



国家职业资格_二级考试辅导练习

企业人力资源管理人员

(人力资源管理师)

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

国家职业资格_{考试}辅导练习

企业人力资源管理人员

(人力资源管理师)

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理人员·国家职业资格考试辅导练习. 人力资源管理师/劳动和社会保障部教材办公室组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005

ISBN 7-5045-3070-0

I. 企… II. 劳… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-资格考核-自学参考资料
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 018934 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

煤炭工业出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销
787 毫米×1092 毫米 16 开本 15 印张 351 千字
2005 年 3 月第 1 版 2005 年 9 月第 2 次印刷

印数: 8000 册

定价: 32.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

编者的话

为了帮助考生在考前快速地梳理和回顾人力资源管理的知识体系，提高学习效率，同时能够顺利地通过考试，我们邀请相关专家编写了这本辅导练习。本辅导练习严格按照国家职业资格标准、国家职业资格培训教程和鉴定细目表的要求编写，是对《国家职业资格考试指南·企业人力资源管理人员（人力资源管理师）》（以下简称《考试指南》）的补充。

它具有以下几个特点：

首先，它根据历年的考试情况对教程（不含基础知识部分）中的相关知识点进行了整理，提炼出了各章的框架、要点，并对教程中一些内容进行了归纳和整理，帮助考生理清思路，理顺各知识点的关系。针对各章要点，以问答的形式体现其内容，以便把主要的知识点清晰地归纳总结出来。这样做的目的，既可以帮助考生进一步理解相关知识，又可以减少考生在学习过程中自己整理和消化相关知识上所花费的时间和可能出现的偏差。

其次，本书提供了比较丰富的练习题。在各章练习中，根据目前的考试题型和历年考试要点进行了命题，内容饱满，帮助考生进行全面的练习，帮助考生强化复习，巩固知识点，提高分析问题和解决问题的能力。另外，我们还补充了模拟练习，进一步帮助考生进行考前综合练习，掌握考试题型，更好地应对考试。

再次，为了帮助考生提高人力资源管理技能，我们根据考生的学习规律，鼓励考生在进行技能训练的过程中，通过独立思考来解决问题。因此，在答案中，我们只附了理论知识练习答案，技能题答案需要考生上网下载。具体见随书所赠的增值卡。

本书作为人力资源管理师职业资格考试辅导用书，建议考生在接受比较系统的人力资源管理师职业资格培训或学习后，与《考试指南》配套使用。

本书由徐恒熹主编，参加编写的人员有熊坚、孙平、石宝华、林新奇、冯德安、时雨。在编写过程中，北京奇正凌格企业管理顾问有限公司、广州红日人力资源培训中心给予了大力支持，在此，我们一并表示感谢。

由于编者水平和实践的局限性，难免有所疏忽，本辅导练习还需在实践中不断完善和提高，希望广大考生和辅导老师批评指正。

劳动和社会保障部教材办公室

2005年4月

目 录

第一部分 各章要点与练习

第一章 企业人力资源规划.....	(3)
第二章 招聘与配置.....	(33)
第三章 培训与开发.....	(70)
第四章 绩效管理.....	(97)
第五章 薪酬福利管理.....	(127)
第六章 劳动关系管理.....	(161)

第二部分 模拟练习

模拟练习一.....	(189)
模拟练习二.....	(205)

