

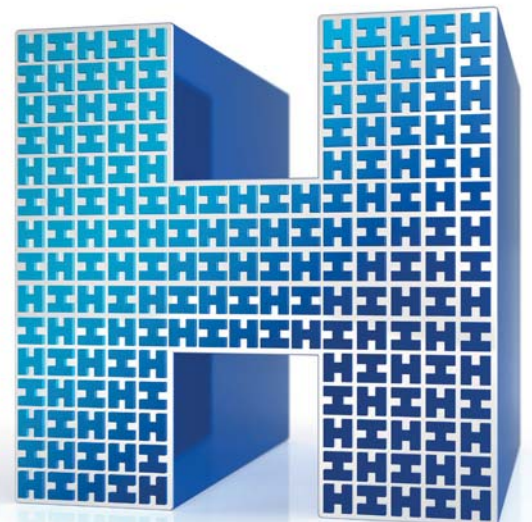


HAYS Recruiting experts
in Human Resources

人力资源总监的特质

成就一名亚洲人力资源高管的必备要素

hays.cn | hays.co.jp | hays.com.sg
hays.com.my | hays.com.hk



目录

介绍	03
关于本报告	04
调查结果	06
人力资源总监来自于不同背景	08
建立广泛的技能基础	11
成为应对行业挑战的全能型人才	14
建立网络并时刻了解行业的最新发展	18
保持工作与生活的平衡	20
观察和建议	22

介绍



我在此荣幸地代表瀚纳仕宣布，我们现已发布了新一期的DNA系列报告——《亚洲HRD的特质》。

当今时代的人力资源总监们正身处于一个不断变化的世界。这使得吸引、激励和留住必要人才以实现组织的战略目标，以及建立高绩效组织文化变得前所未有的困难和重要。

因此，我很高兴能继《亚洲CFO的特质》、《亚洲CFO的特质》之后，推出第三期亚洲DNA系列报告。本报告旨在根据目前亚洲各国人力资源总监的从业经验，为有志成为人力资源总监的人士提供相关见解，帮助他们探明在人力资源部门中的晋升之路。

在这个快速变化的时代，应聘者经常会向我们提出“如何走向成功”的问题。如何才能成为人力资源总监？怎样才能从高级管理人员转型为执行官？我必须具备哪些技能才能把握住未来的机会？本报告的目的就是回答这些问题。

本报告基于我们由成功而顶级的专业人士构成的人才网络编写而成。我建议有志于成为人力资源总监的人士，都来从这些当代商界领袖的指导和建议中汲取知识并为自己所用。

Christine Wright
瀚纳仕亚洲区执行总监

谢谢

作为这个项目的一部分，我们想在自己的研究和分析之外，进一步地与在该职业领域内有过亲身经历的人进行对话。与亚洲各国的多位人力资源总监们对话，帮助我们为瀚纳仕完成了这份具有深刻见解的独一无二的报告。

我们要对参与编写这份报告的所有人力资源总监们表示感谢。你的见解、建议和分享的经验为其他人力资源领域内的职业人士提供了宝贵的信息和提醒，帮助他们了解到了在亚洲成为一名人力资源总监的职业道路上所面临的挑战和障碍及其基本步骤。

我们还要向本报告所提及的诸位人力资源总监们表示感谢。各位读者将会发现，他们在自己的人力资源总监生涯中总结的独特观点中含有十分深刻的见解。

免责声明：尽管在数据采集和编译过程中尽了最大努力，本报告仍属于解释和说明性质，并非结论性意见。文中信息仅供参考。



关于本报告

如何在亚洲成为人力资源总监（HRD）？

本报告旨在帮助你了解如何在亚洲的人力资源领域担任领导职位。本报告基于一项调查以及对多位人力资源高管的一对一采访编写而成。

在本报告中，我们将为有志成为人力资源总监的人士指明实现职业抱负的道路。首先，让我们了解当前人力资源总监的背景。接下来，我们将了解人力资源总监在职业发展可以采取的步骤，以及这在他们实现晋升过程中起到的作用。之后，我们还将思考人力资源总监取得成功所需的技能。然后，我们将探索人力资源总监在各自的行业和职业生涯中面临的挑战。最后，我们将全面审视人力资源总监如何在工作与生活之间取得平衡。

我们希望这份报告所包含的见解有助于有志成为人力资源总监的人士规划自己的职业道路并实现职业目标。

调查方法

在本报告编写过程中，我们共对570位人力资源高管进行了调查。调查涉及的问题包括教育和资质、职业道路、国际经验、技能和素养、责任、在人力资源领域和个人生活中面临的挑战等方面。我们还对五位人力资源总监进行了深度访谈，我们将在本报告中与大家分享他们的见解。

我们的专知

近50年以来，瀚纳仕人力资源公司一直在全球招聘人力资源领域内的专业人士。我们招聘各级岗位的专业人才，并分析了人力资源总监岗位的共性和趋势。

关于我们的受访者

在570位受访者中，34%在中国大陆工作，其中大部分位于上海。21%在日本工作，20%在马来西亚工作，17%在新加坡工作，7%在香港工作，1%在亚洲其它国家工作。

虽然我们的所有受访者都在亚洲工作，但只有36%的人为总部设在亚洲的公司工作。27%的受访者的公司总部位于北美，26%在欧美，26%在欧洲，11%在其它国家。87%是工商业*公司，上市和非上市的比例分别是56%和31%。

45%的受访者的公司员工数超过1000人，只有25%的受访者的公司员工数少于250人。在所有公司中，大部分（35%）的营业额都超过5亿美元，有32%的公司不愿意提供这些数据。

59%的受访者为女性，71%为36至50岁，其中26%为41至45岁。

职衔

我们在本报告中使用了“人力资源总监”（HRD）这一泛称，但达到这个位置的人们的头衔却各有不同。在我们的受访者中，38%被称为人力资源总监，20%被称为人力资源主管，9%被称为人力资源（高级）副总裁，33%持有其它头衔，包括首席人力资源官、人力资源总经理和区域人力资源经理。

*在本调查中，“工商业”代指所有与政府无关的行业，



调查结果

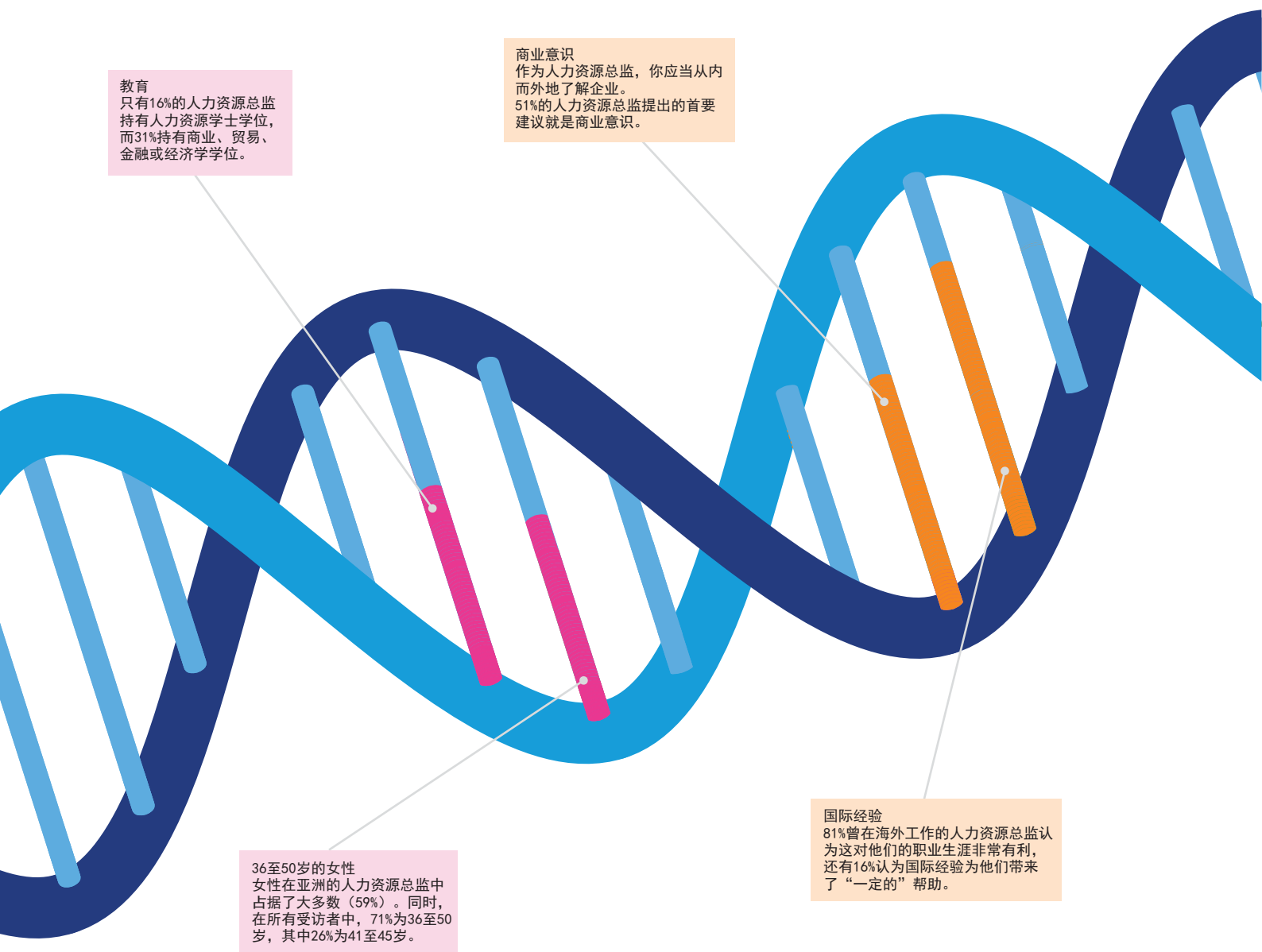
人力资源领域内的高级职位没有典型的晋升路径。人力资源总监们来自各种教育背景，经历了不同的职业道路。不过，他们有很多共同的特点。大多数人力资源总监都认同社交和随时了解最新行业变化的重要性。此外，人力资源总监必须成为全能型人才，并通过个人的多方面发展来应对各种挑战。以下列出的关键调查结果有助于解释什么是人力资源总监的必备要素。

