

The Systemic Optimization Analysis of Path on Staff Qualification Certification of Telecom Enterprises

Yangcheng Wang , Lanjie Wu

Xi'an University of Posts and Telecommunications, Xi'an 710121 China

Email: xiyowang@sohu.com

Abstract: The optimization of the enterprise staff qualification certification system is the key to build the human resource management system which based on the ability, This article' basis is the datas of qualification Certification got by surveying almost one hundred branches of China Mobile, China Telecom and China Unicom, the article discussed and analyzed the way to optimize the telecommunications enterprise' staff qualification certification system.

Kewrods: Telecom enterprise; qualification Certification; System optimization; Path analysis

电信企业员工资格认证体系优化的路径分析

王养成, 吴兰洁

西安邮电大学 中国 西安 710121

Email: xiyowang@sohu.com

【摘要】 优化企业员工资格认证体系是打造基于能力的人力资源管理体系的关键, 本文基于对中国移动、中国电信和中国联通的近百家电信分公司开展资格认证情况调查的数据, 对电信企业员工资格认证体系优化的路径进行了探讨分析。

【关键词】 电信企业; 资格认证; 体系优化; 路径分析

1 引言

随着电信企业的大规模重组和 3G 牌照的全面发放, 电信企业之间的竞争日趋同质化。在这种环境下, 电信企业要实现快速、持续、健康的发展, 就必须塑造自己独特的竞争优势, 而这种独特的竞争优势只能来自于企业独特的人力资源能力, 国内外的大量实践表明开展有效的员工资格认证工作是打造企业独特人力资源能力体系的关键工作和有效路径。企业的资格认证包括企业外部的职业资格认证和企业内部的岗位资格认证, 从促进企业建立基于能力的人力资源管理体系的角度看, 电信企业的员工资格认证包括国家和行业开展的职业水平认证和企业内部开展的岗位认证。本文基于对中国移动、中国电信和中国联通的近百家电信分公司开展资格认证情况调查数据, 沿着“认证目标——认证路径——认证效果”的分析路线进行思考, 对电信企业员工资格认证体系优化的路径进行探讨分析。

2 电信企业员工资格认证存在的主要问题

与发达国家相比, 资格认证在我国开展的时间还不长, 调查显示电信业开展资格认证在 5 年以上的企业只有 46.51%, 不到电信企业的一半。因此, 存在这样那样的问题是再所难免的。这里的关键是如何准确的抓住主要问题, 并恰如其顺的寻找出存在问题的原因, 以便为优化我国电信企业职业资格认证体系提供依据。我们运用系统理论的基本思想, 沿着“目标——路径——效果”的分析路线, 将我国电信企业职业资格认证存在的主要问题归纳为以下三个方面:

2.1 认证目标不明确, 认证具有盲目性

认证目标是指导企业开展职业资格认证的指引和主要牵引力。从理论上讲, 开展职业资格认证, 能够促进企业员工素质和职业能力的提升, 而企业员工素质和职业能力的提升又进一步促进企业的产品和服务质量的提升, 近而提升企业的核心竞争能力, 促进企业的可持续发展。然而, 从企业实际操作的层面看, 这样的目标显然过于抽象。因此, 要真正促进企业更好的开展职业资格认证工作, 充分发挥职业资格认证

对企业发展的促进作用，就必须使企业的职业资格认证目标进一步具体化¹。在调查中发现，目前电信企业对职业资格认证的具体目标含混不清，缺乏一致认识。首先，对哪些岗位是认证关键岗位缺乏一致认识，在被调查的企业中，有84%的企业认为技术岗位是认证的重点岗位，有52%的企业认为业务岗位是认证的关键岗位，还有42%的企业认为管理岗位是重点岗位。其次，对企业员工认证的通过率缺乏一致认识，在被调查的企业中，要求员工100%的通过职业资格认证的企业接近12%，要求通过80%—100%之间的企业为16%，要求通过50%—80%的企业为27%，要求通过20%—50%的企业为36%，还有9%的企业要求通过率在20%以下。

