

正略钧策
管理丛书

THE HUMAN RESOURCE PROFESSIONAL'S CAREER GUIDE

人力资源管理人员 职业发展指南

BUILDING A
POSITION
OF STRENGTH

[美] 珍妮·帕默 玛莎·芬恩 著

高 愉 黄瑞蓉 译

本书指导人力资源管理人员

- 如何规划和管理自己的职业生涯
- 如何挖掘潜能，积累经验，成为全才
- 如何避免11种失误
- 如何提高知名度
- 如何与招聘和猎头人员谈判
- 如何成为人力资源管理最高领导人



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

THE HUMAN RESOURCE
PROFESSIONAL'S CAREER
GUIDE
BUILDING A POSITION OF STRENGTH

人力资源管理人员 职业发展指南

[美] 珍妮·帕默 玛莎·芬恩 著

高 愉 黄瑞蓉 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理人员职业发展指南 / 【美】帕默, 【美】芬恩著; 高愉, 黄瑞蓉译. —北京: 人民邮电出版社, 2005.11

ISBN 7-115-13829-X

I. 人... II. ①帕... ②芬... ③高... ④黄... III. 劳动力资源-资源管理-指南 IV. F241-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第110762号

The Human Resource Professional's Career Guide: Building a Position of Strength

Jeanne Palmer, Martha I. Finney

Copyright © 2004 by John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体版由John Wiley & Sons, Inc.授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。版权所有, 侵权必究。

内 容 提 要

本书全面指导人力资源管理人员如何规划和管理自己的职业生涯。人力资源管理人员将从中掌握进行职业规划的准则、途径和方法, 掌握职业分析、规划和管理技能, 如何成为对社会和企业有价值的人, 如何设定职业目标; 如何提高能力、挖掘潜能、积累经验, 成为人力资源管理领域的全才; 如何避免11种常见的失误; 有事业心和责任感, 提高企业及个人的知名度; 如何控制各种影响因素; 如何与招聘和猎头人员谈判, 最终促进组织和个人目标的实现。全书各章都有对全球著名人力资源管理人员的独家访谈, 揭示他们在职业发展过程中的感悟和经验教训。本书专门为人力资源管理人员而写, 对人力资源管理人员设计职业生涯, 迈向高层职位给予全面指导。

本书适合正在从事和有志于从事人力资源管理职业的人, 以及人力资源管理专业的师生和研究人员阅读。

人力资源管理人员职业发展指南

- ◆ 著 珍妮·帕默 玛莎·芬恩
译 高 愉 黄瑞蓉
责任编辑 汪 洱
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 13301281248 (编辑部) 010-51626376 (销售部)
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京隆昌伟业印刷有限公司印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 16.75
字数: 290千字
- 2005年11月第1版
2005年11月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2005-1937
ISBN 7-115-13829-X/F·649

定 价: 35.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: 010-51626398

前 言

本书能献给你什么

本书是人力资源管理人员为自己进行职业规划的宝典。

本书是帮助人力资源从业人员规划自己的职业生涯的书。人力资源管理人员在职业生涯的各个阶段做出决策和选择时，本书给予全面的指导，给予切实可行的、可操作的指导。

关于人力资源管理的书很多，但是这是关于人力资源管理人员规划自己职业发展道路的书。

本书全面指导人力资源管理人员如何规划和管理自己的职业生涯。人力资源管理人员将从中掌握进行职业规划的准则、途径和方法，掌握职业分析、规划和管理技能。

阅读本书可以实现以下目标

本书全面指导人力资源管理人员全程规划和管理自己的职业生涯：

- 如何成为对社会、对企业有价值的人；
- 如何设定职业目标，选择发展路径；
- 分析自己目前所处的环境和位置，确定长期职业发展方向和近期行动步骤；

- 如何提高能力、挖掘潜能、积累经验，成为人力资源管理领域的全才；
- 如何时刻做好晋升或横向发展的准备，避免当梦想的机会来临时，却因准备不足而错失良机；
- 如何避免11种常见的失误；
- 有事业心和责任感，提高企业和个人的知名度；
- 如何控制各种影响因素；
- 如何与招聘和猎头人员谈判。

