



# 中国员工内部推荐最佳实践调研报告

China Internal Referral Program Best Practice Survey Report

调研主办方



@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。



## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问成员对此次调研的大力支持以及在采访过程中提出的宝贵建议和指导（顾问排名不分先后）



**赵伟**  
资深招聘经理  
星巴克企业管理(中国)有限公司



**刘静**  
人力资源副总监, 招聘  
礼来国际贸易(上海)有限公司



**李兰星**  
人才招聘经理  
百特(中国)投资有限公司



**吴云**  
招聘经理  
杭州老板电器股份有限公司



**瞿娜**  
高级招聘经理  
强生集团西安杨森制药有限公司



**陈晔**  
招聘经理  
蔡司光学仪器(上海)国际贸易有限公司



**曹云**  
人力资源业务伙伴  
圣戈班石膏建材有限公司

## 关于作者

**吕菲** Vanessa.Lv@hrecchina.org



吕菲在此次调研项目中担任数据收集与处理、案例采访、资料收集等工作。

吕菲目前在人力资源智享会(HREC)的内容部门担任活动经理。此前负责过内部讲师团队建设和发展、中国管理培训生现状和发展等调研发布会以及人力资源业务伙伴、研发人员吸引与保留等HR前沿活动的策划工作。

吕菲毕业于华东政法大学, 获管理学学士学位。

## 关于人力资源智享会



人力资源智享会(HREC)是一个会员制的组织。面向中国人力资源领域的专业人士, 致力于促进其技能和胜任能力的提升, 从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出, 同时推动中国人力资源行业的发展。

人力资源智享会为每一位会员提供一个整合线上知识、线下活动的平台, 和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括HRD Network, 专业会议和论坛, 专业培训, 人力资源前沿, HR Value 杂志, 电话会议, 功能强大的网络平台以及调研报告等一系列具有高附加值的产品和服务。



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

当前，随着国内人才竞争的不断加剧，招聘对企业核心竞争力提高的作用越来越显著。招聘渠道的拓宽和有效挖掘成为企业面临的一大课题，对企业的发展有着重要的战略意义。目前，越来越多的企业开始利用内部员工的人际网络来扩大招聘候选人来源。内部推荐作为一种非常有效的招聘渠道，已获得绝大多数企业的认可和应用。此外，企业还越来越重视内部推荐的信息发布、推荐流程、奖励机制等环节的探索和优化，以期不断提升内部推荐的效率和质量。

人力资源智享会于2013年6月至8月对各大企业的人力资源管理者进行了内部推荐最佳实践调研。从员工内部推荐的基本情况、措施与做法、奖励方案以及推荐效果四大模块深入了解目前内部推荐的实践情况。同时，报告中的案例呈现了一些优秀企业的实际操作方法，希望能为各大企业内部推荐项目的设计和 implementation 提供有效借鉴。

# 目录

---

## 第1部分 | 主要发现

## 第2部分 | 关于本次调研

## 第3部分 | 数据分析

- ☞ 第一部分：员工内部推荐基本情况
- ☞ 第二部分：员工内部推荐的措施与做法
- ☞ 第三部分：员工内部推荐的奖励
- ☞ 第四部分：员工内部推荐的效果

## 第4部分 | 我们的建议

## 第5部分 | 案例启示



## 第1部分 | 主要发现

### 1 内部推荐渠道可以更好地提高企业招聘的质量和效率

半数以上企业认为通过内部推荐渠道进入企业的员工可以更好地理解企业文化。这提高了员工与企业的契合度。而就招聘环节而言，内部推荐可以拓宽招聘候选人来源，使得企业在人才稀缺的市场大环境下，以较低的成本招募到相对合适的人选。

### 2 营销类、生产制造类、研发类和运营类岗位内部推荐现象较为普遍

营销类岗位和研发类岗位员工的人际圈中具有相同专业背景和工作背景的人员较多，所以内部推荐的资源多且成功率大。生产制造类岗位人员需求量大且对员工的专业性技能要求相对较低，所以推荐效果也相当不错。同时，调查数据表明，运营类岗位也是内部推荐的重点岗位。

### 3 职级越低的岗位内部推荐开放度越大，推荐成功率越高；绝大多数企业不对高管岗位开放内部推荐

调查显示，几乎所有使用内部推荐渠道的企业都开放基层岗位（仅 4.03% 的企业不开放基层岗位），且推荐的成功率相对较高。而随着岗位职级的升高，内部推荐的开放程度有所降低，主要因为岗位的敏感度越来越高而推荐难度也越来越大。其中，53.02% 的参调企业表示不开放高管职位进行内部推荐。

### 4 半数以上企业会将推荐人与推荐对象的关系纳入考虑范围

经调研，58.52% 的企业在进行推荐对象审核时会考虑推荐对象与推荐人的关系。绝大多数情况下，直系亲属和夫妻关系对于企业而言较为敏感，大多数企业不会接受这类关系的推荐。

### 5 奖金激励仍是最常用的激励方式，而认可激励的重要性也日益突出

绝大多数企业将奖金激励当作最重要的甚至唯一的激励方式。参调企业中，85.59% 的企业对内部推荐设有奖金激励。然而，目前越来越多的企业发现奖金对员工的激励程度较为有限，甚至可能会对员工的动机产生一定负面影响。所以，不少企业开始将重点放在认可激励上，企业试图通过给予员工足够的认可来调动员工内部推荐的积极性，从而营造浓厚的内部推荐氛围。

### 6 绝大多数企业按推荐岗位职级进行奖金划分，推荐岗位职级越高，奖金越多

就目前的奖金制定情况而言，将近三分之二的参调企业根据推荐岗位职级制定奖金额度。随着岗位职级的升高，内部推荐奖金的额度也有着明显的提升。

### 7 信息推广和沟通问题始终是企业进行员工内部推荐的重点和难点

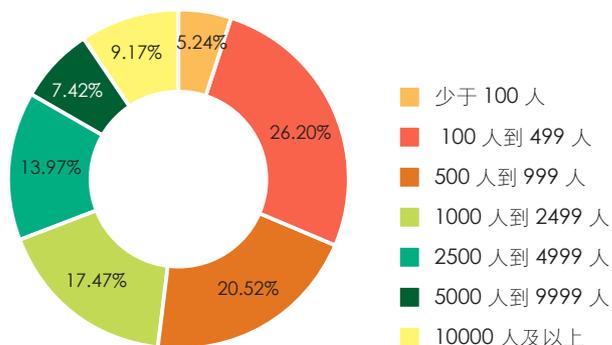
就内部推荐而言，绝大多数企业还困惑于如何进行内部推荐信息的推广以及如何与员工进行沟通使他们了解这一渠道等问题。而目前很多企业正在进行这方面的努力，希望通过信息推广方式和沟通的改善来全面提高内部推荐效率。



## 第2部分 | 关于本次调研

人力资源智享会于2013年6月至8月展开了此次调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到246份问卷。在除去重复（同企业）、无效、以及未完成的问卷后，共保留有效问卷229份。同时，我们对部分企业内部推荐负责人进行了采访，并将一些优秀实践呈现在报告中与大家分享。

参与调研企业在中国大陆的员工数量 (n=229) :

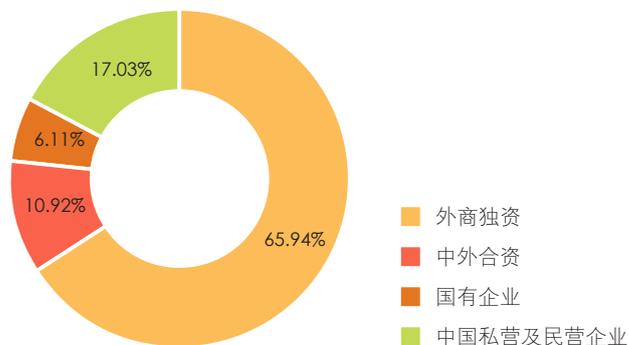


参与调研企业所处行业 (n=229) :

参调行业	比例
机械制造	15.72%
化工与石化	9.61%
信息技术, 半导体及通讯	9.17%
消费品	7.42%
汽车及零部件	7.42%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	6.99%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	5.24%
零售业与电子商务	4.80%
制药	4.80%
互联网与游戏业	4.37%
电子电气	3.93%
房地产	3.49%
医疗器械	2.62%
能源动力	2.18%
多样化生产	1.75%
建筑建材	1.31%
农林业、畜牧业	1.31%
运输及物流	0.87%
造纸, 包装及森林业	0.87%
环境科学	0.87%
其它	5.24%

从统计数据中可以看出, 近 70% 的参调企业规模在 500 人以上, 而将近一半参调企业是 1000 人以上的大中型企业。从行业分类看, 参调企业中数量最多的行业是机械制造 (15.72%)。其次是化工与石化 (9.61%)、信息技术以及半导体和通讯 (9.17%)。从企业性质看, 一半以上参调企业为外商独资企业。

参与调研企业的所有权性质 (n=229) :





## 第3部分 | 数据分析

图1 贵公司对空缺岗位进行员工内部推荐的主要原因 (n=229) :



### ① 员工内部推荐基本情况

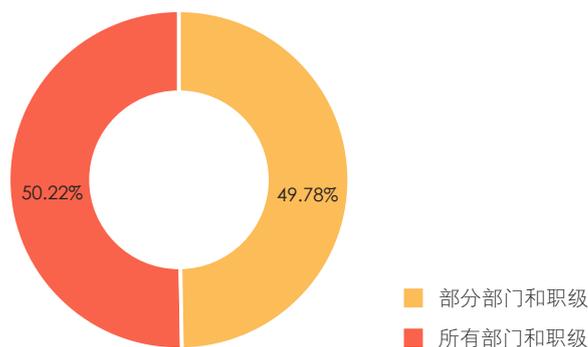
目前，内部推荐作为招聘员工的一大方式已被很多企业所应用。而不同企业进行内部推荐的理由各不相同。

69.87%的参调企业认为“内部推荐的员工对企业及文化有所了解，能够更好的融入企业”（见图表1）。可以看出，企业实施内部推荐项目很大程度上是因为内部推荐可以更好地提高招聘的质量，

