

《团队管理》考前复习资料

第一章 团队概述

第一节 团队的内涵

1.团队的概念【P2】【单选、名词解释】

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.团队的构成要素【P2】【单选、多选、简答】

- (1) **目标**。
- (2) **人员**。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。
- (3) **团队的定位**。分为整体定位和个人定位。
- (4) **权限**。
- (5) **计划**。一个团队的有效运行离不开行之有效的计划。

3.团队的特征【P4】【多选、简答】

- (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**。
- (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**。

4.团队与工作团体的区别【P4】【单选、名词、简答】

(1) **工作团体**。是指两个或者两个以上的人员为达到一定的目标而聚集在一起，构成一个特定的群体。

(2) 团队与工作团体的区别

比较项目	工作团队	工作团体
目标	团体的绩效	分享信息
协同作用	积极的	中性的(有时是消极的)

职责 技能	个体的和交互的 互补的	个体的 随机、变动的
----------	----------------	---------------

第二节 团队类型

1.传统分类【单选、多选、名词】

(1) **正式团队**。是由管理者创立起来的，它负有完成特定任务以达成组织目标的职责。

①**最普遍**的正式团队是**命令团队**，它由一个管理者和直接对其负责的下属构成。

②另一种正式类型的团队是**委员会**。

③也有一些正式团队是**临时性**的，称为**任务团队或项目团队**。这些团队是为了处理某一具体问题而建立的，**当任务完成或问题解决之后，团队通常就会解散**。

(2) **非正式团队**。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，是在正式组织结构内部发展起来的。

2.根据目标分类【P5】【单选、多选】

(1) **职能型团队**。由职能单位中的**管理者**和**员工**组合而成。在特定的职能单位内，职能型团队主要**致力于工作改进活动或解决一些具体问题**。

(2) **问题解决型团队**。是一种**临时性团队**，是为了解决组织面临的一些特殊问题而设立。20 世纪 80 年代，问题解决型团队得以最广泛应用的事例是**质量小组**。一般由 **5—12** 个计时工作的雇员组合而成。

(3) **自我管理型团队**。是一种正式的团队，虽然**没有一个管理者**，员工却要对整个工作过程负责，并且要为消费者提供产品和服务。

(4) **职能交叉型团队**。由组织的**同一职能层级**但又处于**不同业务领域**的人员构成。

(5) **虚拟团队**。通过**计算机技术**把身处异地的人联系起来以实现共同的目标。它是**电子会议概念**的延伸。

3.其他团队类型【P10】【多选、单选】

(1) **生产/服务型团队**。这是一类**活跃于制造、生产或服务行业的团队**，如**飞机上的乘务组、生产线上的加工小组、开采或钻探作业小组**等。

(2) **行动/谈判型团队**。这种团队由**高技能的个人组成**，每个人的角色有明确的定位，共同为某个特殊的目标而合作，如**外科手术小组、音乐组合、运动队、飞机机组人员**等。

(3) **项目/开发型团队**。这种团队实际上是一种多功能型团队，主要**围绕着新产品、新项目的开发而组建**。其组织形式是由新产品开发项目的性质决定的。

(4) **建议/顾问型团队**。这类团队与为组织提供建议和辅助决策有关。经典例子是组织的高层管理团队。当然这种团队也包括那些专业咨询团队，如人才或财务计划小组。

4.虚拟团队与面对面型团队相比的三个差异【P8】【多选】

(1)缺乏言辞和非言辞的暗示性。(2)社会交往有限。(3)能够克服时空约束。

第三节 团队的历史发展与生命周期

1.团队的历史发展进程【P11】【单选】

(1)团队从泰罗的科学管理到韦伯的科层管理，从组织结构的直线制、职能制到直线参谋制，至今已经历了百年之久，它们都属于“金字塔”型的管理模式。

(2)20 世纪 60 年代末至 70 年代初，日本丰田等企业开始采用团队的生产形式。

(3)20 世纪 90 年代后期，团队管理被引入欧洲企业，从根本上改变了企业的结构和运作方式，提高了企业的整体运作效率。由此，团队管理在全世界蓬勃发展起来。

2.团队产生的背景原因【P11】【多选、简答】

(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。

3.团队发展的生命周期【P13】【单选、多选、简答】

(1) **成立阶段**。在团队的成立或者创建阶段，要完成团队方案的勾画和其他准备工作，一般要花费几个月时间。这一阶段首要考虑的问题是团队的定位。

(2) **震荡阶段**。在经历成立阶段后，团队成员原先的新鲜感和冲动感逐渐消失，冲突也可能随之产生，这时团队运作就进入震荡阶段，沟通和磨合成为这个阶段最重要的主题。

(3) **规范阶段**。这一阶段是组织建立团队文化的最有利时机。

(4) **高产阶段**。

(5) **调整阶段**。在此阶段，大部分任务型团队会解散，而有的团队或会继续工作，但往往要休整一段时间或者继续发展新成员。调整阶段的工作重点是总结团队经验。

第四节 团队凝聚力与团队的作用

1.团队凝聚力【P15】【单选、名词解释、案例分析】

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。

2.影响团队凝聚力的主要因素【P16】【多选、案例分析】

- 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团队的地位、声望和成功经验；⑦成员之间的沟通。

3.团队的作用【P17】【单选、多选、简答】

- (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。团队工作方式在分工基础上更加强调协作，每个团队成员都是“多面手”；
(8) 有利于增强组织的灵活性。

第二章 团队建设

第一节 团队建设概述

1.团队建设的概念【P22】【单选、名词解释】

团队建设是企业在管理中有计划、有目的地组织团队，并对其团队成员进行训练、总结、提高，以达到其最终目标的活动。

2.团队建设的意义【P22】【多选、简答、论述、案例分析】

- (1)通过团队建设，可以产生大于个人绩效之和的整体效应。
(2)通过团队建设，可以提高企业组织的灵活性。
(3)通过团队建设，可以提高组织的凝聚力。
(4)通过团队建设，为成员成长创造有利条件。

第二节 团队建设的原则

1.高效团队的特征【P23】【单选、多选、简答】

- (1) 明确的目标。
(2) 相关的技能。
(3) 相互间信任。成员间相互信任是有效团队的显著特征。
(4) 一致性承诺。高效团队的成员对他们的群体具有高度的认同感，他们把归属于该群体

的身份看做是自我的一个重要方面，在态度上表现出对群体目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。我们把这种忠诚和奉献称为一致的承诺。**(名词解释)**

- (5) 良好的沟通。
- (6) 谈判的技能。
- (7) 合适的领导。
- (8) 内部与外部的支持。

2.团队建设的原则【P25】【多选、简答】

高效团队建设的原则可以简明地归结为“12C”法则：

- (1)清晰的愿景。(2)文化氛围。(3)义务。(4)能力。要保证团队拥有的资源、战略和需求支持足以完成它的任务。(5)规则。(6)管理。(7)协作。(8)沟通。(9)创新。(10)结果。(11)协调。(12)文化变革。

