



# 中国企业留用奖金计划调研报告

CHINA EMPLOYEE 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.



## 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团,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

## 前言

现今人才市场，无差异的薪资、晋升空间有限已经不能满足人才的不同需求，亟需个性化的定制保留和激励措施。同时，企业越来越强调员工忠诚度的塑造，重视通过各种手段予以保证核心员工的留驻。因此，员工保留计划已经成了越来越多企业在高离职率的职场环境下重视的项目。

而作为员工保留计划的组成部分之一：“留用奖金”，顾名思义，主要作用在于“留用”。相较于增加固定报酬会使雇佣成本长期上升的方式，企业通过这一笔现金报酬来防止内部关键人才的流失，甚至达到激励作用。留用奖金在一段时间内的“留人”作用在企业内部已得到普遍认可，但就如何更加完善、合理、有效的进行留用奖金的实施，并充分发挥其作用对于企业而言，仍然非常值得关注。

人力资源智享会于2015年10月至2016年3月开展了中国企业留用奖金计划调研，通过在线问卷和现场渠道，共收集到465份问卷。在去除重复（同企业）、无效以及未完成的问卷后，共保留有效问卷397份。相关的数据统计可见报告的第一部分。此外，我们还针对来自不同行业的三家企业进行案例访谈并结合此次的调研结果罗列归纳出几点建议（报告第二部分），希望能够给予企业无论处于计划实施中，还是项目有待完善的过程中提供参考，使之获取价值信息。

## 主要发现

**1** 留用奖金是帮助企业保留员工的有力措施，六成以上企业表示正在实施或计划未来1年内实施留用奖金。

**2** 留用奖金计划实施对象的主要选择依据为：根据员工对于公司的重要程度或绩效水平（69.8%），涉及的主要层级与部门为：中、高层管理人员（分别为：75.5%，64.9%）及技术、研发部门（分别为77.8%，68.9%）。

**3** 对于被留任者的实施资格，七成以上企业表示对所有对象都相同。而在25.2%针对不同对象实施不同资格的企业中，层级越高，留用奖金在入职后即可参与的占比越高（高层管理人员，47.1%），层级越低，实行资格在员工服务年限的要求上也就越高（一般员工，服务一定年限后可参与，70.6%）

**4** 关于留用奖金的金额计算方式，81.1%的企业按照年基本工资百分比计算，并且，近七成企业表示其百分比不随员工职级的变化而变化，具体比例的50分位值为15%。

**5** 八成以上企业会对留用奖金计划设置奖金终止协议，并主要发生于“员工在承诺服务年限内离职”（79.9%）的情况下。但值得我们注意的是，六成以上企业对于保留员工的绩效达标并未设定严格要求，仅35.2%的企业将员工绩效达标考虑在内，一旦未达到既定要求，即终止留用奖金协议。

**6** 留用奖金在留用期限内的保留效果较好，企业对于其实施效果感到满意，被留任员工在项目实施期间，离职率降低10%（50分位值），实际保留率也达到预期保留率，50分位数值为90%。

### 文中分位的定义

**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。



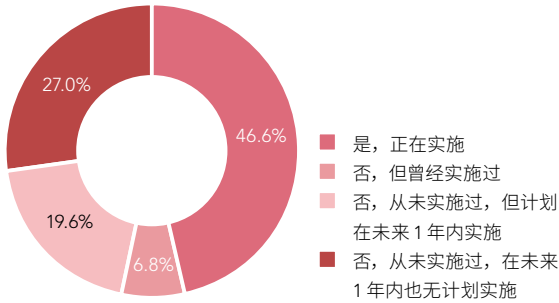
## 第 1 部分 | 调研数据统计

在 397 家参调企业中，近七成的企业正在实施或计划在未来 1 年中实施留用奖金计划(图表 1)。而针对此次留用奖金计划的调查研究，**我们主要聚焦在现金形式的留用奖金，并且将其划分为常规型和临时型两种**。常规型留用奖金是指：持久存在的留用奖金计划，例如以保留公司关键人才为目的，而非因公司处于特殊时期产生的一次性项目；临时型留用奖金是指：在特殊业务背景或特殊时期下临时设置的一次性留用奖金计划，例如收购兼并、工厂关闭或搬迁、成立关键项目、组织架构精简等。图表 2 的结果显示，对于正在实施留用奖金的企业而言，86% 的企业表示设置常规型计划。而对于实行临时性留用奖金的企业，主要处于“公司组织架构重组”（51.1%）和“关键项目组成立”（48.9%）的特殊背景下设置留用奖金。图表 3、4、5 为根据参调企业的规模、所处行业及所有权性质划分，对是否实施留用奖金的企业的数据统计。

