

试卷代号:2269

中央广播电视大学 2009—2010 学年度第一学期“开放专科”期末考试

## 个人与团队管理 试题

2010 年 1 月

### 注 意 事 项

一、将你的学号、姓名及分校(工作站)名称填写在答题纸的规定栏内。

二、仔细读懂题目的说明,并按题目要求答题。答案一定要写在答题纸指定位置上,写在试卷上的答案无效。

三、用蓝、黑圆珠笔或钢笔答题,使用铅笔答题无效。

四、考试结束后,把试卷和答题纸放在桌上。试卷和答题纸不得带出考场。

一、单项选择题(1~50题,每题1分,共50分。请从四个备选答案中选择一个最恰当的答案,将正确答案前的字母填到题目中的括号内,多选、不选或错选均不得分)

1. 电子头脑风暴法具有很多优点,但也存在不少缺点,下列几项中不属于它的缺点的是 ( )

- A. 效率受规模约束
- B. 社会互动减少
- C. 权威损失和缺乏赞许
- D. 人员参与变少

2. 小明毕业后分配到打字室,可他对打字不是很在行。他给自己制定了一个目标,每天午休抽出半小时练习打字,争取每月把速度提高15字,在18个月后达到每分钟2000字的速度,从而提高自己的计算机办公能力。他的这个目标不符合SMART原则中的( )原则。

- A. 可衡量的
- B. 明确的
- C. 有时间规定的
- D. 可达到的和可实现的

3. 小赵决定提高自我认知能力,有下面几种方法可供选择。这些方法中对他提高自我认知能力最没有帮助的是( )。

- A. 通过观察反思自己的行为
- B. 通过阅读反思自己的行为
- C. 只进行局部的观察
- D. 通过讨论反思自己的行为

4. 下面关于反馈的说法不正确的是( )。

- A. 反馈是发展个人技能和能力的有效途径
- B. 我们可以通过预见反馈、主动寻求反馈、采取积极的态度来正确对待不同的反馈
- C. 反馈是发展自我认知的一个有效途径
- D. 尖锐的反馈是对个人的一种人身攻击

5. 学习的方法很多,小刘最近经常与一些有经验的同事或专家在一起,通过观察他们的工作方法、向他们请教等方式进行学习。这是( )。

- A. 委托培训
- B. 岗位轮换
- C. 远程学习
- D. 工作伙伴

6. 小崔想制定一个合理的目标。下面的( )可以帮他达到这个目的。

- A. 头脑风暴法
- B. SWOT法
- C. 水平思考法
- D. SMART原则

7. 每个员工都需要有一定程度的压力,但压力过大会让人出现问题,下面因素不太可能导致过度压力的是( )。

- A. 对时间和精力不切实际的要求
- B. 短时间内要做太多的事
- C. 误解
- D. 缺乏热情

8. 李经理在工作时总是把精力放在完成所分配的任务上,对其他事都不太关心,结果导致下属员工对他很不满。李经理的问题在于他没有注意好( )之间的平衡。

- A. 工作和维持工作能力
- B. 任务、团队和个人
- C. 思考和行动
- D. 工作效果和工作效率

9. 小赵每天被一些杂事缠身,工作时常常找不到头绪,他不知道哪些工作该优先,哪些工作该推后。根据时间管理矩阵,下面的活动不属于优先级 D 的是( )。

- A. 闲聊的电话
- B. 帮助团队成员解决问题
- C. 干扰
- D. 鸡毛蒜皮的小事

10. 小秦在工作中不能听取他人的意见,经常责备他人,没有耐心,结果和同事的关系搞得很僵。据此可以认为,他属于( )。

- A. 好斗的人
- B. 自信果断的人
- C. 消极的人
- D. 自卑的人

11. 人们在沟通中首先要考虑的是沟通的目的是什么,下面关于沟通目的的说法不正确的是( )。

- A. 人们在进行沟通交流时经常希望达到多种目的
- B. 沟通的方式方法和沟通的目的没有什么关系
- C. 沟通必须有明确目的,这是使沟通有效的基础
- D. 当沟通目的不止一个时需要确定最主要的目的是什么

