

【1280元可以做什么？名师、反复学、课件全送，双证，档案一切尽有】

人力资源总监 特训营

20年实战办学经验，23年资源MBA实战导师！
只讲精华、高度提炼、完全干货、超值呈献！
系统的人力资源管理在线课程！
课件全部赠送！无限次看录播重复学习，直至完全消化吸收！

只讲精华
高度提炼

人力资源
在线培训

低价超值
省钱省时

足不出户
想学就学

【足不出户，跟随名师】
绝对超值，不容错过！（赶紧截图）

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

赶紧体验吧

【管理学习基地】微信号：mhjymhgy 微信公众号：MHJY1995

【联系方式】www.mhgy.net xchy007@163.com

第1章 人力资源总监是怎样炼成的

全国Mini-MBA职业经理双证班 (20年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

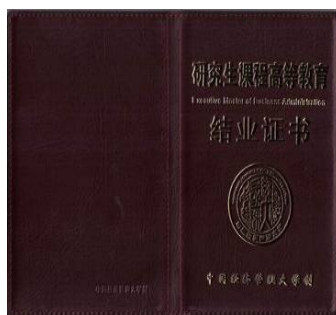
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

第1章 人力资源总监是怎样炼成的

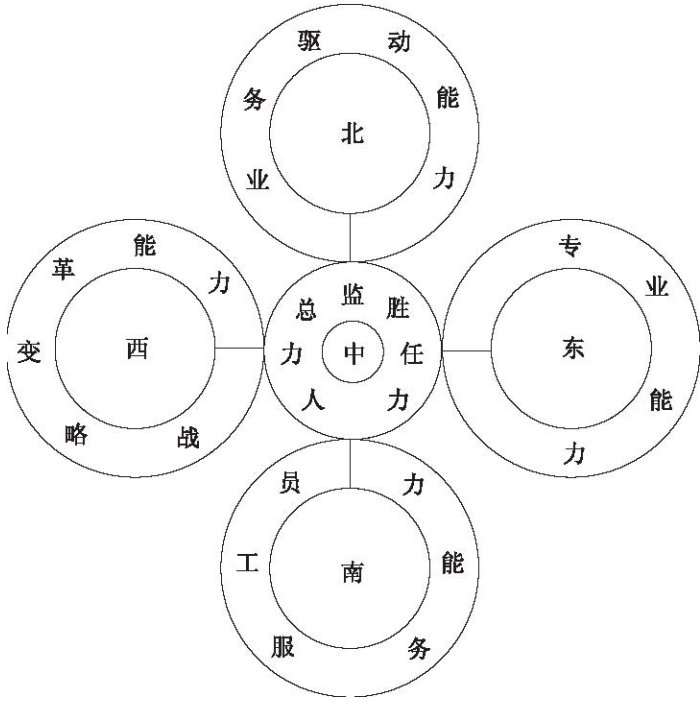


图1-1 人力资源总监的胜任力

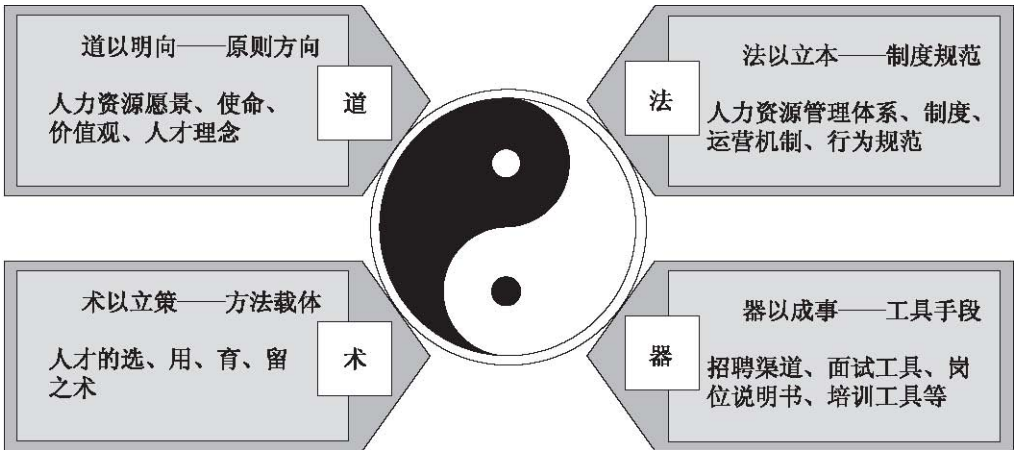


图1-2 人力资源管理的“太极思维”

第2章 人才战略管理

表2-1 “环境情”内容

序号	项目	内容	意义
1	政治环境	包括政府的贸易政策及限制、税收水平、政治制度与体制、民主与法制、政局稳定性等	政治环境具有强制约束力，常常制约、影响用人单位与人才的行为，人才战略的设计需适应这些环境的需要，使自己的行为符合国家的政治路线、方针政策
2	经济环境	包括GNP 和GDP 、国民收入、产业结构、行业结构、市场需求、居民消费价格指数(CPI) 变化趋势分析、社会平均工资水平变化趋势、社会保险、公积金政策变化趋势分析、基础设施建设等	经济环境反映国民经济的总体情况，国际和国内的经济形势及发展趋势，人才整体面临的竞争环境
3	社会环境	包括价值观念与道德取向、文化传统与生活方式、社会信息化等	社会环境反映一定时期内整个社会的稳定和发展情况
4	技术环境	包括政府研究开发支出、行业研究开发支出、科技产出、科技政策与要点、科技进步贡献率和新技术商品化等	技术环境反映社会技术总水平及变化趋势，为人才的发展创造了条件，提供了技术舞台，也会对人才有不同的要求
5	法规环境	具体包括人才政策、社会保障制度、就业保障制度、工资收入政策等	法规环境具有导向性、强制性，是人才战略在政策设计方面的风向标，一方面给企业提供政策和法规指导，一方面企业需深入研究、分析国家及地方法规，建立预警机制，规避法律风险

