



蓝腾咨询
Leadturn



网聚资本
WANGJU CAPITAL

2025年 中国人才激励 白皮书（免费版）

南京蓝腾管理咨询有限公司
人才激励研究院





在企业管理方面，我们接触到的管理理论几乎都是来自西方，我们总说中国有自己的特色，可我们的特色到底有什么不一样？我们很少有理论研究，也很少有系统的调研分析。

这就导致中国企业在管理中存在的一个普遍问题——如何在借鉴西方管理理论的同时，结合中国的文化背景、社会结构以及员工的特定需求来形成具有中国特色的管理模式。对于中国企业来说，面对不断变化的市场环境和多元化的员工需求，理解和整合西方理论与中国本土经验是至关重要的。在新生代员工的激励偏好、长期激励与短期的创新、激励体系的敏捷性与动态调整、多元化背景下的激励公平性、技能提升与职业发展的激励、员工幸福感与心理健康激励等激励热点话题缺少自己的理论体系。

比如，中国企业在管理实践中应该秉持美国行为科学家道格拉斯·麦格雷戈提出的人性假设Y理论还是X理论？在激励方面，美国心理学家赫兹伯格提出的双因素理论，在中国适用吗？不同年龄段的中国人有差异吗？有的话，差异是什么？

专注于人才激励研究的蓝腾咨询，自2024年开始，每年进行一次全国人才激励方面的专项调查研究，我们的年度调研将为中国企业在人才激励方面提供深入的洞察，不仅帮助企业管理者理解员工的需求和动机，也能为企业制定更符合中国特色的管理和激励策略提供理论支持和实践指导。我们希望让中国企业更了解中国人。

南京蓝腾管理咨询有限公司首席顾问 熊越

目录

CONTENTS

01

2025年人才激励调研（情况介绍、核心结论）

02

蓝腾人才激励研究（趋势预测、案例介绍）

03

蓝腾咨询介绍



01

2025年人才激励调研



调研活动情况介绍



调研目的

01

本次由蓝腾咨询人才激励研究院与网聚资本共同组织的全国企业人才激励调研，旨在为企业找到激励方面普遍存在的问题和员工内心的想法，揭示当前激励举措和激励成果的效度问题，帮助企业优化激励机制和措施。

调研过程

02

调研工作在2025年元月正式启动，历时了1个半月时间

本次调研涉及**18个行业、25个省/直辖市**共计**1104位企业职工**参与调研

调研分析

03

由于有些维度的样本量较少，不具代表性，因此，我们并没有对每个细分维度都做分析。

有些细分维度与总体情况基本没有差异的，我们也没有做特别的分析和说明。

(此部分的详细分析见全面版)

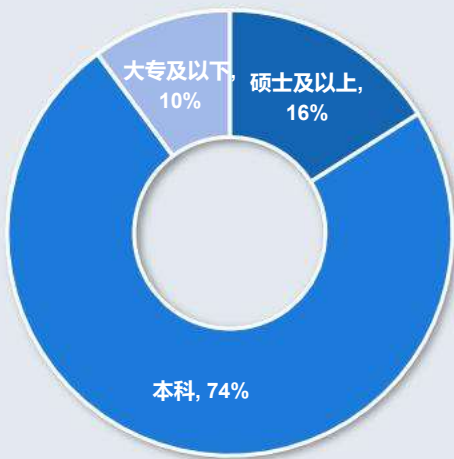
参与调研者的综合信息



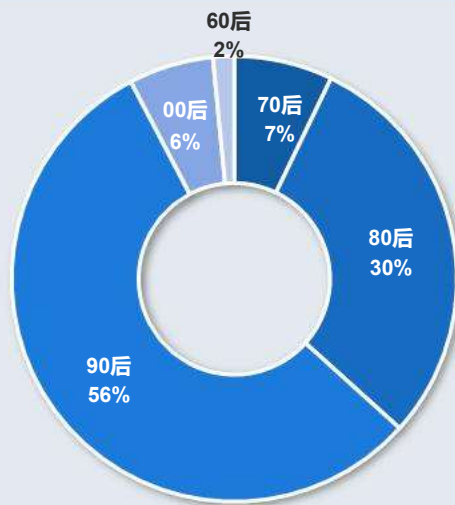
18个大行业，主要行业有：
制造、互联网、房地产、零售、餐饮业

25个省份/直辖市，主要省市有：
江苏、广东、上海、山东、北京、浙江、湖南

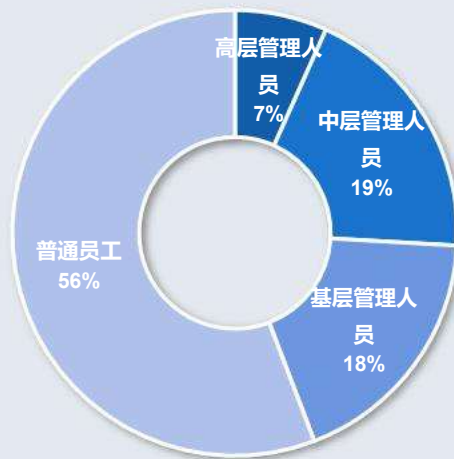
本科占主导地位



90后、80后为主力军



普通员工占多数





01



企业的人才激励政策在性别方面没有显著差异，
男性和女性员工的激励诉求基本一致

02



激励力度弱、激励不及时是企业人才激励中存在的最大问题

4成企业员工选择激励力度弱、激励不及时是企业激励突出问题，在所有选项中排名第一

03



在更丰厚的物质层面激励基础上，员工对激励的最核心诉求是薪酬公平性

近6成企业员工选择更高的工资、更丰厚的奖金等物质层面激励作为最期待的激励方式，在所有选项中排名第一；而超4成企业员工选择公平合理的薪酬待遇，该选项排名第二



04



近半成员工的固定薪酬在80%以上，八成员工的固定薪酬在60%以上

05



支撑员工留任的黄金三角：薪酬保障-意义认同-心理安全的协同效应

员工选择留任企业原因排名前三分别为薪水高/福利好（45%）、工作本身有意义/是自己擅长的（38%）和工作安稳、有职业安全感（38%）

06



规模企业偏好长期激励手段，采取多样化激励措施，而业务提成制很少用

企业规模越大，绩效工资制、股权激励/利润分享使用率越高；大型企业业务提成制使用率远低于总体水平



07



销售人员的稳定性预期低但惯性留任的比例高， 需变革人才激励方式激活内驱力

销售相关岗位人员选择工作安稳、有职业安全感是重要留任原因比例远低于总体水平，但同时选择习惯了、离不开/不想动了的比例却高于总体水平

08



职场中的非物质激励金字塔的塔尖：学习和成长 机会

近半数企业员工选择学习和成长机会是看重的非物质激励手段，位于所有选项首位；排在第二和第三的分别是被安排的工作是自己喜欢的和擅长的、有成就感以及工作氛围简单、同事间协作好

