

后东升 主编

解密跨国公司丛书

传播理念 分享经验

36家跨国公司的 人才战略

百事可乐：与对手同行

松下：诚信为本

迪斯尼：销售娱乐

微软：以软胜硬

伊莱克斯：亲情引导

耐克：虚拟营销

惠普：多渠道营销

安利：直销经典

贝塔斯曼：媒体霸主

沃尔玛：视员工为合伙人

甲骨文：新生训练营



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

解密跨国公司丛书

36家跨国公司的 人才战略

主 编：后东升

编委会成员：孔伟明 樊丽丽 贾 俐 顾苗勤 尹剑峰
孙天佐 黄金英 高克敏 沈冉由 华特欣
卫辉球 夏南星 韩得谊 尹尚连 曹立芳
孙方圆 肖亚敏 周亚芳 林慧洲 贾凤喜



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

在技术进步日新月异的今天,现代企业竞争实质是人才的竞争,企业的生存与发展,人才比什么都重要,只有慧眼识人、大胆用人、宽怀待人才真正挖掘出人才,留住人才,企业才会立于不败之地。世界知名的跨国公司都有自己适合的独特的人才战略。本书选择了36家在人才战略方面做得非常出色的跨国企业,通过了解、学习他们的用人之道,为国内企业更顺利地与国际接轨,更快地拥有适合自己的人才战略提供参考与帮助。本书的读者对象为各高校人力资源管理专业的本专科生、研究生、MBA学员等致力于人力资源管理的人员参考,同时也适用于各大公司的人力资源管理的领导和管理人员,也可作为对企业管理、人力资源管理有兴趣的广大读者的参考资料。相信读者一定能获益匪浅,在今后的学习与工作中更深刻地体会到人才的重要意义。

图书在版编目(CIP)数据

36家跨国公司的人才战略/后东升主编. —北京:中国水利水电出版社, 2006

(解密跨国公司丛书)

ISBN 7-5084-3610-5

I. 3... II. 后... III. 跨国公司—人才—资源开发—发展战略—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第014994号

书 名	解密跨国公司丛书 36家跨国公司的人才战略
作 者	后东升 主编
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266(总机)、68331835(营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	787mm×1000mm 16开本 18.25印张 280千字
版 次	2006年4月第1版 2006年4月第1次印刷
印 数	0001—5000册
定 价	28.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

前言

“21 世纪最珍贵的是什么？是人才！”没错，一切企业行为归根到底是人的行为，现代企业竞争实质是人才的竞争。人与人之间的的问题最复杂，人与人之间的关系最微妙，在一个企业内尚且需要领导者用艺术的手法来平衡，更何况是企业合并重组后的人员整合问题。一旦处理不好，不仅无法产生凝聚力与战斗力，还容易让双方构筑起敌意，出现根本性对抗。毫无疑问，几乎每家公司都觉得人力资源管理比公司业务管理更为困难。怎样评价管理人才，并在工作中给予他们正确的信息，是帮助他们提升管理水平，从而推进整个公司高效有序运作的重要手段，因此，许多公司都希望能探索出一套行之有效的方法。

在今天知识爆炸、技术进步日新月异的时代，企业的生存与发展，管理者的事业成功与否，说到底还是用人。要办好一个企业，人才比什么都重要，这是国内外企业家所公认的一条规律。只有慧眼识人，大胆用人，宽怀待人才能真正挖掘出人才，留住人才，企业才会立于不败之地。早在约 1800 年前的三国时代，著名的政治家刘备就提出了“成大事者以人为本”的口号，成功、牢固的人才战略使得刘备在力量弱小的劣势下收拢了一大批人才，成就了一番事业。

世界 500 强企业大都有自己适合的人才战略，企业造就了人才，同样人才成就了公司。这些世界知名的成功企业在各自的经营管理实践中，都积累了丰富的、可供借鉴的企业

管理方法和经营经验，在人力战略上更是各有独到之处，几乎每一家都有自己独特的经验。本书选择了 36 家在人才战略方面做得非常出色的跨国企业，通过了解、学习他们的用人之道，为中国企业能顺利地与国际接轨，更快地拥有自己适用的人才战略提供参考与帮助。这些具有几十年甚至百年企业管理与人才管理经验的公司在挑选人才、培养人才、购并人才、保留人才等方面都有各自独到的经验，比如微软公司喜欢挑选聪明人，索尼公司在用人方面不拘一格用人才，花旗银行独特的九格方图，以及摩托罗拉的自建大学培养人才等都有很好的案例。

