

中企人力HR指定书籍

相马者说

相立者说

强
500
人力资源总监

破解求职密码

主编 新闻晨报

策划 徐 静

上海文化出版社

新闻晨报系列丛书

中企人力HR指定书籍

相马者说

主编 新闻晨报
策划 徐 静

500⁺
人力资源总监
破解求职密码

上海文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

相马者说—500 强人力资源总监破解求职密码/新闻晨报主编. - 上海:上海文化出版社,2005

ISBN 7-80646-854-4

I. 相… II. 新… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 083982 号

责任编辑 赵光敏

装帧设计 Mac

书 名 相马者说—500 强人力资源总监破解求职密码

出版发行 上海文化出版社

地 址 上海市绍兴路 74 号

邮 编 200020

电子信箱 csbcm@public1.sta.net.cn

网 址 www.shwenyi.com

经 销 新华书店

印 刷 常熟市华通印刷有限公司

开 本 787×1092 1/18

印 张 15

字 数 248,000

版 次 2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

印 数 1—9,100 册

国际书号 ISBN 7-80646-854-4/G·402

定 价 25.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T: 0512-52391383

“千里马常有，而伯乐不常有。故虽有名马，祇辱于奴隶人之手，骐死于槽枥之间，不以千里称也。”成为“伯乐”眼中的“千里马”，这几乎是每位奋斗在职场的白领的心愿。新闻晨报是一张年轻的报纸，新闻晨报也是一张年轻人办给年轻人看的报纸。正因为年轻，办报人更懂得“换位思考”，所以站在读者的立场，我们组织编写了新闻晨报的系列丛书的又一新作《相马者说——500强人力资源总监破解求职密码》。

这是一本破译外企“伯乐相马”密码的专业书籍，它以敏锐的视角客观公正地记录了世界500强企业的“伯乐”们在招聘、培训、绩效、薪酬等方面所遵循的理念和原则，以清晰明确的笔触为欲在世界500强企业驰骋的“千里马”提供了提升自我、增强竞争力的依据，是欲进军世界500强的高校毕业生等有志之士的必备书籍。

GE、福特、西门子、戴尔、联想、渣打银行、飞利浦等等十大行业近三十家知名企业的人力资源总监在本书登场，以“考官”的面貌来解说该企业目前的热招岗位、招聘程序、选才标准、岗位的薪资行情、员工培训与开发、福利计划、企业文化等等，除了500强人力资源总监的“说”以外，我们的编者还准备了外企面试题库、外企求职攻略、进500强前需要了解的劳动法相关知识、未来上海人才行情分析等实用信息，希望读者看了以后觉得有价值、有启发。

让每一位读者通过《相马者说》来缩短与500强的距离，这就是我们推出本书的初衷，祝愿你们马到成功！

新闻报总编 毛用雄

2005年7月

在这些年的人力资源咨询服务从业经历中,经常有朋友向我打听诸如用人单位招聘信息、HR 选才之道、面试技巧之类的信息。除了给他们一些力所能及的帮助之外,我开始更多地关注这方面的资讯,并从心底里希望能够以一个人力资源专业服务者的角度为求职者、为追求职业卓越的人们写一些有用的东西。

“中企人力”与《新闻晨报》的强强联手成为我实现这一梦想的契机。前瞻、专业、纪实、实用,使《相马者说——500 强人力资源总监破解求职密码》一书成为谋求职业指导或职业发展咨询人士的不二之选。我个人认为本书有两大看点:

1. 原汁原味地展现世界 500 强企业人力资源总监的观点、建议、规划乃至人才需求,实现优秀企业和求职者的零距离对话,给求职者最想得到的信息;

2. 深入浅出,以专业的背景和实践经验,站在读者的角度,收集、分析、归纳了市场上主流的 500 强企业的招聘测试方法和有代表性的考题,并给出实用的指导意见。使求职理论和技巧真正落地,成为广大求职者奔波于职场时快速提升竞争力的得力工具。

正所谓“千里马常有,而伯乐不常有。”今天有这么众多资深的“相马者”聚集于一书中,可谓是众多“千里马”的福音。伯乐爱良驹,而良驹也要有心将自己磨练得更合伯乐的眼光和要求。职业生涯发展,是一件专业、经验、资历,外加方法的大事情。我相信,不论是资历深厚的白领职员、心存大志的海归人士,还是怀揣梦想的高校毕业生,都可以从本书中找到自己想要的答案。

