

内容提要

- 1、本书是讲述不同类型企业绩效管理实施与推进的一本方法论。
- 2、它从实践的角度，总结了如何克服整体绩效考核体系的缺陷，建立起分类绩效管理系统。
- 3、这种系统，建立在对企业上下道工序的内部客户关系的认识上，以及在如何卷入内部的利益相关方以推动预期变化上。
- 4、这种上道工序、下道工序的关系被称为微观价值链，卷入内部的利益相关方被称为微观变革。
- 5、它把以往从宏观研究的企业运营与变革两大主题，转移到微观层面进行了解剖。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

提纲

整体绩效考核体系点评

分类绩效管理系统

本地化绩效管理理论框架

案例演示

绩效管理的西方思想

目标管理：企业管理是在众多需求和目标中取得平衡，而不是替某一机构给定一个目标。没有衡量，就没有管理。

活力曲线：一个组织中，必有20%的人是最好的，70%的人中间状态的，10%的人是最差的。

绩效管理：大约只有50%的企业绩效处于管理层的控制之内，其他50%可能是源自政府、天气等不可控因素。在可控的企业绩效里，19%取决于HR的素质。

整体考核的特点

基础： 大数定律，正态分布

排序： 全体员工，或大部门排队

等级： 分ABCDE，与薪资、奖金、晋级等部分挂钩

目标： 有些公司在做目标计划时以SMART原则，未能进一步做深入的分类指标库

控制： HR有时习惯自上而下，关注各部门的平衡，不太愿意深入到各业务单元的具体环节

可能出现的问题

护犊： 部门利益与公司要求不一致，部门经理角色类似队长（介于运动员和裁判）

弱化激励： 适用管理类，但覆盖了营销、技术、生产等职能

公平性： 制度制定的考评标准，部门经理掌握有高低，公平性有时出现争议

DE难产： DE等级难产生，有时出现轮流坐庄的现象

新问题： 整体制度有了，有时价值链各环节的问题还是出现，可能是效率、公平性、缺勤、离职率等，现有考核体系的推动似乎缺乏进一步的动力和调整方向

可能的优化方向

打补丁，修订现有
体系，部分优化

分类、分批，内部
咨询项目

打分风格的矫正

权重的平均

部门分数对员工打
分的限制

业务部门+HR共同

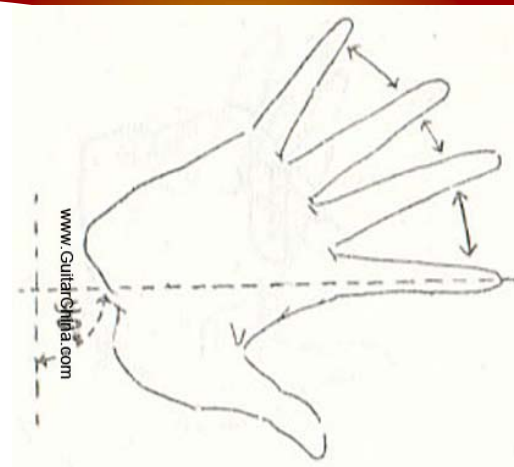
考核+奖励+发展的
联结

常规考核思路（爪子思维）

处罚？

目标管理卡？

KPI？



大一统与分而治之

中华文明的核心是大一统，但现实统治政策往往是分而治之，各朝各代的疆域版图可以窥见

分而治之

1、羈縻政策

自秦朝建立郡县制到宋、元，中央政府笼络少数民族使之不生异心而实行的地方统治政策

羈： 通过军事和政治手段进行控制

縻： 通过物质和经济利益加以抚慰

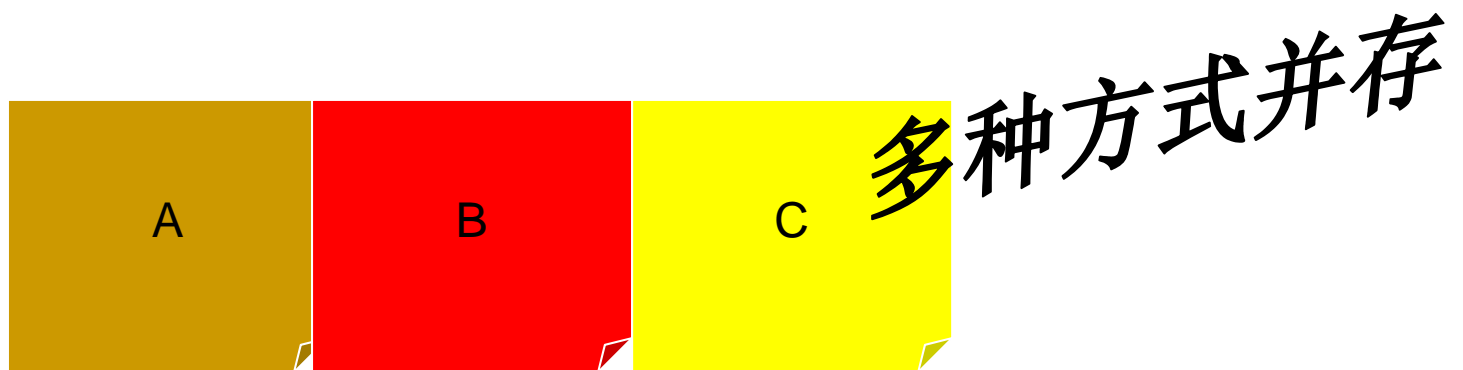
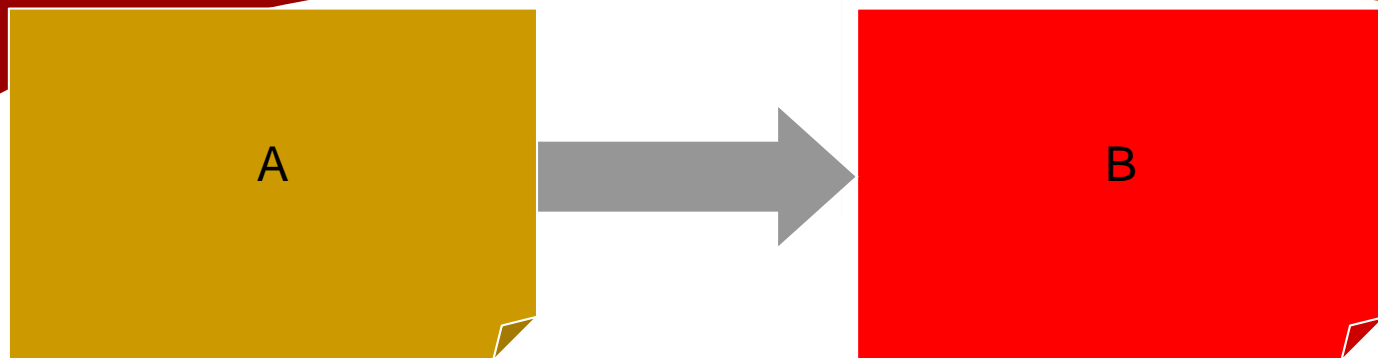
2、朝贡制度