本书的读者对象为各高校人力资源管理专业的本专科生、研究生、MBA 学员等，同时也适用于各大公司从事人力资源管理工作的企业领导和部门主管，也可以作为对企业人力资源管理以及对人才战略有兴趣的人士作为参考资料。

编 者

2006 年 4 月

前言

沃尔玛：视员工为合伙人	1
微软：更喜欢聪明人	10
通用电气：投入最多的精力	18
摩托罗拉：自建大学培养人才	28
IBM：建立一支高效而稳定的团队	36
迪斯尼：全球视野，倾力规划	45
3M：热衷奉献 创新斗士	54
甲骨文：新生训练营	63
惠普：两个有趣的公式	70
戴尔：工作细分化	77
西南航空：独特而有效的人本管理文化	82
麦当劳：人才的大熔炉	91
宝洁：独具慧眼的校园招聘	97
可口可乐：员工是企业的灵魂	106
花旗银行：人才库盘点	113
波音：设立“领导培训中心”	119
麦肯锡：“UP OR OUT”的用人之道	128
朗讯：GROWS 价值观	134
柯达：做员工的“管护人”	143
思科：与众不同的购并人才策略	153
英特尔：聪明人的选择	161
强生：为员工打造职业计划	170
联邦快递：消除员工的文化差异	177
壳牌：发现未来的老板	184

福特：从爱车开始.....	192
诺基亚：科技以人为本，文化汇聚人才.....	201
爱立信：职业精神 相互尊重.....	209
西门子：肥水先流自家田.....	217
联合利华：独特的商业夏令营.....	225
欧莱雅：诗人+农民.....	233
三星：严格选拔，允许犯错.....	240
丰田：目标管理法.....	249
松下：招“70分”适用人才	256
本田：人才年轻化.....	263
索尼：惟能力不惟学历.....	269
三洋：跨文化管理.....	276
参考书目	282

沃尔玛：视员工为合伙人

第一家沃尔玛百货公司于 1962 年 7 月 2 日在美国阿肯色州的罗吉斯开业。在此后 30 多年中，沃尔玛苦心经营，从乡村走向城市，从北美走向全球，最终发展成为世界最大的零售店。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿的家族也曾一度超过微软的比尔·盖茨成为全球第一富豪。

山姆一向十分清楚自己的长项和短处，公司的发展需要各式各样的人才，光靠他自己一个人的力量那是远远不够的。所以，他非常注重公司的员工。

在沃尔玛的术语中，公司员工被称为合伙人。这一术语始用于 1973 年。山姆认为，顾客、员工和股东都是公司的上帝。公司发展要靠员工团结一致的献身工作，公司也要照顾好它的员工，让他们感到像是在一个大家庭里，自己是公司的重要一员。沃尔玛公司的成功有诸多因素，其中很重要的一点就要归功于管理者与员工之间良好的合作关系。

利润分享，雇员购股

1971 年，沃尔玛公司开始实施利润分享计划，这一举措在很大程度上促进了沃尔玛公司的扩张。这一计划保证每一个在公司工作了一年以上，以及每年至少工作 1000 小时的员工都有资格分享公司的利润。通过运用一个与利润增长相关的公式，把每个够格的员工工资的一个百分比归入它的计划份额，员工离开公司时可以取走属于自己的份额，可以以现金方式，也可以以公司的股票方式。1991 年，沃尔玛公司的这一额度为 1.25 亿美元。享有这些计划份额的管理者通过利用这些资金进行投资，



使得员工个人账户存款数额大增。到1992年，利润分享数额已经达到约18亿美元，这些都是公司“合伙人”的权益。

所谓利润分享计划，顾名思义，就是一项所有员工参与利润分享的计划。这是山姆自己最引以为自豪的举动，也是保证沃尔玛公司继续前进的诱因所在。具体规定是，每一个在沃尔玛公司呆了一年以上，以及每年至少工作1000小时的员工都有资格参与分享公司利润。

