

学校编码: 10384

学 号: 17920101150659



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 高校中层管理人员竞聘制度研究

**A study of the competitive employment mechanism utilized
among middle managers in A University**

陈 宇 人

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2013 年 月

论文答辩时间: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容）

声明人（签名）：

2013年10月25日

论文摘要

竞聘制度的有效建立能够实现能岗匹配，使得每一个岗位配备有合适的人，每一个人都有合适的岗位。但竞聘制度能否得到有效落实，关键在于竞聘制度体系设计的合理性和科学性。

本文共分为五章，其核心章节为第三章和第四章，重点研究高校中层管理人员竞聘制度，以胜任力模型为基础，运用 360° 绩效测评法、演讲、面试及无领导小组讨论等评价中心测评技术方法，构建符合 A 高校中层管理人员竞聘工作实际需要的竞聘制度。

第一章：绪论。

第二章：竞聘制度的相关理论综述。本章节对竞聘上岗理论进行了理论综述，阐明竞聘制度的内涵、特点、目的，说明竞聘制度的理论基础、胜任力模型的构建及评价中心的运用方法。

第三章：A 高校中层管理人员竞聘制度施行现状及问题。本章节对 A 高校中层管理人员竞聘制度施行现状及主要问题展开讨论，认为 A 高校中层管理人员竞聘制度的主要问题体现在竞聘岗位分析不到位、测评方法设置不尽合理及竞聘结果运用不甚妥当三方面。

第四章：对 A 高校中层管理人员竞聘制度提出改进意见。以人事处处长岗位竞聘为例，通过岗位分析、岗位说明书的调整，竞聘组织机构及竞聘流程的重新设置，对 A 高校中层管理人员测评体系进行再设计，并就反馈机制及后续管理机制展开讨论。

第五章：结论。阐述本文的主要结论。

关键词：人力资源；中层管理人员；竞聘制度

ABSTRACT

Effectively establishing the competitive employment mechanism (CEM) can help realize the goal of competency-position fit, with each position equipped with the right talent and each talent fill the right post. Nevertheless, the key to effectually implementing the CEM lies in the rationality and scientificity of its design pattern.

This thesis consists of five chapters, the third and fourth ones of which are the main part of the paper. In this part, the author focuses on the study of the CEM utilized among middle managers in colleges and universities. Based upon the competency model, methods of the assessment center such as 360° performance evaluation, speech, interview and leaderless group discussion are applied to construct a suitable CEM pattern for the middle managers of A University so as to meet the real requirement of work.

Chapter one: introduction.

Chapter two: an overview of related CEM theories. In this chapter, the author conducts a theoretical review of the CEM, illustrates the connotation, features and objectives of this system. Meanwhile, the thesis also expounds the theoretical foundation of the CEM, the construction of competency model and the application of the assessment center in this part.

Chapter three: the status quo and problems of the implementation of the CEM among the middle managers in A University. This chapter discusses the current situation and major problems of A University in implementing the CEM amid its middle managers, and draws the following conclusion: the major problems of the CEM applied to the middle managers in A University include incomplete analysis of posts for competing, unreasonable setting of the evaluative methods, and inappropriate utilization about the result of the CEM.

Chapter four: improvement suggestions for A University in its CEM implementation among the middle managers. Taking the competition for the post of the personnel director as an example, this chapter provides a redesign of the evaluation system for the middle managers in A University, and also makes a discussion about the feedback mechanism and the follow-up management mechanism

by means of position analysis, the adjustment of position description, and the resetting of the CEM organization and its procedures.

Chapter five: conclusion. The author elaborates the main conclusions drawn from the study.

Key Words: human resource; middle manager; the competitive employment mechanism (CEM)

厦门大学博硕士学位论文摘要

目 录

1	绪论.....	1
1.1	研究背景和意义.....	1
1.2	研究内容和对象.....	2
1.3	论文结构.....	3
2	竞聘制度的相关理论综述.....	4
2.1	竞聘制度的内涵、特点及目的.....	4
2.2	竞聘制度及胜任力模型的理论基础.....	5
2.3	胜任力模型的构建.....	8
2.4	评价中心的运用.....	12
3	A 高校中层管理人员竞聘制度施行现状及问题.....	18
3.1	A 高校概况.....	18
3.2	A 高校中层管理人员管理现状.....	19
3.3	A 高校中层管理人员竞聘制度施行现状.....	22
3.4	A 高校中层管理人员竞聘制度的主要问题.....	24
4	A 高校中层管理人员竞聘制度的改进.....	27
4.1	A 高校中层管理人员竞聘制度实施的前期准备.....	27
4.2	A 高校中层管理人员竞聘测评体系的再设计.....	34
4.3	竞聘过程中应注意的问题.....	45
4.4	反馈机制的建立.....	45
4.5	后续管理机制的建立.....	46
5	结语.....	48
	参考文献.....	49
	致 谢.....	51

