

参考答案及解析

第一章 组织激励参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

► 打好基础·刷好题

1. B 【解析】 本题考查需要、动机与激励。动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿，这种意愿取决于目标能否以及在多大程度上能够满足人的需要。
2. A 【解析】 本题考查期望理论。期望理论认为动机是三种因素共同作用的产物：①一个人需要多少报酬(效价)；②个人对努力产生成功绩效的概率估计(期望)；③个人对绩效与获得报酬之间关系的估计(工具性)。
3. D 【解析】 本题考查马斯洛的需要层次理论。马斯洛需要层次理论认为：人具有五种主要的需要，按照从低到高的顺序分别为生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。前三个层级为基本需要，后两个层级为高级需要，前三层需要的满足主要靠外部条件和因素，后两层需要的满足主要靠内在因素。
4. C 【解析】 本题考查弗罗姆的期望理论。弗罗姆认为：效价×期望×工具性=动机。其中：①效价：指个体对所获报酬的偏好程度，用数量表示。②期望：指员工对努力工作能够完成任务的信念强度，是对绩效的估计值，用概率表示。③工具性：指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。因此选 C。
5. C 【解析】 本题考查质量监督小组。质量监督小组是一种常见的参与管理模式。
6. B 【解析】 本题考查双因素理论。双因素理论是由心理学家赫茨伯格提出的，此理论又称“激励—保健因素理论”，简称为“双因素理论”。
7. C 【解析】 本题考查三重需要理论。成就需要高的人的特点：选择适度的风险、有较强的责任感、希望能够得到及时的反馈。成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩，而不关心如何影响他人使其干出优秀的业绩。所以本题选 C。
8. B 【解析】 本题考查公平理论。投入包括员工认为他们带给或贡献给工作的所有丰富多样的成分。产出是他们觉察到从工作或雇主那里获得的报酬，包括直接的工资和奖金、额外福利、工作安全保障等。
9. A 【解析】 本题考查期望理论中效价的概念。效价指个体对所获报酬的偏好程度；期望指员工对努力工作能够完成任务的信念强度；工具性指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。
10. C 【解析】 本题考查绩效薪金制与期望理论的关系。绩效薪金制同期望理论关系比较密切。期望理论认为如果要使激励作用达到最大化，应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密的关系，而绩效薪金制就可以使员工的报酬与其绩效直接挂钩。

11. A 【解析】 本题考查参与管理。若要有效推行参与管理就必须符合以下几个方面条件：①员工应有充裕的时间进行参与。②员工参与的问题必须与其自身利益相关。③员工必须具有参与的能力，如智力、知识技术、沟通技巧等。④参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁。⑤组织文化必须支持员工参与。⑥员工的参与需要。
12. B 【解析】 本题考查马斯洛的需要层次理论。马斯洛认为人的需要由低到高分五种类型：**生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要**。其中，归属和爱的需要包括情感、归属、被接纳、友谊等需要，如获得友好和睦的同事关系。所以选项 B 正确。
13. B 【解析】 本题考查三重需要理论。麦克利兰认为出色经理人往往都有较高的权力欲望，以希望获得更高的职位；在成就需要方面，杰出经理们为了关心下属以提高他们的业绩，就会降低自己的成就需要；在亲和需要方面，杰出经理们为了避免由于亲和和下属可能导致管理效力的下降，会自觉降低自己的亲和需要。因此选项 B 正确。
14. C 【解析】 本题考查激励。从激励内容的角度可以将激励分为物质激励和精神激励，从激励作用的角度可以将激励分为正向激励和负向激励，从激励对象的角度可以将激励分为他人激励和自我激励。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

15. B 【解析】 本题考查动机。出于内源性动机的员工看重的是工作本身，如寻求挑战性的工作机会，获得为工作和组织多做贡献的机会以及充分实现个人潜力的机会。
16. B 【解析】 本题考查双因素理论。具备激励因素可以令员工满意，不具备这些因素也不会导致员工不满。具备保健因素只能使员工没有不满，如果不具备就会产生不满。
17. A 【解析】 本题考查需要层次理论。管理者需要考虑每个员工的特殊需要，因为不同人的需要是不同的。
18. D 【解析】 本题考查强化理论。选项 A 错误，强化理论不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果。选项 B 错误，强化理论是一种行为主义的观点。选项 C 错误，强化理论对解释行为很有帮助。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

19. A 【解析】 本题考查参与管理。推行参与管理要有成效必须符合的一个条件是员工要有充裕的时间来进行参与。所以选 A。
20. A 【解析】 本题考查绩效薪金制。绩效薪金制指将绩效与报酬相结合的激励措施，通常采用的方式有**计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红**等。
21. B 【解析】 本题考查公平理论。一般来说，薪资水准、教育水平较高的员工，视野较为开阔，依据的信息比较全面，常常以他人作为比较对象进行横向比较。

刷多项选择题

刷基础

► 打好基础·刷好题

22. AB 【解析】 本题考查内源性动机。具有内源性动机的员工看重的是工作本身，如寻求挑战性的工作机会，获得为工作和组织多做贡献的机会以及充分实现个人潜力的机会。选项 C、D、E 属于外源性动机。
23. ABDE 【解析】 本题考查公平理论。亚当斯的公平理论指出，人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人工作报酬上的相对关系，选项 A 正确。员工倾向于将自己的产出投入比与他人

