



# 蓝领工人内部推荐调研报告

Research Report on internal recommendation of blue collar workers

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)

---



**丰彪**  
人力资源高级经理  
欧普照明电器(中山)有限公司



**刘玲**  
人力资源部经理  
安世半导体(中国)有限公司



**吴敏**  
人力资源总监  
安世半导体(中国)有限公司



**庄娜**  
制造域业务伙伴  
宝时得科技(中国)有限公司

## 关于作者

---



**金景** [Mark.Jin@hrecchina.org](mailto: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。



**叶慧晴** [Ashley.Ye@hrecchina.org](mailto:Ashley.Ye@hrecchina.org)

叶慧晴现任人力资源智享会(HREC)调研顾问一职, 曾负责《蓝领工人内部推荐调研报告》、《员工心声调研报告》、《基于微信的招聘创新调研报告》。叶慧晴毕业于安徽中医药大学, 获得信息管理学士学位。

# Contents 目录

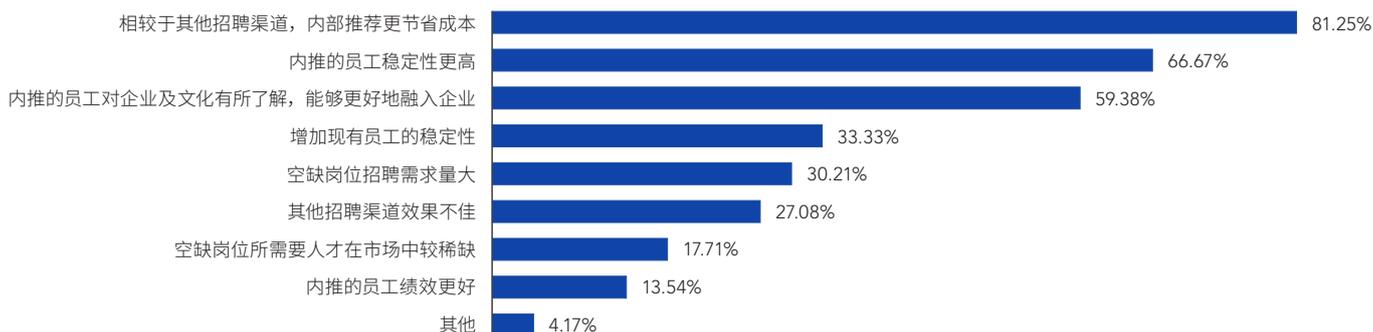
- 4  前言
- 5  报告导览
- 6  研究框架
- 7  内推宣传时：信息如何触及更多候选人，  
响应内推需求
  - 信息宣贯——线上宣传逐级覆盖
  - 资源拓展——不妨从春节期间的员工返乡和返工着手
- 10  落地时：激励政策如何有效提高员工内  
推积极性
  - 内推实践分层——对激励关注有所不同
  - 奖金设置和发放周期——激励不仅于此
  - 更多激励内容呈现——物质和精神激励实践情况
  - 激励政策运用归纳总结——对应实践分层
- 14  人员到岗时：“小团体”现象带来的管理困难和  
离职风险
- 15  值得思考的点
  - 内推的准备工作和相关优化
  - 内部推荐再想深一层
- 18  总结一览
- 20  参调企业信息
- 21  标杆数据
- 22  案例启示

## 前言

根据国家统计局公开数据显示，我国蓝领约有 4 亿人，是中国最重要的劳动力群体。他们在国家崛起与强大的过程中创造了中国经济，也被中国经济创造。然而发展到现阶段，中国的人口红利正在逐渐消失，企业的“招工难”和“用工荒”现象逐渐凸显。

当招聘需求已经或多或少为企业带来压力，除了寻求外部招聘的人才响应外，如今企业更会使用内部推荐来主动创造和整合内部员工的资源，通过员工推荐自己人际圈中的候选人来实现岗位缺口的填补，并且内部推荐的低成本性和高稳定性在所有招聘渠道中一直被广泛认可。

图表 1 针对蓝领群体进行内部推荐的主要原因 N=96



当视角切换到蓝领群体时，内推的制度流程可能不会有太大变化，但不同环节的群体特色依然清晰地显示出差异。在和 HR 沟通的过程中我们发现目前 HR 在蓝领内推过程中还存在以下困难：

“内部推荐首先具有挑战性的点在于前期如何将内推信息推广到外部，吸引和覆盖到更多人。”

“员工内推积极性还有可以调动之处，并且如何更好地保障员工的福利待遇，保留自有员工也是内推重点关注的。”

“困难的点在于如何激发工人进行内推的积极性，有时候提高推荐奖金效果不一定非常好。”

为了将蓝领群体和内部推荐二者更好地融合，剖析出更适合蓝领的内推做法，智享会开展了“蓝领工人内部推荐”的主题研究，希望更具针对性地解决蓝领内推时面临的具有群体特色的挑战，为人力资源管理者提供数据参考和优秀的企业实践做法。



## 报告导览

经过市场诊断了解到目前可能会存在的难点之后，通过调研问卷我们进一步聚焦了当前开展蓝领内推具有的挑战，并通过表 2：进行蓝领工人内部推荐的过程中，遇到过哪些挑战，总结归纳出以下三点在蓝领群体中开展内部推荐遇到的三大主要挑战：

- ▲ 宣传时：信息如何触及更多候选人，响应内推需求
- ▲ 落地时：激励政策如何有效提高员工内推积极性
- ▲ 人员到岗时：“小团体”现象带来的管理困难和离职风险

图表 2 在进行蓝领工人内部推荐的过程中遇到过以下哪些挑战？ N=96



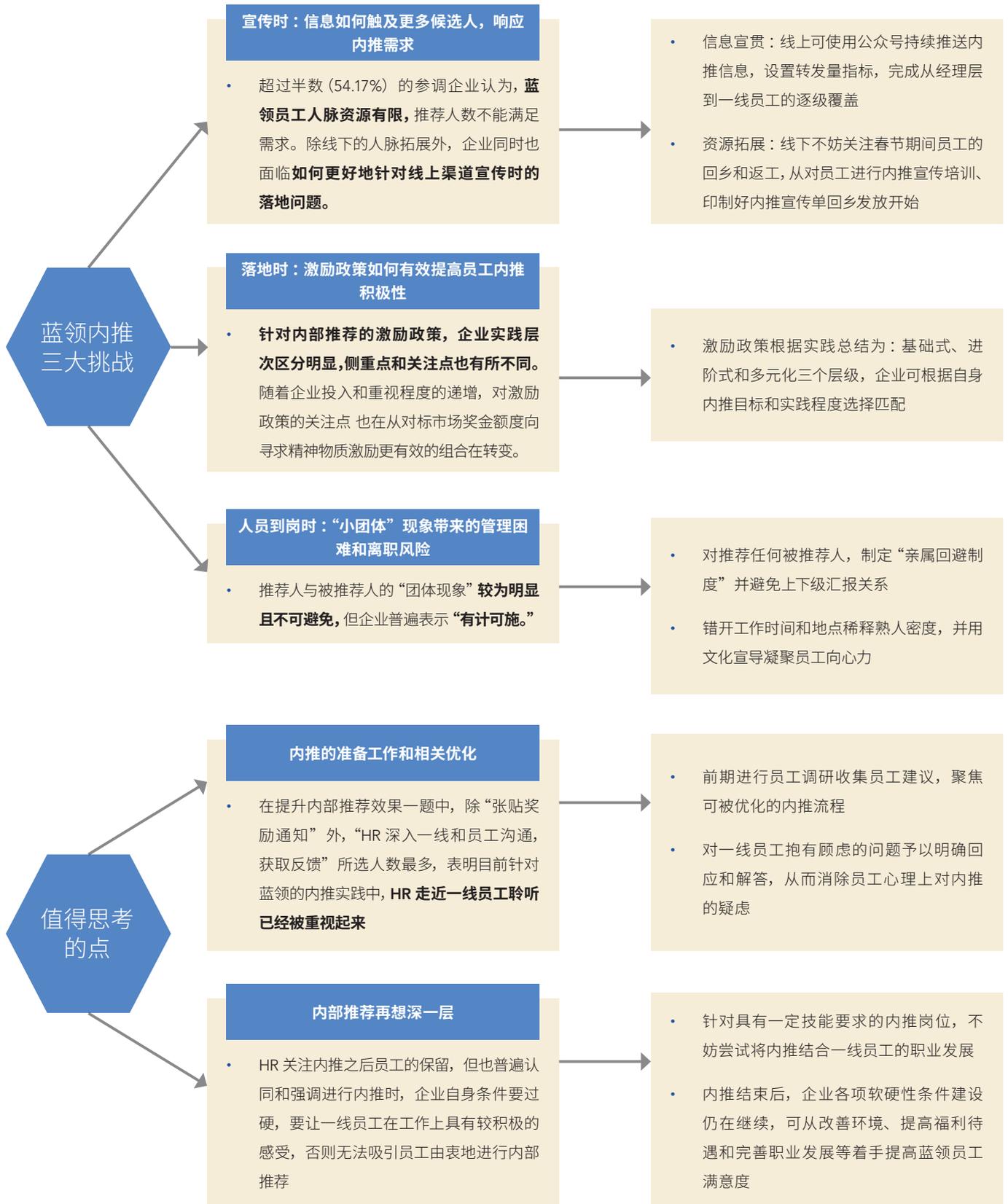
因此本次研究报告将由以下两部分共同组成：

- 从以上归纳的三个挑战聚焦处展开，在探究内推流程环节的基础上，融入蓝领风格和特色，再结合市场诊断、数据分析和不同环节的优秀企业实践，给予合理化的建议，为相关人力资源管理者提供参考。
- 针对蓝领群体的内部推荐的起点和本质，梳理其中可能会被忽视之处以及 HR 着重强调之处，提炼出值得思考的点，以期引发人力资源管理者相关思考。





# 研究框架





# 内推宣传时：信息如何触及更多候选人，响应内推需求

经过市场诊断和前期研究，我们发现在此阶段，企业目前面临的问题有以下几项：

- 蓝领人际圈较为单一，人脉资源有限，其认识的亲戚朋友人数难以满足较大的招聘量。
- 传统方式和手段收获的宣传效果有限，企业需要“宣发新思路”
- 针对蓝领群体的线上内推信息宣传应如何贯彻

