



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

# 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



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

**“国际证书企业推广方案”是：**

**《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》国家课题中的：**

**子课题研究成果**



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 该国家课题是基于：

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（简称：“中英项目”）。



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

此后“中英项目”依据：**劳社部发[1998]18号**  
**文《关于对引进国外职业资格证书加强管理的**  
**通知》**的规定，陆续引进了如下四个国际权威  
认证机构的近80种国际职业资格证书：

- 剑桥大学国际考试委员会
- 伦敦工商会考试局
- 美国国际设施管理协会
- 伦敦城市行业协会





人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## **引进国际证书的法律依据：**

**劳社部发[1998]18号文《关于对引进国外职业资格证书加强管理的通知》中规定：**

**“经审批和注册的国外职业资格证书受中国法律的管辖和保护，可等同于我国相应等级的职业资格证书的效力”。**



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

**2004年7月1日《行政许可法》开始实施，温家宝总理签署的第412号国务院令（即《国务院对确需保留的行政审批项目设定行政许可的规定》之第91项）进一步确认，国外职业资格证书及发证机构的资质审核和注册，属于行政许可范围，由劳动和社会保障部实施。**



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

# 国务院办公厅关于清理规范 各类职业资格相关活动的通知

## 国办发〔2007〕73号

(二) 清理规范的范围。国务院各部门、各直属机构、各直属事业单位及其下属单位，地方各级人民政府各部门、各直属机构、各直属事业单位及其下属单位，各类行业协会、学会等社会团体设置或组织实施的职业资格及相关考试、发证等活动，各类企业面向社会设置或组织实施的职业资格及相关考试、发证等活动。

.....凡经国务院人事、劳动保障部门会同有关部门批准设置的非行政许可类职业资格，要在清理规范的基础上确定保留的项目并向社会公布。其他各类非行政许可类职业资格都要分类进行清理：国务院其他部门、各直属机构、各直属事业单位及下属单位自行设置的要及时清理，确有必要的，经国务院人事、劳动保障部门会同有关部门审批后纳入国家统一管理，并向社会公布，其他的一律停止；



(续)

(三) 清理规范职业资格证书的印制、发放。完善各类职业资格证书印制、发放和管理等工作环节的程序和办法，严格规范证书样式和“中国”、“中华人民共和国”、“国家”、“职业资格”等字样和国徽标志的使用。严厉打击违规违法印制、滥发证书等活动。

# 管理和标准化对企业的作用

## 管理能够给企业带来什么？

- 人无我有——独特优势
- 人有我优——比较优势
- 人优我廉——价格优势
- 人廉我转——应变优势

## 标准化管理的作用

标准化是企业规模化、制度化的最优表现形式。中国的企业要想在企业竞争中取得竞争优势，就必须构建标准化的管理模式





人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 国际职业资格证书体系对构建企业标准化管理的作用：

- 1、构建管理标准化体系
- 2、决策层统一认识、提高员工职业能力和企业自我造血机制
- 3、提供实用、可追溯的考核方法
- 4、提供权威的第三方国际认证，保证企业管理标准化体系的有效性
- 5、促进国际职业资格证书的社会化推广



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

课题研究成果：

“国际证书企业推广方案”——

经过对中英项目十几年来的  
引进和在企业的试点推的实践的研  
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。

## 模式一

企业作为相应“国际职业资格证书在校生实习基地”，免费获得企业内部人力资源管理的国际化通用职业资格标准。



## 目标

满足企业用国际职业标准，完善企业内部人员管理的需求，架起企业岗位与国际职业资格实习培训的有效桥梁。

## 适用范围

- (1) 在当地具有一定规模和品牌的企业集团。
- (2) 确保仅以导入国际职业标准，来完善内部的人力资源管理为目标，而不以此为盈利的企业集团。
- (3) 能够为中英项目国际职业资格证书在校学生每年提供一定数量相关专业的实习岗位。



## 合作内容:

1. 企业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。
2. 企业提供实习岗位并出具实习证明。
3. 英标公司免费提供相应岗位的国际职业资格标准。
4. 授予企业“国际职业标准岗位实习基地”称谓。

## 国际职业资格标准是企业标准化管理的核心基础

### (1) 国际职业资格标准的优势分析

- 目的 (Why)

统一工作规范，满足企业岗位能力需要，  
为企业培养合格人才，适应全球经济一体化

- 职能 (Who)

由行业制定，为行业服务，被雇主认可  
企业 → 行业 → 地区 → 国家 → 国际

- 原则 (What)

