

基础精讲班  
人力资源管理专业知识与实务  
经济专业技术资格考试

主讲老师：付子健

### 第三章 组织设计与组织文化

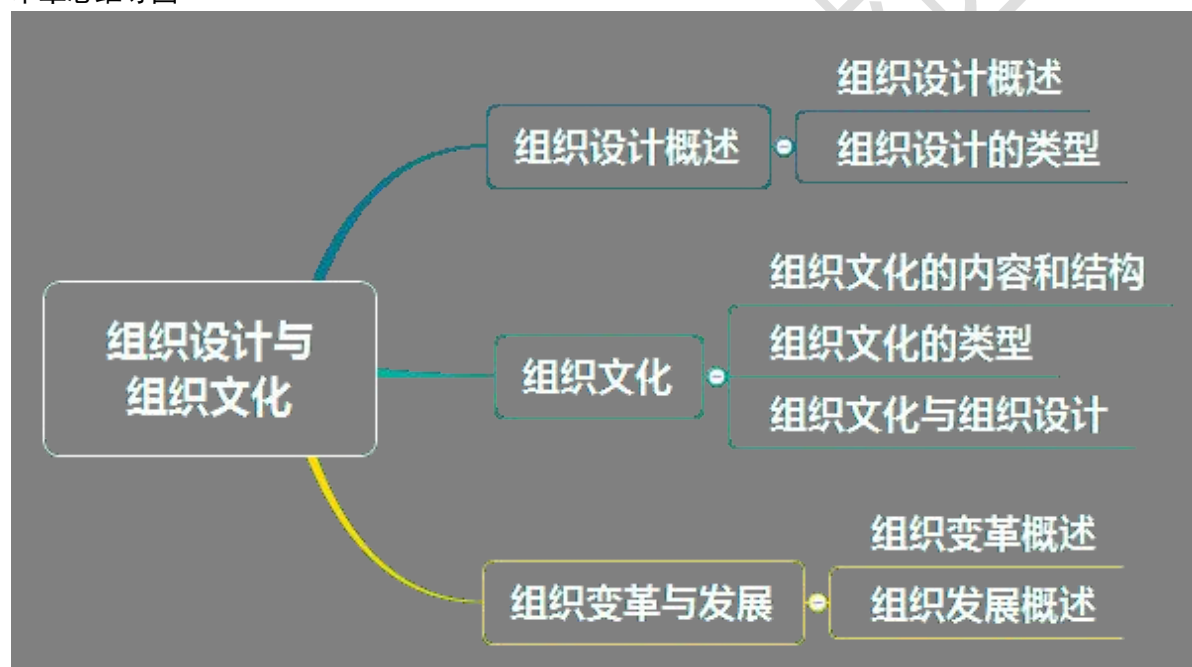
### 第三章 组织设计与组织文化

#### 目录

- 1、组织设计概述
- 2、组织文化
- 3、组织变革与发展

### 第三章 组织设计与组织文化

本章思维导图



### 第三章 组织设计与组织文化

本章分值比重

年度	单选题	多选题	案例分析题
2011 年	5 题 5 分	2 题 4 分	3 题 6 分
2012 年	4 题 4 分	2 题 4 分	--
2013 年	4 题 4 分	1 题 2 分	4 题 8 分
2014 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--
2015 年	3 题 3 分	--	--
2016 年	3 题 3 分	1 题 2 分	4 题 8 分
2017 年	2 题 2 分	1 题 2 分	4 题 8 分
2018 年	3 题 3 分	1 题 2 分	

#### 第一节 组织设计概述

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

#### （一）组织设计的基本内容

组织设计的基本内容包括：企业的组织结构设计，保证企业正常运行的各项管理制度和方法设计。

#### 1. 组织结构设计

一是对新建企业的组织结构设计；

二是对现有企业的组织结构设计，是对企业原有组织结构进行的再设计，即组织结构的变革。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

#### 2. 保证组织正常运行的各项管理制度和方法设计

包括横向协调、管理规范、绩效评估制度、激励体系、人员配备、培训与开发体系等方面的设计。

组织设计从形式上可以分静态设计和动态设计，只对组织结构进行的设计称为静态组织设计，同时对组织结构和运行制度进行的设计称为动态组织设计。古典的组织设计理论是静态的，现代的组织设计理论是动态的。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

#### （二）组织结构设计

#### 1. 组织结构的定义

企业的组织结构是指为实现企业目标，企业全体员工进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。

三方面：

- （1）本质是企业员工的分工协作关系。
- （2）目的是实现组织的目标。
- （3）内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构体系。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

组织结构又可称为权责结构，这个结构体系的主要内容有：

- ①职能结构：达到企业目标所需完成的各项业务工作及其比例和关系
- ②层次结构：纵向结构，各管理层次
- ③部门结构：横向结构，各管理部门
- ④职权结构：各管理层次、部门在权利和责任方面的分工和相互关系

