

▶ 名企育人 | MingqiYuren

# 中软国际：“准员工成长计划”重在培养“六艺”

2010年4月起中软国际卓越培训中心正式推出“准员工成长计划”，推进应届毕业生走出校园走向企业，从而缓解中软国际未来三年的用人压力，同时面向行业内的大中型软件企业和软件城市输送人才。

今年是中软国际2010-2012三年战略规划的第一年。从集团到各业务线层面正在酝酿一套涵盖从企业文化、发展理念、发展方针到行业巩固和突破方法、客户服务标准、业绩增长指标的总和“大战略”。未来三年内，中软国际将实现更加迅猛的业务增长，仅2010年中软国际四大业务线便提出了3000多人的用人需求，仅面向华为的软件外包项目就有超过1000人。

目前通过社会招聘和一般校园招聘已经远远不能解决中软国际的用人需求。“中软国际准员工成长计划”的实质内容是，企业将培训更加深入校园之中；对学员以面向企业需求的“准员工”方向进行组合技能的培训，专注于对大学生的岗前技术培养，针对企业所需的岗位和学生自身的水平综合设计课程，为中软国际提供合适各业务线的备选员工。

作为国内名列前三甲的软件企

业，中软国际拥有庞大的用人量。据悉，2009年中软国际的员工数增长61%，达到7759名。中软国际把员工技能分为六个等级，高级副总裁王晖具体阐述为“六艺”：

**第一等级技能：扎实的基础知识。**

员工必须有扎实的基础知识，这

到熟练乃至精通。例如Java技术方向，必须精通Java EE核心技术（如JSP、Sevlet、JBDC、JNDI、JMS等）、JavaEE流行框架（如Struts、Spring、Hibernate等）、MVC模式，熟练使用MQ、WAS、Weblogic等中间件。Net技术方向，必须精通Winform开发、ASP.NET、ADONET、Net分布式开

是合格。所以，前两个等级的技能要求软件工程师知道如何做事；这个等级的技能要求便是“做正确的事”，统一的、规范化的代码风格，一致的、良好的编码习惯，编写出“优雅”的代码。要具备代码审查的能力，“揪出代码中的Bug和缺陷，相互取长补短。提高软件的性能、安全性、可扩展

编码能力，中型团队项目考验团队协作开发能力，应用高新技术的大中型项目考验技术研究和软件总体设计能力。这个部分的要求偏向于之前三项技能的结合，需求分析（角色、案例分析）、系统设计（功能设计、原型设计、类设计、数据库设计）、编码（代码、单元测试）、系统集成、测试（bug管理、交叉测试），提交物产品演示、产品包和部署、用户手册等）。

**第五等级技能：软技能。**

前四个等级称为技术技能，也叫“硬技能”。而软技能要求员工能高效的沟通，以及具备高素质的职业道德。在企业中具备良好的演讲、商务写作、商务对话，人际沟通的能力可以有效地降低能耗；具备良好的职业规划，吃苦耐劳，团队荣誉感是保持团队稳定的基石。

**第六等级技能：自学能力。**

这是最重要的一个技能，以上的五项技能不足可以通过自学来弥补；而失去自学能力，个人和企业都会因此受到限制而止步不前。每个员工的自学能力是促进企业增长原动力。每个企业的经营者最希望看到的是员工和企业的共同成长。（何宗）

## 背景链接

2010年全国普通高校毕业生规模将达630余万人，加上往届未实现就业的，需要就业的毕业生数量更大。随着经济回暖，2010年内排行前30的大型软件企业，人才需求均超过千人。

据悉，仅中软国际一家2010年各大业务线的人才需求就达到3000人以上。以每年254个工作日来计算，相当于每日需要招聘10名员工。

“中软国际准员工成长计划”力求保障和促进大

学生就业，并促进软件产业的整体发展。所以该计划不仅面向中软国际提供人才输出，还同时面向业界与中软国际同类型的软件企业，包括神州数码、文思创新、海辉等18家千人级大型软件开发企业提供人才服务，总职位数超过5000个。中软国际将以软件产业为核心，倡导“高就业率&低碳工业”的产业环境；以北京、上海、深圳三地为产业轴心，与21个软件工业城市合作，三年内为软件产业创造和发掘十万个左右的初级软件工程师的职位。

样才能在工作岗位上有更大的发展空间。所谓基础知识，包括面向对象编程（如C++、C#/Java）、数据结构和算法、SQL编程、数据库建模、Web页面设计等。

**第二等级技能：熟练的应用开发技能。**

员工必须掌握某一主流方向的应用开发技能，对该方向流行技术做

发，必须了解LINQ、WPF、Silverlight、Sharepoint等内容。

**第三等级技能：优良的软件质量。**

软件工程过程中，掌握前两个等级的技能只能算入门。一个软件工程师需要制作出高质量的软件，减少bug的产生，能将自己编写的代码和团队成员的工作良好的兼容，才能算

性、可维护性、可靠性优化，有良好的质量意识。

**第四等级技能：项目经验。**

掌握了前三项技能，就具备了参与项目的“技能”。这一等级要求的是员工控制项目的“技巧”。项目的实现能力体现了员工的经、思路、对细节的掌控，对项目进度的控制等非常实际的运用。小型的个人项目考验个人

