

文章编号: 1000 - 2995 (2006) 04 - 008 - 0130

# 战略性人力资源计分卡构建和实施框架研究

王重鸣, 田茂利

(浙江大学管理学院, 浙江 杭州 310027)

**摘要:** 战略性人力资源管理已经发展到一个革命性的十字路口。相对于只对战略性人力资源管理和财务绩效之间的关系进行研究, 基于平衡计分卡的战略性人力资源管理从财务方面、客户方面、内部的经营程序和企业的学习与成长过程四个方面更加全面地评价了战略性人力资源管理的作用, 并突显了其战略特征。相对于绩效评价系统, 平衡计分卡更是一种战略分析和实施框架, 本文通过基于平衡计分卡的战略性人力资源管理构建了一个战略管理系统, 并初步探讨了其实施过程。

**关键词:** 平衡计分卡; 战略性人力资源管理; 最佳实践

中图分类号: F270

文献标识码: A

## 1 引言

战略性人力资源管理 (Strategic Human Resource Management, SHRM) 是指为使公司实现其战略目标的有计划的人力资源活动和配置模式 (Wright & McMahan, 1992)。SHRM 领域的诞生是以 Devanna, Fombrun 和 Tichy 1981 年的文章《人力资源管理: 一种战略观点》为标志的, 至今已有二十多年的历史, 在这二十多年里, 无论在理论研究方面还是实证研究方面, SHRM 都取得了长足的进步, SHRM 发展到了一个革命性的十字路口。

目前有关 SHRM 的实证研究主要集中在 SHRM 和企业绩效 (特别是财务绩效) 方面, 不能全面、客观地评价 SHRM 在组织中的作用, 特别是人力资源作为一种战略资产所起到的战略性作用。卡普兰和诺顿提出了一种全面的绩效评价系统和战略分析框架, 即平衡计分卡 (the Balanced

Scorecard, BSC), 通过财务方面、客户方面、内部经营过程和学习与成长过程来兼顾财务与非财务的衡量、长期与短期的衡量、有形与无形的衡量和主观与客观的衡量, 使得评价更为全面可取。基于平衡计分卡的思想, 本文构建了基于平衡计分卡的战略性人力资源计分卡 (SHRSC), 从而使得目前的对战略性人力资源管理的研究实现从只衡量财务绩效, 向衡量更为全面的绩效系统过渡, 包括操作 (Operational) 绩效、财务绩效、企业绩效和企业效能 (Effectiveness) 等, SHRSC 平衡了有形资产和无形资产、财务和非财务指标、领先性指标和滞后性指标, 并最终演化为一个战略管理系统。

## 2 战略性人力资源计分卡的构建框架

### 2.1 战略性人力资源计分卡构建的基本原理

SHRSC 利用 BSC 的分析框架来分析 SHRM,

收稿日期: 2004 - 08 - 24

基金项目: 国家自然科学基金重点资助项目。项目名称: 基于人与组织多层互动匹配的企业家成长机制与创业环境; 项目编号: 70232010。

作者简介: 王重鸣 (1949 - ), 男 (汉), 江苏张家港人, 教授、博士生导师, 浙江大学管理学院常务副院长, 研究方向: 人力资源管理与组织行为。

田茂利 (1979 - ), 男 (汉), 山东淄博人, 浙江大学管理学院博士研究生, 研究方向: 人力资源管理。

包括 SHRM 的内容以及 SHRM 的实施。BSC 的构建可以分为多个层次:公司层次, SBU 层次和职能层次, 本文的 SHRSC 是基于人力资源职能部门构建。一张完善的战略性人力资源计分卡能完成两件重要的事情: (1) 把人力资源作为战略资

产进行管理; (2) 阐明人力资源体系对公司全面绩效的贡献, 从而实现人力资源管理工作从技术性 HRM 向战略性 HRM 的根本性转变。SHRSC 的分析框架如图 1 所示:

