

## 《管理学》考试大纲

考试科目代码：822

适用招生专业：管理科学与工程(120100)、会计学(120201)、企业管理(120202)

考试主要内容：

### 第一篇 总论

#### 第一章 管理与管理学

- 第一节 人类的管理活动
- 第二节 管理的职能与性质
- 第三节 管理者的角色与技能

#### 第二章 管理思想的发展

- 第一节 中国传统管理思想
- 第二节 西方传统管理思想
- 第三节 西方现代管理思想的发展
- 第四节 中国现代管理思想的发展

#### 第三章 管理的基本原理

- 第一节 管理原理的特征
- 第二节 系统原理
- 第三节 人本原理
- 第四节 责任原理
- 第五节 效益原理

#### 第四章 管理道德与社会责任

- 第一节 企业管理为什么需要伦理道德
- 第二节 几种相关的道德观
- 第三节 道德管理的特征和影响管理道德的因素
- 第四节 改善企业道德行为的途径
- 第五节 企业的社会责任

#### 第五章 管理的基本方法

- 第一节 管理的方法论
- 第二节 管理的法律方法
- 第三节 管理的行政方法
- 第四节 管理的经济方法
- 第五节 管理的教育方法
- 第六节 管理的技术方法

### 第二篇 决策

#### 第六章 决策

- 第一节 决策的定义、原则与依据
- 第二节 决策的类型与特点
- 第三节 决策的理论
- 第四节 决策的过程与影响因素
- 第五节 决策的方法

## 第七章 计划与计划工作

- 第一节 计划的概念及其性质
- 第二节 计划的类型
- 第三节 计划编制过程

## 第八章 计划的实施

- 第一节 目标管理
- 第二节 滚动计划法
- 第三节 网络计划技术
- 第四节 企业资源计划
- 第五节 业务流程再造

## 第三篇 组织

### 第九章 组织设计

- 第一节 组织设计概述
- 第二节 组织设计的影响因素分析
- 第三节 部门化
- 第四节 集权与分权

### 第十章 人员配备

- 第一节 人员配备的任务、程序和原则
- 第二节 管理人员的选聘
- 第三节 管理人员的考评
- 第四节 管理人员的培训

### 第十一章 组织力量的整合

- 第一节 正式组织与非正式组织
- 第二节 直线与参谋
- 第三节 委员会

### 第十二章 组织变革与组织文化

- 第一节 组织变革的一般规律
- 第二节 管理组织变革
- 第三节 组织文化及其发展

## 第四篇 领导

### 第十三章 领导与领导者

- 第一节 领导的性质和作用
- 第二节 理想的领导者与领导集体
- 第三节 领导方式及其理论
- 第四节 领导艺术

### 第十四章 激励

- 第一节 激励的性质
- 第二节 激励理论
- 第三节 激励实务

### 第十五章 沟通

- 第一节 组织中的沟通
- 第二节 沟通的障碍及其克服

第三节 冲突与谈判

第五篇 控制

第十六章 管理信息

第一节 管理信息及其特征

第二节 管理信息系统的开发

第三节 管理信息技术的运用及发展

第十七章 控制与控制过程

第一节 控制原理

第二节 控制的要求

第三节 控制过程

第十八章 控制方法

第一节 预算控制

第二节 非预算控制

第三节 成本控制

第四节 其他控制方法

第六篇 创新

第十九章 管理的创新职能

第一节 创新及其作用

第二节 创新职能的基本内容

第三节 创新的过程和组织

第二十章 企业技术创新

第一节 技术创新的内涵和贡献

第二节 技术创新的源泉

第三节 技术创新的战略及其选择

第二十一章 企业组织创新

第一节 企业制度创新

第二节 企业层级结构创新

第三节 企业文化创新

**试题类型：**名词解释题、选择题、简述题、分析综合题

**要求：**管理学考试在考查考生基本知识与基本理论的基础上，注重考查考生运用管理学理论与方法分析和解决实际问题的能力。考生应能够：掌握管理学基本知识，重点了解计划、组织、领导、控制等管理职能的理论和技能；熟悉管理学基本职能范围内的相关知识，理解管理学发展思想与管理学基本假设，掌握管理学的相关概念和理论，正确评价组织管理中的计划、组织、领导、控制等方面的工作；具备理论联系实际以及综合运用管理学知识解决实际管理问题的能力。

