

● 十佳金领职业指导系列 ●

如何成为金牌 人力资源管理师

选 择 比 努 力 更 重 要

杨 波 ● 著

没学过人力资源管理，能做HR吗？

人力资源总监还能向上发展吗？

HR怎么开展工作能够事半功倍？

不想做HR了，怎么办？

我该考哪个证书呢？

怎样打破HR的职业天花板……

看看本书，或许前辈的观点对你会有启发哦！

A
GOLD MEDAL
FOR
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT
DIVISION



Wuhan University Press

武汉大学出版社

● 十佳金领职业指导系列 ●

如何成为金牌 人力资源管理师

| 选 择 比 努 力 更 重 要

杨 波 ● 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何成为金牌人力资源管理师/杨波著. —武汉: 武汉大学出版社,
2009.11

ISBN 978-7-307-07306-7

I. 如…

II. 杨…

III. 劳动力资源-资源管理-基本知识

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 156776 号

策划编辑: 菩 提

责任编辑: 党 宁

审 读: 代君明

责任印制: 人 弋

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63937419 传真: 010-63974946)

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 14

字 数: 167 千字

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

前言

对于每一位HR来说(本书中HR指代人力资源管理者),无论是老员工,还是刚迈入企业的毕业生;无论是在外企、国企,还是在民企,都期望帮助员工发展的同时,自己亦取得事业的成功。然而,事业的成功,并非人人都能如愿。如何做才能使事业获得成功呢?职业生涯规划为我们提供了一条走向成功的路径。亚里士多德曾经说过:“人是一种寻找目标的动物,他生活的意义仅仅在于是否正在寻找和追求自己的目标。”完全没有规划的职业生涯是注定要失败的。

因为一直从事人力资源管理实践及研究的缘故,我的周围有很多HR,他们可能是我的老同事、师兄妹、HR俱乐部朋友等;因为做过人力资源管理咨询师、民企HR总监,然后又顺利“转学”,成为一名人力资源管理专业的大学教师,HR圈内朋友都把我当作HR规划职业生涯的成功案例。

常有HR朋友问我:

“我不是科班出身的,做这行能行吗?”

“怎样才能独当一面,快速成长成为人力资源经理呢?”

“工作3年了,职业生涯好像进入青黄不接的阶段,既不能像毕业生一样单纯,又升职无望,怎么办?”

“终于当上人力资源总监,再提升的可能性不大,我突然觉得没有目标了,还怎么努力啊?”

“考人力资源管理师的证书有用吗?”

“实在是不愿意在企业从事人力资源管理了,我还能做什么呢?”

.....

正是源于这些问题,我确信“如何成为金牌人力资源管理师”这个选题具有很强的现实意义。HR这一群本来是企业员工职业生涯规划的

设计师,他们在帮助员工实现职业目标的同时,却往往不能够发现自身存在的问题、发掘自己的优势、寻找到适合自己的发展通路并付出有效的努力。对于这一群体来说,规划、发展和完善自身,是对自己、对企业和社会的一种负责任的态度。

“如何成为金牌人力资源经理”这本书,正是为从事人力资源管理工作职场人士或者准职场人士写的。针对HR和准HR在自我职业生涯规划中的困惑的问题,提出解决问题的对策建议。为了避免“说教”,本书引入了大量案例——通过“复制成功”,我们可以借鉴成功者的经验;通过“失败者说”,我们可以汲取教训,避免重蹈覆辙;通过“设身处地”,我们可以对号入座,为自己职业生涯的困惑找到答案。

需要说明的是,企业人力资源管理人员全国统一考试按照国家职业标准分为人力资源管理员(国家职业资格四级)、助理人力资源经理(国家职业资格三级)、人力资源经理(国家职业资格二级)、高级人力资源经理(国家职业资格一级)。而在企业里,HR的典型职位从低到高一般为人力资源管理专员、人力资源主管、人力资源经理、人力资源总监等。“如何成为金牌人力资源经理”旨在指导HR实现自己的职业生涯目标,与国家职业资格考试并无直接的对应关系。

本书撰写过程参考了本领域的很多同行观点和成果,在此谨向相关专家、管理者、网站和网友表示诚挚的感谢!