因此在内部推荐的前期过程中，众多企业想要在此“有所作为”——**找寻信息宣贯和资源拓展的有效方法**。在本次研究中，我们将会依次从信息宣贯和资源拓展的角度分别去提供相应的解决方案。

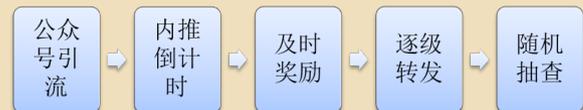
## 信息宣贯——线上宣传逐级覆盖

社交平台的广泛应用使得信息在蓝领员工之间的传播更加迅速和及时，几乎所有进行内推的企业现在都会或多或少地采用线上渠道。在调研中我们发现，除了海报告示等传统手段之外，企业开始探索线下和线上渠道的结合。

此时企业内部的微信公众号和工作相关的群组作为内推宣传的起点和信息扩散的基点，成为前期宣传中的重要一环。微信传播具有及时性高、时效性低的特点，如何让员工积极参与到转发当中，如何加深阅读者的印象，更好地实现微信端的留存有效性呢？

企业可以通过以下的关键步骤来打造线上渠道的信息传播和覆盖：

- ✓ 通过公众号运营 + 活动吸引员工关注企业微信公众号
- ✓ 进行内推倒计时活动定期提醒，保持员工持续关注度
- ✓ HR 部门经理给各级班组长下达转发量指标，并实时追踪进度
- ✓ 指定好内推介绍的转发内容，设置“转发抽奖”的奖励，从而完成从经理层至一线员工的逐级转发宣传，同时或可进行集赞抽奖，以加深点赞者的对内推活动的印象
- ✓ 必要时可设置检查机制，通过直线经理班会上检查和 HR 分层级进行抽查相结合，以确保转发动作的执行



### 案例 宝时得科技——线上信息宣贯

内部推荐的前期过程中，如何让内推信息传播更广泛以覆盖到更多人群始终是各企业进行内推时所关心的问题，宝时得通过线上和线下的相结合进行信息宣贯，以求最大限度推广内部推荐政策和招聘岗位，吸引更多候选人。

线上主要是通过宝时得内部的 HR 微信公众号，前期通过在食堂和公共场合做地推、举行扫码有奖等活动吸引工人们去关注 HR 的公众号。在进行内推的一个多月中，公众号会发布内推相关文章进行倒计时，信息发布之后通过以下两方面督促执行。

- 在经理执行层，人事部门事先会给经理下达转发量指标，之后再和各个经理强调内推的重要性，并给予一些执行策略上的建议，由每天的招聘数据反馈来对照和落实指标是否达成
- 为保证从上至下的转发执行，人事会进行定期的检查，人事在内推信息发布后则为员工准备好朋友圈转发时的文字内容，从经理到车间主任、主管、班组长再到基层

员工层层扩散。在员工的早、中、晚会的时候，班组长先会检查员工今天是否有去转发公众号的文章，之后再由人事部门去各个层级进行随机抽查，通过从上到下的抽查机制，保持高转发量，让内推信息传播更广。

### 案例 安世半导体——线上公众号运营和宣传

✓ **公众号运营**：人力资源部门运营着公司的微信公众号“安世半导体中国有限公司”，HR 会将公司最新的动态和消息及时更新到公众号上，主要分为两方面：

- ◆ 当公司研发出了新产品、展会的参展品牌宣传以及业务发展情况，从而向外界展现出公司的发展前景和良好风貌。
- ◆ 公司平常会举办很多活动，活动的举办情况和现场实景会通过公众号文章进行图文推送。比如现在蓝领员工有一种普遍的现象是男多女少，那公司就会在像 520 的日子举办单身派对，并且联合周边其他厂区进行联谊。此外公司会举办各种各样的体育比赛，让员工在工作之余丰富生活。

通过这样的公众号能够很好地展示和还原公司的发展情况和员工生活面貌，当老员工进行推荐时不仅可以说自己实际的工作经历，也会将公众号推荐给朋友。HR 会在公众号上会发布招聘信息，有意向的人都可以来应聘或者咨询。

✓ **朋友圈转发内推信息，集赞抽奖**：春节期间人力资源部门会制作内推相关的海报，并规定达到多少赞就会有对应的抽奖机会次数，一线员工可以转发到朋友圈进行集赞抽奖。

通过此种方式，一方面吸引了很多员工的对内推的积极参与，另一方面每有一个赞说明公司的内推宣传已经覆盖到了该点赞者，从而很好地拓展了内推信息宣传的覆盖区域和覆盖的人群。

### 案例 欧普照明 扩大宣传范围，助力线上宣传

把整个宣传资料通过微信和朋友圈，更多地在欧普的内部进行宣传，不仅是在制造体系，包括销售体系和经销商体系都大力去宣传，同时确保线下渠道的全面覆盖，欧普会在全国的办事处进行内部推荐的宣传，这是以往没有做到的。超越工厂内部，真正做到发动所有欧普的力量，最后内部推荐的文章微信朋友圈的阅读次数大概是 3 万多，也取得了比较好的宣传效果。

## 资源拓展——不妨从春节期间的员工返乡和返工着手

虽然拓展蓝领员工的人际关系可以一定程度从源头上解决“无人可以推荐”或“推荐人数不能满足需求”的实际问题，但我们发现针对资源拓展，当前还会存在以下问题：

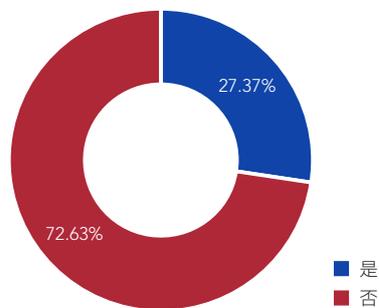
- 企业对此进行的实践目前并不充足
- 考虑到此种方式是在“曲线救国”，很多企业甚至会转而借助其他的招聘渠道

但这并不意味着企业对此“束手无策”，在和 HR 了解情况的过程中，我们发现“春节”这个时间段对于蓝领和企业而言均是个不同寻常的节点，一些优秀的企业实践中往往抓住此时间段通过员工提前内推培训和散发内推宣传手册等方法，很好地提升了内推效果。

### HR 说

春节后是用工的高峰期，每家企业也都有大量的需求，这时候也是内部推荐的主要高峰期，基本来说，年后的一个月的推荐量会是平时的 2-3 倍。因此企业在春节期间有必要进行信息的宣传。

图表 3 贵公司是否会在春节期间员工返乡之时进行相应的内推宣传？ N=95



然而在进行的问卷调查中显示，参调企业中在返乡时进行内推宣传的不足 30%，表明目前大部分公司尚未充分利用好春节期间大家走亲访友的这个宣传最佳时期。亲戚朋友们通过面对面的沟通能更直观地了解员工的岗位和工作相关情况，从而比平时更能容易吸引到亲戚朋友一同加入。

### 案例 宝时得科技——返乡大巴搭载内推信息

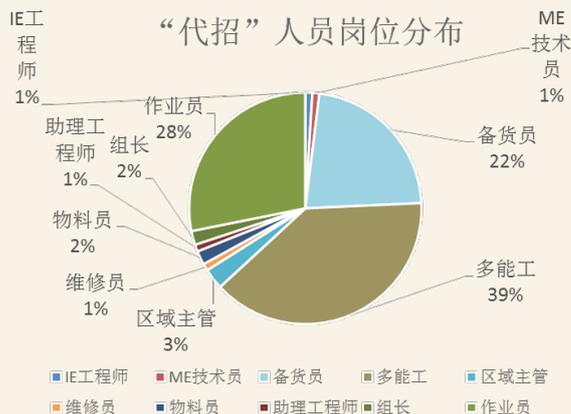
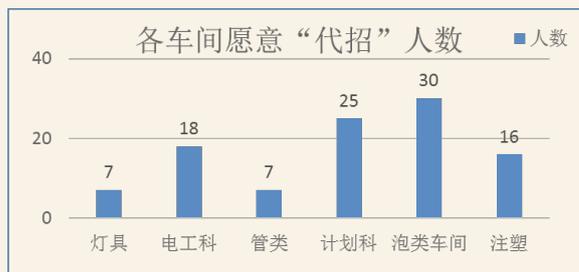
宝时得每年春节期间会有返乡大巴的福利活动，针对工人人数超过 20 人的地区，可以安排大巴送工人回家。在返乡大巴上，公司会提前放好招聘清单，上面有招聘岗位，确保每个工人可以人手几本，在其返乡的时候将公司的内推政策在老乡中进行宣传和推广。返乡大巴的使用，为员工提供切实的关怀和招聘宣传之余，也会在无形中增加工人自豪感与满足感，通过这种心理的形成和渲染，为企业的福利待遇加分、为内推助力

### 案例 安世半导体——线下内推信息宣传

- ✓ 班组长在晨会上集中对员工进行公司内部推荐政策的宣传，同时在食堂、足球场等人流量打、显眼的区域张贴内部推荐告示，确保内部一线员工的宣传覆盖。
  - ✓ 针对春节回乡的员工群体，公司制作了两种不同大小的内推信息宣传页给到员工挑选，让他们带回家进行宣传。
    - ◆ A4 大小、设计精美的信息宣传单，上面还印有公司信息和福利、招聘的具体要求
    - ◆ 便于携带的宣传卡片，上面印有内推信息和日历
- 借助春节期间员工返乡各种聚会和拜年的时机，将朋友圈转发集赞的社交互动和宣传单页的实物宣传相结合，共同提升年后打算换工作的老乡亲朋选择加入安世的意愿度。

### 案例 欧普照明——返乡“代招”，打造属于员工自己小型招聘会

- 蓝领员工的工作特性决定了春节前后注定是一段不寻常的时期，既会造成一部分的人员流失，但隐藏在这个传统节日背后更多的，是节后出现的大量离开家乡出门找工作的人。如果能把握好这个时机，对内部推荐而言，无疑是最大的助力，为此欧普展开了“返乡代招”活动，力求最大程度争取到员工的乡亲群体。
- ✓ 一线员工在返乡前，先在车间调查一下员工意愿，统计愿意“代招”的员工人数以及岗位分布情况