**建议参考书目：**管理学-原理与方法（第五版），作者：周三多，陈传明，鲁明弘，复旦大学出版社，2013年。

**注意：从2017年开始大纲进行了很大的调整，下列样题仅供参考！**

## 兰州理工大学样题

822 管理学与经济学（微观经济学）

免费使用，违法使用追究法律责任！



科目代码：822 科目名称：管理学与经济学(微观经济学)

适合专业：企业管理、管理科学与工程

总 4 页 第 1 页

**注意：**考生须使用报考点提供的答题纸。所有试题答案必须标明题号，按序写在答题纸上，写在本试卷上或草稿纸上者一律不给分。

以下是试题内容：

**管理学部分（75 分）**

**一、名词解释题（每题 3 分，共 15 分）**

- 1、精益生产
- 2、核心资源
- 3、功利主义道德观
- 4、权责对等原则
- 5、控制

**二、简答题（每小题 7 分，共 35 分）**

1. 简述国外早期管理思想。
2. 何谓社会责任，简述企业社会责任的体现？
3. 简述决策中的经营单位组合分析法。
4. 什么是组织变革？推动组织变革的内部因素有哪些？
5. 简述克服沟通障碍的一般准则。

**三、单项选择题（每小题 1 分，共 15 分）**

1. 霍桑试验表明（ ）
  - A. 非正式组织对组织目标的达成是有害的
  - B. 非正式组织对组织目标的达成是有益的
  - C. 企业应采取一切措施来取缔非正式组织
  - D. 企业应该正视非正式组织的存在
2. 在孔茨划分的几种主要的管理学理论流派中，（ ）主张通过分析案例来研究管理学问题。
  - A. 管理过程学派
  - B. 经验学派
  - C. 系统管理学派
  - D. 管理科学学派
3. “目标相同的活动，只能有一个领导，一个计划”这个表述是法约尔哪条原则的表述

- ( )
- A、等级链与跳板原则      B、统一指挥原则
- C、统一领导                  D、集权与分权原则
- 4、组织规模一定时，管理宽度和组织层次呈 ( )
- A. 正比关系      B. 指数关系
- C. 反比关系      D. 相关关系
- 5、巴纳德代表的是 ( )
- A. 决策理论学派                  B. 社会合作学派
- C. 社会系统学派                  D. 管理过程学派
- 6、管理的二重性是指 ( )
- A. 科学性与艺术性                  B. 自然属性与科学属性
- C. 科学属性与社会属性              D. 自然属性与社会属性
- 7、企业管理者可以分为基层管理者、中层管理者和高层管理者三种，高层管理者主要负责制定 ( )
- A. 日常程序性决策      B. 长远全局性决策
- C. 局部程序性决策      D. 短期操作性决策
- 8、最早使用、也是最简单的组织结构类型是 ( )
- A. 职能型组织结构                  B. 直线型组织结构
- C. 直线—参谋型组织结构      D. 直线—职能参谋型组织结构
- 9、美国学者赫茨伯格关于管理的双因素理论的“双因素”是指 ( )
- A. 激励因素和惩罚因素      B. 正式组织因素和非正式组织因素
- C. 保健因素和激励因素      D. 保健因素和风险因素
- 10、关于组织文化的功能，正确的是 ( )
- A. 组织文化具有某种程度的强制性和改造性
- B. 组织文化对组织成员具有明文规定的具体硬性要求
- C. 组织的领导层一旦变动，组织文化一般会受到很大影响，甚至立即消失
- D. 组织文化无法从根本上改变组织成员旧有的价值观念
- 11、根据麦格雷戈的理论，有人希望有正规化的组织与规章条例来要求自己的工作，而不愿意参与问题的决策，这种人欢迎以哪种理论来指导工作 ( )
- A. X 理论                  B. Y 理论
- C. 超 Y 理论                  D. Z 理论
- 12、下面哪一个不是管理者的决策角色 ( )
- A. 企业家角色                  B. 监督者角色
- C. 冲突管理者                  D. 谈判者角色
- 13、双因素理论的提出者是 ( )
- A. 马斯洛      B. 赫茨伯格      C. 麦克莱兰      D. 弗鲁姆

