

CS 03.080.01
CCS A.16

SDEMCA

山东省企业管理咨询协会团体标准

T/SDEMCA 2024—002

人力资源管理咨询服务规范

Shandong Province Human Resource Management Consulting Service Standards

2024-12-20 发布

2024-12-21 实施

山东省企业管理咨询协会 发布

目 录

前 言	II
1 范围	3
2 规范性引用文件	3
3 术语和定义	3
4 基本要求	3
5 服务内容	4
6 工作流程	5
7 服务质量控制	9
8 服务评价与改进	9
参考文献	10

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。

本文件由山东省企业管理咨询协会提出、归口并组织实施。

本文件起草单位：山东省轻工集体企业联社、山东省中小企业发展促进中心、合易管理咨询(山东)集团有限公司、山东省中小企业服务联合会、山东德鲁克企业管理咨询有限公司、济南玖源机电科技有限公司、山东华链医疗科技有限公司、山东玖相财智管理咨询有限公司、沃尔德管理咨询有限公司、尼山合易（山东省）经济咨询有限公司、青岛博金管理咨询有限公司、济南启智管理咨询有限公司、瑞创（山东）企业服务有限公司、山东盛元税务师事务所、山东领蝶云计算有限公司、山东新资汇律师事务所、万润网络有限公司

本文件主要起草人：陈虎、刘民安、李明宇、周雷、蔡凌宇、高鹏、刘清德、马超、许潇星、文红、刘洪勇、管西博、冯成伟、张彦、张宇、王连龙、林泽宇、高树山、王冰涛、王丽楠、杨超群、张志、邢现忠、狄彦国、齐延波、丁志刚、李真真、李志国、王克亮

人力资源管理咨询服务规范

1 范围

本文件规定了人力资源管理咨询服务的基本要求、服务内容、服务流程、服务质量控制、服务评价与改进。

本文件适用于人力资源管理服务机构(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

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期对应的版本适用于本文件;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

GB/T 33529—2017 人力资源服务术语

3 术语和定义

GB/T 33529—2017 界定的以及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*

根据客户要求,依据其组织目标,进行内部、外部环境调研和分析,明确人力资源管理规划和人力资源管理目标,制定人力资源管理解决方案的服务过程。

4 基本要求

4.1 机构及专业人员配置

4.1.1 从事人力资源管理咨询(以下简称咨询)服务的机构应依法取得法人资格并具有管理咨询相关业务范围。

4.1.2 咨询服务机构应有专职的咨询专业人员,包括项目经理、咨询顾问。

4.1.2.1 咨询专业人员应具备的基础资质条件

4.1.2.1.1 咨询专业人员应具备硕士学位;或具备大学本科学历,从事本专业咨询服务工作满3年;或具备大学专科学历,从事本专业咨询服务工作满5年;

4.1.2.1.2 需取得管理咨询师(MC)或国际注册管理咨询师(CMC)资格认证。

4.1.2.2 项目经理与咨询顾问配置与分工

4.1.2.2.1 项目经理主要负责了解分析客户需求,对项目计划进度、咨询顾问团队的组织分工、咨询服务的过程和结果质量控制等负有全面责任。

4.1.2.2.2 咨询顾问主要负责咨询服务中调研、分析、设计解决方案等工作。

4.1.3 专业人员应具备人力资源管理、经营管理和相关行业知识,具备沟通能力、统计分析技能、解决问题能力及学习能力,具有客户服务意识和良好的职业道德素养。

4.1.4 咨询服务机构应为专业人员提供相关的业务培训,应包括以下内容:

a) 人力资源管理知识;

- b) 沟通能力;
- c) 客户服务和关系发展知识;
- d) 经营管理知识;
- e) 项目管理知识;
- f) 办公软件的操作能力。

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

4.3.1 应有固定的办公场所，人均使用面积不少于 10 平方米，并明示工商营业执照或其他经营许可证证明。

4.3.2 办公场所应有完善的办公与通讯设备。

4.3.4 办公场所应有必备的安全防护、防盗、消防设施。

5 服务内容

5.1 人力资源规划

- a) 战略澄清与战略解码;
- b) 年度人力资源规划与实施方案;
- c) 人力资源各模块制度体系设计。

5.2 组织设计与变革

- a) 组织诊断与组织变革方案;
- b) 法人治理结构及集团管控体系设计;
- c) 组织架构设计;
- d) 工作分析与职责体系设计;
- e) 组织流程梳理。

5.3 招聘管理体系

- a) 人员招聘体系构建;
- b) 招聘方案设计与指导实施;
- c) 招聘实施组织（含筛选、背景调查、笔试、面试、心理测评等全过程管理）；
- d) 内部选拔、竞聘方案设计与指导。

5.4 培训与人才发展体系

- a) 培训体系设计（包括培训管理制度、培训需求分析、培训计划与实施方案、新员工/内训师/专项人才培养体系、培训课程体系规划等）；
- b) 岗位胜任力模型构建；
- c) 人才盘点；
- d) 人才梯队搭建与人才培养规划设计；

