

The image features a background of a dense city skyline with numerous skyscrapers under a grey, overcast sky. Overlaid on the left side is a large blue arrow pointing right, and a yellow arrow pointing right, both originating from the top left. The Taihe Consulting logo is positioned on the blue arrow.

Taihe

CONSULTING

太和顾问

链接市场，精准决策，提升人力资源竞争力

• 吴江经济技术开发区薪酬福利及综合信息调研报告

2021年，吴江经济技术开发区组织人事和社会保障局面向区内企业组织开展年度吴江经济技术开发区企业薪酬福利和综合信息调研。

调研委托太和顾问成立项目组开展实施。此次调研薪酬数据收集时间段为2020年10月至2021年9月，企业专项调研的数据收集时间段为2021年1月至2021年11月。项目组在吴江经济技术开发区（简称吴江开发区）范围内选取了百余家有代表性的企业作为样本，收集薪酬职位数据16000多条、敬业度问卷8000多份，经过为期3个月的数据收集、审核、分析，最终形成《2021年吴江经济技术开发区企业薪酬福利和综合信息调研报告》。

报告覆盖四大方面，吴江开发区整体人力资源信息、人力专项调研、企业薪酬福利调研和企业员工敬业度与满意度调研。其中区域整体人力资源信息，主要调查、反映区域人力资源现实情况。人力专项调研，内容涉及企业基本信息、员工离职情况、福利津贴政策、调薪政策、年终奖、中长期激励等方面。企业薪酬福利调研，内容涉及吴江开发区整体薪酬水平、薪酬结构等，运用分位值的方式直观反映薪酬水平的高低，合理剖析薪酬结构及福利政策等。企业员工敬业度与满意度调研，包含物质基础、成长机会、目标感与使命感、温度与情感关怀、有效沟通、个人敬业表现、组织赋能以及福利感知等维度，反映员工对企业的满意、敬业情况以及感知度如何，帮助企业进行自身定位，聚焦提升员工敬业度的关键因素。本次汇报以吴江区就业市场现状及变化趋势、员工敬业度调研分析报告、全面薪酬调研分析报告、人才管理调研分析报告的逻辑结构进行呈现，更便于受众体系化理解各项调研信息及背后意义。

最后，衷心感谢所有参调企业及相关部門的支持。真诚地希望报告能为各企业留住关键员工、增强人才吸引力、提高企业竞争力等方面提供参考。



01

调研背景

1.1 调研目的

1.2 参调企业概况

02

全面调研成果呈现

2.1 吴江区就业市场现状及变化趋势

2.2 员工敬业度调研分析报告

2.3 全面薪酬调研分析报告

2.4 人才管理调研分析报告

03

相关建议及其他说明



- 加强区域人才战略宏观指导，识别动力系统存在问题，提示改进方向



- 帮助企业了解市场行情，制定有效薪酬政策



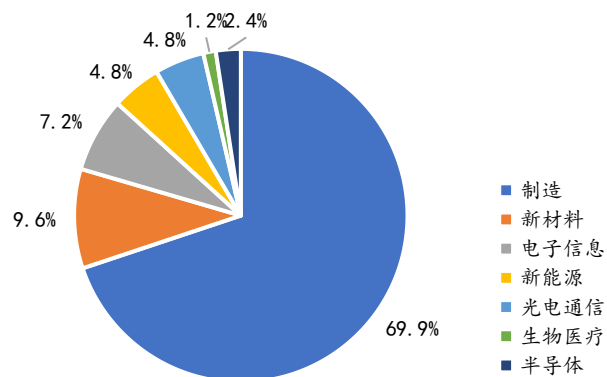
- 提供人才管理信息，助力企业制定合理人才规划，提高人才竞争力



1.2 参调企业概况

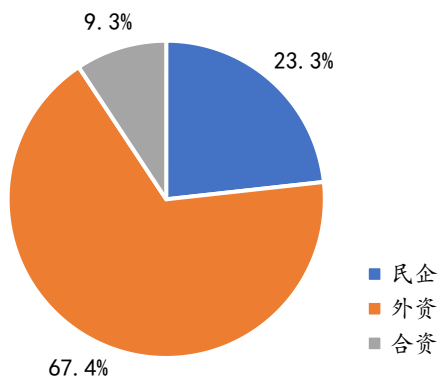
□ 吴江开发区以电子信息、装备制造为主导产业集群。故本次调研亦以制造业为主，符合主流企业相关特征。

参调企业所属行业



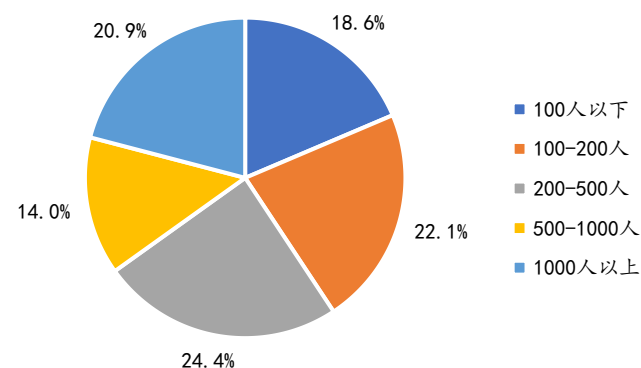
- ▶ 在本次参调企业中，近70%的企业属于制造行业，其余企业包括电子、材料、新能源、生物医药及半导体等行业。
- ▶ 在制造类企业中，电子设备制造企业约占3/4，机械制造类企业占比也超过17%，其余为包装印刷企业等。

企业性质



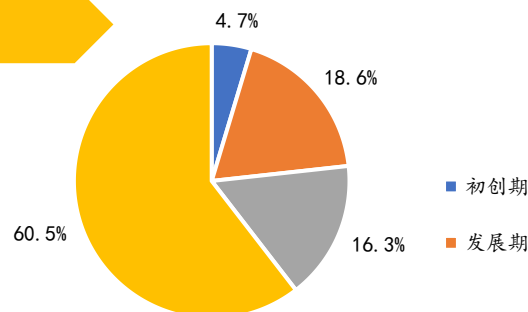
- ▶ 本次参调企业中，67.4%的企业性质为外资控股，民营企业占比二成左右，其余为合资企业。

人员规模



- ▶ 参调企业的人员规模分布广泛，占比最高的样本为“100-200人”的公司以及“200-500人”的公司，超过500人的公司占比接近35%，其中千人以上公司占比为20.9%，人员规模在100人以下的公司占比18.6%。

发展阶段



- ▶ 参调企业中初创企业占比只有4.7%，发展期和成熟期的企业占比分别为18.6%和16.3%，绝大多数企业目前处于持续发展期。



目录

CONTENTS

01 调研背景

1.1 调研目的

1.2 参调企业概况

02 全面调研成果呈现

2.1 开发区就业市场现状及变化趋势

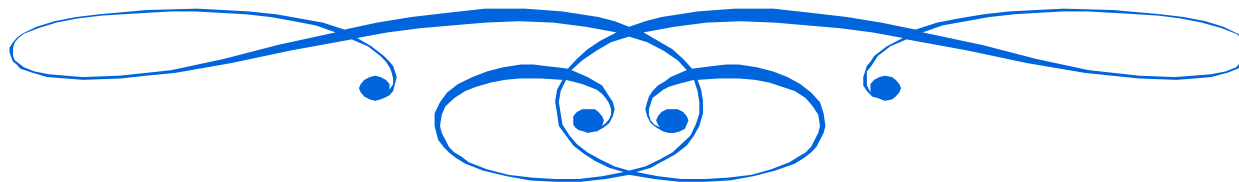
2.2 员工敬业度调研分析报告

2.3 全面薪酬调研分析报告

2.4 人才管理调研分析报告

03 相关建议及其他说明

2.1 吴江开发区就业市场现状及变化趋势



-
- 说明：在了解吴江开发区各人力资源要素（如薪酬等）前，先着眼于地区就业市场的宏观情况，有利于后续对各人力资源信息的理解与把握。

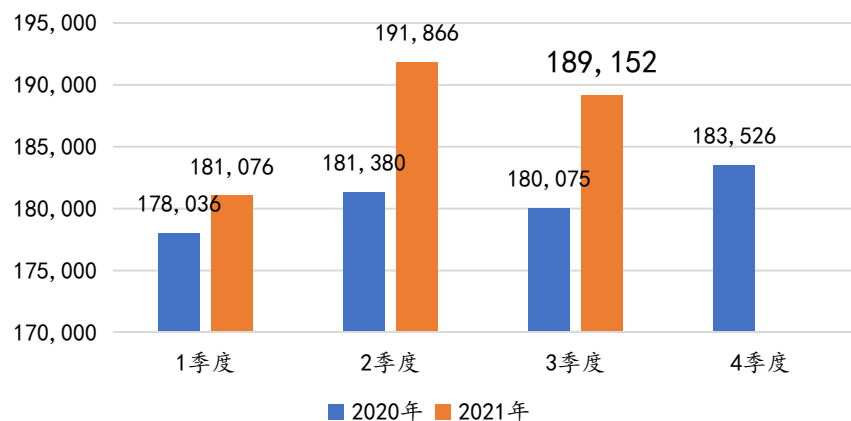
2.1 吴江开发区就业市场现状及变化趋势

• 就业市场人口要素分析

• 就业人口规模：**18.9万人**（2021年3季度，OA系统）

• 就业人口结构：1. **30-40岁**居多；2. **男性**多于女性

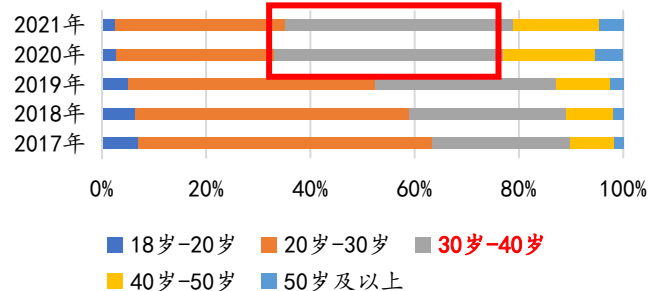
吴江开发区就业人口数量（单位：人）



- 2021年第3季度，吴江开发区就业人口总量为**189,152人**（根据OA系统），剔除季节性周期波动，**总体呈上升趋势**。
- 2021年第一季度较去年同期增幅不大；
- 第二季度出现明显增长，除季节性因素外，吴江开发区当地政策以及企业吸引力起到了重要影响；
- 第三季度增幅出现回落，但整体就业人数仍高于往年同期。

年龄结构

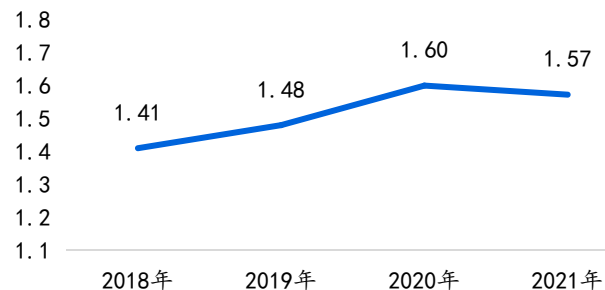
就业人口年龄结构（%）



- 截至2021年底，吴江开发区就业人口平均年龄33.7岁，较2020年提高了0.5岁。
- 从年龄分布来看，**2021年占比最多的为30-40岁的就业人口**，比例高达43.69%；
- 相较于2020年，40岁以上员工占比下降，“20岁-30岁”的就业人口占比提升了2.35%。

性别结构

男女比



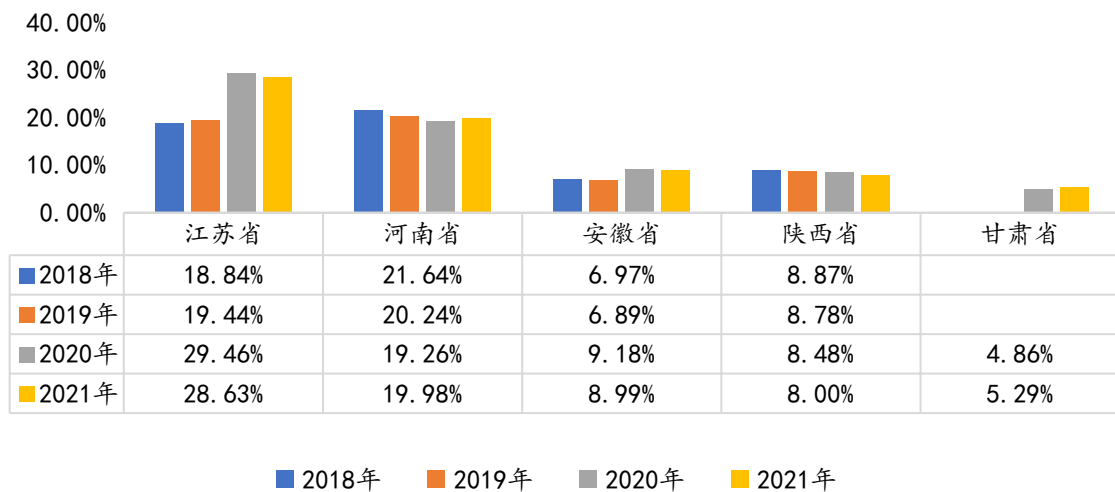
- 截至2021年底，吴江开发区就业人口男女比例为1.57:1，相较于2020年略有下降。
- 其中，2021年男性员工人口数量减少2684人，女性员工增加2942人。
- 总体上，**21年男性员工占比超过61%**，女性员工不足39%。

2.1 吴江开发区就业市场现状及变化趋势

• 就业市场人口要素分析

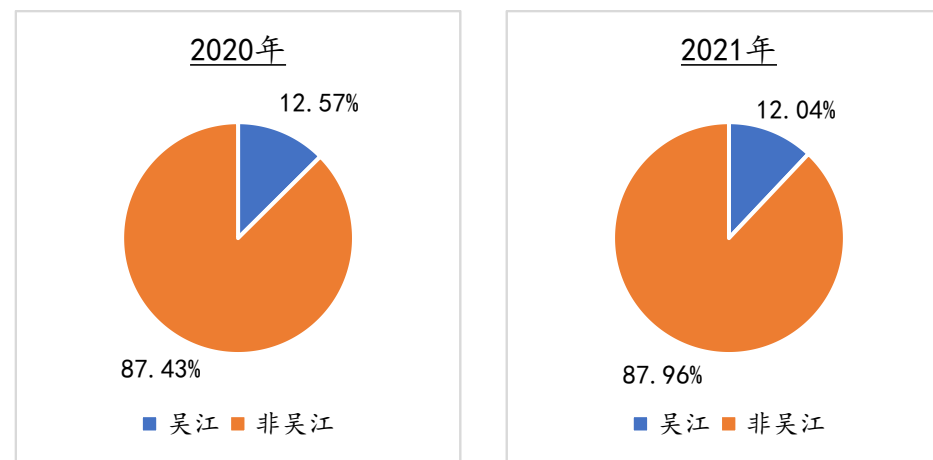
• 就业人口来源分布：**江苏**连续2年超河南成就业人口来源第一大省

就业人口来源地统计分布情况



- 2021年和2020年就业人口来源地排名前五的省份没有变化：依次是**江苏、河南、安徽、陕西、甘肃**。
- 来自于**江苏、河南**两省的就业人口明显高于其他省份。2019年（含）之前河南省人口占比常年稳居第一；2020年江苏省人口占比快速增长，成为吴江开发区就业人口来源第一大省份。
- 陕西省从第三名降至第四名，取而代之的是**安徽省**。**甘肃省**2020年超过山东省，人口占比排在整个吴江开发区的第五名。

吴江本地就业人口占比情况

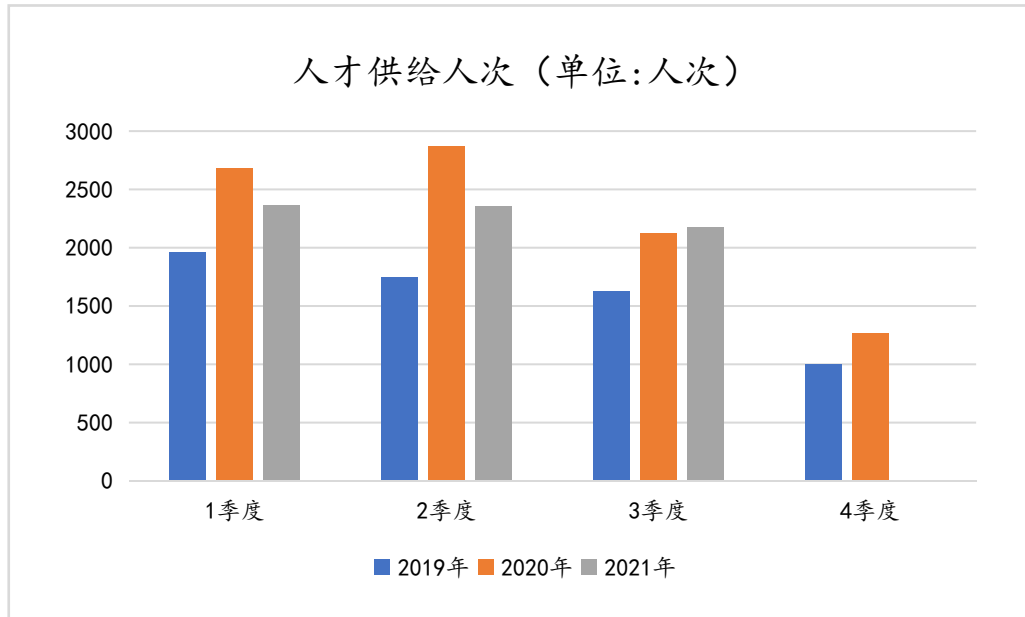


- 在江苏省就业人口中，户籍地为**吴江本地的人口占比12.04%**，相比2020年略有下降，吴江开发区外来人口占比小幅度提升。

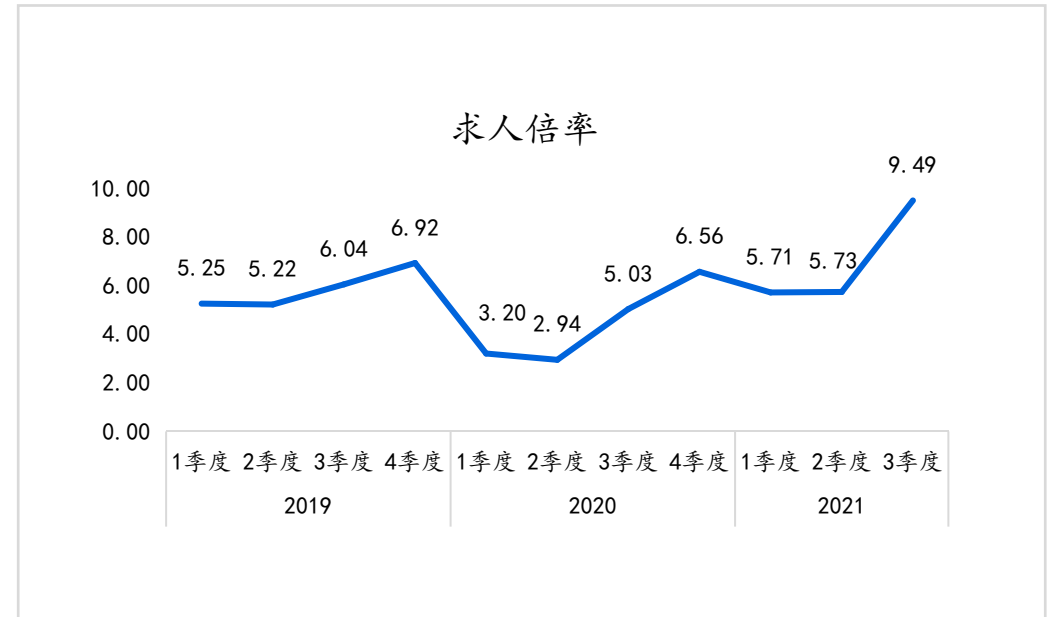
2.1 吴江开发区就业市场现状及变化趋势

• 人力资源市场供求分析

- 总体供求关系（数量）：求职人数明显少于企业用工需求



- 吴江开发区的人才供给大致呈周期性波动，**一季度求职人口数量最多，四季度供给人口最少**。
- 与2020年相比，2021年前两个季度的人才供给数量降低，下降幅度均超过了10%，第三季度人才供给数量略有提升；相较于2019年，人才供给数量提升明显。



