



兰州大学管理学院  
School of Management, Lanzhou University



# 个人岗位分析报告

马嘉遥

2020年12月23日

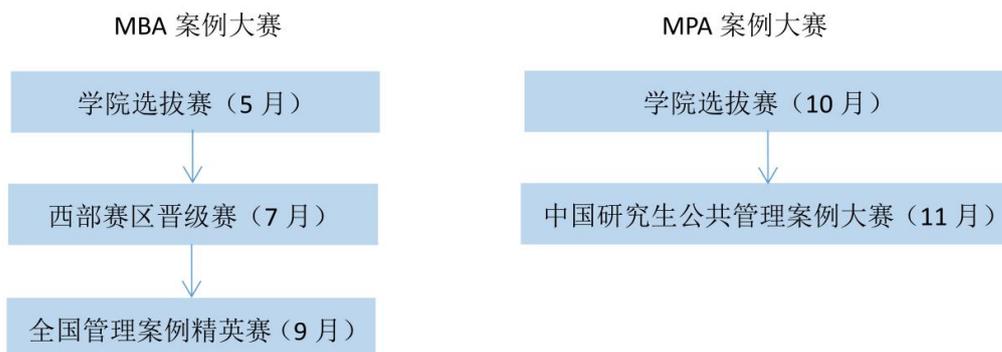
转眼间入职已经有六个月了，在这充实的 180 天里，我逐渐将原本分散在各位同事手中的专业实践案例方面的工作接手并整理在了一起，在这个过程中我也发现了很多问题。接下来我将整理出我的主要工作内容，并按照工作模内容的分类，将工作中出现的问题进行总结与反思，并提出优化和创新的思路。

### 一、主要工作内容

1. 负责 MBA/MPA 专业实践案例必修环节的教学管理：整理、发布通知；组织教师、学生进行分组、选题、导师分配；组织教师、学生进行开题审核、案例评审、答辩工作；系统核验。



2. 组织举办案例大赛：每年 5 月和 10 月分别举办 MBA 和 MPA 的案例大赛，主要工作包括商定大赛的比赛形式、赛程赛制、评分细则、奖励机制、时间、地点等；联系广告公司订做物料，确定各种物料的设计和价格；向学生会员安排细分工作，监督其过程；与参赛小组保持联系，收取资料，发送通知；撰写嘉宾致辞稿、大赛新闻稿。



3. 担任班级辅导员：每周末跟课，检查教室设备，服务任课教师，负责学生考勤，解决学生上课期间的各类问题；整理、反馈考勤结果；解决各种学生问题，请假、调课、重修等；班级管理；把控重要教学环节，发布各类通知。

4. 案例库平台搭建：目前还处于案例库的初期搭建过程，整个环节包括：拟定案例库的功能并联系技术人员进行初期搭建→组织老师对历届初评通过的案例进行筛选和分类→将筛选后的案例发给各个研究方向的老师，进行二次筛选→将通过二次筛选的案例发给各个研究方向的老师，进一步修改→组织专家评审修改后的案例，判断是否入库→查重，超过重复率的案例不予入库。

## 二、问题与反思、优化与创新

### (一) 专业实践案例必修环节的教学管理

#### 1、问题与反思

1) 各级评审工作较为频繁。每个年级的案例评审一般都有两次，第一次未通过的小组需参加第二次评审，这就导致每个专业学位每年都要举办四次案例评审。

2) 指导老师不够专业、精力不足。每个年级 MBA 实践案例小组约 85 组，MPA 实践案例小组约 35 组，EMBA 实践案例约 20 组，按照平均每位教师指导 3 组案例的工作量来算，需要 46 位实践案例指导老师。而目前比较专业的导师数量不足，导致部分比较专业的老师要承担两倍的工作量，此外，老师们本身事务繁忙，部分教师精力不足，无法全力担任案例导师。

3) 有些案例小组的案例内容抄袭现象严重，套用大量网络上的资料，与自身工作无关，违背了实践案例教学环节的初衷。

#### 2、优化与创新

1) 负责 MBA/IMBA/EMBA 案例评审工作的老师基本是重合的，所以可以把不同方向不同年级的评审安排在一起，MPA 也是如此，上届学生的第二次评审可以和本届学生的第一次评审安排在一起，这样既节约老师、教秘的时间，也能为学院节省评审劳务费。

2) 建议邀请全国教指委负责案例教学的专家或者其他重点高校的专家，针对我院的师资情况，定制一套培养方案，对学院的案例导师进行全面系统的培训；此外，尽量将学生的案例导师和论文导师重合，这样更便于教师进行辅导和管理，节省教师的精力。

3) 在选题前对学生进行案例撰写方面的指导；严格把控开题环节，及时发现问题、修正问题。

4) 提高自身专业能力。在闲暇时间阅读 MBA/MPA 案例库的优秀案例，整理总结出重点；在评审环节中留心学习评委如何如何指导学生案例；熟悉我院师资的研究方向，了解各个研究方向的内容，能够独立完成导师分配工作。

