

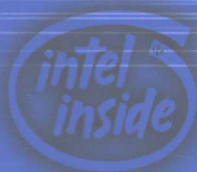


人事主管实说人才理念 成功人士传授面试技巧

中国青年编辑部 / 编

应聘

顶级公司



SONY



MOTOROLA



IBM

恒基伟业
HONGJI WY

SIEMENS

上海社会科学院出版社





人事主管实说人才理念

成功人士传授面试技巧

应聘 顶级公司

中国著名编辑部 / 编
彭 波 / 主编

上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

应聘顶级公司/中国青年编辑部编. —上海:上海社会科学院出版社, 2002

ISBN 7-80681-036-6

I. 应... II. 中... III. 职业选择—基本知识
IV. C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 039611 号

应聘顶级公司

编 者: 中国青年编辑部

主 编: 彭 波

责任编辑: 张广勇

封面设计: 谷夫平面设计工作室

出版发行: 上海社会科学院出版社

(上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020)

经 销: 新华书店

印 刷: 上海社会科学院印刷厂

开 本: 850 × 1168 毫米 1/32 开

印 张: 5.5

字 数: 118 千字

版 次: 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 000 1 - 6 000 册

ISBN 7-80681-036-6/F·004

定价: 15.00 元

把顶级公司人事主管请到你面前

(序)

彭明榜

青年时期人生的全部内容无外乎“三求”而已，即“求学”、“求爱”、“求职”。此“三求”圆满，可谓人生美好。

人生美好，一直是《中国青年》对她的读者的衷心祝愿，我们甚至将此祝愿化为了办刊的宗旨——“服务青年人生需求”。“求职”既是青年的人生“三求”之一，理所当然为本刊为读者提供服务的一个重要方面。

在林林总总的媒体上，关于如何求职应聘的“指南”和“胜经”车载斗量，令读者眼花缭乱。有没有一种在栏目和文章的策划上高人一筹、又能为读者提供更切实有效的帮助的新做法？我们为此苦思冥想。

苦思冥想的结果，就是从2000年的第1期起，我们奉献给《中国青年》的读者一个全新的栏目：《名企聘人》。进入国际和国内的顶级公司，可以说是这个时代无数青年的梦想；即使不能真进入，读者对这些公司也会有浓厚的好奇心；再者，对这些顶级公司的企业文化的宣扬也有利于塑造青年的职业精神。基于这样的认识，我

1



们一反其他媒体以“我”为人师，“指点”读者应该如何如何的做法，而是想读者所想，采访那些国际国内著名企业的人事主管，让他们谈自己的公司需要什么人、怎样招聘、青年人怎样去应聘才可能稳操胜券、应聘成功后应该怎样做才可能有好的发展……这样，就等于把这些顶级公司的人事主管请到了读者的面前，使读者对这些公司有了个生动的了解、对自己能否进入这些公司成为其中一员有了个大致的参照。对于那些不想或不能进入这些名企的读者，这个栏目的参考作用也是不言而喻的，因为这些名企事实上是无数企业的榜样，它们的聘人用人之道也是众多企业的摹仿对象。

令人欣慰的是，我们这个栏目一经推出，也成了一些媒体的摹仿对象。但是，这些模仿者鲜有持久者。原因并不在于这个栏目本身，而在于这些模仿者的动机，他们把这个栏目简单地理解为一个应该让名企“出血”的创意，而并非完全站在读者的立场上来进行不带创收的坚持。

我们坚持了。坚持的成果，就是这里汇集的27家顶级公司人事主管与读者的面对面交流。在我们坚持开设这个栏目的过程中，我接到了许多大学的就业指导老师的电话，他们都是与我商谈允许他们将这篇文章收进他们编辑的各种指导毕业生就业的内部材料里。他们的这些电话成了我们编辑出版这本书的理由。只是有些可惜，由于采访的难度，我们采访到的公司仅仅这27个，显得太少了。好在这个栏目还在继续，我们肯定还会采访到更多的顶级公司，待本书修订的时候，它的内容一定会更丰富。

需要说明的是，这些文章主要由本刊记者孙雅君、李纯、李阳



泉以及社会作者陈晓鹏等采写。由于他们的出色工作，才有了《名企聘人》这个栏目的成功，也才有了出版这本书的可能。

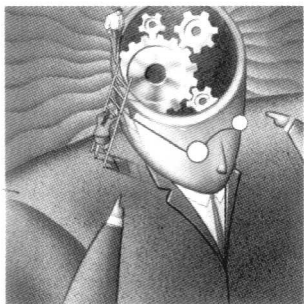
好了，当你拿起这本书，我们就已把这些顶级公司的人事主管请到了你的面前，这些大公司的门也已向你开了一条缝。能不能进入这些公司去开创你的职业生涯，就看你的运气了。