的产出投入相比较,来进行公平判断,选项 B 正确。员工进行公平比较时可能是纵向的也可能是横向的,选项 C 错误。感到不公平的员工可以采用辞职的方式来恢复平衡,选项 D 正确。对于有不公平感的员工应予以及时引导或调整报酬,选项 E 正确。

24. BCE 【解析】本题考查 ERG 理论。奥尔德弗提出了 ERG 理论,认为人有三种核心需要:生存需要、关系需要、成长需要。
25. AD 【解析】本题考查马斯洛需要层次理论。生理需要、安全需要、归属和爱的需要三个层次为基本需要,尊重的需要、自我实现的需要两个层次为高级需要。
26. AE 【解析】本题考查公平理论。公平理论中,员工比较的是其对投入、产出的自我知觉,而非投入、产出的客观测量结果,所以选项 B 错误;选项 C 属于横向比较,选项 D 属于纵向比较,所以选项 C 和 D 错误。
27. ACDE 【解析】本题考查目标管理的要素。目标管理有四个要素:目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

28. ABCD 【解析】本题考查绩效薪金制。绩效薪金制的主要优点是可以减少管理者的工作量。
29. BD 【解析】本题考查双因素理论中的保健因素。激励因素是指成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等因素。保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素。选项 A、C、E 属于激励因素。
30. CDE 【解析】本题考查恢复公平的方法。感到不公平的员工用来恢复平衡的方式:①改变自己的投入或产出。②改变对照者的投入或产出。③改变对投入或产出的知觉。④改变参照对象。⑤辞职。选项 A 应该是“增加自己的产出”,选项 B 应该是“减少自己的投入”。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

31. ACDE 【解析】本题考查斯坎伦计划。斯坎伦计划融合了参与管理和绩效薪金制两种概念。
32. ABCE 【解析】本题考查参与管理。参与管理有时被推崇为治疗士气低落和生产力低下的灵丹妙药,不过,参与管理也不是放之任何组织、任何工作群体而皆准的法则,选项 D 错误。

刷案例分析题

刷基础

► 打好基础·刷好题

(一)

33. B 【解析】本题考查双因素理论。在双因素理论中,激励因素是指成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等因素。从题干中“缺乏成就感”可知本题选 B。
34. B 【解析】本题考查 ERG 理论。“员工的这些情况反映出在高层次需要没有得到满足时,对低层次的需要就会显得更加渴望”这句话符合 ERG 理论的“挫折—退化”观点。
35. B 【解析】本题考查需要层次理论。案例中强调“比较突出的是基层员工缺少社会保险”,说明员工的基本福利保障需求未得到满足,导致员工缺乏安全感,工作效率下降,因此选 B。
36. ACD 【解析】本题考查三重需要理论。亲和需求高的人在组织中往往充当被管理者的角色,所以选项 B 错误。

(二)

37. BCD 【解析】本题考查动机。出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿,如工资、奖金、表扬、社会地位等。

38. AD 【解析】 本题考查需要层次理论。从孙先生采取的措施来看，主要是通过提高工资和发放奖金来激发员工的外源性动机，可以推断出市场部员工的需要主要是生理需要和安全需要。
39. BC 【解析】 本题考查目标管理。目标管理有四个要素：**目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈**。
40. AD 【解析】 本题考查绩效薪金制。绩效薪金制的主要优点在于它可以减少管理者的工作量，因为员工为了获得更高的薪金会自发地努力工作，而不需要管理者的监督。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

(三)

41. CD 【解析】 本题考查需要层次理论。尊重的需要包括内在的尊重，如自尊心、自主权、成就感等需要；以及外在的尊重，如地位、认同、受重视等需要。自我实现的需要包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。
42. A 【解析】 本题考查双因素理论的内容。双因素理论分为**激励因素和保健因素**。激励因素是指成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等因素；保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素。导致小李不满的因素是保健因素中的组织政策。
43. A 【解析】 本题考查恢复公平的方法。感到不公平的员工可以采用以下方式恢复公平感：**改变自己的投入或产出，改变对照者的投入或产出，改变对投入或产出的知觉，改变参照对象及辞职**。小李的行为属于改变自己的投入或产出，即感到报酬不足降低自己工作努力程度或要求加薪。
44. B 【解析】 本题考查目标管理的要素。参与决策指在制定工作目标时，要求涉及目标的所有群体共同制定目标，并共同规定如何衡量目标的实现程度，而不是由上级单方面地制定下级的工作目标。

(四)

45. A 【解析】 本题考查绩效薪金制的主要优点。绩效薪金制的主要优点在于可以减少管理者的工作量，因为员工为了获得更高的薪金会自发地努力工作，而不需要管理者的监督。
46. BCD 【解析】 本题考查绩效薪金制的相关内容。绩效薪金制指将绩效与报酬相结合的激励措施，选项 A 错误。
47. ABD 【解析】 本题考查绩效薪金制的相关内容。绩效可以是个人绩效、部门绩效和组织绩效。
48. ACD 【解析】 本题考查绩效薪金制采用的方式。绩效薪金制采用的方式有**计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红**等。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

(五)

