

中国科学技术大学

2023--2024 学年第一学期考试试卷

考试科目：创新创业团队管理

得分：_____

学生所在系：计算机科学与技术 姓名：刘芷辰 学号：PB21111728

阅读案例《创业团队冲突管理的困惑：隐忍还是割舍？》

一、回答下列问题（50 分）：

1、结合本案例，对于石先生的去留，钟华生是继续隐忍还是割舍？要是你如何做出选择？

2、结合案例，你认为钟华生第一次创业喜忧参半、第二次创业矛盾重重的原因有哪些？影响创业成功的因素有哪些？如何管理好这些因素以促进创业活动的成功？

3、结合案例，钟华生如何组建创业团队？你认为怎样的团队才是合理的？

4、结合案例，播亿创业团队冲突产生的原因是？创业团队冲突有哪些不同类型？团队冲突对创业绩效有何影响？

二、写一篇关于创业团队管理的论文（50 分），具体要求：

1、论文格式：论文题目、摘要、关键词、正文（不少于 5000 字）、参考文献

2、论文内容：本学期授课内容、选题聚焦、概念理解准确、有自己的核心观点、论据充分、逻辑合理。

请将本页作为试卷首页，本页后面写案例分析报告和小论文（所有内容放在一个 WORD 文档中）

在 BB 系统提交 PDF 电子版，提交截止时间：2023 年 12 月 29 日之前

一、案例分析

1、结合本案例，对于石先生的去留，钟华生是继续隐忍还是割舍？要是你如何做出选择？

答：最后钟华生选择了割舍，如果是我，我也会选择割舍。虽然石先生拥有丰富的销售经验，对于公司的市场推广和业务拓展至关重要。然而，石先生的管理方式和公司的价值观存在冲突，他没有找准自己在公司所应该扮演的角色，有点越俎代庖的意味，虽然他或许是为公司考虑，但其过于激进，对公司的现状认识不清，更严重的是他的工作风格严重挫伤了整个团队的氛围，影响到团队的凝聚力，所以，对于石先生本人，我认为需要割舍，但是对于他提出的想法，我认为很有参考价值，石先生却是敏锐地察觉到了当下市场的风向，从我们现在的视角来看，这些年“短视频导购”确实是一个极大的商机，所以在稳固好公司的发展和内部的团结后，也要尽量快地在合适时机投身于短视频导购中，为公司谋求更大的发展空间。

2、结合案例，你认为钟华生第一次创业喜忧参半、第二次创业矛盾重重的原因有哪些？影响创业成功的因素有哪些？如何管理好这些因素以促进创业活动的成功？

答：

①钟华生第一次创业喜忧参半、第二次创业矛盾重重的原因：

（1）合作关系：在第一次创业过程中，钟华生与王先生的合作关系较为良性，王先生的军旅生活给予了他严谨的性格，在外贸公司的工作经验给他带来了丰富的销售经验，与钟华生很合拍，加上当时国内外贸易发展没有如今这么竞争激烈，他们的合作比较顺利，但是后来出现分歧时，王先生的执拗性格和钟华生的妥协又为第一次创业添加了一份忧愁。

（2）冲突管理：在第二次创业过程中，虽然钟华生在团队建立时更加注重能力互补以及成员的动机，但是在公司面对冲突时，钟华生的处理欠妥，对开始刘先生和石先生的冲突消极对待，没有及时处理，没有对两人进行较好的调解；在石先生对江女士的工作能力产生质疑时，钟华生又采取了回避策略；在员工和

石先生产生冲突时，涉及到了公司管理层和员工之间的关系，直到这时候钟华生才真正面对石先生的一系列冲突，但这时冲突之大已经很难调和，只能选择割舍才能保住公司的发展。

②影响创业成功的因素：

（1）团队合作： 合作伙伴和团队成员之间的默契和协作能力对于创业的成功至关重要。矛盾和不和谐的关系可能威胁整个团队的稳定性。

（2）价值观一致性： 公司的核心价值观应该与团队成员的个人价值观相一致，以确保整个团队朝着共同的目标前进。

（3）有效的管理： 公司需要建立明确的管理规范和流程，确保每位成员的责任和权利都清晰可见，每个成员各司其职，不要越俎代庖，透明度和公正性是管理的重要因素。

（4）沟通和决策： 有效的沟通有助于解决内部矛盾，而明智的决策则需要考虑各方意见的基础上做出，及时的决策可以避免问题的积累。例如案例中的钟华生在解决冲突时回避多次，最终导致不可调和。

