



揭示500强企业成功管理的核心准则
培养优秀员工职业素质的经典读本



世界500强企业

面试实录与 面试题全案

SHIJIE 500QIANGQIYE MIANSHISHILU YU MIANSHISHITIQUANAN

通向最伟大企业的第一本教科书

国际
企业培训
最新信息
大全

孙东雅 编著

- 展现你最完美的智能水平、道德品质、工作态度、团队意识、沟通能力、创新精神、受挫力、学习力……
- 成为卓越企业最受欢迎的人

华夏出版社

揭示500强企业成功管理的核心准则
培养优秀员工职业素质的经典读本

世界500强企业 面试实录与 面试题全案

SHIJIE 500QIANGQIYE MIANSHISHILU YU MIANSHISHITIQUANAN

通向最伟大企业的第一本教科书

国际
企业培训
最新信息
大全

孙东雅 编著

华夏出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业面试实录与面试试题全案 / 孙东雅编著.
北京: 华夏出版社, 2008. 8
(世界 500 强企业金牌员工素质培训系列丛书)
ISBN 978-7-5080-4880-2

I. 世… II. 孙… III. 企业—招聘—基本知识 IV.
F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 098342 号



出品策划
网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>
策划统筹 新华文轩

世界 500 强企业面试实录与面试试题全案

作 者 孙东雅
责任编辑 黄珊珊
出版发行 华夏出版社
(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)
总 经 销 四川新华文轩连锁股份有限公司
印 装 北京通州皇家印刷厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 17
字 数 260 千字
版 次 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5080-4880-2
定 价 32.00 元



本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

前言·····

“世界 500 强”是人们对美国《财富》杂志每年评选的“全球最大 500 家公司”排行榜的一种约定俗成的叫法。让我们看看一些稳居世界 500 强企业的名头：

沃尔玛、埃克森—美孚、皇家壳牌石油、通用汽车、丰田汽车、雪佛龙、通用电气、花旗集团、安盛、大众汽车、中国石化、中国石油、西门子、家乐福、惠普、IBM、三星电子、雀巢、松下、索尼、宝洁……

在全球企业中，它们实力最雄厚，知名度最高，工作环境最舒适，薪水福利最优厚，管理体制最完善，企业文化最先进，是同行业中的领军者。成为世界 500 强企业的一员，是一种荣耀的展现，一种价值的体现，是无数毕业生、职场人士的瑰丽梦想。

但是，关于进入世界 500 强企业的第一关——面试，你又了解多少？

现在，有两道简单的题摆在你的面前，只要你的答案出彩，你就能一步跨入大名鼎鼎的世界 500 强——微软，你相信吗？

1. 有一名记者原定下午 1:30 开始采访，2:00 他必须去执行另一项任务。可是前一名从 1:00 起采访的记者已经拖延了时间，1:35 时这名记者决定要求前一名记者暂停下来，让自己先进行采访。如果你是他，你如何才能达到目的？

2. 一名主播跳槽去了另一家电视台，在原台一档主持了两年之久的节目的最后，可以用 30 秒与其观众告别。如果你是他，你会怎么说？

原微软中国区总裁唐骏曾“大言不惭”：“只要你能做出这两题，微软将给你一个满意的职位。”条件就是：你的方案有创意、可行，并且合情合理。

就是这么不可思议！

上述问题虽然简单，却能折射出应聘者多方面的素质。在面试时，世界 500 强企业最看中的是一个人的能力素质，将其作为判断个人潜力的标准，它包括：智能水平、品质、工作态度、团队意识、沟通能力、创新精神、受

挫力、学习力等。

那么，我们如何才能充分秀出自己的亮点，成功“突围”500强企业面试官设置的层层关隘，摘取幸运的金钥匙呢？

秘诀就隐藏在这本书里，翻开它，你将发现N多条通往500强企业大门的捷径。

本书借鉴和参阅了世界500强企业的选才、用人理念和面试经验，阐释了求职者须具备的应聘技巧，荟萃了500强企业常用的面试真题，并撷取具有代表性的面试实录与500强企业HR的精彩点拨，以全方位的视角，为求职者展现了500强企业面试的全貌。

假如你是一名即将毕业的天之骄子，或是一心渴望进入500强企业的职业人，本书将助你获取丰富的面试经验和技巧，轻松把住主考官的“命脉”，从千百个竞争强敌中脱颖而出。

假如你是一名企业人力资源的工作者，或是负责选拔精英的面试官，本书将助你熟悉世界500强企业选人用人理念、面试试题及策略，轻松破解企业招聘的“瓶颈”，为企业选取最合适的人才。

作为500强企业“敲门砖”的面试宝典、职场人士的工作准则和企业HR的实用手册，愿本书能真正成为你最好的朋友！

目录·...