09



团建/旅游成为员工精神激励的最佳充电站

6成企业员工认为团建/旅游是企业实施的有价值的精神激励措施，在所有选项中位居首位；其次是公开表扬或表彰



00后高度在乎工作氛围与同事关系，并渴望创业机会

年龄越小的员工，选择公司氛围简单、同事间协作好以及与上级/同事相处非常愉快比例越高，同时期待支持员工或团队内部创业的比例越高



浙江地区企业呈现“激励实验田”属性，激励手段多元化

浙江地区企业除绩效工资制外，其他各项物质激励措施选择比例均高于全国总体情况



企业福利增多和减少的比例相近，制造业行业复苏，而住宿/餐饮业付薪能力较弱

32%的企业员工表示福利性收入在增加，但同时29%的人在减少；近4成制造业企业员工福利性收入在增加，仅2成福利性收入减少了；仅14%的住宿/餐饮业企业员工福利性收入在增加，远低于总体水平



仅1成住宿/餐饮业企业员工认为亲属关怀和慰问有价值

10%的住宿/餐饮业企业员工认为亲属关怀和慰问有价值，相较于27%的总体水平低17pct



高学历群体追求 认可-成就-自主'激励模式，低学历群体需要 成长-灵活-关系'激励模式

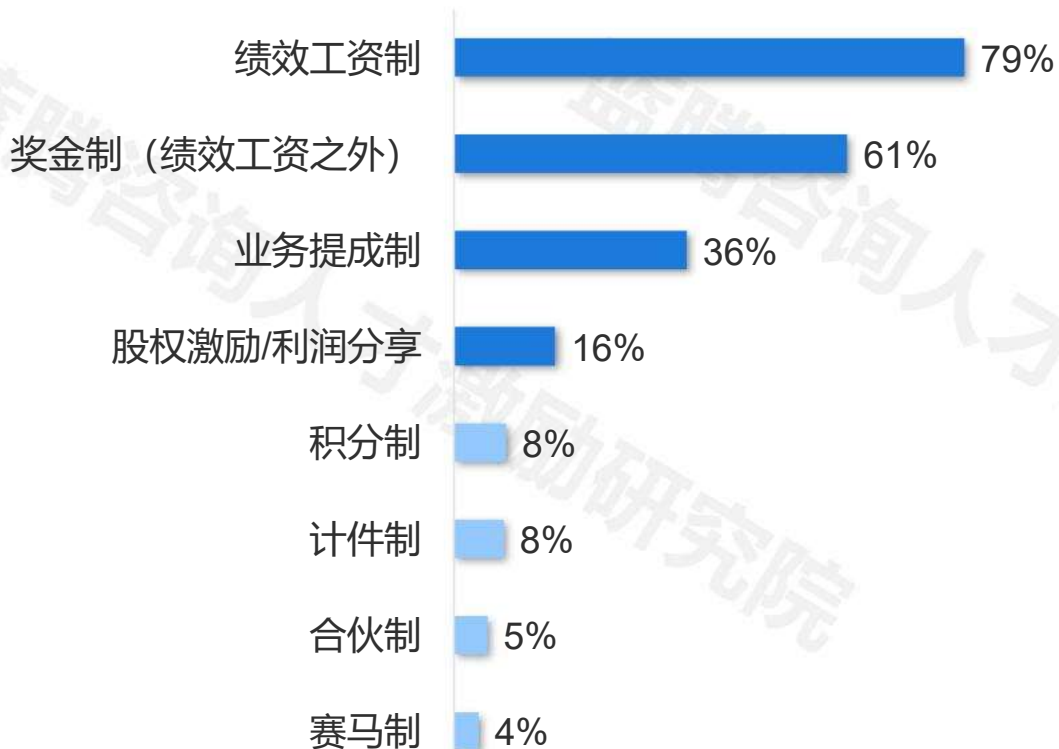
学历越高的员工，期待更多的认可/表扬/表彰和荣誉、更多或差异化、个性化的薪酬福利的比例越高，选择薪水高/福利好、被认同/被尊重/有归属感作为重要留任原因的比例越高；越看重被安排的工作是自己喜欢和擅长的、有成就感、工作具有一定自主权，能参与到相关领域重要的讨论和决策

学历越低的员工，期待更多的学习机会、工作时间灵活、能兼顾家庭的比比例越高；选择公司氛围简单、同事间协作好、与上级/同事相处非常愉快作为重要留任原因的比例越高；看重假期类福利的比例越高

