# 管理案例分析报告 工程项目管理案例分析(5篇)

来源：网络 作者：紫陌红尘 更新时间：2024-07-03

*“报告”使用范围很广，按照上级部署或工作计划，每完成一项任务，一般都要向上级写报告，反映工作中的基本情况、工作中取得的经验教训、存在的问题以及今后工作设想等，以取得上级领导部门的指导。那么什么样的报告才是有效的呢？这里我整理了一些优秀的报告...*

“报告”使用范围很广，按照上级部署或工作计划，每完成一项任务，一般都要向上级写报告，反映工作中的基本情况、工作中取得的经验教训、存在的问题以及今后工作设想等，以取得上级领导部门的指导。那么什么样的报告才是有效的呢？这里我整理了一些优秀的报告范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。

**管理案例分析报告 工程项目管理案例分析篇一**

二、重点复习范围：（课本、复习指导册、中央电大ip课件）01、中日合资洁丽日用化工公司（课本p45）02、谁来承担损失（复习指导p27：大学生田野买书的案例）13、艾琳化妆品公司（复习指导p25）14、机床操作工的工作岗位职责（复习指导p10：组织岗位设计中工作分析的案例）15、大明服装公司的激励 16、贾厂长的领导行为（复习指导p8，但参考此处！）27、王震业现象（课本p122）28、齐山市帐篷厂的选举\*\* 39、摩托罗拉的员工培训（复习指导p17）510、爱华公司里的员工沟通问题（讲解见中央电大ip课件）511、重庆市燕祥医药有限公司的冲突管理（复习指导p37）612、飞龙集团的失误 613、谁是派往海外子公司的最佳人选（复习指导p41）714、浪涛公司（课本p124）715、“铱星”的陨落（复习指导p22）816、美国明尼苏达矿业制造公司（课本p291：创新先锋3m）817、销售部经理人选 918、波音公司的新计算机系统 1019、前景内燃机公司的激励问题（复习指导p19）1120、肯德基炸鸡进入中国市场的秘诀（课本p68）1121、销售计划是如何制定的（课本p79）（红字斜体是可以展开时的参考内容）1122、汉诺公司的成功之道（课本p79）1123、忙碌的生产部长（课本p63）1224、乔森家具的五年目标（课本p82）1225、年轻人辞职引发\*\*的案例（复习指导p21）13

中央电大ip课件网址： 13

《管理案例分析复习提纲》

终结性考核：50%过程性考核：50%

考试形式:开卷考试时间:90分钟

备注：

1、考试知识点不限于《管理学》，而是针对工商管理专业所学的专业知识。

2、案例分析是仁者见仁、智者见智，没有标准答案（复制一样的答案会扣分）。如果没有指定用什么理论来分析的话，你可以任意选用一种理论来分析。只要自圆其说就行，不要前后自相矛盾，最好有自己独特的见解。

3、一定注意理论要结合实际，学以致用。

一、考试题型：

1、案例选择题：分值不定（每题3或4分），共40分，选项不定（案例2～3个）。

2、案例分析题：每题20分，共60分，案例2～3个。

二、重点复习范围：（课本、复习指导册、中央电大ip课件）

1、中日合资洁丽日用化工公司（课本p45）

分析：

（1）有三种可能方案：

方案1：品牌重新定位。

方法2：收购散户小股东的股份，使洁丽公司控超过50%，然后找一流的厂商技术合作，或代理一流产品。

方法3：寻找机会脱售持股。

（2）方案的分析：

方案一：

利：可利用原有的销售渠道、服务人员以及与经销商的良好关系、化妆品本身的价值较难衡量的较高的附加值，重新定位锁住目标市场。

弊：因为市场变化快，进口关税逐渐降低，会使整个企业转型有较高的风险。

方案二：

利：ⅰ．可利用原有的销售渠道与服务人员。

ⅱ．除可重新定位外，还可与其他知名品牌厂商合作，进入其他市场。

ⅲ．控股权扩大，经营方式较有弹性。

弊：ⅰ．投资金额较大。

ⅱ．日方态度不易掌握。

方案三：

利：避免激烈竞争，可将资金转作他用。

弊：原有的渠道和人员、队伍全部放弃相当可惜。

（3）建议：

采用方案二，接受小股东的退股请求。

本题的关键点是：

1、想要放弃原有的市场或产品，而进入全新的陌生领域，即仅靠创造新产品，而放弃原有产品来改善公司目前的状况，都可能使企业受到更大的损伤。

2、产品的创新或多角度经营，也有可能为公司创造更好的将来，成败的关键在于信息的搜集是否齐全、利弊评估是否准确。

2、谁来承担损失（复习指导p27：大学生田野买书的案例）

3、艾琳化妆品公司（复习指导p25）

4、机床操作工的工作岗位职责（复习指导p10：组织岗位设计中工作分析的案例）

5、大明服装公司的激励

案例： 大明服装厂厂长的领导行为

大明服装厂因市场疲软，经济效益有所下降，厂长赵茹面对这一困境，认真分析各种原因，积极寻找出路。在分析中她发现从去年3月份开始发给每人每月250元平均奖，并没有提高职工的劳动生产效率。她便决定取消这笔奖金，以减少生产成本。可是消息刚一传出，广大职工便怨声载道，生产效率也明显下降。赵厂长得知这一情况后，一边撤消了这一决定，一边派人贴出招贤榜，分级奖赏各种给厂提出良方贤策的人。这一下使全厂职工活跃起来，生产效率大增，销售量也大增，从而使全厂经济效益全面回升，使企业走出了困境。

问题：

1.平均奖与献计奖有什么不同?

2.用权变理论来分析赵茹的领导行为。

1.平均奖与献计奖的区别在于前者是保健因素，后者是激励因素。根据赫茨伯格的“双因素论”来分析，该厂从去年3月份起每人每月250元的平均奖已成为职工的保健因素，尽管职工的劳动生产率并未因之而提高，但一旦被取消就会导致职工的不满意，严重影响广大职工的积极性。而献计奖是在职工没有不满意的基础上，按照职工们共同的需要即把企业搞好来进行奖励，就会使他们感到满意，从而产生出更大的积极性。

2.服装厂厂长赵茹的故事，说明她是依据组织内外环境的变化，来寻找解决问题的有效途径。这样一位成功领导人，首先根据市场变化来寻找问题的根源，这是从企业外部环境特征着手。然后根据职工的情绪状态，便决定撤销原决定，增设献计奖，这是考虑了企业内部环境的特点，按照豪斯的途径—目标理论，她的领导方式是一种职工参与性方式。碰到重大问题时领导人在一起也难以对付的情况下，常常发动职工群众献计献策，团结奋斗，共渡难关，夺取胜利。

6、贾厂长的领导行为（复习指导p8，但参考此处！）

请你在认真读完该案例后，对下列问题做出选择：

1、贾厂长在制定新的规章制度时，刚开始由于没有很好地调查研究，不了解象小郭那样的工人为了能洗上澡而早退的原因，就做出了早退罚款的决定。这一决定说明贾厂长只想用经济杠杆来管理，有用哪一种人性观来实施管理的倾向？（a）

a 经济人假设理论b社会人假设理论

c自我实现人假设理论d复杂人假设理论

2、如果贾厂长认定要用经济杠杆来管理员工，你认为他应该怎样对待刚刚公布的关于迟到早退的惩罚规定，才能既保住领导威信又使员工心服口服？（d）

a．退一步，重新公布迟到早退都不惩罚的规定

b．恢复原来迟到惩罚早退不罚的规定

c．执意坚持迟到不罚早退惩罚的规定，以维护领导威信

d．彻底改造女澡堂，以扫清新规定执行的障碍

3、请运用利克特的领导行为理论来判断贾厂长的领导方式属于哪种类型？（b）

a．压榨和权威式b．开明和权威式c．协商式d．集体参与式

4、利克特的领导行为理论被称为（c）

a．连续流理论b．管理方格图c．管理系统理论d．四分图理论

5、案例中贾厂长制定政策时仍套用他以前在上海高压油泵厂的经验来解决上海液压件三厂的新问题，这样做出的决定属于哪种个体决策因素？（b）

a．原型启发b．心理定式c．功能固着d．发散思维 问题：

1、贾厂长为何会作出案例中的决定？运用利克特的领导行为理论分析贾厂长的领导方式？

答：该案例中，贾厂长只是根据惯例主观地采取了迟到不罚款，而对早退罚款的决定。改革不合理的厂纪厂规有助于调动职工的积极性，贾厂长取消了迟到罚款的规定受到了工人的好评，这说明在这个问题上贾厂长做对了。但在制定新的规章制度时，由于没有很好地调查研究，没有了解工人为什么会出现早退的现象，就做出了早退罚款的决定。他实际上是采用了利克特的领导行为理论中管理方式2，即开明权威式的领导方式。

2、如果你是贾厂长，你该怎么办？

答：鉴于案例中出现的问题，为了能使新的规定得到贯彻实施，贾厂长应该改变原有的领导方式，可采用管理方式3或4，在充分与工人讨论协商的情况下，制定公平合理的地、行之有效的规章制度。为解决工人洗澡排队的问题，厂里应彻底改造女澡堂。这样，就扫清了新规定执行的障碍。

7、王震业现象（课本p122）

1、王出任新港船厂厂长后，该厂的组织结构为（c）

a．事业部制b．职能制c．直线职能制d．矩阵制

2、王厂长上任后，该厂是按(c)划分部门的。

a．产品b．工艺流程c．职能d．行业

3、通过分析本案例，你认为该厂的管理层次和管理幅度分别为(a)。

a.5层，3～9人b．4层，6～8人

c．3层，5～9人d．6层，4～8人

4、王厂长工作上不搞遥控，反对事必躬亲，意味着王厂长(b)。

a．工作不负责任，随便授权

b．具有现代管理观念，善于在工作中适时授权，集中精力制定战略决策

c．在其位不谋其政d．表面上分权，随便授权

5、王厂长实现分权的途径是（c）。

a．制度分权b．在工作中授权c．a+bd．以上都不对

6、王厂长让两位车间主任免职，说明了(c)。

a．王厂长独断专行

b．王厂长在选配人员时注意因事设职与因人设职相结合c．王厂长在选配人员时，注意因材施用

d．这两个人被免职的原因是王厂长对他们的印象不好

5．新港船厂的成功首先是以为(a)。

a.管理制度的现代化b．人员文化素质高

c．王厂长管理水平高d．新港船厂技术先进

6、思考王厂长的领导作风

按照管理方格图理论，王厂长的领导作风应是9•9型的，即团队式的管理风格。（参考教材p157-158）

8、齐山市帐篷厂的选举\*\*

案例： 齐山市帐篷厂的选举\*\*

企业概况

齐山市帐篷厂拥有300多名职工，连续4年利润超百万元。从初创的艰难起步，到现在达到并保持了同行业中的领先水平，这一成绩主要应归功于副厂长兼党委书记王展志的努力——厂长身体长期不佳，基本上不管事。王展志现年50岁，年富力强，在轻工行

