

主编/李学谦

副主编/梁长春 马明洁

推开 顶尖外企大门

中国青年报深度采访顶尖外企
人力资源经理细谈招人用人秘诀



浙江人民出版社

推开顶尖外企大门

主 编 李学谦

副主编 梁长春 马明洁

撰 稿 马明洁 樊未晨 孙晔 李洁言 林蔚 李涛

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

推开顶尖外企大门/李学谦主编. —杭州:浙江人民出版社, 2003. 1

ISBN 7-213-02541-4

I. 推… II. 李… III. ①外资公司-招聘-基本知识
②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 102473 号

推开顶尖外企大门

主 编 李学谦

副主编 梁长春 马明洁

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
- 特约编辑 罗强烈
- 责任编辑 王利波
- 封面设计 孙晓亮
- 责任校对 张振华
- 经 销 浙江省新华书店
- 激光照排 杭州天一图文制作有限公司
- 印 刷 浙江印刷集团公司
(杭州环城北路 41 号)
- 开 本 880 × 1230 毫米 1/32
- 印 张 13.25
- 字 数 32.7 万
- 插 页 2
- 版 次 2003 年 1 月第 1 版
2003 年 1 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-02541-4
- 定 价 28.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

目录

第一篇 顶尖外企访谈实录 /1

富士通公司访谈实录 /3

惠普公司访谈实录 /25

IBM(国际商用机器公司)访谈实录 /51

柯达公司访谈实录 /76

礼来公司访谈实录 /93

欧莱雅公司访谈实录 /108

微软公司访谈实录 /123

三井物产访谈实录 /145

NEC(日电)访谈实录 /162

西门子公司访谈实录 /178

第二篇 求职简历、面试实例 /203

应聘简历示例及点评 /205

成功面试案例 /223

第三篇 “中国青年职业前景与跨国公司在华战略” 调查分析报告 /275

扫描跨国企业 /280

跨国企业人力资源战略规划揭秘 /295

目录

选才之道 /301

培训,培训,全员培训 /323

员工心态勘探通道——满意度调查 /332

绩效评估,是为了奖优惩劣 /337

薪酬待遇 /345

员工福利,解除后顾之忧 /354

学会跨国企业内部的交流方式 /360

激励措施,仅仅是股票期权吗 /367

企业文化,跨国企业发展的内力所在 /374

HR 主管对中方员工的印象 /382

附录 1: “中国青年职业前景与跨国公司在华战略”

调查·数据摘要 /387

附录 2: 为什么要到跨国公司求职——“世界 500 强”

公司员工与北大、清华等校应届毕业生对话

实录 /396

附录 3: 部分 500 强公司在华联系方式 /407

后记 /417

第一篇 顶尖外企访谈实录

应聘的时候一定要自信，真实，语言不必太啰嗦，因为interview（面试）的时间很有限。不要去天花乱坠地谈一大通，假如让人当场抓住你讲的是虚假的或者不懂装懂，那结果可想而知。

作为应聘者揣摩我的答案是不
可避免的，可能他会想到第一步，但
我们也是受过职业训练的，他可以
准备一定的问题，一定的例子，但他
永远不能准备的是这些后续的问题。

MAF 49/06

富士通公司访谈实录

时 间:2002年9月27日,星期五,下午15:00—16:10

地 点:北京市朝阳区霄云路26号鹏润大厦B座10层

采访对象:金琼(女) 富士通(中国)有限公司总经理办公室担当课长
许岚(女) 富士通(中国)有限公司管理部课长代理

作为日本最大的IT厂商,富士通是我们这次采访的最后一家公司。它将办公地点选在了处于CBD(中央商务区)辐射区的霄云路鹏润大厦上。我们按约定的时间到达,在一楼大厅的公司名录上发现其麾下的富士通(上海)有限公司北京办事处和富士通研究开发中心有限公司也在这座写字楼上办公。