2.2 认证路径多，但缺乏统一规划协调

认证路径是企业实现认证目标的途径。目前，企业实现认证目标的路径主要有两类，即企业外部认证和企业内部认证，其中企业外部认证包括国家职业资格认证和行业职业资格认证。一个好的认证路径应当成本合理、不同认证分工明确。从目前电信企业的认证路径看，不同认证分工不明确，重复认证严重。调查数据显示，目前电信企业参与国家认证的为70%，参与行业认证的企业为83%，还有52.3%的企业开展内部岗位认证。另外，从进一步的深入调查来看，企业开展内部岗位认证的数量正在迅速增加。参与的国家职业资格认证的人员主要集中在人力资源管理师和营销师两个方面，参与的企业分别为59.3%和60.47%；参与行业职业资格认证的人员主要集中在电信工程师、电信传输人员和电信业务人员三个方面，参与的企业分别为70.9%、70.93%和73.26%；企业内部的岗位认证主要集中在技术人员岗位、业务人员岗位和管理人员岗位，其开展的企业分别为83.72%、66.38%和61.63%。

2.3 认证效果难评价，认证缺乏说服力

科学的评价企业职业资格认证的效果，是促进职业资格认证健康发展的重要环节。企业职业资格认证效果主要体现在员工素质的提升和企业效益的提升两个方面，由于职业资格认证的认证对象是企业员工，而人是企业发展的一个主要生产要素，人的作用的发挥受多种因素的影响。所以，要科学的评价企业职业资格认证的效果是很难的。查阅国内外现有的资料，还没有发现对企业和行业职业资格认证效果进行科学评价的系统方法。显然，这是目前职业资格认证的一

个难点问题。由于缺乏对职业资格认证效果的科学评价，使企业和员工参与职业资格人证的积极性大打折扣，也使各级职业资格认证证书的效力无法得到合理的承认。

3 电信企业员工资格认证存在问题的内部原因分析

从电信企业自身方面分析存在问题的原因，归纳起来主要有以下几个方面：

3.1 开展认证时间短，认证经验不足

分析调查的数据可知，总体来说，电信企业开展职业资格认证时间在三年以内的比例为26%，时间在三年到五年的比例为28%，开展时间在五年以上的比例为46%。分析以上几组数据，我们发现其中开展时间在五年以内的达到了54%，这说明企业开展职业资格认证的时间总体上还比较短。时间是保证认证活动有效开展的必要条件和重要保证，正是由于开展认证时间短，企业在如何确定认证目标，如何选择和优化认证路径以及如何改进认证效果等方面都存在着经验不足的问题。

3.2 认证目标确立的基础薄弱

明确的认证目标应当包括以下几个方面，首先要明确哪些岗位是企业认证的关键岗位，哪些岗位是一般岗位以及那些岗位是次要岗位；其次要明确不同岗位所需要的知识、经验、行为和能力要求，即建立企业岗位素质模型；第三要明确不同岗位通过认证的比例和进度安排。目前，我国电信企业在开展职业资格认证时其所以缺乏明确的目标，关键在于企业人力资源能力体系尚未建立，主要表现在以下几个方面：一是企业的岗位体系尚未得到系统优化；二是绝大部分企业还没有开发出适合企业发展需要的岗位素质模型；三是企业人力资源管理人员的素质不能满足企业建立基于能力的人力资源体系的要求。

3.3 缺乏对不同认证的深刻认识

目前社会上存在的认证种类较多，既有国家认证、行业（协会）认证、企业认证，还有国外机构开展的认证。各种认证由于其开展的认证种类、认证时间长短、认证法律 and 实际效力等的不同而各有千秋。一般来说，在同类认证中来自发达国家和国际组织的认证效力高于国内同类认证；国家、行业和企业自己认证各有侧重，国家认证侧重于在绝大部分企业都存在的

职业, 行业和企业认证侧重于存在于本行业和本企业的独特职业(岗位)的认证。然而, 这几年来, 一方面由于国家和行业(含协会)开展的职业资格认证种类、效果越来越不能满足企业发展的需要, 甚至为认证而认证, 不图质量, 只讲数量和挣钱, 使国家和行业认证的公信力越来越低, 迫使一些比较有实力的企业比如部分电信企业自己进行内部岗位认证, 但自我认证的效力值得怀疑。另一方面, 由于缺乏对认证效力的科学评价, 使人们难于对不同认证的效力有深刻的认知。以上种种, 造成了企业无法选择合理的认证路径, 以便有效的实现企业的认证目标, 充分发挥职业资格认证对提升企业员工素质, 构建独特的电信运营企业人力资源队伍的巨大作用, 同时也造成了许多不必要的重复认证, 增加了认证的成本。

4 优化电信企业员工资格认证体系的路径分析

影响我国电信业员工资格认证绩效的因素很多, 既有电信企业方面的, 也有外部环境方面的; 既有认证目标设计方面的影响, 又有认证路径方面的影响。因此, 改进和完善我国电信业职业资格认证工作, 应实行系统优化, 综合治理。