沃尔玛有着几十万的股东，不少员工本人就是股东。在公司成立早期，财力不足，吸引住专业人才和经理的重要措施就是入股或分享利润。总之，与员工分享利润的做法坚定了员工们将公司看成是自己的公司的想法，从而提高了他们齐心协力做好工作的热情。

现在，沃尔玛公司80%以上的员工或借助利润分享计划，或通过雇员认股计划直接拥有公司的股票。其他20%左右的员工或是还不够资格参与利润分享，或是进公司的时间还不长。沃尔玛公司为使每个员工都像合伙人那样参与公司业务，还推行了许多奖励计划，并在管理中不折不扣地履行承诺，使管理者懂得员工的重要性，以实现真正的伙伴关系。山姆·沃尔顿说：“如今，我们这种行业中管理者所面临的真正挑战，是如何成为所谓雇员的伙伴，一旦他们做到这一点，这支队伍——管理者及其员工——将会无坚不摧。”

确保放权与控制之间的平衡

山姆早期的创业十分艰苦，许多事务都要亲历亲为。在经营富兰克林杂货连锁店时，从采购、选点，到日常经营，都要他一人负责。他自己每天一大早就到店里，挽起袖子做一切事情，一直待到下班一切就绪才走，而且周六周日仍要工作。随着公司的扩大，他不可能参与一切事情，有必要将责任和职权下放给第一线的工作人员。因为，他们对商店和顾客更了解，也更知道如何使商店兴旺起来。

随着沃尔玛的发展，山姆聘用了越来越多的管理人才。他自己亲自监督，通常是亲自到各店巡视；同时，他又很擅长选人和授权，给每位管理

者留下充分发挥创造性的余地。由于管理上的不断创新，沃尔玛才得以迅速而稳定地发展。

沃尔玛不仅给经理派任务，落实职责，而且允许其行动自由并享有决策资格。他们有权根据销售情况订购商品并决定商品的促销策略。同时每个员工也都可以提出自己的意见和建议，给经理们以参考。

山姆表示，各家分店可以采用不同的管理模式，可以有自己独特的风格，但每一个员工都要遵守公司制定的《沃尔玛员工手册》；员工可以有不同的思想观念和生活方式，也可以各抒己见，畅所欲言，但一旦公司或商店部门做出决策，就必须维护决策的权威。虽然允许他们保留意见，但决策的权威性不可动摇，所有人都要服从。

在下放权力的同时，山姆一直注意在扩大自主权与加强控制之间取得平衡。一方面，公司有许多规定是各分店都要遵守的，如商品定价；另一方面，每家店又有自主权，如部门经理负责商品订购，分店经理则可以决定商品促销计划。

寓教于乐的培训

沃尔玛的经营者在不断的探索过程中，领悟到人才对于企业成功的重要性，对人才的教育和培训，是提高人才素质的重要渠道，人才素质得到了提高，公司才会有发展的机会。

沃尔玛公司把如何培养人才、引进人才以及对现有人才的培训，看成一项首要任务。山姆及其夫人海伦在阿肯色大学专门成立了沃尔顿学院，一些早年没有机会受到高等教育的经理，可以在那里进修充电。沃尔玛还为员工制定培训与发展计划，让员工们更好地理解他们的工作职责，并鼓励他们勇于迎接工作中的挑战。

沃尔玛公司对合乎条件的员工进行横向培训和管理实习培训。横向培训是一个长期的计划，在工作态度及办事能力上有特殊表现的员工，会被挑选去参加横向培训。例如，收银员会有机会参加收银主管的培训。为了让有领导潜力的员工有机会加入沃尔玛，公司领导岗位还设立了管理人员



培训课程，符合条件的员工还会被派往其他部门接受业务及管理上的培训。

为了让员工不断进步，公司提供大量的培训课程，给他们实现自我价值的机会。沃尔玛采用的是经验式培训，以生动活泼的游戏和表演为主，训练公司管理人员“跳到框外思考”。培训课上，老师讲讲故事、做做游戏，再让学员自己搞点小表演，让他们在培训中展现真实的行为，协助参与者分析，通过讨论他们在活动中的行为，进行辅导，这种既有趣又有效的方式取得了不俗的成绩。