# 从炸薯条开始走向无限可能

——法国麦当劳管理者的成长之路

麦当劳于1979年打入法国，在斯特拉斯堡开设了第一家餐厅，而到2008年，麦当劳在法国的餐厅数已达到1115家，遍及法国750个大城市。麦当劳今年在法国的销售额预计将达到335亿欧元，这使得法国成为麦当劳在美国本土以外最大的市场。如此的发展速度和规模，必然需要一个相当成熟的中级管理层。在麦当劳，这个管理层主要是由年轻人组成的。而如何将一名毕业生培养成一位成熟的公司管理者，是麦当劳最值得称道的成功经验之一。

## 多样化的人才后备军

人才的多样化是法国麦当劳招聘普通员工的指导思想之一。正因为此，麦当劳不同于其他公司，真正毕业于饮食服务学校的只占员工的30%，有40%的员工来自商业学校，其余的则由大学生、工程师、农学家和中学毕业后进修了2-5年的人员组成。

同时，法国麦当劳公司拥有一支庞大的年轻人才后备军，它由在校大学生组成，他们在校上课的同时定期利用部分时间到餐厅打工。这些后备人才将有50%的机会成为公司未来的高级管理人。

多样化的人才组合与庞大的后备力量使人才的培养和提升有极大

的选择性，他们一起成为麦当劳管理层的稳固基石，不断将新鲜血液注入到公司中去。

## 从炸薯条开始

炸土豆条，做汉堡包，是员工在麦当劳走向成功的必经之路。在麦当劳工作的新人必须懂得，脚踏实地从头做起才是在餐饮业中成功的必要条件。如果没有经历过各个阶段的尝试，没有在各个工作岗位上亲自实践过，那么他又如何以管理者的身份对他们进行监督和指导呢？在这里，从收付款到炸土豆条直至制作各式冰淇淋，每个岗位上都会造就出未来的餐厅经理。

当然，对一名新人来说，最艰难的时期是初入公司时期。饮食业是艰苦的，在最初的6个月中，人员流动率最高，离去的人中，有80%的人根本不了解这一行业。这个时期，麦当劳对新员工的要求是：要听从吩咐，不要计较工作时间。法国麦当劳公司人事部经理艾蒂安·雷蒙强调：“那些在公司干了6个月以上的人后来都成了麦当劳公司的忠诚雇员。”

## 18个月的晋升之路

能坚持下来的员工关键在于协调好家庭生活与餐馆工作的时间。那

些更善于分配和利用时间的人，对工作投入最多的人是胜利者，而且，他们的牺牲是有价值的。艾蒂安·雷蒙说：“平均在25岁左右，一名青年就可以成为一家真正的中小型餐厅的领导人，管理100人来人。我们在教会他们如何当老板。”

25岁成为餐厅领导者？原来，法国麦当劳公司实行的是一种快速晋升的制度：

首先，一个有文凭的年轻人要当4-6个月的实习助理。在此期间，他们以一个普通班组成员的身份投入到公司各个基层工作岗位，如炸土豆条、收款、烤牛排等。在这些一线工作岗位上，实习助理应当学会保持清洁和最佳服务的方法。并依靠他们最直接的实践来积累实现良好管理的经验，为日后的管理实践作准备。

第二个工作岗位则更带有实际负责的性质：二级助理。这时，他们在每天规定的一段时间内负责餐馆工作，与实习助理不同的是，他们要承担一部分管理工作，如订货、计划、排班、统计……他们要在一个小范围内展示他们的管理才能，并在日常实践中摸索经验，协调好他们的小天地。

在进入麦当劳8-14个月后，有文凭的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。与此同时，他们肩负了更多更重要的责任，每个人都要在餐馆中独挡一面。他们的管理才能日趋

完善。这样，离他们的梦想——晋升为经理，已经不远了。有些人在首次干炸土豆条之后不到18个月后就将达到最后阶段。

## 成为“麦当劳外交官”

在达到这梦寐以求的阶段前，他们还需要跨越一个为期15天的小阶段——去位于美国芝加哥的汉堡大学进修。

汉堡大学接待来自全世界的企业和餐馆经理，既教授管理一家餐馆所必需的各方面的理论知识，又传授有关的实践经验。麦当劳公司的所有工作人员每年至少可以去一次美国。

当然，一个有才华的年轻人升至餐厅经理后，麦当劳公司依然为其提供了广阔的发展空间。经过一段时间的努力，他们将晋升为监督管理员，负责三四家餐厅的工作。三年后，监督管理员将升为地区顾问。届时，他

