

人力资源服务机构 人才盘点服务规范

Standardized human resources service organization of talent review

(征求意见稿)

— XX — XX 发布

XXXX — XX — XX 实施

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由安徽皖信人力资源管理有限公司提出。

本文件由安徽省人力资源和社会保障厅归口。

本文件起草单位：安徽皖信人力资源管理有限公司、上海思创人力资源有限公司、安徽易服智享信息科技有限公司、安徽省人力资源服务协会、合肥源动力经营者人才有限公司、安徽远景人力资源管理有限公司

本文件主要起草人：钱婷婷、蒋丹芬、陈晓曦、陈凯、韦亭亭、梁莹、程茜茜、李绪辉、金文君

人力资源服务机构 人才盘点服务规范

1 范围

本文件界定了人力资源服务机构人才盘点服务的术语和定义，规定机构和人员要求、服务流程、评价与改进等。

本文件适用于经营性人力资源服务机构（以下简称机构）提供人才盘点服务。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

人才盘点 talent review

人才盘点是指根据企业的发展战略规划和年度经营管理计划，利用专业的人力资源管理工具对公司现有人才进行分析，掌握现有人才结构和现状，制定关键岗位和关键人才的培养方案，充分挖掘现有人员的潜力，以落实公司战略，实现经营目标的一种管理流程。

胜任力 competency

胜任力指能将某一工作中有卓越成就者与普通人区分开来的个人的深层次特征。

胜任力模型 competency model

胜任力模型是指为高效完成一定工作所需的一组素质的组合，包括完成工作所需的关键知识、技能与个性特征以及对工作绩效最具影响力的行为。

4 机构和人员要求

4.1 服务机构应依法向登记注册地的设区的市或者县（市、区）人民政府人力资源社会保障行政部门申请行政许可，取得人力资源服务许可证；

4.2 从业人员应具备心理学、管理学、统计学、人力资源管理等相关专业知识，具有良好的沟通、观察、分析判断、归纳总结、模型构建能力；

- 4.3 服务机构应有与开展人才盘点业务相适应的固定经营场所，配备为客户开展人才盘点服务所需的相关设施及设备，场地及设施应符合消防安全规范；
- 4.4 服务机构及从业人员应对客户信息、人才盘点过程及结果进行信息数据保密。

5 服务流程

5.1 方案拟定

根据客户人才盘点需求设计人才盘点方案，内容宜包括但不限于：

——人才盘点拟要解决的问题宜包括：组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划，关键人才发展，关键岗位的招聘，以及对关键人才的晋升和激励等；

——服务机构资质证明材料及相关成功案例；

——人才盘点的对象：中层管理人员、基层管理人员、其它根据业务发展需要盘点的人群及全员盘点等；

——人才盘点胜任力模型构建方法：行为事件访谈法、职能分析法、战略分解法、多层级焦点小组研讨会、模型校准会等，其中行为事件访谈法及职能分析法的服务流程见附录A；

——人才盘点工具：人格测验、公文筐测验、能力倾向测验、多方位评价法、案例分析、无领导小组讨论、结构化面试、非结构化面试，角色扮演等，其中人格测验及公文筐测验的服务流程见附录B。

