

## 逻辑推理部分样题参考答案

1.A    2.D    3.A

## 数学部分样题参考答案

1.A    2.C    3.D

## 管理案例分析样题参考答案

1、王工程师升职前后的表现为什么有这么大的差异？（5分）

答：主要原因有三个方面：公司未能对王工程师进行足够的培训使其适应角色的转变；公司经理没有因为王工程师的角色变化而改变其领导方式；王工程师自身没有因为角色的变化而转变工作方式。

2、分析王工程师升职前后所需技能变化及其对工作的影响。（5分）

答：王工程师升职之前，主要需要的是技术技能。在升职之后，主要需要的技能由技术技能转变为人际技能。王工程师抱怨团队成员没有他技术好是不合适的，他应该帮助团队成员提高技术，并主要关注客户维修计划和管理的相关事宜，而不是亲自做维修。

3、使用领导生命周期理论分析公司经理在王工程师升职前后的行为。（5分）

答：升职之前，王工程师作为优秀的工程师，具有高的技术水平和好的工作态度，成熟度是 M4（较高的能力和意愿）。因此，公司经理采取的领导方式是 S4（较低的工作行为和较低的关系行为），即授权型领导。

升职之后，王工程师作为新提拔的管理者，工作水平和工作态度都不足，成熟度是 M2（较低的能力和意愿），因此公司领导首先应采取的方式是 S2（较高的工作行为和较高的关系行为），即推销型领导，在王工程师有一定进步之后调整为 S3（较高的工作行为和较低的工作行为），即指导型领导，等王工程师有了进一步的进步之后可以调整为授权型领导方式。目前直接采取授权型领导方式方法是错误的。