3M 篇

应届生论坛 3M 版：
http://bbs.yingjiesheng.com/forum-83-1.html

应届生求职大礼包 2021 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.com

目录

第一章 3M 简介 4
1.1 3M 概况 4
1.2 3M 在中国 4
1.3 3M 部门及业务 4
1.4 3M 竞争对手 5
1.5 3M 发展战略 5
1.6 3M 公司文化及价值观 5
第二章 3M 面试资料 6
2.1 客户经理的面经分享 6
2.2 暑期实习生面试经验分享 6
2.3 3M 中国 - 研发实习生面经分享 6
2.4 实习生面试 7
2.5 非技术类实习生面试经验 8
2.6 3M 研发一面二面失败经历 8
2.7 我的 3M 面试经历 8
2.8 当了一次演员 9
2.9 3M1 面 2 面回忆 9
2.10 新鲜面经，我悲剧的一面，速来围观！ 10
2.11 3M 面试心得 12
2.12 3M 上海一面面经 12
2.13 12 月 3M 面经 13
2.14 3M 面试流程 14
2.15 3M 面试经历 15
2.16 3M 面试--我的 11 次 Interview 15
2.17 3M 面经 16
2.18 3M 的面试记 17
2.19 3M 产品工程师面经 19
2.20 3M 上海面经 19
2.21 3M 杭州办事处面试记 20
2.22 3M 技术中心面经 21
第三章 3M 综合求职经验 22
3.1 彻底被忽悠了 22
3.2 3M：人力资源的工作像是倒茶 23
3.3 3M：让员工的灵感成为现实 25
3.4 3M 创新的故事 28
3.5 3M：在中国如鱼得水 31
附录：更多求职精华资料推荐 ..... 错误!未定义书签。

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 2021 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 3M 简介

1.1 3M 概况

3M 官网：
http://www.3m.com.cn/

3M 公司创建于 1902 年，总部设在美国明尼苏达州的圣保罗市，是世界著名的多元化科技的创新型跨国企业。

3M 为国际公认的研发领域的企业先驱，基于对 40 多个卓越科技平台的开发和交互使用，开发了成千上万种创新产品，以满足广泛市场领域的客户需求。百年来，3M 的产品已深入人们的生活，从家庭用品到医疗用品，从运输、建筑到商业、教育和电子、通信等各个领域，极大地改变了人们的生活和工作方式。现代社会中，世界上有 50%的人每天直接或间接地接触到 3M 公司的产品。

3M 公司在全球超过 65 个国家和地区设有分支机构，产品在 200 多个国家和地区销售，年营业额逾 245 亿美元，拥有 75，000 多名员工。作为世界 500 强的企业之一，3M 公司在 2003 年被《商业周刊》评为全球最佳表现 50 强之一，在 2005 年被评为全球最具创新精神的 20 家公司之一，并连续两年入选《财富》杂志“最受赞赏的在华企业”之一。

3M 大事记
全球销售额：约 245 亿美元
海外销售额：154 亿美元 (占总额 63%)
3M 在全球 65 个国家和地区设有分支机构，全球工厂达到 139 家,并在 35 个国家设有实验室
3M 向全球近 200 多个国家的顾客们提供多元化及高品质的产品及服务
全球有超过 7 万 5 千名员工

1.2 3M 在中国

1984 年 11 月 3M 中国有限公司注册成立，是在经济特区外成立的中国第一家外商独资企业，在中国投资超过 6 亿美元。截止 2008 年，3M 中国已连续二十年荣获“上海市外商投资先进技术企业称号”
目前 3M 公司在中国建立了十二家公司，六个生产基地分别位于上海（4）、广州（1）、苏州（1），二十五个办事处分别位于上海、北京、广州、天津、杭州、南京、苏州、沈阳、成都、武汉、福州、深圳、青岛、重庆、西安、昆明、大连、乌鲁木齐、郑州、厦门、济南、宁波、无锡、长春等。
三个技术中心，和一个研发中心，员工超过 5,000 人

1.3 3M 部门及业务

文教及家庭用品市场事业部
我们不断根据客户要求创新改进办公用品，尤其是以 Post-it®报事贴便条纸和 Scotch®，思高胶带为代表的办公产品，更为现代办公生活带来了极大的便利。

光学产品事业部

我们在生产针对电子产品的显示增亮的薄膜领域处于全球领先地位，目前提供的显示优化应用领域有如：平板电脑显示器、移动电话、PDA 和液晶电视等。

电子、电力及通信事业部
我们服务于电子，电力及通信市场,通过覆盖全球的 15 个研发中心和制造基地,为电力，石油及化工，冶金及矿业，交通运输、建筑， 通讯，半导体制造等市场带来品质卓越产品及全球领先的技术解决方案。

医疗产品事业部
四十多年来，3M 医疗产品部秉承 3M 勇于开拓，锐意创新的企业文化，成长为全球发展最快、最多元产品供应商之一。我们的产品包括电生理产品，微生物测试片，医用背衬材料，环氧乙烷灭菌系统，伤口护理产品，消毒灭菌监测产品，齿科产品，个人护理产品等。我们有最先进的技术支持，从个人护理到医院设备，我们在各个领域提供您所需要的产品，满足您的需求，成为您最推崇的供应商。

工业及运输产品事业部
我们的创新产品和服务有助于生产商改进业务。通过全球网络，我们可同时满足跨国和本地客户的需求。

安保及防护事业部
我们生产的产品在全世界帮助工人提高安全性，保密性，生产率。

标识及交通安全事业部
3M 在交通运输市场一贯追求将创新精神与客户的实际需求相结合，始致力于为客户提供优质的产品和完善的解决方案。

1.4 3M 竞争对手

诺基亚，朗讯，摩托罗拉，高通，华为，中兴，索尼等。

1.5 3M 发展战略

成为最具创意的企业，并在所服务的市场里成为备受推崇的供应商。

1.6 3M 公司文化及价值观

我们的价值观

持续发展，为股东提供可观的回报
严格遵循正直、城市的商业操守
以卓越的品质、价值和服务满足客户的需求
尊重社会和自然环境
尊重员工价值，发挥其潜力和引以为荣的企业
成为备受尊崇的企业楷模

如果你想了解更多 3M 的概况，你可以访问 3M 官方网站：http://www.3m.com.cn/

第二章 3M 面试资料

2.1 客户经理的面经分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 10 日

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2107698-1-1.html

1.面试东莞销售工程师，面试官有主管和 HR,自我介绍和工作背景，pass。接着电脑前做了 3M 的测试，主要是销售分析及客户应对。过几天，二面，也是自我介绍和工作背景，跳槽动机。2.基于我在广州，HR 把我推荐给广州。过几天先面华南区经理，我主管的老板，pass,在过几天，面我的直接老板，最后和华南区总经理面试，都是些简单的交流，关键体现出自己对销售工作的热爱。都 pass 了，一周后 offer。

自我介绍，工作背景调查，个人离职动机，未来职业规划，个人对销售的这份工作的看法等

2.2 暑期实习生面试经验分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 10 日

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2107696-1-1.html

下学期马上就要找工作了，所以特别想趁着就业季之前的这个暑假申请一份实习，积累一下实习经验，一共申请了欧莱雅，联合利华，3M 三家公司，网申的时候前两家准备的挺充分的，结果欧莱雅一直没有消息，联合利华收到了电话面试通知，有一部分是要用英文来回答的，有可能是英文不大给力，然后也没有然后了，本来对暑期实习已经不抱希望了，都六月份了，突然收到 3M 公司的面试通知，很开心，约好了时间，因为申请的是研发岗，带着简历就去了漕河泾研发中心，后来才知道给我面试的是我入职后的老板，不得不说，老板超级 nice 的，整个过程全中文，就简历上的内容简单的聊了聊，毫无压力，大概谈了谈我以前做过的课题，还有入职时间，能实习多久，就让我回去等通知了～过了一周时间左右，当时给我面试的工程师又打电话过来确认了下入职时间和能持续到几月份，但也没确切地说给不给 offer，继续等，大概一周之后，hr 就打电话给 offer 了～

本科和研究生阶段都做过哪些方面的课题项目，什么时候能入职，能实习几个月，未来的职业规划，目前的课题以及课题进展

2.3 3M 中国 - 研发实习生面经分享

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2017 年 7 月 10 日

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2107695-1-1.html

开始时和别的公司一样啦，都是些常问的问题，离职原因啦、薪水啦什么的。这些问完以后又看着我的简历

问我的工作内容了，中间我又产生了错觉，把她当成质量部门的了，问的很专业很细致，我回答的要点她也都记录了，整个过程大概有 1 个小时，然后问英语，开始让我自我介绍，可能她看出来我准备过，中间就插了别的问题问，没让我说完，还好最近看的东西多，英文这关也过了，然后等质量经理过来面试。当时心里忐忑不安，一个人事的问题能问的这么专业，这么仔细，那质量经理那关估计就很难了，很快质量经理进来了，没想到质量经理没有问很细，估计人事问过了吧，只问了一些大的方面，如 APQP 的阶段啦，以及各阶段要做的一些活动；PPAP 提交等级、文件；SPC 控制等等啦，还有 Pfmea 的编制记 control plan 的编制等。然后又介绍了这个职位的工作内容以及他们想要一个什么样的人。

1，整个面试下来，他们给我的评价是我比较平和，不是很强势。我想他们可能想招个强势点的；
2，我之前没做过多少项目，这份工作要求具备较强的项目经验；
3，他们要求具有组装、机加工方面的经验，这块我也没有。
但是，没想到他们还是给我 offer 了，我想可能也有我自己的优点吧：
1，质量系统整个过程的工作我都做过，所以一些问题发生后我考虑的也不仅仅是一个点了，而会考虑到整个面上去；
2，5 大手册、各种质量工具的运用我比较熟，在质量管理方面也具备了一定的经验；
3，整个面试过程中，包括谈到问题的解决，我强调的都是沟通，协助，确实我个人不是很强势。
在拿到他们公司 offer 后，和我手头别的机会比较了下，虽然他们公司给我的薪水不是最高的，但我还是决定和他们签了，因为他们有几点比较吸引我：
1，项目管理，这个职位不光做质量，在新产品导入时，将作为一个项目 leader 带领一个团队开展活动，这是最吸引我的。
2，我之前只接触过冲压和焊接，没怎么接触过机加工和组装。

2.4 实习生面试

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 7 月 19 日

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2048197-1-1.html

投了简历后的第二天就接到电话，问了一下可以到岗的时间。之后几天又接到一个电话，通知面试的时间，并且发送了一封邮件过来确认。
面试当天先到前台报道，会填一张报名表，内容和简历上的差不多，然后由一位面试官带到会议室里面试，中文面试，问了家住哪里，过来方不方便，实习经历，以及在校一些活动的经历。之后又来了两位面试官，才知道这个部门的工作分为三大类，面试者在面试过程中自己选择适合的部门实习（或者说是被选择）。面试官似乎比较介意之前的面试经历，个人认为在大公司面试过的人可能更有优势。

2.5 非技术类实习生面试经验

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2016 年 7 月 19 日

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-2048196-1-1.html

面试一轮群面，无领导小组讨论，题目为建立一个社区，争论非常激烈。群面结果过后直接单面，针对简历问问题。

2.6 3M 研发一面二面失败经历

本文原发于应届生 BBS，发布时间：2014 年 12 月 26 日

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1940711-1-1.html

本人常年潜水，第一次发帖，为了攒攒人品，希望能够后人提供点经验参考

我申请的研发部的产品研发工程师（好像是这个名字）十一月份网申然后参加宣讲交简历，然后 12 月十几号一面的。一面就是一个 HR 和一个技术的人聊天，都是中文的，自我介绍，然后自己研究的内容，职业规划，自己兴趣等等。个人感觉这一环节就是筛选对口方向。然后三四天后就接到二面（也就是终面）通知，就是做一个 Seminar,用英文讲一个 PPT，介绍自己的研究方向（30min),然后 15 分钟的 Q&A，有老外在，所以中英文夹杂，听的人很多，不过人都还算 NICE。然后就是 20MIN 的 INTERVIEW,一个人，中文，好多个面试官。然后说一星期内出结果，然后现在就是过去了，说明本人已经华丽丽的被刷掉了。