4.1 优化企业组织体系, 建立明确的认证目标

认证目标是指导企业开展职业资格认证的指引和主要牵引力, 要正促进企业更好的开展职业资格认证工作, 充分发挥职业资格认证对企业发展的促进作用, 就必须明确资格认证的目标。作者认为, 明确认证目标应从以下几个方面着手:

(1) 明确企业发展目标, 建立基于目标的企业组织结构

现代企业组织理论告诉我们, 一个企业要取得成功, 首先必须明确企业的发展目标; 其次要在组织目标明确以后, 建立与之相适应的组织结构。目前, 随着 3G 牌照的发放以及原有企业的大规模重组, 电信企业都在向全方位的现代信息服务商转变。随着企业目标定位的进一步明确和趋同, 建立独具特色的企业组织结构成为提升企业核心竞争能力, 促进企业可持续发展的关键性工作。

(2) 进行科学的岗位分类分级, 明确重点岗位

岗位分类分级的目的在于明确哪些岗位是实现企业发展目标的重点岗位, 哪些岗位是实现企业发展目标的一般岗位以及哪些实现企业发展目标的次要岗

位。近些年来, 电信企业在如何进行岗位分类分级上进行了有效的探索, 也取得了比较好的效果。比如陕西移动公司依据工作性质的相似性, 将公司岗位划分为三大类别, 即综合类、市场类和技术类。综合类包括人力资源、法律、党群、工会、纪检、审计、综合行政、战略规划、财务和采购物流共 10 种岗位; 市场类包括市场营销、服务管理、集团客户、数据业务和业务支撑共 5 种岗位; 技术类包括交换、智能网、网管、监控、数据、传输、动力、无线网络维护、无线网络优化、数据信息、IT、土建、工程建设和计划等共 14 种岗位。

(3) 建立素质模型, 明确岗位认证的标准

素质模型是指从事某一种岗位功能的任职者所必须具备的知识、技能、经验与成果和行为的总和。

建立素质模型, 首先必须考虑企业战略的要求, 即素质模型必须符合企业战略和业务发展要求。其次要分析不同岗位的功能, 将其分解成多项工作任务、需要达到的期望结果、需要差异的能力层次, 再依次划分出能代表岗位能力区分度的部分, 即能力的要求, 建立初步的任职资格基础。三是考虑企业成功经验的积累, 任职资格标准中各级别的内容是从目前企业中业绩优秀人员的行为中提炼出来的, 把这些员工的关键成功因素反映到标准中, 以固化以往的工作经验, 为其他人员提供行为改进的指引。最后要考虑行业优秀标准: 在关注企业内部的同时也要引进同行标杆企业中先进的工作方法、技术和经验等, 并结合企业实际情况进行系统分析、借鉴、吸纳、创新, 形成卓越的岗位素质模型。

4.2 优化认证路径, 实现内外认证共赢

认证路径是指企业开展认证的途径, 根据目前的情况, 电信企业开展职业资格认证的途径包括国家职业资格认证、行业职业资格认证以及企业内部的位认证, 但外部的证对企业有指导作用而无强制约束力。从目前国家认证、行业认证和企业内部岗位认证对企业的影响来看, 由于种种原因, 电信企业对国家和行业认证的需求在降低, 而更侧重于企业自己开展的内部岗位认证, 这一趋势在中国移动企业内部显得尤为突出, 许多移动通信公司已经不承认国家和行业的认证。然而, 全盘否定国家和行业认证的价值, 企业的一切认证全部由自己来开展, 是否就能够满足企业的发展需要呢, 基于我们的调查, 我们认为其结果并不乐观。首先, 一切认证全部由企业来完成, 会牵扯企

业很大的精力，影响企业人力资源管理其他方面的工作；其次，认证工作是一项复杂且工作量庞大的事情，从目前电信企业自身的力量来看，基本无法满足认证的需要；第三，由于企业自己的认证只对本企业有效，而无社会效力。因此，通过内部认证对企业员工的职业发展意义有限，所以很难得到员工真心的拥护和支持。要有效实现企业的认证目标，在认证路径的选择上，企业应考虑以下几点：

(1) 按照岗位特征选择不同认证路径

管理类通用岗位（如人力资源管理师、会计师、策划师等）以国家认证为主，电信技术岗位（如电信工程师、网络维护工程师等）以电信行业资格认证为主，业务类岗位（如营业厅营业员等）由企业自己进行认证。

