

基础精讲班
人力资源管理专业知识与实务
经济专业技术资格考试

主讲老师：付子健

第五章 人力资源规划

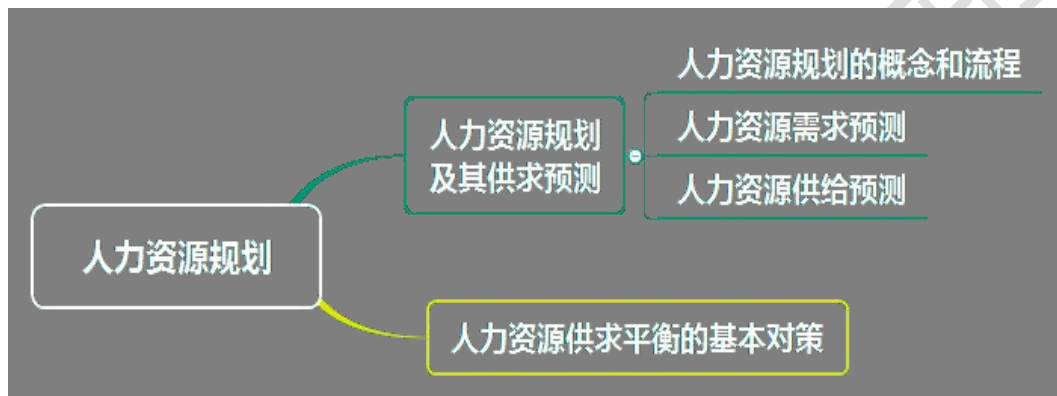
第五章 人力资源规划

目录

1. 人力资源规划及其供求预测
2. 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

本章思维导图



第五章 人力资源规划

本章分值比重

年度	单选题	多选题	案例分析题
2011 年	4 题 4 分	2 题 4 分	--
2012 年	3 题 3 分	1 题 2 分	--
2013 年	4 题 4 分	2 题 4 分	--
2014 年	3 题 3 分	1 题 2 分	4 题 8 分
2015 年	3 题 3 分	1 题 2 分	1 题 2 分
2016 年	3 题 3 分	1 题 2 分	3 题 6 分
2017 年	4 题 4 分	2 题 4 分	--
2018 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--

第一节 人力资源规划及其供求预测

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 1 人力资源规划的概念和流程

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

广义：包括人力资源战略规划、人员供求规划、培训开发规划、绩效管理规划、薪酬福利规划、员工关系规划以及中高层管理人员的接班计划或继任规划等与人力资源管理问题有关的各种规划活动。

狭义：专指组织的人员供求规划或雇佣规划，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或矛盾，从而帮助组织制订在未来平衡人力资源供求关系的各种相关计

