



- 环境资助者网络 -
CHINA ENVIRONMENTAL GRANTMAKERS ALLIANCE

2021

环境公益青年人才发展 调研报告



环境资助者网络 (CEGA)

2022年2月



- 环境资助者网络 -
CHINA ENVIRONMENTAL GRANTMAKERS ALLIANCE

环境资助者网络（CEGA）简介

CEGA（China Environmental Grantmakers Alliance）环境资助者网络于2018年1月29日启动，是中国环境资助者交流合作的平台。宗旨是运用战略慈善理念，促进环境领域资助者的合作与发展，引领未来环境领域的资助方向，实现环境领域慈善资金社会效益最大化；文化理念为：融合，共建，共享，共创环境美好未来。

CEGA不是独立的法人注册机构，依托基金会中心网运行并在决策委员会指导下工作。目前决策委员会由北京市企业家环保基金会、阿里巴巴公益基金会、北京巧女公益基金会、红树林基金会、老牛基金会、干禾社区基金会、桃花源生态保护基金会、万科公益基金会、中国绿色碳汇基金会、中华环境保护基金会、自然之友基金会、基金会中心网组成。决策委员会每届三年。决策委员会主席由决策委员会选举产生。老牛基金会理事长雷永胜、北京市企业家环保基金会秘书长张立为CEGA首任联席主席。现任联席主席为万科基金会秘书长陈一梅和老牛基金会秘书长安亚强。其它成员伙伴包括北京绿化基金会，中华环保联合会，中国国际民间组织合作促进会及华泰证券股份有限公司。

前 言

青年人才是环境公益人才队伍的核心和未来。行业里的青年人才能否“招得来”、“留得住”、“有成长”，是 CEGA 成员伙伴机构发展面临的挑战，也是 CEGA 关注的行业发展问题。在国家生态文明建设步伐加快，给环境公益组织的能力和人才队伍建设提出了更高要求的今天，对环境公益行业青年人才发展状况进行一次深入了解和系统梳理，为成员伙伴机构制定青年人才发展战略及资助规划提供依据成为迫切需要。

在 CEGA 战略合作伙伴华泰证券的倡议下，在所有 CEGA 成员伙伴的大力支持下，2021 年末，我们发起调查问卷，“倾听”行业青年公益人才的心声，“理解”机构领导者的期待；2022 年初，我们整理分析问卷结果，召开讨论会，发现共性问题，提出策略建议，形成本报告。

感谢 CEGA 成员伙伴的共同努力，感谢行业机构的通力合作，感谢每一位填写调查问卷的朋友。是大家的共同努力，使我们短时间内完成了这一项重要工作。在一起，了不起。

冬去春来，在这个万物复苏的季节，祝我们共同的环境公益事业不断发展壮大，为国家的环境大业添砖加瓦。

张瑞英

CEGA 执行主任

2022 年 2 月 8 日

目 录

执行摘要.....	2
调研方法与问卷分析.....	3
问卷设计.....	3
问卷发放和反馈.....	3
问卷结果分析方法.....	4
数据结果分析.....	5
一、青年人才的年龄、学历和工作经验结构.....	5
二、青年员工薪资水平.....	6
三、职业薪酬满意度.....	8
四、职业发展前景认可度.....	10
五、职业成就感.....	11
六、择业与去留.....	12
七、机构领导者看法.....	15
综合判断.....	17
相关建议.....	18
致谢.....	18
附件 1.《环境公益青年人才发展调研问卷》员工版.....	19
附件 2.《环境公益青年人才发展调研问卷》机构领导人版.....	22

执行摘要

青年人才是环境公益基金会及 NGO 组织蓬勃发展的重要基础，也是行业发展面临的重要挑战。在战略伙伴华泰证券的倡议和支持下，CEGA（环境资助者网络）开展本项调研，通过分析行业青年人才现状和面临的主要问题并提供分析报告，为行业基金会等重要相关方有效支持环境公益组织健康发展，助力青年人才成长提供资助策略制定依据。

本次调研通过线上问卷方式信息收集及数据分析的方式开展。问卷《环境公益青年人才发展调研》分员工版和机构领导人版两个版本，分别针对环境公益机构中的青年从业者和机构领导者。问卷发放时间为 2021 年 12 月 16 日至 12 月 30，共收到有效答卷 159 份，其中“青年从业者”答卷 103 份，“机构领导者”答卷 56 份。

分析结果显示，环境公益青年从业者的收入水平偏低，特别是社会服务机构（以下简称民非组织）和社会团体。尽管基金会青年员工的收入相对较高，但其薪资满意度较低。从年龄看，25-35 岁群体对公益成就感的追求明显减弱，这个群体也是也是工作了 3-10 年左右，对薪资满意度最低的一个群体。是否有职业规划可能是职业满意度的重要影响因素。有职业规划的青年群体中，对行业发展和所在机构的信心更高。

报告建议，对于工作 3-10 年，年龄在 25-35 岁之间的青年群体应当重点关注。他们处于对薪资满意度较低，公益价值和使命追求较弱的一个阶段。针对基金会中这部分群体薪酬满意度偏低的情况，应当通过更多公益的价值感培育，提升他们对环境公益行业的认同感。对于民非组织和社会群体，应当有可能地提升薪资水平，以达到社会对应群体的平均水平。另一方面，应当加强对他们的能力建设，提升工作的成就感。也要特别重视增加 25 岁以下青年人群体，通过诸如大学生群体中宣传和组织环境公益活动、维护和建设青年志愿者群体等方式，让更多的青年人渠道了解环境公益。

调研方法与问卷分析

问卷设计

为了更好的理解环境公益行业中青年人才的职业发展动态和诉求，并为公益组织稳定发展贡献建议，本次调研从青年员工和机构领导者两个视角，同期开展了《环境公益青年人才发展调研问卷》（以下简称《问卷》）员工版和领导人版的两份问卷调查。两份问卷旨在从自下而上和自上而下两个视角看待青年人才发展议题，为调研提供更加全面的分析依据。

具体而言，《问卷（员工版）》的调研对象是组织中的“非机构领导者”，包括无团队管理职责的基层工作者和有团队管理职责的中层员工。问卷设计围绕答卷者自身情况，涵盖个人情况、职业规划、薪资水平、未来规划、意见建议等 5 个方面，共 19 个问题。详见附件 1。

《问卷（领导人版）》的调研对象为环境公益组织中的治理群体，包括秘书长、副秘书长、主任、副主任、理事会成员等，了解决策者对相关问题的意见。问卷问题围绕机构团队中青年群体的工作能力和团队稳定性，涵盖机构规模、员工胜任力、离职率等方面，共 13 个问题。详见附件 2。

根据行业实际情况并参考国际对青年人群年龄的定义，本次调研中将青年人的年龄范围界定为 20 至 45 岁。

问卷发放和反馈

问卷于 2021 年 12 月 16 日线上分布，同月 30 日停止收集。问卷发放方式包括通过基金中心网公众号发布，行业微信群转发宣传，以及定向邀请等。本次问卷共收到答卷 159 份，其中“青年从业者”答卷 103 份，“机构领导者”答卷 56 份。有效答卷 159 份，有效率为 100%。

