

微软等世界 500 强公司的面试问题

难题，智力急转弯问题

1. 有一个长方形蛋糕，切掉了长方形的一块(大小和位置随意)，你怎样才能直直的一刀下去，将剩下的蛋糕切成大小相等的两块？

答案：将完整的蛋糕的中心与被切掉的那块蛋糕的中心连成一条线。这个方法也适用于立方体！请注意，切掉的那块蛋糕的大小和位置是随意的，不要一心想着自己切生日蛋糕的方式，要跳出这个圈子。

2. 有三筐水果，一筐装的全是苹果，第二筐装的全是橘子，第三筐是橘子与苹果混在一起。筐上的标签都是骗人的，(比如，如果标签写的是橘子，那么可以肯定筐里不会只有橘子，可能还有苹果)你的任务是拿出其中一筐，从里面只拿一只水果，然后正确写出三筐水果的标签。

提示：从标着“混合”标签的筐里拿一只水果，就可以知道另外两筐装的是什么水果了。

3. 你有八个球。其中一个有破损，因此比其他球轻了一些。你有一架天平用来比较这些球的重量。如果只称两次，如何找出有破损的那个球？

4. 为什么下水道的井盖是圆的？

提示：方形的对角线比边长！

其他答案：1 圆形的井盖可以由一个人搬动，因为它可以在地上滚。2 圆形的井盖不必为了架在井口上而旋转它的位置。

5. 美国有多少辆车？

6. 你让一些人为你工作了七天，你要用一根金条作为报酬。金条被分成七小块，每天给出一块。如果你只能将金条切割两次，你怎样分给这些工人？

7. 一列时速 15 英里的火车从洛杉矶出发，驶向纽约。另外一列时速 20 英里的火车从纽约出发，驶向洛杉矶。如果一只鸟以每小时 25 英里的速度飞行，在同一时间从洛杉矶出发，在两列火车之间往返飞行，到火车相遇时为止，鸟飞了多远？

提示：想想火车的相对速度。

8. 你有两个罐子，分别装着 50 个红色的玻璃球和 50 个蓝色的玻璃球。随意拿起一个罐子，然后从里面拿出一个玻璃球。怎样最大程度地增加让自己拿到红色球的机会？利用这种方法，拿到红色球的几率有多大？

9. 假设你站在镜子前，抬起左手，抬起右手，看看镜中的自己。当你抬起左手时，镜中的自己抬起的似乎是右手。可是当你仰头时，镜中的自己也在仰头，而不是低头。为什么镜子中的影像似乎颠倒了左右，却没有颠倒上下？

10. 你有 5 瓶药，每个药丸重 10 克，只有一瓶受到污染的药丸重量发生了变化，每个药丸重 9 克。给你一个天平，你怎样一次就能测出哪一瓶是受到污染的药呢？

答案：

1 给 5 个瓶子标上 1、2、3、4、5。

2 从 1 号瓶中取 1 个药丸，2 号瓶中取 2 个药丸，3 号瓶中取 3 个药丸，4 号瓶中取 4 个药丸，5 号瓶中取 5 个药丸。

3 把它们全部放在天平上称一下重量。

4 现在用 $1 \times 10 + 2 \times 10 + 3 \times 10 + 4 \times 10 + 5 \times 10$ 的结果减去测出的重量。

5 结果就是装着被污染的药丸的瓶子号码。

11. 如果你有一个容量为 5 夸脱的水桶和一个容量为 3 夸脱的水桶，怎样准确地量出 4 夸脱的水？

12. 在开汽车的锁时，应该往哪个方向旋转钥匙？

13. 如果你可以移动 50 个州中的任何一个，你会挑哪个，为什么？

14. 有 4 条狗 (4 只蚂蚁或 4 个人) 分别在一个广场的 4 个角落里。突然，它们同时以同样的速度追赶在自己顺时针方向的一个人，而且会紧追这个目标不放。它们需要多少时间才能相遇，相遇地点在哪里？

提示：它们将在广场中央相遇，所跑的距离与它们跑的路线无关。

15. 从空中放下两列火车，每列火车都带着降落伞，降落到一条没有尽头的笔直的铁道上。两列火车之间的距离不清楚。两列车都面向同一个方向。在落地后，降落伞掉在地上，与火车分离。两列火车都有一个微芯片，可以控制它们的运动。两个芯片是相同的。两列火车都不知道自己的位置。你需要在芯片中写入编码，让这两列火车相遇。每行编码都有一定的执行命令的时间。

你能使用以下指令(而且只能用这些指令):

MF—让火车朝前开

MB—让火车朝后开

IF (P) —如果火车旁边有降落伞, 这个条件就得到了满足。

GOTO

答案:

A: MF

IF (P)

GOTO B

GOTO A

B: MF

GOTO B

解释: 第一行只是让它们离开各自的降落伞。必须让它们离开自己的降落伞, 这样后面的火车才能发现前面火车的降落伞, 这样就满足了一个条件, 它们就可以跳出起初遵守的编码。它们起初都在 A 这部分循环, 直到后面的火车发现前面火车的降落伞, 这时就转入 B: 并陷入 B 的循环。前面的火车还是没有找到降落伞, 所以就不停地在 A 里面循环。由于每行编码都有一定的执行命令时间, 完成 A 循环就比完成 B 费时, 因此后面的火车(在 B 循环中)最终将赶上前面的火车。

面试游戏面面观

管理游戏

参加汇丰银行倒数第二轮面试时，考官会告诉你经理生病了，你作为他的助手，要在两小时内看一叠材料，把事情按轻重缓急排个顺序。这是个难度颇高的游戏，按汇丰的说法，“参加面试的学生只有两类，‘差’和‘很差’。”

去年的题目是让你组织一次展览会，有安排展馆、接运货品等十几件琐碎的事情。像接运货物，汇丰不是直接告诉你细节，而是在材料中夹了几份传真：某家公司询问你要不要运货物；对方提出建议，如果由你派人到码头运货，可以省一笔运费开支……等等。

做这个游戏时，不要犯方向性错误：试图按日期整理材料，那样你只会越来越糊涂。“差”的学生是像排扑克牌一样，按不同事件把材料归成一堆一堆，再作权衡即可。

团队+智力游戏

毕马威在新人培训时做过“鲁滨逊漂流”的游戏。假设你是在海上漂流的鲁滨逊，手里有这几样东西：火柴、塑料布、镜子、食物、水和指南针。“现在你带不动那么多了，你最先扔哪样？最后保留哪样？”

标准答案是，镜子对你最重要。按他们的理论，鲁滨逊有再多的食物也撑不到漂到陆地的那一天，保险的办法是利用镜子的反光向过往船只求救。据说，你个人得出的顺序会和标准答案差别很大，而经过小组讨论，结果可能会稍好一些。虽然是培训时玩的游戏，但去年

已有一家 I T 公司“抄袭”了这个考题，只是把“海上漂流”改成了“荒岛余生”。

纯智力游戏

这类游戏往往有个“死穴”，只要你够聪明就可以“一招毙敌”。

拣豆子你面前一个碗里混放着红豆和绿豆，再给两个空碗，要求你在 10 分钟内把红豆拣到一个碗，把绿豆放进另一个碗。这个游戏的奥妙在于，考官故意多给了你一个碗，不要上当，直接挑出红豆放到一个空碗里，挑完了，原来的碗里就只有绿豆了。

分蛋糕给你一盒蛋糕，请你切成 8 份，分给在场的 8 个人，但蛋糕盒里还要有一份。答案是：你只要把最后一份蛋糕连盒子端给第 8 个人就可以了。

加拿大的道德测试题

有朋友说过通风报信说，加拿大最大的一家电器零售商正在招兵买马，销售代表的职位恰好是个空缺。我一听精神大振，一秒钟都没耽搁，急急写好了简历，也根本没等通知，便径自找上门去。仗着自己在国内干过两年销售，心中有些底气，逮住销售经理一顿猛侃。这个经理是一憨厚的印度人，英语似乎还不如我好，不过数分钟，就被我侃晕，忙不迭地点头。

不过，大公司有大公司的规矩，要进入这家公司必须先通过一个职业道德测试，看你是不是个忠实可靠的家伙。我想这东西我在国内也做过数次，不在话下，于是拿起笔来，一蹴而成。经理看我答得如此自信，更不在意，连看都没看一眼就交了上去。按规定，要等成绩下来，才能决定是否录用我。但看那印度经理手下人员实在紧张，于是破例决定让我立即上班。突然间有了工作，兴奋之情不言而喻，于是摩拳擦掌，准备大干一场，让加拿大人看看什么叫做中国精英。

第二天一大早便兴致勃勃地跑到公司，一来留个好印象，二来也找找在加拿大工作的感觉。谁知感觉还没找到，印度经理就苦着脸过来了，抱怨说，唉，托尼啊托尼（我的洋名），你怎么会没过测试呢！

我一阵眩晕，怎么可能呢？这东西我在国内的成绩可是相当不错的。而且本人职业道德绝对是无可指责的，不仅职业道德，我个人的道德水准根本就是无可挑剔。可是这些洋鬼子为什么就认为我不可靠呢？不过木已成舟，争辩毫无意义。一出店门我的大脑就开始高速运转——到底错在哪儿呢？急急找到一位老移民咨询，不问则已，一问

才感叹同是吃饭喝水两条腿走路的加拿大人和中国人，文化竟然天差地别。

在这次测试中，第一道题是着这样的：你在以往若干年的工作中，有没有未经许可拿过公司的东西回家？

A：从没有；B：价值不超过 5 元；C：价值不超过 20 元；D：价值不超过 100 元。

在单位工作怎么可能从没拿过公司的东西回家呢？所以选项 A 肯定是陷阱，选了才表示这人不老实，因此我选 B，毫不犹豫。

第二题：你的一名同事拿了公司的一元钱而没有申报，你认为老板以下做法是否合适：

A：批评；B：阻止其提升或给予其降职；C：开除；D：报警，起诉该员工。

按我自己的想法，选择 A 和 B 还属可理解，选择 C 就已然过分了，D 是不考虑的。但我知道加拿大人可能更看重这样的事情，于是昧着良心把 C 都认为是合适的了。

第三题：你在商店买了东西回家，一看营业员少收了你一元钱，你会开车回去还给他吗（开车的费用超过一元）？我当时认为这也是个陷阱，真有人会干这样的事情吗？那不是中国人说的被钱撑糊涂了吗？于是选不会，当时还被自己的真诚很是感动了一番。

结果大家都知道了：第一题绝对不能选拿过；第二题应该是起诉（在加拿大，即使是拿公司的文件回家去加班，也必须事先经过主管的同意，否则性质就很严重，属于偷窃，公司就完全应该起诉，更何

况是一元钱的现金了)；第三题应该是还回去。

这些让人瞠目结舌的答案，就是在这个信用社会里我们所不能理解的东西。加拿大人首先是相信你说的一切，老板不会监督你有没有拿公司的东西，即使你正在拿东西，被他看见了，他也会先认为你这么做是有理由的，或是和别的主管说过了的，正因如此，个人信用就成了很要命的东西。

也正因如此，这里对什么都宽容，就是对信用这东西一点都不宽容，在这个问题上，没有什么“浪子回头金不换”、“改了还是好同志”的说法。一个人的信用完了，就和这个人本人完了没什么区别，根本不给你第二次建立信用的机会。所以这里很多信用出了问题的人不得不去法院申请改掉自己的名字，以抹去以前不光彩的历史。

也许是在另一种文化氛围中生活得太久了，所以这些我们以为不可能的选项，反倒是这项测试的正确答案。天地良心，我可不敢说我在国内工作的两年中没拿过公司一点东西，最起码这两年我就没自己买过笔。

初来乍到，我就被加拿大的信用文化狠狠地撞了一下腰，洗了一回脑，不过上了这么一堂课，人清醒了不少，也算值了。想到自己能生活在这样一个信用社会里，得到的，应该远比我失去的多得多。至于现在，我更有把握面对下一场面试了！

微软面试试题大家谈

名牌有名牌的理由，就连招聘也与众不同。微软公司的招聘一向都是人们议论的话题，说它百般刁难的有之，说它独出机杼的有之。在这里笔者试着把微软在招聘过程中所用过的几则试题拿出来让大家发表意见，看看这些考题究竟想考察应聘者什么样的素质。