人才激励调研问题重要结论（Q1）——总体情况



Q1：公司对您个人采取了哪些物质激励措施？



奖金制：指除绩效工资部分，其他的奖金形式

物质激励措施 TOP 3

TOP
1

79%
绩效工资制

TOP
2

61%
奖金制

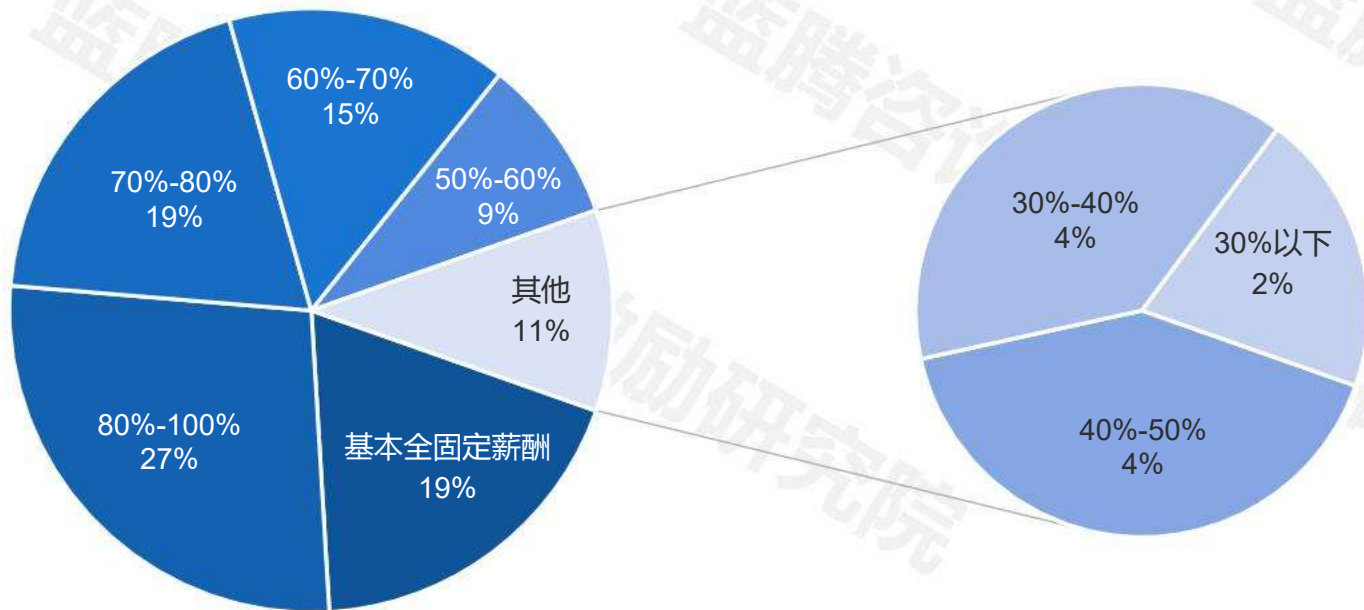
TOP
3

36%
业务提成制

人才激励调研问题重要结论（Q2）——总体情况



Q2：您个人薪酬的固定部分占总薪酬的比例



核心结论

19%

企业员工固定薪酬
占比近100%

46%

企业员工固定薪酬占
比近80%及以上

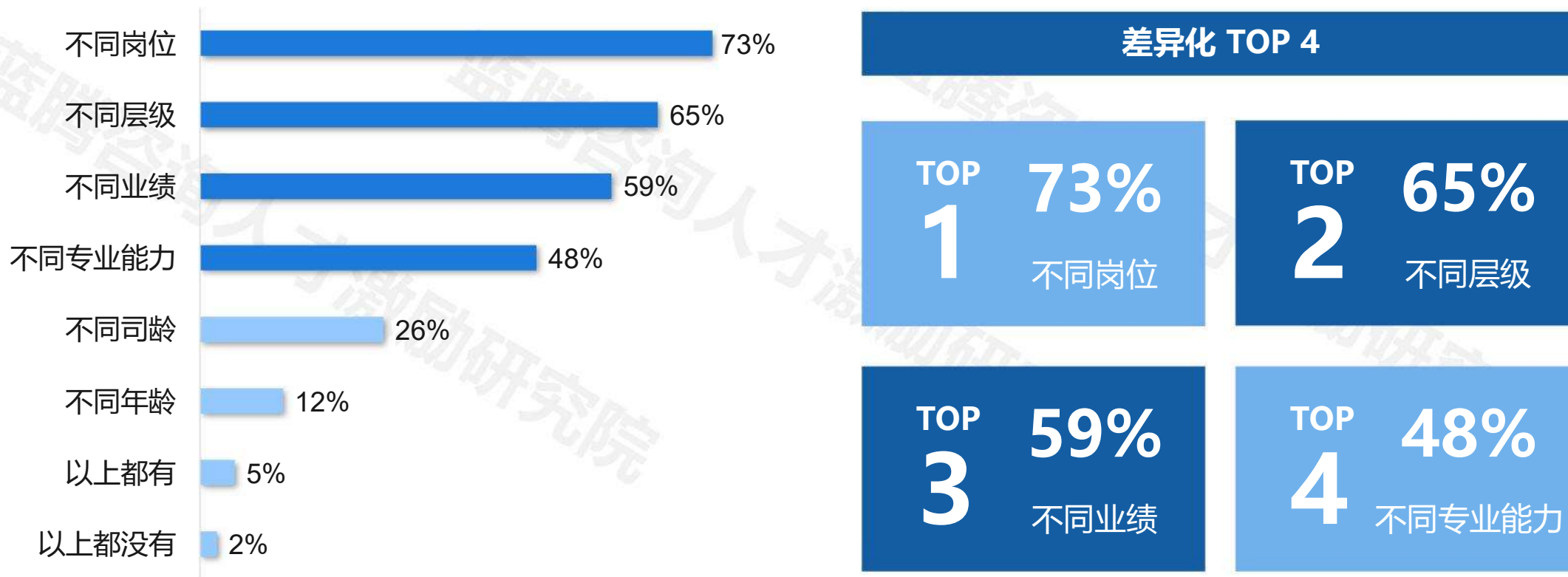
80%

企业员工固定薪酬占
比近60%及以上

人才激励调研问题重要结论（Q3）——总体情况



Q3：您所在的公司目前根据员工的哪些不同特点做 差异化”激励？



人才激励调研问题重要结论（Q4）——总体情况



Q4： 您认为所在企业实施激励存在的突出问题？



突出问题 TOP3

41%

激励力度弱
激励不及时

24%

评价体系单一
一切以业绩论

23%

为避免冲突
存在平均主义

还应关注

- 待遇不公，赏罚不明
- 负激励多，正激励少
- 精神激励多，物质激励少

人才激励调研问题重要结论（Q5）——总体情况



Q5：您最期待的激励方式？