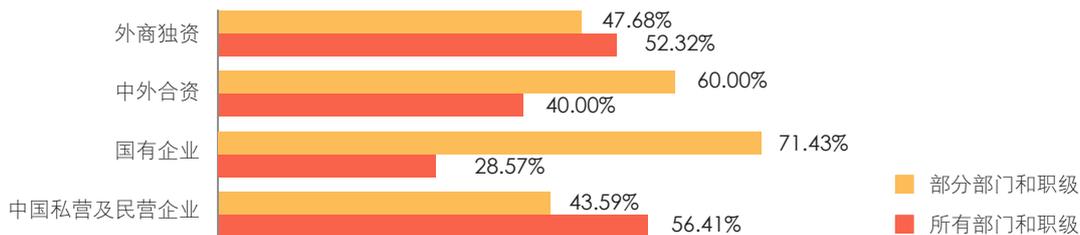
提高员工和公司的匹配度。同时，提高招聘效率也是各大企业进行内部推荐的主要目的。从半数以上参调企业的反馈来看，内部推荐可以降低招聘成本、尽快填补稀缺岗位空缺并有着较高的入职率，使得招聘效率明显提高。

本次调研，我们对各大企业内部推荐岗位开放程度进行了探究。结果显示，超过半数参调企业开放所有岗位进行内部推荐（见图表 2 和图表 3）。而

图表 2 贵公司内部推荐的岗位开放情况 (n=229) :



图表 3 不同所有权性质的企业内部推荐岗位的开放情况 (n=229) :

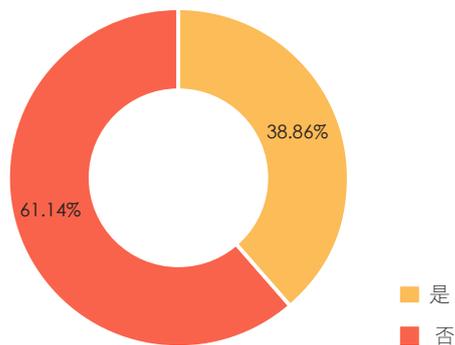
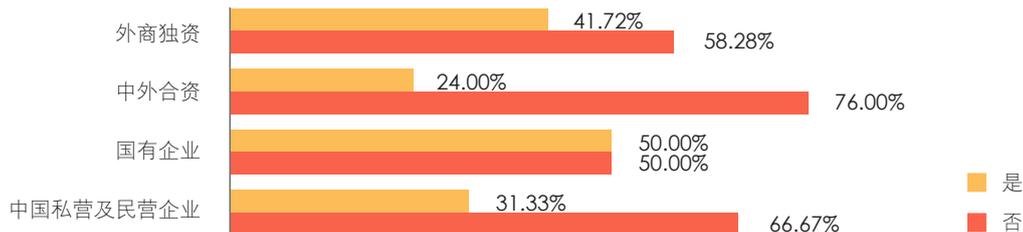


图表 4a 贵公司对哪些部门和职级进行内部推荐 (n=114) :

题目 \ 选项	普通员工或专员	主管	经理或高级经理	部门总监或负责人	不推荐
市场与销售部门	64.04%	43.86%	30.7%	7.02%	23.68%
生产与制造部门	57.89%	40.35%	17.54%	5.26%	34.21%
财务部门	42.98%	27.19%	15.79%	5.26%	50.00%
人力资源部门	36.84%	24.56%	18.42%	5.26%	54.39%
法务部门	24.56%	19.3%	10.53%	3.51%	71.05%
研发部门	46.49%	30.7%	21.93%	7.02%	42.98%
运营部门	49.12%	37.72%	21.05%	6.14%	39.47%
服务及售后部门	49.12%	33.33%	14.04%	3.51%	45.61%
采购及供应链部门	42.98%	30.7%	15.79%	5.26%	51.75%
IT 部门	46.49%	30.7%	15.79%	7.02%	46.49%

**图表 4b** 贵公司哪些职级岗位的招聘不使用内部推荐 (n=149)

职级	不进行内部推荐
普通员工 / 专员	4.03%
主管	8.72%
经理及高级经理	21.48%
总监	43.62%

**图表 5** 贵公司是否使用员工内部推荐招聘公司高层管理者 (n=229) :**图表 6** 不同所有权性质的企业是否开放高管职位进行内部推荐 (n=229) :

对于 114 家未完全开放空缺岗位的参调企业，我们统计了他们开放的岗位和职级的具体情况（见图表 4a）。从部门划分角度看，市场和销售部门的推荐需求最高，主要因为该类岗位员工的人际网络非常广，且人际圈中具有相同营销背景的人员较多，所以内部推荐的资源多且成功率大。生产制造部门其次。该类部门人员需求量大，且对员工的专业性技能要求相对较低，所以推荐效果也相当不错。同时，运营部门和研发部门的内部推荐开放程度也比较高。从职级划

分看，职级越高，岗位推荐的开放度相对越低（见图表 4b）。61.14% 的参调公司表示不进行高管岗位的内部推荐（见图表 5）。主要原因在于高管岗位的人事变动属于公司比较敏感的内容，该类岗位空缺的公开对公司内外都会产生一定的影响，且高管岗位的推荐难度本身就很大，所以大部分企业的高管岗位都是通过猎头招聘的，内部推荐渠道使用较少。可见，内部推荐目前更多地运用于员工需求量较大的基层岗位。

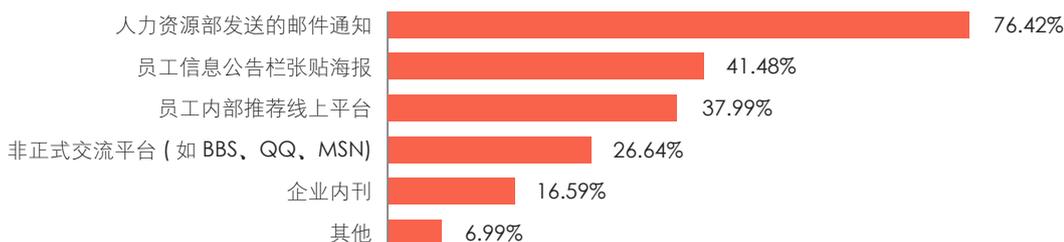
## ② 员工内部推荐的措施与做法

### 内部推荐岗位信息发布渠道

内部推荐信息发布是内部推荐项目中非常重要的环节。根据参调企业的反馈可以看出，邮件通知是最为广泛的信息发布方式，76.42%的参调企业目前通过人力资源部门发送的邮件来进行内部

推荐项目的宣传以及空缺岗位的发布（见图表7）。同时，公告栏、海报等线下渠道和内部推荐线上平台等也是企业进行岗位发布的常用方法。而且针对不同人群，部分渠道有其特殊适用性（见图表8，由于部分行业的企业样本量较少，数据代表性不强，所以图表中并未显示相关行业数据）。

图表7 贵公司通常通过哪些渠道向员工传递内部推荐岗位信息 (n=229)：



图表8 不同行业的内部推荐信息发布渠道使用情况 (n=182)：

	A. 员工内部推荐线上平台	B. 人力资源部发送的邮件通知	C. 企业内刊	D. 员工信息公告栏张贴海报	E. 非正式交流平台 (如 BBS、QQ、MSN)	F. 其他
消费品	29.41%	88.24%	0.00%	41.18%	29.41%	0.00%
零售业与电子商务	36.36%	90.91%	18.18%	72.73%	18.18%	9.09%
金融服务 (如, 银行, 保险, 财富管理, 等)	50.00%	66.67%	16.67%	25.00%	8.33%	8.33%
汽车及零部件	23.53%	76.47%	29.41%	41.18%	29.41%	0.00%
机械制造	36.11%	66.67%	22.22%	55.56%	19.44%	11.11%
制药	63.64%	81.82%	27.27%	45.45%	36.36%	27.27%
信息技术, 半导体及通讯	33.33%	76.19%	14.29%	42.86%	28.57%	4.76%
化工与石化	40.91%	81.82%	0.00%	22.73%	4.55%	4.55%
电子电气	11.11%	77.78%	33.33%	55.56%	33.33%	0.00%
互联网与游戏业	40.00%	70.00%	20.00%	20.00%	60.00%	10.00%
专业性服务 (如, 法律, 咨询, 教育, 旅游, 等等)	50.00%	50.00%	18.75%	37.50%	43.75%	12.50%

比如，海报等线下渠道运用较多的主要是零售业、机械制造和电子电气等。这些行业的主要特点是员工规模大，人员密集度高，而且绝大多数员工都在生产前线，办公室人员相对较少。而内部推荐信息发布平台也有超过三分之一的企业正在使用，而且内部推荐平台的应用也会在将来成为一种越来越明显的趋势。与此同时，一些非正式交流平台（如 BBS、

QQ、MSN）也是部分企业传递内部推荐岗位信息的重要渠道。除了以上方式外，本调研也显示，部分企业会通过短信发送、员工大会宣布、面谈等方式将内部推荐岗位信息传递给员工。目前，还有一些企业在探索新的信息发布渠道，如微信和手机 APP 应用等，以期能更好地提高内部推荐效率、增强内部推荐的趣味性。

#### ✦ 来自老板电器的案例

由于公司的员工并非全部配备电脑，所以老板电器一直实行线上线下相结合的信息发布方式。

就线上渠道而言，招聘负责人会将职位空缺信息定期发布在公司内部网站上，每两周更新一次，确保岗位信息准确无误。所有员工都可以通过对内部网站的访问来充分掌握岗位空缺情况。

同时，由于厂区技术工人不配备电脑，无法及时地通过线上平台了解岗位信息，所以，公司会特地在各个厂区的科室张贴海报，让他们了解内部推荐流程和岗位空缺信息。而且由于不同科室技术工人的人际网络不同，各科室的岗位公布侧重点也各不相同，以此来更好地贴合本科室技术工人的推荐网络，提高推荐效率。

此外，招聘组也会和各科室负责人进行有效沟通，让他们协助宣传，确保他们能将一些关键岗位空缺信息传达给各厂区工人，共同找寻合适人选。

.....

