

## 艺术让人力资源管理更有魅力

访江苏神通阀门股份有限公司人力资源总监范佳健

**导语:** 经历了改革开放的时代变化, 也经历了从国有企业到外资企业, 从销售到 HR 管理的变化, 在这些变化的过程中, 每一次都充满着机遇和选择。江苏神通阀门股份有限公司人力资源总监范佳健先生, 从事工作以来所经历的变化, 使他对所从事的职业和专业有着深刻的理解。他更注重的是职业对组织的贡献和专业的价值。他把专业的价值作为一种追求, 让人力资源管理成为一种艺术, 使工作的过程变成一种享受。



### 是机遇, 更是选择

范佳健先生的职业生涯要从计划经济年代说起, 1984年国家包分配, 他被分到一家国有企业。当时在

国企,对岗位的要求都是论资排辈,人的能力和价值很难发挥。经过了几年的努力,他在工作中逐渐意识到国企的体制无法让自己一些创新的想法得以实现,他需要到更广阔的平台去发展。1990年他毅然地做出了职业的重新选择,离开当时称为“铁饭碗”的国有企业,到了一家当时有人认为是“玻璃碗”的外资企业工作。实践证明他的选择是对的,在外资企业主要看员工的能力和表现,只要你有所作为肯定就会有所发展,外企更关注个人在组织中的作用。在入职一家著名外资企业,通过一年的努力和辛勤付出,他从一个普通销售员晋升为销售管理科科长。

他感受到在外资企业工作,让人学到的东西会更多。这对将来职业的发展也会有更多的知识沉淀和经验积累。他说,“学到的东西越多,个人的价值就越高,发挥的作用也就越大。”他认为人不应执着于眼前一时的得失,而应更看重未来的发展。

这样的选择,让他的职业发生了又一次飞跃。这是一家人力资源管理近乎空白的企业,他担任销售副总经理岗位并兼行政人事。他意识到管理很重要,如果自己把管理做好了,就能够为企业带来更多的价值,把整个销售团队或者整个企业管理好的话,那个人对组织的贡献就会更大。从那以后他慢慢偏向于人力资源管理,从制度建设、流程管理、绩效考核,逐渐走到HR管理的岗位。他说:“如果原来这家公司有完善的人力资源管理,说不定我现在还是只是一个销售员。”

在人生的旅途中,每一次的变化都有可能蕴藏着机遇和挑战。但对于很多人来说并不是轻易就能意识到机遇和挑战对自己未来的职业发展意味着什么,只有看得更高、看得更远、不断从事具有挑战性的工作才会深有领悟。成功转型为一个HR管理者,不得不说这是他的机遇,更是他的选择。



## 把 HR 管理作为经营理念来操作运行

根据企业的发展战略进行人力资源规划和开发、不断优化和完善制度和流程,对人力资源日常事务进行管控,这些是范佳健先生现在作为人力资源总监要做的工作。他致力于将人力资源管理做到成为企业的战略合作伙伴,从而提升人力资源管理部门在整个企业运营中的地位和作用,这些都需要他带领部门一步一步去实现。他说,“人力资源管理不仅仅是一个职能部门的管理或简单的事务性管理,而是一个经营的理念,就是说当有工作、有任务、有问题时不是你直接做完就结束了,而是每次做完工作必须要学会反思,我们人力资源管理的价值在哪里?为什么是这样做而不是那样做?怎样做会更有利于公司和员工的进步?怎样做会更符合企业未来发展的需要?”

