

# 老生 畅谈



海派 HR 老法师的新思考

[著] 戴崇德



学林出版社  
www.xuelinpress.com

# 老生畅谈

——海派 HR 老法师的新思考

戴崇德 著

学林出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

老生畅谈:海派 HR 老法师的新思考 / 戴崇德著. —  
上海: 学林出版社, 2016. 3  
ISBN 978-7-5486-1010-6

I. ①老… II. ①戴… III. ①人力资源管理—文集  
IV. ①F241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 024071 号

---

## 老生畅谈——海派 HR 老法师的新思考



著 者——戴崇德  
责任编辑——吴耀根  
封面设计——仲昭宇

出 版——上海世纪出版股份有限公司 **学林出版社**  
地 址: 上海市钦州南路 81 号 电话/传真: 021-64515005  
网 址: [www.xuelinpress.com](http://www.xuelinpress.com)

发 行——上海世纪出版股份有限公司发行中心  
地 址: 上海市福建中路 193 号 网址: [www.ewen.co](http://www.ewen.co)

排 版——南京展望文化发展有限公司  
刷 印——上海译文印刷厂

开 本——710×1020 1/16  
印 张——10  
字 数——18 万  
版 次——2016 年 3 月第 1 版  
2016 年 3 月第 1 次印刷

书 号——ISBN 978-7-5486-1010-6/G·366  
定 价——38.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

# 序

戴君崇德是我的老同事，退而不休，花了一年多时间，将他四十多年来做人做事的感悟和学习探讨的心得，整理成《老生畅谈》这本书稿，这是件很有意义的事。

崇德曾在国有企业、中外合资企业和上市股份公司担任中高阶人力资源主管三十余年，积累了丰富的实践经验，无疑对年轻一代人力资源管理者会有很大的启发和帮助。他秉持做事先做人的理念，自觉地修养品性，正心诚意，不断精进，一心一意为社会、为企业、为员工奉献的心态和精神，更是一种难能可贵的“资源”，值得当前的管理者，特别是人力资源的同行效法和弘扬。

作者强调，本书“独辟蹊径”，从人力资源主管胜任素质出发，结合他个人在人力资源管理领域工作三十多年的经验教训，将动机、特质、自我概念、态度、价值观等要素，融入应对各个人力资源管理的案例之中；并淡化了日常交流沟通时重于政策法规、操作流程的一般技术。此恰与近二十年来管理世界所谓的领导（主管）或管理才能，已渐次从客观面专业知识和技术的能力，转向主观面着重领导人的价值、态度与思维倾向的修炼之趋势吻合；证诸 20 世纪 90 年代以来若干全球著名的管理学理论著作，此一趋势也越来越受重视。

人力资源管理的对象，关键是人，但是如何把人管好，并不是件容易言说的事。不过，千言万语，一言以蔽之，把心管好就能把人管好。问题是如何看待人心人性？东西方文化就有极其不同的认识，尤其是西方文化在牛顿物理学世界观的影响之下，管理科学仍未跳脱“非黑即白、两元对立”的直线思维，以及重视逻辑推论的语言分析，往往与中国文化“心物一元、天人合一、知行合一，注重曲线思维、直观思维”的心性之学大异其趣。

改革开放三十年来，中国再度崛起于世界之林，其社会经济发展对于社会的公共管理和企业的科学管理要求，也进入了如何调御人心人性的深水区，特别是社会上充斥着直接引进西方管理思维、管理模式的各种各样的培训课程，归根究底仍难满足大量企业的管理需求，包括高价人力资源管理、战略决策管理，等等。

如何深入中国人或中国文化的 worldview, 从传统中国人的“思维倾向”或“思维模式”理解现代意义, 结合现代科学, 根本解决中国管理世界的需要, 乃成当前学术界、实务界迫切的挑战。

现代科学的发展, 尤其是量子意识强调的能量和物质紧紧纠缠、无法分离的实证, 正在走向与中国文化心物一元的汇通之路。可以预期, 以儒释道三家为核心的中国文化心性之学, 势将结合现代科学发展, 引领人类文明走上坦途。如何回归中国文化的传统典范, 与现代新物理学世界观接榫, 建构“中国式管理”, 其成果也将具有普遍性的世界意义。就这一层意义而言, 任何管理境界离不开对主体生命境界提升的反省, 这也是人力资源管理的内在价值。而中国文化对于生命的升华有其一套完整的理论与方法体系, 内容涵盖了物理世界、精神世界、现实的际遇与形而上的本体, 提出内修外用的理路, 强调要从个体本身的修养做起, 回归本然天人合一的境界, 进而贡献社会, 而非仅仅独善其身而已。此即中国文化最擅长的发掘圣贤人格的高峰境界。通过实践, 行以求知, 自然有不学而能、不虑而知的能力。

