

应届生 2013

求职大礼包 IT 行业篇

应届生求职网 YingJieSheng.COM 编

应届生求职大礼包 2013 版-其他行业及知名企业资料下载区:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-436-1.html>

应届生求职招聘论坛 (推荐):

<http://bbs.yingjiesheng.comXX>

点击Adobe Acrobat 左侧书签(BookMark)功能可查看目录

目录

第一章 IT 行业概况.....	5
1.1 什么是 IT 行业?	5
1.2 基本分类.....	5
1.2.1 计算机硬件行业.....	5
1.2.2 计算机软件行业.....	5
1.2.3 IT 服务业.....	6
第二章 IT 行业就业分析.....	6
2.1 官方职业分类.....	7
2.2 人才需求状况.....	8
2.3 薪资水平.....	9
2.4 应届生收入情况.....	10
2.4.1 大学生月薪期望值在下降.....	10
2.4.2 IT 行业收入最高但降得最快.....	10
2.4.3 学历越高收入越多.....	11
第三章 行业零接触.....	11
3.1 相关职位资质要求.....	11
3.2 哪些人是互联网时代“奇货”?.....	14
3.3 热门职位.....	15
3.4 选择 IT 培训从“技能”入手.....	18
3.4.1 大学生存在盲目选择.....	19
3.4.2 如何选择 IT 培训.....	19
3.5 解析行业“敲门砖”.....	19
第四章 相关企业求职大礼包.....	21
4.1 微软.....	21
4.1.1 公司简介.....	22
4.1.2 微软在中国.....	22
4.1.3 用人之道.....	22
4.1.4 培训+面试.....	24
4.1.5 面经笔经.....	24
4.2 IBM.....	30
4.2.1 公司简介.....	30
4.2.2 用人之道.....	31
4.2.3 薪金管理.....	31
4.2.4 实习要求.....	32
4.2.5 走进 IBM.....	32
★☆☆IBM 面试, 细节上你要检点些.....	32
★☆☆IBM 青睐应届大学毕业生, 但坚决不要书呆子.....	33
★☆☆IBM 培训, 为你的大脑贴上蓝色标签.....	34
★☆☆如果你想进军 IBM 管理层.....	35
★☆☆一个大学生毕业后的两到五年非常关键.....	35
4.2.6 面经笔经.....	35
4.3 惠普 HP.....	39

4.3.1 公司简介.....	39
4.3.2 薪资福利.....	40
4.3.3 招聘流程.....	41
4.3.4 用人之道.....	41
4.3.5 HP Sales-Rep 实习要求.....	42
4.3.6 面经笔经.....	43
4.4 思科 CISCO	44
4.4.1 公司简介.....	44
4.4.2 用人之道.....	44
4.4.3 薪资福利.....	47
4.4.4 我们这样闯入思科.....	48
4.4.5 面经笔经.....	49
4.5 英特尔 INTEL.....	51
4.5.1 公司简介.....	51
4.5.2 聘人的独特渠道.....	52
4.5.3 INTEL 职业发展.....	52
4.5.4 用人之道.....	53
4.5.5 招聘三部曲.....	54
4.5.6 专访英特尔中国区招聘经理.....	54
★☆☆选择人才的标准.....	54
★☆☆英特尔与大学生.....	55
4.5.7 实习生要求.....	56
4.5.8 面经笔经.....	57
4.6 甲骨文 ORACLE.....	58
4.6.1 公司简介.....	58
4.6.2 成功之道.....	59
4.6.3 培训考核.....	60
4.6.4 稳步的学习之轮.....	60
4.6.5 实习要求.....	61
4.6.6 面经笔经.....	62
4.7 戴尔 DELL.....	63
4.7.1 公司简介.....	63
4.7.2 产品及服务.....	63
4.7.3 薪资解码.....	64
4.7.4 戴尔用人经.....	65
4.7.5 面经笔经.....	66
附录一：2010 年全球十大 IT 公司.....	73
附录二：中国 IT 公司前二十五强.....	75
附录：更多求职精华资料推荐.....	76

内容声明：

本文由应届生求职网YingJieSheng.COM (<http://www.yingjiesheng.com>) 收集、整理、编辑，内容来自于相关企业的官方网站及论坛热心同学贡献，内容属于我们广大的求职同学，欢迎大家与同学好友分享，让更多同学得益，此为编写这套应届生大礼包 2013 的本义。

祝所有同学都能顺利找到合适的工作！

应届生求职网 YingJieSheng.COM

第一章 IT 行业概况

1.1 什么是 IT 行业？

IT 是 Information Technology 的缩写，意为“信息技术”，包含现代计算机、网络、通讯等信息领域的技术。IT 的普遍应用，是进入信息社会的标志。

应该这样理解：IT 应是一个行业，而这个行业包括了很多不同的职业，这些职业都是和信息技术相关的。其实说到 IT (Information Technology-信息技术) 包括范围之广，大到包括航天卫星，小到一个公司的打字员都与 IT 有关，不过我们目前讨论范围初步限于与电脑技术及其行业应用。

IT 是信息技术的简称，Information Technology, 指与信息相关的技术。不同的人在不同的书上对此有不同解释。但一个基本上大家都同意的观点是，IT 有以下三部分组成：

- ◆传感技术——这是人的感觉器官的延伸与拓展，最明显的例子是条码阅读器；
- ◆通信技术——这是人的神经系统的延伸与拓展，承担传递信息的功能；
- ◆计算机技术——这是人的大脑功能延伸与拓展，承担对信息进行处理的功能。

所谓信息化是用信息技术来改造其他产业与行业，从而提高企业的效益。在这个过程中信息技术承担了一个得力工具的角色。

1.2 基本分类

1.2.1 计算机硬件行业

计算机硬件业主要包括从材料、芯片、板卡、显示、存储到整机产品等各方面的研发、生产和制造。

我国计算机硬件行业的优势主要在于整机组装以及部分外设的生产方面，目前我国计算机硬件行业已经具备了一定的规模，同时产生了联想、方正这样在整个亚太地区竞争力较强、规模较大的企业。我国的整个计算机硬件行业是高度市场化的，企业都是在竞争中长大的。2004 年，中国计算机系统市场保持了稳步的增长态势，销量实现 1681.5 万台，同比增长 17.7%；销售收入实现 1226.3 亿元，同比增长 8.6%。随 IT 市场竞争的日趋激烈，产品销售价格持续下滑，导致市场销售收入的增长普遍低于销量的增长，这已经成为必然的趋势。从细分产品市场来看，RISC 服务器和 UNIX 工作站的增长相对缓慢，而笔记本电脑保持了最快的增长，销量同比增长 40%，销售额同比增长 27.2%。

在计算机外围设备市场，除了扫描仪和打印机的销售收入出现下滑之外，其他主要外设产品均保持了增长。其中磁盘存储系统、多功能一体机和投影机销量的增长幅度均在 45% 以上；而 UPS 和光存储设备的增长相对缓慢。

1.2.2 计算机软件行业

计算机软件行业是 21 世纪初期人类开发高科技的核心工程，其高科技含量处于最高点，

它涉及电脑程式设计技术、国际互联网技术、各种应用专业的技术、微电子技术、知识工程技术等高科技领域。电脑软件更新速度也最快，一些电脑软件的新技术开发更新的周期率一般为 3-12 个月。软件是电脑系统设计的重要依据，表现为电脑系统中的程序和有关的文件。软件产品可以分为应用软件和操作系统两大类。像微软的文字处理，管理表格，浏览器等。操作系统如 Windows, Unix 等。

2004 年，中国软件市场实现销售额 479 亿元，同比增长 19.9%。其中中间软件保持了最快的增长速度，同比增长 43.4%，在软件市场中的份额从 2002 年的 7.9% 提高至 10.5%；而平台软件市场销售趋于缓和，比 2003 年增长 13.3%，同时市场份额继续下降。从平台软件的细分产品市场来看，随着行业和企业信息化建设中网络应用的增加，系统与网络管理软件市场销售额增长最快；而数据库管理系统、嵌入式操作系统和开发工具市场增长相对迟缓。

在中间软件市场，包括网络安全产品、协同软件和基础中间件在内的各类产品销售均实现了大幅度增长，其中网络安全产品比 2003 年增长 48.2%。

在应用软件市场，由于行业和企业信息化的逐步深化和中小企业财务及进销存软件应用的增加，带动了管理软件市场销售增长 22.5%；宽带网络的普及和家庭应用的增加使得游戏和娱乐软件销售增长了 32.3%；以定制为主的行业应用软件同比增长 18.5%。

1.2.3 IT 服务业

IT 服务业包括有支持与维护服务、网络服务、IT 咨询、IT 运营管理服务、IT 教育和培训服务等。IT 服务同时是 IT 业和服务业的重要组成部分。

2004 年，中国 IT 服务市场实现销售额 685.2 亿元，比 2003 年增长 26%。其中支持与维护服务保持了稳定的增长，但在市场中的份额从 2002 年的 32.9% 下降至 26.4%；而包括搜索引擎、网络游戏、接入服务、网络广告等在内的网络服务则实现了 38% 的增长，在 IT 服务市场中的份额增长至 38.2%，成为拉动中国 IT 服务市场增长的主要动力。

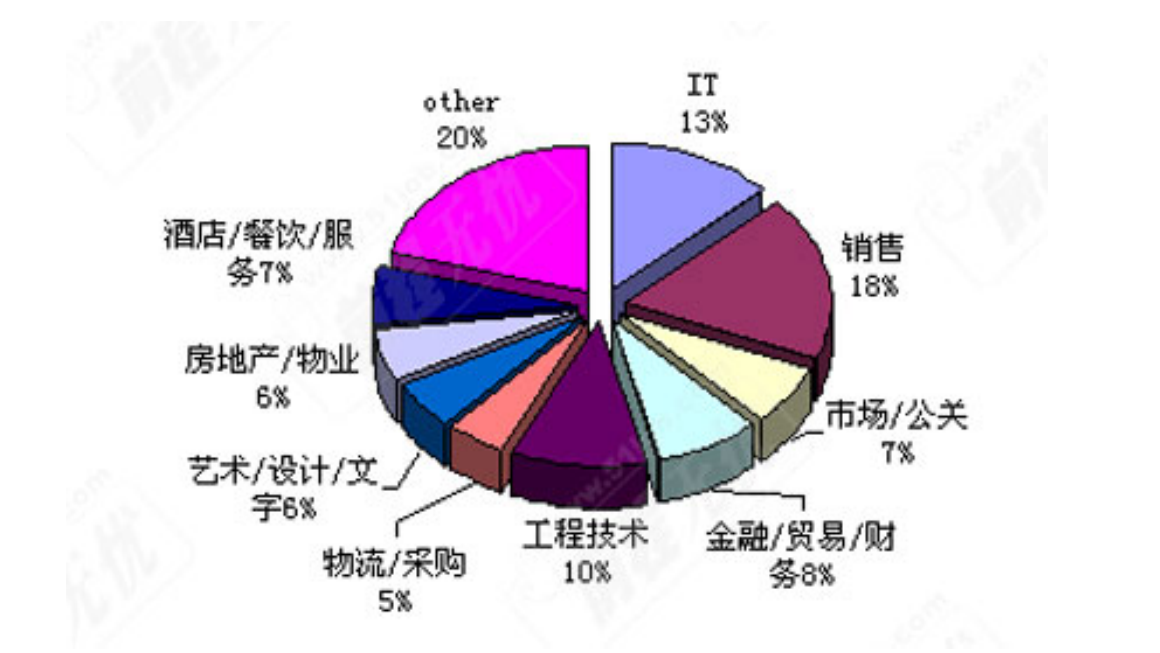
2004 年，中国专业服务市场实现销售额 242.3 亿元，同比增长 21.1%。其中，IT 咨询和 IT 运营管理服务市场增长最快，同时在专业服务市场中的份额继续增加；而 IT 教育和培训服务与系统集成服务市场销售增长相对缓和，同时在市场中的份额有所下滑。

第二章 IT 行业就业分析

快速发展的 IT 产业提供了众多职业机会，作为 IT 基石的 IT 人便成为众人眼里职场上的香饽饽。但随着技术的不断革新，对 IT 从业者的要求也逐渐更为苛刻，懂得技术已经不再是职业发展的唯一条件了。大量的 IT 职位有价无货，成为阻碍行业发展的关键因素。

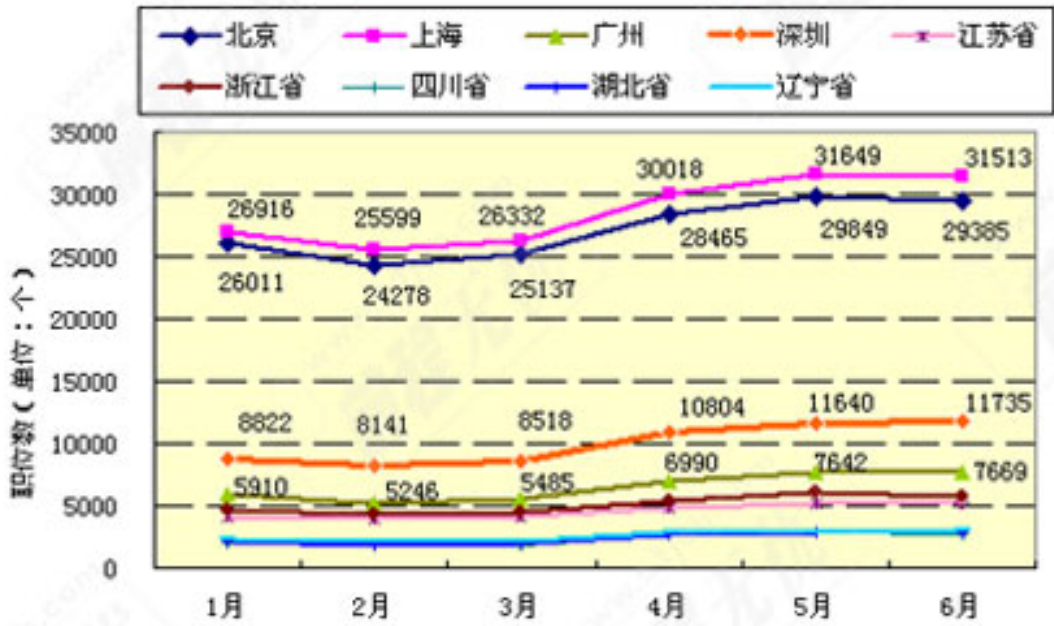
根据前程无忧 (www.51job.com) 数据显示，2007 年上半年，IT 类职位总体呈上扬态势，6 月的 IT 职位需求量达到了 112726 个有效职位数，其中又以“软件工程师”职位缺口最大，达到 21543 个。

图 1：各类职位发布数比较



国外 IT 企业进入中国抢占山头圈地建厂，国内 IT 企业杀出国门稳占国外市场。同时，中国各地政府对 IT 产业的高度重视与大力支持，坚持“引进来，走出去”，这半年来真可谓是 IT 之花遍地开。

图 2：2007 年 1-6 月各城市 IT 职位需求走势



2.1 官方职业分类

类别 序号	IT 主体职业					IT 应用职业							IT 相关 职业
	1.1 软件 类	1.2 硬 件类	1.3 网络 类	1.4 信息 系统 类	1.5 制造 类	2.1 控制 类	2.2 应用 系统开发 类	2.3 设计 类	2.4 商务 类	2.5 娱乐 类	2.6 教育 类	2.7 通讯 类	

1	1.1.1 系统分析师	1.2.1 计算机维修工	1.3.1 计算机网络管理员	1.4.1 计算机操作员	1.5.1 半导体器件测试工	2.1.1 单片机应用设计师	2.2.1 嵌入式系统开发师	2.3.1 计算机平面设计师	2.4.1 网络编辑员	2.5.1 数字视频制作师	2.6.1 网络课件制作师	3.3.1 电子标签操作员
2	1.1.2 计算机程序设计员		1.3.2 网络系统设计师	1.4.2 信息系统安全师	1.5.2 半导体器件制作工艺师	2.1.2 控制系统设计师	2.2.2 网站开发师		2.4.2 计算机网络客户服务人员	2.5.2 数字音频制作师		
3	1.1.3 软件测试师		1.3.3 网络综合布线员	1.4.3 信息系统管理师	1.5.3 半导体器件制造工	2.1.3 逻辑控制芯片编辑员	2.2.3 游戏程序开发师		2.4.3 网上销售员	2.5.3 三维动画制作员		
4	1.1.4 软件项目管理师		1.3.4 网络建设工程师	1.4.4 数据库系统管理员	1.5.4 半导体器件支持工	2.1.4 数据自动采集与分析员	2.2.4 射频识别系统开发师			2.5.4 游戏美术设计师		
5	1.1.5 系统架构设计师			1.4.5 信息系统监理师	1.5.5 半导体器件封装工							
6				1.4.6 信息系统评估师								
7				1.4.7 信息资源开发与管理人员								
8				1.4.8 信息系统设计人员								

2.2 人才需求状况

IT 人才需求巨大 技能培训受青睐

近日，记者通过走访各个招聘会以及蓉城各大人才机构提供的信息了解到，目前 IT、咨询业、游戏业、房地产业以及金融保险业人才存在较大缺口，需求呈现上升趋势。其中 IT 业对人才的需求数量上升更趋明显。

IT、互联网人才需求大

5 月 25 日下午，记者在一家 IT 培训中心遇见了现在某民营企业供职的王先生，他说要报名参加该培训中心的网络工程师的培训学习。他告诉记者，3 年前，他曾经参加过电脑培训，并拿到了网络设备工程师证书，后来在一家公司上班负责网络管理，没曾想受金融危机影响，企业效益不景气，待遇也大不如前了，他觉得与其在这里瞎混，还不如出去碰碰运气，凭着这么多年的经验、技能积累，找一个更好一点的工作应该没啥问题。结果参加了今年的几场人才招聘会下来，他才发现 IT 行业的人才需求仍然很大。但是由于该行业技术更

新的速度远高于其他行业，他几年前所积累的那些“老本”，对很多 IT 企业来说，已经相对落后了……思前想后，他做出了一个大胆的决定：回炉深造，学习新知识，为自己增添足够的竞争资本。

北大青鸟 APTECH 成都名流培训中心的工作人员告诉记者，不久前结束的全国高等教育自学考试和公务员考试之后，有不少年轻人到他们这里报名学习，为将来走上工作岗位争取更多的“硬件资本”。刚参加完自学考试的高小姐告诉记者，此次最后两门通过后，她就顺利毕业了。但她话锋一转说，现在仅拿着一本毕业证书去找工作太难了，必须要在计算机实际应用方面“有所作为”，才能打动企业的人事主管。

“我们提供的每个职位都能收到一二百份简历，其中一大部分是根本就不对口或不符合要求的。即便专业和简历都很合适，但是实际面试时也基本上没有几个能够满足企业的实际需求。”在蜀都英汇人力资源市场，已经连续参加了几场大型招聘会、准备为公司招聘人才的某 IT 公司人事经理贾先生无奈地表示。

据记者了解，随着网络安全问题的隐患日益增多，企业对网络安全人员的需求大大增加；在 3G 人才争夺战中，最受欢迎的一类是有海外留学背景或者工作经验的工程师，以及既懂互联网又掌握电信技术的人员，也就是所谓的“嵌入式人才”；手机游戏观察员是国内出现的新兴职业，在国外则已成为手机游戏公司高级职位。

据业内人士介绍，目前在 IT 人才中，尤其又以网络安全人员、3G 人才、手机游戏观察员等比较“吃香”。

2.3 薪资水平

IT 行业薪酬的专业调查一直以来受到人们的关注。日前，科锐国际人力资源公司发布了《2009 年 IT 行业薪酬与技能调查报告》，通过发送电子邮件问卷的形式，围绕 2009 年 IT 行业影响薪酬的关键因素、员工对薪酬的满意度以及行业未来展望等不同的层面，对金融危机背景下，IT 行业人才市场的真实状况进行了全面而翔实的解读。

在这份报告中，科锐国际得出一系列重要的调查分析结论：虽然 IT 行业的从业人员正经受着前所未有的考验，但企业内部 IT 专业的用人量却在增加；另一方面，即便大多数中国企业的 IT 投资没有如预期中减少，部分行业因为中国市场的发展与行业需求，仍将继续增加，但伴随整体宏观经济的影响，2009 年 IT 从业人员的薪金还是出现了整体下滑，其中从业者的工作经验、技能水平和专业领域起到了决定性的作用。而 2008 年底开始的金融风暴对经济环境和企业运营成本带来的压力，更是使得薪酬这个话题变得更加敏感。

在这种情况下，科锐国际发布《2009 年 IT 行业薪酬与技能调查报告》，意寓以更宏观的视角对行业现状进行权威解读。通过第三方的立场，用数据揭示 IT 行业在经济危机背景下国内人才市场的真实状况，从而对企业今后开展招聘工作提供借鉴性的数据支持和理论性启发。

那么 2009 年 IT 行业究竟谁在挣大钱？在从业人员的薪金整体小幅下降的情况下，除了企业的高层管理者之外，具有丰富的工作经验和深厚资质的专业人群是企业内的高薪一族。在科锐国际发布的《2009 年 IT 行业薪酬与技能调查报告》中明确指出，有项目管理经验的从业人员和专利工程师的平均工资最高，其中超过 10 年工作经验的工作人员平均工资可达 14,837 元；除了工作经验，拥有至少有一项资格认证的调查者平均工资达 13,478 元，

而一份(ISC)2 SSCP® (系统安全认证从业资格)证书, 可以为他们带来 15,417 元的工资收入。

此外, 科锐国际发布的《2009 年 IT 行业薪酬与技能调查报告》中还透露出一个信息: 对于从业者而言, 加薪固然重要, 但是他们更愿意注重雇主对自己培训的支持, 不满意雇主对培训支持的受访者极有可能在 12 个月内换工作。这对于雇主来说无疑是一个有价值的信号——IT 从业人员认为一个拥有培训机会的工作岗位对他们更有价值, 而且还会因此增加对企业的忠诚度。同样对于雇主来说, 培训是最有效地留住专业人才的策略, 同时还能够提高企业的工作效率和利润。

这反映了一个非常有意思的现象, 尤其在金融危机浩荡几近一周年之际, IT 行业薪酬报告的出炉颇有点含义深远的味道。2008 年 9 月开始的金融危机使世界经济受到显著影响, 不可避免的, 中国经济增速明显放缓。面对全球裁员减薪的负面冲击, 更多的企业和从业者不再消极抱怨, 而是开始重新审视薪酬与价值、和企业战略目标之间的关系。

除了被动接受薪酬降低之外, 更多员工转向采用更理性的方式来应对金融危机对自身职业带来的影响。在 IT 市场快速发展的中国, 许多职场精英开始习惯以发展的眼光来审视自身的定位和规划未来。而企业方也不再刻意强调支付的具体薪酬数额而是更加关注薪酬的价值与薪酬的投入产出比, 开始给员工投入更多的培训和尽可能给予的职业发展空间。无形中, 雇主和员工之间的关注点发生了潜移默化的变化。

2.4 应届生收入情况

2.4.1 大学生月薪期望值在下降

国内一家知名人才网站公布了一项针对应届毕业生薪酬的调查, 调查显示, 2005 年-2007 年三年间, 全国应届毕业生的税前现金收入的平均值呈逐年下降趋势, 与 2005 年相比, 2007 年应届毕业生的收入下降了 11%。

根据知名人才网站对全国 31 个省市自治区 20 个行业的 11700 多家企业的调查, 共收集到 23000 多条应届生的薪酬数据。数据显示, 2005 年, 全国应届毕业生的平均税前现金收入为 28011 元, 2006 年下降为 26758 元, 同比下降了 4.5%。而 2007 年, 企业承诺应届毕业生的平均收入为 24852 元, 比 2006 年下降了 7.1%。

随着薪酬的不断下降, 应届毕业生的心理预期也在不断调整。根据该网站 2007 年最新一期的最佳雇主调查报告显示, 大学生期望月薪在 1000-3000 元之间的人数在增加, 期望月薪在 3000 元以上的人数在减少。不过, 大部分应届毕业生在入职的第一年内薪酬都有所增加。调查显示, 75.5%的应届毕业生在入职第一年内都获得了加薪, 平均加薪幅度为 380 元。

2.4.2 IT 行业收入最高但降得最快

从绝对薪酬来看, 目前 IT 行业应届毕业生的收入最高。2007 年 IT 行业应届毕业生平均税前现金收入为 38506 元, 排在第二位的是专业服务行业(包括法律、教育咨询、人力资源等)为 37473 元, 房地产和快速消费品行业分别排第三和第四, 为 25932 元和 20490 元, 而耐用消费品行业、电子行业和制造行业, 均在 18000 元左右浮动。

虽然 IT 行业收入最高, 但也是降幅最为明显的一个行业。与 2006 年比, IT 行业应届

毕业生薪酬平均水平下降了 17.1%；房地产行业 and 电子行业薪酬小幅下降，分别从 26590 元和 17893 元降到 25932 元和 17623 元，降幅在 3%以内；专业服务行业和制造行业则分别从 43133 元和 19307 元降到 37473 元和 17530 元，下降了 13.1%和 9.2%。

2.4.3 学历越高收入越多

调查显示，通常情况下，应届毕业生的高学历能带来高薪酬。

今年应届博士生税前现金收入的平均值达到了 76766 元；刚刚毕业的 MBA(工商管理硕士)由于入学前有工作经验的积累，薪酬排在第二位，平均值为 70609 元；相比之下硕士(不含 MBA)平均薪酬略低一筹，为 44026 元；本科毕业生为 28451 元，大专毕业生的薪酬相比本科生相差得并不多，达到了 21001 元，而大专以下的毕业生第一年平均薪酬为 14209 元。

另外，值得关注的是，研究开发、销售、客户服务、办公行政与后勤管理、物流、市场、财务管理、物业管理和人力资源是接收应届毕业生最多的企业部门。

第三章 行业零接触

3.1 相关职位资质要求

★☆☆软件开发工程师

- 1、国家正规院校本科以上学历；
- 2、计算机及相关理工类专业；
- 3、熟练 net/Java/J2EE/Powerbulider/SAP/Oracle 等技术或者对其一有很深造诣；
- 4、善于沟通及团队合作；
- 5、具备良好分析、解决问题能力；
- 6、有相关的软件开发经验优先录用。

★☆☆资深硬件工程师(电子产品)

- 1、计算机硬件、电子工程、自动化等相关专业；本科以上学历；有嵌入式电子产品或手机设计开发经验；
- 2、具有较强的电路分析能力和实践动手能力；熟悉基于 XSCALE 硬件系统电子电路设计；有设计 windows mobile 智能手机设计经验者优先；掌握 cadence 电路设计工具使用技能，从事电路原理及 PCB 设计；
- 3、具有一定的语言、文字表达能力与英语水平；
- 4、具有开发产品的热情与细致、踏实的工作作风；
- 5、良好的人际关系与团结协作及协调能力。

