

# 《经理秘书与人力资源管理人员》

2010

全国精品教材

## 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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**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：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **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](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**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**

千本好书 **免费** 下载    学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 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.mhjy.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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	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：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

## 工作项目：秘书与人力资源管理绪论

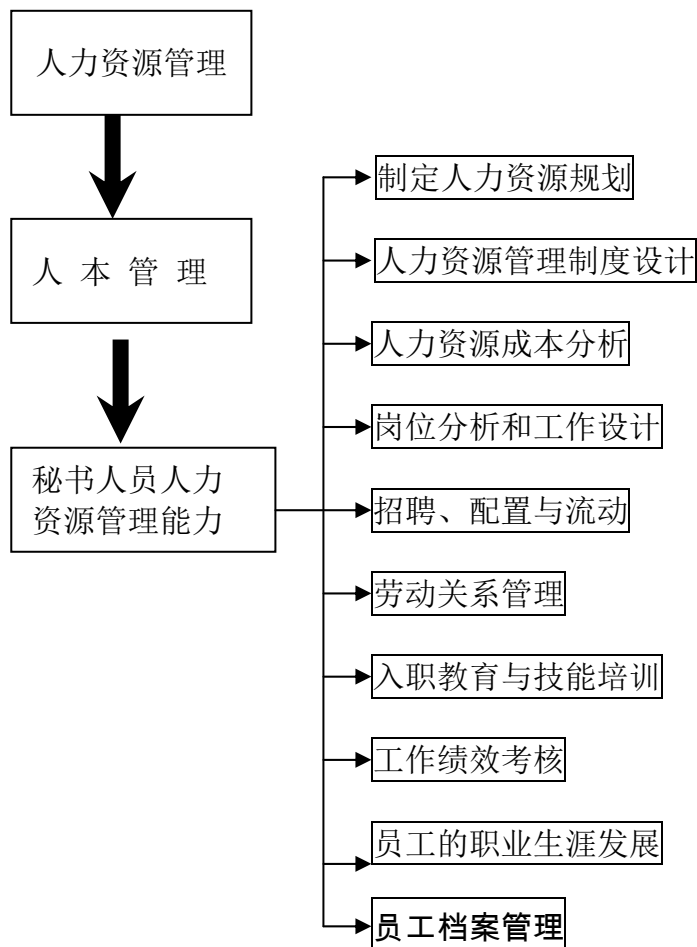
### 工作任务

- 之一：多元智能结构与人力资源管理
- 之二：秘书为什么需要人力资源管理能力
- 之三：秘书人力资源管理的主要原理
- 之四：人本管理的基本流程
- 之五：秘书人力资源管理能力的主要内容

学时 共 10 学时，每个工作任务 2 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

### 基本框架



## 【基本概念】

人力资源：又称劳动力资源或劳动力，是指能够推动整个经济和社会的发展、具有劳动能力的人口总和。人力资源的最基本方面，包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

人力资源管理：是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

人力资本：通过资本投资形成的，凝结于劳动者身上的知识、技能和健康等。

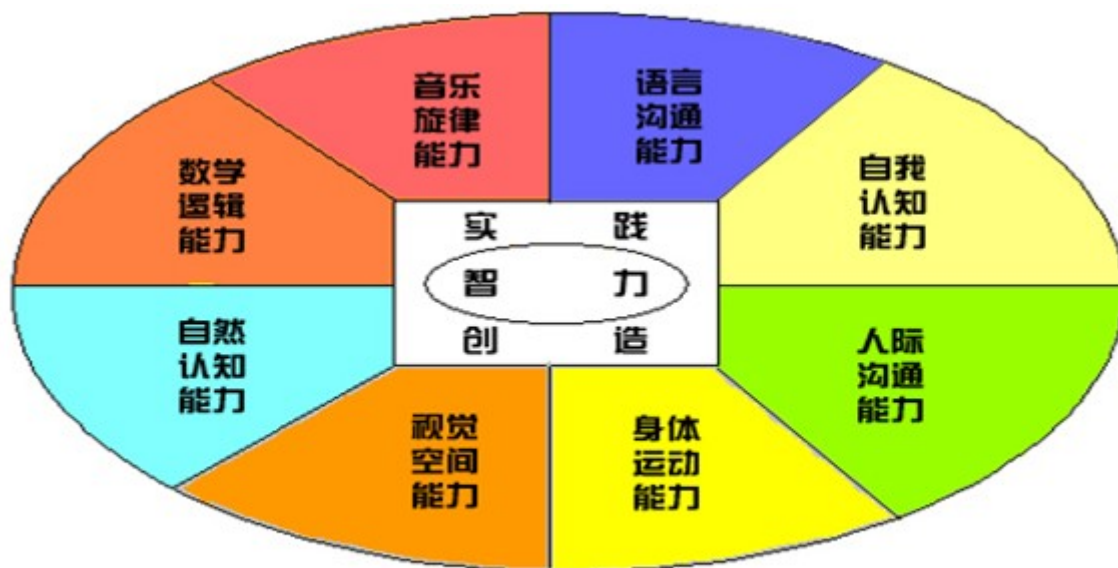
人本管理：把“人”作为管理活动的核心和组织的最重要的资源，把组织内全体成员作为管理的主体，围绕如何充分利用和开发组织的人力资源，服务于组织内外的利益相关者，从而实现组织目标和组织成员个人目标的管理理论和管理实践活动的总称。

## 工作任务之一：多元智能结构与人力资源管理

美国哈佛大学教授霍华德·加德纳创立的多元智力理论，为我们提供了大量可操作的经验和策略。加德纳认为，人的智力并非象人们过去想象的那样，主要是由逻辑思维和语言能力构成的。他提出，人的智力可以分成至少 8 种类型，包括语言智力、数理逻辑智力、肢体运动智力，视觉空间智力、音乐智力、人际交往智力，自我认识智力，还有近几年才刚刚增加的自然认识智力。

智能结构的多元化决定了人力资源的多元化，人力资源的多元化决定了任何组织必须对人力资源进行系统的整合。





多元智能结构图

## 工作任务之二：秘书为什么需要人力资源管理能力

### 一、秘书胜任工作的需要

激烈的人才市场竞争，使得秘书人员必须一专多能，中小单位的秘书人员在主要领导身边工作，出谋划策需要人力资源管理基本职业能力作为支撑；管理事务甚至直接兼职管理人力资源事务性工作更需要具备人力资源管理的基本职业能力；在大型单位特别是大型企业工作，由于现代人力资源管理强调人力资源部的组织协调职能，人力资源管理的很多业务性工作直接由秘书人员承担；

在人力资源部的秘书人员更是直接办理人力资源管理的事务性工作。因此，现代秘书从胜任秘书工作的需要考量，需要具备基本的人力资源管理能力。

## 二、秘书核心能力的需要

秘书的专业分工也在不断细化，但是，对照员工核心能力的具体标准“企业成功的关键要素；核心能力体系必须是独特的；核心能力是可以达到的能力；核心能力的层次性；核心能力的明确性”，由于人力资源管理是企业管理的基本内容，秘书特别是企业秘书核心能力理所当然应当涵盖人力资源管理。

## 三、秘书职业拓展的需要

秘书自身也应当重视职业生涯设计与发展，今天的秘书可能就是明天的领导。人力资源部的秘书，其职业生涯设计中期目标就可能是人力资源部长；总裁办公室秘书其职业生涯设计的远期、中期目标就可能是副总裁、总裁，而驾驭人力资源部或者掌控一个企业，离开有效的人力资源人本管理能力是不可能取得成功的，因此，掌握一定的秘书职业能力是秘书职业生涯发展的需要。

# 工作任务之三：秘书人力资源管理的主要原理

## 一、人本原理

### (一)维护员工的人性尊严

秘书建议：人性尊严是员工创造力、归属感的基础，员工得不到人性尊重必然会产生耻辱感，因此组织应当落实“己所不欲，勿施于人”，充分尊重员工的人性。

### (二)员工与组织共同发展

秘书建议：可持续发展的人力资源管理不会片面追求组织或者员工利益的最大化，而会强调员工与组织共同发展，充分调动员工积极性，最大限度实现组织目标。



## 二、能级对应原理

### (一)知人善任

秘书建议：人最终总是被提拔到不能胜任的岗位上，因此最有效的人力资源配置应是合适的人在合适的时候配置在合适的位置，提拔不一定最有利于员工发展。

### (二)尊重变化

秘书建议：员工能力是动态变化的，为了优化配置资源，组织应当尊重员工的能力变化，应当根据这种能力变化并结合组织的需求及时调整员工职位能级。

## 三、激励强化原理

### (一)给予物质激励

秘书建议：物质方面的激励包括工资、奖金、福利等，基于提高员工核心能力考虑，可以在科学考核的基础上，对绩效优秀的员工给予外派培训提高，以利于发展其职业生涯。需要注意的是考核一定要公开、公平、公正。

### (二)给予精神激励

秘书建议：精神方面的激励包括表彰、晋升、管理者的友善信任等。员工是社会人，其需求是多元的、动态的，组织应当以人为本，全面激励。

## 四、互补增值原理

### (一)知识互补

### (二)气质互补

### (三)能力互补

### (四)性格互补

### (五)年龄互补

秘书建议：组织应当根据自身特点，对上述原理综合加以运用，以形成互补合力最大化。

## 五、适度竞争原理

### (一)组织需要竞争

秘书建议：竞争可以使组织充满活力，克服惰性，尽可能实现公平，组织的发展需要竞争。

### (二)竞争必须适度

秘书建议：组织利益具有一致性，过度竞争必然导致内耗，组织的稳定需要控制竞争的规模与烈度。在强调竞争的同时，还需要培养团队精神、协作意识。

## 工作任务之四：人本管理的基本流程

### 一、以人为本，设计制度

秘书建议：“以人为本”意味着要尊重人，把人当成一切制度安排和政策措施等等规范价值得以产生的价值源泉。具体说，“以人为本”就是要从人的特点或实际出发，一切制度安排和政策措施“要体现人性，要考虑人情，要尊重人权，不能超越人的发展阶段，不能忽视人的需要。”做到公平、公正、公开，只有这样才能真正达到“天人合一”的效果。

### 二、知人善任，挖掘潜能

秘书建议：人力资源管理中要强化三种观念：一是“人才第一”的观念。二是“人皆有才”的观念。三是“不求完人”的观念。在实际人力资源管理中尊重员工的个性和独立的人格，突出员工的主人翁地位要知才识才；爱才惜才；用人所长；

合理授权。让每一个人的潜能最充分发挥，避免因为不能人尽其才导致员工产生挫折感，进而加剧离职。

### **三、愿景引导，提升能力**

秘书建议：要加强对员工的引导，帮助员工确立与组织一致的价值观念，与组织愿景一致的个人愿景；要加强培训，不断提高全体员工综合能力。

### **四、以情感人，引导态度**

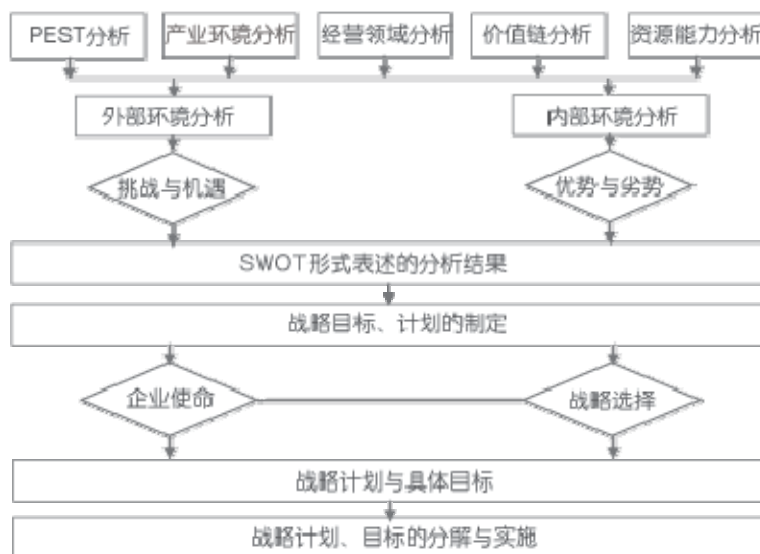
秘书建议：人力资源管理中，秘书人员应该落实“热心、诚心、中心”原则。塑造人是 组织和社会发展的永恒主题，要克服“见物不见人”这种社会生活中人的异化现象，要把实现人的崇高信念，人的价值、理想作为组织的最大目标，有效引导员工，让员工形成对组织的归属感。

### **五、巧妙激励，提升实效**

秘书建议：人本管理的激励有三个层次；报酬激励、成就感激励、机会激励。秘书人员除了学会运用好报酬激励外，更要善用非报酬激励——成就感激励和机会激励。应当建议运用需要理论，启开满足动力；运用公平理论，激发平衡活力；运用期望理论，挖掘潜在内力；讲究激励艺术，增强实际效力。

## 工作任务之五：秘书人力资源管理能力的主要内容

### 一、制定人力资源规划



### 二、人力资源管理制度设计

秘书人员是人力资源管理制度设计的实际拟写者，根据法律、法规、人事劳动政策，结合组织实际，秘书人员必须设计组织人力资源管理的各项基本制度，包括招聘制度、培训制度、考核制度、薪酬福利制度等。