- 第1章 你是500强企业想要的人吗 / 1
 - 九大素质不可缺 / 2
 - 最受500强企业欢迎的行业素质 / 3
 - 500强企业HR的告诫 / 5
 - 最受500强企业青睐的四种特质 / 6

- 第2章 世界500强企业用人理念 / 21
 - 壳牌：发现未来的老板 / 22
 - GE：技能+GE价值观+潜力 / 23
 - 丰田：注重综合素质 / 23
 - 微软：青睐“聪明人”、“失意者”、冒险家 / 24
 - 英特尔：“六大价值观” / 25
 - 摩托罗拉：四个e和永恒的E / 26
 - 西门子：看重三素质 / 27
 - IBM：力争取胜、快速执行、团队精神 / 28
 - 苹果公司：看学历，更看能力 / 29
 - 松下：个人素质+适应能力 / 29
 - 佳能：关注情商、专业 / 31
 - 三星：善用奇才、怪才 / 31
 - Google 中国：实干、内功与人品 / 32
 - 宝洁：注重七原则 / 33
 - 联邦快递：以人为本 / 34
 - 麦当劳：用人有七招 / 35
 - 雀巢：态度、热情、忠诚 / 36
 - 柯达：术、才、德 / 37
 - 欧莱雅：寻求“诗人与农民的完美结合” / 38

普华永道：找优秀、有领导能力的人 / 39

麦肯锡：寻找“尖子” / 40

汇丰银行：不选最优秀的人 / 41

耐克：寻找有想象力和创造力的员工 / 42

第 3 章 世界 500 强企业招聘流程 / 43

500 强企业面试一览 / 44

500 强企业笔试揭秘 / 49

500 强企业“选秀”流程 / 52

第 4 章 世界 500 强企业面试真题解析 / 77

考查人品 / 78

考查个性 / 82

考查背景 / 84

考查经验 / 87

考查价值观 / 90

考查求职动机 / 93

考查忠诚度 / 98

考查适应能力 / 99

考查自信心 / 101

考查进取心 / 104

考查创新能力 / 107

考查应变能力 / 110

考查工作效率 / 114

考查专业技能 / 117

考查语言能力 / 121

考查情商 / 125

考查智商 / 127

考查交往能力 / 142

考查团队精神 / 145

考查沟通技能 / 149

考查领导力 / 152

- 考查抗压力 / 155
- 考查营销能力 / 158
- 考查客户服务能力 / 160
- 考查解决问题的能力 / 164
- 考查危机意识 / 168
- 考查学习力 / 169

第5章 世界500强企业面试实录 / 171

- 微软面试实录 / 172
- IBM 面试实录 / 174
- 松下电器面试实录 / 175
- 索尼面试实录 / 176
- 英特尔面试实录 / 178
- 家乐福面试实录 / 179
- 欧莱雅面试实录 / 180
- 普华永道面试实录 / 181
- 联合利华面试实录 / 182
- 中国移动广州公司面试实录 / 184
- 中国银行面试实录 / 185

第6章 500强企业面试实战攻略 / 187

- 进入500强企业的面试准备 / 188
- 以礼取胜，轻松入职500强企业 / 192
- 与主考官“过招” / 195
- 面试结束，应聘未完 / 199
- 技巧决定胜负 / 203
- 陷阱与误区大盘点 / 214

