

破解

企业公开竞聘中的 大难题

彭劲柏 顾磊 蔺益 著



机械工业出版社
China Machine Press

九略管理丛书 破解系列

丛书主编 贡玉春

破解

企业公开竞聘中的 大难题

彭劲柏 顾磊 蔺益 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书详细描述了公开竞聘的准备工作、实施工作的具体细节，展示了组织公开竞聘中大量可供参考的工具模板，具有非常高的实用性。同时，对于公开竞聘中需要考虑的落聘人员安置问题、可能失败的原因和风险都进行了详细描述。

本书除了可以为企业管理层、人力资源管理人员和管理咨询公司专业人员开展公开竞聘提供帮助外，对于参加公开竞聘的人员了解公开竞聘的方法、程序、评审办法，在参加竞聘的时候做到心里有数、不慌不忙、应对有方，也很有帮助。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

破解企业公开竞聘中的7大难题/彭劲柏，顾磊，蔺益著. —北京：机械工业出版社，2006.1

（九略管理丛书：破解系列）

ISBN 7-111-18005-4

**I. 破… II. ①彭… ②顾… ③蔺… III. 企业管理：人事管理
IV. F272.92**

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第144329号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：洪海山 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 15印张

定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

本书详细描述了公开竞聘的准备工作、实施工作的具体细节，展示了组织公开竞聘中大量可供参考的工具模版，具有非常高的实用性。同时，对于公开竞聘中需要考虑的落聘人员安置问题、可能失败的原因和风险，都进行了详细描述。本书为企业管理层、人力资源部门、咨询公司及个人开展公开竞聘提供了指南。

丛书主编 贡玉春



北京九略企业管理咨询有限公司总经理

清华大学MBA，国际注册咨询师。国内管理咨询行业著名的“实战派”专家，主持过几十个管理咨询项目，包括青岛啤酒、中旅集团、国药股份、中色股份、山东路桥、恒丰纸业等大型企业，还包括政府经济政策方面的咨询，如珠海市国有资产管理体制设计等。曾合作编著有《在中国做管理咨询》、《战略管理咨询实务》等书。

九略简介

成立七余载，定青啤集团百年攻略，谋五矿集团发展宏图，助国药股份风起云涌……很多企业中兴的背后，都有九略的咨询支持与服务。行胜于言是其立业之本，如今九略已经成为本土最具实战能力的管理咨询公司，而九略人希望和更多的中国企业分享这些宝贵的经验。

作者简介

彭劲柏

九略管理咨询公司高级咨询顾问

北京大学MBA。主要研究领域为人力资源管理、战略规划、组织结构设计，曾为中旅集团、中国医药集团、北京煤炭集团、马鞍山钢铁研究院等多家大型企业提供咨询服务。



顾磊

九略管理咨询公司高级合伙人、知识总监

九略信息化咨询中心总经理
对外经贸大学经济学硕士。主要研究领域为人力资源、企业信息化、管理流程优化、知识管理，曾为中国航天科技集团、中国海洋石油集团、中国万达集团、中国医药集团、北京煤炭集团、沈阳飞机工业（集团）等多家大型企业提供咨询服务。



蔺益

九略管理咨询公司高级合伙人、副总经理

清华大学MBA。主要研究领域为人力资源管理、企业发展战略、组织结构设计，曾为中国五矿集团、汇仁集团、北京东润投资集团、国家环保总局、北京煤炭集团等大型企事业单位提供咨询服务。



丛书序

九略在七年多的管理咨询实践中，成功实施了数百个管理咨询项目，凭借这些实实在在的业绩，九略已经成长为中国本土最优秀的管理咨询公司之一。或许是得益于在清华园这个环境中长大，九略浸润了“行胜于言”的个性，在中国管理咨询这个“喧嚣”的行业中，一直默默努力，做得多、说得少。

但是，我们一直有个愿望，就是把我们多年来从事管理咨询实践的体会和经验写出来，与企业界及管理界的各位同仁分享。为了实现这个愿望，我们做了一年多的精心准备，现在正式推出本套丛书。

