

人力资源考试辅导：如何作好企业内部竞聘 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/452/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_452662.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_452662.htm)

内部竞聘，重点在“竞”字上，参与竞聘者在相同的竞争规则面前，在相对较短的时间内，充分展现自己的综合素质；组织者在所有参与竞聘者中发现适合企业的人才，选取其中的佼佼者。因此，程序公正、过程公开、结果公平就成为内部竞聘最大的关注点。内部竞聘的步骤分为确定竞聘的岗位、制定并公布竞聘方案、考评参与竞聘人员、公布竞聘结果及善后工作等。

一、确定竞聘的岗位 必须根据企业的战略目标，结合企业未来的组织结构和企业文化氛围，对公开竞聘进行系统准备并建立一套完整的竞争聘用体系，在合适的时机，选择合适的岗位进行公开竞聘。在选择公开竞聘的岗位的时，应该考虑三个方面：一，是否符合企业岗位需要，是否符合企业的战略发展、企业未来的组织结构变化及人力资源发展规划；二，空缺或需调整岗位是否适合做公开竞聘，一般说来，中高层岗位才适合用来做公开竞聘；三，是否符合企业文化习惯和要求，必须考虑拿出来做公开竞聘的岗位、相应的人力资源配套政策是员工可以接受的。企业内部应该已经形成了能上能下、不会为竞聘失败而对落选员工另眼相看的文化。外资企业的内部竞聘因何比较成功，就在于其企业文化鼓励员工参与竞聘，即使参与竞聘失败了，部门内的员工仍然持欢迎的态度，而不会像一些民营企业，认为参与其他部门的竞聘，是对部门主管个人或同事的不尊重与离弃。同时要注意，竞聘成功后，人力资源部是否有相应的政策对成功竞聘员

工原部门提供支持？如果出现新的岗位空缺，原主管不放人等，都会导致竞聘的失败。

## 二、制定并公布竞聘方案

公布竞聘方案的办法很多：张贴布告、电子邮件、网上公布、下发通知等等。如何在众多的办法中选择其中最适合自己的，首先必须对每种竞聘办法有一个比较细致的了解，了解它能够检验出参与竞聘者的哪些素质以及它的优缺点等。同时必须对企业自身的情况进行分析，企业内部特别是普通员工对竞聘的认识程度和期待程度、竞聘岗位的层次及所需文化水平、参与竞聘人员范围、评审者对参与竞聘人员的熟悉程度、可以用于内部竞聘的时间和精力、打算在竞聘工作中投入的财力、企业希望通过公开竞聘所要达到的最重要的目标是什么等等。无论采取哪种方式，最关键的是应该通过公布竞聘方案的形式，向所有可能参与竞聘的人员及所有员工传递一个这样的信息：企业强调的是能力至上，鼓励员工实现自身价值，为企业创造价值。公布方案的方式必须是最大限度地扩大受众，语气最好极具煽动性和鼓舞性。企业有必要召开竞聘动员会，由评审者、组织者与广大员工面对面地正式交流，鼓励员工积极参与，并答疑员工的一些疑虑，这可有效推动竞聘的开展。

## 三、建立竞聘组织机构

竞聘的组织机构是内部竞聘取得成功的重要一环，包括竞聘的评审者和竞聘工作组。竞聘评审者作为竞聘的考官是竞聘中的关键人员。成员一般由5-11人组成（人数通常为单数），可以全部由企业内部人员组成，必要时可以聘请一位企业外部资深人力资源专家担任主考官或考核顾问。对一些专业性极强的岗位，还可请空缺岗位该部门资深技术专家参与评审，评审成员最好不要全部由高管人员组成。竞聘工作组的职能包括向员工或

其他关心竞聘的人员解释竞聘方案和其他疑问；协调企业各个部门，保障公开竞聘顺利进行；初步审核参聘人员的参与资格；组织竞聘演讲答辩会等。

#### 四、考评参与竞聘人员

考评参与竞聘人员的过程分为接受参与竞聘人员报名及资格审查、考评两个步骤。最重要的是参聘资格、评审办法和竞聘结果要全部公开，接受广大员工的充分监督。是否能够得到员工的信任是竞聘整个过程中特别需要注意的环节，是能否成功开展公开竞聘的关键中的关键点。因此，评审者、组织者的权威性、专业性非常重要。竞聘的公平、公正，说到底就是让员工感觉到过程公平公开，结果公正。员工除了对竞聘的组织者、评审者具体操作会有疑问外，对竞聘办法是否科学也往往必有疑虑：通过这种方式，一次笔试或演讲答辩，真的就能够公平、公正对待所有参聘者？有才能的人一定能够在竞聘中取得高分？最后是不是还是通过高层调整来决定？对此，企业在进行内部竞聘时要采取的是扩大普通员工参与的方式，竞聘的时候采用笔试、演讲、答辩的形式，最大范围地让员工旁听。在竞聘的演讲答辩过程中让现场员工提问、打分，评审时这些打分要占有一定的分数权重，增加员工的参与度。考评过程尽可能公开，让员工参与，不仅可以实现公开公平，还可逐步构建企业的竞聘文化。

#### 五、公布竞聘结果

竞聘成功后，由于参与竞聘人员在其岗位工作的不可替代性，部门或主管不愿放其离开。由于考虑到企业全局的工作不能受影响，最后不得不屈从于部门或主管的建议，选择了竞聘第二名的员工，尽管对成功入选的员工则采取了其他安抚性措施，但其内心一直会对这次竞聘颇有微辞，严重时会影响到其工作态度和效率。无条件服从成功竞聘者的意

愿是内部竞聘体的竞争原则，既然员工选择了机会，就应该让他有权利平等地选择机会。以明确的制度规定，原所属部门主管必须在规定期限内放人。在对参与竞聘的初选时，往往都会把报名者是否培养过接班人作为一个条件。这是衡量其是否具有良好的管理技能的一条重要法则。对于竞聘失败者的工作安排，一般是返回原岗位工作。原部门要无条件接收的，而且不能有任何歧视性行为。人力资源部门特别要注意引导部门主管的心态、身边同事的心态。人力资源部必须要对所有落选者及其主管做一个坦诚的沟通，让他们认识到竞聘与企业人才任用机制的关系，不能只照顾小集体的利益和个人得失。参聘人员则应和主管有一个充分沟通，坦诚参与竞聘的目的与思路。人力资源部门在通过充分的准备和建立完善的体系，内部竞聘做为企业内部人才调整的一个重要的环节，一定会为企业的管理和文化作出一定的贡献。

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](http://www.100test.com)