14、下面哪一点不是全面质量管理的要点

- A. 关注顾客
- B. 注重持续改进
- C. 授权于员工
- D. QC 小组活动

15、矩阵式组织的主要缺点是( )

- A. 分权不充分
- B. 多头领导
- C. 对项目经理要求高
- D. 组织稳定性差

#### 四、计算题 (10 分)

某企业生产销售某种油料，预计计划期售价每吨 640 元，固定成本为 228480 元，单位变动成本为 371.2 元。要求：预测该商品盈亏平衡点的销售量和销售额；若计划期销售为 1500 吨，企业的盈利应为多少？

经济学(微观经济学)部分 (75 分)

一、根据题目要求回答下列问题：(每小题 10 分，计 60 分)

1. 简述柯布——道格拉斯生产函数。
2. 外部影响是如何干扰市场资源优化配置的？
3. 为什么说垄断或不完全竞争会降低效率，这种效率是什么意义上的效率？
4. 设某垄断厂商未实行价格歧视时的需求函数和成本函数分别为： $P = 100 - 4Q$  和  $TC = 50 + 20Q$ ；实行价格歧视后的需求函数和成本函数分别为  $P_1 = 80 - 5Q_1$ ； $P_2 = 180 - 20Q_2$ ； $TC = 50 + 20(Q_1 + Q_2)$  试说明该厂商在实行价格歧视后所得最大利润数额有何变化？
5. 试述古诺模型的主要内容和结论。
6. 假设消费者小张消费 X、Y 两种商品的效用函数为： $U = XY$ ，X 与 Y 的价格分别为  $P_x = 5$ ， $P_y = 12$  元，若小张的月收入为 1000 元，求：
  - (1) 小张对 X、Y 两种商品的最优购买量。
  - (2) 若购买每一单位 Y 商品可以获得 2 元的现金补贴，小张将购买多少单位的 X 和 Y 商品？
  - (3) 如果 Y 商品的销售商为了促销实行会员制，缴纳 100 办理会员卡就可以 5 折的价格购买 Y 商品，试分析小张是否应该办理会员卡？

二、论述题：(15 分)

中国新闻网 2015 年 12 月 01 日消息，2015 年北京遭遇最严重污染天气：局地 PM2.5 值逼近 1000，根据北京环境保护监测中心的实时监控数据，30 日晚 21 时，北京大部分空气质量监测站点的 PM2.5 浓度值都在 500 微克/立方米以上，北京城区的东城东四站点、朝阳奥体中心站点、丰台花园站点的 PM2.5 浓度超过 600 微克/立方米，郊区中的房山良乡站点高达 723 微克/立方米。

阅读以上材料，请根据微观经济学相关理论进行分析。

兰州理工大学样题

**注意：**考生须使用报考点提供的答题纸。所有试题答案必须标明题号，按序写在答题纸上，写在本试卷上或草稿纸上者一律不给分。

**以下是试题内容：**

**一、名词解释（每小题 4 分，共 20 分）**

- 1、系统
- 2、决策
- 3、领导
- 4、战略计划
- 5、前馈控制

**二、简答题（每题 8 分，共 40 分）**

- 1、简述泰罗科学管理理论的主要观点与提出的管理制度。
- 2、什么是霍桑试验，人际关系学说的主要内容是什么？
- 3、改善伦理行为的途经。
- 4、简述沟通的过程。
- 5、简述非正式组织的影响。

