

# 参考答案及解析

## 第一章 组织激励参考答案及解析



### 单项选择题

#### 刷基础

打好基础·刷好题

1. C 【解析】本题考查动机。内源性动机是指人做出某种行为是因为行为本身，因为这种行为可以带来成就感，或者个体认为这种行为是有价值的。
2. B 【解析】本题考查激励。激励就是通过满足员工的需要而使其努力工作，从而实现组织目标的过程。
3. B 【解析】本题考查需要层次理论的需要层次。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）。
4. A 【解析】本题考查需要层次理论的需要层次。尊重的需要，包括内在的尊重的需要（如自尊心、自主权、成就感等）和外在的尊重的需要（如地位、认同、受重视等）。选项 A 属于自我实现的需要。
5. B 【解析】本题考查双因素理论的主要内容。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“双因素理论”。
6. C 【解析】本题考查 ERG 理论。奥尔德弗提出了“挫折-退化”的观点，认为如果较高层次的需要不能得到满足的话，对满足低层次需要的欲望就会加强。
7. B 【解析】本题考查三重需要理论的主要内容。麦克利兰的三重需要理论认为，成就需要是指个体追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感，寻求成功的欲望。
8. C 【解析】本题考查公平理论的主要内容。组织外自我比较即员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。
9. C 【解析】本题考查绩效薪金制的概念。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。

**刷进阶**

强化练习·刷提升

10. D 【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，所以选项 D 的说法有误。
11. 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。
12. D 【解析】本题考查需要层次理论的主要观点。马斯洛的需要层次理论认为：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或因素，后两层需要的满足主要靠内部条件或因素。
13. B 【解析】本题考查双因素理论的主要内容。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。
14. C 【解析】本题考查 ERG 理论。奥尔德弗的 ERG 理论认为人有生存需要、关系需要和成长需要，各种需要可以同时具有激励作用，如果较高层次的需要得不到满足的话，较低层次的需要就会增强。所以选项 C 错误。
15. C 【解析】本题考查三重需要理论的主要内容。亲和需要强的人往往重视被别人接受和喜欢，他们追求友谊和合作，这样的人在组织中容易与他人形成良好的人际关系，易被别人影响，因而往往在组织中充当被管理的角色，选项 A 错误。成就需要高的人有一些突出特点，第一个特点是选择适度的风险，第二个特点是责任感较强，第三个特点是希望能够得到及时的反馈，选项 B、D 错误。
16. B 【解析】本题考查公平理论的主要内容。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。
17. B 【解析】本题考查期望理论的主要内容。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)。
18. A 【解析】本题考查参与管理的概念。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，所以选项 A 错误。
19. 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的模式。

**刷冲关**

冲关演练·刷速度

20. A 【解析】本题考查需要层次理论在管理上的应用。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。
21. A 【解析】本题考查双因素理论的主要内容。在双因素理论中，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 B、C、D 属于激励因素。
22. B 【解析】本题考查三重需要理论的主要内容。成就需要高的人有一些突出特点，其

其中之一是选择适度的风险。

23. C 【解析】本题考查期望理论的主要内容。弗罗姆认为： $\text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具性} = \text{动机}$ 。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。因此选择 C。
24. 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。
25. A 【解析】本题考查斯坎伦计划。斯坎伦计划被称作是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。所以选项 A 错误。

## 刷多顶选择题

### 刷基础

打好基础·刷好题

26. AB 【解析】本题考查动机。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。
27. AD 【解析】本题考查需要层次理论的主要观点。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。
28. 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。
29. 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，而且关心自己和其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比相比较，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。
30. ABDE 【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、限期完成和绩效反馈。

### 刷进阶

强化练习·刷提升

31. ABD 【解析】本题考查 ERG 理论。关系需要(relation)，指个体维持重要人际关系的需要。这与马斯洛需要层次理论中部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”和部分“尊重的需要”相对应。
32. ACDE 【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。

33. ABCD 【解析】本题考查绩效薪金制的概念。绩效薪金制的主要优点是可以减少管理者的工作量，选项 E 错误。
34. 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。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

35. BCE 【解析】本题考查三重需要理论的主要内容。亲和需要是三重需要理论强调的核心需要之一，选项 A 错误。亲和需要强的人往往重视被别人接受和喜欢，他们追求友谊和合作，这样的人在组织中容易与他人形成良好的人际关系，易被别人影响，因此往往在组织中充当被管理的角色，选项 D 错误。
36. 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、D 错误。
37. 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。



## 案例分析题

## 刷基础

打好基础·刷好题

### (一)

38. 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。
39. AD 【解析】本题考查需要层次理论的需要层次。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。
40. BC 【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、限期完成和绩效反馈。
41. AD 【解析】本题考查绩效薪金制的概念。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。

