

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

定义	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
预测内容	它 不考虑组织内部现有 的人力资源状况，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

(续表)

影响因素	(1) 组织的 战略 定位和战略调整	1) 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：大大增加； 2) 采取 稳定 战略甚至 收缩 战略：变化幅度不大甚至压缩
	(2) 组织提供的 产品和服务 的变化情况	外部市场对组织所提供的产品和服务的需求在未来可能出现 扩张或萎缩 的情况：如国家的宏观政策调整和新的法律法规的出台、国际贸易环境的变化、消费者对产品或服务的消费偏好发生了变化、竞争对手推出了更好的替代产品或服务
	(3) 组织的 技术 变革	影响对人力资源 数量和质量 的要求：如生产的自动化、新技术的引进、人工智能的使用等，都有可能一方面减少对普通工人的需求，另一方面增加对掌握新技术的工作的需求
	(4) 组织 结构 调整和 流程 再造	如从传统的直线职能制向事业部制的转变就可能会增加各事业部对某些类型的职能管理者的需求；组织的流程再造，尤其是业务外包等做法，则更有可能减少组织的人力资源需求

【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. 组织的技术变革
- D. 组织的流程再造

答案：A

解析：本题考查人力资源需求预测。一个组织的人力资源需求会受到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。

【例·单选题】近年来，随着越来越多的人在网上购物，某物流公司的员工人数迅速增加，这体现影响人力需求的因素是（ ）。

- A. 国际贸易环境
- B. 组织提供服务的变化情况
- C. 组织的技术变革
- D. 组织战略

答案：B

解析：本题考查人力资源需求预测。一个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十分重要的因素之一。根据劳动经济学的基本原理，劳动力需求是从外部客户对组织所提供的产品和服务的需求中派生出来的。因此，在外部市场对组织所提供的产品和服务的需求在未来可能出现扩张或萎缩的情况下，组织的人力资源需求必然会受到影响。

【例·单选题】某制造企业计划通过引进自动化生产线替代部分人工操作岗位，这种技术变革对该企业的人力资源的影响是（ ）。

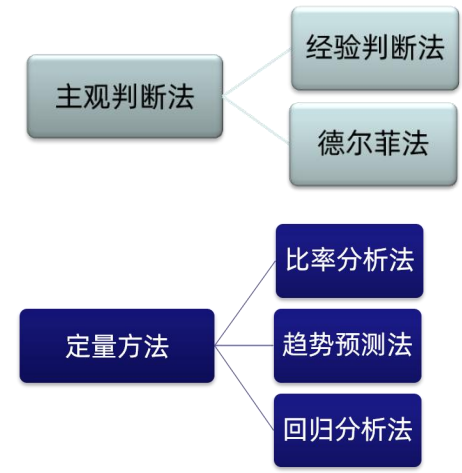
- A. 导致其对普通操作工人的需求增加
- B. 导致其对普通操作工人的需求下降，同时对掌握新技术的工人的需求上升
- C. 导致其对掌握新技术的工人的需求上升，同时对普通操作工人的需求不变
- D. 导致其对掌握新技术的工人的需求下降

答案：B

解析：本题考查人力资源需求预测。组织在未来可能会采用的新技术会影响到组织的人力资源需求，这种影响可能不仅体现在对人力资源数量的要求上，而且体现在对人力资源质量的要求上。例如，生产的自动化、新技术的引进、人工智能的使用等，都有可能一方面减少对普通工人的需求，另一方面增加对掌握新技术的工人的需求。

（二）人力资源需求预测的主要方法

从预测的角度	(1) 宏观层面预测：组织的总体经营状况和未来的产品或服务数量； (2) 微观层面预测：组织内部各项职能和职位的具体数量变化。
从预测方法的角度	(1) 定性的主观判断法； (2) 定量的统计学方法。



1. 经验判断法【记忆要点】最简单，短小稳定，经验丰富

特点	经验判断法是一种最简单的人力资源需求预测方法
做法	组织中的中高层管理者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
适用范围	由于这种方法主要凭借管理者的主观感觉和经验，因此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、人员流动率不太高的企业
要求	管理者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

2. 德尔菲法【记忆要点】背对背，不见面不开会，匿名多轮

使用	由美国兰德公司率先使用，也称专家预测法
做法	不见面，不开会，匿名多轮
优点	(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。 (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。

	(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
注意	(1) 专家的人数不能太少（ 至少要达到 20 人 ）； (2) 专家的挑选要有代表性； (3) 问题的设计要合理，不要让专家一次回答过多的问题； (4) 向专家提供的资料和信息要相对充分，使他们准确地进行预测和判断