组织结构包括三个要素

- ①复杂性：任务分工的层次、细致程度
- ②规范性：使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度
- ③集权度：决策权的集中程度

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

## 2. 组织结构设计的主要参数

### (1) 组织的特征因素。

十方面：

- 1) 管理层次和管理幅度：一个企业的管理层次的多少，表明其组织结构的纵向复杂程度。管理幅度的大小往往反映上级领导者直接控制和协调的业务活动量的多少。
- 两者存在反比的数量关系；管理幅度与管理层次是相互制约的，其中管理幅度起主导作用。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

- 2) 专业化程度：同样规模的企业，如果科室机构多，说明其分工精细，专业化程度较高。
- 3) 地区分布：地区分布越广，管理的复杂程度也就越高：
- 4) 分工形式：常见的分工形式有：职能制（按职能分工）、产品制（按产品分工）、地区制（按地区分工）以及混合制等。
- 5) 关键职能
- 6) 集权程度

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

- 7) 规范化。
- 8) 制度化程度。
- 9) 职业化程度。
- 10) 人员结构。

### (2) 组织结构的权变因素

包括：企业环境、企业战略、企业技术、人员素质、企业规模、企业生命周期等。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

### (三) 组织设计的程序

八步骤：

- (1) 确定组织设计的基本方针和原则。
- (2) 进行职能分析和职能设计。是组织设计过程中的首要工作。
- (3) 设计组织结构的框架。是组织设计的主体工作。
- (4) 联系方式的设计。是保证整个组织结构协调一致、有效运作的关键。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 1 组织设计概述

- (5) 管理规范的设计。是组织结构的细化，可以起到使组织结构合法化、规范化，巩固和稳定组织结构的作用。
- (6) 人员配备和培训体系的设计。
- (7) 各类运行制度的设计。目的是确保组织结构的正常运行。
- (8) 反馈和修正。组织设计是一个动态的过程，需要不断地反馈和修正，以适应新的情况。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

组织设计的类型多种多样，但常用的有以下三种：

（一）行政层级式组织形式

20 世纪初，德国学者马克斯·韦伯认为，理想的组织形式就是科层（官僚）制，强调权威与等级、规章与规范。相对来说，行政层级式组织形式较为复杂。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

#### 1. 行政层级式的决定因素

- （1）权力等级
- （2）分工
- （3）规章
- （4）程序规范
- （5）非个人因素
- （6）技术能力

#### 2. 行政层级形式的适用范围

行政层级组织形式在复杂 / 静态环境中最为有效。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

（二）按职能划分的组织形式（法约尔模型）

一种按职能来划分组织各个部门的组织形式，通常称为“职能制结构”

#### 1. 特点：

- （1）职能分工
- （2）直线—参谋制
- （3）管理权为高度集中

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

#### 2. 优点：

- （1）有明确的任务和确定的职责，相互影响和相互支持的机会较多。
- （2）可以对资源最充分地利用。
- （3）有利于强化专业管理，提高工作效率。
- （4）整个组织有较高的稳定性。
- （5）管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

#### 3. 缺点

- （1）狭隘的职能观念；只注重整体工作中的某个部分。
- （2）横向协调差；容易产生本位主义，造成许多摩擦和内耗。
- （3）适应性差；
- （4）企业领导负担重；
- （5）不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。

第一节 组织设计概述

知识点 2 组织设计的类型

4. 职能制的适用范围

简单 / 静态环境中效果较好。

适用：中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

第一节 组织设计概述

知识点 2 组织设计的类型

(三) 矩阵组织形式

是把按职能组合业务活动，以及按产品（或工程项目、规划项目）组合业务活动的方式结合起来运用的一种组织设计形式，形如矩阵，简称为“矩阵结构”。

第一节 组织设计概述

知识点 2 组织设计的类型

1. 矩阵组织形式的主要特点

- (1) 一名员工有两位领导
- (2) 组织内部有两个层次的协调
- (3) 产品部门（或项目小组）所形成的横向联系灵活多样。

第一节 组织设计概述

知识点 2 组织设计的类型

2. 优点：

- (1) 有利于加强各职能部门之间的协作配合。
- (2) 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性。
- (3) 有利于减轻高层管理人员的负担。
- (4) 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现。

3. 缺点：

- (1) 组织的稳定性较差。
- (2) 双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象。
- (3) 机构相对臃肿，用人较多。

