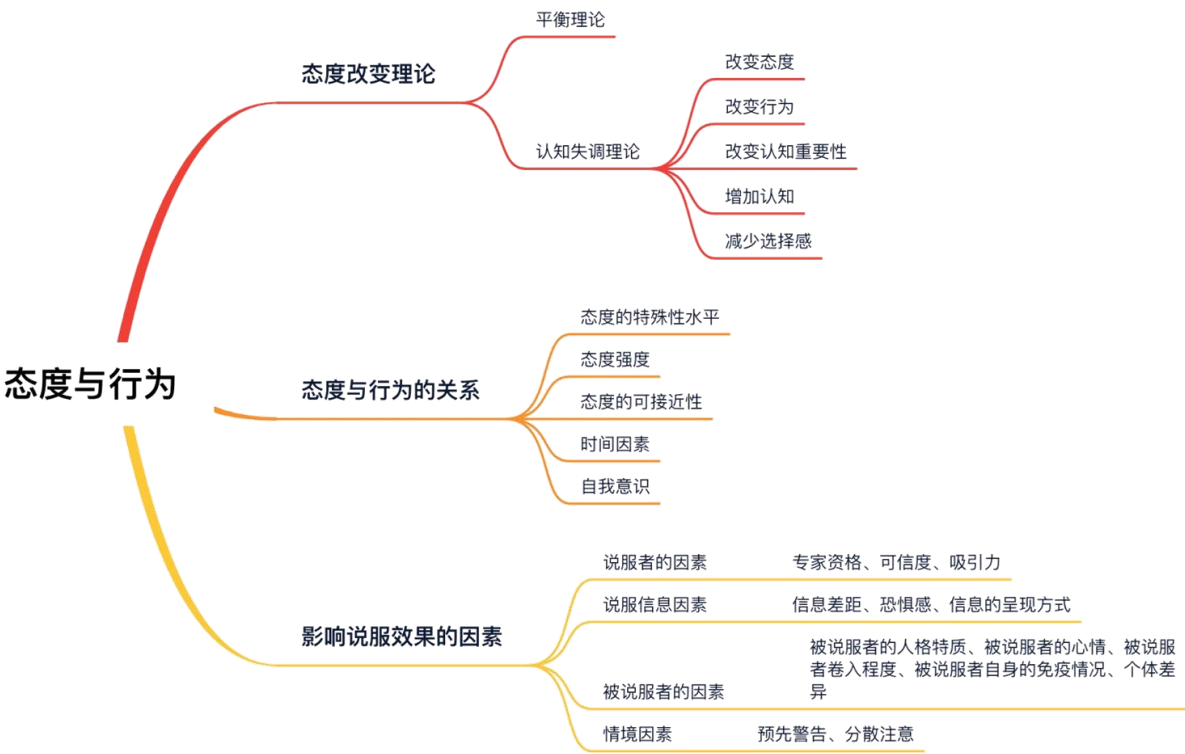


论述题专项

- 考点 1：态度与行为【出自第 1 章个体心理与行为】
- 考点 2：组织结构【出自第 5 章组织行为】
- 考点 3：战略匹配【出自第 6 章战略性人力资源管理】
- 考点 4：人力资源规划【出自第 7 章人力资源规划】
- 考点 5：人力资源供求平衡的对策【出自第 7 章人力资源规划】
- 考点 6：职位设计的方法【出自第 8 章职位分析】
- 考点 7：战略性绩效管理【出自第 10 章绩效管理】
- 考点 8：奖励计划【出自第 11 章薪酬管理】
- 考点 9：专业技术人员【出自第 9 章人员招募与甄选、第 10 章绩效管理、第 11 章薪酬管理、第 12 章培训与开发】
- 考点 10：人才评价机制改革、职称制度改革与创新创业激励【出自第 21 章人力资源开发政策】

【考点应用】态度与行为【出自第 1 章个体心理与行为】



【论述】你正在戒烟，当你的好友给你香烟的时候你还是抽了一支，这使你心理非常不舒服。

问题：根据费斯汀格的认知失调理论，采用哪些方法可以减少认知失调？如果想通过说服改变他人的态度，如何让说服效果变得更好？态度和行为有着密切联系，如果用他人的态度预测其行为，需要注意哪些方面的问题？