《中国青年》祝你好运！

(作者为《中国青年》编辑部主任)

责任编辑：张广勇

封面设计： 谷夫平面设计工作室



人事主管实说人才理念

成功人士传授面试技巧

目 录

把顶级公司人事主管请到你面前(序)·····	1
你能不能跻身中国IT业的“黄埔军校”(IBM)·····	1
微软：寻找“微软”风格的聪明人·····	9
怎样与GE这头大象共舞·····	17
英特尔聘人：贯彻你自己·····	23
摩托罗拉在CALL你吗?·····	29
壳牌聘人：发现我“未来的老板”·····	35
SONY：让员工“享受工作”·····	42
西门子：每个员工都是“企业家”·····	48
富士通：创造无限可能·····	54
宜家聘人：简单至上·····	60
宝洁：细致的魅力与员工共享·····	66
你能不能进联想·····	72
清华同方：我们怎样吸引人才·····	78
恒基伟业：我们如何打量人才·····	84
创维：毕业了，来这里创业吧·····	90
荣事达的六条人才流水线·····	95
金正用人：第一是人品，最后是学识·····	101
乐凯：给你充分曝光的机会和空间·····	107
民生银行：为每个员工设计一条职业跑道·····	113



中国通用需要什么样的人才?	119
“新希望”选用什么样的人才	125
万科聘人:做得好,写得好,说得好	131
奥美:好广告人是什么样子	137
究竟什么样的人才有资格进入外企	146
天健告诉你做个什么样的会计师	151
你也可以成为航空人	157
你能不能做一个出色的出版人?	163

你能不能跻身

中国IT业的“黄埔军校”(IBM)

国际商业机器公司(IBM),连续多年位居全球企业500强前列。1999年度营收875亿美元,是世界最大的信息技术公司。有业内人士戏称,IBM是中国IT业的“黄埔军校”。那么,IBM何以会成为中国IT业的“黄埔军校”?什么样的人才有资格进入这所“军校”?IBM中国公司人力资源部总监李清平为人们解答了这些问题。

人是IBM最重要的财富,这就是IBM的企业文化。对于这个问题,我们与有些企业不同。第一,很多企业招聘人喜欢找熟手,一来就能为企业直接创造财富,而IBM愿意花很大力气招聘年轻人,尤其是从校门直接招收大学生,不惜承担培养责任;第二,IBM对员工有非常详细的培训计划,从新人培训到经理培训,从刚入门的新人到工作几年、十几年的员工,公司每年都会为每位员工安排培训,IBM这方面的投入非常非常大,占到整个营业额的两个百分点。这是任何其他公司都不能比的。

1



IBM 面试，细节上你要检点些

IBM 中国公司每年会收到成千上万份求职书，但淘汰率非常高，去年全国共招收员工 600 多人。通常，IBM 会通过人才招聘会、登报招聘、上网招聘和校园招聘等途径来物色人才；也会和猎头公司合作，招募高级管理人才和技术人才；客户推荐和公司内部员工自荐也成为一种重要方式。

收到 IBM 的笔试通知，那意味着你已通过了 IBM 的最初筛选。IBM 的笔试无需准备也无从准备，因为测试的是应聘者的基本素质、英语水平和逻辑反应。比如对数字的感觉，对图形的感觉等，更像智力测试。

通过这一关后，至少还会有两次面试在等着你。第一次面试是人力资源部门组织的，主要通过交谈，大体了解你的逻辑思维能力 and 个性特点。其实第一眼就是凭感觉，我面试过上千人。可能见几个人、几十个人没感觉，但见过成千上百人了，就会有感觉，就能看出他究竟适不适合 IBM，适合哪方面的工作。在第一轮面试中，最先被拒绝的人可能就是那些穿着以及言谈举止不合时宜的人，比如穿拖鞋、牛仔裤的，说话带脏字或者颠三倒四意识流得不着边际的人。一个基本的原则就是，我们希望来 IBM 的人，首先要有进取心，有工作热忱，对事物有积极的心态。还有就是团队精神，能和同伴一起合作，而不是为自己的小集体争什么东西。一般来讲，这样的人在企业干得比较顺。