12. 现代科技的发展使得组织成员之间的沟通更加方便快捷,基于计算机网络技术的沟通方式越来越多,但不包括下列方式中的( )。

- A. 办公室会议
- B. 电子邮件
- C. 即时信息沟通
- D. 数字传真

13. 在进行口头语言交流时,沟通技巧非常重要,下面不属于沟通技巧的选项是( )。

- A. 善于与交往者建立良好的关系
- B. 善于写作
- C. 善于聆听
- D. 善于把自己的观点传达给对方

14. 在会议中,经理提出了一些关于促销的新方案,在开始讨论之前,经理提问:“大家觉得新方案怎么样呢?有什么好的建议和补充呢?”这种提问属于( )。

- A. 单选式提问
- B. 开放式提问
- C. 封闭式提问
- D. 多选式提问

15. 下面关于书面沟通方式的适用情况对应不正确的是( )。

- A. 电子邮件—简短消息,快速反应
- B. 函件—保存正式记录
- C. 建议书—提出一项带有论点的提案
- D. 报告书—图形图象

16. 非语言沟通的种类很多,通过声音传递信息的方式属于( )。

- A. 副语言沟通形式
- B. 身体语言沟通形式
- C. 口头沟通形式
- D. 道具沟通形式

17. 道具沟通是指人们借助于操纵物体或者布置环境来传递一定的信息,下面不属于道具沟通的是( )。

- A. 环境的布局设计
- B. 装饰周围环境的花费
- C. 环境的颜色搭配
- D. 办公用品的陈设

18. 随着科技的发展,团队召开会议的方式也变得多种多样。小李所在的公司员工经常用QQ和BBS等方式进行会议交流,这种方式属于( )。

- A. 网络会议
- B. 电话会议
- C. 面对面会议
- D. 视频会议

19. 工作报告是组织进行工作沟通的有效渠道,它主要有三种形式。下面不属于工作报告的形式的是( )。

- A. 从上到下形式
- B. 从中间到上下的形式
- C. 从下到上的形式
- D. 平级形式

20. 下面的几种战略中,风险性最大的战略是( )。

- A. 市场渗透战略
- B. 多元化经营战略
- C. 产品开发战略
- D. 市场开发战略

21. 按谈判对象的类型来分小孙是个思考型的人,下面最符合他的特征的选项是( )。
- A. 逻辑思维、坚韧不拔、学识渊博      B. 认真负责、小心谨慎、经济头脑  
C. 逻辑思维、易动感情、不注重细节      D. 激情奔放、发号施令、形象思维
22. 小邻真诚坦率、愿意与人合作,工作中敢于负责,能够当机立断,很得领导和同事们的喜爱。根据他的这些特点,你认为他应该是一个( )。
- A. 处事果断的人      B. 专横武断的人  
C. 优柔寡断的人      D. 消极自卑的人
23. 变化对于大多数组织来说是一个重大挑战,下面关于组织变化的说法不正确的是( )。
- A. 变化只是组织某个阶段具有的特征  
B. 员工通常是组织发生变化的一个因素  
C. 通常情况下,组织的内部变化是由外部变化引起的  
D. 消费者看到的往往是组织输出的变化,即新服务或新产品的出现
24. 王经理刚调入一个新的部门,他想对部门的现状进行系统地分析,在进行部门外部环境分析时,他可采用的方法是( )。
- A. SWOT 法      B. 头脑风暴法  
C. PEST 分析法      D. 思维导图法
25. 张总要为他的公司选择一个合适的战略,他可以采取的最佳方法是( )。
- A. SWOT 法      B. Ansoff 矩阵  
C. PHA      D. 电子头脑风暴法
26. 下面关于员工满意和客户满意的说法不正确的是( )。
- A. 满意的员工可以促成满意的客户  
B. 满意的客户也可以促成满意的员工  
C. 满意的客户和满意的员工互相促进  
D. 满意的员工和满意的客户之间没有任何关系
27. 组织文化能反映出一个企业的特色,下面的组织文化中对组织发展起促进作用的是( )。
- A. 明确责任      B. 努力学习  
C. 重视安全      D. 其他都是

28. 小何受公司委托新成立了一个团队,团队中包括消费者和供应商,这个团队的类型是( )。

- A. 自我管理型团队
- B. 质量团队
- C. 项目团队
- D. 供销团队

29. 了解团队所处的阶段后,就需要采用一定的方法使团队早日成熟,下面阶段对应正确的是( )。

- A. 规范化阶段——个人需要低、团队需要中等、任务需要最低
- B. 形成阶段——个人需要高、团队需要中等、任务需要最低
- C. 成熟阶段——个人需要高、团队需要中等、任务需要高
- D. 波动阶段——个人需要高、团队需要低、任务需要最低

30. 小黄所在的团队内经常发生冲突。为了改变这种状况,小黄提倡冲突发生时大家应采取( )的行为方式来解决。这种方法可以得到最好的解决结果和很高的团队承诺,但可能比较耗时。

- A. 协作
- B. 对抗
- C. 折中
- D. 迁就

31. 关于推论之梯,下面说法不正确的是( )。

- A. 团队中解决分歧和误解的工具
- B. 自我认识的一种工具
- C. 包含结论,推理,信息等部分
- D. 可以推论出问题出现在那个环节

32. 小李所在公司的很多员工经常不参加团队会议,因为他们感到每天加班,有很多紧急工作等着他们去做,没有足够的时间开会。影响会议的原因是( )。

- A. 工作压力
- B. 员工个人问题
- C. 交接班制
- D. 兼职工作

33. 小王和小刘是同一家公司的员工,小王在公司产品设计部门工作,小刘在销售部门工作,小王所在的部门与小刘所在的部门合作时,他们最希望得到的信息是( )。

- A. 客户需求变化信息
- B. 交货实时信息
- C. 服务质量的变化信息
- D. 新设备的生产要求信息

34. 刘先生所在的公司各个团队之间联系很密切,大家互相协作,在他们团队之间很少发生的情况是( )。

- A. 出现问题立即采取行动
- B. 团队之间融洽相处
- C. 团队以同一方式行动,导致停滞不前
- D. 当需要帮助时,其他团队能够提供有用的帮助

35. 小贺的公司计划一个月后把他从销售部调到行政部,为了提前熟悉新的角色和工作任务,小贺在不脱岗的情况下采用( )的学习方式最合适。

- A. 参加委托培训
- B. 参加研讨会
- C. 工作观摩或伙伴工作
- D. 自学

36. 发展团队需要有一个良好的气氛,下面选项中不属于良好气氛的表现的是( )。

- A. 员工可以自由地交流信息、意见和观点
- B. 团队成员之间彼此信任
- C. 团队成员竞争意识很强,争相表现
- D. 团队中每个人都作出努力

37. 齐先生是一家培训机构的教练,最近他被派往一家公司训练销售人员,齐先生和学员进行了深入探讨,商定了预期目标和实现途径,这属于训练步骤中的( )。

- A. 后退
- B. 审查和评估
- C. 简要介绍
- D. 督导和检查

38. 目标管理是经常用的一种分析组织目标的方法,它包括四个共同的因素,下面不属于这四个因素的是( )。

- A. 明确目标
- B. 规定期限
- C. 上级设定
- D. 反馈绩效

39. 李总的工作量很大,每天都要加班到很晚,身体开始有些吃不消,因此他决定给他下属的几个经理更多地授权,下面关于授权不正确的是( )。

- A. 对授权过的工作无论怎样都不宜再过问
- B. 挑选合适的人进行授权
- C. 给予自主权,确保下属获得完成任务所需的权力和资源
- D. 明确授权的目的是发展而不是转嫁责任

