



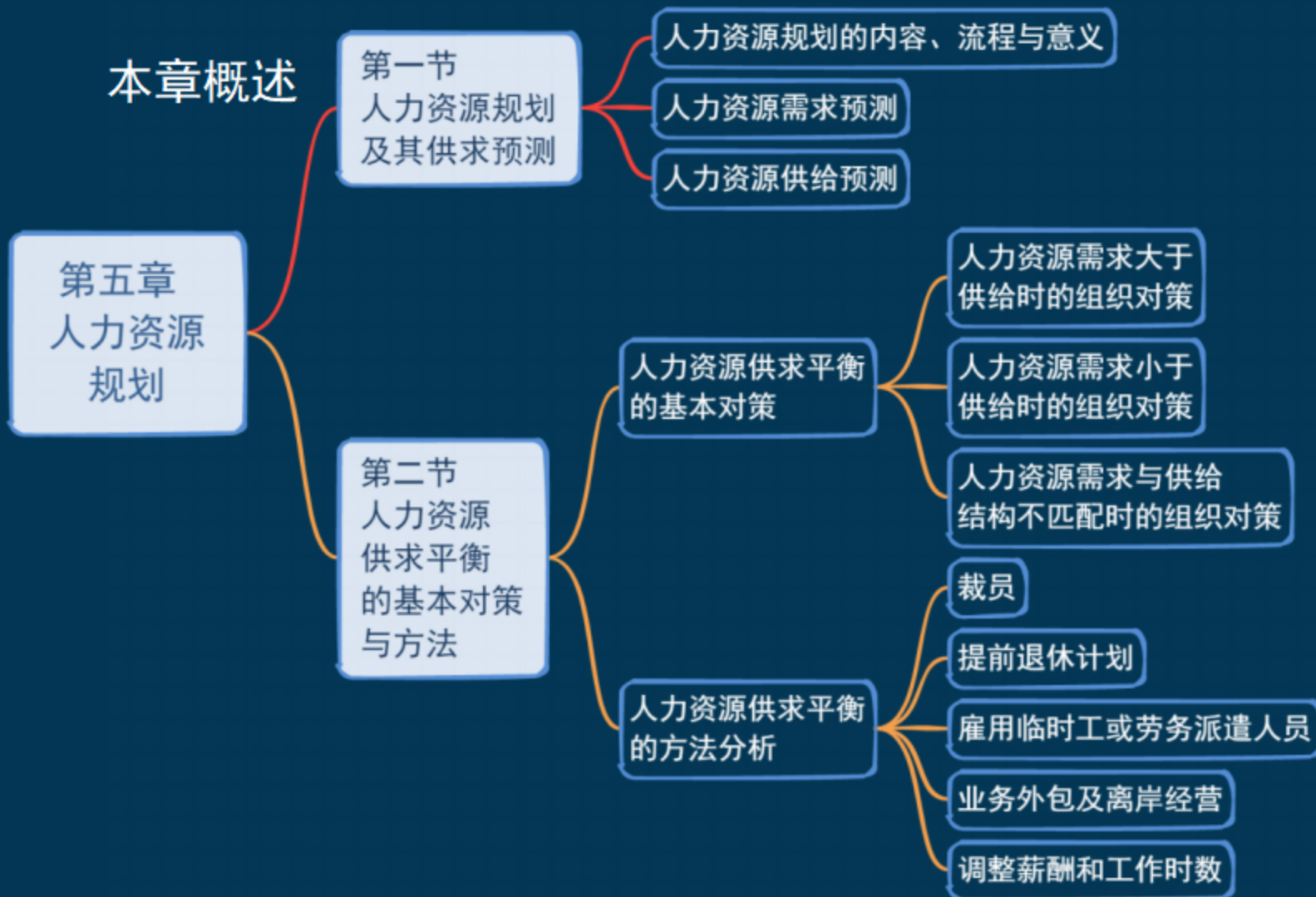
第五章 人力资源规划

第五章 人力资源规划

考情分析

| 年份 | 单项选择题 | 多项选择题 | 案例分析题 | 合计 |
|------|-------|-------|-------|--------|
| 2018 | 3题/3分 | 1题/2分 | —— | 4题/5分 |
| 2019 | 3题/3分 | 1题/2分 | 4题/8分 | 8题/13分 |
| 2020 | 3题/3分 | 1题/2分 | —— | 4题/5分 |
| 2021 | 2题/2分 | 1题/2分 | 4题/8分 | 7题/9分 |