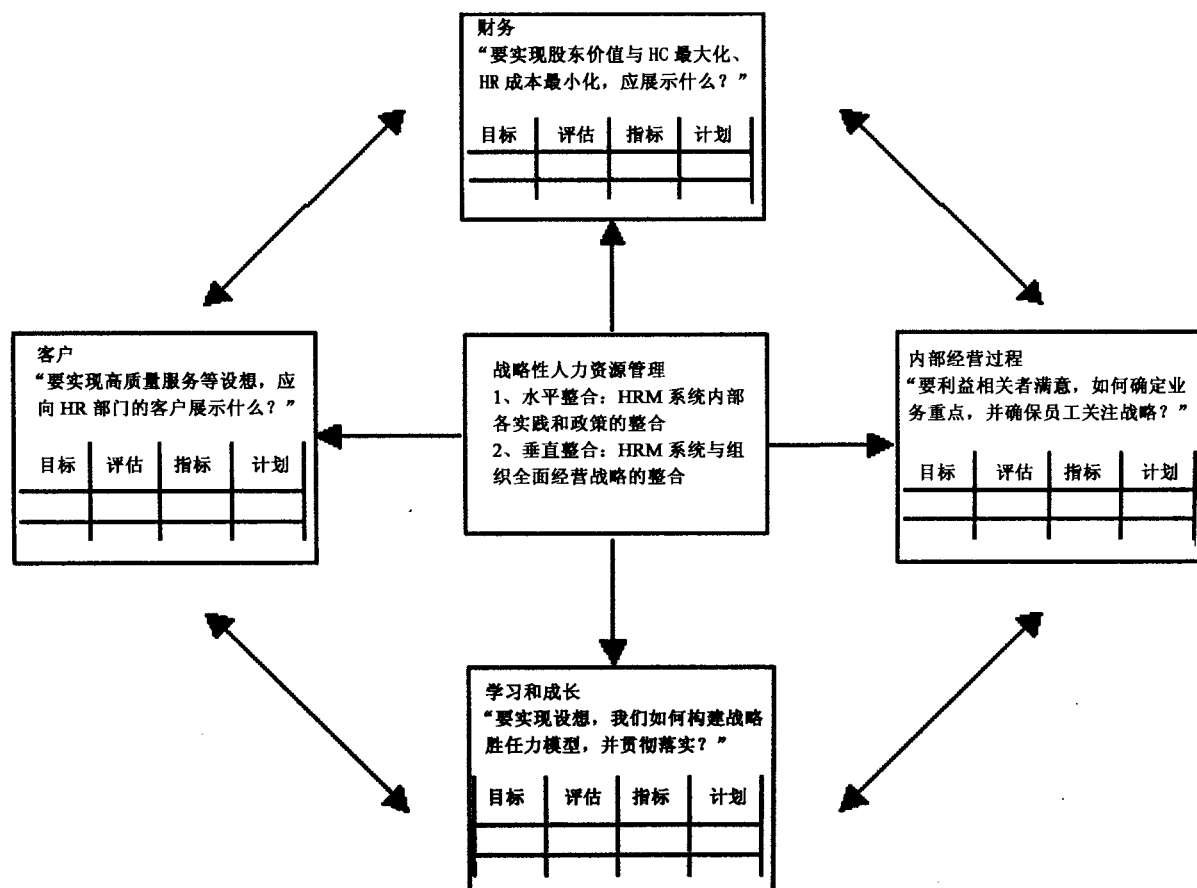


图 1 战略性人力资源计分卡构建原理示意图

图 1 的中央是 SHRM, 也是 SHRSC 的核心和重点, 虽然 BSC 是一种先进的绩效管理系统和战略分析框架, 但一定要清醒地认识到, 组织分析和实施的是 SHRM 而不是 BSC, BSC 只是一种工具。相对于传统的 HRM 系统, SHRM 系统在很大程度上基于这样一种观念: 公司必须整合其 HRM 实践以支持其经营目标。研究者主要关注于两种整合形式: 垂直整合和水平整合 (Baird & Meshoulam, 1988; Wright & Mahan, 1992)。所以 SHRM 相对于传统的 HRM 系统的战略性更多地体现在两个方面: HRM 系统内部各实践和政策的整合; HRM 系统与组织全面经营战略的整合。SHRSC 的创新性在于能用一种更加科学的工具全方位

(财务的和非财务的; 长期的和短期的; 战略的和战术的) 地规范 SHRM, 从战略阐明、目标分解、指标细化、实施到反馈的整个过程。通过 SHRSC 可以使 SHRM 渗透到每一个部门每一个人, 更加强调了员工参与, 虽然 Kaufman 认为 SHRM 和参与管理 (Participative Management, PM 经常可与雇员参与 (Employee Involvement, EI) 互换使用) 是两个相对独立的概念, 但他同时也承认这两个概念在当代的一些文献中也经常被联系在一起——在高绩效工作系统 (HPWS) 中最为典型 (Bruce E. Kaufman, 2001)。强调员工参与 (如: 信息和权力分享、承担更大的决策权与责任和参与企业基本活动与职能的控制与协调等) 的企业把员工视为