### (二)

42. A 【解析】本题考查需要层次理论在管理上的应用。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。
43. CD 【解析】本题考查双因素理论在管理上的应用。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。
44. ABC 【解析】本题考查双因素理论。从案例分析可知，选项 A、B、C 是引起员工不

满的原因。

45. ABD 【解析】本题考查需要层次理论在管理上的应用。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。

## 刷进阶

强化练习·刷提升

(三)

46. D 【解析】本题考查需要层次理论的需要层次。生理需要指对食物、水、居住场所、睡眠、性等身体方面的需要,小张挑选工作岗位时考虑的是房贷和日常开销,所以本题选择 D。
47. C 【解析】本题考查 ERG 理论。关系需要指个体维持重要人际关系的需要,工作几年后小张发现自己在企业中没有存在感,尤其是工作中遇到困难时,很少有人主动帮他,同事们平时的联谊聚餐也很少邀请他,所以本题选择 C。
48. D 【解析】本题考查 ERG 理论。小张现在主要是对人际关系的需要,所以本题应该选择 D。
49. D 【解析】本题考查需要层次理论在管理上的应用。需要层次理论认为,组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。当员工低层次的需要得到一定程度的满足后,公司仍以原来的方式来激励员工,效果会很微弱;但如果着眼于满足员工更高层次的需要,对员工的激励就可以使组织绩效得到明显的提高。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

(四)

50. A 【解析】本题考查绩效薪金制的概念。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。
51. BCD 【解析】本题考查绩效薪金制的概念。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。
52. ABD 【解析】本题考查绩效薪金制的概念。绩效可以是个人绩效、部门绩效和组织绩效。
53. ACD 【解析】本题考查绩效薪金制的概念。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。

# 第二章 领导行为参考答案及解析



## 单项选择题

## 刷基础

打好基础·刷好题

54. A 【解析】本题考查领导理论。选项 A 错误,领导的影响力主要来源于组织的正式任



命,也可以从其他方面获得,如具有与工作相关的专门技能或才能,同样可以成为影响力的来源。

55. 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。
56. 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。
57. C 【解析】本题考查魅力型领导理论。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。
58. C 【解析】本题考查路径-目标理论。豪斯确定了四种领导行为:指导式、支持型、参与式、成就取向式。其中参与式领导主动征求并采纳下属的意见。
59. 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。
60. C 【解析】本题考查领导-成员交换理论。领导和下属两者都作为个体,通过团体进行反馈。
61. A 【解析】本题考查领导风格与技能。在组织行为学的早期研究中,已经直接或者间接地涉及领导风格的话题,选项 B 错误。领导风格既可能是正向性的,又可能是负向性的,选项 C、D 错误。
62. D 【解析】本题考查管理方格理论。管理方格理论中对人极端关注的是“乡村俱乐部”领导风格,因此选择 D。
63. C 【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。
64. 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。
65. 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。
66. 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。
67. B 【解析】本题考查决策风格。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。

## 刷进阶

强化练习·刷提升

68. A 【解析】本题考查特质理论。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。

69. D 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。交易型领导的特征:①奖励,承诺为努力或高绩效提供奖励,赏识成就。②差错管理(积极型),观察和寻找与标准背离的行为,采取修正行动。③差错管理(消极型),仅在背离标准时进行干涉。④放任,放弃责任,避免做出决策。
70. C 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。伯恩斯认为在多数情况下,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。
71. B 【解析】本题考查魅力型领导理论。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。
72. 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。
73. 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。
74. 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。
75. 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。
76. 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。
77. B 【解析】本题考查生命周期理论。推销式(高工作-高关系):领导不仅表现出指导行为,而且富于支持行为。
78. 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。
79. C 【解析】本题考查理性模型。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。
80. C 【解析】本题考查决策风格。概念型决策者具有较高的模糊耐受性水平,并且倾向于对人和社会的关注。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

81. 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。故选项 A 错误。

82. D 【解析】本题考查魅力型领导理论。选项 D 错误，由于魅力型领导对其追随者产生影响，因而魅力型领导将促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感。
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. 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。
85. 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：①**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；②**工作结构**，主要指的是工作程序化、规范化的程度；③**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。
86. 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。
87. A 【解析】本题考查勒温的民主与专制模式。放任型领导领导下的儿童产生最多的攻击性行为。
88. D 【解析】本题考查斯道格迪尔的研究。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。
89. 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。
90. A 【解析】本题考查管理方格理论。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”。
91. A 【解析】本题考查生命周期理论。在生命周期理论得出的四种领导风格中，推销式（高工作-高关系）：领导不仅表现出指导行为，而且富于支持行为。
92. D 【解析】本题考查西蒙的决策过程。西蒙认为，设计活动阶段的决策工作包括探索、研究和分析可能发生的行为系列。