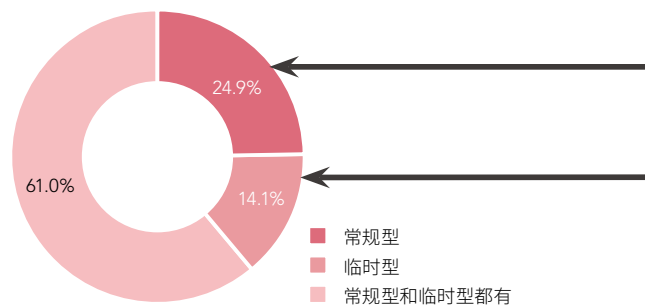
1

### 调研背景信息

图表 1 是否有留用奖金计划 (N=397)



图表 2 留用奖金类型 (N=185)



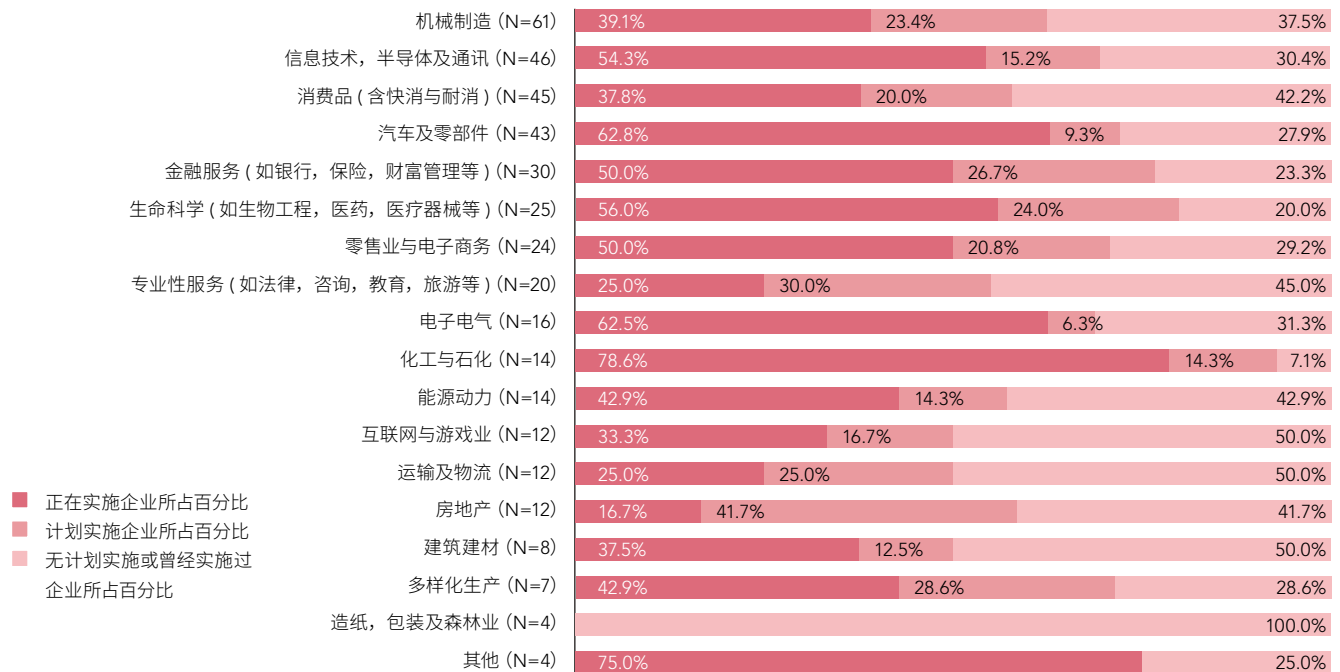
临时型留用奖金计划的类型 (N=139)	样本量	百分比
收购兼并背景下的留用奖金计划	36	25.9%
公司组织架构重组	71	51.1%
工厂关闭或搬迁	19	13.7%
关键项目组成立 (例如新产品开发项目)	68	48.9%

