



## 法律声明

本报告的著作权归前锦网络信息技术（上海）有限公司所有，仅作为公司内部人事决策的参考依据，未得到前锦网络信息技术（上海）有限公司书面许可，任何组织或个人不得将报告及报告中的任何内容以任何形式向第三方提供或透露，也不得将报告信息用于任何商业用途。

本报告信息仅为前锦网络信息技术（上海）有限公司通过调研和分析第三方所提供信息所得的结果，但不保证数据的完全准确性。本公司将不承担任何由于使用本报告所造成的任何经济损失或法律责任。

## 序 言

企业取得优秀人力资源的途径有外部引进和内部挖掘两种。随着外部招聘的难度与成本的增加，不少企业开始把目光转向内部。内部招聘与内部推荐作为企业非公开招聘渠道的两种重要方式，既使企业内部人力资源得到有效配置，也使企业内部人力资源实现有效增值。

2010年11月，前程无忧人力资源调研中心针对“内部招聘”与“内部推荐”这两个话题进行了一次专项调查，报告将为您呈现企业内部招聘与内部推荐现状，帮助HR有效利用非公开招聘渠道，构建公平合理的内部招聘及内部推荐制度与流程，充分发挥内部招聘与内部推荐优势，并让员工获得自由选择的空间和发展机会。



# 目 录

一、报告说明 .....	5
1. 调查概述 .....	5
2. 调研流程 .....	5
3. 调研时间及有效样本 .....	5
4. 版本说明 .....	5
二、样本分布 .....	6
1. 企业性质分布 .....	6
2. 行业样本分布 .....	6
3. 企业规模分布 .....	7
三、名词解释 .....	8
1. 行业定义 .....	8
2. 相关定义 .....	9
四、正文解析 .....	10
第一部分：非公开招聘渠道-----内部招聘	
1. 内部招聘：一把双刃剑 .....	10
2. 企业内部招聘现状：缺乏足够重视 .....	10
2.1 六成企业 内部招聘比例为 1%-9% .....	10
2.2 企业青睐内部提升中层管理人员 .....	11
2.2.1 内部招聘主要方式 .....	11
2.2.2 企业青睐内部提升中层 .....	11
2.2.3 为员工提供更大发展空间为内部招聘主要成效 .....	13
3. 走出内部招聘的“沼泽地” .....	13
3.1 “人情干扰”是企业内部招聘遇到的最大问题 .....	13
3.2 内部招聘的“沼泽地” .....	14
3.3 企业完善内部招聘举措 .....	14



4. 总结和建议.....	15
第二部分：非公开招聘渠道-----内部推荐	
1. 内部推荐：举贤不避亲.....	17
2. 企业内部推荐现状：整体比例偏低 .....	17
2.1 过半企业 内部推荐比例不足一成 .....	17
2.2 八成企业 内部推荐职位为“职员” .....	18
2.3 四成企业无奖励，三成企业现金奖励.....	19
2.4 节约招聘成本和人职匹配度高为内部推荐主要成效.....	19
3. 内部推荐缺乏有效监督和风险防范机制 .....	20
3.1 八成企业对内部推荐人资格无明确限制 .....	20
3.2 八成企业内部推荐人无须提供任何担保.....	21
3.3 人情干扰为内部推荐最大问题.....	21
3.4 加强面试评估和及时公开信息为企业改善举措 .....	22
4. 总结和建议.....	23
<b>五、参与各类专题调查.....</b>	<b>25</b>
1. 参与调查方式 .....	25
2. 积分换礼活动 .....	25



# 图表目录

图 1: 企业性质分布 .....	6
图 2: 行业样本分布 .....	6
图 3: 企业规模分布 .....	7
图 4: 企业内部招聘比例 .....	10
图 5: 内部招聘的方式及其优缺点 .....	11
图 6: 企业内部招聘主要职位 .....	12
图 7: 企业内部招聘主要方式 .....	12
图 8: 企业内部招聘主要成效 .....	13
图 9: 企业内部招聘主要问题 .....	14
图 10: 企业完善内部招聘举措 .....	15
图 11: 企业内部推荐比例 .....	18
图 12: 企业内部推荐主要职位 .....	18
图 13: 企业内部推荐奖励状况 .....	19
图 14: 企业内部推荐主要成效 .....	20
图 15: 企业内部推荐人资格限制 .....	21
图 16: 企业内部推荐风险防范状况 .....	21
图 17: 企业内部推荐主要问题 .....	22
图 18: 企业完善内部推荐举措 .....	23



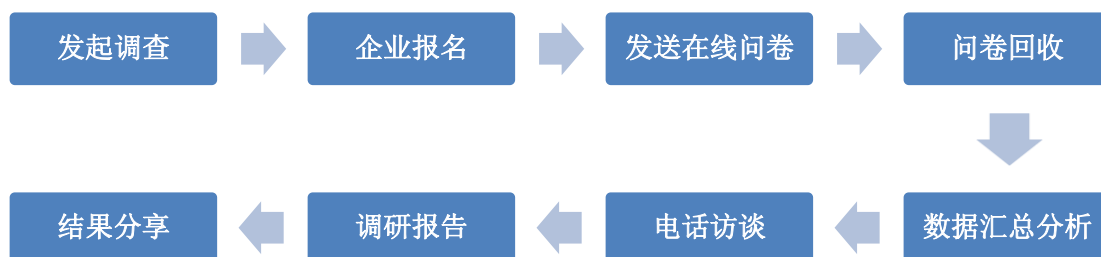
## 一、报告说明

### 1. 调查概述

每月前程无忧人力资源调研中心都会组织一次“HR 热点调查”，选取一个 HR 热点话题，进行一次全面深入的调研。通过汇总分析 HR 管理中的热点与难点，并给出专业建议。其客观真实的数据信息已经成功帮助不少企业 HR 进行了人力资源规划与管理，深受 HR 们的青睐。目前，已有上千家企业成为“HR 热点调查”的长期参与方，这些企业的 HR 们也在不断积累中逐渐成长为人力资源领域的优秀人才。

人力资源调研中心制定了周密的调查方案，凭借切实可行的调查方法以及丰富的调查经验，并依托丰富的数据来源、庞大的使用客户以及专业的顾问团队，致力于为用户提供高价值的人力资源深度研究报告。