49. A 【解析】 本题考查马斯洛需要层次理论。案例中，张明采取高额奖金的激励方法，没有考虑到销售部门等员工的工作性质，没有考虑每个员工的特殊需要。
50. CD 【解析】 本题考查双因素理论。必须重视员工的成就感、认同感、责任感及个人的成长，才能激励员工。
51. ABC 【解析】 本题考查双因素理论。从案例分析可知，选项 ABC 是引起员工不满的原因。
52. ABD 【解析】 本题考查马斯洛需要层次理论。从案例可知，张明的管理问题主要是没有考虑员工的特殊需要造成的，不是领导权威的问题，选项 C 不合题意。

第二章 领导行为参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

▶ 打好基础·刷好题

53. A 【解析】 本题考查交易型和变革领导理论。传统的特质理论观点：领导者具有某些固定的特质，并且这些特质是与生俱来的；只有先天具备这些特质的人才可能成为领导。故 A 选项错误。
54. C 【解析】 本题考查决策过程。西蒙认为决策过程可以分为三个阶段，即**智力活动阶段、设计活动阶段和选择活动阶段**。
55. B 【解析】 本题考查路径—目标理论。不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征，例如，下属的工作是结构化的，则支持型的领导可以带来高的绩效和满意度。
56. A 【解析】 本题考查密歇根模式。密歇根模式发现员工取向的领导风格与团体高绩效和员工高度满足感相关，生产取向的领导风格则和低绩效、低满足感相关。因此密歇根模式**支持员工取向**的领导作风。
57. D 【解析】 本题考查斯道格迪尔对领导风格的研究。斯道格迪尔通过对领导风格的研究，指出人格和情境都是决定领导的因素。
58. D 【解析】 本题考查管理方格图的类型。管理方格理论中对人极端关注的是“乡村俱乐部”领导风格，因此选 D。
59. C 【解析】 本题考查概念技能的含义。概念技能是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。
60. B 【解析】 本题考查管理方格图。管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格，方格的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。
61. C 【解析】 本题考查有限理性模型。有限理性模型认为：①选择备选方案时，决策者试图使自己满意或寻找令人满意的结果；②决策者所认知的世界是真实世界的简化模型；③采用的是满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案；④可以用相对简单的经验启发式原则或商业窍门以及一些习惯来进行决策，不要求非常高的思维和计算的能力。
62. C 【解析】 本题考查魅力型领导的特征。魅力型领导是具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有理想化的愿景和个性化风格的领导。
63. A 【解析】 本题考查交易型和变革型领导理论。伯恩斯把领导分为两种类型：交易型和变革型。其中，交易型领导强调任务的明晰度、工作的标准和产出，他们关注任务的完成和员工的顺从，更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。
64. D 【解析】 本题考查俄亥俄模式。俄亥俄大学在 20 世纪 40 年代开始了一系列关于领导的行为研究。他们使用领导行为描述问卷来分析各种团体和情境中的领导。他们的研究事先并不强调领导行为是否有效，即“好领导”与“坏领导”，而是寻找领导行为的独特方面。通过对问卷答案做因素分析，聚焦到两个维度上：**关心人和工作管理**。
65. B 【解析】 本题考查路径—目标理论的相关内容。根据路径—目标理论，支持型领导努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。
66. C 【解析】 本题考查领导技能。组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求，这是领导行为的重要部分之一。
67. B 【解析】 本题考查特质理论。传统的特质理论认为，领导者具有某些固有的特质，并且这些

特质是与生俱来的。

68. D 【解析】 本题考查路径—目标理论。罗伯特·豪斯确定了四种领导行为，其中成就取向式领导是指设定挑战性目标、鼓励下属实现自己的最佳水平。
69. D 【解析】 本题考查生命周期理论。作为管理方格理论的扩展，生命周期理论认为，影响领导风格选择的一个重要因素是**下属的成熟程度**。
70. A 【解析】 本题考查权变理论。费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导风格与情境因素之间是否匹配。
71. C 【解析】 本题考查交易型和变革型领导理论。伯恩斯认为在大多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理，交易型领导是一种相对平庸的管理，而变革型领导则创造组织在革新和变化中的超额绩效，所以选项 C 错误。
72. A 【解析】 本题考查权变理论。如果一个人对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描绘，说明他乐于和同事形成良好的人际关系，属于关系取向型；反之，则认为该领导者主要关心生产，属于工作取向型。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

73. B 【解析】 本题考查魅力型领导。提升魅力型领导影响力的情境既包括面临剧烈变革的组织环境，也包括对现状非常不满的追随者的激增，故本题选择 B 选项。
74. B 【解析】 本题考查领导风格。X 理论代表了**传统权威**的管理风格，Y 理论代表了**启发式、人性化的**管理风格。
75. B 【解析】 本题考查权变理论。费德勒认为情境性的因素可以分为三个维度：一是领导与下属的关系，主要指的是下属对领导信任、信赖和尊重的程度；二是工作结构，主要指的是工作程序化、规范化的程度；三是职权，主要指的是领导在甄选、培训、激励、处分等人事工作方面有多大的影响力和权力。
76. C 【解析】 本题考查路径—目标理论。相信自己能够控制命运的内控型下属对参与式领导更为满意，而外控型下属对指导式领导更为满意。
77. D 【解析】 本题考查领导—成员交换理论。选项 D 错误，领导—成员交换理论认为，这种交换过程是一个互惠的过程。
78. A 【解析】 本题考查特质理论的缺陷。特质理论忽视了下属的需要：具有某些特质的领导可能适合管理某些下属，但不适合管理另一些下属。
79. C 【解析】 本题考查领导技能。在越高的管理职位上，概念技能的作用也就越重要，选项 A 错误。人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力，选项 B 错误。概念技能影响的是观点、思想，而人际技能关心的是人，技术技能处理的则是事，选项 D 错误。
80. C 【解析】 本题考查决策模型。根据理性模型，决策者在任何方面都是完全理性的，决策者具备以下五个特征：①从目标意义上分析，决策完全理性。②存在完整和一致的偏好系统，使决策者在不同的备选方案中进行选择。③决策者可以知道所有备选方案。④对计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案。⑤对于概率的计算不存在任何困难。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

