



# 后人力资源管理时代的赢家之道

## —人力资源管理趋势\策略\工具

寇家伦 MTS CTO

# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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](http://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](http://www.mhjy.net)

# 后人力资源管理时代已经来临





# CEO的难题:人力资源部是否应裁撤?

- 人事决策是企业最关键的决策之一，但人力资源部并不是最终的决策者，并且对人事决策的支持力度并不明显。
- 人力资源管理是所有管理者的共同责任，也是基本责任，如果强化所有管理者的人力资源管理职责和能力，人力资源部就失去了存在的价值。
- 如果说人力资源部存在技术价值，可是绝大部分企业客观上在增加人力资源外包和雇用咨询顾问的费用，很多企业在长期观望之后还是选择了外部咨询机构，人力资源部门的技术价值何在。
- 如果将人力资源部定位于制度执行机构，人力资源管理职能则可以分散到业务部门，而没有必要设立专门的职能部门，这能够降低企业的管理成本，优化管理流程。



---

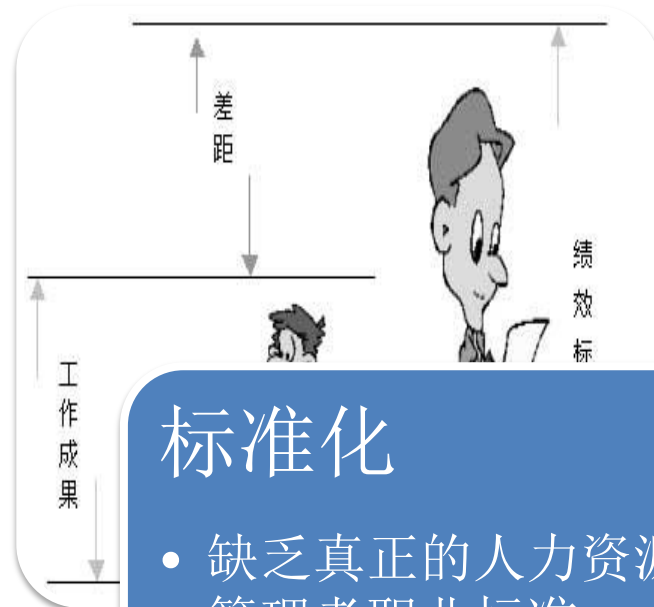
# 给老板一个留下你的理由

# 人力资源管理者两大突出问题



## 职业化

- 严重缺乏职业化意识
- 工作与职业的迷茫



## 标准化

- 缺乏真正的人力资源管理者职业标准
- 缺乏人力资源管理者自我评估工具



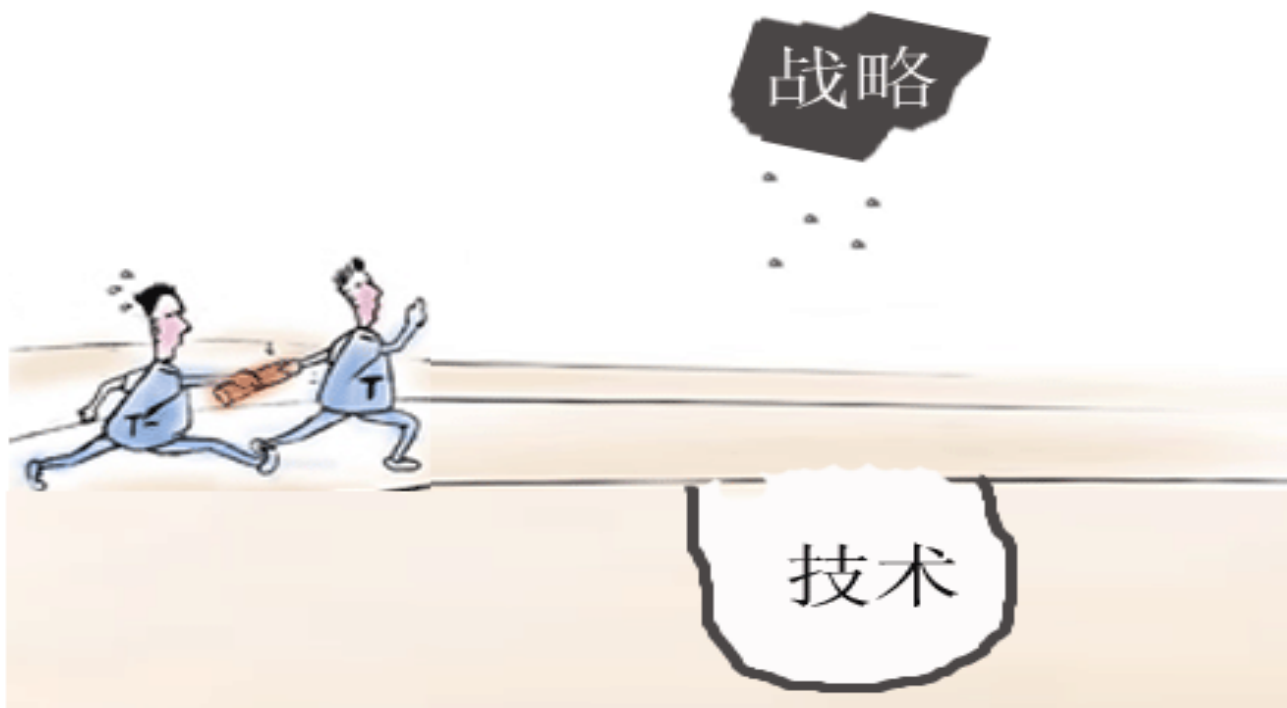


# 人力资源管理者三个层次

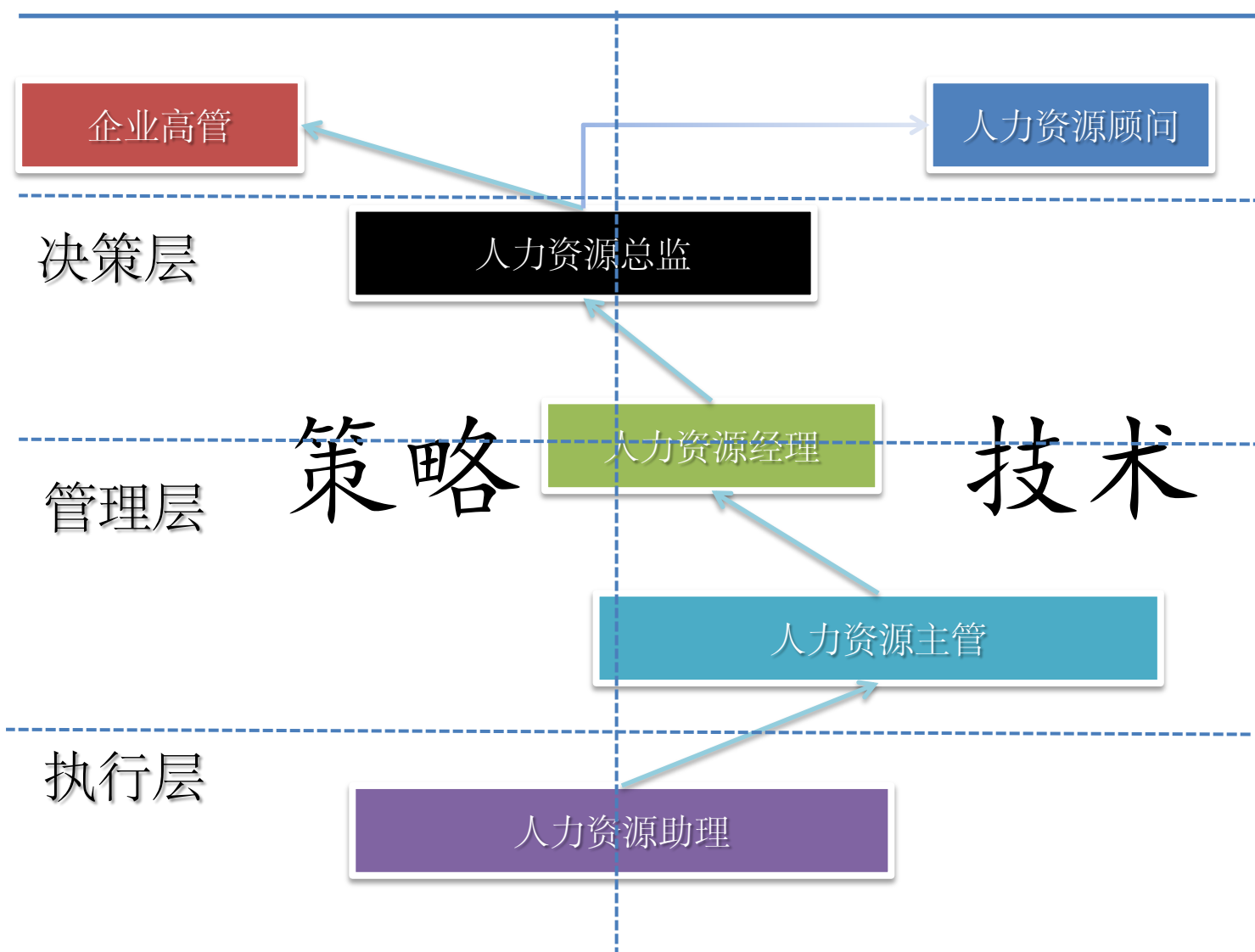
---

- 事务型
- 技术型
- 战略型

# 人力资源管理者，你的前途在哪里？



# 人力资源管理者成长路径





# 人力资源管理者面临的四大挑战

角色转  
变的挑  
战

企业竞  
争的挑  
战

技术发  
展的挑  
战

职业竞  
争的挑  
战



# 企业面临的人力资源管理新挑战

---

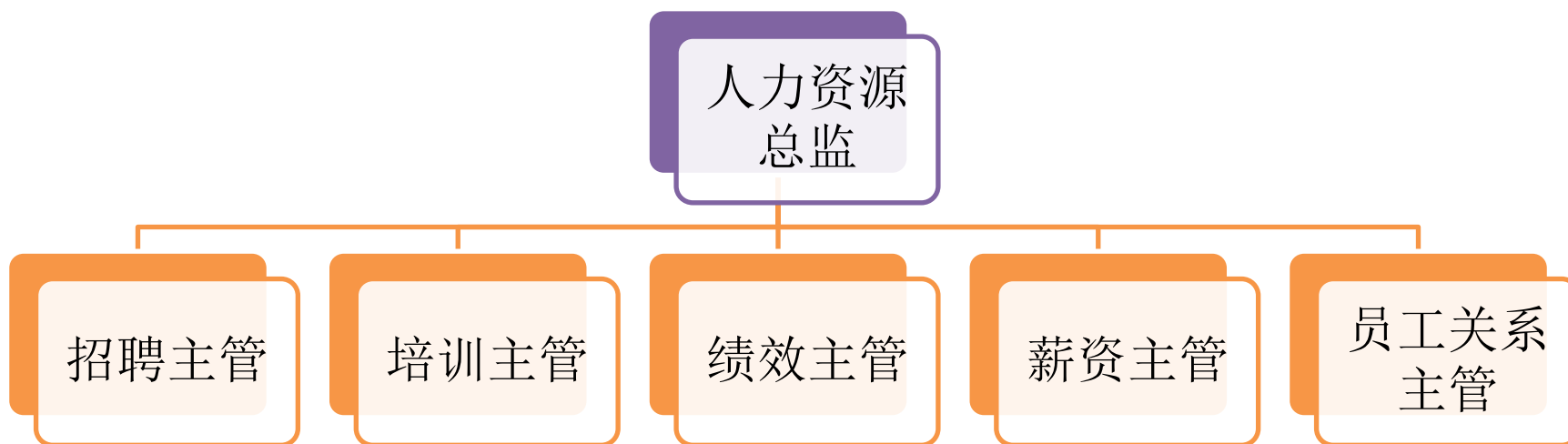
- 人才储备永远满足企业的发展需要
- 员工的标准从合格到优秀
- 选拔的人员都能创造高绩效
- 培训受到老板和员工的肯定
- 让员工很期待绩效评估而不是抵触
- 薪酬满足的不仅仅是员工