业工作了20多年，在领导和同事中间留下了踏实肯干的印象。90年代初，他被调任为齐山市帐篷厂副厂长，实际上挑起了负责全厂的重任。上任之初，他狠抓产品质量，勇创品牌，很快就打开了局面。在目前国有企业普遍不景气的情况下，他意识到设备落后是本厂发展的最大障碍，遂四处筹集资金500万，准备引进新的生产设备。与此同时，他还采取措施完善职工的生产、生活设施，改善职工的劳动条件。上任五六年来，他勤勤恳恳，不辞劳苦，一心扑在工作上，多次被评为省级劳模。

选举\*\*

1998年，厂长因身体状况急剧恶化、抢救无效而去世。而这时齐山市帐篷厂的主管单位齐山市轻工总公司为响应上级发扬职工民主的号召，决定进行民选厂长试点。经研究，帐篷厂的基础较好，王厂长又在企业界影响较大，因此决定在帐篷厂试点。经过征询厂领导的意见，并在车间和班组进行了摸底，总公司领导又于3月14日招标答辩前，特地选择了一位声望一般的工会主席和另一名副厂长作为“陪选”的候选人。

3月14日，总公司领导信心十足，邀请了同行业准备试点的企业进行观摩，还特地通知几家新闻媒体进行采访，以扩大影响。进行完竟选演说之后，王展志的心情是舒坦而平静的。对这次选举他十分有把握，以为这是板上钉钉的，在场的总公司领导也满意地和他握手致意。

然而，宣布民主投票的结果时，却是如此出人意外：250名职工参加投票，三名候选人均不足20票，其余均为投外国明星、国内名人的废票。竞选委员会宣布本次投票暂停。事后了解得知，青年职工几乎全是弃权或乱投。

职工的看法

是王厂长真的不胜任工作，还是职工中有其他的选择？总公司领导高度重视这个情况。第二天下午，总公司党委书记张得胜同公司干部处长等几位同志一齐前往帐篷厂。王展志受到的打击是沉重的，他准备拟写辞职报告。车间的工作基本上都停了，轮班的工人坐着小声议论；一些女工则干脆拿出了毛线织毛衣；工人都在等这件事的最终结果。张得胜等人去职工宿舍打牌，边打边与轮休的工人聊天，很快事情的脉络就比较清楚了。青年职工说，王厂长的确不容易，每天总是最早到厂，最迟才离开，真正是一心扑在事业上，把厂子当作自己的家。但他工作方法简单，态度生硬，主观武断，一碰到员工有错误的地方就大发脾气。他一天到晚都在忙着厂务，从不与下属沟通，不去了解员工的需要，职工虽然也知道工厂长是一心为了厂子，但在情感上很难与王厂长产生共鸣。有些职工由于受过王厂长的过火批评，意见很大，经常背地里发牢骚，这种人在青年职工中有一定影响。然而由于中层干部基本上都是由王厂长亲自提拔，他们对王厂长相当敬畏，所以员工的意见很难通过中层干部到达王厂长的桌面上。另外总公司由于帐篷厂效益独树一帜，因而从各方面都相当支持王厂长。而且厂长在企业界由基层干到高层，对管理工厂很有自己的一套，各种规章制度。计划组织都严格而合理，职工的牢骚只能在私下场合引起喝彩，他们也不敢进行消极怠工。而职工认为这次选举是一个绝好的发表意见的机会，能引起总公司关注，并希望能换一个工作作风不一样的厂长。

张得胜认为这样一个勤勤恳恳的优秀厂长，却得到这样的评价，在当前的形势下，这样的同志已不适合再当厂长。经过研究，初步定下将其平调到总公司担任行政职务。事情一波三折

消息很快就在公司中传开了，许多总公司的二级企业领导对此产生了不同的看法。第二天正好是星期天，张得胜还没有起床，齐山市食品厂的党委书记与厂长便来敲门。他们认为，像王展志这样能抓敢管、踏实肯干的干部现在不是太多，而是太少。他是有一些缺点与不足，但是效益是明摆着的，这在目前各国营企业不太景气的环境下是难能可贵的。他们认为王展志继续担任厂长比较合适。

下午，劳务公司经理、服装公司的退居二线的经理等人也来了，这下事情更加复杂了。他们说他们几个二级企业的厂长经理通了一下气，对此事极感震惊。有些人愤愤不平地说，现在的青年职工浑身长刺，不好好管他们，企业什么事情都不能够搞得好。还有人议论，像王厂长这样好的厂长都要下，那还有谁敢当厂长？不如早撂担子算了。服装公司经理说：“我与王厂长相处多年，我很了解他，他如果不合格，我更不合格，要撤他，干脆把我也撤了吧！”

晚上，帐篷厂的几个中层干部也来了。他们认为王厂长治厂有方，雷厉风行，帐篷厂就是靠着他方能够保持严格的秩序和获得良好的收益。如果离开了他，谁也难料帐篷厂会变成什么样子。

总公司的几位负责人急忙碰了一下头，最后决定再去帐篷厂召开一次厂长与职工的民主对话会。19日的民主对话会开了整整一天，王展志坦诚地接受了职工的批评，并决心

在今后的工作中克服缺点。而职工代表在肯定王厂长的优点的同时，也尖锐地指出他的缺点，认为再由他担任厂长已不合适。总公司的负责人及帐篷厂的中高层领导都参与了对话。总公司连夜研究对策。

选择题

1.根据案例提供的情况,王厂长的领导作风属于（a）

a.压榨式集权领导b.仁慈的集权领导c.协商的民主领导d.参与的民主领导

2.发生这种事件的主要原因在于（d）

a.没有充分注意非正式组织的破坏作用b.中国的国有企业职工被惯坏了

c..职工的要求太高,没有看清以后的后果d.组织内的沟通不充分

3.发生这种事件说明（c）

a.国有企业的厂长不应该由该企业的职工选举产生.b.所谓民主选举根本没有必要

c.企业上级部门在没有充分了解情况下,就采用选举方法是错误的d.对于经过民主选举的方法产生厂长的方法要慎重使用.4.如果你是王厂长的上级领导你应该怎样做（c）

a.与案例中的做法相同,让他到机关做行政工作

b.召开全体职工大会,对青年职工的作法进行批评,并采取断然措施任命王厂长继续做厂长

c.重新任命王为厂长,给他一年时间改进工作作风.一年后在青年职工内进行信任投票.d.让青年职工推选一名代表与王厂长竞争.如果新任厂长不能完成利润任务,则下岗自谋出路.5.如果你是王展志,并继续担任厂长，你应当采取什么样的行动？（a，d）

a.建立青年职工委员会,负责收集和解决青年职工的生活和工作问题

b.放松工作的严格要求,以博得青年职工的好感

c.要经常利用业余时间,采用娱乐形式和青年职工进行交往.d.选拔青年职工做纪律和制度实施的负责人

案例分析内容与要求

启发思考要点：（1）管理者与领导者的联系与区别；（2）企业领导者如何发挥领导职权；（3）领导者应付危机的能力

本案例的分析路径：（1）管理者与领导者的一致性都是指挥协调别人的人。但领导者不仅可以在正式组织中产生也可以在非正式的组织中产生。（2）领导者发挥领导职权很重要的一点是个人的魅力，影响下属接受你的指挥。（3）领导者在危机面前应表现出比其他人更强的应对能力和谋划能力。

9、摩托罗拉的员工培训（复习指导p17）

10、爱华公司里的员工沟通问题（讲解见中央电大ip课件）

案例： 爱华公司里的员工沟通问题

小花不再和李明说话了。自从小花第一天到爱华公司上班，她就注意到了李明，李明总是表现得冷漠疏远。开始，她认为李明是憎恨她的工商管理硕士学位，她在公司的快速提升，或者是她的雄心壮志。但是，小花决心同办公室里的每一位同事都处好关系，因此她邀请他出去吃午饭，一有可能就表扬他的工作，甚至还同他的儿子保持联络。但随着中西部地区营销主管的任命，所有这一切都结束了。小花一直盯着这个职位，并认为自己有很大的可能得到这个职位。她同与她同一级别的另三位管理人员竞争这个职位。李明不在竞争者之列，因为他没有研究生文凭，但是李明的意见被认为在高层有很大的影响力。小花的资历比其他的竞争者要浅，但是她的部门现在已成为公司的核心部门，而且高层管理多次对她进行褒奖。她相信，若李明好好推荐的话，她能得到这个职位。

但马德最后得到了提升去了陕西，小花十分失望。她未能得到提升就够糟的了，使她无法忍受的是选中的竟然是马德。她和李明曾戏称马德为：“讨厌先生”，因为他们都 受不了马德的狂妄自大。小花觉得马德的中选对自己来说是一个侮辱，这使她对自己的整个

职业生涯进行了反思。当传言证实了她的猜测—李明对决策的作出施加了重大影响—之后，她决定把她同李明的接触降低到最低限度。

办公室里的关系冷了下来，持续了一个多月，李明也很快就放弃了试图同小花修复关系的行动，他们之间开始互不交流，仅用不署名的小便条进行交流。最后，他们的顶头上司威恩无法再忍受这种冷战气氛，把他们两人召集到一起开了一个会，“我们要呆在这，直到你们重新成为朋友为止。”威恩说道，“至少我要知道你们究竟有什么别扭。”

小花开始不承认，她否认她同李明之间的关系有任何变化。后来她看到威恩是严肃认真、誓不罢休的，只得说道：“李明似乎更喜欢和马德打交道。”李明惊讶地张大了嘴，吭哧了半天，却什么也说不出来。

威恩告诉小花：“部分是由于李明的功劳，马德被安全地踢走了，而且以后你们谁也不用再想法对付他了。但如果你是对那个提升感到不满的话，你应该知道李明说了许多你的好话，并指出如果我们把你埋没到中西部去，这个部门会变得有多糟。加上分红的话，你的收入仍然与马德一样多。如果你在这儿的工作继续很出色的话，你就可以去负责一个比中西部地区好得多的地方。”