- e) 员工职业生涯规划方案设计与实施。

5.5 绩效管理体系

- a) 战略拆解与目标管理体系设计;
- b) 绩效管理方案设计与实施指导;
- c) 组织与员工绩效管理制度设计。

5.6 薪酬福利管理体系

- a) 薪酬定位与薪酬策略设计;
- b) 薪酬内外部调研;
- c) 岗位价值评估;
- d) 薪酬结构设计;
- e) 薪酬管理制度设计;
- f) 法定福利政策咨询;
- g) 员工福利体系设计;
- h) 中长期激励设计;
- i) 薪酬测算与实施辅导。

5.7 组织文化管理体系

- a) 组织文化诊断;
- b) 组织文化理念系统提炼;
- c) 制度、行为规范设计;
- d) 文化手册设计;
- e) 组织文化推广方案设计;
- f) 组织文化宣贯、推广落地。

5.8 劳动关系管理体系

- a) 劳动用工合规诊断与合规方案设计;
- b) 人力资源和社会保障法律法规咨询;
- c) 劳动争议处理的辅导。

5.9 并购重组的人力资源整合体系

- a) 并购中的人力资源整合;
- b) 重组中的人力资源整合。

6 服务流程

6.1 项目需求沟通

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，项目日志应包含项目概述、活动和事件记录、会议记录、决策记录、问题记录、项目进展、问题解决和总结反思。

6.1.4.1 项目概述

简要描述项目的背景和目的，包括项目名称、项目负责人、项目开始日期和结束日期等基本信息。

6.1.4.2 活动和事件记录

按照时间顺序记录项目中发生的重要活动和事件，如会议记录、决策记录、问题记录、里程碑达成记录、关键任务完成记录等。

6.1.4.3 会议记录

记录会议的时间、地点、与会人员、会议议程、讨论内容、决策结果等。

6.1.4.4 决策记录

记录项目中的重要决策，包括决策的日期、决策的内容、决策的原因和决策的结果等。

6.1.4.5 问题记录

记录项目中出现的问题，包括问题的描述、问题的影响、问题的解决方案和问题的处理结果等。

6.1.4.6 项目进展

记录项目的进展情况，包括任务的完成情况、进度的延迟或加快情况、资源的使用情况等。可以使用图表或者进度表的形式来展现项目的进展情况。

6.1.4.7 问题解决

记录问题的原因分析、解决方案的制定、解决方案的实施和解决方案的效果评估等。

6.1.4.8 总结与反思

在每个项目日志的结尾，可以添加一段总结与反思的内容。回顾一下项目中的经验教训，总结项目的亮点和不足，并提出改进的建议和措施。

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

项目顾问应具有人力资源管理工作经历或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、沟通能力和文案设计能力、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、企业文化相关资料；
- 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、主要领导人讲话资料；
- e) 组织架构、部门设置；
- f) 内部管理及人力资源管理制度；
- g) 岗位设定及职位描述；
- h) 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 合作协议中应设置规范的保密条款，就关键保密事项和违约责任进行约定，对客户进行保密承诺。

6.6.2 电子文件应使用加密技术，并定期备份以防数据丢失。

6.6.3 访谈内容未经客户同意不应向项目组以外人员透露，保守商业和技术秘密，不应泄露与项目相关的事宜。

6.6.4 项目过程及最终形成的文件、资料应妥善保管。

6.6.5 定期对保密措施执行情况进行监督和审计，确保保密制度的有效性。对违反保密规定的个人或行为，应及时采取纠正措施，并依法追究责任。

6.6.6 有内部管理保密制度，并保障制度培训全覆盖。

6.6.7 建立保密监督机制，定期对保密措施的执行情况进行审计和评估。对于违反保密规定的人员，应依法依规进行处理，并采取补救措施。

6.6.8 根据法律法规的变化和项目需求，定期更新保密协议的内容。确保所有项目组成员和相关方都了解最新的保密协议，并遵守其规定。

6.7 项目评估

6.7.1 项目成果评估

6.7.1.1 项目成果三方评价，即应包含项目组自评、客户评价和成果专家评价；

6.7.1.2 项目成果评估应包括项目约定成果的设计水准、交付情况、落地效果、项目相关成果数据收集分析与项目成果课推广价值评估。

6.7.2 项目团队评估

6.7.2.1 对项目团队成本管控、时间管理、绩效评价、客户满意等量化指标进行评价；

6.7.2.2 通过项目协作的团队成员工作表现复盘，保障咨询人员基于成长发展的及时反馈；

6.7.2.3 建立合理的奖励分配机制，激发项目团队工作热忱。

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 服务质量控制

7.1 咨询服务机构应对咨询服务过程进行监督管理，对客户反馈的问题与投诉应在 5 个工作日内给予反馈。

7.2 咨询服务机构应开展满意度调查，了解客户对服务的满意情况，并持续改进服务质量。满意度调查应包含以下方面的内容：

- a) 咨询服务人员的职业素养和专业能力;
- b) 项目团队的合同履约情况;
- c) 项目交付成果和实施效果;
- d) 依据项目环境变化的应变能力。

8 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;
- d) 根据服务评价结果进行针对性服务改善与提升。

参考文献

- [1] GB/T 32625—2016, 2.2 人力资源管理咨询服务规范
- [2] GB/T 32529—2017, 8.1 人力资源服务术语
- [3] T/SDAS 200—2020, 附录B 管理咨询通用服务规范