问卷反馈来源的区域如下图



按照基金会、社会服务机构、社会团体区分，问卷反馈来源区域如下图



问卷结果
分析方法

本报告按照以下结构分析结果并进行对比分析：

1. 按环境公益基金会、民非组织和社会团体 3 种组织类型分别分析；
2. 横向比较这三种组织类型公益组织间差异；
3. 分析同组织类型内员工与领导者看法差异；
4. 其他横向比较分析。

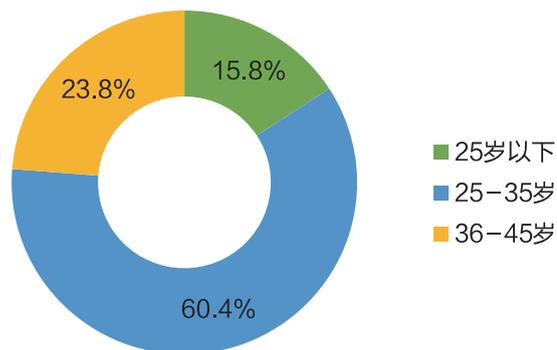
数据结果分析

01 青年人才的 年龄、学历 和工作经验 结构

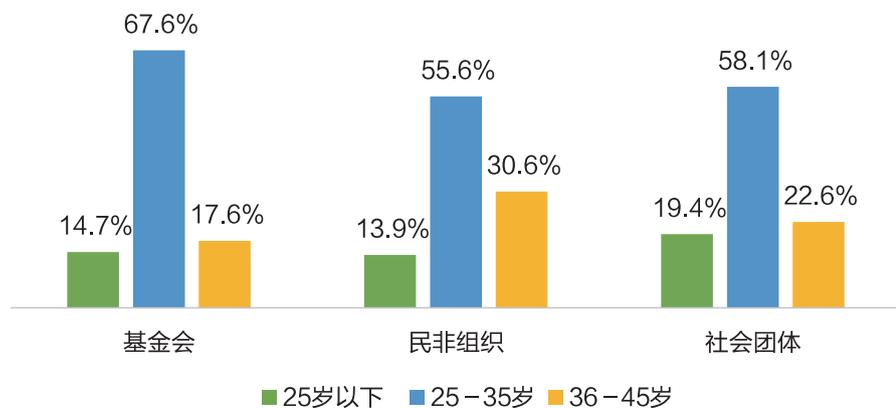
本次调研的青年人才年龄结构显示，近 60% 的员工受访者年龄在 25-35 岁之间。年龄在 36-44 岁之间的比例为 23%。这两项占比与 ABC 美好社会咨询社 2018 年调研发现^{*1}（以下简称 ABC2018）差距不大。ABC2018 显示公益组织员工年龄 25-34 岁之间占比为约 51%，年龄 35-44 之间的比例为 18%。

本次调研中年龄在 25 岁以下的受访者占比仅为 15.5%，远于 ABC 2018 显示的公益行业中同项约 27% 的水平。本报告认为，一种可能是环境公益行业 25 岁以下入职者比例远低于行业平均水平，另外一种可能是本次调研 25 岁以下青年员工参与率较低。但无论是基金会，还是民非组织和社会团体，25 岁以下员工的比例都没有高于 20%。报告认为第一种可能性较大。

受访者年龄分布



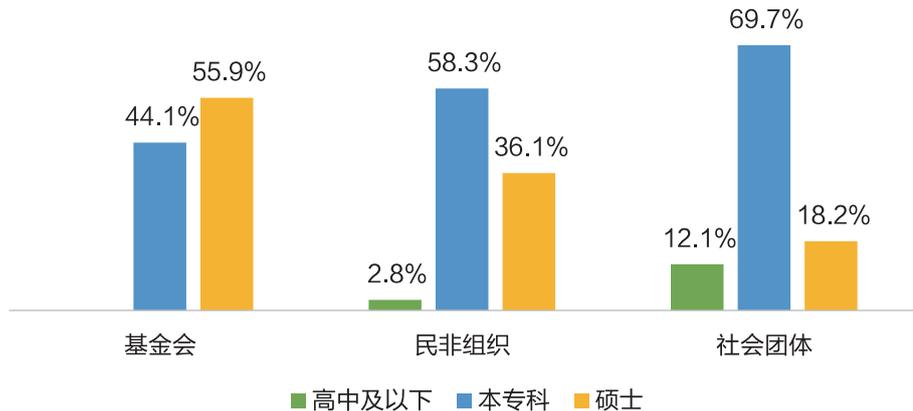
不同类型组织受访者年龄分布



1 2018 年度公益行业薪酬与人才实践调研核心发现，ABC 美好社会咨询社研究院，<https://theabconline.org/research/> 2022 年 1 月 15 日下载。

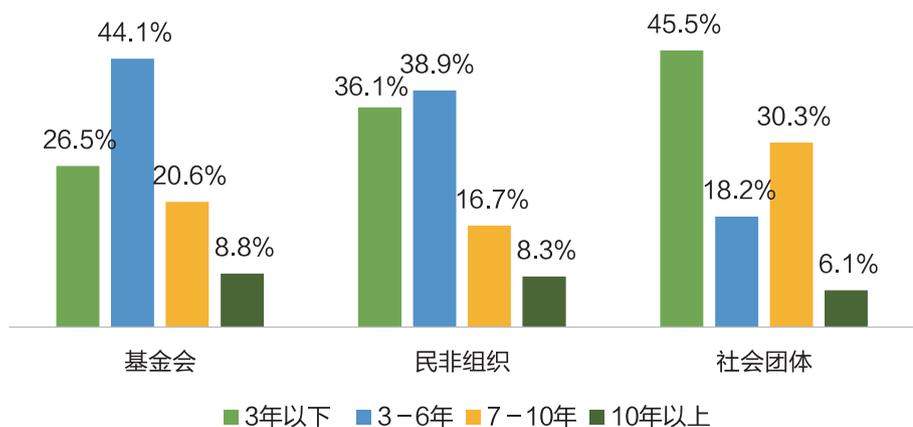
社会组织青年人才中，具备本专科及以上学历者占绝大多数，为全职员工的 95%。但在硕士及以上学历方面，不同类型的组织差别较大。基金会学历水平最高，全职员工中 58% 具有硕士及以上学历；民非组织次之，全职员工中具备硕士及以上学历的占 36%；社会团体全职青年员工学历排第三，具备硕士及以上学历的占 19%。