崇德通过实践的心得, 辑集分享给大家, 有情有义, 期能形成善性循环, 为满足社会国情, 提供一家之言, 也为建构“中国式管理”添砖加瓦。其索序于我, 特奉献一得之愚, 与大家共勉, 故乐为之序。

李慈雄

2015年11月19日

# 目 录

## 第一篇 实务六面体

选“材”、选“才”和选“财”	3
聊面试	7
弼马温	10
大锅饭	13
锦上添花与雪中送炭	16
中秋无月	19
忆考试	21
我看劳务派遣	24
我的职涯发展	31
刚性与弹性	35
快与慢	39

## 第二篇 观念七色板

变与不变	43
问题比钻石更宝贵	46
“捣糨糊”	48
说“骂”	50
安全帽的故事	54
中心说	56
点赞“90后”	59

第三篇 修身八段锦

八段锦	67
谈奉献	72
HR的“方圆”	75
车碰聋子	80
我的个人“平衡计分卡”	83
目标与方法	86
多懂点其他业务	89
HR要植入新基因	91

第四篇 干部九转功

干部的“5S”	99
争第一	101
“拖轮”与“驳船”	105
从业和敬业	107
读好两本书	111
再议快与慢	114
拜年	116
精简和效率	118

第五篇 探索四方连

船厂劳动分工协作的三次设计与船厂经营	125
劳动人事管理人员在签订集体劳动合同中的作用	129
浅议工会在维护劳动者在合法权益方面的作用	133
控制劳动力成本保持三资企业竞争力	137
注意新老衔接加强综合平衡	141
审计(小小说)	146
后记	149

## 第一篇

# 实务六面体

- 选“材”、选“才”和选“财”
- 聊面试
- 弼马温
- 大锅饭
- 锦上添花与雪中送炭
- 中秋无月
- 忆考试
- 我看劳务派遣
- 我的职业发展
- 刚性与弹性
- 快与慢



# 第一篇

## 实务六面体

- 选“材”、选“才”和选“财”
- 聊面试
- 弼马温
- 大锅饭
- 锦上添花与雪中送炭
- 中秋无月
- 忆考试
- 我看劳务派遣
- 我的职业发展
- 刚性与弹性
- 快与慢



## 选“材”、选“才”和选“财”

企业选人是很大的课题，招聘时需要选人，招聘有各式各样的渠道，利用不同的渠道选人应组合采用不同的方法；内部晋升和培养高一等级职位的储备人员时需要选人，选储备人员的办法与招聘选人又有很大的区别。

本文议论的选人主要就企业对外招聘时的一些方法和需要注意的心得。

平时网上招聘下载的个人信息，收到应聘者发来的邮件，接到猎头公司的推荐材料，无不称应聘者是符合公司招聘要求的人才。

我通常会把经过招聘经理筛选过的材料分为三类，第一类称之为“人材”，这类人员可看作是一块翡翠的原“石料”，往往需要在初级技术业务岗位通过一段时间的训练使用和打磨，逐渐剥离其外面紧紧包裹着的那层由于“风化”形成的外皮，然后才能进行雕琢；第二类视之为“人才”，这类人员已经具有一定的技术业务经验，通常可以直接上岗，有些在短期内就可以很好胜任岗位工作的；第三类称之为可遇不可求的“人财”，“人财”这种提法，我在外面似乎还没有见到，把高级人才称为“人财”，是因为他们一旦融合于企业，在关键岗位上能发挥极大的效能，创造极大的经济效益，他们是企业核心竞争力的体现。这三类人员在数量分布上呈金字塔状。

问题怎样去鉴别是“人材”还是一段不可雕刻的朽木？是十里挑一的人才或是百里挑一的“人财”？

招聘的岗位本身不太重要或属于一般的训练对象，我们可以把眼光落在“人材”上。大部分“人材”的书面材料早已经过精心的包装，见面时，他们的外表也多会西装革履包装得有模有样的，用普通话交谈时经常会夹杂几个英语单词，表示自己有较强的语言能力，当他们从包包里取出一叠各式各样的考级证书时，丝毫也不用惊奇。但他们再如何“包装”，本质上仍属于“原石料”，尽管外面包了一层厚厚的“外皮”，还是可以看出有很多“棱角”和“裂纹”。有经验的面谈者，从他个人的学习经历和学习成绩，他的实习经历、工作经历和任职情况，他的语言、电脑操作能力考核情况，面谈过程中表现出来的自信心、反应速度、应变能力、对问