第三节 团队建设的流程与方法

1.团队建设的基本流程【P27】【单选、多选、简答、案例分析】

- (1) 招募团队。团队建设的第一步是招募团队。
- (2) 培训与开发团队。入门训练应从以下几方面着手：
 - ①在融洽的气氛状况下，为团队成员提供相互认识和交流的机会。
 - ②在团队领导的参与下进行入门培训，建立团队归属感。
 - ③将团队的目标概念作为一项重要的培训内容传授给团队成员，并在团队成员的共同参与下制定团队目标。
 - ④对成员进行技术技能、人际关系技能、解决实际问题技能的培训，至于具体使用什么方法来培训团队成员，需要根据实际情况加以运用。
- (3) 激发团队。一是识别团队成员的需要。观察是一种能够使团队领导者最直接、最有效地识别需求的方法。二是满足需求。三是提供激励。

2.斯蒂芬·罗宾斯认为，在团队中存在九种潜在的角色【P29】【单选、多选】

- (1) 创新者——革新者：富有想象力、独立、有新观点。
- (2) 探索者——倡导者：乐意接受、支持新观点，利用新创意，并找到资源支持新创意。
- (3) 评价者——开发者：有很高分析技能，用于决策。
- (4) 推动者——组织者：制定操作程序，使创意成为现实。

- (5) **总结者**——生产者：按时完成任**务**，保证承诺实现，关心活动成果。
- (6) **控制者**——核查者：关心**规章制度**的建立和贯彻执行，**关注细节**，避免差错。
- (7) **支持者**——维护者：对做事方式有强烈信念，关心团队的**稳定性**以及不受外部威胁。
- (8) **汇报者**——建议者：不愿意将观点强加于他人，鼓励**谨慎**。
- (9) **联络者**——了解所有人的想法，调查研究，不走极端，**整合**作用。

3.学者**贝尔宾**提出有效决策团队的核心应由八个重要角色组成【P29】【单选】

- (1) **主席**。此人善于利用团队资源和团队成员的潜质，认识到团队的优点和缺点并对之实施控制以**实现团队目标**。
- (2) **实务者**。此人**善于实施**，他能将计划或想法转变为实践，并系统高效地执行一项既定的计划。此人稳健、行为规范，对没有得到验证的理论化想法不感兴趣。
- (3) **完成者**。此人在团队中对工作缓急和进展保持敏锐的触觉，对每一细节都认真检查，以保证**没有任何疏漏或保证没有干任何不应该干的事情**。
- (4) **参谋者**。此人**确保所有方面都经过合适的评估**。为人冷静、谨慎、但缺乏灵感，缺乏激励别人的能力。
- (5) **谋划者**。此人**提出新的想法**，为团体面临的问题寻找不同的、创新的、革新的解决方法。为人很有个性，**不墨守成规**，但往往漠视踏实的意见。
- (6) **外交者**。此人与那些对团队有利的**外界人士保持联络**，并主持任何相关商议。此人负责汇报外界的构想、发展和资源。外交者性格外向、热心，但**一旦向团队汇报后，对事情发展便漠不关心**。
- (7) **造型者**。此人**制定出团队工作的具体方式**，给团队讨论加上某种模式，并确保注意力集中到目标的制定上。造型者高度警觉、精力充沛，但**容易发脾气和不耐烦**。
- (8) **团队协调者**。此人注重**团队精神**，帮助信息**沟通**，通过采纳建议和理解缺点的方式支持团队成员。性格温和、敏感，但遇上危急时刻却**缺乏决断力**。

4.团队建设的基本方法【P30】【单选、多选、简答】

- (1) **人际关系法**。强调建立社会和团队成员个人之间高水平的了解。
 - ①**敏感性训练**。敏感性训练的做法是把不同单位、不同级别、互不相识的管理人员、职工组成不超过七人的小组，进行 1-2 周的训练。
 - ②**相互作用分析**。相互作用分析的基本理论认为，人的个性是由三种心理状态构成的，即“**父母**”、“**成人**”、“**儿童**”状态。这三种状态和年龄没有关系，只是指心理上的三种状态。

③人们的相互作用有时是“平行的”关系，如“父母—父母”、“儿童—儿童”、“成人—成人”。这种情况下，两人的对话会无限制地继续。

(2) **角色定义法**。这种团队建设的方法与人际关系法有很大的不同，主要区别在于前者所关注的**焦点在于团队中的成员对于他人的角色期待**，而不是人际关系法所关注的关于员工自身的个性分析。

角色定义法的主要价值在于让团队成员“从外部”来看待他们自己，思考自己交往的个人风格，有助于团队作为一个整体有效地运行。

(3) **价值观法**。价值观法认为，团队建设的核心是在团队成员之间就**共同价值观和某些原则达成共识**。价值观法在持续性的团队工作中尤有价值。

(4) **任务导向法**。顾名思义，**以任务为导向**的团队建设方法自然特别强调团队的任务。

5.卡尔·罗杰斯是“咨询服务之父”。【P30】【单选】

6.按照韦斯特的观点，团队宗旨包括五个纬度【P32】【单选、简答】

- (1) **清晰度**。进行反复讨论，建立明确的团队目标、价值观及指导方针。
- (2) **激发性**。团队价值观必须是团队成员相信并且愿意通过努力工作去实现的。
- (3) **可行性**。团队的宗旨应该是团队在现实中可以达成的东西，而不能设置难于实现的目标，因为那会让人们更容易放弃。
- (4) **共享性**。团队宗旨应该得到所有团队成员的一致支持是至关重要的。
- (5) **未来潜力**。团队共识必须具有在未来进一步发展的潜力。

第三章 团队沟通

第一节 团队沟通概述

1.团队沟通的含义【P37】【名词解释】

团队沟通即**团队成员之间、团队成员与团队之间以及团队间的思想与感情传递和反馈的过程**。

2.团队沟通理论的历史演进及发展【P37】【单选、多选、简答】

(1) **萌芽阶段**：团队沟通理论伴随“科学管理”的出现而初显。这个阶段的沟通实践和研究旨在**提高工作效率**，以**上下行沟通**和**行政沟通**为基本特征。

代表人物有：**泰勒——职能工长制的下行沟通**、**埃莫森——直线组织的下行沟通**、**韦伯——行政组织沟通**、**法约尔——等级链沟通和跳板沟通等**。（记忆：太深违法）

(2) **发展阶段**：团队沟通理论伴随“行为科学”的盛行而发展。行为科学理论逐不再把组织中的人单纯地视为“经济人”，而是作为“**社会人**”来研究。

代表性的研究学者与理论：**梅奥**——人际关系沟通、**巴纳德**——社会系统沟通、**明茨伯格**——领导行为沟通、**道格拉斯·麦格雷戈**——需要层次理论中的沟通等。（记忆：爸爸伯伯去卖梅）

（3）**飞跃阶段**：团队沟通理论凭借现代信息和网络技术的突破而飞跃。

代表人物有：**西蒙**——决策理论的沟通、**卡茨与卡恩**——系统组织沟通、**彼得斯**——感情沟通、**德鲁克**——知识型沟通、**圣吉**——学习型组织沟通等。（记忆：彼卡西德圣/比卡丘得胜）