【本题考点】

第一章个体心理与行为-态度改变理论

第一章个体心理与行为-说服与态度的改变

【思路点拨】

第一步，介绍费斯汀格的认知失调理论的概念和五个克服方法。

第二步，说明说服与态度改变的四个影响因素。

第三步，说明态度与行为之间的关系。

【参考答案】

1. 费斯汀格的认知失调理论

费斯汀格提出的认知失调是指由于做了一项与态度不一致的行为而引发的不舒服感觉。当人们的态度与行为不一致，并且无法对自己的行为找出外部理由时，常常会引起个体的心理紧张。为了克服这种由认知失调引起的紧张，人们需要采取多种多样的方法，以减少自己的认知失调。

(1) 改变态度。改变自己对行为的态度，使其与以前的行为一致。比如，我喜欢吸烟，我不想真正的戒烟。

(2) 改变认知的重要性。让一致性的认知变得重要，不一致性的认知变得不重要。比如，吸烟使我放松，此刻的放松比日后健康的身体还重要。

(3) 增加认知。如果两个认知不一致，可以通过增加更多一致性的认知来减少认知失调。比如，吸烟让我放松，有利于我的健康。

(4) 减少选择感。让自己相信自己之所以做出与态度相矛盾的行为是因为自己没有其他选择。比如，生活中有如此多的压力，我只能靠吸烟来缓解，别无他法。

(5) 改变行为。使自己的行为不再与态度有冲突。比如我将再次戒烟，即使别人给烟也不抽。

2. 说服与态度的改变

有利于提高说服效果的因素如下：

(1) 说服者因素：说服者具有专家资格，具有可信度（不会从观点中获益），具有吸引力（比如外表漂亮、可爱等），有利于提高说服效果。

(2) 说服信息因素：双方的信息差距越小；唤起一定的恐惧感（不能过界限）；采用恰当的信息呈现方式，有利于提高说服效果。

(3) 被说服者的因素：被说服者的人格特性如果是可说服性人格；被说服者的心情比较好；被说服者卷入程度较少时；被说服者自身未产生较强的免疫力；被说服者具有较低认知需求；被说服者的自我监控较高时，有利于提高说服效果。

(4) 情境因素：当对问题了解较少时，预先警告有利于说服；分散注意力能减少抗拒，有利于说服。

3. 人们的态度与行为有着非常紧密的关系，所以可以按他人的态度来预测行为。但是，在通过态度预测行为的时候应该注意以下几个方面：

(1) 态度的特殊性水平。在通过态度预测行为的时候，首先应该看态度指向的是一般群体还是特殊个体。态度的特殊性越高，预测越准确。

(2) 态度强度。与弱的态度相比，强烈的态度对行为的决定作用更大。增强态度的途径包括：要求更多的信息、让人们参与某些事情，反过来也用人们的参与来预测态度与行为的一致性。

(3) 态度的可接近性。是指态度被意识到的程度，越容易意识到的态度，它的可接近性越大。一般来自直接经验的态度对行为的影响大，因为这类态度可接近性大。

(4) 时间因素。态度测量与行为发生之间的时间间隔越长，不可知事件改变态度与行为的可能性越大。比如在总统选举中，一周前的民意调查结果比一个月前的民意调查结果更为准确。

(5) 自我意识。内在自我意识高的人较为关注自身的行为标准，因此，用他们的态度预测其行为效度较高，公众自我意识高的人关注外在的行为标准，因此，难以用他们的态度对其行为进行预测。

【考点应用】组织结构【出自第5章组织行为】



【论述】某企业在成立之初采用的是职能制组织结构，随着企业不断的发展壮大，由单一的产品生产线扩展到跨不同产品系列的多元化发展，而行业的竞争也不断加剧，原有的组织结构不能适应企业需要，亟需变革。

问题：影响组织结构的因素有哪些？适合该企业的组织结构形式有哪些？并说明理由。

【本题考点】

第五章组织行为-组织结构

【思路点拨】

第一步，影响组织结构设计的因素包括特征因素和权变因素。

第二步，适合该企业情况的组织结构形式主要有矩阵制和事业部制，这两个方面进行优缺点和适用范围的分析。

【参考答案】

1. 组织结构设计的影响因素包括特征因素和权变因素两个类别。

(1) 组织的特征因素

组织的特征因素是进行组织设计、对企业的组织结构进行比较和评价的基础。组织结构特征因素包括管理层次和管理幅度、专业化程度、规范化程度、制度化程度、职业化程度、地区分布、分工形式、集权程度、关键职能、人员结构。

