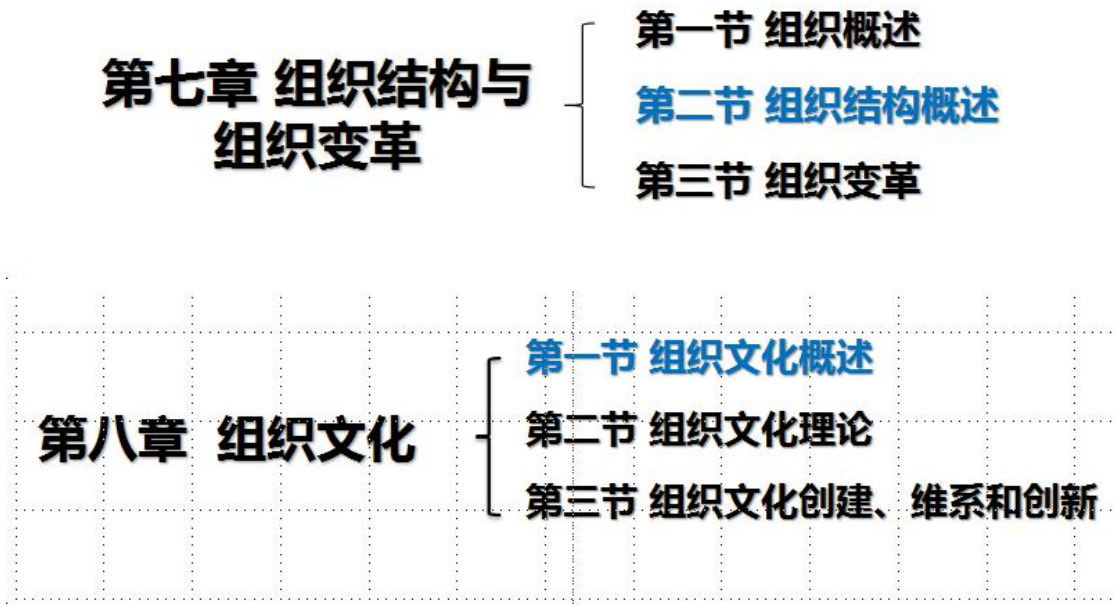


# 组织行为学第七节课官方笔记

## 一、教材节构图



## 二、本章知识点及考频总结

### (一) 选择题

- 1.圣吉把学习型组织的五项技能称为“五项修炼”。核心是第五项修炼：系统思考。
- 2.机械式结构以严密的金字塔型组织形式为代表，它具有高度复杂化、正式化与集权化的特点。机械式结构以韦伯的官僚组织体制为代表。
- 3.有机式结构的复杂化及正式化程度低，资讯网路通畅，允许较多员工参与决策。
- 4.组织变革的原因可以归纳为两个方面：组织外部环境的变化和组织内部条件的变化。

