

工商(中级)学习指导人力资源管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/83/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E5\\_95\\_86\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_c49\\_83526.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86__E4_B8_AD_c49_83526.htm)

一、 人力资源规划的内容与程序：重点把握以下几个方面的问题：1．人力资源规划是指：预测未来的企业目标和环境对企业的要求，以及为实现这些目标和满足要求而提供人力资源的过程。包括总体规划（指计划期内人力资源管理的总目标、总策略、实施步骤及总预算安排，书上P160页所举的例子可参看一下）和各项业务计划，各项业务计划中又包括员工招聘、使用、培训、发展、报酬和劳动关系计划等。（具体内容参见P161表6-1-1）二者的关系：各项业务计划是总体规划的展开和具体化，而且每一项计划也都由目标、策略、步骤和预算等内容构成；各项业务计划的执行结果应保证总体规划的实现。此外，还需注意：人力资源规划与企业整体计划的关系是：人力资源规划是企业整体计划的一部分，受到整体计划的制约和影响。这种制约和影响具体而言包括两个层面：一个是企业的经营战略制约和影响人力资源总体规划的制订；另一个是企业的经营计划制约和影响人力资源业务计划的制定和实施。2．人力资源规划的程序：1) 收集信息，信息是进行人力资源规划的依据，包括两大类：企业内部信息（企业发展战略、经营计划、人力资源现状）和外部信息（宏观经济形势、行业经济形势、技术发展趋势、产品市场竞争状况、劳动力市场供求状况、人口和社会发展趋势以及政府管制情况等）。注：外部环境信息是企业制订人力资源规划的“硬约束”，企业制订的任何政策都应与之相适应，否则会影响

计划的有效性。2) 供求预测：是技术性很强的工作，直接决定规划的效果和成败。3) 制定总体规划和业务计划：以人力资源供求预测为基础。4) 规划实施与效果评价：对规划执行过程进行监督与反馈，对结果进行评价。

## 二、人力资源的供求预测（掌握各种计算公式和方法）

### （一）需求预测

：指根据企业战略目标、内外部条件对企业未来人力资源需求的数量、质量及需求的时间等进行估计的活动。影响人力资源需求预测的因素主要有生产技术变化、管理方式变化、消费者购买行为、经济形势、企业市场占有率、政府的产业政策等。预测中需要考虑的变量包括：企业的业务量或产量，由此可推算人力需要量；预期的人员流动率，由此可推算企业的职位空缺规模；提高产品质量对人力的需求；生产技术水平或管理方式的变化对人力的需求；企业拥有的财务资源对人力需求的约束。

主要的预测方法有：

A. 德尔菲法：综合不同专家的意见来预测某一领域的发展趋势，适合于长期趋势预测。选择专家（只要熟悉问题，专家可以是管理者，也可是普通员工，企业内外人士都可以）以信函形式收集各位专家的观点和意见（匿名）主持者归纳分析第一轮预测结果，并反馈给各位专家再提出修改意见反馈达成一致意见

优点：集思广益、客观准确。缺点：花费时间较长。在预测过程中要注意：主持者应为专家们提供充分的信息，所提的问题要尽可能简单以便于专家理解，专家们的观测结果不要求精确但要求说明对预测结果的肯定程度。

B. 时间序列分析法：根据过去一定时期内员工数量的变动趋势来预测未来的人力资源需求，比较适合短期预测。缺点：由于只考虑了时间因素，所以预测结果的准确性受到很大限制。

C. 回归

分析法 人力资源的需求 (Y) 通常总是和某个 (一元) 或某些因素 (多元) (X) 高度相关, 在这种情况下就可以用数理统计的方法定量地把这种关系表示出来, 得到一个回归方程, 再利用此方程就可预测出人力资源的需求量。一元线性回归分析法的步骤: 首先, 利用所给资料数据确定回归方程  $Y = a + bX$  中的回归系数  $a$  与  $b$ , 其中,  $X_i$  为自变量第  $i$  期的实际值,  $Y_i$  为因变量第  $i$  期的实际值 比如, P163 页的例子中, 宾馆所需服务员就和客流量高度相关, 所以客流量就为自变量  $X$ , 所需服务员就是要预测的量为因变量  $Y$ ,  $n=6, b = (3110 - 6 \times 8 \times 60) / (418 - 6 \times 8^2) = 230 / 34 = 6.77$   $a = 60 - 6.77 \times 8 = 5.84$  其次, 写出以  $a$ 、 $b$  的具体数值表示的回归方程, 如  $Y = 5.84 + 6.77X$  最后, 用上述模型 (方程) 进行预测。比如, 当客流量  $X$  为 15 万人次时, 所需服务员数  $Y = 5.84 + 6.77 \times 15 = 108$  人。

D. 转换比率分析法主要用于预测企业辅助人员、服务人员需求量。企业辅助服务人员一般与一线员工数有直接关系, 所以可以先预测一线员工数, 再根据辅助人员数量与一线员工数量的比例关系预测辅助人员数。这个比例一般以辅助人员的生产率表示, 即一名辅助人员可以服务多少一线员工。辅助人员数量 = 一线员工数 / 辅助人员的生产率 例: 某企业每名电工可以为 20 名一线工人服务, 如果现有一线工人 600 名, 那么企业需要电工 ( ) 名。解:  $600 / 20 = 30$  名 另外, 也可变换为人员数量与设备台数的对应关系, 例如: 某企业的机加工车间内, 一名机械维修工可以负责 10 台设备的维修工作。该车间现有机械维修工 8 名、设备 120 台, 企业还需要招聘机械维修工 ( ) 名。解:  $120 - 8 \times 10 = 40$  台, 还需人数:  $40 / 10 = 4$  名

(二) 人力资源供给预测 (内部供给和外部供给) 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)