古时谓藩属国或外国使臣入朝，贡献方物

封他国的领导为王的为朝，
与他国进行买卖的叫贡，
通俗为和你们做买卖的叫做朝贡

威斯特伐里亚条约

启示：取代与并存



绩效管理的东方思想

孙子

兵法：故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道、二曰天、三曰地、四曰将、五曰法。

孔子

认为他曾修诗书、定礼乐、序周易、著春秋。论语是儒家经典之一，与大学、中庸、孟子并称四书。

周公

一年救乱，二年克殷、三年践奄、四年建侯卫，五年营成周，六年制礼乐，七年致政成王。

卦变



乾卦



夬卦



大壮卦



泰卦



临卦



复卦



坤卦

每一个卦画都是由其反卦经过由初至上的六个变化过程后形成的

演义：认识随时间而变

连山易

归藏易

周易

卦画： 他将这种模拟的对象分成了六个阶段，每爻就代表了其中的一个阶段，爻就是对这一阶段的总结

爻象： 分别是这个人10岁、20岁、30岁、40岁、50岁、60岁时的相片，爻辞是对这个人六个年龄段的情况说明

演义思维的意义

周易代表了演义的思维，以时间为轴，诠释天时、地利、人和等各种因素的变化

它能说明什么情况下是合适的，什么情况下是不合适的

认识到在正确的时间和地点，做正确的事情

根据环境的变化，采取合理的措施并作出调整

为何需要分类？

多次跳槽经历

整体考核有时不能满足公司特定阶段特定部门的考核需求

尤其是磨合期，切入很重要

价值链不同环节业务特点不同，难以一概而论

员工的需求不断在变，或离职或缺勤或低效率，时有发生

甲方与乙方

从关注甲方（HR视角）
转向关注乙方（特定部
门和特定人群的视角）

从**甲方**视角出发，
强调义务和要求，其次
才是乙方利益

从**乙方**视角出发，
先探明乙方利益，其次
提出乙方义务，更易于
被乙方接受

甲方、乙方

甲方

公司对岗位（员工）的管理，
主要通过部门（团队）

对员工的薪资或奖励，门
（团队），首先要解决公司
对部门的要求或部门对公司的
贡献为前提，其次是内部的
2次分配和依据

部门的贡献或成果或产出
影响到公司业绩，决定了
公司愿意给予特定人群的
薪资政策