一般来说，微软的面试问题分为 4 类：谜语类试题、数学型试题、智力性试题、应用程序类试题。先举两个谜语类试题：

- 1、美国有多少辆汽车？
- 2、将汽车钥匙插入车门，向哪个方向旋转就可以打开车锁？

小张（复旦大学管理学院 99 级学生）：这两道试题并不难，我想他可能只是想考察一下应聘者的应变能力，亦即在短时间内快速应对不规范问题的能力。

孙先生（某大型跨国企业员工）：很明显，这是两道答案开放的试题。我想它是为了考察应聘者能否对一个问题进行符合逻辑的创造性的思考，并迅速通过这种思考寻求到解决问题的办法。至于答案，发问者显然并不关心。

裘副教授（复旦大学）：问题是开放性的，但指向性也很明显。应聘者是否能在很短的时间对其不意的问题作出反应，并能够有逻辑地回答这样的问题，发问者同样希望能够得到出其不意的答案。有不少人通过在网上搜集这种试题来准备答案，显然大违发问者的本意。重复的答案都不是好答案。

下面是两道数学型的试题：

1、1 0 0 0 有几位数，为什么？

2、编一个程序求质数的和，例如 $F(7) = 1 + 3 + 5 + 7 + 11 + 13 + 17 = 58$ 。

小陆（复旦大学物理系 99 级学生）：数学试题与应用程序试题是微软面试中指向性最明显的一类试题。这些试题就是考察应聘者的数学能力与计算机能力。

师女士（某咨询公司高级顾问）：微软是一家电脑软件公司，当然要求其员工有一定的计算机和数学能力，面试中自然就会考察这类能力。微软的上述面试题目就考察了应聘人员对基础知识的掌握程度、对基础知识的应用能力，甚至暗含了对计算机基本原理的考察。所以，这样的面试题目的确很“毒辣”，足以筛选到合适的人。

下面是智力题：

1、烧一根不均匀的绳需用一个小时，如何用它来判断半个小时？

小何（复旦大学计算机系 00 级硕士研究生）：我觉得我很难理解微软这一部分的试题，我大多数时候并不知道他考察我什么，有时候我甚至觉得它仅仅是脑筋急转弯。不过，我记得李开复在央视的节目里说过，他们的考察内容是应聘者的可塑性。

石先生（某大型国企职工）：我认为这一部分的问题有很大的随意性，主要是考察应聘者的智商，但是因为问题的不同又有不同的考察方向，比如第一个问题就考察了应聘者的逆向思维能力，第二个就考察了应聘者的观察能力与细致程度。

于先生（某外资公司人事主管）：我不知道微软出这些题目的用

意，但在我看来，智力题是微软面试中最好的考察方式。不仅考察的指向不同，就连问题的答案有时候也能给人以启发。比如上述第二个问题，如果你能找到答案，它就会帮你理解企业的资源使用组合方式，经过优化以后可以发挥不同的作用。不同的管理者就会使用不同的组合方式，当然结果就会不一样！

硬件巨头Intel笔试面试题目

智力题

1. 每天中午从法国塞纳河畔的勒阿佛有一艘轮船驶往美国纽约，在同一时刻纽约也有一艘轮船驶往勒阿佛。已知横渡一次的时间是 7 天 7 夜，轮船匀速航行，在同一航线，轮船近距离可见。

请问今天中午从勒阿佛开出的船会遇到几艘从纽约来的船？

2. 巴拿赫病故于 1945 年 8 月 31 日。他的出生年份恰好是他在世时某年年龄的平方，问：他是哪年出生的？

答案：

设他在世时某年年龄为 x ，则 x 的平方 < 1945 ，且 x 为自然数。其出生年份 x 的平方 $-x = x(x-1)$ ，他在世年龄 $1945 - x(x-1)$ 。1945 的平方根 ≈ 44.1 ，则 x 应为 44 或略小于此的数。而 $x=44$ 时， $x(x-1) = 44 \times 43 = 1892$ ，算得其在世年龄为 $1945 - 1892 = 53$ ；又 $x=43$ 时， $x(x-1) = 43 \times 42 = 1806$ ，得其在世年龄为 $1945 - 1806 = 139$ ；若 x 再取小，其在地年龄越大，显然不妥。故 $x=44$ ，即他出生于 1892 年，终年 53 岁。

笔试题目

1. 设计一个重采样系统，说明如何 anti-alias。

2. $y_1(n) = x(2n)$ ， $y_2(n) = x(n/2)$ ，问：

如果 y_1 为周期函数，那么 x 是否为周期函数？

如果 x 为周期函数，那么 y_1 是否为周期函数？

如果 y_2 为周期函数，那么 x 是否为周期函数？

如果 x 为周期函数，那么 y_2 是否为周期函数？

3. 如果模拟信号的带宽为 5kHz，要用 8k 的采样率，怎么办。

4. 某个程序在一个嵌入式系统（200M 的 CPU，50M 的 SDRAM）中已经最优化了，换到另一个系统（300M 的 CPU，50M 的 SDRAM）中运行，还需要优化吗？

5. $x^4 + a \cdot x^3 + x^2 + c \cdot x + d$ 最少需要做几次乘法。

6. 三个 float: a, b, c

问值：

$(a+b) + c == (b+a) + c$

$(a+b) + c == (a+c) + b$

7. 把一个链表反向填空。

8. 下面哪种排序法对 12354 最快？

A. quick sort

B. bubble sort

C. merge sort

9. 哪种结构平均来讲获取一个值最快？

A. binary tree

B. hash table

C. stack

10.

#include

“stdafx.h”

```

#include <iostream.h>

struct bit
{
    int a:3;
    int b:2;
    int c:3;
};

int main(int argc, char* argv[])
{
    bit s;
    char *c = (char*)&s;
    *c = 0x99;
    cout <<
    s.a <<endl <<s.b<<endl<<s.c<<endl;
    return 0;
}

```

Output: ?

11.

挑 bug, 在 linux 下运行:

```

#include <stdio.h>

char
*reverse(char* str)
{

```

```

int len=0, i=0;

char *pstr=str, *ptemp, *pd;

while (*++pstr)

len++;

pstr--;

//ptemp=(char*) malloc (len+1);

ptemp=(char*) malloc (len+1);

pd=ptemp;

while (len--) {

*ptemp=*pstr;

ptemp++;

pstr--;

i++;

}

*ptemp=*pstr;

ptemp++;

*ptemp= '/0' ;

return pd;

}

main ()

{

char string[40]= "Hello World!" ;

```



```

char *pstr=string;

printf( "%s" , pstr);

printf( "%s" , reverse(pstr));

}

```

实验室笔试题

1. 写出下列信号的奈奎斯特频率

(1) $f(t) = 1 + \cos(2000\pi t) + \sin(4000\pi t)$

(2) $f(t) = \sin(4000\pi t) / \pi t$

(3) $f(t) = (\sin(4000\pi t) \text{ 的平方}) / \pi t$

2. 有两个线程

```

void producer()

{

while(1)

{

GeneratePacket();

PutPacketIntoBuffer();

Signal(customer);

}

}

void customer()

{

while(1)

```

```

{
WaitForSignal ();

if (PacketInBuffer>10)

{

ReadAllPackets ();

ProcessPackets ();

}

}

}

```

(1) 有没有其他方法可以提高程序的性能

(2) 可不可以不使用信号之类的机制来实现上述的功能

3. 优化下面的程序

(0) sum=0

(1) I=1

(2) T1=4*I

(3) T2=address(A)-4

(4) T3=T2[T1]

(5) T4=address(B)-4

(6) T5=4*I

(7) T6=T4[T5]

(8) T7=T3*T5

(9) sum=sum+T6

(10) I=I+1

(11) IF I<20 GOTO (2)

某投资贸易公司的招聘考题

某投资贸易公司准备招聘既懂业务，又头脑灵活，看问题全面的总经理助理一名，广告见报后仅仅一天时间，应聘材料便如雪片般飞来。公司人事经理斟酌挑选后，近30人有幸被通知参加笔试。

笔试那天，众考生个个踌躇满志，成竹在胸，都显出志在必得的信心。很快，考试开始了，人事经理把试卷发给每一位考生，只见试卷上试题是这样写的：

综合能力测试题（限时两分钟答完），请认真阅读试卷。

- 1、在试卷的左上角写上姓名；
- 2、写出三种热带植物的名称；
- 3、写出三座中国历史文化名城；
- 4、写出三座外国历史文化名城；
- 5、写出三位中国科学家的姓名；
- 6、写出三位外国科学家的姓名；
- 7、写出三本中国古典文学名著；
- 8、写出三本外国古典文学名著；

....

不少考生眼睛匆忙扫了扫试卷，马上就动笔“沙沙沙”地在试卷上写起来，考场上的空气因紧张而显得有些凝固。

一分钟、两分钟，时间很快就到了，除了有四五个人在规定的时间内答完起身交试卷外，绝大多数人都还忙着在试卷上答题。人事经理宣布考试结束，未按时交试卷的一律作废，考场上顿时像炸开了

锅，未交卷的考生纷纷抱怨：“时间这么短，题目又那么多，怎么可能按时交卷呢？”“对了，试题又出得很偏。”

只见人事经理面带微笑地说：“非常遗憾，虽然在座的各位不能进入本公司接下来的面试，但不妨把你们手上的试卷带走，做个纪念。再认真看看，或许会对你们今后有所帮助。”言毕，人事经理很有礼貌地告辞了。

听完人事经理的话，不少人拿起手中的试卷继续往下看，只见最后的试题是这样的：

1 5、如果阁下看完了题目，请只作第一题。

华为的面试试题比较专业，都是一些专业知道

Q1: 请你分别划划OSI的七层网络结构图，和TCP/IP的五层结构图？

Q2: 请你详细的解释一下IP协议的定义，在哪个层上面，主要有什么作用？ TCP与UDP呢？

Q3: 请问交换机和路由器分别的实现原理是什么？分别在哪个层次上面实现的？

Q4: 请问C++的类和C里面的struct有什么区别？

Q5: 请讲一讲析构函数和虚函数的用法和作用？

Q6: 全局变量和局部变量有什么区别？实怎么实现的？操作系统和编译器是怎么知道的？

Q7: 一些寄存器的题目，主要是寻址和内存管理等一些知识。

Q8: 8086 是多少位的系统？在数据总线上是怎么实现的？

名企面试看中哪些能力？七点最关键

找到一份理想的工作是大学毕业生们最大的心愿，而进入那些知名的大企业更是广大毕业生的梦想。如何应付这些企业的面试成为了毕业生们最为关注的话题。

这些名企的面试往往有一定的程序，绝非草草而就。因此，一定要有所准备才能“百战不殆”。而要在面试前得到有关信息，常常采用的有这样几个方法：1. 充分利用人际关系，与近年进入该企业工作的师兄师姐沟通，以预测面试题目的方向；2. 查询该企业的资料，深入了解该企业的企业文化特点，联系当前情况，自己预测考题；3. 利用网络资源，登录该企业网站，查询相关信息及面试题目。从目前的情况来看，最普遍也最为有效的方式，仍然是向往届毕业生咨询相关信息。

面试题往往与各公司的企业文化和重点关注的东西有密切的关系，我们可以做出如下总结：

忠诚度：面临跳槽，企业往往会看重应聘学生对忠诚度的看法。尤其是一些国有大型企业，更为重视员工的忠诚度。在近日康佳集团的招聘中，面试官就提出了“请分析职业技能和忠诚度哪个对企业更重要”的问题。

实践能力：在注重学生学习成绩的同时，相当多的企业非常重视应聘者的实践经历。例如通用电气(中国)有限公司(GE)就表示他们要招聘的绝不是简单的“学习机器”，在校期间实习、兼职、家教的经验都是积累社会经验的好机会，这都应该受到企业的重视。

团队协作精神：经营规模宏大的名企往往非常重视员工的团队协作精神。例如联想集团人力资源部的有关负责人就表示，该公司尤其欢迎具有团队协作精神的应聘者。

创新精神：对于大型企业来说，离开了不断的创新，就等于失去了生命力，因此应聘者是否具有创新精神也是重点要考查的。如联想集团在面试中就十分重视应聘者的创新精神和能力。

