

ICS XX.XXX

CCS X XX

# 团 体 标 准

T/CMSS XXXX—2024

## 人才发展与组织发展专业人员培养指南

Talent development and organizational development professional  
training guidelines

(征求意见稿)

2024-XX-XX 发布

2024-XX-XX 实施

中国管理科学学会 发布



## 目 次

前言.....	III
引言.....	V
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
3.1 人才发展.....	1
3.2 组织发展.....	1
4 TD的能力分级.....	1
4.1 能力层级划分.....	1
4.2 基础知识.....	2
4.3 通用能力.....	2
4.4 专业技能和专业知识.....	3
5 OD的能力分级.....	6
5.1 能力层级划分.....	6
5.2 基础知识.....	7
5.3 通用能力.....	7
5.4 专业技能和专业知识.....	8
6 TD和OD专业人员的人才培训.....	10
6.1 培训内容.....	10
6.2 培训教材.....	10
6.3 培训课时.....	10
6.4 培训师资.....	11
6.5 培训机构.....	11
7 TD和OD专业人员的人才评价.....	12
7.1 评价原则.....	12
7.2 评价要素.....	12
7.3 评价方式.....	13
7.4 评价人员.....	13
7.5 评价时长.....	13
7.6 评价场所设备.....	13
7.7 评价权重.....	14
参考文献.....	16



## 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。

本文件由中国管理科学学会提出并归口。

本文件起草单位:北京环球兴学科技发展有限公司,人力资源和社会保障部教育培训中心,北大纵横管理咨询集团,中国能源集团科技环保有限公司,中铁一局四公司,...

本文件主要起草人:伊贵业,王俊杰,闫轶卿,岳三峰,李亮,朱彦鹏,陈伟,龚昕志,牛红超,王璞,...



## 引 言

《“十四五”职业技能培训规划》指出，开展职业技能培训，是提升劳动者就业创业能力、缓解结构性就业矛盾、促进扩大就业的重要举措，是推动高质量发展的重要支撑。

据不完全统计，中国人力资源从业者中，人才发展和组织发展专业人员不足10%。企业管理者认为，组织发展的主要问题是“缺少懂得人才发展和组织发展的人才”。人才发展和组织发展专业人员呈现供不应求的态势，人才发展和组织发展专业人员是新兴稀缺型岗位。

为加强企业人才发展与组织发展岗位队伍建设，提升从业人员能力，实现组织良性发展要求，从组织、文化、人才等方面系统规划、设计、解决企业在人才与组织发展方面存在的问题，推动人才发展和组织发展专业人员的能力分级、人才培训和人才评价管理，规范行业发展，增强企业人力资源管理水平，推动企业持续发展，特制定本指南。

本指南适用于各行业企业单位，作为人才发展与组织发展专业人员选拔聘用、培训培养与考核评价的参考。





# 人才发展与组织发展专业人员培养指南

## 1 范围

本文件提供了企业人才发展和组织发展专业人员的能力分级标准，人才培养操作指南，以及人才评价操作指南。

本文件适用于各行业企业人才发展和组织发展岗位能力的评估和人才培养的开展。

## 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

**人才发展** Talent development

负责企业的人才发展工作，以人才战略与规划为指引，构建人才标准体系，人才评估体系，以及人才培养体系，帮助组织发挥长期优势、为组织持续提供关键人才的人力资源相关岗位，英文全称Talent development，简称为TD。

### 3.2

**组织发展** Organizational development

运用组织诊断等工具，依据组织战略，通过组织设计、组织激励、组织人才、组织文化等手段，实现组织创新变革，不断提升组织能力的人力资源相关岗位，英文全称Organizational development, 简称为OD。

## 4 TD的能力分级

### 4.1 能力层级划分

TD的能力可以划分为四个等级，分别为四级TD、三级TD、二级TD、一级TD，四级最低，一级最高，四个级别的能力要求依次递进，高级别涵盖低级别要求。

在企业实践应用中，宜根据TD的能力划分、工作经验及主要工作职责与企业的职位等级相对应。

a) 四级TD：2-5年的相关工作经验，承担TD具体事项的落实执行及协助型事务性工作，可与主管职位相对应。

b) 三级TD：5-8年的相关工作经验，承担TD标准制度的执行、单模块事项的设计与实施以及项目方案的宣传推广，可与经理职位相对应。

c) 二级TD：8-15年的相关工作经验，承担TD核心体系方案制定及标准制度的制定，可与总监职位相对应。

d) 一级TD：10-15年及以上的相关工作经验，能够洞察TD发展趋势，提出创新思路，进行核心体系方案综合分析与设计，可与VP(Vice President)副总裁、CHO(Chief Human Resource Officer)首席人力资源官或专家职位相对应。

