

电力人资的革新

导语：进入一个行业的人力资源管理部门，如果你发现该行业在人力资源管理方面依然停留在过去单纯的人事、劳资等内容上，你是选择大刀阔斧地进行改革创新，走真正的人力资源管理道路，还是不闻不问，按照公司旧制度一路走下去呢？我想，稍微有点忧患意识与危机意识的管理者都会说：“即便困难重重，也要走改革创新的路子。”是的，只有勇于变革才可以不断地发展，中国的改革开放带来的是中国的腾飞，企业的改革则能够引领企业登上一个新的台阶。面对滞后的电力人资现况，作为人力资源主管的张瑞，挑起了革新的重担，因为他看到了前边广阔的天地。是责任促使他去改革，是信念让他坚定地走下去，是美丽的远景给了他无比的信心。相信他在这条康庄大道上越走越宽广！



内蒙古京科发电有限公司人力资源主管张瑞

心灵絮语

在内蒙古的草原上，每当阳春三月、草长莺飞之时，面对“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊”的阔景，总是心感无比的欣羡。但是，我不是草原上的牧民，没有横跨壮马、追赶牛羊的享受，我，是电力行业里的一名人力资源主管，管的是人。之所以选择从事人力资源管理的工作，是因为在大学的时候，我学的是人力资源管理专业，所事与所学可以对口，真正做到了学以致用。而之所以要在电力能源行业里发展，

是因为来到内蒙古之后，发现内蒙古这一地区，除了人们常常向往的游牧业以外，能源行业是最发达的，企业多，人才需求也多，发展前景好。职业的选择，有时候是一个必然与偶然相互作用的结果，如果我的爱人是南方的，我也跟随她到了南方，那么我进入的可能就不是能源行业了，因为南方的能源相对缺乏，企业也不多。

在能源领域从业六年，我从心底里认为电力行业是一个特殊的行业，发展前景广阔，并且这个行业的职业发展很稳定，人员流动性不大，波动不如其他行业。至于电力行业的人力资源管理这一块，因为它的发展相对其他行业的人力资源管理来说比较滞后，依然停留在过去单纯的人事、劳资等内容上，人力资源管理的其他内容，比如绩效管理、员工培训、职业规划等的内容都没能引入进来，因此，电力行业的人力资源这一模块有着广阔的发展舞台，需要更多创新的 ideas 来推动这一模块的改革发展。如今我的工作就是朝着这个方向去发展。世上无难事，只怕有心人，我相信，只要我用心地去做，定然可以开辟出一条新的路子来。

职业回顾

《职业的力量》：张先生，您好！很高兴您愿意把您丰富的职场经历放到一览英才网·职业的力量这个平台上来分享。在了解您丰富的职业成长经历之前，我们对您现今的工作情况很感兴趣，请问您现今主要是做什么工作的呢？

张先生：我现在是在内蒙古京科发电有限公司工作，做的是高级人事主管。我们公司是一家新成立的发电厂，2009年才开始投入使用，开始运营时间也就四年左右。我来这里的时间也不是很长，大概也就是一年半有多。

《职业的力量》：对于您所在的公司，我们知道的不是很多，您可以给我们做更多的介绍吗？

张先生：可以，非常乐意。我们公司是07年开始开工建设，经过两年时间的建设，于09年建成并投入运营。到目前为止，投入运营的发电机组只有一台燃煤亚临界抽凝式直接空冷汽轮发电机组，装机容量是33万 KW，安全运营已经有四年的时间了。今年年底，公司准备加装一台33万 KW 的燃煤亚临界抽凝式直接空冷汽轮发电机组，建设成双机组。根据公司最初的建设计划，公司的总装机容量是一台33万 KW、两台66万 KW，共165万 KW 的装机总量。最初的内蒙古京科发电有限公司由北京的一家国有企业——北京京能热电股份有限公司控股。后来火力发电厂为了降低成本，与煤炭企业进行“煤电联营”，进行热电联产。因为北京京能热电股份有限公司没有煤矿，内蒙古京科发电有限公司的控股权就交给了源源集团，我们的核心员工还是京能的，该源源集团是个煤矿企业，解决了煤矿成本问题，公司也转成了民企控股的股份制企业了。