### 2. 调研流程



### 3. 调研时间及有效样本

3.1 调研时间：2010 年 11 月

3.2 有效样本：企业问卷 1135 份

### 4. 版本说明

本调研报告的所有权归前锦网络信息技术（上海）有限公司所有，未经同意不得翻印，如需引用，请标明出处。



## 二、样本分布

### 1. 企业性质分布

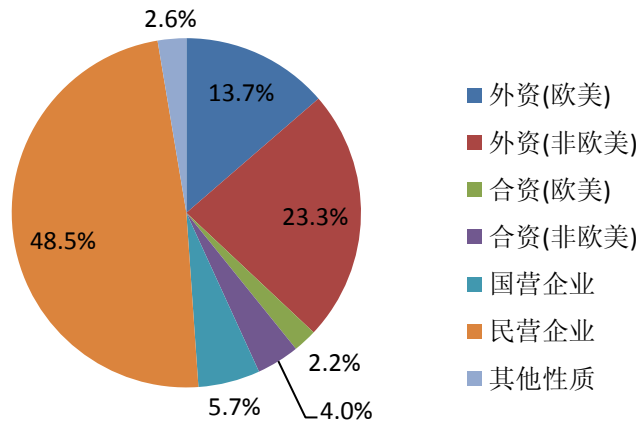


图 1: 企业性质分布

根据企业性质来分析此次样本构成，发现从参与调查的企业样本来看，以民营企业居多，占到整体样本比例的 48.5%，其次为外资（非欧美）企业，所占样本比例为 23.3%，外资（欧美）企业的样本比例也较大，为 13.7%。

### 2. 行业样本分布

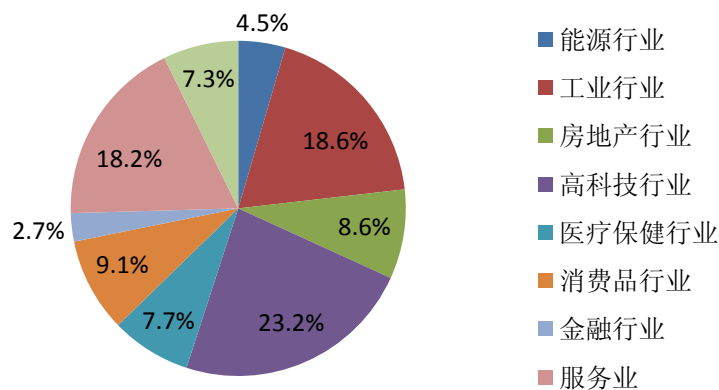


图 2: 行业样本分布

按行业样本反馈来看，企业样本中，高科技行业、工业行业和服务行业的样本比例占据了整体样本的前三位，三个行业的样本比例分别为 23.2%，18.6%和 18.2%。





### 3. 企业规模分布

通过分析企业人员规模，得到下图所示的企业人员规模样本分布。参与调查的 1135 家企业中，员工人数在 50-150 人的比重最大，达到 30.8%，而 500 人以上及 150-500 人的企业比例分别为 30%和 26%。

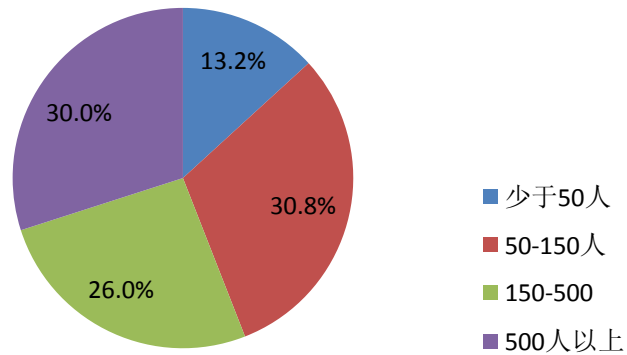


图 3: 企业规模分布



### 三、名词解释

#### 1. 行业定义

**能源行业：** 是从事能源的开发、供给以及新能源的研发等领域的行业。主要包括石油/化工/矿产、电力/水利等。

**工业行业：** 指从事自然资源的开采，对采掘品和农产品等进行加工和再加工的行业。主要包括航天/航空、机械/设备/重工、仪器仪表/工业自动化、印刷/包装/造纸、汽车零配件、原材料和加工等。

**房地产行业：** 是从事房地产开发、经营、管理、服务等企业的总称，包括的子行业有房地产开发、商业房地产、建筑|装潢等。

**高科技行业：** 从事一种或多种高新技术及具体产品的研究开发、生产和技术服务（单纯的商业贸易除外），包括的子行业有电子技术、计算机、互联网、通讯|电信等。

**消费品行业：** 以生产、销售消费品为主，如食品饮料、日用品、服装、家用电器等，包括的子行业有快速消费品、耐用消费品、服装|纺织|皮革等。

**金融行业：** 指经营金融商品的特殊行业。包括的子行业有金融/投资、证券、保险等。

**服务业：** 指生产和销售服务商品的生产部门和企业的集合。包括的子行业有餐饮业、广告/公关/市场推广/会展、交通/运输/物流、酒店/旅游、贸易/进出口、批发/零售、娱乐/休闲/体育、专业服务(咨询，人力资源)等。

**医疗保健行业：** 是指从事医疗保健服务、经营医疗产品、药品以及从事生物技术研发等相关行业的企业集合。包括的子行业有医疗/护理/保健/卫生、医疗设备/器械、制药/生物工程等。

**其它：** 不归为以上类别的行业。



## 2. 相关定义

**内部招聘：**是指通过内部提升、工作调配、工作轮换、人员重聘等方法从组织的内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺或新增的岗位上的招聘方式,不包括内部推荐。

**内部推荐：**指公司内部在职员工通过公司人事手续流程向用人部门推荐合格的候选人。



## 四、正文解析

### 第一部分：非公开招聘渠道——内部招聘

#### 1. 内部招聘：一把双刃剑

内部招聘作为一种有效的招聘手段,被很多企业广泛采用。一方面,可以传承企业文化,鼓舞员工士气,培养人才梯队;另一方面也可以降低招聘风险,节约招聘成本,缩短工作磨合期。虽然内部招聘有诸多优势,然而若缺乏应有的重视与周全的规范,操作不慎,就有可能令企业陷入两难境地。

通常,内部提升、工作调配、工作轮换、人员重聘为内部招聘的主要方式。

#### 2. 企业内部招聘现状：缺乏足够重视

##### 2.1 六成企业内部招聘比例为 1%-9%

本次调查中,62.9%企业内部招聘比例不足一成,20.2%企业内部招聘比例为10%-19%,5.8%企业比例在20%-29%,6.3%企业比例为30%以上。有研究表明,企业如果处理好内部招聘可以使现有员工的忠诚度提高3%,而现实情况却是大部分企业对内部挖潜缺乏足够重视,HR把更多精力放在了外部招聘上。(见图4)