企业也可根据实际的人才配置和职位体系设计进行能力与职位的动态匹配。

## 4.2 基础知识

TD的基础知识宜划分为人力资源管理、行业/业务、领导力、项目管理等。

a) 人力资源管理：指人力资源管理相关知识及工具方法，如：人力资源管理基础理论、人力资源相关政策法规、人力资源规划、招聘配置、培训开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理、人力资源管理软件等。

b) 行业/业务知识：指组织外部行业知识，如：行业基础知识、行业发展概况及趋势、主要竞争对手、相关细分业务领域等。组织内部业务知识，如：经营环境、商业模式、组织结构、内部流程、决策机制等。

c) 领导力：领导力相关知识，如：领导胜任力、领导力发展、领导力评估、领导风格、团队管理等。

d) 项目管理：项目管理相关知识，如：项目启动、项目计划、项目执行与控制、项目验收与评估、项目团队管理等。

## 4.3 通用能力

TD的通用能力宜划分为职业道德、沟通协作、业务思维、解决问题、人际敏感、组织影响等。

a) 职业道德：爱岗敬业，诚实守信，正直公道，遵纪守法，开拓创新，团队协作，保守秘密。

b) 沟通协作：使用沟通原则和技巧，积极倾听、引导对话，有效传达思想、观念、信息，把握对方意图，愿意与他人合作，注重团队的目标和结果，作为某团体的一分子去共同完成一项任务，共同承担责任。

c) 业务思维：关注组织所在行业、市场整体情况，理解组织如何达成使命和目标、组织的商业模式、组织结构、内部流程、决策机制等，成为业务合作伙伴、赋能业务发展。

d) 解决问题：通过逻辑思维，借鉴相关经验，运用工具及方法，及时并有效确定、分析问题，并达成最佳的解决方案。

e) 人际敏感：观察并识别他人的行为和态度、理解他人的愿望，准确认识与理解他人非表达出或部分表达出的想法、感觉和关切点，促进沟通协作、团队合作及绩效达成。

f) 组织影响：对于组织内外环境有准确地评估，并通过内外部运作以获得支持与认可的能力，进而推动组织变革、提升组织效能。

#### 4.4 专业技能和专业知识

四级TD、三级TD、二级TD和一级TD的专业技能和专业知识要求依次递进，高级别涵盖低级别的要求。

##### 4.4.1 四级TD

表1 四级TD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
人才标准管理	人才标准内部宣传推广与培训	能够在组织内宣传推广人才标准 能够对人才标准制度（包括任职资格和胜任力模型等）进行内部培训	人才标准宣传推广的工具和方法 制度培训的相关工具和方法
人才评估管理	人才评价内部宣传推广与培训	能够在组织内宣传推广人才评价方法与制度 能够对人才评价方法与制度进行内部培训	人才评价宣传推广的工具和方法 制度培训的相关工具和方法
人才培养管理	人才培养项目实施与优化	能够在企业内部宣传推广人才培养项目 能够进行人才培养项目实施前的准备工作 能够协调解决人才培养项目实施过程中的问题，保证项目顺利进行 能够进行人才培养项目实施后的总结复盘，不断优化人才培养项目	人才培养项目宣传推广的方法 人才培养项目组织实施的具体内容和流程 人才培养项目总结复盘工具、方法和流程 人才培养项目迭代优化的工具和方法

##### 4.4.2 三级TD

表2 三级TD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
人才战略与规划管理	人才战略与规划宣传推广	能够在组织外部宣传人才战略，吸引人才、树立雇主品牌 能够在组织内部宣传推广人才战略、人才规划与人才发展体系，加强组织成员之间的认同	组织外部宣传推广人才战略的工具和方法 组织内部宣传推广人才战略的工具和方法
人才标准管理	任职资格评估及应用	能够根据任职资格标准进行任职资格评估 能够应用任职资格评估结果，与人才评价体系、人才培养体系对接	任职资格评估的主要工具和方法 任职资格评估应用的主要工具和方法
	胜任力模型（素质模型）评估及应用	能够根据胜任力模型（素质模型）标准进行胜任力模型（素质模型）评估 能够应用胜任力模型（素质模型）评估结果，并与人才评价体系、人才培养体系进行对接	胜任力模型（素质模型）评估的主要工具和方法 胜任力模型（素质模型）评估应用的主要工具和方法

