

这是一本关于

内部竞聘如何实施
竞聘面试如何规范
竞聘规范如何设计
竞聘聘任如何实现

的实务工具书！

弗布克HR实务中心◎编著

内部竞聘管理

实训 实战 实务

37套“拿来即用”的内部竞聘设计范例

- ◎ **实训** 详细说明如何选拔内部人才
- ◎ **实战** 步步示范如何开展竞聘工作
- ◎ **实务** 分类展示内部竞聘工作要点
- ◎ **实例** 全面合理设计竞聘实施范例
- ◎ **实用** 建立完善内部竞聘管理机制



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列

内部竞聘管理实训实战实务

弗布克 HR 实务中心 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

内部竞聘管理实训实战实务 / 弗布克 HR 实务中心编
著. —北京: 人民邮电出版社, 2015. 9
(弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列)
ISBN 978-7-115-40052-9

I. ①内… II. ①弗… III. ①企业管理—人力资源管理
理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 161864 号

内 容 提 要

如今, 很多企业都在不断探索先进的人力资源管理理念, 不断追求人力资源管理实践的创新, 也有越来越多的企业开始推行内部竞聘制度, 为关键岗位选拔人才。然而, 如何才能通过内部竞聘找到岗位最适宜的人才, 做到人尽其才呢? 很多成功企业的经验告诉我们, 只有通过对人力资源管理工作进行专门的实训、实战和实务操作演练, 才能真正提高内部竞聘管理工作的效率, 使企业更加具有竞争力。

本书是一本关于内部竞聘前期准备、内部竞聘组织、内部竞聘实施的实务工具书。全书围绕制度化、标准化、流程化、实务化“四化合一”的主旨, 系统介绍了企业内部竞聘制度设计、内部竞聘标准设计、内部竞聘流程设计、内部竞聘方式方法设计、内部竞聘面试设计、内部竞聘聘任实务等九大关键事项, 并且给出了多个岗位内部竞聘范例与大量可以“稍改即用”的模板。

本书能够为企业管理人员、企业岗位招聘人员以及相关岗位工作人员提供详细、完善的解决方案, 适合企业管理者、人力资源管理岗位人员以及各大院校相关专业师生阅读参考。

◆ 编 著 弗布克 HR 实务中心

责任编辑 李宝琳

执行编辑 唐可人

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 11

2015 年 9 月第 1 版

字数: 150 千字

2015 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化，“弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列”图书针对具体的管理业务模块，从多个视角为人力资源管理人员提供了分层化、精细化、实务化的解决方案。

本系列图书涵盖了企业管理制度设计、内部竞聘管理、管理与工作流程设计、岗位说明设计、绩效考核管理、人力资源计划制订、员工培训管理、员工关系管理、员工离退管理等规范化管理内容，在为读者提供人力资源各业务模块操作演练的同时，还提供了各种可以借鉴的模板、范例等，使企业人力资源管理工作不再浮于表面、流于形式。

《内部竞聘管理实训实战实务》是本系列图书中的一本，全书围绕制度化、标准化、流程化、实务化“四化合一”的主旨，为企业提供了相应的操作范例，有针对性地为人力资源管理人员提供了内部竞聘具体事项、具体问题的解决方案。

本书的特点主要体现在以下四个方面。

一、系统介绍九大内部竞聘工作关键事项

本着系统、实用的原则，本书详细阐述了企业内部竞聘制度设计、内部竞聘标准设计、内部竞聘流程设计、内部竞聘方式方法设计、内部竞聘面试设计、内部竞聘聘任实务等九大关键事项，并针对每一事项提供了内容知识方面的**实训说明**与操作经验方面的**实战示范**，兼具理论性与实操性，便于读者提升岗位技能。

二、重点解析内部竞聘面试的实施过程

本书从内部竞聘面试方式设计、内部竞聘面试主题设计、内部竞聘面试评审设计三个方面，对内部竞聘面试实施过程的设计要求进行了重点解析，并针对内部竞聘演讲和内部竞聘答辩这两种常用的内部竞聘方法的实施过程进行了具体阐述，方便读者根据工作需要参照使用。