期待的激励方式 TOP 3

TOP
1

57%

更高的工资、更丰厚的奖金等
物质层面激励

TOP
2

43%

公平合理的薪酬待遇

TOP
3

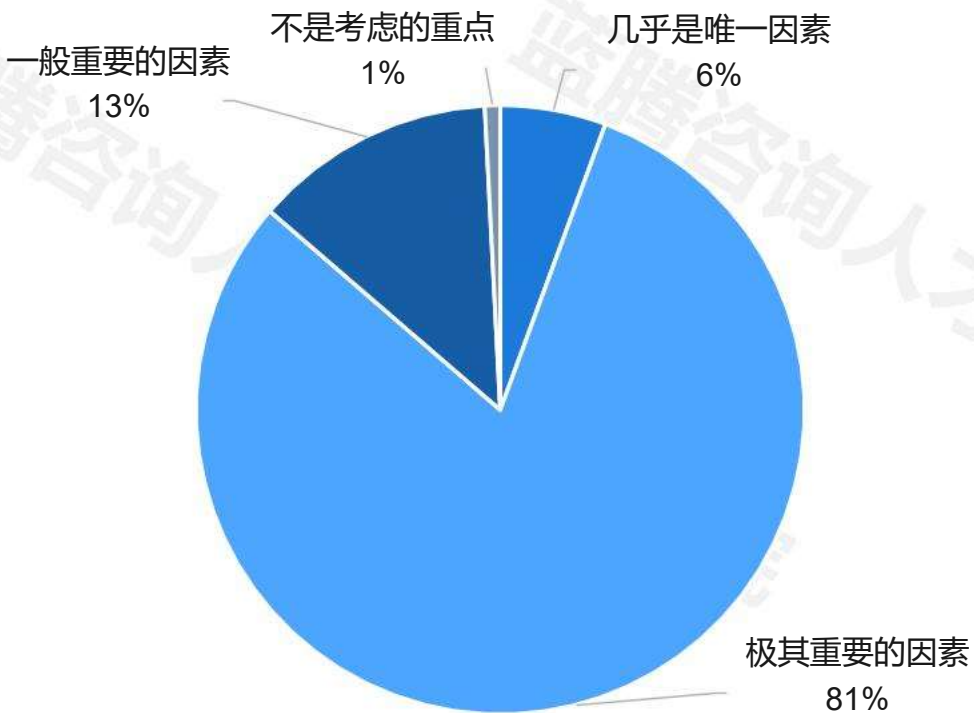
33%

更多或差异化、个性化的薪酬
福利

人才激励调研问题重要结论（Q6）——总体情况



Q6：您求职时，让自己满意的薪酬福利是重要考虑因素吗？

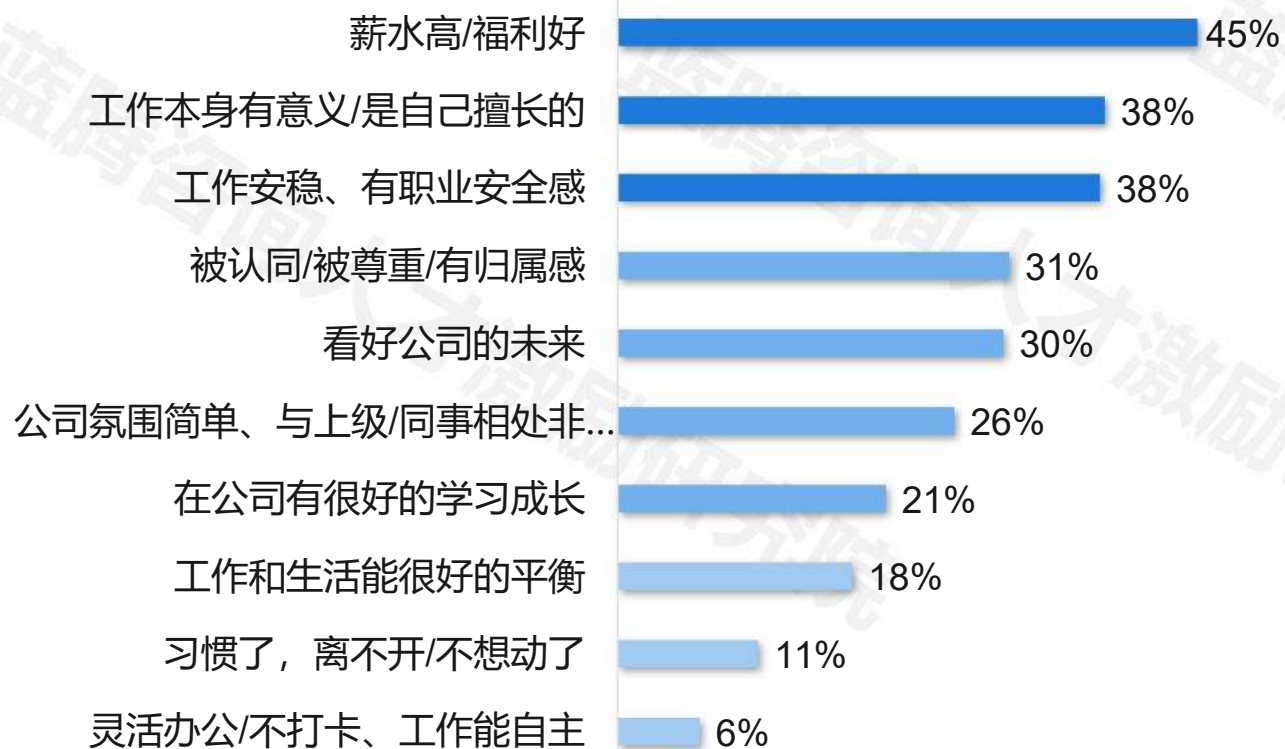


**86%的员工认为
满意的薪酬福利是影响求职的
极重要因素**

人才激励调研问题重要结论（Q7）——总体情况



Q7：您长期在企业留任的最主要原因？



留任原因 TOP 3

TOP
1

45%

薪酬高/福利好

TOP
2

38.0%

工作本身有意义/是自己擅长的

TOP
3

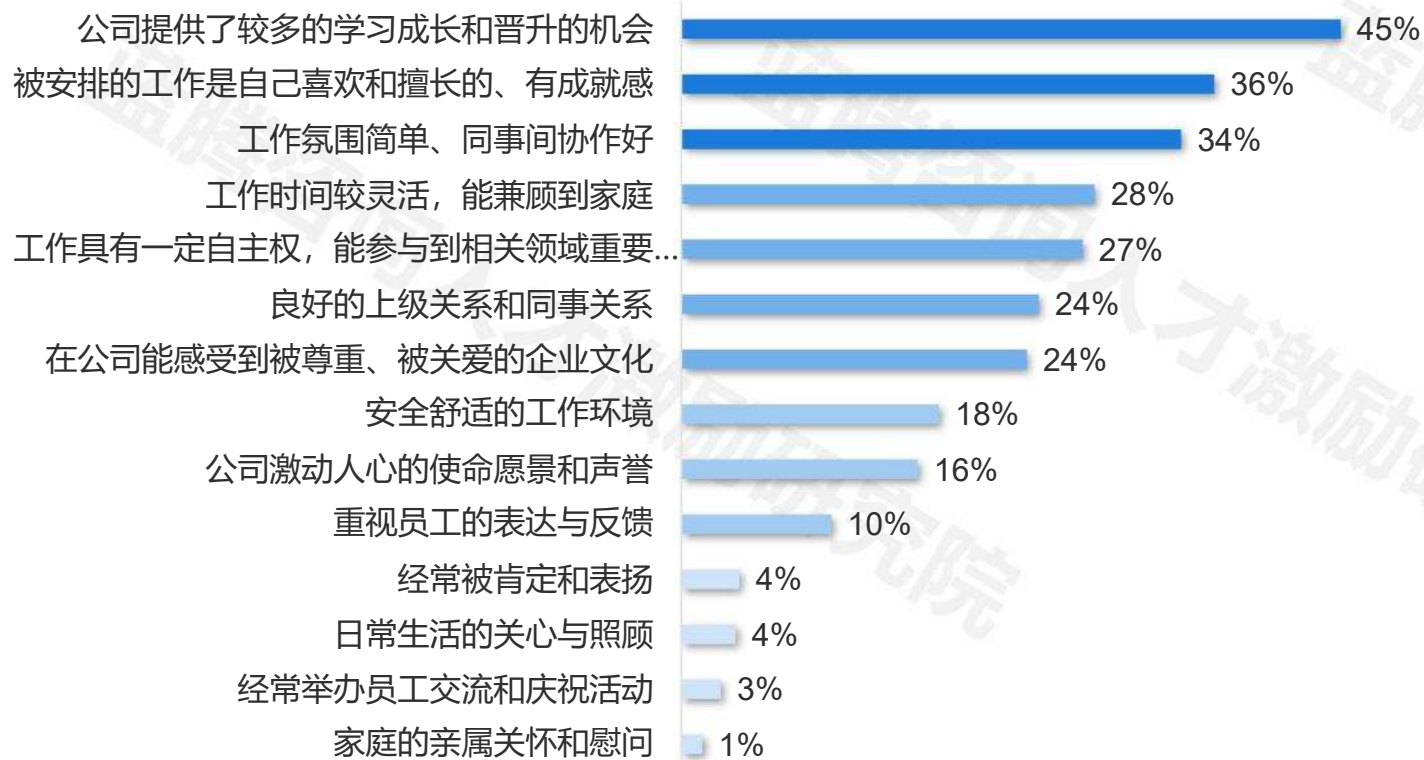
37.6%

工作安稳、有职业安全感

人才激励调研问题重要结论（Q8）——总体情况



Q8：对于非物质激励，您最看重哪些？



看重的非物质激励方式 TOP 3

TOP
1

45%

公司提供了较多的学习成长和
晋升的机会

TOP
2

36%

被安排的工作是自己喜欢的和
擅长的、有成就感

TOP
3

