

## 《要想做好 HR 你要有两把刷子》

### 人力资源经理秘密武器

# 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 **微信:** 122285053 **网站:** [http://www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto: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

【范例】人力资源管理诊断计划

人力资源管理诊断计划				
诊断目的				
诊断方式	本次人力资源管理问题诊断采用****方式			
诊断范围	诊断方式	诊断范围	责任人	计划安排日期(时间)
	调查问卷			
	现场访谈			
	管理文档			
	其它方式			
诊断报告	计划**月**日提交《人力资源管理问题诊断报告》			
希望企业的支持	(1) 企业领导牵头召开会议, 落实人力资源管理诊断计划 (2) 调查问卷的支持要求: (3) 现场访谈要求: (4) ..... (5) 诊断报告的后续落地支持。			



小贴士

诊断计划要和企业高层领导充分沟通, 必须得到高层的支持。

人力资源调查问卷必须要有清晰的工作思路:

调查范围	总体工作思路和管理思想
人力资源战略规划	人力资源战略规划是人力资源工作的起点, 是人力资源一切行动的指南针和工作纲领。科学有效的人力战略和规划可形成清晰的人力资源管理策略, 包括招聘策略、培训策略、薪酬策略和绩效管理策略等, 可为企业前瞻性规划人才需求和供给, 为企业提供充足的人力资源保障。
人力资源制度建设	人力资源要建立规范成体系的管理制度、管理流程和配套工作记录文件, 所有记录文件发布和修改要符合 ISO9000 的流程要求, 日常管理中要做好版本控制和记录文件保密管理, 确保企业人力资源管理制度符合国家法律法规的要求, 避免人力资源管理的风险和管理隐患, 不断提升人力资源管理能力。
招聘配置	人力资源要建立规范的招聘流程管控, 从招聘需求入手, 面试组织、录用审批一直到发 OFFER, 建立科学的面试评价体系确保人才选拔更加科学。

	在人才使用过程中要做到合理配置和调配做到人尽其才，对于不符合岗位胜任能力要求的员工要有管理出口和配套措施。
绩效与激励	绩效管理是企业管理战略落地的关键抓手，企业必须建立卓有成效的绩效管理体系，建立公司级的绩效管理地图通过层层分解落实到各个部门，最终形成一套完整的绩效考评体系。通过绩效考核做到能者上、庸者让、无能者下的用人管理机制，为员工调岗调薪提供科学的管理依据。通过绩效沟通不断提升员工职业素质和能力，通过建立科学的评价体系最终实现企业与员工价值双赢。
薪酬管理	薪酬是留住人的金手铐，薪酬福利坚持对外具有竞争性，对内具有公平性的原则，充分发挥薪酬保障性、竞争性和激励性的作用。同时建立规范的薪酬管理制度，为员工薪酬职级建立提供科学规范的管理策略。
福利管理	建立企业规范透明的福利管理体系对于人才吸引和保留至关重要，企业要建立公开透明的福利管理规范，提升公司对员工的吸引力。
人力资源开发	培训工作是企业基业长青的持续动力，是员工成长的充电器，通过规范的内部和外部培训，持续提升员工的核心价值，为企业发展提供动力支持。
入职管理	为员工提供规范的入职服务，让员工享受规范的入职流程，对于新员工快速融入新的组织，降低团队适应成本至关重要。
试用期和转正管理	规范有序的试用期考核对于新员工管理至关重要，根据表现结果不同的员工有不同的转正流程，对于提升转正效率和员工满意度非常重要。
员工关系	科学规范的劳动关系管理体系，对于减少各种劳动纠纷，提高员工满意度，增强企业凝聚力和美誉度，让企业保证正常运营环境非常重要。
考勤和休假管理	建立规范的考勤和休假管理制度，让员工享受应有的假期福利，可保障企业正常经营和管理秩序。
档案管理	无论规范的内部档案还是企业外部存档的管理，对于规范员工基础信息管理非常重要。
离职管理	规范有序的离职管理，规范的离职工作交接管理，会降低离职员工对企业正常经营的冲击，还会减少员工离职给企业造成的各种经济损失。此外企

	业通过建立人性化的离职服务管理体系
劳动纪律 管理	建立科学严谨的劳动纪律管理制度，为企业经营提供良好的管理秩序，同时维护企业合法权益非常重要。
劳动争议 管理	推动企业建立和谐的劳动关系处理机制，减少劳动纠纷，对于维护企业优秀雇主形象，提高企业知名度、美誉度非常重要。
企业文化 建设	企业员工拥有共同的价值观和经营理念，为企业发展形成凝聚力和战斗力。作为人力资源管理部门，要推动企业建立规范的企业文化建设管理体系。
.....	(补充)
人力成本 控制	与人力资源管理有关的直接成本涉及员工招聘、培训和薪酬福利等多方面的费用，还有很多隐形的人力成本（如办公环境费用、差旅费和日常管理费用等），这些费用共同组成了企业的人工成本。

