



田效勋 柯学民 张登印 著

竞 聘 上 岗

田效勋 柯学民 张登印 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

竞聘上岗 / 田效勋, 柯学民, 张登印著. —北京:
企业管理出版社, 2006.6

ISBN 7-80197-480-8

I . 竞… II . 田… III . 企业—招聘—基本知识
IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 069466 号

书 名: 竞聘上岗

作 者: 田效勋 柯学民 张登印

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 7-80197-480-8/F · 481

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮 编:** 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 155 毫米 × 225 毫米 16 开本 19.75 印张 247 千字

版 次: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 35.00 元



作者简介

田效勋，男，北京智鼎管理咨询有限公司首席咨询师，2006—2007年于北京师范大学心理学院做博士后研究，企业管理学博士。在国内较早开发并使用评价中心技术协助组织选拔人才，是中组部领导干部面试命题专家之一，曾为诺基亚（中国）、联想集团研究院、中国银行、中国农业银行、北京同仁堂集团、中国飞行试验研究院、三洋冷链、中国工商银行总行等80多家企业提供人事决策和人力资源管理咨询服务。

柯学民，男，智鼎公司技术总监，获北京师范大学心理学硕士学位，曾任联想集团公司事业部人力资源总监。专长领域：绩效管理体系设计、人才测评、薪酬设计等。部分咨询和培训业绩：国家邮政总局、中石化集团管理学院、中国银行总行、中国银行多家二级分行、中国农业银行二级分行、蒙西高新技术集团、广东电网、广东交通集团、中国工商银行、中国建设银行等。

张登印，男，智鼎公司高级合伙人，获北京师范大学心理学硕士，曾于联想集团、神州数码、LVC国际投资集团供职，历任人事管理部经理、高级薪酬经理和人力资源总监。专长领域：激励体系设计、人才测评、绩效管理等。部分咨询业绩：北京同仁堂集团、中国银行、中国农业银行、中海集团天津分公司、山东鑫盛房产、华晨汽车集团、亿利资源集团等。



责任编辑 丁 锋

封面设计  标点工作室
TEL: 6442003

序 言

本人从事识人选人工作已近十年，俗话说：十年磨一剑。按道理说，自己也该磨炼出一双慧眼来了吧，其实不然。

人事决策有三个关键环节，一是把人看透看准，二是把岗位对人的要求分析明白，三是对人和岗进行准确地匹配。即便把人看得准，也不能保证把所有的岗位都弄明白了。即便对人、对岗都尽在掌握，也不见得做出最合适的决策。

看来，对于识人选人来说，十年恐怕还不够。平时聊天时人们常说，人是最复杂的动物，啥时候把人研究明白了，科学研究也就到头了。有朋友说：“你整天和人打交道，烦不烦？”是啊，偶尔自己也冒出这个念头。可是，当经你挑选出的人才为组织作出了贡献时，这些信息就会不断地激励着你，你会感觉到自己的贡献，自己的价值，同时，责任感也就更重了。近年来，尤其是在金融领域协助企业选拔人才，更深感责任之重大。在当今的形势下，一个优秀的银行行长对一个地区的经济发展起着关键性的作用，同样，一个专业的风险经理能够平衡好业务发展和风险的关系。如果经我们选出的人才在关键岗位上无所作为，甚至会搞垮一个企业，那么，作为一个专业工作者，心里的难受是可想而知的。

同样是识人“专家”，其水平差距是非常大的。同样是参加一场面试，有的人对候选人的分析头头是道，有的人则只是看到了诸如“思维清晰”、“语言流畅”、“举止得体”之类的直观印象，更有

2 竞聘上岗

甚者竟不能做出任何有价值的判断。更何况，对人的识别技术进步很快，如评价中心技术在中国已经逐渐得到认同，这就对识人选人者提出了更高、更专业的要求。专业从事人才甄选者之间存在很大的水平差异，那么，非职业从事人才选拔工作的人，如人事经理、决策者等，他们更需要掌握先进的人才测评方法，至少要了解它们。这正是我们写作本书的宗旨所在。

