

三茅网专栏点击量450万+
单篇专栏文章阅读量3万+
为HR工作中经常碰到的问题提供全面的解决方案



刘仕祥 著

人力资源管理

从新手 到 高手



- 职业生涯规划专家破译 HR 职业生涯发展密码，帮 HR 打通职场上升通道
- 人力资源管理专家手把手教你 HR 六大模块的实用技巧

清华大学出版社



刘仕祥 著

人力资源管理

从新手 到 高手

清华大学出版社
北 京



内 容 简 介

本书主要分为两篇：第一篇主要介绍 HR 如何快速成长；第二篇主要介绍 HR 的日常工作，包含人力资源 6 大模块及员工管理、任职资格体系建设。本书将职业生涯规划理论和人力资源管理实操相结合，贴近人力资源管理真实工作，解决 HR 在成长过程中遇到的问题，是一本能帮助 HR 快速成长的书籍。

本书内容全面、实用，可操作性强，能切实解决 HR 个人成长困惑和工作困惑，适合人力资源管理从业者阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理从新手到高手 / 刘仕祥 著. —北京：清华大学出版社，2019
ISBN 978-7-302-51528-9

I . ①人… II . ①刘… III . ①人力资源管理—基本知识 IV . ① F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 254808 号

责任编辑：施 猛

装帧设计：李召霞

责任校对：牛艳敏

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm

印 张：19.5 字 数：317 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版

印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 3500

定 价：58.00 元

产品编号：080018-01



自序 — PREFACE

给 HR 的一封信

自从在三茅人力资源网开设专栏写文章后，我每天都会收到 HR（人力资源管理从业人员）朋友给我的私信。我统计了一下，这些私信大部分都指向两个问题：第一，HR 如何才能快速成长起来？第二，HR 如何才能让自己变得更加专业？

我很乐于帮助 HR 朋友回答这些问题。在帮助他们的过程中，我发现，中国大部分企业的 HR 在成长过程中都存在以下 4 种困境：第一，成长方向不对，所以无法聚焦精力系统构建知识体系，导致所学的人力资源知识非常零碎；第二，所在的公司较小，所以他们所做的人力资源管理其实都是事务性的工作，因此，专业锻炼的机会很少；第三，很多 HR 的上司都是非 HR 出身，例如，很多公司的人力资源负责人是做销售的，因此很多 HR 在实际工作中无法得到上司的有效指导，所以个人成长非常慢；第四，专业外的综合能力极度匮乏，如人际沟通能力、对人性的理解能力、情商管理能力等，导致工作开展不顺利。

如何有效破解这 4 种困境？这是我一直在思考的问题。

后来有一天，我遇到了一个工作了 3 年的 HR 朋友。她说她遇到了职业发展瓶颈，虽然工作非常努力，却好像没有任何成长。我帮她分析后发现，原来，她工作 3 年，做的事情都是员工入职、试用期管理、签订劳动合同、办理离职等事务性工作。我建议她，



如果想要在人力资源管理领域有更快的成长,首先,必须找准方向;其次,围绕选定的方向,在专业知识的学习上下功夫,并在平时的工作中有意地运用这些专业知识;最后,了解人力资源管理所需的综合能力,让自己变得更加强大。

如今,两年过去了,她成为一家大型集团公司的人事主管。

我发现,这个 HR 朋友的成长经历其实跟我非常像。看过我第一本书《在最能吃苦的年纪,遇见拼命努力的自己》的朋友都知道,我在职业发展的初期,也曾经迷茫过,但两年后,我找准了方向,用 5 年的时间成为集团公司人力资源经理,用 8 年的时间成为集团公司人力资源总监。

后来,由于个人使命和价值观的原因,我转型做职业生涯规划咨询,我突然意识到,我需要结合职业生涯规划方面的理论和技巧,才能真正帮助那些想在人力资源领域获得快速发展的人。

由于工作的原因,经常会有人向我咨询职业发展的问題。向我咨询的人大部分是 HR、管理者和其他在职业发展中有迷茫的人。我发现,那些掌握职业生涯规划知识和技巧的 HR,他们的职业生涯发展都发生了质的变化。

原来,职业生涯规划是每个优秀的 HR 必须掌握的一门科学。

基于此,我决定写一本职业生涯规划 and 人力资源管理相结合的书籍,将职业生涯规划理论和实践融入 HR 职业生涯发展全过程,以帮助更多的 HR 快速成长。

这本书主要分为两篇。

第 1 篇主要介绍 HR 如何快速成长:

Part 1 主要讲如何判断你在人力资源领域是否有前途?如果你不确定自己的职业兴趣是否在人力资源领域,不确定是否要坚持在人力资源领域发展,那你不要错过这一部分。

Part 2 主要讲如何成为一名很厉害的 HR。如何快速提高专业能力?如何快速从新手到高手?如何获得领导的器重?如果你关心这些问題,那这一部分你一定要看。

Part 3 主要讲 HR 的转型与突破。工作多年后,如何找到适合你的发展路径才更容易成功?如何度过 HR 的职业发展瓶颈期?HR 老员工不可以错过这一部分。

Part 4 主要讲 HR 快速成长的 7 项能力修炼。如果你对提升沟通能力、解决问题能力、预判能力、深入业务能力、创造力、情商力、自我保护等有兴趣,这一部分可以帮助你。

第 2 篇主要介绍 HR 的日常工作,包括人力资源管理 6 大模块实操及员工管理、任职资格体系建设:



Part 5 主要讲人力资源规划工作。这里会与你分享进行人力资源需求预测和供给预测的方法。

Part 6 主要讲招聘选拔工作。这里会与你分享如何提高招聘效率，如何识别高潜力人才，如何成为一个优秀的招聘官。

Part 7 主要讲培训开发工作。这里会与你分享企业培训工作的实操技巧，包括如何确定培训需求，如何提升培训效果，如何做好管理者和销售人员的培训等。

Part 8 主要讲绩效管理工作。这里会与你分享如何在企业里从无到有建立绩效管理体系。

Part 9 主要讲薪酬管理工作。这里会与你分享如何搭建适合企业的薪酬管理体系，从而让薪酬制度更具有激励性。

Part 10 主要讲员工风险管控。这里会与你分享员工关系管理技巧，告诉你如何管控各类型的员工风险，从而帮助你成为一个专业的 HR。

Part 11 主要讲员工管理。这里会与你分享如何做好员工管理，让你的工作更有成效。

Part 12 主要讲任职资格体系建设。这里会与你分享如何从无到有搭建企业的任职资格管理体系。

这本书有什么特色呢？主要有三点：

第一，这是一本关于 HR 如何快速成长的原创书籍，是一本将职业生涯规划理论和人力资源管理实操相结合的 HR 成长书籍。

第二，这本书案例丰富、专业性强、可读性高，里面的工具和步骤随时可以借鉴使用。如何才能变得更专业？最重要的是将专业知识运用到工作中。要将知识运用到工作中，最好有可行的落地步骤。本书在介绍相关工作方法时都会将实际的操作步骤提供给大家。

第三，这本书原创性强，每个人可能都会在书里找到自己成长的影子。只要你认真学习书中的理论和技巧，一定可以在短时间内快速成长起来。

在 HR 成长的路上，也许你会遇到很多困难和迷茫，但只要有方向和目标，就能够迅速让你的内心安静下来。

不用害怕你的努力没有回报，脚踏实地地学好人力资源管理的每一个知识点，终有一天，你会发现，你已经变得强大无比。

如果你看了这本书有什么想法，可以关注我的微信公众号：刘仕祥讲生涯，也可以加入 QQ 群：295492412，让我们一起成长。





目录 — CONTENTS

第 1 篇

HR 如何快速成长

Part 1 | 全能战士：你确定要加入 HR 战队吗 // 002

HR 是一群全能战士 // 002

变化的时代，HR 如何掌控自己的命运 // 004

如何判断你的职业兴趣是否在人力资源领域 // 008

如何判断你在人力资源领域是否有前途 // 012

人力资源工作的出路在哪里 // 015

Part 2 | 刻意练习：如何成为一名很厉害的 HR // 018

所谓迷茫，就是在该做总监的阶段做专员的事 // 018

如何成为一个专业能力很强的 HR // 022

如何成为一个让老板器重的 HR // 025

HR 如何快速从新手到高手 // 027

领导突然给你加工作量，暂时不加薪，要接吗 // 030

Part 3 | HR 的转型与突破 // 033

如何找到适合你的职业发展路径 // 033

华为中兴裁掉部分中年员工，HR 能逃过中年危机吗 // 036

比转行更重要的是培养你一直被需要的能力 // 041

3 年后，你想在自己的简历上写什么 // 044



如何跟老板谈加薪，才更容易涨得快，涨得多 // 050

Part 4 | HR 快速成长的 7 项能力修炼 // 055

沟通能力：快速提升沟通能力的技术 // 055

解决问题能力：没有解决问题能力的 HR，不是好 HR // 059

预判能力：有预判，无风险 // 060

深入业务能力：如何得到业务部门的支持 // 061

创造力：人力资源工作如何持续地推陈出新 // 063

情商力：如何做一个高情商的 HR // 068

自我保护：HR 在工作中如何保护自己 // 073

第 2 篇

HR 的日常 工作

Part 5 | 人力资源规划工作 // 078

如何做好工作分析 // 078

如何做好工作设计 // 091

如何做好人力资源需求预测 // 094

如何做好人力资源供给预测 // 098

人力资源规划实操（实战案例分析） // 102

Part 6 | 招聘选拔工作 // 105

如何做好简历分析与筛选 // 105

如何深度利用招聘渠道，提高招聘效率 // 110

如何设计无领导小组讨论面试题 // 114

如何提高第一轮面试的有效性 // 120

识别高潜力人才：如何再招聘一个“杨元庆” // 123

如何招聘高管 // 128

招聘人员的自我修炼 // 132



Part 7 | 培训开发工作 // 137

- 站在老板的角度做培训 // 137
- 如何做好低学历员工的培训 // 140
- 培训的脊梁：做好内部讲师队伍建设 // 142
- 如何做好年底培训工作 // 145
- 营销人员培训：如何培养营销顾问 // 152
- 管理人员培训：如何引导管理者成为一名管理教练 // 154
- 如何让培训更有针对性 // 158
- 如何做好培训效果评估 // 160

Part 8 | 绩效管理工作 // 165

- 如何走出绩效主义的误区 // 165
- 如何选择适合企业发展阶段的绩效考核方法 // 170
- 5 步法，帮你快速提取关键绩效指标 // 176
- 如何量化绩效指标 // 179
- 如何做好绩效考核结果强制比例分布 // 182
- 持续沟通：绩效管理成功的关键 // 186
- 让绩效考核实施更容易成功且轻松的 7 个技巧 // 189
- 如何做好年终奖金的分配 // 192

Part 9 | 薪酬管理工作 // 197

- 薪酬本质：如何才能发挥薪酬的激励作用 // 197
- 薪酬体系快速设计 5 步法 // 200
- 薪酬设计的基础：如何做好薪酬诊断 // 202
- 如何做好企业的薪酬水平市场定位 // 206
- 如何做好薪酬结构及工资结构设计 // 210
- 如何设计自选式福利制度 // 216