3.团队沟通的类型【P39】【单选、多选】

（1）按沟通的方向分类

①**垂直沟通**——下行沟通与上行沟通

下行沟通是指团队主管面向团队成员之间的沟通，就是团队主管向其部属分派任务，并提供完成任务所需要信息的过程。

上行沟通指团队成员面向团队主管的沟通，其信息流动方向与下行沟通相反。

上行沟通与下行沟通是团队中**最主要的两种沟通形式**，它是依职权等级进行的沟通。

②**水平沟通**——团队成员间、团队间的沟通

当沟通是发生在团队成员之间，团队与团队之间，或**同一等级**的团队管理者之间时，我们称这种沟通为水平沟通。

（2）按沟通的渠道分类

①**正式沟通**。是按照企业团队正式规定的通道进行信息传递和交流。

②**非正式沟通**。是指不通过正式沟通渠道而进行的信息传递和交流，如**员工之间的私下交谈**，小道消息等。

（3）按沟通的方式分类

大多数团队内部的沟通还是运用三种最基本方式：**口头沟通**、**书面沟通**以及**非语言沟通**。书面沟通方式的**优点**：①提供**永久记录**，并能随时查阅。

②更加**正式**，使沟通者能更有组织、更审慎地传递信息。

③比较**方便**，能使沟通者在一个彼此都不太紧张的情况下进行沟通。

④能传递**复杂的或大量的**财务数据。

⑤可以更详细地具体表达**法律、政策或程序**。

⑥将沟通者不必要的情绪**最小化**。

非语言沟通方式：有研究表明，在人们实际沟通过程中，非言语信息量占人们所接受的总信息的

60%以上。

4.常见的正式沟通模式【P40】【单选、多选、简答】

- (1) **链式沟通**。在这种形式中，信息经层层传递、筛选，容易失真。
- (2) **轮式沟通**。轮式沟通中，只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心，是沟通过程中明显的主导者。这种模式集中化程度高，解决问题的速度快，但沟通渠道少，团队成员的满意度低。
- (3) **环形沟通**。这种模式的沟通渠道较多，所以成员满意度较高，合作气氛浓厚。
- (4) **Y字型沟通**。这个模式实际上存在上中下三个层次的沟通，其中中间阶层是主导，发挥承上启下的功能。
- (5) **四通八达型沟通**。是一种全方位的沟通系统，沟通成员除了沟通地位平等外，也能上下左右顺畅地相互沟通，以达到最大的交流效果。

5.非正式沟通方式主要有以下四种【P41】【单选、多选】

- (1) **单串式**。指信息在非正式通道中由成员依次传递。
- (2) **饶舌式**。信息由一个关键人物传递给其他所有人。
- (3) **集合式**。在沟通中可能有几个中心人物，消息由他们转告其他人。
- (4) **随机式**。信息由一个人随机传递给某些人，这些人再随机地传给其他个人。

第二节 团队沟通的影响因素

1.团队沟通的影响因素【P43】【多选、论述】

(1)团队的规模；(2)团队规范；(3)团队的成熟度及默契度；(4)团队文化；(5)沟通渠道；(6)个体因素。

2.团队规模【P43】【单选】

有研究表明，若从沟通的效果和成本考虑，问题解决型团队一般人数最少为 5 人，最好不超过 12 个人 (5-12)；自我管理型团队通常人数最少 10 人，最多不超过 15 个人 (10-15)；学习型团队的规模一般最少为 2 人，最多不超过 16 人 (2-16)。

3.团队规范【P43】【名词解释】

团队规范实际上是一套行为标准，需要团队成员共同遵守。团队规范让成员知道在一定的环境下自己应该做什么，不应该做什么。从单独个人的角度看，团队规范表示在某种情境下团队对成员行为方式的期望。团队规范存在方式可以是明文规定，如规章、制度等，也可以是一个公司的惯例。

4.沟通渠道【P46】【单选】

- (1) 下行沟通。在下行沟通中，信息从高层成员流向低层成员。
- (2) 上行沟通。上行沟通中，信息从低层成员流向高层成员，这种流动一般是按照职权层次持续向上的一种信息流动。
- (3) 交叉沟通。交叉沟通包括横向沟通与斜向沟通两个方面。

5.个体因素【P47】【多选】

- (1)心理因素。(2)知识、经验水平的差距。(3)对信息的态度和认知。(4)信任度因素。

第三节 团队沟通的策略和技巧

1.团队沟通的策略和技巧【P48】【多选、简答、论述、案例分析】

- (1)明确角色与换位思考；
- (2)沟通方法因对象而异；
- (3)积极倾听；
- (4)清楚、适宜的语言表达；
- (5)善用反馈技术；
- (6)恰当地使用非语言沟通；
- (7)选择适当的沟通气氛和时机。

2.心理需求分析及沟通策略【P48】【单选、多选】

人由于心理需求不同，可以分为成就需要型、交往需要型和权力需要型三类。

- (1) 对成就需要型的沟通对象，要充分认同他们对工作的责任感，沟通时应给予他们的是大量的反馈信息，要对他们表示肯定的态度；
- (2) 对交往需要型的沟通对象，要以交朋友的态度和口气与他们交流，要设法与他们建立良好的人际关系，在参加活动的过程中，以轻松的氛围交流些看法；
- (3) 对权力需要型的沟通对象，应采取咨询和建议的方式，尽量不要以命令和指导的方式，要认同和肯定他们的工作职责。

3.信息处理风格及沟通策略【P48】【单选、多选】

按照信息处理风格的不同，可以把沟通对象分为思考型、感觉型、直觉型和知觉型四类。他们各有自己的沟通风格，要分别加以对待。

- (1) 对思考型的人，要给予他们充分的信息，不掺杂任何个人观点，客观地对待事物，使他们自己通过逻辑推理得出结论；

- (2) 对**感觉型**的人，要明确表达你的价值观念，要让他们**感觉到你是支持他们的**；
- (3) 对**直觉型**的人，不要轻易否定或批驳他的观点，相反的，要**充分利用和发挥他们的想象力**；
- (4) 对**知觉型**的人，要**清晰交流**，抓住要点，在实践中获得结果。

4. 气质类型及沟通策略【P49】【单选、多选】

根据气质的不同，可以把沟通者划分为分析型、规则型、实干型、同情型四类。

- (1) 对**分析型**的人，只需要告诉他们你想要的，并且给予他们机会**展开计划**，给予他们评价的标准，而不要提供太多的细节；
- (2) 对**规则型**的人，要为他们提供完成任务的**详细资料**，使他们能够按规则 and 标准做事，并对他们的贡献和努力予以充分的肯定；
- (3) 对**实干型**的人，要给予他们尽可能多的**自由和多样化**，帮助他们从机械的工作中走出来，帮助他们自我调节，并加强时间管理；
- (4) 对**同情型**的人，要给予**指导和鼓励**，赞赏他们的贡献，使他们认识到自己的重要性，并给予他们**自治权**和学习的**机会**，不要让细节成为负担。