**三、单项选择题（每空 2 分，共 40 分）**

1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	

免费

- 1、管理的载体是（ ）  
A. 管理者 B. 技术 C. 工作 ☒ D. 组织
- 2、群体行为学派最早的研究活动开始于（ ）  
A. 铁锹试验 ☒ B. 霍桑试验 C. 搬运生铁试验 D. 金属切削试验
- 3、管理活动的本质是（ ）  
☒ A. 对人的管理 B. 对物的管理 C. 对资金的管理 D. 对技术的管理
- 4、组织文化的功能主要表现在（ ）  
A. 整合功能、导向功能和强化功能 ☒ B. 整合功能、导向功能和适应功能  
C. 强化功能、导向功能和约束功能 D. 强化功能、适应功能和约束功能
- 5、美国管理学教授彼得·杜拉克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技术和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。这句话说明（ ）  
☒ A. 有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技术与管理工具的运用能力。  
B. 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重。  
C. 只要理解管理理论，就能成为一名有效的管理者。  
D. 有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力。
- 6、规章制度属于企业文化中的（ ）  
A. 上层文化 B. 中层文化 ☒ C. 表层文化 D. 深层文化
- 7、决策的依据是（ ）  
A. 完全信息 ☒ B. 适量信息 C. 少量信息 D. 与信息无关
- 8、某一决策方案，只有一种执行后果并能事先测定，此种类型的决策称为（ ）  
☒ A. 确定型决策 B. 风险型决策 C. 非肯定型决策 D. 概率型决策
- 9、选取若干专家，以函询方式请专家们独立书面发表意见，并几经反馈的方法，称为（ ）  
☒ A. 德尔菲法 B. 通讯预测法 C. 名义小组法 D. 头脑风暴法
- 10、某产品的单价为 20 元，单位变动成本 16 元，固定成本 4 万元，则该产品的边际贡献率为（ ）  
A. 20% B. 30% C. 15% ☒ D. 80%  
$$\frac{20 - 16}{20} = 20\%$$
- 11、根据美国管理学家哈罗德·孔茨的观点，有效决策的判断标准是（ ）  
A. 最优标准 B. 次优标准 ☒ C. 满意标准 D. 合理性标准

12. 组织设计的主要任务是 ( )
- A. 设计组织结构、划分部门和确定职权      B. 职务设计与部门划分  
C. 提供岗位说明书和工作流程      ☒ D. 提供组织结构系统图和编制职务说明书
13. 某化妆品公司去年招聘了一批刚毕业的大学生，其中有一位学化学的小唐，被认为很有培养前途。公司指定她负责 G 地区的销售工作，并设立了一种很有吸引力的佣金制度。一年下来，小唐尽管工作十分努力，但所分管地区的销售业绩就是上不去，她也承认 G 地区销售潜力不小。面对这种情况，有人给销售部经理出了以下几个主意，你认为其中哪个主意最好？ ( )
- A. 在办公室张榜公布各地区的销售业绩，让大家都知道谁干得好，谁干得差  
B. 郑重告诉小唐，下季度若仍达不到分配给她的销售指标，公司就要请她另谋高就  
☒ C. 让销售部经理带小唐去走访几家新客户，给她示范销售老手的做法  
D. 顺其自然，啥事也不用做，反正通过实践摸索与经验积累，她会成熟起来的
14. 在组织规模一定的条件下，组织层级与管理幅度的关系一般是 ( )
- A. 正比关系      B. 没有关系      ☒ C. 反比关系      D. 相关关系
15. 所谓授权，是指 ( )
- A. 在组织设计时，规定下属管理岗位必要的职责与权限  
B. 在组织调整时，规定下属管理岗位必要的职责与权限  
☒ C. 领导者将部分处理问题的权限委派给某些下属  
D. 委托代理关系
16. 相比于外部招聘，内部提升的优点是 ( )
- A. 来源广泛，选择余地大      ☒ B. 不会产生不满情绪  
C. 更快地胜任工作      D. 以上所有选项
17. 张莉今年 26 岁，是某电脑公司市场开发部经理，其思路敏锐，干劲十足，不久前刚获得某名牌大学硕士学位，目前工资待遇相当高。假如你是张莉的主管，你认为以下哪一种激励方式最能增进她的工作绩效？ ( )
- A. 采取以个人工作绩效为考核依据的奖励制度  
☒ B. 减少对她的监督，使她有更多的决策和行动自由
- 辛苦



C. 对她的成绩给予公开表扬

D. 提高她地位的象征(例如，更豪华的办公室，新的头衔，专用秘书等)

18、企业中，常常见到员工之间会在贡献和报酬上相互参照攀比。一般来说，你认为员工最有可能将哪一类人作为自己的攀比对象?( )

A. 企业的高层管理人员

B. 员工们的顶头上司

C. 企业中其他部门的领导

☒ D. 与自己处于相近层次的人

19、在激励工作中，最为重要的是发现职工的( )

A. 安全需求

B. 现实需求

☒ C. 主导需求

☒ D. 自我实现的需求

20、进行控制时，首先要建立标准。关于建立标准下列四种说法中哪一种有问题?