小花感到十分尴尬，她抬头向李明看去，李明耸了耸肩，说道：“你想不想来点咖啡”？在喝咖啡的时候，小花向李明诉说了在过去这个月里她是怎么想的，并为自己的不公正态度向李明道歉。李明向小花解释了她所认为的疏远冷漠实际上是某种敬畏：他看到她的优秀和效率，结果他非常小心翼翼，惟恐哪儿阻碍到她了。

第二天，办公室又恢复了正常。但是一项新的惯例建立起来了：小花和李明在每天的十点钟一起去喝杯咖啡休息一下。他们的友好状态使在他们周围工作的同事们从高度紧张中松弛下来了。

请你在认真读完该案例后，对下列问题做出选择：

1、小花和李明之间产生矛盾的原因是：（c）

a．小花瞧不起人b．李明瞧不起人

c．由职权之争引发冲突，又因信息沟通障碍产生矛盾

d．李明把马德给安全地踢走了

2、爱华公司在中西部地区营销主管的职位由谁夺得？（d）

a．小花b．李明c．威恩d．马德

3、公司领导者采用了什么样的解决矛盾的方法？（a）

a．转移目标的策略b．委任态度开明的管理者

c．鼓励竞争d．重新编组

4、根据案例，下面哪种原则不利于改善小花和李明的人际关系？（b）

a．平等的原则b．竞争的原则

c．互利的原则d．相容的原则

5、爱华公司的团队精神应该包括哪些主要内容？（abc）

a．团队的凝聚力b．团队合作的意识

c．团队高昂的士气d．个人英雄主义

用群体冲突理论来分析：

（1）小花和李明产生矛盾的原因是缺乏有效信息的沟通，以及小花个性上的因素。

（2）威恩通过采取行政手段创造沟通环境、提供准确的信息的方法，消除下级人员的矛盾冲突。

（3）从个人和领导两个角度来分析如何改善人际关系。

1．小花和李明之间产生矛盾的原因是什么?

小花和李明之间的沟通就不是很好，小花一方虽然主动，但沟通目的不是非常明确；李明一方则明显地表现出沟通技巧的不足；因信息沟通障碍而产生矛盾，最终双方由职权之争引发冲突。

2．威恩作为公司领导解决矛盾的方法是否可行?

威恩解决矛盾的方法是可行的。他采用了转移目标的策略，在促进沟通的过程以他们共同的冲突者马德为切入点，并促进小花和李明之间沟通信息，协调认知。

3．本案例对如何处理人际关系有何启发?

改善人际关系一定要体现平等的原则、互利原则和相容的原则。让小花和李明和平共处、互相谅解，且告知他们未升迁的利益更大，并使他们相信威恩的话。这一过程启发我们应该依据人际交往的原则，运用科学的方法，帮助下属正确处理好人际关系方面的问题。同时，也可以认识到：明确的沟通目标和恰当的沟通技巧是改善人际沟通所必不可少的前提条件和手段。

**管理案例分析报告 工程项目管理案例分析篇二**

6、贾厂长的领导行为复习指导p8但参考此处 请你在认真读完该案例后对下列问题做出选择

1、贾厂长在制定新的规章制度时刚开始由于没有很好地调查研究不了解象小郭那样的工人为了能洗上澡而早退的原因就做出了早退罚款的决定。这一决定说明贾厂长只想用经济杠杆来管理有用哪一种人性观来实施管理的倾向 a a 经济人假设理论 b 社会人假设理论 c 自我实现人假设理论 d 复杂人假设理论

2、如果贾厂长认定要用经济杠杆来管理员工你认为他应该怎样对待刚刚公布的关于迟到早退的惩罚规定才能既保住领导威信又使员工心服口服 d a退一步重新公布迟到早退都不惩罚的规定 b恢复原来迟到惩罚早退不罚的规定 c执意坚持迟到不罚早退惩罚的规定以维护领导威信 d彻底改造女澡堂以扫清新规定执行的障碍

3、请运用利克特的领导行为理论来判断贾厂长的领导方式属于哪种类型 b a压榨和权威式 b开明和权威式 c协商式 d集体参与式

4、利克特的领导行为理论被称为 c a连续流理论 b管理方格图 c管理系统理论 d四分图理论

5、案例中贾厂长制定政策时仍套用他以前在上海高压油泵厂的经验来解决上海液压件三厂的新问题这样做出的决定属于哪种个体决策因素 b a原型启发 b心理定式 c功能固着 d发散思维 问题

1、贾厂长为何会作出案例中的决定运用利克特的领导行为理论分析贾厂长的领导方式 答该案例中贾厂长只是根据惯例主观地采取了迟到不罚款而对早退罚款的决定。改革不合理的厂纪厂规有助于调动职工的积极性贾厂长取消了迟到罚款的规定受到了工人的好评这说明在这个问题上贾厂长做对了。但在制定新的规章制度时由于没有很好地调查研究没有了解工人为什么会出现早退的现象就做出了早退罚款的决定。他实际上是采用了利克特的领导行为理论中管理方式2即开明权威式的领导方式。

2、如果你是贾厂长你该怎么办 答鉴于案例中出现的问题为了能使新的规定得到贯彻实施贾厂长应该改变原有的领导方式可采用管理方式3或4在充分与工人讨论协商的情况下制定公平合理的地、行之有效的规章制度。为解决工人洗澡排队的问题厂里——

应彻底改造女澡堂。这样就扫清了新规定执行的障碍。

7、王震业现象课本p122

1、王出任新港船厂厂长后该厂的组织结构为 c a事业部制 b职能制 c直线职能制 d矩阵制

2、王厂长上任后该厂是按 c 划分部门的。a产品 b工艺流程 c职能 d行业

3、通过分析本案例你认为该厂的管理层次和管理幅度分别为

a。a.5层39人 b4层68人 c3层59人 d6层48人

4、王厂长工作上不搞遥控反对事必躬亲意味着王厂长 b。a工作不负责任随便授权 b具有现代管理观念善于在工作中适时授权集中精力制定战略决策 c在其位不谋其政 d表面上分权随便授权

5、王厂长实现分权的途径是 c。4 a制度分权 b在工作中授权 cab d以上都不对

6、王厂长让两位车间主任免职说明了 c。a王厂长独断专行 b王厂长在选配人员时注意因事设职与因人设职相结合 c王厂长在选配人员时注意因材施用 d这两个人被免职的原因是王厂长对他们的印象不好 5新港船厂的成功首先是以为 a。a.管理制度的现代化 b人员文化素质高 c王厂长管理水平高 d新港船厂技术先进

6、思考王厂长的领导作风 按照管理方格图理论王厂长的领导作风应是9·9型的即团队式的管理风格。参考教材p157-158

8、齐山市帐篷厂的选举\*\* 案例 齐山市帐篷厂的选举\*\* 企业概况 齐山市帐篷厂拥有300多名职工连续年利润超百万元。从初创的艰难起步到现在达到并保持了同行业中的领先水平这一成绩主要应归功于副厂长兼党委书记王展志的努力——厂长身体长期不佳基本上不管事。王展志现年50岁年富力强在轻工行业工作了20多年在领导和同事中间留下了踏实肯干的印象。90年代初他被调任为齐山市帐篷厂副厂长实际上挑起了负责全厂的重任。上任之初他狠抓产品质量勇创品牌 很快就打开了局面。在目前国有企业普遍不景气的情况下他意识到设备落后是本厂发展的最大障碍遂四处筹集资金500万准备引进新的生产设备。与此同时他还采取措施完善职工的生产、生活设施改善职工的劳动条件。上任五六年来他勤勤恳恳不辞劳苦一心扑在工作上多次被评为省级

劳模。选举\*\* 1998年厂长因身体状况急剧恶化、抢救无效而去世。而这时齐山市帐篷厂的主管单位齐山市轻工总公司为响应上级发扬职工民主的号召决定进行民选厂长试点。经研究帐篷厂的基础较好王厂长又在企业界影响较大因此决定在帐篷厂试点。经过征询厂领导的意见并在车间和班组进行了摸底总公司领导又于3月14日招标答辩前特地选择了一位声望一般的工会主席和另一名副厂长作为“陪选”的候选人。3月14日总公司领导信心十足邀请了同行业准备试点的企业进行观摩还特地通知几家新闻媒体进行采访以扩大影响。进行完竟选演说之后王展志的心情是舒坦而平静的。对这次选举他十分有把握以为这是板上钉钉的在场的总公司领导也满意地和他握手致意。然而宣布民主投票的结果时却是如此出人意外250名职工参加投票三名候选人均不足20票其余均为投外国明星、国内名人的废票。竞选委员会宣布本次投票暂停。事后了解得知青年职工几乎全是弃权或乱投。职工的看法 是王厂长真的不胜任工作还是职工中有其他的选择总公司领导高度重视这个情况。第二天下午总公司党委书记张得胜同公司干部处长等几位同志一齐前往帐篷厂。王展志受到的打击是沉重的他准备拟写辞职报告。车间的工作基本上都停了轮班的工人坐着小声议论一些女工则干脆拿出了毛线织毛衣工人都在等这件事的最终结果。张得胜等人去职工宿舍打牌边打边与轮休的工人聊天很快事情的脉络就比较清楚了。青年职工说王厂长的确不容易每天总是最早到厂最迟才离开真正是一心扑在事业上把厂子当作自己的家。但他工作方法简单态度生硬主观武断一碰到员工有错误的地方就大发脾气。他一天到晚都在忙着厂务从不与下属沟通不去了解员工的需要职工虽然也知道工厂长是一心为了厂子但在情感上很难与王厂长产生共鸣。有些职工由于受过王厂长的过火批评意见很大经常背地里发牢骚这种人在青年职工中有一定影响。然而由于中层干部基本上都是由王厂长亲自提拔他们对王厂长相当敬 5 畏所以员工的意见很难通过中层干部到达王厂长的桌面上。另外总公司由于帐篷厂效益独树一帜因而从各方