本书的篇章结构

全书共分8章。在每一章的最后，都有作者与各大企业资深人力资源管理明星的谈话，探讨他们如何设计自己的职业发展道路。读完本书后，你会感到人力资源职业发展道路已经不再神秘莫测，你完全能够为自己的职业生涯设计一条切实可行、循序渐进的发展道路。

你离人力资源总监的职位有多远

(中文版序言)

成为跨国集团的人力资源总监或各种类型组织的人力资源管理总监，是每一个人力资源管理人员的梦想。在我国，人力资源管理工作者大约有500万人之多，那么，谁能最终脱颖而出？要登上人力资源管理最高领导人的宝座，需从何处着手培养能力、挖掘潜能、积累经验？需要向哪个方向努力？你离人力资源管理最高领导人的差距有多大？

人力资源管理人员的困境

下面看一个很有代表性的例子。

A君大学一毕业，就进入某著名企业，从事人力资源管理工作。从名不见经传的小职员到业务能手，转眼已过去了五六年。对他来说，现在更重要的是拓展事业发展的空间。然而福祸双栖，处理事务游刃有余的他，面对职务晋升的环节却头痛不已。在事业发展的道路上，他感到疲惫、感到困惑，似乎职业发展已经遇到了“瓶颈”，怎么也上不去，影响了自己的工作热情，对如何往下一个阶段发展既迷茫又有点儿力不从心。如何才能使自己继续保持强有力的竞争力，怎样才能让自己继续进步，得到晋升，今后的发展方向究竟在哪

里……面对日益激烈的竞争压力，他难以把握自己的定位和发展方向，使他产生了强烈的职业危机感。

在工作了一段时间以后，人力资源管理人员会产生一种困惑感，似乎处于职业生涯的“瓶颈”阶段，感到进一步提升自己的能力、在事业上有进一步的发展十分困难，这几乎是每个人力资源管理人员都会遇到的情境。人力资源管理人员这时应勇于突破“瓶颈”，重新规划自己的职业生涯，选择一份对企业能产生价值，同时也真正适合自己的工作，本书就介绍了当遇到各种环境时应采取的策略和方法。

人力资源管理人员职业生涯的四个时段

可以将人力资源管理人员职业生涯比喻成时钟的12个时间点，分为四个时段。

1~2时的人初涉职场，忙于找到与人力资源有关的工作，有时找到的是并非完全符合自己意愿的工作，如希望做薪酬管理的却只能做招聘。往往是什么都不了解，就懵懵懂懂地走上了一条喜欢或不喜欢、了解或不了解的职业路。

3~4时的人有过一段并不算长的职业经历，遇到过不顺，对人力资源工作虽然有所认识，但谈不上深刻。他们处于职业调整期，对职业定位的概念略知一二，一番误打误撞之后，对行业、企业有了自己的看法。因此，处于职业积累的过程中，需要的是一个自己有兴趣、有能力，又有发展前途的职业发展方向。

5~8时的人会遇到职业生涯的“瓶颈”，面临的问题又深入了一步——职业提升。是向某个专业方向（例如，薪酬专员、员工发展专员或培训专员），还是向综合管理方向（例如，事业部的人力资源主管）发展，开始感到困惑。对社会有价值、提高声望和追求实现人生理想是这个时段的目标。调整职业规划，勇往直前、突破“瓶颈”才是科学的做法。