第一节 组织设计概述

知识点 2 组织设计的类型

4. 适用范围

复杂 / 动态环境中较为有效。

适合：因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业。

第一节 组织设计概述

知识点 2 组织设计的类型

表 3-1 三种形式在不同环境中有效性的对比

环境	组织形式		
	行政层级式	职能制	矩阵结构
简单/静态	低-中	高	低

复杂/静态	高	中	低
简单/动态	中	低-中	低
复杂/动态	低	中	高

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

#### (四) 其他组织形式

##### 1. 事业部制形式

事业部制组织形式是美国通用公司原总裁斯隆提出的。

特点是把企业的生产经营活动，按产品或地区分别建立经营事业部，实行集中决策指导下的分散经营。事业部制实行相对的独立经营，单独核算、自负盈亏，并设有相应的职能部门。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

事业部制形式的优点、缺点	
优点	①有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划。 ②增强企业的活力。 ③有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率。
缺点	①容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性。 ②公司和各个事业部的职能机构重复，会增加费用和管理成本。
适用范围	产品种类多且产品之间工艺差别大，或市场分布范围广且市场情况变化快、要求适应性强的大型联合企业或公司。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

##### 2. 团队结构形式

团队已成为目前组织工作活动最流行的方式。

特点：打破部门界限并把决策权下放到工作团队成员手中。

在小型组织中，可以把团队结构作为整个组织形式。而在大型组织中，团队结构一般作为行政层级组织形式的补充。

## 第一节 组织设计概述

### 知识点 2 组织设计的类型

##### 3. 虚拟组织形式

“可以租用，何必拥有？”这是虚拟组织的实质；（哑铃型）：两头（营销、研发和技术设计）

大，中间（生产制造）小

特点：决策集中化程度高，主要优势在于其灵活性，但不足之处是公司管理层对公司的主要职能活动缺乏有力的监控。

#### 4. 无边界组织形式

通用电气公司前总裁韦尔奇创造了“无边界组织”。

无边界组织形式设计所寻求的是通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，减少或取消各种职能部门，代之以授权的团队。

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2013-9：组织结构三要素不包括（ ）。

- A. 虚拟化
- B. 规范性
- C. 集权度
- D. 复杂性

【答案】：A

【解析】：组织结构包含三个要素：①复杂性：复杂性指的是任务努力的层次、细致程度。②规范性。规范性是指使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度。③集权度。集权度指的是决策权的集中程度

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2018-11. 在组织结构的内容体系中，职权结构指的是（ ）

- A. 组织内的管理层次构成
- B. 组织内的管理部门构成
- C. 组织各管理层次和部门在权力和责任方面的分工与 相互关系
- D. 实现组织目标所需的各项业务工作及其比例和关系

【答案】C

【解析】职权结构：各管理层次、部门在权利和 责任方面的分工和相互关系。

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2013-10：关于管理层次与管理幅度的说法，正确的是（ ）。

- A. 管理幅度指的是组织结构的纵向复杂程度
- B. 管理层次与管理幅度在数量上成正比关系
- C. 管理层次的多少代表组织结构的横向复杂程度
- D. 管理幅度与管理层次是相互制约的

【答案】：D

【解析】：管理层次与管理幅度的关系密切。首先，两者存在反比的数量关系。其次，管理幅度与管理层次是相互制约的，其中管理幅度起主导作用。

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2013-64：职能制组织形式的缺点是（ ）。

- A. 适应性差
- B. 横向协调差
- C. 稳定性差
- D. 领导负担重
- E. 不利于专业分工

【答案】：ABD

【解析】：职能制组织形式的缺点：狭隘的职能观念；横向协调差；适应性差；企业领导负担重；不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2014-9：关于组织结构的说法，错误的是（ ）。

- A. 组织结构的本质是企业员工的分工协作关系
- B. 组织结构的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构关系
- C. 设计组织结构的目的是为了实现组织目标
- D. 组织结构与权责结构有本质的区别

【答案】：D

【解析】：组织结构又可称为权责结构。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2014-10：组织结构中的纵向结构指的是（ ）。

- A. 职能结构
- B. 部门结构
- C. 层次结构
- D. 职权结构

【答案】：C

【解析】：组织结构中的纵向结构指的是层次结构。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2014-11：关于矩阵组织形式的说法，正确的是（ ）。

- A. 矩阵组织形式在简单静态环境中效果好
- B. 矩阵组织形式在简单动态环境中效果好
- C. 矩阵组织形式在复杂静态环境中效果好
- D. 矩阵组织形式在复杂动态环境中效果好

【答案】：D

【解析】：矩阵组织形式在复杂动态环境中较为有效。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2018-79：关于矩阵组织形式的优点的说法，正确的有（ ）。

- A. 它有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现
- B. 它有利于提高组织的稳定性



- C. 它有利于加强各职能部门之间的协作配合
- D. 它有利于提高企业的适应性
- E. 它有利于减轻高层人员的负担

【答案】ACDE

【解析】选项 B 错误，矩阵组织形式的缺点是稳定性较差

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2014-64: 关于组织设计的说法，正确的是（ ）。

- A. 组织设计在形式上分为静态设计和动态设计
- B. 静态设计只对组织结构进行设计
- C. 动态设计只对组织运行制度进行设计
- D. 现代的组织设计理论同时关注组织结构设计 and 运行制度设计
- E. 组织设计影响组织文化的形成