40. 李总想加强对公司员工工作的监督,他让秘书小倪替他拟定几种方案,在小倪拟定的方案中不可行的是( )。

- A. 设置秘密的眼线
- B. 巡视管理
- C. 报告制度
- D. 利益相关者的反馈

41. 非正式的工作评估只有在( )的前提下才能奏效。

- A. 召开会议
- B. 提交报告
- C. 存在信任
- D. 员工积极

42. 李经理从行政部调到了人力资源部,他决定为公司建立一个更有效的评估体系,这个评估体系不应该( )。

- A. 以建设性的反馈信息为基础激励员工
- B. 鼓励员工对他们的工作开展讨论
- C. 去掉稳定的、连续性的目标
- D. 将绩效与奖励挂钩

43. 王总最近把老李提拔为公司生产部门的负责人,原因是他参加工作的时间最长,资格最老,王总的这种提拔方式对其它员工的影响是( )。

- A. 提高其它员工的工作积极性
- B. 刺激其它员工更加努力工作
- C. 职位晋升与工作努力程度无关,减弱其它员工努力工作的意愿
- D. 其他都不对

44. 李经理公司的员工受到了有可能被奖励、提拔和认可的激励,在工作中更加努力,这使公司的绩效水平和生产率得到很大提高,按照期望理论,这属于受到激励的( )。

- A. 第二级结果
- B. 第一级结果
- C. 第三级结果
- D. 第四级结果

45. 团队领导的行为可以影响团队的激励水平,一个优秀的领导通常都具有较高的激励技巧,下面团队领导的做法不正确的是( )。

- A. 李总在要求员工时总是以身作则
- B. 刘总对工作充满热情,并用自己的热情去感染员工
- C. 孙经理觉得自己有没有激情无所谓,但团队成员必须充满激情
- D. 张经理非常信任自己的下属,努力提供条件帮助他们完成任务

46. 王总公司的员工对目前的工作条件很不满意,大家决定集体罢工,逼迫公司改善工作条件,李经理被王总紧急派去处理此事,处理员工不满的过程中,最重要的是( )。

- A. 注意倾听
- B. 说服员工停止罢工
- C. 惩办带头罢工者
- D. 时刻向领导汇报情况

47. 领导者可以扮演的角色很多,这些角色大致可以分为三个主要方面,下面不是这三个方面的是( )。

- A. 完成任务
- B. 监督员工
- C. 发展个人
- D. 建设团队

48. 很多优秀的品质能帮助你领导他人,下面不属于这些品质的是( )。

- A. 以身作则
- B. 勇于承认错误
- C. 诚实公正
- D. 推卸责任

49. 关于团队能力与领导方式的说法正确的是( )。

- A. 当团队能力低下时,需要很多指令,但是不需要较多的支持
- B. 当团队能够胜任时,需要很多指令来指导团队
- C. 当团队能够胜任时,需要很多支持来支持团队
- D. 当团队能力低下时,需要发出指令,给与具体的指导和严密的监控

50. “销售的情况在不同的季节变化很大,我们无法得到确切的数据,还是按照老李的预测,即随后两个月每月会增长5%”。这种句话体现团队成员之间的( )。

- A. 信任
- B. 合作
- C. 不信任
- D. 不合作

二、案例题(第51~100题,每题1分,共50分。请从四个备选答案中选择一个最恰当的答案,将正确答案前的字母填到题目中的括号内,多选、不选或错选均不得分)

### 案例(一)

小刘在大学期间所学的专业是计算机应用,找工作时他没有仔细考虑自己所学的专业,大学毕业后就来到深圳打工。他先在一家公司研发部任软件工程师,可是不久他就被派到管理部做MIS(信息系统管理),现在是总经理助理。毕业后短短两年里他经过了几次职位调动,然而他发现自己现在对哪一行都不是十分精通,面对这种情况,他真不知道该如何选择自己的职业道路,才能不使自己 and 亲人失望。

根据以上案例,回答 51~55 题。

51. 从小刘的例子可以看出,我们应该进行职业生涯规划才不至于使自己迷失方向,下面关于职业生涯规划的说法不正确的是( )。

- A. 职业生涯规划的核心是制定自己的职业目标和选择职业发展的道路
- B. 职业生涯规划需要对自己的优势和劣势进行清晰的判断
- C. 职业生涯规划需要对外部环境和各行业的发展趋势及对人才素质的要求进行客观了解
- D. 职业生涯规划的第一步是职业生涯路线的选择

52. 小刘在选择职业前,可以分析下自己的优势和劣势、机会和威胁,以便帮他更好的进行选择,这种分析方法被称为( )。

- A. PEST 法
- B. 头脑风暴法
- C. SWOT 法
- D. 思维导图法

53. 小刘的情况告诉我们找工作前一定要思考自己的目标,下面不属于我们经常使用的有效的思考方法的是( )。

- A. 全脑思维
- B. 思维导图法
- C. 头脑风暴法
- D. PEST 法

54. 通常情况下,小刘在制定目标时需要注意( )。

- A. 让自己的目标遵循并服从团队的目标
- B. 目标要明确、可衡量
- C. 目标要可达到和可实现并有时间规定
- D. 其他都是

55. 小刘对自己目前的状况可以进行一下自我评估,客观地了解一下自己的情况,在自我评估中,我们应该采取( )的态度。

- A. 实事求是
- B. 消极悲观
- C. 盲目乐观
- D. 战战兢兢

62. 小王发现自己的工作效率越来越低,甚至新员工的工作能力也和他差不多了,造成他的问题的原因在于( )。

- A. 缺少培训和学习,对新技术新知识不了解
- B. 新来的员工水平过高
- C. 小王个人的情商太低
- D. 小王个人的智商太低

63. 除了进行培训外,人们还可以通过从经验中学习获得进步和提高,它的周期通常包括四个阶段,这四个阶段不包括( )。

- A. 获得经验
- B. 计划
- C. 反思
- D. 理论化

64. 根据 KOLB 学习周期,从理论化阶段开始学习完成整个周期意味着( )。

- A. 总结从经验中获得的知识,并对这些知识进行研究,从中得出结论
- B. 从实际出发考虑应该怎么做,然后对实践进行总结和反思
- C. 从书本或课程中得到相关知识,然后决定怎样应用理论进行实践
- D. 其他都不是

