



第三章

组织设计与组织文化



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

关于组织设计的说法，错误的是（ ）。

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



第三章 组织设计与组织文化

答案：C

解析：本题考查组织设计概述。选项C错误，对组织结构进行的设计称为静态组织设计，同时对组织结构和运行制度进行的设计称为动态组织设计。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

关于组织结构体系的内容，表述错误的是（ ）。

- A. 层次结构是组织的纵向结构
- B. 部门结构是组织的横向结构
- C. 职权结构是达到企业目标所需完成的各项业务工作及其比例和关系
- D. 组织结构的三要素包括复杂性、规范性和集权度



第三章 组织设计与组织文化

答案：C

解析：本题考查组织设计概述。

(1) 职能结构：达到企业目标所需完成的各项业务工作及其比例和关系；

(2) 层次结构：又称纵向结构，各管理层次的构成；

(3) 部门结构：又称横向结构，各管理部门的构成；

(4) 职权结构：各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系。故选项C错误。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

在组织结构设计参数中，反映员工为了胜任本职工作而需要接受正规职业教育和培训程度的是（ ）。

- A. 规范化程度
- B. 专业化程度
- C. 职业化程度
- D. 制度化程度



第三章 组织设计与组织文化

答案：C

解析：本题考查组织设计概述。职业化程度是指企业员工为了掌握本职工作，需要正规教育和培训的程度。通常可以用员工的平均文化程度或上岗职业培训期限作为衡量职业化程度高低的指标。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

组织结构设计的权变因素不包括（ ）。

- A. 组织生命周期
- B. 组织环境
- C. 组织规模
- D. 组织专业化程度



第三章 组织设计与组织文化

答案：D

解析：本题考查组织设计概述。

影响组织设计的主要权变因素有：

组织环境、组织战略、组织技术、人员素质、组织规模、组织生命周期等。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

关于行政层级式组织形式的说法，错误的是（ ）。

- A. 它强调规章与规范
- B. 它使组织中的工作分工较为模糊
- C. 它强调权威与等级
- D. 它也被称为科层（官僚）制



第三章 组织设计与组织文化

答案：B

解析：本题考查组织设计类型。

选项B错误，一般来说，在行政层级模式的组织中，工作的分工较为清晰。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

下列关于职能制组织形式的缺点的说法，错误的是（ ）。

- A. 横向协调性差
- B. 管理权力过于分散
- C. 狭隘的职能观念
- D. 适应性差



第三章 组织设计与组织文化

答案：B

解析：本题考查组织设计类型。职能制的优缺点有：

缺点主要有：①狭隘的职能观念。②横向协调差。③适应性差。④企业领导负担重。⑤不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才。

优点主要有：①按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责。②可以消除设备及劳动力的重复，最充分地利用资源，也有利于专门设备的开发和对专家的培养③有利于强化专业管理，提高工作效率。④每一个管理者都固定地归属于一个职能机构，整个组织有较高的稳定性。⑤管理权力高度集中。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

矩阵组织形式的优点不包括（ ）。

- A. 有利于加强各职能部门之间的协作配合
- B. 有利于提高企业的适应性
- C. 有利于避免机构臃肿
- D. 有利于减轻高层管理人负担



第三章 组织设计与组织文化

答案：C

解析：本题考查组织设计类型。矩阵组织形式的优缺点有：

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

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



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

行政层级式、职能制、矩阵组织形式最适宜的环境分别是

()。

- A. 复杂 / 静态、简单 / 静态、复杂 / 动态
- B. 复杂 / 静态、复杂 / 静态、复杂 / 动态
- C. 简单 / 动态、简单 / 静态、复杂 / 动态
- D. 复杂 / 静态、简单 / 静态、简单 / 动态



第三章 组织设计与组织文化

答案：A

解析：本题考查组织设计类型。

考查三种组织形式在不同环境中有效性的对比：

行政层级式组织形式在复杂/静态环境中最为有效；

职能制组织形式在简单/静态环境中较为有效；

矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

事业部组织形式的优点不包括（ ）。

- A. 有利于提高生产效率
- B. 有利于高级管理人员集中精力进行战略决策和长远规划
- C. 会减少运营费用和管理成本
- D. 会增加企业的活力



第三章 组织设计与组织文化

答案：C

解析：本题考查组织设计类型。其中事业部制组织形式

优点：（1）有利于总公司的高层管理者摆脱具体管理事务，集中精力进行战略决策和长远规划；（2）增强企业的活力；（3）有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率。

缺点：（1）容易使各事业部只顾自身的利益，削弱整个公司的协调一致性；（2）公司和各个事业部的职能机构重复，会增加运营费用和管理成本。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

