

超高人气专栏作者 畅销书作者

沉寂两年专门给菜鸟、外行HR打造的入职进阶指南



转行做HR的必修课

涂 熙 著

HR是个平衡杆：上接老板，下接员工、
做充满正能量的HR

谋定而后动：转行、跨界 不迷茫
老HR手把手带上岗实战

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

转行做HR的 必修课

涂 熙 ◎著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

转行做 HR 的必修课 / 涂熙著. —北京: 中国铁道出版社,
2018. 5
ISBN 978-7-113-22932-0

I. ①转… II. ①涂… III. ①人力资源管理 IV.
① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 053286 号

书 名: 转行做 HR 的必修课
作 者: 涂 熙 著

策 划: 王 佩	读者热线电话: 010-63560056
责任编辑: 杨新阳	
责任印制: 赵星辰	封面设计: 仙境

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 16.5 字数: 238 千
书 号: ISBN 978-7-113-22932-0
定 价: 49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174
打击盗版举报电话: (010) 51873659

PREFACE 前言

生命是一条河，每个关口都充满了选择。作为一名过来人，个人觉得人力资源工作是众多选择中不错的一个。因为我是学医出身，却转行从事人力资源工作，一转眼已经十年了。写这本书的目的，既是对自己改行以来的一点总结，也是为有意从事这个行业的职场人提供一些参考。

自从出版了《人力资源新手成长手记》、《乐乐当主管了——人力资源新手的蜕变》两本书之后，我认识了更多的全国各地人力资源同行，发现转行从事人力资源工作的人员占比确实非常高。提起转行，大家眼前都浮现出太多往事，都会聊到自己转行的各种故事和不易。转行确实是一次勇敢的改变，无论是主动的还是被动的，对个人来说都是一次挑战。我觉得转行并不是对过去经历的清零，也不是从头开始，转行其实可以建立在以往的经历和经验上，将过去的知识和新的内容进行激活和融合。就像本书里的主人公，正因为有之前的工作经验，又通过对人力资源关键点的学习，才会成功转行并从事人力资源工作。

本书从内容上对人力资源工作的认识、人力资源与行政工作的不同之处、转行前的准备工作、转行过程中需要掌握的六个核心动作“找”、“选”、“写”、“算”、“谈”、“评”分别进行了详细的讲述。主人公欢欢通过各种实践慢慢体会到人力资源从业者的“六味杂陈”，感受到人力资源工作的六种力量。希望大家通过这些转行做人力资源的必修课中会受到一些启发。

