

世界500强 面试实录

世界500强通用选人标准与在华实践的真实记录!

Global 500
Interview
Faithful
Record

杨毅宏 等◎编著

- 人力资源工作者的实用工作手册
- 求职者的最佳指导工具
- 员工培训发展的标准行为准则

- ★ 揭示了世界500强选人、用人的标准和操作方法，包括500强最常用的16个员工能力素质要求的具体行为描述。
- ★ 收集了宝洁、汇丰银行、联合利华、英特尔、普华永道等行业世界知名企业在中国近几年的面试实录。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



世界500强 面试实录

世界500强通用选人标准与在华实践的真实记录!

杨毅宏 等◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书全面介绍了世界 500 强企业的用人标准,包括他们对人才核心素质的衡量,以及他们如何判断应聘者的素质潜质。对于 500 强企业偏好的能力素质,包括分析能力、市场敏感度、清晰的目的性、学习能力、沟通影响力等一一做了分析。而世界 500 强不同职位的面试全真题则给了一个个成功面试的全景。尤其对于面试提问的针对性、问答策略结合案例进行了很好地说明。相信此书对于求职者成功就业会有很大的帮助。

图书在版编目(CIP)数据

世界 500 强面试实录/杨毅宏等编著. —北京:机械工业出版社, 2005.1

ISBN 7-111-16032-0

I. 世... II. 杨... III. 企业-招聘-基本知识
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 004086 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:常淑茶 责任编辑:李新妞 版式设计:霍永明

责任校对:罗莉华 责任印制:施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·3.375 印张·2 插页·91 千字

0001 - 5000 册

定价:15.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版

前 言

在当今充满竞争的社会，每个企业都非常重视人才的招募、培训和发展。世界 500 强企业尤为如此。世界 500 强企业经过多年的发展，积累了大量关于人力资源开发的理论和实务经验，他们的人才招募流程和员工能力素质考核方法非常值得其他企业以及应聘者学习借鉴。

《世界 500 强面试实录》是世界 500 强企业的通用选人标准及其在华招聘实践的真实记录。本书揭示了世界 500 强选人、用人的标准和操作方法，其中包括 16 个最常用的员工能力素质要求的具体行为描述，以及全方位、多角度的求职面试攻略，收录了宝洁、汇丰银行、联合利华、英特尔、普华永道等世界知名企业近几年在中国的面试实录。

概括来讲，本书有以下三种功效：

- 人力资源工作者的实用工作手册。为人力资源工作者提供了可资参考借鉴的选拔人才的标准，并对具体选才标准做了详细的行为分析。
- 求职面试者的最佳指导工具。让求职面试者了解企业对员工的能力素质要求，帮助求职面试者掌握应聘技巧和方法，并提供大量素材以供求职者学习和借鉴。
- 员工培训发展的标准行为准则。本书所提供的 16 种员工能

力素质要求的具体行为描述是企业对员工行为规范的一种概括总结，可以作为员工培训发展的标准行为准则。

参与本书编写工作的人员还有：李晶晶、张仪林、赵蛮、朱雁琳、李军、朱冲。另外，在本书编写过程中，我们得到了大量世界 500 强企业在华的人力资源管理者和其他管理人员以及求职者的帮助，他们为本书提供了素材和参考意见，在此一并对他们表示诚挚的感谢。

衷心地希望读者能够从本书中获得启发，希望本书能够为读者提供切实的帮助。

编 者

目 录

前言

第 1 章 世界 500 强面试与用人衡量标准	1
1.1 世界 500 强招聘的三个核心衡量要素	3
1.2 判断个人潜力的标准——能力素质	4
第 2 章 世界 500 强能力素质模型	7
2.1 世界 500 强偏好的能力素质	9
2.2 基于世界 500 强能力素质要求的面试问答	10
2.2.1 能力素质(一): 分析能力	10
2.2.2 能力素质(二): 市场敏感度	14
2.2.3 能力素质(三): 创造力	16
2.2.4 能力素质(四): 清晰的目的性	19
2.2.5 能力素质(五): 学习能力	22
2.2.6 能力素质(六): 结构化的思维能力	25
2.2.7 能力素质(七): 领导力	28
2.2.8 能力素质(八): 沟通影响力	30
2.2.9 能力素质(九): 团队合作能力	33
2.2.10 能力素质(十): 客户服务能力	35
2.2.11 能力素质(十一): 开拓能力	38
2.2.12 能力素质(十二): 诚信正直	40