第7章 500强企业HR点拨求职秘诀 / 223

- 500强企业人力官欣赏什么样的简历 / 224
- 500强企业HR为面试支招 / 226
- GE HR：做好小事，成就大事 / 228

- 微软 HR: 思路 + 眼光 = 机会 / 229
- 摩托罗拉 HR: 性格、能力需达标 / 231
- 西门子 HR: 应聘职位莫“花心” / 232
- 飞利浦 HR: 表现最自然的自己 / 233
- 惠普 HR: 诚实胜于技巧 / 234
- IBM HR: 把事做到点子上 / 234
- 松下 HR: 细节决定结局 / 235
- 百事 HR: 先给自己定位 / 236
- 安利 HR: 品质、自信, 一个也不能少 / 237
- 家乐福 HR: 欣赏聪明和热情 / 239
- 朗讯 HR: 别漠视职业诚信 / 239
- 柯达 HR: 亮出你的经历来 / 240
- NEC HR: 言之有物才受欢迎 / 241
- 思科 HR: 我们看重潜力和上进心 / 242

- 第 8 章 为你的职商把脉 / 243
 - 你属于哪一种类型的人才 / 244
 - 摸透你的性格与心理 / 244
 - 测测你的职业成熟度 / 246
 - 测测你的工作态度 / 247
 - 你有优秀的创造力吗 / 248
 - 你是管理时间的高手吗 / 249
 - 你在团队中扮演什么角色 / 249
 - 你患上职业倦怠症了吗 / 250

- 附录 2008 年世界 500 强企业名录 (TOP100) / 253

第 1 章

你是 500 强企业 想要的人吗

世界 500 强企业凭着其强大的积淀以及优良的文化，吸引着每一位职场精英。对于企业而言，员工的职业素质和职业行为规范程度，将直接影响企业运转的效率，甚至决定着企业的存亡。

你知道 500 强企业会重点培养哪些员工吗？你了解他们的工作准则吗？以他们的标准来要求自己，提升自己，你离 500 强企业将愈来愈近。

九大素质不可缺

世界 500 强企业实力雄厚，知名度高，办公环境舒适，管理体制完善，企业文化独特，往往是同行业中举足轻重的代表。在 500 强企业工作，是无数年轻职业人的美好理想。

什么样的面试者最容易受到跨国公司的青睐呢？根据调查，除了一般公司都看重的英语和电脑能力外，以下一些素质通常是 500 强企业比较重视的。

1. 认可企业文化

企业在招聘过程中常常会考虑到员工是否能够认可和适应该企业的价值观和企业文化，这将决定员工是否能够很好地为企业服务。例如 SONY 公司在招聘过程中把员工能否适应日本文化尤其是索尼的企业文化作为重点考核内容。通用电气有限公司在招聘中也要看学生是否喜欢、是否认同 GE 的价值观，即“坚持诚信、注重业绩、渴望变革”。

2. 优秀的实践能力

在注重学生学习成绩的同时，相当多的企业非常重视应聘者的实践经历。例如通用电气（中国）有限公司就表示他们要招聘的绝不是简单的“学习机器”。在校期间实习、兼职、家教的经历都是积累社会经验的好机会，这都应该受到企业的重视。

3. 具备团队意识

经营规模宏大的 500 强企业往往非常重视员工的团队协作精神。

4. 忠诚

500 强企业往往很看重应聘学生对忠诚的看法，尤其是一些国有大型企业，更为重视员工的忠诚度。

5. 有出众的交往和沟通能力

如 SONY 把人际沟通能力作为重点考核内容，而毕博在招聘过程中非常重视学生的沟通技巧，因为作为未来的咨询师，应聘者一定要具备与客户沟通、进行协调的能力。

6. 思维能力非凡

对于一些重要的领导岗位来说，企业会特别注重考虑应聘者看问题是否长远。其他如个人对于得失利弊的判断能力、综合运用能力、思考问题是否有很

好的现实性等，也是 500 强企业会重点思虑的。

7. 有创新精神

对于大型企业来说，离开了不断的创新，就等于失去了生命力，因此应聘者是否具有创新精神也是要重点考查的。

8. 有全球化观念

跨国公司里的企业文化和管理实践都是国际型的，大多数高层经理都在国外受过教育和培训，在世界领先的公司或类似的企业环境中工作过。在经济全球化的背景下，成为一个有国际经验的人是很重要的。