对企业文化的认可程度：企业在招聘过程中常常会考虑到员工是否能够认可和适应该企业的价值观和企业文化，这将决定员工是否能够很好地为企业服务。例如SONY公司在招聘过程中把员工能否适应日本文化尤其是索尼的企业文化作为重点考核内容。通用电气有限公司在招聘中也要看学生是否喜欢、是否认同GE的价值观，即“坚持诚信、注重业绩、渴望变革”。

人际交往能力和良好的沟通能力：如SONY把人际沟通能力作为重点考核内容，而毕博管理咨询有限公司人力资源部的经理则透露，毕博在招聘过程中非常重视学生的沟通技巧，因为作为未来的咨询师，应聘者一定要具有与客户沟通、协调的能力。

对新知识新能力的求知态度和学习能力：一位企业负责人表示，应届毕业生往往不具备直接进行业务操作的能力，基本上都要经过系统的培训，所以学习能力和求知欲应该是重点考查的内容。很多企业都坚持这一原则。通用电气的公关总监表示，公司不是很在乎应届生与公司要求之间的差距，因为他们对于自己的培训体系非常自信，只要有强烈的求知欲和学习能力一定可以通过系统的培训脱颖而出，因

此在面试中这两项考核十分关键。此外，UT斯达康、欧莱雅、安永……都表示是否具备良好的学习能力和强烈的求知欲是企业十分重视的。

随着职场上竞争的日趋激烈，面试已经成为一门学问，而新的面试题目和面试方式也层出不穷，上海通用在面试时，就推出了情景模拟面试的新思路，即根据应聘者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目，将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，以此测试其心理素质，观察应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、口头表达能力、自信程度、沟通能力、人际交往能力。上海通用还把情景模拟推广到对技术工人的选拔上，如通过齿轮的装配练习，评估应聘者的动作灵巧性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。孰优孰劣，泾渭分明。

想进入名企工作，以实现自己的人生价值，面试是必须通过的一关，知己知彼才能百战不殆，相信只要一方面对自己有清醒的认识和准确的定位，一方面对企业的情况有深入了解，一定可以在面试中脱颖而出。

微软招聘人才的一道推理题

10 名海盗抢得了窖藏的 100 块金子，并打算瓜分这些战利品。这是一些讲民主的海盗（当然是他们自己特有的民主），他们的习惯是按下面的方式进行分配：最厉害的一名海盗提出分配方案，然后所有的海盗（包括提出方案者本人）就此方案进行表决。如果 50% 或更多的海盗赞同此方案，此方案就获得通过并据此分配战利品。否则提出方案的海盗将被扔到海里，然后下提名最厉害的海盗又重复上述过程。所有的海盗都乐于看到他们的一位同伙被扔进海里，不过，如果让他们选择的话，他们还是宁可得一笔现金。他们当然也不愿意自己被扔到海里。所有的海盗都是有理性的，而且知道其他的海盗也是有理性的。此外，没有两名海盗是同等厉害的——这些海盗按照完全由上到下的等级排好了座次，并且每个人都清楚自己和其他所有人的等级。这些金块不能再分，也不允许几名海盗共有金块，因为任何海盗都不相信他的同伙会遵守关于共享金块的安排。这是一伙每人都只为自己打算的海盗。

最凶的一名海盗应当提出什么样的分配方案才能使他获得最多的金子呢？

为方便起见，我们按照这些海盗的怯懦程度来给他们编号。最怯懦的海盗为 1 号海盗，次怯懦的海盗为 2 号海盗，如此类推。这样最厉害的海盗就应当得到最大的编号，在这样的编号提示下大家开始思考吧，看谁够得上微软的用人标准。

揭秘名企招聘怪题

又是一年的春天，又是一年高校毕业生求职应聘酣战的时刻。

国内外的知名企业，依旧是众多毕业生理想职业的圣地。名企所以为名企，的确有着一般企业不能相比的独特之处，就连招聘考试也不例外。除了专业知识，往往他们更看重的是一个人的聪明程度，作为一个“社会人”的整体素质。所以，那些看似古怪刁钻的题目便一个个地冒了出来，这个考你的快速反应能力，那个考你的逻辑思维能力，甚至连谜语、脑筋急转弯的题也有可能“粉墨登场”一番。因此，应聘名企，对这些看似“不起眼儿”的题目也不能掉以轻心。前一段网上大为流行的微创怪题，成了最近学子们议论的重点。

东方明珠关我啥事

“希望明天早上起来的时候发现信箱里已经有几个Offer在等着我；希望身边的朋友们都不再失望，有的只是快乐；希望家人身体健康；希望每天都是艳阳天！”这几行字，是小陈特意为自己在校园BBS上设计的签名，想来是像他这样的大四学生的共同心声吧。

小陈，北方人，复旦大学通信科

学与工程系的本科生，透着股理科男生天生的爽朗劲儿和认真劲儿，“我啊，参加的应聘考试多的是了，但满意的Offer却还是没出现，”当被问到“怪怪题”的时候，他马上接上了话头，“是呀是呀，我对一些企业招聘考试中会出现非常规的怪题早就听说了，不过还是没有太放在心上。结果，上个月的微创考试，有道东方明珠的题，栽了！”

上海微创软件是一个有着“比尔·盖茨”式梦想的学子的心仪之地。今年的3月初，微创在复旦举行了一场校园招聘，第一轮笔试

题目只有两道，一道是常规的考察专业知识的编程题，一道就是令和小陈一样的应试者头疼困惑不已的“东方明珠”题，原题是：“请估算一下东方明珠电视塔的质量”。小陈略有些尴尬和自嘲地笑了一笑，“很遗憾，我没有通过。像这样的题目，他们肯定不是仅仅要你给个结果出来就可以了的，他们出题的意图，很难揣摩，所以大家都很糊涂，在BBS上疯狂讨论。”有人说这题很无聊的，也有人说，有没有学过曹冲称象？切成一块一块的再称，哈哈。还有人建议：你可以告诉他，东方明珠和对面的金茂大厦一样重。如果对你这个答案有疑问，欢迎他们去实地勘测一下，指出你的错误。其实我觉得这个问题和天上的星星有几颗一样，可以回答天上的星星和牛身上的毛一样多，他无法对你的回答说不，因为他也不知道呀！甚至有人猜正确答案是：唐骏说多重就多重。

快速估算东方明珠

“东方明珠”这道难题难坏了有东方之珠之称的上海大学生们。那么，像这样的题目，以及有异曲同工之妙的其他智力推理、谜语等题目，出题企业的初衷是什么？这样的题目在整个招聘考试中的作用和地位怎样，到底要通过它们考核应聘者什么能力？什么样的回答才能赢得招聘企业的“芳心”？带着学生们的众多迷惑和不解，记者采访了上海微创软件有限公司直接负责这次招聘考试试题的软件研发部经理蔡镔先生。

面对提问，蔡镔经理露出了理解的微笑，“其实，有同学认为这个题目刁钻古怪，也在情理之中，毕竟目前这类型的试题在国内还不

太多，所以难免大家都有些摸不着头脑。”

“就东方明珠这道题来说，它和一般的谜语或智力题还是有区别的。我们称这类题为‘快速估算题’，主要考的是快速估算的能力，这是开发软件必备的能力之一。当然，题目只是手段，不是目的，最终得到一个结果固然是需要的，但更重要的是对考生得出这个结果的过程也就是方法的考察。”蔡经理为记者举例说明了一种比较合理的答法，他首先在纸上画出了东方明珠的草图，然后快速估算支架和各柱的高度，以及球的半径，算出各部分体积，然后和各部分密度运算，最后相加得出一个结果。直到这时，记者才有所明了，原来出题人的初衷并非那么刁钻，非要难倒大家的。

这一类的题目其实很多，如：“估算一下长江里的水的质量。”“如果你是上海市市长，请估算一下治理好苏州河的污染需要多长时间。”

“估算一下一个行进在小雨中的人 5 分钟内身上淋到的雨的质量。”

蔡经理接着解释道：“像这样的题目，包括一些推理题，考的都是人的ProblemSolving(解决问题的能力)，不是哪道题你记住了答案就可以了的。我们在上海交大，和南京、杭州的高校也进行了类似的招聘，虽然题目有所不同，但要考核的宗旨是一致的。”

对于公司招聘的宗旨，蔡经理强调了四点，这些是有创造性的公司普遍注重的员工素质，是想要到知名企业实现自己的事业梦想的人都要具备的素质和能力。

要求一：RawSmart（纯粹智慧），与知识无关。

要求二：Long-termPotential(长远学习能力)要求三：
TechnicSkills(技能)要求四：Professionalism(职业态度)

对于校园BBS上的幽默讨论，他也表示理解，表示即使在考卷上有这么玩笑的作答，公司也不会太介意，但前提是在认真的做好题目后，如果是纯粹的不负责任的态度或仅仅是要几句贫嘴，结果还是会“没戏”。

跳出怪题这个“圈”

怪题不是惟一，怪题不是标准，做了怪题井底的青蛙，可就不妙了。虽然有备无患是谁都明白的道理，谁都想达到的境界，但千万不要盲目置信，钻牛角尖儿，要知道，自身的素质才是求职的最大法宝。

先把身体练好

进入一家知名企业并非易事，竞争之激烈，面试之残酷，不仅是对脑力的一个考验，也是对身体素质的挑战。对微软或微创来说，五六轮面试，长达5个小时，数名考官的轮流轰炸都是平常之事，难怪他们的总裁曾经戏称：“能够成功进入我们公司的人，身体素质都很好。”所以，加强耐力锻炼也很有必要，何况，体育锻炼带给我们的不仅是良好的身体素质，还有健康向上的精神气质，这在面试过程中，也是能为你“加分”的！

学会活学活用

微创的蔡经理对在校学生专业技能的学习提出了一点建议就是千万要注重实践能力的运用，切忌死记硬背。软件开发是这样，其他的专业也莫不如此。“授之以鱼不如授之以渔”，我们的先人就有这样

明智的思想了，所以，学好“捕鱼”的技术才是最重要的！

诚实最基本

千万不要拿自己的基本人格开玩笑！这些大公司对人的职业态度和个人品德都非常之注重。一旦发现你的简历弄虚作假，夸大其词，后果可是不堪设想哦！

自信很重要

就算你没答出那道怪题又能怎样呢？也许没几个人答出的呢？不必耿耿于怀，让失败情绪影响了自己的自信心可就不好了。如果一场招聘考试没过，只能说明你有可能不太能适应他们公司的专业活计，并不能说明你就是不优秀的。所以，继续自信地向梦想进军吧！

脑筋转弯考推理

怪题其实不怪，无非是考考我们的素质和能力，所以应试中保持“处乱也不惊”的良好心态是最重要的。像“烧一根不均匀的绳要用一个小时，如何用它来判断半个小时”，“为什么下水道的盖子是圆的”，解答这样的题目，天生聪颖固然重要，但平时的积累和练习也很重要哦，大脑要常常转转，才会越发的灵活。而且，不必担心的是，一道智力题没有做好，并不会实行“一票否决”，一般都会看你的综合表现，不会让你其他方面的“精彩”白白的付之东流的。下面，练一下你的大脑，看看是不是长久不用转的慢了？

微创智力题

一楼到十楼的每层电梯门口都放着一颗钻石，钻石大小不一。你乘坐电梯从一楼到十楼，每层楼电梯门都会打开一次，只能拿一次钻

石，问怎样才能拿到最大的一颗？

（去年应聘到微创的S小姐面试遇到的就是这道智力题。她的回答是：选择前五层楼都不拿，观察各层钻石的大小，做到心中有数。后五层楼再选择，选择大小接近前五层楼出现过最大钻石大小的钻石。她至今也不知道这道题的准确答案，“也许就没有准确答案，就是考一下你的思路，”她如是说。）

微软智力题

1. U2 合唱团在 17 分钟内得赶到演唱会场，途中必需跨过一座桥，

四个人从桥的同一端出发，你得帮助他们到达另一端，天色很暗，而他们只有一只手电筒。一次同时最多可以有两人一起过桥，而过桥的时候必须持有手电筒，所以就得有人把手电筒带来带去，来回桥两端。手电筒是不能用丢的方式来传递的。四个人的步行速度各不同，若两人同行则以较慢者的速度为准。Bono需花 1 分钟过桥，Edge需花 2 分钟过桥，Adam需花 5 分钟过桥，Larry需花 10 分钟过桥，他们要如何在 17 分钟内过桥呢？

