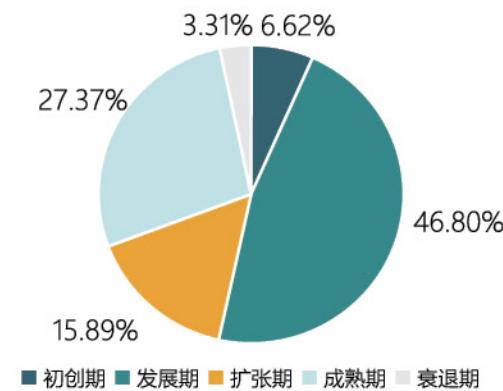
图：社会组织所属的议题领域



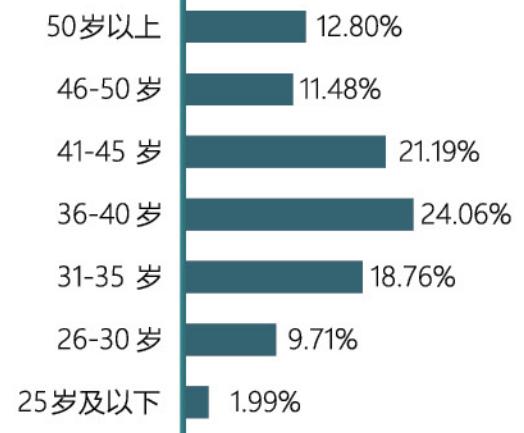
图：社会组织所在的地区 TOP10



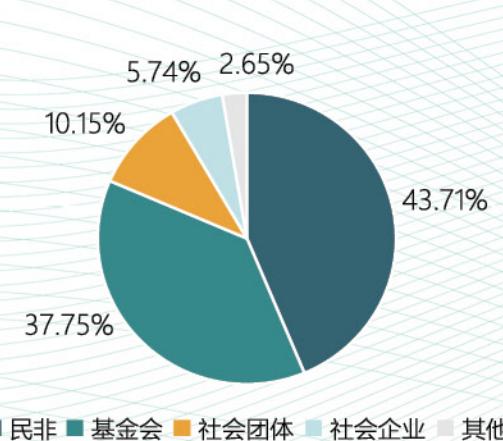
图：社会组织的发展阶段



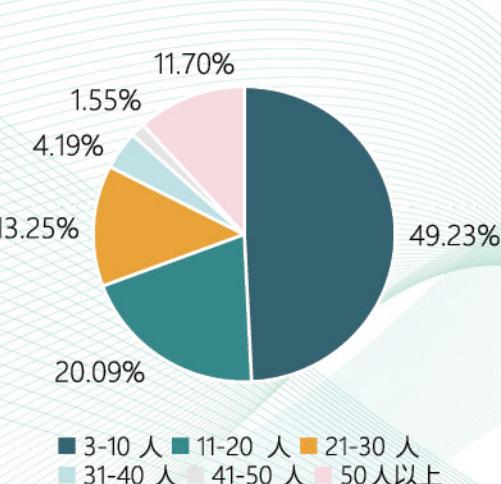
图：被访者年龄分布



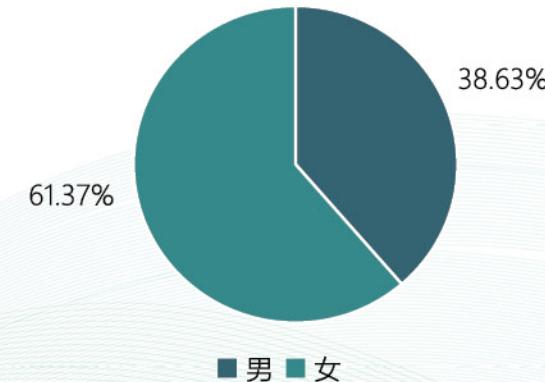
图：社会组织的性质



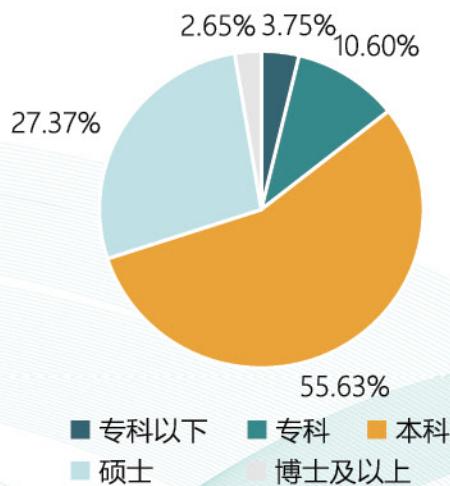
图：社会组织的全职工员工人数



图：被访者性别分布



图：被访者学历分布



ACKNOWLEDGEMENTS

致谢

本报告的顺利完成，离不开众多机构与个人的鼎力支持与无私协助。在此，我们谨向所有给予帮助的单位和个人致以最诚挚的感谢。

首先，衷心感谢本项目的资助方——博世中国慈善中心，以及项目合作方——上海联劝公益基金会。正是你们的信任与慷慨支持，使我们得以开展大范围的问卷调查与深入的案例访谈，为研究提供了坚实的基础。

特别感谢参与本次问卷调查与案例访谈的 550 位公益同仁。你们的积极参与和真诚分享，为研究提供了丰富而宝贵的一手资料，是本报告得以顺利完成的重要保障。你们的信任与支持，是我们持续前行的动力源泉。

同时，我们由衷感谢以下参与案例研究的机构：湖南省大爱无疆青少年公益发展中心、北京春苗慈善基金会、北京益微青年公益发展中心、浙江致朴公益基金会、泗水县微公益协会以及中国乡村发展基金会。贵机构的开放态度与热心配合，为我们提供了详实的实践素材，极大地增强了研究的深度与说服力。

最后，我们要感谢本报告的评审专家们。感谢北京师范大学中国公益研究院程芬女士、资深人力资源专家潘娜女士、自然之友人力资源负责人刘颖女士、中国人民大学公共管理学院王筱昀女士，民政职业大学社会工作学院胡英姿女士以及资深公益行业研究专家程玉女士，你们在百忙之中对报告提出的宝贵意见与专业建议，这些反馈使本报告更具严谨性与参考价值。

总而言之，感谢所有在本次研究中给予支持与帮助的机构与个人。正是因为有你们的协助，才使得这项研究得以顺利开展并圆满完成。再次致以最深切的谢意！