



中国企业内部招聘实践调研报告

CHINA CORPORATE INTERNAL HIRING PRACTICES 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)



秦巍
大中华区招聘总监
SAP



申平
人力资源业务伙伴
埃森哲



沈悦
中国区人力资源总监
圣戈班穆松桥



施思
人事业务伙伴
玛氏食品(中国)



孙以敏
中国区招聘经理
斯凯孚(中国)有限公司



王安
招聘调配中心总监
腾讯



吴飞
高级人力资源经理
微软



于文涛
亚太区招聘经理
杜邦集团



仲晗
大中华区人才招聘与规划经理
陶氏化学(中国)投资有限公司

关于作者



徐燕 Elsie.Xu@hrecchina.org

徐燕现担任人力资源智享会(HREC)的调研专员一职。主要负责的调研报告有:中国企业人才评鉴中心的搭建与管理调研报告,中国企业内部猎聘团队的搭建与管理调研报告,中国企业雇佣前测评调研报告,第二届中国员工健康福利调研报告,2014胜任力模型的设计与运用调研报告等;在此之前,在智享会从事销售工作。

徐燕毕业于上海第二工业大学,获得会展经济与管理本科学位。



前言

如今，人才被视作是企业最重要的资源之一，越来越多的企业通过各种各样的人才发展项目、内部鼓励政策等形式来支持员工成长，帮助其成就职业发展，也助力企业留住关键人才。而内部招聘的方式为员工提供更多的发展机会，也利于企业盘活现有的人才资源，已受到更多企业的关注。然而，内部招聘的过程存在一定挑战，如何使企业和员工获得双赢？这值得从业者思索，并从实践中学习。

人力资源智享会通过本次调研了解企业内部招聘的开展情况，从内部招聘的主要目的、政策导向、流程设计、结果跟踪与主要挑战入手，发现其中的关键问题与痛点，进而提出建议与意见，希望帮助更多从业者优化内部招聘政策与流程。同时，报告中结合企业内部招聘实践，希望以此为企业实际操作提供一些借鉴和参考。

除此之外，通过调研我们发现很多企业内部招聘的最大挑战在于缺乏企业文化的支持。因此，我们特别希望人力资源从业者在回顾与优化内部招聘现状与挑战时，跳出原有的思维方式，更多地站在业务发展与用人经理需求的角度，深入理解内部招聘对所在企业的意义，顺势而为；同时从业者需关注内部招聘与人才发展的互相连接，促成内部人才良性流动。

目录

- 📄 主要发现
- 📄 关于本次调研
- 📄 数据分析
- 📄 我们的建议

- 🔍 内部招聘的开展情况
- 🔍 内部招聘的主要目的
- 🔍 内部招聘的政策导向
- 🔍 内部招聘的流程设计
- 🔍 内部招聘的结果跟踪
- 🔍 内部招聘的主要挑战

主要发现

主要目的

提供员工职业发展机会，以发挥员工潜能；提高员工留任率，增强员工的归属感；以及节省招聘成本与招聘时间是企业内部招聘的三大主要目的。

- + 逾九成的参调企业有内部招聘（91.3%），且内部招聘渠道在不少行业（如信息技术、机械制造、化工与石化等）的使用程度达到100%；
- + 参调企业希望通过内部招聘：提供职业发展机会，以发挥员工潜能（91.7%）；其次是提高员工的留任率，增强员工的归属感（79.8%）；再者，控制招聘成本与招聘时间（73.1%）。

政策导向

虽然企业内部招聘的岗位开放程度高、适用范围较广，但其申请政策有较高的门槛；企业对内部招聘比较谨慎。

- + 超过六成的企业内部招聘几乎开放所有岗位（包括开放高层管理者岗位的所有岗位 29.1%；除了高层管理者岗位以外的所有岗位 33.1%）；
- + 约半数企业内部招聘的适用范围为中国范围内跨公司（外商独资 38.8%；中外合资 50.0%；国有企业 59.0%），这一比例高于其他适用地区或范围；
- + 申请条件：逾三成半企业要求**同时满足直线经理意见、过往绩效表现与在岗时间要求**；另有逾三成企业需满足**直线经理意见和（或）过往绩效表现**；
- + 是否需要直线经理意见：获得直线经理、直线经理的主管和（或）HRBP的书面同意为 45.7%；获得直线经理的书面同意为 30.1%。

流程设计

内部招聘信息发布的渠道较多样，并且内部招聘的甄选流程相对简化；但是后期内部转岗的流程存在模糊性，一定程度上影响转岗时间。

- + 除人力资源部邮件（65.6%）外，其余的发布渠道分别为企业内部网站 49.0%；企业公告栏 39.1%；企业微信号及微信群 36.4%；

内部人力资源管理系统 29.6%；

- + 近四成企业同时使用多种渠道发布信息，渗透率高，使员工更容易接收到内部工作机会；
- + 近八成企业简化甄选流程：仅免去简历筛选、背景调查等（47.4%）；人力资源不参与面试或减少面试轮数（31.9%）；
- + 超过六成的参调企业并不规定员工转岗的工作交接期限范围，而是由用人部门协商而定。

结果跟踪

企业意识到内部候选人的优势，但在内部招聘比例、绩效表现等关键数据跟踪上有缺失，忽视了内部招聘的结果衡量。

- + 参调者认为内部候选人**更适应企业文化**（88.5%）、**更了解公司政策与组织架构**（78.3%）、**更短的新岗位磨合周期**（65.5%）；
- + 超过五成企业不统计内部招聘比例。仅四分之一的企业有统计此结果，而余下近两成的参调者不清楚是否有统计该比例；
- + 统计内部招聘比例的企业中，内部招聘比例的中位数（50分位）为 10.0%；75分位为 20.0%；
- + 逾八成参调者没有统计或不知道通过内部招聘而转岗的员工去向；
- + 二分之一的企业跟踪转岗员工在新岗位上的绩效表现，并与原岗位进行比较；这一比较结果较能说明内部转岗对企业与员工的价值，值得关注。

名词定义

- **内部招聘（渠道）** 指企业把空缺岗位开放给企业现有员工进行申请，通过企业内部调配填充岗位空缺。
- **25分位值** 将所有统计数据从小到大排列，处于四分之一分位点的值，通常 25分位代表所有数据中的较低或偏低水平。
- **50分位值** 通常代表所有数据中的中等水平。
- **75分位值** 通常代表所有数据中的较高或偏高水平。

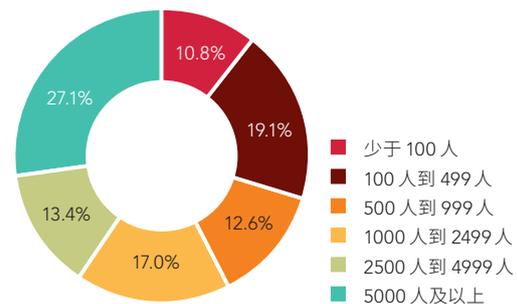
关于本次调研

人力资源智享会于2015年8月至2015年11月在中国大陆开展了“中国企业内部招聘实践”调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到311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277份。我们将参调企业所属行业、企业规模(在华员工规模)和企业所有权性质进行了统计，统计数据如图表1至图表3所示。值得注意的是，高科技企业(如互联网与游戏业、信息技术等行业)占参调总数的20.2%。并且，超过七成的参调企业在华员工规模超过500人。而参调者职级可见图表4。

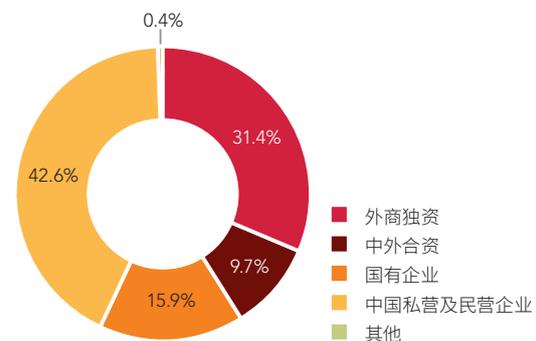
图表1 参调企业所处的行业 N=277

行业	参调数	百分比
互联网与游戏业	30	10.8%
信息技术 / 半导体 / 通讯	26	9.4%
消费品 (快消与耐消)	25	9.0%
金融服务 (银行、保险、财富管理等)	24	8.7%
生命科学 (制药、医疗器械等)	24	8.7%
机械制造	20	7.2%
汽车及零部件	18	6.5%
零售业与电子商务	15	5.4%
多元化集团	15	5.4%
化工与石化	13	4.7%
地产与建筑	13	4.7%
专业性服务 (法律、咨询等)	12	4.3%
电子电气	10	3.6%
运输及物流	8	2.9%
酒店 / 娱乐 / 休闲 / 体育	8	2.9%
能源动力	4	1.4%
其他	12	4.3%

