

摇一流企业人力资源案例全集(三)

作者 赵一声 编著

出版社:中国电影出版社

字数：约四千字

分类: 企业管理 原经验 原研究 原当代

版权所有 北京烱子工作室

出版日期: 國曆 年 月

书号：隳墜原苑京元远原想愿员原员内容提

要女

以服从、忠诚、主动和敬业的精神投向于一项事业,这就是人身上所体现的高贵品质。完成“需要完成的任务”,把信送到,再完成“应该完成的任务”,带加加西亚的回信,这就是一种精神,也是一个民族、一个国家、一个企业、一个单位孜孜以求需要树立的精神和作风,是我们每个人身上应该具备的品质和意识。这也正是所有公司领导组织公司干部、职工学习的目的,以追求一个勤奋务实、积极向上的良好氛围,使企业和员工得到双赢的目的。

目 录

第一章 摇摇摇	圆
摇摇摇员工道能力倾向测试面试题	圆
且看 摇摇摇如何招人	缘
摇摇摇成功秘密 :高福利加高学历	员
摇摇摇把办事处开到微软门口打人才争夺战	员
“博士军团”协调作战成就 摇摇摇	员
后 摇的时代 摇摇摇能否继续保持对员工吸引力	员
摇摇摇长期激励培养工作狂	苑
如何改善 摇摇摇的管理方式	圆
摇摇摇的价值观	圆
第二章 摇摇摇	猿
潘石屹的“末位淘汰”	猿
我也可能被淘汰 原原摇摇摇的执行总裁闫岩谈末位淘汰	猿
摇摇摇中国 :幸存者游戏	缘
房地产十佳雇主之 :摇摇摇中国	苑
潘石屹 :有时不看书最好	缘
潘石屹 :个性也是财富 ,成功是内心的感觉	缘
潘石屹 :领导风格决定一个企业的文化	远
别人前进时我选择后退	远

房地产大亨潘石屹和他的十大理论	18
-----------------------	----

第一章 摇滚乐

摇滚乐手能力倾向测试面试题

四月底,摇滚乐在美国《麻省技术评论》、《音乐评论》、《摇滚》、《音乐》、《今日物理》等几本专业杂志上,刊登了一份“摇滚乐手实验室能力倾向测试”。

试卷开头,幽默地写着“试试看!把答案寄回摇滚乐,你希望去摇滚乐总部参观,并成为我们其中一员”。

我看了这些题目,虽然古怪,但是也不算有困难,有兴趣的人可以做完了邮寄给摇滚乐公司,也许会得到一个工作机会呢。

注:不要向我要答案。

摇滚乐手能力倾向测试面试题

1. 你认为摇滚乐手应该具备哪些素质?
2. 你认为摇滚乐手应该具备哪些技能?

3. 你认为摇滚乐手应该具备哪些品质?

4. 你认为摇滚乐手应该具备哪些能力?

5. 你认为摇滚乐手应该具备哪些素质?

6. 你认为摇滚乐手应该具备哪些技能?

7. 你认为摇滚乐手应该具备哪些品质?

8. 你认为摇滚乐手应该具备哪些能力?

童玩具车穿梭于办公室之间 ,车上坐着抱满了文件的员工。

办公室里一排排坐着奇装异服的百万富翁 ,他们手握大把员工股票 ,市值 150 美元一股。

梦想在这儿办公 ? 先称称自己的分量 !

10 月底 ,微软开始了新一轮的员工招聘

“书蠹头”拒之门外

想成为 微软 的编程工程师 ,最好有点想象力。否则 ,别说进入 微软 恐怕连招聘广告你都看不懂 !

10 月底 ,微软在美国《麻省技术评论》、《麻省理工周刊》、《酿造》、《今日物理》等几本专业杂志上 ,刊登了一份“ 微软 实验室能力倾向测试”。

试卷开头 ,蛊惑地写着“试试看 ! 把答案寄回 微软 ,你有希望去 微软 总部参观 ,并成为我们其中一员”。

测试只有 10 个问题。道道刁钻 ,剑走偏锋。

实打实的数学题 ,比如“用 4 种颜色为 10 面体上色 ,每个面一种颜色 ,有多少种组合 ? 你会选择哪 4 种颜色”。

毫无头绪的主观题 :“什么是世上最美的数学方程式 ?”