★☆☆高级网络工程师

- 1、计算机相关专业本科以上学历；
- 2、两年以上网络产品售前或售后工作经验；
- 3、良好的技术文档编写能力；
- 4、积极勤奋，有主动性；

- 5、具有团队合作精神，能够和同事积极沟通，认真负责的工作态度，适应较大的工作压力能适应加班、出差；
- 6、具备 CCNP 或 CCIE 认证资格；
- 7、英语听说读写流利。

★☆信息管理工程师

- 1、计算机及相关专业，本科以上学历，两年以上相关工作经验；
- 2、从事过大型应用信息系统项目设计和规划工作，对企业信息化系统有一定的了解；
- 3、精通 Windows 平台下的 WEB 应用开发；精通 ASP、Javascript、VbScript。熟练 C#、ASP、Net，ADO、Net 及其他相关、Net 技术；
- 4、精通数据库的设计与开发，并熟悉存储过程及触发器等开发；
- 5、熟悉 SAP 系统，具有一定的基本知识，具有项目管理基础知识；
- 6、参与和管理过企业信息化建设项目；
- 7、两年以上相关工作经验；
- 8、良好的沟通协调能力和理解能力及团队合作能力，具有一定的系统设计能力。

★☆信息系统研发工程师(商务搜索)

- 1、计算机及计算机相关专业本科或本科以上学历；
- 2、具有较多的管理信息系统设计及研发经验；
- 3、精通 Java / PHP 语言编程，熟悉 MySQL / Oracle 等数据库；
- 4、较强的发现问题、分析问题、解决问题的能力；
- 5、良好的软件工程及软件质量控制意识；
- 6、善于沟通和逻辑表达，良好的团队合作意识。

★☆软件开发/版本控制工程师

- 1、本科以上学历，计算机或通讯等相关专业；
- 2、熟悉 C/C++/Java，熟悉手机相关应用程序或 UI 开发；
- 3、精通版本控制过程，以及版本管理工具，如 ClearCase, CVS 以及 SourceSafe 等；
- 4、优秀的英语听说读写能力；
- 5、有移动通讯相关知识背景者更优，如 GGSN, GPRS, WAP, SMS, EMS, MMS 等；
- 6、良好的团队合作精神。

★☆网站开发工程师

- 1、计算机及相关专业学历，能熟练阅读英文文档；
- 2、精通 ASP、NET 开发，熟悉、NET 平台框架；
- 3、熟悉 MySQL，SQL Server 数据库应用，具有相关应用开发经验及数据库规划能力；
- 4、对分布式应用具有良好的理解，逻辑清晰，对系统架构设计有基本了解；
- 5、熟练掌握 Web 开发技术，熟悉 JavaScript, DHTML, CSS, XML, XSLT 等知识；
- 6、具备强烈的进取心和创新意识；
- 7、有良好的沟通能力、责任心强，具备优秀团队合作精神；
- 8、两年以上开发经验(能力突出者可不受工作经验限制)，有大型门户网站开发经验优先。

★☆Java 网站开发工程师

- 1、本科及本科以上学历，两年以上 JAVA 网站开发经验，具备独立项目设计经验者优先；

- 2、精通 JAVA，具有 Servlet、JSP、JSTL、JDBC、XML、AJAX、JavaScript 等开发经验；
- 3、熟练掌握 MySQL 数据库的应用和开发；
- 4、熟悉 Linux 系统操作。

★☆游戏开发工程师

- 1、两年以上软件开发工作经历；
- 2、大学本科以上学历；
- 3、精通 VC，windows 开发；
- 4、掌握如下技术中的至少 3 项：MFC，Win32API，com，directx，图形界面开发，gdi gdi+，动画技术，stl，多线程，各种声音文件播放；
- 5、热爱软件开发工作，对技术有着执着的追求；
- 6、有敬业精神，工作积极主动，责任心强；
- 7、良好的学习沟通能力和团队合作意识。

★☆平面设计师

- 1、本科以上学历；
- 2、有扎实的美术功底；
- 3、创意新颖，思维敏捷，对视觉艺术有独到见解；
- 4、兼具平面与网页设计能力，了解软件 UI 设计，有快速绘制 Icon 的能力；
- 5、精通 Photoshop、Illustrator、CorelDraw、Flash 等设计软件；
- 6、工作认真勤恳、积极主动、充满热情；
- 7、具有良好的英语读写能力和软件行业工作背景者优先；
- 8、有大型软件 UI 设计经验或成功的企业 VI 设计经验者优先。

★☆网络编辑

- 1、有良好的文字写作功底；
- 2、熟悉互联网特点，并对新闻热点有较敏锐的洞察力；
- 3、计算机操作熟练，对各类常用软件有所了解，并熟练掌握常用文字、图片处理(photoshop、deamweaver)软件；
- 4、思想活跃、精力充沛，善于交际，具有高度的敬业精神和团队合作意识，能够承受较大工作压力；
- 5、具有网站首页、频道页面、专题等策划经验。

★☆视频软件工程师

- 1、计算机及相关专业硕士；
- 2、精通 C 语言，具有 3 年以上开发经验；
- 3、精通 MPEGx，H、26x，avs，音频编解码算法标准；
- 4、具有 2 年以上音视频编解码算法优化经验；
- 5、具有扎实的硬件基础，熟悉硬件架构；
- 6、具有较强的英语听说读写能力；
- 7、有强烈的责任心，有良好的沟通能力和团队合作意识。

★☆三维动画设计师

- 1、精通 3D MAX 或 MAYA 三维动画制作软件；

- 2、良好的艺术感和创作能力，较强的手绘能力，对游戏有深层认识和创意，能独立完成工作项目，有原画设计经验者优先，有纯 CG 短片制作经验优先(不包括 AE 后期)；
- 3、具备良好的团队意识、职业道德和文化素养；
- 4、两年以上相关工作经验。

★☆游戏美术设计师 3D

- 1、艺术专业类院校毕业；
- 2、精通 max 或 maya 制作三维动画和角色；
- 3、二维及三维 key-frame 动画能力；
- 4、具有出色创意，并且创意与实际游戏风格的贴切吻合，喜爱动作类游戏优先；
- 5、了解游戏动画编辑器的基本功能和常用规则；
- 6、适应团队创作的需求，有敏锐的观察力、丰富的想象力、乐于创新、勇于实践、善于沟通、有责任感、能承受较大的工作压力、对流行文化敏感度高；
- 7、一年相关工作经验。

★☆电子测试工程师

- 1、熟悉 51 单片机开发和使用；
- 2、熟练使用 Protel 或其他设计软件；
- 3、熟悉单片机原理，熟练使用汇编、C 等开发语言和工具(至少一种熟练)；
- 4、具有单片机或其他电子器件电路的实际开发、使用经验者优先；
- 5、良好的文档编写能力和习惯，能够编写规范的设计文档；
- 6、有较强的责任心，具有团队协作精神，较强的学习能力。

3.2 哪些人是互联网时代“奇货”？

据统计，我国当前互联网经济急需的人才空缺巨大。而其中，空缺的部门经理和副经理以上职位的人员占了绝大部分，近 8.2% 的管理人员空缺，网络人才依然“奇货可居”。

★☆网络经销人才

招聘电子经销专家市场供不应求，每个平步青云的机会都向我敞开大门！”一位新媒体专家的叙述，说明经销行业中许多在职者的有利地位。另外，网上销售商还为开发浏览器的公司购买广告空间，同其它公司谈判相互进入对方网络的事宜。他们工作的核心是对专利权和名牌商标进行调查研究，以及对公司、产品和市场潜力进行分析。

★☆网络法学人才

多媒体的推广应用和因特网的发展壮大，使版权管理越来越重要，网上作者希望其权利受到保护。对一部画面取自电视纪录片、音乐出自某当代曲作者、文字又出自另一位作家的作品，其版权谈判实际上相当棘手，更何况还存在盗版和假冒伪劣产品等问题。

★☆网上导读人才

现在一般人上网往往是因个人的原因，如购物、交流、交友、查资料等，随着电子商务的发展，企业越来越依赖于信息，因此专门上网为公司服务的“导读员”需求越来越大。只有经常上网、通晓各类语言、熟悉各类信息在哪里，并能根据需要以最高效率整理信息的上网者才能荣任导读员。

★☆网络分析人才

如同股市不可缺少股票分析师一样，互联网公司、网站也同样不能缺少网络分析师。他知道什么内容能吸引受众，怎样指导网民投资等，从而找到网站进行市场宣传的一个好卖点。据悉，国家信息产业部门已决定，加快、加大互联网络的国际出入口带宽，让信息流通更顺畅。同时还决定近年内建成 5 个中央级重点网络，并逐步形成中央、各省(市)、自治区及驻外机构的互联网络体系，这些都给网络分析师提供了广阔的就业空间。

★☆战略分析人才

美国有一支庞大的战略分析队伍，他们以丰厚的年薪，高居互联网相关职位的榜首，成了抢手的资源型和复合型人才。我国某些猎头公司，头脑清醒，眼光敏锐，已经把获取网络经济急需的战略分析人才列入视线，并且已经开始了网上出击。

★☆软件设计人才

有报告显示，目前有 10 万至 40 万个需要电脑软件技能的职位因无人填补而空着。软件工程师的频频告急，引发了一场全球性的争夺大战。据悉，软件工程师由于享受期权股票，不少优秀的软件工程师早已成为百万富翁甚至亿万富翁。

★☆游戏设计人才

在我国，电子游戏、电脑动画和特别效果业求才若渴，年营业额颇为巨大的电子游戏业需求胃口惊人。

★☆网络安全人才

近几年，利用计算机网络进行的各类违法行为在国内呈上升之势，黑客的攻击方法已超过计算机病毒的种类。我国电子信息网络建设仍处于初级阶段，网络安全系统脆弱，给黑客留下可乘之机，而“监守自盗”式的内部攻击对网络安全构成了更大的威胁。我国正在组建自己的网络安全队伍。目前信息安全主管单位主办的中国网络安全系统正在紧锣密鼓建设之中，数十家网络安全公司将在各地兴起，网络安全正在成为一门新兴产业。

3.3 热门职位

★☆软件测试工程师——人才缺口达 20 万

职位描述：

软件测试工程师的主要职责是查找软件产品中存在的问题，并追踪和验证问题的处理，保证软件质量。随着数字化时代的来临，大到国防、航天、医疗卫生领域，小到洗衣机、手机、相机、MP3 等日常产品，每个行业几乎都离不开软件的应用。为确保产品质量，所有这些产品都必须经过大量、专业、严格的测试工作后方可上市，这就需要大量懂得测试理论和方法的专业测试工程师。

前程无忧调查数据显示，目前国内 120 万软件从业人员中，真正能担当软件测试职位的不超过 5 万人，人才缺口达到 20 万，并有逐年扩大的趋势。

薪酬情况：

软件测试工程师的平均起薪大都在每月 3000—5000 元，工作 2—3 年后，掌握较多测试经验和方法的测试工程师的薪水普遍在每年 10 万—15 万元。

职位预测：

从宏观上来看，软件测试人才缺口将继续扩大，薪酬比现在也会有很大的上扬空间。

资格认证:

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试

「入职攻略」

这个职业对从业者的专业和性别没有太多要求，重要的是丰富的测试经验和方法，不断培养自己逆向思维的测试思想。同时由于很多软件的测试是针对某一特定行业或领域，因此，掌握该领域的专业知识也非常重要。只要你比别人掌握的方法多，经验更丰富，在这个行业中就有立足之地，并且很快就会脱颖而出。

「经验者谈」

女性有一定优势

臧俊霞，北京中软资源信息科技有限公司软件测试工程师

我原来从事硬件测试的工作，现在转行做了软件测试，收入有所提高。软件测试人员需要认真、耐心、细致、敏感，所以女性反倒有一定的优势。工作比较枯燥，也常加班，有点累，但发现 bug 时心里就会有成就感，很开心。

与其他 IT 职位相比，软件测试人员最大的优势就是发展方向多，由于工作的特殊性，测试人员不但需要对软件的质量进行检测，而且对于软件项目的立项、管理、售前、售后等领域都要涉及。在这个过程中，不仅提升了专业的软件测试技能，还能锻炼项目管理、沟通协调、市场需求分析等各种能力，从而为自己的多元化发展奠定基础。

★☆☆软件工程师——JAVA 软件人才今年最火

职位描述:

主要是指开发、使用、维护高端商用软件或者企业级软件的人才。软件工程师跟一般程序员的分别在于，一个程序员的工作是按照指定的 specification 来做 coding，而软件工程师的工作则需要规划。

今年，j a v a 软件开发工程师成为所有软件工程师中最火的一类，超过了.net 软件人才。北京达内科技有限公司 CEO 韩少云告诉记者，j a v a 软件人才和.net 软件人才的市场需求量是 3: 1，同时，该培训机构招生的比例则为 9: 1。

薪酬情况:

据韩少云介绍，j a v a 软件开发工程师刚入职的月薪平均为 4000 元到 5000 元。中华英才网调查显示，具有 3 年经验的软件工程师平均年薪为 9 万元。高级软件架构师的年薪平均为 18 万元。

职位预测:

受经济发展的大环境以及国内软件外包公司上市的影响，软件工程师的需求持续上涨。

资格认证:

全国计算机技术与软件专业技术资格（水平）考试。

「入职攻略」

不要过于重视薪水

韩少云，北京达内科技有限公司 CEO

能否胜任软件工程师与教育背景关系不大，只要逻辑思维好、数学能力强就可以。另外，做这行需要性格沉稳、有耐心，能坐得住。刚入行时不要过于重视薪水，要看公司的软件业务背景，找到适合自己的岗位。程序员、软件工程师、软件架构师按步骤发展，入行前的规划很重要。

★☆☆游戏开发测试人才——手机游戏人才凤毛麟角

职位描述:

可细分为游戏策划师（负责游戏的总体创意和设定工作）、游戏美术设计（负责游戏的画面视觉效果）、游戏程序开发（完成整个游戏的正常运行）、AI 设定、玩家数据传输等工作。

游戏产业是一个高速发展的新兴产业，带动了对人才的大批量需求。从中华英才网、智联招聘、前程无忧这三大招聘网站的统计来看，对于游戏行业人才的需求量，每个月都呈现比较大的增长趋势，并且不受招聘淡旺季的影响。

其中，又以手机游戏的增长最为迅速。游戏学院教学总监胡潇告诉记者，手机游戏行业的快速发展带来了强劲的人才需求，但目前熟悉手机游戏行业、对游戏产品深刻理解并能迅速判断产品品质的手机游戏专业人才是凤毛麟角，手机游戏公司在招聘这类专业游戏人才时往往遇到屡次招不到人的窘境。

薪酬情况:

游戏策划平均月薪 5000 元，美术设计月薪 5000—8000 元，程序开发月薪 5000—1.5 万元。

职位预测:

胡潇表示，人才的供不应求，必然导致从业人员的薪资普遍较高，并且薪资的增长速度明显高于其他行业的平均水平。

资格认证:

信息产业部颁发的国家信息技术紧缺人才职业技能证书、AutoDesk 认证证书。

「入职攻略」

传统理论不足需职业培训弥补

胡潇，游戏学院教学总监

游戏从业人员所具备的专业知识，与我国现行的学历教育所讲授的知识差别很大，如果只是掌握了传统学历教育的理论知识，很难涉足游戏行业，需要职业培训的弥补。这行非常适合热爱游戏、有志于从事游戏行业、勇于挑战自我的年轻人。

★☆☆网络与信息安全工程师——安全技术成为 IT 业头等大事

职位描述:

主要工作是维护企业网络的安全，可涉及的行业很宽泛，包括各大企业、电信、银行证券业、系统集成与服务供应商、电子商务和电子政务等。

CompTIA（计算技术产业协会）进行的一项调查显示，安全技术将是 IT 专业人员今年的头等大事，而去年，安全技术还仅位于第二名。一项新的调查显示，在 IT 专业人员列出的今年将对他们的企业产生最大影响的技术清单中，安全排在第一位，同时，IT 经理越来越关注安全技术。随着网络安全问题隐患日益增多，企业对网络安全人员的需求大大增加。

薪酬情况:

CISP（国家注册信息安全专业人员）获得者是各单位开展信息安全保障工作的主力军和重要骨干。据神州数码教育学院资深讲师张胜生介绍，根据工作经验和技术能力，CISP 年薪在 10 万以上，CISSP（注册信息系统安全专业人员）还会更高一些。

职位预测:

张胜生表示，目前全球有近 3 万 CISSP，仅香港就有约 2000 人，国内去年的 CISSP 的数量约 200 余人，今年虽然增加了不少，但远远不能满足市场对信息安全人才的需求。

资格认证:

CISSP（Certified Information System Security Professional）认证（全球范围内最权威信息安全认证）、CISP（Certified Information Security Professional）认证。

「入职攻略」

须通过正规培训及认证

张胜生，神州数码信息安全专家、教育学院资深讲师

从目前来看，参加信息安全认证的人员都是在信息安全领域具备相当的工作经验、知识及才能的专业人士。大型企业信息安全管理部门与 IT 管理部门人员通过正规的 CISP 培训，才能成为信息安全技术或管理人才。

★☆☆IT 管理人才——IT 技术人员良好转型方向

职位描述：

包括项目经理及首席技术官（CTO）/ 首席信息官（CIO）等，针对 IT 运营维护产品或服务市场进行技术分析、竞争分析和市场调研工作；参与公司的战略合作策略制定，协助完成公司 IT 运维解决方案的市场推广计划。

近年来，IT 已经渗入到社会的各个环节，政府、企业对于 IT 运维的重视程度不断增加，众多 IT 公司涉足 IT 服务领域，直接导致了对 IT 服务人才的旺盛需求。2007 年，IT 服务管理专业人才的需求超过万人。

但神州数码 IT 服务专家、教育学院资深讲师李景春同时表示，虽然该职位就业前景光明，但要求也比较高，不光需要基础的网络、主机、数据库知识，还需要能够很好理解客户的业务，善于沟通。除具备 CCIE、OCP 等厂商认证外，最好还要具备 ITIL、cobit 等资质认证。

薪酬情况：

高端人才年薪 20 万元以上，低端年薪 10 万元以上。

职位前景：

李景春认为，明年 IT 服务行业会有 30% 以上的增长空间。IT 运维解决方案经理职业需求会稳中有升，薪资也有望水涨船高，该职位在未来几年都将供不应求。

资格认证：

ITIL（Information Technology Infrastructure Library，IT 基础架构库）认证，即国际 IT 运营与服务管理资格认证，被称为“IT 界的 MBA”。目前国内认证最多的是其中的 ITIL Foundation，培训时间为 3 天，考试半天，培训费 5600 元，考试费 1500 元。

「入职攻略」

积累专业经验 提高沟通能力

李景春，神州数码 IT 服务专家、教育学院资深讲师

该职位需要 3 年以上 IT 运维的工作经验，所以是广大 IT 技术人员转型的良好方向。在工作中除了积累 IT 运维的经验外，还要多注意沟通和文档能力的提高，并对产品开发流程、销售流程具备一定的了解。

3.4 选择 IT 培训从“技能”入手

日前，全球著名咨询顾问机构 IDC（国际数据公司）首次发布针对我国个人 IT 培训市场的研究和竞争分析报告。报告显示，2007 年中国 IT 培训市场共实现销售额 34.4 亿元，相比 2006 年 29.9 亿元增长了 22.1%，IT 培训市场显示出逐年高速增长态势。

目前国内市场上已有 200 多种 IT 认证培训项目，分别来自政府相关机构、社会办学机构、院校和 IT 厂商；在北京、上海等地，IT 培训机构更是数以万计。这虽为打算参加 IT 培训者提供了诸多的选择，但同时也面临着如何选择的难题。

3.4.1 大学生存在盲目选择

◆盲目考证。

许多大学生考证迫于工作的压力，他们简单地认为多一个证书等于多一项谋生的资本，而且证书还能帮助自己获得比其他人高的待遇和地位，于是往往不根据自己的专业特点、不考虑自己的能力特长，甚至不顾自己的经济承受能力而盲目选择证书考试，结果有的一无所获，有的拿了证书却依然找不到工作。

◆只以考试为目的。

在许多人的心目中，IT 证书是个人能力和才华的书面证明，获得这张证明的途径就是考试。多数人在培训中只是努力琢磨如何通过考试，而往往忘记了考证的目的在于实际能力的提升。于是，很多持证者虽然通过了考试，却无法应付工作。

◆存在跟风心理。

有些人缺乏主见，市场流行什么培训，行业最需要什么人才就盲目跟风参加培训，丝毫不考虑自己的基础能力以及流行的原因，结果往往是学无所成。

3.4.2 如何选择 IT 培训

那么我们到底应该如何避免盲目选择的陷阱，选择正确的 IT 培训呢？

IT 培训业内人士认为：选择 IT 培训，首先要正确认识培训的目的。认证培训不仅仅是进行理论知识学习，更重要的是实际操作技能的培训。因此学员应该先注重能力和经验的积累，培训与考试都应该围绕“技能”这一主题展开，比如学员在每一阶段的学习培训中，应该给自己制定一个与理论培训内容相适应的技能培训目标，还有将自己的上机操作时间控制在整个认证培训时间的 70% 以上。

不同人适合不同的项目。选择 IT 培训时，要先正确给自己定位。根据自己的实际情况，来选择一个或者几个认证考试；例如根据自己日后可能从事的工作来选择，或者根据社会所迫切需要的岗位需求来选择，也可以根据自己的个人爱好以及在学校所学习的专业来选择。总之，自己所选择的认证考试，要依据自己的能力、爱好、经济承受力等因素，选择对将来工作有帮助的认证。

3.5 解析行业“敲门砖”

IT 专业技术认证是进入 IT 行业的“敲门砖”。由国际著名 IT 企业颁发的职业证书，证明了你具有某种专业 IT 技能，为国际承认并通用。这些国际著名 IT 企业为：Microsoft、Oracle、Cisco、Sun、Novell 等。

就拿微软公司来说，它在全球范围内所推行的证书主要有微软网络工程师(MCSE)、微软开发专家(MCSD)、微软数据库专家(MCDBA)等，其中，MCSE 是广受全球业界重视的计算机网络专家，一个 Mcse 证书的含金量不亚于一个本科文凭的含金量。美国著名的计算机公司 Cisco(思科公司)颁发的思科认证，也吸引了几十万计算机行业的高级技术人才。

目前 IT 业界顶尖的认证证书往往与业界技术领先的科技企业直接挂钩，具体可以分成网络工程、软件研发、数据库、应用软件和多媒体等几大系列。

★☆☆MCSD 认证

继 Mcse 之后, 微软公司的认证软件方案开发 (MCSD) 也是软件研发领域有名的证书。该证书主要测试应试者运用微软公司应用服务、SQL 等技术、构建网络和电子商务解决方案的能力。预计花费时间 4 个月, 费用在 3000-1 万美元左右。

MCSD 是微软编程环境下数一数二的认证证书, 拥有 MCSD 证书最大的好处之一就是直接进入微软就职, 而且现在业界拥有 MCSD 证书的人很少。据微软专业认证杂志介绍, 目前美国科技界有 1.5 万人拥有该证书, 还远远供不应求。另外, 据说 MCSD 及其追加考试的证书还能够让应聘者的简历在大量求职者中脱颖而出。

MCSD 的课程也是讲授企业级开发技术, 但它的起点比较高, 一般学习该课程的同学都是使用了很长时间微软公司的产品, 并且在企业级开发技术方面有一定基础。与获取 Java 程序员认证比较, 不管是从学习的时间还是从学习费用考虑, MCSD 都高于 Java, 而且要想获取该认证需要花的时间和精力也远远高于 Java 认证。

★☆☆Cisco 认证

思科公司认证的网络工程师证书 (Ccie), 是网络工程系列证书的代表, 它以路由选择与交换技术、WAN 交换解决方案为中心, 包括从网络设计到网络支持的多门学科, 为你提供多样而灵活的选择来发展你的事业。它最早出现于 1993 年, 设有五个专门的分支领域: 路由器和转换器、全域网络及其转换、ISP 拨号、大型机专用的系统网络架构 SSA、网络集成及设计。Cena 是 Cisco 职业认证中的第一步, 最高级别的认证是 Cisco 认证的互联网专家 (Ccie), 该认证是业界最受尊重的网络互联专业认证。

证书要求技术人员通过一个两小时的计算机考试和一个在思科公司实验室里进行的为期两天的试验考核。试验考核尤其要求应试者对思科公司的网络设备和通用网络有较深刻的理解。

参加思科的计算机考试需要 200 美元, 试验考核需要 1000 美元。培训课程费用视各人情况不等, 如果自学程度高, 可能只需要 1420 美元, 如果需要大量课堂教学, 费用可能上升到 4100-6300 美元左右。预计通过认证的总费用在 6000-8000 美元左右。通过思科证书认证的人, 基本的平均回报是工资上浮 10%-20%, 以及更多的公司培训机会和令人满意的职位。

★☆☆Novell 认证

Novell 是信息技术 (IT) 和信息系统 (IS) 培训和教育认证的先锋, 在 10 年前便已经开始培训 IT/IS 专业人员。由 Novell 公司授权并设计的正规课程, 直接帮助设计课程, Novell 认证证书帮助你向上司证明自己的能力, 包括提供复杂网络环境 and 多厂商平台的解决方案、安装并提供 Novell 产品的技术支持、维护网络、管理和维护有效的 Web 站点等。获得 Novell 的授权证书, 将使你拥有更好的择业机会

★☆☆Java 认证

最新的软件研发领域中, Java 认证排在了第一。该认证包括 Java 平台下编程, Java 研发和 JavaII 在企业网络架构中的应用。考核基本以考试为主, 部分核心课程如企业网络架构的 Java 应用, 需要多次考试。Java 认证要求应试者具备两年以上的工作经验, 获得全部证书预计要 6-12 个月时间, 总花费在 4000-6000 美元左右。

Java 认证的最大优势在于已获得多家公司的承认。已经承认 Java 认证的公司包括 Sun 公司、惠普公司、BEA 系统公司、IBM、Netscape、Novell 和 Oracle 等。最新市场反馈显示, 一个经过 Java 认证的技术人员平均有 6-7 个工作机会, 能带来 5 位数以上的工资回报。

Java 技术主要是讲授程序设计方面的知识, 它的程序员认证 (SCJP) 课程可以作为企业级程序设计的入门课程来看待。但该课程并不是从最基础的程序设计基本概念讲起, 与现在

业界使用的其他开发语言比较, Java 比较流行, 而且 Java 技术是现在大多数企业在从事电子商务开发、企业信息化建设、Web 应用开发时的首选技术。考取该认证的人, 以在校大学生、希望移民加拿大者以及 IT 界中非开发人员希望转行做开发的为多。另外, 对于希望凭借自己快速学习一项技能找工作的人来说, Java 认证的吸引力还是很大的。

★☆☆Oracle 认证

数据库毫无疑问是 Oracle 证书的天下。尽管数据库可能随着目前网络业的萧条, 市场需求会有所减少, 但是 Oracle 的产品仍然是最广泛应用的数据库产品之一, 厂商的认证证书自然也是身价百倍。