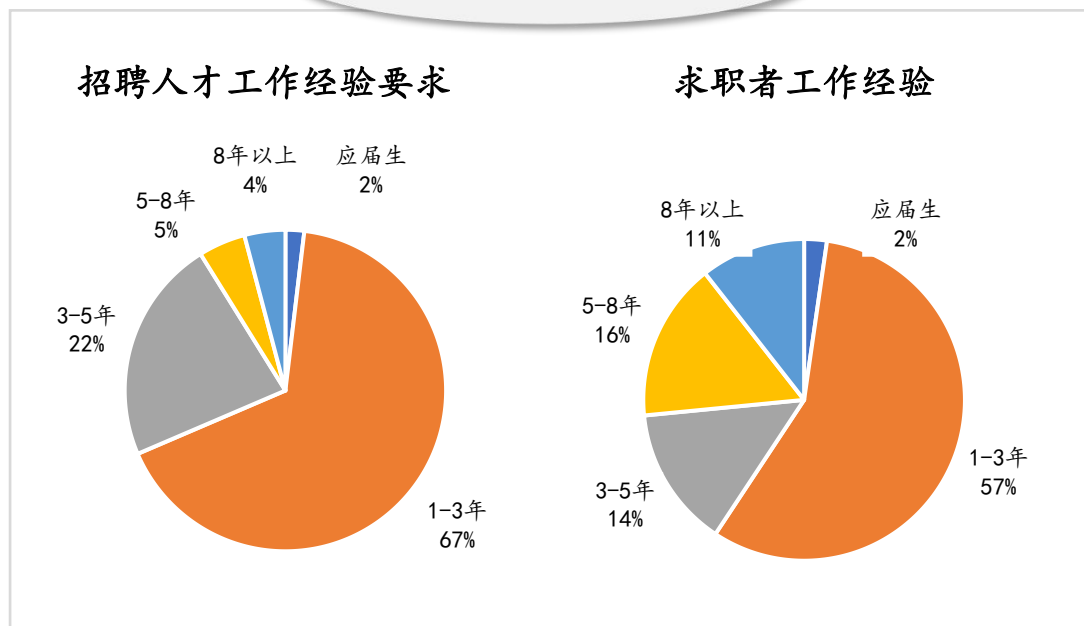
- 求人倍率2021年第三季度的**峰值达到9.49**，远高于其他时段数据。
- 除2020年前两个季度由于疫情原因招聘需求量降低使得数据有所降低外，近三年其他时间段内的求人倍率均高于5，且逐渐呈现上升的趋势，企业招聘所面临的挑战将会越来越大。

2.1 吴江开发区就业市场现状及变化趋势

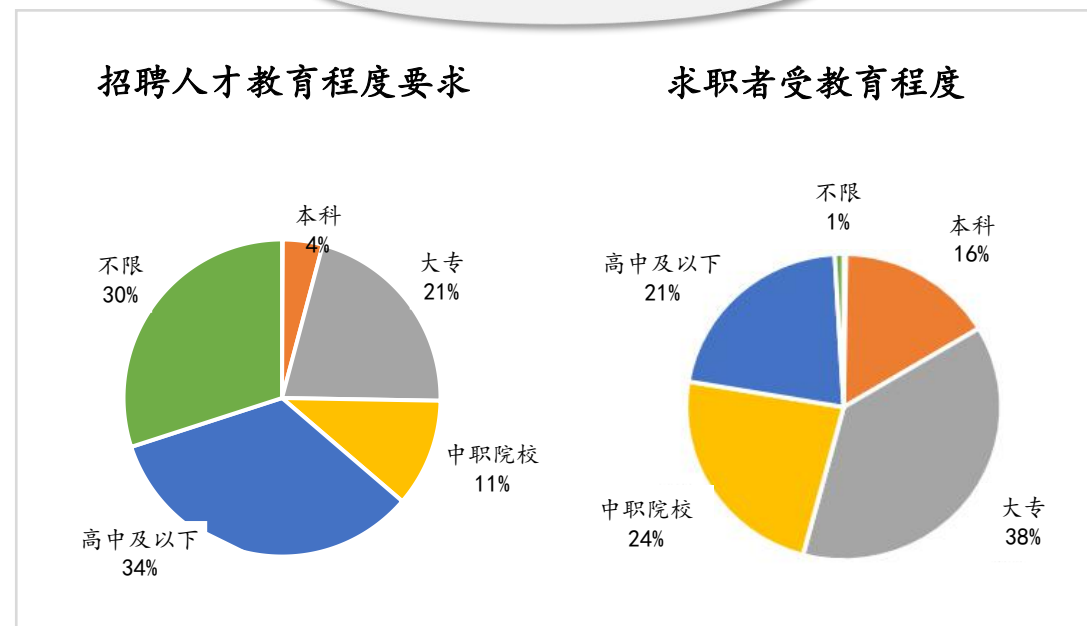
• 人力资源市场供求分析

- 总体供求关系（质量）：总体上求职者素质**基本能够匹配**企业要求，学历供求存在一定不对等

工作经验供求关系



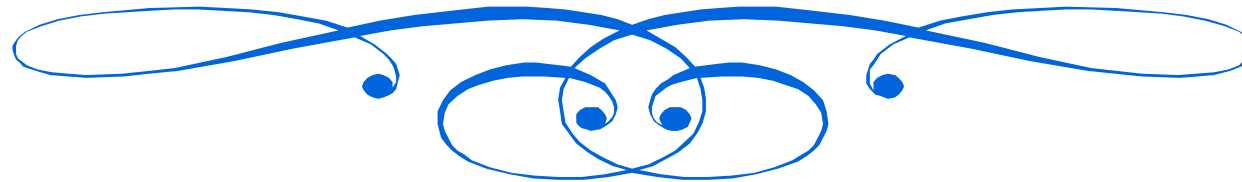
教育程度供求关系



- 在企业招聘端，所需最多的人才工作经验要求是“1-3年”和“3-5年”，即具备一定工作经验的“熟手”，对于应届生的需求量仅有2%。
- 在求职者中，**工作经验分布与吴江开发区企业需求基本吻合**。“1-3年”以及“3-5年”的占比超七成，而5年以上的员工占比明显高于需求端。

- 企业招聘所需人才生产方向的员工占比超过六成，故**主要面向高中及以下学历**，对于本科及以上学历的人才需求不足5%。企业招聘的倾向性明显。
- 对于求职者受教育程度，本科及以上学历人才占比超过16%，明显高于人才需求程度，人才供求偏向需求方；而高中及以下的求职者占比不足25%，多数企业会面临**生产员工招聘困难**的问题。

2.2 员工敬业度调研分析报告

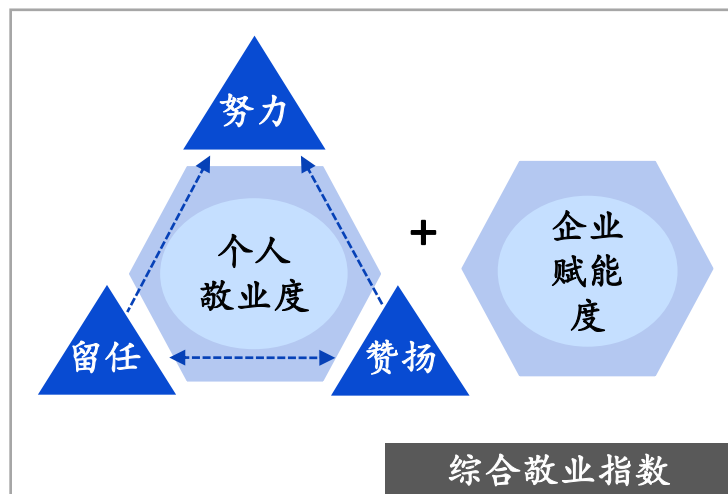


-
- 说明：员工敬业度分析主要指向企业动力系统，能够较好提示动力系统存在问题、指出管理改进方向。在吴江地区“供不应求”的就业市场环境下，找出关键改进要素而非盲目针对单一要素（如薪酬等）进行调整对企业具有十分积极的意义。

2.2 员工敬业度调研分析报告

• 敬业度调研方法论

• 太和“动力体系改进分析系统”——敬业度（广义）调研系统：



- 员工敬业度即指**综合敬业指数**，包含**个人敬业度**和**企业赋能度**，从企业角度更加全面衡量员工现状，符合当代员工管理特性。

- **员工满意度**体现员工对企业的管理感受。根据马斯洛需求理论从**“五大因素十七细分维度”**进行评价。

- **员工感知度**反映**员工对企业的付出的感知程度**，反映企业付出是不符合员工关注还是员工感知度不足，主要体现在福利、培训与发展方面。

● 敬业度调研对于管理改进的意义：

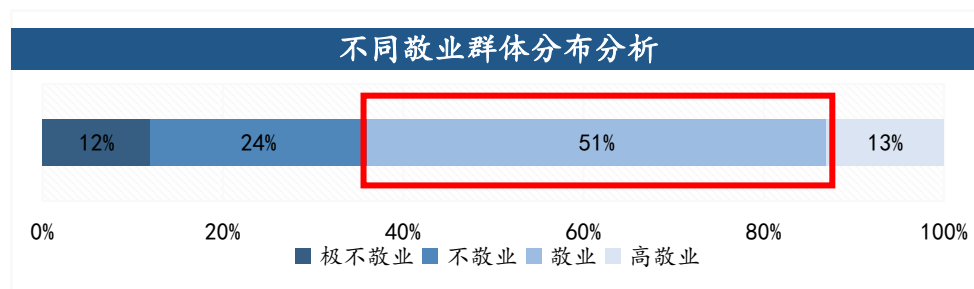
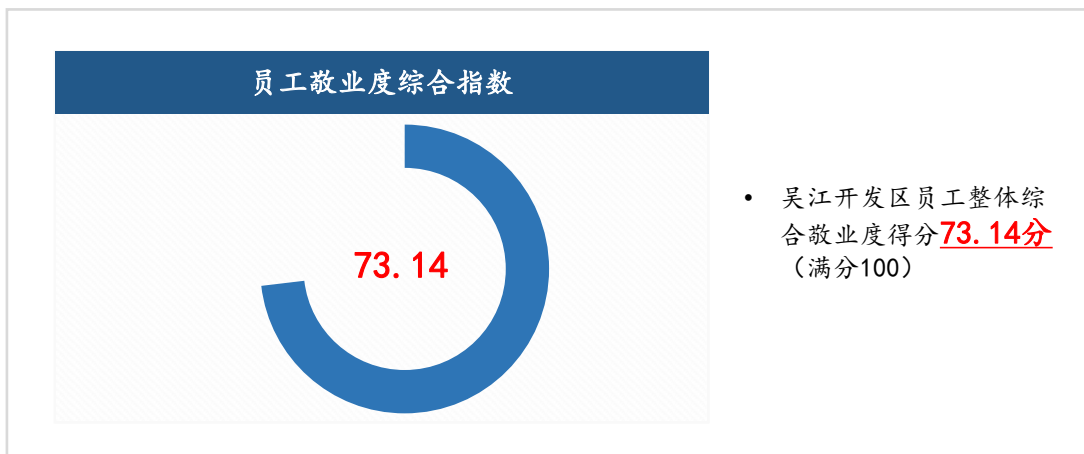
- 敬业度体现员工实际工作表现，满意度体现员工行为表现的内在动因。单纯的满意度调查并不能给企业指明真正的管理改进方向，只有通过满意度、敬业度综合调查与科学分析，深度挖掘两者内在联系，才能找到提升员工敬业度、促进业绩增长的管理改进点。感知度相对独立，作为改进方向的辅助参考。
- 敬业度与满意度正相关的因素，是管理改进的重点。即当该因素满意度提升时，敬业度亦随之提升，这样的因素具有管理改进意义。
- 另外，敬业度与满意度之间线性函数斜率（即满意度因素驱动力系数）越大者，则管理改进的效果越显著，这样的因素也是管理改进需关注的重点。

2.2 员工敬业度调研分析报告

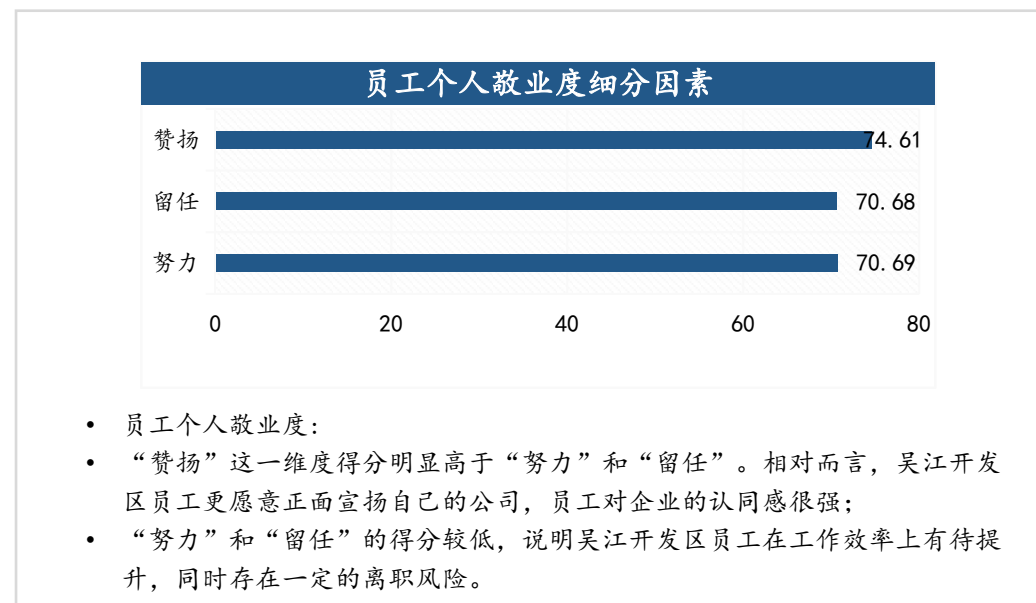
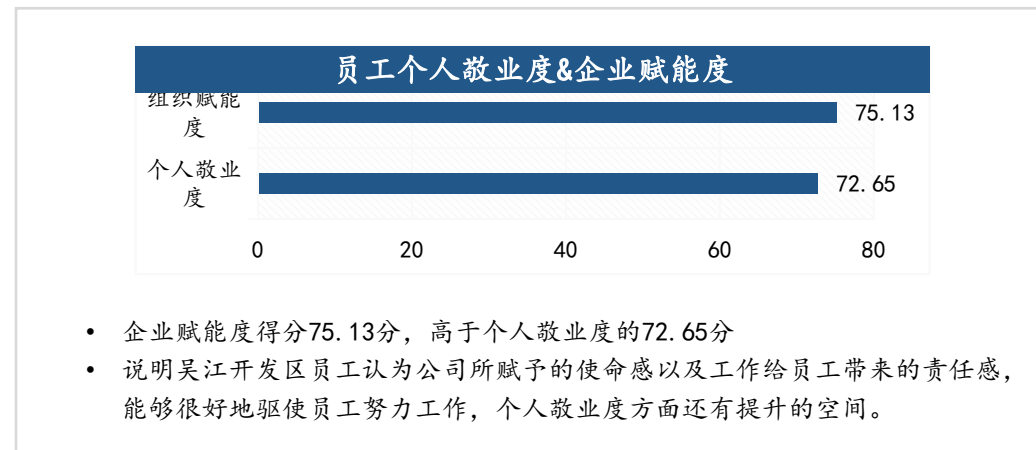
• 员工敬业度调研结果

• 开发区员工敬业度综合指数为**73.14分**，员工敬业度尚佳

51%员工属于敬业群体；企业赋能度尚可，个人敬业度中，“努力与留任”维度有待提升



- 参调员工中，
- 13%属于高敬业群体，敬业度得分高于85分；
 - 51%的员工属于敬业群体，得分范围在70-84.99；
 - 36%的员工属于不敬业群体(得分低于69.99分)，其中12%的员工属于极不敬业群体，得分低于59.99分。



2.2 员工敬业度调研分析报告

• 员工满意度调研结果

• 开发区员工满意度指数为**72.59分**，员工满意度尚可

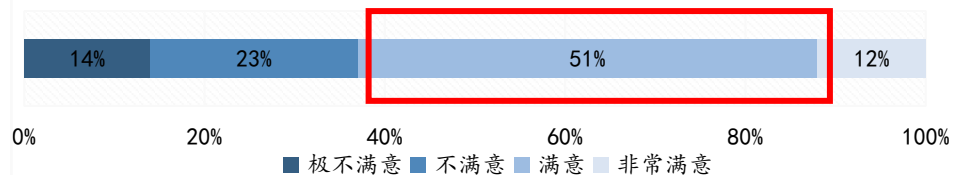
51%员工属于满意群体；员工总体上对沟通效率满意，对薪酬、福利、发展机会、挑战性相对不满意。

员工满意度指数

72.59

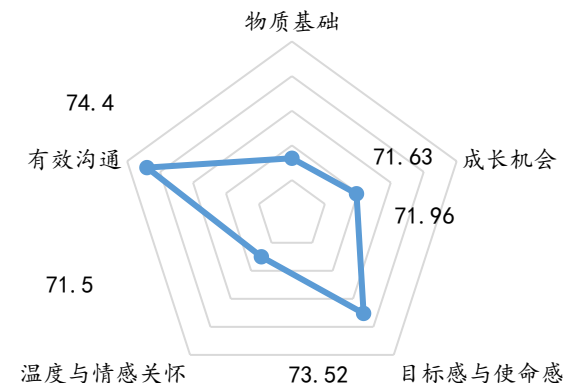
- 吴江开发区员工整体满意度得分**72.59分**（满分100）

不同满意度群体分布分析



- 参调员工中，
 - 12%属于高满意群体，满意度得分高于85分；
 - 51%的员工属于满意群体，得分范围在70-84.99；
 - 37%的员工属于不满意群体（得分低于69.99分），其中14%的员工属于极不满意群体，得分低于59.99分。

员工满意度综合细分因素



- **成长机会**：发展机会、培训、挑战性
- **有效沟通**：制度流程、领导风格、同事合作、信任
- **目标感与使命感**：责任、成就感、愿景激励、企业文化
- **温度与情感关怀**：工作与生活、福利、认可
- **物质基础**：薪酬、绩效、资源

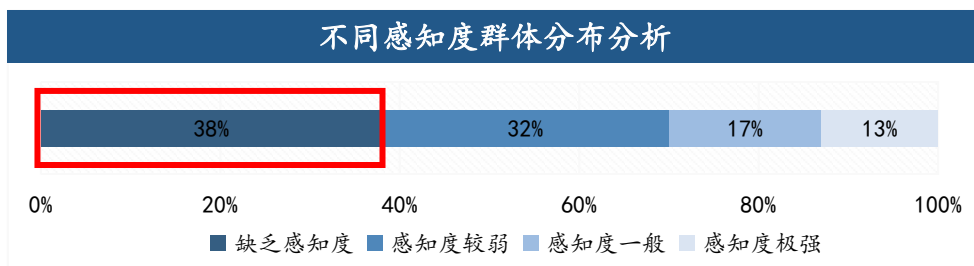
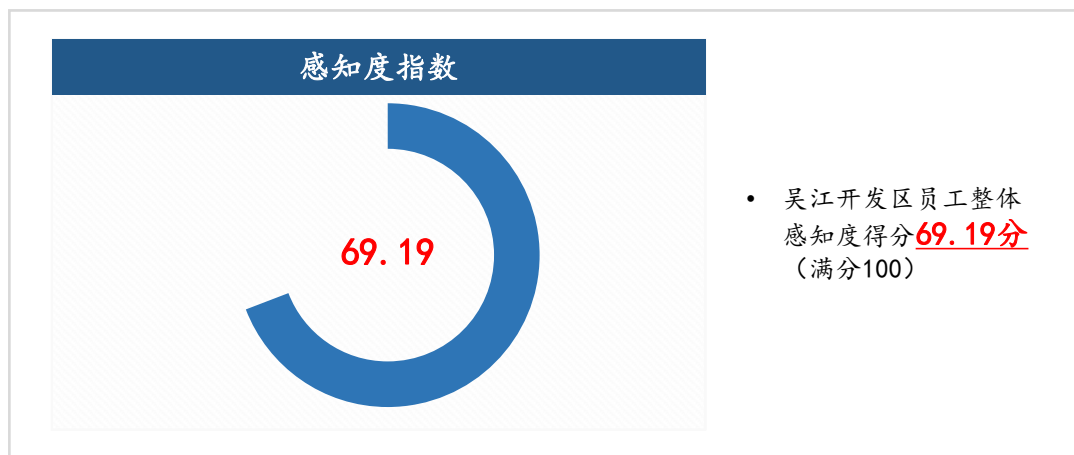
- 在满意度综合细分因素中，“有效沟通”与“目标感与使命感”得分高于满意度得分均值，分别为74.4分和73.52分，“**成长机会**”、“**物质基础**”以及“**温度与情感关怀**”这三个因素上得分较低。
- 在满意度的17个维度中，**员工对企业的沟通效率最为满意**，排名满意度得分排名前5的维度中，有4个维度“信任”、“制度流程”、“领导风格”和“同事合作”都属于有效沟通范畴。
- 同多数企业相同，吴江开发区**满意度得分最低的维度是“薪酬”**。除“薪酬之外”，吴江开发区员工对自身能够获得的发展机会并不满意，“挑战性”与“发展机会”的得分排名分列倒数第3、4位。

