

## 前言

随着全球经济一体化的发展和企业竞争的愈演愈烈，世界 500 强企业呈现出越来越强的发展态势，这些企业在国家、地区乃至在全球经济发展中，越来越发挥出举足轻重的作用，他们的发展趋势及其在行业和地区分布的特点，反映和影响了全球经济的发展趋势和地区经济结构，并将对今后整个世界经济和社会的发展产生重要影响。

综观世界 500 强这些优秀企业的科学管理方式，不能不引起我们的重视和思考，对于企业的管理者而言，最有用的常常不是教科书的条条框框，而是那些最为优秀的企业文化理念，将这些理念融入到企业管理中去定能激发无穷能量。

最优秀的企业总想招募到最优秀的人才，当然，最优秀的人才也总是希望能进入最优秀的企业，这不仅仅是因为那些优秀企业的待遇好，更重要的是优秀企业能够为人才提供更为广阔的舞台，人才在这样的企业里更能体现自身的价值。

当全球性的人才争夺战出现白热化的时候，在开放的人才市场上，最优秀的世界 500 强企业已经成了最具吸引力的“宝地”：最先进的文化理念，最丰厚的薪水回报，最科学的工作体制，最优秀的企业团队。可以说，进入 500 强工作是一种价值的体现，是一种荣耀的展现，是所有求职者的梦想与愿望，因为世界 500 强的员工已被称之为是现代商业的脊梁。

榜样的力量是无穷的，这些成功的世界 500 强企业的文化理念、规范及行为准则，值得所有企业管理者和员工的思考和借鉴，是企业有效管理和员工高标准工作最完美融合的结晶。

然而，如何将世界 500 强的优秀理念融入管理与工作，如何步入顶尖级企业的门槛，如何使管理走向高效，无疑成为了企业管理者、企业员工和面试求职者面前最大的难题。基于此，我们在借鉴和参阅了世界 500 强各企业的管理技术和实战经验，特别是围绕着如何进入世界 500

强、世界 500 强的用人与育人，及如何在世界 500 强工作这一全程角度，奉献出了《世界 500 强全集》一书。

如果您是一名掌控企业招聘的面试官，您需要了解本书所记载的世界 500 强面试问题，这些全真面试题不但能够帮助您解决企业招聘的难题，而且能够全方位衡量出应聘者的素质和能力。

如果您是一名陷入面试难题的应聘者，您需要了解本书所提供的世界 500 强面试技巧，这些方略能够让你在面试求职中脱颖而出，有效应对各种面试难题，轻松征服面试官。

如果您是一名企业人力资源的工作者，您需要了解本书所提供的世界 500 强招聘全程，这些企业经过多年的发展，积累了大量有关人力资源开发的理论基础及实务经验，因此他们的招聘流程都非常值得其他企业以及应聘者的学习借鉴。

如果您是一名企业高层管理的决策者，您需要了解本书所提供的世界 500 强用人标准，这些科学先进的用人理念展示出了这些全球最为优秀企业的选材标准，能够为您的企业人才管理提供最佳参考范本。

如果您是一名培训员工的职业经理人，您需要了解本书所提供的世界 500 强育人方略，这些企业作为世界顶尖级的领头羊，他们的培训体制和育人方略，堪称最为卓越、最为有效。

如果您是一名想成为企业的精英员工，您需要了解本书所提供的世界 500 强工作规范，这些健全、完善的工作规范无疑成为了企业员工的最佳行为准则，员工也只有严格遵循企业的规范及要求，才能更好地在这个大舞台上绽放光辉。

本书的特色在于将世界 500 强企业的用人理念、工作规范及实践经验有机结合，是世界 500 强企业选人、用人、育人的真实记录，是企业管理者科学管理依据，人力资源工作者的实用工作手册，职场奋斗者的标准行为准则和求职应聘者的最佳指导工具。

编者

2006 年 4 月

# 目 录

## 第一篇 世界 500 强面试问题

今天，拥有具备良好职业素质的人才已经成为世界 500 强企业成功的关键要素。人是企业经营成败的关键，谁能对人才进行科学的管理，谁就能掌握经营的先机。由于人力资源考评系统的日益完善，世界 500 强企业正推崇一种开放性竞争。这种开放性竞争不限应聘者学历、不限应聘者专业、不限应聘者经历，而把关注点聚集在求职应聘者本身的能力与素质上。他们希望这种开放性竞争能够激发每个应聘者的潜能，充分展示自我才华，做自己想做的事。

