

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

内部竞聘程序与方法

The Methodology and Practice Internal Recruitment

饶征叶华 著

 中国人民大学出版社

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

内部竞聘程序与方法

The Methodology and Practice Internal Recruitment

饶 征 叶 华 著



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

内部竞聘程序与方法/饶征, 叶华著.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列/彭剑锋主编)

ISBN 7-300-06635-6

I. 内…

II. ①饶…②叶…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 066785 号

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

内部竞聘程序与方法

饶征 叶华 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京画中画印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2005 年 7 月第 1 版

印 张 13.75

印 次 2005 年 7 月第 1 次印刷

字 数 209 000

定 价 55.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

1993 年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社）这套书时，曾暗暗发誓，10 年之内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10 年前，中国经济管理学的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，但属于原创的研究成果很少。久而久之，自然连自己都觉得索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评到之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土企业家，在与这些创业型企业家接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值，因而从 1994 年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL 以速度抗击规模》到《天音通讯 ARS 战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是 10 年时间。

回首 10 年的咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要企业中得以体现。这 10 年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展。同时，企业界的许多朋友也希望我们将这些年来管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上

10年不写书的期限将近,我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者,我们在与国内企业摸爬滚打,为之提供长期服务的实践中,有了不少来自咨询的心得体会。

这套“人力资源管理专业技能丛书”是“和君创业管理文库”的一个子系列,作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书,我们力图体现以下几个特点:

第一,有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍,基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述,而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践,并进行系统整合的图书则很少。这套丛书中的大部分观点和技术,都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的,并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中,他们对我们的研究和实践成果也感到很惊异。

第二,以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程中所面临的问题入手,每本书的开篇都是以问题为导向,以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容,具有很强的针对性和可操作性。

第三,系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发,从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍,偏重于单一人力资源职能模块的研究,忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于,第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四,图表化与形象化。现代职业经理人工作繁忙,节奏快,难以有时间去细嚼文字,本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术,在写作过程中,我们深感要将管理思想和技术图表化,形象化,其本身就是一种再创作和提升的过程。

第五,团队创造的成果。本书观点新颖实用,技术和方法富有创新性,许多观点和技术是在群体智力激荡和团队协作过程中完成的,因而这是一个集体



创作的成果。我们这套丛书的作者是和君创业咨询公司中一个很好的团队，虽然每本书的表达方式因内容的不同而有差异，但其思想脉络和理念具有高度的统一性和一致性。

当然，这套丛书的价值如何，最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索，本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的探索精神，就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做，也一定会持续地努力去做。

中国人民大学劳动人事学院 教授
和君创业研究咨询有限公司 总裁

彭剑锋

2004年5月

21 世纪,人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代。人才,即智力资本优势的独特性成为企业重要的核心技能,智力资本的价值成为衡量企业整体竞争力的标志。这是因为推动知识经济时代发展的两个轮子——管理和科技都以人才为载体。社会对人才的需求比以往任何一个时代都更为强烈,在激烈的人才竞争背后,实质是企业体制和管理制度的竞争。有效的人力资源管理制度可以使企业“人尽其材,物尽其用”。很多企业为了应对人才流失、人才短缺的危机,开始采用内部竞聘制度,挖掘企业内部员工的潜力,发现被埋没的“千里马”。天天痛心疾首高呼“我们缺少人才”的企业,与其眼红其他企业的精英团队,不如完善本企业的人力资源管理制度,挖掘内部人才,吸引外部精英。企业内部竞聘制度就是企业的“伯乐”,它为人才提供了施展才华的舞台,有助于人才脱颖而出。

企业最大的成本是有一批没有充分发挥能力的员工,企业最大的潜力是把员工的积极性充分调动起来。企业经营运作过程中,拥有各种各样的资本,货币资本、生产资本、人力资本……而企业在提高经营运作效率时,经常注意提高货币资本和生产资本的使用效率,往往会忽略人力资本。于是,大量的人力资本变成了沉没成本,成为企业沉重的负担。而不知情的企业老板却还在为日益壮大的员工队伍沾沾自喜,殊不知很多员工已经成为企业的“赘肉”,甚至成为企业的“癌细胞”。企业内部竞聘制度就是要为企业“塑身”,发现人才,激活沉没成本,鼓励员工实现自身价值,为企业创造价值。