人力资源总监来自于不同背景

我们的调查表明，人力资源总监来自各种不同背景。虽然攻读学位非常重要，但只有少数人在第一个学位时学习的是人力资源。此外，在受访者中有超过半数的人在职业生涯中的一段时间内并不从事人力资源工作。

培养多方面技能基础

人力资源总监的工作分门别类。这是一个动态的行业，由于必须对组织的整体利益和员工的个人利益进行平衡，人力资源总监必须谨慎小心。人力资源总监必须同时培养业务技能和人际关系技能，以应对挑战并取得成功。国际工作经验也被视为对职业生涯非常有利的一项因素。



成为全能人才，应对行业挑战

人力资源总监面临着与他们的行业及个人职业生涯相关的一系列挑战。他们必须保持员工的敬业度，同时处理组织的内部政治。此外，人力资源总监的职位处于不断变化之中，因此他们必须成为全能型人才，才能取得成功。

业务挑战

保持员工的敬业度并留住人才，使公司战略符合预算、公司文化和艰巨的经济环境——这些都是人力资源总监每天面对的重大挑战。

积极主动

积极主动是人力资源总监应当具备的最重要个人品质。59%的人力资源总监认为这对他们职业生涯的成功带来了很大帮助。

汲取灵感

最具影响力的人力资源总监高管是史蒂夫·乔布斯，其次是理查德·布兰森和马云。

组织政治

44%的人力资源总监认为处理组织的内部政治是一个挑战。作为人力资源总监，你处于组织的核心位置，因此必须协调各方的利益。

人脉

建立一个广泛而消息灵通的职业人脉是职业发展关键。88%的人力资源总监在精英的活跃度都很高。

个人生活

在空闲时间，人力资源总监们喜欢与朋友和家人在一起（73%），以及进行运动（59%）。

建立人脉并

时刻了解行业的最新发展

人力资源总监们认为，为了职业发展，你应当建立一个广泛的人脉，并时刻了解行业和立法的变化。国际经验也被视为对职业生涯非常有利的一项因素。

保持工作与生活的平衡

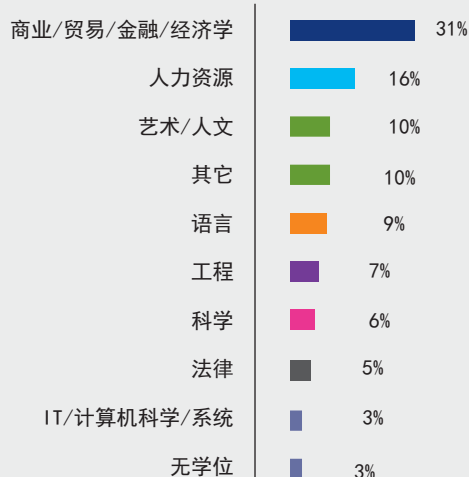
人力资源总监经常需要在工作上投入大量时间。每周工作46到55小时是常态，工作更长时间的情况也并非罕见。尽管有这些要求，大多数人力资源总监都对自己的现状很满意，并且如果有机会再选择一次的话，他们还是会选择同样的职业道路。

人力资源总监来自于不同背景

人力资源总监们会利用各种专业和教育经历使自己达到职业生涯的顶峰。我们的受访者通过各种（往往是令人意想不到的）途径达到了今天的位置。

虽然在很多公司中，担任最高职位的女性比例仍然较少，但在人力资源领域情况却并非如此。根据我们的调查结果，在亚洲，59%的人力资源总监都是女性。大多数人力资源总监的年龄为36至50岁（71%），26%为41至45岁。只有8%的受访者为35岁或以下，18%为51岁或以上。

人力资源总监的学士学位



高等教育对人力资源总监非常重要，97%的人至少持有学士学位。然而，早期学习的选择看起来并不会限制你成为人力资源总监的机会，只有16%的受访者在第一次进入大学时就决定学习人力资源专业。相反，大多数人力资源总监持有商业、贸易、财务或经济学学士学位，而且艺术、人文和语言等其它专业领域也并不少见。

这表明，成为人力资源总监的途径并不只有一种，在受访者中有超过半数（52%）的人在职业生涯中的一段时间并不从事人力资源工作，这一情况充分证明了这一点。

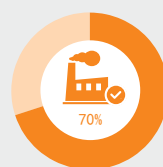
及“为何会转投人力资源领域”的时候，他表示，他喜欢欣赏别人实现在个人和职业领域内取得的成功。“对我来说，见证变化和进步是最有成就感的事。”

除了学士学位以外，32%的人力资源总监持有硕士学位，17%持有研究生学位，33%持有MBA学位，3%持有博士学位。此外，36%持有额外的人力资源资格证书或认证，如英国特许人事和发展协会（CIPD）、人力资源认证协会（HRCI）和六西格玛颁发的认证。

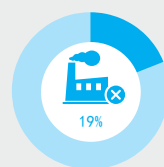
人力资源总监可以将他们在与人力资源无直接关联的领域内的学习和工作经验运用于当前职位。不同的职业和行业经验有助于帮助未来的人力资源总监更好地了解组织的各种业务职能和部门的构成。

对于中国阿里巴巴文化娱乐集团旗下优酷网的人力资源副总裁孙晓光而言，事实正是如此。“人力资源专员面临的一大障碍就是文化、组织工作节奏和个性等方面的差异，这在每个公司和行业都各不相同。”

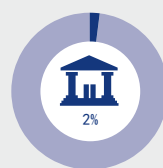
在职业生涯的大部分时间里，你在哪个领域内工作？



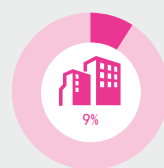
工商业（上市）



工商业（非上市）



公共部门/非盈利（例如：地方政府、中央政府、慈善机构）



其它

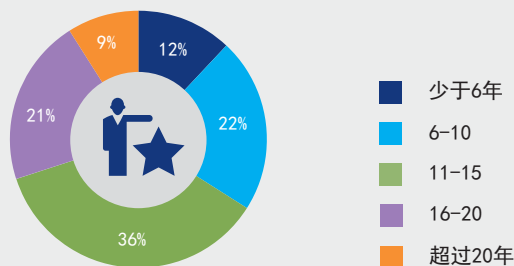
雀巢马来西亚分公司的人力资源总监Shahzad Umar是众多没有接受人力资源领域教育的人之一；他主修的是工程专业。当被问

典型的职业发展道路

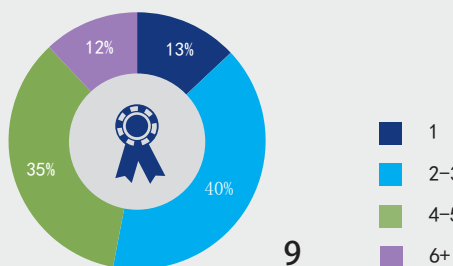
我们的大多数受访者（86%）在人力资源领域拥有10年以上的工作经验，其中24%在该领域已经工作了超过20年。在达到目前的高级职位之前，只有12%的人力资源工作经验不到6年。绝大多数人（36%）达到这个位置之前，都在人力资源领域工作了11到15年，有30%的受访者用了超过16年时间才成为人力资源总监。

根据组织的规模，大多数人通常需要经过两到三次晋升（40%），或者四到五次晋升（35%）才能成为人力资源总监。12%的受访者需要六次或以上的晋升。

成为人力资源总监之前在人力资源领域的工作经历



成为人力资源总监之前的晋升次数



最后，大多数人力资源总监在职业生涯中都为多个组织工作，只有12%在职业生涯中一直效力于同一家公司。由于人力资源是为数不多的可以跨行业更换工作的职业，因此对人力资源总监而言，这样做可能对他们更为有利。孙晓光认为这对职业发展很有价值。“这有利于获得跨行业经验，因为领导人力资源部门的关键专知和能力是可以转移的。”

不是每个人都喜欢跳槽带来的不确定性，Shahzad Umar就证明了

要达到人力资源高级职位并不一定需要这么做。他从大学毕业后就一直为雀巢公司工作。我不推荐‘跳槽’的做法，但我认为跨行业更换工作是有益的，因为这将有助于你了解组织运营的动态以及人力资源战略执行的意义。”

