

### 第三章 组织

#### 第一节 组织概述

##### 判断题

1.组织是管理的载体与工具,又是执行组织计划的重要手段和实现组织目标的重要途 1.【答家】√。

内容提要:组织是管理的一项重要职能,既是管理的载体与工具,又是执行组织计划的重要手段和实现组织目标的重要途径。

2.组织要素包括组织设计、人员配备、组织结构、组织文化等要素。 2.【答家】√。

组织包括:组织设计、人员配置、组织结构、组织文化。

【设配结文—蛇配结文—许仙与蛇交配结果生出个文状元】

3.系统论认为,组织是一个开放系统。 3【答案1】√。

系统论认为“组织是一个开放系统”一是依托环境而求生存的‘输入—产出’转换系统”;  
社会契约论认为“组织是契约的集合体,它由许多成文或不成文的契约构成,组织成员根据契约的规定进行工作,获得相应的报酬权”,而组织权力论将组织界定为“组织是各种权力的集合体”。

4 组织是静态意义的有机整体或社会实体单位和动态意义的组织行为或组织过程的有机统 4【答案】√。

通常意义上讲的组织,既可以是指组织群体、组织结构、组织文化等静态意义上的组织概念,也可以是指组织行为、组织过程、组织安排等动态意义上的组织概念。

从静态意义上讲,组织是指在一定的环境中,两个或两个以上的个人为实现共同的目标而结合来协同行动的有机整体或人群社会实体单位,诸如政府、军队、企业、慈善组织等;

从静态意义上讲,组织是指围绕一定目标,设置并建立组织结构,安排群体成员的职位,确定其职责、权限及其相互关系,从而使其具有较高效率的群体的管理行为或者管理过程,诸如进行组织结构设计、建造和调整或者是为达成计划目标所进行的必要的组织过程。因此,从组织的内在本质和基本属性上看,组织是静态意义的有机整体或社会实体单位和动态意义的组织行为或组织过程的有机统一。

组织与管理具有密切的直接相关性,一切管理`都是在组织中并借助于特定的组织形式进行的。因此,作为管理的载体和基本途径,组织对于管理具有基础性和工具性的意义,凡有管理的必有组织,而管理则是组织的必然要求和基本机能,因此组织成为管理学研究的重要内容。

5.作为管理的载体和基本途径,组织对于管理具有基础性和工具性意义。 5.【答案】√

组织与管理具有密切的直接相关性,一切管理`都是在组织中并借助于特定的组织形式进行的。因此,作为管理的载体和基本途径,组织对于管理具有基础性和工具性的意义,凡有管理的必有组织,而管理则是组织的必然要求和基本机能,因此组织成为管理学研究的重要内容。

6.组织原则是组织构建和运行的基本规范和规则的总和。 6【答案】√

##### 2.原则统一性

组织是按照一定组织原则结合起来的，组织原则是组织构建和运行的基本规范和规则的总和。

组织原则包括目标一致、权责相符、管理层次、管理幅度、专业分工、统一指挥、授权、人本管理等原则。

它们既是组织目标和价值的规范性体现，又是组织形成和活动的依据和规则标准。

7.原则的统一性是组织形成和活动的依据和规则标准。 7.【答案】√

8.原则的统一性既是组织目标和价值的规范性体现,又是组织形成和活动的依据和规则标准。 8.【答案】√

9.组织是以特定的结构形式而存在和活动的。 9.【答案】√。

## 5.结构系统性

组织是按照一定的方式组合各种组织资源集合而成的体系，因此组织都是以特定的结构形式而存在和活动的。组织的结构具有系统性，

10.正式组织是按照有关管理部门的决策、命令或指示,为完成特定任务而建立起来的组织 10.【答案】√

## 1.正式组织

正式组织是指依照有关管理部门的决策、命令或者指示，

为完成特定的任务而建立的组织。它具有组织存在的目的以及组织工作程序的一系列组织规则，组织内部存在着正式的组织分工，具有固定的信息传递渠道。

同时，正式组织一般都具有正式的组织形式，例如直线型、参谋型、直线参谋型、职能型、事业部型、矩阵型、多维立体型、虚拟网络型等组织结构。

正式组织的特点是组织目标具有明确性、组织权力具有合法性和强制性、

组织结构规范化和等级化、组织沟通渠道正规化、组织管理制度化、组织决策程序化等。

这样的组织形式具有\*\*等\*\*级结构明确、组织\*\*决\*\*策流程化、组织行为可\*\*预\*\*见性强等优点，

【正等决预，变成官。 - 我们绝育了，变成了太监官员】。

但同时也有组织筹建成本与运行\*\*成\*\*本较高、适应\*\*变\*\*化能力差、容易形成\*\*官\*\*僚制等缺陷，因此正式组织一般适用于组织目标明确、组织环境稳定、

目标实现周期长且工作难度大的事业单位或工商企业。

11.在我国,正式组织一般要依照国家法律成立,多维立体型、虚拟网络型组织结构不能称为正式组织。

11.【答案】×。

正式组织是指依照有关管理部门的决策、命令或者指示，

为完成特定的任务而建立的组织。它具有组织存在的目的以及组织工作程序的一系列组织规则，组织内部存在着正式的组织分工，具有固定的信息传递渠道。

同时，正式组织一般都具有正式的组织形式，例如直线型、参谋型、直线参谋型、职能型、事业部型、矩阵型、多维立体型、虚拟网络型等组织结构。

12.由于非正式组织有自发性等突出的缺点,对非正式组织的建立应严格限制。(12.【答案】×。)

非正式组织的特点是组织形成具有自发性、组织权力来自于成员的委托、组织领袖自然形成、组织结构松散性、组织规则的软约束性等。

这样的组织形式有成员自主意识强、组织沟通良好、员工在非正式组织中容易得到满意感等优点，同时也有可能传播流言蜚语、鼓励消极态度和形成角色冲突等缺点。因此，非正式组织具有两面性，既有积极的因素，也可能会带来消极的影响，关键在于强化对非正式组织的正确引导和管理。正式组织与非正式组织

### 13.人以群分、物以类聚可以用非正式组织原理解释。

13.【答案】√。考查非正式组织。“物以类聚,人以群分”比喻同类的东西常聚在一起,志同道合的人相聚成群,反之就分开。

非正式组织产生的原因主要源于成员暂时利益的一致、受管理方式的影响、兴趣爱好的一致、经历背景的一致、亲属关系以及地理位置的相近等。可知,题干说法正确。

### 14.非正式组织也有明确的组织结构类型 14.【答案】×

非正式组织是组织成员为了满足特定的心理或情感需要而在其实际活动和共同相处的过程中,自发和自然形成的团体。它往往没有明确的组织结构类型,但非正式组织成员之间仍然存在着体现分工协作和权力与服从的社会关系网络。如果正式组织中的非正式组织与该正式组织的目标利益一致,它将有助于正式组织的管理和正式组织目标的实现;但如果非正式组织与正式组织的目标利益发生冲突,除非有一方或双方发生目标妥协,否则将对正式组织目标的实现产生阻碍作用,甚至使正式组织的目标难以实现。

### 15.正式组织的组织目标是利润或者服务社会,非正式组织的组织目标是成员满意。()

15.【答案】√。考查正式组织与非正式组织的比较。正式组织的组织目标是利润或者服务社会,非正式组织的组织目标是成员满意。

### 16.从影响力基础方面看,正式组织是职位起作用,非正式组织是个性起作用。()

16.【答案】√。考查正式组织与非正式组织的比较。在影响力的基础方面正式组织是职位,非正式组织是个性。

### 17.那些相对分散、分权化、具有灵活性和适应性的组织形态被称为有机式组织。(17.【答案】√)

有机式组织又称为适应性组织,是指一种相对分散、分权化的、具有灵活性和适应性的组织形态。它的主要特点是工作程序不太正规、强调适应性、更多地实行参与制和权力结构不太稳定,能够随时根据组织环境的变化进行随机制宜的调整,表现出很强的动态适应性。

有机式组织的优点是以为人本、灵活多变,缺点是稳定性和可预见性差。它一般适用于组织环境变化快、竞争比较激烈、产品更新换代快、组织规模比较小的组织。(快小失)

### 18.有机式组织一般适用于组织环境稳定,竞争不太激烈,生产稳定有序的组织。(18.【答案】×

机械式组织又称为官僚行政组织,是指设有严格的等级层次、决策高度程序化、权力高度集中化和操作高度标准化的组织形式。

它具有通过职务专门化,制定非常正规的制度和规则;以职能为基础划分工作任务;实现集权式决策,管理跨度较窄,管理层次较多;通过命令链进行指挥,以维持正常业务管理活动的开展等特点。

机械式组织的优点是职责界限分明、工作程序精确、责权关系固定、组织结构稳定、标准化程度高等,而缺陷是过于非人格化和组织僵化,压抑创新,不利于提高组织成员的积极性和创造性。机械式

组织比较适用于组织环境稳定、竞争不太激烈、生产稳定有序、生产技术成熟的组织。

19.机械式组织一般适用于组织环境变化快,竞争激烈,组织规模比较大的组织。(19.【答案】×)

20.在动态环境中采用有机式组织更为合适。 20.【答案】√

需要强调的是,在实际组织管理过程中,组织类型的选择和设计要根据组织的内部条件和外部环境的不同进行权变设计。

机械式组织和有机式组织并没有优劣之别,例如在稳定的环境中采用机械式组织或许比较好,而在动态环境中采用有机式组织`或许更容易成功。

大多数研究结论都表明,对于一个特定的组织,最有效的组织形式在某种程度上取决它的战略目标和所处的环境状况。

21.从权力来源看,机械式组织是知识和特长起作用,有机式组织是职位起作用。(

21.【答案】×。考查机械式组织和有机式组织的比较。在权力来源上,机械式组织是职位,有机式组织是知识和特长。可知,题干说法错误。

## 二、单项选择题

1.组织是管理的职能,它包括组织设计、人员配备、组织结构、(1.【答案】D。 )。

A.组织机构 B.组织类型 C.组织原则 D.组织文化

组织包括:组织设计、人员配置、组织结构、组织文化。

【设配结文—蛇配结文—许仙与蛇交配结果生出个文状元】

2.(2.【答案】B)既是管理的载体与工具,又是执行组织计划的重要手段和实现组织目标的重要途径

A.计划 B.组织 C.领导 D.控制

组织是管理的一项重要职能,既是管理的载体与工具,又是执行组织计划的重要手段和实现组织目标的重要途径。

3.目标一致性是组织的主要标志,也是组织形成的(3.【答案】B)。

A.基本要求 B.基本条件 C.基本目的 D.基本规定

组织是为了达到个体和共同目标而在一起工作的人的集合,目标一致性是组织的主要标志,也是组织形成的基本条件。

组织目标的一致性主要体现在`价值目标的一致性,层次目标的一致性和阶段目标的一致性。

4.组织双重性特征表现在属性上是指组织的(4.【答案】A)。

A.自然属性、社会属性 B.静态属性、动态属性  
C.机械属性、有机属性 D.开放属性、封闭属性

组织的结构由各系统构成,这些系统包括组织的职位系统、组织的运行系统、组织的文化系统、组织的关系系统等。这些系统自身构成了完整的系统,同时又与其它系统形成有机的联系,互相影响、互相作用、互相促进,构成了边界明确且相互依存的总体系统。

此外,组织还存在(双重性)特征,在(属性上)具有(社会属性和自然属性),在组织形式上具有(结构清晰性和设计模型化),在组织(边界上)具有(开放性与封闭性)特征。

(边界:顾名思义,当然只有开和关的状态)

5.组织筹建成本与运行成本较高,适应变化能力差,容易形成官僚主义,这是(5.【答案1C。】)的缺陷

A.机械式组织 B.有机式组织 C.正式组织 D.非正式组织

正式组织的特点是(组织目标具有明确性)、(组织权力具有合法性和强制性)、(组织结构规范化和等级化)、(组织沟通渠道正规化)、(组织管理制度化)、(组织决策程序化)等。这样的组织形式具有(\*\*等\*\*级结构明确)、(组织\*\*决\*\*策流程化)、(组织行为可\*\*预\*\*见性强)等优点,【正等决预,变成官。 - 我们绝育了,变成了太监官员】。

但同时也有组织(筹建成本与运行\*\*成\*\*本较高)、(适应\*\*变\*\*化能力差)、(容易形成\*\*官\*\*僚制)等缺陷,因此正式组织一般适用于(组织目标明确、组织环境稳定)、(目标实现周期长)且(工作难度大的事业单位或工商企业)。

6.成员基于共同心理或者情感需求而自发聚集在一起形成的组织被称为(6.【答案1B。】)。

A.正式组织 B.非正式组织 C.机械式组织 D.有机式组织

非正式组织是组织成员(为了满足特定的心理)或(情感需要)而在其实际活动和共同相处的过程中,(自发和自然形成的团体)。它往往(没有明确的组织结构类型),但非正式组织成员之间(仍然存在着体现(分工协作和权力与服从)的社会关系网络)。如果正式组织中的非正式组织与该正式组织的(目标利益一致),它将(有助于正式组织的管理和正式组织目标的实现);但如果非正式组织与正式组织的目标利益发生冲突,(除非有一方或双方发生目标妥协),(否则将对正式组织目标的实现产生阻碍作用),(甚至使正式组织的目标难以实现)。

7按照组织的灵活性和适应性程度,组织可以划分为机械式组织和(7.【答案】A)。

A.有机式组织 B.正式组织  
C.非正式组织 D.行政组织

(二)按照组织的(灵活性和适应性)程度,组织可以划分为(机械式组织和有机式组织)

8.正式组织与非正式组织的组织目标不同,正式组织的组织目标是(8【答案A】)。

A.利润或服务 B.社会满意 C.利润 D.社会服务

8【答案A。考查正式组织与非正式组织的比较。正式组织的组织目标是(利润或者服务社会);非正式组织的组织目标是(成员满意)。

9.非正式组织的行为标准是(【答案】D。 )。

A.效率逻辑 B.任务逻辑 C.目标逻辑 D.感情逻辑

9.【答案】D。考查组织的类型。按照组织建立的正规化程度,组织可以划分为正式组织和非正式组织。正式组织以(效益逻辑为重要标准),非正式组织以(感情逻辑)为重要标准



10.在组织中存在着正式组织与非正式组织,正式组织与非正式组织之间的一个重大区别就是,正式组织是以()为重要标准

A. 情感的逻辑 B. 正规的程序 C. 效率的逻辑 D. 高度的责任心

10.【答案】C。考查正式组织与非正式组织的区别。

①正式组织是以效率的逻辑为重要标准。

正式组织的活动以成本和效率为标准,要求组织成员为了提高活动效率和降低成本而确保形式上的合作,并以正式的物质与精神奖励或惩罚来引导他们的行为,维系正式组织的是一种理性原则。

②非正式组织是以情感的逻辑为重要标准。非正式组织主要以感情和融洽的关系为标准,它要求其成员遵守共同的、不成文的行为规则,不论这些规则是如何形成的,非正式组织都有能力迫使其成员自觉或不自觉地遵守。

11.对于一个特定的组织,最有效的组织形式在某种程度上取决于它的战略目标和()。

A. 组织机制 B. 环境状况 C. 组织关系 D. 组织文化

11.【答案】B。考查组织的类型。大多数研究结论都表明,对于一个特定的组织,最有效的组织形式在某种程度上取决于它的战略目标和所处的环境状况。

12.组织相对分散,权力分化,具有灵活性、适应性强等优点,这是(12.【答案】D)。

A. 正式组织 B. 非正式组织 C. 机械式组织 D. 有机式组织

## 2.有机式组织

有机式组织又称为适应性组织,是指一种相对分散、分权化的、具有灵活性和适应性的组织形态。它的主要特点是工作程序不太正规、强调适应性、更多地实行参与制和权力结构不太稳定,能够随时根据组织环境的变化进行随机制宜的调整,表现出很强的动态适应性。

有机式组织的优点是人为本、灵活多变,缺点是稳定性和可预见性差。它一般适用于组织环境变化快、竞争比较激烈、产品更新换代快、组织规模比较小的组织。(快小失)

13.组织职责界限分明,工作程序精确,责权关系固定,这是(13.【答案】C)的优点。

A. 正式组织 B. 非正式组织 C. 机械式组织 D. 有机式组织

机械式组织的优点是职责界限分明、工作程序精确、责权关系固定、组织结构稳定、标准化程度高等,而缺点是过于非人格化和组织僵化,压抑创新,不利于提高组织成员的积极性和创造性。机械式组织比较适用于组织环境稳定、竞争不太激烈、生产稳定有序、生产技术成熟的组织。(不大熟官)

14.(14.【答案】B)是组织的核心功能

A. 凝聚功能 B. 整合功能 C. 管理功能 D. 服务功能

因此,组织具有以下明显的特征:

结构系统性 目标一致性 原则统一性 资源整合性 活动协作性

【结重目，原资动 --- 结婚后从网上看到了原资原味的日本动作片】

## 1.整合功能

整合功能是组织的核心功能。组织的作用就在于按照统一的意志、遵循一定的规则，把社会中的物质资源、财力资源、人力资源、信息资源等有效地进行动员和组合，使这些零散的资源在一定的权责体系内形成一个合力，以发挥这些资源的整体优势。

### 多项选择题

1.组织是管理的一项重要职能,既是管理的载体又是管理的工具,同时日也(【答案】AB。 )。

A. 执行组织计划的手段 B. 实现组织目标的途径  
C. 管理方法 D. 管理方式

组织是管理的一项重要职能，既是管理的载体与工具，  
又是执行组织计划的重要手段和实现组织目标的重要途径。

2.组织四要素是指组织设计、组织结构、(2.【答案】CD。 )

A. 组织功能 B. 组织类型 C. 人员配备 D. 组织文化

它包括组织设计、人员配备、组织结构、组织文化等要素。【设配结文—蛇配结文—许仙与蛇交配结果生出个文状元】

3.组织的特征具有目标一致性、(3.【答案】ABCD

A. 原则统一性 B. 资源整合性 C. 活动协作性 D. 结构系统性

结构系统性 目标一致性 原则统一性 资源整合性 活动协作性

【结重目，原资动 --- 结婚后从网上看到了原资原味的日本动作片】

4.根据组织活动的内容和功能的不同,可以将组织划分为(4.【答案】ABCD)。

A. 政治组织 B. 经济组织 C. 社会组织 D. 军事组织

作为社会细胞或基本单元的组织，其存在形式繁多，可以根据不同的标准划分为不同的类型，

例如根据组织活动的内容和功能的不同，

可以将组织划分为政治组织、经济组织、军事组织、文化组织和社会组织；

根据社会功能的不同，

可以将组织划分为经济生产组织、政治目标组织、整合组织和模式维持组织（帕森斯）；

按照权威的具体差别为标准，

可以将组织分为传统组织、神秘组织、合理—合法组织（韦伯）；

根据控制组织成员的方式的不同，

可以将组织划分为强制组织、功利组织和规范组织（爱兹奥尼）；

根据组织目标的不同，

可以将组织划分为互益组织、服务组织、工商组织和公益组织（彼得·布劳）等等。

5.按照组织建立的正规化程度,组织可以划分为(5.【答案】AB)。

A. 正式组织 B. 非正式组织 C. 机械式组织 D. 有机式组织

(一) 按照组织建立的正规化程度, 组织可以划分为正式组织和非正式组织

6.正式组织的特点主要有(6.【答案】ABCD)。

A. 组织目标明确 B. 组织结构规范化 C. 沟通渠道正式 D. 组织管理制度化

正式组织的特点是组织目标具有明确性、组织权力具有合法性和强制性、组织结构规范化和等级化、组织沟通渠道正规化、组织管理制度化、组织决策程序化等。这样的组织形式具有\*\*等\*\*级结构明确、组织\*\*决\*\*策流程化、组织行为可\*\*预\*\*见性强等优点,【正等决预, 变成官。 - 我们绝育了, 变成了太监官员】。

但同时也有组织筹建成本与运行\*\*成\*\*本较高、适应\*\*变\*\*化能力差、容易形成\*\*官\*\*僚制等缺陷,因此正式组织一般适用于组织目标明确、组织环境稳定、目标实现周期长且工作难度大的事业单位或工商企业。

7.正式组织的优点包括(7.【答案】ABC)。

A. 等级结构明确 B. 决策程序化 C. 可预见性强 D. 适应变化能力强

8.(8.【答案】ABCD)属于正式的组织形式。

A. 直线型 B. 事业部型 C. 矩阵型 D. 直线参谋型

正式组织是指依照有关管理部门的决策、命令或者指示,为完成特定的任务而建立的组织。它具有组织存在的目的以及组织工作程序的一系列组织规则,组织内部存在着正式的组织分工,具有固定的信息传递渠道。同时,正式组织一般都具有正式的组织形式,例如直线型、参谋型、直线参谋型、职能型、事业部型、矩阵型、多维立体型、虚拟网络型等组织结构。

9.按照非正式群体成员间的关系,将非正式组织划分为(9.【答案】ABC)。

A. 垂直型 B. 水平型 C. 随意型 D. 中立型

非正式组织产生的原因主要源于成员暂时利益的一致、受管理方式的影响、兴趣爱好的一致、经历背景的一致、亲属关系以及地理位置的相近等。

非正式组织有若干类,根据其成因可以将其划分为利益型、信仰型、兴趣型、情感型、亲缘型等类型;按照其作用和性质可划分为积极型、消极型、中立型、破坏型等类型。

此外,美国管理心理学家塞利士(L•Sayles)还按照非正式群体与组织的关系将非正式组织划分为冷淡型、乖僻型、策略型和保守型等四种类型,

管理心理学家道尔顿(M•Dalton)按照非正式群体成员间的关系将非正式组织划分为垂直型、水平型和随意型等类型。



非正式组织的特点是组织形成具有自发性、组织权力来自于成员的委托、组织领袖自然形成、组织结构松散性、组织规则的软约束性等。

**10.非正式组织的特点是组织形成具有自发性 10.【答案】ABCD。**

A. 权力委托性 B. 结构松散性 C. 规则软约束性 D. 领袖自然形成

非正式组织的特点是组织形成具有自发性、组织权力来自于成员的委托、组织领袖自然形成、组织结构松散性、组织规则的软约束性等。

这样的组织形式有成员自主意识强、组织沟通良好、员工在非正式组织中容易得到满意感等优点，同时也有可能传播流言蜚语、鼓励消极态度和形成角色冲突等缺点。因此，非正式组织具有两面性，既有积极的因素，也可能会带来消极的影响，关键在于强化对非正式组织的正确引导和管理。

**11.机械式组织的主要缺点有(11.【答案】ABD。 )。**

A. 非人格化 B. 组织僵化 C. 标准化程度低 D. 降低积极性

它具有通过职务专门化，制定非常正规的制度和规则；以职能为基础划分工作任务；实现集权式决策，管理跨度较窄，管理层次较多；通过命令链进行指挥，以维持正常业务管理活动的开展等特点。

机械式组织的优点是职责界限分明、工作程序精确、责权关系固定、组织结构稳定、标准化程度高等，而缺陷是过于非人格化和组织僵化，压抑创新，不利于提高组织成员的积极性和创造性。机械式组织比较适用于组织环境稳定、竞争不太激烈、生产稳定有序、生产技术成熟的组织。(不大熟官)

**12.有机式组织的主要缺点有(12.【答案】BCD**

A. 灵活性差 B. 稳定性差 C. 约束性差 D. 可预见性差

有机式组织又称为适应性组织，是指一种相对分散、分权化的、具有灵活性和适应性)的组织形态。它的主要特点是工作程序不太正规、强调适应性、更多地实行参与制和权力结构不太稳定，能够随时根据组织环境的变化进行随机制宜的调整，表现出很强的动态适应性。

有机式组织的优点是(以人为本、灵活多变)，缺点是(稳定性和可预见性差)。它一般适用于组织环境变化快、竞争比较激烈、产品更新换代快、组织规模比较小的组织。(快小失)

**13.组织的功能主要有整合功能、凝聚功能、(13.【答案】ABC。 )。**

A. 服务功能 B. 管理功能 C. 激励功能 D. 监督功能

考查组织的功能。组织的功能包括:整合功能、凝聚功能、服务功能、管理功能、激励功能 服务、整合(核心功能)、管理、激励、凝聚。【服整管机灵】

## 第二节组织设计

### 判断题

**1.组织设计是管理者为实现组织目标而对组织活动进行设计的活动。**

1.【答案】×。组织设计是管理者为实现组织的目标而对组织活动和组织结构进行设计的活动。题干中遗漏了“组织结构

组织设计是管理者为实现组织的目标而对组织活动和组织结构进行设计的活动。因此，组织设计是在特定的环境中，把组织的任务与组织的职能、部门、职权和规范进行有效的结构性配合的过程。

## 2.管理者拥有的权力与其承担的责任应该对等。 2.【答案】√

权责对等原则是指在一个组织中的管理者所拥有的权力应当与其所承担的责任相适应的准则。

## 3.权责对等原则是保证组织稳定的重要基础 3.【答案】√

它的内涵包括管理者所拥有的权力与其承担的责任应该对等、  
必须对管理者履行其职责而授之以相应的权力、  
必须委派恰当的人去担任某个职务或某项工作，  
上级对管理者运用权力和履行职责的情况必须有严格有效的监督与检查。  
它是保持组织稳定性和有效完成组织目标的重要基础。

## 4.组织设计不仅仅是组织结构的设计和优化,更重要的是组织规范的制度建设。 4.【答案】√

任何组织都存在或多或少的行为规范，用以规定和约束组织成员的行为。组织行为规范就是管理者制定或执行的要求组织、群体和个人共同遵守的基本法则，具体包括组织的规章制度和道德准则。《基业长青》的作者柯林斯和泊勒斯认为，“基业长青靠的是制度，而不是教父”，可见，制度在组织管理中具有举足轻重的作用，是保证企业长盛不衰的法宝。我国过去组织管理中偏重于“人治”，而忽视“法治”，导致组织欠缺稳定性和公平性，使组织难以稳定、持续、健康的发展。自建立社会主义市场经济体制以后，我国各种组织不断借鉴西方组织管理模式，建立健全规范的组织管理制度，使组织在制度的轨道上运行，组织的稳定性和长久性日益显现出来。

因此，组织设计不仅是指组织结构的设计和优优，更重要的是组织规范的制度建设，只有当组织结构与组织制度相得益彰时，组织才会健康运转。

## 5.职能分析是企业部门化的具体化,是职位界定的前提和基础。 5.【答案】√

管理者在进行组织设计时，需要将总的任务目标进行层层分解，  
分析并确定完成组织任务究竟需要哪些基本的职能与职务，  
然后设计和确定组织内从事具体管理工作所需的各类职能部门以及各项职务的类别和数量，  
分析每位职务人应具备的资格条件、  
应享有的权力范围和应负的责任。  
职能分析是企业部门化的具体化，是职位界定的前提和基础。

## 6.职位分析是合理分工和明确责任的基础。 6.【答案】√

职位分析是确定组织中职位类型与数目的活动，是对组织中执行一定职务的位置所进行的分析和设计。职位分析是合理分工和明确责任的基础，只有科学地设置职位，才能确保各项组织工作的顺利进行。

职位分析包括的内容主要有：  
职位的名称及其所在的部门、任职资格、  
处于该职位的职员在管理层次中的地位、该职位的工作目标、  
职员的职责、与相关职位的分工协作关系、该职位的职员向什么人负责、  
该职位的直接上司和下属、该职位的权力大小等。  
进行职位分析必须遵循职权相符、权责一致、

集权与分权平衡、统一指挥等原则，防止“职位不足”或“职位过剩”现象的发生。

**7.管理层次与管理幅度成反相关关系。 7.【答案】√**

组织规模越大、工作量越繁杂，管理层次也越多；管理层次与管理幅度成反相关关系，即在组织规模一定和其他条件不变的情况下，管理幅度越大，管理层次越少；反之，管理层次越多。

随着市场竞争的加剧和管理者能力的增强，管理层次随着管理幅度的增加而呈现递减趋势，由此导致组织形态由金字塔型向扁平化组织发展。

**8.管理幅度越大,管理层次也越多。 8.【答案】×**

**9.管理幅度是组织中建立授权级别的数量 9.【答案】×**

管理幅度就是一个上级直接监管的下属人员的数量。影响管理幅度的因素除了管理者自身的因素外，还有被管理者的水平、工作性质、沟通的有效性、监管手段、管理层次的高低、外部环境的稳定性、企业的技术水平、组织结构的复杂程度等因素。

与管理幅度相对应的概念是管理层次。管理层次是组织中建立授权级别的数量，或者说是纵向管理的等级层次。管理层次取决于组织的规模、管理工作量及管理幅度。

**10.组织变革是组织发展的目标,组织发展是组织变革的措施。 10.【答案】×**

组织变革是组织发展的途径和措施，组织发展是组织变革的目标和结果。组织变革与组织发展是当今世界组织管理的主题，它要求管理者在进行组织设计时不仅要考虑现在的环境和组织目标，更要考虑将来环境发生了根本性变化的条件下组织将如何生存与发展的问题。

**11.组织变革与组织发展是当今世界组织管理的主题。 11.【答案】√**

**12.学习型组织就是在发展中形成了持续的适应和变革能力的组织。 12.【答案】√。**

学习型组织成为众多组织变革与组织发展的追求目标。

所谓学习型组织就是在发展中形成了持续的适应和变革能力的组织。它要求组织设计者通过战略设计、政策制定、组织重构、文化重塑、管理创新等方式使组织在共同愿景的引导下柔性动态地适应外部环境的变化，增强组织应对变化的应变能力，促进组织的可持续性发展。

**13.管理幅度是指一个上级直接监管下属人员的数量。 13.【答案】√**

管理幅度就是一个上级直接监管的下属人员的数量。影响管理幅度的因素除了管理者自身的因素外，还有被管理者的水平、工作性质、沟通的有效性、监管手段、管理层次的高低、外部环境的稳定性、企业的技术水平、组织结构的复杂程度等因素。