每个人对待工作方式虽然都不一样,但如果要把工作做得更好,那就需要不断的思考如何改善自己的工作方式。范佳健先生在工作中习惯于经常观察部门的现状并思考可以优化和改善的地方,从公司业务发展的角度以及人力资源管理发展的角度思考,他说,“人力资源部门第一是关注流程改善,第二个是效率提高,逐步将人力资源从事务型转到管理型,再转向开发型。将来操作流程专业化之后,我们的工作重点就聚焦在招聘和甄选、培训和发展、绩效与考核这三个模块,做好人才开发。未来人力资源管理最大的挑战就是满足企业发展,不断进行人才开发。”他认为,将来企业 HR 的趋势是成为企业的业务合作伙伴,基础的人事管理工作,如劳动关系管理、签合同、办录用、发工资等等这些流程性和事务性的工作都会成

为外包业务,由共享中心来外包,但企业的人才招聘和培养,却很难外包,特别是招聘工作会成为企业的头等大事,尽管有猎头这样的外部渠道,但是甄选人和评估人却是企业的HR不可推卸的工作。随着市场竞争越来越激烈,人才的竞争也日趋白热化,谁拥有了人才,谁就占有了市场先机,人力资源部门就是始终围绕企业业务发展的需要提供企业所需人才,充分发挥HR的人力资源业务合作伙伴的作用。

关于人才招聘,范佳健先生也有自己的独特的心得,他介绍说:“我们的招聘是以营销的方式进行招聘。传统的招聘方式是发出招聘广告后就等着人来报名,而我们则要求学习刘备三顾茅庐的做法。我只要看到人才,就会以营销的方式主动出击,为公司争取合适的人才。另外,所有到我们神通应聘的人,我会要求部门的人展现我们神通公司的风采,从我们的每一个流程和每一个行为传递我们企业文化的理念。比如一个简单的回复、一个电话、一个感谢,都让人家感觉到企业确实是非常注重和非常在乎这个人才的。对于高端的人才,我会亲自和老板进行沟通和交流,除了专业技能外,我们更注重找到个人愿景与企业愿景有共同点的人才,希望大家都是为了实现神通公司“单项冠军、行业先锋、受人尊重、百年神通”的目标而成为同事。



## 人力资源管理的发展必须符合公司的战略发展目标

我国近30年的改革开放至今,整个市场的经济格局都在翻天覆地的变化,人口的红利已经消失,全球化带来的效益也消失了,资本的扩张也面临困境,产能过剩使竞争加剧,已经进入了经济转型期。我们过去是一个碎片式的、粗放的、快速增长的机会市场。而未来给我们的是一个成熟的、系统的低速增长或者不增长甚至负增长的市场。

据范佳健先生介绍,2012年中国阀门制造行业年销售额在两千亿左右,但销售还处在高度离散阶段,销售份额占比最大的一家公司也仅占1.06%。阀门行业今后的几年变化,企业会更注重提高管理水平、提升技术含量和改善生产技能,随着行业竞争的加剧,利润空间将被进一步挤压,价格重心逐步下移。不出意外的话国内阀门行业近几年应该会有一次洗牌,利润空间会降到前所未有的地步,一部分中小型企业产品缺乏竞争力的、管理水平欠佳的会被淘汰。洗牌的过程,就是阀门行业一个新的里程,有的倒下了,有的会更强壮。以前低端的阀门价格压得比较低,高端的这些高温、高压、耐磨的专业阀门不是特别激烈,但这几年的趋势,高端产品的价格战已经拉开序幕。神通也会面临可持续发展的问题,所以今年开春企业就引入并正在实施一个可以提高整体管理水平、提升绩效、鼓励技术创新的项目,以提升企业的竞争力。这个项目将从产品的质量,市场的运作,生产工艺水平的提高,以及管理效率的提高,把不必要的成本挤压掉,使得产品价格、产品质量和服务会更符合客户需求,而人力资源绩效管理是该项目首要完成的任务。

他说到,“人力资源部是公司整个运作中的一个环节,在内部管理中,不论是人员的招聘和选拔、培训和发展,都要符合公司的战略发展目标,公司的战略发展目标又要应合整个市场的变化。”他的部门有一个总体计划,就是对岗位进行重新梳理,优化绩效管理方案,修正绩效目标,通过一系列手段,最大程度地发挥人力资源管理的潜能,让员工知道个人的岗位和绩效都是挂钩的。同时也体现员工的发展与企业的整个发展目标是一致的。员工很实在,他们看到自己的岗位提升了、收入提高了,他会渐渐的把绩效改善。没有好的激励机制衡量绩效,发挥的作用就不大,员工的积极性也不强。只有将员工的积极性调动起来,提升他们的绩效,企业销售额也会随之提升、股东回报率也会提升,相应的员工收入也随之提高,这也就是他们公司提倡的六个满意,让用户满意、员工满意、政府满意、社会满意、投资者满意、合作者满意。

