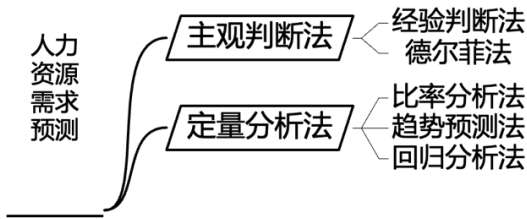


第一节 人力资源规划及其供求预测

（三）人力资源需求预测的主要方法

从预测的角度来说，人力资源需求既可以**根据组织的总体经营状况和未来的产品或服务数量**从宏观层面进行预测，也可以根据**组织内部各项职能和职位的具体数量**变化从微观层面进行预测。

从预测方法来说，在对人力资源需求进行预测时，可以采用**定性的主观判断法**，又可以采用**定量的统计学方法**。



1、经验判断法

最简单的人力资源需求预测方法。

(1) 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估计。

(2) 要求管理人员必须具有比较丰富的个人经验。

(3) 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。

【单选】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

答案：C

解析：经验判断法适用于经营环境相对稳定、人员流动率不是很高的企业。

2、德尔菲法（专家预测法）

做法：

(1) 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，研究小组中的人彼此之间**并不见面，也不进行沟通**。

(2) 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。

(3) 研究主持者会将需要回答的问题分别邮寄给研究小组中的这些专家，让他们各自**独立回答问题**。

(4) 研究主持者将大家的回答收集起来，进行统计分析，形成新的问题，再寄给专家进行独立回答。一般情况下，经过几轮的意见反馈之后，对所研究的问题的看法会逐渐趋于相同。

优点	<ul style="list-style-type: none">◆ 吸收和综合了众多专家的意见，避免了个人预测的片面性◆ 不采用集体讨论的方式，而且匿名进行，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◆ 采取多轮预测的方法，具有较高的准确性
原则	<ul style="list-style-type: none">◆ 专家人数不能太少，至少要达到 20~30 人◆ 专家的挑选要有代表性◆ 问题设计合理，问题数量不要过多◆ 向专家提供的资料和信息要相对充分，从而使他们能够进行预测和判断

【单选】关于人力资源需求预测方法中主观判断法的说法，错误的是（ ）。

- A. 德尔菲法一般要进行多轮预测
- B. 德尔菲法能够避免从众行为
- C. 经验判断法适用于规模较小或环境稳定的组织

D. 经验判断法适用于长期的预测

答案：D

解析：经验判断法适用于短期的预测。

3、比率分析法

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，来预测未来人力资源需求的方法。

缺点：

用比率分析法来预测人力资源需求时，实际上是假定**人均生产率不变**的情况下。

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。

【单选】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

答案：B

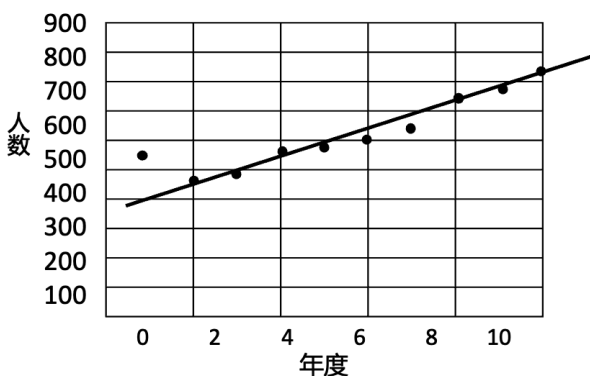
解析：比率分析法是一种基于某种关键的经营或管理指标与组织的人力资源需求量之间的固定比率关系，来预测未来人力资源需求的方法。

4、趋势预测法

是一种简单的**时间序列分析法**。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人力资源需求数量的方法。

某公司最近十年年末总人数

年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
人数	510	480	490	540	570	600	640	720	770	820



适用条件：必须确保组织的经营环境及重要技术确实是稳定的。

优点：实用性比较强。

缺点：由于这种预测方法比较粗糙，预测的准确度会打一定的折扣。

5、回归分析法

回归分析法是一种定量的预测方法。

建立人力资源**需求数量与其影响因素之间的函数关系**。

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。

回归分析法可以分为一元回归分析法和多元回归分析法。其中多元回归分析法预测准确性高于一元回归分析法。

回归分析法也可以划分为线性回归分析法和非线性回归分析法两种类型。

由于非线性回归分析方程建立比较复杂，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。

综合来看：

在**相关条件能够满足**的情况下，**定量方法**所得到的预测结果比仅仅运用主观判断的方法所得出的**预测结果要精确得多**。

在缺乏**历史数据或者环境变化很大**的情况下，依靠专家通过长期积累的**经验进行主观的人力资源需求预测的做法**可能是最佳途径了。

由于两种预测方法各有优缺点，所以在进行人力资源需求预测时，在可能的情况下，可以将两种方法**结合使用**。

【单选】关于人力资源需求预测方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 在数据比较充分的情况下，定量方法预测比较准确
- B. 德尔菲法采用集体讨论的方式，汇集了专家意见
- C. 趋势预测法能够在外部环境变化较大的情况下准确地进行预测
- D. 经验判断法比较主观，应避免使用该方法

答案：A

解析：德尔菲法专家彼此之间并不见面，也不进行沟通，选项B错误；趋势预测法必须确保组织的经营环境及重要技术确实是稳定的变化稳定的，选项C错误；经验判断法比较主观，适用于规模较小或经营环境相对稳定、人员流动率不太高的组织，选项D错误。

【多选】人力资源需求预测的方法包括（ ）。

- A. 德尔菲法
- B. 人员替换分析法
- C. 趋势预测法
- D. 经验判断法
- E. 比率分析法

答案：ACDE

解析：人力资源需求预测的方法有：主观判断法包括经验判断法和德尔菲法；定量的方法包括比率分析法、趋势预测法和回归分析法。选项B是人力资源供给预测方法。