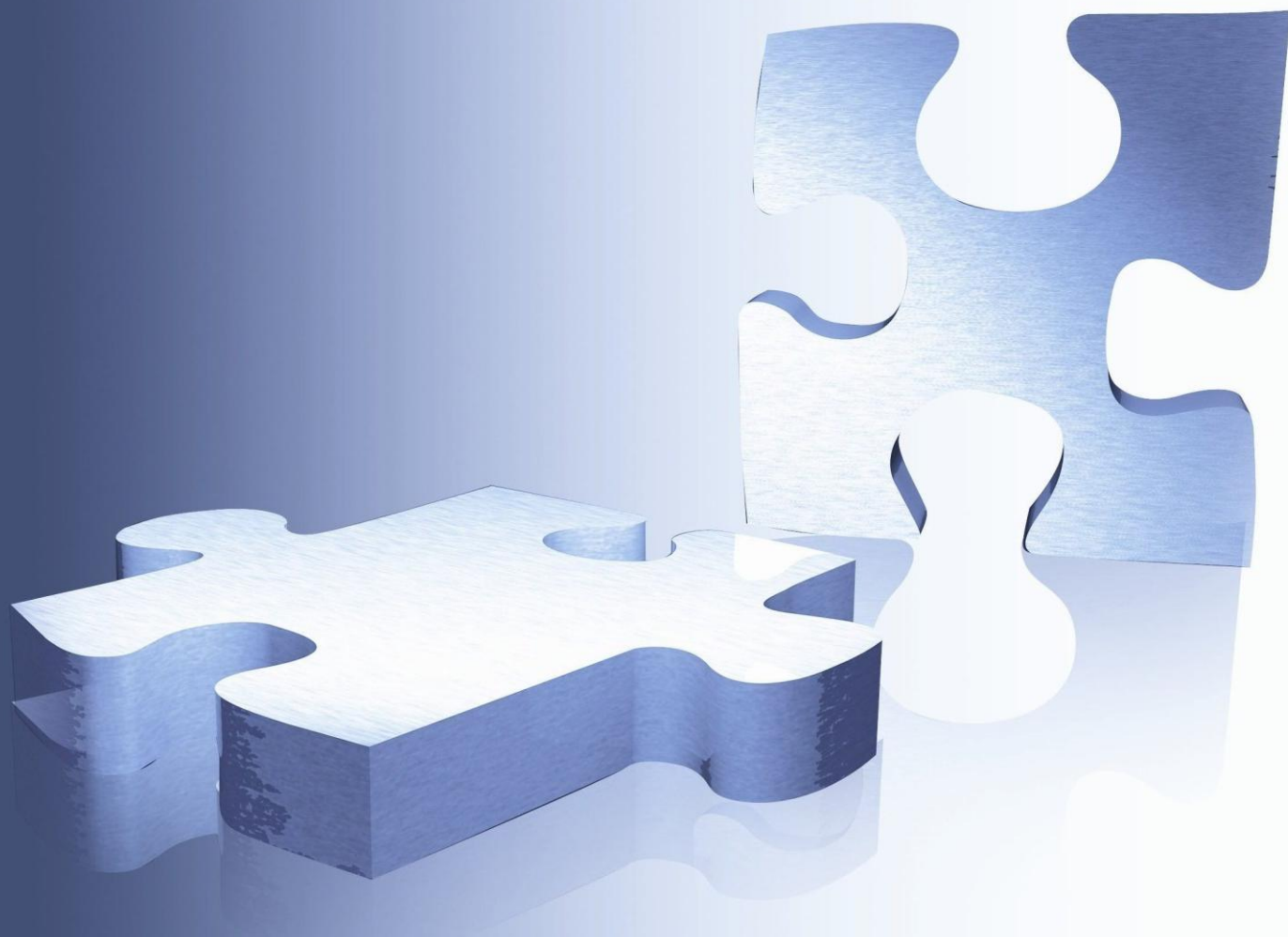


月度热点调研

# 2010HR职业转型意向调研报告



## 法律声明

本报告的著作权归前锦网络信息技术（上海）有限公司所有，仅作为公司内部人事决策的参考依据，未得到前锦网络信息技术（上海）有限公司书面许可，任何组织或个人不得将报告及报告中的任何内容以任何形式向第三方提供或透露，也不得将报告信息用于任何商业用途。

本报告信息仅为前锦网络信息技术（上海）有限公司通过调研和分析第三方所提供信息所得的结果，但不保证数据的完全准确性。本公司将不承担任何由于使用本报告所造成的任何经济损失或法律责任。

