

现代企业管理系列教材同步综合练习

团队管理

同步综合练习

主 编 刘汉辉

副主编 纪志明



★ 主考院校命题专家主编 直击考点

★ 依据最新考试大纲编写 重点精析

★ 全真模拟题库实操演练 过关无忧



科学出版社

现代企业管理系列教材同步综合练习

团队管理 同步综合练习

主 编 刘汉辉
副主编 纪志明

科学出版社

内 容 简 介

本书是为了配套现代企业管理专业系列教材《团队管理》而编写的教学练习册。编写的目的是为了帮助读者总结和巩固团队管理的课程知识,提高读者的应试能力。全书依据团队管理考试大纲、按最新体例分章节进行编写,并编写多套全真模拟演练题,便于读者自测知识掌握情况,更加扎实地掌握学习内容。

本书可作为广东省高等教育自学考试“团队管理”配套用书,也可作为普通高等院校经济管理类学生的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

团队管理同步综合练习/刘汉辉主编. —北京:科学出版社, 2014. 6

现代企业管理系列教材同步综合练习

ISBN 978-7-03-041052-8

I. ①团… II. ①刘… III. ①企业管理-组织管理学-习题集

IV. ①F272.9-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 127170 号

责任编辑:张 宁 / 责任校对:胡小洁

责任印制:阎 磊 / 封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2014年6月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2014年6月第一次印刷 印张:10

字数:234 000

定价:38.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

编写说明



本书是为了配套现代企业管理专业系列教材《团队管理》而编写的教学练习册。团队管理（课程代码 10426）作为广东省高等教育自学考试现代企业管理（本科）专业必考的专业课，是为了培养和检验自学应考者的团队管理的基本理论、基本知识和基本技能而设置的一门基础课。本门课程所使用的教材为纪志明、刘汉辉、孙高洁主编，科学出版社 2011 年 6 月出版的《团队管理》。

编写依据：

1. 广东省高等教育自学考试指导委员会颁布的《团队管理自学考试大纲》；
2. 广东省高等教育自学考试指导委员会指定教材《团队管理》（科学出版社，纪志明、刘汉辉、孙高洁主编）。

本书的特点：

1. 以考试大纲规定的考试内容、考核知识点和考核要求为线索，按最新体例分章节进行编写。每章均列有考核内容，并将每一章节可能出现的考核知识按考试题型编写练习题，以便考生扎实、准确地掌握本章内容。
 2. 本书含多套全真模拟演练题，贴近全真试题，命题科学，解答准确，便于考生模拟考试，自测知识掌握情况。
- 书中难免有不足和纰漏，恳请读者批评指正。

《团队管理》编写小组

2014 年 5 月

目 录

Contents

第1章 团队概述 1

考核内容	1
重点和难点	3
同步综合练习题	4
参考答案	6
案例分析	8

第2章 团队建设 12

考核内容	12
重点和难点	14
同步综合练习题	15
参考答案	17
案例分析	19

第3章 团队沟通 21

考核内容	21
重点和难点	22
同步综合练习题	23
参考答案	25
案例分析	27

第4章 团队冲突 30

考核内容	30
重点和难点	32
同步综合练习题	33
参考答案	35
案例分析	37

第5章 团队激励 39

考核内容	39
重点和难点	41
同步综合练习题	42
参考答案	44
案例分析	46

第6章 团队绩效 49

考核内容	49
------------	----

重点和难点	51
-------------	----

同步综合练习题	52
---------------	----

参考答案	54
------------	----

案例分析	56
------------	----

第7章 团队领导 60

考核内容	60
------------	----

重点和难点	62
-------------	----

同步综合练习题	63
---------------	----

参考答案	65
------------	----

案例分析	67
------------	----

第8章 团队文化 70

考核内容	70
------------	----

重点和难点	71
-------------	----

同步综合练习题	72
---------------	----

参考答案	73
------------	----

案例分析	75
------------	----

第9章 团队学习 80

考核内容	80
------------	----

重点和难点	82
-------------	----

同步综合练习题	83
---------------	----

参考答案	85
------------	----

案例分析	86
------------	----

全真模拟演练（一） 90

全真模拟演练（二） 99

全真模拟演练（三） 107

全真模拟演练（四） 114

全真模拟演练（五） 121

全真模拟演练（六） 128

全真模拟演练（七） 137

全真模拟演练（八） 145

第1章 团队概述



考核内容

本章阐述团队的基本理论和内容。主要考核内容包括团队的概念、团队的构成要素、团队的特征、团队的类型、团队产生的背景原因、团队发展的生命周期、团队凝聚力的影响因素，以及团队的作用。