5. 管理风格及沟通策略【P49】【单选、多选】

根据个人管理风格的不同，可以把沟通对象分为**创新型、官僚型、整合型、实干型**四类。

- (1) 对**创新型**的人，要让他们参与到问题解决中来，让他们感觉到问题还处在**未决状态**，发挥他们的积极性；
- (2) 对**官僚型**的人，要让他们感觉到你是在按**制度和规则**办事，注重过程和细节；
- (3) 对**实干型**的人，要注意发挥他们的**主动性**，甚至让他们认为事情确实非干不可；
- (4) 对**整合型**的人，要把相关**背景资料**准备好，把有可能由他承担责任的问题处理好。

6. 沟通方法因对象而异【P48】【简答】

- (1)**心理需求分析**及沟通策略。
- (2)**信息处理风格**及沟通策略。
- (3)**气质类型**及沟通策略。
- (4)**管理风格**及沟通策略。

第四章 团队冲突

第一节 团队冲突概述

1.冲突【P56】【多选、名词解释】

(1) 定义：个人或群体内部的个人与个人之间、个人与群体之间、群体与群体之间存在互不相容的目标、认识或感情，并引起对立或不一致的相互作用的各种状态。

(2) 该定义强调了三个方面：

第一，冲突是普遍的现象，它可能发生于人与人之间、人与群体之间、群体与群体之间等。

第二，冲突有三种类别：①目标性冲突；②认识性冲突；③感情性冲突。

第三，冲突是双方意见的对立或不一致，它有各种各样的表现形式，如暴力、破坏、无理取闹、争吵等。

2.团队冲突的含义【P56】【名词解释、论述、案例分析】

团队冲突是指在团队内部成员之间，成员与团队之间、团队与团队之间存在互不相容的目标、认识或感情，从而产生心理或行为上的矛盾，引起对立或不一致的相互作用的任何一个状态，导致抵触、争执或攻击事件。

3.团队冲突的特征【P56】【单选、多选、简答、论述】

- (1) 原因的复杂性；
- (2) 利益关系上的对立性或对抗性；
- (3) 对矛盾性利益关系的认知性；
- (4) 类型的多样性；
- (5) 行为上的攻击性。

4.冲突对团队管理的影响【P57】【简答、论述、案例】

冲突对团队管理的正面影响：

- (1) 解决冲突的过程有可能激发组织中的积极变革；
- (2) 在决策的过程中有意地激发冲突，可提高决策的有效性；
- (3) 冲突可能形成的一种竞争气氛，促使员工振奋精神、更加努力。

冲突对团队管理的负面影响：

- (1) 造成团队成员心理压力过大；
- (2) 导致团队人际沟通困难；
- (3) 引起工作效率和工作满意度下降；
- (4) 导致员工抵抗企业变革；
- (5) 造成员工对企业的忠诚度下降。

5.冲突理论三个阶段及其观点【P58】【单选、多选】

(1) **传统观点**。在 1930~1940 年相当盛行，此时的研究大多认为冲突是不好的，是具有破坏性的，应该尽量**避免**冲突的发生。

(2) **人际关系观点**。从 1940~1970 年中期，人际关系观点则是主流。这种观点认为，冲突是所有团队和组织中自然而然存在的现象，是**无法避免**的，应采取**接受**的态度。

(3) **互动观点**。此观点是当前**最盛行**的看法，互动论鼓励领导者应试着在团队内保持**最小**的冲突水准，以便能够保持团队的活力、创造力及学习绩效。

6.冲突的分类【P59】【单选、多选、简答】

(1)按冲突的**性质**分类，团队之间的冲突可以分为两类：**建设性**冲突与**破坏性**冲突。

(2)按冲突**所处层次**分类

①**角色**冲突。是指**两人或更多人之间**，由于所负担的**角色不同**而产生的不和谐。

②**团际**冲突。这种冲突发生在**不同的团队之间**，其表现形式可能与人际之间的冲突相似，但起因通常是不同的。冲突原因更多是来自团队的因素。

③**关系**冲突。主要是由于**人际关系不协调**，导致团队成员之间在**情感**方面的紧张和摩擦，相互之间冷漠，甚至讨厌，感到烦躁、挫折、苦恼。

④**任务**冲突。成员间**对团队任务的看法和观点不同**所产生的冲突。

⑤**过程**冲突。当团队对某个成员应该担负的**职责**存在分歧时，或者对于工作如何分配、资源如何分配存在分歧时，过程冲突就可能发生。

(3)按冲突的**维度**分类

①**二维度**冲突。**艾默生**将冲突分为**认知**冲突与**情感**冲突。

②**三维度**冲突。**约翰和曼尼斯**将团队冲突细分为**关系**冲突、**任务**冲突及**过程**冲突三个维度。

7.团队间冲突产生的原因【P60】【单选、多选、名词解释】

(1)**资源竞争**；

(2)**目标冲突**；

(3)**相互依赖性**。相互依赖性表现为团队之间在**前后相继**、**上下相连**的环节上，一方的工作不当会造成另一方工作的**不便**、**延滞**，或者一方的工作**质量**影响到另一方的工作质量和绩效。

(4)**责任模糊**。组织内有时会由于职责不明造成职责出现缺位，出现谁也不负责的管理“真空”，造成团队之间的互相推诿甚至敌视，发生“**有好处抢，没好处躲**”的情况。

(5)地位斗争。团队之间对组织内地位的不公平感也是产生冲突的原因。

(6)沟通不畅。

第二节 团队冲突的过程和管理

1.冲突产生过程中不同情节对应特点【P62】【多选】

Pondy 把冲突产生的过程看成是一系列的情节，这些情节依次包括：潜伏期，感觉期，感知期，显现期和结果期。

潜伏期的特点是：某一方有不满情绪，但尚未将这种情绪传递到另一方。

感觉期的特点是：双方彼此感知对方的不满，但都未以任何方式明显地表达出来。

感知期的特点是：双方已经能够感觉到紧张、焦虑和不满。

显现期的特点是：冲突的一方已经采取明显而强烈的行动。

结果期就是冲突的影响，这取决于冲突解决的方式。

2.团队冲突的管理过程【P63】【单选、多选、简答、论述】

- (1) 冲突认知。冲突认知环节是进行冲突管理的起始环节。
- (2) 冲突诊断。诊断环节是冲突管理的发展环节。
- (3) 冲突分析。分析环节是对于诊断得来的资料进一步理解、深化，通过分析建立起关于企业冲突的基本因果关系，以便找到冲突管理的基本要点和思路。
- (4) 冲突处理。处理环节是进行冲突管理的核心环节。
- (5) 冲突评价。冲突评价是对冲突管理的效果进行评测的环节。
- (6) 冲突反馈。冲突反馈是进行冲突管理的首尾相连的环节。

第三节 团队冲突的处理方法

1.破坏性冲突的处理方法【P65】【单选、多选】

团队破坏性冲突的处理方法即FACE法的要点包括以下四个方面。

- (1)直面冲突。
- (2)回避。回避是指在冲突的情况下采取退缩或中立的倾向。【名词解释】
- (3)沟通。
- (4)强迫。强迫是指利用奖惩或激励的权力来支配他人，迫使他人遵从管理者的决定。 2.