第三部分 答 案

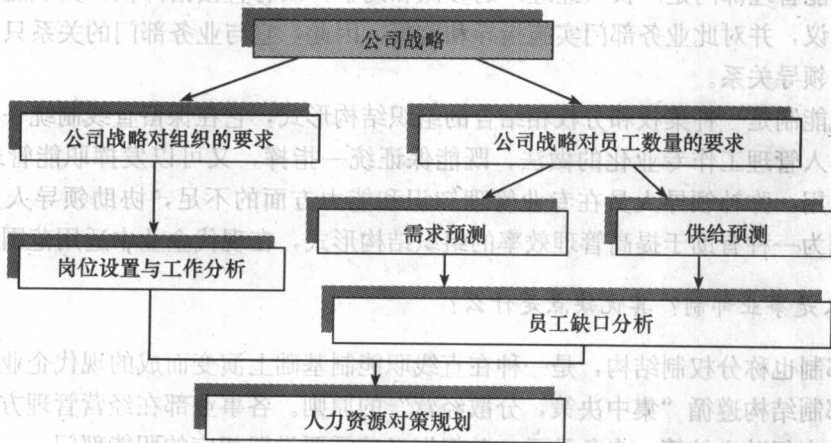
各章练习题答案.....	(225)
模拟练习一答案.....	(231)
模拟练习二答案.....	(232)
参考书目.....	(233)

第一部分 各章要点与练习



第一章 企业人力资源规划

一、基本框架



二、本章要点

1. 常见的组织结构有哪几种类型？

组织结构是组织内部各单位间关系、界限、职权和责任的沟通框架，是组织内部分工协作的基本形式。影响和制约组织结构设计建立的因素主要来自信息沟通、技术特点、经营战略、管理体制、企业规模和环境变化六个方面。常见的组织结构类型包括：直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司和分公司制。

2. 什么是直线制？其优缺点是什么？

直线制是一种最简单的集权式组织结构形式，又称军队式结构。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形同直线。

直线制的优点是：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率比较高。

直线制的缺点是：缺乏专业化的管理分工，经营管理事务依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。因此，直线制的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

3. 什么是直线职能制？其特点是什么？

直线职能制是一种以直线结构为基础，在厂长（经理）领导下设置相应的职能部门，实行厂长（经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。

直线职能制的特点是：

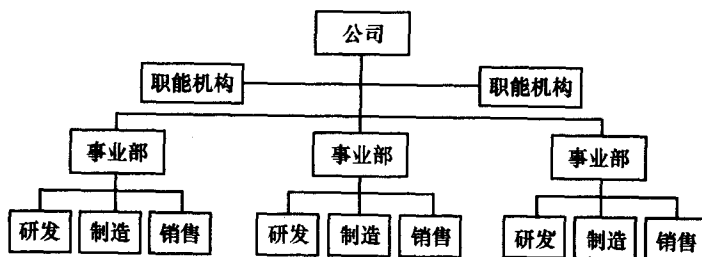
(1) 厂长（经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权力，并对此承担全部责任。

(2) 职能管理部门是厂长（经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对此业务部门实施指导和监督，因此，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入管理工作专业化的做法，既能保证统一指挥，又可以发挥职能管理部门的参谋、指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。所以，它不失为一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。

4. 什么是事业部制？其优缺点是什么？

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构形式。事业部制结构遵循“集中决策，分散经营”的原则。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并根据经营需要设置相应的职能部门。



事业部制结构的优点是：

- (1) 权力下放，有助于高层集中精力谋大事。
- (2) 各事业部能自主处理各种日常工作，有利于其增强责任感，发挥主动性，提高适应能力。

(3) 有助于集中力量实现高度专业化。

(4) 经营责任和权限明确，物质利益与经营状况紧密挂钩。

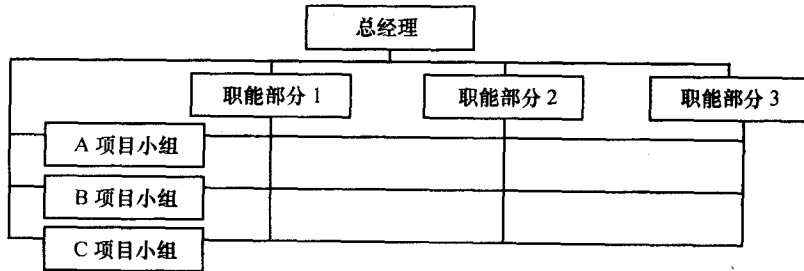
事业部制结构的缺点是：

(1) 容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀现象。

(2) 各事业部独立性强，考虑问题时容易忽视企业的整体利益。

5. 什么是矩阵制？其优缺点是什么？

矩阵制是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成，它的最大特点在于具有双道命令系统。



其优点在于：将企业横向联系和纵向联系较好地结合了起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题；能在不增加机构和人员编制的情况下，将各职能部门的专业人员集中在一起，组建方便；能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾，使一些临时性的、跨部门的工作任务的执行变得不再困难；为企业综合管理与专业管理的结合提供了恰当的组织结构形式。

