



《华为经营管理》丛书

华为的招聘管理

Huawei recruitment management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 华为技术有限公司招聘计划书.....	6
1.1 公司概况.....	6
1.2 招聘对象、职位及要求：	8
1.3 招聘面试问题.....	13
第二章 华为公司招聘面谈提纲.....	16
2.1 行为描述式招聘面谈.....	16
2.2 制定行为描述式招聘面谈提纲的原则.....	17
2.3 招聘面谈纲要.....	18
2.3.1 成就导向.....	19
2.3.2 团队合作.....	19
2.3.3 学习能力.....	19
2.3.4 坚韧性.....	20
2.3.5 主动性.....	20
2.4 最近的工作经验.....	20
2.5 工作经历或习惯.....	21
2.6 在工作情景中与他人的交往.....	23
2.7 使用建议.....	24
第三章 三分钟，带你直击华为面试全过程！	25
3.1 单面.....	25
3.2 群面.....	26
3.3 性格测试.....	29
3.4 终面.....	29
3.5 可准备的问题.....	29
第四章 华为面试流程大揭秘，HR 毫无存在感！	31
4.1 简历注册与申请（网申）	31
4.2 上机考试.....	32
第五章 华为面试改革，大规模招聘对员工青春太不负责！	34

5.1	改进面试，使用与发挥人才价值.....	35
5.2	用对的方法，选对的人.....	36
5.3	说招就招？招聘前需要做好这点.....	37
第六章	华为招聘 HR：我们选人就看这五点！	38
1)	工资.....	41
2)	机会.....	41
3)	奖金.....	41
4)	股票.....	41
第七章	华为公司职位类别划分(修订稿).....	42
7.1	概述.....	42
7.2	职位类别划分的作用.....	43
7.3	职位类别应用说明.....	43
7.4	华为公司职位类别划分.....	43
7.4.1	管理族.....	43
7.4.2	营销族.....	44
7.4.3	专业族.....	44
7.4.4	技术族.....	47
7.4.5	操作族.....	50
第八章	公司市场人员招聘素质模型培训.....	58
8.1	公司市场员工的素质及其判断.....	58
8.1.1	为什么要建立素质模型？	58
8.1.2	行为访谈技术.....	58
8.1.3	素质模型建立的过程.....	59
8.2	素质的定义和表现.....	60
8.2.1	影响力的定义：（使别人接纳）	61
8.2.2	关系建立的含义.....	62
8.2.3	人际理解：	64
8.2.4	信息搜集：	65
8.2.5	组织意识：	65

8.2.6	坚韧性.....	66
8.2.7	客户服务导向.....	66
8.2.8	成就导向的含义（成就导向高的人是一个中等的冒险者）.....	67
8.2.9	灵活性.....	67
8.2.10	逻辑思维.....	68
8.2.11	主动性：.....	68
8.3	素质模型的使用：.....	68
8.3.1	近期经验.....	69
8.3.2	经历或习惯.....	69
8.3.3	与他人的交往.....	69
8.3.4	总体的自我评估.....	70
第九章	华为公司优秀研发员工的招聘素质模型.....	71
9.1	思维能力.....	71
9.2	成就导向.....	77
9.3	团队合作.....	81
9.4	学习能力.....	85
9.5	坚韧性.....	89
9.6	主动性.....	92
第十章	只有顶尖的年薪，才能吸引顶尖的人才！.....	95
10.1	企业要发展，最重要的是砸人才.....	95
10.2	想打胜仗靠什么，当然是人才.....	96
10.3	重视人才，给钱只是第一步.....	98
第十一章	招聘全套表格（12 大类 44 项综合）.....	100
11.1	《员工招聘申请表》.....	101
11.2	《求职登记表》.....	103
11.3	《面试评价表》.....	104
11.4	《新进员工申请表》.....	105
11.5	《员工个人档案》.....	106
11.6	《新入职员工考核单》.....	108

11.7	《员工转正部门责任单》	110
11.8	《员工转正审批表》	111
11.9	《员工转正申请表》	112
11.10	《转正自我测试表》	113
11.11	《试用员工转正考评表》	114
11.12	《试用期员工谈话内容记录表》	115
11.13	《职位变动申请表》	116
11.14	《调动工作交接单》	117
11.15	《调职工作交接单》	118
11.16	《调职通知单》	119
11.17	《薪酬变动申请表》	120
11.18	《辞职申请表》	121
11.19	《辞退员工审批表》	123
11.20	《解职通知书》	125
11.21	《外出培训申请表》	125
11.22	《外出培训明细表》	126
11.23	《培训记录》	127
11.24	《转训通知单》	128
11.25	《培训效果评价表》	129
11.26	《转训评估单》	130
11.27	《培训计划表》	131
11.28	《年度招聘计划报批表》	133
11.29	《人员试用标准》	134
11.30	《试用查看通知单》	135
11.31	《试用合同书》	137
11.32	《职员试用通知单》	139

第一章 华为技术有限公司招聘计划书

1.1 公司概况

华为技术有限公司成立于 1988 年，是由员工持股的高科技民营企业，专门从事通信网络技术与产品的研究、开发、生产与销售，致力于为电信运营商提供固定网、移动网、数据通信网和增值业务领域的网络解决方案，是中国电信市场的主要供应商之一，并已成功进入全球电信市场。

目前正专注于 3G(A2000/WCDMA/CDMTD-SCDMA)、NGN、光网络、xDSL、数据通信等几个领域，希望通过持续投入和努力成为这几个领域的全球领先者。华为目前有员工 24000 多人，其中外籍员工 3400 多人。2003 年，华为的销售额为 317 亿元人民币。2004 年实现销售额 462 亿元人民币，其中，海外销售额 22.8 亿美元。

华为在全球建立了 8 个地区部、55 个代表处及技术服务中心，销售及服务网络遍及全球，并在全球建立了 30 多个分支机构，在美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德摩、俄罗斯莫斯科以及中国北京、上海等地建立了研究所。服务 300 多个运营商，其中包括世界电信运营商 50 强中的 22 家，产品已经进入德国、法国、西班牙、巴西、俄罗斯、英国、美国、日本、埃及、泰国、新加坡、韩国等 90 多个国家。

据 Dittberner 统计，华为 NGN 系统全球市场占有率 18%，全球排名第一，交换

接入设备全球出货量连续 3 年居第一；据 Gartner 统计，华为 DSL 出货量全球排名第二；据 RHK 统计，华为光网络市场份额全球排名第二；华为是全球少数实现 3G WCDMA 商用的厂商，已全面掌握 WCDMA 核心技术，并率先

在阿联酋、香港、毛里求斯等地区获得成功商用，跻身 WCDMA 第一阵营，成为全球少数提供全套商用系统的厂商之一。

华为在美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩、俄罗斯莫斯科以及中国北京、上海等地建立了研究所。研发系统普遍实施 CMM 管理，印度、南京、上海研究所及中央软件部通过 CMM5 级国际认证，北京所通过 CMM4 级国际认证。

华为每年将不少于收入的 10% 投入研发，长期注重知识产权的积累和保护，据国家专利总局统计：华为是中国申请专利最多的单位，其中的 85% 属于发明专利，专利申请连年高于 100% 增长，年度专利申请量突破 1000 件，三年内获四项国家科技进步奖，TELLIN 智能网荣获一等奖，光网络与 GSM 系统分获 3 项二等奖。

华为在坚持在自主开发的基础上进行开放合作，现在已经与 TI、摩托罗拉、英特尔、AT&T、ALTERA、SUN、微软等世界一流企业广泛开展技术与市场方面的合作。

从 1997 年起，华为开始系统地引入世界级管理咨询公司，建立与国际接轨的基于 IT 的管理体系。在集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为与 Hay Group、PWC、FhG 等公司展开了深入合作。经过多年的管理改进与变革，以及以客户需求驱动的开发流程和供应链流程的实施，华为具备了符合客户利益的差异化竞争优势，进一步巩固了在业界的核心竞争力。

华为历经十余年艰苦奋斗，利用压强原则，集中全部力量专注于通信核心网络技术的研究开发，成为国际领先水平的通讯设备及解决方案供应商，已形成了完整的自主核心技术创新体系和管理创新体系，建立了面向全球的产品研究开发与市场销售与服务体系。在 SDH 光网络、接入网、智能网、信令网、电信级 Internet 接入服务器等领域处于世界领先地位，DWDM、C&C08iNET 综合网络平台、路由器、以太网交换机、移动通信等领域进入世界先进行列，成功推出 cdma1X 全套产品（包括基站、移动交换机、无线智能网），掌握 3G 核心技术。产品的

关键部件全部采用自行设计的大规模集成电路芯片，设计精度 0.18 微米，处于业界领先水平。2000 年 10 月，北京国际通信展上华为在业界首次大规模地提出“城域网”概念，成为可管理、可运营、电信级宽带网络的倡导者与领先者，这是华为继校园卡、智能网、商业网、电信级接入服务器之后又一客户化解决方案的典范。

华为 DWDM/SDH 光网络、交换/接入网、智能网、信令网、移动通信、INTESS 呼叫中心、A8010 接入服务器、A8010 IP 电话、Quidway 路由器/以太网交换机等设备已经广泛应用于国内运营商/企业网市场，并且已经进入德国、西班牙、俄罗斯、泰国、韩国、巴西、肯尼亚等 40 多个国家和地区，为国际市场的拓展奠定了良好的基础。



研发中心

1.2 招聘对象、职位及要求：

招聘岗位	招聘对象	基本要求	工作地点
研发软件类-平台软件开发工程师	应届毕业生	1、计算机、通信及相关专业；2、熟练掌握 C 语言、数据结构，熟悉操作系统；3、具备一般软件设计工具和软件工程知识；4、熟悉 TCP/IP	服从公司安排

		协议、Internet 网络的基本知识、IPv6 优先，有实际从事项目开发经验者优先。	
研发软件类-软件测试工程师	应届毕业生	1、计算机，通信及相关专业；2、掌握 C/C++ 编程语言，对数据结构和算法有一定了解，对通信知识有一定基础，具备一般软件设计工具和软件工程知识；4、掌握一般调试工具和调试手段；5、学习能力强，知识面广，心态较好。	服从公司安排
国内营销类-产品工程师	应届毕业生	1、计算机、通信等相关工科专业背景；2、逻辑思维能力较强，有良好的语言表达能力和说服能力，较强的沟通协调能力和人际理解能力；3、有较强的责任心，自信，积极主动；4、英语至少达到四级以上水平。	服从公司安排
国际营销类-网络规划与工程设计经理	应届毕业生	1、熟悉通信产品相关知识；熟悉电信网络结构、电信网络发展的演进思路、电信网络的优化原则、专项产品发展趋势、产品技术原理等。2、安排英语或其他外语表达流利，理解准确，达到工作语言水平。	服从公司安排

欢迎加盟华为技术有限公司！！



员工宿舍

面试评价表

要素	观察内容	提问项目	评价要点
礼仪 风度	仪容、衣着 行为、举止 敲门、走路、坐姿、站立等的仪态 口语		1、穿着整齐、得体、无明显失误 2、沉着、稳重、大方 3、走路、敲门、坐姿符合礼节 4、口语文雅、礼貌
求职动机 愿望		你为什么来应聘这份工作？	是否以企业发展为目标兼顾个人利益 回答完整、全面、适当 说服力
表现力、语言 表达能力	1、将自己表达的内容有条理的准确的传给对方。 2、引用实例、遣词准确。 3、语气、发言合乎要求。 4、谈话时的姿态表情合适。	你最大的长处和弱点分别是什么？这些长处和弱点对你在企业的业绩会有什么样的影响？	谈话前后连续性 主题、语言简洁明了 逻辑清楚 说服力 遣词准确
社交能力		你的好友怎样评价你？	自我认识

力和人 际关系			交往能力
判 断 力、情 绪 稳 定 性	1、准确判断面临情况。 2、处理突发事件。 3、迅速回答对方问题。 4、处理难堪问题的反应。		1、理解问题的准确性、迅速性。 2、自我判断能力 3、是逻辑判断还是感情判断。
行 动 与 协 调 能 力、工 作 经 验	1、对自己认定的是能够坚持进行 2、工作节奏紧张、有序。 3、集团工作的适用性。 4、组织领导能力。 5、能够更多地从他人的角度解释问题。	你曾经参加过哪些竞争活动？这些活动值得吗？	表现力 考虑对方处境和理解力 实践能力 交往能力
责 任 心、纪 律 性	1、负责到底的精神。 2、对工作的坚持 令人信服地完成工作。 考虑问题全面。		自信力 纪律力 意志力
个 人 性 格 品 质	有无不良的性格（过分	最能概括你自己的三个词	诚实真诚

	狂妄和过分自卑） 有无偏激的观点。 回答问题的认真、诚实。 掩饰性	是什么？ 我们为什么要雇请你呢？	人生观 信用
专业技能学识	1、对专业知识的了解程度。 2、成绩。 3、对所从事的工作的认识。	接收机的重要指标是？为什么是这些指标为决定因素	1、专业学识是否符合工作要求。 2、有无特殊技能。 3、有无工作经历。

根据上述各项来填写下面的表格：

日期	面试人	面试评价

附：面试场所的选择与环境控制

- 1）、面试环境应保持安静舒适；
- 2）、面试考官的位置应避免背光；
- 3）、被试的位置避免放在房子中央；
- 4）、面试过程中人员不能随意走动；
- 5）、面试过程中不要被打断。

日期	面试人	面试评价
----	-----	------

1.3 招聘面试问题

笔试部分

- 1、华为公司的全称为（）
A、深圳市华为技术有限公司 B、华为技术有限公司
C、华为公司 D、我司
- 2、华为公司的企业性质是（）
A、民营 B、私营 C、国营 D、上市公司
- 3、华为公司的商标象征（）
A、红太阳 B、菊花 C、扇贝
- 4、SBS 是（）
A、传输产品的老商标
B、同步骨干系统
C、傻不傻的拼音缩写
D、帅不帅的拼音缩写
- 5、SDH 是（）
A、传输产品商标
B、同步数字序列
C、傻得很的拼音缩写
D、傻得好的拼音缩写
- 6、技术支援工程师工作的特点（）
A、白天睡觉，晚上干活

- B、用户随叫随到
- C、用户就是上帝，用户怎么说，我们就怎么做
- D、我是上帝，我想咋干就咋干

- 7、光接收机的重要指标是？为什么是这些指标为决定因素？
- 8、为什么光接收器的前置放大器多采用跨阻型？
- 9、光接收机中的 AGC 是指？为什么要设置它？利用什么来实现？
- 10、光接收机的判决器由哪些电路组成，该电路又由什么器件构成？

面试部分

- 1、最能概括你自己的三个词是什么？
- 2、你为什么来应聘这份工作？（或为什么你想到这里来工作？）
- 3、我们为什么要雇请你呢？
- 4、你最大的长处和弱点分别是什么？这些长处和弱点对你在企业的业绩有什么样的影响？
- 5、你曾经参加过哪些竞争活动？这些活动值得吗？
- 6、你的好友怎样评价你？

答案

笔试部分

- (1) B，（答 A、C 者酌情给分，答 D 者立即辞退，我司三令五申禁止使用该华为内部土语，屡禁不止，老员工不可教也，只好从新员工抓起）
- (2) A，本题主要让考生了解公司的性质
- (3) B，答 A 者酌情给分，答 C 者立即辞退）
- (4) AB，（答 CD 者立即辞退）

(5) B

(6) ABC, (答 D 者, 立即辞退)

(7) 光接收机的灵敏度和动态范围;原因为灵敏度是体现接收微弱光信号的能力;动态范围是体现接收强光的能力,从微弱到强光涵括了接收数据的范围。

(8) 其最大的优点是改善了带宽特性和动态范围,并具有良好的噪声特性。

(9) 光接收机中的 AGC 是自动增益控制,就是用反馈环路来控制主放大器的增益,增加光接收机的动态范围。采用直流运算放大器构成的反馈控制电路来实现。

(10) 光接收机的判决器由判决电路和码形成电路构成,该电路可由与非门电路和 R-S 触发器来构成

面试部分

(1) 可以根据情况这样说:适应能力强、有责任心、做事有始有终,结合具体例子解释。

(2) "我来应聘是因为我相信自己能为公司做出贡献,我在这个领域的经验很少人比得上,而且我的适应能力使我确信我能把职责带上一个新的台阶"应征者为了表明应征原因及工作意愿,回答时答案最好是能与应征公司的产品及企业相关的,最好不要回答:因为将来有发展性、因为安定等答案,要表现出有充分研究过企业的样子。

(3) 话虽简单,可是难度颇高。主要是测试应聘者的沉静与自信。给一个简短、有礼貌的回答:"我能做好我要做得事情,我相信自己,我想得到这份工作"。根据自己的实际情况,好好想想,看怎么说才具有最高说服力。

(4) 正确回答:从长处来说,我相信我最大的优点是我有一个高度理性的头脑,能够从混乱中整理出头绪来。我最大的弱点是,对那些没有秩序感的人,可能缺乏足够的耐心。我相信我的组织才能可以帮助企业更快地实现目标,而且有时候,

我处理复杂问题的能力也能影响我的同事。（这个回答做到了“一箭三雕”。首先，它确实表明了应聘者的最大长处。其次，它所表达的弱点实际上很容易被理解为长处。最后，它指出了这个应聘者的长处和弱点对企业和其他员工的好处。）

（5）正确回答：我喜欢小组运动，我一直都尽我所能参加这些活动。我过去经常打篮球，现在有时候也打。同小组一起工作、为实现共同目标而努力、在竞争中争取胜利……这些事情确实非常令人兴奋。（通过调查应聘者经历过的实际竞争场景，可以反映应聘者对竞争环境的适应程度，也可以反映应聘者的自信心。当竞争成为关键因素时，正是讨论小组活动或企业业务的一个绝好机会。）

（6）正确回答 我的朋友对我很重要。在与朋友的交往中，最重要的是，彼此之间有互相依赖的感觉。我们都很忙，并不能经常会面，但在我可以称为亲密朋友的几个人中，我们都知道，大家随时可以互相依赖。（通过这个问题可以了解应聘者的个性。这个问题看起来与应聘者的潜能无关，但它反映了一种趋势，那就是企业倾向于雇用有高尚道德标准和高超技能的人。）

第二章 华为公司招聘面谈提纲

2.1 行为描述式招聘面谈

根据行为访谈建立的素质模型的其中一个用途就是指导公司的人员招聘工作。关键事件访谈的本质是透过被访人报告的有效和无效工作事件，看出被访人是否具有从事特定工作的素质或能力。根据这一原理，研究者建议在华为公司的招聘过程中，采用所谓行为描述式招聘面谈。这种面谈方法就是基于某个岗位对个人能力或素质的要求，参照已有的关键事件制定向应聘人提问的范围，编写更具针对性的刺探问题，以此来评价应聘者。在面谈过程中，招聘者让应聘人在指定的范围内报告出非常具体的工作事件，并以具体的问题进一步追问，从而了解应聘人的真实情况。

与传统的招聘面谈相比，行为描述式招聘面谈有以下优点：

行为描述式招聘面谈基于已有的素质模型和描述各种素质的行为说明，面谈者对于应聘人的回答能够作出比较客观的判断。这大大地提高了招聘面谈的准确性。而在传统的招聘面谈中，招聘者心目中没有客观的要求和标准，对于应聘人的回答难于判断或容易作主观的判断。

在行为描述式招聘面谈中，应聘人需要报告自己过去的工作事件，而且要描述这些工作事件是有效的还是无效的。招聘者通过应聘人在以前工作中的表现来系统地预测他未来的工作业绩，这便大大增加了招聘面谈的针对性。传统的招聘面谈只让应聘者讲述过去的经验和曾从事的活动，应聘者的许多报告只是泛泛而谈，招聘者对于其工作业绩的好坏不得而知。

行为描述式招聘面谈集中应聘者在过去的事件中作出的具体行为，招聘者很容易判断应聘人素质的高低。而在传统招聘面谈中，应聘人自己评价自己，如描述的优缺点、爱好、理想、态度以及人生哲学等，这些方面并不能说明个人的实际的行为表现。

在行为描述式招聘面谈中，由于应聘人被要求讲述具体的事件以及自己在其中的表现，而非想象其会怎么做。应聘人很难杜撰出一件事来。由于市场上流行许多帮助应聘人在面谈时如何表现和回答问题的书，使用传统的招聘面谈方法时，应聘人很容易虚构或讲出容易取悦于招聘者的话。而且由于不少应聘人受过应付招聘面谈方面的培训，他们倾向于作出模式化的回答，这使得招聘面谈没有区分度。而行为描述式招聘面谈由于针对个人的工作行为，能够挖掘每个应聘人的实际工作能力，从而加强了招聘面谈的区分度。

