



# 企业技术研发人员内部推荐实践 调研报告

The Practice of Technology Employees' Internal Referral Program Survey Report

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)

---



**付卓艳**  
COE 招聘负责人  
搜狐公司



**王冠男**  
Senior HRBP  
智融集团

---

## 关于作者



**金景** Mark.Jin@hrecchina.org

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



**唐姝** Alice.Tang@hrecchina.org

唐姝现任人力资源智享会 (HREC) 的调研顾问一职, 在本次技术研发人员内推调研中负责问卷设计、数据收集及处理、案例采访、报告撰写等工作。唐姝毕业于上海师范大学, 获得新闻学硕士学位。

# CONTENTS

<b>1</b>	<b>前言</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Key Findings</b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>内推宣贯：定位岗位对口资源</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>激励措施：注重全人员、多阶段</b> .....	<b>9</b>
	研发岗含金量高，激励更要可持续	9
	利用中高管资源寻找中高端人才	11
<b>5</b>	<b>内推制度流程</b> .....	<b>14</b>
	及时反馈，注重信息对称和体验维护	14
	用技术的手段解决技术的人才缺口	15
	避免技术抱团，分散管理风险	18
<b>6</b>	<b>帮“技术宅”打开人脉圈</b> .....	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>总结一览</b> .....	<b>21</b>
<b>8</b>	<b>参调企业背景及标杆数据</b> .....	<b>22</b>

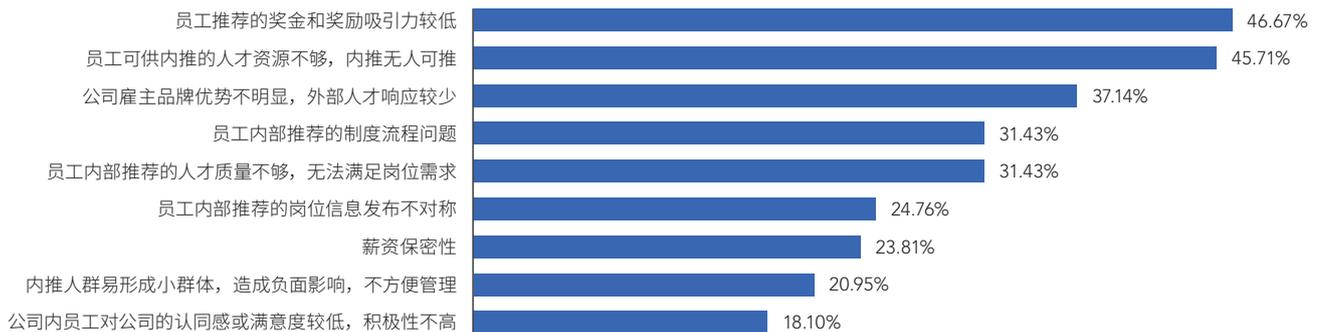
# 前言

根据前期和 HR 们的沟通，我们发现技术研发人员的群体特性明显：他们是企业发展进步的核心力量，他们在外部市场上相对稀缺，岗位有一定的技术门槛，同时圈层文化影响显著。这些特性都导致技术研发人群相较于其它岗位更加适合采用内推渠道。

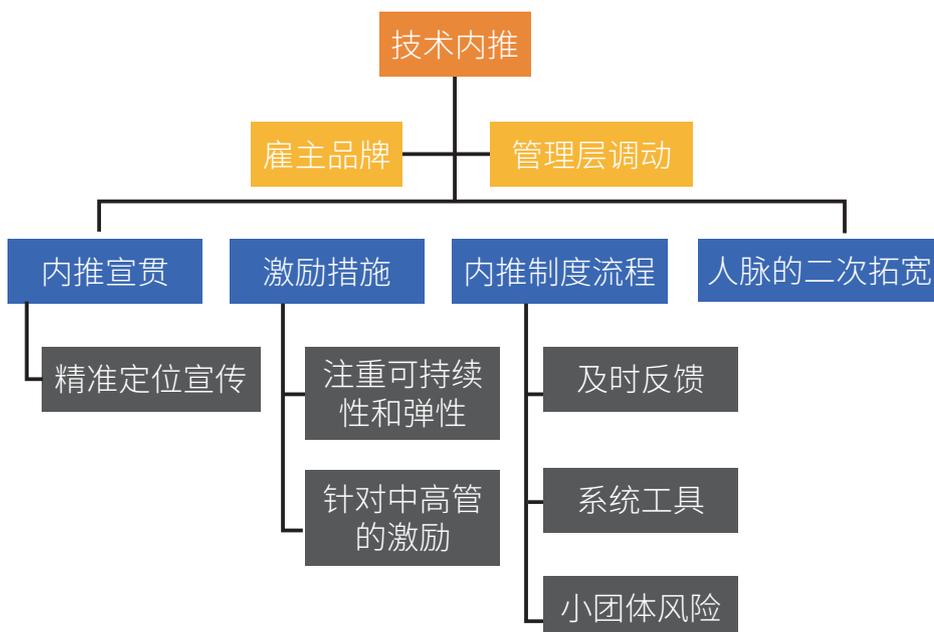
然而，近两年整个招聘市场行情略显颓势，在这样的外部环境影响下，当内推遇上技术研发人员时，HR 们的挑战和需求又会发生什么变化？

基于这样的现状和困惑，智享会从招聘技术研发人才的视角出发，开展《技术研发人员内部推荐调研》，以整个市场为标杆，寻找有效的可落地的实践方案，以期为人力资源从业者提供可借鉴的出路。

图表 1 贵公司在实施内推时存在的挑战是?(N=105)



我们将图表 1 中比重占到 25% 以上的选项归纳总结，发现它们背后本质问题的共通性，由此形成了我们本次报告的研究框架：



雇主品牌是决定企业采用内推渠道的先决条件。如果企业的员工背景或者品牌影响力都不够支撑起内推的推行，投入很多精力都没法取得预期的成果，这时企业应该复盘各招聘渠道的配比，思考是否可以寻找更合理有效的招聘渠道。这是要在决定内推前需要考虑的问题，因此不在本次报告探讨的范围内。