面都相当支持王厂长。而且厂长在企业界由基层干到高层对管理工厂很有自己的一套各种规章制度。计划组织都严格而合理职工的牢骚只能在私下场合引起喝彩他们也不敢进行消极怠工。而职工认为这次选举是一个绝好的发表意见的机会能引起总公司关注并希望能换一个工作作风不一样的厂长。张得胜认为这样一个勤勤恳恳的优秀厂长却得到这样的评价在当前的形势下这样的同志已不适合再当厂长。经过研究初步定下将其平调到总公司担任行政职务。事情一波三折 消息很快就在公司中传开了许多总公司的二级企业领导对此产生了不同的看法。第二天正好是星期天张得胜还没有起床齐山市食品厂的党委书记与厂长便来敲门。他们认为像王展志这样能抓敢管、踏实肯干的干部现在不是太多而是太少。他是有一些缺点与不足但是效益是明摆着的这在目前各国营企业不太景气的环境下是难能可贵的。他们认为王展志继续担任厂长比较合适。下午劳务公司经理、服装公司的退居二线的经理等人也来了这下事情更加复杂了。他们说他们几个二级企业的厂长经理通了一下气对此事极感震惊。有些人愤愤不平地说现在的青年职工浑身长刺不好好管他们企业什么事情都不能够搞得好。还有人议论像王厂长这样好的厂长都要下那还有谁敢当厂长不如早撂担子算了。服装公司经理说“我与王厂长相处多年我很了解他他如果不合格我更不合格要撤他干脆把我也撤了吧” 晚上帐篷厂的几个中层干部也来了。他们认为王厂长治厂有方雷厉风行帐篷厂就是靠着他方能够保持严格的秩序和获得良好的收益。如果离开了他谁也难料帐篷厂会变成什么样子。总公司的几位负责人急忙碰了一下头最后决定再去帐篷厂召开一次厂长与职工的民主对话会。19日的民主对话会开了整整一天王展志坦诚地接受了职工的批评并决心在今后的工作中克服缺点。而职工代表在肯定王厂长的优点的同时也尖锐地指出他的缺点认为再由他担任厂长已不合适。总公司的负责人及帐篷厂的中高层领导都参与了对话。总公司连夜研究对策。选择题 1.根据案例提供的情况王厂长的领导作风属于 a a.压榨式集权领导 b.仁慈的集权领导

c.协商的民主领导 d.参与的民主领导 2.发生这种事件的主要原因在于 d a.没有充分注意非正式组织的破坏作用 b.中国的国有企业职工被惯坏了 c..职工的要求太高没有看清以后的后果 d.组织内的沟通不充分 3.发生这种事件说明 c a.国有企业的厂长不应该由该企业的职工选举产生.b.所谓民主选举根本没有必要 c.企业上级部门在没有充分了解情况下就采用选举方法是错误的 d.对于经过民主选举的方法产生厂长的方法要慎重使用.4.如果你是王厂长的上级领导你应该怎样做 c a.与案例中的做法相同让他到机关做行政工作 b.召开全体职工大会对青年职工的作法进行批评并采取断然措施任命王厂长继续做厂长 c.重新任命王为厂长给他一年时间改进工作作风.一年后在青年职工内进行信任投票.d.让青年职工推选一名代表与王厂长竞争.如果新任厂长不能完成利润任务则下岗自谋出路.5.如果你是王展志并继续担任厂长你应当采取什么样的行动 ad a.建立青年职工委员会负责收集和解决青年职工的生活和工作问题 b.放松工作的严格要求以博得青年职工的好感 c.要经常利用业余时间采用娱乐形式和青年职工进行交往.d.选拔青年职工做纪律和制度实施的负责人 案例分析内容与要求 启发思考要点1管理者与领导者的联系与区别2企业领导者如何发挥领导职权3领 6 导者应付危机的能力 本案例的分析路径1管理者与领导者的一致性都是指挥协调别人的人。但领导者不仅可以在正式组织中产生也可以在非正式的组织中产生。2领导者发挥领导职权很重要的一点是个人的魅力影响下属接受你的指挥。3领导者在危机面前应表现出比其他人更强的应对能力和谋划能力。

9、摩托罗拉的员工培训复习指导p17

10、爱华公司里的员工沟通问题讲解见中央电大ip课件 案例 爱华公司里的员工沟通问题 小花不再和李明说话了。自从小花第一天到爱华公司上班她就注意到了李明李明总是表现得冷漠疏远。开始她认为李明是憎恨她的工商管理硕士学位她在公司的快速提升或者是她的雄心壮志。但是小花决心同办公室里的每一位同事都处好关系因此她邀请他出去吃午

饭一有可能就表扬他的工作甚至还同他的儿子保持联络。

**管理案例分析报告 工程项目管理案例分析篇三**

丰田召回事件

丰田“召回门”事件的直接导火线是凌志es35不能制动,导致警察一家四口丧生，之后陆陆续续爆出丰田其他型号车辆问题。而促发这次事件的根本原因则是由于丰田盲目地加快发展速度，忽略当前的实际情况，产能不足，生产的外包零配件质量下降。

面对着如此严峻的形势，丰田公司做出了以下系列的回应，他把主要的精力放在美国市场的，召回的大量的汽车，还提供不少额外的服务，即为车主提供代步服务，丰田同意为美国消费者取送待修车辆，这期间，车主不能或不愿使用丰田汽车，丰田公司将提供其他方案，如租车或报销打车费用，并为车主安排好到经销商处或工作地点的交通。但是令人心寒的是，我们中国消费者受到的却是截然不同的待遇。别说额外服务了，连被找回的车的数量也少得可怜。同时丰田公司反应太慢了，虽然召开记者招待会进行说明，但已经在事发后很久了。对于这次的事件，丰田公司做得非常不到位。首先，他不该对不同的消费的差别对待；其次，丰田的社长丰田章男并未及时采取有效的措施遏制这种恶劣的情况，反而瞒而不报，只是由于问题爆发太过迅速，难以控制才不得已召回的。这种做法无疑会引起消费者极大的不满；最后，他反应太过于迟钝，问题出现后好久才做出了回应错了，这可能引起极为严重的后果。

假如我是丰田的管理者

1.首先要向广大消费者真诚的道歉，并根据实际情况对各国消费者做出公平合理的赔偿，把“同车不同赔偿”情况降到最低。因为从某种意义上说，企业管理者是社会责任的受托者，负责任的企业经营者不仅要为企业内部的股东与员工利益服务，而且要为外部的相关利益群体。合乎道德的管理不仅把人看作手段，更要把人看作目的。企业要坚守“顾客就是上帝”的原则，合情合理的满足消费者的需求，只有消费者的利益得到了满足，他才可能继续支持该企业的活动。

2.要把召回门的前因后果及丰田汽车存在的一些隐患，及时准确的反馈给大众以赢取消费者的信任。管理要追求长期稳定的高效益，对于丰田这种大公司来说，长久稳定的发展才是最终目的。当全局利益与局部利益发生冲突时，首先考虑的是全局利益，局部利益服从全局利益。将丰田汽车的具体情况及时反馈给大众正是从丰田的全局利益出发，让消费者重拾对丰田的品牌信任。

3.要提高和培养员工的道德意识，使整个公司的所有成员都积极主动的去行使企业的社会责任，而不是在遇到问题的时候逃避责任。

4.要做好预防措施及补救措施，即将事前控制和事后控制有机的结合起来。从这点上来说，像丰田这种大的公司应该成立一个“危机部门”，在突发事件发生的时候及时采取应急措施，以防危机进一步扩大。同时也要好好总结危机发生的前因后果，累积经验。

5.对于企业的各个部门要加强管理: ① 生产部门：对于生产部门，要选取有着好的技术技能的人担当，对于生产过程的每一个环节都要严格把关好。若是有哪个生产环节出了漏洞，要及时采取措施，将危机扼杀在摇篮之中。

② 营销部门：对于那些出现质量问题的产品严格把关，绝不销售明知对顾客有危害的产品。③ 主管部门：要统筹兼顾好其他的各个不同的部门，需要选取那些具有较好的概念技能的人担当这些职务，以便在问题出现时能对全局进行很好的掌握和判断。

6.为丰田的长远发展考虑，实施一场“变阴影为动力”的策划。具体措施如下：

① 首先是广告宣传，在之后的广告都着重宣传丰田的刹车，一定要显示出刹车的“稳、准”。广告突出脚的步数、变换，刹车声的悦耳。

② 针对丰田推出一款游戏，突出刹车，让人在玩的过程中，身临其境，畅快 ③ 可以涉及影视业，拍一部关于丰田的电影，比如《头文字d》，牵引人们的思绪。④ 尽力争取车赛的赞助，毕竟这是人们关注车的焦点。.7.根据现实情况对企业的组织文化做出调整。组织文化在发展过程中，必须注意吸收其他组织的优秀文化，融合世界上最新的文明成果，不断地充实和发展自我，使组织文化适合外部环境。借助此次“召回门”事件，加强员工对企业文化的认同感。

8.多做一些社会福利投资，保护生态环境，树立良好的品牌形象。

9.在各个国家设立售后部门，每六个月主动与消费者沟通，调查汽车使用过程中是否出现问题，积极主动的为消费者服务。

暴风公司5.19案例

事件主要经过：

2024年5月19日，我国多个省份出现罕见断网故障，中国电信表示故障原因在于暴风影音网站；5月20日，暴风影音发布公告表示，断网故障目前已经恢复正常，事故原因是dns域名解析；5月24日，暴风发布关于断网事件向网民和新老用户的公开信，正式就该事件道歉，并称已正式完成报案程序；6月1日，暴风公司ceo冯鑫宣布将召回1.2亿播放器软件。6月19日，该企业发布了暴风影音的官方“无后台”特别版。

看暴风公司应对：

首先，事件发生后暴风公司成立了以ceo冯鑫为首的5.19事件处理小组，精心策划，周密布置，迅速落实，展开了一系列危机处理步骤：

一、事发第二天即向媒体说明情况，通报暴风将采取的紧急步骤，并向网民表达歉意，同时暴风也在建立新的服务器、软件设置、广告内容展现等方面做出重大调整。

二、面对来自各方的议论与指责，勇敢站出来，在事发第二天的5月20日向用户表达歉意之后，5月25日暴风公司向媒体发出公开信，就由于“暴风影音联网的某些特性，在特定情况下成为网络瘫痪原因之一”向网民再次道歉。

三、摆正自己的位置，强调暴风也是此次事件受害者，真正的原因是黑客对服务器的非法攻击造成的，暴风已经向公安机关报案，要求及早缉拿案犯。

四、勇于承担社会责任，暴风公司在6月1日召开盛大的新闻发布会，人民日报新闻社、央视等100多家主流媒体参加，暴风公司宣布了中国软件史上第一例召回案例，暴风将召回其1.2亿用户的暴风影音播放软件，用户可立即删除现有版本的暴风影音，暴风公司将在6月15日向所有用户提供更安全更适合国内网络现状的新版本“暴风影音5.19特别版”，新版本修改了联网机制，将选择权完全交给用户自己。

五、积极采取真正有效和务实的措施为用户服务。除了第一时间建立新的服务器之外，还采取召回措施，设立24小时热线解答用户所有问题并提供紧急帮助，为所有需要新版本暴风影音的用户提供全免费的软件关盘及快递服务，在几大城市与当地媒体合作开展部分用户咨询和光盘发放活动。

