

管理类专业学位硕士研究生入学统一考试

写作

管理类联考

应试宝典

适用于MBA、MPA、MPAcc、MEM



管综写作应试宝典 论说文篇



管理类联考论说文是在试题中给出一段材料，让考生根据材料确定主旨，并围绕主旨写一篇论证性的文章。想写好论说文，就必须掌握文章的立意、结构、写法以及理论运用。因此，本应试宝典基于论说文的写作特点，结合历年真题，总结出四步行文技法：第一，基础技巧（Base）——审题立意；第二，宏观技巧（Whole）——题型架构；第三，分段技巧（Part）——文章写法；第四，拓展技巧（Expand）——热点理论，在这里，我们可以称之为 BWPE 法。希望同学们通过学习 BWPE 法，可以轻松拿下论说文要点，迅速提高写作应试能力。

Step 01

审题立意（Base）

（一）四类素材

1. 社会热点

社会热点类材料涉及一些社会生活中发生不久的现象或现存的问题，这一类热点事件通常具有争议性、含有某些隐患和弊端，因此需要人去处理和找到解决方法。

【写作技巧】

（1）找出核心事物

一般是材料中提到的政策、现象、事件等等。

（2）找出争议点或存在问题

针对材料中的热点，通常会写到至少两种不同的观点或者影响，这就是问题所在。

【真题范例】

(1) 2018 年管理类联考论说文真题

有人说，机器人的使命，应该是帮助人类做那些人类做不了的事，而不是代替人类。技术变革会夺取一些人低端繁琐的工作岗位，最终也会创造更高端更人性化的就业机会。例如，历史上铁路的出现抢去了很多挑夫的工作，但又增加了千百万的铁路工人。人工智能也是一种技术变革，人工智能也将促进未来人类社会的发展。有人则不以为然。

核心事物	近年发展迅速的新事物：人工智能技术
争议点	有人认为“人工智能也是一种技术变革，人工智能也将促进未来人类社会的发展”。也有人“不以为然”
确定主题	材料本身对于人工智能技术变革的态度是支持的，命题人用了大量文字描述人工智能的积极影响，因此本材料从正面确定主题比较好——应该发展人工智能

(2) 2017 年管理类联考论说文真题

一家企业遇到了这样一个问题：究竟是把有限的资金用于扩大生产呢，还是用于研发新产品？有人主张投资扩大生产，因为根据市场调查，原产品还可以畅销三到五年，由此可以获得可靠而丰厚的利润。有人主张投资研发新产品，因为这样做虽然有很大的风险，但风险背后可能有数倍于甚至数十倍于前者的利润。

核心事物	直接呈现问题：企业的有限资金应该用在哪
争议点	“有人主张投资扩大生产”和“有人主张投资研发新产品”
确定主题	材料没有明确的倾向性，我们可根据自己所长选择其中一个方向确定主题——支持扩大生产/支持研发新产品

2. 过往案例

过往案例类材料涉及人类历史上发生了的并且已经盖棺定论的往事，事件的任何环节已无法逆转和改变，只可以通过分析其成功或失败的结果去获取启示。

【写作技巧】

(1) 找出事件结果

- ①一般会在开头或结尾提及。
- ②结果不是成功就是失败。

(2) 找出导致结果的原因

- ①失败——分析原因，吸取教训。
- ②成功——分析方法，吸取经验。

【真题范例】

(1) 2020 年管理类联考论说文真题

据报道，美国航天飞机“挑战者号”采用了斯沃克公司的零配件，该公司的密封圈技术专

家博易斯乔利多次向公司高层提醒：低温会导致橡胶密封圈脆裂而引发重大事故。但是，这一意见一直没有受到重视。1986年1月27号，佛罗里达州卡纳维拉尔角发射场的气温降到零度以下，美国宇航局再次打电话给斯沃克公司，询问其对航天飞机的发射还有没有疑虑之处。为此斯沃克公司召开会议，博易斯乔利坚持认为不能发射，但公司高层认为他所持理由还不够充分，于是同意宇航局发射。1月28日上午，航天飞机离开发射平台，仅过了73秒，悲剧就发生了。

事件结果	“挑战者号”航天飞机爆炸，造成空难
原因	①橡胶密封圈脆裂；②没有听取专家的建议；③管理层对有可能发生的潜在危机不够重视
确定主题	由于各种错误导致悲剧的发生——事件属于负面、失败性质，因此要从教训中确定主题：重视细节管理/领导者要学会听取意见/树立危机意识

（2）2013年管理类联考论说文真题

20世纪中叶，美国的波音与麦道两家公司几乎垄断了世界民用飞机的市场，欧洲的制造商深感忧虑。虽然欧洲各国之间竞争也相当激烈，但还是争取了合作的途径，法国、德国、英国和西班牙等决定共同研制大型宽体飞机，于是“空中客车”便应运而生。面对新的市场竞争态势，波音公司和麦道公司于1997年一致决定组成新的波音公司，以此抗衡来自欧洲的挑战。

事件结果	波音与麦道合作，抗衡来自欧洲飞机市场的挑战
原因	①欧洲飞机市场竞争激烈；②面对着新的市场竞争态势
确定主题	通过合作应对重大挑战——事件属于正面、成功性质，因此要从经验中确定主题：企业应该选择合作共赢

3. 观点名言

观点名言类材料涉及一段观点话语或者名人名言，我们可以直接围绕观点句提炼、总结中心思想，然后确定文章主题。观点名言类的材料是历年真题中最为常见的类型。

【写作技巧】

（1）找出观点句

- ①注意“有人说……”“曾经有这么一句话”之类的引用句式。
- ②经常出现在题干的开头或结尾。
- ③有时候会作为评价语、总结语出现。

（2）找出核心词并围绕核心词拟题

- ①核心词的本义直接呈现在观点句时，可直接作为主题。
- ②核心词是比喻或引申含义时，需结合主旨转为本意再拟题。

【真题范例】

（1）2023年管理类联考论说文真题

人们常说：“领导艺术”。可见领导与艺术之间存在着某种相似点，如领导一个团队完成某项任务就像指挥一个乐队演奏某首乐曲一样。

观点句	“人们常说：‘领导艺术’。可见领导与艺术之间存在着某种相似点”直接表达了观点
核心词	根据观点句，可确定核心词为“领导艺术”
确定主题	“领导艺术”的重要性/如何形成领导力/领导团队要讲究方法

（2）2021 年管理类联考论说文真题

我国著名实业家穆藕初在《实业与教育之关系》中指出，教育最重要之点在道德教育（如责任心和公共心之养成、机械心之拔除）和科学教育（如观察力、推论力、判断力之养成）。完全受此两种教育，实业界中坚人物遂由此产生。

观点句	“我国著名实业家穆藕初在《实业与教育之关系》中指出，教育最重要之点在道德教育（如责任心和公共心之养成、机械心之拔除）和科学教育（如观察力、推论力、判断力之养成）”直接给出了穆藕初的观点
核心词	根据观点句，可确定核心词为“道德教育”和“科学教育”
确定主题	德智双行/搞好两种教育/道德教育和科学教育缺一不可

4. 寓意启示

寓意比喻类材料涉及自然界现象、动物、植物等非人类的东西，并且这些东西发生了一些能够给予人启示的事，我们需要分析这些事所暗含的寓意和道理。

【写作技巧】

（1）找出前因后果

关注事件的结果并分析导致结果的原因。

（2）找出对应寓意

分析事件代表的事物。

【真题范例】

（1）2022 年管理类联考论说文真题

鸟类会飞是因为它们在进化中不断优化了其身体结构。飞行是一项特殊的运动，鸟类的躯干进化成了适合飞行的流线型。飞行也是一项需要付出高能量代价的运动，鸟类增强了翅膀、胸肌部位的功能，又改进了呼吸系统，以便给肌肉持续提供氧气。同时，鸟类在进化过程中舍弃了那些沉重的、效率低的身体部件。

前因后果	鸟类不断优化身体结构→获得飞行的能力
对应寓意	鸟类会飞在于不断优化结构↔成功需要不断进步
确定主题	企业经营需要不断优化升级/社会管理需要不断完善发展

（2）2014 年管理类联考论说文真题

生物学家发现雌孔雀往往选择尾巴大而艳丽的雄孔雀作为配偶，因为雄孔雀的尾巴越艳丽表明它越有生命活力，后代的健康越能得到保证。但是这种选择也产生了问题，孔雀尾巴越艳丽越容易被天敌发现和捕获，生存反而受到威胁。

前因后果	孔雀的尾巴艳丽→繁衍能力强（优势）、生存易受到威胁（劣势）
对应寓意	孔雀的尾巴艳丽有利有弊↔一事情会有两面性
确定主题	正视事物的两面性/辩证地看待问题/平衡企业的风险与收益

（二）三类立场

1. 反面质疑

材料中的事件、现象或观点是负面的或存在争议的，经过分析后，我们需要对其表示反对和质疑。

【写作技巧】

- （1）找出明显反面的事件、现象或观点。
- （2）找出存在争议的事件，但经过分析后发现其弊大于利。

【真题范例】

（1）2020 年管理类联考论说文真题

据报道，美国航天飞机“挑战者号”采用了斯沃克公司的零配件，该公司的密封圈技术专家博易斯乔利多次向公司高层提醒：低温会导致橡胶密封圈脆裂而引发重大事故。但是，这一意见一直没有受到重视。1986 年 1 月 27 号，佛罗里达州卡纳维拉尔角发射场的气温降到零度以下，美国宇航局再次打电话给斯沃克公司，询问其对航天飞机的发射还有没有疑虑之处。为此斯沃克公司召开会议，博易斯乔利坚持认为不能发射，但公司高层认为他所持理由还不够充分，于是同意宇航局发射。1 月 28 日上午，航天飞机离开发射平台，仅过了 73 秒，悲剧就发生了。

事件	“挑战者号”航天飞机爆炸，造成空难
性质	事件直接造成了严重的飞机失事，这是非常明显的反面案例
立场	反对企业在管理决策中不顾细节、不听取意见、不把控风险的行为

（2）2012 年管理类联考论说文真题

中国现代著名哲学家熊十力先生在《十力语要》（卷一）中说：“吾国学人，总好追逐风气，一时之所尚，则群起而趋其途，如海上逐臭之夫，莫名所以。曾无一刹那，风气或变，而逐臭者复如故。此等逐臭之习，有两大病。一、各人无牢固与永久不改之业，遇事无从深入，徒养成浮动性。二、大家共趋于世所矜尚之一途，则其余千途万途，一切废弃，无人过问。此二大病，都是中国学人死症。”