9. 学习能力强

很多企业都坚持这一原则。通用电气的公关总监表示，公司不是很在乎应届生与公司要求之间的差距，因为他们对于自己的培训体系非常自信，只要有强烈的求知欲和学习能力，就一定可以通过系统的培训脱颖而出，因此在面试中这两项考核十分关键。

最受 500 强企业欢迎的行业素质

（一）制造业

1. 动手能力强

500 强企业一向强调能力先行，不太注重论资排辈，尤其是在制造业工作，动手能力最重要。

如可口可乐和通用电气对求职者的学历、经验等硬件放得较宽，一般来说，本科学历、3~5 年相关经验就足够过关了，但该掌握的知识和技能则一点也含糊不得。通用电气的软件工程师一职，必须精通 HTML、Java、VB、C++ 等计算机语言或技术。

2. 本土化人才

制造业是劳动密集型产业，需要大量用人，因此，500 强企业中的制造型企业在人才本土化上走得最远。可口可乐在中国的员工超过 2 万名，99% 以上是中国人。销售网络延伸到哪里，就在哪里选人用人。

3. 热情忠诚

500 强企业中的制造型企业一般都拥有非常知名的品牌。考查员工的另一个重要指标，就是看对本公司的品牌是否有赤诚之情，能否全身心地投入工作，

努力为公司作出贡献。

(二) IT 业

1. 技术出色

在高科技行业，能够受到青睐的，必然是技术最优秀的人才。美国思科公司雇用的都是在其所在领域位于前 10% 的出色人才。这个“出色”，主要指的是技术能力。在微软公司的招聘广告上，对一个普通技术人员的技术要求可以列出十几条之多，要求之严由此可见一斑。

2. 学习能力极强

学习能力强不强，能否及时为自己“升级”，掌握本领域最新锐的知识，是在该领域立于不败之地的决定性因素。而这一点，也是 500 强 IT 企业共同的要求。

3. 持有相关证书

IT 技术强不强，证书是一个有效而直接的指标。尤其像微软等国际知名企业的系列证书，在全世界范围都具有极高的知名度。想进入这几家公司，如果持有该公司自行开发的证书，可谓事半功倍。

(三) 服务业

1. 精通双语

对服务业来说，与客户的沟通是第一位的。500 强企业中的服务型企业对员工英语水平的要求，比制造型企业要明显高出一截，不仅要能应付分内的工作，还要能自如地同客户、外国同事或老板交流。

2. 能从基层做起

在服务业，往往都要从基层做起。以麦当劳为例，进入麦当劳比较容易，无论是什么年龄、性别和学历，在麦当劳都不会受到任何歧视。但在这里，几乎每个人都要从门店做起，即使是大学生也要清洁店堂、卖可乐、做汉堡。放不下架子的人，在 500 强服务企业是不受欢迎的。

3. 善于沟通

500 强企业员工的沟通能力非常重视。面对客户时能否把公司的精神风貌、经营理念、服务质量及时、准确地传达给对方，是决定企业市场竞争力的重要因素。

500 强企业 HR 的告诫

1. 学历不能代表一切

据 GE（中国）有限公司人力资源总监王晓军介绍，公司根据不同岗位的要求，对专业和学历有一定的倾向性。比如，GE 公司在上海的全球研发中心由于工作性质，通常要求应聘者至少有硕士以上的学历。不过，一般来说机会是均等的，高学历不会得到加分。学历、学校和工作经验都是证明应聘者能力的一种方式，但最根本的是应聘者的经验、能力和性格是否适合自己应聘的职位。

西门子人力资源部门有明确的“人才素质模式”，它包括 3 个方面，一是知识，二是经验，三是能力。知识包括专业理论知识和商务知识、市场知识；经验包括本专业领域的实际经验、项目经验、领导经验、跨文化经验；能力指 4 大方面的能力，一是推动能力，二是专注能力，三是影响能力，四是指导能力。

2. 发现你的优势

3M 公司中国有限公司常务董事兼总经理余先生认为，一个刚毕业的学生，既有高学历，又有社会经验，工作能力还很强，这几乎是不可能的。“我们主要关注他的态度，他是否真心喜欢具有创意的工作，对自己的工作是不是有很多设想。我们对求职者的要求是热爱公司，能够接受并融入公司的文化。”