来到公司的前台,报上姓名,一位40多岁的阿姨领着我们向右一拐,就到了进行采访的接待室。富士通接待室的位置设计很合理,紧挨着前台,不经过员工的工作区域,有效地避免了因为外来的接待而使员工的正常工作受到干扰。接待室的布置非常简单,几个布沙发,中间是一张矮玻璃茶几,房间一角古色古香的搁架上还摆放了一些瓷器,整个房间的装饰非常具有中国特色。

在前台的右侧,有一条直通的走廊,沿走廊两侧是员工的工作区域,工作区域和走廊之间也全部用落地的磨沙玻璃隔开了。

关于简历

记者（以下简称记）：在您的印象中，总体上您觉得什么样的简历比较容易通过呢？

金琼（以下简称金）：我们要招一个职位的时候，肯定会对这个职位有一些具体要求，比如说技术上需要会哪几门编程语言，再比如要招一个总经理秘书的话，就会需要她有一些外交方面的技能等等，主要是根据职位的要求来考虑。因此符合职位要求的简历肯定就比较容易通过。

记：那对简历本身有没有长短、装帧方面的要求？

金：没有，我们考虑的时候不看这个。当然，如果你的简历写得乱七八糟，那就会让人觉得你这个人条理不清，思路不明，可能会让人有这种误解吧。

记：现在有的应聘人的简历非常厚，往往有十几页，而看简历是需要时间的，那你们是不是希望简历短些呢？

金：我觉得中等比较好吧。如果简历太短了，就不能了解他实际什么样了。而且我觉得简历能够体现出应聘人的诚意，如果他写简历的确是用了功夫的，能看出来。关键还是要根据自己的实际情况，在简历中突出自己的特点。

记：那一般简历在几页纸比较合适？

金：两三百页吧，两页左右。

记：在富士通，平均下来，如果有一个职位要招聘的话，会收到多少简历呢？

金：不太一定，最少十几个人，最多几十个人。

记：在进行简历初步筛选的时候，不符合条件的简历一般都怎么处理？

金：我们首先看应聘人的条件符不符合职位要求，这里面主要

分两种情况。第一种：应聘人本身的条件非常不好，那我们可能就直接刷掉了；第二种情况，目前我们所要招聘的职位并不适合他，但他本身的条件非常好。比如我们要招一个秘书，结果发现她的条件完全可以胜任经理的职务，那我们即便把她招进来，她也不会安心工作，对她也不公平。但是我们下面有很多分公司，他们可能会需要这样的人才，我们就会把她的简历拿到其他的公司，看看他们需不需要。

记：那这些比较优秀的应聘人的简历会不会在人才库中存放一段时间？

金：会。但如果你是一个真正优秀的人的话，实际上也不会等那么久，可能不到一个月，就被其他的公司招走了，找到好的工作了，所以一般留一段时间也没有很大的意义。除非公司马上就需要这样的人，不然很难再招聘到他。

记：在最初进行简历过滤的时候，对于毕业院校会不会有一些特别的偏好，比如喜欢名校毕业的人？

金：我觉得毕业院校还是会有一些关系。比如你要是看到一个北大的、清华的或者其他特别好的大学的毕业生的话，你会觉得有点保障的感觉。当然别的学校也有一些特别好的学生，但是你要是光看简历不看这个人的话，你一看，噢，北大毕业的，那肯定不会差到哪去，对吧？名校出身相对带给人的安全感会多一些。

记：如果您觉得这个学校的名称都没怎么听说过，会不会干脆就算了，不要了？

金：如果我发现他非常符合我们的职位要求，很适合这个岗位，他还是有机会的。

记：不会因为毕业院校的原因一下子就被刷掉了？

金：对，如果他非常优秀，那毕业院校就没关系。毕业院校没有那么大的作用，但还是有它一定的作用。

记：目前富士通的业务主要集中在通信、计算机、半导体等五个

方面,那在筛选简历的时候对专业是不是有一些要求和限制?

金:对。

记:那主要集中在哪几个专业?