题隐含意思的判断及分析深度,以及能否比较准确、清晰和有条理地表达清楚自己的观点、看法,大致就可以就搭出其“脉息”。所以判别哪些人属于可“赌”的“原石料”,相对还比较容易。这类人员中的大多数通过储备锻炼,可以很快适应公司的文化和人脉环境,积累一定的经验,然后放到独立业务操作岗位上去。

选人才的时候应与担任的岗位或职位有很高的匹配度,了解其匹配性如何,除了看他过去的经历和经验,可以用岗位胜任力模型去衡量。我们之所以将他列入人才范围,他必然符合较强的智力要求,不仅对某一领域有较深的专长,或对某一管理层级有较丰富的实践经验,几年的工作积累,使他们在分析、判断、计划、决策等方面具备较强的能力。对人才而言,我们期望他们今后不仅自己要在比较重要甚至关键的岗位上发挥作用,还需要建设带领一支大小不一的团队,在人际关系的协调、组织、管理方面也应当有较强的能力,这样的人员才能很快适应新的环境,不仅在他原来比较擅长的专业领域里发挥作用,一旦有其他需求,也能快速地进入新的角色。但是,上述条件的具备,应该只能认为他具备了各种知识和技能的条件,能否将能力变为实际工作效果,取决于他的原动力,所谓原动力就是他的成就导向强不强,有没有一种力争第一的进取心,有没有对工作的积极性和主动性。

鉴于上述要求,对被可以称为人才的对象,除了上述表面的筛选,需要更多地进行沟通。这些人往往在原单位担任过一些基层或中层的主管,不管原来的企业大小,他们已经积累了实战经验。但是受限于企业组织所有制形态和结构,现在无论哪个领域的“多面手”屈指可数,多数属于在某单项工作中的熟手。如果只看其本人对业绩的介绍,不仔细了解当时所处的背景、上司与其共同制定的目标、在解决问题时所采取行动、措施和最后的效果,那么往往试用期内给人期望和实际解决问题能力之间存在很大的落差。问题出在他们把书本上看到过或学到过的内容,当作本人实践中得出的经验和教训。他们对背景型、智能型、情景型、行为型、意愿型、作业型等各种问题的回答方式非常熟练,面谈时往往能回答得头头是道滴水不漏。但实际工作中情况多变,你没有真正下过水,头几次滴水还真不容易摸到帮你过河的石头。

判别“伪”人才很重要的一环是注意面谈时他回答问题时的一些说法。其中最需要认真注意的是他们在回答当时解决问题的行动方案和措施时,或者在一些无领导小组讨论时,往往会大量采用假行为的事例或非具体的事例,这些事例流于含糊、主观、理论性或是空谈。但我们很容易接受这种误导,比如“我认为”、“我觉得”、“我想”、“好像”、“似乎”“大概”、“大致上”、“最快”、“最准确”……以此种语气和你周旋的人,大多属于“捣糨糊”的高手,他将本没有亲身经历和处理过

的事情，说得像真的一样，但一旦遇到实实在在的重要案例时，他们常常会显得手足无措，最好你施与他们锦囊妙计；如果你“身先士卒”跳下去，则更受他们的欢迎。不过很不幸，这番言传身教和事情的处置结果，也许就成了他在接受下一轮另一家公司面谈时他的探索成果和最新“业绩”了。

所以，不妨运用评价中心提供的各种办法去帮助测试人才，当然最可靠的检验方法还是实践，实践才是检验真理的唯一标准。当还有些疑问但又急于要招聘补员或使用的，利用好试用期，在试用期设置好各种评估的要求，约定好劳动合同继续履行和不符合录用条件解除的相关事宜，无疑也是我们选人的重要环节。

对于“人财”的评判是一件很慎重的事。

首先从来源看，企图通过网络、报章、招聘会等招聘渠道是难以发现“人财”的踪影的，作为“人财”，他们都具有丰富的实践经验和阅历，有很广的人脉关系，很多人都身居技术业务或管理的要职，也有很不错的经济收入和福利，有的还有股份、期权等长期的较优厚的待遇。他们受到所在单位上司、同僚和下属的尊重，工作一般都比较稳定，人际关系比较和谐，所以跳槽的意愿很低，即使因各种原因萌发流动的想法，也不会现身于招聘会现场或将简历挂到各种招聘网络上。发现这类人员的蛛丝马迹一般需要通过很铁的关系牵线搭桥，或者通过猎头机构“挖角”。