65. 培训对提高员工的技能有很大帮助,在培训前的准备阶段,首先需要( )。

- A. 填写任务清单并进行备份
- B. 仔细讲解培训内容
- C. 让学习者进行示范和解释
- D. 让学习者在教练的帮助下进行实际操作

#### 案例(四)

刘先生 2003 年 4 月加盟 A 公司担任软件实施顾问。他工作认真负责,服务态度极佳,辅导客户上线成功率达 100%,从未被客户投诉过。2006 年 1 月他调入业务部从事业务工作,从 1 月份至 9 月份,刘先生独立做单 20 件,成交额达 400 万元人民币,是 A 公司最优秀的业务员之一。2006 年 10 月,公司正值用人之际,刘先生因业绩突出被任命为一分公司的区域经理兼电脑培训学校校长,负责管理 5 名老师、8 名业务员。

因为当时情况较为紧急,刘先生未经过任何培训就走马上任了。上任后,刘先生立即着手

打造一支高效的团队。但是 24 岁的他以前并没有管理经验,在成为经理不到三个月就表现出与所在的团队格格不入。员工的反馈显示,刘先生试图掌控每个人的销售情况及学校管理的每一个环节,甚至于学校后勤的柴米油盐、卫生打扫等小事都由其本人负责监督管理,这使得他所领导的老师及业务人员显得极为清闲,工作热情极为低下,也找不到成就感,导致新到任的 2 位老师及 2 名业务人员突然离职,其余成员士气也十分低落。刘的下属抱怨说,他每次开会都像个农村的长舌妇一样对大家喋喋不休,同样的问题重复多次,对下属未做好的工作,除了批评抱怨还是抱怨,从来不会表扬下属的优点、成绩与进步,在工作之余也从来不主动与下属进行沟通交流。

刘先生本人也感觉在分公司工作非常的疲惫,找不到做一个团队主管的乐趣,失去了其以往作为一个业务员的单纯与快乐,为此他感到非常痛苦。

根据以上案例,回答 66~70 题。

66. 案例中,刘先生曾经是一名很优秀的员工,但升为管理人员后,却遇到了很多麻烦,造成刘先生目前局面的最大原因在于( )。

- A. 他没有实现好角色的转变
- B. 他个人能力不强
- C. 他的员工们不配合他的工作
- D. 他的工作任务太艰难

67. 刘先生试图掌控每个人的销售情况及学校管理的每一个环节,这使得他所领导的老师及业务人员显得极为清闲,工作热情十分低下,士气十分低落且找不到成就感,甚至导致一些员工的离职。这说明刘先生( )。

- A. 不会思考
- B. 不善于授权
- C. 不懂得掌握工作和生活之间的平衡
- D. 其他都不是

68. 刘先生要想取得员工的信任,他需要( )。

- A. 加强与员工之间的沟通
- B. 学会组织高效的会议
- C. 学会授权
- D. 其他都需要

69. 刘先生的遭遇告诉我们,在团队成员的角色发生改变时,公司可以通过( )让他们尽快适应新的工作。

- A. 领导谈话鼓励
- B. 充分授权
- C. 对他们进行培训
- D. 提高他们的福利待遇

## 案例(二)

下面是销售部的小王某天的活动跟踪表:

序号	时 间	活 动	工作有效性	优先级别
1	8:30—8:45	收拾座位周边卫生		C
2	9:00—9:20	上网浏览奥运会奖牌情况		D
3	9:20—9:30	查看一天工作任务,并作计划	有效	A
4	9:40—9:50	浏览几位同事的宣传设计方案	有效	A
5	10:00—10:20	召开工作小组会议		A
6	10:30—10:40	接听朋友来电		D
7	10:45—10:50	给客户发邮件	有效	A
8	10:50—10:55	接听电话		D
9	10:55—11:00	喝水、上厕所		D
10	11:10—11:25	分析上周销售情况	有效	B
11	11:30—11:45	和同事聊天		D
12	11:45—11:50	与客户进行电话沟通	有效	B
13	11:55—15:00	帮助同事准备会议材料		A
14	15:30—17:00	帮助同事分析他的数据资料		C

根据以上案例,回答 56~60 题。

56. 根据工作优先级,优先级 A 的工作属于( )。

- A. 重要但不紧迫
- B. 不重要但紧迫
- C. 重要并且紧迫
- D. 不重要也不紧迫

57. 活动跟踪表可以帮小王( )。

- A. 很快赢得领导的赏识
- B. 了解自己的工作习惯,找出无效的工作
- C. 在工作中做到劳逸结合
- D. 能够查清问题的主要负责人

58. 下面属于小王活动跟踪表中存在的问题是( )。

- A. 记录了很多与工作无关的事项
- B. 没对工作优先级进行分析
- C. 记录的时间不连续
- D. 内容过于详细

59. 小王在工作期间上网浏览奥运会奖牌的情况属于任务优先级中的 D,这意味着他的这一活动( )。

- A. 重要而且紧迫
- B. 不重要也不紧迫
- C. 重要但不紧迫
- D. 不重要但紧迫

60. 对于活动跟踪表上属于 A 级的事务,小王应该( )。

- A. 立即加以关注,优先处理
- B. 不急不慢地处理
- C. 等有时间了再处理
- D. 不处理

### 案例(三)

#### 资料一

几个月前,李明参加过一次培训,学习如何主持会议以及如何使会议更为有效。虽然他很喜欢培训的课程,但却觉得那对他的工作并没有用处。

就在上个月,李明作为陪审团主席参加一个很棘手的案件审理工作,在审理过程中,证人的证词互相矛盾,陪审团成员意见很不统一。

李明的职责之一是主持陪审团的讨论。在主持讨论的过程中,他过去学习过的培训课程突然出现在脑海里。结果,在陪审团讨论的两天中,他几乎用遍了那次培训中学到的各种技巧。从此以后,他一直在工作中有意识地使用这些方法,他认为这个课程对他来说简直是太重要了。

#### 资料二

某公司小王两年前曾参加过一次培训,他觉得那次培训没有给他带来任何帮助,从那之后,他不再参加任何培训,认为各种培训都是骗人的。而且他认为他自己每天都很忙,无暇关注这些。面对新技术的出现,他认为他现在根本就用不着,等以后用得着的时候再说。随着时间的流逝,小王发现自己的工作效率越来越低,他还惊奇地发现一些新员工的工作能力与他的工作能力差不多,甚至超过了他。这让他很不解,这是为什么呢?

