

前 言

“推进标准化的管理模式，提升企业核心竞争力——国际职业资格证书企业推广模式研究”是人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心《引进国际职业资格证书在中国推广实施的技术支持与管理服务体系》课题中的重要子课题之一。重点探讨和研究已引进的国际职业资格证书的资格标准、认证培训课程以及相关资格培训、考核、质量管理等先进理念和方法体系（以下简称“国际职业资格证书体系”），如何与企业的人力资源管理系统有效接轨，帮助企业构建标准化的管理模式、协助企业相关管理和专业人员掌握相应的管理手段，增强企业的核心竞争力。从而得到企业对国际职业资格证书的认可，促进引进的国际职业资格证书在企业的推广。特别是，促动有意愿引进国际职业资格标准的企业，承诺成为引进的“国际职业标准岗位实习基地”，为相应专业的国际职业资格证书考生安排实习岗位。以增强院校国际职业资格证书考生与企业岗位的匹配度。逐步搭建社会化的、国际化的“职业经理人”培养、认证、输送体系。为提高我国企业的核心竞争力和国际竞争力，为促进大学生就业做出应有的贡献。

目 录

一、“国际职业资格证书企业推广模式研究”课题的背景	2
二、课题成果方案与推广模式	5
(一) 通用的国际职业资格标准是企业管理标准化的核心基础	5
1、可提供的资源	5
2、对企业的帮助	6
(二) 标准参照式的实训课程和实操训练方法，促进员工达到岗位要求	7
1、可提供的资源	8
2、对企业的帮助	9
(三) 以实际工作成果为能力考核的证据，使企业管理岗位的能力考核更加“务实、客观”	10
1、可提供的资源	11
2、对企业的帮助	12
(四) 严格的质量管理体系，确保了体系运作的客观、公正	12
1、可以提供资源	13
2、对企业的帮助	13
(五) 为相应国际职业资格证书考生提供实习岗位，促进国际职业资格证书的社会化推广	14
1、(未来)可提供的资源	14
2、对企业的帮助	15
三、课题成果方案实践的成功案例	15
四、课题成果方案的企业导入方式	18
模式一: 为相应国际职业资格证书考生提供实习岗位，置换国际职业资格标准	19
模式二: 提供咨询服务，帮助企业构建企业标准化管理体系	20
模式三: 提供相应的专业培训，提升企业人员的岗位胜任力	20
模式四: 提供质量审核服务	21
附件: 企业岗位与国际职业标准对照列表	22

推进标准化的管理模式 提升企业核心竞争力

——国际职业资格证书企业推广模式研究成果方案介绍

一、“国际职业资格证书企业推广模式研究”课题的背景

1994 年我国建立职业资格认证体系之初，经国际劳工组织推荐，原劳动和社会保障部与英国文化委员会启动了中英职业资格证书合作项目（以下简称：“中英项目”）。研究、了解英国国家职业资格制度（NVQ）体系，引进相应国际职业资格证书在中国企业和培训机构试点推广，学习其先进经验，完善中国国家职业资格体系。自 1998 年起，为了贯彻部领导：“继续推广中英项目引进试点工作经验”的指示，落实考试和发证工作，原劳动和社会保障部职业技能鉴定中心（以下简称：“部鉴定中心”）先后分别引进了英国伦敦城市行业协会（City & Guilds）、英国伦敦工商会考试局（LCCIEB）、英国剑桥大学国际考试委员会（CIE）、国际设施管理协会（IFMA）等国际证书机构，涉及企业管理决策层、管理层、控制层、执行层等不同等级，近 80 项相关国际职业资格证书及其相关标准和培训认证体系。并依据劳动和社会保障部颁发的《关于对引进国际职业资格证书加强管理的通知》劳社部发[1998] 18 号文件的规定，上述证书分别都通过了审批，取得了注册文件。根据该文件精神，经注册的国际职业资格证书与中国国家职业资格证书具有同等法律效力。

2005 年 6 月部鉴定中心颁发了《关于印发中英职业资格证书合作项目实施细则的通知》劳社鉴发[2005]14 号文件，在全国范围内推广中英项目。并委托北京

英标人力资源网络技术开发有限公司（以下简称，“英标公司”），承办部鉴定中心中英职业资格证书考试办公室，负责引进国际职业资格证书、汉化开发、质量管理、市场推广、技术服务等项具体工作。

通过十几年中英项目国际职业资格证书的引进开发与试点推广，使我们有了很多收获。部鉴定中心的领导非常重视国际职业资格证书的引进与推广管理工作。为此特别确立“引进国际职业资格证书在中国推广实施的技术支持与管理服务体系”研究课题，希望通过总结经验、教训并进一步深化研究，能够形成一整套国际职业资格证书在中国推广实施的技术支持与管理服务体系。为政府主管部门的决策提供参考，也为今后的国际职业资格证书引进、推广、服务和管理工作的建立标准模式。