一、团队的内涵

(一) 团队的概念

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，通过产生积极的协同作用解决问题，并达到共同的目标。

(二) 团队的构成要素

团队的构成要素包括：(1) 目标；(2) 人员；(3) 团队的定位；(4) 权限；(5) 计划。

(三) 团队的特征

团队特征包括：(1) 团队成员相互依赖程度比较高，每个人的工作都和其他成员的工作密切相关；(2) 成员具有强烈的归属感和责任感；(3) 团队成员为了达到目标而充分发挥自己的积极性与主动性，团队成员相信只有每个人对工作都充分投入，团队才会取得良好的工作绩效；(4) 团队成员之间具有充分的沟通和信任感；(5) 团队支持成员个人的发展，同时成员也会将自己的发展融入团队的事业；(6) 团队成员之间可能存在积极的或消极的冲突；(7) 团队成员有机会参与到团队的决策之中；(8) 团队是有效的学习型群体。

二、团队类型

(一) 传统分类

传统的分类包括：正式团队和非正式团队。

(二) 根据目标分类

主要包括：(1) 职能型团队；(2) 问题解决型团队；(3) 自我管理型团队；(4) 职能交叉型团队；(5) 虚拟团队。

(三) 其他团队类型

主要包括：(1) 生产/服务型团队；(2) 行动/谈判型团队；(3) 项目/开发型团队；(4) 建议/顾问型团队。

三、团队的历史发展与生命周期

(一) 团队产生的背景原因

主要包括：(1) 企业外部竞争加剧；(2) 对管理的差异化需求；(3) 工作生活质量运动的结果；(4) 其他原因，如增加生产力、改进品质、降低成本、降低人事流动和旷工率、减少纷争、促进革新、增加组织的适应能力和弹性等。

(二) 团队发展的生命周期

包括五个阶段：(1) 成立阶段；(2) 震荡阶段；(3) 规范阶段；(4) 高产阶段；

(5) 调整阶段。

四、团队凝聚力与团队的作用

(一) 团队凝聚力的影响因素

主要包括：(1) 目标的一致性与可实现性；(2) 成员相处的时间；(3) 团队的规模；(4) 加入团队的难度；(5) 团队的外部压力；(6) 团队中的地位、声望和成功经验；(7) 成员之间的沟通。

(二) 团队的作用

主要包括：(1) 有利于创造团队精神、改善沟通状况；(2) 有利于高层管理者进行战略思考；(3) 有利于提高决策速度和决策质量；(4) 有利于提高组织整体的工作绩效和生产率水平；(5) 有利于提高员工积极性和工作满意度；(6) 有利于员工对团队目标的共同承诺；(7) 有利于拓展员工工作技能；(8) 有利于增强组织的灵活性。



