

2010年中级经济师人力资源专业与实务备考辅导人力资源管理(4)经济师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_2010_E5_B9_B4_E4_B8_AD_c49_646684.htm 人力资源预测与平衡 节名 知识点 重点 小计 XYZK人力资源预测与平衡 431003内容详解：人力资源预测主要分为人力资源需求预测和人力资源供给预测。

一、人力资源需求预测 人力资源需求预测就是指对组织在未来某一特定时期内所需要的人力资源的数量、质量以及结构进行估计的活动。

(一) 人力资源需求预测程序 X1 人力资源需求预测在实践应用中采用自上而下的预测程序，具体程序如下：

1. 预测组织未来生产经营状况 从根本上说，组织未来生产经营状况决定着人员需求量。
2. 估算各职能工作活动的总量；（包括2004年考题）未来生产经营目标是由各职能活动来实现的，因而必须估算各职能活动的总量及其在不同活动层次的活动总量分布。例如对销售职能活动总量的估算，可根据以往销售活动资料的统计分析和未来目标销售额来估算。根据以往销售活动资料的统计分析，我们得到每销售千元货物需1人/小时，若在未来第五年预计销售额为1840万元，则可得到1.84万人/小时的销售活动总量 $1840 \div 1000 = 1.84$ （万人/小时）。此时，若不考虑其他因素的影响，则可估算出销售人员需求量为10人 按每年230个工作日，每天工作8小时计算， $1.84 \text{万人/小时} \div 230 \div 8 = 10$ （人）。
3. 确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷。
4. 确定各职能活动及各职能活动内不同层次类别人员的需求量。

(二) 人力资源需求预测的方法（包括2006、2008

年考题) X2主要方法有两类：定量预测法和定性预测法 1 .

定量预测法 常用的定量分析方法有以下几种：（1）时间序列分析法 即通过分析企业在过去五年左右时间中的雇用数据来预测企业未来人员需求的技术。这种方法作为一种初步预测有一定的价值，但仅有它是不够的。（2）比率分析法 即通过计算特殊的商业因素和所需员工数之间的比率来确定未来人力资源需求的方法，提供比趋势分析更为精确的估计值。例如，大学中的教授数可以根据学生/教员的比率为基础来预测。假设一个大学中有10000名学生和500名教授，这样学生与教授的比例不是10000/500，即为20:1，表明每20名学生需要1名教授。如果这个大学预期明年注册的学生会增加1000名，就将另外聘用50名教授。与时间序列分析法近似的是，比率分析假定生产率不变，如果生产率上升或下降，比率分析法所得到的预测都有可能不准确。例如，信息技术的发展有可能使学校采用网络教学，这样一名教授所能够教授的学生数量大幅提高，虽然明年注册学生数目增加，但组织所需要的教授数量有可能并不需要增加，甚至会减少。（3）回归分析法（包括2007、2008年考题）通过确定企业的业务活动量和人员水平这两种因素之间是否相关来预测企业未来人员需求的技术。假如某医院在未来一年内计划将床位从目前的300个增加到460个，那里需要多少护士？人力资源部门经理对5家规模不同的企业进行了调查，得到以下的数据，见表5-2、图5-2。

表5-2 医院规模与护士需求数量之间关系的确定

医院规模（以床位数量为标准）	注册护士的数量
200	183
300	318
400	418
500	518
600	618

可列直线方程 $y = a + bx$, a 是常数， b 是斜率， y 是预估护士人数， X 是床位数。由表可见，

当 $x = 200$, $y = 218$; $x = 300$, $y = 318$ 。带入方程 , 解得 $a = 18$, $b = 1$, 得到回归方程 $y = 18x$, 由此可以得出当床位增加到460个时需要护士人员478人。

2. 定性预测法 定性预测方法又称作判断法 , 是一种最简单也是最常用的预测方法。这种方法依赖的是人的经验、智力和判断能力 , 而不是数字处理能力。最常用的判断技术有 : (1) 主观判断法 (包括2008年考题) 主观判断法是组织各级领导根据自己的经验和直觉 , 自下而上确定未来所需人员的方法。这是一种较粗的人力需求预测方法 , 主要适用于短期预测 , 对组织规模较小、结构简单和发展均衡稳定的企业比较有用。主观判断预测法还存在的一个问题是 , 往往会出现“帕金森定律”所指出的现象 , 即各个部门的负责人在预测本部门的人力资源需求时一般都会扩大 , 避免这个问题需要组织的最高管理层的控制。

(2) 德尔菲 (Delphi) 法 (包括2006、2007年考题) 又称专家决策术 , 是专家们对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法。德尔菲法一般适合于对人力总额的预测。德尔菲法的特点是 : 第一 , 吸取和综合了众多专家的意见 , 避免了个人预测的片面性 ; 第二 , 不采用集体讨论的方式 , 而且是匿名进行 , 从而使专家们可以独立地做出判断 , 避免了从众行为 ; 第三 , 采取了多轮预测的方法 , 经过几轮反复 , 专家们的意见趋于一致 , 具有较高的准确性。实施德尔菲法的基本程序如下 : (包括2005年考题) 第一轮 : 提出要求。明确预测目标 , 提供有关情况 and 资料 , 征求专家意见及补充资料 ; 第二轮 : 提出预测问题。由专家对调查表所列问题进行评价并阐明理由 , 然后由协调组对专家意见进行统计 ; 第三轮 : 修改预测。要求每位专家根据反馈的第二轮统

计资料再次进行判断，并要求持异议的专家充分陈述理由：最后一轮：进行最后预测。请专家提出他们最后的意见及依据，预测结果由此产生。为使该方法奏效，应注意以下原则：专家人数一般不要少于30人，问卷的返回率应不低于60%，以保证调查的权威性和广泛性；提高问卷的质量，问题应该符合预测的目的并且表达明确，保证专家都是从同一个角度去理解问题，避免造成误解和歧义。问题尽量简化，所问问题应该是被问者能够回答的；要给专家提供充分的资料和信息，确保他们能够进行判断和预测；不要求精确，允许专家使用估计数字，并让他们说明预计数字的肯定程度；要取得专家们的理解和支持，确保他们能够认真进行每一次预测；同时向决策层领导说明预测的益处，特别说明预测对生产率和经济收益的影响，争取他们的支持。（包括2005、2007、2008年考题）

（3）销售力量估计法 适用于导入新产品时对新增雇员的估计。当新产品投入市场时，销售人员被要求以他们以往的有关顾客的需要和兴趣的知识经验为基础来估计对新产品的需求。然后用这些信息去估计为满足这种需求需要雇用多少人员。这种方法的缺陷是存在偏差的可能。有些销售人员可能会故意低估产品需要，从而让自己很容易地达到任务标准；另一些人则可能因为对销售的估计过分乐观，而高估市场需求。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