### 三、人力资源成本分析

为了帮助领导及时了解本组织人力资源成本情况，秘书人员可以不会建立人力资源会计体系，但是一定要求能够理解、分析有关人力资源会计数据、报

表，能够做好投入成本与产出效益的核算工作，为决策部门提供准确和量化的依据。

#### 四、岗位分析和工作设计

岗位分析是招聘、培训、绩效考核、薪酬设计的基础，现实生活中，无论是小型组织的秘书，还是大中型人力资源部的秘书，岗位分析实际上都是不可推卸的重要职责。因此，秘书人员要组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度；学习、工作与生活经验；身体健康状况；工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准，进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

#### 五、招聘、配置与流动

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，秘书需要具体落实招聘的来源、招聘的方法、招聘的步骤，配置的流程，人员离职的管理包括离职面谈的组织等。

#### 六、劳动关系管理

劳动风险的预防在很多组织配备有专兼职的法律专业人员，但是，内部的防范与预警离不开秘书人员卓有成效的工作，在劳动关系管理中，秘书人员除了协调矛盾、预防风险、减少离职外，还需要强化证据意识，减少组织诉讼风险。

#### 七、入职教育与技能培训

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都必须接受入职教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入职教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

秘书人员在入职教育与技能培训中担负着组织教育与培训、回馈与评估的重要责任，秘书人员要从需要着手，从可能出发，提高教育、培训的实效性。

## 八、工作绩效考核

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据，它有利于调动员工的积极性和创造性，检查和改进人力资源管理工作。部门绩效考核往往由部门负责，秘书具体落实；主要管理人员的考核往往直接由秘书按照组织负责人意图具体实施，由于绩效考核在人力资源管理中的特别重要性，秘书人员需要掌握基本的考核工具，熟悉各种考核办法，能够科学实施考核。

## 九、员工的职业生涯发展

秘书在落实人力资源管理任务的过程中，有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展，使员工有归属感，进而激发其工作积极性和创造性，提高组织效益；同时有利于密切秘书与员工的联系，有助于组织的内部沟通，增强组织的凝聚力。

## 十、员工档案管理

管理员工档案是秘书人员的基本工作，包括员工在进入组织之前的主要信息材料；招聘、录用材料；进入组织后工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。秘书人员要按照档案管理的基本要求，注重各种材料的客观性、完整性和及时性，既为员工的流动、配置提供信息支持，又为可能发生的争议提供原始证据。

### 【案例分析】

秘书专业学生艾晓公司被某公司录用担任总裁秘书，公司总裁准备对公司中层管理人员进行一次轮岗，于是交待艾晓提交一份完整的工作方案，艾晓在校期间没有学习过人力资源管理方面的课程，同时她认为这不是秘书的职责，应当是人力资源部的事情，于是马上找到人力资源部长交办此事，当晚，很多中层管理人员包括人力资源部长到总裁家沟通；第二天，年龄稍大的销售部长一连给总裁打了五个电话，要求请病假住院。

### 讨论题



艾晓的想法与做法是否正确，为什么？

### 【项目小结】

本项目概述了秘书人员应该具备的人力资源管理的基本职业能力，综述了人力资源规划、工作岗位分析、招聘与流动、培训、绩效考评、薪酬与福利、劳动关系管理的核心内容，有助于形成秘书人员的人力资源管理理念。

## 工作项目：工作分析

### 工作任务

之一：熟悉分析工作流程

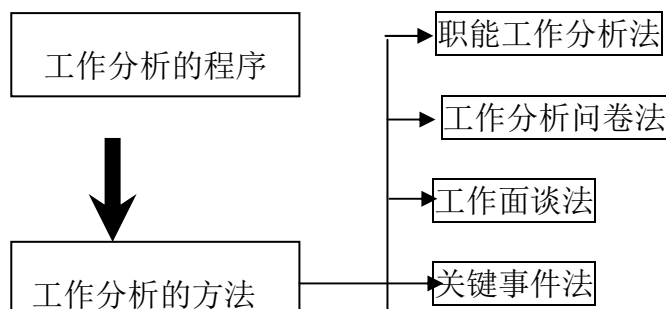
之二：遴选工作分析方法

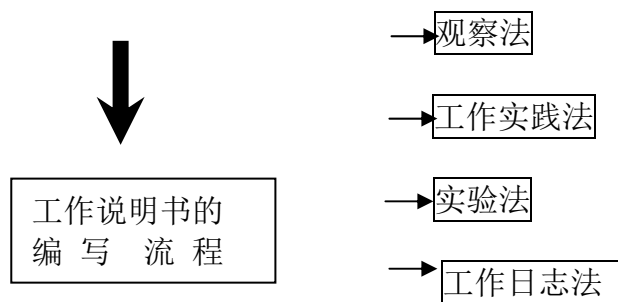
之三：编写工作说明书

学 时 8 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

### 基本框架





## 工作任务之一：熟悉工作分析的流程

### 一、准备阶段的秘书工作

- 1.协调组建结构合理的工作分析专家机构。
- 2.协调确定工作分析的原则、目的、方法及步骤。
- 3.协调宣传、发动。
- 4.协调选定样本。
- 5.把各项工作分解成若干个工作元素和环节。

### 二、调查阶段的秘书工作

- 1.设计各种调查问卷和提纲。
- 2.灵活运用调查方法。
- 3.广泛收集有关信息。
- 4.信息评价。

### 三、分析阶段的秘书工作

- 1.仔细审核已收集的各种信息。

- 2.创造性发现有关工作和任职人的关键信息。
- 3.归纳、总结出工作分析所需要的材料和要素。

#### 四、完成阶段的秘书工作

- 1.草拟“工作描述”、“工作规范”。
- 2.对比“工作描述”、“工作规范”。
- 3.完善“工作描述”、“工作规范”。
- 4.评估“工作描述”、“工作规范”。
- 5.归档保存，建立管理制度，为以后的工作分析提供信息。

### 工作任务之二：遴选工作分析方法

#### 一、职能工作分析法

#### 二、工作分析问卷法

- 1．管理职位描述问卷法
- 2．职位分析问卷法
- 3．任务清单问卷法
- 4．生理素质分析法

#### 三、工作面谈法

1．工作面谈法是工作分析中大量运用的方法之一，其特点是侧重于对工作本身有关特征的分析 and 研究。该方法主要用于对管理职务的分析，面对面地交流信息，能得到问卷调查难以获得的许多其他信息，如任职人的工作态度与动机等。

2．面谈的主要内容：工作目标、工作内容、工作的性质与范围、所负的责

任。

3. 面谈法不宜单独使用，要与其他方法结合使用。

#### 四、关键事件法

1. 关键事件即是指让工作成功或失败的行为特征或事件，侧重于对人员本身的特征进行分析和研究，主要目的在于对工作行为准则的研究。

2. 关键事件法的不足之处就是：收集关键事件要花费大量时间，而且由于这一方法过分关心工作绩效的两种极端情况(“很好”和“很坏”，“有效”和“无效”)，所以忽略了对平均工作绩效的考察，且不能对工作提供一种完整的描述。

#### 五、观察法

观察法是指在工作现场运用感觉器官或其他工具、观察员工的实际工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等，并用文字或图表形式记录下来以收集工作信息的一种方法。

第一，直接观察法。

第二，阶段观察法。

第三，工作表演法。

#### 【案例】工作分析观察法提纲

被观察员姓名：

日期：

观察者姓名：

观察时间：

工作类型：

工作部门：

观察内容：

1. 什么时候开始正式工作？

2. 上午工作多少小时？
3. 上午休息几次？
4. 第一次休息时间从            到            ？
5. 第二次休息时间从            到            ？
6. 上午完成产品多少件？
7. 平均多少时间完成一件产品？
8. 与同事交谈几次？
9. 每次交谈约几分钟？
10. 室内温度多少度。
11. 上午抽了几支香烟？
12. 上午喝了几次水？

## 六、工作实践法

## 七、实验法

1. 实验法主要可以分为两种：实验室实验法和现场实验法，它们的主要区别在于实验的地点是在实验室，还是在工作现场。

2. 实验项目：装卸工装卸货车上的货物，一般是四个人合作，30 分钟可以装满一辆 10 吨的货车。实验目的：多少人合作装卸货物效率最高。可控制的变量是合作的人数与货车的载重量；观察变量为装货的时间，也是因变量。先由两个人合作，再由三个人合作，最后由五个人合作，任务都是装满一辆 10 吨的货车，观察每次在不同的人数下所需要的装载时间为多少分钟。将几次结果进行统计分析，验证假设前提。

## 八、工作日志法

工作日志法是通过工作任职人自己以工作日记或工作笔记的形式记录其每天工作活动获得内容的方法。

职业能力分析：德国模式

界定职业能力：中国模式

### 工作任务之三：编写工作说明书

#### 一、认识工作说明书

1. 工作说明书（职位说明书、职务说明书），是对组织各类岗位在工作性质、工作任务、工作责任、工作权限、工作内容和工作方法以及本岗位人员的资格条件等所做的统一要求。

2. 工作说明书一般包括两大部分，即工作描述书与工作规范书。

3. 工作描述书：对工作所包含的任务、职责、责任以及其他特征的确定。

4. 工作规范书：对完成工作的任职人所具备的知识、技能及其他特征的说明。

工作说明书一般由组织的人力资源部门协调各部门统一制作、归档并管理。实际的工作说明书一般由职位所在部门秘书拟写，经负责人确认后向人力资源部门提交。

#### 二、工作描述

1. 工作描述具体说明工作的目的与任务、工作内容与特征、工作责任与权利、工作标准与要求、工作时间与地点、工作流程与规范、工作环境与条件等问题。



2.工作描述没有标准的格式,但是规范的工作描述书一般应包含以下内容:工作概况、工作目的、工作职责、工作规模、工作条件与物理环境、社会环境、聘用条件。

### 三、“招聘主管”工作描述

工作名称:招聘主管      所属部门:人力资源部      直接上级:人力资源部经理

工作代码:XL—HR — 021      工资等级:9~13

工作目的:为企业招聘优秀、适合人才

工作要点

- 1.制定和执行企业的招聘计划
- 2.制定、完善和监督执行企业的招聘制度
- 3.安排应聘人员的面试工作

工作要求:认真负责、有计划性、热情周到

工作责任

- 1.根据企业发展情况,提出人员招聘计划
- 2.执行企业招聘计划
- 3.制定、完善和监督执行企业的招聘制度
- 4.制定面试工作流程
- 5.安排应聘人员的面试工作
- 6.应聘人员材料的管理,应聘人员材料、证件的鉴别
- 7.负责建立企业人才库

## 8.完成直接上级交办的所有工作任务

### 衡量标准

1.上交的报表和报告的时效性和建设性

2.工作档案的完整性

3.应聘人员材料完整性

工作难点：如何提供详尽的工作报告

工作禁忌：工作粗心，留有首尾，不能有效地向应聘者介绍企业情况

职业发展道路：招聘经理、人力资源部经理

## 四、工作规范

对工作任职人要求的说明，即为完成特定工作所需必备的生理要求与心理要求。主要包括以下方面的内容。

一般要求。包括年龄、性别、学历、工作经验等。学历可分为六个等级：研究生以上、大学本科、大学专科、高中和中专、初中、小学以下。

生理要求。包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官灵敏度。

心理要求。包括一般智力、观察力、集中力、记忆力、理解力、学习能力、解决问题能力、创造力、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、交际能力、性格、气质、兴趣、爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等。

## 五、“招聘主管”工作规范

工作名称：招聘主管

所属部门：人力资源部

直接上

级：人力资源部经理

工作代码：XL—HR—021

工资等级：9～13

### (一)生理要求

年龄 23 岁至 35 岁 性别 :不限 身高 :女性 1 .55 ~ 1 .70 米 男性 1 .60 ~ 1 .85 米

体重 : 与身高成比例 , 在合理范围内均可 听力 : 正常视力 ; 矫正视力正常

健康状况 : 无残疾、无传染病 外貌 : 无畸形 , 出众更佳

声音 : 普通话发音标准 , 语音和语速正常

### (二)知识和技能要求

1.学历要求 : 本科 , 大专以上需从事专业 3 年以上

2.工作经验 : 3 年以上大型企业工作经验

3.专业背景要求 : 曾从事人事招聘工作 2 年以上

4.英文水平 : 达到国家四级水平

5.计算机 : 熟练使用 WINDOWS Ms Office 系列

### (三)特殊才能要求

1.语言表达能力

2.文字表述能力 3.观察能力 : 能够很快的把握应聘者的心理

4.逻辑处理能力 : 能够将相并行的事务安排得井井有条

### (四)综合素质

1.有良好的职业道德 , 能够保守企业人事秘密

2.独立工作能力强 , 能独立完成布置招聘会场、接待应聘人员 , 评价应聘者非智力因素

3.工作认真细心 , 能认真保管好各类招聘相关材料

4.有较好的公关能力，能准确地把握同行业的招聘情况

(五)其他要求

1.能够随时准备出差

2.不可请一个月以上的假期

### 【项目小结】

本项目主要介绍秘书人员必须了解 and 掌握的工作分析基本概念、程序与基本方法，有助于学生形成秘书人员对工作进行分析的职业能力，并以工作说明书的形式表现分析成果，为后续的人力资源管理工作奠定基础。