不同类型组织受访者学历分布



从工作经验结构看，基金会中 3-6 年公益行业从业经验的比例最高，3 年以下的比例最低。而民非组织、社会团体刚入公益行业的青年人（3 年以下）的比例依次更高。

不同类型组织受访者从业经验情况分布



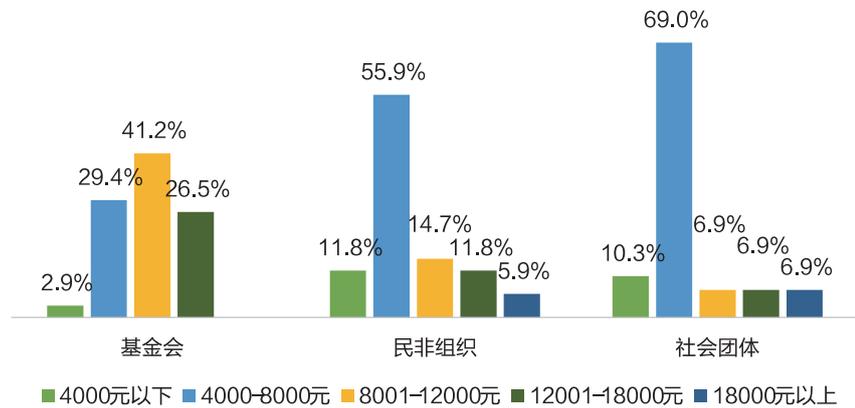
02

青年员工薪资水平

问卷结果显示，超过半数的行业全职青年员工每月工资收入在 4000 元至 8000 元之间，占比为 54%；月收入在 8001-12000 元的占比为 23%。考虑到行业员工学历较高以及公益机构较多设在大中城市或经济发达省份的情况，总体判断，青年员工的收入处于社会中等偏下水平。较高收入者（月薪超过 12000 元）仅占受访员工（全职）的 18%。

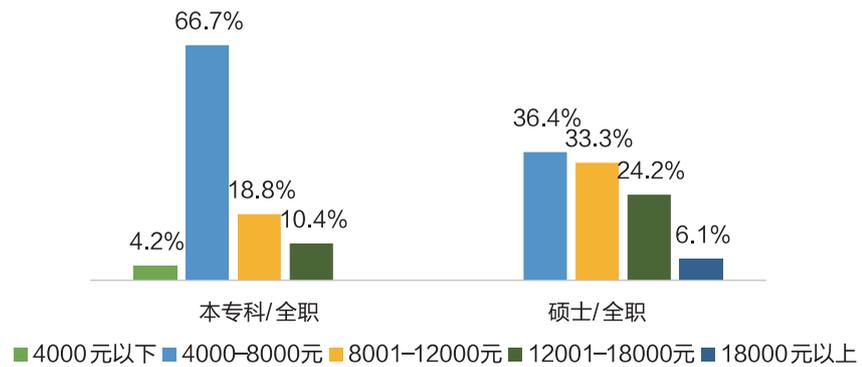
从机构类型看，基金会员工收入较高，主要分布在 8001-12000 元区间（41%），8000 元以上占比为 71%。而民非组织和社会团体的青年员工收入主要集中在 4000-8000 元区间（各自占 53% 和 61%），8000 元以上占比仅为 30%-33%。

不同类型组织受访者税前收入情况分布



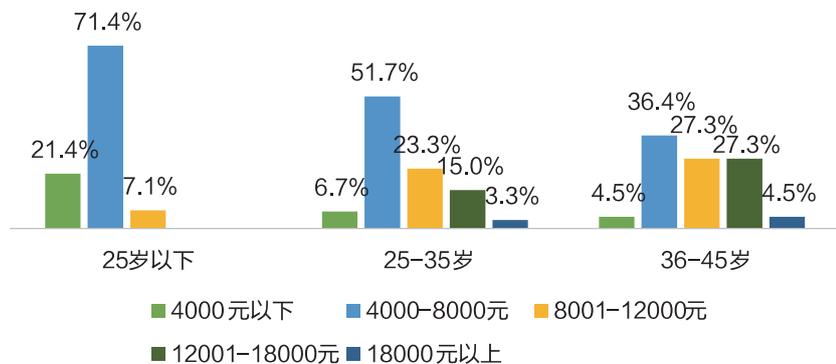
问卷显示，工资水平与学历和年龄有较强相关性。在受访者较为集中的本专科和硕士两种学历中，本科学历薪资更多集中在 4000 元 -8000 元区间，而硕士学历者分布较为平均，12000 元以上的高收入者比例明显增加。

学历与收入的关系

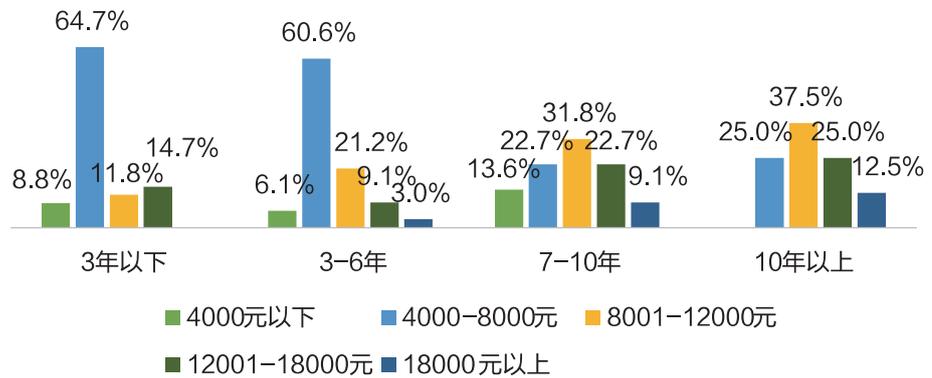


员工工资与工作经验也有明显的相关性。其中在公益行业工作 6 年以内的，收入差别不大，以 4000-8000 元为主，占此段群体的 58% 左右。公益行业工作 7-10 年组与 10 年以上组，有明显的收入随经验增加的趋势，两者都呈现收入区间更均匀分布的特点，并以 8000-12000 元最多。

年龄段与收入的关系



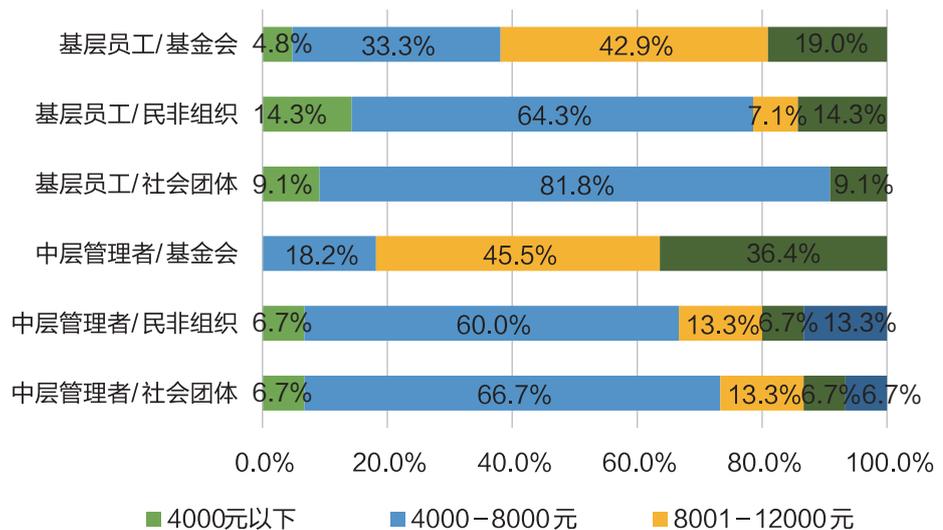
从业经验与收入的关系



问卷结果显示，公益行业青年人才收入与学历、工作经验（年龄）都有较强的相关性。从机构类型来看，可能由于基金会能够提供更高的薪资待遇，也相应能够吸引更高学历和职业经验的人才。