责任第一，利益其次

乙方

公司提供的综合收入
高于我在市场上
能找到的其他机会

薪资奖金分配是相
对透明、公平，有
依据的

除了短期的利益，
我还能看到中长期的
利益和发展机会

利益第一，责任其次

另外的思路1：切块

Q

量

Q

质

T

时间

C

成本

如何做到部门满足公司的要求？

另外的思路2：积分

当年的分配被合理取得，
员工会关心是否由明确的
阶梯往上爬？获得位
子和票子

历年的工作业绩如何被
累计并有依据？

商业广泛运
用的积分制
如何被借鉴？

对KPI探索的过程

如何理解不同部门、岗位在做什么事情？

从什么方面对岗位进行考核？

如何读表格？

如何寻找关键绩效领域（**KPA**）？

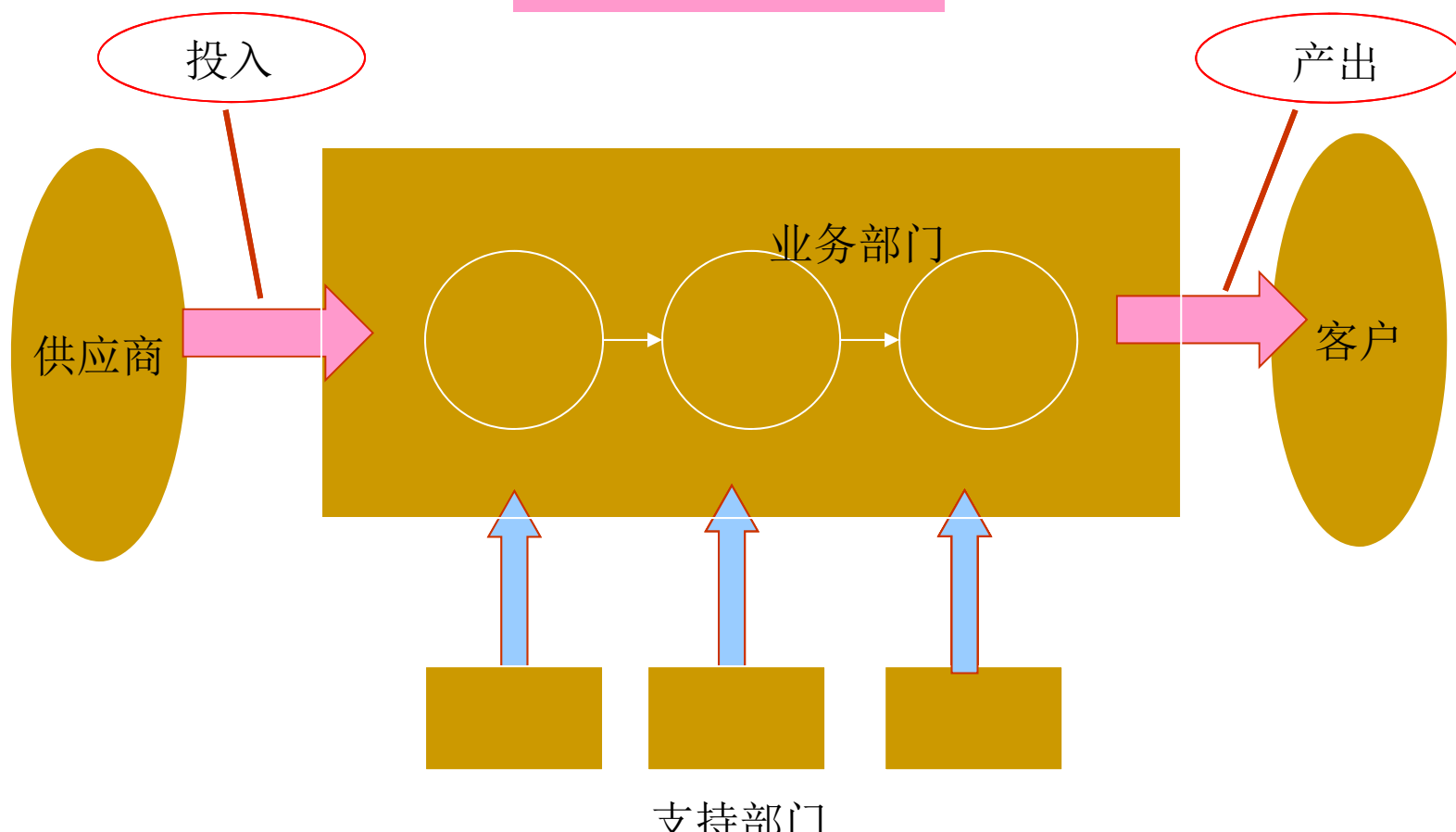
如何取舍？

如何使**KPA**转化为**KPI**？

如何设计统计报表？

如何理解不同岗位在做什么事情？

微观价值链

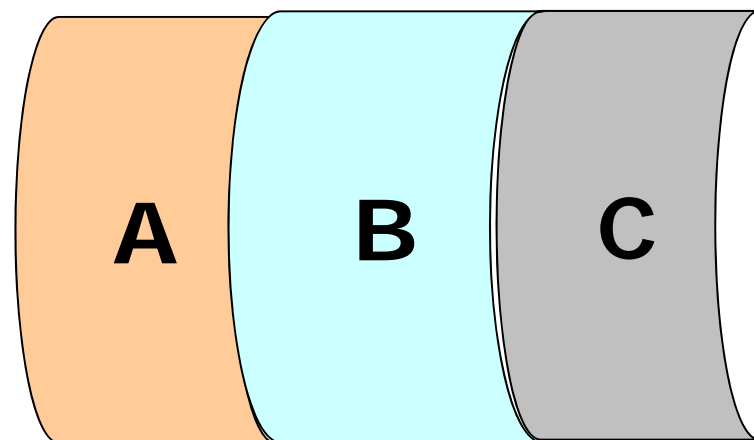
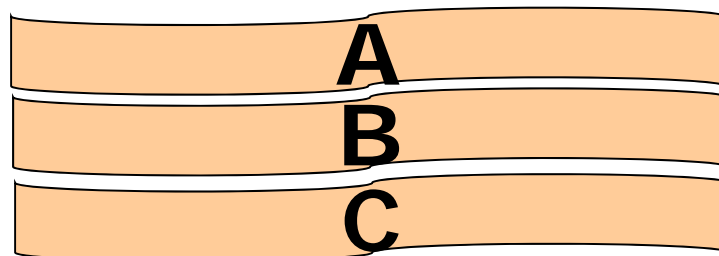


折叠法-建表与读表的区别

读表的常规习惯：横向，一条一条，从左到右
建表应采取折叠法

- 左侧：找方向
- 右侧：找程度
- 中间：找规则

折叠法演示：



如何读表格

员工绩效协议

部门：市场部										岗位：工艺员		姓名：							
关键绩效领域 (KPA)	关键绩效指标 (KPI)	单位	权重	周期	指标定义	评价方法	数据来源	计分规则	目标值										
确保完成工艺单数量	完成工艺单个数X	个	15%	月	X=当期完成的工艺单个数，新工艺单每个按1个计，老工艺单每个按0.3个计	统计报表：《工艺单完成月报表》	工艺员提供，经理审核	(实际值/平均值)*权重。最高=权重*1.5，最低=权重*0.5	平均值										
本人签字：_____										直接主管签字：_____									
日期：____年__月__日										日期：____年__月__日									

如何寻找关键绩效领域