本书在写作的过程中得到了中国铁道出版社策划编辑王佩以及网络好友上海vivian、北京午夜和家人的大力支持，在此表示诚挚的谢意。

涂熙

2017年12月

目 录 CONTENTS

第一章 你为什么愿意转行做 HR / 1

自我测试：你适合做 HR 工作吗？ / 4

HR 的“滋味” / 5

HR 能带来的收获 / 7

HR 都做什么？ / 8

HR 的六项修炼 / 10

第二章 行政向左，HR 向右 / 13

行政中的 HR / 14

从行政到 HR 的角色转变 / 15

HR 工作中的行政事务 / 17

平衡服务和专业 / 18

第三章 转行前的准备 / 21

转行前 HR 需要学习什么 / 22

敲门砖——HR 资格认证是必备吗？ / 23

拿到证书是目标——准备 HR 资格认证考试 / 24

万事开头难——先找到一个实践的机会 / 26

准备个人简历——精炼、精准、精彩 / 27

从内而外——备战面试 / 32

转行需要的心态准备 / 34

软技能——沟通能力 / 36

人际关系的琢磨 / 38

面对选择——在企业的拐角处 / 40

面对挫折 / 41

面对转行的适应 / 43

第四章 转行 HR 痛并快乐着——初级阶段 / 45

从助理 HR 管理证书到实际工作的运用 / 46

人事助理做什么 / 47

好环境不可少——面试室的布置 / 50

不怕和陌生人说话——挖角电话如何打 / 51

不得不聊的问题——问敏感性问题有诀窍 / 53

不得不说的善意谎言——拒绝候选人方法和技巧 / 54

不得不谈的入职体检——身体是革命的本钱 / 57

新员工的融入体验——入职指引 / 59

不是想试就试的时间——试用期的意义 / 63

不可替代的面对面——试用期的关注 / 66

定性与定量——搞定工作总结不害怕 / 71

想做培训从培训主持做起 / 75

培训的初体验 / 78

绩效管理从收集报表开始——报表收集的艺术 / 88

绩效管理需学习绩效管理制度 / 89

沟通一致——绩效结果的确认 / 96

薪酬的问题——关注考勤 / 98

员工关系的处理——专业的力量 / 101

员工离职风波 / 103

员工的调动 / 106

第五章 转行 HR 痛并快乐着——转行进阶阶段 / 109

HR 的找——校招 / 111

校园招聘和定向培养 / 112

招聘的后时代——黏住候选人找方法 / 117

招聘需求的初探 / 123

招聘需求想说找你不容易 / 125

招聘需求的再寻找 / 126

HR 的选 / 129

选人不易，且选且珍惜 / 129

纠结的用人部门——该出手时就出手 / 133

精准定位和模糊选材 / 135

频繁跳槽的人就不稳定吗 / 137

互联网时代的招聘渠道——多管齐下 / 141

对于不同类型的岗位该如何选人 / 146

对于劳务派遣公司的选择 / 149

对于猎头公司的选择 / 151

猎头顾问也要好好选 / 156

选好招聘工作的测评工具 / 157

HR 的写 / 158

公文写作是基础 / 158

工作展示——做得好不如写得好 / 166

写招聘文案也是学问 / 170

制度和流程的编写 / 172

HR 的算 / 187

数据分析的那些事儿 / 193

绩效指标不难设 / 195

法律法规做依据——计算经济补偿金 / 196

HR 的谈 / 199

无处不在的谈判 / 199

产生心动时刻——员工的访谈 / 201

HR 访谈技术 / 204

离职面谈 / 208

薪酬谈判 / 211

培训需求的调查 / 213

HR 的评 / 219

面试评估是艺术 / 220

成为 HRBP / 223

做 HRBP——勇气是第一步 / 223

做 HRBP——真正把业务部门的需求放在心上 / 225

做 HRBP——解决问题是王道 / 225

HR 杂谈 / 227

HR 需要迎合还是配合 / 227

HR 需要亲和力还是影响力 / 229

HR 需要得理且饶人 / 231

高效 HR 需要有套路 / 233

第六章 转行做 HR 工作的未来发展之路 / 235

横向发展——专业类发展通道 / 236

纵向发展——管理类发展通道 / 237

另一个方向：职业培训师 / 240

关于转行做 HR 的那些事儿 / 241

转 行 做 HR 的 必 修 课

第一章

你为什么愿意转行做 HR

我从事 HR 工作十多年，想和更多的同行们交流，所以建立了一个 QQ 交流群。群里的朋友来自天南地北，有从业多年的 HR，也有刚入行的小白，当然也有不少想转行从事 HR 工作的朋友。当我问到为什么想从事 HR 工作的时候，大多数人都是一句话，这个工作高端大气上档次，权力大，工作舒心。我反问道，你觉得可能吗？但大多数人的回答是肯定的，要不为啥那么多人想转行。我一想似乎也没错，以前经常会遇到面试者正在面试着其他岗位，面试的过程中突然风向一转，问我可以做你这个岗位吗？我想拥有掌握别人的“生死”大权。

