

中国联通：一场没有笔试的选秀 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E8_81_94_E9_c67_265343.htm “在此之后，我再也不敢看超女、红楼选秀这样的节目，太残酷了”。魏炜的感受来自于他自己亲身参与的一场具有同样残酷性的公开招聘活动，虽然他在这次招聘中是胜利者，成功地从中国联通广东珠海公司总经理升任中国联通上海分公司副总经理，但心里却留下了对PK这个词的“阴影”和对自己能力的无穷信心，魏炜说：“如果要让我参与央视《绝对挑战》，我想我肯定能笑到最后，我从来没有这么相信过我自己。”而同样紧张的不只郭建利、魏炜这些考生，从公司管理层在今年1月底决定要公开招聘起，郭晓科，中国联通人力资源部总经理就一直没有睡过踏实觉。“这是中国联通历史上第一次这么大规模的公开招聘”，郭晓科说，从组织安排到流程设计都压在他身上。当G网和C网分开运营后，随之而来的是全国15省中高层职位的空缺。对实际市场掌控和操作能力考察是这次招聘的特点，由于其过程组织的严密和人才选拔的针对性，国资委有意将之树立为加快推进中央企业公开招聘中高层管理者和内部竞聘上岗工作的范例和标杆。本期案例通过还原此次招聘的流程、设计与模型，希望给后来者带来更科学的招聘模式的探索。请看本期案例《一场没有笔试的选秀》。

30分钟解读200个数据 过程设计和控制 4月7日，北京北郊的稻香湖度假酒店，郭建利、魏炜和其他31人静静地等在一间会议室里，会议室里有中国联通监察室的人员监督，他们已经抽完号，将根据抽到的纸片上的分组和顺序分别进入A、B

两个考场，接受最后一轮的面试。面试的主考官是中国联通最高管理层董事会的10名成员。“典型题目是对实际案例的分析，只有1个小时时间，半个小时读题思考，半个小时回答”，郭建利说。郭在这次招聘中由联通河北秦皇岛公司总经理升任联通北京公司副总经理。郭建利在描述拿到题后的情景：“三四页纸密密麻麻的字，近200个数据，我需要从这些数据中分析目前公司的状态、竞争环境、需要采取的针对性措施，前10分钟，脑子里基本是一片空白，后来才慢慢平静下来读题，旁边还有中国联通人力资源部副总经理张鹏‘残酷’地拿着一个表不停报时：”10分钟、20分钟、时间到‘。’“其实我也不忍”，张鹏说，“一轮一轮PK确实很残酷。”“紧张得不行”，郭建利说。为成功完成此次公开招聘工作，在今年1月26日董事会决定以公开招聘的形式为省市补充主管营销的副总经理后，中国联通专门成立了公开招聘办公室，并引入了顶尖人物国际咨询对招聘过程和评价标准进行设计。通过与咨询公司反复研讨，制定了详细的工作计划和实施方案，组建了由公司内外部专家组成的工作团队。“然后，各省分公司提需求，我们积极准备资料”，郭晓科说，2月5日第二次董事会讨论公开招聘职位和公开招聘方案，从决定到具体人数的框架方案指标出来只有10天时间。2月8日中国联通向社会公开发布信息，面向全国电信运营行业公开招聘15个省分公司的副总经理。“中国联通600多名地市级公司总经理超过一半报名参与”，张鹏说。“应试者在考前半小时方能知道考官组成，每半天更换一次面试试题”招聘保护措施犹如“高考”第一轮是在15个省同时进行，考官是省分公司总经理，总部一个部门的总经理，其他省分公司的

一个总经理，总共3名考官。对考官培训的目的是让他们掌握面试方法，统一掌握评分标准。3月17日、18日在15个省同时进行第一轮初试面试，最终到位参加初试的有288人，来自公司内部内部的240人，其他运营商46人，政府部门的2人。3月21日董事会召开，公布结果确定参加复试人员，3月21日开始复试命题和复试审题。3月23日对参加复试的考官集团公司分管经营工作的副总裁进行培训，3月24将复试的99名考生集中到北京的怡生园度假村，99人中89人来自联通内部，10人来自其他运营商。4月3日董事会确定最终人员，4月6日命题组和审题组在经过培训后开始出题、审题，当天对参加最终面试的考官进行培训。“参加最终面试的考官是我们公司最高管理层的全体成员，包括董事长常小兵、总裁尚冰”，郭晓科说，4月7日到9日，集中在北京的稻香湖，对33人进行最终面试，同时进行领导力风格、个性、情商的测试，最终选出16位比较突出的，由考官交叉面试，即10个考官分成A、B两组，在这一组通过的人员推荐到另一组再进行一次谈问，实际最后通过人员与10个公司最高管理层每个人都见过面。4月11日公司开了一次董事会，决定了最终14人的考察人选，后面的一些情况就按照传统的党管干部的原则，对14人进行公示和组织考察、民主测评，要求这些人员在4月23日到拟任职公司了解和熟悉情况。为保证此次招聘工作真正做到客观、公正，招聘办公室也采取了一系列有效的措施：一是领导不干预考官的具体工作，所有程序均按既定规则执行，在每轮面试结果交党组会讨论决策前，领导不提前查看结果；二是招聘工作统一部署、统一行动，按照相同标准评判；三是对参与此项工作的所有人员提出了严格的纪律和保密要求，采用了

许多严格保密措施，如：命题人、审题人、考官与工作人员严格分离；在考试结束前对命题人进行隔离；应试者在考前半小时方能知道考官组成；每半天更换一次面试试题，并对应试者进行严格封闭等；四是咨询机构测评专家与考官相互独立对应试者进行评价，相互印证；五是对面试全过程进行录像，以便复查、复审。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com