根据以上案例,回答 61~65 题。

61. 李明从培训中学到了很多有益的东西,尽管刚开始他并不知道,可见培训对员工发展很有用。下面情况中需要进行发展和培训的是( )。

- A. 团队成员技能、知识或能力欠缺
- B. 团队工作效率低下或失误率过高
- C. 团队的新成员开始工作时
- D. 其他都是

70. 面对工作中出现的这些问题,你觉得刘先生应该( )。

- A. 正视自己的不足,加强学习
- B. 自暴自弃,辞去工作
- C. 向领导诉说工作中的困难,要求调职位
- D. 就这样干下去,不理睬员工的情绪

#### 案例(五)

晓日证券公司是一家全国性的证券公司,1994年经中国人民银行批准设立,1995年在北京正式营业,注册资本1000万元,经过5次增资扩股目前晓日证券注册资本为15亿元。公司在北京设有地区总部,在上海、深圳设有办事处,在全国大中城市设有20个营业部。公司自成立以来,始终保持稳定持续发展势头,2004年,晓日证券公司利润总额为1.8亿元,在全国126家证券公司中名列第12位。经过十多年的发展,晓日证券公司最终形成以证券经纪业务、投资银行业务、资产管理业务为基本架构的较为完善的业务体系。

根据以往的经营业绩和目标管理的具体要求,晓日证券公司2006年的利润总额目标定为2.6亿元,具体分解为:经纪业务部1.2亿元,投资银行部6000万元,资产管理部8000万元。经纪业务部拿到这一任务后,又进一步向全国20个营业部进行分配,其中楚天营业部的利润目标为1200万元,与2005年利润持平,这一利润目标是根据公司研发中心的分析报告,2006年我国股市出现大行情的可能性小于10%的前提下确定的。然而,2006年,股市持续向好。在6月30日大盘收市后,楚天营业部的利润便已达1400万元。与此同时,公司新的利润指标下来了,要求楚天营业部2006年要完成2000万元的利润指标。

这样,原本已经超额完成全年利润指标的楚天营业部的员工们想不通了,大家不断的抱怨,很多人认为,总部调整目标,说明公司对目标管理的推行出尔反尔,工作作风不严谨。如果今年没有这一波大行情,如果今年上半年只完成400万元的利润指标,公司是否也会相应地向下调整利润指标呢?

根据以上案例,回答70~75题。

71. 案例中,公司给楚天营业部分配了新的任务,要求他们“完成2000万元的利润指标”,这句话最符合SMART原则中的( )。

- A. 明确的
- B. 有时间规定的
- C. 可实现的
- D. 可达到的

72. 2006 年股市形势大好,楚天营业部用了半年时间就超额完成了原来全年的目标,这时公司下达了新的 2000 万的年利润目标,据此你认为这个目标( )。

- A. 符合 SMART 原则
- B. 是可实现的
- C. 是可达到的
- D. 其他都对

73. 晓日证券将公司 2.6 亿元的利润目标分解为经纪业务部 1.2 亿元,投资银行部 6000 万元,资产管理部 8000 万元。经纪业务部拿到这一目标后,又进一步向全国 20 个营业部进行分配,其中楚天营业部的利润目标为 1200 万元。这一过程属于目标管理中的( )。

- A. 目标评价
- B. 目标分解
- C. 目标控制
- D. 目标需求分析

74. 面对营业部员工的抱怨和意见,公司负责人应该采取的做法是( )。

- A. 严厉批评发表不同意见的人
- B. 直接开除有看法的人,维护公司领导的权威
- C. 与员工进行沟通,向他们讲明情况争取他们的支持
- D. 其他都不对

75. 如果你是楚天营业部的经理,面对这种情况,不合适的做法是( )。

- A. 不执行公司的新利润指标
- B. 积极配合经纪业务总部的工作
- C. 把新的目标分解到团队和个人
- D. 向总部领导表明执行中的困难,争取他们的支持

#### 案例(六)

H 公司是一家大型公有企业单位,最近几年来公司业绩一直很差,公司到了破产的边缘。此时,刘总临危受命,被任命为这家公司的总裁,他决定采取措施改变公司目前的状况。首先他让公司的中层主管上报公司里最具影响力的人,忽略他们的职称和岗位,注重他们对公司的发展是否起关键作用。经过一个星期的认真思考,中层主管们报上了一份耐人寻味的名单,上面列的都是典型的员工,包括一些工程师、财务人员、秘书,还有一些中层主管自己。

随后刘总召集这份名单上的所有人开了一次会。他交给大家一份议程和计划,并说道:“这是我们在财务上应有的表现,这是我们的生产效率应达到的水平……”在展示了所有的大目标后,他总结道:“我本来打算问中层主管该怎样做,可是他们告诉我诸位才是公司的灵魂人