2.2 员工敬业度调研分析报告

• 员工感知度调研结果

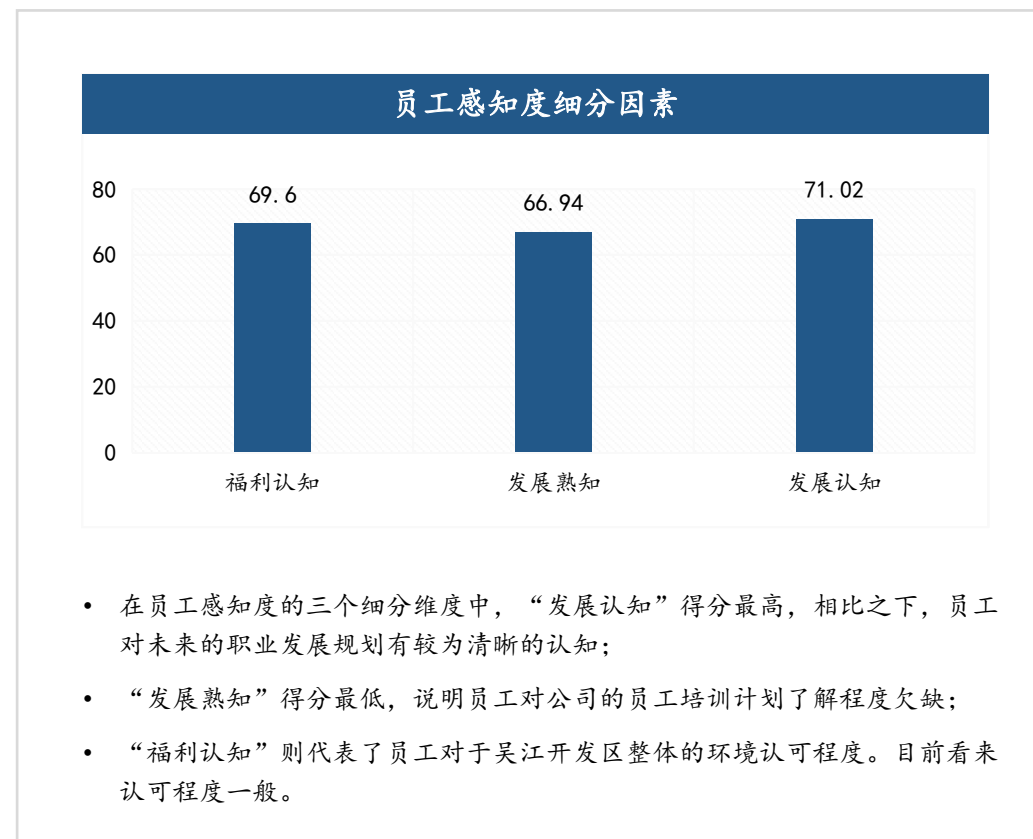
• 开发区员工感知度指数为**69.19分**，员工感知度一般

30%员工感知度极强或感知度一般；员工对职业发展的认知相对清晰，对培训计划了解最为欠缺。



➢ 参调员工中，

- 13%属于感知度极强群体，感知度得分高于85分；
- 17%的员工属于感知度一般群体，得分范围在70-84.99；
- 32%的员工属于感知度较弱(得分低于69.99分)；
- 另外38%的员工属于缺乏感知度群体，得分低于59.99分。



2.2 员工敬业度调研分析报告

敬业度驱动因素综合分析

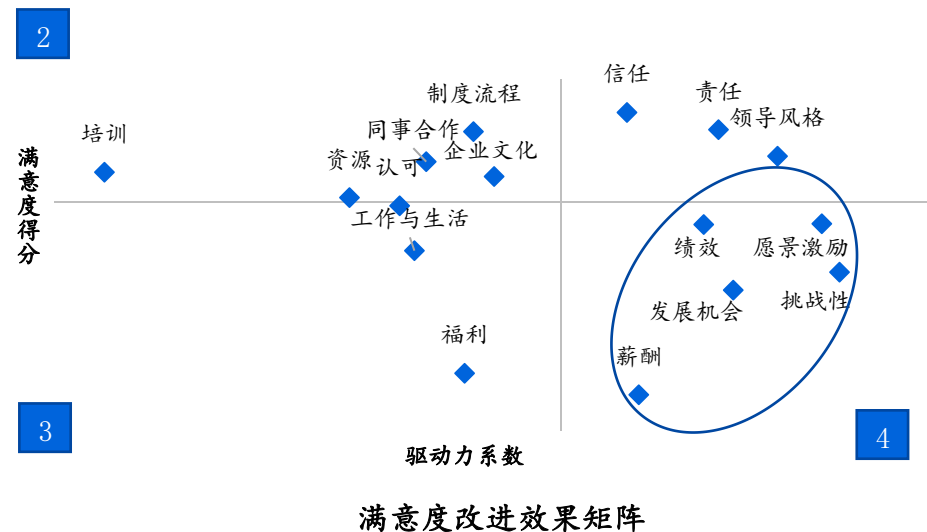
三种方法提取敬业度驱动因素 (1/2)

方法一：不同敬业程度群体对比（锁定敬业度与满意度正相关因素）

满意度排序	极不敬业群体	不敬业群体	敬业群体	高敬业群体
1	信任	信任	信任	企业文化
2	制度流程	制度流程	责任	领导风格
3	责任	责任	制度流程	信任
4	领导风格	同事合作	领导风格	同事合作
5	同事合作	领导风格	同事合作	责任
6	培训	培训	企业文化	制度流程
7	企业文化	企业文化	培训	认可
8	资源	资源	资源	培训
9	工作与生活	认可	愿景激励	资源
10	挑战性	绩效	认可	愿景激励
11	认可	工作与生活	绩效	绩效
12	绩效	愿景激励	工作与生活	发展机会
13	愿景激励	挑战性	发展机会	挑战性
14	发展机会	发展机会	挑战性	工作与生活
15	福利	福利	福利	福利
16	薪酬	薪酬	薪酬	薪酬

- 通过对比不同满意程度员工的满意度因素得分排序可发现：
- “企业文化”、“发展机会”、“领导风格”以及“愿景激励”能够促使员工从不敬业群体向敬业群体转化，为企业应重点关注的管理改进因素。

方法二：满意度改进效果矩阵

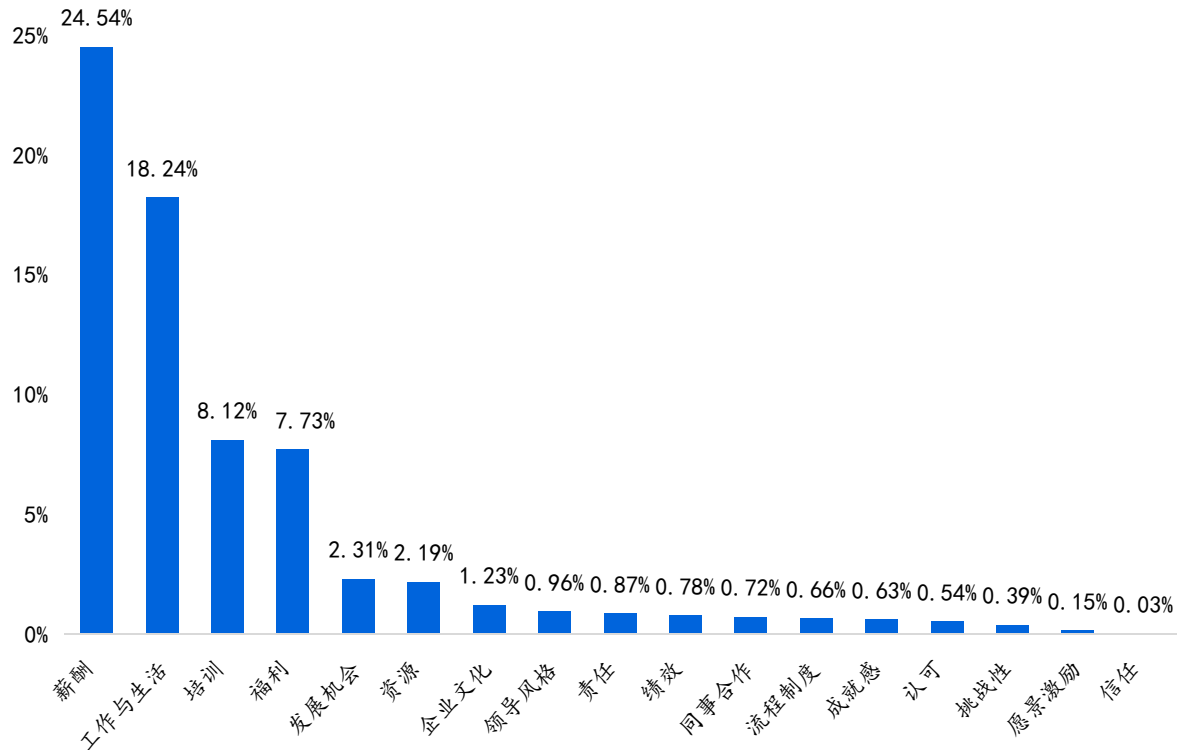


- 驱动力系数**：驱动力系数是敬业度与满意度之间线性函数的斜率，以敬业度为纵坐标、各满意度因素为横坐标得出。驱动力系数越大的满意度因素，其变化对敬业度影响越显著。
- 驱动力系数矩阵**：以驱动力系数为横轴、满意度得分为纵轴的矩阵即为满意度改进效果矩阵。其中：
 - 第一象限呈现对敬业度影响较大即驱动力系数大且该因素对应满意度得分高于各因素满意度得分均值的因素，该象限内的因素虽对敬业度影响较大，但得分已较高，说明企业在这方面已改进必要性相对较小；
 - 同理第二象限因素改进必要性不大；
 - 第三象限因素虽需改进但对敬业度影响不大，改进效果不明显，改进意义不大；
 - 第四象限因素则是应重点关注的因素，因其对满意度影响大且目前得分较低，故改进此类因素收效相对明显。
- 吴江区敬业度驱动因素**：从满意度改进效果矩阵来看，**吴江区位于第四象限的因素有绩效、愿景激励、发展机会、挑战性、薪酬**，以上因素属于目前员工满意度欠佳、但对于员工敬业度影响相对较大的因素，**尽可能促使其向第一象限转化，即为管理改进的目标。**

• 三种方法提取敬业度驱动因素 (2/2)

方法三：员工主观建议分析

关键词频度分析



• 对员工提出的开放式建议进行归纳总结：

1. 关注重点集中于薪酬福利。其中薪酬（现金收入部分）关注重点：
 - 1) 薪酬绝对值；
 - 2) 薪酬发放及时性；
 - 3) 薪酬核算规则；
 - 4) 加班工资。
2. 工作与生活：
 - 1) 食堂管理。菜品、排队、卫生问题。
 - 2) 住宿及工作环境。卫生及舒适度有待提升。
 - 3) 生活娱乐及配套设施。如增设停车位、充电桩、超市等。区域设立学校、医院等公共配套设施。
3. 培训。希望增加吴江开发区的人才补助、公共培训等相关政策，组织企业之间培训交流互动。

• 敬业度驱动因素综合分析小结

敬业度驱动因素	方法一：不同敬业程度群体对比	方法二：满意度因素改进效果矩阵	方法三：员工主观建议分析
物质基础-薪酬		√	√
物质基础-绩效		√	
物质基础-资源			
成长机会-发展机会	√	√	√
成长机会-培训			
成长机会-挑战性		√	
目标感与使命感-责任		√	
目标感与使命感-成就感			
目标感与使命感-愿景激励	√	√	√
目标感与使命感-企业文化	√		
温度与情感关怀-工作与生活			√
温度与情感关怀-福利			
温度与情感关怀-认可			
有效沟通-制度流程			
有效沟通-领导风格	√	√	
有效沟通-同事合作			
有效沟通-信任		√	

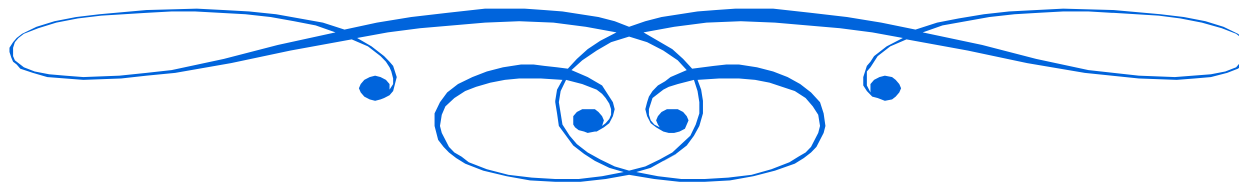
► **方法一**：对比不同满意程度员工的得分结果，“企业文化”和“发展机会”对于提升员工敬业度的影响最大，其次是“领导风格”和“愿景激励”。其中“领导风格”更利于敬业群体向高敬业群体转化，而“愿景激励”侧重于将员工由不敬业群体转化为敬业群体。

► **方法二**：“挑战性”、“愿景激励”、“领导风格”、“发展机会”、“责任”、“绩效”、“薪酬”和“信任”的驱动力系数较高，提升这8项的满意度得分更有利于提升员工的敬业度。其中“信任”、“责任”和“领导风格”当前的满意度得分较高，说明企业在这些方面做得不错，提升空间较小，应该主要从“挑战性”、“愿景激励”、“发展机会”、“薪酬”和“绩效”这几个维度进行改进。

► **方法三**：在提出了主观建议的员工中，24.54%的员工提到了“薪酬”，18.24%的员工提到了“工作与生活”，提及“培训”和“福利”的员工分别占比8.12%和7.73%。

► 通过以上三种方法提取关键敬业度驱动因素，重合度较高的敬业度驱动因素包括：“发展机会”、“愿景激励”、“薪酬”和“领导风格”。即上述四因素在不同的分析方法中都是重要的影响因素，是吴江开发区企业进行管理改进的主要方向。

2.3 全面薪酬调研分析报告



-
- 说明：薪酬对于提升员工敬业度、有效实现员工保留具有重大影响。
吴江开发区的薪酬管理现状也是本次调研的重点内容，是区内企业制定薪酬管理政策、实现员工保留的重要依据。

2.3 全面薪酬调研分析报告

• 薪酬调研信息概念解读

• 薪酬的构成

➤ 本报告中所提及薪酬主要由以下四项目构成：



薪酬项目	定义	包含项目
基本	公司根据员工承担的岗位职责，向员工支付的现金性报酬	基本工资
补贴	公司根据员工的工作特性，向员工支付的现金性补偿，通常是不定向的，员工可以自由支配	交通、膳食、通讯补贴…
变动	公司根据员工的短期业绩效果，向员工支付的现金性奖励	销售提成、绩效奖金…
福利	公司向员工提供的，用于提高员工生活质量的非现金性回报，通常是定向的，员工不可自由支配	法定福利、实物福利、补充福利…

➤ 各薪酬构成项的作用效果：

薪酬项目	吸引效果	保留效果	激励效果	综合作用
基本	★★★★	★★	★	发挥的最大作用是对人员的吸引，所以较高的基本工资更有助于市场优秀人员的引进
补贴	★	★★		发挥的最大作用是对人员的保留，所以较高的补贴收入可以使员工拥有较强的安全感、更愿意长期为企业工作
变动	★	★	★★★★	发挥的最大作用是对员工的激励，所以完善的激励政策可以最大限度的发挥员工的工作积极性
福利	★	★★★★	★	着重体现的是企业对员工的关怀，发挥的最大作用是对人员的保留，所以全面的福利政策有利于增加员工的工作安全感和保障性

2.3 全面薪酬调研分析报告

薪酬调研信息概念解读

相关统计规则

各薪酬项的统计口径：

基本	补贴	变动	福利
年度基本现金收入			
年度固定现金收入			
年度总现金收入			
年度总人工成本			

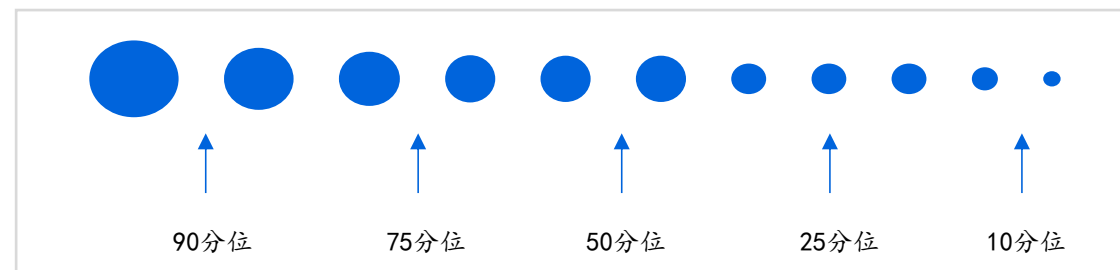
- 年度基本现金收入=基本月薪收入×年度月薪数量
- 年度固定现金收入=年度基本现金收入总额+年度补贴收入总额
- 年度总现金收入=年度固定现金收入总额+年度变动收入总额
- 年度总人工成本=年度总现金收入+年度福利总额

分层级展现——基于太和职级体系：

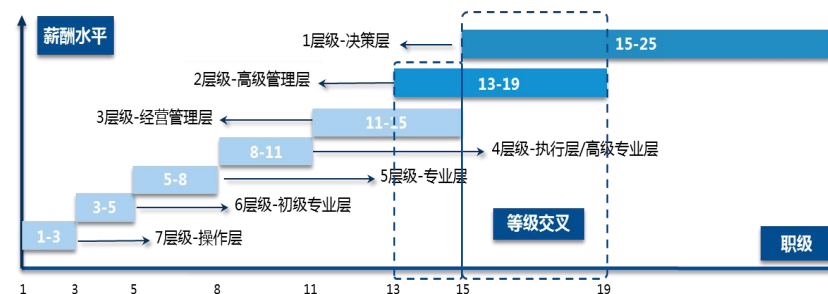
- **职级体系**，我们根据岗位的行政层次和权限范围，将层级设为7个，1层级最高、7层级最低；基于岗位的相对价值大小，将等级设为1-25，25等级最大、1等级最小；每个层级都有相应的等级范围，通常情况下无法跨越。
- 综合来讲，可以把太和职级体系理解为“市场中衡量岗位价值的一把标尺”，它是独立于每家企业职级体系之外的。

薪酬数据的展现方式——分位值：

薪酬数据以**分位值**进行展现。分位是一种专业的统计分析方法，能够有效避免数据偏差。分位值可以作为相对的衡量标准，帮助企业明确自身薪酬水平，在市场上的定位。



- ✓ 0分位：市场中有10%的数据小于此数值，反映市场低端水平；
- ✓ 25分位：市场中有25%的数据小于此数值，反映市场较低水平；
- ✓ 50分位：市场中有50%的数据小于此数值，反映市场中等水平；
- ✓ 75分位：市场中有75%的数据小于此数值，反映市场较高水平；
- ✓ 90分位：市场中有90%的数据小于此数值，反映市场高端水平。



2.3 全面薪酬调研分析报告

• 吴江开发区薪酬调研信息总览



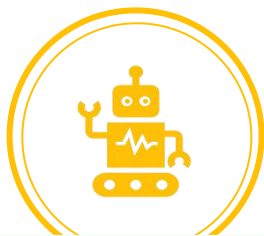
01 区域薪酬总体情况

➤ 薪酬水平总体情况:

- 2021年吴江开发区调研数据显示, 吴江开发区人均月薪4917元, 人均年收入102534元, 约处于整体华东地区中分位水平。

➤ 薪酬结构总体情况:

- 所有员工现金收入的薪酬结构固浮比约65:35, 其中补贴收入占6%-8%, 福利占总人工成本的比例为5%-14%, 补贴和福利两项占比最高的层级均为初级管理层。
- 变动收入占总人工成本的最高的层级为操作层, 主要是由于一线的生产工人薪酬结构中加班费占比较高。



02 岗位序列薪酬特征

➤ 月薪按岗位序列排名:

- 月薪最高的为技术岗位, 平均月薪达到了7523元; 排名第二的是市场营销序列, 平均月薪7298元; 职能序列的人均月薪为6255元; 操作序列4296元;

➤ 总现金收入按岗位序列排位:

- 最高的为市场营销序列, 人均年收入超过14万;
- 技术序列达13.5万/年;
- 职能序列员工年平均薪酬11.6万;
- 生产序列则为9.6万。

➤ 不同序列薪酬结构:

- 从薪酬结构上来看, 生产序列的固浮比最小, 约为55:45, 技术序列的薪酬结构固浮比约为70:30。



03 岗位层级薪酬特征

➤ 岗位层级薪酬水平:

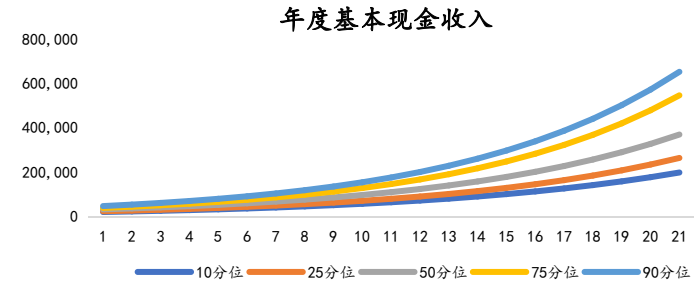
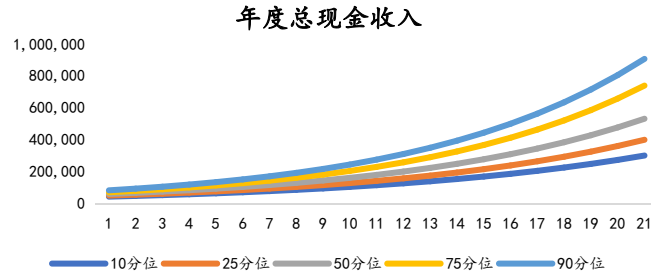
- 总监级岗位人均月薪27736元, 经理层15320元, 主管层9275元, 员工层3957元;
- 年度总现金收入总监层约45万, 经理层约27.4万, 主管层约16.3万, 员工层约9.6万。

➤ 薪酬分布规律(基于岗位等级):

- 随着等级的增长, 薪酬水平呈递增趋势, 岗位等级每增长1级, 月薪的薪酬水平增长在11.8%-14.2%之间, 总现金收入的增长幅度为10.0%-12.6%。
- 除决策层外, 随着岗位层级的提升, 薪酬结构的固定收入占比逐渐加大, 变动收入的占比逐渐减少, 在技术序列和操作序列中尤其体现了此薪酬结构的特点。职能序列和市场营销序列各层级之间的薪酬结构差异相对较小, 不同层级变动收入占比的变化幅度在10%左右。除操作层外, 福利占总人工成本的比例随层级的升高逐渐降低。

2.3 全面薪酬调研分析报告

• 吴江开发区整体薪酬数据呈现 (1/3)



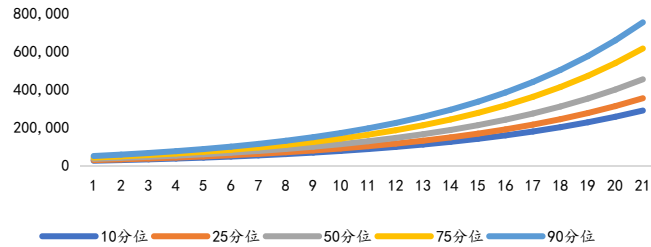
职位等级	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位	平均数
1	45,010	51,718	61,694	72,244	84,497	62,798
2	49,505	57,293	68,712	81,154	95,141	70,385
3	54,449	63,468	76,529	91,163	107,126	78,890
4	59,887	70,310	85,235	102,406	120,621	88,422
5	65,869	77,889	94,931	115,036	135,816	99,105
6	72,447	86,284	105,731	129,224	152,924	111,080
7	79,683	95,585	117,759	145,161	172,188	124,501
8	87,641	105,889	131,155	163,064	193,879	139,544
9	96,394	117,303	146,076	183,175	218,302	156,404
10	106,021	129,947	162,694	205,767	245,802	175,302
11	116,610	143,955	181,202	231,144	276,766	196,483
12	128,256	159,472	201,816	259,652	311,630	220,223
13	141,065	176,662	224,775	291,675	350,886	246,831
14	155,154	195,704	250,346	327,648	395,088	276,655
15	170,649	216,800	278,825	368,057	444,857	310,082
16	187,693	240,169	310,545	413,450	500,896	347,547
17	206,438	266,058	345,873	464,442	563,994	389,540
18	227,055	294,737	385,220	521,722	635,041	436,606
19	249,732	326,507	429,043	586,067	715,037	489,359
20	274,674	361,702	477,852	658,348	805,111	548,486
21	302,106	400,691	532,213	739,543	906,531	614,757

职位等级	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位	平均数
1	21,333	24,695	33,058	39,661	47,914	33,277
2	23,854	27,805	37,302	45,221	54,598	37,892
3	26,673	31,306	42,091	51,559	62,215	43,148
4	29,824	35,249	47,495	58,787	70,894	49,132
5	33,349	39,688	53,593	67,027	80,783	55,947
6	37,289	44,686	60,473	76,423	92,052	63,706
7	41,696	50,313	68,237	87,136	104,893	72,542
8	46,623	56,649	76,998	99,350	119,526	82,603
9	52,132	63,782	86,883	113,276	136,199	94,060
10	58,293	71,814	98,037	129,155	155,199	107,106
11	65,181	80,858	110,624	147,259	176,849	121,961
12	72,883	91,040	124,826	167,901	201,519	138,876
13	81,495	102,505	140,852	191,437	229,630	158,137
14	91,125	115,414	158,935	218,271	261,663	180,070
15	101,893	129,947	179,340	248,868	298,164	205,045
16	113,934	146,312	202,364	283,753	339,757	233,484
17	127,397	164,736	228,344	323,528	387,153	265,867
18	142,451	185,482	257,660	368,878	441,159	302,742
19	159,284	208,839	290,739	420,585	502,700	344,730
20	178,106	235,138	328,066	479,541	572,825	392,543
21	199,152	264,749	370,184	546,761	652,733	446,986

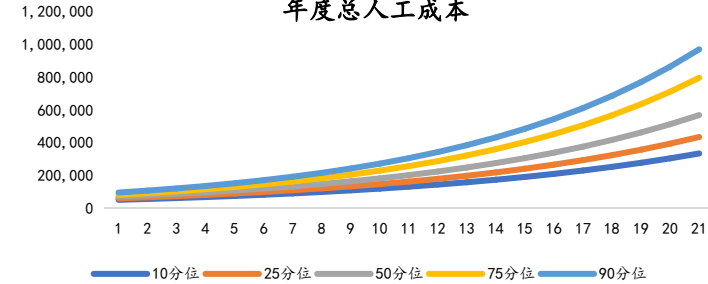
2.3 全面薪酬调研分析报告

• 吴江开发区整体薪酬数据呈现 (2/3)

年度固定现金收入



年度总人工成本



职位等级	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位	平均数
1	26,723	29,922	36,662	43,353	51,374	38,085
2	30,106	33,859	41,577	49,503	58,754	43,394
3	33,918	38,314	47,151	56,525	67,194	49,443
4	38,213	43,356	53,472	64,544	76,847	56,335
5	43,051	49,060	60,641	73,700	87,887	64,188
6	48,502	55,515	68,770	84,154	100,513	73,135
7	54,643	62,820	77,990	96,092	114,952	83,330
8	61,561	71,086	88,445	109,723	131,466	94,946
9	69,355	80,439	100,303	125,288	150,352	108,181
10	78,137	91,023	113,749	143,061	171,951	123,261
11	88,030	102,999	128,999	163,355	196,653	140,443
12	99,175	116,552	146,293	186,527	224,904	160,020
13	111,732	131,887	165,905	212,987	257,212	182,326
14	125,878	149,240	188,147	243,200	294,163	207,741
15	141,816	168,877	213,370	277,699	336,421	236,699
16	159,772	191,097	241,975	317,092	384,750	269,694
17	180,000	216,241	274,414	362,073	440,022	307,288
18	202,790	244,693	311,203	413,434	503,234	350,123
19	228,466	276,889	352,923	472,081	575,527	398,928
20	257,392	313,321	400,236	539,048	658,206	454,536
21	289,981	354,547	453,893	615,514	752,761	517,896

职位等级	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位	平均数
1	21,333	24,695	33,058	39,661	47,914	33,277
2	23,854	27,805	37,302	45,221	54,598	37,892
3	26,673	31,306	42,091	51,559	62,215	43,148
4	29,824	35,249	47,495	58,787	70,894	49,132
5	33,349	39,688	53,593	67,027	80,783	55,947
6	37,289	44,686	60,473	76,423	92,052	63,706
7	41,696	50,313	68,237	87,136	104,893	72,542
8	46,623	56,649	76,998	99,350	119,526	82,603
9	52,132	63,782	86,883	113,276	136,199	94,060
10	58,293	71,814	98,037	129,155	155,199	107,106
11	65,181	80,858	110,624	147,259	176,849	121,961
12	72,883	91,040	124,826	167,901	201,519	138,876
13	81,495	102,505	140,852	191,437	229,630	158,137
14	91,125	115,414	158,935	218,271	261,663	180,070
15	101,893	129,947	179,340	248,868	298,164	205,045
16	113,934	146,312	202,364	283,753	339,757	233,484
17	127,397	164,736	228,344	323,528	387,153	265,867
18	142,451	185,482	257,660	368,878	441,159	302,742
19	159,284	208,839	290,739	420,585	502,700	344,730
20	178,106	235,138	328,066	479,541	572,825	392,543
21	199,152	264,749	370,184	546,761	652,733	446,986

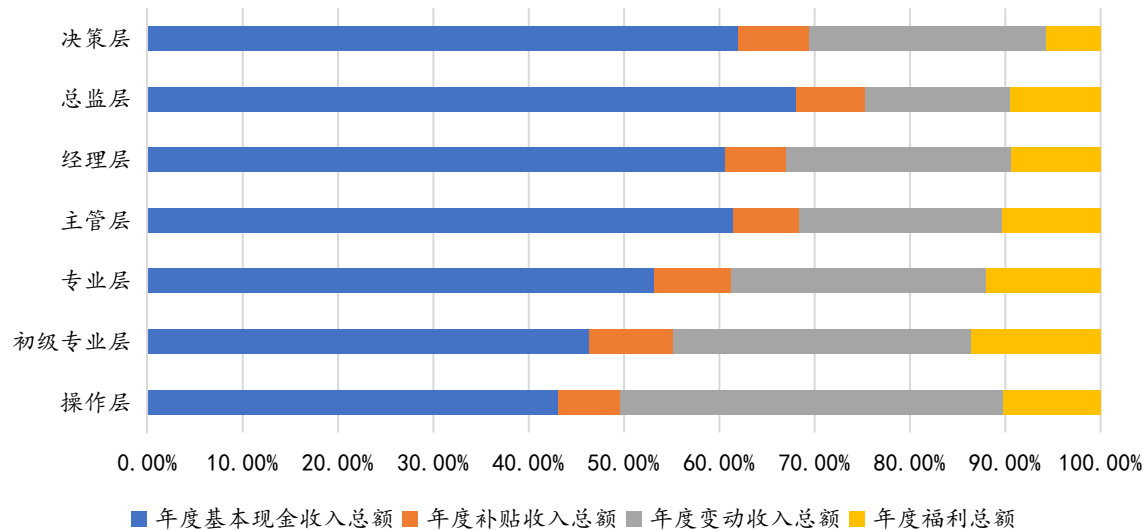
2.3 全面薪酬调研分析报告

• 吴江开发区整体薪酬数据呈现（3/3）

➤ 吴江开发区整体薪酬结构：

- 各层级员工薪酬结构中占比最高的均为基本现金收入。操作层基本现金收入占比最低，约43%；总监层基本现金收入占比最高，约68%；
- 各层级年度补贴收入占比差别不大，均在6%-8%之间；
- 年度变动收入占比最高者为操作层，占比最低者为总监层；
- 年度福利总额占比最高者为初级专业层，占比最低者为决策层。

吴江开发区整体薪酬结构

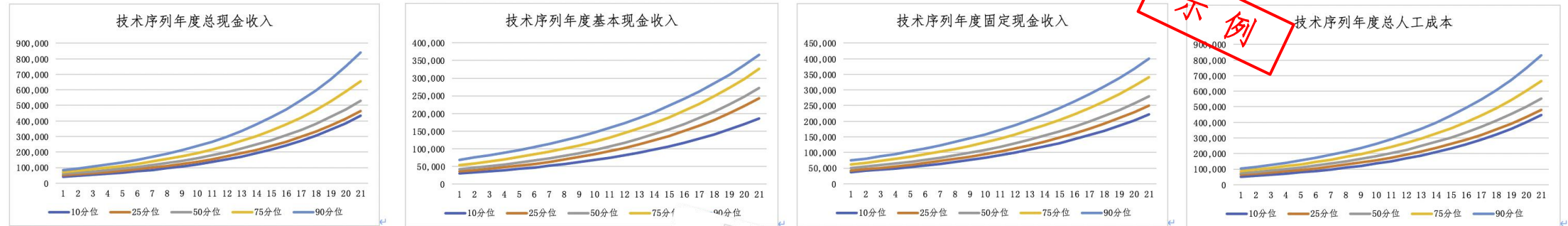


职位所属层级	年度基本现金收入总额	年度补贴收入总额	年度变动收入总额	年度福利总额
决策层	61.94%	7.54%	24.80%	5.72%
总监层	68.06%	7.19%	15.27%	9.48%
经理层	60.59%	6.44%	23.60%	9.37%
主管层	61.41%	6.99%	21.28%	10.32%
专业层	53.22%	8.00%	26.79%	11.99%
初级专业层	46.35%	8.77%	31.34%	13.54%
操作层	43.07%	6.48%	40.25%	10.20%

2.3 全面薪酬调研分析报告

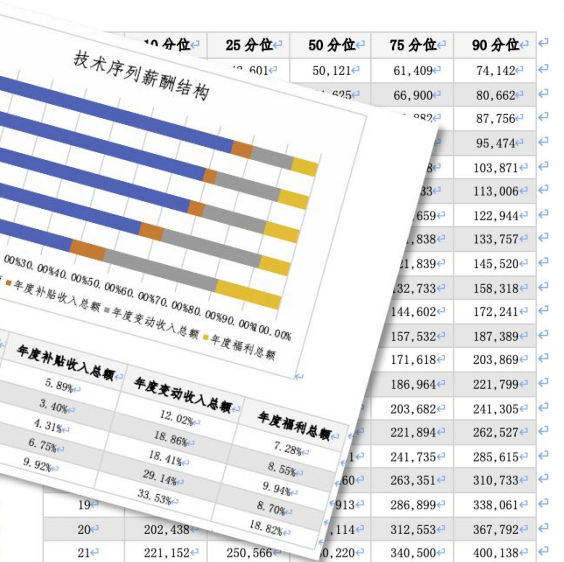
分序列薪酬信息展示

按序列划分，样本岗位可分为 **职能序列、技术序列、市场营销序列及生产序列** 四序列。报告中提供序列薪酬信息如下（以技术序列为例），便于企业根据自身情况进行薪酬政策等的调整：



职位等级	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
1	42,258	51,382	60,513	71,561	84,708
2	47,473	57,346	67,443	79,947	95,013
3	53,331	64,003	75,166	89,316	106,571
4	59,912	71,433	83,774	99,782	119,535
5	67,305	79,725	93,367	111,475	134,076
6	75,610	88,980	104,059	124,538	150,386
7	84,940	99,309	115,975	139,132	168,680
8	95,421	110,837	129,256	155,437	189,199
9	107,195	123,703	144,058	173,652	212,215
10	120,423	138,063	160,555	194,001	238,030
11	135,282	154,090	178,941	216,735	266,986
12	151,976	171,977	199,432	242,133	299,464
13	170,729	191,941	222,270	270,507	335,892
14	191,796	214,222	247,724	302,207	376,753
15	215,463	239,089	276,092	337,621	422,584
16	242,050	266,843	307,709	377,185	473,990
17	271,918	297,819	342,946	421,385	531,649
18	305,471	332,391	382,218	470,765	596,323
19	343,165	370,976	425,988	525,932	668,864
20	385,510	414,040	474,770	587,564	750,229
21	433,080	462,103	529,139	656,417	841,492

职位等级	10分位	25分位	50分位
1	29,544	35,204	41,366
2	32,383	38,770	45,452
3	35,494	42,699	49,942
4	38,905	47,025	54,875
5	42,643	51,789	60,295
6	46,740	57,037	66,25
7	51,231	62,815	72,7
8	56,153	69,180	79,1
9	61,549	76,189	87,
10	67,463	83,908	9
11	73,945	92,410	1
12	81,050	101,773	
13	88,837	112,084	
14	97,373	123,440	
15	106,729	135,947	
16	116,984	149,721	
17	128,225	164,891	
18	140,545	181,597	
19	154,049	199,997	
20	168,851	220,260	
21	185,075	242,577	



职位等级	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位
1	51,253	63,215	74,210	87,392	102,297
2	57,108	69,956	82,055	96,736	113,585
3	63,632	77,416	90,730	107,078	126,119
4	70,901	85,671	100,323	118,526	140,035
5	79,000	94,806	110,929	131,198	155,487
6	88,024	104,916	122,656	145,224	172,645
7	98,079	116,103	135,623	160,751	191,695
8	109,283	128,484	149,962	177,937	212,848
9	121,767	142,185	165,816	196,960	236,335
10	135,676	157,346	183,346	218,018	262,413
11	151,175	174,125	202,729	241,326	291,370
12	168,444	192,693	224,162	267,127	323,521
13	187,686	213,240	247,861	295,686	359,220
14	209,125	235,979	274,065	327,298	398,858
15	233,014	261,143	303,039	362,291	442,871
16	259,632	288,989	335,076	401,024	491,739
17	289,290	319,806	370,501	443,898	546,001
18	322,336	353,908	409,670	491,356	606,249
19	359,157	391,647	452,981	543,888	673,146
20	400,185	433,410	500,871	602,036	747,425
21	445,899	479,626	553,823	666,401	829,900

2.3 全面薪酬调研分析报告

分岗位薪酬信息展示

报告列示吴江区最具代表性的196个样本岗位的薪酬信息，涵盖岗位及薪酬信息样例如下：

编号	岗位代码	所属层级	岗位名称	序列
1	GM001	决策层	总经理	管理序列
2	GM011	决策层	副总经理	管理序列
3	LE004	主管层	高级法律顾问	职能序列
4	LE005	专员层	助理层	职能序列
5	CO002	总监层	总务主管	职能序列
6	CO003	经理层	总务专员	职能序列
7	CO004	主管层	初级销售代表	技术序列
8	CO005	专员层	区域销售经理	技术序列
9	CO006	助理层	区域销售代表	技术序列
10	FA002	总监层	渠道销售主管	技术序列
11	FA003	经理层	渠道销售代表	技术序列
12	FA004	主管层	海外业务销售代表	技术序列
13	FA005	专员层	销售管理经理	技术序列
14	FA006	助理层	销售管理主管	技术序列
15	FA013	经理层	销售管理专员	技术序列
16	FA014	主管层	销售管理助理	技术序列
17	FA015	专员层	客户服务经理	技术序列
18	FA016	助理层	客户服务主管	技术序列
19	HR002	总监层	客户服务专员	技术序列
20	HR003	经理层	客户服务助理	技术序列
21	HR004	主管层	技术支持经理	技术序列
22	HR005	专员层	技术支持主管/高级技术支	技术序列
23	HR006	助理层	技术支持专员/技术支持	技术序列
24	HR024	主管层	技术支持助理/初级技术支	技术序列
25	HR025	专员层	研发总监	技术序列
26	HR034	主管层	研发经理/资深研发工	技术序列
27	HR035	专员层	高级研发工程师	技术序列
28	HR045	专员层	研发工程师	技术序列
29	HR204	主管层	初级研发工程师	技术序列
30	HR205	专员层	硬件开发经理/资深硬件开	技术序列
31	OA002	总监层	高级硬件开发工程师	技术序列
32	OA003	经理层	硬件开发工程师	技术序列
33	OA004	主管层	初级硬件开发工程师	技术序列
34	OA005	专员层	软件开发经理/资深软件开	技术序列
35	OA017	操作层	高级软件开发工程师	技术序列
37	OA025	专员层	软件开发工程师	技术序列

(* 岗位较多, 不再逐一列示赘述)

岗位清单

薪酬信息样例

示例

岗位名称: 法务主管/高级法律顾问	学历: 博士及以上	占比: 0.00%
汇报上级: 法务经理	硕士	36.36%
样本数量: 41	本科	27.27%
	大专	36.36%
	高中	0.00%
	高中以下	0.00%

