

案例正文：

审时度势，高瞻远瞩：赵无忌的变革型领导行为¹

0 引言

“荣耀征程，共铸辉煌”，赵无忌一进公司大楼，便看到了一张宣传海报，这是本次公司表彰大会的主题。为庆祝公司连续三年入围中国企业五百强，由人力资源部承办、各部门协办，公司举办了此次活动，以表彰在特定领域内为公司做出杰出贡献的个人或团队。赵无忌走进会场，正巧碰到了公司销售管理部部长李秋明。赵总拍了拍李部长的肩膀说道：“如今公司越来越好，越来越强大，离不开每一位员工的辛勤付出，多亏有你们！”李部长兴奋地回应：“赵总，是我们感谢公司才对。公司时刻都为员工考虑，给员工发展的机会，在这里我们都收获了太多太多。”赵总听后，欣慰地笑着。参会人员全部落座后，大会随即拉开帷幕，看着会场璀璨的灯光和员工们期待的面孔，赵总的思绪回到了上个世纪 90 代中期……

1 公司介绍

朝霞煤炭有限责任公司（以下简称朝霞公司）肇始于 1956 年，位于陕西省咸阳市。其前身是公私合营与社会主义改造时成立的金石煤矿，1998 年改制为股份合作制企业，2015 年改制为有限责任公司，从一个濒临破产的小煤矿逐步成长为一家集煤炭、电力、煤化工、房地产、建材、物流业为一体的企业集团。截止 2023 年，朝霞公司现有资产总额 311 亿元，员工 5000 余人，有多家控股公司与参股公司，位居“2023 中国企业 500 强”第 480 位，“2023 陕西百强企业”第 15 位、咸阳市第 1 位。历经公私合营、股份合作制、有限责任公司三个历史阶段的朝霞公司，其发展的每一个阶段都与改革同步、与时代同行，始终秉持着“煤业强基、多元并举、创造卓越、回报社会”的企业愿景，最终实现了几代“朝霞人”建设千万吨级煤矿的夙愿，创造了我国民营企业改革发展的一个奇迹。

-
1. 本案例由西安理工大学经济与管理学院的蒋晓荣，秦瑶，徐欣然撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

多年来，朝霞公司的发展离不开赵无忌总经理的有效领导，尤其是 20 世纪 90 年代以来，“朝霞人”在赵无忌总经理的带领下，克服一个又一个困难，用汗水浇灌梦想，靠奋斗铸就辉煌，得到社会各界的高度认可和肯定。朝霞公司为地方民生工程建设累计投入 10 亿元以上，为社会公益和慈善事业捐款累计超过 1.6 亿元，解决社会就业 2 万余人，带动 15 万人实现脱贫。公司先后荣获中国公益明星企业、中国慈善企业、中国最具社会责任感企业，陕西省先进集体、陕西文明单位、陕西强势品牌企业等多项荣誉称号。可以说，在朝霞公司发展历程中，赵总功不可没。朝霞集团组织结构图及子公司情况表分别见正文附录图 1 和表 1 所示。

2 披荆斩棘，绝处逢生

2.1 困境中挺身而出，提出股份制改革

1997 年 4 月，渭北高原春寒料峭，金石煤矿的员工一改往日的规律有序的工作和生活，紧张与焦虑的气息充斥着整个煤矿，就连煤矿机器轰鸣的声音似乎都显得无力，每个人的脸上都写满了疲惫和迷茫。近年来，金石煤矿亏损严重，市场不景气，煤炭大量积压，连续三个月的工资都是推迟十天发放，企业运行步履维艰。在二季度的全厂大会上，金石煤矿矿长周新成站在台上，目光扫过每一位员工，十分沉重地说道：“各位同志，如大家所听见的、所看见的，我们煤矿目前陷入了困境。今天，咱们打开天窗说亮话，有什么意见就畅所欲言，我安排专人记录大家的意见和建议，随后统一答复。现在形势变了，国企不再是铁饭碗了。企业还能否持续，目前还说不清楚。至于大家，选择离开还是留下，大家自己做出抉择。”听了周矿长的话，会场顿时一片哗然。工人们议论纷纷，有的面露难色，有的十分愤怒与不甘。许多在金石煤矿工作数十年之久的老员工，对煤矿有着深厚的感情，内心不舍，却因残酷的现实不得不做出选择。