实战性及实用性是本套丛书的“灵魂”。每本书都是围绕企业管理实践中遇到的多个疑难问题展开，并就特定问题逐个进行“解答”。每个解答过程分为“情景再现”、“专家分析”、“实战演练”、“实用工具”四个步骤进行描述。

我们力图使本套丛书体现以下特点：

1) 实践性和原创性。其一，丛书中的所有原始素材，均来自我们的管理咨询实践；其二，书中归纳的典型管理难题，是很多企业在管理实践中经常遇到的；其三，书中介绍的分析方法和解决方案，是我们在为企业提供咨询服务过程中实际应用过的。

2) 实用性和可读性。本套丛书不追求内容上“洋洋洒洒”

的完整和逻辑上“严丝合缝”的严密，而是从企业经常遇到的管理问题出发，围绕“破解”问题展开。对于读者关心的问题，只要“按图索骥”即可，不必通读全书。在内容的表现方式上，我们尽量采用形象化的案例、图表等形式，以期增加可读性。

本套丛书的推出，是九略优秀团队集体智慧的结晶。在此首先要感谢九略知识管理中心的同事在丛书的策划上所做的大量工作；感谢顾磊为丛书精心设计总体框架；感谢所有参与到写作中来的同事们所付出的辛勤劳动。

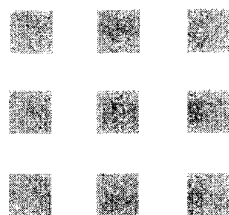
还要特别感谢机械工业出版社华章分社对本套丛书的重视和支持，正是华章人专业的精神、敏锐的意识和勤奋的态度感染了我们，使我们有信心把这套丛书做好。

我们期望本书对管理者解决实践中的具体问题有一定的价值，也诚恳地期待读者的评判，因为作为一种尝试和探索，本套丛书肯定还有很多值得探讨和改进的地方。我的邮件地址是：gongyuchun@ninesage.com，电话是：(010) 62793779，我们愿意与从事管理工作的各界人士建立坦诚和透明的沟通，共同为提升中国企业的管理水平做一点有价值的工作。

贡玉春

2005年10月 于清华园

前言



根据国资委网站的消息：近年来国内的大、中型国有企业人事制度正在大踏步地向前推进，其中措施之一就是公开竞聘上岗。

2002年伊始，北京同仁堂集团爆出一则新闻：同仁堂总部机关的260名干部被集体解聘，重新竞聘80个岗位。

2002年几乎同一时间，中铁建工集团也爆出一则新闻：本部机关的213名干部被集体解聘，重新竞聘79个岗位，精简幅度达62%。

2003年3月21日，通过内部网和电子邮件，中国海洋石油总公司、有限公司和中海信托、天然气和发电公司等单位宣布在公司内部对部门经理实行公开竞聘，公司所有人员都要实行竞聘上岗。

2004年12月16日，国资委下发了《关于加快推进中央企业公开招聘经营管理者和内部竞争上岗工作的通知》（国资党委干一[2004]123号），明确要求中央企业加快推进内部竞争上岗工作。

2005年3月14日，中国中旅（集团）公司召开三项制度改革竞聘动员大会，拉开了公开竞聘的序幕。

2005年4月初，三九集团在本部实施全员竞聘上岗，163人次参与角逐50个岗位，4月底结束。

从上述事件中我们可以发现，企业，特别是中央大型国有企业，人事制度改革正在大踏步地向前迈进，而作为人事制度改革的一项重要内容，公开竞聘上岗，在激活国有企业人力资源、促进企业文化建设方面越来越显示出其独特的优势。

那什么是公开竞聘呢？现在社会上有不同的解释和定义。有的人将公开竞聘仅限于企业内部，称之为企业内部公开竞聘；也有人泛称为竞聘。本书特意强调了“公开”，对公开竞聘的定义为：公开竞聘就是组织（包括企业、国家机关、非营利机构等组织形式）对竞聘岗位、竞聘流程、评审办法、竞聘结果全部公开的一种人才选拔办法，是通过一定的流程从候选人中挑选出最适合岗位的应聘者，从而使职得其才、才尽其用、人岗匹配、效益最佳，同时向公众充分展现人事选拔的公平、公正。