③如何管理好这些因素以促进创业活动的成功

（1）建立强健团队文化： 鼓励团队成员互相尊重、协作，建立积极向上的团队文化，增强团队凝聚力。

（2）明确核心价值观： 公司应该明确并传达清晰的核心价值观，确保团队成员对公司文化和期望有共同认知，确保整个公司价值观一致，对公司发展有着共同的目标。

（3）制定明确的管理规范： 公司和团队应共同制定明确的管理规范，包括责任分工、决策程序等，确保所有成员在同一标准下运作，各司其职。

（4）定期沟通，灵活决策： 定期组织团队会议，出现问题立马进行沟通和协商，不要想着先回避等着日后解决，通过这样解决现在和潜在的问题，增强团队的透明度和信任。在制定战略和决策时，考虑各方的意见，灵活调整，确保决策符合整体团队利益。

3、结合案例，钟华生如何组建创业团队？你认为怎样的团队才是合理的？

答：

①钟华生如何创建创业团队：

（1）寻找合适的合作伙伴：钟华生在创业初期选择了与王先生合作，这是一个明智的决定。合适的合作伙伴应该具备互补的技能、相近的价值观和目标，以共同推动公司的发展。

（2）关注团队成员的特长：在组建创业团队时，钟华生可能会注重团队成员的特长和专业领域，以确保团队的多元化和高效协作，例如江女士的技术资源和石先生的销售行业资源等，大家相互合作，各司其职。

（3）培养团队文化：通过明确的价值观和目标，钟华生努力培养了一个积极向上、团结协作的团队文化。这有助于增强团队凝聚力和共同努力的动力。

（4）注重员工的个人发展：对于年轻员工小丁，钟华生关心其个人发展，愿意为员工提供支持和机会，这有助于激发员工的工作积极性和忠诚度。

②我认为怎样的团队才是合理的：

（1）多元化及成员互补：一个合理的团队应该具备多元化的成员，包括具有不同专业背景、技能和经验的人才，他们之间的才能互补，按照分工相互依存，共同对团队负责，这有助于团队更全面地应对挑战。

（2）共同的愿景：团队成员应该共享相似的愿景和目标，以确保大家朝着共同的方向努力，减少内部矛盾和分歧。

（3）有效沟通：一个合理的团队应该建立起有效的沟通机制，鼓励开放和诚实的沟通，以便成员能够理解彼此的期望和需求。

（4）相互信任：团队成员之间应该建立起相互信任的关系，这有助于提高团队的凝聚力，促进团队目标的实现。

（5）灵活适应：面对市场变化和不确定性，一个合理的团队应该具备灵活适应的能力，能够快速做出调整和决策。

（6）共同的价值观：团队成员应该共享相似的价值观，这有助于在困难时期保持一致性，确保团队在共同的价值基础上运作。

4、结合案例，播亿创业团队冲突产生的原因是？创业团队冲突有哪些不同类型？团队冲突对创业绩效有何影响？

答：

①播亿创业团队冲突产生的原因：

（1）公司发展意见分歧：石先生和刘先生对于公司线上和线下发展的分歧、石先生对于裁去视频制作部门与江女士的冲突

（2）价值观不同：石先生的管理方式过于强硬，对员工的考核不看过程只看结果，无视团队互助只宣传个人英雄主义，实行末位淘汰制对年轻员工不友好，这与钟华生强调公司收益与员工共享的价值理念不符。