观点	熊十力认为中国的学者很喜欢跟风和人云亦云，缺乏独立精神
性质	该观点本身就带着批判性质——对学者跟风的行为表示质疑
立场	反对“从众心理”

2. 正面支持

材料中的事件、现象或观点是正面的或存在争议的，经过分析后，我们需要对其表示支持和提倡。

【写作技巧】

- (1) 找出明显正面的事件、现象或观点。
- (2) 找出存在争议的事件，但经过分析后发现其利大于弊。

【真题范例】

(1) 2019 年管理类联考论说文真题

知识的真理性只有经过检验才能得到证明。论辩是纠正错误的重要途径之一，不同观点的冲突会暴露错误而发现真理。

观点	材料认为论辩是纠正错误、发现真理的重要途径
性质	材料的观点本身就是支持利用论辩去纠错和发现真理这一行为
立场	提倡通过论辩获取真理

(2) 2018 年管理类联考论说文真题

有人说，机器人的使命，应该是帮助人类做那些人类做不了的事，而不是代替人类。技术变革会夺取一些人低端繁琐的工作岗位，最终也会创造更高端更人性化的就业机会。例如，历史上铁路的出现抢去了很多挑夫的工作，但又增加了千百万的铁路工人。人工智能也是一种技术变革，人工智能也将促进未来人类社会的发展。有人则不以为然。

事件	人工智能一方面会威胁人类，另一方面会促进人类社会的发展与进步
性质	虽然事件存在争议，但材料本身是支持人工智能技术的，从正面立论比较好
立场	支持人工智能技术的发展

3. 二者对立

材料中出现对立的两个要素，经过分析后，我们需要结合命题人的偏向确定立场。

【写作技巧】

- (1) 找出对立的两个要素。
- (2) 分析两者的利弊和重要性，找到切入点。

【真题范例】

(1) 2016 年管理类联考论说文真题

亚里士多德说：“城邦的本质在于多样性，而不在于一致性。……无论是家庭还是城邦，

它们的内部都有着一定的一致性。不然的话，它们是不可能组建起来的。但这种一致性是有一定限度的。……同一种声音无法实现和谐，同一个音阶也无法组成旋律。城邦也是如此，它是一个多面体。人们只能通过教育使存在着各种差异的公民统一起来组成一个共同体。”

对象	“多样性”与“一致性”
性质	①“城邦的本质在于多样性，而不在于一致性”→“多样性”更重要 ②“人们只能通过教育使存在着各种差异的公民统一起来组成一个共同体”→没有否认“一致性”
立场	重视多样性的同时不忘一致性/多样性和一致性需要协同发展

（2）2015 年管理类联考论说文真题

孟子曾引用阳虎的话：“为富，不仁矣；为仁，不富矣”。（《孟子·滕文公上》）这段话表明了古人对当时社会上为富不仁现象的一种态度，以及对两者之间关系的一种思考。

对象	“为富”和“为仁”
性质	“这段话表明了古人对当时社会上为富不仁现象的一种态度”→孟子主张“仁”，反对“为富不仁”
立场	反对“为富不仁”，支持“为仁”

综上所述，论说文可以分为三种类型：反面质疑类、正面支持类、二者对立类，学好了这三类文章的写法，真题便可应付自如。所以接下来，本应试宝典会为大家讲解这三类题型的文章架构。

(一) 一元型

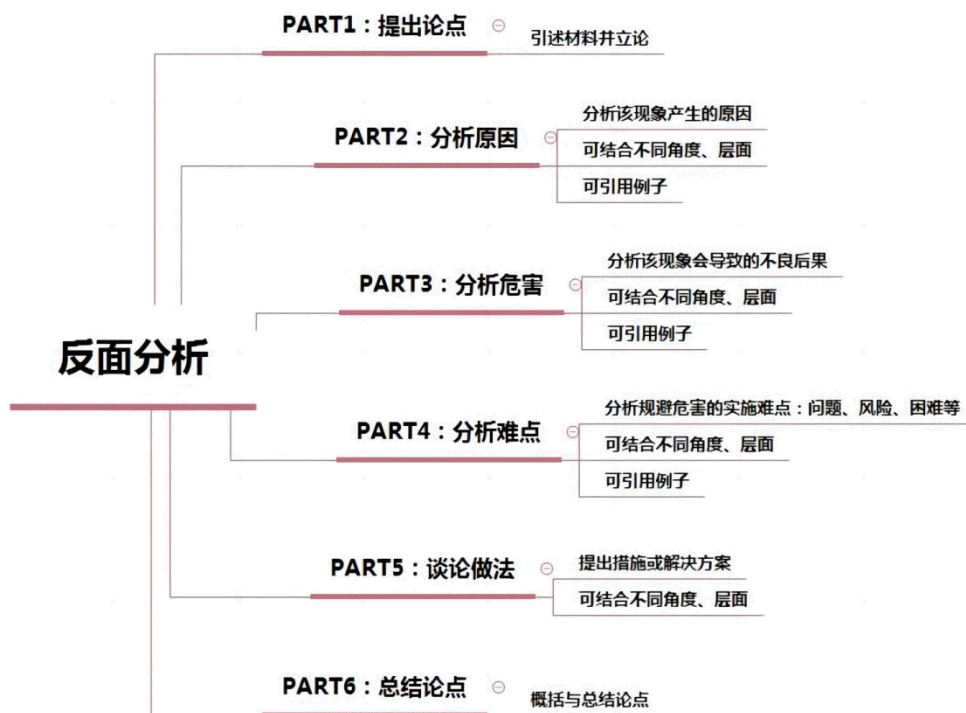
一元型材料是指论说文的题干围绕着一个事件、现象或观点展开谈论，这类材料的态度非常明确，包含以下两种选择。

1. 反面分析

如果材料属于负面性质，就要表示反对，分析现象，并思考积极性。历年真题如下：

年份	题干	主题
2020	据报道，美国航天飞机“挑战者号”采用了斯沃克公司的零配件，该公司的密封圈技术专家博易斯乔利多次向公司高层提醒：低温会导致橡胶密封圈脆裂而引发重大事故。但是，这一意见一直没有受到重视。1986年1月27号，佛罗里达州卡纳维拉尔角发射场的气温降到零度以下，美国宇航局再次打电话给斯沃克公司，询问其对航天飞机的发射还有没有疑虑之处。为此斯沃克公司召开会议，博易斯乔利坚持认为不能发射，但公司高层认为他所持理由还不够充分，于是同意宇航局发射。1月28日上午，航天飞机离开发射平台，仅过了73秒，悲剧就发生了。	有效决策，优秀管理者的刚需
2012	中国现代著名哲学家熊十力先生在《十力语要》（卷一）中说：“吾国学人，总好追逐风气，一时之所尚，则群起而趋其途，如海上逐臭之夫，莫名所以。曾无一刹那，风气或变，而逐臭者复如故。此等逐臭之习，有两大病。一、各人无牢固与永久不改之业，遇事无从深入，徒养成浮动性。二、大家共趋于世所矜尚之一途，则其余千途万途，一切废弃，无人过问。此二大病，都是中国学人死症。”	独立精神

【写作技巧】



注：段落安排并非绝对要按照以上的结构一层层套下来，我们可以根据实际情况自行调整，但反面分析的写作一定不能缺少对危害性的论述和针对问题提出解决办法。

【范文解析】

2020 年管理类联考论说文真题：根据下述材料，写一篇 700 字左右的论说文，题目自拟。

据报道，美国航天飞机“挑战者号”采用了斯沃克公司的零配件，该公司的密封圈技术专家博易斯乔利多次向公司高层提醒：低温会导致橡胶密封圈脆裂而引发重大事故。但是，这一意见一直没有受到重视。1986 年 1 月 27 号，佛罗里达州卡纳维拉尔角发射场的气温降到零度以下，美国宇航局再次打电话给斯沃克公司，询问其对航天飞机的发射还有没有疑虑之处。为此斯沃克公司召开会议，博易斯乔利坚持认为不能发射，但公司高层认为他所持理由还不够充分，于是同意宇航局发射。1 月 28 日上午，航天飞机离开发射平台，仅过了 73 秒，悲剧就发生了。

范文	解析
<p style="text-align: center;">防患于未然</p> <p>比天气更让人心寒的是挑战者号航天飞机因忽视专家意见导致空难事故的发生。这件事警示我们，一定要在事前做好防范隐患的工作，否则将会承担巨大的损失。</p> <p>斯沃克公司高层决策时没有重视技术专家多次关于重大事故隐患的提醒。当美国宇航局再次询问公司对航天飞机的发射有无疑虑</p>	<p><u>①引述材料并立论：防患于未然</u></p> <p><u>②分析悲剧发生的原因：没有全面分析决策的风</u></p>

范文	解析
<p>之时，公司虽然召开会议，博易乔利坚持认为不能发射，但是势单力薄，未被采纳。公司高管无法全面分析决策的风险，而且当决策的行动面临失败时，无法制定应急计划，悲剧由此而生。</p> <p>如果缺乏防范意识，人们可能会遭受难以承担的损失。正如材料所言，公司高层缺乏未雨绸缪的意识，对隐藏的风险不作为，最终导致飞机失事。星星之火可以燎原，千里之堤毁于蚁穴，一点点细微的隐患可能会给人们带来灭顶之灾。所以面对隐患，人们必须谨慎对待。</p> <p>然而，防患于未然并非易事。一方面，风险的不确定性使得管理者自身无法准确判断，并且受侥幸心理影响，管理者很可能难以发现隐患的存在，自然也就无法防范。另一方面，正如斯沃克高层拒绝博易斯乔利的建议，防患工作可能会带来一定的成本，管理者出于规避成本的考虑难免会拒绝进行防范工作。</p> <p>虽然实行防范隐患的工作具有一定的困难性，但是这并不是企业拒绝防患的理由。如果缺乏防范意识，一旦灾难发生，企业将会面临更高的损失。那么，我们应该如何做好防范工作呢？首先，我们每一个人都要树立风险意识，提高风险的预测能力和识别能力。其次，我们需要提高信息搜集能力，掌握更多有效信息，方可做出最优的决策。最后，面对隐患，我们应该摒弃侥幸心理，不要放过每一个细微的风险，不能因为当前的利益而给企业埋下长久的风险隐患。</p> <p>综上所述，我们要做好防范隐患的工作，这样才能杜绝悲剧的发生。</p>	<p><u>险；没有制定应急计划</u></p> <p><u>③分析危害：缺乏防范意识会导致的后果（引用材料进行论证）</u></p> <p><u>④分析难点：防范工作的实施存在困难</u></p> <p><u>⑤谈论做法：如何做好防范工作</u></p> <p><u>⑥概括与总结论点</u></p>