81. C 【解析】 本题考查俄亥俄模式。将领导行为划分为“**关心人**”和“**工作管理**”两个维度的是俄亥俄模式。
82. C 【解析】 本题考查交易型和变革型领导理论。变革型领导的特征包括魅力、激励、智慧型刺激、个性化关怀。
83. A 【解析】 本题考查魅力型领导理论。最新研究表明，当追随者显示出高水平的自我意识和自

我管理时,魅力型领导的效果将会得到进一步强化。

84. B 【解析】 本题考查指导型决策风格。指导型的这种决策风格的领导者具有较低的模糊耐受性水平,倾向于关注任务和技术本身。
85. B 【解析】 本题考查投入的增加的原因。管理者一旦作出了错误的决策,他可能存在信息加工错误,产生这种现象的原因是心理决定因素,因此选 B。

刷 多项选择题

刷 基础

▶ 打好基础·刷好题

86. ABDE 【解析】 本题考查交易型和变革型领导理论。选项 C 说法错误,正确的应该是交易型领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。
87. CD 【解析】 本题考查领导风格。以管理者为中心的的领导风格特点包括独裁、生产中心、产出、任务驱动、督导、指导。
88. ABC 【解析】 本题考查权变理论。费德勒认为,情境因素分为三个维度:①领导与下属的关系;②工作结构;③职权。
89. DE 【解析】 本题考查密歇根模式。在密歇根模式中,通过测验、非结构化访谈等方法,得到描述领导行为的两个维度是员工取向和生产取向。
90. ACE 【解析】 本题考查路径—目标理论。豪斯假定领导具有变通性,能够根据不同的情况而表现出各种不同的领导行为。选项 B 错误。支持型领导努力建立舒适的工作环境,亲切友善,关心下属的要求。选项 D 错误。
91. CE 【解析】 本题考查有限理性模型的内容。选项 C 和 E 属于有限理性模型的内容,选项 A、B、D 属于理性模型中决策者具备的特征。
92. ABDE 【解析】 本题考查领导者的技能。选项 C 说法错误,领导者的技术技能处理的主要是事,人际技能关心的是人,概念技能影响的是观点和思想。

刷 进阶

▶ 强化练习·刷提升

93. ABD 【解析】 本题考查明茨伯格的决策过程。明茨伯格认为决策过程有三个阶段,依次是确认阶段、发展阶段、选择阶段。
94. BC 【解析】 本题考查权变理论。费德勒认为情境性的因素可以分为:领导与下属的关系、工作结构、职权。
95. ACDE 【解析】 本题考查生命周期理论。生命周期理论与其他权变理论的不同之处在于,它强调下属成熟度的重要性,选项 B 说法错误。

刷 冲关

▶ 冲关演练·刷速度

96. CDE 【解析】 本题考查魅力型领导理论。魅力型领导者的道德特征:使用权力为他人服务;使追随者的需要和志向与愿景相结合;从危机中思考和学习;激励下属独立思考;双向沟通;培训、指导并且支持下属,与他人分享;用内在道德标准行事。
97. BE 【解析】 本题考查决策风格。选项 B 错误,分析型决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向;选项 E 错误,指导型决策者具有较低的模糊耐受性水平,倾向于关注任务和技术本身。
98. AC 【解析】 本题考查理性决策模型。选项 B、D 和 E 属于有限理性模型的观点。

刷 案例分析题

刷基础

▶ 打好基础·刷好题

(一)

99. C 【解析】 本题考查生命周期理论。**指导式**(高工作—低关系):领导规定工作任务、角色职责,指示员工做什么,如何做。
100. D 【解析】 本题考查生命周期理论。**参与式**(低工作—高关系):领导与下属共同决策,领导提供便利条件和沟通。
101. D 【解析】 本题考查领导技能。人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。
102. ABC 【解析】 本题考查领导技能。概念技能影响的是观点、思想,人际技能关心的是人,技术技能处理的则是事。

(二)

103. A 【解析】 本题考查路径—目标理论。路径—目标理论中的指导式领导表现为让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。本案例中,老赵的领导行为与指导式领导相符合,因此选项 A 正确。
104. D 【解析】 本题考查管理方格图。按照管理方格理论并结合案例易知,老赵属于“任务型”领导风格(强调任务的结果),因此选项 D 正确。
105. ABC 【解析】 本题考查领导的技能。从领导技能的角度看,成功的领导需要具备三种技能:**技术技能、人际技能和概念技能**,因此选项 A、B 和 C 正确。
106. BC 【解析】 本题考查生命周期理论。生命周期理论认为,成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿,因此选项 B 和 C 正确。

刷进阶

▶ 强化练习·刷提升

(三)

