



第二十三届中国招聘与任用年会

2020年7月8-9日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax：+86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

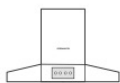
网站：www.hrecchina.org



变革时期 人才管理与招聘配置

杭州老板电器股份有限公司

- 1979年成立，41年专注高端
- 2010年成功上市（股票代码：002508，股票简称：老板电器）
- 中国厨房电器领导品牌
- 吸油烟机全球销量连续五年全球更畅销
- 专注高端定位、专注厨电行业、专注技术创新



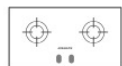
油烟机



集成油烟机



中央吸油烟机



燃气灶



蒸箱



蒸烤一体机



电烤箱



洗碗机



净水机



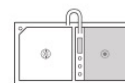
消毒柜



微波炉



热水器



去农残水槽

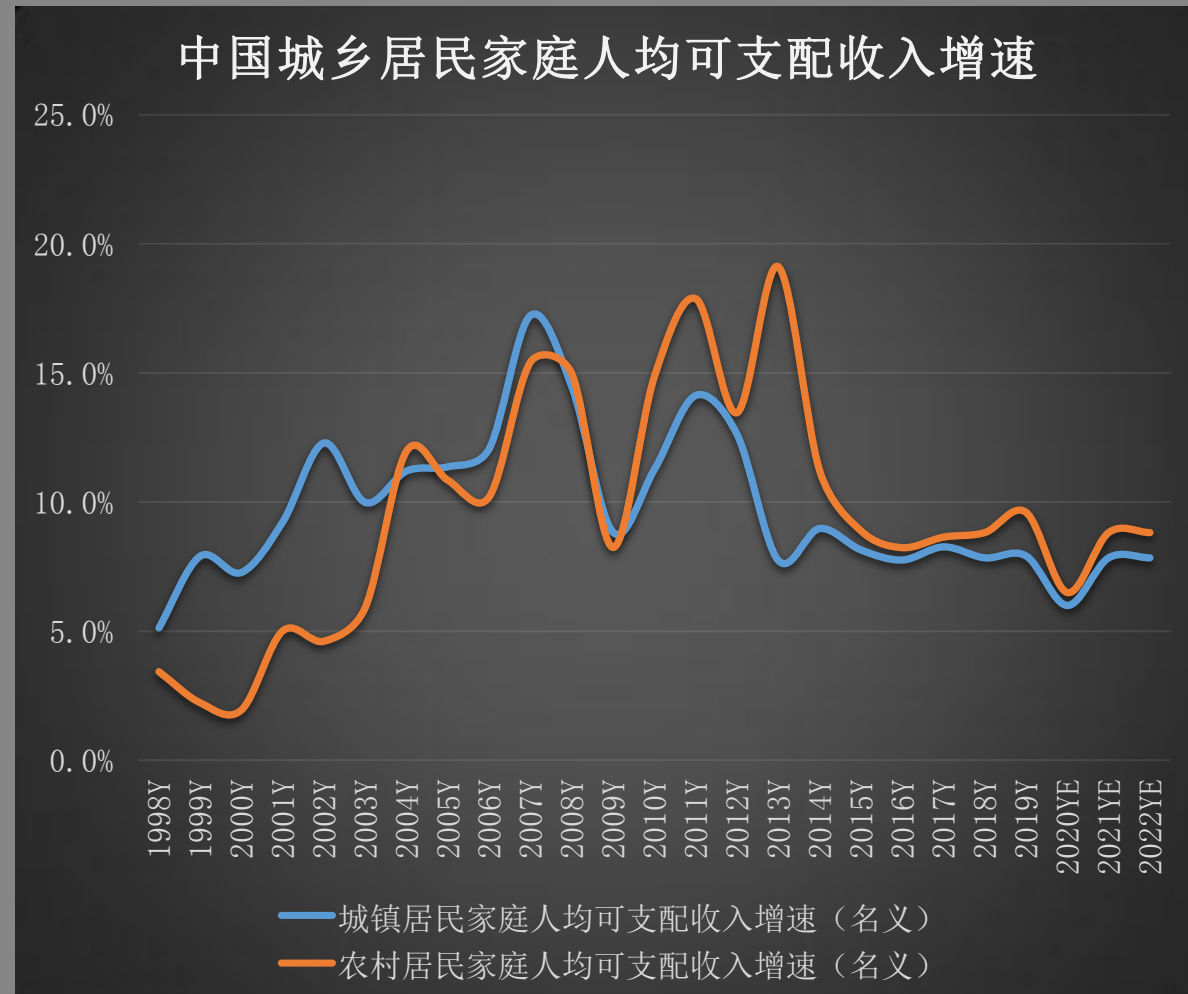
新周期

行业整合期

GDP增速放缓，消费升级



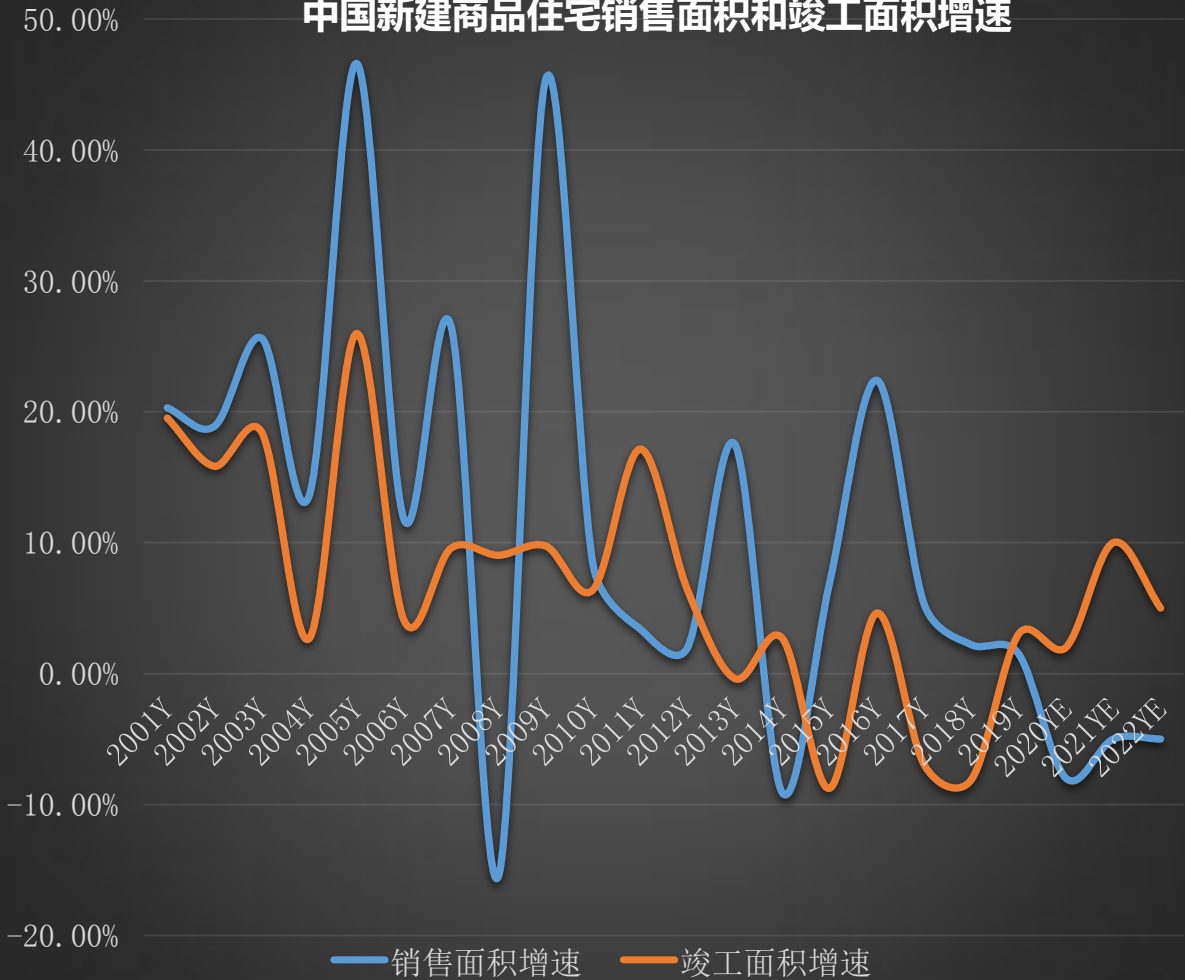