将成为总公司派驻其下属企业的代表，用艾蒂安·雷蒙的话说，是成为“麦当劳公司的外交官”。作为公司下属10余家餐馆的顾问，他们责任重大。他将是公司标准的捍卫者，而一个从炸土豆条做起，经历了各个岗位和阶段的地区顾问，对各方面的管理标准游刃有余。他将是公司哲学的保证人，一个由麦当劳特有的公司哲学创造的高级管理人员，其本人正是麦当劳哲学的保证。

作为“麦当劳公司的外交官”，他的主要职责是往返于麦当劳公司与各下属企业，沟通传递信息。同时，地区顾问还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命，成为总公司在这一地区的全权代表。

当然，成绩优秀的地区顾问依然会得到晋升，最终有一天，艾蒂安·雷蒙所说的愿望——法国麦当劳公司董事长的位子上坐着的是一个法国年轻人将会得到实现。

（许金晶）

▶ 用人之道 | YongrenZhida

的区别，也不会刻意对大学生的专业提出要求。索尼认为新员工一开始不懂并没有什么，只要认真学就可以了。他们在选择员工时会更注重五大标准。

1、好奇心，对新生事物是否有很强的猎奇能力，有很强烈的创造欲望。

2、恒心，既然好奇了就应该尝试去做，不能半途而废。3、灵活性，因为一个产品它包括很多个环节，有很多项功能，因此必须要有灵活性，和大家配合，这一点很重要。4、要求员工有很好的心理素质，能接受失败，承受打击。5、乐观，为某个环节的失败放弃全部是最大的失败，员工要接受经验教训，把下一件事情做好。

## 丰田：“打杂”中提高

丰田公司长年积累一套自己的模式，所以更注重基本综合素质，很重视语言交流能力，因为公司从事很多工作都是指导性工作，如培训、管理等等，跟经销商、用户的沟通非常重要。这点是丰田公司首当其冲要求的。

由于各个部门业务内容不太一样，新人刚来时会做一些辅助性工作，但是这个并不意味着你就是打杂，或者只是做些秘书性工作。在这个工作当中需要你有创意，需要有自己的想法。在做这些辅助性工作同时也是提高的过程。

## 欧莱雅：

“集诗人和农民于一体”

理想的欧莱雅人才应该以公司总裁欧文先生的一句“名言”来概括——“集诗人和农民于一体”，像诗人一样富有激情和创造力，又要像农民一样勤恳、脚踏实地。欧莱雅公司招聘时，更倾向于有主动性、创造力又能接受规则的年轻人，而不倾向于自视过高又不喜欢做一些具体工作的人。

在中国公司目前近3000名员工中，95%以上本地化。欧莱雅的员工都很年轻，人员年轻化在中国更是明显，很多人由于表现极佳，年纪轻轻就被委以重任。如今，公司将近80%的员工均为应届毕业生或工作经验在两年以

下的新人。

## 佳能：拿得起，放得下

佳能人才的标准首先就是能够拿得起，放得下。比如公司给你一个工作，你要能在工作时间里完成你的工作职责，当然是出色完成更好，能够完成基本要求或者达到满意的要求，那就是人才。因为一个组织是由不同的岗位和不同的人来组成，没有说总经理才是人才，一般的职员不是人才。

在佳能看来，大专和大本，或者硕士、博士，这并不重要。因为在公司里面有不同的岗位，不同的岗位有不同类型的员工去做不同的事情。只要专业知识达到一定的程度，经过面试条件合适的话，就会录用。而且佳能在招聘的时候没有限定专业，有营销类、IT类，有财会类，也有物流类，也有人事管理类，也有教育和发展类，有不同的工作，所以没有太多的限制。

（佚名）

# 分享名企用人“嗜好”

百事可乐：  
潜能、品质更重要

潜能与品质与单纯的学历相比，百事更注重员工的潜能与品质，团队协作和发展。百事在面试、招聘员工时，特别注重三大方面——专业能力、管理能力（潜能）和个人品质。他们强调：一个优秀的百事员工，应具有在既有能力基础上培养发展的可塑性（潜能）。

百事建立了一套自己独有的目标选拔系统，进入百事一般要经过3至4次面试。面试前，公司根据职位的能力要求对理想人选设定统一标准。在面试过程中，运用行为科学的方法来考查应聘者的能力和潜力。最后内部形成一致意见。

格兰仕：  
“人才蓄水”呼应届毕业生

如果你走进格兰仕集团，迎面看到最显眼的一块广告就是：“人是格兰仕的第一资本”。格兰仕的门永远对高素质人才敞开，一直大胆采用新人，形成“F1方程赛”一样“能者上，庸者下”的格局。