个人感觉研发部门最看重的就是研究方向，偏向要博士。他们公司产品类型多，所以每年可能缺的方向也不一样，但大体上高分子的最有优势。还有就是英文好加分，海外交流经历加分。最后进中面的是 9 个人，但是要几个不知道，据说很少。有朋友在里面工作，说校招名额非常的紧张，感觉我就是去演了场戏，3M 还是挺难进的，不过也是蛮厉害。牛逼的公司，没有缘分只能拜拜。。

2.7 我的 3M 面试经历

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1714220-1-1.html

最近处于离职状态，一直在找工作，没有找到合适的，5 月 28 号突然接到一个电话，对方说是 3M 上海漕河泾工厂的 HR，说目前公司在招 Engineering Anglyst，然后将工作职责和任职要求和我说了一下，我听了感觉挺适合我的，就答应了 HR5 月 30 日参加面试，其实我在接电话过程中一直在努力回想我是否给 3M 投过简历，除了刚刚毕业的时候投过以外不记得再投过了，不过既然 HR 打电话了我也不考虑那么多了，反正想着这是一个挺好的机会。

5 月 30 号按照约定的时间参加面试，路上由于等公交还晚到了几分钟，HR 当时还打电话给我，感觉挺好的 HR，怕我忘记了还提醒下。到了 3M 漕河泾工厂以后，在门卫领了胸牌便进去了，一路都感觉如此的好，我面试的过程并没有像传说中的那么复杂，第一轮是 HR 面试，也就是简单的问了点基本情况了解下，然后给我介绍了下招聘的职位的情况，还询问了下我在学校做的一些项目。第二轮是部门经理 W 面试，我面试的是工程部，W 给我的第一印象有点严肃，所以当 HR 领我进去办公室的时候有点紧张，W 和我聊了一个多小时，从我个人的基本情况到教育经历再到到工作经历，然后就是一些常见面试问题：你认为你的优点有哪些？最大的缺点？最喜欢的活动？工作风格？工作共遇到的最大的问题？如何克服的？最擅长的方面？学校里做共哪些项目以及具体的工作是什

么？然后围绕我在学校的项目把能问的问题几乎都问了，差点没紧张我一头汗，汗一个，最后是我的毕业课题，还看了我在校期间编的一些程序。聊完这些以后就是一些家长问题：有男朋友没有，男朋友做什么的，怎么认识的，又是把能问的都问了个遍。最后又问我赶时间不，我说不赶，接着那经理说这样吧，我让我公司一位员工给你演示下我们的系统，然后给你布置个家庭作业，一个星期的时间，完成后再约时间面试，我一听还有作业布置！？然后经理就去叫那位员工 E 了，E 到了之后给我讲了下公司的系统，然后把我的家庭作业给布置了下。从 3M 出来我看了下表快下午一点了，那天恰好挺冷，我又饿又冷的去图书馆借了几本数据库相关的书然后踏上了回家的地铁，然后又开始了为期一个星期的辛苦做作业，我想着好不容易得到的一个机会，一定得认真做好了，那一个星期是我找工作以来最最认真的一次，我付出了我能付出的一切，尽力了，并且我觉得我完成的挺好的，一个星期后 HR 打电话问我完成的怎么样，然后我们约定了三面的时间。

第三轮面试是 6 月 8 号，到早早的就到了公司，进去之后按照门卫的指示直接去了工程部，到了部门经理 W 的办公室后他挺热情的，还记得我的名字，我小激动了下，然后 W 把给我布置作业的那位员工 E 叫了进来，接着我就打开电脑开始讲我做的作业，我看的出来部门经理还挺满意，讲完之后就是 W 和 E 轮流开始问我问题，面试大概进行了 40 分钟的时候因为 W 临时有个电话会议我就被安排到了 E 的工作位置上继续被问，E 还一个劲夸我做的挺好的，她挺满意的，我听了之后很高兴觉得离拿到 Offer 不远了，E 说她会和 W 说我的情况，然后 HR 又过来把我带出了公司，然后告诉我两个星期之后通知面试结果。如果面试通过就会下 offer 了，我对这次面试挺满意的，因为我看的出来 W 和 E 都挺满意，于是我很高兴的回家了，开始了等待。

两个星期之后我没有接到任何电话，有种不好的感觉，但是我又告诫自己或许是太心急了。实在等不下去了我就给 HR 打了电话没人接，接着我便发了短信，问面试结果出来没，过了许久 HR 回过来了，说：可能要暂缓一段时间，目前 head count freeze，如有反馈会和你联系的。我一看，心想 MD，不招人了让我面那么多次干嘛，于是给 HR 又打了电话还是没人接，过了一会回过来了，说是刚才在开会，接着给我解释了说目前公司不打算招人了，如果以后招人的话会再联系我，让我看看其他公司的机会。当时我就想骂出口了，如果你们不招人何必打电话让我面试，从一面到现在拖了我快一个月，最后告诉我公司不招人！

本来对 3M 印象挺好的，经历过这次面试之后，我真的是讨厌透了，太不靠谱了，大公司也这么玩人呢！太气愤了！

这就是我这次悲惨的面试经历，希望以后大家找工作的时候能够一切顺利！同时祝福我自己也能顺利找个一份满意的工作！

2.8 当了一次演员

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1624619-1-1.html

3M 公司面试：下午 2：45～4：45，12 人，分两组讨论建立一个食品工厂，提供剪刀，6 张 A4 纸。要求搭建工厂模型，确定工厂经营产品和模式，要有创意，能吸引投资者。楼主精心演了 2 小时，最后拿到 interview 的居然是两个学高分子的表现 soso 的博士同学。高分子，分子，子。。。。。尼玛啊！

2.9 3M1 面 2 面回忆

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1626335-1-1.html

3M 版面好冷清啊~写个面经增加人气撒~
流程：51job 投简历--收到邮件邀请参加宣讲会--宣讲会投简历--1~2 天后收到一面通知--一面--二面

一面：
群面，内容是搭积木构建一个公园，20min 左右
完成后面试官提问，问题诸如：创意是由谁提出的，如何构思，如何合作等等
之后是两个小组互相问答，一组中一个人提问另一组一个人回答，提 2-3 个问题后 HR 表示进入英语环节继续问答
面试结束当场给二面邀请函
lz 记错了面试日期，HR 姐姐打电话说你怎么没来面试啊，lz 好囧啊。。。急急忙忙奔过去，积木都要搭完了。。。好伤心啊。。。面试官提问环节没机会回答。。。argue 环节提问一次回答一次。。。lz 心想这次又打酱油了，后来 HR 姐姐打电话说让参加二面，好感动啊。。。lz 估计是一面参与度不够，直接到二面再考察？

二面：
我们这批是浙大的，二面地点在上海，公司很 nice 地派车接送
去面试的 7 人里有 2 个是机械系的硕士，3 个材料系的博士 2 个化学系的博士，所以 lz 认为研发可能倾向于招博士，专业方向估计是要做材料的
中午到了上海研发中心，先参观了 3M 的产品展览，感觉 3M 非常注重创新，公司氛围也很好
下午 1：30 开始单面，每人 30min 左右，英文面试，问题主要围绕科研工作
lz 专业是分析化学，但是被问的主要是纳米材料的合成，所以感觉是要招做纳米材料的博士，另外面试官 bs 了 lz 的论文只有那么几篇，最后还问了如果你来公司能做什么
面试结束后 HR 姐姐说一周后会给结果

lz 很遗憾地当了一把炮灰，但是很感激 3M 给我这次面试机会，而且真心认为这是一家很不错的公司~~大家努力吧~~~

2.10 新鲜面经，我悲剧的一面，速来围观！

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1648154-1-1.html

面过很多家公司，当然悲剧的居多，原因也各不相同，不过每次我都能从面试里学到很多东西，但还真没有写过面经。感觉 3M 这一面我有挺多想吐槽的，我就客观的讲，没面的同学，和明年的同学从里面捡有用的听。

昨天接到 HR mm 的电话，说今天 12 点 30 面试，OK，我想公司把面试安排在中午的不多，好勤奋。今天 11 点出门，倒也没顾上吃饭，大概 12 点出头赶到了传说中的田林路 3 个 2 号。进大门被保安大哥拦住，大哥说，时间没到不能进，接待的人在吃饭。我想也是，中午这点正是饭点，来早了。回头看到了同来早的几个哥们，大家一起猜测今天面试形式。说实话今天上海真冷，还下雨，虽说中午，但也看不见太阳，当时温度也就 0 度左右，说话全是哈气。头一次面在公司大铁门外等候，还冷，还饿，还下雨，这也算注定了今天的衰运了。穿着正装，冻的意识模糊的时候，保安大哥说可以进了，一看表 12：25，TIP1：在此提醒各位，前外别去太早，千万！我们在门口排着队填登记表，为什么不让我们刚才等候的时候填呢.....好吧，不管那么多。排队填好表，领了卡，进到了 3M 大厅。

第一次来 3m 公司，真心觉得很漂亮。大厅挺热闹的，有很大的球形玻璃屏幕，播放着宣传片，还有做成橱窗模式的企业发展历史年表，还有做成元素周期表模式的企业的经营领域，很有创意。不过不巧的前台接待的 MM 也不知去向，保安让我们接着等。在大厅里晃了 10 分钟，MM 来了，带我们分别去两个小会议室填登记表，个人信息什么的，跟网申类似。不过姐姐放下表就去忙了，没有提供笔，所以 TIP2：千万记得自己带只签字笔。但是你根本想不到，会议室少凳子，所以有个 MM 很辛苦的弯着腰完成了填表。如果有能力，可以自带小马扎，啤酒饮料矿泉水，烤鱼片爆米花，呵呵扯远了。随后会有个很 nice 的 MM 带领大家先参观下一楼的 3M 展厅。各种高科技产品，各种胶，各种亮，各种拉不断，各种砸不坏，各种捶不破，去过你就懂了，TIP3：有心的同学可以稍微记一记他们的产品特点，说不定会用到你后面的面试中。要表扬下介绍的 MM 很专业，讲的很棒，呵呵。参观完就被领到群 P 的房间，面试官已经就位了。

座位是 HR 指定的，大家按座位坐，应该是方便区分应聘者，要是能每人做个胸牌就更一目了然了。每组 6-7 人，一共 2 组，每一组有 4 个面试官观察。面试题目：传说中的搭积木！开始玩之前，先按顺序做自我介绍，1 分钟，TIP4：准备个 1 分钟自我介绍，别太长，太墨迹反倒扣分，说出亮点就行，让面试官记住你，比如，"大家好，我叫杨伟"。随后 HR 讲规则，积木搭个建主，要求：1 高；2 稳；3 美观。15 分钟时间，有问题提问，没问题开始。

群面大家懂得，做个 leader 你就成功一半，如果你做不了 leader，你做个 timer，你控制下节奏，控制下进度。你都做不了，你就尽你所能，在团队贡献中，出出 idea，实际操作，记一下每个人的分工，可能后面会被问到。TIP5：建议之前闲聊的时候了解下大家的各方面资料，包括姓名，可能后面会用到，记忆力不好的记个姓好了。快到时间的时候面试官也会提醒你们时间。时间到，两组互换，互相观察对方作品，然后把作品呈现到 HR 桌前。我们两组风格迥异，但是这样也好，大家作品倾向的点各不相同，也能讨论起来。接下是各组排个代表来讲解自己作品，往牛逼了吹好了，你们懂得。之后是面试官对两个作品分别提问，自由回答，TIP6：群 P 各位千万别太不好意思，不要把机会留个别人，尽量表现自己，当然回答要有准备有条理。其实问题都是问关于你作品的问题，比如你们之前提到，你这个建筑是铁塔，是地标，是购物中心，面试官就会很认真当这坨东西就是什么什么，然后提问，当真，你就赢了！如果前面你默默无闻，那么你需要在这时候表现下自己，要自圆其说，要有逻辑，剩下的，尽你所能，胡扯就行了，包括你们这栋建筑，都是 3M 的产品，之前参观的都用上，呵呵。然后是两组互相提问环节，问吧，原则还是同上。几轮过后，HR 突然说，下面用英文问答，那考察的就是你的英语表达了，这也是个机会，大家可以把握住。不过这个环节不是很长，不是每个人都会有机会说的。之后，一面 over，当场通知结果，进下一轮。据说就这两轮，然后等结果。