此外，山姆把有关信息共享方面的管理文章看作是公司力量的新的源泉。当他仅有几家商店时就已经这样做了，并且在扩展过程中始终坚持这么做。那时，山姆认为商店经理应该知道同其商店有关的每个数字，后来各部门主管也开始分享这些数据资料。这也是为什么山姆将数亿美元投资于计算机和卫星系统的原因，那是为了尽可能快地将所有细节情况在整个公司内散播，而且这是非常值得的投资。正因为有了信息技术，沃尔玛商店经理才能真正清晰地了解大多数时间内的经营状况，并且将自己商店的信息通过卫星以极快的速度传送出去：比如其每日的损益报表能够说明他们商店内在出售些什么东西和最新的销售数据等。

4

山姆对这种运转方式相当满意，他说：“我视察一家商店时，会看到某个部门经理自豪地向我汇报他的各个业务指标的达标情况，并告诉我他位居公司第五名，而下一年他要夺取第一名。没有什么比这更令人欣慰了。我喜欢与商店经理们会面，当他们指出我看货架上堆满的炭笔、婴儿润肤油或午餐盒，告诉我它们有很高的利润率和销量时，我简直无法掩饰自己为他们所感到的骄傲。这是我的心里话，是我最感到骄傲的一件事。”

事实上，正是这种业务运转透明化，为沃尔玛公司的发展起到了巨大的推动作用。

挑选适当的人放到适当的位置上工作

挑选适当的人，放到适当的位置上工作，然后鼓励他们运用自己的智

慧和创造性做好他们的工作。

——山姆·沃尔顿

沃尔玛员工的献身精神以及团队精神，是其他竞争企业所无可比拟的，作为一名零售企业家，山姆知道，员工的忠诚和勤奋对事业的成功是何等的重要。从一开始，山姆就着手培育和发展一种企业文化氛围，让公司中的所有员工都能具备他所赞扬的各种品质。

早期的沃尔玛已经有了成熟的用人标准，这些标准体现着山姆和海伦本人的价值观。因为沃尔玛是由中西部的小镇成长起来的，山姆夫妇推崇小镇中美国人努力工作和友好待人的态度，公司喜欢雇佣那些有干劲并且敏于行动的人。

公司鼓励员工积极进取，他们为每一个想提高自己的员工提供接受训练和提升的机会。而沃尔玛的每一位员工都有可能成为管理人员，都会具备成为管理人员的潜质，每一位有愿望、有能力的、肯努力工作的员工都会被鼓励去从事管理工作。

由于沃尔玛极快的扩张速度，这一用人和提拔人的政策的效果就更加突出。从20世纪70年代后半期直到90年代，沃尔玛每年以100~200家新店的速度扩张，需要越来越多的管理人才，但是公司的组织结构十分精简，根本没有多余的人手，因此，通常的做法就是在准备开某个新店时，从其他店抽调人手先帮忙，开业后就走马上任了。公司扩大后，作为总裁的山姆很清楚自己应该寻找适当的人选，放到适合他们发挥作用的位置上，然后放手让他们去干。与一般的零售公司不同，沃尔玛的员工经过6个月的训练以后，如果表现良好，只要能够管理好员工、具有做好商品销售的潜力，山姆就会给他机会，先做助理经理或去协助开设新店，如果干得不错，他就会有可能会单独管理一个分店。这些人如果是在别的公司，没有10年以上的工作经验，就别想会被提升为经理。

倾听每一个人的意见，沟通无所不在

山姆特别强调倾听员工的意见，帮助他们解决问题。在本顿威尔总



部，经常能看到一些员工大老远地从密西西比或堪萨斯的什么地方开着小货车来到本顿威尔，坐在总部大厅等着见董事长。虽说山姆并不可能与每一位前来等待的员工见面，而且未必能解决每个问题或赞同每个意见，但通过这个过程和事实，它保持了公司内部的开放环境，让员工感到公司真心地关心他们，乐于帮助他们，并且非常欣赏他们的努力。这对每一位员工来说，就是一种尊重，也肯定了他们的价值。

山姆认为，如果把沃尔玛用人之道浓缩为一点，那就是注重沟通。如今每个大公司都重视沟通，不同的是，沃尔玛在规模不大的时候就已经懂得通过沟通，分享信息的重要性。当然，沃尔玛现在已成为跨国大公司，但与员工的沟通却从未停止过。