国际经验

根据我们的调查结果，获得国际经验也是职业生涯发展的方法之一。45% 希望在海外工作的受访者表示，这是职业发展的必要途径。

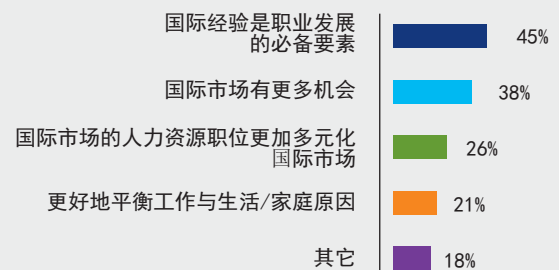
但亚洲的人力资源总监并不经常在亚洲以外地区工作。只有29%的受访者在职业生涯中的某个阶段曾在亚洲以外地区工作，其中65%的工作时间超过两年。最受欢迎的就业目的地是北美（43%），之后是欧洲（31%）、英国（22%）以及澳大利亚和新西兰（21%）。

数量惊人的受访者（97%）表示，亚洲以外地区的经验有利于他们的职业发展。

新加坡红帽公司亚太区人力资源主管Wendy Montgomery同意这一看法。在搬到新加坡之前，她曾在英国、直布罗陀和德国工作。在欧洲工作让我获得了宝贵的经历，了解了不同的劳动法律和就业法规。我建议大家都去体验一下在不同地区的生活，这可以为你提供培养多元化思维和接触不同文化的机会。”

虽然只有29%的人曾在亚洲以外地区工作，但47%的人力资源总监目前正在考虑海外工作。他们希望出国的原因各有不同：

你为什么考虑在亚洲以外地区工作？



人力资源总监介绍



孙晓光

中国阿里巴巴文化娱乐集团优酷网人力资源副总裁

“人力资源总监若想持续发展，最佳方式就是观察、研究你周围的人并提出问题。”

职业道路

虽然在大学期间学的是这个学科，但孙晓光之所以踏入人力资源领域，完全是出于偶然。当时是九十年代中期，人力资源还是一个相对较新的专业，孙晓光和同学们对这个专业后来将在中国产生的巨大影响一无所知。这意味着，在此期间学习人力资源的很多人最后会从事完全不同的工作。

他在大学毕业后的第一份工作是国际贸易官。但2001年前后，贸易行业遭遇了衰退，这促使他寻求在大型跨国公司里就职。爱普生中国聘请他担任员工培训和发展主管，这个机会实在好到令人无法拒绝，这也最终引领他开始长期从事人力资源工作。

正是在爱普生，晓光看到了人力资源总监这一职位的吸引力。人力资源部的职位让他接触了各种内部工作，了解了人力资源部门是如何运作的，以及如何为各个业务部门创造价值。他很快发现，自己在创造业务价值的过程中具有着重要地位，这也进一步坚定了他对人力资源领域进一步发展的兴趣。

离开爱普生后，他在爱立信等知名跨国公司先后担任高级人力资源主管、人力资源策略主管、人才并购主管和战略人力资源规划主管等多个职位。之后，他在Mars股份有限公司担任过高级人力资源总监和卓越中心主管。2015年4月，在人力资源领域工作了14年之后，通过不断地成长，他加入了全球最具激情和活力跨国公司之一：阿里巴巴集团。尽管这个职位的工作非常繁重，他还是会抽时间在四川外国语大学担任客座教授。

获得实践经验

孙晓光在职业生涯中从事过各种行业，如电信、快速消费品和IT。虽然对很多专业人士而言，这可能是一种劣势，但他认为在人力资源领域，事实却并非如此。“我认为拥有跨行业经验是非常有益的，因为领导人力资源部门的关键知识和能力是可以转移的。”人力资源专员面临的一大障碍就是文化、组织工作节奏和个性等方面的差异，这在每个公司和行业都各不相同。”

孙晓光认为，对人力资源总监来说，完全了解企业的运营方

式——包括了解各个业务部门的情况——是至关重要的事情。“通过对企业从内到外的全面了解，人力资源总监可以更好地完成工作，并制定和设计战略计划，例如基本领导力计划。此外，如果拥有组织里其他职能部门的知识，将更有利于他们参与战略规划。”

作为建议，他还补充道，行业的形成期在成为人力资源总监的道路上是最为重要的。“这段时期内的经历构成了你成长的基础，并将帮助你发现实际工作的机会。”

向周围的人学习

为了实现自我发展，孙晓光认为应当保持好奇心，向周围和人脉网络中的人们不断学习。“人力资源总监若想持续发展，最佳方式就是观察、研究你周围的人并提出问题。”比如，他在阿里巴巴遇到过很多之前领导过创业团队的杰出企业家，并有机会直接了解了他们的不凡之处。

在他的整个职业生涯中，他发表了关于人力资源的多次演讲，这也让他有机会与来自各行各业的与会者建立了人际网络。因此，他可以来自不同背景的高管交流，他们经常会就如何创建成功的事业持有不同观点。这为他提供了关于不同思维方式的见解，他认为这是非常宝贵的知识。

最后一个例子是社交的重要性，当他开始对这个行业失望时反思了这一点。正是在这个时期，孙晓光得到了一位同事的建议：让他为自己制定未来10到15年的计划。“我采纳了这个建议，它让我和我的理想重获新生。这个关键时刻给了我的人力资源领域继续职业发展的动力。”

成为成功的人力资源总监所需的技能

孙晓光认为，任何希望成为人力资源总监的人都必须有强大的领导能力和非凡的商业智慧。“我会确保自己对工作过的每家公司在各自行业里的情况都有深入的了解，这使我觉得具备上述的素养。”

“此外，人力资源总监应当有勇气做出决策，即使这个决策在组织中并没有得到欢迎或广泛认可。如果你的性格是希望安抚周围每个人，

那么你就不会希望改变现状，这可能会影响你的职业发展。”如果你的性格是希望安抚周围每个人，那么你就不会希望改变现状，这可能会影响你的职业发展。”

孙晓光认为成功人力资源总监的另一项必备能力便是大局观。

人力资源总监必须平衡最高管理层和董事会与普通员工之间的利益。他通常采用的方法是审视各项决策对组织未来的长期发展所产生的影响，这有助于让他更好的协调各方利益。

平衡工作与生活

孙晓光有时每周要工作70到80小时，因此他非常珍惜与家人一起度过的每时每刻。但他认为，想要在跨国公司里担任如此重要的职位，沉重的工作负担只是一个很小的代价。“担任人力资源总监的一个好处是能够影响别人的职业生涯。”对于我自己的职业生涯，成为人力资源总监的最大好处就是拥有了创造我自己的命运的能力。”

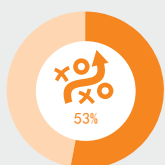
建立广泛的技能基础

人力资源总监会面临来自不同的领域的许多挑战，有时甚至来自一些意想不到的领域，这经常需要他们做出非常艰难的决定。为了处理这些问题，有志成为人力资源总监的人士需要培养多方面的能力。

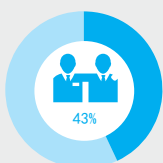
我们要求受访者列出他们认为成为成功人力资源总监的三项必备技能。最后，有六项技能脱颖而出。

如果你渴望成为人力资源总监，最重要的技能是战略规划（53%），而变革管理的得分也很高（26%）。孙晓光对这两项都表示同意。“人力资源总监在平衡最高管理层和董事会与员工之间的利益时必须有大局观。面对变革时期或困难决策时，人力资源总监必须审视这些决策对组织未来长期发展的最终价值。”

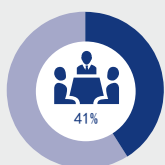
成为优秀人力资源总监的必备技能



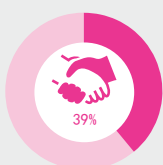
战略规划



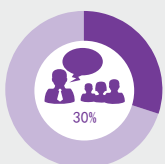
利益相关方互动/影响



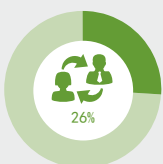
人员管理



商业智慧



沟通能力



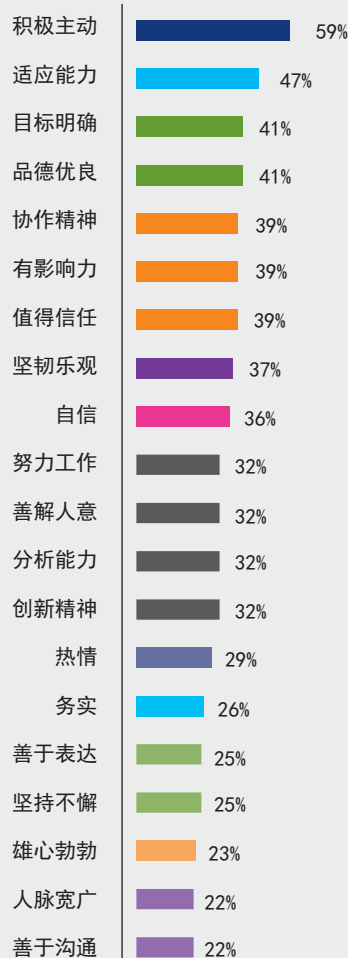
变革管理

个人特点

根据受访者认为对职业生涯有所帮助的个人特点，我们列出了一个超长列表。但最重要一点的仍然是“积极主动”。雀巢公司的Shahzad Umar甚至指出，这是有志成为人力资源总监的人士的“关键”要素，我们59%的受访者同意他的观点，认为这个特点在职业生涯中为他们带来了很大帮助。