战略资产,进而 SHRM强调通过一个集成的和协同的 HR组合管理这些资产以获取可持续的竞争优势。

SHRSC通过四个方面来分析 SHRM:财务方面、客户方面、企业内部的经营过程和企业的学习和成长过程,如图 1所示:

财务方面。目前对 SHRM的研究主要集中在 SHRM和企业绩效的关系上,特别是财务绩效(例如:AN CLARK, 2001; Huselid, 1995; Dyer&Reeves, 1995等)。Delery和 Doty通过对银行业的实证研究得出 SHRM和财务绩效之间有一种较强的正相关(Delery&Doty, 1996),大部分实证研究也得出了类似的结果。并且 SHRM不光直接对财务绩效产生影响,还通过操作绩效(例如:生产率、自愿离职率和缺勤率)间接影响财务绩效。通过编制 SHRSC可以使企业各经营单位把这种财务绩效与公司的战略联系地更加紧密,并以此作为媒介加强了 HRM实践和政策与战略之间的联系,更加突显了 SHRM的战略性特征。因为 SHRM强调了 HRM实践与经营战略的整合,所以需要注意不同的战略阶段(成长、维持和收获)应使用不同的财务绩效的衡量标准。对于不同的战略阶段,一般应考虑以下三个财务标准:收入的增长和混合(最常用销售额增长率和市场份额两个方法)、降低成本(包括 HR成本)、提高生产率和资产的利用/投资(包括 HR投资)战略。就 SHRM而言,要成功实现财务目标,需要完善各种 HRM政策和开展各种 HRM活动,如:甄选政策、培训政策、职业生涯政策、补偿、绩效管理、直接和间接的财务参与等(Luc SELS等, 2003),并且需要平衡成本控制和价值创造两个方面,不可偏颇。

客户方面。SHRM较之 HRM更强调战略特征,而战略是针对竞争对手的,SHRSC可以使企业明确其目标市场是什么,其竞争对手是谁,从而为赢得目标客户和击败竞争对手指明了方向。这里的客户包括两个部分:外部客户和内部客户。SHRSC对外部客户的衡量可集中于以下五个方面:市场份额、客户留住率、客户获得率、顾客满意程度和从客户处所获得的利润率。通过 SHRM能否实现以上五个目标的前提是企业必须重视客户,企业重视客户的程度可通过企业是否具备三

个显性特征来衡量:产品和服务特征(功能、质量、价格和时间)、同客户的关系和形象与声誉。一些实证研究得出许多重视客户的 HRM最佳实践,如聚焦顾客服务(Julia M. Christensen Hughes, 2002)。同时不能忽视另一部分隐形客户,即雇员,Ulrich指出应建立一种估价(Valuing)雇员的文化,也就是说,把雇员看作内部客户,测量其作为平衡计分卡方法一部分的雇员满意度(Ulrich, 1997)。

企业内部的经营过程。制定企业内部的经营过程是在制定财务计划和客户计划之后,这一决策顺序使得企业内部的经营过程及其目标和评估手段,遵循了满足股东和客户需要这些战略。企业内部经营过程的三个组成部分(改良过程、经营过程和售后服务过程)组成了一条从确定客户需求到满足客户需求的价值链。改良过程、经营过程和售后服务过程的完成情况可通过时间、质量和成本等标准来衡量。这些标准也正是实施 SHRM的企业试图达到的目标,Soheil Ahmad和 Roger G. Schroeder曾使用因素分析法分析了 Pfeffer的七项实践对成本、质量、分销(Delivery)、适应性和新产品引入速度(Soheil Ahmad&Roger G. Schroeder, 2002)的影响。SHRSC以时间、质量和成本为中介变量建立了 SHRM和 BSC之间的联结。这些中介变量属于操作绩效的范畴,通过建立 SHRSC促使企业更加深入地开展 SHRM,以达成较高的操作绩效。

企业的学习和成长过程。企业的学习和成长过程是在前三个项目上取得良好成绩的主要驱动力。企业的学习和成长规划必须包括三个部分内容:雇员能力、信息系统的能力和激发积极性、授权和联合。雇员能力可通过雇员是否对工作感到满意、雇员是否愿意留在本职工作和雇员的劳动生产率三个核心手段来衡量,这三个方面是受诸如雇员的参与和企业的培训等因素影响的。许多学者强调了 SHRM框架下培训的重要性,指出培训是一项最佳实践(可参见 Pfeffer, 1998; Merrilees & Miller, 1996; Luc SELS等, 2003 和 Julia M. Christensen Hughes, 2002等),可以提高雇员的能力。信息系统可以让雇员及时、准确和全面地了解客户、产品和服务等方面的信息,从而改进生产和服务过程。自我管理团队、决策制定的分散化