2. 正面分析

如果材料属于正面性质，就要表示支持，分析现象，并做出倡导。历年真题如下：

年份	题干	主题
2023	人们常说：“领导艺术”。可见领导与艺术之间存在着某种相似点，如领导一个团队完成某项任务就像指挥一个乐队演奏某首乐曲一样。	领导艺术的重点在于协调与糅合
2022	鸟类会飞是因为它们在进化中不断优化了其身体结构。飞行是一项特殊的运动，鸟类的躯干进化成了适合飞行的流线型。飞行也是一项需要付出高能量代价的运动，鸟类增强了翅膀、胸肌部位的功能，又改进了呼吸系统，以便给肌肉	优化升级，去芜强菁

年份	题干	主题
	持续提供氧气。同时，鸟类在进化过程中舍弃了那些沉重的、效率低的身体部件。	
2019	知识的真理性只有经过检验才能得到证明。论辩是纠正错误的重要途径之一，不同观点的冲突会暴露错误而发现真理。	论辩，获得真理的内在逻辑
2018	有人说，机器人的使命，应该是帮助人类做那些人类做不了的事，而不是代替人类。技术变革会夺取一些人低端繁琐的工作岗位，最终也会创造更高端更人性化的就业机会。例如，历史上铁路的出现抢去了很多挑夫的工作，但又增加了千百万的铁路工人。人工智能也是一种技术变革，人工智能也将促进未来人类社会的发展。有人则不以为然。	关于人工智能技术变革的思考
2014	生物学家发现雌孔雀往往选择尾巴大而艳丽的雄孔雀作为配偶，因为雄孔雀的尾巴越艳丽表明它越有生命活力，后代的健康越能得到保证。但是这种选择也产生了问题，孔雀尾巴越艳丽越容易被天敌发现和捕获，生存反而受到威胁。	正视事物的两面性
2013	20 世纪中叶，美国的波音与麦道两家公司几乎垄断了世界民用飞机的市场，欧洲的制造商深感忧虑。虽然欧洲各国之间竞争也相当激烈，但还是争取了合作的途径，法国、德国、英国和西班牙等决定共同研制大型宽体飞机，于是“空中客车”便应运而生。面对新的市场竞争态势，波音公司和麦道公司于 1997 年一致决定组成新的波音公司，以此抗衡来自欧洲的挑战。	在竞争中合作，双赢的智慧

【写作技巧】



注：段落安排并非绝对要按照以上的结构一层层套下来，我们可以根据实际情况自行调整，但正面分析的写作必须着重谈论好处和改善方法。

【范文解析】

2023 年管理类联考论说文真题：根据下述材料，写一篇 700 字左右的论说文，题目自拟。

人们常说：“领导艺术”。可见领导与艺术之间存在着某种相似点，如领导一个团队完成某项任务就像指挥一个乐队演奏某首乐曲一样。

范文	解析
<p>领导艺术的重点在于协调与糅合</p> <p>我们生活中常说到一个词“领导艺术”，领导能力作为每个管理者不可或缺的软技能，与艺术之间存在着某种相似点。比如领导一个团队完成某项任务，和指挥一个乐队演奏某首乐曲一样有着相似性，其关键都在于对团队的协调与糅合。</p> <p>管理者，重在组织协调，而非技术专长。很多人都会经历一个由技术骨干到管理人员的转型期。一个新任职的项目经理，仍然习惯对任何一项工作事无巨细地过问，动辄绕开手下亲力亲为，结果任务推进缓慢，自己深感独木难支，而他的组员也无所适从，进步缓慢。这些行为的错误，就如同“一个乐队指挥只有一双手和一张嘴，无法靠他自己同时奏响整个交响乐团的乐器”一样。乐队指挥必须发挥统筹协调作用，引导乐团统一和谐地演奏曲目；一个管理</p>	<p><u>①引述材料并立论：领导艺术的重点在于协调与糅合</u></p> <p><u>②分析必要性：管理者，重在组织协调，而非技术专长（引用事例进行论证）</u></p>

范文	解析
<p>者必须发挥领导艺术，带领团队各展所长，齐心协力地完成任务。</p> <p>有一个著名的“懒蚂蚁实验”。科学家发现，整个蚁群中总有那么几只“懒蚂蚁”看似没有价值。但如果你杀死了这几只懒蚂蚁，那整个蚁群就会立马乱了套，原本井井有条工作着的工蚁们，就会变得像无头苍蝇一般不知所从。这几只懒蚂蚁，就是蚁群的指挥家、领导者，负责信息整合与传输，工作安排与协调的任务。大部分技术专家在初任管理者时深感吃力，就是因为还没有习惯从“自己干活”到“领导他人干活”的转变。技术专家完成工作，是依靠自己的技术专长。而管理者完成一项任务，需要确定目标、制定计划、指导执行、勘验验收、迭代改进等多诸能力，才能带领一群专长各异、性格各异、目标各异、价值观各异的成员整体完成目标。</p> <p>这需要管理者实现视野、思维、能力上的跃迁。要掌握领导艺术，成为合格的管理者，绕不开三点：首先，拔高视野。从一个接受任务完成任务、只向内看自己的人，成为一个向外看的人，上看全局目标意义，横看周边可用资源，下看团队任务布局；其次，改变思维。从专家的技术思维转变为领导者的管理思维，多动脑不动手并不是偷懒，领导者应该通过更大地激发他人的主动性和更有效地发挥他人价值来完成任务目标；最后，提升能力。专业技术有助于但不足以完全支撑我们管理专业团队，成为管理者需要另外学习领导艺术、管理技术。阅读管理类书籍、考取各种管理类的证书、进入高校学习相关专业等均能够有所帮助。</p> <p>管理者最好兼具专业技术和领导艺术，二者能够相互补充，却不可彼此替代。更多初涉管理的技术专家，需要理解“领导艺术的重点在于协调与糅合”，为自己领导能力的稳步成长做出合适的谋篇布局。</p>	<p><u>③分析难点：管理者完成一项任务需具备综合的领导能力（引用“懒蚂蚁实验”进行论证）</u></p> <p><u>④谈论做法：如何掌握领导艺术</u></p> <p><u>⑤概括与总结论点</u></p>

（二）二元型

二元型材料是指论说文的题干围绕着A、B两个要素展开谈论，这两个要素往往包含对立关系。我们需要结合命题人的偏向明确态度，包含以下三种选择。

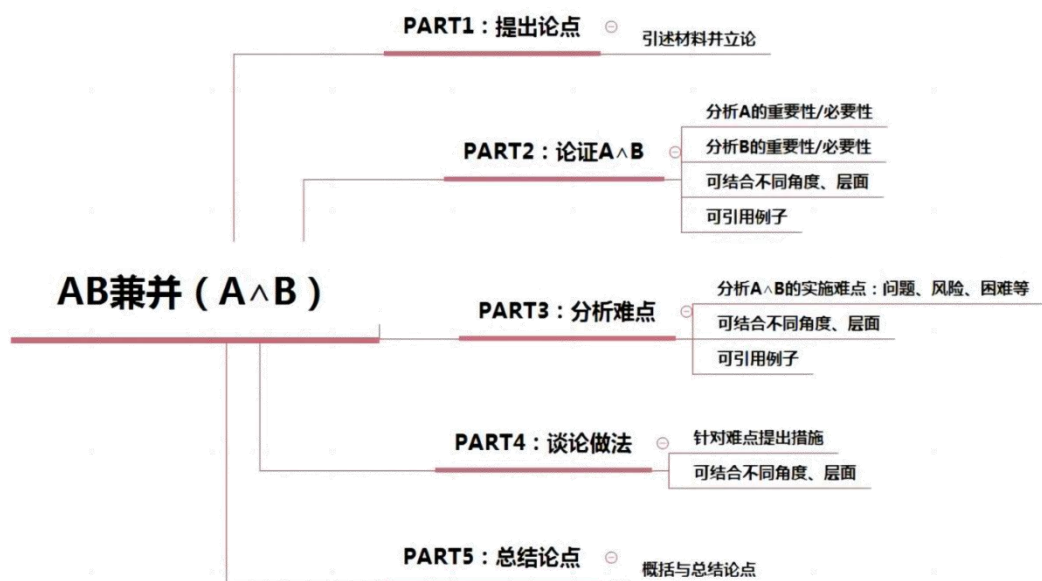
1. AB 兼并（A∧B）

如果材料中A和B两个要素同样具有重要性（必要性），那么我们的立场就必须是“AB兼并”，论证A∧B，分析两者关系，并提出措施。历年真题如下：

年份	题干	主题
2021	我国著名实业家穆藕初在《实业与教育之关系》中指出，教	德智双行，卓越企业家的刚需

年份	题干	主题
	育最重要之点在道德教育（如责任心和公共心之养成、机械心之拔除）和科学教育（如观察力、推论力、判断力之养成）。完全受此两种教育，实业界中坚人物遂由此产生。	

【写作技巧】



注：段落安排并非绝对要按照以上的结构一层层套下来，我们可以根据实际情况自行调整，但“AB 兼并”的写作必须着重分析两个要素同等重要。

【范文解析】

范文	解析
<p style="text-align: center;">德智双行，卓越企业家的刚需</p> <p>我国著名实业家穆藕初认为道德教育和科学教育助力于实业中坚者。由此可见，德智双行，卓越企业家的刚需。</p> <p>德，企业家的自我完善不可或缺。穆藕初先生认为道德教育在于“责任心和公共心之养成、机械心之拔除”。正如孔子所言“士而怀居，不足以为士矣”。企业家之德在于社会责任。企业家的社会责任要求企业家必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调对社会的贡献。道德教育可以激发企业家个人潜力的最大限度发挥，实现个体的自我完善。</p> <p>智，企业家的自我成长必不可少。穆藕初先生认为科学教育，</p>	<p><u>①引述材料并立论：德智双行，卓越企业家的刚需</u></p> <p><u>②论证 A 的重要性：德，企业家的自我完善不可或缺</u></p> <p><u>③论证 B 的重要性：智，</u></p>