进一步的调查结果表明，人力资源总监需要成为全能型人才。在下一节中我们将看到，人力资源总监在职业生涯中面临着众多挑战。为了应对这些挑战，就必须拥有多方面的个人素养。从这个意义上来说，“适应能力”在列表上排在第二位也是可以理解的情况，47%的受访者选择了这一项。

你认为是什么个人特点成就了你的事业？



建议

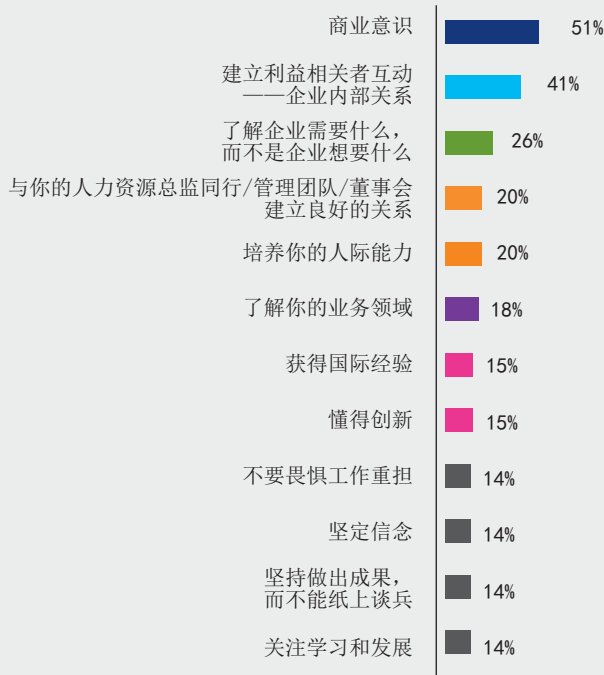
在我们的调查和一对一采访中，我们请各位人力资源总监为下一代人力资源总监传授了一些技巧。

在调查中，我们要求人力资源总监们列出他们认为对有志于成为人力资源总监的人士最有用的三项技巧。人力资源总监们提供了各种建议，但很多人同意其中两点。它们分别是商业意识（51%）和与利益相关方建立互动（41%）。

孙晓光对此表示同意。“对我而言，成为人力资源总监的关键技能是拥有强大的领导能力和非凡的商业智慧。“我会确保自己对工作过的每家公司在各自行业里的情况都有深入的了解，这使我觉得以具备上述的素养。”

新加坡红帽公司亚太区人力资源主管Wendy Montgomery也建议人力资源总监全面了解各项业务。“要成为优秀的人力资源专业人士，你必须了解你负责的业务。仅仅成为人力资源领域的专家是不够的。人力资源专员必须知道每一个部门是如何为业务提供支持的，无论它是财务、产品还是营销部门。了解这些情况将有助于你成为合格的战略人力资源业务合作伙伴，这也是这个专业对我们的要求。”

你对下一代人力资源总监的三大建议是什么？



通过调查我们可以发现，没有任何两个人力资源总监是相同的。当要求对刚刚在人力资源领域开始职业生涯的人士给予最后赠言时，我们从受访者那里得到了不同回答。

简明扼要的建议

“如果你有志成为人力资源专业人士，我建议你花时间努力工作并获得实践经验。”

Ricky Long
香港高力国际
亚洲人事
和绩效总监

了解自己，走向成功

“所有经验从本质上来说都只是一家之言。有志成为人力资源总监的人士，乃至所有人都应当致力于做好当前工作，迎接发展和成长的机会。”

Shahzad Umar
雀巢马来西亚分公司
人力资源总监

形成期的重要性

“这段时期内的经历构成了你成长的基础，并将帮助你发现实际工作的机会。”

孙晓光
中国阿里巴巴文化
娱乐集团优酷网人
力资源副总裁

将自己视为人力资源专业人士

“你应当描绘一种愿景，并让你的同事接受这一愿景。此外，我还建议有志成为人力资源总监的人士不要害怕咨询他人的意见。如果有时你无法自己做出决策，不要畏惧向其他人寻求意见和反馈，他们所处的位置可能更有利于做出明智决策。”

Wendy Montgomery
新加坡红帽公司亚太区人力资源主管

人脉

“我认为建立人际关系和做好当前工作将能构建你的明天。”

宫川爱
日本思科
系统合同会社人力资源主管

人力资源总监介绍



Ricky Long

香港高力国际亚洲
人事和
绩效总监

“绝不要想当然，要练就厚脸皮，提出正确问题，做对业务最有利的事，富有协作精神和领导变革的能力。”

热衷交往

作为酒店业的管理培训生，Ricky开始了自己的职业生涯，在之后的职业变动中，他曾有机会在人力资源和营销之间进行选择。对他而言，这个选择并不困难。“我对人际交往的热爱促使我选择人力资源。”

在大约30年后，他仍在从事人力资源工作，也从未后悔这个决定。目前他在香港高力国际担任亚洲人事和绩效总监，并且仍然保持着自己热衷交往的优点。在这个职位上，他制订了一项旨在通过提高人员绩效推动业务发展的策略。

加拿大

在职业生涯早期，Ricky曾移居加拿大攻读人力资源学位。他获得了人力资源专业认证（CHRP）资格，这是一项在人力资源领域得到加拿大全国认可的成绩。然而他表示，虽然做这份工作需要资格证书，但并没有那个证书能够保证你能成为人力资源总监。”

通过在人力资源协会的志愿工作，他努力建立了自己的人脉网络，并很快地在加拿大假日酒店找到了一份人力资源方面的工作。“我的努力和命运为我带来了假日酒店的工作。我的工作地点主要在Kitchener，对我而言这是一个绝佳的机会，因为这里是很多保险公司的总部，我在这个职位上工作了五年并取得了成功。”

回顾在加拿大的时光，他认为这段国外经历对自己的职业生涯非常有益。“我在加拿大广泛接触和体验了不同的文化、人和优秀方法，这让我受益良多。我在加拿大工作期间恰逢经济衰退，我认为这是非常好的学习经历。”

回到香港

在移居加拿大之前，Ricky在香港度过了一段短暂的职业生涯。在社会学和城市规划专业的学习以及管理培训计划结束之后，他在这里担任了新世界酒店的人力资源总监。之后，他加入了国泰航空，并与行业关系总监进行了紧密合作。他认为这段经历让他大开眼界。

九十年代中期从加拿大回国后，他在摩托罗拉担任了自己的第一个管理职位——人力资源经理。在1997

年成为制造团队的人力资源经理之后，他于1998年接受了新的挑战，担任了大区级的职位。那时，摩托罗拉已经开始了人力资源模型和技术使用的创新。作为大区部门主管的人力资源业务合作伙伴，他必须与业务团队紧密合作，了解他们的需求，并将他们的要求转化为有效的解决方案。

Ricky在摩托罗拉的职位类别是‘企业内部人力资源’，但最后他发现这个职位与他希望培养的能力相距甚远。“这是我在香港担任的第一个管理职位，我希望获得更多实践经验。因此我换了一个职位，希望更多了解一些实际工作，从而培养更丰富的技术经验和能力。”

努力工作和保持好奇

Ricky认为这是培养必要能力和经验最有效的方式。“不要只说不做。要培养必要的能力，你必须努力工作，积极主动，在工作中学习，灵活适应各种挑战，并全心投入。”

他还建议在担任新的职位前先要思考自己的目标，以及如何进行自我发展，从而为公司做出贡献并实现自己的职业目标。这种方法会带来双赢。

当问及他曾经得到过的最佳建议时，他说有人曾告诉他：“除非你了解技术工作，否则就无法具有战略眼光。”他补充道，除了技术经验以外，个性、动力、意愿、对学习的坚持、出色的商业头脑和工作态度都是有助于你成功的个人特点。

离开摩托罗拉之后，Ricky加入了数据库管理公司Sybase。他在那里担任了首位大区高级人力资源经理，负责亚洲12个地区的300名员工。他在Sybase工作了六年半时间，广泛的接触和挑战让从人力资源总监晋升到了高级人力资源总监。在短暂加盟SAS之后，他在一年后再次回到Sybase，在这里又工作了三年，建立和实施了跨区域的竞争力架构。

此后，Ricky又进入了Atmel公司，这是一家在全球拥有大约7000名员工的美国上市公司。他在这里为全球人力资源业务合作伙伴提供支持，并在战略层面参与和高级利益相关者的互动。他受全球人力资

源副总裁管辖，并于2012年接过了全球员工培训与发展部门主管的职责。“这是我职业生涯的顶峰，我推动了多项在培养卓越的公司领导人的计划。”

成为人力资源总监有多种途径

最近，Ricky加入了高力国际。虽然他的职业生涯已经带他去过多地方，但他从不建议别人遵循同样的道路。“不同的人要通过不同方式取得成功。“如果你有志成为人力资源专业人士，我建议你花时间努力工作并获得实践经验。”

“绝不要想当然，要练就厚脸皮，提出正确问题，做对业务最有利的事，富有协作精神和领导变革的能力。”人力资源总监必须平衡最高管理层与员工的利益，我通过对学习的热情、接受挑战和敢做敢为的态度培养出了这些能力。”

为了对这些利益进行平衡，人力资源总监必须了解企业运行的内部流程。“成功的高管必须始终全面了解业务，并专注细节。你必须了解自己的业务，才能领导、信任和授权团队。”