管理层级与薪酬的关系显示如下图。基金会中层管理者收入者 8000 元以上的占 81.8%，少于 8000 元的仅占 18.2%。而民非组织和社会团体中层管理者的收入多在 4000-8000 元区间（6 成以上），较少超过 8000 元的比例较少。

不同类型组织岗位层级与收入的关系

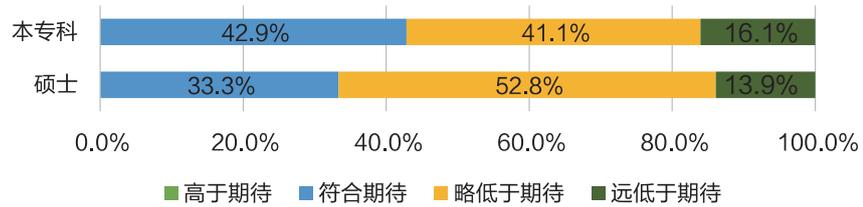


本次调研以工资收入是否符合预期作为分析薪酬满意度的指标。

从学历角度分析，比较占环境公益组织受访者最主要的本专科和硕士两个挡位。本专科学历者认为工资水平符合期待的较多，占 43%；认为略低于期待的为 41%。而硕士学历者认为工资略低于期待的为 53%，符合期待的仅为 33%。总体呈现学历越高，期待值越高的情况。但两档中认为远低于期待的都不高（~5%），可能是因为行业人员流动性较强，对工资水平强烈不满意的人员因已离开行业。

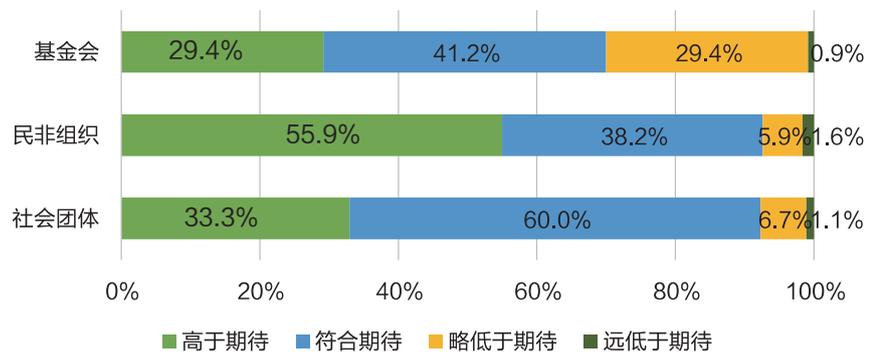
03 职业薪酬满意度

不同学历的薪资满意度



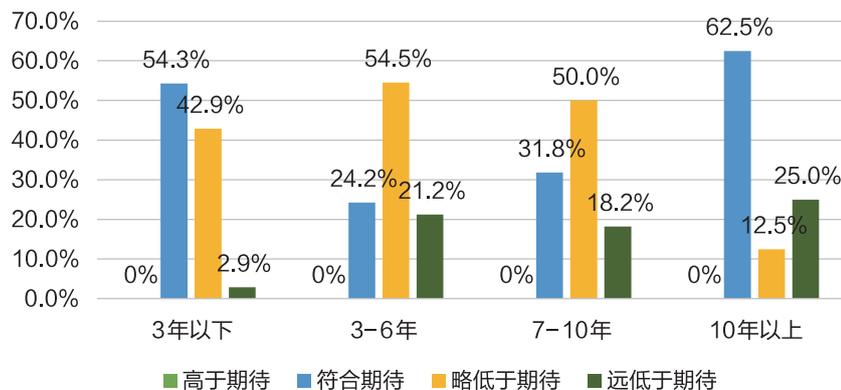
问卷结果显示,基金会青年员工对工资水平满意度最低,只有29%的人表示符合期待,另有29%的员工表示远低于期待。民非组织员工对工资水平最为满意,56%认为符合期待,仅有6%的员工认为略低于预期。这可能与基金会员工平均学历水平较高有关。

不同类型组织受访者薪资满意度



以从业时间来看,3年以下的员工虽然收入水平最低(主要集中在4000-8000元),但认为工资水平符合预期的比例最高(51%)。而3-6年经验的员工,收入水平增加不明显,但可能由于期待值提高,他们中认为工资水平符合预期的比例最低(23%)。7年以上经验的员工,随着工资水平的上涨(8000元以上的比例增加),工资符合期待的占比也逐渐走高。10年以上员工认为工资符合比例的最高(63%)。造成这个现象另外可能的因素是,认为工资水平低于预期的员工逐渐离开行业。

从业经验与薪资满意度关系



因此从薪酬角度看,可以认为在行业内工作3-10年是“不稳定”期,其中3-6年更加不稳定。

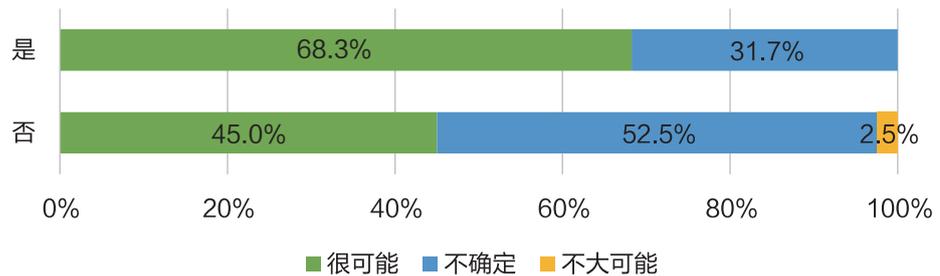
04

职业发展前景认可度

青年员工受访者中，61%的人认为自己有职业发展规划，其余39%表示没有。基金会青年员工中认为自己有职业发展规划的比例相对较低，为53%。而非组织和社会团体中比例更高，分别为67%和64%。

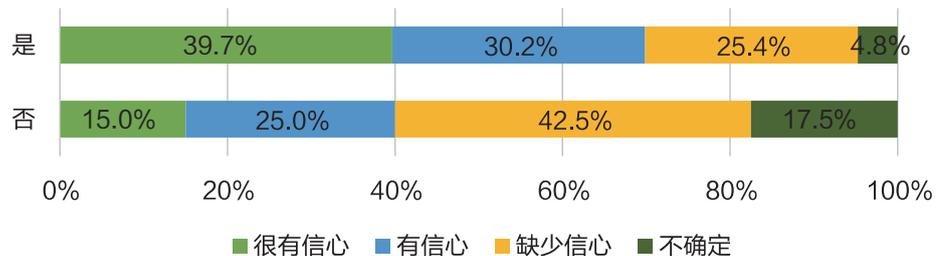
对有职业发展规划的员工而言，84%的人认为目前所从事的工作非常符合或符合自己的职业发展规划，68%的人表示未来2年将很可能继续留在公益行业，60%的人非常认同或基本认同所在岗位有提升通道，70%的人对目前所在机构很有信心或有信心。而对于没有职业的员工中，认为从事工作非常符合或符合的只占30%，认为未来很可能留在公益行业的降至45%，不确定或不大可能的升至58%；认同岗位有职业提升通道的只占35%，对目前机构有信心的比例仅为40%。