由于时间和水平所限,本书存在不足之处,敬请读者批评指正。文中涉及到的人名和企业名称均为化名,如有雷同,纯属巧合。

希望以本书能够帮助HR同行在职业生涯规划中多一份理性,少一份盲目。

是为序。

杨 波
己丑年初秋



目 录

前言 ○ 1

一 写在行动之前：准HR的困惑 ○

1. 专业不对口怎么办? ○ 3
2. 兴趣与职业如何匹配 ○ 9
3. 通过SWOT分析进行职业生涯规划 ○ 19
4. 职业生涯五部曲 ○ 25
5. 女性更适合做HR? ○ 28
6. 你够职业化了吗? ○ 29

二 迈入职场：选择比努力更重要 ○

1. 外企、国企还是民企? ○ 37
2. 大公司还是小公司? ○ 45
3. 进入家族企业? ○ 48
4. 选择哪个行业? ○ 51

三 初来乍到:HR入门六件事

1. 认清部门组织架构○ 59
2. 了解人力资源管理的职能模块○ 66
3. 掌握业务流程○ 69
4. 学会与业务部门交往○ 78
5. 熟悉相关法律○ 82
6. 轻松度过磨合期○ 84

四 蜜月之后:敢问路在何方

1. 不同模块HR的发展方向○ 93
2. HR的胜任力模型○ 101
3. HR的充电策略○ 107
4. 证书横行的时代:我要哪一张○ 112

五 渐入佳境:优秀HR是怎样炼成的

1. 他们为什么对HR失望○ 123
2. 痛并快乐着○ 129
3. 多干不如巧干:HR的工作策略○ 135
4. 走出薪酬凹地○ 138
5. 发挥HR的影响力○ 140

六 调整风向标:HR是可以“转学”的

- 1.升学还是“转学”:这是一个问题○ 155
- 2.“转学”者的“5W1H”○ 157
- 3.“换学校转学”的策略○ 165
- 4.“换专业转学”的方向○ 167
- 5.计算你的“转学”成本○ 170
- 6.“转学”禁忌○ 173

七 破茧成蝶:HR的升学之道

- 1.升学方向:HR的三级跳○ 187
- 2.不同层次的HR胜任力特征○ 201
- 3.打破HR的职业天花板○ 202
- 4.HR的升学策略○ 207
- 5.另类升学策略:“向下兼容”和“曲线救国”○ 210
- 6.HR的发展没有顶点○ 212

参考文献及网站○ 216



写在行动之前:准HR的困惑

小A的困惑对于初次选择职业的年轻人来说并不陌生。可以看出,职场新人选择职业发展方向,不仅要考虑自己的专业领域,还要更深入地解剖自己,了解自己能够乐此不疲的东西——职业兴趣,了解能够帮助自己又快又好达到职业目标的东西——优势和劣势。本章将帮助准备从事人力资源管理的准HR认识自己,设计适合自己的职业发展道路。



我到底能干什么

“能有工作就不错了，哪还管专业对口不对口！至于有没有兴趣，就更是不用考虑了！”当谈到专业、兴趣与工作关系的时候，毕业于北京某名牌高校房地产经营管理专业的小A这样说。

四年前，小A高考填报志愿时，面对众多学校和专业无从选择，最后，听从父母建议，选择了当时很热门的房地产经营管理工作。2008年夏天，小A毕业正赶上全球金融危机，房地产行业发展陷入低谷，企业的用人需求大大降低，在各种招聘会努力很长时间无效后，小A无奈地接受了一家民营企业人力资源部的助理岗位。

面对新起点，小A一点也高兴不起来，几个问题一直盘绕在他的脑海中：

第一，我的职业兴趣到底是什么？大学四年一晃就过了，我怎么还像四年前一样，不知道自己对什么感兴趣，也不知道自己的性格特点适合做什么！

第二，专业不对口，能做好人力资源管理工作吗？会不会难度很大，应该怎么去弥补专业知识的不足呢？

第三，自己的优势、劣势是什么，以后不能得过且过，可是怎么规划自己的职业发展比较合理呢？

.....

1

专业不对口怎么办

来自智联招聘网的一份调查显示：在当初填写高考志愿时，42%的被调查者是根据自己的主导意愿选择专业的，有26%的人听从父母决定，其余32%则是根据老师意见或是服从调剂分配；当问及“如果有机会从头再来，你会如何选择？”时，有52%的人说他们会另择专业。超出半数以上的人投了反悔票。这不能不引起我们的深层思考：

学什么是否就意味着一定要做什么？毕业后所从事的职业与大学所学专业有必然的因果关系吗？是不是人力资源管理专业的毕业生，就一定要进入人力资源管理部门工作？是不是要从事人力资源管理工作，就一定要学人力资源管理、劳动经济学、工商管理等相关专业？我们先来看下面四个人的故事。

第一个人，1987年毕业于某财经学院的经济学专业。1990年，经朋友推荐，应聘加入美国某集团公司，担任集团中国区总经理助理。在该公司学习到很多作为经理人的职业要求和从业经验，并开始有意识地积累人力资源方面的经验和知识。

第二个人，无线电专业科班出身，上学期间完全没有接触过人力资源管理知识，毕业后只身跑到深圳闯天下，在某知名房地产企业做了14年的人力资源管理。在与企业同呼吸、共命运的5000多个日日夜夜里，他一次次地突破潜能，不断攀越着“自我”这座最难攀登的山峰。