**14.管理幅度、管理层次与组织规模存在着相互制约的关系。也就是说,当组织规模一定时,管理幅度与管理层次成正比关系 14.【答案】×**

组织规模越大、工作量越繁杂，管理层次也越多；管理层次与管理幅度成反相关关系，即在组织规模一定和其他条件不变的情况下，管理幅度越大，管理层次越少；反之，管理层次越多。不是互相制约的关系。

**15.在组织规模一定和其他条件不变情况下,管理幅度越小,管理层次也越少。(15.【答案】×**

**16.企业人员素质普遍偏高,对领导的意图能很好地领会,则适合采取集权管理。(**

16.【答案】× 考查影响集权与分权程度的因素。

集权是指决策权集中在组织的较高管理层;

分权是指决策权分散到整个组织中,特别是在组织较低的管理层上分散。

人员素质因素的影响,表现在:

①主管素质高,决策控制能力强,集权程度高;

②下属素质高决策应变能力,应提高分权程度。

因此,题干应适合采取分权管理。

## 二、单项选择题

1在组织设计中,遵循(1.【答案】D。)是保持组织稳定性和有效完成组织目标的重要基础。

A. 目标一致原则 B. 分工协作原则 C. 精简高效原则 D. 权责对等原则

权责对等原则是指在一个组织中的管理者所拥有的权力应当与其所承担的责任相适应的准则。它的内涵包括管理者所拥有的权力与其承担的责任应该对等、

必须对管理者履行其职责而授之以相应的权力、

必须委派恰当的人去担任某个职务或某项工作,

上级对管理者运用权力和履行职责的情况必须有严格有效的监督与检查。

它是保持组织稳定性和有效完成组织目标的重要基础。

(权利和责任对等,才有利于组织的稳定性,否则,大家权利都很大,很有可能会拆分公司的,并且大家都不做事情,消极怠慢)

2.影响组织设计的因素主要有组织环境、组织战略、(2.【答案】B)等。

A. 法律 B. 技术状况 C. 制度 D. 共同价值观

管理学者西拉季等人认为,影响组织设计的因素主要有环境、战略、技术和组织结构等四项因素;(幻战机构)

综合中外学者对组织设计影响因素的分析,组织设计主要受组织环境、组织战略、技术状况、组织规模、组织生命周期和组织成员素质等因素直接或间接的影响。

3.(3.【答案】A。)认为,管理就是决策,决策就是管理。

A. 西蒙 B. 泰勒 C. 法约尔 D. 西拉季

决策是管理的重要内容,贯穿于管理的计划、组织、领导、控制和协调等五大职能之中,因此决策学派的代表人物西蒙甚至认为,管理就是决策,决策就是管理。决策是组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程,它是管理识别并解决问题以及利用机会的过程。管理者在进行组织设计时,要充分考虑决策方式、决策流程、决策执行与控制、决策绩效评价、决策监督等因素,保证正确的决策得到正确的执行。

## 三、多项选择题

目标一致、()等是组织设计必须遵循的原则。

A. 组织稳定 B. 分工协作 C. 精简高效 D. 权责对等

1【答案】BCD。考查组织设计的原则。包括:目标一致原则、分工协作原则、精简高效原则、权责对等原则、动态适应原则。

2.管理学者西拉季等人认为,影响组织设计的因素主要有环境、战略、(2.【答案】AB。)

A.技术 B.组织结构 C.制度 D.共同价值观

管理学者西拉季等人认为,影响组织设计的因素主要有环境、战略、技术和组织结构等四项因素;(战机构)

综合中外学者对组织设计影响因素的分析,组织设计主要受组织环境、组织战略、技术状况、组织规模、组织生命周期和组织成员素质等因素直接或间接的影响。

3.组织设计主要受(3.【答案】ABCD)等因素直接或间接的影响。

A.组织环境 B.组织战略 C.组织规模 D.技术状况

综合中外学者对组织设计影响因素的分析,组织设计主要受组织环境、组织战略、技术状况、组织规模、组织生命周期和组织成员素质等因素直接或间接的影响。

4.组织设计的主要内容包括职能与职位的分析与设计、()等。

A.部门化和部门设计 B.管理层次的分析与设计  
C.组织行为规范设计 D.决策系统设计

4.【答案】ABCD 组织设计的主要内容包括:职能与职位的分析与设计、部门化和部门设计、管理幅度和管理层次的分析及设计、决策系统的设计、横向协调和联系的设计、组织行为规范的设计、控制系统的设计和变革。

5.进行职位分析必须遵循(5.【答案】ABCD。)等原则。

A.职权相符 B.权责一致 C.集权与分权平衡 D.统一指挥

职位分析是确定组织中职位类型与数目的活动,是对组织中执行一定职务的位置所进行的分析和设计。职位分析是合理分工和明确责任的基础,只有科学地设置职位,才能确保各项组织工作的顺利进行。

职位分析包括的内容主要有:

职位的名称及其所在的部门、任职资格、  
处于该职位的职员在管理层次中的地位、该职位的工作目标、  
职员的职责、与相关职位的分工协作关系、该职位的职员向什么人负责、  
该职位的直接上司和下属、该职位的权力大小等。

进行职位分析必须遵循职权相符、权责一致、

集权与分权平衡、统一指挥等原则,防止“职位不足”或“职位过剩”现象的发生。

6.当今组织管理的主题是(6.【答案】AB)。

A.变革 B.发展 C.和平 D.改革



组织变革是组织发展的途径和措施，组织发展是组织变革的目标和结果。组织变革与组织发展是当今世界组织管理的主题，它要求管理者在进行组织设计时不仅要考虑现在的环境和组织目标，更要考虑将来环境发生了根本性变化的条件下组织将如何生存与发展的问题。

学习型组织成为众多组织变革与组织发展的追求目标。

所谓学习型组织就是在发展中形成了持续适应和变革能力的组织。它要求组织设计者通过战略设计、政策制定、组织重构、文化重塑、管理创新等方式使组织在共同愿景的引导下柔性动态地适应外部环境的变化，增强组织应对变化的应变能力，促进组织的可持续性发展。

### 第三节 人员配备

#### 一、判断题

1. 人员配备仅仅包括选人、评人、育人。 1. 【答案】×

从组织行为学的角度看，人员配备是指管理者根据组织结构中所规定职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训，并创造条件推动其发展的管理活动。其目的是为了配备合适的人员去充实组织中的各项职务，以保证组织活动的有效开展，进而实现组织的预定目标。

传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作，即按照组织手册的要求配备各部门、各岗位所需的人员，忽视人员能力与岗位性质的匹配性和对人力资源的开发与设计。而现代的观点认为，人员配备不但要包括选人、评人、育人，而且还包括如何用人，如何增强组织凝聚力来留人等，高度重视人力资源的开发与设计，并将组织成员个人的职业发展规划与组织的发展目标有机地统一起来，使组织成员在实现个人目标或价值的同时也实现了组织目标或社会价值。

2. 万变不离其宗，现代管理的核心仍离不开如何建立、留选人、引人、用人、育人人的机制 2. 【答案】×

题干中“引人”说法错误。没有引人！而现代的观点认为，人员配备不但要包括选人、评人、育人，而且还包括如何用人，如何增强组织凝聚力来留人等，高度重视人力资源的开发与设计，并将组织成员个人的职业发展规划与组织的发展目标有机地统一起来，使组织成员在实现个人目标或价值的同时也实现了组织目标或社会价值。

3. 经济效益是人员配备必须优先遵守的原则。 3. 【答案】×。

#### 6. 促进发展原则

组织人员配备的目标既要有利于组织的发展，又要有利于员工自身的进步，将组织发展与员工进步统一起来，并作为组织人员配备的最高准则。

以上原则只是组织在进行人员配备时需要遵循的一般规则。人员具体如何配置，需要视组织发展现状及未来需要、组织结构与部门、人力资源供给和员工个人发展意愿等情况而定，而有利于组织发展和个人进步是所有原则中必须优先遵守的最高原则。

4. 组织人员配备的最高准则是经济效益原则。 4. 【答案】×。

组织人员配备计划的拟定要以保证经济效益的提高为前提，同时要实现成本的节约与降低，提高组织效率，保证组织的正常运转。

5. 因人择事是人员配备的重要内容。 5. 【答案】×。

#### 3. 因事择人原则

因事择人就是人员的选聘应以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。

6.一个组织选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道,要视具体情况而定。一般而言,高层主管一般采用外源渠道。6.【答案】√。

6.【答案】√。考查组织人员的选聘。一个组织究竟采用内部招聘还是外部招聘,要视具体情况而定。一般而言,高层管理者采用外部招聘,基层和中层管理者可采用内部招聘。

7.内部选聘有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。

7.【答案】×。考查内、外部选聘。内部选聘的优点主要有:

- ①有利于调动员工积极性;
- ②内聘者对组织熟悉,适应时间较短;
- ③有利于保证选聘工作的正确性;
- ④有利于对外聘者产生吸引力。

“有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系”是外部招聘的优点题干应为“外部选聘

8.内部选聘有利于调动员工积极性。8.【答案】√。

9.著名管理大师彼得·德鲁克曾说过,管理是一种实践,其本质不在于行,在于知。(9.【答案】×)

著名管理大师彼得·德鲁克曾说过, 管理是一种实践, 其本质不在于知,而在于行; 其验证不在于逻辑, 而在于成果; 其惟一的权威就是成就。

人员考评就是定期或不定期对管理人员或一般人员的工作绩效、能力、素质等进行考核与评价的过程。通过人员考评, 全面而准确地衡量管理人员的工作业绩和能力素质, 使他们知晓自己的工作业绩和贡献大小, 更好地了解自身的能力与素质, 并作为调整工作岗位、改进工作方法、确定薪酬待遇、加强人员培训、促进组织沟通的重要依据。

10.工作业绩考评和能力考评是考评的关键。 10.【答案】√

对于组织人员而言, 主要从道德品质、工作能力、工作态度、工作业绩、个性特征等五方面予以考评:

(1) 在道德品质方面, 主要考评思想政治、工作作风、商业伦理、社会责任、社会道德及职业道德等;

(2) 在工作能力方面, 主要考评执行能力、专业能力、理解能力、处事能力、组织能力、协作能力、创新能力、文字和口头表达能力等。

需要注意的是, 基层人员注重技能型能力的考评, 中层人员注重人际关系型能力的考评, 而高层人员要注重概念型技能的考评;

(3) 在工作态度方面, 主要考评工作态度、敬业精神、忠诚度、积极性、纪律性、协作性、责任性、出勤率等;

(4) 在工作业绩方面, 主要考评任务完成数量与质量、工作效率、综合效益、单项业绩等;

(5) 在个性特征方面, 主要考评认知偏好、气质类型、性格特征、兴趣爱好、意志情感等方面。

对组织人员考评的上述五个方面, 重要程度是不一样的,

其中工作业绩考评和能力考评是关键。

考评者在考评时, 可以依据考评指标的重要性设置不同的权重, 以反映考评结果的准确性与科学性。

当然, 考评的有效性、公正性还与考评人的主观性与考评方法有关,

因此在对组织人员进行考评时，最好是采用定性与定量相结合的方法建立科学的考评指标体系，最大限度地减少考评者主观因素的影响。

## 11.培训正是增强核心竞争力的有效手段之 11.【答案】√

### 5.增强组织核心竞争力

面对日益激烈的竞争，组织只有存在着核心竞争优势时，才有可能在激烈的市场竞争中赢得一席之地，而最能体现竞争优势的就是组织的人才优势。

保证顾客的忠诚度与公共服务的效度，靠的是训练有素的组织人员。没有经过训练的人员，不但会降低服务质量，还会损害组织形象。

因此，培训正是增强核心竞争力的有效手段之一。

## 12.组织人员培训内容包括技能技巧、态度培训、应知应会知识。 12.【答案】√

美国管理学者罗伯特·卡茨也认为，一名合格的管理者至少应该具备三个方面的技能，即技术技能、人际技能和概念技能，并且随着管理层次的上升，概念技能的重要性递增，而技术技能的重要性递减。对于管理者的培训，培训内容会随着管理层次、管理职能、职责任务等不同而不同。但一般而言，管理培训都包括以下内容：

### 1.态度培训

没有良好的态度，能力再强也会偏离正确的方向。组织人员的态度决定其敬业精神、团队合作、人际关系和个人职业生涯发展，决定其能不能建立正确的人生观和价值观，以及决定其职业化精神的塑造。对于组织人员的工作态度的培训，主要应用正确的观念去引导、良好的组织文化去熏陶与合理的制度去激励；同时，通过赏识他们的进步使其建立强大的自信心，引导他们正确的看待自己和组织，并根据他们的特长安排他们的工作，这样才能创造良好的绩效和实现组织与成员的共同成长。

### 2.技能技巧

技能是指为满足工作需要必备的能力，而技巧是要通过不断的练习才能得到的，所谓熟能生巧。

组织高层人员必须具备的技能是战略目标的制定与实施、领导力及概念性技能；

中层人员的技能是目标管理、时间管理、有效沟通、计划实施、团队合作、品质管理、人际交往等；

基层人员的技能是按计划、按流程、按标准等操作实施能力。

### 3.应知应会的知识

组织成员要了解组织的发展战略、使命与愿景、规章制度、组织文化、市场前景及竞争优势；岗位职责及本职工作基础知识和技能；如何节约成本，控制支出，提高效率与效益；如何处理工作中发生的应急问题、突发事件及复杂问题，特别是安全问题和公共危机问题等。现代社会发展很快，一些新的管理理念、管理技术和管理流程等管理思想与管理方法不断涌现。这既给组织人员带来了优化组织管理、促进组织发展的良好机会，同时也给管理能力与管理素质提出了新的挑战。它要求组织人员不断地学习，不断地总结，不断地更新知识体系和提高管理水平。

## 13.培训是在短期内迅速改变管理思想和提升管理水平的有效方法。 13.【答案】√

培训是在短期内迅速改变管理思想和提升管理水平的有效方法。通过培训的集中学习和强化，让组织人员吸收一些前沿的或者成功的管理思想和业务技能，并能迅速地应用到管理实践中去，能够取得较好的实效。

## 二、单项选择题

1.人员配备是指管理者根据相关要求,对所需人员进行恰当有效的选择、考评、(1.【答案】B。),并创造条件推动其发展的管理活动。

A.使用 B.培训 C.调动 D.提拔

从组织行为学的角度看,人员配备是指管理者根据组织结构中所规定职务的数量和要求,对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训,并创造条件推动其发展的管理活动。其目的是为了配备合适的人员去充实组织中的各项职务,以保证组织活动的有效开展,进而实现组织的预定目标。

2.(2.【答案】D)是组织人员配备的最高准则。

A.任人唯贤原则 B.因事择人原则 C.量才适用原则 D.促进发展原则

### 6.促进发展原则

组织人员配备的目标既要有利于组织的发展,又要有利于员工自身的进步,将组织发展与员工进步统一起来,并作为组织人员配备的最高准则。

以上原则只是组织在进行人员配备时需要遵循的一般规则。人员具体如何配置,需要视组织发展现状及未来需要、组织结构与部门、人力资源供给和员工个人发展意愿等情况而定,而有利于组织发展和个人进步是所有原则中必须优先遵守的最高原则。

3.管理人员的选聘程序是(3.【答案】B)。

①搜集相关信息②进行职务分析③发布招聘信息

④制定选聘计划⑤测试与筛选⑥正式聘用人员

A.4③2①5⑥ B.4②3①5⑥ C.①4②3③5⑥ D.①2④3⑤⑥

## (二) 组织人员的选聘程序

组织人员的选聘是要把合乎组织职位要求的人员遴选出来,并且聘用到相应的工作或管理岗位上,让其卓有成效地工作。为了保证人员选聘工作的有效性和可行性,组织应当遵照一定的程序并通过竞争来开展选聘工作。

人员选聘的程序如图 3-1 所示:

定分发搜测正 (定分发搜册证,定下来了之后,分发搜查册和搜查证)

### 1.制定选聘计划

当组织中出现需要填补的工作职位时,有必要根据职位的类型、数量、时间等要求确定选聘计划,同时成立相应的选聘工作委员会或小组等机构。

### 2.进行职务分析

职务分析是对所要招聘职位的职能、职权和职责的分析,并进行相应的职位描述。它通过记录法、面谈法、观察法、试验法等对职务的目的、完成职务的方法、完成职务的条件和职务要求的熟练程度等进行深入系统的分析,并制作职务说明书,作为测试与筛选应聘人员的依据。

### 3.发布招聘信息

选聘工作机构在制定选聘计划和进行职务分析后，需要通过适当的媒体，公布待聘职务的类型、数量、条件及招聘时间、地点、联系人、联系方式等相关信息，向组织内外公开“招聘”，鼓励那些符合条件的候选人积极应聘。

应聘人员的来源主要有两类，一类是来自于组织内部，即内部选聘；另一类是来自于组织外部，即外部选聘。内部选聘和外部选聘各有优缺点，组织应根据自身需要和人员供应情况综合评定和选择。内部选聘和外部选聘的优缺点

#### 4.搜集相关信息

选聘工作机构在对所有参加应聘人员提供的资料进行审阅后，找出初步符合要求的初选人员，并对意向性的初选人员进行工作经历、兴趣爱好、能力特长等信息资料的收集，其作用是一方面核对提供资料的真实性，另一方面考察初选人员的真实能力和素质。

#### 5.测试与筛选

核对与考察初选人员的简历资料和工作背景后，需要对初选人员进行测试和筛选。测试的方式一般包括面谈和模拟情景训练，

例如与组织领导谈话、竞聘演讲与答辩、无领导小组讨论、角色扮演、即席发言等，测试内容主要包括初选人员的德、智、能、绩等四个方面。

通过这些测试可以综合考察初选人员的综合素质和能力，并从中筛选出令组织满意的最佳人选。

#### 6.正式聘用人员

当选聘工作结束，确定了最佳人选后，需要就岗位职责、职权大小、薪酬待遇、聘用期限等条件与最佳人选进行商谈，并在双方协商一致的情况下，签订劳动合同和颁布聘书，正式聘用该人员。

#### 4.组织人员培训内容包括技能技巧、(4【答案1A】)应知应会知识。

A.态度培训 B.交际能力培训 C.心理素质培训 D.沟通协调能力培训

##### 1.态度培训

没有良好的态度，能力再强也会偏离正确的方向。组织人员的态度决定其敬业精神、团队合作、人际关系和个人职业生涯发展，决定其能不能建立正确的人生观和价值观，以及决定其职业化精神的塑造。对于组织人员的工作态度的培训，主要应用正确的观念去引导、良好的组织文化去熏陶与合理的制度去激励；同时，通过赏识他们的进步使其建立强大的自信心，引导他们正确的看待自己和组织，并根据他们的特长安排他们的工作，这样才能创造良好的绩效和实现组织与成员的共同成长。

##### 5.在人员技能技巧培训中,不包括的内容是(5.【答案】D.)。

A.战略目标制定与实施 B.时间管理  
C.操作实施能力 D.提高效率与效益

##### 2.技能技巧

技能是指为满足工作需要必备的能力，而技巧是要通过不断的练习才能得到的，所谓熟能生巧。组织高层人员必须具备的技能是战略目标的制定与实施、领导力及概念性技能；中层人员的技能是目标管理、时间管理、有效沟通、计划实施、团队合作、品质管理、人际交往等；基层人员的技能是按计划、按流程、按标准等操作实施能力。



## 6.下列哪项不是组织(中层人员的必备技能?(6.【答案】D)

A.目标管理能力 B.计划实施能力 C.人际交往能力 D.操作实施能力

### 2.技能技巧

技能是指为(满足工作需要必备的能力),而(技巧)是要(通过不断的练习才能得到的),所谓熟能生巧。  
(组织高层人员)必须具备的技能是(战略目标的制定与实施)、(领导力及概念性技能);  
(中层人员的技能)是(目标管理、时间管理、有效沟通、计划实施、团队合作、品质管理、人际交往)等;  
(基层人员的技能)是(按计划、按流程、按标准)等操作实施能力。

### 三、多项选择题

#### 1.人员配备原则应包括经济效益、任人唯贤、)等原则。

A.因事择人 B.量才适用 C 制度规范 D.促进发展

1.【答案】ABCD。:考查人员配备的原则。包括:经济效益原则、任人唯贤原则、因事择人原则、量才适用原则、制度规范原则、促进发展原则。

#### (二) 人员配备的原则

##### 1.经济效益原则

组织人员配备计划的拟定要(以保证经济效益的提高)为(前提),  
同时要实现(成本的节约与降低), (提高组织效率), (保证组织的正常运转)。

##### 2.任人唯贤原则

在人事选聘方面,从实际需要出发, (公正无私)、(实事求是地发现人才),爱护人才,任人 唯贤,重视和使用确有真才实学的人。

##### 3.因事择人原则

因事择人就是人员的选聘应以(职位的空缺和实际工作的需要)为(出发点),以职位对人员 的实际要求为标准,选拔、录用各类人员。

##### 4.量才适用原则

(量才适用)是指根据每个人的能力大小而安排合适的岗位。因为人的差异是客观存在的,一个人只有在最能发挥其才能的岗位上,才能干得最好。

##### 5.制度规范原则

员工的选拔必须遵循一定的(制度标准和程序)。(只有严格按照规定的程序和标准办事),才能选聘到真正愿为组织的发展做出贡献的人才。

##### 6.促进发展原则

组织人员配备的目标既要(有利于组织的发展), (又要有利于员工自身的进步),将(组织发展 与员工进步统 一起来),并作为组织人员配备的(最高准则)。

以上原则只是组织在进行人员配备时需要遵循的一般规则。人员具体如何配置,需要视 组织发展现状及

未来需要、组织结构与部门、人力资源供给和(员工个人发展意愿)等情况而定,而(有利于组织发展)和(个人进步)是所有原则中(必须优先遵守的最高原则)。

2.人员配备是指管理者根据相关要求,对所需人员进行恰当有效的(2【答案】ABC。),并创造条件推动其发展的管理活动

A.选择 B.培训 C.考评 D.提拔

从组织行为学的角度看,(人员配备)是指管理者根据组织结构中所规定(职务的数量和要求),对所需人员进行恰当而有效的(选择、考评和培训),并创造条件推动其发展的管理活动。(其目的)是为了配备合适的人员去充实组织中的各项职务,以保证组织活动的有效开展,进而实现组织的预定目标。

传统的观点一般把人员配备作为人事部门的工作,即按照组织手册的要求配备各部门、各岗位所需的人员,(忽视人员能力与岗位性质的匹配性和对人力资源的开发与设计)。而现代的观点认为,人员配备不但要包括(选人、评人、育人),而且还包括如何用人,如何增强组织凝聚力来(留人)等,高度重视人力资源的开发与设计,并将组织成员个人的职业发展规划与组织的发展目标有机地统一起来,使组织成员在实现个人目标或价值的同时也实现了组织目标或社会价值。

3.内部选聘的优点是()

A.有利于调动员工积极性  
B.有利于保证选聘工作的正确性  
C.有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系  
D.有利于对外聘者产生吸引力

3.【答案】ABD。:考查内部选聘。内部选聘的优点主要有:

- ①有利于调动员工积极性;
- ②内聘者对组织熟悉,适应时间较短;
- ③有利于保证选聘工作的正确性;
- ④有利于对外聘者产生吸引力。C选项属于外部选聘的优点。

4.组织人员培训内容包括()。

A.态度培训 B.技能技巧 C.心理素质培训 D.应知应会知识

4.【答案】ABD。:考查组织人员培训的内容。一般而言,管理培训都包括以下内容:态度培训、技能技巧、应知应会的知识。

5.()属于组织中层人员的必备技能。

A.目标管理能力 B.计划实施能力 C.人际交往能力 D.品质管理能力

2.技能技巧

(技能)是指为(满足工作需要必备的能力),而(技巧)是要(通过不断的练习才能得到的),所谓熟能生巧。

(组织高层人员)必须具备的技能是(战略目标的制定与实施)、(领导力及概念性技能);

(中层人员的技能)是(目标管理、时间管理、有效沟通、计划实施、团队合作、品质管理、人际交往)等;

(基层人员的技能)是(按计划、按流程、按标准)等操作实施能力。

## 第四节组织结构

### 判断题

1.直线型组织结构是使用最早,最为简单的组织结构。 1.【答案】√。

#### 1.直线型组织结构（懒人宝典37页）

直线型组织结构也称为单线式组织结构，是最早使用，也是最为简单的一种组织结构类型。

直线型组织结构的特点是：

每个主管人员对其直接下属有直接管理权；

每一个人只能向一位直接上级报告；

主管人员在其管辖的范围内，有绝对的管理权或完全的管理权。

该组织结构的优点是：

结构比较简单，责任与职权明确，上层主管作出决定可能比较容易和迅速。

缺点是：

在组织规模较大的情况下，业务管理比较复杂，所有的管理职能最终都集合到每一个人，因此对最高管理者的能力要求比较高；

而当该“全能”管理者离职时，难以找到合适的替代者；

部门间协调性差。

直线型组织结构适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或者应用于现场作业管理。

2.职能型组织结构是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。 2.【答案】√

#### 2.职能型组织结构（懒人宝典37页）

职能型组织结构也称为多线性组织结构，是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构。

职能型组织结构的特点是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。

该组织结构的优点是：

具有适应管理工作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。

缺点是：

由于存在多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，

不利于明确划分职责与职权；

各职能机构往往不能很好地配合，横向联系差；

在科技迅速发展、经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性较差；

强调专业化，使主管人员忽视了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。

职能型组织结构由于存在多头领导的缺陷，

在实际组织管理工作中很少应用，只是在诸如矩阵型和多维型组织结构中体现了职能型管理的思想。

3.职能型组织结构的特点是每个主管人员对下属有直接管理权。

3.【答案】×。:考查组织结构的基本类型。直线型组织结构中,每个主管人员对其直接下属有直接管理权。

直线型组织结构的特点是:

每个主管人员对其直接下属有直接管理权;  
每一个人只能向一位直接上级报告;  
主管人员在其管辖的范围内,有绝对的管理权或完全的管理权。

4.矩阵型管理组织结构也称为多线性组织结构。

职能型组织结构也称为多线性组织结构,是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构。

职能型组织结构的特点是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。

5.事业部制组织结构是一种分权制的组织结构形式。 5.【答案】√

4.事业部制组织结构 (懒人宝典37页)

事业部制组织结构又称为事业部制,是指在总部下面设立有独立经营自主权的事业部来进行管理的一种组织结构形式,是一种分权制的组织结构形式。

事业部制组织结构的特点是:

企业按产品、地区或经营部门分别成立若干个事业部;  
该项产品或地区的全部业务,从产品设计到产品销售,全部由事业部负责;  
各事业部实行独立经营、单独核算;  
高层管理者只保留人事决策、财务控制、规定价格幅度及监督等大权,  
并利用利润等指标对事业部进行控制;  
事业部的经理根据企业最高领导的指示进行工作,统一领导其所管辖的事业部和研制、技术等辅助部门。

该组织结构的优点是:

有利于采用专业化设备,并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥;每一个产品部都是一个利润中心,部门经理承担全部利润责任;在同一产品部门内有关的职能活动协调比较容易,比完全采用职能部门管理更具弹性;容易适应企业的扩展与业务多元化要求。

缺点是:

需要更多的具有全面管理才能的人才,而这类人才往往不容易得到;每一个产品分部都有一定的独立权力,高层管理人员有时会难以控制;对总部的各职能部门,例如人事、财务等往往不会善加利用,以致总部一些服务不能被充分地利用。事业部型组织结构适用于产品品类多、销售范围广的大型企业,例如跨国企业。图 3-4 直线一职能参谋型

6.事业部制组织结构的优点是有利于采用专业化设备,并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥 6.【答案】√

该组织结构的优点是:

有利于采用专业化设备,并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥;每一个产品部都是一

个利润中心，部门经理承担全部利润责任；在同一产品部门内有关的职能活动协调比较容易，比完全采用职能部门管理更具弹性；容易适应企业的扩展与业务多元化要求。

## 7.虚拟网络型组织结构适用于自身资源较少、业务不稳定、管理信息系统发达的中小型企业 7.【答案】√

### 6.虚拟网络型组织结构

虚拟网络型组织结构又称为网络型组织或者虚拟型组织，是指由一个精干的核心组织通过建立以合同为基础的业务关系网络而形成的一种组织结构类型。

虚拟网络型组织结构的特点是：

高度集权化的小型组织；将各种业务最大限度地转包给外部的公司；几乎没有自己的下属部门；没有自己的生产车间；控制幅度较宽；广泛应用现代化的信息技术等等。

该组织结构的优点是：

具有较大的灵活性；投入资源较少，能够将外部资源为己所用等。

缺点是：

组织结构松散，管理者对网络组织的控制力较差；  
业务欠缺稳定性和发展预见性较差；  
组织透明度较高，不利于商业保密等。

虚拟网络型组织结构适用于自身资源较少、业务不稳定、管理信息系统发达的中小型企业。此外，西方发达国家还盛行委员会型组织结构、多维立体型组织结构、流程型组织结构、蜂窝状组织结构等。这些组织结构类型同以上的组织结构类型一样，各具特点，优缺点兼存，也都有自己的适用条件和范围。

## 8.组织结构扁平化是网络经济下企业组织变革最显著的特征。 8.【答案】√

目前，组织结构的发展趋势呈现以下特点：(柔多分，编细网)

### 1.组织结构的扁平化

组织结构的扁平化是网络经济下组织变革最显著的特征。适合工业革命需要的组织结构都是一种金字塔式的层级结构，这种组织结构的优点是分工明确、等级森严、便于控制。但是，这种组织结构在网络经济下暴露出越来越多的弊端。

例如，由于管理层次多导致机构臃肿、人员冗余，进而造成管理成本居高不下；不同机构之间互相推诿责任，管理效率低下；组织内部信息传递不畅等。

为了克服传统组织的这些缺点，

组织开始出现了管理幅度扩大、管理层次减少的扁平化趋势。组织结构的扁平化改变了传统命令链的多层级和复杂性，精简了结构层次，从而有利于信息的传递，保证信息传递的有效和不失真，大大提高了组织效率。

