**内部竞聘制度**

# 第一章 总则

## 一、目的

为有效实现企业发展战略目标，更好地选拔、任用人才，促进各项业务良性发展，鼓励员工自我增值，特 制定本竞聘管理办法。

## 二、方式

对于空缺岗位，公司优先考虑内部招募，实行公开竞聘上岗。其中管理类采用竞聘提案、能力考察、综合 绩效考评、公开演讲与答辩相结合的方式，普通员工类采用笔试、能力考察和综合绩效考评相结合的方式。

## 三、原则

（1）公开、公平、公正的原则

（2）竞争与择优相结合

（3）员工申请和岗位需要相结合

（4）人、事、岗相匹配

（5）双向选择原则

# 第二章 竞聘岗位与范围

## 一、竞聘岗位公告：

因应企业的不同发展阶段，竞聘岗位公告可以三种形式： 1、当企业处于快速扩张阶段，结合企业新的组织架构、战区划分和岗位设置方案，开展集中竞聘；

2、当企业设立新分、子公司或项目部时，结合其岗位设置方案开展集中竞聘；

3、当出现个别岗位空缺时，结合岗位要求开展个别竞聘。 本竞聘方法主要针对第1、2种情况。

## 二、竞聘岗位要求：

竞聘岗位公告应结合其《工作说明书》提出岗位任职条件、技术、能力要求，并向员工公示该岗位职责。

## 三、竞聘范围：

竞聘以公开方式公告，全体正式员工均有竞聘资格，可选择任一符合条件的职位进行竞聘申请，最多申请 不超过3个岗位。

实习人员、试用期员工暂不参加竞聘。

# 第三章 竞聘组织与评审

## 一、集中竞聘：

开展集中竞聘时，应成立专门竞聘领导小组，由公司相关领导组成，负责该次内部竞聘的组织和领导工 作。竞聘领导小组组长由总经理或主管副总经理担任，下设竞聘办公室、竞聘考评小组和竞聘监督工作组，其 具体组成如下：

1、竞聘办公室 竞聘办公室设在人力资源部。竞聘办公室负责组织竞聘日常工作，具体职责是：

（1） 贯彻落实相关文件和政策，拟定竞聘方案，报竞聘领导小组批准；

（2） 公布竞聘方案；

（3） 公布竞聘岗位和任职条件；

（4） 准备和下发相关资料和表格；

（5） 收集整理业绩考评资料；

（6） 受理竞聘报名并整理报名材料；

（7） 公布参加竞聘人员名单及绩效考评结果；

（8） 公布竞聘演讲得分和综合得分；

（9） 公布聘用人选；

（10）负责竞聘资料归档工作。 2、竞聘考评小组

竞聘考评小组负责竞聘工作中对竞聘人员的审查、评定和确定聘任人选。竞聘考评小组又分为中层管理人 员竞聘考评小组、一般管理人员竞聘考评小组和普通员工人员竞聘考评小组。

（1）中层管理人员（多指部门经理、部长级别人员）竞聘考评小组 组长： 总经理或主管副总经理

成员：公司相关领导和外部专家 部门中层竞聘考评小组负责审查、评定和最终聘任中层管理人选。各部门经理被聘任之后，可参加一般管

理人员竞聘考评小组对一般管理人员的竞聘考评。

（2）一般管理人员竞聘考评小组 一般管理人员竞聘考评小组由主管副总、总监、各部门负责人及外部专家（或由部门中层竞聘考评小组成

员、各部门经理）组成。一般管理人员竞聘考评小组负责审查、评定和聘任一般管理人员。

（3）普通员工竞聘考评小组 普通员工竞聘考评小组由总监、部长、人力资源部部长及其它相关人员组成，负责审查、评定和聘任普通

员工。

对员工申请多个岗位均竞聘合格者由竞聘领导小组、部门领导征求本人意见后协商决定。 3、竞聘监督工作组 竞聘监督工作组由竞聘考评小组外的其它中高层管理人员组成，根据公平、公正、公开的原则，负责对竞