第五章 人力资源规划





第一节

人力资源规划及其供求预测

第五章 人力资源规划



第一节 人力资源规划及其供求预测



第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

第一节 人力资源规划及其供求预测

| 知识点名称 | 重要程度 |
|--------------------|------|
| 1. 人力资源规划的内容、流程与意义 | ★ |
| 2. 人力资源需求预测 | ★★★ |
| 3. 人力资源供给预测 | ★★ |

第一节 人力资源规划及其供求预测

一、人力资源规划的内容、流程与意义

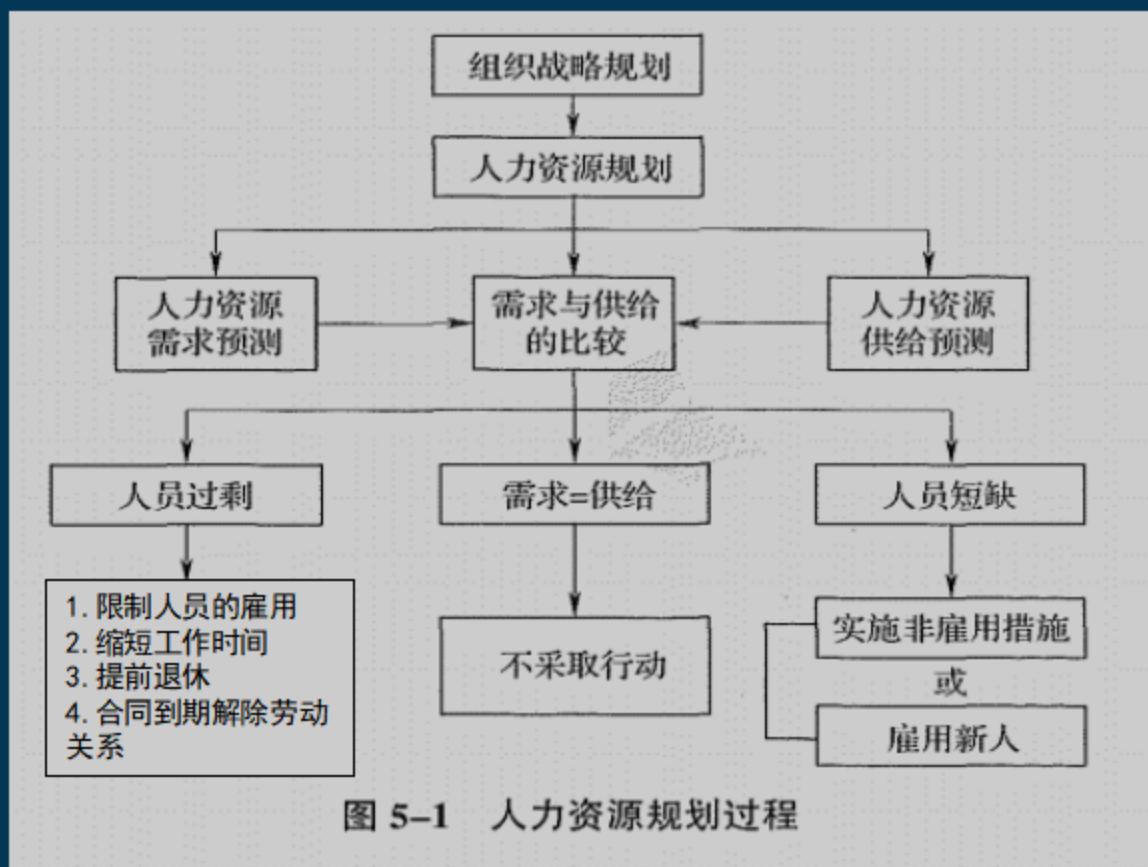
(一) 人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程