综上，本次报告将围绕可操作的宣贯、激励、制度和人脉等四部分展开讨论。



### 内推宣贯

员工内部推荐人才质量不够  
内部推荐的岗位信息发布不对称



### 激励措施

员工推荐奖励奖金吸引力较低



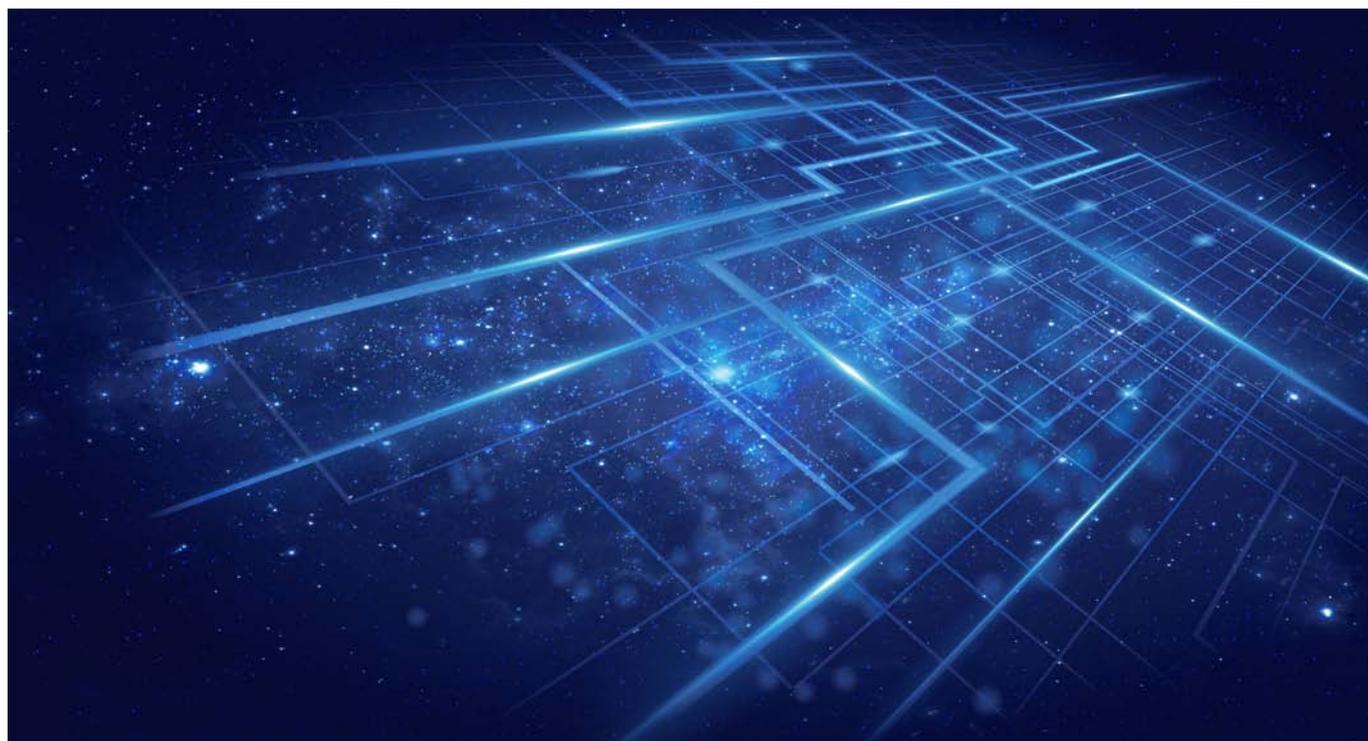
### 制度流程

内部推荐的制度流程问题



### 人脉拓宽

员工可供内推人才资源不够



# Key Findings

## 01

内推宣贯上，精准定位资源能有效提高岗位适配度

- 31.43% 的参调企业存在内推人才质量不够的问题，24.76% 的参调企业内推信息发布不对称，因此宣贯对象的精准定位十分必要。

## 02

激励形式上，阶段性的激励使内推效果更为可持续

激励对象上，中高管的积极参与是如今的内推重点

- 行为层面的激励和成长性激励并重对技术研发人员事半功倍
- 在内推流程中，**超六成**参调企业的高管“愿意配合”或“愿意主动支持”。对于这块资源企业可有效利用。

## 03

流程上，技术内推运用系统工具的趋势明显

- 35% 的参调企业在使用内推系统，其中 22% 是企业自研系统，34% 的参调企业准备建立。这正是技术研发内推的岗位特性带来的优势。

## 04

人脉拓宽上，为技术研发人员提供成长性交流机会效果更好

- 在内推资源的挖掘方面，将人脉拓宽与职业成长结合，更能调动他们的积极性。

# 内推宣贯：定位岗位对口资源

在前面的框架中我们有提到，**图表 1 (P1)** 中 31.43% 的参调企业选择“内部推荐人才质量不够，无法满足岗位要求”，24.76% 的参调企业认为“员工内部推荐的岗位信息发布不对称”，这两点本质上都是在内推宣贯上出现了问题。

研究方向的不同，加上线下实际的场景化沟通减少，技术圈的人员对岗位需求的理解也会有所不同，从而造成岗位认知差异，也就导致内推人才与岗位的适配性不高，人才质量不够。

为了让信息接收者们能够对内推岗位有充分的认知了解，HR 需要采取更多的动作。部分公司会开放专门的咨询窗口，为有需要的员工详细介绍岗位信息和职位要求。搜狐则在对象的筛选上花更多工夫，通过提高宣讲对象的精准性，和“对的人”进行一对一的交流，让内推的效能最大化。王冠男也根据自己过往在不同公司的实践经验给出了操作层面的细节建议。

## 案例启示：搜狐：判断可行性，高效触达内推资源

### ● 判断可行性

在决定开启内推通道之前，企业首先要根据自身情况考虑内推的可行性问题。在这个层面有两个比较重要的因素需要考量，**第一个是买点是不是够强，第二个就是内推资源是不是够丰富。**

搜狐认为**内推资源的丰富度是由员工的背景及由此推导的人脉相关度决定的**。近几年比较流行的“全民猎头”并没有带来可观的内推产出，主要原因就是员工的人脉和背景与招聘岗位的相关度不够高。举个例子，某员工想要内推候选人，但他并没有与招聘岗位相关度高的人脉和背景，所以即使去做群访、拓展朋友圈也不会有好的成果。所以，HR 在开展具体的内推工作之前，应该先判断公司内推资源的可挖掘性，这是内推成功与否的基础要素。

同时，**员工对自己的工作环境是否满意**，也是非常重要的前提条件。只有在员工满意，才会真切地推荐亲朋好友加入其所在的组织。

搜狐作为互联网行业的先驱者和前行者，搜狐员工大多都积累了丰富的一线互联网公司的工作背景和人脉圈，这为内推资源的可挖掘性创造了优质条件。

在提高员工工作环境满意度方面，搜狐通过文化感知、职业规划、平台展示多维度提升雇主品牌体验。以技术人才举例：搜狐的“工程师文化”深入人心，以工程师作比喻，倡导所有员工保持对产品和技术的极致追求；同时，搜狐为技术人才提供双轨制发展路径，让大家的职业发展拥有更多可能性；再之，搜狐黑客马拉松、1024 工程师节等多个专为技术人才搭建的展示平台，也成为了大家才能展示、业务沟通的重要场景。在这样的文化和氛围中，技术人才得到了重视和尊重，内推意愿度和产出率自然也会得到提升。