“推进标准化的管理模式，提升企业核心竞争力——国际职业资格证书企业推广模式研究”（以下简称“国际证书企业推广方案”）是人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心《引进国际职业资格证书在中国推广实施的技术支持与管理服务体系》课题中的重要子课题成果之一。经过课题组专家对中英项目十几年来的引进和在企业的试点推广的实践做了充分的研究论证，设计出了“面向企业导入国际职业资格证书的四种模式”的推广方案。经来自中国国际航空公司、中国南车股份有限公司、中铁二十二局集团、北京新燕莎控股（集团）有限责任公司、北京天恒置业集团、北京新侨饭店有限公司、中国交通建设股份有限公司交通建设工程学院、北京市旅游局、中国劳动保障科学研究院、中国人事科学研究院等企业集团、科研院校以及政府机构的专家、学者、企业人力资源专家和主管机构的领导评估审定，一致得出了如下评审结论：“国际证书企业推广方案”是一项符合国家的相关法规和政策，适应企业发展需要的创新模式。是企业构建标准化管

理模式的捷径。方案可以从如下几个方面促进企业管理模式实现标准化。

促进企业岗位资格标准化——“国际证书企业模式”解决了“岗位资格标准”这一关键问题，特别是解决了与引进的国际职业资格证书相关的企业各层级管理岗位的工作责任、工作流程、操作规范、胜任能力、素质要求等岗位任职资格的标准化。为企业人力资源管理体系中的选人、用人、育人、留人等各方面奠定了标准化管理的基础。并有效地处理好了企业岗位资格标准与国际职业资格标准的对接。

促进企业人力资源管理标准化——国际职业资格证书的认证采用的“以工作成果为证据并保留档案的考核方法”和“内外质量督考的质量保障体系”，为企业人力资源的管理标准化提供了有效的工具和方法。更能够帮助企业各层级岗位构建标准化的工作规程和管理制度。员工在企业工作期间，可以在工作中通过考评，不仅证明员工的工作能力和工作积极性，在自愿的前提下，还可获得国家注册认可的国际职业资格证书。有效地处理好了国际职业资格证书体系的相关技术方法与企业人力资源管理体系的对接。

促进企业管理标准化——“国际证书企业推广方案”中的“考培一体”培训认证课程，不是一门孤立的、单纯考证的培训课程，而是一个既有岗位工作能力标准内容又有职业能力培养和考核、更可协助企业构建标准化的管理制度、各类经营管控系统和自我造血系统的“管理工具包”。

通过“咨询式”训练和认证辅导的方式，希望在员工胜任岗位工作的同时，也获得职业岗位能力、职业综合素质、职业精神和综合应用能力、创新能力认可和培养，企业内培训、考核专业人员的培养，为企业复制适合自己企业的管理干部和各岗位专业人才队伍，为企业提高管理能力和扩充发展创造了条件。

二、课题成果方案与推广模式

（一）通用的国际职业资格标准是企业管理标准化的核心基础

国际职业资格标准是依据“以职业活动为导向，以职业能力为核心”的开发原则。遵循“由行业制定、为行业服务、被雇主认可”的指导思想。通过对各类国际化企业的相应等级、岗位的工作活动及其能力需求的广泛调查，运用“功能分析法”，按照五级架构、模块化结构，归纳、构成了国际化通用的职业资格标准。

国际职业资格标准明确了相应级别和专业岗位工作的国际化规范要求，是能够科学量化地衡量该级别专业岗位人员胜任能力的标尺。导入国际职业标准，使企业人力资源管理有了量化的基础，使企业在人员选聘、考核、培训、激励等人力资源管理范畴的各项工作实现制度化、标准化和规范化。

目前，中英项目引进的国际职业资格标准体系，覆盖了企业各个层级的通用管理岗位。导入引进的国际职业标准能够帮助企业构建国际化、标准化的企业人力资源管理体系，是企业内部挖潜，提高经济效益的重要环节之一。

1、可提供的资源

课题组将中英项目现有的相应级别和专业的国际职业资格证书标准与企业现有管理岗位对照，具体涵盖和对应的行业、岗位如下：

（1）所有行业都适用的企业通用管理岗位：从文员到总经理四个级别的 44 个岗位。

（2）旅游服务业企业岗位：企业通用管理的 44 个岗位+旅游服务与管理专业的从策划、服务人员到部门经理两个级别的 10 个岗位。共计 54 个岗位。

(3) **酒店及餐饮娱乐服务业岗位：**企业通用管理的 44 个岗位+酒店及餐饮服务与管理专业的从服务员到部门经理三个级别的 13 个岗位。共计 57 个岗位。

(4) **商业零售业岗位：**企业通用管理的 44 个岗位+商业零售服务与管理专业的从售货员到店长三个级别的 6 个岗位。共计 50 个岗位。

(5) **公共设施和房地产经营及物业管理岗位：**公共设施管理、房地产、物业管理行业的 44 个岗位，基本与企业通用管理岗位相同，可以将设备设施管理以及不动产经营的管理人员视同该行业的专业人员。

(具体详见附表：“企业岗位与国际职业标准体系对照表”)

2、对企业的帮助

(1) 有助于企业构建量化的、标准化的人力资源管理平台，使企业人力资源管理做到甄选有尺、考核有依、晋升有据、奖惩有则，从整体上提高企业人力资源管理水平。

(2) 帮助企业建立国际化用人标准，使企业在人员的选聘方面提高效率、减少招聘成本，更减少“选错人”的风险；有助于企业明确岗位胜任资格标准，明晰员工的职业生涯发展通道。

