

# 管理案例库 管理案例分析心得体会(汇总10篇)

人的记忆力会随着岁月的流逝而衰退，写作可以弥补记忆的不足，将曾经的人生经历和感悟记录下来，也便于保存一份美好的回忆。范文书写有哪些要求呢？我们怎样才能写好一篇范文呢？下面是小编为大家收集的优秀范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

## 管理案例库篇一

随着社会的发展，传统的经济模式已经无法满足当下的飞速发展需求，物质文明的进步让人们的精神追求变得日益迫切。管理学作为一门现代学科，成为承接经济发展，满足人类精神需求的核心内容，也成为现代经济中不可或缺的一环。在管理实践中，管理案例的分析是一项重要的研究手段，它能够从多个角度深入挖掘问题和优点，帮助管理者理清思路，规划发展策略，下面本人将从个人角度分享管理案例分析心得体会。

### 第一段：学习管理案例分析的必要性

作为大学管理专业的学生，管理案例分析是我们学习和掌握管理知识的必修课程之一，而分析就是这门课的核心内容。经过接触实际案例分析，也熟悉了常见的企业管理模式和方法。我们必须深入研究实践，通过实际问题解决与技能应用，积累经验，使自己具备分析和解决管理实际问题的能力。

### 第二段：案例分析中的重点

管理案例分析需要我们有扎实的专业基础和广阔的知识面，这是认真学习每一个案例，准确理解案例中的重点和难点是非常重要的。在分析过程中，我们需要充分发挥自己的思维

和逻辑能力，精确把握管理案例的情境和背景，非常关键。

### 第三段：案例分析中的思考方法

在案例分析过程中，不仅是关注案例中的实际应用，更是要考虑到管理学的原理和规律，关注管理实践中价值传递的问题。所以，在进行案例分析时，我们应该从多个侧面考虑问题，多角度的思考和分析是非常必要的。分析需要反复验证，要推翻与坚持，站在各个不同角度去思考，这样才能够找到最好的解决方案。

### 第四段：案例分析中的应用价值

管理案例分析的主要目的是培养学生思考和解决问题的能力，使得学生具备将学理知识应用到实践问题中的能力。通过案例分析，我们能够了解不同的企业管理模式和方法，了解不同的管理策略和管理风格，也提高了我们解决实际问题的能力。学术思考能力的提升，则所学能力的有效体现。

### 第五段：案例分析中的感悟

作为一门实践性较强的学科，让我们尝到了真正的企业挣扎。像我们这样的学生，有好的课本，有好的老师，但直接面对问题，心态容易受影响，分析实际问题比较困难。同时，管理案例分析也让我们意识到：良好的管理决策背后，不仅需要反复思考，更需要在实践中加以实践，不断的积累和总结。

总之，管理案例分析非常重要，它是一个解决实际问题的思维工具。管理实践中的案例之多，情境之丰富，各种见解和观点之多，使得管理案例分析成为人们认识现实，改进管理的特殊途径，课程教育与实践结合。管理学专业人士需要多读、多思考、多实践，而这，又需要我们丰富的经验积累。

## 管理案例库篇二

授权管理思考：为何领导越做越累

前言：

关键原因：

担心属下没有自己做得好（不满意，授权下级却做不好）

担心授权后自己还要重做（不放心、万一搞砸了怎么办）

担心授权后教导起来费劲（怕麻烦，授权教导起来麻烦）

担心自己的地位受到影响（怕威胁，授权害怕失去权力）

随着信息经济的不断发展，社会变得更加纷繁复杂，信息巨增导致领导工作量倍增，各级领导者尤其较高层次的领导者，必须学会正确授权，减轻人力工作压力，提高工作效率，使得组织能更好更快地发展。所以——做老板的要学会当好裁判，而非使自己成为球星；要学会当好企业家，而非使自己成为职业经理人；要学会做个企业家，而非仅仅成为一个成功的商人！

“授权”比“命令”更重要也更有效。但是，管理者该如何做好授权呢？这其中最重要的就是权力和责任的统一。即，在向员工授权时，既定义好相关工作的权限范围，给予员工足够的信息和支持，也定义好它的责任范围，让被授权的员工能够在拥有权限的同时，可以独立负责和彼此负责，这样才不会出现管理上的混乱。也就是说，被授权的员工既有义务主动地、有创造性地处理好自己的工作，并为自己的工作结果负责，也有义务在看到其他团队或个人存在问题时主动指出，帮助对方改进工作。

国内权威的领导力训练专家谭小芳老师（官网<http://www.tanxiaofang.com>）表示，有效授权是现代企业管理对企业经理人提出的更高要求。面对瞬息万变的市场风云，应对实力强劲的竞争对手，您能否高屋建瓴、运筹帷幄？能否最大限度地调动员工的积极性，充分发挥组织的整体优势？我在咨询和培训过程中，见到大多数卓越的管理者至少都有一个共同的特征：相当程度的授权，让下属无限的潜能得以发挥。授权让下属去做，你会发现下属远比你想像的还要尽心、卖力和能干！

要在今天的商业环境中取得成功，组织需要每一个人，包括一线工人和最高管理层的知识、思想、主观能动性以及创造力。优秀的企业将每一个都转变成企业的领导者，使他们以主人翁的态度为企业不断创造价值。因而它们获得了巨大的成功。但是，您如何能做到这一点呢？答案就是创造一个充分授权的环境？答案就是创造一个充分授权的环境，使所有员工能全身心地投入工作，为组织取得佳绩而共同努力。

有个电视剧的插曲中有这么一句，该出手时就出手，风风火火闯九州。在经理人授权方面，我则强调：授权管理：该放手时就放手！经理人要懂得该放手时就放手，沉迷于权力的人只会扼杀自己取得更大业绩的潜力和可能性。管理的重点是控制，领导的重点是激励与授权。减少控制，增加激励与授权，即“少管理多领导”，这符合新世纪简约管理的大道与趋势。通过有效授权与激励，优秀的领导者得以用简约的、低成本的方法让员工自动自发、创造性地工作。授权就是复制自己，就是让别人为你工作，是放大自己时间的杠杆，是决定一个领导者能力高低的标志。著名企管专家谭小芳老师（预定有效授权培训，请联系13938256450）独创性提出了“授权7步骤”步步都是实战招数，她还运用这授权7步骤的心得体会以及一些案例及其分析，助你有效掌握授权技巧。谭小芳老师认为，授权一般包括三个要素：

第一个要素是任务本身，即要求部属完成某项工作。

第二个要素是权力，即赋予部属完成某项工作相应的权力。

第三个要素是责任，即部属所要承担的工作责任。

谭老师认为，授权三要素相辅相成，缺一不可——只有把握了以上三个要素，才能为一次成功的授权打好基础。我们先看一个案例——1995年2月27日，世界上有着233年历史的巴林银行垮了。拥有四万员工、下属四个集团，全球几乎所有的地区都有分支机构的巴林银行怎么会垮呢？因为一个人——李森——巴林银行曾经最优秀的交易员之一。李森当年才28岁，是巴林银行新加坡分行的经理。他是25岁进入巴林银行的，主要做期货买卖。之前李森的工作非常出色，业绩也很突出，据说他一个人挣的钱一度达到整个银行其他人的总和。为了表示巴林银行对人才的重视，董事会决定采取一个政策，让李森拥有先斩后奏的权利。可巴林银行没有料到，正是这一决定，使巴林银行走上了毁灭的道路。

从1994年底开始，李森认为日本股市将上扬，未经批准就套汇衍生金融商品交易，期望利用不同地区交易市场上的差价获利。这一举动如果放在别人身上，早就引起上面的审查了，可是李森有先斩后奏的权利，没有人对此表示异议。后来，在已购进价值70亿美元的日本日经股票指数期货后，李森又在日本债券和短期利率合同期货市场上做价值约200亿美元的空头交易。这等于把整个巴林银行都压在了日经指数会升值上。

但不幸的是，日经指数并未按照李森的预测走。在1995年1月降到了18500点以下。在此点位下，每下降一点，巴林银行就损失200万美元。李森又试图通过大量买进的方法促使日经指数上升，但都失败了。随着日经指数的进一步下跌，李森越亏越多，眼睁睁地看着十亿美元化为乌有，而整个巴林银行的资本和储备金只有8.6亿美元。尽管英格兰银行采取了一系列的拯救措施，但都没能救活这家拥有233年历史的银行。