## 工作项目：管理劳动关系

### 工作任务

之一：掌握劳资各方面权利义务关系

之二：管理集体合同与劳动合同

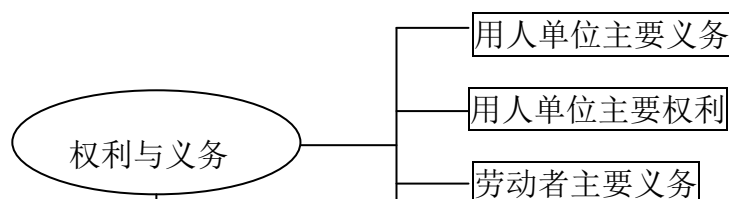
之三：协调处理劳动争议

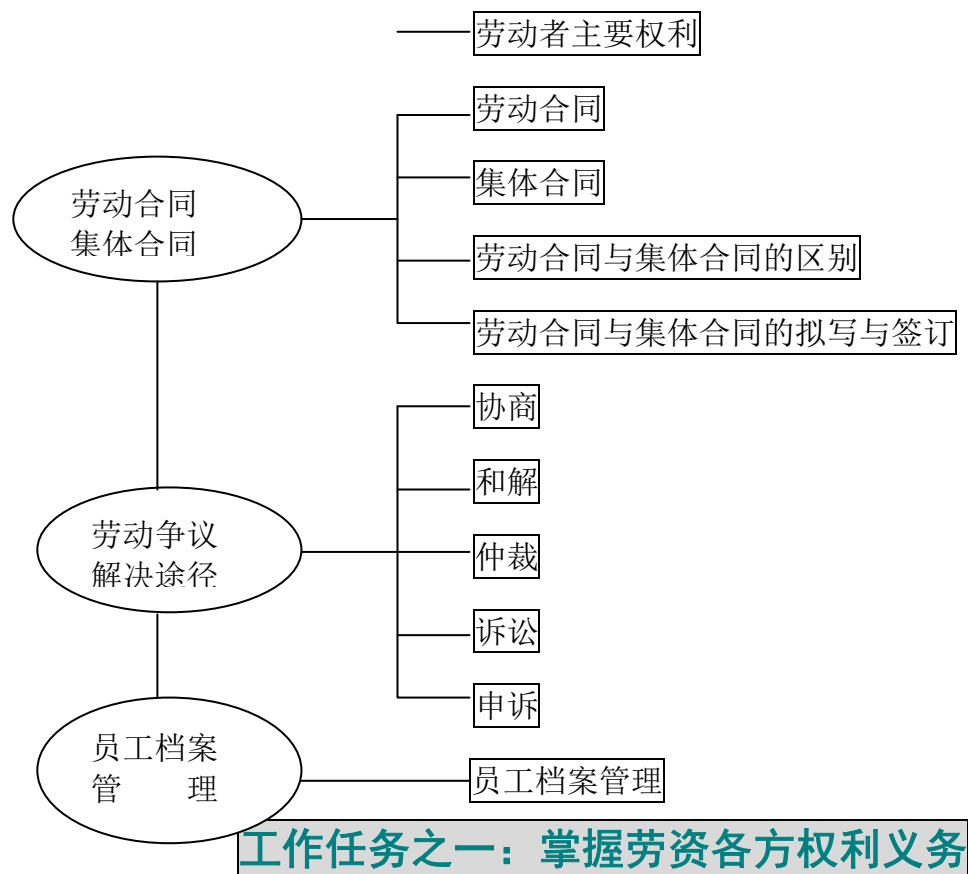
之四：管理人力资源档案

学 时 8 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

### 基本框架





## 一、用人单位的主要义务

1. 依法签订集体合同与劳动合同
  2. 依法解除劳动合同
  3. 保障劳动者平等就业与择业
  4. 按劳付酬
  5. 保障劳动者休息休假
  6. 保障劳动安全与卫生
  7. 提供职业技能培训
  8. 参加社会保险和提供福利
  9. 依法解决劳动争议
  10. 其它法定义务
- (1)女职工特殊劳动保护。

(2)未成年工特殊劳动保护。

(3)禁止使用童工。

## 二、用人单位的主要权利

1. 解除劳动合同
2. 经济性裁员
3. 索赔
4. 依法管理与奖惩

## 三、劳动者的主要权利

1. 平等就业与择业权
2. 按劳获酬权
3. 休息休假权
4. 获得劳动安全卫生保护的权利
5. 接受职业技能培训的权利
6. 享受社会保险与福利的权利
7. 享有提请劳动争议处理的权利
8. 签订劳动合同与解除劳动合同权
9. 其它法定权利

## 四、劳动者的主要义务

1. 全面履行劳动合同
2. 积极完成劳动任务
3. 不断提高劳动技能
4. 认真执行劳动安全卫生规程
5. 严格遵守劳动纪律和职业道德
6. 劳动者还应当自觉遵守竞业禁止、保守商业秘密、接收用人单位出资的培训后依法或者按照约定服务一定时期等义务。



秘书依法核算补偿金

秘书依法执行工伤保险待遇

(一)工伤医疗期待遇

医疗待遇 ( 医疗、护理 ) --工伤津贴 ( 平均工资 ) --福利待遇

(二)工伤致残待遇

1. 1—4 级 :退岗 ,按月发抚恤金 ,发一次性补助及其他

费

用

2. 5—10 级 : 安排适当工作并享受相应待遇

3. 护理费用

4. 辅助器具费用

秘书应当掌握的劳动者单方面解除劳动合同的情形

(一)随时解约

1. 试用期内

2. 不按约付酬和强迫劳动

3. 强迫劳动

(二)提前 30 天解约 , 造成损失

1. 招录费

2. 培训费

3. 直接经济损失

4. 其他损失

5. 其他招录未解约劳动者造成损失承担连带 赔偿责任 , 连带赔偿不低于

损失的 70%

职工患病或非因工负伤医疗期的规定

实际工作年限	本单位工作年限	医疗期
10 年以下	5 年以下	3 月

	5 年以上	6 月
10 年以上	5 年以下	6 月
	5-10 年	9 月

## 工作任务之二：管理集体合同与劳动合同

### 一、秘书应当熟悉集体合同与劳动合同的区别

- 1.主体不同
- 2.内容不同
- 3.功能不同
- 4.效力不同

集体合同的效力高于劳动合同

### 二、秘书办理订立集体合同的事务工作

#### (一)订立集体合同的秘书工作

- 1.协调产生代表
- 2.拟写合同文本

### 3.办理备案手续

#### (二)集体合同订立的流程

- 1.协商
- 2.讨论
- 3.审核 15 日内审核，逾期自动生效
- 4.公布

### 三、秘书办理订立劳动合同的事务工作

#### 订立劳动合同的秘书工作

- 1.防范法律风险
- 2.拟写合同文本
- 3.办理备案手续

### 四、秘书订立劳动合同的注意事项

#### 订立劳动合同的秘书工作的注意事项

1. 平等自愿、协商一致
2. 符合法律、行政法规规定
3. 以书面形式签订，注意劳动合同的内容
4. 要结合用人单位实际
5. 合同的语言表达要明确、易懂

### 工作任务之三：协调处理劳动争议

#### 原则

1. 着重调解及时处理
2. 查清事实依法处理
3. 适用法律一律平等

#### 程序

协商—— 调解—— 仲裁—— 诉讼

##### 一、秘书协调建立协商争议解决机制

1. 与非正式组织建立良好的沟通关系
2. 与劳动者建立良好的沟通关系
3. 熟悉劳动法律法规政策及组织的各项制度

4.有较强的沟通能力

## 二、秘书协调建立调解解决争议机制

### (一)熟悉调解的特点

- 1.群众性
- 2.自治性
- 3.非强制性

### (二)协调组建调解委员会

- 1.职工代表
- 2.用人单位代表
- 3.工会代表

### (三)执行调解程序

- 1.申请和受理
- 2.调查和调解
- 3.制作调解协议书或意见书

## 三、秘书协调建立仲裁解决争议机制

### (一)熟悉仲裁委员会的构成

- 1.劳动行政部门的代表
- 2.同级工会代表
- 3.用人单位方面的代表

### (二)熟悉仲裁员与仲裁庭

- 1.仲裁员

2.仲裁庭：单数，3 人以上

(三)执行仲裁程序（60 日内完成，仲委会批准可延长 30 日）

（争议发生日起 60 日内）申请—审查—受理—先行

调解—开庭—受到日起 15 日内不起诉生效

#### 四、秘书协调建立诉讼解决争议机制

1.强化用人单位的举证意识

2.遵守法律规定

### 工作任务之四：管理人力资源档案

- 规划类

- 制度类

- 员工类

  - 到岗前的档案

  - 应聘的档案

  - 到岗后履职的档案

- 工作分析类

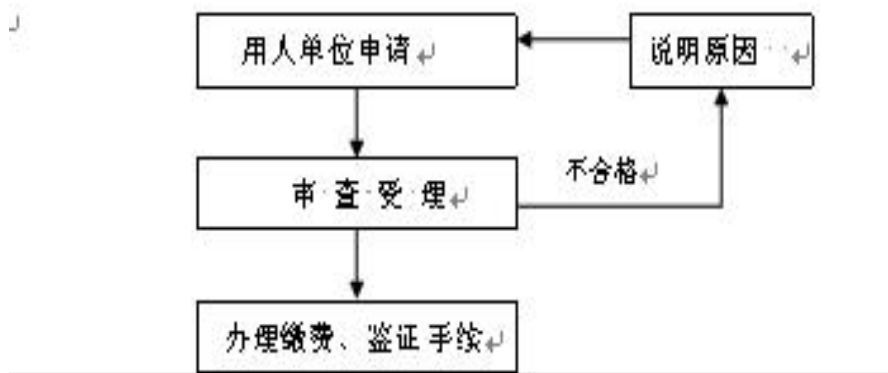
- 绩效考核类

- 其它类

## 一、秘书管理劳动合同台账

1. 员工登记表
2. 劳动合同台账
3. 员工统计表
4. 岗位（专项）协议台账
5. 医疗期台账
6. 员工培训台账
7. 终止或解除劳动合同员工去向台账
8. 其他必要的台账

## 二、秘书管理劳动合同鉴证



### 【案例分析】

案情描述：某私企人力资源部为了提高人力资源管理效率，指派秘书晓艾创建了一个网站，所有人力资源信息一览无余，绝对透明。一次，公司对外招聘一批员工，晓艾将进入面试人员基本信息及笔试得分在网上公布，导致一名

进入面试的应聘者当天被原所在公司解雇。

秘书建议：晓艾的做法欠妥，公布还没有最后录用人员的全部信息会给应聘者带来不应有的麻烦，同时，还可能涉嫌侵犯隐私权，由于晓艾的失误导致应聘人员被原单位解雇，企业应当考虑采取一定的补救措施，如优先录用该应聘者等，以避免发生争议。

### 三、秘书管理人力资源档案模型

人事档案管理流程

（一）材料归档流程：



（二）查阅档案流程：



（三）外借档案流程：



（四）出具证明材料流程：



### 四、秘书



管理人力资源档案工作流程

收集—整理—归档—销毁

【项目小结】

本项目主要介绍了秘书人员应当掌握的用人单位与劳动者主要的义务与权利；集体合同与劳动合同拟写与签订以及劳动争议的主要应对方式，有助于提高秘书人员参与劳动关系管理的实务能力，并有助于用人单位规范、稳定劳动关系，降低离职率，减少产生劳动争议的风险。