(完整案例请见老板电器内部推荐项目)

#### ✦ 来自施耐德电气的案例

就线上渠道而言，施耐德电气拥有自己的内部招聘网站，相关负责人会及时地将适合内部推荐的岗位公布在该网站上，关注内部推荐的员工可以随时浏览网站，了解内部推荐信息。

同时，针对内部员工，公司有专门的线上平台 ---Notice Board，上面可以发布完整的岗位空缺信息，该信息每周都会进行更新，以便大家及时了解岗位空缺情况。

而关于线下推广，公司每年都会举办一到两场推广日活动。活动当天，招聘负责人会在公司大厅做一个内部推荐的集中宣传，通过海报、易拉宝、手册等工具，告知员工近期岗位空缺情况，并且鼓励员工当场进行内部推荐。

.....

(完整案例请见施耐德电气内部推荐项目)

### 来自礼来的案例

关于在线信息发布，礼来的内部网上有一个空缺岗位发布门户。登录该门户，员工可以全面而清晰地看到目前所有公开的岗位空缺信息，并且考虑是否有合适的人选进行相应岗位的推荐。

同时，公司也通过公共邮件的方式将空缺职位的信息发送给每一位员工，让一些无暇登录岗位发布门户的员工可以及时了解到企业中的岗位信息。而且每周都会发送一到两次，确保岗位信息的准确性和时效性。

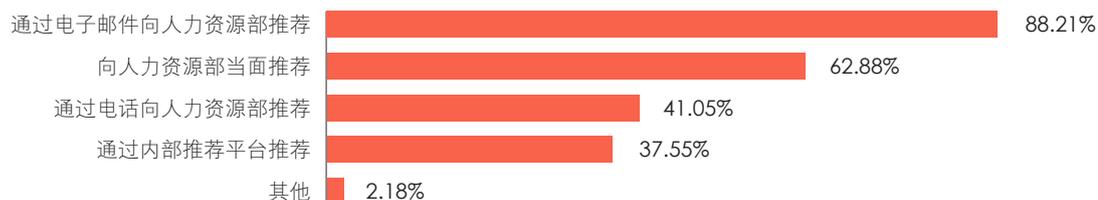
在线下，公司主要通过短信方式让员工了解到岗位信息。如果一些重要岗位有空缺，招聘负责人会向员工发送短信，邀请他们进行推荐。由于礼来的员工遍布全国，所以一些具体职位信息的发送并不会面向全体员工，而是会有一定的地域针对性。

此外，如果一些岗位急需招人，公司的招聘负责人也会有针对性地联系一些在职员工，告诉他们这个岗位空缺的紧急程度，提醒并鼓励他们推荐合适人选。

.....

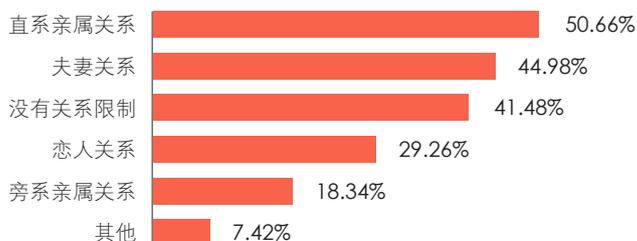
(详细案例请见礼来伯乐推荐项目)

图表 9 贵公司员工可以通过哪些方式进行内部推荐 (n=229) :



邮件不仅仅是内部推荐岗位信息发布最常用的渠道，也是员工进行内部推荐时最常用的方式。从图表 9 可知，88.21% 的参调企业使用该种方式进行内部推荐 (见图表 9)。同时，当面推荐和电话推荐等非正式渠道对于多数企业而言同样可行。而目前，拥有针对内部推荐的平台和系统的企业较少，仅占参调企业的 37.55%。但从趋势上看，越来越多的企业开始尝试内部推荐系统的建立。

图表 10 员工内部推荐中推荐人与被推荐人处于以下哪种关系时不考虑雇用 (n=229) :



**“随着信息化的不断发展，内部推荐系统的运用逐渐成为一种趋势。但这些系统是否能带给企业足够的回报率还需根据企业的具体情况而定。并非所有类型的企业都适合这些信息化的内部推荐系统，企业应该主动探索适合自身员工的方式，优化内部推荐渠道。”**

关于内部推荐中推荐人与被推荐人的关系问题，41.48%的参调企业不设限制。而对于其余58.52%设置推荐关系限制的企业而言，若推荐人和被推荐人是直系亲属关系和夫妻关系，则一般不纳入内部推荐考虑范围（见图表10）。

#### ⊕ 来自施耐德电气的案例

线上推荐方面，公司有自己的内部推荐系统，员工通过招聘网站和Notice Board了解内部岗位空缺后，可以登录公司内部系统，将候选人推荐到相应职位。随后，招聘人员会收到系统发来的邮件提醒，并按照公司流程对推荐对象进行筛选和处理。

而就线下而言，员工会在推广日将推荐对象的姓名和联系方式等基本信息提交给招聘组。招聘负责人会联系被推荐者，确定本人意向，邀请其投递简历。

.....

(完整案例请见施耐德电气内部推荐项目)

#### ⊕ 来自百特的案例

为了增强内部推荐的趣味性，百特引入了推荐APP。通过内部推荐APP的应用，员工无需按照传统流程通过电脑进行内部推荐，而是可以随时随地了解岗位空缺情况、提交推荐对象信息以及刷新内部推荐动态。

.....

(完整案例请见百特内部推荐项目)

#### ⊕ 来自礼来的案例

礼来的内部推荐申请只能通过一个渠道，即内网中的内部推荐门户。员工通过各种信息发布渠道了解岗位空缺信息后，需要用自己的帐号登录到内部网站，并且通过内部推荐窗口填写推荐对象的姓名、电话和邮箱。然后，系统会自动发送邮件给被推荐人，告诉他有朋友推荐他申请礼来的某个职位，并邀请他点击以下链接进行申请。

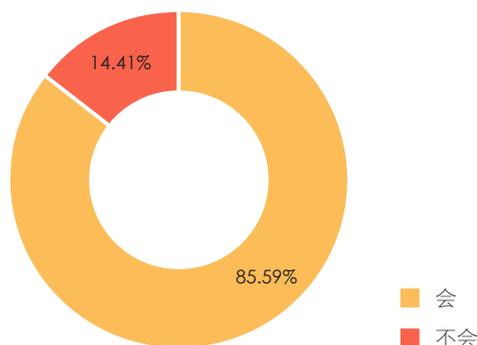
.....

(详细案例请见礼来伯乐推荐项目)

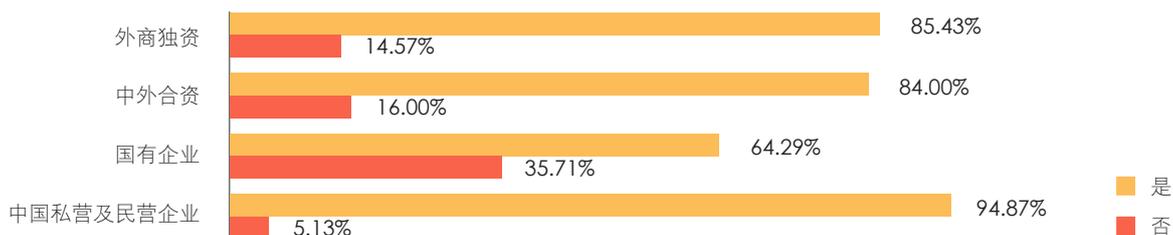
### ③ 员工内部推荐的奖励

就奖励机制而言，只有 14.41% 的参调企业表示目前不使用奖金的方式来激励员工（见图表 11）。其中，奖金机制使用率最低的是国有企业，35.71% 的参调国有企业不设立奖金奖励机制（见图表 12）。而参与调研的外商独资、中外合资、中国私营及民营企业中，都分别有 80% 以上的企业使用奖金作为激

图表 11 您公司是否对员工的内部成功推荐进行奖金激励 (n=229) :



图表 12 不同性质的企业是否发放内部推荐奖金 (n=229) :



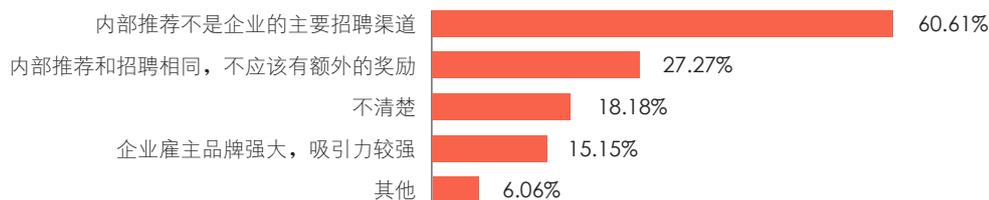
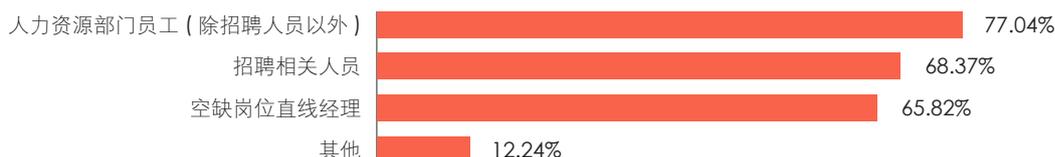
励方式。

我们对 33 家不设奖金奖励的企业进行了进一步调研。结果发现，企业不设立奖金奖励是因为内部推荐在公司招聘中的比重比较小，并不是主要的招聘渠道，所以企业对内部推荐的重视程度较低（见图表 13）。除此之外，虽然各企业对奖金激励的效果各有看法，奖金设置的额度也各不相同，但对于绝大多数企业而言，奖金激励都是一种必要的