凡能称之为“人财”的，必然是能人、强人，他们有独特的、强烈的性格，是不知疲倦、充满激情、工作上的狂人，他们做事计划全面，逻辑严密，条理清晰，步骤深入，他们说话心直口快，富有煽动性和感染力，他们自尊性极强，非常坚持自己的主张和立场。这些在我们面谈的时候就可以充分体会到。

“人财”的选择，除了采用选才时用到的面谈方法，我比较主张辅以运用一些测评技术。根据本人测评技术的运用心得，可以侧重于两方面。

一是从其工作与工作风格、职业发展动机着手，对其进行特质剖像、团队剖像、销售剖像的测试，分析其在各种模式下，可能导致工作停止运作或本来具有很高潜力的人最终偏离，观察其在各种方式下的典型风险和优势，以及因不具备某种模式可能产生的职业限制。

特质剖像用于招聘和发展的目的，包括了人及人际关系、任务及计划、动机及情绪三方面 15 个维度，包含了很多机构多采用的、最常见的能力。

团队剖像用于个体在团队中典型的行为方式，而将若干个体的测试结果结合起来提供复合团队剖像，可以观察其如何全面认识整个团队，支持团队的发展。

销售和影响力是销售岗位成功的关键因素,销售剖像测试产生的信息,能为其发展提供重要参考。

二是利用 PDP (Professional Dynametric Program) 行为分析工具,其中 Dyna 代表动力或动能, Metric 代表衡量,整个术语指专业的衡量一个人的变动、动能、行为、压力、精力及能量等状况的系统。PDP ProScan 测评能分析和预测一个人在下列几方面的行为或反应:个人主观上对工作内容需求的认识、个人的决策风格、个人的沟通风格、个人的管理素质和个人的领导角色。它能从三种行为模式中加深对应聘者的认识:

第一为其正常情况下的自然行为即原来的自我——天赋才能。

第二为适应或顺乎外界情况的行为即优先采取某种工作角色行为的自我。

第三为在别人的观感下,你所表现的行为即预测性暨对外关系中的自我。

综合运用面谈及上述测评,结合对其提供的资料的仔细审核及必要的背景调查,我们对被推荐者就会有一个“立体”的了解,无疑对我们选才会产生极大的帮助。

## 聊面试

回顾四十多年的职业生涯,前二十多年基本上没有什么面试的经历,不管是求职的或是其他的。而后二十年随着改革开放人才市场的发展,我同绝大多数人一样,有了许多被面试或担任面试者的经历,回顾一下,也是件很有意义的事。

首先说说被面试的体会。

我第一次被面试是在 1991 年底,当时我们厂与德国人创建国内第一家建造 LPG 船的合资企业。为考查我能否在合资企业内担任人事经理,面试官是德方负责筹建的 Johnson 先生。过去从来没有和外国人打过交道,平生头一次接受这样的面试,心里十分紧张,半小时的面试,过得好像有一天那么长。我当时产生一种感觉,今后我面试别人时,千万不要让人感觉我像个威严的法官。

后来因公司经营状况发生变化,在 20 世纪 90 年代中期我也过几次应聘面试的经历,后来觉得蛮可笑的。

一次我同时向三家公司发出了应聘资料,一家是中日合资的物业管理企业,面试者是中方的副总经理,才聊了几句话,他就对我像一见如故的老朋友,马上就决定录用我了,叫人来为我量体裁衣,约我一个月以后去报到。没想到录用的速度快变化也快,没到一个月,对方来电话说因经营上发生了变化,我不必去了,幸好我还没向上司提出辞职。

另一家是大型的家电零售批发企业,经过综合文化考试,顺利地进入了面试。面试考官是一位将要退休的组织部长,聊了一些话题后要我在半个小时内在两个管理命题内挑选一个,写一篇 500 字的论述文章。这正可用上了我的长处,在规定的时间内,我将两个命题文章同时交给了她,她甚感惊讶,当场拍板要我报到,就任组织部副部长,还陪我去参观在市中心马上要竣工的销售大楼,并参加年底的干部大会。干部大会开的非常热烈,新的销售大楼给我的印象非常深刻,总经理对未来的憧憬也非常美好。但也许对这个职务前面带的“副”字而激动不起来,最终也主动放弃了。