在二十世纪最后十年期间，授权成为管理方面最常用的词语之一。但不幸的是它也同样成为被误用得最多的概念之一。授权并非意味着使其他人权力更大。相反，授权使我们所在的机构更加高效。授权的目的是指导管理者创造一种更能提高执行能力，使人们之间更能进行正确评价的环境。

在中国家电业内，何享健被看作是最潇洒的企业家。他甚至从不用手机，也没有手机。“很多事，他们不用请示我。我要找人，几分钟就能找到。每天我一下班就回家，一步都不再离开，晚上从来不干活。”何享健笑说。在业界，他对高尔夫的钟爱很是出名，除了周六、日要打球，周一至周五也总有一两天在绿茵场上度过。而同在顺德，同为家族企业的格兰仕，两位创始人老板据说现在每天工作还超过10个小时。

一位非常熟悉美的内部运作的同业人士指出，何享健的本事指导管理者“能把职业经理人放得很远，又能收得很紧”。经理人在享受充分授权的同时，也接受着严峻的业绩考验。长久以来，何享健十分认可一些跨国企业的做法，经营单位两个季度未完成指标尚可原谅，第三个季度还没完成，经理人就要下课。在美的，每个人证明自己的时间很短，基层的业务员一般只有3至6个月，事业部总经理也是一年一聘。美的人习惯于接受这样一种文化，业绩指标达不到，即刻换人，如果达到了，上至经理人下一个普通的销售员所获得的奖金激励也是行业内最为可观的，甚至有知情人士用“多得吓人”来形容。

让别人替自己操心正是何享健最让同行艳羡的地方。美的经理人对企业未来3至5年的危机感显而易见，他们中一些人的忧虑感甚至更强于企业真正的老板。“办企业靠的是人才，在行业里我认为我的经理人是最优秀的。在企业里，我什么都不想干，不想管。我也告诉我的部下，不要整天想自己怎么把所有的事情做好，而是要想如何把事情让别人去干，找谁干，怎样为别人创造一个环境，你要做的是掌控住这个体系。”何享健笑言。

掌控体系，说的多好——但谭老师在培训和咨询的过程中，见到一些部门经理的管理方式是典型的“指令”型授权，它的特点是管理者坚持一人独挑大梁，对下属的工作不信任，不放心，为了取得良好的结果，特别注重过程管理。这种授权方式给下属巨大的心理压力，同时也培养了下属的依赖性。放不开手的属下只有惟命是从，不做任何决策、不负任何责任。虽然管理者操心费神，最终的结果只能是整个团队毫无生气，毫无创造力，目标的达成与否全系于管理者一身。这样的下达指令型的授权，其实就是没有真正的授权，管理者必须亦步亦趋地监督下属，而下属离开管理者的指导就会不知所措。这样的团队怎么可能有执行力呢？无论多么完美的计划，多么伟大的目标，成功与否只能依赖管理者一个人，这种状况对于一个企业是相当危险的。

可见，在实践中，没有支持，得不到授权，任何制度都不会顺利地执行下去的。而在一些企业里边，老总的老部下跟亲随，往往是制度的破坏者跟阻挠者。面对着一个个主管、经理、封疆大吏，小小的行政主管能奈他们何？正所谓打狗还得看主人呢，碍于情面就放他一马。长此下去放这个一马放那个一马，制度也就不成制度了。而得到老总的支持与授权，拿到了尚方宝剑后，管你谁谁，只要违犯了制度就照章办事，杀几只鸡，就不信他们的血吓不倒你们！这样其他的员工也没有什么可说的，公司制度也能得以顺利执行。当然了，大棒是必要的，胡萝卜也是不可或缺的不是么？有效的授权，对于企业有什么好处呢？谭小芳老师认为，有以下两点：

- 1、通过有效授权，授权者将庞大的企业/组织目标轻松地分解到不同人身上，同时将责任过渡给更多的人共同承担，让团队每一个职员更加有目标、更加负责任、更加投入、更有创造性地工作，产生“四两拨千斤”的巨大力量和“九牛爬坡，个个出力”的协作精神。

- 2、通过有效授权，企业减少了控制，摆脱了依从，领导者从权力的烦恼中走出来，被授权者增加了自主性，感受到了责

任感，提高了工作的能动性，增强了自我管理能力，获得了更快的个人成长。有效授权为企业带来了较高的激励水平、高效率的团队和优异的业绩。

总之，谭小芳老师表示，授权就是复制自己，就是让别人为你工作，是放大自己时间的杠杆，是决定一个领导者能力高低的标志。

时值多灾之年，苦了两类人，一个是可怜的灾区人民，一个是敬爱的国家。天灾人祸之后，灾民们家破人亡，但是多少还有点盼头，风雨之后见彩虹；而国家就没这么省心，灾害时期需要一趟趟往灾区慰问，以花甲的年龄每天疲于奔命，让人看着实在心疼。而中国这么大，按下葫芦起来瓢，没完没了。即便神州风和日丽，鸟语花香，也不能闲着，这边民工讨薪，那边孤儿上不了学，都要亲自批条解决，窃以为，这活真不是人干的！

其实，即便不这么玩命，中国人民也不会说啥，只要该管事的都来了，都像个公仆的样子，该解决的问题都得到了解决，人民也会感觉到政府的无限温暖。

德鲁克说过一句话，管理良好的公司一切都平淡无奇。如果站在一个公司的角度来衡量中国目前的管理现状，那它一定是不合格的，因为我们发现，中国最忙碌的总是那么几个人，累得吐血，而大多数人却都在浑浑噩噩中虚应故事。中国人总是习惯于抢险救灾，虽然涌现了无数可歌可泣的先进人物事迹，但是，对于完美的管理来说，这又是最不愿被看到的。

如果认真分析、仔细观察那些成功的和失败的公司，你会发现，成功的公司都有一套完备的标准操作程序和应急预案体系，即使出现泥石流、火灾等天灾人祸也不会混乱，因为按照应急程序大家都知道该怎么做，并且都曾进行过培训和演练。

成功的公司不需要救火队员，因为所有的事情都被事先估计到，大家按部就班地做事情，不会经常接到临时任务，不会在半夜从温暖的被窝里被叫到公司去完成该死的报告。

成功的公司也不需要超人，能力超卓精力旺盛，离开他就天下大乱。公司完善的培训和发展体系，可以把每个普通的'员工塑造成独当一面的人才，只有团队强大才代表着成功。

你也许没有见过一家真正成功的公司，也许见过而没有察觉，成功企业的标志没有写在脸上，而是渗透在管理中，用八个字归纳就是：领导授权，下属尽责。

## 关于授权管理

毛主席说过：“我只做两件事情，一个是出主意，一个是用好人”。事实上，他也是这么做的，他不会经常去帮农民种田插秧（偶尔为之是 政治的需要），也不会上战场手持驳壳枪喊同志们跟我一起冲啊，那不是他干的事，领导就要有个领导样。一个卓越的领导人不必纠缠于琐碎事务，他们通常只做两 三件事情，比如决策、制度设定和用人。

授权是管理学的重要组成部分，也是企业领导要学习和掌握的艺术。做好有效授权管理，能够为企业带来以下好处：

1. 通过有效授权，授权者将庞大的企业 / 组织目标轻松地分解到不同人身上，同时将责任分配给更多的人共同承担，让团队每一个成员更加有目标、更加负责任、更加投入、更有创造性地工作，并以此形成合力。

2. 通过有效授权，企业减少了控制，摆脱了依从，领导者从权力的烦恼中走出来，被授权者增加了自主性，感受到了责任感，提高了工作的能动性，增强了自我管理能力和更快的个人成长。有效授权为企业带来了高效率的团队和优异的业绩。

那么，如何掌控授权管理呢？

1、基于信任：信任是授权最起码的先决条件，如果缺乏了信任，授权无从谈。正所谓用人不疑，疑人不用，正是这个道理。然而事实情况是，领导和下属互相猜疑的情况无所不在。要进行管理，必须克服这个心理障碍。

2、核定适当的授权范围：这个尺度很难以把握，授权过少，会造成管理者自己的职权过多，下属因为没有事情做，能力无从发挥，积极性受挫；而过度授权，又会造成下属工作的混乱，甚至出现失控的状态。

3、权责一致：授权的前提是明确职责，这也是做好授权反馈与控制的前提。授权者必须向让授权者明确授权项目的目标和范围，明确被授权者的权力和相应承担的义务及责任，被授权者明白自己的任务，而且知道应得的好处，在荣誉和利益的驱使下，自然会努力完成。