### ● 点面结合共同宣传

确定了内推产出的可行性之后，**有效触达内推资源**，是内推信息能够高效传播的关键动作。在触达内推资源时，多数企业会通过奖励吸引、路演宣传等手段去提高曝光度，但搜狐认为，最重要的是既能针对有效资源去做精准的信息传递，又能让信息高频地出现在大众的视线范围内，这样点面结合，让内推资源更有效地被触达到。

**点：针对有效资源去做精准的信息传递。有效资源是指其背景显示人脉资源最有可能与招聘岗位相关的人。**

搜狐会把资源做精准细分，例如按照过往经历过的雇主、专业领域混过的圈子、学校甚至以往内推成功的记录等等，多维度给资源打标签。

这样可以迅速找到最有可能与招聘岗位相关的人，也就是企业需要找到的有效资源。针对有效资源去做精准的信息传递，可以更高效地看到内推成果。

HR 首先要做的是把资源做精准细分，充分了解员工的过往任职经历、专业领域、人际交流圈、学校学历甚至是以往内推成功的记录等等，多维度给资源打标签。然后再通过定向邮件邀请、一对一面谈等手段去触达这些重要的内推资源。

**面：将信息放到一切可能的视线范围内。**通过公共区域展板、内部网站宣传栏等渠道去大范围触达人群，让内推信息尽可能地出现在员工的视线范围内。在常见的工作场景中潜移默化地提高影响力，利用线上线下相结合的活动和手段让员工接收到“可以做内推这件事”、“内推这件事很简单”、“内推对我们是有益的”等讯息。

当出现重要或者急招的技术内推岗位。搜狐会定向邀请重点的有效资源参与内推、提高内推奖励，同时也会将岗位优先置顶在公司内部网站上，并通过内部通讯工具 push 相关信息，以提高重要或者急招岗位的内推参与度和入职率。

## 专家洞察 王冠男：点到面 ——> 点对点

**我认为实施内推的大前提是宣传要到位。宣传到位之后可以采取细化的措施保证及提升宣传效果：**

1、企业在发布线上的内推信息后需要配备线下的推动。HR 可以到部门中去做**点对面**的针对宣传，再进一步深入发展成为**点对点**，为感兴趣的员工做实时的、面对面的沟通和解答。在消除岗位认知差异的同时又能提高员工的内推积极性。

2、有时为了重点突出、吸引眼球，HR 会在制作内推宣传素材时省略部分细则。技术研发岗位的专业性比较高，容易出现对所需人才资质了解不充分或有误的情况。因此在内推信息或者内推海报发布之后，HR 最好能够在受众面较广、宣传效果较好的渠道上附上补充说明的详细版 JD，比如论坛、内网等。



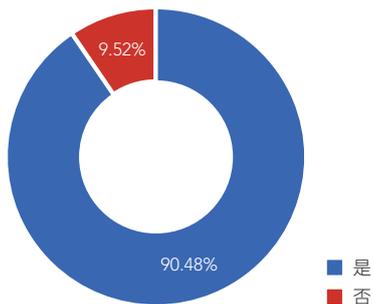
## 注重全人员、多阶段



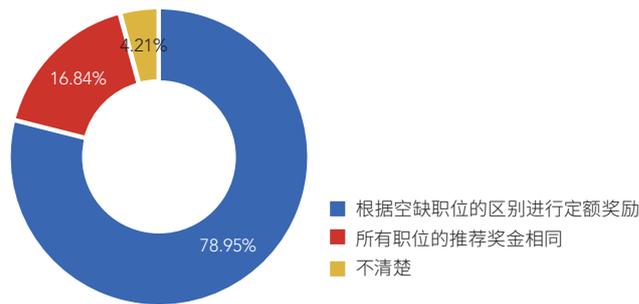
### 研发岗含金量高, 激励更要可持续

激励措施是最能调动员工积极性的影响因素, 也是内推制度中不可或缺的一部分。根据图表 2, 90% 的参调企业都会为员工制定激励措施以期调动积极性, 奖励他们为公司人才发展作出的贡献。

图表 2 贵公司对参与内推的员工是否制定相应的激励措施?(N=105)



图表 3 贵公司员工推荐的奖金额度为?(N=95)



相比蓝领内推来说, 定岗定额的激励对于技术工种不是那么适用。根据图表 3, 近 8 成参调企业采用差别性激励, 也就是对不同的内推岗位发放不同额度的激励奖金。在这方面, 智融集团的王冠男有着丰富的经验:

#### 专家洞察 王冠男 智融集团 Senior HRBP 内推注重阶梯性激励

##### 1、针对不同的内推职位设置不同的激励奖金。

一般会根据职位招聘的难易程度、职级以及到岗的紧急度, 设定不同的内推奖金额度。

##### 2、结果激励和过程激励并重。

结果激励就是指员工内推成功后可以拿到的框架规则规定的内推奖金。这里推荐成功的定义是指候选人通过试用期。

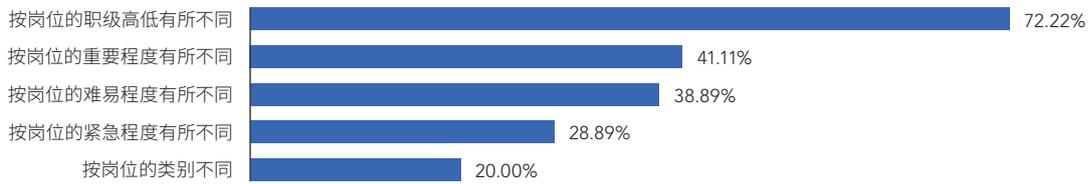
有些企业在内推的每个环节都会设置一个得分, 每个环节的积分累加得到员工的最终得分。积分的高低跟员工的参与度正相关, 他们的积极性会通过过程积分得到认可。为了鼓励员工积极参加内推, 会根据每个季度的积分排名去选前五或者前十的人员, 公示名单并发一些额外的奖品。这就是过程激励。

不管员工的内推是否有效, 只要内推动作发生, 公司都应该对员工表示感谢, 以达到内推行为的可持续性。

3、除了大的框架规则规定的激励之外, 公司还可以根据每次内推活动的重点机动地设置额外的奖励规则, 增强多样性和新鲜感。比如针对对加急岗位和高职级岗位的内推都可以设置额外的奖金。