我衷心地祝所有读者能为相马者所赏识,早日寻到一片自由驰骋的职业新天地。

上海中企人力资源咨询有限公司 总经理

杨 凌

2005 年 7 月

目录 CONTENTS

500 强企业用人之道

金融业 ——最值得期待的行业

招聘岗位 ★★★★★

人行难度 ★★★★★

上升空间 ★★★★★

发展前景 ★★★★★

花旗“制造”职业经理人	004
——访花旗集团中国区人力资源总监于锦	
2 到 3 年内,外资银行迎来用人高峰	010
——访渣打银行中国区人力资源总监彭海涛	
将人才本土化进行到底	018
——访香港上海汇丰银行有限公司中国区人力资源及培训部总监郑惠贞	

IT 电子行业 ——最令人“薪”动的行业

招聘岗位 ★★★★★

人行难度 ★★★★★

上升空间 ★★★★★

发展前景 ★★★★★

“沟通”和“主动”奏响人才乐章	025
——访戴尔中国设计中心国际采购部亚洲区人力资源高级经理 Dan Spaulding	
找最合适的人做最合适的事	032
——访西门子(中国)有限公司人事经理马清、上海分公司人事经理吴芸	
我们选择国际化人才	039
——访索尼(中国)有限公司人力资源发展部高级部长小林康裕	
鼓励员工个性的张扬	046
——访上海贝尔阿尔卡特人力资源部	
求贤若渴 海纳百川	053
——访飞利浦消费电子人力资源总监张庆中	
联想人才打上国际化烙印	061
——访联想集团华东区域总部人力行政总监曹金昌	

选拔与公司发展轨迹相同的人

068

——访上海纪元微科电子有限公司人力资源总监周钟杰

电气行业 ——最具专业性的行业

招聘岗位 ★★★★★

人行难度 ★★★★★

上升空间 ★★★

发展前景 ★★★★★

有能力就有可能

075

——访 GE 公司亚太区人力资源部总监王晓军

机会与实干并存

083

——访 ABB(中国)有限公司自动化技术总部人力资源总监施永泉

汽车业 ——最有挑战性的行业

招聘岗位 ★★★★★

人行难度 ★★★★★

上升空间 ★★★

发展前景 ★★★

员工都是爱车的人

091

——访福特汽车(中国)有限公司人力资源部副总裁安德鲁·杰克逊

让员工和公司一起成长

097

——访德尔福汽车系统(中国)投资有限公司人力资源总监刘悦

内部提升本土管理人才

104

——访博世中国人力资源总监甘汉思(Garmatz Hans - Guenter)

医药行业 ——最能磨炼人的行业

招聘岗位 ★★★★★

人行难度 ★★★★★

上升空间 ★★★★★

发展前景 ★★★★★

销售职位需求最大

112

——访默沙东(中国)有限公司人力资源总监陈宝琪

物流行业 ——最有发展前景的行业

招聘岗位	★★★★	人行难度	★★★
上升空间	★★★★	发展前景	★★★★★

性格决定工作 120

——访联邦快递中国区总裁陈嘉良

不求最优秀 但求最适合 129

——访 TNT 中国人力资源总监沈秀金 (Siew Kim Sim)

咨询行业 ——最值得一搏的行业

招聘岗位	★★★★★	人行难度	★★★★★
上升空间	★★★★	发展前景	★★★★★

招聘员工,情商智商都要测 136

——访毕博管理咨询大中国区总裁陈玲生

传媒业 ——最具竞争性的行业

招聘岗位	★★★	人行难度	★★★
上升空间	★★★★	发展前景	★★★★★

我们需要“好管闲事”的人 144

——访贝塔斯曼直接集团人力资源总监吉涵斌

日用化工行业 ——最有活力的行业

招聘岗位	★★★★	人行难度	★★★
上升空间	★★★	发展前景	★★★

诗人 + 农民 = 人才 153

——访欧莱雅(中国)有限公司人力资源部

三种能力 一个都不能少 161

——访汉高亚太区人力资源、企业传讯高级副总裁 Werner Krieger

诚信是用人之根本

168

——访安利大中华区人力资源总监张玉珠 安利(中国)人力资源总监饶俊

快速消费品行业 ——最赢得人心的行业

招聘岗位 ★★★★★

人行难度 ★★★

上升空间 ★★★

发展前景 ★★★

内外并进满足用人需求

177

——访麦当劳中国人力资源高级总监陈丽兰

入驻外企快速通关

外企求职攻略

187

剑走偏锋解“妖题”