# 序言

每一位职场人几乎都会遇到各种职业困惑，当面临职业困惑时难免要对自己的职业发展方向进行重新的审视及规划。企业中，那些经常帮助员工做职业规划的人力资源从业者们（以下简称 HR），也会面临同样的职业困惑，他们是众多从业者中工作辛苦、压力很大的人群之一，经常会遭遇自己的职业“天花板”，也会常常看不清自己的职业发展方向和未来。HR 的自我发展与规划究竟该如何实施？对于 HR 们来说，这是一个十分现实的问题。

2010 年 8 月，前程无忧人力资源调研中心针对“人力资源从业者职业转型意向”这个话题，进行了一次专项调查，此次调查共回收 680 份有效问卷。



# 目 录

一、报告说明 .....	4
1、调查概述 .....	4
2、调查流程 .....	4
3、调查时间及有效样本 .....	4
4、版本说明 .....	4
二、样本分布 .....	5
1、企业性质样本分布 .....	5
2、企业员工规模样本分布 .....	5
3、工作年限样本分布情况 .....	6
4、职位样本分布情况 .....	6
三、名词解释 .....	7
四、正文解析 .....	8
1、职业满意度不高 过半 HR 考虑转型 .....	8
1.1 年轻 HR 转型意向较大 六成计划三年内实现 .....	8
1.2 国企及民营企业 HR 转型意愿更高 .....	9
2、HR 转型原因分析 .....	10
2.1 HR 工作缺乏成就感 .....	10
2.2 人力资源经理职业环境有待改善 .....	11
3、HR 转型目标跨度大 近三成考虑创业 .....	12
3.1“经验不足”是 HR 创业的最大门槛 .....	12
3.2 HR 向业务部门转型 专业能力需提高 .....	14
4、建议 .....	15
五、参与各类专题调查 .....	16
1、参与调查方式 .....	16
2、积分换礼活动 .....	16



## 图表目录

图表 1 企业性质样本分布 .....	5
图表 2 企业员工规模样本分布 .....	5
图表 3 工作年限样本分布 .....	6
图表 4 职位样本分布 .....	6
图表 5 HR 转型意愿分布 .....	8
图表 6 计划转型的 HR 工作年限分布图 .....	8
图表 7 各类型企业中 HR 转型意愿分布图 .....	9
图表 8 HR 职业困惑情况图 .....	10
图表 9 HR 转型首选方向分布图 .....	12
图表 10 HR 创业面临的困难 .....	13
图表 11 计划创业的 HR 最需要储备的知识 .....	13
图表 12 HR 向业务部门转型面临的困难 .....	14



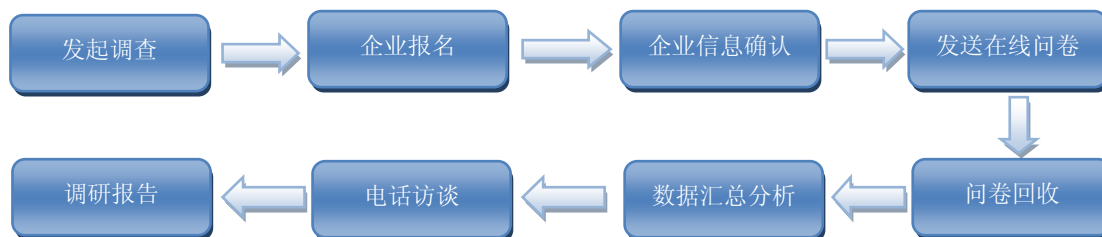
## 一、报告说明

### 1、调查概述

前程无忧人力资源调研中心一直持续关注当前 HR 热点话题，并会针对时下 HR 热点话题组织相关“HR 热点调查”。通过汇总分析 HR 管理中的热点与难点，并给出专业建议。其客观真实的数据信息已经成功帮助不少企业 HR 进行了人力资源规划与管理，深受 HR 们的青睐。目前，已有数千家企业成为“HR 热点调查”的长期参与方，这些企业的 HR 们也在不断积累中逐渐成长为人力资源领域的优秀人才。

人力资源调研中心制定了周密的调查方案，凭借切实可行的调查方法以及丰富的调查经验，并依托丰富的数据来源、庞大的使用客户以及专业的顾问团队，致力于为用户提供高价值的人力资源深度研究报告。

### 2、调查流程



### 3、调查时间及有效样本

调查时间： 2010 年 8 月

有效样本： 680 份问卷

### 4、版本说明

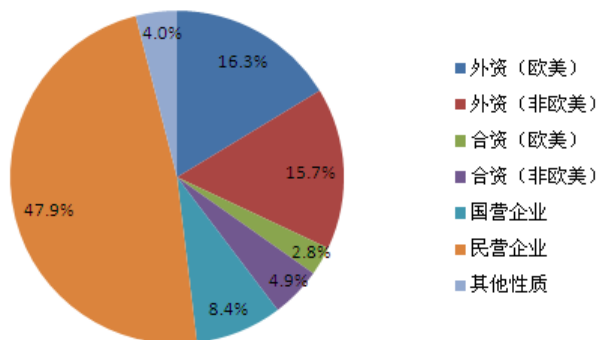
本调查报告的所有权归前锦网络信息技术（上海）有限公司所有，未经同意不得翻印，如需引用请标明出处。