- ✓ 公司内部对有意愿的员工进行集中的招聘培训，告知员工注意事项以及沟通的聚焦点，分配员工所需的资源如招聘授权书、宣传海报、福利待遇宣讲资料，从而让员工返乡后充当“招聘角色”，此外，春节期间公司的人事部门给予支持，通过线上的微信群保持及时沟通和互动，当遇到其他情况，大家会第一时间进行商讨并给出解决建议

#### + “滚雪球”式拓展推荐资源，联结员工人脉网

春节后第一批被推荐员工到岗后，欧普会发动这一批新员工再去推荐他们的另外的亲戚朋友，通过这样的“滚雪球”效应，可以快速吸引和聚集人员前来应聘。

综合实践和调研数据，我们建议在寻求更多推荐资源的企业：

- ✓ 充分利用好员工回乡的时机，通过提前对员工进行内推宣传培训、印制内推宣传单等，让员工回乡后充当“内推宣传员”
- ✓ 员工返乡时节，蓝领的内推资源在家乡附近高度集中，企业可打出“春节后带老乡回来上班”口号，同时可借助返乡车免费为被推荐人提供来时的交通工具。
- ✓ 发动被推荐进来的新员工接着进行内部推荐，通过“滚雪球”效应联结人脉网



# 落地时：激励政策如何有效提高员工内推积极性

蓝领员工内推过程至关重要的一部分就是相关激励政策是如何制定和实施的，一方面企业想提高员工推荐积极性，另一方面，内推的成本预算也是企业在内推时重点考虑的因素，因此奖励有效性和成本衡量之间的平衡点为大多数企业重点关注。



## 内推实践分层——对激励关注有所不同

前期跟 HR 沟通的过程中我们发现企业在进行内推时，对于激励政策大家虽然一致认为其是该过程中的重要环节，并且企业也在内外部招聘环境发生变化之时，逐步认识到自身精力投入的程度，但是进行内推的企业在内推激励方面的实践仍然存在以下的层级区分：

### 开放内推, 有合适人选会考虑, 更多给予精神激励

- 企业主要通过给予推荐人荣誉感来维持员工积极性，并且内推仅作为非常次要的辅助招聘渠道

### 长期运行内推机制, 推荐成功发放奖金

- 企业目前主要关注点在于内推奖金的市场对标数据，即对成功推荐的员工发放多少奖金较为合适

### 重点关注内推渠道, 完善过程, 给予推荐人多种物质或物质精神双重奖励

- 企业强调内推渠道在蓝领招聘中的地位，并开始探索和实行丰富的奖励形式和相应的精神激励方法

由于不同企业针对激励政策的实践程度以及想要达成的目标不尽相同，因此接下来的关于物质激励的内容中，我们也会针对性的进行层次区分，以供不同企业进行对标和参考。



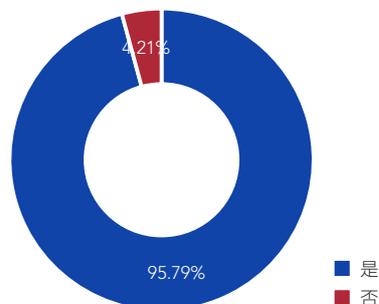
## 奖金设置和发放周期——激励不仅于此

### 奖金设置的起步

提到激励政策，最先想到的可能会是企业应该将奖金额度设置为多少，奖金应该发放等。

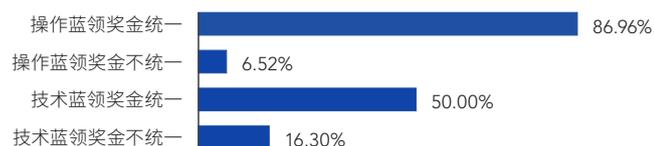
HR 普遍表示，对蓝领群体而言，给予奖金对他们而言正是非常直接和有效的方式，所以企业实践者几乎一致认为（95.79%）在蓝领内推过程中对推荐人进行奖金激励是基础并且必要的。

图表 4 贵企业是否会对推荐成功的员工给予奖励？N=95



在调研数据中可以明显看到的是，企业在开展针对蓝领员工的内推时，**不同类型蓝领推荐奖金的设置具有针对性差异**，在参调的企业中，绝大多数（86.9%）企业对普通操作蓝领给予同样的推荐奖金，而技术蓝领奖金统一的比例在调查中只占一半，并且对技能要求相对较高的技术型蓝领企业倾向于设置更高的推荐奖金。（具体的奖金百分位数值详见后文的标杆数据）

图表 5 贵企业对成功内推的推荐人给予的奖金是否统一？N=92



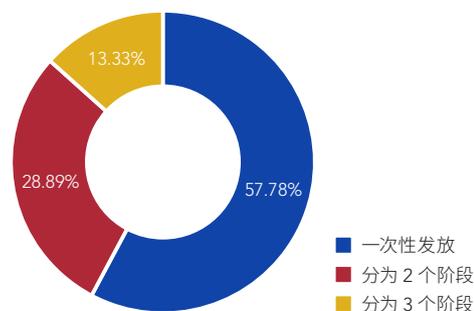
## 奖金发放形式应合理

从参调问卷中可看出，超过一半（57.78%）的企业都是一次性发放员工的推荐奖金，与此同时，也有近一半参调企业为了激励员工的推荐行为，通过即时分级制来奖励，即将奖励根据岗位用工实际情况，分为不同阶段：如通过面试阶段和试用期转正阶段，或者按照固定时间段如月份进行发放，多为 2 或 3 个阶段。

我们从 HR 那里了解到，在奖金发放形式上不同企业会有很大的差异，比如同样是 6 个月的试用期，有的企业认为时间太长，员工对内推的感受度会随时间推移而降低，所以倾向于一次性发放；而有的企业认为对于有技能要求的岗位需要一定的时间去考核岗位匹配度，因此采用分批发放的形式。所以我们说的“合理”首先要基于企业实际情况和相关蓝领岗位的要求。

**因此，对于企业来说，奖金的发放形式并不是最终目的。企业在如何发放的问题上，考虑的因素可有内推岗位的技能难易度、试用期的时间以及奖金额度本身等，从而合理设置发放形式，保证员工的内推积极性。**

图表 6 推荐奖金分为几个阶段发放？N=90



然而对于众多企业来说，将奖金制度和发放周期引入激励政策中只是第一步，只能保证员工对内推制度的基本感知。除此之外，不同的企业还有以下待解决的问题：

- 除了发放一笔推荐奖金之外，物质激励还有哪些更丰富的形式和种类？
- 企业应该如何让精神激励和物质激励打好组合拳？
- 针对不实践层次有区分的企业，是否具有针对性地激励实施的建议？

## 物质激励实践

绝大多数的企业在设置了推荐奖金之后，是仅止步于此，还是继续解锁多样化的激励形式，进一步提升员工的积极性，不同企业则根据自身实际情况做出了选择并进行了相应的实践。

### 案例 安世半导体——内推奖励机制

#### 物质激励

- 在内推有效期内，员工成功推荐后可获得 800 元的推荐奖金。
- 当内推有效期已过，如果员工仍然有合适人选推荐，此时不会再对员工发放推荐奖金，但仍然鼓励和欢迎员工的推荐行为。

#### 精神激励

针对积极进行内部推荐、为公司提供人才的员工，公司会有光荣榜，并授予在内推中具有优秀表现的员工“内部推荐之星”的荣誉。

### 案例 欧普照明——个人奖金和团体奖并行

奖金和激励在内推中占有举足轻重的地位，有效的激励措施也具有无可比拟的作用，欧普认识到人才的稀缺性以及入职之后员工的稳定性，提高了奖金额度并同时给予精神激励。

- √ **个人推荐奖金**：对内推成功的员工，奖金额度从 500 元提高至 800 元
- √ **团体推荐奖**：欧普内部会开展团体之间的内推 PK 赛，并会记录名次，排名前三的团队会得到额外的奖金奖项，内推第一的团队可获得 5000 元的奖金，第二名奖励 3000 元等。同时，在开大会的时候邀请公司的总监或副总裁为内推具有突出贡献的员工和团体颁奖，以此让员工获得自豪感和荣誉感，感受到内推的价值和认可。

### 案例 宝时得科技——多元化激励政策

- √ 内部推荐中最为企业所关注的一点就是激励政策的构成，宝时得充分考虑到内推过程中推荐人和被推荐人的顾虑因素，并在激励措施予以逐一击破，既保证员工的积极性又照顾到了被推荐人的感受。

#### + 阶梯式内推奖金

- 春节后，奖金根据时间的不同分为不同层级，如在大年初五初六的时候内推奖金是第一阶梯，之后随着时间推移奖金会有相应的减少。除了体现内推激励程度的差异之外，这项制度也和宝时得工厂的实际情况相关，春节期间交付海外订单，用工需求激增，但是受到市场环境的影响，市场劳动力容量又在缩小，所以此时是招工风险期
- 九月份之时，公司的人才需求相较于春节期间会低 10% 左右，相应的内推机制和奖励政策均有，但额度的设置会稍低

- + **转发有奖活动**：对逢 9 转发的员工，会有礼品赠送，这种不经意的小惊喜基层工会很受用，从而吸引他们更多地参与到前期的内推宣传中

- + **交通食宿福利**：针对春节后想要来公司面试的被推荐人，可以直接乘坐大巴车和其他员工一起过来，并且在那几天里被推荐人的食宿，公司也会一并解决，为候选人提供全方位的一站式服务，减轻推荐人和被推荐人的顾虑。对于一部分面试不合格或者不符合内推招聘要求的人，公司会提供班车送他们到人才市场，让他们再另寻合适的工作。

- + **自荐奖**：宝时得今年首次对被推荐人也会发放一笔入职奖金。

考虑到了被推荐人的心里平衡，认为被老乡推荐只为内推奖，借“自荐奖”的名义，让推荐人和被推荐人在内推时都有奖金激励，避免了“被老乡卖了”的情况。长期以来，内部推荐只注重对推荐人进行激励，采用各种方法提高他们的积极性，却忽略了站在被推荐人角度的思考，宝时得用实际行动和举措，打消推荐人和被推荐人之间可能会有的“隔膜”，为内推进一步扫清障碍。