### 2.组织结构的网络化

组织结构的网络化主要体现在四个方面：



一是组织形式集团化。随着经济全球化的趋势，组织集团、组织战略合作伙伴、组织联盟大量涌现，这使得众多组织之间的联系日益紧密起来，构成了组织形式的网络化。

二是组织活动方式连锁化。很多组织通过发展连锁机构和业务代理等，形成了一个规模庞大的网络体系，使得组织的活动方式网络化。

三是内部组织网状化。由于组织结构日趋扁平，管理层次减少，幅度加大，组织内的横向联络不断增多，内部组织机构网络化正在形成。

四是信息传递网络化。随着网络技术的飞速发展和计算机的广泛应用，组织信息传递和人际沟通已经逐渐数字化、网络化。不同部门、人员之间通过先进的通讯技术进行信息沟通和及时有效的交流，可增进组织成员之间的了解，提高其学习能力，并增强部门之间的协同能力，有利于企业处理复杂的项目，形成竞争优势。

### 3.组织结构的虚拟化

传统组织结构的设计总是力求职能部门的“全面化”，

大小型组织也总是力求“大而全、小而全”的模式。不管是职能型、事业部型，还是矩阵型组织结构，也不管规模大小和在某项功能上的优势如何，组织内的各种具体执行功能，都是以实体性功能部门而存在的。

这些实体性功能组织部门作为组织系统中相对独立的单元，往往难以对环境变化作出快速而有效的反应。

事实上，大多数企业组织只有其中某一项或少数几项比较突出且具有竞争优势，而其他功能则并不具备竞争优势。为此，在资源有限的情况下，为了取得最大的竞争优势，组织可以保留企业组织中最关键、最具竞争优势的功能，而将其他功能虚拟化。虚拟化了的功 能可通过借助各种外力进行弥补，并迅速实现资源重组，以便在竞争中最有效地对环境变化 作出快速反应。

### 4.组织结构的柔性化

柔性化的组织结构是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织结构，

诸如直线型、职能型、事业部型、矩阵型等，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。只有当有工作任务时，才组建临时的团队组织，并依靠协作迅速完成工作任务；

而一旦工作任务完成，团队组织解散，组织结构也随之解体。因此，柔性化的组织结构易聚易散，环境适应性强。借助组织结构的柔性化可以实现组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。

目前完全柔性化的组织很少，很多组织的结构都在逐步柔性化，即半柔性化。

半柔性化的组织结构分为两部分，

一部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构，这部分组织结构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；

另一部分是为了完成一些临时性任务而建立的组织结构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、工作团队等。

### 5.组织结构的多元化

尽管组织结构类型很多，但完全单一化的组织结构越来越少，绝大多数组织都是多种类型组织结构的混合体，即组织内部不同部门、不同地域的组织结构不再是同一模式，而是根据具体环境和组织目标构建不同类型的组织结构。

目标决定战略，战略决定结构，“建立组织结构的目的是要建立起一种使人们为实现组织目标而在一起最佳地工作，履行职责的正式体制”。

这种由于目标多元化而形成多元化的组织结构克服了统一组织结构模式的“僵化”，能够因地制宜、因时制宜地构建更加有利于目标实现的有机式组织结构，组织的灵活性大大增强。

此外，组织结构的分立化趋势也越来越明显，即从一个大组织里再分离出若干个小的组织，把组织总部与下属单位之间的内部性的上下级关系变为外部性的组织与组织之间的关系。它是对层级制的一部分组织机构用市场链接关系代替行政管理关系，使得原来的组织结构权力更加分权化。同时，组织部门也由原来单纯的合作关系发展成为在合作中竞争、在竞争中合作的竞合关系。

9.组织结构的复杂化是网络经济下组织变革最显著的特征。 9.【答案】×

10.现代组织结构的设计总是力求职能部门的“全面化”，大小型组织也总是力求“大而全小而全”的模式。 10.【答案】×

### 3.组织结构的虚拟化

传统组织结构的设计总是力求职能部门的“全面化”，大小型组织也总是力求“大而全、小而全”的模式。不管是职能型、事业部型，还是矩阵型组织结构，也不管规模大小和在某项功能上的优势如何，组织内的各种具体执行功能，都是以实体性功能部门而存在的。这些实体性功能组织部门作为组织系统中相对独立的单元，往往难以对环境变化作出快速而有效的反应。

事实上，大多数企业组织只有其中某一项或少数几项比较突出且具有竞争优势，而其他功能则并不具备竞争优势。为此，在资源有限的情况下，为了取得最大的竞争优势，组织可以保留企业组织中最关键、最具竞争优势的功能，而将其他功能虚拟化。虚拟化了的功 能可通过借助各种外力进行弥补，并迅速实现资源重组，以便在竞争中最有效地对环境变化 作出快速反应。

### 、单项选择题

1.直线型组织结构是使用最早,最为(1.【答案】A)的组织结构。

A.简单 B.复杂 C.科学 D.直接

### 1.直线型组织结构（懒人宝典37页）

直线型组织结构也称为单线式组织结构，是最早使用，也是最为简单的一种组织结构类型。

2.(2.【答案】A)是最早使用,也是最为简单的一种组织结构类型

A.直线型 B.职能型 C.事业部制 D.虚拟网络型

3.(3.【答案】B)也称为多线性组织结构,是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构。

A.直线型组织结构 B.职能型组织结构  
C.事业部制组织结构 D.虚拟网络型组织结构

### 2.职能型组织结构（懒人宝典37页）

职能型组织结构也称为多线性组织结构，是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令 时所形成的组

## 织结构

职能型组织结构的特点是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。

4.职能职权的运用最可能造成(4.【答案】B)。

A.权力旁落 B.多头领导 C.沟通障碍 D.无人负责

## 2.职能型组织结构（懒人宝典37页）

职能型组织结构也称为多线性组织结构，是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构

职能型组织结构的特点是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。

该组织结构的优点是：

具有适应管理工作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。

缺点是：

由于存在多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，

不利于明确划分职责与职权；

各职能机构往往不能很好地配合，横向联系差；

在科技迅速发展、经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性较差；

强调专业化，使主管人员忽视了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。

职能型组织结构由于存在多头领导的缺陷，

在实际组织管理工作中很少应用，只是在诸如矩阵型和多维型组织结构中体现了职能型管理的思想。

5.(5.【答案】C)组织结构,参谋部门有权向直线型经理直接下达指令。

A.直线制 B.事业部制组织结构  
C.职能制组织结构 D.矩阵制组织结构

职能型组织结构也称为多线性组织结构，是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构

6.我国大部分企业采取的组织形式是(6.【答案】C)。

A.直线制 B.职能制 C.直线职能制 D.事业部制

## 3.直线——职能参谋型组织结构（懒人宝典37页）

直线——职能参谋型组织结构也叫直线——职能制。它是在直线型组织结构和职能型组织结构的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的，

目前绝大多数企业都采用这种组织结构形式。

直线——职能参谋型组织结构的特点是：按组织职能来划分部门和设置机构，实行专业分工，并实行统一指挥；

将管理机构 and 人员分为两类，一类是直线指挥部门和人员，另一类是参谋部门和人员；  
实行高度集权。

该组织结构的优点是：

各级直线主管人员都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手，因而能对本部门进行有效管理；  
而每一个部门都由直线人员统一指挥，满足了现代组织活动需要统一指挥和实行严格的责任制度的要求。

缺点是：

下级部门主动性和积极性的发挥受到限制；  
部门之间缺乏沟通，不利于集体决策；  
各参谋部门和直线指挥部门之间不统一时，易产生矛盾，使上层主管的协调工作量大；  
难以从组织内部培养熟悉全面情况的管理者；  
整个组织的适应性较差，反应不灵敏。  
直线——职能型组织结构对中小型组织比较适用，但对于规模大、决策时需要考虑的因素复杂的组织则不太适用。

7.直线职能制组织形式一般适用于(7.【答案】A)。

A. 中小企业 B. 大企业 C. 所有企业 D. 不能判断

直线——职能型组织结构对中小型组织比较适用，但对于规模大、决策时需要考虑的因素复杂的组织则不太适用。

8.(8.【答案】D)是指在总部下面设立有独立经营自主权的事业部来进行管理的一种组织结构形式。

A. 直线制 B. 职能制 C. 直线职能制 D. 事业部制

4.事业部制组织结构（懒人宝典37页）

事业部制组织结构又称为事业部制，是指在总部下面设立有独立经营自主权的事业部来进行管理的一种组织结构形式，是一种分权制的组织结构形式。

事业部制组织结构的特点是：

企业按产品、地区或经营部门分别成立若干个事业部；  
该项产品或地区的全部业务，从产品设计到产品销售，全部由事业部负责；  
各事业部实行独立经营、单独核算；  
高层管理者只保留人事决策、财务控制、规定价格幅度及监督等大权，  
并利用利润等指标对事业部进行控制；  
事业部的经理根据企业最高领导的指示进行工作，统一领导其所管辖的事业部和研制、技术等辅助部门。

该组织结构的优点是：

有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥；  
每一个产品部都是一个利润中心，部门经理承担全部利润责任；  
在同一产品部门内有关的职能活动协调比较容易，比完全

采用职能部门管理更具弹性；容易适应企业的扩展与业务多元化要求。

缺点是：

需要更多的具有全面管理才能的人才，而这类人才往往不容易得到；每一个产品分部都有一定的独立权力，高层管理人员有时会难以控制；对总部的各职能部门，例如人事、财务等往往不会善加利用，以致总部一些服务不能被充分地利用。事业部型组织结构适用于产品品类多、销售范围广的大型企业，例如跨国企业。

9.事业部制组织结构是一种()组织结构形式。

A.分权制 B.集权制 C.直线型 D.职能型

4.事业部制组织结构（懒人宝典37页）

事业部制组织结构又称为事业部制，是指在总部下面设立有独立经营自主权的事业部来进行管理的一种组织结构形式，是一种分权制的组织结构形式。

10.产品种类多、销售范围广的大型企业一般采用的组织结构形式是()。

A.直线职能制 B.矩阵制 C.事业部制 D.网络型

缺点是：

需要更多的具有全面管理才能的人才，而这类人才往往不容易得到；每一个产品分部都有一定的独立权力，高层管理人员有时会难以控制；对总部的各职能部门，例如人事、财务等往往不会善加利用，以致总部一些服务不能被充分地利用。事业部型组织结构适用于产品品类多、销售范围广的大型企业，例如跨国企业。

11.“集中决策,分散经营”的管理原则体现在()。

A.职能型组织结构 B.多维立体组织结构  
C.事业部组织结构 D.直线一职能型组织结构

11.【答案】C。“集中决策,分散经营”属于事业部制组织结构的管理原则。

12.跨国公司最适合采取的组织结构形式是(12.【答案】D)

A.直线型 B.虚拟网络型 C.职能型 D.事业部制

缺点是：

需要更多的具有全面管理才能的人才，而这类人才往往不容易得到；每一个产品分部都有一定的独立权力，高层管理人员有时会难以控制；对总部的各职能部门，例如人事、财务等往往不会善加利用，以致总部一些服务不能被充分地利用。事业部型组织结构适用于产品品类多、销售范围广的大型企业，例如跨国企业。

13.按职能划分的部门同按产品划分的小组结合起来的组织结构形式称之为(13.【答案】C

A.职能参谋型组织结构 B.事业部制组织结构 C.矩阵型组织结构 D.虚拟网络型组织结构



## 5.矩阵型组织结构

矩阵型组织结构又称为矩阵制结构，是指把按职能划分的部门、同按产品划分的小组结合成矩阵的一种组织结构形式。

矩阵型组织结构的特点是：

矩阵结构中的职员接受双重领导，形成了双道命令系统；项目小组根据任务的需要而随时成立或者解散，适应性较强。

该组织结构的优点是：

灵活性、适应性强；有利于把组织的垂直联系与横向联系更好地结合起来，加强各职能部门之间的协作。

缺点是：

稳定性较差；实行双重领导，可能会出现多头指挥的现象。矩阵型组织结构适用于需要集中各方面的专业人员参加完成的项目或者任务。

14.某公司为了一项紧急任务,从各部门抽调有关人员成立了临时科研小组,任务完成后小组自动解散,这种组织结构就是(14.【答案】D)

- A. 直线制组织结构 B. 事业部制组织结构  
C. 职能制组织结构 D. 矩阵制组织结构

矩阵型组织结构的特点是：

矩阵结构中的职员接受双重领导，形成了双道命令系统；项目小组根据任务的需要而随时成立或者解散，适应性较强。

该组织结构的优点是：

灵活性、适应性强；有利于把组织的垂直联系与横向联系更好地结合起来，加强各职能部门之间的协作。

15.(15.【答案】D)是指由一个精干的核心组织通过建立以合同为基础的业务关系网络而形成的一种组织结构类型

- A. 职能参谋型组织结构 B. 事业部制组织结构  
C. 矩阵型组织结构 D. 虚拟网络型组织结构

## 6.虚拟网络型组织结构

虚拟网络型组织结构又称为网络型组织或者虚拟型组织，是指由一个精干的核心组织通过建立以合同为基础的业务关系网络而形成的一种组织结构类型。

虚拟网络型组织结构的特点是：

高度集权化的小型组织；将各种业务最大限度地转包给外部的公司；几乎没有自己的下属部门；没有自己的生产车间；控制幅度较宽；广泛应用现代化的信息技术等等。

该组织结构的优点是：

具有较大的灵活性；投入资源较少，能够将外部资源为己所用等。

缺点是：

组织结构松散，管理者对网络组织的控制力较差；

业务欠缺稳定性和发展预见性较差；

组织透明度较高，不利于商业保密等。

虚拟网络型组织结构适用于自身资源较少、业务不稳定、管理信息系统发达的中小型企业。此外，西方发达国家还盛行委员会型组织结构、多维立体型组织结构、流程型组织结构、蜂窝状组织结构等。这些组织结构类型同以上的组织结构类型一样，各具特点，优缺点兼存，也都有自己的适用条件和范围。

16. 尽管组织结构类型很多,但完全单一化的组织结构越来越少,绝大多数组织都是多种类型组织的混合体,根据具体环境和组织目标构建不同类型的组织结构,这说明组织结构趋于 16. 【答案】B

A. 扁平化 B. 多元化 C. 虚拟化 D. 网络化

## 5. 组织结构的多元化

尽管组织结构类型很多，但完全单一化的组织结构越来越少，绝大多数组织都是多种类型组织结构的混合体，即组织内部不同部门、不同地域的组织结构不再是同一模式，而是根据具体环境和组织目标构建不同类型的组织结构。

目标决定战略，战略决定结构，“建立组织结构的目的是要建立起一种使人们为实现组织目标而在一起最佳地工作，履行职责的正式体制”。

这种由于目标多元化而形成多元化的组织结构克服了统一组织结构模式的“僵化”，能够因地制宜、因时制宜地构建更加有利于目标实现的有机式组织结构，组织的灵活性大大增强。

此外，组织结构的分立化趋势也越来越明显，即从一个大组织里再分离出若干个小的组织，把组织总部与下属单位之间的内部性的上下级关系变为外部性的组织与组织之间的关系。

它是对层级制的一部分组织机构用市场链接关系代替行政管理关系，使得原来的组织结构权力更加分权化。

同时，组织部门也由原来单纯的合作关系发展成为在合作中竞争、在竞争中合作的竞合关系

17. 组织结构上不设置固定的和正式的组织机构,而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织,这种现象被称之为(17. 【答案】C)。

A. 组织结构扁平化 B. 组织结构虚拟化  
C. 组织结构柔性化 D. 组织结构网络化

## 4. 组织结构的柔性化

柔性化的组织结构是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织结构，

诸如直线型、职能型、事业部型、矩阵型等，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。只有当有工作任务时，才组建临时的团队组织，并依靠协作迅速完成工作任务；

而一旦工作任务完成，团队组织解散，组织结构也随之解体。因此，柔性化的组织结构易聚易散，环境适应性强。借助组织结构的柔性化可以实现组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。

目前完全柔性化的组织很少，很多组织的结构都在逐步柔性化，即半柔性化。

半柔性化的组织结构分为两部分，

一部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构，这部分组织结构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；

另一部分是为了完成一些临时性任务而建立的组织结构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、工作团队等。

## 多项选择题

### 1.对直线型组织结构描述正确的是(1.【答案】ABCD

- A. 每个主管人员对其直接下属有直接管理权
- B. 每一个人只能向一位直接上级报告
- C. 对最高管理者的能力要求比较高
- D. 适用于小型组织或现场作业管理

直线型组织结构的特点是：

每个主管人员对其直接下属有直接管理权；

每一个人只能向一位直接上级报告；

主管人员在其管辖的范围内，有绝对的管理权或完全的管理权。

直线型组织结构适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或者应用于现场作业管理。

### 2.职能型的组织结构优点是()

- A. 专业性强 B. 专家管理 C. 分工较细 D. 结构简单

2.【答案】ABC考台职能型组织结构。

职能型组织结构的特点是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。

该组织结构的优点是：

具有适应管理工作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。

### 3.职能型的组织结构缺点是(3.1答案1ABCD)。

- A. 适应性较差 B. 横向联系差
- C. 不利于明确划分职责与职权 D. 不利于培养上层管理者

缺点是：

由于存在多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，

不利于明确划分职责与职权；

各职能机构往往不能很好地配合，横向联系差；

在科技迅速发展、经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性较差；

强调专业化，使主管人员忽视了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。

职能型组织结构由于存在多头领导的缺陷，

在实际组织管理工作中很少应用，只是在诸如矩阵型和多维型组织结构中体现了职能型管理的思想。

#### 4.虚拟网络组织结构的特点是(4.【答案】ABCD)。

- A.高度集权化 B.几乎没有自己的下属部门  
C.没有自己的生产车间 D.控制幅度较宽

#### 虚拟网络型组织结构的特点是：

高度集权化的小型组织；将各种业务最大限度地转包给外部的公司；几乎没有自己的下属部门；没有自己的生产车间；控制幅度较宽；广泛应用现代化的信息技术等等。

#### 5.虚拟网络组织结构的缺点是(5.【答案】ABCD)。

- A.结构松散 B.稳定性较差 C.预见性较差 D.保密性较差

#### 缺点是：

组织结构松散，管理者对网络组织的控制力较差；  
业务欠缺稳定性和发展预见性较差；  
组织透明度较高，不利于商业保密等。

虚拟网络型组织结构适用于自身资源较少、业务不稳定、管理信息系统发达的中小型企业。此外，西方发达国家还盛行委员会型组织结构、多维立体型组织结构、流程型组织结构、蜂窝状组织结构等。这些组织结构类型同以上的组织结构类型一样，各具特点，优缺点兼存，也都有自己的适用条件和范围。

#### 6.对虚拟网络型组织描述正确的是(6.【答案】ABC)。

- A.组织结构松散,管理者对网络组织的控制力较差  
B.投入资源较少,能够将外部资源为己所用  
C.组织透明度较高,不利于商业保密  
D.能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥

#### 事业部组织结构的优点是：

有利于采用专业化设备，并能使个人的技术和专业化知识得到最大限度的发挥；每一个产品部都是一个利润中心，部门经理承担全部利润责任；在同一产品部门内有关的职能活动协调比较容易，比完全采用职能部门管理更具弹性；容易适应企业的扩展与业务多元化要求。

#### 7.组织结构的发展趋势呈现(7.【答案】ABD)的特点。

- A.扁平化 B.网络化 C.层级化 D.柔性化

#### 目前，组织结构的发展趋势呈现以下特点：(柔多分，编细网)

##### 1.组织结构的扁平化

组织结构的扁平化是网络经济下组织变革最显著的特征。适合工业革命需要的组织结构都是一种金字塔式的层级结构，这种组织结构的优点是分工明确、等级森严、便于控制。但是，这种组织结构在网络经济下暴露出越来越多的弊端。

例如，由于管理层次多导致机构臃肿、人员冗余，进而造成管理成本居高不下；不同机构之间互相推诿责任，管理效率低下；组织内部信息传递不畅等。

为了克服传统组织的这些缺点，

组织开始出现了管理幅度扩大、管理层次减少的扁平化趋势。组织结构的扁平化改变了传统命令链的多层级和复杂性，精简了结构层次，从而有利于信息的传递，保证信息传递的有效和不失真，大大提高了组织效率。

## 2.组织结构的网络化

组织结构的网络化主要体现在四个方面：

一是组织形式集团化。随着经济全球化的趋势，组织集团、组织战略合作伙伴、组织联盟大量涌现，这使得众多组织之间的联系日益紧密起来，构成了组织形式的网络化。

二是组织活动方式连锁化。很多组织通过发展连锁机构和业务代理等，形成了一个规模庞大的网络体系，使得组织的活动方式网络化。

三是内部组织网状化。由于组织结构日趋扁平，管理层次减少，幅度加大，组织内的横向联络不断增多，内部组织机构网络化正在形成。

四是信息传递网络化。随着网络技术的飞速发展和计算机的广泛应用，组织信息传递和人际沟通已经逐渐数字化、网络化。不同部门、人员之间通过先进的通讯技术进行信息沟通和及时有效的交流，可增进组织成员之间的了解，提高其学习能力，并增强部门之间的协同能力，有利于企业处理复杂的项目，形成竞争优势。

## 3.组织结构的虚拟化

传统组织结构的设计总是力求职能部门的“全面化”，

大小型组织也总是力求“大而全、小而全”的模式。不管是职能型、事业部型，还是矩阵型组织结构，也不管规模大小和在某项功能上的优势如何，组织内的各种具体执行功能，都是以实体性功能部门而存在的。

这些实体性功能组织部门作为组织系统中相对独立的单元，往往难以对环境变化作出快速而有效的反应。

事实上，大多数企业组织只有其中某一项或少数几项比较突出且具有竞争优势，而其他功能则并不具备竞争优势。为此，在资源有限的情况下，为了取得最大的竞争优势，组织可以保留企业组织中最关键、最具竞争优势的功能，而将其他功能虚拟化。虚拟化了的功 能可通过借助各种外力进行弥补，并迅速实现资源重组，以便在竞争中最有效地对环境变化 作出快速反应。

## 4.组织结构的柔性化

柔性化的组织结构是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织结构，

诸如直线型、职能型、事业部型、矩阵型等，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。只有当有工作任务时，才组建临时的团队组织，并依靠协作迅速完成工作任务；

而一旦工作任务完成，团队组织解散，组织结构也随之解体。因此，柔性化的组织结构易聚易散，环境适应性强。借助组织结构的柔性化可以实现组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。

目前完全柔性化的组织很少，很多组织的结构都在逐步柔性化，即半柔性化。

半柔性化的组织结构分为两部分，

一部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构，这部分组织结构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；

另一部分是为了完成一些临时性任务而建立的组织结构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、工作团队等。



## 5.组织结构的多元化

尽管组织结构类型很多，但完全单一化的组织结构越来越少，绝大多数组织都是多种类型组织结构的混合体，即组织内部不同部门、不同地域的组织结构不再是同一模式，而是根据具体环境和组织目标构建不同类型的组织结构。

目标决定战略，战略决定结构，“建立组织结构的目的是要建立起一种使人们为实现组织目标而在一起最佳地工作，履行职责的正式体制”。

这种由于目标多元化而形成多元化的组织结构克服了统一组织结构模式的“僵化”，能够因地制宜、因时制宜地构建更加有利于目标实现的有机式组织结构，组织的灵活性大大增强。

此外，组织结构的分立化趋势也越来越明显，即从一个大组织里再分离出若干个小的组织，把组织总部与下属单位之间的内部性的上下级关系变为外部性的组织与组织之间的关系。

它是对层级制的一部分组织机构用市场链接关系代替行政管理关系，

使得原来的组织结构权力更加分权化。

同时，组织部门也由原来单纯的合作关系发展成为在合作中竞争、在竞争中合作的竞合关系

## 8.未来组织结构的发展趋势呈现的特点包括(8.【答案】BCD)

A. 国际化 B. 扁平化 C. 柔性化 D. 虚拟化

## 9.组织结构的发展趋势是组织结构扁平化、(9.【答案】ABCD)

A. 组织结构网络化 B. 组织结构虚拟化  
C. 组织结构柔性化 D. 组织结构多元化

## 10.组织结构的网络化主要体现在(10.【答案】ABCD)。

A. 组织形式集团化 C. 内部组织网状化  
B. 组织活动方式连锁化 D. 信息传递网络化

## 2.组织结构的网络化

组织结构的网络化主要体现在四个方面：

一是组织形式集团化。随着经济全球化的趋势，组织集团、组织战略合作伙伴、组织联盟大量涌现，这使得众多组织之间的联系日益紧密起来，构成了组织形式的网络化。

二是组织活动方式连锁化。很多组织通过发展连锁机构和业务代理等，形成了一个规模庞大的网络体系，使得组织的活动方式网络化。

三是内部组织网状化。由于组织结构日趋扁平，管理层次减少，幅度加大，组织内的横向联络不断增多，内部组织机构网络化正在形成。

四是信息传递网络化。随着网络技术的飞速发展和计算机的广泛应用，组织信息传递和人际沟通已经逐渐数字化、网络化。不同部门、人员之间通过先进的通讯技术进行信息沟通和及时有效的交流，可增进组织成员之间的了解，提高其学习能力，并增强部门之间的协同能力，有利于企业处理复杂的项目，形成竞争优势。

## 第五节组织文化

### 判断题

## 1.组织文化是组织区别于其他组织的关键特征。 1【答案】√

组织文化是组织的性格和灵魂，是组织区别于其他组织的关键特征，也是决定组织凝聚力与发展方向的核心要素。它是组织成员在价值观上的共识和行为习惯上的一致性，它贯穿于组织的全部活动，影响组织的全部工作，决定组织中全体成员的精神面貌和整个组织的素质、行为和竞争力。因此，加强组织文化建设与管理有助于塑造组织良好的形象，增强组织的凝聚力与竞争力。

## 2.组织文化是无形的,其作用只能通过潜移默化的方式进行。

2.【答案】×。考查组织文化的特征—无形性。虽然组织文化具有无形性 但是它可以通过有形的载体反映出来,而且必须依附在组织成员、组织设施等有形的载体上 故题干“只能”说法错误。

### 1.组织文化的无形性

文化具有无形性的特征，组织文化的无形性根源于文化的无形性。  
组织文化的无形性主要是指其内隐或潜藏在组织成员的心理与行为中，具体表现为其包含的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式被作为一个群体心理定势及氛围存在于组织成员中。

## 3 组织文化具有无形性,但是它可以通过有形的载体反映出来,而且必须依附在组织成员组织设施等有形的载体上。 3.【答案】√。

因此，组织文化潜移默化地对组织成员产生影响，要对其测度是相当困难的。在组织文化氛围的影响下，组织成员会自觉地按组织的共同价值理念即行为准则去从事工作、学习和生活。虽然组织文化具有无形性，但是它可以通过有形的载体反映出来，而且必须依附在组织成员、组织设施等有形的载体上。同时，组织文化作用的发挥也有赖于有形的组织成员和组织设施等载体，通过有形的组织成员和组织设施等载体彰显出文化的内聚力和驱动力。

## 4.脱离了实践,组织文化就成为了无源之水、无本之木。 4.【答案】√

### 2.组织文化的实践性

组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的，并需要通过不断的实践丰富和发展它的内容。每个组织的文化，都不是凭空产生或依靠空洞的说教就能够建立起来的，它只能在组织生存与发展的实践过程中有目的地培养而形成。尽管组织文化的内容和风格需要管理者有意识的设计、引导和培养，但最终都只有通过实践才能将其内化进组织成员的价值理念与行为规范中。脱离了实践，组织文化就成为了无源之水、无本之木。

## 5.世界上没有两个具有相同组织文化的组织。 5.【答案】√

### 3.组织文化的独特性

每个组织都有不同的组织文化，这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景、不同的行业特点以及不同的成长经历造成的。世界上没有两个具有相同组织文化的组织，不同组织之间的组织文化总是具有或大或小的差异性，从而导致每个组织的文化都具有独特性或唯一性。

组织文化的独特性或唯一性

一方面源于组织特殊的成长经历，

例如很多组织的文化都体现有组织创建者的性格烙印和组织成长历程的轨迹；

另一方面源于只有独特的组织文化才能发挥独具特有的功能，模仿或复制的组织文化是没有生命力的，也起不到组织文化应有的作用。

## 6.精神文化是组织文化的核心和灵魂。 6.【答案】√

### 3.精神层文化

精神层文化主要是指组织的领导和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌。精神层是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原则。

它包括六个方面：

(1) 组织最高目标。它是组织全体成员的共同追求，是组织全体成员凝聚力的焦点，是组织共同价值观的集中表现，反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负，是组织文化建设的出发点和归属；

(2) 组织哲学，是组织领导者为实现组织目标而在整个管理活动中的基本信念，是组织领导者对组织长远发展目标、发展战略和策略的哲学思考；

(3) 组织精神。是组织有意识地提倡、培养其成员群体的优良风貌，是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果，是全体成员有意识地实践所体现出来的；

(4) 组织风气。是指组织及其成员在组织活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现且相对稳定的行为心理状态，是影响整个组织生活的重要因素；

(5) 组织道德。是指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间关系的行为准则。就其内容结构来看，主要包含调节成员与成员、成员与组织、组织与社会三方面关系的行为准则和规范；