（有个同济的学生写文章说他当时在微软面试时就是碰到了这道题，最短只能做出在 19 分钟内过桥，微软的人对他讲这样的结果已经是不错的了！）

2. 烧一根不均匀的绳要用一个小时，如何用它来判断半个小时？

（参考答案：两边一起烧）

3. 为什么下水道的盖子是圆的？（从复旦大学一位计算机系教授那里听来的答案：因为如果是方的、长方的或椭圆的，那无聊之徒拎起来它就可以直接扔进地下道啦！但圆形的盖子嘛，就可以避免这种情况了）

4. 有 7 克、2 克砝码各一个，天平一只，如何只用这些物品三次将 140 克的盐分成 50、90 克各一份？（怎么，还说答案？自己动脑子吧！）

解读招聘试题：逻辑推理题

逻辑推理题是大公司招聘中最为常见的一类试题，他们非常看重应聘

者的逻辑思维能力，并相信这种能力是漂亮地完成工作的基础。所以，在回答这类问题时，重要的在于思路，往往思路正确，答案就近在咫尺；但思路错误，往往就越走越歪。

例题：5个海盗抢到了100颗宝石，每一颗都一样大小和价值连城。他们决定这么分：第一步，抽签决定自己的号码（1、2、3、4、5）；第二步，首先，由1号提出分配方案，然后5个人进行表决，当且仅当超过半数的人同意时，按照他的提案进行分配，否则他将被扔入大海喂鲨鱼；第三步，1号死后，再由2号提出分配方案，然后4人进行表决，当且仅当超过半数的人同意时，按照他的提案进行分配，否则他将被扔入大海喂鲨鱼；第四步，以此类推。

条件：每个海盗都是很聪明的人，都能很理智的判断得失，从而做出选择。

问题：最后的分配结果如何？

提示：海盗的判断原则：1. 保命；2. 尽量多得宝石；3. 尽量多杀人。

参考答案：推理的关键是找对思路。

其实任何推理的源泉都在于简化。所以推理过程是这样的：从后向前推，如果1-3号强盗都喂了鲨鱼，只剩4号和5号的话，5号一定投反对票让4号喂鲨鱼，以独吞全部金币。所以，4号惟有支持3号才能保命。3号知道这一点，就会提（100，0，0）的分配方案，对4号、5号一毛不拔而将全部金币归为已有，因为他知道4号一无所获但还是会投赞成票，再加上自己一票，他的方案即可通过。不过，

2号推知到3号的方案，就会提出（98，0，1，1）的方案，即放弃3号，而给予4号和5号各一枚金币。由于该方案对于4号和5号来说比在3号分配时更为有利，他们将支持他而不希望他出局而由3号来分配。这样，2号将拿走98枚金币。不过，2号的方案会被1号所洞悉，1号并将提出（97，0，1，2，0）或（97，0，1，0，2）的方案，即放弃2号，而给3号一枚金币，同时给4号（或5号）2枚金币。由于1号的这一方案对于3号和4号（或5号）来说，相比2号分配时更优，他们将投1号的赞成票，再加上1号自己的票，1号的方案可获通过，97枚金币可轻松落入囊中。这无疑是1号能够获取最大收益的方案了！可以看出，这个推理过程就先考虑简化的极端情况，从而顺藤摸瓜，得出最后的结果。另外，这其实是经济学中的博弈问题，1号提出的方案就是这种情况下的纳什均衡。一道推理题目同时涉及了经济学的基本原理，可见这道考题的老辣了。

解读招聘中的“经典七问”

北京华夏新达软件股份有限公司的陈云青先生将招聘过程中常要问

到的问题极其释义总结如下：

以往工作中您的职责是什么？——如果描述不清，可见即使有相关工作经验，其系统性全面性也值得怀疑。

请讲一下您以往的工作经历。——考察应聘者的语言组织及表达能力，以及描述的条理化。

您以往的工作经历中最得意最成功的一件事是什么？您的长处是什么？——从应聘者的回答中，可了解他是注重个人成功还是注重团队协作。

您感觉还有哪方面的知识、技能或能力需要提升？——“提升”一词比较委婉，一方面考察其态度是否坦诚，另一方面，也为日后的员工培训增强针对性。

对于新的工作岗位您有什么设想？如何开展工作？——这涉及到员工的职业生涯设计，更有关员工工作的稳定性。

您离职的原因是什么？——这是必须要问的问题，涉及员工和组织的融合性。

您对薪金待遇和福利有什么要求？——这个问题的重要性更是不必多言。

广州本田汽车有限公司笔试题

1. 排序s-m-t-w-t-f-?

2. 如果六千，六百，六表示成 6606，那么十一千，十一百，十一表示成什么？
3. grass后面加一个词，agent前面加一个单词，组成两个新词，这个词是什么？
4. 农场不知道有多少鸡，现有一批饲料，如果卖掉 75 只鸡饲料够 20 天用，买进 100 只鸡饲料够用 15 天，问原来有多少只鸡？
5. 6 个桶，装着两种液体，一种液体的价格是另外一种的double，桶容量为 8，13，15，17，19，31，有一个美国人，各用了 14 美元买两种液体，剩下一个桶。问剩下哪个？
6. 篮球场，还剩 6 秒，差对手 4 分，不可能追得上，现在有一个暂停，你会怎么指导球员去做？

宝洁公司的笔试

笔试主要包括 3 部分：解难能力测试、英文测试、专业技能测试。

(1) 解难能力测试。这是宝洁对人才素质考察的最基本的一关。在中国，使用的是宝洁全球通用试题的中文版本。试题分为 5 个部分，共 50 小题，限时 65 分钟，全为选择题，每题 5 个选项。第一部分：读图题(约 12 题)，第二和第五部分：阅读理解(约 15 题)：第三部分：计算题(约 12 题)：第四部分：读表题(约 12 题)。整套题主要考核申请者以下素质：自信心(对每个做过的题目有绝对的信心，几乎没有时间检查改正)；效率(题多时间少)：思维灵活(题目种类繁多，需立即转换思维)，承压能力(解题强度较大，65 分钟内不可有丝毫松懈)；迅速进入状态(考前无读题时间)；成功率(凡事可能只有一次机会)。考试结果采用电脑计分，如果没通过就被淘汰了。

(2) 英文测试。这个测试主要用于考核母语不是英语的人的英文能力。考试时间为 2 个小时。45 分钟的 100 道听力题，75 分钟的阅读题，以及用 1 个小时回答 3 道题，都是要用英文描述以往某个经历或者个人思想的变化。(3) 专业技能测试。专业技能测试并不是申请任何部门的申请者都需经过该项测试，它主要是考核申请公司一些有专业限制的部门的同学。这些部门如研究开发部、信息技术部和财务部等。宝洁公司的研发部门招聘的程序之一是要求应聘者就某些专题进行学术报告，并请公司资深科研人员加以评审，用以考察其专业功底。对于申请公司其他部门的同学，则无须进行该项测试，如市场部、人力资源部等。

数学趣题解析

河岸的距离

两艘轮船在同一时刻驶离河的两岸，一艘从A驶往B，另一艘从B开往A，其中一艘开得比另一艘快些，因此它们在距离较近的岸 500 公里处相遇。到达预定地点后，每艘船要停留 15 分钟，以便让乘客上下船，然后它们又返航。这两艘渡轮在距另一岸 100 公里处重新相遇。试问河有多宽？

分析与解答

当两艘渡轮在x点相遇时，它们距A岸 500 公里，此时它们走过的距离总和等于河的宽度。当它们双方抵达对岸时，走过的总长度等于河宽的两倍。在返航中，它们在z点相遇，这时两船走过的距离之和等于河宽的三倍，所以每一艘渡轮现在所走的距离应该等于它们第一次相遇时所走的距离的三倍。在两船第一次相遇时，有一艘渡轮走了 500 公里，所以当它到达z点时，已经走了三倍的距离，即 1500 公里，这个距离比河的宽度多 100 公里。所以，河的宽度为 1400 公里。每艘渡轮的上、下客时间对答案毫无影响。

变量交换

不使用任何其他变量，交换a，b变量的值？

分析与解答

$$a = a+b$$

$$b = a-b$$

$$a= a-b$$

步行时间

某公司的办公大楼在市中心，而公司总裁温斯顿的家在郊区一个小镇的附近。他每次下班以后都是乘同一次市郊火车回小镇。小镇车站离家还有一段距离，他的私人司机总是在同一时刻从家里开出轿车，去小镇车站接总裁回家。由于火车与轿车都十分准时，因此，火车与轿车每次都是在同一时刻到站。

有一次，司机比以往迟了半个小时出发。温斯顿到站后，找不到他的车子，又怕回去晚了遭老婆骂，便急匆匆沿着公路步行往家里走，途中遇到他的轿车正风驰电掣而来，立即招手示意停车，跳上车子后也顾不上骂司机，命其马上掉头往回开。回到家中，果不出所料，他老婆大发雷霆：“又到哪儿鬼混去啦！你比以往足足晚回了 22 分钟……”。

温斯顿步行了多长时间？

分析与解答

假如温斯顿一直在车站等候，那么由于司机比以往晚了半小时出发，因此，也将晚半小时到达车站。也就是说，温斯顿将在车站空等半小时，等他的轿车到达后坐车回家，从而他将比以往晚半小时到家。而现在温斯顿只比平常晚 22 分钟到家，这缩短下来的 8 分钟是如果总裁在火车站死等的话，司机本来要花在从现在遇到温斯顿总裁的地点到火车站再回到这个地点上的时间。这意味着，如果司机开车从现在遇到总裁的地点赶到火车站，单程所花的时间将为 4 分钟。因此，如果温斯顿等在火车站，再过 4 分钟，他的轿车也到了。也就是说，他如果等在火车站，那么他也已经等了 $30-4=26$ 分钟了。但是惧内的温

斯顿总裁毕竟没有等，他心急火燎地赶路，把这 26 分钟全都花在步行上了。

因此，温斯顿步行了 26 分钟。

付清欠款

有四个人借钱的数目分别是这样的：阿伊库向贝尔借了 10 美元；贝尔向查理借了 20 美元；查理向迪克借了 30 美元；迪克又向阿伊库借了 40 美元。碰巧四个人都在场，决定结个账，请问最少只需要动用多少美金就可以将所有欠款一次付清？

分析与解答

贝尔、查理、迪克各自拿出 10 美元给阿伊库就可解决问题了。这样的话只动用了 30 美元。最笨的办法就是用 100 美元来一一付清。

贝尔必须拿出 10 美元的欠额，查理和迪克也一样；而阿伊库则要收回借出的 30 美元。再复杂的问题只要有条理地分析就会很简单。养成经常性地归纳整理、摸索实质的好习惯。

一美元纸币

注：美国货币中的硬币有 1 美分、5 美分、10 美分、25 美分、50 美分和 1 美元这几种面值。

一家小店刚开始营业，店堂中只有三位男顾客和一位女店主。当这三位男士同时站起来付帐的时候，出现了以下的情况：

(1) 这四个人每人都至少有一枚硬币，但都不是面值为 1 美分或 1 美元的硬币。

(2) 这四人中没有一人能够兑开任何一枚硬币。

(3) 一个叫卢的男士要付的账单款额最大，一位叫莫的男士要付的账单款额其次，一个叫内德的男士要付的账单款额最小。

(4) 每个男士无论怎样用手中所持的硬币付账，女店主都无法找清零钱。

(5) 如果这三位男士相互之间等值调换一下手中的硬币，则每个人都可以付清自己的账单而无需找零。

(6) 当这三位男士进行了两次等值调换以后，他们发现手中的硬币与各人自己原先所持的硬币没有一枚面值相同。

(7) 随着事情的进一步发展，又出现如下的情况：

(8) 在付清了账单而且有两位男士离开以后，留下的男士又买了一些糖果。这位男士本来可以用他手中剩下的硬币付款，可是女店主却无法用她现在所持的硬币找清零钱。于是，这位男士用 1 美元的纸币付了糖果钱，但是现在女店主不得不把她的全部硬币都找给了他。