团队建设性冲突的处理方法【P65】【单选、多选】

团队建设性冲突的处理方法即TEAP法的要点包括以下几个方面。

- (1)培训。(2)鼓励。(3)人事调整。(4)适当拖延时间，让冲突更加明朗化。

第五章 团队激励

第一节 激励概述

1. 激励的涵义【P73】【名词解释】

所谓“激励”，就是激发鼓励人的行为动机，使人做出努力行为，从而有效完成预定目标的过程。它有激发动机、鼓励行为、形成动力的含义。

2. 激励的作用【P74】【简答、论述、案例】

第一，激励是实现组织目标的需要。

第二，激励是充分发挥各种要素效用的需要。

第三，激励可以提高员工的工作效率和业绩。

第四，激励有利于员工素质的提高。

3. 激励的原则【P76】【简答】

(1) 基于团队成员个体的激励原则【单选、多选、名词解释、简答、论述】

①因人而异原则。由于不同团队成员的需求不同，相同的激励政策起到的激励效果也会不尽相同。

②奖惩适度原则。奖励和惩罚不适度都会影响激励效果，同时增加激励成本。奖励过重会使成员产生骄傲和满足的情绪，失去进一步提高自己的欲望；奖励过轻则起不到激励效果，或者让成员产生不被重视的感觉。

③公平合理原则。公平性是成员管理中一个很重要的原则，成员感到的任何不公的待遇都会影响他的工作效率和工作情绪，并且影响激励效果。

④奖励积极行为。

(2) 基于团队整体的激励原则【单选、多选、简答】

①愿景目标激励。②精神文化激励。③绩效管理激励。④集体荣誉激励。

第二节 团队激励理论简介及应用

1. 团队激励理论及应用【单选、多选、简答、论述】

(1) 内容型激励理论。是从激发人类行为动机的角度来研究激励问题的。该理论认为，需要和动机是推动人们行为的主要原因，也是激励的起点。

这类激励理论主要有马斯洛的需要层次理论、阿尔德弗的ERG理论、麦克利兰的成就需要理论、赫兹伯格的双因素理论等。(简记：马德克伯)

内容型激励理论的特点：①需要的多样性。②需要的层次性。③需要的潜在性。

(2) **过程型激励理论**。是从连接**需要**和**行为结果**的中间心理过程这个角度来研究激励问题的。这类理论试图弄清楚员工面对奖酬怎样决定付出努力的程度。

过程型激励理论主要包括弗隆的期望理论、**亚当斯**的公平理论、**洛克**的目标设置理论、**凯利**和**韦纳**的归因理论等。(简记：聋哑利落)

过程型激励理论认为运用团队激励时，应注意以下几个问题：①目标制定的**合理性**。②目标实现的**可能性**。③激励措施的**公平性**。

(3) **行为改造型激励理论**。是从**行为结果**出发来研究行为是否受到激励，并认为受到激励的行为倾向于反复出现。

行为改造型激励理论的代表主要有**斯金纳**的**强化理论**和**心理学**中的**挫折理论**等。

(简记：撕心裂肺)

行为改造型理论的特点：①选择**合理**的行为。②**规范和引导**行为。③**正确面对成功与挫折**。

第三节 团队激励的方法

1.团队激励的方法【P82】【多选、案例分析】

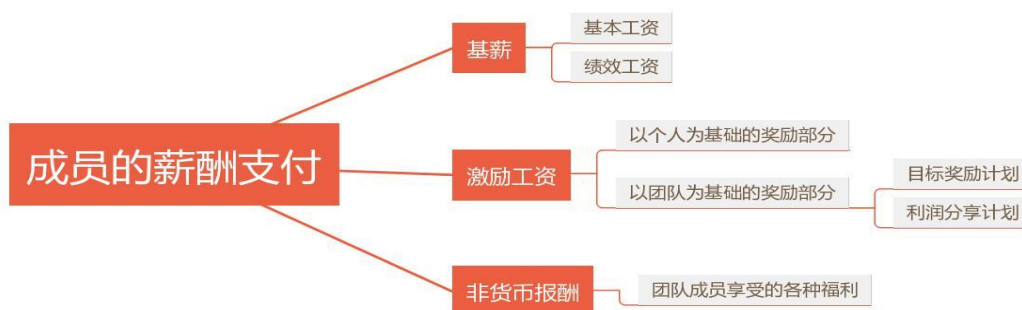
团队激励的方法包括**物质激励**和**精神激励**两个层面，其中物质激励包括**薪酬激励**、**奖金激励**两种方式，精神激励则包括**竞争激励**和**个人发展激励**。

2.薪酬激励【P82】【单选、多选、论述】

(1)国外的研究

根据国外一项对影响员工生产率的80项激励方式所进行的研究发现，**以薪酬作为刺激物**，能使生产率水平提高的程度最大，达到30%，而其他激励方法仅能提高8%~16%。

(2)成员的薪酬支付



在团队体制下，成员的薪酬支付一般包括三个部分：基薪、激励工资以及非货币报酬。

(3)薪酬激励的货币报酬部分

3.施奖金激励的操作要点【P84】【单选、多选、论述】

首先，奖金激励应注意**时效**问题。杜绝“季奖拖过年，年奖不兑现”的现象。

其次，奖金激励的“**刺激量**”要**适度**。

再次，奖金激励要**面向广大员工**。

最后，奖金激励要体现**公平原则**。

4.竞争激励【P85】【单选、多选】

(1) **优秀员工榜**；(2) **竞赛**；(3) **职位竞选**。

5.个人发展激励【单选、多选、简答、案例】

个人发展激励将团队成员的发展目标与团队目标融为一体，具有**长久性、持续性和稳定性**的特点，有利于团队的长远发展。

个人发展激励有以下几种主要方法：

(1) **职业发展**。(2) **目标决策参与**。(3) **晋升或增加责任**，晋升主要指团队中的升职和升级，是一种增加责任的激励方式。此外，增加责任的方法还包括：领导项目任务小组、承担教学或指导工作的任务、授予荣誉职务等。(4) **培训或其他学习机会**。

第六章 团队绩效

第一节 团队绩效概述

1.绩效的含义【P90】【单选、名词解释】

绩效是指员工在岗位上的**工作行为表现**与**工作结果的价值**大小。

2.工作绩效的特点【P90】【多选、简答】

(1) **多因性**。员工工作绩效的优劣不是由单一因素决定的，而是受制于主客观多种因素。

(2) **多维性**。工作绩效尽管是工作结果的合成，但它表现在多种维度上。因此，须从多种维度、多个方面去评估绩效。

(3) **动态性**。对于任何组织，工作绩效的内涵和外延都会随着组织经营管理需要的变化而变化，因此，切忌以一成不变的观点看待绩效。

3.绩效考核的涵义【P91】【名词解释、案例分析】

绩效考核，又称**绩效考评、绩效评价**等。它是对员工的工作行为与工作结果全面地、系统地、科学地进行考察、分析、评估与传递的过程。

4.绩效管理的涵义【P91】【名词解释】

绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业组织战略基础之上的一种管理活

动。具体地讲，绩效管理是一个包括绩效计划、绩效实施、绩效反馈以及结果应用等环节的闭环系统。

5.绩效管理与传统部门考核的区别【P93】【单选、简答、案例、论述】

比较项目	传统考核	绩效管理
目的	奖惩	绩效改善
重点	过去表现	将来表现
考量点	整体结果	细节过程
结果	选拔干才	培育干才
对象	以人为主	以事为主
主管角色	裁判	教练
行为差别	控制监督	咨询协助
执行方式	回忆和记录	立即回馈
部属反应	被动抵制	主动合作