其缺点在于组织关系比较复杂。

6. 什么是子公司和分公司？

子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业。其特点为：子公司不是母公司本身的一个组成部分或分支机构，它有自己的公司名称和董事会，有独立的法人财产，并以此承担有限责任，可以以自己的名义从事各种业务活动和民事诉讼活动。

分公司是母公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称，没有独立的章程和董事会，其全部资产是母公司资产的一部分。如果发生资不抵债的情况，母公司必须以其财产对分公司的债务负责。

7. 请简述几种常用的组织结构的优点、缺点和适用范围。

常用的几种组织结构的优缺点和适用范围如下表所示：

结构模式	优点	缺点	适用范围
直线制	结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高	缺乏专业化的管理分工，经营事务依赖于少数几个人，企业领导人必须是经营管理全才，尤其是企业规模扩大时，管理就会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理中的重大问题	规模较小或业务活动简单、稳定的企业

续表

结构模式	优点	缺点	适用范围
直线 职能制	集权制和分权制结合在保留直线制统一指挥优点的基础上,引入管理工作专业化的做法	规模太大时,职能部门增多,部门间横向联系和协作变得更加复杂和困难;厂长(经理)往往无暇顾及企业面临的重大问题	规模不太大,产品品种不太多,工艺较稳定,市场信息易掌握的企业
事业部制	权力下放;有助于事业部主管自主处理日常工作,提高企业经营者适应能力;有利于高度专业化;责权利明确	结构重叠,管理人员膨胀,各事业部独立性较强,容易忽视整体利益	经营规模大,业务多样化、市场环境差异大,要求具有较强适应性(柔性)的企业
矩阵制	具有双道命令系统,纵横结合较好,有利于部门间协作和配合;组建方便;既保持组织结构的稳定,又适应管理任务的多变要求;将综合管理与专业管理结合起来	组织关系比较复杂	适用于创新任务较多,生产经营复杂多变,以科研开发为主的企业

8. 怎样进行组织分析?

组织分析一般要进行三个方面的分析:

- (1) 组织结构分析。组织结构分析一般要分析组织职能随环境和战略目标调整增减问题、组织的关键性职能、各种职能的性质及类别等。
- (2) 组织决策分析。在分析决策应当放在哪个层次或部分时要考虑的因素有:决策影响的时间、决策对各职能的影响面、决策者所需具备的能力和决策的性质。
- (3) 组织关系分析。主要分析组织内外之间的各种工作关系。

9. 企业战略与组织结构的关系是什么?

企业战略与组织结构的关系表现在:

(1) 组织结构的目的在于分工和协调,是保证战略实施的必要手段。通过组织结构,企业的目标和战略转化成一定的体系或制度,融合进企业的日常生产经营活动中,发挥指导和协调的作用,以保证企业战略的完成。美国企业管理史学家钱德勒教授通过研究得出一个著名的结论:组织结构服从战略。

(2) 一定的企业发展阶段要求企业采用相应的组织结构形式。当企业发展到一定的阶段,其规模、产品和市场都发生了变化。这时,企业应采用适合的组织发展战略,对组织结构做出相应的调整。主要战略采用的组织结构形式有:增大数量战略需采用简单的结构或形式;扩大地区战略要求建立职能部门结构;纵向整合战略应运用事业部制结构;多种经营战略可分别采用矩阵结构或经营单位结构。