现在，请你不要管那天女店主怎么会在找零上屡屡遇到麻烦，这三位男士中谁用 1 美元的纸币付了糖果钱？

分析与解答

对题意的以下两点这样理解：

(2) 中不能换开任何一个硬币，指的是如果任何一个人不能有 2 个 5 分，否则他能换 1 个 10 分硬币。

(6) 中指如果 A, B 换过，并且 A, C 换过，这就是两次交换。

那么，至少有一组解：是内德用纸币。

卢开始有 $10'3+25$ ，账单为 50

莫开始有 50，账单为 25

内德开始有 $5+25$ ，账单为 10

店主开始有 10

此时满足 1, 2, 3, 4

第一次调换：卢拿 $10'3$ 换内德的 $5+25$

卢 $5+25'2$ 内德 $10'3$

第二次调换：卢拿 $25'2$ 换莫的 50

此时：

卢有 $50+5$ 账单为 50 付完走人

莫有 $25'2$ 账单为 25 付完走人

内德有 $10'3$ 账单为 10 付完剩 20，要买 5 分的糖

付账后，店主有 $50+25+10'2$ ，无法找开 10，但硬币和为 95，能找开纸币 1 元。

生日会上的 12 个小孩

今天是我 13 岁的生日。在我的生日宴会上，包括我共有 12 个小孩相聚在一起。每四个小孩同属一个家庭，共来自 A, B 和 C 这三个不同的家庭，当然也包括我所在的家庭。有意思的是，这 12 个小孩的年龄都不相同，最大的 13 岁，换句话说，在 1 至 13 这十三个数字中，除了某个数字外，其余的数字都表示某个孩子的年龄。我把每个家庭的孩子的年龄加起来，得到以下的结果：

家庭 A：年龄总数 41，包括一个 12 岁的孩子。

家庭B: 年龄总数 m , 包括一个 5 岁的孩子。

家庭C: 年龄总数 21, 包括一个 4 岁的孩子。

只有家庭A中有两个孩子只相差 1 岁的孩子。

你能回答下面两个问题吗: 我属于哪个家庭——A, B, 还是C? 每个家庭中的孩子各是多大?

分析与解答

因为只有家庭A中有两个孩子只相差 1 岁, 所以我绝对不是C家庭的。

($21-4-13=4$, $4=1+3$, 4 与 3 相差 1, 与条件矛盾)

家庭A: 年龄总数 41, 包括一个 12 岁的孩子, 所以平均年龄大于 10, 又因为有两个孩子只相差 1 岁, 所以家庭A中可能出现 11, 12 或 12, 13。若包括 11, 12, 则 $41-11-12=18=10+8$, 10, 11, 12 皆差 1 岁, 与条件矛盾。若包括 12, 13, 则 $41-12-13=16=10+6$ 或 $7+9$, 符合条件。

若A家庭为 6, 10, 12, 13。则C家庭为 1, 4, 7, 9。根据排除法, B 家庭为 2/3, 5, 8, 11。

若A家庭为 7, 9, 12, 13, 则C家庭为 1, 4, 6, 10。根据排除法, B 家庭为 2/3, 5, 8, 11。

最短时间过桥问题

在漆黑的夜里, 四位旅行者来到了一座狭窄而且没有护栏的桥边。如果不借手电筒的话, 大家是无论如何也不敢过桥去的。不幸的是, 四个人一共只带了一只手电筒, 而桥窄得只够让两个人同时通过。如果各自单独过桥的话, 四人所需要的时间分别是 1, 2, 5, 8 分钟;

而如果两人同时过桥，所需要的时间就是走得比较慢的那个人单独行动时所需的时间。问题是，你如何设计一个方案，让用的时间最少。

分析与解答

(1) 1 分钟的和 2 分钟的先过桥（此时耗时 2 分钟）。

(2) 1 分钟的回来（或是 2 分钟的回来，最终效果一样，不赘述，此时共耗时 3 分钟）。

(3) 5 分钟的和 8 分钟的过桥（共耗时 $2+1+8=11$ 分钟）。

(4) 2 分钟的回来（共耗时 $2+1+8+2=13$ 分钟）。

(5) 1 分钟的和 2 分钟的过桥（共耗时 $2+1+8+2+2=15$ 分钟）。

此时全部过桥，共耗时 15 分钟。

面试兵法：松下公司招聘专场现场实录

2003 年 3 月 1 日上午 紫金大厦 会议室

8:00 松下招聘专场

宽敞肃静的天极网会议室里，人头蹿动，《21世纪人才报》为松下举办的招聘会正在这里举行。一进大厅就可以看到醒目的条幅：“松下招聘专场”

经过简单的时间安排介绍，招聘会正式开始了。

主考官经过一小时的单独面谈后，大家都聚集在大会议内。正式的现场模拟活动启动。

第一回合：简介

当记者踏进会议室时，活动已经开始。坐在会议室里大概有20个应聘者，他们正在进行着自我介绍，每个人以最简短的语言介绍自己，结束以后，主考官提出一个问题：“介绍完后，谁能记住其中三个人的名字？”这个时候，就两个人举手，然后把三个人的名字报了出来。

“谁能记住两个？”此时又有三个人举手。“谁能记住其中五个？”没有人再把手举起来。这一回合结束了。

但是记者却深深地被主考官吸引住了。这似乎不像是老调重弹的面试方式，其中充满了种种的杀机，关键要看应聘者是否有这样的素质。也许自我介绍是很多场合下使用的一种方式，但是又有多少人会记住刚才那个人说了什么，只是一心想着自己如何介绍自己更出色和吸引人。却不想，主考官要的就是这些反应。

第二回合：组织团队

当记者还在感叹不已时，下个环节又开始了。这个回合是要看大家的分工合作能力。

这个时候，大家被分为两组，在规定时间内，每个组要为自己的团队起一个名字，选一个队长，为自己谱一曲队歌，还要定出自己队伍的口号。看似简单的工作，却要甄别每个组合作的能力。这种游戏似乎让每个在场的人又回到了童年时代。第一小组有两个女生，第二组是清一色男生。

第一组按照分工，开始了行动，先是选出自己的团队的领导，然后讨论团队的名字，完全忘记了自己这个团队的人是来跟自己竞争职位的，而是融在了一起。一切定论后，开始探讨自己的队歌和口号。为了能够让自己的队歌和口号更动人，这个组的队长先让一个人负责开始思考，口号大家一起来商谈。一切定局后，他们还扯开了嗓子练习自己的队歌。在旁边观看的记者也被这种气氛感染了。这种众心一致的场景非常动人，况且是在招聘现场，而那些常规的面谈、考试程序都被抛到了九霄云外。在这里，他们好像就是同事，在做自己团队应该做的事情。

但是男性组似乎就有些令人诧异，他们两个一组，三个一伙的在探讨着各自的话题，也许他们讨论的是同样的话题，但是大家不是共同讨论，而是分散。记者惟一的感受：他们在面试，但是忘记了主考官要考的是什么，而恰恰是面试的东西：分工协作。直到主考官提醒他们为止。

正当第一组的人忘我地进行自己的队歌排练时，主考官拿出一张残缺的纸，问大家：“你们有谁注意到我的这张纸缺了一角？”

“我注意到了。”有几个人回答。

“我知道，因为你在面试我的时候把纸撕掉一角的。”其中一个男士说。

“那你们有没有注意在你们面试坐的椅子的腿边有个纸团，直到面试结束，都没有人把它拣起来。”

鸦雀无声。

“好了，你们继续吧。”

整个会场被一组的歌声给渲染了，第二组的人也开始亮开了自己的嗓门。会场的气氛欢快愉悦，谁也不会想到这是在招聘，外面的人会以为这是在开文艺座谈会。

第三个回合：建立团队

工作在主考官的带领下，紧张有序且乐趣盎然的进行着。

随后进入的现场模拟是建立自己的市场部的结构。根据市场的需求，制定出所需要的职位，和职位功能，及适合这个职位的人所具有的素质。

看到他们的题目，记者想起自己在企业时所做的这个训练，即使工作了那么久，也很少有人知道自己所在职位的功能和所具有的素质。但是对企业来说，每个职位都要起到一颗螺丝钉的作用，否则就是资源浪费。所以，这些工作在招聘的时候就需要人力资源部经理要做好，其实也是对他们的一种考验。

这个模拟需要大量的纸，这时工作人员把纸分发到两个桌上，但被主考官阻止了，说，“今天的工作，都需要我来做，谁要什么东西也要跟我说，其他人不能多做。”

纸被收了回来。

主考官在题板上写了几个字：资源是有限的，资源是无限的。

这其中的道理，但愿他们都能明白。

讨论完毕，需要每个组的队长把自己的结构图画到题板上。但是他们不知道的是，只有一支笔，谁先走到题板前，谁就先得到在题板上板书自己结构图的机会。靠近题板最近的第一组却错过了机会。

只好退下来。

第一组的队长只好口述自己的结构图。但是二组的人似乎并没有认真地听着对手的方案，他们也许认为是说给主考官听，跟他们没有任何关系。但是却不料，每一个细节都是主考官要考的内容，今天的场景完全打乱了他们的阵脚。其中一个面试的人对记者说，以前没有这样的场面，没有想到是一种做游戏的方式。而且，这个模拟游戏里，处处充满杀机，而且这些不经意的细节却关系到他们的命运。

“你们对第一组的机构有何问题？”主考官终于问到了他们没有想到的问题。

众人无言。

第四回合：挑选产品

主考官把三种产品给了两个团队，让他们选择自己的产品，他们用自己的市场眼光，挑选出一种对市场更有冲击力的产品。结果他们挑选的产品都是相同的。

随之让他们制定产品的方案。

两个组马上进入工作状态。

当他们聚精会神的做事时，主考官发布了一条新闻：翰林汇经过潜心研究，向市场推出一款软件，市场价是 1 0 0 0 元，但是不久，清华同方推出同样功能的产品，市场价只有 7 2 5 元，所以，翰林汇的市场受到了重挫。为什么呢？

他的话让大家停顿了一下，但是他的话一结束，他们又回头研究自己的方案。

记者实在纳闷，为什么主考官在这个时候来打断他们的思路，而且是一个不相关的信息。为此记者问了主考官。

他说：“这个信息听起来是多余的，事实上，要看他们什么时候会意识到，他们的产品是相同的，现在他们两个组就犹如两个竞争对手，但是他们有没有注意对方在做什么？有没有观察邻桌在做什么，现在他们好像都没有这样做。因为你的市场方案是要根据市场的动态来做的，要时刻观察着竞争对手在做什么？”

记者恍然大悟。在记者的工作生涯中，经历过两个厂商的生死搏斗，现在想来，这种保持竞争的意识要时刻存在，特别是来应聘市场人员的。

佩服主考官的精明，但是也为这些人才们感到遗憾。

第五回合：市场推广

一套具体的市场推广方案，能体现一个市场人员应该具备的最基本的素质。也许今天的方案并不是很优秀，但是可以看出这个人的市场基本功。对他们来说，是最重要的一个环节。

在他们策划方案的时候，他们两个组谁都没有去注意对方的动态，更

别说主考官的行为了。

主考官在题板上写了一行字：游戏规则——制订者、执行者。而且把这行字圈了起来。

但是这行字在那里默默地被挂了半个小时，都无人问津，更别说看它一眼。

主考官实在看不下去了，就问了他们一个问题：“你们当中有谁做过公关？”这个时候就有人零星地站起来说“我做过”。

“在公关当中，有没有人做过政府公关？”

“政府公关是要做的。”但是似乎底气不足。

然后又开始了谋划。

主考官无奈的摇摇头，自言自语地说了一声：“我尽力了。”

观察细节，不只是某个行业的从业人员应该具有的素质，而是在我们的生活中时刻要使用的。更何况是在应聘。难道这样的轻松的环境使他们放松了警惕？

在这个游戏开始时，规则是由主考官制定了，可是却没有人理会主考官想要的是什么，他的规则是什么。

做方案时依然，如果不知道这个市场的规则是什么，即使再漂亮的方案，如果不符合游戏的规则，照样行不通。

主考官的意旨不完全在漂亮的方案上，重要的是这个方案的思路和可执行的程度。

不管怎么样，直到上午的活动结束，都没有人去注意到竞争对手在做什么？也没有人关心松下这个外来企业在进入中国市场时所面临的

政府公关。

第六回合：等待

时间在快乐且有压力的氛围中进行了一半。

1 2 点到了，是大家午餐和休息的时候。主考官对他们说：“1 2：0 0 - 1 3：0 0 是午餐时间，1 3：0 0 正式开始。”