107. B 【解析】 本题考查交易型和变革型领导理论。交易型领导关注任务的完成以及员工的顺从,更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。
108. D 【解析】 本题考查路径—目标理论。支持型领导努力建立舒适的工作环境,亲切友善,关心下属的要求。
109. C 【解析】 本题考查管理方格图。根据管理方格理论,“任务”领导风格对任务极端关注,而忽视对人的关注。
110. AB 【解析】 本题考查领导者的生命周期理论。成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿,包括**工作成熟度和心理成熟度**。

刷冲关

▶ 冲关演练·刷速度

(四)

111. B 【解析】 本题考查魅力型领导理论。魅力型领导是指具有自信并且信任下属,对下属有高度的期望,有理想化的愿景,以及使用个性化风格的领导者。魅力型领导的追随者认同他们的领导者及其任务,表现出对领导的高度忠诚和信心,效法其价值观和行为,并且从自身与领导的关系中获得自尊。
112. B 【解析】 本题考查交易型和变革型领导理论。交易型领导强调的是个人在组织中的与位置相关的权威和合法性,交易型领导强调任务的明晰度、工作的标准和产出,他们很关注任务的完成

以及员工的顺从, 这些领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。

113. BC 【解析】 本题考查领导技能。组织中任何层次的领导都不能逃避有效人际技能的要求, 这是领导行为的重要部分之一。管理层级越高, 工作中技术技能所占的比例越小, 而概念技能所占的比例越大。
114. A 【解析】 本题考查决策风格。根据案例描述, 小李在决策时倾向于关注任务和技术, 解决问题的时候一般是有效的、合乎逻辑的、程序化的和系统的, 并有较低的模糊耐受性, 所以属于指导型。

第三章 组织设计与组织文化参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

▶ 打好基础·刷好题

115. D 【解析】 本题考查组织结构设计。选项 A 是部门结构。选项 B 是层次结构。选项 C 是职权结构。
116. C 【解析】 本题考查组织结构设计的定义及参数。部门结构是各管理部门的构成, 又称组织的横向结构。
117. D 【解析】 本题考查组织结构的特征因素。组织结构的专门化程度是指企业各职能工作分工的精细程度, 具体表现为其部门(科室)和职务(岗位)数量的多少。
118. B 【解析】 本题考查组织设计类型的适用环境。矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。
119. D 【解析】 本题考查组织文化的类型。俱乐部型组织非常重视适应、忠诚感和承诺。
120. D 【解析】 本题考查组织结构体系的主要内容。各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系指的是组织结构体系中的职权结构。
121. B 【解析】 本题考查组织结构的规范性要素。规范性是指使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度。
122. D 【解析】 本题考查组织文化的核心和灵魂。精神层是形成物质层及制度层的思想基础, 也是组织文化的核心和灵魂。
123. D 【解析】 本题考查传统的组织发展方法。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。
124. A 【解析】 本题考查组织文化。组织文化是从最高管理层树立的典范发展起来的。
125. B 【解析】 本题考查组织结构包含的三个要素。组织结构主要包含三个要素: 复杂性、规范性、集权度。其中复杂性指任务分工的层次、细致程度; 规范性指使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度; 集权度指决策权的集中程度。因此选项 B 正确。
126. D 【解析】 本题考查组织结构。组织结构的本质是企业员工的分工协作关系, 组织结构的内涵是企业员工在职、权、责三方面的结构体系, 设计组织结构的目的是实现组织目标, 组织结构是实现组织目标的一种手段, 所以选项 A、B、C 正确; 组织结构又可称为权责结构, 选项 D 错误。
127. D 【解析】 本题考查组织结构的特征因素。常见的分工形式有: 职能制、产品制、地区制、混合制。
128. B 【解析】 本题考查管理层次与管理幅度的关系。管理层次与管理幅度两者存在负相关的数量关系。

129. C 【解析】 本题考查组织设计的步骤。联系方式的设计是保证整个组织结构协调一致、有效运作的关键。
130. C 【解析】 本题考查矩阵组织形式的适用范围。矩阵结构适用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业。
131. B 【解析】 本题考查行政层级式组织形式的适用范围。行政层级式组织形式在**复杂/静态**环境中最为有效。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

132. A 【解析】 本题考查组织文化的内容和结构。物质层是组织文化的表层部分，指的是企业的名称、产品的外观及包装、建筑风格、纪念物等外显的标识，往往能折射出组织的经营思想、工作作风和审美意识。
133. D 【解析】 本题考查组织结构的主要内容。完成企业目标所需的各项业务工作及其比例、关系指的是**职能结构**。
134. D 【解析】 本题考查组织设计的类型。虚拟组织即两头(营销、研发与技术设计)大，中间(生产制造)小。例如，戴尔计算机公司，没有生产工厂，只是从别的公司买来零部件进行组装销售。
135. C 【解析】 本题考查组织结构的特征因素。职业化程度，是指员工为了胜任本职工作而需要接受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。
136. C 【解析】 本题考查传统的组织发展方法。**质量圈**属于组织发展方法中的人文技术。
137. D 【解析】 本题考查事业部制组织形式。事业部制组织形式的优点表现在：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。事业部制组织形式也存在着缺点：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。
138. D 【解析】 本题考查组织设计与组织文化。选项 D 错误，管理层次多的组织不利于培养员工参与决策的主动性。
139. D 【解析】 本题考查组织文化的类型。堡垒型组织主要着眼于公司的生存，这类组织的工作安全保障不足，但对于喜欢流动性、挑战性的人来说，具有一定的吸引力。
140. C 【解析】 本题考查其他组织形式。无边界组织形式是**对管理幅度不加限制**，减少或取消职能部门，代之以授权的团队。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