(3) 战略前导性与结构滞后性。战略前导性指企业战略的变化快于组织结构的变化。结构滞后性指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。特别是在经济快速发展时期里更

是如此。从战略的前导性与结构的滞后性可以看出，经济发展时，企业不可错过时机，要制定出与发展相适应的经营战略与发展战略。一旦战略制定出来以后，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，不可操之过急。

10. 什么是正式组织和非正式组织？

正式组织：是两个或两个以上的人有意识地加以协调的行为或力的系统。

非正式组织：在组织活动中，人与人之间长期的社会性接触和影响会形成共同的观念、思维习惯和行为习惯，形成具有一定同质性的心理状态。所谓非正式组织，是两个或两个以上个人的无意识地体系化了的多种心理因素的系统。

11. 什么是岗位分析？

岗位分析是对企业各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件所进行的系统分析和研究，并制定出岗位规范、工作说明书等人事文件的过程。在企业中，每一个劳动岗位都有它的名称、工作地点、劳动对象和劳动资料。岗位分析的第一步，就是要了解特定岗位的具体内容。通过岗位调查，在取得有关信息的基础上，对岗位的名称、性质、任务、程序、内外部环境、条件等做出比较系统的描述，并加以规范化。第二步是规定了岗位的各项工作任务以后，确定承担本岗位工作的员工所应具备的资格、条件。

12. 岗位分析的主要任务和内容有哪些？

岗位分析包括以下两个方面的研究任务：(1) 岗位描述。对岗位的名称、劳动活动的程序、职责、工作条件和环境等进行的一般说明；(2) 岗位要求。说明担负某一岗位工作的员工所必须具备的资格条件。

岗位分析的内容包括：

(1) 岗位名称的分析。用简洁准确的文字对本岗位工作任务所作的概括，包括：工种、职务、职称、等级等项目。

(2) 岗位任务的分析。岗位任务分析，就是要调查研究企业中各个岗位的任务性质、内容、形式，执行任务的步骤、方法，使用的设备、器具，以及加工影响的对象。

(3) 岗位职责的分析。岗位职责分析的项目有：①资金、设备、仪器仪表、工具器皿、原材料的使用、保管；②与他人的分工、协作，安全生产；③完成工作任务的数量、质量以及劳动效率；④维护企业信誉，体现在市场开发、产品设计、生产工艺、质量检验、行政管理、政治思想、素质培养等等。

(4) 岗位关系的分析。虽然企业中每个岗位都具有独特的功能，但各个岗位之间又存在一定的不可分割的联系。

(5) 岗位劳动强度和劳动环境的分析。

(6) 岗位对员工的知识、技能、经验、体格、体力等必备条件的分析。

以上(1)~(5)项的综合分析构成岗位描述的主要内容，而第(6)项主要侧重岗位

对员工必备资格的分析研究。

13. 改进岗位工作设计需要满足哪些要求？其内容是什么？

改进岗位工作设计应满足：（1）劳动分工协作需要；（2）提高生产率，增加产出的需要；（3）生产过程中生理、心理上的需要。

改进岗位工作设计的内容包括：（1）扩大工作范围，丰富工作内容，合理安排工作任务；（2）工作满负荷；（3）劳动环境的优化。

14. 扩大工作范围、丰富工作内容有什么措施？

扩大工作范围、丰富工作内容的措施一般包括：

（1）工作扩大化。包括横向扩大化和纵向扩大化。横向扩大化可将属于分工很细的作业单位合并或者将一个人工作分拆给若干人；纵向扩大化是指将经营管理人员的部分职能转由生产者承担，工作范围沿组织形式的方向垂直扩大。

（2）工作丰富化。工作丰富化应当考虑5个主要因素：多样化、任务的整体性、任务的意义、自主权、反馈。

工作扩大化是通过增加任务、扩大岗位任务结构，使完成任务的形式、手段发生变化，而工作丰富化是员工提供获得身心发展和成熟的机会，充实工作内容，促进岗位工作的完成。

15. 岗位设置的基本原则是什么？

“因事设岗”是设置岗位的基本原则。

16. 什么是人力资源规划？

人力资源规划又称人力资源计划，是指为实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内部环境和条件的变化，运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相应的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置并有效激励员工的过程。因此，人力资源规划又被称为人力资源管理活动的纽带。