### 第一章 针对世界 500 强的面试攻略

从面试提问类型入手

从面试提问目标入手

从面试回答逻辑入手

从如何准备面试入手

### 第二章 最难答的面试题

若干难以应付的局面

难题并不等于测智商

十大最难的刁钻问题

面试过程的杀手问题

没有答案的面试难题

### 第三章 最常用的面试题

有关品质的问题

有关个性的问题

有关背景的问题  
有关动机的问题  
有关经验的问题  
有关合作的问题  
有关责任的问题  
有关能力的面试题

#### 第四章 最全面的面试题

有关推理力问题  
有关计算力问题  
有关图形的问题  
有关判断力问题  
有关观察力问题  
有关口才的问题  
智力急转弯问题

#### 第五章 有陷阱的面试题

品行品质问题  
个人性格问题  
求职动机问题  
个人资质问题  
面对压力问题  
事业发展问题  
团队合作问题  
个人能力问题

## 第二篇 世界 500 强面试技巧

面试是应聘者与面试官直接接触、当面回答的场面，多数人会感到紧张、慌乱，临场发挥不好，因为平时应聘 500 强的机会很少，再加上希望成功的心情迫切，所以，见了面试官后，心跳加快、手足无措，智商、口才、形象、仪态都大打折扣。其实这大可不必，应当尽可能地沉着冷静、平常对待，千万不要将面试官当成正在宣判自己命运的大法官，消除紧张情绪，流畅应答。当然面试准备要充分，除了心理、物

资、仪表等方面的准备，更重要的是对面试官将提出的问题作好全面的准备。

## 第一章 世界 500 强企业选人标准

标准 1：敬业精神

标准 2：团队精神

标准 3：沟通技能

标准 4：创新能力

标准 5：重视细节

标准 6：应对压力

标准 7：执行能力

## 第二章 选秀的秘密

选才的智商测试

企业的用人理念

招聘测试的设计

适应企业价值观

企业的面试目的

企业人才测评

## 第三章 面试的基础

面试的流程

面试的形式

面试的分类

评量及决策

职业的规划

## 第四章 面试的误区

失业心理误区

面试中的话题

应聘信的误区

面试八大禁忌

## 第五章 面试与压力

受挫的心理自救

面试行为焦虑症

压力面试的承受

克服紧张的情绪

## 第六章 面试的准备

面试的准备

面试的细节

面试的语言

面试四步曲

应聘的原则

应对口试关

## 第七章 面试的策略

自荐的要诀

着装的礼仪

答复问题的技巧

成功面试的原则

成功面试的技巧

巧过面试难题关

结束之后的工作

## 第八章 征服面试官

情商的修炼

情商与智商

推销自己的形象

面试的礼仪

面试中出彩

薪金的谈判

# 第三篇 世界 500 强招聘全程

当全球性的人才争夺战愈演愈烈的时候，在开放的人才市场上，世界 500 强公司已经成为了最具吸引力的“宝地”，有着令人艳羡的待遇，百年积淀的经验，梦寐以求的文化。因此，人们把能够进入世界 500 强作为一种荣耀，但同时，也是对个人的最大挑战。然而，如果求职者能够了解和熟悉世界 500 强企业的面试类型、招聘流程、考核方