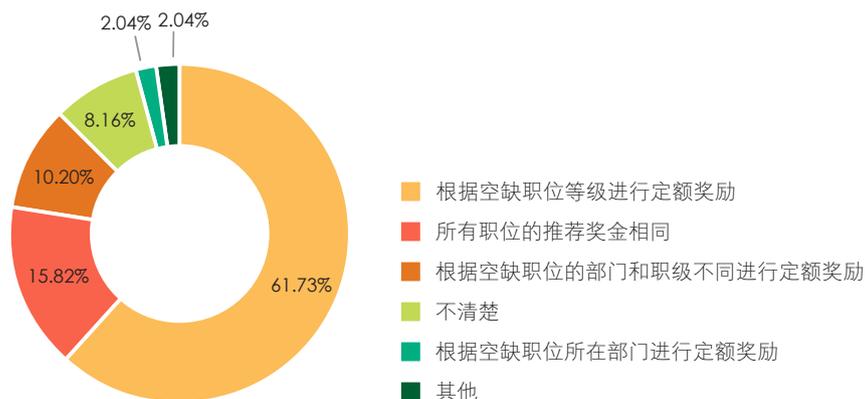
激励方式。

关于内部推荐奖金的适用性，三分之二以上企业不向人力资源部门员工发放推荐奖金，而 65.82% 的企业不向空缺岗位的直线经理发放推荐奖金。因为大部分企业认为该类人群本应承担该岗位的招聘职责（见图表 14）。然而，也有个别企业的奖金制度适用于全体员工。

关于奖金的制定方式，61.73% 的参调企业是根据空缺职位等级进行定额

**图表 13** 贵公司在员工内部推荐时不使用奖金激励的原因 (n=33) :**图表 14** 贵公司的内部推荐奖金不适用于以下员工 (n=196) :

奖励 (见图表 15)。职级越高, 奖金额度越高 (具体金额参见图表 16, 由于各企业的岗位开放程度不同, 且部分企业的参调者并不了解具体奖金设置情况, 所以图表中各职级岗位内部推荐奖金的有效样本各不相同)。同时, 15.82% 的企业对所有岗位推荐都发放统一额度的奖金 (具体金额参见图表 17)。该结果来自 29 家企业提供的数据。而根据空

**图表 15** 贵公司员工推荐的奖金额度 (n=196) :**图表 16** 不同职级的内部推荐奖金额度情况 (单位: 元) :

岗位职级	25 分位	50 分位	75 分位
普通员工 / 专员 (n=111)	500	1000	2000
主管 (n=98)	1000	2000	3000
经理及高级经理 (n=87)	1500	3000	5000
总监 (n=45)	2000	5000	8000
高管 (n=29)	3000	6000	10000

**图表 17** 施行统一奖金制度的企业的内部推荐奖金情况 (单位: 元) (n=29) :

统一奖金	25 分位	50 分位	75 分位
金额 (元)	500	1000	2000

### 来自老板电器的案例

对于老板电器的内部推荐项目而言, 大部分岗位不设推荐奖励。只有部分重点岗位实行现金奖励机制。而这些岗位的确定主要来自对该岗位市场稀缺程度、招聘周期的长度以及公司招聘量的评估。招聘组会根据空缺岗位基本年薪的一定比例, 并参考猎头的费用, 确定一个适中的推荐奖金额度。对于一些十分特殊的岗位, 激励奖金还会有所提高。

.....

(完整案例请见老板电器内部推荐项目)

### 来自礼来的案例

礼来伯乐推荐项目的现金奖励制度为三级递增，且针对普通岗位和经理级别及以上岗位有不同的奖励金额。主要方法如图：

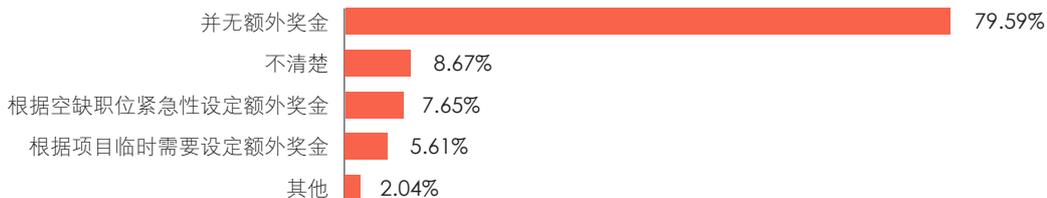
	第一	第二	第三	第四	...	第 N
普通岗位	A	A+C	A+C+D	A+C+D	...	A+C+D
经理级别岗位	B	B+C	B+C+D	B+C+D	...	B+C+D

在两种不同层级的推荐岗位上，同一名员工成功推荐前三个岗位的奖金分别实现累加（此处的成功推荐指推荐对象转正）。比如，一名员工在一年内推荐普通岗位第一次成功得到 A 奖金，第二次推荐成功获得 A+C 奖金，第三次获得 A+C+D，之后继续推荐成功每次依然获得 A+C+D 的推荐奖金。对于经理及以上级别岗位而言，奖金累计方法相同，但数额有所提高。若一名员工第一次成功推荐候选人进入普通岗获得 A 奖金，接着成功推荐一位候选人进入经理岗，则视第二次推荐为第一次经理岗推荐成功，获得 B 奖金。两类岗位的推荐奖金实行平行累加。

.....

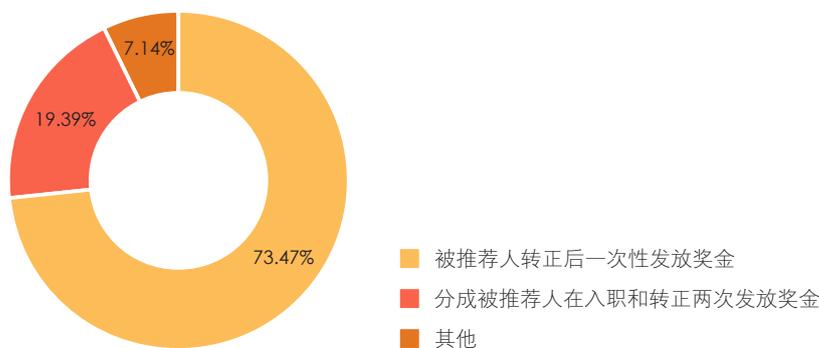
(详细案例请见礼来伯乐推荐项目)

图表 18 贵公司是否在以上奖励基础上，员工内部推荐会根据所招聘职位的紧急性和临时性设有额外奖金 (n=196)：



缺职位所在部门进行定额奖励的企业非常少，只占总数的 2.04%。当向施行奖金激励的企业问及是否对紧急性和临时性岗位的推荐设有额外奖金时，79.59% 的企业明确表示并不设置额外奖金（见图表 18）。而根据紧急性设定额外奖金和根据项目临时性设定额外奖金的企业分别只占该类企业的 7.65% 和 5.61%。

图表 19 贵公司员工内部推荐奖金的发放情况 (n=196)：



关于内部推荐奖金的发放方式，73.47%的参调企业在被推荐人转正后一次性向推荐人发放奖金（见图表 19）。而 19.39% 的企业（即 38 家参调企业）分两次发放，分别在被推荐人入职和转正时发放。绝大多数分批发放的企业在被推荐人入职和转正后各发放奖金的 50%（见图表 20）。小部分企业会按其他比例发放，而通常情况下，转正后发放的奖金占比较高。

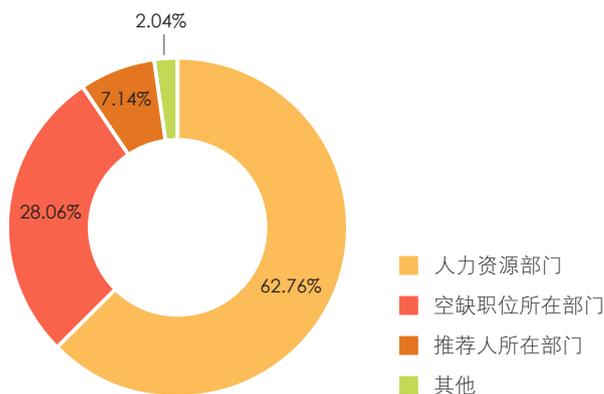
对于 62.76% 的参调企业而言，内部推荐奖金被列入人力资源部门的支出。而 28.06% 的企业将这项支出计算在空缺岗位所在部门。很少有公司将奖金算入推荐人所在部门的支出（见图表 21）。不过，也有个别公司将奖金列入公司总支出，而并不将其计算入任何部门。

关于奖金计税问题，67.86% 发放内部推荐奖金的企业会对奖金进行计税（见图表 22）。由图表 23 可知，外商独资企业大多数将奖金计税。而私营及民营企业正好相反，不计税的情况较多（见图表 23）。

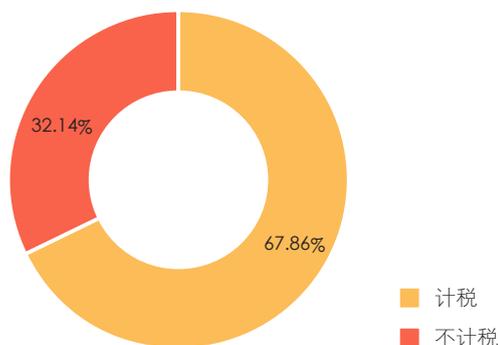
图表 20 分批发放推荐奖金的比例分布情况：(n=38)：

入职：转正	60：40	50：50	40：60	30：70	20：80
百分比	5.26%	78.95%	2.63%	10.53%	2.63%

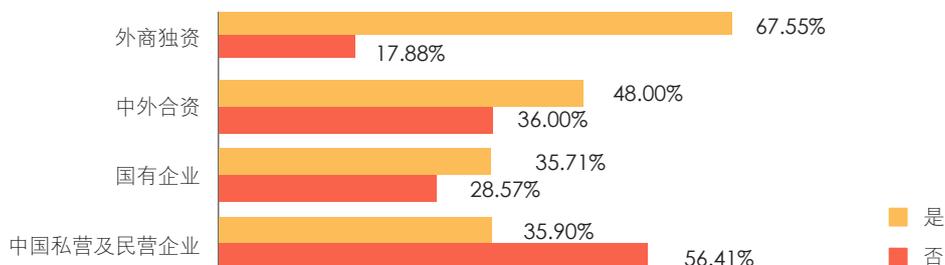
图表 21 贵公司对于员工内部推荐的奖金算为哪个部门的支出 (n=196)：



图表 22 贵公司对于员工内部推荐的奖金是否计税 (n=196)：

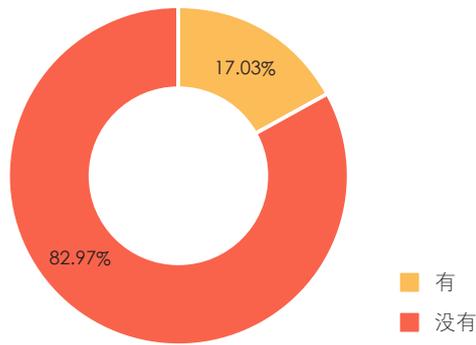


图表 23 不同性质的企业内部推荐奖金计税情况 (n=229)：

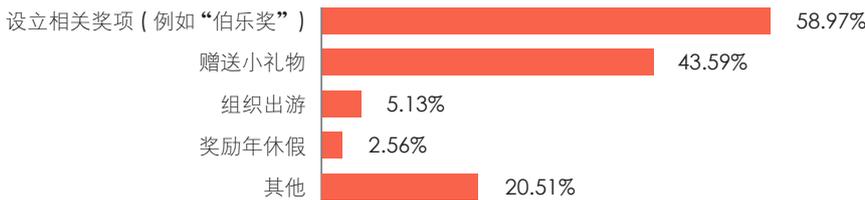


关于奖励方式，仅 17.03% 的参调企业除奖金奖励外还有其他奖励方式（见图表 24）。其中，伯乐奖等精神激励和小礼品等物质奖励是绝大多数企业的选择（见图表 25）。同时，一些企业也会有内部推荐感谢信、感谢通告等精神激励方式和推荐积分等方式来进行内部推荐激励。可见，越来越多企业开始重视员工的认可感受和精神激励。