工作项目：绩效考评

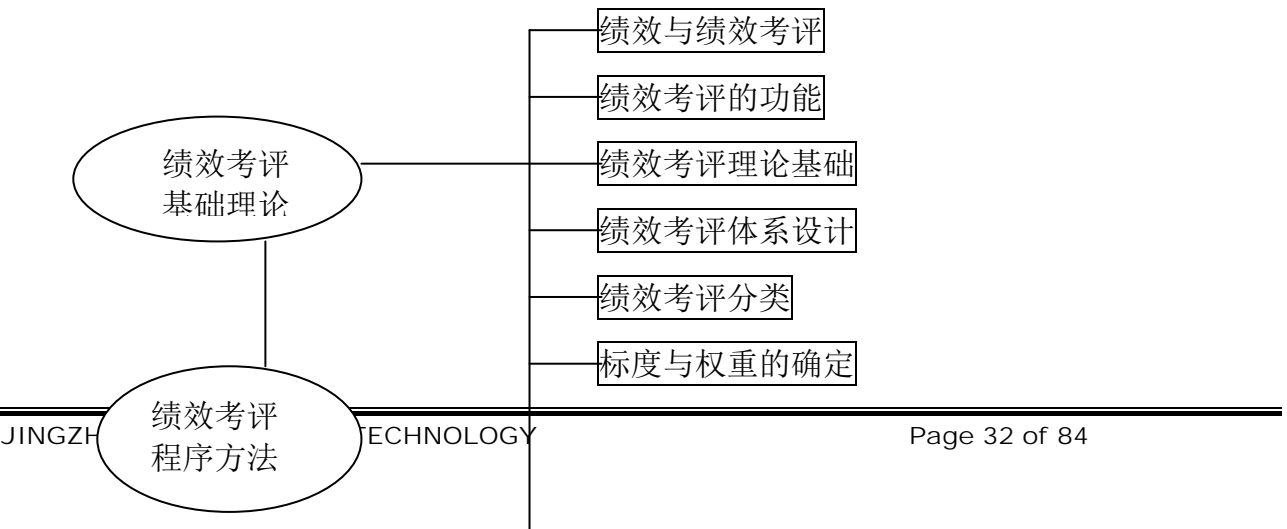
工作任务

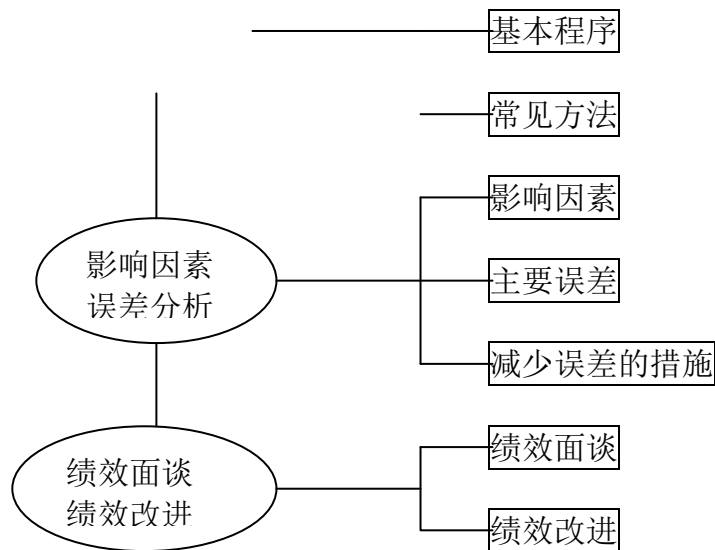
- 之一：掌握绩效考评常识
- 之二：熟悉绩效考评基本流程
- 之三：科学实施绩效考评
- 之四：熟练运用绩效考评方法
- 之五：绩效面谈与绩效改进

学 时 8 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

基本框架





## 工作任务之一：掌握绩效考评常识

### 一、绩效的定义与特点

绩效指人们所做的同组织目标相关的、可预测的、具有可评价要素的行为，这些行为对个人或组织效率具有积极或消极的作用。

#### 绩效的特点

1. 多因性 ( 绩效的优劣受多种因素影响 )
2. 多维性 ( 能耗、出勤、团结等 )
3. 动态性 ( 绩效随时间推移而变化 )

### 二、员工绩效的形成要素图

### 三、工作绩效的影响因素

### 四、绩效考评的类型

1. 上级考评 ( 约 60—70% )
2. 同级考评 ( 约 10% )
3. 下级考评 ( 约 10% )
4. 自我考评 ( 约 10% )

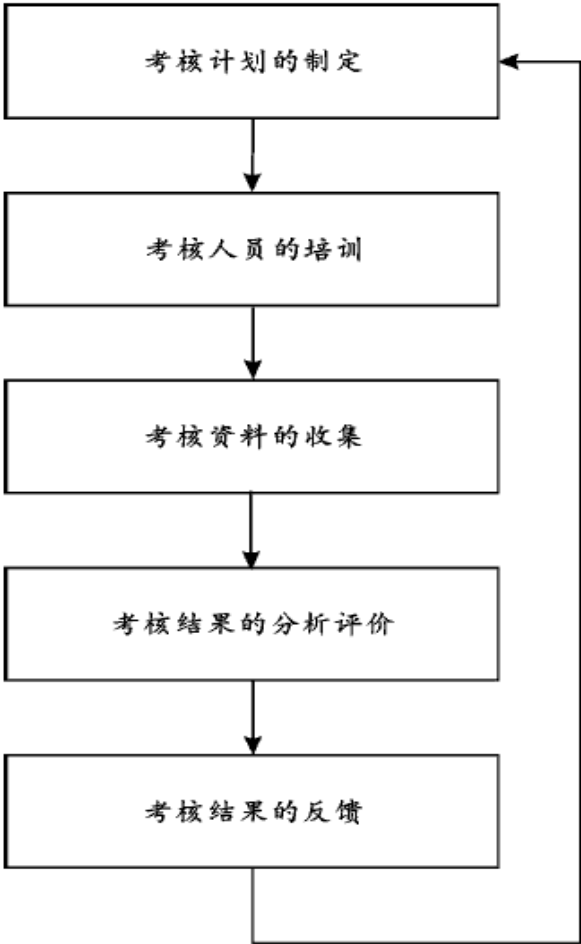
## 5 . 外人考评

### 五、人力资源管理部门的管理责任

- 1 . 完善制度
- 2 . 率先垂范
- 3 . 宣传
- 4 . 督促
- 5 . 收集反馈信息
- 6 . 制定人力资源开发计划

### 工作任务之二：熟悉绩效考评基本流程

#### 绩效考评的基本程序

文件名	绩效考核流程图		
电子文件编码	RL - G24 - 060	序 码	1 - 1
 <pre> graph TD     A[考核计划的制定] --&gt; B[考核人员的培训]     B --&gt; C[考核资料的收集]     C --&gt; D[考核结果的分析评价]     D --&gt; E[考核结果的反馈]     E --&gt; A                     </pre>			
执行部门		责任人(签名)	

### 工作任务之三：科学实施绩效考评

#### 一、准备阶段

## 1. 明确参与者

考评者、被考评者本人、被考评者的同事

被考评者的下级、企业外部人员

## 2. 绩效考核方法的选择应该考虑的因素

管理成本、工作实用性、工作适用性

## 3. 绩效考核的类型

上级考评 ( 60%-70% )、同级考评 ( 10% )

下级考评 ( 10% )、自我考评 ( 10% )

外人考评

## 4. 绩效考核的效标

特征性效标、行为性效标、结果性效标

# 二、实施阶段

## 1. 收集信息与资料积累

## 2. 绩效沟通与管理

目标第一

计划第二

监督第三

指导第四

# 三、考评阶段

## 1. 提高准确性

## 2. 保证公正性

3. 考评结果的反馈
4. 考评表格的再检验
5. 考评方法的再审核

#### 四、总结阶段

1. 对企业绩效管理系统的全面诊断
2. 各个单位主管应当履行的重要职责

召开月度或者季度绩效管理总结会

召开年度绩效管理总结会

#### 五、应用开发阶段

1. 考评者绩效管理能力的开发
2. 被考评者职业技能的开发
3. 绩效管理的系统开发
4. 企业组织的绩效开发

### 工作任务之四：掌握运用绩效考评方法

#### 一、行为导向型主观考评方法

1 . 排列法

2 . 选择排列法

3 . 成对比较法

4 . 强迫分布法

## 二、行为导向型客观考评方法

1 . 关键事件法

2 . 行为锚定等级法

3 . 行为观察法

4 . 加权选择量表法

## 三、结果导向型考评方法

1 . 目标管理法

2 . 绩效标准法

3 . 直接指标法

4 . 成绩记录法

## 工作任务之五：绩效面谈与绩效改进

### 一、影响绩效考评的因素

1. 考评者的判断
2. 考评者与被考评者的关系
3. 所使用的考评标准与方法
4. 组织对考评的重视程度及提供的相关条件
5. 考评者常见的心理弊病

## 二、绩效考评中的主要误差

1. 个人好恶误差
2. 近因效应和首因效应
3. 晕轮效应误差
4. 调和主义误差
5. 暗示效应误差
6. 偏见误差

## 三、减少绩效考评误差的措施

1. 对被考评者工作的每一方面进行评价，而不是只作片面的、笼统的评价
2. 考评观察重点应放在被考评者的工作上，而不要太过注重于其他方面
3. 考评表上不要使用概念界定不清的措词，以防不同的考评者对这些措词有不同的理解
4. 一个考评者一次不要考评太多员工，以免考评前松后紧或前紧后松，有失公正
5. 从组织的角度，领导者一定要对考评工作予以重视和实质性的支持
6. 对考评者进行必要的考评技术方面的培训



## 四、绩效面谈

### 面谈诀窍

- 1.对事不对人
- 2.谈具体避一般
- 3.诊断原因更重要
- 4.保持双向沟通
- 5.制定改进计划并具体落实

### 绩效面谈

- 1．对优秀下级：一是要鼓励下级的上进心；二是不要急于许愿。
- 2．对绩效差的下级：忌讳一味责怪。
- 3．对进步不大的下级：寻找提高绩效突破口。
- 4．对过分雄心勃勃的下级：耐心开导。
- 5．对年长工龄长的下级：避免表扬年纪轻、资历浅但绩效突出者。
- 6．对易发火的下级：耐心倾听发泄，冷静分析解决问题的方法。

## 五、绩效改进的一般步骤

- 1．明确差距
- 2．归因分析
- 3．绩效改进
  - (1)正强化
  - (2)员工帮助计划
  - (3)员工忠告计划

#### (4)负强化

### 【项目小结】

本项目主要介绍了绩效的含义、特征、作用，绩效考评的原则、主体及方法，关键绩效指标的设定，绩效考评的影响因素、考评误差分析及考评面谈。通过学习，有助于秘书人员掌握基本的绩效考评工作流程，并达到绩效持续改进的目的，从而创建高绩效的组织。

## 工作项目：人力资源规划

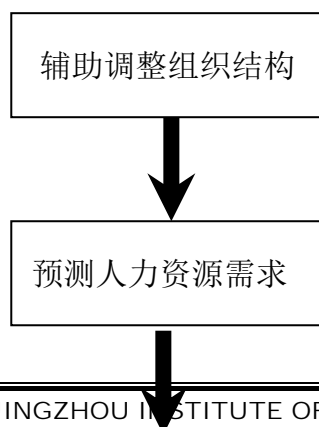
### 工作任务

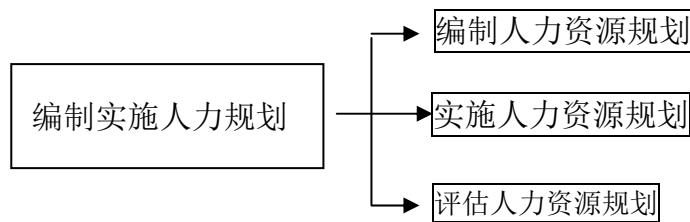
- 之一：人力资源规划
- 之二：组织信息调研
- 之三：组织机构设计
- 之四：人员供需平衡
- 之五：基本制度设计
- 之六：预算编制执行

学时 8 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

基本框架





## 工作任务之一：人力资源规划

### 一、秘书眼中的人力资源规划

人力资源规划也叫人力资源计划，英文简称为 HRP，含义是在实现组织有效地安排工作目标与满足个人目标之间保持平衡的条件下，使组织拥有足够数量与质量的人力，以完成组织工作任务。

人力资源规划本质上就是要使组织稳定地拥有一定数量和质量的工作人员。

### 二、秘书该完成哪些企业人力资源规划

战略发展规划、组织人事规划（组织结构调整变革计划、劳动组织调整发展计划、劳动定员定额计划）、制度建设规划、员工开发规划。

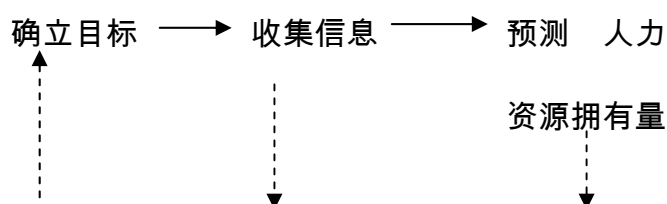
### 三、人力资源规划的类型

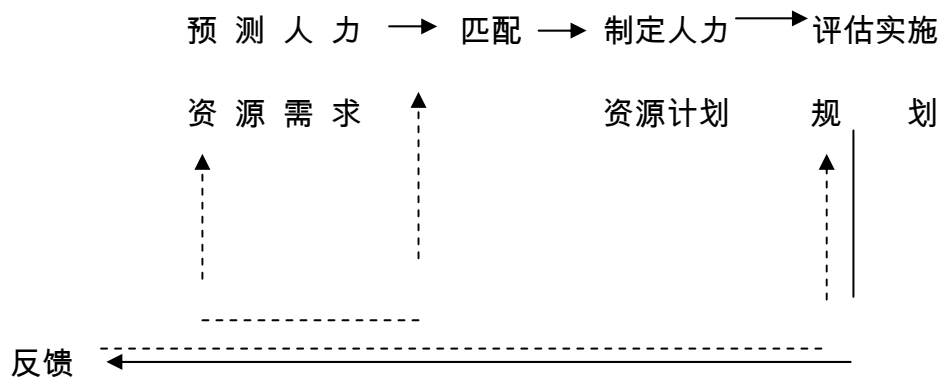
长期：5 年以上

中期：1—5 年

短期：1 年以内

### 四、秘书如何制定人力资源规划





### 【案例分析】

绿色化工公司李总要求人力资源部助理阿白 10 天内编制一个本公司人力资源 5 年计划。

现状：行政与文秘 143 人、中管 79 人、技术人员 38 人、销售人员 23 人、生产与维修人员 825 人。

近 5 年员工平均离职率 4%，其中生产工人 8%、技术与管理人员 3%。

按照扩产计划：文秘与销售员增加 10%—15%、工程技术人员增加 5%—6%、生产与维修人员增加 5%、管理人员不增也不减。

当地政府规定招录新员工要优先照顾妇女和下岗员工，公司不歧视但也没有优待这些人。

此外，公司新开发一项新产品，预计产量 5 年内会翻一番。

阿白的计划必须涵盖上述信息。

## 工作任务之二：组织信息调研

### 一、秘书应当收集哪些组织信息

1. 决策机构的效率
2. 决策效率和效果
3. 执行效率
4. 文件审批效率
5. 文件传递效率
6. 各横向机构之间的协调程度
7. 各组织内部信息传递的畅通程度
8. 传递速度与质量