金:主要是跟IT有关的一些专业,像软件、通信、服务器,另外还有一些与银行、金融等相关的专业,有一些经验就会更好。

记:会不会有这样的情况:这个人的专业并不是你们想要的专业,但他在其他方面的基本素质、基本条件都很好,公司会先把他招进来,然后再在技术专业方面对他进行培训?

金:如果是技术性的工作不太可能。比如我们要招一个搞软件开发的,一个学美术的人来应聘,他再优秀,也搞不了软件开发。而且技术性的工作本身就需要年轻,头脑反应要快,如果是搞技术的人,到30多岁已经落伍了,更别说从头再学了。除非是一些管理型的职务,对技术的要求不是那么高,有可能不一定是学这个专业的。比如要招一个学管理的,但他是学其他专业的,但他人很优秀,很有经验,那还可以。

记:也就是您觉得技术性要求比较高的岗位再塑造的可能性比较小?

金:没错。

记:您刚才提到搞技术工作,年轻人的接受能力比较强一些,那在招聘技术人才的时候会不会比较喜欢年轻的?

金:招聘搞软件开发的人员可能会有这方面的考虑。而且对员工来说,岁数太大了,可能自己也不愿意做,因为太累了。

记:那招聘技术人员一般会比较集中在哪个年龄段?

金:我们招的软件开发工程师一般都是20多岁的。30多岁就开始做管理职务了。

记:研究生的年龄一般要比本科生大一些,那会不会因为年龄问题在招聘时受到影响?

金:不会。刚才说的主要是搞软件编程的人员。但研究开发人员

就不一样了。我们有一个研究开发中心,里面有很多工程师都是博士呀,博士后,起码是硕士。真的是要搞研究开发的话,需要有真才实学的博士,那年龄肯定就会大一些,不可能说是20岁就是博士了。

记:IT行业的从业人员中男性居多,那在筛选简历时在性别上有什么倾向吗?

金:一般我们在招的时候并没有说一定要招男的或一定要招女的,比如招工程师,有男有女,可是自然而然女的来应聘的就少一点儿,男的来应聘的就多一点儿。除非有的职位会有一些要求,比如要是招秘书的话,肯定招女的比较多一点。

记:现在公司职员的男女性别比例是多少?

金:我们公司是一个投资公司,男的稍微多一点儿,一半多吧,女的可能占到2/5吧。要是在销售公司的话,男性比例会更大一些,大概男性占2/3,女性占1/3。

记:在做研究开发的技术人员里,有女硕士、女博士吗?

金:少,比较少。

记:富士通在日资企业里是一个非常有朝气和活力的公司,那目前员工的平均年龄大概是多少?

金:比较年轻吧。我在我们部门是最老的,(笑)年纪最大的。(实际金女士只有30出头)如果不算日方员工单算中方员工,因为日方员工的年龄一般都比较,三四十岁,我们部门的平均年龄大约是27岁左右吧。

记:那确实是非常年轻的。

金:每个公司情况也不太一样。像我们下面的销售公司,员工的平均年龄就比我们这边要稍大一点,而研究开发中心的员工的平均年龄,就要更大一些,但搞软件开发的员工的平均年龄,就很年轻,20多岁吧。

记:筛选简历的时候,外语水平是不是非常重要的一项?

金:看你做什么职位了。如果纯粹搞技术开发的话,一般的英语应该没问题,因为在大学里也都学。如果是搞财务的话,不懂日语,也罢,还能过。但你要是做的是管理、测试、培训等其他工作,需要跟日本那边儿联系业务,你只会说中国话,不懂日语,那就没法儿向日本那边汇报,日本那边来了报告也看不懂,就很难发展。

记:您刚才提到一般的技术人员在大学里学的英语应该没问题,那在富士通公司,英语和日语哪一种用得更多一些?

金:日语用得更多一些。

记:像管理层这种对日语水平要求比较高的职位,日语最低要达到什么水平呢?

金:最低也要达到日语一级吧。

记:那对技术人员呢?