# 组织篇

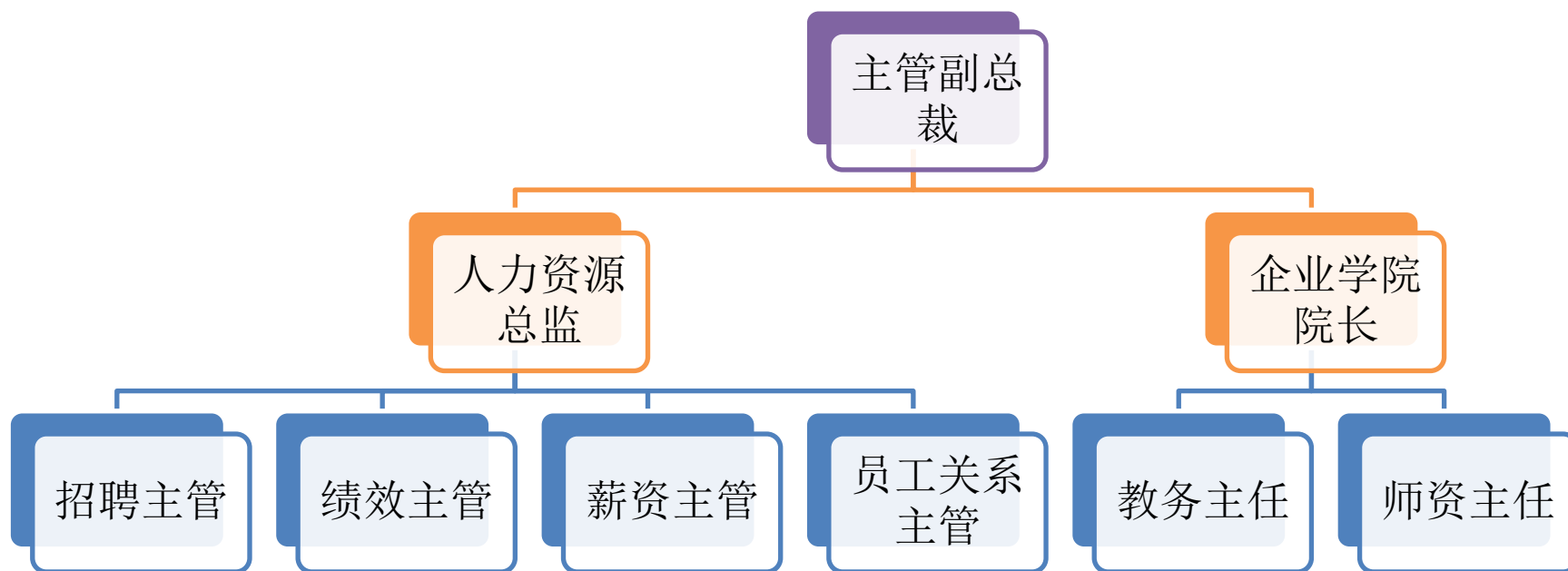


# 传统企业HR部门的定位与组织





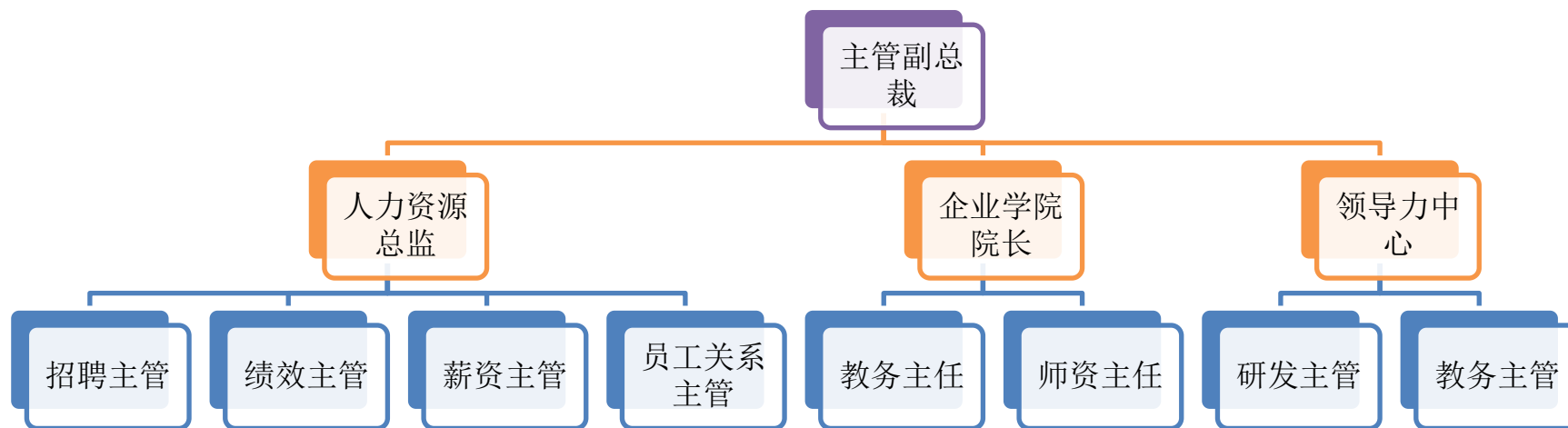
# 过渡型的人力资源组织结构





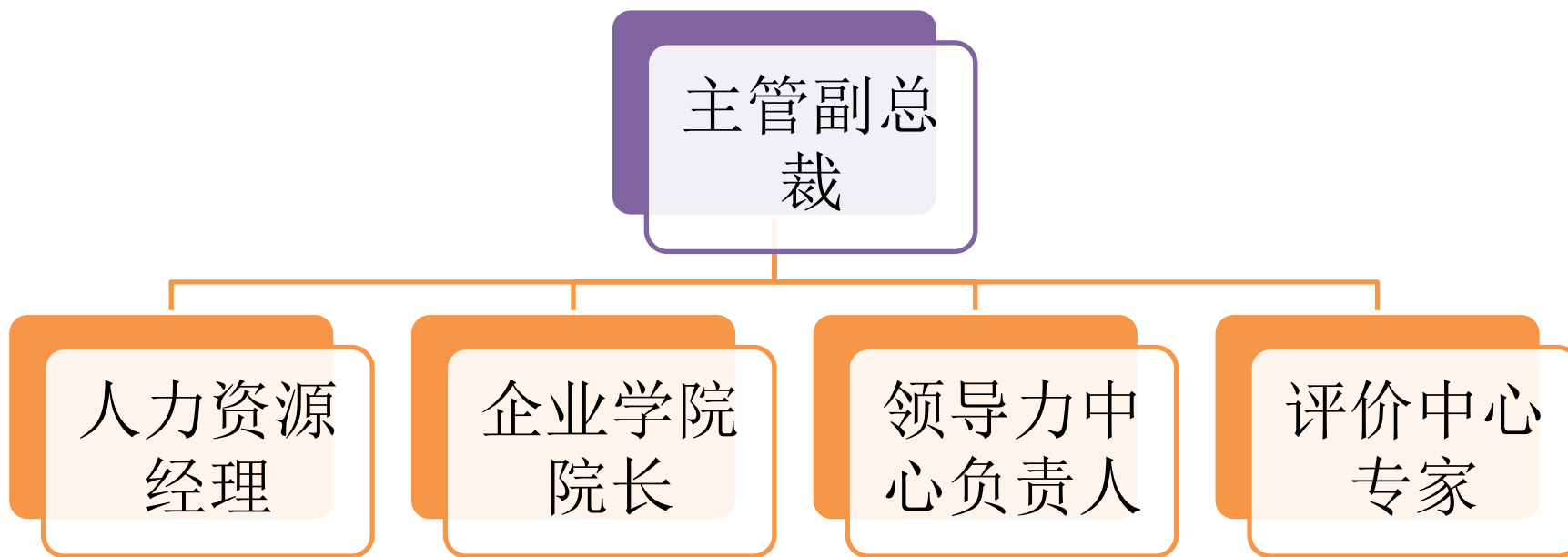


# 发展型的人力资源组织结构

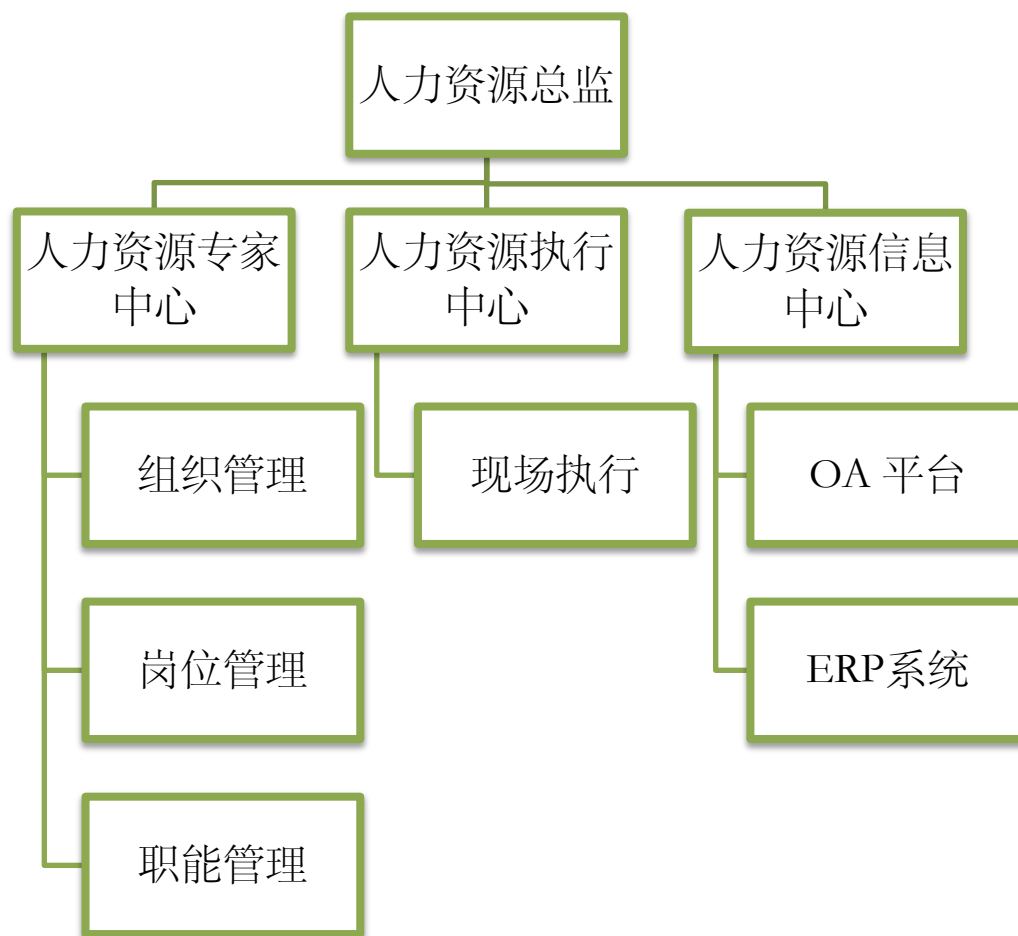




# 素质导向的人力资源组织形式



# 未来企业人力资源组织机构





# 成长性企业与成熟型企业HRM差距

开发管理

简单的培训开发

员工职业生涯咨询  
成熟的岗位轮换计划  
关键岗位接班人计划  
企业内部评价中心  
基于岗位资格培训体系

制度建设

符合法规要求的劳动关系  
业绩导向的薪酬设计  
偏重业绩的绩效考核

具有竞争能力的薪酬设计  
基于长期改善的绩效管理模式  
多元化的选拔体系  
任职资格体系建设

成长型企业

成熟型企业



# 未来企业HRM发展的六大趋势

---

- 人力资源规划将成为主流
- 岗位管理从任职资格向胜任素质倾斜
- 招聘被前置，选拔形式多元化
- 提升员工胜任素质的培训渐成主流
- 持续改善的绩效管理模式
- 薪酬管理的价值多元化



# 人力资源部门的发展

---

- 整体规划，分段实施（发展计划）
- 明确分工，职责清晰（内部分工）
- 一专多能，互为协作（能力结构）
- 层次管理，设定目标（业务学习）
- 资格限定，结合绩效（绩效激励）



# 策略篇



# 如何让人力资源部门成为盈利单位

---

- 建立清晰的预算制度
- 设定年度控制目标
- 加强技术项目的投入
- 寻找低成本的第三方服务模式
- 挖掘内部资源，实现自主培训与外训结合，逐渐降低外部培训比例
- 借助网络和IT技术降低实施成本