表2 三级TD的能力要求（续）

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
人才评估管理	人才测量实施及应用	能够基于人才测量体系，根据人才实际情况及人才测量目标落实适合的人才测量组合方案 能够根据人才测量结果，与人才标准、人才培养体系对接，落实人才评价	人才测量的主要工具和方法 人才测量结果应用的主要方法
	人才评价实施及应用	能够基于人才评价体系，根据人才实际情况及评价目标落实人才评价组合方案 能够根据人才评价结果，与人才标准、人才培养体系对接，落实人才评价应用	人才评价的主要工具和方法 人才评价结果应用的主要方法
	人才盘点实施及应用	能够选择适合的人才盘点方法，落实人才盘点关键环节，形成人才盘点结果 能够与人才培养体系对接，应用人才盘点的结果	人才盘点的主要工具和方法 人才盘点结果应用的主要方法
人才培养管理	内部培训课程开发	能够根据人才培养项目设计方案及人才培养目标，开发具体的培训课程内容 能够根据培训课程内容选择合适的培训方法 能够根据形势变化对培训课程进行再开发 能够运用培训资源（如培训场地、教室、教具、教材和教师等）开展培训	人才培养规划与教学计划的设计原则和制定要求 培训课程的构成要素、设计原则及课程文件的格式 设计培训课程内容的基本要求 各种培训资源的类型与特点
	内训师选拔与培养	能够按照内训师管理制度实施内训师选拔 能够对内训师进行培养，提升内训师的课程开发能力和授课能力 能够按照内训师管理制度对内训师进行人才激励，持续优化内训师队伍	内训师选拔标准、方法和流程 内训师培养方式、培训内容和培训流程 内训师激励方式、晋升与淘汰的流程
	培训效果评估	能够进行培训效果评估系统设计并确立评估标准 能够根据培训评估计划对不同层次培训效果进行综合评估 能够撰写培训效果评估报告	培训效果与培训评估的含义，培训内容简介、培训形式及培训效果评估标准 培训效果评估的层次以及定量与定性评估方法 拟定评估报告的要求

## 4.4.3 二级TD

表3 二级TD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
人才战略与规划管理	人才规划制定	能够分析行业人才供求数量、来源、竞争机制等 能够分析组织内人才供求的实际情况 能够根据组织人才战略、组织目标及组织实际人才情况制定适合的人才规划	行业的人才供求情况研究 人才规划制定的主要工具和方法
	人才数量计划制定	能够根据人才规划分解人才数量计划 能够制定人才数量计划的周期、人员类别、人员分层 能够根据实际执行情况调整人才数量计划	人才数量计划制定的主要工具和方法 人才数量计划调整的主要工具和方法
人才标准管理	任职资格标准建设	能够基于任职资格体系的设计，建设任职资格标准 能够对任职资格标准进行分级、分类细化 能够建设任职资格及职位级别调整的评估标准 能够建设任职资格管理制度	任职资格标准建设的主要工具和方法 任职资格评估标准建设的主要工具和方法

表3 二级TD的能力要求（续）

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
人才标准管理	胜任力模型（素质模型）标准建设	能够基于胜任力模型（素质模型）的设计，建设胜任力模型（素质模型）标准 能够对胜任力模型（素质模型）标准进行分级、分类细化 能够建设胜任力模型（素质模型）及职位级别调整的评估标准 能够建设胜任力模型（素质模型）管理制度	胜任力模型（素质模型）标准建设的主要工具和方法 胜任力模型（素质模型）评估标准建设的主要工具和方法 制订胜任力模型（素质模型）管理制度的要求
人才评估管理	人才测量体系建设	能够基于人才测量体系的设计，建设企业人才测量体系 能够根据不同类型的人才及适用场景，细化人才测量体系 能够建设人才测量管理制度	人才测量体系建设的主要工具和方法 人才测量的主要工具与方法
	人才评价体系建设	能够基于人才评价体系的设计，建设企业人才评价体系 能够根据不同类型的人才及适用场景，细化人才评价体系 能够建设人才评价管理制度	人才评价体系建设的主要工具和方法 人才评价的主要工具与方法
	人才盘点设计	能够基于组织战略、人才战略、组织目标、组织设计等组织盘点，设计人才盘点项目 能够不断优化人才盘点项目	组织盘点的主要工具与方法 人才盘点项目设计的主要工具和方法
人才培养管理	外部培训资源引入	能够甄选相关行业外部培训机构，开展有效合作 能够甄选优秀的外部培训师资，作为企业培训师队伍的补充 能够引入优质的外部培训课程，作为人才培养学习内容的补充	获取培训行业发展现状与趋势的方式，甄选外部培训机构的方法 获取培训师资的渠道和方式，甄选优秀外部师资的方法 获取外部培训课程的渠道和方式，甄选优质课程的方法
	内训师管理制度制定	能够根据企业实际制定、发布内训师管理制度 能够检查内训师制度的执行情况，发现问题提出改进建议，不断优化制度	内训师管理制度的基本内容 起草、发布、修订内训师制度的要求
	学习平台内容规划与建设	能够根据企业人才培养需求和目标，规划学习平台内容框架 能够根据学习平台内容框架，进行学习内容资源建设，构建企业学习资源库	学习平台内容框架搭建的原则、基本要求、类型等相关知识 学习内容建设的工具和方法 知识管理的概念、方法