4、调动下属的积极性和责任心。

一般来说，下属缺乏责任心的根源在于，管理者不能调动员工的责任心；管理者懈怠或疏于管理监控；源于人的懒惰天性。这需要上司做这几项工作：把握员工需求，愿景勾画，让个人愿景与企业愿景尽可能靠近；明确对员工期望的成果以及行为标准，进行绩效考核和事后评估评价他们的劳动，对取得成绩的给予奖励；最后就是领导适度的跟进，在不致引起下属不适的距离上关注下属，并给予适时的指导，让他知道你在关注他，帮助他成长。

### 责任的培养

前不久，我接触到一位普通的日本工程师，从他身上得到许多启发。这位供职于日本环球公司的冈安先生在武汉的一家公司调试设备期间，一心扑在工作上，夜以继日，以至于

中方工作人员邀请他去黄鹤楼游玩放松一下，都遭到了拒绝，因为工作没有完成，没有心思。这种和我们中国人截然不同的态度吸引了我，同样被吸引的，还有这家公司的老总，该公司的老总非常重视员工素质教育，孜孜不倦地在员工中间倡导一种积极负责的工作态度，却不曾想在一位普通的日本工程师身上得到生动体现。

冈安先生戴着眼镜，彬彬有礼，见人就鞠躬问好，这不由让号称礼仪之邦的中国人都感觉惭愧，很多人甚至对父母长辈都不尊敬，更遑论其他。在采访中，冈安先生也坦承现在的日本青年和老一辈的日本人不同了，有很多观念上的改变，这种说法使我感到一丝欣慰，如果说现在的年轻人全部继承了老辈日本人的优良传统的话，可能对习惯精神胜利法的中国人来说不是什么好消息。当然，这只是我个人一点狭隘的想法，冈安先生也许是在谦虚，其实绝大多数日本人都是和他一样的，做事积极认真，待人有礼有节。

冈安先生说自己是个a型血者，对待事情比较认真，只要自己力所能及的事情，就绝不会给人添麻烦；自己在从小受的教育以及公司规章里，都会强调要对他人负责，自己在出差就要在这段时间对得起上司的信任和给予的报酬，也要对客户负责，客户付了高额费用，就要争取在最短时间内帮助客户解决问题。当然公司规章并没有对这些给予明确要求，靠的都是良心与自我管理。

最近几天的报纸媒体都在连篇累牍地宣扬，中国已然超过日本成为全球第二大经济体，国人为之振奋。但是不要忘记了一点，我们的人均gdp只是日本的十几分之一，我们的经济发达程度和日本相差二十年以上。在很多层面，日本人仍然是我们当之无愧的老师。一个民族的精神决定了国民的生存态度。大家知道，过去的日本人有武士道精神，武士做的一切事情要能无损于自己的形象，为了形象，他们必须勇敢作战，为了形象，他们要能冷静从容和杀身取义。很多日本人虽然不是武士，但是都具有这种精神，武士道精神其实

代表一种职业精神，日本的各行各业都深受这种精神的鼓舞，包括教师、职员和技术人员等这样一些专业文职人员，他们对于自己的职责都有着一种本能的“份内的情义”，这和武士忠于自己的职分是一个道理。

在日本，教师会说：“教师的名分，不允许我说不知道。”意思是，作为教师他必须要知道很多事情，才可以教授学生。退一万步，即使他不知道，也必须装作知道。“份内的情义”所特指的正是这种自我尊重和防御。职员份内的情义使他不得报告丢失了业务和客户；企业家也是这样，“企业家份内的情义”决定他不能够随便承认他的公司破产，一旦出了这事就要开发布会向所有人鞠躬道歉。有关“情义”的上述表述都是把一个人同他的工作密切联系起来，对某人的行为或能力的任何批评，就自然变成对他本人的批评，而这种批评对于人本身是相当严厉的，对于日本人来说无异于奇耻大辱，因此，必须从思想根源上得到遏止，使殆于职守的事情根本就不会发生。

“份内的情义”意思是份内的工作理所应当，这个词代表日本传统的荣誉感，意味着使名声不受玷污的义务。人们为获取这种荣誉感必须坚持职业操守，要能够忍受孤独与痛苦，要在专业及技能上维护自己的名声。

可以说，正因为每个普通的日本人都谨守这份内的情义，才造就了这个民族的伟大。

完美的管理，是领导们通过适度的授权，以及无所不在的教育，让每个人都负起责任，只有下面井然有序，自己才有时间安心喝茶并考虑一些更长远的事情。

### 管理案例库篇三

## 鼓励员工自我管理实例

一、日本麦当劳老板滕田为了把自己下属的进取欲望转化为工作热情，促使下属更好地为麦当劳工作，想出了一个“员工加盟制度”的点子来。滕田向所有职工宣布：凡在他的麦当劳汉堡店干满10年以上的职工，如果自己有意经营日本麦当劳分店，日本麦当劳总店将予以支持，总店将为这样的职工选择好分店的开办地点，到时该职工只要向总店交纳250万日元的保证金，即可利用日本麦当劳的名义单独另干，从此该职工就是日本麦当劳加盟店的老板了。由于在日本麦当劳干了10多年，训练有素，经营方法熟悉，所以这些另起炉灶的职工都十分成功，不久腰包就会鼓起来，这对所有的日本麦当劳的职工来说无疑是强大的吸引力；冲着日后能当老板，日本麦当劳的职工干劲十足。

二、斯太利农产品公司的一家分厂曾试验“自我管理”。具体作法是，根据生产、维修、质量管理等不同业务的要求和轮换班次的需要，把全厂职工以十五人一组分成十六个小组，每组选出两名组长，一位组长专抓生产线上的问题，另一位组长负责培训、召集讨论会和作生产记录。厂方只制定总生产进度和要求，小组自行安排组内人员的工作。小组还有权决定组内招工和对组员的奖惩。该厂实行“自我管理”后生产率激增，成本低于其他工厂，旷工、辞职和停工率都降1%以下，而生产设备的利用率则达到设计标准的115%。

三、狄俄蒙纤维制品公司有一个机构执行自我管理，取名“百人俱乐部”，其职权包括记录工人的表现和对出勤率高、安全生产、有建树的职工颁发奖金、奖品。“百人俱乐部”成立一年，生产率提高了3.4%，上、下级冲突减少了73%，还减少了事故，共为公司节约开支160万美元，平均每个职工每年节省5万多美元。

四、桑伯格制袜公司的改革更具有戏剧性。该公司1980年推出一套运动袜，一年之内销售总额从前一年的80万美元，猛

增到270万美元，次年又跨过500万美元的大关。为了保持产品的声誉公司老板决定采取产量、质量到人，实行“自我管理”。决定一宣布，工人立刻组织起了一个个自由结合的“质量圈”，切磋技术、交流意见。工长虽然还负有记录工人表现的任务，但何为优，何为劣，标准必须由“质量圈”来决定。一年后，公司产品的一等品率达到99.3%，大大超出了同行业水平，销售额比上一年增长了50%。

前言：

自我管理是一门科学，也是一门艺术，是对自己人生和实践的一种自我调节，也是人生成功的催化剂。达到自我管理，我们可以逐步走向自我完善，最大限度地激发自身潜能，实现人生的最大价值。也是一种积极的目标，但是真正做到却非常不容易；不仅需要领导者和管理者具备培训、帮助和引导的技巧，还需要极大的热情、耐心，以及正确的信仰。

世上就有这么一家公司，它真的做到了取消管理层级，所有员工位于同一个层面，高度分权而又步调精确一致。这个企业叫晨星公司，是世界上最大的番茄加工商。20多年来，这家公司就一直在没有管理人员的情况下成功运转着。在这里，每个人都没有老板，员工相互协商职责范围，谁都可以使用公司的资金，每个人自己负责获取工作所需的工具。

中国首富李嘉诚先生曾经在汕头大学一场报告中畅谈了对于经理人的看法：“想当好经理人，首要的任务是知道自我管理是一重大责任，在流动与变化万千的世界中发现自己是谁，了解自己要成为什么模样是建立尊严的基础。自我管理是一种静态管理，是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转化为能力的催化剂。”现实生活中，那些极其成功的经理人——韦尔奇、艾科卡、松下幸之助、格鲁夫、比尔盖茨……他们都是自我管理成功的典范。

佛堂里的一块大理石地面有一天抬起头来对佛像说：“我们

原本来自于同一块石头，可现在我躺在这里，灰头土脸，受万人踩踏，而你却站在那里，高高在上，受万人膜拜，世道为什么如此不公平呢？”佛像说：“是的，我们来自深山同一块石头，但我经过了几个石匠数年的打磨，才站在这里，而你只接受了简单的加工，所以你就只能铺在地上给人垫脚啊。”