岗位薪酬结构	固定薪酬占比	浮动薪酬占比
法务主管/高级法律顾问	77.70%	22.30%

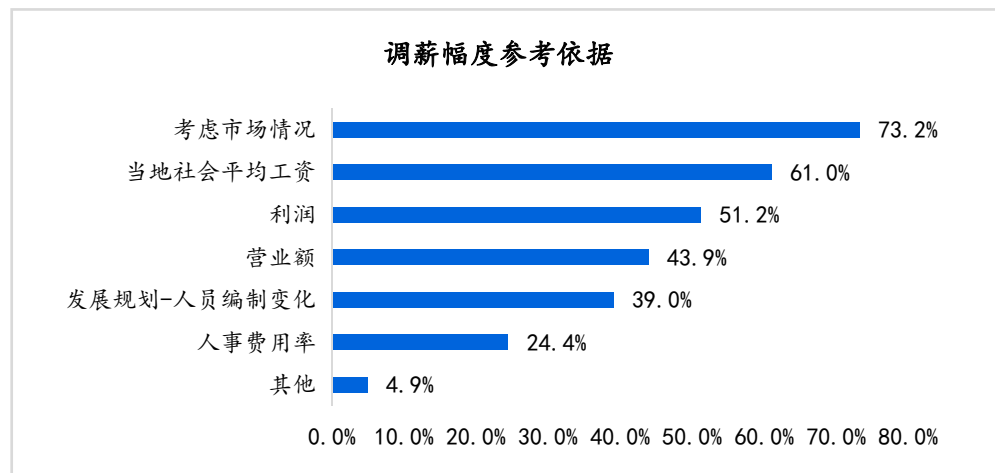
薪酬福利项目	10分位	25分位	50分位	75分位	90分位	平均值
基本月薪收入	5213	6253	8770	9847	10502	8034
年度月薪数量	12	12	12	12	12	12
年度基本现金收入总额	62556	75030	105240	118164	126024	96408
年度交通补贴	—	—	—	—	—	—
年度车辆补贴	—	—	—	—	—	—
年度膳食补贴	2200	2480	4800	5600	6000	4560
年度住房补贴	—	—	—	—	—	—
年度通讯补贴	—	—	—	—	—	—
年度固定现金收入总额	90696	100347	113988	123913	132840	112904
年度销售提成	—	—	—	—	—	—
年度绩效奖金	6960	7144	8565	15704	25547	14156
年度加班费	—	—	—	—	—	—
年终奖	3923	8853	9000	20000	58848	20732
年度其它变动现金收入	6676	7835	15120	31134	39276	20939
年度现金收入总额	99856	116803	143794	177219	186461	145315
年度实物福利	200	238	500	3861	3861	1666
年度车辆福利	—	—	—	—	—	—
年度法定福利	13531	14126	14134	18559	26355	16712
年度总薪酬	117283	132229	162163	202347	209973	163957

调薪政策情况

调薪幅度

调薪依据:

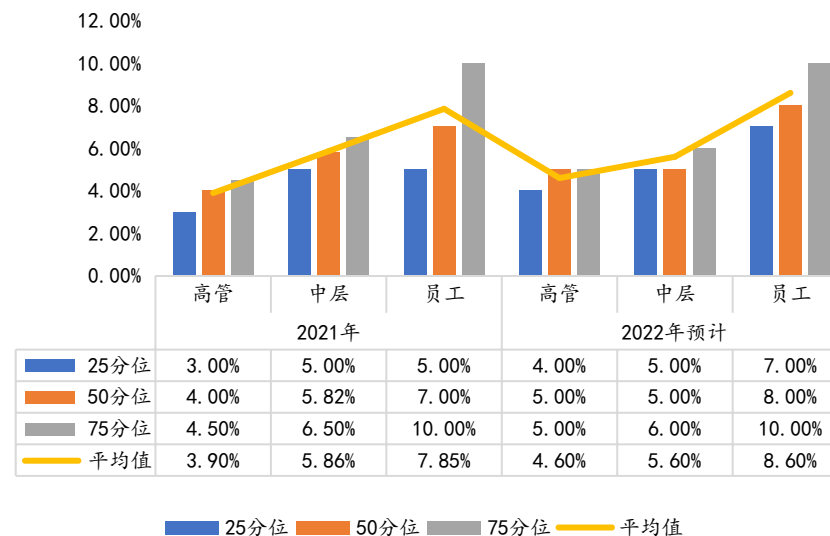
- 企业薪酬调整的幅度多数是根据市场情况以及当地社会平均工资来确定，半数左右的企业会与最终的利润情况挂钩，43.9%的企业调薪幅度会参考营业额的变化率，仅有24.4%的企业会根据人事费用率这一恒定人工成本与营业收入之间的比例的指标去确定薪酬调整的幅度，另有少数的企业会根据集团总部下发文件规定进行薪酬调整。



总体调薪幅度:

- 在2021年的企业调薪幅度中，四成左右的企业进行了幅度为“3%-5%”的薪酬调整，25.64%的企业调整的幅度为“6%-9%”，超过1/4的企业薪酬调整幅度在10%以上，仅有7.69%的企业薪酬调整在“3%以下”。

不同层级调薪幅度



调薪层级差异:

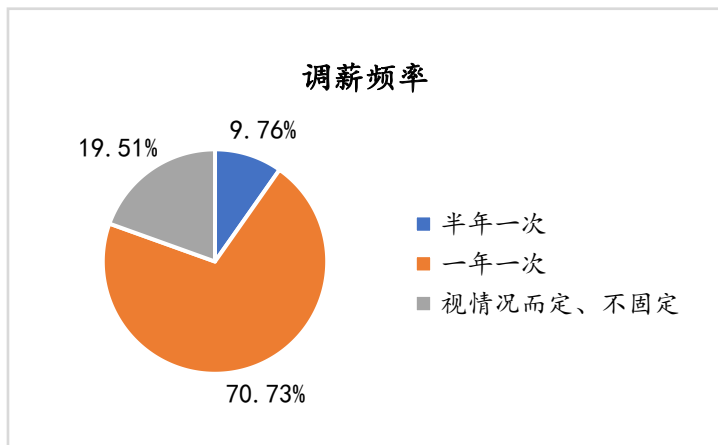
- 在按照层级进行薪酬调整的企业中，两年数据均显示员工层的调薪幅度高于中层，高管层的调薪幅度是最低的。员工层的调薪幅度在5%-10%之间，中层的调薪幅度在5%-6.5%之间，高管的调薪幅度在3%-5%之间。

调薪序列差异:

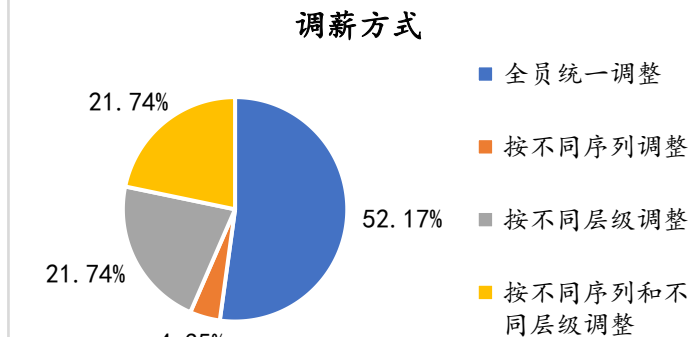
- 在按照不同序列进行薪酬调整的企业中，企业对于技术序列的重视程度依旧是最高的，调薪幅度也是最高的，与往年不同的是，对于操作序列的薪酬调整幅度高于其他序列，排名第二，管理序列、职能序列以及营销序列的薪酬调整幅度差别不大。

调薪频率

- 19.51%的企业没有明确的调薪周期，70.73%企业每年进行一次调薪，9.76%的企业每半年会进行一次薪酬调整。

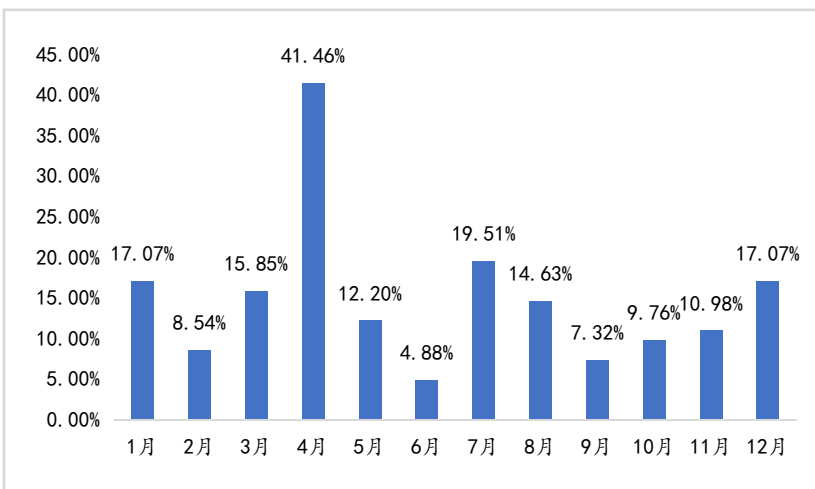


调薪方式



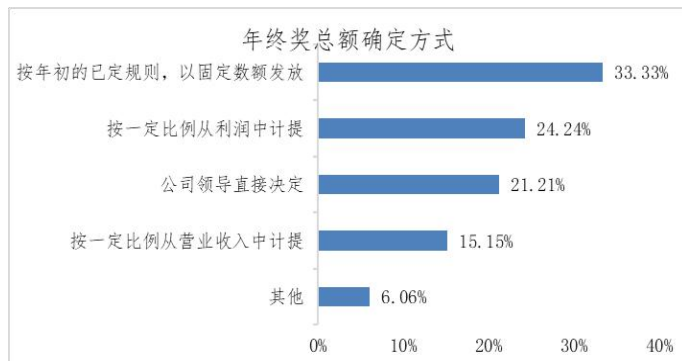
- 企业在进行薪酬调整时，超过半数的企业会进行全员统一的薪酬调整，40%以上的企业会根据岗位或员工所在的层级，进行薪酬调整。

调薪时间



- 分析调薪时间的统计数据可以看到，选择在上半年调薪的企业占比数量高于下半年，在上半年中，41.46%的企业会选择在离职高峰期结束之后的4月进行薪酬调整，17.07%的企业则会选在每年的1月或12月进行薪酬调整。

年终奖总额的确定



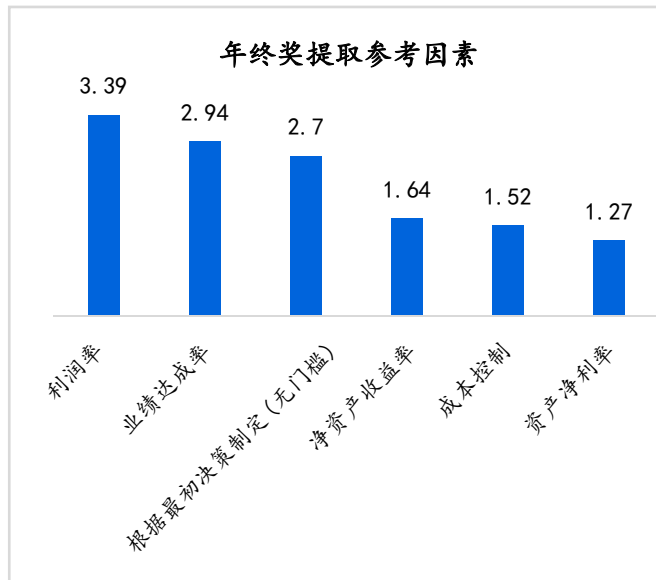
- 年终奖总额的确定方式上，近四成企业会根据“年初的既定规则，以固定的数额进行发放”，24.24%的企业选择从利润中以一定比例进行计提，21.21%的企业年终奖直接由公司领导决定，15.15%的企业从营业收入中计提，另有其他企业会根据经营情况进行综合评定，或根据工资总额以一定比例来确定。

年终奖的发放

年终奖发放方式及时间：

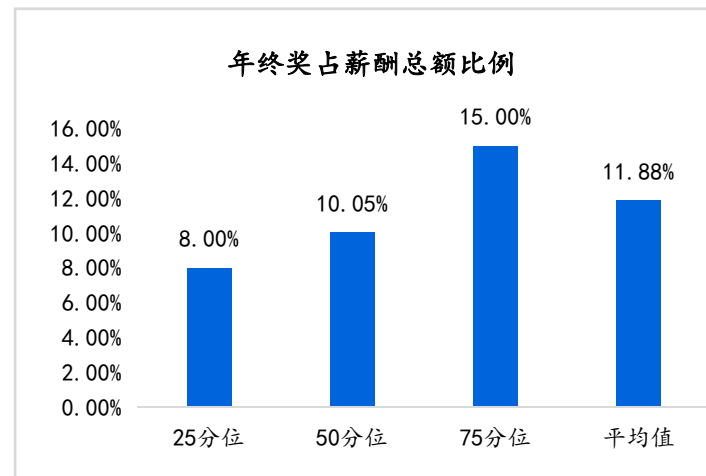
- 近八成企业会选择一次性完成年终奖发放，21.21%的企业会分两次或是三次递延发放。
- 企业第一次发放年终奖的时间大多在1月，1/3的企业在2月发放第一次年终奖，少数企业在3-5月进行第一次年终奖发放。
- 在递延发放年终奖的企业中，60%的企业选择分两次发放，40%的企业会分为三次进行发放。递延发放年终奖的时间多在6-8月。
- 按照固定月薪数量进行年终奖发放的群体占比为50%，样本中，年终奖的平均月薪数量在1-3个月，其中高层为2-3个月，基层为1-2个月为主。

年终奖提取参考因素



- 在根据企业经营情况提取年终奖的综合评定过程中，企业首先考虑的是利润率，其次是业绩完成情况，排在第三位的是年初制定的方案。

年终奖占薪酬总额比例



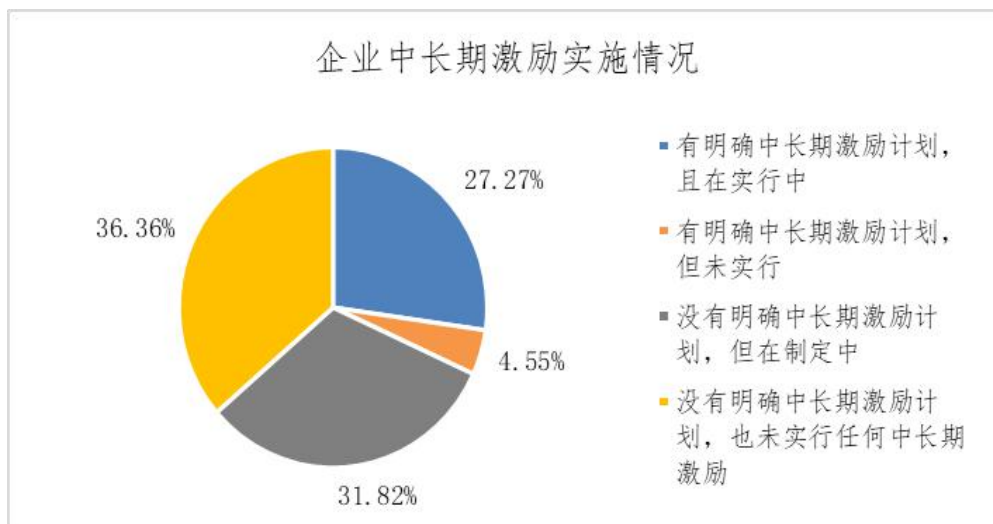
- 企业通常会拿出薪酬总额中的8-15%，以年终奖的方式进行发放，年终奖占薪酬总额比例平均值为11.88%。

年终奖发放对象：

- 54.55%的企业发放年终奖的对象是**全体员工**，51.52%的企业在发放年终奖的时候会**考虑层级因素**。1/3以上的企业在选择年终奖的发放群体会偏向于高管、业务线以及核心管理人员，存在部分企业会根据考核结果发放年终奖。
- 针对特殊员工的年终奖发放情况，对于入职不满一年的员工，87.88%的企业会根据实际工作的天数折算后进行发放，90%以上的企业不会为主动离职的员工发放年终奖，15%的企业会为被动离职的员工发放年终奖，小部分的企业会依据实际情况而定。

企业中长期激励实施情况

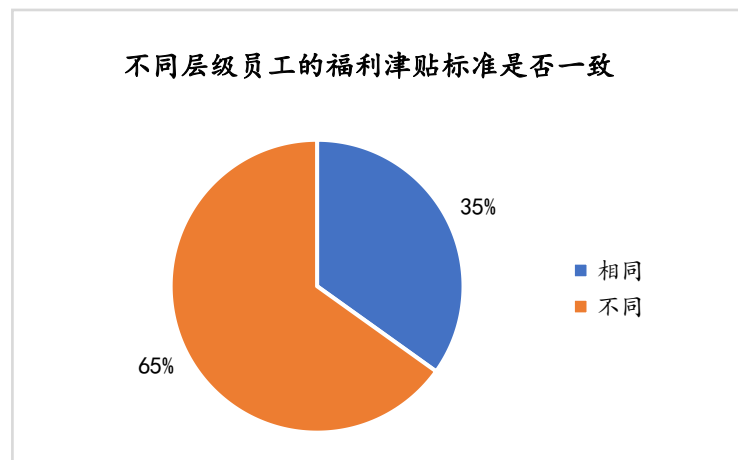
- 参调群体中，27.27%的企业有明确的中长期激励计划，且目前正在实行。36.36%的企业没有明确的计划，也未实行中长期激励。剩余36.36%的企业考虑制定中长期激励计划，但还未落地实行。



- **中长期激励工具：**目前正在实施或计划实施的企业当中，64.29%的企业选择现金类的激励工具，35.71%的企业选择股权类的激励工具。
- **股权类工具：**
- 在股权激励工具的选择上，员工持股的比例达到80%，另有20%的企业选择限制性股票，32%的企业选择股票期权的方式。
 - 员工持股的方式上，56%的企业涉及个人持股，48%的企业设有职工持股会，另有32%的企业选择股东代持或壳公司代持的形式。
 - 用于中长期激励的股票数量占总股本的比例大多在5%以下，多数企业在1.5%以下。
 - 大部分企业股权激励的有效期在五年以下，52%的企业股权激励的有效期在“三年以下”，20%的企业在“三年至五年”。
- **现金类工具：**
- 在现金类工具的选择上，11.11%的企业采用“岗位分红”的方式，44.44%的企业选用了“利润分享计划”。
 - 40%的企业在选用现金激励工具时，将有效期设定为“五年至八年”，30%的企业设置为“三年以下”。

• 福利津贴标准设置的一致性

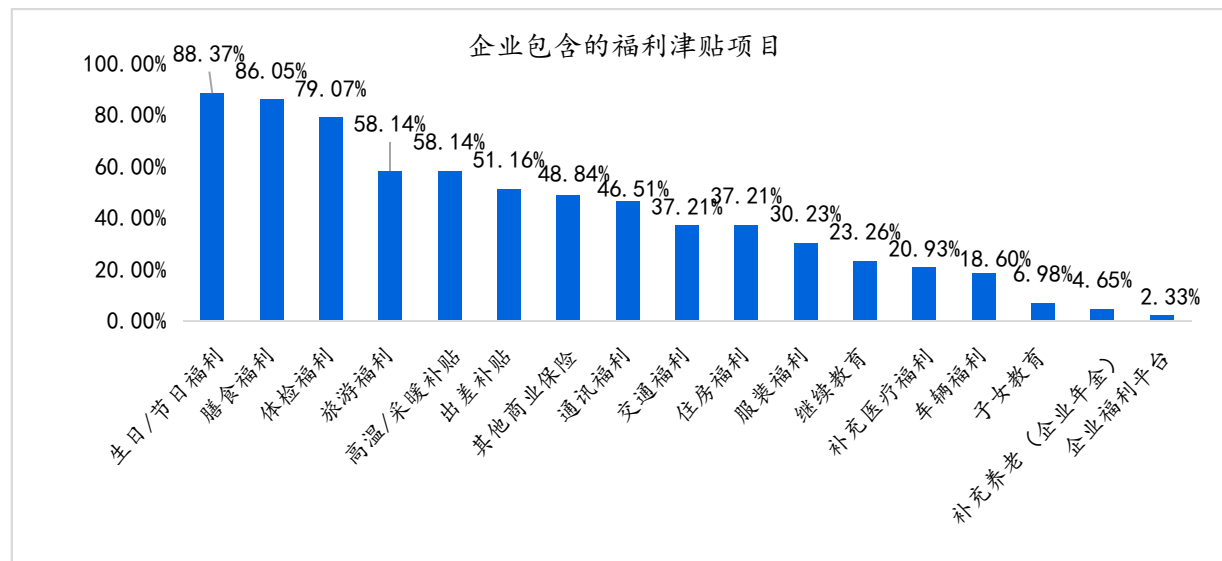
- 除基本岗位工资外，福利津贴同样会起到对员工的吸引和保留的作用。本次参调群体中，65%的企业针对不同层级的员工采用了不同的福利津贴标准，另外35%则按照统一的标准进行福利津贴的设置。