物,所以我把各位召集在一起开会。我需要各位的协助。我应该制定什么样的计划和方案,才能使大家齐心协力完成我们的目标呢?”会上员工们提出了很多建议,刘总认真地做了记录。会开后,员工们回到各自的工作岗位都在猜测:“为什么他会问我?”“工作不知道是否保得住?”“提了意见后不知会不会对自己有什么不利影响?”但是结果出乎他们想象,刘总结合公司的实际情况将员工的建议整理汇总,订立了很多新的制度。公司的面貌焕然一新,大家对此感到很惊讶——他们早几年就这样做该多好啊!经过这次转型后,H公司开始步入正轨,顺利地摆脱了破产的困境。

根据以上案例,回答 76~80 题。

76. 案例中,刘总采取的沟通方式属于( )。

- A. 身体语言沟通
- B. 副语言沟通
- C. 口头语言沟通
- D. 道具沟通

77. 刘总认真听取员工们的意见,根据大家的建议结合实际情况来制定制度。这说明他的领导方式属于( )。

- A. 命令
- B. 协商
- C. 说服
- D. 授权

78. 刘总通过与员工直接沟通,获得了很多有益的建议。这说明沟通可以( )。

- A. 了解员工真实的想法
- B. 获得有益的意见和建议
- C. 促进公司的发展
- D. 其他选项都对

79. 刘总通过集思广益,使公司重新焕发生气。这体现了团队工作优势中的( )。

- A. 增强团队使命感
- B. 合理决策
- C. 提高员工的个人能力
- D. 让团队关系更加融洽

80. 刘总除了采用面对面的会议进行沟通,他还可以采用( )的方式进行沟通。

- A. 电话会议
- B. 电视会议
- C. 网络会议
- D. 其他都可以

### 案例(七)

经常去麦当劳的消费者都知道,在任何一个麦当劳餐厅,你所得到的汉堡都是一样的。这就是麦当劳的连锁标准化管理。

麦当劳的员工培训,也同样有一套标准化管理模式,这就是著名的麦当劳培训模式。培训从新员工加入麦当劳的第一天开始。这里的新员工直接走向工作岗位,每名新员工都由一名

老员工带着，一对一地训练，直到新员工能在本岗位上独立操作。但这并不代表这位新员工在这个岗位上的工作就合格了，他还要通过由经理负责鉴定的《岗位观察检查表》(SOC)，上面有岗位工作操作步骤以及各类注意事项。麦当劳的每名员工都必须通过三个岗位的 SOC，而且必须在最初的一个月内通过，以后再慢慢地通过其他的 SOC，最终精通所有的业务。尤其重要的是，作为一名麦当劳新员工，从进店伊始，就要边工作边培训，这就是麦当劳培训新员工的方式，它不像培训班那样浪费资源，但效果却要好许多。边学边用比学后再用的学习速度要快上许多，在工作、培训一体化中将企业文化逐渐沉淀到麦当劳每一位员工的日常行为中。

麦当劳的培训体系科学完备。对普通员工来说，晋升对每个人是公平合理的。适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术，从而更快地得到晋升。在麦当劳，面试合格的人首先要做 4—6 个月的见习经理。在此期间，他们以普通员工的身份投入到餐厅的各个基层工作岗位，同时，他们将参加培训中心开设的基本营运课程，课程着重于基本应用，使得见习经理学会最佳的楼面管理。经过考核的见习经理可以升迁为第二副理，他们将负责餐厅的日常营运。在此期间，他们将参加基本管理课程和中间管理课程，经过这些培训后第二副理就已经能独立承担餐厅的部分管理工作。表现优异的第二副理在进行完 IOC 课程培训之后，将接受培训部和营运部的考核，考核通过后，将被升迁为第一副理，成为餐厅经理的左膀右臂。

以后他们的培训，全部由在美国和香港的汉堡大学完成。两个地方的汉堡大学都配备有先进的教学设备及资深的具有麦当劳管理知识的教授。美国的芝加哥汉堡大学是对麦当劳餐厅经理和重要职员进行培训的基地，是一所名副其实的大学，也是国际培训中心，他们接待来自全世界的企业和餐厅经理。

根据以上案例，回答 81~85 题。

81. 案例中，麦当劳的新员工入店伊始就在边工作边学习，将培训渗透到日常的点滴工作中。这种学习方式属于( )。

- A. 脱产培训
- B. 在职学习
- C. 远程学习
- D. 集体培训

82. 麦当劳比其它公司更加重视对员工的培训，这说明麦当劳公司的领导很重视领导者任务中的( )。

- A. 建设团队
- B. 发展个人
- C. 完成任务
- D. 提高效率

83. 关于训练和培训,下面说法错误的是( )。
- A. 训练属于发展活动,培训属于学习活动
  - B. 训练针对技能、思考能力、解决问题的方法
  - C. 培训的步骤包括准备、解释、示范、再示范或解释学习者操作和学习者总结
  - D. 训练比培训更有作用,企业应该多训练少培训
84. 在职学习是一个很重要的发展个人能力的方法,它的优点包括( )。
- A. 所学知识和实际联系紧密
  - B. 减少对工作连续性的干扰
  - C. 可以在学习过程中检查进展,以了解学习是否有效
  - D. 其他都是
85. 如果你是麦当劳某个团队的负责人,在支持团队学习时,下面做法你觉得不合适的是( )
- A. 合理的安排培训课程时间
  - B. 制定发展计划
  - C. 培训是员工个人的事,无需过问
  - D. 要求员工在培训前事先进行准备

#### 案例(八)

孙翔是移动某市分公司网络运维部员工,他工作积极认真,一次偶然的的机会,得到了省公司企业发展部王总的赏识。一年前王总将孙翔从其所在市公司借调到省公司工作。孙翔工作十分努力,仅用了一年时间就向省公司提交了多篇电信企业竞争环境的分析报告,工作获得了很大的成绩。

孙翔的直接主管胡经理是一位精通业务的技术骨干,但对下级工作十分挑剔,经常固执己见,听不进下属的建议,还常不分场合地批评属下员工,以至于他找员工沟通时,大家都不愿意和他进行交流,生怕一不小心被他训斥。虽然孙翔等多名下属对胡经理苛刻的工作作风多有抱怨,但是大家对这位顶头上司也只能沉默屈从,孙翔本人更是兢兢业业、如履薄冰。