| | | |
|---------|---|---|
| 1. 概念 | (1) 广义 | 包括人力资源战略规划、 <u>人员供求规划</u> 、培训开发规划、绩效管理规划、薪酬福利规划、 <u>员工关系规划</u> 以及中高层管理人员的接班规划或继任规划等与人力资源管理问题有关的各项规划活动。 |
| | (2) 狭义 | <u>专指</u> 组织的人员 <u>供求规划</u> 或 <u>雇用规划</u> ，即根据组织未来的人力资源需求和供给分析，找出供求之间的差距和矛盾，从而帮助组织制订 <u>平衡</u> 人力资源供求关系的各种相关计划。 |
| 2. 主要内容 | 组织的人力资源规划是从 <u>明确组织的战略规划</u> 开始的，而组织在进行人力资源规划的过程中，主要需回答三个重要问题： ①组织在未来的某一特定时期内对人力资源的 <u>需求是什么</u> ？ ②组织在同一时期内能够获得的人力资源供给及它与组织未来的人力资源需求在数量和类型上 <u>是否适应</u> ？ ③对比分析供需情况，组织应当 <u>通过哪些方式</u> 来达到自己在未来的人力资源供需平衡？ | |

第一节 人力资源规划及其供求预测

一、人力资源规划的内容、流程与意义

(一) 人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程



第一节 人力资源规划及其供求预测

一、人力资源规划的内容、流程与意义

(一) 人力资源规划的概念及其主要内容和基本流程

| | | |
|----------------|------------------|---|
| 3. 基本 流程 | (1) 人力资源需求预测 | ①明确企业在规划期内人力资源需求； ②包括数量、结构、质量。 |
| | (2) 人力资源供给预测 | ①对组织外部的劳动力市场形势和组织内部的人员供给情况（其中包括数量、质量以及晋升、流动等情况）进行分析，预测出在规划期内组织内部的人力资源供给的数量、质量以及结构等方面的数据； ②了解从外部劳动力市场上招募和吸引与组织相关的各类人才的难度以及来源。 |
| | (3) 人力资源供求平衡分析 | ①人力资源供给和需求在数量、质量以及结构方面正好达成一致，则组织基本可以不采取调整措施。 ②在未来规划期内可能会出现人力资源供给和需求不对等的情况，需要采取措施； ③在人力资源的质量和结构方面存在差异，需要采取措施。 |
| | (4) 实施人力资源供求平衡计划 | ①在需要精减人员时，要注意操作过程中的程序公平性以及对员工的人际公平性。 ②在需要增加人员时，则应当按照招募甄选的科​​学要求来实施，而不应因急于满足组织的人力资源需要而放松标准，从而为组织未来新一轮的人力资源规划埋下隐患。 |

第一节 人力资源规划及其供求预测

一、人力资源规划的内容、流程与意义

(二) 人力资源规划的意义和作用

| | |
|----|---|
| 首先 | 人力资源规划有利于组织战略 目标的实现 。 |
| 其次 | 良好的人力资源规划有利于组织整体人力资源管理体系的稳定性、一致性和有效性，有利于 组织的健康和可持续发展 。 |
| 最后 | 良好的人力资源规划还有助于组织对 人工成本 的合理 控制 。 |

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】关于人力资源规划的说法，错误的是（ ）。

- A. 人力资源规划不仅帮助组织实现战略目标，而且确保组织在人力资源的使用方面达到合理和高效
- B. 人力资源规划的制定一般先于组织的战略规划
- C. 狭义的人力资源规划专指组织的人员供求规划或雇用规划
- D. 人力资源战略规划、培训开发规划、绩效管理规划、薪酬福利规划都属于广义的人力资源规划的范畴

第一节 人力资源规划及其供求预测

网校答案：B

网校解析：本题考查人力资源规划的概念。选项B错误，组织战略规划的制定一般先于人力资源规划。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】人力资源规划的基本流程中，人力资源供给预测不包括（ ）。