有了核心的工作思路，就可以设计有针对性的调查问卷了：

【范例】人力资源管理调查问卷

## 人力资源管理综合调查问卷（范例）

尊敬的各位同仁：

大家好！

为了对公司人力资源管理状况有非常全面的了解和把握，并为公司人力资源管理诊断和改革提供重要参考，特开展本次调查。

本次调查所涉及的调查问题，无论您如何填写只要您实事求是填写就可以，没有对错或好坏之分，请参加调查的各位同仁实事求是地来回答。您答案的真实性和完整性将对公司人力资源管理改革做出贡献。

这份调查问卷涉及到人力资源管理的许多领域，篇幅较长，问卷填写将占用您非常宝贵的时间，我们诚恳地请大家能够认真、详细地填写问卷。

本问卷匿名填写，内容仅作为统计和分析的依据，我们将以严谨的职业态度承诺对您所答问卷严格保密。

衷心感谢您的积极参与！

人力资源部

20\*\*年\*\*月\*\*日

## ●调查说明

请您仔细地阅读问卷的每一个问题，并把您个人的意见标在问题后相应的答案上，每个问题答案都有 6 种选择，分别依次用 1、2、3、4、5、6 分别表示您同意或不同意的程度。

1-表示非常赞同（非常满意）；2-表示比较赞同（比较满意）；3-一般（正常）；

4-不赞同（不满意）；5-非常不赞同（非常不满意）；6-不清楚或无法回答

## ●调查内容

调查内容	调查内容（问题）	调查结果 (填写数字)
发展战略	公司领导经常在不同会议场合向员工宣贯公司的发展愿景、核心价值观和经营管理理念，公司有固定宣传阵地	
	公司制定非常明确的中长期发展战略和实施规划	
	公司从高层到普通员工，对公司发展愿景和战略统一认识	
企业文化	公司有振奋人心、体现企业文化特色的发展口号	
	公司建立一套明确企业 CI 系统，含义清晰	
	公司员工高度认同公司发展核心价值观和经营理念	
雇主品牌	在公司内部和外部的人才市场建立和传达一个能有效吸引人才的明确的企业雇主形象	
规章制度	人力资源规章制度得到及时有效的内部培训	
	公司人力资源管理每件事情有章可循、做事透明规范	
管理流程	公司有明确的内部流程管理文件并得到有效执行	
	公司各种决策信息在各部门间能迅速、准确地传递	
	公司部门间协调程序明确简洁，各部门各司其职，密切配合	
组织架构	公司组织架构、角色和职责和岗位分工能否最大限度发挥组织效能，公司采用责权利明晰的管控模式	
人力资源规划	对当前和未来人员的数量及质量需求进行规划，使之满足公司未来业务发展的需求	
	各部门对年度用人计划有明确的评审和审批管控机制	
培训管理	公司制定明确的《培训规划》并按照计划执行。	

	公司培训内容和培训方式等的确定在公司内部进行调查, 充分尊重员工的意愿	
	公司为员工建立了多种培训渠道(如内部培训、外部培训、导师制、学历教育等等)	
	公司对每次培训都进行评估和跟踪以不断改进培训效果	
	公司组织的培训对员工能力发挥有明显的提升效果	
招聘与配置	公司的招聘流程能够保障用人部门的实际需求	
	公司招聘人员面试和录用环节是否规范有序	
	公司会主动依据员工的实际情况进行员工工作调整以发挥员工的核心能力和价值	
	员工在公司的晋升和调整过程中等有明确的程序与规定, 并能得到很好执行	
	公司有明确的员工辞职和辞退等管理规定并得到有效执行	
绩效管理	公司的经营目标通过逐级分解能落实到部门和员工, 并得到有效的贯彻和执行, 形成部门和工作目标牵引	
	公司建立明确的员工绩效评估标准, 并定期进行员工绩效考核	
	公司高层定期评估每个部门的整体工作绩效, 强调工作目标导向和及时做好绩效沟通的重要性	
	公司对绩效考核结果在薪酬、福利、培训、奖惩以及人员动态调整等方面进行有效的运用。	
	绩效管理可以激励员工更努力地工作	
	我的上司经常和您本人做绩效沟通, 针对本人工作不足及时提出合理化的改进意见并监督实施	
奖惩和激励	公司有明确的业绩奖惩标准, 并为所有员工所了解和熟悉	
	在奖惩制度实施过程中, 对所有员工都能做到一视同仁	
	在公司内部, 物资奖励和精神奖励得到同样的重视	
	公司的奖惩规定符合公司的企业文化和核心价值观的要求	