说明：来自国家统计局数据



说明：来自国家统计局数据

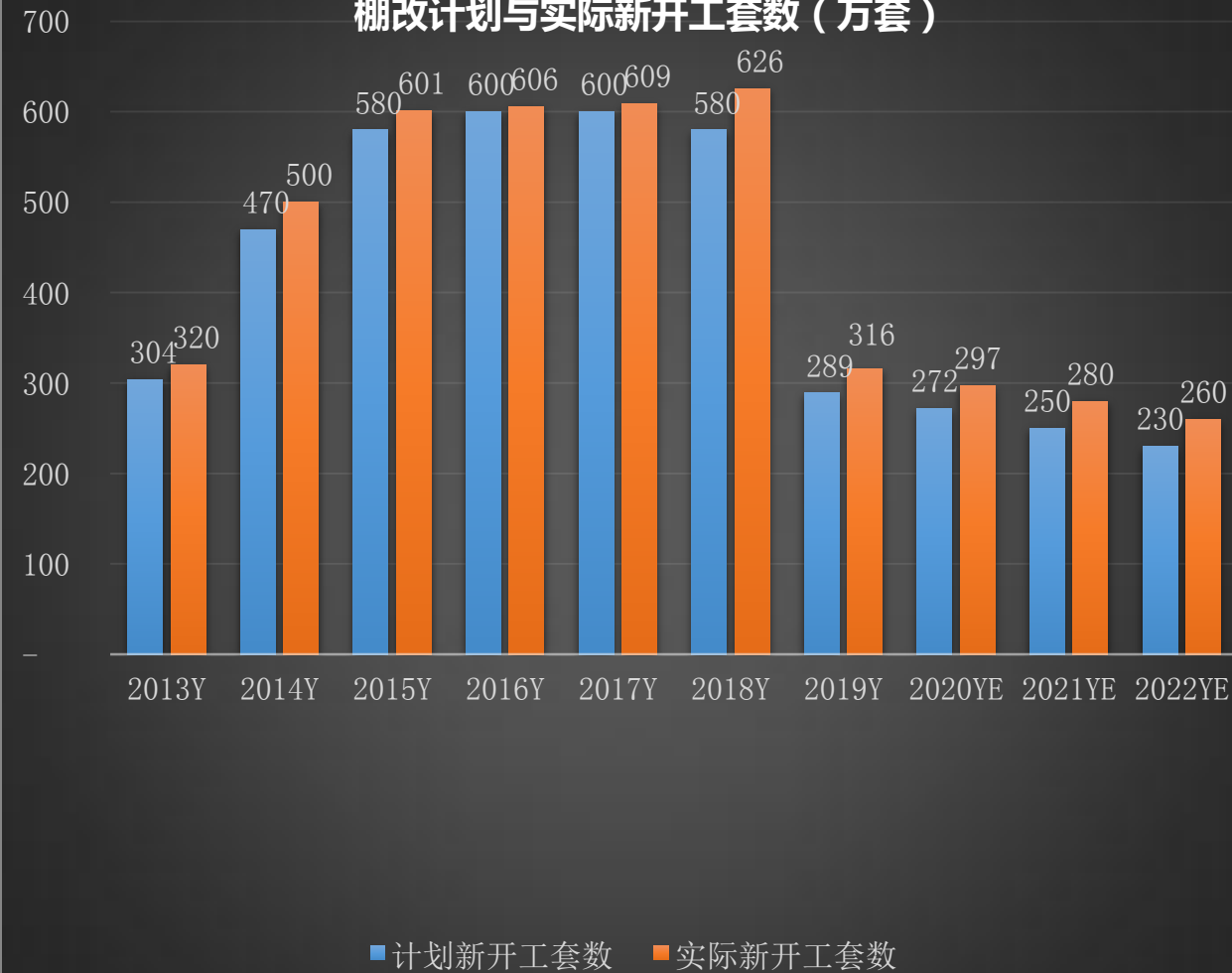
房地产增量市场萎缩

中国新建商品住宅销售面积和竣工面积增速



说明：来自国家统计局数据、内部估算

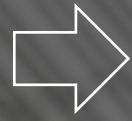
棚改计划与实际新开工套数（万套）



说明：来自住建部数据

新周期

高速增长



稳健增长/负增长

粗放型增长



高质量/差异性增长

新增市场



存量市场

整合期

存量
争夺

竞争
加剧

强者
恒强

疫情对全球经济包括中国经济影响程度 **不确定**

疫情对实体制造型企业的影响 **不确定**

市场恢复到什么样的程度 **不确定**

.....

不稳定

V

Volatility

不确定

U

Uncertainty

复杂

C

Complexity

模糊

A

Ambiguity



人才管理 挑战

人才管理述求



- 不确定性下的人力资源政策的弹性
- 人才缺乏与人员冗余共存的常态化
- 解决专业问题，更要支持业务决策
- 在线化、数据化的挑战与潜力释放
- 资源缩减下，聚焦核心精准化投放

人才管理

“练内功”

勤练 内功

强兵强将强激励，建立赋能型组织

人才引进：柠檬的招募与培养为基础，领军人才猎寻与激活为重点；

人才使用：用人所长、用人所愿、用人所潜

人才发展：搭通道、建标准、重发展、促保留