范文	解析
<p>如观察力、推论力、判断力是企业家养成的重要因素。在科技迭代加速的时代，企业家的能力在于洞察既定环境复杂程度和减少这种复杂性。具体地说，包括判断事物的相互关联性从而判断关键影响因素的能力、权衡不同方案优劣和内在风险的能力。“智”推动企业家不断适应环境，并与环境形成良性互动，让企业家个体不断完善和成熟，从而推动自我成长。</p> <p>当今社会，企业家德、智缺失的本质根源是社会浮躁。一些经营者心浮气躁，热衷于“短、平、快”带来的即时利益，热衷于“估值，上市，圈钱，走人”，热衷于“逃离实业，一夜暴富”。社会浮躁使得社会中一些经营者面对利益时，呈现出盲目性、非理智性，这种社会环境使企业家难以做到德智双行。</p> <p>企业家要想做到德智兼备，首先，需要唤醒企业家精神。企业家精神是企业的无形生产要素。一方面，“责任心和公共心”是企业家精神的重要内容和体现；另一方面，企业的社会责任归根到底要靠具有社会责任意识的企业家来推动，它有助于德的培养。其次，需要唤醒企业家的工匠精神。工匠精神意味着一种执着与韧性，“观察力、推论力、判断力”的培养都与工匠精神紧密相关，它有利于智的形成。</p> <p>德智双行，助企业家真正走向卓越。</p>	<p><u>企业家的自我成长必不可少</u></p> <p><u>③分析难点：社会浮躁（引用事件进行论证）</u></p> <p><u>④谈论做法：企业家如何做到德智兼备</u></p> <p><u>⑤概括与总结论点</u></p>

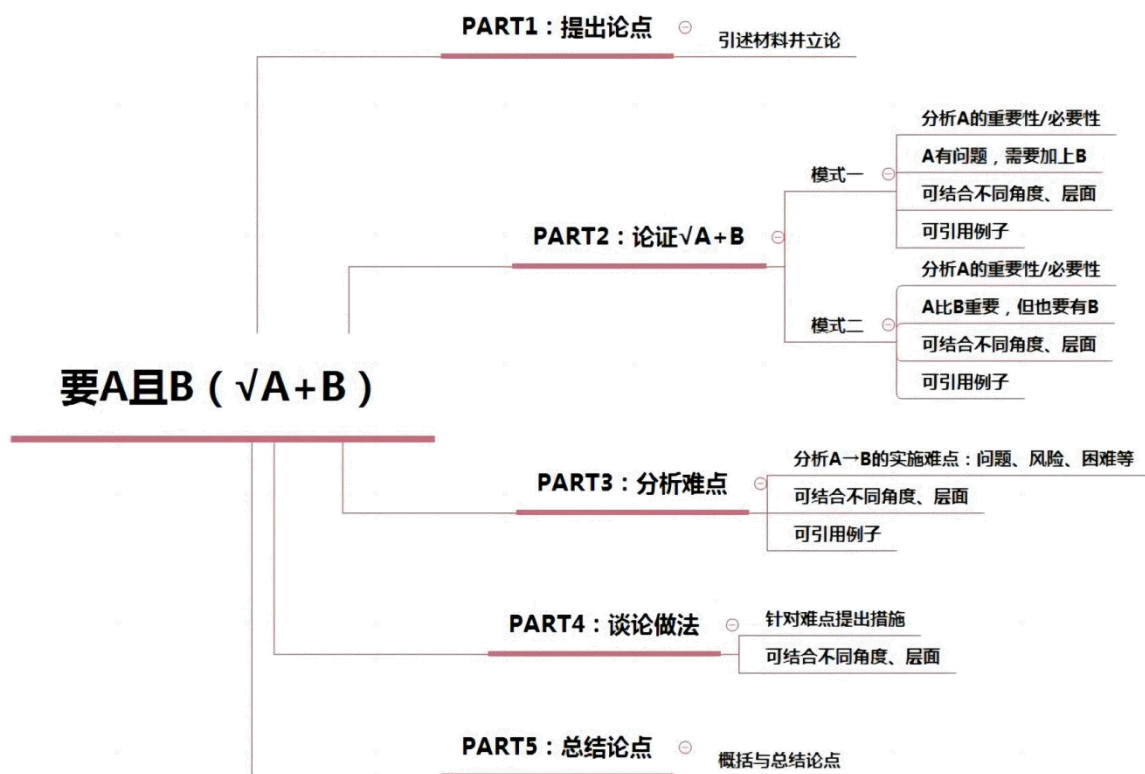
2. 要 A 且 B ($\sqrt{A+B}$)

如果材料中 A 和 B 两个要素同样具有重要性（必要性），但 A 更重要，或者单有 A 不行还得有 B，那么我们的立场就必须是“要 A 且 B”，论证 $\sqrt{A+B}$ ，分析两者关系，并提出措施。历年真题如下：

年份	题千	立论
2016	<p>亚里士多德说：“城邦的本质在于多样性，而不在于一致性。……无论是家庭还是城邦，它们的内部都有着一定的一致性。不然的话，它们是不可能组建起来的。但这种一致性是有一定限度的。……同一种声音无法实现和谐，同一个音阶也无法组成旋律。城邦也是如此，它是一个多面体。人们只能通过教育使存在着各种差异的公民统一起来组成一个共同体。”</p>	重视多样性的同时不忘一致性
2011	<p>众所周知，人才是立国、富国、强国之本。如何使人才尽快地脱颖而出，是一个亟待解决的问题，人才的出现有多</p>	“拔尖”诚可贵，“冒尖”价更高

年份	题干	立论
	种途径，其中有“拔尖”有“冒尖”。拔尖是指被提拔而成为尖子，冒尖是指通过奋斗，取得成就而为社会公认。有人认为某些领域的管理人才，拔尖的多而冒尖的少。	

【写作技巧】



注：段落安排并非绝对要按照以上的结构一层层套下来，我们可以根据实际情况自行调整，但“要A且B”的写作必须突出为什么A更重要以及为什么还要有B。

【范文解析】

范文	解析
<p style="text-align: center;">多样性与一致性协同发展</p> <p>多样性是城邦的本质，一致性是构建和谐稳定的必要条件；要实现这一点，需要以教育为手段。所以，构建和谐稳定的公民社会，就要在重视多样性的同时不忘一致性，需要二者协同发展，需要发展教育。</p> <p>公民社会的构建需要多样性。同一种声音无法实现和谐，同一个音阶也无法组成旋律。过多强调一致性，会导致从众心理。从众的心理因为群体的共同行为给个人带来了淹没感，扼杀了创新的勇</p>	<p>①引述材料并立论：重视多样性的同时不忘一致性，两者协同发展</p> <p>②论证A更重要：公民社会的构建需要多样性</p>

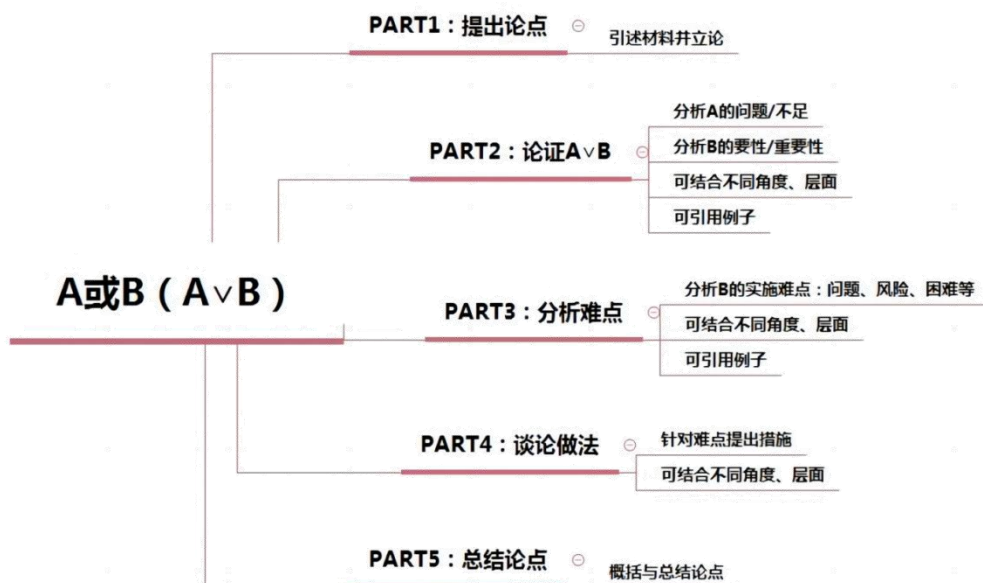
范文	解析
<p>气和锐气。也正是因为这种心理的影响，减少了社会的创新，影响了社会的发展。另外，如果不承认多样性，就等于不承认差异性，人与人合作就缺少了必要的基础；既然没必要合作，自然也就谈不上一致性了。这就是为何亚里士多德以多样性为和谐城邦的本质。</p> <p>一致性的缺少将会导致“不可能组建城邦”。一致性的缺少导致社会失序，从而增加社会协调成本——整个社会在利益冲突与协调过程中损耗的资源，使得人与人之间信息、知识和经验的差异被机会主义所利用，整个社会交易成本陡然放大。反之，如果人们将公共事务进行集中统一管理，社会将提高效率、节约资源、增加福利。</p> <p>亚里士多德虽然强调了一致性，但并没有将其凌驾于多样性之上，二者的统一需要教育。在公共生活中要使整个社会充满和谐与至善，只有提升公共道德教育，并使整个道德教育横贯于各个领域并形成“风俗习惯”，才能使整个公共道德走向道德自觉状态，走向德性的自律，走向和谐社会。教育需要凝聚人们的价值观，形成共同的道德准则。教育，要使人们建立契约意识，主动遵守法律规章和各种制度。</p> <p>只有一致性的约束才会有多样性的自由，才会有人的价值的实现。</p>	<p><u>③论证还要有 B：一致性的缺少将会导致“不可能组建城邦”</u></p> <p><u>④谈论做法：多样性与一致性的统一需要教育</u></p> <p><u>⑤概括与总结论点</u></p>

3. A 或 B ($A \vee B$)

如果材料中 A 和 B 两个要素一个重要而另一个不重要，或者两者都重要但只能二选一，那么我们的立场就必须是“A 或 B”，论证 $A \vee B$ ，分析两者关系，并提出措施。历年真题如下：

年份	题干	主题
2017	一家企业遇到了这样一个问题：究竟是把有限的资金用于扩大生产呢，还是用于研发新产品？有人主张投资扩大生产，因为根据市场调查，原产品还可以畅销三到五年，由此可以获得可靠而丰厚的利润。有人主张投资研发新产品，因为这样做虽然有很大的风险，但风险背后可能有数倍于甚至数十倍于前者的利润。	扩大生产/研发新品
2015	孟子曾引用阳虎的话：“为富，不仁矣；为仁，不富矣”。（《孟子·滕文公上》）这段话表明了古人对当时社会上为富不仁现象的一种态度，以及对两者之间关系的一种思考。	从“为富不仁”到“富而好仁”