## 二、样本分布

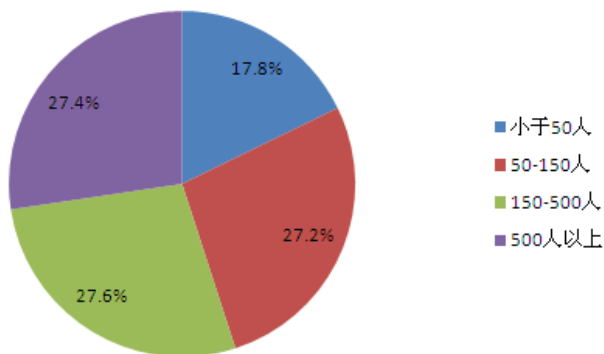
### 1、企业性质样本分布

根据企业性质来分析此次样本组成,不难发现参与调查的样本中以民营企业居多,占到整体样本比例的 47.9%;其次为外资(欧美)企业与外资(非欧美)企业,各占样本比例为 16.3%和 15.7%;其他性质企业所占比例较少,其中国营企业为 8.4%,合资(非欧美)为 4.9%,合资(欧美)为 2.8%,其他性质企业为 4.0%。



图表 1 企业性质样本分布

### 2、企业员工规模样本分布



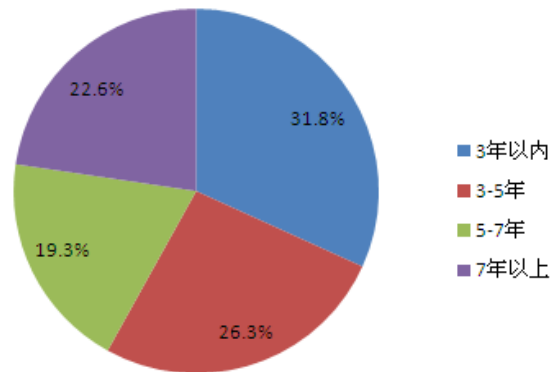
图表 2 企业员工规模样本分布

通过分析企业人员规模,得到如左图所示的企业人员规模样本分布。参与本次调查的样本中,企业员工人数情况分部相对均匀。来自 500 人以上企业的 HR 占样本的 27.4%,来自 150-500 人企业的 HR 占样本的 27.6%,来自 50-150 人企业的 HR 占样本的 27.2%,来自企业员工小于 50 人的 HR 略少,所占比例为 17.8%。



### 3、工作年限样本分布情况

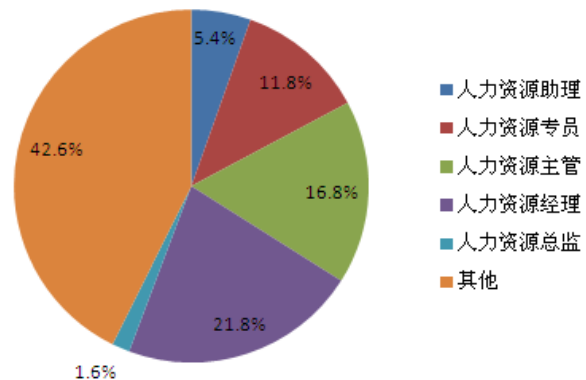
研究本次调查样本中 HR 的工作年限情况，不难发现，本次调查样本的工作年限分布也相对均匀，其中，工作经验在 3 年以内的 HR 占到整体样本比例的 31.8%；其次，工作经验在 3-5 年的 HR 比例也较大，达到了 26.3%；工作 5-7 年的 HR 占到了 19.3%；而工作 7 年以上的 HR 占到了 22.6%。



图表 3 工作年限样本分布

### 4、职位样本分布情况

从本次调查样本中 HR 的职位情况可以看出，人力资源经理人数最多，占样本量的 21.8%，其次为人力资源主管和人力资源专员，分别占样本量的 16.8%和 11.8%。而人力资源助理和人力资源总监样本相对较少，分别为 5.4%和 1.6%。



图表 4 职位样本分布





### 三、名词解释

**人力资源从业者：**简称 HR。是指接受专业知识技能培训，取得从业资格，从事人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考核、薪酬福利管理、激励、培训与开发、劳动关系协调等工作的专业管理人员。