如何做好公司年度薪酬调整 // 222

Part 10 | 员工风险管控 // 228

如何写好公司的规章制度 // 228

招聘录用阶段风险规避 // 232

不赔钱？先把人性搞懂 // 235

如何管理好“三期员工” // 238

如何做好调岗调薪工作才能让员工接受 // 244

如何让离职的员工成为公司的财富 // 248

关于经济补偿金，你真的了解吗 // 251

作为 HR，有些东西不能丢 // 256

Part 11 | 员工管理 // 260

HR，你搞定了人，才真正搞定了一切 // 260

只要功夫深，“90 后”一样磨成针 // 263

如何从人力资源的角度提升员工执行力 // 267

16 招，让员工心甘情愿为你“卖命” // 271

如何留住基层员工 // 276

Part 12 | 任职资格体系建设 // 280

认识任职资格管理体系 // 280

如何开发任职资格标准 // 284

如何做好任职资格认证 // 295

如何促进员工的能力成长 // 297

后记 // 300



第 1 篇

HR 如何快速成长



Part 1

全能战士：你确定要加入 HR 战队吗

HR 是一群全能战士

小龙是一家国内 500 强企业的 HR，负责招聘模块。

有一天早上，他像往常一样去上班。一到公司，领导就叫他去面试一位高管，这位高管是一家猎头公司直接推荐过来的。

面试完毕，小龙向领导汇报面试结果。

小龙说：“这个人在管理方面有丰富的经验，思维比较活跃，有全局思维，有大局观，可以进入复试。”

领导继续问：“他的性格如何？”

小龙答道：“还没有做性格测试，但从跟他的接触与沟通中可以初步判断他的性格比较沉稳，做事比较有条理。”

领导点点头，说：“那你根据他所应聘岗位的胜任力模型，判断一下他的胜任程度，下午给我一个初步的报告。”

小龙回答道：“好。”说完，就赶忙走出领导办公室。

从上面的案例可以看出，作为一个负责招聘的 HR，既要懂得心理学知识，能够通过候选人的行为模式判断他的能力是否适合该岗位，还要了解性格方面的知识，能够判断候

选人的性格是否与岗位匹配。

很多人都说，人力资源管理有 6 大模块，这 6 大模块的工作看似都很简单。比如招聘，无非是这样的流程：提需求→发布招聘岗位→收简历→筛选简历→约面试→面试通过→通知上班。

仅仅看流程，确实很简单。但如果要真正把每项工作都做好，对 HR 的要求却很高。一个合格的 HR 必须具备表 1-1 所列的胜任力要素。HR 必须是一个“T”型人才：横向上要求知识面广、综合能力高；纵向上要求专业领域的知识、技能精深。

表 1-1 人力资源胜任力模型

层次	胜任力要素	具体表现
表象的	行为	招聘需求识别、人力资源流程执行等
	知识、技能	公司知识、行业知识、经营管理知识、人力资源知识、心理学知识、识人用人能力、面试技巧、思维能力、沟通能力等
潜在的	价值观、态度	员工满意、企业利益第一、服务意识等
	自我形象	自信、开朗、开放
	个性品质	亲和力、灵活性、原则性、诚信
	内驱力、动机	成就导向、主动性

HR 所进行的每一项工作，都必须综合运用各种知识，才能把它做好。

因为工作的关系，有很多想从事人力资源管理工作的朋友经常问我：什么样的人才能胜任人力资源管理工作呢？

我一般这样回答：这个问题没有统一的标准，因人而异。但总体来说，要进入人力资源行业，必须从内而外地对自己进行武装，才能成为这个领域中众多优秀人员的一分子。

因为 HR 是一群全能战士。

所谓全能，就是在一家公司里，既要学会站在高层的角度高瞻远瞩，具备全局思维，又需要深入基层，脚踏实地，去帮助业务部门实现战略目标；既需要懂得各种人力资源管理知识、心理学知识和相关法律知识，还需要掌握人际沟通技能和各种办公技能，最好还有点文艺特长。

所谓战士，就是无论什么事，只要关乎企业和员工的利益，就需要第一个冲上前去维护，去争取；还需要在自己职业生涯的不同阶段不断学习，永葆激情。



曾经有一个从事多年人力资源管理工作的朋友告诉我：他想转行了，原因是人力资源管理太折腾人了。

我理解他的选择，入行前，他还是一个稚嫩的小伙子，如今，已变成成熟的大叔了。他开玩笑说，自己做了 HR 后，都老了好几岁。

我听了，笑笑不语。

曾经，为了帮助公司裁掉几百人，他逐一找每个员工谈话，那时压力大到晚上经常睡不着觉；在公司快速发展的时期，他也曾因招不到人才而坐立不安。如今，这一切都挺过来了。

我问他，你觉得自己做了 HR 之后，还能做其他什么工作呢？

他回答道：我觉得我什么事情都能做。

看着现在自信满满的他，再想想以前那个稚嫩的他，我心想：是啊，也许人力资源管理给了他很大压力，但是也把他锻炼成了一名全能战士。

如果说工作是一种修行，那我相信他通过人力资源管理工作的这段经历，早已修行成道。

对于想踏入人力资源行业的你来说，也许，你会担心很多东西，但我相信，一旦踏进去，只要用心，你很快会变成一名全能战士，在职场中战无不胜。

变化的时代，HR 如何掌控自己的命运

职业生涯规划一直都是非常重要的事情，很多人也更愿意将自身的成功归功于“我有一个很好的职业生涯规划”。在科技飞速发展的今天，很多思维方式和模式都发生着翻天覆地的变化。处于这样一个时代，HR 还需要做长远的职业生涯规划吗？

我们先来谈谈职业规划是否有必要。

我想从男性和女性对待逛街的心理的角度来分析。

众所周知，大部分女性都喜欢逛街。无论在平时还是节假日，步行街或商场几乎成为女性世界。为啥女性特别喜欢逛街呢？

据分析，有的女性喜欢逛街是为了从中获得一种满足感，即使没有购买行为，



也会有快乐的体验。

经常在商场见到这样一种现象，有些女性在各种柜台前转悠，仔细地询问商品的细节以后却无意购买。其实，这是许多女性共同的活动，在心理学上称为“知晓心情”，也就是说，了解商品的质地、价格等与购买商品同样会使女性产生满足感。而且，有的女性在漫无目的逛街的过程中，能够消除心中的郁闷，即使不购买，她们也会获得一种拥有感和踏实感。