同样的事发生在企业，为什么有些人薪资高，获得领导的青睐，并重用，而有些人却永远没有起色，得不到认可？为什么许多人有才学，具备成就事业的种种能力，但成功总远离他们？问题出在？关键区别在于你是否经过“打磨”。佛像的打磨要靠石匠的外力来实现，我们员工的“打磨”却只能靠自身的内在力量，那就是——自我管理。

那么，什么是自我管理呢？所谓自我管理，就是指个体对自己本身，对自己的目标、思想、心理和行为等等表现进行的管理，自己把自己组织起来，自己管理自己，自己约束自己，自己激励自己，自己管理自己的事务，最终完成自我奋斗目标的一个过程。自我管理是每个人对自己生命运动和实践的一种自我调节。自我管理核心思想就是自我认知、自我组织、自我激励、自我监督、自我调控、自我评价、自我意识、自我锻炼、自我反省，使个体通过科学的有目的，逐步走向自我完善和完美，从而达到自我实现、自我成就和自我超越的一门科学与艺术，也是去充分调动自身心灵的自动调节功能，最大限度的激发自身潜能，更有效的发掘和实现自身最大社会价值和责任的一门科学与艺术。自我管理对于每个经理人来讲，都是一种十分重要的能力。

著名领导力训练专家谭小芳老师（预定管理者自我管理培训，请联系13938256450）表示，企业为什么总是出现这样那样的问题，不是效率不高就是质量不稳，不是员工不敬业就是执行不到位……其实，制约企业发展的最大因素是缺乏高素质的管理者和员工，没有高素质的员工，战略、愿景、执行、细节等就是水中花、雾中月。管理的职能也不再停留于原先

的计划、控制、组织和协调，管理最终会从关注工作到关注人的整个人生，从人事管理走向自我管理。谭小芳老师（官网<http://www.tanxiaofang.com>）认为，要提高管理者和员工素质就一定要落实到自我管理。企业要成功必须推行自我管理。

要想管理好别人，首先要管理好自己，优秀的领导者必定是卓有成效的自我管理者。那么如何管理好自己，增强自己的核心竞争力，让事业更为成功、生活更为和谐呢？你希望成为一个卓有成效的管理者吗？高效能的管理者才能创造高效能的企业，而管理者的效能主要来自于良好的自我管理和职业习惯。自我管理是一门科学，也是一门艺术，是对自己人生和实践的一种自我调节，也是人生成功的催化剂。达到自我管理，我们可以逐步走向自我完善，最大限度地激发自身潜能，实现人生的最大价值。

在智慧女神雅典娜神庙上刻着唯一一句话：“认识你自己。”我想——所谓自我管理，就是指个体对自己本身，对自己的目标、思想、心理和行为等等表现进行的管理，自己把自己组织起来，自己管理自己，自己约束自己，自己激励自己，自己管理自己的事务，最终完成自我奋斗目标的一个过程。著名领导力训练专家谭小芳老师表示，员工自我管理作为领先企业的创新实践，正得到越来越广泛的认同、学习与创新。踏着职场的阶梯一步步走上来的每一位管理精英，有必要学习自我管理吗？答案是：管理的真相就是管理者的“自我管理”，“自我管理”需要管理者终身修炼和学习！自我管理技能是每一位管理人员的必修课，也是目前经理人员管理素质的短板。管理大师德鲁克说：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事和下属，几乎是不可能的事！”

世界现代史上有这样三个人。第一个人年轻时曾经信奉巫医，酗酒成癖，嗜烟如命，有两个情妇；第二个人刚刚走上社会时最大的特点是贪睡，每天到中午才起床，每晚要喝一公斤

白兰地，曾因吸食鸦片被两次赶出办公室；第三个人曾经是国家级战斗英雄，坚持素食，不吸烟，只是偶尔喝一点啤酒，在整个青年时代没有任何违法犯罪的记录，一次都没有？在这样三个人中，哪一个能成为造福人类的人呢？毋庸置疑，多数人的选择都是第三个人。然而，这个选择是大错而特错了。这三个人都是第二次世界大战期间的风云人物：第一位是富兰克林·罗斯福，身残志坚，连任四届美国总统；第二位是温斯顿·丘吉尔，英国历史上最著名的首相，曾获1953年诺贝尔和平奖；第三个是臭名昭著的阿道夫·希特勒，一手夺去了几千万无辜生命的法西斯恶魔。

人，过去是什么样子，未必不会变成另外一副样子。如果要改变，就一定能改变。改变成什么样子，最终取决于他自己。孔子曰：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传而不习乎？”意思是：“我每天都要反省：为人做事是不是忠实？与朋友交往是不是讲信用？老师传授我的学业是不是复习了？”自省对领导者来说同样重要，通过自省，进行自责，能够及时检查并发现自己的每一个细小过失，进一步有目的地严格要求和提高自己，防微杜渐，从而不断鞭策自己前进。

学习、自我更新不仅仅是指一种对新知识的学习，还包括了对各种新的经验、新的观念的接受，这是避免失败的前提。乐于自省的人是工作、生活中深思熟虑的人，乐于自省是一个人自觉性的表现，能这样做，其进步必然快。古人云：“反己者，触事皆成药石。”一个人只要多反省自己，任何事都可以变成自己的借鉴，就可以不断总结经验教训——从而自我提升、自我管理。

在当今社会，优秀的企业需要的是能够积极做好自我管理的员工。只有进行自我管理的员工，才能实现业绩的最优化，才能够缔造企业与自己的共同成功！美国可口可乐公司前董事长兼执行长罗伯特·古兹维塔年轻的时候还是一名普通员工，他可以一连5个小时把自己锁在房间里读书，不理睬外面

的喧闹，也不会踏出房间的门。后来，因为懂得自我管理，古兹维塔掌管可口可乐16年，使可口可乐从原来的规模扩大了3倍。西门子公司有个口号叫做“自己培养自己”。自我管理是每一位员工应该掌握的能力。

在新经济环境下，知识型员工越来越多，员工的知识更加丰富，思维更加活跃，活动空间更加广泛，自主意识不断增强，管理者难以完全靠制度来管理员工。对于企业管理者来说，自我管理是管理的最高境界，是最经济和有效的管理方法。那么，面对这一人力资源管理的新课题，企业管理者应当怎么做才能实现对员工的自我管理，以给予员工担责任的自由，可以释放他们内在的能量呢？谭小芳老师在大量企业咨询实践过程中总结归纳出以下四条要诀和大家分享，希望能为企业管理者对员工进行自我管理时提供帮助：

一、实现自我管理的基础——塑造共同的价值观念

二、实现自我管理的前提——对员工价值的承认与尊重

三、实现自我管理的保证——让员工具备成功者的素养

四、实现自我管理的条件——适当放权，为员工创造更富有挑战性的工作机会

之前的很多次培训课堂上，有学员问我：员工自我管理——到底管理的范畴是哪些呢？企管专家谭小芳老师表示，员工自我管理的范畴大致包括：员工对企业组织“引导方式”的认同程度，对一定的文化价值体系的理解和兴趣程度，自律感、羞耻感、自我约束力以及自我激励能力，工作中所表现出的主动性和能动性，对所承担工作和达到组织所设定目标的自信心，克服困难和战胜挫折的勇气，对同事的尊敬和在工作中体现出的协作精神，等等。

作为经理人来说，能不能进行自我管理是非常重要的。经理

人不是天生的，每个人都有管理的能力，问题在于他表现出的多少，当一个人实现了自我管理，体现出潜在的管理能力，他就会真正地上升为经理人。演员阿诺变成州长阿诺，靠的不是钢铁般的肌肉，靠的是自身钢铁般的意志。纵观古今中外，凡大成者，绝不仅仅是被别人管理或管理别人中获得成功的，无不是通过严格的自我管理才获得大成和圆满的。

谭老师对多个企业家曾强调：只有善于自我管理的员工，才能考虑“无为而治”——比如，万科董事长王石，可以说是最典型的“无为而治”型的企业领导。王石这种“不知有之”的管理境界，就是“无为而治”，要实现“无为而治”的管理境界，需要具备一个关键条件：员工的自我管理能力。1984年创立万科的王石，22年间，王石在3件事上成为了中国职业经理人的楷模：

- 1、不断变革的战略创新能力。每一次市场环境变化，王石都能带领企业敏锐地进行战略转型。2015年以来，地产行业宏观调控，中小地产商资金链条吃紧，万科凭借其早已构建的融资通道并购整合，进入“资本+管理+品牌”为王的时代，成为中国地产的标杆。

