

我的 HR 事业心

导语：众所周知，国内大部分企业 HR 并非专业出身，在这些绝大部分当中的绝大部分都以文科背景为主。与之相同的她也是其中一员，在攻读复旦大学硕士研究生期间她才通过导师了解到这个职业，思考了一番之后，便选择了这条路，从此就爱上了这个专业。她一直说人力资源是她人生的第二专业，她的第一专业已经结束了。与之不同的是，她的第一专业是学数理与运筹学，理工科背景出身的 HR 在国内鲜见，在国外很多 HR 都是理工科背景，因为他们注重数据分析，所以这也给了她很大的信心，未来人力资源这个职业会越来越受重视，她希望真正帮助企业通过人力资源去推动业务发展。



上海追日电气有限公司人力资源部部长高振星

第一部分 与之契缘 革面新貌

我与追日的机缘

我想先从我现在服务的追日电气说起，追日电气成立于 97 年，在改革浪潮推动下，当时追日总裁作为一名国营企业厂长，带领骨干一起开创了追日电气，经历一番波折的创业历程，发展到现在以三个事业部、一个子公司的集团化运营的企业。

追日电气的主营业务，主要为新能源、智能电网相关产业，其中新能源光伏电站建设，以及为新能源充电装备的开发是我们在未来 5—10 年的战略发展方向。在新能源行业里，我们属于行业的上游，目前下游的光伏组件的技术含量较低，缺乏市场核心竞争力，因此我们的存在形式对于我们来说既是机遇也是挑战。

这样的企业实际上难免遗留下国有企业的一些特点和工作作风，大部分的高级管理人员都是当时出来的元老，在这样一种国有企业风格遗留浓厚的氛围中，导致对人才的选拔和引入是非常谨慎的，特别对于人力资源岗位更是如此。当时人力资源岗位出现空缺，而在内部提拔又没有合适人选的情况下，他们才会考虑到去做“空降兵”的引入。

我觉得这是一个缘分的契合，因为当时来竞聘这个岗位的人员很多都来自知名企业，但是当时最终所有的票都投向我，很大一个原因是他们看中了我的事业心。他们需要一个想做事情，并且有韧性，有思路，有方法去把事情做到底、做好的人。他们很明白，在这样一个风格比较浓厚的企业里，他们需要这种新新力量去击破、去冲击他们的一些思维。

“革新”春风

到追日电气这几年时间，如果要总结过去这段时间的一些经历可以用两个字就是“革新”。

从我的角度上说，我经历过专业的人力资源系统的培训，我了解人力资源的角色和作用到底是什么。当了解了企业的战略需求，了解了企业对自身角色的期望以后，剩下的就要去发挥自己的作用了。

我举一个很简单的例子，比如对于称呼，公司之前是“科长”、“主任”，过去国营企业里面都是这样的称呼，甚至他们的薪酬体系里面都是这样的级别定位。那我从开始进入公司之后，就是对称呼的改变，要与现代化企业相匹配。实际我说的这一点是慢慢渗透的，必须讲究方式和方法。再比如说，企业里，员工最关注薪酬，如果薪酬结构出现问题导致的混乱和不清晰就无法给员工带来希望和激励，所以基于这一点，我大胆改革，进行集团化薪酬套改，打通职类通道，让员工知道自己现在的位置和未来的位置。

所以说，做薪酬体系的改革这件事并不好做，很多 HR 不敢做，也可能没有机会去做。我是自己去挖掘这种机会，然后大刀阔斧的去做。这可能跟很多其他的 HR 只是在维持正常的运营，不太敢大刀阔斧的去做一些事情有一些区别。

做革新的事情还有一点就是坚持。我们现在很多企业都在说企业没有执行力，规划做的很好，最后都是零。在执行方面，首先你自己要是自己很好的执行者。你的 idea、你的思路、你的规划，首先自己要坚持下去，不管到哪个层面你都是第一负责人，你要去促进这个过程，你要去帮助解决过程中别人遇到的困难来达到你的目标，所以这两点是非常重要的。其实第二点是很多人比较惧怕的，我相信很多人惧怕去做一些革新的事情就是因为觉得这个过程太困难了。有的时候觉得自己没有这个权限，有的时候觉得别人不配合，甚至有的时候觉得不想惹麻烦上身。很多想法会让自己打退堂鼓。但是如果你认定了你要去做这件事，那就要一定去坚持做这些事情，才能真正做成一些事。就像我们一位高管曾经说过“高一来就像一阵春风扑面”。

实际上经过这几年的工作，现在包括大量的 80 后 90 后的涌入，我们企业基本上摒除了国有企业的一些风气。包括一些沟通，这期间做到这一点挺不容易的。很多时候还需要对员工进行理念的冲击，这些理念的冲击不是一两场培训就能够做到的。而是通过内外部资源的整合，哪怕还有借助总裁的力量，一步步渗透进去的。上下结合，上到总裁，下到员工。