(Pfeffer, 1998)、雇员参与、授权程序和权变薪酬系统 (Julia M. Christensen Hughes, 2002) 能在企业内部形成一种融洽的氛围, 充分发挥雇员的积极性和创造性。

## 2.2 战略性人力资源计分卡构建

SHRSC 的构建都要以自己的方式描述计分卡, 但一张构建严谨的 SHRSC 应该考虑四个方面: 1) 关键的人力资源传导机制, 它在公司总体战略和人力资源体现之间起着媒介和桥梁的作用; 2) 高绩效工作系统; 3) 高绩效工作系统与公

司总体经营战略的一致性; 4) 人力资源传导机制的效率。上述四个方面也是构建 SHRSC 的四个步骤。其中高绩效工作系统及其与公司战略的一致性为领先性指标; 人力资源传导机制及其效率是滞后性指标。人力资源传导机制关注价值创造, 传统的人力资源职能关注成本控制, 因此通过人力资源计分卡的实施避免了传统的人力资源职能只关注成本控制的缺陷 (即只把人力资源部门作为一个成本部门), 而是在成本控制和价值创造两者之间取得了一个平衡。

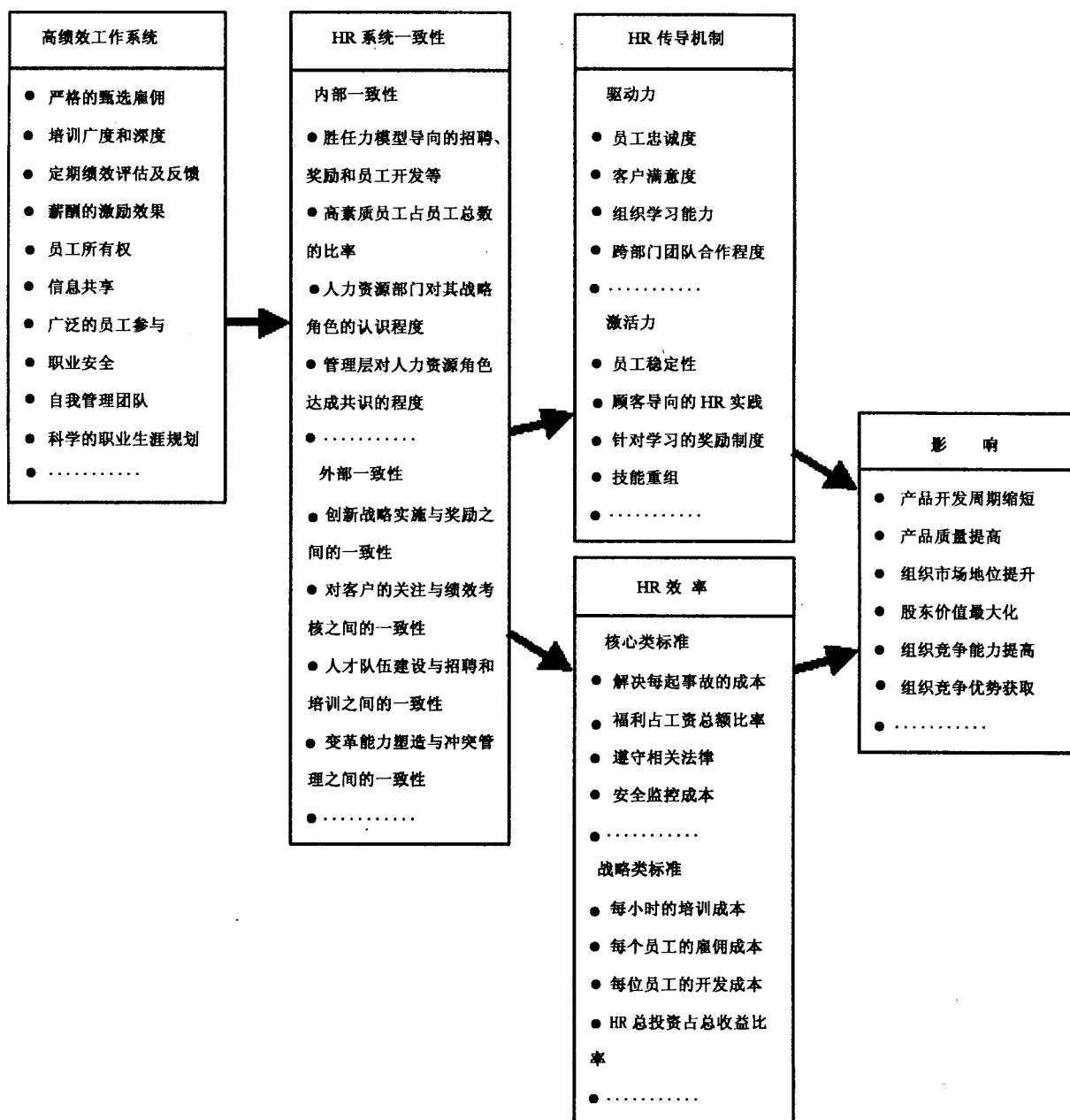


图 2 战略性人力资源计分卡示意图

人力资源传导机制。人力资源传导机制即人力资源管理体系与公司总体战略规划之间的交叉结合点。人力资源传导机制是最能突出 SHRSC 战略特征部分的,它强调了 SHRSC 是基于战略执行过程,而不是人力资源管理职能的效率和一般的人力资源管理的实践。人力资源传导机制通常以两种方式出现:绩效驱动力和激活力。人力资源绩效驱动力是和人力资源相关联的核心能力和资产。激活力强化绩效驱动力。人力资源传导机制的评估有助于确认特有的因果联系,通过这种因果联系,人力资源系统为公司创造价值。

高绩效工作系统。有助于人力资源传导机制实现战略的要素构成了高绩效工作系统。高绩效工作系统是体现人力资源战略性影响的关键。公司之间的竞争是人才之间的竞争,或者说是高绩效工作系统之间的竞争。高绩效工作系统源于战略系统,服务战略系统。它为公司创造了独特的和难以模仿的竞争能力。其实许多学者对“最佳实践”的研究,就是对高绩效工作系统特征的研究,这为 SHRSC 的构建提供了较好的借鉴。