图表 24 贵公司对于员工内部推荐是否有除了奖金以外的奖励方式 (n=229)：



图表 25 除奖金以外，贵公司对于员工内部推荐的其它奖励方式为 (n=39)：



➤ 来自星巴克的案例

对于激励机制而言，相比已有的现金奖励机制，星巴克更加关注伙伴认可激励。星巴克目前已运用一套有效的工具作为媒介来表达对伙伴的认可：

① **星探徽章**。星巴克的伙伴总是为绿围裙上的星探徽章而骄傲，因为他们将其视为公司对自己的一种认可。在星巴克，无论推荐成功与否，公司都会向参与内部推荐的伙伴颁发星探徽章，以鼓励大家继续“星探”事业，为建造更好的“伙伴”大家庭而贡献自己的力量。

② **特别认可礼物**。除星探徽章，星巴克还会给参与内部推荐的伙伴发放其他特色奖励，如星巴克 USB，以感谢大家对伙伴推荐项目的绝对支持。此外，公司还设立年终推荐大奖最新版 iPad 以表彰那些为内部推荐做出杰出贡献的伙伴。

.....

(完整案例请见星巴克伙伴推荐项目)

➤ 来自百特的案例

在精神激励方面，百特会通过内刊、邮件和推荐 APP 等工具公开表彰积极参与内部推荐的伯乐之星，感谢他们对内部推荐项目的支持，并鼓励大家积极参与。

目前，百特还计划进行更多激励性实践。比如针对厂区员工，百特会在工厂的餐厅和公告栏上公开表彰伯乐之星。而对于成功推荐人员入职的员工，公司会邀请他们参与新人入职的迎新午餐，以感谢他们为公司带来了新鲜血液。

.....

(完整案例请见百特内部推荐项目)

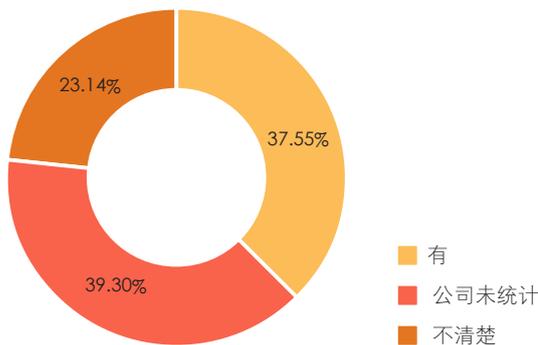
### ④ 员工内部推荐的效果

关于最近一年通过内部推荐的入职员工数占全年招聘总入职员工数的比例，37.55%的参调企业进行过具体数据的统计(图表 26)。具体情况见图表 27，由于样本量有限，仅供参考。

当问及如何进行内部推荐人才库的维护时，56.33%的参调企业表示将内部推荐人才与其他人才归入相同的人才库，并进行统一跟踪维护。具有明确内部推荐人才库的企业比较少，只占总数的 10.04%。与此同时，32.75%的参调企业表示并不会对内部推荐人才进行维护(见图表 28)。

对于内部推荐实施中遇到的一些挑战，绝大多数企业认为主要是沟通问题(见图表 29)。如何让员工知道内部推荐，如何让员工了解岗位空缺信息，如何让员工重视内部推荐，都是企业关注最多的问题。而员工内部推荐的制度流程问题和推荐奖励问题，也是很多企业面临的巨大

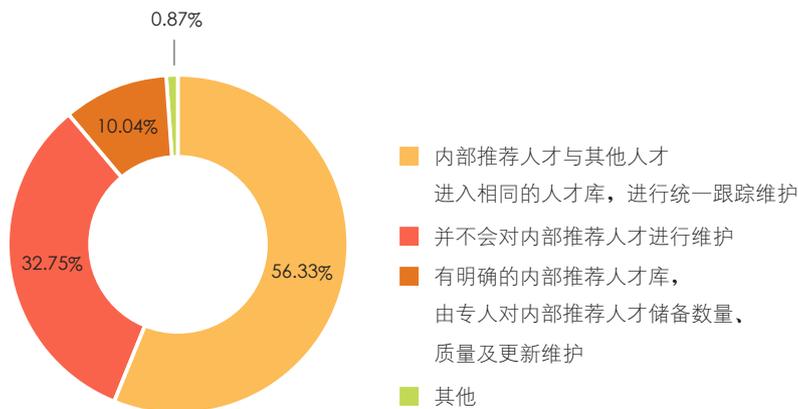
图表 26 贵公司在最近一年通过内部推荐的入职员工数占全年招聘总入职员工数的比例为 (n=229) :



图表 27 参调企业最近一年通过内部推荐的入职员工数占全年招聘总入职员工数的具体比例情况 (n=85) :

	25 分位	50 分位	75 分位
具体比例	10.00%	16.00%	30.00%

图表 28 贵公司是否会对内部推荐人才库进行维护 (n=229) :



图表 29 贵公司在进行员工内部推荐时所遇到的挑战 (n=229) :



挑战。总的来说，提高员工内部推荐积极性的一大因素是企业的内部推荐文化，只有企业进一步提高了与员工的沟通效率并且制定出一套完善的内部推荐流程才能更好地营造内部推荐文化，维持员工对内部推荐的持久热情。

#### ➤ 来自礼来的案例

2011 年以前，内部推荐项目的奖金制度比较单一，内部推荐流程不够清晰。所以，2011 年上半年，礼来的几位 HR 成立了专门针对伯乐推荐机制的六西格玛绿带项目。该项目致力于内部流程的梳理。项目成员通过头脑风暴和画鱼骨图的方式从人员、项目流程、企业文化等多个方面找出项目无法达到期望效果的根本原因。然后根据这些根本原因制定出一系列解决方案，实现对内部推荐项目的优化。

.....

(完整案例请见礼来伯乐推荐项目)

#### ➤ 来自百特的案例

整个内部推荐项目实施的重点在于最初的沟通计划。沟通计划旨在增加员工对内部推荐项目的关注。为了最大程度地吸引员工加入，百特对不同对象进行针对性的沟通。

① **新人入职介绍**。为了更好地培养新员工的推荐意识，公司会在他们入职的第一天用 10 分钟专门介绍内部推荐，让他们了解内部推荐流程和公司对该项目的重视，激发其积极性和热情度。

② **电子邮件沟通**。为了营造内部推荐氛围，百特力求全员参与。百特的员工每两周都会收到关于内部推荐信息的邮件。每封邮件都如广告般有着丰富的色彩、精美的图片和优美的文字，强烈地吸引员工的眼球。同时，百特会将内部推荐设计成不同主题，通过桌面推送来鼓励每一位员工进行内部推荐。起到有效的宣传，植入人心。

③ **销售会议的沟通**。由于销售人员拥有广泛的人际网络，所以一直都是内部推荐的主力军。为了能够让更多销售人员参与到内部推荐项目中，人力资源总监会在年会等销售人员聚集的场合向所有人介绍内部推荐项目，并鼓励大家踊跃推荐。同时，内部推荐项目也获得各业务部门总监的支持，他们会在各自业务部门的例会上与销售人员就内部推荐项目进行沟通和交流，并鼓励大家进行推荐。

.....

(完整案例请见百特内部推荐项目)



## 第4部分 | 我们的建议

### 1 有针对性地使用信息推广渠道

对于不同类型的员工，企业可以寻求不同的信息推广渠道以达到最好的效果。如对于一些厂区工人，企业可以重点用公告栏和海报的方式进行信息发布。而像医药代表等不常在公司的员工，通过手机短信方式、iPad 等电子产品的邮件推送和 APP 应用来进行信息发布是比较有效的。随着信息技术的不断发展，不少企业建立起了内部推荐信息推广的平台或系统，这些线上平台的运用在未来必将成为一大趋势，但这些平台或系统是否能带给所有企业足够的回报率主要还是取决于企业的具体情况。并非所有行业都适合这些信息化的内部推荐系统，企业应该主动探索适合自身员工的方式，优化信息推广渠道。

### 2 重视员工内部推荐体验

内部推荐的体验会对员工的积极性产生极大的影响。方便的操作和有趣的体验会让更多的员工乐于进行内部推荐，将合适人选的信息提交给公司。而及时反馈也是员工很重视的部分。一旦公司对员工内部推荐的反馈产生了滞后，会在很大程度上削减员工的积极性。所以，一个优秀的内部推荐项目需要关注员工在整个内部推荐过程中的体验，从便利性、趣味性和及时反馈几个方面入手，带给员工积极的推荐感受。