图表 3 根据企业在华员工人数分类, 实施留用奖金计划的企业占所有参考调企业的百分比

500 人以下 (N=118)	39.8%	28.8%	31.4%
500 人到 999 人 (N=59)	42.4%	16.9%	40.7%
1000 人到 2499 人 (N=73)	57.5%	13.7%	28.8%
2500 人到 4999 人 (N=55)	36.4%	21.8%	41.8%
5000 人到 9999 人 (N=34)	52.9%	11.8%	35.3%
10000 人及以上 (N=58)	56.9%	13.8%	29.3%

■ 正在实施企业所占百分比  
 ■ 计划实施企业所占百分比  
 ■ 无计划实施或曾经实施过企业所占百分比

图表 4 根据企业行业分类, 实施留用奖金计划的企业占所有参考调企业的百分比



图表 5 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考调企业的百分比

外商独资 (包括港资企业)	48.5%	14.9%	36.6%
中外合资	47.7%	29.5%	22.7%
国有企业	34.2%	10.5%	55.3%
中国私营及民营企业	46.9%	27.4%	25.7%

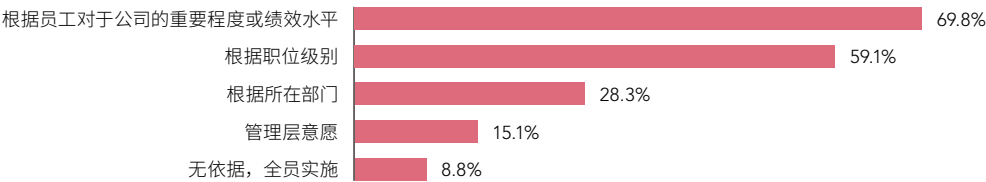
■ 正在实施企业所占百分比  
 ■ 计划实施企业所占百分比  
 ■ 无计划实施或曾经实施过企业所占百分比

2

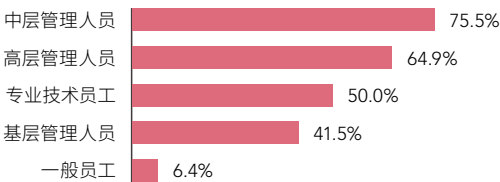
留用奖金计划的实施现状与标杆数据

智享会此次的调研内容主要针对常规型留用奖金计划展开，以下为相关参调企业的数据统计结果，供读者参考与标杆。

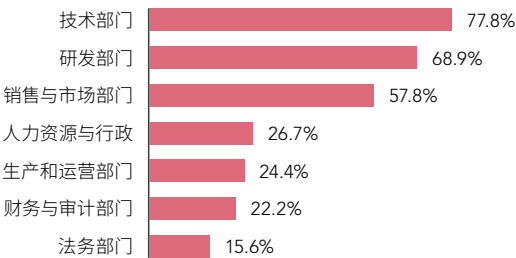
图表 6 留用奖金计划实施对象选择的主要依据 (N=159)



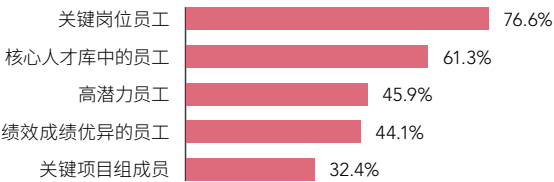
图表 6A 留用奖金计划实施对象所在级别分布 (N=94)