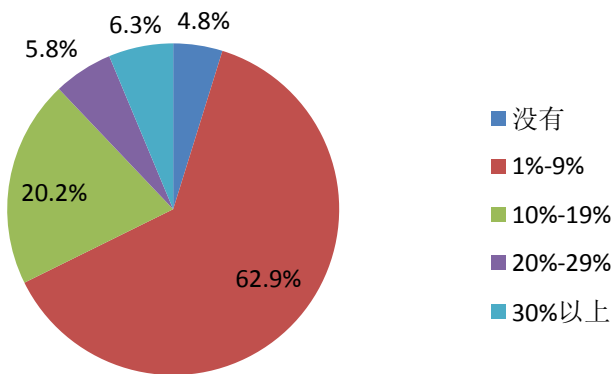


图 4: 企业内部招聘比例



## 2.2 企业青睐内部提升中层管理人员

### 2.2.1 内部招聘主要方式

内部招聘从方式上来看主要包括：内部提升、工作调配、工作轮换、内部公开招聘等，这些方式各有优缺点。（见图 5）

方式	定义	优点	缺点
内部提升	让员工从一个较低级岗位晋升到一个较高级岗位	<ul style="list-style-type: none"> <li>利于激励员工奋发向上</li> <li>利于培养内部管理人才</li> <li>利于传承企业文化</li> <li>利于降低企业部分用人风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不易吸收外部优秀中高级人才</li> <li>内部人才的开拓创新性会有所不足</li> <li>对其他员工造成心理冲击</li> </ul>
工作调配	将企业内部员工从一个岗位调到另外一个空缺岗位上，一般称其为“平调”	<ul style="list-style-type: none"> <li>使员工得到更多的锻炼机会</li> <li>可进一步了解与培养人才，为晋升做准备</li> <li>可缩短工作适应期</li> <li>费用低廉，手续简便</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工要重新学习新岗位的知识与技能造成一定的资源浪费</li> <li>原岗位业务受到影响，需要物色其他人选承担</li> </ul>
工作轮换	在内部员工之间进行有计划的岗位轮换	<ul style="list-style-type: none"> <li>减少员工长期从事某项工作带来的职业倦怠</li> <li>使员工了解企业内部不同岗位的工作，便于全面培养人才</li> <li>给有潜力的人员提供后续可能晋升的条件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>容易导致资源（人力、物力、财力和时间）的浪费</li> <li>在一定时间内影响原有业务的开展</li> <li>若新岗位工作与员工兴趣、能力优势差异较大，可能影响其积极性</li> </ul>
内部公开招聘	针对企业空缺岗位，给符合条件的员工自荐与应聘的机会	<ul style="list-style-type: none"> <li>可激发内部员工的积极性</li> <li>可盘点与发现内部潜力人才</li> <li>可提升内部公平竞争的氛围</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>容易造成应聘员工之间的矛盾</li> <li>容易造成落选者的心理失衡，并导致员工离职</li> </ul>

图 5: 内部招聘的方式及其优缺点

### 2.2.2 企业青睐内部提升中层

中层管理人员显然是内部招聘的主力军。本次调查结果显示，42.3%企业内部招聘主要职位为中层管理人员，也有近三成企业对内部招聘范围没有明确限制，招聘基层员工的企业比例为 26.9%，招募高层管理人员企业比例仅为 1.7%。（见图 6）



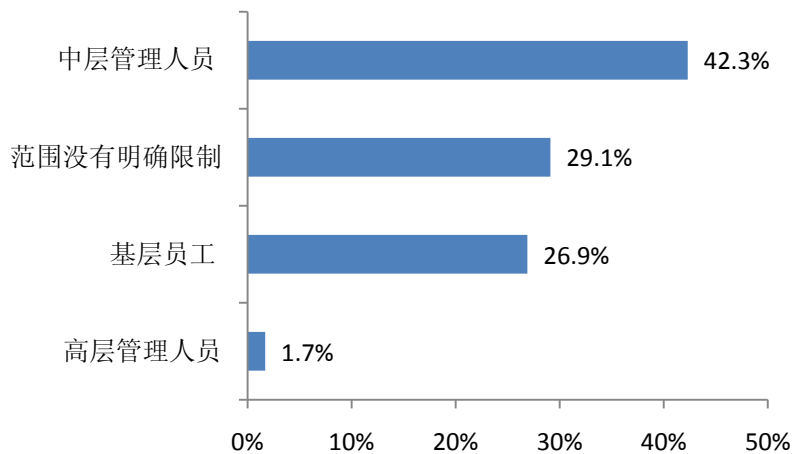


图 6: 企业内部招聘主要职位

内部提升也是大部分企业内部招聘的主要方式。调查显示，内部提升与内部公开招聘为企业内部招聘主要方式，其比例分别为 44.1%和 30.8%；有 20.7%企业采用了工作调配；实行工作轮换的企业较少，比例仅为 4.4%。（见图 7）

由此可见，大部分企业青睐从内部选拔中层，也是基于对员工的充分了解，能够有机会观察候选人的工作习惯、工作技能、与他人相处的能力以及在组织中的适应性。企业可以得到现有员工更为准确的资料，从而减少做出错误决策的概率。其次，员工也了解组织的更多情况，知道组织的运作、组织的价值观和文化，这样员工的预期不准确性和对组织不满意的可能性就降低了。

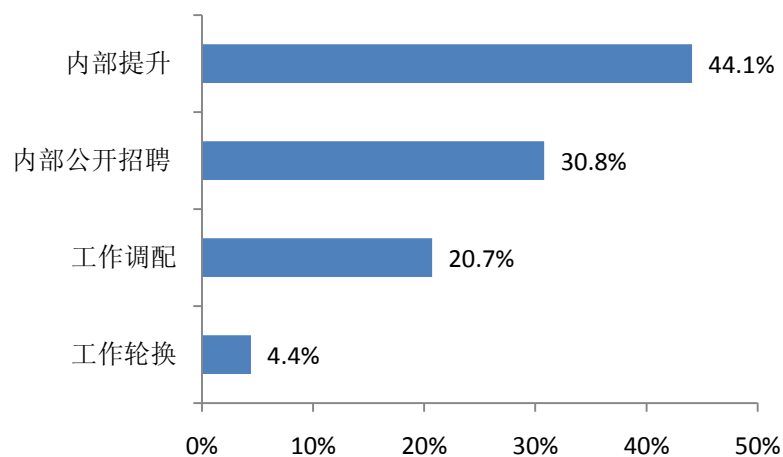


图 7: 企业内部招聘主要方式



### 2.2.3 为员工提供更大发展空间为内部招聘主要成效

在实施内部招聘的企业中，45.4%企业认为企业通过内部招聘取得最明显成效是“为员工提供更大发展空间”；24.7%企业认为内部招聘有效“缩短工作磨合期”；16.3%企业认为可以降低招聘风险；此外，节约招聘成本也得到11.4%企业的认同。（见图8）

