



人才市场的发展与创新

第二集

张宇泉/主编

中国档案出版社

人才市场的发展与创新

第二集

张宇泉 主编

中国档案出版社

责任编辑/康援援

图书在版编目(CIP)数据

人才市场的发展与创新/张宇泉主编. —北京:中国档案出版社,2006.8

ISBN 7-80166-769-7

I.人… II.张… III.人才-市场-研究-中国-文集
IV.F249.21-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第100279号

出版/中国档案出版社(北京市宣武区永安路106号 100050)

发行/中国档案出版社

印刷/北京市耀华印刷有限公司

规格/850×1168毫米 1/32 印张/11.625 字数/291千字

版次/2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷

印数/2000册

定价/38.00元

编委会名单

主任委员 王通讯 刘向东
委 员 张宇泉 孙健敏 李建钟 徐 斌
田振锁 韦秀峰 王美贤

主 编 张宇泉
编 辑 段德忠 朱志望

序

人才市场是我国改革开放的重要成果。它将人才从传统体制的束缚下解放出来,焕发了人才队伍的生机和活力。从以政府调配为主导,到以市场配置为基础,我国人才资源开发事业发生了历史性的转折。

通过深化改革,落实单位用人自主权和人才择业自主权,市场在人才配置中的基础性作用不断增强,人才市场已经成为我国社会主义市场经济体制下一个重要的要素市场。据统计,目前我国已有各类人才服务机构四千多家,拥有人才服务网站一千多个,为405万流动人才提供了档案管理等代理服务,每年举办数万人次人才交流洽谈会,基本形成了以“市场化人才配置、社会化人事代理、网络化信息服务”为主要内容的人才服务新格局。

人才市场的发展是实践探索的过程,也是理论创新的结晶。作为一个新事物,我们对人才市场意义的认识是逐步深化的,其中不乏分歧和争议。直到20世纪90年代,人们还在就人才和劳动力能不能进行市场配置争论不休。特别是由于传统体制的影响仍然存在,人才市场的发展还面临着诸多的外部挑战。如何面对困难、解决问题,在改革中不断推进人才市场建设,始终离不开理性的思考和创新。

加强人才市场建设,是实施人才强国战略,提高我国人才配置效益的必然要求。《中共中央、国务院关于进一步加强人才工作的决定》提出,要根据完善社会主义市场经济体制的要求,全面推进

机制健全、运行规范、服务周到、指导监督有力的人才市场体系建设,建立和完善人才市场机制,进一步发挥市场在人才资源配置中的基础性作用,努力形成政府部门宏观调控、市场主体公平竞争、行业协会严格自律、服务机构提供服务的运行格局。

但我们也应该看到,我国人才市场发展在很多方面还不能适应市场经济发展的需要,户籍、档案等传统体制性的障碍,还在很大程度上制约着人才市场的发展,统一、开放、高效的人才市场进程路途仍很遥远。

面向未来,如何针对人才资源的特殊性,按照人才的市场供求关系,通过实现人才自身价值与满足社会需求相结合,有效解决人才供求矛盾;如何推进政府部门所属人才服务机构的体制改革,真正实现管办分离、政事分开;如何消除人才市场发展的体制性障碍,使现有各类人才和劳动力市场实现联网贯通,加快建设统一的人才市场;如何提升服务机构的服务质量和技术水平,建立专业化、信息化、产业化、国际化的人才市场服务体系,等等,都需要我们认真地探索和思考。

北京作为日益国际化的大都市,市场经济繁荣,人才流动频繁,人才市场的发展也走在全国前列。北京人才市场的蓬勃发展有着多方面的原因,给我印象最深的是北京相关行业从业者对人才市场学术研究的高度重视。1996年10月,北京人才交流协会(2006年1月更名为北京人才服务行业协会)成立。自1997年起,协会就在指导、协调行业发展的同时,组织会员单位开展“人才服务学术研究成果”评选活动,至今已经9年。这对促进人才服务行业和服务机构建设、提高服务质量、改进服务技术、规范服务行为等方面发挥了重要作用。

协会前6年学术评选的成果已结集为《人才市场建设研究成果选编》和《人才市场的发展与创新》出版,受到读者特别是全国同行的好评。本书是近三年(2003年至2005年)评选中的获奖作品,

与过去相比,无论是问题研究的深度,还是研究方法的规范性、科学性等,都有了较大提高,其中不乏真知灼见和创新之笔。

我作为协会的特聘专家,也连续6年作为学术研究成果评委,从参评中获得了不少启发,学习了不少东西。特别是协会在评审过程中的认真精神和规范性操作,给人留下了深刻的印象。6年的评审,从一开始就由两组评审专家分别匿名评审,再由小组会、全体专家会议进行比较筛选,最终确定获奖作品,既体现了评审的严肃性和公正性,也保证了获奖成果的质量。