2.2 制定行为描述式招聘面谈提纲的原则

在制定行为描述式招聘面谈提纲时，遵循以下的原则：

区分素质模型中的素质是属于最佳表现还是常规表现。

最佳表现指应聘者表现的最高水平，主要包括知识和技术性的特征以及人的认知能力。常规表现就是应聘者在一般情况下表现出的行为或具有的情感和意

向。一般来说，招聘面谈所能了解的是应聘人的常规表现，对于技术性、认知能力和知识性有关的特征，要么留给专业部门去作更详细的了解，要么使用其他的专业性测验，如性向及能力测验(测量语文能力、算术能力、操作能力、分析能力、分辨能力等)和工作模拟练习(测量分辨工作轻重缓急的能力、制定工作计划的能力等)等。

确立提问范围并制定追问问题。

提问的范围就是素质模型中属于常规表现的那些素质。由于每种素质包括不同的水平或类别，同一种素质可能需从几个不同的层次或侧面去发问。在确立发问范围时，参考已有的关键工作事件，包括成功的关键事件和不成功的关键事件。由于应聘人在面谈时的报告不一定符合行为描述的要求，因此需要对每个发问范围制定一套提问问题，以帮助应聘人更具体地讲述自己的工作行为，从而使得招聘者获得更详细的资料。因此，这些发问问题都要符合关键事件访谈的要求。

将问题归类并按一定顺序排列，便于招聘者在面试时逐步提问。

由于招聘面谈中要了解的素质可能有好几种，而各种素质又有不同的水平，这样在招聘面谈中就需要问很多问题。为了使招聘者清晰地掌握面谈的脉络或控制面谈的方向，需对这些众多的问题分类。不能将问题按照素质来分类，以免应聘人猜测招聘者想要探测的素质或范围。建议将这些问题大致分为近期工作经验、与工作有关的经历或习惯、工作情景中的人际交往经验几个方面。如果采用一些负面的提问范围(如不成功的工作事件)，确保对不同的应聘人使用相同的正负提问范围比例，以便可以比较他们的回答。

2.3 招聘面谈纲要

在第一部分报告的素质模型中，思维能力、成就导向、团队合作、学习能力、坚韧性和主动性等 6 项特征是研发人员具有的最重要的素质。在这些素质当中，思维能力可选择其它专业性测验或专门的试题来进行考查和评估。剩下的成就导向、学习能力、坚韧性和主动性这四项主要反映个人的动机和行为意向，属于个人的常规表现，这些都可以通过招聘面谈来了解。

以下的招聘面谈提纲特别针对应聘者在成就导向、团队合作、学习能力、坚韧性和主动性五个方面的表现来进行的。从前面部分的报告中，可以看到这五种素质都有四个水平或类别，每种水平或类别都有相应的行为描述。第一个水平(即0)上的表现说明个人不具备相应的能力，而其它三个水平则反映了华为员工的有效的工作行为。根据这些行为描述，发展出相应的提问范围和具体的追问问题。提问范围主要围绕工作岗位的重点要求，追问问题则要求应聘者在重点要求内详细地报告自己作出的具体行为及其后果。

2.3.1 成就导向

具有成功完成任务或在工作中追求卓越的愿望。(努力将工作做得更好，或达到某个优秀的标准；想法设法提高产品性能或工作效率。为自己设立富有挑战性的目标，并为达到这些目标而付诸行动；在仔细权衡代价和利益、利与弊的基础上作出某种决策，为了使公司获得较大利益，甘愿冒险。)

2.3.2 团队合作

个人愿意作为群体中的一个成员，与群体中的其他人一起协作完成任务，而不是单独地或采取竞争的方式从事工作。(愿意与群体中的其他成员共同交流，分享信息和知识；愿意帮助工作群体中的其他成员解决所遇见的问题，或将自己所掌握的技能传授给其他成员；主动与其他成员的进行沟通，促进群体成员之间的合作或提高群体的合作气氛。)

2.3.3 学习能力

在工作过程中积极地获取与工作有关的信息和知识，并对获取的信息进行加工和理解，从而不断地更新自己的知识结构、提高自己的工作技能。(在工作中愿意并善于向其他同事学习；钻研资料，获得必备的工作知识或技能，尽快适应新的工作要求；意识到当前最新的知识和技术在产业界的应用。)

2.3.4 坚韧性

在非常艰苦或不利的情况下，克服外部和自身的困难，坚持完成所从事的任务。(面对挫折时克制自己的消极情绪或保持情绪的稳定；在比较艰苦的情况下或巨大的压力下坚持工作；有效地控制自己的压力，通过建设性的工作解除压力。)

2.3.5 主动性

投入较多的精力发现和创造新的机会，提前预计到事件发生的可能性，并采取行动提高工作绩效、避免问题的发生、或创造新的机遇。(自觉投入更多的努力去从事工作；及时发现某种机遇或问题，并快速作出行动；提前行动，以便创造机会或避免问题发生。)

根据这五种素质，提出以下面谈提纲供参考(问题前面的编号表示它要了解的那个素质的表现，以及探讨那个素质的第几个问题。例如，5.2 代表针对应聘者的主动性所问的第二个问题。)

2.4 最近的工作经验

(1) 每个人在工作中都会有特别紧张和繁忙的时候。现在请你告诉我你最近经历过的非常紧张和繁忙的时候。

这是什么时候的事？

这段时间与平时相比使你感到紧张的程度如何？

你是如何度过这段时间的？

你最终将工作完成得怎么样？

(2) 你能够想到你最近完成的工作，它可以反映出你运用新技术去解决工作中遇到的问题吗？

那是什么样的问题？

你用了什么新技术？

你是如何学会这种技术的？

使用这种技术取得了什么样的结果？

这种技术与你通常使用的技术相比，有哪些优点和缺点？

（3）请你告诉我在过去几个月内你涉猎到的对你工作很有启发的资料。

该资料的大致内容是什么？

你是从哪里获得该资料的？

你仔细阅读该资料了吗？

资料中的观点给你什么样的启发？

资料中的观点对你的工作有什么用处？

2.5 工作经历或习惯

（1）能够以较高的标准要求自已对于研发人员而言很重要。你能讲一件事说明你在工作中精益求精吗？

你当时要完成的任务是什么？

你要达到的正常标准是什么？

你完成的任务到达什么水平？

你这样作是出于什么想法呢？

你经常以这种方式工作吗？

(2) 你能回忆一件你在工作中力求提高产品的性能或工作效率的事情吗？

当时你从事的是什么样的任务？

当时工作或产品处于什么样的情形？

你为什么要对它进行改进？

你采取什么方法改进它？

改进之后有哪些优点？

别人对你的工作有何评价？

(3) 请讲出一件你通过学习尽快胜任新的工作任务的事。

你要从事的工作任务是什么？

接到任务后你怎么办？

你用了多长时间获得完成该任务所必须的知识？

你在这个过程中遇见困难了吗？

你最后完成任务的情况如何？

(4) 人在面对极大压力时都会想办法解除压力。你曾经在在工作中面对过非常大的压力吗？

这件事发生在什么时候？

是什么给你造成这么大的压力？

与平时相比这件事给你造成压力的大小程度如何？

你如何处理自己的压力呢？

这件事最终是如何解决的？

(5) 你能回忆出一件你所做的超出自己工作范围或要求的事吗？

你做了什么样的事？

这件事是在什么情况下发生的？

你为什么要那样做你？

你经常作些额外的工作吗？

(6) 请举一个你在工作中提前发现某个问题的事例。

事情发生在什么情况下？

你如何看待当时的事情？

你是如何做的？

这件事最后的结果是什么样的？

2.6 在工作情景中与他人的交往

(1) 请告诉我一件你最近在工作中与其他人共同解决问题的事件。

这件事发生在什么情况下？

与你一起工作的是什么人？

你们采取什么方式工作？

在这一过程中你们对问题的看法有没有不同？

任务完成后，你的合作者如何评价你？

（2）在工作中有时会与其他同事因意见不同而产生矛盾。请你讲一件你在工作中与别人产生矛盾的事情。

发生了什么事情？

对方是什么人？

你当时的反应是什么？

你们的矛盾最终是如何解决的？

这件事影响到你的工作吗？

后来你与这个人的关系怎么样？

（3）在工作中遇到问题会向别人求助。请告诉我一件你给同事提供技术上帮助的事例。

对方遇上什么样的困难？

他怎么找到你帮助解决这个问题？

你提供什么样的帮助？

你的帮助取得什么样的结果？

你的同事如何评价你的帮助？

2.7 使用建议

招聘工作中，对于十分优秀和非常差的应聘者都很容易作出录用或不录用的决定。最难于作决定的就是对于那些各方面属于中等的应聘者。采用行为描述招聘面谈在很大程度上使得招聘者不再有这种困扰。

由于在实际招聘中时间的限制，招聘人不可能将上面所有的问题都问一遍。如果招聘者对于应聘者的某个或几个方面没有把握时，便可选择相应的范围来提问。将应聘人的回答与第一部分中某种素质的各个水平中的行为表现相对照，判断应聘人描述的行为属于哪个水平，从而了解其具有某种素质的程度。

第三章 三分钟，带你直击华为面试全过程！

3.1 单面

华为招聘流程严格意义上是分为七轮，包括简历筛选，笔试，技术面试，集体面试（群面），性格测试，英语测试，综合面试（BOSS 面），要想过了这七轮也算是历经磨难终得正果了，如果收到面试通知也就说明过了简历筛选和笔试了，我报的岗位是技术服务，没有笔试阶段，因此过了简历筛选，就能直接到技术面试了。

那天到了会场以后发现上午十一点的还没有面完(当时已经下午一点多了)，想必我这一点半肯定得排到三点以后，于是又有了撤退的打算，想直接奔向锐捷的笔试会场，毕竟那个更有把握一点，在这儿一点把握都没有。

于是去问安排面试的人，说三点要赶另外一场笔试，可能到时候就来不及了，问他能不能把我的面试安排在明天，本来也就试探性地问一下，心里知道希望那个不大，可是没有想到，他让把我的简历从那一堆的简历里找出来，于是在那厚厚的一叠简历的最底下我找到了我的简历，照这种情况，我发现刚才的估计还是太乐观了，不到五点绝对轮不到我。

这是正好从房间里出来了一个面试官，那个工作人员直接让我把简历给了他，然后就跟着那个面试官进去，进去了我才意识到，我直接被提到那堆简历的最前面面试了，完全出乎了我的意料。

进去了以后面试官先让我自我介绍，无论是什么面试自我介绍两分钟是免不了的，与其说是展示自己的两分钟，倒不如说面试官只是想利用这两分钟浏览一下你的简历，好可以准备下面要问你的问题，至于你自我介绍说了些什么真的不是很重要，或许他根本就没有听，当然不要因为这样就不准备自我介绍了，因为在下面每个面试环节都会有一个自我介绍的。

自我介绍讲的比较流畅，介绍完以后，面试官问了我几个比较简单的问题，IOS 网络模型，数据库的一些基本知识，这些都是我平时学过的，因此都能够答得出来，然后又问我 AB 两个点打电话会经过哪些通讯设备，这个问题就更切合实际一点了，而不仅仅是书上的一些概念，我也有点犯难，因为平时没有注意过这样的问题。

于是就挑了我懂的说，我讲了终端设备，程控交换机，路由器等等，他看我不太懂，也没继续深究下去，他紧接着问我，专业课中最擅长哪一门，我说最擅长计算机网络，他让讲一下，这一讲我就一发不可收，足足讲了有二十多分钟，因为我自己在课外读过一些 P2P 网络以及网络安全方面的书，对网络这方面驾轻就熟，所以讲的也不错，面试官觉得我技术方面还算过关，也就让我通过了。

其实通过技术面试，我总结了一个技巧，就是尽量挑自己会讲统统地给讲出来，留给面试官问你问题的时间越少越好，这样他也就少了很多刁难你的机会，再者你也多出了很多展示自己的时间，可谓是一箭双雕啊！

3.2 群面

紧接着技术面试的是集体面试，也就是所谓的群面，在讲群面之前不得不提一下华为的企业文化。因为第一轮面试结束已经接近傍晚，第二轮要在六点半开始，华为的工作人员给了我们进入二面的每人一张餐券，让我们去食堂用餐。

笔者在过来华为之前也曾去过其他公司面试，中国移动、中国电信、中兴等等，在那几家公司面试的时候，就连一杯水也没有提供过，想来我们只是潜在的员工，而不是正式的员工，受到这样的待遇，也算是在情理之中。

但是跟华为比较起来，我明显地感觉到了公司间的差异，等候室里摆放了水果、饮用水、面包等一些点心，到用餐的时候会发餐券，人力资源的工作人员总是面带笑容，至少我感受到了起码的尊重，这些不仅仅只是说明华为的财大气粗，我觉得更折射出了华为以人为本，以客户为中心的企业文化，他把每一个面试者当成他的一个客户或者自己员工来对待。

六点半的时候，我们被带到了一个小房间里，里面坐了三个面试官。我们进去的第一件事是将面前的纸折成三角架写上自己的名字，当然面试就正式开始了。

写名字也是一个细节，我们大多数人只在一面写上了名字，并将那一面朝向面试官，可是有一个同学在两面都写了名字，面试官问他为什么要写两面，他说，他要让其他队友也能看到他的名字，回答的很精妙，我觉得这是一个加分点。

在群面两个小时的过程中，我总共发言了四次，我也就这四次发言来展开我们的群面，第一次发言时自我介绍，自我介绍完以后，我们群面的 12 个人分成了两组，然后面试官给了一道题目，是排序题，题目中给出了 15 个发明，让我们按照重要性给这十五个发明排一下顺序。

我们小组商量以后将答案写在黑板上，对方也同时在黑板上写上了他们排序结果，紧接着是我们小组的组长阐述了我们小组排序的根据，但是阐述得比较具体，他将每一项发明的优点缺点都讲全了，当面试官问有没有要补充的时候，我举手示意回答，也就是我的第二次发言。

我说，刚才我们组长讲的可能太过于具体，实际上我们小组排序所采用的一个思路是从关乎生命到生活必需品再到改善生活质量的发明，然后还有自己个人看法，就是认为避雷针的位置应该要再往上挪两到三位，我觉得避雷针的发明对于我们生命的作用更大，但是这仅代表我的个人看法，我仍然服从我们小组的最后讨论的结果。这也就是我的第二次发言，个人觉得在作总结的时候，思路一定要清晰，要言简意赅，不能过于具体，当然适当有一些自己的想法或看法就锦上添花了。

第三次发言缘于我为对方做了一个佐证，面试官问对方为什么要把织布机的发明排在第三位，它的重要性体现在哪里，对方小组讨论了半天也没讨论出个应对的理由，轮到我们这一组的时候，我举手，我说：刚才听了面试官的问题，我倒是一个很好理由能够佐证对方为何将织布机排放第三位，在古时候织布机发明之前，人们穿的一般都是树叶等，达到遮蔽自己身体的目的就可以了，而当发明了织布机以后，人们开始穿上了衣服，渐渐地懂得了如何用衣服装扮自己，我觉得这个过程，如果从人类发展史的角度上来看，体现的是人类文明的重要进步，因此有充分的理由将织布机排在第三位，我回答完以后，面试官点头表示同意。

这次发言，其实我想说的是，在竞争的时候，能不能站在对方的角度思考问题也是考验一个人的重要因素。

第四次发言始于面试官的一个问题，这个问题也正是压力面的精髓，面试官让我们从小组中排除掉一个人，并说出理由，每个人都要回答。其他人在回答的时候，总是不正面回答，因为刚才还在一起并肩作战，突然要把自己的一个队友给排除掉总是不太忍心的，很多都说要把自己排除掉，做出了自我牺牲。

其实他们理解错了面试官的意图，面试官主要想测试一下我们的决断能力。由于意会了面试官的意图，在轮到我回答的时候，我很干脆地把我身边的那位同学给排除了，理由说了三点：

第一，那位同学在刚才的小组讨论的过程中对小组的贡献最小；

第二，他不太善于表达自己，在刚才面试官问问题的过程中也已经暴露出来，对于我们小组来说是一个很不利因素；

第三，功能重复，他在我们小组中发挥的作用可以用小组其他成员来替代。这就是我的三点理由，个人认为也是面试官想要的答案，首先在排除的时候很果断，其次在阐述理由的时候条理很清晰。以上就是我的四次发言，虽然讲的很少

但是没有一句是废话。个人总结了一下，群面最要紧的就是讲求中庸之道，不能太冒进，但是也不能一声不吭，没有 leader 的那个水平千万不能争着去做 leader，否则风险会很大，话不太多，但是要有份量。

3.3 性格测试

群面过去，是性格测试，说道这性格测试其实就是一套测谎题，看你这个人是不是很老实，同一类型的题目会反复出现，测试你现在答的跟之前答的是不是一样，最终目的就是测试有没有在说谎。

你在面试的时候有没有说谎，更长远的是，测试你在以后的工作中会不会说谎。再后来是英语测试，个人的观点是，无论给你的题目你会不会，你一定要把英语给说出来，而且还要自信地说出来，话说回来，大家都是中国的学生，接受的英语教学模式也是大差不离的，口语很烂也是中国学生的一个通病，所以既然大家都说的不好，那就应该要在气势上取胜，所以一定要自信。

3.4 终面

最后一轮是 BOSS 面，也就是综合面试，是部门的部长给你面试，听上去很让人害怕，但是进去面试了也就不紧张了，部长为人很随和，就跟我随便聊了聊天，唯一有点难度就是英文的自我介绍以及一小段的英语面试，其他的也就没什么了。

3.5 可准备的问题

面试官让我们从小组中排除掉一个人，并说出理由，每个人都要回答？

这个问题在小组面试中常遇到！答不好容易得罪人还让 HR 扣印象分！真是一个蛋疼的问题！

为什么要这么问？

可能的原因：

(1) 面试官想考察求职者对职位的了解程度。

(2) 面试官想了解求职者的反应能力、观察能力、分析能力、表达能力。当求职者处于一个有压力的环境下短时间必须做出选择时，能否理性客观地分析出每一位组员包括自己在面试中表现的优缺点。快速判断出每个人与职位的匹配程度，并有理有据地表达出来。

(3) 造成一个有压力的面试环境，考验求职者的心理抗压能力。科科~

回答的关键点：

1.回答的重点在于“谁更适合这个职位，”而不是淘汰谁。面试留下的人未必是最优秀的，而是最适合的，这是你应该重点强调的点。

2.快速判断自己的表现程度在组员中属于上、中、下哪一个等级。

回答方向

■ 如果你觉得自己的表现较为突出，在时间允许的情况下，可以对团队成员的表现做个简短的总结，并直接说出你认为与职位匹配度较低的人选。

■ 如果你是团队中表现中等的人，可以从职位特性入手，结合自身的表现的优缺点来分析，肯定团队成员的优点，分析不足，仍旧从职位匹配度的角度选出一个人选。

■ 如果你是团队中表现较差的人，你可以先肯定他人的表现，并勇敢地承认自己表现的不足和失误，并诚恳地表达出自己改进的决心和努力的方向。可以选自己，也可以不选自己。重要的是态度一定要真诚，承认自己的不足，并有改进的方向和决心。

小编提醒

无论你选了谁，都可以在最后加一句：“我觉得本次我们的组员表现都很不错，只是题目一定要我在条件都不错的人里选一个和职位匹配度相对较低的人

选，真的很为难，我的选择只是从这个职位出发，其实他的能力非常适合公司中 XXXX 职位（另一类型的职位）……”

最后总结

你的决定不会影响面试官对群面人选的判断，重点不在于选择，而在于你的分析和表达。一定不要慌，头脑清晰，按点分析。（当然，选自己还是有一定风险的，听说有些面试就直接把选自己的人淘汰了。）

第四章 华为面试流程大揭秘，HR 毫无存在感！

招聘难，招聘程序员更难。特别是那些 Java、算法岗的“熊猫人”更是竞争激烈。前段时间华为在微信公众号上发布了一个有关华为校招研发类面试流程的视频，网友看完纷纷留言：“看完，吓傻了。”



华为之所以选择软件类人才面试是有原因的。今年 4 月，华为针对高端精英类、软件类人才面试进行了改革，对软件类人才充分考察动手编程能力，要求进行网上编程，通过之后才能进入面试环节。

4.1 简历注册与申请（网申）

校招的同学可以到公司官网投递，会有相应的简历模板进行填写，尽量填写完整，然后会有相关职位进行选择投递。

筛选条件

工作地点 **选择职位所在国家及城市** 全球 北京 上海 深圳 成都 杭州 南京 苏州 武汉 西安 东莞 天津 廊坊 广州
Moscow Nizhny Novgorod Novosibirsk Toronto Ottawa Brussels Manila Tel Aviv
Arkhangelsk Kiev London Manama Singapore Tokyo Kuala Lumpur