员工绩效协议			
部门：市场部		岗位：工艺员	
关键绩效领域 (KPA)	关键绩效指标 (KPI)	单位	权重
确保完成工艺单数量	完成工艺单个数X	个	15%
提高工艺单质量	装箱单制作良好满意度X	分	15%
商检支援	商检资料交付错误率X	%	15%
内部客户服务	内部客户满意度X	分	15%
本人签字：_____			

部门
KPI

岗位
职责

阶段
工作计划

从什么方面对岗位进行考核？

数量Q

质量Q

时间T

成本C

满意度S

QQTC模型

如何取舍？

维度	分毛车间	水洗车间	拼堆车间	维修组	仓库	杂工组
数量						
质量	✓	✓	✓	✓	✓	
成本		✓		✓		
时间			✓	✓		✓
满意度				✓		✓

量化表格2

员工绩效协议									
部门：市场部		岗位：单证员		姓名：					
关键绩效领域（KPA）	关键绩效指标（KPI）	单位	权重	周期	指标定义	评价方法	数据来源	计分规则	目标值
保证单证工作量	报关清关数	%	35%	季	X=当月报关(清关)数/小组报关(清关)最高数(系折算数据)	《单证员月度报关清关统计表》，月度核算，季度考核，按比例核算	单证组长统计审核，部门经理确认	X*35	小组最高值
保证单证工作质量	报关清关资料差错次数	%	25%	季	X=差错次数（折算数据）	贷代公司调查统计表和组长核查记录，分重大错误和一般错误扣分	单证组长统计核查，经理确认	重大错误扣分3分/个，一般错误扣分1分/个，扣完为止	一季度一般错误不超过一次
保证商检资料准确性	商检资料差错数	%	15%	季	X=当月商检资料差错数	《商检资料统计表》，月度核算，季度考核	商检员	1A=1. 5B=3C, C类错误扣分0.5分/个	C类错误1个
提高内外部客户服务质量	内外客户满意度	%	25%	季	X=内外部客户满意度调查评分，客户包括组长、经理、业务人员、仓库等	《客户满意度调查表》，季度调查，季度考核	人力资源部	25*内外调查得分/95，最高分为满分	95%
本人签字：_____						直接主管签字：_____			
日期：____年__月__日						日期：____年__月__日			