人脉

作为最后赠言，Ricky建议有志成为人力资源总监的人士发展人脉网络并建立人际关系。“我会使用领英等社交媒体网站并参加社交活动。每个圣诞节，我都会向我认识的大部分人表示问候，借此保持联系。多年以来，我与多位导师建立了紧密的关系，当我向他们咨询关于某个问题的建议时，他们几乎会马上答复。这是我非常赞赏的一点，当别人向我提出问题，我也会向他们提供帮助和职业建议。”

成为全能人才，应对行业挑战

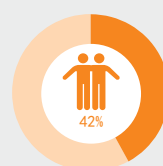
人力资源总监面对着各种业务挑战。当问及未来12个月里有哪些因素会带来最大的业务挑战时，我们得到了各种回答，每一个挑战看起来都非常重大。这表明人力资源工作是一项全能型工作，对人力资源总监的要求非常高。

人力资源总监们预计，明年最大的挑战是员工敬业度（42%）。其它的挑战包括根据经营预算和员工调整战略要求（41%）、公司文化（38%）、留住员工（38%）、应对艰巨的经济环境（37%）以及招聘和吸引新的人才（36%）。

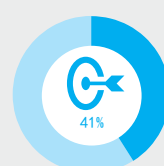
保持员工敬业度被视为最大的挑战，因为人力资源总监工作的很大一部分就是确保员工满意度，并最终留住顶尖人才。“我们必须关心员工，同时关注整个公司的成功，因此做好平衡以及尊重员工是人力资源主管的重要素质。”日本思科系统公司人力资源主管宫川爱如是说。

通过审视人力资源总监在个人层面上面对的专业挑战，就可以看出从事人力资源工作所必需多方位能力。我们的调查表明，大多数人力资源总监将实现公司目标视为最大挑战（19%），之后是从董事会获得对人力资源策略的支持（15%），展示人力资源部门的投资回报率（9%），评估新技术（8%），管理工作生活平衡和抽时间追求自己的职业发展（均为7%），以及保持对最新技术的了解和管理更大型和多元化的团队（均为6%）。

在未来12个月里，你认为哪些因素会对人力资源总监带来最大的业务挑战？



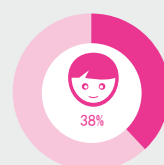
员工敬业度



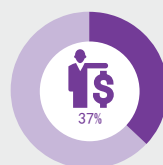
根据经营预算和员工调整战略要求



公司文化



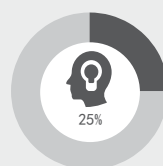
员工保留



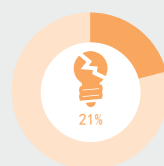
艰巨的经济环境



招聘和吸引人才



团队成员间的能力和知识差距



能力缺乏

人力资源总监职位的未来

当问及人力资源总监未来五年里的工作中，哪些是较为重要的部分时，我们得到了各种回答。

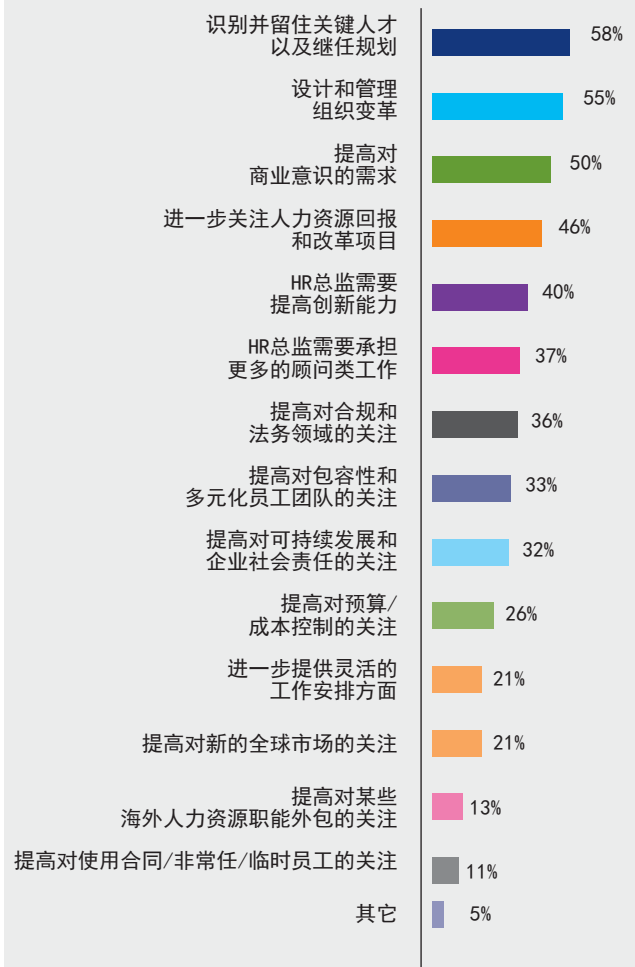
我们的调查表明，人力资源总监们预计在未来五年里，识别和留住关键人才以及继任规划是人力资源总监工作中最重要的部分（58%）。这并不奇怪，因为员工敬业度被他们视为预期中的最大挑战。

我们从人力资源总监那里得到的回答证明了人力资源工作对能力的多方位要求。55%的人力资源总监预计，在不久的将来，设计和管理组织变革将在他们的工作中占据更大部分，同时他们还需要提高商业意识（50%）。他们还需要提高创新能力（41%），并承担更多的顾问类工作（37%）。

此外，他们预计会进一步关注人力资源和改革项目的成果（46%）、合规与法务（36%）、确保包容性和多元化的员工团队（33%）以及可持续发展和企业社会责任（32%）等。

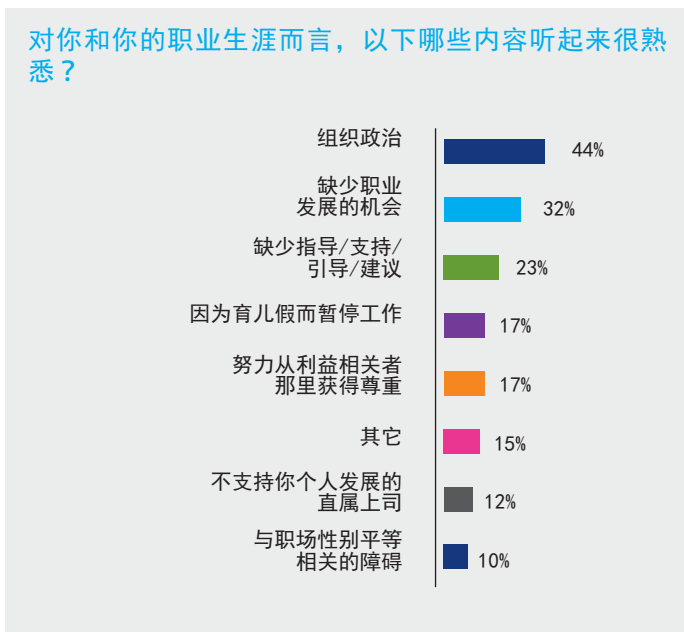
有志成为人力资源总监的人士可以从中获得启示：他们应当做好准备，迎接各种多元化的工作，人力资源总监的工作永远不会让你感到无聊。

在未来五年里，以下哪些会成为人力资源总监工作中较为重要的部分？



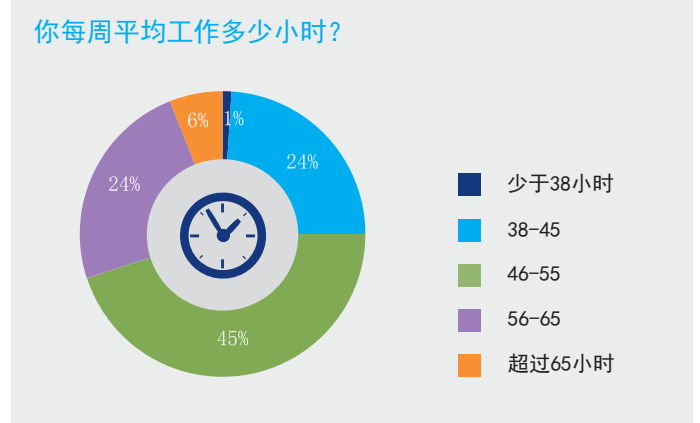
职业挑战

关于为职业生涯带来挑战的因素，共有44%的受访者表示他们将组织政治视为一项挑战。此外，其它挑战包括缺少个人职业发展的机会（32%）和缺少指导、支持、引导和建议（23%）。



另一个常见的挑战是因为育儿假而暂停工作，我们的受访者中有17%选择了这一项。作为人力资源总监，必须努力工作并投入大量时间。75%的人力资源总监每周至少工作46小时，30%每周平均超过55小时。Wendy Montgomery必须与不同时区的分部进行沟通，这为她带来了很大挑战：“这意味着你必须经常在深夜进行电话沟通，还需要在正常办公时间以外完成很多目标。我尽量会在工作日采取灵活的工作方式，从而使我有时间休息和满足家人需求。”

宫川爱也认为这是一种挑战。“虽然在一周中不是每天都能达到工作生活平衡，但对人力资源总监来说，如果前一周的工作时间很长，之后一周应当尽量缩短工作时间。”