法，对于征服世界 500 强面试官，顺利地通过面试，实现自己的愿望，是很有帮助的。

## 第一章 世界 500 强择才之道

摩托罗拉：多元化用人理念

通用电气：专业、道德、潜力

联邦快递：性格要乐观积极

麦当劳：用人的“五不”观

索尼：学历无用论

毕博：欢迎高智商的人

IBM：专业是否对口并不重要

安利：7 项才能要素

柯达公司：术、才、德

## 第二章 500 强的招聘流程

宝洁的招聘流程

雀巢的招聘流程

CE 的招聘流程

朗讯的招聘流程

英特尔的招聘流程

丰田的招聘流程

通用的招聘流程

雀巢的招聘流程

壳牌的招聘流程

微软的招聘流程

西门子的招聘流程

## 第三章 500 强的面试真题

英特尔笔试题

微软面试题

IBM 面试题

摩托罗拉笔试题

宝洁面试题

壳牌笔试题

此为试读，需要完整版PDF请访问：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

## 第四章 500 强的招聘实例

微软：“魔鬼”面试

索尼：情景测试法

麦肯锡：寻找最具有品质的人

三井物产：对简历的考察

Intel：科学面试观与不拘形式

西门子：健全的招聘技术

诺基亚：硬指标和面试表现同样重要

IBM：对应届毕业生情有独钟

欧莱雅：创造性招聘

英特尔：忠诚企业而聪明灵活

朗讯：闪电招聘

安利：360 度评估与案例分析面试

友邦：依靠自己力量培养人才

飞利浦：人才自荐与“薪水”自荐

三星：“三匹配”原则

宝洁：标准化面试

## 第四篇 世界 500 强用人标准

在这个追求成功的年代，各个企业之间的人才争夺战愈演愈烈。而那些卓越的世界 500 强企业，总凭着强大的积淀以及优良的文化，吸引着每个拼搏者。进入这些企业，就是对自己完美人生的一个肯定。每个企业都有自己的用人标准，同样，对于任何一家企业来说，无论规模是大还是小，使用什么样素质和水平的员工，都会左右着企业管理水平；员工的职业素质和职业行为规范程度，将直接影响着企业运转的效率，甚至决定着企业的存亡。

### 第一章 世界 500 强企业的人才观

英特尔：只有偏执狂才能生存

三星：吸纳天才用怪才

安利：经理的六大素质

欧莱雅：强调应聘者对时尚的热爱

IBM：没有缺点请离开

松下：人才可遇而不可求

美国钢铁公司：提拔年轻人是企业发展的需要

西武：不用“聪明人”

飞利浦：关键看能力

台塑：标榜能力主义

## 第二章 世界 500 强的用人方略

微软：人尽其才

麦当劳：每个人都有发展的机会

索尼：创造新的用人方式

美国容器公司：唯才是举

三星电子：用人不疑，疑人不用

索尼：5P 法评估员工业绩

IBM：坚持机会均等的原则

摩托罗拉：将执行能力与绩效挂钩

百事可乐：优胜劣汰

花旗：平等工作机会

## 第三章 忠诚敬业的品质

戴尔：忠诚无价

杜邦：职业道德是我们最需要的

三星：道德追求

爱立信：职业精神相互尊重

麦当劳：绝不宽恕不忠诚的行为

摩托罗拉：品行第一

惠普：我们同样重视员工的职业道德

## 第四章 团队合作的能力

IBM：多元化的高绩效团队

松下：高效来源于和谐团队

通用电气：群策群力

麦肯锡：协作至上

施乐：以竞争促团队建设

通用电气：大家“出主意”会

诺基亚：反复强调团队合作能力

美国盖蒂石油公司：众人拾柴火焰高

## 第五章 善于沟通的技能

沃尔玛：沟通无所不在

摩托罗拉：Open Door

英特尔：门户形式沟通

通用电气：非正式的沟通

沃尔玛：信息共享

联邦快递：沟通自下而上

花旗集团：“开放诚实地与我们的员工沟通”

波音公司：讲故事沟通

## 第六章 勇于创新的头脑

微软：一个公司最重要的东西是员工的创造力

3M 公司：锐意创新，领先他人

摩托罗拉：创新第一

IBM：激励员工的创新欲望

联合利华：考察员工的创新意识和能力

福特：不创新，就灭亡

丰田：“动脑筋创新”建议制

丰田：好产品好主意

## 第七章 承受压力的素质

台塑集团：定期“压迫”员工

波音：惶者生存

丰田：告别终身雇佣制

麦考梅克公司：公司生死存亡的重任落在诸位肩上

通用电气：给员工以适当的压力

惠普：努力承担两份责任

联邦快递：扩大员工的职责范围

福布斯集团：你们当中一定有一个人会被解雇

戴尔：一个具有绝对执行能力的组织

## 第五篇 世界 500 强育人方略

企业管理的核心是人，没有人，就没有企业，所以企业用人是一个大问题，也是很多企业管理者所关注的核心问题。一个企业的发展在不同的阶段需要员工的能力和素质与之同步改变，只有这些人才的进步，才能让企业更上一个新台阶。只有对人才育之有方，才不会造成人才的浪费，他们也会因为不能在企业实现自身进步而另谋高就。而世界 500 强作为世界顶尖级的领头羊，他们的育人标准堪称最为卓越、最为有效。