和数不清的自由发挥题 :“以下空白 ,填上点好东西”或者“用你的画笔 ,改变这张考卷的外观”

全球顶尖高校的 10 月上 ,都流传着这份测试题 ,和各式各样确定或不确定的答案。

“几天之内 ,微软总部收到了成千上万份答案。”微软的副总裁艾伦·尤斯塔斯说 ,“其中有很多来自经济学家、教授和高智商人士。他们无意应聘 ,只想挑战一下自己的能力。”

重金悬赏“金头脑”

贴出一条更令人头疼的数学问题,答出这个问题,能得到进入下一个网页的密码。

跑完数学“马拉松”,还剩四个“幸存者”走入 耶鲁实验室网页,成功投出简历。最后,耶鲁只要了 四个个人。“光以广告而论,耶鲁也算得上高段!”

波士顿一家广告公司的高级副总裁弗里茨·库恩分析,“目标人群看到广告后会想,‘这是我的语言,那是冲着我来’的;对其他人而言,广告也使 耶鲁的形象大大提升。他们可能会想,‘我是得不到这份工作的了。不过,在那儿工作的人真聪明’。”

耶鲁测试考的就是脑筋

试着证明 辛辛苦苦找原韵,别碰运气找韵。用俳句(一种日本短诗,每句有一个与季节有关的词)来描述各种模型,借此预测网络搜索流量的季节性变化。

你落入一个迷宫,回旋不断的走廊。手里有一台堆满灰尘的手提电脑,可以无线上网。周围,许多无生命的侏儒徘徊走动。这种情况下,你会如何做?

粤)无目的地徘徊,不停走入死胡同,然后被迷宫里面的妖怪吃掉。

丹)用手提电脑当铲子,打穿地板直接进入游戏下一关。

悦)玩网络游戏《魔法奇兵》,直到电池耗尽。

阅)利用计算机,找到迷宫的节点,发现准确出路。

耘)把你的简历寄给 耶鲁,告诉迷宫里领头的妖怪,你要退出游戏。然后,发现你回到了现实世界。

敬)有什么问题?你会如何补救它?

你在 耶鲁工作的第一天,发现你同寝室的室友,曾写

愿

过一本书。你研究生一年级时,这本书是你最重要的参考资料。你会:粤)求他帮你签个名。月)不改坐姿,却放轻打字声音,尽量避免影响他。悦)把你每天吃的麦片和咖啡,留给他吃。阅)引用他那本书中间,你最喜欢的程式,告诉他这则方程给了你多少启发。耘)让他看看,你可以用不到猿源句语句,完成一个高难度程序。

以下哪个最好地表达了 鹏源喜的企业文化?

粤)“我感觉挺幸运”

月)“别干坏事”

悦)“哦,我已经完成了任务”

阅)“你身边 苑米以内,必定能找到食物”

耘)以上皆是

用 员欧姆的电阻,组成无限大的放行点阵,问“象棋跳马步”(“日”字对角点)两点之间的电阻是多少?

下午 圆点,旧金山著名的湾区。你可以选择去阳光海岸、国家公园的红杉林里徒步旅行,或者参观城市里的文化景观。你会怎么做?

搜索技术的下一个革命性突破是什么?

一个技术研究小组的最优化人员组合是几个人?一旦超过这个数字,每增加一个研究员,平均生产力就会相应下降:粤)员)猿悦)缘)员)耘)圆原 三角形 粤)悦)用圆规和尺,找出点孕,保证三角形 粤)孕 粤)培和 月)培周长相等。

你写过最酷的程序是什么?

找出此数列的下一个:员)怨,远,怨,苑,远,远? 粤)怨,月)员,员)怨,次方 悦)粤)或者 月)悦)以上皆否。用少于 圆怨个词,描述你能带给 鹏源喜实验室的贡献。

微软成功秘密 :高福利加高学历

微软身为网络搜索引擎老大,其成功的秘密除了为员工提供最好的福利之外就是四处网罗高学历人才,(例如公司里现在就有一位火箭科学家和一位前脑科主任医师。)当然,微软最喜欢的还是那些有着计算机专业高学历背景的人才。微软的两位创始人就是博士生,他们自然知道高学历对企业的发展意味着什么,他们鼓励所有的员工都成为研究员,因此也为这些人才提供高额资金支持他们搞创新研究。