如何设计统计报表

内部业务订单记录表

部门：市场三部		岗位：工艺员		姓名：									
序号	订单编号	内部客户	起始时间	结束时间	标准 工时	实际 工时	延误 工时	是否 合格	订单类型		订单个数		绩效标准
									新/老	大/中/小	原始个数	换算个数	
1	050927-01	张三	9	12	8	9	1	0	新	大	1	6	
2	050927-02	张三	9	13	8	6	-2	1	新	大	1	6	
3	050927-03	张三	9	15	8	12	4	0	新	大	1	6	
4	050927-04	李四	10	12	8	12	4	0	新	中	1	4	
5	050927-05	李四	10	12	8	6	-2	1	新	中	1	4	
6	050929-01	李四	10	14	8	7	-1	1	新	小	1	2	
7	051001-01	李四	10	13	3	3	0	1	老	大	1	3	
8	051005-01	王五	11	13	3	2	-1	1	老	中	1	2	
9	051005-02	王五	11	13	3	2	-1	1	老	中	1	2	
10	051005-03	王五	11	16	3	5	2	0	老	小	1	1	
合计								6			10	36	
平均					6	6.4	0.4						
拟制：			审核：										
日期：			日期：										
		平均延误工时	0.4										
		及时率	60.00%										

案例A：机修工的考核

赵国都城被攻击，求救，怎么解决？

**打魏国

生产车间计件工资闹矛盾，冲突，怎么解决？

**搞机修车间

计件工资的矛盾

工人工资以前是**1800**,最近**3**个月降低到**1500**

工人说,要提高单价

老板说,多劳多得,上不封顶

工人说,我早上**7**点到厂里,晚上**9**点到家里,我来了**14**小时。每小时工资少了,肯定是你们把单价搞低了,我们要罢工

老板说,你们中间一会儿休息(料没到),一会儿休息(机器坏了),一会儿休息(中暑了)。你们实际做的只有**12**小时吧。

工人:这能怪我们吗。你就说机修车间。**TMD**

机修车间的症状

打电话过去“我在忙，等会再说”