- 错误的选拔一个员工给企业造成的直接经济损失是岗位年薪的50%—200%，如选拔一个合适的员工比选拔一个一般性的员工要多创造20%-120%的效益。
- 中国绝大部分企业的培训活动并未产生应用的价值，80%以上的培训经费被浪费。缺乏必要和有效的培训规划和需求分析，是造成这一局面的最大成因。



# 从技术的视角

---

- 开发胜任力模型并建立人力资源评价体系
- 加大的选拔方面的资金和人力投入，借助胜任力评价系统
- 开发内部讲师资源，严控外购课程费用
- 实现素质改善的培训，以素质评价为先导，确保需求与课程的对应性
- 建立跨界合作或项目工作机制，解决困扰企业发展的重点问题，严控咨询项目投入

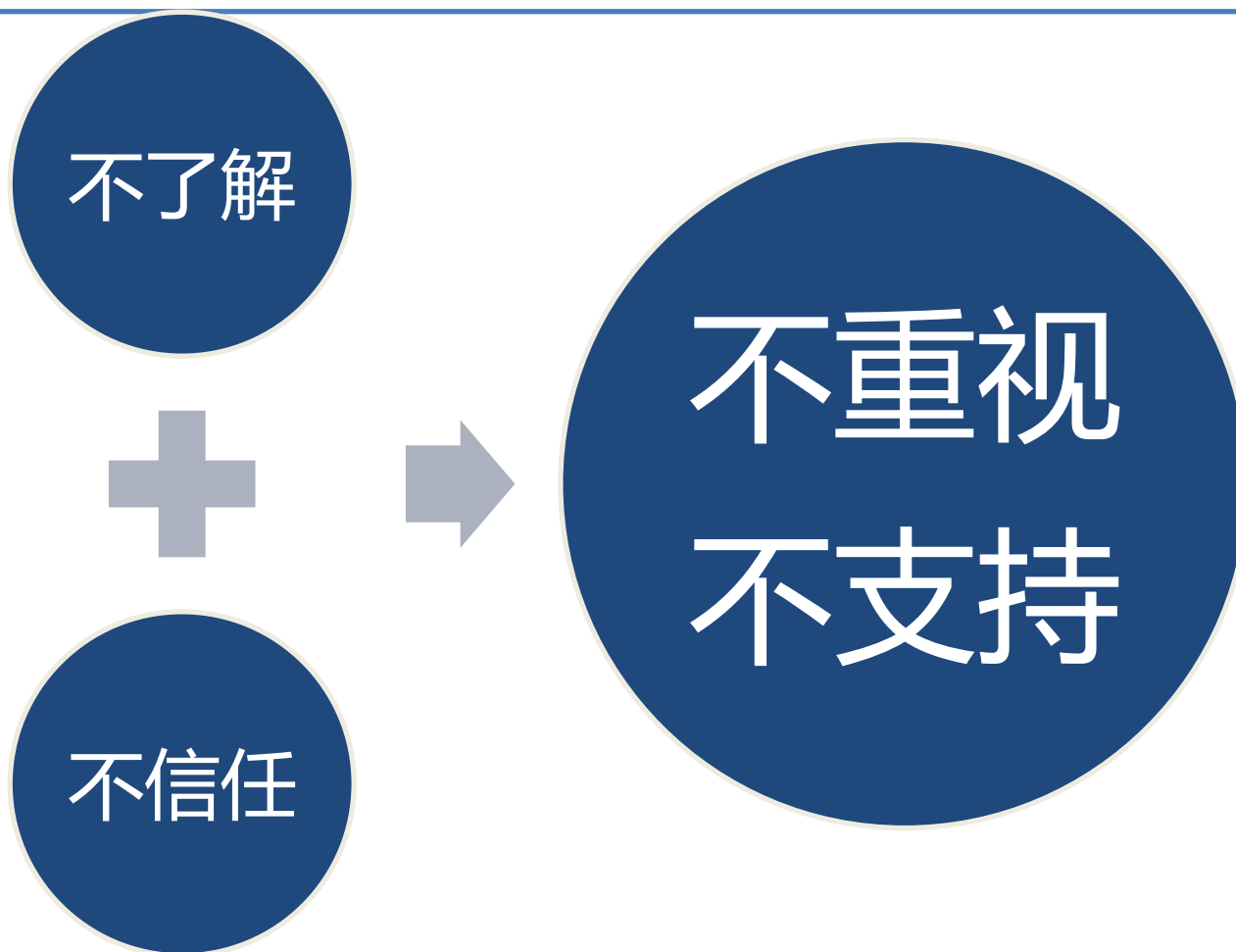


# 提升HR管理效率利器——发展同盟

---

- 你和你的部门存在的价值是什么？
- 人力资源经理的工作目标是什么？
- HR工作推行的最大障碍或阻力是什么？
  
- 把目标定位在解决问题上
- 把角色定位在服务对方上
- 把思路展现在项目方案上
- 把计划落实到具体对象上

# 如何寻求领导的支持





# 读懂你的领导

---

- 解决的问题
- 投入的成本
- 动用的资源
- 潜在的矛盾
- 可能的风险

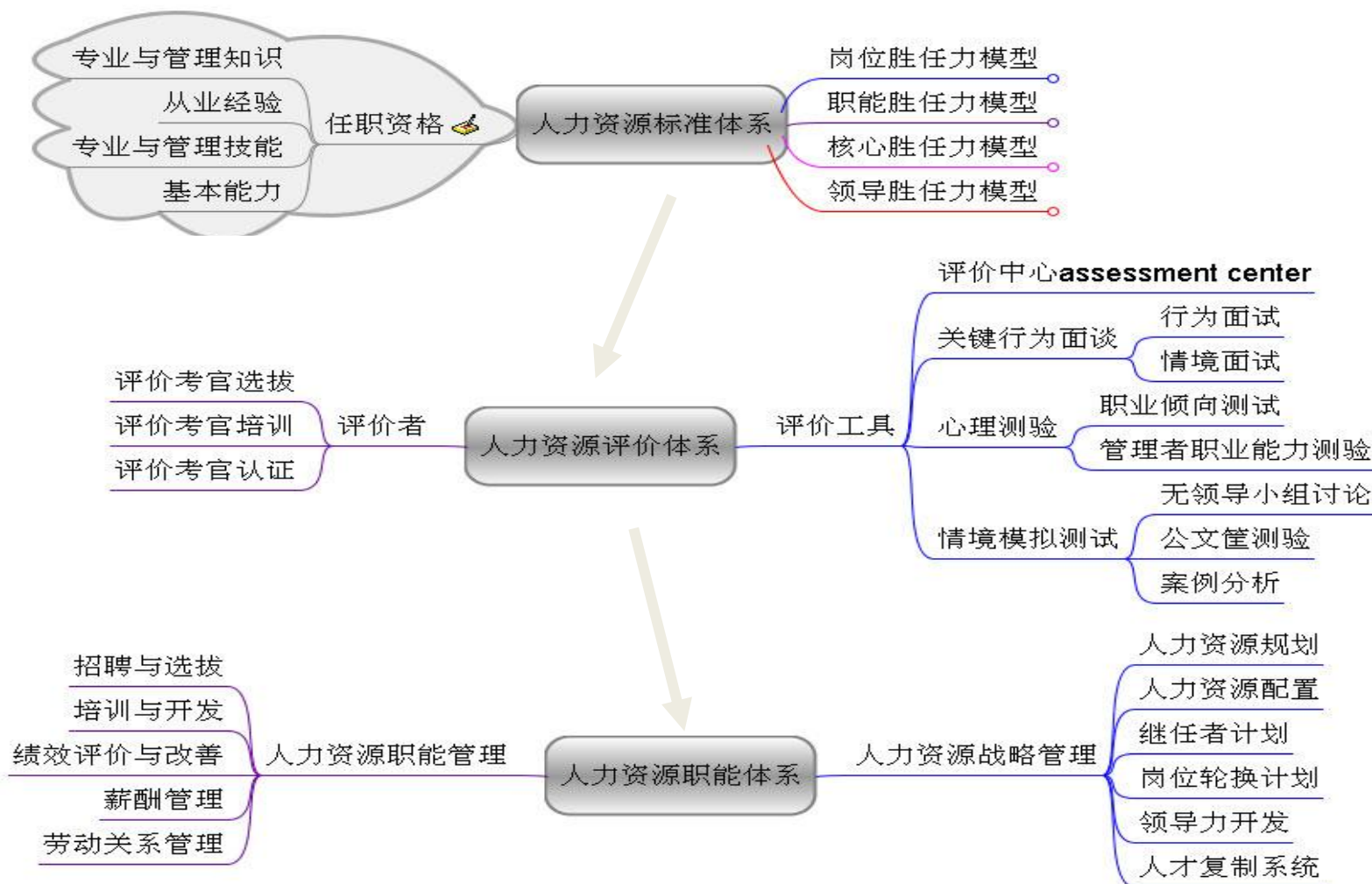


# 有效捆绑领导的策略

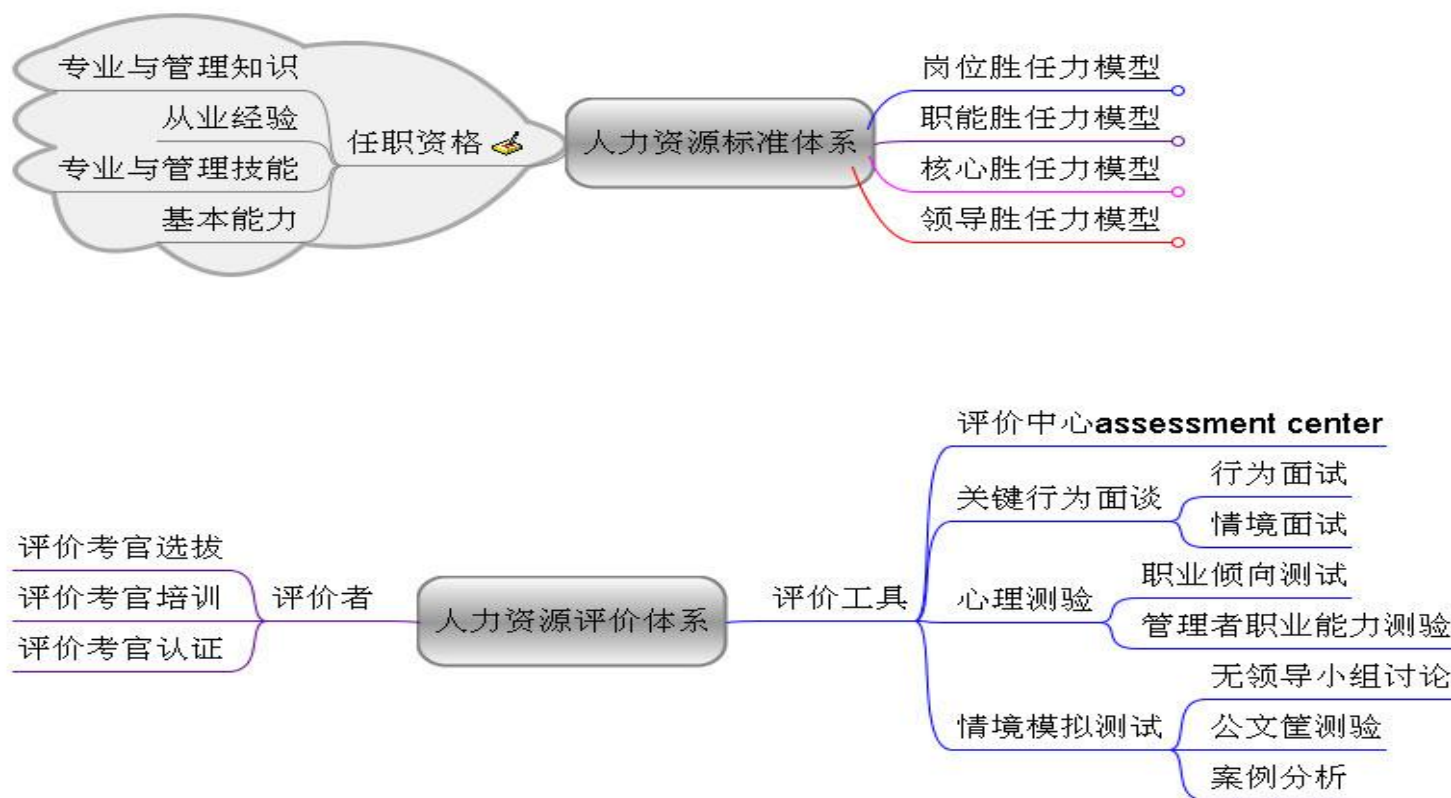
---

- 给领导送一本书，让别人替你说话（伏笔）
- 给领导写一封短信，征求其意见（前奏）
- 让领导认可一个计划（准备）
- 群发一个不超过200字的邮件（进展）
- 给领导一个别人的评价（反馈）