- + **其他奖金奖项**：出于对员工保留的鼓励和保证内推的持续性，公司会对班组长设置人员稳定奖，并嵌套在他们的 PDC 当中。如某班组的离职率在这一段时间低于去年的值，那班组长就会得到一笔人员稳定奖的奖金

## 精神激励探索

### HR 说

内部推荐差异化待遇：当员工真的推荐人进来之时，企业可以给出一些内部推荐的“绿色通道”，让员工和被推荐人都知道内部推荐和其他渠道的差别待遇在哪里，因为首先推荐奖金可能无法和外部第三方市场的费用所比拟，但是可以通过差异化，让员工感受到不一样，比如被推荐人在岗位上有个个性化安排，可以优先选择宿舍区域等。

对于企业和员工来说，推荐奖金并不是越多越好，因此除了物质激励外，越来越多的企业开始结合精神激励来提高员工积极性，企业对蓝领员工进行精神激励的形式主要是邀请公司高层在会议上对员工进行表彰和认可或者内部的颁奖，以此增强员工荣誉感和对内部推荐的认同。比如在中高层大会上，选出内部推荐前十名员工上台合影，颁奖，可以让他们在组织内有一定的影响。

目前的精神激励普遍以“内部通讯表扬”作为核心点和落脚点，做法较为相似。基于此基础，对于更多精神激励形式的探索企业已有但仍然不明显的做法已有：

- √ 将人才推荐作为年度优秀员工考评因素之一
- √ 从三个维度制定出发设置推荐达人奖：人数最多，人员稳定，素质最好
- √ 设置排名争霸赛，团体推荐比赛等

## 激励政策运用归纳总结—— 对应实践分层

激励政策作为整个内推过程中提升持续积极性的重要一环，虽然企业实践层次随着内推渠道比重的不同而有所差异，但激励的程度和侧重点也应该和企业自身情况结合匹配。

因此根据以上案例实践中各企业根据各自内推的实际需求制定出的行之有效的物质激励政策实施以及精神激励探索，我们对激励实践的不同层次总结如下：

### 激励政策运用归纳总结

- ✓ **基础式**：当企业主要目的是根据自身情况，了解内推奖金额度时并给予推荐人一定的认同时：

#### 物质激励

- 对标市场数据，将个人内推奖金设置在合适的数额，如将奖金数额定在调研数据的 50% 分位（具体百分位数值详见后文标杆数据）
- 根据实际需求如岗位紧急和稀缺程度、岗位技能要求高低和外部招聘市场行情设置阶梯式推荐奖金，体现差异

#### 精神激励：

- 张贴内部奖励通知，让员工因为内推的表现感受到公司的认可

- ✓ **进阶式**：当企业对当前的奖励制度寻求一定的改变，解锁更多“玩法”之时：

#### 物质激励

- 对单人的推荐奖进行“变形”，设置相应规则，如推荐

人数达到一定标准，则再给予该推荐人一笔奖金

- 发挥团体力量，内部以部门为单位进行团体内推 PK，根据排名予以奖金

#### 精神激励

- 大会上对内推排名靠前的员工给予重点表扬，并邀请高层为其颁奖留念
- 奖项名称丰富化，如设置“伯乐奖”、“推荐达人奖”等

- ✓ **多元化**：当企业在某个时间段进行集中式内推之时，面对应聘人数的激增，为了保持激励政策的有效性和全面性，在该段时间内，企业可以对内推相关人员进行全面激励：

#### 物质激励

- 将被推荐人纳入考虑范围，同时给予被推荐人一定的金额奖励，消除一定程度上的心里不平衡问题
- 将被推荐人在面试体检期间的相关生活保障如食宿问题予以解决，从而为推荐人和被推荐人解决心头之忧
- 抓住班组长群体，针对基层管理者从人员稳定、推荐人数等角度设置奖项，并可和绩效考核挂钩

#### 精神激励

- 将内部推荐纳入年度优秀员工考评因素之一
- 从多维度出发设置推荐达人奖，如人数最多，人员稳定性，人员素质和能力等
- 营造内部推荐差异化感受，打造属于内部推荐的“绿色通道”，如在岗位和生活住宿上享有一定的选择权



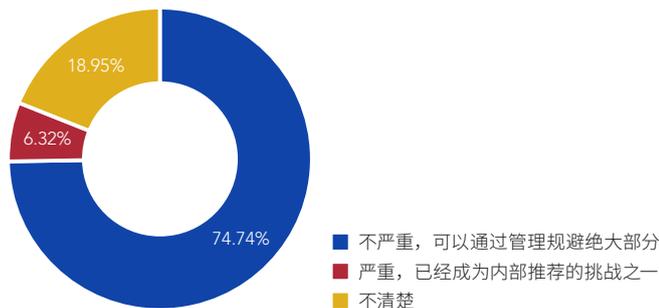
## 人员到岗时：“小团体”现象带来的管理困难和离职风险

“非正式组织”在任何群体中都会天然地形成，与正式组织共同前行。对蓝领群体而言，他们大量时间都和工友在一起，并且注重近距离和同行社交，加上内部推荐的作用，因而会形成不同程度的团体关系，给企业的管理带来一定的难度，以及由此可能带来“群体性离职”的负面影响。

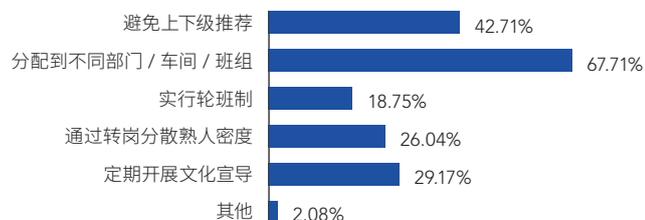


“非正式组织指存在于正式组织之中，是人们在正式工作中形成的靠感情和非正式规则联结的群体”

图表 7 贵企业推荐人与被推荐人之间“拉帮结派”现象处于怎样的程度？  
N=95



图表 8 为了避免推荐人与被推荐人团体关系的形成，贵企业采取什么样的措施？  
N=96



结合前期调研和数据分析，我们发现企业管理者对此类现象具有一定的感知度并且**大部分(71.74%)企业认为可以通过管理手段进行有效地规避和定向化的引导。**

- 首先企业可以通过管理制度明确规定“亲属回避制度”或避免“上下级汇报关系”，从而对员工的心理认知进行规范，管理者在安排上最终会通过**工作地点、时间的不同来稀释员工之间的熟人密度，从而保证工作上的相关秩序和管理。**
- 其次，通过企业结合自身特色的定期文化宣导，让所有员工接受企业文化氛围的熏陶，进一步形成一致的认同感，凝聚全体员工向心力。

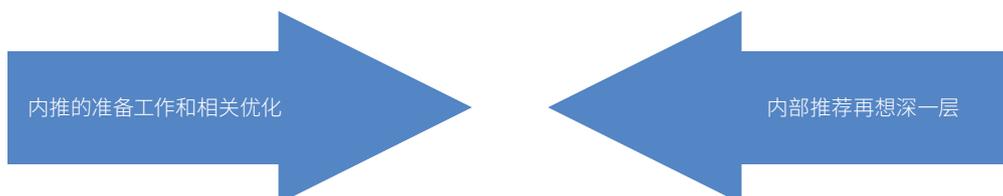
### 案例 宝时得科技——制度结合文化宣导

如何在制度和管理层面来尽可能规避掉“小团体”现象以及由此可能带来的群体性离职呢？宝时得在以下两方面共同采取措施：

- 亲属回避制度：**针对大家可能会担心的小团体，宝时得制定了基层亲属回避制度，其中会涉及到具体条件的限制，比如在同一班组内不能出现亲属。此外，公司对亲属有分级定义，分为一级、二级、三级亲属，像堂兄弟姐妹就属于三级亲属，这时候一个人离职带走一波亲属的情况较少，整体所受的影响也不会特别大。
- 文化导向：**对于全体员工，工厂每年都会制定一个从高层到基层的文化承诺书，并以承诺书作为他今年整体行为的导向，从精神层、理念层、执行层等方面，将涉及到基层管理敏感度的词加入到承诺书中作为他的行为操守，而承诺书内容执行度纳入绩效考核体系中，如和班组长层级相关的承诺内容为廉洁奉公或行为正直等，对此会有一项素质得分，从而将此体系和和文化体系打通，通过公司层面的道德约束来加强自身的行为规范，让蓝领群体的文化氛围沿着公司引导的方向和层次发展，让组织的正式文化渗透进蓝领工人内部的“非正式组织”



## 值得思考的点



谈起内部推荐，人们不约而同映入脑海的可能是一系列的制度流程，它显性在使用过程中。除却实施步骤和措施之外，内推过程中会有一些工作常常为大家忽视。企业出于不同的背景、自身的情况以及对内推渠道有效性稳定性的认可决定开始运行内推机制，但在出发和落脚点上也应思考：

- ▲ 一线员工对于内推的想法是什么？
- ▲ 员工为什么愿意进行内部推荐？

- √ **细节改善应充分“问计于民”**：蓝领员工除了关注企业给予的相关激励手段和自己目前工作的实际感受外，常常还会有一些关乎自身顾虑的其他问题，例如：万一推荐的朋友面试没过、体检不合格怎么办等问题。企业如果在这些细节上充分地“问计于民”，并能及时地对员工反映出的问题予以正向沟通和反馈，就可以明晰员工实际需求，并为员工打消疑虑，提高积极性

## 内推的准备工作和相关优化

企业在内推过程中若是想优化人性化的管理方式，就有必要明确了解员工在内推这件事上的诉求。蓝领群体和人力资源管理者们的聚焦点会存在一定的偏差，HR 普遍反映蓝领员工的表达非常直接，并且在沟通过程中能够收获站在自身角度无法获知的想法，所以要想真正了解员工内心真实想法和需求，给予更多尊重和关注，人力资源管理者需要深入一线，获取员工在内部推荐实际过程中遇到或想到的积极因素和阻碍因素。

- √ **前期调研获取员工诉求**：内部推荐的整体机制和全部流程随着时间的流逝是否还仍然适合现行的环境，不应是决策制定和执行部门的“一家之言”，获取员工的真实看法必要且关键。因此企业可以通过开展员工调查来收集和获取员工诉求，从而进一步寻求现行内部推荐机制可以持续优化的地方。