对于上市公司的可持续发展,最关键的还是人才,范佳健先生说为了保证公司的人才需求,他们把技术岗位面向大学生招生。他说,“大学生的教学和实践常常是脱节的,学校没有把职业教育放到大学的教学大纲里,往往过多的从理论方面培养学生,企业要的人是有职业能力的人,而不是只有专业知识的人。”

因此,大学生向神通申请职位时,人力资源部会有一个初步的筛选,筛选知识技能的掌握和思考问题的能力。如果两点是符合的,并且通过复试的就可以录用了,进来公司后从生产第一线进行流转实习,让

大学生们了解企业产品的特性, 整个制造工艺过程, 以及企业文化和制度流程, 然后再流转技术的岗位, 通过流转实践提升大学生的实践操作能力。之后人力资源部再进行系统的入职培训, 包括进行阀门基础知识、材料知识和各种标准的培训, 培训合格后才能分配到技术部门。通过这样的筛选和实践过程, 大学生基本上都能胜任工作。

除了技术人员外, 还有就是针对高端人才, 对其的招聘则用不同于大学生的方式进行。他说: “我们偏向于企业文化和运作中间操作方法的培训, 让他们快速知道我们公司运作是怎么回事, 我们文化理念怎么样, 我们做人做事的标准是怎么样。我们会介绍公司的愿景和规划, 从企业的发展, 上市以后的发展规划和发展路径让入职者清晰的看到企业的过去、现在和未来。入职者会看到自己在神通这个组织中要在什么位置, 发挥什么作用, 达到什么程度, 给他们这样一个愿景。高端人才主要还是看公司给他提供一个什么样的平台, 让他有什么样的更好的发展, 达到更高的位置, 更大的发展空间。高端人才特别注重未来, 更注重个人价值的实现。”



## 艺术让人力资源管理更有魅力

每个人对职业和工作的理解都有所不同。范佳健先生把职业作为一种追求，而不仅是一份工作，一份养家糊口的工具。专业和执着是他对自己的要求。追求卓越、挑战自我，执着的去做每一件事，就有可能实现不可能的事情。面对困难的事情，他这样说到，“我会找相关人员，想尽一切办法，调动所有能调动的资源，去和能想到解决办法的人交流，最后把疑难问题解决了，就像完成了一件作品，我感觉是一个享受。就像一个工匠完成了一个作品，或者建造了一栋房子。他会回味解决问题之后所付出的，所得到的都是自己的。”他希望人有一种追求，对于自己喜欢的职业，应该做到专业。在精神上也要有所超脱，用心去做，把它当成自己的事情在做，看成事业在做，而不是简单的看成是一份职业。

“我感觉人力资源管理是一门科学更是一门艺术，同样的一次面谈，或者同样一次招聘，或者是同样的一次员工关系处理，就像厨师用同样的食材可以烹饪出不同口味的佳肴一样，不同的人处理就会有不同的效果，成功与否关键在于是否足够用心去做。人力资源管理在企业运作中间是一个服务的理念。为员工服务，为部门服务，为企业服务，为企业战略服务。”在服务中用艺术让人力资源管理长袖善舞，充满魅力。

## 关于一览《职业的力量》

一个职业成就一个人生，一段人生成就一个人物；一个人的职业人生就是一个行业、一个产业、一个地域、一个国家发展变迁的缩影。聚焦职业本身，以不同个体的成长历程为纽带，从一段故事、一场经历、一次感想中去挖掘、思考职业成长的环境、职业本身的发展，从而给予从事该职业的群体对于人生观、价值观一定的影响和指导，这就是职业的力量。

一览职业，未来动力。更多精彩内容，请登录：<http://zhiye.yl1001.com/>