聘全过程进行监督，受理员工反映意见，重大问题上报竞聘领导小组。

## 二、个别竞聘：

个别竞聘由用人部门与人力资源部组成竞聘小组，进行选拔、测评工作，测评按该竞聘岗位要求进行。

# 第四章 工作流程

职位竞聘的顺序是先高层级，后中层级，再低层级；先管理人员，后普通员工。

## 一、管理岗位竞聘程序

管理岗位竞聘采用竞聘提案、能力考察、综合绩效考评及演讲和答辩相结合的方式，按下列步骤进行：

（1）信息发布 竞聘办公室采用OA、内部网及宣传栏等多种方式同时发布内部竞聘信息，包括部门、岗位类别、岗位名

称、人数、岗位主要职责、学历及专业要求、能力及技能要求、工作年限要求等。

（2）个人申请 竞聘办公室将《内部竞聘申请表》下发到相关单位，相关员工必须在规定时间内领取，如不领取则视为自

动弃权，无权参加此次竞聘。员工须在规定时间内将填写完毕的《内部竞聘申请表》上交竞聘办公室，如不按 时交纳则视为自动弃权。

（3）竞聘提案 申请人在递交《内部竞聘申请表》的同时，向竞聘办公室提交竞聘提案一份，内容为针对所竞聘岗位管理

工作的规划、设想和展望，竞聘中层管理的人员提案要求字数在3000字左右，竞聘一般管理人员要求提案字数 在2000字左右。

（4）竞聘申请表及业绩考评资料整理 竞聘申请表（附个人资料）由员工本人提交到竞聘办公室，同时各相关单位将《员工综合绩效考评统计

表》提交至竞聘办公室，由竞聘办公室对相关资料进行整理。

（5）申请人资格审查 竞聘办公室对各职位竞聘人员的竞聘资格进行审查，将审查合格的参加竞聘中层管理人员竞聘资料及综合

绩效考评资料提交至竞聘领导小组审批；将审查合格一般管理人员的竞聘资料及综合绩效考评资料提交至竞聘 考评小组审批。审批后，由竞聘办公室公布参加竞聘人员名单及综合绩效考评得分。竞聘监督工作组对该过程 进行监督。

对不具备竞聘资格者进行剔除后，应将申请表返还本人，并在申请表上注明返还原因，个人对此有向竞聘 监督小组申诉的权利。

（6）面试人员确认 由竞聘考评小组组织对管理人员提案进行评判，并综合绩效考评核对得分，根据论文及综合绩效考评成

绩由高到低确定参加面试人员（参加一般管理人员按1:4的比例初选面试人员）。竞聘监督工作组进行过程监 督。由竞聘办公室公布参加面试人员名单及论文、考核得分。

（7）竞聘演讲和答辩 竞聘者由竞聘考评小组安排在公开的环境下进行演讲和答辩，竞聘考评小组负责提问，并根据演讲和答辩

的情况进行评分，并于当天核算总分。竞聘监督工作组监督。 如果竞聘者同时申请两个及以上申请职位时，要分别对所申请的职位进行演讲和答辩，竞聘委员会依据其

演讲和答辩情况，对所申请职位分别打分。

（8）人员聘用 竞聘办公室于竞聘当天公布演讲得分及总分，由竞聘考评小组初步确定聘任人员，报竞聘领导小组批准

后，由竞聘办公室公布聘任人员。

（9）就任 在竞聘办公室公布聘任结果后，如员工有重大意见反馈上交竞聘考评小组，根据实际情况可推迟上岗；无

特殊情况则被聘任人员与用人单位签订聘任合同后正式上岗就职。 竞聘人员自参加竞聘演讲开始，原有职位自行解除，但依然对原有职位工作负全部责任，直至新聘用人员

就任。并须认真履行工作交接责任 ，原有办公设备、办公家具、办公资料及办公室必须同时移交。

## 二、普通员工竞聘程序

普通员工的竞聘采用笔试、能力考察与综合绩效考评相结合，按下列步骤进行：

（1）信息发布 竞聘办公室发布内部竞聘信息，包括部门、岗位类别、岗位名称、人数、岗位主要职责、学历及专业要

求、能力及技能要求、工作年限要求等。

（2）个人申请 竞聘办公室将《内部竞聘申请表》下发到相关单，相关员工必须在规定时间内领取，如不领取则视为自动

弃权，无权参加此次竞聘。员工须在规定时间内将填写完毕的《内部竞聘申请表》上交竞聘办公室。

（3）竞聘申请表及业绩考评资料整理 由员工提交竞聘申请（附个人资料），同时各相关单位将《员工综合绩效考评统计表》提交至竞聘办公

室，由竞聘办公室对相关资料进行整理。

（4）申请人资格审查 竞聘办公室对各职位竞聘人员的竞聘资格进行审查。选定参加竞聘人员后，由竞聘办公室公布参加竞聘人

员名单及综合绩效考评得分。竞聘监督工作组对该过程进行监督。 对不具备竞聘资格者进行剔除后，应将申请表返还本人，并在申请表上注明返还原因，个人对此有申诉的

权利。

（5）考试 由考评小组组织考试、计算考试成绩及总分，竞聘监督工作组进行过程监督。竞聘办公室公布考试得分及

总分。

（6）人员聘用 在竞聘办公室公布考试得分及总分后，由竞聘考评小组初步确定聘任人员，报主管副总批准后，由竞聘办

公室公布聘任人员名单。

（7）就任 在竞聘办公室公布聘任结果后，如员工有重大意见反馈上交竞聘考评小组，根据实际情况可推迟上岗；无

特殊情况则被聘任人员与用人单位签订聘任合同后正式上岗就职。

# 第五章 附则

一、本办法的拟定和修改由人力资源部负责， 由主管副总经理审核，总经理审批。 二、本方案制定具体实施办法在人力资源部备案。

三、 本办法由人力资源部负责解释。 四、 本办法自公布之日起实施。