【答案】: ABDE

【解析】: 组织设计在形式上分为：静态设计（古典的组织设计理论），关注对组织结构进行的设计；动态设计（现代的组织设计理论），关注组织结构和运行制度进行的设计。组织设计影响组织文化的形成。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2015-6: 职能制组织形式被称为（ ）。

- A. 韦伯模型
- B. 斯隆模型
- C. 法约尔模型
- D. 韦尔奇模型

【答案】: C

【解析】: 按职能划分的组织形式，起源于 20 世纪初法国的组织理论专家法约尔在担任煤矿公司总经理时所建立的组织结构形式，所以，这种组织形式又被称为“法约尔模型”它是一种按职能来划分、组织各个部门的组织形式，通常称为“职能制结构”。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2016-6. 组织结构设计的特征因素不包括（ ）

- A. 关键职能
- B. 企业规模
- C. 职业化程度
- D. 分工形式

【答案】: B

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2018-15. 组织结构设计的权变因素不包括（ ）

- A. 企业生命周期

- B. 企业环境
- C. 企业规模
- D. 企业专业化程度

【答案】D

【答案解析】组织结构设计的权变因素：企业环境，企业战略，企业技术，人员素质，企业规模，企业生命周期。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2016-7. 职能制组织形式的缺点不包括（ ）

- A. 狭隘的职能观念
- B. 横向协调性差
- C. 领导负担过重
- D. 设备与劳动力重复过多

【答案】：D

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2017-6. 下列关于管理层次与管理幅度之间关系的说法中，错误的是（ ）

- A. 两者存在反比的数量关系
- B. 同样规模的企业，减少管理幅度，管理层次就会增多
- C. 两者都是组织结构的重要特征因素
- D. 两者相互制约，其中管理层次起主导作用

【答案】：D

【解析】：管理层次与管理幅度关系密切，首先，两者存在反比的数量关系，同样规模的企业，加大管理幅度，管理层次就会减少；反之亦然；其次管理幅度与管理层次时相互制约的，其中管理幅度起主导作用，管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小，同时管理层次对管理幅度也存在着一定的制约作用

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2013 案例：某公司是一家中小型制造企业，由厂长全面主持企业的生产经营活动，按照厂部、车间、工段、班组层次划分职权，逐级下达指令：厂里的职能管理人员只起到参谋指导作用，无权直接对下级单位发号施令。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令，明确每个人只有一个直接上级，而每个上级直接管辖的下属为 3—9 人。一开始厂长还能够亲临各个车间，现场直接领导，但随着公司业务和规模的扩大，这种管理已经超出了他力所能及的范围，变得非常艰难，企业的管理也因此陷入混乱，迫切需要进行变革。

## 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

1. 该企业的组织结构为（ ）。

- A. 事业部制
- B. 职能制
- C. 矩阵组织形式

D. 团队结构形式

【答案】：B

【解析】：职能制的主要特点有职能分工、直线一参谋制、管理权力高度集中。这些在题干中都有体现。

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2. 该企业的管理层次和管理幅度分别为（ ）。

- A. 5 层；3—9 人
- B. 4 层；4—10 人
- C. 3 层；3—9 人
- D. 6 层；4—10 人

【答案】：A

【解析】：管理层次是指从最高一层管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。该公司中的组织等级有厂长、厂部、车间、工段、班组，所以管理层次是 5 层。管理幅度是指一名领导者直接领导的下级人员的数量。题干已经表明“每个上级直接管辖的下属为 3—9 人”，所以管理幅度为 3—9 人。