《职业的力量》：这样的装机容量，那要怎样来维持运营呢？换句话说，你们公司有多少员工呢？

张先生：在员工数量方面，我们公司现在有500多人。

《职业的力量》：在成为一家500多人的公司的高级人事主管之前，您是做什么工作的呢？

张先生：在进入内蒙古京科发电有限公司之前，我在一家煤炭为主，热电联产的企业工作，那家公司叫蒙泰煤电集团，这个企业是全国煤炭工业39强，在蒙泰煤电，我从事的也是人力资源管理的工作。这与我大学时学的专业有关，在大学的时候，我学的是人力资源管理专业。因此，一毕业出来我就找与我的专业相对口的工作——人力资源管理。自那以后，我一直从事人力资源管理的工作，直到现在的高级人事主管，依然还是人力方面的工作。

《职业的力量》：您做人事管理的工作，最初接手的是人力资源管理哪一方面的工作内容呢？

张先生：刚进入人力资源管理这一领域，最初接触的工作内容是人才招聘这方面的内容。在蒙泰煤电时，我做的是高端人才的招聘，主要负责公司中高端人才的招聘，比如各个煤矿矿的矿长、经理、科长等人员的招聘。这方面的工作经历为我后来的职业发展奠定了基础。

职场感悟

《职业的力量》：这么多年来，您一直从事人力资源管理的工作，您对人力资源管理这一职业有什么感想呢？

张先生：你说的是整个职业经历的感想吗？

《职业的力量》：也可以是具体的感想，比如您对在蒙泰煤电做中高级人才招聘有什么样的感想呢？

张先生：从那几年的经历来看，中高端的人才是不缺乏工作机会的，尤其是电力行业。也就是说市场对中高端人才的需求永远不会满足，企业都在谋求中高端人才，希望通过引进中高端人才，使企业登上更高的台阶。但是，我们知道，在电力行业的中高端人才方面，现今70后占了大部分，要想招聘到这些70后的中高端人才很不容易。他们的国企思想、国企观念特别强烈，他们对国企身份看得很重，一般都只想进国企。80后人才对于国企身份没有那么看重，但是中高端人才方面还不是很多。因此，对于民营的电力企业来说，中高端人才的招聘比较困难，容易出现人才缺口。

《职业的力量》：对于这个难题，民营电厂需要怎样去解决呢？

张先生：首先我们是通过招聘渠道的拓展来想办法招到中高端人才。对于中高端人才的招聘，一般情况下，我们除了选择网络招聘渠道，还有一条就是目标招聘，目标猎聘中高端人才。

《职业的力量》：您这个目标招聘、目标猎聘人才是猎头招聘吗，还是指其他内容呢？

张先生：不是，这个目标招聘不是找猎头公司进行猎头招聘。电力行业，尤其是甲方电厂这一块的中高端人才的招聘，找猎头公司效果不是很好，很难通过猎头公司招聘到合适的中高端人才。因此我们自己进行目标招聘。目标招聘与其他招聘不同，是我们在同行业电厂里，通过关系了解到想要招聘的人才，公司直接自己去招聘人才，不通过其他渠道。

《职业的力量》：你们进行目标招聘的效果如何呢？

张先生：这样招聘的效率很好，比猎头招聘都要好。现在的猎头都不是很好，好的猎头效率是比较高，但大多数都不怎么理想，尤其是内蒙古这边的猎头公司，他们提供的人往往达不到我们的要求。许多猎头公司在提供人才时都没有做好与人才的沟通工作，当我们跟猎头公司说有意向招聘某个人才时，人才却是没有要来的意向。