**职业规划：**是指个人发展与组织发展相结合，在对个人和内外环境因素进行分析的基础上，确定一个人的事业发展目标，并选择实现这一事业目标的职业或岗位，编制相应的工作、教育和培训行动计划，对每一步骤的时间、项目和措施作出合理的安排。

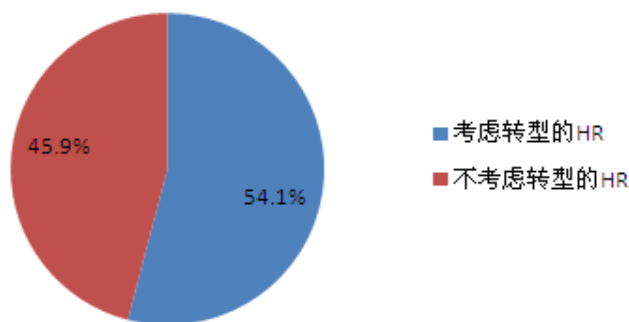
**人力资源经理：**人力资源部门工作的管理者。工作内容包括计划、指导和协调机构的人事活动，确保人力资源合理利用，管理理赔、人事策略和招聘等。



## 四、正文解析

### 1、职业满意度不高 过半 HR 考虑转型

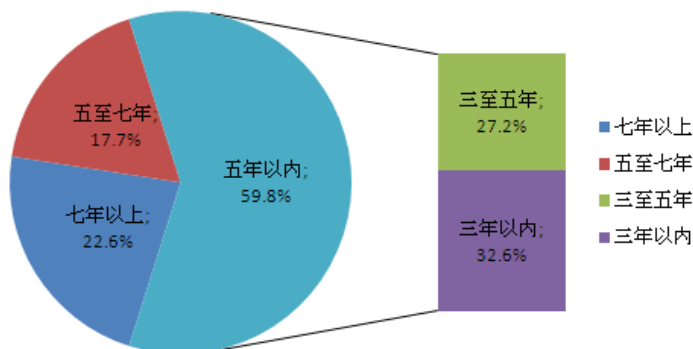
根据前程无忧的在线调查数据显示，在 680 份有效样本中，有 84.3% 的 HR 坦言自己正面临着职业困惑，更值得我们关注的是，在 680 份有效样本中，已经有超过半数的人考虑转型，占到样本的 54.1%（如下图）。如此多的 HR 考虑重新选择自己的职业发展方向，成为了企业不得不认真面对的问题。



图表 5 HR 转型意愿分布

#### 1.1 年轻 HR 转型意向较大 六成计划三年内实现

通过对数据的分析发现，在计划转型的 HR 中，工作年限在三年以内的占 32.6%，工作三至五年的占 27.2%，工作五至七年的占 17.7%，工作七年以上的占 22.6%（如下图）。如果以工作五年作为分割点，则会发现工作年限在五年以内的年轻 HR 最多，占到了 59.8%，接近六成。可见，工作年限在五年以内的年轻 HR 转型意向更大。



图表 6 计划转型的 HR 工作年限分布图

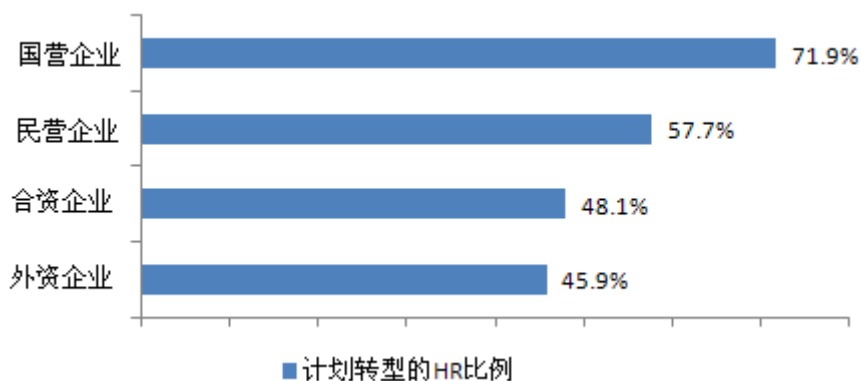
出乎意料的是，这些 HR 转型的愿望迫切。通过调查数据得出，有 20.9% 的 HR 计划一年以内转型，39.9% 的 HR 计划在一至三年内转型，23.6% 的 HR 计划三至五年内转型，

只有 14.1% 的 HR 计划五年以后转型。如果以三年作为时间分割点，则会发现计划在三年内就实现自己转型计划的人数之和竟然占到 60.8%。这刚好符合年轻人敢于将自己的想法付诸行动的行为特点，也与上文提到的年轻 HR 转型意愿较大的情况刚好相吻合。