人才激励：管理与专业梯队、彩虹/高潜、TOP100

老板电器人才管理整体框架

ROBAM talent management overall system

核心理念：尊重人 发展人 成就人

岗位薪酬体系

岗位价值
职级通道

薪酬模式
薪酬机制

人才发展体系

人才盘点
职称晋升

继任者
学习路径

领导力
专业力

绩效评价体系

业绩评价

能力评价

态度评价

校园招聘

人才招募体系

高端猎寻

标准体系

任职资格体系

评价体系

人才引进“练内功”

提门槛、管资格，控流程、控编制，把好人才入口关

“管天、管地、管空气”

天：战略领军人才，决定我们的高度

地：未来潜质人才，决定我们的底线

空气：人才成长和贡献的环境/机制

ROBAM老板
创造中国新厨房

2020 老板电器 春招启动

2020届柠檬计划持续进行中

老板电器董事长曾说：“老板电器是一家充满安全感、幸福感、自豪感的公司。”

此次受疫情影响，武汉各高校已取消线下招聘会。但疫情只隔离病毒，并不隔离温暖，老板电器春季招聘仍在进行中。

针对疫情一类地区武汉的应届学子们，我司已采取全程线上面试，远程邀请签约，不错过每一位优秀的同学。

让我们共克时艰、共度难关，今年7月，一起相约杭州！一起共同前行！

ROBAM老板
老板电器 1989年

点将·赢未来

WIN THE FUTURE

杭州老板电器第九届专场招聘会



人才发展 “练内功”