Contents

1	Introduction.....	1
1.1	Research Background and Meaning	1
1.2	Research Contents and Object.....	2
1.3	Structure of the Thesis.....	3
2	An Overview of Related CEM Theories	4
2.1	The Connotaion, Features and Objectives of the CEM.....	4
2.2	The Theoretical Foundation of the CEM and the Competency Model.....	5
2.3	The Construction of the Competency Model.....	8
2.4	The Application of the Assessment Center	12
3	The Status Quo and Problems of the Implementation of the CEM Among the Middle Managers in A University.....	18
3.1	The General Situation of Colleges and Universities.....	18
3.2	The Current Management Situation of the Middle Managers in Colleges and Universities	19
3.3	The Status Quo of the Implementation of the CEM Among the Middle Managers in A University.....	22
3.4	Major Problems of the CEM Applied to the Middle Managers in A University	24
4	Improvement Suggestions for A University in its CEM Implementation Among the Middle Managers	27
4.1	The Previous Preperation of the Implementation of the CEM Among the Middle Managers in A University	27
4.2	The Redesign of the CEM Evaluation System utilized in the Middle Managers in A University.....	34
4.3	Problems to be Noticed During the Process of the CEM.....	45
4.4	The Construction of the Feedback Mechanism.....	45
4.5	The Construction of the Follow-up Management Mechanism.....	46

5 Conclusion	48
Bibliography	49
Acknowledgement	51

厦门大学博硕士学位论文摘要库

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1999年，随着教育部《关于当前深化高等学校人事和分配制度改革的若干意见》的颁布，“教育职员聘任制”和“行政管理职务聘任制”被正式提出，制度要求积极引入竞争机制，破除干部职务终身制。与此同时，中组部自1999年初起，下发的《关于进一步做好公开选拔领导干部工作的通知》、《关于印发〈全国公开选拔党政领导干部考核大纲（试行）〉的通知》、《党政领导干部选拔任用工作条例》等文件，逐步以党内法规的形式把“公开选拔、竞争上岗”明确规定了下来，并详细地规范了公开选拔和竞争上岗的范围、对象、条件、资格和程序。自此，传统的“干部委任”制度受到了“竞争上岗”制度的挑战。

2000年，中共中央组织部和国家人事部表示要逐步取消事业单位人员的行政级别，推行事业职员制。同年，厦门大学、华中科技大学等5所高校率先试行职员制度改革。但是，这几所高校的试点工作实行至今，并未形成统一的制度规范，且未得到大范围的推广。2012年4月发布的《中共中央关于分类推进事业单位改革的指导意见》中明确提出了“分类推进事业单位改革”，意味着以“职员职级制”为代表的高校人事制度和管理制度新一轮的深层次改革正式拉开序幕。

根据教育部试点过程中形成的《关于高等学校职员制度改革试点工作的指导意见》，高校职员制度的目标是从根本上建立一套反映高校管理岗位层次、类别和职员专业水平、工作能力的职员等级系列，并在岗位设置、考核任免、薪酬待遇等方面建立起一整套适合高校管理工作特点的管理制度和运行机制。¹

未来，随着职员制度的实行，高校将彻底转换管理队伍的用人机制，在管理人员的任用上强化岗位聘任，实行竞聘制度与合同化管理，破除职务“终身制”和人才“单位所有制”，形成“能进能出、能上能下、能高能低”的竞争激励机制。

但无论改革方向如何转变，高校管理过程中的层级制度不可能因为制度的变

¹ 李爱民.大学教育职员制度改革研究[M].北京：经济管理出版社,2008，P220.