( )

☒ A. 标准应该越高越好

B. 标准应考虑实施成本

C. 标准应考虑实际可能

D. 标准应考虑顾客需求

#### 四、判断题(每题1分，共10分，对的划√，错的划×)

1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	

1、巴纳德是典管理理论的代表人物，他对管理理论的贡献是提出了理想的行政管理体系，其代表作是《行政组织体系理论》。( )

2、目标管理把以科学技术为中心和以人为中心的两种管理思想统一起来，是对管理学的重要贡献。( )

3、企业组织中，一些有共同兴趣爱好的人组成的小团体被称作协作组织。( )

4、管理幅度、管理层次和组织规模之间存在着相互制约的关系。当管理幅度既定时，组织规模越大，需要设置的管理层次越少，反之亦然。( )

5、韦伯是法国古典管理理论的代表人物，他对管理理论的贡献是提出了理想的行政管理体系，其代表作是《工业管理与一般管理》。( )

6、管理的艺术性就是强调管理的复杂性。( )



7、社会人假设认为人在进行工作时将物质利益看成次要因素，重视的是和周围人的友好相处，满足社会和归属的需要。（✓）

8、霍桑试验的研究发现，工作环境和物质条件直接影响着劳动生产率的提高。（X）

9、最佳的控制是防止问题的发生。（ ）

10、管理幅度总是越宽越好的，组织层次总是越少越好的。（X）

## 五、案例分析题（每题 15 分，共 30 分）

### 1、阳贡公司员工为何对工作不满意

阳贡公司是一家中外合资的集开发、生产、销售于一体的高科技企业，其技术在国内同行业中居于领先水平，公司拥有员工 100 人左右，其中的技术，业务人员绝大部分为近几年毕业的大学生，其余为高中学历的操作人员，目前，公司员工当中普遍存在着对公司的不满情绪，辞职率也相当高。

员工对公司的不满始于公司筹建初期，当时公司曾派遣一批技术人员出国培训，这批技术人员在培训期间合法获得了出国人员的学习补助金，但在回国后公司领导要求他们将补助金交给公司所有。技术人员据理不交，双方僵持不下，公司领导便找些人逐个反复谈话，言辞激烈，并采取一些行政制裁措施给他们施加压力，但这批人员当中没有一个人按领导的意图行事，这导致双方矛盾日趋激化。最后，公司领导不得不承认这些人已形成一个非正式组织团体，他们由于共同的利益而在内部达成一致的意见：任何人都不得擅自单独将钱交回。他们中的每个人都严格遵守这一规定，再加上没有法律依据，公司只好作罢。因为这件事造成的公司内耗相当大，公司领导因为这批技术人员“不服从”上级而非常气恼，对他们有了一些成见，而这些技术人员也知道领导对他们的看法，估计将来还会受到上级的刁难，因此也都不再一心一意准备在公司长期干下去。于是，陆续有人开始寻找机会，“跳槽”。一次，公司领导得知一家同行业的公司来“挖人”，公司内部也有不少技术人员前去应聘，为了准确地知道公司内部有哪些人去应聘，公司领导特意安排两个心腹装作应聘人员前去打探，并得到了应聘人员的名单。谁知这个秘密不胫而走，应聘人员都知道自己已经上了“黑名单”，估计如果继续留在公司，也不会有好结果，于是在后来都相继辞职而去。