- 2、国内首倡职业经理制度。王石除了推动万科在中国率先确立了规范公司治理结构，使股东、董事会和管理层的职责和权利界定得比较清楚外，他首倡打造职业经理制度，强调“弱化个人作用，强调制度作用”的理念；强调管理队伍整体建设，定期业绩评价，鼓励称职的职业经理为公司长期服务。

- 3、独特的做秀方式和生活方式。王石可谓ceo明星化的最早典范之一，传统媒体做秀，担任摩托罗拉和中国移动广告代言人，博客做秀，甚至在会见国家领导人时，说话做事切中要害而又投领导所好，都是王石的强项。而攀登珠峰成功，则成为王石独特生活方式和管理公司方式的顶峰之秀。

笔者曾经询问过柳传志身边的工作人员：“局外之人总会被柳总的个人魅力吸引、感佩，在你看来，柳总的最大优点是什么？”“自律、自持。”到现在为止，笔者都认为，这四个字是对柳传志其人最为精当的评说。每每此时，也会回想起冯仑对柳传志的评价：“伟大在于管理自己而不是领导别人”。

谭小芳老师还了解到：2015年上半年，温州商界邀请柳传志前往“交流”。当时，暴雨侵袭温州，柳搭乘的飞机迫降在上海，工作人员建议第二天早晨再乘机飞往温州，柳传志不同意，担心第二天飞机再延误无法准时参会，责人找来“公务车”连夜赶路，终于在第二天上午6点左右赶到了温州。当柳传志红着眼睛出现在会场时，温州的那位知名企业激动得热泪盈眶……这就是柳传志，以“管理自己”的方式感召他人——笔者建议我们的企业家都可以首先这样约束自己，然后再去影响他人。

总之，管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。中国企业管理的现实也是如此，很多企业之所以管理不好，无论是员工缺乏工作积极性，还是团队缺乏凝聚力，其根源并不在于管理者“管人”能力的高低，而在于管理者本身缺乏有效的自我管理！

## 管理案例库篇四

一位业绩一直第一的员工，认为一项具体的工作流程是应该改进的，她也和主管包括部门经理提出过，但没有的受到重视，领导反而认为她多管闲事。

一天，她就私自违犯工作流程进行改变。主管发现了就带着情绪批评了她。而她不但不改，反而认为主管有私心，于是

就和主管吵翻了，并退出了工作岗位。主管反映到部门经理哪里，经理也带着情绪严肃批评了她，她置若罔闻。

于是经理和主管就决定严惩，认为开除她的也有、扣三个月奖金的也有。

这位员工拒不接受。于是部门经理就把问题报告到老总这里。

老总于是就把这位早有耳闻的业务尖子叫到办公室谈话。没有一上来就批评她，而是让她先叙述事情的经过，通过和她交谈，交换意见和看法。老总发现这位员工确实很有思路，她违犯的那项工作流程确实应该改进，而且还谈出了许多现行的工作流程和管理制度中存在的完善之处。

老总的这种朋友式的平等的交流，真诚地聆听她的意见，让她感觉受到了重视和尊重，反抗情绪渐渐平息下来，从而开始冷静地反思自己的行为，从开始的只认为主管有错，到最后承认自己做得也不对。在老总策略性地询问下，她也说出了她认为自己的错误应该受到的处罚程度。最后高兴地离开了办公室。

此后，老总与部门经理以及主管交换了意见和看法，经理和主管也都认同了“人才有用不好用，奴才好用没有用”的道理。

大家讨论决定以该位员工自己认为应受的罚金减半罚款，让她在班前会上公开做了自我检讨，并补一个工作日。她十分愉快地甚至可以说是怀着感激之情接受了处罚。而且公司还以最快的速度把那项工作流程给改进了。

事情过后，发现这位员工一下子改变了原来的傲气和不服的情绪，并积极配合主管的工作，工作热情大增，大家说她好像象变了个人似的。

## 序言

淮南的桔子移植到淮北，种出来就不甜了。为什么？水土问题，气候、日照等综合环境问题。同理，日本企业的文化和管理模式移植到美国，就不灵了；美国的企业文化及模式移植到中国，照搬照抄，也不灵了。为什么？企业文化的冲突问题，包括政治的、经济的、文化的、风俗习惯的，等等。如何进行冲突管理，使移植得以成功？这里，笔者抛砖引玉，根据实际案例的处理提出讨论观点，以供共同探讨。

行文之前，笔者想先澄清概念。所谓企业文化，按流行的观点讲是企业形象识别系统 **cis** □包括企业理念 **mi** □企业形象 **vi** □企业行为 **bi** □本文沿用这一概念。在日常行为中，我们的肉眼能看到的，是企业的形象设计，包括企业的 **logo** 标识，企业的产品主导颜色设置，员工服装颜色等，同时也能看到企业员工的行为，企业的社会行为等，这些的背后，反映的是企业的经营管理理念，就是统辖企业的企业文化。引用微观经济学老祖亚当斯密的一句话“有一只看不见的手，在控制着成千上万人的行为”，同理，企业文化也是企业的灵魂，也有一只“看不见的手”，即企业文化所产生的企业精神和战略，在控制和指挥着企业的行为。

当对一个在本土成长起来的企业而言，其企业文化和战略，企业行为和制度，企业标识等都已经自成体系，并适应当地的环境。可一旦进行移植，将会如何？好比医学上我们执行的“肾”移植一样，是否存在排斥反应？是否会产生与新的环境的冲突？等，这是本文要讨论的问题。

### 一、从日本“索尼”进军美国说起

凡是在电子产品或家电产品领域做过 **sales** 或 **marketing** 的，几乎没有不知道 **sony** □日本索尼）的。该公司从成立到现在已经 61 年历史了。从其创始人井深大、盛田昭夫开始□ **sony** 公司就逐渐建立并形成了自己的企业文化系统和管

理系统。这种模式不仅仅是 sony 有，日本其它公司比如丰田汽车、松下公司等，都有，是一个民族的习惯。也就是说，日本企业的文化普遍是：企业虽然对员工要求严厉，但是对员工的福利待遇等都是非常到位的，从公司文化和战略部署及从公司的各种制度上，都在最大限度地保障员工的利益，这些综合起来，便形成了非常强大的企业凝聚力，员工普遍形成了“以企为家”的观念，群策群力，共同创造财富和价值，企业在一般情况下不会辞退员工，员工一般情况下也不会跳槽，非常稳定，所有的智力和体力都放在了企业的发展方面，因此日本企业的发展，与其企业文化战略、员工稳定程度、企业凝聚力等的综合因素是密不可分的。

当 sony 公司发展到美国的时候（比如 sony 收购了美国最大的. 哥伦比亚电影公司等），也把在日本执行得很成功的企业文化和战略，管理方式等搬到美国使用，可执行了一两年，问题便很快凸现出来了□ sony 公司的日本高管就搞不明白：公司为美国员工提供和日本员工一样优厚的待遇及福利，怎么员工的离职和跳槽事件依然持续不断地发生？难道是公司错了吗？在日本对企业来讲，员工频繁离职是对企业的耻辱，肯定是企业出了问题□ sony 公司为此进行了大量调查研究，结果发现，这并不是自己公司的企业文化或战略本身有问题，也不是自己企业的管理和提供的待遇、福利有问题，而是美国人的习惯问题。美国员工习惯于在一个企业或一个岗位上两三年就换工作或换企业，并且这种行为在美国文化中并没有任何对企业侮辱或否定的成份，也没有对员工否定或耻辱的成份，就是一种正常的社会现象，是一种习惯，就好比中国人习惯用筷子吃饭一样，没有为什么要用筷子的问题，也没有什么好讨论的。

在这种情况下□ sony 只好调整自己的战略和制度（日本企业对员工的培训许多是以员工终生服务企业为目标的），通过各种预防和改革方案，逐渐适应了美国文化，最终站在美国市场的，是一个美国版本的 sony□它具备着美国化的战略、