《职业的力量》：那您是什么时候开始创制“目标招聘”这一方法的呢？

张先生：目标招聘这种方法是我在蒙泰煤电的时候学到的，转到内蒙京科之后我就把这一方法搬了过来，因为民营电厂招聘是一个大头，需要创新人才的招聘方法。

《职业的力量》：除了中高端人才的招聘，对于一些普通人才招聘，你们有什么样的要求呢？

张先生：对于其他普通人才的招聘，我们最理想的人才还是东北和华北两大电力院校理科班出身的本科生。需要其第一学历就是本科，专业是学热动和电气的，但是这种情况很少。我们在进行普通人才时需要要有3到5年的工作经验，不招聘应届生。拥有这样学历基础的求职者有，但是他们是应届生，工作年限达不到我们的要求。但另一个方面，达到工作年限要求的求职者，他们的最低学历又达不到要求。除此之外，通常情况下，火力发电每个环节的分工都比较细，专业细分也不同，需要的工作人员也不同，并且对从业人员的技术要求也很高，比如需要锅炉专业的、汽机专业的，还有集控专业方面的人才、热工方面的人才等。但是，因为我们是民营企业，对于人才的需求，我们不要求他专，我们希望他机炉电全懂，需要复合型人才。如果每一个工作都非常细分，并且配备相应的工作人员，那么人力成本就很高。

《职业的力量》：既然如此，你们有没有考虑过培养应届生呢？

张先生：我们有考虑过。但是，现今有一个不好的情况。电厂的地理位置相对比较偏僻，电厂对女职工的需求不多，应届生进来之后面临一个找对象的问题。招进来一个应届生，好不容易培养了他三年五年，但他可能会因为找对象的问题，又走了。这样下来，如果我们招应届生的话，我们会变成培训学校而不是企业了。好不容易培养出一个人才，他却走了，增加了公司的人力成本。

《职业的力量》：这样的话，公司想通过什么的方法来挽留人才呢？

张先生：我们想过各种办法，比如提高企业薪酬竞争力，第二个就是提高员工工作和生活环境质量，丰富员工的日常生活，比如，我们在工厂里边建设有超市、医院、活动区、健身房等，员工宿舍里则安装有电脑、电视等，就是为了提高员工的办公、生活环境，吸引和留住人才。我们也朝着这方面努力，但是这一块是一个慢慢探索的过程，需要时间。同时，在总体上来说，培养应届生的风险比较大，成本也比较高。不只是应届生的挽留比较难，已婚、有工作经验的人才挽留也是电力行业的一个难题。应届生、未婚的找对象不方便，而已婚的、有工作经验的则面临与自己配偶两地分居的问题。这是一个整个行业性的问题，只要地理位置偏僻，那就逃脱不了这一问题的困扰。这已经成为电力行业人才招聘的瓶颈。除了这一瓶颈以外，电力行业的人才招聘还面临一个人才结构失衡的问题。人才市场上的行业人才特别多，但是企业要想找到真正符合企业要求的人才却很费劲，人才需求与人才的配置在结构上出现了一个失衡，比如说我们最理想的是三到五年的工作经验，第一学历是本科，学的是热动、汽动电力专业，这是我们最理想的求职者。但是现在的电力人才就业市场上的现象却是，本科应届生学历达到要求了，却没有工作经验，有三到五年工作经验的又总是学历不够。因为现在就业市场上有三到五年工作的电力行业人才一般都是中专或者大专等电力职业院校毕业的人，他们才有三到五年的工作经验。

《职业的力量》：面对这样的现实问题，对于新进入或即将进入能源行业、火电行业的人才您有什么建议呢？

张先生：现在电厂在招聘应届生的时候，发现他们的期望值很高，不愿到一些艰苦点的企业去工作，但他们又没有工作经验，达不到他们期望值的价值。因此，我们希望那些新进入或即将进入能源行业、火电行业的求职者，要有吃苦的精神与毅力，无论哪行哪业，吃不了苦是难以取得成绩的，也不会有所成长。同时，我们希望他们能够正视自己，在没有相应的求职资本之前，最好能够给自己一个正确的定位。或者，他可以给自身镀金，以此来提高自己的价值。