第3章 人力资源组织管理

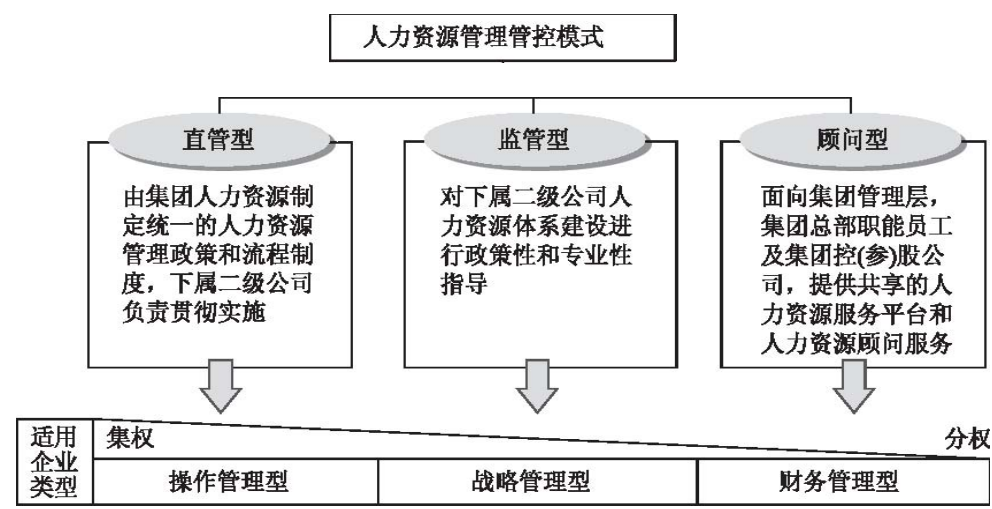


图3-5 三种不同的人力资源管控模式

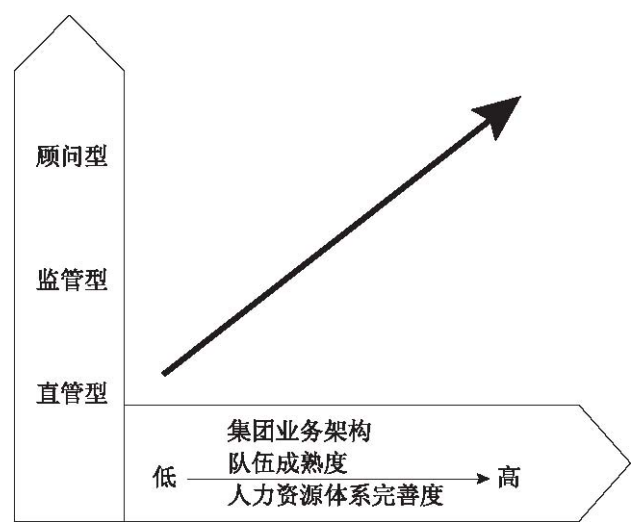


图3-6 三种因素影响下人力资源管控模式的选择

第4章 人力资源规划

上承战略 下接人才

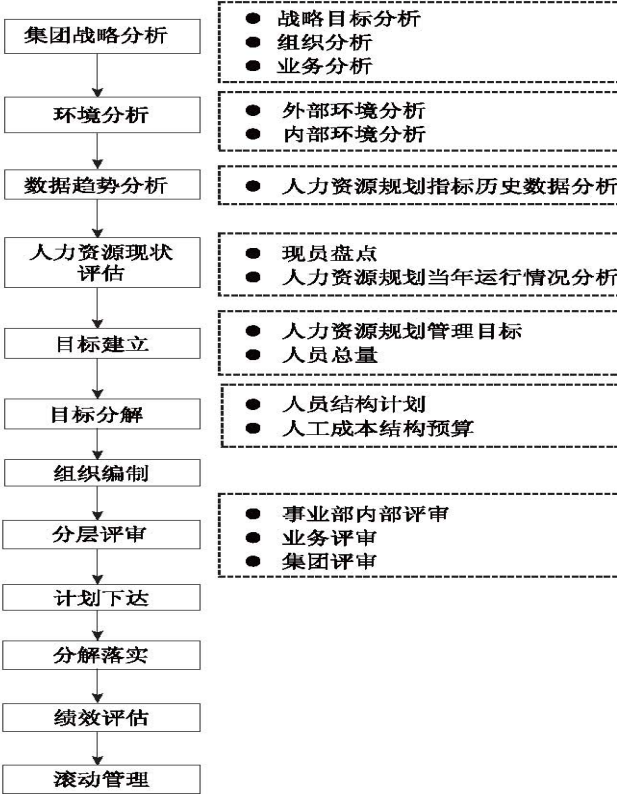


图4-3 人力资源规划编制流程

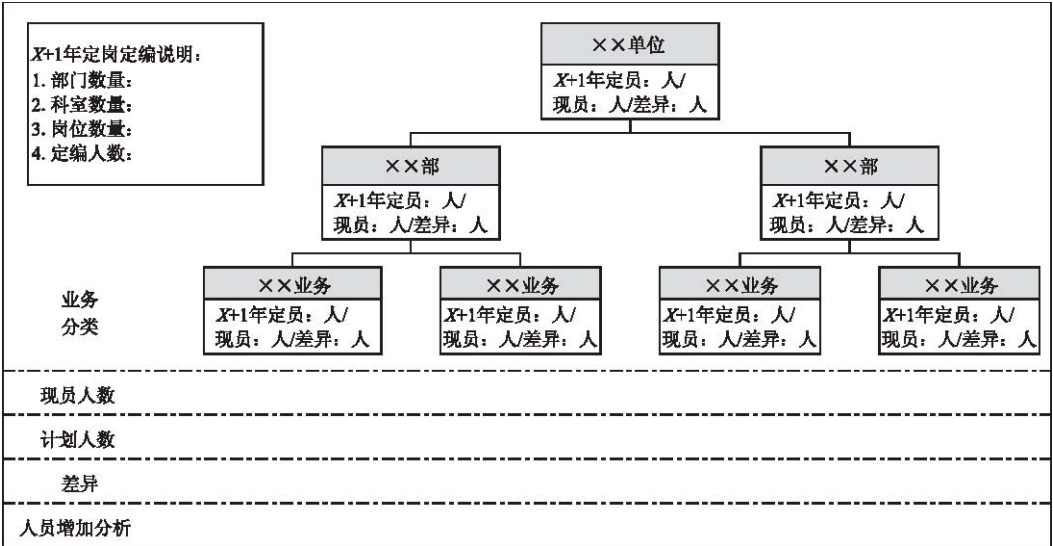


图4-10 组织、业务、人员匹配关系

表4-1 人力资源管理指标回顾

××业务管理指标		X-4年实际	X-1年实际	X年	
					年度计划	当年完成
业务指标	产量					
	销量					
	销售收入					
	利润					
总量指标	人员总量					
	人工成本总额					
效率指标	人事费用率					
	劳动效率					
	人均人工成本					