三、提供配套的内部竞聘管理工作实战工具表单

针对内部竞聘管理工作的每一个关键事项，书中提供了配套的工具表单，方便读者在实际的内部竞聘管理工作中“稍改即用”。

四、文图结合，增强内容的可读性和实用性

本书内容穿插使用简洁的图表说明、严谨的实务模板，既提炼出每个内部竞聘工作事项的核心内容，也提供了开展内部竞聘工作所需要的标准化实务范例，既不减少每一步工作事项的实务性和实用性，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

综上所述，本书本着“以内部竞聘管理工作为导向，以内部竞聘管理技能为核心”的设计理念，全面地阐述了人力资源管理人员在进行企业内部人才选拔时所需的实用知识和操作技能，并配套提供实用的实战工具，力求为企业人力资源管理人员解决工作上的困扰，帮助企业打造高水平、高技能、高效率的人力资源管理团队。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、程富建负责资料的收集和整理工作，贾月、张茜、任玉珍负责图表编排，王胜会参与编写了本书的第1章，姜东青参与编写了本书的第2章，李健、王家四参与编写了本书的第3章，程淑丽参与编写了本书的第4章，姚小风参与编写了本书的第5章，韩建国参与编写了本书的第6章，李金伏参与编写了本书的第7章，王兰会参与编写了本书的第8章，毕春月参与编写了本书的第9章，韩燕参与编写了本书的第10章，全书由弗布克HR实务中心统撰定稿。

目 录

第 1 章 内部竞聘工作实务	1
1.1 内部竞聘前期工作	1
1.1.1 岗位竞聘可行性分析	1
1.1.2 竞聘岗位分析	2
1.1.3 竞聘岗位素质模型	2
1.2 内部竞聘组织工作	3
1.2.1 发布内部竞聘通知	3
1.2.2 召开竞聘动员会	6
1.2.3 发布初审通知	6
1.2.4 确定最终参聘人选	7
1.3 内部竞聘实施工作	7
1.3.1 成立评审工作组	7
1.3.2 组织竞聘面试	8
1.3.3 给出最终结果	9
1.3.4 竞聘后期管理	9
第 2 章 内部竞聘制度设计	11
2.1 竞聘制度	11
2.1.1 企业内部竞聘选拔适用岗位	11

2.1.2	企业内部竞聘选拔使用条件	11
2.1.3	企业内部竞聘选拔制度设计	12
2.2	淘汰制度	16
2.2.1	内部竞聘落选人员安排机制	16
2.2.2	内部竞聘选拔淘汰制度设计	16
第3章	内部竞聘标准设计	19
3.1	竞聘资格标准设计	19
3.1.1	根据岗位设定资格标准	19
3.1.2	根据现状设定资格标准	22
3.2	竞聘业务标准设计	23
3.2.1	从业背景标准设计	23
3.2.2	从业业绩标准设计	24
3.2.3	未来发展标准设计	26
3.3	竞聘能力标准设计	27
3.3.1	职称标准设计	27
3.3.2	学历标准设计	27
3.3.3	奖项标准设计	28
3.3.4	岗位标准设计	29
3.4	竞聘素质标准设计	31
3.4.1	态度标准设计	31
3.4.2	责任标准设计	32
3.4.3	品德标准设计	33
3.4.4	敬业标准设计	35
第4章	内部竞聘流程设计	37
4.1	确定竞聘岗位	37
4.1.1	岗位选择标准	37

4.1.2 竞聘岗位分析	37
4.2 组建竞聘工作组	38
4.2.1 竞聘工作组组成	38
4.2.2 竞聘工作组职责	39
4.3 拟发竞聘方案	41
4.3.1 竞聘方案的制定	41
4.3.2 竞聘方案的发布	43
4.4 考评参聘人员	44
4.4.1 参聘资格审核	44
4.4.2 竞聘人员评估	44
4.5 公布竞聘结果	46
4.5.1 公布方式确定	46
4.5.2 公布时间设计	46
4.5.3 员工质询结果处理	47
4.6 竞聘人员工作安排	48
4.6.1 竞聘成功者工作安排	48
4.6.2 竞聘失败者工作安排	49