金:好像搞软件开发的人员刚开始来的时候都是不懂日语的。公司有专门的培训,每周都有,教他们日语,还有下午上班,一点钟的时候,大家聚到一起,用日语说一段话,一两分钟的样子,有一个不断地培训的过程。

记:最后想让他们达到一个什么水平?

金:起码要能看懂。因为好多式样书的说明都是日文的,而且他们设计软件的时候要设计日语的界面。能说倒不一定,一般也不需要他们用日语说什么。

记:也就是说,像您这样的管理人员,在招聘的时候,就已经对日语提出要求了,而像技术人员,在招聘的时候对日语并没有要求。

金:对,没错。

记:那会不会看重简历上列出的获奖情况?

金:如果看到一个简历上写着得过什么奖,而且我们大家知道这个奖项是很难得到的话,那当然就会觉得这个人挺厉害的,会有这种感觉吧。

记:现在的学生,经常会利用课余进行一些社会实践,比如在一

些公司做兼职工作,或者参加学校的一些社团活动,那公司是否重视这些方面的经验积累呢?

金:经常会有一些应聘人在简历上写着他做过什么样的工作,如果他所做过的工作正好是我们的职位所需要的,对我们的职位有帮助的话,我们会觉得很好,比没做过要强得多。

记:还有一些人在投递简历的时候会在最后附上一封求职信,您觉得附求职信有没有必要?

金:我觉得没有什么关系。因为毕竟我看的是这个人的条件不符合我们职位的要求,如果他愿意写也没有关系,但我们并不会因为求职信的问题左右我们的判断。

记:那您喜欢在简历上贴照片这种形式吗?

金:挺好的。贴照片能让人更直观地看到这个人是什么样儿。

记:没照片呢?

金:那完了再看吧。(笑)

记:那您觉得简历上贴照片会不会影响您的印象?比如说一个女孩特别漂亮,或一个小伙子特别精神?

金:首先还是看他/她是否符合这个职位。在符合的情况下,看第二步,如果他/她确实长得很好看,很不错,(笑)如果你看到一个人感觉很好,对他/她很有好感,既然他/她也符合职位的要求,那就见见试试吧。(笑)都会有这样的感觉的。

记:就是说如果他/她本身确实外貌条件比较好,还是多少会有一点优势。

金:其实我觉得不一定是长得多漂亮,主要是外貌表现出的一些东西吧,因为我觉得人有的内在的东西是会通过脸上表现出来的。比如说比较正直呀,比较好学,比较正派呀,都能表现出来。不是说长得多漂亮,像美女、模特这种,主要还是看这个人在脸上表现出来的人的那种东西吧。

记:那您是怎么能从脸上看出正直啊、正派这些品质的呢?我觉

得听着好像感觉奥妙挺大的。

金：怎么说呢？比如说吧，一个人他老干小偷的动作，他肯定看人的时候眼睛不敢直眼看人，老是斜着眼，或者总是看上去会让人觉得有点鬼鬼祟祟，他会不自觉地表现出这种习性。

但是有时候照片并不是那么清楚，很模糊的那种，就看不出什么来。如果照片很清楚，原版的那种，就能大概有一个感觉。

记：会不会也是因为面试的人多了，会有一些经验的积累，看人看长了，就会有一点感觉？

金：大概吧，只能说大概会有这么一种印象，更关键还是得日久见人心。也有的人照片看上去很漂亮，但看到本人，不是这样，失望，这些情况也会有。

记：在看简历的时候，会不会去关注星座、血型、老家这些信息？

金：不会。

记：我在网上看到富士通在招聘的时候，都要求应聘人员先填写一个专门的“应聘人员登记表”，是不是公司专门设计有这种表格？

金：对，我们有统一的这种“应聘人员登记表”。但是在第一次面试的时候不会填写，当公司决定聘用你之后，才会填，作为公司的资料、个人的档案保存。

记：您肯定面试过很多人，有没有人的简历给您留下了特别深刻的印象，或者简历上的某一个点给您留下的印象非常深刻？

金：有的人简历做得很好，但人和简历并不是特别符合。所以我觉得简历适度比较好，别太夸耀自己，别太多地写“我愿意……”这样的话，比如有些人会写什么“给我一个机会，还您一个惊喜”，其实这种表面的、比较花哨的东西，有时候反而会把你向反的方面推，让人觉得你是不是有点自我标榜。简历上的这些小花样，我们经常碰到，但是除非他特别想要这个职位，非常用心去写出来的东西可能会打动我，一般的话我觉得没有必要。我不会太注重这些表面的