最后，8~12时的人考虑的是如何保持职业的稳定和持续上升，实现更高的

价值追求。最终的命运也许有两种：一、被淘汰，即使过去曾经成功；二、再生，成为真正的人力资源管理精英。

人力资源管理人员职业规划的基本理念

人力资源管理人员应当树立正确的价值观和世界观，有强烈的责任感和事业心，追求为社会、为企业作贡献，与企业共同成长。

要想成为人力资源管理最高领导人，首先必须关注自己能为企业作哪些贡献，关注自己必须具备哪些素质。本书作者的研究显示，战略性贡献、个人诚信、提供人力资源服务、业务知识（例如，经营、财务、生产、营销和销售等）和人力资源管理专业技能是人力资源管理人员必须具备的五种素质。

在影响人力资源管理人员对企业贡献的五种素质中，战略性贡献对经营业绩的贡献最大，达到49%；其次是提供人力资源服务，占18%。人力资源管理人员能否快速提升能力是其贡献大小的“晴雨表”。提供人力资源服务，包括组织结构设计、人员配置、员工发展和绩效管理等方面的服务。

要想成为人力资源管理最高领导人，应转变传统的观念，改变只从人力资源技能和完成事务性工作方面考虑，而应多站在企业的角度和高度考虑问题：人力资源工作如何帮助企业实现战略目标？为实现企业的目标，应当营造什么样的组织气氛和企业文化？为完成经营业绩指标，应当招聘和保留什么样的员工等。

要想成为人力资源管理最高领导人，还必须诚实守信，树立正确的价值观和职业观，遵守职业道德规范。经常分析自己的优势、劣势，装配职业生涯工具箱，具体做法在本书中都有介绍。

找到晋升的砝码

在职业发展的过程中，学历、综合能力和经验决定了一个人职业发展的方

向和高度，这些既是晋升的砝码，同时也可能成为失败的绊脚石。把握好三者之间的关系，是突破职业发展“瓶颈”的关键。

第一，提高自己的学历。好的学历一般代表着更高的素质，所以在某种程度上来说，仍是找到好工作和晋升的基础和阶梯。

第二，明确自己的经验定位。经验是资源，经验是晋升的前提。任何人的职业发展都存在着不可逆转性，任何人的职业定位，都要基于过去工作经验的高度和自身的发展潜质。A君目前的晋升问题更多的是在这个环节上，即：向专家方向发展，还是向管理方向发展？这类职业问题大多发生在职业经历在五年以上的职业白领身上。这时的他们，已经有了较长时间的行业积累，做专家？还是管理？这是任何想向高端发展的人都必须认真考虑的问题，关键在于向哪个方向积累自己的经验。

第三，提高综合能力。综合能力包括学习能力、沟通能力、协调能力、快速反应能力、管理能力、决断能力和自信力等。

所以，找到自己学历、能力和经验之间的契合度，提升综合能力，才是突破“瓶颈”的方式和手段。

职业规划不会一次完成

职业规划是人与职业进行“配对”的规划，它不但是人们对职业的选择，也是对任职单位的选择。在人的一生中，职业规划并非一次就能完成，可能会随着人的成长 and 变化而不断进行，多次调整。

有选择地借鉴本书观点

本书作者是在美国长期从事人力资源管理工作的资深经理，后成为专门为人力资源管理职位寻找候选人的猎头公司负责人。

中国人与美国人的历史文化、信仰、世界观和价值观有较大的差异。中国的人力资源管理人员应当树立正确的信仰、价值观和世界观，树立为祖国、为社会、为人民、为所在组织奋斗的理想，在追求所在组织成功的同时才能有个人事业的成功。企业管理者更看重的是对企业忠诚，与企业共同成长，崇尚的是奉献精神和组织归属感，这种精神和追求能促使组织和个人目标的共同实现。

本书作者根据美国当地的情况，根据个人的体会和从业经验，为人力资源管理人员规划和管理自己的职业发展提出了一些实用的、务实的、有参考价值的建议。读者在阅读时可以有选择地借鉴和参考。