另外，仍有近半数的 HR 虽然也面临了职业发展的困惑，但并没有考虑过转型，而是选择继续在人力资源管理领域深入发展。经过调查得出，他们没有考虑转型的原因依次为：认为自己在行业内具有可持续发展的潜质、HR 工作和收入相对稳定、认为 HR 工作会被其企业重视，有发展前景。

## 1.2 国企及民营企业 HR 转型意愿更高

从样本分析，来自国企的 HR 中，考虑转型的人数比例最高，占 71.9%；来自民营公司的 HR 中，考虑转型的人数次之，所占比例为 57.7%；来自合资企业的 HR 中，考虑转型的人数比例下降为 48.1%；而来自外资企业的 HR 中，考虑转型的人数比例则为 45.9%（如下图）。



图表 7 各类型企业中 HR 转型意愿分布图

可见，来自国企的 HR 转型的意愿最高，民营企业的 HR 次之，而外资企业与合资企业 HR 的转型意愿则相对较低。此现象也可以从另外一个方向反映出，在国企以及民营/私营公司中的 HR 对自身职业的满意度和认可度更低。

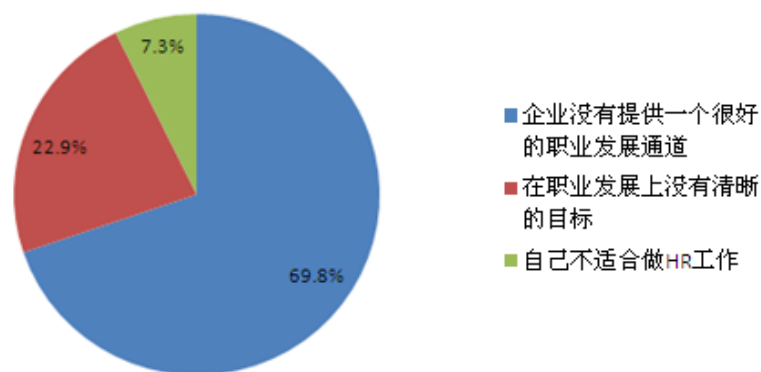
出现此现象有可能与不同类型企业的岗位制度不同有关。有些国企的岗位层级制度相对僵化，人才的选拔和员工发展通道上存在弊端较多，在一定程度上会制约 HR 的职业发展；很多私营企业和民营企业以家族式形式存在，家族的裙带关系有可能影响了 HR 的发展通道；而外资企业相对来说更重视人才的选拔，企业的发展依赖于企业人力资源的素质和能力，有利于 HR 发现和发挥自己更大的价值。其次，部分国企与私营企业和民营企业的管理模式在某种程度上有别于外资企业，常把 HR 部门放在企业决策的辅助角色，还没有把 HR 部门提升到战略制定的伙伴关系上来，这使得 HR 的重要性在企业中不能显现出来，也会成为促使 HR 考虑转型的原因之一。

## 2、HR 转型原因分析

### 2.1 HR 工作缺乏成就感

在对 HR “转型的主要原因” 这项调查中我们发现，因为“工作琐碎，付出和回报不成比例” 的原因而考虑转型的人数最多，其次的原因为“职业发展空间小” 和“不受重视，缺乏成就感”。由此可见，目前大多数 HR 的薪酬水平缺乏竞争力，工作又常被琐事所累，缺乏足够的发展空间以及成就感。

此外，我们还注意到，在面临职业发展困惑的 HR 中，有 69.8% 的 HR 认为自己的职业发展困惑主要来自于“企业没有提供一个很好的职业发展通道”，还有 22.9% 的 HR 认为“在职业发展上没有清晰的目标”，仅有 7.3% 的人认为“自己不适合做 HR 工作”。这也反映出大多数 HR 的工作内容缺少吸引力，工作的成就感不足，因此很多 HR 对目前职业的满意度和认可度不高（如下图）。



图表 8 HR 职业困惑情况图

存在这种情况可能有以下几方面原因：

第一，传统观念的影响。在传统观念上，有些企业往往将人力资源管理混同于人事管理，认为其是行政性、后勤性的工作，无法与生产、营销等一线生产部门相提并论，从而无形中降低了 HR 工作的重要程度；

第二，HR 从业人员的构成。在很多企业中，大部分从事 HR 工作的人来自原来的行政后勤部门，缺乏专业的 HR 知识与眼光，更无法立足于企业战略高度实施与开展工作，这也从客观上削弱了 HR 工作的重要性。因此，在很多企业里，HR 职位的重要性远不如研发、营销等职位。