面谈是门艺术。应聘者中曾经有个非常优秀的学生，开始谈得也很不错，后来我问他一个问题，你考 GRE 干嘛？他回答说想出

国，出国之前找一个大公司干一段时间，有利于出国。他说的是大实话，没错，可我就不能要他。不然就等于IBM给他做了跳板。我们培训他半天，还没怎么干活儿他就走了，这种事情谁愿意干？可如果他反过来这么说：我想出国之前在一个公司好好干几年，积累点经验，对我以后学习也有帮助，就是另一回事。我们坚决不要说谎的人，但这并不等于应聘者只要实话实说就够了，表达其实很需要一些技巧。再比如谈薪资，在西方这是一个很正当的问题，但中国文化可能不太习惯谈钱，要么不好意思开口，要么就直截了当：你给我多少钱哪？问是对的，但不是这么个问法。

通过这一轮面试的人，应聘者将被推荐给各用人部门，由部门经理直接面试，看你是否真正符合IBM的业务需求。根据不同工作，有的应聘者还要被部门经理的上层经理面试。

IBM青睐应届大学毕业生，但坚决不要书呆子

IBM非常喜欢从应届大学毕业生中招人，希望能从高校招到学生“尖子”，找到优秀的人才。那么IBM如何来界定“尖子”这个概念呢？是学习成绩优秀吗？就我的经验倒没看过学习成绩，招聘的时候我从来不看学生的成绩单。但应聘时，我们可以从学生的自我介绍中看到一些东西，比如他是班上的前三名啊，三好学生或者学生干部什么的，另外学校推荐也是一个依据。

IBM很注重学生的实践经验。对大学生来讲，走向社会第一步，他所缺的是社会经验，所以说如果他在大学期间做过一些工作，适应能力会强，待人接物会很快适应环境，对他进到IBM这样的公司会有很大帮助。比如他做过学生会主席，利用假期在外面公司干过



一段时间，做过一两个月。当然不是课都不上了，跑到中关村开家公司、倒倒硬盘什么的，不是这么极端的事情。而完全不接触社会的学生，可能给陌生人打电话都会脸红。我坚决反对闷在学校里死啃书本的，除非你考研、考托、考 GRE。尤其是大四，有时间有能力还是应该多接触接触社会。

总的来说，IBM 招人是看人的基本素质，学习成绩、专业什么的相对不那么重要。有件事情我印象很深，曾经有一个各方面条件都不沾边的学日语的学生，没有任何计算机相关经验。但我看他人比较优秀，就招了进来，开始做销售，不过两年时间，现在已经做了我们的培训经理。

IBM 喜欢年轻人。因为 IBM 相信自己有一套非常好的培训机制，可以让这些年轻人在 IBM 非常快地成长起来，担任重要职责。其实从整体素质上来说，我觉得大学生都差不了太多。我们从来不会说这个人是好还是不好。我们看的只是这个人对这个工作，是不是适合。只要能进入到面试的应该都不错，太差的之前都 Pass 了。到最后其实就是一个机遇的问题，幸不幸运的问题。在进门的一瞬间，并不是说你特别优秀，比门外那些人都强多少才进来的，其实没有太大差别。可能换另外一个经理招的就是另外几个人。真正的差别是什么时候产生的呢？是进入 IBM 两到三年以后。这个距离拉开了，因为你进门之后走了不同的路，在这里你得到了培训。

IBM 培训，为你的大脑贴上蓝色标签

在 IBM 流传着这样一个说法：在一间黑屋里坐满许多公司互不相识的员工，突然开灯后，IBM 的员工能准确地认出自己公司的



人。因为——IBM的人大脑上都贴有一个蓝色标签。

有人这样描述IBM的员工界面：“健康的自信，一种脱离优越感、盛气凌人、自以为是和傲慢无礼的自信。这种自信不但让对方感到很得体，也会使与之交往的人产生一种信赖。”

“无论你进IBM时是什么颜色，经过培训，最后都变成蓝色”。这是IBM新员工培训时流行的一句话。有人称IBM的新员工培训是“魔鬼训练营”，因为培训过程非常艰辛。除行政管理类人员只有为期两周的培训外，IBM所有销售、市场和服务部门的员工全部要经过三个月的“魔鬼”训练，内容包括：了解IBM内部工作方式，了解自己的部门职能；了解IBM的产品和服务；专注于销售和市场，以模拟实战的形式学习IBM怎样做生意；一个素质人的培训，包括团队工作和沟通技能、表达技巧等。