- A. 分析组织外部的劳动力市场形势以及内部的人员供给情况
- B. 预测出在规划期内组织内部的人力资源供给的数量、质量以及结构等方面的数据
- C. 明确组织对员工的质量和结构的需求
- D. 了解从外部劳动力市场上招募和吸引与组织相关的各类人才的难度以及来源

第一节 人力资源规划及其供求预测

网校答案：C

网校解析：人力资源供给预测：通过组织外部的劳动力市场形势以及内部的人员供给情况（其中包括数量、质量以及晋升、流动等情况）进行分析，预测出在规划期内组织内部的人力资源供给的数量、质量以及结构等方面的数据，同时了解从外部劳动力市场上招募和吸引与组织相关的各类人才的难度以及来源。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】当企业人力资源供求达到平衡时，下列做法中正确的是（ ）。

- A. 不采取行动
- B. 缩短工作时间
- C. 非雇佣措施
- D. 提前退休

网校答案：A

网校解析：本题考查人力资源供求平衡的基本对策。当人力资源供求达到平衡时组织无须采取特别的人力资源措施。选项B、C、D为人力资源需求小于供给需要做的事情。

第一节 人力资源规划及其供求预测

二、人力资源需求预测

(一) 人力资源需求预测的内容及其影响因素

| | | |
|------|---|--|
| 预测内容 | 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。 | |
| | 它不考虑组织内部现有人力资源状况，而是对组织未来经营所需要的人力资源总体情况做出的分析和评估。 | |
| 影响因素 | (1) 组织的战略定位和战略调整 | 受到组织未来发展战略和竞争战略的重要影响。组织进入一个新的业务领域，或在原业务领域中快速扩大经营规模等因素，都有可能导致组织的人力资源需求大大增加。 |
| | (2) 组织提供的产品和服务的变化情况 | 是影响组织的劳动力需求的最为重要的因素之一。 |
| | (3) 组织的技术变革 | 影响不仅体现在人力资源数量上，而且可能体现在对人力资源质量的要求上。 |
| | (4) 组织结构调整及流程再造 | 组织结构的重新调整、流程再造以及业务外包等也会影响组织的人力资源需求。 |

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】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被称为（ ）。

- A. 人力资源供给预测
- B. 人力资源需求预测
- C. 人力资源质量预测
- D. 人力资源数量预测

网校答案：B

网校解析：本题考查人力资源需求预测的含义。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。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-多选题】在进行一个组织的人力资源需求预测时，主要应当考虑（ ）几个方面的因素。

- A. 地域差异
- B. 产品和服务的变化情况
- C. 组织的技术变革
- D. 组织结构调整
- E. 组织的战略定位和战略调整

第一节 人力资源规划及其供求预测

网校答案：BCDE

网校解析：本题考查人力资源需求预测的影响因素。在进行一个组织的人力资源需求预测时，主要应当考虑组织的战略定位和战略调整、组织所提供的产品和服务的变化情况、组织内部各职位上员工的工作、组织的技术变革、组织结构调整以及流程再造等若干方面的因素。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】某企业决定进入新业务领域，急需大量该业务领域的优秀人才，这表明影响其人力资源需求的因素是（ ）。

- A. 组织战略
- B. 组织结构调整
- C. 技术变革
- D. 业务流程再造

网校答案：A

网校解析：本题考查人力资源需求预测的内容及其影响因素。一个组织的人力资源需求会受到组织未来发展战略和竞争战略的重要影响。组织进入一个新的业务领域，或者在原业务领域中快速扩大经营规模等因素，都有可能导致组织的人力资源需求大大增加。

第一节 人力资源规划及其供求预测

二、人力资源需求预测

(二) 人力资源需求预测的主要方法

人力资源需求预测可以采用定性的主观判断法，又可以使用定量的统计学方法。

主观判断法
(2种)

包括经验判断法和德尔菲法两种

定量预测法
(3种)