表4-7 人员层次表

人员结构	统计口径	行政类			专业技术类			辅助人员	营销业务人员	生产工人
		业务经理	部门经理	科室经理	高级	中级	初级			
合计	X年年末计划人数									
	现员									
	X+1年计划									
	外部招聘人数									
	内部配置人数									
	X年学生补充人数									
	优化淘汰人数									
	结构调整人数									
各结构人员情况	X年年末计划人数									
	...									
	结构调整人数									

表4-12 业务指标计划及人力资源规划——逆向规划型业务

逆向规划型业务		X+1年计划				**标杆企业对比			X+1年目标确定原则和
		最优目标	确保目标	增幅/%	争取目标	增幅/%	年度数据	差距	标准
业务指标	产量								
	销量								
	销售收入								
	利润								
总量指标	人员总量								
	人工成本总额								
效率指标	人事费用率								
	劳动效率								
	人均人工成本								

表4-18 滚动计划编制模板——人工成本预算滚动调整表

项目		合计	1月	2月	3月	12 月
年度计划	销售收入						
	人事费用率						
	人工成本总额						
	人员总量						
	人均人工成本						
滚动计划	销售收入						
	人事费用率						
	人工成本总额						
	人员总量						
	人均人工成本						
实际执行	销售收入						
	人事费用率						

	人工成本总额						
	人员总量						
	人均人工成本						
滚动 计划 完成 率	销售收入						
	人事费用率						
	人工成本总额						
	人员总量						
	人均人工成本						

第5章 干部队伍建设与发展

表5-2 常用竞聘方法

测评方法	测评维度	使用说明
心理测验	个性、动机	尽管个性本身无好坏之分，但与具体工作结合起来就有好坏之分；动机则是推动一个人行为的内在原因，动机的强烈与否往往决定行为过程的效率和结果
360 度评价	正直、责任心、协调能力、团队建设能力	企业全体人员根据360 度调查问卷项目，分别对竞聘者打分，测评师对民主评议数据进行统计分析，给出每个人最终得分
演讲	语言表达能力、说服能力、自信心	考官可以从以下几个方面观察竞聘者：声音是否洪亮有力，口齿是否清楚，是否平平淡淡缺乏感染力；举止是否自然、平静放松；目光是否与观众进行了交流；结构是否清楚，论证是否充分
案例分析	组织规划能力、创新能力、决策判断能力、综合分析能力等	被测人员结合相关问题和材料，提出建议、对策和分析报告

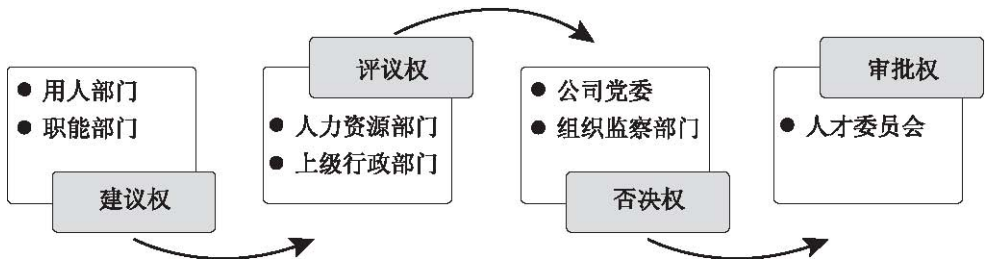


图5-10 “四权分立”的干部选拔流程

表5-3 优化调整方式

调整来源	人员分类	调整方式			
		转聘为专家	转聘为专业技术人员	降职/降级	免聘/解聘
通过组织结构调整和管理层次优化而富余的干部	能力强	√			
	能力弱，潜力高	√	√		
	能力强，潜力低		√		
	不胜任现层次岗位			√	√
在年度干部盘点考评中不胜任现岗位，需退出的干部	业绩好，专业能力强，领导力弱	√	√		
	业绩较差、专业能力较弱、领导力弱				√
	违纪违规				√

第6章 让任职资格成为人才发展的牵引力

表 6-1 任职资格级别角色定义

角色	级别	定义
资深专家	六级	能够洞悉本领域的发展方向，并提出具有战略性的指导思想；或能够提出本领域重大体系项目的变革方向和战略思想
高级专家	五级	精通本专业多个领域的知识和技能；能够准确把握本领域的发展趋势，指导整个体系的有效运作；能够指导解决本领域内的重大、复杂问题；或能够承担本领域重大体系项目的策划、推动和执行
专家	四级	精通本专业某一领域的知识和技能，熟悉其他领域的知识；能够指导本领域内的一个子系统有效地运行，对于本子系统内复杂的、重大的问题，能够通过改革现有的程序或方法来解决，熟悉其他子系统的运作；或能够承担本领域重大项目多个系统的策划、推动和执行
骨干	三级	具有本专业某一领域全面的良好知识和技能，在某一方面精通的；能够独立、成功、熟练地完成本领域一个子系统的工作任务，并能有效指导他人工作；或能够承担本领域重大项目某一范围的策划、推动和执行
熟手	二级	具有本专业基础的和必要的知识、技能，这些知识和技能已经在工作中多次得以实践；在给予适当指导的情况下，能够完成多项的或复杂的业务，在例行情况下能够独立运作；或能够独立执行本领域中小项目或较大项目中某一模块，独立完成所负责业务范围的项目要求
新手	一级	具有本专业的一些基本知识或单一领域的某些知识点；在给予适当指导的情况下能够完成单项或局部的业务