## 4.4.4 一级TD

表4 一级TD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
人才战略与规划管理	人才战略分析	能够洞察人才战略发展趋势，提出创新思路 能够分析组织外部环境、行业人才供求等相关信息 能够分析组织战略、组织文化、组织设计等内部情况	人才战略趋势研究 人才战略分析的主要工具和方法
	人才战略制定	能够制定组织适合的人才战略 能够对人才战略进行优化与升级	人才战略的主要分类 人才战略优化的主要方法
	人才发展体系设计	能够洞察行业人才发展趋势，提出创新思路 能够基于组织人才战略与规划，设计适合的人才发展体系，包括人才标准体系设计、人才评价体系设计、人才培养体系设计等	行业人才发展体系建设研究 人才发展体系设计的主要工具和方法

表4 一级TD的能力要求（续）

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
人才标准管理	任职资格体系设计	能够洞察任职资格体系建设发展趋势，提出创新思路 能够基于企业组织架构及职位体系，设计适合的任职资格体系 能够不断优化任职资格体系	任职资格体系最新成果与趋势 任职资格体系设计的主要工具和方法
	胜任力模型（素质模型）的设计	能够洞察胜任力模型（素质模型）建设发展趋势，提出创新思路 能够基于企业组织架构及职位体系，设计适合的胜任力模型（素质模型） 能够不断优化胜任力模型（素质模型）	胜任力模型（素质模型）最新成果与趋势 胜任力模型（素质模型）设计的主要工具和方法
人才评估管理	人才测量体系设计	能够洞察人才测量体系的发展趋势，应用最新成果 能够基于组织实际情况，设计适合的人才测量体系 能够不断优化人才测量体系	人才测量体系建设最新成果与趋势 人才测量体系设计的主要工具与方法
	人才评价体系设计	能够洞察人才评价体系的发展趋势，应用最新成果 能够基于组织实际情况，设计适合的人才评价体系 能够不断优化人才评价体系	人才评价体系建设最新成果与趋势 人才评价体系设计的主要工具与方法
人才培养管理	人才培养项目需求分析与设计	能够基于人才战略与规划分析企业的人才培养需求 能够根据人才发展体系设计和人才培养需求，设计企业的人才培养体系 能够运用项目管理的方法，针对不同岗位族、不同岗位层级设计人才梯队培养项目	人才培养需求分析的内容、工具和方法 人才培养体系的设计方法 人才培养项目管理的知识、工具和方法
	学习平台系统设计与开发	能够根据企业实际选择合适的学习平台建设方式 能够甄选优秀的学习平台提供商，参与定制设计，进行系统配置 对于自主开发学习平台系统，能够参与系统设计和开发过程	学习平台的行业发展、主流厂商、底层逻辑、技术趋势、建设方式等知识 学习平台定制开发的相关知识 学习平台自主设计开发的相关知识

## 5 OD的能力分级

### 5.1 能力层级划分

OD的能力可以划分为四个等级，分别为四级OD、三级OD、二级OD、一级OD，四个级别的能力要求依次递进，高级别涵盖低级别要求。

在企业实践应用中，宜根据OD的能力划分、工作经验及主要工作职责与企业的职位等级相对应。

a) 四级OD：2-5年的相关工作经验，承担OD具体事项的落实执行及协助型事务性工作，可与主管职位相对应。

b) 三级OD：5-8年的相关工作经验，承担OD标准制度的执行、单模块事项的设计与实施以及项目方案的宣传推广，可与经理职位相对应。

c) 二级OD：8-15年的相关工作经验，承担OD核心体系方案制定及标准制度的制定，可与总监职位相对应。

d) 一级OD: 10-15年及以上的相关工作经验, 能够洞察OD发展趋势, 提出创新思路, 进行核心体系方案综合分析与设计, 可与VP(Vice President)副总裁、CHO(Chief Human Resource Officer)首席人力资源官或专家职位相对应。