迁而发生根本性的变化，即以高层管理人员、中层管理人员及基层管理人员为管理层级的组织结构和晋升制度将依旧存在，因而研究高校管理人员竞聘制度的建立及施行方式具有极强的实践性及现实意义。

本文希望借此课题研究寻找和探索一套对高校人事制度改革具有借鉴意义的中层管理人员竞聘制度，以期运用于实际操作，并推广至其他层级管理人员竞聘制度中。

1.2 研究内容和对象

当前，我国大部分高校对中层管理人员的管理，基本沿用传统干部人事管理方式的固有模式，停留在人事管理的基本层面，缺乏现代人力资源管理的制度构建。作为现代人力资源配置的一项有效方式，竞聘制度的建立对调动高校管理人员工作积极性、营造内部竞争环境发挥着很好的作用。

近几年，众多事业单位正广泛采用竞聘制度选拔人才，并以此为突破口带动其他诸如薪酬、考核、培训等人力资源机制的变革。目前，多数高校也将“竞争上岗”机制运用于中层管理人员选拔任免过程中，按照科学和民主的程序，在本单位或者本系统内部选拔管理干部。随着人事制度改革的逐步深入，竞聘制度作为本文的研究内容，将作为一项重要的人力资源管理手段，在高校管理过程中，得到广泛运用。

我国学者从高校内部权力类型的角度划分，我国高校的内部权力体系有三种：以党委为核心的政治权力、以校长为首的行政权力、以教授为主导的学术权力。同时，中国高校现在内部有三个相互独立的权力组织系统：党群组织系统（党委部门、团委、工会等组织）、行政后勤系统（人事、科研、教务、财务、后勤附属等部门）和教学研究系统（学院、系、部、研究中心、所等机构）。²

从高校内部管理层级类型的角度划分，我国高校的内部管理分为三个层级：基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员。其中，基层管理人员处于高校管理层级的底层，其执行责任多于管理义务；中层管理人员处于管理层级的中部，它不仅是高层管理人员决策的执行人，更是下属部门人员的直接管理者，具有承上启下的作用，是高校管理中最为重要的一个层级；高层管理人员的人事管理权多从属于上级教育部门，因而其管理方式不在本文研究范围内。

² 李爱民.大学教育职员制度改革研究[M].北京：经济管理出版社,2008，P130.

本文研究的主要对象为高校党群组织系统、行政后勤系统和教学研究系统中从事管理和服务工作的中层管理人员，即党群组织系统、行政后勤系统和教学研究系统中各部门及单位的负责人，高层、基层管理人员及从事教学、科研、工程技术等专业技术岗位的人员原则上不作为本文研究对象。

1.3 论文结构

本文共分为五章，其核心章节为第三章和第四章，重点研究高校中层管理人员竞聘制度，以胜任力模型为基础，运用 360° 绩效测评法、演讲、面试及无领导小组讨论等评价中心测评技术方法，构建符合 A 高校中层管理人员竞聘工作实际需要的竞聘制度。

第一章：绪论。

第二章：竞聘制度的相关理论综述。本章节对竞聘上岗理论进行了理论综述，阐明竞聘制度的内涵、特点、目的，说明竞聘制度的理论基础、胜任力模型的构建及评价中心的运用方法。

第三章：A 高校中层管理人员竞聘制度施行现状及问题。本章节对 A 高校中层管理人员竞聘制度施行现状及主要问题展开讨论，认为 A 高校中层管理人员竞聘制度的主要问题体现在竞聘岗位分析不到位、测评方法设置不尽合理及竞聘结果运用不甚妥当三方面。

第四章：对 A 高校中层管理人员竞聘制度提出改进意见。以人事处处长岗位竞聘为例，通过岗位分析、岗位说明书的调整，竞聘组织机构及竞聘流程的重新设置，对 A 高校中层管理人员测评体系进行再设计，并就反馈机制及后续管理机制展开讨论。

第五章：结论。阐述本文的主要结论。

2 竞聘制度的相关理论综述

2.1 竞聘制度的内涵、特点及目的

2.1.1 竞聘制度的内涵

竞聘制度是指在本单位或系统内部采取公开报名与考察相结合的方式，公布施行竞聘的职位和条件，按规定的流程和方式选拔产生竞聘录用人选，最后公布结果并接受大众监督的一种人才选拔制度。

竞聘制度是市场经济条件下企业发展的产物，它突破了传统的管理模式，体现的是“能者上，庸者下”的用人原则。竞聘制度确立的基础是“竞”和“聘”——“竞”即竞争，它的目的是调动广大员工的积极性和创造性，提高全员生产效率，体现的是符合员工意愿的个人行为。“聘”即聘用，它的目的是在竞聘者中选拔适合岗位需求的人选，它体现的是合理使用员工的组织行为。竞争只是竞聘制度的前提和形式，其最终目的是聘用，聘用什么样的员工在某种意义上比竞争更重要。