17. 人力资源规划有几种类型？

从规划范围进行分类，可将人力资源规划分为广义的人力资源规划和狭义的人力资源规划。广义的人力资源规划是企业各种人力资源计划的总称，是战略规划与战术计划，即具体实施计划的统一。战略规划是从企业竞争战略的总体布局出发，确立方针、政策和策略，寻求人力资源开发和利用的最佳途径和方法，从而实现人力资源与其他资源的有效配置；以相对少的投入取得企业经济和社会效益的最大化。战略规划的期限很长，可以是五年，甚至是七八年以上的时间。狭义的人力资源规划，是指企业从战略规划和发展目标出发，根据其外部环境的变化，预测企业未来发展对人力资源的需求，以及满足这种需求提供人力资源的活动过程。简单地说，就是进行人力资源供需预测，使之平衡的过程，实质上是企业各类人员

需求的补充规划（晋升、补充、培训开发和配备规划）。

从规划期限进行分类，可将人力资源规划分为长期规划（5年以上）、短期规划（1年及以内）和中期规划（两者之间）。

从规划内容进行分类，可分为战略发展规划、组织人事规划（组织结构调整变革计划、劳动组织调整发展计划、劳动定员定额计划）、制度建设规划和员工开发规划等四类规划。

18. 人力资源规划的总目标是什么？

确保企业各类工作岗位在适当的时机获得适当的人员（包括数量、质量、结构），实现人力资源的最佳配置，最大限度的开发和利用人力资源潜力，激励员工，保持智力资本的竞争优势。

19. 劳动组织的内容有哪些？

劳动组织可分为社会的和企业的两方面。

(1) 社会的劳动组织是指在全社会范围内合理组织社会劳动，充分利用劳动力，提高社会劳动生产率，发展社会主义市场经济的组织形式和工作内容。

(2) 企业的劳动组织是指在企业内的生产劳动过程中，合理地、科学地组织劳动者的分工与协作，使之成为协调的整体，正确地处理劳动者之间以及劳动者与劳动工具、劳动对象之间的关系，经常调整、改善劳动过程的组织形式，充分发挥劳动者的技能与积极性，充分利用工时，不断提高劳动生产率的组织形式和工作内容。

劳动组织的内容包括劳动定额和编制定员，除此之外，还包括以下方面：

(1) 劳动分工与人员配备。这项工作一般根据下述三条原则来进行：按照技术内容分工、按照工作量分工、按照一个人单独担当工作的可能性分工。

(2) 劳动组织的形式。具体形式包括：作业组（工作组）、生产小组（生产班组）、工段、车间和厂部的组织。

(3) 劳动力的构成。

(4) 工作时间和轮班的组织。工作时间是指实际工作时间，一般不包括学习、休息、用餐、往返工作地时间。轮班制是指工作时间内组织不同班次的劳动协作形式。

(5) 工作地的组织。工作地的组织主要应抓好三方面的工作：合理地装备和布置工作地；保持工作地的正常秩序和良好的环境；组织好工作地的供应服务工作。

(6) 操作合理化。企业的劳动组织的任务可归纳为按照分工协作的原则，合理配备劳动力，充分调动每个劳动者的积极性，节约劳动力；正确处理劳动力与劳动工具、劳动对象之间的关系，做好工作地服务、生产班次的安排和操作的改进工作；随着生产的发展，不断地采用相适应的科学的组织形式，保证用人少，效率高，完成和超额完成生产任务。