LZ 的一面不幸的跪了，但是我真心有点小不明原因。自我感觉，LZ 表现属于不上不下，没做 leader，但是会有一些建设性的意见，回答问题，回答过 3 次，提出了一些个人以为有点意思的见解和解释，但是我跪了。进下一轮的有博士，有硕士，虽然面试的博士居多，但是硕士们，别有压力，大家都是一样的，博士照样被淘汰。进下一轮的人里面，有两组的 leader，有英文表现不错的。也有只回答过一个简短的中文问题的。LZ 比较疑惑的是 3M 这一轮看重的是高调的呢，还是低调的呢。也许两者都有，只回答一个问题的也能进，做 leader 的也能进，像 LZ 这样平庸的就没特色了。所以这一块要靠大家自己分析，自己把握了，自己是什么性格的，就做自己好了，面试看眼缘的，LZ 脸黑。

以上就是我的一面面经，因为没下一轮，里面的 TIPs 大家要有取舍，个人意见不一定正确，抛砖引玉吧，（看这版太冷清，都在挖坟）。至于下一轮单面，我就没发言权了，后面会有大牛补上吧！值得一提的是呢，同组的华理 MM 很 nice 的打车绕路送我到地铁站，很感激。在以前的面试中也遇到过很多很 nice 的面试者，在面其他公司的时候遇到过有几位复旦的 MM 也都很棒。TIP7：其实面试不一定每次都能成功，重要的是你要从中学到东西，你可能还会结交很多同样很 nice 的人，这何尝不是收获呢？所以有时候，别那么纠结 offer，豁达一些。是金子总会发光，offer 总会有的。和 3M 没缘分，总体来说我还算释然，不太纠结，双向选择嘛，改编在联合利华版看到的

一句话，"3M 你要我，你就是世界 500 强，你不要我，你就是个卖拖布便签纸的。"呵呵，开个玩笑，跟大家共勉。3M 的产品还是很不错的，公司看中技术和创新，希望其他晋级的同学们加油，加油，早拿 offer。觉得帖子有用的就留个言，有问题大家也可以一起讨论，恩，就这样吧。

TIP1：在此提醒各位，前外别去太早，千万！
TIP2：千万记得自己带只签字笔。
TIP3：有心的同学可以稍微记一记他们的产品特点，说不定会用到你后面的面试中。
TIP4：准备个 1 分钟自我介绍，别太长，太墨迹反倒扣分，说出亮点就行，让面试官记住你。
TIP5：建议之前闲聊的时候了解下大家的各方面资料，包括姓名，可能后面会用到，记忆力不好的记个姓好了。
TIP6：群 P 各位千万别太不好意思，不要把机会留个别人，尽量表现自己，当然回答要有准备有条理。
TIP7：其实面试不一定每次都能成功，重要的是你要从中学到东西，此外，你可能还会结交很多同样很 nice 的人，这何尝不是收获呢？

2.11 3M 面试心得

今天参加新加坡 3M 面试，晚些时候打电话问中介人员面试结果（中介小姐答应过无论如何都会打电话通知结果，但是晚上九点多都没来电话，最后自己打电话去问，不过明摆着的事，如果通过，肯定会答电话通知你），结果很失望，不过还好，全当练兵了，就凭 25000 的中介费，即使入取也不会去。本来没打算参加面试，但是离面试不到一周的时间突然决定试一下（或许是对自己目前处境的担忧，想多一个选择的机会而已），看了一些英文面试资料，匆忙上阵。

在这里总结一下面试心得

毕竟是自己的第一次全英文面试，竟然没有紧张，或许是新加坡老鬼和欧美鬼子一样，总是那么和蔼可亲，虽然心里已经把你否定了，在这方面台湾佬就差得很，记得两年前面试一家台企，那个台巴子觉察到我经验不足后，说话极为难听，直接打击了我的信心，不过倒是也说了一些很受用的经验，并且这种经验不是谁都可以告诉你的。

面试过程总是千篇一律，自我介绍，回答考官问题，问考官几个问题，然后 over。自我介绍方面不是太流利，主要是自己的英文真的不是太好，在不用英语好多年的情况下靠临时突击背诵了几句，还有就是不想让考官看出背诵的痕迹，而是自己现场组织语言。把与工作有关的东西都介绍了，考官还比较满意，然后是考官问问题，开始回答的还好，因为涉及工作职责的东西都有准备，但是随着问题的深入，加之自己根本听不懂 singlish,大部分都是他用英文提问后再用中文说一遍，弱点一步一步曝露出来，直到被完全否定。

其实现在想来，在回答一个问题时犯了一个严重的错误，回答问题时没有回避自己工作上的过失（从其他角度看或许不算是过失），并且在被问到怎么去解决这个问题时回答的很不好（这与工作经验有关），由于经验不足，在陈述问题时不能有条理的趋利避害，给自己打圆场，而是只说一些客观的话，殊不知，一样的问题，陈述方式的不同会导致完全相反的结果，这也是我认为没有能进入复试的主要原因。

总的来说，收获很大，以后可以勇敢面对外企的英文面试，不再感觉英文面试是遥不可及的。虽然失败，但给了自己努力提高英语和工作能力的动力。不要再浑浑噩噩的过日子，时间怎么过都是浪费，在走向死亡的路上，多在工作上多下点功夫才是王道，因为周围的人都在努力。

2.12 3M 上海一面面经

貌似是去年 12 月 20 号参加的 3M 宣讲会吧，具体日期记不清了。投了简历以后一直石沉大海，本以为没有希望了，不想前天接到那边的电话叫我今天下午去面试，职位是机械设计师。

因为懒，也没有认真准备，只是刻了一张盘，然后把两本作品集带过去了。下午到 3M 还没有填完应聘表格就被叫进去面试了。面试官两人，一位是人力资源部的，一位好像是负责具体职位招聘的主管，面试的人不多，问了一下我这个职位来的只有 2-3 人。面试内容包括学历介绍、学校参加的活动介绍，实习经历介绍等等。对于一些具体的设计案例，面试官问的很细，包括一些机械设计中的公差、尺寸、装配问题，还需要把做过的案例一个个说明过来，偏偏我的作品集又很厚一本，案例好多，说的是口干舌燥，有点像做 presentation 的样子，最后用英语问了几个问题，包括以前在 Intel 实习为什么没有留下来，还有自身强项是外观设计还是机械设计等等，好像面试官对于我的机械专业问题的回答不是很满意，最后说两周以内给后续通知，总之心理没底，希望能后进二面。

虽然已经拿了北汽的 Offer,但是户口上海的，还是想留下来啊……

2.13 12 月 3M 面经

在 3M 的面试已经过去将近一月有余了，本想早点写出来分享下的，鉴于时间、精力及心情的原因一直拖到现在。

第一面是在 11 月 3 号左右接到通知的，还记得 HR 通知我明天下午去面试，但是下午要去深圳面试，所以我跟 HR 约定是在上午 11 点。面试的第一个问题是自我介绍（这个问题相信找工作的人都会提前准备过，因为是所有面试中必问的，没有准备的赶紧准备下吧），介绍完了 HR 就从自我介绍里面抽了几个简单的问题，比如你觉得自己是一个什么性格的人，等。记得 HR 问了这样的问题，请说明下你身边你最喜欢的人和最讨厌的人。对导师的看法

面试过程中，HR 突然问“你的英语怎么样？”我的英语一般，所以我就说写作和阅读还可以，口语平常练得少，所以就差点。HR 说“那我们来试试口语吧”然后就很随意的问了三四个问题，比较简单，相信一般水平都能应付过来。简单归简单，不过面试前还是要准备一下的，我宿舍就有一哥们面到英语的时候，由于没有准备，太紧张，一句话说不出来。

经过大约 45 分钟的一面后，感觉还不错！结束的时候已经 12 点多了，我跟 HR 说了一句“耽误你吃饭了”，估计这句话 HR 蛮有好感的。

一面过后两天，我在深圳的时候接到 HR 的二面电话通知。具体面试通知邮件如下：

Hi Mr. Yu,

As per our communication by phone, you're invited to attend interview held
on Nov 13, 2008, pls. refer to below schedule and requirement.

Date: Nov 13, 2008
Time: 2:10 PM
Venue: ***
Remark: regular business attire is required.

Please prepare a presentation as per below requirement...

Presentation for interview:
1) Rules: 3 slides, 5 minutes for presentation 3 张幻灯片，5 分钟演讲
2) topic: Free talk on a calling/industry/trade which is NOT related to
candidate's current/previous job 与目前及以往工作不相关的行业的看法（具体内
容自定）
3) Hard copy (black and white is good) for presentation during interview 请

在面谈当天带打印稿前来（黑白即可）

Any questions, pls. feel free to contact me.

Best Regards

11 月 13 号如期而至，二面面试的是两个技术部门的人，一个年纪比较大（估计是头），另一个是个年轻的后生。面试的整个过程由后生主持，很严肃也很客气，第一个问题也是自我介绍，然后也是从自我介绍里抠问题。总是也是一些了解你个人综合能力的问题，值得一提的是，他们好像重视的是综合能力而不是专业技能，我面试的职位是技术支持，一个技术问题都没有问。

另外，他们还比较重视工作经验，在面试的过程中，面官说了这样一句话："虽然你是应届生，但是你还是跟公司有些接触，有些相关经验哈"。

同样考察英语口语能力，形势和一面差不多。二面结束的时候，面官说上海的技术部门可能还有一个电话面试。

二面结束第二天，HR 打电话过来"有没有同事给你打电话？"我说没有啊。她就说"那我跟你确认一下你的课题是否已经做完，是否能随时上岗？"我说"可以"。然后她就说再跟我联系。

这一等等了两个周，我等的不耐烦了，就打电话过去问 HR。令人郁闷的是，HR 说"经过多方面讨论……，你的工作经验不够，抱歉！"

就这样与 3M 擦肩而过，希望上面的一点经历能对后来面试的人有一点点帮助！

最后，祝我自己及还在战壕中的战友们早点拿到自己满意的 OFFER！！！

2.14 3M 面试流程

3m 的面试通常分为三次:

先是一个小时的英文考试，先是三篇阅读，然后是一些古怪的词最后是英译中。

然后紧接着考完英文她们会搞一个 group 的小活动。一组六个人，给 30 张 a4 纸，一卷透明胶带（当然是 3m 的），俩签字笔，一把剪子。让在 40 分钟内搭建一个尽量大的别墅模型。面试什么职位的都会混在一起来作这个测试。好像一组里 l.面没有面同一个职位的。如果桌子小，别怕再搬一个桌子拼上，这样比较出建筑面积。D 还有就是，笔阿，胶带的环阿，都可以成为别墅的一部分。发挥想像，其实还是看同一组的人手都巧不巧了。正好我同组的人多是搞工科的，比较会搞。,

然后他们会在很短的时间内，一天或者两天通知你是不是进入下轮面试。

我的第 2 轮是通过可视会议系统和上海的一个经理进行的。都是一些经典的问题。也不问什么技术问题。中间会穿插一两个问题要你用英文回答。面试官是中国人，他英文也好不到哪里去，3m 里面充斥中国员工从上到下，他们平时不太用英文好像），不用紧张。

最后他会叫你问些问题，如果想显示些什么，通过问题来表现一下吧。

2.15 3M 面试经历

2006 年 3 月末的时候 3M 公司叫我去面试好象之前 2 月前投的简历.自己都忘记了.
部门 医疗器械 职位市场分析
我一面的时候是 6 个人一组，轮流面的．上午的时候会淘汰 3 个人．我有幸进入下午剩下 3 个人其中的一个，下午面的时候是部门的经理，我自我感觉良好．毕竟之前的工作经验都是和这个职位和相象所以个人觉得基本是没什么问题．基本的交流都是用英文．而且也是很常用的句子，对我来说太简单，我之前也是在外企经常用的英语而且能力也不差～.
一面结束以后自我感觉良好．我就顺便问了下一次就面试时间．他们没有说.
我正在回家的路上的时候手机就响了，结果通知我后天就 2 面.
二面的时候是是 3 个人给我面的．而且很快，一个是人事，一个是部门主管．一个是总经理
基本都是问问之前的工作经验，我刚开始还想呢．为什么问的问题这么少，我觉得是他们之前是审核每个人的简历的．这样会刷掉了一部分人／．没想到就 2 面..（个人以为不的来个过 5 关斩 6 将呢）
基本是感觉良好．而且是相当的自信． 2 周内接到ＯＦＦＥＲ.. 呵呵开心.
个人觉得５００强的企业也不是想象中的那么难进，也许是我幸运吧！我门的部门只要我一个.
这个职位的薪资是 试用期 ７Ｋ－８Ｋ 而且有１５００的补贴 １４月的工资
给我的感觉是少了点，不过等转正以后在靠我的表现在争取点....