	公司相关奖惩比较及时有力，能够及时纠正员工不当行为	
薪酬管理	公司的薪酬待遇在本地区具有一定竞争力	
	公司建立了规范的薪酬职级体系，不同岗位价值得到充分体现	
	公司薪酬结构比例合理，能起到鼓励先进鞭策落后的效果	
	公司建立了薪酬晋升标准流程，以鼓励业绩和能力优秀员工	
	公司建立“薪酬能上能下”的管理机制，对于绩效表现较差的员工，薪酬上能得到及时的体现	
福利管理	公司有明确的福利待遇标准，内部透明公示并得到有效执行。	
	公司福利依据任职级别、岗位和业绩等因素确定	
	公司福利形式多样，能从不同角度激励员工	
	公司福利是随着职级和岗位的变化而调整的	
入职管理	公司在欢迎新员工，为新员工提供规范的入职流程手续方面	
	公司有规范的试用期考核和导师培养机制	
	公司建立规范的试用期转正审批机制	
员工关系	为完成共同的工作任务，员工之间能进行非常畅快的沟通	
	在面对问题冲突时，员工能本着“对事不对人”的原则提出自己的观点以达成共识	
	公司提倡员工协作和团队精神，对于优秀团队给予及时鼓励	
	公司有明确的申诉或投诉机制来解决员工的实际问题	
	对于严重违纪的员工，公司有明确的处罚机制	
任职资格	公司有明确的员工任职资格管理规范并得到有效执行	
	岗位的任职条件符合履行岗位工作对人员素质和能力的要求	
	公司有明确的程序来评估员工的任职资格，不符合的及时调整	
	任职资格有助于提升员工的职业竞争力和发展动力	
部门管理	部门有重大任务大家不分彼此全力协作体现良好的团队精神	
	我们部门内部职位和岗位设置和工作安排很合理	

	我们部门内的工作流程很规范和顺畅	
	我们部门所做的决策均经过大家充分的沟通和友好协商	
	我很清楚我的主要工作职责和工作目标	
	我对本部门每个同事的工作职责都很清楚	
	直属领导能给予充分的授权、让我独立执行工作任务	
	我的直接主管的工作能力与人格魅力值得我佩服和尊敬	
职业发展	员工升迁的标准客观、公正和透明	
	公司给我提供的个人发展与成长的机会相对是充分的	
	公司已经形成“能者上庸者下”的干部选拔机制	
	您对公司为员工提供职业生涯规划的满意度	
	公司建立了明确的职业发展通道并为所有员工所知晓	
人力成本控制	您觉得你们部门领导用人是否不计成本?	
	您对公司每年在您身上的总体投入了解吗?	
多选题	<p>如果您坚持留在公司, 公司吸引您的最大原因是 (可多选不超过 3 项):</p> <p>A: 跟周围的同事关系; B: 跟领导关系; C: 薪酬福利待遇;</p> <p>D: 员工能力发挥; E: 工作挑战性; F: 工作压力;</p> <p>G: 职业发展机会; H: 公司团队氛围; I: 工作安全感;</p> <p>J: 职业晋升和发展空间; K: 公司发展前景;</p> <p>L: 其它 (请说明)</p>	
	<p>您认为下列哪种方式最能够更好地提高您的积极性和创造性? (不超过 3 项)</p> <p>A: 及时对工作成绩给予奖励和评价; B: 保障性收入 (薪酬、年终奖) 提高; C: 福利改善; D: 富有挑战性的工作; E: 培训机会; F: 领导认可; G: 职位晋升</p> <p>H: 其它 (请说明)</p>	
	<p>您身边员工离职, 您认为最大原因是 (可多选不超过 3 项):</p> <p>A: 跟周围的同事关系; B: 跟领导关系; C: 薪酬福利待遇;</p> <p>D: 员工能力发挥; E: 工作挑战性; F: 工作压力;</p> <p>G: 职业发展机会; H: 公司团队氛围; I: 工作安全感;</p>	



	<p>J: 职业晋升和发展空间; K: 公司发展前景;</p> <p>L: 其它 (请说明)</p>
论述题	<p>(1) 您对公司人力资源管理最满意的地方在哪里?</p> <p>(2) 您对公司人力资源管理最不满意的的地方在哪里?</p> <p>(3) 您是否希望接受对您难度更大、责任更大、压力更大的工作挑战?</p> <p>(4) 您认为公司目前人力资源管理急需解决的问题是什么?</p> <p>(5) 您对公司人力资源管理的意见或建议。</p>

## ●个人信息

所在部门	<input type="checkbox"/> 销售部门 <input type="checkbox"/> 研发部门 <input type="checkbox"/> 生产部门 <input type="checkbox"/> 职能支撑部门 <input type="checkbox"/> 其它
职务级别	<input type="checkbox"/> 高层领导 <input type="checkbox"/> 总监级 <input type="checkbox"/> 部门经理级 <input type="checkbox"/> 主管级 <input type="checkbox"/> 普通员工
学 历	<input type="checkbox"/> 博士 <input type="checkbox"/> 硕士 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 专科 <input type="checkbox"/> 职高 <input type="checkbox"/> 中专 <input type="checkbox"/> 高中及以下
来公司时间	<input type="checkbox"/> 6个月至1年(含) <input type="checkbox"/> 1—2年(含) <input type="checkbox"/> 2—3年(含) <input type="checkbox"/> 3—5年(含) <input type="checkbox"/> 5年以上(含) <input type="checkbox"/> 新员工



### 小贴士

在进行全员问卷调查时要特别注意:

- (1) 要充分尊重员工: 调查的电子邮件语气要客气和柔和;
- (2) 要含蓄规定调查问卷的提交截止日期;
- (3) 对于多数员工不愿意积极配合的, 可以设置奖项来鼓励。