141. B 【解析】 本题考查组织设计的基本内容。组织设计从形式上可以分为静态设计和动态设计，只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。古典的组织设计理论是静态的，只关注组织结构设计方面的研究。现代的组织设计理论是动态的，同时关注组织结构和运行制度设计两个方面的研究。
142. D 【解析】 本题考查矩阵组织形式的缺点。矩阵组织形式的缺点：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。选项 D 错误，矩阵组织有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性。
143. B 【解析】 本题考查传统的组织发展方法。调查反馈是用来评估组织成员的态度，了解员工在认识上的差异的一种调查工具。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。
144. C 【解析】 本题考查无边界组织形式的相关内容。无边界组织形式对管理幅度不加限制，而不是管理层次。因此选项 C 说法错误。

145. B 【解析】本题考查全面质量管理。全面质量管理规划需要**从上向下**推行,并持续地**从下向上**付诸实施。所以 B 的说法有误,符合题意。

刷 多项选择题

刷 基础

▶ 打好基础·刷好题

146. ABDE 【解析】本题考查组织设计概述。组织设计在形式上分为**静态设计和动态设计**,只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,选项 C 错误。
147. ABCE 【解析】本题考查行政层级式组织形式。行政层级式组织形式的决定因素包括权力等级、分工、规章、程序规范、非个人因素、技术能力。
148. BDE 【解析】本题考查组织文化。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,集中体现在组织中的各种行动准则或规章制度。**精神层是组织文化的核心和灵魂**。
149. ABE 【解析】本题考查组织文化的相关内容。组织文化结构包含制度层,而不是管理层。外部环境也是影响企业文化的一个重要因素。所以选项 C 和 D 错误。

刷 进阶

▶ 强化练习·刷提升

150. ACE 【解析】本题考查组织设计和组织文化。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。
151. ACDE 【解析】本题考查矩阵组织形式。矩阵组织形式的优点: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人员的负担;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。矩阵制组织的稳定性较差。
152. CD 【解析】本题考查对不同组织文化类型的理解。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,棒球队型组织比较普遍。

刷 冲关

▶ 冲关演练·刷速度

153. ABD 【解析】本题考查职能制组织形式的缺点。职能制组织形式的缺点有: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。
154. ABDE 【解析】本题考查管理层次与管理幅度的关系。管理层次与管理幅度两者存在**负相关**的数量关系,所以选项 C 错误。
155. DE 【解析】本题考查现代组织发展方法。典型的现代组织发展方法有**全面质量管理和团队建设**。

刷 案例分析题

刷 基础

▶ 打好基础·刷好题

(一)

156. B 【解析】本题考查职能制的组织结构。职能制的主要特点有职能分工、直线—参谋制、管理

权力高度集中。这些在题干中都有体现，所以应选择选项 B。

157. A 【解析】本题考查管理层次和管理幅度的概念。管理层次是指从最高一层管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。该公司中的组织等级有厂长、厂部、车间、工段、班组，所以管理层次是 5 层。管理幅度是指一名领导者直接领导的下级人员的数量。题干已经表明“每个上级直接管辖的下属为 3~9 人”，所以管理幅度为 3~9 人。
158. B 【解析】本题考查职能制组织形式的缺点。职能制组织形式的缺点：**狭隘的职能观念；横向协调差；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。**
159. B 【解析】本题考查组织变革的方法。组织变革的方法有以人员为中心的变革、以结构为中心的变革、以技术为中心的变革、以系统为中心的变革。以结构为中心的变革是对组织内部结构进行分化和统合，包括重新划分和合并部门，调整管理层次和管理幅度，任免责任人，明确责任和权力等。所以本题应选 B。

(二)

160. B 【解析】本题考查组织设计的类型。创业时的 H 公司只生产风扇，需要的是当机立断的决策机制。当时采用直线式管理简单直接、环节清晰。总裁一天到晚忙得焦头烂额，表明领导负担重。这些说明创业时的 H 公司所采取的组织设计类型是职能制。
161. BCD 【解析】本题考查职能制的适用范围。职能制的组织形式在**简单/静态**的环境中效果较好，所以选项 A 错误。
162. ABC 【解析】本题考查事业部制的适用范围。事业部制的缺点之一是会增加费用和管理成本，所以选项 D 错误。
163. AC 【解析】本题考查事业部制的特点。事业部之间不是因为相互协调而增强了企业的活力，而是因为事业部之间的相互比较和竞争才增强了企业的活力，故选项 B 错误。选项 D 错在事业部不需要得到集团对经营活动更具体的指导，因为其独立运行，自负盈亏。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

(三)

164. C 【解析】本题考查组织文化的类型。棒球队型组织鼓励**冒险和革新**，招聘时从各个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标准；由于这种组织对工作出色的员工给予巨额奖励和较大的自由度，员工一般都拼命工作。
165. D 【解析】本题考查组织设计的类型。团队结构形式的主要特点是，打破部门界限并把决策权下放到工作团队成员手中。
166. B 【解析】本题考查组织变革的方法。以结构为中心的变革包括重新划分和合并部门，调整管理层次和管理幅度，任免责任人，明确责任和权力等。
167. BC 【解析】本题考查组织文化与组织设计。如果企业想创建鼓励创新、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 A 说法错误；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，选项 D 说法错误。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