主要包括比率分析法、趋势预测法以及回归分析法

第一节 人力资源规划及其供求预测

二、人力资源需求预测

(二) 人力资源需求预测的主要方法

1. 经验判断法

| | |
|----------|---|
| (1) 含义 | 是一种最简单的人力资源需求预测方法。它的做法是让组织中的中高层管理人员凭借自己过去积累的工作经验以及个人的直觉，对组织未来所需要的人力资源的数量和结构等状况进行评估。 |
| (2) 使用范围 | 主要适用于短期预测以及那些规模较小或经营环境相对稳定，同时人员流动率不是很高的企业。 |
| (3) 使用要求 | 要求管理人员必须具有比较丰富的工作经验，否则很难保证预测结果的准确性。 |

第一节 人力资源规划及其供求预测

二、人力资源需求预测

(二) 人力资源需求预测的主要方法

2. 德尔菲法（也称专家预测法）

| | |
|-----------|--|
| (1) 优点 | <p>①它吸取和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性。</p> <p>②它不采用集体讨论的方式，而且匿名进行，这样就可以使专家独立地做出判断，避免了从众的行为，同时也避免了专家必须在一起开会的麻烦。</p> <p>③它采取多轮预测的方法，经过几轮的反复，专家的意见趋于一致，具有较高的准确性。</p> |
| (2) 注意 | <p>①专家的人数不能太少（至少20~30人）。</p> <p>②专家的挑选要有代表性。</p> <p>③问题的设计要合理，不要让专家一次回答过多问题。</p> <p>④向专家提供的资料信息要相对充分，从而使他们能够进行预测和判断。</p> |

第一节 人力资源规划及其供求预测

二、人力资源需求预测

(二) 人力资源需求预测的主要方法

3. 比率分析法

| | |
|-----------|---|
| (1) 含义 | 比率分析法是一种基于关键的经营或管理指标与组织的人力资源需求量之间的 固定比率 关系，来预测组织未来人力资源需求的方法。 |
| (2) 注意 | ①用比率分析法来预测人力资源需求时，实际上是 假定 人均生产率都保持不变。 |
| | ②如果技术进步或其他原因导致员工的生产率提高或降低，那么，基于历史比率进行的人力资源需求预测结果就不能保证准确了。 |

第一节 人力资源规划及其供求预测

二、人力资源需求预测

(二) 人力资源需求预测的主要方法

4. 趋势预测法

| | |
|-----------|--|
| (1) 含义 | 实际上是一种简单的 时间序列 分析法。它是根据一个组织的雇佣水平在 最近若干年 的总体变化趋势来 预测 组织在 未来某一时期 的人力资源需求数量的方法。 |
| (2) 评价 | ① 优势 ：这种人力资源需求预测的方法 实用性 比较强； |
| | ② 不足 ：由于这种预测方法比较粗糙，预测的 准确度 会打一定折扣。 |
| (3) 注意 | 它仍然 假设 组织的技术等因素不会发生大的变化，才能找到未来的简单规律，因此在实际运用时一定要谨慎，必须确保组织的经营环境及重要技术确实是稳定的。 |

第一节 人力资源规划及其供求预测

二、人力资源需求预测

(二) 人力资源需求预测的主要方法

5. 回归分析法

| | |
|-------------|--|
| (1) 主要做法 | ①建立人力资源需求数量与其影响因素之间的函数关系； ②将这些影响因素的未来估计值代入函数，从而计算出组织未来的人力资源需求量。 |
| (2) 分类 | 根据回归方程所涉及的自变量数量，划分为一元回归分析法和多元回归分析法两种。由于多元回归能够考虑到更多的人力资源需求影响因素，因此，它的预测准确度往往要高于一元回归。 回归分析法也可以划分为线性回归和非线性回归两种类型。由于非线性回归方程的建立比较复杂，为了便于操作，在实践中经常采用线性回归分析法进行预测。 |

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】关于预测人力资源需求的经验判断法的说法，错误的是（ ）。

- A. 它是一种简单便捷的人力资源需求预测方法
- B. 它是一种让管理人员借助多年的工作经验积累和直觉预测人力资源需求的方法
- C. 它适用于外部经营环境变化较大的企业
- D. 它适合进行短期人力资源需求预测