OCP(OracleCertifiedProfessional)是由 Oracle 公司颁布并实施的一项权威的专业技术标准。它是专门针对那些能够满足对 Oracle 核心产品的服务与支持, 并具有娴熟的操作能力与广泛理论知识的专业人士。一经认证, 在行业内的专业资格将被确认, 从而使个人或企业更具竞争实力。

一次性通过 Oracle 认证专家计划包含了两个目前 IT 行业十分热门的认证角色, 即数据库管理员(DBA- DatabaseAdministrator)和应用程序开发员(DEV-ApplicationDeveloper)。Oracle 证书的主要课程是 Oracle7 和 Oracle8, 应试者可以任选一门主要课程, 然后参加 5-6 门分支课程的考核, 一个有经验的在职者至少要花上 6-12 个月才能通过 Oracle 的数据库认证。Oracle 认证是各项纯技术认证中最为昂贵的, 总费用在 8000-1.5 万美元左右。

★☆☆SAPR/3 认证

软件应用领域的 SAPR/3 认证是惟一的一个综合性的 IT 管理认证项目, 课程包括财务、流程控制、资源管理、生产日程、销售订单跟进、人力资源和应用服务发展等。该证书认证为具有两年以上了解企业资源管理 ERP 的职业人设有至少 25 天的课堂培训和 3 小时的考试。

由于 SAPR/3 证书是为资深技术人员晋升技术管理专设的, 因此学费也非常高昂, 总费用在 9000-1.9 万美元左右, 而获得该证书的职业人预计工资回报在 5 位数以上。

★☆☆Macromedia 与 Adobe 认证

在多媒体与图像处理领域中, Macromedia 与 Adobe 公司风光无限, 其认证无形中成为行业的标准。

处于网上出版业、多媒体、图形处理等领域国际先导地位的 Macromedia 公司, 于 1994 年正式进入中国市场, 在全球互动多媒体行业占有 85% 的市场份额, 并在全球知名软件公司中排名第四, 为推动全球多媒体产业的发展, 起到了极其重要的作用。

通过 Macromedia 认证培训, 考试合格后获得 Macromedia 公司中国授权认证单科认证证书和 MacromediaWebMasterDeSree 证书;Macromedia 产品技术认证是 Macromedia 公司在软件产品技术应用方面的企业标准, 意味着拥有专业的 Macromedia 产品技术。

第四章 相关企业求职大礼包

4.1 微软

公司网站: <http://www.microsoft.com/zh/cn/default.aspx>

微软求职大礼包

应届生求职网 BBS 微软讨论区:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-228-1.html>

4.1.1 公司简介

微软公司由美国人比尔·盖茨和保罗·艾伦始创于 1975 年，正式组建于 1981 年 6 月，总部位于美国的雷德蒙。微软在全球拥有 5 万多名员工，在 60 个国家和地区设有分公司。作为全球最大的软件公司，微软公司一直是新技术变革的领导者。

微软公司为各种计算机安装设备驱动程序提供一系列的软件产品的开发、制造、授权和支持。微软公司的软件产品包括基于服务器、个人电脑和智能设备的可升级操作系统；客户端和服务环境下的服务器应用软件；信息工具应用软件；商业解决方案应用软件及软件开发工具。微软提供咨询服务和产品支持服务，并培训和授权系统整合及开发人员。微软提供 Windows 平台、服务器和工具，通过商业解决方案，帮助企业提高其整体竞争力，开发新的数字化家用技术和娱乐方式，促进移动计算和嵌入式装置的发展。微软公司还销售 XBOX 游戏、游戏控制台及外围设备。微软的在线业务包括 MSN 互联网产品和服务。微软公司的 7 类主要产品是：客户端、服务器平台、信息工具、商业解决方案、MSN、移动应用系统及嵌入式设备和家庭消费及娱乐。

微软以其功能强大、易于操作的产品和技术，不断改善着人们的生活、工作和交流方式。微软的努力，不仅提高了个人及团队的生产效率，带来了创新的数字家庭生活方式，也带来了企业竞争力的增强及激动人心的计算体验。

4.1.2 微软在中国

自 1992 年进入中国设立北京代表处以来，微软在华的员工总数已增加至 900 多人，已形成以北京为总部、在上海、广州设有分公司的架构。微软在中国也已经跨越了三大发展阶段。

从 1992 年至 1995 年是微软在中国发展的第一阶段。在这一阶段，微软主要是发展了自己的市场和销售渠道。

从 1995 年至 1999 年是微软在中国发展的第二阶段。在这一阶段，微软在中国相继成立了微软中国研究开发中心、微软全球技术支持中心和微软亚洲研究院这三大世界级的科研、产品开发与技术支持服务机构，微软中国成为微软在美国总部以外功能最为完备的子公司。

从 2000 年至今，微软进入了在中国发展的第三阶段。这一阶段的微软中国将以与中国软件产业共同进步与共同发展为目标，加大对中国软件产业的投资与合作，在自身发展的同时，促进中国 IT 产业发展自有知识产权。这不仅确定了微软在中国长期发展的战略，表明了微软“把最先进的电子信息技术带给中国，与中国计算机产业共同进步”的庄重承诺。

微软中国公司深知自己的成功离不开政府部门的支持、业界伙伴的信任和广大用户的厚爱。翘首未来，微软愿与中国信息产业携手，继续努力，共同迈向更加灿烂的二十一世纪。

4.1.3 用人之道

微软：“我们相信人的潜力是无限的，因为我们认为人类的想象力是没有穷尽的。这不仅

成为我们不断开发软件产品的源动力,更成为我们进行所有业务的动力。”世界著名企业微软正是以这种用人理念吸引着万千上万的毕业生和想进入微软工作的人,无论的是它的企业管理还是它的用人机制,都可成为很多企业学习的榜样,对于想进入微软工作的年轻人,了解微软,更是非常重要的面试前的必修课。

◆低薪高股,留住顶尖人才

微软是第一家用股票期权来奖励普通员工的企业。微软公司职员可以拥有公司的股份,并可享受 15% 的优惠,公司高级专业人员可享受巨大幅度的优惠,公司还给任职一年的正式雇员一定的股票买卖特权。微软公司职员的主要经济来源并非薪水,股票升值是主要的收益补偿。公司故意把薪水压得比竞争对手还低,创立了一个“低工资高股份”的典范,微软公司雇员拥有股票的比率比其他任何上市公司都要高。不过给股票持有者股息,持股者回收到的利润纯粹来自于市场价格的攀升。这种不向员工保证提供某种固定收入或福利待遇,而是将员工的收益与其对企业的股权投资相联系,从而将员工个人利益同企业的效益、管理和员工自身的努力等因素结合起来的办法,具有明显的激励功效。

在当今这个跳槽普遍盛行的时代,为什么微软能够“生产”数以千计的百万富翁,且对公司忠心耿耿?原因只有一个,那就是微软建立了一套网罗顶尖人才,珍惜顶尖人才的机制,建立了一种“宁缺毋滥,人尽其才”的选人用人模式。难怪盖茨坦言:“如果把我们公司顶尖的 20 个人才挖走,那么我告诉你,微软会变成一家无足轻重的公司。”也许,这就是微软成功的秘诀所在。

◆精挑细选,不让最优秀的人才“漏网”

根据微软的记录,公司每年接到来自全世界各地的求职申请达 12 万份。面对如此众多的求职者,比尔·盖茨并不满足,他认为许多令人满意的人才没有注意到微软,因而会使微软漏掉一些最优秀的人。于是,在微软的发展史上曾发生了许多较比尔·盖茨的财产快速增长更加激动人心的寻找人才的故事。据说,不论世界上哪个角落有他满意的人才,他便不惜任何代价将其弄到微软公司。他安排的很多“面试”,不是在考人家,而是在求人家。用微软研究院副院长杰克·巴利斯的话说,是在“推销式面试”。有趣的是,微软“考官”们“求人家”的时候所迸发出来的那种兴奋感,甚至还要超过“考人家”。他们知道谁是值得他们“恳求”的人,其“恳求”的方式常常会出人预料。在西方记者撰写的关于微软的书籍中,多次提到一件事情:加州“硅谷”的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔,在微软千方百计的说服下终于同意为微软工作,但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。比尔·盖茨说,这好办,就在“硅谷”为他们建立了一个研究院。

◆知识地图,协调员工与团队的发展

有人把微软比作全世界最大的脑力压榨机。在这座知识工厂里,盖茨是全球知识精英的超级工头。在其带领下,员工的心血智慧结晶为众多畅销软件,使微软成为有史以来最具价值的知识创造型企业。

为了让这一群知识精英能够合作无间,微软的 IT 团队花费了相当多的时间和精力,建构起一套敏捷的知识管理系统,微软的人员“知识地图”可以说是这套知识管理系统的最佳代表之一。

这张“知识地图”是 1995 年 10 月开始制作的。当时,微软的资讯系统小组开展了一项“技能规划与开发计划”。他们把每个系统开发人员的工作能力和某特定工作所需要的知识制作成地图,以便协助公司维持业界领导地位的能力,同时让员工与团队的配合更加默契。微软的这一计划分为 5 个主要阶段:为知识能力的形态与程度建立起架构,明确某特定工作所需要的知识;为个别员工在特定工作中的知识能力表现评分;在线上系统执行知识能力的

搜寻；将知识模型和教育训练计划结合起来。对于员工的知识能力，微软采用了基础水准能力、地区性或独特性的知识能力、全球水准能力和普遍性能力等四种知识结构形态来评估。当管理者想为新专案建立团队时，他无须知道所有员工中谁符合工作条件，而只要向这个系统咨询就可以了。微软推动“知识地图”的做法，表现出公司管理阶层重视知识，并支持知识的交流。“知识地图”不但使员工更容易找到所需的知识，也表明企业知识属于企业全体而非个人。（张小明）

4.1.4 培训+面试

微软公司一贯倡导终生学习的理念。公司的学习理念是：**70%的学习在工作中获得，20%的学习从经理、同事那里获取，10%的学习从专业培训中获取。**先从专门培训说起。一般来说，新员工进入微软的第一年被设计为学习期。其中前三个月重点学习公司的价值观、行为准则、企业文化、公司远景任务和公司政策。在这三个月里，我们还会提供其它的基本培训，比如如何使用公司的设备、如何履行报销等财务手续、如何利用公司的网络资源、公司为员工提供了什么样的福利等等。在之后的时间里，则是一些比较深度的培训，例如何参与公司的一些员工计划，如何进行绩效管理，如何完成每年一次的职业生涯设计等等。这些培训是一些基本培训，至于专业技能培训则主要由各个部门来设计，既包括在国内的培训，也随时可能有机会去美国或世界其它地方参加培训；培训时间短则几天到一周，有的长达几个月。特别要提到的是，微软的员工可以根据自己的需要提出培训申请。我们会把一些重要的培训计划放在员工网的主页上，员工看到后可以根据自己的需要向上级提出申请参加这些培训。其他的培训来自他人。这里面主要包括两个部分，一个是自己的上级和同事的言传身教；另一个我们会为新员工寻找一个“导师”，这个导师通常是员工工作部门之外其它部门的资深员工，我们的目的在于为员工创造了解自己工作领域之外的业务的机会，以培养他们本职工作之外的能力和发现自己其它潜能的可能性。

微软的面试过程是比较复杂的。就一般情况的介绍如下：应聘者通常要面对最少 4 个甚至 10 个面试者的多轮面试。通常会有这样一些人参与到面试里：人力资源部经理，她通常考察刚才我们说的第一层面和第二层面的大部分问题，即价值观和情商；之后，这个空缺职位的上级和再上级也会参与面试；此后，是和这个空缺职位会发生工作关系的同事也会参与面试。微软的面试通常是一层层往上的，最后所有参与面试的微软同事会坐下来讨论、分析最后决定是否录用。因为很多职位要面对多个上级和同事，所以参与到面试中的人会比较多。此外，在所有的面试者中，空缺职位的经理和再上一级经理做最后决定是否录取该面试者。微软的具体做法是把职位要求变成行为要求，预先设计行为测试问题，然后由考官提问，根据答案分析与判断应试者是否满足职位要求。我们一般会采用一种被称为“行为测试法”的方法。这种叙述过程是非常考验人的。通常评判应试者是否具备职位要求，比如考验表达能力、逻辑思维能力、是否诚实，等等。比如“你过去做项目经理时，实施难度最大、最复杂的项目是什么，你又是如何完成的？”通过倾听应聘者对这些问题的回答，微软可以考察应聘者是否适合所要应聘的职位。通常要用到行为测试法时，不同的应试者会问同样的问题，之后会分析、判断以此来推断应试者是否具备职位要求的行为标准，比如逻辑思维能力、沟通能力及是否诚实等等。

4.1.5 面经笔经

2012 年微软暑期实习笔试题

- A. Inorder and preorder can determine a Binary tree
- B. Postorder and preorder can determine a Binary tree
- C. For almost sorted array, Insertion sort is more efficient than Quicksort
- D. If $T(n)=2T(n/2)+\Theta(n)$, Then $T(n)=\Theta(n\log n)$
- E. none of above

Choose: ACD

9. Which statement is true?

- A. Insertion and bubble sort are not efficient for large data sets
- B. The complexity of Quick Sort is $O(n^2)$ in worst case
- C. It is needed 6 swap operations to sort sequence 7,6,5,4,3,2,1(ascending) by Selection sort
- D. Heap sort has two operations: Insertion and root deletion
- E. None of above

No choose

12. The output of the following code is 0 20 1 20, what are the type of a and b?

```
class Test{
    ____ int a;
    ____ int b;
    Test(int _a, int _b) {a = _a; b=_b;}
}
void main() {
    Test t1(0, 0), t2(1,1);
    t1.b = 10;
    t2.b = 20;
    cout<<t1.a<<" " <<t1.b<<" " <<t2.a<<" " <<t2.B<<" " <<endl;
}
```

- A. static/const
- B. const/static
- C. __/static
- D. const static/static
- E. None of above

Choose: C

13. A 3-order B-tree has 2047 key words, what is the maximum height?

- A. 11
- B. 12
- C. 13
- D. 14

no choose

14. Which can be used both to variable and function?

- A. static
- B. virtual
- C. extern
- D. inline
- E. const

Choose: ACE

15. What is the output of the follow code?

```
char * f(char *str, char ch) {
```

```
char *it1 = str;
char *it2 = str;
while(*it2 != '\0') {
while(*it2 == ch)
{
it2++;
}
*it1++ = *it2++;
}
return str;
}
int main(int argc, char* argv[]) {
char *a = new char[10];
strcpy(a, "abdcddcccd");
cout<<f(a, 'c');
return 0;
}
```

A. abdcddcccd B. abdd C. abcc D. abddcccd E. Access violation

Choose: D

16. What is the complexity of the result call of power(b, e) in the follow code?

```
int power(int b, int e) {
if(e==0) return 1;
if(e%2 == 0) return power(b*b, e/2);
return b*power(b*b,e/2);
}
```

A. logarithmic B. linear C. quadratic D. exponential

Choose: A

17. Take 2 cards from one full poker(52 cards, 26 red and 26 black) and half poker each, what is the probability of the event that two cards are both red?

A. $1/2, 1/2$ B. $25/102, 12/50$ C. $50/51, 24/25$ D. $25/51, 12/25$ E. $25/51, 1/2$

Choose: B

18. How many kinds of output of stack with the input $1, 2, \dots, n$?

B. $C_{2n}^n - C_{2n}^{n+1}$ C. $((2n)!)/(n+1)n!n!$ D. $n!$ E. none

Choose: C

19. What is the minimum time and space complexity to compute the Largest Increased Subsequence(LIS) of array?

A. N^2, N^2 B. N^2, N C. $N \log N, N$ D. N, N

E. N,C

Choose: C

20. What is the output of the follow code?

```
struct Item{
char c;
Item *next;
};
Item* f1(Item* x){
Item *prev = NULL;
Item *curr = x;
while(curr) {
Item *next = curr->next;
curr->next = prev;
prev = curr;
curr = next;
}
return prev;
}
void f2(Item *x){
while(x){
cout<<x->c;
x = x->next;
}
}
int main(int argc, char* argv[]){
Item *x, d = {'d', NULL}, c = {'c', &d}, b = {'b', &c}, a = {'a', &b};
x = f1(&a);
f2(x);
return 0;
}
```

Choose: dcba

微软面试智力题

1. 烧一根不均匀的绳子，从头烧到尾总共需要 1 个小时，问如何用烧绳子的方法来确定半小时的时间呢？
2. 10 个海盗抢到了 100 颗宝石，每一颗都一样大小且价值连城。他们决定这么分：（1）抽签决定自己的号码（1~10）；（2）首先，由 1 号提出分配方案，然后大家表决，当且仅当超过半数的人同意时，按照他的方案进行分配，否则将被扔进大海喂鲨鱼；（3）如果 1 号死后，再由 2 号提出分配方案，然后剩下的 4 个人进行表决，当且仅当超过半数的人同意时，按照他的方案进行分配，否则将被扔入大海喂鲨鱼；（4）依此类推……条件：每个海盗都是很聪明的人，都能很理智地做出判断，从而做出选择。问题：第一个海盗提出怎样的分配方案才能使自己的收益最大化？
3. 为什么下水道的盖子是圆的？

4. 中国有多少辆汽车？
5. 你让工人为你工作 7 天，回报是一根金条，这根金条平分成相连的 7 段，你必须在每天结束的时候给他们一段金条。如果只允许你两次把金条弄断，你如何给你的工人付费？
6. 有一辆火车以每小时 15 公里的速度离开北京直奔广州，同时另一辆火车以每小时 20 公里的速度从广州开往北京。如果有一只鸟，以 30 公里每小时的速度和两辆火车同时启动，从北京出发，碰到另一辆车后就向相反的方向返回去飞，就这样依次在两辆火车之间来回地飞，直到两辆火车相遇。请问，这只鸟共飞行了多长的距离？
7. 你有两个罐子以及 50 个红色弹球和 50 个蓝色弹球，随机选出一个罐子，随机选出一个弹球放入罐子，怎样给出红色弹球最大的选中机会？在你的计划里，得到红球的几率是多少？
8. 想像你站在镜子前，请问，为什么镜子中的影像可以左右颠倒，却不能上下颠倒呢？
9. 如果你有无穷多的水，一个 3 公升的提桶，一个 5 公升的提桶，两只提桶形状上下都不均匀，问你如何才能准确称出 4 公升的水？
10. 你有一桶果冻，其中有黄色、绿色、红色三种，闭上眼睛抓取同种颜色的两个。抓取多少次就可以确定你肯定有两个同一颜色的果冻？
11. 连续整数之和为 1000 的共有几组？
12. 从同一地点出发的相同型号的飞机，可是每架飞机装满油只能绕地球飞半周，飞机之间可以加油，加完油的飞机必须回到起点。问至少要多少架次，才能满足有一架绕地球一周。

参考答案：

1. 两边一起烧。
2. 96, 0, 1, 0, 1, 0, 1, 0, 1, 0。
3. 因为口是圆的。
4. 很多。
5. 分 1, 2, 4。
6. 6/7 北京到广州的距离。
7. 100%。
8. 平面镜成像原理（或者是“眼睛是左右长的”）。
9. 3 先装满，倒在 5 里，再把 3 装满，倒进 5 里。把 5 里的水倒掉，把 3 里剩下的水倒进 5 里，再把 3 装满，倒进 5 里，ok！
10. 一次。
11. 首先 1000 为一个解。连续数的平均值设为 x ，1000 必须是 x 的整数倍。假如连续数的个数为偶数个， x 就不是整数了。 x 的 2 倍只能是 5, 25, 125 才行。因为平均值为 12.5, 要连续 80 个达不到。125/2=62.5 是可以的。即 62, 63, 61, 64, 等等。连续数的个数为奇数时，平均值为整数。1000 为平均值的奇数倍。1000=2×2×2×5×5×5； x 可以为 2, 4, 8, 40, 200 排除后剩下 40 和 200 是可以的。所以答案为平均值为 62.5, 40, 200, 1000 的 4 组整数。
12. 答案是 5 架次。一般的解法可以分为如下两个部分：（1）直线飞行 一架飞机载满油飞行距离为 1， n 架飞机最远能飞多远？在不是兜圈没有迎头接应的情况，这问题就是 n 架飞机能飞多远？存在的极值问题是不要重复飞行，比如两架飞机同时给一架飞机加油且同时飞回来即可认为是重复，或者换句话说，离出发点越远，在飞的飞机就越少，这个极值条件是显然的，因为 n 架飞机带的油是一定的，如重复，则浪费的油就越多。比如最后肯定只是有一架飞机全程飞行，注意“全程”这两个字，也就是不要重复的极值条件。如果是两架飞机的话，肯定是一架给另一架加满油，并使剩下的油刚好能回去，就说第二架飞机带的油耗在 3 倍于从出发到加油的路程上，有三架飞机第三架带的油耗在 5 倍于从出发到其加油的路

程上, 所以 n 架飞机最远能飞行的距离为 $s=1+1/3+\cdots+1/(2n+1)$ 这个级数是发散的, 所以理论上只要飞机足够多最终可以使一架飞机飞到无穷远, 当然实际上不可能一架飞机在飞行 $1/(2n+1)$ 时间内同时给 $n+1$ 个飞机加油。 (2) 可以迎头接应加油 一架飞机载满油飞行距离为 $1/2$, 最少几架飞机能飞行距离 1? 也是根据不要重复飞行的极值条件, 得出最远处肯定是只有一架飞机飞行, 这样得出由 $1/2$ 处对称两边 $1/4$ 肯定是一架飞机飞行, 用上面的公式即可知道一边至少需要两架飞机支持, $(1/3+1/5)/2 > 1/4$ (左边除以 2 是一架飞机飞行距离为 $1/2$), 但是有一点点剩余, 所以想像为一个滑轮 (中间一个飞机是个绳子, 两边两架飞机是个棒) 的话, 可以滑动一点距离, 就说加油地点可以在一定距离内变动 (很容易算出来每架飞机的加油地点和加油数量, 等)

更多面经分享: <http://file.yingjiesheng.com/list/company/software/microsoft/index.html>

4.2 IBM

公司网站: <http://www.ibm.com/cn/>

应届生求职网 BBS IBM 讨论区:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-490-1.html>

4.2.1 公司简介

IBM, 即国际商业机器公司, 1911 年创立于美国, 是全球最大的信息技术和业务解决方案公司, 目前拥有全球雇员 31 万多人, 业务遍及 160 多个国家和地区。2004 年, IBM 公司的全球营业收入达到九百六十五亿美元。

IBM 与中国的业务关系源远流长。早在 1934 年, IBM 公司就为北京协和医院安装了第一台商用处理机。1979 年, 在中断联系近 30 年之后, IBM 伴随着中国的改革开放再次来到中国。同年在沈阳鼓风机厂安装了中华人民共和国成立后的第一台 IBM 中型计算机。

提到 IBM 很多人就会想到个人电脑和笔记本电脑, IBM 曾经在这些领域处于世界领先地位, 但是, 随着 IBM 的业务不断转行, IBM 已经将自己的个人电脑和笔记本电脑部门卖给了联想 lenovo。现在的 IBM 一个信息技术和解决方案提供商。他有自己的硬件产品如服务器, 存储设备等, 有自己的软件产品。而 IBM 并不是单纯的卖自己的软件和硬件, 他是将自己的产品与服务打包, 作为解决方案提供给客户。IBM 首先会调查客户需求, 然后根据需求给出方案, 实施, 提供后期的支持和服务。

IBM 内部包括以下几个重点部门: STG (System & Technology Group), 负责服务器和存储设备的生产销售; SWG (Software Group), 提供强大的中间件 (middleware); IBM.COM, 负责网站的运营; BCS (Business Consulting Services), 提供 IT 咨询服务; IGS (IBM Global Services), 为客户提供构架服务与技术外包服务; China Software Development Laboratory (CDL), 开发 IBM 的软件产品和解决方案, 为其他部门特别是软件集团 SWG 提供支持; China Research Laboratory (CRL), 新技术开发部门, 将概念变为现实的部门。

IBM 的核心价值为成就客户, 创新为要, 诚信负责。

4.2.2 用人之道

“成就客户、创新为要、诚信负责”是 IBM 公司的价值理念，而实现这一价值理念人力资源管理是关键。今年，《福布斯》公布的美国最具价值公司品牌排名中，IBM 以 710 亿美元获得第六名。很多人都会问：IBM 永葆青春的秘诀是什么？IBM 的回答是：秘诀在于拥有一支高效而稳定的团队。

作为蓝色巨人，IBM 制定了“天才孵化计划”、“青出于蓝计划”和“接班人计划”，前两个计划是为了发掘优秀的大学生，后者想从全球 5000 名管理人才中挑选出 300 人作为重点培养对象。IBM 的领导人培训大致有 4 个阶段：训练候选人各种职业技能；拓展候选人的工作宽度；扮演不同的角色换位思考；领导人亲自激励和引导。通过“接班人计划”，IBM 培养出了众多能独立组建工作团队的高级管理者和经营者。

IBM 有着极其出色的培训体系，在新员工中流行这样一句话：“无论你进 IBM 是什么颜色，经过培训都会变成蓝色。”IBM 培训费用占每年全球营业额的 1% 至 2%，每名员工每年至少有 15 至 20 天的培训时间，在中国区培训费人均 3000 美元左右。新员工培训按照职属不同被分为两类，一类是针对行政管理人员，一类是针对销售、市场和服务人员。前者是通常所说的“师傅徒弟制”，新员工有专人带着边干活边学习；后者是 3 个月的集中强化培训，回到工作岗位再接受 6 至 9 个月的业务学习。针对一些优秀的员工或非常有潜力的员工，IBM 会为之提供“经理培训”课程。在培训的过程中，所有受训员工可在线学习，有 2000 多门课程可供选择。

在人才流动频繁的 IT 行业，IBM 始终拥有一批效力达 10 年以上的员工，这得益于良好的人员管理制度和企业文化。IBM 正是依靠这些高素质的员工使得公司的薪火得以脉脉相传。IBM 大中华区人力资源总监郭希文

4.2.3 薪金管理

IBM 的薪金管理非常独特和有效，能够通过薪金管理达到奖励进步、督促平庸的目的，IBM 将这种管理已经发展成为了高效绩文化（HighPerformance Culture），这里，让我们来解读 IBM 高效绩文化的精髓。

IBM 的薪金构成很复杂，但里面不会有学历工资和工龄工资，IBM 员工的薪金跟员工的岗位、职务、工作表现和工作业绩有直接关系，工作时间长短和学历高低与薪金没有必然关系。在 IBM，你的学历是一块很好的敲门砖，但决不会是你获得更好待遇的凭证。