高绩效工作系统与公司战略的一致性。这种一致性体现在两个维度上,即内部一致性和外部一致性。内部一致性指人力资源部门所起的战略性角色与人力资源专业人员和直线经理所拥有的综合的人力资源胜任力水平之间的一致性。外部一致性指人力资源系统和战略实施之间的一致性。人力资源体系要想成为一种战略资产,就必须满足这两个一致性。而外部一致性又是首要的和最重要的。

人力资源传导机制的效率。人力资源效率反应了人力资源职能帮助公司其他职能以成本效率的方式形成所需能力的程度,这也是传统的人力资源衡量方法中主要的衡量指标。对人力资源效率的衡量需要两种标准:核心类标准和战略类标准。核心类效率评估是对公司战略实施无直接贡献的重大人力资源开支。战略类效率评估可评定哪些产生人力资源传导机制的人力资源活动和过程的效率。这种分类方法可以明确有关人力资源的支付是成本导向的,还是价值导向的,从而明确战略性人力资源的净收益。

上述讨论是对各种目标和测量指标的简略介绍,详细的目标和指标建立可参见图 2,但要注

意,对于战略性人力资源计分卡没有“最佳实践”,即不存在一套适合所有公司的目标和指标系统,每个公司的具体的人力资源计分卡,应结合公司的实际进行建立,图 2 只是用大多数公司一般都会用到的目标和指标来说明 SHRSC 的样式和构建过程。

### 3 战略性人力资源计分卡的实施框架

#### 3.1 战略性人力资源计分卡与战略匹配

战略性人力资源管理十分强调 HRM 活动和政策与企业全面经营战略的整合,即垂直整合,平衡计分卡更应该看作一种战略管理系统,而不仅仅是一种绩效评价工具,所以战略性人力资源管理和平衡计分卡的结合能更全面地(财务的和非财务的;长期的和短期的;主观的和客观的)加强人力资源管理和企业全面经营战略的整合度,从而实现战略目标,并获得竞争优势。

SHRSC 的战略分析框架主要包括四个方面,如图 3 所示:

对憧憬和战略加以阐明和实施。这是 SHRSC 使用的开端,也是至关重要的一个环节,这决定了各级人员对 SHRSC 的认识问题,是否达成一致?谁将对其实施过程负责?高管团队应团结协作将 SHRM 分解为具体的目标,即财务方面、客户方面、学习和成长方面以及内部经营过程四个方面的具体目标。通过这一步可以使 SHRM 得到澄清和细化,并确认要顺利实现 SHRM 的驱动因素,即人力资源传导机制。这一步的难点在于各部门的本位主义会使得有可能很难达成共识,从而使 SHRM 夭折,SHRSC 能较容易地发现问题,并能妥善地解决问题,因为 SHRSC 是一批高管团队成员共同开发的,所以它保证了高管团队中的每一位人员都将会对此尽职尽责。