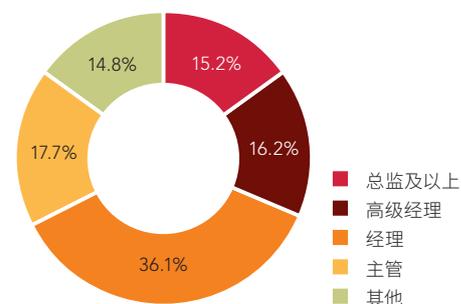
图表2 参调企业在华员工规模 N=277



图表3 参调企业所有权性质 N=277



图表4 参调者职级 N=277

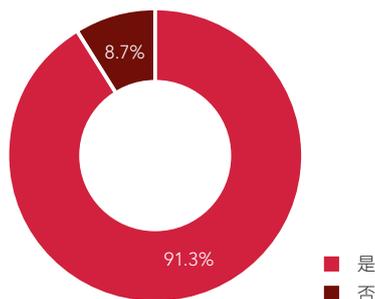


数据分析

内部招聘的开展情况

调研显示 91.3% 的参调企业有内部招聘，仅极少数企业没有使用此招聘渠道 (图表 5.1)。不同行业、不同规模、不同所有权性质的企业内部招聘的比例可见图表 5.2 至图表 5.4。内部招聘渠道在不少行业 (如信息技术、机械制造、化工与石化等) 的使用程度达到 100%；超过 5000 人的企业有内部招聘比例达到 98.7%。相对而言，规模较大的企业岗位类型多、人才需求量大，内部人才分布广，更容易形成内部人才流动的平台。而规模较小的公司招聘岗位有限，即使最高管理层非常鼓励内部招聘，内部招聘也很难形成规模效应。

图表 5.1 参调企业是否有内部招聘 N=277



图表 5.2 不同行业的参调企业有内部招聘的比例

行业	参调数 N=277	有内部招聘 N=253	有内部招聘的比例
信息技术 / 半导体 / 通讯	26	26	100.0%
机械制造	20	20	100.0%
化工与石化	13	13	100.0%
运输及物流	8	8	100.0%
酒店 / 娱乐 / 休闲 / 体育	8	8	100.0%
汽车及零部件	18	17	94.4%
零售业与电子商务	15	14	93.3%
多元化集团	15	14	93.3%
生命科学 (制药、医疗器械等)	24	22	91.7%
电子电气	10	9	90.0%
消费品 (快消与耐消)	25	22	88.0%
互联网与游戏业	30	26	86.7%
地产与建筑	13	11	84.6%
金融服务 (银行、保险、财富管理)	24	20	83.3%
专业性服务 (法律、咨询等)	12	9	75.0%
能源动力	4	3	75.0%
其他	12	11	91.7%

内部招聘的主要目的

企业赋予内部招聘的目的较一致，其最主要的目的为提供员工职业发展机会，以发挥员工潜能 (91.7% 图表 6)；超过七成的参调企业通过内部招聘是为了控制招聘成本与招聘时间 (73.1%)。

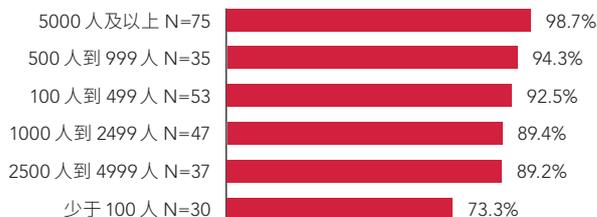
尽管逾九成企业都关注员工职业发展，然而内部招聘如何落地，切实与员工职业发展相结合，需要相应的政策、流程、人才管理体系等一同作用，而非取决于内部招聘制度。在此建议人力资源从业者制定内部招聘目标时，应同时审视企业内部人才管理体系、政策、流程与内部资源的情况，合理化看待其公司内部招聘的定位与目标，从而协调内部资源、获得管理者的承诺与支持，以使内部招聘成为人才发展的重要联动之一。

值得关注的是，内部招聘被企业视作是留用策略之一，近八成企业希望通过内部招聘以提高员工的留任率，增强员工的归属感 (79.8%)。根据智享会《2015 中国人才管理状况调研报告》的数据显示，基层员工最为主要的三项流失原因为薪资政策、职业前景渺茫以及与直接上司关系，中层管理者的流失原因为与直接上司关系、职业前景渺茫以及企业文化不匹配。面对与直接上司关系、职业前景渺茫的问题，内部招聘给员工提供了内部调配的机会。

内部招聘的政策导向

企业内部招聘政策导向，将对后期操作与执行起决定性的作用。清晰的内部招聘政策是建立内部人才流动文化的重要前提。

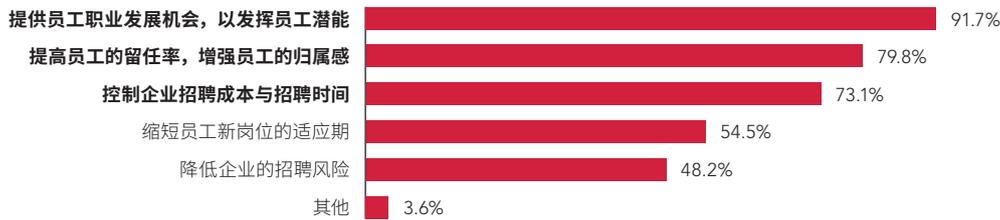
图表 5.3 不同员工规模的参调企业有内部招聘的比例



图表 5.4 不同所有权性质的参调企业有内部招聘的比例



图表 6 参调企业希望通过内部招聘达到的目的 N=253



图表 7 不同所有权性质的参调企业内部招聘的适用区域或范围

内部招聘的适用区域或范围	外商独资 N=85	中外合资 N=22	国有企业 N=39	中国私营及民营企业 N=102
全球范围的招聘岗位	25.9%	9.1%	5.1%	6.9%
亚太范围的招聘岗位	9.4%	0.0%	0.0%	0.0%
中国范围内跨公司(总、分、子公司或关联公司之间)的招聘岗位	38.8%	50.0%	59.0%	37.3%
中国范围仅本公司内跨部门的招聘岗位	24.7%	40.9%	30.8%	44.1%
中国范围仅本公司内本部门的招聘岗位	1.2%	0.0%	5.1%	11.8%

开放范围 / 岗位

大多数企业在“中国范围内跨公司(总、分、子公司或关联公司之间)”的招聘比例较高(图表 7),表明不同企业内部招聘允许在国内跨公司跨部门进行人才流动。同时,我们发现外商独资企业有得天独厚的海外优势,在全球与亚太范围开放岗位的比较相对其它性质的企业更高。另外,我们发现小部分的本土企业允许员工申请全球范围的招聘岗位(即 5.1%与 6.9%)。通过电话沟通知,随着中国企业走出国门,企业非常支持有能力的国内员工申请海外职位,减轻海外招聘压力的同时也提供员工全球化视野。

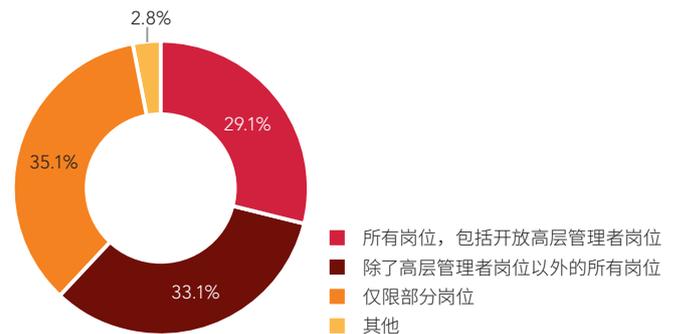
内部招聘开放地域范围显示了企业的政策导向,允许跨国公司(总、分、子公司或关联公司之间)流动显然给予了员工职业发展更大的空间和可能性。然而其背后的薪资政策、人事审批制度等流程必然更加复杂,其操作性或实施难度较大。

图表 8 可见,近三成企业的内部招聘开放所有岗位(包括高层管理者岗位),与除了高管以外的所有岗位(33.1%)、仅限部分岗位(35.1%)的比例相差不大。很难单独借此说明企业内部招聘的活跃或开放程度,管理岗位一般无需候选人主动申请,因此内部招聘渠道对管理岗位而言本身就不是其主要来源。但值得思考的是,为什么有些企业仅开放部分岗位?内部招聘与外部招聘同样作为招聘渠道,哪些职位不适合内部招聘渠道?有些企业仅部分特定职位通过内部竞聘;有些企业只有研发技术类岗位开放给技术人员;有些部门更看中吸纳外部人才;有的岗位并没有符合条件的内部员工……建议从业者根据企业实际情况而决定内招的岗位或部门,并没有绝对的标准。