建标（任职资格）、对标（人才盘点）、达标（培养发展）

任职资格

干部标准：绩效
定奖金+文化定生死+能力团队定发展

专业人才标准：
任职资格标准
（关键能力+绩效贡献）

标准系统

人才盘点

盘点维度：
• 核心价值观
• 绩效
• 能力
• 潜力

盘点输出：
• 九宫格
• 分类结果运用

评价系统

培养地图

培养资源库（线上）：
• 培训课程
• 学习资源库
岗位实践：任务与体验、导师计划等
培养项目：
• 柠檬加速项目
• 领导力加速项目

培养系统

人才使用 “练内功”

薪酬、编制控总额，给授权，加强用人部门的自主性；
绩效推进奖优罚劣，激励强调增量价值创造；

薪酬编制

“充分授权，强化部门用人、发展人的主体责任”

做实绩效

“绩效结果的应用——辅导、改进、评价、淘汰”

增量价值

“以创造增量价值为基础，精神激励和物质激励双并进”

文化、发展、激励

人才保留 “练内功”

文化留人

“安全感、幸福感、荣誉感”

发展留人

“关注人才梯队，推进人才发展体系，重点继任者计划”

TOP100

“关键岗位核心人才重点关注保留”

人才招聘

“重新定义”

角色重新定义：从相马伯乐到人才顾问

能力重新定义：从需求满足到业务伙伴

方法重新定义：从人员招募到全能选手

招聘体系

基于人才发展招聘配置



角色—人才顾问

基于人才发展招聘配置

招聘COE (2人)



HRBP招聘 (8人)



招聘基础岗 (2人)



顶层设计，编制管理、流程与机制设计
高端岗位招聘，资源与招聘渠道管控



人才盘点，人才诊断结构分析招聘需求
人才猎寻、内推竞聘；人才把关一票否决



岗位发布、简历搜寻，筛选与初面
约面与招聘数据统计

角色—人才顾问

基于人才发展招聘配置

招聘COE (2人)

顶层设计

资源与渠道

- 基于人才战略，确定人才引进策略。
- 基于全员盘点、人员成本分析、人才供给分析，管控招聘需求，落实编制管理。
- 基于招聘效率与团队能力，优化招聘SOP，完善招聘机制，招聘团队与面试官赋能。
- 基于招聘成本与效率，分配招聘资源与渠道，管控招聘任务与进度。

角色—人才顾问

基于人才发展招聘配置

HRBP招聘（8人）

业务人才分析

业务人才供给

- 深入业务，推进人才盘点与人才诊断，明确人员需求。
- 深入员工，分析人员入离职分析，定期人才复盘，确定人才画像。
- 深度参与人才选拔与猎寻，拥有否决权。
- 发掘内部人才资源，开展人才竞聘。
- 挖掘员工关系资源，开展内部推荐。