还有一家大型的百货企业,组织我们二三十个应聘人员坐在一起作竞聘演

讲, 当时的工作人员年纪不大, 架子不小, 对应聘的人员显得十分冷淡, 面对这样的场面, 我无论如何也打不起劲来, 快快走过了场。

以后, 我有幸被斯米克集团的李总裁召入麾下, 直到退休后还继续留了一段时间。这 16 年是我职业生涯中, 干得最多的, 学得最多的, 提升最多的, 收获也是最多的。人说要找一个好企业不容易, 但要想找一个好“老板”更难; 当这个老板能把你当成自己的家人一样, 信任每一个员工, 关爱每一个员工, 为工作、为事业一起奋力打拼, 有福同享有难共当时, 虽然干得很累, 很辛苦, 但不觉后悔。在这十多年里, 我可以说不面试无数, 阅人无数, 有企业招聘中高层或 HR 管理人员需要的面试, 也有后来作为人力资源管理师职业鉴定者的专业面试。有许多收获, 也留下过一些遗憾。

有个应聘者, 为招聘某个职位的主管我曾与他接触过, 通过背景调查, 较全面地了解过他的基本情况, 后来因种种原因没有录用。若干年后我们在专业招聘网站上查询到了他的求职资料, 正好对上了我们的需要, 于是经过几轮简单面试就决定录用了他。由于曾经对他做过背景调查, 这次就没有重新再做深入的了解。不料事物在发展, 人也同样会发生变化。来了以后, 发觉他在处理劳动关系、与上下左右人员的交往互动时等很多言行令人难以接受。有一次, 招聘主管在对另一位员工做背景调查时, 那个单位的领导不仅反映了该位员工的问题, 还反映了我们已经录用的这位主管的当时许多不当的做法, 给企业造成了很大的损失。我不由大吃一惊, 结合他平时的工作和表现, 马上做出了紧急处理。真是教训比经验更宝贵, 经验可以指导你做好下一次类似的工作, 而教训则可以令人不走歧路, 少犯错误。这促使我在总结了自己经验教训的基础上, 专门去一家知名的跨国公司进修了相关面试的课程。在以后的十几年里, 我们通过对内、对外的各种渠道招聘了很多重要岗位人员, 每一次不仅运用 STAR 原则详细改进了面试的问题和记录, 特别重要的岗位采用了专用的人才测评软件, 进一步强化了背景调查, 避免了此种情况的重复发生, 保证了录用人员的质量, 既把不符合录用条件的人, 坚决挡在进口处, 也防止了把好的人才误挡在门外。

同样为了防止错误, 曾听过的这样故事。有一位主管在一段时间里对“风水先生”的相面觉得很有道理, 但凡面试关键岗位人员, 总要把应聘者的相片用邮件发送给“先生”, 让他算算时辰八字, 看看面相, 预测其性格、脾气、能力、爱好及今后的表现。那位“先生”十分“敬业”, 每次总会把自己的看法和“预测”意见反馈回来, 他甚至能精准地判断出应聘者的财运、桃花运。我想, 那不妨干脆把 HR 部门撤了, 请那位“先生”过去, 坐在公司门外, 见到合适的直接给他 Offer, 不仅能在最快的时间内找到“最合适”的人, 而且还省去了大笔招聘费用,



不亦乐乎？

2006年我担任了上海市职业鉴定二级人力资源管理师的口试工作。同样是面试/口试，职业鉴定与企业招聘有一个明显的区别是，企业招聘时我们需要好中选好挑选最合适的人，而职业鉴定则是以合格“线”为标准来进行评估。令人挣扎的是参考人员水平参差不齐，有时连续几个人会被判定“No”，有时连续几个人会被判定 Yes，此刻排除情绪干扰非常重要，尤其不能受合格比例、学历高低、职位大小、公司规模大小、性别、长相、文字笔迹好坏、初试或有过 N 次补考、面试气候环境、排列先后等影响，既不能凭自己的感觉“痛下杀手”，也不能菩萨心肠“普度大众”；既要防止捉笔代刀反客为主，又要注意自己的语气语调、表情动作给考生发出的错误信息……总之，难度和把握要求绝不亚于在单位里的招聘面试。不过，抱着对人认真负责的态度以及平时自己充分的准备和积累，七八年下来，口试对象超过千人，总算没有“糊涂官错判葫芦案”，能给自己一个满意的安慰。

如此看来，被面试时，老老实实，实事求是，不要夸大也不要缩小，不要高调张扬，也不要被面试官的威严吓到，低三下四；面试别人时认认真真，掌握标准，不要盛气凌人，不要高高在上，要设身处地体谅被面试者的紧张心情，当然也不要你好我好大家好，把原则丢到脑后，这是我们每一个做人力资源管理工作的人为避免面试风险而应必须做到的。