(2) 组织的权变因素

权变因素是指影响组织结构设计的外部环境和条件。组织应该根据各自面临的外部环境来设计相适应的组织结构。权变因素具体包括：组织环境、组织战略、组织技术、组织规模、组织生命周期、人员素质等。

2. 根据该企业当前发展的需要，比较适合的组织结构形式主要包括：矩阵制和事业部制。

(1) 矩阵制组织形式

矩阵制是将职能组合与产品（或项目）组合的业务活动相结合的方式。它的优点主要包括如下几个方面：

- 1) 有利于消除各职能部门间的壁垒，加强彼此的协作配合；
- 2) 有利于职能部门与产品部门相互制约；
- 3) 提高企业的适应性；
- 4) 两个层次的协调可以解决大部分问题，这样，有利于减轻高层管理者的负担。

缺点主要体现在：

- 1) 双重领导的存在；
- 2) 稳定性较差；
- 3) 用人较多，机构相对臃肿。

适用范围：复杂/动态的环境，适合创新性强、产品品种多、管理复杂，外部技术发展迅速的企业。

(2) 事业部制组织形式

事业部制是一种总部集中决策，各经营事业部分散经营、独立核算、自负盈亏，各事业部下设有职能部门。事业部制的优点包括：

- 1) 能够增强企业的活动；
- 2) 有利于高层集中精力进行战略决策和规划；
- 3) 将专业化与联合化经营相结合，有利于提高生产效率。

事业部制的缺点：

- 1) 因职能部门重复，而增加管理成本；
- 2) 容易削弱公司整体的协调一致性。

适用范围：适合产品种类多且产品之间工艺差别大，要求适应性强，市场情况变化快且分布广的大型联合企业。

【考点应用】战略匹配【出自第6章战略性人力资源管理】

战略匹配

内部成长战略

内部成长战略是指组织通过自身实力的增长实现成长

人力资源战略

招聘：招聘职能需要不断补充组织成长和发展过程中所需要的各类人才，因此招聘压力较大

培训与开发：需要为组织培养、输送各种不同知识和技能的员工，因此培训需要多类型、全方位

晋升方面：强调以内部晋升为主，从外部招募低级别员工

绩效管理：更看重绩效的结果

薪酬管理：薪酬与结果联系紧密，通常提供较低的薪酬，实行奖金或股票选择权等计划

外部成长战略

外部成长战略是指通过兼并、收购的方式，进行横向一体化或纵向一体化方式扩张

人力资源战略

招聘：较少的招募需求，不同组织人员重新配置的工作压力大

培训与开发：以整合统一文化和价值观为主，以及技能再培训

晋升方面：能够获得缓慢晋升

绩效管理：关注绩效管理的标准化和规范化

薪酬管理：关注薪酬结构和薪酬水平的标准化和规范化

稳定战略

稳定战略强调维持自己在市场中已有的优势，提升市场份额或降低运营成本。
人力资源角度应当注意人员的稳定性和管理手段的公平性与规范性

人力资源战略

招聘：招募需要较少

培训与开发：关注当前工作需要，以提升当前工作效率和技能为主