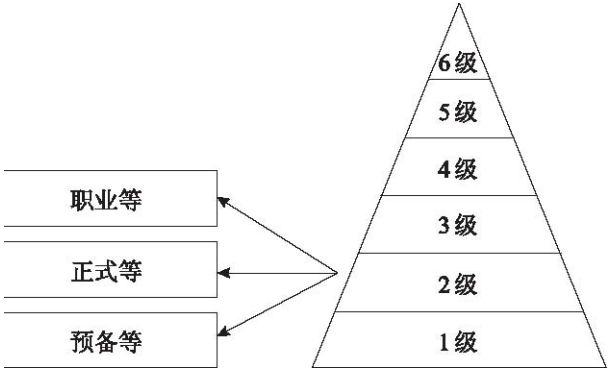


图6-9 任职资格等级示意图

表 6-2 任职资格标准“级等”的定义及评价标准

等的分类	等的定义	“等”的评价标准
职业等	职位胜任能力完全达到相应任职资格标准的所有要求，并且长期表现一贯如此，在相应岗位上长期业绩优良	“关键标准项”和“普通标准项”全达标，且表现一直优秀

正式等	职位胜任能力基本达到相应任职资格标准的要求，在相应职位上的长期业绩良好	申请等级要求的“关键标准项”全达标，少数普通标准项达标
预备等	职位胜任能力大部分达到相应任职资格标准的要求，在相应岗位上业绩表现一般	申请等级要求的大部分“关键标准项”达标

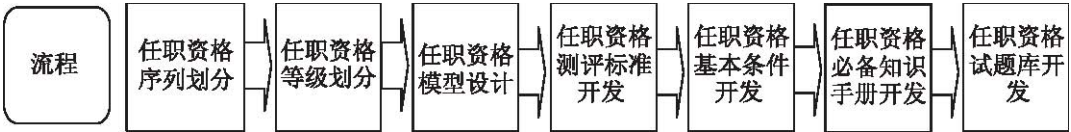


图6-10 任职资格标准建立流程图



图6-11 任职资格认证流程图

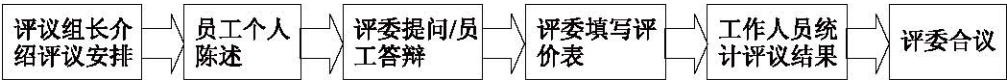


图6-12 关键能力评议流程图

表6-4 员工任职资格认证申请举证表

申请专业： 申请级别： 申请级等：

基本信息					
员工姓名		部门名称		职位名称	

现职位任职资格等级要求		主要专业：()专业()级其他专业：			
个人已取得任职资格专业和等级		()专业()级()等获得时间：年月			
认证类别		<input type="checkbox"/> 续评 <input type="checkbox"/> 晋等 <input type="checkbox"/> 晋级 <input type="checkbox"/> 新评			
必备经历举证					
序号	必备经历要求	证明材料	个人举证	举证材料	证明人及联系电话
业绩					
在近一年内绩效表现： <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D					
品德					
序号	品德项			个人自评	
				<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
本人承诺以上举证信息真实，如有弄虚作假行为，愿承担相应责任，一年内不得申请任职资格晋等、晋级；公司视情节采取降级或直接降为最低级别措施。申请人签名：日期：					
主管意见(如出现虚假信息，主管负有连带责任)：1. 是否符合认证需求计划要求： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否2. 上述举证材料内容是否真实： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否如有虚假请说明：3. 该员工在上一年年度业绩考评结果为： <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D4. 该员工在上一年度内是否有品德不良事件： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否品德不良事件说明：5. 根据该员工的个人举证，是否同意员工申请该专业等级： <input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 不同意如不同意请说明原因：员工直管领导签名：日期：					

表6-5 任职资格认证结果反馈双向沟通表

员工姓名		职位		所在部门	
------	--	----	--	------	--

认证结果反馈：一、主管意见(说明：针对员工所申请专业和级别的任职资格标准所列关键技能和基本素质提出反馈意见) 1. 优点： 2. 改进点： 3. 改进建议二、认证结果××专业××级××等三、员工意见和建议			
员工签字		主管签字	
日期		日期	