在 IBM，每一个员工工资的涨幅，会有一个关键的参考指标，这就是个人业务承诺计划——PBC。只要你是 IBM 的员工，就会有个人业务承诺计划，制定承诺计划是一个互动的过程，你和你的直属经理坐下来共同商讨这个计划怎么做得切合实际，几经修改，你其实和老板立下了一个一年期的军令状，老板非常清楚你一年的工作及重点，你自己对一年的工作也非常明白，剩下的就是执行。到了年终，直属经理会在你的军令状上打分，直属经理当然也有个人业务承诺计划，上头的经理会给他打分，大家谁也不特殊，都按这个规则走。IBM 的每一个经理掌握了一定范围的打分权力，他可以分配他领导的那个 Team（组）的工资增长额度，他有权力将额度如何分给这些人，具体到每一个人给多少。IBM 在奖励优秀员工时，是在履行自己所称的高效绩文化。

IBM 的个人业绩评估计划从三个方面来考察员工工作的情况。第一是 Win，致胜，胜利是第一位的，首先你必需完成你在 PBC 里面制定的计划，无论过程多艰辛，到达目的地最重要。第二是 Executive，执行。执行是一个过程量，它反映了员工的素质，执行是非常重要的。

的一个过程监控量。最后是 Team，团队精神。在 IBM 埋头做事不行，必须合作。在 IBM 采访时有一个强烈的感觉：IBM 是非常成熟的矩阵结构管理模式，一件事会牵涉到很多部门，有时候会从全球的同事那里获得帮助，所以 Team 意识应该成为第一意识，工作中随时准备与人合作一把。

4.2.4 实习要求

专业涉及：

计算机技术与科学、软件工程、电子信息、自动控制、电力电子、电子信息科学与技术、通信工程、网络经济学、环境资源与发展经济、物流管理、模式识别与智能系统等计算机相关专业；

MBA、管理学、会计、人力资源、心理学、工商管理、市场营销、国际金融与贸易、金融工程等诸多非技术类专业；

同时有很多职位不限专业，只需您具备相应技能。

领域涉及：

软件开发、测试、咨询、项目支持、工程师、销售、市场、财务等众多领域。

工作地点：

北京、上海、广州、沈阳、济南、西安、长沙、南京、杭州、武汉、南昌、成都、深圳等城市

与此同时，今年 IBM 也推出了精彩纷呈信息全面的校园招聘网站，是历年来信息承载量最大，涵盖内容最广的公司校园招聘网站。其形式和内容丰富多彩，包括 IBM 百年历史和传奇文化阐述，各个业务部门的介绍以及 IBMer 的成长历程及其精彩真实的生活。

在这里您可以聆听高层管理人员职业发展的成功经验，以及历年的实习生项目中被成功录用的实习生的精彩故事回顾，其中贯穿很多真实、生动、多彩的 video 和 flash 方便同学们全方位得了解 IBM，指导大家做出适合自己的就业规划和雇主选择。

4.2.5 走进 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”？

记者为此专访 IBM 中国公司人力资源部总监李清平。

人是 IBM 最重要的财富，这就是 IBM 的企业文化。为了充分说明这一点，IBM 中国公司人力资源总监李清平做了两个比较：

第一，很多企业招聘人喜双找熟手，一采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，尤真是从校门直接招收大学生，不惜承担培养责任；

字第二，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。

★☆☆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、上网招聘和权园招聘等途径来物色人才；也会和猎头公司合作，招募高级管理人有和技术人才；客户推荐和公司内部员工自荐也成为一种重要主式。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和个性特点。李清平坦诚地说，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、穿仔裤的，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，这样的人才在企业干得比较顺。”

面谈是门艺术，对此李清平深有体会。“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？他回答说我想出国，出国之前找一个大公司干一段时间，有利于我出国。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，还设怎么干活儿呢他就走了，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，在西方这是一个假正当的问题，但中国文化可能不太习惯谈钱，要么不好意思开口，要么就直授了当：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，直接和部门经理面试，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，不像很多公司倾向于招收有经验的工作人员。李清平说，IBM 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，招聘的时候我从来没看过学生的成绩单。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，利用假期在外画公司干过一段时间，做过一两个月。当然不是课都不上了，跑到中关村开俩公司、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主，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。在

李清平的招聘经验里有件事情印象很深,“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,可以让这些军轻人在 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,幸不幸的问题。在进门的一瞬间,并不是说你特优秀,比门外那些人都强多少才进来的,真实没有太大差别。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。因为一 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 的是什么颜色,经过培训,最后都变成蓝色。”这是 IBM 的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 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网络自学,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”和培训经济这两个角色,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“师傅街弟”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,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……

李清平认为，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，是不是拥有积极的心态，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。”李清平说这是他在 IBM 的经理培训中经常强调的三点，“做一个 LEADER（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

对刚毕业的大学生，李清平抱以热心关注：“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么样的，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，每一个人到一定程序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，在工作中的不同阶段，你会不断充实自己的想法，对自己有新的认识。这是对自己的探索，在这之中找到自己的事业感觉，确立一个比较清晰的目标来规划自己的事业。人的观念在这几年比较关键。”所以，大学生一定要找准自己的第一落脚点。因为，它会影响你的一生。

4.2.6 面经笔经

IBM 面试记：记录一次完整的正经面试经历

话说其实我很久没有被正经面试过了。一开始去微软实习自然经过了经典的笔试和几轮面试，然后去了朋友的创业公司并立即被激动集团收编——没有面试，接着从激动集团去合伙创业——没有面试，然后被朋友推荐去盛大创新院——面试更像是讨论及聊天。由于长久缺乏职场磨练，我虽然对自己能力有一定信心，但也怀疑自己如果通过“正经渠道”去面试的话能有多少机会成功。而这次面试 IBM 终于算是过足了面试瘾，记录一下。

大约一两个月前，我收到一封邮件，某同学忽悠我去尝试下在 IBM 的 .NET 工作机会。我感觉这机会似乎还不错，也正好想考察一下自己的面试水平，于是表示说愿意尝试一下。很快收到 HR 的邮件，让我做一套在线的笔试题。

笔试题分两部分，一部分是 .NET 测试，另一部分是英语测试，分别有几十道选择题。HR 在电话里说，.NET 测试会偏向理论一些，有些难，可以用搜索引擎找下答案。被她那么一说我也不知道该如何是好，更不知该如何准备，于是就打算死马当活马医，霸王硬上弓吧。当天晚上直接打开链接做题，做了以后才发现，所谓“偏理论”估计是 HR 从以往的被面试者那里得到的反馈，事实上这套题目考的其实就是我一直强调的 .NET 基础，例如 C# 语言的特性（从面向对象到 LINQ 里的种种），CLR 的一些表现，BCL 内常用类库的实现细节，还有就是代码阅读题了。总体而言其中相当部分也是我常用的面试题，自然正中下怀。

.NET 笔试十分顺利，但英语就麻烦许多了。要知道自从大学前两年的英语课以外，我已经好多年没有正经地学过、考过、用过英语了，什么 GRE，托福，雅思，甚至六级我都没接触过。英语测试就跟传统的测试一样，例如给你一大段文字，提出一个问题，并选择一个正确答案，还有选出出现语法错误的某句话。测试的内容涉及政治、金融、文化、生活等方面，唯独没有我最熟悉的——技术领域的内容。尽管有 Google 和 Bing 翻译，但是从实际效果来看，自动翻译技术要达到“可用”还有很长的路要走。

第二天一大早就我收到的结果，.NET 测试 96%，这意味着我的成绩在“做过这套测试”的人里面排在前 5%。为此我也暗自得意了一番，因为从某同学那里了解到，在之前应聘这个职位的人里面，笔试成绩无一超过 50%。此外我的英语是 71%，而“及格线”似乎是 30%。总体而言，我的笔试成绩应该还是比较令人满意的。于是，HR 跟我预约了第二天的电话面试，由 J.P.Morgan 的人来面试，全程英语。

于是我立马找出机器里的一堆技术视频来看，希望能让耳朵适应一下英语内容。听下来感觉倒还算不错，基本没有大大障碍。但是在第二天电话面试的实际过程中，我发现一旦隔了电话，导致背景里出现了很多噪音之后，听力立马会打一个折扣（适应以后会好一些）。面试我的人是两个老外，基本上没有口音（或者说就是美剧里常见的标准口音）。他们问了我很多东西，有部分和笔试差不多，例如最典型的：某对象分配在堆还是栈上——有趣的是，在他们的追问中，我也发现原来这个问题在流传甚广的“标准答案”以外还有一个变数，不过我略加思考应该也回答地没有问题。还有印象比较深刻的便是让我解释一下 LINQ 的相关内容（例如 LINQ Provider 的实现方式），GC 的工作方式及特点，多线程开发会遇到的问题等等。就我个人感觉来说，这些问题我都应该回答地不错，用“对答如流”来形容似乎也不太过分。与其形成极端对比的是，对于 WPF 和 WCF 方面的问题，我也没有作任何“挣扎”，基本都是直接回答“不好意思，没有接触过，不太清楚”。电话面试耗时大约 50 分钟。

比较有趣的事情是，我在简历和自我介绍里提到我平时接触过及感兴趣的技术（基本就是我博客右边写的那样），可能他们也正巧对 Scala 感兴趣（毕竟是要用 Java 的），于是就提出让我向他们解释下 Scala 这门语言。解释地过程没有什么值得一提的，不过我也适时地表达了我对 Java 一贯的厌恶态度，我的原话是：Java is a dead language, it sucks, 然后就围绕 Java 语言展开了简单地讨论，主要还是我以前谈过的那些。例如我解释道，我很喜欢 Java 平台、类库、框架、运行时等等，讨厌的只是 Java 语言；我很了解和关注 Java 语言，说它 dead 是因为它死不肯演化或者演化地很奇怪（Java 7 和 8）；还有 Java 表达能力太差，虽然看上去简单，但是需要太多代码，写完了以后还看不懂。前段时间有人问我说去了 IBM 以后还会不会骂 Java？我说我就是骂着 Java 进 IBM 的，所以绝对会继续骂不停口。而且我很希望到时候我在骂得时候，某些弟兄不要仅仅看到我是微软 MVP 的身份，也可以顺便一提 IBM 员工这茬。

电话面试后的第三天，HR 又给我来电话说通过了，说接下来便是一场“面对面”的面试，

地点在深圳。会有两个团队的人从香港过来与我面试，一个是做.NET 的，一个.NET 和 Java 均有涉及——同时还发给我一份 Java 的在线笔试题，说希望我能在面试前完成“以供参考”。那天正好是个周五，而面试安排在周一，与.NET 的裸考不同，我有一个周末的准备时间。有了.NET 笔试的经验，我估摸着 Java 笔试应该也是类似的题目，于是找了本一千多页的 SCJP 的辅导教材，认真地啃了一天半。期间也弥补了我对 Java 语言认识的一点缺失，因为我实在被 Java 的内嵌类、匿名类、泛型的复杂度给恶心到了。后来再有人跟我说 Java 语言简单，我就会回应说其实“它比你想象地要复杂很多”，要不我们可以来谈谈某些话题——更重要地是，复杂而不好用，导致人们会刻意规避这些复杂度，因此“连你也不知道 Java 语言原来这么复杂”。

不过 Java 笔试其实比.NET 要简单不少，完全没有涉及 Java 语言的复杂部分，更像是考一些代码阅读题以及基础类库，对于后者我只能根据一些“常识”和“经验”来猜测结果了。最后我的 Java 笔试成绩是 93%，也算是不错的样子，面试时老外跟我的开场白便是说我.NET 和 Java 成绩都很好——他的组会同时使用 Java 和.NET。倒是原本提到的用.NET 那组的面试，由于签证没有过关，只是在电话里简单地聊了几句。

面试房间有白板，因此面试的方式也有所不同。首先他提出一些业务上的场景，给我一些可用的组件（例如持久化队列），让我在白板上画出解决方案的设计图。然后他会继续做出一些假设，例如某一个服务的压力提高，成为了性能瓶颈，那么可以如何改进这个服务。不断涂涂改改最终也差不多画满了整面墙。此外还有各种关于性能诊断和优化的问题，涉及到日志记录的设计，CLR（主要还是 GC 部分），WinDBG，数据结构（线性表，哈希表，优先队列，平衡二叉树）等等。这些大都是开放题，因此可以谈得东西不少，我也不太担心因为不了解而无言以对。而且因为可以使用手势和示意图来辅助我那半吊子英语，也比纯粹在电话里的交流来的清楚。此外对方也谈到他对 JVM 的了解多过 CLR，所以很多时候我也更像是在“解释”CLR 的行为，目的是能够让对方理解，而不是去“迎合”对方心里的正确答案。总体而言，面试后的感觉其实比电话面试更有自信一些。

回到上海后，我也很快收到了回应：我通过了 J.P.Mongan 方面的面试，也是第一个通过的.NET 技术人员。剩下的便是令人烦躁的 Offer 商讨问题，略过不谈。值得一提的是，在正式发 Offer 之前，IBM 还让我做了一套智力题（就是那种根据规律选则下一个数或下一幅图），据说是每个 IBM 员工都需要经历的测试——这是我整个过程中经历的最困难，也是最没有信心的环节了。最后我得了 72 分，堪堪超过 65 分的及格线，幸好终究没有在阴沟里翻船。

以上便是我这次整体的经历。我也不想总结出什么理论地哲学化的大道理，就这样完整地记叙一遍吧。

和大家分享我的 IBM 面试感悟，写在第二年的 IBM bluepath 面试之旅

6.7 刚参加完了 IBM 在 FD 的一面。主场作战感触颇多，遂想与大家分享一下。

我和大多数这次参加 IBM bluepath 之路的同学一样，是一名 2012 届的大三学生。但也许和大家不同的是，这次的 bluepath 面试之旅已然不是我与 IBM 第一次的接触。

在去年我大二的时候，我便报名参加了这个 programme，而且很幸运的是，那一次我走到了最后一轮。所以我也许会比很多人对 IBM 有更多的体会和心得吧。

这里我且不再多谈这次一面的细节种种，想必大家也都了然于胸。而我今天只想和大家说的却是几个或许已然被很多人忽略的一些 points 吧。

1、首先这次的面试和前几年很不同，首先是群面的加入和笔试的取消。因此会给很多人一

个错觉，IBM 的面试似乎与个人硬实力无关，靠的只是一些软实力。

大家千万不要有这样的想法，毕竟 IBM 是一个 technical 的公司，所以不管是哪个部门，你的 logic 和 major knowledge 都会被极大的 challenge。只是有可能不在这一轮面试被放大

而已，所以大家一定还要对这方面多加关注。毕竟每年 IBM 的笔试都是一个很艰难的一关，而这一环节今年的取消相信在后面的面试中一定会加大考察的权重吧。

2、服装问题，这一点我可以很明确的和大家说这么一个故事，去年在 IBM 的某轮面试，我由于时间紧迫和一些其他因素，只是没有穿皮鞋，但是其他都有穿正装。然后

面试官在见到我的第一句话便是抓住了我的这个 fault。我努力解释了半天，收效却是甚微。理由其实很简单，因为穿正装其实不是一个表面上的形式问题，而在于对

他人的一种尊重。而“respect”这个词自始至终都是 IBM 的 culture。所以今年第一轮面试我看到了很多没有穿正装的同学，只能说其实你们没有错，有很多的借口和理由来支持

大家的所作所为，可是事实上，对于你们来说在你们一踏入面试考场时，你就已然输给其他人一截了。所以我衷心的提醒大家，面试时一定要记得穿正装，这一点没有

任何理由。而且也没有人会来问你理由。

3、面试准备问题。我个人以为，最需要准备的是一个自我介绍，而自我介绍你需要准备的应该是一条条的 key points，包括自己的优势，自己的性格，自己的规划，和自己的履历，

而非一段段已经成文的稿子。我很肯定的告诉大家 HR 和 manager 都不是傻子，是不是准备过的一听便知，所以他们 care 的根本不是表达流利与否，而是准备的思想深度有否。

你有没有真正的看清过自己？最近听到身边很多一起报 IBM bluepath 的同学，甚至在面试前根本就不清楚自己报的是什么 position，这个 position 到底是具体做什么事情？我想这个问题一定不会是少数人的现象。其实，这就是对自己和对 IBM 的认识程度严重不够的体现。

所以今后在准备下一次的面试时，大家完全可以把重心放在这些 points 上。因为面试永远都是双向选择，而你给 IBM 最强有力选择你的筹码就是你和你所报的 position 非常的 match。而你在面试中所要做的就是如何证明这种 match 关系的存在。这才是我认为的

关键所在。

4、一些个人的小 tips~IBM 的 GBS 还是和 IT 有些关系的，不是一个完全脱离 IBM 的独立 consulting 公司。所以 IT 方面大家最好还是稍微需要涉猎一些的。对 GTS 的一些同学们，我想说

项目经历很重要，当然这也不是必要条件，但很强的 self-learning and communication ability 是绝对需要的。因为这个也是我所报的部门，就我去年的经验来看，GTS 这里和 R&D

研发部有很大的不同，这里的部门侧重的更多的还是 IT support 和 service。所以对技术的要求也不是特别特别高，大家莫要过多的担心啦。

OK,说了很多。anyway，最后的最后我只想说，其实大家最初的网申投递都是因为被 IBM 公司的影响力所吸引，这点勿容置疑，但是如果你只是抱着被吸引的态度在参加整个的面试最终的结果一定是苦涩的。只有你真正的想去了解它融入它的文化，那你在面试中透露出的这种 passion 和 eager 我相信不用多加粉饰就能很好的打动每个面试官，他们愿意把机会留给

最适合的人，而绝不一定是最优秀的人。衷心的希望大家既然投递了 IBM 这个 summer programme 便好好的把握住他，毕竟每次的面试过程都是一次很难得机会，可以如此近距离了解你所欣赏的公司。就像我一样，因为去年的深入了解被 IBM 所深深吸引，所以今年又

义无反顾的重走当年路了。

以上种种都是我的一腔个人愚见，大家自己就取其所需咯~鄙人不才，复旦工科男一枚，不吝惜笔墨和时间愿在此将自己少有的经验与各位共勉也是希望大家一起加油努力，为了自己的梦想奋勇前行。

4.3 惠普 HP

公司网站: www.hp.com.cn

应届生求职网 **BBS 惠普讨论区:**

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-196-1.html>

4.3.1 公司简介

惠普公司 (Hewlett-Packard, 简称 HP) 位于美国加州的帕罗奥多, 是一间全球性的资讯科技公司, 主要专注于打印机、数位影像、软件、计算机与资讯服务等业务。2002 年收购了美国著名的电脑公司康柏电脑。

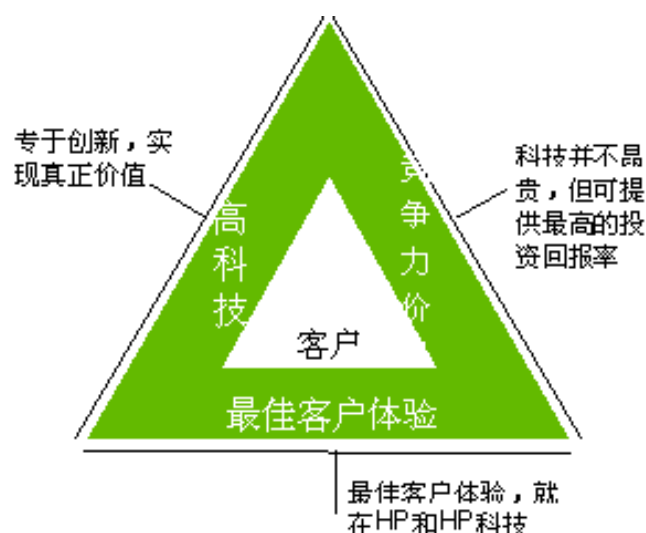
中国惠普有限公司总部位于北京, 在上海、广州、沈阳、南京、武汉、西安、成都和深圳设有分公司。

惠普公司“以员工为导向”的哲学, 这样的信念, 惠普公司称之为“惠普风范”。强调“企业价值观”、“企业目标”及“策略与执行”三面一体的精神。在各个信念目标下又有具体的执行策略, 分别是:

- ◆企业价值观: 信任并尊重个人、追求卓越的成效与贡献、谨守诚信原则、强调团队精神、鼓励变通与创新。
- ◆企业目标: 利润、顾客、专业领域、成长、员工、管理、企业公民。
- ◆策略与执行: 走动式管理、目标管理、开放管理、全面品质。
- ◆公司战略

HP 公司的目标是成为全球领先的高科技公司。在实现这一目标的过程中, HP 也注意到高科技世界正在发生三个变化: 一是所有的物理流程和内容正迅速转变为数字化、移动化、虚拟化和个性化; 二是客户对高科技的简单化、易管理性和适应性的需求将越来越强烈; 三是相对于上个世纪流行的垂直商业模式而言, 具有弹性的横向互联和水平协作的开放式商业模式将日益突出和重要。这些趋势不仅将推动 IT 市场的演进, 也是客户对 IT 的需求发生了变化: 从重视性能价格比转变到重视可管理性及适应性。而这, 正是 HP 能够为客户创造的价值。

为实现 HP 公司的目标, 为客户创造真正价值, HP 制定了“高科技、竞争力价格和最佳客户体验”三大业务发展战略 (如图)。其核心价值是: 以客户接受的价格提供全面的创新科技以及从销售到专业支持的最佳客户体验。



1) 高科技

作为美国高科技创新前五强，HP 每年的研发投资超过 40 亿美元，2004 年平均每天产生 11 项专利，目前共拥有 25,000 个专利，是目前世界上拥有专利数最多的公司之一。HP 坚持不懈地进行创新，使技术更易于使用和管理，并非常注重管理性、安全性、移动性以及数字多媒体等领域的发展和 innovation。

2) 竞争力价格

毫无疑问，客户都希望以更低的成本获得高科技。因此，HP 将创新集中在客户最需要的层面，从而为客户的应用提供了更广泛的技术支持，并最大程度地降低技术成本。通过 2002 年与康柏的成功合并，HP 实现了规模效应。

3) 最佳客户体验

客户体验是指客户在与 HP 的每次接触中通过对 HP 的员工、合作伙伴、产品、服务和解决方案的感觉和体验而得出的对 HP 的总体印象。为了创造及交付最佳体验，HP 将客户群分为四大类，根据不同类别客户的特点提供个性化服务，并为最佳客户体验制定了完整的评估体验和五大标准。

4.3.2 薪资福利

惠普相信当员工的业绩得到认可与奖励时，他们将会受到激励从而更有效地工作，这正是惠普员工为何能获得具有竞争力的薪酬福利的原因。

薪酬福利是公司根据全球以及中国当地的情况而制定的，它包括：

- ◆具有竞争力的基本工资
- ◆绩效奖金
- ◆公司股票
- ◆医疗保险
- ◆退休金
- ◆员工活动
- ◆年度体检等

同时，为了使员工协调好工作与个人生活，公司的福利待遇还包括弹性工作制，带薪年假、全薪病假、和国家规定的公共假期等。

4.3.3 招聘流程

惠普招聘首先是由需要人的部门经理提出需求，由他确定招聘什么样素质的员工。面试时通常由三个不同的经理共同进行，然后再上一级经理进行复试，这样就能避免招聘过程中由人具看法的不同所造成的失误。招聘途径主要有四种，一是通过自己的网站；二是员工的推荐；三是通过猎头公司招聘重要职位的人才；四是招聘会，今年惠普第一次参加了外企招聘会。目前每个月都会有 30-40 个新员工加入公司。惠普在招聘时主要关注有工作经验的人，但是应届毕业生也是 hp 不可或缺的创新源泉。同时，也说明了丰富的实习或兼职经验对于迈入惠普大门的重要性。另外，惠普为了进一步了解求职者的背景情况，还要求求职者提供两个比较了解他的推荐人，可以是客户、同事，也可是以前工作的老板。

◆简历初选

网上投简历，由 chinahr 代为挑选，hp 只接收英文简历。

◆笔试

全用英语答题。在惠普，原来英语是要笔试的，现在为了简化程序，而且来惠普应聘的人英语都不错，所以只要有 c e t 4 级以上的证书就可以，英语不做专门笔试。关于技术或其它方面，有些是有笔试的，例如上海软件开发中心要招软件开发人员，有的是用 c 语言来写程序，有的是用 j a v a 来写程序，笔试全用英语作答。惠普没有像 i q 或逻辑能力之类的笔试。

◆一面：中英文，面试官会做记录，在每项后打“+”“-”号

翻译英语短文时可以意译，所以千万不要让可能出现的大量生词扰乱了面试时的心绪。

◆二面：中英文面试

首先是 hr 半个小时的综合能力测试，基本上是闲聊性质，涉及内容广泛随意，包括过去的经历以及对一些问题的看法，和大多数的综合面试差不多。

之后是针对具体技术问题的全英文面试，对应聘者的英语水平有较高的要求。感觉有点像考试，也有点像复习课。

有的时候，一些非技术部门招聘时会采取情景模拟的方式，给应聘者一个题目，让他们进行小组讨论。

4.3.4 用人之道

近年来，中国惠普连续三年获得了《经济观察报》评选的“中国最受尊敬企业”。究其原因，我个人认为，人才的培养、培训是我们成功的关键。

如何用人、用什么样的人 HP 企业文化的核心，这个核心的本质就是一个以人为本的管理精神。培养一流人才、提供最佳客户体验、与中国共同成长，是中国惠普的三个发展愿景。有人问我为什么把吸引和培养一流人才放在第一位，因为我们相信如果没有一流人才，就无法提供最佳客户体验；不能够提供最佳客户体验，就没有足够的竞争力与竞争对手进行竞争，也就无法与中国共同成长。

◆三种方法

惠普培养人才的方法基本上有三种：

第一种是训练课程的方式，毫无疑问这是一种最基本的方法。利用训练课程把必要的知识和技能与员工分享，同时进行有效的训练，以便于他们发挥所学到的知识和技能；

第二种是教导。教导就是意味着员工的部门经理必须是他的导师。我们要求经理能够对员工不同的表现有不同方式的指导，而且我们认为导师并不限于他所在的部门内，我们鼓励

员工寻求外部导师，不仅包含部门以外的，也包含公司以外的。过一段时间，经理就会跟员工聊聊对公司本身的看法，聊聊自己碰到哪些困难。

最后一种是岗位锻炼。我们认为派给员工适当的任务是非常重要的，这就是我们所说的在职岗位训练。比如说我们谈到培养国际人才，如果这样的人只是在中国工作，没有机会接触到全球的环境，当然也很难培养出相应的知识和技能，所以把员工送到国外一两年积累经验后再回来，对员工是有好处的。又比如，对于一些关键人才我们采取轮调的方式。拿我自己当例子，我来 HP 公司至今已将近 23 年的时间，从一开始的暑期实习生，到成为正式员工，从工程师，到担任分公司销售业务、分公司经理等多个职务，平均一两年就换一个工作岗位，我认为这对我的成长是大有裨益的。

◆因材施教

人才培养必须有制度、有计划、有系统，就像大学培训一样，根据员工不同的需要给予有针对性的培训。比如说第一次担任经理的员工，我们更关注的是让他了解作为一个经理应该做哪些工作，应该怎样领导一个团队完成工作；如果是再往上提拔，我们更关注训练课程，模拟一个接近真实的环境，对参加培训的经理进行训练和评估，培养他们思考、决策的能力。虽然培训方式不同，但重要的是要有制度、有规划，按照他的级别、时间给予相应的训练，这也就是孔子说的因材施教。