职位类别 服务 销售 供应链 人力资源 财经 技术 法务 管理 营销 制造 公共关系 质量与流程IT 行政&商务服务
ICT云服务 采购 项目管理 其他非管理

所属部门 IT产品线 海思半导体与器件业务部 俄罗斯研究院 中央硬件工程院 中央媒体技术院 全球技术服务部 消费者法务部
中国运营商业务部 中国企业业务部 数据通信产品线 账务管理部 消费者BG软件部 消费者BG IoT产品线 公共开发部
制造部 Cloud BU 消费者BG Marketing与销售服务部 企业沟通部 智能汽车解决方案BU智能驾驶产品部
海洋网络产品解决方案部 北美研究室 中央软件院 中央研究院 全球网络安全与用户隐私保护办公室 智能计算业务部
知识产权部 法律部 ICT Marketing部 逆变器销售与服务部 传送与接入产品线 资金管理部 网络产品线
智能汽车解决方案BU Marketing与销售服务部 采购认证质量与运营部 工业自动化实验室 不动产与综合设施管理部
中国智能计算业务部 海洋网络新业务部 智能汽车解决方案BU智能座舱产品部 海洋网络质量管理部 欧洲研究院
员工服务中心 菲律宾代表处 中国总裁办 海洋网络销售与Marketing部 研发能力中心 国内行政服务部
员工健康指导与应急保障部 尼日利亚代表处 软件教练组 新加坡代表处 海洋网络财经管理部 员工后勤管理部
海洋网络商务部 布鲁塞尔办公室 网络能源产品线 基建质量监测中心 标准与产业发展部 集团财经质量与运营部
海洋网络技术服务部 人工智能使能部 可信软件工程学院 战略研究院 终端制造管理部 网络产品与解决方案质量与运营部
国际会议中心 马来西亚代表处 海洋网络供应链部 海洋网络采购部 基建稽查部 海湾北代表处

当然，华为的岗位也会同步到各大招聘网站供候选人进行投递。其实在实际招聘工作中，通过简历筛选之后 HR 会让候选人做一个在线的性格测试，限时 35 分钟，会选择出符合自己价值观的人选，曾经华为负责招聘的朋友告诉环球君，性格测试不构成决定性因素，作为参考。

4.2 上机考试

这是华为今年针对软件类进行的最大改革，通过上机考试考察候选人的基础能力，帮助筛选出合格的人才。这个上机考试对随后的面试至关重要，面试官会询问解题思路，进行相关的延展。

这符合华为的“严进宽出”的用人原则。软件开发属于公司关键人才，把关需要更加严格，当然这种上机考试的做法需要企业有一定的雇主品牌影响力才行。其他不用群面的职能，比如销售、服务类往往会有一个群面环节，进一步筛选。

第一轮专业面试（机考复盘）

在机考通过之后，则会安排进行专业面试。华为会选择资深的业务专家担任面试官，他们长期在业务的一线。

华为面试官不是谁有空谁就去的。首先要级别够，其次是通过一个严格的面试官认证体系，进行面试方面的培训，帮助更精准的识别人才。第一轮面试主要做机考复盘，面试官会选择几个重要的问题进行再次沟通，考察面试者解题思路是否清晰。

第二轮专业面试

本轮面试则是考察候选人的实际问题解决能力和一定的创新能力，华为在本轮面试内容包括了实际应用场景的演进现场做题写代码，社招候选人通常会直接进入这个环节。

现场做题的考察模式在互联网企业已经非常流行，现场做题最能考察面试者的基本功和解决问题的能力。

业务主管面试（综合面试）

这就是所谓的 **BOSS** 综合面试，面试官的都是某个大项目的 **leader**，视频中的面试官鸿蒙 **Lab** 主任、首席专家的陈海波绝对是华为技术的大神。

这一轮面试会起到决定性作用，华为官方建议候选人要真正听取面试官的答案，不能答非所问。

陈教授提到本轮面试有三个目的：

- 1、评估候选人的专业能力、与岗位的匹配度、从事岗位热情度；
- 2、考察候选人专业知识的深度和广度；
- 3、考察候选人如何运用专业知识的能力、解决问题的能力。

但是在实际面试过程中，**BOSS** 综合面试不太会问太多的技术层面，可能会聊一些宏观层面、价值观的东西，面试时间不会太久，他们通常会比较忙。

华为这家标杆企业在人力资源方面的实践值得我们学习和关注，通过这个短短 10 分钟视频，环球君看到了一个很明显的趋势：

招聘的数字化，华为把很多环节搬到了线上，比如简历收集、性格测评、考试都有专门的系统，而且是相互打通的，通过科学的数据给面试官画出了一个清晰的人才画像，帮助企业打造高效招聘能力！

同时，我们也看到一个尴尬的事实，HR 的存在感越来越弱，HR 的事情都让数字化技术做了，而且做得很好，那是不是未来就不需要 HR 呢？

这句话不全对，那些被动招聘、安排面试，收表格的 HR 已经慢慢不适应企业发展了，现在需要的是会将数据分析应用到人才招聘，帮助 HR 推动高效招聘决策。

第五章 华为面试改革，大规模招聘对员工青春太不负责！

4 月 29 日，华为公司面向全体员工发出 2019 年第 45 号电邮文件，内容是转发华为轮值董事长徐直军撰写的《关于公司高端精英类、软件类人才面试方法调整的建议》一文。

总裁办电子邮件

电邮其他【2019】045号

签发人：任正非

转发《关于公司高端精英类、软件类人才面试方法调整的建议》

按：我们要改变过去大呼隆的招聘方法，真正的专家、主管不上前线，HR看简历面试又不深刻，导致大规模进人、大规模走人。不仅对公司不负责任，而且对员工也不负责任。一个青年的青春是有限的，耽误人家几年，对得起人家吗？

我们要不断充实队伍，也要选对需要的人，人家也需要选对人生的道路，请各招聘机构适当整风。

文章认为，华为公司当前的面试方法是基于过去大规模招聘以快速补充业务发展所需人力的诉求而逐步建立起来的。因此，针对未来战略领先以及大力提升软件工程能力所需要的高端精英类、软件类人才，其考察效果难以满足要求。

“选拔和录用一个不合适的人才，不仅会对公司的相关业务带来直接损失，也会对公司雇主品牌和人才圈带来伤害。”

所以，针对高端精英类、软件类人才的后续招聘，华为公司将参考业界做法，对面试进行改革。

5.1 改进面试，使用与发挥人才价值

改进高端精英类人才的面试方法，应从使用与发挥好高端精英人才价值出发。

公司招聘高端精英人才的核心诉求是补齐技术、专业领域的能力短板，尤其是在专业、新业务领域。但现有人员往往能力不足，难以通过传统一对一面试方法，精准考察候选人。

所以可以以用促招、成立面试小组开展全面深入的面试考察，面试小组可以由用人主管、本业务领域及周边领域专家、HR 专家组成，设计面试方案。

同时，也可以通过候选人主题演讲、面试小组与候选人之间的互动交流充分、深入的考察候选人，精准识别能融入华为并能充分发挥价值的精英人才。

软件类人才面试则必须以考察软件工程能力与编码能力为核心，识别出真正的软件开发与设计高手。

充分考察实际动手编程能力，先进行网上编程，符合要求的进入面试环节。应聘人员可选择一种编程语言，进行两轮面试，每轮约 45 分钟，编程 30 分钟，面试官提问与讨论 15 分钟。

此外，还可以建立软件类人才选拔官管理机制，由真正懂软件的编程高手来把关人才选拔质量。

在全公司范围内按编程能力选拔面试官，脱离现行的面试官任职资格要求。首批软件类人才面试官将由软件单板王、**committer**、优秀的软件架构师担任。

最后，还要加强芯片专家的招聘，以及各种技术要素的理论人才的招聘，改善公司的突击力量。

5.2 用对的方法，选对的人

这封由任正非签发的邮件的转发按语中提到：

“我们要改变过去大呼隆的招聘方法，真正的专家、主管不上前线，HR 看简历面试又不深刻，导致大规模进人、大规模走人。不仅对公司不负责任，而且对员工也不负责任。一个青年的青春是有限的，耽误人家几年，对得起人家吗？”

这话没错。

招聘本就是一个双向选择的过程，选不对人，既无助于公司发展，又耽误应聘者时间。

因此，在各大企业人才需求越来越旺盛的情况下，准确招聘的重要性不言而喻。招聘，不是你招来人就可以，而是要招到合适的人。

但多数公司僵化的招聘流程和面试方法，已经不能为公司招到契合的人才了。这种情况下，我们不能忽视文中提到的两点问题：“真正的专家不上前线；HR 看简历面试不深刻。”

其实这种矛盾由来已久。招聘 HR 不懂公司业务，而所谓的业务专家、管理人士要么不懂招聘，要么长期脱离公司的业务，并不了解一线业务的情况。

不论哪种理由，对于企业吸引人才的负面影响都是巨大的。但是想要解决这个问题，难度不小。

所以，即使当下招聘工作已经常态化、流程化、成熟化，但如果 HR 招不到合适的人才，就相当于没效果。企业在招聘上的投入与产出不对等，无法从源头解决问题，反而成为业务部门完不成业绩的借口。

而作为 HR，我们总是被动的接受用人部门的招聘需求，疲于应对，根本无暇去考虑这个需求背后的原因。因此在实际操作中，我们并不知道应该招聘什么样的人才，只能看简历面试，效果自然不好。

时代在变，优秀的人才大家都在抢。如果只是孤立的去看人才、去招聘人才，结果可能就是人招到了，但是却不匹配公司岗位，员工也没有办法长久的待下去。

就像按语里所说，企业需要不断充实队伍，要选对需要的人，但作为员工，人家也需要选对人生的道路。

大规模进人、大规模走人，对员工太不负责。

5.3 说招就招？招聘前需要做好这点

对于企业来说，招人是为了促进业务开展，促进企业增长。而对 HR 来说，招聘是完成工作职责，是帮助企业搭建人才桥梁。

作为招聘工作的主导者，HR 不能单一的履行职能，而是要考虑如何从公司战略的角度思考人才的匹配度，分析招聘需求，确定候选人的条件，最终做到应聘人才适合公司的要求和发展。

招聘并不是一个封闭的状态，相反，它需要跟“内外”都联合起来。

对内，必须掌握公司经营、业务上的情况，对运营模式进行深入了解，形成准确的人才需求目标，这样可以有效的保证招聘的准确和高效。对外，我们需要了解公司所处行业的人才情况，以便对人才价值进行定位。

要想做到以上的内外两点，在招聘前，我们必须要做好招聘需求的分析。

招聘需求分析对整个招聘工作来说非常重要，它导引着招聘工作的方向，也是开展招聘的前提，但很多 HR 都忽略了。

招聘需求分析，就是从业务出发，了解职位的背景和关键信息，例如岗位的职责要求，工作环境的特点等，清楚的知道企业需要什么样的人，以便寻找适合的人才。

同时，作为员工、作为应聘者，也应该从自身出发，分析岗位的匹配度，这既是职业生涯规划的一部分，也是对自己的青春负责任。

一家企业如果能够做到人岗匹配，就能合理的控制人力资源的配置，也能更快的发展。

所以，作为 HR，你能做到以上要求吗？

第六章 华为招聘 HR：我们选人就看这五点！

前一阵，华为的“251”事件，一时之间引起了广泛的讨论，作为巨头的华为，人们对其管理问题又一次燃起了兴趣。

在经历了风波之后，华为也对此进行了回应。但是，在整件事件背后，我们更应该做的是对管理的反思。

为此，我们为大家整理了原华为招聘负责人，在接受采访时，对华为的管理，重新做的一番梳理和领悟，相信对你会有启发。

1、对于华为这样的巨头企业来讲，企业管理的本质，就是人的问题。所有管理的问题，本质上也都是人的问题。

2、员工跟着你，无非是求名求利。这就要求将人性制度化，告诉员工明确的成功路径：一个奋斗，一个做出贡献。当你奋斗了做出贡献了，公司就会给你足够的回报。但是反过来，华为也绝对不养闲人。

3、在这种制度下，还要学会“去人化”。提高制度流程的效率，而非个人重要性的高低，强调流程，弱化个人，直至将人变成螺丝钉，再将每一个螺丝钉结合起来，那么这架机器就会是一个高效的运转的庞然大物。

4、牛逼的公司不仅仅要人才济济，更要通过管理制度的设计，摆脱对人的依赖，少了谁都能转。

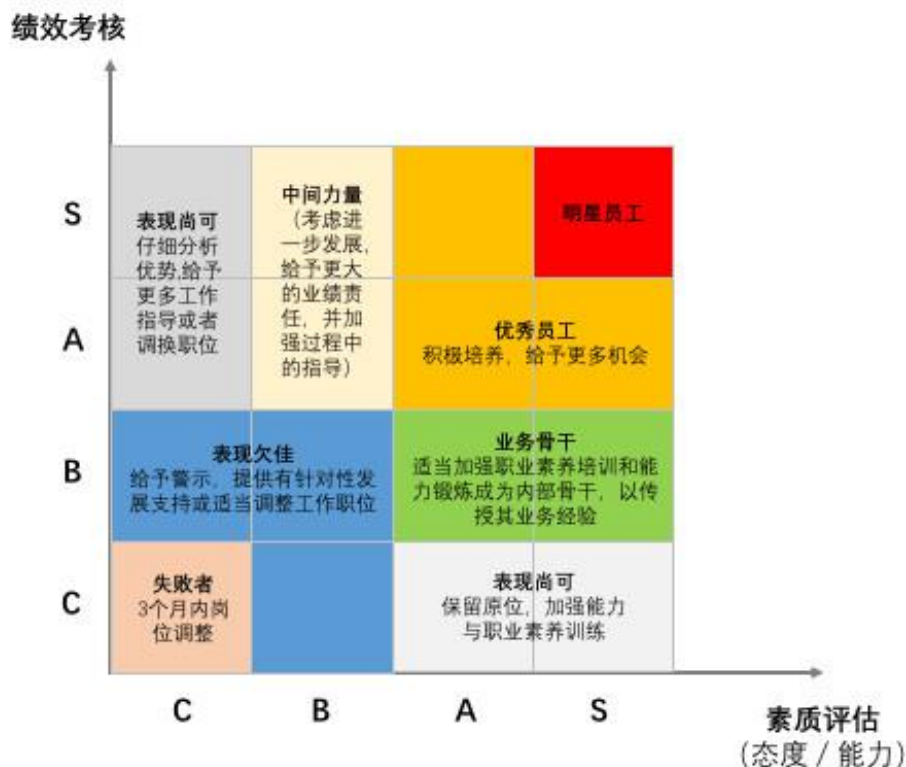
5、这个世界上没有完美的制度或者工具，如果你非要寻找一个十全十美的，那不是勇敢，而是无知。在华为内部，如果谁动不动就提出要让工具 A 全面取代工具 B，都会被认为这是不去动脑子才会做的事情。

6、对于企业而言，只有创造价值的人是主人翁，不创造价值就是空谈。华为不需要你去高喊口号绑架员工。你能给公司创造价值，那你就是奋斗者，给你应得的回报。

7、华为在选用人才的时候，制定了五项主要考察素质，主动性、概念思维、影响力、成就导向和坚韧性，这五项素质称为“华为人才基因的真正密码”。

8、华为的人才盘点，做起来很让人头疼，用员工的话来形容就是：考核加盘点，双鬼来拍门。

华为人才盘点（如下图），纵轴是绩效或 KPI 或一些量化的结果，而横轴是行为或者素质等，它反映的是全面绩效。



通过绩效贡献考核和素质评估,了解队伍状态和人才特点,制定针对性培训计划,推动上级辅导培养下属,帮助员工认识、发展自我,为人才使用提供依据。

9、绩效。评价一个人才,第一一定是赛马,不是相马。优秀人才追求的是什么?他其实需要一个公平竞争的机会,平庸一点的人则是希望企业保护他。

这时候,企业需要构建起一套公平的竞争机制,让优秀员工能够快速成功,这就是赛马机制。

10、目前华为关注考核的内容就4点,用任正非的话来说:能不能多产粮食,能不能增加土壤肥力,能不能合规经营,人均贡献效益是多少,这就行了。

11、华为绩效考评D级没有奖金,C级也奖金为0,主要解决的问题是,很多团队Leader因为人情原因,不愿意打D了。很多Leader离老板是远的,但离员工是近的。当你不强制的时候,没人愿意得罪人。

那怎么办呢?拉大C和B之间的距离,C级也没有奖金。这就需要管理者真正识别出谁是C的人,而不是当老好人。

12、华为认为可分配的价值，包括组织的权力和经济的利益。我们在这里列举了四个价值分配的核心组成，包括机会、工资、奖金、股票。

1) 工资

一开始进华为基本工资不会开的很高，主要是绩效和年终奖；随着你在华为的贡献和工龄，你的基本工资也会水涨船高。

2) 机会

华为对干部的晋升，是把绩效作为分水岭，原则上只有 A 和 B+ 的人才会有晋升的机会。

3) 奖金

在奖金方面，华为业务线实行“薪资包管控”机制，所谓薪资包管控，就是每个业务单元根据贡献去设定它的薪酬总包，然后根据薪酬总包，在薪酬激励的架构中决定用多少人、分多少钱。

干得好的组织多拿钱，干不好的组织少拿钱，干得更差的组织拿不到钱，体现了分灶吃饭的原则。

4) 股票

华为给员工的股票，并非真正股票，而是虚拟股票。每一个职级对应一个饱和配股持股的上限，当员工的股票总额达到这个上限的时候，如果没有晋升，就不能再购买股票了。

股票分红在员工收入中的占比有多大？据不完全统计，工作 5 年以上，华为股权分红的收入就能占到年度收入的 40% 到 50%。

13、现金是为了解决及时激励，也就是：我做完这个能够分多少钱。

想让员工进行长期建设，就是股权激励，这解决了一个长期能力分配的问题。在华为，只有签了《奋斗者协议》才会有这个长期激励。

14、伟大的理想一定会落实到细节制度上，这就是华为在管理上的特点。理念一定要变成可执行的流程、模板，而不能停留在纸面。

15、“每个组织都是一条鲜活的生命，它有自己的意志，我们身在其中，可能觉得自己应该最了解它，可是单个器官怎么可能了解全部身体？大脑其实总在骗你。要真正了解一个组织，我们都要走很长很长一段路。”

所以，眼前我们多看到的华为，可能只是冰山一角，很多在我们眼中看似华为发生的“大事儿”，可能对于的华为来说都是“小事儿”。

但是同时，华为也没有其他人说的那么神乎其神，也在不断探索中，和大家一起学习。

第七章 华为公司职位类别划分(修订稿)

7.1 概述

华为公司职位类别分为四个层次，第一层次称为族（共分为 5 个族），第二层次称为类（共有 51 个类），第三层次称为子类，第四层次是为各部门工作需要所做的一些职位罗列。

7.2 职位类别划分的作用

1. 作为制定职位说明书的基础，职位说明书中的职位类别须和本规定保持一致。
2. 作为人力资源调配的依据。
3. 服务于任职资格工作，员工可以从第一族至第五族中选取相应的族、类申请合适的任职资格（含管理任职资格和专业技术任职资格）。
4. 工作性质相似的职位归为一类，为人事评价奠定基础。
5. 为人力资源的其他工作服务，如人力资源统计等。

7.3 职位类别应用说明

1. 当应用职位类别时，应选取第三层次（子类），如审计部的专业人员选取“审计”；当类别划分只有两个层次时，应选取第二层次（类），如客户经理选取“销售类”。
2. 当某类（第二层次）中无适当的子类（第三层次）时，填写“其他”。
3. 三级管理者在填写“三级管理类”的同时，必须填写相应的专业/技术/营销族中的类，四级管理者和五级管理者填写“四级管理类”或“五级管理类”，建议同时填写相应的专业/技术/营销族中的类。