或许，漫无目的的感受，实际没有拥有但心理却能得到最大的满足，是女性喜欢逛街的最大原因。一旦实际拥有，反而会大大降低女性的心理满足感，因为需要付出金钱。

所以，大部分女性在决定出门逛街的时候，都不是以买东西为目的，买东西只是逛街过程中的一个随性而发的行为。

男性逛街与女性则是相反的。男性一般在出门之前先想好要买的东西，甚至有的人会列出购买清单，然后直奔目的商场，买到了就马上回家！

所以对于女性来说，漫无目的地逛街会有两种截然不同的结果，要么两手空空，要么满载而归。满载而归的前提是幸运地遇到自己喜欢的东西。对于男性来说，则一定可以买到自己喜欢的东西，只要他具备购买力。

女性随意自然，男性简单直接。这其实就是我们很多人对待职业生涯规划的态度。有的人漫无目的，有的人则规划好了再出发，所以每个人的结果完全不同。

为什么大部分人都不喜欢做职业生涯规划？因为人都喜欢做轻松的事情。就像女性喜欢逛街，因为漫无目的，所以就没有压力和紧迫感，能够从中感受到快乐！然而，有时快乐会麻痹一个人的神经，就像温水煮青蛙一样，使人慢慢地安于现状，最终的结果是被职场淘汰。

没有规划的人生，结果也会随机，要么成功，要么失败。有了规划的人生，你才是自己命运的主人。

虽然规划很有必要，但是在互联网时代下，是否还需要做长期的职业生涯规划呢？可能你今天做好了职业生涯规划，过半年就变了。

我认为，变化的时代下，更需要做好长期的职业生涯规划，理由有三个：

第一，职业生涯规划本就不是一成不变，如果想做一次职业生涯规划就一劳永逸，那就曲解了职业生涯规划的本质。职业生涯规划的本质是让你更优秀。



我们都知道，做职业生涯规划需要分析个人的兴趣、能力、价值观、优势、喜欢的行业等要素，但是这些要素都是会变化的，特别是一个人的兴趣、能力、喜欢的行业等。也许你今天想做 HR，但是一年后，你发现 HR 的工资太低，有可能转做销售了。

因此，有些人觉得不需要做职业生涯规划，或者不需要做长期的规划，因为变化比规划要快。

之所以有人会有这样的观念，是因为他们把职业生涯规划等同于职业定位。其实职位定位只是职业生涯规划的一小部分功能，职业生涯规划更重要的功能是帮助你变得更加优秀，因为职业生涯规划本身是一种能力！这种能力包括职业定位能力、能力规划能力、潜能激发能力。职业定位能力解决的是方向的问题，能力规划能力解决的是能否做好这份职业的问题，潜能激发能力解决的是能否比别人做得更好的问题。

但凡在职场中取得成功的人，他们的职业生涯规划能力一般都很强，他们能够更容易地选择自己的职业方向，更有针对性地提升自己所需的能力，更擅长利用自己的优势和放大自己的天赋，从而更快更好地获得职业的成功。就算在职业定位的过程中，他们现在所走的路不是最终要走的路，他们也能够迅速调整，很快找到自己想要走的路！

做好长期职业生涯规划，往往能够使自己对变化的环境具有更强的适应能力。

第二，那些能够在职场中获得成功的人，往往都是职业生涯规划的高手。与那些不做职业生涯规划的人相比，他们更容易长期坚持做一件事情，所以他们成功的概率更大。

对于职业生涯规划，出现了三种不同的看法：第一种，认为职业生涯规划可以帮助人们解决职业发展问题；第二种，对职业生涯规划不置可否；第三种，认为职业生涯规划毫无用处！持第三种看法的人认为，在他们的身边，太多人不做职业生涯规划，一样成功了！

确实，我们身边有一些取得一点成绩的人，连职业生涯规划是什么都不知道，更别说利用工具去做职业生涯规划了！那么，他们的成功与职业生涯规划有什么关系？

根据我多年来对社会上包括身边的一些职场成功人士的观察和研究发现，能够在职业中取得成功的人，他们普遍有以下特征：



- 一直从事一个职业并坚持 10 年以上,就算行业有变化,但是职业不会变化。
- 无论是在哪个阶段,都能够做得比别人出色,这是能力强的体现。这些能力有的来自天赋,也有的来自后天练习。因为他们懂得根据自己的职业所需,习得自己需要的能力。
- 对自己在本领域的知识和技能充满信心,能够不断激发潜能,从而不断迎接更高的挑战。

- 不因外在的诱惑而放弃自己认为对的但别人不看好的事情。

从上面的特征中可以看出,一个优秀的人善于通过规划来获得自己想要的结果,哪怕他不曾刻意地去做职业生涯规划,其实他也利用了职业生涯规划的理论 and 逻辑。

我有一个朋友,大学读的是师范专业,毕业后去做了 1 年的老师。工作 1 年后她发现自己并不喜欢做老师,由于沟通能力和书写能力都比较强,后来一个机缘巧合的机会进了一家大公司做培训工作。两年之后,领导慢慢地让她接触人力资源管理的其他模块。或许是天生就喜欢与人打交道,加上她自己各方面的能力非常适合人力资源工作,而且在工作中还不断地参加培训提升自己,所以她的工作越做越好!就这样,她工作 5 年就当上了人力资源经理,7 年就当上人力资源总监,9 年不到就被提拔为公司副总经理!

对于她获得如此快速的职业发展,我并不感到奇怪。后来有一次跟她聊天聊到了职业生涯规划,她说她对职业生涯规划的很多理论或工具都不熟悉。当我仔细跟她解释之后,她竟然高呼,虽然她没有学过职业生涯规划,但她的职业发展过程利用了职业生涯规划的很多原则和工具!