综合以上这些原因，不难理解为什么本调查发现有过半的 HR 的人有转型的打算，寻找



更适合自己发展的空间。如果企业能够为 HR 提供更具有成就感和吸引力的工作，将会对 HR 的职业环境有所改善，提高 HR 的职业满意度和认可度。

## 2.2 企业对人力资源工作重视程度不够

对于大多数从事人力资源工作的人来说，人力资源经理的岗位是从人事管理工作阶段向人力资源管理阶段以及战略性人力资源管理阶段发展的里程碑。通过对样本中 148 位人力资源经理的问卷分析发现，其中 76 位人力资源经理已经考虑转型，占到了总数的 51.4%，虽然比整体样本中该项调查的结果 54.1%略低，但是像人力资源经理这种属于企业里相对核心的人才，在已经渡过了管理员工合同、工资、考勤等事务性工作的人事管理阶段之后，却有超过一半的人产生转型的想法，这一现象也是值得引起企业深思的。

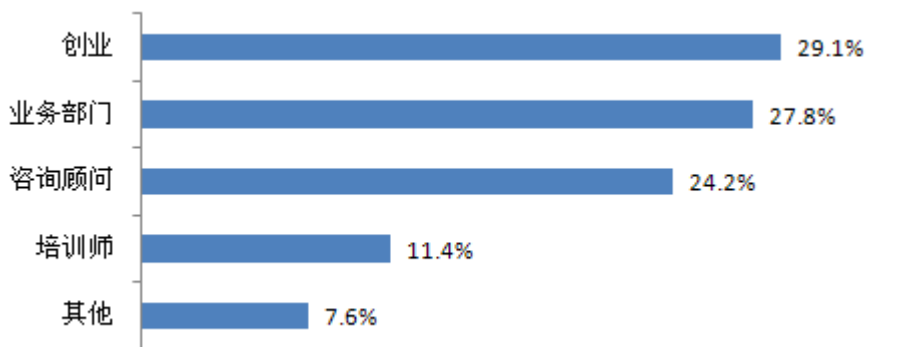
不可否认，这与人力资源工作繁琐零碎的特点不无关系，但是对人力资源工作的重视程度不够也是造成这一现象的一个原因，很多企业没有把 HR 部门作为企业的战略伙伴，而是作为一个后勤部门，常安排很多碎碎的事务性工作。另外，光靠埋头苦干工作效率并不会很高，HR 经理必须要学会以更有效率的方法做更多的事情。

前程无忧的专家认为，在这个阶段需要比拼的是 HR 经理的领导力，同时需要对人力资源某个领域的业务达到熟练乃至精通。如果 HR 经理准备选择从企业离开，选择转型到专业领域做咨询顾问、培训师，就需要提前在项目管理和客户管理的能力上进行更新补充。因为即使懂得专业的 HR 知识，没有相关的能力配套也一样无法有效地做到自我发展。无论选择转型还是继续在 HR 领域深入发展，都需要让自己更加专业化，提高自身的核心竞争力。



### 3、HR 转型目标跨度大 近三成考虑创业

当问及转型的首选方向时，368 位考虑转型的 HR 中，有 107 位 HR 选择了“创业”，占样本量的 29.1%；有 102 个 HR 选择了“业务部门”，占样本量的 27.8%，89 位 HR 选择了做“咨询顾问”，占样本量的 24.2%，只有 42 位 HR 选择转行做“培训师”，占样本量的 11.4%，另外还有 28 人选择“其他”，占样本量的 7.6%。



图表 9 HR 转型首选方向分布图

虽然看起来向各个方向转型的 HR 人数相差不是很悬殊，但仔细分析不难看出，选择自主创业和去业务部门这种跨领域转型的 HR 之和已经超过半数，不再像前些年那样，除了继续做一位资深的骨干 HR 以外，大部分 HR 都会转向咨询顾问、培训师这类的人力资源延伸领域继续发展。

由于创业和业务部门的工作都会给人带来一定的成就感，可见很多 HR 对工作带来的价值体现的渴望，他们更希望未来的职业目标是具有足够成就感的，这与前文得出的“HR 工作缺乏成就感”的结论是相符的。