应该说，识别人才的技术可以用在外部招聘，也可以用在内部选拔方面。本书之所以以《竞聘上岗》为题，是因为我们近年来在协助组织实施竞聘上岗方面做了大量工作，有了很多包括竞聘上岗前期准备、测评过程及配套措施方面的一些体会，非常愿意和大家分享这些经验。

本书是写给做人才测评工作的人看的，对于被测评的人而言，我们不主张太多地去研究人才测评的技术，除非兴趣所在，不能抗拒。当然，事先了解竞聘上岗中可能使用的工具及其原理，能够起到“心中有数，不致慌乱”之功效。同时，它能够帮助被测评人避免犯一些致命的错误，从而把精力集中在发挥出自己的真实水平上来。

本书由四个部分组成。

第一部分内容阐述了竞聘上岗的目的和基本流程，旨在强调竞聘上岗这项工作及遵守竞聘上岗流程的重要性。这一点往往被实践者所忽视，“变了味”的竞聘上岗往往是看重形式而忽视实质的结果。

第二部分内容讲述竞聘上岗的三项重要的基础工作：定岗定编、胜任力模型建设、竞聘上岗测评方案的设计与沟通。很多组织没有做好这三项基础工作，就直接进入竞聘上岗的测评阶段，其效果是可想而知的。

第三部分是本书的核心部分，即竞聘上岗测评的核心技术，着

重介绍评价中心技术的原理和操作方法，包括准结构化面试、无领导小组讨论、文件筐测验等等。这些方法对于人才选拔和人才培养都是适用的，不仅限于竞聘上岗工作。对于即将参加竞聘或者应聘的读者来说，可以跳过第一、二部分的内容，直接阅读第三部分即可。

本书的第四部分，是对人事决策方法及竞聘上岗的配套措施的介绍。人事决策是竞聘上岗工作的最后一个环节，尤其应该引起实践者的重视，否则会前功尽弃。在进行决策时，应多留出一些时间来，而不能匆忙决策。

识人用人是人力资源管理与开发的永恒主题，也是核心主题。本书是智鼎公司三位主要合伙人多年实践工作的结晶，愿本书的出版能够有效推动人力资源变革，助力人力资源战略的实现。

田效勋

2006年3月于北京望京

目 录

第一部分 竞聘上岗的目标和关键环节

- | | |
|----|-------------------|
| 3 | 第一章 为什么会出现“竞聘上岗热” |
| 3 | 一、“国家队”人事改革大手笔 |
| 6 | 二、何时搞竞聘上岗 |
| 9 | 第二章 如何让竞聘上岗产生实效 |
| 9 | 一、竞聘上岗的基本原理 |
| 9 | 二、操作竞聘上岗的误区 |
| 11 | 三、竞聘上岗的操作流程 |

第二部分 竞聘上岗的基础工作

- | | |
|----|---------------------|
| 23 | 第三章 如何合理定岗定编 |
| 23 | 一、岗位设计的基本原理和方法 |
| 32 | 二、定编的基本原理和方法 |
| 36 | 第四章 胜任力模型建设 |
| 36 | 一、建设胜任力模型是选准人才的重要环节 |
| 48 | 二、建设胜任力模型的方法 |

53	第五章 竞聘测评方案设计与沟通
53	一、竞聘上岗测评方案的设计
56	二、竞聘上岗测评方案的沟通

第三部分 竞聘上岗测评的核心技术

61	第六章 评价中心的基本原理
61	一、什么是评价中心
65	二、评价中心技术的应用
72	三、评价中心的测评原理
79	第七章 评价中心的操作过程及方案设计
79	一、评价中心的操作过程及要点
85	二、评价中心的维度
90	三、评价中心的内容
97	四、评价中心的方案设计
104	第八章 评价中心的实施
104	一、企业管理者作为评价者的甄选与培训过程
110	二、评价中心中的工作分析
118	三、评价中心的决策会议
124	四、报告的撰写与结果的反馈
130	第九章 无领导小组讨论
130	一、无领导小组讨论简介
137	二、无领导小组讨论的题目设计
144	三、如何实施无领导小组讨论
151	四、无领导小组讨论的计分与决策
158	第十章 文件筐测验
158	一、文件筐测验简介