以职业活动为导向，以职业能力为核心

- 方法 (How)

以功能分析法设计标准化大纲



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 国际职业资格标准是企业管理体系标准化的核心基础

### 职业资格标准对企业的帮助

- 有助于企业构建量化的、标准化的人力资源管理平台
- 帮助企业建立国际化用人标准
- 有助于企业明确岗位职级标准，明晰职业生涯发展通道
- 促进企业构建与国际接轨的标准化运营管理运营系统



# 国际职业资格证书职业标准与企业岗位对应表

国际等级	高级专业级 (5)	专业级 (4)	高级 (3)	标准级 (2)	基础级 (1)
国际职业标准	具有在广泛的、通常是不可预见的条件下独立运用基本原理和复杂技术的能力。负有极大的个人自主权，经常对他人的工作和重要资源分配负有重大责任，并具有独立分析、决断、设计、规划、实施和评估工作结果的能力。	具有在广泛领域从事复杂技术、专业性强、条件多变的工作活动能力。负有很大的个人责任和自主权，通常需要对他人的工作和资源的分配负责。	具有在广泛领域从事各种复杂多变的、非常规工作活动的能力。负有相当的责任和自主权，经常需要对他人的工作进行监督和指导。	具有在较大范围和变化条件下从事一些复杂的、非常规工作活动的的能力。负有一定的责任和自主权，并能与工作群体中其他成员进行合作。	具有在一定范围内从事常规的、可预测的工作活动的的能力。
企业管理层级和对应职务	决策层	控制层	管理层	执行层	执行层
	高级工程技术人员、高级管理人员。（总经理、副总经理）	工程师、高级技术人员、高级技工、中级管理人员。（大公司部门经理）	技术员、技工、初级管理人员。（主管、店长、车间主任）	高级文员、助理	初级文员

## 资源支持:

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，其岗位包括：企业通用管理岗位44个，旅游服务业54个岗位，商贸零售行业50个岗位，酒店、餐饮行业57个岗位，公共设施管理、房地产、物业管理行业44个岗位。





## 步骤:

1. 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。
2. 与英标公司签署相应的合作协议。
3. 企业出具认可中英项目国际职业资格证书的函件。
4. 中英办给合作企业授予“国际职业标准岗位实习基地”铜牌和桌牌。
5. 中英办将免费提供一套企业所选的国际职业标准。
6. 企业提供实习岗位。



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 模式二

提供咨询服务，帮助企业构建标  
准化管理体系



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 目标

根据企业情况和条件，参照相应的国际职业资格标准，量身定做本企业“管理岗位标准化、国际化的内部管理体系”。

## 适用范围

各类具有一定规模的，愿以国际标准规范内部管理、标准化培养干部队伍意愿的企、事业单位。



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 合作内容：

英标公司派遣相应的项目专家，以胜任能力为导向，以实际工作内容为依据，运用“功能分析法”，分析企业岗位工作，将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，量化考核标准，完善细化岗位说明书等岗位标准体系建设、以及根据企业战略及发展方向，以及内部培训管理制度建设等。帮助企业完善标准化管理体系建设。

## 步骤:

1. 合作双方签署协议，确定咨询服务的内容、明确双方职责和费用标准。
2. 英标公司派专家帮助企业细化岗位资格标准。



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 模式三

提供相应的专业培训，提升企业  
人员的岗位胜任力



## 目标

通过导入相应的国际职业培训，帮助企业员工理解和掌握岗位国际职业标准要求，提高岗位的胜任能力和执行能力。同时通过培训，理解和掌握国际职业培训的理念和方法，做好企业自身的岗位培训工。最终提高企业工作效率，增加企业绩效。

## 适用范围

1. 各类具有一定规模的，愿以国际标准规范内部管理、标准化培养干部队伍的意愿的企、事业单位。
2. 企业所属的独立经营、自负盈亏的培训机构，或社会化培训机构。



## 合作内容：

1. 对企业高层管理人员，采取“咨询式”培训认证。
2. 对企业的中低层管理人员和服务岗位人员培训，采取“授人以渔”的方法，提供企业内专业人员培训认证。

## 步骤：

1. 企业可以根据实际情况，选派相应的高层管理人员参加培训。
2. 企业可以根据实际情况，选派企业中低层人员。
3. 企业所属的独立经营、自负盈亏的培训机构，或社会化培训机构，愿参与企业培训推动的，与英标签署合作协议。