(6) 组织宗旨。是指组织存在的价值及其对社会的承诺。

精神层为组织的物质层和制度层提供思想基础，是组织文化的核心；

制度层能约束规范精神层与物质层的建设；

物质层为制度层和精神层提供物质基础，是组织文化的外在表现和载体。

任何组织都有自己好的或不好的文化。不规范的组织文化，是在运行和发展中不自觉的、自然而然形成的，

一般来说是不完整、不协调、不成熟的，其中有不少内容对组织生存、发展起阻碍和腐蚀作用。

规范的组织文化，是适应环境变化和发展需求及组织各层次成员的共同需求而建立起来的一套价值观与行为方式，它有着完整性、协调性和成熟性的特点。

## 7.与一般制度相比,特殊制度更能反映一个组织的管理特点和文化特点。 7.【答案】√。

### 2.制度层文化

制度层文化是组织文化的中间层次，主要是指对组织和成员行为产生规范性，约束性影响的部分。它集中体现组织文化的物质层和精神层对成员和组织行为的要求。

制度层文化规定了组织成员在共同的活动中应当遵守的行为准则，它主要包括三个方面：

(1) 一般制度。

指组织中存在的一些带普遍意义的工作制度和管理制度，以及各种责任制度；

(2) 特殊制度。

主要是指组织的非程序化制度。与一般制度相比，特殊制度更能反映一个组织的管理特点和文化特点；

(3) 组织风俗。是指组织长期相沿、约定俗成的典礼、仪式、行为、习惯、节日、活动等。

## 8.组织文化的显性内容包括组织标志、工作环境、道德规范、经营管理行为等。(8.【答案】×。)

### 1.组织文化的显性内容

组织文化的显性内容是指那些以精神的物化产品和精神行为为表现形式的，人通过直观的视听器官能感受到的、又符合组织文化实质的内容。它包括组织的标志、工作环境、规章制度和经营管理行为等几部分。(1)组织标志。是指以标志性的外化形态，来表示本组织的组织文化特色，并且和其它组织明显地区别开来的内容，包括厂牌、厂服、厂徽、厂旗、厂歌、商标、组织的标志性建筑等。

(2)工作环境。是指职工在组织中办公、生产、休息的场所，包括办公楼、厂房、俱乐部、图书馆等。

(3)规章制度。并非所有的规章制度都是组织文化的内容，只有那些以激发职工积极性和自觉性的规章制度，才是组织文化的内容，其中最主要的就是民主管理制度。

(4)经营管理行为。再好的组织哲学或价值观念，如果不能有效地付诸实施，就无法被职工所接受，也就无法成为组织文化。组织在生产中以“质量第一”为核心的生产活动、在销售中以“顾客至上”为宗的推销活动、组织内部以“建立良好的人际关系”为目标的公共关系活动等等，这些行为都是组织哲学、价值观念、道德规范的具体实施，是他们的直接体现，也是这些精神活动取得成果的桥梁。

## 9.企业在销售中以“顾客至上”为宗的推销活动是企业组织文化的显性内容的具体表现形式之一。

(4)经营管理行为。再好的组织哲学或价值观念，如果不能有效地付诸实施，就无法被职工所接受，也就无法成为组织文化。组织在生产中以“质量第一”为核心的生产活动、在销售中以“顾客至上”为宗的推销活动、组织内部以“建立良好的人际关系”为目标的公共关系活动等等，这些行为都是组织哲学、价值观念、道德规范的具体实施，是他们的直接体现，也是这些精神活动取得成果的桥梁。

## 10.组织哲学是组织内隐性文化的最高层次。

### 2.组织文化的隐性内容

组织文化的隐性内容是指那些存在于组织成员意识中的潜移默化地影响组织成员心理与行为的意识抽象，是组织文化中最根本、最重要的部分。它包括组织哲学、价值观念、道德规范、组织精神、组织素养等几个方面。

(1)组织哲学。它是一个组织全体职工所共有的对世界事物的一般看法。组织哲学是组织最高层次的文化，它主导、制约着组织文化其他内容的发展方向。从组织管理史角度看，组织哲学已经经历了“以物为中心”到“以人中心”的转变。

(2)价值观念。它是人们对客观事物和个人进行评价活动时头脑中的反映，是对客观事物和人是否具有价值以及价值大小的总的看法和根本观点，包括组织存在的意义和目的，组织各项规章制度的价值和作用，组织中人的各种行为和组织利益的关系等等。

(3)道德规范。组织的道德规范是组织在长期生产经营活动中形成的，人们自觉遵守的道德风气和习俗，包括是非的界限、善恶的标准和荣辱的观念等等。

(4)组织精神。它是指组织群体的共同心理定势和价值取向。它是组织的组织哲学、价值观念、道德观念的综合体现和高度概括，反映了组织全体成员的共同追求和共同的认识。组织精神是组织员工在长期的生产经营活动中，在组织哲学、价值观念和道德规范的影响下形成的。

(5)组织素养。它包括组织成员的基本思想素养、科技和文化教育水平、工作能力、身体素质等等。其中，组织成员的基本素养的水平越高，组织中的管理哲学、敬业精神、价值观念、道德修养的基础就越雄厚，组织文化的内容也就越充实丰富。除此之外，组织文化的隐性内容还包括组织的美学意识、组



织心理、组织的管理思维方式等内容。

11.要营造良好的组织文化,首先必须选择正确的组织价值观。 11.【答案】√

#### 四、组织文化的塑造

##### (一) 选择合适的组织价值观标准

组织价值观是整个组织文化的核心,选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的首要战略问题。这个环节需要把握两个前提:

- (1) 要立足于本组织的具体特点与发展阶段;
- (2) 要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调,分清主次,协同有序。

##### (二) 强化人员认同

组织文化归根结底是由组织中的成员来培育与建设。因此,在组织文化塑造的过程中,必须取得组织成员的理解、支持与认同,为组织文化的发展奠定基础,提供动力。可以充分利用一切宣传工具和手段,大张旗鼓地宣传组织文化;培养和树立典型,体现标杆效应;加强相关培训教育,促进组织文化的内化与传播。

##### (三) 提炼定格

首先,要精心分析。详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距,认真吸收有关专家和员工的合理化意见。

其次,全面归纳。删除那些落后的,不为员工所认可的内容与形式,保留那些进步的为广大员工接受的内容和形式。

最后,精炼定格。进行系统归纳与整理,形成简明规范、易于理解的组织文化。

##### (四) 巩固落实

正式的组织文化需要不断巩固、落实与深化。

- 一是要建立必要的制度与规范,通过这些制度的潜移默化使组织文化内化为成员的价值观与信念;
- 二是要领导率先垂范,发挥表率与引领作用,引导全体组织成员践行组织文化。

##### (五) 在发展中不断丰富和完善

当组织的内外条件发生变化时,组织必须不失时机地丰富、完善和发展组织文化。同时,注重引进新的组织文化理论,如学习型组织理论、Z理论、团队建设理论、流程再造理论等,外化于组织发展的实践,内化于组织文化塑造的过程之中,使组织文化在动态发展之中得到丰富和完善。

12.强化人员认同是塑造良好组织文化的首要战略问题。 12.【答案】×

##### (一) 选择合适的组织价值观标准

组织价值观是整个组织文化的核心,选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的首要战略问题。这个环节需要把握两个前提:

- (1) 要立足于本组织的具体特点与发展阶段;
- (2) 要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调,分清主次,协同有序。

#### 二、单项选择题

1.组织文化会受到组织环境的影响,在不同的环境条件下会要求有不同的表现形式,因此需要组织文化



具有(1.【答案】A)。

A.可塑性 B.传承性 C.实践性 D.独特性

## (二) 组织文化的特征

作为组织成员共同接受与遵守的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和，组织文化具有以下基本特征：

### 1.组织文化的无形性

文化具有无形性的特征，组织文化的无形性根源于文化的无形性。组织文化的无形性主要是指其内隐或潜藏在组织成员的心理与行为中，具体表现为其包含的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式被作为一个群体心理定势及氛围存在于组织成员中。

因此，组织文化潜移默化地对组织成员产生影响，要对其测度是相当困难的。在组织文化氛围的影响下，组织成员会自觉地按组织的共同价值理念即行为准则去从事工作、学习和生活。虽然组织文化具有无形性，但是它可以通过有形的载体反映出来，而且必须依附在组织成员、组织设施等有形的载体上。同时，组织文化作用的发挥也有赖于有形的组织成员和组织设施等载体，通过有形的组织成员和组织设施等载体彰显出文化的内聚力和驱动力。

### 2.组织文化的实践性

组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的，并需要通过不断的实践丰富和发展它的内容。每个组织的文化，都不是凭空产生或依靠空洞的说教就能够建立起来的，它只能在组织生存与发展的实践过程中有目的地培养而形成。尽管组织文化的内容和风格需要管理者有意识的设计、引导和培养，但最终都只有通过实践才能将其内化进组织成员的价值理念与行为规范中。脱离了实践，组织文化就成为了无源之水、无本之木。

### 3.组织文化的独特性

每个组织都有不同的组织文化，这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景、不同的行业特点以及不同的成长经历造成的。世界上没有两个具有相同组织文化的组织，不同组织之间的组织文化总是具有或大或小的差异性，从而导致每个组织的文化都具有独特性或唯一性。

组织文化的独特性或唯一性

一方面源于组织特殊的成长经历，

例如很多组织的文化都体现有组织创建者的性格烙印和组织成长历程的轨迹；

另一方面源于只有独特的组织文化才能发挥独具特有的功能，模仿或复制的组织文化是没有生命力的，也起不到组织文化应有的作用。

### 4.组织文化的传承性

每个组织的文化都是在特定的历史条件下形成的，并随着历史的积累、社会的进步、环境的变迁及组织的变革而逐步演进和发展。但不管外部环境如何变化，组织文化的精髓会被一批又一批的组织成员不断地承续与传播，使之与组织共始终。正是由于组织文化的这种传承性，才使得组织文化具有独特性和连续性的特点。组织文化的传承性并不排斥组织文化的变革与创新，传承的是组织文化的精髓，而变革与创新的是组织文化的形式及在新的历史条件下的表现。二者是相辅相成、共同促进的。

### 5.组织文化的可塑性

组织文化尽管具有传承性，但会受到组织环境的影响，在不同的环境条件下会要求有不同的表现形式，因此需要对组织文化进行塑造，使之与环境的变化相适应。

组织文化的可塑性主要表现在组织理念、组织行为、组织形象等方面的塑造。只要充分发挥能动性、创造性，积极倡导新准则、精神、道德和作风，就能够对传统的精神因素择优汰劣，从而形成新的组织文化。

2.美国哈佛大学教授狄尔(Deal)和麦肯锡咨询顾问爱伦·肯尼迪(Allen Kennedy)认为组织文化的构成要素有价值观、英雄人物、礼节及仪式、文化网络和(2.【答案】C)

A. 社会 B. 技术 C. 环境 D. 政治

关于组织文化的构成，1981年美国哈佛大学教授狄尔(Deal)和麦肯锡咨询顾问爱伦·肯尼迪(Allen Kennedy)认为，其要素有五项目：一是环境，对组织文化的发展和形成具有关键影响；二是价值观，是组织文化的核心和基石，是组织的基本思想和信念。价值观把员工凝聚在一起，产生共享价值的作用，大部分组织的成功在于能分辨、接受和执行价值观，并将其贯彻到组织经营的一切方面；三是英雄人物，是组织文化的浓缩和结晶，把价值观人格化且为员工提供了具体的楷模；四是礼节及仪式，是组织日常生活中的惯例和常规，是动态的文化，使员工意识到组织所期待的行为模式；五是文化网络，有效传递组织价值观和英雄人物，是组织文化推行和流动的渠道。

3.美国哈佛大学教授狄尔(Deal)和麦肯锡咨询顾问爱伦·肯尼迪(Allen Kennedy)认为组织文化的构成要素,(3.【答案】A)是组织文化的核心和基石。

A. 价值观 B. 英雄人物 C. 环境 D. 文化网络

4.美国哈佛大学教授狄尔(Deal)和麦肯锡咨询顾问爱伦·肯尼迪(Allen Kennedy)认为组织文化的构成要素,(4【答案B)是组织文化的的浓缩和结晶。

A. 价值观 B. 英雄人物 C. 环境 D. 文化网络

5.物质层文化是组织文化的(5.【答案IA),是形成制度层和精神层的条件。

A. 表层 B. 中间层 C. 核心 D. 灵魂

## 1.物质层文化

这是组织文化的表层部分，是形成制度层和精神层的条件，其往往能够折射出组织的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。它主要包括这几个方面：

- (1) 组织名称、标志、标准字、标准色；
- (2) 组织外貌，如自然环境、建筑风格、办公室等场所的设计和布置方式、绿化美化情况、环境的治理等；
- (3) 工作的性质、特点等；
- (4) 特质性、创造性的内容；
- (5) 徽、旗、歌、服、花；
- (6) 组织的文化体育生活设施；

- (7) 组织造型和纪念性建筑;
- (8) 组织纪念品;
- (9) 组织的文化传播网络, 如自办的报刊、有线广播、闭路电视、计算机网络、宣传栏(宣传册)、广告牌、招贴画等。

## 6.6.【答案】A是组织文化的外在表现

A.物质层 B.中间层 C.制度层 D.精神层

## 3.精神层文化

精神层文化主要是指组织的领导和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌。精神层是组织文化的核心和灵魂, 是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原则。

它包括六个方面:

(1) 组织最高目标。它是组织全体成员的共同追求, 是组织全体成员凝聚力的焦点, 是组织共同价值观的集中表现, 反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负, 是组织文化建设的出发点和归属;

(2) 组织哲学, 是组织领导者为实现组织目标而在整个管理活动中的基本信念, 是组织领导者对组织长远发展目标、发展战略和策略的哲学思考;

(3) 组织精神。是组织有意识地提倡、培养其成员群体的优良风貌, 是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果, 是全体成员有意识地实践所体现出来的;

(4) 组织风气。是指组织及其成员在组织活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现且相对稳定的行为心理状态, 是影响整个组织生活的重要因素;

(5) 组织道德。是指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间关系的行为准则。就其内容结构来看, 主要包含调节成员与成员、成员与组织、组织与社会三方面关系的行为准则和规范;

(6) 组织宗旨。是指组织存在的价值及其对社会的承诺。  
精神层为组织的物质层和制度层提供思想基础, 是组织文化的核心;  
制度层能约束规范精神层与物质层的建设;  
物质层为制度层和精神层提供物质基础, 是组织文化的外在表现和载体。  
任何组织都有自己好的或不好的文化。不规范的组织文化, 是在运行和发展中不自觉的、自然而然形成的,  
一般来说是不完整、不协调、不成熟的, 其中有不少内容对组织生存、发展起阻碍和腐蚀作用。  
规范的组织文化, 是适应环境变化和发展需求及组织各层次成员的共同需求而建立起来的一套价值观与行为方式, 它有着完整性、协调性和成熟性的特点。

## 7.企业规定的标准色、标准字等,构成了企业文化的(7.【答案】B)。

A.精神层文化 B.物质层文化 C.制度层文化 D.领导层文化

## 1.物质层文化

这是组织文化的(表层)部分,是形成(制度层和精神层)的条件,其往往能够折射出(组织的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识)。它主要包括这几个方面:

(1) 组织名称、标志、标准字、标准色;

8.(8.【答案】B)是组织文化的中间层次,是对组织成员产生规范性、约束性影响的部分。

A.物质层 B.制度层 C.管理层 D.精神层

## 2.制度层文化

(制度层文化)是组织文化的(中间层次),主要是指对组织和成员行为产生规范性,(约束性影响的部分)。它集中体现组织文化的(物质层和精神层对成员和组织行为的要求)。

制度层文化规定了组织成员在共同的活动中应当遵守的行为准则,它主要包括三个方面:

(1) 一般制度。

指组织中存在的一些带普遍意义的工作制度和管理制度,以及各种责任制度;

(2) 特殊制度。

主要是指(组织的非程序化制度)。与一般制度相比,(特殊制度更能反映一个组织的管理特点和文化特点);

(3) 组织风俗。是指组织长期相沿、(约定俗成的典礼、仪式、行为、习惯、节日、活动)等。

9.(9.【答案】D)是组织文化的核心和灵魂。

A.物质层 B.中间层 C.制度层 D.精神层

## 3.精神层文化

精神层文化主要是指(组织的领导和成员共同信守)的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌。精神层是组织文化的(核心和灵魂),是形成组织文化的物质层和制度层的(基础和原则)。

它包括六个方面:

(1) (组织最高目标)。它是组织全体成员的共同追求,(是组织全体成员凝聚力的焦点),是组织共同价值观的集中表现,反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负,是组织文化建设的(出发点和归属);

(2) (组织哲学),是组织领导者为实现组织目标而在整个管理活动中的基本信念,是组织领导者对组织长远发展目标、发展战略和策略的(哲学思考);

(3) (组织精神)。是组织有意识地提倡、培养其成员群体的优良风貌,是对组织现有的(观念意识、传统习惯、行为方式)中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果,是全体成员有意识地实践所体现出来的;

(4) (组织风气)。是指组织及其成员在组织活动中逐步形成的一种带有(普遍性的、重复出现且相对稳定的)行为心理状态,是影响整个组织生活的重要因素;

(5) (组织道德)。是指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间关系的(行为准则)。就其内容结构来看,主要包含调节(成员与成员、成员与组织、组织与社会)三方面关系的行为准则和规范;

(6) (组织宗旨)。(是指组织存在的价值及其对社会的承诺)。

精神层为组织的物质层和制度层提供思想基础，是组织文化的核心；

制度层能约束规范精神层与物质层的建设；

物质层为制度层和精神层提供物质基础，是组织文化的外在表现和载体。

任何组织都有自己好的或不好的文化。不规范的组织文化，是在运行和发展中不自觉的、自然而然形成的，

一般来说是不完整、不协调、不成熟的，其中有不少内容对组织生存、发展起阻碍和腐蚀作用。

规范的组织文化，是适应环境变化和发展需求及组织各层次成员的共同需求而建立起来的一套价值观与行为方式，它有着完整性、协调性和成熟性的特点。

#### 10.精神层文化是组织文化的(10.【答案】D)。

A.表层 B.中间层 C.最高层 D.核心和灵魂

精神层文化主要是指组织的领导和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌。精神层是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原则。

(1) 组织哲学。它是一个组织全体职工所共有的对世界事物的一般看法。组织哲学是组织最高层次的文化，它主导、制约着组织文化其他内容的发展方向。从组织管理史角度看，组织哲学已经经历了“以物为中心”到“以人中心”的转变。

#### 11.组织风气属于()。

A.物质层文化 B.制度层文化 C.精神层文化 D.观念层文化

11.【答案】C。考查组织文化的结构。精神层文化包括六个方面:组织最高目标、组织哲学、组织精神、组织风气、组织道德、组织宗旨。

#### 12.(12.【答案】D)是组织文化建设的出发点和归属。

A.组织风气 B.组织道德 C.组织宗旨 D.组织最高目标

(1) 组织最高目标。它是组织全体成员的共同追求，是组织全体成员凝聚力的焦点，是组织共同价值观的集中表现，反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负，是组织文化建设的出发点和归属；

#### 13.(13.【答案】C)成员执着于习惯性的事情,崇尚惯例。

A.活力型文化 B.独裁活力型文化 C.僵化型文化 D.官僚型文化

#### 河野义弘（1992）将组织文化归为 5 种类型：

(1) 活力型文化。此种类型的文化具有活力，挑战精神较为旺盛。新的点子源源不断地产生，顾客导向，充分收集外部的信息，自发地产出构想，具有自由豁达的风气；无畏失败，能承受失败；上下级距离短，沟通良好，集思广益；对工作的责任感强。

(2) 独裁活力型文化。政策卓越，尊重人性。这种形态多出现于初创期的组织，领导者具有革新取向，全体员工有活力，并且信赖领导者。

(3) 官僚型文化。固执、谨慎、保守。在信息收集方面，注重理论，内部导向；构想的产生是技术导向和领导导向；本位主义强烈，派系思想严重。

(4) 僵化型文化。成员执着于习惯性的事情，崇尚惯例；(僵尸的惯例就是一跳一跳的)



具有“安全第一”的价值倾向；信息收集的内部导向，有创意的建议少。

(5) 独裁僵化型文化。由于独裁者政策不符合环境要求，成员丧失士气，成为僵化的风气；成员仰赖上层，行为平庸，缺乏独立思考。

14.以组织文化和组织经营业绩为标准,科特和赫斯特将组织文化分为策略合理型、灵活适应型和(14.【答案】B)等。

A.活力型文化 B.强力型文化 C.僵化型文化 D.官僚型文化

### 3.科特和赫斯科特的组织文化类型

强策灵，很强的洁厕灵 美国的(科特和赫斯科特)以组织文化和组织经营业绩的关系为标准，把组织文化划分为3 种类型：

#### (1) 强力型文化。

在这种文化中，(几乎每一个经理都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方法)。新成员们也会很快接受这些观念、方法。该文化提供了必要的组织、机构和管理机制，从而避免了组织对那些常见的、窒息活力和改革思想的官僚们的依赖。(但强力型文化与组织经营业绩之间并没有必然的联系)。

#### (2) 策略合理型文化。

这类组织强调文化的适应性。(组织中不存在抽象的好的文化内涵)，(也不存在任何四海皆准)、适应所有组织的“克敌制胜”的文化。只有当组织文化适应外部环境，才是好的、有效的文化。策略合理型文化认为，与良好经营业绩相关联的文化，必须是与环境、经营策略相适应的文化。(组织文化的适应性越强，经营业绩越好；而文化适应性越弱，经营业绩越差)。

#### (3) 灵活适应型文化。

这种文化是指：“那些能够使组织适应市场经营环境变化，并在(这一适应过程中领先其他组织的组织文化)，(才会在较长时期与组织经营业绩相联系)。”市场 适应程度高的组织文化必须具有信心和信赖感、不畏风险、注重行为方式等特点。成员之间相互支持，勇于发现问题、解决问题；彼此相互信赖、相互信任、互不猜疑，  
(具有能够排除一切困难、迎接各种机遇的能力)；  
工作热情高，(具有愿意为组织发展牺牲一切的精神)；  
(敢于革新，对变革持欢迎态度)。

15.在科特和赫斯科特的组织文化类型中,与经营业绩没有必然联系的是(15.【答案】A)。

A.强力型文化 B.策略合理型文化 C.灵活适应型文化 D.过程文化

#### (1) 强力型文化。

在这种文化中，(几乎每一个经理都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方法)。新成员们也会很快接受这些观念、方法。该文化提供了必要的组织、机构和管理机制，从而避免了组织对那些常见的、窒息活力和改革思想的官僚们的依赖。(但强力型文化与组织经营业绩之间并没有必然的联系)。

16.组织文化具有(16.【答案】A),能对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取向起引导作用。

A.导向功能 B.凝聚功能 C.激励功能 D.辐射功能

### 三、组织文化的功能与内容

#### （一）组织文化的功能（到你激弧月）

##### 1.导向功能

组织文化的导向功能是指组织文化能对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合组织所确定的目标。组织内的每个成员都有自己的目标和价值观，这些目标和价值观有可能是相互矛盾或冲突的，甚至有可能与组织的目标和价值理念相冲突。组织文化引导组织成员的目标和价值观与组织的目标和价值理念趋于一致，最大限度地减少目标之间、价值观之间的不一致性，从而使组织成员能够“万众一心”，为实现组织目标共同奋斗。

##### 2.凝聚功能

组织文化的凝聚功能，是指当一种价值观被该组织员工共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。组织文化能够把各个方面、各个层次的人都团结在组织目标的旗帜下，并使每个人的思想感情和命运与组织的命运紧密联系起来，产生强烈的认同感，以致与组织同甘苦、共命运。

##### 3.激励功能

组织文化的激励功能是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。组织文化强调以人为中心的管理方法。它对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在引导，它不是被动消极地满足人们对实现自身价值的心理需求，而是通过组织文化的塑造，使每个组织员工从内心深处产生为组织拼搏的献身精神。

##### 4.约束功能

组织文化的约束功能是指组织文化对每个组织员工的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。组织文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束基于组织中弥漫的组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。

##### 5.辐射功能

组织文化的辐射功能是指组织文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。组织文化向社会辐射的渠道是很多的，但主要可分为利用各种宣传手段和个人交往两大类。一方面，组织文化的传播对树立组织在公众中的形象有帮助；另一方面，组织文化对社会文化的发展有很大的影响。此外，优秀的组织文化还具有规范组织成员行为、陶冶组织成员情操、支持组织决策、整合组织资源等功能。

17.当一种价值观被该组织员工共同认可之后,它就会成为一种粘合剂,从各个方面把其成员团结起来,表明组织文化具有(17.【答案】B)

A. 导向功能 B. 凝聚功能 C. 激励功能 D. 辐射功能

##### 2.凝聚功能

组织文化的凝聚功能，是指当一种价值观被该组织员工共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。组织文化能够把各个方面、各个层次的

人都团结在组织目标的旗帜下，并使每个人的思想感情和命运与组织的命运紧密联系起来，产生强烈的认同感，以致与组织同甘苦、共命运。

18.组织文化能使组织成员从内心产生一种发奋进取精神,因为组织文化具有(18.【答案】C)。

A. 导向功能 B. 凝聚功能 C. 激励功能 D. 辐射功能

### 3.激励功能

组织文化的激励功能是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。组织文化强调以人为中心的管理方法。它对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在引导，它不是被动消极地满足人们对实现自身价值的心理需求，而是通过组织文化的塑造，使每个组织员工从内心深处产生为组织拼搏的献身精神。

19.组织文化的(19.【答案】D)是指组织文化一旦形成较为固定的模式,不仅对本组织员工产生影响而且通过各种渠道对社会产生影响

A. 导向功能 B. 凝聚功能 C. 激励功能 D. 辐射功能

### 5.辐射功能

组织文化的辐射功能是指组织文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。组织文化向社会辐射的渠道是很多的，但主要可分为利用各种宣传手段和个人交往两大类。一方面，组织文化的传播对树立组织在公众中的形象有帮助；另一方面，组织文化对社会文化的发展有很大的影响。此外，优秀的组织文化还具有规范组织成员行为、陶冶组织成员情操、支持组织决策、整合组织资源等功能。

20.组织文化的显性内容包括组织的标志、工作环境、规章制度和(20.【答案】D)

A. 价值观念 B. 组织哲学 C. 道德规范 D. 经营管理行为

21.组织文化的隐性内容主要通过组织哲学、价值观念和(21.【答案】D)等来表现。

A. 组织标志 B. 工作环境 C. 规章制度 D. 道德规范

组织文化的隐性内容是指那些存在于组织成员意识中的潜移默化地影响组织成员心理与行为的意识抽象，是组织文化中最根本、最重要的部分。它包括组织哲学、价值观念、道德规范、组织精神、组织素养等几个方面。

22.组织内隐性文化的最高层次是(22.【答案】A)。

A. 组织哲学 B. 价值观念 C. 组织精神 D. 组织制度

(1) 组织哲学。它是一个组织全体职工所共有的对世界事物的一般看法。组织哲学是组织最高层次的文化，它主导、制约着组织文化其他内容的发展方向。从组织管理史角度看，组织哲学已经经历了“以物为中心”到“以人中心”的转变。

23.在组织文化的塑造中,详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距,认真吸收有关专家和员工的

合理化意见,这属于(23.【答案】B)。”

A.选择合适的价值观 B.提炼定格 C.巩固落实 D.在发展中不断丰富和完善

#### 四、组织文化的塑造

##### (一)选择合适的组织价值观标准

组织价值观是整个组织文化的核心,选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的(首要战略问题)。这个环节需要把握两个前提:

- (1)要立足于本组织的具体特点与发展阶段;
- (2)要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调,分清主次,协同有序。

##### (二)强化人员认同

组织文化归根结底是由组织中的成员来培育与建设。因此,在组织文化塑造的过程中,必须取得组织成员的理解、支持与认同,为组织文化的发展奠定基础,提供动力。可以充分利用一切宣传工具和手段,大张旗鼓地宣传组织文化;培养和树立典型,体现标杆效应;加强相关培训教育,促进组织文化的内化与传播。

##### (三)提炼定格

首先,(要精心分析)。(详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距),认真吸收有关专家和员工的合理化意见。

其次,(全面归纳)。删除那些落后的,不为员工所认可的内容与形式,保留那些进步的为广大员工接受的内容和形式。

最后,(精炼定格)。进行系统归纳与整理,形成简明规范、易于理解的组织文化。

##### (四)巩固落实

正式的组织文化需要不断巩固、落实与深化。

- 一是(要建立必要的制度与规范),通过这些制度的潜移默化使组织文化内化为成员的价值观与信念;
- 二是(要领导率先垂范),发挥表率与引领作用,引导全体组织成员践行组织文化。

##### (五)在发展中不断丰富和完善

当组织的内外条件发生变化时,组织必须不失时机地丰富、完善和发展组织文化。同时,注重引进新的组织文化理论,如学习型组织理论、Z理论、团队建设理论、流程再造理论等,外化于组织发展的实践,内化于组织文化塑造的过程之中,使组织文化在动态发展之中得到丰富和完善。

24.删除那些落后的,不为员工所认可的内容与形式,保留那些进步的为广大员工接受的内容和形式,这属于(24.【答案】B)

A.选择合适的价值观 B.提炼定格 C.巩固落实 D.在发展中不断丰富和完善

##### (三)提炼定格

首先,(要精心分析)。(详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距),认真吸收有关专家和员工的合理化意见。

其次,(全面归纳)。删除那些落后的,不为员工所认可的内容与形式,保留那些进步的为广大员工接受

的内容和形式。

最后，**精炼定格**。进行系统归纳与整理，形成简明规范、易于理解的组织文化。

### 三、多项选择题

1.组织文化是组织成员普遍认可和遵循的价值观念、(1.【答案】ABD)等的总和

A.团体意识 B.工作作风 C.精神风貌 D.行为规范

综合以上两种看法，在此将组织文化界定为一种群体文化，是组织成员**共同拥有**的**总的行为方式、共同的信仰和价值观**。它是通过组织**长期经营与培育而成**的一种**有别于其他组织的、能反映本组织特有经营管理风格的**、被组织成员所共同认可和自觉遵守的价值观念与群体行为规范。

或者说，组织文化是**在长期的实践活动中所形成的**并且为**组织成员普遍认可和遵循的**具有本组织特色的**价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式**的总和，并内化和反映在组织成员的认知方式、学习风格、思维方式、心理预期和组织承诺等心理与行为上。