2.1.2 竞聘制度的特点

竞聘制度的建立转变了旧有人才选拔制度，冲击了熬年头、唯资历、论资排辈的老观念，为有真才实学的中青年人才施展自己才华和抱负提供了机会，其主要特点有：

首先，形成了一套较为科学的人才选拔运行程序，只要符合报考资格条件，便可经组织推荐或个人自荐报名参加竞聘，符合条件者经组织部门考察后公示，组织根据考察情况确定拟任人选；

其次，在整个运行程序过程中，组织内部群众对人才选拔工作享有知情权、参与权、选拔权和监督权；

最后，竞聘制度将公开选拔与聘任制相结合，为管理人员的能上能下提供了现实条件。

2.1.3 竞聘制度的目的

在我国，多数国有企业在人事制度改革进程中，广泛运用竞聘制度，其目的

是通过竞聘发掘组织内部优秀人才,淘汰不合格员工,形成合理的人力资源配置,并借此转换用人机制,解决人员冗杂、工作效率低下等问题。随着竞聘制度的逐步完善,国有企业逐渐实现了由传统的人事管理向新型的更注重能力开发的人力资源管理的转变,市场竞争力得到了不同程度的提升。

而事业单位在人事制度改革进程中,引入职员制度,确立竞聘机制,其主要目的是通过竞聘制度逐步推动职员专业化队伍建设,提高人事决策的准确性。相较于国有企业人事制度改革进程而言,事业单位的人事制度改革起步晚、成效慢,竞聘制度也较为不成熟,仍有待完善。

高等院校作为事业单位的主体之一,奉行“职员职级制”,构建竞聘制度,不仅有利于推动高校职员专业化队伍构建,更有利于区分学术人员和行政人员的权力界限与职责范畴,实现高校去行政化,建立现代大学制度。

2.2 竞聘制度及胜任力模型的理论基础

2.2.1 员工招聘

员工招聘指的是组织采取一些科学的方法寻找、吸引应聘者,并从中选出企业需要的人员予以录用的过程,是指按照组织战略规划的要求把优秀、合适的人招聘进组织,把合适的人放在合适的岗位。它包括征召、甄选和录用三个阶段。

员工招聘能够确保组织获得所需要的人员,是现代管理过程中一项经常性、具体性的重要工作,是人力资源管理活动的基础和关键环节之一,是各项工作开展的前提。招聘工作主要在以下几种情况下提出:第一,新组建一个组织;第二,原有组织由于业务发展,而出现员工不足的状况;第三,员工队伍结构不合理,在裁剪多余人员的同时,需要及时补充短缺的专业人才;第四,组织内容由于原有的员工的调任、离职、退休或死亡而出现职位空缺。

组织招聘通常可分为内部招聘和外部招聘两个渠道。内部招聘是指在组织内部,通过提升、工作调配和内部人员的重新培养等方式挑选出组织所需人员的一种方法;外部招聘是指从组织外部获取所需人员的一种方法。人力资源管理工作中,必须将内部招聘和外部招聘结合使用,才能确保招聘的效率和质量。一般说来,外部招聘主要限于入门水平工作任务的新员工,对于需要保持相对稳定性的组织中层管理人员,更多地需要从组织内部提升,即以内部竞聘的方式获得。

2.2.2 能岗匹配原理

竞聘制度的理论基础是能岗匹配原理，包含两个方面的含义：一是指某个人的能力完全胜任该岗位的要求，即所谓人得其职；二是指岗位所要求的能力这个人完全具备，即所谓职得其人。能岗匹配原则是指应尽可能使人的能力与岗位要求的能力达成匹配。这种匹配包含着“恰好”的意思。“匹配”比“个体优秀”更重要。有的人个人的硬件条件很好，但放到某一个环境中不但个体不能发挥其能力，且整体的战斗力被削弱；有的人能力一般，但放到一个适宜的环境中，工作很出色，团队的协作能力也加强了，整体效益达到最优。因此，我们把匹配原则作为竞聘的黄金法则，录用的人是不是最好不重要，重要的是最匹配。