角色—人才顾问

基于人才发展招聘配置

招聘基础岗（2人）

招聘流程

招聘支持

- 按招聘SOP执行招聘基础工作，发JD，搜简历，做初筛。
- 对接候选人与业务部门，安排面试，提升招聘体验。
- 运营招聘系统，数据统计与分析，制作招聘报表。

能力——业务伙伴

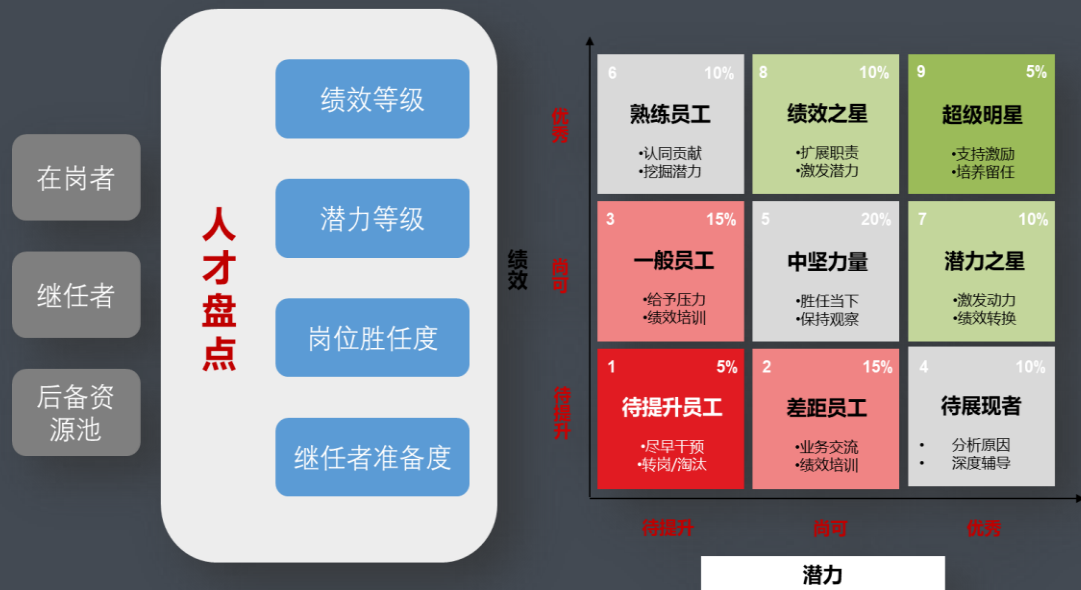
基于人才发展招聘配置



转型之路--招聘与HRBP的融合

基于人才发展招聘配置

角色--业务伙伴



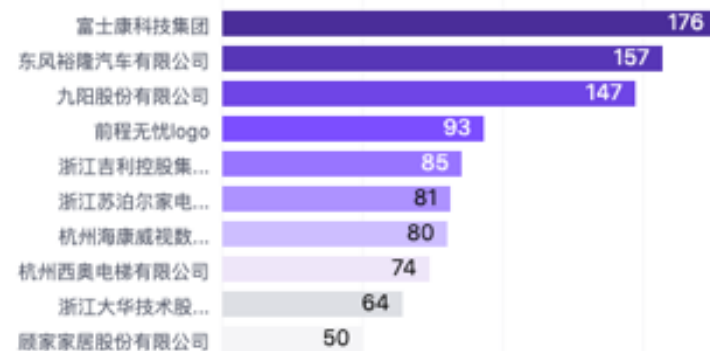
毕业院校

候选人申请数量最多的10所院校



就职公司

候选人申请数量最多的10家就职公司



基于业务诊断人才需求，输出人才规划

内部视角：基于业务问题、人才盘点分析人才结构；

外部视角：基于行业人才、标杆动态分析人才动态；

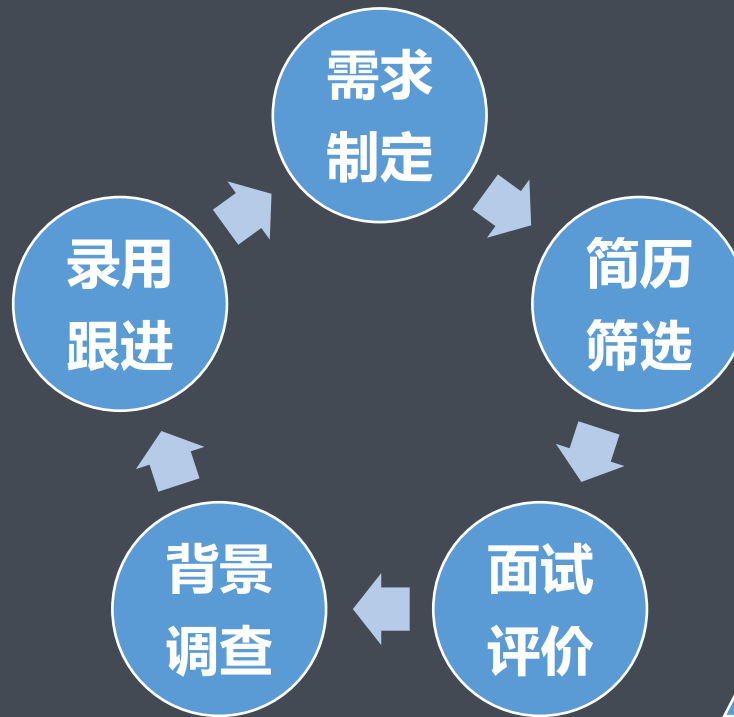
基于人才发展招聘配置

能力—业务伙伴

人才梯队分析		规划比例	规划总人数	人数差距	
		/	/	/	
		1.5%	0	0	
		4.5%	1	1	
		39.0%	8	3	
		35.0%	7	1	
		15.0%	3	(3)	
		5.0%	1	(2)	

职级	人数	第一梯队	第二梯队	第三梯队
正高级 (0)	正高级 (0)			
副高级 (1)	副高级 (0)	无	无	
中级 (4)	中级 (4)	第一梯队: 祝凤灵、戴晓东、邵高峰	无	第三梯队: 刘超、王青
助理级 (3)	助理级 (2)	第一梯队: 王建、姜恒康	第二梯队: 韩竹中、卢玲玲、叶佳明	第三梯队: 孟伟鹏
初级 (1)	初级 (3)	第一梯队: 赵云	第二梯队: 杨炜、张敬、曲爱静、朱晓霞	第三梯队: 应文龙
员级 (1)	员级 (1)	第一梯队: 陈珍	第二梯队: 梁欣宇、黄晓玲	

先看九宫格位置，再看岗位胜任度：
 第一梯队：7、8、9
 第二梯队：5
 第三梯队：1、2、3、4、6



基于人才分析，从执行招聘流程到定标准优流程、管渠道猎人才、助力业务并进而提升雇主品牌打造人才吸铁石

案例

2020电商“百人储备计划”

电商行业从业特点

工作时长长且压力大

人员流动频繁且从业经历短

以实战替代专业培养，成长快，到达天花板时间短

适应行业特点的用人策略

专业分工：让运营人员脱离繁冗的基础工作

在流动特点下寻找优秀的人才进行保留创造价值

公司重点关注脱颖而出的优秀人才，倾斜薪酬发展资源

高端专业岗位
(经理)

专注于业务规划、制定策略、资源优化与新项目推进

公司重点关注、重点激励、重点保留（适当比例外招）

中间力量岗位
(主管)