划。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 1 人力资源规划的概念和流程

一个组织未来的人力资源供求状况可能会出现三种不同的情况。

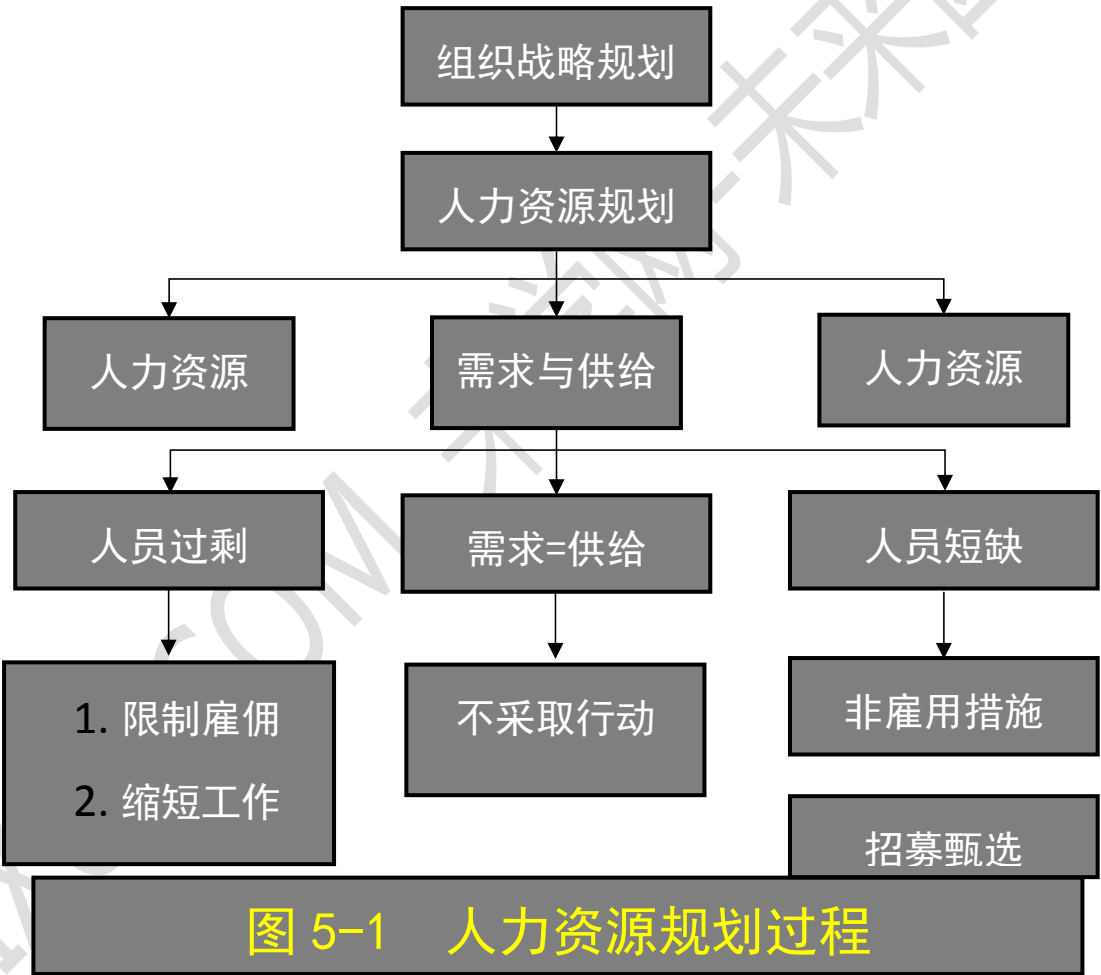
第一种情况是供求达到平衡（不采取行动）。

第二种情况是需求大于供给（增加工作时间来，雇用新的人员）。

第三种情况是需求小于供给（限制人员雇用、缩短工作时间、促使员工提前退休，与合同到期的员工解除劳动合同）。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 1 人力资源规划的概念和流程



第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 1 人力资源规划的概念和流程

狭义人力资源规划的基本步骤：

1. 人力资源需求预测；
2. 人力资源供给预测；
3. 人力资源供求平衡分析；

4. 实施人力资源供求平衡计划。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 1 人力资源规划的概念和流程

(二) 人力资源规划的意义和作用

首先, 有助于组织战略目标的实现;

其次, 有助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, 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

知识点 2 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

人力资源需求预测是指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哪种类型的员工。

组织进行人力资源需求预测时应考虑因素:

1. 组织战略;
2. 产品和服务;
3. 技术;
4. 组织变革。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 2 人力资源需求预测

(二) 人力资源需求预测的主要方法

从预测的角度方面来说, 人力资源需求既可以根据组织的总体经营状况或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种职能或职位的具体数量变化从微观层面进行预测。

定性的主观判断法: 经验判断法, 德尔菲法

定量的统计学方法: 比率分析法, 趋势预测法, 回归分析法

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 2 人力资源需求预测

1. 经验判断法

最简单的人力资源需求预测方法。

做法: 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。

主要是凭借管理者的主管感觉和经验来进行人力资源需求预测, 适用: 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。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 2 人力资源需求预测

2. 德尔菲法

德尔菲法(Delphi)是20世纪40年代末由美国兰德公司率先开始使用的一种预测方法

优点: 吸取和综合了众多专家意见, 避免个人预测的片面性; 不集体讨论, 匿名进行, 使专

家作出独立判断；采取多轮预测，经过几轮反复，专家意见趋于一致，具有较高的准确性。
注意事项：专家人数不能太少，至少要 20-30 人；专家的挑选要有代表性；问题的设计要合理，不要让专家一次回答过多的问题；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。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 2 人力资源需求预测

3. 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。

例如，一家公司实现的销售额和销售人员的数量之间可能存在着一种相对稳定的比例关系。

用比率分析法预测人力资源需求时，实际上假定人均生产率保持不变。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 2 人力资源需求预测

4. 趋势预测法

实际上是一种简单的时间序列分析法。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。

这种人力资源需求预测的方法实用性比较强；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。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 2 人力资源需求预测

5. 回归分析法

首先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。

根据回归方程所涉及的自变量数量，可以将回归分析法划分为一元回归分析法和多元回归分析法两种。

回归分析法还可以分为线性回归和非线性回归两种类型，在实践中经常采用线性回归分析法来进行预测。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 3 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