第7章 人才招聘管理

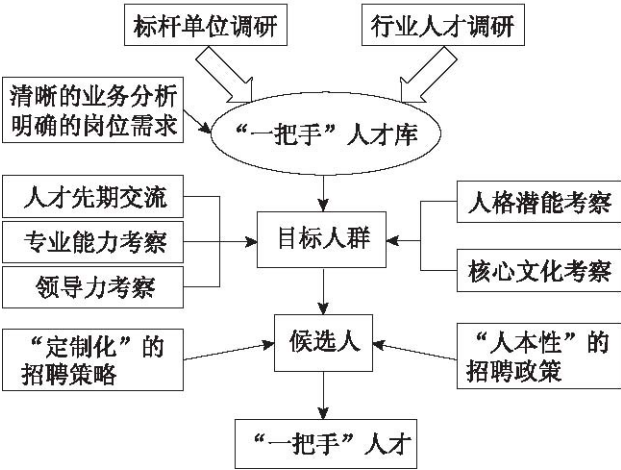


图7-1 “一把手”招聘流程及管理要素

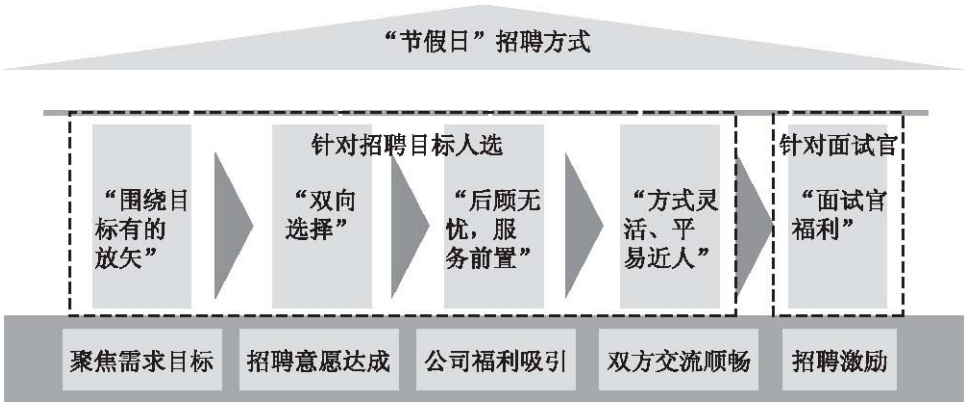


图7-7 “节假日”招聘方式实施流程

表7-3 招聘协议模板

姓名		性别		出生年月		专业	
毕业学校		学历学位				毕业时间	
现工作单位					现职务(岗位)		
参加工作时间					身份证号码		

联系电话				邮箱				
本人	项目名称		应聘人才要求		公司意见			
	1. 意向岗位							
	2. 薪酬福利							
	3. 工作地点							
	4. 人事关系							
	5. 劳动合同年限							
	6. 试用期							
	7. 报到时间							
配偶	姓名		性别		出生年月		所学专业	
	教育信息	毕业学校		学历		社会职称		
		毕业时间		学位		取得时间		
	现工作单位				身份证号码			
人力资源部意见		签字：年月日						
用人部门意见		签字：年月日						
集团意见：		签字：年月日						

表7-5 “四性定策略”表

类别		适应性	稳定性	成长性	创新性	总分
院校	985 院校					
	211 院校					
	一本院校					
	二本院校					
学历	硕士					
	本科					
生源地	辽宁					
	河北					
					
成长环境	城镇					
	农村					

相关政策影响	户籍					
	薪酬					
	相关福利					
	培训发展					

表7-10 人才盘点分析表

业务分类	用人部门	XX 年人数	未来 2-3 年需求人数	未来 2-3 年流失人数	人员缺口	补充渠道			
						小计	社会招聘	内部调配	校园人才储备补充
合计									
营销业务	营销一部								
	营销二部								
	。 。 。								
	营销业务合计								
制造业务	制造一厂								
	制造二厂								
	。 。 。								
	制造业务合计								

表7-20 招聘绩效评价指标选择

体系	分类	指标体系	指标解释
量化指标体系	质量指标	需求计划准确率	各单位需求计划信息完整度及准确度
		推荐简历合格率	单岗位招聘推荐简历成功率
		面试通过率	单岗位面试人员通过率
		招聘人才报到率	协议签批人员数量与实际报到人员数量的比率
		试用期考评合格率	试用期考评合格人员占总考评人员的比率
		招聘人才试用期离职率	试用期内离职人员与同期报到人员总数的比率
		招聘计划完成率	招聘计划需求数量与实际完成数量的比率
	效率指标	招聘需求计划报批周期	各单位按计划提报需求计划后报批周期
		简历推荐周期	单岗位信息发布后收集三份合格简历的周期
		人才面试周期	筛选通过人才的面试周期
		协议商谈周期	面试通过人才的协议商谈周期
		协议报批周期	各单位按要求提报的协议的审批周期
		报到手续办理周期	招聘人才报到手续办理周期

(续表)

体系	分类	指标体系	指标解释
量化指标体系	成本指标	计划人均招聘成本	招聘总预算与计划招聘人数的比率
		实际人均招聘成本	实际发生招聘费用与实际招聘报到人数的比率
		猎头使用率	使用猎头招聘人数占总招聘人数的比率
		间接招聘成本	招聘过程当中间接发生的成本
	服务指标	每月给各单位提供简历数	每月向分管单位提供的简历数量
		招聘人才问题的反馈周期	招聘人才提出问题后，咨询相关部门的反馈周期
		月度招聘人才走访数量	每月对报到的分管单位的人才进行走访的数量
		招聘人才座谈会频次	每季度召开的招聘人才座谈会次数
		入职服务满意度	入职员工报到后办理相关手续的投诉数量

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mh.jy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第8章 培训体系建设