从教导方面来看，经理必须学会因材施教。比如对于那些工作意愿非常强，工作能力也非常高的员工，经理只要扮演一个咨询的角色就可以了，给员工一定的空间，让他充分发挥；而对于高意愿、能力有待提高的人就需要给他一些重点培训。我们的经理还要会做思想工作。这也是训练经理人员如何成为一个优秀的导师的框架，我们把它当成系统工程来做。

教导不能仅限于内部，必须积极利用外部资源。我们认为要成为高素质的领导人才，必须学习和借鉴别人的成功经验。所以我们在公司内部成立了一个“领导力发展中心”，这个中心的目的是提供一个平台，让各界成功人士来 HP 与员工对话。从前任上海市市长到 GE 总裁，从著名演员、导演到科学家，都曾经到“领导力发展中心”来论道，这对于培训员工有很大的影响，让他们理解什么是成功以及如何成功。

此外，我们不仅注重结果，更注重过程，结果的要求大多是一样的，但是完成的方法有很多种，我们特别强调完成任务的方法。员工每一年的考核成绩都是非常重要的综合指标，用这个方式来鼓励我们的经理员工提高自己的综合能力。

总结起来，HP 的用人之道就是：尊重人、培养人、锻炼人、各尽所能，人适其位。

4.3.5 HP Sales-Rep 实习要求

Sales-Rep Intern 销售代表实习生

职位描述：

Job Descriptions:

1. 学习销售技巧
2. 配合销售团队开展销售工作

Qualifications:

1. 愿意从事销售类工作
2. 在校各科成绩优秀
3. 通过 CET-4
4. 学生干部或有相关社会活动经验者优先考虑

4.3.6 面经笔经

我参加的这个惠普 2012 校园招聘貌似和大家所说的不一样，仅供参考。

1.惠普第一批实训生（2011.3——2011.5 招聘 2011 届应届生），听说最后去的人不是很多，因为培训时间不对，当时大部分人已经签约。同时去的人大部分是和第三方 XX 公司签约的，实际和惠普签实习的不多。综合评价：匆忙，所以才有了超快速的第二批实训生（2012 届）

2.惠普第二批实训生（2011.07——09 招聘 2012 届应届生），本人就是本届实训生，从时间安排上明显看出，这次惠普吸取的上一次的教训，时间安排非常靠前，培训同样是两个月，课程很多，平均每周都有一次考试，人数大约 140 人，计算机专业大约 40 人，另外 100 人都是信息学院的。（笔试共六次：JAVA,.NET,DB,英语，NGOSS, Cloud introduction, Conceptwave）。课程从礼仪到技术覆盖非常广（个人感觉）。

3.课程和笔试：笔试是随着课程结束就考试的那种，每周一考平均，每天朝九晚五，后几周天天下午上机实验，还是比较忙的，而且惠普选的时间正好是暑假，让人倍感压力。从第一天上课就感觉到惠普的不同，很有范的那种，而且关于惠普之道个人感觉非常喜欢，这和国内的公司区别很大很大（实习过很多国内的小公司），至少一点很吸引我，非常尊重人，我认为惠普之道的意思就是：“性本善”。每个课程大约分配两名老师，讲课很基础很实用，前两周的非技术课程上的非常有水平，据说老师都是 top ten 里面的，技术类课程的老师大多是惠普的员工年龄不大，30 以内。开始的时候惠普说要招聘百分之四十（后来只有百分之十），个人认为另外的百分之三十可能和第三方公司签，虽说招的人多，但实际上签惠普的不多，压力很大，笔试都是开卷，可以带材料，但是题量非常非常大，翻材料的时间根本不够，所以计算机专业的学生占了一些便宜，还有每节课都是点名的。其中还有一次领导视察，正好闻到我，问：你们平时上课点名吗？上课的人多吗？我就记住这两个问题，如实回答，点名，人多基本没有缺课的。其中上课积极回答问题的同学可以留下名字，为你综合分+分（本人只回答过一次问题，还错了），上课有动手操作的课程，例如剪纸，很有意思。惠普课程安排的比较好，最后一个课程安排的是面试官给上课（这个面试时我才发现，后悔当时没好好听，由于最后课程和电信有关，个人感觉有点难，学的很烂。课后根本没有复习。）

4.面试：面试的人从 140 人里挑选了 60 左右，安排上下午面试，按笔试综合成绩顺序排名，所以上午面试的都是高手，上午大约有 3 批，十人一组，下午大约 4 批，十人+一组，本人下午第二组，差点没被淘汰（所以楼主我成绩并不好，能进入实在万幸），面试开始，十个人每人发一张表单，里面问题主要是你想从事的方向：开发，技术，服务，销售，还有这次培训学到了什么，惠普哪点最吸引你，就这几个问题，我填写的是开发，我们组很多人填的是其他，个人认为填其他被录的可能性很低，一定要知道他们需要什么样的人，即使自己对那一方面不了解也要填，然后面试官一个人一个人的问，拿着你的表单，问我：做什么开发，如实回答，例如，JAVA WEB 开发，他就会问的更细，JSP 的内置对象都有什么等等，框架等等，会越问越细，数据库，数据结构，C#,算法我都被问到，如实回答，其实我的答案并不全对，但肯定能让面试官觉得你大学学过这些东西，并且熟悉。个人感觉面试的问题问的越多，你越有希望，最后问英语级别，其他外语。

5.offer，一个星期后收到上报个人信息的信息（大约就 20 人收到），上报。再一个星期后，要求发简历到惠普官网那个人才招聘里，三天后，要求上报照片个人信息办理识别卡（大约就十几个），同时要求提供实习时间是否接受的信息（10 月 8 日默认），回复邮件。

直到现在，楼主还没有去参加实习呢，也不知道到 10 月 8 号期间会不会中间发生变故，希望好运常伴。顺利进入实习，还有 offer 上说实习一天 40RMB，有餐补。

个人总结：自信+勤奋

我也有些小问题

问题 1, 每天的 40RMB 是按天算的? 一个月就上 20 天班, 是 $40 \times 20 = 800$, 还是 $40 \times 30 = 1200$?

问题 2, 实习协议上说截止日期到毕业, 毕业后签正式协议的可能性多大?

4.4 思科 SISCO

公司网站: <http://www.cisco.com/web/CN/index.html>

应届生求职网 BBS 思科讨论区:

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-167-1.html>

4.4.1 公司简介

Cisco Systems, Inc. 思科系统公司是全球领先的互联网设备供应商。它的网络设备和应用方案将世界各地的人、计算设备以及网络联结起来, 使人们能够随时随地利用各种设备传送信息。思科公司向客户提供端到端的网络方案, 使客户能够建立起其自己的统一信息基础设施或者与其他网络相连。

思科公司提供业界范围最广的网络硬件产品、互联网操作系统 (IOS) 软件、网络设计和实施等专业技术支持, 并与合作伙伴合作提供网络维护、优化等方面的技术支持和专业化培训服务。

思科的总部位于美国加利福尼亚州的圣何塞, 在马萨诸塞州的 Chelmsford 和北卡罗来纳州研究三角园 (Research Triangle Park) 的分部负责思科公司部分重要的业务运作。

思科公司及其客户每天都在为推进互联网的发展而努力。思科相信, 互联网的发展将极大地改变企业的运营方式, 产生“全球网络经济”模式。这一模式使任何规模的企业都能使用信息交换技术来保持一种强大、交互性的业务关系。

思科公司自身就是“全球网络经济”模式的受益者。利用跨越互联网以及内部网的网络应用, 运营成本大幅降低, 直接收入增加。这为思科每年增加 8.25 亿美元的收入, 同时也增加了客户与合作伙伴的满意度。思科在客户支持、产品预定以及交货时间上的竞争力也随之大大提高了。思科公司目前拥有全球最大的互联网商务站点, 公司全球业务 90% 的交易是在网上完成的。

思科公司是美国最成功的公司之一。从 1986 年生产第一台路由器以来, 思科公司在其进入的每一个领域都占有第一或第二的市场份额, 成为市场的领导者。1990 年上市以来, 思科公司的年收益已从 6900 万美元上升到 2001 财年的 222.9 亿美元。公司在全球现有 36000 多名员工。

4.4.2 用人之道

思科之道: 与众不同的购并人才策略

★☆☆收购人才

思科公司通过大规模的收购实现快速的发展。例如, 思科在一年时间内收购的公司曾多达 65 个, 因此, 思科称自己为一个 New World。成功的收购可以实现公司的快速增长, 但

是失败的收购也会让公司慢慢衰败，甚至消亡。现任思科主席兼 CEO 约翰·钱伯斯曾经做过王安电脑公司的总裁，由于王安公司的失败导致公司大量裁人，经他之手裁掉的多达千人，这是他在职业生涯中最不愿意看到，也最不能忘怀的经历，促使他在以后的职业生涯中非常注重避免企业的不良经营导致的裁员。

钱伯斯可以称得上是一个收购专家，在收购过程中除了考察该企业的技术因素，还看其能否消化吸收这个公司，其中最重要的一点是这个公司的文化与思科有多大差异。所以每次收购，钱伯斯都要带领一个“文化考察团”——由人力资源部成员参与的收购班子。经过许多次收购，思科的文化也渐渐发生融合，形成了今天兼收并蓄的文化特色，但是思科始终坚持一个核心的价值观：以客户为中心。思科曾经因为某个客户需要一种技术而去收购了掌握那种技术的一家公司。买公司不稀奇，买完之后让这个公司变成思科的一分子，并能保留买过来的公司的技术和人才，这才是快速成功的一个条件。

思科设有一个专门机构，对收购公司进行大量的定量分析。他们的兼并小组带着一些目标进行特别广泛的评估。除了工程师检查技术，财务人员核对账簿外，更重要的是，思科公司的小组还检查人才情况和管理质量。因为思科收购一个公司要看它的技术，而创造技术的是人才，因此它需要较早地关注这些“软”问题。

思科公司在并购后还有一个更重要的工作要做，那就是消化人才。钱伯斯认为，并购主要是为了人才。他说：“我们衡量一次并购是否成功的标准是：首先是收购公司员工的续留率，其次是新产品的开发，最后才是投资的回报率。”为了在并购后消化增加的人员，钱伯斯选择了只吃“窝边草”的策略。公司不收购硅谷以外的公司，这样可省却员工及家属举家迁移的麻烦。

对于想要收购的“猎物”，钱伯斯会亲自检查它的股票分布：股票是在几个投资者手中，还是在上层经理掌握之中？他们怎样对待员工？他以此来判断该公司企业文化是否与思科兼容。这种考察一般为 6~12 个月。有一次公司想收购一家众人都看好的公司，产品对路，价钱也合适，但购并后必须解雇员工。最终钱伯斯还是放弃了。还有一次思科公司的收购竟因三个人员的安置问题而搁浅。“购并成功的关键在于选择，就像结婚一样，如果只约会一次就结婚，婚姻就不太可能美满。如果你知道择偶条件，并花很多时间研究和追求，成功率就会提高。”

★☆☆培养人才

1. 新员工有“向导”一名新员工到思科后，经理会告诉他关于如何在思科快速进入角色，如：向经理、同事或师傅要整个公司自上而下的组织结构图。迅速熟悉在思科工作的几种关键的联络工具，例如 email、语音信箱、Web 页面，经常检查和反馈这些信息。

在到思科的两星期内，新员工向自己的经理了解以下问题：1) 谁是你部门的同事和师傅；2) 你部门的使命和目标是什么；3) 你的经理对你三个月的业绩评估期待和目标是什么；4) 你最首要的任务和重点是什么；5) 在你的工作中什么培训将对你的新工作有益。

2. 员工自我塑造。自我培训

思科最强调的，还是员工的自我塑造，自我培训。思科是一个生存在网络上的公司，有非常发达的内部网，其中有一个庞大的 E—learning 系统。E—learning 与传统的学习环境相比有三个最主要的区别：首先内容是通过 Web 进行发送；其次是对学习进行电子化管理，包括学习跟踪、报告及评价；其三是在学习过程中，学员之间进行的电子化的协作。E—learning 的互联网特点可以使员工的学习更加自主，另一个特性是内容比较容易更改，所以当竞争发生变化，知识也要发生变化，通过 E-learning 能使员工跟上不断变化的经济，并且从中受益。

内部培训系统 E-learning 是一个开放的电子教学系统，员工自己管理自己的培训，就

是自己决定“我上什么课，我要做什么事情”。公司内部是一个充分授权的环境。员工的职业发展和培训完全由自己来掌握。人力资源部门每年的培训目标是“我来做我的培训”，职业发展的目标是“我来负责我的发展”。公司要做的是提供一个良性的、不断挑战目标、挑战自我的工作环境，让员工的努力得到精神上的认可。

思科设立了培训网站，当员工登录的时候，选择所从事的工作，比如销售，会看到一个完整的职业发展计划图，从刚刚加入公司时的培训，到你要上什么样的产品课、销售课，就像组织树一样展现在那儿。如果是一个工程人员，进去以后也看到一棵组织树。这个网站是互动式的，你上了课之后，它会自动给你提供一份最新的记录，这样你可以了解你的培训历史，老板也可以看到这些信息。这相当于有一些公开的培训资料，你登记要上什么课，然后网站帮助你跟踪进度和结果。

职业培训图中间有一些模块是电子教学，有一些是课堂教学，有一些可以链接到电子书店，让学员直接选购书籍。公司把这些全部放手给员工自己决定。网站上可以看到所有课程的一个滚动的日程安排，比如你选一门销售课，日程表上列着这门课 3 月份开一次，8 月份开一次，你可以在自己选择的日期下做登记。电脑会自动统计人数。

3. 进入学校培养员工

思科的发展速度要求员工能够自己很快独当一面，所以对高校应届毕业生使用得比较少。思科前几年开始在一些大学设立有一个虚拟的网络学院(Networking Academy)，通过提供一些设备和课程，让学生熟悉 Internet 环境，而且对学生有一个笔试的 CCNA 认证，让学生对 Internet 有个基本的了解。思科在过了这一关的学生中挑选一些人做见习员工。

另外思科也在学校开始一些助理工程师的培养，以后这些学生经过半年到一年的培养，成为思科正式的工程师。思科公司每年招聘的人不是太多，但应聘的人很多，所以其选拔制度非常严格。

★☆☆留住人才

思科能留住热门技术领域的人才。钱伯斯曾经说过：“你为每个员工支付了 50 万至 200 万美元，如果留不住他们，代价就太大了。”目前，思科公司员工的自愿离职率只有 6%，公司 40% 的股票掌握在员工手中。但“他们既不是产品线经理，也不是副总裁或主管，而是普通的个人投资者。”股票大大增强了公司的凝聚力和战斗力。

总的说来，在吸引和留住人才方面，思科的激励机制有物质的和非物质的。物质方面，激励机制的中心思想是分享公司的成功。具体来讲，思科首先有一个经过市场调查的、有竞争力的薪资。其底薪不是业界最高的，因为公司希望收入能够与业绩更多地挂钩。以销售人员为例，在底薪之上有一个销售奖金。这个奖金会与他的客户满意度和销售的业绩做一个很强的呼应。此外还有期权的部分。这一部分跟员工的表现以及每年公司总共能给多少期权有关。原则上每一个员工进来以后，每一年都会给一次期权。每一年会有一个不同的分配原则，这是会变动的。比如说，一个职位，一种表现，今年拿 1000，也许明年拿 1200，也许拿 800。所以会有一些上下限。

1. 共事远景

思科的文化架构是建立在以客户为本的基础之上的，也是一种平等的、卷起袖子干的文化。钱伯斯作为思科总裁在乘飞机旅行时都只能坐公务舱，于是他自己花钱买了一架专机，当他坐自己的专机进行公务旅行时，像其他所有员工一样，只报销一张公务舱机票。

股票分享共享远景是思科公司福利的基础，在这方面，公司内部人员在很大程度上是平等的。因此，在业界流传着一个笑话，说思科的薪水太具有鼓励性，担心大家实现了个人经济目标，提早退休。思科的薪资结构由三部分构成：一部分为固定薪资，一部分是奖金，还有一部分是股票(在中国则根据一定的方式比照为现金支付给员工)。薪资的固定部分比奖金

多，股票部分是最具诱惑的一部分。加上其他的一些东西，可以说是套餐式的福利方式。

2. 特色福和

思科有一个颇具特色的服务，就是紧急医疗帮助，在全球所有国家的员工都能共享这种服务。这个系统可以给员工提供一个全球全天候的安全保障，员工可以获得一家全球医疗服务机构的 24 小时紧急服务。这些服务甚至超出了医疗范围，包括急病和社会不安因素、人身意外等构成的危险，员工所遇的任何问题都能够通过打同一个对方付费电话获得帮助，无论员工出差在什么地方，都能够获得全面支持。

在硅谷，思科的一大片办公楼像竹笋般长出来，成为硅谷发展最快的公司的一个象征。为了让员工安心工作，思科在硅谷买来很贵的地皮，在一般只用来盖写字楼的地方盖上了托儿所。为了给公司员工提供上班的便利，思科在办公室和员工住宅社区修了专用铁道。

3. 充分使用股票期权

面对巨大的人力资源需求及严酷的人才竞争，思科公司甚至对暑期实习学生都使用了股票期权这个“新武器”。“我们将提早招聘，”钱伯斯说：“我们将要吸收那些最好的和最聪明的，同时，我们将分享成功的回报。”

上了市的大公司对实习学生进行这样的回报分享，是史无前例的。一方面，显示了思科对于人才资源的高度重视；另一方面表明“股票期权”已成为思科员工报酬的一种重要方式。

思科的实习学生回报分享的具体办法是：每一位暑期实习学生获得 500 股思科的股票期权，这些股票期权的认购价将于次月的董事会会议上决定。这些股票期权将分阶段地在 5 年内实现。具体的规定是，你工作满一年后，才开始有权买这些股票。即第一年后，你就可以获得总授予量的 $1/5$ 的授权 (Vest)，亦都有 100 股股票期权变为“可购买”的 (Exercisable)。在这第一年之后，这种“可购买”的授权计算就转为逐月计算，亦即每多工作一个月，你的“可购买”股票数量就增加总授予量的 $1/60$ (5 年共 60 个月)。

对于暑期实习学生来说，他们每个暑假、寒假或课程内的在思科的实习时间，将计入工作时间。一般来说，这意味着实习学生们毕业后到思科工作，才可能享受到这些期权。

虽然，每年 100 股，这是一个不大的数目，但是，这是在实习学生们未开始工作时就授予的。根据过去的表现，很有可能这些期权在他们毕业之前就已经历一次或多次分股，从而变为更加诱人的数字。同时，不排除还可以对表现好的实习学生追加股票期权授予。相比在微软雷特蒙总部工作的 800 名暑期实习学生，思科总部这儿有 500 名，但是，在全世界范围，思科的暑期实习学生总人数是 1300 人。

钱伯斯和思科公司在用人方面的独特举措是我国大部分国有企业和民营企业所不敢想象的，他们把人作为资源来经营的战略眼光，以及基于这一战略的所有尊重和信赖员工的管理措施，无疑在如何发展新经济方面给了我们许多有益的启示。我们只有突破传统的企业经营理念，大胆进行创新和尝试，才能使企业经营跟上经济发展的步伐。

4.4.3 薪资福利

薪资结构

Cisco 的薪资结构由三部分构成：一部分为固定薪资，一部分是奖金，还有一部分是股票。因为在中国不能实现股票支付，所以 Cisco 在中国根据一定的比照方式用现金支付给员工。薪资的固定部分比奖金多，股票部分是最具诱惑的一部分，股票是按国际一致的标准，一年给员工兑现一次。Cisco 的整体薪资水平就像 Cisco 的成长速度一样处于业界领导地位。为了保持领导地位，Cisco 一年会做至少两次薪资调查，不断更新。

Cisco 薪水的原则是中间值偏上，奖金是上上，股票价值是上上上，加起来在业界的水平是上上。

据说竞争者对 Cisco 比较敏感，因为 Cisco 的薪资水平非常有竞争力。Cisco 在待遇和升职时不考虑学历，人力资源总监关迟很干脆地说：“假如一个人毕业了 10 年或 20 年后，唯一能够对别人说的是他是名校毕业的，这样的人我没有爱好。”

Cisco 的薪资标准主要跟职位有关系。薪资涨幅跟每个人的能力直接挂钩，业绩好会多涨，业绩平平涨得少。同样的工作，老员工可能涨的比例少，因为基数大。“薪水可以请人进来，薪水不足以让一个人不离开。所以最重要的是这个人进来之后的发展过程。包括 英才家园 my.chinahrlab.com 有挑战的工作。但是 Cisco 有公平的竞争环境，充足的培训来鼓励员工。

特色福利

Cisco 有一个非常有特色的服务，就是紧急医疗帮助，在全球所有国家的员工都能共享这种服务。这个系统可以给员工提供一个全球全天候的安全保障，员工可以获得一家全球医疗服务机构的 24 小时紧急服务。这些服务甚至超出了医疗范围，包括急病和社会不安因素、人身意外等构成的危险，员工所遇的任何问题都能够通过打同一个对方付费电话获得帮助，无论员工出差在什么地方，都能够获得全面支持。

在硅谷，Cisco 的一大片办公楼像竹笋般长出来，成为硅谷发展最快公司的一个象征。为了让员工安心工作，Cisco 在硅谷买来很贵的地皮，在一般只用来盖写字楼的地方盖上了托儿所。为了给公司员工提供上班的便利，Cisco 在办公室和员工住宅社区修了专用铁道。

4.4.4 我们这样闯入思科

“你看上去不算聪明”

白丁（男，去年毕业于南开大学经济学专业） 我们经历了四轮思科面试，一轮笔试三轮面试。面试中很好地和面试官沟通是非常重要的。还有就是应对能力，应对突发事件的能力也是比较重要的。

我记得在第三轮面试时，开始聊得很好，后来面试官话锋一转道：“你看上去不算聪明，你认为自己能被录取吗？”我说：“第一，我能够考进南开大学，能够面试到这一步，我对自己的能力是没有任何怀疑的；第二，作为一名销售人员，像我这样看上去比较面善、比较老实的人可能更轻易博得客户的信任。”我是这样处理的，现在看起来效果还比较好。

◆建议：

大学生一定要能够沉得住气。因为去年思科招聘大学生的时间比较晚，是在很多企业招聘完之后才开始的。假如沉不住气就会失去机会。我们之所以进入思科，不仅是要找一个工作，而且要根据自己的爱好，找到一份自己喜爱的工作。所以，沉得住气是非常重要的。

“用实习经历证实能力”

陈兰（女，去年毕业于四川大学，财经学硕士） 思科选我的主要原因是我这个人比较乐观，而且比较愿意学习。我的实习经历证实我比较善于与人沟通，而且也做过销售，还做过企业文化方面的咨询工作。思科面试官没有给我反馈，到底是什么打动了他们，以上这些只是我自己认为比较重要的。

◆建议：

希望新一代的大学毕业生，能够了解思科公司到底需要什么样的人才，再根据自己的需求去选择。假如有工作比较适合自己，应该主动申请，不要放弃。另外，假如公司有相应的要求，要尽快地学习和适应。

“你面临的最大变化是什么？”

刘真子（女，去年毕业于美国北卡罗莱纳州大学，会计和工商治理专业）我是在美国接受面试的，这个项目在美国也是广为人知的，听到这个消息就投了简历，抓住了这个机会。思科为什么选我只有思科知道。思科比较重视员工背景的多样化，比较重视员工的适应能力。比如面试时，面试官就曾问我：“到现在为止，你面临的最大变化是什么？你是怎么面对它的，又是怎样应对它的？”我就告诉他，我是在什么时候来美国求学的，求学时的一些经历，来美国后面面临的中美在语言、文化等方面的差异，而我又是怎样应付这些差异和怎样适应的。

◆建议：

请同学们做好各方面素质的预备，比如在语言方面，在团队合作方面的基本素质，都要做好预备。

“两分钟之内完成角色扮演”

胡瑛（男，去年毕业于南京大学电子工程专业）面试过程中有一个环节比较有意思。第二面的面试官是两位外国工程师和两位思科的经理。出的题目是角色扮演：“请你作为学校的组织人员去组织一场大型的活动，告诉我们你的想法和整个计划的构架。所有这一切要在两分钟之内完成。”我在大学期间做过一些社团活动，所以我能够从容地把答案呈现给面试官。现在看来当时的表现还比较幼稚，但我觉得也许给面试官留下了较好的印象。

◆建议：

对于刚毕业的同学，最重要的是跨出学校并不是一个学习阶段的结束，而是一个更长的学习过程的开始。大学教育可能是给我们铺设了一个基础教育的平台，而不同的公司、不同的行业需要我们具备相关行业和职业的知识。很多知识可能是刚毕业大学生所不具备的，所以应该保持一颗布满热情和渴望学习的内心，去拥抱新的职业，学习新的知识。

“两三天时间学习一个新技术”

李浩明（男，去年毕业于华南理工大学计算机系，硕士）面试时有一个环节，面试官问我在学校的经历，包括参加比赛的经历。我就说：“有一次，要我们在很短的时间内学习一个全新的东西，也就是用两三天时间学习一个新技术，开发出一个项目。东西是全新的，工期很短……最后证实了我有这样的能力。”我想，这一点或多或少打动了面试官。

◆建议：

我的感受是思科会比较看重你的团队精神和远见，还有学习能力也是很重要的。因为在 IT 这个行业中，怎样能够跟上技术革新的步伐，怎样能够跟上千变万化的行业发展，这都要求你展现出很强的学习能力和学习愿望。这一点我在应聘过程中感受比较深刻。

4.4.5 面经笔经

面试题

- 1、为什么 ethic 对于一个销售人员来说很重要？ethic 能起到什么作用？
- 2、假设一个场景：你去见一个客户，同时碰到了你的竞争对手之一，有恰巧有一个机会他离开片刻，把 Notebook 留在桌上，你有足够的时间去 browse，这会使你了解到竞争对手的足够信息，同时使自己的状况极为有利，你会不会 take a look？
- 3、你如何看待你和 other candidates 之间的关系？
- 4、你的 role model 是谁？为什么？
- 5、Network adapter 属于什么 layer？

来自一位实习生的体会

HR 这次的效率出乎想象，已经开始通知同学面试了。

信箱里有好几封信问面试的，cisco 的“面经”在最上面的一篇，而且我拿去跟 HR 核实，他们说这应该是猎头公司的面试：)