来了以后，要修很长时间，有的还搞不定

这次修了，没几天又坏了

修的时候，不管成本多少，

心情不好，黑着脸或讲话很难听

机修工怎么想的呢？“反正干多干少一个样”。

客户是谁？

班组长？

车间主任？

唯上，不唯下（下道工序）

由班组长或车间主任组织的考核，缺乏数据，人情关系，导致不公平，往往无效

由内部客户来传递压力，变高高在上为屁跌屁跌

关注期望值？？？

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

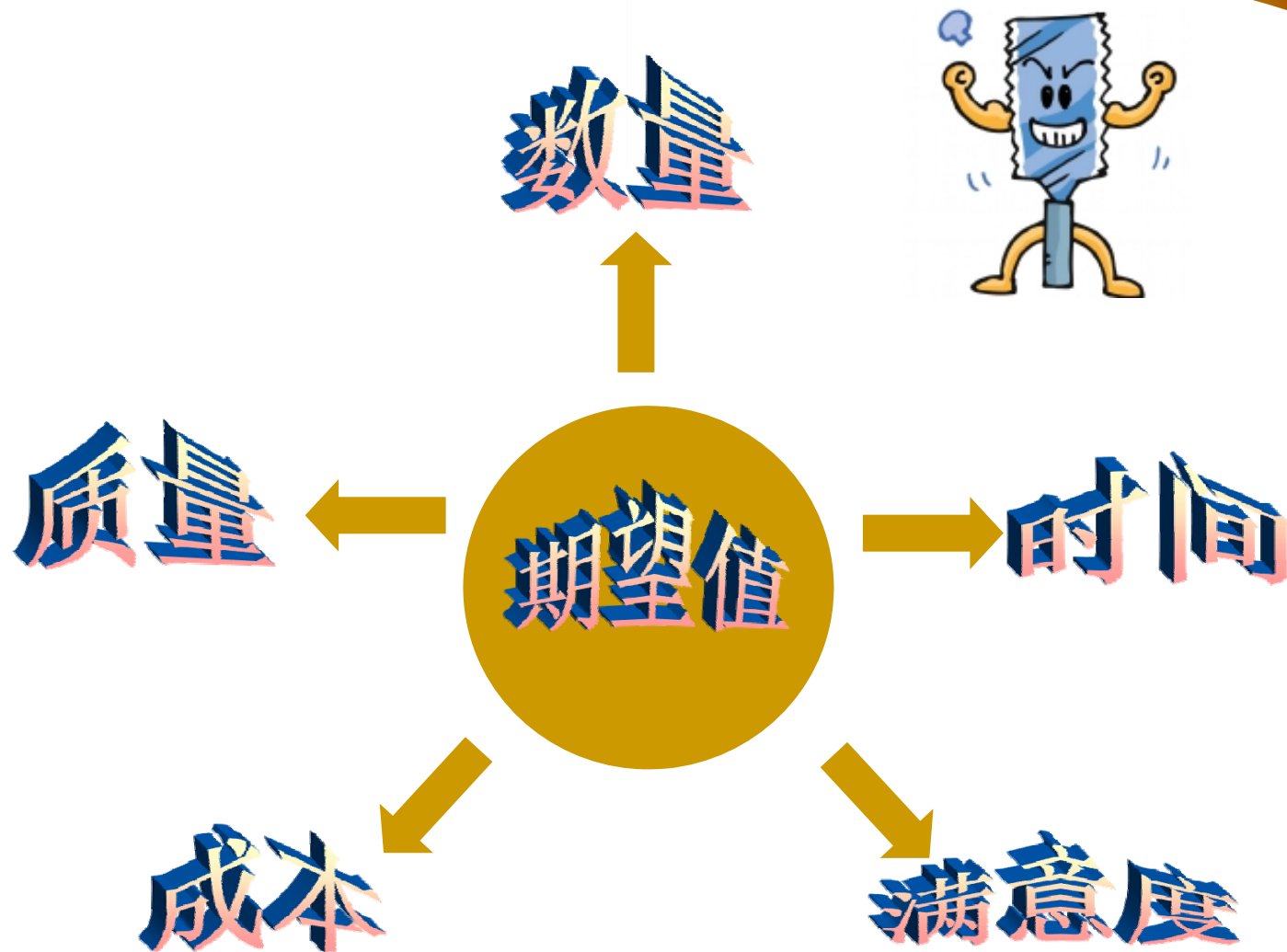
精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

模型



6 个子系统



指标

指标？



找方向？



K P A



K P I



权重

K P A： 关键绩效领域，从数量、质量、成本、时间、满意度5个方面来考虑。

K P I： 对每个关键绩效领域的衡量（测量）选择可操作的关键绩效指标。

程度

目标值？



找程度？



历史数据



定目标值

原则：跳一跳，够得着！

规则

规则？



找规则？



定规则



定规则： 指标定义、评价方法、数据来源、计分规则。


规则



销售额, 毛利



比平均值高多少？



差错率

规则



评价方法

财务报表

统计报表

满意度问卷

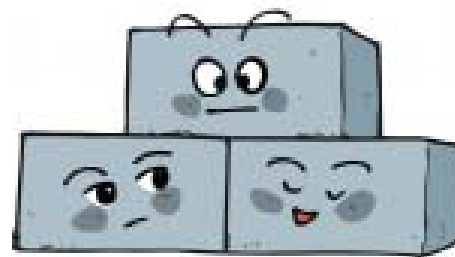
定性材料

规则

量化是一个梯度，从完全量化到不量化

能量化的量化，不能量化的细化

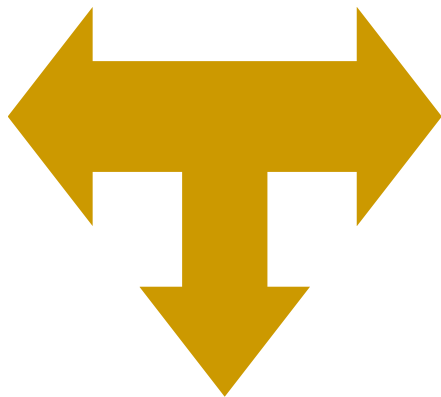
用一定办法转化



规则

数据来源

部门



发货方

岗位



规则



计分规则

1或0，就是有或者没有

实际值/100*权重

(针对做一份有分的贡献的指标，如销售额)

$(\text{实际值} - \text{下限}) / (\text{目标值} - \text{下限}) * \text{权重}$

(针对到下限就不能容忍的指标，如差错率，满意度等)

