

高级人力资源师复习汇总-组织文化变革与发展 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/492/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c67_492024.htm 第一节 组织文化概述

1、组织文化的定义：区别于其他组织的、被成员所接受和认可的、独具特色的价值观体系。 2、组织文化的类型：目标导向、革新导向、支持导向和规则导向。 3、组织文化的功能积极作用：外部适应、内部整合和交易成本。消极作用：组织变革的障碍、兼并与收购的阻碍。 人与组织匹配：员工价值观与组织价值观之间一致的程度。一个与之相关的变量是人格特征。 4、跨文化管理霍夫斯泰德的跨文化理论：四个表征国家之间文化差异的维度：权力距离、不确定性回避、个人主义和集体主义、男性化和女性化。与领导风格关系最紧密的因素是个人主义与集体主义和对权力距离的接受程度；与组织密切相关的跨文化因素是权力距离和不确定性回避；3）跟激励密切相关的因素是个人主义、不确定性回避和“男性化”与“女性化”。影响企业跨国管理的文化因素：环境因素（政治、经济、物理、文化因素）、企业自身因素、东道国的经济因素、东道国的劳动力因素。应注意的问题：文化是一具综合概念，它不仅仅指两个国家之间的文化差异；跨文化管理的具体措施应该是权变的；在跨文化管理中，“沟通”处于一个非常重要的地位。

第二节 学习型组织

1、学习型组织的概念：能持续进行组织水平学习的组织，一个通过获取或创造新知识，具有不断开发、适应与变革能力的组织。组织学习指学习型组织进行这种创新学习的活动过程，具体包括自觉运用知识的获取、共享和利用三个阶

段。2、学习型组织的特点和功能特点：愿景驱动型组织、善于不断学习的组织（终身学习、全员学习、全过程学习和团体学习）、自主管理的扁平组织、具有创造能量的组织和员工家庭与事业相平衡的组织。功能：从个人层面看，要为人创造不断学习的机会，促进组织之中的探讨和对话氛围；从团体层面看，要鼓励共同合作和团队学习；从组织层面看，要建立学习及学习共享系统，并促进成员迈向共同愿景；从社会层面看，要使组织与环境相结合。3、如何建立学习型组织圣吉提出了建立学习型组织的“五项修炼”模型：自我超越：能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越；改善心智模式：心智模式是看待旧事物形成的特定思维定势，它会影响人们对待新事物的看法；建立共同愿景：指组织成员所共同持有的意象或愿望，简单地说就是大家想要共同创造什么；团队学习：这是发展组织成员的整体配合与实现共同目标的能力的过程；系统思考：要求人们用系统的观点对待组织发展，不仅关注自己的努力，而且关注自己的努力可能会对合作者带来的影响。4、营造学习型组织1）明确学习型组织；2）营造组织学习力：指组织的警觉变化、预估影响、做出反应、调整安排的自创未来的能力。3）影响组织学习力的要素：对未来的警觉程度，洞察是否准确；对事物的认知程度，掌握全面认知能力；对信息的传递速度、沟通是否通畅；对变化的调整能力，应变是否及时。

第三节 组织变革与发展

1、组织变革的沿革19世纪末20世纪初，企业所有权与经营权分离；20世纪20年代，企业组织“金字塔结构”的正式形成；近20年来，企业组织由“金字塔结构”向“网络式结构”变迁。现代企业的组

组织变革向着法治化方向、科学化和人本化方向发展。吉福特。品乔特在《直线制结构的兴衰》一书中指出，组织变革是按以下七方面变化的：从非熟练性工作到知识工作；从枯燥重复性工作到创新和关心；从个人工作到团队工作；从职能性工作到项目性工作；从单一技能到多技能；从上司权力到顾客权力；从上级协调到同事协调。

2、组织变革的动力和成因

1) 外部环境的变化推动企业的组织变革外部市场的需求；科学技术的发展；竞争环境的变化。

2) 内部环境的变化推动企业的组织变革工作态度（工作满意度、工作参与以及组织承诺等）；个人价值观；员工的素质。

3、组织变革的类型

1) 变革的层次：改善企业战略绩效的组织变革；提高企业运作绩效的变革；创造企业持续再生能力的变革。

2) 变革的内容特征：物理环境的变革；组织机构的变革；技术变革；人员变革。

3) 变革的推进方式：剧烈式变革和渐进式变革。

4、变革的过程：解冻、变革、再冻结。

解冻的三种方法：增加变革的推动力；减少变革的阻力；增加变革的推动力的同时，减少变革的约束力。改变的三种方法：强制；角色认同；内化。再冻结：巩固变革的成果。评价是再冻结的一个关键因素。

第四节 危机管理

1、危机管理概述：

英文韦伯辞典：有可能变好或变坏的转折点或关键时刻；福斯特：急需快速做出重大决策、缺乏训练有素的员工、缺乏物资资源、时间紧迫。罗森塔尔和皮内伯格：具有严重威胁、不确定性和危机感的情境。罗伯特。希斯：对人员和资源的威胁；失控；对人员、资源和组织造成可见和不可见的影响。危机内涵的四个因素：危机反映时间有限；必须马上做出决策；信息不可靠或不完全可靠；应对危机所需的人力、设备

可能超过实际可得。危机首先是一起事件，并且具备突发性、意外性、单向沟通性、由事件驱动反应以及组织能控制力下降 / 压力增大等特征。

2、危机管理的基本框架危机管理：如何面对威胁、意识到潜在的威胁并努力去阻止其发生以及发生时采取迅速和有效的应对。危机的生命周期：前兆阶段、紧急阶段、持久阶段、解决阶段。危机事件的生命周期管理：预防危机、识别危机、管理危机、总结危机。危机事件的社会应对机制：危机应对社会网络；危机应对的法律框架；协调机制；危机应对的公众沟通。

3、危机反应能力建立危机反应能力的必要性：减少人员方面的责任；将负面的反应最小化；保护公司财产；将经济损失最小化。

4、组织危机管理的原则：1) 最早、迅速和真实地通告危机；2) 让受尊重的第三方出面来通告危机；3) 对这场危机中的所有受难人表示真挚的同情；4) 与所有被影响的人们沟通，尤其要注意与职员沟通。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com