# 人力资源管理技术价值链



# 后人力资源管理时代的两架马车





# 个性化的人才标准

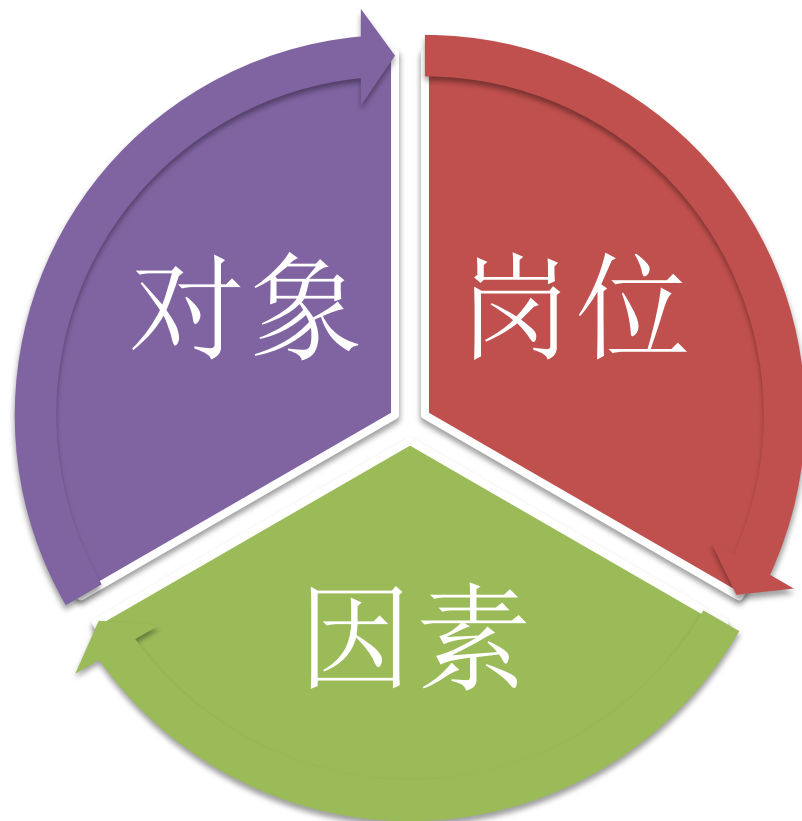
基层岗位人才标准指标结构



中层岗位人才标准指标结构



高层岗位人才标准指标结构



# 决定绩效差异的标准

---



优异标准：  
胜任模型

合格标准：  
任职资格





# 任职资格与胜任模型的应用

项目	目的	采用的标准	
		合格标准	优异标准
人力资源盘点	盘点满足企业未来需求的员工数量	✓	
招聘	招揽应聘者，设定招聘条件	✓	
选拔	预测应聘者未来在任职岗位的绩效水平		✓
培训需求分析	从绩效角度分析员工需要提升的内容	✓	
后备干部培养	培养后备干部未来需要的能力		✓
继任者计划	培养关键岗位继任者未来需要的素质		✓
领导力开发	提升现职领导者的领导技巧		✓
绩效管理	发现制约员工绩效提升的个人瓶颈因素		✓
薪酬管理	确定员工胜任程度和个人间差距		✓

# 建立岗位任职资格

## 任职资格

工作  
分析

**知识要求** 掌握人力资源管理（工作分析、招聘、培训）知识、掌握劳动法相关知识

**能力要求** 亲和力、组织能力、协调能力、分析能力、观察能力、沟通能力、学习能力

**技能要求** 基本办公设备的使用，常用办公软件使用能力，互联网操作能力

**个性要求** 温和、亲和力、耐心、细致、考虑问题周全

**经验要求** 2年以上成长性企业人力资源主管岗位从业经验

# 基于目标的行为分析模型



# 以招聘主管为例

## 基于目标的行为分析模型

### 🏠 工作目标

在经营目标与人力资源部门工作计划的指导下，为公司业务发展及时储备和提供合格的候选人。

### 🔧 工作职责

- ① 制订公司阶段招聘计划
- ② → 分析与评估各部门的招聘需求
- ③ 选择最佳招聘渠道，并优化招聘成本
- ④ 参与选拔过程，提供技术支持
- ⑤ 建立并维护企业的人才数据库

### ➡ 关键任务

- ② ① 接受部门提出的招聘需求申请
- ② ② 检查该岗位的编制情况，分析业务量；检查岗位轮换和继任者计划。
- ② ③ 对招聘申请的必要性和可行性进行分析
- ② ④ 同申请部门的主管交流评估结果，并与其达成一致意见。
- ② ⑤ 为解决申请部门的人力短缺，制订内部调剂方案。

### ➡➡ 流程分析

接受申请

💡 沟通能力

分析需求

💡 分析判断能力

评估需求

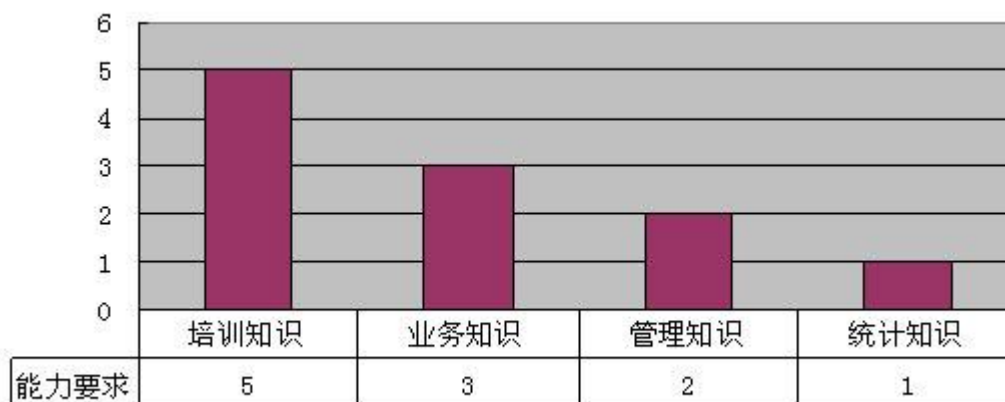
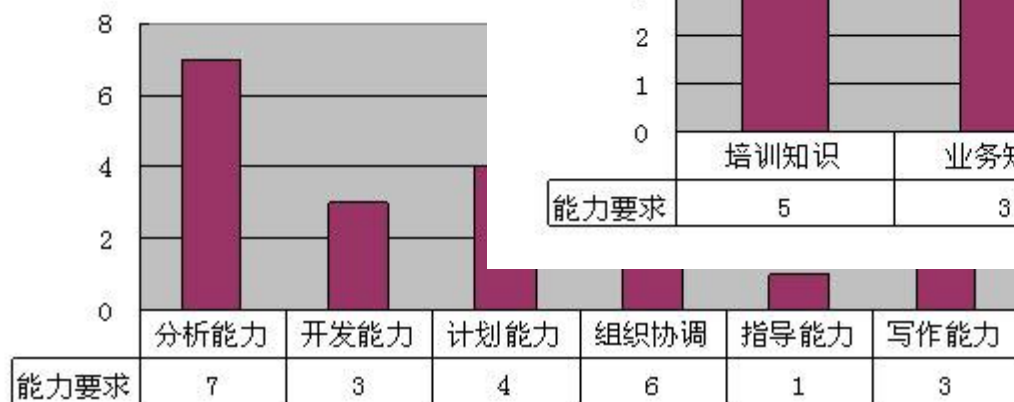
交流结果

制定方案

💡 计划能力



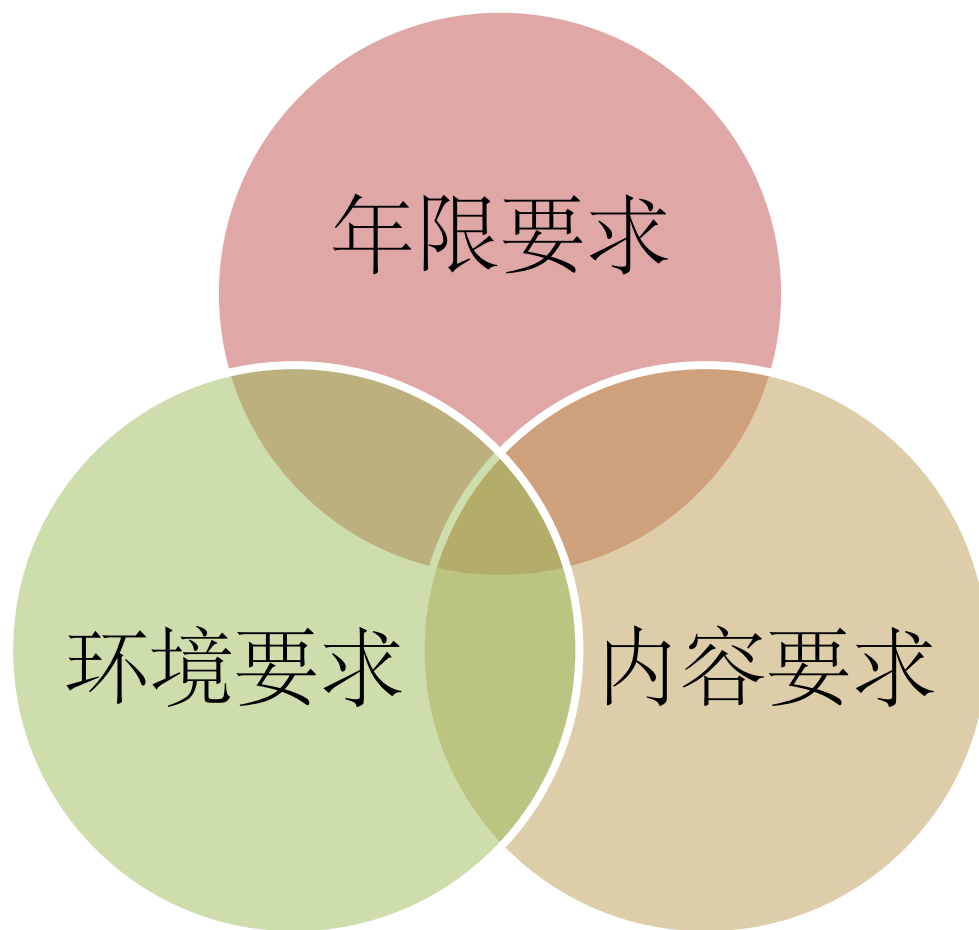
目标	依据公司培训知识规划和公司业务发展的实际需要，建立公司年度培训计划并对公司所有员工进行培训需求分析、培训课程体系设计、培训组织及服务以及培训效果评估工作。						
职责	任务	流程	知识	业务能力	通用能力	技能	经验
1. 培训需求分析	建立分析模型	查阅岗位说明书——明确素质标准	培训知识	开发能力			培 训 需 求 分析经验
	完善分析工具	检查原有工具——修订或开发调查工具	培训知识	开发能力			
	组织分析过程	制订分析计划——通知相关部门及人员 监控分析过程——回收调查信息			计划能力 组织能力		
	分析结果统计	剔除无效问卷与信息——按部门分别统计 分析结果，并完成书面报告。	统计知识	分析能力	写作能力	统计分析软件 操作	
2. 培训课程设计	明确培训目标	明确培训需求——确定培训目的	管理知识 业务知识	分析能力			培 训 课 程 设计经验
	课程体系规划	将所有培训需求进行分类——规划课程	业务知识	分析能力			
	明确课程目标	确定每个课程的培训目标与重点	管理知识 业务知识	分析能力			
	课程提纲设计	基于课程目标与重点——设计课程提纲	培训知识	分析能力	计划能力		
	整合师资资源	为每个课程选择并整合师资队伍			组织能力 协调能力		
3. 培训组织及服务	下发培训通知	起草——呈报——下发培训通知			写作能力		培 训 项 目 组 织 工 作 经验
	准备培训资料	组织资料设计——校对——印刷			组织能力		
	协调培训场地	预定			计划能力		
	准备相关设备	设备调试				投影设备操作	
4. 培训效果评估	准备评估工具	设计评估问卷——投放问卷	培训知识	开发能力			二 级 培 训 效 果 评 估 工作经验
	组织现场评估	课程结束——组织评估——回收问卷			组织能力		
	组织回任评估	课程结束——组织评估——回收问卷		计划能力	组织能力		
5. 年度培训计划	组织专题会议	起草通知——召集会议——明确要求		计划能力	组织能力		整 合 企 业 年 度 培 训 计 划 的 经 验
	指导业务部门		培训知识	指导能力			
	评估部门计划	审核计划——评估需求——交流结果		分析能力			
	制订计划报告	整合各部门计划，形成企业整体计划		分析能力	写作能力		