我就说说我个人的体会吧，给大家参考着装方面，我个人认为不需要特别正式。

公司里几乎看不到穿西装的男士，除非你去跟客户谈特别大的一个单子。

男生面试，我个人建议穿衬衫+纯绵裤子，这样比较好。

如果穿有领 T 恤也不错。事实上，公司里大部分男士都这么穿。

女士穿套裙的也不是很多，我印象中公司的公关经理商容 JJ 总这么穿；P

我对女士着装不了解，周围的女同事着装只要大方，干净就好了。特别正规的套装，说实在的也不符合东海岸 IT 公司的风格。

思科招聘正式员工时，都是猎头公司去做，然后经过 6—8 轮面试。实习生的招聘也要经过好几轮面试的。有 HR，有你的老板，有你的同事。我经历的面试，基本语言都是中文，但夹杂大量的英文(外企都这样)。我没有碰到特别多的专业问题，除了几个问我学习一些课程的体会，觉得他们比较注意就你的简历提问，如果你有兼职的经历，会问你以前兼职的情况，不妨准备一下。

我的老板面我的时候，第一个问题就是：你觉得你都有什么缺点？

HR 和老板面试我的时候，都问了同样的问题：

你为什么想来思科实习？你觉得这几个月的实习之后会给你带来什么？

思科希望自己的员工都是最优秀的。

如果你的简历上有你参加某个活动、团体的经历。

HR 可能会问：当时是如何选拔的？你是从多少人中脱颖而出的？

回答问题注意条理清晰。

思科非常注意员工的交流沟通能力。在培训中，很多课程都是针对交流能力的。思科在中国没有研发，主要是 sales, mkting, customer advocacy 部门，此外就是 finance, legal, HR, PR 等辅助性部门了。

有好几个同学觉得非技术型工作有些屈才。其实说真的，在公司里面，sales 是地位最高的部门了，他们的收入也相当高(有个说法是思科和高盛是薪水最高的公司)。

目前，思科中国在北京工作的员工中，大约有 20—30 名清华校友，分别来自电子系，计算机系，电机系，自动化系，精仪系，机械系，水利系，经管学院和法学院。此外，也有很多来自北邮，北大，外经贸，北理工，北师大，北外等学校的毕业生。公司里面没有什么帮派，校友之间联络的目的，完全不是为了朋党之争。

当母校校庆的时候，校友会 AA 制聚餐，纪念母校的生活，当有校友离开公司的时候，校友也会聚餐一下，悄悄地为他/她送行。应该说，公司里面的风气是很不错的

目前，思科中国总部在东方广场 E1 座 19—21 楼，隔壁 E2 就是老对手朗讯公司了。不过，目前思科还是老大，第 2—11 名的竞争对手加起来，市场份额也不如思科。

大概实习生进来之后会有概括的介绍，清华的同学不妨去图书馆借阅 business the Cisco way 这本书看看，思科没有硬性的打卡规定，不过卡还是有用的，进门要它，上厕所要它，去免费健身也要它。

因为思科招收的实习生相对较少，所以同事一般都比较照顾，会进行必要的培训。另外，作为网络企业，思科的内部网站提供大量的自我培训内容，工作时间是 9—18 点，可以自己掌握，但同事基本上都比较敬业。

思科公司的工作环境是不错的，有厨房，pantry，淋浴间，提供多种碳酸饮料和软饮料，

阿姨会很早就煮好了咖啡，并愿意为你提供辅助服务。

在拿到 INTERN OFFER 之后，只要学校开一个实习介绍信就可以了，中智公司会跟实习生签订合同，包括薪水，税款之后，要签订保密协议。思科是非常注重知识产权保护的公司，老员工会非常认真地告诉你：千万不要使用盗版软件。

总之，我的体会是，虽然你可能不喜欢 IT 或者互联网这样的产业，但 cisco 这样的规范、人性化的公司，还是值得体验一下的。

更多分享：<http://file.yingjiesheng.com/list/company/hardware/cisco/index.html>

4.5 英特尔 INTEL

公司网站：<http://www.intel.com/cd/corporate/home/apac/zho/324811.htm>

应届生求职网 BBS 英特尔讨论区：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-187-1.html>

4.5.1 公司简介

英特尔公司是全球最大的半导体芯片制造商，公司成立于 1968 年，具有 38 年产品创新和市场领导的历史。作为全球信息产业的领导公司之一，英特尔公司致力于在客户机、服务器、网络通讯、互联网解决方案和互联网服务方面为日益兴起的全球互联网经济提供最优质的产品和服务。

英特尔在中国的业务重点与其全球业务重点相一致，即成为全球数字经济杰出的产品模块及平台技术的供应商。今天，英特尔在中国拥有本地员工超过 7000 人。英特尔在上海和成都分别建有世界一流的芯片测试和封装工厂，在北京和上海等地拥有多个研发中心和实验室。2005 年 8 月英特尔又刚刚宣布将其渠道平台事业部全球总部落户上海紫竹科学园区。此外，英特尔在中国还设有 16 个分公司和办事处，分布在北京、上海、广州、深圳、成都、重庆、沈阳、济南、福州、南京、西安、哈尔滨、乌鲁木齐、兰州、昆明和武汉。

英特尔在中国设有研发机构，主要针对计算机的未来应用和产品进行开发和研究，旨在促进中国采用先进技术方面的进程，从而进一步推动国内互联网经济的发展。此外，这些研究机构还与英特尔全球其他实验室展开协作，以及资助国内高校和研究机构。在中国设立的研究中心包括英特尔（中国）研究中心、英特尔中国软件实验室（上海）、英特尔®互联网交换架构（英特尔®IXA）开发中心，以及应用解决方案中心。位于北京的英特尔（中国）研究中心，是英特尔全球研发网络的一部分。该中心主要负责开展通信、微处理器和系统技术领域的应用研究，已经在人机界面、计算机架构、未来工作负载、以及编译器与运行时等领域进行了相关研究。英特尔中国软件实验室开发的成果极大促进了计算机平台在中国的开发和应用。除此之外，英特尔还与国内著名大学和研究机构，如中国科学院计算所针对 IA-64 位编译器进行了共同研究开发，并取得了可喜的成绩。这一切都将使中国消费者和技术行业大为受益。2002 年，英特尔宣布在深圳成立英特尔亚太区应用设计中心（ADC）。该中心面向中国计算和通信行业的 OEM 与 ODM 厂商，旨在满足他们对世界一流设计与校验服务的需求，并帮助他们为客户开发更出色的产品。

今天，英特尔在上海设有投资超过 5 亿美元的芯片测试和封装工厂，为快闪存储器、高

性能芯片组和桌面及移动处理器提供世界一流的封装与测试,并为全球提供最高性能处理器产品。最近该工厂又增添了封装 300 毫米晶圆组件的设备,并且具备了测试采用英特尔先进的 90 纳米制程技术生产的组件的能力。该工厂目前有 3,000 多名员工,为当地培养了大批的掌握世界一流芯片生产制造技术的知识工人,并且成为上海价值最高(以美元计)的出口基地之一。

2005 年 4 月,英特尔投资 3.75 亿美元在成都成立的芯片封装测试工厂一期项目全部建成并开始第一条生产线的调试和设备安装以及产品的试生产,将从第四季度正式生产使用 90 纳米制造技术的芯片组产品。二期的微处理器封装测试项目也已经开工建设并将于 2007 年初投产。整个项目的投资总额将达到 4.5 亿美元。英特尔成都公司在总经理马丁的领导下,已经组成了一个经验丰富和年富力强的管理团队。公司还通过员工参与社区活动以及同高等和职业技术学院的合作项目为当地的社区和教育事业做出贡献。公司将秉承英特尔追求卓越的企业理念,在生产的规模化和灵活性方面保持英特尔在全球芯片封装测试领域的领先优势。

4.5.2 聘人的独特渠道

英特尔的招聘渠道很多。其中包括委托专门的猎头公司帮我们物色合适的人选。另外,通过公司的网页,你可以随时浏览有哪些职位空缺。并通过网络直接发送简历。只要我们认为你的简历背景适合,你就有机会接到面试通知。还有一个特殊的招聘渠道,就是员工推荐。它的好处首先在于,现有的员工对英特尔很熟悉,而对自己的朋友也有一定了解,基于这两方面的了解,他会有一个基本把握,那个人是否适合英特尔,在英特尔大概会不会成功。这比仅两个小时的面试要有效得多,相互的了解也要深得多。英特尔非常鼓励员工推荐优秀的人才给公司,如果推荐了非常优秀的人,这个员工还会收到公司的奖金。当然,进人的决策者是没有奖金的。如果因为人情招了不适合的人,决策者会负一定责任,所以决策者会紧紧把握招聘标准,绝不会出现裙带关系

4.5.3 INTEL 职业发展

个人发展

每个人在公司外的发展象在公司内发展一样重要。我为员工提供各种各样的服务,Intel 重视员工培训。每名员工每年必须花一定时间参加培训,而且每名员工都有义务制定。这已经成为公司的规定。Intel 的培训 80% 的课程都由内部的经理来讲授。只有很少一部分销售的培训课程是请外面的培训公司来做的。

在英特尔有两种发展路径,一种是成为专业人士,即我们所说的个人独立贡献者(individual contributor);另一种就是成为管理者(people manager)。这两种发展路径在英特尔实际上是殊途同归的,有的员工从一个独立贡献者最后发展到管理一个非常庞大的机构或部门,也有的员工始终是个个人独立贡献者,最终成为英特尔院士(Intel fellow),级别相当于副总裁。

Intel 的级别不是很多,大致看起来,公司的层级结构是秘书—个人贡献者—经理—总经理。除了行政管理秘书外,其他人都属于专业技术人员,只是各自的技术范畴不一样。另外,不是经理才能做决定,每个员工在他的位置都需要做决定。

英特尔大学

英特尔大学是一个全球性的内部培训组织,可以提供 7,000 多门课程。数百名员工,包括若干名管理人员,分别担任从技术到员工发展等各种课程的志愿教师。英特尔大学还将提供各种产品和服务,以便促进员工、经理和领导人物的发展。

助学计划

英特尔将向与工作相关的课程和/或学位提供经济资助,旨在鼓励员工继续钻研自己的专业。”与工作相关”的含义是英特尔现在或未来的工作应用。员工的主管经理必须事先检查所有课程。

英特尔(中国)公司实习计划将向学生们提供下列优势和其它优势:

- ◆获得宝贵的动手实践体验的机会
- ◆深入了解个人的能力和才干
- ◆发展个人技能(例如交流沟通、团队合作及解决问题)的机会
- ◆将学到的知识与其它作业相联系并运用知识来完成作业的能力
- ◆通过成功地完成工作和不断的学术进步而进一步成为英特尔正式员工的机会
- ◆成功经熟悉英特尔的工作环境
- ◆做出更明智的职业方向决策的机会
- ◆进一步接触以了解未来职位信息的绝好机会

4.5.4 用人之道

英特尔的“意中人”:忠诚企业而聪明灵活

“我们最大的成就就是发现了人才,他们比绝大多数首席执行官都要优秀。”英特尔领导如是说。

英特尔:用人标准是什么?

“英特尔的业务范围越来越广泛,不仅局限于芯片,也有大量比如广告、通讯,对英特尔的投资。所以我们需要多方面的人才。从过去的经验看,那些真正能从工作中得到乐趣而不是仅仅为了拿钱的人能干的更好。所以我们招收的人都精力充沛、聪明,聪明人能吸引聪明人。他们把公司当作自己的公司,所以他们能把自己的想法说出来,公司也鼓励他们这样做。他们都喜欢变化,因为这个行业的变化越来越快;他们还能明智地冒险,愿意对自己行为的结果进行评估。”英特尔公司中国区总裁简杰先生说。

英特尔公司对经理有更高的要求。首先要有专长,比如计算机、公关等,这是最基本的素质。然后是他与人相处的能力,因为经理得与大家一起,靠大家来开展工作。英特尔对经理的评价也是看他领导组织的业绩,而不是看他本人。

英特尔:如何管理人才?

英特尔公司是一个民主开放的公司,员工都坐在同一个格子间里,包括现任董事长格鲁夫。公司没有固定的停车位,格鲁夫上班也得开车打转转找空地方,他与每个人一样在餐厅吃饭。英特尔公司的员工都喜欢讲述这样一件趣事:当年开发 386 芯片的时候,工作人员十分辛苦,开发人员基本上一天干 24 小时,大多数人带着铺盖上班,晚上有人送饭到实验室,以便让他们不停地干。在会议间歇,他们为了放松一下,就在走廊扔球玩,他们玩的一时兴起,并没有太在意,直到忽然格鲁夫加入进来后他们才发现自己正在董事长的格子间外面玩,由于被拦在了办公室外面,他干脆“与民同乐”。与此相应,公司领导者的管理风格也很随意,他们经常开玩笑,管理方法也很轻松。在轻松的氛围下研发出举世瞩目的产品,优秀人才能不趋之若鹜吗?

4.5.5 招聘三部曲

确定了自己所需人才的基本条件后，英特尔公司招聘围绕这一要求展开了。首先，从有经验的人中还是从新人中招收这类人？这实际上还涉及自己培养还是挖别人墙角的问题。众所周知，有经验的人才有其无法比拟的优点：这些人已经具备了相当的能力和技巧，能够独当一面，公司使用他们投资少，却可以立竿见影，而且由于经验丰富，犯低级错误的可能性小（他们已经付过必要的学习成本），这也是许多公司所看重的。他们的缺点也很明显：（1）首先其忠实性很值得怀疑；（2）可塑性受到局限，他们的思维往往已经定型，而且深受以往单位作风的影响。

新人的优缺点也一目了然。这些人的优点在于：学历高，与公司融合快，适应性强，潜力大，而且一旦融入公司，他们的思维定式便以公司为导向，容易培养认同感。缺点在于：投资大，短期内不合算，而且还要承受他们可能的学习成本。通常，在企业新设之初，企业为解燃眉之急，倾向于招收有经验的人才；而企业站稳脚跟后，如果企业实力雄厚，一般更喜欢吸收新人加以培养。毕竟，挖别人墙角不是长久之计。

接着就是如何进行招聘工作，保证所招收的人正是公司所要求的人才。英特尔公司的招聘比较正规化，或者说有点循规蹈矩。它的招聘工作基本上是按下面三个步骤进行的。

首先是初步面试。通常，初步面试由公司的人力资源部主管主持进行，通过双向沟通，使公司方面获得有关应聘者学业成绩、相关培训、相应工作经历、兴趣偏好、对有关职业的期望等直观信息，同时，也使应聘人员对公司的目前情况及公司对应聘者的未来期望有个大致了解。

面试结束后，人力资源部要对每位应聘人员进行评估，以确定进入下一轮应试的人员名单。

接着是进行标准化的心理测试。通过测试进一步了解应聘人员的基本能力素质和个性特征，包括人的基本智力、认识的思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能技巧。

第三步是进行“模拟测验”。这是最终面试，也是决定应聘人员是否入选的关键。其具体做法是，应聘者以小组为单位，根据工作中常碰到的问题，由小组成员轮流担任不同的角色，以测试其处理实际问题的能力。

“模拟测试”最大的优点是，应聘者的“智商”和“情商”都能集中表现出来，它能客观反映应聘者的综合能力，使公司避免在选择人才时“感情用事”。

4.5.6 专访英特尔中国区招聘经理

★☆☆选择人才的标准

记者：英特尔选择人才的标准是什么？都招聘哪些专业的人才？

陈颖琦：英特尔的用人原则是选择正确的人到正确的岗位。

英特尔在选人过程中，最重要的是看他的专业，看他的专业技能是否符合我们的要求。其次，我们要看他的沟通技巧、团队合作精神和做项目过程中分析和解决问题的能力。从专业的角度来看，我们招的员工比较广泛，有读过 MBA 的学生，有学电子工程专业的，还有学计算机专业及管理方面的。可以说，英特尔对人才的需求是多方面的，我们招聘各种各样的人才。客户第一、自律、质量、创新、工作开心、看重结果——是英特尔的企业文化和企业精神。英特尔聘人的首要条件就是要认同这种文化，在培训中我们会不断强调这种文化，我

们的奖励机制也会体现这种文化。英特尔是一家非常注重自己员工的公司，希望为员工创造一个非常好的工作环境，使员工在英特尔工作愉快，有成就感。

记者：英特尔招聘都有哪些渠道？应聘者怎样才能更吸引公司的注意力？公司对什么样的应聘者不感兴趣？

陈颖琦：英特尔的招聘渠道很多。其中包括委托专门的猎头公司帮我们物色合适的人选。另外，通过公司的网页，你可以随时浏览有哪些职位空缺，并通过网络直接发送简历。只要我们认为你的简历背景适合，你就有机会接到面试通知。还有一个特殊的招聘渠道，就是员工推荐。它的好处在于，现有的员工对英特尔很熟悉，而且对自己的朋友也有一定了解，基于这两方面的了解，他会有一个基本把握——那个人是否适合英特尔。这比仅通过短时间的面试要有效得多，相互的了解也要深得多。英特尔非常鼓励员工推荐优秀的人才给公司。

发到英特尔的简历基本都是中英文对照或者是全英文书写的。作为应聘者，如果你想要吸引公司注意，首先简历要写得清晰明了；其次，你的主要工作经历要与申请职位相关；另外，英特尔作为一家跨国公司，面试时对英语会有一定考核。因为英语是我们的工作语言，日常用语、文件写作、技术用语以及与亚太区的合作都是用英文，员工不一定语法多好、语音多漂亮，但必须能用英语在工作中交流。

“掺水”的简历在英特尔没有前途。负责招聘的经理们都有一定经验，伪造的东西很容易被看出来，面试时问几个问题就可以知道你是怎么回事。到那时，不管你有怎样的能力和资格，也许你只是想锦上添花，但对不起，我们对品德不好的人不感兴趣。

记者：您觉得简历的包装重要吗？作为招聘经理，您希望看到应聘者的简历是什么样的？

陈颖琦：现在很多学生都出奇招，把简历印成五颜六色的。我们还是希望简单一点，不要是花的，纸不要太大，否则不容易存档，看起来也不方便。从简历的外观上来说，关键是字体是怎样的，这需要加工一下，有些可以用粗体，但是从纸张方面动心思就没有什么必要了。从我们的角度来说，更希望工作比较方便一点。从简历的内容来说，关键是要重点突出。在写简历之前，一定要明白，申请这个职位，它需要哪些方面的技能，你有没有？如果有，就要突出写自己在这方面的技能。有很多学生，觉得自己是刚毕业的大学生，简历不必写得那么有针对性，因为自己没有什么特别的工作经验。其实，有过一些实习的工作经验，或者说到一些公司接触过一些人，做过的事情，都可以突出来写。

★☆☆英特尔与大学生

记者：英特尔怎样对新入职的员工进行培训？

陈颖琦：每位新员工到了公司以后，我们都会进行入职培训。在入职的 6 个月之内，经理或主管会根据实际情况，帮他制定个人发展计划，比方说应该参加哪些课程等。通常来说，一个完整的新员工培训周期是 9 个月，通过一系列培训计划的实施，使新员工能够完全适应工作环境，熟悉英特尔的企业文化与价值观、岗位职责，并胜任其岗位工作。英特尔公司要求经理人员每周与员工进行一次面对面、一对一的谈话，不断地了解新员工进公司后的进展，根据实际情况调整培训计划。每年年底，主管或经理也会与员工沟通，根据评估结果，讨论明年他从哪些方面发展比较合适。

记者：对于刚刚入职的学生来说，他们有海外培训的机会吗？

陈颖琦：有，但这是跟工作相关的，如果说这个工作需要他到国外去培训，他就可以被派到国外去，无论他是新入职的员工，还是在这个职位做了多年。也就是说，能不能有海外培训机会，完全跟工作本身是不是有这个需要相关。

记者：新入职的大学生在英特尔有多大的发展空间？

陈颖琦：我们有一个理念，员工掌握自己在英特尔工作的职位。从我们对新员工的入职要求来说，我们当然希望他在这个职位呆得久一些，这样，他可以有更多的东西提供给公司。但从另外一个角度来说，公司也非常支持员工在内部进行工作调换。我们有一个人力资源政策，叫内部调动政策——你只要在现在的职位做满 12 个月，你就可以跟你的经理、主管沟通，申请其他部门的一些职位。我们的所有新职位出来后，都会在网上公布。在英特尔，内部调动工作是很平常的事，只要他有这方面的技能，他就可以做这样的职位。

记者：英特尔对员工的英语水平有什么样的要求，英语专业毕业的学生在英特尔能做什么样的职位？

陈颖琦：这要看他具体做什么工作了。总的来说，我们对英语的要求会比较高。因为不管我们的员工在哪个职位，什么样的级别，他都得跟世界各地的同事有各种各样的联系，要经常跟他们开会。比如说工厂的员工，很多时候，他需要跟马来西亚工厂、菲律宾工厂，包括哥斯达黎加的工厂开会。如果他是在实验室工作，他需要经常跟美国的同事开会。当然相对来说，有些职位对英语的需求可能会低一些，这主要取决于工作的性质。如果是跟其他国家接触比较多，我们的要求也会相对高一点。

我们在选人的时候，除了看他英语现在的水平是不是达到四级，还要看这个人敢不敢讲，如果敢讲，他的英语水平提高会很快，如果他的英语水平不高，又不敢讲，相对会比较慢一些。英语水平不高也没关系，英特尔提供了很多的学习机会，包括我们有很多的课程，英特尔大学也有，如果你本人愿意讲，英语在英特尔提高会比较快。我们选人的时候主要看专业知识，现在很少有纯英语专业的，我们在招文秘的时候可能会选英语专业的人。

记者：如果应届大学毕业生想到英特尔求职，除了公司网站，他们还有别的渠道可以获得信息吗？英特尔是否给未毕业的大学生提供实习机会？

陈颖琦：我们所有的职位都发布在英特尔的网站上，同时，在中华英才网、前程无忧网、就业见习网上也有我们的招聘信息。

每年都会有很多实习生来我们公司实习，有在软件实验室实习的，也有在工厂实习的。我们非常看重实习生，因为从招聘的角度来讲，好的实习生，等他们毕业的时候，我们就会把他们招聘到公司来。每年的四五月份，我们会在各大校园的 BBS 上发相关实习的帖子。我们会给实习生提供一些培训，然后他们会跟着每个部门的项目小组做一些项目。

记者：英特尔如何帮助大学生实现从校园人到社会人的转变？

陈颖琦：我们有一个融入计划，刚刚进入英特尔的新员工，我们会找一个在公司做了一年以上的同事带，新员工有任何问题，包括技术上的和其他方面的问题，都可以去请教。另外，他的主管或经理会从专业技能方面帮他制定一些计划，让他跟着做项目，学习更多有关专业方面的知识，使他尽快地融入英特尔这个大家庭，成为一名合格的员工。

4.5.7 实习生要求

英特尔实习生招聘计划每年接收来自国内近 40 所高校的逾 300 人次的实习生

专业要求：

计算机科学、电子工程、机械工程、自动化、工业工程、材料科学、环境工程、统计学、财务管理、工商管理和人力资源等相关学科。

个人要求

◆要求应聘者拥有实习经验或工作经验

◆要求具有领导力和团队建设的能力

◆要求能够适应多元并且复杂的环境

工作地点为上海、成都、北京、深圳和即将兴建的大连晶圆厂。

4.5.8 面经笔经

成都finance 面经

先是 HR 电话，了解个人背景

后面 2 轮面试，3 个 manager，全英。

1 轮, 1 个财务部门经理:

1, 举例说明你如何解决团队意见分歧，你如何去说服你的队友接纳你的意见？成功了没？

2, 缺钱去投资新项目，但可以通过停止其他项目来攒钱投资这个新项目？你如何评估？是否该投资新项目？用什么金融方法？

我答用 NPV 的方法。如何算得 NPV？答用现金流贴现法，从历史报表预测未来现金流，用 CAPM 模型算 discount rate。

问为什么有不同的 discount rate？答公司间风险指数不同，项目间的风险指数不同。另外 NPV 计算方法不同，方法不同，discount rate 不同。

3, 外包 vs 自产。Intel 已经有人力和设备生产配件，同时有合作伙伴向 intel 供货。如何选择？答比较成本。

问比较哪些成本？答运营成本，固定成本，例如人力，物流，厂房。

估计没答到点子上，继续问有哪些成本？想不出来，还是那样答。后来问四大的同学，说还有税费和折旧，不过答运营成本也勉强算对了。只是那位 manager 要求答得更细致点。

最后你的决定是什么？说不准，得比较成本选择更好的。

必须得选择，你选？为什么？自产。理由乱吹。

最后，我问问题，问上面自产和外包你会选什么？怎么办？答，不能告诉我，因为是面试问题。

2 轮，2 个财务部门经理一起面，其中一个是大佬。

1, 过去一段时间中，对你来说最迫切需要去实现的困难或目标是什么？为什么很迫切？你通过什么方法实现的目标的？

2, 同上问 2

3, 公司保管理合同到期，现任管理保安工作的经理的哥哥是某保安公司的头，向 intel 提供了一份性价比高的合同。你是管理层，你会担心什么问题？答欺诈贿赂问题，保安经理和哥哥串通，让他哥公司优先中标，并让双方从中获益，intel 利益受损。

你有何办法制止这个问题发生？

4, 忘记了。印象中是跟团队问题有关的。需要举例。

Intel Financial Analyst 电话 2 面

一面过后大概一个星期接到 Intel HR 打的电话预约了二面的时间，说 finance 的人来进行二面

电面当天为早上 11 点，结果 HR 又打来说因为 finance 的人有事耽搁，改为下午两点

下午两点，电话准时响起，听到一个男声说 hello，面试就这么开始了。

一开始让做一个自我介绍，然后问了关于我所学的专业，又问了为什么选择这个 position 之后就开始问几个专业问题

- q1 有个 project 需要 intel 做，但是 intel 缺钱缺人手，问怎么办
- q2 如果有两个 project 如何抉择
- q3 给他讲一个你最近碰到的 problem，以及你是如何解决的
- q4 讲述一个在团队里你影响了你如何影响其他队员的例子
- q5 关于外包和自产，说一个公司可以提供一种设备给 intel，intel 也可以自己生产，如何选最后，他问有没有什么问题要问他的
- 时间：30 分钟

4.6 甲骨文 ORACLE

公司网站：<http://www.oracle.com/global/cn/index.html>

应届生求职网 BBS 甲骨文讨论区：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-227-1.html>

4.6.1 公司简介

甲骨文股份有限公司是全球大型数据库软件公司，成为全球仅次于微软的全球第二大软件公司，总部位于美国加州的红木滩，现时行政总裁为公司创办人罗伦斯·艾利森 (Lawrence J. Ellison)。

甲骨文 1977 年硅谷由 3 人合制，最初一年赚不够百万美金，在 10 年间迅速冒起，2004 年市值达 640 亿美元。

约在 2000 年前后，微软的数据库产品，只集中在中小企市场，但微软推出 MS SQL 7 数据库后，技术上突破，抢占高档软件市场。IBM 亦以 DB2 数据库，高姿态抢攻市场，令甲骨文面临庞大挑战。