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

3. 该企业组织形式的主要缺点是（ ）。

- A. 组织的稳定性差
- B. 横向协调差
- C. 企业领导负担轻
- D. 多头指挥混乱

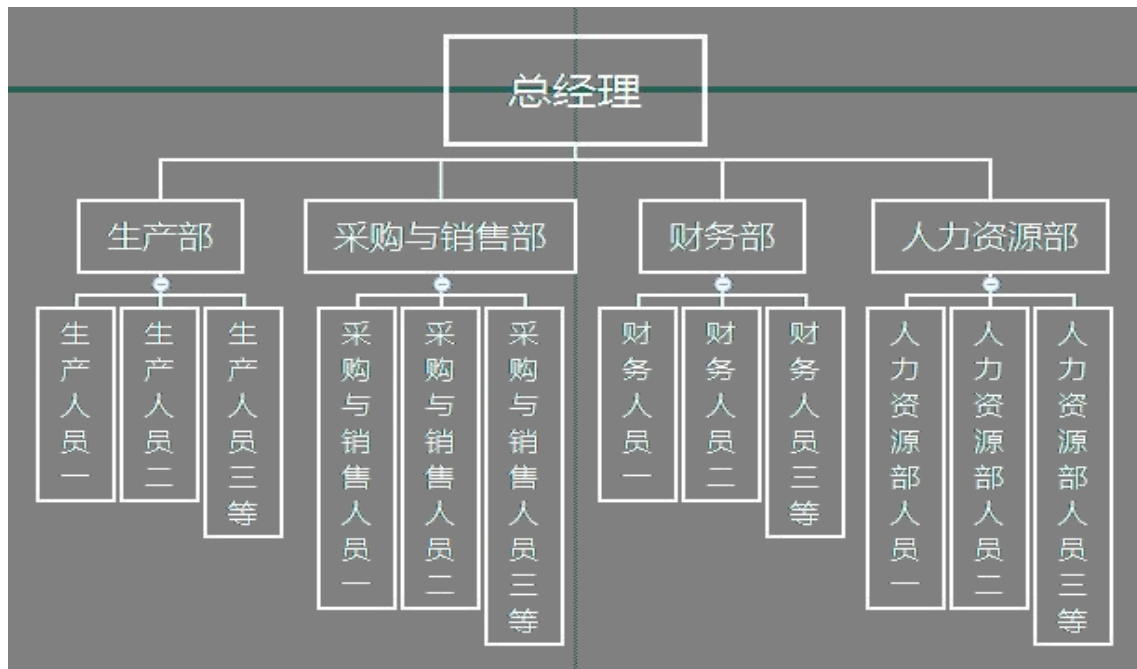
【答案】：B

【解析】：职能制组织形式的缺点有：狭隘的职能观念；横向协调差；适应性差；企业领导负担重；不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

2016 案例：某生产制造企业的组织结构图如下所示：



### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

81.该企业总经理的管理跨度为（ ）。

- A.3
- B.4
- C.5
- D.6

【答案】： B

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

82.该企业管理层级的数目是（ ）。

- A.3
- B.4
- C.5
- D.6

【答案】： A

### 第一节 组织设计概述

历年真题回顾

83.该企业典型的组织形式为（ ）。

- A.职能制
- B.矩阵式
- C.事业部制
- D.团队结构式

【答案】： A

### 第一节 组织设计概述

## 历年真题回顾

84.关于该企业组织设计的说法，错误的是（ ）。

- A.该企业的分工形式为产品制
- B.该企业组织设计形式在简单/静态环境中效果比较好
- C.该企业组织设计形式在简单/动态环境中效果比较好
- D.该公司的关键职能部门为财务部

【答案】： ACD

## 第二节 组织文化

### 第二节 组织文化

#### 知识点 3 组织文化的内容和结构

##### （一）组织文化的内容

##### 1.概念

组织文化是指控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范。本质是组织成员的共同价值观体系。

##### 2.影响因素

最高管理层的行为方式和管理风格、工作群体的特征、管理者和基层主管的领导模式、组织特征和管理过程、外部环境。

### 第二节 组织文化

#### 知识点 3 组织文化的内容和结构

##### 3.组织文化的功能

（1）导向作用。

（2）规范作用。

（3）凝聚作用。如果说薪酬和福利形成了凝聚员工的物质纽带的话，那么，组织文化则形成了凝聚员工的情感纽带和思想纽带。

（4）激励作用。组织文化强调以人为中心的管理方法，其核心是要创造出共同的价值观念。

（5）创新作用。

（6）辐射作用。在提高组织知名度的同时，构成社会文化的一部分。

### 第二节 组织文化

#### 知识点 3 组织文化的内容和结构

##### （二）组织文化的结构

组织文化的结构可分为三个层次：物质层、制度层和精神层。

（1）物质层：企业的名称，产品的外观及包装，建筑风格，纪念物等外显标示

（2）制度层：各种行动准则或规章制度

（3）精神层，它是组织文化的核心和灵魂。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自身组织文化的主要标志和标准。