感谢杜凤秋、王华、陈伟、阮红政、高雅娜、韩晓飞、王庆华和丁全喜为本书的翻译所作的贡献。

译者联系方式：yugao130@yahoo.com.cn。

高 愉

于中国人民大学

北 京

2005年11月

作者简介

珍妮·帕默是美国知名的招聘高级管理人员的猎头人员之一，专门提供人力资源管理领域的服务。她是Jeanne Advantage公司的创始人。她曾在《财富》500强的公司（Retheon、Teledyne和西部数据公司）和创业技术公司负责人力资源管理工作，具有20年的人力资源管理经验，曾管理人力资源咨询公司，具有10年的经验。

珍妮·帕默负责管理加利福尼亚大学Santa Cruz分校人力资源管理项目，是圣荷西州立大学人力资源管理学位项目的顾问委员会成员。她还是人力资源管理公司的经理人，该组织致力于通过向人力资源管理专业的学生提供奖学金来改善人力资源职业状况。她也是Project HIRED的官员，这是一个非营利的组织，帮助残疾人进行有针对性的就业。她是Unicru公司的顾问委员会成员；经常为许多人力资源管理协会做演讲，包括加利福尼亚北部人力资源协会和硅谷薪酬协会。她曾出现在哥伦比亚广播公司的《市场观察》节目中，她的文章和演讲经常被《圣荷西水星新闻》和《旧金山新闻》引用。

玛莎·芬恩是商业新闻工作者和咨询顾问，擅长的领域为领导沟通、出版和员工聘用。她是九本书的作者或执笔者。她创办了在线期刊《来自中心地带的工作》，后被NPR改编为《晨报》的特别报道，被CNN改编为《美国之音》系列的特别节目。她还是《人力资源创新者》杂志的定期专栏作家。她最新的著作是《心目中的HR：令人振奋的故事和建立大公司人力资源战略》，是与雅虎公司首席人事官利比·萨顿合著的。

致 谢

谨以本书献给我的母亲，她给了我力量和坚持到底的坚强意志；也献给我的父亲，他给了我智慧，使我能高瞻远瞩；献给我的丈夫和儿子，没有他们的爱和支持，我就无法坚持下去。

因为我总认为自己是幸运的，所以我一直告诉自己和其他人“我更愿意被认为是幸运的人，而不是聪明的人”。我想这正是表达自己受到祝福的另一种方式。无论如何，我相信事情会按照预先设定的方式发展下去。正因为如此，我感到幸运的是，我拥有许多对我的生活产生重要影响的人——那些一直在我身边的人，我也的确希望自己能一直在他们身边——我的父母、朋友和同事。

以下是我要感谢的人：

- Palmer Advantage团队——他们总是充满了幽默感；
- 我们的许多客户——他们一直要求我们提供最好的服务；
- 我们众多的候选人——他们很耐心、善解人意，愿意以诚实、公正的方式来分享他们的经验；
- 加利福尼亚大学Santa Cruz分校——在那里我学到了很多知识，能够接触到很多人；
- 那些愿意与世界共同分享他们见解和经验的人力资源副总裁；
- 玛莎·芬恩——她在编写此书的过程中提供了大量的指导和专家意见；
- 感谢马特·戴维斯，感谢他的支持、建议和见地。