但是他对下面的服务人员说：“1 3：0 0 - 1 4：3 0 之间，不允许给他们水喝，谁问都说不知道。就让他们等。”

游戏更好玩了。

午饭回来后，看着一屋子坐着的人，一个都没有动，好像在等待着抽奖号码的公布。

第七回合：逐一面谈

1 4：3 0 终于到了。

等待的结果是再等待。当别的人被主考官叫去面谈时，他们剩下的还是等待。直到下午 1 7 点才结束今天的招聘。

气氛仍然很热烈，一整天的面试估计是前所未有的，但是这么长的时间，却没有任何一个人感到劳累，如果有的话，应该是这个主考官。

“这样招聘会是我第一次遇到，感到在里面学到了很多东西，而且还交了这么多朋友。很幸运参加这样的招聘会。”一个即将离开现场的应聘者说。

用人单位招聘考试题分析

应届毕业生找工作时，许多用人单位在招聘考试时会出一系列与行业特点相关的试题，能否答好这些问题，往往对能否被录用起着举足轻

重的作用。这里，我们整理了一部分用人单位的招聘考试试题，从中，读者也许能够领悟到一些东西，从而更好地备战。

国有大型企业与外企

外企的面试有一套严密、系统的流程，题目也比较规范，它可以 from 各个方面考察你的能力。

宝洁曾出题设出困难的情境要你做出处理；四通利方的笔试和口试是综合在一起的，市场部的题目是给出许多字母组合，问这些缩写是哪家公司的产品？世界著名通讯社的缩写是什么，还有一些著名的网站和著名人物的名字缩写，主要是考察你对信息的掌握是否广泛。接下来再读一小段英文。国企的考试就不太一样，国企主要看你是否真正关心企业的现状。

宝洁公司

求职申请表上大概有 8 个问题，每题要求你用英文在一百字以内回答。题目有你的学习成绩排名是多少？并说明原因；还有你在学校参加过哪些社会活动，你曾是哪些社团的负责人？接下来会给你设置一个困难情景，问你该如何处理；最后是举例说明你具有创造力

中国工商银行总行

笔试试题分两大部分，第一部分类似于国家公务员考试，有行政职业能力测试，有写作，有公文改错。第二部分则是专业试题。面试则是用英语进行，如向你提问你的学习成绩在学校的排名如何等，要求你在 5 分钟之内回答。

国家公务员考试

国家公务员考试一般分为初试和复试。初试由国家人事部统一命题，包括综合考试和行政职业能力测试。这一部分国家人事部每年都有统一教材，这里不再进行探讨。复试则由各用人单位自行组织，一般而言，又分两个部分，一个部分是专业能力笔试，一个部分则是面试。面试对应聘者的要求较高，考试一般分两个部分，第一部分通常是要你答出自己的经历，以及来这个部门应聘的原因和个人的兴趣爱好。第二部分的考试，将设置一些情境让你针对当时的情况作出处理。例如：领导交给你一项任务并交待如何处理，但如果按领导的意见做，肯定会造成重大损失，你该怎么办？假如你正在兴致勃勃地和同事谈论领导的缺点，领导出现了，你该怎么办？领导的能力比你低，你怎么做？如果比你强很多，你又怎么做？领导交待你将某文件还给甲，第二天领导一上来就责骂你应将文件送至乙为什么送给甲，你又会如何处理？

此外，在面试中，还会出现与该部门工作相关的专业问题。

微软面试：给失聪的人设计怎样的闹钟？

挑战你的创造力，面对微软公司的面试问题，如果是你，你该怎么回答呢？

如何将计算机技术应用于一幢 100 层高的办公大楼的电梯系统上？你怎样优化这种应用？工作日时的交通、楼层或时间等因素会对此产生怎样的影响？

你如何对一种可以随时存在文件中或从因特网上拷贝下来的操作系统实施保护措施，防止被非法复制？

你如何重新设计自动取款机？

假设我们想通过电脑来操作一台微波炉，你会开发什么样的软件来完成这个任务？

你如何为一辆汽车设计一台咖啡机？

如果你想给微软的 Word 系统增加点内容，你会增加什么样的内容？

你会给只有一只手的用户设计什么样的键盘？

你会给失聪的人设计什么样的闹钟？

五类基本题型

一般来说，招聘过程有面试与笔试，笔试中有各种不同的题型（如选择、判断、问答等），面试题目则会较多地关注个人状况。在这里我

们剔除一些有关性格测试类的问题，面试试题大致可分为以下几类：

询问个人状况类

这类试题几乎在每一个招聘中都会出现，内容主要围绕你个人的志趣、职业、生活经历进行发问，试图了解你的求职动机、工作经验、能力特长，同时考察你的思维逻辑性、语言表达力等等。对待这类问题，一定要有的放矢，尽力猜测对方发问的意图，这样才能保证你的回答有较高的命中率。

举例：

1、How would your colleagues / classmates describe you in five words? On what evidence would they base this assessment (你的同事 / 同学会如何用 5 个单词来描绘你？他们以何为依据作出如此评价？)

2、你奉行的格言是什么？

谁一直对你的职业生涯有重要影响，为什么？

情景设置类这类试题出现的频率也比较高，内容主要是设置一个与你应聘工作内容相关联的场景，让你处理或做出判断。发问者主要想考察你的处事能力、综合素质还有专业素养。回答这样的问题，一定要抓住场景中的主要矛盾，并时刻注意与自己应聘的工作联系起来。

举例：

一名新闻记者，原定当天下午 1：30 开始采访，2：00 他必须去执行另一项采访任务。可是前一名从 1：00 起采访的媒体记者已经

拖延了时间。1：3 5，这名记者决定要求前一位记者暂停下来，让自己先进行采访。如果你是他，你会怎么达到目的？

趣味智力题

这类题目多在笔试时出现，内容多种多样，如脑筋急转弯、趣味数学等等，题目本身可能并不难，主要是考察你的思维能力。这类题目有时候根本没有一个固定的答案，关键是你回答中体现出来的思路。从这点来说，可能解答的过程更加重要。

举例：

10个人排队戴帽子，10个黄帽子，9个蓝帽子，戴好后，后面的人可以看见前面所有人的帽子，然后从后面问起，问自己头上的帽子是什么颜色，结果一直问了9个人都说不知道，而最前面的人却知道自己头上的帽子的颜色。问是什么颜色，为什么？

逻辑推理题

这类题目最不好讨巧，要看各人的能力了。

举例：

李和小王、小张3人玩猜数字游戏，小张在两张纸片上各写一个正整数，两数差一，一张贴在李额头上，一张贴在王额头上，则二人只能对视对方数字，小张不停地问：“知道是什么数字了吗？”

第一次，二人都不知；第二次，……同上；

第三次，……同上；

第四次，小王说，我知道了，小李也说，我知道了。请问是什么数字

写作能力题

这类题目出现的频率不高，但有时一些大段的英语描述类题目也可归于此类。写作题目主要是看应聘职位与这一写作内容之间的关系，从而决定写作时分量的分配。

举例：

手机厂由于设计失误，有可能造成电池寿命比原设计的寿命短一半不是冲放电时间，解决方案是免费更换电池或给 50 元购买厂家新手机的折换券。请给所有已购买此手机的用户写信，告诉解决方案。

面试官揭秘 500 强面试题

新春刚过，新一轮人才的竞争又将展开，面试和复试似乎已成为一般企业招聘不可或缺的环节，而优秀的企业必有独特的选择人才的方

式，那么您知道世界 500 强的面试题有什么不同吗？布莱尔·沃森，这位 25 年来 500 强公司的面试官，首次揭秘对答的所有问题和成功应试的秘诀。

本书的问题，是软件业人士在面试时常问的，其中大多数出自微软公司，也有一些来自世界 500 强中的其他公司。作者也从朋友那里收集了一些问题，在收集这些问题上花费了一些时间，想到的是它们具有练习的价值。它们并不是真的需要你弄明白，并在面试时给出答案，它们只是想让你思考！和朋友、同事、教授讨论问题的答案。

此时有宇宙飞船你会进去吗？

您可能已经读过求职方面的书，并在心里反复温习了面试标准问题的答案。但是面试官提的是其他问题，一些你没有想到的问题，这时该怎么办？这样的问题可能是最难的，因为它们会表明你的思维敏捷程度。它们可能非常有诱惑力，让您戒备心全无，从而中了面试官的圈套，展现出自己的方方面面，包括你原本不打算暴露出来的某些个性。

范例

几年来，我遇到三个刁钻的问题。可惜的是，我因没有心理准备而未能给出令人满意的答复。

（1）你的约会很多吗？（问这个问题的是美国一家防务公司的一名女面试官。）

（2）你今天为什么来这里？（一家投资银行的面试官走进他的办公室，看到我坐在那里等他时所问的问题。）

(3) 如果此时外面有一艘宇宙飞船着陆，你会走进去吗？如果它可以去任何一个地方，你会要求它把你带到哪里？（一家投资银行的面试官所问的问题。）——凯利，1999 年 5 月 3 日

建议

这几个问题都具有挑战性，虽然第一个问题看上去有点不同寻常，是一名女性向另一名女性提出的问题，但你仍要认真作答，让对方感到满意。比较好的回答方式是：“如果你担心我对私人生活的关注程度大于对工作的关注程度，那么我向你保证，我对工作非常投入。同样，我努力保持平衡的生活，以各种各样的方式充实我的业余生活。”这既回答了面试官的问题，也没有暴露自己的隐私。

“你今天为什么来这里”这样的问题给你提供了一个阐述自己对这份工作的热情的机会。如果你不是从这句话的表面意思去看，那么这就是一个刁钻的问题。在接受面试时，很重要的一点是让自己轻松一点，不要分析每个问题到底是什么意思。想方设法让你的回答能够拉近你与面试官之间的关系。并表明你作为这个职位的应聘者，有着自己的优势。“我来这里是要和你讨论一下我应聘某某工作的问题。你愿意同我介绍一下自己的情况吗？”

宇宙飞船这个问题问的是你有多大的冒险精神，要回答这个问题，需要根据你对自己所应聘的工作的了解好好组织自己的语言。假如这项工作要求你具有创新精神，那么你可以说：“是的，我会上去，去见见曾经在这个星球走过的那些最具有创新精神的人，问问他们最喜欢用什么方式来让自己尽可能保持创造力。”

下水道的井盖为什么是圆的？

微软的顾问有时会得到一些特殊待遇，因为在面试时询问他们的问题并不是真的算算术。

范例

理查德·范曼在微软找工作

面试官：现在我们要问一个问题，看看你的创造性思维能力。不要想得太多，运用日常生活中的常识，描述一下你的想法。这个问题是，下水道的井盖为什么是圆的？

范曼：它们并不都是圆的，有些是方的，的确有些圆井盖，但我也看过方的，长方的。

面试官：不过我们只考虑圆形的井盖，他们为什么是圆的？

范曼：如果我们只考虑圆的，那么它们自然是圆的。

面试官：我的意思是，为什么会存在圆的井盖？把井盖设计成圆形的有什么特殊的意义吗？

范曼：是有特殊意义，当需要覆盖的洞是圆形时，通常盖子也是圆的。用一个圆形的盖子盖一个圆形的洞，这是最简单的办法。

面试官：你能想到一个圆形的井盖比方形的井盖有哪些优点吗？

范曼：在回答这个问题之前，我们先看看盖子下面是什么。盖子下面的洞是圆的，因为圆柱形最能承受周围土地的压力。而且，下水道出孔要留出足够一个人通过的空间，而一个顺着梯子爬下去的人的横截面基本是圆的，所以圆形自然而然地成为下水道出入孔的形状。圆形的井盖只是为了覆盖圆形的洞口。

面试官：你认为存在安全方面的考虑吗？我的意思是，方形的井盖会不会掉进去，因此造成人身伤害？

范曼：不大可能。有时在一些方形洞口上也会看到方形的盖子。这种盖子比入口大，周围有横挡，通常这种盖子是金属质地，非常重。我们可以想象一下，两英尺宽的方形洞口，1 到 1.5 英寸宽的横挡。为了让井盖掉进去，需要抬起一端，然后旋转 30 度，这样它就不受横挡的妨碍了，然后再将井盖与地平线成 45 度角，这时转移的重心才足以让井盖掉下去。是的，方形的井盖的确存在掉下去的可能，但可能性很小，只要对负责开井盖的人稍加培训，他就不会犯这样的错误。从工程学来看，井盖的形状完全取决于它要覆盖的洞口的形状。