当孙翔借调期满一年时,省公司进行中层领导的竞聘上岗。在省公司职能部门任职多年的王总要到分公司去竞聘老总,胡经理也要参加部门主管的公开竞聘,孙翔则处于职业发展何去何从的选择中。自己原定两年的借调期目前已过半,虽然工作业绩与个人能力受到王总的赏识,但是王总如果到地市分公司竞聘成功,孙翔将直接面对苛刻严厉的领导——胡经理,孙翔很难预料自己留在省公司的发展前途。如果此时孙翔以两地分居为由,向王总申请缩短借

调期,回到原单位继续本职工作,工作轻车熟路,既受老领导器重,又可以与家人团圆。然而如此一来,孙翔在省公司企业发展部的工作成绩,掌握的关于企业发展战略方面的知识 & 技能便失去了意义。他觉得通过参与公司战略规划项目,能够站在企业最前沿,了解最新的技术动向、市场动向,这些是自己在网络部技术岗位所接触不到的。

孙翔现在很矛盾,究竟是回市公司网络部去发展,还是坚持留在省公司呢?

根据以上案例,回答 86~90 题。

86. 从案例中可以推测出,胡经理是个( )。

- A. 随波逐流的人
- B. 不思进取的人
- C. 优柔寡断的人
- D. 专横武断的人

87. 孙翔现在处在一个十字路口上,他需要好好思考自己的目标,作出决定。下面能帮助他进行思考的方法是( )。

- A. PEST 法
- B. 思维导图法
- C. 五力模型
- D. SMART 原则

88. 胡经理对下级工作十分挑剔,经常固执己见,听不进下属的建议,还常不分场合地批评属下员工。下面对他的这种做法说法正确的是( )。

- A. 不利于团队内部的沟通
- B. 不利于培养团队成员间的融洽关系
- C. 不利于建立一个支持型的团队环境
- D. 其他都对

89. 假如你是孙翔,面对目前的困难,最好的解决方法是( )。

- A. 逃避,听天由命
- B. 让信任的同事替自己做出选择
- C. 思考自己的职业目标,选择一条最适合自己的道路
- D. 离开公司,另谋出路

90. 胡经理的员工们都不愿意和他进行沟通,这种沟通障碍主要出在沟通环节中的

( )

- A. 发送者——胡经理
- B. 接受者——员工
- C. 沟通过程
- D. 其他都不对

### 案例(九)

情形一：某市场火车票售票处，一位女售票员正在忙碌地工作着，窗外排着长长的购票队伍。她在接待两位外地男旅客，向他们介绍车次，因而放慢了售票的速度。后面一位女旅客等得不耐烦了，就挤到售票口训斥这位女售票员：“你是在售票还是在谈情说爱？”后面的旅客也不分清红皂白地起哄。面对这种情景，这位女售票员不是针锋相对，也不是反唇相讥，而是谦和地说：“非常抱歉，让你久等了。”接着她还简要地向这位旅客解释了放慢售票速度的原因。这一说，女旅客心平气和地回到自己的位置上，售票工作又正常地进行了。

情形二：最近我的工作让我非常郁闷。事情起源于我们部门下半年的任务安排——在任务指标上我和经理的意见相差甚远。她提出的指标我们部门绝对不可能完成，我反复地向她解释理由，但是经理丝毫不考虑我的意见。

最后百般无奈之下我只能违心地表示同意，因为她的态度非常坚决。我能不能在这里继续干下去，就取决于我能否承担这些额外的任务。此后，我对她的看法有了改变，部门中的事我不跟她交流，也不向她寻求帮助和支持。

糟糕的事还没完，部门里的人都因为这些过重的工作任务而向我抱怨，导致我的工作根本不能正常开展。这件事对我的上下级关系和职业前景都产生了很大影响，让我非常苦恼。我正在考虑是否离开这家公司。

根据以上案例，回答 91~95 题。

91. 情形一中，女售票员轻松地化解了旅客的不满。从这可以看出她( )。
  - A. 智商比情商高
  - B. 善于进行沟通
  - C. 领导能力很强
  - D. 其他都不对
92. 情形一中女售票员和旅客的沟通方式属于( )。
  - A. 书面语言沟通
  - B. 口头语言沟通
  - C. 身体语言沟通
  - D. 副语言沟通
93. 情形二中“我”和经理的谈判的最终结果应该属于( )。
  - A. 双输
  - B. 双赢
  - C. 一赢一输
  - D. 没有结果
94. 从情形二中我们可以看出，“我”的经理的领导方式最可能是( )。
  - A. 授权
  - B. 说服
  - C. 命令
  - D. 协商

95. 根据情形二中的叙述,造成“我”现在非常烦恼的原因是( )。

- A. 经理的蛮横
- B. 必要时“我”没有强烈坚持自己的意见
- C. 部门里员工的不理解
- D. 其他都是

#### 案例(十)

小王在建行工作就要满4年了,作为建行的一名普通员工,他深刻感受到建行以改制、上市为契机所带来的一连串变化。尤其是最近,他听说公司正着手推行全员持股计划,当得知普通员工也可以购买公司股份时,小王就开始着手准备。

一直以来,建行的薪酬改革在国有四大银行中态度都是最积极的。据了解,建行的股权激励计划共分两个部分:股票增值权计划和雇员股份政策。而建行行长郭树清公开表示,建行的股票期权激励计划将首先从高管开始。

其中,股票增值权计划主要是针对建行的高层管理人员,包括董事、监事、管理层以及董事会指定的其他员工。股票增值权是一种虚拟的股份激励计划,持有人将从公司获得一笔现金,金额相当于股份期权计划中执行期权获得的股份增值收益。按照建行的股票增值权计划,自批授日期起第三周年当日开始,每位享有股票增值权的人每年最多可行使25%的股份增值权,并且每人还可收取与授予日建行H股收市价与行使日期前一年建行H股平均市价差额的款项。激励计划的另一部分是针对建行全体员工的“职工自愿持股计划”,这就是小王和他的同事们最近正在考虑的事情。为奖励员工,建行董事会及股东大会将批准一项员工持股政策,由职工自己花钱购买股份,并且这些股份可以流通。