此外，人力资源总监通常不会在董事会占据席位。只有17%的受访者在自己公司的董事会里占据席位，还有9%在其它董事会里占据席位。尽管人力资源总监经常不会进入董事会，但年轻的人力资源总监对组织变革的影响力仍在不断扩大。Wendy Montgomery首先观察到了人力资源领域的发展。“我非常钦佩人力资源行业直至今天的发展历程。它现在被视为一个真正的专业，有专门的人力资源类资格认证为应聘者提供人力资源职业生涯的坚实基础。”

人力资源总监介绍



宫川爱
日本
思科系统合同会社
人力资源主管

“成为人力资源主管只是一个过渡点，并不是职业目标。重要的是如何发展到这个职位，以及如何利用相关机会。”

宫川爱得到过的最好的职业建议是“勇于冒险，无所畏惧”。思科系统合同会社是这家全球最大网络公司的日本分部，作为人力资源主管，宫川爱充分证明了通过“无所畏惧”的方法能够实现哪些目标。

“我可能是日本老牌公司里最年轻的人力资源主管之一。”她表示。“如果有机会，我一定会抓住它。在工作中可能会犯错，但是也会有机会通过经历学习和成长，这是最重要的。”

全力抓住机会，获得上级认可，并挖掘潜力——宫川爱为很多年轻的女性高管树立了榜样。

年轻且富有经验

与其他人力资源主管相比，14年的人力资源职业生涯可能相对较短，但宫川爱的各种经验为她提供了职业发展的平台。“在我的职业生涯中，我遇到过很多非常困难的情况，也学会了如何处理冲突和难题。”

作为人力资源主管，你必须为这些情况做好准备，宫川爱认为这也是这个职位最大的优点。“成为人力资源主管只是一个过渡点，并不是职业目标。重要的是如何成长为这样的角色，以及如何利用相关机会。”她说道。“你遇到的挑战将有助于你的发展，并很有可能为你带来进一步的晋升。”

宫川爱从大学起就开始喜欢人力资源工作。在大学里学习了心理学之后，她发现自己的兴趣并不在该领域的实践方面，而是在组织方面。

在从事薪酬和福利工作之前，她是从人事运营和工资领域开始自己的人力资源职业生涯的。“我真的非常喜欢薪酬和福利工作，它能让我内心感到宁静，但如果审视自己的长期职业发展，我认为，我在某些时候应当转型为人力资源业务合作伙伴。”

宫川爱在大约三年前进入思科，最初担任人力资源合作伙伴，2016年7月起开始担任人力资源主管。

设定方向

在IT行业工作了一段时间之后，宫川爱发现了它的独特之处。“改变随时随地都在发生。今年的成功并不代表明年的成功，因此我们必须

不断适应。”她认为这一能力对新一代人力资源专业人士来说至关重要。她认为与其履行控制或管理职能，人力资源工作者更需要成为引导公司的业务合作伙伴，并在董事会占据一席之地。

宫川爱广泛参与工作，努力改变员工们的心态——他们知道自己需要改变，但不知道如何适应或应对。“可以通过培训计划或领导者赠言的方式给予支持，但人力资源工作者必须站在推动变革的前沿，因此就必须了解业务。”

建立人际关系

如果你有志成为人力资源专业人才，你还需要培养建立人际关系的能力，无论对方是与业务伙伴、管理者还是员工。“站在人力资源的角度，有时，我们必须做出很多艰难决定，但这并不表示我们没有情感联系。”“我们必须关心员工，同时关注整个公司的成功，因此做好平衡以及尊重员工是人力资源主管的重要素质。”日本思科系统公司人力资源主管宫川爱如是说。

虽然人力资源方面的智慧和专业技能是非常重要的素养，但她承认，成为人力资源主管有多种途径。“总而言之，你必须了解人力资源部门是如何运作的，以及如何面对不同的思维方式。但最重要的是你的心态，不能只是把自己视为人力资源工作者，而是要视为企业领导者。因此，了解业务挑战、企业领导者的想法并成为沟通桥梁将有利于个人的发展。通过这些做法，你将为企业领导者提供额外的见解，帮助他们真正取得成功。”

同样，在不同行业之间的工作变动也有助于你成为更优秀的人力资源专业人士，因为这可以让你接触各种挑战。在IT行业中，你可以提高自己的灵活性和适应性。由于医药行业经常会发生并购，因此也会为你带来培养其它能力的机会。

密切关注市场

宫川爱一直非常重视培养能力，她从担任新职位时就开始建立人际网络。她还非常关注市场行情和人力资源问题。“这是一个不断变化的市场。你应当关注任何热点话题。”

对人力资源主管而言，24小时待命

是一种常态，因此宫川爱很难保持工作生活平衡。“工作往往伴随着一些要求，特别是与总裁或最高管理层沟通的时候。”她承认道。宫川爱习惯在晚上查看智能手机里的电子邮件，因此很难关机。

虽然在一周中不是每天都能达到工作生活平衡，但她认为如果前一周的工作时间很长，之后一周内就应当尽量缩短工作时间。不能养成一直长时间工作的习惯。

人脉

对宫川爱来说，她的经验表明，与你的经理建立良好关系将有助于你获得晋升。“你必须很好地完成当前工作，才有机会获得升职。我的每次升职或跳槽都是通过在工作中认识的熟人。”她说道。“他们会审视我之前的工作，然后认为我会在新职位上表现出色。”

宫川爱的志向是在未来担任大区级职位，因此她每天都会努力在职场上带来出色的表现。“我认为建立人际关系和做好当前工作将能构建你的明天。”

建立人际网络并时刻了解行业的最新发展

建立了坚实的从业背景和获得相关资格之后，如果你希望成为人力资源总监，那就必须保持职业发展。根据我们的调查，建立人际网络并时刻了解最新的行业和立法进展是十分重要的事情。

我们的人力资源总监受访者们通过各种方式进行了职业发展，直至到今天的位置。根据过去两年里人力资源总监的职业发展历程，以下各项非常重要：

- 参加社交活动
- 了解最新的行业和立法进展
- 超越你的目标
- 参加培训，了解人力资源以外的工作

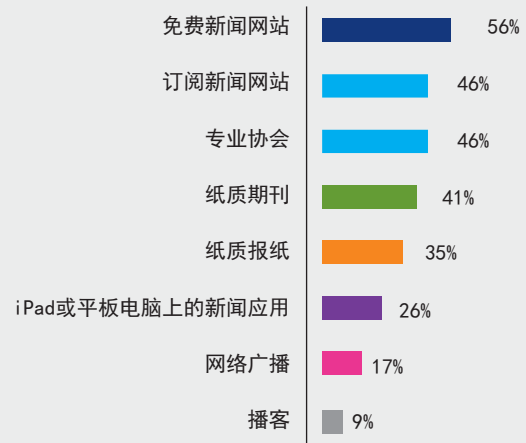
参加社交活动是人力资源总监的职业发展的主要方式（56%）。香港高力国际的Ricky Long对此表示同意。“我会使用领英等社交媒体网站并参加社交活动。每个圣诞节，我都会向大部分认识的人表示问候，借此保持联系。多年以来，我与多位导师建立了紧密的关系，当我向他们咨询关于某个问题的建议时，他们几乎会马上答复。这是我非常赞赏的一点，当别人向我提出问题，我也会向他们提供帮助和职业建议。”

人力资源总监主要通过外部活动与其他人力资源总监取得联系：社交活动（73%），或者行业/技术活动（57%）。另一个与同行接触的常见方式是通过社交媒体（41%）。在受访者中只有4%表示从不与其他的人力资源总监进行交往。

到目前为止，人力资源总监们使用的最重要的社交媒体平台是领英，有88%的受访者使用。其它的热门平台有Facebook(47%)和微信(40%)。不过，这些数据也反映了一个事实，即Facebook在中国大陆被禁，且微信是最受欢迎的社交媒体平台。在中国大陆，91%的人力资源总监是微信的活跃用户。在整个亚洲，65%的人力资源总监用Facebook来保持联系。

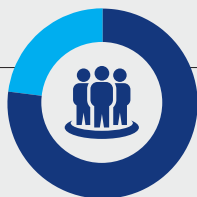
在人力资源总监采取的职业发展方式排行榜上，排名第二的是时刻了解最新的行业和立法进展（49%）。为此，人力资源总监会使用了下表所示的各类信息资源：

你如何了解最新的新闻和行业趋势？



你是得到亚洲认可的人力资源行业机构的成员吗？例如日本人力资源研究所、亚洲特许人事和发展协会（CIPD）等？

23%
是



77%
否

人力资源总监介绍



Shahzad Umar

雀巢

马来西亚和新加坡分公司
人力资源执行总监

“我喜欢欣赏别人实现在个人和职业领域内取得的成功。对我来说，见证变化和进步是最有成就感的事。”

从工程到人力资源

Shahzad并不持有人力资源相关的资质。事实上，他拥有工程学位。在2001年作为见习工程师在雀巢开始了职业生涯后，他一直在这里工作。当问及他是否建议大家走上类似的职业道路时，他表示并不建议“跳槽”的做法。不过，工作类型的变动肯定有助于拓宽视野，并能更好地了解价值链。

在他刚刚开始见习工程师培训项目时，就接受了第一个人力资源相关职位，担任工厂的技术培训师。进入公司一年后，他被调到另一个职位，其工作目标是工厂建立人力资源部门。没多少人会考虑从工程转向人力资源，但Shahzad很喜欢现在的工作。“我喜欢欣赏别人实现在个人和职业领域内取得的成功。对我来说，见证变化和进步是最有成就感的事。”