### 3 注重与员工的沟通

有效沟通是内部推荐项目的关键成功因素。无论是前期员工建议的收集、项目实施过程中内部推荐信息的传递还是推荐候选人审核过程中的信息反馈，都需要有效的沟通来完成。成功的沟通可以使项目负责人更好地了解员工对内部推荐项目的预期、更及时地采纳员工对该项目的建议并更有效地对项目做出调整。而任何环节的沟通不足都有可能影响员工对整个内部推荐项目的理解，甚至给员工的体验带来消极影响。所以，及时有效的沟通需要贯穿在内部推荐的每一个环节中。

### 4 实现精神激励和物质激励的有效结合

目前，针对内部推荐激励而言，奖金和礼品等物质奖励是企业运用最广泛的激励方式，有针对性的精神激励项目较少。然而，一些内部推荐成功企业的项目负责人表示，企业应该重视精神激励在内部推荐中的作用。他们提到，员工进行内部推荐的一大动力来自一种认可感受。如果能让内部推荐成功者明显感受到来自企业、上级、同事以及推荐对象的认可，则可以很好地提高员工进行内部推荐的积极性。而且，过高的奖金激励可能会对推荐者动机产生一定的负面影响，所以企业在奖金等物质激励方面一定要把握好度。总之，在内部推荐项目中，企业应该重视精神激励与物质奖励的有效结合，使得激励效果实现最大化。

### 5 营造内部推荐文化

如果企业希望将内部推荐作为一个重要招聘渠道，则绝不可忽视内部推荐文化的建立。文化建设是促使行为能够有效持续最好方式。内部推荐文化的从无到有需要通过一系列的环节来实现，包括全体员工对内部推荐项目的了解、理解、行为支持和全面认可等。所以，企业需要在内部推荐项目的各个环节进行强化工作，加强与员工的沟通，了解并满足员工对内部推荐项目的预期，优化员工的推荐体验，调动全员参与。企业需要通过各个环节的强化和各种工具运用来培养员工的内部推荐习惯，从而形成企业的内部推荐文化，促进内部推荐持续发展。

### 6 根据企业具体招聘情况确定内部推荐的地位以及内部推荐在总招聘中的比重

对于企业而言，并非内部推荐人数占招聘总人数的比重越大则越好。内部推荐作为一种重要的招聘方式确实可以帮助企业以较高的效率找到相对合适的人选，但其本身也会带来一些弊端，如员工之间容易拉帮结派、集体跳槽等。有时也会给其他员工带来一种不公平感。所以，内部推荐的比重最好能够控制在一个合理的范围内，并且在员工管理过程中企业要做到一视同仁。只有这样，企业才可能在维持内部员工关系和谐的基础上招贤纳士，吸引更多优秀人才的加入。

人力资源智享会于2013年7月至8月展开了一系列内部推荐项目访谈。使读者更全面地了解企业在实行内部推荐过程中所面临的挑战与难点，以及其优秀实践。

## 案例启示 百特（中国）投资有限公司



李兰星 | 人才招聘经理 | 百特（中国）投资有限公司

### 百特内部推荐项目

#### 项目背景

千里之行，始于足下。百特自2006年推出内部推荐项目以来，内部推荐就一直是百特直接招聘中成功率最高的渠道。问渠那得清如许，唯有源头活水来。迎面而来的仍是业务和人员快速发展的一年，如何打造更好的推荐平台，无疑还是要着眼于提高员工的参与度和推荐成功率，对内部推荐项目的进一步成功起着至关重要的作用，为百特的蓬勃发展输送源源不断的新鲜而又优良的人才。

在今年年初，经过深入浅出的内部调研，了解员工真实需求，项目组

从优化推荐渠道、简化推荐流程、多样化激励形式等方面切入，引入时下最流行的手机APP作为推荐渠道，通过推荐积分机制、现金奖励和非现金奖励等多种形式，充分提高员工推荐的积极性和有效性。项目组更希望借助现代化的技术增加整个内部推荐流程的便捷性和趣味性，为推荐者带来一种全新的体验。

#### 沟通计划

整个内部推荐项目实施的重点在于最初的沟通计划。沟通计划旨在增加员工对内部推荐项目的关注。为了最大程度地吸引员工加入，百特对不

同对象进行针对性的沟通。

① **新人入职介绍**。为了更好地培养新员工的推荐意识，公司会在他们入职的第一天用10分钟专门介绍内部推荐，让他们了解内部推荐流程和公司对该项目的重视，激发其积极性和热情度。

② **电子邮件沟通**。为了营造内部推荐氛围，百特力求全员参与。百特的员工每两周都会收到关于内部推荐信息的邮件。每封邮件都如广告般有着丰富的色彩、精美的图片和优美的文字，强烈地吸引员工的眼球。同时，百特会将内部推荐设计成不同主题，通过

桌面推送来鼓励每一位员工进行内部推荐。起到有效的宣传，植入人心。

**③ 销售会议的沟通。**由于销售人员拥有广泛的人际网络，所以一直都是内部推荐的主力军。为了能够让更多销售人员参与到内部推荐项目中，人力资源总监会在年会等销售人员聚集的场合向所有人介绍内部推荐项目，并鼓励大家踊跃推荐。同时，内部推荐项目也获得各业务部门总监的支持，他们会在各自业务部门的例会上与销售人员就内部推荐项目进行沟通和交流，并鼓励大家进行推荐。

### ⊕ 奖励机制

在百特，若推荐对象通过试用期，推荐人可以获得一定额度的奖金奖励。同时，只要员工进行推荐，无论成功与否，都可获得积分。累计积分高的员工到年底更可以获得额外奖励。

而精神激励方面，百特会通过内刊、邮件和推荐 APP 等工具公开表彰积极参与内部推荐的伯乐之星，感谢他们对内部推荐项目的支持，并鼓励大家积极参与。

目前，百特还计划进行更多激励性实践。比如针对厂区员工，百特会在工厂的餐厅和公告栏上公开表彰伯乐之星。而对于成功推荐人员入职的员工，公司会邀请他们参与新人入职的迎新午餐，以感谢他们为公司带来了新鲜血液。

### ⊕ 项目特点

百特的内部推荐项目始终以员工

感受为中心。致力于在了解员工需求的基础上简化操作、提高趣味性，并营造内部推荐文化氛围，使得越来越多员工认识到自己的主人翁地位。

#### ① 以了解需求为根基

对员工需求的正确解读是计划成功的基础。内部推荐计划制定前，项目负责团队亲自与员工进行沟通，通过讨论和头脑风暴等方法了解他们的真实需求以及有价值的建议。

#### ② 以方便操作为基础

操作的便利性可以优化员工的推荐体验，提高员工进行推荐的积极性。为了简化员工操作，项目团队也进行了一系列精心设计。比如，项目负责团队在 HR 主页上设有内部推荐标识，员工只要点击标识即可看到职位空缺信息。此外，百特在进行桌面推送的时候，除了一些吸引人的话题和标语外，桌面上也附有内部推荐的流程、推荐 APP 的下载方式以及推荐平台的网址等等。这不仅增加了内部推荐的曝光度，也方便了员工的各项操作。

#### ③ 以增强趣味为目标

为了增强内部推荐的趣味性，百特引入了推荐 APP。通过内部推荐 APP 的应用，员工无需按照传统流程通过电脑进行内部推荐，而是可以随时随地了解岗位空缺情况、提交推荐对象信息以及刷新内部推荐动态。同时，员工通过“一键操作”能方便地将内部推荐信息分享到他们的人际网络，让更多人了解到百特的岗位信息，极大的增加了内部推荐的互动性和趣

味性。

#### ④ 以建立文化为导向

百特内部推荐项目的建设不仅仅是为了形成一种常规制度，更多的是为了建立起内部推荐的文化。文化的建立需要更多员工参与其中，而激励员工的最有效方式就是让他们感受到足够的认可。所以，百特会通过各种渠道对员工进行公开表彰，而人力资源总监也会公开感谢为内部推荐做出贡献的员工。当员工因参与内部推荐而感受到认可的时候会越发积极，内部推荐的氛围和文化也越发浓厚。

### ⊕ 项目成功的关键因素

**① 建立自上而下的沟通框架。**一个好的项目只有得到公司高层的支持才能得到更好的实施。就内部推荐项目而言，人力资源总监先与公司管理团队进行有效沟通，获得他们的一致认可和支持。然后通过邮件告知全体员工今年内部推荐的变革方向。同时，各业务部门高管也会协助人力资源总监进行内部推荐项目的沟通推广。最后，由项目负责团队进行具体内容的推进，实现自上而下的层层递进。

**② 重视沟通和细节。**沟通是贯穿项目始终的关键因素。一个好的方案能否获得成功很大程度上取决于沟通的有效性，而沟通的质量取决于对细节的把握。任何一个方案的实施都可以借助市场推广的理念，从细节上彰显卓越，实现高效的信息传递。

## 案例启示

## 星巴克企业管理（中国）有限公司



赵伟 | 资深招聘经理 | 星巴克企业管理（中国）有限公司

## 星巴克伙伴推荐项目

## + 背景

星巴克于1999年入驻中国。目前，在大陆60多个城市运营超过900家门店，拥有员工一万以上。2013年，星巴克成功招聘员工数千名，其中伙伴推荐是最重要的渠道，尤其在支持中心（星巴克区域总部）的伙伴推荐入职人数占总入职人数的45%，创历史新高。这个数据意味着每十位星巴克新伙伴中就有四位来自内部伙伴们的推荐，如此高的数据比率，想必大家一定好奇是什么让伙伴们如此积极的为星巴克推荐新人才，下面，我们一起走近“星巴克伙伴推荐项目”。

## + 项目介绍

星巴克伙伴推荐项目重点在于“推荐信息宣传”和“推荐激励”两大部分。

## 宣传方式

星巴克伙伴推荐凭借多元化媒体宣传方式号召伙伴们积极为星巴克推荐新

伙伴。这些宣传媒介主要通过以下方式：

① **星探奖**。星探奖是专门为伙伴推荐项目设立的奖项，用以表彰伙伴在内部推荐中所作出的贡献。这一奖项的设置让伙伴们充分意识到公司对伙伴推荐的重视，进而营造了浓厚的伙伴推荐氛围。