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计。

供给预测时应考虑因素：

第一，组织的人力资源供给状况会受到外部劳动力市场总体供给状况的影响；

外部人力资源供给来源：毕业生、失业人员、转业退伍军人、准备离职换工作的人，获得许可到本国或本地求职的外国人。

第二，组织必须对内部现有的人力资源状况有清晰的了解。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 3 人力资源供给预测

（二）人力资源供给预测的主要方法

人力资源供给预测可以采取主观判断法和历史统计模型分析法。人力资源供给的历史变化趋势可能并非总是能够作为预测未来人力资源供给的可靠指标。因此，人力资源供给的统计学预测方法也同样需要用专家主观判断法来加以补充。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 3 人力资源供给预测

1. 人员替换分析法

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。人员替换法主要强调了从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，它有利于激励员工士气，降低招聘成本，还能为未来的职位填补需要提前做好候选人的准备。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 3 人力资源供给预测

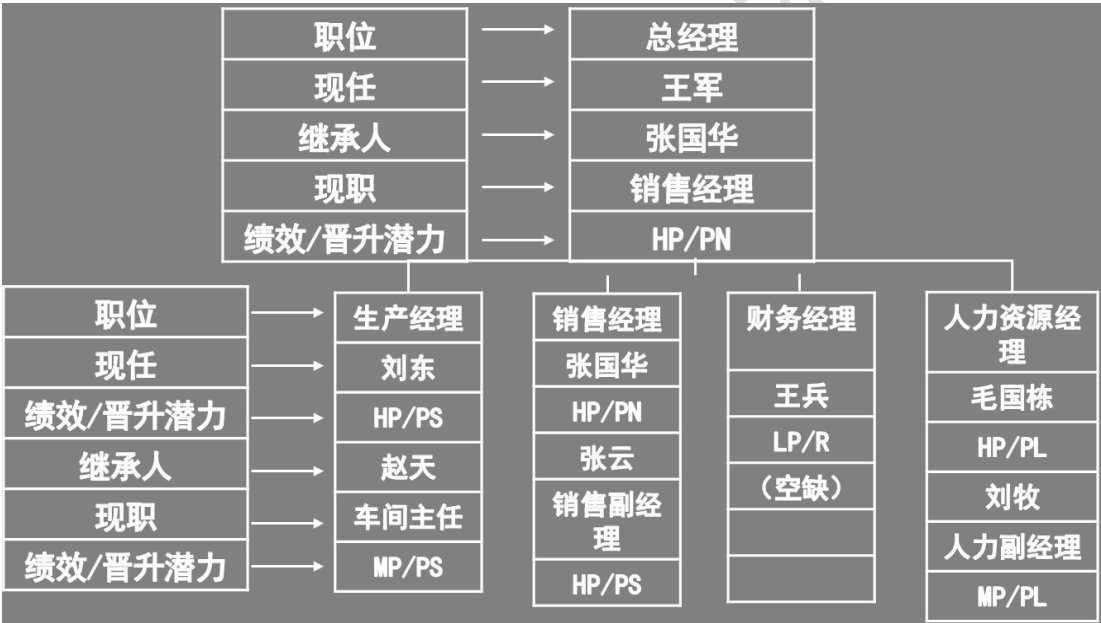


图 5-3 某公司人员替换关系图

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

知识点 3 人力资源供给预测

2. 马尔科夫分析法

是基于多种职位以及人员流动状况进行人力资源供给预测的方法。
是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。

第一节 人力资源规划及其供求预测

知识点 3 人力资源供给预测

某公司的转移矩阵

2016 年		2017 年							
		(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

历年真题回顾

2013-67: 关于马尔科夫分析法的说法, 正确的是 ()。

- A. 该方法的关键是确定出人员转移率矩阵表
- B. 该方法的基本思想是根据过去人事变动的规律推测未来的人事变动趋势
- C. 该方法的基本假设是在一定时间内从某一职位转移到另一职位的人数比例是不固定的
- D. 该方法认为所使用的人员转移比率的周期越短, 预测的准确性越高
- E. 用该方法进行分析的第一步是制作人员变动表

【答案】: ABE

【解析】: 选项 C 错误, 比例应该是固定的; 选项 D 错误, 周期越长, 根据过去人员变动所推测的未来人员变动就越准确。

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

2016-14: 下列人力资源需求预测方法中, 属于定性预测方法是 ()

- A. 时间序列分析法
- B. 德尔菲法
- C. 回归分析法
- D. 比率分析法

【答案】: B

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

2018-08. 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示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。