这期间，十多种考试像跨栏一样需要新员工跨越，包括：做讲演，笔试产品性能，练习扮演客户和销售市场角色等。全部考试合格，学员获得正式职称，成为IBM的一名新员工，有了自己的正式职务和责任。之后，负责市场和服务部门的人员还要接受6~9个月的业务学习。不要以为经过这一切你就可以完成培训了。事实上，在IBM培训从来都不会停止。即使你不再是新员工，即使你是经理，每年仍有不同的培训在等着你。在IBM，不学习的人不可能呆下去。从员工进入IBM那一天起，IBM就给员工描绘了一个学习蓝图。课堂上，工作中，经理和师傅的言传身教，自己通过公司内部的局域网自学，总部的培训以及到别的国家工作学习等等，庞大的全面积培训系统一直是IBM的骄傲。鼓励员工学习和提高，是IBM培训文化的精髓。如果你要涨薪，IBM可能会犹豫；如果你要学习，



IBM 肯定非常欢迎。

IBM 非常重视素质教育，基于此，IBM 设置了“师傅”和培训经理这两个角色，将素质教育日常化。每个新员工到 IBM 都会有一个专带自己的“师傅”，这与传统中国企业里的“师傅徒弟”不谋而合。而培训经理是 IBM 专门为照顾新员工、提高培训效率而设置的一个职位。

IBM 在中国的薪金可能不是外企中最高的，但是 IBM 的培训是最有吸引力的。有业内人称 IBM 是 IT 业内的“黄埔军校”，因为 IBM 确实培养出了许多优秀人才。在 IBM 工作是一个可持续发展的职业生涯，无论是客观上还是主观上，IBM 在这方面提供了非常好的环境和场所，员工通过许多不同的培训，重新塑造了自己的职业前途，这样的发展机会是其他许多小公司无力给予的。

如果你想进军 IBM 管理层……

在 IBM 许多人都很有能力，但并不是那些有能力的人都能进入管理层。因为，除了能力，IBM 更看重一个人的“软素质”：

第一，你的工作态度如何，是不是具有积极的心态，遇事能否主动想办法解决。而不是老说“怪话”，动不动就是“这肯定不行，没有办法，解决不了，中国就这样”……这种人不能做领导。

第二，斤斤计较的人做不了领导。

第三，做事业的人目光一定要看得远，不要就看眼前那一点东西，那一点利益：出国的次数，或者升职的快慢。一个有事业心的人会一步一步看到自己的前程，而不会为眼前一点得失影响整个工作的态度和情绪。

在IBM的经理培训中我们经常强调三点：做一个eader（领导）一定要精神饱满，首先你自己要做得高高兴兴的，不然你怎么感染别人？乐观的心态其实非常重要，整天垂头丧气的人即使做领导也会做得很累，觉得压力很大。我觉得倒不是怎样才能进管理层，而是说作为一个Leader他应该具有这三个基本的东西。当然做经理应该有献身精神，应该有团队精神和沟通技巧等等，这些素质很重要。要说能力，在IBM很多人都很有能力。但我觉得，其实恰恰是一些最基本的东西在限制一个人的发展和做事的方式。可能这些说法不是很入时，但一个最简单的道理就是，即使你再有能力，智商再高，再有本事，如果心态上总是不对，你就很难做到、也做不好 leader。

一个大学生毕业后的两到五年非常关键

作为刚毕业的年轻人，很多人对自己没有一个明确的目标，没有一个很好的想法，因为他对社会不了解。工作以后会发掘自己的长处，以及需要改进的地方，同时也了解到社会的环境到底是怎样的，了解到科技进步与社会走向等，逐步丰富自己的思想。而干到一定程度后，就应该问自己一个问题：这一辈子你的目标到底在什么地方？我想干嘛？我的长处在哪里？我是不是能达到这个目标？美国流行的彼得定律说，每一个人到一定程度后能力会到一个极限，到一个位置后就干不下去了，你不会一直往上走。而前两到五年的工作对你正是一个学习和思考的过程。

这是什么意思呢？刚毕业的时候你可能想法很多，但可能很不现实，或者不清楚自己到底要干什么。这种情况下，你应该找一个非常好的、非常适合你的公司或单位，踏踏实实做几年，在工作中