《内部竞聘程序与方法》一书是在大量借鉴国内外文献资料的基础上,结合国内企业实践的基础上写成的。本书以问题为导向,开篇就提出了我国企业

在用人机制上存在的五大问题,并提出相应的解决对策。本书详细阐述了内部竞聘的原理与战略意义、如何构建内部竞聘机制、内部竞聘的运作流程及其技术方法、如何构建淘汰退出机制等内容,并通过案例介绍了竞聘的各种技术方法在企业中的实际运用。

本书尽量避免使用晦涩难懂得专业术语,并采用大量图表,以主观、形象的方式表达管理理念和操作技术,通俗易懂,操作性强,适合企业从事人力资源管理的专业人员、提供人力资源管理咨询服务的专业人员、致力于进行企业内部竞聘研究的学者阅读。

饶征 叶华

2005年5月

第 1 章 以战略为导向的内部竞聘 (1)

- 第 1 节 战略性思考企业内部现有人力资源 (2)
- 第 2 节 内部竞聘的原理——机会均等 (9)
- 第 3 节 内部竞聘的战略意义 (12)

第 2 章 内部竞聘机制的构建 (17)

- 第 1 节 内部竞聘与企业文化 (18)
- 第 2 节 内部竞聘与人力资源管理体系 (23)
- 第 3 节 内部竞聘与淘汰退出机制 (24)

第 3 章 内部竞聘运作流程及技术方法 (27)

- 第 1 节 制定内部竞聘的适用方案 (29)
- 第 2 节 宣传沟通 (40)
- 第 3 节 公布竞聘方案 (44)
- 第 4 节 人员素质测评 (47)
- 第 5 节 竞聘大会 (75)



第6节	公布竞聘结果及后续工作	(77)
-----	-------------------	------

第4章 员工辞退机制的构建

(79)

第1节	员工辞退机制的内容	(80)
第2节	员工辞退机制	(80)
第3节	减员增效机制	(84)
第4节	被辞退员工的安置	(91)
第5节	中国国有企业减员实践	(99)

第5章 内部竞聘案例与实务

(113)

第1节	烧不死的鸟是凤凰——A集团营造制度化的让贤机制	(114)
第2节	向家族管理开刀——B集团打破任人唯亲的用人机制	(135)
第3节	组织变革中的关键一环——C集团组织变革后的干部 选拔方式	(161)
第4节	干部队伍的大换血——D集团的最后一搏	(188)
第5节	组织变革的遗憾——E集团错过了内部竞聘的最佳 时机	(197)

以战略为导向的 内部竞聘

- 战略性思考企业内部现有人力资源
- 内部竞聘的原理——机会均等
- 内部竞聘的战略意义



第1节 战略性思考企业内部现有人力资源

1 企业人力资源的利用效率

企业最大的成本是有一批没有充分发挥能力的员工，企业最大的潜力是把员工的积极性充分调动起来。企业人力资源管理的核心问题是对人才的“选、用、育、留、裁”，选对人，仅仅是一个良好的开端，如何让员工发挥主观能动性，不再以漠不关心的态度观望企业的发展，而是以积极的态度参与到企业的发展中去，为企业贡献一份力量，才是人力资源管理的核心问题。目前中国不少企业都存在如下五种人才浪费的现象（见图 1—1）：