山姆就曾说：“关于真正的合伙关系，还有一点是应该注意到的：那些远离其员工，出了问题而不愿向员工请教的经理，永远也不可能成为真正的合伙人。管理过程中的一些问题，常常令人感到精疲力竭和沮丧，商店的员工会感到疲惫。他们有时得为一些与他们有很大关系的问题冥思苦想，需要找到一个人愿意听他们的倾诉，并能帮助他们解决难题，因此，尽管沃尔玛公司规模庞大，我们仍坚持开放政策。”

沃尔玛公司的领导人被称为“公仆”，因为他们始终把与员工沟通放在首要位置。他们为每一名员工服务，指导、帮助和鼓励他们，为他们的成功创造机会，这些都是“公仆”领导必须经常处理的事情。

沃尔玛公司的诸位“公仆”，并不是坐在办公桌后发号施令，而是走出来和员工直接交流、沟通，并及时处理有关问题，实行“走动式管理”。他们的办公室虽然有门，但门总是打开着，有的商店办公室甚至没有门，以便让每个员工随时可以走进去，提出自己的看法。

山姆常会对沃尔玛商店进行不定期的视察，以此与员工们保持沟通。这使他成为深受大家敬爱的老板，同时也使他获得了大量的第一手信息。他通过沟通发现问题，同时也乘机挖掘人才。因此，常有这样的情况，他会给他的业务执行副总经理打电话说：“让某某人去管一家商店吧，他能胜任。”业务经理要是对此人的经验等方面表示出一些疑虑，山姆就会说：“给他一家商店吧，让我们瞧瞧他怎么做。”因为在沟通中他已经了解了这个人的能力。

山姆也绝对不能容忍经理不尊重自己店里的员工。如果在与员工的沟通中他得知有这种现象发生，或是亲眼所见，他就会立即召集管理层会议加以解决。因此，沃尔玛公司里的许多员工都很尊敬他，也喜欢与他交谈，把自己的问题向他倾诉。

在沃尔玛，沟通的例子随处可见。数量生产项目比赛就是将此理论付诸实践的典型例子。在比赛中，每个部门经理级别的同事，都能选择一项他们愿意促销的商品，再选择促销方式进行促销，然后看哪项商品能够创造最高的销售数量。这个竞赛不仅是刺激销售的方法，而且还让员工们学会如何选择适销商品，如何选择促销方式和采购计划，同时，这也是一种相互的交流和學習，这种方式激发出无数灵感，比如在商店中央装饰起一棵树，上面除挂满玩具长毛猴外，要促销的商品也挂上去；或者将一辆货运小卡车开进小巷子，并在上面装满洗车用的海绵进行促销。

沃尔玛不断地为员工着想，员工也在尽力为沃尔玛服务，这常常使人无法分清是员工拥有商店，还是商店拥有员工，充分体现了沃尔玛为增强员工与公司的相互信任的良苦用心。员工因感觉自己被公司重视和尊重，会更加安心于本职工作，并尽力干得出色。

也正是由于沃尔玛尽可能给每一个员工一种自由平等、热情关爱、尊重信任的感觉，使每一个员工都能紧紧地团结在沃尔玛的大家庭中，并使之不断壮大。山姆的这套管理方法，也被其他的企业家纷纷效仿。

业务公开，员工参与

在沃尔玛合伙关系中，最早也是最重要的内容是，沃尔玛希望与所有员工共同掌握公司的业务指标。了解其业务进行的状况是让员工最大限度地干好其工作的惟一途径，因此，沃尔玛“业务运转透明化，授予员工参与权”的办法是全行业中最时兴的，而且至今仍远远领先于其他所有同行。

沃尔玛的一切运营指标从一开始就不向员工们保密，当它决定实行合伙关系后，又把分享信息的做法更推进了一步。



为何要实行业务运转透明化？实际上，这是由分享信息与分担责任共同构成的。分享信息与分担责任相辅相成，两者共同构成了任何合伙关系的核心，因为它使人产生了责任感和参与感。随着公司规模扩大，要让所有的员工及时准确地掌握他们所希望得到的信息，是很难的。这不仅是一个传递或统计的问题，同时更是一个能否坚持将“合伙”这一信念贯彻到位、贯彻到底的问题。因此，沃尔玛至今依然恪守着它的诺言，公开每件关于公司的事情，这也是它恪守着其独特的经营原则的一个方面。