### 二、秘书采集组织信息的方法

#### 1. 询问法

- (1) 当面调查询问法
- (2) 电话调查法
- (3) 会议调查询问法
- (4) 邮寄调查询问法
- (5) 问卷调查询问法

#### 2. 观察法

- (1) 直接观察法
- (2) 行为记录法

### 三、组织信息的处理

### 1. 基本要求

及时、准确、适用、经济

### 2. 程序与内容

采集—加工—传输—存储—检索—输出

### 四、组织信息的分析

#### SWOT 分析法

S : strength ( 优势 )

W : weakness ( 劣势 )

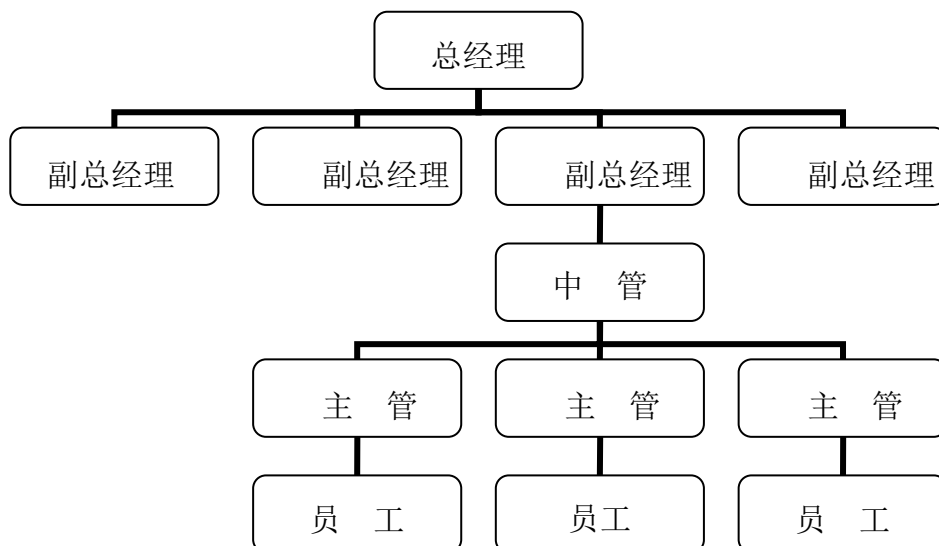
O : opportunity ( 机会 )

T : threats ( 威胁 )

## 工作任务之三：组织机构设计

### 一、组织的基本架构

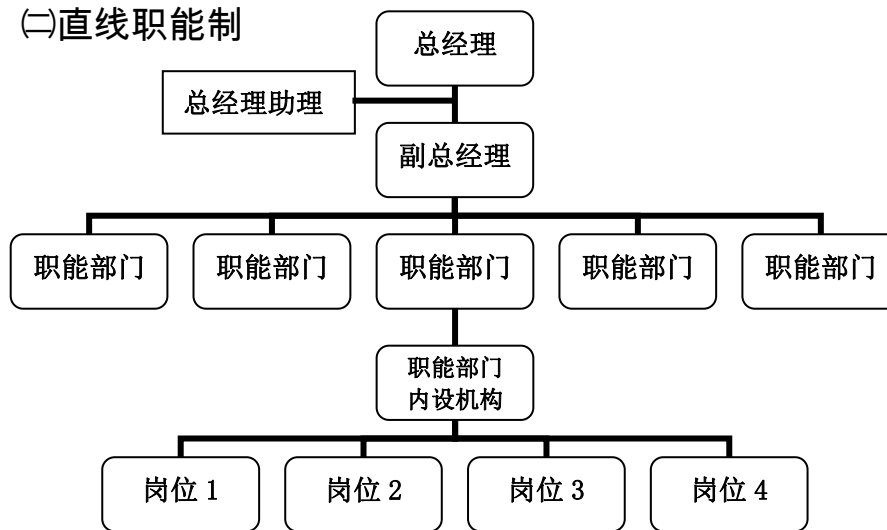
#### (一)直线制



直线制是一种最简单的集权式组织，其领导关系垂直设立，不设立职能机构，自上而下形同直线。

其优点是：结构简单、职权明确、管理高效；其缺点是：缺乏专业分工，管理风险大。直线式组织，多见于党政群机关、军队组织、较小的企业。

## (二)直线职能制



直线职能制以直线制为基础，在最高执行层下设立职能部门，实现职业经理人统一指挥与职能部门参谋、指导相结合。

直线职能制的优点是：保证了统一指挥，同时充分发挥职能部门作用，分散决策风险。

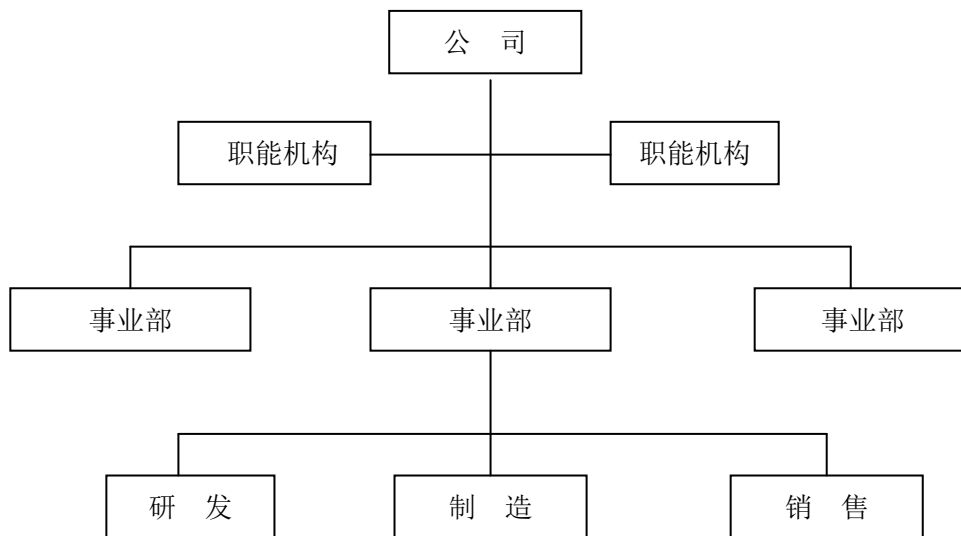
直线职能制的缺点是：容易导致职责不清，产生推卸责任。纯粹的职能式组织，在现在的企业中也很少见到。

## (三)事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构形式，其原则是“集中决策、分散经营”，各事业部在经营管理方面拥有较大自主权。

事业部制的优点是：权力下放，能充分发挥事业部的主观能动性，有助于实现高度专业化。

事业部制的缺点是：机构臃肿、管理人员容易膨胀，事业部与组织利益容易发生冲突。



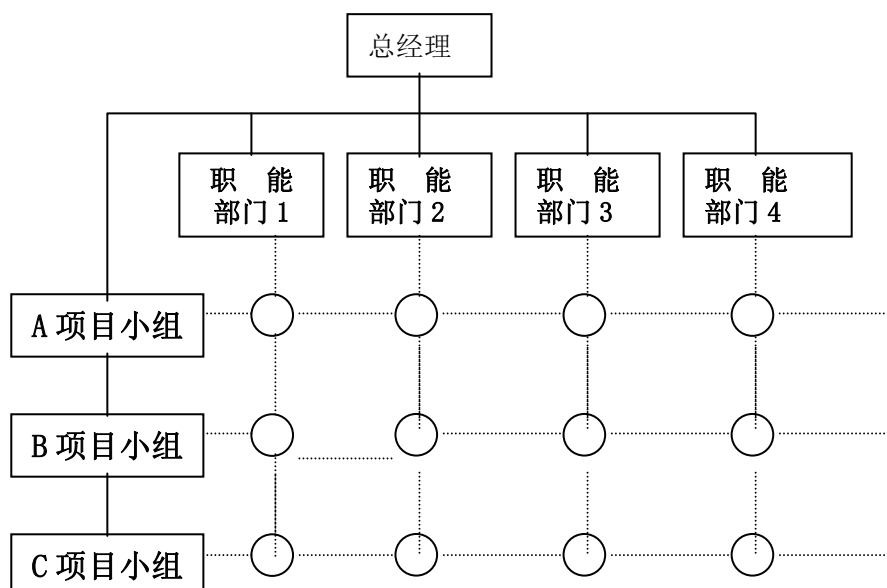
#### (四)矩阵制

矩阵制由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成，其特点在于具有双命令系统。

矩阵制的优点是：加强了部门间的联系；实行了集权与分权的较好结合；有利于发挥专业人员的潜力。

矩阵制的缺点是：组织关系比较复杂。

矩阵式组织，一般为大公司、跨国公司、政府机构所采用。





## 二、组织架构的选择与调整

秘书人员在组织架构的选择与调整过程中，承担着组织架构信息收集、处理以及提供决策参考的重要职责，秘书人员在工作中，可以参考下面的操作流程，有针对性地提供咨询意见，辅助决策层有效地选好适应组织特点的架构。

1. 了解组织规模、业务活动复杂与稳定程度、市场差异程度等基本信息。
2. 熟悉各种架构的基本特点及主要适应对象

规模较小、业务简单、稳定的组织一般优先考虑直线制。

规模适中、产品品种不太多、工艺稳定、市场信息易掌握的组织一般优先考虑直线职能制。

规模大、业务多样化、市场环境差异大的组织一般优先考虑事业部制。

创新任务较多，生产复杂多变、以科研开发为主的组织一般优先考虑矩阵制。

3. 各种架构本身无优劣之分，适应组织发展的架构就是最好的架构。
4. 了解竞争对手的组织架构。
5. 纯粹的某种架构很少，一般组织会综合多种架构，然后形成自己的架构。
6. 组织架构设计后，试运行，如果不适应，重新进行调整。

## 工作任务之四：人员供需平衡

### 一、秘书如何预测人力资源需求

#### 1. 集体预测法（德尔菲法、专家意见法）

广泛遴选专家——匿名填表

#### 2. 回归分析法（以时间为变量）

#### 3. 劳动定额法 $N=W/q(1+R)$

$N$ (人力资源需求量)       $W$ (计划期任务总量)

$Q$  (劳动定额标准)       $R$ (计划期劳动生产率变动系数)

#### 4. 转换比率法

计划期末需要的员工数量 = ( 目前业务量 + 计划期业务的增长量 ) ÷ [ 目前人均业务量 ( 1 + 生产率的增长率 ) ]

#### 5. 计算机模拟法

### 二、人员供给分析

组织人力资源供给：内部晋升、调动 + 外部补充

组织人力资源的满足应当优先考虑内部

### 三、组织外部人力资源的供给预测

#### (一) 影响因素

##### 1. 人口政策和人口现状

##### 2. 劳动力市场发育程度

##### 3. 社会就业意识和择业心理偏好

## (二)供给渠道

- 1.应往届毕业生
- 2.复转军人
- 3.失业人员
- 4.其他组织在职人员
- 5.流动人员

## 四、人力缺乏调整方法

外部招聘、内部招聘、内部晋升、继任计划、技能培训

## 五、人力过剩调整方法

提前退休、减少人员补充、增加无薪假期、裁员

## 工作任务之五：基本制度设计

### 一、人力资源管理制度规范的类型

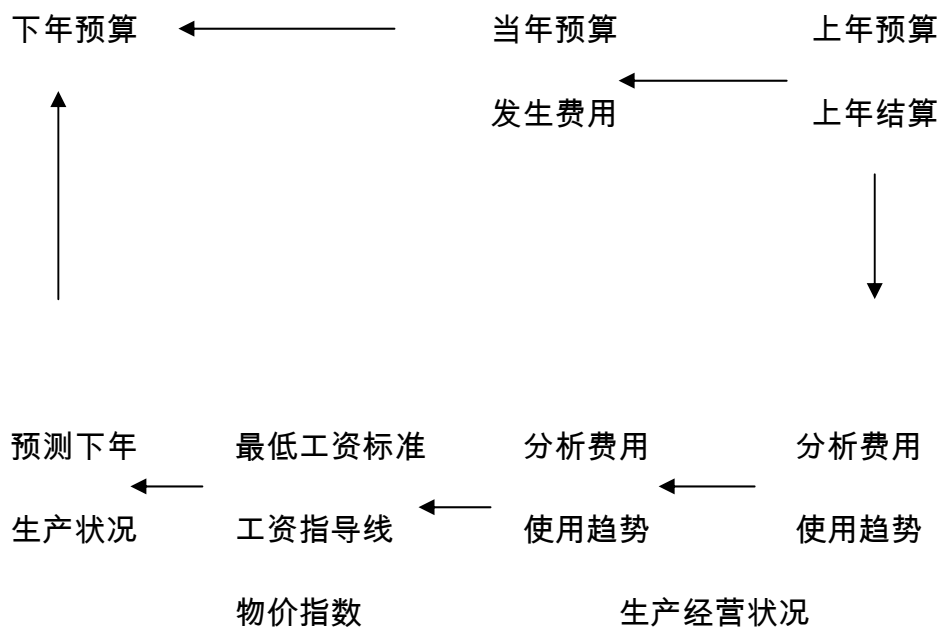
1. 企业基本制度
2. 管理制度
3. 技术规范
4. 业务规范
5. 个人行为规范