晋升方面：能够获得缓慢晋升

绩效管理：绩效看重员工的行为规范

薪酬管理：薪酬重视内部一致性，通常基本薪酬和福利所占比重较大，采取高于或跟随市场水平的薪酬，但长期内薪酬增长不大

收缩战略

收缩战略一般与裁员联系在一起，是指往往因经济困难而缩小经营的业务。
人力资源角度应当注意如何以代价最小的方式精简人员，并且在人员精简后如何提升留在企业员工的士气

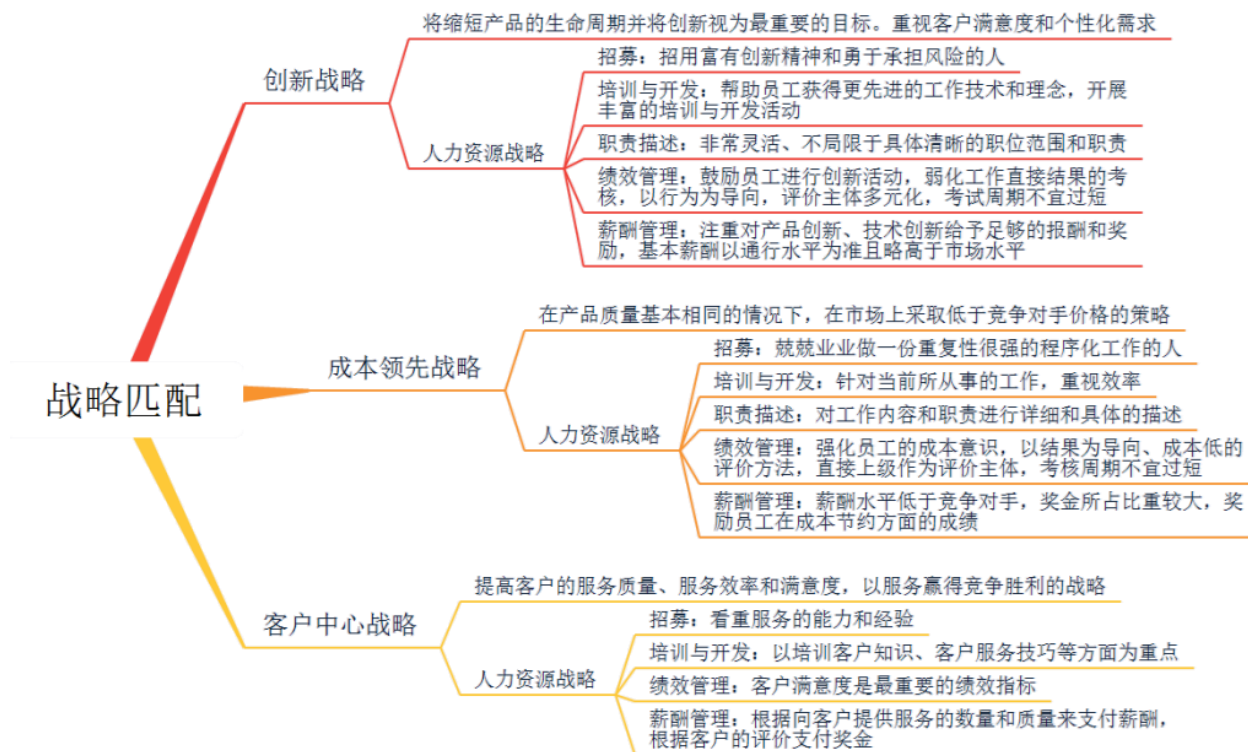
人力资源战略

招聘：基本无招募需求

培训与开发：培训压力大，主要为更新员工的知识和技能

绩效管理：重点对结果进行考核

薪酬管理：薪酬一般与业绩挂钩，基本薪酬比例相对较低，部分企业尝试股份所有权计划，鼓励员工共担风险



【论述】组织的战略可以分为三个层次：组织战略、竞争战略和职能战略。战略性人力资源管理强调人力资源管理活动同战略目标的契合，以通过人力资源管理实践，在战略制定和战略实施的过程中帮助组织实现战略目标、赢得竞争优势。在不同的组织战略和竞争战略要求下，需要有相应的人力资源管理战略来进行匹配，人力资源管理的各大模块也需要相应地做出战略选择。

问题：对于不同的组织战略和竞争战略，如何制定相匹配的人力资源战略？

【本题考点】

第六章战略性人力资源管理-组织战略与人力资源战略的匹配

【思路点拨】

第一步，组织战略包括内部成长战略、外部成长战略、稳定战略和收缩战略，分别说明各战略下的人力资源战略。

第二步，竞争战略包括差异化战略、成本领先战略和市场集中战略，分别说明各战略下的人力资源战略。

【参考答案】

一、组织战略

组织战略包括内部成长战略、外部成长战略、稳定战略和收缩战略，这四种战略下的人力资源战略分别为：

1. 内部成长战略

内部成长战略下的人力资源战略：

（1）招募与甄选：招聘的压力较大，需要不断补充组织成长和发展过程中所需要的各类人才，强调以内部晋升为主，只从外部招募低级别员工；

（2）培训与开发：培训需要多类型、全方位，因为要为组织培养、输送各种不同知识和技能的人才；

（3）绩效管理：组织会同时关注员工的工作结果以及完成工作的过程，但是更注重结果。

（4）薪酬管理：薪酬的指导思想是企业与员工共担风险、共享收益，在短期内提供相对低的基本

薪酬，从长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。

2.外部成长战略

外部成长战略下的人力资源战略：

- (1) 招募与甄选：招聘需求较少，但是不同组织人员重新配置的工作压力较大；
- (2) 培训与开发：以整合统一文化和价值观为主，对暂时找不到合适位置的人员进行技能的再培训；
- (3) 绩效管理：重视绩效管理体系的标准化和规范化。
- (4) 薪酬管理：重心是薪酬结构和薪酬水平的标准化和规范化。