面试官：（面有难色）我要与管理层谈点事情。（离开了房间）

10 分钟后，面试官回来了。

面试官：我们推荐你立刻去推销部工作。

建议

罗伯特·斯科布尔参加微软面试

时间是 2003 年 8 月 13 日上午 10 点 23 分

我所经历的面试过程是：

1. 一名主管问我：你想过在这里工作吗？

2. 人力资源部的人在电话里和我谈了一个小时。他们问了我一些问题，以确信我的经历与简历上描述的内容相符，同时也为了避免在之后时间较长的面试中出现令他们尴尬的事情。

3. 我通过了人力资源部的电话约谈，于是他们用飞机把我送到

了微软工地设在雷德蒙德的总部。

4. 对我的面试从上午 8 点半开始。首先是和人力资源部的人谈，她向我解释了面试程序，以确保有必要让我进入下一轮面试。

5. 她给我一个名单，上面是三个面试官的名字，他们将在午餐的时候面试我，她说得很准确，如果这三个人喜欢我，我会得到另外一个名单，也就是“午餐后”的面试名单。

如果你在吃午餐的时候就得走人，那么你就会知道自己把事情搞砸了（不过据内部的人讲，这样情况不多）。最后一条建议：要让自己一整天保持精力充沛。这很难。由于全天都在回答问题，到下午 4 点的时候，就很难进行有条理的思考了。不过许多决定都是基于“这个家伙是否对科技充满热情”这一点做出的。

选择题看人品

范例 1

请在 A B C D 中选择正确的答案

根据艾恩·兰德对道德利己主义的解释，我们不仅可能做有利于他人的事，重要的是我们只有在这种情况下才会这样做：

A 通过满足别人的利益，也满足了我们自己的利益

B 我们出于同情心，而不总是为了利己而帮助他人

C 我们的行为是没有私心的

D 我们的生活与禁欲主义的目标吻合（即简单和克己）

范例 2

在 5 分钟之内，对下列单项主题进行即兴论述

责任:

“有时候负责意味着得罪别人。”

——科林·鲍威尔将军

体谅和尊重

“信任别人，他们就会用真诚来回报你；善待他们，他们就会表现出自身的伟大品质。”——托马斯·肯皮斯

正直

“如果你讲的是真话，那你就不必劳神去记忆。”——马克·吐温

例 1 答案：A

脑筋急转弯

范例 1

数学能力:

100 美元哪里去了?

三个朋友住进了一家宾馆。结账时，账单总计 3000 美元。三个朋友每人分摊 1000 美元，并把这 3000 美元如数交给了服务员，委托他代到总台交账，但在交账时，正逢宾馆实施价格优惠，总台退还给服务员 500 美元，实收 2500 美元，服务员从这 500 美元退款中扣下了 200 美元，只退还三客人 300 美元，三客人平分了这 300 美元，每人取回了 100 美元，这样，三个客人每人实际支付 900 美元，共支付 2700 美元，加上服务员扣的 200 美元，共计 2900 美元，那么这 100 美元的差额到哪里去了?

答案：这题纯粹是文字游戏，但是如果你的头脑不够清晰，很可能把你搞糊涂了。客人实际支付 2700 美元，就等于总台实际结收的 2500 美元加上服务员克扣的 200 美元。在这 2700 美元加上 200 美元是毫无道理的，如果在这 2700 美元加退回的 300 美元，这是有道理的，因为这等于客人原先交给服务员的 3000 美元。

反应能力 谁是罪犯？

在某商厦珠宝盗窃案中，警方已查明作案人肯定是 A B C D 四人中的一人：在审讯中，他们的口供如下：

A 说：珠宝被盗那天，我在乡下，不可能进入商厦盗窃

B 说：D 是罪犯

C 说：B 才是罪犯分子，我曾经看见过他卖过珠宝

D 说：B 与我有仇，所以诬陷我

经核实，四人中只有一个人说的是实话，你能从中找出谁是罪犯吗？

答案：D 说的是真话，A 是罪犯。

范例 2

情商：

1 什么书中毛病最多？（医书）

2 什么东西说“父亲”时不会相碰？叫“爸爸”时却会碰到两次？
（上嘴唇和下嘴唇）

3 太平洋的中间是什么？（平字）（陈汉辞）

如何对付面试考官的刁钻问题

“激怒法”是刁钻的主考官用来淘汰大部分应聘者的惯用手法：在两个人面对面的斗智中，他们往往会用一个明显不友好的发问，或用怀

疑、尖锐、单刀直入的眼神，来剥取对方彬彬有礼的外表，使其心理防线大大溃退……

当然他们的所为是要找到具有心理承受能力的人。如何防范“激怒法”，这里罗列一些现象，请大家都来琢磨琢磨。

(1) 你并非毕业于名牌院校？

妙答：比尔盖茨也未毕业于哈佛大学！

(2) 你经历太单纯，而我们需要的是社会经验丰富的人。

妙答：那么，我确信如我有缘加盟贵公司，我将很快成为社会经验丰富的人，我希望自己有这样一段经历。

(3) 你专业怎么与所申请的职位不对口？

妙答：据说，21 世纪最抢手就是复合型人才，而外行的灵感往往超过内行，因为他们没有思维定势、没有条条框框。

(4) 你学历对我们来讲太高了。

妙答：我带三张学历证书，你可从中挑选一张您认为合适的，至于另外两张，就请忘掉它。

(5) 你是因为与上司有矛盾才转到我们这里来的吗？

妙答：他是一个正直的人，但我们之间性情差异太大，无法成为好朋友。

(6) 你性格过于内向，这恐怕与我们的职业不合适？

妙答：据说内向的人往往具有专心致志，锲而不舍的品质，另外我善于倾听，因为我感到应把发言机会多多地留给别人……

作为应聘者，面对主考官咄咄逼人，你还能有什么应战绝招的话，那

就是无论如何不要被“激怒”！处于被“宰”位置的你，如果因为主考官某些提问过于尖锐、不友好，或者欺人太甚而激起了你的怒火的话，那么对不起，你已经输掉了！

某公司招聘总经理的真实试题

这是某公司招聘总经理的真实试题，员工人数均为 400 名左右，想听听大家的看法：

1. 你新到这家公司，公司上下都讲人事部主管是“老板的人”；人事部主管的权利很大，也很有号召力，你调动不了的人和事他都可以调动得了，你明显的感觉到这位主管对你在这家企业的发展是个“绊脚石”。某天，人事部主管向你报告，人事部的公章在他的抽屉里不翼而飞，丢了。你将会如何处理公章事件和人事部主管这个难题？

2. 你向老板递交了一份新的公司管理方案，老板很欣赏并让你推行新的管理方案。公司个别高层老职员对你的这套方案的推行进行软抵抗。你将如何工作？

3. 公司有名女工偷了同事 10 块钱，按厂规应予开除。人事主管找你，向你汇报了调查经过：这个女工没有父母，是她哥哥把她养大，他哥哥要结婚了，她手里只有 40 块钱，她想凑够 50 块钱寄给她的哥哥表示心意。人事主管请求不要开除这个女工，给这个女工一次改过的机会。你所了解的情况与人事部掌握的情况根本不符，这个女工的父母都还健在。你是否会批准人事主管的请示？

4. 老板已把公司的食堂承包了出去。员工们一直对公司食堂的伙食有意见，这些意见已形成员工对公司不满的焦点。你为此事汇报给老板，老板说一切交给你处理。你打算怎样处理食堂之事？

5. 业务部小赵和司机小钱出去送货，到目的地客户工厂刚好是下班时间，要等下午上班后才能卸货。客户工厂收货员小孙对小赵开玩笑的说要小赵请他吃饭；小赵是个直爽大方的人，热情的拉着小孙

非得请小孙吃饭不可，三人共花了 68 块钱；第二天小赵来找你签字报销招待费。公司规定业务人员未经公司批准不得对客户请客送礼。老板告诉过你，3000 元以下的费用审批由你全权处理，不用请示老板。你是否会给小赵签字报销？

6. 老板出国考察要 4 月 10 回国，临走前安排你处理公司的一切事务。供应商李总和老板是好朋友，两家公司一直合作的很好。3 月 9 日李总来找你，说他最近资金周转较困难，请求将我公司本应 4 月 15 日付他公司的货款十五万多元提前付给他，李总 3 月 11 日前着急用钱。你询问了财务部，李总公司的对账单已核对无误，我公司账户资金充裕，近一个星期内没有计划外应付账款。你批示财务部，付给李总此项货款。财务部主管提出了异议，说不可以破坏规定，不同意提前支付。你是否会坚持并落实你的决定？

7. 冬至到了，按惯例公司会请主管级以上职员和办公室全体职员去酒楼聚餐。最近公司订单排满，全公司上下员工很是辛苦，特别是生产车间工人更是接连加班加点。为此你改变惯例邀请了拉长以上的职员去酒楼聚餐，并给车间员工每人发了一斤苹果。事后老板对这件事很不满意，并电话里和你的助理说，超出计划的 3800 多元钱不可以入帐。你将会怎样处理这件事情？

8. 某种生产用原材料，用月结结算方式和用现款结算方式购买到的价格相差近 2 元钱；物控部向你请示要求用现款购买此原材料，以降低产品成本。公司制度规定常用原材料结算方式一律为月结，不得用现款采购。你不想改变公司规定，又想为公司省下 2 元钱，真是

难坏了你，于是你打算立即……？

9. 不知道什么原因，公司最近几个月生意很不好，资金非常紧张，吴总经理和公司的高级主管已有三个月没有领到薪水了；老板召集高级主管以上职员会议，请大家和老板一起度过难关，说公司下个月就会有意想不到的好转。主管们议论猜测人心惶惶，有人已请假开始偷偷去找新工作了。这时期有一家企业来请吴总去任职，吴总看不出老板会有什么起死回生之术，而现在向老板提出辞职似乎又于心不忍，于是吴总称病不再来公司上班。半个月后，老板委托其他公司开发的新产品问世，新产品刚一在香港会展展出，新加坡一客户就下了490万美金的订单。吴总回来上班了。老板对吴总一如既往。你如何评价吴总经理？你如何评价这个老板？

10. 你在这个公司的努力工作终于得到了老板的嘉奖，老板说公司要给你5%的股份或者是十几万的奖金，任你选择。你会选择哪一样？

11. 郑先生已有两个女儿，他和他的太太是高中时的同学。郑先生七年前开了一间工厂，这几年生意很不错。郑太太从工厂步入正轨后就在家做起“家庭妇女”，郑太太多次提出要去工厂帮忙，郑先生都不同意，说：你只要把家管好把孩子带好就可以了。突然有一天，有人告诉郑太太说：“你老公在外面养了一个‘二奶’，那女人还给你老公生了一个儿子！”郑太太询问郑先生此事真假，郑先生承认不假。两人于是“大闹天宫”。郑先生已和“二奶”同居，决定要和郑太太离婚；郑太太不想和郑先生离婚，说只要郑先生不和她离婚，

把那个孩子带回来她也可以接受。他们两个都是你的好朋友，你会怎样去帮助他们？

12. 一家供应商在你的认可下终于攻进了我们公司。供应商为了感谢你，要给你一笔佣金，这件事除了供应商和你并无别人知晓，你会接受供应商的佣金吗？

13. 本公司的货物全部由深圳货运站承运，成都客户指定他的货物在广州某物流公司发货。本公司付深圳货运站每件 4 元的短途运费。某日，成都客户来电说发给他的 37 件货他只收到 20 件，物流公司承认货物在路途丢失了 17 件，并同意赔偿损失。成都客户没有时间去跟踪此事，请我公司解决。你认为此事该由谁去解决？物流公司应按产品的什么价格赔偿？

14. 深圳某公司在上海设有办事处，华东地区五家经销商的货物配送均由上海办事处发送。请详细说明你认为可行的配送方式。

15. 我公司的货物与另外两家公司的货物拼一货柜车发往西安。我公司的货物是 45 立方的影碟机，另外两家公司的货物分别是 6300 公斤的手表和 48 立方的化妆品。三家公司争执不下，纷纷要求自己公司的货物应该装在上面。你认为应该怎样装车？