【写作技巧】



注: 段落安排并非绝对要按照以上的结构一层层套下来, 我们可以根据实际情况自行调整, 但 A 或 B 写作必须突出为什么不选 A 而要选择 B。

【范文解析】

范文	解析
<p>研发新产品, 企业成功的内在逻辑</p> <p>有限的资金究竟是用于扩大再生产还是用于研发新产品? 从企业长远发展来看, 应选择研发产品。</p> <p>扩大生产, 根据市场调查, 虽然仍可获得三到五年的利润, 但是产品是有生命周期的, 消费者的喜好以及需求会随着时间的变化而发生变化, 仅靠一个产品的成功、产品一时的成功, 企业很难长久持续发展。</p> <p>研发新产品可以增强企业的核心竞争力。核心竞争力, 是企业持续竞争优势的来源, 是企业通过运用自己独特的资源, 培育创造出的比竞争对手更强的竞争能力。通过研发新产品, 可以使企业拥有区别于竞争对手的差异化优势, 这种差异化可以形成一种人无我有的有利局面。也只有如此, 企业才可以保持核心竞争力, 矗立于行业的前端。</p> <p>然而很多企业对于研发新产品却并不“感冒”, 表现在对于研发过程中风险的厌恶。一方面, 由于企业没有把握消费者需求的能</p>	<p><u>①引述材料并立论: 选择研发产品</u></p> <p><u>②不选 A: 扩大生产的问题</u></p> <p><u>③选 B: 研发新产品可以增强企业的核心竞争力</u></p> <p><u>④分析难点: 研发新产品存在的困难</u></p>

范文	解析
<p>力，导致研发结果可能无法与市场有效对接，企业研发活动无法变现为利润；另一方面，研发新产品可能失败，这就意味着企业沉没成本的出现。这致使一些企业不愿意直面风险，尤其那些缺乏内部知识资源的企业更是如此。收益性与风险性共存使得企业在应对风险上表现得非常审慎。其次，政府对于知识产权保护力度不足，研发成果得不到有效保护，也使得一些企业在面临研发的时候“止步不前”。</p> <p>但是，上述的风险可以通过以下措施得到有效的控制：首先，进行专业的市场调研。只有充分了解消费者需求，让产品和市场有效对接，研发才可以变现为利润。其次，政府可以通过财政补贴和减免税收，降低企业研发成本和风险，缩小企业研发活动私人收益与社会收益之间的差距。最后，政府进一步加强专利保护。使得企业研发活动变得有利可图，激励企业增加研发投入。</p> <p>扩大生产看似比较稳妥，但从长远来看，研发新产品才是必由之路。即使研发过程中伴随着风险，但通过有效的风险控制措施可以将其降低到可控的范围。不能因为风险就因噎废食，止步不前。唯有研发新产品，提前布局市场，企业方可基业长青。</p>	<p><u>⑤谈论做法：风险可以通过措施进行控制</u></p> <p><u>⑥概括与总结论点</u></p>

(一) 写标题

论说文的标题不需刻意追求文采，但必须能够表明文章的论点，在写作的时候，我们的立意与主题要通过标题清晰地表达出来。一般包含以下四种写法。

1. 主题+好处

主题：文章的中心主旨

好处：意义/重要性/必要性/目标/积极价值

【标题写法】

标题形式	参考模板
《仁富结合，大道长存》	对偶写法，对文采有要求
《精诚合作，实现共赢》	《×××，实现×××》
《遵守契约精神，共创美好未来》	《遵守×××，共创×××》
《践行低碳生活，共建绿色家园》	《践行×××，共建×××》
《缩小贫富差距，构建和谐社会》	《缩小×××，构建×××》
《在竞争中合作，双赢的智慧》	《在×××中×××，×××》
《科技创新，助力经济腾飞》	《×××，助力×××》
《敬业，在平凡中铸就非凡》	《×××，在×××中×××》
《德智双行，卓越企业家的刚需》	《×××，卓越企业家的刚需》
《有效决策，优秀管理者的刚需》	《×××，优秀管理者的刚需》
《主人翁精神，企业发展的刚需》	《×××，企业发展的刚需》
《主人翁精神，企业成功的刚需》	《×××，企业成功的刚需》
《互利互惠，和谐社会的刚需》	《×××，和谐社会的刚需》
《论辩，获得真理的内在逻辑》	《×××，×××的内在逻辑》
《研发新产品，企业成功的内在逻辑》	《×××，企业成功的内在逻辑》
《民主决策，企业成功的本质特征》	《×××，企业成功的本质特征》

2. 主题+态度

主题：文章的中心主旨

态度：表明个人立场或观点倾向

【标题写法】

标题形式	参考模板
《宜未雨绸缪，勿临渴掘井》	对偶写法，对文采有要求
《正视事物的两面性》	《正视×××》

标题形式	参考模板
《重视世界的多元性》	《重视×××》
《大数据杀熟之我见》	《×××之我见》
《计划，当有弹性》	《×××，当有×××》
《诚信经营势在必行》	《×××势在必行》
《新型人才值得鼓励》	《×××值得×××》
《人工智能应该发展》 《互联网乱象应该遏止》	《×××，应该×××》
《高质量发展，社会进步不可或缺》	《×××，×××不可或缺》
《盲目追星，不可取》 《危机感，不可失》 《团队精神，不可无》 《盲目从众，不可有》	《×××，不可取》 《×××，不可失》 《×××，不可无》 《×××，不可有》
《拒绝浮躁，专注于事》 《反对马虎，严谨做事》	《拒绝×××，×××》 《反对×××，×××》

3. 主题+做法

主题：文章的中心主旨

做法：措施/行动/解决方案

【标题写法】

标题形式	参考模板
《优化升级，去芜强菁》	对偶写法，对文采有要求
《领导艺术的重点在于协调与糅合》	《×××的重点在于×××》
《企业如何应对不确定性》	《企业如何应对×××》
《自由需要秩序的约束》	《×××需要×××》
《理性评价他人生活》 《正确对待共享经济》	《理性评价×××》 《正确对待×××》
《创新型社会，你我需要共同努力》	《×××，×××需要共同努力》
《坚持科技向善，法制必须先行》	《坚持×××，×××必须×××》

4. 主题+主题

主题 1：文章的中心主旨 1

主题 2：文章的中心主旨 2

【标题写法】

标题形式	参考模板
《多样性与一致性》 《无用与有用》 《文化遗产与 cultural 创新》 《个人价值与集体价值》	《×××与×××》
《多元化与专业化，并行不悖》 《规则与创新，相辅相成》 《道德与法律，缺一不可》	《×××与×××，并行不悖》 《×××与×××，相辅相成》 《×××与×××，缺一不可》
《道德教育和科学教育两手抓》	《×××和×××两手抓》
《从“为富不仁”到“富而好仁”》	《从×××到×××》
《补短不如扬长》 《拔尖不如冒尖》 《处理危机不如预防危机》	《×××不如×××》

（二）写开头

论说文的开头也就是文章的首段，它的写法由三部分构成：引述材料→过渡语句→立论。引述材料是要用简单的语言总结材料；过渡语句是要承上启下地解释材料观点，引出自己的总论点；立论是要准确地提出自己的立意和观点。一般包含以下三种写法。

1. 直接引述观点类

在文章开头直接引述材料的观点并进行简单精准的总结，然后归纳出自己的总论点。

【开头写法】

（1）2023 年管理类联考论说文真题

人们常说：“领导艺术”。可见领导与艺术之间存在着某种相似点，如领导一个团队完成某项任务就像指挥一个乐队演奏某首乐曲一样。

首段范例	我们生活中常说到一个词“领导艺术”，领导能力作为每个管理者不可或缺的软技能，与艺术之间存在着某种相似点。比如领导一个团队完成某项任务，和指挥一个乐队演奏某首乐曲一样有着相似性（ <u>引述材料观点</u> ），其关键都在于（ <u>过渡</u> ）对团队的协调与糅合（ <u>立论</u> ）。
参考结构	<u>引述观点句→过渡语句→立论</u>

（2）2021 年管理类联考论说文真题

我国著名实业家穆藕初在《实业与教育之关系》中指出，教育最重要之点在道德教育（如责任心和公共心之养成、机械心之拔除）和科学教育（如观察力、推论力、判断力之养成）。完全受此两种教育，实业界中坚人物遂由此产生。

首段范例	我国著名实业家穆藕初认为道德教育和科学教育助力于实业中坚者 <u>（引述材料观点）</u> 。由此可见 <u>（过渡）</u> ，德智双行，卓越企业家的刚需 <u>（立论）</u> 。
参考结构	<u>引述观点句→过渡语句→立论</u>

2. 总结材料要素类

在文章开头总结材料中主体的行为导致了什么结果或者出现了什么问题，然后归纳出自己的总论点。

【开头写法】

（1）2022 年管理类联考论说文真题

鸟类会飞是因为它们在进化中不断优化了其身体结构。飞行是一项特殊的运动，鸟类的躯干进化成了适合飞行的流线型。飞行也是一项需要付出高能量代价的运动，鸟类增强了翅膀、胸肌部位的功能，又改进了呼吸系统，以便给肌肉持续提供氧气。同时，鸟类在进化过程中舍弃了那些沉重的、效率低的身体部件。

首段范例	鸟类 <u>（对象）</u> 为了适合飞行 <u>（结果）</u> ，进化躯干、增强翅膀和胸肌部位的功能、改进呼吸系统，同时舍弃低效的身体部件 <u>（行为）</u> 。对于企业而言 <u>（过渡）</u> ，要想快速发展，也要优化升级，去芜强菁 <u>（立论）</u> 。
参考结构	<u>引述对象+结果/问题+行为→过渡语句→立论</u>

（2）2020 年管理类联考论说文真题

据报道，美国航天飞机“挑战者号”采用了斯沃克公司的零配件，该公司的密封圈技术专家博易斯乔利多次向公司高层提醒：低温会导致橡胶密封圈脆裂而引发重大事故。但是，这一意见一直没有受到重视。1986 年 1 月 27 号，佛罗里达州卡纳维拉尔角发射场的气温降到零度以下，美国宇航局再次打电话给斯沃克公司，询问其对航天飞机的发射还有没有疑虑之处。为此斯沃克公司召开会议，博易斯乔利坚持认为不能发射，但公司高层认为他所持理由还不够充分，于是同意宇航局发射。1 月 28 日上午，航天飞机离开发射平台，仅过了 73 秒，悲剧就发生了。

首段范例	比天气更让人心寒的是挑战者号航天飞机 <u>（对象）</u> 因忽视专家意见 <u>（行为）</u> 导致空难事故的发生 <u>（结果）</u> 。这件事警示我们 <u>（过渡）</u> ，一定要在事前做好防范隐患的工作，否则将会承担巨大的损失 <u>（立论）</u> 。
参考结构	<u>引述对象+行为+结果/问题→过渡语句→立论</u>

