



第二节 组织文化

五、组织文化的类型★★★★

类型	特点	说明	口诀
学院型	专门培训、专业工作	喜欢雇用年轻的大学毕业生，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专业化工作。	学院的大学生很专业
俱乐部型	重视适应、忠诚感和承诺	资历是关键因素，年龄和经验都至关重要。 与学院型组织相反，它们把管理者培养成通才。	俱乐部有资历，重视忠诚和承诺



第二节 组织文化

五、组织文化的类型★★★

类型	特点	说明	口诀
棒球队型	鼓励冒险和革新	招聘：各种年龄和经验层次的人中寻求有才能的人； 薪酬：以员工绩效水平为标准，巨额奖酬和较大的自由度，员工一般都拼命工作。	棒球队敢于冒险和革新
		在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域比较普遍。	
堡垒型	着眼于公司的生存	工作安全保障不足，但对于喜欢流动性、挑战性的人来说，具有一定的吸引力。	堡垒型要生存，喜欢流动和挑战



第二节 组织文化

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



第二节 组织文化

答案：D

解析：本题考查组织文化的类型。选项D错误，学院型组织喜欢雇用年轻的大学毕业生。



第二节 组织文化

同步练习题

【例-单选题】在会计、法律、投资银行、咨询公司等领域比较普遍的组织文化类型是（ ）。

- A. 学院型
- B. 棒球队型
- C. 俱乐部型
- D. 堡垒型



第二节 组织文化

答案：B

解析：本题考查组织文化的类型。棒球队型组织文化在会计、法律、投资银行、咨询公司、广告机构、软件开发、生物研究领域比较普遍。



第二节 组织文化

六、组织文化与组织设计★★

组织设计影响组织文化的形成。组织设计时要考虑企业要形成什么样的文化宗旨：

1. 组织的制 度化	(1) 高：文化趋向严谨，保证效率但容易墨守成规； (2) 低：文化创新、开放。
2. 组织的规 范化	(1) 有利于：行为的可预测性、次序性和一致性； (2) 不利于：形成多样化、创新性的组织文化。
3. 组织的管 理层次	(1) 管理层次多，结构复杂：不利于培养员工自主性和参与决策的主动性； (2) 管理层次少，趋于扁平：有利于上下级之间的沟通，灵活、开放，鼓励员工独立决策。



第二节 组织文化

六、组织文化与组织设计★★

4. 集权程度	(1) 高：不利于形成民主、参与、开放、自主的文化； (2) 低：有利于培养平等、合作、参与的文化。
5. 招聘制度	(1) 多样化程度低、以内部招聘为主的组织：倾向于拥有连续性、稳定的文化； (2) 多样化程度高、以外部招聘为主的组织：重视灵活性和创新的价值。
6. 绩效评估体系	强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是很难并存的。
7. 薪酬制度	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，而不适合崇尚平等的文化



第二节 组织文化

组织文化

组织设计的具体表现

组织文化

鼓励创新的、开放的、趋于扁平的，多样化的，革新的，灵活的、自主和参与决策的、合作的，平等的组织文化

低	规范化	高
低	制度化	高
少	管理层次	多
低	集权程度	高
外部招聘	招聘制度	内部招聘
评价创新	绩效体系	强调等级
差别小	薪酬制度	差别大

严谨的、强调等级的、拥有稳定连续的组织文化



第二节 组织文化

同步练习题

【例-多选题】关于组织设计和组织文化的说法，正确的有

()。

A. 组织设计会影响组织文化的形成

B. 如果企业要鼓励创新、开放的组织文化，就需要提高组织的制度化程度

C. 多样化程度高、以外部招聘为主的组织通常更重视灵活性和创新的价值

D. 强调严格的等级差异的绩效评估体系可以培养合作的组织文化

E. 一个希望培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬的功能性意义



第二节 组织文化

答案：ACE

解析：本题考查组织文化与组织设计。

选项B错误，如果企业要鼓励创新、开放的组织文化，就需要降低组织的制度化程度。

选项 D错误，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无法很好地共同合作的。



第二节 组织文化

同步练习题

【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



第二节 组织文化

答案：BC

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