## 刷多顶选择题

### 刷基础

打好基础·刷好题

93. BC 【解析】本题考查特质理论。特质理论的缺陷：①**忽视了下属的需要**；②**没有指明各特质之间的相对重要性**；③**忽视了情境因素**；④**没有区分原因和结果**。
94. ACD 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。交易型领导者的特征有：奖励、差错管理（积极型、消极型）、放任。选项 B、E 是变革型领导者的特征。
95. 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**；**使下属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**。



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。

96. ABCD 【解析】本题考查路径-目标理论。路径-目标理论确定了四种领导行为:指导式领导;支持型领导;参与式领导;成就取向式领导。
97. 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。
98. 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。
99. 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。
100. AC 【解析】本题考查理性模型。选项 B、D、E 属于有限理性模型的观点。

## 刷进阶

强化练习·刷提升

101. ABDE 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。选项 C 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。
102. ABD 【解析】本题考查权变理论。工作取向型效能高对应的是:上下级关系好、工作结构高、领导职权大;上下级关系好、工作结构低、领导职权大;上下级关系好、工作结构高、领导职权小;上下级关系坏、工作结构低、领导职权小。
103. ABCD 【解析】本题考查生命周期理论。生命周期理论将工作取向和关系取向两个维度相结合,得出四种领导风格:指导式(高工作-低关系)、推销式(高工作-高关系)、参与式(低工作-高关系)、授权式(低工作-低关系)。
104. ABDE 【解析】本题考查领导技能。选项 C 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。
105. CE 【解析】本题考查有限理性模型。选项 C、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。
106. ABCE 【解析】本题考查社会模型。有一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向,他们称其为投入的增加。产生这种现象主要有以下四个原因:项目的特点、心理决定因素、社会压力、组织决定因素。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

107. 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。
108. ABCD 【解析】本题考查俄亥俄模式。工作管理维度和关心人维度得分都高的领导,比其他类型的领导更能促使员工实现高的绩效和高的工作满意度,选项 E 错误。
109. 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 错误。
110. ACE 【解析】本题考查明茨伯格的决策过程。选择阶段:该阶段的主要活动是确定最终的方案。一般有三种选择方法:在决策者经验或者知觉的基础上进行判断;在逻

辑和系统的基础上对备选方案进行分析；决策成员之间相互权衡。

111. 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。



## 案例分析题

### 刷基础

打好基础·刷好题

#### (一)

112. 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。
113. D 【解析】本题考查管理方格理论。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。
114. ABC 【解析】本题考查领导技能。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、C 正确。
115. 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、C 正确。

### 刷进阶

强化练习·刷提升

#### (二)

116. 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。
117. 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。
118. 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。
119. 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。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

(三)

120. A 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。交易型领导：①强调个人的权威和合法性；②强调任务的明晰度、工作的标准和产出；③关注任务的完成以及员工的顺从；④依靠奖惩影响员工绩效。
121. B 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。变革型领导：①通过更高的理想和组织价值观来激励员工；②为组织制定明确的愿景；③通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效。
122. ABD 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。乙的领导风格属于变革型，变革型领导通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们。变革型领导能够为组织制定明确的愿景，他们更多地通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效。伯恩斯认为在多数情况下，交易型领导依靠的是消极型差错管理，是一种相对平庸的管理模式，而变革型领导则创造组织在革新和变化中的超额绩效。
123. A 【解析】本题考查交易型和变革型领导理论。交易型领导的特点之一是放弃责任，避免做出决策。

## 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

124. 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。
125. A 【解析】本题考查组织结构的定义。组织结构的三要素包括：复杂性、规范性、集权度。
126. C 【解析】本题考查组织结构的定义。部门结构是各管理部门的构成，又称组织的横向结构。
127. B 【解析】本题考查管理层次和管理幅度。管理层次与管理幅度两者存在负相关的数量关系。

128. D 【解析】本题考查分工形式。在企业中常见的分工形式有：职能制、产品制、地区制、混合制。
129. C 【解析】本题考查组织设计的程序。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. B 【解析】本题考查行政层级式的适用范围。行政层级式组织形式在复杂/静态环境中最为有效。
131. C 【解析】本题考查按职能划分的组织形式。按职能划分的组织形式，起源于20世纪初，由组织理论专家法约尔担任煤矿公司总经理时所建立的组织结构形式，所以，这种组织形式又被称为“法约尔模型”。
132. 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。
133. C 【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以下三个方面：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。
134. D 【解析】本题考查组织文化的结构。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。