数据采集

数据采集？

与日常管理结合



利用EXCEL统计



数据提供



图表分析



数据采集

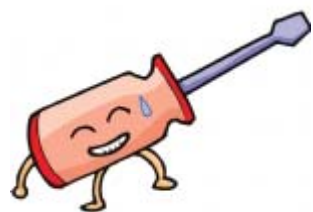


与日常管理结合：

设计一个维修服务卡

(启发：搬家工，送花工，装空调工、医院门诊都用一张卡，请客户签字确认，作为工作量的统计)

数据采集

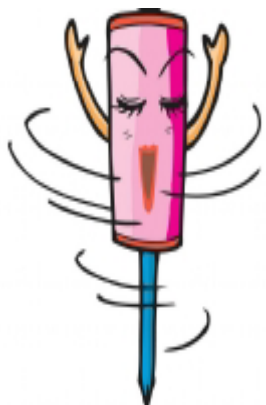


利用EXCEL统计:

利用ERP的思想，以内部订单为源头，根据数据采集的需要，设计不同的表格要素，并录入数据。通过三级数据加工，链接，实现自动计算。

数据采集

数据提供：自动计算得到的实际值，来与目标值比较，按事先确定的规则，得到本项的分数。各项累加起来，得到考核分数。



图表分析：折线图来分析。

激励方案

激励方案？

从日常表单（代表工作行为）

数据录入EXCEL（代表行为记录）

考核分数（代表行为结果）

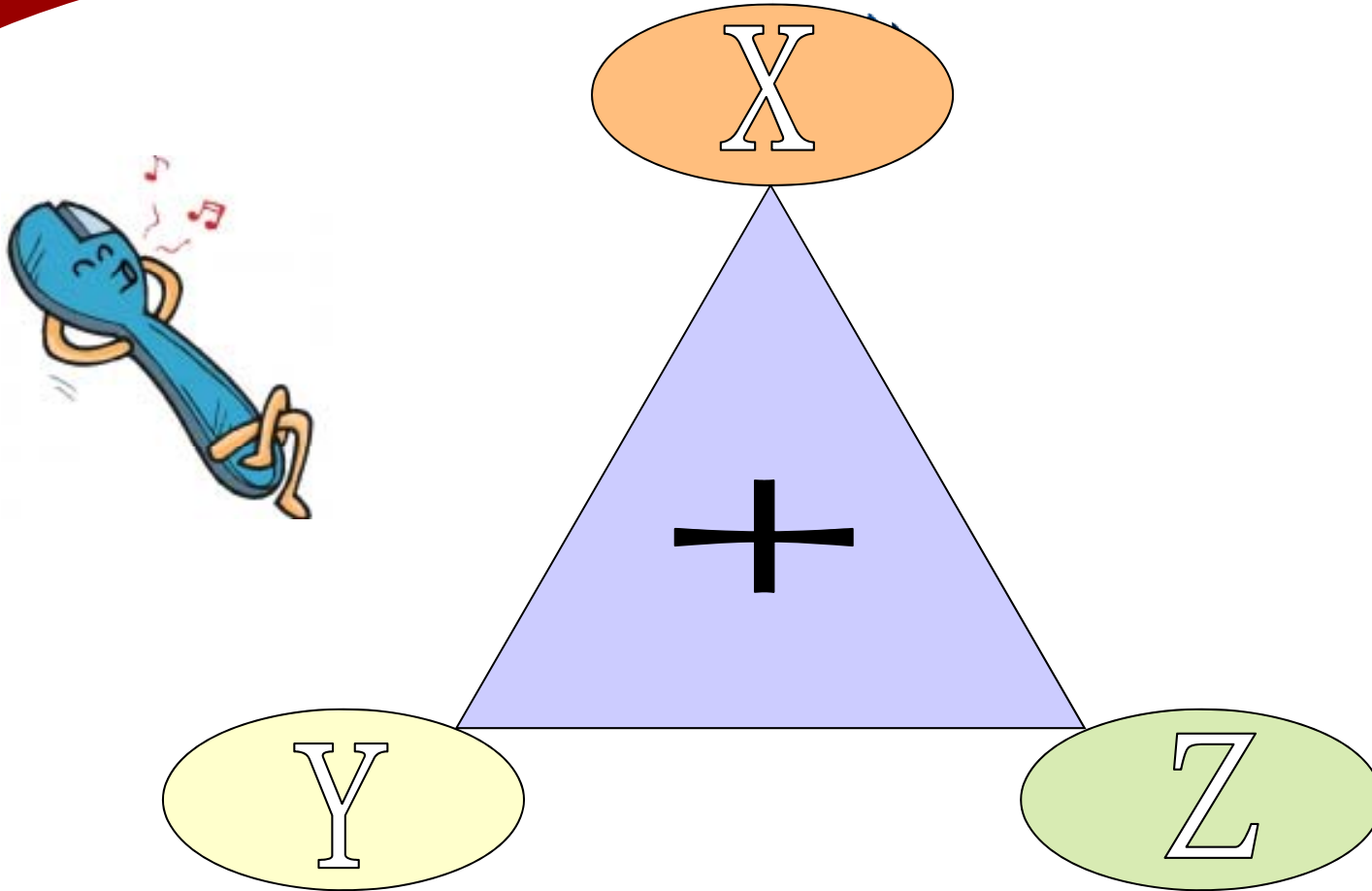
考核等级，到奖励系数，到奖金包（代表回报大小）

要明确做事情与回报的因果关系



激励的要点→明确因果关系

激励方案



激励方案

X 为固定收入, Y 为变动收入 \rightarrow 个人绩效有关

Z 为浮动收入 \rightarrow 团队绩效有关

象水斗一样 \rightarrow 更有刺激



培训推广

培训推广？



知其然，知其所以然。

让员工知道要他们做什么，还不够，还要让他们知道为什么要怎么做（原因），怎么做（方法），他才会做的更好。所以方案做好后，要推广，要很好的培训。而且事先让员工参与讨论，效果会更好。



种玉米理论

玉米是怎样炼成的



种子（优良）



成功的方案是如何炼成的

方案要好



土壤（肥沃）



试点部门要好



农夫（勤劳）



人力资源部要多跟踪、辅导



天气（适宜）



公司整体氛围要正常

微观变革

内部咨询的出现

从向咨询公司购买概念和文本，已经不再奏效。

全面的防御性的体系，要向局部的进攻性的系统转变。纵深，有效

用矛去刺，提供增值服务；用盾去挡，提供基本服务

HR的两大高新技术：BPR+IT