(3) 促进企业对整个管理、运营体系进行优化和整合，为企业各项管理职能提供共同准则，有利于克服管理职能不明确，相关责任笼统、模糊，互相推诿、扯皮的现象，真正使每个部门、每个人做到事事有人管，人人有专责，办事有标准，工作有检查，效果有奖惩。

（二）标准参照式的实训课程和实操训练方法，促进员工达到岗位要求

引进的国际职业资格证书的企业高管培训认证课程，采用以资格标准为依据的、以岗位工作能力为核心的“WORKSHOP 实战工作坊”式的培训方法，指导辅助企业高管做出其所负责领域的规划报告。可以使得企业的培训工作更具目的性，做到短期有效。可以帮助企业通过培训统一领导层对企业各项相关战略规划制定的方法和思想，促进将管理方法论形成统一的规范和具体的制度，帮助企业构建标准化的管理制度体系。

引进的国际职业资格证书的企业中低层岗位培训认证课程，以资格标准为依据的，以岗位工作能力为核心，“以练为主、以习为主”的培训方式，将职业资格标准掌握与否与岗位工作能力的培养的“现场实操考评”相结合。通过“咨询、诊断、辅导”解决工作岗位中的实际问题。通过调动每个人动手实践和体验，使学员达到职业资格标准所规定的能力要求，可以帮助学员做到由“知”转“会”，胜任企业的岗位工作。适应企业的发展需要。

特别针对企业中低层管理人员的培训和认证，采取的授人以渔的方式。即根据剑桥大学 CIE 提供的相应资格标准编译的培训师、考评员和内部督考员的专业人员（国家二级）培训认证课程，为企业培养既掌握中低层岗位能力标准，又掌握实操培训和实操考核方法的企业“专业人员”队伍，企业可选派相应岗位的业务骨干参加相应的“专业人员培训认证课程”后，自行开展其他员工的工作技能培训和考核。帮助企业构建国际化、职业型导向的企业中低层管理干部的自我培养和考核管理体系的自我造血机制。

1、可提供的资源

课题组参照各专业国际职业资格证书标准，做出了相应的培训方案，编译了培训教程及教学课件。

(1) 企业高管人员培训

- “职业领导人”（国家一级）相应专业岗位的标准认证培训课程八个（总裁（CEO）综合培训认证课程班、财务管理（CFO）系统培训、人力资源管理、营销管理、客户关系管理、组织行为与变革管理（企业文化）、战略规划制定、注册高级设施管理经理（CFM）），企业内训班六个（战略管理、人力资源管理、营销管理、客户关系管理、财务管理、组织行为与变革管理（企业文化））。
- “职业经理人”（国家二级）相应专业岗位的标准认证培训课程八个（企业全面管理（高级经理）、信息及沟通、财务管理（财务经理）、质量管理（质量经理）、市场管理（市场经理）、运营管理（运营经理）、项目管理（项目经理）、设施管理经理（FMP）），企业内训班六个（财务高级经理、市场高级经理、企业文化高级经理、质量管理高级经理、信息高级经理、运营高级经理）。

(2) 中低层人员培训

国际证书项目的培训认证课程资源，包括中英项目国际职业资格证书机构，依照相应的国际职业标准，编写的教学辅导材料和相应考试指导材料、教学组织方案、教师用书和习题集等，使职业培训实用、有效，也有助于学员自我学习效率的提高。同时证书提供机构根据发展情况定期对这些资源进行内容更新：包括了与英国剑桥大学国际考试委员会商务管理系列课程相配套的标准级和高级 11

门功课的教学辅导材料；管理类系列课程配套的专业级和高级专业级 20 门功课的教学辅导材料；与英国伦敦城市行业协会国际旅游、酒店管理、商贸零售等系列课程配套的文凭级和高级文凭级等 8 门功课的辅导材料；与英国伦敦工商会考试局企业行政管理 2 级和 3 级 2 门功课的辅导材料；与国际设施管理协会设施管理系列课程相配套 10 门功课的辅导材料。

(3) 专业人员培训

针对企业中低层管理人员的岗位培训和人员考核认证，编译了适合企业中低层岗位管理人员学习的培训师、考评员和内部督考员等工作职责和技巧方法为内容的“专业人员”（国家二级）培训认证课程。

2、对企业的帮助

(1) 企业高管培训

“国际职业资格证书体系”针对企业中高层管理人员两个级别的，采用的“Workshop 实战工作坊式”培训和“咨询式”辅导认证的课程，能够促进企业高层管理人员“达标”——掌握企业标准化管理的方法和工具。更为企业提供了统一的、系统化的企业高管培训和能力认证体系。

企业高管培训和认证课程，是企业高级管理人员明确目标、思路、选择方法、确定流程及管理手段、促进沟通、形成统一的团队文化的具体过程。一旦达成共识就可以形成制度化，对企业构建、贯彻标准化管理模式具有决定性作用。

(2) 企业中低层培训

企业参照国际职业资格证书的培训方法结合企业岗位要求和资格标准训练员工，有效的帮助员工掌握岗位标准，积累工作经验，提高工作技能，知识水平和

岗位的胜任力。为企业员工的职业生涯发展提供了公开、公平、公正的基础。员工还可以制定个人发展规划，参加企业组织的发展培训课程，获得相应等级证书，增强提升机会。

企业按照国际职业资格证书的“培考结合”的培训方法，培训企业员工，合理选拔人才、使用人才。使企业更具有凝聚力。有助于企业人才的成长和企业人才晋升通道等方面完善和相关人才选拔、培训和晋升制度的建立。同时，为企业形成积极向上的企业文化，构建学习型组织提供帮助。