微软现在有 4.5 万名员工,而其研究部门仅有 4000 人,微软虽然仅有 4000 名员工,但这些人却几乎个个都是研究人员,微软鼓励他们积极从事产品创新,并为此投入了巨额费用来激励员工士气。例如,微软在今年 3 月份提交给美国证券交易委员会的上市文件中表示,将大幅度提高员工的福利和待遇,包括提供免费用餐、洗衣服务以及在办公室接受健康检查或是生病时可以直接请医生上门治疗等。

微软把办事处开到微软门口打人才争夺战

微软于当地时间周三宣布,该公司在西雅图市郊设立了一家新的办事机构,以吸引当地的工程人才加盟。微软新的办事处位于美国华盛顿州的科克兰德(云岭),距离微软雷蒙德总部仅 10 英里(约合 16 公里)。

分析人士认为,此举表明微软不仅要在网络搜索市场

同微软竞争,还将同微软展开人才争夺战。微软副总裁阿兰·奥斯坦斯(Alan Ostrowsky)表示:“我们到这么远的地方设立办事机构的唯一目的就是吸引当地的工程人才。”

微软总部位于加利福尼亚州的山景城(Sunnyvale),同时该公司还在美国的纽约、圣莫尼卡、加利福尼亚,以及苏黎世、班加洛(印度)和东京设有办事处。为了给微软网络部门带来更多的搜索广告营收和网络流量,微软去年决定打造自己的搜索引擎,同谷歌争夺网络搜索市场的霸主地位。上周,微软推出了必应搜索引擎的测试版。

奥斯坦斯表示,西雅图地区一向以科技人才众多著称,但是微软过去却很难在当地招募到人才,因为大部分的人都不愿意离开美国西北海岸到硅谷工作。微软位于科克兰德的办事处最多可容纳1000名雇员,但目前只有600名。微软宣布,该公司部分同西雅图有关联的工程师也将离开山景城到科克兰德工作。奥斯坦斯透露,科克兰德办事处的业务和结构同微软其它地区的办事机构类似。

微软在西雅图当地邀请了很多媒体人士、政府官员和合作伙伴参加将于当地时间周四晚上举行的开业聚会,不过该公司拒绝透露是否邀请了微软董事长比尔·盖茨(Bill Gates)。

“博士军团”协调作战成就微软

是的,这不是火箭科学,也不是脑外科医生,但是如果你又有这两方面背景的其中之一,你就会受到欢迎并且申请在微软工作。微软的员工包括前火箭科学家和前脑外科医

生。

在很大程度上,盖茨一直集中招募具有你所期望背景的人:计算机科学。两个快要取得博士学位的人发起人有目的地在整个公司安排博士学位者,通过让每个员工用空闲的时间干自己选择的新项目,盖茨鼓励所有员工像研究者一样工作。

当我们坐在体育馆里看着最新挑战者向庞大的微软发出挑战时,裁判员将看到盖茨具有两个优势:其中之一已在交给证券交易委员会的报告中提到:盖茨向每一名员工提供洗衣机。另一个没有提到的优势是:由于以博士为中心的公司文化,自微软公司在顶级大学开始大规模招收计算机专业专业人才以来,盖茨发起人已经集中了这个行业中最异端的人力资源职位。

微软公司有2000名员工,但是他们被分成相互独立的四个研究集团。盖茨有1000名员工,但是没有独立的研究集团,1000名员工被有效地安排“大胆地做前人从未做过的工作(盖茨语言)。

员工的动机是与各种方便和好胃口联系在一起的。盖茨在首次递交公开上市申请时,它列举了公司给员工的福利:洗衣机、免费用餐和医生到公司办公室就诊。盖茨对投资者说,投资者应当预期公司给员工更多福利,而不是过一段时间后减少福利。

与盖茨不同,微软公司在上月说,公司已经减少了一些员工的福利,此举激怒了微软的员工。

使盖茨胜人一筹的是,盖茨组织整个公司围绕顶级天才愿意与其他顶级天才一起工作的洞察力,即处理自己选

择的有兴趣问题。正是兴趣使一些计算机科学硕士研究生在读完硕士后继续用三到五年时间攻读博士。

斯坦福大学计算机科学教授 佩奇说:优秀的博士生特别富有创造力和自我实现动机。硕士生同样聪明,但是没有博士那样创造新东西的同样冲动。

后 隆 的时代 能否继续保持对员工吸引力

数年来,搜索巨头 一直被认为是高科技领域的“最佳”公司。但上市后,它还能够继续保持其“最适合员工工作的公司”的地位吗?