申请要求 / 条件

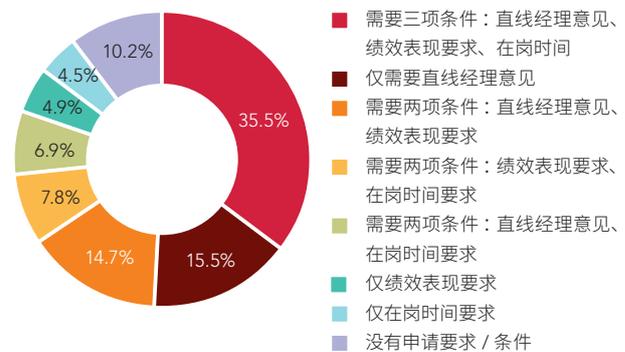
申请要求宽松与否显示了内部招聘政策的导向。图表 9.1 显示,参调企业的申请要求大相径庭,超过三成(35.5%)的企业申请门槛较高,要求员工满足 3 项条件,即需要直线经理意见、绩效表现达标,以及满足在岗时间;29.4%的企业要求满足绩效表现、直线经理意见或在岗时间中的两项条件;也有一成多企业没有任何申请要求。

图表 8 参调企业所开放的岗位 N=251



注: 高层管理者指总监或以上

图表 9.1 参调企业内部招聘的申请条件 N=245



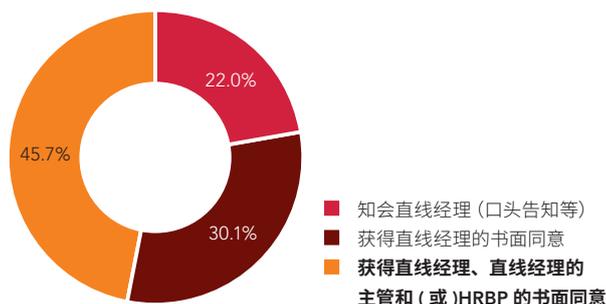
针对各项申请条件,企业的要求程度普遍相对严格。图表 9.2 显示,近半数企业对直线经理意见的要求是获得经理及经理的主管的书面同意;三成企业需要直线经理的书面同意。对于在岗时间,大多企业的要求相对有共识,以在岗工作满 12 个月为界限的公司较多(图表 9.3)。而“按职位级别在岗时间要求不同”占 33.6%,且调研所知,经理或以上岗位在职者需要更长的在岗时间才可申请新的内部工作机会。具体而言,对员工要求在岗满 1 年的企业一般要求经理在岗满 2 年或更久。侧面体现出企业在制定此项政策时考虑到了员工的职责范围与对业务的影响程度。企业对绩效表现的要求也较高,员工在原岗位一般需达到良好或以上(图表 9.4)。

结合企业采访,我们发现内部申请是否需要获得直线经理意见在内部招聘政策中起决定性作用。例如一家企业的员工一旦想申请新的岗位,必须获得直线经理的书面同意才能进入后续流程,很大程度限

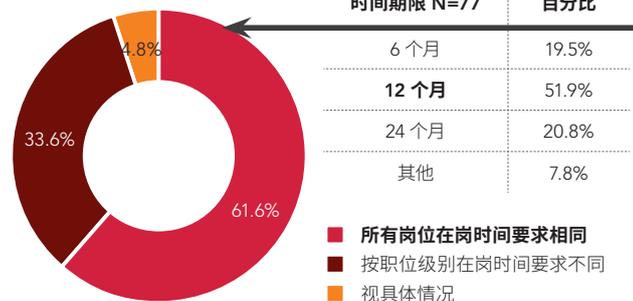
制了员工的申请积极性,甚至使得员工多有顾虑而直接考虑外部工作机会;而某些企业政策规定员工申请内部工作机会无需知会直线经理且应聘流程对直线经理保密,内部文化也比较开放,员工更敢于提出申请。对于希望提高内部招聘比例,促进内部流动的企业,人力资源管理者应考虑企业人力配置状况、企业文化、企业发展阶段等因素,斟酌利弊后决定是否需获得直线经理的意见,因其本身有两面性,并非绝对地提倡要去除直线经理的知情权。

值得一提的是,设计内部招聘政策时,企业可以针对在岗时间不同的员工,设计不同方案使内部招聘更具灵活性和人性化。例如考虑岗位人才的适度更新,避免员工长期在某一岗位而产生职业倦怠,使员工有新的成长,可允许超过一定工作年限的员工申请转岗可不需要直线经理同意。以圣戈班(中国)为例,员工在岗工作满 3 年,则无需知会直线经理(在岗工作满 18 个月申请需要直线经理同意)。

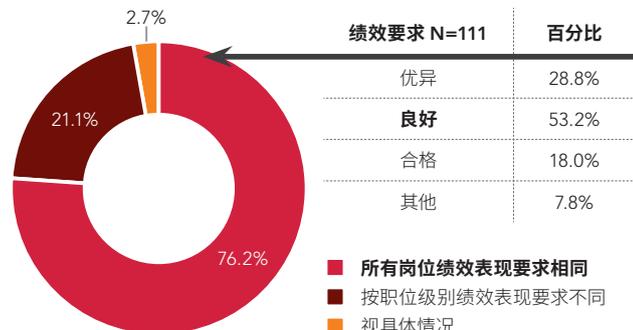
图表 9.2 直线经理意见 N=173



图表 9.3 在岗时间要求 N=125



图表 9.4 绩效表现要求 N=147



企业设计内部招聘政策,需根据业务背景与目标,从而制定政策导向以及与之相联系的系列流程。下文将介绍腾讯“活水计划”的始末,分享内部人才市场的建设过程,解读初期挑战、如何树立文化等关键环节。

腾讯 内部人才市场建设——“活水计划”

王安 | 招聘调配中心总监 | 腾讯

项目背景

当腾讯的人力数量达到一定规模时,越来越重视内部挖潜,希望更多的盘活现有的人力存量,同时,员工在一个项目或岗位上工作较长时间后,也经常有意愿去到新的项目或岗位锻炼,面对个人需求和组织需求的汇合点,推动内部人才市场建设的“活水项目”便应运而生。在推动活水项目之前,我们做了另一项基础准备:产品项目人力盘点。很多大型组织都能看到基于行政组织维度的人力配置视图,但是很难更进一步,从面向市场和用户的视角,看到基于产品项目人力配置的视图。这个视图非常关键,它能回答一个朴素又非常重要的问题:公司的员工都在做什么?腾讯在 2012 年开始启动这项工作,逐步梳理出公司人力在各个产品项目上配置情况的视图,这项工作对于建设内部人才市场非常重要,因为结合产品战略重要性,能判断出某款产品中人力配置是多还是少,进而明确内部人才市场牵引流动的方向。同时,

2012年也正值行业加速拥抱移动互联网的一年，公司在PC端较厚的人才积淀，也希望能够牵引向移动端转移，这也是活水项目面临的一个重要业务背景。

内部人才市场项目的项目实施

“活水计划”实施初期的挑战

活水计划在初期面临的挑战主要有两个：①活水文化尚未深入人心：员工依然觉得申请内部应聘其他岗位是一件偷偷摸摸、具有极大风险的事；部分管理干部的心态也还没有那么开放，对员工申请调岗会设置一些障碍（尽管我们在制度里面明确规定：当员工满足基本条件申请内部转岗时，当前上级不能否决）；②在IT系统的规则设计上还比较保守，例如：员工申请内部应聘时，需要知会当前上级，对方部门才能发起面试，事实上这是一个不太符合人性的规定，即使在活水文化非常浓厚的组织，估计员工对“先知会当前上级再去应聘其他部门”会有很多顾虑。因此活水项目在推进中，把“树文化”作为一个重要策略，通过各种宣导方式来让全公司明白：有好的机会要先给内部员工，支持满足一定条件的员工在公司内部寻找发展机会。同时彻底在系统中实现核心规则：当前上级没有否决权，且员工不需要先知会当前上级才能应聘其他部门。