2.组织文化具有无形性、实践性、()特征

A.独特性 B.传承性 C.可塑性 D.历史性

2.【答案】ABC考查组织文化的特征。组织文化具有以下基本特征:无形性 实践性、独特性、传承性、可塑性

3.制度层文化主要包括(3.【答案】ABC)。

A.一般制度 B.特殊制度 C.组织风俗 D.组织道德

制度层文化规定了组织成员在共同的活动中应当遵守的行为准则，它主要包括三个方面：

(1)一般制度。

指组织中存在的一些带普遍意义的工作制度和管理制度，以及各种责任制度；

(2)特殊制度。

主要是指**组织的非程序化制度**。与一般制度相比，**特殊制度更能反映一个组织的管理特点和文化特点**；

(3)组织风俗。是指组织长期相沿、**约定俗成的典礼、仪式、行为、习惯、节日、活动**等。

4.精神层文化主要是指组织的领导和成员共同信守的(4.【答案】ABCD)

A.基本信念 B.价值标准 C.职业道德 D.精神风貌

### 3.精神层文化

精神层文化主要是指**组织的领导和成员共同信守的****基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌**。

精神层是组织文化的**核心和灵魂**，是形成组织文化的物质层和制度层的**基础和原则**。

5.精神层文化主要包括组织最高目标、组织精神、()

A.组织风气 B.组织道德 C.组织宗旨 D.组织哲学

5.【答案】ABCD:考查精神层文化。包括六个方面:(1)组织最高目标 (2)组织哲学(3)组织精神;(4)组织风气;



(5)组织道德;(6)组织宗旨。

6.迪尔和肯尼迪根据组织经营活动的风险程度及员工工作绩效的回馈速度,把组织文化分为“拼命干尽情玩”文化、()等类型。

A.过程文化 B.独裁文化 C.强人文化 D.赌博文化

## 2.迪尔和肯尼迪的组织文化类型

迪尔和肯尼迪根据(组织经营活动的风险程度)及成(员工作绩效的回馈速度),把组织文化划 回馈速度 风险程度高 风险程度低  
高 强人文化 “拼命干,尽情玩”文化 低 赌博文化 过程文化

### (1) 强人文化。

即强者文化,存在于高风险、快反馈的行业,如(证券业、广告、影视、公关、体育运动)等行业。强人文化要求企业家和员工要有坚强的意志,又承担风险、接受考验的性格,有极强的竞争意识和进取精神,对于成功和挫折的考验都有极强的承受力。其突出特征是(崇尚个人明星、个人英雄);对机遇特别敏感。

### (2) “拼命干,尽情玩”文化。

这种文化类型存在于(行业风险很小), (但绩效反应极快的行业), 如(房地产经纪公司、计算机公司、汽车批发商、大众消费公司)等。该文化对于工作和生活都很重视,行动迅速,群体精神强,适于完成工作量大但反复调整的工作。该文化(缺乏深入思考和敏感反应)。其特征是(行动就是一切,做什么事一经确定),只要努力去做,(就一定能够达到目的);崇尚群体的力量;着迷有利于群体的刺激性活动。

### (3) 赌博文化。

存在于(风险大、反馈慢)的行业中。如(石油开采、矿产开采、航空、航天、原创性新产品开发行业)等。这种文化表现为决策过程反复权衡和深思熟虑,一旦决策作出便坚持到底,就此一博。但该文化往往缺乏激情,节奏缓慢,按部就班,(容易产生官僚主义)。

### (4) 过程文化。

存在于(风险小、反馈慢),特别要求注重过程的行业中,如(学校、制药公司、银行、保险公司、金融服务组织、防疫部门、公共事业公司)等。该文化强调过程的重要性,养成了文化的细致性、周密性和周到性的性格。但这种文化容易导致程式化、保守、因循守旧、繁琐和忘记大局。

7.依据组织文化和组织经营业绩的关系为标准,组织文化分为(7.【答案】ABD)。

A.强力型文化 B.策略合理型文化 C.独裁活力型文化 D.灵活适应型文化

## 3.科特和赫斯科特的组织文化类型

强策灵,很强的洁厕灵 美国的(科特和赫斯科特)以(组织文化和组织经营业绩的关系)为标准,把组织文化划分为3 种类型:

### (1) 强力型文化。

在这种文化中,(几乎每一个经理都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方法)。新成员们也会很快

接受这些观念、方法。该文化提供了必要的组织、机构和管理机制，从而避免了组织对那些常见的、窒息活力和改革思想的官僚们的依赖。

但强力型文化与组织经营业绩之间并没有必然的联系。

## （2）策略合理型文化。

这类组织强调文化的适应性。组织中不存在抽象的好的文化内涵，也不存在任何四海皆准、适应所有组织的“克敌制胜”的文化。只有当组织文化适应外部环境，才是好的、有效的文化。策略合理型文化认为，与良好经营业绩相关联的文化，必须是与环境、经营策略相适应的文化。组织文化的适应性越强，经营业绩越好；而文化适应性越弱，经营业绩越差。

## （3）灵活适应型文化。

这种文化是指：“那些能够使组织适应市场经营环境变化，并在这一适应过程中领先其他组织的组织文化，才会在较长时期与组织经营业绩相联系。”市场适应程度高的组织文化必须具有信心和信赖感、不畏风险、注重行为方式等特点。成员之间相互支持，勇于发现问题、解决问题；彼此相互信赖、相互信任、互不猜疑，

具有能够排除一切困难、迎接各种机遇的能力；

工作热情高，具有愿意为组织发展牺牲一切的精神；

敢于革新，对变革持欢迎态度。

8.组织文化的功能主要有导向功能、凝聚功能、(8.【答案】ABC)等方面。

A.激励功能 B.约束功能 C.辐射功能 D.重塑功能

## 三、组织文化的功能与内容

### （一）组织文化的功能（到你激弧月）

#### 1.导向功能

组织文化的导向功能是指组织文化能对组织整体和组织每个成员的价值取向及行为取向起引导作用，使之符合组织所确定的目标。组织内的每个成员都有自己的目标和价值观，这些目标和价值观有可能是相互矛盾或冲突的，甚至有可能与组织的目标和价值理念相冲突。组织文化引导组织成员的目标和价值观与组织的目标和价值理念趋于一致，最大限度地减少目标之间、价值观之间的不一致性，从而使组织成员能够“万众一心”，为实现组织目标共同奋斗。

#### 2.凝聚功能

组织文化的凝聚功能，是指当一种价值观被该组织员工共同认可之后，它就会成为一种粘合剂，从各个方面把其成员团结起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力。组织文化能够把各个方面、各个层次的人都团结在组织目标的旗帜下，并使每个人的思想感情和命运与组织的命运紧密联系起来，产生强烈的认同感，以致与组织同甘苦、共命运。

#### 3.激励功能

组织文化的激励功能是指组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取精神的效应。组织文化强调以人为中心的管理方法。它对人的激励不是一种外在的推动而是一种内在引导，它不是被动消极地满足人们对实现自身价值的心理需求，而是通过组织文化的塑造，使每个组织员工从内心深处产生为组织拼搏的献身精神。

#### 4.约束功能

组织文化的约束功能是指组织文化对每个组织员工的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。组织文化的约束不是制度式的硬约束，而是一种软约束，这种软约束基于组织中弥漫的组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。

#### 5.辐射功能

组织文化的辐射功能是指组织文化一旦形成较为固定的模式，它不仅会在组织内发挥作用，对本组织员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。组织文化向社会辐射的渠道是很多的，但主要可分为利用各种宣传手段和个人交往两大类。一方面，组织文化的传播对树立组织在公众中的形象有帮助；

另一方面，组织文化对社会文化的发展有很大的影响。此外，优秀的组织文化还具有规范组织成员行为、陶冶组织成员情操、支持组织决策、整合组织资源等功能。

#### 9.组织文化的显性内容包括(

A.组织标志 B.工作环境 C.规章制度 D.经营管理行为

9.【答案】ABCD。:考查组织文化的显性内容。组织文化的显性内容包括组织的标志、工作环境、规章制度和经营管理行为等几部分。

#### 10.组织文化的隐性内容主要包括组织哲学、价值观念、()。

A.道德规范 B.组织精神 C.组织素养 D.组织心理

10.【答案】ABCD。:考查组织文化的隐性内容。组织文化的隐性内容包括组织哲学、价值观念、道德规范、组织精神、组织素养等几个方面。除此之外,组织文化的隐性内容还包括组织的美学意识、组织心理、组织的管理思维方式等内容。(注意:题干显示“主要包括”,但从“包括....还包括...”可看出,四选项重要性是一样的 故本题建议全选)

#### 11.组织文化的塑造除了选择合适的组织价值观标准,还应在()等方面努力。

A.提炼定格 B.强化人员认同 C.巩固落实 D.发展中不断丰富和完善

11【答案】ABCD。:考查组织文化的塑造。包括:选择合适的组织价值观标准;强化人员认同;提炼定格;巩固落实;在发展中不断丰富和完善。

### 第六节组织的变革与创新

#### 、判断题

1.组织变革是组织为适应外部环境及条件的变化,对组织的目标、结构及组成要素等进行的根本性重构或再设计。

1.【答案】×。 题于“外部”说法错误。

#### (一) 组织变革的含义

组织变革(Organizational Change) 是组织为适应内外部环境及条件的变化，对组织的目标、结构及组成要素等适时而有效地进行的根本性重构或再设计。组织变革是组织适应 环境变化、保持自身活力

的重要手段。组织作为一种开放有机体，必须随着内外部环境的变化而进行相应的调适与改变，以确保组织稳定成长，推动组织绩效提升。

早期组织变革理论学家 Lewin 将组织变革过程分成 3 个阶段：

第一阶段，解冻（unfreezing）。即提升变革动机，打破现有组织模式，从不同角度揭示组织变革的必要性；

第二阶段，变革行动（moving）。即变革策略执行，通过组织技术、人员、职权、组织结构等方面的调整，完成战略导向下的组织变革；

第三阶段，再冻结（refreezing）。即强化组织新均衡，组织在经过调整以后，能够适应新环境的要求，服务战略执行的基本条件，应保持较为稳定的状态。

具体地说，一个组织的平衡包括下列内容：

- ①有足够的稳定性，以利于达到组织目前的目标；
- ②有足够的持续性，以保证组织在目标或方法方面进行有秩序的变革；
- ③有足够的适应性，以便组织能对外部的机会和要求以及内部的变化条件作出合适的反应；
- ④有足够的革新性，以便使组织在条件适宜时能主动地进行变革。

应该看到，组织变革是一个循环往复的活动和过程，不存在一劳永逸的组织变革，组织的“再冻结”只是一个暂时性的活动，当组织环境再次发生变化时，组织必须重新“解冻”，进行新一轮相应的变革。

## 2.组织变革是一个循环往复的活动和过程,不存在一劳永逸的组织变革。 2.【答案】√

应该看到，组织变革是一个循环往复的活动和过程，不存在一劳永逸的组织变革，组织的“再冻结”只是一个暂时性的活动，当组织环境再次发生变化时，组织必须重新“解冻”，进行新一轮相应的变革。

## 4组织变革的动因主要来自于高层管理者的创新精神。

4.【答案】×。考查组织变革的动因。其动因是环境中不确定因素的增加 领导层的忧患意识及科技的飞速发展,并非是高层管理者的创新精神。故本题说法错误。

### （二）组织变革的动因

#### 1.环境中不确定因素的增加

组织系统是一个处于外在诸多因素中的开放系统，是社会大系统中的一个子系统。影响组织的外部环境，具体来讲有国际环境、国内环境和组织工作环境，具体包括政治、经济、文化、人口、技术的发展等众多因素。由于社会的政治、经济、文化等因素不断发生变化，环境对组织的要求和期望不断变更，这种变化必然会导致原有组织内部的体系与环境的不相容，从而引起组织内部各分系统的变化。组织只有适应发展和变化了的新环境，进行相应变革，才能维持其生存与发展。

#### 2.领导层的忧患意识

在激烈地市场竞争环境下，企业面临着巨大的生存压力，其所处的环境也不断发生着变化，许多著名的企业由于固步自封，在短期内就从辉煌走向了衰退。对许多目前经营状况良好的组织来说，真正促使其进行组织变革的动力很多来自于高层管理者的推动，高层管理者对组织变革的推动又来自于高层管理者对外部环境变化的感知和判断，感知和判断的结果又是由高层管理者的忧患意识决定的，所以，高层管理者对环境变化所抱有的忧患意识是组织进行组织变革的必要条件。

#### 3.科技的飞速发展



科学与技术的发展是推动组织变革进行的工具动力。组织行为学认为，任何组织都包括三个基本因素：结构、人员和技术。要顺利进行组织变革，除了要注意机构和人员数量增减变更外，还必须协同进行技术变革以及人的“心理—文化”变革（主要是理论、思维、观念的变革）。日新月异的物质技术进步，特别是电子信息技术、现代办公自动化技术，尤其是网络技术广泛普及与应用是推动组织变革的技术性力量；新的科学及组织变革理论的出现，会逐步改变人的心理动机及行为模式，为组织变革目标、途径、方式、时机的选择指明了方向，提供了精神支柱、理论基础和指导思想。

技术的进步和人的心理变革\*\*必然会\*\*为企业组织变革提供工具性动力。

## 5.科学与技术的发展是推动组织变革进行的工具动力。 5.【答案】√

### 3.科技的飞速发展

科学与技术的发展是推动组织变革进行的工具动力。组织行为学认为，任何组织都包括三个基本因素：结构、人员和技术。要顺利进行组织变革，除了要注意机构和人员数量增减变更外，还必须协同进行技术变革以及人的“心理—文化”变革（主要是理论、思维、观念的变革）。日新月异的物质技术进步，特别是电子信息技术、现代办公自动化技术，尤其是网络技术广泛普及与应用是推动组织变革的技术性力量；新的科学及组织变革理论的出现，会逐步改变人的心理动机及行为模式，为组织变革目标、途径、方式、时机的选择指明了方向，提供了精神支柱、理论基础和指导思想。

技术的进步和人的心理变革\*\*必然会\*\*为企业组织变革提供工具性动力。

## 3.高层管理者对环境变化所抱有的忧患意识是组织进行组织变革的必要条件。(

### 2.领导层的忧患意识

在激烈地市场竞争环境下，企业面临着巨大的生存压力，其所处的环境也不断发生着变化，许多著名的企业由于固步自封，在短期内就从辉煌走向了衰退。对许多目前经营状况良好的组织来说，真正促使其进行组织变革的动力很多来自于高层管理者的推动，

高层管理者对组织变革的推动又来自于高层管理者对外部环境变化的感知和判断，

感知和判断的结果又是由高层管理者的忧患意识决定的，

所以，高层管理者对环境变化所抱有的忧患意识是组织进行组织变革的必要条件。

## 6.技术的进步和人的心理变革必然会为企业组织变革提供工具性动力。

### 3.科技的飞速发展

科学与技术的发展是推动组织变革进行的工具动力。组织行为学认为，任何组织都包括三个基本因素：结构、人员和技术。要顺利进行组织变革，除了要注意机构和人员数量增减变更外，还必须协同进行技术变革以及人的“心理—文化”变革（主要是理论、思维、观念的变革）。日新月异的物质技术进步，特别是电子信息技术、现代办公自动化技术，尤其是网络技术广泛普及与应用是推动组织变革的技术性力量；新的科学及组织变革理论的出现，会逐步改变人的心理动机及行为模式，为组织变革目标、途径、方式、时机的选择指明了方向，提供了精神支柱、理论基础和指导思想。

技术的进步和人的心理变革\*\*必然会\*\*为企业组织变革提供工具性动力。

## 7.综合性变革是指组织对长期发展战略或使命做出调整而引起的组织要素、结构等的变 7.【答案】√

### 1.综合性变革(总长命)

综合性变革是指组织对长期发展战略或使命做出调整而引起的组织要素、结构等的变化。战略是一段时间内组织一切行为的总纲领，是组织员工行动的指南针，当由于外部环境或内部条件的变化而引起了战略的调整，组织要素、结构、人员等必须进行相应变化，以迎合战略的需要。例如，当组织决定



进行业务收缩时，就必须考虑如何剥离非关联业务；

当组织决定进行战略扩张时，就必须考虑新组织的文化融合、结构调整、人员安置等。

8.一个典型的以人为中心的变革,是使员工对组织的目标和战略产生认同感,并能够为之不懈努力。

#### 4.以人为中心的变革

以人为中心的变革即通过改变员工的态度、能力与期望等所进行的组织变革。应该说，组织内部发生的一切变革都需要以人员调整为支撑，

从这个层面上说，以人为中心的变革是组织一切变革的基础。

具体来看，以人为中心的变革既可以涉及少数核心员工，也可以囊括一个大的群体甚至整个组织。

一个典型的以人为中心的变革，是使员工对组织的目标和战略产生认同感，并能够为之不懈努力。

9.以人为中心的变革是组织一切变革的基础。 9.【答案】√

#### 4.以人为中心的变革

以人为中心的变革即通过改变员工的态度、能力与期望等所进行的组织变革。应该说，组织内部发生的一切变革都需要以人员调整为支撑，

从这个层面上说，以人为中心的变革是组织一切变革的基础。

具体来看，以人为中心的变革既可以涉及少数核心员工，也可以囊括一个大的群体甚至整个组织。

一个典型的以人为中心的变革，是使员工对组织的目标和战略产生认同感，并能够为之不懈努力。

10.一般情况下,任务变革是技术与结构变革的连带活动 10.【答案】√

#### 5.以任务为基础的变革

以任务为基础的变革主要是针对工作内容、程序与步骤所进行的变革。任务变革中主要涉及工作活动的次序与方式的变化，以及所要执行的作业的调整等。一般情况下，任务变革是技术与结构变革的连带活动，当组织需要进行技术或结构变革时，组织的任务必然要进行相应调整。少数情况下，任务变革会独立发生，例如，服务部门对售后服务流程的调整，仅仅是因为减少了部分的核查工作。

11.组织创新是通过调整 and 变革组织结构及管理方式,使其适应组织内外部条件变化,提高组织活动效益的过程。 11.【答案】√

## 二、组织创新的路径

组织创新（Organizational Innovation），就是应用行为科学的知识和方法，把人的成长和发展希望与组织目标结合起来，通过调整 and 变革组织结构及管理方式，使其能够适应外部环境及组织内部条件的变化，从而提高组织活动效益的过程。在当前阶段，组织创新路径可划分为三种：战略先导型、技术诱导型、市场压力型。

### （一）战略先导型组织创新

从创新的动力源看，战略先导型组织创新的动力主要来自于组织战略导向的变化。在高层管理者对内外环境变化的预见或快速反应的驱动下，组织首先将智力和时间资源、物质和组织资源集中投入到战略的变革上，分析外部环境和内部条件、确立组织视野、明确目标规划，实现战略创新。在此基础上，一方面转变观念、形成新规范、调整人际关系，进行文化创新；另一方面，则着眼于重新配置组织责权结构，使结构创新适应战略创新和文化创新的需要。

战略先导型组织创新的本质在于，由组织战略创新启动，文化创新、结构创新同步进行，从而实现战

略创新、文化创新和结构创新的动态匹配。正是这三类创新的协同匹配，使战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点。

战略先导型组织创新模式的实现除了要求管理者具有战略眼光和超前决策能力外，还要求组织必须在快速发展的环境中，具有充分的成长空间，并能够有效利用各种信息源，尤其善于创造性学习借鉴外部组织创新的经验，以尽量减少创新成本。

## （二）技术诱导型组织创新

从创新的动力源看，技术诱导型组织创新的动力主要来自于新技术的发展，尤其是组织带有根本性的产品创新导致的产品结构的变化。由于产品结构的变化，组织的部门设置、资源配置及责权结构都要有相应的调整，从而引发结构创新。在结构创新的基础上，价值观念和行为规范会发生潜移默化的转变，完成渐进的文化创新。结构和文化的逐渐变化又会进一步诱致战略创新。

因而，技术诱导型组织创新总是表现为由结构创新到文化创新，再到战略创新的逻辑顺序。技术诱导型组织创新的最大特点是源自组织内部产品结构的变化，并由此引起的结构和文化调整也是逐渐进行的，一般不至于导致组织在短期内的整体变化，因而，技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新。

技术诱导型组织创新是常见的组织创新类型，尤其是对于那些正由单一品种生产向多元经营转化的组织来说，适应新产品生产经营的需要，就要进行相应地组织创新。应该注意的是，这种类型的创新应该

首先从开发、生产和销售的技术条件和管理条件的角度，考察新产品与原有产品之间的关系，以避免机构重叠和资源浪费；

其次，结构创新和文化创新应该保持连贯性和渐进性，以避免打破原有的平衡；

第三，一旦结构创新和文化创新得以实现，应适时进行战略调整，使组织战略真正转换到多品种生产经营上来。

## （三）市场压力型组织创新

从创新的动力源看，市场压力型组织创新的动力主要来自于市场竞争压力。市场竞争压力迫使组织求生存、谋发展，努力通过战略创新、文化创新和结构创新来保持和提高组织核心能力，靠持续的技术创新赢得竞争优势。

对于我国大多数组织来说，市场压力型组织创新更多地表现为由文化创新启动，进而诱发大规模战略创新，最终以反复的结构创新来实现组织创新的逻辑顺序。

市场压力型组织创新属于外源性创新，但它既可能是渐进的，又可能是根本性的，这要视组织具体的内部和外部环境而定。由于我国大多数企业的战略、结构和文化都急需重组，因而，

对于国有企业来说，市场压力型组织创新多表现为从文化创新开始的根本性创新。而这种转轨或过渡一旦完成，市场压力型组织创新将主要表现为渐进性创新，而且将成为日常占主导地位的创新类型。

一般来说，表现为根本性创新的市场压力型组织创新，要求组织

首先要有转变观念的内在需要，最高管理层和基层员工都要意识到竞争的压力；

其次，要有进行根本性战略创新的勇气，适应市场的需要重新配置组织资源；

第三，要熟悉市场变化、明确竞争来源、及时准确地把握各种内外部创新源的变化，

尤其要善于学习外部组织成功创新的经验，以尽量降低创新成本

12.从创新的动力源看,战略先导型组织创新的动力主要来自于组织战略导向的变化 12.【答案】√

## （一）战略先导型组织创新

从创新的动力源看，战略先导型组织创新的动力主要来自于组织战略导向的变化。在高层管理者对内外环境变化的预见或快速反应的驱动下，组织首先将智力和时间资源、物质和组织资源集中投入到战略的变革上，分析外部环境和内部条件、确立组织视野、明确目标规划，实现战略创新。在此基础上，一方面转变观念、形成新规范、调整人际关系，进行文化创新；另一方面，则着眼于重新配置组织责权结构，使结构创新适应战略创新和文化创新的需要。

战略先导型组织创新的本质在于，由组织战略创新启动，文化创新、结构创新同步进行，从而实现战略创新、文化创新和结构创新的动态匹配。正是这三类创新的协同匹配，使战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点。

战略先导型组织创新模式的实现除了要求管理者具有战略眼光和超前决策能力外，还要求组织必须在快速发展的环境中，具有充分的成长空间，并能够有效利用各种信息源，尤其善于创造性学习借鉴外部组织创新的经验，以尽量减少创新成本。

**13.战略先导型组织创新的本质在于,由组织战略创新启动,文化创新、结构创新同步进行,从而实现战略创新、文化创新和结构创新的动态匹配 13.【答案】√**

战略先导型组织创新的本质在于，由组织战略创新启动，文化创新、结构创新同步进行，从而实现战略创新、文化创新和结构创新的动态匹配。正是这三类创新的协同匹配，使战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点。

**14.战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点。 14.【答案】√**

战略先导型组织创新的本质在于，由组织战略创新启动，文化创新、结构创新同步进行，从而实现战略创新、文化创新和结构创新的动态匹配。正是这三类创新的协同匹配，使战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点。

**15.战略先导型组织创新属于外源性创新。 15.【答案】×**

**16.从创新的动力源看,技术诱导型组织创新的动力主要来自于新技术的发展,尤其是组织带有根本性的产品创新导致的产品结构的变化 16.【答案】√**

## （二）技术诱导型组织创新

从创新的动力源看，技术诱导型组织创新的动力主要来自于新技术的发展，尤其是组织带有根本性的产品创新导致的产品结构的变化。由于产品结构的变化，组织的部门设置、资源配置及责权结构都要有相应的调整，从而引发结构创新。在结构创新的基础上，价值观念和行为规范会发生潜移默化的转变，完成渐进的文化创新。结构和文化的逐渐变化又会进一步诱致战略创新。

因而，技术诱导型组织创新总是表现为由结构创新到文化创新，再到战略创新的逻辑顺序。技术诱导型组织创新的最大特点是源自组织内部产品结构的变化，并由此引起的结构和文化调整也是逐渐进行的，一般不至于导致组织在短期内的整体变化，因而，技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新。

技术诱导型组织创新是常见的组织创新类型，尤其是对于那些正由单一品种生产向多元经营转化的组织来说，适应新产品生产经营的需要，就要进行相应地组织创新。应该注意的是，这种类型的创新应该

首先从开发、生产和销售的技术条件和管理条件的角度，考察新产品与原有产品之间的关系，以避免机

构重叠和资源浪费；

其次，结构创新和文化创新应该保持连贯性和渐进性，以避免打破原有的平衡；

第三，一旦结构创新和文化创新得以实现，应适时进行战略调整，使组织战略真正转换到多品种生产经营上来。

#### 17.技术诱导型组织创新表现为由结构创新到文化创新,再到战略创新的逻辑顺序 17.【答案】√

从创新的动力源看，技术诱导型组织创新的动力主要来自于新技术的发展，尤其是组织带有根本性的产品创新导致的产品结构的变化。由于产品结构的变化，组织的部门设置、资源配置及责权结构都要有相应的调整，从而引发结构创新。在结构创新的基础上，价值观念和行为规范会发生潜移默化的转变，完成渐进的文化创新。结构和文化的逐渐变化又会进一步诱致战略创新。

因而，技术诱导型组织创新总是表现为由结构创新到文化创新，再到战略创新的逻辑顺序。技术诱导型组织创新的最大特点是源自组织内部产品结构的变化，并由此引起的结构和文化调整也是逐渐进行的，一般不至于导致组织在短期内的整体变化，因而，技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新。

#### 18.技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新。 18.【答案】√

因而，技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新。

#### 19.市场压力型组织创新的动力源是市场竞争压力。 19.【答案】√

##### （三）市场压力型组织创新

从创新的动力源看，市场压力型组织创新的动力主要来自于市场竞争压力。市场竞争压力迫使组织求生存、谋发展，努力通过战略创新、文化创新和结构创新来保持和提高组织核心能力，靠持续的技术创新赢得竞争优势。

对于我国大多数组织来说，市场压力型组织创新更多地表现为由文化创新启动，进而诱发大规模战略创新，最终以反复的结构创新来实现组织创新的逻辑顺序。

市场压力型组织创新属于外源性创新，但它既可能是渐进的，又可能是根本性的，这要视组织具体的内部和外部环境而定。由于我国大多数企业的战略、结构和文化都急需重组，因而，

对于国有企业来说，市场压力型组织创新多表现为从文化创新开始的根本性创新。而这种转轨或过渡一旦完成，市场压力型组织创新将主要表现为渐进性创新，而且将成为日常占主导地位的创新类型。

一般来说，表现为根本性创新的市场压力型组织创新，要求组织首先要有转变观念的内在需要，最高管理层和基层员工都要意识到竞争的压力；其次，要有进行根本性战略创新的勇气，适应市场的需要重新配置组织资源；第三，要熟悉市场变化、明确竞争来源、及时准确地把握各种内外部创新源的变化，尤其要善于学习外部组织成功创新的经验，以尽量降低创新成本

#### 20.市场压力型组织创新属于外源性的渐进组织创新。

20.【答案】×。考查市场压力型组织创新。市场压力型组织创新属于外源性创新,但它既可能是渐进的,又可能是根本性的,这要视组织具体的内部和外部环境而定 题干“渐进”说法错误。

总结：

战略先导型:战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点



技术诱导型:技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新

市场压力型:市场压力型组织创新属于外源性创新,但它既可能是渐进的,又可能是根本性的

## 二、单项选择题

1.组织变革是组织为适应内外部环境及条件变化,对组织的目标、结构及组成要素等适时而有效地进行(1.【答案】B)重构或再设计。

A.彻底性 B.根本性 C.全局性 D.局部性

组织变革(Organizational Change)是组织为适应内外部环境及条件的变化,对组织的目标、结构及组成要素等适时而有效地进行的根本性重构或再设计。组织变革是组织适应环境变化、保持自身活力的重要手段。组织作为一种开放有机体,必须随着内外环境的变化而进行相应的调适与改变,以确保组织稳定成长,推动组织绩效提升。

2.(2.【答案】A)即提升变革动机,打破现有组织模式,从不同角度揭示组织变革的必要性。

A.解冻阶段 B.变革阶段 C.再冻结阶段 D.变革评价

早期组织变革理论学家 Lewin 将组织变革过程分成 3 个阶段:

第一阶段,解冻(unfreezing)。即提升变革动机,打破现有组织模式,从不同角度揭示组织变革的必要性;

第二阶段,变革行动(moving)。即变革策略执行,通过组织技术、人员、职权、组织结构等方面的调整,完成战略导向下的组织变革;

第三阶段,再冻结(refreezing)。即强化组织新均衡,组织在经过调整以后,能够适应新环境的要求,服务战略执行的基本条件,应保持较为稳定的状态。

3.(3.【答案】B)是组织进行组织变革的必要条件。

A.组织适应环境的能力 B.领导层的忧患意识 C.技术进步 D.心理变革

## 2.领导层的忧患意识

在激烈地市场竞争环境下,企业面临着巨大的生存压力,其所处的环境也不断发生着变化,许多著名的企业由于固步自封,在短期内就从辉煌走向了衰退。对许多目前经营状况良好的组织来说,真正促使其进行组织变革的动力很多来自于高层管理者的推动,

