

五、组织文化的类型（桑南菲尔德）★★

类型	特点	说明	记忆要点
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	（1） 资历 是关键因素， 年龄 和 经验 都至关重要。 （2）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

（续表）

类型	特点	说明	记忆要点
棒球队型	鼓励 冒险 和 革新	（1）在 招聘 时，从各种年龄和经验层次的人中寻求有 才能 的人； （2） 薪酬 制度的制定以员工 绩效 水平为依据，予以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、咨询、广告设计、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 性工作的人来说，具有一定的吸引力	堡垒型要生存

【例·单选题】按照桑南菲尔德的组织文化分类、堡垒型组织文化的主要特征是（ ）。

- A. 非常重视适应、忠诚感和承诺
- B. 着眼于公司的生存
- C. 鼓励冒险和革新
- D. 喜欢雇用年轻的大学毕业生，并为其提供专门的培训

答案：B

解析：本题考查组织文化的类型。堡垒型组织着眼于公司的生存。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生存。这类组织的工作安全保障不足，但对于喜欢流动性、挑战性工作的人来说，具有一定的吸引力。

【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

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。

六、组织文化与组织设计★

组织设计影响组织文化的形成。在进行组织设计时要考虑企业要形成什么样的文化宗旨，并进行适合于这种文化发展的组织设计，具体表现为：	
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

(续表)

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组织文化



【例·单选题】下列关于组织设计和组织文化之间关系的说法，错误的是（ ）。

- A. 组织的规范化程度越高，越有利于形成创新性的组织文化
- B. 级差大的薪酬体系设计更适合于强调等级的组织文化
- C. 组织设计影响组织文化
- D. 组织的制度化程度越高，组织文化越倾向于严谨

答案：A

解析：本题考查组织文化与组织设计。组织中高度的规范化可以提高行为的可预测性、次序性和一致性程度，促进组织文化建设。与制度化相同，高度的规范化可能不利于形成多样化、创新性的组织文化。

【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

答案：BC

解析：本题考查组织文化与组织设计。选项A错误，如果企业想要形成鼓励创新、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。选项D错误，如果企业希望拥有一种冒险、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。选项E错误，不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合强调等级的组织文化，不适合崇尚平等的文化。

本节小结