树文化：让活水文化深入人心

尽管我们早在2011年底就颁布了新版内部人才市场制度，表明了公司对员工内部寻找发展机会的支持，但是经过2012年的运营数据看，员工依然有不少顾虑，例如：当前部门的上级、负责人对员工申请转岗究竟是什么态度？公司高层究竟是什么态度？真正的内部应聘顺利吗，是不是有很多障碍？到了新部门会不会有融入困难？因此，我们启动了声势浩大的文化宣导活动，我们请到了公司高层出来发声、请到中层部门经理、以往有过申请内部应聘经历的员工现身说法，让大家感受到公司高层坚定的支持，中层部门经理比较开放的心态以及过去申请内部应聘的同事顺利转岗、快速融入新部门的经历。为了让宣导变得有趣，我们将这些顾虑点、结合一些电影的片段进行巧妙的剪接，配合内部员工和管理者的现身说法，推出了4段有趣又温馨的视频。我们还画了一幅连载漫画《小T转岗记》，通过主人公在内部应聘各个环节遇到的问题 and 解决办法，来消除大家的顾虑、直接给大家指引。《小T转岗记》漫画推出后，一个员工的跟帖甚至启发我们推出了一个“找对象”的页面，员工登陆进去，页面会提示：如果是找内部机会，请进入内部人才市场；如果真是找对象，就去公司内部的一个单身交友网页，这个小设计一下成为宣传的爆点。我们甚至为那些想转岗又不知道如何跟上级沟通的员工详细提供了一个沟通tips，推送给全员。

经过这样一轮有趣、互动又有生动案例的文化宣导，活水文化在公司内部确实深入人心，后面的随机抽查发现不少员工知道

有“活水计划”，内部人才市场的主页也获得很多访问量和申请量。

明规则：在系统设计中，让员工明确知道内部应聘不需要提前知会上级、且上级没有否决权

内部人才市场流程和规则的设计，本质上对申请内部应聘者、调出部门、调入部门三方利益的权衡与取舍。我们最初推出“当前上级不能否决员工调出”的规则时，是属于很有魄力的。但在系统设计上，又不敢太彻底，后来下定决心在思考：是否要取消员工提前知会当前上级的流程。员工肯定是欢迎的，但管理干部呢？为此我们专门调研了30多位中层管理干部，了解他们对于活水项目、建立内部自由人才市场这一目标、取消原部门知情权的态度和意见。调研发现因为经过深度的文化宣导，管理者的心态已经发生了非常大的变化，不再像以前那样坚持需要员工提前知会才能申请内部应聘，我们就顺势而为修改了系统规则，极大地降低了员工申请内部应聘的心理门槛。

内部人才市场的机制与流程

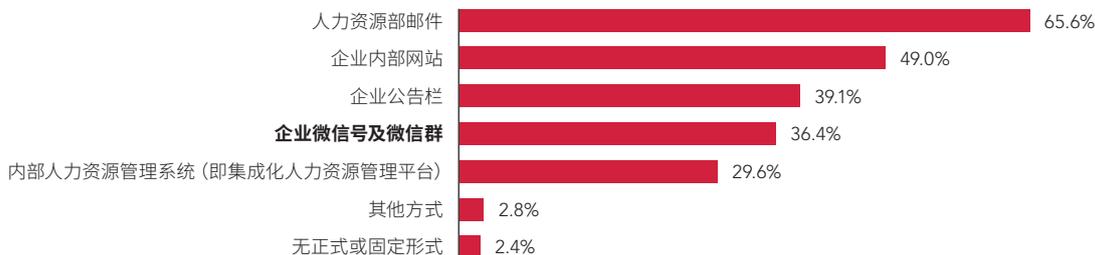
建立内部人才市场，有几个基本的原则导向，这些直接影响相应的规则和流程设计：①鼓励员工干一行、爱一行，在当前岗位证明自己后，才能获得尝试更多内部岗位的机会；②所有的岗位应该优先开放给内部员工；③支持员工基于个人职业发展的内部应聘，但反对以加薪晋级进行内部挖角。基于这几个原则导向，就会设置相应的规则，例如：员工在当前岗位工作满一年且最近一次考核不是低于预期才能申请内部应聘等。从流程角度考虑，我们很重视员工内部应聘的体验。内部员工一旦发起申请，我们要求招聘人员尽快给出反馈答复，告知是否合适或下一步计划。例如应聘我们某事业群内部应聘者，招聘团队基本在1天半以内就会处理完毕、明确地给出其反馈。

内部人才市场存在的挑战

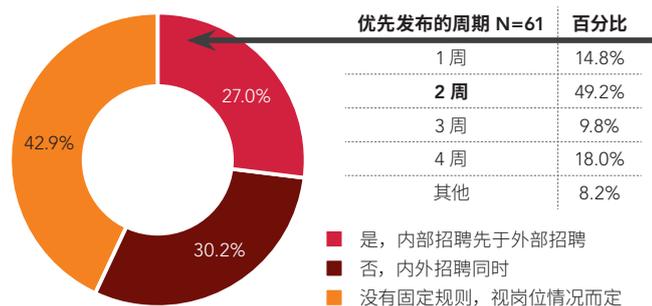
经过2年的深度宣导和运营，内部人才市场在公司内部已经能比较有效的运转，每年公司都有超过1000人在内部寻找到更适合自己的机会。目前主要面临的挑战有：①如何更好的推动管理干部也能活水；②对于有些人才净输出较多的部门，可以怎样帮助他们建立人才梯队；③如何让内部人才市场的运转流程更高效。针对这些挑战，我们目前也在尝试一些新的举措，例如对于第2点，我们会在运营上稍给这些人才净输出较多的部门推送内部招聘文案，同时尝试给他们多招聘一些应届生进行人才梯队的培养。

整体而言，“活水计划”是一件既有利于员工个人职业发展，又有利于公司提高人岗匹配、激发员工工作激情，进而最大限度发挥人力效能的工作，尤其对于人力达到一定规模的公司，显得更有意义，希望腾讯推动“活水计划”的实践能够给大家带来一些启发。

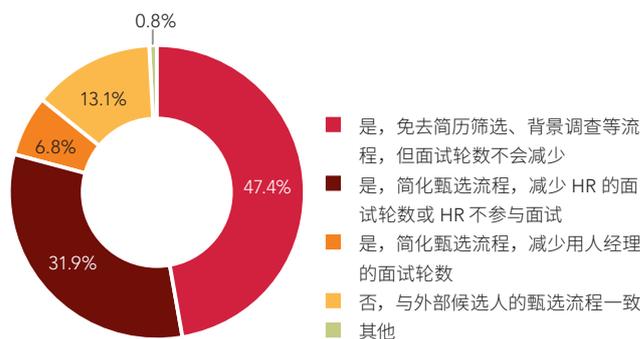
图表 10 内部招聘信息发布渠道 N=253



图表 11 参调企业是否对内优先发布招聘信息 N=252



图表 12 是否简化对内部员工的甄选流程 N=251



内部招聘的流程设计

企业内部招聘政策的落实, 需要环环相扣的流程予以配合。从职位信息发布、初选或与员工候选人简单沟通、安排面试, 到商议甄选结果, 其过程涉及到申请者的原部门主管、新岗位的用人经理、招聘人员或人力资源业务伙伴等角色, 统一而透明的内部流程会对内部流动或转岗的成功起到很大影响。

内部招聘信息发布

图表 10 显示, 人力资源部邮件、企业内部网站是最常用的发布渠道。信息透明是流程设计时需注意的关键节点之一, 邮件发布使员工能第一时间获得招聘信息。相对来说, 信息发布在内部网站或人力资源管理系统, 并设有搜索功能, 是更加方便员工的做法, 他们可搜寻目标职位而了解具体信息。调研采访过程所知, 有企业的内部网站设有关键词订阅功能, 员工可以自行设置岗位关键词, 一旦出现满足条件的招聘岗位, 就可收到邮件提醒 (提醒频率也可选)。此功能设置改变了被动查看的方式, 而是让员工主动订阅感兴趣的内部职位, 值得希望提高内部招聘比例的企业借鉴; 但与此同时, 需要考虑到中基层管理者的感受, 对此功能不便过多推广或宣导。

我们惊喜地发现, 有 36.4% 的企业把招聘信息发布于微信平台。通过微信平台, 企业拓宽了员工接收信息的渠道。相对其他渠道, 微信更新颖, 企业将越来越有必要通过文章、群组、公众号等形式吸引年轻员工的关注, 使他们能随时随地了解职位信息, 甚至提出申请或交流求职意愿。

统计数据时也发现有 97 家 (在 253 个样本中占 38.3%) 参调企业同时使用 3 种或更多渠道发布信息, 其中 56 家企业使用 3 种, 41 家企业使用 4 种或以上。尽管企业不太可能特别调研多种渠道发布的信息传递效果, 但经验表明不同渠道有其不同的渗透面, 利于信息的对外传播。

对内优先发布招聘信息的企业仅占到 27.0%, 且其中半数提前 2 周 (图表 11); 超过四成的企业对此“没有固定规则, 视招聘岗位情况而定”, 并结合电话采访发现这些企业招聘策略不会强调是不是优先内招, 而是以具体招聘岗位、用人部门要求等因素来决定之。