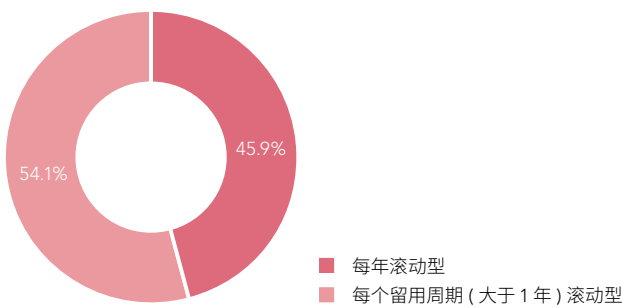
图表 6B 留用奖金计划实施对象所在部门分布 (N=45)



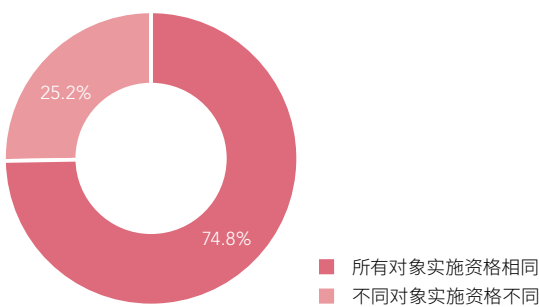
图表 6C 留用奖金计划实施对象对于公司的重要程度或绩效水平分布 (N=111)



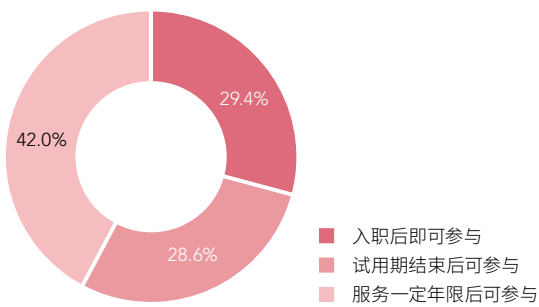
图表 7 留用奖金计划的类型 (N=159)



图表 8 留用奖金计划的参与资格 (N=159)



图表 9 留用奖金计划所有对象实施资格相同的情况下,具体的实施资格为 (N=119)



图表 10 服务满几年后才可获得留用奖金的参与资格

服务满几年后才可获得留用奖金的参与资格	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
N=50	2.06	1	2	3

图表 11 留用奖金计划不同对象实施资格不同的情况下,具体的实施资格 (N=40)

高层管理人员 (N=34)	47.1%	20.6%	32.4%
中层管理人员 (N=33)	24.2%	27.3%	48.5%
基层管理人员 (N=28)	21.4%	25.0%	53.6%
专业技术员工 (N=30)	20.0%	26.7%	53.3%
一般员工 (N=17)	17.6%	11.8%	70.6%

■ 入职后即可参与  
 ■ 试用期结束后可参与  
 ■ 服务一定年限后可参与

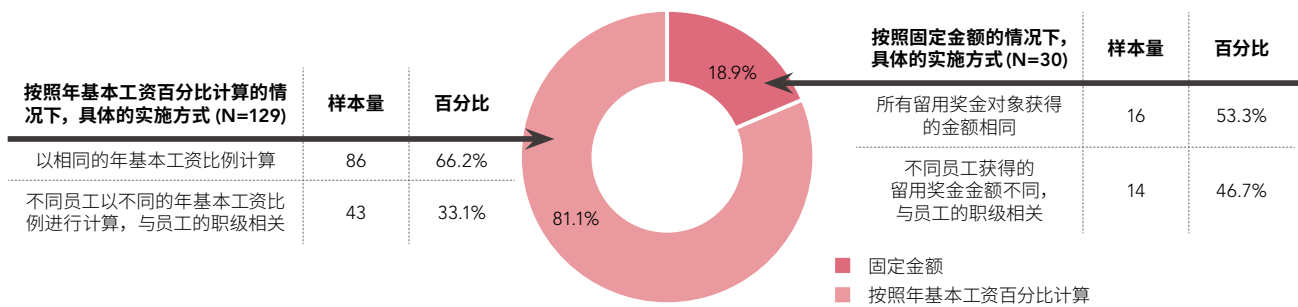
图表 12 参与留用奖金计划的员工人数占员工总人数的比例 (N=145)