196

职业测评:职业与性格对对碰

寻找你的职场坐标

200

另一种测评:每个人才都有一个合适的“坑”

209

身在外企不得不知道的维权

维权一:简历 专家破解简历投递之风险

216

维权二:offer 吃了“霸王面”之后……

219

维权三:人才派遣 人才派遣中的三角关系

223

维权四:试用期 试用期间你有什么权利

225

维权五:违约金 违约金、赔偿金不必同时付

230

解读 2005 年上海市人才开发目录

六大领域紧俏人才行情分析

233

附录 上海六大领域人才开发目录节选

246

金融业 花旗集团：花旗“制造”
职业经理人 / 渣打银行：2 到3年
内，外资银行迎来用人高峰 / 汇
丰银行：将人才本土化进行到底
IT电子行业 戴尔：“沟通”和“主
动”奏响人才乐章/西门子：找最
合适的人做最合适的事/索尼：我
们选择国际化人才/上海贝尔阿尔
卡特：鼓励员工个性的张扬 / 飞利
浦：求贤若渴 海纳百川 / 联想：
联想人才打上国际化烙印/纪元微
科：选拔与公司发展轨迹相同的人

500强企业 用人之道

电气行业 GE：有能力就有可能
/ABB：机会与实干并存

汽车业 福特：员工都是爱车的人/
德尔福：让员工和公司一起成
长/博世：内部提升本土管理人才

医药行业 默沙东：销售职位需求
最大

物流行业 联邦快递：性格决定工
作/TNT：不求最优秀但求最适合

咨询行业 毕博管理咨询：招聘员
工情商智商都要测

传媒业 贝塔斯曼：我们需要“好
管闲事”的人

日用化工行业 欧莱雅：诗人+农
民=人才/汉高：三种能力一个都
不能少/安利：诚信是用人之根本

快速消费品行业 麦当劳：内外
并进满足用人需要

金融业 花旗集团：花旗“制造”
职业经理人 / 渣打银行：2 到3年
内，外资银行迎来用人高峰 / 汇
丰银行：将人才本土化进行到底
IT电子行业 戴尔：“沟通”和“主
动”奏响人才乐章/西门子：找最

金融业

【最值得期待的行业】

招聘岗位	★★★★	入行难度	★★★★
上升空间	★★★	发展前景	★★★★

根据我国入世的承诺,未来5年到10年,人民币资本项目将逐步放开。外资银行大举进入中国,抢滩上海。据统计,2005年第一季度,外资金融机构已经达到100多家。到2006年底,保险、银行将向外资企业全部放开,基金业外资掌控的股份也将达到49%的比例,金融行业开始全面进入国际的竞争体系之中。

外资银行地域限制的突破,促使各国分行纷纷在各地设立,金融业形成了较大缺口,招聘岗位量较大。但是,目前金融业内紧缺的是懂得国际运作规则、具有国内外运作经验的人才,因此入行门槛相对较高,上升空间也受到起点较高的影响。

金融业正在进行改革,包括人事制度的改革。伴随着深化改革,金融业显示出了巨大的潜力,金融业人才的发展前景一片光明,令人期待。

花旗“制造”职业经理人

访花旗集团中国区人力资源总监 于锦

企业介绍

花旗集团在中国的历史可追溯至1902年5月。如今,花旗银行已是中国顶尖外资银行,为客户提供最广泛的金融产品。目前,花旗银行分别在北京、上海、广州、深圳和天津设立5家企业与投资银行分行;在上海、北京、天津、广州和深圳设立8家个人银行营业网点;在厦门和成都设有代表处。作为花旗集团在全球100多个国家网络的一部分,花旗银行是中国最具全球性的外资银行,在中国主要为跨国公司、合资企业、本地企业和个人提供广泛、多样的金融服务。花旗集团致力于为中国银行业的持久繁荣贡献自己的一份力量,通过不断创新,始终站在行业发展的前沿。

2005年6月,花旗集团在上海成立了花旗集团上海管理咨询有限公司,专门为花旗亚太区员工,包括在中国的花旗员工提供培训,改变了以往把培养员工送往马尼拉亚太银行学院的历史。花旗格外注重人才的开发和培养。