没错,很多人虽然不知道发声的原理,却学会了说话;有些人虽然不了解互联网技术,却在互联网领域取得了成功;有些人不懂得游泳的知识,却学会了游泳。

职业生涯规划有它背后的逻辑,不管你有没有刻意地去做职业生涯规划,只要你的行为符合它背后的逻辑,你的职业发展就会比较顺利。那些职业生涯规划能力较强的人,能够让自己的行为符合职业生涯规划背后的逻辑;相反,那些职业生涯规划能力较弱的人,他的职业发展往往不会太顺利,因为他的行为违背了职业生涯规划背后的逻辑。

每一个取得职业成功的人,其行为都是符合职业生涯规划的原则和理论的。



所以，每一个优秀的职场人都是职业生涯规划的高手。

第三，在变化的时代中做好长期的职业生涯规划，你才能更好地掌控自己的命运。

3年前，一个名叫柏桦的HR找我咨询职业生涯规划。他说他工作十几年了，是一家公司的绩效薪酬主管。如果不出意外的话，他应该会在这家公司工作到退休。可是最近，公司发生了变故，由于经营不善，面临重组。就这样，他失业了。从这家企业出来后才发现，其实他工作这么多年并没有什么职业生涯目标，他也没有根据自己的职业生涯目标去提升自己，为后期做准备。

自古长江后浪推前浪，当你无法主动适应潮流，提前预判未来的趋势，并为此做好准备的时候，你就会被潮流掩盖。

现在的科技发展非常快，也许你今天还可以安稳地工作，但明天可能就面临失业。失业不要紧，可怕的是你失业了却无法再找到好的工作。

没有长远规划的人总奢求稳定，然而，所谓的稳定都是建立在自己的主动求变之下。过去，我们认为教师、公务员是稳定的职业，可是现在，教师、公务员同样面临巨大的竞争，稍有懈怠就可能被淘汰出局。

要成为自己命运的主人，最好的方法是主动改变，做好规划，主动学习，努力提升自己，不管在什么阶段都要有自己的核心竞争力，而不是被动等待变化。

优秀的人从不惧怕变化，因为他们对变化了然于胸，有着自己坚定的目标、过强的能力和核心竞争力，不管周围的环境怎么变化，他们都能够镇定自若，从容面对。

要做一个在变化的时代中掌控自己命运的人，就需要做好自己的职业生涯规划。以此为始点，相信终会过上你想要的生活。

如何判断你的职业兴趣是否在人力资源领域

曾经有个朋友跟我说：“刘老师，我对人力资源很感兴趣。”我说：“你没有做过，怎么知道自己感兴趣呢？”他说：“我很喜欢和人打交道。”我说：“喜欢和人打交道不一定就是对人力资源感兴趣。”他去做了三个月招聘后跟我说：



“刘老师，你说的真对，那招聘真不是人干的，天天打电话，天天办理入职、离职，天天签合同。”

所以，你确定对人力资源感兴趣吗？你感兴趣的東西，并不一定能够作为你想要从事的职业。比如，你对电影感兴趣，但你不一定能够拍电影；你喜欢画画，但你不一定能够成为画家，因为你未必会为了成为画家而去付出努力提升自己画画的技能，所以你的兴趣不一定能作为职业。我觉得真正的感兴趣是发自内心的喜欢，你愿意为了它而去学习相关的知识技能，不管它带给你的是荣誉还是压力。

那么，应该如何判断你的职业兴趣是否在人力资源领域呢？我们先来了解什么是职业兴趣。

职业兴趣是一个人对一个职业的向往，并愿意为之奋斗。一个人对职业的兴趣主要体现在三个层面：第一层面，你觉得这个职业挺有趣的，这是兴趣的初级阶段；第二层面，你有能力把这份职业做好，并在工作的过程中体会到乐趣，这是兴趣的中级阶段；第三层面，你把这份职业当成了自己的事业，你热爱这份职业，这是兴趣的高级阶段。

下面，针对兴趣的三个不同阶段，结合人力资源从业者的相关情况进行分析，判断自己对人力资源的兴趣在哪个阶段。

首先是有趣阶段

就像上面案例中我的朋友一样，觉得人力资源挺有趣，因为他喜欢跟人打交道。确实，喜欢跟人打交道的人对人力资源都会有一定的兴趣。在中国人的眼里，人力资源管理就是一项管人的工作，所以，要做好人力资源工作，你必须喜欢跟人打交道，这是有一定道理的。但如果你的兴趣只是停留在喜欢和人打交道的阶段，而忽略了人力资源工作背后的专业、繁杂和压力，那你对人力资源的兴趣就属于初级阶段。

如果不能把兴趣由初级阶段发展到中级阶段，也就是乐趣阶段，那么你很可能会马上出现职业厌倦，从而放弃人力资源这份职业。

很多朋友做了一段时间人力资源工作就想放弃，就是因为它对人力资源的兴趣一直停留在初级阶段。

就像一个小伙子喜欢一个漂亮的姑娘，见第一面的时候，觉得很喜欢，相处一段时间后，发现不是想象中的那么好，就渐渐想放弃了。原因就是他对这个姑



娘的喜欢并没有升级到爱。

其次是乐趣阶段

乐趣不仅仅是表面上的喜欢，还要求你能够胜任这份工作。如果不能胜任这份工作，没有成就感，你又怎么会从这份工作中体会到乐趣呢？

对于大部分从事了3年以上人力资源工作的HR来说，他们的兴趣应该都是在乐趣阶段。没有乐趣，人生何其痛苦！所以能够坚持3年以上的HR，他们是能够品尝到人力资源工作的乐趣的。