人力资源管理诊断报告参考如下:

人力资源管理诊断报告				
诊断目的				
诊断方式	本次人力资源管理问题诊断采用****方式			
诊断范围	诊断方式	实际诊断范围	责任人	实际完成日期
	调查问卷			
	现场访谈			
	管理文档			
	其它方式			
调查结果统计				
发现问题	问题描述	问题严重程度	解决优先级	计划解决方案
问题解决 步骤计划	解决步骤	计划实施内容	责任人	计划完成时机和结果
培训计划				
.....	(根据实际需要补充)			
后续配套 工作计划				



#### 小贴士

- (1) 诊断报告正式提交之前要和企业高层领导充分沟通, 必须得到高层的认可。
- (2) 得到高层认可后, 可召开企业管理会议, 得到中高层的支持。
- (3) 对于中高层不认可的, 要及时沟通, 必要时再次诊断和验证。

人力资源部要组织公司各级领导评审并形成《人力资源编制报告》，这个报告要对各业务部门提交的人员编制做合理性评估，对于不合理的要形成结论：

人力资源编制报告				
编制目的				
所属年份	( ) 年度人员编制			
评审方式	<input type="checkbox"/> 会议评审 <input type="checkbox"/> 邮件评审 <input type="checkbox"/> 其它评审			
评审日期	年 月 日			
评审主持人				
参加评审人员				
编制数据	部门名称	增加岗位	减少岗位	编制依据概述
	销售部			
	研发部			
	工程部			
	财务部			
	综合管理部			
.....				
人力资源部				
最终评审意见	(哪些部门编制不合理需要说明)			
公司领导审批				

中小企业 HR 做人力资源规划过程中，有些无关紧要的内容可以有针对性进行裁剪：

分析类别	正常情况下要分析的内容	裁剪指南
环境分析	1、外部环境：行业现状及对人力资源的影响分析、地域环境及对人力资源的影响分析； 2、内部环境：包括公司发展战略、策略目标、各业	如果中小企业发展环境没有任何变化可以不考虑这些要素

	务现状及发展规划、组织结构与管控模式、影响战略成功的关键内部因素等。	
人力资源 现状分析	1、人力资源数量和结构分析：包括员工数量分析、结构分析（研发、职能和销售人员的比例、管理的范围、年龄结构、性别结构、学历结构等）； 2、各类员工能力素质分析； 3、员工的流动性和流动合理性分析； 4、人力资源各项成本构成分析； 5、人力资源投资回报率分析（哪些员工是企业资产，哪些员工是企业的负债）。	做简单的分析即可， 重点要做好各部门需求预测，特殊人才的供给渠道分析
组织结构 和职位分析	对公司组织结构、管控模式是否适应公司发展战略、职位布局是否合理进行分析。	确定组织架构 是否需要调整
人员配置分析	总收入与员工数量的关系、利润与员工数量的关系、成本与员工数量的关系、产量/销售量与员工数量关系。最终要分析公司业务目标和人力数量合理比例。	重点分析公司未来发展目标对应的人员招聘需要
人员需求预测	包括员工总量需求预测、员工结构的需求预测、各部门各层级员工数量净需求的预测、各层级员工能力素质的要求等。	抓住关键人才需求
供给预测	包括相关特殊人员招聘难度预测，最终确定好招聘渠道的总体规划，确保人员得到有效供给	抓住关键人才供给
人力资源 管理分析	包括招聘、培训、绩效、薪酬、职业发展、员工关系、人力成本等相关分析，通过数据、管理证据为人力资源决策提供客观分析的结果。	抓住影响企业发展关键要素

总之，抓住企业发展的核心关键问题进行分析，这种增量式的有针对性的规划分析，会让中小企业的规划变的更有价值和针对性。



#### 风险防范小贴士

大张旗鼓长篇大论来做规划，有时候会造成管理的浪费和工作成果无任何价值。

# 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 **微信:** 122285053 **网站:** [http://www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto: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



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址:** [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)

### 员工培训协议书

受训员工		身份证号	
课程名称		培训日期	
培训机构			

协议要点	<p>1、培训费用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 所有与该项目有关的直接培训费用（包括培训费、教材资料费、证书费等）由甲方全额支付，累计_____元（大写为人民币_____）；</li> <li>● 受训员工学习时间计入工作时间之内，按连续工龄累计。</li> <li>● 乙方若培训不合格而未能取得相应的证书，甲方先行支付的培训费之后乙方负责补偿给甲方。</li> <li>● 若由于乙方原因数次培训未合格者，期间因补考而发生的培训费及相关的考试费资料费，甲方可替乙方先行垫付，后乙方须补偿给甲方。</li> </ul> <p>2、培训管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 受训员工应自觉遵守培训方的各项规定与要求；。</li> <li>● 乙方遵守公司劳动纪律和人事管理等各项规章制度。乙方严重违反公司制度，甲方有权解除本协议并要求乙方赔偿培训费用。</li> <li>● 乙方遵守甲方制定的培训管理制度，乙方严重违反培训管理制度，甲方有权解除本协议并要求乙方赔偿全部培训费用。</li> <li>● 培训结束后，乙方应为甲方服务满_____年（自_____年_____月_____日至_____年_____月_____日累计_____月，乙方服务不满此年限的，按照未服务月数占应该服务月数的比例来支付。</li> </ul> <p>3、其它约定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本协议一式两份，具有同等法律效力；</li> <li>● 本协议自签字之日起生效。</li> </ul>
双方确认	<p>企业（盖章）：_____ 受训员工（签字/日期）：_____</p>