本书内容丰富多彩,包括了人才服务行业建设与发展问题研究、人才服务技术问题研究、提高服务质量与服务层次问题研究、人才市场建设与发展问题研究等多方面的问题。这些优秀成果的出版,必将为人才服务业的同行们提供有益的借鉴,为促进北京乃至全国人才市场的改革与发展发挥其应有的价值和作用。

序言者,序幕也。要看真正优美动人的华章,请您打开此书。



2006年6月26日

目 录

2003 年

建立人才服务从业人员能力模型 提升人才服务品质	
.....	于 洋(1)
人才服务机构如何帮助中小企业做好战略性人力资源管理	
.....	徐京永(15)
政府所属人才服务机构发展模式探索	
.....	刘金成(24)
关于人才服务事业单位分配机制改革的思考	
.....	王拥军(35)
北京人才市场发展战略初探	
.....	廖松涛(42)
人才服务业的创新与建设研究	
——建立一套面向用人单位的人才服务体系	
.....	孟 冰(49)
充分发挥人才服务行业协会的职能作用	
积极推进人才服务业的和谐发展	
.....	鞠洪芬(56)
人才派遣制研究	
.....	王 璐(63)

东城区人才服务中心周末人才服务决策分析	王 顺(74)
浅议人才市场诚信建设	王 玺(80)
开拓人才服务领域 创新人才服务形式	甄广恩 纪舒 岳媛 董宁 冀乃静(86)
超越从管理开始	
——浅析中关村人才市场的管理文化	陈 鹏(94)
怀柔区继续教育初探	
	杜连旺 彭兴勇(100)

2004 年

人才服务业管理的实质、内涵及自律中存在问题的分析	刘 静(107)
人才市场品牌建设研究初探	王希强(117)
人才服务机构信息二次整合初探	孙 倩(129)
关于人才服务行业协会构建自律管理机制的思考	张育新(137)
浅谈流动人员人事档案管理的现状与发展	邓丹宇(142)
丰台区非公组织党员思想状况及对策	杨 红(156)
树立和落实科学发展观 推动北京人才服务事业新发展	王希强(169)

浅谈建设行业人才市场的建设与发展	崔振林(176)
建立健全人才选拔、使用和培养机制的思考	王彤彦(185)
人才服务机构改革分析	张秋建(194)
人才服务机构开展培训业务的发展对策	刘开颜(202)
做好新形势下人才工作 促进区域经济发展	林丽伟(208)
浅析 ISO9000 标准八项质量管理原则在人才服务中的应用	胡淑德(215)
怀柔区未来五年人才需求情况的调查分析	赵有田 杜连旺(226)
中国人才市场发展前瞻	廖松涛(234)

2005 年

传统人事档案管理向个人诚信档案管理转变的思考	刘 莹 曹学明 袁玉军(242)
中高级人才服务模式探讨	王拥军(251)
开展人才派遣业务 提高人才派遣机构服务能力	尹 波(259)
构建和谐人才市场的内容及途径	袁 泉(267)
优化人才服务系统 提升人才服务质量	刘 牧(276)

论人才派遣中存在的问题及对策	郭 娜(286)
人才市场建设之网络招聘	黄 洁(300)
首都文化艺术行业自由职业者开展社会化	
服务与管理的思考	戚 玮(306)
ISO9000 质量管理标准在北京人才服务业的运用初探	朱晓莉(313)
人才派遣发展道路新思考	孙 倩(320)
发现与发展人才的科学评价工程	
——浅析评价中心技术	谭林斐(327)
浅谈人才业绩档案的建立与前景	邓丹宇 盖洪波 关家琤(335)
代理社会保险业务中存在的问题及对策	甄广恩 董嘉强(343)
从党旗飘扬到党旗灿烂	
——丰台区人才服务中心党建及先进性教育活动的经验及启示	王希强(353)

建立人才服务从业人员能力模型 提升人才服务品质

于 洋

人才服务行业是个充满生机和希望的行业,发展很快。然而目前关于人才服务从业人员的能力标准尚没有定论,如何提升人才服务品质成了一个难题。人才服务从业人员素质参差不齐,直接导致了人才服务的品质难以保证,从而也制约着人才服务业的发展。本文试图从人力资源学术界目前比较认同的员工能力模型(Competence Model)的角度出发,探索一种可能的解决方案。