赵无忌高中毕业后参军三年，在部队期间表现优秀，曾多次获“优秀士兵”等荣誉称号。1981 年，他退役回到家乡被分配到金石煤矿后，工作认真负责，为人热情，平时爱看书、善于思考，同事有什么事情，都愿意去找他问问，人送外号“小诸葛”。经过 16 年的打拼，已从一名普通的矿工成长为金石煤矿的副总经理，主要负责煤炭的销售、生产和规划。在十几年的工作中，他对煤矿各方面情况了然于胸，了解煤矿的优良传统和优势所在，也痛感煤矿现行管理制度不能充分调动员工的积极性，但是，一直缺少一个合适的改革契机。现在，他敏锐地意识到，这个机会来了。

赵无忌此前曾参加了县政府改制领导小组的吹风会，县政府改制领导小组

已经决定以金石煤矿为试点，进行股份制改革。如今，听了周矿长的一番话，在众人面面相觑时，赵无忌站起来，以一贯稳重而坚定的口气说：“周矿长，各位同事，金石煤矿这样放弃太可惜了。我们应该把握机遇，敢于尝试，响应县政府改制领导小组的号召，对我们煤矿进行股份制改革。这是一次机会，也是改变煤矿命运的关键。”话音未落，大家的目光纷纷投向赵无忌，看着大家充满疑虑的表情，赵无忌心中明白大家的不安。自公私合营以来，金石煤矿几十年都是国有企业，按照既定的产销模式运行。而今忽然提议搞股份制，一旦失败，不仅仅是煤矿没了，员工的生活与工作都会受到极大的影响，大家都不敢贸然做出决定。但是，赵无忌基于多年来对于煤矿发展的思考，坚定地认为，改革势在必行，不改革就没有出路，不改革就没有发展。于是，赵无忌继续他的发言，“我知道，股份制改革对我们来说是一个全新的挑战，但是，我们可以试试。一些南方发达省市已率先试水并获得成功，咱们可以学习、借鉴，不去尝试又怎么知道不会成功呢？我认为，煤炭是国家能源矿产资源之一，事关国计民生和经济发展大局，咱们产品在相当长时期是必需品，目前煤矿只是暂时遇到了困难。何况，我们还有一支吃苦耐劳的员工队伍。我相信只要大家开动脑筋、齐心协力，可以迈过这个坎！”赵无忌的这番话铿锵有力，掷地有声，如同一道曙光，一扫员工心中的阴霾，激发了工人們的斗志和信心。他们纷纷看着赵无忌，眼中闪烁着期待和信任。周矿长看着员工们坚毅的眼神，欣慰地笑了：“无忌，听你的！”赵无忌点了点头，“请大家相信我，我们金石煤矿一定能够披荆斩棘，绝处逢生！”

1997年9月，党的十五大确定了“从战略上调整国有经济布局”的目标，对国有企业实施产权制度改革，这为中国企业的改革注入了新鲜活力，为企业的发展创造了良机。在党的十五大的精神鼓舞和省市县委改委的指导下，金石煤矿于1998年1月正式更名为朝霞煤炭股份有限公司，从地方国有企业改为股份合作制企业，由赵无忌担任公司董事长，同时担任公司总经理。

2.2 改革初见成效，持股激发活力

赵无忌走马上任，没有被连续几年严重亏损、士气低迷的公司困境所吓倒。敢于挑战常规、突破惯性思维的赵无忌决心抓住股份改革的重大机遇，对公司进行全面转型与革新。他宣布全厂休整并学习一个月，前半个月他带着全公司中层以上管理者前往南方改制成功企业，学习并领会股份制公司管理的新理念、新方法，其他员工休息。后半个月，他从高校请来管理专家专门解答关于股份制的各种问题，请来改制成功的南方企业管理者现身说法，谈谈改制前后企业的巨大变化，打消员工顾虑。同时，他和全体中层以上管理者深入基层，召开

一系列座谈会，做进一步的解释和说明，最终，两千多名员工选择留在公司，占到原煤矿员工总数的 95%，其中，持股员工有一千二百余人，最低购买股票三千元，最高购买一万五千元。改革当年即实现公司扭亏为盈、员工收入翻番的发展目标。改制第三年各项经济指标实现翻倍增长（见附录 2），市场份额不断扩大，奠定了可持续发展的基础。