作者认为，公开竞聘是否只是企业内部或者也包括企业外部，甚至只是企业外部，这并不重要，重要的是一套科学的、完善的公开竞聘思路和方法。有了这套方法，不论是面向企业内部、企业外部，还是进行同时面向包括企业内部、外部人员的公开竞聘，其本质都是类似的，只是在具体操作中有所区别。但是作者区分了公开竞聘和其他招聘（详见本书第一章第二节）。企业在进行除公开竞聘以外的其他招聘活动中，选择的程序 and 标准没有必要公开。但是公开竞聘的原则是公开，也就是对竞聘的岗位、竞聘流程、评审办法、竞聘结果做到全部公开。这也就是公开竞聘和其他招聘的关键区别。

对于公开竞聘，社会上也有一部分人持否定的态度。有的人认为公开竞聘是国有企业发展到现在的一个阶段性产物，“你看外资企业从来就没有听说过搞什么公开竞聘。”还有的人认为公开竞聘不过是企业领导选择干部的一个幌子，最终的结果还是由领导确定，“换汤不换药”。

第一种看法是正常的、合理的。发达国家的人力资源管理体系和教科书中是不存在公开竞聘的。公开竞聘是具有中国特色的人事措施，是符合中国现阶段国情的一个创举，它解决了现阶段国有企业机构臃肿、管理人员冗余而低效、传统人事任命得不到信任而产生的问题，这也是为什么目前许多国有企业在开展公开竞聘的根本原因。如果有一天，我们的企业全部脱离原来计划经济的人事管理模式，完全按照市场规律使用人才，那么公开竞聘可能会逐渐消亡。

第二种看法则有失偏颇。公开竞聘的组织者，甚至评审者，的确主要还是企业中的领导层。但是能够将原来基本封闭产生的人事任命改成公开竞聘，不论对于企业还是企业领导来说都是一次革命。在相对公开得多的环境中产生新的任命

人选，在相对更多群众监督的条件下完成对候选人的评审、任命，领导层想要操纵评审结果要比原来的难度大得多，作弊要冒比原来大得多的风险，要付出比原来大得多的代价。所以公开竞聘相对于以前的任命方式，是企业领导为了企业发展而主动迈出的一大步。

所以公开竞聘对于企业，特别是国有企业，具有非常大的进步意义。

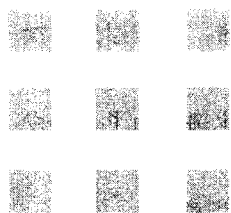
但是很多企业没有公开竞聘的经验，在操作的时候往往照搬其他成功企业的操作办法，结果效果并不理想。因为不同的企业情况、不同的岗位、不同的参聘者，在公开竞聘的时候所应该采用的办法是不同的。而且具体实施的时候，需要注意的细节很多。如果不注意，即使是很好的方案，也有可能最后达不到预期的效果。这是目前许多企业开展公开竞聘普遍存在的问题。

本书凝聚了作者多年来操作公开竞聘的实践，详细描述了公开竞聘的各种方法以及公开竞聘的准备、实施过程、落聘人员安置问题等所有公开竞聘可能涉及的各个方面。本书在大量借鉴国内外文献的基础上，从公开竞聘对于企业的意义、作用、可以采用的方法谈起，对公开竞聘工作进行了深度挖掘，讲述了企业实施公开竞聘中的方方面面应该注意的细节，展示了公开竞聘过程中大量可供参考的工具模版，具有很高的实用性。

本书除了可以为企业管理层、人力资源管理人员和管理咨询公司专业人员开展公开竞聘提供帮助外，对于参加公开竞聘的人员了解公开竞聘的方法、程序、评审办法，在参加竞聘的时候做到心里有数、不慌不忙、应对有方，也很有帮助。