对内部员工的甄选流程

对于内部候选人的反馈速度、甄选流程安排、工作交接期等规定和流程, 同样影响内部招聘能否顺利进行。参调企业中有近五成的公司简化甄选流程 (图表 12), 即免去简历筛选、背景调查等流程, 但不缩减面试流程。因为员工本身已经通过“第一次”即加入公司时的背景和简历筛选, 所以此做法合理地减少 HR 工作量且不影响招聘效果。

HR 是否还需要面试内部候选人? 参调者对于此答案则并不相同。超过三成的企业会选择减少 HR 的面试 (31.9%), 但也有逾六成企业不会简化面试流程 (47.4% 与 13.1% 相加所得)。在与资深人力资源管理者交流中发现, HR 面试更多判断的是领导力、通用能力或综合素质, 如果员工的原部门人力资源业务伙伴也有明确反馈, 可免去此轮面试使整个流程更快。另一角度是 HR 面试关注员工转岗的动机和希望离开原岗位的原因, 帮助企业了解更多背后的情况。

内部申请处理也需要重视内部候选人体验。如果甄选或审批流程过长，会让候选人产生怀疑或感到压力。而好的流程可避免员工申请过程发生放弃等情况。

是否优先录用内部候选人

图表 13 所示，近六成企业表示内外部招聘的用人标准不变；酌情降低用人标准的企业则占到近四成（39.4%），说明企业对内部候选人有一定倾向性。

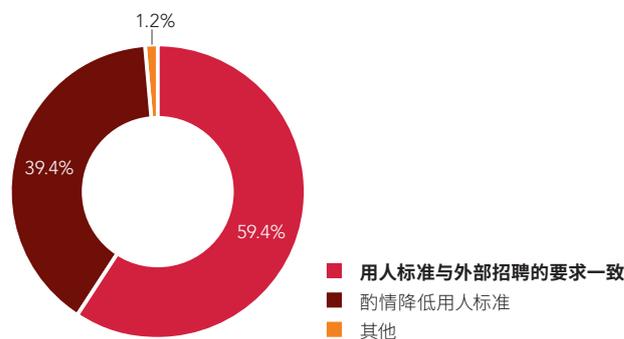
但当内外部候选人条件相当时，绝大多数企业愿意优先录用内部员工（93.3% 图表 14）。为何优先录用内部候选人，企业给出了三个关键理由：更适应企业文化（88.5%）；更了解公司政策与组织架构（78.3%）；更短的新岗位磨合周期（65.5%）。“能否适应企业文化？”是外部招聘流程中较难准确判断的因素，但又是招聘质量影响很大的核心之一，而内部员工已在公司任职或胜任原有岗位，对于企业文化的适应程度肯定高于外部候选人，因而成为了突出的优势。

内部转岗工作交接期

数据反映超过六成的参调企业并不规定员工内部转岗的工作交接期限，而是通过内部协商而决定（图表 15）。而有政策规定工作交接期的企业（36.4%），一般期限为 4 周（42.0%），但其余要求比较分散，有约 40% 企业规定 1-2 周内交接，另有近两成的企业交接周期大于 8 周或以上。

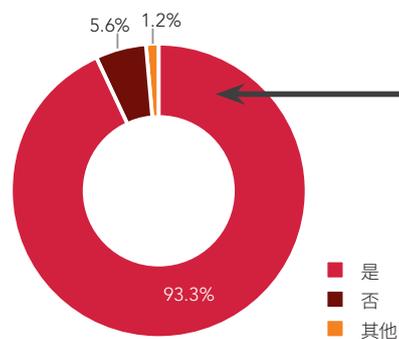
工作交接期规定在 1 或 2 周的企业，比员工正常离职（一般要求

图表 13 对内部候选人的用人标准是否有所降低 N=251



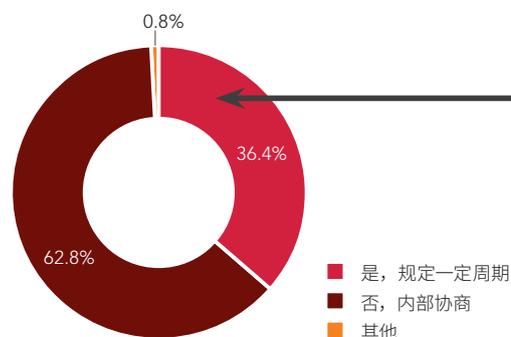
提前 1 个月提出离职申请) 的时间还短，间接说明什么呢？可能有几层关系：① 员工内部转岗将对原部门造成一定人手压力，因为外部招聘周期一般至少 4 周；② 员工能够较快到新用人部门入职，且员工本身熟悉企业文化和政策流程等，可快速展开工作，对新部门有利；③ 尽管工作交接很迅速，但毕竟员工还在公司内部，当原部门出现需求时，员工能够继续协助原部门。工作交接期是很多企业的模糊地带，对这一时间的把控不在人力资源部门，而是新用人部门与原用人部门，且双方利益都需要保护。在此建议内部招聘政策的设计者或修订者，应该考虑到实际情况设置一定周期，以引导用人部门协调，确保转岗时间不会过长或影响员工感受；而当内部转岗流程逐步被用人经理接受时，也可淡化政策的限制。

图表 14 内外候选人同等条件下，是否优先录用内部员工 N=252



优先录用内部候选人的原因 N=235	百分比
更适应企业文化	88.5%
更了解公司政策与组织架构	78.3%
更短的新岗位磨合周期	65.5%
更高的忠诚度	54.0%
更少的培训成本	27.2%
其他	1.7%

图表 15 对员工内部转岗的工作交接期是否有规定 N=250



工作交接期的期限 N=88	百分比
1 周	18.2%
2 周	20.5%
4 周	42.0%
8 周	4.5%
12 周	9.1%
其他周期	5.7%

SAP

内部招聘政策与高潜力人才的内部招聘流程

秦巍 | 大中华区招聘总监 | SAP

应用背景

很多在华企业发展快速，相比国外较稳定的人才市场大环境，国内企业用人需求较多，企业主要依靠外部渠道来满足招聘缺口。内部招聘基本被企业视为一个补充，而非一项重要的人才管理战略。因此，不同企业的内部招聘实践有些大同小异。相对而言，内部招聘实践中最大的两个差异点可能是：内部搜寻机制与直线经理权限。这背后将一定程度上体现出企业文化与人才观念：人才是直线经理的人才，是业务部门的人才，还是整个企业的人才？企业文化的不同会使得内部招聘在具体操作上有较大的变化。SAP 内部招聘政策相对宽松，也针对高潜力人才有一些特别的尝试，为他们提供机会，提前留才。

内部招聘政策——申请与放行

公司员工可以通过内部网站的职业发展页面查看到全部招聘职位，员工只要在岗工作满 24 个月，绩效表现良好，即可申请招聘岗位，无需事先征得直线经理同意。内部招聘过程对员工主管保密，一般会在员工与新用人部门经理达成初步意向时，员工才告知其直线经理，这样做很大程度上消除了员工的顾虑。而关于流出部门人员放行的问题，公司内部招聘政策上有明确的导向，规定员工转岗的工作交接期一般为 1 个月，特殊情况最多 3 个月。

内部招聘政策的两条规则，即申请是否需要直线经理同意、工作交接期有无明确规定，很大程度上将影响内部人才的流动。原部门经理如果以各种理由延长工作交接期会对转岗形成阻力，有可能使得员工放弃内部机会而去寻找外部发展机会。由于公司内部招聘或转岗制度背后有一条非常重要的哲理，整个政策是从员工的职业发展角度出发，而不是偏向原用人部门的角度考虑，因此如果遇到一定阻碍时，招聘经理或人力资源业务伙伴会与原部门经理进行沟通与引导。员工离职加入外部公司一般最多 1 个月交接期，内部转岗规定与之相同是比较合理的，而且原部门转出的员工依然留在公司工作，原部门有需要时还可以方便地联系到他们，他们也会相对配合。

内部招聘特别实践——向高潜力人才“销售”内部机会

我们每年定期进行人才盘点，所有进入高潜力人才库的员工将被人力资源团队重点关注。除了他们的发展计划以外，当出现合适他们的内部岗位时，招聘经理会优先考虑他们，并主动联系与之沟通工作意向，给予更多选择的机会。例如有高潜