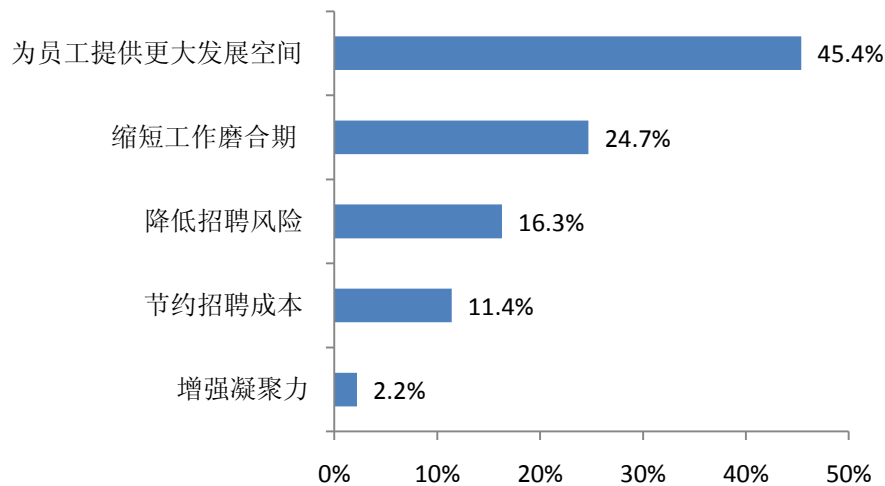


图8: 企业内部招聘主要成效

## 3. 走出内部招聘的“沼泽地”

内部招聘是把双刃剑，尽管有诸多优势，但在实施过程中难免出现一些问题。比如“近亲”提拔，一些中高层领导会因为私人原因，而选择与自己关系亲近的下属，而不是公正的从能力出发考核应聘者。最终选出的人选并非最合适的人才。既不能满足岗位要求，也打击了一部分真正有能力的员工。

此外，长期的内部招聘，可能会带来企业内部员工知识老化，企业原有的特长、经验一旦成为学习新事物新知识的包袱，很可能会使整个企业的精神状态趋于保守。没有新鲜人的刺激，整个企业员工的想法就会趋同，跟不上市场的变化。

### 3.1 “人情干扰”是企业内部招聘遇到的最大问题

“人情干扰”成为HR在实施内部招聘过程中的最大问题（见图9）。42.7%企业认为在内部招聘过程中“易受到人情因素干扰”，此外，“人职匹配度不尽理想”也成为31.7%企业HR头疼的问题。而“团体思维”和“管理成本增加”也分别成为11.9%和2.7%企业HR的困扰。



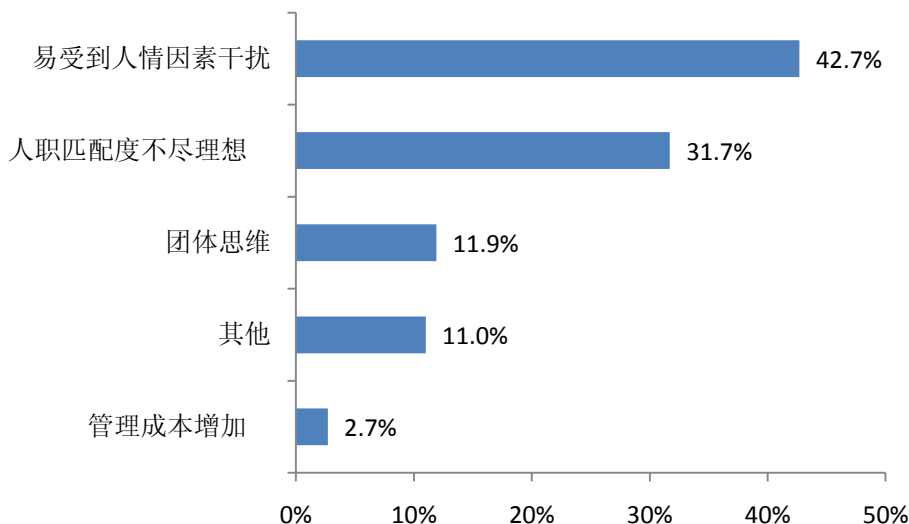


图 9: 企业内部招聘主要问题

### 3.2 内部招聘的“沼泽地”

在内部招聘过程中，企业往往容易陷入“沼泽地”。一些内部提升往往缺乏全面、客观的评估，其决策基础是建立在对被提升者的个人感情而非岗位要求上，拔苗却难以助长，这是风险极高的事情。

此外，内部招聘极易引起内部争斗或近亲繁殖的现象出现，表现突出的就是依靠关系来选拔人才，造成的恶果是留不住关键人才。虽然内部招聘可以提高被提升者的工作士气，然而如果不注意做好与相关利益人的沟通工作，在让一部分人喜悦的同时，却会使另一部分人陷入“士气跌落”的状态，甚至导致核心人才流失，业务下滑。

### 3.3 企业完善内部招聘举措

“加强人才储备”成为 64.3%企业完善内部招聘举措之首选。46.7%企业选择“及时开展配套培训，确保员工快速适应”，“面试评估客观公正”及“做好各方相关利益人的协调沟通”分别成为 22.9%企业和 22%企业的改善举措。此外，17.6%企业选择“及时公开内部招聘信息”，3.5%企业选择“岗位描述内外一致”。（见图 10）





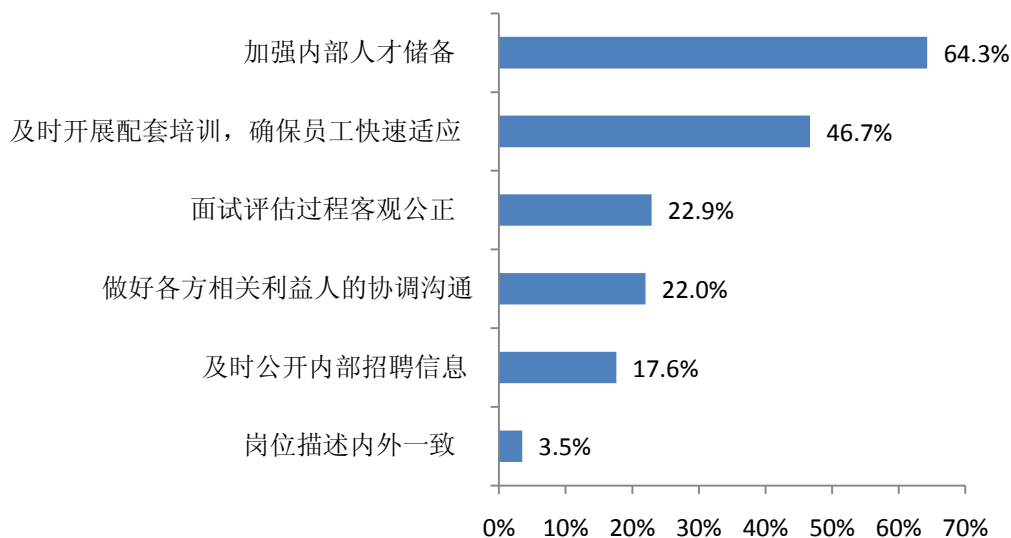


图 10: 企业完善内部招聘举措

#### 4. 总结和建议

内部招聘的优点主要为成本小、效率高、员工激励性强、工作磨合期短等方面，而内部招聘的弊端往往在于岗位有限，易造成内部员工竞争，直接影响彼此关系甚至导致人才流失。另外，内部招聘如果控制不好，易滋生内部的“近亲繁殖”、“团体思维”、“长官意志”等现象，不利于企业的开放创新和茁壮成长。企业不妨采取以下举措为内部招聘“保驾护航”。