（3）“授人以渔”式专业人员培训

为企业内中低级别管理服务岗位培养既掌握岗位的国际职业资格标准，又掌握培训、考评具体实施方法的企业内“专业人员”队伍，有利于企业中低层人员掌握和执行相应岗位的国际职业标准。也有助于帮助企业构建岗位人才自我培养体系，形成自我造血机制，降低人员培训成本。更能够帮助企业建立和完善自身的资格标准体系建设，为企业的扩充发展，复制适合自己企业的管理干部和各岗位专业人才队伍。

（三）以实际工作成果为能力考核的证据，使企业管理岗位的能力考核更加“务实、客观”

引进的国际职业资格证书采用：“以工作能力为核心、以工作表现和工作成果为证明的，标准参照式的，过程性职业岗位工作能力综合评价的认证方式。”重点评价是否“会做”而不仅仅是“知道”，从而全面、客观的评估认证考生岗位胜任能力。

资格标准为考核提供了“量化的标尺”，考核的范围和内容包括了能力、素质

和态度。以实际工作成果和表现为依据的方法，为企业的用人管理提供了有理、有据、可追溯的考核管理方法。使得企业在结构工资的发放、人才的选拔、员工激励以及不合格员工的处理等项管理工作，能够做到更充分、更客观、更具说服力。使考核管理工作具有了公平、公开、公正的可能。

1、可提供的资源

(1) 根据相应国际职业资格证书颁证机构实操考核的取证要求，参照中低层管理岗位和服务行业各专业国际职业资格证书标准，翻译、开发了 40 种适合企业相应职业岗位的《岗位能力现场实操考评手册》的实操能力认证系统。《岗位能力现场实操考评手册》作为量化考核员工的工具，明确了考核的内容和证据类型，以及达到证据的具体要求等。准确的测量企业员工的岗位胜任力。可以帮助企业调整制定出一套客观有效的绩效考评和奖惩机制，为企业选人用人提供了参考标准。也可作为企业开展岗位培训、考核工作的标准大纲和实施工作手册。

(2) 针对企业中低层管理人员开展的专业人员（考评员）培训和资格认证，将国际职业资格证书体系的考评技术和方法传授给企业的内部管理人员，帮助企业培养既能够准确的掌握职业标准，又能够有效的帮助员工达到标准，准确考核评判员工的实际技能的企业标准化管理体系下的基层管理骨干。

(3) 英标公司提供企业通用管理岗位 4 个级别，从文员到企业高级领导人，适合企业管理决策层、管理层、执行层和设施、后勤管理等通用管理类以及在商贸零售、旅游、电信等行业的约 73 项国际职业资格证书考试认证服务。

2、对企业的帮助

(1) “国际职业资格证书体系”的资格认证考评体系，采用证据收集、自我述职、周边调查的实操考评及书面笔试为评估认证手段。企业的绩效考核工作应用这种方法，各部门的管理者会增加一项考核下属员工的工作职能，可以使企业绩效考核工作转换成为长效的、动态的过程性管理手段。

(2) 以“国际职业资格证书体系”资格标准达标状况和熟练状况划分工资等级。企业还可以在结构工资中，按照岗位资格标准的实际工作能力考评结果，有助于企业构建合理的、具有激励性的薪酬和奖惩制度。

(3) 在企业应用“国际职业资格证书体系”实操考核方法，使企业的员工可以在工作中通过考评，充分证明自己的工作能力和工作积极性。员工个人也可以对照标准找出差距和不足，不断激励员工提高个人能力，从而提高企业员工的总体素质，创造出一种不断追求卓越的人文精神。有助于在企业内形成良好风气和积极向上的企业文化。

(四) 严格的质量管理体系，确保了体系运作的客观、公正

国际证书制度采取了统一资格标准、统一颁证规则、统一考评中心的授权标准和培训师、考评员、督考专业人员的资格标准，实行严格的考评员，内部督考员，外部督考员这样一套相互制约的质量控制体制。

以质量管理为生命的资格证书认证系统为企业提供一套摒弃人情的公正的第三方认证，从而确定企业管理系统的权威性、科学性、有效性。

1、可以提供资源

(1) 针对企业中低层管理人员开展的专业人员（内部督考员）培训和资格认证，将国际职业资格证书体系的内部督考技术和方法传授给企业的内部管理人员，帮助企业培养企业内部标准化管理体系运作的质量监督员队伍，使企业自行开展企业内相关岗位员工的工作技能培训和考核更加规范，有效。

(2) 针对企业采用国际职业资格证书机构的质量管理模式，对企业按照国际职业标准构建的“标准化管理体系”，进行的系统运营质量审核机制，对企业运营该体系相关的制度、计划、培训、考核、实施成果进行质量验收，可以对企业的人力资源管理体系建设，提供公平、公开、公正的第三方认证。

(3) 对个人可选择相应专业的职业资格认证，相关国际证书机构颁发的国际职业资格证书和各级政府配发的国内职业资格证书，可以对员工的胜任能力考核及培训，提供公平、公开、公正的第三方国际认证。

