

第一节 人力资源规划及其供求预测

三、人力资源供给预测

(一) 人力资源供给预测的内容及其影响因素

定义	人力资源供给预测就是指一个组织对自己未来的某一特定时期内能够获得的人力资源数量、质量和结构等所进行的估计。
影响因素	(1) 外部劳动力市场总体供给的情况（地区性+全国）：外部人力资源供给来源，包括各类学校的毕业生、失业人员、退役军人和其他组织中准备离职换工作的人。还包括获得许可的外国人。
	(2) 内部现有的人力资源状况：建立组织内部的员工技能数据库，有的组织还专门为管理人员单独设计的技能数据库，即管理技能数据库。两种数据库的目的都一样，记录现有员工拥有哪种类型的技能、能力、经验以及培训经历。技能库中所包含的信息必须适合组织的独特需要。

第一节 人力资源规划及其供求预测

三、人力资源供给预测

(二) 人力资源供给预测的主要方法

人员 替换 分析法	定义	主要做法是针对组织内部的某个或某些特定的职位，确定能够在未来承担该职位工作的合格候选人。（见下页）
	特点	主要强调了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的做法，它有利于鼓励员工士气，降低招聘成本，同时还能为未来的职位填补需要提前做好候选人的准备。
马尔 科夫 分析 方法	定义	利用转移矩阵的统计分析程序来进行人力资源供给预测。（见下页）
	特点	转移矩阵能够显示在不同的时间不同职位类型的员工所占的比例（或数量）。
	内容	首先，我们可以通过看每一行的数据来回答这样一个问题：“前一年在这种类型的职位上工作的员工到本年度去哪里了？” 其次，还可以自上而下地分析，从而回答这样一个问题：“本年度处在这种类型职位上的员工是从哪里来的？”

第一节 人力资源规划及其供求预测

三、人力资源供给预测

(二) 人力资源供给预测的主要方法



绩效状况：HP——绩效优秀，MP——绩效良好，LP——绩效偏低

晋升潜力：PN——即可晋升；PS——需短期培训；PL——需长期培训；R——需被他人替代

图 5-3 某公司人员替换关系图

第一节 人力资源规划及其供求预测

三、人力资源供给预测

(二) 人力资源供给预测的主要方法

表 5-5 某公司的转移矩阵

前一年		本年度							
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1)	销售经理	0.95							0.05
(2)	销售代表	0.05	0.60						0.35
(3)	见习销售员		0.20	0.50					0.30
(4)	厂长助理				0.90	0.05			0.05
(5)	生产管理				0.10	0.75			0.15
(6)	生产操作					0.10	0.80		0.10
(7)	行政事务							0.70	0.30
(8)	不在企业中	0.00	0.20	0.50	0.00	0.10	0.20	0.30	

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】企业在评估内部的人力资源供给情况时可以采用的工具是（ ）。

- A. 劳动力市场供给趋势表
- B. 竞争对手劳动力需求分析图
- C. 人力资源技能库
- D. 本行业人员流动率分析表

网校答案：C

网校解析：员工技能数据库是用于评价现有员工供给状况的主要工具。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】针对组织内部的某个或某些特定的职位，确定能够在未来承担该职位工作的合格候选人的方法是（ ）。

- A. 马尔科夫分析法
- B. 人员替换分析法
- C. 德尔菲法
- D. 比率分析法

网校答案：B

网校解析：人员替换分析法是针对组织内部的某个或某些特定的职位，确定能够在未来承担该职位工作的合格候选人。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】在预测一家企业未来的人力资源供给状况时，马尔科夫分析法依据的是（ ）。

- A. 企业的外部经营环境变化
- B. 企业未来的生产经营状况
- C. 企业过去的人员变动规律
- D. 企业员工的离职率

网校答案：C

网校解析：马尔科夫分析法利用一种所谓转移矩阵的统计分析程序来进行人力资源供给预测，依据的是企业过去人员的变动规律。

第一节 人力资源规划及其供求预测

同步练习题

【例-单选题】关于人力资源供给预测的说法，错误的是（ ）。

- A. 它要求企业能够获得的人力资源数量、质量和结构
- B. 它不需要了解外部劳动力市场的供给情况
- C. 它常常需要用到人力资源技能库中的信息
- D. 它可能会用到马尔科夫分析法