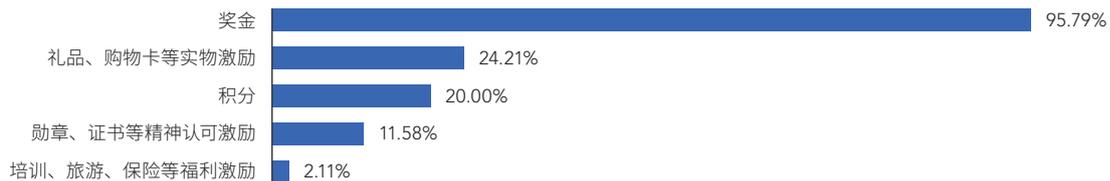
根据图表4,可以看出参调企业主要是以**职级和岗位的重要程度为标准**,来制定不同的激励措施和额度。

**图表 4** 贵公司对不同内推激励措施的制定标准是什么?(N=90, 多选)



弹性也就是**增加激励形式的多样性, 给员工更多的选择权和自由度**, 尽可能地让他们在员工导向的内推活动中真正地“做主人”。

**图表 5** 贵公司对内推者的激励措施有哪些?(N=95, 多选)



根据图表5, 近 96% 的参调企业使用奖金激励调动积极性, 24% 使用实物激励。那么对技术人才来说, 企业还有哪些激励形式可以使用呢? 搜狐认为提高激励的多样性、个性化是不错的思路, 注重精神物质双管齐下。

## 案例启示：搜狐：“灵活化 + 多元化”的组合激励

搜狐的内推激励模式灵活性很强。集团层面会有公开的奖金制度, 不同的职位类型和不同的职位级别都会有清晰的分级奖金机制。同时, 部门层面也会做一些**个性化的激励**, 例如有些部门对急招的岗位会增加热门礼品做激励, 例如 Iphone11、Switch、旅游资金等等, 也可以根据员工意愿置换同等价值的其他奖品。灵活的奖励模式更大地激发了员工的内推积极性。

搜狐也会定期地做内推评比类的活动, 比如**年度内推大咖评选**。HR 每个季度会统计内推信息: 哪些员工内推面试的成功率比较高, 哪些员工内推入职的成功率比较高, 然后将这些信息在公司内公示, 让员工了解到身边的这些同僚们为内推做了很大的贡献, 并且获得了丰厚的奖励, 多元化地运营内推激励机制, 提高员工对内推的关注度和参与度。

## 利用中高管资源寻找中高端人才

图表 6 贵公司高管在内推流程具体环节中的参与度如何? N=105

题目 / 选项	"不认可不支持"	无所谓	略感兴趣	"基本接受且愿意配合"	"会主动支持积极参与"
内推信息宣传推广(如转发)	0.95%	10.48%	6.67%	34.29%	32.38%
内推人才推荐	0.00%	5.71%	6.67%	37.14%	35.24%
确定内推岗位	0.00%	8.57%	5.71%	36.19%	38.10%
内推制度制定	0.95%	10.48%	6.67%	37.14%	30.48%
内推效果监控	0.95%	16.19%	7.62%	36.19%	24.76%

技术研发人员的内推实践中,利用管理层的领头人作用能够积极带动员工参与内推。根据图表 6 的数据,近七成参调企业的高管态度分布在“愿意配合”和“愿意主动支持”两项。充分调动高管的人脉资源能够更好地填补中高端人才的岗位空缺。智融集团的王冠男根据过往实操提出创新激励形式的思路,而 A 公司则是自上而下,从政策体系入手。

### 专家洞见 王冠男

- 用参与的趣味性代替物质的吸引力
- 成长性激励能够一石二鸟,同时满足公司的人才需求和管理层的个人发展需求



## 专家洞察 王冠男 对高管：趣味性激励和成长性激励并行

首先 HR 需要思考一个问题：高管能够被激励到或者说愿意推荐的动机、原因是什么？

1) 一般来说，高管出于自身职位和收入的原因，对奖金产生脱敏效应，同样的奖金设置失去其本该有的效用。

2) 高管作为公司的管理者，本身就应该具备以为公司推荐、引进人才为己任的意识。如果为高管设置奖金，会给高管营造内推是自己额外的工作、是需要被奖励的工作的感觉，这并不利于形成高管潜意识驱使下的内推动作。

基于这样的情况，可以考虑用参与的趣味性代替物质的吸引力，给高管以感官上的刺激。从我过往的实践看来，对高管实行定制化、针对性的内推激励效果更为显著。

### ● 行为层面的趣味激励：

趣味性的激励形式非常多样，可以根据公司具体情况采取适用的措施。HR 可以打开脑洞，结合热点，从细节着手，为高管制造惊喜，目的是让高管觉得“参与内推这件事是有意思的，而且可能还会产生好的附加效应”，比如说可以为高管的家人带来快乐。

这种趣味性激励不一定需要耗费太高成本，而且激励高管的同时还能在普通员工中产生一定的影响，为内推制造话题，一举两得。这里可以推荐一些以前用过的小方法：

#### 1) 为高管家属订制每周一花的惊喜套餐

过去就职的公司的高管普遍都是男士，当时特别流行“每周一花”。所以那时候高管如果推荐成功的话，HR 部门会为高管家属订制长达一个月的送花套餐，高管很受用。

#### 2) 制作短视频感谢高管推荐

比如说高管推荐成功后，HR 部门每个人想一句夸这名高管的话，需要有创意且不能重复，然后将这些内容拍摄制作成短视频，送给高管。这样的趣味性激励对高管本身来说是有纪念意义的，也会给员工留下非常深刻的印象，能达到更为可持续化的效果。

### ● 战略层面的成长激励：

HR 们可以搜索相关的行业论坛、质量较高的交流活动，甄选一些有用的、高端的培训，将这些活动讯息推送给高管。

这样在帮助高管拓宽自己人脉圈的同时，也能为公司的品牌宣传起到比较好的效果。高管个人也比较愿意参加这样的活动。

无论是内推还是其他工作，雇主品牌的建设都是非常重要的，这种对外的成长性活动一般不会只是为了内推去做，雇主品牌的宣传和它带来的正向影响是更为主要的目的。

## 案例启示：A 公司：将中高级岗位的内推任务纳入部门高管的 KPI 考核

A 公司在整个光通信行业一直都属于最前沿的地位，是专业领域里的头部企业，有很多新的项目、新的领域亟待探索。

以前 A 公司内推的岗位一般都是基础岗位，很少会涉及四级工程师或更高级别的资深专家型人才的招募。这种人才在整个市场上也相对比较稀缺。因此，公司每年都会花大量猎头费，没有目的地去寻找适合的中高端人才。

为了避免这种情况，去年开始 A 公司针对性地开展了**中高端人才引进项目**，将一些高端人才的内推指标列到了中高管的个人 KPI 考核上。如果有一些比较紧急的项目，需要人员在规定时间内强制到岗，那在 KPI 里面就会将规定的时间写清楚。除开这种特殊情况，中高管完成内推任务的周期一般跟 KPI 的考核周期一致，都是一年。