2.16 3M 面试--我的 11 次 Interview

本人背景：五年跨国公司 Sales 和市场部工作，电子行业。

在这半年来我经历了大约至少 50 场的 Interview，公司明录基本为：3M/Fluke/Osram/GE/松下/梅兰日兰/安戴/Sagem/安戴/英飞拓/奥迪坚/香港培德/康普(AVAYA)/穆勒电气。

3M 的办公楼很漂亮，在遵义路万都中心的 38 楼。

首轮面试是 HR 带了几个助理模样的人，有点类似医生带着实习护士学打针的味道，HR 是个小姑娘，问的问题中规中举，都是一些外企经典的常用问题：最大的优点、最大的缺点，谈一谈印象最深的项目经历等等。

两周后二面，是和直接主管谈，印象很不错，很年轻的 Boss，负责全国销售，问到的一些疑难棘手案例来考我，轻车熟路，当场就给我他的电话，向他问道薪资，他说不是他决定的，后面还有老板，会马上安排；

再两周后，遇到他的老板，我用了一个经典项目的操作来打动他，效果很好，我以为是 final 了，谁知他说还有最后一轮，是和电力电子的老板谈；

二周后，遇到这个传说中的大胖子，一脸严肃，我以为会有口语，谁知没有，问了工作经历和当前职位有什么联系，再考了几个销售会遇到的细节问题，大约 15 分钟就结束了，告诉我，需要两周时间才能决定结果，肯定会通知我。

两周后，没有音讯。

第三周电话去问 HR，说这个岗位设置遇到一些问题……

哦，我明白了。

印象：

1、大公司病，流程周期长，不太照顾应聘者感受，根本没必要四轮；

2、福利待遇应该还不错，环境很漂亮；

3、有被耍的感觉，不太好；

2.17 3M 面经

如果不是我的一个同学去了 3M, 恐怕到现在也不知道这样一个令人尊敬的跨国公司，毕业那会，我的一个同学竟然从广州飞到上海去面试，机票是公司支付，那个时候我们都很好奇，究竟是什么样 的公司能够对一个申请普通职位的面试者如此体贴，从那个时候，我就知道有个跨国公司叫做 3M. 可到我来面试这家公司已经是半年后了。投了简历大概过了 2 个多月（我几乎把这个事情给忘了），我突然接到 3M 的面试通知，因为已经过了很长时间，我连当时申请的职位都忘了，也没好意思问。为了好好准备面试，我赶紧把我在 3M 工作的同学叫出来取经，问了一些应该注意的东西，比如可能面试我的经理的姓名，性格，爱好等，还有这个职位的工作情况。这里，我提醒正在找工作的 xdjm 们，如果你认识你准备申请公司的员工，一定要向他了解公司的情况，企业文化，业务特点和工作氛围等，知道的越多越好，这样 做会让你对公司和工作有一个清晰真实的了解，有些公司表面上看起来不错，其实工作氛围不好，有些公司名气很大，可对员工十分苛刻，如果事先不知道，好不容易拿到 offer,换来的却是失望和后悔。
我当时就问同学，你在 3M 公司得愉快吗？她说很愉快，跟同事相处的很融洽，每天都是快快乐乐的，而且感觉像在学校一样，这个时候，我知道去 3M 工作是件不错的事情。

笔试
面 试时间是在下午，我应聘的职位是技术支持工程师，所以要到田林路上的 3M 中国技术研发中心。那里是栋很普通的楼房，只有四五层，要知道这里可是 3M 在中国最大的研发中心，这样一栋及其普通的建筑对于以技术创新著称的 3M 来讲，及其不相称，跟我去过的 GE 中国研发中心，更是不能相比，但这也和这家公司一贯低调的作风有关。闲话不错说。跟我一起面试的有将近三十个人，先是笔试，做一份英语水平测试，题目不难，大概四级的样子，后来听我同学说我的成绩很好，可能是全对啊还是怎么着，让我高兴了好一阵子，呵呵。

一面
笔试结束，接下来是五个人一组做游戏，两个任务，一个是将一张 A4 白纸剪成一个 圈，让组员都可以钻过去，另外一个是瞎子聋子哑巴游戏，反正就是特无聊，我们 5 个人好半天才搞定，做游戏的过程中，几个部门经理在旁边静静的看着，我也是觉得不自在，好在时间不长，在每个人做了简短的“做后感”后，第一轮面试就结束了。第二天，第二轮面试电话响了。

二面其实是正式的三面，一面做游戏的时候，一个部门经理 M 相中了我，后来知道我是他一个同事的同学，就跟人力资源商量了一下，跳过人力这一关，直接跟他谈。这就是关系的力量，不论在哪里，呵呵。M 三十出头，带副眼镜，文质彬彬，把我带到一间会议会后，二面正式开始了。在此之前，我已经经历了 GE 的面试，对于几个人用审视的 眼光看你表现的情景已经不触，何况是这种一对一。坐定之后，双方互相打量一番，心里都在盘算对方的心思，那种感觉好极了。M 问了一些常规问题，我都中规中举的回答，这些问题的答案我已经烂熟于心，微笑回答的同时还适当的加了些表情做渲染，M 也不动声色的微笑，我心里暗暗想效果还不错，嘿嘿。我很清楚，他要 挑选的人可能将来和他一起共事，他可不想找一个整天愁眉苦脸的家伙对着他。几分钟后，我已经把握了他需要大概需要什么样的人，干练，聪明，积极，以后的谈 话中，我也在努力给他这样的印象，大概又过了二十分钟，在一番看似寒暄实则紧张的谈话后，他微微一笑，问我期望工资是多少，这个时候，我知道我距离三面已经不远了。
跟 M 的近四十分钟的谈话介绍了，离开房间的时候，我抢先一步去开门，请他先走，他也不客气，感觉很好的先出了门，然后在公司门口道别。

在 回去的路上，我同学给我打了电话，说 M 去找了她，说我表现很不错，决定给我三面机会，三面其实就是**最终面试**，要去跟 3M 中国技术中心的总经理 J 聊天，这家 伙才是决定是否雇佣你的人，顺便插一句，找工作中有

一点很重要，就是要知道谁有权最终雇佣你，而这些人往往最难对付，不需要把所有精力都放在跟人力资源， 小的部门经理上这些没有决定权的人身上。
晚上，我又把同学叫了出来，了解 J 的情况，知道了他有个必问的问题，就是用英语介绍家乡，回去以后我就写了一篇家乡游记，呵呵，又勾起了我的思想之情。

第二天，收到 3M 的三面通知，时间定在 3 天后的下午。
我已经在憧憬美好的将来，对我来讲，好像成功就在眼前，好像人生会出现转机，我已经看到我在跨国公司工作的情形，后来才明白，这不过是份工作，just a job，人生不仅如此。

3M 三面
我被一个穿着职业的小姐带到一个不大的办公室，对面就是 3M 中国技术中心的大老板 J，我快速的打量了一下，一个中年人，安详沉稳，一见我进来，马上笑脸相迎，我也报以点头微笑，同时保持警觉，因为我知道，这是职业化的微笑，并不意味着什么。

同样还是问到了一些常规的问题，我一一作答，但这是的我已经冒汗了，虽然他一直保持平缓的语速，但我感觉他和蔼眼神中的犀利，每次回答完后，他都会问我为什 么会这样，为什么会那样，一副刨根问底的样子。突然，他问我，你觉得有什么让你感到遗憾的，我马上脱口而出，我的遗憾就是没有能去一家跨国公司，可刚出 口，我就后悔了，这真是一个愚蠢的答案，果然，他问：为什么想来大公司，小公司不好吗？这个时候，我只能自圆其说，说去大公司是自己的一个梦想，而且 3M 是家不错的公司，我希望能够为 3M 服务，他听后只是笑了笑，我猜不透当时他在想什么，但相比之下，自己表现的过于热情和过于渴望，好像如果不能进这家公 司，以后的人生就没有什么希望似的，只怪自己当时太肤浅了，呵呵。

最后一个问题果然是用英语介绍家乡，他听我讲完之后，微微一笑说， 你还有什么问题要问？于是我就问了事先准备的几个问题。三面结束。从 3M 大楼出来，我心想，没戏了，但不管怎么样，还是抱着一些希望，毕竟还没有收到拒信，可没过几天，拒信就来了，收到的那一刹那，我难受极了，感觉像失恋一样，当时收到 GE 拒信的时候也有这种感觉，我想不少人会像我一样，毕竟开始是抱着很大希望的，好在这种感觉持续时间不长，我告诉自己，这并不算什么，以后还会有很多机会。

我同学知道后，也很替我惋惜，根据她的推测，我被拒的原因可能是跳槽过于频繁，3M 喜欢稳定的人。

经历这次 3M 面试的时候，我已经在一家韩国公司工作了，而这份公司竟然是我收到 GE 拒信后的第二天得到的，而在这家韩国公司的工作经历让我难忘，一言难尽。

2.18 3M 的面试记

很多人的第一次的时候,是在什么都不懂的情况下经历的一团糟.我清楚的记得,那天天气如此的好,阳光洒在身上,仿佛整个世界全部在我的身上.

第二次的时候,自己当然不会再懵懂.可是前晚从一个很动人的人儿那得到了不是很好的讯息,心情也变的沉重起来.虽然本也不以为到手，但面对终将无法到手的命运,心情总是复杂的.一个人搜索着 3M 的点点滴滴,不由的在想：我的开始,究竟在哪里呢?

天气自然不如第一次那么晴朗了，阴沉沉的，略有点寒.身在养我育我的土地,眼前却是如此的陌生,目的地浑然还不知晓是什么样子,也不知道下次还能不能来.不得不被苏州园区的现状打动,城市中的花园城市,无愧是流淌的新加坡的血脉啊.儿时听着"我的开始在这里"的时候,骑车来这,就如同到了乡下.谁又曾想到如今这里街道的星罗密布,大厦的高高耸立,如同golf球场的绿化,如同练车场的交通标志...他们说这里找不到蚊子,这里难道配的上蚊子?碰到几个苏州老阿姨,终于能用吴语问路,惟有此时感觉自己确实还算是本地人吧.

到了传说中的"世纪经贸大厦",在一楼等待着,身边一个人和我一样,幼稚中带着点成熟的男人,想来是竞争对手吧.目光对视了几次,终没有一方开口.

丢了草画的地图,和一个不美的女士等待着电梯.进去了发现没有楼层按钮,女士说是进门前按数字的,哦的确,有利于电梯的运行算法.巧的是女士也去 12 楼,难道又是对手?

后来发现确如所料,都是对手，本该有八个，两个没来，也便成了六个.大家填完了表,围坐一群默默的等待,介绍是随意的，寒暄是不可少的,气氛是微妙的.我是七个人里惟一的硕士，在读生，不知道算有利还是不利，但根据经验来说，有点不同总是好的。

没有想到第一轮的面试是从大家一起玩搭积木游戏开始的,我清楚的知道抢到指挥权的人是肯定不会被淘汰的,但是却没有做到.只能多提些创意,并争取让hr听见.最后发言和介绍的时候, 我杀出冷枪,成为唯一用英语介绍的应聘者,事实证明,奏效了.值得同情的是同电梯上来的女士,二分钟只憋出一句英语,五个单词.如果是我,也会在宣布晋级名单的时候握着包准备离开.

我从来没有想过自己会不在名单里,但没有想到一下子被干了四个,只剩三个 male 了.一个便是游戏的指挥着,一个是出冷枪的我，一个人没大在意,也无所谓了.那时候的我很想轻轻的吹吹枪灰,但我想不能太早收枪，或许还用的上.