### 案例 欧普照明——内部优化

欧普开启内部推荐之前，做足了准备工作，只有真正将自己公司的需求和实际情况结合，才能明确在内部推荐过程中企业如何做到“保质保量”。面对招聘压力，欧普人事部门不敢怠慢，甚至将困难想得更困难一些，并从以下两个方面进行前期的部署：

- + 2019 年初，整体的招聘需求大概在 2000 人左右，中山工厂约 800 人，苏州工厂约 1200 人，招聘人数在前一年的 11 月底已经被估算出来，比以往做招聘需求规划提早了一个季度，因此人力资源部门前期可以针对内部推荐进行充足的准备。同时，公司内会提升内部推荐的招聘地位和高度，充分做好从上到下的动员工作。
- √ 对管理者而言，会发动高层进行宣传，在微信群中进行讨论沟通
- √ 对广大员工而言，从欧普文化和自身集体荣誉感出发，内部推荐不仅是一个部门的事情，每个产品都和基层员工息息相关
- + 为了了解到一线员工的真实想法，确保倾听到员工的真实心声，欧普面向约 40% 的员工进行了前期调研，举办了 10 多场内部调研会，收集员工关于内部推荐的顾虑和想法，如员工担心被推荐人面试期间的食宿问题和体检问题，试用期适应度问



题以及被推荐人无法通过面试等，HR 了解一线员工切实的顾虑之后，继而制订相关措施。

**+ 简化面试和录取流程：**对于内部推荐的候选人不会再有复合面试，将面试和录取流程简化。员工会比较顾虑自己推荐的人最终能不能被录用，进行流程优化之后，入住手续的办理时间缩短，同时公司也为被推荐人的食宿接待提供保障。

- √ 从公司招聘的角度来看，由于前期的信息宣传上会有详细的岗位需求、推荐人本身对操作工岗位的了解和熟悉程度，他们在推荐的时候，就已经进行了自身的考量和筛选。
- √ 此外，被推荐人入职之后，有一个星期的学习期，在这期间如果他觉得不适应和不合适，可以主动离开，从而保证了简化面试之后，工人和岗位的匹配度。

## 内部推荐再想深一层

当被推荐人通过面试成功入职，并且推荐人成功拿到推荐奖金，员工不断到岗、工厂稳定运转之时，内部推荐是否从此便结束，就像其他招聘落下帷幕一样？蓝领员工具有较为显著的高频求职特征，虽然内推的人员稳定性在招聘渠道中一直广受认可，但是如何更好地保留具有熟练经验技能的员工同样也是人力资源管理者关注点之一，因此我们建议对内部推荐来说，可以再想深一层：

### √ 不妨尝试内推结合一线员工职业发展

根据企业自身实际情况，针对部分掌握熟练经验技能的员工结合内推制定相应的职业发展和激励计划，无论是从横向的新人带教经验学习，还是纵向的技能专业化深入，都能够使得员工提高自身能力水平，引导员工专业化与多样化技能的发展和培养。

对内推入职的新员工来说，在适应期内既可以和熟悉的朋友相处，遇到任何问题也有熟悉的人可以及时沟通求助，从而无论是对工作还是生活都起到了正向的促进作用。对企业来说，帮助新人入职后平稳度过适应期，从业务需求出发可以明晰员工技能和人岗匹配情况，有效形成人才储备库。

### √ 招聘结束后，企业软硬性条件建设并未结束

内推过程中实施的各项激励举措和前期动员准备确实能对员工形成一时的吸引力，但影响员工是否愿意推荐最本质的一点在于：自己在实际工作中的各种关于薪资福利、工作环境的感受如何。如果员工没有给予对企业的信任、对工作的认可，没有坚定想要留下来的决心，那员工根本不可能会有意愿推荐自己的亲戚朋友。所以进行内推之前，起码要保证目前蓝领员工整体上是满意的，因而企业在日常中应该关注长期的软性关怀建设，从改善环境、福利待遇、职业发展等方面着手提高蓝领员工在实际工作中的满意度，为其注入真正“内驱力”，同时候选人在对企业有正面的了解时才会更心生向往。



### 案例 安世半导体——软性关怀和福利保留和激励员工

在有了制度层面的完善保障之后，内部推荐可以很好地在公司内开展起来。但是对于一线员工来说，内推将其招进公司仅是招聘工作的完成，是第一步，公司后续如何给予员工各种软性关怀和福利同样重要。安世多年来注重为员工提供关怀平台，让员工更稳定地工作下去。除了直观的收入保障和五险一金福利之外，公司在关注员工舒适生活、多方位提升员工个人和家庭发展方面还有以下制度：

#### + 关注员工食宿，提高生活质量：

- √ 安世从八九年前就开始改善员工住宿条件，为所有的员工宿舍安装空调，按照大学生公寓的模式进行6人标准间的改造，并配备24小时热水和网线，力求为员工打造舒适的住宿环境。
- √ 安世的食堂上至总经理，下至一线员工，公司所有人都一同在食堂用餐。食堂的食材公司会从麦德龙等大型超市进行采购，保证菜品的新鲜和安全，

对于工厂中的一线员工来说，除了日常工作，他们的和餐饮和住宿都是在园区内进行的。良好而舒适的住宿环境、安全而干净的用餐环境是一线员工日常生活的基石。

- + **教育补助鼓励员工继续升学：**安世鼓励员工继续学习提升学历，如果要升大专公司会补贴员工4000元，升本科则补贴6000元。跟其他公司可能仅关注关键性人才岗位不同，安世此项政策是针对全体员工的，不作针对性区分。

#### + 晋升渠道快速透明

- √ 新员工刚入职的时候的级别为level 1（一级员工），两个月之后便有机会晋升到二级，六个月之后有机会晋升为三级员工。伴随着级别的升级，调薪和绩效奖金也会相应的增长；
- √ 针对所有员工都有内部应聘机会，从内部提拔技术员、小组长等岗位。新员工入职之后只要他想发展，公司已经安排多条晋升的渠道让其朝着目标规划和成长。

#### + 助力员工家庭生活

- √ **子女教育金：**对于有小孩的员工，无论是在公司附近还是老家上学，只要员工在公司工作满一年之后，小孩上学就可以申请子女教育金，一年有两次机会，教育金的数额在1500—3500之间不等，旨在帮助员工缓解家中小孩上学的压力
- √ **提倡工作生活平衡：**对于蓝领来说，工作的时间和加班的时数一定程度上和薪资成正比，并且工资中的大部分是由额外的加班时长产生的，但是安世还是希望让他们工作和生活得更开心，并从以下两点出发：
  - ◆ 整体调高蓝领员工的底薪，单位时间的薪资也随之上涨
  - ◆ 采用三班倒工作制，员工真正上班时间为8小时不到，同时每周适量安排加班，让他们在工作之余有时间陪家人或者过自己的私生活，从而达到工作和生活的平衡。



## 总结一览

蓝领员工内推之三大挑战	宣传时：信息如何触及更多候选人，满足内推需求	<ul style="list-style-type: none"> <li>信息宣贯——线上逐级覆盖</li> <li>资源拓展——不妨从关注春节开始</li> </ul>	→宝时得科技：线上线下信息宣贯 →安世半导体：线上公众号的运营和宣传 →欧普照明：返乡“代招”
	落地时：激励政策如何有效提高员工积极性	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理设置发放形式，促进正向发展</li> <li>内推实践分层，激励政策也可显示层次</li> </ul>	→奖金发放形式应考虑自身内推岗位难易度、试用期时间、奖金额度等来合理设置 →激励政策归纳总结为基础式、进阶式、多元化三个层次，依据企业实际情况和需求侧重参考
	人员到岗时：“小团体”现象可能带来的管理困难和离职风险	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过人员安排，合理配置熟人密度</li> <li>文化宣导凝聚员工向心力</li> </ul>	→宝时得科技：制度结合文化宣导
值得思考的点	内推的准备工作和相关优化	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期调研获取员工诉求</li> <li>细节改善可“问计于民”</li> </ul>	→欧普照明：内部优化
	内部推荐再想深一层	<ul style="list-style-type: none"> <li>不妨尝试将内推和一线员工职业发展结合</li> <li>招聘结束，企业软硬性条件建设并未结束</li> </ul>	→安世半导体：软性关怀和福利保留和激励员工

### 激励政策运用归纳总结

- ✓ **基础式**：当企业主要目的是根据自身情况，了解内推奖金额度时并给予推荐人一定的认同时：

#### 物质激励

- 对标市场数据，将个人内推奖金设置在合适的数额，如将奖金数额定在调研数据的 50% 分位（具体百分位数值详见后文标杆数据）
- 根据实际需求如岗位紧急和稀缺程度、岗位技能要求高低和外部招聘市场行情设置阶梯式推荐奖金，体现差异

#### 精神激励：

- 张贴内部奖励通知，让员工因为内推的表现感受到公司的认可

- ✓ **进阶式**：当企业对当前的奖励制度寻求一定的改变，解锁更多“玩法”之时：

#### 物质激励

- 对单人的推荐奖进行“变形”，设置相应规则，如推荐人数达到一定标准，则再给予该推荐人一笔奖金
- 发挥团体力量，内部以部门为单位进行团体内推 PK，根据排名予以奖金

#### 精神激励

- 大会上对内推排名靠前的员工给予重点表扬，并邀请高层为其颁奖留念
- 奖项名称丰富化，如设置“伯乐奖”、“推荐达人奖”等

- ✓ **多元化**：当企业在某个时间段进行集中式内推之时，面对应聘人数的激增，为了保持激励政策的有效性和全面性，在该段时间内，企业可以对内推相关人员进行全面激励：

#### 物质激励

- 将被推荐人纳入考虑范围，同时给予被推荐人一定的金额奖励，消除一定程度上的心里不平衡问题
- 将被推荐人在面试体检期间的相关生活保障如食宿问题予以解决，从而为推荐人和被推荐人解决心头之忧
- 抓住班组长群体，针对基层管理者从人员稳定、推荐人数等角度设置奖项，并可和绩效考核挂钩