20. 改善劳动组织有什么意义？

首先，是使企业建立正常生产的前提，可以使生产有条不紊、紧张而有节奏地进行；第二，可以充分发挥每个劳动者的专长和技能，把企业组成一支强大的集体力量，为提高劳动

生产率、发展生产开辟重要途径；第三，有利于节约劳动力和挖掘劳动潜力，充分发挥我国劳动力资源丰富的特点，扬长避短，为经济建设服务。

21. 什么是劳动定员和劳动定额？

劳动定员是在一定时期内和一定的技术组织条件下，对企业配备各类人员所预先规定的限额，或者企业用人的数量与质量的界限。劳动定员是以企业劳动组织常年性生产、工作岗位为对象，即凡是企业进行正常生产经营所需要的各类人员，都应包括在定员的范围之内。搞好劳动定员工作，核心是保持先进合理的定员水平。

劳动定额是指在一定的生产技术和组织条件下，为劳动者生产一定量的合格品或完成一定的工作所预先规定的活劳动消耗的标准。劳动定额有两种基本的表现形式，即时间定额（或者工时定额）和产量定额。时间定额与产量定额互为倒数，成反比例，即时间定额越低，产量定额越高。

22. 劳动定员的原则是什么？有何作用？

劳动定员的原则是：（1）定员必以保证实现企业生产经营目标为依据；（2）定员必以精简、高效、节约为目标；（3）各类人员的比例关系要协调；（4）要做到人尽其才，人事相宜；（5）要创造一个贯彻执行定员标准的良好的内外环境。

劳动定员的作用主要是：（1）企业用人的科学标准；（2）劳动工资计划的基础；（3）企业内部劳动力调配的主要依据；（4）有利于企业加强管理；（5）有利于提高员工队伍的素质。

23. 劳动定额有何作用？有多少种类？

劳动定额的作用可以概括为两个基本方面，即组织生产和组织分配。具体表现在：（1）组织和动员广大员工努力提高劳动生产率的有力手段；（2）编制计划与组织生产的重要依据；（3）正确组织劳动与合理定员的基础。

劳动定额一般可以分为：现行定额、计划定额、不变定额、设计定额。

现行定额是反映当前生产技术组织水平并在当前生产（或施工）中使用的定额，它要随着生产技术水平的提高而修改。现行定额主要用来安排生产作业计划，确定和考核工人的任务量，计算工人的奖金和计件工资。

计划定额是企业计划在计划期内编制生产计划、成本计划、用工计划时使用的定额。它是考虑到计划期内生产的发展、技术水平的提高而制定的。

不变定额是将某个时期的现行定额固定下来，在一定时期内（一年或几年）保持不变。不变定额是用来编制和确定产品的不变价格和产值以及衡量企业劳动生产率提高程度的。

设计定额是设计工厂规模时使用的定额，它是根据产品技术资料、年产量、采用时间定额标准或参考同类产品的设计定额，通过分析比较估算出来的。

24. 定员定额标准的内容是什么？

定员定额标准的内容主要包括：定员定额标准的适用范围和使用说明；各类人员的划分范围；岗位设置及工作量的规定；生产方法与程序；使用设备的名称与规格；各岗位、设备的定员人数及各主要岗位对人员素质的要求等内容和项目。

25. 常用的企业内部人力资源供给方法有哪些？

企业内部人力资源供给一般来说是企业人力资源供给的主要部分。企业人力资源需求的满足，应优先考虑内部人力资源供给。企业内部人力资源供给量必须考虑内部人员的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）、跳槽（辞职、解聘）。常用预测方法有：人力资源信息库法、管理人员接替图表法，以及预测企业人员变动的马尔可夫模型等。现重点介绍第一种方法。

人力资源信息库针对企业不同人员，又大致可分为以下两类：

第一类是技能清单。技能清单主要针对一般员工（即非管理人员）的特点。它由四部分组成：说明雇员的工作岗位、经验、年龄等；介绍雇员技术能力、责任、学历等；对雇员工作表现、提升准备条件等的评价；对雇员最近一次的客观评价，尤其是对工作表现的评价。