我是第二个一对一面试的,一切都是顺利.上来 hr 夸我外语好,我得感谢初中的张老师,高中的邓老师和管老师,还有大学的袁老师.我相信自己能在老师的记忆里呆过超过普通学生的平均时间,而我相信英语老师尤是如此.

我也不知道这算技面还是人面，可能兼而有之吧.其实我并不算话多的人，但我相信自己所说的可以真诚到感动人.在唯一一个技术问题,解释一个专业定理的时候，我把专业的积累发挥到了及至.我相信我的答案,绝对不是他们事先预计到的那个简单答案.而其他方面,我不承认自己是个说谎者,但从来我陈述不是事实的东西的时候,也能真实到足以说服人.但是,我并没有说自己没有女朋友,大家都知道如果出于安全角度,该怎么回答这个问题.但在两点上,我无法背叛自己,那便是父母和爱人.况且我 ring finger 上的戒指,可能足以说明一切.家庭好男人和事业好男人,who 造就 who,仁者见仁,无须谁说服谁.有个事实是人到了 30,男的性欲体力下滑,女的峰线陡升,那时候你再事业,我看你怎么家庭.所以,既然你暂时也不事业,为何不先家庭起来呢？

最后临走的时候，我没有忘记将椅子推回到开始的位置.

2.19 3M 产品工程师面经

应聘:产品开发工程师

时间:2006 年 12 月 11 日下午两点半，前面还有一位化工女生（SS）

地点:3M 杭州办事处

方式:电视视频会议,面试官三人，Leo（HR）、Ms. Wu（技术部经理）和问题： ? 1、自我介绍，评价自己是什么样的人。?

2、如何在以往的科研中体现创新。

3、为什么要加入 3M，是否接触过企业，谈谈企业和学校科研的不同。

4、在以往的科研学习中，是否接触过企业课题。

5、在拿学位和先工作之间如何取舍？师兄师弟的工作情况。

6、将合成的相关分子写在纸上，传真到上海总部去。

7、其他私人问题，如家庭阿啥，什么时候能够毕业的情况。 ? 总结，全中文的，幸好不是英文，不然视频声音效果太差怕听不懂。

跟平时聊天一样，没有很刻意的一些问题。

2.20 3M 上海面经

如果不是我的一个同学去了 3M, 恐怕到现在也不知道这样一个令人尊敬的跨国公司，毕业那会，我的一个同学竟然从广州飞到上海去面试，机票是公司支付，那个时候我们都很好奇，究竟是什么样的公司能够对一个申请普通职位的面试者如此体贴，从那个时候，我就知道有个跨国公司叫做 3M. 可到我来面试这家公司已经是半年后了。

投了简历大概过了 2 个多月（我几乎把这个事情给忘了），我突然接到 3M 的面试通知，因为已经过了很长时间，我连当时申请的职位都忘了，也没好意思问。为了好好准备面试，我赶紧把我在 3M 工作的同学叫出来取经，问了一些应该注意的东西，比如可能面试我的经理的姓名，性格，爱好等，还有这个职位的工作情况。这里，我提醒正在找工作的 xdjm 们，如果你认识你准备申请公司的员工，一定要向他了解公司的情况，企业文化，业务特点和工作氛围等，知道的越多越好，这样做会让你对公司和工作有一个清晰真实的了解，有些公司表面上看起来不错，其实工作氛围不好，有些公司名气很大，可对员工十分苛刻，如果事先不知道，好不容易拿到 offer,换来的却是失望和后悔。

我当时就问同学，你在 3M 公司得愉快吗？她说很愉快，跟同事相处的很融洽，每天都是快快乐乐的，而且感觉像在学校一样，这个时候，我知道去 3M 工作是件不错的事情。

面试时间是在下午，我应聘的职位是技术支持工程师，所以要到田林路上的 3M 中国技术研发中心。那里是栋很普通的楼房，只有四五层，要知道这里可是 3M 在中国最大的研发中心，这样一栋及其普通的建筑对于以技术创新著称的 3M 来讲，及其不相称，跟我去过的 GE 中国研发中心，更是不能相比，但这也和这家公司一贯低调的作风有关。闲话不错说。跟我一起面试的有将近三十个人，先是笔试，做一份英语水平测试，题目不难，大概四级的样子，后来听我同学说我的成绩很好，可能是全对啊还是怎么着，让我高兴了好一阵子，呵呵。

笔试结束，接下来是五个人一组做游戏，两个任务，一个是将一张 A4 白纸剪成一个圈，让组员都可以钻过去，另外一个是瞎子聋子哑巴游戏，反正就是特无聊，我们 5 个人好半天才搞定，做游戏的过程中，几个部门经理在旁边静静的看着，我也是觉得不自在，好在时间不长，在每个人做了简短的“做后感”后，第一轮面试就结束了。第二天，第二轮面试电话响了。 二面其实是正式的三面，一面做游戏的时候，一个部门经理 M 相中了我，后来知道我是他一个同事的同学，就跟人力资源商量了一下，跳过人力这一关，直接跟他谈。这就是关系的力量，不论在哪里，呵呵。M 三十出头，带副眼镜，文质彬彬，把我带到一间会议会后，二面正式开始了。在此之前，我已经经历了 GE 的面试，对于几个人用审视的眼光看你表现的情景已经不触，何况是这种一对一。坐定之后，双方互相打量一番，心里都在盘算对方的心思，那种感觉好极了。M 问了一些常规问题，我都中规中举的回答，这些问题的答案我已经烂熟于心，微笑回答的同时还适当的加了些表情做渲染，M 也不动声色的微笑，我心里暗暗想效果还不错，嘿嘿。我很清楚，他要挑选的人可能将来和他一起共事，他可不想找一个整天愁眉苦脸的家伙对着他。几分钟后，我已经把握了他需要大概需要什么样的人，干练，聪明，积极，以后的谈话中，我也在努力给他这样的印象，大概又过了二十分钟，在一番看似寒暄实则紧张的谈话后，他微微一笑，问我期望工资是多少，这个时候，我知道我距离三面已经不远了。

跟 M 的近四十分钟的谈话介绍了，离开房间的时候，我抢先一步去开门，请他先走，他也不客气，感觉很好的先出了门，然后在公司门口道别。

在回去的路上，我同学给我打了电话，说 M 去找了她，说我表现很不错，决定给我三面机会，三面其实就是最终面试，要去跟 3M 中国技术中心的总经理 J 聊天，这家伙才是决定是否雇佣你的人，顺便插一句，找工作中有一点很重要，就是要知道谁有权最终雇佣你，而这些人往往最难对付，不需要把所有精力都放在跟人力资源，小的部门经理上这些没有决定权的人身上。

2.21 3M 杭州办事处面试记

刚刚在公司进行试用期发表，下午就来新公司参加面试了。

只想对 LG 说，“想留不能留最寂寞。。。”其实我真的很想留下来工作，可是某些人某些事我真是不习惯。

从下沙坐快速公交来到嘉华国际上午中心也就 40 分钟的路程，下了车看看还早，不到 12 点。去招商银行坐到 12 点 50 才上了嘉华的 1601 室 ——3M 杭州代表处。

此次面世是和上海的 hr 进行视频面试，讲好了基本上 30 分钟。第一次进行视频面试，但是我感觉很好，反

倒觉得比面对面要舒服、轻松的很多。

Mr.Marcle 好像也很年轻，我其实很羡慕他，这么年轻就可以在上海 3m 总部做 hr。什么时候我也能进向往以后的 3m 呢。

基本上就是介绍一下自己、为什么会离职、5 年人生规划等问题。但是有个问题却觉得很让我意外：假设被录用到公司，那么前 5 天计划是什么？呵呵，虽然有些意外但是我觉得还是很不错的，至少可以证明：来到了 3m 我并不需要公司为我花费太多的时间。

30 分钟很快就结束了，我补充了一句：8 月 18 日我就是 LG 的正式员工了。。。Mr.Marcle 当时就明白了我的意思。我喜欢这样的人，讲话不累。

好好准备吧，有机会。

2.22 3M 技术中心面经

毕业 3 年多，工作没换过，大学的时候也只面试了两三家便已敲定，所以并无太多求职，面试经验。

去 3M 面试也是通过一 HEADHUNTER 联系的，已经是去年 6 月份的事了。感觉大公司的确还是比较正规的，因为它选的这个 HEADHUNTER 也是挺专业的，首先事先保密，见面前并没告诉我是 3M，只说到是 FORTUNE500 的美国公司，然后见面谈的时候居然用英文,算是提前把关了.当时因为已经有一个去国外工作的 OFFER,所以比较有底气,我直接问了大概的薪水,得到满意答复后让其安排面试,当时那 MM 跟我说,面试只要一次就可以了,我想就当过去玩玩就去了.

3M 中国技术中心在漕河泾那里,反正地铁下来打的,司机把我先带到 3M 的工厂,问了不是,结果是在马路对面的一个不起眼的小门里,而且也只有一栋小破楼,当时就印象不佳了...

去了以后,里面人员态度都还不错,特别是 HR 的 MM,第一轮面试就是大家做游戏,搭积木什么的,反正我以前是听说过,没玩过,觉得挺幼稚的.我们这一组好像是 6 个人,显然是考察团队精神和表达能力之类的.我是 1 号,第一个发言,其实算有利有弊,因为前面没有人可以借鉴,而且准备时间最短,但一号给面试人的印象会比较深,因为我也没什么包袱,侃侃而谈,表扬了其他人,但更重要的是不动声色的说明自己在团队中的作用和贡献.

做完游戏就是考英文,题目总体来说简单.但有个经验可以分享的是,早做准备是非常有必要的.我这个做的很差,事先没有在网上查阅公司相关信息,好在考试前等待的时候,我仔细看了公司橱窗里的介绍和企业文化等等,这些在考试和后面的面试中都很有用处.

我的感觉是 3M 是一个非常强调发明创新的公司,鼓励你有新的 IDEA,并将之转变为产品,所以 3M 的产品大多是价格昂贵,但你又不买不行的那种,因为它有专利又不可取代性...

扯得有点远,第一轮 HR 面试完, 回家等消息.结果 HEADHUNTER 第三天的时候就打电话说,PASS 了,要第二轮.我以为这一轮可以搞定,当然结果证明我是错的. 我要从浦东乘很远的地铁赶到 3M,每次都提前了差不多半个小时,RECEPTION 还好奇问我为什么来那么早,我容易嘛那么远,那么热的天气,不过宁愿早不能迟到是最基本的面试之道...

第二轮见的应该就是以后的老板,我应聘的是电子化学的销售工程师之类,老板年纪很轻,很随和,谈得也算愉快.感觉的出他也很满意,问到薪水，我说希望不要少于 10000，他算了算，说年薪 12 万应该可以满足，还强调他们是按岗定薪，所以不会因为我提的少而给少。并向我介绍可以补贴 13 万买车，还说工作时间比较自由，不用天天到公司报到。最后走的时候,他说了一句,我知道这个行业很多公司不讲究穿着,但如果你有下一轮面试的话,最好还是可以穿正规一点...我向他致谢,并询问了 3M 的衣着要求,同时我也估计到这一轮应该没问题了,因为他已经暗示我下轮面试的准备了.