3. 要素二选一类

在文章开头引述材料两个要素的关键点，并写出抉择理由（为什么要选择另一个），然后归纳出自己的总论点。

【开头写法】

(1) 2018 年管理类联考论说文真题

有人说，机器人的使命，应该是帮助人类做那些人类做不了的事，而不是代替人类。技术变革会夺取一些人低端繁琐的工作岗位，最终也会创造更高端更人性化的就业机会。例如，历史上铁路的出现抢去了很多挑夫的工作，但又增加了千百万的铁路工人。人工智能也是一种技术变革，人工智能也将促进未来人类社会的发展。有人则不以为然。

首段范例	有人认为人工智能会推动人类社会的发展与进步，有人却不以为然（引述两个要素）。我认为（过渡），人工智能技术将是照亮又一个新时代的火种（理由+立论）。
参考结构	引述两个要素→过渡语句→二挾一的理由+立论

(2) 2017 年管理类联考论说文真题

一家企业遇到了这样一个问题：究竟是把有限的资金用于扩大生产呢，还是用于研发新产品？有人主张投资扩大生产，因为根据市场调查，原产品还可以畅销三到五年，由此可以获得可靠而丰厚的利润。有人主张投资研发新产品，因为这样做虽然有很大的风险，但风险背后可能有数倍于甚至数十倍于前者的利润。

首段范例	有限的资金究竟是用于扩大再生产还是用于研发新产品（引述两个要素）？我认为（过渡），从企业长远发展来看，应选择研发产品（理由+立论）。
参考结构	引述两个要素→过渡语句→二挾一的理由+立论

(三) 写分论

论说文的分论点段是文章的主体和最主要的部分，它的写法由三部分构成：提出分论点→论据→论证。提出分论点是要提出该段落的总观点；论据是要罗列事实或例证去说明观点；论证是要证明分论点与论据之间的关系，需要有说服力。论据和论证可以根据实际情况分开或结合在一起阐述。分论段一般包含以下三种写法。

1. 分论一反证（踩）

在撰写分论点段时，我们可以运用反面论据对观点进行论证。反证式分论要求在文段中呈现与论题相矛盾的论据，通过反面事例论证观点：①要是不这样，会导致什么不利后果；②没有这个，就不会有想要的结果。

因此，需要用到反证的分论段，其论点一般体现必要性，也就是“没它不行”。

【分论写法】

(1) 2023 年管理类联考论说文真题（段落节选）

管理者，重在组织协调，而非技术专长。很多人都会经历一个由技术骨干到管理人员的转型期。一个新任职的项目经理，仍然习惯对任何一项工作事无巨细地过问，动辄绕开手下亲力亲为，结果任务推进缓慢，自己深感独木难支，而他的组员也无所适从，进步缓慢。这些行为

的错误，就如同“一个乐队指挥只有一双手和一张嘴，无法靠他自己同时奏响整个交响乐团的乐器”一样。乐队指挥必须发挥统筹协调作用，引导乐团统一和谐地演奏曲目；一个管理者必须发挥领导艺术，带领团队各展所长，齐心协力地完成任务。

段落拆解	管理者，重在组织协调，而非技术专长（分论点）。
	很多人都会经历一个由技术骨干到管理人员的转型期（过渡句）。
	一个新任职的项目经理，仍然习惯对任何一项工作事无巨细地过问，动辄绕开手下亲力亲为，结果任务推进缓慢，自己深感独木难支，而他的组员也无所适从，进步缓慢（反面论据）。
	这些行为的错误，就如同“一个乐队指挥只有一双手和一张嘴，无法靠他自己同时奏响整个交响乐团的乐器”一样。乐队指挥必须发挥统筹协调作用，引导乐团统一和谐地演奏曲目；一个管理者必须发挥领导艺术，带领团队各展所长，齐心协力地完成任务（论证）。
参考结构	提出分论点（没它不行）→过渡句→反面论据→论证

（2）2016 年管理类联考论说文真题（段落节选）

公民社会的构建需要多样性。同一种声音无法实现和谐，同一个音阶也无法组成旋律。过多强调一致性，会导致从众心理。从众的心理因为群体的共同行为给个人带来了淹没感，扼杀了创新的勇气和锐气。也正是因为这种心理的影响，减少了社会的创新，影响了社会的发展。另外，如果不承认多样性，就等于不承认差异性，人与人合作就缺少了必要的基础；既然没必要合作，自然也就谈不上一致性了。这就是为何亚里士多德以多样性为和谐城邦的本质。

段落拆解	公民社会的构建需要多样性（分论点）。
	同一种声音无法实现和谐，同一个音阶也无法组成旋律（过渡句）。
	过多强调一致性，会导致从众心理。从众的心理因为群体的共同行为给个人带来了淹没感，扼杀了创新的勇气和锐气。也正是因为这种心理的影响，减少了社会的创新，影响了社会的发展（反面论据 1+论证 1）。
	另外，如果不承认多样性，就等于不承认差异性，人与人合作就缺少了必要的基础；既然没必要合作，自然也就谈不上一致性了。这就是为何亚里士多德以多样性为和谐城邦的本质（反面论据 2+论证 2）。
参考结构	提出分论点（没它不行）→过渡句→反面论据+论证

2. 分论—正证（立）

在撰写分论点段时，我们可以运用正面论据对观点进行论证。正证式分论要求在文段中呈现与论题相统一的论据，通过正面事例论证观点：要是这样，会导致什么有利结果或积极影响。

因此，需要用到正证的分论段，其论点一般体现重要性和利益点，也就是“有它更好”。

【分论写法】

(1) 2022 年管理类联考论说文真题（段落节选）

优化升级能强化优势。企业在瞬息万变的市场中存活下去都离不开自己的独特优势，若想要进一步强化就需要优化和升级，这是关乎企业全局长远发展的大事。一方面，优化资源配置，重点投入能带来丰厚现金流回报的产品，提高资本回报率后，用充足的资金、人力等资源再优化其余分支，带动整体共同发展，从而全方位巩固自身优势。另一方面，升级产业结构，从低级的劳动密集型产业向高级的技术导向型产业转变，把技术做精做强，当技术实现质的飞跃时可以强化企业自身已有优势，并推动企业大步向前。

段落拆解	优化升级能强化优势（分论点）。
	企业在瞬息万变的市场中存活下去都离不开自己的独特优势，若想要进一步强化就需要优化和升级，这是关乎企业全局长远发展的大事（过渡句）。
	一方面，优化资源配置，重点投入能带来丰厚现金流回报的产品，提高资本回报率后，用充足的资金、人力等资源再优化其余分支，带动整体共同发展，从而全方位巩固自身优势（正面论据 1+论证 1）。
	另一方面，升级产业结构，从低级的劳动密集型产业向高级的技术导向型产业转变，把技术做精做强，当技术实现质的飞跃时可以强化企业自身已有优势，并推动企业大步向前（正面论据 2+论证 2）。
参考结构	提出分论点（有它更好）→过渡句→正面论据+论证

(2) 2020 年管理类联考论说文真题（段落节选）

有效决策有利于企业的成长。企业决策的实质是实现企业目标、内部条件和外部环境的动态平衡。因此，有效决策是企业生存和发展的基础。企业决策是一个不断制订计划、执行、检查、处理的循环过程，也是一个不断发现问题、改进问题的过程。在这个过程中，企业与环境良性互动，企业机能不断成熟和完善。

段落拆解	效决策有利于企业的成长（分论点）。
	企业决策的实质是实现企业目标、内部条件和外部环境的动态平衡（过渡句）。
	因此，有效决策是企业生存和发展的基础。企业决策是一个不断制订计划、执行、检查、处理的循环过程，也是一个不断发现问题、改进问题的过程。在这个过程中，企业与环境良性互动，企业机能不断成熟和完善（正面论据+论证）。
参考结构	提出分论点（有它更好）→过渡句→正面论据+论证

3. 分论一难点（卡）

在撰写分论点段时，提倡完某个话题后通常还会强调实施的难点。难点也就是难以实现分论点的原因，我们需要在文段中呈现可能存在的风险或问题，并解释为什么会这样。

【分论写法】

(1) 2019 年管理类联考论说文真题（段落节选）

知易行难，论辩获得真理难在何处？一是论辩者的本位主义。当论辩的目的建立在自私的动机之上时，它常常表现为服务于一个人自身或其“集团”的既定利益的理念的技巧性操作。它是“自私的”或“诡辩的”形式，其过程与结果必定远离真理。二是论辩者立论的公正性。世界由许多具有不同观点和思维方式的人组成。如果人们仅仅从特定群体出发，如仅仅从有限的立场来思考问题，那论辩者就不能真正地理解世界，也就不能获得真理。

段落拆解	知易行难，论辩获得真理难在何处 <u>（分论点）</u> ？
	一是论辩者的本位主义。当论辩的目的建立在自私的动机之上时，它常常表现为服务于一个人自身或其“集团”的既定利益的理念的技巧性操作。它是“自私的”或“诡辩的”形式，其过程与结果必定远离真理 <u>（原因论据 1+论证 1）</u> 。
	二是论辩者立论的公正性。世界由许多具有不同观点和思维方式的人组成。如果人们仅仅从特定群体出发，如仅仅从有限的立场来思考问题，那论辩者就不能真正地理解世界，也就不能获得真理 <u>（原因论据 2+论证 2）</u> 。
参考结构	<u>提出分论点（难在何处）→原因论据+论证</u>

(2) 2017 年管理类联考论说文真题（段落节选）

然而很多企业对于研发新产品却并不“感冒”，表现在对于研发过程中风险的厌恶。一方面，由于企业没有把握消费者需求的能力，导致研发结果可能无法与市场有效对接，企业研发活动无法变现为利润；另一方面，研发新产品可能失败，这就意味着企业沉没成本的出现。这致使一些企业不愿意直面风险，尤其那些缺乏内部知识资源的企业更是如此。收益性与风险性共存使得企业在应对风险上表现得非常审慎。其次，政府对于知识产权保护力度不足，研发成果得不到有效保护，也使得一些企业在面临研发的时候“止步不前”。