# 对“经验”的要求

---



# KSAO模型

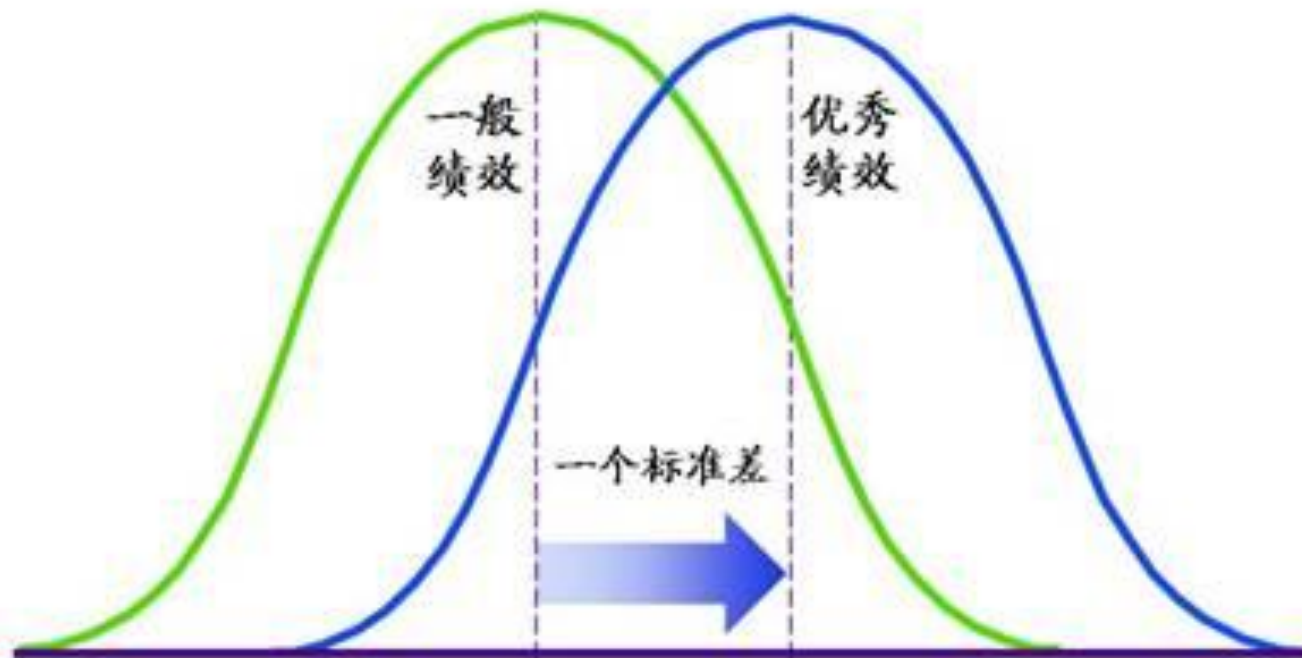
---



## 任职资格

- 知识要求** 掌握人力资源管理（工作分析、招聘、培训）知识、掌握劳动法相关知识
- 能力要求** 亲和力、组织能力、协调能力、分析能力、观察能力、沟通能力、学习能力
- 技能要求** 基本办公设备的使用，常用办公软件使用能力，互联网操作能力
- 个性要求** 温和、亲和力、耐心、细致、考虑问题周全
- 经验要求** 2年以上成长性企业人力资源主管岗位从业经验