2、对企业的帮助

(1) 引入第三方介入监督，按照相关规定对企业考评工作的组织机构、规章制度、专业人员和考评结果等方面进行审核，摒弃了企业内部的人情和人事的纠纷，缓解劳动关系。有利于保证企业考评工作的公平、公正和质量并促进企业考评工作规范化、制度化。

(2) 有助于提高企业培训管理工作的针对性、有效性和可评估性

根据“国际职业资格证书体系”资格标准所规定的工作规范，帮助企业有针对性地找寻员工的培训需求，为设计和制定员工培训计划提供一个与岗位实际相联系的依据。以减少培训的盲目性，提高培训的实用性和功效。尤其是，以岗位资

格标准为标尺，可以在工作中，有效地评估员工接受胜任能力培训后的掌握程度和执行程度，从根本性上解决企业培训实际效果不易评估的问题。而内部质量审核机制和考评结果反馈制度的运用，对加强员工工作的管理，提高员工工作绩效，激励员工不断提高个人能力，更具良好效果。

（五）为相应国际职业资格证书考生提供实习岗位，促进国际职业资格证书的社会化推广

引进推广国际职业资格证书一直本着“企业是客户，为企业服务”的理念。课题组希望将“国际证书企业推广方案”与“提高就业竞争力的国际职业资格证书院校实施模式研究”子课题的研究成果结合，对有意愿引进国际职业资格标准，承诺为相应专业的国际职业资格证书考生安排实习岗位的企业，免费提供国际职业资格标准。从而架起企业岗位与国际职业资格实习培训的有效桥梁。

1、（未来）可提供的资源

目前，中英项目在全国 27 个省、市职业技能鉴定中心建立了“省中英办”，并建立了 29 个合作招生机构开展企业中高层级别的国际职业资格证书认证培训工作。在 20 多家高等院校建立了经过批准注册相关专业的考评中心，可按照职业标准培养符合企业需要的合格人员。

未来将对持有中英项目系列国际职业资格证书的人员，提供有序的人才中介服务。

随着北京、广东、河北、湖南、辽宁等省对中英项目国际证书配发相应国家职业资格证书工作，国际职业资格证书在各地将进一步得到推广，以及更多的省份

对国际证书持证人提供的相应待遇的落实。有助于我们提供的社会化服务和人才的流动工作的开展。

2、对企业的帮助

企业以“国际职业资格证书体系”的各层级和各专业的资格标准为参照，建立的企业相应的岗位资格标准，确立了企业用人的标准化、职业化、社会化的基础，成为引进的“国际职业标准岗位实习基地”，为相应专业的国际职业资格证书考生安排实习岗位。既是响应各级政府的号召，实现企业的社会责任。又可以通过考生在岗位实习期间的表现，考察吸纳符合企业岗位需要的各类“达标人员”，增强人才储备。同时，企业可以依照“国际职业资格证书体系”的岗位资格标准，让员工参与社会化的培训，实现企业、社会人才流动的良性循环，从而从根本上降低企业人力资源管理中的人才培训的风险和成本，逐步实现企业人才流动的市场化和社会化。

三、课题成果方案实践的成功案例

在试点推广中得到了企业的认可，并获得了企业管理人员的“实用、有效”的良好评价

- 试点单位：深圳华为电子有限公司——“标准参照式”的导入方式便于企业实施和应用

自1998年起，以引进的NVQ行政管理国际职业资格标准为参照，在公司内部建立了“管理岗位人员资格认证体系”。以岗位人员资格标准对企业员工的任用、

薪酬、选拔、培训、考核进行系统管理，获得的资格证书也可作为员工岗位聘用的依据。

- 试点单位：北京东方饭店——“实战工作坊（WORKSHOP）式”的实操培训和“咨询式”辅导认证的模式，解决企业管理经营中的实际问题。

余小殷总经理及其领导班子，参加了首旅集团培训中心组办的剑桥大学 CIE 职业领导人（CEO）资格认证培训班的认证培训运用其中的市场营销课程的品牌建设的方法，确立了将北京东方饭店塑造成“民国主题饭店”的思路，使北京东方饭店从一家普通三星级酒店成为了集旅游景点、特色餐饮、京味文化、酒店服务多位一体的知名企业。为此，余总今年又派总经理助理侯立参加了剑桥大学 CIE 职业领导人（CEO）资格认证培训班。余总说：“剑桥大学 CIE 职业领导人的课程非常实用，让我们学了就能用。“民国主题饭店”的思路就是我提交剑桥大学 CIE 职业领导人的市场战略作业时，提出来的东方饭店未来的营销战略。而且，我们已经打起了“民国主题饭店”的大旗，这不是一两年就可以形成的，要想有持续性发展，就要后继有人。今后，我们还要派人来参加培训。”

- 试点单位：山东石横特钢集团有限公司——“实战工作坊（WORKSHOP）式”的实操培训和“咨询式”辅导认证的模式，解决企业管理经营中的实际问题。

山东石横特钢集团有限公司是一家民营的钢铁企业，近年来发展速度很快，公司总经理特别组织了公司 32 名中层以上管理人员，参加剑桥大学 CIE 职业领导人——战略规划培训班，以自己所在公司为案例，共同讨论确定出了集团公司的发展愿景和使命，对未来 3 年的经营目标达成了共识，特别根据公司的具体情况选定了实现未来 3 年经营目标战略类型和具体规划实施方案。该集团总经理在培训后做了如下总结：“这次培训既统一了公司中高层管理人员的目标和思路，又帮