#### 精神激励

- 将内部推荐纳入年度优秀员工考评因素之一
- 从多维度出发设置推荐达人奖，如人数最多，人员稳定性，人员素质和能力等
- 营造内部推荐差异化感受，打造属于内部推荐的“绿色通道”，如在岗位和生活住宿上享有一定的选择权





## 参调企业信息

图表 9 参调行业比例分布 N=117

参调行业	参调比例
消费品	14.53%
生命科学 (如医药, 医疗器械等)	5.98%
汽车及零部件	19.66%
互联网与游戏业	2.56%
IT 信息技术, 半导体及通讯	7.69%
零售业与电子商务	2.56%
金融服务 (如银行, 保险, 财富管理等)	3.42%
机械制造	11.97%
化工与石化	6.84%
电子电气	2.56%
运输及物流	1.71%
能源动力	4.27%
专业性服务 (如法律, 公关, 教育等)	4.27%
房地产业	0.85%
建筑业	1.71%
住宿与餐饮业	1.71%
农、林、牧、渔业	0.85%
其他, 请注明	6.84%

图表 10 参调企业规模概况 N=117

参调企业中国大陆员工数量	参调比例
100 以下	1.71%
100 到 499	29.91%
500 到 999	14.53%
1000 到 2499	16.24%
2500 到 4999	11.11%
5000 到 9999	8.55%
10000 及以上	17.95%

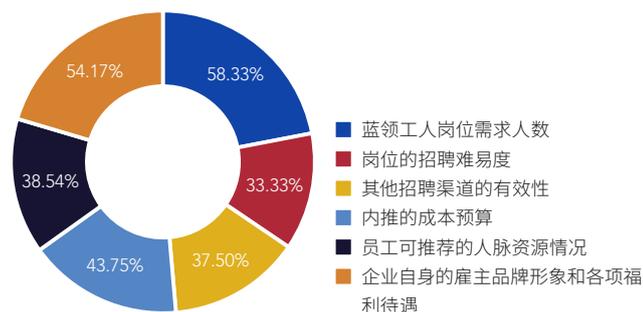
图表 11 参调企业性质概况 N=117

参调企业性质	参调比例
外商独资 (包括港澳台)	49.57%
中外合资	12.82%
国有企业	7.69%
中国民营企业	27.35%
其他	2.56%



## 标杆数据

图表 12 贵企业在进行内部推荐时重点关注以下什么因素？ N=96



图表 13 贵公司使用内部推荐的岗位中，内推的渠道贡献率（内推招聘人数 / 所有渠道招聘人数）为？ N=95

统计项	内推渠道贡献率
25 分位	5%
50 分位	10%
75 分位	25%
平均值	17.17%

百分位：将整个数据样本从小到大进行排序，从中找出某百分位的具体数据。例如 25% 分位则表示在整个样本数据中处于第 25% 的具体数据，50% 分位、75% 分位的表示意义依此类推。

图表 14 操作蓝领推荐奖金统一设置为？（单位：元） N=73

百分位	推荐奖金
25 分位	300
50 分位	500
75 分位	1000

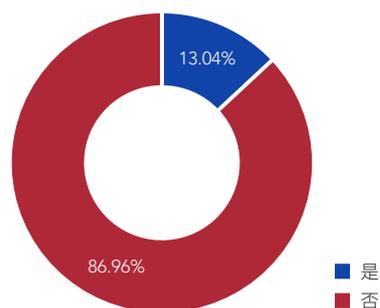
图表 15 技术蓝领推荐奖金统一设置为？（单位：元） N=56

百分位	推荐奖金
25 分位	500
50 分位	1000
75 分位	2000

图表 16 除奖金外，对进行推荐的员工的还给予什么形式的物质奖励？ N=96

选项	小计	比例
对内推贡献突出的个人或团体给予旅游机会	4	4.17%
抽奖活动（如转发内推信息参与抽奖）	5	5.21%
推荐人可通过内推累积积分，兑换礼品	6	6.25%
目前没有采用其他物质激励	83	86.46%
其他	3	3.13%

图表 17 贵企业是否会带推荐人带教被推荐人，作为推荐人获得岗位晋升其中的一个评估因素？ N=92



图表 18 通过什么方式来提升内部推荐的效果？ N=96

选项	小计	比例
HR 深入一线员工进行沟通，获得反馈	53	55.21%
使用返乡车扩大宣传范围，拓展内推资源	18	18.75%
逐级转发线上内推信息，增加传播阅读量	38	39.58%
张贴内部奖励通知	69	71.88%
各部门进行内推 PK，设置团体奖金和奖项	13	13.54%
部门主管 / 经理会上宣传	42	43.75%
将内推和一线工人的绩效挂钩	7	7.29%
获取高层支持，内部共同举力宣传	27	28.13%

## 案例启示

### 案例启示 安世半导体：内推之外，仍需倾注软性关怀



刘玲-人力资源部经理-安世半导体

#### 内推背景

安世目前的蓝领员工约有 2800 人，在这部分员工群体中，除了校园招聘和社会招聘之外，内部推荐也是非常重要的人才招揽渠道。

- 现在的招聘环境是买方市场，市场上的劳动力整体也不够充足，因此招聘也遇到了一定的挑战和瓶颈。安世在保障员工各项福利待遇的前提下，希望通过内部推荐招揽到老员工的亲朋和乡亲群体，满足一部分的招聘需求。
- 安世从事的是半导体的制造相关，因此对员工技能和技术有一定的要求。当新员工入职之时，培训期间学习操作知识时可能会打“退堂鼓”，内部推荐此时的优点在于，相熟的推荐人可以通过和新员工聊天和沟通帮助缓解压力，更好地度过适应期。

基于以上原因，安世开展了内部推荐，并取得了很好的效果。目前通过内部推荐渠道入职的员工占到 32% 左右，并且离职率在同行业中处于显著的低水平。

#### 内推信息宣传

内推信息向内向外的宣传力度，直接决定了内部推荐过程中触达外部潜在候选人的整体数量。安世在宣传时联合线上线下的宣传方式，做法如下：

##### 线上公众号运营和宣传

- √ 人力资源部门运营着公司的微信公众号“安世半导体中国有限公司”，HR 会将公司最新的动态和消息及时更新到公众号上，主要分为两方面：

- 当公司研发出了新产品、展会的参展品牌宣传以及业务发展情况，从而向外界展现出公司的发展前景和良好风貌。
- 公司平常会举办很多活动，活动的举办情况和现场实景会通过公众号文章进行图文推送。比如现在蓝领员工有一种普遍的现象是男多女少，那公司就会在像 520 的日子举办单身派对，并且联合周边其他厂区进行联谊。此外公司会举办各种各样的体育比赛，让员工在工作之余丰富生活。

通过这样的公众号能够很好地展示和还原公司的发展情况和员工生活面貌，当老员工进行推荐时不仅可以说自己实际的工作经历，也会将公众号推荐给朋友。HR 会在公众号上会发布招聘信息，有意向的人都可以来应聘或者咨询。

- √ 朋友圈转发内推信息，集赞抽奖：春节期间人力资源部门会制作内推相关的海报，并规定达到多少赞就会有对应的抽奖机会次数，一线员工可以转发到朋友圈进行集赞抽奖。

通过此种方式，一方面吸引了很多员工的对内推的积极参与，另一方面每有一个赞说明公司的内推宣传已经覆盖到了该点赞者，从而很好地拓展了内推信息宣传的覆盖区域和覆盖的人群。

##### 线下信息宣传

- √ 班组长在晨会上集中对员工进行公司内部推荐政策的宣传，同时在食堂、足球场等人流量大、显眼的区域张贴内部推荐告示，确保内部一线员工的宣传覆盖。
- √ 针对春节回乡的员工群体，公司制作了两种不同大小的内推信息宣传页给到员工挑选，让他们带回家进行宣传。

- A4大小、设计精美的信息宣传单，上面还印有公司信息和福利、招聘的具体要求
- 便于携带的宣传卡片，上面印有内推信息和日历

借助春节期间员工返乡各种聚会和拜年的时机，将朋友圈转发集赞的社交互动和宣传单页的实物宣传相结合，共同提升年后打算换工作的老乡亲朋选择加入安世的意愿度。

## 内部推荐制度

当招聘需求较多用工量增长时，人事部门会向全公司发放内部推荐的通知，告知员工公司现在开始内推，相应的规章制度如何。考虑到公司如果常年都在内推的话，招聘方面并不是很良性，所以内部推荐的有限期一般会设定为3个月。

### 推荐人信息提交和接收

如果有老员工的朋友被内推宣传单上的信息所吸引或有符合要求的人选想要推荐时，推荐人会去招聘中心登记被推荐人的身份信息。当被推荐人面试成功后，在进行入职信息登记时，填写时也要注明推荐人。

内部推荐卡分为正券和副券，正券由推荐人填写后在被推荐人入职一周内交给人事部门，被推荐人的副券和职位申请表装订在一起，从而完成内推的入职过程，同时也便于清晰地管理后续奖金的发放。



### 内推奖励机制

- ✓ 物质激励
  - 在内推有效期内，员工成功推荐后可获得800元的推荐奖金。
  - 当内推有效期已过，如果员工仍然有合适人选推荐，此时不会再对员工发放推荐奖金，但仍然鼓励和欢迎员工的推荐行为。
- ✓ 精神激励
  - 针对为积极进行内部推荐、为公司提供人才的员工，公司会有光荣榜，并授予在内推中具有优秀表现的员工“内部推荐之星”的荣誉。

### 奖金发放周期

由于岗位技能的要求，安世会为新入职的员工安排18-21天的上

岗培训期，有专门的团队负责，他们从事对新员工的培训，帮助他们熟悉各种操作，培养必备技能。出于培训期时长的考虑，安世将内部推荐的奖金分为两次发放。

- ✓ 被推荐人入职第二个月发放一般奖金，第三个月发放另一半推荐奖金。

### 团体关系应对

为了避免“小团体”现象的产生，公司在对推荐人和被推荐人的关系安排上有以下规定：

- ✓ 夫妻关系杜绝上下级安排
- ✓ 将推荐人和被推荐人分到不同车间。公司经过整合后现在还有148个班，每班大约数十人，所以推荐人和被推荐人完全可以通过排班调开，可能由此形成的小团体关系也会因此被打散。