3.稳定战略

稳定战略下的人力资源战略：

- (1) 招募与甄选：招募需求较少，稳定已经掌握相关工作技能的员工队伍是关键，有岗位空缺时会优先考虑内部人选，因此组织内部能够获得缓慢晋升的机会。
- (2) 培训与开发：关注当前工作需要，以提升当前工作效率和技能为主。
- (3) 绩效管理：看重员工的行为规范。
- (4) 薪酬管理：重视薪酬的内部一致性，薪酬集中度比较高，薪酬的决策基础主要是员工所从事的工作本身。在薪酬结构中，基本薪酬和福利所占的比重较大；薪酬水平一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长。

4.收缩战略

收缩战略下的人力资源战略：

- (1) 招募与甄选：基本没有招聘需求。
- (2) 培训与开发：培训压力较大，主要为更新员工的知识和技能。
- (3) 绩效管理：重点对结果进行考核。
- (4) 薪酬管理：薪酬管理的指导思想主要是将企业的经营业绩与员工收入挂钩，薪酬结构中，基本薪酬所占的比重相对较小，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工与企业共担风险。

二、竞争战略

1.差异化战略

差异化战略又称为创新战略，其人力资源战略：

- (1) 招募与甄选：喜欢招用富有创新精神和勇于承担风险的人。
- (2) 职责描述：非常灵活、不局限于具体清晰的职位描述，更看重员工的技术水平和创新能力。
- (3) 培训与开发：帮助员工获得更先进的工作技术和理念，开展丰富的培训与开发活动，使员工能够与组织共同发展。
- (4) 绩效管理：应当弱化员工工作的直接结果，鼓励员工多进行创新的活动，在绩效计划、监控和反馈面谈中，多鼓励员工发挥创造性思维，在绩效考核中，选择以行为为导向的评价，评价主体多元化，考核的周期不宜过短。
- (5) 薪酬管理：薪酬体系非常注重对产品创新、技术创新和新的生产方法给予足够的报酬或奖励，基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平。

2.成本领先战略

成本领先战略即低成本战略，其人力资源战略：

- (1) 招募与甄选：喜欢招用兢兢业业做一份重复性很强的程序化工作的人。
- (2) 职责描述：对工作内容和职责进行详细和具体的描述，强调工作岗位上的稳定性。
- (3) 培训与开发：重点针对当前所从事的工作，非常重视效率。

(4) 绩效管理：组织应尽量本着节约人力、物力、财力的原则实施绩效管理。在绩效计划、监控和反馈面谈的沟通环节中，管理者应强化员工的成本意识，在绩效考核中，注重员工的行为规范和工作流程，以结果为导向、成本较低的评价方法，一般只选择直接上级作为评价者，绩效考核周期不宜过短。

(5) 薪酬管理：在薪酬水平方面低于竞争对手，在薪酬结构方面奖金所占的比例相对较大，同时奖励员工在成本节约方面取得的任何成绩。

3. 市场集中战略

当企业的关注点在于为特定客户提供特定的产品或服务时，也被称为客户中心战略。其人力资源战略：

- (1) 招募与甄选：看重服务的能力和经历。
- (2) 培训与开发：以培训客户知识、客户服务技巧等方面为重点。
- (3) 绩效管理：客户满意度是最重要的绩效指标。
- (4) 薪酬管理：薪酬体系会根据向客户提供服务的质量和数量支付薪酬，根据客户的评价支付奖金。

【考点应用】人力资源规划【出自第 7 章人力资源规划】



【论述】企业想准确了解内部的人力资源数量和质量的需求，就必须开展人力资源规划工作。它不仅可以帮助组织实现战略目标，还可以确保组织在人力资源的使用方面达到合理和高效。