### 二、制定人力资源管理制度的基本要求

1. 从实际出发
2. 根据需要制定
3. 建立在法律和社会道德基础上
4. 系统和配套
5. 合情合理
6. 先进性

## 工作任务之六：预算编制执行

### 一、人力资源管理费用预算过程



### 二、人力资源管理费用预算

1. 编制依据
2. 编制程序
3. 基本要求
4. 主要内容：工资项目、社会保险费、其他项目

### 三、人力资源管理部门的费用预算与执行的原则

1. 分头预算
2. 总体控制
3. 个案执行

### 【项目小结】

本项目概述了秘书人员应该具备的人力资源规划的基本能力：阐述了人力

资源规划的概念、目标、任务、必要性和内容，明确了人力资源规划的基本程序；人力资源需求和供给的预测方法，要求学生理解掌握人力资源规划的编制和人力资源规划的运用与控制。

## 工作项目：薪酬与福利管理

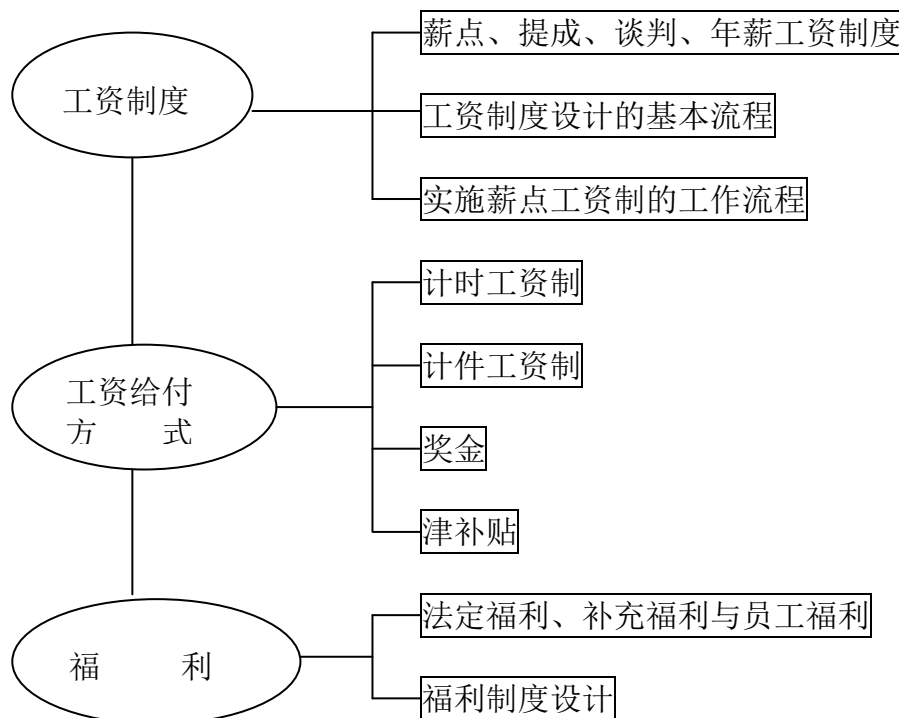
### 工作任务

- 之一：实施薪酬管理
- 之二：确定工资制度
- 之三：依法给付工资
- 之四：设计员工福利

学 时 8 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

### 基本框架



## 工作任务之一：实施薪酬管理

### 一、企业薪酬管理的基本流程

1. 明确薪酬目标
2. 岗位分析与评价
3. 薪酬调查
4. 确定薪酬结构
5. 设定薪酬等级与标准
6. 执行制度控制调整薪酬

### 二、岗位评价方法

1. 岗位排列法
2. 岗位分类法
3. 要素比较法
4. 要素计点法

划分系列——收集信息——选择薪酬要素——界定薪酬要素——确定要素等级——确定要素相对价值（权重）——确定各要素和各要素等级的点值

### 三、薪酬等级类型

1. 分层式薪酬等级类型（成熟企业常用）
2. 宽泛式薪酬等级类型（企业对人提供薪酬而不是对岗位）

## 工作任务之二：确定工资制度

### 一、熟悉常见的工资制度

1. 薪点工资制：在岗位劳动评价上，用点数和点值来确定职工的工资。
2. 提成工资制：按营业额或利润额等提取一定的比例支付工资报酬。
3. 谈判工资制：员工的工资额由企业根据操作的技术复杂熟练程度与员工当面协商确定，其工资额的高低取决于劳务市场的供求状况和企业经营状况。
4. 年薪制：以经营者为实施对象，以年度为考核周期，根据其经营业绩、经营难度和风险，合理确定其年度收入的一种工资分配制度。

### 二、工资制度设计的基本流程

1. 制定付酬原则与策略
2. 工作分析
3. 职位分析
4. 工资结构设计
5. 外部工资调查与分析
6. 工资分级和定薪
7. 执行控制与调整

### 三、实施薪点工资制的流程

1. 职位评价
2. 明确评分规则
3. 组建评价小组
4. 培训评价小组
5. 建立评价标杆
6. 实施评价
7. 制定工资管理办法



## 8 . 修订完善规则

### 工作任务之三：依法付给工资

#### 一、计时工资制

##### 1 . 年薪制

2. 年薪制一般适用于对高层管理人员。

3. 月工资制

月工资制一般适用于固定员工(或者说工作期限较长的员工)的劳动报酬的计算。

4. 日工资制

日工资制一般适用于非经常发生的工作报酬的计算，或适用于短时间在企业工作的员工的劳动报酬计算。

5. 小时工资制

小时工资制一般适用于非全日制或需要按小时计付工资的工作。

## 二、计件工资制

1.直接无限计件工资制

2.直接有限计件工资制

3.累进计件工资制

4.超额计件工资制

5.按质分等计件工资制

6.包工工资制

7.间接计件工资制

8.最终产品计件工资制

## 三、工资支付

1. 法定货币支付

2. 书面记录方式支付

3. 提供工资清单

4. 按约定日期支付，节假日、休息日提前就近

5. 至少每月支付一次

6. 非劳动者原因停工停产在一个工资支付周期，按合同约定标准支付；之后若劳动者提供正常劳动则不得低于当地最低工资标准

- 7. 解约一次性支付
- 8. 破产首先支付
- 9. 视为提供正常劳动时正常支付等

#### 四、“克扣”工资的例外

- 1. 法律法规有明确规定的
- 2. 约定事由
- 3. 由效力的企业纪律、规定
- 4. 工效挂钩企业效益下滑时
- 5. 事假
- 6. 代扣所得税；个人负担的社会保险费用；生效判决裁定要求的抚养费、赡养费；法律、行政法规规定可以代扣的其他费用

#### 五、“拖欠”工资的例外

- 1. 不可抗力
- 2. 经营困难，征得工会同意，在省级劳动行政部门允许的时间范围内延期支付

#### 六、工作日的种类

- 1. 标准工作日
- 2. 缩短工作日
- 3. 不定时工作日（兼顾休息，超标无相应报酬）
- 4. 综合计算工作日（超标有相应报酬）
- 5. 计件工作日（劳动定额、计件单价）

#### 七、休息休假

- 1. 工作日内的休息时间（至少半小时）
- 2. 工作日间的休息时间
- 3. 公休日（每周 2 天）
- 4. 法定节假日

全体公民

部分公民 ( 3/8、5/4、6/1、8/1 )

5 . 带薪年假 ( 工作满一年 )

探亲假 ( 配偶 30 天/年 ; 未婚探望父母 20 天/年 , 45 天/2 年路费单位承担 )  
( 已婚 20 天/4 年 , 单位承担月标准工资 30% 以上部分路费 )

## 八、加班加点工资

1 . 加点

按 150% 标准支付

2。休息日工作又不能安排补休

按 200% 标准支付

3 . 法定节假日工作

按 300% 标准支付

## 工作任务之四：设计员工福利

### 一、 法定福利

1 . 养老保险

2 . 工伤保险

3 . 医疗保险

4 . 生育保险

5 . 失业保险

社会保险比较

失业保险金的领取时间

## 二、补充福利

### (一)福利项目的设计

#### 1. 福利的项目

(1)社会保险福利

(2)用人单位集体福利

(3)经济性福利

(4)非经济性福利

### (二)福利项目的设计原则

提高效率；多样化；激励性；影响行为性

### (三)员工服务

1.顾问服务

2.教育服务

3.购房服务

4.理财服务

5.用餐服务

6.托儿服务

7.托老服务

8.法律咨询

## 【项目小结】

本项目主要介绍了薪酬与福利管理的基本理论，工资制度及福利制度设计的基本步骤及原则，计时工资制和计件工资制的操作过程等薪酬与福利管理基本知识和职业能力。通过本项目学习，有助于提高作为人力资源部的秘书人员或作为辅助领导决策的秘书人员的薪酬与福利管理水平。

## 工作项目：员工发展

### 工作任务

之一：掌握职业生涯常识

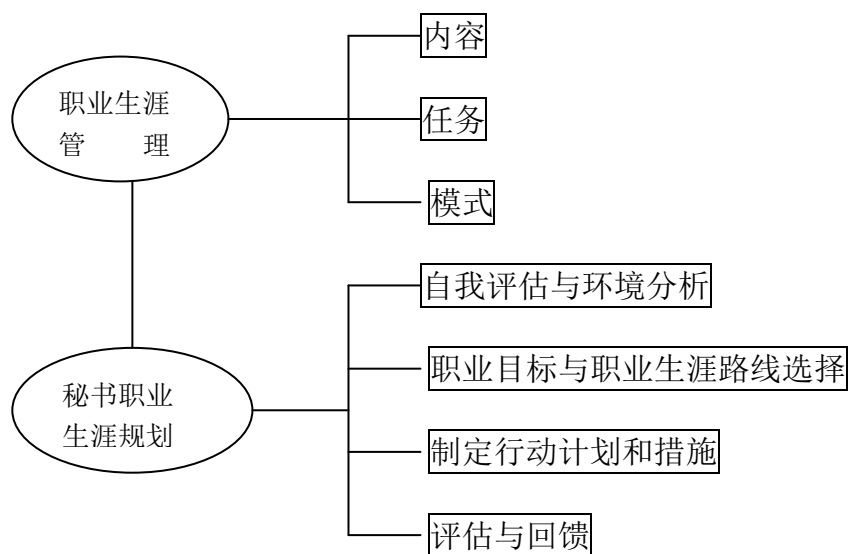
之二：规划职业生涯

之三：规划秘书职业生涯

学 时 每个工作任务 2 学时，共 8 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

### 基本框架



## 工作任务之一：掌握职业生涯常识

### 一、初步认识职业生涯

1. 职业生涯就是一个人的职业经历。

2. 职业生涯管理是[人力资源管理](#)的重要组成部分，是[组织](#)开展的对员工的[职业生涯](#)进行设计、[规划](#)、开发、评估、反馈和修正以帮助员工实现职业发展目标的综合性的行为过程。

3. 职业生涯管理是一种动态管理,它贯穿于员工和组织发展的全过程。

### 二、职业生涯的阶段

1.职业准备期

2.职业选择期

3.职业适应期

4.职业稳定期

5.职业能力衰退期

6.职业结束期

### 三、正确的心理认知

1.认清人生的价值

社会的价值并不被所有的人等同接受；“人云亦云”并不等于自我的人生价值。

2.超越既有的得失

每个人都很努力，但成就并不等同。

后悔与抱怨对未来无济于事，自我陶醉则像“龟兔赛跑”中的兔子。人生如运

动场上的竞技，当下难以断输赢。

### 3.以万变应万变

任何的执着都是一种“阻滞”前途的行为

想想“流水”的启示

“学非所用”是真理

## 四、人生成就的三大资源

### 人脉

家族关系、姻亲关系、同事（同学）关系、社会关系。

[解决方案]沟通与自我推销。

### 金脉

薪资所得、有价证券、基金、外币、定期存款、财产（动产、不动产）、信用（与为人和职位有关）。

[解决方案]储蓄、理财、努力工作提高能力条件及职位。

### 知脉

知识力、技术力、咨讯力、企划力、洞察力、敏锐力。

[解决方案]做好时间管理、安排学习计划、上课、听讲座、进修、组织内轮调、多做事、反复练习、做笔记、模拟计划。

## 工作任务之二：规划职业生涯



## 一、确立目标

确定目标可以成为追求成功的驱动力，俗话说：“志不立，天下无可成之事。”志向是事业成功的基本前提，没有志向，事业成功也就无从谈起；没有目标，如同驶入大海的孤舟，四野茫茫，不知该走向何方。立志是人生的起跑点，反映着一个人的理想、胸怀、情趣和价值观，影响着一个人的奋斗目标及成就的大小。