3. 比率分析法【记忆要点】固定比率，率率相对

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
注意	假定人均生产率保持不变 。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

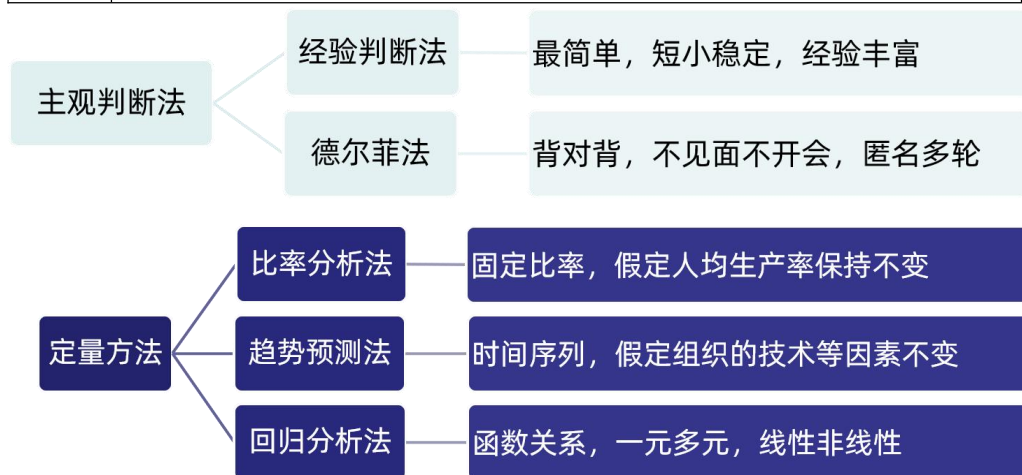
4. 趋势预测法【记忆要点】时间序列，实用但粗放

含义	(1) 实际上是一种简单的 时间序列 分析法。 (2) 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
评价	(1) 优势： 实用性 比较强； (2) 不足：比较 粗放 ，预测的准确度会打一定折扣
注意	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

5. 回归分析法【记忆要点】函数关系

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
------	---

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	多元更准
	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	常用线性



【例·单选题】下列关于人力资源需求预测方法中的经验判断法，错误的是（ ）。

- A. 经验判断法在一些情况下比较有效
- B. 经验判断法是一种定性的方法
- C. 经验判断法要求管理者具有丰富经验
- D. 经验判断法适用于长期的预测

答案：D

解析：本题考查人力资源需求预测。选项D错误，经验判断法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、人员流动率不太高的组织。

【例·多选题】下列关于人力资源需求预测中的德尔菲法，说法正确的有（ ）。

- A. 德尔菲法要求专家人数不能多于10位
- B. 德尔菲法是一种定量的预测方法
- C. 德尔菲法需要进行多轮预测
- D. 德尔菲法要求专家彼此不见面、不沟通

E. 德尔菲法要求挑选出来的专家具有代表性

答案：CDE

解析：本题考查人力资源需求预测。选项A错误，德尔菲法的专家人数不能太少，至少要达到20人。选项B错误，定性的主观判断法包括经验判断法和德尔菲法两种。

【例·单选题】某公司历史数据表明，每名销售人员每年可以完成500万元销售指标，若公司明年计划完成3 000万元销售指标，根据历史数据比率，至少需要（ ）名销售人员。

A. 4

B. 5

C. 6

D. 7

答案：C

解析：本题考查人力资源需求预测。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。

根据题干数据，根据公司的经验，公司的1名销售人员每年通常能实现500万元的销售指标。假定这种销售情况在未来仍然保持不变，那么，要想在来年实现3 000万元的年销售指标，则该公司就需要雇用6名（ $3\ 000 \div 500 = 6$ ）销售员。

【例·单选题】通过分析企业在过去五年左右时间中的雇佣数据来预测企业未来两年内人员需求的数量，这种方法称为（ ）。

A. 趋势预测法

B. 比率分析法

C. 回归分析法

D. 德尔菲法

答案：A

解析：本题考查人力资源需求预测。趋势预测法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。

【例·单选题】回归分析法是一种定量分析方法，首先建立人力资源需求数量与其（ ）之间的函数关系。

A. 供给数量

B. 影响因素

C. 管理指标

D. 经营指标

答案：B

解析：本题考查人力资源需求预测。回归分析法是一种定量的预测方法，其主要做法包括：（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。