职业规划与员工留在公益行业可能性的关系

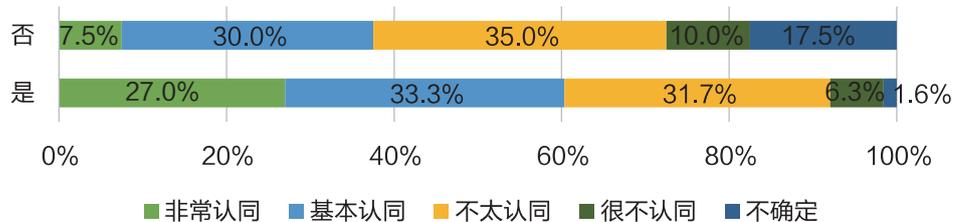


*“是”表示有职业规划。“否”表示没有职业规划。“很可能”、“不确定”、“不大可能”为受访者回答问题“未来两年您继续留在环境公益行业的可能性？”的选项。

职业规划与员工对所在机构发展信心关系

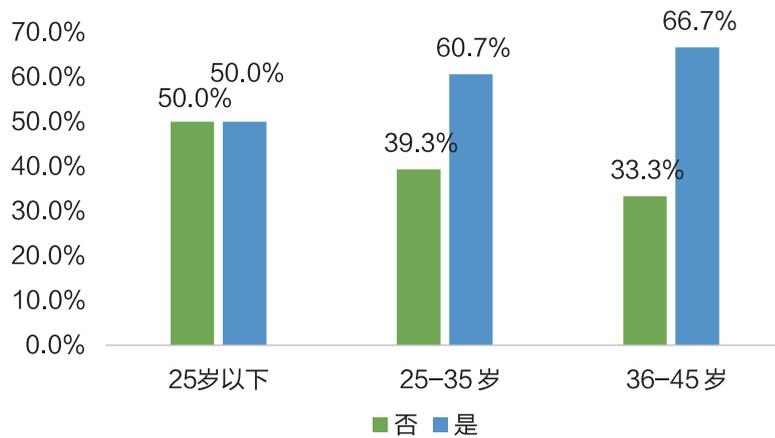


职业规划与对自身职业通道认同程度的关系



随着年龄的增加，认为有职业规划的比重增加。25岁以下的青年员工认为自己没有职业规划的占50%。数据显示学历对十分有职业发展规划影响不大。

受访者年龄与是否有明确职业规划的关系



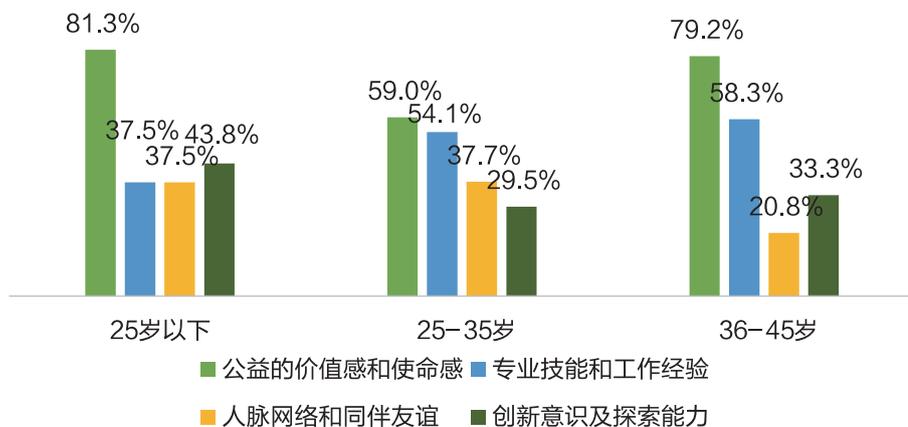
报告认为员工是否有职业发展规划对其职业方向认可度十分重要。因此在 25 岁以下青年员工中建设职业发展规划十分必要。

05 职业成就感

在受访的全职员工中，75% 的员工选择“公益价值感和使命感”作为除工资外个人最看重的工作收益，明显高于“专业技能和工作经验”（52%）、以及“人脉网络和同伴友谊”（32%）、“创新意识和探索能力”（32%）。显示青年员工十分看重工作中的公益价值感和使命感。基金会、民非组织和社会团体三种类型机构间差别不大。

分年龄看，呈现先高后低再高的趋势。25 岁以下的青年人看重公益价值和使命（81%），并且对创新和探索有较高的热情（44%）。而 25-35 岁之间的青年人，对公益价值和使命的追求明显减弱（60%），看重专业技能和工作经验的比例增加（54%），同时对创新和探索的热情明显降低（30%）。在 36-45 岁年龄段，对公益价值感和使命感追求的比例再次升高（79%），同时依旧保持对专业技能和工作经验的看重（58%）。

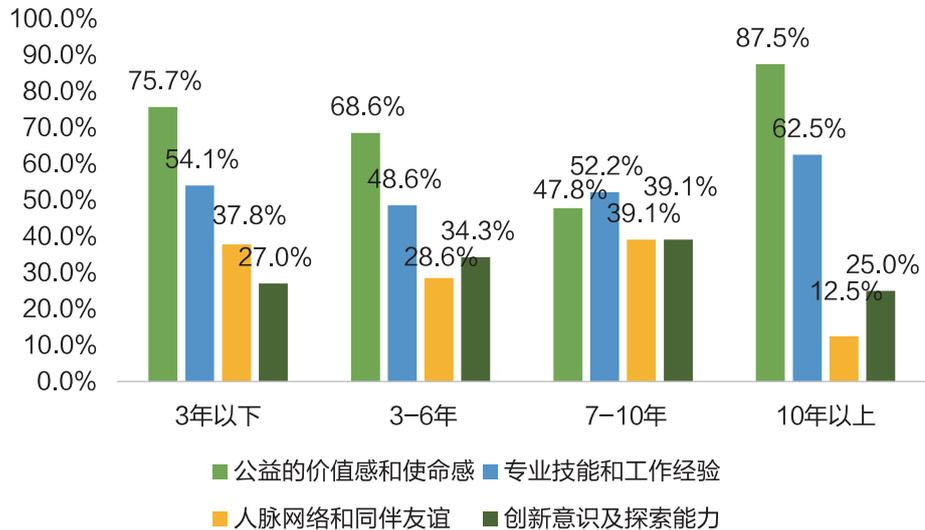
不同年龄段的受访者看重的工资外工作受益



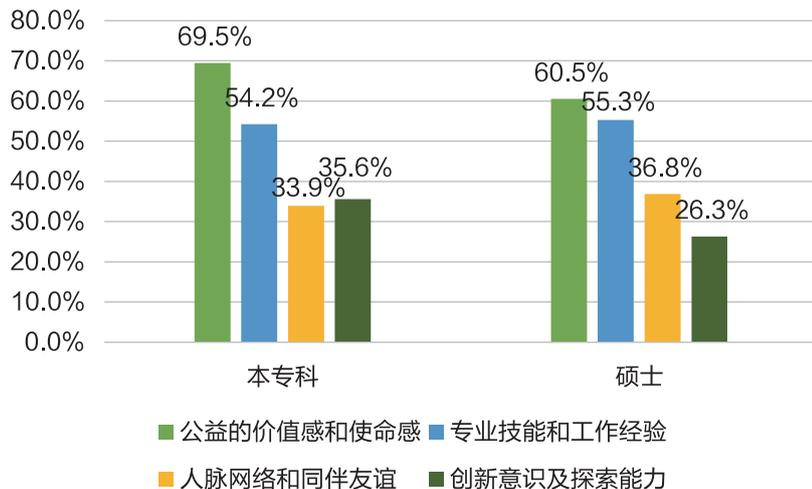
从员工从业时间维度看，对公益价值和使命的追求，也呈现类似的逐渐走低再走高的情况。在公益行业工作 7-10 年段的员工中最低（48%）。从学历角度看，本专科和