乐趣阶段最重要的特征是从工作中感受到成就感。从有趣阶段向乐趣阶段进阶的标志就是能否通过工作激发成就感，而激发成就感最重要的因素就是擅长，也就是你比别人更有能力去做好它。能力和兴趣是相互促进、共同发展的。

我有个朋友是做绩效工作的。他刚开始做的时候，整天跟我埋怨，说他自己不适合做绩效，感觉绩效工作就是一个催收数据的工作。我跟他说，你再坚持半年看看。半年之后，他渐入佳境，慢慢地能够帮助业务部门制定绩效考核指标，也能够解决绩效工作出现的问题了，得到的认可也越来越多。最近我问他，你现在对这份工作有兴趣吗？他说有。

各位，他为什么从对绩效工作不感兴趣变成了对绩效工作很感兴趣呢？因为经过1年的投入，他已经擅长做绩效了，而且也做出了成绩。所以兴趣不是固定不变的，关键是你是否能够把这份工作做好。所以，大家在做人力资源工作的过程中，要把焦点放在提升自己的能力上，当你的领导天天表扬你的工作做得好的时候，我相信你会非常喜欢人力资源这份工作。

最后是热爱阶段

热爱是一个人兴趣的最高阶段。进入这个阶段，你已经不再把人力资源看成一份工作了，而是自己的事业。

工作与事业的最大区别是，工作只是养家糊口的手段，你随时都有可能放弃它而去做别的工作。但对于事业来说，是指你打算一辈子都从事与之相关的工作。

显而易见，对于工作和事业，你付出的程度是完全不同的。对于工作，你可能只是例行公事，被动付出；但对于事业，你会全身心付出，不计回报。

能够将对人力资源的职业兴趣发展到热爱阶段，说明你已经完全认可人力资

源这份工作，你认为自己一定可以在这个领域有所作为，并甘愿为之努力奋斗。

要将你对人力资源的兴趣发展为热爱，就必须为自己在人力资源领域找到一个使命，树立一个远大的目标，立志在这个领域做出一点成绩。

如果你对人力资源的兴趣进入热爱阶段，恭喜你，说明你已经找到了自己愿意为之奋斗一生的事业。

以上就是对人力资源职业来说兴趣在不同阶段的不同表现。大家可以结合自己的情况，判断自己的兴趣在哪一个阶段。

也许有的朋友想进入人力资源领域或者刚刚从事人力资源工作，不知道自己的职业兴趣是否在人力资源领域，下面介绍 3 种判断方法，供参考。

- 对比法。首先，要了解人力资源工作的相关职业信息，包括工作模块、工作环境、服务对象、工作难点、能力要求、性格要求、素质要求、薪资范围、发展空间、其他要素等；其次，写出自己对以上相关项目的真实情况和期望；最后，进行对比。例如，表 1-2 列出了人力资源职业与期望的对比。

表 1-2 人力资源职业与期望的对比

项目	工作模块	工作环境	服务对象	岗位要求	薪资范围	发展空间	其他要素
人力资源职业	人力规划、招聘配置、绩效管理、培训管理、薪酬管理、劳动管理	办公室，长期电脑工作，需跨部门沟通	公司全体部门及员工	各模块相关专业 知识、性格 沉稳、善沟通、 喜欢与数据打 交道、原则性 强等	固定，8 000 ~ 12 000 元	发展空间 大	无
你的真实情况 及期望	绩效管理	希望室外， 不接受长期 电脑工作	对外	性格外向，不 喜欢与数据打 交道	不固定， 15 000 元以上	发展空间 大	无

从表 1-2 的对比中可以看出，你对工作环境、服务对象、岗位要求、薪资范围的期望与人力资源职业的实际情况都有很大的差距，说明你的职业兴趣很难保持在人力资源这个领域。

- 榜样法。每个行业都有顶尖的人，如果你对这个行业有兴趣的话，肯定会对这个行业顶尖的从业者感兴趣。你可以以人力资源领域顶尖的从业者为榜样，看看他们平时都在做什么，他们所做的事情是否是你希望做的？如果你也希望成为像他们一样的人，说明你的职业兴趣应该在人力资源这个领域。



• 实践法。想 100 次也不如行动 1 次，只有真正做了，才能知道人力资源工作是否是我们的兴趣所在。我在从事人力资源工作之前，就已经接触过销售、商务、市场、品质、生产、人力资源等近 10 种职业，所以毕业后，我已经大致知道自己的职业兴趣所在。

如果你不知道自己的职业兴趣在哪里，不如先去做，但也要学会提高判断力，降低试错成本。

如何判断你在人力资源领域是否有前途

曾经有位朋友告诉我，他在企业做了 2 年的招聘，业绩一般，工资没有涨过，领导也没有让他调岗。他想跳槽去其他企业转岗做别的模块，但其他企业招聘也需要有实际的工作经验。所以他非常困惑：我适合在 HR 领域发展吗？难道我就只能一直做招聘工作吗？我继续做下去是否有前途呢？

很多 HR 朋友都会有这种困惑：

- 工作多年，却还是一个人力专员；
- 工作上尽心尽力，却始终无法升职；
- 职位上升了，却始终无法成为人力资源方面的专家。

以上困惑可以归纳为一个问题：我在人力资源领域是否有前途？

其实，没有哪个职业是绝对有前途的，毕竟 360 行，行行出状元。但每个人都有自己的特质和天赋，每一种特质和天赋对应的职业都不一样，这意味着每个人适合从事的职业不同，其成功的概率也不一样。