企业也可根据实际的人才配置和职位体系设计进行能力与职位的动态匹配。

## 5.2 基础知识

OD的基础知识与TD的要求一致, 同样宜划分为人力资源管理、行业/业务、领导力、项目管理等。

a) 人力资源管理: 指人力资源管理相关知识及工具方法, 如: 人力资源管理基础理论、人力资源相关政策法规、人力资源规划、招聘配置、培训开发、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理、人力资源管理软件等。

b) 行业/业务知识: 指组织外部行业知识, 如: 行业基础知识、行业发展概况及趋势、主要竞争对手、相关细分业务领域等。组织内部业务知识, 如: 经营环境、商业模式、组织结构、内部流程、决策机制等。

c) 领导力: 领导力相关知识, 如: 领导胜任力、领导力发展、领导力评估、领导风格、团队管理等。

d) 项目管理: 项目管理相关知识, 如: 项目启动、项目计划、项目执行与控制、项目验收与评估、项目团队管理等。

## 5.3 通用能力

OD的通用能力与TD的要求也一致, 同样宜划分为职业道德、沟通协作、业务思维、解决问题、人际敏感、组织影响等。

a) 职业道德: 爱岗敬业, 诚实守信, 正直公道, 遵纪守法, 开拓创新, 团队协作, 保守秘密。

b) 沟通协作: 使用沟通原则和技巧, 积极倾听、引导对话, 有效传达思想、观念、信息, 把握对方意图, 愿意与他人合作, 注重团队的目标和结果, 作为某团体的一分子去共同完成一项任务, 共同承担责任。

c) 业务思维: 关注组织所在行业、市场整体情况, 理解组织如何达成使命和目标、组织的商业模式、组织结构、内部流程、决策机制等, 成为业务合作伙伴、赋能业务发展。

d) 解决问题: 通过逻辑思维, 借鉴相关经验, 运用工具及方法, 及时并有效确定、分析问题, 并达成最佳的解决方案。

e) 人际敏感: 观察并识别他人的行为和态度、理解他人的愿望, 准确认识与理解他人非表达出或部分表达出的想法、感觉和关切点, 促进沟通协作、团队合作及绩效达成。

f) 组织影响: 对于组织内外环境有准确地评估, 并通过内外部运作以获得支持与认可的能力, 进而推动组织变革、提升组织效能。

## 5.4 专业技能和专业知识

四级OD、三级OD、二级OD和一级OD的专业技能和专业知识要求依次递进，高级别涵盖低级别的要求。

## 5.4.1 四级OD

表5 四级OD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
组织战略管理	组织战略资料收集整理	能够有效收集内外部战略分析的相关信息，为组织战略制定提供支持 能够分类整理资料，支持组织战略的制定与梳理	战略分析的主要工具 资料搜集、整理、分析的方法
组织诊断管理	组织诊断与设计数据资料收集	能够有效收集公司内外部数据资料，为组织诊断和设计提供支持 能够组织访谈调研、整理调研发现 能够组织问卷调查、完成数据分析	收集关键信息、结构化整理信息的方法 基本的统计分析方法，数据分析的工具和方法
	访谈调研	能够组织访谈调研工作，安排日程、协调人员 能够参与访谈调研，现场记录、整理访谈调研纪要、发现 能够完成调研成果的初步分析	访谈沟通的方法
	调研问卷分析整理	能够参与定制化问卷的设计研讨 能够组织文件发放、回收工作 能够完成调研问卷的统计、分析工作，初步整理调研发现与结论	问卷设计的原理和方法 数据统计分析的工具和方法
组织设计管理	组织设计基础工作	能够完成组织设计的基础工作，包括部门职责撰写、岗位职责撰写、任职资格撰写 能够完善组织流程梳理，优化组织流程设计	组织结构设计的工具和方法 流程梳理的工具和方法
组织激励管理	组织激励执行与宣贯	能够理解并执行组织绩效、激励制度体系 能够完成组织绩效、激励制度体系的宣贯培训	绩效管理的工具和方法 激励管理的工具和方法
组织文化管理	组织文化沟通宣传	能够协助管理者，完成组织文化宣传材料准备 能够使用多种宣传媒介，完成文化沟通宣贯	组织文化理论的概念和知识 宣传文案编写、短视频创作的工具和方法