### 软性关怀和福利保留和激励员工

在有了制度层面的完善保障之后，内部推荐可以很好地在公司内部开展起来。但是对于一线员工来说，内推将其招进公司仅是招聘工作的完成，是第一步，公司后续如何给予员工各种软性关怀和福利同样重要。安世多年来注重为员工提供关怀平台，让员工更稳定地工作下去。除了直观的收入保障和五险一金福利之外，公司在关注员工舒适生活、多方位提升员工个人和家庭发展方面还有以下制度：

### 关注员工食宿，提高生活质量：

- ✓ 安世从八九年前就开始改善员工住宿条件，为所有的员工宿舍安装空调，按照大学生公寓的模式进行6人标准间的改造，并配备24小时热水和网线，力求为员工打造舒适的住宿环境。
- ✓ 安世的食堂上至总经理，下至一线员工，公司所有人都一同在食堂用餐。食堂的食材公司会从麦德龙等大型超市进行采购，保证菜品的新鲜和安全，

对于工厂中的一线员工来说，除了日常工作，他们的和餐饮和住宿都是在园区内进行的。良好而舒适的住宿环境、安全而干净的用餐环境是一线员工日常生活的基石。

- ➔ **教育补助鼓励员工继续升学：**安世鼓励员工继续学习提升学历，如果要升大专公司会补贴员工4000元，升本科则补贴6000元。跟其他公司可能仅关注关键性人才岗位不同，安世此项政策是针对全体员工的，不作针对性区分。

### 晋升渠道快速透明

- ✓ 新员工刚入职的时候的级别为level 1（一级员工），两个月之后便有机会晋升到二级，六个月之后有机会晋升为三级员工。伴随着级别的升级，调薪和绩效奖金也会相应的增长；

- √ 针对所有员工都有内部应聘机会，从内部提拔技术员、小组长等岗位。新员工入职之后只要他想发展，公司会安排多条晋升的渠道让其朝着目标规划和成长。

### 助力员工家庭生活

- √ **子女教育金**：对于有小孩的员工，无论是在公司附近还是老家上学，只要员工在公司工作满一年之后，小孩上学就可以申请子女教育金，一年有两次机会，教育金的数额在 1500—3500 之间不等，旨在帮助员工缓解家中小孩上学的压力
- √ **提倡工作生活平衡**：对于蓝领来说，工作的时间和加班的时数一定程度上和薪资成正比，并且工资中的大部分是由额外的加班时长产生的，但是安世还是希望让他们工作和生活得更开心，并从以下两点出发：
  - 整体调高蓝领员工的底薪，单位时间的薪资也随之上涨
  - 采用三班倒工作制，员工真正上班时间为 8 小时不到，同时每周适量安排加班，让他们在工作之余有时间陪家人或者过自己的私生活，从而达到工作和生活的平衡。

## 案例启示

## 宝时得科技：如何做好基层员工内部推荐



庄娜-制造域业务伙伴-宝时得科技

### ▶ 内推背景

内部推荐作为招聘渠道之一，其在质量和成本方面的优势一直被广泛认可。此外，人员稳定和产品品质息息相关，内部推荐的人员稳定性相较其他渠道要更突出，基于以上两点原因，宝时得多年来一直深耕内推之路。

对于宝时得来说，内部推荐的关键时期是每年春节前后和九月份，因此在春节期间，会对上一年度中介、内部推荐和人才市场这三项排名前三的招聘渠道占比情况进行测算，从当时的市场来看，中介和派遣的整体行情不够好并且招聘质量也并不尽如人意，所以在其他两个招聘渠道比例下降的情况下，相应地提高内部推荐的奖金和目标。同时结合公司对工人家乡劳动力的电话摸底，将今年春节期间内部推荐的招聘目标定为 35%，即如招聘 100 人，其中至少有 35 人是通过内部推荐入职。

### ▶ 线上线下信息宣贯

内部推荐的前期过程中，如何让内推信息传播更广泛以覆盖到更多人群始终是各企业进行内推时所关心的问题，宝时得通过线上和线下的相结合进行信息宣贯，以求最大限度推广内部推荐政策和招聘岗位，吸引更多候选人。

▶ 线上主要是通过宝时得内部的 HR 微信公众号，前期通过在食堂和公共场合做地推、举行扫码有奖等活动吸引工人们去关注 HR 的公众号。在进行内推的一个多月中，公众号会发布内推相关文章进行倒计时，信息发布之后通过以下两方面督促执行。

- 在经理执行层，人事部门事先会给经理下达转发量指标，之后再和各个经理强调内推的重要性，并给予一些执行策略上的建议，由每天的招聘数据反馈来对照和落实指标是否达成

- 为保证从上至下的转发执行，人事会进行定期的检查，人事在内推信息发布后则为员工准备好朋友圈转发时的文字内容，从经理到车间主任、主管、班组长再到基层员工层层扩散。在员工的早、中、晚会的时候，班组长先会检查员工今天是否有去转发公众号的文章，之后再由人事部门去各个层级进行随机抽查，通过从上到下的抽查机制，保持高转发量，让内推信息传播更广。

- ▶ 线下主要是宝时得每年春节期间会有返乡大巴的福利活动，针对工人人数超过 20 人的地区，可以安排大巴送工人回家。在返乡大巴上，公司会提前放好招聘清单，上面有招聘岗位，确保每个工人可以人手几本，在其返乡的时候将公司的内推政策在老乡中进行宣传和推广。返乡大巴的使用，为员工提供切实的关怀和招聘宣传之余，也会在无形中增加工人们自豪感和满足感，通过这种心理的形成和渲染，为企业的福利待遇加分、为内推助力。

### ▶ 内推激励政策

内部推荐中最为企业所关注的一点就是激励政策的构成，宝时得充分考虑到内推过程中推荐人和被推荐人的顾虑因素并在激励措施予以逐一击破，既保证工人的积极性又照顾到了被推荐人的感受。

### ▶ 阶梯式内推奖金

- 春节后，奖金根据时间的不同分为不同层级，如在大年初五初六的时候内推奖金是第一阶梯，之后随着时间推移奖金会有相应的减少。除了体现内推激励程度的差异之外，这项制度也和宝时得工厂的实际情况相关，春节期间交付海外订单，用工需求激增，但是受到市场环境的影响，市场劳动力容量又在缩小，所以这是招工风险期

- 九十月份之时，公司的人才需求相较于春节期间会低 10% 左右，相应的内推机制和奖励政策均有，但额度的设置也会稍低

- 转发有奖活动：对逢 9 转发的员工，会有礼品赠送，这种不经意的小惊喜基层员工会很受用，从而吸引他们更多地参与到前期的内推宣传中
- 交通食宿福利：针对春节后想要来公司面试的被推荐人，可以直接乘坐大巴车和其他员工一起过来，并且在那几天里被推荐人的食宿，公司也会一并解决，为候选人提供全方位的一站式服务，减轻推荐人和被推荐人的顾虑。对于一部分面试不合格或者不符合内推招聘要求的人，公司会提供班车送他们到人才市场，让他们再另寻合适的工作
- 自荐奖：宝时得今年首次对被推荐人也会发放一笔入职奖金。考虑到了被推荐人的心里平衡，认为被老乡推荐只为内推奖，借“自荐奖”的名义，让推荐人和被推荐人在内推时都有奖金激励，避免了“被老乡卖了”的情况。长期以来，内部推荐只注重对推荐人进行激励，采用各种方法提高他们的积极性，却忽略了站在被推荐人角度的思考，宝时得用实际行动和举措，打消推荐人和被推荐人之间可能有的“隔膜”，为内推进一步扫清障碍。
- 其他奖金奖项：出于对员工保留的鼓励和保证内推的持续性，公司会对班组长设置人员稳定奖，并嵌套在他们的 PDC 当中。如某班组的离职率在这一段时间低于去年的值，那班组长就会得到一笔人员稳定奖的奖金

## 团体关系和员工保留

蓝领群体的大量时间都和工友在一起，他们注重近距离和同行社交，加上内部推荐的作用，因而会形成不同程度的团体关系，给企业的管理带来一定隐患。如何在制度和与管理层面来尽可能规避掉“小团体”现象以及由此可能带来的群体性离职呢？宝时得在以下两方面共同采取措施：

- 亲属回避制度：针对大家可能会担心的小团体，宝时得制定了基层亲属回避制度，其中会设计到具体条件的限制，比如在同一班组内不能出现亲属。此外，公司对亲属有分级定义，分为一级、二级、三级亲属，像堂兄弟姐妹就属于三级亲属，这时候一个人离职带走一波亲属的情况较少，整体所受的影响也不会特别大。
- 文化导向：对于全体员工，工厂每年都会制定一个从高层到基层的文化承诺书，并以承诺书作为他今年整体行为的导向，从精神层、理念层、执行层等方面，将涉及到基层管理敏感度的词加入到承诺书中作为他的行为操守，而承诺书内容执行度纳入绩效考核体系中，如和班组长层级相关的承诺内容为廉洁奉公或行为正直等，对此会有一项素质得分，从而将此体系和和文化体系打通，通过公司层面的道德约束来加强自身的行为规范，让蓝领群体的文化氛围沿着公司引导的方向和层次发展，让组织的正式文化渗透进蓝领工人内部的“非正式组织”

## 经验与启示

- 把“人”放在重要的战略位置，工厂的执行效率才会高。因为工厂的意义在于快速符合质量的交付及时。同时因为要注重产品品质，所以需要人员稳定；为了满足客户订单需求，所以需要快速交付，这些都是基于对“人”的需求，正是这些流水线上的工人在进行最基础的产品产出，每次在召开经理例会的时候，从总经理到各个分厂的厂长都会不约而同地认识到，人不齐，生产可能无法进行，所以招人是重中之重。
- 将本部门的困难转化成业务部门的困难。如何让其他部门参与到内部推荐过程中并让其给予强有力的支持，除了高层的重视和影响力之外，HR 可以做的是，要让部门经理知道用工不仅是招聘，而是关乎整个工厂及时生产的大事，如果这个时候人员不到位，那其他一切事情就免谈，人是第一生产力，那内部推荐刚好很好地解决人员供给不足的问题。所以转化为业务部门的需求之后，再借由他们去更好地推动。
- 内推过程中应有自上而上的监控体系，并形成闭环管理。在前期宣传过程中为了达成想要的效果，人力部门会对不同层级的员工进行“转发朋友圈”的干预，在将硬性要求和软性激励相结合以求完成目标的同时，又要保证不会对工人的满意度造成太大影响。在这个环节中，要重视基层班组长的配合度和积极性，为了抓住这一部分群体，不仅要给推荐人一些激励，也要给予直接跟他挂钩的这些管理者一定的激励，所以公司会依据此设计奖励机制，去营造氛围。
- 建立强有力的沟通机制，像工厂会有针对投诉与被投诉的沟通机制，比如总经理信箱，微信平台，如果班组长和下属的员工存在异见和冲突，有这样一些正式和非正式的沟通渠道让这些能够被反映和解决，所以在基层团队中建立正式和非正式的沟通同样也意义重大。