3. 为自己定位

家乐福中国有限公司人力资源总监杨先生说，在家乐福，人才的淘汰率较高，这主要有两方面原因，一是公司对人才的要求定位很高，“我们对招聘的大学生，基本上都是按照管理人员的标准进行培养，这就势必淘汰一批不具备发展潜质的学生”；二是作为劳动密集型企业，家乐福的工作十分具体和辛苦，有一些大学生对从事这种行业的艰苦性和挑战性没有准备，而且也对自己工作的价值缺乏认同，因此选择主动离职。

4. 关注你的核心竞争力

IBM 大中华地区大学合作部总经理邱女士表示：“我们对应聘者的专业背景并不严格要求。”IBM 招聘人才的第一关是笔试，主要测试学生的综合素质，笔试题中没有任何关于计算机知识的内容。二是 IBM 看重应聘者的潜能，是不是一块可造之材。在 IBM 中，有很多例子反映，非 IT 专业出身的应聘者最终却在 IT 技术岗位上做得十分出色。在 IBM 中，只要你有兴趣和潜力，公司就会给你

机会。在笔试之后的各轮面试中，以及其后的培训和工作，IBM 会发现你的兴趣和潜力。

5. 增强受挫力

埃森哲合伙人兼中国区总裁李先生认为，中国员工的不足之处主要表现在两方面，一是自信心不足，二是缺乏承受挫折的能力。这种状态对员工在跨国公司的成长很不利。在一个项目中，如果一个与你级别差不多的同事喜欢发表自己的意见，表现得比较有见识，那么他就会得到更多的关注。另外，我们很多年轻的国内同事独立工作能力、承受挫折的能力比较弱，一帆风顺时表现得很好，一碰到不顺心的事情，往往会弄得一团糟。

最受 500 强企业青睐的四种特质

能力即王牌

沃尔玛：团队精神和能力很关键

沃尔玛在用人上注重的是能力和团队协作精神，学历和文凭并不是最重要的。在沃尔玛，企业总结了“事业成功的 10 大法则”，其中 7 条与合作有关。

1. 忠诚于你的事业。
2. 与同仁建立合伙关系。
3. 激励你的同仁。
4. 凡事与同仁沟通。
5. 感激同仁对公司的贡献。
6. 成功要大力庆祝，失败亦保持乐观。
7. 倾听同仁的意见。

沃尔玛坚信内训出人才。在沃尔玛，很多员工都没有接受过大学教育，拥有一张 MBA 文凭并不见得能够赢得高级主管的赏识，除非通过自己的努力，以杰出的工作业绩来证明自己的实力。但这并不是说公司不重视员工的素质，相反，公司在各方面鼓励员工积极进取，为每一位想提高自己的员工提供接受训练和提升的机会。公司专门成立了培训部，开展对员工的全面培训，无论是谁，只要有愿望，就有学习和获得提升的机会，而且，如果第一次努力失败了，还有第二次机会。因此，今天沃尔玛公司的绝大多数经理人员产生于公司的管

理培训计划，是从公司内部逐级提拔上来的。

在沃尔玛，经过 6 个月的训练后，如果表现良好，具有管理好员工、管理好商品销售的潜力，公司就会给他们一试身手的机会，先做助理经理，或去协助开设新店，如果干得不错，就会有单独管理一个分店。在公司看来，一个人缺乏工作经验和相关知识没有多大关系，只要他肯学习并全力以赴，绝对能够以勤补拙。而且公司乐于雇用有家室的人，认为他们稳定，能努力工作。

沃尔玛崇尚岗位轮换。对于公司的各级主管，公司经常要他们轮换工作，有机会担任不同工作，接触公司内部的各个层面，相互形成某种竞争，最终能把握公司的总体业务。这样做虽然也可能造成企业内某些主管间的矛盾，但公司认为是对事不对人，每个人应首先帮助公司的其他人，发扬团队精神，收敛个人野心。