重点和难点

本章的重点是团队的内涵、特征、类型，以及团队的作用；难点是团队凝聚力的影响因素。

同步综合练习题

一、单项选择题

1. 团队最核心的力量是()。
A. 目标 B. 人员 C. 定位 D. 权限
2. 问题解决型团队一般由()个计时工作的雇员组合而成。
A. 5~12 B. 5~11 C. 5~10 D. 5~9
3. 团队发展的哪一阶段是组织建立团队文化的最有利时机()。
A. 成立阶段 B. 震荡阶段 C. 规范阶段 D. 调整阶段
4. 团队发展处于震荡阶段时的最主要的主题是()。
A. 团队定位 B. 沟通和磨合
C. 组织建立团队文化 D. 总结团队的规范
5. 下列团队属于多功能型团队的是()。
A. 生产/服务型团队 B. 行动/谈判型团队
C. 项目/开发型团队 D. 建议/顾问型团队
6. 没有管理者的团队类型是()。
A. 自我管理型团队 B. 虚拟团队
C. 职能型团队 D. 问题解决型团队
7. 下列关于团队与团体的区别描述不正确的是()。
A. 团队的目标是提高整个团体的绩效, 而团体的目标是分享信息
B. 团队通过成员共同的协作努力产生出积极的协作作用, 而团体产生的是中性有时甚至是消极的协作作用
C. 团队各成员的职责既有个体的又有交互的, 而团体中成员职责都是个体的
D. 团队中成员的技能是随机的、变动的, 而团体中成员的技能是互补的
8. 20 世纪 80 年代, 广泛应用事例质量小组的团队类型是()。
A. 职能型团队 B. 自我管理型团队
C. 虚拟团队 D. 问题解决型团队
9. 团队管理被引入欧洲, 并由此团队管理在世界蓬勃发展起来的时间是()。
A. 20 世纪 60 年代末至 70 年代初 B. 20 世纪 80 年代
C. 20 世纪 90 年代后期 D. 20 世纪 80 年代末至 90 年代
10. 将每个成员都培养成“多面手”, 体现了团队在组织管理中的哪项作用()。
A. 有利于提高决策速度和决策质量
B. 有利于提高员工积极性和工作满意度
C. 有利于增强组织灵活性
D. 有利于拓展员工工作技能

二、多项选择题

1. 下列团队形式属于团队根据其目标不同进行分类的是()。

- A. 职能型团队
 - B. 问题解决型团队
 - C. 自我管理型团队
 - D. 项目/开发型团队
 - E. 行动/谈判型团队
2. 虚拟团队与面对面团队相比,存在的基本差异是()。
- A. 缺乏言辞和非言辞的暗示性
 - B. 社会交往有限
 - C. 具有时空限制
 - D. 社会交往频繁
 - E. 能够克服时空约束
3. 团队产生的背景原因是()。
- A. 企业外部竞争加剧
 - B. 对管理的差异化需求
 - C. 工作生活质量运动的结果
 - D. 提高生产力
 - E. 增强企业的适应能力和弹性
4. 团队在高产阶段具有哪些特征()。
- A. 团队成员具有一定的决策权,自由分享组织的信息
 - B. 团队成员信心强,具备多种技巧,协力解决各种问题
 - C. 组织和团队用民主的、全通道的方式进行平等沟通,化解冲突,分配资源
 - D. 团队成员有成就事业的高峰体验
 - E. 团队成员有完成任务的使命感和荣誉感
5. 下列因素属于影响团队凝聚力的是()。
- A. 目标的一致性与可持续性
 - B. 成员相处时间
 - C. 团队规模
 - D. 加入团队的难度
 - E. 成员之间的沟通
6. 下列团队属于临时的正式团队的是()。
- A. 命令团队
 - B. 任务团队
 - C. 项目团队
 - D. 委员会
 - E. 职能型团队
7. 团队整体定位的内容包括()。
- A. 团队在企业中处于什么位置
 - B. 由谁选择和决定团队的成员
 - C. 团队最终应对谁负责
 - D. 团队采取什么方式激励下属
 - E. 成员在团队中扮演的角色

三、名词解释

- 1. 团队
- 2. 团队凝聚力

四、简答题

- 1. 简述团队的构成要素及团队特征。
- 2. 简述团队的类型。

五、论述题

试述团队的生命周期及各阶段的特点。

参 考 答 案

一、单项选择题

- | | | | | |
|------|------|------|------|-------|
| 1. B | 2. A | 3. C | 4. B | 5. C |
| 6. A | 7. D | 8. D | 9. C | 10. D |