## 培训特点：

### 考教一体、过程控制、综合评价

#### ❖ 教学和考评的特点：

- 情景式、互动式
- 诊断式、塑造式

#### ❖ 培训的目的：

**帮助考生参照职业（岗位）标准掌握职业（岗位）工作能力**

#### ❖ 考评的目的：

**参照职业（岗位）标准获取客观反映考生能力的证据，公平、公正、综合地考核、认证其职业（岗位）工作能力**

③ 专业人员培训，授人以渔，帮助企业建立考评培训中心

# 企业高管培训认证课程及其培训

## (1) 企业高管国际职业资格证书培训 认证课程的优势分析

### ①课程设置

遵循以职业资格标准的能力模块为导向，“以掌握岗位能力标准为核心”的实用原则

### ②培训方式

“WORKSHOP实战工作坊式”的实操互动训练方法，该方法遵循“以练为主、以习为主”的原则

专项领域	课程
企业全面管理（综合证书）	剑桥大学职业领导人（高级专业级）
企业战略规划制定	剑桥大学战略管理（高级专业级）
组织文化建设	剑桥大学组织行为与变革管理（高级专业级）
人力资源管理及人员开发（人力资源总监）	剑桥大学人力资源管理（高级专业级）
财务预算及管理（财务总监）	剑桥大学财务管理（高级专业级）
信息技术及沟通管理（信息总监）	剑桥大学信息系统管理（高级专业级）
企业市场营销战略（市场总监）	剑桥大学营销战略管理（高级专业级）
企业客户关系管理（客户总监）	剑桥大学客户关系管理（高级专业级）



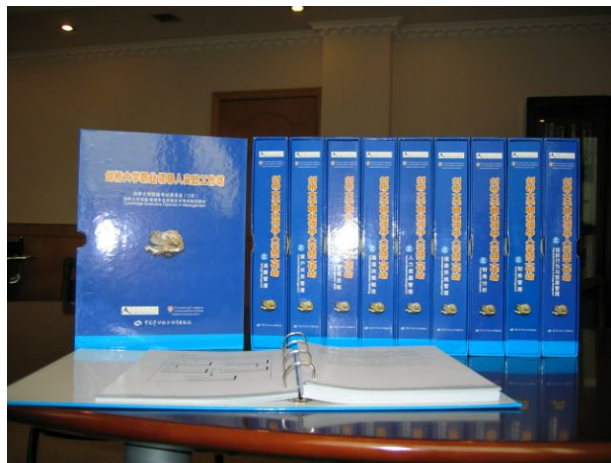
人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## (2) 企业高管培训认证课程及方法对企业的帮助

- 有助于促进企业高管“达标”，形成统一的培养系统
- 有助于构建标准化的管理模式

### (3) 资源支持:

**参照各专业国际职业资格证书标准，做出了适合企业高层管理人员培训的“职业领导人”（国家一级）和“职业经理人”（国家二级）等相应专业岗位28种相应的证书课程和内训课程的培训方案；**





人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## (4) 典型案例

### 北京东方饭店

余小殷总经理运用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，使北京东方饭店成为知名企业

### 北京天恒置业集团

邹笑容副总经理参加职业领导人——财务管理资格认证培训班，在集团公司内部实施了“全面预算管理”。由此荣获了2009年度“北京市第二十三届企业管理现代化创新成果一等奖”。

### 山东石横特钢集团有限公司

公司总经理组织公司32名中层以上管理人员，参加职业领导人——战略规划培训班，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

# 企业内中低级别岗位人员培训认证课程

## ① 中低层管理及服务岗位培训认证课程

- 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门课程
- 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门课程
- 英国伦敦工商会考试局企业行政管理2级和3级2门课程
- 国际设施管理协会设施管理系列课程相配套10门课程





人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## ②专业人员培训

### “专业人员”国际培训认证课程（国家二级）

- 企业内训师
- 考评员
- 内部督考员



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

# 企业内中低级别岗位人员培训认证课程 与方法对企业的帮助:

- ①有助于企业人才的成长和企业人才晋升通道的建立
- ②有助于企业建立中低层岗位人员的培养复制系统



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 典型案例：

2007年5月至11月，北京市旅游局联合中英考试办，针对2008年北京奥运会119家四星级以上的签约接待酒店的餐饮、客房、前厅接待服务岗位的全员培训，要求每个岗位排出3名骨干（每个岗位，同时，要求必须是从事岗位工作3年以上的老员工、领班或经理），参加（培训师、考评员、内部督考员）专业人员培训和资质认证。以帮助酒店完善自身的培训体系和自我造血机制，使培训制度化，考核工作规范化。