按照学者桑南菲尔德的组织文化分类，（ ）组织是非常重视适应，忠诚度和承诺。

- A. 学院型
- B. 俱乐部型
- C. 棒球队型
- D. 堡垒型



第三章 组织设计与组织文化

答案：B

解析：本题考查组织文化的类型。其中俱乐部型的特点是：

- （1）重视适应、忠诚感和承诺；
- （2）把管理人员培养成通才；
- （3）资历是关键因素，年龄和经验至关重要。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

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



第三章 组织设计与组织文化

答案：C

解析：本题考查组织设计与组织文化。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。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

关于组织发展的说法，错误的是（ ）

- A. 组织发展的目的在于重视人与组织的成长、合作等
- B. 组织发展寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福感
- C. 组织发展尤其强调等级权威和控制
- D. 组织发展是有计划变革及干预措施的总和



第三章 组织设计与组织文化

答案：C

解析：本题考查是组织发展概述。组织发展是有计划变革及干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福感。注重的是人性与民主因素，目的在于重视人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神；组织发展蕴含的观念与针对的目标包括：（1）对人的尊重；2）信任和支持（3）权力平等；4）正视问题；5）鼓励参与。故本题选择C选项。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

下列组织发展的人文技术中，旨在通过小组成员之间的交互作用改善行为的是（ ）。

- A. 调查反馈
- B. 流程再造
- C. 质量圈
- D. 敏感性训练



第三章 组织设计与组织文化

答案：D

解析：本题考查组织发展的方法。

敏感性训练是指通过小组成员之间的交互作用方式来改善行为的方法。在训练中，团体注重的是相互作用的过程，而不是讨论的结果。通过成功的敏感性训练可以使成员的自我知觉更为现实，群体凝聚力更强，功能失调的人际冲突减少，达到个人和组织更为一体化的目的。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

在组织发展方法中，用一种专门的调查工具来评估组织成员的态度，了解员工们在认识上的差异的方法是（ ）。

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



第三章 组织设计与组织文化

答案：B

解析：本题考查组织发展方法。调查反馈是用一种专门的调查工具来评估组织成员的态度，了解员工们在认识上的差异，通常是以问卷的形式进行，可以针对个人，也可针对整个部门或组织。



第三章 组织设计与组织文化

单项选择题

在组织发展方法中，旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念的是（ ）。

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



第三章 组织设计与组织文化

答案：D

解析：本题考查组织发展方法。团际发展旨在化解和改变工作团体之间的态度、成见和观念，以改善团体间的相互关系。



第三章 组织设计与组织文化

多项选择题

关于组织结构的说法，正确的有（ ）。

- A. 它的设计理论须是动态的，而非静态的
- B. 它的目的是实现组织目标
- C. 它本质上是企业员工的分工协作关系
- D. 它在实际中通常以组织图或组织树的形式出现
- E. 它又称为权责结构



第三章 组织设计与组织文化

答案：BCDE

解析：本题考查组织设计概述。古典的组织设计理论是静态的，现代的组织设计理论是动态的，选项A错误。



第三章 组织设计与组织文化

多项选择题

关于管理层次和管理幅度的表述，正确的有（ ）。

- A. 管理层次和管理幅度存在正相关的关系
- B. 管理层次表明组织结构的纵向复杂程度管理，管理幅度反应上级领导直接控制与协调业务量多少
- C. 管理层次和管理幅度存在负相关的关系
- D. 管理层次和管理幅度是相互制约的，其中管理幅度起主导作用
- E. 两者都是组织结构的特征因素



第三章 组织设计与组织文化

答案：BCDE

解析：本题考查组织设计概述。

管理层次也称组织层次，是指从组织最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。每一个组织等级就是一个管理层次。它表明组织结构的纵向复杂程度。管理幅度也称管理跨度，是指一名领导直接领导的下级人员的数量。关系：①二者呈负相关的数量关系；②二者相互制约，其中管理幅度起主导作用。管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小。管理层次对管理幅度也有一定的制约作用。



第三章 组织设计与组织文化

多项选择题

关于各类组织形式优缺点的说法，正确的有（ ）。

- A. 事业部制组织形式能够把联合化和专业化结合起来，从而提高生产效率
- B. 职能制结构有利于强化专业管理
- C. 行政层级式的组织可以保证高度集权以及等级管理的顺利执行
- D. 矩阵组织形式的稳定性较高
- E. 无边界组织形式有助于强化各职能部门的作用



第三章 组织设计与组织文化

答案：ABC

解析：本题考查组织设计的类型。

选项D错误，矩阵组织形式的稳定性较差；

选项E错误，无边界组织形式通过组织扁平化来减少指挥链，对管理幅度不加限制，减少或取消各种职能部门，代之以授权的团队。



第三章 组织设计与组织文化

多项选择题

关于组织文化三个结构层次的说法，正确的是（ ）。

- A. 制度层制约和规范了物质层和精神层的建设
- B. 精神层是形成物质层和制度层的思想基础
- C. 制度层是组织文化的核心和灵魂
- D. 物质层是组织的外在表现
- E. 物质层是制度层、精神层的物质基础