#### 3.1 “经验不足”是 HR 创业的最大门槛

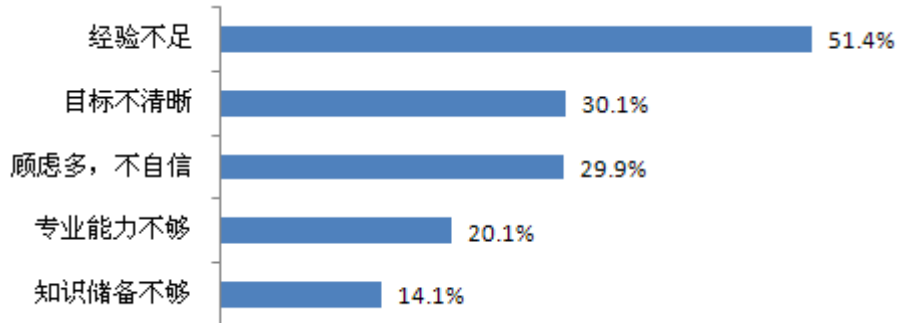
通过分析那些希望去创业的 HR 的问卷可以看出，大部分人都认为创业存在难度。其中，认为自己创业“有些难度”的 HR 占 70.6%；认为自己创业“难度很大”的 HR 占 24.5%，只有 4.9%的 HR 认为自己创业“没有难度”。

进一步调查得出，他们认为创业所面临的困难由大到小依次为：“经验不足”、“顾虑多，不自信”、“目标不清晰”、“专业能力不够”和“知识储备不够”（如下图）。可见经验已经成为 HR 创业的最大门槛，而“顾虑多，不自信”与“目标不清晰”也几乎并列成为影响 HR 创业的第二大困难。

这与目前大多数 HR 的处境相符，HR 平日从事的工作内容相对琐碎繁杂，接触到公

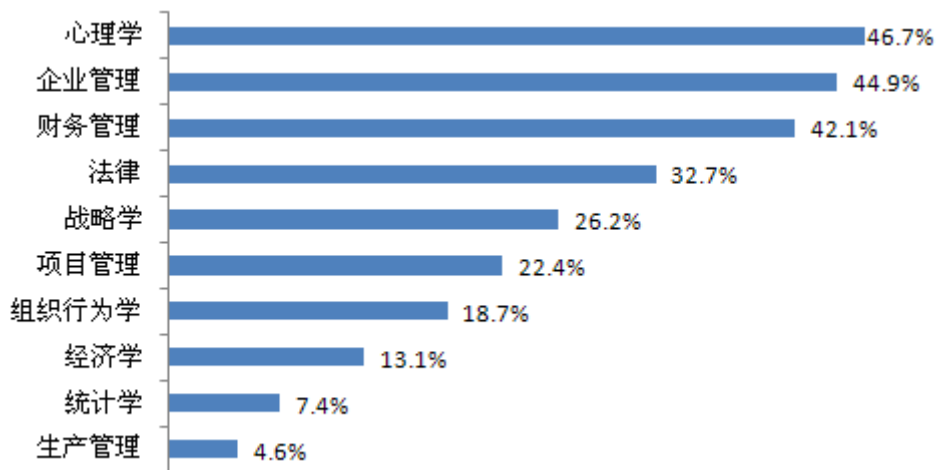


司核心业务的机会不多，必然导致 HR 自身经验及竞争力相对单一和不足，因此，他们对创业的方向便很难找到清晰的目标，对创业的未来成功与否也会顾虑重重，不够自信。



图表 10 HR 创业面临的困难

同时，调查得出，在计划创业的 HR 们认为自己最迫切需要储备的知识中，按被选择次数排名依次是：心理学、企业管理、财务管理、法律、战略学、项目管理、组织行为学、经济学、统计学、生产管理（如下图）。不难看出，创业必备的知识——企业管理和财务管理已经被大多数计划创业的 HR 选择，这恰恰说明 HR 平时工作中接触到的企业管理知识和财务知识的机会较少，而在考虑创业之时必然会迫切需要这两个方面的知识。而心理学知识是这项调查中被选择最多的，可以由此推测出部分 HR 仍然会选择围绕人力资源的相关领域创业，因此心理学知识也是最需要储备的知识。



图表 11 计划创业的 HR 最需要储备的知识

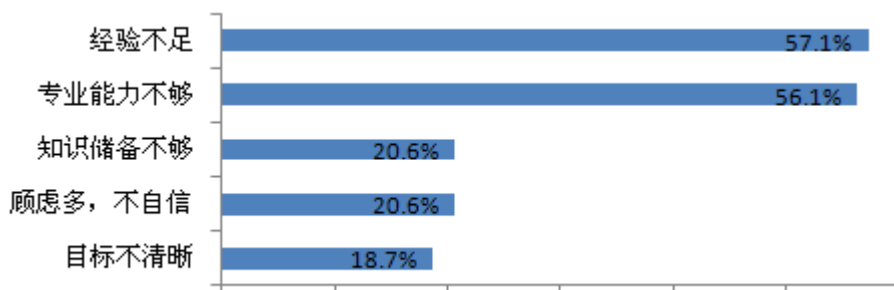


而他们认为最需要具备的能力依次是：交际能力、应变能力、规划能力、沟通能力、抗压能力、组织能力、包容能力、学习能力、协调能力。

多方寻求发展，也是一种尝试。前程无忧专家提醒，创业需要有时机和经验，另一方面，如果涉足其他不熟悉的行业，也有可能付出比较高的代价。当然，除了积累专业知识、经验以及人脉，还要有思想和物质上的准备才行。