二、多项选择题

1. ABC 2. ABE 3. ABCDE 4. ABCDE 5. ABCDE 6. BC 7. ABCD

三、名词解释

1. 团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识

和技能协同工作，通过产生积极的协同作用解决问题，并达到共同的目标。

2. 团队凝聚力是指团队成员之间相互吸引并愿意留在团队中，为团队承担义务的强烈程度。凝聚力是把成员维持在团队中的一种合力，它通常表现为成员对团队的向心力。凝聚力是组织活动的主要构成因素之一，是一种深层次的心理因素，也是联系团队或团队成员的纽带。

四、简答题

1. 团队的构成要素可以总结为目标（purpose）、人员（people）、团队的定位（place）、权限（power）和计划（plan）五个方面。

第一，团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航。没有目标的团队就没有存在的价值。第二，人是构成团队最核心的力量。两个或两个以上的人就可以构成团队。团队的目的是通过人员具体实现的。第三，团队的定位包括整体的定位和个体的定位。第四，团队权限的影响因素是整个团队在组织中拥有什么样的决定权和组织的基本特征。第五，一个团队的有效运行离不开行之有效的计划。

研究和实践表明，团队及其成员之间具备如下显著特征：

- （1）团队成员相互依赖程度比较高，每个人的工作都和其他成员的工作密切相关；
- （2）成员具有强烈的归属感和责任感；
- （3）团队成员为了达到目标充分发挥自己的积极性和主动性，团队成员相信只有每个人对工作的充分投入和参与，团队才会取得良好的工作绩效；
- （4）团队成员之间具有充分的沟通和信任感；
- （5）团队支持成员个人的发展；
- （6）团队成员之间可能存在积极的或者消极的冲突；
- （7）团队成员有机会参与到团队的决策之中；
- （8）团队是有效的学习型群体。

2. 团队的类型如下:

第一,传统分类。从传统上看,组织中存在两种团队:正式团队和非正式团队。正式团队是由管理者创立起来的,它有完成特定任务以达成组织目标的职责。非正式团队或者非正式群体往往产生于人们之间的相互交往和互相联系。

第二,根据目标分类,可分为职能型团队、问题解决型团队、自我管理型团队、职能交叉型团队和虚拟团队。

第三,其他团队类型有:生产/服务型团队、行动/谈判型团队、项目/开发型团队和建议/顾问型团队。

五、论述题

答案略,可参见教材13~14页的内容。

案例分析

案例 1 为什么唐僧师徒是史上最好的团队？

史上最好的团队当属唐僧师徒四人的西天取经团队，取经团的领导者唐僧虽然能力不足，但终极目标十分明确，并且信心满满；团队的精英骨干力量孙悟空，上得天庭下得地府，见妖捉妖见鬼打鬼，虽然工作中思想激进错误不断，还经常开罪隐性投资人和终极大 Boss，但团队领导唐僧的挟制让他渐渐步入正轨；作为取经团队中的落后分子八戒来说，他是团队中的情感调节器，他出身良好、能力中上，也曾受到高层领导的重视，但因为犯了错误而下放锻炼，八戒是团队中感情最外露的一个，相比于暴烈的大师兄他显然更能团结在师傅的周围，是团队的凝聚力量；沙僧是团队中最老实忠厚的成员，能力一般，但是脚踏实地、任劳任怨，对领导者忠心耿耿。取经团还得到高层领导的重视，有一定的资金支持，并且四人都有合理而且便利的融资渠道——化缘。

我们将团队定义为两个或者两个以上的人为了一个共同的目标走到一起，并且为结果担负共同的责任。没有共同目标和共同责任的群体也被称为团队，但会导致令人失望的结果。取经团草创之初，四位成员的共同目标并不一致，磨合期冲突不断，但是领导者唐僧的目标坚定，而三个徒弟或多或少地价值观一致、责任感相似，他们一开始就是有潜力的高绩效团队。比起传统阶层结构，团队需要有更好和更快的执行力，而且更容易改变。团队既有力量提高生产率和士气，也有力量毁灭它们。如何解决领导与员工之间的冲突，不只是唐僧给悟空缝个虎皮裤的情感交流，还需要领导者树立起权威和掌握杀手锏，否则团队内部发生分裂，终究会导致毁灭。