7.4 华为公司职位类别划分

7.4.1 管理族

（一）五级管理类

（二）四级管理类

(三) 三级管理类

7.4.2 营销族

(一) 销售类

(二) 产品类

(三) 营销策划类

(四) 市场财经类

(五) 公共关系类

7.4.3 专业族

(一) 计划类

1、物流计划

2、财经计划

3、调度统筹

4、计划统计

5、市场计划

(二) IT 类

1、系统管理

2、网络管理

3、应用管理

4、规划控制

（三）流程管理类

（四）财经类

1、财务管理

2、国际财务

3、出纳

4、会计

①（本部）会计

②办事处会计

5、审计

6、金融

（五）采购类

1、专家团成员

2、采购工程师

3、采购员

4、进出口业务

（六）人力资源类

1、招聘

2、考评

3、培训

4、薪酬管理

5、人事管理

6、员工关系

7、综合

（七）项目管理类

1、计划管理与监控

2、财经与成本管理

3、资源管理

（八）产品数据管理类

1、BOM 管理

2、技术文件管理/标准化

（九）销售管理类

（十）投标商务类

（十一）合同管理类

1、采购合同管理

2、合同审计

3、合同成套

4、合同验收

(十二) 质量管理类

(十三) 监控类

(十四) 订单管理类

(十五) 行政类

1、秘书

2、行政管理

(十六) 法律类

(十七) 广告宣传类

(十八) 编辑类

(十九) 基建类

(二十) 医务类

7.4.4 技术族

(一) 系统类

(二) 软件类

1、主机软件

2、网管软件

3、服务器软件

4、数据库软件

5、增值业务软件

6、装备软件

7、信令/协议软件

（三）硬件类

1、单板软件

2、单板硬件

3、光器件

4、装备硬件

5、器件

（四）测试类

1、软件测试

2、硬件测试

（五）机械类

1、结构

（六）技术支援类

1、工程技术

2、工程设计

3、工程管理

4、品类管理

5、技术培训

6、网络规划

7、服务销售

8、客户服务

（七）特殊技术类

1、ASIC 数模

2、ASIC 数字

3、CAD

4、SI

5、RF（射频）

6、算法技术

（八）专项技术类

1、EMC

2、可靠性

3、环境/热设计

4、安全/防护

（九）技术管理类

（十）资料类

1、资料开发

2、资料编译

（十一）制造类

1、中试工艺

2、产品工艺

3、电装 PE

4、试制

5、工业工程

6、设备 ME

7、维修

（十二）电源技术类

1、电源技术

2、配电

7.4.5 操作族

（一）事务类

1、事务工

①房管员

②清洁工

③信函投递员

2、事务员

- ①录入员
- ②话务员
- ③统计员
- ④文控员
- ⑤非秘书系列文员，包括办事处文员、接待文员
- ⑥会议室接待员（市场）
- ⑦客餐管理员（市场）
- ⑧签单员
- ⑨下单员

3、文员

- ①文员（秘书系列）
- ②财会文员
- ③文档管理员
- ④人事信息管理员
- ⑤产品合同处理
- ⑥合同审定
- ⑦合同核算员
- ⑧参观接待员（含导游员）

⑨信息员

⑩导游员

(11)机要文档管理员

4、科员

①采购助理

②助理会计

③督察员

④科员

⑤机房管理员

⑥礼宾调度员

(二) 司机类

1、礼宾司机

2、内部司机

(三) 保安类

(四) 基层管理类

1、话务科科长

2、信函科科长

3、保卫科科长

4、接待业务主任

5、车间主任

6、库房主任

7、IQC 检验科长

8、市场退货管理科长

9、接收分流科科长

10、出货验收科科长

11、工段长

12、组长

（五）现场工程师类

1、通用设备工程师

2、IQC 检验工程师

3、生产现场检验工程师

4、技术文控工程师

5、动力工程师

（六）技术员类

1、技术员

①软件编程员

②SMT 编程员

③设备技术员

④焊接技术员

⑤品管技术员

⑥调测技术员

⑦工艺技术员

⑧成套技术员

⑨安全管理科科长

⑩核单员

(11)BOM 数据管理员

(12)专职变卖员

2、计调员

①调度员

②计划员

3、药房管理员

4、实验室（库房）管理员

5、审计员

（七）装配类

1、装配 I

①包装工

②送料工

③ 母板装配

④ 接收部拆卸工

⑤ 压件

⑥ 拉手条装配

⑦ 压接、铆接

⑧ 成型

⑨ 插件

2、装配 II

① 焊工

② 装配工

③ 电缆加工

④ 部件装配

⑤ 老化

⑥ 外观修理

⑦ 叉车工

3、装配 III

① 整机装配

② EDFA 装配

（八）调测类

1、调测 I

①ICT

②线体

③FT

④母板测试

⑤软件拷贝

2、调测 II

①产品部件测试

②单板调测与维修

③维修工

④中试实验员

3、调测III

①维修工程师

②整机调测

（九）物料类

1、物料员

2、理货员

3、退货验收员

①原件管理员

②退货管理员

4、监控员 I

5、监控员 II

（十）检验类

1、IPQC

①母板检验

②电缆检验

③外协检验

④焊接检验

⑤SMT 检验

⑥印制板检验（含 IQC 印制板检验）

2、OQC

3、IQC

①元器件检验

②计算机检验

③结构件检验

4、PQC

5、FQC

（十一）设备操作类

- 1、SMT 设备操作
- 2、波峰焊设备操作
- 3、清洗机设备操作
- 4、自动铆接机设备操作

第八章 公司市场人员招聘素质模型培训

8.1 公司市场员工的素质及其判断

8.1.1 为什么要建立素质模型？

使人力资源管理更趋科学化和理性化。

东西方人有巨大差异，不能照搬西方学者发展的市场素质模型。

东方人比较注重人际和谐，而西方人则更注重个人的主体性。

在社会交往中，东方人表现为以人为中心的导向，西方人显求以事为中心的导向。

东方：集体主义 西方：个体主义

东方：互赖自我 西方：独立自我

8.1.2 行为访谈技术

Mcclelland 等提出的工作素质评估技术能够找出有工作有关的知识、能力、技巧及其他素质。

通过分析被访问人的报告，找出个人行为背后的动机、情感、判断等过程。

这些素质是从工作行为中取得的，故能够推论到其他的工作环境中。

素质：有助于成功地完成工作的个人特征的总和（人格）

访谈：请一些人回想其成功的典型事件，并报告前因后果、决策意愿、态度、行为等，录音后翻译整理成文字，逐行分析，从中找到素质。

素质模型包括两个方面：素质的模型、素质的水平。

通过访谈技术来建立素质模型。此种方法的好处在于，它从被访人所报告的具体工作事件中提取一些重要的特征，这些特征能最真实地代表员工所具有的能力；其次，这种方法找出的特征是很具体的且易于观察的，而以往研究者所提及的特征太抽象，缺乏具体的行为指标。

访谈的成功性较高，解决效度低的问题。

8.1.3 素质模型建立的过程

利用行为访问技术访问优秀市场员工（访问、录音）

调查了 29 名优秀市场员工和 16 名普通员工，这些员工是公司相关部门根据员工平时的工作业绩推荐出来的。

资料搜集方法：

采用行为事件访谈法对被研究者进行访问，这种方法主要是让被访人讲述自己在工作中所发生的关键事件。进行访谈开始时，访谈人简单地介绍本次访问的目的和要求，并取得被访人录音许可，随后被访人描述自己最主要的工作和责任，访问的重点是让被访人讲述过去一年内发生在被访人身上的 4 个关键工作事件。要求被访人尽可能详细地讲述事件发生的情景、事件中所涉及的人、被访人在该情景中的思想、感受和愿望。访问人尤其注意被访人在那个情景中究竟作出了什么行为或决策，被访人对他人和对情景的态度和想法，以及被访人的情感体验等。

总之，我们要求被访人尽可能如实地报告他们在工作情境中的行为及与行为有关的意愿和体验。被访人讲完四件关键工作事件之后，访问人询问被访人讲述其工作所需要的品质。

整个访问过程持续时间大约一个半小时。

资料整理分析：

对应：0级 基本不录用的

1级 工程师

2级 转正的客户经理的水平

3级：高级客户经理的水平（相当于）

将访问录音逐字逐句地转变成文字。

从文本中找出可供分析的资料。

从可分析的资料编码、归类、命名。

统计各素质在文本中出现的频率。

将素质分级（分为四级）。

4、主要素质出现的平均次数

5、市场人员的素质表现

前七个素质：影响力、关系建立、人际理解、信息搜集、坚韧性、组织意识、顾客服务导向。与普通人员访谈后的结果进行对比得出。

8.2 素质的定义和表现

8.2.1 影响力的定义：（使别人接纳）

个人说服或通过各种手段影响别人使其支持或采纳自己观点的能力。影响的对象可以是个人和整体组织。

判断影响力有两个条件：

个人必须有让人接受自己想法的愿望。

个人没有权力将自己的愿望强加到他人身上。

要建立在一定的人际理解力的基础上。

〔0〕级：不能清楚地表达自己要讲的内容或不能说明别人听从自己的观点。

表现包括：

- a、只会灌输观点，不会提供支持观点的理由、证据或理由不充分。
- b、个人表达问题不清楚，使得他人难于理解。
- c、个人不能清楚而准确地向别人表达自己的想法等。

〔1〕级：通过向别人讲述理由、证据、事实、数据等方式直接说服别人。或者在他人面前做出某种表现给别人留下好的印象，单纯通过借助情感手段影响他人。在这个水平上的影响力可表现为要么诉诸理性要么借助和感性的方式去影响他人。

表现：

影响力一方面表现为通过摆事实、讲道理来说服客户。

的市场员工通常会向客户讲解产品的优点，引导客户采用华的产品，他们往往会借助产品展示会，样板点等形式对用户产生影响。

影响力也表现为个人刻意给客户造成某种印象，获得客户的好感，从而使客户接受自己的观点。的员工中不少人还采用“以情动人”的方式，迫使对方要么不得不接受自己的请求，要么主动去回报市场人员。

〔2〕级：有针对性地将所讲述的内容与别人的兴趣联想起来或同时采用多各方式影响他人。

表现为：

一方面，个人能够根据对方的需要调整自己讲述的内容，以便引起对方的兴趣和共鸣，达到较好的说服效果。在市场营销中，表现为根据情形提前给予适当的承诺，突显自己产品与竞争对手产品相比的优越性等。

个人可以通过别人来说出自己想表达的观点，以增加说服效果；或者适当操作影响链来间接影响用户，即透过能够影响客户的人去最终让客户受某种想法。

还表现为采取反常性的行为或超常规的运作方式来达到影响的效果。

还表现为市场人员通过各种手段，同时诉诸理性和联想两个方面对客户施加影响。既向客户宣传产品的优点及其给用户带来的好处，也与客户建立良好的情感关系，用情理交融的方法影响客户。

〔3〕级：

运用复杂的策略影响他人或通过微妙的幕后操作使别人接受自己的观点。

首先个人在准确把握说服对象的心理特点的基础上，使用微妙的计策影响客户。引诱对手陷入困境，不战而胜；或者巧妙运用对手之长为自己进行造势，待大势造成后将竞争对手排除。

8.2.2 关系建立的含义

定义：努力与那些对自己的工作有帮助，或者将来对自己有用的人建立友好的、互惠的甚至非常密切的关系。

行为表现：

0 级：不与客户建立关系，或不会建立均衡的市场关系。

1 级：通过非正式的接触，达成情感上的整合。

2 级：通过努力或运用比较复杂的方法与客户建立密切的关系。

3 级：最大程度地隐藏自己的功利性目的，与别人建立基于情感的关系。

三种水平的区别在于建立关系的针对性、超前性、宽广性和稳固性上，最终的区别在于所建立的关系所具有的排他性。关系建立要以一定的人际理解力为基础，同时关系建立往往意味着中等水平的影响力和主动性。高水平的客户服务导向往往蕴含着关系建立，反过来客户服务导向也可能是关系建立的一种途径。

具体事例如下：

0 级：不与客户建立关系，或不会建立均衡的市场关系。

销售人员对于社会文化没有理解，单纯向客户宣传品牌优势，忽视对客户心理的把握。或者只紧紧抓住其中一个人或一组人，过于依赖单个人或单方面的关系，而得罪局方的其他人，人为造成反对势力。

还表现为销售人员不能够从长远观点去建立关系，达到目的后立即中断与客户的联系，客户感到销售人员过于功利，使得市场关系缺乏持续性。

1 级：通过非正式的接触，达成情感上的整合。

这是建立关系的第一步，常见的手段包括：拜访客户、向客户汇报项目进展、与客户谈论其所感兴趣的话题，节假日问候或登门拜访。客户身体不适时关心，向客户透露其希望获得的信息，寻找与客户相同的关系基础等。这一水平的关系建立已经具备个人化特征。

2 级：通过努力或运用比较复杂的方法与客户建立密切的关系。

通过努力或运用比较复杂的方法与客户建立密切的关系。典型的策略之一是：抓住机会打破潜在关系对象的心理防线，取得对方接纳并与其建立融洽的关系。

另外一种方法就是借助第三者或与关系对象亲密的人结识关系对象，进而建立关系；加深或巩固与客户的私人关系。

有的市场人员以自己诚恳的行为感动客户，“心诚则灵”，赢得客户信任，使客户觉得人员值得交往，最终将工作关系变为稳固的私人关系。

在深刻洞悉别人心理的基础上，将客户加入的创业平台，将客户转变为稳定的合作伙伴，在自己的岗位上忠诚地帮助公司。

3级：最大程度地隐藏自己的功利性目的，与别人建立基于情感的关系。

看好某人未来的前途，判断他将来对自己会有帮助，提前与其建立关系。

建立均衡的关系，营造有利于的“大势”；从而自然地拿下市场。

最高境界是以人为本，隐藏功利性，使得用户对自己有永远的忠诚。

8.2.3 人际理解：

指个人愿意了解他人，并能够准确地掌握他人的特点，正确理解他人没有明确表达出来的想法、情感和顾虑。这种能力也被称为同理心，人际敏感性等。

0级：不能正确地理解别人的思想、情感和行为。

1级：准确理解他人的感受和想法，包括他人含糊地表达甚至没有表达出来的情绪、感受和想法。

2级：把握他人的特点，包括态度、兴趣、需要、观点和行为方式。

3级：理解他人思想和行为背后的原因。

人际理解也是组织意识、关系建立的基础。

8.2.4 信息搜集：

指个人对事物具有较强的好奇心、努力获得有关事物和人更多的信息，从而对其有比较深入的了解。通常所说的市场敏感性就包含有信息收集的成份。

0级：不积极获取有关的信息。

1级：直接询问有关人士或查询相关的资料。

2级：积极探究问题的实质和原因。

3级：通过比较独特的途径获取有用的信息和资料。在正常渠道阻塞的情况下，采用反常的方法获得信息。

信息收集是主动性、思维能力、人际理解、顾客服务导向、组织意识等素质的基础。

8.2.5 组织意识：

理解和掌握组织当中权力运作关系和架构的能力。包括判断组织中真正的决策者，谁是最有影响力的人，预测当前发生或即将发生的事件对于组织当中的个人或群体产生什么样的影响等。

组织意识以信息收集为基础，组织意识意味者至少中等水平的人际理解。高水平的影响力往往以组织意识为基础。

0级：不了解组织的基本运作系统。

1级：了解组织中正式的权力结构及其运转。

2级：掌握组织中非正式的结构以及组织氛围和文化。

3级：了解组织中的人际矛盾和政治斗争，并意识到这些情况对自身做法的影响。

8.2.6 坚韧性

坚韧性是指能够在艰苦或不利的情况下，克服外部和自身的困难，坚持完成所从事的任务。具有强的坚韧性的人能够在艰难的工作环境下保持充沛的精力，面对他人的敌意时保持冷静和稳定的情绪状态，遇到困难时按照自己的意见和计划坚持将事情做下去。

坚韧性也可以称作耐受力、压力感受力、自我控制和意志力等。

表现：

0级：不能控制自己的情绪或者在困难面前放弃努力。

1级：在工作中能够保持良好的体能和稳定的情绪状态。

2级：通过建设性的方式保证自己情绪的稳定。

3级：在困难的环境下坚持工作或比较巨大的压力下坚持自己的观点。

8.2.7 客户服务导向

具有帮助和服务客户、满足客户需求的愿望。具有客户服务导向的人，关注客户对服务的满意度，集中精力发现客户需要并给予满足。

0级：缺乏满足客户的需求的愿望和态度。

1级：与客户保持沟通，跟踪了解客户的问题、要求和不满。

2级：对客户的问题作出快速的反应。。

3级：了解客户的潜在需求并为客户的利益发展提供建议。

8.2.8 成就导向的含义（成就导向高的人是一个中等的冒险者）

迎接困难的挑战。

希望自己的表现超过他人，有强烈的表现自己能力的愿望。

力争达到优异的标准。

不断追求进步。

关注后果和效率，注重代价和奖赏分析。

争强好胜≠成就导向。

表现：

0级：安于现状，不追求个人业绩的最佳比。

1级：努力将工作做得更好或达到某个优秀标准。

2级：为自己设立富有挑战性的目标，并为达到目标而成功。

3级：关注代价和奖赏。

8.2.9 灵活性

个人有效地适应各种环境的能力。

0级：固执己见，给工作造成麻烦。

1级：根据情况变化，会适当地做出一点改变。

2级：为适应新的情况，调整部分计划和目标。

3级：为适应新的情况，改变整个计划甚至原有的目标。

8.2.10 逻辑思维

是指符合某种人为制定的思维规则和思维形式的思维方式，我们所说的逻辑思维主要指遵循传统形式逻辑规则的思维方式。

0级：讲话没有条理，前后矛盾，推测没有任何根据。

1级：讲话有条理，前后一致，不凭空猜测。

2级：讲话条理清晰，观点明确，有理有据有节，能适当运用概括、总结、分析、判断、推理等方法。

3级：讲话条理清晰，观点明确，论点论据充分，能综合运用各类逻辑思维方式和方法。

8.2.11 主动性：

个人在工作中不惜更多的精力。

提前预计到事件可能发生的可能性。

0级：只有在形势所迫时才能把事情做好。

1级：别人告诉了他们两次，他们才会去做。

2级：别人告诉你一次，你就能去做，

3级：不用别人告诉你，你就能出色地完成工作。

8.3 素质模型的使用：

校园招聘：门槛问题、较难用于素质模型。

社会招聘：通过任职资格和素质模型，找到不同位置上。

消除不同人给出差异的方法：1、大家吃透标准。

2、讨论定。

3、作平均数。

面试问题可以分为几类：

8.3.1 近期经验

最近经历过的受到别人不满的事情。（when、why、how、howtodo）

最近几个月搜集到的对你工作有用的资料。

8.3.2 经历或习惯

对单位领导的看法：单纯的大致情况、哪些领导、领导的分工。有事你找谁，你找谁能办成事，怎样办成事？

你和别人意见不一致，你怎样让人接受你的观点。

背景，你当时的想法，你为什么希望别人接受你的观点，别人接受你的观点时，你是怎样让别人接受的，最终别人接受了吗？

你曾经在工作生活中遇到非常大的困难吗，举例说明。（When、how、how to do ,结果是什么？）

8.3.3 与他人的交往

你的好朋友多不多，谈一谈你与一些好朋友的友谊。交往多久，为何是朋友，怎么样对待他，他欣赏你什么？讲一件你帮助别人的事件（who 、what、 how、对方感受）

8.3.4 总体的自我评估

回想你自己过去的学习、工作或生活经历，你认为自己最突出的优点是什么？请讲一件实际发生的事例来说明。

What、when、how、how you think and do 结果？你印象最深的是什么，怎样体现你说的素质。

影响力：你觉得在人群中的影响力怎样，讲述一件你最成功影响他人的事件。

对方 who，你想让对方 do what，对方愿做吗？你怎样让对方做的？结果？

服务：一件为别人提供服务又让别人满意的事件。当时职责是 what，你当时做了什么？对方有什么要求？为什么对方满意。

人际理解：讲一件你与别人交往中正确理解别的事件。Who、情景你怎样判断？

关系建立：讲一件你与一个你认为有帮助的人交往的事例，如何知道，对方知道你吗？你为什么想交往？怎样开始的，关系怎样，讲述一件你站在别人角度理解别人的事情。

理论性问题：必然得到理论性的结果。

提问的重要原则：

引发而非引导。

询问已发生事件而非假设性问题。

个人行为而非群体行为。

具体的事实性报告而非抽象的理论性问答。

第九章 华为公司优秀研发员工的招聘素质模型

9.1 思维能力

这是优秀研发员工报告最多的素质。思维能力包括个人对于问题的分析、归纳、推理和判断等一系列认知活动。它主要包括分析推理和概念思维两方面。分析推理就是在理解问题时将其分拆成更小的部分，通过一步一步的符合逻辑的演绎，排除不相关的资料，找出事物发生的前因后果。分析推理也被称作演绎推理、分析思维、纵向思维以及实践智力等。概念思维就是运用已有的概念和理论作归纳性的推理。这种思考问题的方式是将分散的信息综合在一起，从中看出它们之间的联系，找到事物背后隐藏的问题或存在的模式。概念思维也称作模式认知、悟性、批判性思维等。