第5章 内部竞聘方式方法设计..... 51

5.1 国有企业内部竞聘的方法.....	51
5.1.1 国有企业内部竞聘方法的选择	51
5.1.2 国有企业内部竞聘的常用方法	52
5.1.3 国有企业内部竞聘的问题分析	55
5.2 民营企业内部竞聘的方法.....	57
5.2.1 民营企业内部竞聘方法的选择	57
5.2.2 民营企业内部竞聘的常用方法	58
5.2.3 民营企业内部竞聘的问题分析	59

5.3 外资企业内部竞聘的方法	61
5.3.1 外资企业内部竞聘方法的选择	61
5.3.2 外资企业内部竞聘的常用方法	62
5.3.3 外资企业内部竞聘的问题分析	64
5.4 企业内部竞聘上岗方案	65
5.4.1 企业内部竞聘上岗方案设计	65
5.4.2 竞聘上岗演讲稿设计方案	73
 第6章 内部竞聘面试设计	 77
6.1 面试方式的选择	77
6.1.1 提问式面试	77
6.1.2 讨论式面试	78
6.1.3 情景式面试	81
6.1.4 测评式面试	82
6.2 面试问题的设计	84
6.2.1 专业问题设计	84
6.2.2 管理问题设计	85
6.2.3 能力问题设计	86
6.2.4 心理问题设计	87
6.2.5 素质问题设计	88
6.2.6 情景问题设计	89
6.3 面试评审组织	91
6.3.1 面试评审小组构建	91
6.3.2 面试评审标准制定	92
6.3.3 最终评审结果审议	93

第 7 章 内部竞聘演讲设计	95
7.1 演讲主题的圈定	95
7.1.1 业务主题	95
7.1.2 技术主题	96
7.1.3 管理主题	97
7.1.4 改进主题	99
7.2 演讲评估标准设计	101
7.2.1 相关性标准设计	101
7.2.2 解决性标准设计	102
7.2.3 发展性标准设计	104
7.2.4 职业性标准设计	106
7.3 演讲评估相关设计	107
7.3.1 竞聘演讲评估表设计	107
7.3.2 竞聘人员演讲评估报告	108
第 8 章 内部竞聘答辩设计	113
8.1 答辩主题的确定	113
8.1.1 答辩主题类别	113
8.1.2 答辩主题设计	114
8.2 竞聘报告的编制与审查	115
8.2.1 竞聘报告的编制	115
8.2.2 竞聘报告的审查	117
8.2.3 竞聘答辩问题的设计	118
8.3 竞聘答辩的评估	120
8.3.1 答辩的评估标准	120
8.3.2 答辩评估表设计	121

第 9 章 内部竞聘评审设计 125

9.1 评审团队的组建 125

9.1.1 评审团队标准设计 125

9.1.2 评审团队结构设计 125

9.1.3 评审团队评审分工设计 126

9.1.4 评审团队评估工具设计 127

9.2 评审标准的确定 132

9.2.1 根据岗位确定评审标准 132

9.2.2 根据竞聘形式确定标准 134

9.2.3 根据业务发展确定评审标准 139

9.3 各类人员竞聘评审方案 141

9.3.1 高层管理人员竞聘评审方案 141

9.3.2 中层管理人员竞聘评审方案 144

9.3.3 基层管理人员竞聘评审方案 149

第 10 章 内部竞聘聘任实务 155

10.1 胜出人员聘任 155

10.1.1 聘任试用 155

10.1.2 绩效考核 159

10.1.3 正式聘任 164

10.2 落聘人员安置 164

10.2.1 回到原来岗位 164

10.2.2 调离原来岗位 165

10.2.3 辞退 165

第 1 章 内部竞聘工作实务

1.1 内部竞聘前期工作

1.1.1 岗位竞聘可行性分析

要施行岗位竞聘，企业首先需对实行岗位竞聘的可行性进行分析，以判断企业是否具备实行岗位竞聘的条件。岗位竞聘可行性分析内容如下所述。

1. 企业经营战略

一般情况下，当企业的经营战略转为防御型时，企业的经营目的是通过采取一系列的经济活动阻止竞争对手进入自己的经营领域，以巩固自己在此经济领域的地位。这时企业在进行招聘时会采用内部竞聘的方式选拔相关岗位的任职者，以有效规避采取外部招聘所带来的竞争对手渗入企业的风险。