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

2018-18. 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

【答案】A

【解析】组织进入新的业务领域属于组织战略影响因素。

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

2018-80. 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

【答案】ABD

【解析】选项 C 错误,德尔菲法不采用集体讨论的方式,匿名进行;选项 E 错误,既可采用定量的方法,也可采用定性的方法

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

【2015 案例】:小张是 A 公司人力资源部的招聘经理,近 10 年来 A 公司积极寻求国际合作,发展为业务遍布亚洲、中亚、中东等地的国际性企业。在人员配置方面, A 公司一般从国内公开招聘人员,经过必要的培训后派往海外子公司担任重要管理岗位,而对于其他员工, A 公司一般尽量从当地人员中获取,小张目前正在一家咨询公司的帮助下引入评价种新方法,以提高外派人员招聘的成功了:而对于海外子公司其他员工的获取,小张认为 A 公司招聘部门的主要任务是做好人力资源规划。具体的招聘工作可外包给当地的专业公司完成。

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

【2015-88】：小张主张采用德尔菲法编制人力资源规划，关于德尔菲法的说法，错误的是（ ）。

- A. 德尔菲法采用集体讨论方式
- B. 德尔菲法匿名进行
- C. 德尔菲法邀请的专家人数不能超过 10 名
- D. 德尔菲法采取多轮预测

【答案】：AC

【解析】：德尔菲法的特点是：①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不采用集体讨论的方式，而且是匿名进行，从而使专家们可以独立地做出判断，避免了从众行为；③采取了多轮预测的方法，具有较高的准确性。德尔菲法邀请的专家人数一般不要少于 30 人

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

【2017-13】：下列关于预测人力资源需求的经验判断法的说法中，错误的是（ ）

- A. 它是一种简单便捷的人力资源需求预测的方法
- B. 它是一种让管理人员借助多年积累的工作经验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】：经验判断法主要是凭借管理者的主管感觉和经验来进行人力资源需求预测，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。

第一节 人力资源规划及其供求预测

历年真题回顾

【2017-14】：下列关于人力资源供给预测的说法中，错误的是（ ）

- A. 它要求企业估计未来能够获得的人力资源数量、质量和结构
- B. 它不需要研究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

【答案】：B

【解析】：在进行人力资源供给预测时，组织必须同时考虑组织外部的人力资源供给状况和组织内部的人力资源供给状况，一个组织的人力资源供给状况一定会受到外部劳动力市场总体供给情况的影响。

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 4 人力资源供求平衡的基本对策

一、人力资源供求平衡的基本对策

（一）人力资源需求大于供给时的组织对策

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，往往是其正处于高速扩张期，

或者是刚刚开始进入一个新的经营领域的时候。
在组织的人力资源需求大于供给时，可以采取的主要措施包括：

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

知识点 4 人力资源供求平衡的基本对策

- 第一，延长现有员工的工作时间（针对短期性、阶段性需求）；
- 第二，若人力资源需求增长是长期性的，考虑做好人员招募工作，在法律允许情况下，聘用已退休人员及雇佣非全日制用工；
- 第三，采取措施降低现有人员流失率；
- 第四，改进生产技术、优化工作流程、加强员工培训提高员工的工作效率；
- 第五，部分非核心业务外包方式处理。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

知识点 4 人力资源供求平衡的基本对策

（二）人力资源需求小于供给时的组织对策

- 第一，冻结雇佣；
- 第二，鼓励员工提前退休；
- 第三，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；
- 第四，临时性解雇或永久性裁员（最简单直接，见效最快）；
- 第五，考虑对富余人员进行培训，为未来的发展最好人员储备。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

知识点 4 人力资源供求平衡的基本对策

（三）人力资源需求与供给结构不匹配时的组织对策

- 在供求结构不对等的情况下，组织需要采取的措施包括：
- 第一，加强对现有人员的培训开发，使他们能够胜任当前尤其是未来的工作需要。
 - 第二，在现有人员胜任未来的工作有困难的情况下，组织可能需要通过到期终止劳动合同、自然退休等方式，逐渐让现有的一些员工离开组织，同时从组织外部招聘高素质的新员工，为未来新的工作需要储备足够的人才。
 - 第三，组织若仍处于扩张期，可能情况下将原来一些技能不足的老员工逐渐替换到辅助性岗位，把重要的生产、管理岗位留给后来招聘的有能力的候选人。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

知识点 4 人力资源供求平衡的基本对策

二、人力资源供求平衡的方法分析

表 5-2 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. 冻结雇佣	慢	低
7. 自然减员	慢	低
8. 提前退休	慢	低
9. 重新培训	慢	低

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

知识点 4 人力资源供求平衡的基本对策

表 5-3 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. 外包	快	高
4. 再培训后换岗	慢	高
5. 降低流动率	慢	中等
6. 从外部雇用新人	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