**(1) 建立“人才蓄水池”，完善人才储备机制。**人才储备机制是指企业基于降低人力资源管理风险的考虑，从企业内部培育已有的人力资源，增强人力资源队伍的数量和质量的制度和措施。若企业较多采用内部招聘的方式为相关职位提供合适人选，就一定要建立和完善自身的人才储备机制；否则，内部招聘将会进入“无源求水”的尴尬境地。公司要不断地在员工发展上进行大投入，才能保证人才供应。

**(2) 详细分析招聘岗位，确保内聘公平、合法、经济。**岗位分析是内部招聘活动的基础工作，也是做好内部招聘的前提，它可为招聘提供选人依据，以及向应聘者提供招聘岗位的任职要求。企业应该明确空缺岗位的职责、任职资格及该岗位招聘所面临的挑战，让意向应聘者能从中了解准确的招聘要求，并与其自身情况进行对比。这样做可让部分不符合招聘要求的应聘者自行“筛选”，以节约招聘成本。特别是在开展内部公开招聘活动时，更需要明确应聘该职位所必须具备的条件。有了这些硬性规定，并在选拔过程中持之以恒地坚持，一旦员工存在异议提出申诉或诉讼时，才可以确保该招聘活动是公平竞争的，是符合政策法规的，同时也是节约内部选拔成本的，从而保证内部招聘活动的公平性、合法性和经济性。

**(3) 及时开展配套培训，确保人员快速适应。**部分企业认为内部招聘的员工没有必要进行上岗前的培训，因为其对企业的内部环境已有较多的了解。但并不能忽视部门之间、岗位之间的差异，内部招聘的员工也可能面对新同事、新环境、新上司等，为其进行必要的培训仍然是 HR 不可或缺的一项重要工作。通过实施必要的培训，有助于推动录用者尽快融入新的岗位和组织中，缩短磨合期，从而降低企业的用人风险。

**(4) 精心设计内聘流程，确保各方沟通到位。**在内部招聘的整体流程中，不仅要关注招聘信息发布的渠道，更要切实做好各方相关利益人的沟通工作。在选择发布渠道时，要确保信息发布渠道的广泛性和多样性，可通过内部网站或通过层级式管理层发布。在内部招聘录用决策做出后，要区别对待应聘者，对落选者也应给予及时的关注和支持。此外，在内部招聘中与员工直接主管的沟通也非常重要。

**(5) 严格规范内聘制度，构建内部人才选拔机制。**从中长期来看，企业需要建立内部人才选拔机制，树立人才选拔的理念导向，明确各项内部招聘工作的原则、流程与组织机构，利用规范化的制度来对内部招聘工作进行管理，从而使内部招聘真正发挥作用。



## 第二部分：非公开招聘渠道——内部推荐

### 1. 内部推荐：举贤不避亲

为拓宽企业人才引进渠道，增强专业人才的招聘力度，鼓励在职员工利用自己的社会资源为公司引荐各类人才，不少企业在招聘过程中采用了内部推荐制度。

内部推荐的优势显而易见，没有人比自己的员工更了解企业，更了解一个职位需要的最重要的技能和特性。他们对被推荐者也较为熟悉，会根据岗位的要求考虑他们是否具备相应的条件。同时，员工也会向被推荐人提供企业各方面真实的信息，从而被推荐人可更理性地做出选择。双方的信息趋于对称，从而使得人与组织的匹配更有针对性。

### 2. 企业内部推荐现状：整体比例偏低

#### 2.1 过半企业 内部推荐比例不足一成

尽管内部推荐有诸多优势，也有过半企业实施内部推荐，但整体比例偏低（见图 11）。本次调查显示：55.4%企业内部推荐比例不足一成；26.1%企业内部推荐比例为 10%—19%；9.6%企业内部推荐比例为 20%—29%；内部推荐比例为 30% 以上的企业仅有 7%。而外企在使用内部推荐渠道显然高于平均水平，56.2%外企内部推荐比例为 1%—9%；27.4%外企内部推荐比例为 10%—19%；10.8 外企内部推荐比例为 20%—29%。

有资料显示，美国本土公司内部推荐比例高达 30%—40%，而国内半数企业内部推荐比例却不足一成，的确存在较大差距。对 HR 而言，内部推荐相对于外部猎头服务来说，既节约成本，又提高精准度，更值得大力挖掘。



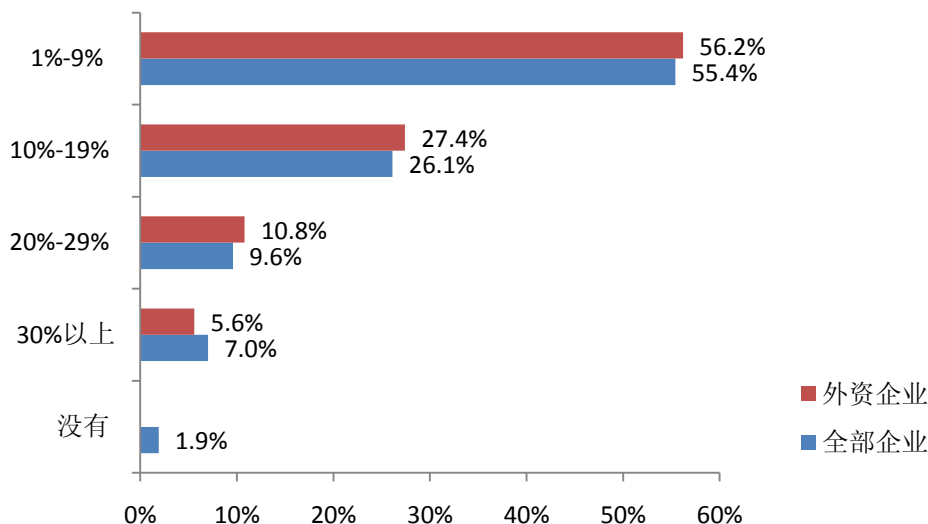


图 11: 企业内部推荐比例

## 2.2 八成企业 内部推荐职位为“职员”

“职员”成为内部推荐主要职位。调查显示：80.8%企业内部招聘主要职位为基层“职员”；10.9%企业内部推荐主要职位为“主管”；8.3%企业内部推荐主要职位为“经理”。由此可见，“主管”和“经理”内部推荐比例偏低，而“职员”等基础性职位在内部推荐中应用较广。（见图 12）

调查显示，高科技行业以及一些相对冷门市场供给不充分的行业内部推荐职位以“工程师”等技术人员居多。在访谈中，某半导体企业 HR 称“技术类人员招聘周期长，招聘难度大。而这个圈子比较小，内部推荐往往很有效。”某测绘企业 HR 则一直苦于技术人员难招，“内部推荐针对性强，性价比更高。”