由于人员频繁离职，公司不得不从外面招聘以补足空缺。为了能吸引招聘人员，公司向求职人员许诺住房、高薪等一系列优惠条件，但被招人员进入公司后，却发现当初的许诺难以条条兑现，非常不满，不少人干了不久就“另谋高就”了。为了留住人才，公司购买了两栋商品房分给部分骨干员工，同时规定，生产用房不出售，员工离开公司时，需将住房退给公司。这一规定的本意是想借住房留住人才，但却使大家觉得没有安全感，有可能即使在公司干了很多年，将来有一天被公司解雇时，还是“一无所有”，因此，这一制度并没有达到预期的效果，依然不断有人提出辞职。另外，公司强调住房只分给骨干人员，剩下将近一半的房子宁肯空着也不给那些急需住房的员工住，这极大的打击了其他员工积极性，使他们感到在公司没有希望，既然没有更好的出路，因此工作起来情绪低落，甚至有消极怠工的现象。在工资奖金制度方面，公司也一再进行调整，工资和奖金的结构变得越来越复杂，但大多数员工的收入水平并没有多大变化，公司本想通过调整，使员工的工作绩效与收入挂起钩来，从而调动员工的积极性，但频繁的工资调整使大家越来越注重工资奖金收入，而每次的调整又没有明显的改善，于是大家产生了失望情绪。此外，大家发现在几次调整过程中，真正受益的只有领导和个别职能部门的人员，如人事部门。这样一来，原本希望公平的措施却产生了更不公平的效果，员工们怨气颇多，认为公司调整工资奖金，不过是为了使一些人得到好处，完全没有起到调动员工积极性的作用。

公司的技术、业务人员虽然素质较高，但关键职能部门，如人事部门的人员却普遍素质较低，其主管缺少人力资源管理知识的系统学习，却靠逢迎上级稳居这一职位。他制订的考勤制度只是针对一般员工，却给了与他同级或在他上级的人员以很大的自由度，如：规定一般员工每天上下班必须打卡，迟到1分钟就要扣除全月奖金的30%借机谋取私利，这样，就在公司内部造成一种极不公平的状况，普通员工对此十分不满，于是他们也想出了一些办法来对付这种严格的考勤制度，如不请假，找人代替打卡或有意制造加班机会等方法弥补损失。公司人员岗位的安排也存在的问题。这位人事主管虽然自己没有很高的学历，但却盲目推崇高学历，本可以由本、专科毕

业生做的工作由硕士、博士来干，而有些本、专科生只能做有高中学历的人就能胜任的工作，这样，大家普遍觉得自己是大材小用，工作缺乏挑战性和成就感，员工们非常关心企业的经营与发展情况，特别是近来整个行业不景气，受经济形势的影响，企业连年亏损，大家更是关心企业的下一步发展和对策，但公司领导在这方面很少与员工沟通，更没有做鼓动人心的动员工作，使得大家看不到公司的希望。结果导致士气低下，人心涣散。

根据以上案例，回答以下问题（每小题3分，共15分）：

(1) 阳贡公司员工不满意是因为公司不能满足他们的需要，从本案例中，员工最大的不满足在于：（ ）

- A. 生理需要，安全需要，社交需要
- B. 安全需要，社交需要，尊重需要
- C. ☒ 社交需要，尊重需要，自我实现
- D. 生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要，自我实现

(2) 阳贡公司内部非正式群体形式的原因是：（ ）

- A. ☒ 上级领导的高压政策形成的逆反心理
- B. 有人发起组织，一哄而起
- C. 共同的利益与感情
- D. 共同的兴趣与爱好

(3) 阳贡公司最缺乏的激励方法是：（ ）

- A. 目标激励和强化激励
- B. 强化激励和支持性激励
- C. ☒ 支持性激励和领导行为激励
- D. 领导行为激励和强化激励

(4) 根据管理方格图理论，阳贡公司领导属于：（ ）

- A. 简单式
- B. ☒ 任务式
- C. 中间式
- D. 俱乐部式

(5) 按照领导生命周期理论，阳贡公司领导对待职工应采取：（ ）

- A. ☒ 高工作，低关系
- B. 高工作，高关系
- C. 高关系，低工作
- D. 低工作，低关系

## 2、保罗的领导能力

保罗在 1971 年从美国中西部的一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后，到一家大型的会计师事务所的芝加哥办公处工作，由此开始了他的职业生涯。9 年后，他成了该公司的一名最年轻的合伙人。公司执行委员会发现了他的领导潜能和进取心，遂在 1983 年指派他到纽约的郊区开办了一个新的办事处。其工作最主要的是审计，这要求有关人员具有高程度的判断力和自我控制力。他主张工作人员间要以名字直接称呼，并鼓励下属人员参与决策制定。对长期的目标和指标，每个人都很了解，但实现这些目标的办法却是相当不明确的。