硕士在看重的收益方面差别不大，学历低的本专科员工似乎更看重公益价值和使命感一些（高出约 10 个百分点）。

不同从业经验的受访者所看重的工资外工作收益



不同学历的受访者所看重的工资外工作收益



06

择业与去留

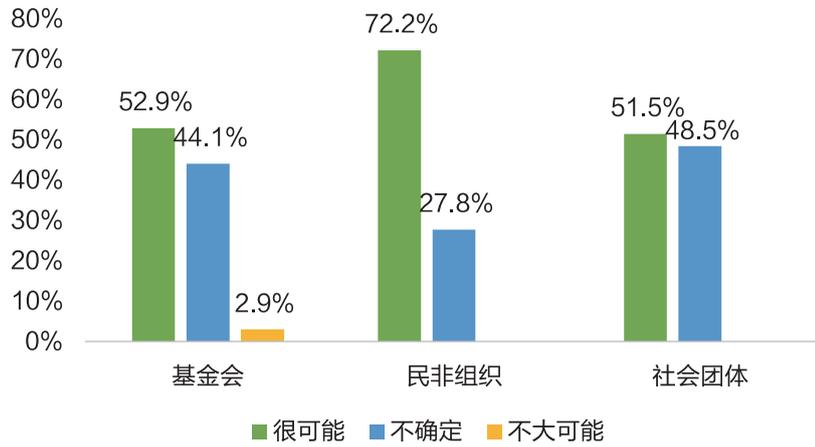
受访者中，有 59% 的人表示将在未来 2 年继续留在公益行业，40% 的人表示不确定。目前不大可能的仅有 1 位，占比不足 1%。而近 50% 的受访者表示很可能将在未来 2 年继续留在现机构，表示不确定的占 33%。

ABC 美好社区咨询社 2017 年相关调研报告 2 显示，40.3% 的员工“考虑过未来 1-2 年离开所在机构”。对比本调研中，环境公益行业青年员工认为“不确定”、“不大可能”、“肯定不可能”未来 2 年留在先机构的比例合计 50.5%。则显示环境公益行业的员工稳定性更低。

基金会的青年员工中表示未来 2 年将“很可能”继续留在本机构和公益行业的，分别为 50% 和 53%。社会团体与基金会的情况相似，两项比例分别为 48% 和 52%。而两项在民非组织中，显示虽然可能留在现在机构的占比一样（50%），但愿意继续留在公益行业的高出很多（72%）。显示民非组织员工对公益行业的认可度更高。

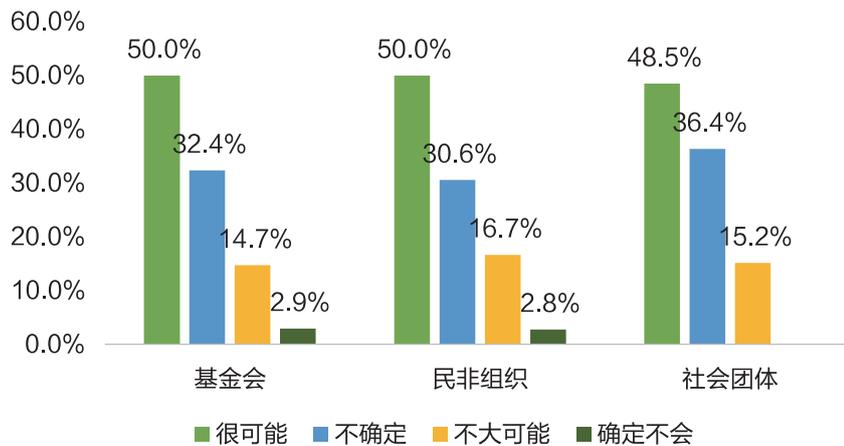
不同类型组织的受访者

未来两年留在公益行业的愿意



不同类型组织受访者

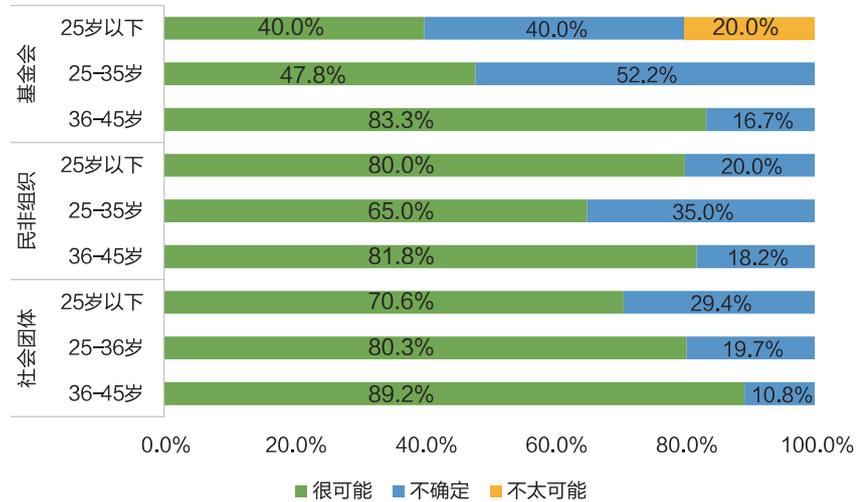
未来两年留在当前机构的意愿



由于不同类型的组织在未来去留方面有较大差异，以下分别进行分析。

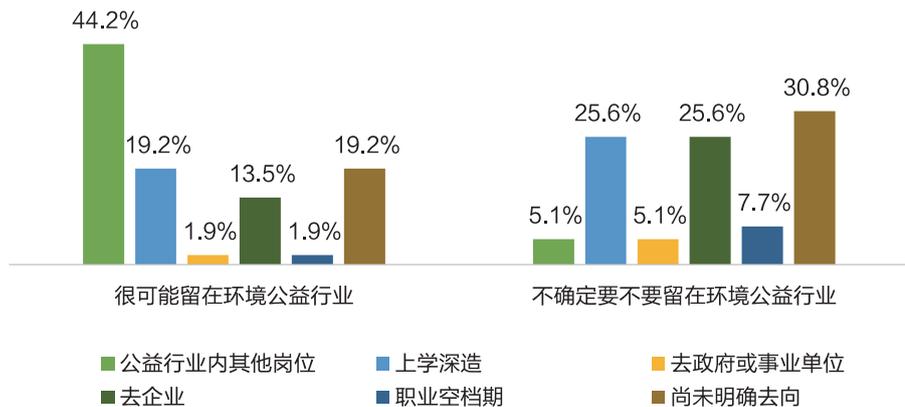
按照年龄来看，基金会员工随着年龄增加，对未来 2 年留在公益行业的认同程度越来越高，在 36-35 岁组与民非组织差别不大。而在 25 岁以下年龄段，民非组织中员工最为可能 2 年内继续留在公益行业，尽管在 25-35 年龄段，对 2 年内留在公益行业肯定度有所降低，但总体仍然保持了对公益行业的认可。