助集团公司的职能部门和各分公司的管理人员实现了相互理解，更拿出了解决方案。这样的培训方式非常实用、有效，更应该常态化，未来每年都将按照剑桥大学 CIE 的战略规划标准，组织召开集团公司的年度规划会”。

- 试点单位：北京天恒置业集团——“实战工作坊（WORKSHOP）式”的实操培训和“咨询式”辅导认证的模式，解决企业管理经营中的实际问题。

北京天恒置业集团是北京市西城区政府国有资产授权经营公司，公司注册资金 1.84 亿元，是国家建设部城市综合开发一级企业，银行资质为 AAA 级，在实现科学化、规范化管理中，率先通过了 ISO9002 国际认证。秉承“发展是硬道理”的工作方针，天恒集团致力于品牌建设，培育和拓展集团核心竞争力，创造可持续发展的优势。

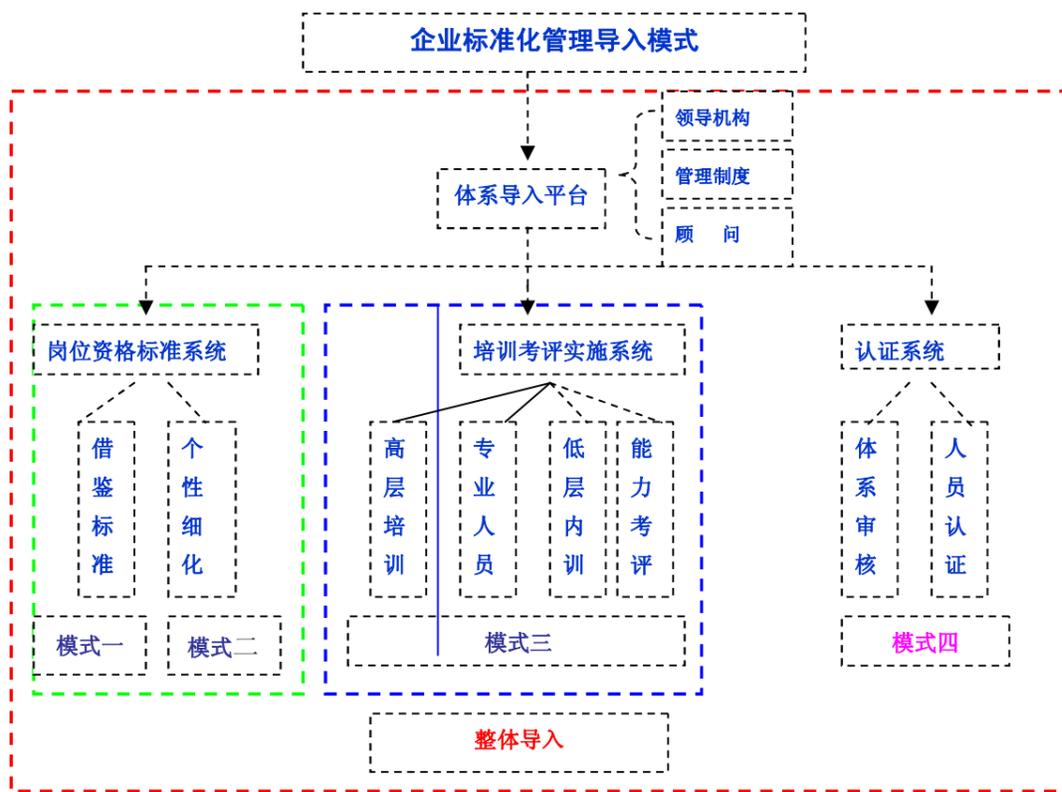
公司副总经理邹笑容女士主管财务工作，是剑桥大学 CIE 职业领导人——财务管理资格认证的持证人。通过认证后，邹总要求集团公司和所属分公司的主管财务的经理，必须全部参加剑桥大学 CIE 职业领导人——财务管理资格认证培训班。并在集团公司内部实施了“全面预算管理”。并由此荣获了“北京市第二十三届企业管理现代化创新成果一等奖”。

- 试点单位：北京市旅游局所属 2008 年北京奥运会 119 家四星级以上的签约酒店——面向企业导入中低层管理服务岗位标准，培训认证（培训师、考评员、内督员）专业人员，帮助企业构建自我造血机制模式

2007 年初，北京奥运会主要接待部门之一北京市旅游局，提出愿将中英双方签约 City & Guilds 项目中的国际旅游专业中的酒店接待系列认证标准，作为 2008 年北京奥运会 119 家四星级以上的签约酒店相关接待服务岗位的人员工作规范验收考核标准。2007 年 5 月至 11 月，北京市旅游局联合中英考试办，用中英项目

系列国际标准培训了 122 家奥运签约饭店专业人员（培训师、考评员、内督员）近 1100 人，帮助酒店完善自身的培训体系和自我造血机制，并要求各签约饭店用相关课程标准进行全员培训，使奥运接待酒店达到服务标准与国际接轨，培训工作制度化，考核工作规范化。该项工作获得了北京市旅游局及相关签约饭店管理层的普遍认同。2008 北京奥运会期间，北京市旅游饭店接待服务工作达到了零投诉，高质量的完成了北京奥运会的接待任务，获得了酒店管理层的普遍赞同。为此 2008 年 9 月北京市旅游局专函部鉴定中心，对于中英办在中英项目上的合作取得的成绩，向部鉴定中心表示感谢。