选才标准

两种情况两个标准

花旗集团中国区人力资源总监于锦表示,花旗招聘基本上可以分为两种情

况:一是招聘空缺的具体岗位;二是招聘见习管理生。对这两种情况,花旗有两个不同的衡量和录用标准。

招聘具体岗位 于锦特别强调了相关行业的工作经验。各种岗位都要求相关的工作技能,应聘者掌握了技能就能够马上胜任工作,比如运作部的审单员,花旗一般都要求有相关的工作经验,否则不易展开工作;高级审单员则可能需要三四年的相关工作经验。教育背景也是审查的条件之一,过硬的学历和学位在某种程度上代表着丰富的知识和较好的素质。花旗的入行门槛是本科毕业和英语六级,英语已经成为花旗的基本工作语言。除了这些硬性标准之外,花旗也要求软性标准,包括领导力、沟通能力、积极主动的态度等核心竞争力。这些核心竞争力决定应聘者是否能把现有的工作做好和是否具有未来的发展潜力。

招聘见习管理生 于锦表示有一个相当具体的录用标准,大致可以分为7个标准:1. 学历以及学位背景:学校、学院级别以及专业知名度都是花旗考虑的重点。在专业上,花旗比较偏向于招聘经济类和管理类的毕业生,但是也会相应地招聘一些理工科背景的毕业生,于锦发现理工科的学生有很强的逻辑思维能力,在研发和市场运作方面有广阔的发展前景;2. 课外活动:希望应聘的学生有较为丰富的课外活动经历,尤其是在一些相关的商业机构实习的经历。于锦特别提醒,一份实习鉴定非常必要;3. 在校内外担当的职位:通过这些职位可以看出学生的协调性、组织能力、领导力等核心竞争力;4. 英语能力:花旗是一家跨国公司,在日常事务中经常需要使用英语,可以说英语已经成为基本的工作语言;5. 分析能力:包括量化分析能力和逻辑分析能力,银行的很多工作是风险管理的过程,都需要分析,以期规避风险,分析能力至关重要;6. 决策力:在日常工作中,无论职位的高低,随时都需要作出决策,而根据哪些信息来作出决策是关键;7. 在压力下的工作方式:任何人都要面临工作的压力和紧迫感,都需要承担。于锦表示,对于见习管理生,花旗更加看重的是他在今后7到10年或者更长时间的长期发展潜力,工作经验将会成为次要考虑的因素甚至不做考虑。花期努力为见习管理生创造良好的环境,加强培训,使他们能够和企业共同快速成长。

招聘程序

充分发掘员工潜力

在空缺岗位对外界发布之前,花旗首先会在企业内部进行发布。一个员工在一个岗位工作两年之后,就有资格在企业内部进行转岗。员工认为某一个岗位适合自己并且自己的能力也达到了该岗位的要求,就可以向主管提出申请。在经过相应的面试之后,上一级部门如果认为其确实适合就会给予他这个职位。花旗会充分发掘员工的潜力,让每一个员工都得到发展。在此期间,花旗也接受员工的推荐。员工熟悉并了解被推荐者,了解他是否胜任该岗位的工作,也知道他是否符合花旗的价值观和企业文化。对于推荐成功的员工,花旗会给予一定的奖励。

此外,花旗还有一个“人才库计划”,这个计划面向的是全球的花旗员工。各个部门的骨干、精英和花旗认为具有发展潜力的员工都会被列入“人才库计划”当中,成为该计划的一分子。如果花旗在美国、欧洲、亚洲等其他国家和地区出现职位空缺,就会从花旗的“人才库计划”中寻找合适的人选,中国的“人才库计划”当然也是选择之一。被选拔的精英员工将会和其他国家的精英员工进行竞争。

在空缺职位对内发布两个星期之后,如果仍然没有招聘到相应的人选,花旗就会对外公布这些空缺岗位。采用的方式主要有广告、网络和校园招聘。花旗会对收集到的各类简历进行严格的筛选,通过简历筛选的应聘者将被通知笔试,最后,还要经过人力资源部门主管、业务部门主管和更上一级部门主管的面试。而对于高级人才,花旗也会通过猎头寻找合适人选。

招聘见习管理生时,通过各种渠道收集到的简历会由招聘专员通过测评中心进行筛选,于锦表示,在硬件方面没有达到要求的应聘者都会在这一轮遭到淘汰。在第三轮的面试过程中,花旗更多地采用分组讨论的方式,讨论时所使用的语言是英语。在这一过程中,面试官会在旁边细心观察每一个应聘者的表现,分别记录下英语口语不流利的人、在讨论中积极发言的人和讨论中沉默寡言的人。讨论结束后,将是面对面试官的发言,在讨论中的表现也将成为发言表现的