### 第二节 组织文化

#### 知识点 3 组织文化的内容和结构

##### 三者的关系

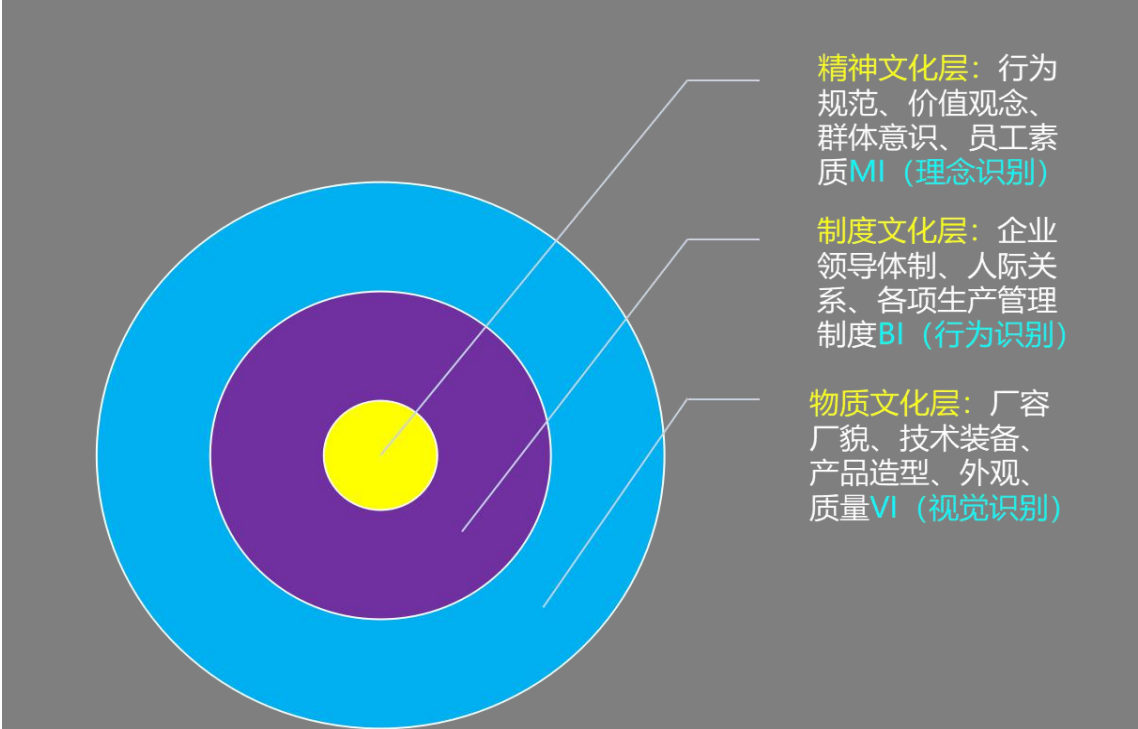
组织文化的物质层、制度层和精神层这三者是紧密相连的。物质层是组织文化的外在表现，是制度层和精神层的物质基础。制度层则制约和规范着物质层及精神层。精神层是形成物质

层及制度层的思想基础。

第二节 组织文化

知识点 3 组织文化的内容和结构

组织文化层次结构



第二节 组织文化

知识点 4 组织文化的类型

美国学者桑南菲尔德把组织文化分为以下四种类型：

类型	特点	员工	企业
学院型	重视专业化技能	喜欢雇佣年轻的大学毕业生	IBM 公司、可口可乐公司、宝洁公司等。
俱乐部型	重视适应、忠诚感、承诺	培养通才，资历、年龄、经验重要	联邦快递、德尔塔航空公司、贝尔公司、政府机构和军队
棒球队型	鼓励冒险和革新	有才能的人	会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域
堡垒型	着眼于公司的生存	喜欢流动性、挑战性的人	大型零售店、林业产品公司、天然气探测公司等。

第二节 组织文化

知识点 5 组织文化与组织设计

组织设计影响组织文化的形成。在进行组织设计时应考虑企业想要形成什么样的文化宗旨，

并进行适合于这种文化发展的组织设计，具体表现在以下几方面：

- (1) 组织的制度化。组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。
- (2) 组织的规范化。高度的规范化可能不利于形成鼓励多样化、革新的组织文化。
- (3) 组织的管理层次。管理层次多，不利于培养员工自主性和参与决策的主动性。管理层次较少，鼓励员工进行独立决策。

## 第二节 组织文化

### 知识点 5 组织文化与组织设计

- (4) 集权程度。
- (5) 招聘制度。员工的多样化程度低、以内部招聘为主的组织倾向于拥有强调稳定和连续性的文化；反之，重视灵活性和创新。
- (6) 绩效评估体系。强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是很难并存的。
- (7) 薪酬制度。一个想培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义。

## 第二节 组织文化

### 历年真题回顾

2016-8.政府部门和军队的文化类型属于（ ）。

- A.俱乐部型
- B.棒球队型
- C.学院型
- D.堡垒型

【答案】：A

## 第二节 组织文化

### 历年真题回顾

2016-62.关于组织设计与组织文化之间关系的说法，正确的是（ ）。

- A.组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨
- B.强调等级制度的组织设计，很难形成公平、自由参与的组织文化
- C.高度的规范化有利于形成鼓励多样化、革新的组织文化
- D.级别差别很大的薪酬制度适合于强调等级的组织文化，不适合崇尚平等的组织文化
- E.管理层次多、结构复杂的组织，有利于鼓励员工独立决策