管理和习惯，对 sony 在日本的企业文化和战略进行了本土化的扬弃，终获成功。

同样的案例笔者也曾“零距离”接触过。前不久，笔者在为研究“蓝彻斯特战略”（沈宗南，上海世新进修学院，《世新月刊》，2015年03月）而搜集相关资料的时候，在 msn 上碰到了一位美国 sim 公司（经营半导体硅材料）北京办事处的经理 penk 先生，他告诉我说，他们公司刚到北京八个多月，准备在中国市场大干一番，结果现在在组建团队的时候就碰到很大的问题。他们在美国的管理模式很成功，结果在中国执行出现了麻烦。penk 先生举例说，他们准备招聘半导体硅方面的项目经理，招聘了两个了，都干了两三个月因能力不能胜任被辞退了，究其原因是中国应聘者在找工作的时候简历中水份太大，他们已经连续吃了两次亏了。后来他才知道，中国许多咨询机构专门培训“找工作”的能力。在美国，应聘者主流是诚实的，找工作能力和工作能力是对称的，他们没有估计到，美国的评估系统在中国一用，就连摔了两次头。其实说到底，还是一个企业文化战略、企业制度等的适应和冲突问题。

## 二、上述案例带给企业文化移植中冲突管理的启示

从上述案例可以看出：

第一，在企业文化移植中，宏观层面上要调查了解新环境的主要参数，包括政治、经济、文化、习惯、民族综合情况等。sony 进军美国之前，也曾经进行过调查，进行过评估，只是忽略了对两个国家文化与习惯方面的差异化的分析，结果导致了初期操作中的诸多不利。

第二，在企业文化移植中，微观层面上要了解行业内部各个环节的主要情况，包括财务、生产、招聘人事、销售、市场、采购、沟通等。美国 sim 公司的两起招聘失败，并不是说该

公司的那一套人才招聘评估系统是错误的，而是说，该系统在美国还真行，到中国就不行了。因为该系统设计者涉及该系统的时候，参照的是美国劳动力市场求职者的诚信水平设计的，到中国，由于系统设计依据的基础条件变了，系统自然就不行了，结果是，八个月市场机会的浪费，成本的浪费，等等。

第三，在企业文化移植中，除了宏观层面和微观层面之外，对当地特殊的风俗、政策、习惯等情况也要特别关注。由于各地区的发展不平衡，特色各异，因此，对这些细节的了解和把握，也有利于企业文化的移植和企业在新环境的生存。

### 三、结束语

当年联想收购 ibm 个人笔记本电脑业务的时候，业界曾有人大呼，说联想是否能兼容了 ibm 的企业文化，本质上说的也是企业文化移植中的冲突管理问题。笔者在此行就此文，意在给相关人员和企业一些善意的帮助、参考和启发，使他们在碰到具体问题的时候，少走些弯路，多出些效益。

## 管理案例库篇五

近年来，随着经济的不断发展和社会的不断进步，管理案例分析在商业领域中扮演着越来越重要的角色。通过对各类案例的解析，可以帮助企业和管理者更好地应对挑战和问题。在我个人的学习和研究中，我深深感受到了管理案例分析的重要性，并从中汲取了许多宝贵的经验和教训。

首先，管理案例分析能够帮助我们理解和认识不同的管理模式和方法。在我读取和分析各类案例的过程中，我发现了许多成功的管理模式和方法。例如，某个企业通过建立优秀的工作团队来完成任务，某个经理通过赏罚制度来激发员工的工作积极性等等。这些举措都具有相当的普遍性和可操作性，

可以在我们自己的工作和生活中运用。通过深入分析这些案例，并将其与我们现实生活中的管理问题相结合，我们可以借鉴和吸收这些成功的管理模式和方法，从而在管理中更加游刃有余。

其次，管理案例分析还能提高我们的问题解决能力和决策水平。每一个管理案例都会面临不同的问题和挑战，这要求我们要能结合实际情况，灵活地找出最佳的解决方案。通过对一个个案例的分析，我们将能够熟悉并掌握问题解决的方法和技巧。例如，当一个团队面临一个难题时，我们可以分析团队成员的特长和能力，为每个人分配相应的任务，从而实现最佳效益。这样的经验和方法将对我们未来的工作和职业发展起到积极的促进作用。

第三，管理案例分析能够培养我们的团队合作能力和沟通协调能力。在解决一个个管理案例的过程中，我们通常需要在一个小组中展开合作，共同分析和解决问题。这对我们的团队合作能力和沟通协调能力提出了很高的要求。在我个人的学习和实践中，我意识到有效的团队合作和沟通协调是成功解决管理案例的关键。只有通过有效的沟通和合作，我们才能充分发挥团队成员的优势，更好地解决问题。因此，在管理案例分析中，我们需要注重培养和提高自己的团队合作能力和沟通协调能力，以应对各种复杂的管理问题。

第四，管理案例分析能够提升我们的分析思维和创新能力。每个管理案例都是一个独特的问题和挑战，需要我们能够敏锐地捕捉问题的本质，并提出创新的解决方案。在我个人的学习和实践中，我发现了许多案例中的管理问题往往需要我们在传统思维的基础上进行突破和创新。通过对案例的深入分析和探索，我们能够培养和提高自己的分析思维和创新力，成为具有独立思考能力和解决问题能力的管理者。

最后，管理案例分析能够增进我们对商业管理的认识和理解。通过实际案例的分析，我们能够深入了解商业管理的各个方

面，包括市场营销、人力资源、运营管理等等。这些知识将帮助我们更好地把握和管理企业的运营和发展。此外，通过分析各种不同类型的案例，我们还能够培养自己很好的问题意识和全局观，从而更好地应对各类管理挑战。

综上所述，管理案例分析虽然是一项繁琐且复杂的任务，但通过它，我们能够获得相当丰富的管理知识和经验。管理案例分析不仅能够帮助我们理解和掌握各类成功的管理模式和方法，还能提升我们的问题解决能力和决策水平，培养我们的团队合作能力和沟通协调能力，以及增进我们对商业管理的认识和理解。因此，在今后的工作和学习中，我们应该加强对管理案例分析的学习和实践，进一步提高自己的管理水平和能力。

## 管理案例库篇六

蒲慧君 英华学校 了解学生是教育的前提，也是进入学生心灵的窗口，如果在第一天能够对新生说一句：“老师早就知道你的名字了，就是没见过你的人，现在知道你是什么样子了。”这学生一定会在老师心目中树立一个好形象，这无形中让他从新开始了，抛弃了旧学期的习惯，这也不正是给了一个他从新再来的机会，可在这一过程中，得时刻关注着他。

在开学的第一天，我已经通过其他老师的口述和学生资料对他们都很了解了，所以不是让学生自我介绍，而是我分别向大家一个个的介绍班上的学生，那时我发现学生一个个眼睛睁得特别大，都惊啦！以前表现不好的，我也是讲述他的优点，第一次得到了学生的信服。紧接着让学生一惊，选举班长以考试成绩排名来，然而出乎意料的是，不是第一名而是倒数第一名当班长。

吗？这让学生有更多的感触，和理解信服了。总之让学生认清自己，我们都是普普通通的人。我们都是大人了，做任何

事都是有责任和义务的，不要因为自己是孩子可以得到社会的帮助，家人的爱护，不履行社会所赋予的责任和义务。

捍卫规则，坚持到底，明知不合理可都应该为自己的规则坚持下去，这是树立威信，在第一次考试时，何娜是因为所有的笔断了，在极力挣扎时，同桌想借笔给她，被我看到了，可是为了显示考试是严肃的，任何小动作和交头接耳是不允许的，于是立刻走到跟前阻止了借笔，还说他们是作弊行为。一位很调皮的学生，撒谎演戏说要上厕所，可我却说：“上课时间上洗手间，等于控制不了自己的时间，要尿的话就尿吧！如果你想对我抗议，你以为其他同学会在心里支持你吗？依我看，妨碍了他们考试厌烦的表情呢！拉陇全班同学，从而来对抗个别的调皮同学，从而也让他意识到，他是孤军奋战的。第二次又成功捍卫了自己的规则，那就是第二次考试，因为一位同学是真的要上厕所了，可她的答案是，想去可以，可去了就不能回教室继续答题了，有位成绩好的学生站出来，可她的结论是，帮助他人是要付出代价的，于是就说你也不能回来答题了，最后她还是第一名，可为了告诉学生代价有多大，于是第一名的她还得当这有苦又累的班长。为了表现在老师心目中优生和后进生是没有差别的。

在学生面前树立威信，是一位老师成功的前提，威信并不是害怕，而是害怕+信服+喜爱。一位优秀的班主任就要学会做一个神秘的人，让学生捉摸不透的老师，用正确的人生观、价值观去感染和影响学生。

然而老师和家长的矛盾是从古至今都无法避免的，一场必不可少的家长会终于来了。我了解了家长最喜欢什么样的老师，于是从三个方面分别和家长会谈：1、能够理解孩子们心理的老师 2、能够仔细看清孩子的长处和短处，3. 能够特别关照帮助他们提高成绩的老师。得到家长的信服，从而也会导致学生无条件的服从老师，因为他们都会回家对孩子说，你们老师很不错，你要认真听讲，听老师的话。