办事处发展得很迅速。到 1988 年，专业人员达到了 30 名。保罗被认为是以为很成功的领导者和管理人员。

保罗在 1989 年初被提升为达拉斯的经营合伙人。他采取了帮助他在纽约工作时取得显著成效的同种富有进取心的管理方式。他马上更换了几乎全部的 25 名专业人员，并制定了短期的和长期的客户开发计划。职员人数增加的相当快，为的是确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务。很快，办事处有了约 40 名专业人员。

但在纽约成功的管理方式并没有在达拉斯取得成效。办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。保罗马上认识到办事处的人员过多了，因此决定解雇前一年刚招进来的 12 名员工，以减少开支。

他相信挫折只是暂时性的，因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又增雇了 6 名专业人员，以适应预期增加的工作量。但预期中的新业务并没有接来，所以又重新缩减了员工队伍。在 1991 年夏天的那个“黑暗的星期二”，13 名专业人员被解雇了。

伴随着这两次裁员，留下来的员工感到工作没有保障，并开始怀疑保罗的领导能力。公司的执行委员会了解到问题后将保罗调到新泽西的一个办事处，在那里他的领导方式显示出很好的效果。

问题（每小问 5 分，共 15 分）：

1. 保罗作为一位领导者的权力来源是什么？
2. 这个案例更好地说明了领导的行为理论，还是领导的权变理论？为什么？
3. 保罗在纽约取得成功的策略，为什么在达拉斯没能成功？其影响因素有哪些？



## 2、保罗的领导能力

保罗在 1971 年从美国中西部的一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后，到一家大型的会计师事务所的芝加哥办公处工作，由此开始了他的职业生涯。9 年后，他成了该公司的一名最年轻的合伙人。公司执行委员会发现了他的领导潜能和进取心，遂在 1983 年指派他到纽约的郊区开办了一个新的办事处。其工作最主要的是审计，这要求有关人员具有高程度的判断力和自我控制力。他主张工作人员间要以名字直接称呼，并鼓励下属人员参与决策制定。对长期的目标和指标，每个人都很了解，但实现这些目标的办法却是相当不明确的。

办事处发展得很迅速。到 1988 年，专业人员达到了 30 名。保罗被认为是以为很成功的领导者和管理人员。

保罗在 1989 年初被提升为达拉斯的经营合伙人。他采取了帮助他在纽约工作时取得显著成效的同种富有进取心的管理方式。他马上更换了几乎全部的 25 名专业人员，并制定了短期的和长期的客户开发计划。职员人数增加的相当快，为的是确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务。很快，办事处有了约 40 名专业人员。

但在纽约成功的管理方式并没有在达拉斯取得成效。办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。保罗马上认识到办事处的人员过多了，因此决定解雇前一年刚招进来的 12 名员工，以减少开支。

他相信挫折只是暂时性的，因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又增雇了 6 名专业人员，以适应预期增加的工作量。但预期中的新业务并没有接来，所以又重新缩减了员工队伍。在 1991 年夏天的那个“黑暗的星期二”，13 名专业人员被解雇了。

伴随着这两次裁员，留下来的员工感到工作没有保障，并开始怀疑保罗的领导能力。公司的执行委员会了解到问题后将保罗调到新泽西的一个办事处，在那里他的领导方式显示出很好的效果。

问题（每小问 5 分，共 15 分）：

1. 保罗作为一位领导者的权力来源是什么？
2. 这个案例更好地说明了领导的行为理论，还是领导的权变理论？为什么？
3. 保罗在纽约取得成功的策略，为什么在达拉斯没能成功？其影响因素有哪些？