(四)

168. BCD 【解析】本题考查组织结构设计的参数。案例中所考虑的要素属于组织结构设计的特征因素的是管理层次和管理幅度、制度化程度、关键职能。
169. AD 【解析】本题考查组织结构设计的参数。案例中所考虑的要素属于组织结构设计的权

变因素的是公司战略、人员素质。

170. ACD 【解析】 本题考查组织结构设计的主要参数。管理层次与管理幅度存在负相关的数量关系，所以选项 B 错误。
171. BCD 【解析】 本题考查组织设计与组织文化的关系。组织的制度化程度越高，组织文化就越倾向于严谨。所以选项 A 错误。

第四章 战略性人力资源管理参考答案及解析

刷 单项选择题

刷基础

▶ 打好基础·刷好题

172. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的概念。人力资源是一个组织的重要战略资产甚至是获取竞争优势的首要资源。
173. D 【解析】 本题考查战略的三个层次。人力资源战略或人力资源管理战略是职能战略的一种。
174. A 【解析】 本题考查战略的三个层次。组织战略又称公司战略、企业战略或组织发展战略，它主要回答到哪里去竞争的问题，即做出组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策。
175. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的工具。人力资源计分卡是针对为实现组织战略目标所需完成的一系列人力资源管理活动链而设计的各种财务类和非财务类目标或衡量指标。
176. A 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的工具。战略地图是对组织战略实现过程进行分解的一种图形工具，它形象地展示了为确保公司战略得以成功实现而必须完成的各种关键活动及其相互之间的驱动关系。
177. D 【解析】 本题考查人力资源战略与不同竞争战略的匹配。追求成本领先战略的组织都非常重视效率，尤其是对操作水平的要求很高，其目标是用较低的成本去做较多的事情。
178. C 【解析】 本题考查人力资源战略与不同竞争战略的匹配。客户中心战略关注的是如何取悦客户，它希望自己的员工不仅能够很好地满足客户提出的需要，而且能够帮助客户发现一些他们尚未明确的潜在需要，并且设法满足这些潜在需要。
179. C 【解析】 本题考查人力资源战略与不同组织战略的匹配。C 选项属于创新战略的内容。
180. D 【解析】 本题考查人力资源管理 with 战略执行。一个组织的战略是否能够得到成功的执行，主要取决于以下因素：组织结构；工作任务设计；人员的甄选、培训与开发；报酬系统；信息系统。
181. C 【解析】 本题考查高绩效工作系统。从根本上说，在一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素。
182. C 【解析】 本题考查人力资源管理 with 战略规划。一个组织的战略规划过程通常发生在高层，一般是由一个战略规划小组决定的。
183. B 【解析】 本题考查竞争战略。竞争战略关心的主要问题是应开发哪些产品或服务，将这些产品提供给哪些市场，以及如何提供产品或服务。
184. C 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的概念。现代人力资源管理已经被看成是一种“利润中心”，而不仅仅是一种“成本中心”。
185. C 【解析】 本题考查人力资源管理 with 战略规划之间的联系。双向联系允许组织在整个战略规划过程中都将人力资源问题考虑在内。
186. A 【解析】 本题考查战略性人力资源管理 with 战略管理。竞争战略的主要目的在于解决竞争手段

- 的问题,即一个组织将依据何种标准或差别化的特征(如成本、质量、可靠性、产品、服务等)进行竞争,竞争战略关心的主要问题是应开发哪些产品或服务,将这些产品提供给哪些市场,以及如何提供产品或服务。
187. D 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的过程。战略性人力资源管理过程中,确定组织战略所要求的各项组织成果,组织需要回答的问题是:我们怎样才能衡量驱动组织战略目标实现的各项重要元素或活动已经达到了既定要求或目标?选项 A 为确定组织的战略规划,组织需要回答的问题;选项 B 为描述组织的价值链,组织需要回答的问题;选项 C 为设计战略地图,组织需要回答的问题。
188. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的概念及其内涵。现代人力资源管理已经被看成是一种“利润中心”,而不只是一种“成本中心”。
189. D 【解析】 本题考查人力资源管理战略规划之间的联系。**一体化联系**是建立在战略规划 and 人力资源管理之间的持续互动基础之上的,而不是有一定先后顺序的单向推进过程。
190. B 【解析】 本题考查战略规划的主要任务。在 SWOT 分析中,外部分析是指通过考察组织的运营环境,分析组织所面临的各种战略机会以及所受到的各种威胁。
191. B 【解析】 本题考查高绩效工作系统。高绩效工作系统与更低的员工流动率和工伤事故率,更高的生产率、客户满意度,以及更好的财务绩效等是联系在一起的。
192. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的过程。描绘组织的价值链:在这一步,组织需要回答这样一个问题:“我们在创造价值的时候,需要完成哪些最为关键的活动,同时需要完成哪些对关键活动提供支持的其他重要活动?”
193. C 【解析】 本题考查战略的三个层次。组织战略又称公司战略或企业战略、组织发展战略,它主要回答到哪里去竞争的问题,即做出组织应该选择经营何种业务以及进入何种行业或领域的决策。
194. C 【解析】 本题考查人力资源战略与不同竞争战略的匹配。创新战略:在职位描述方面保持相当的灵活性,从而要求员工能够适应不同环境的工作需要。
195. D 【解析】 本题考查人力资源战略与不同组织战略的匹配。成长战略在晋升方面,强调内部晋升,从外部招募和录用低级别职位的员工,然后不断地把员工一步一步培养到中高层管理职位。
196. B 【解析】 本题考查高绩效工作系统与人才管理。人才管理与传统的人力资源管理的一个显著区别在于,它要求组织在人才的获取和保留方面必须具有明显的**前瞻性、主动性和灵活性**,能够针对外部环境变化做出更为快速的反应。
197. C 【解析】 本题考查高绩效工作系统。从高绩效管理系统的定义不难看出,其核心理念即组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并且确保后者的实现。