2. 岗位职级与类别

招聘岗位的职级与类别都会对招聘渠道的选择产生一定影响，如企业在招聘关键核心岗位、稀缺特殊岗位的任职者时，需采用内部公开竞聘的方法。

3. 招聘预算

选择不同的招聘渠道会为企业带来不同的成本费用，企业招聘人员时是选择一种还是多种招聘渠道，是内部招聘渠道还是外部招聘渠道，都要受到费用预算的制约。如果企业招聘费用的预算不充裕，多数情况会采用内部竞聘这一内部招聘渠道进行招聘，以在节省成本的同时为企业找到合适的人才。

4. 招聘紧急程度

企业招聘的紧急程度会对招聘渠道的选择带来重要影响，主要表现在招聘渠道的服务质量、深度及费用的支出，因此，企业在选用内部招聘的形式进行招聘时，需考虑到招聘的紧急程度，确定内部招聘的适用性。例如，对于中层管理人员的招聘，如果企业急需此类人员，那么可考虑采用内部公开竞聘的方式进行招聘；若需求相对较缓时，则可通过继

任计划、人才储备等方式招聘。

5. 岗位任职者情况

企业需对各岗位的任职者情况进行分析，当岗位任职者冗余时，企业可采用内部竞聘的方法选择最适合岗位的任职者，并淘汰不适合的任职者，以实现企业结构的优化与企业人力资源的有效利用，节约企业成本，提高企业工作效率，同时也能够有效预防劳动纠纷。