四、课题成果方案的企业导入方式



模式一:为相应国际职业资格证书考生提供实习岗位,置换国际职业资格标准

1、置换条件:

- 在当地具有一定规模和品牌;
- 有进一步加强规范管理、标准化培养干部队伍的意愿;
- 确保不以任何形式外泄英标公司和相关外方国际证书机构的知识产权;
- 不以导入的国际职业资格标准为盈利目的;
- 承诺成为英标公司引进的“国际职业标准岗位实习基地”(英标公司负责挂牌),根据双方协商确定的相关专业岗位(至少3个),每年提供一定数量(每岗位3—5名)的实习岗位,为相应专业的国际职业资格证书考生安排为期2个月的实习并出具实习证明;
- 出具带有企业标识和盖有企业公章的“认可函”,声明:对于英标公司引进的国际职业资格证书予以认可,对持证人员可以根据企业的实际需要优先聘用。
- 在企业招聘宣传资料和招聘表中增加“持有国际职业资格证书”的要求条款及相应的栏目。

2、合作步骤:

- 选择——企业参照《国际职业标准体系与企业岗位对照表》选择需要导入的国际职业标准的岗位。
- 签约。
- 挂牌、出具认可函。
- 英标公司将免费提供一套企业所选的国际职业标准。

-
- 企业提供实习岗位，按照《企业安排实习生操作手册》执行。

模式二：提供咨询服务，帮助企业构建企业标准化管理体系

英标公司有偿提供咨询服务，派遣相应的项目专家按照企业的具体情况，参照企业导入的国际职业资格标准，转化为企业相应的岗位任职资格标准，完善细化岗位说明书。帮助企业建立“以工作能力为核心、以工作表现和工作成果为证明”的有理、有据、可追溯的考核管理体系，使企业在人员选聘、考核、培训、激励等人力资源管理范畴的各项工作实现制度化、标准化和规范化。

合作双方签署协议后，英标公司派专家帮助企业细化岗位资格标准。按照专家的人/天标准计算收费。

模式三：提供相应的专业培训，提升企业人员的岗位胜任力

1、“咨询式”培训认证高层管理人员——提供有偿的“咨询式”培训认证课程，企业可以根据实际情况选择：

- 选派人员参加英标公司举办的培训班；
- 组织相应人员开办企业内训班。

2 企业中低层管理人员——为企业中低层管理和服务岗位，有偿培养 2—3 名企业内培训师。企业可以根据实际需要，选择：

- 选派人员（每专业/岗位 2—3 名）参加英标公司举办的培训班；
- 组织相应人员开办企业内训班。

模式四：提供质量审核服务

合作双方签署协议后，英标公司派专家对企业标准化管理体系成果质量验收服务。按照专家的人/天标准计算收费。

另外，英标公司还负责协调企业参加相关国际证书机构组织的国际职业资格证书考试、证书颁发等事宜。相关费用按照统一颁布的标准收取。

注：1、上述四个模式，企业可根据自身条件和实际情况，自由选择 and 搭配或全部。

2、对企业所属的独立经营、自负盈亏的培训机构，将视同为社会化培训机构，不提供本方案中的模式一、二、四的项目服务，如有意愿合作，可选择本方案的模式三。

附件

企业岗位与国际职业标准对照列表

(企业通用管理岗位 44 个)

一、决策层（高级管理人员）——涉及总经理、副总经理、总监等 12 个岗位

序号	国际认证职业/岗位资格	颁证国际证书机构	等级	国际职业标准	备注
1	CEO、总经理、总裁	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级专业级	管理技能、战略管理、财务管理、人力资源管理、营销战略管理、客户关系管理、信息系统管理、组织行为与变革管理、企业管理综合分析（案例分析）	企业全面管理,适用企业岗位: 总经理 CEO、副总、总监
2	党、工、团一副总、总监	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级专业级	组织行为与变革管理	组织文化建设,适用企业岗位: 党、工、团、副总、总监
3	人力资源总监	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级专业级	人力资源管理及人员开发	人力资源管理及人员开发,适用企业岗位: 人力资源、培训总监和主管人力资源的副总
4	财务总监	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级专业级	财务管理	财务预算及成本控制、投资分析与管理,适用企业岗位: 财务总监和主管财务的副总
5	信息总监	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级专业级	信息管理	信息技术及沟通管理,适用企业岗位: 信息总监及主管计算机技术的副总

6	市场总监	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级专业级	营销战略管理	企业市场营销战略, 适用企业岗位: 营销总监及主管市场销售的副总
7	客服总监	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级专业级	客户关系管理	企业客户关系管理, 适用企业岗位: 客户服务总监及客户服务的副总
8	后勤、保卫设施管理总监	国际设施管理协会 IFMA	高级专业级	领导与管理、沟通与交流、环境管理, 突发事件处理、运营与维护、设施财务管理、项目策划与管理、质量评估与革新、不动产经营、技术应用与自动化管理	企业安保、设备、设施后勤管理, 适用企业岗位: 后勤、保卫、总务、安全、设施管理总监, 及主管后勤保障的副总)

