

人资路：且行且前进

导语：他，学的是工商管理专业，从事的却是人力资源管理的工作；他，刚毕业出来就加入了一家比较知名的企业，却在那里静心地做了四五年的基层员工；他，经过四五年基层工作的沉淀，打下了坚如磐石的基础；他，凭借扎实的基础，在人资管理的道路上且行且前进，慢慢地成为了一名优秀的人力资源总监……这是一个沉淀的过程，也是一个爆发的过程！没有经过基层岗位的洗礼，何来对行业的全面认识？没有职场上炼狱般的考验，怎能找到通往殿堂的康庄大道？没有经受过职场的风风雨雨，怎会有斑斓的七彩彩虹横挂眼前呢？为应对战略性人力资源管理的新挑战，作为一家新成立的企业的人力资源总监，张如亭劳心劳力，希望引领中国企业走上人力资源管理的正轨，实现真正的人力资源管理，而不是形而上的人力资源管理。



安徽恩度食品有限公司人力资源总监张如亭

新的选择营造新的平台

2005年11月，广西恩度食品有限公司在有“绿城”之称的南宁成立。2010年，为回报家乡，广西恩度食品有限公司的董事长刘圣本斥资在安徽成立了一家与之平行的企业——安徽恩度食品有限公司。作为中国科学院科技成果转化华中地区示范基地、安徽庐江重点招商引资企业之一，安徽恩度食品有限公司一

深圳市一览网络股份有限公司
ShenZhen Elanw Network Co.,Ltd.
全国统一服务热线：400-884-1001

地址：南山科技园南区数字技术园B2栋4A
Add: Room A,4th Floor,Block B2,Digi-Tech Park,
High-tech Industry District South,Nanshan Shenzhen

电话 (Tel) :0755-86133725
传真 (Fax) :0755-22632616
网址 (Web) :www.YL1001.com

家是高新技术企业，注册资金6300万元，占地面积180.75亩，建有生产厂房、办公大楼、研发楼，并配备宿舍楼、食堂、超市等配套设施。

安徽恩度食品有限公司项目一期投资达到5.6亿元人民币，建设以优质大米为主要原料的植物蛋白生物营养健康饮品加工项目。一期项目达产后，将形成年产生物营养米浆9亿支瓶，年加工转化大米4万吨，年产值35亿元，年创税1亿元，同时可带动种植农民3000户，实现年亩增收1000元以上，为社会提供1500个就业岗位。在增加大米附加值，创造税收，带动农民增收，促进“三农”问题的解决，带动产业发展等方面有着显著的社会效益。公司以打造中国一流科技型企业 and 创立国际知名品牌作为长远发展的战略目标。后期将追加投资，着力打造包括稻米博物馆、科技服务中心和农业休闲观光园在内的恩度现代农业文化项目。

随着安徽恩度食品有限公司逐渐由前期基建筹建期向正式运营期过渡，企业逐步进入到正常动作的工作上来，因此，需要大量包括管理、技术、研发、销售、生产等人才加入。值此之际，曾经做过人力资源总监的张如亭加入到了安徽恩度食品有限公司来，担任公司人力资源总监一职，为打造一个全新的企业平台而努力。

毕业十五载 人资长相随

从学校毕业出来，已经有十五六年的时间了。在这十五六年的时间里，我一直从事人力资源管理的工作，从中收获了许多有益的东西。大学时学的是工商管理专业，里面也有人力资源管理的课程，同时我当时对于人力资源管理也非常感兴趣，因为那个时候国内很多企业还鲜有公司叫人力资源部，基本上都是叫人事部或人事行政部，个人觉得这个专业今后会有很大的发展空间，因此，毕业之后我就选择了人力资源管理的岗位，并一直工作到现在。在进入安徽恩度食品有限公司之前，我主要是在电子、机械等企业从事人力资源管理的工作，因为工作的需要，也曾经给一些食品行业企业做过管理咨询，也算得上是对食品行业有了解吧。