## 5.4.2 三级OD

表6 三级OD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
组织战略管理	组织战略执行与宣导	能够进行内外部信息的收集、分析、整理，辅助组织战略的制定与梳理 能够理解业务战略方向，并应用于组织管理的各项工作 能够清晰、准确的宣导、传递组织战略内容；分析组织战略问题，为组织管理提供指引	行业对标的工具和方法 6-1-1-2 外部竞争分析、内部资源能力分析的的工具和方法
组织诊断管理	组织诊断工作执行	能够通过数据收集、员工访谈调研、问卷调查，发现具体问题 能够综合多种组织诊断方式，识别问题，撰写组织诊断报告 能够广泛征求各方意见，完善组织诊断报告	问卷的设计原理和方法 深度访谈调研的方法 数据统计分析的工具和方法



表6 三级OD的能力要求（续）

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
组织设计管理	既定目标的组织设计执行	能够基于问题和需求，对组织运行中的结构、机制、职位等具体问题，进行优化设计 能够有效沟通，就具体方案征求各方意见，推动组织设计方案的共识	问卷调研与分析的工具和方法 常用组织结构设计、流程梳理的工具和方法
组织激励管理	组织激励制度细化执行	能够根据组织激励原则与政策，细化绩效激励制度 能够执行落地组织绩效与激励制度体系	组织绩效的工具和方法 组织激励的常用方式
组织文化管理	组织文化方案制定与执行	能够基于组织使命、愿景、价值观等文化理念体系，制定具体的组织文化落地方案 能够执行组织氛围调研、组织文化宣贯活动	组织氛围调研的方法 员工满意度调研的方法 组织文化宣贯落地的方法
组织变革管理	组织变革方案执行	能够基于组织变革规划，制定特定主题的变革实施方案 能够执行具体的变革实施方案与举措 能够沟通相关利益方，推动方案执行落地	变革管理的基础和沟通技巧 组织变革的推进步骤和实施要点

## 5.4.3 二级OD

表7 二级OD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
组织战略管理	组织战略方向指引	能够应用战略分析方法，理解组织战略方向 能够分析组织战略问题，为组织管理提供指引	行业对标的工具和方法 组织战略分析的主要工具，如麦肯锡7S、六个盒子等
组织诊断管理	全面组织诊断分析	能够基于需求，设计/执行全面组织诊断项目流程 熟练应用组织诊断工具与方法，完成组织结构、运营机制和文化等问题识别 能够针对性提出解决方案，支持组织持续优化	组织诊断的工具和方法 组织变革的路径规划类型和方法
组织设计管理	全面组织设计规划及细化设计	能够基于组织战略，设计适合的组织机构、部门及核心职位 能够优化组织沟通、协调、控制机制及流程，提升组织效能、达成组织目标	行业标杆公司的组织模式研究 组织结构、流程、机制设计的工具的方法
组织激励管理	组织激励体系设计与优化	能够准确把握组织绩效激励的关键问题 能够制定组织激励机制，设计激励体系、落实目标与绩效管理体系，激发个人、团队，驱动组织达成绩效目标 能够不断优化组织绩效激励体系	组织绩效的工具和方法 组织激励的常用方式、熟悉利弊得失
组织文化管理	组织文化提炼与优化	能够提炼优化公司使命愿景价值观 能够落地企业文化理念，推动战略落地 能够敏感关注组织内文化和工作氛围的变化，有效管理，促进员工满意度和协作	组织氛围测量工具方法 组织价值观提炼、建设的方法 组织文化宣贯落地方法
组织变革管理	组织变革优化与实施	能够熟练运用变革管理工具与方法，参与组织变革规划 能够按照组织变革规划，高效实施组织变革 能应用创新方式，促进组织系统优化重组升级	组织变革的阶段划分 组织变革的规划和步骤 组织变革成果巩固的关键要素