一、人才服务行业现状分析

1. 人才服务机构分析

在我国,人才服务机构 1983 年最早在沈阳出现。1984 年,北京市人才交流中心成立,标志着人才服务机构正式登陆。经过近 20 年的发展,截止至 2002 年底,全国有 4287 家人才服务机构,从业人员 20593 人。其中北京有 204 家人才服务机构,从业人员近 3000 人。这些人才服务机构大体分为四类:以职业介绍为核心的小型人才服务机构、以档案管理为核心的人才服务机构、各项服务规范齐全的综合型人才服务机构,以及以中高级人才推荐为特色的猎头公司。这些人才服务机构规模差别很大,从几人到几百人不等;市场化程度有高有低,有以政府职能为主体的全额拨款事业单位,也有半市场化的自收自支事业单位,更有完全市场化运作的咨询顾问公司。从发展战略上看,大多数人才服务机构正在逐步走向

市场化,也有的人才服务机构基本维持着现状。

2. 人才服务从业人员素质分析

分析人才服务从业人员素质,需要从人才服务从业人员的来源说起。人才服务从业人员来源大体分为四个方面:

一是来自政府人事部门的老人事工作者。这部分人文化程度不一,为适应当时社会发展需要,勇敢地走向市场。这些人有经验、有魄力,但在一定程度上缺乏创新思维。经过市场的洗礼,一部分人已经成为业内行家,另一部分人墨守陈规,不太适应市场和新技术发展的需求。

二是新从事人才服务工作的年轻人。主要是大中专毕业生。这部分人学识基础好,外语、计算机能力强,善于利用网络等新科技,有新观念、新思路,但人力资源工作的经验积累少,对行业的热爱程度差别大。

三是来自企业,特别是在外资、合资企业做过人力资源工作的人员。这部分人学历高,市场观念强,与世界接轨程度高,人力资源经验丰富,主要集中在猎头公司和咨询顾问公司。一般的人才服务机构限于实力和体制,难以在薪酬等方面满足其要求。

最后一部分人比较复杂,有学历较低的,从事一般的职业介绍;也有转业、转行来的,对人力资源工作的了解不深。

正是从业人员来源的复杂性导致了从业人员素质的参差不齐,并进一步成为提升人才服务品质的一个难点。

3. 人才服务品质分析

应该说目前的人才服务业能够基本满足客户需求,但适应社会发展、进一步的提升较困难。人才服务品质在于能提供满足客户需求的服务,需要从服务的广度、深度和观念方面来分析。

从服务广度上说,客户要求的服务项目越来越多,如果仅仅固守着职业介绍或存档服务,显然无法满足需求。现在,绝大部分的部委所属人才服务机构就因为无法进行社会保险代理而面临着档

案的流失和相关业务无法拓展的困境。

从服务深度上说,多数人才服务机构还拘泥于表层的服务,依靠一定的政府背景开展业务。服务项目的专业性不强,服务的系统性欠缺。比如真正能做人资诊断、人才派遣等的人才服务机构很少,全方位提供人力资源咨询的机构就更是凤毛麟角。服务更多地局限于眼前,前瞻性不足,也不重视反馈。能静下心来搞些调研和探讨的更少。

从服务观念上说,总体不能让人满意。服务观念不仅仅表现在和颜悦色、礼貌和气上,更重要地是表现在急客户所急,想客户所想,有解决问题的学识和能力,有愿意解决问题的热情,有为解决问题而不辞辛苦、锲而不舍的精神,有解决完问题及时追踪结果的执着。

正因为人才服务品质的不尽如人意,我们需要寻找解决方案,而员工能力模型是值得研究和借鉴的。

本文主要针对一般人才服务机构进行研究。

二、引入员工能力模型的重要性

1. 什么是员工能力模型

能力模型(Competence Model),也有译为素质模型、胜任能力模型的,欧美公司从20世纪80年代开始研究,国内企业也日趋关注。其涵义是对员工核心能力进行不同层次的定义以及相应层次的行为描述,确定核心能力(Core Competence)和完成特定工作所需求的熟练程度。通过对员工核心能力的把握和培养,使企业获得持续竞争优势,提高企业的核心竞争力。

2. 员工能力模型在人才服务业发展中的作用

如果能够建立和实施有效的员工能力模型,将员工核心能力与人才服务机构的经营战略联系在一起,人才服务从业人员的素质就将得到保证和提高,人才服务的品质就将得到提升。这个道理