对战略目标和衡量方法进行传播和衔接。要想较好地实现高管团队达成的目标,组织中的每位员工都应该了解该目标及组织的战略,这会决定各级员工对 SHRSC 的接受程度,从而决定了 SHRSC 能否顺利地实施。传播和衔接受组织对信息分享、员工参与等问题的认识决定的,而信息分享、员工参与(直接参与和间接参与)正是

SHRM 所要求的 (可参见 pfeffer, 1998; Huselid, 1995; Luc SELS 等人, 2003), 可见 SHRSC 强化了 SHRM。这要求组织建立一个健全的信息系统, 从而进行战略导向下的重要的信息处理过程 (Rogers&Bamford, 2002), 具体可采用多种形式如: 宣传栏、录像、网页浏览或者电子邮件, 甚至下发文件的形式进行, 通过这一步使得全公司的每一位员工都明白了要实现的战略目标和衡量方法, 并且要实现战略并获得竞争优势, SHRM 应实现哪些目标。

制定计划、确定目标和对战略倡议进行衔接。为了实现战略目标, 管理者必须从财务方面、客户方面、学习和成长以及内部经营过程四个方面制定 SHRM 的分目标。这一个过程可使组织: 对组

织所想要实现的长期结果作出数量上的估计; 为获得这些结果而确定机制和提供资源; 为 SHRSC 上的财务和非财务的衡量方法建立短期的里程碑; 对 SHRSC 实施过程进行必要的投资等。

增强战略反馈和学习。该过程使 SHRSC 建立在一个战略学习框架之上, 是 SHRSC 整个管理过程的最富于创新的和最重要的方面, 通过该过程可使管理层对战略目标的实施和 SHRM 分目标的实施进行实时地监控, 并在必要的情况下对战略目标和 SHRM 分目标作适当的修改, 甚至是根本性地修改。通过增强战略反馈和学习, 保证前三个过程的正确实施, 并通过反馈形成一个良性的循环, 最终实现战略目标的完成和竞争优势的获取, 这就实现了 SHRM 的目标。