## 5.4.4 一级OD

表8 一级OD的能力要求

职业能力	工作内容	专业技能	专业知识
组织战略管理	组织战略分析与制定	能够洞察行业组织战略趋势，提出创新思路 能够创新性应用战略分析工具与方法，理解业务战略方向，确保组织目标和资源一致 能够分析组织战略问题，解决问题，提高战略执行的效率	行业的组织发展趋势研究 组织战略分析的工具和方法
组织诊断管理	组织诊断体系设计	能够通过战略洞察，发现组织结构、运作机制和文化等关键问题 能够创造性应用新工具新方法，精准识别组织问题，提出有效解决方案 能够协调关键利益相关者，达成共识，优化组织设计方案	行业知识和最佳实践 组织心理学，员工行为、组织文化的相关知识 组织诊断与设计的工具和方法
组织设计管理	组织中长期设计方案规划	能够洞察行业趋势，提出创新思路 能够规划中长期组织设计方案	组织设计理念和方法 组织生命周期理论
组织激励管理	组织激励规划管理	能够识别组织绩效激励的关键问题 能够规划组织绩效激励变革路径	组织绩效的工具和方法 组织激励的常用方法
组织文化管理	组织文化规划管理	能够洞察组织使命、愿景、价值观等文化体系的问题 能够协助公司领导，规划企业文化理念转型升级目标与路径	企业文化理论的概念和知识 使命、愿景、价值观的概念和知识
组织变革管理	组织变革规划管理	能够把握组织变革时机，系统规划组织变革 能够化解分歧，推动共识，用创新方式，促进组织系统不断升级	组织变革理论的概念和知识 系统思维的方法

## 6 TD和OD专业人员的人才培训

## 6.1 培训内容

与提升TD和OD能力素质相关的内容。

可参考TD和OD能力分级中的基础知识、通用能力、专业知识和专业技能。

## 6.2 培训教材

培训教材依据培训内容编写或选用，优选正式出版配套教材，也可以是纸质文本、电子文本、音视频文件等资料。

## 6.3 培训课时

企业内部培训，根据其培养目标和培训计划确定培训课时。

能力晋级培训课时：四级TD和OD宜不少于60标准学时，三级TD和OD宜不少于40标准学时；二级TD和OD宜不少于40标准学时；一级TD和OD宜不少于30标准学时。

## 6.4 培训师资

TD和OD的培训教师应当具备TD和OD的专业知识、相关专业工作经验、TD/OD咨询经验和教学经验，具有良好的语言表达能力和知识传授能力。

培训四级的教师宜具备三级以上能力水平，通过三级以上能力评价，并具有五年以上企业TD/OD项目咨询经验和教学经验。

培训三级的教师宜具备二级以上能力水平，通过二级以上能力评价，并具有八年以上企业TD/OD项目咨询经验和教学经验。

培训二级的教师宜具备二级以上能力水平，通过二级以上能力评价，并具有十年以上企业TD/OD项目咨询经验和教学经验。

培训一级的教师宜具备一级以上能力水平，通过一级以上能力评价，并具有十五年以上企业TD/OD咨询项目经验和教学经验。

## 6.5 培训机构

### 6.5.1 基本要求

承担企业管理培训、职业技能培训、企业管理咨询和人力资源服务等相关业务的法人实体，或具有独立法人资格的办学机构。

### 6.5.2 培训机构人员要求

#### 6.5.2.1 机构管理者

机构管理者宜具备以下条件：

- a) 具有大学本科及以上学历，5年以上的教育培训经历或培训经验；
- b) 具有较强职业意识和较高理论素养；
- c) 具备较强组织领导与管理能力。

#### 6.5.2.2 教职工队伍

教职工队伍宜具备以下条件：

- a) 具有3名以上熟悉培训业务并有组织实施能力的骨干员工；
- b) 具备5名以上专职或兼职TD/OD培训师；
- c) 具备规范服务意识和良好的执行能力。

### 6.5.3 教学基础设施要求

教学基础设施宜符合以下要求：

- a) 具备满足TD和OD培训要求的培训场所；
- b) 如采用互联网线上教学模式，宜具有满足万人同时在线学习的线上学习平台；
- c) 教学设施和教学器材满足教学和训练要求。

### 6.5.4 教学管理要求

教学管理制度宜包括以下内容：

- a) 有规范的培训计划、培训规程和师资管理等管理制度；
- b) 有严格的培训组织评估考核制度；
- c) 有完善的教学服务流程和制度；
- d) 有健全的财务管理制度。

## 7 TD和OD专业人员的人才评价

### 7.1 评价原则

- a) 公正性：评价人员宜独立、客观、公平地实施TD和OD岗位专业人员的评价活动，具有公正性。
- b) 规范性：制定符合TD和OD岗位人才特点的科学评价方案，评价人员的评价行为宜符合评价方案要求。
- c) 可靠性：评价活动宜采集使用评价方案执行中的真实数据，评价结果宜客观准确地反映评价活动情况，具有高信度。
- d) 有效性：TD和OD岗位专业人员的人才评价结果宜与评价活动目的、评价方案内容一致，具有高效度。