不同层次的岗位对能力有不同要求。图 2-1 可以解释这一原理，假设某组织中有 3 个岗位，按照任职资格由低到高依次排列为 P_1 、 P_2 、 P_3 ，如图 2-1 中竖线所示；员工按照能力和素质差异由低到高依次排列为 A_1 、 A_2 、 A_3 ，如图 2-1 中横线所示。

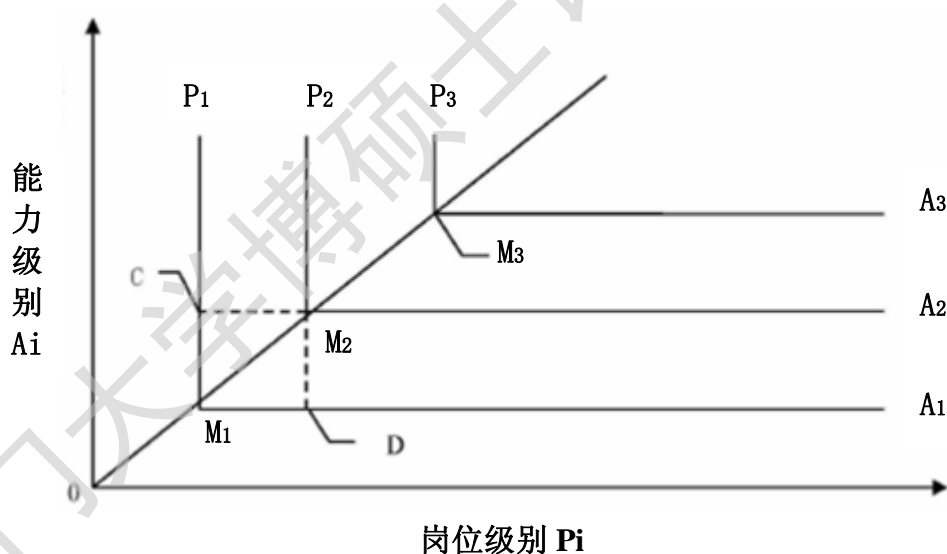


图 2-1 能岗匹配原理示意图

资料来源：饶征，叶华.内部竞聘程序与方法[M]. 北京：中国人民大学出版社，2005，P9-10.

如图 2-1 所示， P_i 和 A_i 相交于不同的点，即代表人力资源配置过程中，可能出现的三种不同的能岗匹配状况：

(1)人尽其才。当组织按照能岗匹配原理进行人力资源配置的时候，能力级别与岗位级别的交点 M_1 、 M_2 、 M_3 ，构成了一条能力与岗位的均衡斜线，图中 M_3 为

能力级别 A_3 与岗位级别 P_3 的交点，此时组织的人员配置状态最佳，即表示能力级别为 A_3 的高能级人员在高级别岗位 P_3 任职。

(2)大材小用。图中点 C (P_1, A_2)表示能力级别为 A_2 的中能级人员与低级别岗位 P_1 的组合，会造成“大材小用”的结果。这种状况下，如果理性的员工在可承受的时间段内寻求了相应级别岗位 P_2 的动机和努力未得到满足，那么该员工可能出现消极怠工或者跳槽行为，不利于人才队伍的建设。

(3)才不当位。图中点 D (P_2, A_1)表示能力级别为 A_1 的低能级员工占据了高级别岗位 P_2 ，会造成人员安排中“才不当位”的结果。这种人力资源配置将可能由于该员工不能胜任岗位而导致组织效率低下，不仅对之后组织内部人员流动产生误导性提示，而且也容易使其它员工产生不满情绪。

2.2.3 冰山模型和洋葱模型

本文所探讨的竞聘制度是基于胜任力模型的人才选拔方法，而胜任力模型的理论基础为冰山模型和洋葱模型。

冰山模型由美国著名心理学家麦克利兰(McClelland)于1973年提出。所谓“冰山模型”，就是将人的胜任力形象地描绘成一座冰山，冰山以上部分包括技能和知识，是外在的、容易了解与测量的部分，相对而言也比较容易通过培训和教育来改变和发展；而冰山以下部分包括角色定位或价值观、自我认知、品质和动机，是内在的、难以了解与测量的部分，它们不太容易通过外界的影响而得到改变，但却对人员的行为与表现起着关键性的作用。



图 2-2 冰山模型

资料来源：MBA 智库百科网

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库