#### (一) 组织外部环境的变化

- (1) 国家宏观调控 (2) 科学技术的进步 (3) 竞争观念 (4) 资源

#### (二) 组织内部条件的变化

(1) 管理人员 (2) 管理技术 (3) 组织成员

5.李维特认为,组织是一个多变的系统,包含着四个重要的变量,即结构、技术、人员和任务。

(1) 结构变革: 权力关系、协调机制、集权程度、职务与工作再设计。

(2) 技术变革: 设备、建筑物、工作方法、新技术、新材料、新的质量标准、信息系统更新。

(3) 人员变革: 态度动机行为、技术文化素养、职业道德水准、人际关系、受激励的程度、组织文化与成员的观念。

(4) 任务变革: 组织的运行目标和方向。

6.组织变革的方式

(1) 人员导向型变革: 知识的改变→个人态度和行为的改变→群体行为的改变→工作绩效的改进。

(2) 组织导向型变革: 群体行为改变→个体行为改变→个体态度和知识改变。

(3) 系统导向型变革: 从组织结构、环境、技术、员工各方面同时变革。

7.组织变革中最突出的心理问题是压力。

8.组织文化向组织成员展示的是信仰和态度。

9.组织文化以价值观为核心。

10.霍夫斯坦德认为,文化的结构形式由四个层级构成,即:物质生活文化、精神意识文化、制度管理文化、行为习俗文化。

11.影响企业文化的5个因素: 价值观, 英雄人物, 习俗仪式, 文化网络, 企业环境(最大的影响因素)。

12.7S管理模式是一种组织文化理论。

(一) 7s 硬管理要素

(1) 策略 (2) 结构 (3) 制度

(二) 7s 软管理要素

(1) 人员 (2) 作风 (3) 技能 (4) 最高目标

13.在组织文化的维系过程中, 甄选过程、高层管理人员和社会化这三个因素起着特别重要的作用。

14.传播执行阶段是组织文化创建的中心环节。

#### 15.组织文化创新：

- (1) 企业家应担任组织文化创新的领头人
- (2) 进行组织文化制度创新
- (3) 将组织文化创新与人力资源的开发相结合

#### 16.组织学习过程

- (1) 学习准备
- (2) 信息交流
- (3) 知识的习得、整合、转换和增值
- (4) 评价和认可

#### 17.知识的习得和整合的过程三要素是启发、重复和回顾。

## (二) 主观题

### 1、有机式结构的特点

- (1) 从管理结构到管理方法都是柔性的。
- (2) 组织需要采取主动适应策略进行动态调节，以寻求新的平衡状态。
- (3) 职工队伍素质不断提高，他们对组织的影响不断扩大。
- (4) 管理工作将重点放在说服上，而不是强迫职工参与组织的职能工作。

### 2、组织变革

是组织主动地、自觉地因条件变化而做出的反应，是组织为了实现自身的目标，根据外部环境和内部因素的变化，对组织现状主动进行修正、改变和创新的过程。

### 3、组织变革的阻力

- (1) 对未来不确定的焦虑
- (2) 习惯
- (3) 担心变革会影响自己的收入和地位

### 4、组织变革的策略

- (1) 加强沟通
- (2) 鼓励积极参与
- (3) 谈判，用特殊的报酬换取支持

- (4) 强制

## **5、组织文化**

组织在长期的生存和发展中所形成的，为本组织所特有的，且为组织多数成员共同的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和，及其在组织活动中的反映。