刷进阶

► 强化练习·刷提升

198. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的概念。人力资源管理战略与外部环境和组织战略之间的一致性,也称**外部契合或垂直一致性**,它强调组织的人力资源管理必须与组织战略保持完全的一致。
199. C 【解析】 本题考查人力资源战略与不同组织战略的匹配。收缩战略:对于将员工的收入与组织的经营业绩挂钩有着非常强烈的愿望,除了薪酬中减少固定薪酬部分所占的比重、增加浮动薪酬的比重,往往还力图实行员工股份所有权计划等,以鼓励员工与组织共担风险。
200. A 【解析】 本题考查人力资源管理战略规划。**愿景**是对组织未来发展方向的总体描述。**使命**描述一个组织存在的理由、目的和意义。**价值观**是在履行使命以及达成愿景过程中坚持的基本行为规范和道德伦理。本题中,选项 A 最符合题意。
201. A 【解析】 本题考查战略规划过程。使命描述了一个组织存在的理由、目的和意义。
202. D 【解析】 本题考查战略性人力资源管理战略规划。选项 A、B 都是战略规划阶段的活动,选项 C 属于战略执行阶段的活动,只有选项 D 是介于战略规划与战略执行中间的重要环节。

203. D 【解析】 本题考查战略的三个层次。**职能战略**反映的是组织中每一个部门为了帮助组织实现战略以及相应的竞争目标而确定的基本行动路线,包括市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略等内容。
204. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的工具。**数字仪表盘**是能够在计算机桌面上显示的各类图表,它以桌面图形、表格以及计算机图片的形式向领导和管理者形象地揭示了在公司战略地图上出现的各项活动目前在组织中进展到了什么阶段以及正在向哪个方向前进。
205. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的步骤。设计战略地图:在这一步,组织需要回答的问题是:“为了实现组织的整体战略目标需要完成的各种重要活动之间存在怎样的驱动关系?驱动组织战略实现的源泉在哪里?”
206. C 【解析】 本题考查战略性人力资源管理。如果企业想要在战略性人力资源管理方面取得成功,组织的人力资源管理者必须努力做到:第一,参与组织战略规划制定过程。第二,掌握与组织的战略性目标有关的一些特定知识。第三,知道何种类型的员工技能、行为以及态度能够支持组织的战略目标达成。第四,制定具体的人力资源管理方案来确保员工具备实施组织战略所需要的这些技能、行为以及态度。作为战略性人力资源管理必须贯彻的重要思想,应当以**利润为导向**,而不是从以服务为导向的观点出发,选项 C 错误。
207. A 【解析】 本题考查高绩效工作系统。标杆管理是指通过分析和比较高绩效组织与本组织之间所存在的重要差异,明确高绩效组织的哪些政策和实践使它们变得更为优秀,这样就可以确定本组织可以通过在哪些方面进行改进而提升本组织的有效性。

刷冲关

► 冲关演练·刷速度

208. B 【解析】 本题考查战略性人力资源管理。由于人力资本是获取竞争优势的主要资源,所以最高管理层在开发战略时必须认真考虑人的因素。
209. C 【解析】 本题考查战略性人力资源管理的三大工具。**数字仪表盘**实际上是能够在计算机桌面上显示的各类图表,它以桌面图形、表格以及计算机图片的形式向领导和管理者形象地展示在组织战略地图上出现的各项活动目前在组织中进展到了什么阶段以及正在向哪个方向前进,即在人力资源计分卡中确定的各项指标上,组织目前进展到了什么程度,从而有助于组织判断当前的工作活动方向是否正确以及总体进度是否合理。这种数据展示就为组织领导和管理者提供了一个及时采取修正措施的机会。
210. C 【解析】 本题考查高绩效工作系统与人才管理。人才管理的主要内容之一是建立多元化的员工价值主张,构建新型组织文化,选项 C 错误。
211. B 【解析】 本题考查人力资源规划与战略规划之间的联系。**单向联系**已经承认了人力资源管理在执行战略规划方面的重要性,但是它却在战略规划阶段将人力资源部门排除在外,仅仅停留在这种层次上的整合往往会导致即使人力资源管理部门在积极执行组织战略,也仍然可能会由于组织在一开始时就制定了根本不可能成功执行的战略规划而导致战略目标无法实现。
212. A 【解析】 本题考查战略规划。单向联系:组织自行制定战略规划,然后告知人力资源管理部门,让人力资源管理部门配合战略规划的落地。

刷多项选择题

刷基础

► 打好基础·刷好题

213. ABCD 【解析】 本题考查战略性人力资源管理。战略性人力资源管理将组织的注意力集中于**改变结构和文化、提升组织效率和业绩、开发特殊能力以及管理变革**。