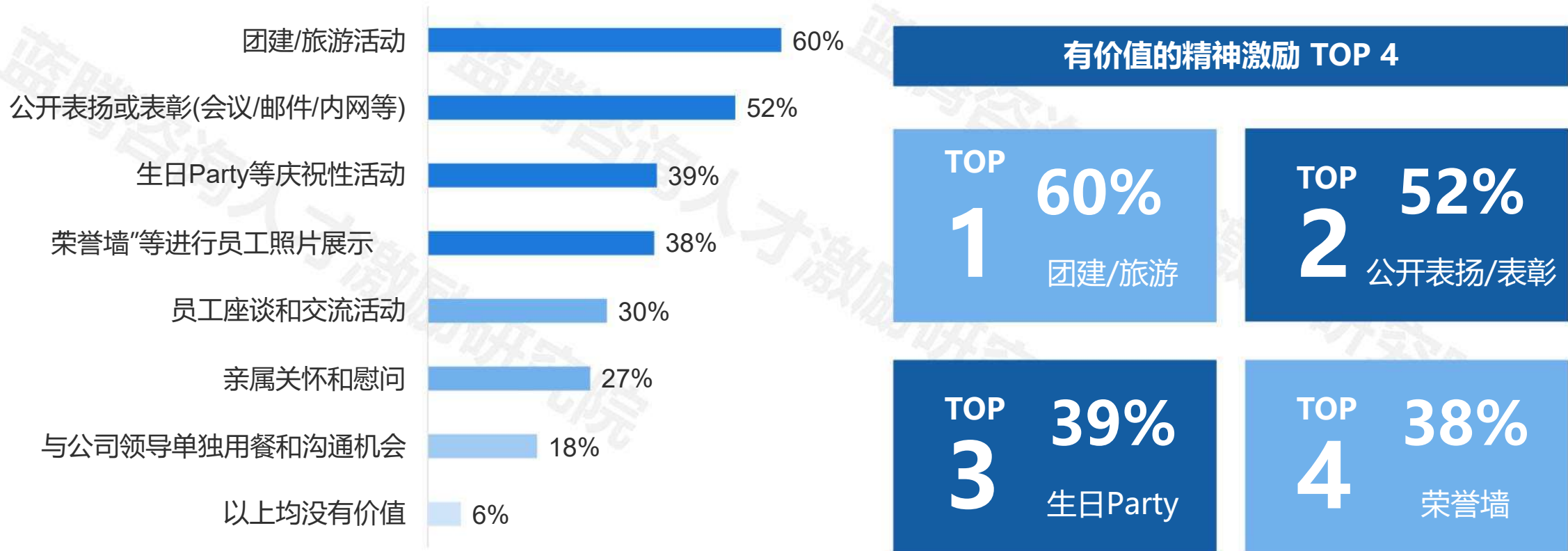
34%

工作氛围简单、同事间协作好

人才激励调研问题重要结论（Q9）——总体情况



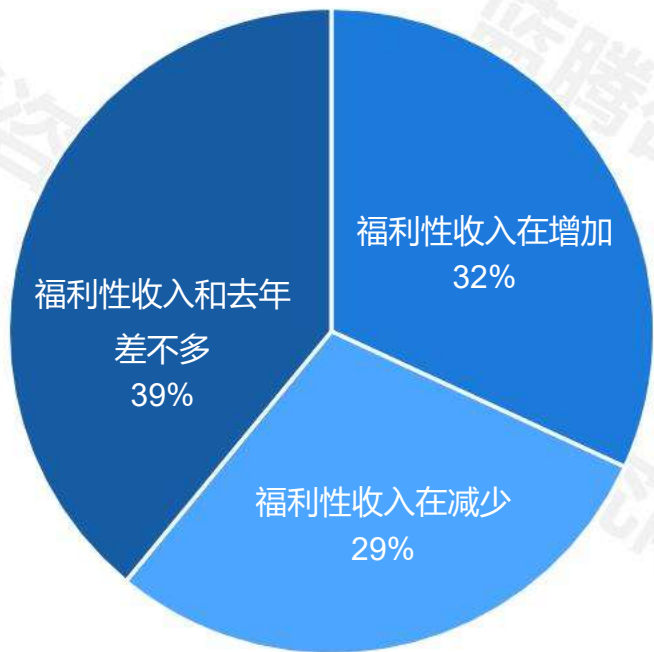
Q9：您觉得所在企业实施的哪些精神激励是非常有价值的？



人才激励调研问题重要结论（Q10）——总体情况



Q10：您的福利性收入，符合的描述是？



32%的企业员工福利性收入在增加



29%的企业员工福利性收入在减少



人才激励调研问题重要结论（Q11）——总体情况



Q10：对于企业福利，您更看重哪些？



看重的企业福利 TOP 4

TOP 1
71%
财富/津贴类

TOP 2
63%
假期类

TOP 3
35.2%
工作/生活关怀

TOP 4
34.5%
风险健康保障



02

蓝腾人才激励研究

2025年人才激励趋势

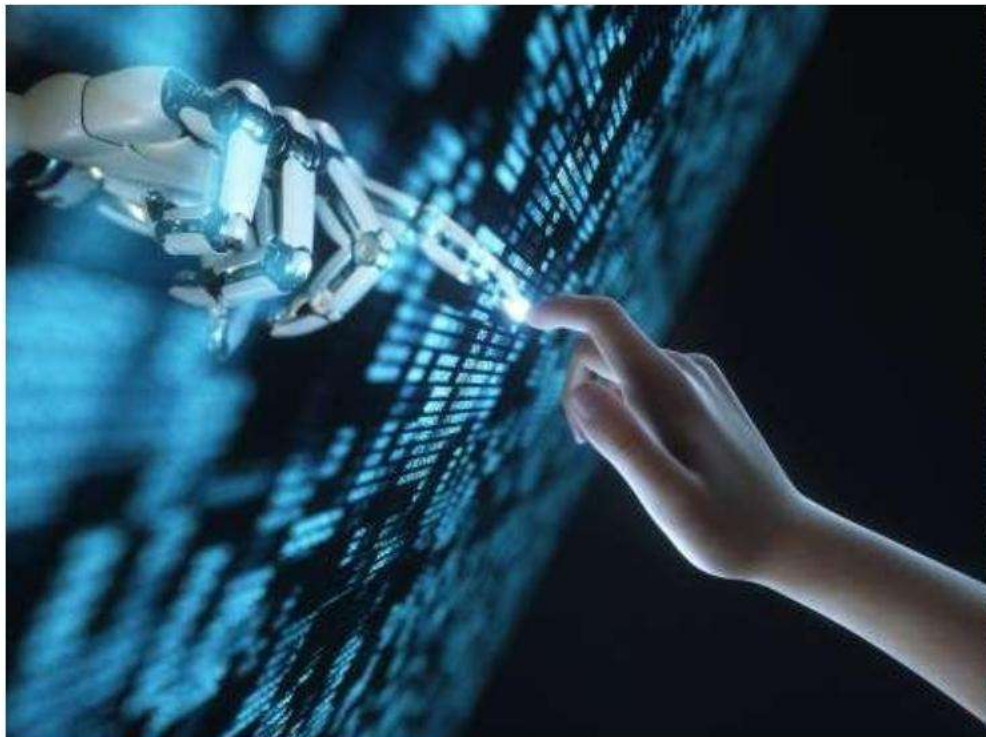


2025年人才激励趋势：拥抱DEIB时代



在延迟退休、企业出海及Z时代的背景下，员工文化多元化、年龄多元化趋势加剧，中国企业将管理结构比以往更加复杂的员工队伍，加之自媒体时代下，员工的个人声量远超以往，拥抱DEIB（**多样性、公平、包容、归属感**）时代是必然趋势，同时也推动着人才激励向**灵活性、个性化和可持续性**转型。