Shahzad提到，了解业务是非常重要的。但同时，了解企业运营的环境和组织动态也非常重要，因为在确立组织的人力资源战略时，这些因素将发挥了重大影响。

巴基斯坦和泰国

在担任工厂人力资源经理两年后，Shahzad被调到雀巢巴基斯坦办事处工作，负责领导当地的招聘和公司发展团队。2008年，他被派往泰国一年，担任雀巢印度支那地区的薪酬和福利经理，负责五个国家的业务：泰国、越南、缅甸、柬埔寨和老挝。

2009年，Shahzad被调到马来西亚，负责雀巢马来西亚和新加坡分公司的公司发展以及培训和学习部门。他在这个职位工作了三年半时间。2012年底，他回到巴基斯坦，并在那里被任命为巴基斯坦和阿富汗分部的人力资源主管，又在那里工作了几年。

回顾他的海外工作经历，他认为在祖国巴基斯坦以外的工作经验对他的职业生涯非常有益。“海外工作经历有助于自我反思，积累各种不同情况的经验并培养个人能力。在职位和总体薪酬上，调到泰国负责薪酬和福利工作实际上是把降了一级，但我需要这个领域的经验，这段经历对我而言很有意义。”

在巴基斯坦工作了三年半之

后，Shahzad接到了他的经理的电话，让他回到马来西亚担任雀巢公司的人力资源总监，他理所当然地接受了这个邀请。

了解内部工作

Shahzad并不建议有志成为人力资源总监的人士一定要遵循类似的途径，或采用类似方式建立技能。“成为人力资源总监的方式并不固定，有很多不同途径可以实现你的目标。”

对人力资源总监而言，更加困难的一项任务是平衡最高管理层和董事会与员工之间的利益。为了做到这一点，他认为必须要成为各方意见的协调者。“你必须学会有效传达组织的指导思想，以及如何让员工理解这些思想。你必须知道如何让双方达成共识。”

熟悉内部业务运作的特点是件至关重要的事情，他认为对任何人力资源总监而言，这都是必须了解的最重要的事情。他非常注意这种情况，大部分基层经理都会在谷歌上查询人事问题，而不是与人力资源经理讨论，因为他们认为人力资源部门不够实际，且不了解基本问题。通过全面了解业务和组织运营的流程，人力资源专业人士就能够赢得信任。

注意观察

虽然大部分人力资源总监都很喜欢社交，但在Shahzad的职业生涯中，他对此却做的不多。他更愿意通过不同的方式达成目标。“有志成为人力资源总监的人士必须从自己的市场欢迎度考虑就业能力。无论是通过观察、书本或与人交往，他们必须愿意学习。”

他认为可以通过不同方式培养必要技能和经验，从而成为合格的人力资源总监候选人。“我培养个人能力和必要技能的方式是获得人力资源总监的关键经验，任何组织都会非常重视这些经验。”

他认为任何人力资源总监都必须拥有优秀的沟通能力，同时知道如何激励整个组织。他还补充道，任何人力资源总监都需要懂得如何说服同事。此外，还须有观察能力和自我反思能力。

对有志成为人力资源总监的人士的建议

人力资源总监工作意味着要投入大量时间。Shahzad不相信“工作生活平衡”；他更相信“工作生活混合”和“每个人都有自己的混合方式”。“必须根据你的个人需求来利用时间。”

他还分享了一些其他人曾经给予他的见解。“在我的职业生涯中曾有人给过这样的建议：‘完美不如完工’。我认为持续改进是一种重要的心态，每个人都应当寻找机会进行自我提升。”

对于刚刚开始人力资源领域起步的人，他希望分享的最后赠言是“你应当真正了解自己”。“所有经验从本质上来说都只是一家之言。有志为有人力资源总监的人士或其他人都应当致力于做好当前工作，迎接发展和成长的机会。”

保持工作与生活的平衡

人力资源总监的工作时间很长。每周工作46到55小时是常态，工作更长时间的情况也并非罕见。尽管有这些要求，大多数人力资源总监都对自己的现状很满意，并且如果有机会再选择一次的话，他们还是会选择同样的职业道路。

“担任人力资源总监的一个好处是能够影响别人的职业生涯。”对于我自己的职业生涯，成为人力资源总监的最大好处就是拥有了创造我自己的命运的能力。”孙晓光说道。

在投入的大量时间和肩负诸多职责的情况下，保持工作与生活的平衡就显得十分重要。亚洲的人力资源总监在离开办公室后是往往是非常活跃的。在空余时间，他们喜欢与朋友社交以及和家人在一起（73%）。“想要在跨国公司里担任如此重要的职位，沉重的工作负担只是一个很小的代价。在工作时间以外，我非常珍惜与家人一起度过的每时每刻。”阿里巴巴文化娱乐集团的孙晓光表示道。

人力资源总监们在空余时间中喜欢的另一项热门活动是运动（59%），在我们的受访者中，有48%还热衷于环游世界。选择比例较低的选项是参加文化活动，如剧院（22%）、参加成人学习课程（15%）以及唱歌、表演或演讲（8%）。

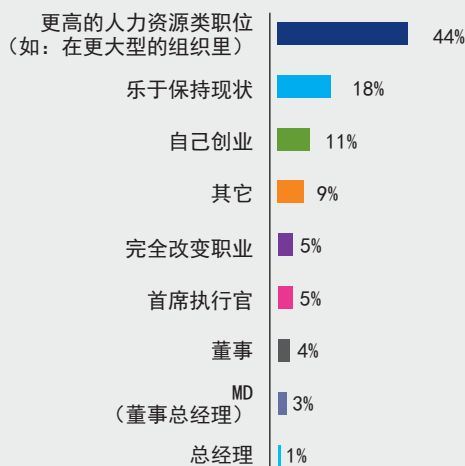
宫川爱遇到过各种困难情况，且已经学会了如何应对冲突和非常困难的问题。“作为人力资源主管，这些情况可能会越来越多。对我来说，这正是这个职位最大的好处。”成为人力资源主管只是一个过渡点，并不是职业目标。重要的是如何发展到这个职位，以及如何利用相关机会。”

Ricky Long表示：“担任人力资源总监最大好处就是你可以对组织形成全面的了解。这是一个非常动态的职位，你必须经常提出影响整个组织及其员工的建议。”

最喜爱的领导者

最后，我们向所有人力资源总监询问了谁是他们最喜欢的领导者。虽然受访者从各种人物中汲取了灵感，但有些领导者对人力资源总监的影响力是最大的。你是否希望成为人力资源总监？思考是什么让这些人与众不同，并从向他们学习。

你的终极职业目标是什么？



史蒂芬·乔布斯
苹果



理查德·布兰森
维珍集团



马云
阿里巴巴



杰克·韦尔奇
通用电气



比尔·盖茨
微软



托尼·费尔南德兹
亚洲航空



人力资源总监介绍



Wendy Montgomery
新加坡红帽公司亚太区人力资源主管

“只是成为人力资源领域的专家是不够的。人力资源专员必须知道每一个部门是如何为业务提供支持的，无论它是财务、产品还是营销部门。了解这些情况将有助于你成为合格的战略人力资源业务合作伙伴，这也是这个专业对我们的要求。”

有人曾对Wendy Montgomery说过，她不是典型的人力资源总监。当问及如果再给她一次选择机会是否还会选择成为人力资源总监时，她无法给出肯定回答，因为她的人力资源职业生涯本来并不在她的计划之中。

在她获得人力资源研究生文凭的年代，当时还未出现任何的人力资源专业资质认证。如果当时有人想从事人力资源工作，他们通常会去取得企业管理类的资质。

“我非常钦佩人力资源行业直至今天的发展历程。它现在被视为一个真正的专业，有专门的人力资源类资格认证为应聘者提供人力资源职业生涯的坚实基础。要成为优秀的人力资源专业人士，你必须了解自己所负责的业务。只是成为人力资源领域的专家是不够的。人力资源专员必须知道每一个部门是如何为业务提供支持的，无论它是财务、产品还是营销部门。了解这些情况将有助于你成为合格的战略人力资源业务合作伙伴，这也是这个专业对我们的要求。”

职业道路

温迪在英国陆军直布罗陀步兵团开始了她的人力资源职业生涯。在德国从事了一段时间的国家职业资格（NVQ）培训师工作后，她搬到英国，为瀚纳仕IT（SAP分部）工作，负责为IT领域的6大巨头招聘SAP顾问。在1999年，她搬到新加坡，担任Siebel南亚地区的招聘经理。她只在这个职位上工作了三个星期，然后她的上司问她是否可以兼任南亚地区人力资源经理的工作，自此以后她就踏上了成为人力资源总监的道路。

在离开Siebel之后，她先后为国际SOS、星空体育和Vistaprint工作，后来进入了现在的红帽公司，担任亚太区人力资源主管。

拥有四个不同国家和两个不同大洲工作经验的她认为，这些国际经验是非常宝贵的。“在欧洲工作让我获得了宝贵的经历，了解了不同的劳动法律和就业法规。我建议大家都去体验一下在不同地区的生活，这可以为你提供培养多元化思维和接触不同文化的机会。”