第二类是管理能力清单。它反映管理者的管理才能及管理业绩，为管理人员的流动决策提供信息。主要内容包括：管理幅度；管理的总预算；下属职责；管理对象的类型；受到管理的培训；管理业绩。

26. 企业外部劳动力供给的影响因素和渠道有哪些？

影响企业外部劳动力供给的因素包括：人口政策及人口现状、劳动力市场发育程度、社会就业意识和择业心理偏好等因素。

企业外部人力资源供给的主要渠道有：大中专院校应届毕业生，复员转业军人、技校校毕业生，失业人员，其他组织在职人员，流动人员。

27. 简述企业人力资源需求预测常用的几种方法。

一般来说，人力资源需求预测有以下几种方法：

(1) 集体预测方法

集体预测方法也称德尔菲预测技术。德尔菲法是归纳专家对影响组织发展的某一问题的一致意见的程序化方法。它的操作方法是：首先在企业中广泛地选择各个方面的专家，每位专家都拥有关于人力资源预测的知识或专长。这些专家可以是管理人员，也可以是普通员工。总之，这里的专家不是学者意义上的，而是对所研究的问题深入了解的人员。然后使用匿名填写问卷等方法来设计一个可使各位在预测过程中畅所欲言地表达自己观点的预测系统。

(2) 回归分析方法

回归分析方法是指根据数学中的回归原理对人力资源需求进行预测。回归方法是趋势分

析，即只根据整个企业或企业中各个部门员工数量的变动趋势来对将来的人力资源需求做出预测。这实际上是只以时间因素作为解释变量，比较简单，但是没有考虑其他重要因素的影响。

(3) 劳动定额法

劳动定额法是对劳动者在单位时间内应完成的工作量的规定。其公式为：

$$N = W/q(1 + R)$$

式中 N ——人力资源需求量；

W ——企业计划期任务总量；

q ——企业定额标准；

R ——计划期劳动生产率变动系数。

(4) 转换比率法

企业人力资源需求分析实际上是要揭示未来的经营活动所需要的各种员工的数量。人力资源预测中的转换比率法是首先估计组织所需要的具有关键技能的员工的数量，然后再根据这一数量来估计秘书、财务人员和人力资源管理人员等辅助人员的数量。企业经营活动规模的估计方法是：经营活动=人力资源的数量×人均生产率。例如：销售收入=销售员的数量×每位销售员的销售额；产出水平=生产的小时数×单位小时产量；运行成本=员工的数量×每位员工的人工成本等。

转换比率法的目的是将企业的业务量转换为对人力的需求，这是一种适合于短期需求的预测的方法。转换比率法假定组织的劳动生产率是不变的。如果考虑到劳动生产率的变化对员工需求量的影响，可以使用员工总量需求预测方法，其计算公式为：

$$\text{计划期末需要的员工数量} = \frac{\text{目前的业务量} + \text{计划期业务的增长量}}{\text{目前人均业务量} \times (1 + \text{生产率的增长率})}$$

(5) 计算机模拟法

计算机模拟法是企业人力资源需求预测技术中最复杂同时也是最精确的一种方法，它能综合考虑各种因素对企业人员需求的影响。目前还没有通用的大众化软件系统被广泛用于人力资源需求预测。

28. 企业人员供需平衡有几种状态？当出现不平衡时分别采取什么对策？

企业人力资源供求关系有三种情况：一是人力资源供求平衡；二是人力资源供大于求，组织内部人浮于事，生产或工作效率低下；三是人力资源供不应求，企业设备闲置，固定资产利用率低。

(1) 当出现企业人力资源供不应求的情况时，可采取以下策略：

将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。

如果高技术人员出现短缺，应拟订培训和晋升计划，在企业内部无法满足要求时，应拟订外部招聘计划。

如果短缺现象不严重，且本企业的员工又愿延长工作时间，则可以根据有关法规，制定延长工时增加报酬的计划，但这只是一种短期应急措施。