人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 深圳华为电子有限公司

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”。为此，专门培训了近60名考评员和内部督考员（其中部分直部门主管），并进行了资质认证，以便于在公司内部开展考评及内部质量监督工作。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。部中英考试办作为第三方，定期对华为“秘书专业资格”的专业认证提供外部督考。





人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 模式四

提供系统质量审核服务和国际职业资格认证服务，使企业管理岗位的能力考核更加“客观、公正”



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 目标

由第三方提供系统运营审核，参加相应的国际职业资格认证有效的验证了企业人才培养开发体系公平公正性的体现，对缓解劳资关系，实现企业用人机制社会化、市场化起着重要作用。

## 适用范围

各类接受中英项目国际职业标准，以国际标准规范内部管理、标准化培养干部队伍的企业、事业单位。



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 合作内容：

(1) 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。

(2) 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。

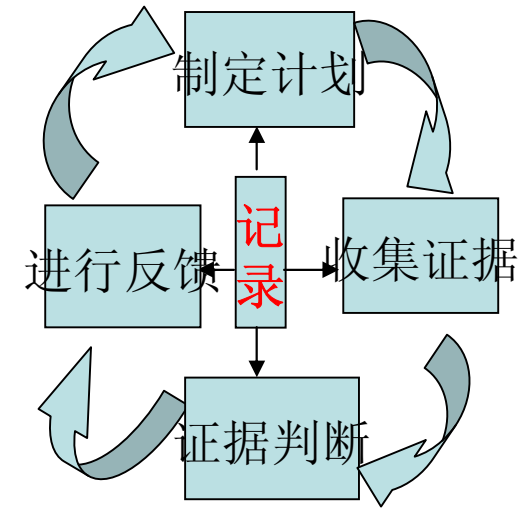
# 国际职业资格证书的考核认证方式：

## (1) 国际职业资格证书考核认证方式的优势分析

以资格标准为标尺，以实际工作表现和成果为依据，考评的结果更可靠

考核过程既是一个能力验证的过程，也是促进提高的过程

考评记录和证据收集和存档，使考评工作做到了“有理、有据、可追溯”



### 现场实操考评

考评员根据标准对应试者在工作现场或模拟现场的表现采取灵活的考评，获取能够证明其工作能力和成就的客观证据。

### 统一的书面考试

以工作任务完成、案例分析以及相关知识和技能操作要领为主要内容，中英双方共同组织的全球统一的书面考试。

### 大作业

以自身工作内容、经历的事件为案例，结合课程学习，分析描述工作实践的过程和方法的作业文本。由国际证书机构考官，根据国际职业标准，评判其工作规范和职业水准。

## (2) 国际职业资格证书的考核认证方式对企业的帮助

- 有助于企业将绩效考核转变成为长效的、动态的过程性管理手段
- 有助于企业构建合理的、具有激励性的薪酬和奖惩制度
- 有助于在企业内形成良好风气和积极向上的企业文化
- 有助于保证企业考核工作的客观、公正、有效，缓解劳动关系
- 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

### 考评方法

观察法

产品评估法

问答法

文件包评估法

### 证据的类型

观察记录

工作成果

模拟考试

技能鉴定（证书）

方案设计或作业

第三方证词

笔试及口试



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

## 资源支持：

(1) 中低层管理人员的培训和资格认证

传授内部督考技术方法

(2) 提供第三方认证

对企业进行系统运营质量审核机制

(3) 第三方国际认证



人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

资源支持:

## 1) 考评工具

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。

## 2) 中低层管理人员的（考评员）培训和资格认证

传授考评方法和技巧

## (3) 证书考试服务认证

73项国际职业资格证书考试认证，包括:

英国剑桥大学商务管理系列考试认证、旅游管理系列考试认证；英国伦敦城市行业协会考试认证、英国伦敦工商会考试局考试认证以及美国设施管理协会考试认证



## 典型案例：

### ①深圳华为电子有限公司

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”。对相应人员进行了资质认证。



### ②北京市旅游局

北京市旅游局采用中英项目餐饮、客房、前厅等岗位国际资格标准和方法，对2008年北京奥运会119家四星级以上的签约接待酒店，作了相应岗位人员接待前的验收培训认证，以使奥运接待酒店的服务标准与国际接轨。





人力资源和社会保障  
部职业技能鉴定中心

上述四个模式，企业可根据实际情况提出问题并探讨。

谢谢大家！