彭劲柏 顾磊 蔺益

2005年10月于清华园



目 录

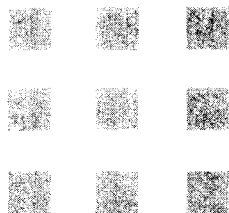
丛书序

前言

第一章 企业为何要用公开竞聘的方式选拔人才	1
第一节 情景再现：人才选拔方法之争	1
第二节 专家分析：公开竞聘，我的最爱？	4
第三节 实战演练：一石激起千层浪	11
第四节 实用工具	13
第二章 企业应该采用哪种公开竞聘的方法	15
第一节 情景再现：选择的困惑	15
第二节 专家分析：总有一款适合您	17
第三节 实战演练：只选对的，不选贵的	38
第四节 实用工具	40
第三章 公开竞聘前期企业应该做些什么准备	52
第一节 情景再现：劣质米做出来的夹生饭	52
第二节 专家分析：能准备多细就多细	53
第三节 实战演练：错误的决策，糟糕的操作	69

第四节 实用工具	71
第四章 如何具体实施公开竞聘	87
第一节 情景再现: 我们希望做得更好	87
第二节 专家分析: 专业化和个性化的结合	89
第三节 实战演练: 只有想得到, 才能做得到	100
第四节 实用工具	102
第五章 是否应该在公开竞聘过程中加入心理测验以及 如何进行心理测验	119
第一节 情景再现: 锦上添花, 还是画蛇添足	119
第二节 专家分析: 一个新帮手	121
第三节 实战演练: 我们可以做得更好	140
第四节 实用工具	142
第六章 如何安置公开竞聘落选人员	167
第一节 情景再现: 老企业的新问题	167
第二节 专家分析: 人性化对待, 最小化矛盾	169
第三节 实战演练: 有改革, 也有关怀	177
第四节 实用工具	178
第七章 如何规避公开竞聘失败的风险	191
第一节 情景再现: 上任新官有点烦	191
第二节 专家分析: 好的想法不一定就有好的结果	192
第三节 实战演练: 没有了信任, 一切都变得好难	201
附录A 国务院国资委关于加快推进中央企业公开招聘经营 管理者和内部竞争上岗工作的通知	203
附录B 笔试技巧	210
附录C 怎样写好竞聘演讲辞	224

第一章



企业为何要用公开竞聘的方式选拔人才

日常招聘是企业人力资源管理的重要工作之一，大家都非常熟悉。所不同的是，现在越来越多的企业^①都在陆续尝试对企业内的部分岗位采用公开竞聘的方式选拔人才。特别是国有企业中高层领导的选拔，更是越来越多地采用公开竞聘的方式。有些企业可能会产生疑问：为什么一定要采用公开竞聘的方式呢？为什么我们一定要把竞聘岗位、竞聘流程、评审办法、竞聘结果全部公开呢？我们以前的非公开竞聘（日常招聘）、内部聘任方法不是也实施得不错吗？是在什么情况下都适合开展公开竞聘吗？

ZL集团公司也同样出现了这样的疑惑。

第一节 情景再现：人才选拔方法之争

ZL集团公司是服务业的一家中央直属国有大型龙头企业。近二十多年，随着国民经济的快速发展，中国服务业获得了突飞猛进的发展，ZL集团公司也迅速成长扩大。但是随着行业市场化改革不断深入，国家给予中央国有企业的特殊政策越来越少，经营过程中的市场压力也日趋明显。同时，由于国家国有资产管理委

^① 本书所讲述的公开竞聘可用于各种组织形式，包括国家机关、非营利机构和企业。为了便于统一称谓和便于理解，本书中将所有组织统称为“企业”，但并不表明公开竞聘只适用于企业。

员会对中央国有企业的合并重组的政策，使得ZL集团公司要么做大，兼并别人，要么被别人兼并，否则直接的后果就是离开中央国有企业的圈子。近期，在国资委撮合下，在双方企业的努力下，ZL集团公司成功兼并了业内的一家兄弟企业LM公司，LM公司成为了ZL集团公司的一个全资子公司。当一个规模较大的公司并入企业的时候，企业必然面临重组的压力。除了高层的重组，ZL集团公司的中层也必须进行改革。这是兼并重组的需要，集团高层也希望就此机会改革集团公司内部的人力资源体系。