问题：人力资源规划的步骤和作用是什么？人力资源需求预测和供给预测的影响因素和预测方法有哪些？

【本题考点】

第七章人力资源规划-人力资源需求预测

【思路点拨】

第一步，人力资源规划的四个步骤。

第二步，人力资源规划的三个作用。

第三步，人力资源需求预测的影响因素和方法。

第四步，人力资源供给预测的影响因素和方法。

【参考答案】

1. 人力资源规划的基本步骤

- (1) 人力资源需求预测。
- (2) 人力资源供给预测。
- (3) 人力资源供求平衡分析。
- (4) 实施人力资源供求平衡计划。

2. 人力资源规划的作用

- (1) 人力资源规划对组织战略目标的实现有着重要意义。
- (2) 良好的人力资源规划有助于组织合理控制人工成本（节约人工成本支出）。
- (3) 有利于组织整体人力资源管理系统的一致性、稳定性和有效性。

3. 人力资源需求预测

人力资源需求预测是指预测一个组织在未来一段时期内到底需要多少名员工以及需要的是哪些类型的员工。影响人力资源需求预测的因素：组织战略、组织变革、产品和服务、技术。

人力资源需求预测的定性预测方法：

(1) 经验判断法：是最简单也是最常用的预测方法。它是让组织中的中高层管理者依据个人的直觉或过去积累的工作经验，对组织未来所需要的人力资源数量和结构等进行估计的方法。

(2) 德尔菲法：是 20 世纪 40 年代末由美国兰德公司率先开始使用的一种预测方法，也称专家预测法。

人力资源需求预测的定量预测方法：

(1) 比率分析法：是一种基于某种关键的管理或经营指标与组织的人力资源需求量之间的固定比率关系进行预测的方法。

(2) 趋势预测法：是根据组织若干年来雇佣水平的总体变化趋势，利用数学工具的计算，对组织未来人力资源的发展状况进行预测的方法。

(3) 回归分析法：依据事物发展变化的因果关系来预测的，通过建立人力资源需求数量与其影响因素之间的函数关系的预测方法。

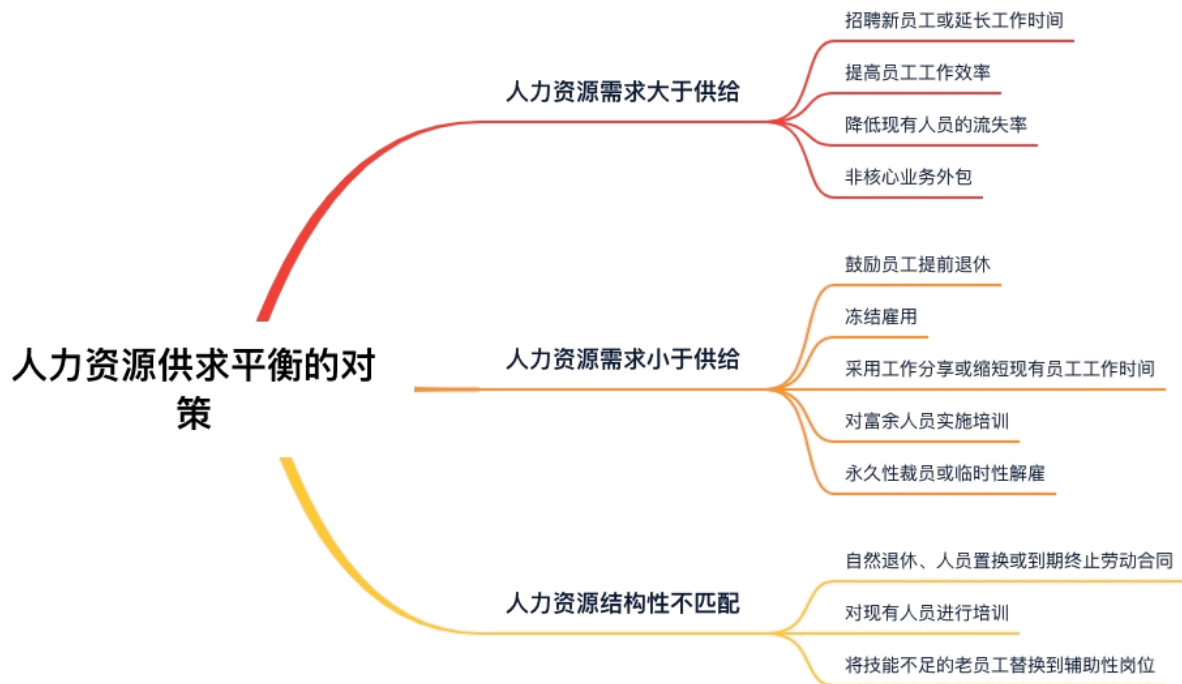
4. 人力资源供给预测

人力资源供给预测是指组织对自己未来一段时间内所要获得的人力资源结构、质量、数量等所做的估计。影响因素主要包括两个方面：外部劳动力市场（地区性和全国性的）、内部劳动力市场。