分析推理最常见的行为指标包括：

0、不能准确而周密地考虑事物发生的原因，或者不能根据已有的经验或知识对当前所面临的问题作出正确的判断。

1、将一个复杂的问题分解成不同的部分，使之更容易把握；根据经验和常识迅速发现问题的实质。

2、发现事件的多种可能的原因和行为的不同后果，或找出复杂事物之间的联系。

3、恰当地运用已有的概念、方法、技术等多种手段找出最有效的解决问题的方法。

思维能力的具体事例如下：

(0) 不能准确而周密地考虑事物发生的原因，或不能根据已有的经验或知识对当前所面临的问题作出正确的判断。

“当时总共两部车，但是十几个鉴定委员都坐在一个车里，另外一个车人少一点，非鉴定人员叫鉴定代表人少一点坐在另一部车里。当时，这种紧急情况下考虑失误了。我们其实预先布置好每部车六部手机，当时，因为我们手机本身也不闲，一部车六部手机，这样呢，当时确实非常拥挤，调换呀切不过去啊，各种各样的问题。庞我就想办法去借手机，也没有想到，因此因为手机过多，搞到一部车里十二、三个手机，十二、三部手机以后呢，哪有那么多容量给你来用啊，是吧，我们设备本身就有一点问题，确实有一点问题，但是当时主要是容量不够啊，容量不够过去以后确实会造成没有那么多信道可用，这个事情等于没有仔细考虑。庞结果事情就是相当于我有点毛燥了，就是说，没有仔细考虑把十几部手机放到一个车上了，因此带来造成效果不好，另外，这个还其次，最重要的一点就是在正月十五前一天，正月十四晚上，这个鉴定委有一个大唐的代表，大唐他们的，科技司安排给他们了两个测试的手机，两个特殊的手机，我们以前从来没有用过这种手机，两只是晚上，大概是六、七点到的，这个手机上可以看出这个系统切换的活动，比如说，从这个频率切换到另一个频率，可以很直观的看到，不光是听，听的话听不出来，有点模模糊糊的，一千九百兆的话就讲得轰轰的，只要不断话，大家听得效果不错，是吧，现在拿着这个，你不切它就要找你麻烦，两部手机，我们当时呢，只把两部手机打了下电话，好象是好的，现在想想最后悔的就是没有当天晚上派人把它送下去，把这两个手机好好跑一圈试一下看是不是好的，结果其中有一部手机实际上是不行的。”

“那个我们这块主控板出来，主控板它是要控制我们整个系统里面的板嘛，那么实际上在当时我这块板实际上它自身已经能够很好地工作了，但是在外部接口的时候容易受到干扰，就是它在控制别人的板子的时候容易产生一些误动作的，那么这上面我做的一个失误的地方，就在于我认为它，我发现这个问题的時候，我就感觉到它是这种一个现象，就认为它可能是什么原因引起的，然后我就投了第二版，因为当时，我们要做别的事情比较困难，当时那个涉及到的线特别

多，可能有几十根线，要做这个试验，我就马上投了第二板，那么第二版上面还是有这个问题，实际上第一版我所分析的问题没有真正找到它的根本原因。”

(1) 将一个复杂的问题分解成不同的部分，使之更容易把握；根据经验和常识迅速发现问题的实质。

“当是怎么想的呢！我就在程序里到处插，那个网是可以回读的，这个交换就像写信一样，我在信封上写个地址它就投到那里去了，要交换语言的时候，我就在两边这个交换到那里写一个数字，那地方写一个数字，但这是可以读回来的，我就不停地读，所以在倒换过程中这个值一直都没有被改过，说明网是一直通。”

“就是通过它的连接资料，它因为小型机上提供软件啊，都有一个连接资料嘛，有一个 on line help，还有一个 sample，我就把它的例子拆来看，因为如果没搞过的话(二一个不是很熟的话)，可能这么长时间搞不出来的。因为它很多东西从一步步，从基础都可以看出，那我就看这是对应的 orache 哪部分，我一看，都是可以对应起来的，就可以很快地把它整理出一套对应的东西来，就可以很容易地抓住它。”

“这里面有两部分，一个射频一个基带，当时做了最后很长时间以后，我就开始怀疑这个事情，通过我们常规测试我就发现这个射频本身是没有问题，我就相信不会仅仅是射频问题，可能是基带问题，那么心理上已经判断了。”

(2) 发现事件的多种可能的原因和行为的不同后果，或找出复杂事物之间的联系。在这个水平上，思维能力表现为认识到事件的多种可能的原因和行为的不同后果。在研发过程中，表现为能够从不同的方向去寻找问题发生的可能原因，并通过实验逐步排除不太相关的信息，实现对于问题的准确定位。例如，

“就是其中的一个问题，其它问题不谈。它读得太快了，它有一个延迟，读第一块板比如它是好的，总线会保持住一段时间，我们读第二个板时，读得太快，它总线的数据还没有变掉，读第二板时读出的也是好的，看不出来，坏了也是好的，就是它读时比如把第二板拔出来根本就看不出来，后来就很奇怪，很纳闷是什么原因。庞就把那个程序读了一下，把原理基本上读清楚了，然后就加印，看

程序是看不出来的，看程序确定没错，按原理，很简单，我就加打印，看读的到底什么值，后来就发现一会儿是 FF，一会儿就是读出来跟前面值是一样的，非常多，那么就怀疑，是不是真的前面的一个值影响后面的，中间就插一段代码，后来发现插多大的循环都没有用，加上空循环吧，多大的循环也没用，怎么办？怎么也想不明白，后来就加了一个调试环境，加上编辑，把它编译成汇编代码，一看，根本就没有执行，没有那个代码，然后我就插别的一个有意义的事情，把整个程序的位置换一换，后面没有关系，但是需要用的话，把它搬上去执行一下，反正把这件事情给插在中间吧，发现后来这个就对了。”

思维能力在这个水平上还表现为个人能够从分散的资料和信息中看出某种模型或趋势，在复杂的情景中敏锐地觉察出某种情形。例如，

"从几个案例可以看出来，我们宣传的时候把资料给别人，看了都很满意，满意之后呢他就提出去参观，到我们的地方去参观，参观的时候就发现我们事先没准备，当时因为市场部他去推销这个东西，说去参观，那么他就带他去参观了，他也不通知我们，我们也不知道，只是说这个需要上这个东西，我们就把资料给他，他就去，然后我们就不管了，结果过了一段时间人家说，这个怎么和别人签掉了，都分析这个问题，关键在于他去参观的时候他关心的几个重点，因为市场部的人也不清楚具体技术，那么我们去那边开完局后就走掉了，参观的时候他重点的东西可能并不是我们在那边重点搞的，看不到，这个时候给他的印象不是特别大的，他往往相信他看到的東西而不是说你吹的东西，我们给他的资料，他去看的时候对不上号。"

"到底怎么做的，我很想知道这些，但是我心里非常清楚，如果我是直接去跟他要，那是不可能的，他是不可能给你的，当时心里想用什么办法才能让他说呢，怎样才能让他透露一点东西出来，知道一点点也好，他只说特殊技术、特殊技术，到底特殊在什么地点搞不清楚了，跟他们那个系主任说是绝对没有任何可能，但跟他手下的这个相当于副教授，他才是有可能，年纪跟我们差不多大，大一点，在这里面我们感觉属于从属地位，而且非常从属的地位，他们俩地位啊，那个教授要比他要高得多，在印度是这样的，那么我想，跟他接触是最有可能的，因为他在里面地位相对低一点，但作为技术人员，作为学者吧，他可能要表现他

自己在这方面的能力，因为当时还有一个前提，有可能要与他们合作解决这些问题，当时我们真的有可能有要合作问题，在这种情况下，你不表露出来你的能力的话，我们不一定要与你们合作，我们凭什么与你们合作，当时我有这个心理上的优势。”

（3）恰当地运用已有的概念、方法、技术等多种手段找出最有效的解决问题的方法。面对非常棘手的问题，运用已有的经验或已经掌握的知识或技术分析问题的原因，或最终找出解决问题的方法。例如，

“当时用户也感觉有头痛了，就是说打我们华为的 08 机有这样一个短暂回铃前有这样的杂音，当时我们因为已经打电话测试了，所以就通过故障电话来估测了，这种概率说是十分之一，但也是不可估测的，有时大，有时小，而且跟话务量好象也没有关系，我们经过了很多测试，而且这个过程，我们晚上也是这样的，因为我们既然要查出问题来，我们一般要雇拿来的那个软件，那个调试手段不是很丰富，不能在白天占线的时候进行一个很详细的观察，都是晚上，那时候都是我一个人，实际上这是我一个人做这种软件调试，然后不停地打电话，就是用人家的电话来拨，有点象大海捞针的样子，来找这个问题，因为呢，打 100 次都不会查到，但有时呢，打十次就会碰到两三次，这个概率不可捉摸，而且我们这个局比较大，这个范围比较大，不知哪个模块，或哪个电路这个问题就会出来，就是这个问题，就查了我三四个晚上，有四个晚上，连着就是这个问题，因为都是半夜查，半夜十二点多，查到四、五点的样子，就这样连着去查这个问题，而且查看，因为我是不断去完成这个问题，就是说不断进步，就是说我查到这个问题可能是这方面原因，我要加一个调制的这样一个东西，改进做一个实验，加完以后做一个估测，当时晚上话务量很大，我自己拨，不一定能拨得出来，然后就使我想到把这个东西放进去，就是说，等到第二天，第二天一般不能很好地休息，第二天早我再拨，再来试，找出来，结果发现昨天晚上改的还是错的，没改好，经过这样不断的，范围缩小定位后，这个总是是其中一个程序处理错，导致交换网一个程序处理出问题，就是说把上一个时隙没有拆掉，导致影响到这样一个概率很小的情况下，影响到这个全局，最后就定了这个位，修改它后，当时就是这

样不断地缩小，就是说这一块好容易发现是这一块，那就可能是这一块的这一小块，就是这样的不断缩小。”

“**orache** 和 **sepece** 是两个不同的数据库，我们的应用软件要在这两个平台上做，编程方法都不同，**orache** 都会做，但 **sepece** 都没做过，庞我就先看一下怎么做，找了些资料，后来我看了之后发觉，不是想像中那么难，虽然从未做过，但是数据库有相通的地方，我就把它分析了一下，因为我 **orache** 比较熟，我就把 **orache** 和 **sepece** 编程方法做了较详细的比较。比较之后，我觉得可以把 **sepece** 底层的東西，跟 **orache** 不一样的，整理一套函数出来，让它提供的界面就是它的出口，同以前做的 **orache** 是一样的。这样呢，**orache** 程序上层层数我就不用怎么改了，我只要加一个中间层，我再把 **sepece** 这部分做好后，这部分就可很快移植过去。”

思维能力在这个层次上也表现为在产品开发中经过分析和论证，提出几种解决方案，周密考虑各种方案会给产品造成的影响，在对这些方案的可行性进行论证的基础上选定最终方案。例如，

“在不断讨论过程中，就会想办法解决，当然是这样的，产品为什么贵，对吧，大家谈到这个地方贵，那个地方贵，多一部话机也很贵，多了用户用线贵，多了一个用户电路也贵，然后又多了电源更贵，是不是，你整个还放到室外，这样就非常贵。我就想能不能把这个东西放到室内然后像 **kangkem** 公司那样，用干电池去供电，用蓄电池、干电池都可以这样不是很好嘛，然后根据这个思路去想，想了以后又发现这个比较麻烦，灵敏度可能不够，不够怎么办，能不能把这个前端的部分像卫星那样，像卫星通信系统那样，把前端那部分给甩出去，看有没有可能性，甩出去到底会带来多大的问题，这个当时提出这个东西然后与他们一起讨论，庞我就说服了他们。”

“我是把这两种做法的优缺点来进行对比分析的，改成单槽位，可以增加一些位置，但是这个奔腾处理器发热量大，功耗大，并且框的供电是有限的，我们计算了一下供电的限制是，板不能增加太多，即使是改为单槽，也不能增加更多的板，成本变化不大，经过分析，这为一方面。另一方面，从板的发展看，计算

机处理能力每几个月就翻一倍，根据这个分析，现在有奔腾，可能下一步过了几个月，一年就改为奔腾 II 了，发热量更大，以后散热怎么解决，还是个未知数，这是一个方面，以后我们用更高性能的处理器和单板的一个槽升级时，改用单槽会受到很大限制，这是第二个原因。还有另一个原因，单板的升级，原来考虑用另外的一个单板替换单槽位板，这是一个优势，但是我们新的 SPC 板对原先的板增加了一些功能，如果我们用这块新板，用到这些新的功能时，必须增加另外一块板，是一个系统中后面的一块母板，用双槽位要更换母板，单槽位要用新的功能也要更换母板，原来提出在不断电的情况下，可以直接更换、升级，即系统不中断，但这考虑不细致，不够，我们发现更换单槽位的板用新的功能还是得在停电的情况下进行，这样说来，单槽位经双槽位优点并不多。现说一下双槽位的优点，第一空间比较大，以后升级再增加高性能的处理器 PII，比较容量，加大大散热片不用考虑高度，可使系统的可靠性增加，因为浊度和可靠性直接相连，这样可靠性增加了，另一方面，内存条的放置，改为单槽位，要将内存条斜置，这样接触的可靠性比垂直放的差，还有一个方面，单槽位因为板靠的近，经有一个同事测试温度接近零界值，从这几点，我们认为不宜把双槽位改为单槽位"。

9.2 成就导向

成就导向是指个人具有成功完成任务或在工作中追求卓越的愿望。具有高成就导向的人希望出色地完成他人布置的任务，在工作中极力达到某种标准，愿意承担重要的且具有挑战性的任务。这种人在工作中有强烈地表现自己能力的愿望，不断地为自己设立更高的标准，努力不懈地追求事业上的进步。在工商界，高成就导向的人表现为要作出比别人更好的业绩；不满足已取得的业绩，完成工作之后为自己设立更高、更具有挑战性的目标；在产品开发或服务中有超过竞争对手的动机和决心。成就导向表现为个人关注后果、效率、标准，并追求改进产品或服务，在组织中力求资源使用最优化。成就导向是企业家精神中最重要的成份。

在华为公司的研发员工身上，成就导向表现出以下的倾向或行为：

0、安于现状，不追求个人技术或专业修养方面的进步；或在产品开发中不尽力达到优质标准。

1、努力将工作做得更好，或达到某个优秀的标准。

2、想法设法提高产品性能或工作效率；为自己设立富有挑战性的目标，并为达到这些目标而付诸行动。

3、在仔细权衡代价和利益、利与弊的基础上作出某种决策，为了使公司获得较大利益，甘愿冒险。

以下是各水平的成就导向的行为描述：

(0) 安于现状，不追求个人技术或专业修养方面的进步；或在产品开发中达不到较高的标准。

“当时大家作了一些比较初步的探讨吧，但是没有分析得非常深入，所以我感觉就是这一点作得不好吧，如果说我们当时在第一版的基础上，因为第一版是这样，还有一个情况就是第一板做出来以后，上面就有很多的这种飞线，看了很不舒服，就是说，包括有一些非常非常多，几十根飞线吧，因为第一我们从来没有用过 CPU。后来作改进，就飞了很多的线，就看了非常不舒服，然后我们在同时也发现了这个跟别的板的上面匹配上的一些问题，当然啦，然后我们就认为大概是什么原因，然后我们就仓促地把第二版给投下去了。”

(1) 努力将工作做得更好或使自己的工作达到某个优秀的标准。在没有要求的情况下能够自觉地将工作做好，容忍不下工作中存在的不足和缺点。如果工作做得不好，会体验到比较强烈的不满足感，这种感觉驱使个体去改正工作中的缺点。在华为公司研发人员身上，也表现为较强的市场意识，希望自己开发的产品能够走向市场，为公司盈利。

“即使它用户不投诉，既然我感觉到了，它很小，也不是很严重，不是非解决不可的，因为是从人家那里打过来，可能是配合问题，我可以不理之，也可以。因为概率相当小，当时我做为对我做的产品负责的，我感觉这好象是个眼中钉一

样，不舒服，象沙子一样不舒服，所以非要把他查出来，把着这样一种心理，也就是这种做开发的，碰到一个很难的问题的话，但是你会找许多遍把这个问题找出来。”

“目的就是卖出去呀，我对这个可能比较看重吧，因为我以前在外边我自己也搞过，搞过软件去卖呀，所以卖不出去很痛苦的，可能我跟别人这个大部分象学生出来的，他可能不会想得那么多，我开发的，只要把开发完成了就可以了。可能就说我这种想卖出去的念头比较强烈一点吧。”

成就导向在这个水平上的另一个表现就是不仅仅要完成自己的任务，而且要达到较高的标准。例如：

“这认真怎么样体现出来呢？首先，看他的一个检查仔不仔细吧，就是说在确定方案的时候，有没有充分考虑各种情况，再就是我们的板子做出来的时候，我是轻易地让他通过了，还是说我要考虑到各种最坏的情况，比如说高低温，当然，现在这些东西已经变成一些常规了。但是在我们公司初期这些东西要自己去把握的，比如说，我这个产品在高温下面能不能工作，低温下面能不能工作。再比如一个线路接口板，这板当光线在的时候能正常工作，那么光线断的时候能不能正常工作？我断一次行不行？断一次可以，断 10 次行不行？断 100 次行不行？包括象我们在做那个 ASIC 芯片的时候，我们可能出现一次这种故障，如果说你不做这种工作，那么你做出来的芯片它就永远留有一个这样缺陷，这个芯片就会使我们很为难，基本上它的功能是好的，但是在某些异常情况下又不能用，这是很麻烦的。”

还有一种行为表现就是努力工作，充分向别人展示自己的能力和水平。在困难面前不认输，下定决心去完成一项有难度的任务。例如，

“正好当时领导出差去了，也没给我很明确的任务，只是让我熟悉一下，然后我就开始自己做，花了两个多星期，自己加班，熬了几个通宵，当时刚进公司不久，希望把自己的能力表现出来，大概在他回来的时候，我就已经把这些东西做好了。最叫我开心的就是我提出了这个方法，而且这么短时间把它实现了，那

么提高了效率，整个进度也超出了领导的要求，他觉得是本来他回来之后才开始的，回来之后已经基本上主要工作都完成了。”

“我就是这么样，一定要把它做出来，像 XXX、XXX 也是问过，有没有把握，但当时公司没有一个人对射频有把握，都觉得射频我们自己力量太薄弱了，估计是做不出来，都是这样概念，当时我就憋着一股劲，我是非要把它做出来不可。”

（2）想法设法提高产品性能或工作效率；为自己设立富有挑战性的目标，并为达到这些目标而付诸行动。在工作中采取一些新的方法或程序以便成功地完成任务、提高产品质量、加快产品开发速度以及提高工作效率等。

“在升级的时候为了不中断系统进行，我们提出了一个方案，在发货的时候，我们预先留一个位置，把我们新的框在这里预先测试好，再带到现场，装在空的位置上，先上电，运转起来，通过一个后台的软件，把旧的那个框的一些业务转移到新的框上，旧的框可以断电了，撤掉用新的框继续工作，这是我提出的，请搞软件的人给软件处理进行完善，这些软件需要改动，我这样做，是对整个系统增加了一个功能，就是升级，这后台要做一个命令，把这旧的业务称到新的上，这个移动的过程，哪些软件模块需要修改，软件工作人员帮我们修改，形成报告，软件人员也认为这种方法是可行的，他们分析，我们提出这个方案，改动并不大，本身软件就要支持这么一个功能，一旦出现故障，就要进行业务倒换，只要在后台计算机上，下这么一个命令即可。”

在产品开发过程中，不仅尽力提高产品性能，而且力争使自己开发出的产品居于同行业中的领先地位，在产品性能上压倒竞争对手，创造竞争优势。例如，

“我们会考虑到这些对策，因为这个东西我们考虑时，可能最主要还是从市场角度来看。如果 XXX 这个出来以后，因为 XXX 现在我们主要的竞争对手，对我们交换机市场会造成多大的影响，从各个方面比如说它的技术特征、它的成本，会给我们造成多大压力，我们怎么在这些方面怎么超过他。在他的新机型，因为它这只属于开发阶段，在它的机型推出时，我们能够有备无患，能够有一些超越它的特征来压倒它。”

(3) 在仔细权衡代价和利益、利与弊的基础上作出某种决策, 为了使公司获得较大利益, 甘愿冒险。在作出产品开发的决策时, 考虑成本、利润和风险。如果认定某项产品能够为公司带来利润, 只要有一定的把握完成开发任务, 即便存在较大的困难和风险, 也要坚持作下去。例如,