#### 小贴士

培训协议是留住核心人才的一项举措，从一定意义上来讲培训也是企业给这些人才的福利，必须要注意的是违约金的数额不得超过公司提供的培训费用。公司要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

用人单位对劳动者进行专业技术培训，通常需要投入巨大的资金和物力，为了避免约定不清给自己带来不必要的损失，用人单位在出资对劳动者进行专业培训前，还是应当与劳动者签订培训协议，明确约定劳动者接受培训后应当为企业服务的期限及违反服务期约定劳动者应当承担的违约责任。

### KPI 考核指标定义表

指标名称	
指标定义	
设立目的	
计算公式	
相关说明	
数据收集	
数据来源	



数据核对	
统计周期	
...	
统计方式	

【范例-1】销售目标达成率指标定义如下:

指标名称	销售目标达成率
指标定义	指年度销售目标经分解后形成月度销售目标实际达成的比率。
设立目的	考核营销部门在销售方面目标与实际情况的对比。销售目标可以用金额作单位, 该指标是反映营销部门市场开发力度的一个重要指标。
计算公式	销售目标达成率=实际销售额÷目标销售额×100%
相关说明	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售业绩以销售发货额统计。</li> <li>• 该指标可作每日管理工具由营销每日自行累计。</li> <li>• 每月、每年指标可作管理及考核指标。</li> <li>• 各类产品可分别进行统计。</li> </ul>
数据收集	市场部
数据来源	由财务部门提供
数据核对	财务部审核, 财务总监审批
统计周期	每日记录, 每月集中统计
...	
统计方式	财务部定期提供数据

【范例-2】项目验收完成率

指标名称	项目验收完成率
指标定义	某一时期研发部门立项的项目实际完成量与计划完成量的比率
设立目的	考核研发部门的项目及时完成验收情况
计算公式	项目验收完成率=实际完成验收数量÷计划完成量×100%
相关说明	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 计划完成量根据研发部门月滚动验收计划计算。</li> <li>• 当期未完成项目, 验收递延下期计算。</li> </ul>
数据收集	研发部门
数据来源	研发部门
数据核对	企业管理部
统计周期	季度、半年

...	
统计方式	项目管理部提供数据



#### 小贴士

上述内容摘自贺清君老师最新专著《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》

绩效考核指标的名称与定义互相关联但不可混淆，例如指标名称是“完成时间与计划相差天数”，而该指标定义为“完成日期—计划日期”。在设计指标名称和定义时，比率的考核难度较大计算统计也较复杂，例如完成率等。

### 【范例】企业年度经营目标分解表

经营目标	目标细分	目标分解	责任承担部门
收入目标	销售收入	A 产品销售 ( ) 万; B 产品销售 ( ) 万; C 产品销售 ( ) 万;	销售部
	其它收入	政府基金项目收入 ( ) 万; **项目收入 ( ) 万	重大项目部
利润目标	净利润	( ) 万	销售部
	销售利润率	( ) %以上	销售部
市场目标	市场占有率	**产品市场占有率 ( ) %以上	市场部
	广告投入	广告投入 ( ) 万以上	市场部
	品牌知名度	品牌知名度提升 ( ) %	市场部
产品研发目标	研发数量	新产品研发 ( ) 个以上, 主要包括 *****	研发部
	研发进度	**产品**月份完成研发	研发部
	技术改造	技术改造项目 ( ) 个以上, 主要包括 *****	研发部
生产目标	产量	A 产品生产 ( ); B 产品生产 ( ); .....	生产部
	次品率	控制在 ( ) %以内	生产部
	生产事故	重大事故不超过 1 次, 普通事故不超过 5 次。	生产部
.....	.....	.....	.....
质量目标	质量合格率	产品生产合格率 ( ) %以上	质量部
	质量认证	通过 ( ) 认证	
客户服务目标	客户满意度调查	至少实施 ( ) 次客户满意度调查,	客户服务部

		调查范围为...	
	客户投诉处理率	客户投诉及时处理比率不低于 (99) %	客户服务部
人力资源 管理目标	招聘计划落实率	实际招聘人数/计划招聘人数	人力资源部
	培训计划落实率	实际组织培训次数/计划培训次数	人力资源部
	人力成本控制	实际成本/计划人力成本	人力资源部
财务管理指标	成本控制	**成本能控制在 ( ) 万以内	财务部
	运营费用控制	公司总体运营费用控制在 ( ) 万以内	财务部
	财务管理规范性	发生违反财务管理制度的次数控制在 ( ) 次以内	财务部
其它管理目标	.....	.....	.....