② **多样化信息媒介**。在星巴克，海报和邮件都是伙伴推荐信息发布的常规媒介。公司通过对海报和邮件的定期更新，让伙伴及时了解到最新的伙伴推荐信息。

③ **门店宣传**。门店伙伴通过门店端的宣传工具可以了解到支持中心的岗位空缺情况，并且推荐合适的对象进行职位申请。

## 激励机制

对于激励机制而言，相比已有的现金奖励机制，星巴克更加关注伙伴认可激励。伙伴的认可感受源自哪里？

怎样的激励方式可以加强伙伴的认可感受？这都是星巴克实施认可激励时思考的问题。星巴克目前已运用一套有效的工具作为媒介来表达对伙伴的认可：

① **星探徽章**。星巴克的伙伴总是为绿围裙上的星探徽章而骄傲，因为他们将其视为公司对自己的一种认可。在星巴克，无论推荐成功与否，公司都会向参与内部推荐的伙伴颁发星探徽章，以鼓励大家继续“星探”事业，为建造更好的“伙伴”大家庭而贡献自己的力量。



② **特别认可礼物**。除星探徽章，星巴克还会给参与内部推荐的伙伴发放其他特色奖励，如星巴克USB，以感谢大家对伙伴推荐项目的绝对支持。

此外，公司还设立年终推荐大奖最新版 iPad 以表彰那些为内部推荐做出杰出贡献的伙伴。

### ➤ 成功经验

自星巴克进入中国以来，通过伙伴推荐入职的人数一直占据总招聘人数 30% 以上。伙伴推荐成为星巴克最重要的招聘渠道，也是星巴克的一大特色。其成功的关键因素主要有以下几点：

① **伙伴文化。** 星巴克是伙伴文化极其浓郁的公司，“伙伴”一词包含着爱和人文关怀。在星巴克，无论全职还是兼职伙伴，其本人和家人都可以拥有星巴克的咖啡豆股票和足额的医疗保险。除了投资于培训以帮助伙伴的职业发展，星巴克还将部分拨款投入星巴克中国的星基金 (CUP Fund)，用于为伙伴在重要关头或紧急需要时提供必要的经济援助。同时，除了一些投资和福利关怀，星巴克更加重视伙伴在成长中的切实感受。在门店，如果伙伴有不足的地方，店经理不会直接批评，而是使用星巴克特有的辅导方式：3W 方法去引导——what (什么是好的)，what (什么是不好的)，why (为什么)，店经理不会指出他的缺点，而是会提醒他“机会点”在哪里。这样的气氛使很多年轻人更加注重别人的感受，懂得如何关爱他人，进而成长为星巴克的优秀伙伴。

② **雇主品牌。** 星巴克一直致力于雇主品牌的打造。2012 年，星巴克雇主品牌项目以“有一个机会”为主题，“有

一个机会，不仅成为一名员工，更成为星巴克的伙伴”充分阐释了在星巴克工作的意义。同时，为了更好地打造杰出雇主品牌，星巴克今年从候选人“申请—面试—入职”的整个流程中提取了 14 个关键体验点，并且对他们进行逐一强化，确保候选人在星巴克的整个招聘过程中得到最佳体验。这一系列举措充分表明了星巴克对伙伴体验的重视，而体验式文化正是星巴克雇主品牌建设的关键所在。

③ **认可。** 星巴克的认可文化深入人心。公司极大地给予伙伴们认可。如“星探奖”的设立就是为了给予积极参与内部推荐的伙伴最大程度的认可。不仅如此，公司还鼓励伙伴之间相互认可。星巴克的每个员工手里都有很多的绿围裙行为鼓励认同卡 (简称 5B 卡)，上面印着星巴克的文化解读，比

如热情好客、诚心诚意、精通专业、体贴关怀、全心投入等等。如果伙伴接受到了诸如此类的帮助，他就会将感谢写在卡片上送给对方。这看似简单的卡片对于星巴克伙伴而言却如奖状一般，带给他们的是一种肯定和荣耀的感受。

### ➤ 受访者的建议

① **创造浓厚的文化氛围可以让伙伴有着良好的体验。** 正如星巴克浓厚的伙伴文化带给员工一种被尊重、被理解、被认可的体验，他们将星巴克视为一个大家庭，并且十分乐意将自己的朋友和家人带到这个大家庭中，携手创造属于自己的“机会”。

② **设计出好的工具和项目流程非常重要。** 工具的运用是为了更好地控制流程。在星巴克伙伴推荐制度中，岗位信息的宣传材料和各种推荐激励作



为工具很好地控制了内部推荐流程，推动了内部推荐项目的成功，从而充分实现了“有一个机会，让朋友加入星巴克”的目标。

### 流程图

Phases:



Key Owner:



## 案例启示 礼来国际贸易（上海）有限公司



刘静 | 人力资源副总监, 招聘 | 礼来国际贸易（上海）有限公司

### 礼来伯乐推荐项目

#### 项目概况

礼来的内部推荐项目又称伯乐推荐项目。该项目由来已久，已成为礼来的一种传统。礼来员工内部推荐的积极性和成功率极高。就销售部门而言，内部推荐入职数量占总入职人数的比例高达 60%。非销售人员内部推荐入职数量占总入职人数的 30% 以上。

#### 主要内容

礼来伯乐推荐项目面向所有员工。具有统一的信息发布渠道、推荐申请渠道和奖励机制。所有空缺岗位都接受推荐，并无职级或部门限制。

#### 信息发布

礼来内部推荐岗位的信息发布主要通过内部网站、公共邮件、短信和招聘人员通知等方式。

关于在线信息发布，礼来的内部

网上有一个空缺岗位发布门户。登录该门户，员工可以全面而清晰地看到目前所有公开的岗位空缺信息，并且考虑是否有合适的人选进行相应岗位的推荐。

同时，公司也通过公共邮件的方式将空缺职位的信息发送给每一位员工，让一些无暇登录岗位发布门户的员工可以及时了解到企业中的岗位信息。而且每周都会发送一到两次，确

保岗位信息的准确性和时效性。

在线下，公司主要通过短信方式让员工了解到岗位信息。如果一些重要岗位有空缺，招聘负责人会向员工发送短信，邀请他们进行推荐。由于礼来的员工遍布全国，所以一些具体职位信息的发送并不会面向全体员工，而是会有一定的地域针对性。

此外，如果一些岗位急需招人，公司的招聘负责人也会有针对性地联系一些在职员工，告诉他们这个岗位空缺的紧急程度，提醒并鼓励他们推荐合适人选。

在以上多种信息发布渠道的综合运用下，礼来的岗位空缺信息始终能很好地传达给每一个员工，得到员工们的及时关注。

### 申请和筛选流程

礼来的内部推荐申请只能通过一个渠道，即内网中的内部推荐门户。员工通过各种信息发布渠道了解岗位空缺信息后，需要用自己的帐号登录到内部网站，并且通过内部推荐窗口填写推荐对象的姓名、电话和邮箱。然后，系统会自动发送邮件给被推荐人，告诉他有朋友推荐他申请礼来的某个职位，并邀请他点击以下链接进行申请。

一旦推荐对象进行了岗位申请。HR 人员会做第一轮把关。接着，会由申请岗位的直线经理以及直线经理的老板分别做第二轮和第三轮的把关。

### 奖励机制

礼来伯乐推荐项目的奖励机制同时包含现金奖励和精神鼓励。现金奖

励制度为三级递增，且针对普通岗位和经理级别及以上岗位有不同的奖励金额。主要方法如图：

	普通岗位	经理级别岗位
第一	A	B
第二	A+C	B+C
第三	A+C+D	B+C+D
第四	A+C+D	B+C+D
...	...	...
第N	A+C+D	B+C+D

在两种不同层级的推荐岗位上，同一名员工成功推荐前三个岗位的奖金分别实现累加（此处的成功推荐指推荐对象转正）。比如，一名员工在一年内推荐普通岗位第一次成功得到 A 奖金，第二次推荐成功获得 A+C 奖金，第三次获得 A+C+D，之后继续推荐成功每次依然获得 A+C+D 的推荐奖金。对于经理及以上级别岗位而言，奖金累计方法相同，但数额有所提高。若一名员工第一次成功推荐候选人进入普通岗获得 A 奖金，接着成功推荐一位候选人进入经理岗，则视第二次推荐为第一次经理岗推荐成功，获得 B 奖金。两类岗位的推荐奖金实行平行累加。

同时，对于推荐成功的员工，HRVP 会向其发送一份感谢信，以感谢推荐者对内部推荐项目的支持以及其对公司做出的贡献。

在奖金激励和认可激励的双重作用下，员工内部推荐积极性很高。

### 项目进行过程的变革和完善

## 六西格玛绿带项目

2011 年以前，内部推荐项目的奖金制度比较单一，内部推荐流程不够清晰。所以，2011 年上半年，礼来的几位 HR 成立了专门针对伯乐推荐机制的六西格玛绿带项目。该项目致力于内部流程的梳理。项目成员通过头脑风暴和画鱼骨图的方式从人员、项目流程、企业文化等多个方面找出项目无法达到期望效果的根本原因。然后根据这些根本原因制定出一系列解决方案，实现对内部推荐项目的优化。奖金制度从统一额度转变为三级递增制度。项目流程也实现了优化，明确了推荐奖金的适用范围，比如空缺岗位的直线经理推荐则没有奖金。同时，推荐人需要填写推荐申请表，并将申请表和推荐对象的简历一起通过邮件发送到招聘部门。若有两个人同时推荐一个对象，则视第一个投递简历的为有效推荐。

### 持续改善

在六西格玛绿带项目以后，礼来的伯乐推荐制度依旧进行着持续性的改进和完善。信息发布方面，公司于 2013 年五月份开通了官方微博，扩大了招聘信息的发布渠道。同时，微信帐号也在申请中。申请机制方面，由于内部推荐窗口的开通，该窗口成为了内部推荐对象信息的唯一汇总处。于是，关于员工推荐的先后顺序、奖金的发放额度等问题，就可由系统自动计算，无需招聘部门人员人工整理，进一步优化了推荐流程。

### 项目成功的关键因素：

1 **内部推荐的文化和传统。**礼来的内部推荐制度由来已久，员工始终对内部推荐保持着极高的热情。即使像实习生和第三方员工等不纳入奖金激励范畴的人员，依然积极地进行内部推荐，这主要还是依赖于企业的推荐文化和传统。这样的文化和传统使得大家觉得为公司推荐优秀人选是应该做的事，甚至成为一种习惯。