第三个人,1989年大学毕业,专业是法律,当过教师,做过法律顾问。第一份工作的月基本工资只有82元人民币,少得可怜。有次校长在大会上公开承诺:“我保证,5年后,当你们晋升为讲师时的月收入不低于800元,副教授不低于1000元,教授不低于1200元……”话音未落,全场掌声雷动,这个鼓舞人心的消息,让其兴奋不已。

第四个人,工程师出身,当得知有家刚在中国成立的外国公司招聘工程师职位,前去应聘,没想到却因此改变了自己的职业轨迹。

让我们来看看这四个人后来的发展:

第一个人是段冬,2002年加入新浪,后来成为新浪人力资源总监。

第二个人是解冻,1992年加入万科企业股份有限公司,1996年任公司人事部经理,2000年任公司人力资源部总经理,2001年任公司人力资源总监兼人力资源部总经理,2004年3月任万科企业股份有限公司副总经理。

第三个人是沈中卫,曾在辉瑞公司从事人力资源管理工作,后跳槽到惠而浦(中国)投资有限公司,提任人力资源/行政部总监。

第四个人是李红霞,成功地实现从工程师到人力资源总监的转型,曾任柯达(中国)股份有限公司人力资源总监,现任惠氏制药中国及香港区人力资源总监。

可以看到,大学所读的专业、毕业后最先从事的工作、毕业15~20年之后从事的工作,有可能是一致的,也可能是不一致的。如果我们从一个人的职业生涯发展的时间跨度来看,大学所学专业表示你获得了专业领域的系统教育,但并不代表这个专业领域是你的能力所长、兴趣所在。毕业后从事的工作是你进入职场的第一个尝试,但并不意味着这将是你的终身的从业方向。

人力资源管理者(本书中将简称为HR)的入职门槛目前不是很高,很多HR并非科班出身,“专业不对口”是该群体的常见现象。当然,如果是人力资源管理、经济管理、心理学等相关专业毕业生从事人力资源管理工作,会相对容易一些。造成大面积专业不对口的原因比较复杂,例如教育制度不尽合理、就业形势比较严峻,等等,这些原因姑且不论。对于一个专业不对口的HR来说,放下学习多年的专业去从事一项全新的工作,心里难免有些忐忑不安。在此局面下,应该如何面对呢?

第一,通过后续学习丰富专业知识

后续学习远比专业完全对口重要得多,毕业生只有在工作中不断地学习,才能符合理论与实践相结合的原则,才有可能在今后的工作中取得成就。以前文提到的前辈李红霞为例,工程师出身的李红霞改行步入人力资源管理后,意识到工科出身的自己之前对经济管理方面的知识了解很少,必须不断充电才能适应新工作。她经常参加人力资源方面的培训,掌握了基础知识后,李红霞更多的体会是在工作中学习的,而柯达的同事也给了李红霞很多启示。在李红霞步入人力资源行业将近6年,工作中出现了不少困惑,需要知识来突破工作上的瓶颈时,她被柯达选派到中欧管理学院学习了两年。边工作边学习很辛苦,但是,一份耕耘一份收获,通过各种渠道弥补专业知识,李红霞走出了自己的成功之路。

第二,培养对工作的兴趣

当初你考上大学填写志愿时,可能是听了父母、老师的劝告,或者是听了行家们的评估分析,才选定这个专业。那时你对该专业一知半解,你所做出的选择未必真正符合你的志趣和天赋,这个专业选择也许根本就是错的。走上社会后,跳出专业框架选择的工作没准更有利自我

发展。兴趣是最好的老师,面对看似陌生的工作,一定要培养兴趣和工作热情,才能够快速入门。

第三,发挥基本素养的作用,打破专业限制

学校教育的一个主要功能是训练基本素养,如记忆力、想像力、分析能力、归纳能力、写作能力、学习能力以及行为习惯,这些基本素养是做任何工作都必须具备的。在专业不对口的情况下,例如学理工科的人从事了人力资源管理工作,如果能将思考问题的逻辑性、严谨性带入管理工作中,必将有利于工作开展。如果你所谓的这个“不对口”专业正好和企业的行业背景很接近,那么,恭喜你!你的理工科背景将成为一个特别明星。

第四,明确换专业不会影响人生梦想

没有人规定你这辈子必须做什么,你这辈子想做什么才是最重要的。换专业不影响人生梦想的实现,相反,它离你的梦想也许更接近了。极少有人从事的第一份工作就和自己的专业完全对口。确定自己最适合在哪个领域发展需要不断尝试和检验,这一次换专业的大胆尝试,很可能会让你明确自己的职业锚如何定位!