高层管理者对组织变革的推动又来自于高层管理者对外部环境变化的感知和判断,

感知和判断的结果又是由高层管理者的忧患意识决定的,

所以,高层管理者对环境变化所抱有的忧患意识是组织进行组织变革的必要条件。

4.组织对长期发展战略或使命做出调整而引起的组织要素、结构等的变化称为(4.【答案】B)。

A.结构性变革 B.综合性变革 C.技术主导型变革 D.以任务为基础的变革

## 1.综合性变革(总长命)

综合性变革是指组织对长期发展战略或使命做出调整而引起的组织要素、结构等的变化。战略是一段时间内组织一切行为的总纲领,是组织员工行动的指南针,当由于外部环境或内部条件的变化而引起了战略的调整,组织要素、结构、人员等必须进行相应变化,以迎合战略的需要。例如,当组织决定



进行业务收缩时，就必须考虑如何剥离非关联业务；

当组织决定进行战略扩张时，就必须考虑新组织的文化融合、结构调整、人员安置等。

5.(5.【答案】C)是指针对生产的相关技术系统的调整而做出的组织人员、设备、结构、流程等的变革与修正。

A. 结构性变革 B. 综合性变革 C. 技术主导型变革 D. 以任务为基础的变革

### 3.技术主导型变革

技术主导型变革是指针对生产的相关技术系统的调整而做出的组织人员、设备、结构、流程等的变革与修正，这些调整包括工作流程与方法、生产与制造方法、控制系统与信息系统等。随着生产技术、信息技术、网络技术的迅猛发展，组织内外部的技术条件与环境不断发生变化，这必然要求组织的设备、人员、结构、流程等进行相应的调整，从而引发了整个组织的变革。在技术变革如此迅速的环境中，技术主导型变革越来越成为组织变革的主流。

### 5.以任务为基础的变革

以任务为基础的变革主要是针对工作内容、程序与步骤所进行的变革。任务变革中主要涉及工作活动的次序与方式的变化，以及所要执行的作业的调整等。一般情况下，任务变革是技术与结构变革的连带活动，当组织需要进行技术或结构变革时，组织的任务必然要进行相应调整。少数情况下，任务变革会独立发生，例如，服务部门对售后服务流程的调整，仅仅是因为减少了部分的核查工作。

### 6.组织创新路径可划分为战略先导型、技术诱导型和()。

A. 市场压力型 B. 社会导向型 C. 领导推进型 D. 经济导向型

6.【答案】A。考查组织创新的路径。在当前阶段,组织创新路径可划分为三种:战略先导型、技术诱导型、市场压力型。

## 三、多项选择题

1.组织变革过程一般包括(1.【答案】ABC)这几个阶段。

A. 解冻 B. 变革行动 C. 再冻结 D. 变革评价

早期组织变革理论学家 Lewin 将组织变革过程分成 3 个阶段：

第一阶段，解冻（unfreezing）。即提升变革动机，打破现有组织模式，从不同角度揭示组织变革的必要性；

第二阶段，变革行动（moving）。即变革策略执行，

通过组织技术、人员、职权、组织结构等方面的调整，完成战略导向下的组织变革；

第三阶段，再冻结（refreezing）。即强化组织新均衡，组织在经过调整以后，能够适应新环境的要求，服务战略执行的基本条件，应保持较为稳定的状态。

2.具体地说,一个组织的平衡包括(2.【答案】ABCD)

A. 足够的稳定性 B. 足够的持续性 C. 足够的适应性 D. 足够的革新性

具体地说，一个组织的平衡包括下列内容：

- ①有足够的稳定性，以利于达到组织目前的目标；
- ②有足够的持续性，以保证组织在目标或方法方面进行有秩序的变革；
- ③有足够的适应性，以便组织能对外部的机会和要求以及内部的变化条件作出合适的反应；
- ④有足够的革新性，以便使组织在条件适宜时能主动地进行变革。

### 3.因为()原因引起组织变革。

A. 环境不确定性增加 B. 领导忧患意识 C. 科技快速发展 D. 员工价值观改变

3.【答案】ABC。考查组织变革的动因。包括:环境中不确定因素的增加;领导层的忧患意识;科技的飞速发展。

### 4.组织变革的动因很多,归纳起来主要是(4.【答案】BCD)等

A. 基层单位要求变革的呼声 B. 环境中不确定因素的增加  
C. 领导层的忧患意识 D. 科技的飞速发展

## (二) 组织变革的动因

### 1.环境中不确定因素的增加

组织系统是一个处于外在诸多因素中的开放系统，是社会大系统中的一个子系统。影响组织的外部环境，具体来讲有国际环境、国内环境和组织工作环境，具体包括政治、经济、文化、人口、技术的发展等众多因素。由于社会的政治、经济、文化等因素不断发生变化，环境对组织的要求和期望不断变更，这种变化必然会导致原有组织内部的体系与环境的不相容，从而引起组织内部各分系统的变化。组织只有适应发展和变化了的新环境，进行相应变革，才能维持其生存与发展。

### 2.领导层的忧患意识

在激烈地市场竞争环境下，企业面临着巨大的生存压力，其所处的环境也不断发生着变化，许多著名的企业由于固步自封，在短期内就从辉煌走向了衰退。对许多目前经营状况良好的组织来说，真正促使其进行组织变革的动力很多来自于高层管理者的推动，高层管理者对组织变革的推动又来自于高层管理者对外部环境变化的感知和判断，感知和判断的结果又是由高层管理者的忧患意识决定的，所以，高层管理者对环境变化所抱有的忧患意识是组织进行组织变革的必要条件。

### 3.科技的飞速发展

科学与技术的发展是推动组织变革进行的工具动力。组织行为学认为，任何组织都包括三个基本因素：结构、人员和技术。要顺利进行组织变革，除了要注意机构和人员数量增减变更外，还必须协同进行技术变革以及人的“心理—文化”变革（主要是理论、思维、观念的变革）。日新月异的物质技术进步，特别是电子信息技术、现代办公自动化技术，尤其是网络技术广泛普及与应用是推动组织变革的技术性力量；新的科学及组织变革理论的出现，会逐步改变人的心理动机及行为模式，为组织变革目标、途径、方式、时机的选择指明了方向，提供了精神支柱、理论基础和指导思想。技术的进步和人的心理变革必然会为企业组织变革提供工具性动力。

### 5.结构性变革包括(5.【答案】ABCD)。

A. 组织部门重组 B. 职权与职责的重新分配  
C. 组织内部机能的协调 D. 工作的设计

## 2.结构性变革

**结构性变革**是指针对**组织结构基本要素及组织整体设计**所进行的改变。结构性变革包括**组织部门的重组**、**职权与职责的重新分配**、**组织内部机能的协调**、**工作的设计**等。

6.组织的结构性变革可以发生在以下层次(6.【答案】ACD)。

A.系统层次 B.组织结构 C.中间层次 D.组织基层

组织的结构性变革可以发生在以下 3 个层次：

- 一是**系统层次**，即对**组织的构成要素、内部要素之间的架构关系**等进行重新设计；
- 二是**中间层次**，例如，**组织新部门的设置、原有部门的合并与重组、部门之间职权的再配置**等；
- 三是**组织基层**，主要包括**岗位的调整、工作内容或任职条件的变化**，等等。

7.技术主导型变革是指针对生产的相关技术系统的调整而做出的组织人员、设备、结构、流程等的变革与修正,这些调整包括 7.【答案】ABCD

A.工作流程与方法 B.生产与制造方法 C.控制系统 D.信息系统

## 3.技术主导型变革

**技术主导型变革**是指**针对生产的相关技术系统的调整**而做出的组织人员、设备、结构、流程等的变革与修正，这些调整包括**工作流程与方法、生产与制造方法、控制系统与信息系统**等。随着生产技术、信息技术、网络技术的迅猛发展，组织内外部的技术条件与环境不断发生变化，这必然要求组织的设备、人员、结构、流程等进行相应的调整，从而引发了整个组织的变革。在技术变革如此迅速的环境中，**技术主导型变革越来越成为组织变革的主流**。

8.以人为中心的变革即通过改变员工的(8.【答案】BCD)等所进行的组织变革。

A.思维 B.态度 C.能力 D.期望

## 4.以人为中心的变革

以人为中心的变革即通过改变员工的**态度、能力与期望**等所进行的组织变革。应该说，组织内部发生的一切变革都需要以人员调整为支撑，

从这个层面上说，**以人为中心的变革是组织一切变革的基础**。

具体来看，以人为中心的变革既可以涉及少数核心员工，也可以囊括一个大的群体甚至整个组织。

一个典型的以人为中心的变革，**是使员工对组织的目标和战略产生认同感**，并能够为之不懈努力。

9.以任务为基础的变革主要是针对工作(9.【答案】ABD)所进行的组织变革。

A.内容 B.程序 C.能力 D.步骤

## 5.以任务为基础的变革

以任务为基础的变革主要是**针对工作内容、程序与步骤**所进行的变革。任务变革中主要涉及工作活动的次序与方式的变化，以及所要执行的作业的调整等。一般情况下，**任务变革是技术与结构变革的连带活动**，当组织需要进行技术或结构变革时，**组织的任务必然要进行相应调整**。少数情况下，**任务变革**

会独立发生，例如，服务部门对售后服务流程的调整，仅仅是因为减少了部分的核查工作。

## 10.组织变革的类型因侧重点不同,有()等类型。

A.综合性变革 B.以任务为基础的变革 C.结构性变革 D.技术主导型变革

10.【答案】ABCD。考查组织变革的类型。按照组织变革的侧重点的不同,可以将其分成5种类型:综合性变革、结构性变革、技术主导型变革、以人为中心的变革、以任务为基础的变革。

## 11.组织创新的路径可以分为()

A.战略先导型 B.技术诱导型 C.市场压力型 D.被动跟进型

11【答案】ABC。考查组织创新的路径。在当前阶段,组织创新路径可划分为三种:战略先导型、技术诱导型、市场压力型。

## 二、组织创新的路径

组织创新（Organizational Innovation），就是应用行为科学的知识和方法，把人的成长和发展希望与组织目标结合起来，通过调整和变革组织结构及管理方式，使其能够适应外部环境及组织内部条件的变化，从而提高组织活动效益的过程。在当前阶段，组织创新路径可划分为三种：战略先导型、技术诱导型、市场压力型。

### 总结：

战略先导型:战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点

技术诱导型:技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新

市场压力型:市场压力型组织创新属于外源性创新，但它既可能是渐进的，又可能是根本性的

### （一）战略先导型组织创新

从创新的动力源看，战略先导型组织创新的动力主要来自于组织战略导向的变化。在高层管理者对内外环境变化的预见或快速反应的驱动下，组织首先将智力和时间资源、物质和组织资源集中投入到战略的变革上，分析外部环境和内部条件、确立组织视野、明确目标规划，实现战略创新。在此基础上，一方面转变观念、形成新规范、调整人际关系，进行文化创新；另一方面，则着眼于重新配置组织责权结构，使结构创新适应战略创新和文化创新的需要。

战略先导型组织创新的本质在于，由组织战略创新启动，文化创新、结构创新同步进行，从而实现战略创新、文化创新和结构创新的动态匹配。正是这三类创新的协同匹配，使战略先导型组织创新表现出带有内源性根本组织创新的特点。

战略先导型组织创新模式的实现除了要求管理者具有战略眼光和超前决策能力外，还要求组织必须在快速发展的环境中，具有充分的成长空间，并能够有效利用各种信息源，尤其善于创造性学习借鉴外部组织创新的经验，以尽量减少创新成本。

### （二）技术诱导型组织创新

从创新的动力源看，技术诱导型组织创新的动力主要来自于新技术的发展，尤其是组织带有根本性的产品创新导致的产品结构的变化。由于产品结构的变化，组织的部门设置、资源配置及责权结构都要有相应的调整，从而引发结构创新。在结构创新的基础上，价值观念和行为规范会发生潜移默化的转

变，完成渐进的文化创新。结构和文化的逐渐变化又会进一步诱致战略创新。

因而，技术诱导型组织创新总是表现为由结构创新到文化创新，再到战略创新的逻辑顺序。技术诱导型组织创新的<sup>①</sup>最大特点是源自组织内部产品结构的变化，并由此引起的结构和文化调整也是逐渐进行的，一般不至于导致组织在短期内的整体变化，因而，技术诱导型组织创新属于内源性的渐进组织创新。

技术诱导型组织创新是常见的组织创新类型，尤其是对于那些正由单一品种生产向多元经营转化的组织来说，适应新产品生产经营的需要，就要进行相应地组织创新。应该注意的是，这种类型的创新应该

首先从开发、生产和销售的技术条件和管理条件的角度，考察新产品与原有产品之间的关系，以避免机构重叠和资源浪费；

其次，结构创新和文化创新应该保持连贯性和渐进性，以避免打破原有的平衡；

第三，一旦结构创新和文化创新得以实现，应适时进行战略调整，使组织战略真正转换到多品种生产经营上来。

### （三）市场压力型组织创新

从创新的动力源看，市场压力型组织创新的动力主要来自于市场竞争压力。市场竞争压力迫使组织求生存、谋发展，努力通过战略创新、文化创新和结构创新来保持和提高组织核心能力，靠持续的技术创新赢得竞争优势。

对于我国大多数组织来说，市场压力型组织创新更多地表现为由文化创新启动，进而诱发大规模战略创新，最终以反复的结构创新来实现组织创新的逻辑顺序。

市场压力型组织创新属于外源性创新，但它既可能是渐进的，又可能是根本性的，这要视组织具体的内部和外部环境而定。由于我国大多数企业的战略、结构和文化都急需重组，因而，

对于国有企业来说，市场压力型组织创新多表现为从文化创新开始的根本性创新。而这种转轨或过渡一旦完成，市场压力型组织创新将主要表现为渐进性创新，而且将成为日常占主导地位的创新类型。

一般来说，表现为根本性创新的市场压力型组织创新，要求组织首先要有转变观念的内在需要，最高管理层和基层员工都要意识到竞争的压力；其次，要有进行根本性战略创新的勇气，适应市场的需要重新配置组织资源；第三，要熟悉市场变化、明确竞争来源、及时准确地把握各种内外部创新源的变化，尤其要善于学习外部组织成功创新的经验，以尽量降低创新成本

### 强。化。训。练

【注意1】管理幅度和管理层次的分析及设计—考试必须掌握的知识点,重在理解分析。

【注意2】集权和分权的分析及设计—考试必须掌握的知识点,重在理解分析。

集权:是指把较多和较重要的经营管理权责集中于企业的高层组织。

分权:是指把较多和较重要的经营管理权责分散下放到企业的中下层组织。

【注意3】金字塔型和扁平型结构—考试必须掌握的知识点,重在理解分析。

### 、判断题

1.科技的飞速发展是组织变革的动因之一。

【答案】√。考查组织变革的动因。包括:①环境中不确定因素的增加;②领导层的忧患意识;③科技的飞速



发展。

2.组织文化是组织的性格和灵魂,是组织区别于其他组织的关键特征,也是决定组织凝聚化力与发展方向的核心要素 2.【答案】√

组织文化是组织的(性格和灵魂),是组织区别于其他组织的(关键特征),也是决定组织凝聚力与发展方向的核心要素。它是组织成员在价值观上的共识和行为习惯上的一致性,它贯穿于组织的全部活动,影响组织的全部工作,决定组织中(全体成员的精神面貌)和(整个组织的素质、行为和竞争力)。因此,加强组织文化建设与管理有助于塑造组织良好的形象,(增强组织的凝聚力与竞争力)。

3.“法约尔跳板”强化的是组织纵向之间的协作。 3.【答案】×

## 二、组织设计的内容

(组织设计的主要内容)包括:职能与职位的分析与设计、部门化和部门设计、管理幅度和管理层次的分析及设计、决策系统的设计、横向协调和联系的设计、组织行为规范的设计、控制系统的设计和组织的变革与组织发展的规划。

### 1.职能与职位的分析与设计

管理者在进行组织设计时,需要(将总的任务目标进行层层分解),分析并确定完成组织任务究竟需要哪些基本的(职能与职务),然后设计和确定组织内从事具体管理工作所需的各类职能部门以及各项职务的(类别和数量),分析每位职务人(应具备的资格条件)、应享有的权力范围和应负的责任。(职能分析)是企业部门化的(具体化),是职位界定的(前提和基础)。

职能设计的基本步骤有:

- (1) 明确组织活动的内容和范围;
- (2) 对确定下来的活动进行分解,包括纵向分解和横向分解;
- (3) 确定分解后的(活动单元的承担单位);
- (4) 明确各职能部门之间的关系;
- (5) 为职能部门(确定适当的名称)。

(职位分析)是确定组织中(职位类型与数目)的活动,是对组织中执行一定职务的位置所进行的(分析和设计)。(职位分析)是(合理分工和明确责任)的基础,只有科学地设置职位,才能确保各项组织工作的顺利进行。

(职位分析)包括的内容主要有:

(职位的名称)及其(所在的部门、任职资格)、处于该职位的职员在(管理层次中的地位)、(该职位的工作目标)、(职员的职责)、(与相关职位的分工协作关系)、(该职位的职员向什么人负责)、该职位的(直接上司和下属)、(该职位的权力大小)等。进行职位分析必须遵循(职权相符)、(权责一致)、(集权与分权平衡)、(统一指挥等原则),防止“职位不足”或“职位过剩”现象的发生。

### 2.部门化和部门设计

(部门化)是建立组织的(基本模块),是指按照(不同的工作任务类型)将组织中的人员进行(专业化分工)的过

程。在进行部门化和部门化设计时，可以按照不同的标准，例如职能、产品、地区、顾客或利润，遵循专业分工、相互协作原则，将组织设计成为不同的部门模块，并通过这些模块执行组织任务。

例如，按照职能标准可以将一个企业组织的部门划分为采购部门、生产部门、营销部门、财务部门、人力资源部门、研发部门、行政部门、质检部门等。组织活动的特点、环境和条件是不断变化的，组织的部门化设计不能一成不变，需要在不同的时期、不同的战略指导下，根据需要对组织部门进行动态调整，以适应外部环境的变化。

### 3.管理幅度和管理层次的分析及设计

由于管理者受自身知识、能力、经验的限制，能有效管理下属的人数是有限的，因此管理者在进行组织设计时必须为各级管理者设计一个合理的管理幅度，以保证管理工作的有效性。

管理幅度就是一个上级直接监管的下属人员的数量。影响管理幅度的因素除了管理者自身的因素外，还有被管理者的水平、工作性质、沟通的有效性、监管手段、管理层次的高低、外部环境的稳定性、企业的技术水平、组织结构的复杂程度等因素。

与管理幅度相对应的概念是管理层次。管理层次是组织中建立授权级别的数量，或者说是纵向管理的等级层次。管理层次取决于组织的规模、管理工作量及管理幅度。

组织规模越大、工作量越繁杂，管理层次也越多；管理层次与管理幅度成反相关关系，即在组织规模一定和其他条件不变的情况下，管理幅度越大，管理层次越少；反之，管理层次越多。

随着市场竞争的加剧和管理者能力的增强，管理层次随着管理幅度的增加而呈现递减趋势，由此导致组织形态由金字塔型向扁平化组织发展。

### 4.决策系统的设计

决策是管理的重要内容，贯穿于管理的计划、组织、领导、控制和协调等五大职能之中，因此决策学派的代表人物西蒙甚至认为，管理就是决策，决策就是管理。决策是组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程，它是管理识别并解决问题以及利用机会的过程。管理者在进行组织设计时，要充分考虑决策方式、决策流程、决策执行与控制、决策绩效评价、决策监督等因素，保证正确的决策得到正确的执行。

例如，在决策的方式上要明确个体决策与集体决策的范围和内容，在决策流程上要充分考虑识别机会或诊断问题、识别目标、拟定备选方案、评价备选方案、作出选择、选择实施决策计划、监督与绩效评估等各阶段的影响因素和执行标准，以及决策机制与监督机制的制衡。

此外，随着信息技术的广泛引入，决策自动化技术发展迅猛，管理者在进行决策系统的设计时也必须考虑如何借助决策自动化技术提高决策效率与质量的问题。

### 5.横向协调和联系的设计

在组织结构设计时，管理者往往偏重于管理层次与管理幅度的设计与规划，而常常忽视组织横向协调和联系的设计，造成组织纵向运行顺畅而横向协调困难，难以真正产生协同效应。

古典管理学者法约尔早在 20 世纪初在提出管理的原则时就明确指出管理人员横向协作的重要性，并提出了“法约尔跳板”，强化横向之间的协作。

随着专业化分工的深化和组织成员工作专门化程度的提高，横向协调和联系较之以前变得更加重要起

来。这就要求管理者在设计组织结构时，不仅要考虑到纵向“指挥链”，更要考虑到同一等级层次或者不同等级层次之间的沟通和合作，防止形成各个职能部门各自为政、互不往来、相互封锁、难以协作的局面。

例如管理者可以采取在组织结构中设立协调委员会、建立定期对话机制、建立组织信息管理系统、优化工作流程等措施来强化不同部门之间的沟通与合作，保证部门之间、人员之间能够通力协作，保证任务目标的完成。

## 6.组织行为规范的设计

任何组织都存在或多或少的行为规范，用以规定和约束组织成员的行为。组织行为规范就是管理者制定或执行的要求组织、群体和个人共同遵守的基本法则，具体包括组织的规章制度和道德准则。《基业长青》的作者柯林斯和泊勒斯认为，“基业长青靠的是制度，而不是教父”，可见，制度在组织管理中具有举足轻重的作用，是保证企业长盛不衰的法宝。我国过去组织管理中偏重于“人治”，而忽视“法治”，导致组织欠缺稳定性和公平性，使组织难以稳定、持续、健康的发展。自建立社会主义市场经济体制以后，我国各种组织不断借鉴西方组织管理模式，建立健全规范的组织管理制度，使组织在制度的轨道上运行，组织的稳定性和长久性日益显现出来。

因此，组织设计不仅仅是指组织结构的设计和优劣，更重要的是组织规范的制度建设，只有当组织结构与组织制度相得益彰时，组织才会健康运转。

同时，随着全球化发展带来的各种问题凸现，组织公民行为日益受到世界各国人民的广泛关注，社会责任成为各种组织的应有之义，也正在成为越来越多的组织的行为规范。社会责任要求组织不仅仅只关注自身的利益和发展，更要关注全社会的发展与进步，力争在追求经济利益的同时实现社会利益、环境利益和精神利益的最大化。

## 7.控制系统的设计

控制是管理的重要职能，它是保证组织计划与实际运行动态适应的管理行为。著名管理学者斯蒂芬·罗宾斯很明确地指出控制对组织管理的重要作用，认为“尽管计划可以制定出来，组织结构可以调整得非常有效，员工的积极性也可以调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到”，

没有控制，计划乃至整个管理行为都没有任何意义，相反，很可能会导致资源浪费。因此，在组织设计时，需要设计和完善组织的控制系统。

组织的控制系统包括控制主体、控制对象、控制流程、控制方法、控制制度、控制时机、控制设备及技术等要素。控制系统的设计要求组织建立健全各种控制体系，完善控制标准，保障控制资源，使组织始终在管理者的控制范围内运转，防止组织管理失控。

## 8.组织变革与组织发展的规划

组织结构不是一成不变的，只有随着组织内外部条件的变化而不断地变革，组织才能顺利地成长和发展。组织变革是指组织为了适应内外环境的变化，及时地调整自己的战略、组织结构、管理方式、组织文化等，以取得更好的组织绩效的过程。而组织发展是指组织成员在对组织未来发展趋势进行科学预测的基础上，全面应用管理科学的知识与技术，有计划地变革与发展组织的战略、结构、技术、人员和文化等，以提高组织效能的过程。

二者之间的关系是：

组织变革是组织发展的途径和措施, 组织发展是组织变革的目标和结果。组织变革与组织发展是当今世界组织管理的主题, 它要求管理者在进行组织设计时不仅要考虑现在的环境和组织目标, 更要考虑将来环境发生了根本性变化的条件下组织将如何生存与发展的问题。

学习型组织成为众多组织变革与组织发展的追求目标。

所谓学习型组织就是在发展中形成了持续适应和变革能力的组织。它要求组织设计者通过战略设计、政策制定、组织重构、文化重塑、管理创新等方式使组织在共同愿景的引导下柔性动态地适应外部环境的变化, 增强组织应对变化的应变能力, 促进组织的可持续性发展。

4.内部提升的优点是可以避免组织内没有提拔到的人的积极性受挫。

4.【答案】×。考查组织人员的选聘。外部选聘是根据一定的标准和程序, 从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。外部选聘的优点之一:可避免组织内没有提拔到的人的积极性受挫, 避免造成因嫉妒心理而引起的情绪不快和组织成员间的不团结。题干所述应为“外部选聘”

5.高层主管的管理幅度应较大些,基层主管的管理幅度可适当减少些。

5.【答案】×。考查管理幅度的影响因素。主管所处的管理层次:层级越高, 决策工作量越大,幅度越窄(越是接近组织高层的主管人员,其决策功能越重要,管理幅度较中层和基层管理人员越小)。可知,高层主管的管理幅度应较小些,基层主管的管理幅度可适当扩大些。

6.高层主管的管理幅度应较小些,基层主管的管理幅度可适当扩大些。

6.【答案】√。(解析同上)

7.管理幅度越大,需要的管理人员越多,管理人员之间的协调工作越难做。

7.【答案】×。考查管理幅度和管理层次的分析及设计。管理层次与管理幅度成反相关关系,即在组织规模一定和其他条件不变的情况下,管理幅度越大,管理层次越少反之,管理幅度越小,管理层次越多。扩大管理幅度,将减少管理人员,降低协调的难度。

8.如果工作岗位在地理上较为分散,该主管所能领导的直属部下数量就要减少。(

8.【答案】√。考查管理幅度的影响因素——下级人员工作地点的相近性。工作地点越近,幅度越宽。相反,如果工作岗位在地理上较为分散,会增加下属与领导以及下属与下属之间的沟通困难,加大管理的难度,从而管理幅度越窄。

9.当组织处于不稳定的环境之中,较宽的管理幅度能确保更有效的管理。

9.【答案】×。考查管理幅度设计。若主管人员经常面临的业务较复杂,环境不稳定,解决起来较困难,并对企业活动具有较大影响,则他直接管辖的人数不宜过多;反之,可增大管理幅度。

10.组织规模的大小,也是影响集权与分权的因素之一。规模越大,管理层次和管理部门越多,为了提高管理效率,集权程度就应高些;相反亦然。

10.【答案】×。考查影响集权与分权程度的因素。规模越大,管理层次和管理部门越多,为了提高管理效率,分权程度就应高些。【题干简单地理解为:组织规模越大,适宜采用集权还是分权?可以想到:组织规模越小是采用集权还是分权?当组织规模比较小,少到只有23人时,适宜采用集权。故可以推出:组织规模越小,适宜采用集权;组织规模越大,适宜采用分权】

11.组织原则是组织构建和运行的基本规范和规则的总和,是组织目标和价值的规范性体现,又是组织形



成和活动的基本依据和规则标准,组织原则包括目标一致、权责相符、管理层次、管理幅度、专业分工等原则。 11.【答案1√

## （二）组织的特征

从组织的定义可以看出，组织是一种有着相对明确的边界、规范的秩序、权威层级结构、沟通和协调机制的集合体；

或者说组织是一群人为了达到某一共同的目标，实行人力的分工和职能的分化，使用不同层次的权力和职责，以充分发挥其人力和智力资源而形成的集合体；组织活动对于其成员、组织本身及社会均产生一定的影响。

因此，组织具有以下明显的特征：

结构系统性 目标一致性 原则统一性 资源整合性 活动协作性

【结重目，原资动 --- 结婚后从网上看到了原资原味的日本动作片】

### 1.目标一致性

组织是为了达到个体和共同目标而在一起工作的人的集合，

目标一致性是组织的主要标志，也是组织形成的基本条件。

组织目标的一致性主要体现在`价值目标的一致性，层次目标的一致性和阶段目标的一致性。

价值目标的一致性要求组织将组织成员的个体目标或群体目标统一成为组织目标，

使组织成员在为个体或群体目标奋斗的过程中实现组织的目标，

在实现组织目标的同时也实现组织成员的个体或群体目标。

层次目标的一致性是指组织内基层目标、中层目标和高层目标之间应该具有内在的衔接性，

基层目标和中层目标是对高层目标的分解和执行，

高层目标是中层目标和基层目标`总的指导方向和执行基准。

阶段目标的一致性要求组织的短期目标与长期目标、战术目标与战略目标的有机统一，

短期目标为长期目标服务，战术目标为战略目标服务，

通过执行短期目标和战术目标实现组织的长期目标和战略目标。

### 2.原则统一性`

组织是按照一定组织原则结合起来的，组织原则是组织构建和运行的基本规范和规则的总和。

组织原则包括目标一致、权责相符、管理层次、管理幅度、专业分工、统一指挥、授权、人本管理等原则。

它们既是组织目标和价值的规范性体现，又是组织形成和活动的基本依据和规则标准。

### 3.资源整合性

组织内存在各类物质资源、资本资源、人力资源、信息资源等有形或无形资源，它们是组织存在与运转的能量和实现组织目标的基础。组织需要将组织内外的各种资源进行有效的整合，以实现人、财、物、信息等资源在组织各环节上有机结合和合理分布，从而形成资源与要素集合的力量，并进一步汇总为组织的整体力量，协同实现组织的目标。



#### 4.活动协作性

专业化分工是组织的基本原则，也是提高组织效率的重要途径。

由于实施专业化分工，组织内存在大量的、复杂的、频繁的工序活动或职能活动，组织需要将这些工序活动或职能活动在组织目标的指导下按照一定的流程或标准部署和配置，使组织成员一方面“业精于勤”，

另一方面“携手共进”，共同完成单个人无法完成的组织工作，产生  $1+1>2$  的效果，实现组织的整体目标。组织的协作性具体体现在组织中各职能的明确规定性和相互协调性，体现在组织成员在实际活动中的合作性和互补性，还体现在组织的整体功能上。