2 **完善的奖励机制。**一定额度的奖励能够更好地激发员工的推荐热情，同时也能让员工更好地感受到公司对自己的认可。

3 **良好的沟通平台和推荐系统。**当沟通平台及时性好、信息丰富时，员工才能更有效地获取岗位空缺的信息。当推荐系统更加便利时，员工才愿意进行推荐。

### 未来的发展和挑战：

礼来伯乐推荐项目还在不断改进和完善当中。未来一段时间主要会致力于员工交流平台的扩大。比如如何运用微信等新媒体平台使得岗位发布信息能够更加全面和及时，以及如何使信息交流更加畅通，这都是公司未来努力的方向。

## 案例启示

## 施耐德电气（中国）有限公司

### 施耐德电气内部推荐项目

#### 背景：

自公司人力资源共享服务中心成立以来，施耐德电气就形成了一套系统的内部推荐机制，至今已经有四五年的实践历史。内部推荐制度在公司整个招聘体系中起到了非常重要的作用，每年，通过内部推荐入职的员工数量将近总入职人数的 25%。

#### 主要内容：

施耐德电气的内部推荐制度已实现常规化。其流程的精简性，操作的便利性以及反馈的及时性给员工带来了很好的推荐体验。这很大程度上调动了员工进行内部推荐的积极性，并促进了内部推荐文化的形成。

#### 简单而高效的信息发布渠道

施耐德电气的岗位发布渠道并不多样，然而这仅有的几种发布渠道都

实现了效用最大化。

就线上渠道而言，施耐德电气拥有自己的内部招聘网站，相关负责人会及时地将适合内部推荐的岗位公布在该网站上，关注内部推荐的员工可以随时浏览网站，了解内部推荐信息。

同时，针对内部员工，公司有专门的线上平台 ---Notice Board，上面可以发布完整的岗位空缺信息，该

信息每周都会进行更新，以便大家及时了解岗位空缺情况。此外，Notice Board 上也汇集了大部分与员工密切相关的重要信息，如各类通知、注意事项、活动信息等。所以施耐德的员工会非常频繁地访问该平台，并养成了定时访问 Notice Board 的习惯。这很好地增加了岗位空缺信息的曝光度。

而关于线下推广，公司每年都会召开一到两场推广日活动。活动当天，招聘负责人会在公司大厅做一个内部推荐的集中宣传，通过海报、易拉宝、手册等工具，告知员工近期岗位空缺情况，并且鼓励员工当场进行内部推荐。即使很多员工推荐的候选人目前并没有适合的岗位，招聘组依然鼓励大家提交身边优秀的候选人信息，力求可以最大化地收集优秀候选人资源。

### 便捷的内部推荐操作

与信息发布渠道对应，候选人的信息提交方式也有线上和线下之分。而且操作都非常简单。

线上推荐方面，公司有自己的内部推荐系统，员工通过招聘网站和 Notice Board 了解内部岗位空缺后，可以登录公司内部系统，将候选人推荐到相应职位。随后，招聘人员会

收到系统发来的邮件提醒，并按照公司流程对推荐对象进行筛选和处理。

而就线下而言，员工会在推广日将推荐对象的姓名和联系方式等基本信息提交给招聘组。招聘负责人会联系被推荐者，确定本人意向，邀请其投递简历。并且只要员工填写推荐对象信息则可获得小礼品，以表示对推荐员工的感谢。

### 友好的内部推荐体验

施耐德公司很关注员工对于内部推荐的体验。所以，无论是信息发布渠道还是推荐流程，都尽量做到简化而有效。同时，公司特别注重对员工的反馈，无论候选人顺利通过面试或者在任何一个环节落选，招聘负责人都会及时给推荐人一份详细的反馈报告，告知推荐对象的最终录用情况，并让员工感受到公司对本次推荐的重视。

### 奖金激励

施耐德电气的内部推荐激励手段以奖金激励为主。当推荐对象通过半年试用期，推荐人可以填写推荐奖金申请表格，并且通过业务部门经理审核之后，获取相应的奖金。不同职级岗位的推荐奖金各不相同，一些加急类的岗位以及基于项目的关键岗位还

有额外奖金。

### 项目成功的关键因素：

- 1 内部推荐文化。公司通过推广日和 Notice Board 的运用，对内部推荐项目进行大力宣传和实施，使员工意识到内部推荐的重要性，而公司也建立起了良好的内部推荐文化。越来越多的员工习惯性地关注内部推荐信息，并且参与到内部推荐项目中。
- 2 便利的操作系统。施耐德电气的线上推荐平台非常注重用户体验。员工进行内部推荐无需经历复杂流程，操作程序非常简单，只需填写一些推荐对象的基本信息即可。便利的操作很大程度上增加了员工的参与度。
- 3 企业给予员工的发展机会。内部推荐项目要取得成功，推荐对象的发展机会也是十分重要的因素。良好的发展机会可以增加推荐人的信心和推荐对象的兴趣。推荐对象的良好发展不仅是对推荐人的激励和认可，更可以鼓励推荐对象转换角色，参与到内部推荐中，实现良性循环。

## 案例启示 杭州老板电器股份有限公司



吴云 | 招聘经理 | 杭州老板电器股份有限公司

### 老板电器内部推荐项目

#### 项目背景：

2011年，老板电器的员工招聘遇到了前所未有的挑战。技术性岗位招聘困难，一些常规的招聘渠道在高级技术人员招聘方面遇到了瓶颈。同时，很多员工主动询问是否有岗位空缺。基于以上情况，在充分了解市场情况和其他一些企业的做法之后，老板电器也开始了内部推荐机制的尝试。

#### 项目主要内容

老板电器内部推荐项目自成立以来在信息发布渠道和推荐激励等方面已经建立起一套较为完善的机制。

#### 信息发布：

由于公司的员工并非全部配备电脑，所以老板电器一直实行线上线下相结合的信息发布方式。

就线上渠道而言，招聘负责人会将职位空缺信息定期发布在公司内部网

站上，每两周更新一次，确保岗位信息准确无误。所有员工都可以通过对内部网站的访问来充分掌握岗位空缺情况。

同时，由于厂区技术工人不配备电脑，无法及时地通过线上平台了解岗位信息，所以，公司会特地在各个厂区的科室张贴海报，让他们了解内部推荐流程和岗位空缺信息。而且由于不同科室技术工人的人际网络不同，各科室的岗位公布侧重点也各不相同，以此来更好地贴合本科室技术工人的推荐网络，提高推荐效率。

此外，招聘组也会和各科室负责人进行有效沟通，让他们协助宣传，确保他们能将一些关键岗位空缺信息传达给各厂区工人，共同找寻合适人选。

#### 内部推荐激励机制：

对于老板电器的内部推荐项目而言，大部分岗位不设推荐奖励。只有部分重点岗位实行现金奖励机制。而

这些岗位的确定主要来自对该岗位市场稀缺程度、招聘周期的长度以及公司招聘量的评估。招聘组会根据空缺岗位基本年薪的一定比例，并参考猎头的费用，确定一个适中的推荐奖金额度。对于一些十分特殊的岗位，激励奖金还会有所提高。

关于内部推荐的奖励制度，除了招聘人员不予奖励以外，其他人员均适用。

#### 项目困难和解决方法：

2012年上半年，老板电器的内部推荐制度效果并不理想，员工推荐意识缺乏，内部推荐氛围还未完全形成。为了提高员工对内部推荐的重视程度和积极性，招聘组进行了一些调整和强化工作。

最重要的就是强化员工对内部信息网站的关注，尤其是针对厂区技术工人。如果有员工向招聘组询问岗位

空缺情况，招聘组会要求员工去咨询自身所在科室的文员，通过用文员电脑访问公司内部网站了解职位空缺情况。同时，内部网站上涵盖了员工想要了解的所有信息，包括员工晋升的职位信息、公司各项政策和通知、人事行政申请表等。这些信息的集中使得员工必须频繁访问内部网站。这培养了员工浏览内部网站的习惯，增加了员工关注职位空缺的频率，也增加了员工进行内部推荐的可能。

同时，老板电器也关注员工的认可感受。当企业在两个能力接近的候选人中间进行选择时，若两人中有一人来自内部推荐渠道，则内部推荐进来的候选人会优先纳入考虑范围。企业希望以此来表达对内部推荐的重视，让参与推荐的员工看到企业对自身的重视和肯定。

#### ➕ 项目成功的关键因素：

① 推荐氛围的营造。老板的内部推

荐之所以得到了不错的效果主要是基于良好的内部推荐氛围。2012年的项目调整使得员工更加了解内部推荐制度，同时也培养起了关注内部岗位空缺信息的习惯。随着内部推荐参与对象的不断增加，内部推荐成为很普遍现象，并且激励着越来越多的员工积极参与。

② 雇主品牌。老板电器内部推荐气氛如此浓厚，员工推荐积极性如此高涨，良好的雇主品牌也起到了很大作用。由于老板电器在当地有着相当不错的口碑，员工待遇、工作感受以及发展机会都相当不错，所以老板电器的员工可以很自豪地向朋友推荐自己的公司，而推荐对象也很乐意尝试着到老板电器求职。这一切都提升了内部推荐成功的可能。

#### ➕ 面临的挑战和未来的改进方向：

目前，老板电器最大的挑战在于一些高级岗位的推荐，比如高级技术

人员。由于高级岗位的潜在候选人基本上都是被动求职者。员工担心朋友入职老板电器后，万一与公司文化或者科室风格不相符合，会耽误了朋友，所以这类岗位的推荐量比较少。如何提高这类岗位的推荐量和成功率是招聘组目前急需解决的问题。

同时，进一步加深内部推荐氛围也是一大工作重点。招聘组正在考虑推出“伯乐奖”等荣誉性激励方式来提高员工对内部推荐的积极性。此外，也会推出推荐积分等项目，让员工可以通过积分累计来兑换一些物质奖励，力求用多种方式来激励员工。



# 中国员工内部推荐最佳实践调研报告

## China Internal Referral Program Best Practice Survey Report

@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。