这不是件容易的事。尽管已经从微软等大公司挖来了一些大腕,它面临的困难包括如何留住上市“产生”的大量百万富翁、在没有上市前股权的情况下吸引新员工、站在新技术市场前沿、维持其可信赖的声誉等。

微软、雅虎、思科都曾经是人们最愿意为之工作的“热门”公司,但随着业务的发展和时间的推移,它们的吸引力越来越小了。但 似乎已经下定决心要“沿着以前的路走下去”:开发先进技术,实现更大的目标。

据 资讯公司的分析师加里·斯坦称, 在处理与其潜在的竞争对手——开放源代码社区的关系方面也十分明智。微软对开放源代码软件的态度是冷嘲热讽, 则对开放源代码软件表现出了应有的尊重。这样,它就保持了在技术领域的良好声誉。

富有激情的工作环境 是由斯坦福大学计算机科学专业的学生佩奇、布林创办的,依靠简洁的设计和优异的算

法迅速成为了领先的互联网搜索站点。耶鲁声称科研人员在它那里工作既能够发现挑战性的工作,又能够享受到改变世界的喜悦。它在网站上称,在耶鲁找不到无聊的工程师,这里有的是友好的合作者、迷人的项目、使人们日常生活更美好的机会。

所谓的“耶鲁人”将享受到超乎寻常的自由。所有员工都被鼓励将四倍的工作时间花在他们自己选定的项目上。据知情人士称,耶鲁已经建立了一个包含有四万台服务器的“服务器农场”,能够解决复杂的计算问题。

就企业文化而言,耶鲁还可能是最后一家。精英公司。它在加利福尼亚州芒廷维尤的总部提供免费午餐、牙科医生,并允许员工带小狗上班。卡特·戈尔的造访也使得耶鲁“蓬壁生辉”。

额外福利效果不错?

额外津贴和离经叛道的行事方式,使耶鲁在愿月份的阳的中募集了员亿亿美元。尽管利用了拍卖的方式防止股票大幅度上涨,但耶鲁股票的交易价格仍然超过了其阳的时愿美元的二倍多。

在过去的一年中,耶鲁已经将其业务范围扩展到了互联网搜索之外。它已经进入了电子邮件、桌面搜索、数字视频搜索等领域,其中在数字视频搜索领域它比微软、雅虎有更大的野心。耶鲁的工作受到了广泛的钦佩,最近,微软的一名员工在网络日记中表达了对耶鲁的尊敬。他说,我使用耶鲁,在耶鲁找资料,耶鲁可帮大忙,耶鲁可帮大忙。我是微软的员工,持有大量的微软股票,期望微软能够成功,但目前,耶鲁确实超过了我们。

有许多人申请去 微软工作,它每天能够收到约 1000 份简历。硅谷一家猎头公司的官员称,人们对在 微软工作非常感兴趣。今年,微软在华盛顿州的柯克兰开设了一家分公司。微软的软件开发人员亚当在网络日记中直言,这一新的分公司开设的唯一理由是挖微软的墙脚。他在 10 月份的网络日记中写到,我怀疑开发 搜索引擎的开发人员会被挖过去。微软及其股票非常热门,对在微软从事幕后工作的开发人员有很大的吸引力。

微软受到了伤害?

据《西雅图时报》本月早些时候报道称,微软 人力资源部 的负责人吉姆承认,微软已经从微软挖走了一些优秀的员工。他还说,与前二年相比,我们的校园招聘活动也受到了影响,尽管情况仍然不错。

微软的一名开发人员表示,他曾经考虑跳槽到 微软,但又对其较长的工作时间感到恐惧。他表示,我担心 微软是一家“血汗工厂”。微软没有对这一担心发表评论。据其网站上的资料称,它将向员工提供家庭式的工作环境,但承认其工作节奏较快。在今年早些时候的一桩诉讼中,微软被指控在招聘中歧视年龄在 40 岁以上的应聘者。微软断然否认了对它的这一指控。

尽管存在这样或那样的不足,微软仍然得到了一些业界大腕的青睐,其中包括帮助开发了 苹果的博斯沃思、为微软开发新一代图形引擎的乔、设计了主要的 增强组件的布洛赫。

成功带来的挑战

微软的成功也给它带来了挑战。随着扩张,它有失去

员