虽然ZL集团公司处于一个市场化程度非常高的行业，集团公司下属企业中绝大多数的人事管理都已经实现了市场化，但是集团公司总部自身多少年来老国有企业的管理模式并没有改变。员工能进不能出，能上不能下；干得多、干得好不一定拿得多；收入基本和资历挂钩，和岗位无关；人浮于事，工作积极性不高是普遍现象。集团公司领导非常希望改变这种状况。在这种背景下，ZL集团公司迎来了关于企业中层管理干部调整的会议。

10月21日 上午9点 ZL集团公司会议室 总经理办公会

会议室里大家已经就座。除了9个集团公司老总，参会的还有人力资源部的总监和一个书记员。现在集团公司有7个职能部门，根据企业改革重组和战略发展的需要，职能部门要减少到5个，这是已经达成一致的。现在的9个老总也是集团公司合并的结果。

还是集团公司总经理石向荣主持会议。虽然今天的议题事先都已经通知了大家，石总还是先简要介绍了一下今天的议题，然后请大家发言。

大家沉默了几分钟，孔副总打破了沉寂：

“我看不如让几个平时干得不怎么样的、岁数较大的提前退休就行了。这样人数少了，岗位就排开了。”

“你凭什么就说谁业绩不佳？你能让谁说下就下？”赵副总也说话了。他们之间似乎总是观点相左。赵副总心想：我还不知道你想让谁下，你不就是看李云鸿不顺眼吗？

孔副总没有和他争辩，他知道赵副总的意思。于私来看，赵副总肯定是不会让李云鸿随便就下来的，他们是大学同学，多年来关系一直不错。于公来看，现在的集团公司里想动谁都很困难，更何况是个中层领导。如果有变动，必须要有确

切的理由和根据，否则的话，可能会闹得天翻地覆。这就是国有企业的特点。

大家又陷入了沉寂。过了一会儿，一直主管人力资源部的金副总说：“要不咱们把人员名单列出来，岗位列出来，咱们几个投票，这样公平，也算是总经理办公会议的集体意见。”

“我看行。”有人开始附和。这样的方案可以表达观点，又不容易得罪人，听起来确实不错。

“那咱们是不是只从现在岗位上的人挑呢？不在目前岗位上的其他人这次考不考虑？”38岁的孙副总说话了。可能由于他自己的年纪较轻，有过迅速成长的拼搏经历，所以他比较喜欢有冲劲儿的年轻干部，他一直觉得现在在岗的这些人年龄结构偏大，需要新鲜血液。

“我也觉得应该考虑一下年轻人，应该利用这次机会让一批有能力的年轻人上来。还有，合并过来的LM公司的中层干部是不是也应该放入这次调整的候选范围？”王副总也说话了。王副总原来是LM公司的高层，是这次合并后留在ZL集团公司高层中的三位原LM公司领导中的一位。

“石总怎么看？”金副总把眼光投向了一直没有发言的集团公司总经理石向荣。

石向荣今年57岁，在国外拿的硕士学位，在驻外机构干过几年。虽然在这8位老总中他是最老的，但是他的观念并不陈旧。风风雨雨这些年，他几上几下。对待企业的变革，现在作为集团公司舵手的他已经非常的沉稳和老练。

“还是你们先说说吧。不要拘泥于一两种办法，什么观点都说说，然后我们讨论讨论再定。”

石总是个和蔼的人，大家在他面前并不拘谨，这样的办公会议也是经常召开，所以很快会场上的气氛就热烈起来，大家你一言我一语地发表自己的意见，但是好像谁都很难说服别人。

“要不搞竞聘吧，公开竞聘，谁有能力谁上，现在许多企业都在搞。”年轻的孙副总提出了自己的建议。

大家突然都没有了声音。不是因为大家没有听说过竞聘这个词，而是觉得竞聘对于这样一个一直以来人事管理都比较传统的集团公司总部来说好像是过于激进了。大家不约而同地将目光转向了石总，讨论已经进行了两个小时，是该有个结论的时候了。

石总沉默了一下，环顾了在座的每一位，然后说：“今天讨论得很充分，大家都表达了各自的观点，很好。我看今天就到这里。等回去我思考一下具体的办法，

再提请办公会讨论通过。”

会议就这样结束了。会场上情景石向荣看得非常清楚。任何一种干部调整方案的出台都必须慎重，如果稍有不慎，必然会激化领导层的矛盾，对于集团的长远发展肯定不利。公开竞聘似乎是一个好办法，但这是不是在赶时髦？公开竞聘是最好的办法吗？公开竞聘对于集团公司来说会有什么影响呢？

.....