力人才库中的员工表达了希望尝试国外工作机会的意愿，当有这样的机会出现，负责招聘的人员会优先与这名员工进行沟通，介绍职位机会。

大致流程

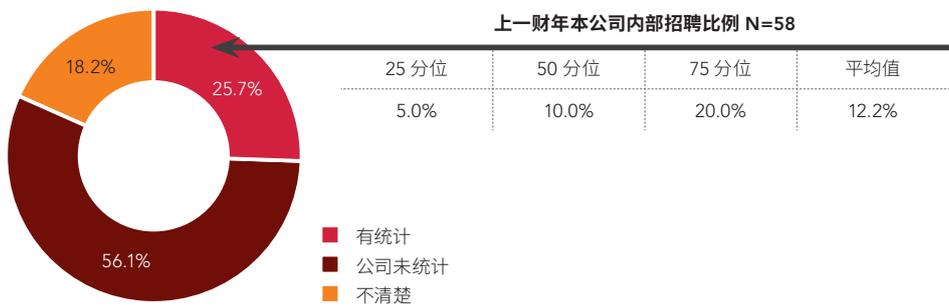
- 1 招聘团队获得高潜力员工的名单、基本信息（一般由资深的招聘经理来维护）；
- 2 招聘经理与高潜力员工一对一进行交流，若没有内部招聘岗位时先了解他的个人发展目标、兴趣、理想的职位或团队等意向；
- 3 一旦有合适的招聘岗位，优先考虑高潜力员工；员工依然要满足在岗工作时间的要求（高潜力员工的绩效表现肯定已达到要求）；
- 4 面试甄选流程与外部招聘一致；对员工的直线经理保密；
- 5 员工通过新用人经理的面试后，招聘经理与其原部门经理、人力资源业务伙伴进行沟通，了解薪资等具体情况，给出 Offer；
- 6 员工转岗（原部门经理不能阻止），确定转岗日期，完成工作交接。

此外，很多高潜力人才的离职原因是在企业看不到能使他更快发展的机会，而外部如果给出了优厚的条件，他可能就会跳槽。公司与其等到高潜力员工提出离职申请，才去挽留，则不如主动地给予他们更具挑战的工作机会，如此做法使得我们的高潜力员工获得了更多的发展机会与晋升空间，也达成了保留他们的效果。并且，在一些情况下，内部候选人相比外部有特别的优势，招聘经理会优先考虑。例如某些岗位对内部系统、企业文化的了解与内部人际关系的要求较高，会在实际工作中起着重要的影响，这个时候内部员工比外部招聘的人才会显示出独有的优势。

实际价值

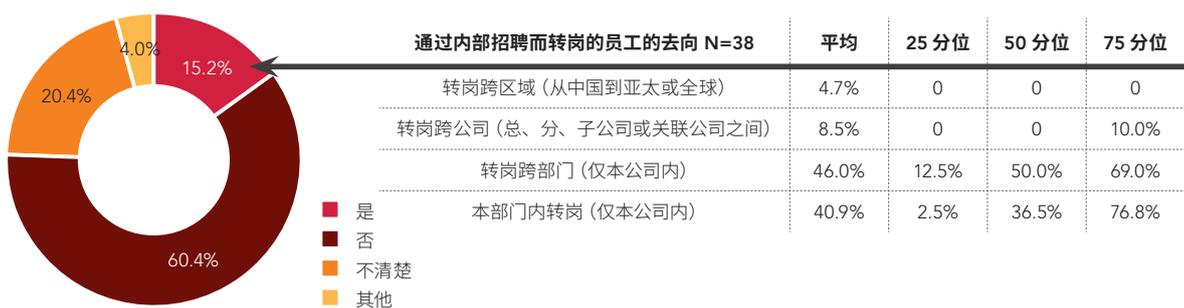
内部招聘与内部流动为公司带来了一些明显的好处，① 我们可以看到不少企业内成功转岗的员工，在新岗位工作时，磨合周期较短，上手更快，用人经理与之沟通和合作也更高效。尤其是那些需要跨部门合作的岗位，内部员工的优势更加明显。② 企业表达了非常愿意把好的工作机会留给内部员工，而不是从外招聘的态度，并且很多内部转岗员工的工作范围或职级有所提升，因而给所有员工带来非常积极的信号——企业切实支持员工发展，提高他们的工作满意度。③ 正如很多员工戏言，离职是离开他的经理，并不是这家公司。内部招聘为这样的员工提供了新的机会，让员工可以继续留在公司。

图表 16 是否统计上一财年本公司内部招聘比例 N=253



注：内部招聘比例 = 通过内部招聘而转岗员工人数 ÷ 年度招聘总人数 × 100%

图表 17 是否统计上一财年本公司通过内部招聘而转岗的员工去向 N=250



内部招聘的结果跟踪

本报告从内部招聘比例、内部流动 / 转岗去向、转岗员工的离职率与绩效表现等四个衡量维度进行分析和总结，为人力资源从业者提供参考。

内部招聘比例

本次调研定义的内部招聘比例指通过内部招聘而转岗员工人数 ÷ 年度招聘总人数 × 100%。如图 16 所示，除不清楚是否统计的参调者 (18.2%)，统计内部招聘比例的企业仅为 25.7%。内部招聘比例可视作是内部招聘最直观的结果评估，超过五成的企业未统计这一比例，一定程度上说明内部招聘并未被作为重要的招聘渠道而进行数据统计。企业所认为内部候选人“更适应企业文化”等内部招聘的意义与实际结果是否只能从转岗员工个案所了解？那么企业管理者和直线经理看不到数据，是否会对此渠道产生质疑或不鼓励内部招聘？一定程度上，内部招聘与人才流动很可能得不到应有的重视。

以 58 家提供内部招聘比例的参调结果来看，50 分位为 10.0%、平均值为 12.2%。并且，在 75 分位的参调企业内部招聘比例达到 20%，高出 50 分位 (中位数) 整整一倍。可见，不同企业的内部招聘结果差异较大。因为企业情况不同，10% 这一数字可能仅是参考，不能简单

以此为评价内部流动好坏的标准。不过，我们建议人力资源部门应定期统计内部招聘比例，分析内部招聘的问题症结，例如用人经理态度、内部招聘信息不透明、员工不了解内部招聘而很少申请……再判断是否要对内部招聘政策与流程进行修订，采取针对性的改善措施。

转岗员工去向

图表 17 所示，对内部人才流动 (转岗去向) 进行结果分析的企业不多，仅有很少部分公司能够分享转岗分布。统计上一财年本公司员工转岗去向 (通过内部招聘) 的企业仅 15.2% (38 家)，超过六成的企业不统计，其余部分参调者不清楚或情况特殊。转岗员工的去向大都为在本公司内 (中位数 50.0%)。一定程度上说明实际操作而言，跨公司或跨区域的转岗并不易达成。

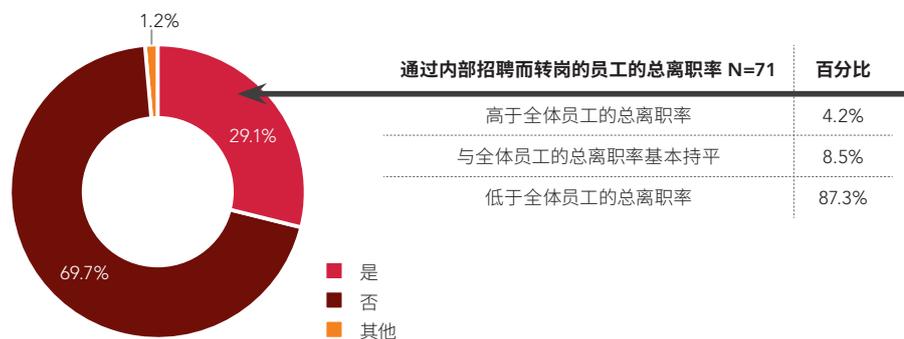
内部招聘比例是多少？

内部招聘而转岗的员工有多少？

转岗员工去向何处？

转岗员工的绩效表现如何？ //

图表 18 是否统计上一财年本公司通过内部招聘而转岗的员工的总离职率 N=251

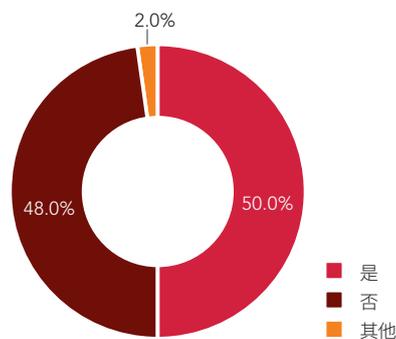


转岗员工离职率与绩效跟踪

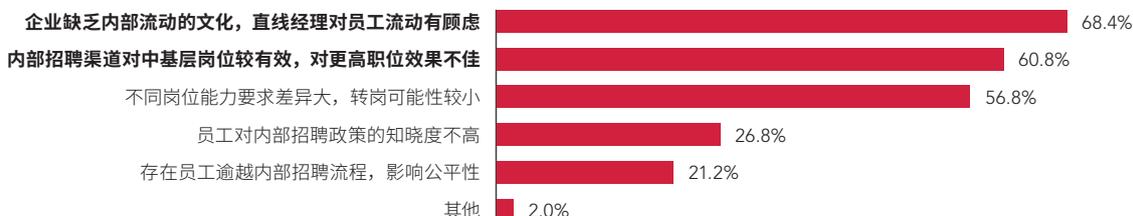
衡量内部招聘结果除了内部招聘比例，转岗员工的离职率及其在新岗位上的绩效表现也是可以统计和跟踪回顾的两个指标。统计转岗员工离职率的企业尽管少于三成(29.1%)，但明显通过内部招聘的员工的离职率低于企业全体员工的离职率(图表 18)。这一数字印证了“更高的忠诚度”——企业优先录用内部候选人的原因之一，长远来看内部候选人的确对企业更加忠诚、愿意效力更长时间。