这样你的班级体会是一个团结，不会有其他的侥幸心理，每个学生心里会想，我们大家都认为我们的老师是非常优秀的老师，如果我们犯一点错的话，肯定会得到大家的指责。什么样的班级氛围决定一个班集体的班风。

## 管理案例库篇七

在管理学的学习过程中，我们经常会遇到各种管理案例，通过对这些案例的分析，我们能够深入了解和掌握管理的理论知识，并将其应用于实际情境中。在这个过程中，我积累了一些心得体会，下面就是我对管理案例分析的一些思考和总结。

首先，管理案例分析的核心是问题意识。在管理案例中，往往存在着许多问题和挑战，而我们的任务就是要找出这些问题，并提出解决方案。因此，一个好的管理者必须具备良好的问题意识，能够敏锐地发现问题，并迅速做出反应。通过分析管理案例，我们能够培养和锻炼自己的问题意识，让自己在实际工作中能够快速解决问题，并具备危机处理能力。

其次，管理案例分析需要综合运用管理理论知识。在分析管理案例的过程中，我们需要将学到的管理理论知识与实际案例结合起来，进行综合运用。管理理论知识为我们提供了一种思维框架和指导原则，通过将其应用于具体案例中，我们能够更好地理解 and 解决问题。因此，我们在管理案例分析中，应注重将理论与实践相结合，发挥理论的指导作用，同时也要关注实践中的特殊情况 and 个体差异，用理论来解决实际问题。

再次，管理案例分析需要涉猎多方面的知识。在现代社会，管理问题往往与众多领域相互关联，因此，在进行管理案例分析时，我们需要涉猎多方面的知识。这包括经济学、心理学、社会学等多个学科领域的知识。通过学习和了解这些知

识，我们能够更深入地理解管理案例，从多个角度进行分析，并提出更全面和有针对性的解决方案。因此，在管理案例分析过程中，我们应该积极扩展自己的知识面，注重综合运用各种学科的知识。

此外，管理案例分析需要注重社会责任意识。在管理案例中，我们往往会遇到一些涉及社会责任的问题，这要求我们从社会的角度进行思考和分析。在解决这些问题时，我们不能只考虑自身利益，还要兼顾整个社会的利益，注重社会公平和公正。在实际工作中，管理者需要承担起社会责任，发挥自己的积极作用，为社会做出贡献。因此，管理案例分析既是培养自身社会责任意识的过程，也是锻炼管理者社会责任担当能力的过程。

最后，管理案例分析需要不断实践和总结。通过对管理案例的分析，我们能够获得很多宝贵的经验和教训。然而，这些经验和教训并不能仅停留在理论层面，而是需要通过实践来不断验证和完善。只有不断实践，才能够发现和解决更多的问题，提高自己的管理水平。同时，在实践的过程中，我们也要不断总结和反思，及时调整和改进自己的管理方法和策略。因此，管理案例分析是一个循环往复的过程，需要我们不断学习和实践，不断反思和提升。

总之，管理案例分析是我们学习和了解管理知识的重要手段，通过分析管理案例，我们能够锻炼自己的问题意识，综合运用管理理论知识，涉猎多方面的知识，注重社会责任意识，并不断实践和总结。这些都为我们成为优秀的管理者奠定了坚实的基础。在今后的学习和工作中，我们应该继续保持对管理案例的关注，并不断提高自己的管理能力和综合素质。只有这样，我们才能够在日后的管理实践中取得更好的成果。

## 管理案例库篇八

随着社会的发展，管理案例培训在各行各业中得到了广泛的

应用和普及。通过学习和讨论案例，我们可以借鉴别人的经验，吸取教训，提升自己的管理水平。在参加了一次关于“管理案例培训”的学习活动后，我深深体会到了这种培训方式的独特优势和内涵。下面将从多个方面来介绍我的心得体会。

首先，管理案例培训能够提升我们的管理思维和决策能力。在培训中，我们通过分析各种真实案例来讨论及解决问题，这要求我们对问题有深入的思考和全面的了解。在这个过程中，我们可以从各个角度思考问题，培养出灵活的思维方式和敏锐的洞察力。同时，通过与其他人的讨论和交流，我们可以接触到不同的观点和思维方式，帮助我们拓宽思维的边界，提升我们的决策能力。

其次，管理案例培训能够增强我们的问题解决能力和团队合作能力。在培训中，我们经常会面临一些复杂的问题和挑战，这要求我们通过分析和解决问题来找到最佳的解决方案。在解决问题的过程中，我们需要运用自己所学的知识 and 技巧，同时从团队成员中获得帮助和支持。只有通过团队合作，我们才能够将各个人的优势发挥到极致，凝聚每个人的智慧，共同解决问题。

此外，管理案例培训还能够提高我们的沟通能力和表达能力。在培训中，我们需要与团队成员进行频繁的交流 and 讨论。这要求我们要清晰地表达自己的观点和意见，同时要有耐心地倾听他人的观点和意见。通过与其他人的交流，我们可以更好地理解彼此的想法，减少沟通误差，从而更好地解决问题。而且，通过讨论和交流，我们还能够学习到其他人的优秀经验和管理方法，帮助我们进一步提升我们的管理水平。

最后，管理案例培训能够激发我们的创新精神和学习潜力。在培训中，我们经常会接触到一些具有挑战性和创新性的案例，这能够激发我们对问题的思考 and 研究的兴趣。通过与其他人的交流 and 学习，我们可以从其他人的经验中获取启示，开

阔我们的思路，探索新的解决方案。在这个过程中，我们不仅能够解决问题，还能够培养我们的创新能力，并持续地提升我们的学习潜力。

综上所述，管理案例培训对于我们的成长和发展具有重要的意义。通过这种培训方式，我们不仅能够提升管理思维和决策能力，还能够增强问题解决能力和团队合作能力。同时，我们还可以提高沟通能力和表达能力，进一步激发创新精神和学习潜力。因此，我相信通过管理案例培训的学习和实践，我们将会成为更加优秀的管理者，为企业的发展和进步做出更大的贡献。

## 管理案例库篇九

所谓核心员工包括那些终日与顾客直接面对面地打交道或通过与客户进行各种业务洽谈，因而可以称之为公司的“形象大使”或“形象代言人”的一群人；还包括那些从事与企业的生死存亡休戚相关的核心业务的人。那么如何留住核心员工呢？创维主要从如下几处方面入手。

- 1、核心员工对企业的认同妨碍核心员工业绩提高的一个因素是在一线员工中缺乏关于企业的真正的和有意义的信息。大多数的公司并未将信息共享放在一个优先地位。结果，许多一线员工对公司究竟取得什么样的收益，自己如何能为公司做出更大的贡献等只有一个笼统而模糊的概念。而只有让核心员工更多地了解企业的运营状况和公司的理念，让他们对公司感到更多的骄傲以及增进他们对公司客户需求的认识和了解才能有效地达到“双赢”。

- 2、让核心员工做有意义的参与。对企业存亡负有责任的核心员工并不会自发产生对企业的认同，除非他们真正认识到自己的日常活动是如何与公司业绩挂钩的。事实上，提高核心员工满意度的一个关键在于让其做有意义的参与，当前缺乏

真正使团队成员参与到决策活动中去的机制，也很少或根本不考虑对雇员观念随后所产生的影响。大西洋航空公司管理方采取“gits”（“成长与改进团队”英文首位字母的缩写）作为提高员工主人翁精神的建设性方法。gits的成员一个个都变成了活动的主人：他们检查自己所推荐的变革并确定其是否得到有效的落实。这样，就完成了从诊断角色向一个更具领导色彩的角色的转变，从而，使员工能更积极地投入并对业绩的改进负有责任。

4、切实提高员工对工作的安全感。由于经济的全球一体化和商业竞争的日趋激烈，有保障的工作已逐渐成为了陈年旧事，但这并不意味着雇员就不需要工作安全感。如果雇员圆满完成了他的工作并帮助他所在的企业取得成功，就有助于他保住自己的饭碗，并且提高他发现另一个工作机会的机率，同时反映到其薪酬的增长上。例如，bayer公司的管理方则通过坦诚的沟通向员工解释公司的策略并对员工的关心做出回应。现在，主管每月都会得到关于绩效测评指标的反馈报告并与员工共享这些信息。这种沟通提高了员工的工作安全感，因为他们知道管理方并不是在刻意隐瞒某些可能的坏消息。