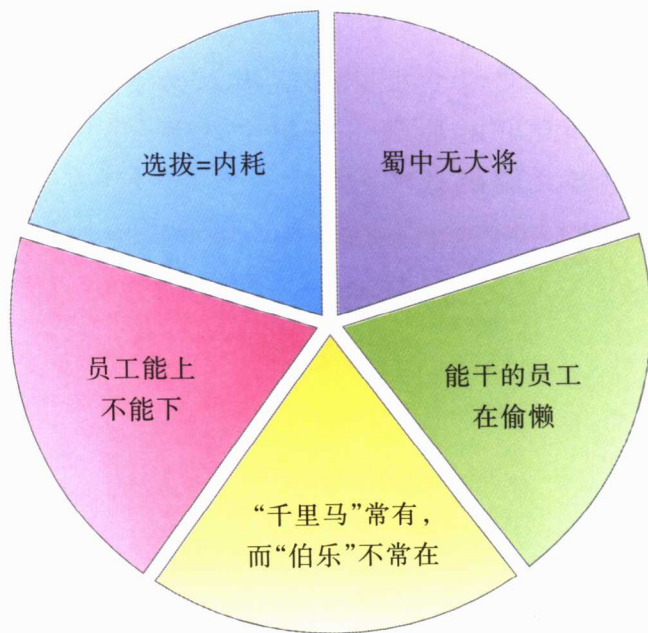


图 1—1 五种人才浪费的现象

现象一：蜀中无大将

■ 案 例

某企业分公司的一名事业部经理跳槽后，分公司经理需要选出一名新的事业部经理。根据集团公司总部的规定，他需要对所有事业部的部门经理都进行素质测评和笔试，以便从中选出合适的事业部经理。但是分公司经理拒绝对部门经理进行测试，理由如下：

第一，测试中所强调的能力与目前分公司所需要的能力不符，因此日后他可能不知道如何根据测试结果进行决策。

第二，他对候选人已经很熟悉了，没必要大动干戈，他闭着眼睛都能认出谁是谁。

第三，因为太熟悉了，所以他觉得候选人少，选择范围太窄，目前没有合适的。

第四，这个职位比较重要，他不想从外面招聘，希望能从内部培养，可是目前没有合适的，只好先空着，等他发现了合适的人才再定。

■ 问 题

选人难恐怕是各个企业都存在的问题，但它并不是难在测评的技术和方法，而是难在测谁、测什么、谁来测以及结果怎么用，即难在选人的机制上。企业并不缺少人才，企业缺少的是一套发现人才、筛选人才的机制。那么如何才能建立起一套令企业人才辈出的机制呢？

现象二：能干的员工在偷懒

■ 案 例

甲从清华大学毕业后进入一家重型机械制造企业从事产品设计工作，初入企业，踌躇满志，工作勤奋，没多久就成为骨干人员。随后他发现，若要进一步发展、大展宏图，他必须先当上项目组长，但目前的组长还有4年才能退休，现在要顶替他是不可能的，只能等待。尽管部门经理暗示甲4年后此职位非他莫属，可是甲一想到小小的项目组长需要等待4年，就觉得不值，打算跳槽。可是，目前又没有合适的机会跳槽，看来只好再等等了。于是甲打起了自己的小算盘：上不能上，走又走不了，我为什么还要继续努力工作呢？如果我现在继续努力工作，那么做出的大大小小的成果、奖金一定会归现在的组长；可是如果我现在只是做些小成果出来，既能保证我顺利当上项目组长，又能把大的成果留着等我当上项目组长后再出，那样既显出了我的能力又能得到领导的重视，而且功劳和奖金还都是我的，同时省下的时间可以多看看书，再考个证书或干点私活，真是一箭三雕啊！

于是，企业中又多了一名“偷懒”的员工。

■ 问 题

多数情况下员工并不愿意怠工，尤其是能干的员工，但是现实情况却使他们无心工作——企业的论资排辈以及僵化的选人机制使得能力强的人没职位；能力低的人占据着好位子；后来者只有耐心等待空缺的出现。在这样的机制下，偷懒只是一种无奈的选择，能干的员工偷懒、怠工，多是“被逼上梁山”的。换言之，只要企业提供合适的职位和相应的政策，即把合适的人放在合适的职位上，并给予相应的待遇，这部分员工就能为企业创造出更多的价值。那么如何把合适的人放到合适的位置上呢？