图表 19 可见，半数企业对转岗员工进行绩效跟踪。新岗位绩效表现的好坏是招聘质量最直接的反应，招聘人员或人力资源业务伙伴都应关注此结果，帮助转岗员工迅速进入新角色，承担新职责，并发现和提供相应的培训和工作指导。如转岗员工绩效不如人意，HR 也应及时与其直线经理进行沟通。再者，内部招聘与人才流动的最好推广方式之一，就是告诉用人部门经理那些内部转岗后绩效表现出色的

图表 19 是否跟踪上一财年本公司转岗员工在新岗位上的绩效表现，并与原岗位进行比较 N=250



图表 20 内部招聘存在哪些挑战 N=250



实际案例，以促进他们愿意支持下属向外流动、接纳其他部门人才流入自己的部门。

内部招聘的主要挑战

调研采访过程中，有些人力资源从业者无奈地表示公司内部招聘很多时候鲜有成功案例；员工流失率高，却很少会想到对内部招聘进行推广并盘活人才资源；尽管企业有内部招聘政策，但很多员工感受不到企业鼓励内部流动……图表 20 结果印证了一部分答案——内部招聘最大的挑战是企业缺乏内部流动的文化，直线经理对员工流动有顾虑(68.4%)。如何使得直线经理支持员工流动，建立起良性的内部流动文化？与一些资深人力资源管理者访谈所知，企业最高管理层的态度和承诺极为关键。有些企业管理者相信在员工职业发展的初期，如果从事过一些不同的工作，能帮助他在职业生涯长期走得更远；有些管理层认为员工应该在一个职位一直做下去才有可能成为卓越。高层的理念不改变，就很难认同内部流动对企业有较长远价值，并把内部人才流动作为企业文化或人力资源战略之一，就更加不可能影响整个企业的中层管理者和一线经理响应或支持内部流动。

招聘渠道而言，内部招聘渠道的候选人有限(只有公司内部员工)，因此相对中基层岗位，其很难覆盖更高职位的用人需求；且高管招聘的有效渠道本就比较有限。而跨职能或岗位的转换并不是一时冲动或拍脑袋异想天开，需要规划和判断胜任新职位的条件与风险。

企业如果希望促成内部流动，应从源头找到解决方案，再而落实或更新内部招聘政策与流程。而且人力资源需要联合中高层管理者为内部招聘“站台”推广与宣传，确保各个层级的员工都知晓内部招聘制度与申请流程，并以内部实际的成功案例说话。

陶氏
化学

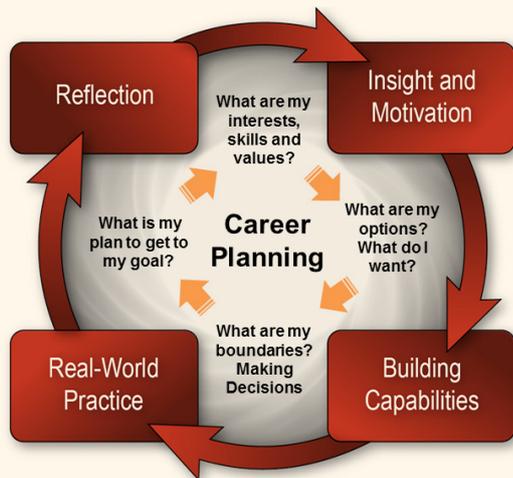
人才管理体系对促成人才内部流动的影响

仲哈 | 大中华区人才规划与招聘经理 | 陶氏化学(中国)投资有限公司

企业内部人才流动表面上看似是个体的流动，但其背后可能折射出包括企业的继任者计划是否到位、内部人才发展项目是否有效、职业发展辅导是否落实等诸多问题，是对整个企业的人才管理体系水平的考量。当高绩效人才离开原有岗位时，如何平稳过渡并最大限度地降低对业务的影响？这很大程度上依托于企业本身的人才管理体系与人才梯队建设。当企业达到了相对成熟的人才梯队条件时，直线经理也自然能够鼓励高绩效员工的发展并接受其流动。

陶氏强调发展本身应当由员工自己主导与掌控，通过公司提供的系统平台，鼓励员工发掘自己的潜力，找到合适的岗位，从而实现自身的发展，同时也促进了员工对企业的满意度与忠诚度。

员工职业发展



员工发展周是帮助员工建立自我发展意识的有效载体，通过以“自我成就之旅 (Journey to be a Better Me)”为主题的系列活动，如邀请成功实现职业转型的员工亲述自己的发展故事，引发员工的思考并意识到我的发展我做主；通过和高层管理者面对面对话的机会来点拨员工职业规划中的困惑，从而把握自己的职业发展方向。另一方面，公司明确要求直线经理们将发展下属作为陶氏领导者应当具备的领导力素质之一，鼓励每年年初设立的目标中至少有一个以发展为主的目标来帮助员工提高自身。同时公司鼓励直线经理们开拓思路，善用“70-20-10”的发展模型，根据员工的职业规划方向，通过扩大员工现有的工作职责范围、给予富于挑战性任务来增强其自身的能力，为下一次职业机会打下基础。

此外，陶氏每年通过下属对直线经理的领导力有效度调研

(Leadership Effectiveness Survey) 来帮助直线经理们进一步提高自身的领导力。这些机制促成了陶氏开放的发展文化，让员工与直线经理坦言自己的职业规划，也让直线经理愿意为下属的职业导航，从而奠定了内部人才流动的文化基石。

内部招聘平台

陶氏强大的系统平台也为实现内部人才流动起到了事半功倍的作用。为了鼓励内部人才的流动，所有陶氏对外招聘的职位都必须先对内招聘。陶氏内部的职位发布系统 (Job Announcement System) 使正在考虑转岗的员工随时便捷地查询公司在全球范围内开放的职位，并通过人才档案 (Talent Profile) 如同在线简历一键导入履历，对感兴趣的职位进行申请，整个内部招聘流程在系统的支持下变得及时高效。

人才档案与人才盘点

除了员工自主地寻求机会，公司也利用人才档案定期进行内部人才盘点，帮助管理层快速了解整体人才情况以及重要岗位的人才梯队建设。陶氏高度整合的人力资源系统包括内外招聘、员工发展、绩效管理各个模块使信息得以共通，进一步促进了人才的有效流动。例如人才档案中除了需要员工记录自己的职业兴趣以外，也要求直线经理就员工的发展安排进行录入，通过直接从系统导出包含这些信息的人才档案，不仅帮助管理层和人力资源部门随时了解员工最新动态，并为讨论继任者计划、高潜质员工发展等项目提供了有效的参考，而这些项目的落实也进一步让领导层愿意接受并鼓励员工的内部流动。此外，对于转岗员工的新任领导也可以第一时间在系统中直接了解历任直线经理对员工的绩效、综合能力的评价与发展建议，从而提高人才管理的有效性。

陶氏坚信，内部人才流动能鼓励员工通过接受更具挑战性的工作来提高自身的能力，从而实现员工的发展与保留，营造高绩效的组织文化从而实现公司的战略目标。



我们的建议

很多企业希望通过内部招聘提供员工更多职业发展机会，但同时面临企业缺乏内部流动的文化、直线经理对员工流动有顾虑的难题，如何着手改变现状？内部流动不是单一的事情，而是与高层管理者的理念、直线经理行为、内部招聘的政策与流程、人才管理体系等互相关联的结果。我们从以下角度提出建议与意见，希望为从业者带来一些启发。

有的放矢 | 分析内部招聘现状，优化政策与流程

① 明确内部招聘的首要目标，定义衡量指标，评估现状并采取措施，使之达成预期目标

很多企业内部招聘的首要目标为提供员工职业发展机会，使其施展才华，同时也为企业今后的长足发展提供战略储备人才。也有企业的内部招聘目的是通过员工在内部的流动保留员工，降低离职率。无论因何目的而鼓励内部招聘，人力资源管理者应根据业务与人力资源现状以及业务发展产生的人员需求，来制定满足企业发展阶段和实际情况的内部招聘目标。