### (二) 案例大赛

#### 1、问题与反思

##### 1) 大赛举办时间无法合理协调

原因 1：“中国研究生公共管理案例大赛”在每年 11 月举办，学院要在此之前举办选拔赛；原因 2：2019 级 MPA 学生的开题答辩将于 12 月举行，学院选拔赛要定在此之前，以免影响学生后续的毕业论文事宜；原因 3：发给 2019 级 MPA 学生的通知里把案例提交时间定在了 10 月 18 日，案例评审结束后才能确定参赛小组的范围；原因 4：两位负责案例教学的老师有其他工作安排；原因 5：2019 级 MPA 学生是在职学生，大赛无法安排在周中。基于以上五个原因，案例大赛的时间只能定在 10 月 24 日，很多细节无法提前确定，大赛开始时间、参赛小组数、分组、奖项个数以及各类大赛的文件改动只能在三天内确定和完成，参赛小组也只有三天的准备时间。

##### 2) 容易疏漏细节

虽然有前一届大赛的通知、比赛流程、评分细则等方面的文件可以参考，但是很多细节话的内容只能靠个人去琢磨，以及来自领导和同事的非常分散的提示。例如哪些物料需要找广告公司定制、现场布置材料清单、主持人和评委需要哪些资料、会场工作人员需要哪些。没有流程化的资料，一切只能在推进工作的过程中不断细化。

### 3) 教室借用发生冲突

大赛临近，却在发生了两次教室借用冲突的情况，原因是教室借用本上并没有第二报告厅，我也和大家一样，默认这是一间不会被借用的教室。

## 2、创新与优化

1) 重要教学环节和赛事的时间应当合理安排并固定。

2) 案例大赛项目化，从启动、规划、实施到收尾，合理安排进度，责任到人；把握过程中的风险点并制定备选解决方案；在实施的过程中动态控制，及时发现“偏离”并变更计划。

3) 不要理所当然地判断任何事，一切以规程为准。第四，以达成共识为目的，以换位思考的态度，以信任、双赢、有效的原则，高效地与同事沟通，恰当处理与同事之间的异议。

4) 充分利用学生会的资源，挖掘时间充裕、有高度责任心的学生，挖掘有专业摄影能力的学生；与同事协调配合，辅助组织把控大赛的重要环节，加强与同事的沟通，集思广益。

5) 及时整理教师、学生在案例入库、案例大赛方面的参与程度、获奖情况。

## (三) 班级辅导员

### 1、问题与反思

1) 学生没有集体感

有位任课老师曾向我反映我班学生上课很沉闷，同事也向我反应我班学生反馈课程评估不积极，参与度低。我不禁开始反思自己的问题，我认为问题的源头在入学教育那天开班会不够有仪式感，在职学生重返校园，把上课当作完成任务，他们并没有意识到自己身处在一个集体中，没有凝聚力和集体荣誉感。

2) 考勤不够严谨

学生每次上课使用考勤机考勤，辅导员再将考勤机的表格导出做成新的考勤表反馈给学生。由于数据较多，这个过程比较容易出错，且有人为因素的影响。

## 2、优化与创新

1) 充分利用学生会、班委，多组织一些有特点、有意义的学生活动。

2) 建议加强考勤监管机制，专人负责核对考勤机与考勤表数据是否一致，严格执行课间点名制度。

## (四) 案例库平台搭建

### 1、问题与反思

1) 目前发现的问题是案例筛选没有标准。当各个研究方向的老师收到案例后，问我最多的一个问题就是：筛选的标准是什么？这是案例库搭建环节中疏漏的一点，应当完善。

2) 大多数教师未按照通知的进度修改返还案例。

## 2、优化与创新

通过邮件、电话或微信相组合的方式在前期、中期、后期发布通知、提醒各位老师合理安排进度；请求项目主任辅助督促老师，提高老师们对案例库搭建的重视程度。

## 三、结尾

1、做优质型服务的教秘。在工作方面做到及时、有效率、统一、适应性强、抢先一步，在为人方面做到友好、有兴趣、关注、得体、有礼貌地解决问题。

2、整理自己的日常工作，将其升华为项目，用项目化管理思维高效率完成工作，小题大做，大题细做，战略第一。

3、项目化是为了高效，但工作更需要创新。每年的通知不是改改时间那么简单，而需要不断的改进，通知里的每句话是否已经足够精简，是否可以以更可视化的方式来表达。

4、以积极主动的态度、自下而上地改变，获得工作意义感。使自己的兴趣、动机和激情与工作相一致，自我实施的一系列使工作任务及关系边界发生改变。

5、正视困难，敢于挑战；面对高压的工作时，要学会调节自己的心态；效率低时，大可暂停工作，调整好状态再继续，事半功倍。