16. 深圳发往长沙的货物走汽运需要一天半，走铁路快运需要一天，走空运需要一天；长沙客户因要参加展销会急订 15 立方的货物，今天下的订单明天就要收到货物，后天须参展。我公司今天下午立即组织发货。你认为走哪种运输方式最理想？

17. 本公司外销客户已稳定。某日，有两家本市的贸易公司前

来洽谈业务，有一家贸易公司请我工厂 OEM 两个 40 ‘柜的产品；有一家贸易公司想让我公司长期为其 OEM 产品；是否接洽这两笔业务？

18. 2002 年底，本公司接到日本一长期客户数量为六万台（分多次交货）的订单。日本从 2003 年 1 月 1 日起执行新的电源方案认证，中国尚无一家电源生产厂家具有此项认证；日本客人为此订单愿意帮助电源厂家取得此项认证，请我公司把电源厂家的资料寄交日本客户。但是，为我公司供应电源的电源厂家不愿意承担此项认证费用。怎样解决这个问题？

19. 成都原经销商销售业绩总是不能达标，国内销售部经理向你报告更换一经销商，并推荐了新的经销商人选。你同意销售经理的提议，但公司与原经销商的合同尚未到期，怎样处理可以两全齐美？

20. 国内各大网站均有我公司产品的广告和网店，大部分地方报刊和地方电视媒体也有我公司产品的宣传，各大地区销售渠道已基本建成。对于网络营销和渠道营销，如何避免市场营销中的重复行为？网络营销和渠道营销会有哪些冲突？如何避免这些冲突？

21. 我公司产品价格定位走的是同行业中等路线，注重产品质量和新产品研发。某家同行公司将和我公司相同等的产品降价销售，各地经销商纷纷要求对此款产品进行降价。你怎么解决此次问题？面对市场经常会出现的这类价格竞争问题，你有哪些创意？

22. 我公司华北办事处已将产品成功推进各大超市，山东经销商提出了异议，担心超市的销售会影响他的业绩。对主流渠道和非主流渠道，你会采用哪些办法来避免它们的冲突？

23. 某国外连锁超市在深圳设有采购机构，并开始采购招标；我公司中标，取得了每月金额为 20 多万美元的份额。请介绍你取得此份额的经过。

24. 新加坡一客商来我公司签署代理协议，协议书中有一项“商品到岸后三个月内产品包换，一年内产品保修，退换货物的一切费用由我公司承担”；此条款对我公司有较大的难度，你提出一建议，对方很满意。协议书此条款修改，协议书顺利签署。透露一下你提出的是什么建议？

附加题：

1. 目前国内的 AV 产品行业鱼龙混杂，市场混乱；针对这一现象，你认为 AV 产品的前景何在？

2. 在“半社会主义”，“半资本主义”和“半封建主义”之间的私营企业里，你如何做一个优秀的职业经理人？

教你拆解面试中的游戏招聘题

管理游戏

参加汇丰银行倒数第二轮面试时，考官会告诉你经理生病了，你

作为他的助手，要在两小时内看一叠材料，把事情按轻重缓急排个顺序。这是个难度颇高的游戏，按汇丰的说法，“参加面试的学生只有两类，‘差’和‘很差’。”

去年的题目是让你组织一次展览会，有安排展馆、接运货品等十几件琐碎的事情。像接运货物，汇丰不是直接告诉你细节，而是在材料中夹了几份传真：某家公司询问你要不要运货物；对方提出建议，如果由你派人到码头运货，可以省一笔运费开支……等等。

做这个游戏时，不要犯方向性错误：试图按日期整理材料，那样你只会越来越糊涂。“差”的学生是像排扑克牌一样，按不同事件把材料归成一堆一堆，再作权衡即可。

团队 + 智力游戏

毕马威在新人培训时做过“鲁滨逊漂流”的游戏。假设你是在海上漂流的鲁滨逊，手里有这几样东西：火柴、塑料布、镜子、食物、水和指南针。“现在你带不动那么多了，你最先扔哪样？最后保留哪样？”

标准答案是，镜子对你最重要。按他们的理论，鲁滨逊有再多的食物也撑不到漂到陆地的那一天，保险的办法是利用镜子的反光向过往船只求救。据说，你个人得出的顺序会和标准答案差别很大，而经过小组讨论，结果可能会稍好一些。虽然是培训时玩的游戏，但去年已有一家IT公司“抄袭”了这个考题，只是把“海上漂流”改成了“荒岛余生”。

纯智力游戏

这类游戏往往有个“死穴”，只要你够聪明就可以“一招毙敌”。

拣豆子：你面前一个碗里混放着红豆和绿豆，再给两个空碗，要求你在10分钟内把红豆拣到一个碗，把绿豆放进另一个碗。这个游戏的奥妙在于，考官故意多给了你一个碗，不要上当，直接挑出红豆放到一个空碗里，挑完了，原来的碗里就只有绿豆了。

分蛋糕：给你一盒蛋糕，请你切成8份，分给在场的8个人，但蛋糕盒里还要有一份。答案是：你只要把最后一份蛋糕连盒子端给第8个人就可以了。

来

著名高科技骨干企业的面试试题

考试时间一小时，第一部分是填空和选择：

1. 数列 6, 10, 18, 32, “? ”, 问 “? ” 是几?

2. 某人出 70 买进一个 x , 80 卖出, 90 买回, 100 卖出, 这桩买卖怎么样?
3. 月球绕地球一圈, 至少要多少时间?
4. 7 个人用 7 小时挖了 7 米的沟, 以同样的速度在 50 小时挖 50 米的沟要多少人?
5. 鱼头长 9, 鱼尾等于鱼头加半个鱼身, 鱼身等于鱼头加鱼尾, 问鱼全长多少?
6. 一个小姐买了一块手表, 回家发现手表比她家的表慢了两分钟, 晚上看新闻的时候又发现她家的表比新闻里的时间慢了两分钟, 则。
- A 手表和新闻里的时间一样
- B 手表比新闻里的时间慢
- C 手表比新闻里的时间快
7. 王先生看到一则招聘启事, 发现两个公司除了以下条件不同外, 其他条件都相同
- A 半年年薪 50 万, 每半年涨 5 万
- B 一年年薪 100 万, 每一年涨 20 万
- 王先生想去一家待遇比较优厚的公司, 他会去哪家?
10. 问哪个袋子里有金子?
- A 袋子上的标签是这样写的: B 袋子上的话是对的, 金子在 A 袋子。
- B 袋子上的标签是这样写的: A 袋子上的话是错的, 金子在 A 袋子里。
11. 3 个人住酒店 30 块钱, 经理找回 5 块钱, 服务生从中藏了 2 块钱, 找给每人 1 块钱, $3 \times (10 - 1) + 2 = 29$, 问这是怎么回事?

12. 三篇写作，均为书信形式。

(1) 一片中文的祝贺信，祝贺某男当了某公司 xx

(2) 两篇英文的，一是说有事不能应邀，派别人去；另一篇是讨债的，7 天不给钱就走人（主要考 business letter 格式）。

形形色色的招聘考题

无需准确答案的考题

有这样一种考题：现有 10 套三居室、20 套两居室的住房，有 100 人

要求参加分房。作为负责人，你怎样把房子分得公平合理？回答这样的题目，如果拘泥于数字的计算，就会弄巧成拙、出力不讨好。比较好的答法是从分房原则等大处看手。可以从这几方面来回答；一是组织一个三结合的分房领导小组；二是制定分房方案，并交群众讨论通过；三是如果自己要房，则避嫌不参加分房领导小组；四是调查除新房以外的其它房源，一并参加周转分配。这样的答案从客观上提出了解决问题的方案和办法，因而是比较好的。

意外出错的考题

考题本身不应该隐含错误，但是意外的情况还是有的。小王报名参加某报社招聘校对员的考试，考完后，她面带喜色，说考得不错，但对改错一项仍心存疑虑：考题标明 30 个错别字，一字一分，她只改正了 25 个，丢了 5 分。小王录取后，考卷真相大白，原来有 5 个错别字未能从电脑中输出来，改正 25 个就是满分，有的应聘者为了取得满分，反把对的改错了。评委们一致称赞小王语文基础过硬，没乱改一个字，十分难得。

与所聘工作“毫不搭界”的考题

有一民政局新建一幢现代化大型养老院，拟招一些素质高的工作人员，除学历、口才、形象要求外，还要经过笔试。试卷有填空题和问答题，最令应聘者头疼的是如下两题：“我母亲的生日是……”，“我父母身体主要毛病是……，症状是……，采取了……治疗手段。”有人疑问：母亲生日与招聘何干？院长答：养老院工作要特具爱心，连自己亲人的生日和病痛都不关心的人，爱心何在？细细想来，这样的

题目出得实在是匠心独运，别具一格。作为民政局养老院实在有必要考这样的题目。有关本职工作的考题总是各种招聘考试中必不可少的部分。

烈日长跑雨中求伞 你可能未听过的招聘怪题
微软内参

如何回答比尔·盖茨的提问？

1、将汽车钥匙插入车门，向哪个方向旋转就可以打开车锁？

最佳答案是：向顺时针方向旋转即可。

2、如果在美国 50 个州中可以去掉一个，是哪一个？

参考答案：人口较少，天然资源不丰富的州，也就是说“北达科他州”。北达科他州

与加拿大接壤，这也是可以“去除”的一个理由。

3、不用称，怎样测量一架喷气式飞机的重量？（这道题永远考不倒中国学生，曹冲称象的故事，我们早就知道。）

典型个案

1、分拣棋子：为测试应聘者的手脚灵活程度，发给每个应聘者一堆跳棋子，要求其在一分钟内挑出混杂在一起的 5 种颜色的跳棋子，并按各色分别排列好。

2、过目不忘：有的企业在转动的机器上装上彩色图画，画面上有动物、植物、建筑物、交通工具、家用电器等，在应聘者面前按一定的速度移过，要求应聘者在规定的时间内说出自己所看到的内容。

3、烈日长跑：考试应聘者意志、吃苦耐劳精神，常是企业招聘面试要出的题。有一家公司面试时，要求应聘者冒着烈日，跑到近郊的一座山再返回。耍小聪明中途折回或打车代步者定榜上无名。

4、雨中求伞：很多企业要求员工具有团结协作精神。一家企业招聘员工时，要求应聘者冒雨到附近指定地点然后返回，但只有一半的应聘者发到伞。有的发到伞应聘者主动与无伞的应聘者搭档，风雨同伞；有的无伞的应聘者则与有伞的应聘者协商合用一把伞；还有的

有伞的应聘者只顾自己不顾别人，独自撑一把伞，结果被淘汰。

一般实例

无需准确答案的考题

考题一：现有 10 套三居室、20 套两居室的住房，有 100 人要求参加分房。作为负责人，

你怎样把房子分得公平合理？

点津：回答这样的题目，如果拘泥于数字的计算，就会弄巧成拙、出力不讨好。比较好的答法是从分房原则等大处看手。可以从这几方面来回答；一是组织一个三结合的分房领导小组；二是制定分房方案，并交群众讨论通过；三是如果自己要房，则避嫌不参加分房领导小组；四是调查除新房以外的其它房源，一并参加周转分配。这样的答案从客观上提出了解决问题的方案和办法，因而是比较好的。

考题二：小王报名参加某报社招聘考试，考完后，她面带喜色，说考得不错，但对改错一项仍心存疑虑：考题标明 30 个错别字，一字一分，她只改正了 25 个，丢了 5 分。小王录取后，考卷真相大白，原来有 5 个错别字未能从电脑中输出来，改正 25 个就是满分，有的应聘者为了取得满分，反把对的改错了。

点津：解放思想，实事求是解决问题的法宝，可一到用时，就被人们遗忘。上例中，评委们一致称赞小王语文基础过硬，没乱改一个字，十分难得。

考题三：一现代化大型养老院最令应聘者头疼的是如下两题：“我母亲的生日是……，我父母身体主要毛病是……，症状是……，采取

了……治疗手段。”

点津：养老院工作要特具爱心，连自己亲人的生日和病痛都不关心的人，爱心何在？有关本职工作的考题总是各种招聘考试中必不可少的部分。