虽然有点不情愿,但已经过两关放弃又太可惜.所以终于来到第三关,象打游戏一样的见到 3M 中国技术中心的大 BOSS。谈话还算融洽，但显然他的提问要犀利很多，而且喜欢一个问题一问到底，让我有点难以招架。记得有个问题是问我觉得工作以来最大的成就是什么，回答得我结结巴巴，工作能有狗屁大的成就，实在是汗啊。。。好在问大学生活的时候，还是狂侃了一通，算是搬回一城。最另类的是考察英文，他从背后的桌子上拿了张中文的文汇报之类，让我看两分钟后翻译其中的一篇文章。。。居然是讲劳模的，我实在无话可说，说点专业的也好，要我用英文讲这种 GCD 文章，为难我啊。反正也是有惊无险，我把劳模翻译成 LABOUR MODEL，也不知道对错了。。。面试时间大概快 1 个半小时，终于搞定，结果却是出奇的顺利，直接让他秘书带我出去见 HR 的人，并送我到办公室门口，说希望以后可以一起工作愉快，感觉老海龟的确很 GENTLE。

应该说大 BOSS 只是把关的，也有可能 3M 的确是按岗定薪，所以 HR MANAGER 直接给我看了 OFFER LETTER，薪水比我想的低了一些，但是如果算奖金或说是类似提成那种，大概能满足年薪 12 万的要求。但只是税前的，估计税后更低一点。车在工作几个月后好像是可以买的。

最后因为综合的考虑，还是拒了这个 OFFER，HEADHUNTER 的 MM 为此打了若干电话让我考虑，我让她去跟那边谈薪水是否可以加，答复是很难，可能大公司还是有自己的考量和原则吧。最后我了解到那个职位是有三十几个人参加公司面试，最后要了两个，不知道另外一个人去了 3M 没有

第三章 3M 综合求职经验

3.1 彻底被忽悠了

地址：http://bbs.yingjiesheng.com/thread-1221912-1-1.html

很久就听说过 3M 公司了，很是崇拜。有幸加入 3M 公司面试 3 次。面试完后感觉彻底被忽悠了，对这个 500 强企业感到了彻底的失望。这个公司真是垃圾得很， 不仅架子大，而且忽悠人的厉害。完全就是个骗子公司，面试完明明说 2 星期给消息。期间无数次电话联系，都是让等待，说不录取会给拒信。结果等了 4 个月，打 电话问说没消息了，今年不招人。完全就是忽悠人!! 更可气的是那个 HR，完全就是个忽悠人的。要你去面试的时候对你热情的不得了。发现不适合了或者不想要 了，立马态度大变，一副盛气凌人的样子。这就是世界 500 强企业的素质。真是无语了。。。。。。。

期间无数次给 HR 电话确认是否录取，不录取是否有消息。都是肯定的答复，说不录取会给拒信，让我安心等待，不要再来电话查询。结果我等待了 4 个月，后来 打电话再去查询，说不再招人。询问为什么不早通知，却被告知人数太多，不可能一个个都通知到。真是言而无信，不知道是谁说不要会给拒信的。让我等待了 4 个 月的时间。

再就是面试过程中对面试者完全不尊重，说好的给消息期限都不兑现。感觉在耍人，公司在牛逼也不能这样戏耍求职者，很是无语。。。。。。。。。。。。。。。。。。。

3.2 3M：人力资源的工作像是倒茶

“我在中国的工作重中之重就是招聘新人，同时怎样避免更多的流失。如果这个没有做好我就被炒掉了。”

蓝思汉(John Nesheim)，这位中文不错的 3M 中国有限公司的人力资源官表情很活泼，遇到自己不明白“需要翻译的问题”，他会俏皮地向记者挤挤眼睛。

曾做过英语老师的蓝思汉在 3M 三个市场地区服务了 14 年，主要从事人力资源工作。在他看来，各个地区的人力资源官工作中有着不同的重点，“在美国最重要的是保证现有员工的创造力和生产力，在中国则略有点不同。”

“我的工作就像倒茶，”蓝思汉一边说一边开始给《第一财经日报》记者比画起来，“我一边要倒入新的茶，同时还要防止茶从杯子底部流走”，“我在中国的工作重中之重就是招聘新人，同时怎样避免更多的流失。如果这个没有做好我就被炒掉了。”

原因很简单，美国的市场相对稳定，而 3M 中国市场则在迅速增长着。

重要的是创造力

目前，3M 每年在中国要招聘 500 个新员工。

作为《财富》500 强公司之一的 3M 公司创建于 1902 年，总部设在美国明尼苏达州的圣保罗市。2005 年 8 月，3M 第五家工厂在苏州开工；3M 在中国的研发中心将在 2006 年底落成，预期发展规模会逐渐超过日本。

“我们科技中心招聘人员最一般的要求是有技术背景，但我们还需要有创造力、有解决问题的能力以及主动性，其中有创造能力更重要，比技术背景重要。”为了能在招聘时找到有创造能力的人，“我们面试的时候，要求分享他们的经验，他们给我们一个能证明他们有创造力的例子”，“同时设计几个问题，看他们用什么方法解决这些问题，根据这个方法我们可以更多、更好地了解他们。”

“新进入的员工都会得到培训，一种是内部网上的培训，可以让员工自由掌握时间；还有一个就是教室的培训，时间大约是 2 天，可以了解公司文化、熟悉公司业务架构和相关流程。如果是销售人员，还有一个销售能力发展的特殊培训，时间是 18 个月。”

在 3M 针对“领导力发展的项目”有好几个，其中之一就是“有潜力的领导者发展论坛”，“一般会邀请 3M 中层领导来讲课，每年 4 次，同时邀请中国区高层领导参加。这些中层领导需要用英文讲自己的领导力故事，他们需要分享自己遇到的挑战以及解决方法、经验和教训。活动时间为一天，会有 6 个到 8 个故事，每个故事 15~30 分钟。”蓝思汉认为这是一个很好的方法，“一方面给培训者经验，同时还给讲课人一个曝光的机会，让大家认识他———员工在不同的区域工作，平时没有机会认识他们。这样高管也能够借此机会发掘更有潜力的未来领导者。”

3M 中国的目前高层管理层中，75%为本土经理人，大多数人在 3M 已经任职 10 年以上，中、高管理层中本

土员工超过 99%。

表现管理计划

随着业务的发展，向员工授权并鼓励他们去完成自己的倡议就变得更为重要。

“如果他们是优秀的员工，我们就应该赋予他们权威和责任，让他们用自己的方式去完成任务。”麦克奈特——3M 过去的 CEO 提出的管理哲学理念最能体现 3M 公司的企业文化。

“在 3M,我们和正式员工签订的合同有点与众不同，员工一旦被正式录用，我们的雇用合同是 OPEN ENDED CONTRACT (没有结束日期的合同)，很多跨国公司可能相反，对约定雇用期的合同更有兴趣，我们则不是。”蓝思汉说。

“定期签署的雇用合同对员工会有一定的压力，在某种程度上可能会促使员工发挥创造力，但是太多的压力可能反而会压抑这种创造力，”“在 3M，我们希望能为员工创造一个更加宽松、更加自由，更适合发挥员工创造力的工作环境。”

3M 是世界著名的产品多元化跨国企业。依靠其全球化的创新和管理，3M 公司百年来得以持续发展。3M 公司每年开发 500 多种新产品，年销售量的 35%是从前 4 年研制的产品中获得。

在 3M 公司，每一位员工都会填写一份供第二年使用的员工贡献及发展流程表(Employee Contribution & Development Process)，用来表达自己对工作内容的看法，并说明自己的进取方向和期望。然后主管和员工会一起分析这份工作计划，在员工的发展问题上达成一致。 “每年年初制定目标，年底针对这些计划目标进行分析，取得了哪些成绩，有哪些不足，然后交给上级主管人员，他会评估或者给你一些建议。”相应也会得到从 1、2、3、4、5 个级别的评价，John 说。如果表现实在不能令人满意，后果也不是马上炒鱿鱼，而是一个表现管理计划，“最短 1 个月，最长 6 个月”让你去证明自己。“我们在世界上有 6 万多种产品，也有很多部门，不能给每个人的一个模式教条去遵守，我们只是提供很多资源，有很多部门帮助你，我们给员工一个既定的目标，但是实现这个目标的过程和方法是很自由的。”比如，一个销售人员，公司给他的销售目标是增长 30%，他可以销售其他部门的产品，或从来没有销售过的产品，甚至是从未有过，靠他自己发明出来的产品，只要他的生意增长达到 30%。

“不过公司给你 30%的增长目标是不可以谈判的。给员工很多自由，同时还要掌握如何平衡自由和限制。3M 公司 102 岁了，我们已经学会在二者之间掌握平衡。我们在分享经验的同时也会把很多责任告诉大家。”

员工失败了，我们也失败了

虽然要执行繁杂的制度，蓝思汉仍然认为人力资源管理也应根据实际情况不时作出调整和改变，否则业务部门可能会认为对他们是一种约束。

最近的一项政策变化就是对养老金计划的改变，“比以前更加全面和完善，对员工更有利。”

蓝思汉给记者举了另外一个例子：一次性面试的出现。跨国公司一般都会进行繁琐的面试，但这并不能让企业收集到更多应聘者的信息，而是让应聘者有更多的挫折感。“我们刚刚启用这个规定时，很多业务组表示反对，认为一次不能充分了解一个人，而是多次，但长期坚持下来发现，由于只有一次机会，面试质量会比较高，现在执行的情况是越来越好，也能帮助业务组的领导尽快做出决定。”“在 3M 员工还有很多机会换工作，我自己就是

一个例子，不到 14 年的时间，换了 5 个工作，换了 3 个工作地点。在 3M(中国)，每年有超过 200 人在调动工作。

“对于人力资源管理工作，我们可以给员工压力，但也可以给员工计划。”“我们可能会炒鱿鱼，但是我们不愿意炒鱿鱼，我们期望每一个员工都是成功的，他们失败了，我们也失败了。”蓝思汉说。

3.3 3M：让员工的灵感成为现实

3M 中国有限公司的员工提出这样一个问题："3M 最吸引你的地方是什么？"那么大多数的答案会是："我可以在这里把灵感变成现实。"已有百年历史，总部设在美国的 3M 公司，历来注重为员工提供宽松、自由的创新环境和资源。这一点，不仅使它的产品种类近六万种，成为世界上最著名的多元化企业之一；更重要的是吸引和培养了大批才华横溢的员工。

作为上海市的第一家外商独资企业，3M 进入中国的二十年间，延续了它在人力资源管理方面的一贯做法。"公司营造鼓励尝试的氛围，让员工能够不断看到自己的成绩和成长。"3M 中国有限公司的人力资源部高级部门经理齐敏认为，人尽其才是企业创造归属感的最好办法。一个颇具说服力的例证是，3M 中国公司的中高层管理者，平均为公司效力的时间将近十年。

营造鼓励尝试的氛围

提起 3M 公司，人们印象最深的就是它对创新的提倡和尊重。在你看来，这种创新文化多年的延续，需要 3M 的员工具备哪些特别的素质？

3M 在美国一直以来就是以创新闻名的企业，在中国我们也同样保持了注重创新的传统，所以你会看到 3M 的员工是有一些共性的。第一点就是主动性。我们希望员工能够自己主动去发现问题，解决问题，而不总是坐在那里等着主管给他分配任务。在 3M 里面有这样一些人，他们的工作是需要自己在内部去寻找项目，为公司创造营运收益或者改进产品研发。并没有人告诉他要做什么或怎么做，他要主动去和不同的部门探讨研究，分析业务上的漏洞，或者新产品的机会，然后制定一个详细的计划。所以非常需要主动性，对很多新员工来说这可能是很大的挑战。

第二点是团队精神，就是要善于寻求别人的合作或善于让别人接受你的建议。现在企业里面，从市场销售到产品制造以及其他业务支持部门，没有什么事情是一个人能独立完成的，肯定要共同协作才行。如果一名员工工作热情很高，但是凡事都要自己说了算，很难和其他人合作，那也是不符合要求的。

第三点素质和团队精神相关，就是沟通能力。比如说，有些产品要做本地化改进，需要把中国客户的一些要求顺畅地转达给国外的研发机构，这其中就不仅要有团队合作的意识，还要有这个能力把自己的想法用很积极的方式沟通出来，使合作更加顺利。

据说 3M 在美国有一项特别的政策，允许员工每天有 15%的工作时间可以做本职工作之外的事情，以此来鼓励员工创新。那么在中国，是不是也有类似的做法？

其实这个时间的百分比有时很难量化，而且 3M 的一些业务人员，工作时间可以自由支配。关键是我们同样提倡创新的精神和做法，营造这样的氛围，鼓励员工在自己的本职工作或主管分配的工作之外，自己去做一些有

兴趣的事情，或尝试一些特别的工作方法。

鼓励员工不断创新，这最早是从技术部门开始的。比如说负责胶带产品的员工，如果他对电子产品有兴趣，他完全可以去做这方面的尝试，也可以利用公司相关的资源和信息。现在这种做法已经扩展到了整个公司的各个部门，因为创新其实并不局限在产品上，很多时候一个新的工作流程、新的管理措施都是创新。比如在 HR 部门里的员工，每个人虽然各有分工，但是并没有一个固定的框框去限制他。相反，在判断一名员工是否具有发展潜力的时候，我们会看他是不是能够去打破这个框架，有创造力地做一些职责之外的、对公司有利的事情。