现象三：“千里马”常有，而“伯乐”不常在

■ 案 例

某企业分公司经理经常向总部申请招人，说分公司缺人。总部很奇怪，觉得一年10次招聘会该分公司至少参加了8次，怎么会缺人呢？查了该分公司的编制后，发现它的人数不但没有超编，还比编制少30%！再查流动率，发现高达60%！于是总部要求分公司经理解释此事，分公司经理分辩说一直没有招到合适的人。可是总部人事中心却从竞争对手和其他大企业的花名册中发现了该分公司部分流失人员的名字，这些人现在多数是事业部经理，而以前他们在分公司只是普通员工。

■ 问 题

寻找宝石的故事大家一定听过：有人卖掉房子不远万里去寻找宝石，结果一无所获，而买他房子的人却在房子的后院里发现了宝石矿。

现在不少企业都是如此，一方面是大量的人才闲置，把“千里马”当骡子使；另一方面却在喊缺人。换言之，企业并不缺少人才，而是缺少发现人才的人。可惜“伯乐”也是难寻的，我们并不能奢望每个管理者都变成“伯乐”，但我们可以设计相应的制度和机制激活现有员工，使得“千里马”毛遂自荐，自己走到舞台的中央，从而大大节省寻找“千里马”的成本。那么，何种制度可以令“千里马”毛遂自荐呢？

现象四：员工能上不能下

■ 案 例

丁是某企业的新员工，报到第一天，参加部门例会。首先部门经理讲话 20 分钟，其次部门副经理讲话 15 分钟，接着另外一位部门副经理讲话 15 分钟，随后又一位部门副经理讲话 15 分钟……当第 5 位部门副经理开始讲话时，丁终于忍不住问老员工乙：“我们到底有几位副经理啊？”，乙回答说“7 位。”后来丁才知道，在这家企业只要升上去，如果没犯什么大错，就不会被降职，所以一个部门有七八位副经理是很正常的事情。

■ 问 题

“员工能上不能下”恐怕是企业最头痛的问题之一，出现此类问题的主要原因是：

职业通道单一 单一的职业通道，使得所有的员工都挤在“管理的独木桥”上，而升职成为最重要的奖励方式——在企业待了很久的老员工，没有功劳也有苦劳，升职；高学历员工，升职；业绩突出的员工更要升职……如此一来，企业中的各类经理迅速增加，以至于有的企业单独设立了经理部，以便于对经理进行统一管理。

企业缺少退出机制 员工的职业通道是单向的，只能向上而不能向下。要解决“员工能上不能下”的问题就要设立多种职业通道，并建立退出机制，从而让员工有多种职业选择，同时又使不适岗的员工降下来，让能干的员工升上去，为有能力的员工扫清晋升通道上的障碍。那么，如何建立退出机制呢？

现象五：选拔=内耗

■ 案 例

企业要选部门经理了，事业部经理的家门差点被踏破了。甲说自己在企业工作了10年，当部门经理是顺理成章的，乙不过是个毛头小子，仗着一纸文凭，其实没什么能耐；乙说自己是该部门惟一的硕士，部门经理应该他当，丙去年业绩好，是瞎猫碰上死耗子——蒙的；丙说去年自己的业绩最好，如果能当部门经理今年的业绩会更好，丁不过是一介女流，能力有限；丁说自己虽然是女性，但工作上决不比男人差，如果能当部门经理，她相信自己的出色表现一定能得到大家的认同，甲不过是倚老卖老，没什么本事，不然，怎么干了10年才是个组长……

当事业部经理实在难以抉择，打算从外部招聘时，丁就跑到公司经理那里去哭诉，丙威胁说要辞职，乙干脆写匿名信去集团总部告状，甲则是天天坐在事业部经理家里不走。

怎么办？

事业部经理冥思苦想之后决定，对这四个组长进行思想教育——让他们参加企业文化培训。

■ 问 题

不少企业在提升问题上都出现过上述现象，一次人才选拔无异于一次内耗：领导焦头烂额，员工相互指责，最后大家都是冷眼相看，皮笑肉不笑。有的管理者称之为“人都是自私的”。其实不然，从数理统计的角度看，企业中大约10%的员工是极度自私的（即只考虑个人利益而不考虑企业利益），10%的员工是无私的（即只考虑企业利益而不考虑个人利益），其余80%的员工则是处于二者之间的（即多数员工既考虑企业利益也考虑个