## **6、组织文化的特征**

- (1) 整体性
- (2) 独特性（最重要的特征）
- (3) 继承性
- (4) 创新性
- (5) 连续性

## **7、组织文化的积极功能**

- (1) 导向功能
- (2) 凝聚功能
- (3) 约束功能
- (4) 激励功能
- (5) 辐射功能
- (6) 调适能力
- (7) 创新功能

## **8、组织文化的消极功能**

- (1) 削弱个体的创造性
- (2) 变革的障碍
- (3) 多样化的障碍
- (4) 兼并和收购的障碍

## **9、组织文化创建的具体程序**

- (1) 调查分析阶段
- (2) 总体规划阶段
- (3) 论证实验阶段
- (4) 传播执行阶段（中心环节）

(5) 评估调整阶段

## **10、组织文化创建的调查分析阶段**

(1) 调查的重要性

了解现有的文化基础，为创建组织文化提供科学依据。

(2) 调查的原则

①客观、全面；②讲求实效；③有计划性

(3) 调查分析的内容

①对组织文化发展史的调查；②对组织文化发展的内在机制的调查分析

## **11、组织文化创建的总体规划阶段**

(1) 总体规划的意义。

计划性、目的性和有效性。

(2) 总体规划的原则。

全面与重点相结合；尊重客观事实。

(3) 总体规划的基本内容。

创建组织文化的目标、价值观、文化方案、评价。

## **12、组织文化创建的论证实验阶段**

(1) 论证实验阶段的工作意义。

可行性，了解方案受员工支持的程度；明确应做哪些工作；可修改不合理部分

(2) 论证实验阶段的原则。

走群众路线；大度宽容；民主与集中性结合；坚持科学方法。

(3) 论证实验阶段的工作内容。

座谈、问卷等收集反馈信息；进行实地调查，记录数据；集中所有信息进行科学分析；修正。

## **13、组织文化创建的传播执行阶段**

(1) 传播执行阶段的意义。

决定了规划能否实现及实现的程度。

(2) 传播执行阶段的特点。

动态；有创造性；有广泛的影响性。

(3) 传播执行阶段的工作内容。

利用传播媒介，传播到每一个人；收集反馈信息，加以整理后重新传播。

#### **14、组织文化创建的评估调整阶段**

(1) 评估的主要内容。

确立评估目标；收集有关信息进行分析判断；正确利用评估结果，作为调整的依据。

(2) 调整的内容。

比较规划与现实的差异，确定调整对象；建立必要的激励机制；制定细致的调整规定。

#### **15. 组织的社会化**

组织需要帮助新员工适应组织文化，这种适应过程称为社会化过程。

#### **16. 组织学习**

是指组织为了实现发展目标、提升核心竞争力而围绕信息和知识技能所采取的各种行动，是组织不断努力改变或重新设计自身以适应持续变化的环境的过程。

#### **17. 经验型学习**

就是利用结构性练习或用学习者的经验来进行学习。

#### **18. 适应型学习**

当个体和组织从经验和反思中不断学习时，适应型学习便随之产生。适应型学习可以分为单环学习和双环学习。

#### **19. 单环学习**

单环学习是指通过一般的学习，寻求行为和结果之间的匹配，以保证组织的正常运转。

#### **20. 双环学习**

双环学习是指在工作中遇到问题时，不仅寻找直接的解决办法，而且要检查工作系统、制度及规范本身是否合理，分析出现问题的原因。发生在组织的渐进或根本性创新时期。

#### **21. 自主型学习**

个体带头诊断其学习需求、规划学习目标，确定学习的人力资源和材料资源，选取和实施合适的团队策略并评估学习成果。

## 22. 预见型学习

组织预测未来各种可能发生的情境，全面分析情境中的机会和威胁，根据抓住机会、避开威胁所需掌握的知识进行学习。

## 23. 行动型学习

从现实存在的问题入手，侧重于获取知识并实际执行解决方案。

# 三、配套练习题

1.（单选）圣吉把学习型组织的五项技能称为“五项修炼”，其核心是（ ）

A:第二项修炼

B:第三项修炼

C:第四项修炼

D:第五项修炼

答案：D

解析：20 世纪 90 年代，公司再造和学习型组织曾风靡一时。90 年代最成功的企业是“学习型组织”，因为未来唯一持久的优势，就是有比你的竞争对手学习得更快的能力。圣吉把学习型组织的五项技能称为“五项 修炼”。对于学习型组织的建立，每一项都不可或缺。

2.（单选）组织文化的核心是（ ）

A:组织作风与传统习惯

B:组织目标与宗旨

C:组织的规章制度

D:组织共同的价值观

答案：D

解析：组织文化由企业环境、价值观、英雄人物、典礼和仪式、文化网络五要素组成，并以价值观为核心。

3.（单选）在组织文化的维系过程中,起着特别重要作用的要素是甄选过程,高层管理人员和（ ）

A:传播过程

B:内部整合

C:一体化

D:社会化

答案：D

解析：组织的甄选过程、绩效评估标准、奖励措施、培训和职业开发活动及晋升过程，可以保证组织雇用的员工与组织文化相适应，奖励那些支持和拥护组织文化的员工，而使那些敢

于挑衅组织文化的员工受到处罚。在组织文化的维系过程中，甄选过程、高层管理人员和社会化这三个因素起着特别重要的作用。

4. (单选) 霍夫斯坦德认为，文化的结构形式由四个层级构成，即：物质生活文化、制度管理文化、精神意识文化和 ( )

- A:网络文化
- B:技术水平文化
- C:行为习俗文化
- D:环境文化

答案：C

**解析：**霍夫斯坦德在其著作《跨越合作的障碍——多元文化与管理》中讲道:尽管不同时代、不同民族的文化各具特色，但其结构形式大体是一致的，即由各不相同的物质生活文化、制度管理文化、行为习俗文化、精神意识文化四个层级构成。

5. (单选) 使组织成员团结在一起，形成强大的力量，这体现了组织文化的 ( )

- A:目标导向功能
- B:激励功能
- C:创新功能
- D:凝聚功能

答案：D

**解析：**凝聚功能：在某一特定的组织内，人们总是为自己所信奉的哲学所驱使，组织文化起到了“黏合剂”的作用。良好的组织文化同时意味着良好的组织氛围，它能够激发组织成员的士气，并使组织成员产生对本职工作的自豪感、使命感、归属感，从而使组织产生强大的向心力和凝聚力。

6. (单选) 组织文化向组织成员展示的是态度和 ( )

- A:情感      B:气质
- C:能力      D:信仰

答案：D

**解析：**组织文化向组织成员展示的是信仰和态度。

7. (单选) 双环学习经常发生在 ( )

- A:组织成立初期
- B:组织衰退期
- C:组织成熟期
- D:组织的渐进或根本性创新时期

答案：D

**解析：**双环学习经常发生在组织的渐进或根本性创新时期。