"这样风险肯定是有的, 首先它的技术指标是处于临界状态, 我与国外资料研究是临界状态, 这个肯定是有风险的对吧, 而且这么短的时间要能够把实验局开起来, 从来也没有人说过能支持 18 个, 后来经过我们方案论证以后, 我们可以支持 24 个, 那么这个是没有人, 全世界可能都没有这样的实验局, 肯定有风险。但是这个很有意义, 帮助我们市场人员在这上面做极大的推广, 现在我们就可以理直气壮的说, 到 5 月份以后我们有的, 爱立信没有, 诺基亚没有, 西门子没有, 摩托罗拉没有, 阿尔卡特没有, 对不对? 这个事情我们也没有 100% 的把握, 那么不可能一定把它搞得很好, 我想至少这样, 这样的, 首先保证它的基本功能是可以, 也就是保证基本的功能, 保证通话、打电话什么没问题, 可能用户数少一点, 或者是全网的指标也许稍微差一点, 本来就一个网比如说能支持 1 万个用户, 可能用了这套系统后那只能有 8 千个。万一如果不成功, 这个项目做不起来, 那当然是影响非常大的, 首先, 我许诺的这个事我没有实现, 当然我不知道公司会怎么处罚我, 但是这肯定是不好的事件, 市场部已经把这个事情宣传出去了, 局方以后会追问他们: 你们说的那个鬚鬚技术什么时候可以用啊? 但是如果我把它做死了, 那我责任肯定是很大的, 当然我是千方百计不会让它做死的, 有的时候你是要冒一点风险的。这个做不出来的风险, 我觉得不会超过 50%, 我相信风险可能在 30% 以下。万一这个我一定要去冒, 这个风险很重要, 因为 GSM 是我们公司的主导产品, 如果这个项目我若做死的话, 我们公司的前途会受到很大的影响, 我来公司这么多年, 我想一定是希望在里面多解决点问题的, 对不对, 希望是这样。"

9.3 团队合作

团队合作是指个人愿意作为群体中的一个成员, 与群体中的其他人一起协作完成任务, 而不是单独地或采取竞争的方式从事工作。这里所谓的团队就是为了

实现某个或某些目标而共同工作的群体，它可以是一个部门内部产品开发小组或营销小组，也可以是为满足顾客需要而结合成的跨部门的工作群体。

团队合作表现为以下四个水平：

0、在工作中单独作业，不与他人沟通。

1、愿意与他人合作。与群体中的其他成员共同交流，分享信息和知识。

2、愿意帮助工作群体中的其他成员解决所遇见的问题，或无保留地将自己所掌握的技能传授给其他成员。

3、主动与其他成员的进行沟通，积极寻求并尊重他人对问题的看法和意见；或鼓励群体中的其他成员，从而促进群体成员之间的合作或提高群体的合作气氛。

团队合作在华为公司中的行为表现如下：

（0）在工作中单独作业，不与他人交换信息。也表现为不同部门的成员之间在产品开发和销售的环节中缺乏沟通。

“当时我做的是 MAP 部分，跟其它接口最多，当时是跟数据库接口，跟呼叫处理呀，移动管理呀都要接口，当时它基本上是一个接口模块，一开始定了一些接口，但是后来大家变了以后，各变各的，出现偏差，就没有想到沟通。因为当时这个模块有些是下面人写的，他们没有这些意识，我呢，也没有加强这方面的检查，我自己没有意识到这些地方很容易出错。我现在就不会了，这个定下来谁也不能动，什么地方要改，要互相评审，这个地方为什么要改，是严格控制的，就是说，有可能开发人员自己就把这个地方给变了。结果后来在对接口的过程中，发现问题太多了，根本就对不上，改程序互相定了新的接口，大家再调整一次，才能对上，再重新调，为此就浪费了一个月的时间。”

“当时就想到到市场部的这个案例，要这个案例的话就分析了，几个地方最重要的就是我们的样板机，当时我就提出样板机问题是个很大的问题。从几个案

例可以看出来，我们宣传的时候把资料给别人，看了都很满意，满意之后呢他就提出去参观，到我们的地方去参观，参观的时候就发现我们事先没准备，当时因为市场部他去推销这个东西，说去参观，那么他就带他去参观了，他也不通知我们，我们也不知道，只是说这个需要上这个东西，我们就把资料给他，他就去，然后我们就不管了，结果过了一段时间人家说，这个怎么和别人签掉了，都分析这个问题，关键在于他去参观的时候他关心的几个重点，因为市场部的人也不清楚具体技术，那么我们去那边开完局后就走掉了，参观的时候他重点的东西可能并不是我们在那边重点搞的，看不到，这个时候给他的印象不是特别大的，他往往相信他看到的東西而不是说你吹的东西，我们给他的资料，他去看的时候对不上号，当时针对这个情况，我就提出来，我就建议市场、中试、中研组成一个样板局工作组吧。由市场部提供资料，在全国选了三个样板局，比较能体现我们特色的。”

（1）愿意与他人合作。与群体中的其他成员共同交流，分享获得的新信息和新知识。或者与其他成员交换思想和看法，以便对于问题取得共识。

“做为 XX，如果换了一个人，在目前状况下不会有人提出这个，为什么呢？这个一直是最早的时候我在，可能是我喜欢看一些资料，发现了这项技术，当时很新的，那是哪一年，在 96 年的时候就是在国内没有一家公司做这个东西，当时我提出了这个技术，当时我就想，这么新的技术这么好的技术，我们能不能用，我当时把几个项目经理拉出来，拉出来一起讨论了一下，大家都一笑了之，这是很久很久以后的技术。当时我就把项目经理召集讨论，这样的东西是我们本专业的东西，我们可不可以做，有什么用途，做起来会有哪些技术难度，当时讨论现在想起来是十分可笑的，当时画的方框图都不对，凭我们自己的想法，除了它的特点（其它）可能完全不对，我想这个事情，这个技术的概念在公司内部的概念提出到实施，到如何应用，这个都是我在做这个事，因为我觉得我作为射频部的经理，我要把我这方面的共享，在新技术方面共享。”

“经常比如说晚上下班，想起来的时候。哎，这个东西很重要，平时没有考虑到，马上打个电话过去，然后讨论半天，或者说我们看看别人，比如说看看 XXX，突然之间看到一个资料，我们得到的内部的一个资料，比较详细的，然后

我们集中力量分析了一下。多时，觉得有点震惊，XXX 下步马上发展到这个程度了，我们应该怎么办呢，那么我们马上也会讨论，然后这个东西对我们 128 项目部来说，又提出了什么更高的要求。”

“我当时最直接想法就是说我当时的考虑就是我知道我对整个市场都是知道的，充分跟他们沟通，把情况讲清楚，充分了解他们的需求，比方说 XXX，他在找我可能是因为他听到了某件事情。那我就充分跟他沟通，把一个事情讲清楚。庞我尽量在这段时间里做到它，做到它以后就跟他们沟通。所以在这段时间内压力尽管大，但是跟上司和市场部没有什么矛盾，合作的很好，我觉最主要的一点是在于我对大局形势有个掌握，在怎样情况下我都能应付。”

（2）愿意帮助工作群体中的其他成员解决所遇见的问题。无保留地将自己所掌握的技能传授给其他成员。

“以后在以太网上好象也碰到了一个问题，就说我们整个芯片本身提供以太网接口，当然后面以太网这个工作呢，我们首先分析硬件，觉得硬件的可能性不是很大，我本人是作硬件开发的嘛。同时也可能有软件原因，按说这个软件工作不应该由我做，但是它确实实是耽误了我们主控板的进度，那么，我这样也就参与到这个，虽然现在我不会编带，但是我可以去分析它们这个东西，我可以看它是怎样去控制我的集成器的。就跟软件人员一起分析吧，找了很多这种集成器的组合啊，这些事情反正最终还是把它解决了，包括看了很多关于以太网方面的一些资料。还有厂家提供的一些应用的资料。这个也花了我们的很长时间在以太网上面。”

“当时一个整个指导开发时，我指导 XXX 去做的，当时我是做交换机主机的部分，XXX 做语音邮箱和当时叫公司卡做外面那一部分。当时 XXX 刚刚来，陪他调时，我经常去帮他看程序，指导一下他。”

“那个拍叉转移转不通的时候就这样查出来的，我就教了 XXX，后来他们都会这一招了，现在基本都会这一招了。”

（3）保持与其他成员的沟通，主动寻求并尊重他人对问题的看法和意见；或鼓励群体中的其他成员，从而促进群体成员之间的合作或提高群体的合作气氛。这个水平表现为个人有意识地鼓励群体成员相互合作，使得每个人时刻感到群体的存在，从而促进团队精神。

“项目组发了个会议通知，是我要求他们这样做，现在大家都有一种共识，做什么东西，特别会影响到我们市场的话，我们要征求大家的意见。”

“我当时最直接想法就是说我当时的考虑就是我知道我对整个市场都是知道的，充分跟他们沟通，把情况讲清楚，充分了解他们的需求，比方说陈朝晖，他在找我可能是因为他听到了某件事情。那我就充分跟他沟通，把一个事情讲清楚。庞我尽量在这段时间里做到它，做到它以后就跟他们沟通。所以在这段时间内压力尽管大，但是跟上司和市场部没有什么矛盾，合作的很好，我觉最主要的一点是在于我对大局形势有个掌握，在怎样情况下我都能应付。”

9.4 学习能力

学习能力就是在工作过程中积极地获取与工作有关的信息和知识，并对获取的信息进行加工和理解，从而不断地更新自己的知识结构、提高自己的工作技能。学习能力强的人往往对事物具有较强的好奇心，希望对事物有比较深入的了解，善于利用一切可能的机会获取对工作有帮助的信息。对于自己专业方向上的最新发展和动向比较了解，并能够意识到到这些最新的方法或技术对于自己所从事的产品开发或整个产业可能产生的影响。

学习能力大致有以下几个层次的表现：

0、在专业上停滞不前，不愿意更新自己的知识结构；在工作中不注意向其他人学习。

1、在工作中，愿意并善于向其他同事学习。

2、从事自己不太熟悉的任务时，能够钻研资料，获得必备的工作知识或技能，从而尽快适应新的工作要求。

3、深入地了解当前最新的知识和技术，并能够意识到它们在产业界的应用。

以下是学习能力在华为研究和开发员工身上的表现：

(0) 在专业上停滞不前，不愿意更新自己的知识结构；在工作中不注意向其他人学习。在产品开发过程中，忽视同行业的发展状况，从而使得产品开发出来后落后于同行。

“但是也没有什么好讲的，当时就是懵懵懂懂做东西。当时想的就是怎么把产品做好，不知道还应该以市场为导向，觉得做出来还是和市场吻合的，当时做之前别人怎么做我们也怎么做，跟别人学的。但是没想到市场发展得那么快，当时 96 年，GSM 很受欢迎，97 年疯狂发展，用户的需求胃口就变了，后来我们北展之后一交流远比国外的竞争对手，当时国内还没有，比国外的爱立信呀、Motorola 呀落后，我们是相当于他们 95、96 年的水平。他们 97 年推出的新的都不知道。”

(1) 在工作中，愿意并善于向其他同事学习。具有强烈的好奇心，希望了解工作当中的细节和技术；积极与他人交流和向他人求助；观察他人的工作，从而学习和了解必要的知识或技术。

“当时一个说是好奇，好学也好，就是想了解，很多东西因为看程序，我们读最早模块就觉得很神秘。我们当时做得是旁边的维护模块，是比较偏的模块，对电话怎么打通的非常感兴趣，特别是它们做中继自环怎么通的，中继电话怎么打，会不会振铃，加起来就非常感兴趣，所以就把所有的环节跟踪了一下。另外一个做话务台跟这个呼叫实际上跟一个普通话机打电话是一样的。我很想了解这个过程，所以把这个过程跟了一下，这样，对整个呼叫基本上都熟了，所有模块 CVB 模块、中继模块、模拟中继模块、用户模块。”

“(你进来以后，当时你看了自己在知识上不足的话，你怎么想的呢？）一方面，我看一些资料关于电信方面的资料，另外，因为有很多有经验的人，我就向他们请教。比如说工具我就首先不会使用，因为它那个工具是在学校完全接触不到的一种工具；在具体电路实现的时候，也有很多的技巧吧，那么这有些技巧，有一些东西是自己想出来的，有些东西就向项目经理或者说是更高层的经理请教的。”

（2）从事自己不太熟悉的任务时，能够钻研资料，获得必备的工作知识或技能，从而尽快适应新的工作要求。在产品开发中，善于吸收和利用前人已经取得的工作成果，或了解同行业的产品信息并吸收他人产品的长处。习惯性地搜集业界最新的信息，追踪同行业技术发展的动态，积极了解对产业可能产生影响的新工具、新方法、新技术。

“用户角度来说，用户反馈，他们需要命令行，到了 97 年下半年，这个事情已经很迫切了，那我们要求项目组来开发命令行。实际上他们也做出了一部分，就是用户数据，他们也做出了一点点。这部分基本上可以满足用户的一些日常需求，应急也应急过去了。接下来，他们就想就要开发整个交换机的命令，他们就想，他们还是那种思路，就想把它做出来，一个目标就是把它做出来。不管用什么方法，这时我就干预了，就是说不能这么做，为什么呢？因为交换机，就是说 MAL 是个非常成熟的东西，国外交换机都提供，而且提供很多年了，十几年了，它是个很成熟的东西。但是目前我们项目组，还有我们公司，对国外交换机这部分技术，这部分东西是怎么做的，都不是很清楚。我们再不能这么盲目的去做。我们在做以前，必须先把别人的东西搞清楚，因为它是非常成熟的东西，所以我们可以接近的东西太多了。我们没有必要什么东西都自己去想，而且从以往开发经验来看，你自己想的东西，自己闭门造车造出来的东西往往是满足不了用户的要求，结果反工的机率是很不的。这时我要求他们读两种措施，一个是我们出调研，但我们终机组还要他们项目组的成员，一起到北京去。正好当时参加北京的展，他们一起参加完北京的展，然后我们跟北京办事处联系，在北京参观了郊区的一些地方，看了 XXX 的，我们发现 XXX 的命令行，他提供的全部是命令行，基本上都是命令行。然后我们跟使用 XXX 交换机的用户一起聊，他们

觉得 XXX 的维护很方便、很简单，而且我们觉得 XXX 的命令行做出来后，经我们交换的操作维护系统工作量小得多，但是它又能够满足用户的需求，我们自己了的那个台上一条条命令把它浏览一遍，我们发现，确定，虽然我工作量比它大得多，但从可用性这个角度来说。我觉得 XXX 有它的特点。我们看了 XXX 的，然后我们更看了 EWST 西门子的，当然西门子的我们跟他沟通了然后我们又跑到天津去看了 NEC 的西格玛机，又翻了他的一些手册，这是我们出去调研。那另一个工作呢，就让他们项目组，他们要做方案，一开始就把 MA 命令行，我一开始就是说，他们急于想把它做出来，所以他们就写了个方案，然后就开了一个方案评审会，就想把这个方案尽快落实下来，然后进入一个具体开发，把具体产品做出来，最后给我们否定掉了，不能这样做。我们在对其他相关的技术还不了解的情况下我们不能这么做。就要求他们去都搞过来。然后比北京办事处，把那个 EDOST 的整套命令函数书，成套我们给他们看，他们先看春节期，我自己也看，把它全部看了一遍，春节期间，他们看了一遍后，根据看的结果，对这种技术有了比较完整的了解后，对这个方案做了修订。这样，春节过后回来，我们一看，这个方案基本上考虑的就是比较全面了，比较完整了，这时我们再进行评审。”

“我经常在网上搜集一些资料。我的网页一打开，我私人申请了一个 E-mail 帐户，我的网一进去就是 RF-Globe-Net 就是射频全球网，在这上面可以发现很多东西，经常就发现哪个公司做些什么事情，我就知道，然后就与他们联系，联系了以后我就知道在美国有三家公司做这个做得比较好，英国一家公司也做得比较好。”

(3) 在深入了解当前新的知识和技术的基础上，意识到它们在产业界的应用。能够将最新的知识和技术与客户的需要联系起来，及时应用这些新知识和技术从事产品开发或制定产品发展战略。

“我感觉方向上把握的还可以的，交换持续这么长时间了，下面肯定要和数据通信结合，我觉得这是一个方向。交换机这个东西本身并没有多少先进的东西，他就是一个电话交换，人家十几、二十年前已实现这个功能了，现在数据通信发展越来越快了，已经向话音交换这个领域渗透了，反过来，话音交换也向数据通信反溶合，我们这个服务器可以在普通交换机上提供 Internet 接入，我们作为一

个电信厂家，我们向数据通信领域渗透。这样我可以霸住网上的地位，将来三网合一，电信网有他的优势。它在网上一直处于垄断的地位。如我普通交换机也提供数据通信，华为公司的产品才能保持相当长一段时间里的领先地位。”

“在讨论过程我发现现在决定 DECT 生死存亡就是成本啦，然后我就提出了一个方案，提出方案也是在讨论过程慢慢产生想法的，成本比较高，我当时就想到我见 kangdem 公司 MEST 产品，它们是用 CDMA 做的，它呢做的不像我们做 FSU 那样，加一个大电源外面带电话机然后这样上去，他们整个看起来就是一个电话机，实际上里面已包括了无线部分，当时我就问他们成本高的原因主要在什么地方，首先电源要几百块钱，然后再加上用户电路，这些部分全部加起来，价格还是比较高的，最后我就提出一个，这也许当时只有我才能提出来，因为我在射频里面做射频，我说，把这个分成两部分，把有一部分电路，就是高频前端部分把它设到室外去，然后做成话机形式，整个 FSU 不放在电话机上，放在家里面，外面室外加一个有源天线孔，这样我们可以用干电池供电，把电池甩掉，把话机电路甩掉，把话机也甩掉，这样下来可以差不多当时我们算了一下，可以省掉 1000 块钱左右，后来他们给这个系统起了个名字叫 DECTPHONE，就是我们现在大量生产 DECTphone，已经大量生产的，这样一下成本差不多当时认为是降低 1000 元钱，使得 DECT 这个产品是最具获利的产品，现在没有像这样 200 多美金一线的产品。”

9.5 坚韧性

坚韧性是指能够在非常艰苦或不利的情况下，克服外部和自身的困难，坚持完成所从事的任务。具有强坚韧性的人能够在受到挫折的情况下控制自己的不良情绪，使自己不会采取消极的行动；面对他人的敌意时保持冷静和稳定的情绪状态；能够忍受艰苦的工作条件和较大的压力，使其工作业绩不受外界压力、挫折和个人消极情绪的干扰。在不利的情形下没有怨言和恶意，看到事物积极的方面。即便受到他人的反对也会按照自己的意见和计划坚持将事情做下去。坚韧性也可以称作耐受力、压力忍受力、自我控制和意志力等。

坚韧性常见的行为表现描述包括：

0、经受不了批评、挫折和压力。

1、面对挫折时克制自己的消极情绪(如愤怒、焦急、失望等)或保持情绪的稳定。

2、在比较艰苦的情况下或巨大的压力下坚持工作。

3、有效地控制自己的压力，通过建设性的工作解除压力。

(0) 经受不了批评、挫折和压力。遇到挫折时，个人便感到悲观、失望、甚至逃避；面对困难时，要么想退缩，要么出现情绪的波动；当别人不同意自己的主张时，即便认为自己的主张是正确的，也放弃争取他人理解和支持的努力。例如，

“本来自己测得很好的，想让他来看一下，想让领导看一下，当时 XX 已经是实际的领导，硬件的经理（还没任命），想让他承认，第二个也是炫耀一下自己辛辛苦苦做了这么久，每一个过程都跟过都测过，结果一下子就得到这么一个完全相反的结果，一个很没面子，当时觉得很沮丧。”

“但我们公司的一些领导包括项目经理，当时是 XX，他对这些情况不了解，他觉得他是专家，相信他，让他去做，实际上做，当时也是对的，我就是最后发现其中有些问题，有些明显的问题，所以就提出来的，但是最后我没有坚持这些方案，这是很恐怖的事情，现在想起来很后悔。”

(1) 面对挫折时克制自己的消极情绪(如愤怒、焦急、失望等)或保持情绪的稳定。在受到挫折或批评时，能够抑制自己的消极想法和冲动，及时反思自己的行为，并意识到自身的不足。能够正确地对待自己的错误，从错误中吸取教训。冷静地处理在工作中与其它人产生的矛盾。例如，

“有次开会，领导把我们那个领导骂了，那个领导转过头来把我又骂了，这个事情压根跟我没关系，当时觉得屁那么多人我肯定没什么表现了，肯定就这样点头，但是下来的话他又向我承认错误，他其实知道这事情很我没关系，但是他也急了，因为那件事情他开始让我负责，我还没完全接过手，很多事情不知道，