5、靠激励制度留人。除了设计合理的薪酬制度外，还要有一个长期的激励制度。一般来说，激励制度包括内部晋升制度和期权激励制度。晋升制度包括的范围比较广泛，既包括职位的晋升，也包括非领导职位的晋升，也就是可以使员工在企业中的地位上升或社会地位提高的广义晋升制度。本文主要讨论期权激励。我国科技企业的期权激励制度主要借鉴西方已经比较成熟的期权激励制度，包括：股票激励、股票升值权、限制股票奖励、延期股票发行和员工持股计划。

6、靠“职业适应”留人。就业市场虽然紧张，但才华横溢、富于进取的人才仍是众企业的“抢手货”。国外大公司普遍认为，最难留住的人才是中层管理人员，特别是在公司任职3-8年的管理人员。他们熟悉公司的经营之道，但获得奖励和提升的机会少。留人要留心，公司对招聘来的员工，制定

职业适应制度，让员工一进公司就了解各部门不同的工作职责，一旦你想离开岗位，可以先在公司内部找发展机会，找适合自己的工作。美孚石油公司注意发挥不同层次雇员的能力，提前给他们晋升机会、安排不同工作。通过层层筛选管理人员，以发现培养公司新的领导人，并让新人轮流到各个职能部门工作。为了让他们适应职业，还为每位新人配备一位发展联络人。另外□sony公司独创的内部招聘制度也不失为一个很好的解决办法。

7、靠“特殊任务”留人。美国哈尼根公司为了留住能干的员工，实施雇员结构图模式，搞满意坐标：一条轴线反应管理人员对工作的满意程度，另一条轴线反映他们对公司满意的程度、离开公司的可能性。两个轴的坐标到了交叉点后，公司就要采取刺激措施，帮助员工渡过跳槽危险期。为此，对一些有晋升希望的员工，在一时没有职位空缺的情况下，让雇员担任需要几个月才能完成的特殊任务。公司总裁坦言：因为雇员在一项引人瞩目的工作中突然离去会感到内疚；这还可以给公司几个月的喘息时间，为雇员寻找晋升机会。

8、信任员工，充分授权。授权意味着激励员工承担更多的责任，拥有更多自行决策的权力。首先，授权必须要有适宜的对象，即成熟而热忱的员工，他有足够的能力和意愿去担当责任，所以授权的第一步是要培养他激励员工的过程。懂得怎样用有效的态度和方式去激励别人，在经理生涯中起着双重作用，你激励别人，别人也在激励你，是互动的成长。我们可以从托马斯·爱迪生和他的母亲那里认识到这一点，当孩子感觉到他完全沉浸在可靠的信任中时，他会干得很出色。员工也是同样，处于信任的氛围中，他不会费尽心机地去保护自己免遭失败的伤害；相反，他将全力地探索成功的可能性。在这一阶段，经理人扮演着领导者的角色，需要给予员工具体的目标并加以指引和指导，协助他一起完成任务，很显然，这时的效率很低下，因为员工不能独立工作。

员工的频繁离职对企业的影响是巨大的，尤其是关键的业绩

优异的核心员工离职，往往会给企业造成无法挽回的损失，段永平当年的出走成就了一个“步步高”，却使“小霸王”陷入了困境。所以，一旦发现核心员工有离职倾向，能够挽留一定要尽力挽留。当然，核心员工一旦决定离职，科学地进行离职管理工作就显得尤为重要。对于一般员工，离职行为首先发生的频率就较少，即使发生一些，如果在冗员范围内，才是值得人力资源管理人员学习的做法。现在有一种提法，叫做建立与离职员工的“终身交往”，对于企业来说，过去那种“终身员工”无论对企业还是对员工来讲都不大可能，只有把离职的核心员工当作终身的朋友去主动交往，当作珍贵的资源去加以利用，才能帮助企业发现存在的问题，促进企业改进管理。

核心员工离职管理的具体做法从员工提出离职开始，第一步，建立离职面谈制度，在离职面谈之前，可采取一些保留措施，如果企业能够满足核心员工的各种合理要求，应尽量满足以留住核心员工。当然，如果核心员工的离职主意已定，一定要建立离职员工面谈记录卡，将面谈的内容用规范化的表格保存起来，作为企业的人力资源档案。第二步，在核心员工离开企业以后，要与他们反而有利于企业减员增效，提高企业核心竞争力，此时对离职员工的管理只需按劳动法的规定作些经济上的结算就可以了。但对于核心员工的离职，由于往往会对企业造成巨大的影响有时甚至是致命的打击，所以离职管理就远远不只是上面的一些工作。

对于核心员工的离职管理工作，首先要在观念上树立离职员工有很大价值的观念，要学会建立与离职员工的“终身交往”。在看待核心员工离职这个问题上，不同的老板或主管采用不同的心态去面对：有的人认为凡离职者皆是背叛者，都该打入十八层地狱；有的则认为员工离职是个人的事，当他们在企业走出去，大家从此就是“陌路人”；有的老板就很宽宏大量，鼓励“好马吃回头草”，欢迎随时回到企业中来。当然，第三种保持电话和信件的密切联系，把公司的新信息、新发展及时告知已经离职的核心员工，让他们有一种归属感，

并鼓励他们”好马也吃回头草”，欢迎他们随时回到企业来工作。

总之，管理是一门科学，但它更是一门艺术。80/20法则运用到核心员工管理中还有许多值得探讨的问题，只有海纳百川敢于创新，才能在管理的实践中找到最佳的方案。在人力资源管理实践中，需要针对不同类型的员工实行分类管理，特别是对企业的核心员工，要结合80/20法则，从岗位安排，薪资设计以及离职管理等方面做好核心员工的各项人力资源管理工作。

## 管理案例库篇十

管理案例培训是一种很重要的学习方法，通过分析和讨论实际案例，让学员在实践中学习管理理论和技巧。在参加了一次管理案例培训后，我深深感受到了它的价值和意义。以下是我对管理案例培训的心得体会。

首先，管理案例培训能够帮助我们深入理解管理理论。通过分析真实的管理案例，我们不仅能够看到理论是如何应用于实践中的，还能够了解到理论与实践之间的差距和挑战。在实际操作过程中，我们可能会遇到一些难题和困惑，这时候就可以通过讨论案例来寻找解决方案。管理案例培训帮助我们 from 多个角度、多个层面去思考问题，从而加深了对管理理论的理解和应用。

其次，管理案例培训能够提升我们的问题分析和解决能力。在讨论案例的过程中，我们需要考虑各种因素和变量，并制定相应的解决方案。这要求我们对问题的深入剖析和全面思考，从而找到最佳的解决方案。而且，通过与其他学员的交流和讨论，我们还能够了解到不同的思维方式和观点，从而拓宽了我们的思维边界。管理案例培训帮助我们锻炼了全面思考问题的能力，培养了我们的问题分析和解决能力。

再次，管理案例培训能够提高我们的团队协作能力。在讨论案例时，我们与其他学员进行交流与合作，共同思考问题、共同分析方案。通过分享各自的观点和经验，我们能够更好地理解问题，并找到更好的解决方案。同时，管理案例培训也能够锻炼我们的沟通和表达能力。在团队中，我们需要学会倾听他人的意见，与他人合作解决问题，这对我们的团队协作能力有着很大的提升作用。

另外，管理案例培训还能够激发我们的创新思维和创业精神。在讨论案例时，我们需要通过思考和分析，找到切实可行的解决方案。这就要求我们具备创新思维和创业精神，能够从现有的案例中发现机会和潜力，并加以利用。管理案例培训培养了我们的创新思维和创业能力，对我们未来的发展有着重要的启发和帮助。

最后，管理案例培训还能够提升我们的学习和思考能力。通过参与讨论和分析，我们接触到了各种各样的问题和挑战，从而促使我们不断地学习和思考。管理案例培训不仅是知识的传递，更是一种学习和思考的过程。它激发了我对管理学的兴趣，深化了我对管理理论的学习，也使我对自己的未来的发展有了更加明确的思考。

综上所述，管理案例培训是一种非常有价值和意义的学习方式。通过参与管理案例的讨论和分析，我们能够深入理解管理理论，提升问题分析和解决能力，培养团队协作能力，激发创新思维和创业精神，提升学习和思考能力。因此，我深受管理案例培训的启发和影响，认为它对于我们的个人和职业发展都有着重要的促进作用。我会继续积极参与管理案例培训，不断学习和成长。