3 因地制宜，科学管理

3.1 持续大胆创新，主动外聘高管

在赵总的带领下，朝霞公司发展蒸蒸日上，员工收入与以前相比，已大幅增加。与此同时，赵总逐渐发现了公司中充斥着的“唯赵总论”，有的高管因赵总的巨大贡献而朴素地、自然地认为，赵总说的就一定是对的。有的高管完全以赵总为中心，唯马首是瞻，大小事务都向他汇报，不承担责任、没有主见。有的高管忠心可嘉，愿意为赵总分忧，但其视野、见解都没有超过赵总。对此，他内心有清醒的认识，公司是大家的，怎么可能“家天下”呢？这个苗头不对，但是，具体该怎么做，一时还没有头绪。回想起前几个月，他参加了一个全国企业产权制度改革研讨会，听到与会专家在讲“科学管理”，赵总听了很受启发。

赵总自小就是个爱学习、爱思考的人，回来后，他认真查阅了公司科学管理的相关资料。赵总茅塞顿开，明白了公司目标的实现，或者说公司财务绩效的提升，要依托两个路径，一是技术进步，二是管理提升，必须两条腿走路，才能走得又快又稳。赵总深知，公司必须进行变革，一家公司不能仅仅依靠个人的力量，应该发挥公司每个人的力量，引入高质量人才，提升管理水平，提高企业活力，否则就会被时代所淘汰。

第二天早上，赵总找来公司负责人力资源管理的陈副总并与其谈话，嘱咐陈副总人力资源部门不是简单的管管档案、发发工资和福利，而应该做好选人、育人和栽培人的工作。赵总让陈副总为本公司找一个好的猎头公司，在全国或全球招募具有管理才华的人，外聘一些优秀人才，为公司的管理层注入新鲜血液。陈副总若有所思地点了点头，他也认为寻找猎头公司是快速且高效的选人手段，由专业的人来做专业的事，一定有事半功倍的效果。随后，陈副总委托猎头公司寻找那些具有创新精神、专业能力和丰富经验的管理人才。经过精心挑选，一批具有扎实管理理论基础和丰富管理实践的高管加入了朝霞公司的管理层。

随着外聘高管到位，公司内部员工的顾虑也越来越多，外聘来的高管没有与公司同荣辱、共进退的经历，不免会少一些公司认同感，能全力以赴为朝霞

公司奉献吗？给外聘高管是否放权过大？万一卷款而逃怎么办？万一使我们这么多年辛苦打下的江山付之东流怎么办？看到了大家的担忧，赵总明白，是时候开个公司管理层大会，为大家答疑解惑了。大会如期召开，赵总开门见山，一贯的快言快语、坦率真诚，“我知道大家有很多疑惑，让外聘高管担任那么高的职务，他不一定对我们公司忠心，把公司交给外人管，肯定会增加一定的风险，但是，请大家相信，只要有合适的管理制度的设计，外聘高管这个举措一定能够为我们公司发展带来新的生机和活力。”听了赵总的一番话，大家思想上渐渐放松下来，也逐渐明白了赵总的用意。以前的管理层员工与公司风雨同舟十多年，只凭自身经验和一腔热爱管理公司，但是，环境变化越来越快，市场竞争不断加剧，以前的观念已经不再适应现在的环境了。如今国内外大多数先进的大公司都开始采用所有权和经营权分离的管理方式，这是建立规范的现代公司制度的一部分，公司给予外聘高管高薪，就是充分把经营权交给外聘高管，这能大幅度提高公司管理的专业性。不仅如此，在大会上，赵总还提出将自己持有的股份的三分之一用来做外聘高管持股，以充分调动外聘高管的积极性，从而使公司管理迈上一个新台阶。赵总补充说，只要现代公司制度贯彻到位，再加上股权激励，那么，就不必担心外聘高管决策的短视行为，外聘高管会尽心尽力贡献才华、为公司服务。大家频频点头，表示赞许。公司管理层大会圆满结束了。