【答案】：ABD

## 第二节 组织文化

### 历年真题回顾

2013-11：组织文化的核心和灵魂体现在它的（ ）。

- A. 物质层
- B. 中间层
- C. 制度层
- D. 精神层

【答案】：D

【解析】：组织文化的结构可分为三个层次：物质层、制度层和精神层。其中，精神层是组织文化的深层，它是组织文化的核心和灵魂。

## 第二节 组织文化

### 历年真题回顾

2013-12: 鼓励冒险和革新的组织文化称为（ ）组织文化。

- A. 学院型
- B. 俱乐部型
- C. 棒球队型
- D. 堡垒型

【答案】: C

【解析】: 棒球队型组织鼓励冒险和革新。

## 第二节 组织文化

### 历年真题回顾

2015-7: 按照美国学者桑南菲尔德的组织文化分类, ( ) 组织非常重视适应忠诚度和承诺。

- A. 学院型
- B. 俱乐部型
- C. 棒球队型
- D. 堡垒型

【答案】: B

【解析】: 美国学者桑南菲尔德把组织文化分为四种类型。其中俱乐部型组织非常重视适应、忠诚感和承诺。

## 第二节 组织文化

### 历年真题回顾

2015-8: 关于矩阵组织缺点的说法, 错误的是 ( )。

- A. 组织的稳定性差
- B. 双重领导容易导致管理混乱
- C. 用人较多, 机构相对臃肿
- D. 不利于提高组织的适应性

【答案】: D

【解析】: 矩阵组织形式有利于顺利完成规划项目, 提高企业的适应性。采用矩阵结构, 可以把各种专业人员调集在一起, 做到集思广益, 有利于任务的顺利完成。同时, 又可灵活机动地根据新任务, 调集相关的专业人员。

## 第三节 组织变革与发展

## 第三节 组织变革与发展

### 知识点 6 组织变革概述

#### (一) 组织变革概念

组织为了适应内外环境的变化而对其自身进行的调整和修正。

美国管理学家西斯克认为, 当组织面临下列情况之一时, 就必须进行变革:

决策失灵、沟通不畅、组织不能发挥效率、缺乏创新。

## 第三节 组织变革与发展

### 知识点 6 组织变革概述



## （二）组织变革的方法

（1）以人员为中心的变革：所谓人员的变革，就是提高人的知识和技能，特别是改变人的态度、行为及群体行为等，以便达到提高组织效率的目的。

（2）以结构为中心的变革：包括重新划分和合并新的部门，调整管理层次和管理幅度，任免责任人，明确责任和权力等

（3）以技术为中心的变革：对工作流程的再设计，对方法和设备进行革新

（4）以系统为中心的变革：以系统的观点考虑整个组织的变革，做好组织系统与外部环境之间的平衡

## 第三节 组织变革与发展

### 知识点 6 组织变革概述

#### （三）组织变革的程序

（1）确定问题。通过分析，找出各种问题并确定其重要程度。（市场调查、消费行为调查、民意测验）

（2）组织诊断。确定组织是否能应付环境的变化，并进一步确定问题的实质。（组织问卷、职位说明书、组织结构图、组织手册）

（3）实行变革。首先要进行宣传 and 动员，提高组织成员对变革意义的认识，先在部分部门进行试行，待取得经验后再全面展开。

（4）变革效果评估。

## 第三节 组织变革与发展

### 历年真题回顾

2017 案例：

K 公司是一家有 6 年发展历史的软件公司，在行业中具有较高知名度，公司有研发部门、行政与人力资源部、财务部门等，形成了强调革新与冒险的组织，不断有新产品问世。K 公司一直重视员工的培训与开发工作，同时不拘一格选拔人才，只要是具有一定潜质的员工就委以重任，而不考虑员工的年龄和工作经验；公司的薪酬、奖励制度与员工绩效挂钩，对于表现优秀的员工，公司会加以重奖，并给予较大的工作自由度，因此，公司员工的工作士气高涨，敬业度很高。

K 公司共有 100 名员工，强调以项目组为主要形式进行技术研发，把不少决策权下放给员工，并打破严格的部门界限，提倡部门合作，联合攻关。最近，公司获得了很大一笔风险投资，为此，公司制定了明确的长期性战略计划，同时进行必要的组织变革，公司将针对不同行业组建专门的技术咨询小组，还计划成立独立的市场部和客户关系部，以加快市场开拓，并未客户提供更优质的服务。

根据以上资料，回答下列问题

## 第三节 组织变革与发展

### 历年真题回顾

81.K 公司目前的组织文化属于（ ）

- A.学院型
- B.俱乐部型
- C.棒球队型
- D.堡垒型

【答案】：C

【解析】：棒球队型组织鼓励冒险和革新。薪酬制度以员工绩效水平为标准，由于这种组织对工作出色的员工予以巨额奖励和较大的自由度，员工一般都拼命工作，这与 K 公司目前的情况吻合，因此 K 公司目前的组织文化属于棒球队型