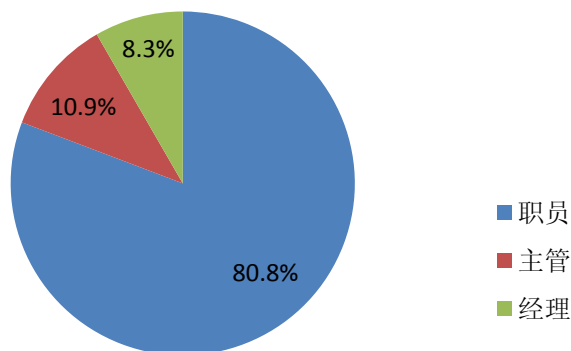


图 12: 企业内部推荐主要职位

### 2.3 四成企业无奖励，三成企业现金奖励

本次调查显示，41.4%企业针对内部推荐没有奖励；31.8%企业为内部推荐人提供一次性现金奖励；另有22.9%企业根据内部推荐状况分阶段实施不同奖励，3.2%企业不提供奖励但根据内部推荐状况计入推荐人绩效；此外，还有0.6%企业根据推荐情况进行积分奖励。以上奖励的前提均为被推荐人顺利通过试用期。（见图13）

针对内部推荐奖励，前程无忧顾问做了回访。在访谈中，一位房地产行业HR介绍了所在企业内部推荐奖励办法：即按照所推荐职位的级别，给予推荐人一定的奖励，金额在1000—10000元之间。某互联网企业针对内部推荐特别设立了“伯乐奖”，内部推荐职位为普通职员奖励一般为500元以内，如果推荐了优秀的销售代表，且转正后业绩高于一定标准，其销售额的10%将奖励给推荐人，另外，如推荐重要职位奖励金额为1000元以上。该HR称“内部推荐应给予推荐人适当奖励，这样大家才有积极性。外部猎头费用高且效果一般，因为公司很多单子对猎头公司而言往往属于鸡肋型，不如使用内部猎头内部挖潜。”为提高员工内部推荐的积极性，HR不妨在奖励办法上多下功夫。

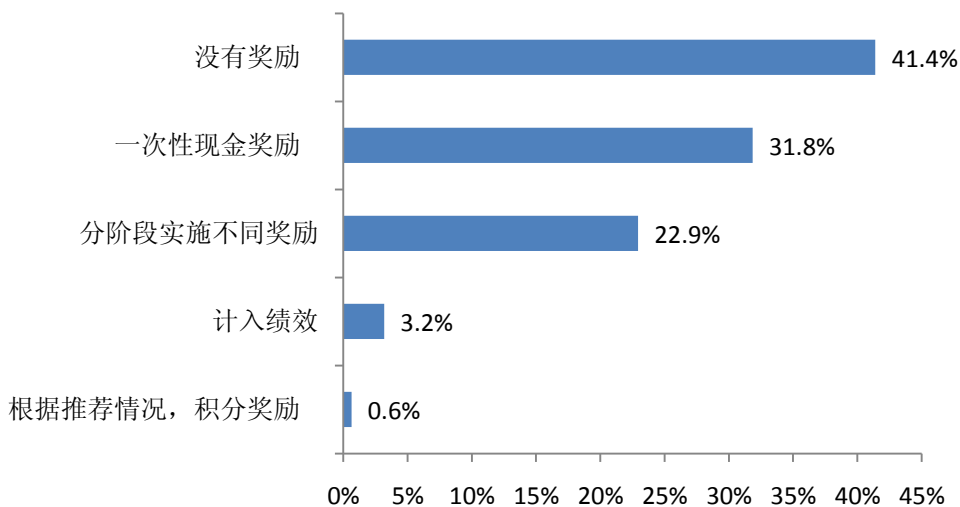
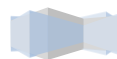


图 13: 企业内部推荐奖励状况

### 2.4 节约招聘成本和人职匹配度高为内部推荐主要成效

在众多使用内部推荐的企业中，HR普遍感受到内部推荐带来的明显成效。与外部招聘渠道相比，内部推荐的成本优势明显胜出。33.8%企业HR认为“节约招聘成本”是内部推荐的主要优势；29.9%企业HR认为内部推荐“人职匹配度高”；此外，分别有18.5%和17.8%企业HR认为通过内部推荐可以“降低招聘风险”和“缩短工作磨合期”。（见图14）



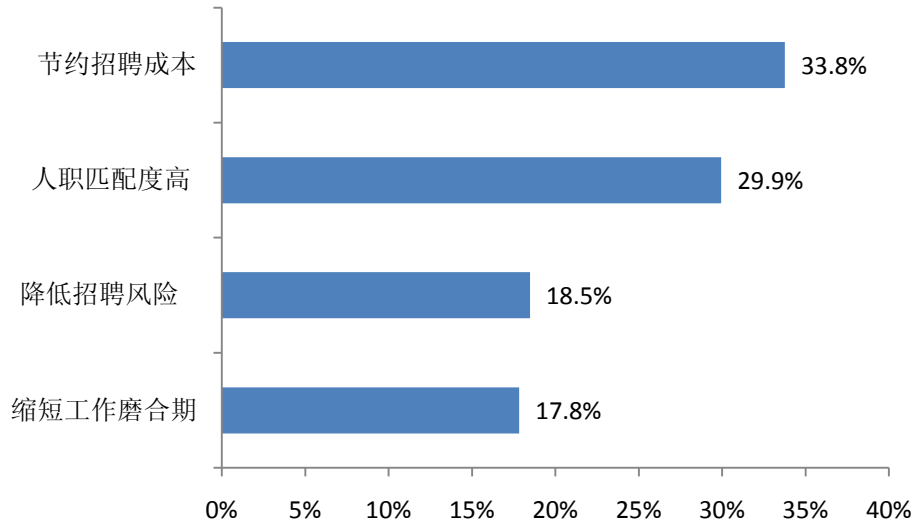


图 14: 企业内部推荐主要成效

### 3. 内部推荐缺乏有效监督和风险防范机制

内部推荐作为一种招聘渠道,在实践中如果用之得当,优势尽显,效果突出;用之不当,流弊丛生,反受其害。如果企业缺乏有效监督和风险防范机制,内部推荐往往容易埋下管理隐患。

#### 3.1 八成企业对内部推荐人资格无明确限制

本次调查显示,大部分企业对内部推荐人资格并无明确限制。77.1%企业内部推荐人为全体在职员工;10.8%企业对推荐人有条件限制,比如规定本公司优秀员工,或是对工作年限和职位有要求等;另有7%企业仅对管理人员有所限制,比如会相应限制中高层管理人员推荐资格,以避免影响录用的客观与公正。(见图 15)