新的一年开始了，群里的朋友们都对自己有一个新年愿望，QQ 群里热闹不已。群友欢欢却分享了她的转行故事。

欢欢在大学主修是中文，这个专业似乎可以覆盖到的职业很多。所以毕业后到一家中型规模的公司入职，从销售工作开始做起，一干就 3 年。虽然这三年里也曾经接触过行政、客服等类型的工作，工作表现也不错，但欢欢总觉得自己没有一技之长，容易被取代。总希望找到一个职业既可以有一定的技术含量，又可以逐步积淀自己还可以帮助别人的职业，而且这个职业没有专业的门槛限制，但却可以长久持续稳定发展。想着想着欢欢觉得很苦恼，到底什么样的职业可以满足自己的需求呢？某天和好朋友的聊天提醒了她，好朋友说自己在公司做 HR 挺开心的，而且看上去工作内容也很吸引人，天天和人打交道又不闷，所以选择做 HR 绝对可以满足需求。欢欢一想好像也是，自己曾经和 HR 打过交道，感觉确实不错。

公司在三月份的最新内部招聘公告发出来了，有一个岗位 HR 专员很热门。每天会接到不少关于岗位内容的咨询电话。

欢欢：我是客服部的行政欢欢，想咨询一下公司发出的招聘信息中 HR 专员这个岗位主要是做些什么呢？虽然看了招聘信息，我还是想了解具体一点。麻烦帮我解答一下，谢谢。

我：请先看下这个招聘要求。

HR 部招聘公告

岗位名称：HR 专员

招聘数量：1 人

工作内容：

1. 负责办理员工入职、离职、调动等各项人事手续；
2. 负责员工日常需求的接收及处理，提供优质的员工服务体验；
3. 负责人事资料、人事档案的整理与归档，统计员工考勤和汇总日常人事报表。
4. 协助进行人员招聘计划的实施，并对各招聘渠道的效果提供相关的数据信息。
5. 加强与员工的沟通，解答员工的疑问，统计并分析人员流动情况，提出改进意见。

续表

岗位要求:

1. 本科以上学历, 专业不限;
2. 一年以上的工作经验, 有行政事务工作经验者优先;
3. 耐心细致, 有良好的沟通协调能力、执行力。

欢欢: 我了解了, 主要是 HR 基础操作方面的工作。我之前从事销售工作, 客服工作也接触过, 现在一直从事行政工作对 HR 工作一直都很有兴趣, 但不知道有没有机会应聘上呢?

我: 这个要因人而异, 见人见智了。由于是针对公司内部员工的招聘, 所以对这个岗位招聘的侧重点在软性技能方面。例如耐心、细致、服务意识方面。而关于岗位的专业技能方面我们会有系统的培训, 通过一定的培训, 合格之后就可以从事 HR 工作。

我: 欢欢, 你想转行? 转做 HR?

欢欢: 是呀。我觉得做 HR 可以与各种类型的人打交道, 可以了解人的内心世界, 感觉是很有意思的一件事。之前我就想过很久, 有些犹豫不决。现在一直等着公司内部招聘的机会。外部的机会更不容易, 因为不知道是否该转, 是否可以转。电话那头的欢欢似乎非常纠结。

我: 人无远虑必有近忧, 你还是很爱思考未来的。转还是不转, 确实是需要仔细思考的一个问题。

欢欢: 你可以帮我分析规划下吗。我希望定好自己的方向就可以一直按这个方向前进了。我非常希望自己可以从事一份越老越吃香, 可以慢慢品味人生的工作。

我: 帮你没问题。其实现在存在不少想转行或者准备转行做 HR 的生力军。转行、跨界, 不少人或主动或被动从完全陌生的职业投身到 HR 工作中。大多数人怀着好奇的心态去看 HR 这个行业到底是什么, 到底可以做什么。但我觉得最重要的一点是坚持。你觉得自己可以坚持吗?