专注于业务执行、活动策划、运营优化

从基础岗位中挑选优秀者，通过提拔，保证人才不断档（主管不外招）

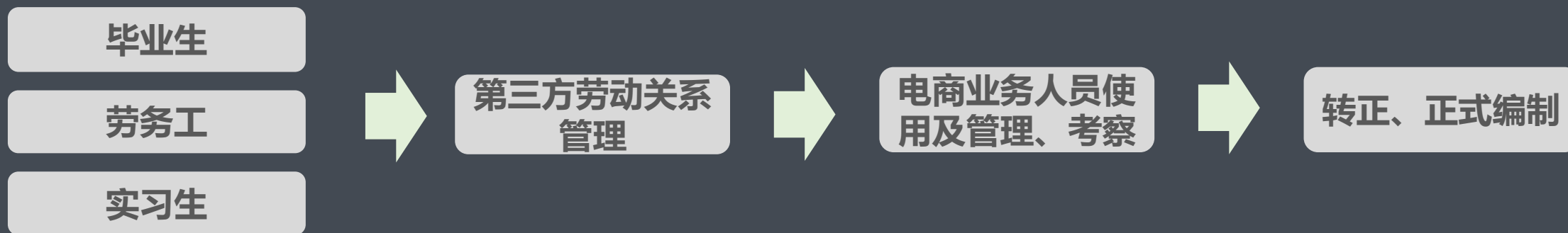
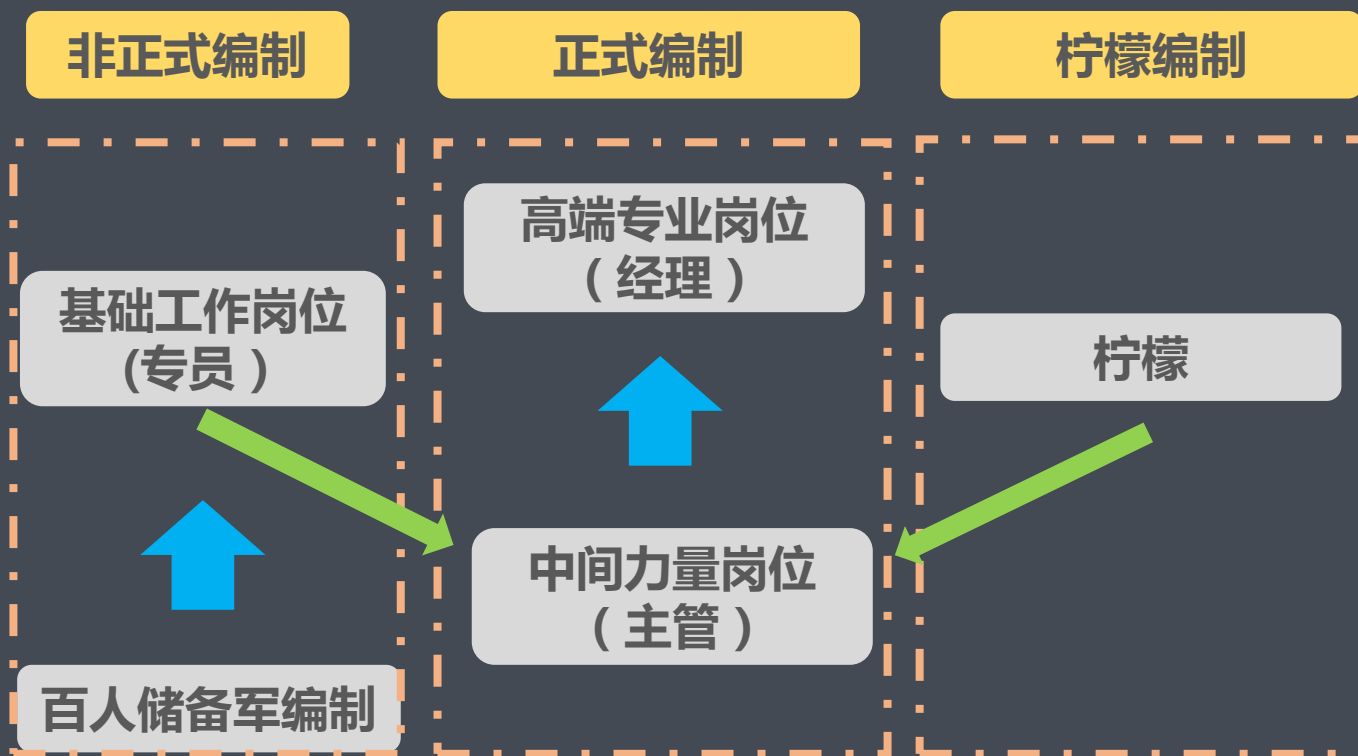
基础工作岗位
(专员)

专注于基础工作：上SKU、改价、改页面或者客服岗位

招聘可快进快出，但保障总量稳定，以战代练，大浪淘沙将优秀者留下

案例

2020电商“百人储备计划”



案例

2020电商“百人储备计划”

电商百人计划执行方案

1. 目的

为应对电商从业行业工作时间长且工作压力大，人员流动频繁且从业经历短，以实战代替专业培养，成长快，到达天花板时间短的行业从业特点，同时也是优化电商人才结构以及人员培养晋升通道，特制定本方案。

2. 核心策略

整合现有薪酬资源，按照电商人员经理层、主管层、专员层进行分层分类，专员层人员补充 100 人，做成基础岗位储备池，解决电商基础工作岗位，优化电商内部薪酬绩效体系，打通电商人才培养通道。