东西,还是喜欢特朴实的那种,是什么样子,就是什么样子,很实在,比较实际。

记:刚才我们谈了那么多,都是关于简历的,那您能不能简要地概括一下一份简历的筛选过程是怎样的?

金:我们拿到简历,先要判断这个人的技能跟我们要求的技能是否一致,如果没有这个技能,再好也不行,第二步在技能都符合要求的人当中,再比较一下,筛选出更优秀的一些人来,如果招一个职位的话,一般会选出十几个人参加面试。

关于面试

记:您能给我们谈一谈面试的大概流程吗?

许岚(以下简称许):我们这边有一部分高级管理人员是日本人,虽然中文的水平不是很差,但工作的时候主要还是用日语进行交流,所以我们面试对语言的要求比较高。

从程序上来讲,第一次初试,对你的基本条件有一个筛选,包括个人的性格,人的外表,礼仪态度,都会有一个最初的判断。第二次面试,要看你的专业是不是公司现在所需要的,可能你资历很高,但我们需要一个中等水平的就可以了,也就是说是不是符合这种资历。另外从薪酬待遇上,看公司可能提供的与你的要求是否一致。基本上我们经过这两个过程之后,就能确定最初的人选,将候选人控制在1—2个人左右,最后再由用人部门确认到底哪一个更适合的,从待遇、形象、能力各方面权衡,取一个最好的吧。基本上就是这么一个过程。

记:是要经过两轮面试吗?

金:两轮到三轮吧。

记:那一般情况下面试多长时间?

许:不一定。如果是管理人员,第一次面试时间都会比较长。因

为管理人员他所涉及的行业要求,能力,专业知识很多,所以这个判断过程需要很长时间,比如面试一个人力资源部的经理,我肯定会跟他谈很久,从中发现很多东西,而且我谈的时间长一些,在众多应聘人比如说10个人里面选择的空间就会大一些。如果是招聘一个普通的前台秘书,我可能第一次面试就10分钟,就是对她的仪表,待人接物的态度,包括语言、长相,简单地有一个印象就可以了,但第二次面试的时间会更长。

记:在面试之前会不会有笔试呢?

金:是这样的,如果是技术部门的话,比如说如果招聘的是技术工程师的话,会有笔试。像我们这边是做投资的,对技术方面没有那么高的要求,不是做软件开发的,就没有笔试。通过谈,通过问问题,就会知道你的水平大概有多高了。

记:面试的时候是一对一的形式,还是会组成一个面试小组来对应聘人进行面试?

金:不一定,看招什么人。有的时候是一对一的,有的时候是两个人,跟部门经理一起。

记:一般什么样的职位会一对一,什么样的职位会多对一呢?

金:这要根据部门的不同。比如说总经理办公室吧,要招人肯定不会先让总经理直接出来面试,一般就由主任来进行第一次筛选,找出几个合适的人,然后管理部门再看看可不可以,都通过了之后再让总经理来面试。再比如说事业推进部招人,就会由部长与部下一起来面试,如果还要求懂技术的话,再加一个技术人员参加面试,这样可能就三个人去面试他。而如果是招秘书的话,可能一个人来面试就够了。所以根据职位不同,情况不太一样。

记:会不会在面试的时候通过一些问题来考察应聘者的语言能力呢?

金:当然。除非你是做网络管理工程师等技术性工作,不会考你语言。其他的工作面试的时候都是用日语,这样一听就知道你的日