A 公司的高管层基本都是通信出身，在通信领域有一定的人脉。而且，中层以上级别的管理者每年都会固定拜访一些大客户，如国内的中兴华为、国外的世界顶级的设备供应商等等。由于 KPI 指标的硬性规定，高管会先形成内推引进高端人才意识，在客户拜访或者日常交流的圈子里注意留心合适的机会。

其他有些受限于研究领域、人际交往面较窄的管理层，会去寻找公司内部同层级、不同方向的同事帮忙留心、引荐。这种形式的**资源共享**从整体上是有益于公司的人才引荐的。

对比普通员工的推荐，中高管的人脉资源确实有一定的优势。中高管去内推高端人才的首要优势是知道到哪儿能接触到这种层次的人才，甚至是某个细分领域有一定地位的牛人。而且高管会比普通员工更了解这些人才的大致情况、是否能够满足公司现有岗位或者新成立团队的需求。

所以相比之下，**中高管的内推资源会比猎头推荐得更精准，匹配度更高**。今年 A 公司几个高端岗位的招募中，中高管推荐成功的人才就占据了相当高的比例。

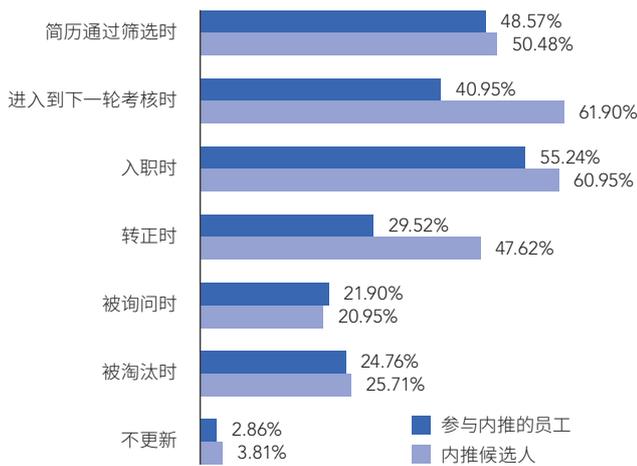
# 内推制度流程

## 及时反馈, 注重信息对称和体验维护

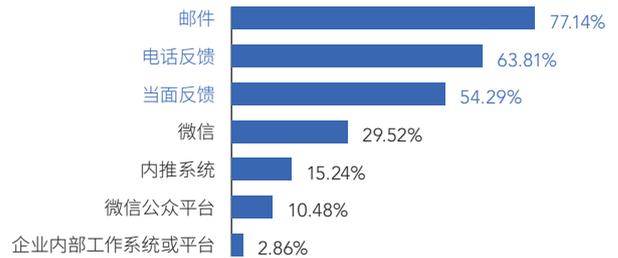
这部分我们提及的信息对称主要指参与内推的员工和内推候选人之间的信息对称, 即对内推参与者进行及时有效的内推进度反馈, 既增强了员工“被重视”、“被尊重”的参与感, 也提升了候选人体验。很多公司对技术研发人员求才若渴。合格的技术人才也是一呼百应, 在市场上十分紧俏。因此企业在内推候选人保留和体验维护上需要多花心思。如果企业本身竞争优势并不突出则更要注意, 要保证及时的反馈和沟通, 确保多方之间信息对称。

反馈的方式多种多样, 比如很多公司采取的积分制, 即根据候选人处于的不同的招聘阶段进行积分奖励, 事实上也能起到反馈的作用。

**图表 7** 请问贵公司在以下哪些节点会对候选人和内推员工更新内推进度?  
N=105, 多选



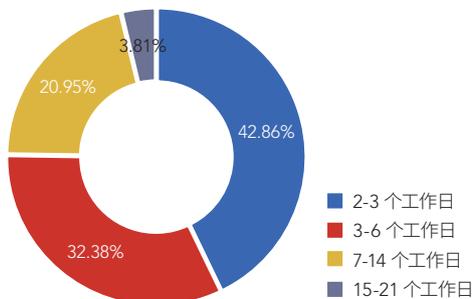
**图表 8** 贵公司反馈内推进度的渠道是? (N=105, 多选)



根据图表 7, 内推流程越向后推进, 相应的反馈通知就越少。我们注意到对内推员工的反馈集中于**通过简历筛选、进入下一轮和入职等环节, 且比重在 50% 上下浮动。**

在转正的重要节点对参与内推员工的反馈不超过 30%, 可以看出部分参调公司还是会忽略对内推员工的反馈体验。图表 8 显示主要的反馈渠道是邮件、电话和当面反馈, 其中当面反馈的比重高达 54.29%, 这在一定程度上会消耗 HR 们的时间精力, 可考虑引入内推系统节省时间。此外, 在制定内推制度的时候, 在信息的反馈上应该尽量做到责任对应到人, 让员工在产生内推动作时不会有后续的顾虑。

**图表 9** 贵公司的内推简历反馈时长为多久? (N=105)



根据图表 9，75% 的参调企业在 6 个工作日内处理并反馈内推简历，仅 4% 的企业需要花上 15~21 个工作日，因此，简历的反应速度业内已大体达成一致。再结合以上几张图表，我们总结了在流程反馈上的一些建议，给大家参考：



## 用技术的手段解决技术的人才缺口

在针对技术研发岗位的内推中，可以投其所好技术的应用方法解决技术人才的缺口，比如引入内推系统。引入系统工具可以简化内推流程，为员工创造便利、为 HR 提高效率。对内推较为依赖的公司更需要建立起良好的内推人才管理机制，利用系统将机械性重复劳动的力气省下，也让技术人才看到公司对于技术应用的重视度。

在抓住员工吸引力的同时，HR 们应该趁热打铁，推动内推动作的发生。投递内推简历的程序一旦繁琐，其实就是在将员工推远。从这一点出发，搜狐在招聘系统的基础上简化了员工内推的程序，为内推创造便利。

### 案例启示：搜狐：使用功能完善的招聘系统 提高内推效率

#### 1、招聘软件的核心应该是它的数据处理能力。

系统把简历收进来之后，会把简历里面的信息拆成多个字段，只要搜索关键字段就可以找到符合要求的简历。在满足这个条件的同时，系统工具还要能够在各个阶段给简历打标签、打时间戳，以保证信息处理和数据分析的准确性和灵活性。

#### 2、使用者的管理权限要具备相应的灵活度。

不同招聘类型（社会招聘、校园招聘）的简历应对的招聘规则不同。面对不同的招聘规则可以分别设置不同的管理权限显得尤为重要。例如在校园招聘中，招聘周期可能会相对于社会招聘长一些，招聘流程也会有所不同，如果招聘系统可以为校园招聘独立设置一套招聘规则，那么简历的自动化处理程度和使用者的效率都会大大提高。