3.2 树立先进理念，推行科学管理

在外聘高管风波平息后，朝霞公司确定了新的改革举措：一是依据资历、学历和业绩，评估公司原有高管的业务水平，对于部分高管知识、能力已不能适应公司当前发展的现实情况，说服这部分高管主动让位，为此公司一次性为每位离任高管依贡献大小发放补贴 30 万至 50 万元，在此基础上，听取本人意愿，或依据现有能力重新安排合适岗位，或选择退休、离开公司。二是成立公司的人力资源部，并依据人力资源六大模块设置相应科室，进一步提高人力资源管理水平。由于方法得当，配套完善，公司在管理上平稳过渡（见附录表 3）。

赵无忌得以脱身，把大部分事务都交给了中层管理者和高层管理者，打算未来专注于企业战略制定和文化建设工作。

4 绿色生产，再创辉煌

4.1 响应国家政策，推动规范运营

2013 年，国家对《中华人民共和国公司法》进行修正，要求规范企业性质，其中第二十四条规定：“设立有限责任公司，股东应当符合法定人数，在五十人

以下”。

新政策的出台，使朝霞公司面临新一轮变化与挑战，这该怎么办呢？大家都处于观望、迷茫中，但是，一生经历无数大风大浪、生性乐观的赵无忌认为，这对于朝霞公司来说，又是一次发展机会。赵无忌摆事实、讲道理，劝说广大股东，按照《公司法》规范运营，加大投资。由于赵总过去几十年对于朝霞公司的贡献，大家有目共睹，广大股东积极响应，朝霞公司注册资金由原来的四千万增长为三个亿，通过股票代持、议价、退股等方式股东人数减少为 33 人，并于 2015 年 9 月正式改为有限责任公司，规范了公司运营，为公司增加了更多的流动资金。

4.2 实施技术升级，实现绿色发展

2012 年，党的十八大对能源产业发展提出了更高要求，2014 年召开的中央财经领导小组第六次会议明确了煤炭开发利用的发展方向，要求煤炭企业推进安全绿色开发和清洁高效利用，改善民生和建设生态文明。同时，随着经济增长的速度持续放缓，煤炭价格急剧下滑，煤炭企业发展遇到困难。朝霞公司在解决了公司规范运营问题后，再次面临产品滞销的艰难境地。赵总及朝霞公司高管明白推进煤炭的绿色安全开发和清洁高效利用迫在眉睫。在 2015 年的年终总结大会上，大家不同程度地表达了忧虑，赵总此前已外出一个多月，走访并请教了煤炭技术专家、企业管理专家，回来后经过一周多殚精竭虑的思考，缓缓开口说道，“近几年的情况，大家也都有目共睹，是涅槃重生还是销声匿迹，关键在于我们能否正确把握形势政策及未来发展趋势。绿水青山就是金山银山，企业发展不能以破坏环境为代价，绿色生产是公司走出困境的必然之路，也是我们积极响应国家号召、承担社会责任的重要表现。”听了赵总的话，大家纷纷点头表示赞许，一致同意走绿色发展之路。于是，一场声势浩大的绿色革命在朝霞公司悄然展开。朝霞公司根据国家政策成立了以赵总为组长，其他公司副总为副组长的“绿色变革”小组，先后组织召开会议十余次，敲定了多项具体举措。

实施煤炭资源深加工，推动煤炭资源绿色高效利用。随着投资的扩大，朝霞公司先后建成了洗选能力为 800 万吨的广店煤矿洗煤厂和处理能力为 400 万吨的精煤洗选系统，公司的煤炭洗选能力达到 1200 万吨/年，经过分选、精洗使煤炭产品由原来的 4 个品种增加到 10 个品种，灰分、水分都小于 10%，硫分小于 0.5%，实现了较好的环保效益、经济效益和社会效益。

建设污水处理系统，实现水资源循环利用。朝霞公司引入了新的污水处理系统，环环相扣，工艺连续性强，能够对各种废水进行分质处理。生产过程中

产生的废水经过生化、深度水装置处理后可以生产出除盐水，而回用装置可以收集各生产厂总排的清净下水并处理生产出淡水。最后，除盐水和淡水再回用于生产系统，从而实现水资源的回收利用。

健全煤矿环境监测体系，推进安全生产升级。对于煤炭企业来说，安全生产的投入是至关重要的，越在困难的时候，越应该抓紧抓牢抓好安全生产工作。朝霞公司对煤矿进行了全方位的检查，杜绝存在事故隐患的矿井继续采掘作业。同时，对煤矿生产过程中的污染物进行持续监测和治理，确保煤矿环境的安全与健康，为煤矿职工的生命提供尊重与保障。