工作这么多年，结合我的工作经历，我把我的职业生涯归结为两个阶段：一个是战术性人力资源管理阶段；一个是战略性人力资源管理阶段。这其实也是很多企业在建立自己人力资源管理规划的时候要必走的两个阶段。战术性的人力资源管理阶段更多的是要在基层专业技术岗位的历练和基层管理岗位的锻炼。只有拥有坚实的技术基础和管理基础，才能在人力资源方面走的更远，做的更深，才更有竞争力。战略性的人力资源管理是对人力资源管理做的更高、更广、更深的思考。在这一层面上，人力资源从业者不仅仅要有很深的人力资源专业技巧，更要对其他领域有比较深入的了解，例如，要做到战略性人力资源管理，

还需要通晓营销、财务、金融、相关行业背景、前景等方面的市场信息。了解这些信息，才有利于在战略性人力资源管理过程中的融会贯通、全盘掌握。

人力资源管理是一份比较讲究技术的工作。为什么呢？我们知道，很多企业，不管是在做招聘时，还是在做企业员工培训的时候，通常都容易陷入一个迷茫的区域，比如，有的企业在招聘时，对于招什么样的岗位、招什么样的人才、为什么要招这个岗位的人才等问题没弄明白，造成在实际操作时产生招聘的岗位会不一定适合企业发展、找来的人员不适合岗位要求等因人设岗、人岗不匹配等问题。在企业员工培训方面也是如此，有的企业流于形式，或者说是为培训而培训，没有做到真正的员工培训。许多企业在做员工培训时，并没有去想过“为什么要做培训”“做培训的依据来源是什么”“做了培训之后，应用点在什么地方”这样的问题。造成了培训内容与实际工作脱钩、培训效果不佳等问题。



兵临城下：战略性人力资源管理的建立

来恩度工作半年多的时间里，我的工作重心逐渐地放到了战略性人力资源管理上来，也就是我职业生涯第二阶段的延展。在这里，面对一个全新的企业平台，在进行开展人力资源管理时，我主要以下五个方面来完善人力资源建设。

1、把人力资源管理问题上升到战略高度

把人力资源提高到企业战略高度，与企业战略相互配合是实现企业经营目标、提高企业竞争力的关键所在。因此，企业为了保持已有的竞争优势，必须聚焦人力资源战略的创新，必须有企业战略相互配合。进入恩度之后，我就开始了把人力资源管理与公司的发展战略相结合的工作，使各项工作始终围绕企业战略目标的实现而展开，完成了对公司的产品路线、技术实现、营销体系等战略问题的全面整理和目标确定的工作。企业目标的实现，需要人才来完成。为此，公司在这些目标的整理和确定的过程中，仍然需要人力资源部门的全程参与，人力资源部门在了解公司现有情况的基础上，结合公司大的发展方向，对公司战略和目标的制定提出建议，并对目标进行分解，从公司发展的源头上提出适合企业发展的人力资源发展战略与目标。这不仅有利于人力资源了解企业的发展方向，及时做好眼前工作准备，更有利于把公司的人力资源管理从操作的层面提升到战略的高度。

2、优化组织结构与人力资源配置

企业组织结构是否合理、人力资源结构是否合理、配置是否科学是影响企业组织是否顺畅运行的一个重要因素。管理机构上层次过多、分工不清、职能交叉，会对于企业管理效能的提高以及企业管理费用的降低产生极为不利的影响，使企业难以提高管理水平、促进信息技术的进步。对此，在坚持结合特点、统筹兼顾的原则的基础上，对于恩度组织结构的建立，我主要依据企业价值链的升值，结合企业的发展特点而设立。在管理程序上，坚持的是扁平化设置原则，对各个流程、各个职能进行明确，确定相应的部门职能与职责。而在岗位与员工的设置和匹配方面，走的则是岗位体系与岗位任职资格体系道路，结合员工各自特点进行培养选拔、均衡配置。