### 3、招聘软件的用户体验也很重要。

搜狐认为，内推系统的便利性是提高用户体验的关键。搜狐员工内推候选人只需要两个动作：上传简历、简单填写 3-4 个关键词。这样就避免了员工需要帮候选人填写大篇幅简历信息的繁琐。

另外，内推渠道的简历会被 HR 优先处理。这样突出了内推渠道的独特优势，越来越多的候选人希望通过内推渠道来应聘。同时，在内推简历进入正式应聘流程后，员工和候选人都可以看到应聘的进展，让员工和候选人都能够心中有数。这些提升便利性的手段都提高了员工参与内推的积极性。

## 案例启示：A 公司：侧重流程化管理的集成性平台

A 公司希望系统工具能够完成标准化或重复性的工作，如简历筛选等，借此减少 HR 的工作量、提高工作效率。

A 公司和某公司合作开发了集成性的招聘平台供内部使用。某种程度上，该平台能够协助 HR 们进行流程管理。企业 HR 可以通过链接登录几个主要的招聘网站。简历投递后会被划分到不同的部门由 BP 个人负责，每个人负责几个岗位。内推招聘的每个环节 HR 都可以在该平台上操作，比如推荐简历、对简历作出反馈、面试等等。

为了方便简历筛选，通常 HR 会设置一些**粗略的硬性指标**：如学历、工作年限、对应的工作技能等等。只有满足这些硬性指标的简历才会通过筛选推送到 HR 面前。如果简历在这些硬性指标上没法满足，系统可能会自动过滤，将其沉到后台的数据库或者储备库。这样该招聘平台就起到了简历筛选、甄别的作用，节省了 HR 判定的时间。

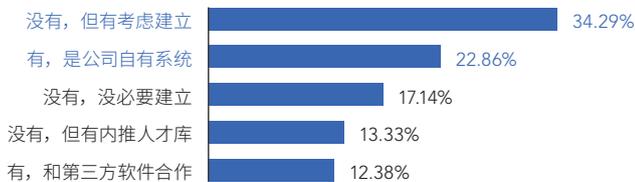
面试环节时面试官形成反馈后，HR 可以通过工作系统看到招聘进度或者结果。如果是不合适的候选人，系统就会自动将其划到人才池。

**HR 每天登录网站的时候可以看到有几个候选人，各自处在招聘环节的什么阶段等内容，对招聘进度一目了然。**

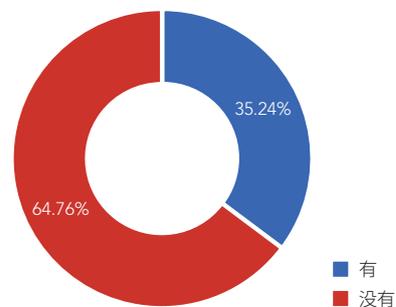
另外，该平台还承担了人才管理的作用。平台在公司内部建立了人才储备资源库。不符合本部门招聘要求的优秀人才，HR 可以视具体情况，将其推荐给其它需求适配可能性较高的部门，做到人才资源效用的最大化。

视线投向宏观角度，结合图表 10、11 来看，64.76% 的参调企业没有建立内推系统。但这六成中的半数已经注意到市场的动向，开始有利用系统提高内推效率的意识。

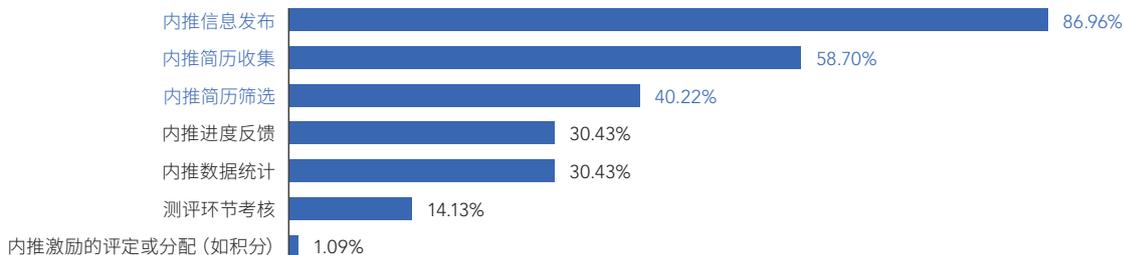
图表 10 贵公司目前是否使用或建立内推系统?(N=105)



图表 11



图表 12 贵公司内推的哪些环节是通过内推系统实现的?(N=92, 多选)

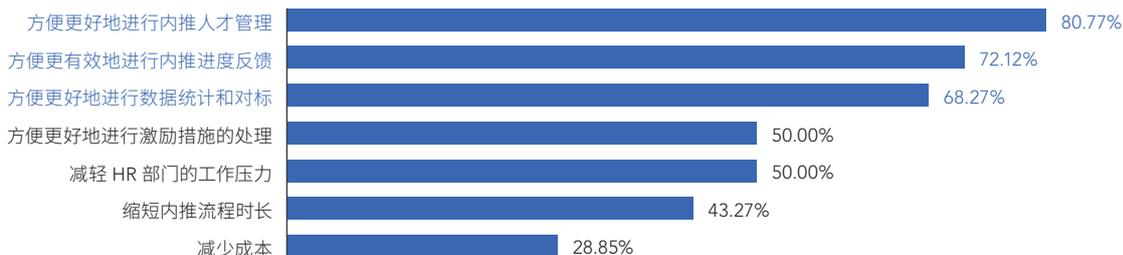


根据图表 12, 就实践现状来看, HR 真正利用系统解决的也只是基础的重复性劳动, 多数是用于**前期的信息宣传、简历的收集和筛选**。整个内推流程的嵌入还不够成熟, 内推激励及反馈只有小部分公司能够落实系统处理。

图表 13 贵公司员工可以通过哪些方式进行内部推荐?(N=105)



图表 14 您认为使用内推系统的必要性有哪些?(N=104, 多选)