是显而易见的，关键是找到人才服务业不同层次从业人员的核心能力，并且探索在执行上如何确保人才服务品质的提升。

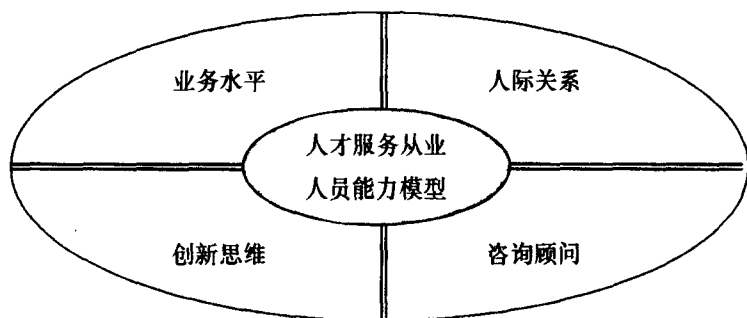
三、探索建立人才服务从业人员能力模型

1. 人才服务业从业人员层次分类

人才服务机构种类较多，从业人员也比较复杂，但人才服务机构内部一般层级并不多，从大的框架上进行层次分析，人才服务业从业人员可以分为三个层次，即高级管理人员、中级管理人员和一般工作人员。其中高级管理人员主要指各类人才服务机构的领导者，中级管理人员主要指业务部门的负责人。

2. 人才服务业从业人员核心能力描述

根据人才服务机构的不同层次，对从业人员的核心能力也自然有不同的描述。这里强调核心能力，因为一个层次的岗位需要的能力是多种多样的，并且在不同的层次中也有很多的交叉。我们只能去挖掘每个层次最核心的能力，并且是人才服务业需要的最本质的能力，而这些核心能力指标将连接各关键的人力资源流程而形成有机整体。可将人才服务从业人员的核心能力指标从业务水平、人际关系、咨询顾问和创新思维几方面考虑。如图所示。



人才服务从业人员的核心能力模型

业务素质是从事任何一个职业的基本条件,它考察的是从业人员是否具有相应的业务技能,能否提供专业的服务。对于人才服务业,服务意识是十分核心的观念,是每一个从业人员应从根本上认同的观念,对服务意识的认可程度直接影响着服务品质。从这个角度讲,服务意识归属在业务素质方面。同样,对于人才服务机构,每天要面对大量的客户,对客户的有效管理会对工作效率乃至服务品质产生重大影响。因此,笔者将客户管理也列到业务水平范畴。

人才服务业最大的特点是与人才打交道,良好的人际关系能力将使从业人员之间、上下级之间以及从业人员与客户之间的沟通变得准确,并且愉快。当然,对不同层面的从业人员,其人际关系能力侧重点有所不同。高层管理人员侧重领导力和影响力,一般工作人员侧重基本沟通与团队精神。因此,在选取指标时,各个层次是有差异的。

人才服务业的发展趋势应该成为企事业单位或人才的顾问,而不仅仅是简单接收档案、推荐人才等等。咨询顾问能力是对人才服务从业人员较高的要求,这是大势所趋。现在人才服务机构所做的基本上还停留在政策咨询层面,还谈不上顾问。将来应该有部分人才服务机构能够为企事业单位提供全套的或较完整的人力资源解决方案,成为企事业单位的咨询顾问。鉴于人才服务业的特殊性,首先选取了政策水平指标,因为政策水平的高低直接影响解决问题的能力。另外选取了观察力、分析能力、判断力、系统思维等指标,并对不同层面人才服务从业人员的咨询顾问能力进行了细化。

最后,在中高层管理人员的核心能力模型中增加了创新思维项目。因为对人才服务业而言,现在进入了表面相对稳定但又需要变革的时期。入世带来了机遇,更带来了挑战。缺乏创新思维,人才服务业的发展将面临困境。创新思维以中高层管理人员为主,一般工作人员未作为核心能力。根据中高层管理人员所处的角色不同,

选取了利用信息、市场敏感性、前瞻性、变革能力及经营能力等不同的能力指标。

笔者对上述三个层次的从业人员的核心能力进行尝试性的描述,并将每一种核心能力分成三个阶段。其中,阶段1代表基本能力要求(入门要求),阶段2代表较高能力要求(中期目标),阶段3代表最高能力要求(发展目标)。具体描述如下:

* 一般工作人员核心能力图示与描述

核心能力		阶段1	阶段2	阶段3
业务水平	业务知识	初步掌握本岗位所需基本知识、业务流程。	全面掌握本岗位所需基本知识、业务流程。	灵活运用本岗位所需相关知识并掌握本岗位进一步拓展所需的知识。
	服务意识	能够利用服务跟踪卡等工具认真为客户提供服务。	对解决客户问题充满热情、锲而不舍,能够站在客户的角度考虑问题。	注重服务反馈,追踪服务结果,及时改善服务品质。
	客户管理	能够将自己的客户进行清晰的分类整理,方便查询。	建立和利用自己的客户管理信息库,不断充实改进。	充分利用各种调研方式,了解客户需求,提交分析报告。
人际关系	沟通能力	准确运用语言表达意思,与客户、部门员工及部门负责人交流无障碍。	与客户、其他部门员工及机构领导者有效交流,并利用交流获得的信息改进工作。	与业务涉及的外部机构办事人员有效交流,并利用交流获得的信息开拓业务。