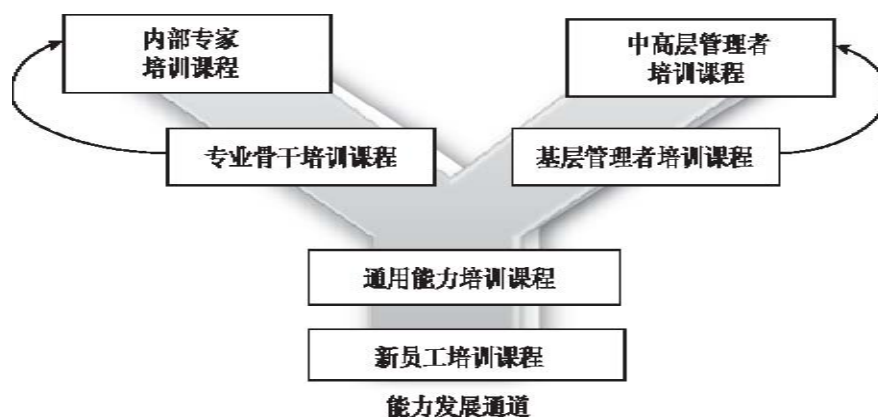


图8-6 “知识树”课程体系



图8-12 培训需求分析模型

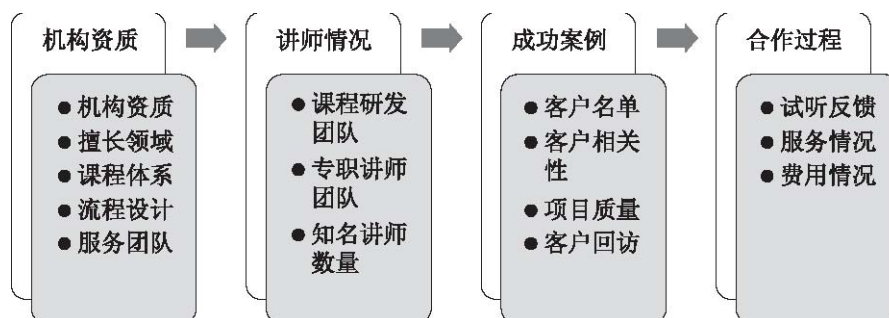


图8-13 供应商的评价标准

第9章 人才培养与发展

上承战略 下接人才

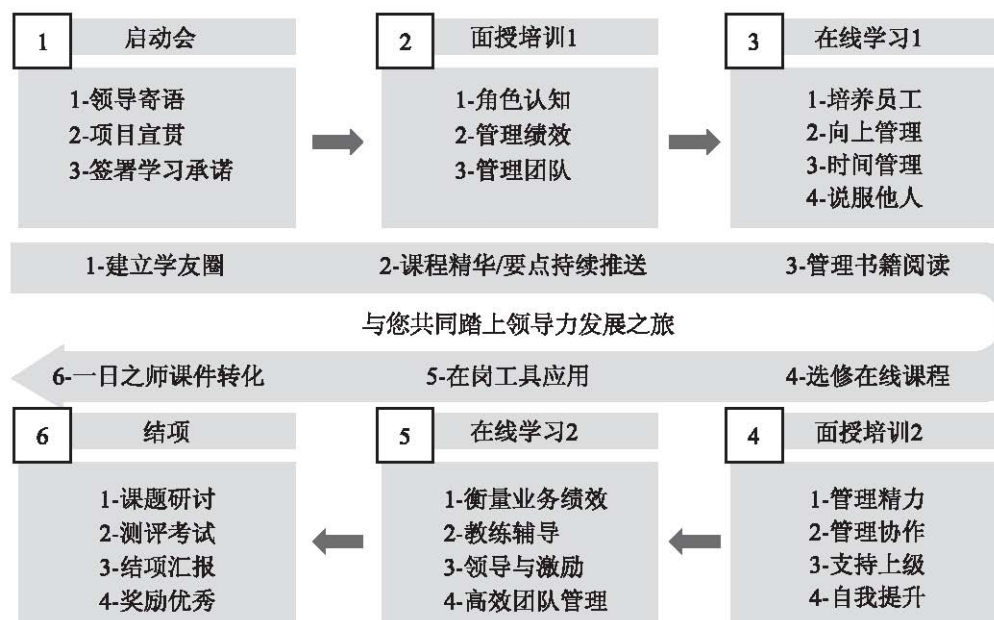


图9-3 新晋升管理干部培训项目学习地图

第10章 绩效管理

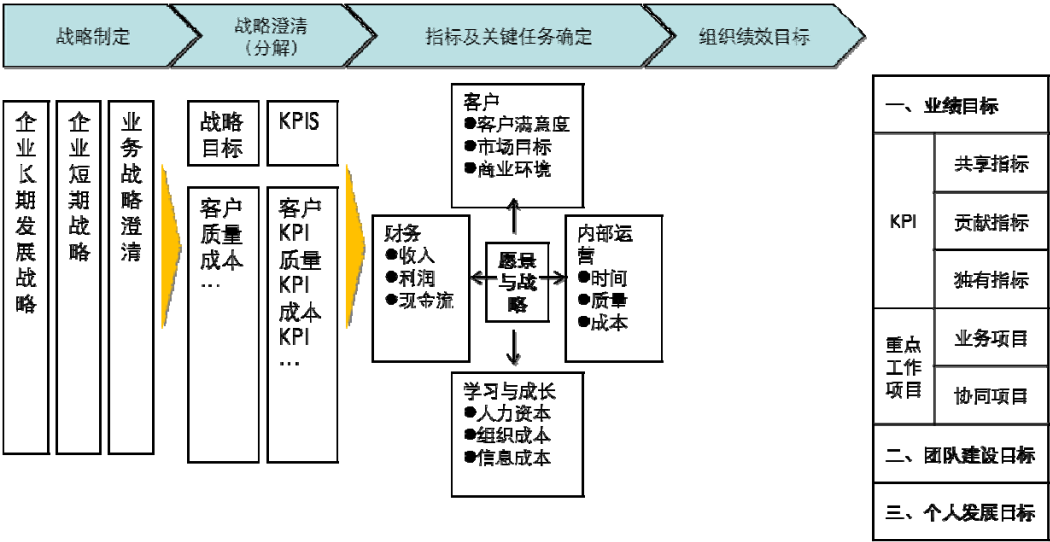


图10-4 绩效管理目标体系的建立

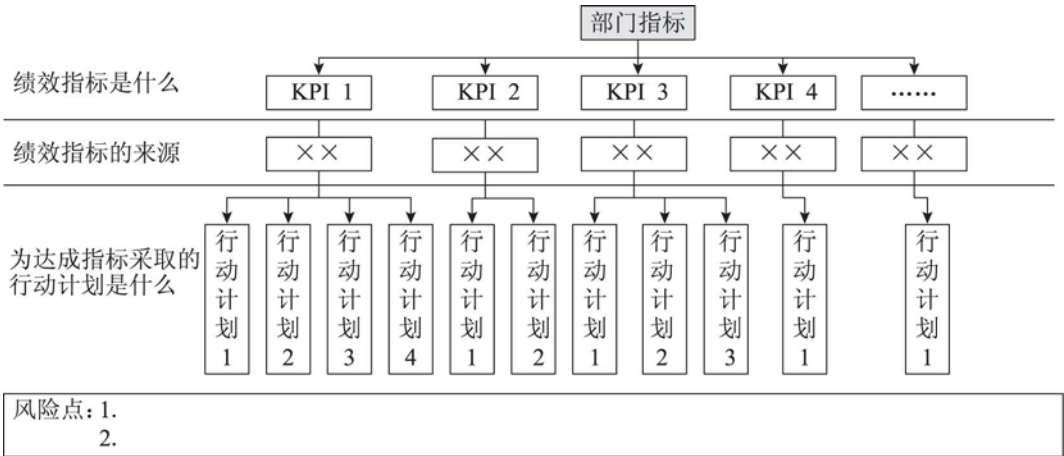


图10-10 部门指标分解模板

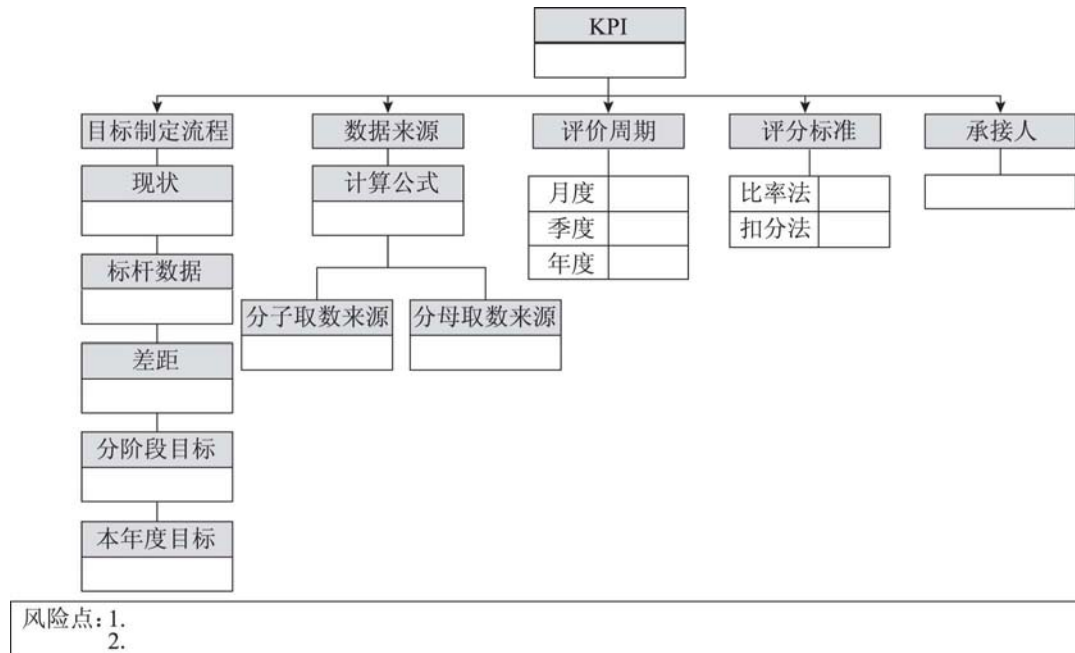


图10-11 个人KPI 分解模板

表10-8 企业常见绩效指标汇总

一级绩效	指标名称	指标定义、计算公式
业务总 绩效	利润计划完成率	实际利润/计划利润×100%
	市场占有率计划完成率	业务销量/目标市场容量×100%
	人事费用率	人工成本/销售收入×100%
	劳动效率	当期销售收入/当期月均人数
	OTD 周期	制造过程周期时间+市场过程周期时间
	
营销	销量	开票数
	市场占有率计划完成率	销量/市场容量×100%
	营销环节费用计划完成率	月度实际费用完成/月度费用计划
	市场过程周期	当月实际整车库存/当月实销×当月自然天数
	顾客满意度	顾客对企业产品质量、交付、服务满意程度的综合评价，通过顾客满意度评分来评价
	
研发	新产品开发计划完成率	按期完成产品开发数量/考评期内应完成产品开发数量×100%