有些人可以在人力资源领域轻而易举地做好，只要他稍加努力，就可以成为一个优秀的 HR；而有些人无论多么努力，都只能取得平凡的业绩。

在这里，定义一下“有前途”的概念：你从事人力资源工作，能够取得职业的快速发展，那就是有前途。

如果你工作多年，还在基层的人力资源岗位，那何来有前途呢？所以，在人力资源领域是否有前途可以从 3 个维度来判断，分别是天赋、认可和成长。



首先是天赋

首先要判断你是否有从事人力资源工作的天赋。

天赋是一个人天生擅长的事情。在我的第一本书《在最能吃苦的年纪，遇见拼命努力的自己》里，我曾经阐述过关于天赋的内容。

1983 年，美国哈佛大学教育研究院的心理发展学家加德纳 (Howard Gardner) 提出了多元智能理论。多元智能理论认为，每个人都有自己擅长的领域和不擅长的领域，这个领域中的天赋也叫作智能。没有一个人是全能，也没有一个人是全无能。

加德纳将人类智能分为 8 个范畴，它们分别是：

- **语言智能。**语言智能主要是指有效地运用口头语言及文字的能力，即听说读写的能力，表现为个人能够顺利而高效地利用语言描述事件、表达思想并与人交流的能力。这种智能在作家、演说家、记者、编辑、节目主持人、播音员、律师等职业上有更加突出的表现。

- **逻辑数学智能。**从事与数字有关工作的人特别需要这种有效运用数字和推理的智能。这种智能在工程师、科学家、侦探家身上表现得比较明显，像爱迪生的逻辑数学智能就很强。

- **空间智能。**空间智能强的人对色彩、线条、形状、形式、空间及它们之间关系的敏感性很高，感受、辨别、记忆、改变物体的空间关系并借此表达思想和情感的能力比较强，表现为对线条、形状、结构、色彩和空间关系的敏感，以及通过平面图形和立体造型将它们表现出来的能力。这种智能在画家、雕刻家、航海家、军事战略家、摄影师、服装设计师、广告设计师身上表现得特别明显。

- **人际沟通智能。**人际沟通智能主要是指人与人之间交往的智能，表现为观察、体现他人情绪、情感和意图，并据此做出适当反应的能力。这种智能在律师、人力资源、公务员、推销员、老师、主持人、政治家身上表现得比较明显，像奥巴马的人际沟通智能就很强。

- **肢体运作智能。**肢体运作智能主要是指善于运用整个身体来表达想法和感觉，以及运用双手灵巧地生产或改造事物的能力。运动员、舞蹈家、外科医生、手艺人都有这种智能优势，像美国著名篮球明星科比的肢体运作智能就很强。

- **音乐智能。**音乐智能主要是指人敏感地感知音调、旋律、节奏和音色等的



能力，表现为个人对音乐节奏、音调、音色和旋律的敏感，以及通过作曲、演奏和歌唱等表达音乐的能力。这种智能在作曲家、指挥家、歌唱家、乐师、乐器制作者、音乐评论家等人员身上都有出色的表现。

- **内省智能。**内省智能主要是指认识到自己的能力，正确把握自己的长处和短处，把握自己的情绪、意向、动机、欲望，对自己的生活有规划，能自尊、自律，会吸收他人的长处的能力。这种智能在优秀的政治家、哲学家、心理学家、教师、人力资源等人员身上都有出色的表现。

- **自然探索智能。**自然探索智能主要是指认识植物、动物和其他自然环境（如云和石头）的能力。

据研究统计，能够成为顶尖人力资源专家的 HR，一般都具有善于沟通和组织协调、逻辑思维强、自我认知能力高等特质。

所以，如果你想成为人力资源领域的专家，就必须具有语言智能天赋、逻辑数学智能天赋、人际沟通智能天赋、内省智能天赋。

对比一下自己的擅长领域，看看你是否具备成为顶尖 HR 的天赋。

其次是认可

你必须百分之百地认可人力资源管理这个职业，如果不认可，那就很难全身心地投入。

很多 HR 都曾无奈地调侃说，HR 是一个企业所有岗位中精神最分裂的员工——自己都想卷铺盖走人了，还要千方百计把人招进来。一个最好的例证是，据调查显示，人力资源从业者的跳槽率在所有岗位中仅次于销售，这也许会让 HR 自己感到尴尬。

过高的跳槽率在一定程度上说明了 HR 在职业发展中的迷茫。由于人力资源工作的多面性和职业发展的多元性，HR 的职业规划比其他员工要复杂许多。

在目前中国的环境，好像 HR 并不受待见，看起来企业很需要，但实际老板不太重视，所以很多人会动摇，要坚持下去吗？当你内心动摇的时候，说明你对人力资源工作的认可度不够。这就涉及你的价值观。

价值观是我们做好职业规划的一个重要因素。因为选择不同的职业体现了不同的价值观。比如，选择销售职业，意味着你的价值观是喜欢接受挑战。

对人力资源工作高度认可的人，一般具有以下价值观：个性方面，比较乐群，



亲和力强；成就动机方面，成功欲望强，做事积极主动，规划能力强，能够主动想办法解决问题；管理方面，可以根据不同的人采取不同的管理方式，从而影响别人达成自己的目标；人际关系方面，喜欢做调和者，能够缓和各方矛盾，喜欢服务他人，做事为他人着想。

如果你具备以上价值观，那你就具备了成为优秀 HR 的基础。

最后是成长

每个人在人力资源领域的成长速度是不一样的。有的人工作 2 年就做了人力主管，有的人工作了 5 年还是人力专员。当然，升职受很多因素影响，比如公司是否有职位空缺，领导是否乐于从内部提拔等，但这些都是以你是否能够胜任为基础的。

成长包含两方面：第一，在专业知识、技能、经验方面，属于内职业发展；第二，在职位发展方面，属于外职业发展，比如升职、调岗等。

结合自身的情况，看看你在人力资源领域的成长是否够快。如果你的成长很慢，那就需要考虑是否要转行了。

人力资源工作的出路在哪里

晓丽是一家民营企业的 HR。她所在公司的主营产品是新能源汽车零部件，公司有 500 人左右。晓丽在公司主要负责人员招聘与培训，她每天的工作量非常大，不断发布招聘信息，约别人过来面试，然后办理入职、培训。晓丽也学习了很多人力资源其他模块的知识，她曾经想说服老板做绩效考核来支撑业务部门业绩的实现，可是老板认为人事部门作为后勤管理部门，做好业务部门的人员招聘就好了，把人招聘到位，然后交给业务部门管理就好。