2025年人才激励趋势：解决迫在眉睫的AI焦虑



国民品牌DeepSeek爆火，引发了比GPT更大的关注，相比于部分先行拥抱AI者，更多的人是不得不接受AI时代的到来。据Resume Now调查显示，63%的受访者对AI的使用感到忧虑，61%担心这将导致职业倦怠的增加。**员工看到公司宣传AI会显著提升效率和生产力，可能会自然担心自己的工作量会大幅增加，同时还要面临更高的生产力期望，以及因技能不匹配被辞退的风险。**企业在逐步引入AI同时，**避免急功近利，多倾听员工声音，强调AI的辅助作用，并提供针对性培训和支持，消解AI焦虑引发的员工职业倦怠。**

2025年人才激励趋势：激励机制从利益分配向利益共享升级



在全球经济下行的浪潮下，企业发展的底层逻辑已发生根本性变革，**从资本驱动转为创新驱动，关键人才作为企业最活跃的创新要素**，其价值创造效能直接决定组织存续能力。打破传统雇佣关系下利益分配的零和博弈，**构建“价值共创、利益共享、风险共担”的共享机制**，应成为企业人才激励的战略性工程。当每个个体都成为价值创造节点时，企业便能在不确定环境中构筑起生生不息的创新生态。华为、胖东来等诸多企业的成功也证明如此。

2025年人才激励趋势：办公的时空重构



2024年底，梁建章透露，携程集团正在探索更加灵活的四天工作制度，而之前携程实行的灵活办公的结果显示员工绩效没有明显下降，公司的离职率则是下降了大约三分之一。任仕达的调查报告显示，31%的人曾因雇主未提供充足弹性工作时间离职。在多家互联网公司成功实现了灵活办公模式之后，越来越多的组织会试点推进。在非必要场景下，**混合办公+结果导向**的人才激励政策将成为必然趋势。

2025年人才激励趋势：人才激励从内部向外部延伸



随着零工经济崛起、超级个体价值爆发以及用工模式平台化转型，企业任务交付正加速突破组织边界，**从封闭的“内部劳动力市场”向开放式的“人才生态协作网络”演进**。面对**订单制交付、项目化运作、持续性共创**等多元场景，针对外部人才群体的激励体系设计，正成为企业组织变革的战略性议题。在这场生产力关系重构中，企业亟需打破传统激励机制的刚性框架，**将人才管理视角从组织内部拓展至外部**，构建具有动态适应能力的激励新范式。

人才激励案例（一）：跳海酒馆——青年社群的创新人才激励实践

蓝腾咨询
人才激励研究院

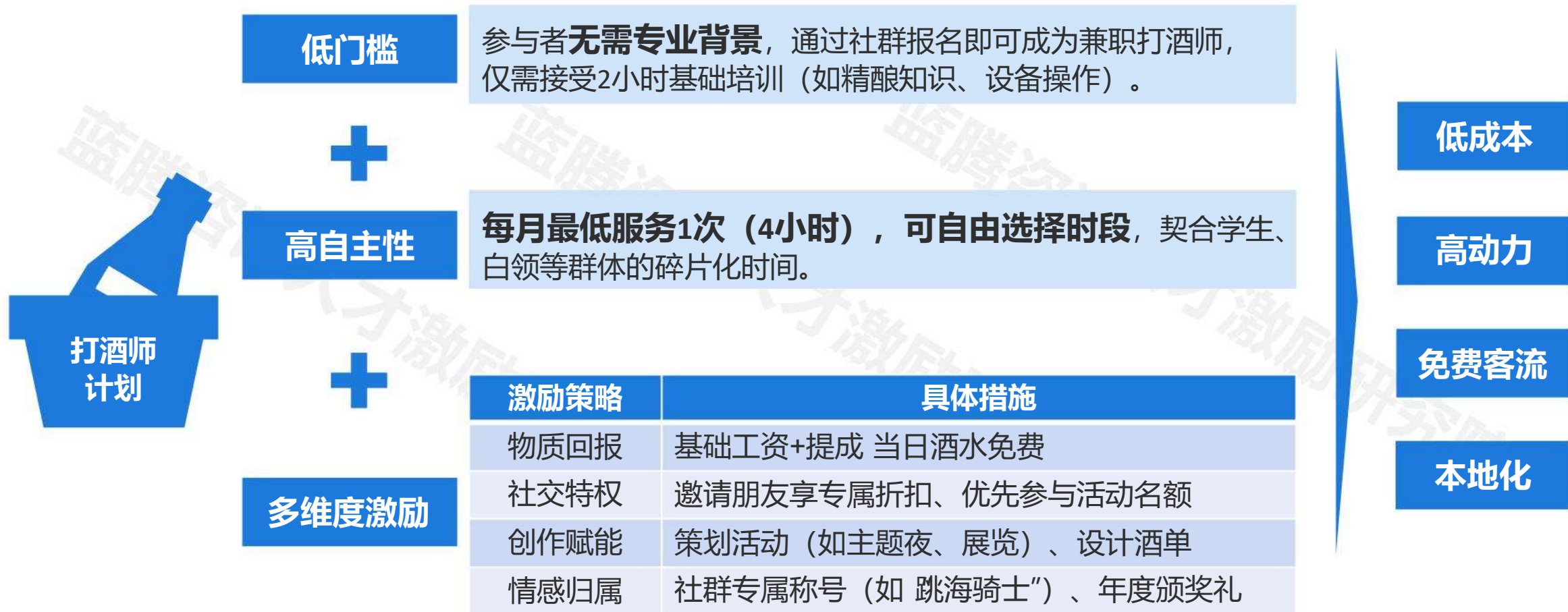


品牌简介

跳海酒馆成立于2019年，由创始人梁优（昵称 梁二狗”）从北京后海的一家30平米民房起步，凭借独特的 社群基因”和青年文化定位，迅速成长为覆盖**全国15个城市、拥有40余家门店**的连锁精酿酒吧品牌。其核心主张 啤酒是无产阶级的酒”，通过反标准化运营、强调用户共创与情感归属，成为都市年轻人的 精神灯塔”和社交避风港。

品牌以 **打酒师计划”**为核心创新点，构建了以兼职社群成员为运营主体的轻资产模式，形成了低成本、高黏性的商业闭环，**年坪效达3-4万元/平方米**，远超行业平均水平。