在董事会的坚强领导下，朝霞公司再次度过危机，成功地进行了绿色转型和业务突破，实现了新常态下的平稳过渡，并取得 2015 年深化改革以来经营效益的七连增。这些措施的实施，不仅使公司实现了煤炭生产的可持续发展，而且展示出了公司勇于承担社会责任，积极为社会的绿色发展做贡献的企业精神。

5 温情相伴，助力成长

赵无忌深知，作为朝霞公司最宝贵的财富，员工按照持股政策享受了公司发展的红利，获得了实实在在的财富增长，腰包鼓起来、生活好起来。除此之外，还应采取更多措施使公司广大员工获得技能上的增长、内心的安宁愉悦和身为朝霞人的自豪感。只有员工不断成长、员工感受到幸福，公司才能更加繁荣昌盛。为此，在赵总的指导下，朝霞公司推出了“2+1+1 温暖同行”计划，通过“两项技能培训”、“一项心理疏导”、“一项家庭关怀”三个方面活动为员工提供全方位的关爱。即不仅关心员工的职业生涯，为员工提供宽广的发展空间，还关心员工的心理健康与家庭幸福，切实做好员工关怀工作，当好员工的“娘家人”。

“两项技能培训”是指新员工入职培训和专业技能提升培训两个方面，这些培训活动由公司内部的专业讲师或外部专家授课，内容涵盖公司业务、技术、管理等多个方面（见附录表 4）。同时，公司也鼓励员工自主学习，为员工提供丰富的学习资源和时间支持。对于有提升学历想法的员工，公司会全力支持，并且报销学费。此外，公司十分注重员工的个人成长与职业规划，为员工提供个性化的职业指导与支持。

朝霞公司为了帮助员工缓解工作压力，克服在工作中遇到的各种困难和挑战，设立了专门的员工关怀小组，推进“一项心理疏导”活动的开展。员工关怀小组定期举办专家讲座，邀请心理专家分享压力管理技巧和情绪调节方法，并提供一对一心理咨询服务，帮助员工调整情绪和心态，保持情绪稳定和心态

积极乐观。为了增进员工之间的信任与支持，增强员工的身体素质与心理韧性，员工关怀小组每两个月会开展一次户外活动，如徒步、骑行、野营等，所有员工均可报名参加，让员工在运动中感受大自然的魅力，磨练意志，坚定信念。

在每月的最后一个周末，朝霞公司定期举办“员工家庭日”活动。“员工家庭日”活动的内容丰富多彩，包括亲子游戏、烹饪比赛、才艺展示等，目的就是让员工在欢乐的氛围中增进与家人的感情，同时也让家属更深入地了解员工的工作环境和企业文化。每次活动，公司都会提供场地、设备和食材，让员工和家属尽情玩乐，享受亲情。为了确保活动的顺利开展，朝霞公司的人力资源部都会提前制定详细的活动计划和方案，明确活动目标、内容、形式和时间安排等。活动结束后，人力资源部人员会询问员工的需求和反馈，在之后的活动中持续不断地改进。此外，人力资源部会密切关注员工的近期家庭状况，对于家庭遇到困难或是出现变故的员工，公司都会第一时间进行慰问并且提供经济帮助，让员工切实感受到来自公司的关怀。

在朝霞公司，员工们感受到了前所未有的幸福感和归属感。这促进了员工积极地、主动地为公司贡献才干，为公司的持续发展奠定了坚实的基础。

6 尾声

坐在办公桌前的赵无忌看着墙上的一张张荣誉证书，一个个荣誉称号，心中涌出无限思绪。从昔日的金石煤矿到如今的朝霞煤炭有限责任公司，赵无忌锐意改革、大胆创新，一次次带领公司走出困境。尽管前方的道路依旧充满了未知与挑战，但赵无忌始终怀揣着一份坚定的信念——无论未来遇到怎样的风浪，只要保持变革的勇气和智慧，坚持学习与创新，定能乘风破浪，勇往直前。