欢欢: 当然会坚持到底。

我: 既然你这么有信心, 对 HR 也有兴趣。我们每天抽 45 分钟的

时间，带你一步步走进 HR 的世界。看看 HR 的世界到底是什么样的。你觉得怎样？

欢欢：好啊，太感谢你了。求之不得呢！那我们明天可以开始了？

我：是啊。明天我们第一堂课的内容是测试你是否适合做 HR？

欢欢：好啊，帮我好好分析一下。毕竟这个转行对我来说非常重要。

自我测试：你适合做 HR 工作吗？

我和欢欢约定的时间是每天中午 12 点半开始。欢欢如约而至。

我：你自己觉得做 HR 适合吗？你怎么理解 HR 工作的？

欢欢：我认为 HR 是一个与人打交道的工作，我之前从事过行政、客服、销售对人还是有一定的敏感度。这方面我也是有经验的。我觉得自己的不足是完全没有学习过 HR 的知识，没有任何专业的技能，所以如果去做估计就要从头开始，不知道有没有什么捷径。

我：确实，你有你的优势。例如有一定的服务意识亲和力。虽然 HR 工作确实需要很多专业的知识和技能，但更重要的还是得看内在的内容。知识和技能完全可以通过学习得来。

欢欢：内在指的是哪些？

我：其实就是你个人的意向、意愿、动机。从事 HR 工作的不少零基础做起还做得非常好，甚至不少人比科班出身的人做得更优秀。所以是否适合是事在人为的。

欢欢：嗯。我考虑转行首先是我做了一个性格测试，反馈的结果是适合做与人打交道的职业，同时因为我觉得只有这个职业首先没有太多的专业限制，同时可以把我之前工作经历中的经验用上，而且我也喜欢与人沟通，虽然我知道每个职业都有各自的不容易，但我觉得 HR 的工作是可以真正把各种职业综合起来为一门的职业。

我：看你的决心不小呢。我也希望你可以努力朝 HR 专业方向迈进。我自己也是因为公司的一个偶然机会才转行做 HR 工作的，和

HR 还是有些缘分。你刚才也提到 HR 工作是可以把各种职业综合起来为一起的一个职业，从事这个职业的人在做的过程中也会有不同的体验，我来给你介绍下这里边的酸甜苦辣。

HR 的“滋味”

我：其实 HR 的味道和爱情的味道一样，具体是什么样的，似乎很难回答。我也和不少同行交流过，同行们也分享了自己的从业故事，但我觉得还是不容易总结出 HR 的滋味。似乎五味杂陈也难以包罗其中。或许这就是 HR 的魔力吧。捉摸不定而又让人着迷。

欢欢：我现在就很好奇这个职业。快说说吧。

我：刚刚从事 HR 工作的时候，肯定是很新鲜的感觉。因为会接触很多新的东西，给你一种新鲜的感觉。

欢欢：记得有一次遇到一位候选人在前台填表，我主动给候选人倒水，顺便介绍了一下我们公司，和他聊了聊天。候选人当时就表达说我对他的指引很专业，而且还告诉我他对自己职业的热爱我觉得非常开心。我想如果我真的从事了 HR 这个工作，肯定会收获到更多鲜美的体验。

我：很幸福吧。可以接触各种人，帮助人。当然随着时间的推移，做了一段时间之后，你也会体会到醇厚的滋味。因为在工作过程中，你会经过时间的考验，从陌生到熟练的过程。是一种成就感、满足感的完美体现，也是一种成功 HR 的滋味。

我认为 HR 工作是一个助人的工作。可以帮助员工成长，可以站在专业的角度给予职业指导。就算是在面试中，不仅是面试官的角色，还可以对候选人提一些建议和帮助。也许不一定会得到赞扬和理解，但这样的工作是很有价值的。

记得曾经有一位员工在职业发展过程中遇到了瓶颈，当时的她觉得未来很迷茫，不知道该怎么办？但是她的直属上司比较严厉，她即

使想求助也有点畏惧。而我和她日常沟通比较多，我感觉自己可以作为她和上司中间的桥梁，将员工不敢表达的想法通过我来转达给用人单位的领导，间接帮助了他。后来这位员工成功度过了职业发展的迷茫期。她很感激我，我也由衷替他感到高兴。