#### 5.结构系统性

组织是按照一定的方式组合各种组织资源集合而成的体系，因此组织都是以特定的结构形式而存在和活动的。组织的结构具有系统性，

这种系统性主要体现在：

组织的结构由各系统构成，这些系统包括组织的职位系统、组织的运行系统、组织的文化系统、组织的关系系统等。这些系统自身构成了完整的系统，同时又与其它系统形成有机的联系，互相影响、互相作用、互相促进，构成了边界明确且相互依存的总体系统。

此外，组织还存在双重性特征，在属性上具有社会属性和自然属性，在组织形式上具有结构清晰性和设计模型化，在组织边界上具有开放性与封闭性特征。

(边界：顾名思义，当然只有开和关的状态)

#### 12.扁平型组织的控制跨度要小些。

12【答案】×。金标尺解析考查组织结构的扁平化。管理跨度,又称为管理幅度或管理宽度 组织结构的扁平化是管理幅度扩大、管理层次减少的组织变革趋势,有利于信息的传递。故扁平型组织的控制跨度要大些。

13.究竟采取扁平型或是高耸型组织结构,主要取决于组织规模的大小和组织领导者的有效管理幅度等因素。因为在管理幅度不变时,组织规模与管理层次成正比。规模大,层次多,则呈高耸型结构;反之亦然。

13.【答案】√。考查金字塔型和扁平型结构。金字塔型,又称高耸型、锥型 是指管理幅度减少、管理层次增加。扁平型结构是指管理幅度扩大、管理层次较少。根据题干所述,组织规模大、管理层次也越多,呈高耸型结构。且在管理幅度不变时,组织规模与管理层次成正比。

14.一般来说,机械式组织结构在稳定的环境运作中最为有效;有机式的组织结构则与动态的、不确定的环境相匹配。 14.【答案】√

(二) 按照组织的灵活性和适应性程度，组织可以划分为机械式组织和有机式组织

#### 1.机械式组织

机械式组织又称为官僚行政组织，是指设有严格的等级层次、决策高度程序化、权力高度集中化和操作高度标准化的组织形式。

它具有通过职务专门化，制定非常正规的制度和规则；以职能为基础划分工作任务；实现集权式决策，管理跨度较窄，管理层次较多；通过命令链进行指挥，以维持正常业务管理活动的开展等特点。

机械式组织的优点是职责界限分明、工作程序精确、责权关系固定、组织结构稳定、标准化程度高等，而缺陷是过于非人格化和组织僵化，压抑创新，不利于提高组织成员的积极性和创造性。机械式组织比较适用于组织环境稳定、竞争不太激烈、生产稳定有序、生产技术成熟的组织。（不大熟官）

## 2.有机式组织

有机式组织又称为适应性组织，是指一种相对分散、分权化的、具有灵活性和适应性的组织形态。它的主要特点是工作程序不太正规、强调适应性、更多地实行参与制和权力结构不太稳定，能够随时根据组织环境的变化进行随机制宜的调整，表现出很强的动态适应性。

有机式组织的优点是以人为本、灵活多变，缺点是稳定性和可预见性差。它一般适用于组织环境变化快、竞争比较激烈、产品更新换代快、组织规模比较小的组织。（快小失）

机械式组织和有机式组织的组织特征如表 3-2 所示。

需要强调的是，在实际组织管理过程中，组织类型的选择和设计要根据组织的内部条件和外部环境的不同进行权变设计。

机械式组织和有机式组织并没有优劣之别，例如在稳定的环境中采用机械式组织或许比较好，而在动态环境中采用有机式组织`或许更容易成功。

大多数研究结论都表明，对于一个特定的组织，最有效的组织形式在某种程度上取决它的战略目标和所处的环境状况。

**15.职务结构实质上就是组织结构,是指各种职位之间、各种职员之间网络关系的模型及其安排体系,是组织的横向分工关系与纵向隶属关系的总称。 15.【答案】√**

## 第四节 组织结构

美国著名管理学者哈罗德·孔茨认为，“为了使人们能为实现目标而有效地工作，就必须设计和维持一种职务结构，这就是组织管理职能的目的”。

所谓职务结构，实质上就是组织结构，是指各种职位之间、各种职员之间网络关系的模型及其安排体系，是组织的横向分工关系与纵向隶属关系的总称。组织结构因组织环境、组织战略、技术状况、人员素质、组织规模、组织生命周期等因素的不同而不同。不同的组织及同一组织的不同发展阶段，都应当根据当时的组织内部条件与外部环境来设计与之相适应的组织结构。

**16.有机式组织(也叫适应性组织)模式是一种分散、灵活的具有高度适应性的组织形式具有低复杂性、低正规化和分权化的特征 16.【答案】√**

## 2.有机式组织

有机式组织又称为适应性组织，是指一种相对分散、分权化的、具有灵活性和适应性的组织形态。它的主要特点是工作程序不太正规、强调适应性、更多地实行参与制和权力结构不太稳定，能够随时根据组织环境的变化进行随机制宜的调整，表现出很强的动态适应性。

有机式组织的优点是以人为本、灵活多变，缺点是稳定性和可预见性差。它一般适用于组织环境变化快、竞争比较激烈、产品更新换代快、组织规模比较小的组织。（快小失）

## 17.组织风俗属于组织文化的精神层文化。 17.【答案】×

制度层文化规定了组织成员在共同的活动中应当遵守的行为准则，它主要包括三个方面：

(1) 一般制度。

指组织中存在的一些带普遍意义的工作制度和管理制度，以及各种责任制度；

(2) 特殊制度。

主要是指组织的非程序化制度。与一般制度相比，特殊制度更能反映一个组织的管理特点和文化特点；

(3) 组织风俗。是指组织长期相沿、约定俗成的典礼、仪式、行为、习惯、节日、活动等。

## 3.精神层文化

精神层文化主要是指组织的领导和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌。

精神层是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原则。

它包括六个方面：

(1) 组织最高目标。它是组织全体成员的共同追求，是组织全体成员凝聚力的焦点，是组织共同价值观的集中表现，反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负，是组织文化建设的出发点和归属；

(2) 组织哲学，是组织领导者为实现组织目标而在整个管理活动中的基本信念，是组织领导者对组织长远发展目标、发展战略和策略的哲学思考；

(3) 组织精神。是组织有意识地提倡、培养其成员群体的优良风貌，是对组织现有的观念意识、传统习惯、行为方式中的积极因素进行总结、提炼及倡导的结果，是全体成员有意识地实践所体现出来的；

(4) 组织风气。是指组织及其成员在组织活动中逐步形成的一种带有普遍性的、重复出现且相对稳定的行为心理状态，是影响整个组织生活的重要因素；

(5) 组织道德。是指组织内部调整人与人、单位与单位、个人与集体、个人与社会、组织与社会之间关系的行为准则。就其内容结构来看，主要包含调节成员与成员、成员与组织、组织与社会三方面关系的行为准则和规范；

(6) 组织宗旨。是指组织存在的价值及其对社会的承诺。

精神层为组织的物质层和制度层提供思想基础，是组织文化的核心；

制度层能约束规范精神层与物质层的建设；

物质层为制度层和精神层提供物质基础，是组织文化的外在表现和载体。

任何组织都有自己好的或不好的文化。不规范的组织文化，是在运行和发展中不自觉地、自然而然形成的，

一般来说是不完整、不协调、不成熟的，其中有不少内容对组织生存、发展起阻碍和腐蚀作用。

规范的组织文化，是适应环境变化和发展需求及组织各层次成员的共同需求而建立起来的一套价值观与行为方式，它有着完整性、协调性和成熟性的特点。

## 18.筹建成本与运行成本较高、适应变化能力较差,是正式组织的缺点。 18.【答案】√

### 1.正式组织

正式组织是指依照有关管理部门的决策、命令或者指示，

为完成特定的任务而建立的组织。它具有组织存在的目的以及组织工作程序的一系列组织规则，组织内

部存在着正式的组织分工，具有固定的信息传递渠道。

同时，正式组织一般都具有正式的组织形式，例如直线型、参谋型、直线参谋型、职能型、事业部型、矩阵型、多维立体型、虚拟网络型等组织结构。

正式组织的特点是组织目标具有明确性、组织权力具有合法性和强制性、

组织结构规范化和等级化、组织沟通渠道正规化、组织管理制度化、组织决策程序化等。

这样的组织形式具有\*\*等\*\*级结构明确、组织\*\*决\*\*策流程化、组织行为可\*\*预\*\*见性强等优点，

【正等决预，变成官。 - 我们绝育了，变成了太监官员】。

但同时也有组织筹建成本与运行\*\*成\*\*本较高、适应\*\*变\*\*化能力差、容易形成\*\*官\*\*僚制等缺陷，因此正式组织一般适用于组织目标明确、组织环境稳定、

目标实现周期长且工作难度大的事业单位或工商企业。

19.直线型组织结构适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或应用于现场作业管理。

19.【答案】√

### 1.直线型组织结构（懒人宝典37页）

直线型组织结构也称为单线式组织结构，是最早使用，也是最为简单的一种组织结构类型。

直线型组织结构的特点是：

每个主管人员对其直接下属有直接管理权；

每一个人只能向一位直接上级报告；

主管人员在其管辖的范围内，有绝对的管理权或完全的管理权。

该组织结构的优点是：

结构比较简单，责任与职权明确，上层主管作出决定可能比较容易和迅速。

缺点是：

在组织规模较大的情况下，业务管理比较复杂，所有的管理职能最终都集合到每一个人，因此对最高管理者的能力要求比较高；

而当该“全能”管理者离职时，难以找到合适的替代者；

部门间协调性差。

直线型组织结构适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或者应用于现场作业管理。

20.专业化分工是组织的基本原则,也是提高组织效率的重要途径。 20.【答案】V

### （二）组织的特征

从组织的定义可以看出，组织是一种有着相对明确的边界、规范的秩序、权威层级结构、沟通和协调机制的集合体；

或者说组织是一群人为达到某一共同的目标，实行人力的分工和职能的分化，使用不同层次的权力和职责，以充分发挥其人力和智力资源而形成的集合体；组织活动对于其成员、组织本身及社会均产生一定的影响。

因此，组织具有以下明显的特征：

结构系统性 目标一致性 原则统一性 资源整合性 活动协作性

## 1.目标一致性

组织是为了达到个体和共同目标而在一起工作的人的集合，

目标一致性是组织的主要标志，也是组织形成的基本条件。

组织目标的一致性主要体现在价值目标的一致性，层次目标的一致性和阶段目标的一致性。

价值目标的一致性要求组织将组织成员的个体目标或群体目标统一成为组织目标，

使组织成员在为个体或群体目标奋斗的过程中实现组织的目标，

在实现组织目标的同时也实现组织成员的个体或群体目标。

层次目标的一致性是指组织内基层目标、中层目标和高层目标之间应该具有内在的衔接性，

基层目标和中层目标是对高层目标的分解和执行，

高层目标是中层目标和基层目标总的指导方向和执行基准。

阶段目标的一致性要求组织的短期目标与长期目标、战术目标与战略目标的有机统一，

短期目标为长期目标服务，战术目标为战略目标服务，

通过执行短期目标和战术目标实现组织的长期目标和战略目标。

## 2.原则统一性

组织是按照一定组织原则结合起来的，组织原则是组织构建和运行的基本规范和规则的总和。

组织原则包括目标一致、权责相符、管理层次、管理幅度、专业分工、统一指挥、授权、人本管理等原则。

它们既是组织目标和价值的规范性体现，又是组织形成和活动的依据和规则标准。

## 3.资源整合性

组织内存在各类物质资源、资本资源、人力资源、信息资源等有形或无形资源，它们是组织存在与运转的能量和实现组织目标的基础。组织需要将组织内外的各种资源进行有效的整合，以实现人、财、物、信息等资源在组织各环节上有机结合和合理分布，从而形成资源与要素集合的力量，并进一步汇总为组织的整体力量，协同实现组织的目标。

## 4.活动协作性

专业化分工是组织的基本原则，也是提高组织效率的重要途径。

由于实施专业化分工，组织内存在大量的、复杂的、频繁的工序活动或职能活动，

组织需要将这些工序活动或职能活动在组织目标的指导下按照一定的流程或标准部署和配置，

使组织成员一方面“业精于勤”，

另一方面“携手共进”，共同完成单个人无法完成的组织工作，产生1+1>2的效果，

实现组织的整体目标。组织的协作性具体体现在组织中各职能的明确规定性和相互协调性，

体现在组织成员在实际活动中的合作性和互补性，还体现在组织的整体功能上。

## 5.结构系统性

组织是按照一定的方式组合各种组织资源集合而成的体系，因此组织都是以特定的结构形式而存在



和活动的。组织的结构具有系统性，

这种系统性主要体现在：

组织的结构由各系统构成，这些系统包括组织的职位系统、组织的运行系统、组织的文化系统、组织的关系系统等。这些系统自身构成了完整的系统，同时又与其它系统形成有机的联系，互相影响、互相作用、互相促进，构成了边界明确且相互依存的总体系统。

此外，组织还存在双重性特征，在属性上具有社会属性和自然属性，在组织形式上具有结构清晰性和设计模型化，在组织边界上具有开放性与封闭性特征。

(边界：顾名思义，当然只有开和关的状态)

## 21.组织精神是组织文化建设的出发点和归宿。 21【答案】×

(1) 组织最高目标。它是组织全体成员的共同追求，是组织全体成员凝聚力的焦点，是组织共同价值观的集中表现，反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负，是组织文化建设的出发点和归属；

组织文化是组织的性格和灵魂，是组织区别于其他组织的关键特征，也是决定组织凝聚力与发展方向的核心要素

组织价值观是整个组织文化的核心，选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的首要战略问题

二是价值观，是组织文化的核心和基石，是组织的基本思想和信念。价值观把员工凝聚在一起，产生共享价值的作用，大部分组织的成功在于能分辨、接受和执行价值观，并将其贯彻到组织经营的一切方面；

精神层是组织文化的核心和灵魂，是形成组织文化的物质层和制度层的基础和原则。

精神层为组织的物质层和制度层提供思想基础，是组织文化的核心；

(1) 组织最高目标。它是组织全体成员的共同追求，是组织全体成员凝聚力的焦点，是组织共同价值观的集中表现，反映了组织领导者和成员的追求层次和理想抱负，是组织文化建设的出发点和归属；

## 22.组织文化的显性内容是组织文化中最根本、最重要的部分。

22.【答案】×。考查组织文化的隐性内容。组织文化的隐性内容是指那些 存在于组织成员意识中的潜移默化地影响组织成员心理与行为的意识抽象,是组织文化中最根本、最重要的部分。

## 23.职位过剩和职位不足是因为职能分析不合理造成的。 23.【答案】×

职能设计的基本步骤有：

- (1) 明确组织活动的内容和范围；
- (2) 对确定下来的活动进行分解，包括纵向分解和横向分解；
- (3) 确定分解后的活动单元的承担单位；
- (4) 明确各职能部门之间的关系；
- (5) 为职能部门确定适当的名称。

职位分析是确定组织中职位类型与数目的活动，是对组织中执行一定职务的位置所进行的分析和设计。职位分析是合理分工和明确责任的基础，只有科学地设置职位，才能确保各项组织工作的顺利进行。

职位分析包括的内容主要有：

职位的名称及其所在的部门、任职资格、

处于该职位的职员在管理层次中的地位、该职位的工作目标、

职员的职责、与相关职位的分工协作关系、该职位的职员向什么人负责、

该职位的直接上司和下属、该职位的权力大小等。

进行职位分析必须遵循职权相符、权责一致、

集权与分权平衡、统一指挥等原则，防止“职位不足”或“职位过剩”现象的发生。

24.有些组织的文化,是可以依靠空洞的说教就能够建立起来的。 24.【答案】×

## 2.组织文化的实践性

组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的，并需要通过不断的实践丰富和发展它的内容。每个

组织的文化，都不是凭空产生或依靠空洞的说教就能够建立起来的，它只能在组织生存与发展的实践过程中有目的地培养而形成。尽管组织文化的内容和风格需要管理者有意识的设计、引导和培养，但最终都只有通过实践才能将其内化进组织成员的价值理念与行为规范中。脱离了实践，组织文化就成为了无源之水、无本之木。

## 二、单项选择题

1.大型企业通常采用的组织形式是()。

- A. 直线型组织结构
- B. 职能型组织结构
- C. 直线参谋型组织结构
- D. 事业部制组织结构

1.【答案】D。考查组织结构的基本类型。事业部型组织结构适用于产品品类多、销售范围广的大型企业,例如跨国企业;

直线型组织结构适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或者应用于现场作业管理;

职能型组织结构由于存在多头领导的缺陷,在实际组织管理工作中很少应用,只是在诸如矩阵型和多维型组织结构中体现了职能型管理的思想;

直线参谋型组织结构对中小型组织比较适用,但对于规模大、决策时需要考虑的因素复杂的组织则不太适用。

2.根据社会组织对其成员控制方式的不同,将其分为强制组织、功利组织和(2.【答案】A)。

- A. 规范组织
- B. 生产组织
- C. 政治组织
- D. 整合组织

例如根据组织活动的内容和功能的不同,

可以将组织划分为政治组织、经济组织、军事组织、文化组织和社会组织;

根据社会功能的不同,

可以将组织划分为经济生产组织、政治目标组织、整合组织和模式维持组织(帕森斯);

按照权威的具体差别为标准,

可以将组织分为传统组织、神秘组织、合理—合法组织(韦伯);

根据控制组织成员的方式的不同,

可以将组织划分为强制组织、功利组织和规范组织(爱兹奥尼);

根据组织目标的不同,

可以将组织划分为互益组织、服务组织、工商组织和公益组织(彼得·布劳)等等。

3.一般而言,直线制组织结构适用于(3.【答案】A)。

- A. 规模较小,生产技术比较简单企业
- B. 生产技术比较复杂,管理工作比较精细的企业
- C. 部门配合较多,决策需要统一的企业
- D. 规模庞大,品种繁多,技术复杂的企业

### 1.直线型组织结构（懒人宝典37页）

直线型组织结构也称为单线式组织结构，是最早使用，也是最为简单的一种组织结构类型。

直线型组织结构的特点是：

每个主管人员对其直接下属有直接管理权；  
每一个人只能向一位直接上级报告；  
主管人员在其管辖的范围内，有绝对的管理权或完全的管理权。

该组织结构的优点是：

结构比较简单，责任与职权明确，上层主管作出决定可能比较容易和迅速。

缺点是：

在组织规模较大的情况下，业务管理比较复杂，所有的管理职能最终都集合到每一个人，因此对最高管理者的能力要求比较高；  
而当该“全能”管理者离职时，难以找到合适的替代者；  
部门间协调性差。  
直线型组织结构适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或者应用于现场作业管理。

4.下列关于组织文化的说法,错误的是(4.【答案D)。

- A. 无形的组织文化可以通过有形的载体显现出来
- B. 组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的
- C. 组织文化会随着社会的进步、环境的变迁和组织的变革而演进
- D. 组织文化是长期积累的结果,不会因为环境条件的改变而改变

4.【答案D。考查组织文化的特征。组织文化的无形性:虽然组织文化具有无形性,但是它可以通过有形的载体反映出来,而且必须依附在组织成员、组织设施等有形的载体上。组织文化的实践性:组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的,并需要通过不断的实践丰富和发展它的内容。组织文化的传承性:每个组织的文化都是在特定的历史条件下形成的,并随着历史的积累、社会的进步、环境的变迁及组织的变革而逐步演进和发展。组织文化的可塑性:组织文化尽管具有传承性,但会受到组织环境的影响,在不同的环境条件下会要求有不同的表现形式,因此需要对组织文化进行塑造,使之与环境的变化相适应。可知D选项后半句说法是错误的。

5.组织设计的原则有目标一致原则、分工协作原则、精简高效原则、动态适应原则及()。

- A. 创新原则
- B. 避免冲突
- C. 权责对等原则
- D. 经济原则

### 一、组织设计的原则

1、五个原则：目标一致（出发点和归宿），分工协作，精简高效，权责对等（保持组织稳定和完成组织目标的重要基础），动态适应。

### 1.目标一致原则

目标一致原则是指为实现组织及其子系统的目标，在设计、设置或者变革各组织机构时，各部门、各层次和各阶段的目标都必须一致地体现组织总的任务目标。

组织设计的根本目的是为实现组织的共同目标服务的，

组织设计的全部工作都必须以此作为出发点和归宿点，

即组织设计的各项工作和整个过程都必须服从和服务于组织的共同目标。

### 2.分工协作原则

分工协作原则是指组织设计时必须基于组织目标、组织环境、组织流程、技术特点、专业要求等因素合理设置`职能部门和分派工作任务，促进部门之间、人员之间顺畅沟通与相互支持，保证组织运转的高效和目标任务的实现。现代组织规模庞大，人员众多，管理复杂，只有对专业性很强的各项工作进行有效的职能分工、技术分工和工序分工，同时加强部门之间、专业人员之间的紧密联系和相互协作，才有可能或者最有效地完成组织的目标任务。

### 3.精简高效原则

精简原则要求在保证目标任务能够完成的情况下，在组织结构方面尽可能少地设置职能部门和缩减管理层次，在人员配置方面越少越好，避免组织层次繁多、机构臃肿、人浮于事和浪费严重。

高效原则要求组织及其成员能够在最短的时间内最好地完成组织任务，

这一方面需要合理的组织分工，

另一方面需要提高组织成员的技能水平和组织成员完成目标任务的积极性主动性。

为了实现组织的精简高效原则，管理者在进行组织设计时，需要特别注意对管理层次、管理幅度和职能部门的控制，人员配置和激励约束制度的合理化。

### 4.权责对等原则

权责对等原则是指在一个组织中的管理者所拥有的权力应当与其所承担的责任相适应的准则。它的内涵包括管理者拥有的权力与其承担的责任应该对等、

必须对管理者履行其职责而授之以相应的权力、

必须委派恰当的人去担任某个职务或某项工作，

上级对管理者运用权力和履行职责的情况必须有严格有效的监督与检查。

它是保持组织稳定性和有效完成组织目标的重要基础。

(权利和责任对等，才有利于组织的稳定性，否则，大家权利都很大，很有可能会拆分公司的，并且大家都不做事情，消极怠慢)

### 5.动态适应原则

动态适应原则是指组织的各个部门、各成员`乃至整个组织结构都要根据组织内外环境的变化而进行灵活的调整和变革，保证整个组织能够适应内外环境的变化，以便于更好地实现组织目标。

这一原则要求，既要保证组织在外部环境和组织任务发生变化时，能够继续有效地正常运转；同时又要保证组织在运转的过程中，能够根据变化了的情况作出相应的变革，让组织具有一定的灵活性或者适应性。

组织设计除遵循一定的原则以外，还会受到各种因素的影响。

管理学者西拉季等人认为，影响组织设计的因素主要有环境、战略、技术和组织结构等四项因素；（战机构）

管理学者如R.J.彼得斯和 R.H.沃特曼等人曾提出影响组织设计的七项权变因素，即战略、环境、结构、制度、人员、共同的价值观和作风。

综合中外学者对组织设计影响因素的分析，组织设计主要受组织环境、组织战略、技术状况、组织规模、组织生命周期和组织成员素质等因素直接或间接的影响。

**6.决定着组织凝聚力与发展方向的核心要素是(6.【答案】D)。**

A.人员配备 B.领导力量 C.组织能力 D.组织文化

组织文化是组织的性格和灵魂，是组织区别于其他组织的关键特征，也是决定组织凝聚力与发展方向的核心要素。它是组织成员在价值观上的共识和行为习惯上的一致性，它贯穿于组织的全部活动，影响组织的全部工作，决定组织中全体成员的精神面貌和整个组织的素质、行为和竞争力。因此，加强组织文化建设与管理有助于塑造组织良好的形象，增强组织的凝聚力与竞争力。

**7.针对工作内容、程序与步骤所进行的变革是(7.【答案】D)。**

A.综合性变革 B.结构性变革 C.技术主导型变革 D.以任务为基础的变革

### 3.技术主导型变革

技术主导型变革是指针对生产的相关技术系统的调整而做出的组织人员、设备、结构、流程等的变革与修正，这些调整包括工作流程与方法、生产与制造方法、控制系统与信息系统等。随着生产技术、信息技术、网络技术的迅猛发展，组织内外部的技术条件与环境不断发生变化，这必然要求组织的设备、人员、结构、流程等进行相应的调整，从而引发了整个组织的变革。在技术变革如此迅速的环境中，技术主导型变革越来越成为组织变革的主流。

### 5.以任务为基础的变革

以任务为基础的变革主要是针对工作内容、程序与步骤所进行的变革。任务变革中主要涉及工作活动的次序与方式的变化，以及所要执行的作业的调整等。一般情况下，任务变革是技术与结构变革的连带活动，当组织需要进行技术或结构变革时，组织的任务必然要进行相应调整。少数情况下，任务变革会独立发生，例如，服务部门对售后服务流程的调整，仅仅是因为减少了部分的核查工作。

**8.根据组织经营活动的风险程度和员工工作绩效的回馈速度来研究企业文化时,迪尔与肯尼迪发现,(8.【答案】C)多存在于行业风险很小,但绩效反应极快的行业,如房地产经纪公司、计算机公司、汽车批发商等。**

A.独裁活力型文化 B.强人文化  
C.“拼命干、尽情玩”文化 D.过程文化

### 2.迪尔和肯尼迪的组织文化类型

迪尔和肯尼迪根据组织经营活动的风险程度及成员工作绩效的回馈速度，把组织文化划 回馈速度 风险程度高 风险程度低



**(1) 强人文化。**

即强者文化，存在于高风险、快反馈的行业，如证券业、广告、影视、公关、体育运动等行业。强人文化要求企业家和员工要有坚强的意志，又承担风险、接受考验的性格，有极强的竞争意识和进取精神，对于成功和挫折的考验都有极强的承受力。其突出特征是崇尚个人明星、个人英雄；对机遇特别敏感。

**(2) “拼命干，尽情玩”文化。**

这种文化类型存在于行业风险很小，但绩效反应极快的行业，如房地产经纪公司、计算机公司、汽车批发商、大众消费公司等。该文化对于工作和生活都很重视，行动迅速，群体精神强，适于完成工作量大但反复调整的工作。该文化缺乏深入思考和敏感反应。其特征是行动就是一切，做什么事一经确定，只要努力去做，就一定能达到目的；崇尚群体的力量；着迷有利于群体的刺激性活动。

**(3) 赌博文化。**

存在于风险大、反馈慢的行业中。如石油开采、矿产开采、航空、航天、原创性新产品开发行业等。这种文化表现为决策过程反复权衡和深思熟虑，一旦决策作出便坚持到底，就此一博。但该文化往往缺乏激情，节奏缓慢，按部就班，容易产生官僚主义。

**(4) 过程文化。**

存在于风险小、反馈慢，特别要求注重过程的行业中，如学校、制药公司、银行、保险公司、金融服务组织、防疫部门、公共事业公司等。该文化强调过程的重要性，养成了文化的细致性、周密性和周到性的性格。但这种文化容易导致程式化、保守、因循守旧、繁琐和忘记大局。

**9.道尔顿按照非正式群体成员间的关系将非正式组织分为垂直型、水平型与(9.【答案】B)。**

A.网络型 B.随意型 C.交互型 D.斜向型

管理心理学家道尔顿 (M•Dalton) 按照非正式群体成员间的关系将非正式组织划分为垂直型、水平型和随意型等类型。

**10.一般地说,管理者所处的层次越高,其管理的幅度()。**

A.越小 B.越大 C.不确定 D.越小越好

**10.【答案】A。**考查管理幅度的影响因素。主管所处的管理层级:层级越高 决策工作量越大,幅度越窄

**11.下列哪个选项适合于缩小管理幅度?()**

A.工作简单而稳定 B.工作内容相似程度较高  
C.管理者需要处理的非管理事务较多 D.工作的计划程度较高

**11.【答案】C。**考查管理幅度的影响因素。

工作简单而稳定,幅度越宽。下属工作的相似性:越相似,幅度越宽。

非管理事务的多少:工作越杂,幅度越窄(处理这些事务所需的时间越多,则用于指挥和领导下属的时间越少)。

计划的完善程度:计划越完善,幅度越宽(如果计划制定得详细具体、切实可行,下级人员就容易了解自己的具体目标和工作任务,就可以通过计划来指导业务活动,而不必事事请示领导。否则,上级的指导就将是大量的不可缺少的)。

12.管理幅度是指一个上级直接有效管理下属数量的多少,下列情况中管理幅度可以加宽的是()。

- A. 组织各项工作的过程普遍得到标准化
- B. 下属的工作单位在地理位置上相当分散
- C. 组织环境很不稳定,时常出现新情况
- D. 工作相互依赖程度高,经常需要跨部门协调

12.【答案】A。考查管理幅度的影响因素。工作地点越近,幅度越宽;环境越不稳定,幅度越窄;要求相互经常保持联系的工作,幅度越窄。可知,只有A选项工作过程标准化更有利于管理者进行管理,管理幅度可以加宽。

13.关于管理幅度、管理层次与组织规模三者的关系,表述正确的是()。

- A. 管理幅度既定,管理层次与组织规模成反比
- B. 管理幅度既定,管理层次与组织规模成正比
- C. 组织规模既定,管理层次与管理幅度成正比
- D. 管理层次既定,管理幅度与组织规模成反比

13.【答案】B。考查管理幅度和管理层次的分析及设计。管理层次与管理幅度成反相关关系,即在组织规模一定和其他条件不变的情况下,管理幅度越大,管理层次越少;反之,管理幅度越小,管理层次越多。可以简单理解为:管理层次=组织规模/管理幅度。由公式可知:组织规模既定,管理层次与管理幅度成反比;管理层次既定,管理幅度与组织规模成正比;管理幅度既定,管理层次与组织规模成正比。

4.以下情况最适于分权的是()

- A. 政策一致性高
- B. 决策代价小
- C. 决策代价大
- D. 下属素质低

14.【答案】B。集权更有利于政令统一,便于统筹全局,故A选项更适于集权。当决策代价大,决策比较重要,以及下属素质低时,更适于集权。决策代价小指的是组织中较低层次的决策只影响该部门的日常管理,而对整个组织的影响程度较小,则适于分权。