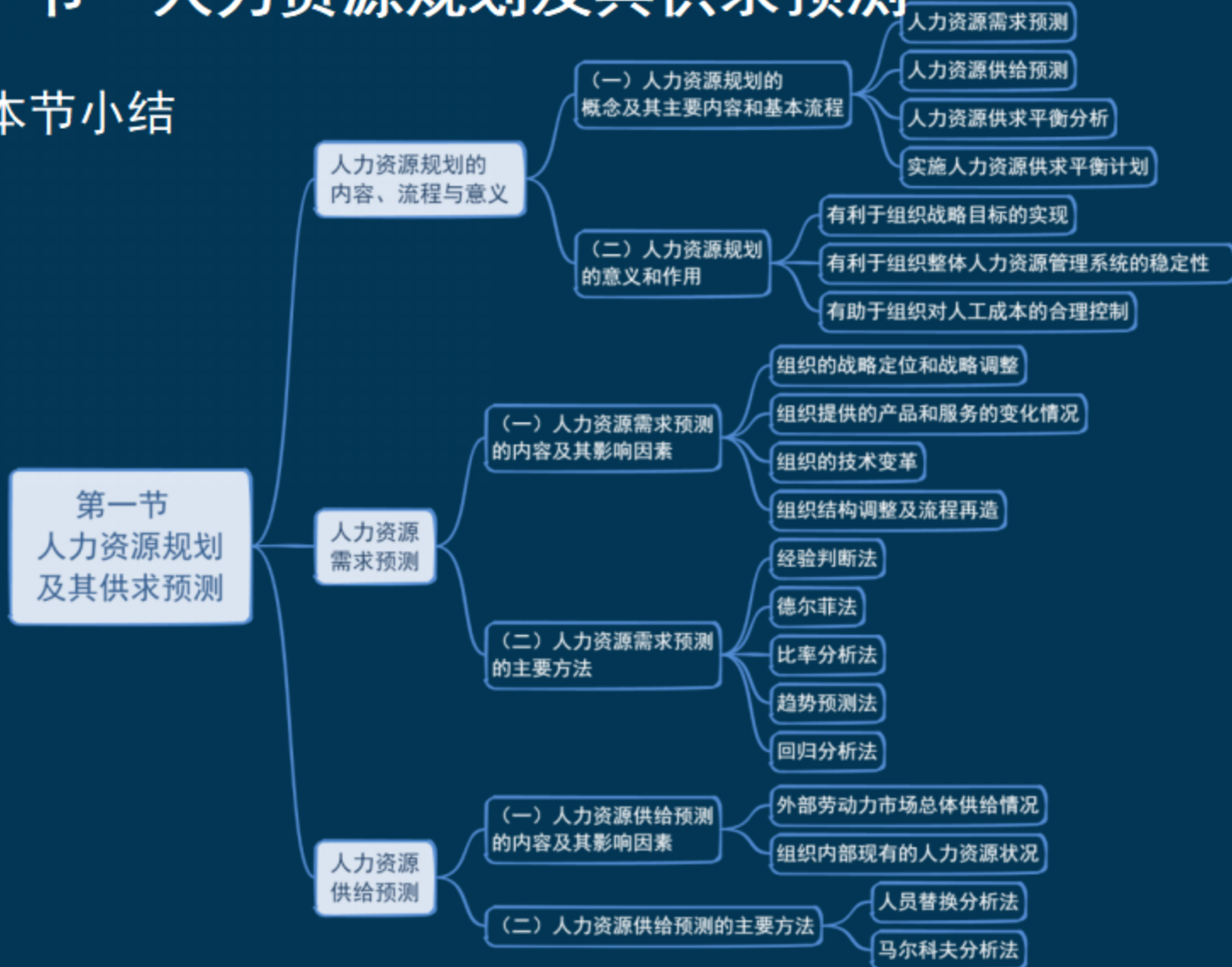
第一节 人力资源规划及其供求预测

网校答案：B

网校解析：人力资源的供给预测就是指一个组织对自己在未来的某一特定时期内能够获得的人力资源数量、质量以及结构等所进行的估算，A项正确。人力资源供给预测的影响因素包括：①外部劳动力市场总体供给情况；②内部劳动力市场总体供给情况。B项错误。人力资源技能库是评价现有员工供给状况的一种工具，C项正确。人力资源供给预测的方法包括人员替换分析法、马尔科夫分析法。D项正确。

第一节 人力资源规划及其供求预测

本节小结





第二节

人力资源供求平衡的 基本对策与方法

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

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

知识点名称	重要程度
1. 人力资源供求平衡的基本对策	★★
2. 人力资源供求平衡的方法分析	★★

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

一、人力资源供求平衡的基本对策

三种情形	平衡供需的措施
需求大于供给	<ul style="list-style-type: none">(1) 延长现有员工的工作时间（加班，需求是短期性或阶段性）；(2) 考虑做好人力资源的招募工作，扩大招募范围，加大招募投入。还可以在法律允许的情况下，采取聘用已退休人员以及雇佣非全日制员工；(3) 采取各种措施降低现有人员的流失率；(4) 通过改进生产技术、优化工作流程、加强员工培训等方式提高现有员工的工作效率；(5) 将组织中的部分非核心业务通过外包方式处理。
需求小于供给	<ul style="list-style-type: none">(1) 冻结雇用；(2) 鼓励员工提前退休；(3) 缩短每位现有员工的工作时间，采用工作分享的方式同时降低工资；(4) 临时性解雇或永久性裁员（最简单、最直接、见效最快）；(5) 对冗余人员进行培训，为未来的发展做好人力资源储备等。
需求与供给结构不匹配的 组织对策	<ul style="list-style-type: none">(1) 在可能的情况下，加强对现有人员的培训开发，使其能够胜任当前尤其是未来的工作需要；(2) 如胜任未来工作困难，让现有员工离开（终止合同、自然退休等），从外部招募高素质新员工；(3) 处于扩张期，将技能不足的老员工替换到辅助性岗位，把重要岗位留给后招的有能力员工。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