6.团队绩效的定义【P93】【名词解释】

较为流行的团队绩效的定义主要包括三个方面：团队对组织既定目标的达成情况；团队成员的满意感；团队成员继续协作的能力。

7.团队绩效考核与部门考核的比较【P93】【多选、论述】

- (1)传统职能部门只对**个人**进行考核，而团队绩效考核需要同时对**团队和个人**进行考核。
- (2)传统的部门考核更注重**结果**，而团队绩效考核则更注重**过程**。
- (3)传统职能部门**偏重于对个人进行奖励**，而团队绩效需**同时对团队和个人进行奖励**。

第二节 团队绩效评价的流程和方法

1.团队绩效评价指标设计的原则【P94】【单选、多选、简答】

团队绩效评价指标的设计可以归纳为“SMART”原则。S(Specific): **具体**。M(measurable): **可衡量**。A(attainable): **可实现**。R(realistic): **切实**。T(time-bound): **有时限**。

2.团队绩效评价指标设计的基本流程【P94】【单选、多选】

团队绩效指标可以分为**主要指标、辅助指标、整体指标**和**否决指标**四大类。

- (1) **主要指标**。对完成团队职责而言，比较重要的指标应设置不同的百分比权重。
- (2)

辅助指标。重要性相对较小或者各团队都具有的公共指标。

(3) **整体指标。**整体指标包括职能实现类指标、团队建设类指标、业务提升类指标、健康运作类指标、客户满意类指标等。

(4) **否决指标。**各生产单位或有潜在安全风险的职能团队设立的“**否决**”指标，该指标不占权重，但该项指标如果未达到标准，团队的整体业绩要乘以一定比例的系数。

3.团队绩效评价的流程【P95】【单选、多选】

(1) 团队绩效**规划**阶段。团队绩效规划是团队及团队成员**形成承诺**的阶段。

这个阶段最主要的工作步骤是①**绩效规划准备**。②**绩效规划会议**。

(2) 团队绩效**实施**阶段。是团队开展具体工作的阶段，在该阶段强调获取技能与资源，而非定义技能与资源。

(3) 团队绩效**评估**阶段。

4.团队绩效测评方法【P97】【单选、多选、简答】

(1) **团队绩效诊断**。英国的SIA Group 依据多年来为世界范围内超过 100 家以上的企业服务的经验，提出了团队绩效诊断(TPD)的方法。这种方法**适用于团队整体绩效的评估**。

(2) **客户关系图法**。客户关系图是描述团队的相关客户以及说明团队能为这些客户提供哪些产品和服务的一幅清晰的图示。**当团队的主要任务是以满足客户的需求为导向时，使用客户关系图方法最有效。**

(3) **组织绩效目标法**。组织绩效目标是根据组织的战略与经营计划所确定的团队任务和努力方向。**当团队的存在是以改进组织绩效为导向时，利用组织绩效目标法确定团队绩效测评维度的方法最有效。**

(4) **业绩金字塔**。是一种用来确定团队绩效测评维度的方法，其出发点是为了明确业绩的层次，界定在组织所有的业绩成果中应由团队负责的部分。**当团队的绩效目标是组织绩效目标中的一个较小的组成部分时，可以采用业绩金字塔的方法来确定团队绩效测评维度。**

(5) **工作流程图法**。**当团队的工作具有清楚、明确的工作流程时，可以使用工作流程图法。**

5.客户关系图中包括的相关客户【P98】【多选】

(1)团队客户；(2)团队上级；(3)合作部门；(4)相关合作单位；(5)其他利益相关者。

6.团队绩效测评方法的选择【P100】【单选】

(1) 当**客户满意度**是团队的主要驱动力时，最常采用的测评方法是**客户关系图方法**；(2) 当重要的**组织绩效目标必须得到团队的支持时**，最常采用的测评方法是支持**组织绩效目标**

的方法；

(3) 当团队需要确定其在组织中的**业绩层次**时，最常采用的方法是**业绩金字塔方法**；(4) 当团队和组织之间的联系很重要却又不甚明了时，最常采用的方法是**工作流程图法**。

第三节 知识型团队的绩效考核

1.知识型团队的含义【P100】【单选、名词解释】

知识型团队是指由**知识工作者**构成的、以推出某种**新产品或新服务**为基本目的的项目团队。

2.知识型团队的特点【P101】【简答】

- (1) 专业知识和技能的**多样性**和**互补性**；
- (2) 知识员工的**自发性**和**创造性**；
- (3) 管理上的信息**不对称性**；
- (4) 团队绩效具有**延后性**。

3.构建知识型团队的绩效评价机制【P102】【单选、简答、论述】

构建知识型团队的绩效评价机制，除了要遵循一般的测评原理和方法外，还有两个方面需要特别强调。

- (1) 动态化的绩效评价流程
- (2) 构建多维评价指标(知识型团队绩效的多维评价指标)

①**效益型指标**。用以判断知识团队的**最直接产出成果的价值**，即团队的交付物满足业主要求的程度。

所谓交付物是指任何可衡量的、有形的、正式化的产出、结果或项目，典型的有**销售收入**、**团队成员的奖金等收入**、**技能的增长**等。

②**效率型指标**。指知识团队为获得效益型指标**所付出的成本**，也即业主为获得满足而付出的直接代价与团队产出的价值之间的**比例**。典型的效率型指标有**利润率**、**小时工资额**、**投资收益率**等。

③**递延型指标**。指该团队的交付物及团队运作对业主、发起人或投资者未来的影响程度及对团队成员未来发展的影响程度。是**面向未来的指标**。

④**风险型指标**。这类指标也可称之为**不良事故指标**。

第七章 团队领导

第一节 领导的概念

1.现代领导的含义【P107】【单选、名词解释】

按现代的观点，所谓**领导**，是指在一定的社会组织和群体内，某些特定主体通过运用其**法定权力**和**自身影响力**影响其他成员并将其导向组织目标的行为过程。

2.领导与管理的关系【P108】【多选、简答】

- (1) 领导侧重于**宏观与未来**，管理侧重于**微观与现在**。
- (2) 领导侧重于**“人”**的工作，通过选人、用人、育人、留人，打造一支具有凝聚力、创造力和战斗力的核心队伍；管理则侧重于**“事”**的工作，通过将各类事务**标准化、制度化、规范化和程序化**，建立稳定而连续的组织运作秩序。
- (3) 领导强调**激励、授权和教练**；管理则强调**指挥、控制和监督**。
- (4) 就现代组织而言，领导与管理**二者缺一不可**。

3.现代领导的发展趋势【P108】【多选、简答、论述】

- (1) **集体的科学领导**超越个体的经验领导。随着现代组织规模的不断扩大，组织结构愈发复杂多变，领导决策活动往往是**“牵一发而动全身”**，因一两个环节的不慎失误而祸及全局的情况屡见不鲜。
- (2) 领导与管理由统一**走向分离**。
- (3) **重视信息工作**。
- (4) **智囊与参谋**的作用越来越重要。