历年真题回顾

【2013-19】：当组织的人力资源供给小于需求时，正确的供需平衡方法是（ ）。

- A. 扩大经营规模
- B. 延长工作时间
- C. 裁员
- D. 推行工作分享

【答案】：B

【解析】：当组织的人力资源供给小于需求时，主要可以采取以下措施来平衡供需：①从外部雇用人员。②提高现有员工的工作效率。③延长工作时间，让员工加班加点。④降低员工的离职率。⑤将组织的某些人力资源业务外包。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

【2014-66】：当组织人力资源出现结构性失衡时，正确的供需平衡方法是（ ）。

- A. 通过晋升和调动等方式对人员重新配置
- B. 缩短工作时间或降低人员的工资
- C. 对人员进行有针对性的专门培训
- D. 通过人员置换，裁剪组织不需要的人员，补充组织需要的人员
- E. 缩减经营规模或大规模裁员

【答案】：ACD

【解析】：选项 B、E 是解决人员供大于求的措施

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

【2015-15】：当企业的人力资源供大于求时，调整速度慢且对员工伤害程度较低的人力资源

供需平衡方法是（ ）。

- A. 裁员
- B. 减薪
- C. 工作轮换
- D. 自然减员

【答案】：D

【解析】：选项 A 裁员，调整速度快，对员工伤害高

选项 B 减薪，调整速度快，对员工伤害高

选项 C 工作轮换，调整速度快，对员工伤害中等

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

【2015-65】 当企业人力资源供给小于需求时，恰当的供给平衡措施是（ ）。

- A. 限制加班
- B. 返聘退休人员
- C. 冻结招聘
- D. 裁员
- E. 提高现有工作人员的工作效率

【答案】：BE

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

【2016 案例】：某机床因订单减少，开工不足，近 5 年来第一次发生亏损。王厂长由于考虑精简人员，为此他来到人力资源部听取意见，素来以铁面无私著称的小李刚从财务部轮岗上任，他从财务成本的角度认为裁员一定能大幅度降低人工成本，并主张以绩效标准为依据，裁减绩效差的员工或者实施减薪方案；而一直从事员工关系管理工作的小赵则认为裁员会给企业带来震荡，必须考虑裁员可能给员工带来消极影响，他提出使用自然减员或提前退休的方法；肖经理从战略人力资源管理角度出发，认为企业困境不是裁员就能克服的，他主张通过组织的战略分析，开拓新的增长点，从而增加对人力资源的需要，经过调研，王厂长感觉裁员确实不能草率地实施，决定先实施人力资源规划，以此确定具体的对应方案。

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

【2016-85】. 实施人力资源规划对解决该企业当前困境的意义是（ ）。

- A. 有助于降低人力资本开支
- B. 有助于制定组织发展战略
- C. 有助于改善员工的福利
- D. 有助于提高企业的薪酬水平

【答案】：AB

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

2018-34. 为应对劳动力稀缺的情况，企业可以采取的见效速度快的方法是（ ）

- A. 加班加点
- B. 技术创新

- C. 招聘新员工
- D. 降低员工离职率

【答案】A

【解析】加班加点：速度快，可撤回程度高

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

【2016-88】. 在该企业人力资源部提出的方案中，执行速度快、员工受到伤害大的方案是（ ）。

- A. 减薪
- B. 提前退休
- C. 自然裁员
- D. 裁员

【答案】：AD

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

【2017-15】：既能在未来一定时期减少企业人员数量，又能使员工受到伤害较轻的劳动力供求平衡措施是（ ）

- A. 等待自然减员
- B. 裁减人员
- C. 降低员工薪酬
- D. 雇用临时工

【答案】：A

【解析】：减少未来出现劳动力过剩的方法有：裁员、降薪、降级、职位调动、职位分享、冻结雇佣、自然减员、提前退休和重新培训，其中，速度慢且员工受伤害的程度低的有：冻结雇佣，自然减员、提前退休和重新培训

第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法

历年真题回顾

【2017-65】. 当预计未来人力资源需求大于供给时，企业可以采取的措施是（ ）

- A. 让员工加班加点
- B. 雇用临时工
- C. 将部分业务外包出去
- D. 降低员工离职率
- E. 冻结人员雇用

【答案】：ABCD

【解析】：①延长现有员工的工作时间（针对短期性、阶段性需求）；②若人力资源需求增长是长期性的，考虑做好人员招募工作，在法律允许情况下，聘用已退休人员及雇佣非全日制用工；③采取措施降低现有人员流失率；④改进生产技术、优化工作流程、加强员工培训提高员工的工作效率；⑤部分非核心业务外包方式处理。