

# 内部人才选拔与梯队建设

## 内部岗位竞聘、职务竞聘实践与探索

蒲黄

### 【课程背景】

人才是企业最重要的战略资源，选拔人才、培养人才是公司人力资源管理的核心环节。内部“岗位竞聘”可以帮助员工找到充分发挥自己优势的平台，同时也注入自己的工作热情。

内部“职务竞聘”为员工搭建公平竞争平台的同时，也为公司挖掘到优秀的管理人员。竞聘只是结果，需要企业以人才选拔、梯队建设为战略目标，时刻关注人才、激励人才、培养人才。

本课件通过优化组织机构、设计激励薪酬、绘制人才地图、进行人才盘点等多项实操落地措施，配合企业顺利开展人力资源竞聘，保障员工职务晋升、工资晋档、技术晋级。

### 【课程收益】

- 选拔合格的管理人才，为公司培养、储备优秀人才梯队；
- 通过公开公正的竞聘方式激励员工参加，给予足够晋升空间；
- 通过竞聘考核使员工明确个人短板和努力目标，提升员工综合竞争能力；

### 【技巧与工具】

- 组织机构、编制优化技巧；
- 人才盘点、绘制内部人才地图；
- 设计竞聘岗位任职资格评估标准；
- 设计竞聘岗位胜任力评估标准；

### 【赠送模版】

- 岗位竞聘笔试、实操试题模版
- 职务竞聘考核标准模版

**【课程特色】** 工具分享、案例讨论、互动点评、角色体会、引导借鉴、举一反三。

**【课程对象】** 企业高管、各部门负责人、人力资源员工

**【课程时间】** 1天（6小时）

### 【课程大纲】

#### 一. 岗位竞聘与职务竞聘的区别：

1. 适用人群范围；
2. 竞聘的目的与内容；
3. 实施、审核、审批的方式；
4. 各部门人员分工；

## 5. 优势与劣势分析：

- 节约招聘成本
- 减少离职成本
- 降低培训成本
- 缩短培训周期
- 认同企业文化

## 二、岗位竞聘的实施前提：

1. 岗位工作说明书的制定；
2. 工作流程的梳理；
3. 工作程序与标准的完善；

## 三、职务竞聘的实施前提：

1. 人才地图盘点；
2. 岗位编制与组织机构优化；
3. 任职资格与胜任力标准制定；

## 四、岗位竞聘、职务竞聘的工作流程：

1. 空缺岗位发布—时间—标准公示

2. 后备人才库候选人测评

3. 报名、动员、培训、筛选

4. 公示入围人员

5. 人际关系测评

6. 面试—成绩汇总—筛选

7. 公示晋升人员—落选人谈话

8. 审批任命

9. 岗前培训

10. 试用期考核—后补顶替

## 二、实施细则：

1. 能力评估：依据竞聘岗位《胜任力评估标准》对竞聘者能力做评估；
2. 落选人员谈话：进行能力地图定位，指出下一阶段素质提升方向；
3. 候选人谈话：进行笔试、实操考核准备

4. 竞聘面试：多维度面试 + 多模块考核
  - 员工竞聘岗位及任职条件公示
  - 员工人事竞聘时间安排及说明
  - 岗位竞聘申请表设计
  - 员工岗位竞聘评分表设计
5. 任命见习管理者：平台发布任命通知
6. 入职谈话：进行双通道晋升、晋级意愿咨询
7. 落选谈话：进行职业可视性规划
8. 岗前培训：参加“干部培训”课程；

#### 六、竞聘后的统计工作

1. 竞聘者能力短板统计；
2. 竞聘者任职资格“前三后三”；
3. 竞聘者培训需求统计；

#### 七、竞聘考核结果应用：

1. 竞聘者 SWOT 分析，制定下一阶段绩效目标；
2. 职务晋升 + 技术晋级 + 工资晋档
3. 岗位调动面谈书面依据；
4. 兑现双通道激励职业规划路径；

#### 八、对晋升人员进行“管理角色转化”系列培训并进行考核；