### 第一章 世界 500 强的育人体系

惠普：培养人才的三种方法

松下：加强职工的教育训练

伊莱克斯：特色的培训体系

沃尔玛：确保人才基因常青

日立：特色的人才培养

希尔顿：培养员工的团队精神

家乐福：打造自己的人才

欧莱雅：培养明星员工

丰田：非正式教育

富士通：45 岁进修

三星：独特的、系统的培训制度

肯德基：分门别类的内部培训制度

柏克德：逐层选拔培训

西门子：培训“双轨制”

### 第二章 造物之前先造人

松下：造人先于造物

微软：边干边学和言传身教

三洋：人才要经过不断地开发与磨炼

丰田：岗位轮流培训

IBM：“心力交瘁”与模拟角色训练

可口可乐：主业是培养人才

华为：给员工染上公司颜色

LG：特色的培训之旅

西武集团：培养负得起责任的人

IBM：打造“蓝色”基因

### 第三章 给员工安排适合的座位

索尼：让人才各得其所

三星：给员工安排合适的岗位

戴尔：适才适用是成功的关键

美国西南航空：让梯子靠在合适的位置上

松下：量才而用，量力而行

索尼：“内部跳槽”机制

迪斯尼：对员工充分授权

宝洁：严格执行内部提升制度

### 第四章 点将不如激将

日立：绝境式激励

松下：好好干吧

摩托罗拉：你真的找到最好的医生了

福特：日薪 5 美元

美国西南航空：将员工放在第一位

美国国家罐头食品有限公司：以情感激励下属

英特尔：让有能力的人迎接更艰难的挑战

台塑：诱人的奖金制

IBM：奖励对公司有益的人

### 第五章 用人亦育人

沃尔玛：多元化用人政策

波音：为员工创造学习条件

三洋：自我培养意识

阿姆科公司：把每个人都拉来战斗

日本来岛集团：一个人当三人用

微软公司：“天堂”脑力激荡活动

### 第六章 员工与企业价值观的统一

松下电器：明德、亲民、至善  
柯达：以价值观为灵魂  
微软：狂热的激情文化  
京都制陶公司：统一员工思想  
三星：杜绝不正之风  
松下：通过教育培养企业精神  
沃尔玛：沃尔玛式欢呼  
惠普：三种方法、三种人才

## 第六篇 世界 500 强工作规范

经济学家在调查世界 500 强等成功企业时发现，这些企业之所以能够取得辉煌的业绩，是与其健全、完善的工作规范分不开的。员工的职业素质和职业行为规范的程度，都左右着企业管理成本，直接影响企业运转的效率，甚至决定着企业的存亡。一个企业中，明确、清晰的工作执行标准，是指引企业航行的灯塔，有了它，企业之船才能满载货物靠岸。而作为企业的基层员工，注重工作上的细节，严格执行企业的规范要求，才能更好地在这个大舞台上绽放光辉。

### 第一章 员工品行规范

三星：首重责任心  
GE：从经历中学习经验和教训  
联邦快递：扩大员工的职责范围  
丰田：把节约成本进行到底  
美国航空公司：节省每一分钱  
杜邦：人格排在第一位  
IBM：沃森哲学  
伊藤洋货行：不守纪律的人一定要处以重罚

### 第二章 产品质量规范

惠普：把质量设计进每个产品  
海内肯公司：质量就是最好的见证  
摩托罗拉：质量文化变革  
奔驰：保持产品优良

美国旭电公司：追求完美、超越顾客期望

可口可乐：质量管理体系

阿姆斯特壮国际公司：质量领导小组的领导体系

### 第三章 客户服务规范

沃尔玛：十步服务原则

麦当劳；“S. Q. C. ” 精神

大荣百货：亲和顾客

IBM：服务从一点一滴做起

耐克：销售真正始于售后服务

宝洁：把消费者当作自己的老板

福特：团队价值管理系统

戴尔：黄金三原则

思科：服务至上

### 第四章 企业制度规范

IBM 的客户关系管理制度

佳能公司人员录用规定

住友银行的本部分权制

施乐公司奖惩规定

麦当劳的促销制度

迪斯尼公司服务规则

通用电气的“一日厂长”制

思科的弹性工作制度

台塑集团的“午餐汇报”制度

## 第一篇 世界 500 强面试问题

今天，拥有具备良好职业素质的人才已经成为世界 500 强企业成功的关键要素。人是企业经营成败的关键，谁能对人才进行科学的管理，谁就能掌握经营的先机。由于人力资源考评系统的日益完善，世界 500 强企业正推崇一种开放性竞争。这种开放性竞争不限应聘者学历、不限应聘者专业、不限应聘者经历，而把关注点聚集在求职应聘者本身的能力与素质上。他们希望这种开放性竞争能够激发每个应聘者的潜能，充分展示自我才华，做自己想做的事。