同步练习题

【例-单选题】当一个组织处于高速扩张期时，有时会面临人力资源需求旺盛，但人力资源供给不足的情况，此时该组织可以采取的措施不包括（ ）。

- A. 不再从组织外部招聘新人
- B. 提高员工的工作效率
- C. 延长现有员工工作时间
- D. 降低现有人员的流失率

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

网校答案：A

网校解析：本题考查人力资源供求对策。当一个组织面临人力资源需求旺盛，而人力资源供给不足时，往往是正处于**高速扩张期**，或者是刚刚开始进入一个**新的经营领域**的时候。可以采取的措施包括：

- (1) 延长现有员工工作时间；
- (2) 扩大招募范围，加大招募投入，树立良好的组织形象和品牌，增强对求职者的吸引力；
- (3) 降低现有人员的流失率；
- (4) 提高员工的工作效率；
- (5) 将组织中的部分非核心业务外包。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

同步练习题

【例-多选题】人力资源需求小于供给的基本对策主要包括（ ）。

- A. 延长现有员工的工作时间
- B. 冻结雇用
- C. 采用工作分享的方式，同时降低工资
- D. 将组织中的部分非核心业务外包
- E. 改进生产技术

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

网校答案：BC

网校解析：人力资源需求小于供给时的组织对策包括：

- ①冻结雇用；
- ②鼓励员工提前退休；
- ③缩短每位现有员工的工作时间；
- ④采用工作分享的方式,同时降低工资；
- ⑤临时性解雇或永久性裁员；
- ⑥考虑对富余人员进行培训。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

二、人力资源供求平衡的方法分析

表5-6 减少未来出现劳动力过剩的方法

方法	速度	员工受伤害的程度
1. 裁员	快	高
2. 降薪	快	高
3. 降级	快	高
4. 职位调动	快	中等
5. 职位分享	快	中等
6. 冻结雇用	慢	低
7. 自然减员	慢	低
8. 鼓励提前退休	慢	低
9. 进行重新培训	慢	低

人工

←

✓

←

}
}

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

二、人力资源供求平衡的方法分析

表5-7 避免未来出现劳动力短缺的方法

方法	速度	可撤回程度
1. 加班加点	快	高
2. 雇佣临时工	快	高
3. 业务外包	快	高
4. 再培训后换岗	慢	高
5. 降低流动率	慢	中等
6. 从外部雇佣新人	慢	低
7. 技术创新	慢	低

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

同步练习题

【例-多选题】在减少未来出现劳动力过剩的方法中，速度快且员工受伤害程度中等的方法包括（ ）。

- A. 裁员
- B. 降薪
- C. 职位调动
- D. 职位分享
- E. 冻结雇用

网校答案：CD

网校解析：在减少未来出现劳动力过剩的方法中，职位调动、职位分享属于速度快且员工受伤害程度中等的方法。

人太多
AB → 快/高
E → 慢/低

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

同步练习题

【例-单选题】下列减少未来劳动力过剩的方法中，调整速度慢且对员工伤害程度较低的方法是（ ）。

- A. 裁员
- B. 减薪
- C. 职位调动
- D. 自然减员

网校答案：D

网校解析：本题考查人力资源供求平衡的方法分析。选项A、B属于速度快、员工受伤害程度高的方法，选项C属于速度快、员工受伤害程度中等的方法。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

同步练习题

【例-单选题】在人力资源避免未来出现劳动力短缺的方法中，属于见效速度慢、可撤回程度高的是（ ）。 人力

- A. 外包
- B. 雇用临时工
- C. 再培训后换岗
- D. 从外部雇用新人

网校答案：C

网校解析：本题考查人力资源供求平衡的方法分析。选项A、B属于见效速度快、可撤回程度高的方法；选项D属于见效速度慢、可撤回程度低的方法。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

同步练习题

【例-单选题】在避免未来出现劳动力短缺的方法中，可撤回程度中等的是（ ）。

- A. 加班加点
- B. 技术创新
- C. 降低流动率
- D. 外包

网校答案：C

网校解析：在避免未来出现劳动力短缺的方法中，速度慢、可撤回程度中等的方法是降低流动率。

AD
B
快/高
慢/低