团队已经变成完成工作的主要策略，因为更高层面的领导者看到了各个成员的不足，我们在团队中生存，我们的组织由团队组成，但是我们都没有认真地考虑过它们，我们花在团队上的时间其实是非常可观的，如何拣选团队成员自然十分挠头，需要把权力从高层管理者那里转移到行动最密切的员工那里。劝慰闹天庭的孙悟空接受取经大计放弃野狐禅和占山为王，需要让此事变得崇高而被信仰；而将功赎罪给犯错误的成员无限希望；相比于在河里淘沙兴风作浪，取经对于沙僧来说，显然是个咸鱼翻身的美事，让组织有效是一个团队游戏，没有合作和团队技巧，就不会成功。因为以上所述，这四人的团队才能形成。而大 Boss 许诺下的四人修得佛道则是团队完美地解决一系列问题、上市之后的股权分红，而承诺的兑现也让四人体味到了重生。

在有效地运作时，与单独的个体相比，团队可以作出更好的决策，解决更复杂的问题，也可以做更多的事情提升创造力和锻炼技能。唐僧、孙悟空、猪八戒、沙僧的小型高绩效团队比起实战能力也很强的梁山泊一百单八将的庞大组织，在运作方面要灵活许多。如前文所讲，没有共同的目标和责任，则很可能导致组织的倾覆，招安与不招安之间是信仰的巨大分歧，而相较于取经团，梁山团却没能发挥出个人与团体的最大爆发力，不仅仅是体系不同，还是组织管理和团队建设的意识的缺失。



思考题:

1. 组建一个团队的基本构成要素包括哪些?
2. 与个人相比,团队具有哪些显著特征?

案例2 大雁的故事

每当秋季来临,大雁会成群结队南飞。雁群是由许多有着共同目标的大雁组成的,在组织中,它们有明确的分工合作,当队伍中途飞累了停下休息时,它们中有负责觅食、照顾年幼或年老的青壮派大雁,有负责雁群安全放哨的大雁,有负责安静休息、调整体力的领头雁。在雁群进食的时候,巡视放哨的大雁一旦发现有敌人靠近,会长鸣一声给出警示信号,群雁便整齐地冲向蓝天、列队远去。而那只放哨的大雁,在别人都进食的时候自己不吃不喝,这是一种为团队牺牲的精神。

科学研究表明,大雁组队飞比单独飞能提高22%的速度,在飞行中的雁两翼可形成一个相对的真空状态,飞翔的头雁是没有谁给它真空的,漫长的迁徙过程中总有人带头搏击,这同样是一种牺牲精神。而在飞行过程中,雁群大声嘶叫以相互激励,通过共同扇动翅膀来形成气流,为后面的队友提供了“向上之风”,而且V字形队可以增加雁群70%的飞行范围。如果在雁群中,有任何一只大雁受伤或生病而不能继续飞行,雁群中会有两只自发的大雁留下来守护照顾受伤或生病的大雁,直至其恢复或死亡,然后它们再加入到新的雁阵,继续南飞直至目的地。



思考题:

1. 你认为雁群是凝聚力高的团队吗?
2. 影响团队凝聚力的主要因素有什么?

案例3 华为的高绩效团队

“胜利举杯相庆,败则拼死相救!”这是华为集团团队协作的真实写照。

(一) 销售团队

与华为市场部打过交道的人都知道,他们的营销能力别人很难超越。刚开始,人们以为这是因为华为人的素质比较高的缘故,可是当对手换了一批素质同样很高的人后,发现还是很难战胜他们。最后大家终于明白,与他们过招的远不止是前沿阵地上的几名华为“冲锋队员”,这些人的背后有一个强大的后援团队。这个团队中的成员有的负责技术方案设计,有的负责外围关系拓展,有的甚至已经打入了竞争对手内部,一旦“前方”需要,马上就会有人来增援。