在制定反击策略时，甲骨文以所谓“开心乐园餐”作为反击。过去甲骨文的数据库只是一个平台，平台上的应用多由其他公司开发，但自 2000 年底起，该公司自行推出一套叫“电子商务套餐”(e-business suite) 的软件，内有人事管理系统、销售系统，全都是植根在数据库上的程序。不过这仍未挽回甲骨文的颓势，IDC 的调查指，在这 2000 至 02 年，微软业务增长 46%，IBM 增长 41%，但 Oracle 却下跌 10%。

在数据库市场上，竞争尚不止于此。除了有数据库对手外，甲骨文踏入应用软件时，亦要面对应用界一哥 SAP 公司的竞争。当时在高阶商业软件市场上，SAP 公司 2003 年的市占率高达 36%，位列榜首，同期甲骨文仅占 13%。

此外，IBM 与方案顾问 Accenture 当时亦以套餐方式，直接向客户提供软件，当中甚至不介绍推介甲骨文本身的产品。相比甲骨文的策略，IBM 倾向以和睦共处为大原则，在业内宣传会议上，多次强调不会走甲骨文之路，成功安抚一批应用软件商。

提到甲骨文公司，人们脑海中浮现的往往是其高调强硬、霸气十足的 CEO 拉里·埃利森，还有多年来数量惊人、近乎疯狂的收购行为。而甲骨文的经营理念，更是贯彻了拉里·埃利森的思维哲学：消灭竞争对手最好的方法就是把它买过来。

2007 年 3 月 2 日，在甲骨文斥资收购 SAP “余热未消”时，它又以每股 52.00 美元、总额约合 33 亿美元的现金投标价格收购了全球领先的企业绩效管理软件供应商 Hyperion Solutions。收购交易将使甲骨文 2008 财年非 GAAP 每股收益至少提高 1 美分，2009 财年非 GAAP 每股收益至少提高 4 美分。

4.6.2 成功之道

“进攻”是成功的不二法宝

对帆船运动情有独钟的拉里·埃利森认为“进攻”是成功的不二法宝。也正因如此，甲骨文一贯奉行的收购要诀是：速战速决。

2002 年以来，甲骨文在管理软件尤其是在 ERP 领域的市场份额与其竞争对手 SAP 的差距巨大。这促使埃里森毫不犹豫地要把甲骨文变成一家“真正的”大企业。而甲骨文要从数据库领先的厂商向包括应用软件产品在内的综合管理软件领先的“大公司”转变，全球范围内的并购是最直接的方法。

在 2002 和 2007 年甲骨文还有没有进行其他的并购，在这在列举几个大的，要不无法体现并购是他的经营理念。

2007 年初，甲骨文豪言将收购其竞争对手 SAP，不过 SAP 似乎并没有把甲骨文争夺市场的收购看成一件有威胁的事情。过去的 30 年里，SAP 一直稳坐企业级应用软件市场的头把交椅，并通过与甲骨文在数据库领域的老对手 IBM 和微软合作，巩固自己在企业级应用软件市场的地位，吸引开发者到自己的 NetWeaver 平台和 BBP 业务流程平台上来进行业务开发。

甲骨文的 Fusion 和 SAP 的中间件平台 Netweaver 之间的争夺虽然日趋白热化，但甲骨文并没有放松自身在这个领域的“优势所在”。根据 Gartner 公司最新发布的研究报告：甲骨文公司在独立商业智能平台领域是亚太地区增长最快的厂商。2006 年，Oracle 独立商业智能产品在亚太市场的收入比 2005 年增长了 64.8%，而亚太独立商业智能平台市场的平均增长率为 12.1%。

甲骨文公司亚太区商业智能总经理 Ricky Kapur 说：“这份报告清楚地显示出，甲骨文商业智能平台是亚太地区开放和异构环境的首选产品。这一地区的领先企业正在通过甲骨文商业智能平台有效地利用信息资产，以保持自己的竞争优势。越来越多的企业以信息为依据，及时采取行动，从而抓住了商机、增加了收入并提高了运营效率。”

商业智能实践的普及将带来下一轮商业智能软件实施高潮。Gartner 公司预计，2006 年至 2007 年，由于“商业智能大众化”的需求不断增长，因此在商业智能应用软件领域将出现下一波投资热潮，人们需要可扩展性更高、界面更易于使用的应用软件。到 2010 年，亚太（不包括日本）商业智能软件和企业绩效管理、与财务分析软件市场合起来将至少达到 6.7 亿美元。

Kapur 说：“商业智能实践的普及将推动亚太地区出现下一轮商业智能软件实施高潮。商业智能软件传统上仅用于编写策略报告，其实施都是孤岛式的。而现在，全球化浪潮、瞬息万变的市场、政府解除管制、竞争不断加剧等因素都使得企业越来越需要及时和有价值的数据，企业各个层面需要用这样的数据做出有效的决策。”

作为商业分析软件和数据仓库工具的全球领先厂商，甲骨文公司拥有出色的专长和一套全面的热插拔式商业智能技术产品及应用产品，可帮助亚太地区的企业转变成以信息为主导的企业。

诚然，甲骨文通过一系列的并购，拉升了业绩，但这绝不意味着疯狂的并购就已经没有了风险。不过，甲骨文很清楚自身在硬件所需的投资是有限的，惟一能保证公司不断壮大的策略就是通过收购以巩固市场，获得更多的客户。在软件行业，规模决定一切，如果规模够大就有能力增加投入，公司也有足够大的客户群体为增加的投入埋单。

4.6.3 培训考核

甲骨文尽管很希望通过“收购”得到市场再增长，但纯粹的收购或许并不能改变应用软件的分布格局。打铁还需自身硬。苦练内功才是其立足市场的根本武器。

始于公元前 1600 年的甲骨文是中国最早的文字，当古老象征与新锐 IT 结合，软件巨头甲骨文公司即被赋予了安全、预测、效率等诸多含义。甲骨文的核心价值，体现在方方面面。在甲骨文，合作既有默契的达成，又有制度的约束，可以说无时不在，无处不在。

在甲骨文工作的薪酬是保密的，但肯定是有竞争力的，除此之外，甲骨文在福利、工作环境、未来发展机会、员工沟通气氛、重视人员等方面，也充分激励员工。除国家规定必须提供的福利外，甲骨文每年也为员工提供体检、过年过节提供礼品、组织体育活动等丰富员工生活。甲骨文也组织员工做一些公益事业，在为社会做事情过程中充实精神。除了硬件环境，人性化的环境也值得一提，公司里有自动售货机、也准备有咖啡、茶、不同饮料等，有员工休息、吃饭的地方，也有药箱准备有常备药等，通过这些细节，公司给员工是家的感觉。

衡量员工表现和考核的机制，称之为 OPAS。每年开始的时候，员工需要和经理将工作目标、衡量标准明确确定下来。对每一个人、一个职务、一个级别的竞争力都有明确的要求，经理会定期检查其表现，每年结束时有评估分数。然后使用自己的 HR 系统，以强制性的工具，帮助员工和经理，使不确定的东西能够量化。

与其它公司不同的是，甲骨文不仅考核，而且几乎所有工作都是基于 online 的。在网上的 OPAS 目标制定，甲骨文遵守 SMART 规则，使目标具体量化、可衡量、能够达到、必须有一个结果且有一定时间限制。同时，甲骨文也有经常性沟通，以考虑不可测因素，将考核更为科学化。从人事角度讲，这都与员工相关，因为市场发展需要人才，这将为有能力员工提供很多机会；而本地化是甲骨文立足市场的能力所在，在这个过程中，甲骨文也会招聘很多本地员工，帮助整体业务的发展。最终，甲骨文希望对客户、合作伙伴、员工、政府、社区、对未来所有愿意加入甲骨文的人而言，它不仅是一个可敬，更是一个可亲的公司。

4.6.4 稳步的学习之轮

管理最终是要创造价值，不管是股东还是客户价值，最终都需要员工来实现，正确的经营模式更需要人来支撑，所以“人是最根本的，关键是找对人”。

甲骨文是全球最擅长知识管理的企业之一，其所有的管理信息都随时可得，对员工完全透明化。为了找到、培训乃至长期留住最优秀的软件、管理、行销人才，甲骨文对人力资源的培训不遗余力。事实上，在甲骨文，学习已成了员工内心的潜意识。谁忽略学习，谁就会被淘汰。管理甲骨文这样的庞大组织，除了超强的 IT 支撑下的知识管理架构外，最重要的是无所不在的“团队学习之轮”的企业文化。

在甲骨文，一切强调自助和团队共享。甲骨文信奉的是：好的管理是不需要管理。它的一切福利和培训计划都放在网上，大家有目共睹，通过强大的 IT 系统支撑，一切资源共享，员工可随时下载自己所需的资料，需要打印的资料并不多。

甲骨文的自我学习系统很大程度上是建立在超强的 IT 系统上的。iLearning 是一种企业级的学习管理系统，它在任何时间、任何地点向任何人提供高效、易于管理、集成、全面的基于互联网的学习解决方案。目前 iLearning 系统可同时为甲骨文 4 万多员工及 50 万事业伙伴提供服务。

杰克·韦尔奇曾说：“对一家公司来说，学习以及将学到的知识转变为具体行动的能力会带来巨大的竞争优势。”在全球范围内，对于员工培训的需要越来越迫切，同时为降低成

本，对于简单的培训可采取 web 的形式。

为营造“深度汇谈”的和谐气氛，甲骨文每隔一段时间，就会邀请各地区总经理聚集在一个酒店里，穿着随意的衣着，谈论未来经营模式。那时完全没有自我，只能挑战问题，不能批评他人。通过这种脑力激荡，打破地区、建制，往往能获得突破性的思考成果。通过“深度汇谈”，主管要“引诱”属下讲出心里真正的心声，才能达到“改变主管心智模式”，乃至和员工共享愿景，才能在辅导其生涯规划时，协助属下自我超越。

除了独特“深度汇谈”制度外，甲骨文还一直努力推广的“360 度了望”计划，来打破员工的习惯性防卫心理。该计划提出 100 多个问题请员工评估自己，另外也会邀请主管、同僚、部属、亲戚朋友，甚至太太对你作出评价。

甲骨文董事长埃里森说过：只有我成功并不够，要所有的人都失败。在竞争激烈的软件行业，要想成为“先知”，就必须广聚人才。甲骨文在用重金挑选最聪明人才这件事上，决不吝啬。

对甲骨文而言，为应对数据库软件市场的逐渐成熟，公司正酝酿着巨大变革，今后将聚焦在应用软件市场。面对变革，甲骨文逐步深化人力资源培养制度，稳步推动起团队学习之轮。

4.6.5 实习要求

Program Introduction

OARDC Summer Intern is a regular internship program. It is a half-year program starting from June or July and will end at Dec. or Jan. Based on agreement from all parties, Oracle, student and university, the internship period can be extended. Developer and QA positions will be provided in many groups in OARDC, including Open Source, Embedded, Application, RFID, Spatial, etc. Students will be interviewed and hired by related groups according to their special skill sets.

Requirement

- Major in Computer Science or related.
- Fluent in English writing and reading.
- Good team worker and can-do spirit.

Bonus requirement

- Oracle Database, Oracle Fusion Middleware, Service Oriented Architecture, Business Intelligence etc.
- Knowledge of XML and UML is a plus.
- Various key programming and query languages (Java, c, c++, Perl, SQL, etc) and Internet technologies like J2EE, php, ruby, python, Javascript, AJAX, css/dhtml, etc.
- Linux, Windows and Unix OS.
- Oracle database 10g and its various flavors from Express to Enterprise.
- Oracle Applications ?C EBusiness suite, Peoplesoft, Siebel etc.
- Understand the concepts of scalability, performance, multi language support etc in real world context.

Working Location

Beijing Shanghai Shenzhen

4.6.6 面经笔经

也说说网测，刚刚完成，2010.01.05

早上 10 点经过 HR 的最终确认，题目没有错后，大概 11 点我进行了网测，刚刚完成说点内容方面的吧：

1 computer science 30 分钟

实际上分为三部分：数据结构、OO（关联啊、继承啊之类的）、数据库（主要涉及表的主键外键等内容），每部分 10 道题

2 英语 30 分钟

四部分：句子填空（5min10 道题）、语法（10min10 道题）、逻辑排序（7min5 道题）、阅读理解（8min5 道题）

逻辑排序，是给你 4 个句子，选择正确的顺序

我的阅读理解居然是去年 3 篇中的一篇，foresty，可惜自己没有看~~

3 选地点 3 分钟

4 Java/C++ 各 30 分钟，选作 1 种

挺基础的编程题，可是对于偶这种不用的人来说还是好难~~虽然软件专业~~好多都是给端程序问输出，基本是判断是否编译错误、运行错误

希望，就此消失~~555~~

怕的就是真的是这样的技术题：

若是非计算机相关专业的同学答得不好，HR 估计都原谅了~~

可是我这计算机专业的~~哎~~挥泪~~

面试问题——技术篇

也许是你一直期待的文章，在关注这部分技术问题的同时，请务必阅读有关面试中有关个人的问题和解答。这里的回答并不是十分全面，这些问题可以通过多个角度来进行解释，也许你不必在面试过程中给出完全详尽的答案，只需要通过你的解答使面试考官了解你对 ORACLE 概念的熟悉程度。

1、解释冷备份和热备份的不同点以及各自的优点

解答：热备份针对归档模式的数据库，在数据库仍旧处于工作状态时进行备份。而冷备份指在数据库关闭后，进行备份，适用于所有模式的数据库。热备份的优点在于当备份时，数据库仍旧可以被使用并且可以将数据库恢复到任意一个时间点。冷备份的优点在于它的备份和恢复操作相当简单，并且由于冷备份的数据库可以工作在非归档模式下，数据库性能会比归档模式稍好。（因为不必将 archive log 写入硬盘）

2、你必须利用备份恢复数据库，但是你没有控制文件，该如何解决问题呢？

解答：重建控制文件，用带 backup control file 子句的 recover 命令恢复数据库。

3、如何转换 init.ora 到 spfile?

解答：使用 create spfile from pfile 命令。

4、解释 data block , extent 和 segment 的区别（这里建议用英文术语）

解答：data block 是数据库中最小的逻辑存储单元。当数据库的对象需要更多的物理存储空间时，连续的 data block 就组成了 extent。一个数据库对象拥有的所有 extents 被称为该对象的 segment。

5、给出两个检查表结构的方法

解答：DESCRIBE 命令或者 DBMS_METADATA.GET_DDL 包

6、怎样查看数据库引擎的报错

解答：alert log.

4.7 戴尔 DELL

公司网站：www.dell.com.cn

应届生求职网 BBS 戴尔讨论区：

<http://bbs.yingjiesheng.com/forum-198-1.html>

4.7.1 公司简介

戴尔电脑 (Dell Computer)，是一家总部位于美国德克萨斯州朗德罗克（得克萨斯州）| 朗德罗克的世界五百强企业，由迈克尔·德尔于 1984 年创立。创立之初公司的名称是 PC's Limited，1987 年改为现在的名字。戴尔以生产、设计、销售家用以及办公室电脑而闻名，不过它同时也涉足高端电脑市场，生产与销售服务器、数据储存设备、网络设备等。戴尔的其他产品还包括了软件、打印机及 PDA（已停产）等电脑周边产品。

1999 年，戴尔取代康柏电脑成为美国第一大个人电脑销售商。2002 年戴尔的这一地位被刚刚收购了康柏的惠普公司取代。不过到了 2003 年第一季度，戴尔再次取得领先地位。

当公司逐渐发展到其他非电脑领域后，公司的股东们在 2003 年股东大会上批准公司更名为戴尔公司。

戴尔的直接商业模式，即去除中间人直接向客户销售产品，使得公司能够以更低廉的价格为客户提供各种产品，并保证送货上门。此外戴尔公司也确保戴尔的产品还未生产出来就已经售出。

4.7.2 产品及服务

◆服务器

戴尔 PowerEdge™ 网络服务器基于标准化设计，为客户所有业务要害型应用，包括电子邮件、数据库和高性能计算环境提供了价格合理的高性能、高可靠性和可扩展性。大型企业客户可以选择高性能的机架式和塔式服务器，小型企业和网络可以选择价格极具竞争力的塔式服务器。

◆存储产品

Dell | EMC 以及戴尔 PowerVault™ 及为客户提供了具备卓越治理能力, 灵活的协同工作能力和可靠的性能的综合解决方案系列, 保护他们当前的重要信息的同时, 提供了当他们数据库需求增长时的可扩展性。戴尔存储产品包括外部存储, 磁带备份产品, 网络附加存储, 光纤通道, 存储区域网络和机架式解决方案

◆工作站

戴尔 Precision™ (工作站以及移动工作站适合专业人士运行复杂应用时对卓越性能的需要, 例如三维计算机辅助设计、数码内容创作、软件开发和财务/经济建模等。

◆笔记本电脑

戴尔提供两个系列的笔记本电脑。Latitude™ (系列笔记本电脑可以满足企业和机构用户对性能、便携性、灵活性等方面的广泛需求。Latitude™ (包括从支持无线技术的高度可扩展的全配置系统, 到超轻超薄系统的全系列产品。戴尔 Inspiron™ (笔记本电脑主要面向那些希望以较低的价格获得高性能计算机系统的用户。这类客户主要包括个人及中小企业, 他们通常希望能最大限度地实现其投资的效益。

◆台式机

戴尔的客户可以在两个系列的台式机系统中选择。OptiPlex™ 台式机适合那些在网络环境中需要高可靠性, 稳定性, 可治理型和易服务性系统的企业及机构, 戴尔 Dimension™ 台式机为着眼于快速获得技术回报以及高性能计算功能的小型企业和家庭用户设计。最新的高性能组件会应用在 Dimension™ 产品系列。

◆网络产品

戴尔 PowerConnect™ 网络交换机为中型和小型网络提供电脑和服务器的连接。PowerConnect™ 产品以较低的价格为客户提供了企业级的性能和可靠性。

◆软件及外设产品

戴尔以极具竞争力的价格提供了一系列软件及外设产品, 包括软件、显示器、投影仪、软件、内存、笔记本附件和打印机等。

◆服务

戴尔通过客户支持, 治理部署, 专业服务、培训和认证提升了客户体验。戴尔提供的服务将客户技术的性能和价值最大化的同时将费用和复杂性降到最低。

4.7.3 薪资解码

很多人一向认为在 DELL 公司是一件薪金丰厚的工作, 但具体是什么样的情况呢?

假如你是刚毕业的本科生, DELL 绝对不会为你付出超出 3000 元/月的薪水, 一般大约在 2000~3000 之间; 假如你是有两三年工作经验的本科毕业生, DELL 不会为你付出超过 5000 元/月, 一般是 3000~4000, 上 4000 已经表示非常重视你了? 这个层次实际上是 teamleader, 以上是一般工程师级别待遇, 那么其他级别的待遇如何呢?

Department manager (部门一线经理) 8000 元~10000 元/月

Department director (部门二线经理、部门决策者) 10000~20000 元/月

Vice-president (副总裁) 200000 美元/年

President (总裁) 不详

在 DELL 的 director 大约有 10 多人, 年龄阶层一般为 35~40 左右; 每个 director 手下有 1~3 名 manager, manager 的年龄阶层一般为 30~40 左右。

很多在 DELL 的人因为面子上的问题, 实际上拿 3000 说成是四、五千, 拿四、五千的说成是拿七千、呵呵, 大家可不要抱有太大的幻想。在一线经理下面还有一些项目经理, 专门负责一些专题项目, 相当于小组长的性质, 工资在 4000~8000 左右。

注: 以上薪水均为税前。

4.7.4 戴尔用人经

喜欢变通能力强的人

在发展初期, 公司处于风险颇高阶段, 所以戴尔会甄选具有高度冒险性格而又变通能力强的人。戴尔在财务、制造、信息技术等方面, 聘专业人士负责, 如果聘用了好的人员, 他们不光自己有所作为, 还会带进更多的优秀人才。

双主管制度

任何一家公司想要成功, 关键在于最高层人员是否能分享权力; 高层人员必须把重点放在整个组织的发展上, 而非个人的权力扩张。为此, 戴尔创立了一种“双主管”制度。

比如说, 负责财务、人事与法律事项等职务的资深经理, 要与负责某地区事务或某产品线的管理人员分担责任。常有人说, “一军不容二帅”, 但事实上, 双主管制度在戴尔公司成效极高。而戴尔成功的关键在于权限虽然重叠, 责任却一定分明。经理人员必须一起督促他们所共同管理的员工, 也要分摊最后的表现结果, 即使在技术上是属于他人的职责。

权责共享不但能成就共荣的工作态度, 还能使得全公司都能分享不同的观点与创意。双主管制度为全公司带来极大的能量与热情, 戴尔把所有能量化为行动, 创造公司成长。

寻找接班人是日常工作

戴尔定下规矩, 所有人都必须寻找并发展自己的接班人, 这是工作的一部分, 而不是在准备移调到新工作时才做此事, 而是工作绩效中永续的一环。

如何找到确实可以成为明日领导者的人才呢? 戴尔公司找的是具备学习者的质疑本质, 并且随时愿意学习新事物的人。因为在戴尔公司成功的要素当中, 很重要的一环即是挑战传统智慧, 所以戴尔会征求具有开放态度和能提问思考的人; 戴尔希望找到经验与智慧均衡发展的人、在创新的过程中不怕犯错的人, 以及视变化为常态并且热衷于从不同角度看待问题和情况, 进而提出极具新意的解决办法的人。

戴尔在面试新进人员时, 第一件事就是了解他们处理信息的方法。他们能以经济的观点思考吗? 他们对成功的定义是什么? 如何与人相处? 他们真的了解现实社会的商业策略吗? 对戴尔公司的策略知道多少? 然后, 戴尔几乎每次都故意大力反对他们的个人意见, 原因是戴尔想知道他们是否具有强烈质疑的能力, 并且愿意为自己的看法辩护。戴尔公司需要的是对自己能力有足够信心并且坚持自己信念的人, 而不是一味保持表面和谐、避免冲突的员工。

失败了没关系

当一家公司的所有人员都以同样的方式思考时, 是非常危险的现象。为了避免这种危险的现象, 可以鼓励公司员工, 以创新的方式来思考公司的业务, 以不同的观点来处理问题,

便可以创造出许多新的机会，学到新的东西。对公司的营运提出疑问，可以不断把改进与创新注入到公司文化中。要怎么教导员工，让他们更具创新能力呢？一个很好的方法是，要求他们以整体的概念来处理问题。戴尔一开始的做法，便是请教顾客：“你真正希望达成这件事情的方式是什么？可以用其他方式代替吗？”与此同时，戴尔与供应商商量：“能不能换一种做法？”然后，戴尔会试着想出超越原来目标的截然不同的做法。

戴尔的公司文化不屑于只满足现况，总是试着训练员工，去寻找突破性的新观念，让他们在公司面对挑战时，可以根据实际状况迅速提出最佳解决方案。戴尔经常训练员工提问的能力，要他们思考：可以用什么方式改变游戏的规则？哪些做法可以让达到新的目标？

戴尔的成功经验说明，如果公司的发展史是以非传统智慧为基础的成功历程，更能激励员工全力以赴。而营造出能敦促员工以老板角度来思考的环境，就能不断想出新的另类创意，也赋予员

工更大的自由。要鼓励人们更具有创新精神，就必须让他们知道，失败了也没关系。许多公司说自己乐于见到创新的做法，也期待见到创新，但同时也告诉员工：“只要别搞砸就行了。”这种提示，就不如戴尔那样轻松。

不要粉饰太平

“自我批判”的态度，已深植戴尔公司的文化中，戴尔随时质疑自己，随时寻找改进事物的方法。戴尔试着由上至下建立起这样的行为模式，聘用具有开放观念的人员，并把他们培育为领导者。公司要求，这些人在犯错的时候，必须能够接受他人公开的反驳或纠正，以促进公开的辩论，鼓励理性的“能人治理制度”。

戴尔尽量避免对自己的成就过度自傲。如果戴尔开始觉得自己功成名就，便会把自己推向他人的光芒之下，终将黯然失色。为此，公司出现问题后，都会以积极的态度正面迎接问题，而不否认问题存在，从不找借口搪塞。戴尔试着用这种斩钉截铁的态度去面对所有错误，坦白承认：“公司遇到问题了，必须进行修正。”戴尔很清楚，如果自己不这么做，别人这样做了，成功就会属于别人。戴尔的口头禅之一是：“不要粉饰太平。”意思是说：不要试图把不好的事情加以美化，问题迟早会出现，直接面对最好。

4.7.5 面经笔经

简历最后有几个开放性问题：

1. Was there any big problem ever happened in your life?
2. Why you think it was a big problem to you?
3. How do you solve the problem?
4. What is your big learning from it?

笔试题

I. Choose one question and write down the trouble shooting steps in English (4-5 steps)

1. Customer report his computer cannot start after sudden power lost. How will you trouble shoot and find out the cause of the failure.

2. One computer was used normally last day, but today, the user cannot connect to internet via dial-up networking.

3. Customer complain the system send out great noise. What's the detail action to identify the faulty part?

4. My computer was suddenly disconnected from LAN, how to trouble shoot?

5. My computer was hung up. After reboot, only one cursor blinked on the upper-left corner. How to fix this problem.

II. Reading and translation:

Passage 1.

Customer called in and reported the battery weren't charging, System LED indicator was in yellow.

1. Suggested customer remove the battery from the battery bay by sliding the latch at the bottom of Notebook. Checked the battery power level by pressing the check button on the battery. It indicated no power.

Different kinds of computers use different methods, or protocols, to communicate with each other. Macintosh computers use the AppleTalk protocol. Macintosh as well as PCs can use TCP/IP to share information on the Internet. Some PCs require a Network Operator provide the DSN number from the fail battery. CN-05H980-69502-21U-01GB.

Informed customer that we would send a replaced battery to her.

Passage 2.

Customer bought a Notebook 20 day ago, then discovered that when she adjusted the Brightness of the LCD, the LCD would turn to very dim. She must reboot the Notebook few times before the LCD might display normally.

1. Suggested her try gently apply pressure above the keyboard near the LEDS and power button.

2. Suggested her swivel the LCD back and forth and lightly tap the plastic back of LCD.

3. Suggested her gently apply pressure on the bezel surrounding the screen. the problem persisted, after these testing.

4. Requested customer to update BIOS and alter the LCD Brightness control setting in the BIOS. After checking BIOS the problem persisted.

I told customer we would have engineer onsite replace the LCD Panel.

Computer communications

Different kinds of computers use different methods, or protocols, to communicate with each other. Macintosh computers use the AppleTalk protocol. Macintosh as well as PCs can use TCP/IP to share information on the Internet. Some PCs require a Network Operating System (NOS) to communicate. For example, Novell Netware is a popular NOS with PC users.