段落拆解	然而很多企业对于研发新产品却并不“感冒”，表现在对于研发过程中风险的厌恶 <u>（分论点）</u> 。
	一方面，由于企业没有把握消费者需求的能力，导致研发结果可能无法与市场有效对接，企业研发活动无法变现为利润 <u>（原因论据 1+论证 1）</u> 。
	另一方面，研发新产品可能失败，这就意味着企业沉没成本的出现。这致使一些企业不愿意直面风险，尤其那些缺乏内部知识资源的企业更是如此。收益性与风险性共存使得企业在应对风险上表现得非常审慎。其次，政府对于知识产权保护力度不足，研发成果得不到有效保护，也使得一些企业在面临研发的时候“止步不前” <u>（原因论据 2+论证 2）</u> 。
参考结构	<u>提出分论点（问题所在）→原因论据→论证</u>

（四）写结尾

论说文的结尾需要对全文进行总结和概括，并再次呼应总论点。一般包含以下两种写法。

1. 强调总论点

论说文结尾比较普遍的写法就是再次强调全文的总论点，也是文章开头提出的观点。

【结尾写法】

（1）2019 年管理类联考论说文真题

知识的真理性只有经过检验才能得到证明。论辩是纠正错误的重要途径之一，不同观点的冲突会暴露错误而发现真理。

开头	知识的真理性只有经过检验才能得到证明。而论辩，则是获得真理的内在逻辑 <u>（总论点）</u> 。
结尾	真理虽然稀少，但总是供大于求，论辩就是获得真理的内在逻辑 <u>（强调总论点）</u> 。
参考结构	<u>概括开头总论点→强调总论点</u>

（2）2016 年管理类联考论说文真题

亚里士多德说：“城邦的本质在于多样性，而不在于一致性。……无论是家庭还是城邦，它们的内部都有着一定的一致性。不然的话，它们是不可能组建起来的。但这种一致性是有一定限度的。……同一种声音无法实现和谐，同一个音阶也无法组成旋律。城邦也是如此，它是一个多面体。人们只能通过教育使存在着各种差异的公民统一起来组成一个共同体。”

开头	多样性是城邦的本质，一致性是构建和谐稳定的必要条件；要实现这一点，需要以教育为手段。所以，构建和谐稳定的公民社会，需要二者协同发展，需要发展教育 <u>（总论点）</u> 。
结尾	只有一致性的约束才会有多样性的自由，才会有人的价值的实现，多样性和一致性必须协同发展 <u>（强调总论点）</u> 。
参考结构	<u>概括开头总论点→强调总论点</u>

2. 对比式总结

论说文结尾的另一种写法是将材料的正反论点进行简单归纳，然后再次强调总论点。

【结尾写法】

（1）2018 年管理类联考论说文真题

有人说，机器人的使命，应该是帮助人类做那些人类做不了的事，而不是代替人类。技术变革会夺取一些人低端繁琐的工作岗位，最终也会创造更高端更人性化的就业机会。例如，历史上铁路的出现抢去了很多挑夫的工作，但又增加了千百万的铁路工人。人工智能也是一种技术变革，人工智能也将促进未来人类社会的发展。有人则不以为然。

正面论点	人工智能会推动人类社会的发展与进步
------	-------------------

反面论点	人工智能会威胁人类的生存
结尾	人工智能技术会推动人类的社会进步与发展，与其担心人工智能带来的挑战 <u>（概括正反论点）</u> ，不如积极主动地拥抱新技术，不断创新 <u>（强调总论点）</u> 。唯有如此，人类社会才会更好，才会更持久，才会更健康。
参考结构	<u>概括正反论点→强调总论点</u>

（2）2017 年管理类联考论说文真题

一家企业遇到了这样一个问题：究竟是把有限的资金用于扩大生产呢，还是用于研发新产品？有人主张投资扩大生产，因为根据市场调查，原产品还可以畅销三到五年，由此可以获得可靠而丰厚的利润。有人主张投资研发新产品，因为这样做虽然有很大的风险，但风险背后可能有数倍于甚至数十倍于前者的利润。

正面论点	把有限的资金用于研发新产品
反面论点	把有限的资金用于扩大生产
结尾	扩大生产看似比较稳妥，但从长远来看，研发新产品才是必由之路 <u>（概括正反论点）</u> 。即使研发过程中伴随着风险，但通过有效的风险控制措施可以将其降低到可控的范围。不能因为风险就因噎废食，止步不前。唯有研发新产品，提前布局市场，企业方可基业长青 <u>（强调总论点）</u> 。
参考结构	<u>概括正反论点→强调总论点</u>

经济人假设

随着现代化大生产的发展,以泰罗的科学管理为代表的管理学说意识到工人生产积极性对生产效率有重要影响,提出了经济人假设。经济人就是以完全追求物质利益为目的而进行经济活动的主体,人都希望以尽可能少的付出,获得最大限度的收获,并为此可不择手段。

泰罗认为,企业家的目的是获取最大利润,而工人的目的是获取最大的工资收入。所以,只要能够判定工人的工作效率比以往提高多少,给予他们一定量的工资激励,就会引导工人服从指挥,努力工作。结果是,工人得到了实惠,业主增加了收入,也方便了管理。

理论启示

经济人假设虽然有科学的一面,但其把人当作经济动物来看待,认为人的一切行为都是为了最大限度满足自己的私利,工作目的只是为了获得经济报酬。因此,该假设只注重如何提高员工的生产率,不注重员工的思想感情,缺乏以人为本的理念。

马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是由美国著名社会心理学家马斯洛提出的心理激励理论。该理论将人类的需求从低到高分为五个层次:①生理需求(如食物衣服);②安全需求(如工作保障);③情感和归属需求(如友谊爱情);④尊重需求(如成就荣誉);⑤自我实现需求(如价值理想)。

五种需求是最基本的、与生俱来的,构成不同的等级或水平,并成为激励和指引个体行为的力量。

理论启示

在当代人们生活质量普遍提高、基本需要得到满足的情况下,追求自我实现需求的人越来越多。那么,现代组织在对员工的管理方面就必须设计全新的组织体系,创设全新的机制和良好的环境,支持他们在企业工作中获得成就,发挥他们的潜能,实现自己的价值。企业应该充分尊重员工个人的意愿和兴趣,给他们一个发展的领域和空间,并予以合适的授权和明确的责任。这样,组织才会拥有真正一流的投入和生产效率。

机会成本

机会成本是指企业为从事某项经营活动而放弃另一项经营活动的机会,或利用一定资源获得某种收入时所放弃的另一种收入。通过对机会成本的分析,要求企业在经营中正确选择经营项目,其依据是实际收益必须大于机会成本,从而使有限的资源得到最佳配置。

理论启示

企业在面临未来的一些改变或抉择时，容易把关注点放在要是选择了某个方向或者作出某种决定会造成什么风险、损失，却不会思考要是不这么做可能会失去什么利益或机会。因此，管理者在做决策的时候，应该在关注做一件事可能存在一定风险或问题的同时去分析它可能带来的好处和价值，然后抓住机会，勇于挑战。

交易成本

交易成本又称交易费用，是指在一定的社会关系中，人们自愿交往、彼此合作达成交易所支付的成本，也即人—人关系成本。它与一般的生产成本（比如人—自然界关系成本）是对应概念。从本质上说，只要存在人类交往互换活动，就会有交易成本，它是人类社会生活中一个不可分割的组成部分。

理论启示

企业运用交易成本进行思考，一般是考虑应该自己研发产品还是直接在市场上购买。如果企业具备资源和条件去生产所有独家产品，那么它就不需要和其他企业进行交易互换。但是一般情况下，企业与外界进行交易或开展各式各样的交流活动更有利于企业自身的发展。

沉没成本

沉没成本是指已经发生了的，但是与当前决策无关且付出后无法收回的费用。从决策的角度看，以往发生的费用只是造成当前状态的某个因素，当前决策所要考虑的是未来可能发生的费用及所带来的收益，而不应该执着于以往发生的费用。

也就是说，我们在决定是否开展或继续做一件事时，不仅要看这件事对自己有没有好处，而且要看过去是不是已经在这件事上有过投入，如时间、金钱、精力等。

理论启示

一方面，企业不应该单纯为了追求回报而继续投入到一个没有太大意义的、陈旧的项目或业务中，而是应该根据实际情况和环境信息作出必要的调整和更新。另一方面，企业需要把目光放远，对于已经发生了的“成本”，要吸取经验并及时反思，多角度考虑公司的未来规划与发展，必要时把控好风险，实施科学的决策方法。

规模效应

规模效应又称规模经济，即由于规模增大导致经济效益提高，但是规模过大可能使信息传递缓慢、信息失真、管理官僚化等弊端，从而产生“规模不经济”。当企业的生产达到或超过盈亏平衡点时，才会产生规模效益。

经济学中的规模效应根据边际成本递减推导而出：企业的成本包括固定成本和变动成本，

在生产规模扩大后，变动成本同比例增加而固定成本不增加，因此单位产品的成本会下降，企业的销售利润率会上升。

理论启示

一家企业在不断发展的同时，规模也会逐渐扩大。但这个时候企业往往容易出现难以管理、协调混乱的问题。因此，企业就需要通过优化升级实现结构调整，突破规模的限制。例如，使分工更加专业，从而提高运作效率；在不断增加一个领域的精度和深度的同时，要注意横向发展，提升业务的广度，促成规模优势，形成企业核心竞争力。

木桶效应

木桶效应是指一只木桶能装多少水并不取决于它最长的那块木板，而是取决于它最短的那块木板。一只木桶想装满水，必须注意两个问题：①每块木板必须都足够高而且无破损；②只要木桶中有一块木板不够高或者有破损，木桶就不能装满水。

理论启示

“木桶”代表一件事或一个人的总体情况，“最短的木板”代表其中的薄弱部分，薄弱部分直接决定整体的发展情况。因此，一项产品质量的好坏不是取决于其亮点，而是取决于其缺点；一个企业团队的水平高低不是取决于那些最优秀的员工，而是取决于那些最一般的员工。

路径依赖

路径依赖是指在人类社会中，无论是技术还是制度的演进均类似物理学中的惯性，一旦进入某种路径，无论路径是好是坏，都可能对这种路径产生依赖，并不断自我强化，最终无法轻易走出来。一旦人们做了某种选择，就好比走上了一条不归之路，惯性的力量会使人难以回头。

理论启示

个人或团队在做决策的时候，必须小心谨慎、思考周全，除了要考虑所采取的路径会产生结果，还要考虑这一路径带来的长期影响。在实施决策的时候，要及时发现问题并加以纠正，使事情的发展不偏离正轨。要是工作任务出现了重大问题，一定要及时止损，暂停进度，避免造成无法挽回的损失。

墨菲定律

墨菲定律是一种心理学效应，是指如果有不同的方式去做一件事，而其中一种选择方式将导致严重的后果，那么必定有人会做出这种选择。也就是说，如果事情有变坏的可能，不管这种可能性有多小，它总会发生。