六、积极配合政府和行业主管部门。从第一天起暴风就积极参与和行业主管部门对此事的处理之中，并及时汇报公司处理方案和结果，暴风公司积极、务实的态度赢得了政府部门的肯定，也为暴风解决问题提供了指导与帮助。

处理结果：暴风公司因态度诚恳、反应迅速、应对得当、执行坚决，得到社会的普遍认可，并引导人们关注软件行业以及互联网建设，不仅成功扭转了这一起重大的危机事件，而且在社会上树立起了一个负责任的企业形象，在业界成为第一个召回软件产品的典范，同时公司的产品真正上了一个台阶，用户不仅没有流失，反而有较高的增长，并且暴风公司因此事获得了2024中国企业最佳品牌危机管理案例奖。

小组感想：

1、从结果来看，暴风公司这次处理危机是很成功的。公司不仅没有因为这次危机走向衰落，而且巧妙地化危机为契机，使企业迎来更辉煌的今天，究其原因是以冯鑫为首的高层危机管理得当。回顾三鹿、冠生园、王老吉事件，危机的出现都对企业产生了不利影响，不仅信誉和形象毁于一旦，甚至会导致企业走向末路。由此可以看出危机管理的重要性，危机时有发生，而不同的危机管理往往能决定一个企业的命运。

2、当然，我们所看到的已发生的危机肯定是前馈控制失效的，危机处理成功与否，我们能够引以为鉴或者能学习的只是现场控制和事后控制。很多情况下，我们忽视了前馈控制，但它又是最有效的。

首先，公司上下应树立危机意识，培养企业全体员工的忧患意识，企业领导人首先就要具备强烈的危机意识，能把危机管理工作做到危机实际到来之前，并为企业应对危机做好组织、人员、措施、经费上的准备。青蛙现象告诉我们，在自我感觉良好的状态下，人们常常会失去忧患意识，逐步走向死亡。这也是为什么出现危机的多是些大中型企业的原因之一。所谓“生于忧患，死于安乐”。

其次，设立危机管理的常设机构并对其成员进行媒体公关培训。它可以由以下人员组成：企业决策层负责人、公关部负责人和公司一些其他主要部门的负责人。这些成员应保证其畅通的联系渠道。从这次暴风处理事件来看，它采取的组织结构是矩阵制结构，我们并没有看到他们的危机公关部有所作为。我们可做如下设想，若是公关部出面做详细回应，很可能会比特别小组更有说服力，取得更大的危机管理成功。而企业发生危机时，企业能否冷静自如、坦诚大度地面对媒体、巧妙地回答媒体的问题，是化解危机公关的一个重要关键。预先对企业领导者以及公关人员进行这方面的培训是非常重要的。

3、企业的产品质量是企业的生存之根本。一个企业要想做大、做强、做久，最基本的也是最主要的还是保证本企业产品的质量，以对消费者负责为前提生产经营。质量过硬，才能得到消费者的认可，才来赢得更多客户厚爱，从而带动销售量的增长，企业才能得以生存和发展。暴风影音，作为软件产品，并不会像三鹿或是丰田那样会威胁消费者的生命安全。

但软件行业的发展，电脑的普及引来了越来越多的竞争者。暴风影音之所以会成为过半用户的选择，还是因为它方便和实用。

4、企业应诚实面对消费者并勇于承担责任。丰田汽车存在安全隐患，丰田公司却瞒而不报，甚至把责任推到所引进的汽车零件，这使后来公司作出回应后，使消费者大有一种被欺骗的感觉。相比之下，暴风公司要诚实许多，且不说它只是造成断网的多家企业之一，事件发生后，暴风公司不仅向公众道歉并说明具体情况，承认软件存在技术问题，而且立即采取了有效措施，对消费者加以补偿。不仅保住了企业的形象，还赢得了诚实守信的好声誉。消费者是上帝是企业的衣食父母，失去消费者的信任无疑是否定了企业的发展。

暴风公司发展方案：

1、虽然这次危机处理成功，但导致危机的原因不容忽视——软件技术质量缺陷。作为软件企业，技术实力是制胜的关键，所以应确立以技术+服务为核心的产品战略。

2、对于软件开发部门：应增强技术实力并加大投资力度，致力于真高清在线技术的研究开发。只有开发出更先进的产品，才能赢得更多用户的厚爱。

3、对于产品监测部门：要求不断完善产品，尽量减少产品缺陷，为众多用户提供更好的服务。比如，定期向用户报告产品研发动态，及时通知用户下载升级补丁，避免遭受利用产品漏洞进行病毒侵害和攻击。

4、对于危机公关部门：明确所涉及组织及人员的权利和责任，对人员进行有效配置，做到事事有人管，人人有事做，从而使企业全体成员在危机来临时都能够迅速找到自已的位置，发挥主观能动性。

5、对于决策部门：加强决策部门对危机敏感度，当经营过程中出现一些异常征兆时能立即引起重视，并根据事情发展调整应对策略。

6、对于消费者信息反馈部门：对内部成员进行一定的培训，增强他们的应对能力和回馈信息的能力。最为重要的是提醒工作人员摆正自身的职业态度，做到不烦不燥，真诚面对消费者，给消费者留下良好的公司印象。也可对消费者做一些服务满意度的调查。

7、对于后勤部门：强调他们工作的重要性，帮助他们树立正确的职业观并做到一视同仁。要求从小事做起，从细处着手，8、加强企业内部传播流程管理：适当时候进行危机预演，让内部人员熟悉发生危机时必须要做的事情。

9、保证企业内外沟通渠道的畅通。减少企业内部职位层次，使组织结构扁平化，确保出现的问题能快速反映到管理层。也可设立专门的信息采集部，收集和整理公司内外信息。当天可将信息直接向高层反映，以便更快发现问题并制定出更好的应对方案。

**管理案例分析报告 工程项目管理案例分析篇四**

从群体性事件来看公共危机管理

—以马鞍山611事件为例

引文

“群体性事件”绝对算得上是近年来网络上出现频率最高的词条之一，每次它的出现无不激荡着闻者的心绪，挑动着当政者最敏感脆弱的神经。全国每天都有多起群体性事件发生，其数量之巨、发展势头之迅猛，已成为一股不可忽视的力量。它的影响十分可观，近年来各地群体性事件此起彼伏、相当频繁、接踵而至，造成全国影响的也有多起，包括嘉禾强制拆迁事件、吉林市石化爆炸事件、阳澄湖大闸蟹致癌事件、海南毒香蕉事件、雪灾、三亚西宁及重庆等地的出租车罢运事件、上访事件、云南上海警民冲突事件、警察打死大学生事件、海南东方市感城镇村民打砸烧镇政府和派出所事件、海南东方市感城镇感镇村和宝山村两村村民斗殴致死伤的群体性事件、三亚系列公共危机事件、会宁警民冲突事件、巴中公交车司机停运事件、南康征税事件、郑州民办教师集体上访事件、飙车撞飞行人、火车相撞、公交车爆炸事件、上海楼房倒塌等。以短期论，当前经济危机阴影尚未驱散，又逢建党90周年之际；以长期言，走向现代化的中国为建立法治国家与和谐社会，亟需缓释社会积怨，减少群体性冲突。因此，现在有必要直面现实，对群体性事件作出深入的检省与思考。

事件始末

这里我们以马鞍山611事件为例来分析一下群体性事件的发生和应对，以及我国现阶段公共管理的问题和赶紧措施。选取这样一个案例的用意，或多或少是因为无论是时间还是空间上都距离我们较近，对我个人而言，此事发生不久我去过该地，对于当时的情况亲友都有所告知，在信息获取的渠道方面可能会较为方便和全面。对于此事件的资料情况，众说纷纭，我们可以发现在现存的几个版本中描述可以窥知一二。

一、事件起因

说法一6月11日18时40分，马鞍山市花山区旅游局局长汪国庆开车行至湖北东路大润发卖场附近，中学生行人胡某不小心刮蹭到局长的车，局长下车后动手打了胡某，引起周围人的不满。围观的人数从几个、十几个，迅速升至几百、几千，整个大街堵得水泄不通，将这位局长大人和一位女士堵在轿车内，不能离去。最后不得不“请来”马鞍山市委书记和市长及几百名防暴警察帮他解围，开出的条件是，他这位局长的乌纱帽当场被撸去，还得被拘留关进看守所。

说法二傍晚六点左右，马鞍山市某局长及一女子驾车驶到天润发路口时，由于车速太快撞到一位中学生，局长下车后不但不关心受伤者的伤情，还在那名女子的怂恿下大打出手，将那名中学生的眼眶打裂，满脸鲜血，在场围观的群众非常愤慨，要求局长赔礼道歉，局长不但不道歉，反而出口伤人，并且想开车走人。围观的群众将其拦下不让其走。僵持许久围观的人群越积越多，了解实情之后都极为气愤，一致要求局长下车道歉，可是局长自认位高权重，平时作威作福惯了，根本不把群众放在眼里，发动车就想冲，见人多冲不出去就躲在车里打电话求救，不一会来了几十个警察过来保护着这位局长大人，将其送入警车准备撤离现场。群众被一幕给激怒了，他们将警车也围了起来用他们的身体筑起了一道人肉盾牌。警察围在车外阻挡群众将局长拉下车，围观的人越来越多起码有上千人，群众的怒气被进一步的激化，在焦灼中群众试着冲击警车，有的向其投掷矿泉水瓶~有的试图推警车，大概僵持了两个小时。