	设计成本降低计划完成率	实际降低成本额/预算降低成本额×100%
	价值工程平均单台下降值 (分产品)	价值工程月度降低总额/产品当月入库台数 (分产品)
	研发费用预算计划完成率	月度预算完成值/月度预算计划值(集团预算计划)
	设计质量问题数量	由商改设计带来的质量问题数量
	

表10-11 绩效护照参考模板

绩效等级		考核月/季	
反馈辅导内容			

1. 传承与创新	
2. 有差距项目具体说明及原因分析	
3. 能力提升及改进建议	
上级领导签字：	
员工本人签字：	

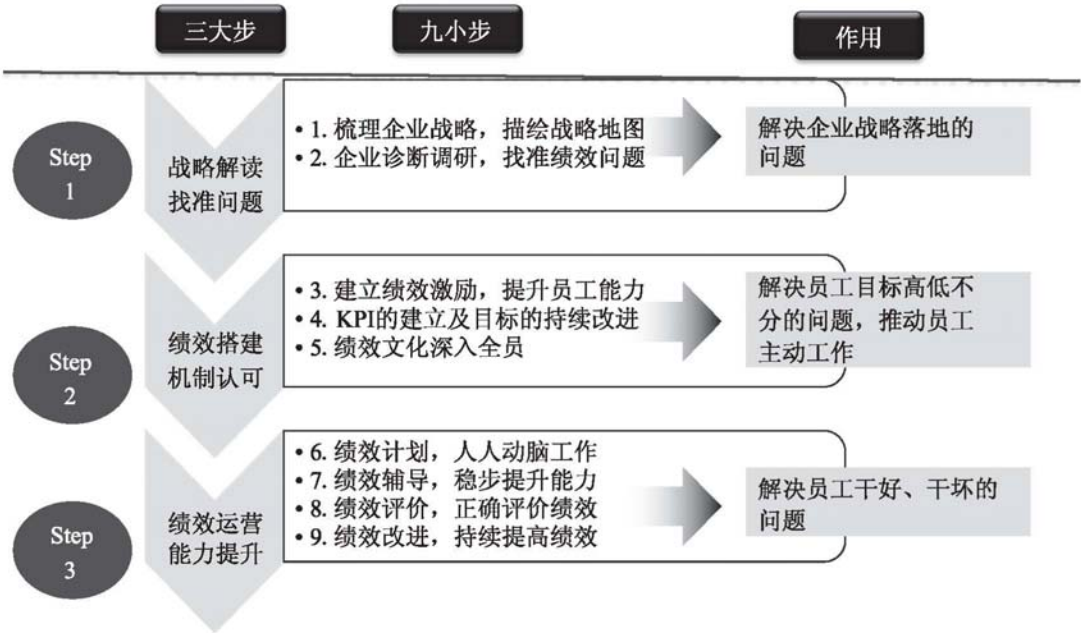


图10-17 绩效管理推进步骤

第11章 薪酬激励

表11-3 内部满意度调查的内容

第一部分：个人信息			
岗位	职级		学历
年龄	技能等级		

第二部分：薪酬福利结构			
现在的薪酬结构		变动部分的占比	
是否有中长期激励		福利占有所有收入的比例	
第三部分：薪酬福利水平			
月薪水平		年度奖金标准	
福利水平		中长期标准	
第四部分：期望目标			
期望的薪酬结构		期望月薪	
期望奖金		期望的支付方式	
固定及变动的比例		期望的其他福利	

表11-4 组织机构对比分析

分析维度	×× 企业			×× 企业		
层次	对应管理层级	管理幅度	人数	对应管理层级	管理幅度	人数
.....					
.....	副总经理					
部门	部门经理					
科室	科室经理					
组	主管					
价值链分类	主管领导	管理幅度	人数	主管领导	管理幅度	人数
营销	营销副总					
制造	制造副总					
研发	研发副总					
职能					
.....					