在确定目标的基础上，内部招聘负责人应定义具有针对性的衡量指标，以评估内部招聘的结果与有效性，分析问题，并采取相应措施加以改善与优化。首先，内部招聘比例、转岗员工的离职率等评价指标较容易追踪，也可直接体现内部招聘的结果；其次，员工在新岗位一定时间后的绩效表现与原岗位绩效对比，从个案来说可以说明转岗对员工和企业双方的价值，因此也值得跟踪分析。第三，如果人力资源管理者统计大量的转岗绩效表现的对比，可进一步分析规律，对内部招聘优势与风险有更清晰的认识，也可通过数据分析使高层管理者认同且支持公司员工的内部流动。

对于希望通过内部招聘提供员工职业发展机会或保留员工的企业，建议追踪贴合目标的数据结果，以判断目标达成与否。只有定下清晰的目标以及相对应的衡量指标，实现预期才有可能。

② 制定相对灵活的内部招聘政策，提高员工积极性，同时平衡团队稳定性

企业内部招聘政策是偏向员工还是直线主管？申请条件与录用条件宽松还是严格？这一系列的答案反映出企业内部招聘政策导向，同时影响内部人才流动的积极性。一方面，内部申请是否需要获得直线经理意见在内部招聘政策中起相对重要的作用，此项要求宽松与否影响员工申请的积极性。另一方面，内部招聘代表着员工岗位发生变化，频繁的岗位变化既不利于员工发展，也不利于业务的正常开展。如何合理地满足内部员工发展的需求同时不影响业务的正常运行？

由此，企业应谨慎地制定内部招聘政策，平衡团队稳定性与申请者积极性的关系，并留有灵活性。① 以在岗时间要求而言，企业有必要规定员工达到一定在岗时间才能申请内部岗位。② 直线经理意见可根据员工在岗时间而有不同的规定。当员工在岗满一定时间（例如满24个月），可以申请内部职位但是需获得其书面同意，当员工在岗更长时间（例如满36个月），则申请职位时无需事先告知直线经理或仅需知会直线经理。直线经理意见在内部招聘政策中牵一发而动全身，需要前期了解管理者观念、调研中基层管理者的接受程度，不可轻易改变原有政策。除第一、二项条件以外，对于员工绩效表现的要求可较灵活，不一定需要体现于政策，而是面试流程做详细了解。基于企业人力配置的具体情况，人力资源管理者需充分考虑企业内部招聘政策的灵活性和人性化。

③ 梳理内部招聘流程，确保信息透明，提高内部招聘流程的效率，避免模糊地带

从职位信息发布、初选或与员工候选人简单沟通、安排面试，到商业甄选结果，内部招聘整个流程以及内部招聘流程的效率都需引起人力资源部门的关注。例如适当简化简历筛选、背景调查等流程，但确保新用人单位经理面试，从而优化内部招聘的速度；通过人力资源

系统快速了解内部候选人绩效表现，员工申请前得到直线经理的推荐信，帮助新用人经理更了解候选人，做出更准确的判断。企业拥有不少内部候选人的详细信息，应适当利用，提升整个甄选流程的质量和效率。同时，人力资源从业者可帮助内部申请者了解到招聘职位的条件、步骤、目前所处环节以及后续的安排等，为其提供透明的信息和高效的服务。

而工作交接期是另一个阻拦内部流动成功的关键因素之一，转岗工作交接期一旦过长，既打击了员工积极性又可能造成员工流向外部的结果。转岗工作交接期一般是由业务部门协商而定，人力资源从业者是否可以做一些引导？协商转岗日期时，人力资源伙伴与原部门经理沟通说明转岗周期长可能造成的离职风险。同时，建议内部招聘政策的负责人，应该考虑到实际情况设置一定周期，以引导用人部门协调。

全局把控 | 与人才管理体系紧密关联，促成人才良性流动

④ 与人才发展体系匹配，为不同发展阶段的员工提供资源支持

很多企业没有形成良性的内部人才流动，一方面是企业文化的因素，另一方面，一定程度上是因为没有系统的内部人才流动机制。内部流动是整体人才管理体系的重要组成部分之一，不能与人才管理战略、企业的战略人才规划脱节。

企业想要促成良性的内部人才流动，应重视与人才发展体系的匹配，从新岗位入职培训、基层员工能力发展、高潜力鉴别、人才盘点、继任者计划、内部人才库建设等环节进行关联管理。在员工发展的早期，应使其掌握扎实的工作技能，更要培养专业的职业素养；当员工在职一定时间后，需要充分与之沟通，了解其能力的优势与短板，希望从事的工作，提供职业发展课程等培训或由直线经理/人力资源伙伴定期与员工开展关于个人发展的对话，帮助他规划未来。而针对高潜力员工，企业需要有针对性地帮助他们进行流动，激发他们的自我意识，鼓励高潜力员工脱离工作上的舒适区域，到其他领域锻炼发展，再从旁辅导他的发展。人才发展的各个周期，人力资源部门适时给予员工合适的资源，使员工清楚未来方向，把内部招聘化为职业规划的里程碑之一，而不是随意或退而求其次的选择。

⑤ 结合人力资源管理系统，分析与了解员工需求，为人才发展提供信息基础

从人力资源管理系统而言，企业可以通过员工数据跟踪与分析，了解员工普遍需求、发展方向，为满足特定条件的员工群体定制发展机会、参加跨部门项目，使他们得到更多曝光机会和跨部门的人际交流。同时，企业需要优化人力资源管理系统的人才档案，使得员工入职、绩效、能力、发展、职业转变与晋升情况等各个模块都有迹可循。

此外，企业的人力资源系统可从语言能力、项目经验、专业技能、

胜任力等角度，分析内部招聘岗位要求与人才之间的适配度，了解企业是否有符合要求的员工。另一方面，企业可通过系统激活内部人才市场。例如在系统中设置“是否考虑内部机会”这一选项，对于有愿意的员工，则可进一步在系统中填写详细需求与职位期望，并且此信息只对内部相关人士开放。

长远规划 | 引导管理者的理念，使内部流动水到渠成

⑥ 沟通传播成功案例，赢得管理者的支持，提高员工内部招聘的知晓度

内部招聘与人才流动的很好推广方式之一，就是告诉用人部门经理员工转岗后绩效表现出色的实际案例，以促进他们愿意支持下属向外流动、接纳其他部门人才流入自己的部门。

高管的立场决定了是否有内部人才流动的可能性。内部招聘制度非常需要自上而下地推广，如果企业高层管理者意识不到内部人才流动的价值，人力资源部门可以提供事实结论、成功案例等数据支持，提高管理层对内部人才流动的认同度。但与此同时，人力资源从业者需要更多站在业务发展阶段与用人经理需求的角度，深入理解内部招聘对所在企业的意义，顺势而为，并不是孤军而行。

提高员工对内部招聘的知晓度，也是促成内部流动文化的一个基础。在初期推广内部招聘时，项目管理者需要采用多种形式进行沟通与宣传，争取到中高层管理者参与到内部流动文化的宣传、内部招聘政策的解读、内部流动成功案例的分享，使内部招聘制度渗透到每个部门员工，扩大影响范围。

⑦ 潜移默化培养直线经理的观念，使其关注与辅导员工发展

员工为自己发展负责，其次是直线经理有责任帮助下属发展，而人力资源部门起到辅助直线经理发展下属的作用。人力资源部门需要为企业的经理层提供工具、培训、分享研讨会等资源，包括举办内部领导力论坛、教练文化宣传周等活动，不断督促他们关注员工发展，使他们能够掌握辅导下属的技能与行为。另一方面，人力资源同事需要让直线经理们意识到倘若堵塞内部流动渠道，就很可能造成人才向外流动。而内部流动将帮助员工提高跨部门合作能力，最大化实现人岗匹配，对企业与部门负责人更加有利。

此外，条件成熟的企业也可考虑设置 KPI，用以评估某个团队有多少成员获得内部其他职位。这既明确与激发直线经理的责任，也是从整个公司的层面不断激励员工担任不同岗位的工作，从历练中获得成长。

用人经理的观念培养并非一蹴而就，如何帮助从领导者到真正拥有领导力，人力资源从业者任重道远，非一时一刻的项目或培训可促成，期待所有同仁施展影响力，推动管理者关注业务的同时更加关注人的发展。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2015 年 6 月: 智享会付费会员企业超过 2,100 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% 是智享会的会员。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 220 场活动, 每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份权威研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 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。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与价值大奖”、“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, 这三个奖项作为中国人力资源业内的“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, 旨在为企业寻找“学习与价值”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆, 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, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



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

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

中国企业内部招聘实践调研报告

CHINA CORPORATE INTERNAL HIRING PRACTICES SURVEY REPORT

定价：¥3800（非会员） | 智享会会员：免费

© 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报告的全部内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。