

# 中级经济师

## 人力资源管理专业知识和实务

### 教材精讲班

#### 第三章 组织设计与组织文化



##### 第一节 组织设计



##### 第二节 组织文化



##### 第三节 组织变革与发展

#### 第二节 组织文化

知识点名称	重要程度
1. 组织文化的概念	★
2. 组织文化的影响因素	★
3. 组织文化的作用	★★
4. 组织文化的内容和结构	★★★
5. 组织文化的类型	★★★
6. 组织文化与组织设计	★★

#### 一、组织文化的概念

**组织文化**是指控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的**规范**。

简单地说，组织文化是指组织成员的**共同价值观体系**，组织文化使得组织**独具特色**，区别于其他组织。

#### 二、组织文化的影响因素

1. 组织文化是从**最高管理层**树立的典范发展而来，在**很大程度上取决于**最高管理层的行为方式和管理风格
2. 工作群体的特征
3. 管理者和基层主管的领导模式
4. 组织特征
5. 管理过程
6. **外部环境**

#### 三、组织文化的作用

1. <b>导向</b> 作用	组织文化把组织整体及组织成员个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的 <b>目标</b> 上来。同时，也能够将整个组织引向某个特别的领域或方向，使得整个组织朝一个特定的 <b>方向</b> 发展。
2. <b>规范</b> 作用	组织文化是用一种无形的、思想上的 <b>约束</b> 力量，形成一种 <b>软规范</b> ，制约员工的行为，以此来弥补规章制度的不足，并引导多数员工认同和自觉遵守规章制度，从而使组织上下形成统一、和谐与默契。

3. <b>凝聚</b> 作用	组织文化是一种极强的 <b>凝聚</b> 力量。
4. <b>激励</b> 作用	组织文化强调 <b>以人为中心</b> 的管理方法，其核心是要创造出共同的价值观念。优秀的组织文化就是要创造一种人人受到尊重、受到重视的文化氛围，以此来激励员工为实现自我价值和组织发展而 <b>不断进取、勇于献身</b> 。
5. <b>创新</b> 作用	建立具有 <b>鲜明特色</b> 的组织文化，是组织创新的重要基础，是激发员工创新精神的源泉和动力。
6. <b>辐射</b> 作用	组织文化的建立和组织形象的树立，除对本组织产生很大影响外，还会 <b>对社会公众、对本地区乃至国内外组织</b> 产生一定的影响，在提高组织知名度的同时，组织文化也构成社会文化的一部分。

### 同步练习题

【例-多选题】组织文化的作用包括（ ）。

- A. 导向作用    B. 规范作用  
C. 凝聚作用    D. 激励作用  
E. 集权作用

网校答案：ABCD

网校解析：本题考查组织文化的功能。组织文化的作用包括：导向作用、规范作用、凝聚作用、激励作用、创新作用和辐射作用。

## 四、组织文化的内容和结构

### 1. 组织文化的**内容**

- （1）创新与冒险，即组织鼓励员工进行创新和冒险的程度。
- （2）注重细节，即组织期望员工善于分析和注意细节的程度。
- （3）**结果**导向，即组织的管理层在多大程度上将注意力**集中在结果**上，而不是强调实现这些结果的手段和过程。
- （4）**人际**导向，即组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的**决策结果对组织成员**的影响。
- （5）**团队**导向，即组织在活动时围绕团队而非个人进行组织的程度。
- （6）进取心，即组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度。
- （7）稳定性，即组织活动更重视维持现状而不是重视成长的程度。

### 2. 组织文化的**结构**

结构层次	主要内容	三者的关系
（1） <b>物质层：表层</b>	企业的名称、产品外观、纪念物等 <b>外显的标识</b> ，折射出经营思想、工作作风和审美意识	是组织文化的 <b>外在</b> 表现，是制度层和精神层的物质基础
（2） <b>制度层：中间层（里层）</b>	集中体现在各种 <b>行动准则或规章制度</b>	<b>制约和规范</b> 着物质层及精神层的建设
（3） <b>精神层：深层</b>	基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，组织文化的 <b>核心和灵魂</b>	是形成物质层及制度层的 <b>思想基础</b> ，也是组织是否形成了文化的 <b>主要标志和标准</b>

### 同步练习题

【例-单选题】组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响，这属于组织文化内容中的（ ）。

- A. 结果导向    B. 团队导向

C. 进取心            D. 人际导向

网校答案：D

网校解析：本题考查组织文化内容中的人际导向。人际导向：组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响。

【例-多选题】下列选项中，属于组织文化中精神层的是（  ）。

- A. 企业名称    B. 入职制度
- C. 价值标准    D. 精神风貌
- E. 职业道德

网校答案：CDE

网校解析：组织文化中的精神层主要表现为基本信念、价值标准、职业道德以及精神风貌。

【例-单选题】下列关于组织文化结构的说法错误的是（  ）。

- A. 物质层是组织文化的外在表现，是制度层和精神层的物质基础
- B. 制度层制约和规范着物质层及精神层的建设
- C. 精神层是形成物质层及制度层的思想基础，是组织文化的核心和灵魂
- D. 组织文化中有没有制度层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准