参与留用奖金计划的员工人数占员工总人数的比例	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
N=145	13.4%	5%	10%	14.3%

图表 13 留用奖金计划中平均留用年限 (N=155)

留用奖金计划中平均留用年限	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
N=155	3.2	2	3	4

图表 14 员工留用奖金的金额计算方式 (N=159)



图表 15A 所有留用奖金对象获得的金额相同的情况下, 具体金额为 (N=16)

所有留用奖金对象获得的金额相同的情况下, 具体金额为	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
N=16	65,812.5	20,000	60,000	100,000

图表 16A 以相同的年基本工资比例计算的情况下, 具体比例为 (N=85)

以相同的年基本工资比例计算的情况下, 具体比例为	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
N=85	23.3%	10%	15%	20%

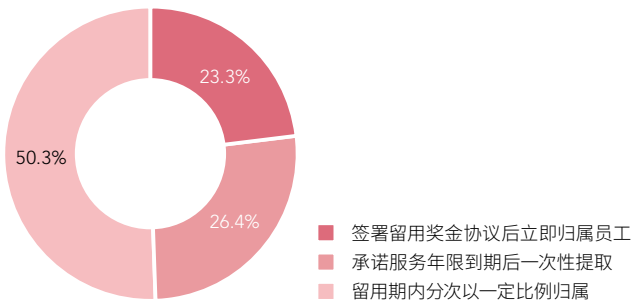
图表 15B 不同员工获得的留用奖金金额不同的情况下, 各职级的具体金额为 (N=14)

不同员工获得的留用奖金金额不同的情况下, 各职级的具体金额为 (N=14)	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
高层管理人员 (N=7)	116,666.7	75,000	100,000	150,000
中层管理人员 (N=11)	52,857.1	30,000	50,000	65,000
基层管理人员 (N=10)	28,333.3	20,000	25,000	30,000
专业技术员工 (N=6)	23,333.3	20,000	20,000	25,000
一般员工 (N=1)	5,000.0	5,000	5,000	5,000

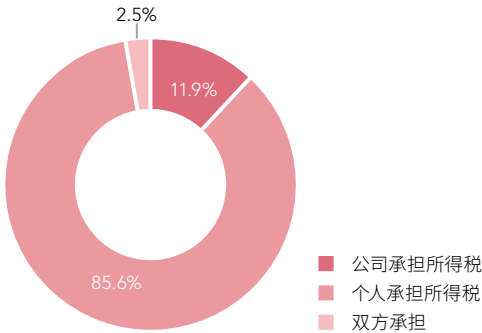
图表 16B 不同员工以不同的年基本工资比例进行计算的情况下, 具体比例为 (N=43)

不同员工以不同的年基本工资比例进行计算的情况下, 具体比例为 (N=43)	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
高层管理人员 (N=27)	32.6%	20%	30%	50%
中层管理人员 (N=24)	26.3%	15%	22.5%	32.5%
基层管理人员 (N=16)	21.9%	10%	20%	30%
专业技术员工 (N=20)	17.5%	10%	15%	21.3%
一般员工 (N=12)	12.0%	10%	10%	10%

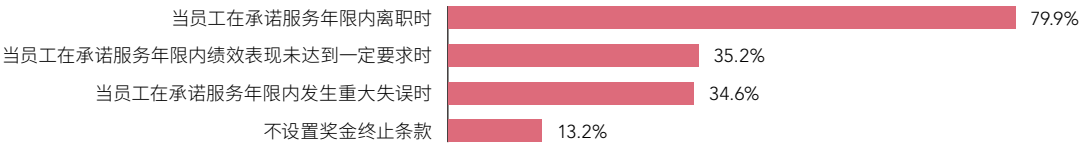
图表 17 留用奖金的权益归属形式 (N=159)(N=119)