华为通过这种看似不很高明的战术,将其余各国“苦心”圈好的“中国市场领地”搅

得七零八落，并采用蚕食策略，从一个区域城市、一个产品入手，逐渐从他国经营者手中夺回更多的中国市场。

1998年前后，这种团队协作的文化被明确为“狼性”文化，华为总裁任正非简洁明了地总结了群狼的特性：①敏锐的嗅觉；②不屈不挠、奋不顾身的进攻；③群体奋斗。敏锐的嗅觉集中体现为华为对市场发展和客户需要的高度敏感。当年，华为201校园卡、智能网、接入服务器等产品能够快速推出并迅速占据国内市场的主导地位，就得益于这个鲜明的特性。在国际市场开拓过程中，华为经历了“屡战屡败、屡败屡战，败多胜少，逐渐有胜”的“八年抗战”，就体现出了狼性文化中不屈不挠、奋不顾身的精神。在东欧，给客户安装完产品之后，西门子的工程师都住进了五星级酒店休息，而华为的工程师则卷着铺盖住在现场，所有机器一出现问题，他们会第一时间解决——华为就是靠着这种“小米加步枪”和团结一致的精神让竞争对手产生恐惧感的。

许多公司千方百计想猎取华为的优秀人才，但猎头公司一致的看法是：挖到华为几个员工并不难，但想要猎取华为的一个团队，几乎不可能！作为竞争对手之一的电信巨头思科深切感受着来自华为的巨大威胁，这些威胁来自华为超高技术性能的产品和服务，而这背后是华为不容忽视的严密的团队协作。

（二）项目组团队

华为合作项目组也非常注重团队建设，在非常有限的项目经费中省出一部分专门用于团队建设，定期搞一些娱乐活动，活跃团队氛围。例如，户外拓展运动，南鹏岛海上游等都给整个项目组成员留下了深刻的回忆，活跃了整个集体的氛围，密切了项目组成员之间的感情，加深了项目成员对项目组的认同感和归属感。

项目组鼓励大家参加一些对工作有益的认证考试，对于通过考试拿到认证资格证书者，项目组在民主生活会时会现场对其进行奖励，每个组员都感受到努力所带来的直接激励。

华为合作项目有一个非常优良的传统，这来源于华为的内部企业文化，在为运营商现场服务的项目组中坚持得也非常好，这就是每月一次的民主生活会。民主生活会，既可以说成是一个茶话会，因为开会现场会买来很多的水果零食之类；也可以说成是一个正式的工作会，因为在这个民主生活会上项目经理必定会对整个项目当月的工作情况进行总结和回顾，并部署和安排下一个月的工作计划和目标。民主生活会的最后一项议题——批评和自我批评，也是很重要的。项目经理会要求各小组写出三条自身需要改进的方面和两条其他小组或项目经理需要改进的方面，并由其进行阐述。这样，每个小组既能检讨自身工作中的不足，又能帮助其他小组发现一些问题，使得自己和兄弟小组一起成长和提高；同时，这种并诚布公的批评与自我批评的方式，也增进了各小组之间的兄弟友情，消除了误会，可提高今后合作配合的效率。

华为合作项目中也带来了华为公司内部的一些人性化管理风格，如例行沟通。项目经理会定期抽时间与各位组员一起回顾一下其前一段时间的总体工作表现，并肯定其所作出的努力和成绩；另外，更重要的是需要具体指出对方在某些方面的不足，并告诉他明确改进的方式和方法，对他提出殷切的期望。同时，例行沟通中也会问及组员自身存在什么样的困难和疑虑，需要项目组领导帮助解决的，或者对项目组制度方面存在什么样的想法和意见。一般通过这样的例行沟通，项目经理基本上可以较清楚地掌握每位组员的思想动态，也可以对其有针对性地进行帮助和教育，使其提高对组织的认同感，提高人员的稳定性和

凝聚力。

正是有着这样一批优秀的团队，华为才能在今天竞争如此激烈的市场中脱颖而出。



思考题：

1. 团队具有哪些重要作用？
2. 团队在高产阶段时具有哪些主要特征？

第2章 团队建设



考核内容

本章概述了团队建设的基本理论及其主要内容。主要考核内容包括团队建设的概念、团队建设的重要意义；高效团队的特征、团队建设的原则；团队建设的流程、团队成员的角色、团队建设的基本方法。