理论启示

想在工作管理和决策中规避墨菲定律所可能导致的恶性结果，就必须从细节处控制问题和

风险，留意各种不利因素。如果不注意工作中的小问题，它就可能慢慢堆积，最后变成重大的事故或灾难。因此，我们遇到问题要及时解决，把隐患清除，在预估风险的同时保持沉着冷静，不过分担忧，注意不要因为压力过大导致心态失常。

瓶颈理论

瓶颈理论又称“约束理论”。瓶颈指的是位于瓶口下面的一部分，代表整个系统中最薄弱的环节。瓶颈理论认为，在一个系统（任何企业或组织均可视为一个系统）中，生产效率最低的部分总是决定着整个系统的生产能力。任何一个系统至少存在着一个“瓶颈”（弱点），想要提高系统的产出，就必须实施必要的措施去打破这种约束。

瓶颈理论的内涵与木桶效应相似。

理论启示

瓶颈理论可以被当作企业管理的原则。它可以帮助企业识别出在实现目标的过程中存在着的约束因素——即“瓶颈”，并进一步通过逻辑分析找到问题的核心，然后实施必要的解决方案以消除这些瓶颈，从而更有效地实现企业目标。

定位理论

定位是指在顾客心智中，针对竞争对手确定最具优势的位置，赢得用户的优先选择，当用户产生相关需求时，便会将该品牌作为首选，使品牌胜出竞争。

定位理论认为，定位要从一个产品开始，这个产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一个人，也许就是你自己。但是定位不是你对产品要做的事，定位是你对预期客户要做的事。也就是说，你要在预期客户的头脑里给产品定位，确保产品在预期客户头脑里占据一个真正有价值的地位。

理论启示

在企业营销中，我们要学会分析市场环境，对同行进行调研，评估它们的竞争优势和劣势。然后避开长处，利用短处，从而确定自身的品牌优势（定位）。确立定位后，我们要找到可以证明优势的凭据，并把定位整合进企业内部运营的各个方面，以此引领企业经营，获得更好的发展。

强化理论

强化理论由美国心理学家斯金纳提出。斯金纳认为，个体为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境，通过某一事物增强某种行为的过程被称为“强化”。强化分为正强化和负强化，正强化就是当一种行为对个体有利的时候，行为在之后会重复出现；负强化就是当一种行为对个体不利的时候，行为在之后就会减弱甚至消失。因此，强化理论是一种过程型激励理

论。

理论启示

管理者应该运用强化理论指导工作，采取各种强化方式使员工的行为符合团队目标。管理者在管理员工的时候，要以正强化方式为主，注意对做出优秀绩效的员工给予及时的激励，充分发挥正强化的作用；在面对表现较差的员工时，适当运用负强化方式，给予他们适当的压力和警告，鞭策他们进步。但是运用负强化手段需谨慎，管理者要在尊重事实的基础上进行，惩罚也要准确有度，避免产生消极影响。此外，由于人的差异性和需求层次不同，强化效果也会因人而异，所以管理者运用强化手段时要结合具体情况，有针对性地做出调整。

社会分工理论

社会分工，是指人类进行各种劳动的社会划分及其独立化、专业化。

社会分工是社会化的标志之一，也是人类出现商品经济发展的基础。对人类来说，没有社会分工，就没有交换，市场经济也就无从谈起。如果没有社会分工，社会就难以正常运转。人类社会分工的优势，是让擅长的人做自己擅长的事情，使平均社会劳动时间最大程度缩短，生产效率显著提高。能够提供优质高效劳动产品的人，才能在市场竞争中获得高利润和高价值。人尽其才，物尽其用，就是社会分工的结果。

理论启示

社会分工有利于社会化进程的快速发展，而且对提高劳动力生产水平具有非常重要的意义。在企业管理中，管理者应该运用社会分工理论把统筹工作做到位。管理者应该采取正确的分工方法，让专业的人做专业的事，也就是让员工在各自擅长的领域发挥所长，那些能做到术业有专攻的团队才是真正科学高效的，这样才可以保证项目的顺利推进及完成。如果管理者为了节省成本或急赶任务，把不同领域的工作打乱让员工去做，每个人身兼数职，到头来只会浪费时间，并严重影响工作效率和工作质量。

边际收益

边际收益是指增加一单位产品的销售所增加的收益，即最后一单位产品的售出所取得的收益。该收益可以是正值或负值，一般最初的时候边际收益都是递增的，最后达到一定的条件之后就会处于边际收益递减的情况。边际收益=总收益的变化量/销售量的变化量。

例如，往一个杯子里面倒水，刚开始水杯是空的，里面的水不断在增加，这时处于边际收益递增的情况；之后水杯装满了，再往里面倒水，水就会倾泻，这时处于边际收益递减的情况。

理论启示

边际收益告诉我们，在有限的人员和产品资源等因素范围内，企业必须做到：控制固定成本不变；不断提高生产率；充分利用工作场所、研发工具等，加速营销动作；增加各种经营交易额；提高员工生产力，最终增加收益。

信息不对称

信息不对称指交易中的各类人员对相关信息的掌握具有差异性。在社会政治、经济等活动中，一些人员拥有其他成员无法拥有的信息，由此造成信息的不对称。不对称信息可能导致逆向选择——交易一方对交易另一方的了解不充分，拥有信息多的人处于比较有利的位置；拥有信息少的人处于比较不利的位置，也就是双方处于不平等地位。

理论启示

在日常工作中，管理者和员工在很多细节的问题上存在不同立场，由此会衍生出一些矛盾。矛盾产生的原因往往和信息不对称有关，因为管理者看到的信息和员工看到的信息不尽相同。管理层可以接触到企业的战略目标、未来动向，而且可以和公司的各类高层讨论决策事宜。但员工可以接触到的基本上是部门同事和上级下达的任务，他们没有机会参与重大决策，自然也无法得知全貌。这个时候，作为管理者，就应该抓住机会多和员工沟通互动，不要理所当然地认为许多事情员工是知晓的。管理者要做的，就是给员工设定工作目标和近期工作重点，多关心他们的工作情况，多面谈，尽量通过这样去减少信息上的偏差。

自我服务偏见

自我服务偏见又称“自利性偏差”，是指从对自己有利的方面看待客观事物，当做好了事情时，往往归因于自己；当做错了事情时，往往归因于他人或者外界。自我服务偏见是一种主观主义的表现，也是一种归因谬误。

理论启示

当一个工作团队取得成功时，管理者不要总是认为自己的功劳高于其他人，不要夸大自己的价值，忽略其他人的贡献，这样容易导致员工对你产生不满，从而产生人际关系矛盾。如果一个团队在处理某个项目时出现了问题，管理者要合理分析原因，不能因为自己位居高位而把所有责任都推卸给其他人。只有学会正确归因，才能在工作中扬长避短，及时修正问题，从而顺利推进任务。

资源稀缺性

资源的稀缺性是指相对于人类无限增长的需求而言，在一定时间与空间范围内资源总是有限的，相对不足的资源与人类绝对增长的需求相比造成了资源的稀缺性。由于资源稀缺性的存在，使得人们必须在使用经济物品时不断做出选择，去考虑如何使用有限的相对稀缺的生产资源来满足无限多样化的需要。

理论启示

时间资源对职场人士而言非常宝贵。因此，在工作中学会时间管理是十分重要的。时间虽然有限，但是如果能够合理分配和使用每一天的工作时间，就能显著提高工作效率。例如，制

定清晰的任务计划，在开展工作前先罗列事项的紧急程度和重要程度，实现最优配置，这样才能够更好地实现工作目标。

公地悲剧

公地悲剧的理论源于美国学者哈定发表的一篇文章：封建主把自己的一块土地免费送给牧民们使用，因此每个牧民都想在无偿的公地中尽可能地放牧，于是他们无节制地养殖牛羊。由于牛羊数量没有控制地猛增，公地资源严重不足，以至于最后无法提供草食给牛羊，导致所有牧民的牛都饿死。

公地悲剧是指有限的资源因为被没有限制地滥用而导致枯竭。因为人的趋利性，每一个人都希望在免费资源中占据更多，最终导致公共物品的紧缺或消失，从而损害所有人的利益。

理论启示

公地悲剧的底层逻辑在于短期利益与长期利益、局部利益与整体利益的对立统一。因此，在企业经营理念与企业文化角度做好有关底层逻辑的宣导非常重要。例如，要树立长期主义的理念。通过积极的宣传和教育，提升员工的眼界和格局，让员工着眼于宏观局势和长期的工作规划，让员工意识到完成任务不能只顾短期效益或阶段性目标。

PDCA 循环

PDCA 循环由美国质量管理专家沃特·阿曼德·休哈特首先提出，由戴明采纳、宣传，获得普及，所以又称“戴明环”。PDCA 循环是将质量管理分为四个阶段，即 Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和 Act（处理）。在质量管理活动中，要求把各项工作按照作出计划、计划实施、检查实施效果，然后将成功的纳入标准，不成功的留待下一循环去解决。

理论启示

PDCA 循环是质量管理的基本方法，也是企业管理各项工作的一般规律。整个企业的质量保证体系构成一个大的管理循环，各级部门根据企业的方针目标，都有自己的 PDCA 循环，大小循环环环相套，不断运转。大环是小环的母体和依据，小环是大环的分解和保证。各级部门的小环都围绕着企业的总目标朝着同一方向转动。通过循环把企业的各项工作有机地联系起来，彼此协同，互相促进。最终，质量问题不断被发现和解决，产品质量不断提高。

劣币驱逐良币

当一个国家同时流通两种实际价值不同而法定比价不变的货币时，实际价值高的货币（良币）由于被熔化、收藏或输出而逐渐退出流通领域，而实际价值低的货币（劣币）就会充斥整个市场。

狭义上，劣币驱逐良币是指因为信息不对称，物品的估值方（信息缺少的一方）估值一定

时，物品的提供方（信息充分的一方）会选择提供实值较低的物品（劣币），从而导致实值较高的物品（良币）越来越少。广义上，劣币驱逐良币泛指一般的逆淘汰现象（即劣胜优汰）。

理论启示

管理者在管理团队时，容易把关注点放在能力较差的员工身上，千方百计想办法去改变他们，并为此付出大量心血。这个时候，往往容易导致劣币驱逐良币的现象：真正有能力的员工被忽视，并心生委屈。管理者要明白，人想改变主要还是得靠自己努力，如果一个能力较差的员工一直不想努力和进步，那么管理者必须果断放弃。管理者应该把精力放在能力强的员工身上，使用公司的资源对他们进行培养，不浪费任何一个优秀的人才。