鲜美，醇厚都是很幸福的味道。当然有苦才会更感到甜的幸福。人是最复杂的。对于苦，虽然做 HR 工作没有销售工作的压力那么大，也不用像有些工作总是在外奔波，但也是需要承受一定的工作压力。例如招聘任务、培训指标，还得经常承受一些委屈。员工的不理解，老板的责骂可能也少不了。但苦中有乐，苦中有甜。

欢欢：我可以理解这样的感受。以前做销售、客服、行政的时候，这样的滋味也都有体会过。只是看到同事不断的晋升而做 HR 可能有一个阶段的原地踏步，这种心态上的调整估计我还得需要一些时间。但既然我愿意转行，肯定是愿意接受各种情形。因为我还是希望自己有一技之长。

我：HR 给你的感觉是什么样的？

欢欢：很温和、总是带着微笑。当然有的也是板着脸，但很少。总的来说都还是很温柔的。

我：哈哈，像客服吗？

欢欢：有点。反正感觉的都是和和气气的。我的体会就是工作节奏比较慢，所以培养了温和的性格。

我：那你遇到过热辣火爆的 HR 吗？就像热气腾腾的水煮牛肉，热辣的味道还是很特别的。你有没有体会过？

欢欢：以前做服务类的工作，还是比较平和的。骂不还口的时候多，辣也只能在心里了。

我：既然五味中少不了辛辣，所以 HR 的工作中也少不了热辣的味道。做 HR 体会辣的情况还是不少的。例如与用人单位进行沟通的时候，经常会让你有种火辣辣的感觉。毕竟部门所站的立场和角度不同，所以会有一些冲突的情况发生。但作为我们来说，如果能化解并实现共赢，是技术也是艺术。

欢欢：感觉好刺激。鲜美、醇厚、甜蜜的苦涩还有热辣。像吃着刺身，品着美酒，还有芥辣相伴，特别过瘾。我是个吃货，哈哈。

我：那你平时喜欢喝茶吗？

欢欢：挺喜欢的。特别喜欢喝绿茶。有一种回甘的滋味。

我：所以 HR 的工作中，有一种滋味是经常体会的。低调朴素的，不像销售市场的人似乎经常浓情蜜意，有时候还会有点夸张，但却有一种清茶回甘的滋味。因为 HR 工作是需要静下来进行思考和规划的工作。只有安静下来才不容易出错。所以需要静静去体会。

当然 HR 工作最让人开心的滋味不是传统意义上的五味，而是一种值得期待的味道。因为有所期待，所以会有各种可能，会诱发出各种想象。这种感觉是不是一种非常美好的状态呢？

欢欢：是啊。我现在就好期待。因为觉得 HR 工作包罗万象，看到人性中的真善美，了解人，帮助人，理解人，有点灵魂导师的感觉。做 HR 体会万物世界，体会百味人生。非常值得期待。

HR 能带来的收获

我们提到从事 HR 工作可以体会到各种不同岗位角色，会有丰富的人生体验。例如销售、客服、谈判官、顾问、医生等。这种体验机会或许只有演员才会有。比如，招聘这个工作来说吧，从招聘渠道这一点看，我们除了需要联系招聘网站还要掌握一定的谈判技巧。

欢欢：招聘网站还需要去谈，难道不是主动送上门的？

我：当然有送上门的，但是如何选用广告，选哪一种，为什么选这种，你得需要和对方沟通、去了解。最后的价格是怎样，怎样可以做到既经济又可以达到效果，这些都是可以在工作过程中锻炼出来的。在未来会和你仔细谈谈这个。

欢欢：就是一个简单的招聘渠道，也都有这么多学问呢。

我：当然，积累了丰富的工作经验之后，对事物的看法、解决问

题的思路方法会更加独到，而且时间越长，价值越高。其次 HR 是与人打交道的工作，而人是最难捉摸的，如果可以通过这个职业把人的个性特点有了一定的了解，那就没有什么困难的事情做不成。所以从事 HR 的工作是有核心价值的。对人有了一定的了解，对个人的人际关系处理、家庭关系的处理都有一定的帮助。网上不经常说娶老婆首选 HR 嘛？