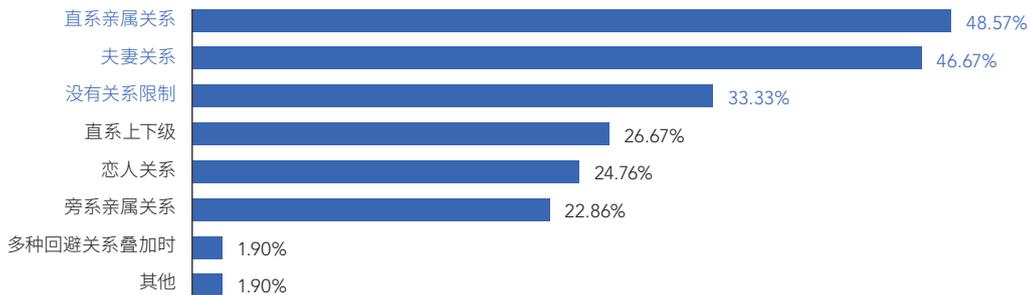
图表 13 显示, 通过邮件推荐的比例高达 93.33%。这也让我们不由得思考, 是否可以将邮件端口和系统工具结合起来, 将邮件一键发送至内推系统直接进入内推流程。这样类似的结合还可以有很多。根据图表 14, 可以看出 HR 对招聘系统更大的期待是**实现人才管理、数据统计和进度反馈**等功能。图表 13 和 14 结合起来看, 我们可以看出在内推工具乃至招聘工具的进一步功能实现上, 还有一段路要走。

总的来说, **公司规模的大小及招聘需求决定了他们对招聘系统的态度**。因此企业在进行这方面的考量时还是应该根据实际操作情况考虑, 最根本的是要做到人才管理, 确保人才池内简历能够互相流通, 保证系统的效用。

## 避免技术抱团, 分散管理风险

技术人才的人脉资源相关度高, 在实现内推高精度的同时, 也很容易造成小团体的形成。

图表 15 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=105)



根据图表 15, 可以看出参调公司对亲属、配偶的关系避讳依然存在。但“没有关系限制”的占比排到了第三名。也就是说, 在针对技术人员的内推时, 不少企业还是“网开一面”, 坚持“人才至上”, 具体问题具体对待。

“网开一面”的背后, 在人才的渴求和管理的抱团风险之间, HR 究竟如何取舍达到平衡的? HR 给出了他们的方案:

### 案例启示: 搜狐

针对小团体问题, 如果是公司急需的岗位, 而推荐的人才又恰好可以满足岗位需求, 这种时候可以拉长时间维度来逐渐纾解风险。

比如将有形成小团体风险的员工放置在需要的岗位上工作一段时间, 到公司业务相对稳定的时候, 将他们调动到其他需要支持的业务上, 表现比较好的还可以获得晋升的机会。主要是通过**公司内部的人员流动**来规避所谓的小团队的风险。

## 案例启示：A 公司：限制同部门的内推占比

大部分内推人员的来源是同学或者以前的同事，彼此的工作相关性比较大，推荐进公司也还是从事**类似的工作内容**，很容易形成小团体的问题。

为了避免这种情况，HR 会**限制同一个部门的岗位推荐份额，尤其是针对工作关联性很大的岗位**。一般来说 HR 会根据总体招聘需求框定员工推荐的限制额度。比起个数，更多的是限制占比。比如岗位开放 20 个名额，员工推荐 4~5 个都可以。但是如果这个岗位只开放 5 个名额，那最多只会匀出 2 个人的名额给同一位推荐者。但是，不同的部门或者不同方向的推荐不受限制。

综上所述，我们可以看到由于岗位的稀缺性，企业对技术研发岗位的关系回避制度并不会过于严苛。有一部分公司对抱团风险已经有了相应的对策，从部门分类和招聘的占比来把控。有公司更是明文规定了内推比例不许超过半数，以期降低人才管理风险。



## 帮“技术宅”打开人脉圈

内推进行时还会遇到一个问题：员工可触达的人才资源开发接近饱和。于是又回归到了内推资源不足的问题。

技术研发人员本身在人际交往上存在着一定的劣势，缺乏渠道开拓的主动性。因此 HR 也要在人脉拓宽上力所能及地推一把“技术宅”们。

比起刻意地组局联谊，HR 更应该做的是找到技术岗位员工感兴趣的话题和场合，将他们放置到适合他们的氛围里，提供给他们触达更广阔人群的机会。在这样的场合里，他们会自然而然地发挥自己专业所长去交流，拓展自己的视野和人脉。搜狐的“技术委员会”正是这样操作的，为技术工种的对外交流贡献许多；而比较注重技术工作保密性的公司则可以从专家洞见的“技术课题研究”中得到启发。

### 案例启示：搜狐：内部 + 外部的组合拳，结合个人成长引导技术人员拓宽人脉

员工人脉的拓宽，一方面是**为内推积累资源、打下基础**，另一方面是从人才发展的角度去**帮助员工实现个人成长需求和社交需求**。

搜狐帮助员工人脉拓宽的方式是**内部 + 外部的组合拳**。搜狐内部设立了**技术委员会**，定期举办技术分享和交流活动，让工程师们可以跨部门学习和交流；每年的黑客马拉松和 1024 工程师节等竞技类活动更能让大家展示才能、同台竞技、互通有无。在外部，搜狐通过专业领域联盟或组织、领域大咖交流、顶会活动参与、外部培训等方式为大家创造更多的外部交流机会和展示平台。

公司还会不定期地组织娱乐性的活动，比如跨公司的联谊交流、运动比赛、狼人杀游戏等等，通过体育、文艺、休闲娱乐性的活动去帮助“技术宅”们拓宽人脉。对技术从业者来说，团建的重要性更为凸显，对外的资源拓展也有利于开拓眼界。

### 专家洞见 王冠男：纯技术的课题研究有利于技术成长

以往的工作经验中，有些公司还是会有行业保密性之类的顾虑，所以会采取其他的方法来建立技术人员与外界的联系。比如**组织员工做纯技术的课题研究立项**。除了本公司员工可以参与之外，也会开放不同的名额给员工的朋友、同学，让他们去做一些不涉及到公司层面的纯技术研究。

不同的公司会有不同的导向。传统的 IT 公司的技术是为业务和产品服务的，以客户需求为导向。而互联网公司则是以技术为导向，员工技术提升以后，公司的产品效能相应地就能够得到提升。两者的导向是不一样的，所以**需要根据公司的不同导向来看拓宽人脉可以采取的措施，包括课题研究的可操作性**。

# 总结一览

## 内推宣贯

- 1、定期更新内推信息最佳周期为一个月
- 2、定好内推主题，围绕主题展开活动更容易加深印象
- 3、宣传上要重点突出、多频次刷新，有条件者可搭配宣传口号，形成员工的连锁反应。
- 4、宣贯上尽量建立双向的沟通宣传渠道，同时注重精准定位资源投放

## 激励措施

- 1、物质激励和精神表彰并行，贯穿始末。有条件者可设立专项奖金或者是专项委员会，有效发挥激励效用
- 2、对不同的人员实行不同的激励形式，保障性和成长性激励可以作为奖金礼品的补充
- 3、激励分批发放可持续激励员工，但周期不宜过久