# 胜任力的价值



一个标准差单元 = 20% - 120% 绩效的提高

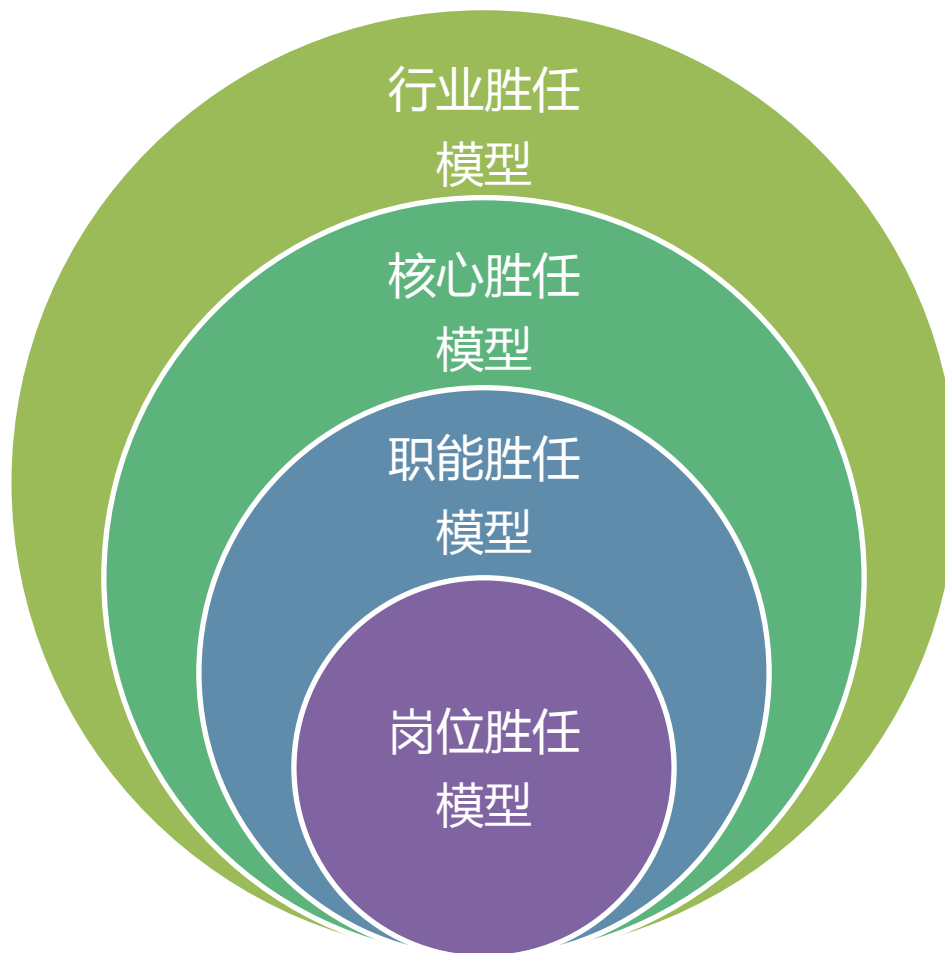


# 胜任力模型

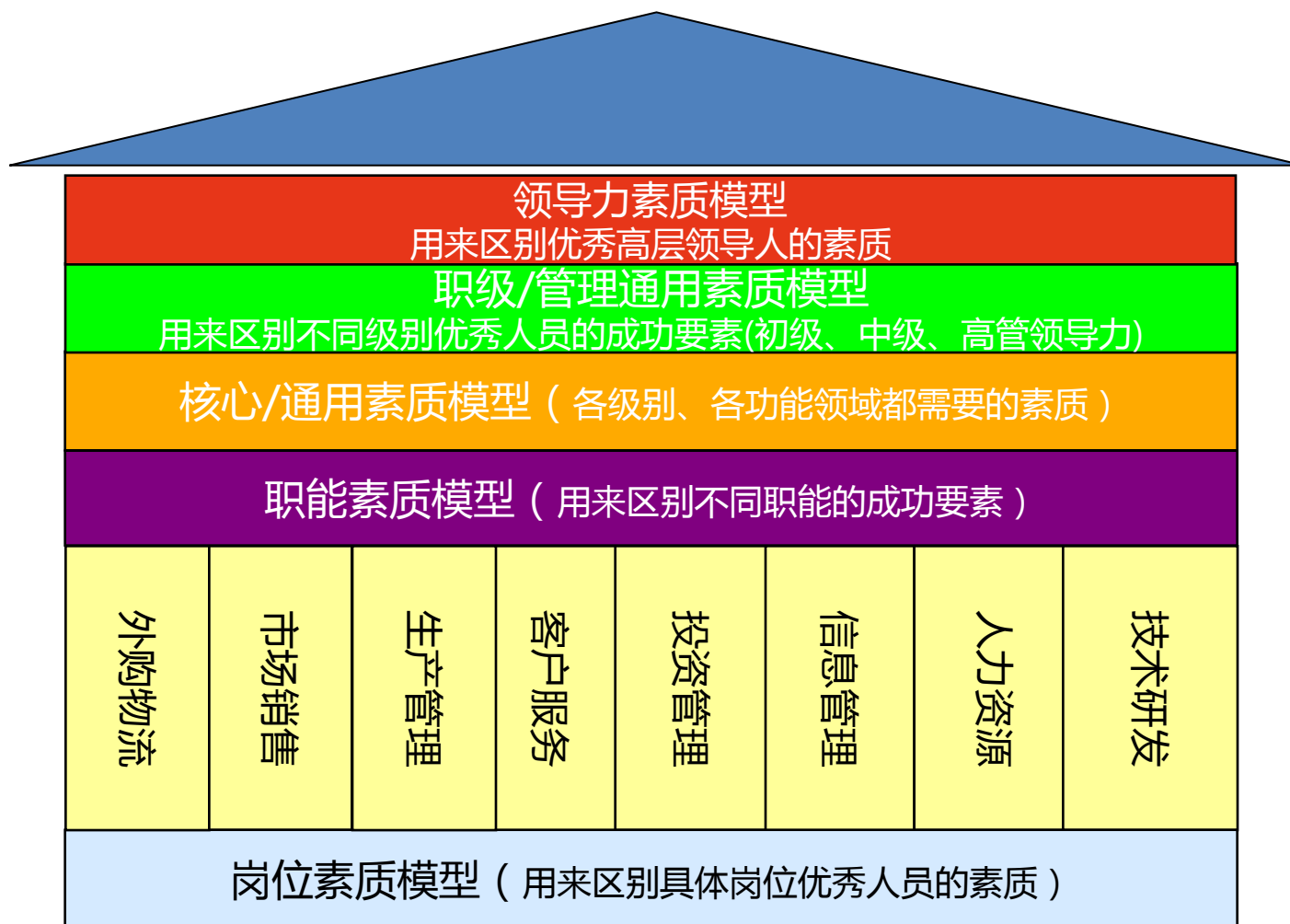
---

- 有关“胜任”的探讨
- 胜任力指标
- 胜任力模型
- 胜任力辞典

# 胜任力模型的层次



# 胜任力辞典





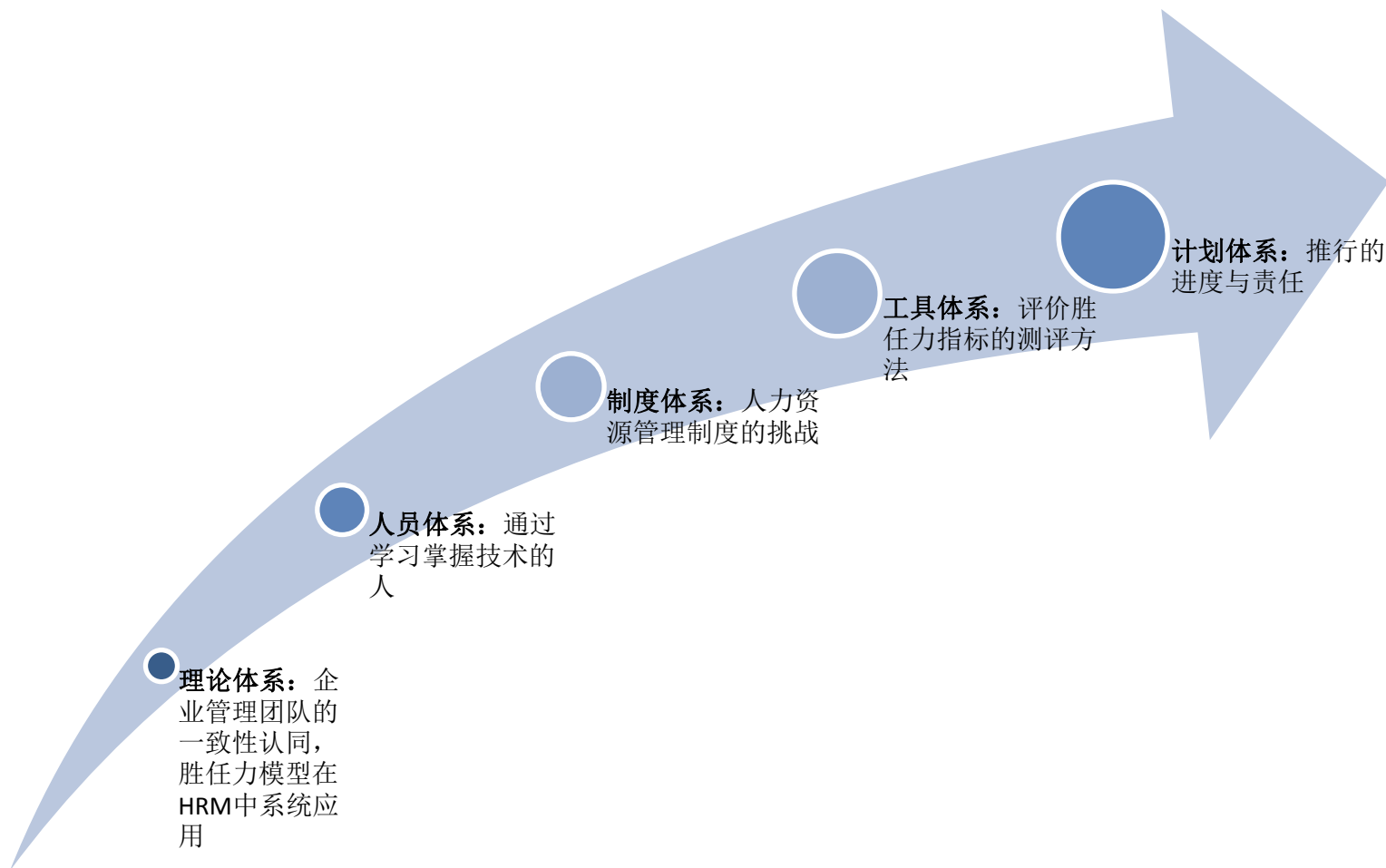
# 企业开发胜任力模型的风险

---

- 未得到领导支持，工作基础不牢固
- 缺乏明确的应用目的，盲目跟风
- 忽略其动态性特点，妄图一劳永逸
- 借助咨询机构，坐享其成，当饿死的渔夫
- 模型不是根本，应用才是关键，制度配套
- 指标很重要，评价指标的方法更重要



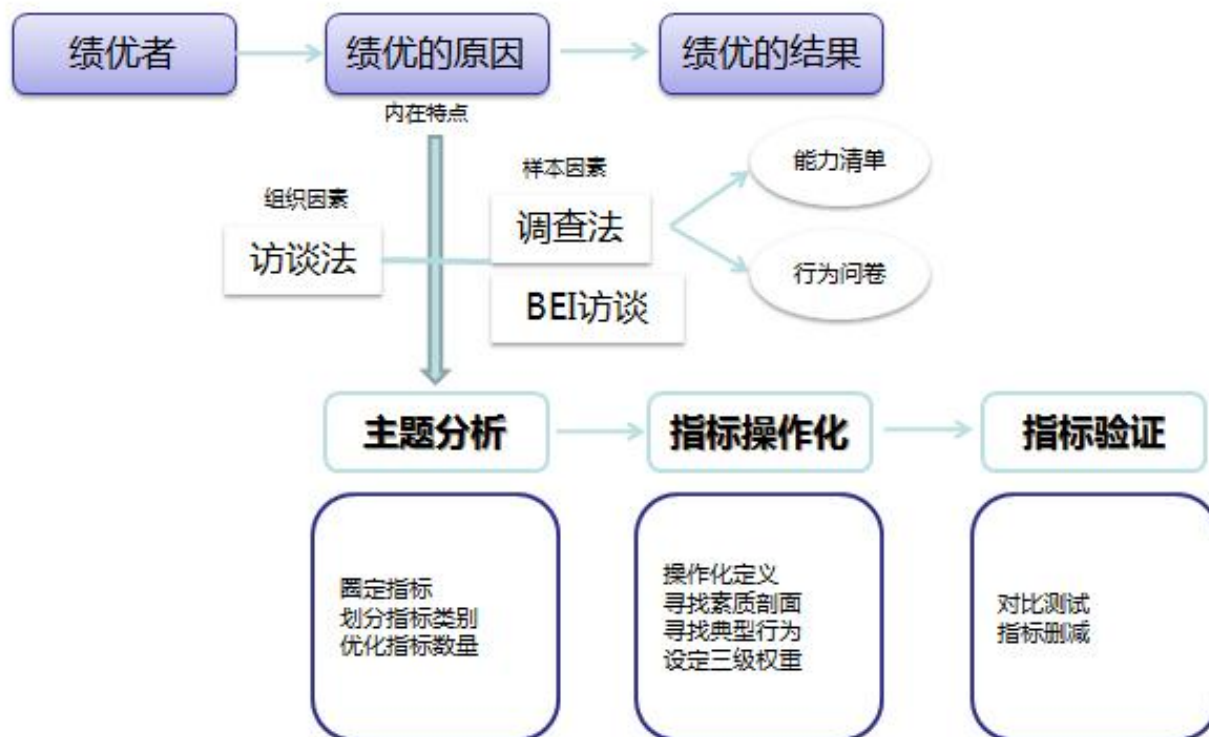
# 如何成功推行胜任力开发工作？





# 构建胜任力模型的步骤

## 胜任力模型的开发流程



# 素质的内在结构

---



Quality  
Structure

Quality  
Profile

# 等级描述与剖面描述

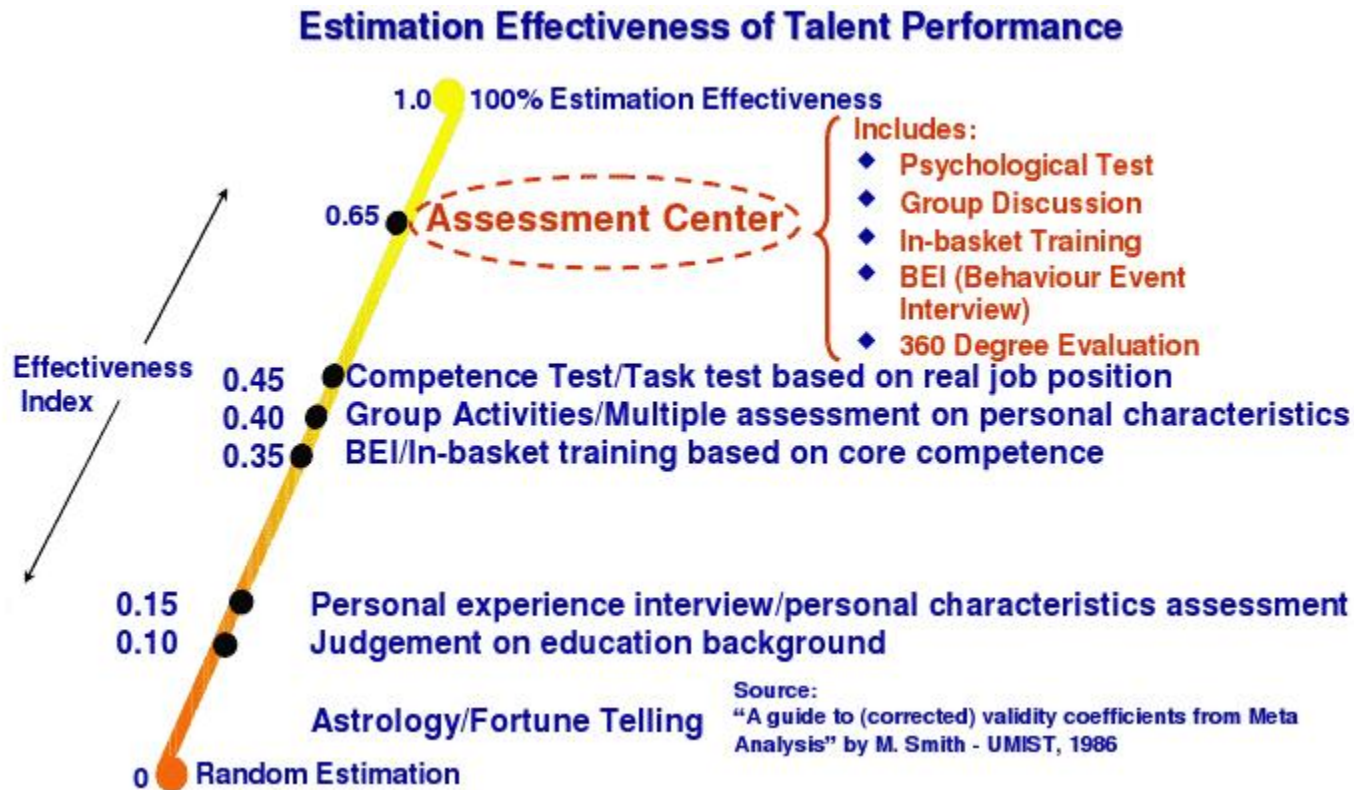
## 人际沟通能力

层级	行为特征
<b>A</b>	<b>对他人了解之深度</b>
A-1	缺乏了解，误解或对他人知觉及行动觉得意外，其他也包含主要以种族、文化或性别的刻板印象看待他人。
A0	不确切，未显现对他人明确的洞察力，但又无证据显示产生严重的误解，此一等级经常与直接说服力相结合（影响力 A—2）
A1	了解情绪或内容，了解当下的情绪或陈述清楚的内容
A2	情绪与内容两者了解，了解当下的情绪和陈述清楚的内容
A3	了解含意，了解现有尚未说明的想法，担心或感觉；或敦促他人自动自发的采取行动。
A4	了解根本议题，了解根本的问题所在；某人对持续感受、行为或担心的原因，或持平看待某人特定的优缺点。
A5	了解复杂的根本问题，了解他人的基本态度、行为模式或问题的复杂原因
<b>B</b>	<b>倾听与回应他人</b>
B-1	缺乏同情心，冒犯他人，让他们“吃闭门羹”。
B0	不确切或未显示倾听之意
B1	倾听。听出他人的感受或含意，或他人前来倾诉时洗耳恭听，可能提出问题，以确定说话者的分析判断，以了解他人的心情来解释他过去的行为。
B2	表现出愿意倾听，敞开“一扇打开的门”，刻意营造谈话机会，或是积极设法去了解。
B3	预测他人的回应，利用倾听与观察获得的了解，预测他人的反应并预做准备。
B4	有回应的倾听，回应人们关心之事，是轻而易举的沟通；或是以助人的态度来表达对人们的关心
B5	采取行动提供协助，对经由主动提出或观察得知的问题提出协助