3、做好“一条主线、两个标准”工作

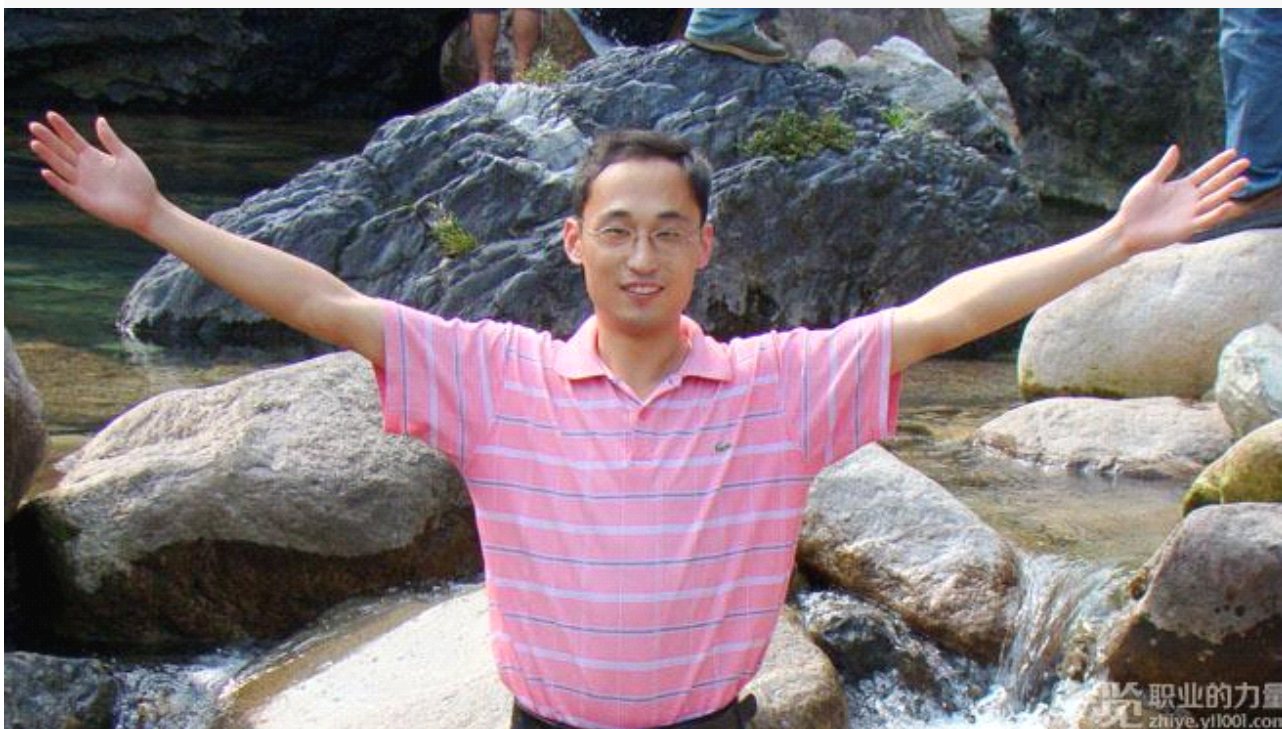
有了明确的发展战略和目标之后，在实际的工作中，人力资源管理者该如何运用好各个工具和手段，全面盘活招聘与引进、培养与发展、薪酬与福利、岗位与任职、绩效管理等的各个模块内容，去实现企业的人力资源发展战略，达到企业发展目标，真正做到各项工作有序开展，达到真正意义上的选、育、用、留相互作用的结果，这就需要人力资源管理部门与管理者有一个清晰的工作思路。在恩度这一全新的平台上，为应对这一难题，我所制定的是“一条主线、两个标准”的工作思路。具体而言，一条主线就是指在企业人力资源战略规划的指导下，坚持做好人才的招聘与引进、人才的培养与开发、人才的职业规划、人才的价值体现等方面的工作内容。要使这条主线工作能够顺利、有序的开展，则需要做好两个方面的工作，即“两个标准”：①建立健全公司的岗位体系与岗位任职资格体系；②建立和完善公司的绩效管理体系。这两个模块工作的内容，是为了向主线工作提供依据与参考。这些工作的重点内容在于两个标准的建立，而这两个标准的建立，需要建立在公司明确发展方向和目标、建立科学的组织基础上。

4、注重人力资源培训

人力资源培训工作是企业人力资源工作的重点工作之一，是贯穿企业发展的一项重要工作，它为企业实现长期可持续发展提供长期地发展动力与源泉。在进入恩度之后，基于安徽恩度食品的发展现状、外部环境、发展目标，我感觉得培训工作在战略性人力资源管理的建设中显得尤为重要。对此，我们制定了科学的培训规划。定期对人力资源状况进行全面清查，即进行员工需求和供给预测，了解现有人力资源数量、质量、结构、预期可能出现的职位空缺、劳动市场状况、社会政策以及本单位在公众中的吸引力等，通过需求预测，了解产品市场需求、工作时间变化、技术和组织结构等。以此为基础，结合员工职业生涯规划，为长期所需弥补的职位空缺事先做好准备，从基础知识、专业技能、管理思维、员工职业观等方面进行系列培训。建立一个学习型组织，促进持续发展。同时注重管理层的培训培养。定期对管理层进行管理技能的培训，使管理层既能成为业务技能上的高手，又是管理技能上的带头人，从而促进组织结构的合理发展。