1.1.2 竞聘岗位分析

企业推行内部竞聘，首先需对企业各岗位进行分析，确定适合实行内部竞聘的岗位。一般情况下，竞聘岗位的分析内容需包括图 1-1 所示的三项。

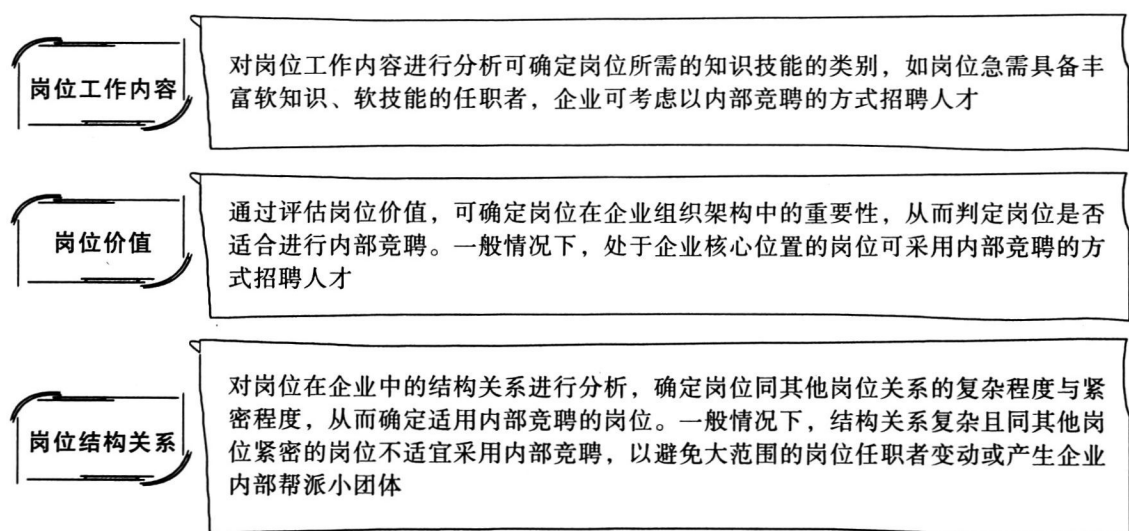


图 1-1 竞聘岗位的分析内容

1.1.3 竞聘岗位素质模型

企业中适用于内部竞聘的岗位素质模型如图 1-2 所示。

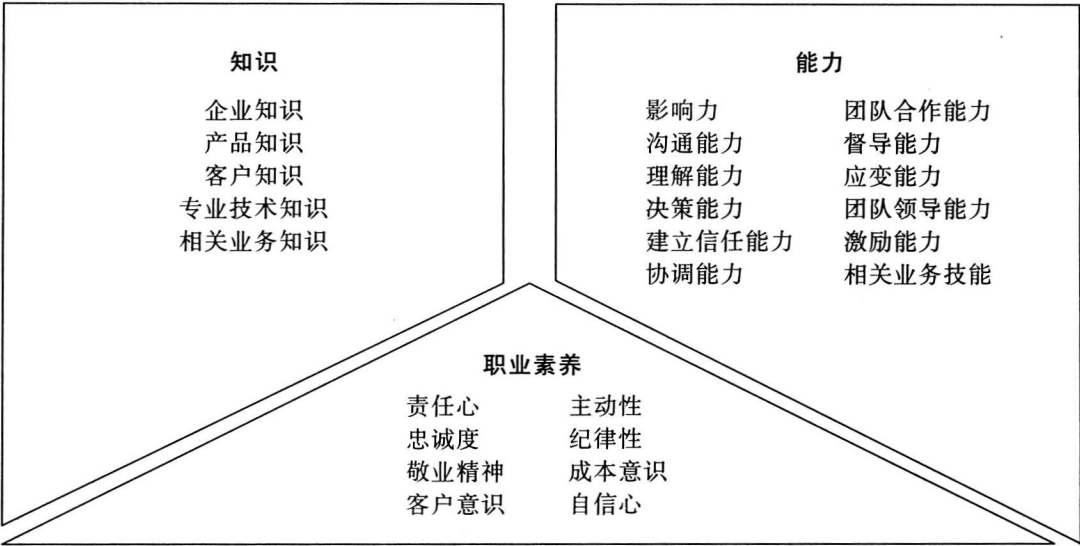


图 1-2 竞聘岗位素质模型

1.2 内部竞聘组织工作

1.2.1 发布内部竞聘通知

企业完成内部竞聘规划工作后，需及时发布内部竞聘通知，明确竞聘目的、竞聘岗位信息、竞聘安排等内容，告知员工内部竞聘工作的展开。内部竞聘通知编写提纲如下所示。

内部竞聘通知编写提纲

一、内部竞聘的目的

内部竞聘目的的描述需从以下三个方面展开：

- 1. 内部竞聘作用与必要性；
- 2. 内部竞聘的实施依据；
- 3. 竞聘岗位的基本信息，如岗位所属部门、岗位名称、招聘人数等。

(续)

二、竞聘岗位信息编写

竞聘岗位的信息需包括下述内容：

- 1. 岗位名称；
- 2. 岗位所属部门；
- 3. 招聘人数；
- 4. 岗位性质；
- 5. 岗位职责；
- 6. 岗位任职资格，需包括任职者学历、工作经验及素质能力要求。

三、竞聘报名安排

竞聘报名安排需包括下述内容：

- 1. 报名时间；
- 2. 报名地点；
- 3. 报名负责人及联系方式。

四、报名要求

报名要求需明确下述内容：

- 1. 需提供的相关证明；
- 2. 竞聘申请书填写、提交要求；
- 3. 如提供竞聘指导，则需说明指导人、指导时间、指导地点等信息。

内部竞聘通知书的范例如下所示，供读者参考。

文书名称	内部竞聘通知书	编 号	
		受控状态	
× × 公司各部门： 为了促进公司人力资源的合理配置，提高员工的工作积极性，现根据公司发展战略及实际情况，拟在公司各部门范围内公开竞聘设备部经理 1 名，具体要求如下所述。			

(续)