确保有才能的员工取得成就得到承认，并为他们提供脱颖而出的机会，这是留住人才的关键。为此，公司将注意力集中在帮助新员工在头 90 天里适应公司环境。如分配老员工给他们当师傅；分别在 30 天、60 天和 90 天时对他们的进步加以评估等。这些努力减少了 25% 的人员流失，也为公司的进一步发展赋予了新的动力。

IBM: 1 个 “I” 和 3 个 “C”

IBM 的用人标准为 1 个 “I” 和 3 个 “C”。“I” 表示一个人的品德 (integrity)，3 个 “C” 分别代表 “沟通 (communication)”、“协作 (collaboration)” 和 “工作投入 (concentration)”。

一个人的品德是最关键的。技能、工作方法都是后天可以学到的东西，但品德是一个人的根本，若品德不好，就难以符合 IBM 对员工的最基本要求。此外，沟通能力、团队协作精神和对工作的投入也是考核员工的必要元素。

IBM 很重视评估，尤其是自我评估的重要性。员工通过评估，不断修正自己的行为，塑造符合公司要求的风格，成长为具有领导才能的员工。

每年年初，员工会写出自己的工作目标，制定出全年行为准则，员工按照这个准则进行工作。每位员工的工作目标都由公司内部的管理系统来完成管理，由其主管进行考核。年中时，员工自己需要小结一下，看什么地方没有做好，需要改进的地方是什么；年终时，员工再进行总结，直接主管也要参与总结，指出优点和不足，最后得出一个评估结果。在此过程中，员工可以根据需要修改自己的工作目标。

这种评估结果也是员工业绩考评、升迁、加薪的主要依据。能否将公司的

价值理念贯穿到工作中是员工工作成果的最好体现。

在 IBM，衡量员工的工作有 3 个标准：

一为独立性。员工是不是具有独立作业的能力，能不能自己独立完成工作。他在做一件事情的时候是需要几个人的帮助，还是能单独完成一项工作。

二要看员工是否有前瞻性，能否对未来有预见性，能否预测到未来的发展。

三是“从无到有”，也是最关键的。“从无到有”包括了员工的独立性和创新精神。所谓从无到有就是在一项工作开始的模糊状态，员工自己很快地找到一个清晰的方向，并按照这个清晰的方向有目的、有创新地完成工作。

今天，IBM 建立了“紫禁城”、“温布敦富”、“3D Jam”、“Circuit City”等多种数字小区和虚拟岛，在这里，员工可以与家人、合作伙伴、校友自由交流，“相互挤压”想法。为什么 IBM 这么热衷于虚拟世界？答案就是希望能留住优秀人才。

GE：用业绩说话

GE 对人的评价有四个标准：一要有对付剧烈变化节奏的“精力”；二能“激发活力”，就是有能力使机构兴奋起来；三要有“锋芒”，即有自信去面对棘手的问题，说“是”或“不是”，而不要说“也许”；四是要“实施”，即能兑现承诺，不让人失望。

潜力最重要的表现就是业绩，业绩又包括价值观和专业业绩。每个人刚进公司的时候，只能预计他在某方面可能做得很好，但是工作一年以后，GE 就会根据他的实际表现，利用详细、严密、公正、透明度很强的手段，评估出到底谁是最好的。对于业绩好并有潜力的员工，GE 会根据他的职业目标，通过包括升职在内的各种形式，使他向上发展。

GE 有一套非常成功的人力资源评估系统。评估手段之一，是采取老板打分方式。但并不是说老板喜欢你，把你的业绩分数打得很高，你的最终业绩就会很高，你的老板给你评完分以后还不算数，老板的老板还要进行评分。另一种手段是 360 度员工评估，评估者来自上级、同级和下属，还有公司以外的人，如客户。

通过以上各种全面的评估，将员工分为 A、B、C 三级。最好的 A 级人才占 20%，公司会为他们制订详细的培训计划，让他们更快地发展。中间是 B 级，占 70%，公司需要他们并希望他们能向 A 级提高。最后是 10% 的 C 级，业绩最不好，如果不能迅速提高，就可能被辞退。这样的评估每年都会进行，今年是 A 级明年不一定还是 A 级，因为明年公司的目标可能更高。