人才激励案例（一）：跳海酒馆——青年社群的创新人才激励实践



人才激励案例（一）：跳海酒馆——青年社群的创新人才激励实践

蓝腾咨询
人才激励研究院



底层逻辑

自我表达与认可

打酒师可主导店内氛围（如音乐选择）、发起活动（如摄影展），其创意被品牌公开采纳并落地，满足“被看见”的成就感

低成本试错体验

为有开店梦想的年轻人提供低风险实践场景，通过“吧台内外视角切换”观察社会百态，积累经验

自主性需求

打破传统雇佣关系，赋予参与者对工作内容、时间的自主选择权，如“每月仅需服务1-2次”，契合年轻人反内卷、追求灵活生活的价值观

归属感构建

通过社群身份认同（如“礼宾部”）、线下活动共创（如诗歌市集、落日环游计划），将个体嵌入集体叙事，形成情感羁绊……

人才激励案例（一）：跳海酒馆——青年社群的创新人才激励实践

蓝腾咨询
人才激励研究院



跳海酒馆的打酒师体系证明：在Z世代人才管理中，**身份赋予比薪酬更重要，文化归属比岗位描述更有效。**其本质是通过设计**低参与成本-高情感回报**的激励机制，将商业组织转化为青年群体的**社会实验场**——在这里，工作不是谋生手段，而是个体融入社群、实现自我表达的入口。这一模式为服务业、文化消费品牌提供了激活年轻人才的全新路径：**用参与感对抗功利性，用归属感消解雇佣关系。**

人才激励案例（二）：西贝「梦想工程」——以员工梦想为引擎



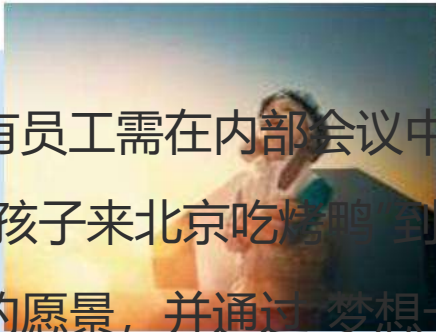
品牌简介

西贝餐饮集团成立于1988年，由创始人贾国龙从内蒙古临河的小吃摊起步，现已成为拥有400余家直营门店、年营收超62亿元的中式餐饮头部品牌。其核心理念为**“成就人”，主张“西贝的产品是人”**，致力于将每位员工从普通个体塑造成**“精品”**。通过独特的**“梦想工程”**体系，西贝构建了以员工个人梦想为驱动的组织动力系统，实现了3万名员工的自我管理与高效协同。

人才激励案例（二）：西贝「梦想工程」——以员工梦想为引擎



梦想工程：梦想表达与追踪系统



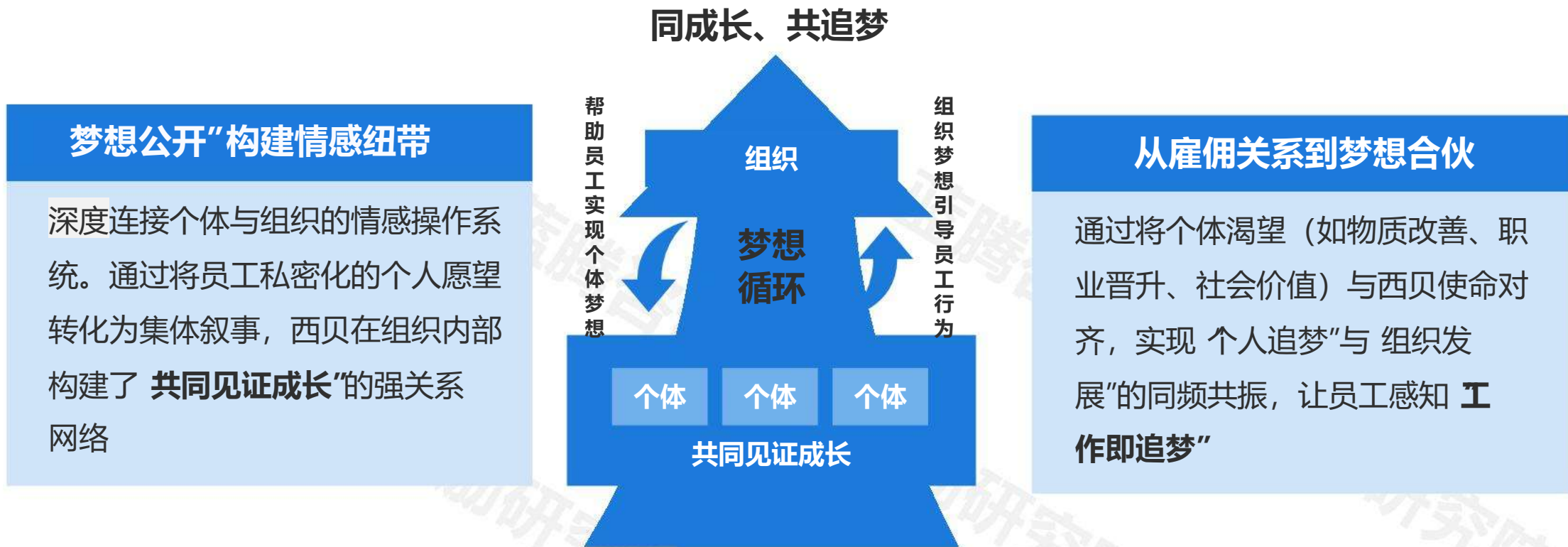
公开承诺机制

所有员工需在内部会议中**公开分享 十年梦想**”，涵盖从洗碗工带孩子来北京吃烤鸭”到高管 打造世界级餐饮品牌”等不同层级的愿景，并通过**“梦想卡” 梦想手册**形成档案化追踪

每位干部需担任下属的**助梦人**”，协助制定实现路径。例如，一名店长需帮助员工将 月薪增加500元”的愿望拆解为技能提升、绩效考核等具体行动

助梦人制度

人才激励案例（二）：西贝「梦想工程」——以员工梦想为引擎



如果组织里每个人都能找到自己的梦想，这个梦想与组织使命的方向一致，大家相互成就、共同追梦，那就是非凡组织

——西贝餐饮创始人、董事长贾国龙

人才激励案例（二）：西贝「梦想工程」——以员工梦想为引擎



西贝的“梦想工程”证明：**人才激励的本质不是控制，而是点燃。**其成功源于对人性底层需求的精准捕捉——**一个体渴望被尊重、被赋能、被成就。**这一模式为劳动密集型服务业提供了可复制的范本：将组织转化为“**梦想孵化器**”，让每个员工成为自我实现的“**创业者**”，方能实现商业价值与人文关怀的双重跃迁。



03

蓝腾咨询介绍



南京蓝腾管理咨询有限公司由多位兼具深厚理论功底与丰富实践经验的资深管理顾问共同创办，专注于为中国企业提供科学、实用、符合本土特色的人才激励解决方案，通过激活人才，赋能组织，帮助有抱负、有梦想的企业成为行业的领跑者。