她现在也要与全球各个办事处进行

沟通，因此为她的工作生活平衡带来了挑战。“在新加坡，当一天工作开始时，美国还没有下班，而在一天结束时，欧洲又已经醒了。”随着职位的提升，你必须进行更多的跨时区工作。这意味着你必须经常在深夜进行电话沟通，还需要在正常办公时间以外完成很多目标。我尽量会在工作日采取灵活的工作方式，从而使我有时间休息和满足家人需求。

渴望学习

Wendy曾在媒体、医疗服务和软件等多个行业工作。她认为停留在同一个行业的作风既有优势也有劣势。“一个明显优势是，你可以获得对特定行业的深入了解并建立强大的人脉网络。”而劣势是，你将无法培养出能帮助你做出更好决策的多元化思维。”

此外，她认为了解企业经营的内部工作也是有必要的。“如果你不了解相关的挑战、市场和金融模式，就无法提供业务建议。”

当问及她如何培养成为成功人力资源总监的必要能力时，她表示自己先后在乐于转型的多个快速发展的动态组织里担任职位，这些经历让她获益良多。“我特别喜欢其中的几个转型工作的职位，当时的企业做好了将重点从战术和运营转变为战略和业务合作的准备。我能够推动变革、落实新系统、重新规划人力资源部门，并告诉企业如何让人力资源工作者成为合作伙伴，而不是听从命令的员工。”

快速发展的动态工作环境提供了更快学习更多知识的机会，Wendy建议有志成为人力资源总监的人士不要落入以较慢速度保持“惯性滑行的陷阱，这会限制你在组织里的发展和成长潜力。

此外，她表示自己一直渴望学习，并热衷于为组织做出积极的贡献。如果她不能做出贡献或者看到结果，就会感到不满意——无论薪酬有多高。

协调所有利益相关方的利益

Wendy凭借决断力和影响力成为了一名成功的人力资源总监。她经常受到首席执行官的质疑，不相信她试图传达的意图，她还曾怀疑自己是否做出了正确决定——这一直是

她的目标。

“我一直注意设定期望，并确保我能够信守承诺。我认为，如果我无法给出成功的结果便会失去信誉我的个人品牌也会受到损害。”

她强调，通过采取适当方法平衡个人和组织的利益也同样重要。“必须保持中立的观点，并为双方建立公平和尊重。”

最后赠言

Wendy得过的最佳建议是不要太快做出决策。“最好进行充分考虑，而不是强行推出解决方案。”时至今日，她仍然遵循着这条建议。

Wendy鼓励大家时刻保持对最新技术的了解，并为自己建立有效的人际网络。“在我的职业生涯中，很多职位都是源于人际网络的推荐。比如最近，我就动用了我的人脉网络，与毕马威会计师事务所的一位顾问取得了联系。会面的结果是，我们制定了与其他志同道合的专业人士们一起建立一个社区的计划。”

她补充道。“时刻保持对最新技术、新趋势或产品的了解。”找一个好老师也很重要，你可以学习他的知识、见解以及成功经验。你还应当表现自己——自愿地在活动上演讲，从小事着手建立自信。与其他志同道合的人力资源专业人士进行社交和会面也是非常重要的，你可以学习他们在各自组织里的工作方式。”

“我建议你将自己想像成一位人力资源专业的商务人士。你应当描绘一种愿景，并让你的同事接受这一愿景。如果有时你无法自己做出决策，不要畏惧向其他人寻求意见和反馈，让他们帮助你做出明智决策和带来更好的结果。”

观察和建议



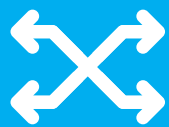
人力资源总监来自于不同背景

获得学位是非常重要的。但早期的职业选择并不会影响你成为人力资源总监的机会。在我们的受访者中，只有少数人在第一个学位时学习的是人力资源。很多人学习的都是相关无关的学科，如经济学、语言或法律。此外，我们的调查表明超过半数的人力资源总监在职业生涯中都曾在不同领域工作。如果你认为这个职业转换有些晚了，不要气馁，机会还在等着你。



建立广泛的技能基础

成为人力资源总监意味着要忙于很多不同的工作。你将会面临一系列挑战，比如平衡组织与员工的利益、充满挑战的经济环境和组织政治。为了妥善处理所有问题，你必须具备相关技能。你必须能够进行战略规划、影响利益相关方、有效沟通、积极主动、适应性强、关注目标并且道德高尚。此外，你还要有商业意识。



成为全能人才，应对行业挑战

人力资源总监应当具备的关键特点是适应能力和多方面能力。人力资源总监面对的任务不仅多而棘手，还会随着时间不断变化。在未来五年内，“识别和留住关键人才”以及“设计和管理组织变革”将在人力资源总监的工作中占据更大比例。此外，我们的受访者认为有必要提升商业意识，并进一步关注人力资源回报。同时，人力资源总监还需要提高创新能力。对任何有志成为人力资源总监的人士来说，必须时刻了解这些变化。



建立人际网络并时刻了解行业的最新发展

与任何专业一样，如果你从事人力资源工作，就必须不断自我提升，才能达到高级职位。人力资源总监采取的最重要的职业发展方式是构建人脉。我们的很多受访者表示，他们之所以能够达到高级职位，是因为他们的关系网络以及对这个网络的重视。其次，由于人力资源行业环境的时刻都在变化，你必须时刻了解所有变化。只有这样，你才能成为成功的人力资源总监。



保持工作与生活的平衡

人力资源总监的工作时间很长。大部分人力资源总监每周要工作46到55小时，我们的受访者中很多人平均还要投入更长时间。对我们的大部分受访者来说，这种长时间工作并不是负担，因为他们对工作充满热情。尽管如此，成功的人力资源总监必须对很多专业义务与充满活力的社会生活进行平衡。在办公室以外，人力资源总监喜欢与家人和朋友一起共度美好时光、通过运动保持活力和参加文化活动。

关于瀚纳仕亚洲

我们志在积极帮助各行各业人士发展职业生涯；
这一原则使得瀚纳仕成为了全球职场服务领域内的
领先专家。

我们是全球领先的专业招聘公司，运营范围覆盖33个国家。

我们将继续加强在亚洲的优势地位，立足六个国家的12个办事处开展业务。过去三年里，我们的员工人数呈现翻倍增长，我们的目标是继续保持大踏步发展，帮助更多公司实现目标，并帮助更多人找到合适的工作，从而改变人生。

我们在亚洲所有开展业务的国家里都通过了世界领先的ISO 9001:2008认证，包括中国大陆、香港、新加坡、马来西亚和日本。

我们拥有广泛的求职者数据库，我们的顾问可以用谷歌®搜索技术对数百万的全球求职者进行搜索，在最快时间里找到最合适的人选。此外，通过与领英®的合作，我们能够提供活跃求职者的实时市场数据、未来求职动态的行为趋势分析以及超过2亿潜在求职者的独家人才库。我们还是领英上最受欢迎的全球招聘公司，拥有超过150万粉丝。

4,400+

每年为4400多人找到固定工作

600+

每周向600多位临时工支付薪水

600+

在亚洲拥有600多名员工

12

在区域内共设有12个办事处

10

10年专业经验



联系方式

如需了解我们与您合作的详细信息，请与您当地的办事处联系：

中国

Simon Lance ， 董事总经理
电子邮箱：simon.lance@hays.cn

北京

电话：+86 10 5765 2688
电子邮箱：beijing@hays.cn

上海

电话：+86 21 2322 9600
电子邮箱：shanghai@hays.cn

苏州

电话：+86 512 6289 0288
电子邮箱：suzhou@hays.cn

广州

电话：+86 20 3811 0333
电子邮箱：guangzhou@hays.cn

新加坡

Lynne Roeder ， 执行总监
电子邮箱：lynne.roeder@hays.com.sg

电话：+65 6223 4535
电子邮箱：singapore@hays.com.sg

香港

Dean Stallard ， 区域总监
电子邮箱：dean.stallard@hays.com.hk

电话：+852 2521 8884
电子邮箱：hongkong@hays.com.hk

日本

Marc Burrage ， 执行总监
电子邮箱：marc.burrage@hays.co.jp

东京总部

电话：+81 3 3560 1188
电子邮箱：info@hays.co.jp

新宿

电话：+81 3 4579 9660
电子邮箱：shinjuku@hays.co.jp

大阪

电话：+81 6 6457-7272
电子邮箱：osaka@hays.co.jp

横滨

电话：+81 45 326 3130
电子邮箱：yokohama@hays.co.jp

马来西亚

Tom Osborne ， 区域总监
电子邮箱：tom.osborne@hays.com.my

吉隆坡

电话：+60 3 2786 8600
电子邮箱：kualalumpur@hays.com.my

雪兰莪州

电话：+60 3 7611 8600
电子邮箱：sunway@hays.com.my

 在领英上关注瀚纳仕

 在微信上关注瀚纳仕

 @HaysSEAsia @HaysJapan

 瀚纳仕日本

hays.cn | hays.co.jp | hays.com.sg | hays.com.my | hays.com.hk

©版权所有，瀚纳仕公共有限公司2017。瀚纳仕，企业和部门H设备，全球招聘专家，瀚纳仕招聘专家全球标志和推动职场均为瀚纳仕公共有限公司的商标。企业和部门H设备是在很多国家注册保护的原创设计。保留所有权利。在没有得到所有者书面许可的情况下，严禁通过电子或其它方式，以影印或存储在任何媒介中的形式，对本报告进行全部或部分的复制或转发。与本报告有关的任何未经授权的行为均有可能导致民事或刑事诉讼。