2.2.13	能力素质(十三): 职业化的行为	42
2.2.14	能力素质(十四): 高效的工作能力	44
2.2.15	能力素质(十五): 计划与自我管理能力	45
2.2.16	能力素质(十六): 充满工作激情	46
第 3 章	世界 500 强面试攻略	49
3.1	从面试提问类型入手	51
3.2	从面试提问目的入手	52
3.3	从面试回答逻辑入手	54
3.4	从如何准备面试入手	56
第 4 章	世界 500 强分类面试全真题	59
4.1	关于说明教育背景与学习能力的面试全真题	61
4.2	关于说明工作经验的面试全真题	63
4.3	关于说明兼职经验和社团活动的面试全真题	66
4.4	关于说明个人优缺点的面试全真题	68
4.5	关于说明个人成就失败的面试全真题	69
4.6	关于说明个人学习能力的面试全真题	71
4.7	关于说明个人发展规划的面试全真题	73
4.8	关于角色扮演问题的面试全真题	74
4.9	关于说明对相关职位理解的面试全真题	76
第 5 章	世界 500 强职位面试全真题	79
5.1	销售职位面试全真题	81
5.2	人力资源职位面试全真题	86
5.3	市场职位面试全真题	89
5.4	技术职位面试全真题	93
5.5	行政职位面试全真题	95
5.6	编辑职位面试全真题	99

第 1 章

世界 500 强面试 与用人衡量标准



1.1 世界500强招聘的三个核心衡量要素

世界500强从三个方面出发衡量一个职位所需要的能力构成(如图1-1所示)。

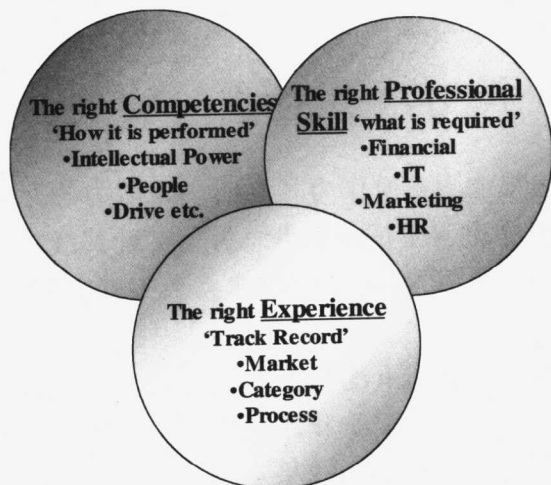


图 1-1

1) **Competencies (能力素质)**——该应聘者是否具备工作所需的基本能力素质和职业素养? 诸如智能水平、与人相处的能力、工作的热情等。着重考察该应聘者“**How it is performed (怎样表现自己)**”。

2) **Professional Skill (专业技能)**——该应聘者是否具备工作所需的专业技能? 诸如财务管理中进行财务分析的能力、成本管理的能力; 人力资源管理中进行人力资源规划的能力、管理培训的能力; 电脑系统管理中进行电脑维修的能力、系统维护的能力; 市场营销管理中管理代理商的能力、市场反应的能力等。着重考察对于该职位空缺而言“**What is required (什么样的技能是必需的)**”。

3) **Experience (经验)**——该应聘者是否具有与空缺职位相关的工作经验? 例如, 是否在同类产品市场有过市场营销的经验, 是否

熟悉某项业务流程的运作，能否以最快的速度投入到工作中去，并且能够带来新的想法和思路。这是考察该应聘者可供“Track Record (参考的记录)”。

在世界 500 强招聘的三个核心衡量要素中，能力素质是本书阐述的重点，因为专业技能和工作经验在一段时期之内是稳定的，而能力素质才能表现出一个人的发展潜力。

1.2 判断个人潜力的标准——能力素质

世界 500 强将能力素质作为其判断个人潜力的标准。那么什么是能力素质呢？能力素质是一个组织为了实现其战略目标、获得成功，而对组织内个体所需具备的职业素养、能力和知识的综合要求。