## 2、企业经营目标的部门量化

企业总体经营目标要分解到具体部门, 通过《年度绩效考核任务书》落实, 其中包括季度分解规则、绩效考核约定条款等关键君子协议。

例如: 针对“年销售额”的公司级考核指标, 分解如下所示:

企业经营目标	年度销售额_____亿元, 纯利润_____万			
主要分解部门	销售部			
考核指标	指标定义	权重	指标计算方式	考核数据来源
销售额	产品销售额	50%	A 产品销售**万; B 产品销售**万...	财务部
毛利润	销售毛利	10%	A 产品销售毛利**万; B 产品销售毛利**万...	财务部
验收回款	项目验收回款	20%		
.....	.....	.....	.....	.....
管理指标	包括培训落实率、部门日常管理等指标。	20%		人力资源部

企业的经营目标要量化到各个部门之后, 可以向项目团队继续量化分解, 直至分解到具体岗位的具体人员。



小贴士

上述内容摘自贺清君最新专著《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》

如果涉及调岗、下调薪酬员工本人必须亲自签字确认（任何人不得代签）上调薪酬或者职位晋级可不需员工签字确认。

## 【范例】员工异动审批表

员工姓名			员工号	
入职时间			所在部门	
职位/岗位			申请日期	
主要异动 内 容	变动项	从	到	备注
	部门调整			
	职位调整			
	岗位调整			
	职级调整			
	薪酬调整			
	建议生效日期		年 月 日生效	
调整原因说明 (部门负责人填写)				
员工签字 确认	员工确认: <input type="checkbox"/> 同意调整 <input type="checkbox"/> 不同意调整 <div style="text-align: right;">员工(签字/日期):</div>			
审批栏				

非物质激励方式很多,有的书本总结上百种,但是在人力资源管理实践中,最为有效方式主要包括愿景激励、信任激励、赞美激励、荣誉激励、培训激励、授权激励、晋升激励、竞争激励、餐饮娱乐激励和情感激励等。这些方法需要各级领导进行感情投资,细心体会。

常见方法	主要原理	实施方式及注意事项
愿景激励	一个好的愿景是员工工作的内生动力，反之如果员工在一个企业里看不到希望，就会失去奋发有为的动力	一个好的愿景可以激发员工的自豪感，要注意在日常工作会议上向员工及时传达企业美好未来发展前景。
目标激励法	给员工设定一个值得为之努力目标，让员工知道目标实现对企业核心价值	目标设定要遵循 SMART 原则并且与员工进行充分沟通。
价值观激励法	一个人的价值观决定观念，观念决定态度，态度决定行为，行为决定结果，结果决定绩效。对于企业也一样，如果每个人价值观念雷同，那么企业就会形成合力和凝聚力。	企业的价值观和经营理念是企业文化建设的核心，一个让员工认同的价值观是企业管理者必须认真思考的问题，如果价值观形同虚设就不会起到好的作用。
信任激励	让下属感受到“信任无价”的力量，自古以来“士为知己者死，女为悦己者容”，如果员工视“领导信任为生命”则可激发员工。	信任不是轻信，基于对下属能力的客观评价，如果超越下属能力轻信下属，往往会适得其反。
赞美激励	有效的适度的赞美可以满足下属的荣誉感、成就感、价值感	赞美激励是各级领导必须掌握艺术和管理艺术，赞美可以贯穿工作中
沟通激励法	直接坦率并且友好的沟通是企业管理者促使员工参与、激发员工工作热情的最有效的工作方法。	作为企业管理者，必须掌握有效沟通的管理艺术，没有沟通员工就没有目标感和成就感
批评激励 (激将法)	有效的批评和激将法，可以激起员工不服输的心理，最终起到激励员工的目的。	要掌握批评的时机和场合，掌握“激将法”应用的对象，有的人一旦批评容易被激怒离职就会有适得其反的效果。
宽容激励法	如果企业管理者经常批评下属的毛病，就会极大地削弱他们的工作热情，从而影响他们工作积极主动性。	对于偶尔犯错的员工要给机会和宽容，要让他们学会知道感恩
荣誉激励	荣誉激励是是把工作业绩与职位晋级、加薪、重奖、评优选先联系起来，以一定的形式或荣誉名称标定下来，主要的方法是公开表扬和奖励等。	公开奖励以起到示范效应：奖励政策透明，奖金力度公开，对其他员工要有示范和鼓舞的作用。
职位晋升	古训“人往高处走，水往低处流”“不想当将军的士兵不是好士兵”	靠业绩和能力被提拔的，要注意及时宣贯，引导员工奋发有为。