### 第三节 组织变革与发展

#### 历年真题回顾

82.K 公司的关键职能部门是（ ）

- A.行政与人力资源部
- B.研发部
- C.财务部
- D.客户关系部

【答案】：B

【解析】：K 公司强调以项目组为主要形式进行技术研发，因此，K 公司的关键职能部门为研发部。

### 第三节 组织变革与发展

#### 历年真题回顾

83.K 公司目前主要组织结构设计的类型是（ ）

- A.事业部制组织形式
- B.职能制度的组织形式
- C.团队结构形式
- D.虚拟组织形式

【答案】：C

【解析】：K 公司强调以项目组为主要形式进行技术研发，把不少决策权下放给员工，并打破严格的部门界限，提倡部门合作，联合攻关，这符合团队结构形式的特征。

### 第三节 组织变革与发展

#### 历年真题回顾

84.为了实行扩张性战略计划，K 公司进行了组织变革，这种组织变革的方法属于（ ）

- A.以人员为中心的变革
- B.以技术为中心的变革
- C.以文化为中心的变革
- D.以结构为中心的变革

【答案】：D

【解析】：为了适应环境不断变化，组织内部结构需要不断分化和统合，这种分化和统合就是组织结构变革，包括重新划分和合并新的部门，调整管理层次和管理幅度，任免责任人，明确责任和权力等

### 第三节 组织变革与发展

#### 知识点 7 组织发展概述

##### （一）组织发展的含义

组织发展是有计划变革及干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福感。注重的是人性与民主因素，目的在于重视人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神。

### 第三节 组织变革与发展

#### 知识点 7 组织发展概述

组织发展所蕴含的观念与针对的目标有以下几个方面：

- (1) 对人的尊重
- (2) 信任和支持
- (3) 权力平等
- (4) 正视问题
- (5) 鼓励参与

### 第三节 组织变革与发展

#### 知识点 7 组织发展概述

##### (二) 传统的组织发展方法

##### 1. 结构技术

通过有计划地改革组织的结构，改变其复杂性、规范性和集权度的技术，是影响工作内容和员工关系的技术。

### 第三节 组织变革与发展

#### 知识点 7 组织发展概述

##### 2. 人文技术

是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，

包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展等。

(1) 敏感性训练。又称实验室训练、T 团体训练、交友团体训练等，是指通过无结构小组的交互作用方式来改善行为的方法

### 第三节 组织变革与发展

#### 知识点 7 组织发展概述

(2) 调查反馈。是用一种专门的调查工具，用来评估组织成员的态度，了解员工在认识上的差异。在讨论过程中，要遵循对事不对人的原则。

(3) 质量圈。质量圈是员工参与计划的一种形式。

(4) 团际发展（或称群体间关系的开发）。团际发展旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的相互关系。

### 第三节 组织变革与发展

#### 知识点 7 组织发展概述

##### (三) 现代的组织发展方法

(1) 全面质量管理。全面质量管理强调依靠协同工作得到组织中的每个人对质量的承诺，是一个在长期经营中不断改进质量的过程。

全面质量管理需要最高管理层的支持；全面质量管理规划需要从上向下推行，并持续地从下向上付诸实施。

### 第三节 组织变革与发展

#### 知识点 7 组织发展概述

##### (2) 团际发展

一个好的团队具有四个方面的特征：规模小，能力互补，有共同的意愿、目标和工作方法，情愿共同承担责任。

做法：先由大家确定团体的目标，接着，各个成员说明自己在目标达成中所扮演的角色，最后，大家在共同的目标下商讨作业细节，确定工作程序。

### 第三节 组织变革与发展

#### 历年真题回顾

2014-12：在组织发展的人文技术中，旨在通过无结构小组的交互方式来改善行为的组织发展方法属于（ ）。

- A. 敏感性训练
- B. 调查反馈
- C. 质量圈
- D. 全面质量管理

【答案】：A

【解析】：敏感性训练是指通过无结构小组的交互作用方式来改善行为的方法。

### 第三节 组织变革与发展

#### 历年真题回顾

2017-63：组织发展的人文技术包括（ ）。

- A. 敏感性训练
- B. 工作再设计
- C. 调查反馈
- D. 质量圈
- D. 团际发展

【答案】：ACDE

【解析】：人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，主要包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展等。

### 第三节 组织变革与发展

#### 历年真题回顾

2018-10. 在组织发展方法中，关于敏感性训练的说法，错误的是（ ）

- A. 在敏感性训练中团队更为注重讨论的结果，而不是相互作用的过程
- B. 它有助于减少人际冲突
- C. 它是一种人文技术
- D. 它有助于增强群体凝聚力

【答案】A

【答案解析】选项 A 错误，团体注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果。