一、岗位信息

- 1. 岗位名称：设备部经理。
- 2. 岗位所属部门：设备部。
- 3. 招聘人数：1 名。
- 4. 岗位性质：中层管理岗位，部门负责人。
- 5. 岗位职责：负责设备管理制度与计划的制订、设备维修管理、设备动力管理、设备备品备件管理、设备安全管理及设备部的日常管理工作。
- 6. 岗位任职资格，主要包括以下三点。
 - (1) 学历要求：设备管理相关专业，全日制本科及以上学历。
 - (2) 工作经验要求：五年以上设备管理工作经验。
 - (3) 素质能力要求：具有机械设备管理中级职称，具有较强的规划能力、洞察力及团队建设能力。

二、竞聘报名安排

- 1. 报名时间：2014 年 3 月 5 日至 2014 年 3 月 14 日。
- 2. 报名地点：东区三号楼人力资源部 3351 室。
- 3. 报名负责人：方某。

联系方式：××××××。

三、报名要求

- 1. 报名者需在规定时间内持部门主管所开的工作证明、职称证书原件、学历证书原件到指定地点报名，并领取竞聘申请书。
- 2. 报名人员需在报名后按要求填写竞聘申请书，并于 2014 年 3 月 21 日前将竞聘申请书交至东区三号楼人力资源部 3351 室。
- 3. 公司为提高竞聘人员的竞聘能力，特聘请刘某、张某等专家于 2014 年 3 月 19 日在东区三号楼人力资源部 3358 室对竞聘人员进行竞聘辅导，望各竞聘人员积极参加。

特此通知！

人力资源部

2014 年 2 月 28 日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.2.2 召开竞聘动员会

企业在发布岗位通知后，需组织员工召开竞聘动员会，使员工深入了解内部竞聘的实施背景、实施目的、实施程序及实施要求，并能够认同内部竞聘，提高员工踊跃参加竞聘的积极性。企业召开竞聘动员会，需完成图 1-3 所示的四项工作。

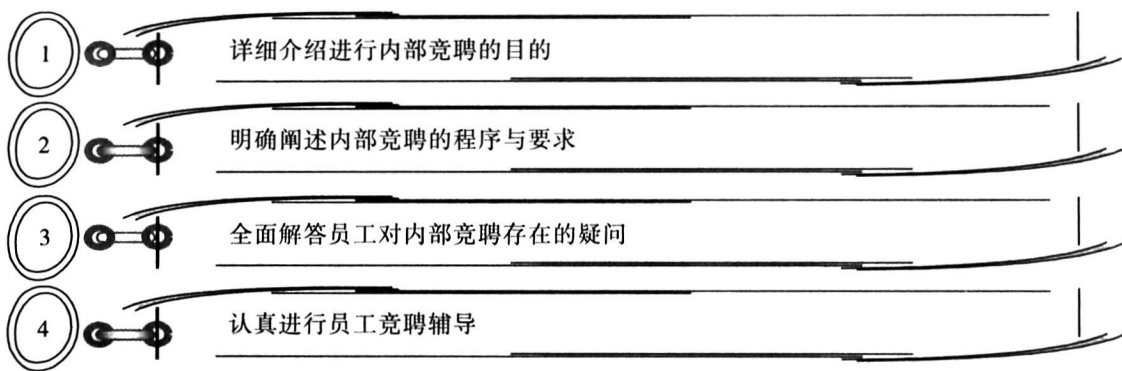


图 1-3 竞聘动员会召开的工作事项

1.2.3 发布初审通知

企业人力资源部需在员工的竞聘申请书收集完毕后，发布初审通知，组织竞聘初审工作的展开。竞聘初审通知示例如下所示。

× × 公司竞聘初审通知

× × 公司各部门：

公司人力资源部已于____年__月__日完成了 × × 岗位内部竞聘申请书的收集工作，现于____年__月__日至____年__月__日根据竞聘岗位的资格要求，组织进行内部竞聘的初审工作，并于____年__月__日公示初审结果，公示期为____天。

员工如对初审结果存有异议，可在公示期内向人力资源部提出。

特此通知！

人力资源部
____年__月__日