对于新人的聘用，会将其放到基层锻炼，然后从中筛选出优秀的人才，提拔使用。格兰仕把这一举措称为“人才蓄水”。最近几年来，格兰仕已经有数位大学生脱颖而出，担任区域经理、营销中心经理等重要职务。

西门子：  
考知识只5分钟

在西门子，招聘人才往往是能力考核占40分钟，考察经验花半个小时，而考察知识仅用5分钟就够了。因为知识面并不是最重要的，能力才是最重要的。一个人的知识量，两三年的时间就可以改变，经验也会随之改变。

对于吸引、选拔和融入人才，西门子都有一套独特的操作模式。比如说新员工第一天上班，会发现，自己的办公室弄好了，电脑已经摆好了，桌子上还会放着一盒刚印好的名片和一份第一天工作日程的提醒。西门子还特别注重学习与培训的管理，它在德国搞了一个培训中心，买的是茜茜公主的别墅，专门做人才培训。

## 索尼：成绩只是参考

索尼不会过于关注考试成绩，不会刻意强调刚毕业的大学生与有经验者

之间的区别，也不会刻意对大学生的专业提出要求。索尼认为新员工一开始不懂并没有什么，只要认真学就可以了。他们在选择员工时会更注重五大标准。

1、好奇心，对新生事物是否有很强的猎奇能力，有很强烈的创造欲望。

2、恒心，既然好奇了就应该尝试去做，不能半途而废。3、灵活性，因为一个产品它包括很多个环节，有很多项功能，因此必须要有灵活性，和大家配合，这一点很重要。4、要求员工有很好的心理素质，能接受失败，承受打击。5、乐观，为某个环节的失败放弃全部是最大的失败，员工要接受经验教训，把下一件事情做好。

丰田公司长年积累一套自己的模式，所以更注重基本综合素质，很重视语言交流能力，因为公司从事很多工作都是指导性工作，如培训、管理等等，跟经销商、用户的沟通非常重要。这点是丰田公司首当其冲要求的。

由于各个部门业务内容不太一样，新人刚来时会做一些辅助性工作，但是这个并不意味着你就是打杂，或者只是做些秘书性工作。在这个工作当中需要你有创意，需要有自己的想法。在做这些辅助性工作同时也是提高的过程。

## 欧莱雅：

“集诗人和农民于一体”

理想的欧莱雅人才应该以公司总裁欧文先生的一句“名言”来概括——“集诗人和农民于一体”，像诗人一样富有激情和创造力，又要像农民一样勤恳、脚踏实地。欧莱雅公司招聘时，更倾向于有主动性、创造力又能接受规则的年轻人，而不倾向于自视过高又不喜欢做一些具体工作的人。

在中国公司目前近3000名员工中，95%以上本地化。欧莱雅的员工都很年轻，人员年轻化在中国更是明显，很多人由于表现极佳，年纪轻轻就被委以重任。如今，公司将近80%的员工均为应届毕业生或工作经验在两年以

下的人。

在完善硬件之后，诺基亚致力于将健康项目保持在一定频度，他们相信，只有保证持续性才能有真正发挥实效。

在诺基亚，健康、乐活的生活方式已经在员工中占据了很高的位置。“小改变，大不同”，这是诺基亚去年举办的一个健康活动的主题，旨在降低“三高”人群的发病率。一位不相识的同事对魏正礼说：“这个项目是你们做的？我就是因为那次活动，调整了生活方式，也了解了需要服药的血压究竟应该在什么程度，所以我几乎不用服降压药了，还比以前精神很多。”作为北亚区全球职业健康安全经理，魏正礼感到欣慰。

员工是公司的核心，企业所有的业务实施、价值观的体现都依赖他们来获取的，所以员工的健康管理自然会支持到公司业务。在推动健康管理的过程中，魏正礼希望不仅要让员工从内心感受到健康的重要性，还要让大家有更积极自主的状态。

魏正礼说，目前从市场上看，没有完整的数据来量化健康和生产力之间的关系，但是健康可以提高生产力在业界是得到一致认同的。“但从细节来看，我们可以发现很多健康管理的价值，比如一个外企员工到医院看普通的上呼吸道感染，平均需要花费200元左右，这还剔除了员工在路程上的花费、请假的成本，但在企业的诊疗室，完全可以将此类疾病控制在30元。领导层的考虑是非常明智的，花在健康上的投资再大，也是可以考量的，但是回报却是长期的，员工可以感受到以人为本的企业文化，愿意和公司共同成长，这些都会转化为生产力。”

所以，诺基亚会定期举办很多健康项目，目的就是能够保持一定频率地来提醒员工对