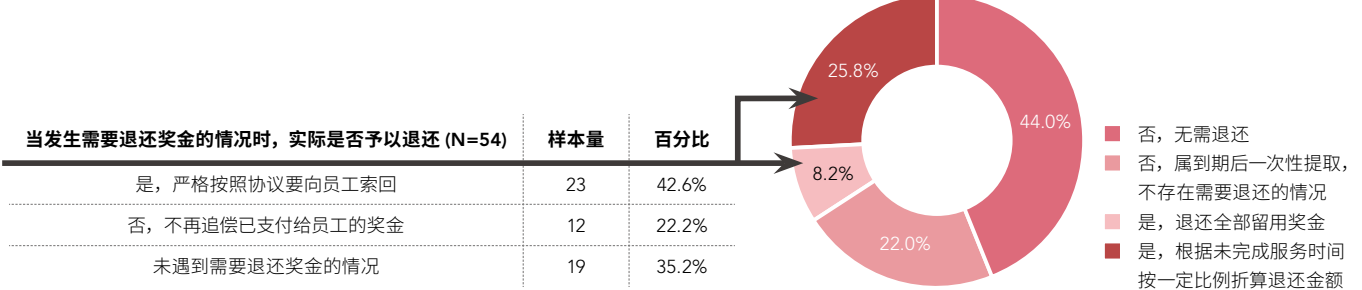
图表 20 留用奖金的个人所得税安排情况 (N=159)



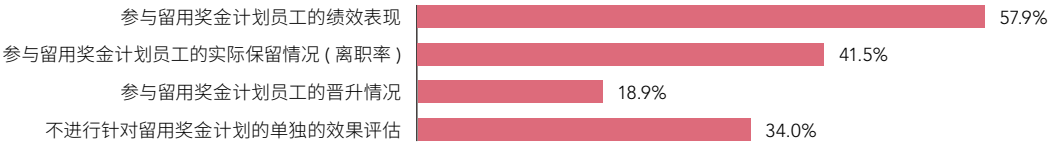
图表 18 在什么情况下会终止留用奖金协议 (N=159)



图表 19 如员工在承诺服务年限内离职，是否需退还留用奖金 (N=159)



图表 21 参考哪些指标进行留用奖金效果的评估 (N=159)



图表 22 留用奖金计划实施效果的满意度 (N=133) (10 分为满分)

留用奖金计划实施效果的满意度	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
N=133	7.5	7	8	8

图表 24 留用奖金计划实施后，预期和实际保留率比较 (N=22)

留用奖金计划实施后，预期和实际保留率比较 (N=22)	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
预期保留率	81.6%	80%	90%	95%
实际保留率	81.3%	70%	90%	95%

图表 23 留用奖金计划实施前后，实施对象的离职率变化情况为 (N=38)

留用奖金计划实施前后，实施对象的离职率变化情况为 (N=38)	平均数	25 分位	50 分位	75 分位
N=38	-11%	-10%	-10%	-5%



## 第 2 部分 | 建议与案例

### 1 明确留任奖金计划的实施原因和目的

企业处于不同的背景下，采取留用奖金计划的目的会有所改变，如常规性保留关键人才、企业收购兼并、工厂关闭或搬迁、成立关键项目组、组织架构精简等。无论在哪种情况下，留用奖金对于员工个人而言，都是一种额外的金钱直接影响方式。但是，即使在这种较为乐观的情势下，我们必须思考的问题是：给人直观感受的同时，这种方式究竟对其能产生多少持效性？因此，这一考虑将很大程度的基于留任奖金的实施目的以及被留任者对其的需求度和看重度。那么随之而来，一系列后续计划的细则设计、与之配套的体系化流程才能成为最终可否成功保留关键员工的重要因子。当然，这其中将包括留用奖金在这些不同的变革下，留用对象与岗位的实时调整；留用奖金是否为留用对象所需或 Buy-in 的方式；其在发放形式、留用周期、奖金百分比的不同形式设定；与其他保留计划的结合等。不同的计划目的，直接导致企业是否在一定时间内，能够成功保留到想要保留的关键人员。

### 2 识别留用奖金的实施对象

留用奖金计划的受益对象由实施的原因和目的决定。在与参与者的进一步沟通中发现，不少企业在留用对象的选择上有时会较为随意，直接交由用人部门决定，或没有一套系统化的识别流程。这样的做法往往容易影响最终的保留效果，有时也很难对员工进行绩效上的进一步激励。为此，将留用对象进行筛选并形成机制尤为重要。