人力资源供给预测的方法：

(1) 马尔科夫分析法：主要是利用一种转移矩阵的统计分析程序，是基于多种职位以及人员流动状况进行预测的方法。

(2) 人员替换分析法：针对组织内部的具体职位（某个或某些个），确定其在未来承担空缺职位的合格候选人。



【论述】组织为了实现战略目标，对人工成本进行合理控制，需要采用科学的手段来预测组织未来可能会遇到的人力资源需求和供给状况，进而制定必要的人力资源获取、利用、保留和开发计划，满足组织对于人力资源数量和质量的需求。进行人力资源需求预测时，需要考虑组织战略、产品和服务、技术和组织变革的因素。人力资源供给预测方面，可以运用人员替换分析法，从组织内部选拔合适的候选人担任相关职位尤其是更高一级职位，激励员工士气，降低招聘成本，为未来的职位填补需要提前做好候选人的准备。也可以通过利用转移矩阵的统计分析程序，基于多种职位及人员流动状况来进行人力资源供给预测。

问题：为达成人力资源需求与供给的匹配，组织可以采取哪些具体对策。

【本题考点】

第七章人力资源规划-人力资源供求平衡方法

【思路点拨】

第一步，人力资源需求大于供给时的对策。

第二步，人力资源需求小于供给时的对策。

第三步，人力资源结构性不匹配的对策。

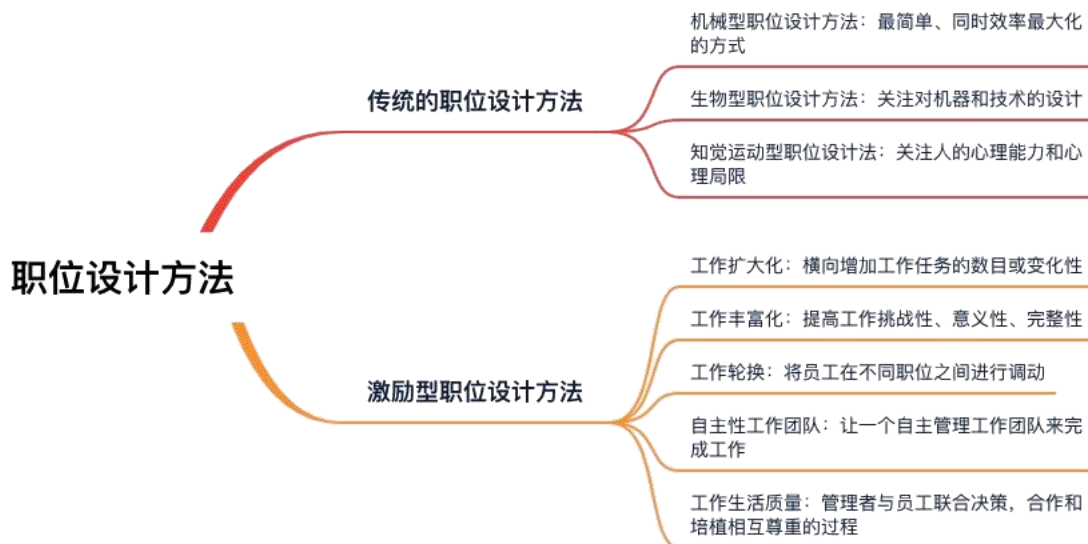
【参考答案】

人力资源需求与供给不匹配的情况主要有三种，即需求大于供给、需求小于供给、结构性失衡。三种不匹配情况的具体对策如下：

1. 当企业人力资源需求大于供给时，则企业出现了人员短缺，可以采取以下措施恢复平衡：
 - (1) 当企业的用人需求是长期的，可以从外部招聘新员工，也可以雇佣非全日制员工或聘用已退休人员。
 - (2) 如果企业的用人需求是短期的，可以通过延长工作时间，让员工加班等方式增加工时。
 - (3) 通过改进技术、加强培训、优化工作流程等方式，提高员工的工作效率。
 - (4) 降低现有人员的流失率。