第三章 组织设计与组织文化

答案：ABDE

解析：组织文化的结构可以分为物质层、制度层和精神层。

物质层是组织文化的**表层**部分，是指企业的名称、产品的外观及包装、建筑风格、纪念品等外显的标识；

制度层是组织文化的**中间层**，又称组织文化的**里层**，主要是指对组织成员和组织行为产生规范性、约束性影响的部分，集中体现为组织中的各种行动准则或规章制度；

精神层是组织文化的**深层**，主要是指组织的领导和员工共同坚守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌，是组织文化的核心和灵魂。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准，因此选项C错误。



第三章 组织设计与组织文化

多项选择题

关于组织设计与组织文化之间关系的说法，正确的是

()。

A. 组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨

B. 强调等级制度的组织设计，很难形成公平、自由参与的
组织文化

C. 高度的规范化有利于形成鼓励多样化、革新的组织文化

D. 级别差别很大的薪酬制度适合于强调等级的组织文化，
不适合崇尚平等的组织文化

E. 管理层次多、结构复杂的组织，有利于鼓励员工独立决
策



第三章 组织设计与组织文化

答案：ABD

解析：本题考查组织文化与组织设计。组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。高度的规范化可能不利于形成鼓励多样化、革新的组织文化。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。管理层次多、结构复杂的组织，不利于培养员工自主性和参与决策的主动性。管理层次较少、组织结构趋于扁平的组织，则有利于上下级之间的沟通，表现出灵活、开放的特点，从而鼓励员工进行独立决策。



第三章 组织设计与组织文化

多项选择题

组织必须进行变革的征兆包括（ ）。

- A. 效益下降
- B. 决策失灵
- C. 沟通不畅
- D. 组织不能发挥效率
- E. 缺乏创新



第三章 组织设计与组织文化

答案：BCDE

解析：当组织面临下列情况之一时，就必须进行变革：①决策失灵；②沟通不畅；③组织不能发挥效率；④缺乏创新。



第三章 组织设计与组织文化

多项选择题

传统的组织发展方法包括（ ）。

- A. 结构技术
- B. 现代组织发展方法
- C. 敏感性训练
- D. 调查反馈
- E. 全面质量管理



第三章 组织设计与组织文化

答案：ACD

解析：传统的组织发展方法包括：①结构技术；②人文技术，包括敏感性训练、调查反馈、质量圈、团际发展。



第三章 组织设计与组织文化

案例分析题

某公司是一家中小型制造企业，由厂长全面主持企业经营活动。按照厂部、车间、工段、班组层次划分职权，逐级下达指令，厂里的职能管理人员只能起到参谋作用，无权直接对下级单位发号施令，日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令，明确每个人只能一个直接上级，而每个上级直接管辖的人数为3-9人。一开始厂长还能够亲临各个车间，现场直接领导，但随着公司业务和规模的扩大，这种管理已超出了他力所能及的范围，变得非常困难，企业的管理也因此陷入了混乱，迫切需要进行变革。

根据以上资料，回答下列问题：



第三章 组织设计与组织文化

案例分析题

(1) 该企业的组织结构为 ()。

- A. 事业部制组织形式
- B. 职能制
- C. 矩阵组织形式
- D. 团队结构形式



第三章 组织设计与组织文化

答案：B

解析：职能制组织实行直线-参谋制。一类人是直线指挥机构和人员，另一类人为参谋机构和人员。该企业符合这个特点。



第三章 组织设计与组织文化

案例分析题

(2) 该企业的管理层次和管理幅度分别为 ()。

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



第三章 组织设计与组织文化

答案：A

解析：题中管理层次有厂长、厂部、车间、工段、班组5层，管理幅度3-9人。



第三章 组织设计与组织文化

案例分析题

(3) 该企业组织形式的主要缺点是（ ）。

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



第三章 组织设计与组织文化

答案：B

解析：该企业的组织形式为职能制，职能制的缺点有狭隘的职能观念，横向协调性差，适应性差，企业领导负担重，不利于培养具有全面素质，能够经营整个企业的管理人才。



第三章 组织设计与组织文化

案例分析题

(4) 假如该企业进行组织变革，最适合采用以（ ）为中心的
组织变革。

- A. 成本
- B. 结构
- C. 技术
- D. 任务



第三章 组织设计与组织文化

答案：B

解析：为了适应不断变化的环境，组织内部结构需要不断的分化和统合，这种分化和统合就是组织结构的变革，包括重新划分和合并新的部门，调整管理层次和管理幅度，任免负责人，明确责任和权利等。

谢谢 观看

THANK YOU