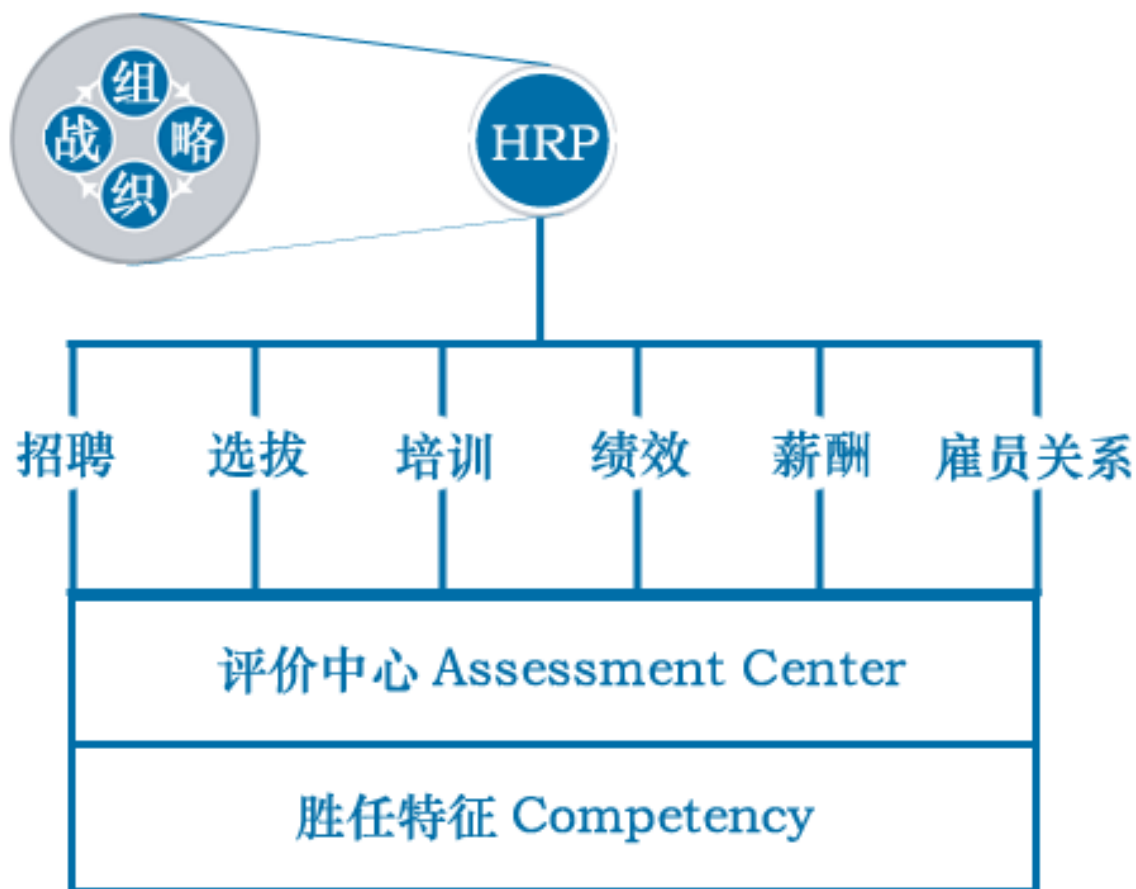
# 胜任力指标操作化结构

- 指标名称（举例：[知人善任](#)）
- 企业解释：站在企业的角度阐述指标意义
- 操作定义：用行为语言阐述指标的“做法”
- 素质剖面：可观察、可评价的行为指标
- 典型行为：表现行为指标的行为或动作
- 评价标准：每个行为指标的评价等级
- 测评方法：为指标寻找两种高效测评方法
- 提升途径：该素质指标如何才能提升

# 迈进评价中心时代



# 评价中心的人力资源管理价值



# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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](http://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](http://www.mhjy.net)





# 评价中心的主要方法

测评方法	种类			
情境模拟	过程评定类		结果评定类	
	无领导小组讨论	角色扮演	公文筐测验	案例分析
面试技术	情境面试	行为面试	投射面试	压力面试
心理测验	个性类	能力类	兴趣类	动机类
	心灵风格测试	管理能力测试	职业取向测试	动机量表
行为问卷	任职者胜任行为风格调查问卷 BSEQ			
以上四类方法的各种测评手段有机整合为评价中心 <b>Assessment Center</b>				



# 传统面试存在的三大问题

---

- 题目的表面效度过高，被试者可以直接发现考官的测查目的
- 考官与追问的差异，导致面试评价招致公平性与客观性的质疑
- 面试评价标准过于宽泛、模糊，主要依赖考官的主观臆断



# BSP面试技术

---

- 面试指标均经过标准的指标操作化定义
- 面试题型均为行为、情境和投射题目
- 题干不在是面试的重点构成因素
- 基于素质剖面的追问设计
- 面试记录和评分采用行为评价标准

# 面试技术发展的新趋势

测试维度		应变能力 ●
面试题目（一）		假设由你陪同领导出国进行商务谈判，在与外方的谈判中你的领导对公司几个重要销售数据的介绍出现了明显错误，此时你会如何处理这种情况？
评价要点	正确分析突发情况（理智分析）	你认为数据错误可能的后果是什么？
	灵活应对突发情况（灵活策略）	你可能会通过什么方式与领导沟通
	快速反应（速度及时）	你会选择什么机会采取措施？
	采取得当的措施	你会采取那些具体措施？
	情绪：沉着、冷静	
面试题目（二）		请介绍一个在你以前工作经历中应对突发情况的例子，可以吗？
追问问题	情境（Situation）	为什么会突然发生变化？
	目标（Target）	这些变化对您的工作有哪些影响？
	行动（Actions）	你采取了哪些措施来应对当时的情况呢？
	结果（Results）	你对当时自己的处理满意吗？有什么需要改进的吗？



# 面试评分表设计

面试指	面试考	评分说明	1.对每一个测评要素,请按0—10分给分,表现好的给8—10分,一般的给4—7分,差的给0—3分。2.总分 $T = 2A+2B+1.5C+1.5D+E+2F$ 。					
沟通能 0.3	说明	面试要素	综合分析	言语表达	应变能力	计划组织与协调	人际交往意识与技巧	动机与职位匹配性
		权重(%)	20	20	15	15	10	20
	面试指标	观察要点	对事物能从宏观方面总体考虑;对事物能从微观方面考虑其各个组成成份;能注意整体和部分间的关系及各部分间的有机协调组合	理解他人的意思,口齿清晰,流畅;内容有条理、富逻辑性;他人能理解并具有一定的说服力;用词准确、恰当、有分寸	压力状况下,思维反应敏捷;情绪稳定;考虑问题周到。	依据部门目标,预见未来的要求机会和不利因素,并做出计划;看清冲突各方面的关系;根据现实需要和长远效果作适当选择;及时作决策;调配、安置人、才、物等有关资源。	人 际 合 作 主 动;理解组织中的权属关系(包括权限、服从、纪律等意识);人际间适应;有效沟通(传递信息);处理人际关系时原则性和灵活性相结合。	兴趣与岗位情况匹配;成就动机(认知需要、自我提高、自我实现、服务于他人的需要,得到锻炼等)与岗位情况匹配;认同组织文化。
	战略管理能力							
	知人善任							
	创新、变革能力							
	建立伙伴关系							
	沟通能力	满分	10	10	10	10	10	10
		要素得分	A	B	C	D	E	F
	综合评价	面试考官评价	面试考官签字:                      年    月    日					



# 情境模拟技术

---

- 无领导小组讨论
- 指定角色小组讨论
- 公文筐测验
- 案例分析
- 管理游戏
- 事实搜索
- 角色扮演
- 管理能力情境测验



# 情境模拟技术最新实践

---

- 基于整体情境的评价中心
- 竞争合作型无领导小组讨论
- 整体测验模式的公文筐测验
- 基于关键词的案例分折
- 多情境的管理游戏



# 心理测验被质疑的原因

---

- 常模
- 自称量表
- 社会称许性
- 元能力





测验名称	测验类型	测验目的及使用范围
明尼苏达多项人格问卷	自陈量表	适用于临床对病态人格的诊断
卡特尔 <b>16</b> 种人格因素测验	自陈量表	描绘个体 <b>16</b> 种人格因素特征,适用正常人
艾森克人格问卷	自陈量表	评价个体在内外倾向、情绪性、精神质方面的特征
爱德华个性偏好量表	自陈量表	测量个体的需要、兴趣倾向
加州心理问卷	自陈量表	适用于评价正常个体人格特征
大五人格因素问卷	自陈量表	评价个体外向性、宜人性、谨慎性、神经质、和开放性。
罗夏墨迹测验	投射测验	临床精神病的人格评估
主题统觉测验	投射测验	临床精神病的人格评估
完成句子测验	投射测验	评价人格特征和适应状态
画树测验	投射测验	评价人格特征，



# 人力资源规划的应用

---

快速盘点人力资源素质结构，从而分析出人力资源需求数量。

为关键岗位甄别出高潜力继任者，并能够根据其特点进行针对性培养。



# 人才选拔中的应用

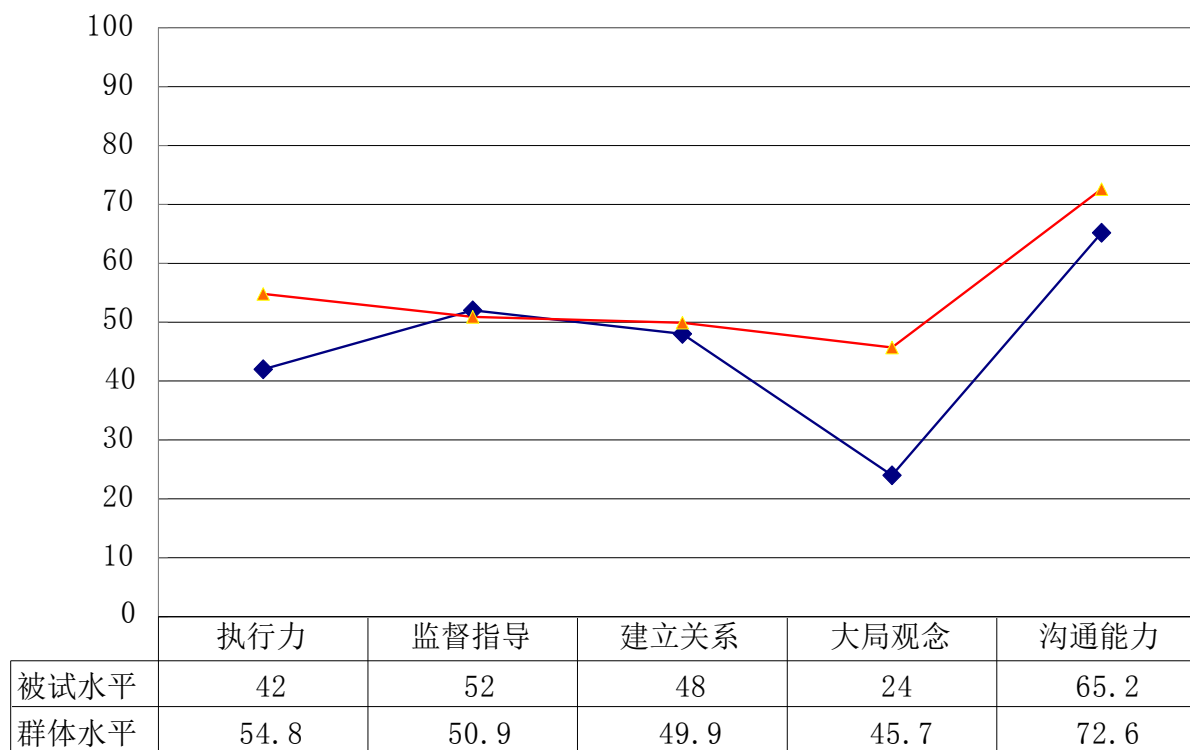
提高选拔准确率，提高对候选人未来绩效的预测水平

降低人员流动率和人员任用成本

降低人员任用的机会成本

	BSP 面试	无领导小组讨论	公文筐测验	MTS 测评系统
目标管理	※	※		※
知人善任	※		※	※
分析决策	※	※	※	※
创新变革	※		※	※
建立合作伙伴	※		※	※
授权控制	※		※	※
团队领导	※	※		※