## 案例启示

## 欧普照明：基层用工渠道“内深外拓”



丰彪-人力资源高级经理-欧普照明

### ▶ 内推背景

欧普照明有两个工厂，分别在中山和苏州吴江，每个工厂的人数大概在 2000 到 3000 人之间，从业务量来看，第一季度和第四季度是旺季，二、三季度的用工则相对平稳。

内部推荐政策多年来一直在运行中，内推人数占所有招聘渠道的比例为 10%-20%。之前由于品牌影响力的推动作用和外部招聘人员困难度较小，所以欧普多年来对内部推荐一直保持平稳运行的态度。

到了 2018 年，欧普的内外部情况都发生了深刻的变化，主要体现在以下几个方面：

- √ 其他招聘渠道有效性下降：
  - 用工环境变化，很多新生代中 95 后、00 后员工做正式工的意愿在下降，换工作的频率较高，不一定能在一家企业稳定工作很久；
  - 欧普内部薪酬福利的竞争力越来越不明显，外部人才响应在减少
- √ 18 年公司业务量大幅增加，业绩增长非常明显，用工缺口大
- √ 内部人员流失增大，而内部推荐的员工稳定性会更高，粘合力更强

基于以上几个因素，企业开始重新思考招聘渠道的改善和内部推荐机制的优化。

2018 年底定下内推人数占总招聘需求 50% 的目标，经过全体员工的共同努力，春节过后的一个月目标便已达成。2019 年初，整体的招聘需求大概在 2000 人左右，中山工厂约 800 人，苏州工厂约 1200 人，招聘人数在前一年的 11 月底已经被估算出来，比以往做招聘需求规划提早了一个季度，因此人力资源部门前期可以针对内部推

荐进行充足的准备。同时，公司内会提升内部推荐的招聘地位和高度，充分做好从上到下的动员工作。

- √ 对管理者而言，会发动高层进行宣传，在微信群中进行讨论沟通
- √ 对广大员工而言，从欧普文化和自身集体荣誉感出发，内部推荐不仅是一个部门的事情，每个产品都和基层员工息息相关

### ▶ 内部优化

欧普开启内部推荐之前，做足了准备工作，只有真正将自己公司的需求和实际情况结合，才能明确在内部推荐过程中企业如何做到“保质保量”。面对招聘压力，欧普人事部门不敢怠慢，甚至将困难想得更困难一些，并从以下两个方面进行前期的部署：

- √ 为了了解到一线员工的真实想法，确保倾听员工的真实心声，欧普面向约 40% 的员工进行了前期调研，举办了 10 多场内部调研会，收集员工关于内部推荐的顾虑和想法，继而制订相关措施。

被推荐人面试期间的食宿问题

被推荐人体检不合格怎么办

介绍入职后，试用期不合格怎么办？是否可以申请调换部门？

- √ 进行目标分解和下放。如中山工厂有 800 人的招聘需求，所以至少是要内部推荐 400 人，再分解到需要一线员工的业务部门，根据各部门、车间人员比例制定内推的目标人数。开展内推的时间段内，这些业务部门既是用人单位，又是招聘单位和内部推荐的宣传单位。同时，对于推荐进来的员工，优先补充本部门的用人缺口，保证各相关部门内推的积极性和动力。

➤ **内部宣传力度加大，范围拓广：**把整个宣传资料通过微信和朋友圈，更多地在欧普的内部，不仅是在制造体系，包括销售体系和经销商体系都大力去宣传，同时确保线下渠道的全面覆盖，欧普会在全国的办事处进行内部推荐的宣传，这是以往没有做到的。超越工厂内部，真正做到发动所有欧普的力量，最后内部推荐的文章微信朋友圈的阅读次数大概是3万多，也取得了比较好的宣传效果。

➤ **激励政策的施行：**奖金和激励在内推中占有举足轻重的地位，有效的激励措施也具有无可比拟的作用，欧普认识到人才的稀缺性以及入职之后员工的稳定性，提高了奖金额度并同时给予精神激励。

✓ **个人推荐奖金：**对内推成功的员工，奖金额度从500元提高至800元

✓ **团体推荐奖：**欧普内部会开展团体之间的内推PK赛，并会记录名次，排名前三的团队会得到额外的奖金奖项，内推第一的团队可获得5000元的奖金，第二名奖励3000元等。同时，在开大会的时候邀请公司的总监或副总裁为内推具有突出贡献的员工和团体颁奖，以此让员工获得自豪感和荣誉感，感受到内推的价值和认可。

➤ **简化面试和录取流程：**对于内部推荐的候选人不会再有复合面试，将面试和录取流程简化。员工会比较顾虑自己推荐的人最终不能被录用，进行流程优化之后，入住手续的办理时间缩短，同时公司也为被推荐人的食宿接待提供保障。

✓ 从公司招聘的角度来看，由于前期的信息宣传上会有详细的岗位需求、推荐人本身对操作工岗位的了解和熟悉程度，他们在推荐的时候，就已经进行了自身的考量和筛选。

✓ 此外，被推荐人入职之后，有一个星期的学习期，在这期间如果他觉得不适应和不合适，可以主动离开，从而保证了简化面试之后，工人和岗位的匹配度。

➤ 欧普内部有自己的E化（APP）招聘系统，APP上会发布招聘和内推信息，同时内部员工也可以上传推荐人信息，HR在获取被推荐人联系方式之后会主动联系被推荐人，尽量减少被推荐人等待时间。未来计划进一步完善蓝领E化系统的功能，从而更好地辅助内部推荐，提高招聘效率。

## 外部拓深

欧普自身规模庞大，部门和员工众多，如何让这么多的“员工资源”为内部推荐所用，也是进行内推时可以进一步拓深之处，让“内部”连接“外部”，更让“外部”为“内部”助力

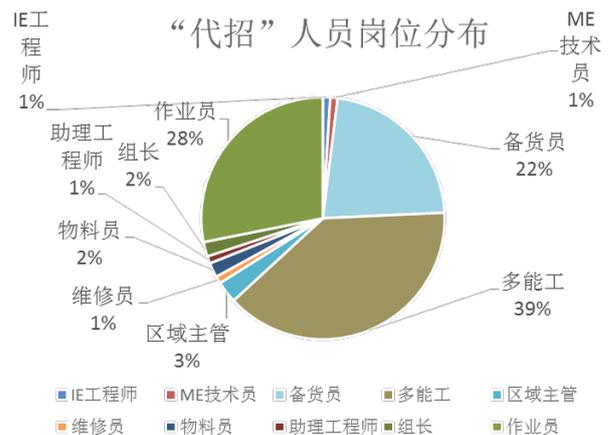
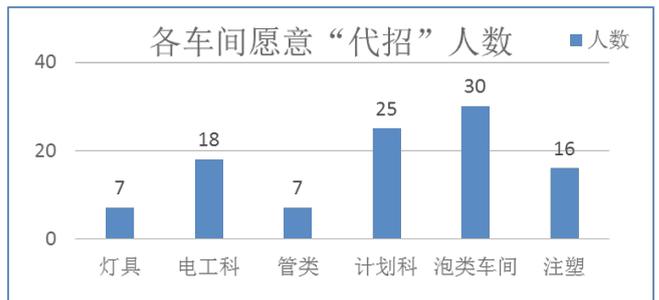
➤ 为了最大化地覆盖到更多人员，内推的宣传信息和资料通过微信群组和朋友圈，先在欧普内部进行扩散，在制造体系、销售体系和经销商体系都大力去宣传和转发，同时保证线下渠道的广泛推广，如在全国的办事处宣传。以前仅仅是在工厂内部，现在会发动所有欧普的力量，最后内部推荐的文章线上浏览量达到了3万次左右，

人员的准时到岗使得产能大幅提升，两季度都超额完成任务。

## 开展“返乡代招”活动，让员工在家乡打造属于自己的“小型招聘会”

蓝领员工的工作特性决定了春节前后注定是一段不寻常的时期，既会造成一部分的人员流失，但隐藏在这个传统节日背后更多的，是节后出现的大量离开家乡出门找工作的人。如果能把握好这个时机，对内部推荐而言，无疑是最大的助力，为此欧普展开了“返乡代招”活动，力求最大程度争取到员工的乡亲群体。

✓ 一线员工在返乡前，先在车间调查一下员工意愿，统计愿意“代招”的员工人数以及岗位分布情况



✓ 公司内部对有意愿的员工进行集中的招聘培训，告知员工注意事项以及沟通的聚焦点，分配员工所需的资源如招聘授权书、宣传海报、福利待遇宣讲资料，从而让员工返乡后充当“招聘角色”，此外，春节期间公司的人事部门给予支持，通过线上的微信群保持及时沟通和互动，当遇到其他情况，大家会第一时间进行商讨并给出解决建议

## “滚雪球”式拓展推荐资源，联结员工人脉网

春节后第一批被推荐员工到岗后，欧普会发动这一批新员工再去推荐他们的另外的亲戚朋友，通过这样的“滚雪球”效应，可以快速吸引和聚集人员前来应聘。

最后，在这样的延伸作用下，既能招聘到期望中的需求人数，一线员工之间的关系也不至于过分亲密，从而更加利于后期的管理。

# 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会, 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



# 蓝领工人内部推荐调研报告

RESEARCH REPORT ON INTERNAL RECOMMENDATION OF BLUE COLLAR WORKERS