独创“自我猎头式”招聘

我常说招聘人员应具备猎头素质，希望我们的招聘人员具备猎头素质，要用猎头的思维方式去思考你的中高端人才的招聘，或者是有难度岗位的招聘。用猎头的方式去思考我们的应聘者在哪儿，我们合适的人选在哪儿，用猎头的方式去和应

聘者沟通邀约，用猎头的方式去做好外部人才库的建立。

我的 70 分

如果给到自己的工作打分的话，70 分吧。因为这个标准真的不一样，一个人力资源从业者他的效果发挥还需要企业的配合，并且还需要企业对于人力资源的配置和各方面的支持。不可能有人会给自己打 100 分，我觉得给自己打 70 分太高了。因为从人力资源发挥的角度来说，我觉得我们国内很多企业都没有发挥出它该有的作用。但是我自己一直在尽力的做。从这几年的“革新”工作中首先给追日电气带来了新风气、新面貌，是从这方面我给自己打了 70 分。

第二部分：HR 成长四部曲



人力资源部“四朵金花”

关于 HR 的成长我有一些观点，总体可分成四个方面：

第一步，做 HR 首先必须要热爱这个行业。我本身的专业并不是这个，我是学数学与运筹学，简单的说就是数学。我攻读硕士研究生期间实际上学的是管理与数学建模之间的一个交叉点。我是通过我复旦大学的导师了解到这个职业以后，我就爱上了这个专业，我思考了一番之后，就走了这条路。我一直说人力资源是我人生的第二专业，我的第一专业已经结束了。第二专业是我一辈子都要去修炼的。

第二步，HR 一定要学会如何借助资源。资源有方方面面，有外部的也有内部的，如果缺乏专业的指导，一定要先去填补。现在中国大部分企业的 HR 都不是专业出身。因为从 2000 年的时候“人力资源”这个名词才传入中国，延伸，那个时候大学里就没有这个专业，所以在这样的过程中，要求从事人力资源的人必须能够去做系统的培训，系统的学习。所以我拿下了人力资源一级、二级的证书，现在正在关注国际的人力资源专业培训。

另外还要多和同行交流，特别是大型企业 HR 从业者，以及现在成型的 HR 咨询者。实际上他们也是这十几年成长起来的。所以，这个时候就要接受这些资源来把自己提高、武装自己，使自己有个外部大脑，以上这两点是外部资源。

关于内部资源有一些 HR 一开始从业就在一个体系比较完善的大型企业里面，这个时候 HR 的分工是非常细的，有的 HR 可能做了很多年的单一模块，不太了解

其他的东西，没有办法站在更高的高度去思考，这个时候一定要注意，不仅仅要关注自己的工作，还要更多的去了解别的同事，你领导的领导，他们的架构和思路和方法，要跳出来去思考一些问题，这是借助内部资源。

如果一开始不是在一些大型企业里，那就要去借助各种方面的外部资源。总之，一句话，借助资源，武装自己。

第三步：HR 一定要渗入到业务中去。比如生产制造业是一个业务链非常全的行业。所以生产制造行业的 HR 接触的要比其他行业的 HR 在业务模式上要全。其他的企业有可能是生产外包，也可能是贸易型的，可能负责营销，研发，比较单一，所以，如果在制造业呆过的 HR，在任何一个行业都能很快的去看清楚他这个行业他的哪个链是在外部的。任何一个 HR 都要知道，业务的关键点在哪儿。要了解这个企业的定位在哪里，核心竞争力在哪里。

只有了解这些以后，HR 才能更好的去理解现在企业对你的要求是什么。希望通过你这个部门来发挥什么作用。

第四步，HR 要勇于承担一些职责，主动思考问题，解决困难。可以说，每一家企业的人力资源都有困难。作为 HR 要敢于去承担困难的解决者，这样你的价值才能体现。

第三部分：未来的路



工作是你的第二爱人，你与他（她）的相处时间必然要比你的爱人长，我经常开玩笑说我与 HR 经历了相识、相恋、相爱，今后还要相伴，每天晚上都是读 HR 相关的书籍入睡。

未来人力资源这个职业会越来越受重视，这是肯定的。那在受重视的过程中，首先人力资源管理者要自我重视，只有自我重视了，别人才会重视你。自我重视就是要自我修炼，主动契合。在国外很多 HR 都是理工科背景，因为他们注重数据分析，所以这也给了我很大的信心，我会扎根这个行业，在这个行业里真正的帮助企业业务方面通过人力资源去推动业务发展。