《职业的力量》：回顾您的职场经历与感受，我们知道您是10年京科发电有限公司的，进入京科之后，您的工作内容呢？您由最初的一个高级招聘专员，慢慢地转变为人事主管，接触到的工作内容不尽相同，对于这样一个职位的转变，您有什么样的感受呢？

张先生：我刚到京科的时候做人事专职的工作，慢慢地做到了人事主管。在这成长的道路上，我觉得，像我们做人力资源这一块的，我们不懂技术，但是我们学管理的，对于人力资源管理，需要由浅到深地去熟悉每一个人力资源的模块。如今，企业对于人力资源管理的要求很高，人力资源管理其实也是一个富含技术的专业，只是它不是体现为科技上技术，而是管理上的技术。从我自身的工作来说，从最初的人员的招聘，再转到人员的培训，还有绩效的管理……我都经历过，从中感觉到绩效的管理是比较大的一个难点。

职业目标

《职业的力量》：您现在做人事主管这一职务，这是一个独立的部门吗？

张先生：不是的。我们这个电厂当年是京能来投资建设的，是京能旗下的一个分支电厂，所以我们人事部门并没有独立出来，而是隶属于一个叫“综合部”的部门，它包含了人事、行政后勤、宣传、党群等部门。如今，许多电厂也都有这样的一个综合管理部门，人力资源管理没有得到重视。这是因为在电力行业，人事管理模式的改革最迟，人力资源管理比较滞后，发展很慢。很多电力企业的领导者对人力资源的理解还只是停留在“人事”这一概念上，对人力资源管理的理解缺乏深入的了解。

《职业的力量》：对于这样的行业情况，你们有什么样的想法呢？

张先生：对于这样的情况，我们正在推行电力行业人事的改革，想把这一块真正拉到人力资源管理上来。比如说，在人事这一块，实际上，电力企业是不向外界招人的，都是从内部理工科的技术人员慢慢提上来的，他们把做得好的技术人员提拔到人事管理这一管理层。它不招管理人才，因为管理人才有一个缺点，他们不懂电厂里的技术。电力企业很少从外界直接招聘管理人员，空降的管理者他不懂电厂里的专业技术，而电厂对技术的要求非常，他们难以做好管理。但现在有一个转变，在人力资源这一块，他们开始招聘外界人员，希望有专业的人力资源管理者对电厂的人事进行改革使它朝人力资源管理道理上发展，我就是这样被招进来的。

《职业的力量》：您作为一个企业外招进来的管理者，公司应该对您寄予了很大的厚望，您对自己有一个什么职业规划呢？

张先生：如今的电厂，人事管理还停留在过去的人事劳资管理上。根据现今的情况，我们将重点抓绩效管理 with 员工培训，把现今人力资源管理的新的内容引进过来，真正把人事工作做成人力资源工作。这个就是我目前的职业规划，我想用三年的时间来完成我的规划。