二、 控制层（中高级管理人员）——高级经理、项目经理等 11 个岗位

序号	国际认证职业/岗位资格	颁证国际证书机构	等级	国际职业标准	备注
1	财务高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	财务管理	企业财务管理,适用企业岗位:财务经理及非财务专业的经理
2	市场高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	市场管理	企业市场营销管理,适用岗位:市场经理、销售经理
3	企业文化高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	变革管理	组织文化建设管理,适用企业岗位:党、共、团及其各部门的高级经理
4	质量管理高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	质量管理	企业质量管理,适用企业岗位:质量部经理及各部门高级经理
5	信息高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	信息管理	信息及沟通管理,适用企业岗位:信息技术部经理及各部门高级经理
6	运营高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	运营管理	生产运营管理,适用企业岗位:生产厂长、副厂长
7	项目高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	项目管理	企业项目管理,适用企业岗位:项目部门经理及各部门高级经理

8	企业培训师、培训高级经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	专业级	培训实施与管理	企业内培训实施与管理, 适用企业岗位: 培训部门经理及其参与培训的专业人员
9	后勤、保卫, 设施运营维护经理	国际设施管理协会 IFMA	专业级	设施管理业务实务、领导与管理、项目策划与管理、运营与维护、	企业设备、设施后勤管理, 适用企业岗位: 后勤、设施管理、设备工程部经理

三、 管理层（中级管理人员）——部门经理、部门副职、部门主管、项目主管等 16 个岗位

序号	国际认证职业/岗位资格	颁证国际证书机构	等级	国际职业标准	备注
1	行政经理、高级秘书	伦敦工商会考试局 LCCIEB	高级	行政管理	企业办公、行政管理, 适用企业岗位: 办公室主任、企业决策层经理秘书和企业各职能行政部门的经理
2	人力资源经理和主管	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级	人力资源管理	企业人力资源管理, 适用岗位: 人力资源部门经理和非人力资源管理的部门经理
3	市场、销售经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级	市场营销	市场及营销管理, 适用企业岗位: 市场营销部门经理
4	运营经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级	运营管理	生产、服务运营管理, 适用企业岗位: 车间主任、班组长
5	财务经理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	高级	财务管理	财务管理、项目预算、成本控制, 适用企业岗位: 财务部门经理及非财务管理的各部门经理
6	设施工程运营与维护经理 FMP-M	国际设施管理协会 IFMA	高级	运营与维护管理	企业设备、设施维护及工程管理, 适用企业岗位: 设备部门、工程部门经理
7	后勤经理、保卫经理 FMP-M	国际设施管理协会 IFMA	高级	环境管理与突发事件处理	企业环境建设与维护、安保及突发事件管理, 适用企业岗位: 后勤部门经理保卫部门经理

8	设施技术经理 (IT) FMP-M	国际设施管理协会 IFMA	高级	设施技术应用与管理	企业设备、设施维护的计算机化管理, 适用企业岗位: IT 部门和工程部门主管 IT 技术经理及其参与智能楼宇管理的专业人员
9	设施项目经理 FMP-M	国际设施管理协会 IFMA	高级	项目策划与管理	企业设备、设施后勤项目管理, 适用企业岗位: 后勤、设施管理、设备工程部经理
10	设施质量经理 FMP-M	国际设施管理协会 IFMA	高级	质量评估与革新	企业设备、设施后勤质量管理, 适用企业岗位: 后勤、设施管理、设备工程部经理
11	设施财务经理 FMP-M	国际设施管理协会 IFMA	高级	设施财务管理	企业设备、设施, 后勤技能耗财务管理, 适用企业岗位: 财务部门及非财务专业的后勤、设施管理、设备工程部经理
12	不动产经营管理经理 FMP-M	国际设施管理协会 IFMA	高级	不动产经营管理	企业不动产出租、出售等经营管理, 适用企业岗位: 物业部门、不动产经营部门经理

四、 管理执行层（初级管理人员）——业务助理、一般文员等 5 个岗位

序号	国际认证职业/岗位资格	颁证国际证书机构	等级	国际职业标准	备注
1	行政助理、秘书	伦敦工商会考试局 LCCIEB	标准级	行政管理	企业办公、行政管理, 适用企业岗位: 办公室助理、文员、秘书、前台和企业各职能行政部门的助理、文员
2	人力资源助理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	标准级	人力资源管理	企业人力资源管理, 适用岗位: 人力资源部门各岗位(招聘、薪酬、考核、培训、劳动关系)助理
3	市场销售助理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	标准级	市场营销	市场及营销管理, 适用企业岗位: 市场营销部门助理
4	财务助理	剑桥大学国际考试委员会 CIE	标准级	财务管理	财务管理、成本控制, 适用企业岗位: 财务部门助理及非财务管理的各部门助理、文员

注: 下列对照表格另附

企业岗位与国际职业标准（旅游服务业 54 个岗位）对照列表 2

企业岗位与国际职业标准（商贸零售行业 50 个岗位）对照列表 3

企业岗位与国际职业标准（酒店、餐饮行业 57 个岗位）对照列表 4

企业岗位与国际职业标准（公共设施管理、房地产、物业管理行业 44 个岗位）对照列表 5