不同类型组织中不同年龄段受访者 未来两年留在公益行业的意愿



在回答“如果您未来一年内打算离职”这一假设性条件下的离职后去向时，对于表示未来2年很可能留在公益行业的受访者，38%的人选择其他公益岗位，去上学和未明确的各为16%。而对于表示未来2年不确定是否留在公益行业的员工，仅有4%表示会换一个公益岗位，而更多人表示选择上学深造、去企业或未明确。比例在23%–29%之间。

受访者离职去向*



* 本问题为在“如果您未来一年内打算离职”的假设性条件下的择业选择。

对于择业的考虑因素，回应的青年员工中认为工资待遇和个人专长的发挥最为重要，两者重视程度差不多，分别为68%和65%。公益使命感的追求相对不高，为42%。

分组织类型看，基金会员工在择业考虑因素上特别看重工资待遇（85%）和个人专业才能得到发挥（70%），而对公益的使命感和成就感考虑较少（26.47%）。民非组织青年员工对工资待遇的追求相对较小（53%），但更看重个人专业才能得到发挥（75%）以及有和谐的工作环境。公益使命感和成就感并不很高（47%）。社会团体员工的择业诉求较为平均，一定程度上看重工资待遇（67%）以及和谐的工作环境（67%），同时对公益使命感和发挥个人才能也有一定要求（分别为52%和48%）。

07

机构领导者
看法

（一）受访机构规模

受访机构中基金会规模多在 10-20 之间，占 55%。民非组织机构的人数较少，通常在 5 人以内，占受访对象的 67%，超过 10 人的机构仅占 15%。社会团体的情况与民非组织相似，53% 的受访对象，所在机构少于 5 人，超过 10 人的占 26%。

（二）青年员工加入机构原因

约八成的机构领导者认为公益的使命感和成就是青年员工加入团队的关键因素，占比最高。其次是个人专业才能得以发展，以及和谐的工作环境。各类型组织差距不大。仅有 30% 的领导者认为薪资待遇是员工选择本机构的看重因素。显示环境公益机构领导者并不太认为本机构具有很强的薪资竞争力，而更自信于机构能够满足青年员工对公益使命感成就感，以及对良好工作环境的要求。

（三）青年员工工作能力满意度

基金会领导者对青年员工能力的满意度较高，64% 的领导者认为“符合期待”或“高于期待”。而民非组织中情况相反，仅有 37% 的领导者认为青年员工能力“符合期待”或“高于期待”，大部分（63%）的受访民非组织领导者认为略低于或远低于期待。受访的社会团体情况与民非组织类似，仅 40% 的领导者认为符合或高于期待。

对于基金会来说，员工最需要提高的素养和能力为“专业技能与实操经验”和“探索创新精神”，分别占反馈领导者的 91% 和 82%。要求提升员工的公益价值感使命感的领导者相对较少，占 55%。领导者对吃苦耐劳和服从领导方面，提升要求的不多（均约为 18%）。

对民非组织而言，认为员工需要提高公益价值感和使命感的领导者比例明显较高（63%），对吃苦耐劳品质的要求也大大提高，占 56%。社会团体领导者认为青年员工最需要提高公益价值和使命感的比例最低，为 33%。

（四）团队稳定性

在基金会中，63% 的领导者认为青年员工离职对机构发展有“一定影响”或“较大影响”，认为没有影响或影响不大的占 37%。在较大规模的基金会中（10 人以上），稳定性明显增加，认为没有影响或影响不大的提高到 50%。

在民非组织中，占大多数的 5 人以下的机构领导者反馈中，青年员工的离职对其机构“有一定影响”“较大影响”以及“严重影响”的合计占比为 55%。并没有显著高于民非组织的平均水平（59%）。

在认为青年员工离职对团队稳定性有一定影响的基金会领导者中，83% 的人会选择岗位提拔和增加文化认同来提升稳定性，50% 的领导者会选择提高工资的方式增加稳定性。

同样问题，民非组织的领导者则更倾向于采取提高工资待遇的方式增加稳定性，选

择比例占 70%。

共有 18 位机构领导人给青年人才培养提出了具体建议，占受访领导者总数的约 1/3。其中基金会领导者提出要扶持青年人才成长，应当加强专业培训，解决人才编制和落户的具体困难。也有基金会领导者希望青年人才多了解公益行业，具备公益精神。民非组织机构领导者的意见角度集中在提高薪资水平，有些建议涉及提供学习机会和发挥空间。社会团体领导者的建议用灵活的方式用人，包括志愿服务，并且希望青年人多独立自己和提高能力。

综合判断

相对于较高的学历，环境公益从业者的收入水平偏低。主要集中在 4000-8000 元之间，月收入高于 12000 元的比例仅占 18%。这一薪资分布情况，与 ABC 美好社区 2018 年相关调研报告显示的情况类似。青年员工的工资水平与学历相关的同时，也与工作经验相关。在公益行业内从业 6 年以内的收入差别不大，以 4000-8000 元为主，工作 7 年以上组的，收入明显有随着经验增加的趋势。基金会员工的收入较高，他们的硕士学历占比也更高。显示资金较为充裕的基金会能够吸引更高学历的青年群体。

相对于较高的薪水，基金会青年员工对薪资的满意度最低，而工资相对较低的民非组织，反而对薪酬的满意度更高。一方面可能是因为民非组织中员工的学历相对较低，而学历偏低的群体更容易满足于自己的薪资水平。同时我们认为，薪资满意度也与其他因素有关。从年龄看，在公益行业 3-6 年的群体对薪资水平最不满意。公益 10 年后的群体对工资的满意度最高。

是否有职业规划可能是职业满意度的重要影响因素。在认为有职业规划的青年群体中，对行业发展有信心，对所在机构发展有信心的比例远高于自认为没有职业发展规划的群体。而越是年轻的群体，显示有职业规划的比重越小，因此应当协助更多 25 岁以下青年群体做自己的职业规划。

数据显示，25-35 岁群体对公益成就感的追求明显减弱。这个群体也是也是工作了 3-10 年左右，对薪资满意度最低的一个群体。

根据与 ABC2017 调研结果的初略比较，环境公益行业考虑未来 2 年离开所在机构的比例，要高于公益行业的平均水平。其中基金会人员的流行意向更高，特别是 25 岁以下的青年群体。而民非组织的稳定性最好。这与这些类型机构员工对自己薪资满意度正相关。

环境公益机构领导者普遍认为公益的使命和价值感是青年员工加入机构的关键原因之一，这和青年员工选择职业最看重的因素有所出入。机构领导者普遍认为员工是因为薪资待遇才选择机构的，和员工对薪资的满意度相比，显得偏低。