珍妮·帕默

加利福尼亚州

美 国

THE HUMAN RESOURCE PROFESSIONAL'S CAREER GUIDE

BUILDING A POSITION OF STRENGTH

目录



导 读 如何从本书获得最大收益 1

第 1 章 机遇青睐有准备的人 11

1.1 装配你的职业生涯工具箱 (Career Kitting) 14

1.2 钱留在了桌子上，你为什么没拿走 18

1.3 通往顶峰的路有多条 23

小结 25

访谈 保罗·比安其 仁科公司人力资源高级副总裁 25

访谈 苏珊·波维克 惠普公司人力资源和劳动力开发执行副总裁 29



第 2 章 每个选择背后都有精彩故事 39

2.1 生命很长，你有很多选择 42

2.2 三种人力资源职业发展路径 42

2.3 哪种教育和培训背景更好 45

2.4 选择适合你的工作环境 47

2.5 人力资源工作的组织模式 51

2.6 规划你的职业发展道路 52

2.7 积累和充分利用你的经验 56

2.8 面试官想听什么 59

小结 62

访谈 玛莉·吉恩·康诺斯 Knight Ridder公司高级副总裁 62



第3章 预则立：提前做准备 71

- 3.1 为什么要换工作 73
- 3.2 善始善终，留下好印象 75
- 3.3 换工作的必要步骤 77
- 3.4 尽职尽责，维系好与原单位的关系 84
- 3.5 常存感恩心，乐于助人 85
- 小结 86
- 访谈 黛布拉·恩格尔 3Com公司前人力资源副总裁 86
- 访谈 伊娃·塞奇一加文 Gap公司人力资源执行副总裁 92



第4章 “嗨，我知道有这么一个人……”，

如何让机会主动来找你 101

- 4.1 扩大你的影响力范围圈 104
- 4.2 成为有价值的人，提高企业和个人的知名度 108
- 4.3 设法进入其他专业领域 115
- 4.4 树立良好个人声誉 118
- 小结 120
- 访谈 玛丽·麦克里德 嘉信公司人力资源执行副总裁 120



第5章 避免11种失误，清除负面影响 125

- 5.1 失误之一——人与职位不匹配 130
- 5.2 失误之二——时间选择不当 132
- 5.3 失误之三——判断失误 134
- 5.4 失误之四——交友不慎 135
- 5.5 失误之五——企业选择不当 136
- 5.6 失误之六——犯政治性错误 137
- 5.7 失误之七——年龄的困惑 138
- 5.8 失误之八——中途离开职场 139
- 5.9 失误之九——未察觉祸之所倚的预兆 140
- 5.10 失误之十——身陷问题企业 142
- 5.11 失误之十一——频繁跳槽 143
- 小结 144

访谈 安·罗兹 PeopleInk公司总裁，JetBlue公司
创始人，董事会成员，西南航空公司原副
总裁/人力资源官，Doubletree饭店执行人事副
总裁 145

访谈 大卫·罗素 Eno River 协会总裁，SAS公司
人力资源前副总裁 150



第6章 充分利用你的控制力 157

- 6.1 “最优秀员工”(A Player)的魅力 158
- 6.2 你的控制力和影响力 163
- 6.3 摆脱不利的困境 165
- 小结 167

访谈 安德鲁·布恩·逊尔曼 AFLAC公司人力资
源高级副总裁和总监 167



第7章 如何应对面试挑战：巧妙处理棘手局面 175

- 7.1 各种各样的面试环境 178
- 7.2 千变万化的面试题目 180
- 7.3 掌握业务知识很必要 183
- 7.4 知己知彼 184
- 7.5 通过提问展现你的风采 185
- 7.6 成功通过面试的秘诀 188
- 7.7 面试之后注意礼仪 190
- 7.8 巧妙协商薪酬 191
- 7.9 谈判和录用过程中的注意点 194
- 7.10 不要与原工作单位讨价还价 195
- 7.11 切勿自断前程 197
- 小结 199
- 访谈 吉姆·沃尔 德勤公司全美人力资源总监 199
- 访谈 雪莉·怀特利 Intuit公司人力资源高级副总裁 206



第8章 拥抱美好未来 213

- 8.1 退出策略：如何抽身退出 215
- 8.2 未来在向你召唤 216
- 小结 218



附录A 职业生涯准备阶段自我评价 221

职业发展途径 222

准备阶段 222

人力资源副总裁 223

人力资源总监 224

人力资源主管 226

招聘专员 228

组织发展专员 229

培训和发展专员 231

薪酬专员 232

福利专员 234

员工关系专员 236

劳动关系专员 237

其他人力资源专员 238

附录B 证书、工具、培训和协会 241

准备+机遇=成功 242

常见问题 242

证书 243

协会 245