5、建设良好的企业文化

加强企业文化建设，发挥企业精神的凝聚作用。企业文化是在长期生产经营过程中逐步形成和发展的，它以价值观、思维方式为核心，对人力资源管理起到关键的导向作用，对员工具有导向、凝聚和激励作用。



基础是王道 学习为法宝

深圳市一览网络股份有限公司
ShenZhen Elanw Network Co.,Ltd.
全国统一服务热线：400-884-1001

地址：南山科技园南区数字技术园B2栋4A
Add: Room A,4th Floor,Block B2,Digi-Tech Park,
High-tech Industry District South,Nanshan Shenzhen

电话 (Tel) :0755-86133725
传真 (Fax) :0755-22632616
网址 (Web) :www.YL1001.com

在人力资源管理的岗位上工作了这么多年，若论及我的职业感悟，有三点是比较深刻的。首先，做人力资源管理的工作，人力资源管理的技能是基础，对于人力资源管理的六大模块要非常熟悉，一定要夯实。第二点，从个人的职业发展而言，人要不断地学习，要不断地去开拓自己的视野，不管是在职场上还是在生活中。这种学习不仅仅是在课堂、坐在教室里的学习，也可以是不同行业之间、相同行业之间的相互沟通、相互学习。以人力资源管理来说，无论是在人力资源管理的任何阶段，都需要不断的学习，有的时候可能是要学习本专业的专业技术知识，有的时候可能是需要熟悉企业的整体资源，要了解企业总体的发展战略，从而做好人力资源成本的控制与人力资源开发的工作。在这过程中，需要涉及到一定的财务知识、市场营销知识、相关的行业知识等，单有人力资源管理的工作技能是完成不了的。如果抛开这些东西而去做人力资源管理，那么只能是形而上学、啃书本。第三，在人力资源管理的岗位上工作，心理承受能力要强，因为你是要和人打交道，你的职业创造力是来源于对人的开发与管理。而人都是有思想的，都是有能动性的。人力资源从业者有时要平衡很多方面的事情，没有一个良好的职业压力的承受能力，在人力资源岗位上要做深做久是比较难的。

回顾这些来的工作经历，假如要给我自己打分的话，我想给我自己打八分，剩下的两分，一方面，虽然在人力资源管理的岗位上走了十五六年了，但是，对于人力资源管理，我还有许多需要学习的地方，正所谓“活到老，学到老”。第二个方面，我还需要进行自我的沉淀。过去还有一些错过的东西，需要我在以后的职业道路上不断地弥补过来。

平台 定位 心态

对于职场上的新人以及即将进入职场的“准职场人士”而言，我认为有三点是需要特别注意的。第一，选择一个好的平台，或者一家有潜力的企业，这一点很重要。在大舞台和在小舞台上表演，对于表演者的素质和能力要求是不一样的。第二点，要对自己有一个准确的职业定位。一定要给自己做一个职业规划，要使自己明白自己的长处、自己短板、适合什么样的企业，对什么行业感兴趣、自己的职业目标是什么、通过什么来实现等等都需要自己好好思考。一般从人力资源管理的角度来说，企业允许求职者在刚踏入职场的前一年或两年来不断的换工作，以期达到职业定位的问题，但是，如果两年之后还没有对自己有个清晰的认识的话，那么，其个人的职业发展就会有很大的障碍。第三，要有一种沉稳的心态。心态对于生活、对于工作、对于整个人的一生都极其重要。在工作上，要沉得下心来对待你的工作，不要轻视任何一件你的同事或上级给你的任务、建议甚至批评，哪怕是很小的事情，那都是前人很好的经验，对你有很大的帮助，需要经过一个沉淀期，如果没有经过这个沉淀期就像往上爬，那么只能是纸上谈兵。只有把心态端正了，在基础的岗位上把基础夯实了才可以把职业大厦建得更高、更雄伟。

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。