使命

助力有抱负的企业成为行业领跑者

愿景

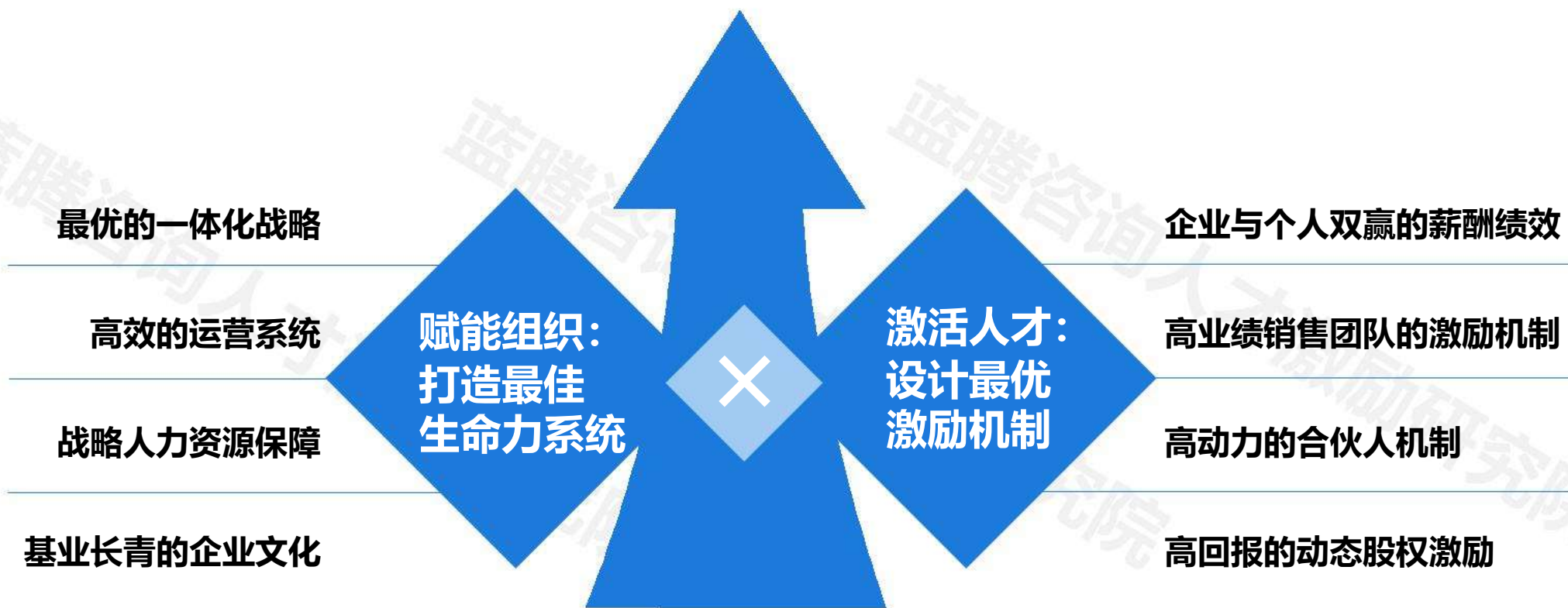
中国本土人才激励智库

产品和服务

人才激励|企业组织系统改造|人工成本优化



赋能组织 激活人才





在企业管理领域，流行的管理理论大多源自西方，我们也常强调“中国特色”，但“特色”究竟体现在哪？如何真正落地？遗憾的是，国内对于这一问题的系统研究和理论构建仍处于起步阶段。这种缺失，使得中国企业在管理实践中面临一个共同的挑战：如何在借鉴西方管理理论的同时，结合中国独特的文化背景、社会结构以及员工需求，打造真正适用于本土企业的激励体系？

为填补这一领域的研究空白，蓝腾咨询于2023年正式成立人才激励研究院，并发起全国人才激励专项调研。我们希望每年的深入调查能为中国企业提供权威的数据支持，帮助企业管理者更精准地理解员工需求，为制定符合中国特色的人才激励战略提供理论支撑和实践指导。让中国企业拥有真正属于自己的激励体系！

研究院的使命不仅是探索，更是实践。我们汇聚了大专院校、研究机构、专家学者、企业高管及行业精英，以专项研究、学术交流、研讨会、案例分享等方式，构建中国本土化人才激励体系，推动企业管理创新。



人才激励创新实践案例

企事业单位、非盈利组织和政府等社会组织人才激励创新实践案例评选和研究

人才激励方式偏好调研

不同层级、不同职能人员、不同年龄段人员对激励方式方法的不同偏好研究

人才激励白皮书

各类组织人才激励、不同层级、不同职能人员的创新激励方式与研究成果展示

底层机理研究

国人的性格与需求动机
社会群体心理
激励理论的研究

蓝腾咨询人才激励研究院—客座研究员招募（1）

蓝腾咨询
人才激励研究院



招募人数：3名

工作方式：远程+线下结合（灵活安排）

招募截止时间：2025年5月31日

申请方式

1. 申请材料

- ✚ 个人简历（包括教育背景、工作经历、研究成果等）；
- ✚ 一篇与人才激励相关的研究成果或案例分析（如有）；
- ✚ 一封自荐信，说明申请动机及对人才激励领域的见解。

2. 提交方式

- ✚ 申请材料发送：xiongyue12@sina.com，邮件标题请注明 客座研究员申请+姓名”。



我们期待这样的你

1. 专业背景

- ✦ 拥有人力资源管理、组织行为学、心理学、管理学等相关领域的硕士及以上学历，或具备同等实践经验，特殊人才可放宽要求。
- ✦ 对人才激励、绩效管理、薪酬设计等领域有深入研究或丰富实践经验。

2. 行业经验

- ✦ 具备5年以上企业人力资源管理或研究经验，熟悉不同岗位的激励模式。
- ✦ 有跨行业经验者优先（如制造业、互联网、金融、零售等）。

3. 研究能力

- ✦ 具备较强的信息与数据分析能力，能够通过定量与定性研究提炼出实用结论。
- ✦ 有独立撰写研究报告、案例分析的成果（如发表过相关论文或出版过专著）。

4. 职业素养

- ✦ 对人才激励领域充满热情，具备创新思维和批判性思考能力。
- ✦ 有良好的沟通能力和团队协作精神，能够按时高质量完成研究任务。



你的工作内容

1. 课题研究

- ✦ 参与研究院重点课题研究，如：不同岗位的主流激励方式研究、对比分析和适用性研究。
- ✦ 通过文献研究、案例分析、实地调研等方式，提炼出可落地的激励策略。

2. 案例开发

- ✦ 收集并分析国内外优秀企业的人才激励案例，撰写深度研究报告。
- ✦ 开发适用于不同行业、不同岗位的激励工具包或方法论。

3. 成果输出

- ✦ 参与撰写研究报告、白皮书或学术论文，部分成果将通过蓝腾咨询官方渠道公开发表。
- ✦ 协助研究院举办研讨会、沙龙等活动，分享研究成果。

4. 合作交流

- ✦ 与研究院核心团队定期交流，参与课题讨论与评审。
- ✦ 与其他客座研究员协作，共同推动研究项目进展。

人才激励|企业组织系统改造|人工成本优化

📍 江苏省南京市景枫中心写字楼8F



蓝腾咨询 Lead Turn

人才激励 我们专一