165	二、文件筐测验的题目设计
168	三、文件筐测验的计分与决策
175	四、如何实施文件筐测验
178	五、文件筐的简化模式
183	第十一章 准结构化面试
183	一、曾国藩面试选官
184	二、现代人才测评中的面试及其种类
186	三、准结构化面试重点测评什么
187	四、设计面试题目
190	五、设计面试评分表
193	六、培训面试考官
194	七、选择面试场所
196	八、面试的实施阶段
199	九、结果处理与评价阶段
201	第十二章 竞聘演说
201	一、什么是竞聘演说
203	二、竞聘演说的题目
207	三、竞聘演说测评什么
214	四、如何成功地组织竞聘演说
218	第十三章 绩效考核
220	一、绩效的定义
224	二、影响绩效的因素
226	三、从绩效考核中能得到什么
232	四、注意事项
237	第十四章 360 度反馈
237	一、360 度反馈简介
242	二、360 度反馈在竞聘上岗中的运用

4 竞聘上岗

246	三、360 度反馈能测评什么
248	四、如何在竞聘上岗中成功实施 360 度反馈
256	第十五章 笔试
256	一、笔试和心理测验
258	二、竞聘上岗中笔试测什么
261	三、心理测验怎样才算准
263	四、测评的标准化
264	五、智力测评
265	六、职业能力的测评
271	七、职业兴趣的测评
272	八、个性特点的测评
276	九、使用心理测验应注意的问题

第四部分 竞聘上岗决策模型及配套措施

281	第十六章 人事决策模型
281	一、人事决策的八种模型
288	二、人事决策统计公式
292	三、人事决策中应该注意的问题
294	第十七章 竞聘上岗配套措施
294	一、任期管理
296	二、绩效管理
299	三、激励管理
300	四、能力管理
301	五、后备队伍建设

参考文献

第一部分 竞聘上岗的目标和关键环节

竞聘上岗是发现人才、激励人才的有效机制。如果只是走走形式，做做样子，那就不仅起不到这个作用，相反，还会使员工失去对组织的信任。本部分将围绕竞聘上岗的真正目的，以及确保实现这些目的的关键环节等内容进行阐述。如果不能深刻认识竞聘上岗的真正目的，直接就进入操作阶段，那么，很可能在竞聘上岗测评方案的选择阶段产生分歧，如选择简单方法还是复杂方法？形式主义者会选择前者，务实主义者会选择后者。

第一章 为什么会出现“竞聘上岗热”

一、“国家队”人事改革大手笔

1. 中海油“人事风暴”

2003年4月,中海油开始了公司有史以来最大的人事改革——集团80%的岗位都要通过竞聘方式重新上岗,即“全体出去再进来”(其中有些人可能进不来)、“全体起立再坐下”(其中有些人可能坐不上原来的位子)。竞聘范围是除最高层领导班子之外的2414名中层员工。公司所有人员都将实行竞聘上岗,与公司的关系将变成雇员与雇主的关系,改变“大锅饭”式的全民所有制职工的属性。各岗位的序列设置为:领导层(总公司领导,A级—国务院任命),高级管理层(部门总经理,B级),中级管理层(岗位经理,C、D级),专业人员(E、F、G级)。第一阶段人事改革之后,中海油总公司机关人员由257人减少到186人,B级员工的平均年龄由50岁下降到45岁;大学本科以上学历占75%;50人获得提拔,30位岗位经理在人事改革中“下岗”。

中海油为什么要在最敏感的人事问题上“大动干戈”呢?经营需要必定是其背后的原因。此时,中海油已经完成了一系列的海外并购,在国内的一些大型合资项目也在进行之中,在巩固主业的同时已经开始向金融等其他领域迈进。公司已经国际化了,人还没国际化。中海油的海外扩张致使一些中高层领导者的知识结构无法适应新的经营形式。同时,外资能源巨头不断地深入中国能源市场,为