（3）责任认识不清：石先生是负责销售部门的，但是对于公司人员的管理过于插足，有越俎代庖之嫌，造成了其与刘先生、员工之间的矛盾。

（4）沟通方式不得当：钟华生对于冲突产生时的消极处理、没有有效地与冲突双方沟通导致冲突进一步激化

（5）团队文化不统一：在创业之初，钟华生没有明确公司的团队文化，进而从另一方面纵容了石先生相悖价值观的放大

②创业团队冲突有哪些不同类型：

（1）认知冲突：公司成员之间对工作目标、内容存在的不同意见和看法，一般来源于工作相关问题上见解和认知的不统一

（2）情感冲突：成员之间相互方案、厌恶等消极情绪与关系，一般来源于公司成员个人之间的怀疑或者嫉妒或者不适应等

（3）行为冲突：成员之间不相容的干涉、抵制、攻击等行为，来源于心里不愿意让另一方达成某个目标

（4）利益冲突：公司成员之间收益、地位、资源等的竞争矛盾，来源于成员个人对于利益的追求

③团队冲突对创业绩效有何影响：

（1）降低工作效率：团队冲突会分散团队成员的注意力，影响工作的专注度，从而降低整体工作效率。

(2) 破坏团队凝聚力：长期的冲突可能导致团队分裂，凝聚力减弱，成员之间缺乏团队协作的积极性。

(3) 破坏人际关系最终影响工作氛围：冲突可能导致工作氛围变得紧张，影响员工的工作情绪和工作积极性，例如在案例中石先生和刘先生的冲突最后在会议上两人发生激烈争吵。

(4) 阻碍创新和创意：团队冲突可能导致成员不愿意分享创新和创意，从而阻碍了公司的创新能力。

(5) 增加员工流失率：长期的团队冲突可能导致员工不满意程度升高，增加员工流失的风险，对公司的人才储备和业务稳定性产生负面影响。

(6) 最终造成公司发展受阻：以上种种影响结合起来，对公司的发展有着严重的阻碍，甚至有可能导致公司最后的失败

二、论文

创业团队管理：成员个体与团队的关系

摘要：创业是当今社会中普遍的现象。创业本身蕴含着无数的机遇与风险，当下很大大学生也在毕业后投身于创新创业之中。因此，组建优秀的创业团队成为热门话题：如何组建创业团队、如何处理团队成员之间的关系、团队如何为成员个体提供发展机会、成员个体又如何给团队提供价值增益……。本论文旨在通过分析创业团队在组建过程中考虑的因素以及成员加入团队后如何促进成员与团队共赢，深入探讨创业团队管理中成员个体与团队之间的关系。

关键词：创业团队管理、个人与团队、共赢、个人价值、成员选择

一、绪论

二、创业团队的特点与组成

（一）创业团队的定义与分类

（二）个体成员在创业团队中的角色

（三）团队动态与创新

三、团队对个体行为的塑造

（一）团队文化与氛围

（二）团队协作与沟通

（三）领导风格与激励机制

四、成员个体对团队表现的影响

（一）个体技能与专业背景

（二）个体动机与目标一致性

（三）个体学习、组织学习交互影响企业创新

五、沟通与冲突解决

（一）沟通在创业团队中的重要性

（二）冲突的产生与解决策略

（三）团队危机管理

六、案例分析

（一）成功案例

（二）失败案例

七、结论

（发现总结、对创业团队的启示、后续研究建议）

参考文献

- [1]许楠,田涵艺,刘浩.创业团队的内部治理:协作需求、薪酬差距与团队稳定性[J].管理世界,2021,37(04):216-230.DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2021.0058
- [2]陈逢文,付龙望,张露等.创业者个体学习、组织学习如何交互影响企业创新行为?——基于整合视角的纵向单案例研究[J].管理世界,2020,36(03):142-164.DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2020.0039
- [3]曹祎遐.创业团队成员选择机制研究[J].云南社会科学,2014,(04):93-96.
- [4]李雪灵,万妮娜.基于 Timmons 创业要素模型的创业经验作用研究[J].管理世界,2009,(08):182-183.DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2009.08.026
- [5]秦立柱,秦兆行.创业团队的组建与激励问题研究[J].中小企业科技,2007,(06):21-23.
- [6]Timmons JA.. Careful self - analysis and team assessment can aid entrepreneurs.[J] . Harvard Business Review,1979.