说法三在我途径事发现场的时候，是8点多，那时候围观群众还不是很多，但警车却多达10多辆，警员目测至少也有五，六十号人。而且道路也已经被封锁，一辆警车被近20名警员包围，其外围大概有20来个情绪比较激动的群众封堵着。（剩下的更多的是不明真相和想知道真相的旁观群众）我当时第一感触就是，为什么这么多警员在这，却没有一个人对群众进行劝解，后经观察，在四周还有几十号警察，他们的表情都是一种漠然，三五结群的在一起，对于身边发生的事他们显得是那么的“无助”和事不关己。（这点我想特别强调下，在我目睹这起事件的过程中，至少有10几个警员也和我们是站在同一个“立场”，把自己当成局外人，几个小时一直都是在街边看“热闹”）。随着时间的推移，围观群众越来越多，警员也不断在增加，事态的发展也在不断升级，已经有群众出现暴躁的情绪，开始呼喊着，推挤着要把警车推翻（因为当事人在警车上），更有无端人士，开始向警车投掷矿泉水，抢夺警员帽子。而直到9点多，还未出现一个相关领导到现场进行协调和处理。临近10点，花山区的主要领导才亲临现场，在外围进行喊话，各负责人向群众做思想工作。10点多一点的时候，花山区区委书记杨勇义在一辆警车上喊话，表明自己的身份和公布当事人的身份（花山区旅游局负责人汪国庆）并公布了花山区紧急会议作出的对汪国庆的处罚决定。（这番喊话其实没有起到任何作用，因为其是在外围的警车上喊话，那时候由于人多，能听到的群众也只集中在那辆警车周围的少部分群众，而包围当事人的群众压根就听不到）喊话结束后，除了少部分听到喊话的群众鼓掌叫好外，包围当事人的群众又开始了推挤和投掷，事态没有得到半点缓解。在过后不久，我看到了市委书记郑为民来到了外围，他到一旁拿出一张纸，在一辆车旁俯身写些什么，然后拿起一个扩音器，直接进入包围圈，站上被包围的警车，开始了喊话。在郑书记喊话的过程中，旁边不时的有人投掷矿泉水，他的喊话声音由于扩音器的原因（中途有人上去帮他换了一个），传的并不是很远，具体内容我也没听清，但从他挥舞的手势上看，他做出了当地政府最高级别的表态。喊话结束后，郑书记不知道什么原因，离开了现场，他紧急征用了旁边的延平文化，和市长周春雨，公安局长李群在延平内紧急商讨下一步处理意见。（这段场景我有幸目睹，并进行了现场拍摄）从他们的表现我已经明白了，下一步就是出动武警了（之前出动了消防官兵，已经是个先兆了）。

从以上材料可以获知，事件大致是一名局长开车过失撞到两名学生，该局长不仅不赔偿道歉反而动手打人，气焰十分嚣张，结果被围观群众困在车内，不得不惊动市领导和警察力量解围，而后该局长被撤职拘留。

二、事件结果和后续报道

事情发生后，旅游局局长打人事件迅速登上了各大网站，记者在马鞍山ok论坛上看见，在短短不到24小时的时间里，该论坛“ok”聊吧中，竟然已经出现了24个帖子讨论当晚发生的事件，网友们直接称这起事件为“马鞍山6·1

1事件”。有的网友则连夜整理现场图片和视频上传到网上，网友们纷纷跟帖发表自己的看法。网友“心似莲花开”上传了一段当晚的现场视频。该网友发帖名为《非常敬佩这个在大润发现场喊话的领导》。记者看见，在这段3分14秒的视频中，马鞍山市市委书记郑为文站在警车上，高举着扩音喇叭说：“我们会全力以赴地保护人民群众的利益，坚决惩治肇事者，你们可以看市委市政府的行动，如果处理得不到位，你们来找我。”三分多钟的现场视频中，围观群众至少爆发出了10余次欢呼，为市委书记的承诺叫好。网友跟帖长达十页，不少网友对市委书记在现场作出的表态感到满意。其中，网友“上山砍柴”跟帖说：“非常赞同！人民就需要这样有气魄、敢担当的好干部。”

记者就花山区旅游局局长汪国庆抽打一中学生耳光的事，来到花山区区委区政府采访。记者先来到同在一个大院内位于政府大楼后的旅游局采访。上班时间，旅游局的铁大门是紧闭的。记者敲门，半天有一女工作人员开了门。当了解到记者来意后，她表示歉意，答复说局长今天(6月12日)没来上班，对于昨晚发生的事，她让记者去区委宣传部了解。记者随后来到花山区委宣传部，宣传部负责接待媒体的负责人袁德琴告诉记者，当晚发生事件后不久，他们区委领导基本都已赶到现场。“在围观群众陆续散去时，已是今日凌晨，我们区委常委在现场开办公会，落实了市委书记的决定，讨论免去了汪国庆旅游局长职务。”袁德琴说，他们当夜还成立了“6·11”事件处置工作领导小组，“区委书记杨勇义任第一组长，区长周正忍任组长，领导小组下设四个工作组，分别为事件工作组、事件调查组、信访维稳组和宣传接待组。”据了解，会议结束时已是昨日凌晨三时左右，领导小组还派工作人员去被打小孩的家中安抚慰问。

从事件的后续发展和影响来看，该事件的处理方式和结果都可以称得上是一个成功的范例。区委书记的承诺最终兑现表明了至少是在此事上政府成功维护了人民的利益，惩治了政府官员中的“蛀虫”，疏散了围观群众并没有造成重大损失。

案例分析

先来看看群体性事件的概念和相关信息。

“群体性事件”，目前的界定仍然有争议，但一般认为是指具有某些共同利益的群体，为了实现某一目的，采取静坐、冲击、游行、集合等方式向党政机关施加压力，出现破坏公私财物、危害人身安全，扰乱社会秩序的事件，可分为群体性暴力事件和群体性非暴力事件。

从性质上来说，当前我国发生的群体性事件，绝大多数都是对权利和权益的诉求，属于人民内部矛盾，是由人民内部矛盾激化而产生的，并不是要推翻国家政权和现行社会制度。它的矛头指向一般不是国家、政府高层，而是针对社会上和基层的种种不公正的现象，它的产生也是以对党和国家的信赖为基本前提的。从某种意义上来说，群体性事件的发生，表明了人们权利意识的加强和对政府的信赖。

面对群体性事件，堵不如疏。2024年以来，随着中国改革开放的不断深入，市场经济的转型，社会利益格局的调整，新问题、新矛盾不断增多，群体性事件呈上升趋势，成为影响构建社会主义和谐社会的突出问题，成为各级党政机关亟需研究和解决的一个重要课题。一方面，要从理论上承认群体性事件是利益纷争，就必须认可那些群众都是有血有肉的公民，他们生活在中国社会的最底层，其诉求不过是为了生存。另一方面，现在有那么“群众意见很大”就不再是个别地域性的问题，而逐渐成为一种普遍存在的社会现象。

再来说说从马鞍山611事件得到的启示。

从事件起因我们看到事件的深层原因来自官本位思想，来自官员普遍的专横跋扈，权力自肥，不得人心。平时人们没有机会宣泄不满，没有由头排遣愤怒，更对自己领导的霸道和特权敢怒不敢言，此时局长的犯众怒成了点燃干柴的火种，导致了自发的，没有组织的群体事件。其实全国类似事件频度和强度都有增无减，并有愈演愈烈之势。这就是腐败、不公、分化种下的恶果。

群体性事件的发生，总会给人们比事件本身更长远、更深刻的教训，基于此，需要有针对性地革除事件显现的深层次制度积弊，并推而广之；更需要探索减少大规模群体性冲突、预防冲突升至对抗的机制，求和谐社会之实。

前者，意味着群体性事件的解决绝不能满足于权宜之计。政治家愿妥协、善协商、能对话，但更是重承诺，必须于治标之后立足治本，通过履行承诺、触及根本的制度改革和创新，解决关乎群众长远利益的重大问题，重建政府公信力。

后者，意味着执政方式的改进和民主对话机制的构建。中国现阶段出现的各类群体性事件，不仅凸显了社会转轨时期的特征，而且或多或少与政府公权力使用不当、缺乏监督相关，改进执政方式、提升执政能力已经迫在眉睫。在此过程中，应当推进民主进程，发挥人大和政协应有的作用，建立更有效的权力制衡机制，并通过工会、妇联等社会组织及其他非政府组织拓展有效的民意渠道，确保民意表达与对话。

近年来的群体性事件虽各有原因，发展进程及规模也并不一样，却存有某些共性：事情往往起因于单一事件，有时仅是一起治安或者刑事案，却因政府工作人员漠视当事人基本权利，处理粗暴，致使民怨沸腾，对抗升级；一旦事态急剧扩大，则民生问题与司法公正问题交织纠结；基层政府此时极易举措失当，擅用警力，进而封锁信息，其结果当然是抽刀断水，公信力尽失„„虽然每一起群体性事件总会平息，但不同的处置手段和持续时间意味着不同的社会政治代价，最终检验着领导者的能力和“执政为民”的诚意，并为政府的公信力留下长久的印记。

从马鞍山611事件可以看出，举凡对群体性事件处理较好的当政者，均能做到公开透明，舆论自由，特别尊重媒体监督的权利；而钳制舆情不仅招致民众反感，更因信息封锁在互联网时代的无效性引致流言丛生，真相难辨，几乎必然地激发或扩大群体性冲突，这一点两年前的贵州“瓮安事件”给了我们最好的例证。还可以看出，迷信和滥用警力容易火上浇油，反而激起暴力对抗，纵强行平息事件也会留下巨大后患；而在法律的框架下展开对话协商，政府态度包容勇于担责，则大大有助于缓解矛盾、维持秩序，在事件平息后进入良治。

越来越频繁的群体性事件的发生把公共危机管理这个课题推上了风头浪尖，不管是应对时事，抑或防患于未然，它都有着极为重要的历史使命，希望也相信当政者定会有着比我们更为长远的眼光，能知晓此番道理，否则就要酿成大祸，一发不可收拾。

100830121

钱玮骏

**管理案例分析报告 工程项目管理案例分析篇五**

案例1

⑴对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?⑵如何防止类似意见分歧的重复发生?⑶你认为该公司在管理上有何需改进之处? 答案要点：

1、针对案例的分析，我们可以看到，首先对服务工不应该解雇，在这里服务工做了不是份内的活，应该予以表扬，适当地给予精神和物质奖励。

2、（1）、作为一个车间主任来说也应该适当的批评。没有一个合理、完善、准确的职务说明书，对工作岗位进行说明，车间主任难道没有一点责任吗？a、对职务书进行修改，增加这一项。

b、对操作工讲，可以增加一种这样的条文，如工作时间保持机床周围的清洁。如果因操作不慎，造成周围环境污染。c、操作工要清扫干净。发生事情之后还要及时上报。e、对后勤工来讲也可以增加相应的条款，完成车间安排的临时、紧急性的任务。f、从案例知，“车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫”、“车间主任威胁说要把他解雇”。

作为一个车间主任来说此为契机，努力学习，提高自身综合素质，树立正确观念，改变工作作风，公平、公正待人。增强领导者自身的影响力。进一步提高领导水平和管理能力，处理工作方面少一些主观臆断，多一份细心。（2）对操作工要批评教育,应向他指出：把机油洒在机床周围的地上并拒绝清扫是错误的。从案例知，“机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地面”，何为“处于可操作状态”，机床周围的地上有机油洒难道是可操作状态？