- 在公司层面上的考量点，留用对象的确定应主要通过“公司寻找该员工替代者的难易程度”、“对公司业务的重要程度”等维度上考量，根据公司实际的岗位情况和业务需求，将其分配一定的权重比例进行考察。
- 在个人层面上的考量点，“员工的潜力”和“绩效表现”是识别人才必须参考的两点内容，需要直线经理、人力资源管理者、利益相关者（Sponsor）或管理层共同讨论决定。当然，直线经理也

应对该员工的“离开可能性”进行客观判断，以将留用奖金发挥出重要作用，做出及时保留。

### 案例：北京仲量联行 JLL



**刘晨**

副董事 / 华北区人力资源总监  
北京仲量联行 物业与资产管理部

为了防止行业竞争者的挖角并激励团队中的高绩效、高潜能员工，JLL 除长期激励与各类人才发展项目的实行外，针对企业高级经理以上级别员工经甄选后实施留用奖金计划，周期为一年，即每年年初进行人才盘点，制定绩效考核指标，并约定年底进行目标达成回顾。达标者于 12 月进行留用奖金发放。在整个留用计划的实行周期中，JLL 对于这些高级经理以上级别员工的留任率为 100%。

其中，针对留任者的筛选，JLL 有较为体系化的识别流程。在每年年初的人才盘点中，企业从绩效、潜能、是否处于关键岗位、离职风险率、人员替代率、对企业的影响等纬度将人才进行分布，结果由直线经理提交。然后由人力资源进行汇总和评估，再将综合结果与业务领导们进行讨论，确定识别出的人才是否真正为企业最为关键的人才，并进行结果修正。

## 3 留用奖金的细则设计。

◆ **在留用时间的设计上**，如收购兼并、工厂关闭或搬迁、成立关键项目、组织架构精简等强调在一定时间内保留员工的情况下，留用年限则非常明确；而在常规的情况下，留用期限的设计往往会因岗位特征、公司业务情况变化而分类讨论。例如：原本流动率较高、重视短期收益的岗位（如销售）等。因此，在这类情况下，企业应将留用周期的时间不宜设置过长，并在每个留用周期对这些较为结果导向的岗位进行绩效评定，盘点其是否绩效达标或是否还适用于留用奖金的保留等。而职能类岗位关键人才的留用周期可相对增加时长，着重在于长期激励，避免因流动频繁而对企业运营产生影响。

◆ **在金额的设计上**，运用有限的资源做到内外兼顾。对于内部，其在奖金额度的设定上尽量给到位。使之对内部保留对象产生吸引力，而非无关痛痒，否则在某种程度上，也是种资源浪费，有效性会遭到影响；而对于外部，竞争力的留用奖金也会加大员工的离职成本，使得下家难以轻易为候选人承担全额薪酬支付。

◆ **在奖金支付方式的设计上**，一般分为“一次性支付”和“留用期内分次以一定比例归属”两种形式。企业选择“一次性支付”的方式，除了在金额设置上需要充分满足内部吸引力和外部竞争力外，还需着重考虑实际留用关键员工的目的以及留用周期。而对于“分次一定比例归属”的支付方式，一方面，企业需要将这一支付方式与保留对象完全沟通。另一方面，也要更为注重每次分发时的绩效评定。

◆ **在支付条件上**，多数企业以“留用期间内不离开公司”作为唯一的支付条件，容易忽略“留用期间内保持一定绩效水平”的要求（本次调研中，仅 35.2% 企业规定绩效要求，图表 18），使得员工往往会为了获得留用奖金而留在组织内，但在绩效表现或工作动力上有所懈怠。因此，留用奖金支付条件的设计上应当兼顾时间要求和绩效要求。但值得注意的是，在绩效要求的设置上切忌“过犹不及”，即过分严苛的要求无法让员工接受，避免形式大于内容的情况；此外，企业不妨也可针对一些容易量化的职责岗位，在设定最低达成绩效的基础上，将超出绩效也与奖金数额挂钩，或分级达成不同奖金系数。一方面，能够更为公平的区分绩效合格者和绩效优秀者，提升个人效能。另一方面，也能体现能者多劳，对更为优秀的员工提供正向激励。