（案例正文字数：7322）

启发思考题

1. 结合案例，你认为在朝霞公司变革的过程中，赵无忌的领导力是如何构建起来的？
2. 在朝霞公司发展变革过程中，赵无忌展现出了哪些独特的领导特质？
3. 请从赵无忌心理因素和行为的角度谈谈，为什么他能多次采用持股方法解决朝霞公司的问题并实现公司绩效？他是如何做的？
4. 朝霞公司的经历对同类型其他民营企业有哪些启示？

附录

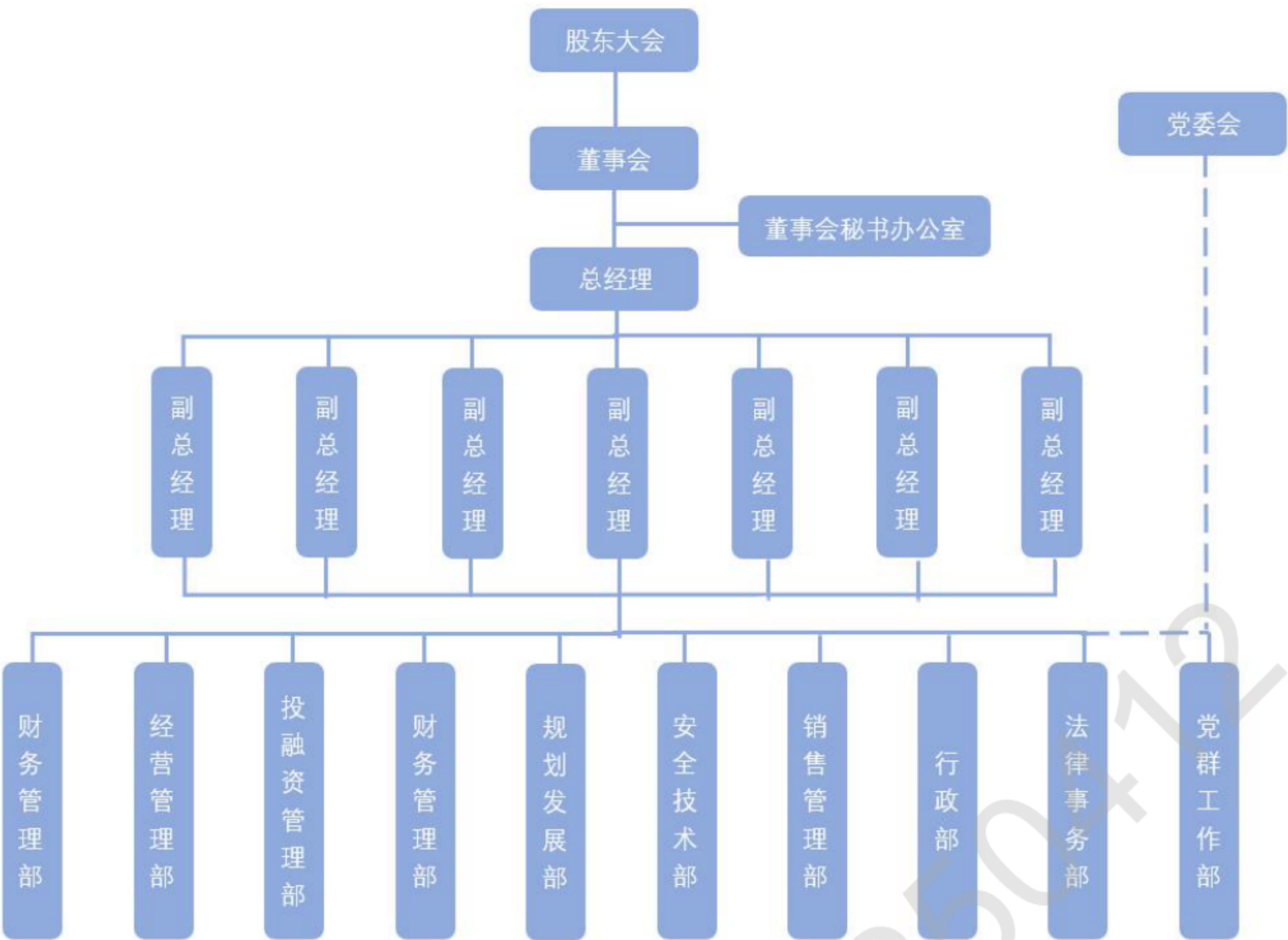


图 1 朝霞公司组织结构图

表 1 朝霞公司子公司情况表

公司名称	企业性质及公司股权	员工人数及在公司地位	主要业务领域	公司地点
润化清洁能源有限公司	控股子公司，97%	600 人 主干企业	煤层气开发、利用；醇醚燃料及副产品的生产、销售及进出口贸易	咸阳市
华琳煤业股份有限公司	控股子公司，65%	400 人 主干企业	煤炭投资、开发建设、经营管理	咸阳市
秦商房地产开发有限公司	全资子公司	200 人	房地产开发	西安市
安建建材检测有限公司	全资子公司	150 人	水泥、石头、粉煤灰、膨胀剂、商品混凝土、钢筋、防水材料、砖块等检验检测	咸阳市

上海国安进出口有限公司	全资子公司	100 人	物流业	上海市
大连晨辉电力有限公司	控股子公司，70%	300 人 主干企业	输电、供电、出售电力电子产品	大连市
华泰温泉酒店有限公司	全资子公司	50 人	住宿、餐饮服务、温泉洗浴	宝鸡市
平喜建材有限责任公司	全资子公司	50 人	水泥制品与砼结构构件制造、水泥制品与砼结构构件销售	咸阳市

表 2 朝霞公司 1998-2000 年度利润表

编制单位：朝霞公司

单位：万元

项目	1998-12-31	1999-12-31	2000-12-31
一、营业收入	522,300.67	679,421.34	889,650.98
减：营业成本	399,767.45	463,718.72	547,589.56
税金及附加	2,359.30	3,103.56	3,523.53
销售费用	32,145.78	27,345.24	21,589.39
管理费用	16,452.34	13,976.48	11,395.63
财务费用	5,678.12	3,926.31	2,398.41
资产减值损失	2,082.02	1,539.23	1,394.32
加：公允价值变动收益	532.35	1,234.74	1,634.53