第一节 人力资源规划及其供求预测

网校答案：C

网校解析：本题考查经验判断法的特点。这是一种最简单的人力资源需求预测方法。做法是让组织中高层管理人员凭借自己过去积累的工作经验以及个人直觉，对组织未来所需要的人力资源的数量和结构等状况进行估计。因此它主要适用于短期预测，以及那些规模较小或经营环境相对稳定，人员流动率不是很高的企业。同时，在使用这种方法时，还要求管理人员必须具有比较丰富的个人经验，否则很难保证预测结果的准确。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

- 【例-多选题】关于德尔菲法的描述，正确的是（ ）。
A. 需要有一位研究主持者在专家之间充当传递、归纳和反馈信息的角色
B. 这种方法有时也称为专家预测法
C. 它吸取和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性
D. 可以不采用匿名的方式进行
E. 采用多轮预测的方法，具有较高的准确性

网校答案：ABCE

网校解析：德尔菲法不采用集体讨论的方式，而且匿名进行，这样就可以使专家独立地作出判断，避免了从众行为。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】企业在预测未来人力资源需求时，有时会给予某一种关键的经营或管理指标与人力资源需求量之间的关系来进行预测，这种方法属于（ ）。

- A. 趋势预测法
- B. 比率分析法
- C. 马尔科夫分析法
- D. 人员替换分析法

网校答案：B

网校解析：人力资源需求预测的主要方法包括经验判断法、德尔菲法、比率分析法、趋势预测法、回归分析法。其中，比率分析法是基于某种关键的经营或管理指标与组织的人力资源需求量之间的固定比率关系，来预测未来人力资源需求的方法。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】当学校有10000名学生时需要200名教师，如果这个学校预期明年注册的学生会增加1000名，师生比不变，则需要增加聘用 20名教师。这种人力资源需求预测的方法是（ ）。

- A. 主观判断法
- B. 比率分析法
- C. 趋势预测法
- D. 回归分析法

网校答案：B

网校解析：本题考查比率分析法。比率分析法是一种基于某种关键的经营或管理指标与组织的人力资源需求量之间的固定比率关系，来预测未来人力资源需求的方法。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

- 【例-单选题】趋势预测法实施的前提是假设（ ）。
- A. 人均成本保持不变
 - B. 人均生产率保持不变
 - C. 投资报酬率等因素不会发生大的变化
 - D. 组织的技术等因素不会发生大的变化

第一节 人力资源规划及其供求预测

网校答案：D

网校解析：趋势预测法实施的前提是它假设组织的技术等因素不会发生大的变化，才能找到未来的简单规律，因此在实际运用时一定要谨慎，必须确保组织的经营环境及重要技术确实是稳定的。

补充：用比率分析法来预测人力资源需求时，实际上是假定人均生产率都保持不变。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】根据企业的业务活动量和人员数量这两种因素之间的函数关系，来预测企业未来人员需求的技术是（ ）。

- A. 德尔菲法
- B. 回归分析法
- C. 比率分析法
- D. 经验判断法

网校答案：B

网校解析：本题考查人力资源需求预测的方法。运用回归分析法，建立人力资源需求数量与其影响因素之间的函数关系，然后将影响因素的未来估计值代入函数，计算出组织未来的人力资源需求量。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-多选题】关于人力资源需求预测方法的说法，正确的有（ ）。

- A. 经验判断法是一种定性的主观判断法
- B. 回归分析法是一种定量的预测方法
- C. 德尔菲法要求专家们一起开会集体进行需求预测
- D. 定量的需求预测方法准确性往往比较高
- E. 定性的需求预测方法过于主观，不适合使用

第一节 人力资源规划及其供求预测

网校答案：ABD

网校解析：本题考查人力资源需求预测方法。选项C错误：德尔菲法的做法是，邀请某一领域中大约30名专家或富有经验的管理人员组成一个研究小组，但是这个研究小组中的人彼此之间并不见面，也不进行沟通。选项E错误：说法过于绝对。