## 第一章 针对世界 500 强的面试攻略

要想进入世界 500 强企业，就必须对这些优秀企业的面试方式有一个全面的了解。应当主动学习如何把握面试官提问的目的，学习面试回答的逻辑，认真研究世界 500 强的面试问题。

### 从面试提问类型入手

面试的主要构成要素就是面试内容。面试内容，即面试测评项目或测评要素，是指面试需要测评的应聘者的能力、个性品质等方面的具体内容，现行面试的主要模式是要素分解式，即设想应试者的素质是由多种要素构成的有机体，把这个素质有机体的构成要素列出来，再选择部分重要的和相关的素质指标进行测评。因此，如何恰当地有针对性地选择与岗位要求密切相关的素质进行测评，是十分重要的问题。

从面试内容的角度来说，面试提问的类型主要有以下几种：

#### 1. 启发式面试

在启发式面试中，应聘者不必受所提出问题的拘束，因此比回答规定的问题更能表现出自我。回答规定的问题，应聘者往往会做出对方所希望得到的回答，或只回答有利的一面而不管它们是否真实。而采用启发式面试，将能通过应聘者的回答揭示许多有价值的信息。因此，应试者要很好地把握有关信息，掌握其方式和要领。

#### 2. 压力式面试

压力式面试一般是在开始时面试官就给应聘者以意想不到的一击，通常是敌意的或具有攻击性，面试官以此观察应聘者的反应。少数有经验的应聘者在压力式面试前表现得从容不迫，而非不知所措。面试官用

这种方法是考查应聘者随压力调整情绪的能力，同时也测试了应聘者的应变能力和解决紧急问题的能力。因此，应聘者要稳住情绪，调整心态，从容应答。

### 3. 计划式面试

计划式面试是指在面试前，用人单位都有明确的面试目的，所以都会拟定一个详细的面试计划。这种面试的计划是建立在一个假定最有效的基础上，每一相关细节都必须事先拟定。这种面试要利用一套特定的提问内容，这些提问内容一般包含以下三方面：以职务说明书和人事规范为提问内容；从应聘者申请表格和有关证明资料中获取的信息为提问内容；从过去面试的经验中找出有用的提问为提问内容。因此应聘者应结合计划式面试的特点，寻找应对的方法。

### 4. 能力面试

能力面试是与注重应聘者以往取得的成绩不同，这种方法关注的是他们如何去实现所追求的目标。在能力面试中面试官要试图寻找情景、任务，行动和结果。其大致过程如下：先确定空缺职位的责任和权力，明确它们的重要性，应试者是否处于类似的“情景”，一旦面试官发现应聘者有类似的工作经历，则再确定他们过去负责的“任务”，进一步了解一旦出现问题他们所采取的“行动”，以及“行动”的“结果”究竟如何。

### 5. 行为描述式面试

行为描述是基于行为的连贯性原理发展起来的。面试官通过行为描述式面试要了解两个应聘者的信息：一是应聘者过去的工作经历，判断他选择本组织的原因，预测他未来在本组织中发展的行为模式；二是了解他对特定行为所采取的行为模式，并进行比较分析。

在面试过程中，面试官往往要求应聘者对其某一行为的过程进行描述。如面试官会提问：“你能否谈谈你过去的工作经历与离职原因？”“请你谈谈你向原单位领导辞职的经过？”

行为描述式面试在提问过程中所提的问题还经常与应聘者过去的工作内容及绩效有关，且提问方式更有诱导性。例如，对于与同事的冲突或摩擦，“你与你的同事有过摩擦吗？”举例说明的提问显然不如“告诉我与你工作中接触最少的同事的情况，以及你们之间关系最紧张的情况”。

此为试读，需要完整PDF请访问：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)