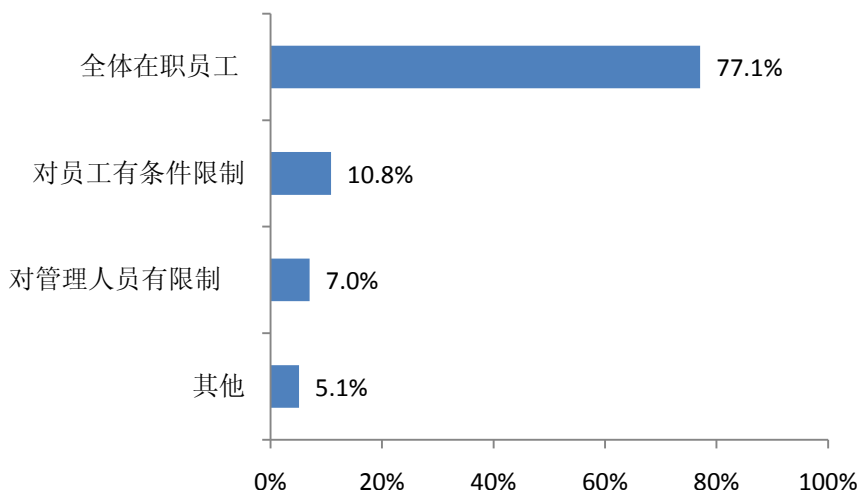


图 15: 企业内部推荐人资格限制

### 3.2 八成企业内部推荐人无须提供任何担保

在内部推荐风险防范方面，大部分企业没有相关监督机制，而且推荐人无需担保（见图 16）。调查显示，高达 66.2% 的企业没有监督机制，推荐人无需提供担保；仅有 19.2% 企业有相关监督机制，且明确规定推荐人必须提供信誉担保；8.9% 企业则更为严格，规定推荐人必须承担连带责任。

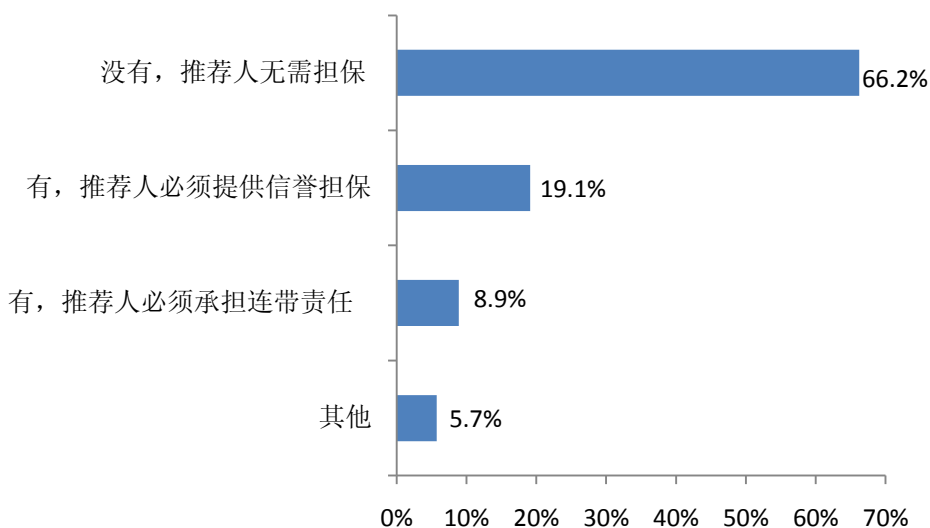


图 16: 企业内部推荐风险防范状况

### 3.3 人情干扰为内部推荐最大问题

内部推荐往往也存在一定的局限性：其一，内部员工的人脉资源有限，员工推荐的候选人一般可选择余地小；其二，员工推荐的熟人往往是与自己专业相似的同学或同行中朋友，



一旦录用后甚至会与推荐人在同一部门工作，这会导致诸多营私舞弊等管理问题。其三，易出现“举人唯亲”及小利益团体。通过推荐，员工自己在公司内的势力就会增加，较容易打破公司的管理制度。更为严重的是熟人之间易形成裙带关系，导致企业资源和力量无谓的内耗，使企业动荡不安，也往往让个人饱受伤害。其四，当推荐者是公司的中高层管理干部时，容易使人力资源部门和用人部门在招聘过程中客观上受到影响，较难保持甄选的公正性。

调查显示，内部推荐“易受到人情因素干扰”成为困扰 49%企业的头号难题；此外，28.7%企业认为“候选人来源有限”；19.1%企业认为“易形成小团体”。（见图 17）

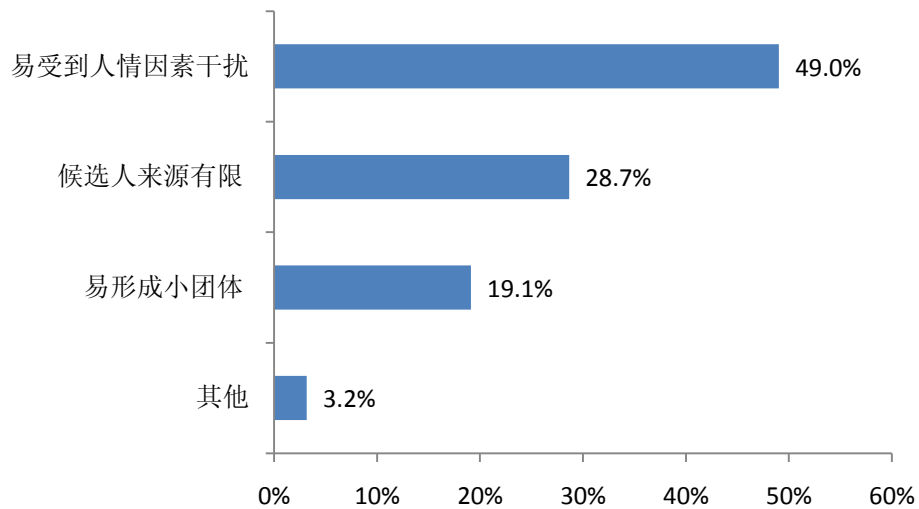


图 17: 企业内部推荐主要问题

### 3.4 加强面试评估和及时公开信息为企业改善举措

内部推荐若要扬长避短，必须满足一些条件。首先公司要足够大，员工规模较大，设置岗位数量较多，否则就难以保证工作中没有直接关系。第二，招聘流程透明，整个招聘录用的关键就在于对用人标准的坚持。在实际操作中，员工只起到简单的推荐作用，把被推荐人的情况介绍给人力资源部后，后续的面试、录用、试用期管理等项工作完全由人力资源和用人部门负责，推荐人不能参与，也无法施加影响。这使得有关部门可以排除顾虑，较为客观地按照用人标准、岗位要求和候选人的条件决定取舍。第三、公司内部管理流程健全、透明，这可以保证通过各种途径获得的人才都能在企业平台中锻造成为具备良好职业素质、注重业绩、踏实实干的职业化人才。