晓丽听了也很困惑：难道人力资源就只是后勤管理，做一些事务性的工作吗？人力资源工作的出路在哪里？

我相信很多 HR 跟晓丽一样，有着同样的困惑，不知道未来的出路在哪里。

如果你已经进入人力资源行业多年，那么你对人力资源行业一定有了更深的了解。在我国，对于人力资源一直存在以下困惑：

- 人力资源部门一直被定义为成本部门，所以很多老板都把 HR 视为鸡肋，



食之无味，弃之可惜；

- 人力资源部门是边缘部门，人力资源工作就是做招聘、管理员工的工资、做一些简单的培训，远离公司的战略中心；
- 由于人力资源管理不受重视，所以，HR 的各项待遇一直得不到较好的提升。

造成人力资源管理在公司边缘化的原因，我觉得主要有两种：

第一，大环境的原因。

“人力资源”这一概念早在 1954 年就由现代管理学之父彼得·德鲁克在其著作《管理实践》中提出并加以明确界定。但在我国，1984 年，人事管理专业才在北京经济学院成立。1986 年，中国人民大学开始招收人事管理专业的学生。1992 年，原国家教委将人事管理专业更名为人力资源管理专业。1993 年，北京大学率先设立人力资源管理专业。可以说，我国的人力资源管理的发展落后欧美发达国家 20 多年。

可喜的是，20 世纪 80 年代以来，我国人力资源管理理论不断成熟，并开始逐渐取代人事管理。20 世纪 90 年代，人们开始更多地讨论人力资源管理如何为企业的战略服务，人力资源部门在企业扮演的角色开始向企业的战略合作伙伴关系转变。

进入 21 世纪，由于越来越多的企业去国外投资设厂，也有越来越多的外企进入我国，为了适应企业高速发展的需要，提高竞争力，企业越来越重视人力资源管理。

但是，由于受大环境的影响，还有很多企业依然只重视业务部门创造业绩，忽视了人力资源管理体系建设。

我国人力资源管理的规范化、专业化、战略化发展还有很长的路要走。

第二，HR 自身的原因。

“打铁还需自身硬”，作为一名从基层一步步走上管理层的 HR，我深深体会到：如果想得到企业的重视，就必须让自己变得更加专业。

很多 HR 进入人力资源领域后，不注重学习，所以只能做一些简单的事务性工作，如发布招聘信息，到人才市场招聘，办理入职、离职等，对绩效管理理论则一窍不通。这样的你，可能在人力资源管理方面的经验还比不上业务部门的主



管，又谈何得到别人的尊重呢？

HR 的整体专业素质偏低，也是人力资源不被企业重视的重要原因。

想一想，在你从业的过程中，是否遇到这些困惑：企业发展有问题，你无法解决；老板有担忧，你无法分担；部门有痛点，你无法介入。

如果你遇到了这些困惑，说明你需要成长的地方太多了。

所以，如果你想改变人力资源部门在企业中的地位，想受到业务部门的尊重，在大环境无法改变的情况下，唯有从自身出发，让自己变得更加强大，只有这样，你才能找到作为 HR 的光明出路。对此，我有以下建议：

- 给自己做好定位。你认为自己是什么样的人，你就是什么样的人。如果你从事人力资源工作之后，就认为自己是做事务性工作的人，那你永远都无法取得大的进步。但如果你希望自己成为一个专业的 HR，那你对自己的要求就会不同。

成为一个专业的 HR，是你获得企业重视的根本方法，也是你未来最好的出路，而本书可以帮助你成为一名专业的 HR。

- 人力资源管理工作战略化。20 世纪 90 年代，人力资源工作最大的弊端是严重脱离组织战略，甚至有些人力资源管理工作与组织战略背道而驰，这些都是人力资源快速发展的障碍。

对于人力资源从业者来说，要让老板重视人力资源，就必须深入了解组织的战略，成为组织的战略合作伙伴，将人力资源工作战略化，让人力资源工作真正帮助组织实现战略目标。

- 人力资源管理工作规范化。有调查研究，我国企业管理者最大的困惑是自己的管理工作不规范，导致他们疲于应对各种问题，管理效率低下。对于 HR 来说，让企业的管理工作规范起来，是他们最迫切的需求；对于企业来说，让管理工作规范起来，不仅降低了企业的运营风险，也能够促进企业的健康迅速发展。

当你变得强大的时候，当你变得专业的时候，当你能够为企业的战略实现贡献一份力量的时候，你的职业发展之路就会变得清晰起来。

希望这本书能够帮助你变得更加专业，让你的职业发展之路更宽阔。



Part 2

刻意练习：如何成为一名很厉害的 HR

所谓迷茫，就是在该做总监的阶段做专员的事

曾经在三茅人力资源网站上看过这样一个故事：不知不觉毕业已有 10 年时间，做人力资源工作也有七八年了，人力资源各模块的工作都接触过。常年在几十人的小企业工作，自以为精通人力资源所有工作，到三茅人力资源网站上学习后，才后知后觉地发现自己做了“假的 HR”，充其量也就是企业内部行政人事的杂务工。

三十岁出头的“高龄”，想去大企业学习真正的人力资源工作，面试多次，给出的结论大多都是：第一，工作年限不短，但给你个 HR 主管、经理你却做不了；第二，给你个专员吧，就算你愿意接受，但我们更愿意培养个应届生，又“便宜”又听话。面对这个窘境，真是尴尬至极。

其实，每次看到大龄 HR 写出这样的故事，我心里感慨颇多。

前段时间，网上报道华为开始集中清理 34 岁以上的交付工程维护人员和 40 岁以上的程序员，这引起了媒体的轩然大波。