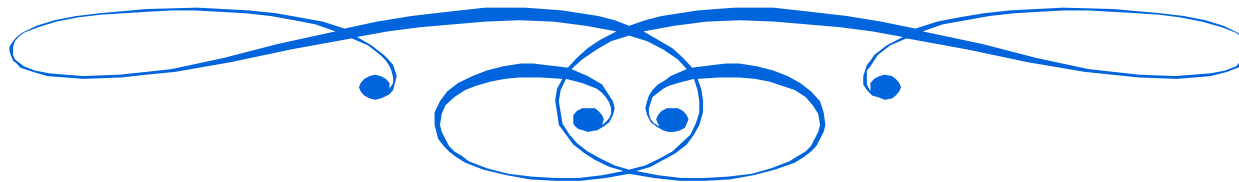
- 企业的分项福利（膳食福利、住房福利、车辆福利、差旅标准、关怀型福利）信息详见调研报告。

• 福利津贴项目

- 随着员工个人诉求的多样性，企业所提供的福利津贴项目同样实现了多元化。
- 八成以上的企业设有“生日/节日福利”，通过高频次的福利津贴项目，提升员工对于企业福利的感知度。
- 由于工作地点的缘故，86.05%的企业会提供“膳食福利”。
- 工作之余，健康问题越来越成为员工关注的重点，约八成的企业设有“体检福利”。设置了“旅游福利”、“高温补贴”、“出差补贴”的企业超过50%。



2.4 人才管理调研分析报告

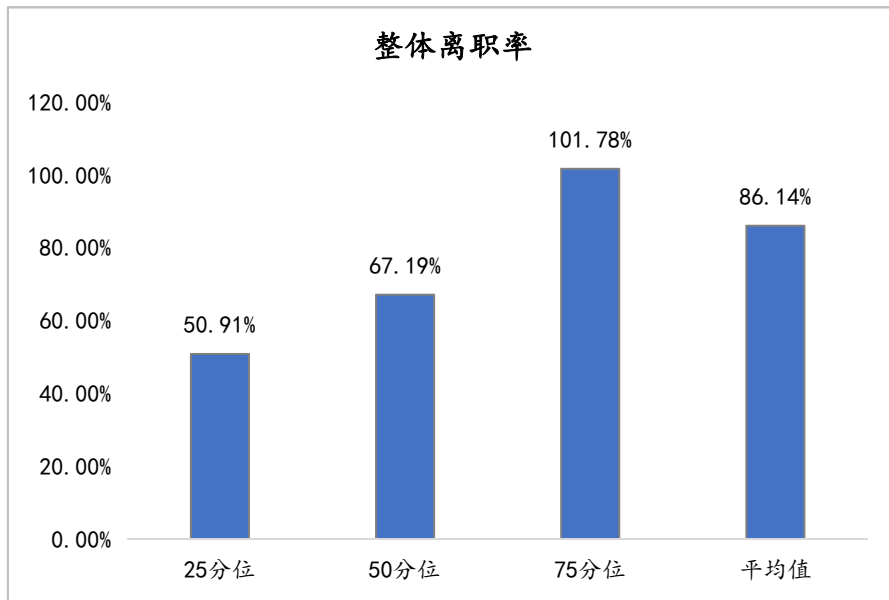


-
- 说明：吴江开发区人才管理现状是企业制定相关人力资源政策的重要参考。

2.4 人才管理调研分析报告

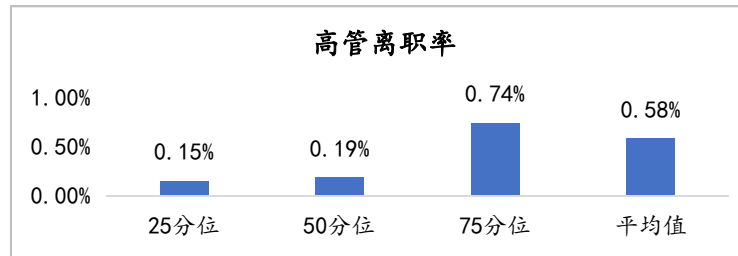
• 吴江开发区员工离职情况分析

- 2021年企业离职率50分位值为67.19%，整体参调群体离职率偏高

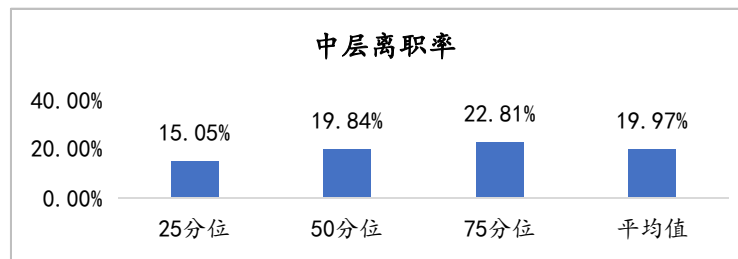


- 离职率=离职人数/企业总平均人数

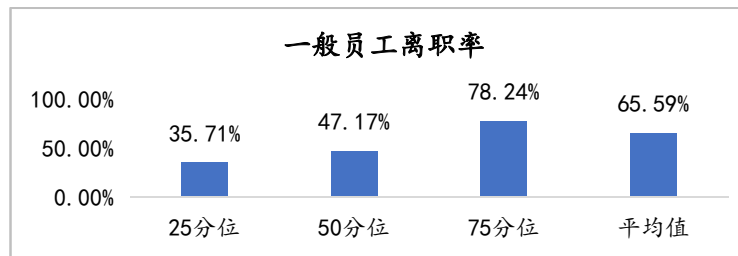
➤ 2021年企业离职率50分位数据为67.19%，75分位离职率为101.78%。整体参调群体存在高离职率现象，使得平均离职率86.14%高于市场50分位值。



- 高管指高级管理层岗位：包括公司领导班子、高管以及部门负责人（含）以上级别的岗位。



- 中层指中级管理层：指负责组织开展具体工作，并承担监督职责的岗位。



- 一般员工层：指从事具体技术、操作工作的岗位，无管理权限的岗位。

高管离职率=高管离职人数/企业总平均人数

➤ 高管离职率不足1%，市场25分位值和中位值水平接近，均在0.2%以下。

中层离职率=中层离职人数/企业总平均人数

➤ 中层平均离职率19.97%，市场中50分位数据接近20%，中层离职率较低的企业中，每1000个人中，仅有15个中层员工离职。

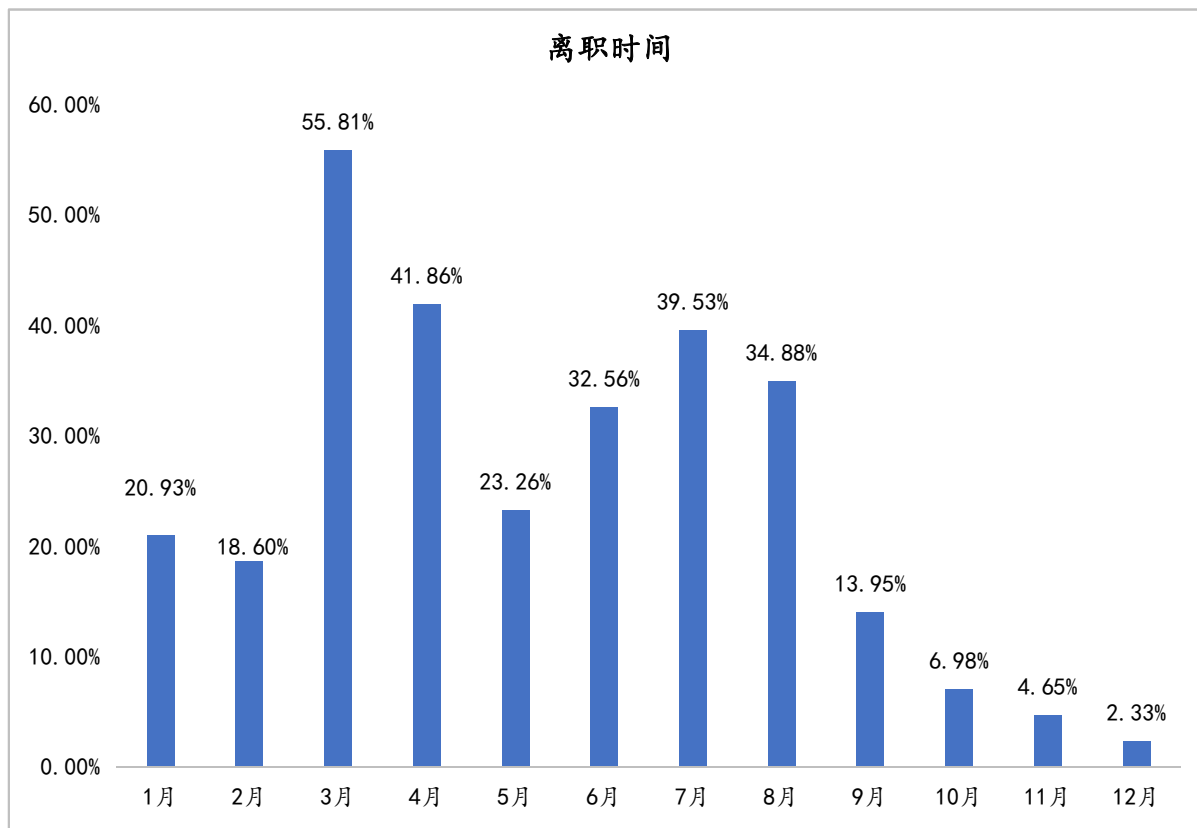
一般员工离职率=一般员工离职人数/企业总平均人数

➤ 一般员工的离职率聚焦在35%-79%之间，因为调研样本中的生产制造类企业较多，基层员工流动率大，所以平均离职率超过65%，市场75分位达到78.24%。

2.4 人才管理调研分析报告

• 吴江开发区员工离职情况分析

• 离职时间：“金三银四”是员工离职的高峰时段



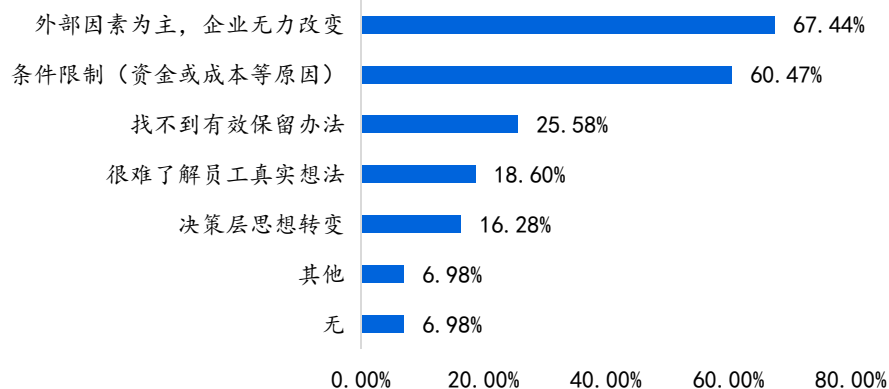
- 员工离职时间结果分析显示，“金三银四”是员工离职的高峰时段，其中超五成企业表示3月是员工最集中离职的时间，其次是4月，占比的企业为41.86%。
- 除此之外，30%以上的企业认为6、7、8月同样是离职高发期。
- 第四季度员工不会出现大批量离职情况，临近年关，人员相对稳定。

2.4 人才管理调研分析报告

· 吴江开发区员工离职情况分析

· 员工保留是多数企业会面临的挑战

员工保留面临的问题



➤ “外部因素”与“自身条件限制”是在员工保留上遇到的主要问题，超过六成企业都面临着这两个困难。

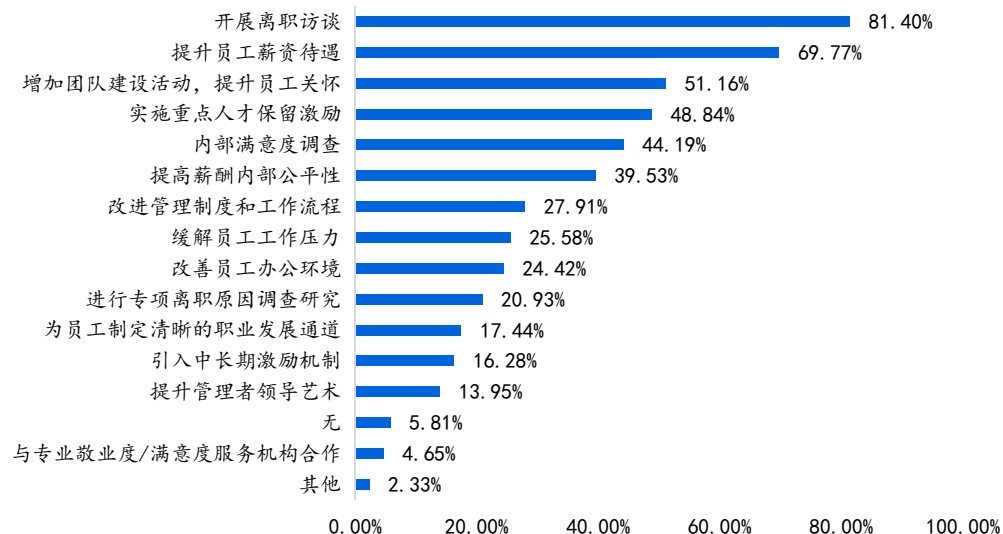
➤ 另有1/4的企业认为“没有有效的方法”进行员工保留；

➤ 除此之外，近20%的企业认为“很难了解员工的真实想法”以及“决策层的思想转变”同样给企业在员工保留上造成了困扰；

➤ 少数企业在员工保留上不存在问题；

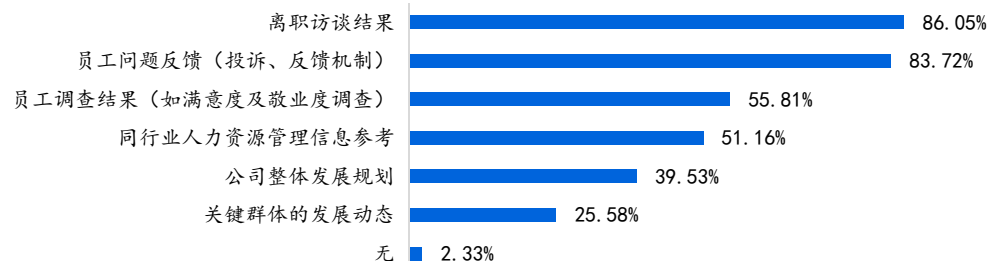
➤ 另有少部分企业认为个人发展和住宿问题是员工保留所遇到的困难。

员工保留的方式



➤ 在员工的保留方式中，“开展离职访谈”的企业占比达到81.40%，选择通过“提高员工薪资待遇”起到员工保留效果的企业接近七成。

采用员工保留方法的依据

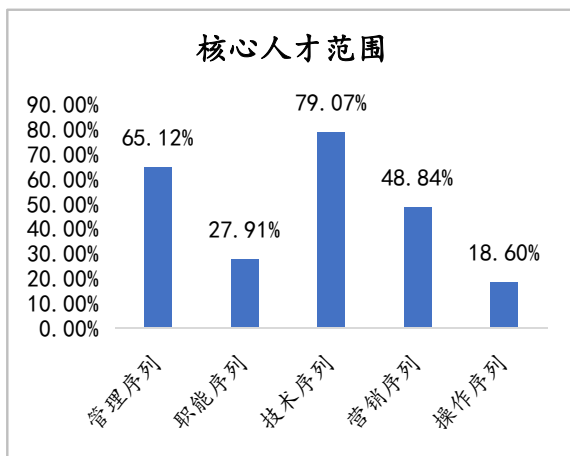


➤ 八成以上的企业会根据离职访谈的结果调整员工保留措施；员工直接的问题反馈（如投诉）相比员工调查（敬业度、满意度）更容易引起企业的重视，选择参考同行业人力资源管理信息进行针对性员工保留的企业超过半数。

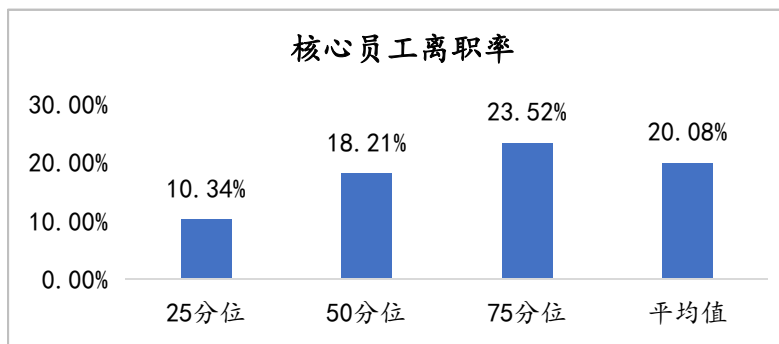
2.4 人才管理调研分析报告

• 吴江开发区各类代表性员工管理特征/机制——核心人才

- 核心人才：以技术序列及管理序列员工为主；离职更多从个人发展角度考虑

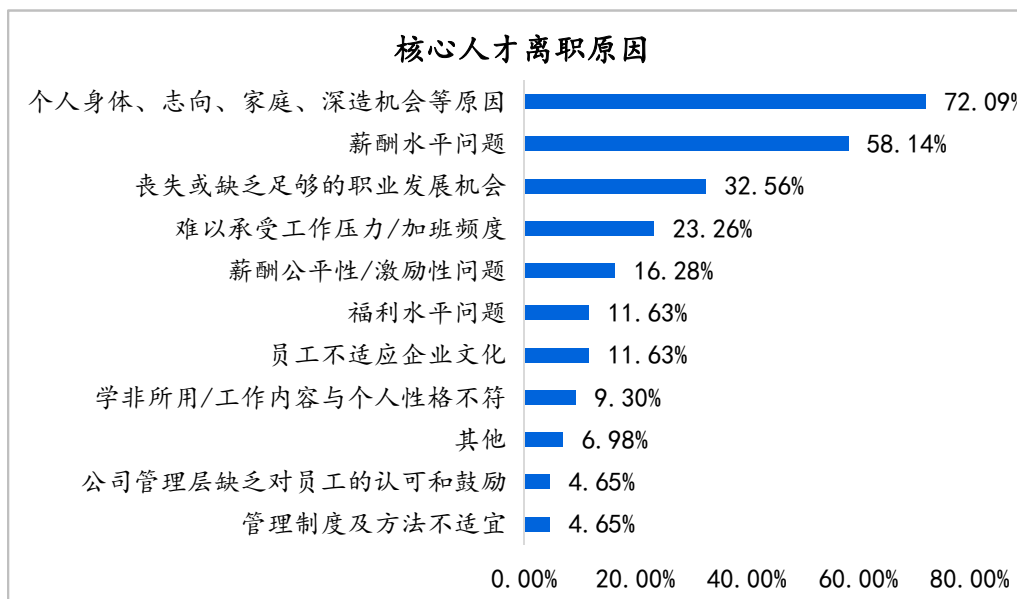


- 79.07%的企业数据显示核心员工涉及技术序列，65.12%的企业数据显示核心员工涉及管理序列，仅有不到30%的企业数据显示在职能序列和操作序列上涉及核心员工。



核心员工离职率分析：

- 不同企业之间的核心人才离职率最高与最低之间相差10倍，25%的企业核心人才离职情况良好，低于0.3%，而同样有25%以上的企业核心人才的离职率高于3.5%。

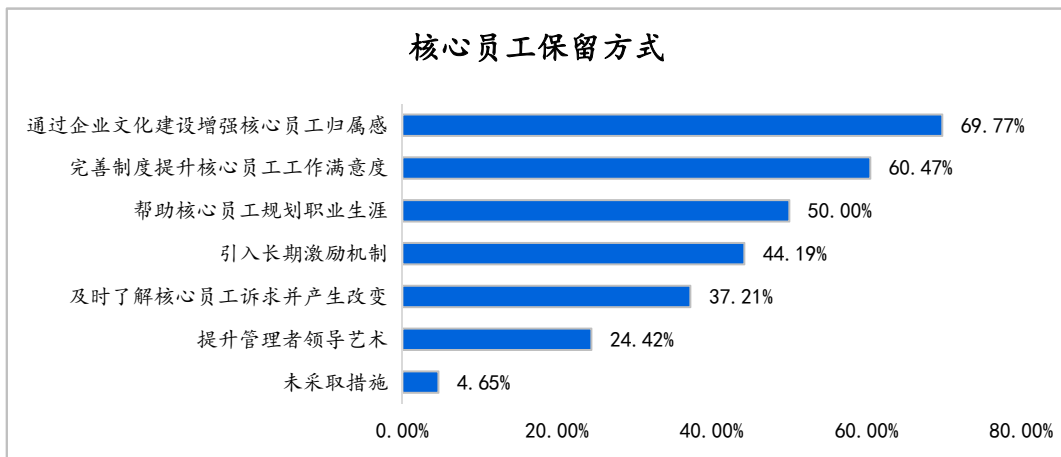


核心人才离职原因：

- 核心人才更多会从个人的发展角度进行考虑。根据调查，选择因“个人身体、志向、家庭及深造机会”离职的核心人员占比高达72.09%，其次是薪酬，半数以上企业数据显示核心员工的离职是薪酬问题，另外“丧失或缺乏足够的职业发展机会”同样是导致核心员工离职的主要原因之一。