《职业的力量》：对于这个规划，您认为在实施的过程中会遇到什么样的困难呢？面对这些困难，您又需要怎样解决呢？

张先生：困难肯定是有的，比如绩效考核的推行就是一大难题。如今的绩效考核只是一个形式，真正推行起来会涉及到每一个人实际利益，会触动每一个人的神经。绩效考核直接与每一个员工的工资挂钩，质好质坏，有很大的影响，要推行起来阻力很大。因此，需要先进行试点考核，先点后面，先从某一个部门进行绩效考核的执行，出现成绩之后再慢慢地往全厂推，一步一步地走，需要投入时间去应对处理。除了需要时间，绩效考核的推行还需要得到上层领导的支持。绩效考核是一项从上往下推的工作，是企业管好员工的一种方法，通过绩效的管理，能够清楚地知道员工质优质差的表现，提高员工的工作积极性。绩效考核的推行在得到上层领导支持之后，再得到中层领导的支持才可以慢慢推下去了。与绩效考核相继而来的问题就是员工的培训、人员沟通要跟上。绩效管理是与员工培训紧密相关的，但是员工的培训也不是短时间内可以做起来的。它跟绩效一样，首先要让员工了解，让他们有认同感。最好的就是培训与绩效相辅相成，通过绩效考核，找出质差的员工，然后通过员工的培训，提高员工的技术水平。绩效的考核与员工的培训都离不开沟通，要想得到别人的支持，需要沟通，要想把事情讲明白，也要有沟通的技巧，因此，沟通要跟上。这是一项应该说是比较有魄力的改革，我如今就在集中精力与时间做这件事。

《职业的力量》：您刚刚说到员工的培训，我们知道，现在很多企业都在给员工做培训，那么您说的培训主要是技术培训还是基础培训呢？

张先生：电厂的培训现在还不能做专业的培训，或者外请培训公司来进行培训。培训是一个花钱的事情，如果培训见不到成果，那么这钱就白花了。如果在培训试行阶段就外请专家或找培训公司来进行培训，领导肯定是不支持的，这样也不容易出效果，因为外请的专家讲的是通用的知识，对于员工并不一定行得通。如今，员工培训的突破口在哪里呢？在于把绩效管理与员工培训柔和起来，通过绩效考核，知道绩差的员工在哪些方面出问题了，再有针对性地进行培训，出效果之后，员工培训才可以一步步地往高级方向去做，不然做不起来。

《职业的力量》：您在电力行业从事人力资源管理这么多，您觉得，从事电力工作的人才有一个什么样的特点呢？

张先生：电力行业是一特殊的行业，非常讲究技术，它的重点也是在技术上，对技术的要求非常高。如此，电力行业的从业门槛也很高。但是，另一个方面，电力行业要进行市场化改革，面临管理人才的缺乏，缺乏既有专业技能，又专攻管理技术的人才，如 MBA 管理人员。但是这个行业又不愿意从外界引进来，因为他的技术性很强，外行业空降的管理人才在技术上是一个短板，所以电力行业的管理人员都是从

技术队伍中提拔上来的，但是，管理也是一门技术，在电力专业是一个顶尖的技术人才，并不代表就能成为一个优秀的管理人才。电力行业要想真正实现真正意义上的现代企业管理制度，这需要跟着电力市场化改革到一定阶段，只有电力行业真正市场化了，跟别的行业一样，行业人才可以自由流动，通过市场进行配置，电力行业的管理难题才可以解决。

欲了解更多《职业的力量》，请登录：<http://zhiye.yl1001.com/>

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。

一览英才网的使命是加速中国的职业化进程，《职业的力量》以专题报道的形式从一个人物出发，以职业的维度——职业内容、职业环境、职业政策等去诠释他（她）在职业发展中的成长、变化、心路历程，引起该职业群体的共鸣与思考，向职业化迈进。

如：一个人从技术员开始做到高工，他的努力奋斗的历程，他对职业本身的认识、态度和追求，以及在这个过程中所属产业（如是通信业或制造业技术）的变化和发展对他的职业的影响，既能引起目前从事技术岗位的所有人的论证与共鸣，也可以让其他人了解这个行业的概况、发展史，更能使人引起对职业化的启迪和激励。

《职业的力量》旨在将社会上的不同职业从各种纬度去诠释、探讨，采用讲述故事的形式，从当事人的角度以亲身经历看待职业本身，通过该职业不同阶段不同的变化来让更多的人了解、认识、思考该职业的内容与意义。

一览英才网的愿景是营造阳光、健康的职业生态圈，希望通过《职业的力量》让职业生态圈中的所有人群以更客观、理性、发展的眼光看待职业本身，营造阳光、健康的职业观和人生观。