在沃尔玛的各个商店里，定期公布该店的利润、进货、销售和减价情况。其面对的人员包括经理及其助理、每个商店的员工、计时工和兼职雇员。显然，部分信息也会流传到公司外面，但是山姆相信与员工分享信息的好处远大于信息泄露给外人可能带来的副作用。并且到目前为止，它看来并没有对沃尔玛构成损害，甚至成为当今企业界最流行的趋势之一：分享信息，而不是隐藏信息。

山姆很看重共享信息的重要性，他说：“如果你想出销售海滩浴巾的好办法，却不能加以实施，那又有什么用呢？如果佛罗里达州圣奥古斯丁的商店会员，到冬天还不能得到巴拿马城的信息，他们就会失去一个赚钱的机会；而且，如果本顿威尔总部的采购员不知道今年夏天海滩浴巾畅销而忽略了这一项采购，那些商店就会没有任何东西可卖。”

8

此外沃尔玛的培训还加强了企业与员工之间的沟通。培训使员工们的素质得到了提高，同时又了解了公司。沃尔玛公司里有一个培训图书馆，在那里，员工们可以了解新闻资料和其他部门的情况。所有员工进入沃尔玛公司后，经过岗位培训，对公司的背景、福利制度以及规章制度等都会有更多的了解和体会。山姆·沃尔顿这位出色的领导始终坚信，员工是推动企业发展的原动力，并把这个道理传授给沃尔玛现在和未来的经营者，推广至世界各地的沃尔玛。

有专家曾经这样评论：“发展连锁店的过程，实际上就是建立网络、整合网络以及控制网络的过程。在这三个环节中，建立网络并不难，难就难在网络建立之后，如何去整合这个网络，使之成为一个统一的整体，真正发挥连锁的优势，而不是各自为政，反为‘连锁’所累。”

沃尔玛拥有低价格的商品，还有优质的服务，就首先征服了消费者，

然后它还不断扩大规模，并强化自身的规模优势。而其能够成为世界第一大零售商的最关键一步，则是成功地完成了对整个连锁网络的整合。沃尔玛富有生命力的企业文化和现代化的技术设备，抵消了因规模过大可能出现的两大问题，即管理成本过高和管理漏洞百出。沃尔玛总部能够高效地控制整个网络不仅是经营上的成功，而且还是管理上的成功。当然，只有管理上的技术还不行，在很大程度上，所管理的人员同样对管理的效果产生很大的影响。对员工的有效培训，为其更好的管理提供了必备的前提。

微软：更喜欢聪明人

比尔·盖茨认为，“聪明”就是能迅速地有创见地理解并深入研究复杂的问题。具体地说就是：聪明人一定要反应敏捷，善于接受新事物；他能迅速地进入一个新领域，对之做出头头是道的解释；他提出的问题往往一针见血，正中要害；能及时掌握所学知识，并且博闻强记；他能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决；他富有创新精神和合作精神。而对“聪明人”的寻求，微软又靠着一套严格的招聘制度。

在公司成立初期，微软公司采用亲自面试应聘人员的方法。当时，比尔·盖茨、保罗·艾伦以及其他的高级技术人员对每一位候选人进行面试。现在，微软用同样的办法招聘程序经理、软件开发员、测试工程师、产品经理、客户支持工程师和用户培训人员。微软公司每年为招聘人才大约走访 50 所美国大学。招聘人员既去名牌大学，同时也留心地方院校（特别是为了招收客户支持工程师和测试员）以及国外学校。被面试者在一天之内将与 4~6 位面试者交谈。有希望的候选人还要回微软公司总部进行复试。微软公司总部的面试工作全部由产品组织职能部门的人们承担，开发员承担招收开发员的面试工作，测试员承担招收测试员的全部面试工作，以此类推。微软在人才战略上可谓有着独特的一面。

微软公司的招才绝招

1. 微软高层领导参与招聘

作为世界上发展最快的公司之一，微软公司在招聘人才方面有着与众