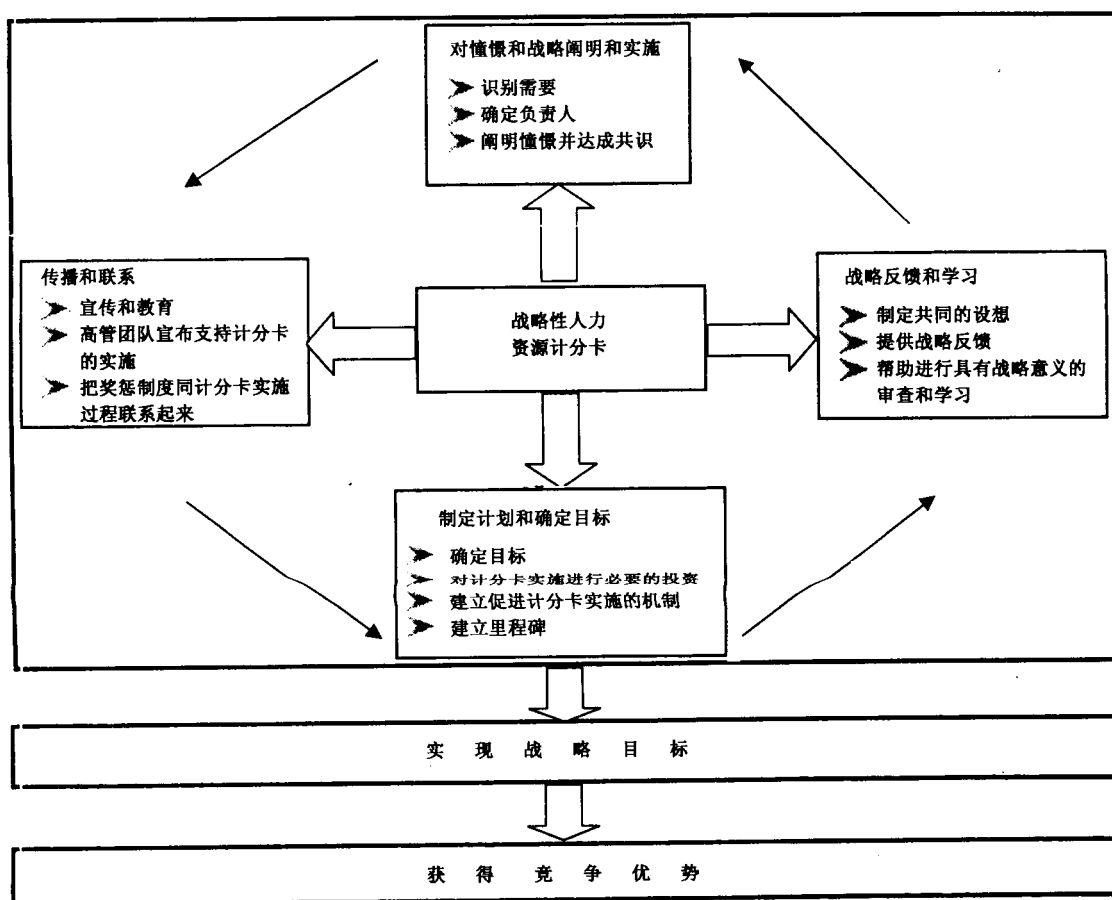


图 3 战略性人力资源计分卡与战略匹配示意图

### 3.2 基于战略性人力资源计分卡构建战略管理系统

基于战略性人力资源计分卡构建战略管理系统, Kaplan&Norton 在 1996 年给出了一个可参考

的 13 个步骤的执行过程 (可参见 Kaplan&Norton, 1996)。可以看出, 要想真正将 SHRSC 作为一个战略管理系统来实施, 从而达成战略目标, 获取竞争优势, 必须注意下面 6 个问题:

1、明晰的战略。SHRSC非常强调公司的总体经营战略是什么,人力资源的战略角色,人力资源体系如何和公司的总体经营战略进行匹配等问题,如果战略阐释不够明晰,一切都成为空谈,SHRSC也从此夭折。

2、有效的沟通。SHRSC地执行过程中无处不需要沟通,通过沟通让员工接受 SHRSC,通过沟通明晰公司的战略,通过沟通分解具体的目标,通过沟通对最终的实施效果进行反馈,因此为了SHRSC的成功,公司要管理好沟通。

3、广泛的参与。虽然在 SHRSC的执行过程中,需要某个人来负责,需要几个人组成的咨询团队,需要监控小组,但可以看出,SHRSC最终的成功与否,要受员工参与程度的较大的影响,因为毕竟具体的人力资源活动是由每个人来实施的。

4、必要的投资。SHRSC的执行过程,需要有较大的财力支持,这种投资不仅仅在评估过程中开支,而且要提升人力资源的战略角色,不得不在培训和开发等方面与传统的人力资源管理有所不同,这些都需要投资来支持,并且这种战略性投资更为重要。

5、积极的反馈。SHRSC实施的到底怎么样,人力资源体系是否真正支持了战略执行过程,这些信息都需要反馈过程来获得。因为 SHRSC执行过程不是一次性的过程,而是一个循环过程,所以反馈过程必不可少,而且要积极。

6、持续的坚持。SHRSC的实施过程不可能一帆风顺,总会碰到这样那样的障碍和问题,一定要有足够的信心和勇气去战胜它,要充分发挥人们的主观能动性,不能被一点点困难所吓倒,也许这才是最重要的。

## 4 结束语

本文通过构建战略性人力资源计分卡,为组织全面衡量和实施战略性人力资源管理提供了一个更加全面客观的思路,有助于组织从传统的人力资源管理向战略性人力资源管理的转变。需要指出的是,由于文章篇幅的限制,许多工作做的还不够,如战略性人力资源计分卡中四个方面衡量指标并不细致,并且战略性人力资源计分卡本身在战略阐明、指标分解、数据收集和内部沟通也存