## 内推流程

- 1、内推简历尽量在一周内处理反馈，最迟不要超过半个月
- 2、反馈渠道尽可能与投递渠道相匹配，对象应包含内推员工，注重员工体验感
- 3、根据企业招聘需求考虑系统工具的引入，实现发布内推信息、接收简历投递等功能
- 4、对小团体的风险规避主要依靠控制内推占比或控制分配部门

## 人脉拓宽

- 1、较好的做法是提供给技术研发人员外出交流的机会和信息，让他们自由发展
- 2、将员工个人的职业发展与人脉拓宽结合，能更好地调动他们对外交流的积极性。

1) 在岗位急招时，悬赏制招募人才、加大激励额度是企业的普遍做法。

2) 也有些企业会直接将“急”落实到行为上：

- 直接寻找对应的部门渠道填补缺口
- 对新入职员工着重宣讲，在新同事的旧关系网里寻找候选人。

3) 有些 hr 会根据紧急程度对岗位实行**固定频次的重新定价**

4) **“一荣俱荣”**：对员工个人和所在团队都发放内推激励



## 参调企业背景

贵公司所处的行业是 : (N=105)

汽车及零部件	16	15.24%
机械制造	13	12.38%
生命科学 (如生物工程, 医药, 医疗器械等)	12	11.43%
信息技术, 半导体及通讯	11	10.48%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	8	7.62%
消费品	7	6.67%
电子电气	6	5.71%
化工与石化	5	4.76%
互联网与游戏业	5	4.76%
建筑建材	4	3.81%
其它	4	3.81%
多元化产业	2	1.90%
零售业与电子商务	2	1.90%
能源动力	2	1.90%
房地产	2	1.90%
农业	2	1.90%
运输及物流	1	0.95%
造纸, 包装及森林业	1	0.95%
专业性服务 (如法律, 咨询, 教育, 旅游等)	1	0.95%
环境科学	0	0.00%
文化传媒	0	0.00%
贸易业	0	0.00%

贵公司 (包括分公司和子公司) 在中国大陆的员工数量 : (N=105)

100~499人	24	22.86%
1000-2499人	20	19.05%
2500-4999人	15	14.29%
500-999人	14	13.33%
5000-9999人	11	10.48%
10000-29999人	9	8.57%
少于100人	7	6.67%
30000人及以上	5	4.76%

您所在公司的所有权性质 : (N=105)

外商独资	50	47.62%
中国民营企业	25	23.81%
中外合资	13	12.38%
上市公司	9	8.57%
国有企业	6	5.71%
其他	2	1.90%

贵公司内推信息的更新频率? (N=105)

题目 \ 选项	一周一次	两周一次	一月一次	半年一次	一年一次	不更新	按需更新
个人贡献者	4.76%	6.67%	30.48%	3.81%	0.95%	0.95%	47.62%
一线管理者	4.76%	5.71%	21.90%	3.81%	0.95%	0.95%	53.33%
经理及高级经理	3.81%	3.81%	13.33%	4.76%	0.00%	6.67%	59.05%
高管	1.90%	2.86%	11.43%	5.71%	1.90%	18.10%	55.24%

内推投递简历的占比 N=87 (单位: %)					
25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
5	10	30	98	1	17.39
内推投递简历的有效率 N=87 (单位: %)					
25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
40	60	85	100	3	59.38
通过内推拿到 offer 的比例 N=87 (单位: %)					
25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
20	50	60	90	0.8	44.39
内推入职比例 (通过内推入职的人数 / 通过内推拿到 offer 的总人数) N=86 (单位: %)					
25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
50	80	93.75	100	0.5	68.83
内推转正比例 (通过内推入职后转正的人数 / 通过内推入职的总人数) N=85 (单位: %)					
25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
80	95	100	100	0.5	79.4
绩效评估通过比例 N=84 (单位: %)					
25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
90	98	100	100	45	93.29
留任率 N=82 (单位: %)					
25 分位值	中位值	75 分位值	最高值	最低值	平均值
80	90	100	100	30	88.4

绩效评估考核时限 N=86

选项	频次	比重
半年	37	43.02%
1 年	24	27.91%
1 季度	20	23.26%
1 个月	2	2.33%
按需考核	2	2.33%
2 个月	1	1.16%

留任率的考核时限 N=82

选项	频次	比重
1 年	41	50.00%
半年	28	34.15%
1 季度	11	13.41%
2 个月	1	1.22%
1 年以上	1	1.22%
2 个月	1	1.16%

贵公司的整个内推流程时长 (单位: 周) N=104

选项	频次	比重
1~4 周	91	87.50%
4 周以上	13	12.50%

贵公司的内推信息传播渠道主要有:(N=105)

选项	频次	比重
邮件	81	77.14%
公司内部平台	68	64.76%
公司自有微信公众号	60	57.14%
朋友圈	56	53.33%
发布求职信息的微信公众号	26	24.76%
社群 (微信群、QQ 群)	23	21.90%
易拉宝、海报等张贴物	21	20.00%
领英、猎聘等线上招聘平台	17	16.19%
线下活动	10	9.52%
线上论坛、贴吧等	1	0.95%
K. 其它	1	0.95%

贵公司的内推信息传播渠道中, 线上渠道和线下渠道的比重如何?(N=105)

选项	频次	比重
线上线下相结合, 但主要依赖线上	56	53.33%
线上线下相结合, 但主要依赖线下	26	24.76%
仅线上传播	22	20.95%
仅线下传播	1	0.95%

定额激励的统一定价 (单位: 元) N=16

25 分位	中位值	75 分位	最高值	最低值	平均数
500	1500	3000	7500	300	2056.5

不同级别内推岗位的具体激励金额为? N=68

激励奖金 - 个人贡献者 (单位: 百元)					
25 分位	中位值	75 分位	最高值	最低值	平均数
5	10	20	100	2	15.94

激励奖金 - 一线管理者 (单位: 百元)					
25 分位	中位值	75 分位	最高值	最低值	平均数
10	20	30	80	0	23.44

激励奖金 - 经理及高级经理 (单位: 百元)					
25 分位	中位值	75 分位	最高值	最低值	平均数
20	30	50	150	0	39.31

激励奖金 - 高管 (单位: 百元)					
25 分位	中位值	75 分位	最高值	最低值	平均数
30	50	100	300	0	62.51

# 智享会人力资源实践研究院

## 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

## 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - ……
- ◆ **人才发展与培训**
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - ……
- ◆ **薪酬福利**
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - ……
- ◆ **信息技术**
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics 的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - ……
- ◆ **其他**
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP 能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - ……



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

**线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。

- **线上学习渠道:** 70 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 24 份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



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



# 企业技术研发人员内部推荐实践调研报告

---

The Practice of Technology Employees' Internal Referral Program  
Survey Report