如图 1-2 所示，一个人的行为表现是由冰山之下的品质/素质和冰山之上的知识、能力共同作用的结果。

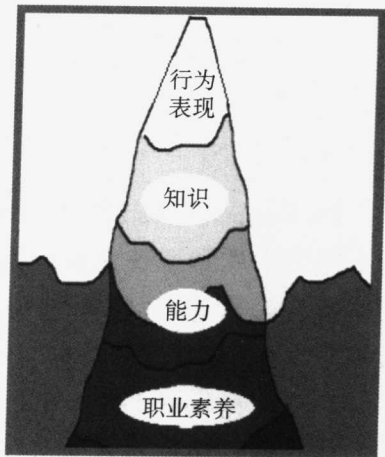


图 1-2

所谓知识，是指员工为了顺利完成自己的工作所需要知道的信息，如专业知识、技术知识或商业知识等，它包括员工通过学习和以往的经验所掌握的事实、信息和对事物的看法。

能力则是指员工为了实现工作目标、有效地利用自己掌握的知识而需要的能力，通过反复的训练和不断的经验累积，员工可以逐渐掌握必要的的能力。

职业素养则是指组织在员工个人素质方面的要求，如诚实、正直、良好的工作态度等。

无论是职业素养、能力还是知识，它们都是通过一定的行为

表现来显现的。但是它们与行为表现的关系有所不同。职业素养是一种较深层次的能力素质要求，它渗透在人们的日常行为中，影响人们对事物的判断和行动的方式。而知识和能力则较直接地在人们的日常行为中表现出来。

一项能力素质最终表现为若干具体的行为。例如，世界500强始终强调：希望员工具备“团队合作”能力。那么，什么是“团队合作”能力？什么样的具体行为表现能够说明员工具备“团队合作”能力呢？表1-1是团队合作能力从等级(1)到等级(4)即从初级到高级的具体行为表现：

表1-1 团队合作能力从初级到高级的具体行为表现

团队合作能力 等级(1)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 尊重其他团队成员，努力使自己融入团队之中 ■ 将个人努力与实现团队目标结合起来，完成自己在团队中的任务，以实际工作支持团队的决定，成为可靠的团队成员 ■ 为完成工作和团队成员进行非正式的讨论，在团队决策时提出自己的建议及理由，尊重、认同上级认为是重要的事情并执行其相关决策 ■ 作为团队一员，随时告知其他成员有关团队活动、个人行动和重要的事件，共享有关的信息 ■ 认识到团队成员的不同特点，并且把它作为可以接触、学习知识与获取信息的机会
团队合作能力 等级(2)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根据工作需要组建小型团队，营造开放、包容和互相支持的气氛，加强集体向心力 ■ 为团队成员示范所期望的行为，并采用各种方式来提高团队的士气和改进团队的工作效率，确保团队任务的及时完成 ■ 明确有碍于达成团队目标的因素，并试图排除这些障碍 ■ 鼓励团队成员参加团队讨论与团队决定，倡导团队内部的沟通和合作，以推进团队目标设定与问题的解决 ■ 指导其他成员的工作，对其他团队成员的能力和贡献抱着积极的态度，用积极的口吻评价团队成员 ■ 能够利用正式或非正式的沟通渠道及现有的信息系统在团队内部进行知识和信息的交流与共享

(续)

团队合作能力 等级(3)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根据组织的战略目标来确定团队建设的目标、规模及责任，在全体团队成员中促成理解、达成共识，并得以贯彻实施 ■ 确保团队的需要得到满足，为团队争取所需要的各种资源，如人力、财力、物力或有关信息等 ■ 确保团队成员之间能力和知识的互补，在分配团队任务的时候，既照顾到员工个人的发展，又能实现团队的目标 ■ 化解团队中的冲突，维护和加强团队的名誉 ■ 通过团队内有效合作及适当的竞争提高团队的整体绩效
团队合作能力 等级(4)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 具有个人魅力和领导气质，能够指出组织或团队的发展方向和目标，使团队成员充满工作热情，愿意为团队目标的实现竭尽全力 ■ 对团队成员有全面的认识，有效地应用群体运作机制，从而引导一个群体实现团队目标 ■ 有目的地创建相互依赖的团队合作精神，在团队间合理有效地调配资源，加强不同目标和背景的团队之间的配合，以促成组织整体业务目标的实现 ■ 采取行动在组织中营造精诚合作与公平竞争的氛围 ■ 通过各种手段，如设计团队标志等，塑造健康优秀的团队形象，使组织或团队能被外界或有关组织认同或推崇