(2) 积极推行合作认证，提高认证效力

所谓合作认证是指根据企业发展的需要，由于企业与行业认证机构进行合作，共同进行认证。比如岗位的认证标准和认证内容由企业提出，认证的具体实施由行业认证机构负责，通过认证的由行业认证机构发放证书。这样做的好处是：首先，由于认证的标准和内容是由企业根据其发展对岗位的需要提出来的，因而认证能够满足企业对某些岗位的要求；其次，由于证书是行业认证机构所发，因而证书的效力具有行业通用性；最后，由于充分发挥了不同认证主体的长处，既能够比较好的控制认证的成本，又能够增强认证的公信力和实际效力。

(3) 切实改进行业认证，大力提高行业认证的质量

要切实提高行业认证的质量，应当抓住以下几点：

首先，行业认证机构要树立全心全意为电信企业提供高质量认证服务的思想。为此，在认证项目设立、认证标准和认证内容确定、认证考核方式、认证过程监控、认证效果跟踪等方面从企业的实际需要着手，讲求实效，不走形式，不盲目追求经济效益。其次，要加强电信行业职业资格认证的科学研究。其研究内容包括行业规划、企业对认证的要求、认证项目设立、认证标准和认证内容确定以及考核方式、认证过程监控、认证效果跟踪等。第三，要加强证书质量管理，提高证书含金量。为了提高证书含金量，电信行业职业资格认证应不断改进现行的考试方法，提高实践考核的比重，用先进适用的评价技术来鉴定劳动者的职业能力，实行教考分离，建立客观、公正、公开和科学的第三方认证规则。

4.3 建立有效的认证激励机制，促进认证工作的可持续发展

促进电信业职业资格认证工作可持续发展的关键是要建立有效的认证激励机制。为此应该做好以下几方面的工作：

(1) 建立科学的认证价值评价体系

一般来讲“执业资格认证”证书是个人职业准入和企业行业准入的必备条件，其证书的价值大大高于“从业资格认证”的价值。因此，企业和员工参与认证的积极性一般都很高，其认证工作具有很好的可持续性。而“从业资格认证”只是个人从业能力的水平认证，如何评价其认证的价值一直是一个难于解决的问题，目前对从业资格认证价值的评价往往依赖于估计和感觉，其评价结果说服力不强。比如，许多企业仅仅从参与认证人数、考试成绩高低等方面进行评价。而对于认证是否真的提高了员工的素质、提高了企业的人力资源竞争力等方面由于没有实际的数据支持而不做评价。事实上，职业资格认证的价值主要体现在两个方面，一是认证的社会价值，二是认证对企业和个人个人的价值。因此，科学合理的评价职业资格认证的价值应从这两个方面着手进行，并将评价的重点放在对认证实效的评价上，而非形式上。

(2) 提高认证质量，注重认证实效

目前我国电信业职业资格认证的质量与企业发展的要求有很大的差距。许多企业的认证看似开展的轰轰烈烈，但大多形式大于内容，因此往往很难得到企业和员工的真心支持和参与。因此，企业在开展职业资格认证时一定要从企业的发展需要出发，从认证目标的建立、认证项目的设立、认证标准和内容的确定、认证路径的选择以及认证过程的监控等环节切实提高认证质量，注重认证实效，坚决避免形式主义的假大空做法，这也是认证能否获得企业领导支持的关键。

(3) 把认证考核作为考评员工素质的重要依据

一个有质量的认证是员工是否积极参与的前提，在解决了认证质量的问题以后，员工参与的情况就成为认证能否持续的关键。为此，企业首先要把获取认证证书作为评价员工素质的重要依据；其次，要把职业资格认证同员工的培训和职业发展结合起来，把认证证书作为员工竞聘上岗的基本条件；第三，要真正树立员工素质的不断提升是推动企业可持续发展关键的价值理念，对那些积极进取，努力取得更高级别的资格证书的员工，在薪酬分配是时给予适当的倾斜。

References (参考文献)

- [1] Yan Yang, the successful experience of occupation qualification certification system in developed countries ,examination Study, 2006 (7)
杨延, 发达国家职业资格认证制度的成功经验, 考试研究, 2006 (7) .
- [2] Zhongmin Lv, Jing Shang, The enlightenment of international occupation qualification to construct our country occupation qualification certification system,chinese examination,2006(11)
吕忠民、尚静, 国际职业资格认证对构建我国职业资格认证体系的启示, 中国考试, 2006 (11)