轮岗激励	日复一日地重复单调没有任何新鲜感的工 作会让员工失去激情，岗位轮换则可以使工 作内容横向丰富化和纵向扩大化，让员工焕 发新的激情。	通过岗位轮换，激发员工工作热情， 本法特别适合职能部门，研发部门
情感激励	加强下属关怀和爱护等情感因素，就能获得 下属的回报	领导日常工作要注意对下级的关怀 只要出自真诚的关心，哪怕是微不足 道，都是无穷的激励。
兴趣激励法	让员工工作和兴趣有机结合起来，最大程度 上焕发员工的兴奋点	
培训机会	只有优秀员工才可获得更多学习培训机会， 他们就会倍加珍惜难得的培训。	企业要建立良性的培训激励机制：绩 效考评达到什么标准的人可获得培训 机会
内部竞争机制	利用员工不服输的心理，引导员工有效竞争	企业要提出挑战性目标包括部门和负 责人具体目标要清晰量化
末位淘汰法	企业管理者要勇于向能力低的表现差的员 工及时亮红牌进行有效的末位淘汰，起到 “杀鸡骇猴”的作用。	末位淘汰适合一定规模的企业，适合 人才供应充沛的岗位
严格考核法	所有岗位（职位）任期内严格考评，做到能 者上，平者让，庸者下	很多企业碍于面子不断给表现平庸者 更多机会，实际上损害的是企业的根 本利益。
危机激励	利用企业经营的危机意识宣贯，让员工 感受到外部发展经济大形势，感受到如果大 家如果不努力，企业就不可能盈利，大家利 益无从保障的压力	作为一个主管领导要打破员工倦怠的 思维和工作习惯，树立危机意识，不 要铁饭碗
有效授权	有效授权就是对下属的信任激励	授权首先关键是信任，只要下属能做 的尽可能放手让下属去做
使过激励法	俗话说“使功不如使过”，对于犯过错的员 工只要有廉耻心，那么还要给其重新奋起证 明价值的机会	要注意有过错人员的综合素质和能 力，如果能力差，如果“使过”可能 给企业带来更大的损失
榜样激励法	俗话说“榜样的力量是无穷的”，企业树立 榜样和典型是必要的	榜样的选择要有原则，有尺度，树立 典型后必须有相关宣贯手段做支撑
经常聚会	欢庆能让人们有胜利者的感觉，并且营造出	聚会方式多样，包括部门聚会、生日



一种认同感、充满积极活力的气氛,也让我们枯燥的工作变得丰富多彩,让员工对企业有家的归属感	聚会、晚会、庆功会、旅游等等
--	----------------

上述列举经典方法,原理上讲容易理解,但是真正实施起来不容易,原因是很多领导陷入繁杂的业务中没有时间思考和想这些方式,无形中企业就会增加薪酬激励的成本。



#### 小贴士

除了上述方式以外,还有诸如个人业务“承包”机制、组建临时工作突击小组、压迫式考核、内部引入外来竞争、鼓励创新等各种方式。

#### 【制度范例】

### 【范例】某公司绩效考核管理制度

#### 1、管理目的

为不断提升公司经营管理效益,不断提高公司管理水平,将绩效考核作为绩效提升有效手段,建立“按照贡献结果分享价值”的价值分享机制,同时为员工职务、岗位调整和薪酬待遇调整提供科学依据,特制订本项管理制度。

#### 2、适用范围

本制度适用于公司各部门全体正式员工的日常考核。

公司实习生、顾问、劳务人员等按照相关制度规定执行。

#### 3、考核原则

1、公开性原则:公司绩效考核各项指标、考核权重和考核流程全公司透明公开;

2、客观性原则:各项考核以事实和业绩为依据,坚决避免“对人不对事”的评价,为了保证以事实为依据,每个员工定性评价指标权重不得超过 20%;

3、考核激励原则:员工考核结果和薪酬调整、职务调整等挂钩,此外和试用期转正、劳动合同续签等严格挂钩。

#### 4、绩效考核管理分工

1、董事会绩效考核委员会(上市公司):

●负责研究和审查董事及总经理的考核;

●对公司绩效考核管理制度进行审议。

2、公司绩效考核小组:由公司副总经理、人力资源总监以及财务总监、各中心负责人以及外聘专家

组成。绩效考核小组主要负责

- 相关部门和部门领导定期考核;
  - 部门考核成绩申诉处理。
- 3、人力资源部: 在公司绩效考核领导小组指导下, 负责
- 公司绩效考核管理制度的制定;
  - 绩效考核管理制度培训;
  - 绩效考核组织实施 (普通员工考核);
  - 绩效考核结果应用落地;
  - 日常绩效考核管理和组织工作。

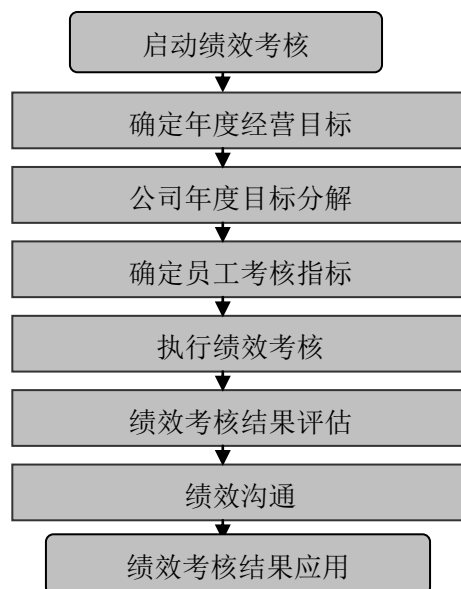
## 5、绩效考核周期

公司高管一律采用年度考核方式。

生产和职能人员采用月度考核模式;