4.智囊机构或参谋部的作用【P110】【单选】

- (1) 为领导决策提供咨询服务，充当现代领导的**“外脑”**；
- (2) 及时把决策的执行情况反馈到决策中心，充当现代领导的**“耳目”**；
- (3) 对未来的发展前景进行科学预测，充当现代领导的**“尖兵”**。

第二节 领导者的职能和素质

1.领导者的职能【P110】【单选、多选、简答、案例分析】

- (1) **创立并传递变革愿景**。领导者的**首要任务**在于从事变革。
- (2) **激励员工**。
- (3) **加工传递信息**。有研究发现，首席执行官与其他人接触时间的 40%是用于传递信息，而来函的70%是纯信息性的。

(4) **业绩辅导**。业绩辅导是“以人为本”的管理方式。

(5) **管理决策**。

2.领导者的素质【P111】【单选、多选、简答、案例分析】

团队领导者应该具备的主要素质修养：

(1) **人格素质**修养——在**后天**学习活动中逐步养成；

(2) **心态素质**修养；

(3) **情商素质**修养——人的**情绪、情感**发展水平的一种指标；

(4) **决策素质**修养——领导者应该具备的**最重要**素质；

(5) **毅力素质**修养。

第三节 高层领导团队

1.高层领导团队的含义【P114】【单选、名词解释】

高层领导团队是由在组织中主要承担**战略决策职责**的高层管理者所组成的团队，它是决定**组织发展**和**影响组织绩效**的核心群体。

2.高层领导团队的一般特征【P114】【多选、简答、论述】

(1) 成员的**年龄结构**合理。

(2) 成员的**任期**相对稳定。

(3) 成员具有良好的**教育背景**及多样化的知识结构。

(4) 具有合理的**团队规模**和集体决策机制。

3.目前，企业高层领导团队的规模普遍在 3~10 人之间，但随着企业信息化程度的加深，这个集体决策团队的人数有增加的趋势。【P115】【单选】

4.高层领导团队的整体职责【P116】【多选】

(1) **制订**公司的任务和战略；

(2) **确定**公司各事业部的任务；

(3) 按照任务为各部门**分配**资源；

(4) **批准**各部门的计划、预算和主要投资；

(5) **考核**各部门的工作，保证整个公司按照战略规划顺利运行。

5.高层领导团队的构建策略【P117】【单选、多选、论述】

(1) **提升高层领导团队成员的共性特质**。现代领导学研究发现，优秀的领导者通常具备一些共同的个体特质，如**进取心、领导意志、正直与诚实、自信、智慧、与工作相关的知识**

以及个体是否是高自我监控者等。

(2) 注重高层领导团队制度建设。

①**认知偏差制衡机制**。这是确保高层领导团队成员维持认知和行动一致性的有效机制。

②有效的学习制度和机制。

③培养团队成员的系统性思维。

④冲突管理机制。

(3) **注重知识和能力的互补**。

第四节 诚信领导

1.诚信领导的内涵【P120】【单选、名词解释】

诚信领导是指利用并促进积极的心理能力(如自信、希望、乐观和韧性等)与伦理环境的领导行为模式相比,这种模式有助于领导者及其下属在工作中形成更高水平的内化道德观。

2.诚信领导者的特质【P120】【单选、简答】

诚信领导者的一个关键特质在于,即使面临强大的外部压力或存在引发非诚信行为的诱因,仍能选择诚信行为。

(1) 对自我具有较为清晰全面的认识,有自己的**行为准则**。

(2) 勇于践行自己的**信念**,并将其传递给组织中的其他成员。

(3) **诚实守信**,表里如一。

第八章 团队文化

第一节 团队文化的要素

1.团队文化的概念【P126】【单选、名词解释】

团队文化是团队在发展过程中形成的为团队成员所共有的**文化观念、价值观念**和**行为规范**的总和。

2.团队文化的要素【P126】【多选、简答】

(1) **平等和民主**。在许多优秀的外企团队里,员工之间通常都以名字相称,没有像国内常见的“老王”、“小张”之类隐含尊卑长幼意味的称呼,其目的是为了淡化职务或年龄的差距,突出平等色彩和民主的气氛。

(2) **信任与协作**。

(3) **学习与创新**。创新是**团队发展的活力和动力**。

(4) **速度与执行力**。上述的团队文化要素相互作用，相互促进。

3.团队文化的作用【P128】【多选、简答、案例分析】

(1) **导向功能**。管理理论指出，任何一个组织或团队的文化都具有三个层次：

①**最外层**的文化是**产品层次**的文化，主要通过产品的质量、外观、消费者的口碑传递出的一种精神特征；

②**中间层**的文化是**制度层次**的文化，主要指通过组织或团队的规章制度传递出来的行为规范，也包括组织或团队的一些具体的经营管理理念；

③**最核心**层次的文化则指**价值观与共同愿景**。

(2) **凝聚功能**。团队文化通过对集体意识的培养，通过员工在长期的实践中形成的习惯、信仰、动机、兴趣等文化心理，来沟通人们的思想，引导人们产生共同的使命感、归属感和认同感，这种共同的情感和认同反过来逐渐强化了团队文化，从而产生一种强大的凝聚力。

(3) **激励和约束功能**。

第二节 团队文化的建设

1.团队文化建设的方法分析(团队文化建设的思路)【P130】【单选、多选、论述、案例分析】

(1) 把握好**不同团队生命周期**的文化特征；

(2) 以**团队文化之核心要素**作为建设的主要线索；

(3) 注意克服“**老板文化**”和**小团队文化倾向**。

2.不同团队生命周期的文化特征【P130】【单选、多选】

(1) 在**成立初期**，团队文化的构建很大程度上依赖于**团队的领导者或负责人**(如项目经理)，团队文化一定是首先由团队领导者设计与倡导，其本人的工作理念、思想作风、工作方式以及目标视野对团队文化雏形具有**主导**的影响。

(2) 在**震荡期**，团队文化建设的**重心应该放在沟通与冲突的解决方面**，**强调制度文化的建设**，**注意发挥制度层次的文化激励和约束功能**。

(3) 当团队进入**规范期**后，团队内部成员之间往往已经建立起了基于知识和利益上的信任关系，并且在实现团队任务过程中形成了一些内容比较具体的共同价值观，团队文化外部建设特征如行为规范、礼仪、标志和沟通应该比较完备了。

(4) 当团队进入**高产期(或成熟期)**后，**团队文化的建设应该朝着“萃取共同愿景、立足达**

成双赢”的目标进发。

3.在团队的学习与创新文化、速度和执行力文化方面，常见的配套措施【P131】【简答】

- (1) 提供系统的培训以及信息共享平台，让团队成员及时获得原始的而非经过筛选的信息；
- (2) 设计有效的团队绩效和个人绩效激励制度，鼓励成员在可接受的范围内进行不同的尝试，不怕犯错；
- (3) 构建通畅的沟通协调渠道和文化网络，克服科层制下常见的暗箱操作，让团队管理者的长官意志转变为集体成员意愿；
- (4) 优化团队规模和成员的知识技能结构，把能力无法胜任的成员适时调整出去