除员工持股计划之外,建行一年多来加大了有关人力资源方面的改革步伐,通过用人制度、用工制度、薪酬制度、培训体制等一系列人事与激励约束机制改革,成功实现了由人力资源管理层面向人力资本管理层面的跨越,通过提升人力资本,为建行的股份制改造打下了坚实基础。建行还积极借鉴国外先进银行经验,立足建行实际,逐步完善人力资源管理和薪酬考核体制。建行积极提倡公开选拔优秀的管理人才和业务人才,审议通过了《关于通过市场化办法选聘高中级管理人员的议案》。

建行内部人士透露,在薪酬体系上,建行强调薪酬分配要向一线、向客户经理、向有突出贡献的经营管理人员倾斜;倡导和帮助每个员工制定职业生涯规划;将员工的利益与建行的发展结合起来;强调员工的培训工作,将培训纳入到整个人力资源管理和薪酬体系中,在需要时还组织不同层级的员工进行一段时间的脱产培训。

根据以上案例,回答 96~100 题。

96. 根据双因素理论,薪酬属于双因素中的( )。

- A. 激励因素
- B. 保健因素
- C. 刺激因素
- D. 革命因素

97. 建行积极推行薪酬改革,准备实行股权激励计划。这样做的目的在于( )。

- A. 激励员工更好地工作
- B. 让员工更关注公司的发展
- C. 提高员工工作的积极性
- D. 其他都是

98. 建行倡导和帮助每位员工制定职业生涯规划。关于这种做法,下面说法不正确的是( )。

- A. 有利于员工的发展
- B. 可以明确员工的职业目标
- C. 会妨碍员工的正常工作
- D. 让员工感觉受到重视

99. 案例中,建行将培训纳入人力资源管理和薪酬体系中,需要时还组织员工进行脱产培训。下面选项中不属于脱产培训的是( )。

- A. 正式的委托培训
- B. 远程学习项目
- C. 工作观摩
- D. 报告或演示

100. 除了进行脱产培训,在职学习也是一种重要的员工个人发展方法。下面不属于在职学习的是( )。

- A. 工作观摩
- B. 委托培训
- C. 岗位轮换
- D. 同行指导

试卷代号:2269

座位号

中央广播电视大学 2009—2010 学年度第一学期“开放专科”期末考试

### 个人与团队管理 试题答题纸

2010 年 1 月

题号	一	二	总分
分数			

得分	评卷人

一、单项选择题(1~50 题,每题 1 分,共 50 分。请从四个备选答案中选择一个最恰当的答案,将正确答案前的字母填在答题纸相应的位置上,多选、不选或错选均不得分)

- |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1.  | 2.  | 3.  | 4.  | 5.  |
| 6.  | 7.  | 8.  | 9.  | 10. |
| 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
| 16. | 17. | 18. | 19. | 20. |
| 21. | 22. | 23. | 24. | 25. |
| 26. | 27. | 28. | 29. | 30. |
| 31. | 32. | 33. | 34. | 35. |
| 36. | 37. | 38. | 39. | 40. |
| 41. | 42. | 43. | 44. | 45. |
| 46. | 47. | 48. | 49. | 50. |

得 分	评卷人

二、案例题(51~100 题,每题 1 分,共 50 分。请从四个备选答案中选择一个最恰当的答案,将正确答案前的字母填在答题纸相应的位置上,多选、不选或错选均不得分)

- |     |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|-----|------|
| 51. | 52. | 53. | 54. | 55.  |
| 56. | 57. | 58. | 59. | 60.  |
| 61. | 62. | 63. | 64. | 65.  |
| 66. | 67. | 68. | 69. | 70.  |
| 71. | 72. | 73. | 74. | 75.  |
| 76. | 77. | 78. | 79. | 80.  |
| 81. | 82. | 83. | 84. | 85.  |
| 86. | 87. | 88. | 89. | 90.  |
| 91. | 92. | 93. | 94. | 95.  |
| 96. | 97. | 98. | 99. | 100. |

试卷代号:2269

中央广播电视大学 2009—2010 学年度第一学期“开放专科”期末考试

个人与团队管理 试题答案及评分标准

(供参考)

2010 年 1 月

一、单项选择题。

评分标准:各小题答对给 1 分;答错和漏答不给分,也不扣分。

- |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. D  | 2. D  | 3. C  | 4. D  | 5. D  |
| 6. D  | 7. D  | 8. B  | 9. B  | 10. A |
| 11. B | 12. A | 13. B | 14. B | 15. D |
| 16. A | 17. B | 18. A | 19. B | 20. B |
| 21. A | 22. A | 23. A | 24. C | 25. B |
| 26. D | 27. D | 28. D | 29. B | 30. A |
| 31. B | 32. A | 33. A | 34. C | 35. C |
| 36. C | 37. C | 38. C | 39. A | 40. A |
| 41. C | 42. C | 43. C | 44. B | 45. C |
| 46. A | 47. B | 48. D | 49. D | 50. A |

二、案例题。

评分标准:各小题答对给 1 分;答错和漏答不给分,也不扣分。

- |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 51. D | 52. C | 53. D | 54. D | 55. A |
| 56. C | 57. B | 58. C | 59. B | 60. A |
| 61. D | 62. A | 63. B | 64. C | 65. A |
| 66. A | 67. B | 68. D | 69. C | 70. A |

71. A	72. D	73. B	74. C	75. A
76. C	77. B	78. D	79. B	80. D
81. B	82. B	83. D	84. D	85. C
86. D	87. B	88. D	89. C	90. A
91. B	92. B	93. A	94. C	95. D
96. B	97. D	98. C	99. C	100. B