15.扁平组织结构的特点是(15.【答案】A)

- A. 管理幅度大,管理层次少
- B. 管理幅度大,管理层次多
- C. 管理幅度小,管理层次少
- D. 管理幅度小,管理层次多

16.管理幅度小而管理层次多的组织结构是()。

- A. 扁平结构
- B. 锥形结构
- C. 直线型组织结构
- D. 直线职能型组织结构

16.【答案】B。考查金字塔型结构。金字塔型,又称高耸型、锥型,是指管理幅度减少、管理层次增加。

17.下述属于扁平式组织的缺点的是()。

- A. 信息传递速度慢 B. 信息失真程度大  
C. 不利于管理者协调与控制 D. 不利于发挥下级积极性

17.【答案】C。考查扁平型结构。扁平型结构是指管理幅度扩大、管理层次较少。优点:信息纵向传递速度快,密切了上下级关系;管理费用低;层次少,传递过程中失真的可能性也比较少;被管理者有较大的主动性、积极性和满足感。

缺点:不利于控制;主管不能对下属进行充分有效的指导和监督;对管理者和下属的素质要求高;上下级协调较差,同级间相互沟通困难。

18.从外部招聘主管人员所具有的优势中不包括()

- A. 为组织带来新鲜空气  
B. 有利于发挥“外来优势”  
C. 有利于提高组织成员的士气,调动其积极性  
D. 有利于缓和组织成员之间的紧张关系

18.【答案】C。考查外部选聘的优点。A选项:能够为组织带来新鲜空气。来自外部的候选人可以为组织带来新的管理方法与经验。他们没有太多的框框束缚,工作起来可以放开手脚,从而给组织带来较多的创新机会。

B选项:被聘管理人员具有“外来优势”。所谓“外来优势”,主要是指被聘者没有“历史包袱”,组织内部成员(部下)只知其目前的工作能力和实绩,而对其历史、特别是职业生涯中的失败记录知之甚少。

D选项:组织中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者希望得到,每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事,特别是原来与自己处于同一层次、具有同等能力的同事提升而自己未果时,就可能产生不满情绪,懈怠工作,不听管理,甚至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡,从而有利于缓和他们之间的紧张关系。

C选项属于内部选聘的优点之一,有利于调动员工积极性。即:利于鼓舞士气、提高工作热情,调动组织成员的积极性。每个组织成员都知道:只要在工作中不断提高能力、丰富知识就有可能被分配担任更重要的工作。

19.从组织外部招聘管理人员可以带来“外来优势”是指被聘干部()。

- A. 没有历史包袱 B. 能为组织带来新鲜空气  
C. 可以迅速开展工作 D. 具有广告效应

19.【答案】A。考查外部选聘的优点。被聘管理人员具有“外来优势”。所谓“外来优势”,主要是指被聘者没有“历史包袱”,组织内部成员(部下)只知其目前的工作能力和实绩,而对其历史、特别是职业生涯中的失败记录知之甚少。因此,如果他确有工作能力,那么便可迅速地打开局面。相反,如果从内部提升,部下可能对新上司在成长过程中的失败教训有着非常深刻的印象,从而可能影响后者大胆地放手工作。

20.B公司的管理模式如下:总经理作为最高管理者,统一领导各职能部门的工作;职能部门在各自的职权范围内分别对业务部门行使领导权力。该公司的行政体制形态是()

- A. 多维制 B. 矩阵制 C. 直线制 D. 职能制

20.【答案】D。考查职能型组织结构。也称多线性组织结构,是当参谋部长有权向直线型经理直接下达

指令时所形成的组!结构。在组织内部设立职能部门,各职能机构 在自己的业务范围内,有权向下级下达命令和指示,直接指挥企业的生产经营活动事业部制的 组织形式适用

## 2.职能型组织结构（懒人宝典37页）

职能型组织结构也称为多线性组织结构，是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令 时所形成的组织结构

职能型组织结构的特点是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。

该组织结构的优点是：

具有适应管理工作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用； 由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。

缺点是：

由于存在多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，不利于明确划分职责与职权；各职能机构往往不能很好地配合，横向联系差；在科技迅速发展、经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性较差；强调专业化，使主管人员忽视了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。职能型组织结构由于存在多头领导的缺陷，在实际组织管理工作中很少应用，只是在诸如矩阵型和多维型组织结构中体现了职能型管理的思想。

## 21.回馈速度低,风险程度低属于迪尔和肯尼迪划分的组织文化类型中的(21.【答案】B)

A. 强人文化 B. 过程文化 C. 赌博文化 D. “拼命干，尽情玩”文化

## 2.迪尔和肯尼迪的组织文化类型

迪尔和肯尼迪根据组织经营活动的风险程度及成(员工作绩效的回馈速度，把组织文化划 回馈速度 风险程度高 风险程度低  
高 强人文化 “拼命干，尽情玩”文化 低 赌博文化 过程文化

## 22.柔性化的组织结构(22.【答案】C)

A. 易聚难散,环境适应性弱 B. 难聚易散,环境适应性弱  
C. 易聚易散,环境适应性强 D. 易聚易散,环境适应性弱

## 4.组织结构的柔性化

柔性化的组织结构是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织结构，诸如直线型、职能型、事业部型、矩阵型等，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。只有当有工作任务时，才组建临时的团队组织，并依靠协作迅速完成工作任务；而一旦工作任务完成，团队组织解散，组织结构也随之解体。因此，柔性化的组织结构易聚易散，环境适应性强。借助组织结构的柔性化可以实现组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。目前完全柔性化的组织很少，很多组织的结构都在逐步柔性化，即半柔性化。

半柔性化的组织结构分为两部分，

一部分是为了完成组织的一些经常性任务而建立的组织结构，这部分组织结构比较稳定，是组织结构的基本组成部分；

另一部分是为了完成一些临时性任务而建立的组织结构，是组织结构的补充部分，如各种项目小组、工作团队等。

### 23.正式组织广泛存在于现实生活中,以下属于正式组织的是()

A.车友协会 B.球迷协会 C.消费者协会 D.高尔夫协会

23.【答案】C。正式组织是指依照有关管理部门的决策、命令或者指示,为完成特定的任务而建立的组织。中国消费者协会于1984年12月经国务院批准成立,是对商品和服务进行社会监督的保护消费者合法权益的全国性社会团体。消费者协会属于正式组织。其他选项属于非正式组织。

非正式组织是组织成员为了满足特定的心理或情感需要而在其实际活动和共同相处的过程中,自发和自然形成的团体

### 4.适应性组织又叫(> 24.【答案】B)。

B.有机式组织 C.官僚行政组织 D.正式组织

## 2.有机式组织

有机式组织又称为适应性组织,是指一种相对分散、分权化的、具有灵活性和适应性的组织形态。它的主要特点是工作程序不太正规、强调适应性、更多地实行参与制和权力结构不太稳定,能够随时根据组织环境的变化进行随机制宜的调整,表现出很强的动态适应性。

有机式组织的优点是以为人本、灵活多变,缺点是稳定性和可预见性差。它一般适用于组织环境变化快、竞争比较激烈、产品更新换代快、组织规模比较小的组织。(快小失)

### 25.多线性组织机构又叫做(25.【答案】B)型组织结构。

A.直线 B.职能 C.直线一参谋 D.直线一职能参谋

## 2.职能型组织结构（懒人宝典37页）

职能型组织结构也称为多线性组织结构,是当参谋部门有权向直线型经理直接下达指令时所形成的组织结构

职能型组织结构的特点是采用按职能分工实行专业化的管理来代替直线型的全能管理。

### 该组织结构的优点是：

具有适应管理工作分工较细的特点，能充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参与管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以履行自己的职责。

### 缺点是：

由于存在多头领导，妨碍了组织的统一指挥，易造成管理混乱，不利于明确划分职责与职权；各职能机构往往不能很好地配合，横向联系差；



在科技迅速发展、经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性较差；强调专业化，使主管人员忽视了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。职能型组织结构由于存在多头领导的缺陷，在实际组织管理工作中很少应用，只是在诸如矩阵型和多维型组织结构中体现了职能型管理的思想。

26.(26.【答案】D)组织结构具有较大的灵活性,能够将外部资源为己所用

A. 矩阵型 B. 职能型 C. 直线型 D. 虚拟网络型

#### 6.虚拟网络型组织结构

虚拟网络型组织结构又称为网络型组织或者虚拟型组织，是指由一个精干的核心组织通过建立以合同为基础的业务关系网络而形成的一种组织结构类型。

虚拟网络型组织结构的特点是：

高度集权化的小型组织；将各种业务最大限度地转包给外部的公司；几乎没有自己的下属部门；没有自己的生产车间；控制幅度较宽；广泛应用现代化的信息技术等等。

该组织结构的优点是：

具有较大的灵活性；投入资源较少，能够将外部资源为己所用等。

缺点是：

组织结构松散，管理者对网络组织的控制力较差；业务欠缺稳定性和发展预见性较差；组织透明度较高，不利于商业保密等。

虚拟网络型组织结构适用于自身资源较少、业务不稳定、管理信息系统发达的中小型企业。此外，西方发达国家还盛行委员会型组织结构、多维立体型组织结构、流程型组织结构、蜂窝状组织结构等。这些组织结构类型同以上的组织结构类型一样，各具特点，优缺点兼存，也都有自己的适用条件和范围。

27.下列属于组织结构柔性化的组织是(27.【答案】A)

A. 以任务为导向的团队组织  
B. 以业绩为导向的职责组织  
C. 以市场为导向的营销组织  
D. 以绩效为导向的管理组织

#### 4.组织结构的柔性化

柔性化的组织结构是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织结构，诸如直线型、职能型、事业部型、矩阵型等，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。只有当有工作任务时，才组建临时的团队组织，并依靠协作迅速完成工作任务；而一旦工作任务完成，团队组织解散，组织结构也随之解体。因此，柔性化的组织结构易聚易散，环境适应性强。借助组织结构的柔性化可以实现组织集权化和分权化的统一，稳定性和变革性的统一。目前完全柔性化的组织很少，很多组织的结构都在逐步柔性化，即半柔性化。

28.组织文化是以()为核心,融组织的宗旨、行为规范、伦理体系、价值准则、习俗信仰、制度及实践

为一体的复合体系。

A.组织目标 B.组织文化 C.组织制度 D.组织精神

28.【答案】D。考查组织文化。组织文化是以组织精神为核心,融合组织的宗旨、行为规范、伦理体系、价值准则、习俗、信仰、制度及实践为一体的复合体系。它具有显著的特征,如成员的同一性、团体的重要性、对人的关注、单位一体化、冲突的宽容度、系统的开放性、风险承受度等等,这些特征表明,组织文化在很大程度上决定了组织员工的看法及对周围世界的反应。

29.组织文化中,不属于组织素养的内容是(29.【答案】D)。

A.员工的身体素质 B.员工的文化素质  
C.员工的能力素质 D.员工的学历水平

(5)组织素养。它包括组织成员的基本思想素养、科技和文化教育水平、工作能力、身体素质等等。其中,组织成员的基本素养的水平越高,组织中的管理哲学、敬业精神、价值观念、道德修养的基础就越雄厚,组织文化的内容也就越充实丰富。除此之外,组织文化的隐性内容还包括组织的美学意识、组织心理、组织的管理思维方式等内容。

30.组织自办的报刊、宣传单、广告牌,属于组织文化中的(30.【答案】A.)。

A.物质层文化 B.制度层文化 C.精神层文化 D.中间层文化

## 1.物质层文化

这是组织文化的表层部分,是形成制度层和精神层的条件,其往往能够折射出组织的经营思想、经营管理哲学、工作作风和审美意识。它主要包括这几个方面:

- (1)组织名称、标志、标准字、标准色;
- (2)组织外貌,如自然环境、建筑风格、办公室等场所的设计和布置方式、绿化美化情况、环境的治理等;
- (3)工作的性质、特点等;
- (4)特质性、创造性的内容;
- (5)徽、旗、歌、服、花;
- (6)组织的文化体育生活设施;
- (7)组织造型和纪念性建筑;
- (8)组织纪念品;
- (9)组织的文化传播网络,如自办的报刊、有线广播、闭路电视、计算机网络、宣传栏(宣传册)、广告牌、招贴画等。

31.组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的,并需要通过不断的实践去丰富和发展它的内容,这是组织文化的(31.【答案】C)。

A.无形性 B.可塑性 C.实践性 D.传承性

## 2.组织文化的实践性

组织文化是在组织长期的实践过程中缓慢形成的,并需要通过不断的实践丰富和发展它的内容。每个组织的文化,都不是凭空产生或依靠空洞的说教就能够建立起来的,它只能在组织生存与发展的实践

过程中有目的地培养而形成。尽管组织文化的内容和风格需要管理者有意识的设计、引导和培养，但最终都只有通过实践才能将其内化进组织成员的价值理念与行为规范中。脱离了实践，组织文化就成为了无源之水、无本之木。

32.(32.【答案】A)变革是指针对组织结构基本要素及组织整体设计所进行的改变。

A. 结构性 B. 综合性 C. 技术性 D. 任务性

### 1.综合性变革(总长命)

综合性变革是指组织对长期发展战略或使命做出调整而引起的组织要素、结构等的变化。战略是一段时间内组织一切行为的总纲领，是组织员工行动的指南针，当由于外部环境或内部条件的变化而引起了战略的调整，组织要素、结构、人员等必须进行相应变化，以迎合战略的需要。例如，当组织决定进行业务收缩时，就必须考虑如何剥离非关联业务；当组织决定进行战略扩张时，就必须考虑新组织的文化融合、结构调整、人员安置等。

### 2.结构性变革

结构性变革是指针对组织结构基本要素及组织整体设计所进行的改变。结构性变革包括组织部门的重组、职权与职责的重新分配、组织内部机能的协调、工作的设计等。

组织的结构性变革可以发生在以下 3 个层次：

- 一是系统层次，即对组织的构成要素、内部要素之间的架构关系等进行重新设计；
- 二是中间层次，例如，组织新部门的设置、原有部门的合并与重组、部门之间职权的再配置等；
- 三是组织基层，主要包括岗位的调整、工作内容或任职条件的变化，等等。

## 三、多项选择题

1.静态意义上的组织概念有(1!答案IBCD)。

A. 组织行为 B. 组织群体 C. 组织结构 D. 组织文化

通常意义上讲的组织，既可以是指组织群体、组织结构、组织文化等静态意义上的组织概念，也可以是指组织行为、组织过程、组织安排等动态意义上的组织概念。

从静态意义上讲，组织是指在一定的环境中，两个或两个以上的个人为实现共同的目标而结合来协同行动的有机整体或人群社会实体单位，诸如政府、军队、企业、慈善组织等；

从静态意义上讲，组织是指围绕一定目标，设置并建立组织结构，安排群体成员的职位，确定其职责、权限及其相互关系，从而使其具有较高效率的群体的管理行为或者管理过程，诸如进行组织结构设计、建造和调整或者是为达成计划目标所进行的必要的组织过程。因此，从组织的内在本质和基本属性上看，组织是静态意义的有机整体或社会实体单位和动态意义的组织行为或组织过程的有机统一。

组织与管理具有密切的直接相关性，一切管理都是在组织中并借助于特定的组织形式进行的。因此，作为管理的载体和基本途径，组织对于管理具有基础性和工具性的意义，凡有管理的地方必有组织，而管理则是组织的必然要求和基本机能，因此组织成为管理学研究的重要内容。

2.根据控制组织成员的方式不同,可以将组织分为(2.【答案】BCD)。

A. 柔性组织 B. 强制组织 C. 功利组织 D. 规范组织

例如根据组织活动的内容和功能的不同，

可以将组织划分为政治组织、经济组织、军事组织、文化组织和社会组织；

根据社会功能的不同，

可以将组织划分为经济生产组织、政治目标组织、整合组织和模式维持组织（帕森斯）；

按照权威的具体差别为标准，（传神合，合法的传播神学）

可以将组织分为传统组织、神秘组织、合理—合法组织（韦伯）；

根据控制组织成员的方式的不同，（强攻鬼，强攻鬼门关）

可以将组织划分为强制组织、功利组织和规范组织（爱兹奥尼）；

根据组织目标的不同，（福福公公）

可以将组织划分为互益组织、服务组织、工商组织和公益组织（彼得·布劳）等等。

3.根据组织的目标,可以把组织划分为(3.【答案】ABCD)。

A. 互益组织 B. 公益组织 C. 工商组织 D. 服务组织

4.韦伯认为按照权威的具体差别为标准,可以将组织!分为(4.【答案】ABD)。

A. 传统组织 B. 神秘组织 C. 公益组织 D. 合理—合法组织

5.关于非正式组织,下列说法正确的有(5.【答案】ABCD)。

A. 组织形成具有自发性

B. 组织权力来自于成员的委托

C. 组织领袖自然形成

D. 组织结构具有松散性

非正式组织的特点是组织形成具有自发性、组织权力来自于成员的委托、组织领袖自然形成、组织结构松散性、组织规则的软约束性等。

这样的组织形式有成员自主意识强、组织沟通良好、员工在非正式组织中容易得到满意感等优点，同时也有可能传播流言蜚语、鼓励消极态度和形成角色冲突等缺点。因此，非正式组织具有两面性，既有积极的因素，也可能会带来消极的影响，关键在于强化对非正式组织的正确引导和管理。

6.组织人员外部选聘的优点有()。

A. 具备难得的“外部竞争优势，”

B. 有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系

C. 能为组织输送新鲜血液,有利于创新

D. 有利于对外聘者产生吸引力

6.【答案】ABC。考查外部选聘。外部选聘的优点:

(1)具备难得的“外部竞争优势”;

(2)有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系;

(3)能够为组织输送新鲜血液,带来新思想和新的经验方式,有利于创新。

D选项属于内部选聘的优点。

## 7.组织具有的特征包括(7【答案1AD】)

A.原则的统一性 B.活动的一致性 C.目标的协作性 D.结构的系统性

因此，组织具有以下明显的特征：

结构系统性 目标一致性 原则统一性 资源整合性 活动协作性

【结重目，原资动 --- 结婚后从网上看到了原资原味的日本动作片】

### 1.目标一致性

组织是为了达到个体和共同目标而在一起工作的人的集合，

目标一致性是组织的主要标志，也是组织形成的基本条件。

组织目标的一致性主要体现在价值目标的一致性，层次目标的一致性和阶段目标的一致性。

价值目标的一致性要求组织将组织成员的个体目标或群体目标统一成为组织目标，

使组织成员在为个体或群体目标奋斗的过程中实现组织的目标，

在实现组织目标的同时也实现组织成员的个体或群体目标。

层次目标的一致性是指组织内基层目标、中层目标和高层目标之间应该具有内在的衔接性，

基层目标和中层目标是对高层目标的分解和执行，

高层目标是中层目标和基层目标总的指导方向和执行基准。

阶段目标的一致性要求组织的短期目标与长期目标、战术目标与战略目标的有机统一，

短期目标为长期目标服务，战术目标为战略目标服务，

通过执行短期目标和战术目标实现组织的长期目标和战略目标。

### 2.原则统一性

组织是按照一定组织原则结合起来的，组织原则是组织构建和运行的基本规范和规则的总和。

组织原则包括目标一致、权责相符、管理层次、管理幅度、专业分工、统一指挥、授权、人本管理等原则。

它们既是组织目标和价值的规范性体现，又是组织形成和活动的依据和规则标准。

### 3.资源整合性

组织内存在各类物质资源、资本资源、人力资源、信息资源等有形或无形资源，它们是组织存在与运转的能量和实现组织目标的基础。组织需要将组织内外的各种资源进行有效的整合，以实现人、财、物、信息等资源在组织各环节上有机结合和合理分布，从而形成资源与要素集合的力量，并进一步汇总为组织的整体力量，协同实现组织的目标。

### 4.活动协作性

专业化分工是组织的基本原则，也是提高组织效率的重要途径。

由于实施专业化分工，组织内存在大量的、复杂的、频繁的工序活动或职能活动，

组织需要将这些工序活动或职能活动在组织目标的指导下按照一定的流程或标准部署和配置，

使组织成员一方面“业精于勤”，

另一方面“携手共进”，共同完成单个人无法完成的组织工作，产生  $1+1>2$  的效果，



实现组织的整体目标。组织的协作性具体体现在组织中各职能的明确规定性和相互协调性，体现在组织成员在实际活动中的合作性和互补性，还体现在组织的整体功能上。

## 5.结构系统性

组织是按照一定的方式组合各种组织资源集合而成的体系，因此组织都是以特定的结构形式而存在和活动的。组织的结构具有系统性，

这种系统性主要体现在：

组织的结构由各系统构成，这些系统包括组织的职位系统、组织的运行系统、组织的文化系统、组织的关系系统等。这些系统自身构成了完整的系统，同时又与其它系统形成有机的联系，互相影响、互相作用、互相促进，构成了边界明确且相互依存的总体系统。

此外，组织还存在双重性特征，在属性上具有社会属性和自然属性，在组织形式上具有结构清晰性和设计模型化，在组织边界上具有开放性与封闭性特征。  
(边界：顾名思义，当然只有开和关的状态)

## 8.下列描述正确的是(8.【答案】ABC)。

- A. 管理层次受管理幅度和组织规模影响
- B. 在管理幅度既定的情况下,管理层次与组织规模成正比
- C. 在组织规模既定的情况下,管理幅度越大,管理层次越少
- D. 在组织规模既定的情况下,管理幅度越大,管理层次越多

## 9.管理层次取决于(9.【答案】BCD)。

- A. 组织结构 B. 管理工作量 C. 管理幅度 D. 组织规模

管理幅度就是一个上级直接监管的下属人员的数量。影响管理幅度的因素除了管理者自身的因素外，还有被管理者的水平、工作性质、沟通的有效性、监管手段、管理层次的高低、外部环境的稳定性、企业的技术水平、组织结构的复杂程度等因素。

与管理幅度相对应的概念是管理层次。管理层次是组织中建立授权级别的数量，或者说是纵向管理的等级层次。管理层次取决于组织的规模、管理工作量及管理幅度。

组织规模越大、工作量越繁杂，管理层次也越多；管理层次与管理幅度成反相关关系，即在组织规模一定和其他条件不变的情况下，管理幅度越大，管理层次越少；反之，管理层次越多。

随着市场竞争的加剧和管理者能力的增强，管理层次随着管理幅度的增加而呈现递减趋势，由此导致组织形态由金字塔型向扁平化组织发展。

## 10.人员配备原则中,优先遵循(10.【答案】CD)。

- A. 经济效益 B. 量才适用 C. 有利于组织发展 D. 有利于个人进步

### (二) 人员配备的原则

#### 1.经济效益原则

组织人员配备计划的拟定要以保证经济效益的提高为前提，  
同时要实现成本的节约与降低，提高组织效率，保证组织的正常运转。

## 2.任人唯贤原则

在人事选聘方面，从实际需要出发，公正无私、实事求是地发现人才，爱护人才，任人唯贤，重视和使用确有真才实学的人。

## 3.因事择人原则

因事择人就是人员的选聘应以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。

## 4.量才适用原则

量才适用是指根据每个人的能力大小而安排合适的岗位。因为人的差异是客观存在的，一个人只有在最能发挥其才能的岗位上，才能干得最好。

## 5.制度规范原则

员工的选拔必须遵循一定的制度标准和程序。只有严格按照规定的程序和标准办事，才能选聘到真正愿为组织的发展做出贡献的人才。

## 6.促进发展原则

组织人员配备的目标既要有利于组织的发展，又要有利于员工自身的进步，将组织发展与员工进步统一起来，并作为组织人员配备的最高准则。

以上原则只是组织在进行人员配备时需要遵循的一般规则。人员具体如何配置，需要视组织发展现状及未来需要、组织结构与部门、人力资源供给和员工个人发展意愿等情况而定，而有利于组织发展和个人进步是所有原则中必须优先遵守的最高原则。

## 11.有机式组织的优点有(

A.以人为本 B.灵活多变 C.标准化程度高 D.职责界限分明

11.【答案】AB。考查组织的类型。按照组织的灵活性和适应性程度,组织可以划分为机械式组织和有机式组织。有机式组织的优点是以人为本、灵活多变、适应创新  
机械式组织的优点是职责界限分明,工作程序精确、责权关系固定、组织结构稳定、标准化程度高等。可知,C、D选项属于机械式组织的优点。

## 12.扁平型组织有其显著的优势,表现在()。

A.层次较少,使得管理环节和管理人员相应减少,从而节省了管理费用  
B.缩短了上下级距离,便于高层领导了解基层情况,密切了上下级关系  
==》主管不能对下属进行充分有效的指导和监督,所以B是错误的  
C.组织纵向沟通的渠道缩短,信息纵向传递速度快,信息失真少  
D.上级管理者更乐于让下级拥有较大自主性,这有利于下级人员的成长和成熟

12.【答案】ACD。考查扁平型结构。扁平型结构是指管理幅度扩大,管理层次较少。优点:信息纵向传递速度快,密切了上下级关系;管理费用低;层次少,传递过程中失真的可能性也比较少;被管理者有较大

的主动性、积极性和满足感。

缺点:不利于控制;主管不能对下属进行充分有效的指导和监督;对管理者和下属的素质要求高;上下级协调较差,同级间相互沟通困难

### 13.组织人员培训的作用包括(13.【答案】ABCD)。

A.培养组织人员的团队意识 B.激发组织人员积极性  
C.增强组织核心竞争力 D.提高组织效益

## 四、组织人员的培训

### (一) 人员培训的作用

通过专业培训,组织人员自身综合素质将得到明显提高,个人的潜力将得到最大限度的释放,为以后成长打下坚实的基础。

#### 1.激发组织人员积极性

各种形式的培训不仅让组织人员得到了个人知识和能力的提高,还会发自内心的感激组织提供了使自己成长、发展和自我价值实现的机会,从而鼓舞了士气、激发了潜能并有效调动了其积极性和主动性,这些自然地使组织人员在工作中将“要我做”转化为“我要做”。培训也会使组织人员产生更强的敬业精神和自信心,这也自然而然地增强了组织的向心力和凝聚力。

#### 2.培养组织人员的团队意识

经过培训的人员在团队意识、工作责任、归属感、忠诚度方面比没有接受过培训的员工要高,通过培训还可增加人员之间的情感交流与沟通,进而增加团队凝聚力和组织人员的归属感。

#### 3.提高个人素质, 发挥个人潜能, 承担更多责任

通过专业系统的培训,提高组织人员的个人综合素质与胜任工作的能力,创造更好的发展机会,更最大限度的激发员工的潜能。潜能的发挥有利于完成原来不可能完成的工作任务,使得组织人员能承担更多的发展责任,为组织的战略目标的完成打下坚实基础和提供智力保障。

#### 4.提高组织效益

通过培训组织可获得因人员素质的提高带来的显著效益。国际知名企业平均的培训效益是:每支出1美元,获得的经济效益为26美元。例如在摩托罗拉,每花1美元在培训上就可以连续三年每年提升30美元的生产力。哈佛大学一项研究表明,组织人员满意度每提高5%,盈利随之会提高2.5%。越来越多的管理者已经明白一个道理:“投在人脑中的钱比投在机器上的钱能够赚回更多的钱”。

### 14.在人员考评中,各方面指标重要性不一样,但考评的关键性指标是()

A.工作能力 B.工作态度 C.工作业绩 D.道德品质

## 三、组织人员的考评

著名管理大师彼得·德鲁克曾说过,管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一的权威就是成就。

人员考评就是定期或不定期对(管理人员或一般人员)的工作绩效、能力、素质等进行考核与评价的过

程。通过人员考评，全面而准确地衡量管理人员的工作业绩和能力素质，使他们知晓自己的工作业绩和贡献大小，更好地了解自身的能力与素质，并作为调整工作岗位、改进工作方法、确定薪酬待遇、加强人员培训、促进组织沟通的重要依据。

对于组织人员而言，主要从道德品质、工作能力、工作态度、工作业绩、个性特征等五方面予以考评：

(1) 在道德品质方面，主要考评思想政治、工作作风、商业伦理、社会责任、社会道德及职业道德等；

(2) 在工作能力方面，主要考评执行能力、专业能力、理解能力、处事能力、组织能力、协作能力、创新能力、文字和口头表达能力等。

需要注意的是，基层人员注重技能型能力的考评，中层人员注重人际关系型能力的考评，而高层人员要注重概念型技能的考评；

(3) 在工作态度方面，主要考评工作态度、敬业精神、忠诚度、积极性、纪律性、协作性、责任性、出勤率等；

(4) 在工作业绩方面，主要考评任务完成数量与质量、工作效率、综合效益、单项业绩等；

(5) 在个性特征方面，主要考评认知偏好、气质类型、性格特征、兴趣爱好、意志情感等方面。

对组织人员考评的上述五个方面，重要程度是不一样的，

其中工作业绩考评和能力考评是关键。

考评者在考评时，可以依据考评指标的重要性设置不同的权重，以反映考评结果的准确性与科学性。

当然，考评的有效性与公正性还与考评人的主观性与考评方法有关，

因此在对组织人员进行考评时，最好是采用定性与定量相结合的方法建立科学的考评指标体系，最大限度地减少考评者主观因素的影响。

考评方法主要有自我评价法、业绩表评估法、民意测验法、目标考评法、专家评估法、排队法等定性或定量方法，考评时应注意结合使用。

5.除一般的组织结构外,西方发达国家还盛行(15.【答案】ABCD)等。这些组织结构类型同以上的组织结构类型一样,各具特点,优缺点兼存,也都有自己的适用条件和范围。

A.委员会型组织结构 B.多维立体型组织结构  
C.流程型组织结构 D.蜂窝状组织结构

虚拟网络型组织结构适用于自身资源较少、业务不稳定、管理信息系统发达的中小型组织。此外，西方发达国家还盛行委员会型组织结构、多维立体型组织结构、流程型组织结构、蜂窝状组织结构等。这些组织结构类型同以上的组织结构类型一样，各具特点，优缺点兼存，也都有自己的适用条件和范围。