重要组成部分。

招聘计划

两类岗位最难寻觅

本地企业银行业务高级岗位 随着花旗在国内新业务的展开,与国内企业的业务往来越来越多,因此需要大量了解国内企业行事习惯和风格的行业人才。这类岗位所需人才除了要充分了解熟悉国内企业外,至少还需要满足三大条件:1. 有银行销售方面的经验;2. 懂得银行的各类产品;3. 风险分析能力强。

合规主管 合规部是银行内一个新兴的部门,负责核查确保银行各项操作都符合相关的法律、法规。对于花旗这样的外资金融机构,在遵守美国的各类法律法规的前提下,也要完全遵守中国的各类法律法规。于锦介绍,由于中国银行业缺乏这方面的人才,这类专业人才较难寻觅。

见习管理生继续招聘

于锦说,人才的储备是决定一家银行是否可持续发展的关键项目,各大银行对此都非常重视。而且随着新业务的发展和新的分行的成立,也需要补充新鲜的血液。花旗为此每年都会招聘一定数量的见习管理培训生。

花旗在 2004 年招聘了八九名见习管理生,2005 年到 7 月份为止已经招聘了 20 多名见习管理生,于锦说,虽然这个项目没有一定数量的硬性指标,但是依据花旗发展壮大的趋势仍然感觉不够。在 2005 年下半年的招聘过程中,见习管理生依然是招聘的重头戏。花旗每年都会到清华、北大、复旦等名牌高校进行校园招聘见习管理生,于锦表示,2005 年 10 月份将会继续校园招聘。

员工培训与开发

从毕业生到职业经理人

花旗的员工培训计划非常完善,这也是花旗注重员工发展的重要体现。花旗通过系统而科学的培训体系来提高员工的技能水平和增强员工的领导能力,让花旗的员工和花旗一起成长起来。在 2005 年 6 月份,花旗集团在上海成立了

花旗集团上海管理咨询有限公司,专门为在花旗亚太区的员工,包括中国的花旗员工提供培训,改变了以往把所有需要培训的员工送往马尼拉亚太银行学院的历史。花旗的培训计划由见习管理生培训和普通员工培训两部分组成。

见习管理生培训计划被列入见习管理生制度之中,一般每年从大学招聘的应届毕业生都会成为见习管理生,之后就面临一系列的严格培训。每一期的培训都会有相应的严格考核进行总体评估,然后再根据前一期的考核情况安排实施下一期的培训。见习管理生首先会接受两三天的课堂式强化培训,主要针对见习管理生在学校掌握的技能进行强化训练,使他们的技能更加接近实践;同时向见习管理生介绍花旗的企业文化,使他们的理念更加贴近花旗的文化。其次,进入轮岗培训,在各个岗位轮流见习。于锦认为,外资银行普遍采用以岗定人的方式,按照岗位的要求去确定寻找人的要求。在轮岗的过程中,会发现其中某个岗位的要求非常适合某一个见习管理生,接着,会按照见习管理生的轮岗培训的评估和情况确定见习管理生的岗位,进行定岗培训。两年的定岗培训后会再一次进行评估和考核,发现各方面能力和素质都比较出色的见习管理生,就会安排其进入“人才快速道”,送往海外进行培训。海外培训在马尼拉的花旗亚太区金融学校进行,为期6个星期。对总体的管理以及运作进行全面的了解,通过严格测试后,能够获得如“核心风险分析与控制”等初级必修课程的结业证书。

普通员工培训包括三个方面:1. 基本银行课程:核心风险投资与控制课程、运作课程、风险课程、资金部课程等关于银行业基本知识的课程,该课程为期4个星期;2. 中高级管理课程:只有在读完基本银行课程后,才能参加中高级管理课程。而且此类课程分类仔细,具有较强针对性,比如风险管理部门,就读中级风险管理课程;3. 管理类培训:分为初级领导力培训和高级领导力培训,主要培养员工的领导能力。

在培训之前和培训之后,都进行“360度评估”。培训前的评估主要目的是告诉员工哪些方面需要改进,帮助他们清楚地认识自我。培训之后的评估主要是看培训是否能够真正帮助员工改进需要改进的地方,达到了培训的目的。“360度评估”由三名副属、三名同级别同事和一两名上级共同完成。