开拓当地市场,开始挖中海油的人才,这同样引起公司高层的警觉。与外资能源公司相比,中海油的管理层晋升机制不够灵活,受工龄等因素的约束很重,全民所有制的员工隶属方式在很大程度上对人才的更新换代带来了政策制约。在国际化人才大战中,一方面要保留现有人才,另一方面要吸引公司发展所需要的人才。要从根本上解决这个问题,公司迫切需要建立能够有效激励人才的人力资源管理机制。启动竞聘上岗,改革人事机制,则是人力资源管理机制建设的第一步,也是一个非常重要的关键环节。

2. 中国网通“精简分母”

2003年9月,中国网通面向全社会公开招聘12个集团本部的部门总经理,有500多个报名者。应聘者能力素质超过了公司领导的预期,至少都是部门总经理和副总级别的人物。最后,有6位续聘,其他6位由公司内部和社会人才替任。这批竞聘的部门总经理10月16日上任后,各部门副总经理的公开竞聘也展开了,南方、北方、国际公司以及各省分公司也陆续采取竞聘上岗的方式重新洗牌。

中国网通2002年有720亿元的营业收入,净利润为-16亿元,用这个数字除以员工总数还是负数,而中国移动2002财年有员工8万人,当年实现利润580亿元人民币,平均每人每年创利72.5万元;中国联通2002财年有员工4万人,当年实现利润52亿元,平均每人每年创利13万元。人均创收、创利能力反映了企业的综合管理水平。对于重组后的中国网通来说,在营业收入和利润(分子)上要想获得突破性增长是不太现实的。因此,通过精简人员(分母),打造一支精干队伍是必然的选择,虽然这种选择不是那么让人舒服。

3. 中国银行“人事变法”

中国银行在上市之前开展了大规模的人力资源改革工作。首先对总行的岗位和职责进行了地毯式梳理,取消了行政级别,比如“处长”改称为“主管”,“副处长”改称为“高级经理”,“科长”改称为“经

理”。并对岗位、编制、人员进行重新调整，根据职位等条件设计工资和激励机制。

根据中行定岗定员的总体思路，必然要取消很多管理职位，如原来有的处室有一个处长、两个副处长、三个副处级，改革后可能只有一个总经理、一个副总经理就可以了。另外，减少职位还有利于实现一级对一级负责的责、权关系。

中行人力资源改革方案设计好了以后，方案实施的第一步工作就是人岗匹配。为此，总行专门成立了由 90 多人组成的职位聘任工作小组，由总行党委统一领导，来组织和指导、监督人岗匹配工作的实施。

2004 年 8 月份，总行开始了职位聘任工作。部门总经理以下的各级各类职位都要进行重新聘任。职位聘任采取双向选择与公开竞聘相结合的办法，按照不同职位层次，结合各部门性质和工作进度，分层、分类、分步推进。职位聘任工作分四个层次依次进行：先进行部门总经理职位聘任工作，总经理职位聘任工作结束后，进行总监、副总经理、助理总经理、资深级专业技术职位聘任工作；上述职位聘任工作结束后，进行主管、高级专业技术职位聘任工作；上述职位聘任工作结束后，进行其他职位聘任工作。在实施职位聘任工作中，对于不能通过双向选择落实的职位启动了公开竞聘程序。

中行的竞聘上岗并不是一味地精简人员，对某些需要加强的流程反而采取了增加职数的做法。如“资产保全部”变身为“授信执行部”后的编制是 60 多人，比以前多了近 10 个席位，这样做的目的是为了加强银行的授信管理。原“监察部”和“稽核部”合并成“监察稽核部”后，这一部门的人数由原来的 20 多人扩充至 90 多人。

中国银行的这次竞聘上岗体现的是人力资源管理机制的全面转换，并不单纯是为了上市，而是借上市契机进行机制再造，是一次“人事变法”。