- 1) 通过基础岗位储备池的运作，让运营主管层以上人员脱离繁杂的基础工作。
- 2) 同时基础岗位在流动特点下，通过快速招聘、快速考察、快速淘汰，寻找优秀的人才，进行晋升和发展。
- 3) 未来公司关注经理级的核心人才的选用育留问题，基础工作岗位实行快进快出，中间力量岗位基于培养发展进行晋升补充。

3. 电商未来人才结构

1) 高端专业岗位（经理层）

- ①专注于业务规划、制定策略、资源优化与新项目推进。
- ②公司重点关注、重点激励、重点保留（适当比例外报）。

The screenshot shows a web-based HR management system. The main area displays a table of employees with columns for name, company, department, position, recruitment channel, start date, notice period, private email, WeChat ID, attachments, and registration dates. The 'Offer发送' (Offer Send) button in the left sidebar is circled in red. The table lists several employees, including 李丹丹, 黎琳, 李世仕, etc., all with a recruitment channel of '校园招聘' (Campus Recruitment).

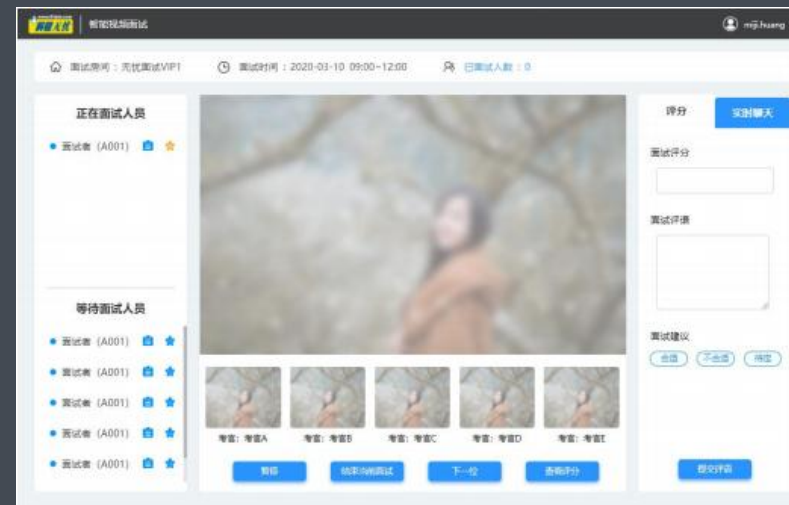
对象\时间	之前	6. 11	6. 13	15	17	19	21	23	25、26、27(端午)	27	29	之后	
电商	提出需求、招聘						完成上级、工位、电脑确认					入职培训	定期执行转正/淘汰
人力资源部	提供简历源、招聘	发出offer&毕业生操作须知,告知有问题联系offer中电话		收集部分租房联系方式,发三赢	进行第一次offer补发			进行第二次offer补发				茅山驻厂办理入职	
< 40人运营		收到offer,填写预入职信息	执行三方签约/违约	执行三方签约/网签	执行三方签约/网签		购买工作着装			到杭,租房,28号核算检测(公司承担费用)	正式入职	>	
三赢人力			学生咨询答疑	14号晚前反馈offer接受/违约人数,提供excel名单给人力	16号晚前收到学生三方or完成网签,提供名单给excel人力		完成用工合同准备					茅山驻厂办理入职	入离职办理,人员补充

方法一 “全能选手”