为构建公平合理的内部推荐机制，本次调查中，45.9%企业首选“面试评估过程客观公正”；“及时公开内部招聘信息”成为 40.8%企业的第二选择；此外，“加强内部推荐监督





机制”、“完善内部推荐奖励制度”分别成为 40.1%和 30.6%企业的改善举措；另有 12.1%和 10.8%企业分别选择“规范推荐人资格”及“岗位描述内外一致”。（见图 18）

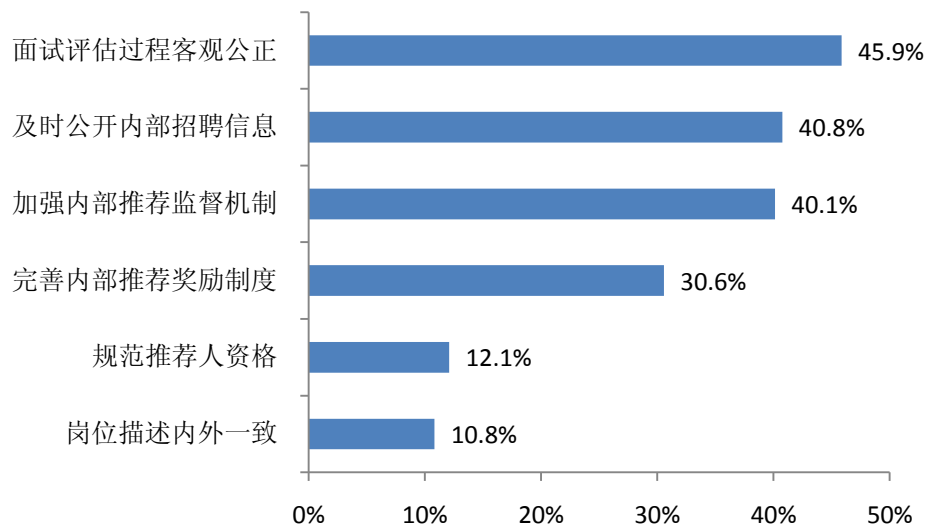


图 18: 企业完善内部推荐举措

#### 4. 总结和建议

内部推荐，一直是招聘中的重要渠道。不少 HR 更多的是关注这种方式的优点，比如公司与被推荐人通过推荐人彼此了解比较深入，双方都避免了盲目行为，节省外出招聘的时间与费用等等，但往往容易忽视内部推荐过程中的风险防范和监督机制以及其他一些细节问题。要使员工内部推荐在企业发挥积极作用，必须从制度的完善上入手。而一项完善而科学的内部推荐制度主要包含推荐资格、推荐程序、奖励办法和监督条款。

**（1）严格规范推荐人与被推荐人资格。**通常，推荐人资格选择有三种方式，一是全体已转正的员工，也可以包括试用期员工和实习员工，范围尽可能广泛；二是给出一定条件限制，比如推荐人限定为本公司优秀员工，或是对推荐人工作年限和职位做出一定要求等；三是对中高层管理人员是否限制其推荐资格，以避免影响录用的客观性以及因为人事问题影响核心管理层的团结。

此外，对于被推荐人的资格也需要明确规定，如不允许推荐不符合基本录用条件的人，不允许推荐自己的直系亲属，避免以后出现共同离职，裙带关系等不良现象。此外，已离职但身负竞业禁止协议的人也绝不在推荐之列。

**（2）及时公开内部招聘信息并规范推荐流程。**通常，员工内部推荐的流程一般是先由用人部门经理提出用人需求，人力资源部在公司内部网、内部刊物发布空缺岗位类别、职责、任职要求等详细信息；员工可以书面形式将推荐资料交付人力资源部专职负责人，或发送电



子文档至内部推荐专用信箱，人力资源部为每份推荐资料统一编号建档，在收到书面或电子文档后，必须在两周内向推荐人反馈被推荐人是否获面试资格，具体面试时间则需由人力资源部会同用人部门负责人沟通后决定；公司用人部门和人力资源部面试人员通过面试等测评手段层层筛选，最终审核通过后就可以办理入职手续。

**(3) 完善内部推荐奖励制度。**内部推荐的奖励方式一般为现金奖励，也可以采取货币化福利，如提供消费礼券或短期旅游等。另外，奖励也可以更加富有弹性，可以按照“推荐简历、进入初试、进入复试、录取、转正、工作一年绩效考核合格”等不同环节计算积分，被推荐的人每通过招聘或任用中的一关，推荐人就会得到一定的奖励积分，被推荐的人越接近公司的招聘要求，推荐人的奖励积分就会越多。如果被推荐人过了前面的几关，但最后没被录用，给推荐人的积分还会保留并累计。最后，员工可以按照积分额度选择任何时间享受积分对应的弹性奖励。如思科有大概 10% 的应聘者是通过员工内部推荐进来的，思科针对内部推荐有一项特别的奖励机制，方式有点像航空公司累积旅程，介绍一个人来面试就给一个点数，每过一道面试关又增加一个点数，如果被推荐人最后被录用，则有事成的奖金，这些点数最后累积可以折成海外旅游。

**(4) 加强内部推荐监督机制。**在监督办法中宜采取“热炉原则”，明文规定：任何人在举荐他人时，须以自己的“信誉”为担保；公司内用人部门和遴选考官不得因为人情而录用不胜任的人员，一经发现，该人员即被辞退，推荐者也应承担连带责任。

**(5) 重视细节管理。**通常，员工对内部推荐都很有热情，即便没有奖励，员工也乐于推荐自己的同学朋友加盟。无论岗位适合与否，HR 在力所能及的情况下都应及时与推荐人沟通相关信息，这也是对推荐员工的一种尊重。



## 五、参与各类专题调查

人力资源调研中心的各类调查报告，为人力资源管理提供切实可靠的数据支持，帮助企业解决管理难题。

### 1. 参与调查方式

- **合作企业：**与前程无忧人力资源调研中心合作的企业客户
- **“伙伴专享”会员：**报名加入 HR“伙伴专享”，并经核实确定的会员。仅限企业人力资源管理参加
- **网上广告：**随时关注人力资源调研中心(research.51job.com)网上发布的调查宣传广告并参与调查
- **电话报名：**致电前程无忧人力资源调研中心（电话：021-61601888-8855）进行报名

### 2. 积分换礼活动

参与前程无忧人力资源调研中心开展的各项调查项目，同时能获得相应积分，通过积分累计可兑换《前程无忧薪酬调查报告》及各种精美礼品。

凭借积分换取以下礼品：

- **《前程无忧薪酬调查报告》**  
最新版《前程无忧薪酬调查报告》职位报告一份
- **换取精美礼品**  
如：办公用品、小型数码产品、常用小家电等
- **享受打折优惠**  
购买《前程无忧薪酬调查报告》时享受九折优惠