另外 3M 还有一个很著名的做法，就是鼓励"Honest Mistake"。也就是对于员工创新中的失败非常宽容，允许他们犯错误。主管会和员工一起坐下来，检讨问题出在哪里，怎样改进，下一次如何制定更完整的计划。3M 从来没有过员工因为希望多做点事情，结果没有做好而被惩罚的例子。这样一个宽松的环境，也有利于激发创新精神。

思维活跃，善于创新的人才通常都不愿意受拘束，这在管理上是否带来特别的难度？而且主动性很强的员工往往对团队合作会不太适应，你们怎么平衡这两种不同的要求呢？

的确，在团队里面总是很合群的员工，往往比较温和，不是很有进取心；而主动性强的人，有些又会比较倾向于个人英雄主义，对合作的各种环节不太适应。所以我们一直强调的是，在 3M，是靠程序来运作，靠流程来经营管理的，个人最终还是要服从于流程。企业是个很庞大的机构，现在我们有十七家办事处、超过 2,600 名员工，不仅需要英雄，更需要一个系统，才能顺利运转。我们的目标是，每个人都能在一套合理的流程中发挥自己的作用。

谈到管理的难度，关键是要找到适应员工特点的管理方法。3M 的中国员工大部分都很年轻，素质很高，有能力、有活力也非常有主见。对于这些年轻人，命令式的管理是根本行不通的。作为主管，你不能简单地要求他去做什么，而是要和他一起分析清楚这样做的理由。让员工自己参与进来，让他觉得这样做是正确的，他自然就会去做，而且是主动去做。所以我们花了很多力气在沟通上，让员工更多地了解公司，了解自己工作的价值，这样他才会更有认同感和参与感。

高层与员工定期沟通

从人力资源管理的角度，你们有哪些渠道和员工进行沟通？

其实在 3M 里面，不仅是 HR 部门在做人力资源管理的工作，而是从高层到中层再到基层经理，都非常重视人力资源的管理，这变成了管理层的一种共识。如果一家公司只有 HR 部门在唱独角戏，那是肯定做不好的。

就拿员工沟通来说，不仅 HR 部门要参与，每个季度我们都有一次公司全体高层的员工沟通会议，有些主管会议之后也都设有一段问答时间。包括执行总裁在内的所有管理层，就像答记者问那样坐成一排，员工可以提问他们关心的任何问题，包括公司经营、发展计划、员工福利甚至加薪比例都可以问。

我们还会定期到各地办事处去举行这样的会议，看看当地员工关心的不同问题。对所有这些问题，必定会有一个跟踪反馈，告诉他们进展的情况。如果暂时不能解决，或者需要进一步讨论的话，也都会让员工知道原因。

现在很多企业都在谈沟通，但却只是流于形式，那么你觉得这种定期沟通的价值到底在哪里？

很久以前曾有过这样的例子，有一位很好的员工要离职。离职面试的时候，我问他为什么要走，他说他觉得没机会，上面的职位一个个都满了，什么时候才能轮到自己？所以他想去别的公司发展会得到更好的职位。其实这就是因为缺乏沟通才引起的。员工以为没有升职机会，而事实上并不是这样。他看到的只是眼前，但我们从人力资源管理的角度，看到的是五年十年之后，公司在不断扩张壮大，不断需要很多管理人员，只是员工没能了解到这些计划。

所以为了避免产生误解，及时有效的沟通就变得非常重要。让员工清楚地了解公司发展的大方向，以及每个部门的方向，并且让他们明白这些发展一定会带来员工个人的发展。有些公司可能觉得，大的发展战略是管理层才需要知道的事情，普通员工没必要了解。但是 3M 认为，员工有权获得这些资讯，这种沟通对双方都是有益处的。

因人而宜制定发展计划

公司的发展可以为员工带来职业发展，那么 3M 如何为每位员工制定相应的个人发展计划？

3M 一直强调要"人尽其才"。虽然我们提供的薪资很有竞争力，但现在的年轻人，很多并不是为了钱而工作，他们总是希望自我的价值能够被赏识和肯定，个人在公司里有好的职业前景。所以，我们非常重视员工的培养和发展。在培训方面，除了员工可以自由报名参加公司每年公布的各种培训课程，我们也经常送员工去总部或其他国家的 3M 公司做在职培训。基本上每个礼拜在总部都可以看到 3M 中国的人。

每年年末，各位主管和他的下属都要一起讨论，进行年度的绩效评估。这包括两个部分，一是本年度绩效的回顾，另一个就是个人发展计划，涉及短期和长期的职业发展目标。员工有任何的想法都可以在这个时候提出来。即使是想要转换部门也可以谈，他不必担心是不是会让主管觉得自己不务正业，公司会根据他的兴趣和规划，安排相应的培训，再等待一个成熟的时机来配合发展。事实上，我们每年都会有计划地主动引导一些部门间的人员流动。现在的高层管理人员中，大部分都做过三个以上的部门。

坦白讲，每个人的能力和观念都有不同的地方，所以不是每位员工将来都一定能成为管理层，也不是每位员工都有这种追求一定要成为管理层。比如一些研发人员，在技术方面很有天份，他也非常喜欢从事这方面的工作。作为管理者，关键是了解不同员工的兴趣所在，挖掘出每个人的优点和潜力，帮助员工按照这个方向去实现他们的想法。

在外资公司常会谈到"玻璃天花板"的概念，本地员工发展到某一个层级就会被限制。3M 怎么看这个问题？

可以说，3M 在管理层本地化方面做得非常好，现在除了 2 位外籍人士，其他中高层管理者全部都是本地员工，而且大多数是从内部提升上来的员工。企业一定要言行一致，如果告诉员工的是，你在 3M 很有前途，很有未来，但是一旦有空缺都是从外面找人，他会怎么想呢？而且培养一个优秀的员工要花费企业非常多的精力和投资，总是希望"人尽其才"，没有浪费。所以我们实行严格的"内部晋升机制"原则。

这个大原则的前提是，企业要拥有足够的后备梯队，具备领导力培养的能力。在这一点上，不仅是 HR 部门要考虑，而且写进了每一位管理人员的职责当中。最近几年，不断在推行"领导人论坛"，让现在的领导人去教未来的领导人。每位中高层经理都要去上课，把他们的经验和想法和大家分享。目的就是能更快地培养管理者。

当然另一方面，我们也在同步做外部的招聘。现在公司发展很快，自己培养人才的速度总是不能完全满足。而人的成长需要时间。很多急速扩张的企业都正在面临一个很大的挑战，就是"超速提拔"：员工的能力还没有达

到就被提升，结果不能胜任而被淘汰。这对企业和员工个人来说，都造成损失。所以 3M 现在是内外人才的选拔同步在进行。但与外部招聘相比，在同等条件下，是以内部提升为优先的。

3M 在中国的人力资源管理与美国总部的做法相比，是否有些不同？

在外资企业工作，常常会发现总部的情况不能完全照搬，而是要看中国的现实需求在哪里。在美国，因为 3M 集团太大了，所以人力资源部门比较侧重在内部的技术性工作，对各个业务的参与不多。而在中国，人力资源部门参与业务、了解员工的机会更多。并且 3M 中国公司还处在一个快速发展的过程中，非常需要人才，因此我们在人员的内部流动和调配上做得更强、更主动，也能够给员工提供更多的选择机会，以及更多的培训机会。

3M 公司人力资源管理的特色

3M 公司营造鼓励尝试的氛围，让员工能够不断看到自己的成绩和成长。认为人尽其才是企业创造归属感的最好办法。

●要求员工具备主动性、团队精神和沟通能力。
●鼓励员工在本职工作或者主管分配的工作之外，去做一些自己有兴趣的事情，或者尝试一些特别的工作方法。
●鼓励"Honest Mistake"，对于员工在创新中遭遇的失败非常宽容，允许他们犯错误。
●对员工采取参与式而不是命令式的管理方法。
●强调人尽其才，了解不同员工的兴趣所在，据此制定发展计划，挖掘出每个人的优点和潜力，帮助员工去实现他们的想法。
●实行严格的"内部晋升机制"，推行"领导人论坛"，让现在的领导人去教未来的领导人。

3.4 3M 创新的故事

2000 年 12 月，当吉姆•麦克纳尼（Jim McNerney）被聘为 3M 公司的新首席执行官时，该公司的收益很不起眼，增长率微乎其微，股票价格疲软。跟许多外来的首席执行官一样，他完全可以带着现成的解决方案上任，提高财务目标的水平，然后驱使人们努力实现这些目标。但是，麦克纳尼拥有 25 年在各个行业、各个岗位上培养出来的商业头脑，是个依照商业模式进行思考的大师。他走了另外一条路。

3M 的商业模式基本完好。在一个基于发明创新的强大文化的支持下，公司取得了许多出色的成就。麦克纳尼认识到，重要的一点是不能破坏该文化。带着对形势的判断—“建设，而不是推倒重来”，他把工作的重点放在了商业模式的第三个组成部分，以发现导致公司没有能够发挥其全部潜能的原因，即那些存在于经营活动、人员配备和组织流程中的弱点。

他在商业模式的头两个组成部分中没有花费多少时间。一旦 3M 开始发挥自己的潜力后，财务目标就要随之改变。商务环境总体上很有吸引力，3M 处于良好地位，其综合业务和技术属于增长型的市场领域，比如保健和用于微处理器的特殊化学品。3M 在数个领域处于领先地位，拥有不俗的利润空间、出众的品牌和专利性产品。由于不断通过技术改进来追求差异性，公司能够始终赶在结构性变化的前头进行调整，避免了许多同类公司的被击溃的命运。事实上，它的有些创新—录像带、美纹纸、玻璃纸、新雪丽（Thinsulate）保温材料、消毒盖布—还改变了游戏规则，创建了全新的行业，延伸出整个产品类别。

为了具体掌握公司有哪些地方必须改进，麦克纳尼在他上任的头 6 个月中与 3M 的高管层频繁开会—起先是最高层的 20 人，后来是最高层的 150 名管理人员—这是实力雄厚的 3M 才享受得起的奢侈。正如他所说的，“我有一个赖以建设发展的坚实基础，而且公司的财务实力给了我这么做的时间。”

他了解到，创新机器是 3M 公司优势的来源。它的人员—其中有许多人已经为公司效力了多年—既能干，又肯干。他们极其看重独立性和各种想法的自由交换，而有些经久不衰的做法更加强化了这些价值观念。比如，公司允许研究人员有 15%的时间去探究自己感兴趣的任何新思路，而任何层次的人都可以请公司里的任何人来帮助深化他们感兴趣的研究课题。而且，3M 人非常自豪，他们渴望成功。

弱点也暴露了出来。公司没有紧迫感；项目进展缓慢，决策过程缓慢；要将一个新产品推向市场，仿佛需要无穷无尽的等待。比如，新产品问世的平均过程为 4 年以上。放任自流的新产品开发程序不仅失去了其规范性和紧迫性，而且常常与市场营销工作完全脱钩。“我们发现，公司常常缺乏足够的早期顾客意见，”麦克纳尼说，“我们新产品开发的常规模式是技术一路发展，直至你修建了一个工厂—然后发现顾客们并不需要它。”

公司的权力基本下放到了基层，而且公司为此感到自豪。他们的思路是，如果你希望看到更多的发明创新，就要把业务切分成一个个小块。但是，这样做的一个结果是机构严重分散：一个价值 160 亿美元的公司有 45 个独立业务分支。太多的单位规模太小，无法取得任何规模方面的优势，而且没有统一的协调体制在采购时利用好他们的购买力。

公司还缺乏规范的业绩评估和责任制度。3M 的业绩奖励制度已经退化成了一种补贴。业务部门很少因为没有实现自己的目标而面临什么惩罚。出色与平庸的业绩表现之间没有什么差别，令业绩高手感到困惑，对出众表现没有任何实际奖励。