在了解能力素质的定义和具体行为表现之后，我们就对世界 500 强面试的衡量标准有了初步认识。对于求职者而言，由于其个人的专业技能和相关经验在一定时间范围内是稳定且难以改变的，因此我们在之后的章节中将更为注重帮助求职者提升职业素养。

第2章

世界 500 强能力 素质模型



2.1 世界500强偏好的能力素质

每一家企业根据其产品市场、内部管理流程以及企业文化的不同，对员工都有着相应不同的要求。但是从根本上来讲，企业对于员工的要求是比较统一且有规律可寻的。世界500强也同样如此，他们都希望自己的员工拥有很强的分析判断能力和与人打交道的能力，且拥有一流的工作态度。我们总结了若干世界500强企业员工能力素质模型的共性，以下16条能力素质是世界500强最为偏好的能力要求(见图2-1)。

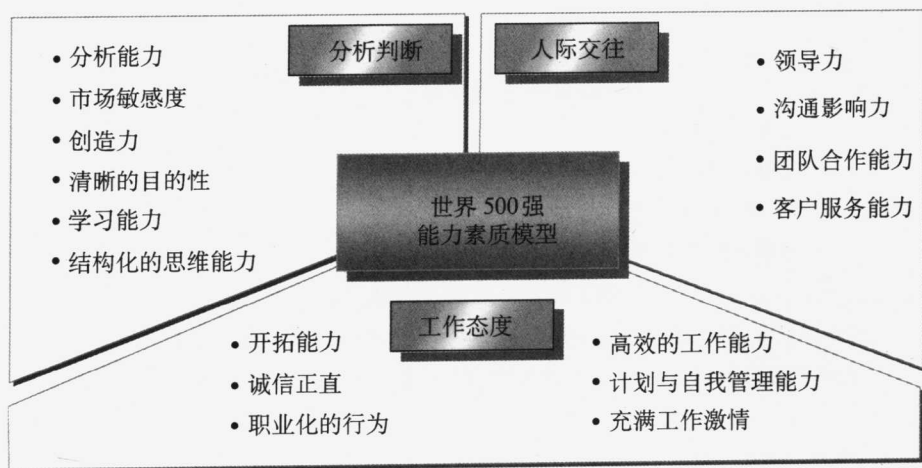


图 2-1

这16条能力素质可以分为“分析判断能力”、“人际交往能力”和“工作态度”三个方面。

接下来，我们将会详细阐述这些能力素质所代表的具体行为表现以及基于这些能力素质的面试问答。

2.2 基于世界 500 强能力素质要求的面试问答

2.2.1 能力素质(一): 分析能力

能力素质	具备此能力所表现的行为	不充分具备此能力所表现的行为
<p>分析能力: 面对复杂困难的环境能够做出准确客观的评估</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分析问题的时候能够参照来自不同渠道的数据和资源, 避免片面的看法 ■ 对任何事情都懂得分析什么是表面的现象, 什么是影响其本质的关键因素 ■ 在面对巨大压力的情况下(争吵、重要事务发生误差)仍然能够避免过于情绪化地解决问题, 仍然能够冷静地作出决定 ■ 分析任何问题都会先寻找证据, 然后在此基础上给出结论 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 分析问题不能找到很多的信息来源 ■ 容易受到表面现象的影响而草率地做出决定 ■ 在面对压力的时候, 可能情绪化地处理问题, 或任由感情妨碍自己做出合理的经营决策 ■ 可能采用非常系统化的方式解决问题, 但是会迷失在大堆的数据中, 无法寻找数据规律得出本质性的决定 ■ 做出一些模糊的、界定不明确的决定
<p>在这个方面可能问及的问题包括(面试官一般将这些问题结合求职者个人情况进行提问,并在求职者回答的基础上进行深度探讨,直到充分了解求职者的相关行为表现为止):</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tell me about a complex situation which you have had to analyze and assess. 请给出一个事例, 表明你在面对情况非常复杂的局面的时候是如何分析和评估的。 ◆ When you have been faced with conflicting information about a problem, what have you done? 当你面对一个有着矛盾冲突的问题时, 你会怎么做? ◆ Tell me about an occasion where you successfully maintained your objectivity in addressing a sensitive and difficult situation at work. 请列举一个你在工作当中面对一种微妙而又困难的局面时, 能够成功地保持客观的分析能力的例子。 		