三驾马车：考核+流程+信息化

绩效管理，重点在于实施与推进

设计完美，不代表，实施有效。

影响实施成败的关键在于：条件的变化。

我们的经验是：变通。

结尾：明清觉华岛之战

本草纲目是静的，孙子兵法是动的。

实施是一种方法论，不是知识库。

关键术语

- 指标有效性问题
- 内部客户和下道工序
- 客户期望值
- QQTC模型
- 取舍
- 量化的四种梯度：
- 计分制取代评分制：
- 指标敏感度
- 数据仓库：送货，提货，
- EXCEL折叠法
- EXCEL中的编码与分类标准（分类码）
- EXCEL中的链接
- 组织行为学4个因变量：效率、公平感、缺勤率和流失率
- 因果关系：激励机制
- 工分制改良
- 内部咨询，试点+推广
- 项目进度表
- 微观变革

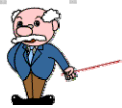
写书感受

去岁秋，吾曾告数友：吾书将出矣！然秋去冬至，复春去秋来，陡然已逾一年矣，可谓望穿秋水。正所谓：好事多磨。出书，亦如妇人产子，须怀胎十月，足月方生。此书，亦出版社打磨而成也。

此书厚**300**页，橙红色封面，字大，表多，有图，兼心得，专讲各类企业绩效管理实施与推进的方法论（亦称分类考核），内部咨询项目案例**10**余个，皆作者亲身经历裁剪而成。

出书=兴趣+长期坚持+市场需求+引荐机会

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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。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



【报名须知】

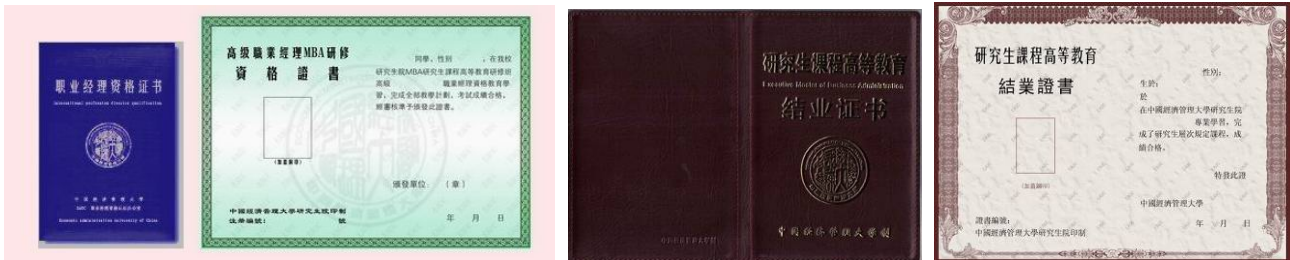
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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：313261018034</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。