为了产生更多的收入，发明研究的工作流程必须上一个台阶。公司必须产生更多的可推销的创意，并以更快的速度使创意转变为商品。市场营销和技术在发明创新过程中结合起来的时间必须大大提前，以增加成功的新产品的数量，并且研发投资必须引入到更具有全球性眼光的项目中。

有些纠正措施相当直截了当。比如，麦克纳尼严格了奖励制度，确保该制度能够体现利润和增长—将薪资的很大一块比例与经济效益和经营目标的实现挂钩。除了提高责任心以外，此举还有助于发现具有长远潜力的员工。这些人被从底层抽调出来，参加领导力培训计划，并由此开始为他人树立一个节奏更快的榜样。

麦克纳尼将 45 个业务分支按照市场和顾客进行组合，并协调全公司的采购行为。但是，他非常谨慎，避免过于集权。他不希望压制发明创新工作，也不希望拖了高增长率业务的后腿，而且不希望赶走优秀的领导人才。此外，3M 的许多竞争对手都属于小巧灵活的类型；如果公司太大、太官僚，就可能会失去自己的竞争优势。

对发明创新程序进行变革，等于在 3M 公司的核心地带做手术，因而麦克纳尼倍加小心。许多处于与麦克纳尼相同位置的首席执行官都会慷慨激昂地在公司大讲注重发明创新、提高发明创新的效能和加快节奏的必要性。然后，他们会接着采取一系列自上而下的措施，以削减开支，驱使人们采取行动，而且建设一个新的市场营销构架。但是，麦克纳尼认识到，3M 在多年成功的基础上建设起来的自豪文化对这种强硬的高压手段不会产生良好反应—特别是，如果这种压力来自从通用电气调过来的首席执行官，因为那样的背景可能会为这种措施带来很多包袱。

他的难题在于，通过取胜的前景来建立企业的信心，但同时注入纪律和活力，发挥公司总部的积极作用。他的解决办法是启动一项能够促使人们适应变革的措施。

他脑子里想的是六西格玛—这是通用电气的一个有力工具，能够促使人们协同作战，分享最佳做法。但是，他把问题交给了 3M 的管理层。他注意到，公司过去曾经尝试过改善流程的方案，但是每个业务分支都选择了各自的计划，结果没有产生推动公司整体进步的任何力 量。“我们要挑选一个措施，以便能够相互学习，”他说，“我倾向于六西格玛，因为我对它非常了解。但如果大家都希望采用别的什么措施，那我们就选别的措施。不过，总而言之我们必须一起来挑选，一起来干。”没过多久，公司便决定采用六西格玛。

“在大约 9 个月的时间里，我不得不大力推动。”他说，“我帮着给 100 名最高层管理人员组成的第一个班上课，并在他们开始起步的时候参加了其他基础课，让计划运转了起来。”在六西格玛方法有了根基后，决策程序便更加系统化、正规化，责任心也得到了提高。

2001 年，麦克纳尼启动了他称作“3M 加速”的计划。他向他的公司解释说，目标是要以超过以往任何时候的速度推动新产品的开发和面世（new product development introduction, NPI）过程。“这个计划激发了人们的想像力，”他说，“因为它的基础是我们发明创新的根本优势。”

没有人怀疑，原来的过程需要得到改进。研究表明，在 3M 公司产生的每 1 000 个创意中，实际启动的只有

100 个。要想让得到启动的新产品数量提高一倍，3M 公司就必须让创意数量翻一番，对吗？这个算法成立的前提是，假设现有的程序在以最大效率运转。麦克纳尼很清楚，事实并非如此。

在与 3M 公司的人员交谈、探讨发明创新程序的过程中，麦克纳尼了解到，公司在产品开发方面有 7 个步骤—产生创意、开发概念、分析可行性、开发产品、批量生产、启动和启动后的跟踪。但是，这些步骤实际上可以归属为两个核心过程，而这两个过程却具有显著不同的特征和要求。那些负责产生“遗传密码”创意—产生新思路但不从事开发—的人们不同于那些负责将创意转化成可行产品的从事商品化的人们。创意是否能够被“选中”，是依据产生该创意的人将创意推进到下一步的努力程度。为了运作得最有效，每个小组的人员遴选、激励和奖励方式各不相同。

加速计划的目的是要在 NPI 程序中注入 4 个原则：要让市场而不仅仅是技术专家来诠释机会；要确保不偏不倚地评估市场；要促使审批和决策以事实和数据为基础；要把重点放在影响力比较大的少数项目上。通过让市场“说话”和运用事实来告诉决策人应该追逐哪些创意，公司在自己的业务中建立了迫切需要的制度和关联性。研发工作的领导层确立了新的要求，提高发明创新的标准、重新建立研发工作与业务和顾客之间的关系，这些原则最后立住了脚。换句话说，整个变革过程是由研发班子设计、拥有并贯彻实施的，而不是首席执行官强行命令的结果。

在牢固掌握了公司，并且保证它的发明创造机器继续开足马力之后，麦克纳尼制定了加速推出新产品的目标：3M 公司将在一年内把自己认定的新机会的数量提高一倍，将实际推向市场的新产品数量提高两倍。公司将不再是产生 1 000 个新创意，把其中 100 个转化成商品，而是要产生 2 000 个创意，将其中的 300 个推向市场。

3M 公司的加速计划中设置了自上而下的资源分配体系。研发资源过去在整个公司分配得相当均匀，资源是按照销售额的一定比例分配的，已有 100 年历史的技术所享用的资源，与新兴的制药业务一直都一样。表现不如人意的业务部门对研发资源的需求不亚于任何人，他们总是扬言，只需要几个月的时间，就能通过发明创新而摆脱困境。而新的制度是根据市场机会向各个业务部门分配资源。比如，保健产品业务获得的资源从大约占收入的 25%、收益的 30%，增加到收入的 30%、收益的 35%，发展机会巨大。来自比较成熟的业务的资金如今被投入到了增长型的领域。

虽然麦克纳尼大刀阔斧地改革了 3M，公司的人们却满心欢喜地迎接了这些变革，这部分是因为他花费了那么多的时间来倾听他们的想法。为了理解公司的内部现实情形，他付出了真诚的努力，多聆听，少说教，敞开胸怀，听取那些每天都将自己的想法投入实践的人们的观点。他不得不承受批评—批评他在上任的最初 6 个月中没有采取大胆举措—但是他用于理解公司内部现实情形的时间没有白费。

其他变革措施也陆续展开，包括一项有关领导作风的举措，以及程度超过以往任何时候的权力集中。但是，所有举措都是在实事求是地研究了业务情况之后、通过商业模式而自然产生的。效果十分显著，3M 公司将新推出产品的周期缩短了 1.5 年。从 2000 年到 2003 年，公司的收入增长了 15 亿美元，同期的经营毛利率上升了几个百分点，非常接近麦克纳尼最初制订的目标。自从麦克纳尼接手这家公司后，公司的股票价格几乎上涨了一倍，而分析家们预计这个价格在两年内还会翻一番。麦克纳尼赢得了公司内外的普遍敬重。

3M 公司的商业模式解决方案

外部现实：总体上说，市场继续保持良好的发展势头，公司没有面临重大威胁。

财务目标：3M 公司实现了所有财务目标，但这些目标很保守，远远实现不了公司的潜力。

内部活动：众多才华横溢的员工把公司建设成了一个发明机器。但是，新产品开发工作与顾客脱节，耗费时间太长。经营工作不够规范化。

反复矫正：在与高级管理层开会的 6 个月期间，麦克纳尼寻找着改善财务结果而不损害 3M 公司发明创新文化的方法。他不断调整变革方式，直到自己称心如意地找到了各个行动的组合和顺序为止。接着，他又制订了在公司内外都很透明的更高的财务目标，开始改变公司的组织流程，合并了许多业务，并将采购等活动集中到了公司。在通过开展六西格玛举措而促使人们适应了变革之后，他大刀阔斧地改革了发明创新程序，以便提高该程序的效率，并使之与市场更加密切地结合在一起。

3.5 3M：在中国如鱼得水

美国的公司正争先恐后地强化它们在中国市场上的控制权。但是 3M 公司无须如此。这家位于明尼苏达州的公司早在 20 年前就已进入中国市场。随着上海销售办事处的成立，3M 公司于 1984 年成为了第一家在中国成立全资子公司的美国公司。它的第一批产品包括：砂纸、绝缘带和思高百洁布。

如今，3M 公司每年在华销售价值近 5 亿美元的商品，其中包括工业用装置、电子消费品零部件、呼吸器面罩，甚至还有最新推出的报事贴便条纸。3M 公司大中国区总经理余俊雄预计，到 2007 年公司在中国内地销售额将达到 10 亿美元。如果把台湾地区和香港地区也计算在内，3M 公司大中国区的销售额已然接近 10 亿美元，这里也因而成为 3M 公司成长最快的市场。就利润而言，亚洲地区凭借去年 13.7 亿美元的营业收入超越了美国，成为公司第一大盈利地区。“这简直让人瞠目结舌，”美银证券（Banc of America Securities）行业分析师马克•格利说。

对 3M 公司而言，在海外成功投资并非什么新鲜事。尽管公司 1902 年在美国腹地开始创业的时候，还只是一个砂纸生产厂，但令 3M 感到自豪的是，在向国际市场进军方面，自己远远领先于所有同行。公司从 1929 年起就开始在美国以外的市场销售产品，1953 年通过与 NEC 公司共建合资公司，3M 把业务拓展到了日本。目前，公司的产品已销往二百多个国家和地区，2003 年，公司营业额（182.3 亿美元）的 58%来自海外市场。亚洲市场 2003 年的销售额（43.3 亿美元）是拉美、非洲及加拿大市场销售总额（16.5 亿美元）的 2.5 倍。

公司领导及分析人士表示，在美国以外的市场中，中国无疑是最具发展前景的市场。中国的经济正以 9%的增长率迅速发展，其工厂对研磨材料、粘合剂等许多传统工业品的需求与日俱增，而这些产品在美国的销量已经日渐萎缩。与此同时，从汽车制造商到电子消费品生产商，3M 公司的客户越来越多地涌向中国市场。而这些客户要求 3M 公司在中国部署更多的生产厂以保证供应链的运转。此外，由于中国的劳动力成本非常低，因此比较合理的做法是在中国制造产品然后再出口，而不是在美国或欧洲生产供本地使用的产品。

3M 公司本身的一些数字也证明了公司地区性转移策略的正确性。公司在美国和欧洲的雇员人数及资本开支都在减少，而在亚洲这两项数据都在上升。3M 公司董事长兼首席执行官吉姆•麦克纳尼承认，他已经听到了一些关于新的倾斜政策的怨言。但是他坚持认为，为了与竞争对手抗衡，公司必须在中国开展业务。“我们紧跟增长的方向，”麦克纳尼说，“我们处在全球市场之中，因此以有效的方式存在于中国市场至关重要。”

3M 公司并非只是利用中国的廉价劳动力。公司已经在中国开办了 3 家工厂和 14 个销售、服务办事处，但它的最新举措却是扩展在上海的研发实验室。该机构目前雇用了 100 多名员工，公司研发部高级副总裁杰伊•伊尔恩菲尔德说，他希望尽快把员工人数扩充到现在的 3 倍。该机构的宗旨是为本地市场设计适销对路的产品，同时与中国其他制造商携手开发新的出口产品。

在 3M 公司的扩张计划中，电视机及其他电子消费品占有显赫的地位。分析师格利估计，在全球超薄光学薄膜市场上，3M 公司的供应量占 75%，这种产品被应用于平面电视机、计算机显示器、笔记本电脑以及手机等产品上，其目的是改善画质、提高亮度。格利说，3M 公司生产的用于背投电视机的镜头占全部市场的 75%。随着这些产品的生产业务开始向中国转移，3M 公司的销售额将成比例增长，另外，由于公司希望保持领先地位，谋求丰厚利润，因此越来越多的研发工作也将转移到中国。经验告诉我们：开拓精神完全能够带来回报。

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（第十五版，2021 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、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、户口档案及报到证等内容，2021 届同学求职推荐必读。

应届生求职网 YingJieSheng.COM，中国领先的大学生求职网站

http://www.yingjiesheng.com

应届生求职网 APP 下载，扫扫看，随时随地找工作

http://vip.yingjiesheng.com/app/index.html