其他人员采用季度考核的方式。

## 6、绩效考核流程



关于考核流程详细说明如下:

- (1) 启动绩效考核: 每年 12 月启动下年度的全年考核;

(2) 年度经营目标: 公司管理层组织各部门经理研讨下年度经营目标……

(3) 年度经营目标分解: 公司确定的经营目标分解到各个部门……

(4) 确定员工考核指标: 部门指标分解到具体员工……

(5) 执行绩效考核: 按照绩效考核管理制度正式执行考核

(6) 绩效考核结果评估: 考核期结束, 人力资源组织绩效考核管理小组对各个部门的绩效进行评估……

(7) 绩效沟通: 绩效考核成绩确定后, 人力资源部与各个部门负责人进行绩效沟通, 如果各部门或员工有异议可以限期申诉由人力资源部解决, 最终要确定最终考核成绩。

(8) 绩效考核结果应用: 根据公司绩效考核制度, 部门考核成绩与部门整体绩效挂钩, 员工绩效考核成绩与员工季度绩效挂钩。

【特别说明】员工入职当月剩余天数不足50%、当月请假导致出勤率不足50%员工不参加当月考核。

## 7、绩效考核结果应用

### (1) 绩效考核与绩效工资关系

- S 级 (考核成绩 100 分以上): 绩效工资上浮  $(X-100)\%$  ( $X$  为实际得分)
- A 级 (90-100 分): 绩效工资 100%发放, 员工转正 (或续签) 走快速审批流程
- B 级 (80-89 分): 绩效工资 100%发放, 员工转正 (或续签) 走“评审会”
- C 级 (60-79 分): 绩效工资下浮为考核分数\*绩效工资;
- D 级 (59 分以下): 扣除绩效工资, 待岗培训或者直接优化。

### (2) 年度考核与薪酬调整关系

- 年度连续 3 个季度评价为 S 级, 或者连续 4 个季度 A 级, 次年上调薪酬 3 级;
- 年度连续 2 个季度评价为 S 级, 或者连续 3 个季度 A 级, 次年上调薪酬 2 级;
- 年度连续 2 个季度 A 级, 次年上调薪酬 1 级;
- 年度连续 4 个季度评价 C 级, 或者连续 3 个季度 D 级, 次年下调薪酬 3 级;
- 年度连续 3 个季度评价 C 级, 或者连续 2 个季度 D 级, 次年下调薪酬 2 级;
- 年度连续 2 个季度评价 C 级, 或者某个季度 D 级, 次年下调薪酬 1 级;
- 年度考核结果为 D 的, 次年薪酬直接下调 4 级。

### 3) 绩效考核与职务调整

对于管理干部, 连续 2 个季度考核为 C 级的则职务必须调整。

#### (4) 绩效考核与劳动合同续签

- 年度评价 D 级以下劳动合同不续签;
- 连续 3 年年度评价 A 级: 企业优先考虑和员工续签无固定期限合同;
- 连续 2 年年度评价 S 级: 企业优先考虑和员工续签无固定期限合同。

#### (5) 绩效考核与任职资格

- 年度连续 2 个季度评价 C 级, 任职资格下调 1 级并重新认证;
- 年度连续 3 个季度评价 C 级, 任职资格下调 2 级并重新认证;

### 8、关于年终奖规定

- 1、公司年终奖和公司年度效益、部门年度考核成绩挂钩, 为了鼓励团队精神, 部门年度考核 80 分以上(含), 部门成员才有资格享受公司年终奖。
- 2、公司绩效考核小组集体评审并确定各部门年终奖分配方案;
- 3、各部门根据公司年终奖总奖金包, 根据员工年度考核成绩、员工对部门年度贡献系数、岗位重要程度等要素层层分解到每个员工。
- 4、员工年度考核成绩 80 分以上(含)才有资格享受年终奖。
- 5、各部门员工最终年终奖分配方案要报人力资源部和财务部审核、总经理审批后执行。

### 9、制度配套记录

《年度绩效考核任务书》  
《员工季度绩效考核表》  
《绩效面谈表》  
《绩效考核申诉表》

### 10、制度生效

本项管理制度自 20\*\*年\*\*月\*\*日生效, 本项制度最终解释权在人力资源部。



#### 小贴士

网上多搜索和学习类似的管理制度来研究和学习, 对 HR 从业者是个捷径。

# 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

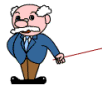
**学习期限:** 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhgy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto: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

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (24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

24 年正规管理类教育机构，中国第一代 MBA 教育机构，值得信赖！（+ 教授互动微信：122285053）

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（优秀毕业学员可免费升级 EMBA 学位证）	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 MBA 课程实战班 100%	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《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
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 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**



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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】**

美华企业管理有限公司、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。

**【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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
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.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加24年热招:经理培训课**

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构—美华教育 火热招生**