投资收益（损失以“-”号填列）	2,135.43	3,039.59	3,981.35
二、营业利润（损失以“-”号填列）	66,483.44	170,086.13	307,376.02
加：营业外收入	563.83	793.45	930.03
减：营业外支出	394.35	285.03	204.82
三、利润总额（损失以“-”号填列）	66,652.92	170,594.55	308,101.23
减：所得税费用	16,663.23	42,648.64	77,025.31
四、净利润（损失以“-”	49,989.69	127,945.91	231,075.92

号填列)			
------	--	--	--

表 3 员工持股激励效果表

指标	实施前 (基线)	实施后 (一年后)	变化值	变化百分比
高管离职率	5%	2%	-3%	-60%
员工满意度	82%	88%	+6%	+7.31%
公司净利润	186, 300 万元	231, 890 万元	45, 590 万元	+24.27%
公司净资产收益率	12%	15%	+3%	+25%

表 4 朝霞公司人才培训方案

序号	培训内容	培训目标	培训方式	培训周期	培训对象
1	安全生产知识	提高员工安全意识, 减少安全事故	线下讲座、案例分析	每季度一次	全体员工
2	煤炭开采技术	提升员工专业技能, 提高开采效率	理论学习+实地操作	每半年一次	技术人员、操作工
3	机械设备维护	延长设备使用寿命, 降低维修成本	线上课程+实操演练	每年一次	维修人员
4	环保知识	增强环保意识, 符合环保法规要求	专题讲座、小组讨论	每季度一次	全体员工
5	团队协作与沟通	提升团队协作能力, 增强沟通效率	团队建设活动、沟通技巧培训	每年一次	管理人员、关键岗位员工
6	领导力培训	提升管理人员领导能力和决策能力	专题讲座、案例分析、角色扮演	每两年一次	中高层管理人员
7	企业文化与价值观	加深员工对企业文化的	内部培训、团队建设活动	新员工入职时、每年一次	新员工、全体员工

		理解，提升员工归属感			
8	法律法规知识	增强员工法律意识，确保企业合法运营	专题讲座、线上学习	每年一次	全体员工
9	心理健康与压力管理	关注员工心理健康，提高员工幸福感	专题讲座、心理辅导	每年一次	全体员工
10	应急救援与自救互救	提高员工应对突发事件的能力，减少事故损失	专题讲座、模拟演练	每季度一次	全体员工