那么他认为我接了手我就应该知道，我才接手两三天，事情还没完全理过来，但是被骂的感觉是什么呢？一方面觉得委屈，一方面又觉得应该再加倍把工作熟悉。”

“当时被批评，确实有点受委屈吧，协议也不是我做的，当时还写了一个检讨，但后来想起来这种说法还是对的，虽然不是你做的，但你在他的上面做东西，你就要对它的准确性负责，就好象你操作系统，选几个 windows 或 UNIX，以后发现 windows,UNIX 有问题，那么你不能说你这个 windows 有问题，那么我做出来有问题，没办法，有问题当时你为什么选它呢，是啊，就是说这个还是和自己有关的。”

“我觉得做为领导，你最直接的下属向你汇报你都不看，你如果没看，说明你没有上心，你不知在干什么事情。后来，我就不报了。我也不激起矛盾。实际就是无线和测试的矛盾是集中在我一个人身上，他们这两边是没有矛盾，他跟我有矛盾，我跟无线那边协调。我就是说就是矛盾的焦点。”

（2）在比较艰苦的情况下或巨大的压力下坚持工作。接到困难的任务后，克服各种困难，通过各种方法完成任务。例如，

“但我考虑想想，应该比较果断，首先先考虑到用户的需求，局方的需求，最后我还是决定今天晚上升级，既然已准备好了，这个责任我要承担，但我还要对用户、对我们的承诺负责。”

“当时感觉一个是时间紧，要出产品，用的办法就是‘苦’，生活没什么规律，他们白天设计，我晚上把他们的东西全部收过来，整理汇总一个自动本，到第二天早上放回。一般一作就是一个晚上，一直到天亮，就那么大工作量，要是白天作，别人就必须等着，所以就采用了这样一个并行处理的方式。”

（3）有效地控制自己的压力，通过建设性的工作解除压力。在非常大的压力下能够保持冷静，将自己的注意力放在如何解决问题上。例如，

"因为当时大连市局下通辑令了，只给你们最后一次机会，假如说你们再割接不行的话，那么机器你们就扛回去不要你的，所以当时压力也是很大的。我们要严密的理论分析，软件要加上很好的保护措施，在这样一种情况下，而且工程上就是模块配置上，中断连接上，这种工程上很多也都要变，需要很大的一种改变，而且调整完后，都需要经过一种理论上的计算，确认可能性，历经这么多复杂的准备工作后，就是说我们在6月，过了两个星期，21号左右再次切割。只能成功不能失败，那时我们任总就说，任总也是很关心这个事情，老板都惊动了，因为这个局很大的，一个汇接局，下面还接一个智能平台一整套系统，刚才我开始说过了，大连成功与否对我们改进大连市场这个战略意义很重大。所以做了这些准备后，当天晚上操作小心谨慎，胆战心惊。"

9.6 主动性

主动性是指个人在工作中不惜投入较多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预计到事件发生的可能性，并有计划地采取行动提高工作绩效、避免问题的发生、或创造新的机遇。具有这种品质也被称为决断力、策略性的未来导向和前瞻性等。

0、不会自觉地完成工作任务，需要他人的督促。不能提前计划或思考问题，直到问题发生后才能意识到事情的严重性。(从优秀员工的访问中，没有发现能够说明这个层次的行为事例)

- 1、自觉投入更多的努力去从事工作。
- 2、及时发现某种机遇或问题，并快速作出行动。
- 3、提前行动，以便创造机会或避免问题发生。

(1) 自觉投入更多的努力去从事工作。在工作中，不需要主管的督促自主地完成工作。在没有人要求的情况下，工作中加班加点(如利用晚上、休息时间或周末工作)。主动承担不属于自己的事情或主动帮助他人解决技术问题。尤其

当公司内部分工尚不明确的情况下，能够尽自己的力量多做些事情或主动承担一些责任。例如，

"(问：那么我想问一下，有些东西不是测试的，你也想去做，当时，你的观点和 XX 有些不同，你为什么这样想呢？)因为我觉得大家都只做好自己的事情，因为现在管理还不完善，很多事情并没有责任人是谁，我能做这个事情，正好我有能力做得好，我就把它做了，这些事情我当时感觉没有什么，我自己当时也没有完全脱离无线部分。"

(2) 及时发现某种机遇或问题，并快速作出行动。得知与公司发展有关的事件或政策后，能够及时作出反应。当意识到公司内存在某种会给生产和开发造成阻碍的问题后，能够迅速采取措施及时纠正，或者通过某种安排，使其阻碍作用降低到最小程度。

"(新规范出台你是怎么知道的？)每月我们都有电话往来，很多信息都知道，庞赶紧把新规范拿到手庞立即安排人员把新规范同老的规范作一对比，分析其差别，并在我们的设置里面加以解决，并进行补测。我们一边做测试，一边在进行规范答复，另外还联系电总安排落实测试设备及人员，三步同时走，使我们的测试走在了全国的前面。"

"我当时是这样想，因为华为公司这个供货很差，流程很慢，大家都是知道的，我在想，假如说，我们会做不过天利通这样一个小公司，很多方面是为什么，那肯定是慢，扯皮扯不清楚，为什么扯皮扯不清楚，就是因为各部门之间缺乏这么一个协调，缺乏一个直接的责任人去管这些事情，所以我当时就要求整个开发部的人来负责到产品市场工程等。"

(3) 提前行动，以便创造机会或避免问题发生。在研究和开发过程中，提前意识到别人没有想到的问题，并采取必要的步骤去解决问题。在华为公司里，典型的表现对于产品的开发具有前瞻性，看到目前产品的问题，并有计划地开发具有更优性能、更高质量或更且竞争力的产品。例如，

"射频成本也很高，所以有时我在想这个方案，不想是不行了，今年春节，我们就知道了，我们去年在辽宁谈 GSM 卖给他们意向时，就发现，人家对我们这种配置觉得是比较过时，不是很灵活，因为我们也做得比较早，在国内做得比较早，是仿西门子早期产品做的，不是模块化、分离式的，这都是些问题，说我们当时了解了一下要求，一副双极化天线要支持 12 个载频，按照我们目前的做法，一部双极化天线目前不可能支持 12 个载频，最多支持 8 个载频，实际上是很难的。是辽宁用户提出来的，这也是一种趋势，他们代表一种趋势，用户代表一种趋势，我们公司发现目前是实现不了这个方案的，怎么做都不会实现，那么在市场宣传上会有一些被动，人家就不相信我们的产品，说爱立信能够解决这个问题，我们怎么办，在这个早期，我就想这个东西了。在去年（98）年 4、5 月份我就知道将来会有这些问题。将来会有这些问题，为什么知道呢，因为在其它产品里我们知道这个问题，在 ETS 里我们知道这个问题，在 ETS 我们就会碰到这个问题，所以在去年 4、5 月份我就提出要做一种新的产品，叫鬃鬃。"

由于公司尚在发展，很多有关研究和开发的规范没有建立起来。在这种情况下，具有主动性的员工能够提出建立研发规范的主张，并付诸实施。例如，

"因为在公司，大家都知道，一说开发就是硬件、软件，从来没有人提射频，射频实际上属于一种硬件，但是与其它的硬件已经完全不同，我们一根走线可能就是一个元件、一种设计，走线不能乱走的，我们认为就象做画一样，公司没有这方面的规范，整个公司从开发、生产、中试到用服都没有这方面的规范，这个就比较麻烦，春节时，我就组织了十几个比较有经验的工程师集中起来进行协助。射频的东西，他们就按照普通电路板去处理，不知道这些历史不是很注意，这样处理出现很多问题，射频就是射频，一根线就是一个元件，你直着走也许不行，就一定要弯着走，它这个非常有讲究，所以，我们这个不出规范对公司无线发展不利，无线将来是我们公司重头戏，而射频在这里面占很大的部分，从成本上讲，一个 GSM 整个一套系统 70% 是射频的成本，所以射频这东西必须要有一套规范，包括物料选型都要规范，所以我们现在要搞一套规范，就是我组织起来一个比较有经验的工程师在写。"

第十章 只有顶尖的年薪，才能吸引顶尖的人才！

10.1 企业要发展，最重要的是砸人才

昨天，华为总裁办签发最新邮件：对部分顶尖学生实行年薪制管理。

8位2019届应届学生，最低年薪89.6万，最高201万，共计1600万！

邮件中提到，华为要用顶级的挑战和薪酬去吸引顶尖人才，今年将从全世界招进20-30名天才“少年”。

总裁办电子邮件

电邮通知【2019】068号 签发人：任正非

关于对部分2019届顶尖学生实行年薪制管理的通知

华为公司要打赢未来的技术与商业战争，技术创新与商业创新双轮驱动是核心动力，创新就必须要有世界顶尖的人才，有顶尖人才充分发挥才智的组织土壤。我们首先要用顶级的挑战和顶级的薪酬去吸引顶尖人才，今年我们先从全世界招进20-30名天才“少年”，今后逐年增加，以调整我们队伍的作战能力结构。

经公司研究决定，对八位2019届顶尖学生实行年薪制，年薪制方案如下：

- 1、钟利：博士。
年薪制方案：182-201万人民币/年
- 2、秦通：博士。
年薪制方案：182-201万人民币/年
- 3、李屹：博士
年薪制方案：140.5-156.5万人民币/年
- 4、管高扬：博士。
年薪制方案：140.5-156.5万人民币/年
- 5、贾许亚：博士。
年薪制方案：89.6-100.8万人民币/年
- 6、王承珂：博士。
年薪制方案：89.6-100.8万人民币/年
- 7、林皓：博士。
年薪制方案：89.6-100.8万人民币/年
- 8、何睿：博士。
年薪制方案：89.6-100.8万人民币/年

报送：董事会成员、监事会成员

主送：全体员工。

5月16日任正非在华为总部接受二十家媒体采访，回应美国制裁时就明确表示：

“芯片光砸钱不行，要砸数学家、物理学家等。但又有多少人还在认真读书？光靠一个国家恐怕不行，虽然中国人才济济，但还是要全球寻找人才。完全依靠中国自主创新很难成功，为什么我们不能拥抱这个世界，依靠全球创新？”

总结为一句话就是，发展芯片，光砸钱不行，更要砸人。

接着，6月20日，任正非在公司 EMT（经营管理团队）的内部讲话中声称：

今年我们将从全世界招进 20-30 名天才少年，明年我们还想从世界范围招进 200-300 名。这些天才少年就像“泥鳅”一样，钻活我们的组织，激活我们的队伍。

华为坚信，只要能做成世界最先进，那我们就是标准，别人都会向我们靠拢。我们未来拖着世界往前走，自己创造标准！

任正非在很早之前就透露过：

以前世界计算机竞赛的冠军、亚军，都被 Google 用五、六倍的工资挖走了，华为要开出比 Google 更高的薪酬挖他们来。

短短一个月后，华为就宣布已实现之前的计划，高薪招募到了 8 位顶尖应届博士，这仅仅是“天才少年”计划的开始。

10.2 想打胜仗靠什么，当然是人才

华为重视人才不是一天、两天的事情了。

早在上世纪 90 年代，从开始自主研发，任正非就意识到：

工程师是企业安身立命的根本，要这些人才能够安心留下来，并且充分地发光发热，首先就要给予他们尊重，解决他们的后顾之忧，而这些不外乎一个“钱”字。

1993年初，上海交通大学教师刘平到华为应聘软件工程师，华为直接开出了1500元的月薪，刘平当场就惊呆了。因为他此前的工资每月只有400元，现在居然比上海交大校长的工资还要高。

更令他意外的是，2月份他只上了一天班，结果拿到了半个月的工资，这让刘平大感意外，深受感动。

第二个月他的工资就涨到了2600元，之后每个月工资都会涨，1993年年底他的工资已经涨到了6000元。

这一年他的年薪为4.8万，要知道1993年全国职工的社平工资只有3236元，前者整整是后者的15倍。

在华为，工资占到了公司支出的很大一部分。根据华为公布的2018年财务报告，华为全年实现的销售收入为7212亿元人民币，用于支付员工工资、奖金与福利的支出就达到了1980亿。

华为拥有18万员工，按照人均收入来计算的话，年薪为110万元。要知道2017年员工的平均年薪收入为70万元，仅仅一年就增加了40万元。

后来华为基本法中增加了这么一条：

华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好阶段，员工的人均收入高于区域行业相应的最高水平。

足以看出，华为对于有贡献的员工一点都不吝啬。

众所周知，任正非在华为的股份只有1%（华为的特殊股权结构保证了任正非对公司有控制权），其他的99%都分给了员工，除此之外，还分房，分股份……

现在的华为，早已经是一家全球化公司了。

所以在招募人才时，目光瞄准了全世界，而不仅仅是中国。

在 2016 年，华为的财经体系招聘了近 340 名留学生，其中不乏来自牛津、剑桥、哈佛、耶鲁等知名大学的优秀学生。

这些来自西方名校的新员工，占到了当年财经体系校园招聘指标的 38%。

近年来，华为在全世界抢人的现象愈演愈烈，抢天才，抢年轻人，抢天才的年轻人。

任正非在邮件里提到：

未来 3-5 年，相信我们公司会焕然一新，全部“换枪换炮”，一定要打赢这场“战争”。

要打赢仗靠什么？当然是人才！

10.3 重视人才，给钱只是第一步

全员高薪资制度一直是华为的传统，当解决了员工生活所需之后，如何对这批顶尖人才进行管理，让他们能够持续发展、稳定地保持干劲，这是个非常重要的问题。

华为给了敬业、优秀的员工很多向上走的机会。

选拔、培养管理团队对于每一个公司都是至关重要的工作，华为有一套整整沿用了 20 多年的干部管理体系。

华为选拔干部以责任结果为导向，主要包括四个核心内容：

绩效排名前 25%的人可选拔为干部；

核心价值观（以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持、艰苦奋斗）为基础；

能力是关键要素；

品德是底线，不符合者一票否决。

其次，华为干部选拔还有四个独特做法：

干部必须来源于基层一线；

干部不到 3 年就要进行岗位调整；

干部不能只在某个部门或系统内循环，会跨领域、跨体系调配；

干部要能上能下。

除此之外，华为还设立了后备干部资源池，各关键岗位都设置了后备干部，力求未雨绸缪，这在另一方面也为在职干部构成了压力，促进他们能更努力地工作。

20 多年来，华为培养了无数优秀的人才。在人才管理的实践中，干部管理是重中之重，也是华为人才管理中最富有传奇色彩的部分之一。

作为中国优秀民营企业的代表，华为被称为“中国科技公司的骄傲”当之无愧。

如果说核心竞争力是企业生存的基础，那么管理则是企业安然运转的基本保障。

在企业管理中，任正非不断探索，积极学习，完成了“西学西渐”。

在人力资源管理方面，任正非逐渐在组织架构上形成了独创性的“任氏”管理法则。

独特的人才管理之道促使华为不断发展壮大，成为唯一一个敢于和美国叫板的民族企业。近年来，对标华为，学习华为的管理方法已经成为很多企业家和经理者的共识。

第十一章 招聘全套表格（12 大类 44 项综合）

人事表格汇总目录

序号	类别	表格标题	题目号	备注	序号	类别	表格标题	题目号	备注
1	招聘	部门招聘申请表	1—1		23	外出培训	外出培训申请表	6—1	
2		求职申请表	1—2		24		外出培训明细表	6—2	
3		面试评价表	1—3		25		外出培训记录表	6—3	
4	录用	新进员工申请表	2—1		26		转训通知单	6—4	
5		员工个人档案	2—2		27	内部培训	转训效果评价卷	6—5	
6		员工领用明细表	2—3		28		转训评估单	6—6	
7		新入职员工考核单	2—4		29	社保	培训计划表	7—1	
8	转正考核	转正考核部门责任单	2—5		30		培训记录表	7—2	
9		转正审批表	3—1		31	休假	社保签批单	8—1	
10		转正申请表	3—2		32		社保申请表	8—2	
11		转正自评表	3—3		33	假条报备	休假通知单	9	
12	调职	转正部门考评表	3—4		34		请休假条	10—1	
13		行政部日常考核	3—5		35	其他	考勤异常报备单	10—2	
14		部门谈话记录	3—6		36		预支工资申请表	11—1	
15		职位变动申请表	4—1		37		申请补助单	11—2	
16	离职	调职工作交接单	4—2		38		员工调查问卷	11—3	
17		调职通知书	4—3		39	各类汇总	员工家访表	11—4	
18		薪酬变动申请表	4—4		40		离职人员汇总表	12—1	
19		辞职申请表	5—1		41		员工外出培训汇总表	12—2	
20	解职	辞退员工审批表	5—2		42		考勤汇总表	12—3	
21		员工离职结算单	5—3		43		部门周考核汇总表	12—4	
22		解职通知书	5—4		44		培训计划汇总表	12—5	

11.1 《员工招聘申请表》

员工招聘申请表

申请部门:		申请日期:		年 月 日
	需求岗位	需求人数	拟定薪资	需求目的 ☐ 补充离职 ☐ 补充调动 ☐ 业务扩充 ☐ 新增岗位
岗位1				
部门/工作组现有工作分配	工作项目	担任该工作人数		附 注
	部门/工作组现有人数合计	人		
岗位2				☐ 补充离职 ☐ 补充调动 ☐ 业务扩充 ☐ 新增岗位
部门/工作组现有工作分配	工作项目	担任该工作人数		附 注
	部门/工作组现有人数合计	人		
行政经理意见				
财务经理意见				
总经理审批				

注：部门报批招聘申请的同时还需附以下材料：

- 1、招聘岗位的职位说明书（包括工作内容、工作职责、任职资格描述等）
- 2、业务扩充要附上全组的工作分析表（现有人数、业务接待量/工作量等）
- 3、新增岗位需附上部门工作分析表 and 该岗位的考核表
- 4、现有工作分配表中，大部门（销售、服务）填明需求工作组各人员的分配信息，小部门（客服、行政、财务、二手车、市场部、装饰部）则要填明部门所有岗位人员分配

11.2 《求职登记表》

求职登记表						
应聘职位:			填表时间:			
基本资料	姓名		出生日期	年 月 日		照片
	性别		身份证号			
	民族		政治面貌			
	籍贯		户口所在地			
	职称		婚姻状况	未婚 已婚 其它		
	外语语种		外语水平	优秀 良好 一般		
	户籍地址				联系方式	
	现居住地址				联系方式	
教育状况	起	止	学校名称	主修专业	学历	获得证书/学位
工作经历	起	止	服务机构	职位	离职原因	证明人及电话
主要社会关系	姓名	与您的关系	年龄	服务机构	职位	联系电话
既往培训记录	i					
	ii					
	iii					
自我评价	电脑技能	☐ 打字速度 字/分钟 ☐ 熟练使用word; ☐ 熟练使用Excel; ☐ 熟练使用Powerpoint; ☐ 能够维修、保养计算机硬件				
	驾照		驾龄			
	其它技能					
	自我评价					
	期望月薪					
郑重声明: 此求职简历概不退还!						
本人签名: _____						

11.3 《面试评价表》

面试评价表							
姓名		性别		年龄		应聘岗位	
毕业学校		学历		专业		职称	
形象	仪表	☐ 衣冠讲究			态度举止	☐ 大方得体	
		☐ 整洁一般				☐ 拘谨	
		☐ 随便懒散				☐ 傲慢	
	语言表达	☐ 表达清晰				☐ 佳	
		☐ 还可以				☐ 一般	
		☐ 含混不清				☐ 差	
直观印象		☐ 优秀 ☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差					
能力							
综合能力		☐ 优秀 ☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差					
其它							
初次面试综合评价		☐ 优秀 ☐ 良好 ☐ 一般 ☐ 较差					
评语或建议							
备注	面试人：_____ 年 月 日						

11.4 《新进员工申请表》

新进员工申请表

姓名		部门		入职时间	
年龄		籍贯		户口所在地	
学历		毕业院校		所学专业	
应聘岗位		试用期工资			
部门 经理 意见					
行政 经理 意见					
财务 经理 意见					
总经 理 意见					

11.5 《员工个人档案》

员工个人档案

编号:		部门:		入职时间:		签合同时间:	
姓名		性别		出生年月		照片	
身份证号码				学历			
毕业院校				专业			
户籍所在地	_____省_____市_____区(县)_____派出所						
家庭电话			移动电话				
家庭住址			E-mail				
培训 (教育) 经历	时间		培训(教育)机构		专业或课程		
工作经历	时间		工作单位		职务或职位		
家庭成员 及社会关系	姓名	关系	工作单位		职务	联系电话	
	紧急情况下联系人						
	姓名		性别		出生年月		
	与本人关系				联系电话		
	身份证号码				工作单位		
	家庭住址						
本人申明	以上所填列各项内容属实						
		本人签字:					
备注							
建档人签字:				建档时间:			
注:另附身份证、学历证复印件及体检证明(三个月以内)或有效期内健康证复印件,如需担保,需附担保书与担保人身份证复印件。							