基于人才发展招聘配置

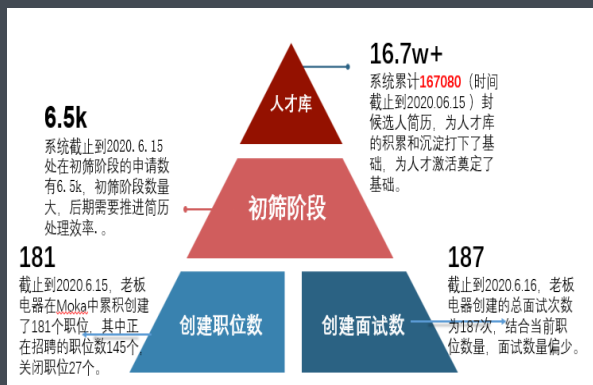
方法一—在线化



猎寻、测评、面试、入职全流程在线化，招聘网站+招聘系统+EHR入职系统+OA系统

基于人才发展招聘配置

方法--数据化



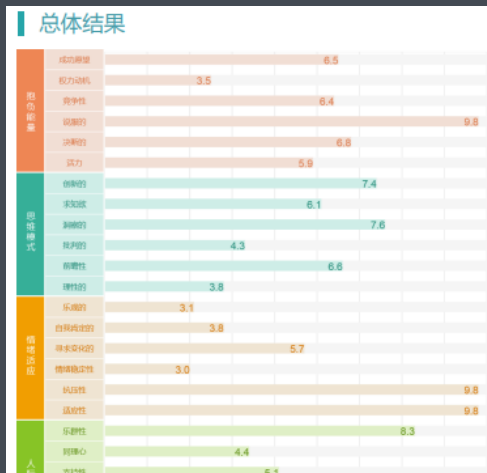
数据驱动决策：招聘进展分析、渠道效果分析、招聘效能分析、招聘成本分析

基于人才发展招聘配置

能力—测评中心

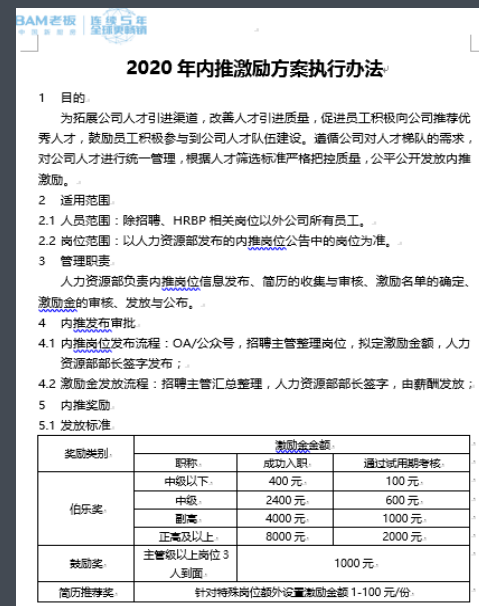
能力考核点	面试问题设计	交叉验证方法
必须且不能培训的能力 正直诚信, 勇于承担, 激情梦想	确认个性, 意愿度和价值观的部分	<ul style="list-style-type: none"> 第三方调查 问卷 行为面试
岗位能力重点, 潜力部分关键在: 学习能力和情商能力		
战略执行 (2级) 学习能力	你之前的工作岗位是什么? 有哪些管理职责? 请简述你工作内容的重点领域和时间分配?	<ul style="list-style-type: none"> 行为面试 案例描述 情景模拟 角色扮演
问题分析与解决 (3级) 学习能力	你如何确保工作的重点的绩效达成? 你面临最大的挑战是什么? 你如何解决的? 请举例说明	
管理个人及他人 (2级) 情商能力	请简述你的管理工作所涉及的业务流程。 有没有对于部门/团队业务流程优化, 提升工作效率的经验? 如果有的话, 请简单描述你采取的行动。最终效果如何? 效果是否有量化的指标?	
流程制度管控 (2级) 学习能力	你有多少下属? 大致的职权分配会是怎样? 在你进行管理的过程中, 是否有过给他们授权的经历? 当时是怎样的情况? 你对于被授权者进行过哪些考量? 授权前和授权后你做了什么? 授权取得的效果如何? 回想上一份工作的管理经历, 如果重新让你做一遍, 你会在哪三个环节进行改善? 为什么?	

性格测评与解读
 无领导小组(LGD)
 行为事件面谈(BEI)
 公文筐测验(In-Basket)
 案例分析
 角色扮演
 管理剧场



基于人才发展招聘配置

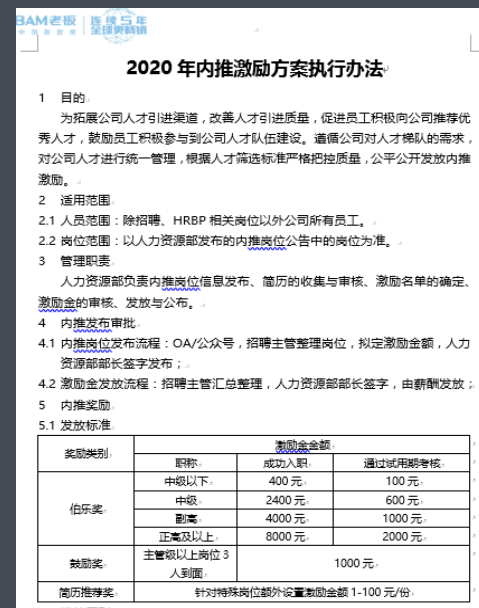
方法一内推机制



搭建内推平台,建立内推激励机制,集中推广运营,赋能组织,全员招聘,人人都是猎头,搭建内部人才库,实时激活

基于人才发展招聘配置

方法一内推机制



搭建内推平台, 建立内推激励机制, 集中推广运营, 赋能组织, 全员招聘, 人人都是猎头, 搭建内部人才库, 实时激活

基于人才发展招聘配置

方法一—灵活用工



基础操作岗位灵活运用外包、劳务派遣岗位，解放核心人才工作精力。

方法一—雇主品牌

基于人才发展招聘配置

接触 → **兴趣** → **态度** → **行动**

雇主品牌
传播阶段

渠道：被动接收广告、社交网站/朋友圈等内容；

重点：企业是否知名、传递的信息是否有趣/与众不同；

学生行为

渠道：主动搜索企业官网官微、知乎豆瓣等的评论类文章/询问身边知情的朋友/听宣讲会；

重点：企业是否有实力/发展前景、员工待遇如何、企业整体形象是正面还是负面；

渠道：将所有收集到的信息加工处理，比对各项指标对自己的重要性，形成“要不要投这家公司”的态度；

重点：企业是否符合我的价值观、我是否能接受它的企业文化；

渠道：根据既有态度决定是否采取行动，若是，则前往官方渠道投递简历（官网/邮箱）

重点：投递过程是否顺利、是否及时回复

企业雇主
品牌建设
重点

广告覆盖度

控评/正面引导舆论

持续传递积极信息

网端建设