3、a、根据公司的实际情况要进行管理分工、重新定位、对职务说明书进行修改。保证工作的顺利进行。b公司在管理上，可以让一些有丰富管理经验的基层管理人员参与到岗位职责的规划工作中来，基层管理人员对第一线的工作情况熟悉，比较清楚工作中存在的一些问题。根据实际情况制定出较为科学合理的工作说明书；进一步提高领导水平；提倡爱岗敬业、氛，提高工作效率

e公司的加班费问题，在于没有一个合理科学的薪酬决定机制。并且薪酬结构不合理。基本薪酬比例太底，辅助薪酬比例太高。在于对加班的效率，加班的合理性没有给出标准，从而使的有事的要加班，没事的也加班，导致人员工资成本的无谓付出。

根据劳动法：第三十一条 用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。

在标准工作日内安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬；休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于百分之三百的工资报酬。

对于加班费的问题关键在于如何杜绝假加班。根据职位评价重新设置薪酬结构，狠抓工作作风，刹住这样的不正常加班现像

案例7背景描述： 赵飞是上海a公司的人力资源部经理 问题：

1、你认为a公司新员工培训存在哪些问题？

2、针对此案例，结合相关工作经验，就如何避免上述问题提出你的建议。（1）答：

1.培训机制不完善。目前，大部分企业培训工作处于“头痛医头脚痛医脚”的状况，连海尔公司培训工作的原则都是“干什么学什么，缺什么补什么，急用先学，立竿见影。”这就将培训这种前瞻性的行为变成了查漏补缺的行为。造成这一问题的主要原因是企业忽视了培训需求环节的分析，没有根据企业的发展战略制订出合理的培训计划。2.培训计划不健全。企业培训是一项复杂的工作，应该有一个完善的计划，包括前期准备、中间执行和后期考核。如课程的安排、培训人员、时间、场所的确定等，这些工作如果准备不充分，就会影响培训的质量和进程。打破平均主义。尽快制定公司奖励基金的使用方案，使奖励的发放做到公平性、可操作性。为了建立对高中层人员的长期激励机制，建议公司积极探索新的分配模式，尽快制定高中层人员的期权、期股方案。建议公司尽快开展岗位分析和岗位评价工作，通过岗位评价合理确定每个岗位的岗位价值。建议公司建立并完善薪酬管理的体系并改革目前的岗位工资制实施方案，实行一种新的工资分配模式----岗位效益工资制。使员工的收入同其所在岗位的岗位价值和其工作业绩及公司的效益紧密结合。对原岗位工资制中存在的一些矛盾和问题，要在新的工资制度改革方案中一并解决。建议公司在改革工资制度方案的同时，制定一些单项的奖励方案作为工资制度方案的补充，使员工的分配模式走上多元化，如制定荣誉津贴实施方案、合理化建议及创新奖实施方案，建立总经理奖励基金等。公司的薪酬分配制度改革是目前公司急需解决的问题之一，该项改革的成败关呼公司未来的发展。因此，我们必须重视该项工作，尽快把这项工作提上日程。为公司今后能够应对市场竞争、打造公司的核心竞争力，吸引、留住、培养公司所需的人才！！案例10：绩效面谈

根据所学知识回答下列问题

1．如果你站在b电气公司销售部经理z先生的立场，你将如何把握与小n的这次绩效评估面谈的过程？ 请结合你学习人力资源管理知识作出分析解释。

2．z先生为了小n这一特定员工而改变他的绩效评估方法，这一举措是否合适？ 请结合人力资源管理理论给予你的看法

1）说明面谈的目的和作用。首先清楚地向员工说明面谈的目的和作用，使面谈针对性强、易于沟通、消除员工的疑虑；(2)进行绩效考核结果沟通：与员工对绩效考核结果进行沟通，首先向员工明确评价标准，然后逐项说明考核结果及总的绩效等级，沟通过程中要允许员工提出置疑，给员工提出发表自己看法的时间和机会，要耐心地解释考核评价结果；(3)肯定员工的优点：按准备阶段总结的材料首先对员工的优点和成绩进行肯发扬团结协作精神，从而在发生类似事件时，能顺利地加以解决。案例2张小米

回答问题：你认为该公司扣发张小米公司的作为做法妥当吗？为什么？ 对案例2看法如下：该公司扣发张小米工资的做法显然是不对的。劳动合同终止前，劳动者应与公司办理好相关工作上的交接工作，办好后公司才可以为其办理结帐手续。公司可以要求张小米在欠款单位2.5万元收回后再离开公司，或者要求张小米必须找到变更经营场所后的欠款单位，公司安排一人接手他的工作，欠款未收回，至少由公司新接手的人与欠款单位办理好相关手续方可。公司应看到收回的2.5万元欠款或者欠款单位确认的帐单（并由接手人认可），才可以与张小米结帐。公司不可以直接扣张小米的工资。

案例3 小张是南京某摩托车制造公司

1）目前有哪些招聘渠道，你认为哪个最有效？小张在《扬子晚报》刊登招聘广告是否合适，为什么？

2）小张设计的广告内容是否合理，为什么？如何修改？

对案例3看法如下：招聘渠道有多种：网络招聘、人才市场（或招聘会）现场招聘、电台招聘、报纸招聘、高等院校招聘等。我认为要想在五天内招聘到合适的人选，首先可以通过电台进行招聘，也可以到对口的人才市场招聘。小张在扬子晚报上刊登广告效果不会收到立竿见影的效果，时间上来不及。

对小张登出的招聘广告内容确实存在不合理之处，招聘的岗位是“商务人员”而非“国际贸易主管”，对这个岗位必须要“懂业务会外语”，尤其重要的是应注明招聘期限是“自即日起四天内有效，过期不侯”。人数是一人，并非两人。

案例3：试分析下则招聘广告中所存在的问题。

（1）目前有哪些招聘渠道，你认为哪个最有效？小张在《扬子晚报》刊登招聘广告是否合适，为什么？

（2）小张设计的广告内容是否合理，为什么？如何修改？答：（1）目前招聘的途径分内部和外部招聘两种，针对本案例应属于外部招聘范畴，主要渠道有：广告、就业服务机构、人才招聘会、校园招聘、员工推荐、猎头组织、网络招聘等。我个为认为，如果能在公司内部进行选拨最好有效，不然就是外部招聘中网络招聘渠道更为有效。小张在《扬子晚报》刊登招聘广告不合适，因为：根据本案所描述所需求的人才属于特定人体范围，不适合于更为大众化的看者，因此我认为通过网络发布更为详细的招聘信息，能更有针对性，或者是通过猎头组织。

（2）不够合理，因为广告内容里对职位的阐述不够详细明确，应该进行以下修改：国际贸易专业大学本科以上学历，具有良好的外语沟通能力，三年以上实际工作经验，具有相关行业经历者优先考虑。案例4a公司是一家中型民营食品制造企业

1、a公司的培训方案是否可行？是否达到了岗前培训的目的？请分析并给出你的见解。

2、a公司在人力资源利用方面问题很多，请结合人力资源管理理论分析说明其关键症结是什么。

根据所学知识回答下列问题：

1，显然a公司的培训方案是不可行的，存在很大的问题。作为一种岗位前培训方式，分类培训以及学徒制在技能培训方面有其优点与长处。但把岗前培训的内容全部按照技能进行，忽视了岗前培训的内容以及目的。岗前培训首先需要解决的新职员对企业的归属感，重点在于对于企业现状历史的了解以及对于企业使命的认同上，也包括对企业目前管理体制的认识，然后才是岗位认识以及岗位技能方面的学习与掌握的培训。

2，就小陈的际遇来说，3a公司的人力资源管理至少存在下面几个方面的缺乏：1，缺乏人力资源管理理念。对人才、人才标准、人力资源、人力资源管理认识模糊。2，缺乏人力资源规划。岗位设计职责设计职权设计以及岗位素质能力等模糊。3，人力资源体系存在重大漏洞。招聘、培训、以及用人、考核都是相互联系环环相扣的，并彼此为条件地为相互做输出和影响相互之间的决策。比如考核可以为招聘做结果输出而影响企业的用人标准，而培训的结果输出也可以为招聘做决策并影响企业的录用标准等 案例5某机床厂因市场疲软，订单很少，开工不足

1、该辞退方案有什么问题？

2、你该为这个厂长提供什么样的建议？

首先，这厂子是6年来首次亏损，而进行企业内部整合。精简人员只是其一，因此不符合大法27条的范畴。这机床厂的厂长对于劳动关系概念认识不足，具体说：

1、女工h，违反了关于女工“三期”内的保护规定，是与大法有根本上的冲突。顺便说一下的就是女工产假90-135天不等，要根据具体情况确定（90是基础，拿证、多胞胎生育等等均有增加）。这种错误极其低级，会对职工心里产生重大打击。而且，产假期满，原则上是安排原岗位工作，并遵守哺乳期的相关女工保护规定（每天1h哺乳时间等等）；

2、e工程师的辞退理由也不足，在这里参考2个文件：1）国有企业富余职工安置规定：（1993年4月20日中华人民共和国国务院令第111号发布）第九条：职工距退休年龄不到五年的,经本人申请,企业批准,可以退出工作岗位休养。职工退出工作岗位休养期间,由企业发给生活费。这个文件虽然不是针对所有，但是可以看出国家对于部分群体的保护措施2）《劳动法》大法26条第二款明确规定，对于不能胜任工作的，必须经培训或调整岗位，仍不能胜任的才能解除。

因此，该工程师也不能解除，建议给予一定生活费，歇岗休息

3、对于w，同意厂长的做法，但是今后类似于对于w技术员的合理化建议，应该在推广手段上多想办法，具体就是1）加强培训，提高技术人员的总体水平；

2）严格考核制度，建立技术人员的技术档案，详细记载每人的技术成果，避免再出现w合理化建议处于少数的尴尬境地。

同时，同时做好与w技术员的合同解除工作，具体按部里94年的481号文件执行；

4、l明显属于工伤范畴，应按照工伤条例的31条等各项条款支付相应待遇。而且大法的29条也明确了这种辞退行为的违法表现。建议根据其技术熟练的特点，安排到相关技术部门从事技术管理工作。

案例6广东某公司是一家上市的企业投资的全资子公司（加班费）

1、该公司加班费问题的症结何在？

2、我国《劳动法》关于加班问题是如何规定的？

3、请提出一个可以解决该公司加班费问题的合理方案？

（1）e公司加班费问题在于，月基本工资低，然后加班费高，由于后来的员工都是一些年轻的员工多为外地大学生，单身，下班后没有其他事情可做，都留在公司工作。（2）《劳动法》第44条规定：“法定休假日安排劳动者工作，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。”因此，法定节假日安排员工上班的要支付工资的300%，如果法定节假日超时加班的，那么加班工资就应当按照实际工作的小时数进行工资折算。