### 3.2 HR 向业务部门转型 专业能力需提高

当觉得工作发展出现“瓶颈”时，HR 也可以经过适当的转换进入到其他的领域。通过对那些希望自己转型到业务部门的 HR 的问卷进行分析，可以发现他们认为自己面临的困难依次是：经验不足、专业能力不够、知识储备不够、顾虑多，不自信、目标不清晰（如下图）。



图表 12 HR 向业务部门转型面临的困难

选择“经验不足”和“专业能力不够”的人数相当而且较多，虽然与那些计划创业的 HR 相同，“经验不足”也是被计划转型到业务部门的 HR 选择最多的，但有所不同的是，选择“专业能力不够”的人数也非常多，与选择“经验不足”的结果相差甚微。而且与那些计划创业的 HR 的选择结果不同，“知识储备不够”、“顾虑多，不自信”和“目标不清晰”这三项被选择的次数明显减少。可见 HR 在向业务部门转型之前最需要为自己提高的是自己的专业能力。

专家认为，HR 不懂业务成为制约他们发展的致命伤。向业务部门转型的前提是要具备业务部门的专业知识，HR 们最大的短板就是对企业业务的了解不深入。无论怎么转型，HR 都应该面向市场，只有了解市场，才能更好的为企业服务，从而找到自身的职业价值。

如果准备选择从企业离开，转型到专业领域做咨询顾问、培训讲师，则需要提前在项目管理和客户管理的能力上进行更新补充。





## 4、总结与建议

在面对 HR 转型的问题上，前程无忧的专家建议：

1、首先要根据自己的核心职业资本，挖掘自己的新起点。决定转型之前，先要对自己的性格特点、能力等方面进行科学、全面的分析。一定要避免单从薪资待遇等方向进行衡量。假如不能准确地为自己定位，不清楚自己强项弱项，只是盲目跟风或跟着感觉走是绝对不行的。

2、国内的职业指导、咨询和规划市场发展很快，有一部分 HR 资深人士已经进入相关领域发展。随着市场的进一步发展、需求的扩大，这类专家就业和发展空间乐观，是 HR 从业者理想的出路之一。需要提醒的是，HR 工作中所需要掌握的相关理论虽然为职业指导和职业规划工作提供了一定的智力储备，但要胜任这方面的工作，还需要在知识和技能方面多多提高，譬如职业选择和发展理论、职业心理学、心理咨询技术等等。

3、HR 人员在人事管理中积累了丰富的招聘和用人经验，培养了独特的用人理念和招聘眼光，可到猎头公司做猎头工作，为企业寻找良马。但是，尽管是在同一个专业领域内，但 HR 和猎头的工作方式还是有较大的区别，例如，人力资源工作是从应聘的求职者中发现适合企业和岗位的人，而猎头则需要主动搜寻合适的人才并通过谈判等方式把他们吸引过来。

4、由于对人才市场和人力资源领域较为了解，HR 可以在其中寻找自己感兴趣、有发展前景且投入相对合理的项目，管理咨询公司、职业咨询规划机构、职业介绍机构、人才中介机构以及培训机构等都是可供考虑的方向。但大多数 HR 缺乏创业经验，所以在创业之前，需要补充管理、经营、财务等方面的知识，提前做好充分的准备工作，包括市场调查、项目的可行性分析等等。



## 五、参与各类专题调查

人力资源调研中心的各类调查报告，为人力资源管理提供切实可靠的数据支持，帮助企业解决管理难题。

### 1、参与调查方式

- **合作企业：**与前程无忧人力资源调研中心合作的企业客户
- **“伙伴专享”会员：**报名加入 HR“伙伴专享”，并经核实确定的会员。仅限企业人力资源管理参加
- **网上广告：**随时关注人力资源调研中心(research.51job.com)网上发布的调查宣传广告并参与调查
- **电话报名：**致电前程无忧人力资源调研中心（电话：021-61601888-8855）进行报名

### 2、积分换礼活动

参与前程无忧人力资源调研中心开展的各项调查项目，同时能获得相应积分，通过积分累计可兑换《前程无忧薪酬调查报告》及各种精美礼品。

凭借积分换取以下礼品：

- **《前程无忧薪酬调查报告》**  
最新版《前程无忧薪酬调查报告》职位报告一份
- **换取精美礼品**  
如：办公用品、小型数码产品、常用小家电等
- **享受打折优惠**  
购买《前程无忧薪酬调查报告》时享受九折优惠