第二节 专家分析：公开竞聘，我的最爱？

ZL集团公司存在的问题在许多企业，特别是国有企业都普遍存在。石总的困惑也是许多国有企业领导者的困惑。事实上，公开竞聘不一定是中高层人才选拔的最佳办法，更不是惟一办法，但是公开竞聘自身的特点决定了如果在适当的时期、合适的企业内采用会获得其他人才选拔方式无法达到的效果。

下面先简要介绍一下企业人才任用的主要办法以及公开竞聘和其他竞聘方式的区别，后面将阐述公开竞聘对于企业的意义和作用。

一、公开竞聘和其他招聘方式的区别

选拔人才是所有企业发展中的重要内容。如何找到最适合企业发展的人才，如何通过人才选拔最大限度地调动员工的工作积极性，避免或减少人才选拔给企业带来的负面影响是企业选拔人才时应该加以关注的。

人才选拔的方式有很多种，企业中经常使用的是招聘，也就是通过企业相关人员或专家的考评为根据择优选用所需人员，并签订相关劳务合同。

公开竞聘也是一种招聘方式。相对于其他招聘方式，公开竞聘有着自身的特点。公开竞聘是指在竞聘时对竞聘的岗位、竞聘流程、评审办法、竞聘结果做到全部公开。在公开竞聘的过程中，企业内外广泛宣传并及时公布相关信息，同时欢迎大家监督和提出意见，最后公布竞聘结果接受大家的评议。公开、公平、公正是公开竞聘必须把握的原则。

除公开竞聘外的其他招聘方式是在上述四个方面部分或全部不对外公开。这样的招聘（包括外部招聘、内部招聘）在进行过程中只公布招聘岗位（也有不全部公开招聘岗位的），然后按照自己设计的不对外公布的流程和方式选拔，评审、

招聘结果也无需公布，仅在内部使用。

公开竞聘和其他招聘的主要区别如表1-1所示。

表1-1 公开竞聘和其他招聘的区别^①

	操作方式	经济成本	对企业文化的影响	是否公正、有效	适用对象
公开竞聘	对竞聘的岗位、竞聘流程、评审办法、竞聘结果做到全部公开	相对较高	对企业文化有正面、积极、深远的影响	公正性和有效性在企业内外得到广泛关注、监督，企业内外的专家都可能参与	特别适合对于选聘人才过程的公正性容易产生怀疑的企业中比较重要的岗位
其他招聘方式	对招聘的岗位、流程、评审办法、招聘结果四个方面不全部公开	相对较低	基本没有影响	公正、有效性依靠具体操作人员的道德水平和职业素质	所有类型的组织，所有的岗位都有采用

由表1-1可以看出，公开竞聘对于促进企业文化建设，保证、体现企业在选拔人才方面的公平、公正、有效有着得天独厚的优势。

二、公开竞聘的意义

（一）公开竞聘与企业人力资源管理体系的关系

公开竞聘是人力资源管理体系中的一部分，是实现企业人力资源规划、企业战略的工具。企业的人力资源管理主要包括招聘管理、调配管理、绩效管理、薪酬管理、培训管理、晋升管理六部分。公开竞聘作为招聘工作的一部分、人力资源管理体系一分子，和这六个部分密不可分。

1. 招聘管理

招聘管理是指依据人力资源规划，确定企业所需员工的类型和数量，通过职业能力评估，明确具体岗位所需员工的能力和素质，制定招聘计划，进行内、外部招聘，跟踪新招聘员工绩效。

公开竞聘是招聘的一种形式。招聘管理中所有的环节在公开竞聘中同样需要。而且由于公开竞聘的成本相对较高，所以上述招聘管理工作会更加慎重、更加严格。

^① 除特别注明外，本书图表版权归九略知识管理中心。