### 7.2 评价要素

- a) 基础知识：人力资源管理、行业/业务、领导力、项目管理等方面的基础知识。
- b) 通用能力：职业道德、沟通协作、业务思维、解决问题、人际敏感、组织影响等方面的通用能力。
- c) 专业技能：TD和OD各能力层级宜具备的解决专业问题的相关技能。
- d) 专业知识：TD和OD各能力层级宜掌握的相关专业知识、工具和方法。

### 7.3 评价方式

#### 7.3.1 考试评价

三、四级的TD和OD专业人员宜采用考试评价的方式进行能力评价。

考试评价宜分为理论知识考试和技能考核。

理论知识考试宜以笔试、机考等方式为主，主要考核TD和OD专业人员所掌握的基础知识和专业知识。

技能考核宜采用案例分析、情境测试等方式进行，主要考核TD和OD专业人员所具备的通用能力和专业技能。

考试评价可以采用线下现场考试的形式，也可以采用线上机考的形式。如果采用线上机考的形式，宜使用第三方考试平台，建立规范的线上机考制度和流程。

#### 7.3.2 综合评审

一、二级的TD和OD专业人员除了采用考试评价之外，还宜结合综合评审进行能力评价。

综合评审一般采用同行评议，综合应用个人述职、面试答辩、业绩展示等多种形式进行评价。

综合评审一般宜采用线下面对面方式组织评议，也可以采用视频会议等线上形式进行。

综合评审宜由行业资深TD/OD专家组成评审委员会，进行全面评议和审查。

### 7.4 评价人员

对于考试评价，如果是线下现场考试的形式，监考人员与考生配比不应低于1:30，且每个考场配备宜不少于2名的监考人员；如果是线上机考的形式，监考人员与考生配比不应低于1:50，且每次考试宜配备不少于2名第三方监察人员。

对于综合评审，评价人员应为3人及以上单数。综合评审的评价人员需要是评审委员会的成员，且宜经过资格评审和认定。

### 7.5 评价时长

理论知识考试时间宜不少于60分钟，技能考核时间宜不少于60分钟，综合评审时间宜不少于15分钟。

### 7.6 评价场所设备

线下考试评价宜考虑在标准教室或在计算机机房进行，宜配备考核所需的场地、教具及现场全方位监控和即时录像设备，室内应通风良好、光线充足、设施设备齐全。

线上考试评价宜使用第三方考试平台组织，考试平台宜支持万人同步在线考试，具有实时监控功能和存档功能。

线下综合评审宜在小型会议室进行，备有全方位监控和即时录像设备、音视频播放设备、投影仪等。

线上综合评审宜采用视频会议组织，视频会议系统宜具有实时监控和录像功能。

## 7.7 评价权重

### 7.7.1 TD的评价权重

TD理论知识评价权重宜参考以下表格：

表9 TD理论知识评价权重

类别	项目	一级	二级	三级	四级
基础知识		0	10	20	30
专业知识	人才战略与规划管理	30	25	10	0
	人才标准管理	30	25	10	10
	人才评估管理	20	20	30	20
	人才培养管理	20	20	30	40
小计：		100	100	100	100

TD专业技能评价权重宜参考以下表格：

表10 TD专业技能评价权重

类别	项目	一级	二级	三级	四级
通用能力		10	10	10	10
专业技能	人才战略与规划管理	30	20	10	0
	人才标准管理	25	25	15	10
	人才评估管理	20	25	30	30
	人才培养管理	15	20	35	50
小计：		100	100	100	100

### 7.7.2 OD的评价权重

OD理论知识评价权重宜参考以下表格：

表11 OD理论知识评价权重

类别	项目	一级	二级	三级	四级
	基础知识	0	10	20	30
专业知识	组织战略管理	30	20	10	0
	组织诊断管理	10	10	20	25
	组织设计管理	10	10	10	25
	组织激励管理	10	10	15	10
	组织文化管理	10	20	15	10
	组织变革管理	30	20	10	0
	小计:	100	100	100	100

OD专业技能评价权重宜参考以下表格:

表12 OD专业技能评价权重

类别	项目	一级	二级	三级	四级
	通用能力	10	10	10	10
专业技能	组织战略管理	30	20	10	10
	组织诊断管理	10	10	20	25
	组织设计管理	10	10	20	25
	组织激励管理	10	10	15	15
	组织文化管理	10	20	15	15
	组织变革管理	20	20	10	0
	小计:	100	100	100	100

### 参考文献

- [1] “十四五”职业教育部委级规划教材：人才与组织发展（2023版）
  - [2] 国家职业技能标准编制技术规程（2018版）
  - [3] GB/T 32624-2016, 人力资源培训服务规范
-