## 4 留用奖金的实施

留用奖金计划的具体内容应形成成文、完整、细致的书面文件，并且与留用对象充分沟通，使双方信息对等，避免将来因实施细则的不清晰而产生纠纷的现象。

另外，不少企业即便实施了留用奖金，对其在关键人才保留方面的作用仍然存在疑惑。但可以达成共识的是，企业若将留用奖金作为单一的人才保留手段，其有效性和持续性是相当有限的，甚至效用会随着留用周期的延长而递减，毕竟金钱绝对不是员工愿意留在企业并为之努力工作的唯一因素。因此，企业的人才保留计划仍应将留用奖金与其他保留项目、发展计划相结合，做到“软硬兼施”。此外，直线经理也应承担起员工留用的重要职责，提升领导力的同时，多多了解员工的需求与表现情况。人力资源管理者在必要时，也应进行持续性的跟踪与关心，以及时作出及时的调整甚至干预。

在此次的调研过程中，智享会与沃茨水工业进行了更为深入的访谈，并获得有关“留用奖金计划”的内容分享。沃茨水工业在“留用奖金计划”的设立目的、实施对象、细则设计以及具体的实施上都有较为完善的项目体系，智享会将其整理成实践案例供读者了解与参考，希望能对人力资源相关管理人士具有借鉴意义。

### 案例：沃茨水工业 Watts Water



赵渡梅

沃茨水工业集团亚太区总部  
高级人力资源经理

Watts 在对企业内部进行各层级的需求调研中发现，相比企业高层已有的股权激励（全球统一项目），中级管理人员及一些关键岗位的骨干人才（年龄在 30-40 岁左右），对于现金的需求度是较大的，因此考虑对这部分人员实行留用奖金计划进行保留与激励。

#### ◆ 人员识别

对中层及关键岗位的人员进行盘点，从绩效与潜力两方面进行评估，前者达到优良，后者须达到“more”，即：该员工除了完成本职工作外，还需有一定的能力承担额外的工作职责或完成其它项目。最终识别出的人员，是 Watts 着重需要保留的对象。

#### ◆ 发放形式

整个留用奖金计划的保留周期为 3 年，发放形式为每年支付固定比例：40%，30%，30%。企业会先拟订出目标留用奖金金额（Target Retention Bonus Amount），并根据个人绩效考核和公司业务绑定的

结果（OE 指标，Operation Earning）判定被保留者是否能拿到上一年的这笔奖金。在每年发放前，企业都会重新筛选符合标准的人群。即：若 2015 年为项目第一年，则 2016 年初，企业会针对 2015 年的保留人员进行盘点，并和直线经理确认是否仍为关键人才。若通过，企业就会针对其个人发放 2015 年的留用奖金，即 40%。而 2016 年的奖金发放情况，则基于 2017 年初的盘点结果，若该员工未达标，则取消本应拿到的 30% 的奖金，依次类推。

#### ◆ 最终结果

1 业务的认可度：从业务管理者的感知度上，与人力资源部就计划的初期设计、过程落地达成一致，并且该项目的有效性在业务管理层中也有目共睹，较为受欢迎。

2 在项目实行的两年中，被留任者的离职率为 0%。

#### ◆ 启示

1 留任奖金计划的确可以加大员工的离职成本，值得考虑。如能将受益人的全面薪酬的竞争力定为市场的 75 分位，这些员工的跳槽成本就会高很多。

2 人数需要控制，毕竟对于很多企业而言，成本资源有限。有多少钱做多少事，用有限的资源去保留最关键的员工。否则留用对象的感受度不强，在某种程度上，也是种资源浪费，有效性也会遭到影响。

3 除了留任奖金之外，对于关键员工的保留，其他的发展计划需要结合，软硬兼施才能更好的体现企业对于员工发展与保留的意愿度。毕竟，金钱的影响会存在时效性的，持续性的发展才是长期优势。

# 中国企业留用奖金计划调研报告

CHINA EMPLOYEE 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、编辑或发布用于其他任何场合。