在一定的的问题,这是随着战略性人力资源管理和平衡计分卡技术的发展,需要进一步研究的问题。

## 参考文献:

- [1] Bruce E. Kaufman (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management Antecedents in early industrial relations Human Resource Management Review [J]. 2001 (11): 505 - 533.
- [2] Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we Need to go? International Journal of Human Resource Management [J]. 1995. 6 (3): 656 - 669.
- [3] Huselid, M. A. (1993). Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity. Academy of Management Journal [J]. 1995 (38): 635 - 672.
- [4] Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal [J]. 1995. 38 (3): 635 - 72.
- [5] Ian Clark (2001). Strategic HRM as a budgetary control mechanism in the large corporation: A case study from engineering contracting. Critical Perspectives on Accounting [J]. 2001 (12): 797 - 815.
- [6] Jeffrey Pfeffer (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First [M]. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] John E. Delery & D. Harold Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal [J]. 1996. 39 (4): 802 - 835.
- [8] Julia M. Christensen Hughes (2002). HRM and universalism: is there one best way? International Journal of Contemporary Hospitality Management [J]. 2002. 14 (5): 221 - 228.
- [9] Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. Harvard Business Review [J]. Jan/Feb 1992. 70 (1): 71.
- [10] Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review [J]. Jan/Feb 1996. 74 (1): 75.
- [11] Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Harvard Business Review [J]. Jun 2001. 79 (2): 147.
- [12] Luc SELS, Sophie DE W NNE, Johan MAES, Dries FAHMS, Jeroen DELMOTTE & Anneleen FORRIER (2003). How HRM affects corporate financial performance: Evidence from BELGIAN SMEs [M]. Working Paper Steunpunt OOI, 2003: 01 - 43.
- [13] Merrilees, B. & Miller, D. (1996). Best practice people

- management a tool for developing SMEs Small Enterprise Research[J]. 1996. 4(1).
- [14] Patrick R. Rogers&Charles E. Bamford(2002). Information planning process and strategic orientation: The importance of fit in high - performing organizations Journal of Business Research[J]. 2002(55): 205 - 215.
- [15] Sohel Ahmad&Roger G. Schroeder(2002). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences Journal of Operations Management[J]. 2003. 21(1): 19 - 43.
- [16] Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results Human Resource Management[J]. 1997. 36(3): 303 - 320.
- [17] [美]罗伯特·S卡普兰 戴维·P.诺顿.综合记分卡——一种革命性的评估和管理工具[M].北京:新华出版社,2002.
- [18] [美]布莱恩·贝克 马克·休斯里德 迪夫·乌里奇.人力资源计分卡[M].北京:机械工业出版社,2003.

## The study on design and implementation framework of strategic human resource scorecard

Wang Zhong-ming, Tian Mao-li

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

**Abstract:** Strategic HRM has certainly come to an evolutionary crossroad. Strategic HRM based on the balanced scorecard overall evaluates the effect of strategic HRM from financial perspective, customer perspective, internal business perspective and innovation and learning perspective, as opposed to the traditional study on relationship between strategic HRM and financial performance. The balanced scorecard is more a strategic analysis and implementation framework than a performance evaluation system. This thesis constructs a strategic management system through the strategic HR based on balanced scorecard, and gives a preliminary discussion on its implementation process.

**Key words:** the balanced scorecard; strategic HRM; best practice

(上接第 103 页)

## Empirical study on supply chain collaboration trust based on institution

Yin Ming, Zhao Song - zheng

(Management School, Northwestern Polytechnical University, Xi'an 710072, China)

**Abstract:** A synthesized theory model which describes the relationships between supply chain collaboration trust and institution-based trust is proposed. Fifty six companies with different scales in different fields are chosen to be the objects of experimental research and a sample data of 327 actual members is collected. With software of SPSS11.0 and AMOS4.0, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis are implemented to validate hypotheses which are put forward in model. The result shows institution-based trust including perceived effectiveness of monitoring, perceived effectiveness of feedback, perceived effectiveness of accreditation, perceived effectiveness of legal bonds, perceived effectiveness of cooperative norms has positive differential effect on supply chain cooperation trust.

**Key words:** supply chain; collaboration trust; institution; structure equation modeling



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

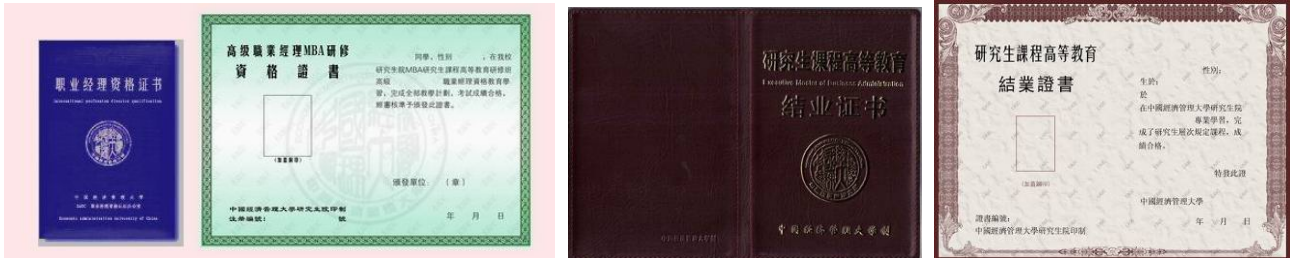
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。