5.2 合同签订

5.2.1 与客户商榷，调整人才盘点方案，最终达成一致；

5.2.2 与客户签订人才盘点项目合同书，明确双方权利义务、保密责任、违约及争议处理办法等。

5.3 盘点实施

5.3.1 成立项目人才盘点实施小组，配备专职人员；

5.3.2 制订工作日程表，拆解任务分工，确定责任单元、完成时限及工作要求；

5.3.3 召开项目启动会；

5.3.4 搭建关键岗位胜任力模型

——明确被分析的工作或职位；

——找出经营战略的变化；

——区分有效与无效的工作者；

——确定导致有效或无效行为的素质；

——确定模型中所包含的素质是否与有效的工作表现有关；

5.3.5 衡量人才盘点对象：根据对象的特点选择衡量的手段和方式，实施衡量；

5.3.6 分析输出结果：对衡量盘点结果数据进行汇总分析，应按照合同要求进行呈现；

5.3.7 盘点结果校准：结合过往绩效数据或业绩结果，与客户单位人力资源部共同进行结果校准。

5.4 项目验收

服务机构以书面报告形式向客户提交人才盘点结果：

——应提供包括胜任力模型、人员胜任力评价等，以及合同要求的其他报告，如组织发展报告、人才发展地图、培训学习地图、人才九宫格等；

——还宜提供人才盘点结果应用建议，对涉及的资料进行归档。

6 评价与改进

6.1 评价

6.1.1 自我评价：服务流程结束后，机构应首先开展内部自评，针对人才盘点服务质量进行自检自查，针对问题及时改进。

6.1.2 客户满意度调查：可邀请客户单位，针对人才盘点服务内容、服务质量等进行评价，了解客户单位满意度。

6.2 改进

对人才盘点的过程及结果进行复盘与跟踪，根据评价结果，不断总结经验，完善技术、工具及人员分工，不断提高盘点结果的信度与效度，提高服务质量。

附录 A

（规范性附录）

行为事件访谈法及职能分析法的服务流程

A.1 行为事件访谈法

A1.1 被访谈者列出管理工作中发生的关键事例

- a) 成功事件、不成功事件各 3 件；
- b) 详尽描述整个事件的起因、过程、结果、时间、相关人物、涉及的范围、影响层面以及自己当时的想法或感想。

A1.2 对行为事件访谈报告进行分析，记录各种胜任特征在报告出现频次。

A1.3 对优秀组和普通组的要素指标发生频次及相关程度统计指标进行比较，找出差异特征。

A1.4 根据显著差异特征，建立绩效优秀者胜任力特征模型。

A.2 职能分析法

A2.1 调查职位的工作责任、任务、义务、角色和工作环境。

A2.2 抽取、分析职位的工作职责与关键角色。

A2.3 对可接受的标准或绩效进行描述。

A2.4 根据角色和工作职责确定胜任力特征模型。

附录 B

(规范性附录)

人格测验及公文筐测验的服务流程

B.1 人格测验

B.1.1 施测准备

a) 准备测验题本、答题卡、测验指导语或计算机及相关软件等，测验指导语应简明、清晰、易懂且有礼貌；

b) 布置人才测评场地。

B.1.2 实施测验

a) 提供测验题本和指导语；

b) 受测者按照测验要求作答；

c) 按照测验手册规定回答受测者问题；

d) 回收测验题本和答题卡。

B.1.3 数据处理并提交评价报告。数据处理和结果解释应遵照测验手册要求，评价报告内容应通俗易懂。

B.2 公文筐测验

B.2.1 进行职位分析，确定人才测评要素，设计评分表。

B.2.2 编制测验材料。

B.2.3 对评价人员进行培训。

B.2.4 施测准备

a) 准备测验材料、答题册、指导语等；

b) 布置人才测评场地。

B.2.5 实施测试

a) 确认受测者身份，宣布规则，发放测验材料和答题册，宣读指导语；

b) 受测者在给定时间内完成规定的任务；

c) 收回测验材料和答题册。

B.2.6 结果评价

a) 试评；

b) 修订评分标准；

c) 正式评卷；

d) 复评。

B.2.7 统计分数,提交人才测评结果。

参考文献

- [1] 张立富.《人力资源管理》(第二版).首都经济贸易大学出版社.2018
 - [2] 《人才盘点:创建人才驱动型组织》.机械工业出版社.2012
 - [3] 《2021年度中国企业人才供应链管理成熟度 TMI 白皮书》
 - [4] 冯明.尹明鑫.胜任力模型构建方法综述 [J].科技管理研究.2007(09)
 - [5] 北森人才管理研究院.《人才盘点完全应用手册》.机械工业出版社
 - [6] 李常仓.赵实.《人才盘点:创建人才驱动型组织》.机械工业出版社.2012
-