基金会领导者对青年员工工作能力的满意度较高，而民非组织和社会团体对青年员工的能力满意度较低。民非组织领导者更强调提升吃苦耐劳的品质。这可能与民非组织一线工作环境较为辛苦有关。

领导者普遍认为青年员工离职对机构发展有一定程度以上的影响。较大规模的机构稳定性更好。民非组织机构领导更倾向于用提高薪资的方式增加团队稳定性。

相关建议

工作 3-10 年，年龄在 25-35 岁之间是需要重点关注的群体。他们处于对薪资满意度较低，公益价值和使命追求较弱的一个阶段。可能也是处于事业爬坡和成家立业的重要阶段，职业和生活的压力更大。

尽管基金会中薪酬水平相对较高，但由于学历更高，他们对于薪酬的期待也更高。应当通过一线工作参与和调研的方式，让他们更多看到公益的价值和意义，提升他们对环境公益行业的认同感。对于民非组织和社会团体，应当有可能地提升薪资水平，以达到社会对应群体的平均水平。另一方面，应当加强对他们的能力建设，提升工作的成就感。

职业规划对职业的稳定性十分重要。应当提升新入职青年人的职业规划意识和能力，让他们看到环境公益行业发展前景，清晰上升渠道和空间，掌握自我提升的方法。

25 岁以下青年人群少于公益平均水平，应当引起重视。可以在大学生群体中宣传和组织环境公益活动，让大学生了解和喜爱环境公益。维护和建设青年志愿者群体，让更多的人了解环境公益。

致谢

感谢 CEGA 伙伴华泰证券对本次研究的倡议和资金支持，并对调研设计有所指导。感谢 CEGA 成员和伙伴单位大力参与和转发本次调研问卷。

项目执行人员

调研问卷设计：张瑞英 乔峰 韦晔

问卷分析：乔峰 祝伟强

报告撰写：乔峰

附件 1. 《环境公益青年人才发展调研问卷》员工版

第 1 题 您所在机构的性质 [单选题]

选项
基金会
民非组织（社会服务机构）
社会团体
社会企业

第 2 题 您在机构内的职务层级 [单选题]

选项
主要负责人（秘书长、执行主任等）
理事会成员
中层管理者（项目总监、项目主任等团队负责人）
基层员工（岗位无管理职责）

第 3 题 全职兼职情况 [单选题]

选项
全职
兼职
志愿者 / 实习生 / 义工

第 4 题 您的年龄 [单选题]

选项
25 岁以下
25-35 岁
36-45 岁
45 岁以上

第 5 题 您的学历 [单选题]

选项
高中及以下
本专科
硕士
博士

第 6 题 您在公益行业工作时间 [单选题]

选项
3 年以下
3-6 年
7-10 年
10 年以上

第 7 题 您在目前机构的工作时间 [单选题]

选项
3 年以下
3-6 年
7-10 年
10 年以上

第 8 题 您是否有明确的职业发展规划（如答案为是，请完成下一题 [单选题]

选项
是
否

第 9 题 您当前所从事的工作是否符合您的职业发展规划 [单选题]

选项
非常符合
基本符合
不符合
不确定

第 10 题 您是否认同您的岗位有职业提升通道 [单选题]

选项
非常认同
基本认同
不太认同
很不认同
不确定

第 11 题 您是否对您所在机构的发展有信心 [单选题]

选项
很有信心
有信心
缺少信心
不确定

第 12 题 你目前税前收入的水平是 [单选题]

选项
4000 元以下
4000-8000 元
8001-12000 元
12001-18000 元
18000 元以上

第 13 题 您觉得您目前的工资水平是否符合您入职时的期待 [单选题]

选项
高于期待
符合期待
略低于期待
远低于期待

第 14 题 除工资外，您觉得目前的工作给你带来收益中，您最看重的是： [多选题]

选项
公益的价值感和使命感
专业技能和工作经验
人脉网络和同伴友谊
创新意识及探索能力
其他（请注明）

第 15 题 未来 2 年您继续留在环境公益行业的可能性 [单选题]

选项
很可能
不确定
不大可能
确定不会

第 16 题 未来 2 年您继续留在现机构的可能性 [单选题]

选项
很可能
不确定
不大可能
确定不会

第 17 题 如未来一年内打算离职，您离职后最可能的去向是： [单选题]

选 项
公益行业内其他岗位
上学深造
去政府或事业单位
去企业
职业空档期
尚未明确去向
其他（请注明）

第 18 题 以下哪些是您选择行业或岗位去留的主要考虑因素： [多选题]

选 项
工资待遇
公益使命感和成就感
积极和谐和工作环境
个人专业和才能得以发挥
受尊重的社会地位
得到领导同事伙伴的赏识
其他

第 19 题 您对环境公益行业人才发展有何具体建议 [填空题]

附件 2. 《环境公益青年人才发展调研问卷》机构领导人版

第 1 题 您所在的机构性质为 [单选题]

选项
基金会
民非单位（社会服务机构）
社会团体
社会企业

第 2 题 您在机构内的职务 [单选题]

选项
秘书长、执行主任
副秘书长、副主任
理事会成员

第 3 题 您在目前机构工作时间 [单选题]

选项
3 年以内
4-6 年
6-10 年
10 年以上

第 4 题 贵机构全职员工数量为 [单选题]

选项
1-5 人
6-10 人
10-20 人
20 人以上

第 5 题 贵机构中年龄在 45 岁以下的青年人所占比例 [单选题]

选项
0%-25%
25%-50%
50%-75%
75% 以上

第 6 题 您认为青年人选择加入贵机构主要看重哪些因素（多选） [多选题]

选项
薪资待遇
公益使命感和成就感
积极和谐的工作环境
个人专业或才能得以发展
受人尊重的社会地位
其他

第 7 题 过去 3 年，您机构青年员工离职者中， [矩阵多选题]

题目 \ 选项	约 0%	约 25%	约 50%	约 75%	约 100%
服务时间为 1 年以内比例					
服务时间为 1-3 年的比例					
服务时间为 3 年以上的比例					

第 8 题 过去 3 年您机构的离职率为： [填空题]

(解释：离职率 = 当期离职总人数 / (期初人数 + 当期新进总人数) * 100%)

第 9 题 总体而言，您觉得青年员工的能力是否符合您的期待 [单选题]

选项
高于期待
符合期待
略低于期待
远低于期待

第 10 题 您觉得青年员工最需要提升的职业素养或能力包括： [多选题]

选项
公益价值感和使命感
专业技能和实操经验
创新意识及探索精神
吃亏耐劳的意志品质
服从机构或团队管理
其他 (请填写)

第 11 题 贵机构的青年员工离职情况是否对机构的发展造成影响 [单选题]

选项
没有影响
有一定影响
影响不大
影响较大
严重影响

第 12 题 如果对机构造成一定影响，贵机构采取哪些措施提高人员稳定性？ [多选题]

选项
提高工资待遇
能力培训
价值和认同
岗位提拔
其他 (请注明)

第 13 题 您对环境公益行业青年人才稳定和发展有何具体建议 [填空题]



环境资助者网络 (CEGA)

地址：北京市东城区东四北大街 107 号科林大厦 B 座 205 室

电话：+86 (10) 65691826/18601195332

邮箱：zhangry@foundationcenter.org.cn



版权所有©CEGA