## 二、自我与环境的评估

自我评估的目的是认识自己、了解自己。

环境评估主要是评估各种环境因素对自己职业生涯发展的影响。

## 三、职业的选择

爱因斯坦是世界著名的科学家，以色列国会曾邀请他回国当总统，被他婉言谢绝。爱因斯坦认为：自己的性格适合当科学家，搞研究，不适合当总统，搞政治，如果一定要让他当总统，那可就总统当不好，科学研究也搞不出，因为谁也做不到又当总统又搞科研，两边都能干出成绩来。

## 四、职业生涯策略

职业生涯策略是指为实现职业生涯目标的行动计划，一般都是具体的、可行性较强的。

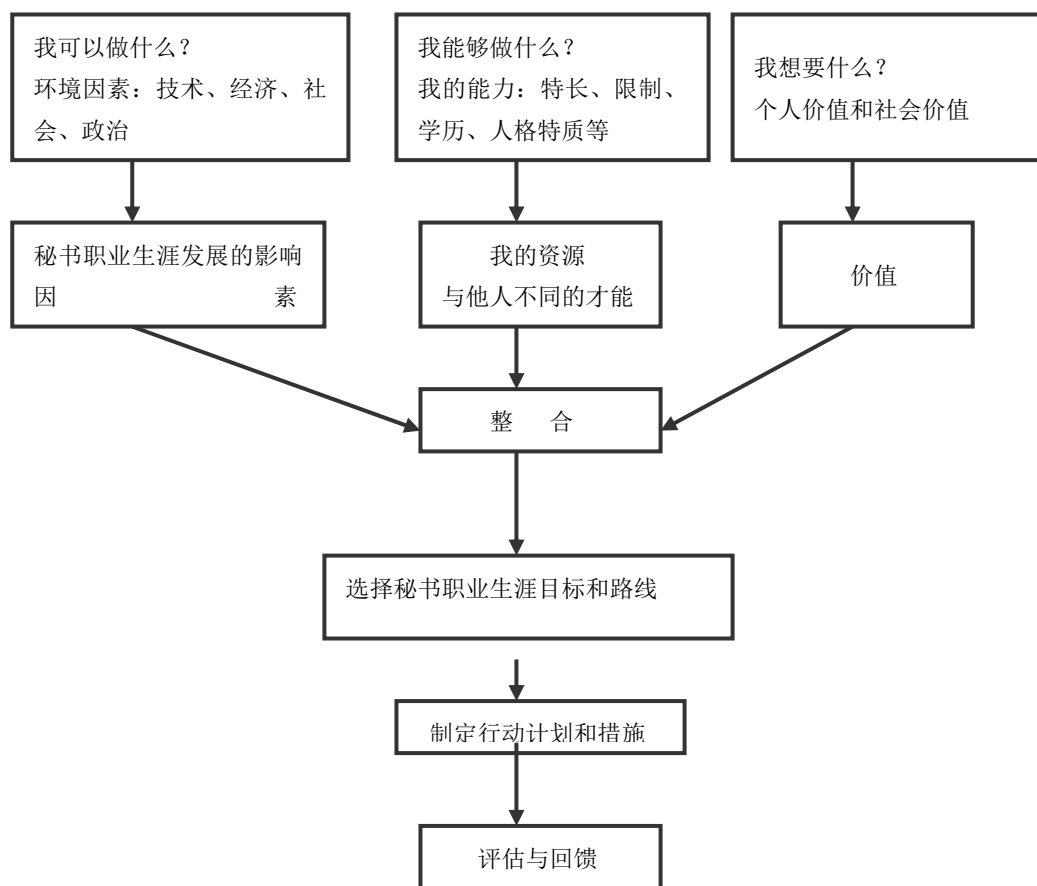
在确定具体的职业选择目标后，行动成了关键环节。没有达成目标的行动，目标就难以实现，也就谈不上事业的成功。

## 五、评估与反馈

影响职业生涯设计的因素诸多。有的变化因素是可以预测的，而有些则难

以预料。人是善变的，环境也是多变的。成功的职业生涯设计需要时时审视内外环境的变化，不断对自己的设计进行评估和修订并调整自己的前进步伐。

职业规划成功标准：如果将来大环境、小环境发生变化，会继续选择适合自己的职业规划，并不拘泥于现时现地，以求得最终的成就……



### 职业生涯规划步骤

#### 职业生涯管理中的秘书工作

1.提供专业的工具和技术，帮助员工进行自我分析。

2.建立合理的组织职位结构。秘书应根据组织结构、职位

要求，提出适当的组织职位结构，供上级决定。

3.人尽其才，为员工提供职业发展的平台。

4.对员工职业生涯的动态管理。

5.结合员工的工作性质及其自身发展需要，提供多种形式的培训与在职教育，充分挖掘员工潜在能力。

### 工作任务之三：规划秘书职业生涯

#### 秘书职业生涯规划

秘书结合自身情况以及眼前的机遇和制约因素，为自己确立职业目标，选择职业道路，确定发展计划、教育计划等，并为自己实现职业生涯目标而制定

的行动方向、行动时间、和行动方案。

### 【项目小结】

项目主要介绍职业生涯管理的相关理论和实务，通过学习，旨在让秘书工作人员了解组织和员工职业生涯管理的概念、意义、和主要任务，掌握组织人力资源部门进行职业生涯管理工作的实施过程，重点掌握秘书职业生涯的规划。

### 工作项目：员工培训管理

#### 工作任务

之一：分析培训需求

之二：制定培训制度

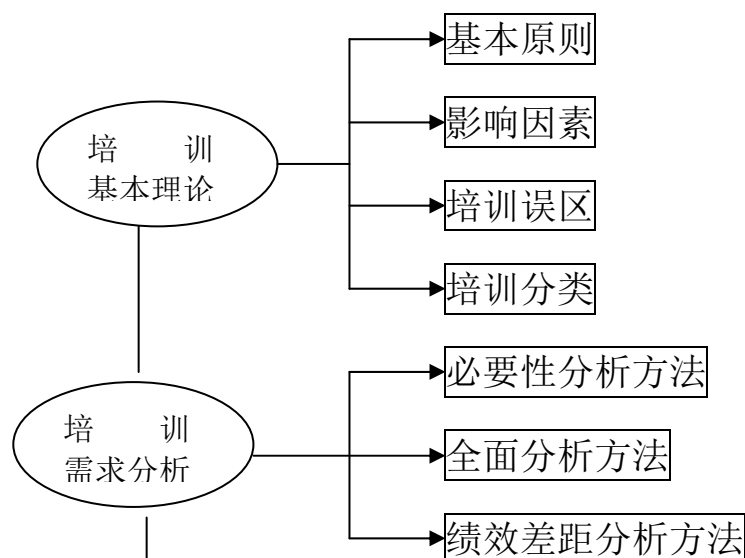
之三：具体实施培训

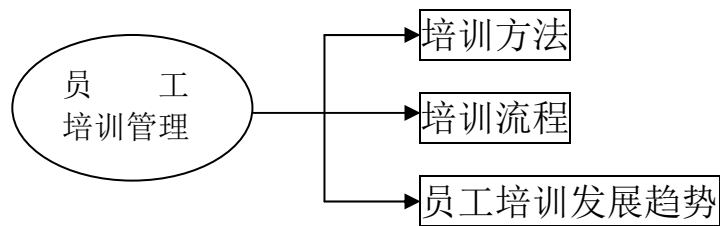
之四：评估培训效果

学 时 8 学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

#### 基本框架





## 工作任务之一：分析培训需求

### 一、培训需求分析的流程

#### 1.原始需求回顾

如：需要对销售人员进行全面职业化方面的培训；建立企业全员培训方案

#### 2.确定调查的目标

如：了解职业化认识和非职业化核心表现与问题

#### 3.确定调查的核心内容

如：职业化意识          职业胜任能力          职业化行为

#### 4.选择调查方法/调查问卷设计

如：访谈法、问卷调查法、小组研讨法

#### 5.制定调查计划

如：调查目的与目标；参加人员；主要调查内容与方法；主要活动与安排

#### 6.调查实施

#### 7.撰写《培训需求调查报告》

如：调查背景、调查主要方法、实施过程描述、信息分析或陈述、结果与结论主要建议与说明

#### 方法 1：观察法

观察法—到员工实际工作现场 了解员工工作技能、行为 表现、主要问题的分析方法。

适用性—生产作业与服务性工作，其他有一定参考。

方法 2：信息资料分析法

从既往资料、方案等分析培训需要包括：计划书、培训记录、绩效总结等

1. 公司发展与变化

公司从去年 6 月至今年 9 月，公司并购 3 家公司；发展太阳能新业务；员工人数从 1500 余人发展到 4000 余人。

2. 管理队伍新提拔或转化岗位共 56 人，其中新提拔 23 人

3. 期间组织培训

总裁对管理者主讲“公司发展与对管理者的要求”

举办一次“如何有效沟通”培训

培训部组织 3 次“新员工培训”

方法 3：面谈法

1. 对培训的认识与看法

2. 对履行工作成效的评价

( 自己、他人等 )

3. 对工作问题/障碍解决的分析

4. 对培训的需要

( 内容、方式、形式等 )

方法 4：问卷调查法

1. 我很清楚地了解我的工作基础上与应有表现水准

非常同意    同意    不同意    非常不同意

2. 我确实知道我所有负责的每项工作该何时完成。

非常同意    同意    不同意    非常不同意

3. 我的上司会让我了解单位整体目标与我的工作项目的关联性。

非常同意    同意    不同意    非常不同意

4. 我的上司会促使我或协助我订定具挑战性或高标准的个人工作目标

非常同意    同意    不同意    非常不同意

5. 我确知我将于何时及如何接受工作考评。

非常同意    同意    不同意    非常不同意

.....

方法 5：标杆分析法

1. 标杆分析法——主要分析类似的成功公司的培训方案进行一定的吸纳，形成自己的培训方案

分析对象：

特别背景：

员工类别	培训内容/课程	培训形式	培训师	效果
------	---------	------	-----	----

营销人员				
------	--	--	--	--

管理人员				
------	--	--	--	--

生产人员				
------	--	--	--	--

.....

## 工作任务之二：制定培训制度

### 一、培训制度种类

- 1 . 培训服务制度 ( 制度条款、协议条款 )
- 2 . 入职培训制度
- 3 . 培训激励制度 ( 任职资格要求、业绩考核 标准、晋升规定、分配原则等 )

### 4 . 培训考核评估制度

### 5 . 培训奖惩制度

### 6 . 培训风险管理制度

### 二、培训制度的主要内容

- 1 . 依据
- 2 . 目的与宗旨
- 3 . 实施办法
- 4 . 核准与施行
- 5 . 解释与修订



### 工作任务之三：具体实施培训

#### 一、遴选培训商

##### 1. 评估

经验、人员、客户、能提供的资料、绩效、知情状况、版权及收费、项目开发时间、声誉

##### 2. 遴选

管理顾问、管理咨询公司、商务、学校、管理学院、培训公司

#### 二、遴选培训教材

##### 1. 设计合适的培训手段

##### 2. 设计和使用印刷教材

##### 3. 设计视听材料

#### 员工手册

##### (1)公司概况

##### (2)企业文化

##### (3)组织结构

##### (4)部门职责

##### (5)政策规定

##### (6)行为规范

#### 选定培训场所

##### (1)培训规模

(2)培训内容

(3)培训方式

准备培训设备

(1)通用设备

(2)专用设备

**培训经费预算**

(1)采集和处理培训所需费用数据

有形费用、无形费用、培训效益

(2)编制培训费用预算草案

了解成本信息—计算成本—确定收益—确定收费

确定培训时间

(1)培训师可以提供的时间

(2)培训对象的时间

(3)场地使用的时间

(4)交通情况

(5)费用情况

(6)其它相关因素

使培训真正有效的一体化设计模式

(1)由管理者的意识转化为员工的自觉行为

(2)促进人力资源竞争力的实现并推动战略

(3)使企业成为学习型组织

## 入职教育

(1)资料准备：培训计划、培训通知、受训员工基本情况表、培训安排表、培训提纲、培训资料、员工手册

(2)会务准备：[准备议程]一般指导（人力资源部门）、特定指导（直接上级）  
[安排内容]企业文化、企业产品、企业制度等[专业内容]业务知识、技能、管理实务等

(3)安排好新员工的第一天

提供就职信息包

填写有关表格

介绍给同事和经理们

提供健康、安全和灾难意识教育

安排指导伙伴

额外的支持

确定培训方式

(1)依据：培训目的、培训对象、培训资源

(2)适宜知识内培训的直接传授培训方式

(3)以掌握技能为目的的实践性培训法

(4)适宜综合性能力提高和开发的参与式培训

(5)适宜行为调整和心理训练的培训方法

(6)科技时代的培训方式

## 工作任务之四：测定培训效果

### 一、培训过程评估

### 二、培训效果评估

无效的原因很多，但是最重要的原因是培训内容远离业务实践听明白了也转化不了。

比如：培训什么是企业的使命...