- (5) 非核心业务外包出去。
2. 当企业人力资源需求小于供给时，意味着企业出现了人员过剩的情况，可以采取以下措施恢复平衡：
- (1) 鼓励员工提前提休。
 - (2) 冻结雇佣。
 - (3) 采用工作分享或缩短现有员工工作时间。
 - (4) 对富余人员实施培训。
 - (5) 永久性裁员或临时性解雇。
3. 当企业人力资源结构性不匹配，即虽然人员数量方面的需求和供给是相等的，但结构上不匹配，企业可以通过人员置换等方式进行调整，具体措施如下：
- (1) 通过自然退休、人员置换或到期终止劳动合同让能力不足的人员离开组织，然后招聘与需求匹配的新员工。
 - (2) 对现有人员进行培训。
 - (3) 如果组织还处于扩张期，可以将技能不足的老员工替换到辅助性岗位，把重要的岗位留给后来招聘的有能力的职位候选人。

【考点应用】职位设计的方法【出自第8章职位分析】



【论述】对于一个新的组织而言，职位设计是组织运营模式设计的工艺与管理流程，涉及每一个岗位的工作内容、工作方法、工作所需的工序、原材料、零部件及工作环境等；而对于一个已经在运行的组织而言，则是根据其发展和存在的问题，重新设计组织结构，重新界定工作，改进工作方法，改善设备，使企业内部职位的职责、工作关系更科学、合理，提高企业的工作效率。

问题：在实践中，企业一般可以采用哪些职位设计方法？这些职位设计方法分别具有什么目的？

【本题考点】

第八章职位分析-职位设计的方法

【思路点拨】

第一步，说明传统的职位设计的三种方法和目的。

第二步，说明激励型的职位设计五种方法和目的。

【参考答案】

职位设计的方法可以分为两大类：传统的职位设计方法和激励型的职位设计方法。

1. 传统的职位设计方法

（1）机械型职位设计法

机械型职位设计法强调找到一种最简单、同时效率最大化的方式对工作进行组合，它是一种基于泰勒提出的科学管理的方法，通常包括降低工作的复杂程度，尽量让工作简单化。

目的是围绕工作任务的专门化、重复性以及技能简单化来进行工作设计。

（2）生物型职位设计法

生物型职位设计法是一种基于工效学思想的设计方法。该方法非常关注对机器和技术的设计。

目的是降低某些特定的职位对身体能力和身体局限性的需求，使任何人都能够完成这些职位上的工作。

（3）知觉运动型职位设计法

知觉运动型职位设计法也是一种基于工效学思想的设计方法。主要关注人的心理能力和心理局限，通常是通过降低工作对于信息加工的要求，以改善工作的可靠性和安全性。

目的是确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理局限。

2. 激励型的职位设计方法

（1）工作扩大化

工作扩大化是指在横向水平上增加工作任务的数目或变化性。主要包括：延长工作周期、增加职位的工作内容和包干负责制三种方式。

目的是减少工作的重复性，使工作变得更有趣。

（2）工作丰富化

工作丰富化通过增加员工的工作决策权来实现对员工的授权，其关注提高工作挑战性、意义性和完整性。

目的是提高员工的工作动力、满意度和生产率，降低缺勤率和离职率。

（3）工作轮换

工作轮换是指将员工在几个不同职位之间进行调动，其属于工作扩大法的一种。在调动时应当遵循的原则是对于敏感有高度机密性的职位不适合调动，应考虑员工个人意愿，不能强制性工作轮换。

目的是避免工作的单调重复，通过新工作的新鲜感给带来工作热情，也可以使员工增加新的工作技能，提供更多职业生涯发展的机会。

（4）自主性工作团队

自主性工作团队是工作丰富化在团队上的应用，即组织通过让一个自主管理工作团队来完成工作，实现对员工的授权。特别适合于扁平化和网络化的组织结构。

目的是通过赋予团体更多自主权，使团队充分发挥创造力，为建立自由、平等、开放的组织提供了便利条件。

（5）工作生活质量

管理者与员工联合决策，合作和培植相互尊重的过程。

目的是满足员工参与管理的要求、对工作内容更具挑战性、更富有意义的需求、员工轮流进行工作和学习的要求、员工个人享有更多非物质激励的需求，提供更多发展空间。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/276225045135010141>