电面过程

晚上收到邮件，说戴尔会在 11, 12 号什么时候电面。周六周日就不能外出，那周日的 oracle 笔试怎么办？

幸好周六中午就有电话打来，我正在外面取钱呢。约好五分钟后寝室电话，开始等待。

稍微确认一下个人信息后，没有预兆，那边忽然用英文讲起来，想秀么？其实你讲得也不是很好么。

个人介绍之后，问的都是背景调查方面，很意外没有具体的技术。

— 跟别人比，你的优势是什么？

— 别人是谁都还不知道呢，我怎么说？那只好瞎编啦。底子强？呵呵

— 报的是什么职位，有过相关经验没？

— BIOS Engineer，配置和治理 BIOS 已达 6 年多！（有电脑就会 BIOS 啦，开发过？没有啦，只是看过一点 BIOS，EFI 的资料）

— 最近在干嘛呀，从中学过什么东西没？

— 下象棋，要尊重别人，即使他们的水平不如我...

— 用英语说一下对自己的评价

— 我不善于对人评头论足的，只好说，等面试时再说啦。

很明显，面得不好。最后他问有什么问题，我还是说，什么时候有消息呀？

据说，这个问题很糟糕，不能这样问。应该问，“where do you think should i improve my behaviour in interview”或者说，“what is a typical day in your highly respected corp.”

电面结束，see u or bye bye?

简历最后有几个开放性问题：

戴尔公司有一条招聘经验：在新招来的员工中，5 年后，大概只有 30% 的人能留下来；10 年以后，大概只有 10% 的人能坚持到最后，被公司老板作为核心员工留下来。比如公司 10 年前招了 100 个人，5 年以后就只剩下了 30 个人，10 年以后能坚持下来的也就只剩 10 个人了。可是这些坚持下来的人，虽然不是最优秀的，但他们却一定是最能适应戴尔价值观的人；而且他们能为戴尔公司创造出最大的经济效益，节省出更多的成本；他们不但对戴尔的文化坚信不移，他们也是竞争对手无法用金钱挖走的。因此，“人才不是越优秀越好，而是合适的才是最好的”。戴尔招聘的“尺度”是：能用最低成本赚得最高利润的人。

37 道价值观面试题

成竹，30 岁，海军退役军官，退役后任职某直辖市电信局运维中心技术负责人。1998 年初，他决定辞职去戴尔应聘。二个星期以后，戴尔公司招聘负责人对成竹做了一次电话面试，限时 90 分钟。

● 问题 1：请告诉我你的最大优点是什么？你将给我公司带来的最大财富是什么？

成竹诚恳地答道：我的优点是“专注”。因为世界上所有的成功者，他们打开财富之门的钥匙——都是“专注”。在现代汉语词典中，专注就是专心注意、精神贯注的意思。进一步引申可以理解为，“聪明人如果能专注于某个行当或某项工作，又能做到心无他用，而又不受外界干扰，此人定能干成大事。”我想一个“专注”的高级经理是一定能给贵公司创造出许许多多的物质财富和精神财富。

● 问题 2：这是一个很为难的问题，你最大的缺点是什么？

成竹不好意思地说：是“好吃”。我崇尚美食，喜欢从烹饪角度谈经营管理思路。

这是一种避重就轻的回答方式，因为，你总不能把自己最恶劣的缺点和短处真实地暴露在招聘经理的眼前。如果你暴露了缺点，招聘经理会毫不犹豫地把你“干掉”。

● 问题 3：招聘经理扑哧一笑问：你有什么出众之处？

答：是“人缘好，办事情顺当，花钱少。”因为大多数认识我的朋友都喜欢同我“一起吃”，“同吃”是人缘好的标志。

●问题 4：你曾经做过些什么来降低你们部门的经营成本或节省时间？

答：我在海军服役的时候，根据犹太富豪洛克菲勒的管理故事，创造出一条效率法则，叫“一张纸原则”，我要求自己 and 战友，在向上级汇报工作时或者给下级布置任务时，要在“一张纸三分钟”以内把事情讲明白。这条原则帮助我在军队、国企和社交方面都取得了“立杆见影”的效果。

●问题 5：你最富有创造性的工作成果是什么？

答：是一种能够点燃团队热情的“非货币激励机制”，我把它称作“赞赏支票”。

●问题 6：你现在的上司认为你对他而言，最大的利用价值是什么？

答：是团队执行力，他安排的工作以后就不需要操心了，我的部门不会出错，而且能准时提交工作成果。另一方面，做下属的能力强也正好反映出上司是卓越的领导者。

●问题 7：高级客户经理职位的一般职责是什么？

答：是成交。就是运用一切合法手段促成交易。但是，一个卓越的经理人，他会在交易中维护公司利益，同时，也会顾及到客户的利益和竞争对手的利益。

●问题 8：你认为你工作中的哪些方面是至关重要的？

答：是妥协！而且职务越高的人，越需要妥协。

●问题 9：你的职位同你的部门或公司的整体目标有什么关系？

答：过去我的岗位是运维技术负责人，我带领部门保障系统运行，是为了实现公司的总目标，“使设备零故障，用户零抱怨，用户更满意。”

●问题 10：明年你需要提高哪些方面的技能？

答：明年争取全面适应戴尔公司的企业文化。

●问题 11：你为什么找工作？

答：第一原因是自己想闯出更大的事业；其他的是次要原因。

在回答这一问题的时候，千万不要越描越黑，最佳答案是追求更高理想。比如成竹就不能说自己是因直接上司涉嫌贪腐而被单位打入冷宫。

●问题 12：发展对你意味着什么？

答：不发展就是等死！惟有发展才能有出路。发展，意味着从头开始，从基层开始做，用成绩和数据证明自己。

成竹的这一回答，主要是想表达，自己已经准备好到戴尔的销售一线去，而大多数销售工作者只有到了一线或者基层，与顾客打交道时才能立刻显示出才干和实力。

●问题 13：如果你得不到这个工作，你目前打算怎么办？

成竹毫不犹豫地回答：我的就业范围仅限于通讯行业和 IT 行业，而这二个行业内的运营商和制造商是屈指可数的，如果得不到戴尔的这份工作。我会向您了解我因为什么原因而失败，等到改进了自己的缺陷，再来戴尔面试。

●问题 14：请描述一下你的职位晋升情况以及你是如何得到你目前公司的职位？

答：我 17 岁入伍做“火夫”，20 岁上军校，24 岁担任见习排长，27 岁被部队提拔到少校营长。我取得的一切进步，依靠的是“他人的信赖”，因为我懂得人的本能和需要，对人有宽容之心，朋友多；另外，我依靠“自我否定”，在不断创新当中取得成功。

●问题 15：你是如何不断使自己的工作更有价值？

答：是培养接班人。每一个管理者都有培养接班人的责任，只有人才得到不断地更新和成长，企业才会兴旺发达，后继有人。

●问题 16：请区别一下你在目前供职的公司中所经历的纵向的职位晋升和横向职责范围的扩展？

成竹答道：这是一个很专业的问题。

在没有担任团队领导工作的时候，我只须管好我自己，考虑自己对企业的贡献，用业绩证明来自己。当我通过垂直晋升成为管理者以后，成功的内涵就是提升别人，成就我的部下。我要想方设法地使自己的下属更机敏、更成熟、更大胆，我还要帮助他们每一个人树立自信心，引导他们出色地完成任务。另一方面，我要经常同上司保持密切的工作汇报，并且建立一种上、下级之间的工作默契和战斗友谊；我还要主动围绕公司的总体战略目标，主动配合其他部门的发展需要；为了适应市场的需要，我的部门还要不断地对日常工作进行微调；我还要不断发现工作中的隐患，还要建立一种针对突发事件的预案；我还要探索新的领导方法，如鼓舞士气、节约成本等。

●问题 17：你具有何种指导风格的培训？你是理所当然的将职责授予他人，还是期望你的直接下属主动要求更多的职责？

答：销售人员的培训应该围绕如何达成交易来展开。对下属的决策权一定要依据他的能

力和岗位标准化手册来进行授权，否则只能产生恶果。另外，拥有的权力越大，他承担的责任也更大；所以，要用绩效手段考核部下，然后再随着下属能力的提高，逐步增加他的职责范围和权力范围。

●问题 18：在管理员工的方面，你是“期望”多于“检查”，还是相反？

答：对于基层员工要“检查”多于“期望”，这样有利于日常工作的落实，也容易发现到工作中的问题。

●问题 19：通常你是如何保持消息灵通，如何监控员工的表现？

答：主要是通过 ERP 系统提示，与员工谈话，以及给他们做指导和做培训时发现问题。

●问题 20：当工作结果令你无法接受时，你通常会如何对待下属？

答：谈心，了解原因，提出改进意见。但一定要进行善意的处罚，让他知错，还要以此警示他人。

●问题 21：你如何评价自己与上级管理层、客户和同事进行交流的能力？

答：我总是耐心倾听，不讲空话，说到做到，这三条使他们都很满意。

●问题 22：你通常以怎样的节奏从事工作？

答：干完一桩事情，再干下一桩事。

●问题 23：如果你愿意的话，请和我进行角色演习。

假定你是一家猎头公司的推销员，你通过电话向我介绍了你自己，然后你设法让我相信你推销的产品，并且不挂断电话。

成竹露出了狡猾的笑，他答道：如果今天我是推销员，我一定没有办法使你相信我的产品，但我却想听一听你对招聘软件的需要，然后，我会提供一个对你有帮助的软件，让你免费试用 3 个月。而我们之间的电话交流是不会让你失去任何东西的，我去年还真的接触过微软公司的招聘软件。然后成竹就真的听到了招聘经理对招聘软件的抱怨。

●问题 24：如果你愿意的话，请为我主持的这次面试打分，不要有过分的恭维；根据我向你提出的问题，你对我的推销和管理风格有何评价？

答：你的每一个问题背后都能反映出面试者能力和修养，这些问题的开发是你们团队智慧的结晶。所以，我不能给你个人打分，我给你的团队打 90 分，10 分的空间是为了让你们追求卓越。

●问题 25：底薪对你来说有多重要？

答：如果没有底薪，这家企业可能是缺乏责任或者在恶意逃避责任。所以，这个问题应该是用人单位的战略问题，企业应该为各级员工设计合理的薪酬。

●问题 26：你为什么想要来我公司工作？

答：贵公司的主要领导是美国犹太人，我比较适应这种以成果为中心的文化。

●问题 27：你如何定义你的成交方式？

答：我的成交特点是，把握时机制造意外惊喜，然后迅速拿下定单！

●问题 28：请谈谈你的推销质量比率。你在达成一笔交易之前，通常要与多少预期的客户见面？

答：我采用的大客户管理工具叫“销售漏斗”。所谓“销售漏斗”，就是让每个销售人员必须把自己所管辖区域的所有客户都写到一个漏斗状的图形上面去，即把客户单位的名称，联系人的姓名，联系电话，未来几个月可能购买什么产品，预计订单的金额，潜在客户目前所处的状态等信息写到漏斗图形里。（一般而言状态是指——了解阶段、比较阶段、谈判阶段、确定阶段）

处于最上方的潜在客户越多，从漏斗下面漏出来的才可能越多。当一个潜在客户进入了漏斗并处于最上方时，我认为成功率为 25%；当潜在客户到达漏斗的中部，就表示大客户会在两个投标品牌之间做选择，所以成功率为 50%；当潜在客户到达漏斗的底部时，就表示客户基本上已经有了明确的购买决策，但是还没有下订单，这时候成功率为 75%。对于处在漏斗下部和底部的客户，销售团队都必须把 80%的人力和物力投入上去，确保临门一脚不出问题。

●问题 29：就业绩竞争力而言，你在其他业务员中名列第几？

答：在戴尔我能做到前 3 名，例如地区前 3 名，中国前 3 名，全球前 3 名。如果面试的人连取得前三名的决心都没有，你想想招聘经理他能满意吗？

●问题 30：如果我们录用你，你可以为我们做些什么？我们应该期望在什么时候看到具体的结果？

答：我能在 100 天以内拿到第一个定单，然后带领团队去拿更多定单。其实，企业的试用期一般也就是 100 天左右，如果 100 天内拿不到定单，结果傻瓜都知道了。

●问题 31：你在哪些方面是不能和老板达成一致的？上次当他错了而你是正确的时候，你是如何处理这一情况的？

答：国有企业上下级最不能达成一致的地方主要有二点。一是上级的越权指挥，二是人事安排。所以，在这二个原则问题上一定要坚持，不能让步，一定要设法用事实说服你的上

级，否则你会变成一个没有主见的稻草人。比如，上级领导给你配置一批傻瓜，同时，又对你提出巨大的考核指标，这时你就知道“利害”了。

●问题 32：如果我们聘用你，请描绘一下你将营造的企业文化。你会采取一种将权力集中在少数几个人手里、更为集权的、家长式的管理方法，还是会经常将职权下放？

答：作为一个经理人他必须明白，只能在大文化下营造一个特别的团队文化；而推动团队执行力提高的唯一途径——是充分授权。所以，绝对不能搞家长制或少数人说了算。

●问题 33：你需要一个怎样的环境来发挥个人的最大潜能？

答：最大潜能释放的条件是：目标明确、权责对等、充分授权、拼死相救、物质充足以及依据制度说了算的工作环境。

●问题 34：你除了致力于本职工作，还是会承担一些超出本职工作范围的责任？

答：优先干好本职工作，需要超范围工作一定要让上级批准。

●问题 35：你是如何处理违反日常惯例的突发性事件和瞬息万变的局势的？

答：有标准的和有规范的按照制度执行，突发事件按照预案执行，例外状况按照经验进行处置，没有见识过的现象要大家商议出解决方案以后再行动。

●问题 36：你是如何看待事先没有获得首肯就采取行动这一情况的？

答：未获得允许就擅自行动是一种极端特别的处置方法，若非生死关头，是绝对不能做的。如果企业经常出现这种情况，企业的领导者也就失职了。

●问题 37：你在决策之前是广泛地听取各方面的意见，还是会亲自卷入不同意见的冲突之中？

答：广泛征求意见，但不会发表任何意见。

以上 37 道管理者价值观面试题，其核心内容却只有六个字“以成果为中心”，设计的目的是确保招聘到“以成果为中心的人”。

附录一：2010 年全球十大 IT 公司

1. IBM

在相当长的时间内，“蓝色巨人”IBM 就是 IT 业的代名词。直到现在，IBM 公司的产品和服务仍然涵盖行业的各个方面，外包、整合、资讯、软件、系统、安全，几乎可以一站式满足企业用户的一切需求。在其“构建智慧星球”（Smarter Planet）理念指导下，IBM 公司技

术在医疗保健、能源开发、犯罪预防、零售批发、交通运输、政府管理等各个部门都起到至关重要的作用。

2.SAP

众多企业依赖 SAP 公司出品的软件进行财务、供应链、生产、薪资等管理和运作。但是正如我的同事 Bob Evans 在对 SAP 监事会主席哈索·普拉特纳(Hasso Plattner)的公开信中指出那样，如果 SAP 还想保持其地位的话，它必须开始“提供客户真正需要的，而非公司所能生产的”。通过本月初的管理层换血，普拉特纳承诺将整治公司的官僚气息，重振技术创新美誉。

3.微软

许多人觉得这一排名太低了，另外的一些人则觉得高估了微软的重要性。目前为止，虽然有许多竞争对手声称可以取代 Windows、Office、Exchange 和 IE，但大多还只是说说而已。就像我的同事 Art Wittmann 所说，一旦微软做出正确决策，它可以为整个行业带来“革命性的改变”。比如其推出的 SharePoint 软件，目前已成为“公司版本的 Facebook”，对公司内部的交流、合作、管控起着核心作用；其“软件加服务”的新战略也得到了既快又好的贯彻。Art 讲得很好，要了解微软的重要地位，只要问问自己这个问题：“如果没有微软会怎么样？”

4.甲骨文（Oracle）

甲骨文目前是全球最大的数据库软件公司，而且这一地位看来“牢不可破”。同时，通过其新近完成的对 Sun 公司的并购，Oracle 从单一的纯软件公司走向既有硬件（全球高端服务器系统、存储系统）、也有软件的一站式供货商，其发展方向将类似于 IBM。

5.思科

上榜企业中没有哪家在本行业拥有像思科这样的统治地位，其大多数竞争对手只敢梦想争夺网络设备领域的第二把交椅。之所以思科的排行不能再靠前一些，是因为用其他几家厂商的设备拼凑一番，还是可以勉强凑合。除在路由器和交换机等市场一家独大外，思科现在大力发展“统一网络架构数据中心（single-fabric data center）”，将虚拟化服务器、存储和网络设备都统一于一个思科架构。这必将强化思科的重要性。

6.惠普

惠普是世界上最大的 IT 公司，但仅能排名第 6，原因是在大众的心目中，惠普仍然只是一个 PC 和打印机的生产销售商，似乎很难听到一些关乎战略的东西。但是，惠普是少数真正从事企业级硬件生产的公司，并且惠普也开始作出改变了。上星期惠普宣布与壳牌公司达成

协议，将为这个《财富》500 强第一位的企业提供定位石油和天然气储藏点的无线感应系统。如果惠普能继续得到这样的长期合同，将来的名次肯定会更高。

7. Teradata

Teradata 是本次排行中规模最小的，其年收入仅为 17.1 亿美元。作为全球企业级数据仓库解决方案领导厂商，Teradata 致力于协助客户制定更明智、更有效的决策，赋予企业不断增长的原动力。沃尔玛、可口可乐、eBay 以及 Overstock.com 等大型企业都将自己的成功部分归功于 Teradata 向他们提供的竞争情报。

8. Vmware

Vmware 是全球第一的虚拟机软件公司，其掌控了该领域世界市场份额的 75%到 80%，有专家预测微软将像对付 Novell 和 Netscape 一样对付 Vmware。但无论如何 Vmware 现在仍是这个领域的领导者，并且其客户也非常的忠心。

9. EMC

就像网络设备领域的思科，EMC 在信息储存领域拥有绝对的领导地位，但是像思科一样，其“商店”的地位不足以完全击垮其竞争对手。多年前 WMC 开始收购大型的软件公司（其中包括 Vmware），但是信息储存仍然是其收入的主要来源，占了其年收入的 76%左右。

10. 各大外包服务商(Outsourcer)

如果企业需要外包某些业务，埃森哲、CSC、Wipro 等公司将是他们最重要的战略合作伙伴。

附录二：中国 IT 公司前二十五强

- 1 华为技术有限公司 622360
- 2 中兴通讯股份有限公司 601331
- 3 海信集团有限公司 448641
- 4 UT 斯达康通讯有限公司 386763
- 5 海尔集团公司 333664
- 6 神州数码(中国)有限公司 311862
- 7 浙江浙大网新科技股份有限公司 288781
- 8 熊猫电子集团有限公司 233572
- 9 浪潮集团有限公司 181046
- 10 东软集团有限公司 174196
- 11 北京北大方正集团 171711

- 12 微软(中国)有限公司 163313
- 13 朝华科技(集团)股份有限公司 155943
- 14 中国计算机软件与技术服务总公司 139890
- 15 清华同方股份有限公司 135305
- 16 上海贝尔阿尔卡特股份有限公司 119854
- 17 山东中创软件工程股份有限公司 116018
- 18 国际商业机器(中国)有限公司(IBM) 114000
- 19 大唐电信科技股份有限公司(北京) 112035
- 20 摩托罗拉(中国)电子有限公司 105614
- 21 上海宝信软件股份有限公司 96472
- 22 托普集团科技发展有限责任公司 95271
- 23 中国民航信息网络股份有限公司 89362
- 24 北京用友软件股份有限公司 73100
- 25 中国长城计算机集团公司 69715

附录：更多求职精华资料推荐

强烈推荐：应届生求职全程指南（第六版，2013 校园招聘冲刺）

下载地址：<http://download.yingjiesheng.com>

该电子书特色：内容涵盖了包括职业规划、简历制作、笔试面试、企业招聘日程、招聘陷阱、签约违约、户口问题、公务员以及创业等求职过程中的每一个环节，同时包含了各类职业介绍、行业及企业介绍、求职准备及技巧、搜索引擎的使用技巧、网申及 Open Question、简历中英文模板及实例点评、面试各类型全面介绍、户口档案及报到证、08 年至 12 年校园招聘的相关统计数据等内容，2013 届同学求职推荐必读。

职业规划及测评、自我分析	<p>职业生涯步步高：一位资深经理人的职业生涯感悟 推荐：咨询师谈大学生找工作系列（大学生必读） 惠普大中华区总裁孙振耀撰文谈职业和人生 如何选择就业方向（80 后的个人经验） 关于 80 后这一代人就业的一点理性思考</p> <p>http://bbs.yingjiesheng.com/thread-118982-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-11673-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-4628-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-6834-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-5726-1-1.html</p> <p>更多职业规划及测评、自我分析精华文章，请访问：http://bbs.yingjiesheng.com/forum-59-1.html</p>
简历及求职信	<p>简历模板及格式样板（含中英文简历） 简历点评及修改精华推荐 简历修改黄金法则(含简历模板) STAR法则的简历应用 英文简历制作技巧、点评及模板(全英文) 投行英文简历制作技巧及简历模板(全英文) 英文简历写作的技巧(中文讲解) 常见问题：什么是GPA？简历要贴照片吗？简历名称怎么写？…【更多问题】 Email投递简历应注意的重要事项</p> <p>http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7148-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7029-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-3172-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-47635-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7463-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-27976-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-32861-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-125751-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-133403-1-1.html</p> <p>更多简历模板、点评修改及求职信精华文章，请访问：http://bbs.yingjiesheng.com/forum-58-1.html</p>
笔试、笔经	<p>名企笔试面试手册（真题精选） 笔试主要类型、典型笔试问题及应对策略 什么是SHL笔试？SHL笔试过来人人为你分享笔经（SHL分为Numerical和Verbal两大类） Numerical Test类型题目精华资料（SHL的一种题型） Verbal Test笔试精华资料（SHL的一种题型） KPMG经Verbal36 题/Numerical24 题原题及答案(附SHL全套) 图形推理笔试精华资料（宝洁等多家外企、公务员等考试常用题型） 数字推理题精华资料（宝洁等多家外企、公务员等考试常用题型） 逻辑推理及智力题精华资料 IT类(软硬件)笔试题目及笔经精华 TOEIC(托业)试题精华资料 名企在线笔试模拟题，自动评分并给出标准答案（强烈推荐） 挑战麦肯锡：团队领导人在线测试-测试您解决问题的能力 招商银行 2008 校园招聘笔试试题（A卷） IBM校园招聘最全笔试试题</p> <p>http://bbs.yingjiesheng.com/thread-19142-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7139-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-477-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1402-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1404-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-38432-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1405-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1409-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1408-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1410-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1422-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/forum-807-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-155509-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-11002-1-1.html http://bbs.yingjiesheng.com/thread-73163-1-1.html</p> <p>更多知名企业、行业笔试试题及笔经，请访问：http://bbs.yingjiesheng.com/forum-60-1.html</p>

面试、面经

面试前的准备工作	http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&filter=type&typeid=277
面试前必做的准备工作	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186827-1-1.html
根据简历预测面试问题	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186869-1-1.html
面试全程准备（面试前、进行时、面试后）	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110026-1-1.html
面试着装及礼仪	http://bbs.yingjiesheng.com/forum-489-1.html
面试问答应对技巧	http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&filter=type&typeid=85
面试问答大全(中英文)	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-29977-1-1.html
四大面试问答经验	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110100-1-1.html
40 个中文问题(有答案)	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-33623-1-1.html
36 个英文问题(有答案)	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186862-1-1.html
视频:KPMG英文面试	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7696-1-1.html
面试英语大全	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-23259-1-1.html
HR细说英语面试	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-121361-1-1.html
回答缺点 8 个范例	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186883-1-1.html
谈谈你的优点(范例)	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186906-1-1.html
行为面试STAR法则	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110090-1-1.html
情景模拟问题	http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1635-1.html
向面试官提问技巧	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187385-1-1.html
面试中的自我介绍	http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1318-1.html
中文自我介绍范例	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186840-1-1.html
英文自我介绍范例	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186841-1-1.html
思路新颖的自我介绍	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187751-1-1.html
视频:面试自我介绍	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-130162-1-1.html
应聘者互相介绍范例	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-186847-1-1.html
小组面试-群面技巧	http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1288-1.html
无领导小组面试攻略	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-107002-1-1.html
无领导小组讨论案例	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110056-1-1.html
案例面试（Case Interview）	http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1287-1.html
案例面详解及应对策略	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110676-1-1.html
八类案例面及分析工具	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-134350-1-1.html
咨询公司案例面试分析	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-143993-1-1.html
压力面试应对策略	http://bbs.yingjiesheng.com/thread-110131-1-1.html

	<p>沉着应对电话面试 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-21106-1-1.html</p> <p>外企AC面经(即Assessment Centers) http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1288&filter=type&typeid=278</p> <p>AC面的含义及简介 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187232-1-1.html</p> <p>AC面案例讨论型简介 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-127627-1-1.html</p> <p>联合利华AC面经汇总 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-91271-1-1.html</p> <p>德勤AC面题目汇总 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-66819-1-1.html</p> <p>面试经验技巧 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1352-1.html</p> <p>HR给的面试建议 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-7753-1-1.html</p> <p>外企面试技巧 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-127653-1-1.html</p> <p>一对一面试的经验 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-134288-1-1.html</p> <p>外企十年招聘面试实录 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-9299-1-1.html</p> <p>HR五年招聘面试体会 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-9090-1-1.html</p> <p>面试结束之后 http://bbs.yingjiesheng.com/forumdisplay.php?fid=1352&filter=type&typeid=279</p> <p>面试后必做五件事 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187411-1-1.html</p> <p>面试后写感谢信技巧及范例 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-187415-1-1.html</p> <p>更多面试经验及面试技巧精华文章, 请访问: http://bbs.yingjiesheng.com/forum-61-1.html</p>
前辈求职经验及求职经历分享	<p>每个人都有个传奇(08 届学姐的传奇求学求职路) http://bbs.yingjiesheng.com/thread-4781-1-1.html</p> <p>一个同济的女孩的就业之路,人生感想(推荐, 很感动) http://bbs.yingjiesheng.com/thread-5471-1-1.html</p> <p>要你心够决, 梦想终会靠岸——我的求职路 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-139663-1-1.html</p> <p>详细分享我的KPMG全过程 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-67106-1-1.html</p> <p>写给冷门专业本科找工作的战友们 http://bbs.yingjiesheng.com/thread-157401-1-1.html</p> <p>更多前辈求职经验及求职经历分享精华文章, 请访问: http://bbs.yingjiesheng.com/forum-57-1.html</p>
应届生 BBS 论坛 其他热门版块导航	<p>网申技巧(含Open Question) http://bbs.yingjiesheng.com/forum-62-1.html</p> <p>签约违约 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-433-1.html</p> <p>户口/居住证、档案、报到证 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-64-1.html</p> <p>公务员、选调生、村官、三支一扶、招警考试版 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1152-1.html</p> <p>海归求职版 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-683-1.html</p> <p>各大银行版 http://bbs.yingjiesheng.com/index.php?gid=841</p> <p>薪资待遇 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-427-1.html</p> <p>各大城市求职生活讨论 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1112-1.html</p> <p>各类职业讨论 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-1667-1.html</p> <p>大学专业就业指导及学习规划 http://bbs.yingjiesheng.com/forum-583-1.html</p>