小贴士

人力资源管理本科专业简介

培养目标:本专业培养具备管理、经济、法律及人力资源管理等方面的知识和能力,能在事业单位及政府部门从事人力资源管理以及教学、科研方面工作的工商管理学科高级专门人才。

培养要求:本专业学生要学习管理学、经济学及人力资源管理方面的基本理论和基本知识,受到人力资源管理方法与技巧方面的基本训

练,具有分析和解决人力资源管理问题的基本能力。

毕业生应获得以下几方面的知识和能力:

- 1.掌握管理学、经济学及人力资源管理的基本理论、基本知识;
- 2.掌握人力资源管理的定性、定量分析方法;
- 3.具有较强的语言与文字表达、人际沟通、组织协调及领导的基本能力;
- 4.熟悉与人力资源管理有关的方针、政策及法规;
- 5.了解本学科理论前沿与发展动态;
- 6.掌握文献检索、资料查询的基本方法,具有一定科学研究和实际工作能力。

主干学科:经济学、工商管理

主要课程:管理学、微观经济学、宏观经济学、管理信息系统、统计学、会计学、财务管理、市场营销、经济法、人力资源管理、组织行为学、劳动经济学

主要实践性教学环节:包括课程实习与毕业实习,一般安排10~12周。

学制:四年

授予学位:管理学学士

相近专业:工商管理、市场营销、会计学、财务管理、人力资源管理、旅游管理、商品学、审计学、电子商务、物流管理、国际商务



复制成功

跨专业求职的成功秘笈

在职场供大于求的今天,有不少求职者跨专业求职谋到了心仪的职位。下面介绍的就是两位求职者跨专业求职的成功案例:

先入为主

案例：小东在大学里学的是市场营销专业，然而，他发现自己对人力资源管理工作更感兴趣。他在毕业前的招聘会上，相中了一家国企提供的职位——人力资源部招聘专员，但用人单位要求应聘者是人力资源管理专业毕业。小东决定试试。

小东先向招聘人员询问了企业在招聘工作中面临的困难，听完介绍后，小东快速整理自己脑海中初步形成的想法，然后就招聘人员谈到的问题提出了自己的解决对策。听了小东的自我介绍和具有专业水准的表述，招聘人员对他所具备的专业知识很满意，等到得知小东并非人力资源管理专业毕业，也因为“先入为主”的好印象，给小东发了OFFER。

成功秘籍：在应聘过程中，很多应届毕业生一看到和自己专业不对口的工作扭头就走，但如果你非常喜欢并自认为适合这份工作，就应该勇敢地去应聘。专业不对口的小东在面试的时候就采取了“先入为主”的策略：不先亮出自己的简历，以避免考官先发制人说“抱歉”。而是在与考官对话的过程中，充分展示自己的专业素养，让考官相信自己具备胜任这个工作岗位的能力。

“无薪”求职

案例：张琳在取得了某大学中文系硕士文凭后的一天，看到了某跨国企业A公司的招聘广告：要求求职者有管理学学位、至少有三年的金融业人力资源管理工作经验。张琳很快就整理好个人资料寄了过去。

此后，她每天坚持与该公司联系，以致该公司人事部门一听到是她的声音，便想着各种理由婉拒。最后，她鼓起勇气拨通了A公司总裁的

电话,并在电话里坦言:“我没有管理系学位,也没有在金融业的HR工作经验,但我有文学博士学位。我在读书期间,一直不断学习人力资源管理知识,遇到了许多困难,我不仅没有退缩,反而变得越发坚强……我相信贵公司会为我提供一个施展才华的平台。如果贵公司感觉在我身上投资风险太大,可以暂时不付我薪水。”

总裁最终被打动,让她来公司参加面试。经过七次严格筛选,她成了面试中最终的胜利者。如今,张琳已成为A公司人力资源部门负责人。

成功秘籍:面对面试无望这一“窘境”,张琳没有气馁反而鼓起勇气给总裁打电话,坦诚地向他表明了自己的不足之处,也及时而适时地亮出自己的优势,达到了“扬优补劣”的效果。惊人的胆量加上与众不同的优势帮助她赢得了很好的工作机会。许多用人单位十分反感应聘者在薪水方面的斤斤计较,尤其对初出茅庐、没有实践经验的应届大学毕业生更是如此。如果你真是一个人才,在求职遭到拒绝后不妨降低自己的薪酬要求,求得发挥自己价值的机会后,再考虑待遇提升。

2

兴趣与职业如何匹配

在中国,职业兴趣一直没有得到人们足够的重视,这是一个很大的误区。兴趣是一种本能的东西,我们应该尽量顺从它。从事自己感兴趣的工作,你会心甘情愿地投入许多时间和精力,并且保持愉悦的心情;