再假设，如果你在公司，即使做到高层，还是处理围绕着人的问题。如果创业当老板，首先面临的问题也是人的问题。所以从 HR 工作的未来发展来看，通过从事这项工作，可以积累丰富的人脉横向和纵向发展的机会很多。例如从事培训、咨询顾问、就业指导等多方面的

HR 都做什么？

欢欢：本来以为高大上的工作，一会儿去档案室整理档案，一会儿去培训室搬桌椅，布置培训现场，一会儿又要去帮员工关系组组织活动。全都是杂七杂八的事，觉得就是一个体力劳动者。在企业里做 HR 工作的同行们经常抱怨，在企业里做着做着成了居委会大妈，有的成了职场八卦的传播者，有的成了打杂“专家”、其实很多行内人也分不清 HR、行政是什么，觉得两个方面是一样的，也有不少领导觉得 HR 就是他的助理、秘书，什么事听他的命令就行，所以不少 HR 也忘记了自己的本职工作，每天就像个跟班。有的人觉得做 HR 按不就班招聘、培训、绩效这些模块照着做就行了，而且不少业务部门的经理主管对招聘、培训、绩效都非常了解，似乎 HR 们都可以被取而代之了。

我周围的朋友也会告诉我说，有的 HR 和行政差不多。

我：什么样的工作都会遇到基础性的事务，但 HR 们到底可以做什么呢？当然六大模块肯定是在做，但如果可以融会贯通，通过观察、

深入了解、确认问题、实施方法，真正帮助所在企业解决问题，这样的 HR 对于企业来说就是有价值的。给你举个例子吧。有个同行和我说起她的烦心事儿。她是负责公司客服部门的招聘工作。每个月的招聘任务非常繁重，每个月都要做下个月的计划，甚至精细到每周都要做招聘计划。频繁的招聘，似乎总是招不够。这个 HR 非常郁闷，每天感觉像被人用皮鞭在后面追着。就问我，怎么办？我问她，是否有拿出具体招聘数据分析过。这个 HR 说当然有，简历数、预约到达数、初试通过数、复试通过数、流失率每月都有数据统计，很漂亮的数据。我又问她，人员流失率大吗？同事说，一点都不大。那奇怪了，人去哪儿呢？后来才得知，原来招聘来的人员会经过一周的培训，而流失率是通过一周培训之后才开始计算，所以表面上看到流失率数字不高，但实际上真正的人员流失都是在培训的一周内发生的。

我就问，为什么培训中人员流失剧烈呢？有了解过原因吗？这位 HR 说有了解过，参训人员觉得在培训中压力很大，而且在培训中没有签合同没有安全感，所以容易在培训首日和第二日选择离开。我继续问，那你有没有想过怎么办呢？这位 HR 委屈地说，想过但不知道如何解决，毕竟我们招聘完成后交给培训，和我们的关系就不大了，所以我们也管不了。我回答说，为什么你会这么想呢？我们招聘的最终目的是什么？不就是为岗位配置合适的人、完成既定的人员配置指标吗？既然发现人员流失出现在培训中，作为招聘的 HR 也要想办法解决。

欢欢：那怎么解决呢？

我：首先，需要把近三个月培训中流失人员的数据调出来，重新做一次回访，把流失原因作为分类。同时，需要了解培训中学员的压力到底来自哪里？是因为听到什么话或者有什么感受？其次，对于培训不签任何协议的事需要和上级反馈，找到合适的解决方法。最后要考虑在培训中是否需要加入辅导员等人员一起关注在训的学员，保证最终人员入职率。HR 遇到困难问题不可怕，只要善于思考、观察、深入了解问题、抓住问题的关键，就肯定有合适的解决方法。