

人力资源服务规范 第9部分：人力资源管理咨询服务

Specification for human resources service—
Part 9: Human resources management consultation service

2018-04-24 发布

2018-08-01 实施

目 次

前言 II

1 范围 1

2 规范性引用文件 1

3 术语和定义 1

4 基本要求 1

5 服务内容 1

6 工作流程 3

7 服务评价与改进 5

前 言

为推进京津冀协同发展战略实施，北京市质量技术监督局、天津市市场和质量管理委员会、河北省质量技术监督局共同组织制定本地方标准，在京津冀区域内适用，现予发布。

DB11/T 3008《人力资源服务规范》分为12部分：

- 第1部分：通则；
- 第2部分：求职招聘服务；
- 第3部分：招聘洽谈会；
- 第4部分：信息网络服务；
- 第5部分：高级人才寻访；
- 第6部分：职业指导服务；
- 第7部分：素质测评服务；
- 第8部分：培训服务；
- 第9部分：人力资源管理咨询服务；
- 第10部分：流动人员人事档案管理服务；
- 第11部分：人力资源外包服务；
- 第12部分：劳务派遣。

本部分为DB11/T 3008的第9部分。

本部分按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本部分代替了DB11/T 494.9—2013《人力资源服务规范 第9部分：咨询顾问服务》，除编辑性修改外，主要变化如下：

- 修改了标准名称，将“咨询顾问服务”改为“人力资源管理咨询服务”；
- 增加了“规范性引用文件”中相关国标的内容（见2）；
- 修改了“术语和定义”的内容（见3.1）；
- 修改了“从业人员”的要求（见4.1）；
- 增加了“服务环境”（见4.3）；
- 增加了“服务内容”中的“组织发展方案设计和“组织文化氛围塑造”两部分内容（见5.8和5.9）；
- 修改了“执行保密要求”的位置和内容（见6.6）；
- 删除了“参考文献”的内容（见2013年版的 参考文献）。

本部分由北京市人力资源和社会保障局提出并归口。

本部分由北京市人力资源和社会保障局组织实施。

本部分起草单位：北京市人力资源和社会保障局、天津市人力资源和社会保障局、河北省人力资源和社会保障厅、北京市人才服务中心、中国北方人才市场、中国天津人力资源开发服务中心、河北省人才交流服务中心、北京人力资源服务行业协会、河北省人力资源服务行业协会、北京市社会科学院、中智人力资源管理咨询有限公司、北京外企人力资源服务有限公司。

本部分主要起草人：林革、张宇泉、鞠洪芬、董小华、高永辉、宋晔、马峥、张瑞林、于家庆、马永权、王新文、纪烈雄、吴锁柱、邓丹宇、周玉芳、谢琳、张晓媚、袁玉军、王咏生、张蒙。

本部分所代替的标准历次版本发布情况为：

- DB11/T 494.9—2007；
- DB11/T 494.9—2013。

人力资源服务规范 第9部分：人力资源管理咨询服务

1 范围

本部分规定了人力资源管理咨询服务的基本要求、服务内容、工作流程、服务评价与改进。
本部分适用于人力资源服务机构（以下简称“服务机构”）开展人力资源管理咨询服务。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。
凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 32625—2016 人力资源管理咨询服务规范

DB11/T 3008.1—2018 人力资源服务规范 第1部分：通则

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

人力资源管理咨询 human resources management consultation

对客户提出的与人力资源管理相关的问题进行调查分析，研究制定解决方案并指导实施。

[GB/T 32625—2016，定义2.2]