### 刷进阶

强化练习·刷提升

135. D 【解析】本题考查组织结构的定义。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。
136. B 【解析】本题考查组织结构的定义。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；规范性指使用规则和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。
137. D 【解析】本题考查组织结构的定义。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。
138. D 【解析】本题考查组织结构的专门化程度。组织结构的专门化程度是指企业各职能部门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。
139. D 【解析】本题考查按职能划分的组织形式。职能制的特点之一是管理权力高度集中，由于各个职能部门和人员都只负责某一个方面的职能工作，唯有最高领导才能纵观全局，所以，企业生产经营的决策权必然集中于最高领导层，主要是厂长或总经理。
140. B 【解析】本题考查矩阵组织形式的适用环境。矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。
141. C 【解析】本题考查无边界组织形式。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错误。
142. D 【解析】本题考查俱乐部型组织。俱乐部型组织非常重视适应、忠诚感和承诺。
143. B 【解析】本题考查调查反馈。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, 针对个人, 也可针对整个部门或组织。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

144. B 【解析】本题考查组织结构的定义。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。
145. D 【解析】本题考查组织结构的定义。达到企业目标所需完成的各项业务工作及其比例和关系指的是职能结构。
146. C 【解析】本题考查职业化程度。职业化程度是指企业员工为了掌握其本职工作, 需要接受正规教育和培训的程度。
147. C 【解析】本题考查矩阵组织形式的优点。矩阵组织形式有以下四个优点: 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。
148. 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。
149. D 【解析】本题考查组织文化与组织设计。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。
150. A 【解析】本题考查以结构为中心的变革。以结构为中心的变革: 为了适应环境变化, 组织内部结构需要不断分化和统合。这种分化与统合就是组织结构的变革, 包括重新划分和合并部门, 调整管理层次和管理幅度, 任免负责人, 明确责任和权力等。
151. D 【解析】本题考查团际发展。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, 以改善团体间的关系。



## 多顶选择题

## 刷基础

打好基础·刷好题

152. AC 【解析】本题考查组织结构的权变因素。影响组织设计的主要权变因素包括组织环境、组织战略、组织技术、人员素质、组织规模、组织生命周期等。
153. BCDE 【解析】本题考查职能制的缺点。职能制的缺点: 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. ABE 【解析】本题考查组织文化。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、D 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。



## 刷进阶

强化练习·刷提升

156. ABDE 【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，同时关注组织结构设计和运行制度设计两个方面的研究。
157. ABCE 【解析】本题考查行政层级式的决定因素。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。
158. ABDE 【解析】本题考查组织文化的结构。组织文化的物质层、制度层和精神层紧密联系。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。制度层则制约和规范着物质层及精神层的建设，没有严格的规章制度，组织文化建设也就无从谈起。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。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

159. BCDE 【解析】本题考查组织结构的特征因素。组织结构的特征因素包括：管理层次和管理幅度、专业化程度、地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、规范化程度、制度化程度、职业化程度、人员结构。
160. ABDE 【解析】本题考查管理层次和管理幅度。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。
161. CD 【解析】本题考查棒球队型组织。在会计、法律、咨询、广告设计、软件开发、生物研究领域，棒球队型组织比较普遍。
162. AB 【解析】本题考查结构技术。结构技术是通过有计划地改革组织的结构，改变其复杂性、规范性和集权度的技术，是影响工作内容和员工关系的技术。例如，可以合并职能部门，减少分化度，简化部门规章，扩大员工的工作自主性；也可以对工作再进行再设计，使工作变得更具挑战性、趣味性等。

## 刷案例分析题

## 刷基础

打好基础·刷好题

(一)

163. B 【解析】本题考查职能制的主要特点。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 B。
164. A 【解析】本题考查管理层次和管理幅度。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。

165. B 【解析】本题考查职能制的缺点。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。
166. B 【解析】本题考查以结构为中心的变革。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。所以本题应选择 B。

## 刷进阶

强化练习·刷提升

### (二)

167. BCD 【解析】本题考查组织结构特征因素。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。
168. AD 【解析】本题考查组织结构的权变因素。案例中所考虑的要素属于组织结构设计权变因素的是公司战略、人员素质。
169. ACD 【解析】本题考查管理层次和管理幅度。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。
170. BCD 【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。所以选项 A 错误。

## 刷冲关

冲关演练·刷速度

### (三)

171. C 【解析】本题考查棒球队型组织。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酬和较大的自由度，员工一般都拼命工作。
172. D 【解析】本题考查团队结构形式。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。
173. B 【解析】本题考查以结构为中心的变革。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。
174. 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 错误。