

全国人力资源总监高等教材难点分析与解答(二)(2) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E5\\_85\\_A8\\_E5\\_9B\\_BD\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_c37\\_54392.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E5_85_A8_E5_9B_BD_E4_BA_BA_E5_c37_54392.htm) 第二节 人力资源的供需预测与平衡

本节主要内容：本节主要介绍三方面内容，即人力资源的需求预测、供给预测，以及人力资源的平衡。人力资源的需求预测的方法包括定性和定量方法，本节对各种方法均作了一定的阐述。人力资源供给预测包括人力资源外部供给预测和企业内部供给预测。企业内部供给预测的方法有内部员工可能流动矩阵图、马尔可夫矩阵图、继任卡法、学习曲线预测法等；外部供给预测应考虑人口数量与结构、经济与技术、社会文化教育等影响因素。企业人力资源的平衡是根据企业劳动力的净需求确定保持人力资源供需对等的活动的活动过程。重点概念早知道：人力资源的平衡：是指企业完成人力资源供需预测后，确定对劳动力的净需求，并在此基础上，制定相应的人力资源政策，以保持人力资源的平衡，即达到净需求，既无多余，也无短缺。企业平衡劳动力资源有两种人事政策：一是解决人力资源缺乏时的政策，另一种是处理冗员的政策。

一、人力资源的需求预测（一）人力资源需求预测前需调查的内容1．组织结构设置、职位设置及其必要性；2．现有员工的工作情况、定额及劳动负荷情况；3．未来的生产任务计划，生产因素的可能变动情况。（二）人力资源需求的预测方法1．定性判断法具体有：（1）专家征询法（天才预测法）（去掉）：指由若干位有经验的专家或管理人员作直觉判断进行预测的一种方法。这种方法适用于环境变动不大，组织规模较小，尚缺少信息资料的情

况下；其缺点是易受人际关系、群体压力的影响，另外，若干位专家也难集中在一起。（2）德尔菲法：具体操作程序如下：确定需咨询的内容并转化为意义十分明确的预测问题将预测问题以一定的逻辑顺序排列形成书面的问卷形式函寄给已选定的各位专家各专家在背靠背、互不通气的情况下回答预测问题，并寄回方法（去掉）组织者对各专家的回答进行梳理、归纳，并将归纳结果再次邮寄回各专家各专家结合归纳结果重新考虑预测问题，并再次寄回方法（去掉）组织者再次梳理、归纳，并再寄回。如此反复，经过3-4轮的反馈，专家的意见将趋于集中。此方法的优点是避免了人际关系、群体压力，以及难以将专家在同一时间集中有（在）同一地方的问题（缺点）；适用于短期（常为一年内）的预测问题。此方法操作的关键点：一是如何提出意义明确的预测问题，二是如何将专家意见进行梳理、归纳。

## 2. 定量分析预测法

（1）总体需求结构分析预测法 计算公式： $NHR = P - C - T$  NHR：未来一段时间需要的人力资源 P：现有的人力资源 C：未来一段时间需要增减的人力资源（主要由生产计划的调整所引起，可正可负） T：指由于技术提高或设备改进后节省的人力资源（即效率提高所引致的人力资源的节省）这种方法考虑生产计划和技术改正，因而既能确保生产计划的完成，又能充分挖掘技术进步对人力资源的节约。

（2）人力资源成本分析预测法 NHR：指未来一段时间内所需要的人力资源 TB：未来一段时间内人力资源预算总额 S：目前每位员工的平均工资 BN：目前员工的平均奖金 W：目前每位员工的平均福利 O：目前每位员工的平均其他支出 a%：企业计划每年人力资源成本增加的平均百分比 T：指未

来一段时间的年限 这种方法更多地从企业的财务预算出发，确保有多大的财务能力来配备多少员工，因而比较经济，但可能由于财务预算有限，人力资源不足，从而导致生产计划量难以完成。（3）人力资源发展趋势分析预测法  $NHR = P [ 1 - (b\% - c\%) T ] P$ ：目前现有的人力资源  $b\%$ ：企业计划平均每年发展的百分比  $c\%$ ：企业计划人力资源发展与企业发展的百分比差异（如企业计划人力资源发展百分比为5%，而企业发展百分比为15%，这说明企业发展了15%，而人员未同步增长，而只增长了5%，体现了人力资源效率的提高，提高了（15%-5%=10%）。） $T$ ：指未来一段时间的年限（4）人力资源学习曲线分析法 由原始曲线作相应变换，可得用于人力资源需求预测的曲线。纵轴的单位成本变成单位产品的工作时间，横轴生产经验积累换成时间年，因为员工的生产经验随工作时间的延长而增加，以时间为单位就可以表示出员工工作经验的积累。于是经上述转换后的新曲线便表示了随着员工工作年限的延长（实为工作经验的积累），完成同样的工作任务，所需的时间越来越少，于是单位产品上人力资源的花费成本也随之下降；更深层次的意义在于，若企业的工作任务量或业务量不变（即生产规模不变），随着时间的推移，其人员的需求量会随着员工工作经验的积累而呈下降趋势。 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](http://www.100test.com)