4 基本要求

4.1 从业人员

从业人员应具有从事人力资源管理咨询服务的相关专业知识和管理工作经验。

4.2 服务设备

应配备与咨询相关的记录、演示等电子设备及其他所需设备。

4.3 服务环境

服务环境按照GB/T 32625—2016 3.2执行。

5 服务内容

5.1 人力资源战略规划设计，内容包括：

- a) 组织环境分析；
- b) 人力资源需求预测；
- c) 人力资源供给分析；
- d) 人力资源管理制度设计与完善；

e) 制定规划实施方案。

5.2 组织结构设计与工作分析，内容包括：

- a) 组织结构设计；
- b) 职责体系设计；
- c) 职位价值评估；
- d) 职位描述设计。

5.3 招聘甄选计划的设计，内容包括：

- a) 人员招聘体系构建；
- b) 招聘计划的设计与指导；
- c) 内部竞聘的组织指导；
- d) 素质测评；
- e) 员工背景调查。

5.4 绩效评估和管理体系设计，内容包括：

- a) 目标管理体系；
- b) 关键业绩指标体系构建；
- c) 员工绩效考核制度设计；
- d) 绩效管理方案实施指导。

5.5 薪酬福利管理体系设计，内容包括：

- a) 薪酬定位与薪酬策略规划；
- b) 薪酬结构设计；
- c) 薪酬管理制度设计；
- d) 法定福利政策咨询；
- e) 雇员福利体系设计。

5.6 培训体系设计与开发，内容包括：

- a) 培训需求分析；
- b) 培训计划与实施方案设计；
- c) 培训体系课程开发；
- d) 培训效果评估。

5.7 职业生涯规划与发展，内容包括：

- a) 职业生涯管理方案设计；
- b) 员工职业生涯规划；
- c) 员工职业倾向测试；
- d) 职业生涯指导课程。

5.8 组织发展方案设计，内容包括：

- a) 企业战略共识与分解；
- b) 组织管控体系设计；
- c) 组织流程梳理；
- d) 组织管理变革方案设计与实施指导。

5.9 组织文化氛围塑造，内容包括：

- a) 组织文化基因梳理及提取；
- b) 组织文化诊断；
- c) 组织文化宣贯方案设计；
- d) 员工手册制作；

e) 团队行为干预和组织协同。

6 工作流程

6.1 项目需求确认

6.1.1 客户沟通

6.1.1.1 沟通前的准备。沟通前的准备包括以下内容：

- a) 确定参与沟通的咨询顾问；
- b) 拟定服务说明；
- c) 了解客户基本情况及相关行业业务特点；
- d) 编制咨询访谈提纲及调查表。

6.1.1.2 沟通过程。沟通过程包括以下内容：

- a) 向客户介绍机构及咨询顾问；
- b) 倾听客户陈述，了解客户需求；
- c) 回应客户提出的问题；
- d) 详细记录关键信息，并对不足信息补充提问。

6.1.2 制定咨询建议方案

制定咨询建议方案的流程：

- a) 整理、归纳访谈记录；
- b) 讨论、分析客户需求；
- c) 撰写项目建议。内容包括但不限于项目需求分析与设计思路、咨询方法和技术工具、项目团队介绍、确定项目目标和周期、项目报价。

6.1.3 签订协议

与客户签订协议。内容包括但不限于服务项目概述及要求、双方权利和义务、收费标准、付费方式、保密义务、违约责任及争议处理。

6.1.4 建立项目日志

建立项目日志并对提供服务的全过程做好记录。

6.2 项目准备

6.2.1 成立项目组

6.2.1.1 确定项目经理

项目经理应具有三年以上项目咨询的经历，全面掌握人力资源管理咨询服务各模块内容和咨询技巧，有全局观念，具有较强的计划、组织、协调能力和良好的人际交往、沟通能力及语言表达能力。

6.2.1.2 确定项目顾问

项目顾问应具有项目咨询的工作经历，掌握人力资源管理相关业务的咨询内容和咨询技巧，具有良好的人际交往、沟通能力和逻辑分析能力。

6.2.1.3 明确职责分工

6.2.1.3.1 项目经理的工作职责为：项目总体计划、阶段计划、周计划的制定，并组织实施；项目组成员各阶段工作安排，协调、控制进度，审核成果，项目组成员绩效考评，代表公司与客户联系沟通。

6.2.1.3.2 项目顾问的工作职责为：撰写项目报告、搜集相关资料，完成交办的其他工作。

6.2.2 准备资料

6.2.2.1 行业相关资料。

6.2.2.2 人力资源管理相关资料。

6.2.2.3 标杆企业资料。

6.2.2.4 客户资料。

6.2.3 确认项目计划和时间安排

6.3 项目诊断

6.3.1 收集客户资料，内容包括但不限于：

- a) 公司章程或单位职能；
- b) 内刊、宣传资料；
- c) 经营范围、行业基本情况；
- d) 客户背景、发展历程、规划、工作计划、工作总结；
- e) 组织架构、部门设置；
- f) 内部管理及人力资源管理制度；
- g) 客户薪酬结构；
- h) 岗位设定及职位描述；
- i) 员工基本情况。

6.3.2 问卷调查或访谈。

6.3.3 诊断分析与撰写报告。

6.3.4 向客户提交报告。

6.4 方案设计

6.4.1 起草咨询方案。

6.4.2 与客户沟通、交换意见。

6.4.3 修正方案。

6.4.4 形成最终咨询方案。

6.5 方案实施

6.5.1 方案实施准备。包括制定实施计划、组成实施小组、对方案所涉及的人员进行相关培训等。

6.5.2 对方案的实施进行指导。

6.5.3 对项目实施情况及时了解、反馈意见并提供跟踪服务。

6.6 执行保密要求

6.6.1 访谈内容未经客户同意不应向项目组以外人员透露。

6.6.2 项目过程及最终形成的文件、资料应妥善保管。

6.6.3 保守商业和技术秘密，不应泄露与项目相关的事宜。

6.7 项目评估

6.7.1 对项目成果的评估。包括客户、专家组和项目小组对项目成果的评估。

6.7.2 对项目团队的评估。包括客户、机构领导对项目团队的评估，项目经理对项目顾问的评估。

6.8 材料归档

归档材料包括下列内容但不限于：

- a) 项目报告；
- b) 项目日志；
- c) 客户及行业背景资料；
- d) 培训资料；
- e) 图片与音像资料；
- f) 工具及技术方法。

7 服务评价与改进

服务机构进行人力资源管理咨询服务应建立项目评价机制，人力资源管理咨询服务项目的服务评价与改进除符合DB11/T 3008.1—2018第8章的要求外，还应满足下列要求：

- a) 建立项目跟踪记录；
 - b) 对项目实施进行评估和总结；
 - c) 项目实施结束后开展客户满意度调查。
-