网校答案：D

网校解析：本题考查组织文化结构。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准，因此选项 D 错误。

### 五、组织文化的类型

类型	特点
1. 学院型	是为那些想全面掌握每一种新工作的人准备的地方。在这里他们能不断地成长、进步。喜欢雇用年轻的 <b>大学毕业生</b> ，并为他们提供大量的专门培训，然后指导他们在特定的职能领域内从事各种 <b>专业化</b> 工作。
2. 俱乐部型	非常重视 <b>适应</b> 、 <b>忠诚感</b> 和 <b>承诺</b> 。在俱乐部型组织中， <b>资历</b> 是关键因素， <b>年龄</b> 和 <b>经验</b> 都至关重要。与学院型组织相反，它们把管理者培养成 <b>通才</b> 。
3. 棒球队型	鼓励 <b>冒险</b> 和 <b>革新</b> 。这类组织在招聘时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人；薪酬制度以员工绩效水平为依据。
4. 堡垒型	着眼于公司的生存。这类组织以前多数是学院型、俱乐部型或棒球队型组织，但在困难时期衰落了，现在要尽力保证组织的 <b>生存</b> 。这类组织的 <b>工作安全保障不足</b> ，但对于 <b>喜欢流动性、挑战性</b> 的人来说，具有一定的吸引力。

### 同步练习题

【例-单选题】下面有关组织文化类型的描述错误的是（  ）。

- A. 俱乐部型公司重视适应、忠诚感和承诺
- B. 堡垒型公司着眼于公司的生存，工作安全保障不足
- C. 棒球队型组织鼓励冒险和革新
- D. 学院型组织不喜欢雇用年轻的大学毕业生

网校答案：D

网校解析：本题考查组织文化的四种类型。学院型组织喜欢雇用年轻的大学毕业生。所以选项 D 表述错误。

### 六、组织文化与组织设计

组织设计影响组织文化的形成。

1. 组织的 <b>制度化</b>	组织的制度化程度越高，文化就趋向于严谨；容易墨守成规。
2. 组织的 <b>规范化</b>	可以导致行为的可预测性、次序性、行为的一致性；不利于形成多样化、革新的组织文化。
3. 组织的 <b>管理层次</b>	管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养自主性和参与决策；趋于扁平，有利于沟通、灵活、开放、鼓励员工独立决策。
4. <b>集权程度</b>	集权程度越高越不利于形成民主、参与、开放、自主的文化；集权程度越低有利于培养平等、合作、参与的文化。
5. <b>招聘制度</b>	多样化程度 <b>低</b> ，以 <b>内部招聘</b> 为主的组织倾向于拥有连续、稳定的文化；多样化程度 <b>高</b> ，以 <b>外部招聘</b> 为主的组织重视灵活性和创新的价值。
6. <b>绩效评估体系</b>	强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是 <b>很难并存</b> 的。
7. <b>薪酬制度</b>	不同级别间薪酬 <b>差别很大</b> 的薪酬体系适合于 <b>强调等级</b> 的组织文化，而不适合崇尚平等的文化。

### 同步练习题

【例-单选题】关于组织设计与组织文化的说法，正确的是（ ）。

- A. 企业拥有合作的组织文化，就需要强调个人绩效的评估体系
- B. 强调整齐划一的文化中，有利于激发员工创造力
- C. 集权程度低，有利于培养平等、合作、参与的文化
- D. 管理层次多的组织结构，有利于上下级之间的沟通

网校答案：C

网校解析：企业拥有合作的组织文化，强调个人绩效的评估体系不合适。强调整齐划一的文化中，很难靠奖金和荣誉来激发员工创造力。管理层次较少，组织结构趋于扁平的组织，有利于上下级之间的沟通，灵活开放，鼓励员工独立决策。

【例-多选题】企业想要构建一个自由、平等、开放、创新的组织文化，可以采用的组织设计手段包括（ ）。

- A. 提升组织制度化和规范化的程度
- B. 减少管理层次，形成趋于扁平的组织
- C. 以外部招聘为主，提高员工的多样化程度
- D. 建立强调等级差异的绩效评估体系
- E. 建立不同职位等级间薪酬差异很大的薪酬制度

网校答案：BC

网校解析：如果企业想鼓励创新、开放的组织文化，就需要降低组织的制度化程度和规范化程度。A项错误。企业希望有一种冒险、创新的组织文化，则绩效评估体系应将重点放在评价创新的努力上，而不应该建立强调等级差异的绩效评估体系。D项错误。不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合于强调等级的组织文化，不适合崇尚平等的文化。E项错误。

本节小结