4.注意克服“老板文化”和小团体文化倾向【P131】【多选、名词解释】

团队文化建设中容易出现两种文化倾向，即“老板文化”和小团体文化。

所谓“老板文化”倾向是指团队文化仅仅围绕着组织领导者的价值观及其个人喜好来建设，而非追求一种独立的并且经全体成员共同确认与认同的集体价值观。

第三节 跨文化团队

1.跨文化团队的概念【P132】【名词解释】

跨文化团队指来自两种或两种以上不同文化背景的个人，为了实现同一目标，相互协作，互相依赖的正式群体。

2.跨文化团队的基本类型【P132】【多选、单选】

- (1) 象征性文化团队，指的是一个团队中，只有一个或两个队员来自不同的文化，其他队员则全部来自同一种文化；
- (2) 双文化团队，指的是一个团队的成员基本来自两种文化，而且来自不同文化的人员数量相当；
- (3) 多文化团队，指的是一个团队中，几乎每个成员都来自不同文化，这种类型的团队在美国企业或全球企业中特别多见。

3.跨文化团队的特点【P132】【单选、多选、简答、论述】

- (1) 跨文化团队的优势
 - ①提高组织对于市场环境的应变能力；
 - ②提高组织在国际范围内获取人力资源的能力；
 - ③更多样化的观点视角提高了决策能力和决策质量；
 - ④较低的一致性要求有利于提高组织的创造力。

(2) 跨文化团队的劣势

①沟通障碍问题。沟通的障碍反映在语言和非语言沟通等层面。

②决策和凝聚力问题。跨文化团队成员持有不同的价值观、标准、基本准则和行为方式，容易造成决策标准的多样化，并可能影响到团队的凝聚力，降低团队内部的信任水平。

4.跨文化团队建设的具体措施【P133】【多选、简答】

(1) 识别文化差异；比如通过召开成员见面会、项目进展评审会等会议，使大家经常见面交流。

(2) 进行跨文化培训；

(3) 建立共同的团队文化；

(4) 优化领导角色的作用。

第九章 团队学习

第一节 团队学习概述

1.团队学习的概念【P138】【名词解释】

团队学习是指通过成员之间的相互学习、互相交流、互相启发而将个体知识社会化或外化为团队或组织水平知识，以达到提高成员合作能力和目标实现能力的过程。

2.关于对团队学习的理论观点【P138】【单选、多选】

(1) 行为取向的团队学习。强调团队成员在学习过程中进行互动的具体行为，认为团队学习是一种反思与行动之间相互交叠的过程。

(2) 信息加工取向的团队学习。强调团队学习是发生在团队水平上的信息加工过程。

(3) 结果取向的团队学习。强调团队学习是一种发生在团队成员之间的知识转移。

3.团队学习的重要性【P139】【简答、论述、案例分析】

(1) 学习是团队的一项基本职能。

(2) 团队学习为全面提升企业竞争力提供了良好途径，是组织“全面增强体质”的一剂良药。

(3) 团队学习是知识经济时代的必然要求。

4.团队学习的影响因素【P140】【单选、多选、简答】

(1) 组织层次变量。主要包括组织中的人员轮岗及培训、组织的绩效管理以及组织的知识管理。

(2) **团队层次变量**。主要包括团队**信念**、团队**凝聚力**、团队**领导风格**、团队**授权**以及团队**构成**。

(3) **个体层次变量**。主要是指团队成员的**认知能力**，**个性特征**以及团队成员间的**个体差异**。

第二节 团队学习的方法

1.团队学习的方法【P141】【单选、多选】

团队学习的方法有很多种，包括**深度汇谈**、**特别会议制度法**、**头脑风暴法**、**换位思考法**、**电子会议法**以及**传统的“传帮带”法**等。其中，**深度汇谈**是一种**最值得推荐**的团队学习修炼方法。

2.深度汇谈的概念【P141】【名词解释】

深度汇谈，是一种旨在使团体所有成员都摊出心中的**假设**，真正进入一起**思考**、**探询**以及**讨论**，从而发现远较个人理解更为深入的见解的过程。

深度汇谈的基本条件【单选】

- (1) **悬挂假设**。不仅是深度汇谈的基本条件，也是深度汇谈实施的第一个步骤。
- (2) **平等交流**。深度汇谈要求所有参与者不管身份背景如何，讨论面前人人平等。
- (3) **设置“辅导者”角色**。“辅导者”可以说是深度汇谈的主持人，其作用是保持对话顺畅而有效率地进行。

3.深度汇谈的步骤【P142】【简答】

- (1) **悬挂假设**。
- (2) **反思与探询**。反思与探询是深度汇谈的基础。
- (3) **技巧性讨论**。在团体必须达成协议，或者必须做出决定的时候就需要进行技巧性讨论。

4.团队深度汇谈的辅助工具【P142】【单选、多选、简答】

- (1) **思维导图**。最初是由英国人**托尼·巴赞**创造的一种笔记方法。
- (2) **头脑风暴法**。又称**智力激励法**，它是由美国创造学家 A.F.奥斯本 1939 年首次提出的一种**激发创造性思维**的方法。
- (3) **智慧墙**。又称“大墙”，是彼得·圣吉的《**第五项修炼**》中提到的一种系统思考工具，也是进行信息交流共享的一种新形式。
- (4) **左右手栏**。也称为左手栏，在《第五项修炼》中曾有论述，它是一项效果强大的反思技巧。

(5) **六顶思考帽**。由著名思维专家德·波诺发明的**以角色扮演为核心的**“六顶思考帽”，也是促进团队深度汇谈的有效工具。

第三节 学习型团队

1.学习型团队的概念【P145】【名词解释】

学习型团队通常是指一个**为了完成共同目标**而共享信息和其他资源，在充分的沟通和协商基础上开展工作的群体。

2.学习型团队的特征【P145】【多选、简答、案例分析】

- (1) 团队成员拥有一个**共同的愿景**。
- (2) 团队由**多个创造性个体组成**。
- (3) **善于不断学习**。这是学习型团队的**本质特征**。
- (4) **扁平式的组织结构**。
- (5) **自主管理**。学习型团队理论认为，自主管理是使组织成员将工作和学习紧密结合的方法。
- (6) **领导者的新角色**。在学习型团队中，领导者是设计师、仆人和教师。

3.所谓“善于不断学习”，主要有四点含义【P146】【单选、多选】

一是强调**“终身学习”**。即团队中的成员均应养成终身学习的习惯，这样才能形成良好的组织学习气氛并促进组织中的其他成员不断学习。

二是强调**“全员学习”**。即企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习。三是强调**“全过程学习”**。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。

最后是强调**“团体学习”**。即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力的开发。

4.团队学习机制的构建【P146】【单选、多选、简答、论述、案例分析】

- (1) 营造良好的组织文化氛围。
- (2) 创建团队共同愿景。
- (3) 建立团队学习的激励机制。
- (4) 建立完善的知识传播机制。完善的知识传播机制是学习型团队的基础。
- (5) 构建完善的信息反馈机制和学习评估机制。