表11-5 职位对标分析内容

组织机构业务单元	标杆企业情况					企业情况				
	级别	职 位 架构	任 职 人数	管 理 幅度	任 职 资格	级别	职 位 架构	任 职 人数	管 理 幅度	任 职 资格
.....										
部门										
科室										
组										
.....										

表11-7 不同层次薪酬水平差异分析表

职位层次	月度收入		年度收入	
	标杆企业	企业自身	标杆企业	企业自身
总经理				
副总经理				
.....				

部门经理				
.....				
科室经理				
主管				
科员				

表11-12 市场成功表现奖计提规则

年度	产品利润①	计提比例②	奖金额度③
2014 年			③=②×①
2015 年			
2016 年			
2017 年			
.....			
合计			

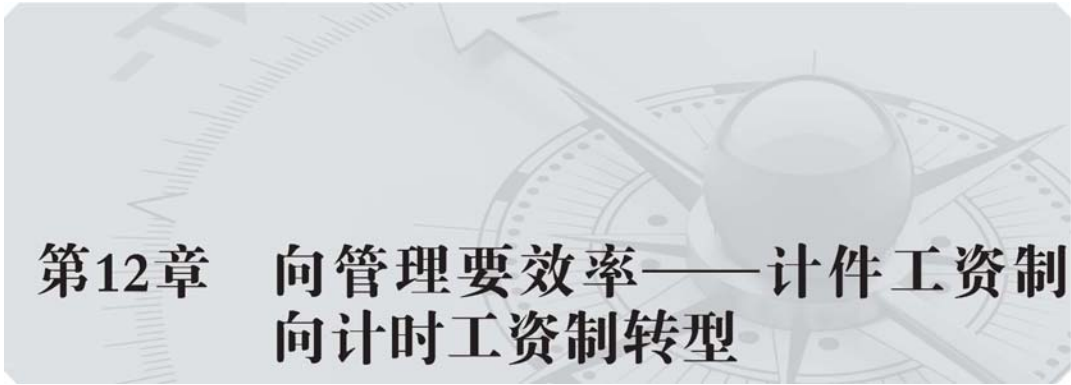


表12-6 岗位归类归集表

职位层级	职位子层级	A车间	B车间	C车间	D车间
M	M2	工段长	工段长	工段长	工段长
	M1	班长	班长	班长	班长
T	T2	××工	××工	××工	××工
	T1	××工	××工	××工	××工
O	O2	××工	××工	××工	××工
	O1	××工	××工	××工	××工

第14章 人力资源管理标杆学习方法

表14-1 标杆渠道特点

序号	信息渠道	优点	缺点	用途
1	网络收集	信息量大；耗时短；成本低	核心信息少且比较零散，不能系统反映标杆信息；时间有效性差，比较陈旧	适用于项目启动初期对企业的初步了解阶段，并可完善、补充标杆学习的后续内容
2	直达交流	信息量大；信息真实度高	人力资源涉密信息较多，较难促成交流机会，难以深度了解标杆实践内容	适用于在对标杆整体进行了了解的基础上，对现有资料进行评审修订，或在资料空白阶段作为开荒的主要手段之一
3	专家访谈	信息量大；信息真实度高；能深入了解标杆实践	耗时长；费用高	核心渠道，适用于全面、深入地学习标杆实践，并从专家的角度针对企业当前存在的问题，制订切实可行的学习计划
4	咨询项目	信息量大；信息真实度高；能深入了解标杆实践	耗时长；费用高；易泄露公司信息	核心渠道，适用于全面、深入地学习标杆实践，是目前行业通用的渠道

第17章 国际化人力资源管理 与开发

表17-1 国际化人才能力素质模型

能力类型	能力要素	要素描述
三项基础要素	语言技能	用东道国/第三国语言沟通的能力
	国际动力	愿意接受国际化相关岗位的程度以及对国际任务的责任感
	家庭支持度	配偶、子女等家庭成员对从事国际化业务岗位的接受度与支持度
三项国际化能力	国际化适应能力	身体素质对新环境的适应能力以及思维对新的行为与态度的适应能力
	跨文化交际能力	具备跨文化沟通能力、文化容忍力和接受力
	国际化运作能力	基于国际市场，统筹国际人才和生产资料配置来实现财务目标的能力
三项核心技能	领导力	管理全球化团队所需的领导能力
	管理技能	不同职业群体中体现的具有共性的管理技能和管理知识要求
	专业技能	熟悉掌握本专业的国际化知识及实操方法，具备完成国际任务应有的技能与知识

第18章 大数据时代的人力资源管理

表18-3 人力资本效能模型

序号	维度		基准指标
1	组织结构有效性		①管理技术人员占全员比例②高管人员占管理技术人员比例③研发人员占全体员工比例……
2	人力资本管理	人力资本获取	①招聘需求分析②招聘周期分析③招聘费用占人力资源职能费用比例……

3	过程有效性	人力资本维护	①人力资源职能费用占销售收入比例②人均薪酬福利成本③变动奖金占基本工资比例……
4	人力资本管理 过程有效性	人力资本开发	①人均培训时间②培训费用占人力资源职能费用比例 ③内部晋升比例……
5		人力资本保留	①离职率②主动离职率③在职时间分布比例……
6	人力资本投资回报率		①人均销售收入②人均税前利润③总薪酬成本占销售收入的比例……

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 www.mhjy.net

电话 13684609885 微信：mhjymhjy 公众号：MHJY1995

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MBA、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、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 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