11.6 《新入职员工考核单》

新入职员工考核单			
负责人按照以下流程对入职新员工进行考核。			
	性别	岗位	入职日期
见习期工作内容			
工作表现	综合评价： ☐ 优秀 ☐ 良好 ☐ 一般		
是否转入试用期	☐ 正常转入 ☐ 延迟转入 ☐ 辞退		
部门经理意见			
行政经理意见			
员工签字确认			
第一个月	考核成绩	理论考核 _____分	
		实操考核 _____分	
		日常评价 _____分	
	总体评价		
	部门经理意见		
	行政经理意见		
	员工签字确认		
是否转入第二月的试用	☐ 是 ☐ 辞退		

新入职员工考核单					
试用期考核	第二个月	考核成绩	理论考核 _____分		
			实操考核 _____分		
			日常评价 _____分		
		总体评价			
		部门主管评价			
		部门经理审批			
		行政经理审批			
		员工签字确认			
	是否转入第三月的试用		☐ 是 ☐ 辞退		
	第三个月	考核成绩	理论考核 _____分		
			实操考核 _____分		
			日常评价 _____分		
		总体评价			
		部门经理意见			
		行政经理意见			
员工签字确认					
转正意见	是否转正	☐ 正常转正 ☐ 延迟转正 ☐ 辞退			

11.7 《员工转正部门责任单》

员工转正部门责任单						
员工姓名：		入职时间：	年 月 日	所在部门：		
转正流程	主要工作		实施时间	主要负责部门	负责人签字	实施人签字
入司一周	入司培训考试	培训		行政部		
		入职考试		行政部、员工所在部门		
		实操考试		行政部、员工所在部门		
		日常评价		行政部		
实习期第一月	月末考核	理论考核		行政部		
		日常评价		行政部		
		实操考试		员工所在部门		
实习期第二月	月末考核	理论考核		行政部		
		日常评价		行政部		
		实操考试		员工所在部门		
实习期第三月	月末考核	理论考核		行政部		
		日常评价		行政部		
		实操考试		员工所在部门		
实习期满	理论考核			行政部		
	实操考试			员工所在部门		
	主管领导考核			员工所在部门		

11.8 《员工转正审批表》

员工转正审批表					
姓名		部门		岗位	
入职日期			拟转正日期		
转正类型	☐ 正常转正 ☐ 提前转正 ☐ 延迟转正				
推迟转正	推迟转正（不予转正辞退）				
部门意见：					
转正原因					
（推迟原因）					
（辞退原因）					
转 正 意 见	部门经理				
	行政经理				
	财务经理				
	总经理				

[illegible]

11.10 《转正自我测试表》

转正自我测试表							
姓名		部门		岗位		到岗日期	
1、你对自己在试用期内的表现感到：							
非常满意 ☐ 比较满意 ☐ 还可以 ☐ 不满意 ☐							
2、你对公司的人际关系感到：							
非常满意 ☐ 比较满意 ☐ 还可以 ☐ 不满意 ☐							
3、你对目前的工作感到：							
尚能承担更艰巨的工作 ☐ 合适，并希望承担困难的工作 ☐							
正合目前本身能力 ☐ 能力稍感不足 ☐							
4、你对目前的工作量感到：							
太多 ☐ 稍多 ☐ 尚可 ☐ 稍少 ☐							
5、你对目前的工作环境感到							
非常好 ☐ 比较好 ☐ 尚好 ☐ 不满意 ☐							
6、你对目前的待遇感到：							
非常满意 ☐ 比较满意 ☐ 一般 ☐ 不满意 ☐							
7、对所从事的岗位希望：							
继续在现岗位工作 ☐ 如有可能调至本部门其他岗位 ☐							
如有可能调至其他部门或其他岗位 ☐ 对本公司的工作不适应 ☐							
8、你希望主管从哪些方面帮助你，使你的未来工作更好？							
9、何种培训你比较感兴趣并对现职有用？							
10、你对公司有何种建议？							

11.11 《试用员工转正考评表》

试用期员工转正考评表										
考核期： 年 月 日至 年 月										
姓名	部门	岗位	应得 满分	同级 打分	行政 打分	上级 打分	加权 平均			
业绩考核	主要任务目标计划（定性或定量）承诺		完成情况							
				10						
				10						
				10						
				10						
				10						
适应性考核	表达能力：语言与文字的表达能力与技巧如何			10						
	业务知识：是否具备承担本岗位工作的知识与技能			10						
	协调性：是否善于沟通，主动地与他人合作			10						
	理解与执行能力：是否正确理解上司意图，执行不走样			10						
上岗资格	学历		5							
	专业技术职称		5							
考核总得分数 = 各分项指标加权平均分数之和				考核人在右栏 签字						
总分：										
评定等级： 直接上级签字：										
入职培训考核分数：				行政部审核意见：						
				经理签字： 年 月 日						
转正后工资标准：				主管经理审批意见：						
				签字： 年 月 日						

11.12 《试用期员工谈话内容记录表》

试用期员工转正考核表									
部门:		姓名:		入职时间:		填写日期:			
考核项目								满分	得分
1. 仪容仪表								20分	
1.1 头发按公司规定梳理整洁, 保持干净。								4分	
1.2 面部清洁, 女士按公司规定着妆, 男士每日剃胡须, 保持一个良好的状态。								4分	
1.3 经常洗手, 不留长指甲, 保持清洁。								4分	
1.4 按公司要求着工装, 穿戴得体, 平整、清洁。								4分	
1.5 按公司要求穿鞋袜, 保持清洁, 无异味。								4分	
2. 考勤情况								20分	
2.1 按时上班打卡, 无漏打卡现象。								4分	
2.2 无迟到记录、空岗记录。								4分	
2.3 请假按正常手续办理。								4分	
2.4 打不上卡时, 按正常手续报备。								4分	
2.5 工作期间无请假记录								4分	
3. 培训情况								20分	
3.1 公司安排涉及本部门的培训每次均出勤参加。								5分	
3.2 培训的参加时, 认真听讲。								5分	
3.3 参加培训时, 积极发言, 状态及佳。								5分	
3.4 培训后的考核一次通过, 考试非常好,								5分	
4. 协调配合状况								20分	
4.1 积极与各部门配合工作, 团队协作意识强。								20分	
5. 礼仪、服务状况								20分	
5.1 对于客户的服务态度一直非常好, 彬彬有礼并总是使用礼貌用语与其交谈。								5分	
5.2 按照公司规定接听电话, 态度温和, 非常有礼貌。								5分	
5.3 对于客户提出的难题, 可以很好地处理, 使客户满意。								5分	
5.4 个人的站立、行走等方面很规范, 精神面貌很好。								5分	
总 分									
行政部 意见									

11.13 《职位变动申请表》

试用期员工谈话内容记录表							
为了更深刻地了解员工的思想动态，全面了解和考核试用期员工的工作表现，希望各部门能及时与员工进行沟通，并将结果反馈行政部。							
部门		姓名		入职时间		谈话时间	
部门谈话人							
谈话记录人							
谈话内容							
工作态度							
思想动态							
优点							
不足							
部门建议							
员工签字							

11.14 《调动工作交接单》

职位变动申请表				
申请人			现所在部门	
申请日期			入职日期	
变动理由				
薪酬	现职位薪酬			
	申请职位薪酬			
变动种类	☐ 公司内人事变动		☐ 部门间人事变动	
升职	从 部	职位升至 职位	从 职位	职位升至
降职	从 部	职位降至 职位	从 职位	职位降至
调职	从 部	职位调至 职位	从 职位	职位调至
复职	从 部	职位复至 职位	从 职位	职位复至
变动部门 意见	调出部门 意见	签字： 年 月 日	部门经 理意见	签字： 年 月 日
	调入部门 意见	签字： 年 月 日		
行政部 意见	签字： 年 月 日			
总经理 意见	签字： 年 月 日			

调职工作交接单					
姓名		职务		部门	
交接人		交接日期			
所在部门	工作事项交接明细：（在外部联系事项要注明联系人及联系方式，内容较多见加附页）				
	公文、工具、资料交接明细：（内容较多见加附页）				
	原部门经理签字： 年 月 日				
行政部	钥匙				
	其它				
	行政部经理签字： 年 月 日				

11.16 《调职通知单》

调 职 通 知 书							
姓名				生效日期			
原 职	部门			调 职	部门		
	职务				职务		
	薪资				薪资		
行政部经理							
				签 字:			
				日 期:			

11.17 《薪酬变动申请表》

薪酬变动申请表					
姓名		部门		入职时间	
申请时间		现职位			
现职位薪酬水平		申请薪酬			
申请理由					
部门经理意见					
行政部意见					
财务部意见					
总经理意见					

11.18 《辞职申请表》

辞职申请表

姓名		部门		岗位	
入职日期		辞职日期		离司日期	
辞职原因					
部门经理意见					
行政经理意见					
财务经理意见					
总经理意见					

11.19 《辞退员工审批表》

辞退员工审批表					
姓名		部门		岗位	
入职时间		辞退时间		离职时间	
辞退原因					
部门经理意见					
行政经理意见					
财务经理意见					
总经理意见					

员工离职结算单

兹有 部 先生/小姐因 原因于 年 月 日离职，请有关部门按照规定办理离职手续。

所在部门		应交资料	接受签收		备注	
所在部门		外出培训资料	部门责任人			
		借用公司的资料	部门责任人			
		部门发放办公用品	部门责任人			
		部门发放专用工具	部门责任人			
		部门其它内部物品	部门责任人			
		正在办理的业务已交接	部门责任人			
		工作已交接	部门责任人			
		头花、胸卡	行政部			
		碗柜钥匙、衣柜钥匙	行政部			
		办公室钥匙	行政部			
		行政部发放办公用品	行政部			
		办理人事关系档案	行政部			
		所有欠款已清	财务部			
	考 勤	应付工资		出勤天数	天数:	金额:
病假扣款		天数:	扣款:	未交罚款	日期:	罚款:
事假扣款		天数:	扣款:	外出培训 差旅扣款	费用:	扣款:
工装扣款		类型: 数量:	扣款:	未按正常时间 离职扣款	未提前 天数:	扣款:
养老失业保险 扣款		养老 扣款:	失业 扣款:	其他扣款		
实际发放工资						
行政部经理意见:						

11.20 《解职通知书》

解 职 通 知 书					
姓 名		职 务		部 门	
入职日期		执行日期		应付工资	
解职原因					
部门经理			行政经理		
财务经理			总经理		

11.21 《外出培训申请表》

外出培训申请表					
申请人		部门		申请时间:	
参训时间		参训地点		职务	
参训费用					
培训课题及主要内容					
培训资格要求					
拟参训人条件					
申请理由陈述					
拟转训时间		拟转训部门		拟转训率	
参训人签字					
部门经理意见					
行政经理意见					
财务经理意见					
总经理意见					

11.22 《外出培训明细表》

外出培训明细表							
姓 名			部 门			职 位	
培训主题			培训时间			培训地点	
差旅费用				应扣除费用			
转训时间			参加人			部门经理	
转训结果							
培训资料	序号	资料类型	页数	资料名称	备注	经办人签名	
	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
培训成绩				部门经理签章：			
				行政部签章：			

11.23 《培训记录》

培训记录					
培训级别			培训内容		
费用			考核方式		
培训时间			培训地点		
内容纲要					
参加人员及考核成绩					
部门	姓名	职务	考核成绩	行政部签字	
记录人员：					

11.24 《转训通知单》

转 训 通 知 单					
部门		培训时间		转训最后时间	
授课人		签字确认			
转训内容					
拟参训人					
部门负责人	签字： 日期：				
注：1、受训人员必须将所学内容如期转训。如若不按期转训，超过一天罚款30元，以后每天加滞纳金20%。 2、部门负责人要跟进转训的落实工作，行政部将对转训过程及效果进行考评。 3、转训质量由受训学员评定，满分100分，80分优秀，60分及格，不及格则处罚100元。 4、本通知单一式两份，部门和行政各执一份。					

11.25 《培训效果评价表》

培训效果评价表								
培训内容：		培训日期：		填写日期：				
主讲人姓名：		所属部门：						
受训人姓名：		所属部门：						
请将你的选择√出								
1、课程目标		5=优秀 1=不足						
1.1 课程是否对工作有帮助和启发？		5	4	3	2	1		
1.2 课程内容是否达到你的期望？		5	4	3	2	1		
2、培训师								
2.1 对培训题目的认识和专业经验		5	4	3	2	1		
2.2 培训技巧及方式		5	4	3	2	1		
2.3 时间控制		5	4	3	2	1		
2.4 讲义和笔记		☐ 不适用		5	4	3	2	1
2.5 你的提问是否得到满意的答复？		☐ 不适用		5	4	3	2	1
3、课程设计和程序安排								
3.1 课堂的程序安排是否妥当？		5	4	3	2	1		
3.2 课程内容是否容易明白和理解？		5	4	3	2	1		
3.3 课程气氛是否生动有趣？		5	4	3	2	1		
4、课堂参与及活动								
4.1 让受训学员参与的机会足够吗？		5	4	3	2	1		
4.2 课堂活动（小组讨论或练习）是否配合课程需要及有助带出课程主题？		5	4	3	2	1		
4.3 课堂活动前是否有足够的指引或解释？		5	4	3	2	1		
5、请列出令你印象最深／最满意的地方：								
6、请列出有待改善／令你失望或不满意的地方：								
7、其他意见或建议								
8、您将如何学以致用（技术，知识，概念）？								
总体评价： ☐ 满意/ ☐ 一般/ ☐ 不满意								

11.26 《转训评估单》

转训评估单					
部门		岗位		参训人	
培训课题及主要内容					
参训时间		参训地点		参训费用	
转训时间		参训部门		参训率	
参训人员签字确认：					
签批	行政经理				
	财务经理				
	总经理				
行政部评估考核：					
评价人：					
接受转训人员反馈：					
部门经理：					
参训人自我评价及考核结果：					
参训人：					

11.27 《培训计划表》

培训计划表				
编制部门：行政部		编号：XZ-002		
序号	培训时间	培训类别/内容	培训对象	培训者
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
编制人：		批准人：	审核人：	

培 训 记 录 表				
			日期：	年 月 日
主题			主讲人	
实到人数	应到人数		记录人	
未到人员名单及原因：				
培训内容／大纲：			参加培训人员签字：	
备注：				

签批单					
申请部门			申请人		申请日期
申请事宜					
申 请 内 容					
签 批	部门经理	同意办理名单：		签名：	
		不同意办理名单：		签名：	
	行政经理	意见：		签名：	
	财务经理	意见：		签名：	
	总经理	意见：		签名：	
备注				经办人	

11.28 《年度招聘计划报批表》

人事部年度招聘计划报批表								
部门有 关情况	录用 部门	录用职位概况				考试方法和其它		
		职位名称	人数	专业	资格条件	考试方法	招考范围	招考对象
公司核定 的编制数								
本年度缺 编人数								
本年度计 划减员数								
本年度拟 录用人数								
备 注								

[illegible]

试用保证书

兹同意下列条件：

1. 试用期间：自 年 月 日至 年 月 日止计 3 个月。
2. 工作单位：在 担任职务。
3. 工作时间：每日工作八小时，如需加班，不得以任何不当理由拒绝。
4. 薪资：依照双方协议，月支人民币 元，按实际工作日计算，凡缺勤或请假均不给薪。
5. 试用：试用期应遵守公司管理规则，若任何一方对其职不满，则可随时终止试用，均无异议。

此致

公司：

立担保书人：

年 月 日

11.30 《试用查看通知单》

试用查看通知

姓名		职位		服务部门	
查看期间：		延长查看期：		查看期间解除日期：	
自 到		自 到		自 到	
试用查看报告					
主管		日期			
部门经理		日期			
人事经理		日期			
本人已收到这份通知					
被通知人签名		日期			

试用察看通知单

姓名	员工号码	职位	部门代号	服务部门
察看期间: 自 至		延长察看期自 至		察看期解除日期
事实经过				
主管	日期	部门经理	日期	人事经理
本人已经收到这份通知		被通知人签名		日期

11.31 《试用合同书》

试用合同书

甲方：

乙方：（身份证号：）

根据国家和本地劳动管理规定和本公司员工聘用办法，按照甲方关于公司新进各类人员均需试用的精神，双方在平等、自愿的基础上，经协商一致同意签订本试用合同。

一、试用合同期限：

自 年 月 日至 年 月 日上，有效期为 个月。

二、试用岗位根据甲方的工作安排，聘请乙方在 工作岗位。

三、试用岗位根据双方事先之约定，甲方聘用乙方的月薪为 元，该项报酬包括所有补贴在内。

四、甲方的基本权利与义务：

1. 甲方的权利。

- 有权要求乙方遵守国家法律和公司各项规章制度；
- 有权对乙方违法乱纪和违反公司规定的行为进行处罚；
- 对试用员工不能胜任工作或不符录用条件，有权提前解除本合同。

2. 甲方的义务。

- 为乙方创造良好的工作环境和条件；
- 按本合同支付给乙方薪金。
- 对试用期乙方因工伤亡，由甲方负担赔偿。

五、乙方的基本权利和义务：

1. 乙方的权利。

- 享有国家法律法规赋予的一切公民权利；
- 享有当地政府规定的就业保障的权利；
- 享有公司规章制度规定可以享有的福利待遇的权利；
- 对试用状况不满意，请求辞职的权利。

2. 乙方的义务。

- 遵守国家法律法规、当地政府规定的公民义务；
- 遵守公司各项规章制度、员工手册、行为规范的义务；
- 维护公司的声誉、利益的义务。

六、甲方的其他权利、义务：

- 试用期满，经以现乙方不符合录用条件，甲方有权不再签订正式劳动合同；
- 对员工有突出表现，甲方可提前结束试用，与乙方签订正式劳动合同；
- 试用期间乙方的医疗费用由甲方承担 %（90%），乙方承担（10%）；
- 试用期间甲方一般不为乙方办理各项保险手续，如乙方被正式录用，可补办有关险种，从试用期起算；
- 试用期间，乙方请长病假 10 天、事假团党委计超过 7 天者，试用合

同自行解除。

七、乙方的其他权利、义务：

- 试用期满，有权决定是否签订正式劳动合同；
- 乙方有突出表现，可以要求甲方奖励；
- 具有参与公司民主管理、提出合理化建议的权利；
- 反对和投诉对乙方试用身份不公平的歧视。

八、一般情况下，试用期间乙方岗位不得变更。若需变更，须事先征求乙方的同意。

九、本合同如有未尽事宜，双方本着友好协商原处理。

十、本合同一式两份，甲、乙双方各执一份，具同等效力，经甲乙双方签章生效。

甲方：

乙方：

法定代表人：

签字：

签约日期： 年 月 日

签约地点：

11.32 《职员试用通知单》

职员试用通知单

姓名		性别		年龄		籍贯		学历		经历		
派职工 试用单位	职别					薪 给	本薪：等 级 元			人 事 室	人 事 组 长 主 任	
	试用 期	自	至	计	本薪：等 级 元							
试 用 结 果	考 核 意 见	1.试用满意请照原工资办理任用手续(月 日起) 2.试用成绩优良请以 等 级 元工资给办理手续(月 日起) 3.需再试用 4.试用不合适另行安排 5.附呈心得报告一份									试 用	考 核 人
	主 管 意 见	1.同意考核人意见拟准以试用原薪给(支等级薪给) 2.拟不予任用 日再另行签核 3.延长试用										
批 示						秘 书 室 意 见	1.拟照试用单位意见自 月 日起以 等 级工资 元正式任用 2.试用不合格除发给试用期间的工资外拟自 月 日起辞退				人 事 组 长 主 管	

试用察看通知单

姓名	员工号码	职位	部门代号	服务部门
察看期间：自 至		延长察看期：自 至		察看期解除日期
事实经过				
主管	日期	部门经理	日期	人事经理 日期
本人已经收到这份通知		被通知人签名		日期

招聘（录用）通知单

承蒙

应征本公司

一职，特此致谢。

兹因本公司需求员额有限，未能一并借重敬请察谅，如后若有机会，仍请惠予鼎助为盼。

此致

先生

公司 敬启



受文者：

年 月 日
年 月 日

兹聘请_____为本公司_____竭诚欢迎参加本公司工作 行列，有关事项列后请查照办理。					
到 日	报 期	年 午	月 时	日 分	报 地 到 点
待 遇	起薪月支_____元，试用_____个月，期满视工作绩效另行加 薪。				
请 携 带 资 料	1. 学 历 证 件 复 印 件 2. 离 职 证 明 3. 体 格 检 查 表 4. 身 份 证				