按照原劳动和社会保障部：“职工全年月平均工作天数和工作时间为20.83天和166.64小时，职工的日工资和小时工资按此进行折算”的通知，如果职工超时加班，则在计算出小时工资的基础上，乘以300%计算加班费。

（3）我觉得企业可以学会运用绩效和目标导向管理手段对员工的工作成果进行管理，而不是仅对工作时间进行管理。绩效管理、奖惩都是硬性的手段，如果设置合理，可以在沟通培训的基础上有效的扭转团队作风和气中间培训过程中，课程跟踪也是影响培训效果的主要因素之一。在培训结束后，忽略培训效果的评价，常常会导致企业的培训管理行为在培训结束后随之停止。有的企业即使有培训效果的评价，也只是做一些简单的问卷调查和考试，并没有根据员工在培训后实际绩效和行为的改变来进行投资收益的评价。

3.企业领导对培训的认识不足。目前，虽然我国多数企业管理者已经意识到培训的重要性，但对培训的认识还不够，培训仅仅停留在具体操作层面上，没有意识到培训的战略意义，没有将培训上升到战略的层面上，与企业的发展战略联系起来。

4.培训工作缺乏系统性。a）培训需求分析不全面、缺乏针对性。b）缺乏合理的培训计划。c）培训组织实施缺乏科学性和规范性。d）缺乏健全的培训评估机制。（2）答：

通过科学的培训需求分析，确定培训需求。科学设置培训目标，提出预期要达到的具体目标和行动框架。周密拟定培训计划，明确具体通过哪些内容、方法、策略、媒体、师资、形式及过程等使得培训目标有可能实现。精心组织实施培训活动，按照设计与开发阶段规定的方向和路径有条不紊的组织实施。认真进行培训效果评估，检查实际结果与预期的结果之间是否发生偏差，凭借反馈不断修正完善两者之间的理想匹配。给予安全训练

1．配合新进人员的工作性质与工作环境，提供其安全指导原则，可避免意外伤害的发生。安全训练的内容是：

(1)工作中可能发生的意外事件。(2)各种事件的处理原则与步骤。(3)仔细介绍安全常识。(4)经由测试，检查人员对“安全”的了解程度。2．有效的安全训练可达到以下目标：

(1)新进人员感到他的福利方面，已有肯定的保证。(2)建立善意与合作的基础。(3)可防止在工作上的浪费，以免造成意外事件。(4)人员可免于时间损失，而增加其工作能力。(5)可减少人员损害补偿费及医药服务费用的支出。(6)对建立公司信誉极有帮助。与新进人员做朋友

以诚挚及协助的方式对待新员工，可使其克服许多工作之初的不适应与困难，如此可降低因不适应环境而造成的离职率。详细说明公司政策和法规

新进人员常常因对公司的政策与法规不明了，而造成一些不必要的烦恼及错误，所以新进人员报到之初，为使他感到愉快使其有宾至如归的感觉，第一件必须做的事，就是让他明白与他有关的公司各种政策及规章，然后，他将知道公司对他的期望是什么，以及他可以对公司贡献些什么。以下政策需仔细说明

1．发薪方法。2．升迁政策。3．安全法规。4．休假规章。5．员工福利措施。6．工作时间及轮值规则。7．旷工处分办法。8．冤屈申诉的程序。9．劳资协议。10．解雇的规定。11．在职雇员行为准则。

案例8：企业怎样留住人才

到底靠什么留住人才呢？ 请根据所学知识谈谈你的看法

一、给人才提供足够的用武之地和宽松的发展空间。信任人才，在工作中充分授权，发挥人才的自主性、创造性，使其在富有挑战性的工作中感到满足以及来自公司的信任，并为其成长发展提供良好的机会，是it企业留住人才的重要方法。同时制定相应的培训发展计划，让员工能够清楚地看到自己在企业中的发展前途，这样才能够让人才与企业结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系，为企业尽心尽力。

二、建立行之有效的沟通渠道。企业与员工保持有效的沟通，不仅能够迅速解决生产经营方面的问题，还能充分体现企业对员工的尊重与重视。员工也可借此了解企业内部有关政策以及生产、经营、管理、业务、培训、发展等状况，参与企业的管理决策，使员工感受到自己是公司的一员，而不仅仅是依令行事的雇员。从而使员工认同企业的核心价值与发展理念，产生对企业的认同感和归属感。同时，开放的、双向的沟通，还能够增进管理者与员工之间的理解、尊重和感情的交流，让员工产生一种“士为知己者死”的奋斗精神，努力为企业多作贡献。

三、制定合理的薪酬和期权政策。制定合理的薪酬政策是吸引、激励和保留人才的一种重要手段。薪酬制定的一个重要原则是要为员工提供一份在本地有竞争力的而不一定是领先的报酬，让收入与业绩挂钩，激励员工更好地工作。同时利用股票期权奖励制度，让人才和企业结成命运共同体。期权是吸引高科技人才的重要手段。如果员工永远只是一个打工仔，他往往更关心眼前收益；如果让他成为股东，他就会着眼于公司的成长而尽忠职守，愿意同甘共苦。

四、以环境吸引人才

良好的工作环境是企业吸引人才的关键。企业以环境吸引人才,首先是营造良好的企业文化氛围,这有利于稳定人才队伍,并促进他们进一步发展。通过企业文化建设,创造一种高度和谐、友善、亲切、融洽的氛围,凝聚人才的创造力量,激励人才不断奋进,并且在价值观上取得共识。而培育共同价值观正是企业文化的核心内容,每一个成功的企业必须有自己的企业精神,用一种共同的价值观来熏陶企业人才,引导企业奋发向上。企业文化建设突出表现在三个方面:一是强化企业命运共同体建设,企业文化以概括、精辟、富有哲理的语言明示企业发展的目标与方向,经过长期教育、潜移默化,铭刻在人才心里,成为其精神世界的一部分;二是不断丰富企业文化的内容,使人才有新鲜感并易于接受;三是把培养人才作为重点,营造“人人重视人才,人人造就人才”的成才环境,形成识人、选人、育人、用人的良好机制,这有利于企业人才脱颖而出。

五、以事业凝聚人才

企业要重点培养开发四类人才,即勇于在国际市场上竞争的企业家人才、科技开发人才、市场营销人才和战略策划人才。企业要用好人才,一定要坚持以下原则:用其所长,避其所短;量才适用,人尽其才;用人不疑,疑人不用;明责授权,赏罚分明;珍惜时机,合理流动。对企业人才来说,在新世纪里应该在企业这个市场经济的主力部队中找准位置、选准方向,为企业的发展做出应有的贡献,走出一条能充分施展才能、大干一番事业、体现自身价值的成材之路。

六、以感情培育人才

人才辈出是需要精心培育的,在这个问题上必须具备战略眼光和超前意识。我们所处的时代,是信息爆炸的时代。科学技术日新月异,知识更新周期缩短,新生事物层出不穷。这就要求人才必须树立终身学习的观点,不断更新知识,不断提高技能,以适应不断发展的形势。要调动人的积极性,你就得把他当成企业大家庭的一员,并且充分地尊重他。”只有把“以情动人”与“以事业动人”密切结合起来,人才培育才会取得良好的效果,企业人才才会健康地成长。

七、以市场配置人才

人才进入市场,在市场中开发人才,是企业人才脱颖而出的又一个重要途径。要把发挥市场在资源配置中的作用运用到企业人才市场,使市场实现对人才资源的充分开发。市场是一个竞争的场所。竞争是人才市场的活力所在,也是调节人才资源的有效手段。以市场配置人才,必须引入竞争机制,如建立健全企业内部竞争上岗和待业机制,以实现优胜劣汰。其功能主要是激励企业人才努力提高自身素质,在各项工作中发挥积极性、创造性,使人才进得来、出得去,通过不断变化与反复调整,最终达到最佳配置。案例9： 背景描述c公司是一家创立于1990年在北京的保险公司 问题：请你给出一个薪酬分配建议，针对c公司现存问题，用于解决问题，达成公司的运营目标。

改革公司目前的经营者资产责任制实施方案，提高薪酬标准，拉大差距，定，使员工感觉到，主管对自己的工作，评价得比较全面客观，甚至一些自己尚未发现的优点和成绩主管都能够提到，对主管产生信任、服从的感觉；(4)指出员工的不足。只提出不足之处及由此对绩效发展所带来的影响，不要去评论这些不足是否应该存在以及其他员工对这些不足的看法，避免因此引起员工情绪波动和把较长时间集中到对这些问题的解释说明中，影响面谈的气氛和效果；(5)制定改进计划。主管帮助员工共同找出有待改进的地方，制定改进计划及采取的相应措施；确定下一周期绩效目标：在绩效沟通及改进计划的基础上，主观与员工共同确定下一绩效考核周期的绩效目标，使绩效管理形成一个完整的循环过程；总结面谈要点：主管对绩效面谈过程和考核结果进行简要的总结，与员工一同对考核结果确认签字；结束绩效面谈：无论面谈结果如何，在面谈结束时主管都要调整好员工的心情，使员工以积极的态度结束面谈，应是满怀积极的情绪离开，真正感受到主管是平等真诚地讨论自己的工作是在帮助自己总结经验、查找不足，明确下一周期的工作方向及达到良好绩效目标的方法。各项面谈程序完成该结束时应立即停止面谈，普通员工面谈时间以30-60分钟为宜，中层主管60~l20分钟为佳 2）p18页划线处。案例11：谁的责任？

⑴对于服务工的投诉，你认为该如何解决?有何建议?

a.对服务工以表扬为主，适当地给予奖励（如给些加班费）。但要告诫他应完成车间主任交给的任务。b．对操作工要批评教育,应向他指出：把机油洒在机床周围的地上并拒绝清扫是错误的，他的行为缺乏主人翁精神。c．对车间主任也要批评。他在处理工作方面主观臆断，不够细心。⑵如何防止类似意见分歧的重复发生?

主要是对工作说明书进行修改，使之合理化。⑶你认为该公司在管理上有何需改进之处?

要根据实际情况制定出较为科学合理的工作说明书；进一步提高领导水平；提倡爱岗敬业、发扬团结协作精神，从而在发生类似事件时，能顺利地加以解决。

2、贾厂长的管理模式贾炳灿同志是1984年调任上海液压件三厂厂长的。他原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号，已是颇有名望的管理干部了。这次是他主动向局里

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找