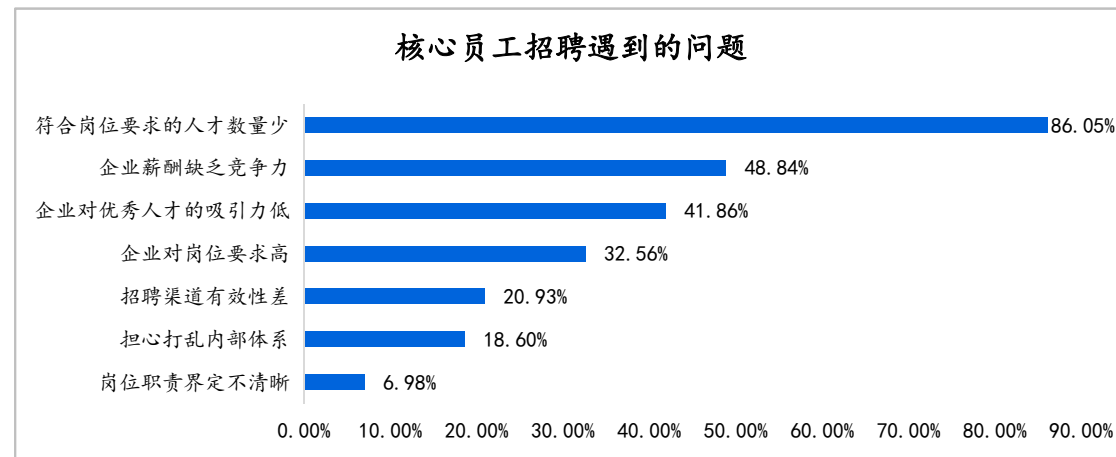
· 核心人才的保留、招聘与培训

核心员工保留方式



- **核心人才保留方式**：在核心员工保留上，半数以上的企业选择“通过企业文化建设增强核心员工归属感”和“完善制度提升核心员工工作满意度”的方式进行核心员工保留。
- **核心人才保留难点**：大部分企业表示核心员工保留的难点是由于“自身条件限制（如资本不足或成本限制）”，近半数企业认为“外部原因主因，企业无力改变”。
- **核心人才的激励**：在核心员工的激励方面，41.86%的企业会对核心员工设置单独的奖金激励。

核心员工招聘遇到的问题

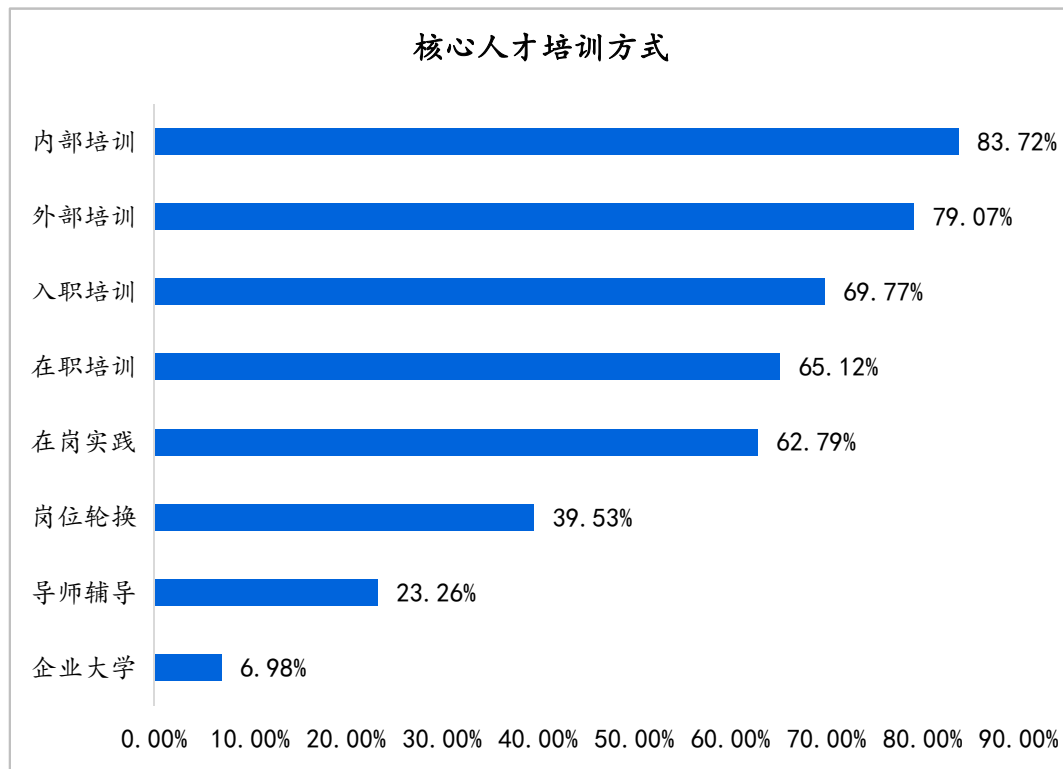


- **核心员工招聘问题**：在核心员工招聘上，企业遇到最多的问题是“符合岗位要求的人才数量少”，86.05%的企业表示认同。
- **企业重视核心员工素质排名**：企业最多考虑的是沟通能力，第二则是专业技术能力，排在第三的是工作经验，对于组织能力和感召力的重视程度相对靠后。
- **核心人才的背调**：在进行核心员工招聘时，16.28%的企业并未进行背景调查，近半数企业都会进行核心员工的全员背调，对高层、经理层和决策层的岗位进行背调的企业分别占比44.19%、27.91%、20.93%，另有2.33%的企业自行进行简单背调。

2.4 人才管理调研分析报告

• 吴江开发区各类代表性员工管理特征/机制——核心人才

• 核心人才的保留、招聘与培训



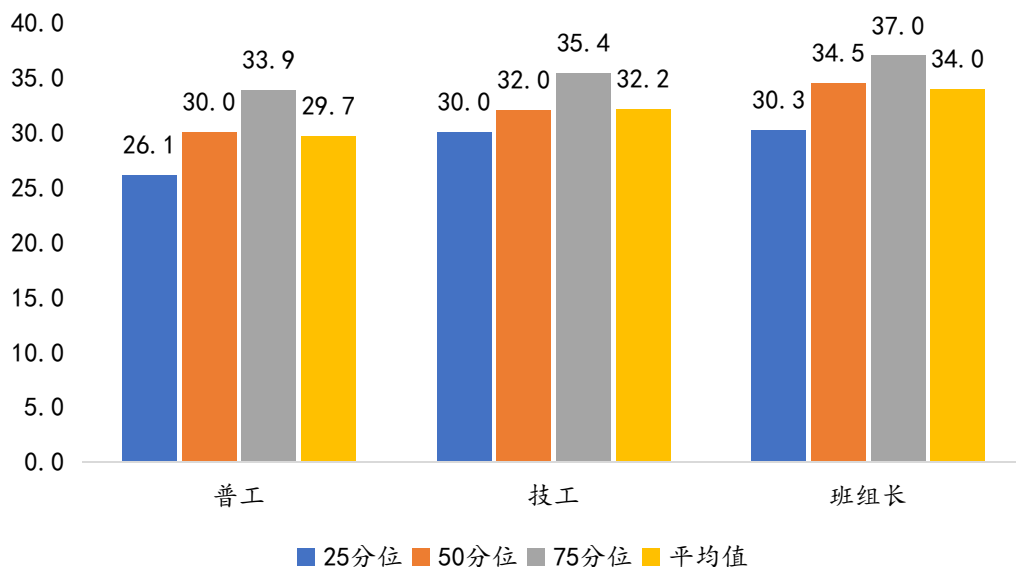
- 在核心员工的能力提升方面，采用“内部培训”和“外部培训”的企业占比各为79.07%；
- 针对新老员工采用“入职培训”和“在职培训”的企业占比分别为65.12%；
- 通过“在岗实践”对核心员工进行培训的企业比例为62.79%；
- 另外还有少数企业选择“岗位轮换”和“导师辅导机制”。

2.4 人才管理调研分析报告

吴江开发区各类代表性员工管理特征/机制——一线员工

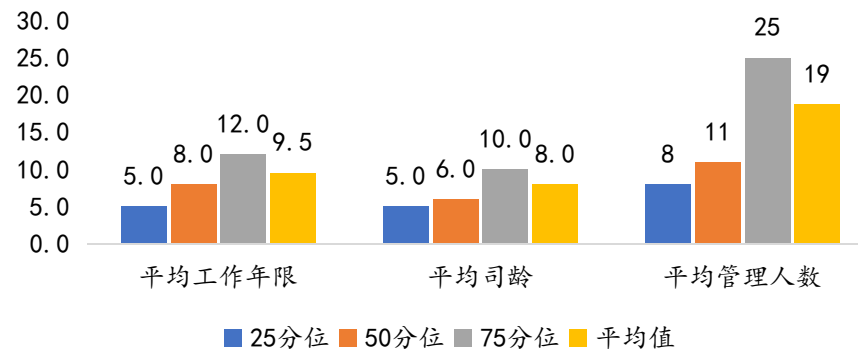
一线员工的基本情况

一线员工平均年龄（单位：岁）



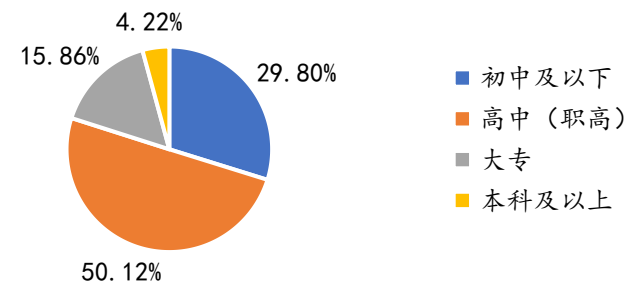
- 在核心员工的能力提升方面，采用“内部培训”和“外部培训”的企业占比各为79.07%；
- 针对新老员工采用“入职培训”和“在职培训”的企业占比分别为65.12%；
- 通过“在岗实践”对核心员工进行培训的企业比例为62.79%，另外还有少数企业选择“岗位轮换”和“导师辅导机制”。

班组长基本素质



- 对于班组长的最低工作年限要求为5年，班组长的平均司龄能够达到8年；
- 管理人数上存在较明显差异，半数以上企业管理人数在10人左右；
- 市场高分位的管理水平能够达到1:25。

班组长学历分布

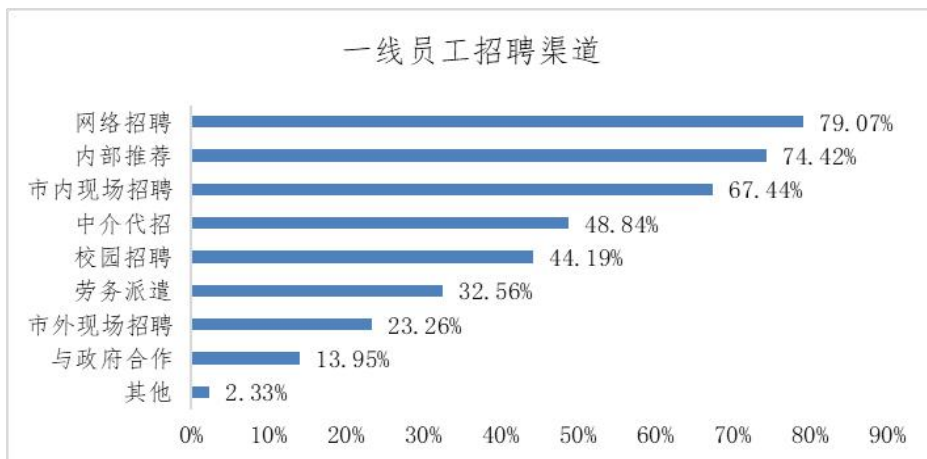


- 对于班组长的学历要求，半数企业是以职高为主，15.86%的企业要求至少为大专学历，另有4.22%对于班组长的学历要求能够达到本科。

2.4 人才管理调研分析报告

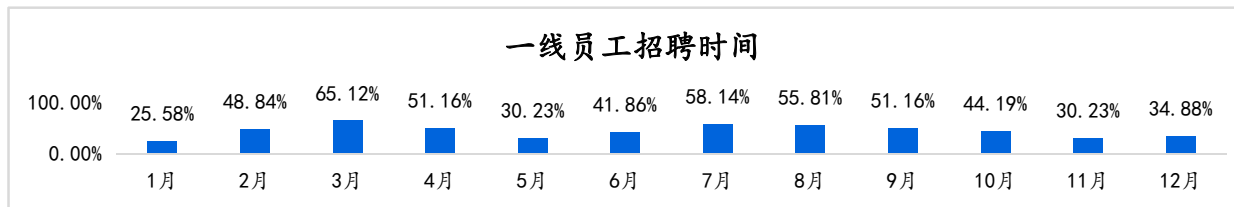
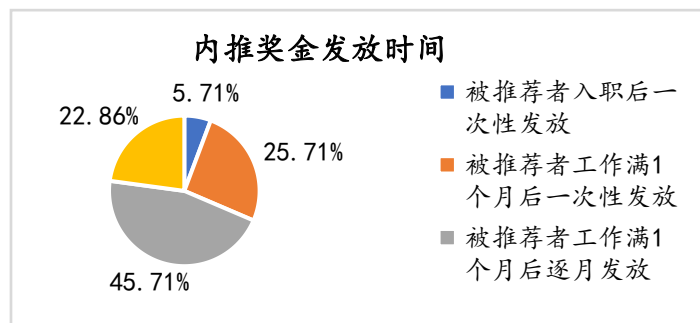
吴江开发区各类代表性员工管理特征/机制——一线员工

一线员工的招聘

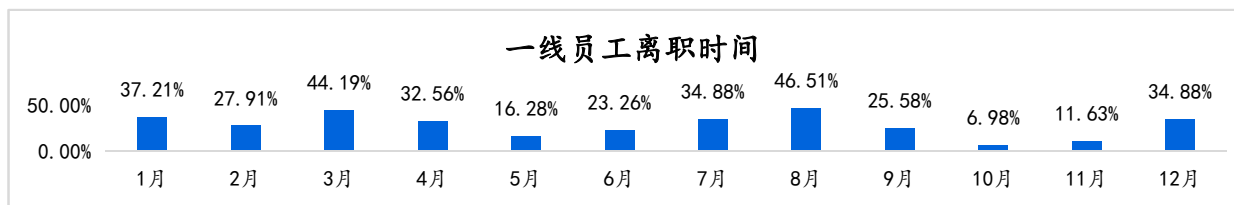


- 79.07%的企业使用“网络招聘”的方式对一线员工进行招聘；
- 74.42%的企业设置了“内部推荐”渠道；
- 67.44%的企业会选择“市内现场招聘”的方式；
- 32.56%则使用“劳务派遣”的方式。

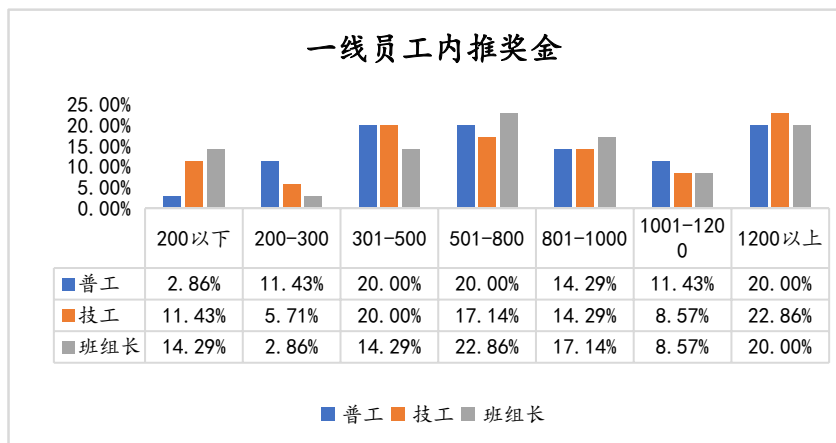
- 内推奖金的发放方式：奖金半数企业会在被推荐者工作满一个月后逐月进行发放。



- 65.12%的企业数据显示3月是一线员工招聘的高峰时段，仅次于3月的是7-9月，50%以上的企业数据显示这三个月是一线员工招聘的集中时间。

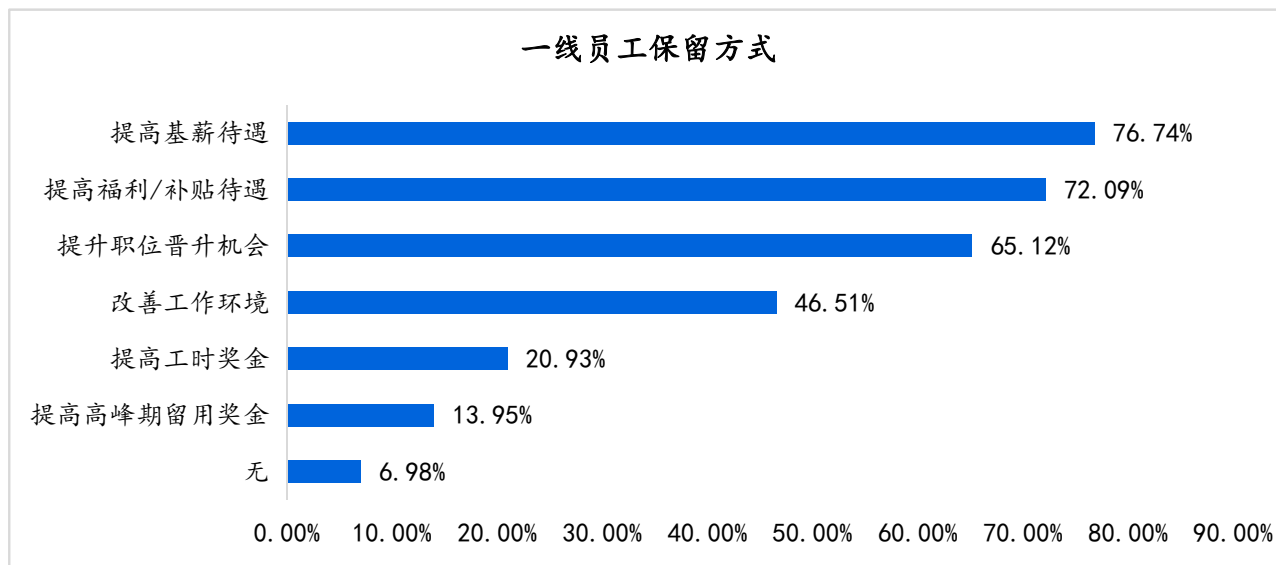


- 离职时间排名前三的依次是8月、3月和1月，四成左右的企业数据显示这三个月份为一线员工离职的高峰时段，仅有6.98%和11.63%的企业数据显示在10月、11月存在一线员工集中离职的情况。



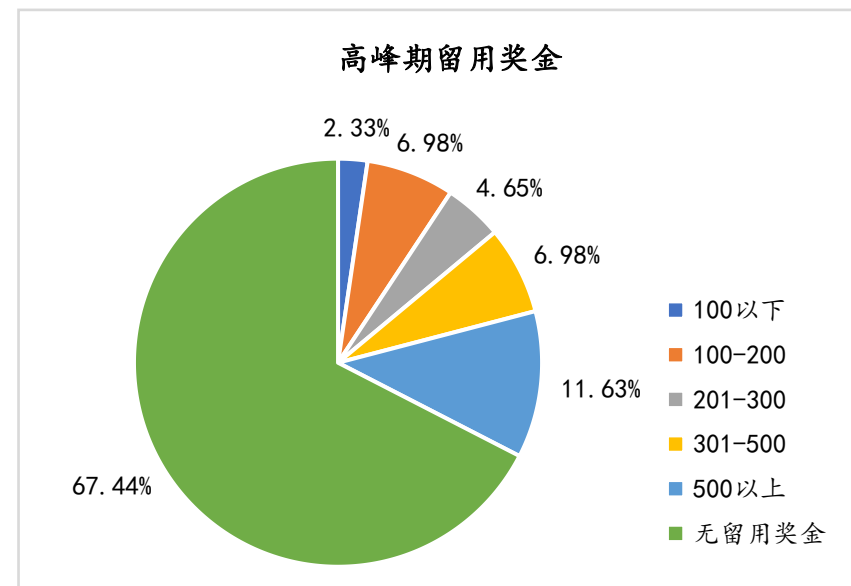
- 企业针对不同级别的一线员工设置了内推奖金。20%的企业一线员工的内推奖金在301-500元，20%的企业在501-800元。
- 对于技工的内推奖金与普工的奖金分布类似，占比较高的也是301-800元这个范围内。
- 存在20%的企业内推奖金设置较高，无论普工、技工或班组长，内推奖金均在1200元以上。