# 培训开发中的应用



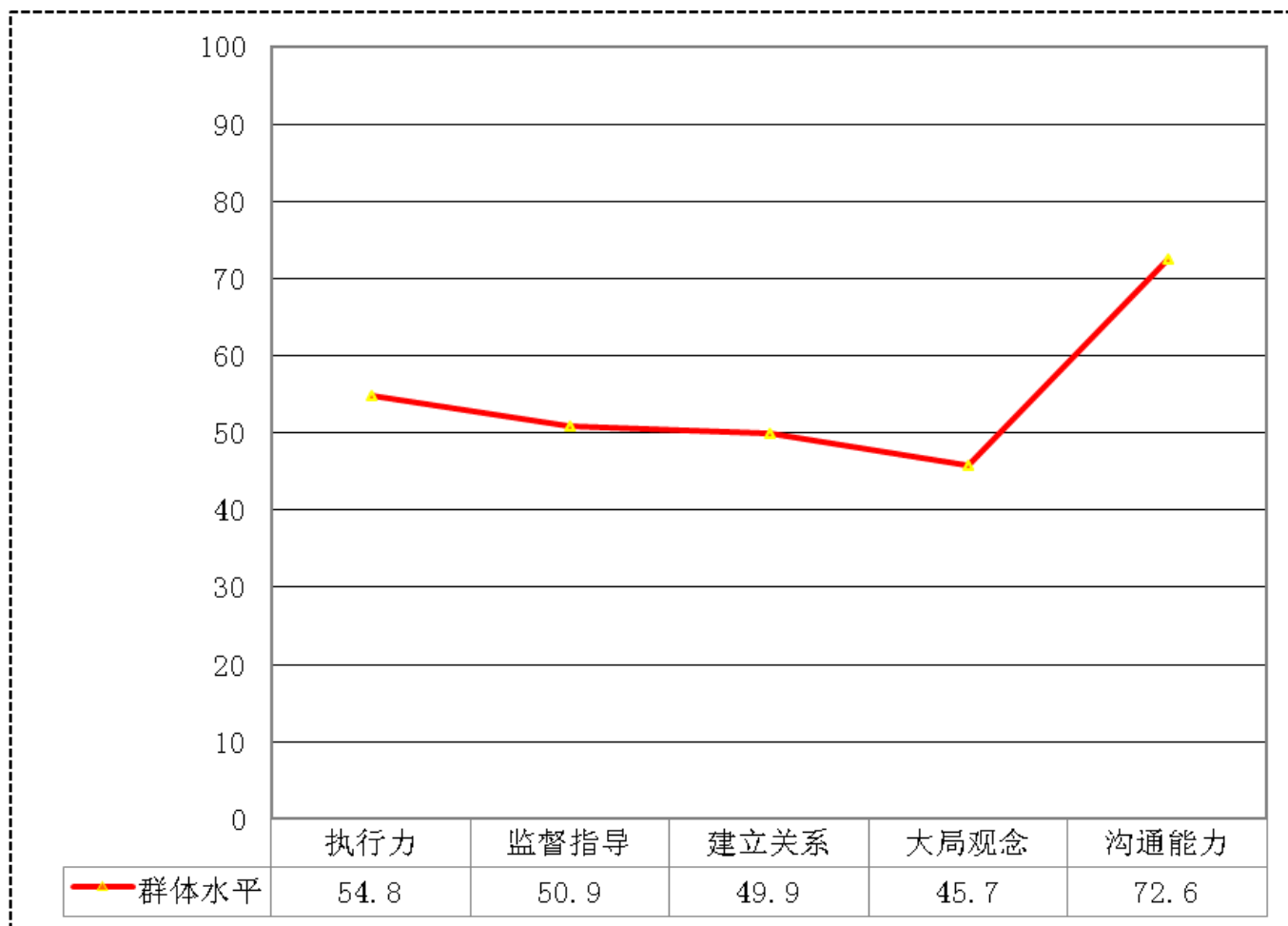
◆ 被试水平    ▲ 群体水平



# 个人基于胜任力的培训需求

胜任力指标	现有水平	需求系数	需求程度
执行力	42	58	需要针对性培训
监督指导	52	48	需要部分内容培训
建立关系	48	52	需要针对性培训
大局观念	24	76	需要较为系统的培训
沟通能力	65.2	34.8	需要部分内容培训

# 群体的培训需求





# 基于客观需求的培训计划

胜任力指标	系统性培训需求	选择性培训需求	开课顺序
执行力	36%	36%	4
监督指导	44%	52%	1
建立关系	52%	40%	3
大局观念	72%	20%	2
沟通能力	4%	8%	—

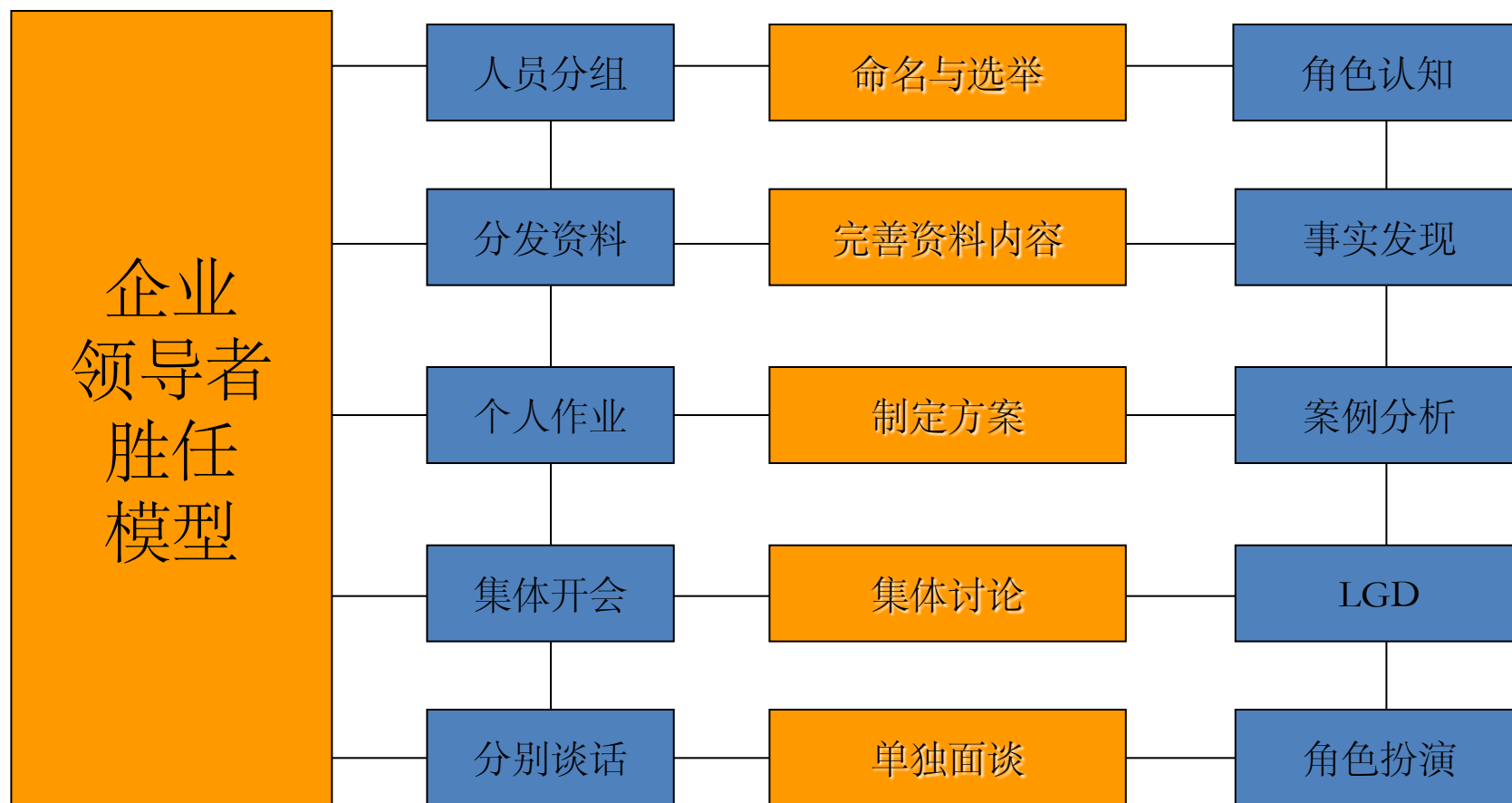


# 基于胜任需求的培训课程设计

胜任指标	素质剖面	群体水平	课程设计重点
执行力	目标明确	3.5	<p>课程重点：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 在执行任务过程中主动与领导或相关者交流、汇报任务进展，保持开放的信息沟通</li><li>● 快速展开强有力的行动，行动精神与能力</li><li>● 灵活应对在执行过程中遇到困难或突发事件，积极地想办法解决问题</li></ul>
	组织有效	3.4	
	行动有力	2.6	
	灵活推进	2.7	
	保持信息沟通	2.5	
监督指导	关注过程	1.5	<p>课程重点：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 关注员工的工作过程的管理技巧</li><li>● 发现并指出员工工作过程中的问题</li><li>● 如何有效的为员工示范正确的方法</li></ul>
	发现问题	3.1	
	及时纠正	1.8	
	示范指导	2.5	
	态度平和	3.7	



# 基于情境模拟的领导力开发



# 绩效管理中的应用

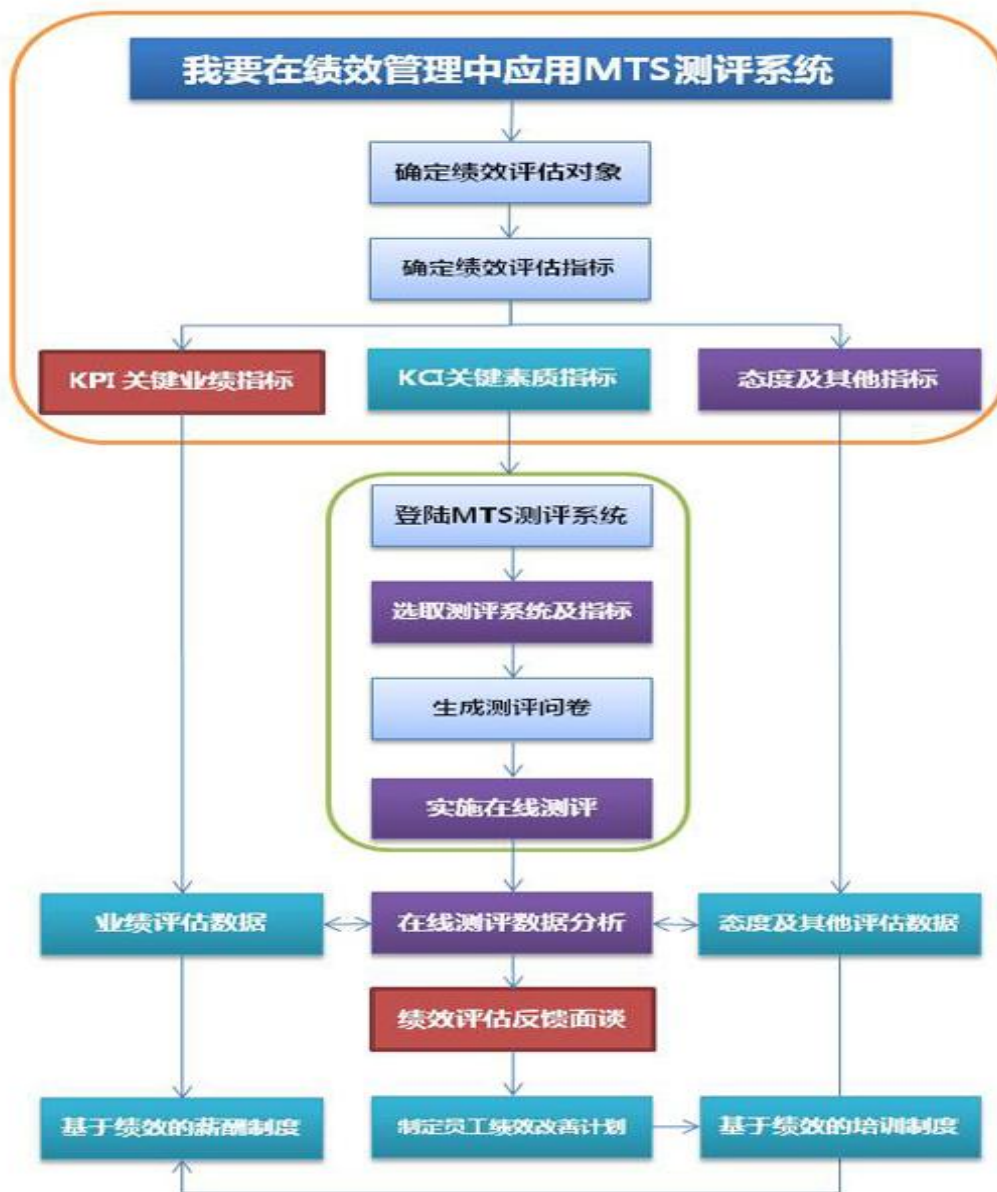
绩效管理的终极目标是什么？  
对于过度寻求量化管理的企业尤为重要

仅仅看到员工的业绩，而忽略导致业绩的过程或原因，是极其短视的管理行为

只有KPI与KCI并重的绩效考核模式，才能全面兼顾员工实现绩效的过程和结果

KPI的结果与薪酬和激励政策结合，KCI与员工持续的素质培训与其他改善相集合

建立短期和长期兼顾，业绩与素质兼顾，奖惩与培养兼顾的，持续推动个人绩效改善的管理模式，才能达到提升企业整体绩效的目的





# 我们的回顾

---

- 后人力资源管理时代是人力资源管理技术大发展的时代
- 后人力资源管理时代是考验人力资源管理者的价值的时代
- 后人力资源管理时代是人力资源管理全面凸显技术与战略价值的时代

# 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](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto: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](http://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](http://www.mhjy.net)