再比如培训如何进行工作分析如何进行职位描述

### 三、培训常见误区

1. 沿用大学的那套学习方法
2. 重业务培训轻管理培训
3. 针对性差
4. 忽视细节
5. 重知识轻技能
6. 忽视行为的改变
7. 忽视团队学习

### 【项目小结】

本项目绍了员工培训的基本知识，重点介绍了秘书在培训中方法选择、培训实施的基本步骤和实施办法，分析了未来培训之路。通过本项目的学习，有助于形成秘书人员应该具备的基本人力资源管理能力。

## 工作项目：招聘与流动管理

### 工作任务

之一：招聘管理

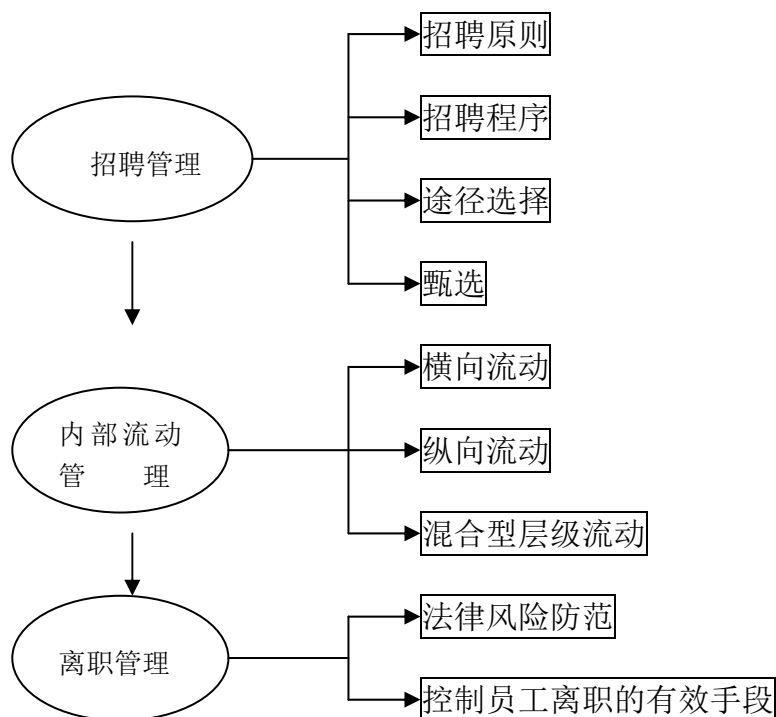
之二：内部流动管理

之三：离职管理

学 时 8学时

教学方法 任务教学法 情境教学法

### 基本框架



## 工作任务之一：招聘管理

### 一、招聘中秘书工作应遵循的原则

效率优先 公开公平公正 确保质量

### 二、招聘中的秘书工作

#### (一)招聘流程

1. 准备：分析需求、明确要求、制定计划

2. 实施：招募—挑选—录用（核心）

3. 评估：总结经验

#### (二)招聘需求分析

##### 1. 招聘环境分析

组织外部因素：经济条件、劳动力市场、法律法规

内部环境：战略规划、发展计划、财务预算、组织文化、管理风格

##### 2. 组织人力资源配置状况分析

人与事总量配置、结构配置、质量配置；人与工作负荷分析；人员使用

效果分析

招聘工作的核心是实现所招人员与待聘岗位的有效匹配

#### (三)招聘需求确定

1. 招聘工作一般是从招聘需求的提出和确定开始

2. 招聘需求如何产生：组织人员自然减员、组织业务量的变化使得现有人员无法满足需要、现有人力资源配置情况不合理

#### (四)秘书初步筛选应聘者

## 1. 招募的具体来源

## 2. 内部招聘与外部招聘来源比较

### (五)员工的录用

#### 1. 通知：公布名单、办理手续

#### 2. 签约：员工安排与试用、正式录用

#### 3. 培训：上岗前的集中培训、上岗后的分散培训

### (六)招聘活动的评估

#### 1. 成本效益分析

#### 2. 数量与质量评估

#### 3. 信度与效度评估

### (七)劳务外派与引进

### (八)秘书如何管理员工信息

#### 1. 内容：反映历史、现状、个性与潜能

#### 2. 管理：收集、整理、保管

## 三、秘书如何选择招聘途径

### (一)熟人推荐和随机求职者

### (二)广告招聘

#### 1. 秘书如何发布招聘信息

##### (1)发布信息的关键：选择媒体、设计内容

##### (2)媒体特点：报纸、杂志、广播电视、网络、其他印刷品

#### 2. 信息的设计

(1)原则：引起注意、激起兴趣、创造欲望、促使行动+真实、合法、简洁

(2)内容：单位简介、职位介绍、任职资格、人力资源政策、应聘者的准备工作、联络

(三)学生毕业招聘

(四)就业服务机构

(五)境外招聘

### 【案例】浙江横店集团——人才为本

1975 年横店丝厂 ( 东阳市横店镇 )；1996 农业部特大乡镇企业；1999 年企业改制，总资产近百亿元，下属全资企业 206 家

栽树引凤：东阳副市长、省级机关处长、博士、硕士等

借塘养鱼：送 800 余名职工到全国 10 余所高校深造，浙江大学、西安交大、浙江丝绸工学院专门成立“横店班”

挖塘养鱼：1994 年创办全日制综合大学——“横店大学”

## 四、甄选中的秘书工作

(一)笔试中的秘书工作

1. 协调考务

2. 协调试卷

3. 协调评估

(二)面试中的秘书工作

1. 协调遴选专家

2. 协调遴选试题

3. 协调面试事务

4. 协调评估结果



### (三)情景模拟中的秘书工作

1. 协调设计情景
2. 协调考务
3. 协调评估

### (四)心理测试中的秘书工作

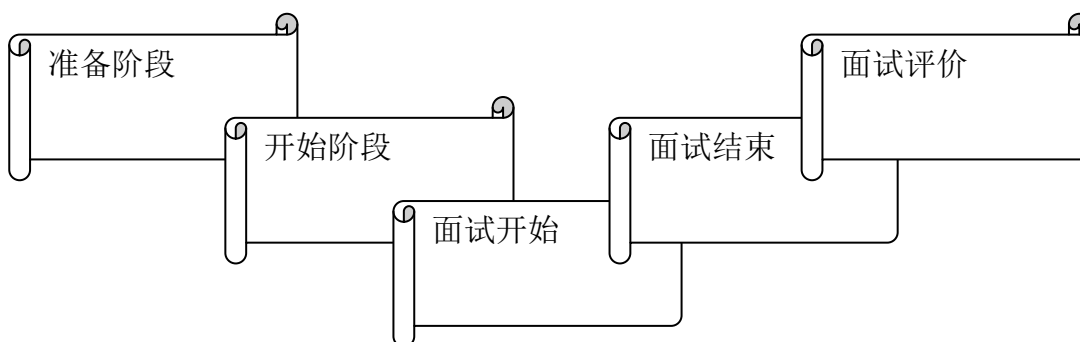
1. 感性
2. 稳重
3. 疯狂
4. 普通
5. 自信
6. 爱好和平
7. 完美
8. 浪漫
9. 诚信

### (五)工作抽样中的秘书工作

1. 协调遴选工作环节
2. 协调评估结果

### (六)集体评价中的秘书工作

1. 协调遴选评价要素
2. 协调评估结果



人力资源甄选面试流程图

## 工作任务之二：内部流动管理

一、渠道之一：横向流动

二、渠道之二：纵向流动

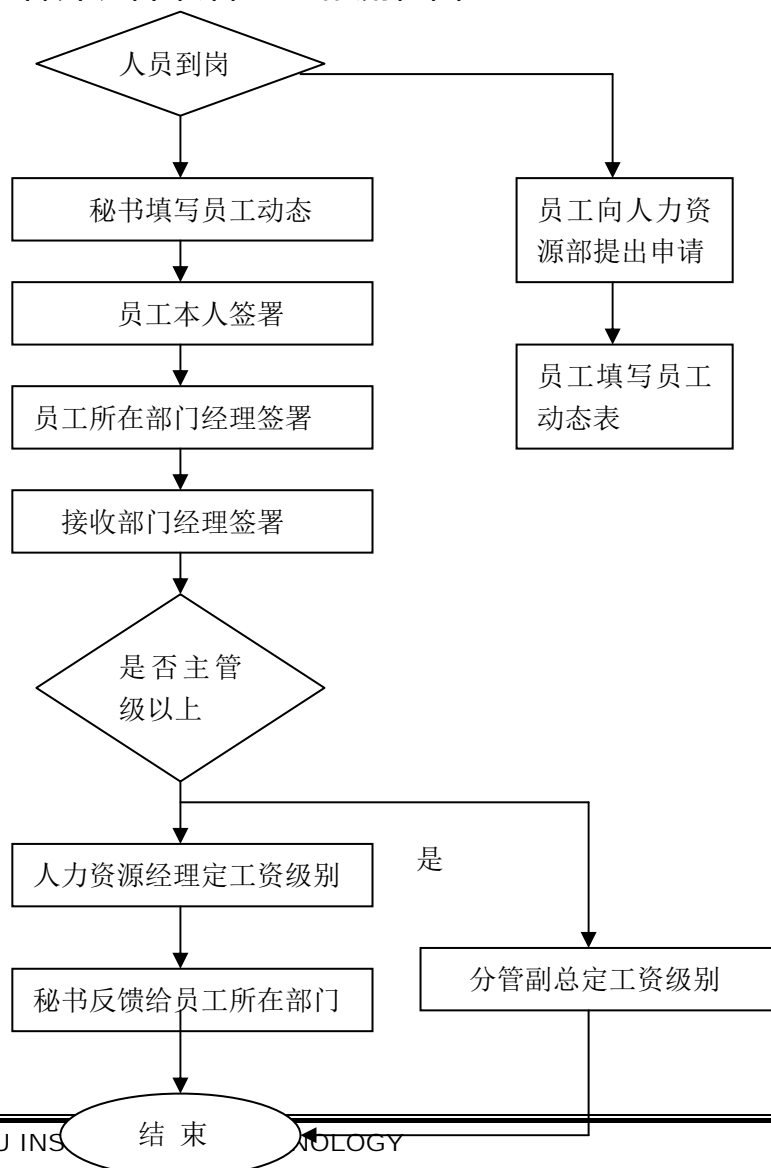
三、渠道之三：混合型层级流动

四、员工内部流动的方式

1. 晋升 2. 降职 3. 调动

### 【基本操作】

员工晋升、降职管理工作流程图



### 工作任务之三：离职管理

#### 一、秘书应当防范员工离职的法律风险

1. 建立较为完善的离职管理的规章制度
2. 加强员工离职的秘密保护
3. 离职中的薪资处理
4. 规范人事档案转移程序

#### 二、控制员工离职的有效手段

1. 在现有工资基础上，适当提高在职员工的薪酬福利水平；
2. 积极协调员工之间的冲突，创造良好的组织文化和工作氛围；
3. 合理策划员工职业生涯发展，让每一位员工对自身未来职业发展充满信心和希望；
4. 避免招聘不稳定员工，力求个人和组织发展的相对稳定；
5. 合理规划组织人员需求量，坚持能级对等；
6. 减轻员工的工作压力，为员工创建一个和谐轻松的工作环境。

#### 三、秘书如何协调离职及面谈

1. 面谈技巧（融洽关系、避免打扰、引导说实话、不可随便承诺、20—40分钟为宜）
2. 工作程序（填单、核准、交接、移交、退保、离职生效、资料存档）
3. 注意事项（快速反应、保密、解决困难）

#### 四、降低员工流失的措施

(一)物质激励措施

1. 支付高工资 ( 提高效率 , 增加盈利 )
2. 改善福利措施

(二)精神激励措施

1. 满足干事业的需要
2. 强化感情投入
3. 诚心诚意留员工

(三)困难企业的留人措施

1. 既要加强激励 , 又要鼓励竞争
2. 既要关心爱护 , 又要教育引导
3. 既要充分放手 , 又要有效制约
4. 既要讲人情 , 也要有制度保证

**【项目小结】**

本项目概述了秘书人员应该具备的人力资源管理的基本职业能力 , 综述了人力资源规划、工作岗位分析、招聘与流动、培训、绩效考评、薪酬与福利、劳动关系管理的核心内容 , 有助于形成秘书人员的人力资源管理理念。

# 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、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**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：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **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](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**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**

千本好书 **免费** 下载    学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)