· 一线员工的保留等管理机制

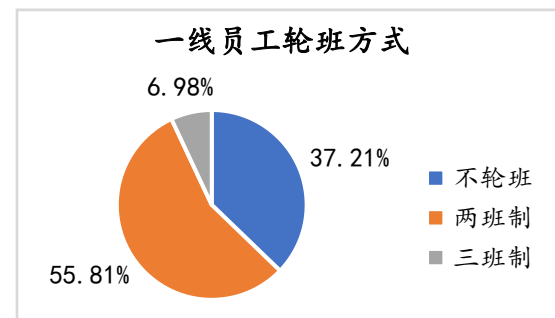


在一线员工保留的方法上:

- 76.74%的企业会选择“提高基薪待遇”；
- 72.09%的企业选择“提高福利/补贴待遇”；
- 65.12%的企业能够“提供职位晋升的机会”；
- 46.51%的企业通过“改善工作环境”来实现一线员工的保留；
- 另外有6.98%的企业没有选择特殊的保留方式。

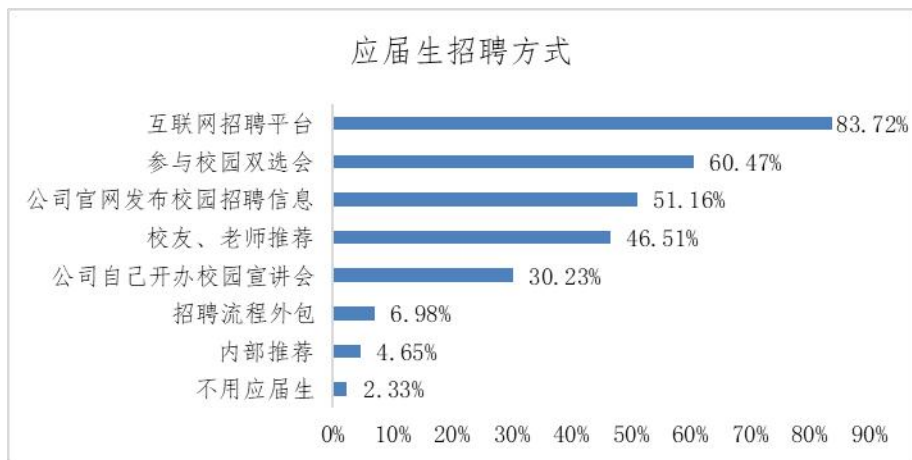


- 在高峰期，少部分企业会对一线员工的留用设置留用奖金，其中11.63%的企业留用奖金在500元以上，6.98%的企业留用奖金在301-500元之间。



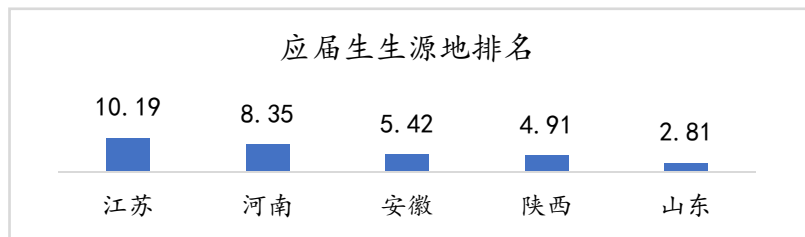
- 多数企业在一线员工工作时间的安排上选择了“两班制”的方式，37.21%的企业不进行轮班，仅有6.98%的企业选择“三班制”的方式。

应届生的招聘

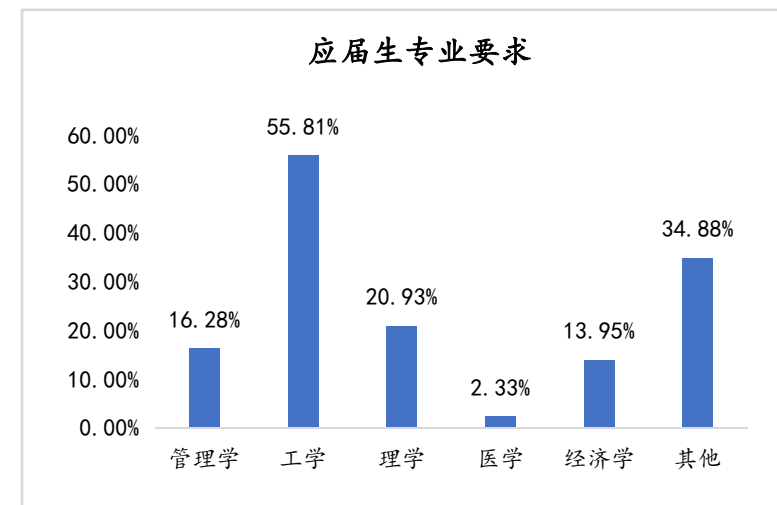
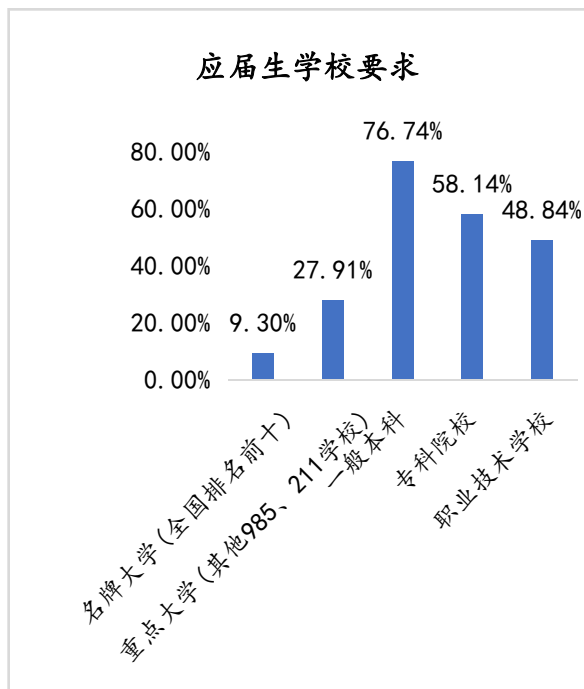
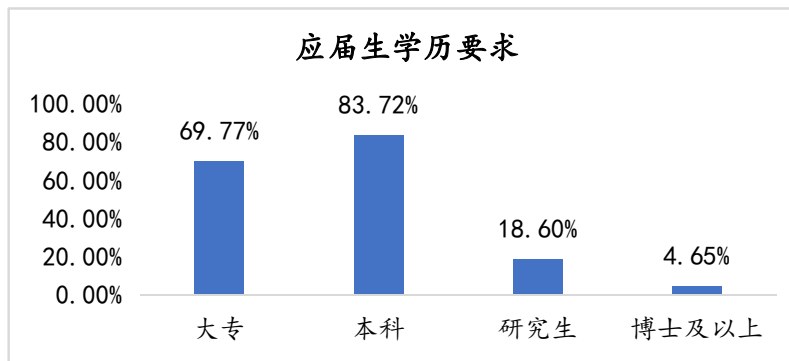


应届生的招聘方式:

- 大部分企业会选用互联网招聘平台、校园双选会、官网招聘、老师或校友推荐等渠道进行应届生的选聘;
- 极少企业会将“招聘流程外包”或不考虑使用应届生。



- 应届生来源排行前五的省份依次分别是江苏、河南、安徽、陕西和山东。



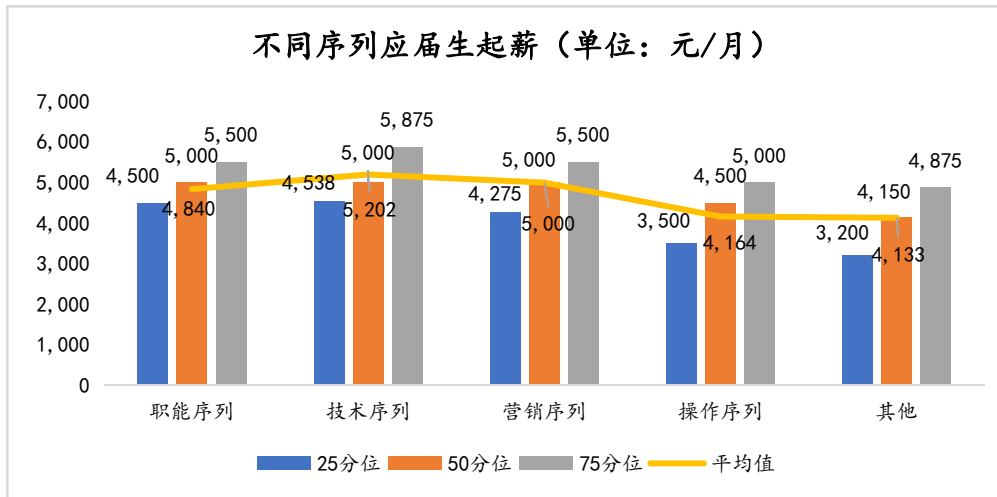
应届生的招聘要求:

- 在应届生的学历要求上,本科的占比最高,达到了83.72%,69.77%的企业会招聘大专学历的应届生,仅有23.25%的企业考虑对研究生及以上学历的应届生进行招聘。
- 对于应届生学校的要求,9.30%的企业会选择从全国前十的名牌大学进行招聘,27.91%的企业会在985、211学校进行校招,76.74%的企业要求为一般本科,58.14%的企业为专科院校。
- 应届生的专业要求中,55.81%的企业选择工科专业的学生,选择管理类专业、理学专业的占比分别为16.28%和20.93%,部分企业会选择招聘语言类专业或其他专业技术方向应届毕业生。

2.4 人才管理调研分析报告

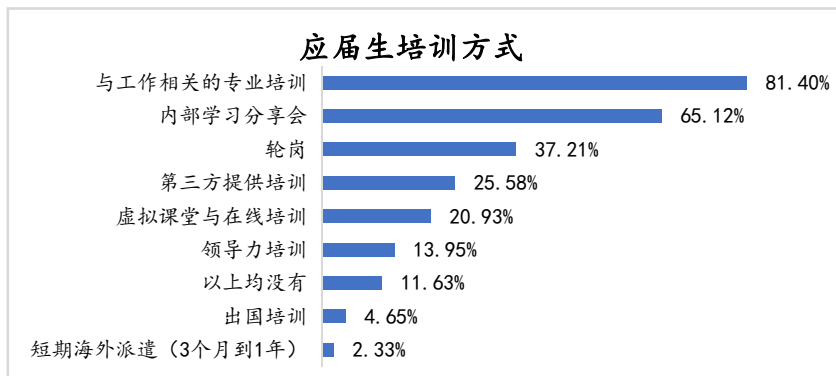
吴江开发区各类代表性员工管理特征/机制——应届生

应届生的薪酬与培训

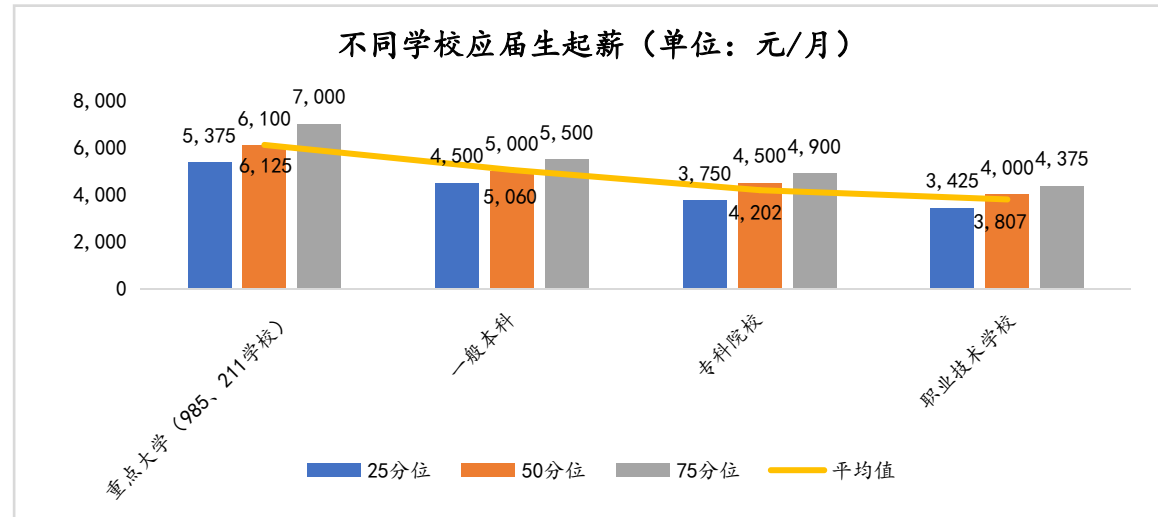


- 职能、技术和营销序列中应届生的起薪的中位值均为5000元，范围基本在4500-5500元之间，操作序列为4500元，其他序列的起薪最低。

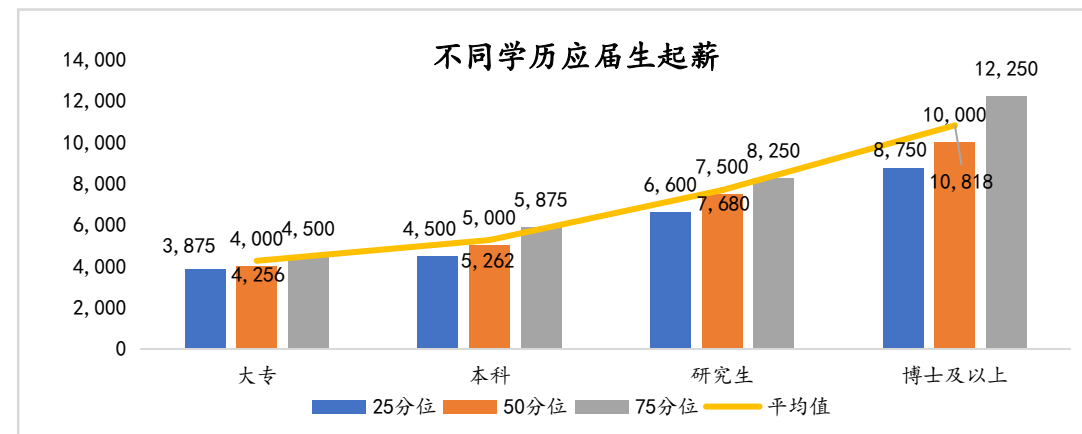
- 81.40%的企业为应届生提供“与工作相关的专业培训”
- 65.12%的企业采用了“内部学习分享会”的形式加强对应届生的培训



- 本科应届生的起薪中位数在5000元左右，研究生的月薪范围在6600-8250元，博士及以上应届生起薪范围在8750-12250元之间。



- 在不同学校应届毕业生起薪，全国前十和重点大学的差异不大，起薪范围在5500-7000元左右，针对一般本科的毕业生，起薪范围在4500-5500元之间，专科院校应届生起薪在3750-4900元之间。





目录

CONTENTS

01 调研背景

- 1.1 调研目的
- 1.2 参调企业概况

02 全面调研成果呈现

- 2.1 吴江区就业市场现状及变化趋势
- 2.2 员工敬业度调研分析报告
- 2.3 全面薪酬调研分析报告
- 2.4 人才管理调研分析报告

03 相关建议及其他说明

■ 企业管理举措建议

1. 树立正确的人才观，重视人才管理，将公司愿景与员工个人发展相结合。

吴江地区目前的就业环境呈现供不应求的状态，需求旺盛，但核心人才与一线员工都处于供给不足的状态。企业只有重视人才管理，才能更好地发挥主观能动性，在被动的竞争环境中占取主动权。对于员工，传达公司愿景，统一思想，无论对人才保留还是敬业度提升都具有良好作用。

2. 明晰职业发展路径，提供员工职业发展机会。

敬业度调研结果显示，发展机会对于员工敬业度的提升有重要促进作用。同时核心人才离职原因排名第一的同样是个人发展等原因，可预期的职业发展机会同样能够促进核心人才的保留。

3. 对于关键岗位设计专项保留计划，多管齐下保留核心人才，加强管理队伍的领导力建设。

科技制造企业的核心人才通常为技术人才，对于核心人才一方面要给予发展与培养的机会，另一方面要提供与之相匹配的薪酬待遇。培养过程中，可以根据公司资源情况设立培养计划或提供外部培训机会，在关键成长节点给予相应指导或支持。薪酬待遇需要达到相应市场水平，对于某些特级人才可做个案引进或列入股权激励计划。领导风格对提升员工敬业度也起到重要作用，对于管理干部可以引入领导力相关课程或引导管理者自学提升领导力。

4. 制定合理薪酬政策，逐步完善的员工薪酬福利待遇。

薪酬是提升员工敬业度的重要因素，其对员工的保留作用同样不言自明。总体上吴江区薪酬待遇在华东区同行业中处于P10，想要与大范围的地区竞争、吸引人才，提供有竞争力的薪酬待遇是必要的。企业可以结合自身情况，进行取舍。同时可以参考吴江地区薪酬调研结果，制定区域内有竞争力的薪酬政策。特别地，在制定薪酬政策时可采取差异化的策略，扭转固有观念，比如在传统观念中，操作序列薪酬水平低于其他序列，但宏观人口结构变化已导致就业环境发生变化，蓝领人才稀缺程度甚至远超白领，故而在制定薪酬策略时，可以考虑向高级技工人才做一定倾斜，根据地区实际情况“因地制宜”。

5. 采用灵活招聘方式，提高制造工序的智慧化程度。

在一线员工用工荒的情境下，企业可以考虑采取“灵活用工”的方式，在综合成本最低化的前提下考虑劳务派遣渠道；利用智能制造设备提升制造效率，减少工人的枯燥劳动，降低对人的依赖。

6. 提供良好的工作生活环境，营造良好的工作氛围，加强员工关怀与团队建设。

工业园区里，生活亦融入了工作环境中，良好的工作生活环境能够提升员工的幸福感和稳定性。良好的工作氛围、有人情味的人文关怀同样能够起到关键作用。

■ 政府政策建议

据赛迪顾问城市经济研究中心发布的2021年“中国百强区”，吴江区进入百强区前十，位列第10位，也是江苏唯一跻身榜单前十的城区。从区位上来看，吴江地处苏、浙、沪三省市交界处，处于长三角的核心区域。一方面，吴江近年来发展势头强劲；另一方面，吴江也面临上海、昆山等周边地区的人才竞争。政府相关部门给予企业有力的政策支持十分必要。

吴江区在制定区域发展战略规划上自有考量，本报告仅针对调研反馈信息和人力资源领域提供总结或轻度引申的建议。

- 1. 制定相关人才引进政策，为企业引入优质人才提供更优的政策环境。**人才竞争日益激烈，核心城市纷纷出台人才引进政策，在落户、补贴等方面提供优惠条件。在“行有余力”等前提下，效仿出台相关政策并宣传落实，如设置高端人才补贴等。
- 2. 提供区域公共培训机会，促进企业人才交流与互动。**在员工敬业度调研中，员工有自主提出该项建议。企业间的交流互动有助于成功实践经验的分享，具有积极意义。
- 3. 加强公共设施建设，优化区域生活环境。**同样，在调研中，医院、学校、充电桩等公共设施，以及其他生活娱乐设施也是被调者提及的关键词。食宿一体工作生活方式，需要适当调剂，便民服务同样被关注。

1. 关于开展本调研的反馈：

吴江经济技术开发区的专项调研项目已经开展十余年，结合以往的调研结果，吴江开发区已经在环境、配套设施的改善上作出了改变，**超过75%的员工认为调研行动带来了积极的变化。**

序号	题目	选项/频度		
1	我已经看到之前的调研行动带来的积极变化。	仅看到一些	有看到	没有看到
		34.55%	41.58%	23.87%

2. 企业对于吴江区硬件环境的评价：

- 超过90%的被调者认为吴江开发区在环境的投入上越来越多，为此给企业、员工所提供的办公环境越来越好；
- 40%的被调者认为吴江开发区周边的配套设施依旧有待提高；
- 近70%被调者吴江开发区目前的整体环境设施优于本市其他地区的同行业。

序号	题目	分数
1	您认为吴江开发区目前的整体环境设施优于本市同行业其他公司	69.60

序号	题目	分数				
1	您认为吴江开发区的在环境上的投入越来越多，办公环境越来越好	非常同意	同意	非常不同意	部分同意	不同意
		12.05%	50.21%	2.43%	30.60%	4.71%
2	您对吴江开发区提供的周边配套设 施的满意程度	非常不满意	满意	非常满意	不满意	部分满意
		3.16%	40.94%	11.13%	7.06%	37.71%



扫描二维码，购买详细版调研报告

咨询联系：0512—63102378

THANKS 谢谢