

第一节 人力资源规划

考点三 人力资源需求与供给预测

一、人力资源需求预测

人力资源需求预测：是指以企业的战略目标和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，而对企业未来某个时期人力资源需求的数量、质量和结构等进行的预测活动。

1、人力资源需求预测的影响因素

- (1) 企业未来某个时期的生产经营任务及其对人力资源的要求。
- (2) 预期的人员流动率及由此引起的职位空缺规模
- (3) 企业生产技术水平的提高和组织管理方式的变革对人力资源需求的影响。
- (4) 企业提高产品或服务或进入新市场的决策对人力资源需求的影响。
- (5) 企业的财务资源对人力资源需求的约束。

2、人力资源需求预测的方法

人力资源需求预测的方法包括：管理人员判断法、德尔菲法、转换比率分析法、一元回归分析法。

(1) **管理人员判断法**——是由企业的各级管理人员，根据自己工作中的经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上地确定未来所需人员的方法。

◆适用的预测类型：**适用于短期预测。**

(2) **德尔菲法**——是由**有经验的**专家依赖自己的知识、经验和分析判断能力，对企业的人力资源需求进行直觉判断与预测。(同第一章)

◆有经验专家包括：基层的管理人员或有经验的员工、中高层管理者。(既可以企业内部，也可以是企业外部的)

(3) 转换比率分析法——根据历史数据，把企业未来的业务活动转化为人力资源需求的预测方法。

◆关键点：**找出企业业务增量与人力资源增量和企业主体人员与辅助人员的比例关系。**

(4) 一元回归分析法——根据数学中的回归原理对企业的人力资源需求进行预测。

关键点：在于找出与人力资源需求高度相关的变量

公式： $y=a+bx$

*注意：考试一般会直接给出回归系数 a 、 b 和自变量 x (一般用销售额表示) 的值，只需直接带入公式计算即可

【例-单选题】某企业组织 20 名专家组成小组，根据专家的知识、经验、对企业的人力资源管理需求进行多轮的直觉判断与预测。这种人力资源需求预测方法是 ()。

- A. 管理人员判断法
- B. 线性回归分析法
- C. 德尔菲法
- D. 管理人员接续计划法

答案：C

解析：本题考查人力资源需求预测的方法。专家判断法由有经验的专家不知彼此的情况下预判，通常比较准确，应用广泛。

【例-单选题】某商场根据过去的经验，在一年中每增加 1000 万元的销售额，需增加 15 人，预计一年后销售额将增加 1 亿元。如果管理人员、销售人员和后勤服务人员的比例是 1: 5: 2，则管理人员需增加 () 人。

- A.19
- B.25
- C.150
- D.50

答案：A

解析：本题考查人力资源需求预测的方法。转换比例法是找出业务增量与人力资源增量的比例，找出主体人员与辅助人员的比例。

二、人力资源供给预测

人力资源供给预测包括：内部供给预测和外部供给预测

1、最常用的内部供给预测方法有三种：人员核查法、管理人员接续计划法、马尔可夫模型法。

(1) **人员核查法**——通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，确切掌握人力资源拥有量及其利用潜力，在此基础上，评价当前不同种类员工的供应状况，确定晋升和岗位轮换的人选，确定员工特定的培训或发展项目的需求，帮助员工确定职业开发计划与职业设计。

(1) 人员核查法

①企业规模较小时，进行人员核查相对容易；而如果企业的规模较大，组织结构较复杂时，人员核查就应建立人力资源信息系统。

②适用范围：人员核查法是一种静态的方法，多用于中小企业短期的人力资源拥有量预测。在中、长期或者大型企业的人力资源供给预测中此法受到限制。

(2) 管理人员接续计划法——主要是对某一职务可能的人员流入量和流出量进行估计。

①**人员流入量**：可提升的人员和新招聘的人员。

②**人员流出量**：提升、退休、辞职、解聘、降职的人员等。

公式：某职位内部人力资源供给量=现职人员数量+提升为本职位人员数量+招聘人员数量-提升/降职为其他职位人员数量-退休人员数量-辞职人员数量

适用：对**管理人员和工程技术人员的供给预测**。

1、最常用的内部供给预测方法有三种：人员核查法、管理人员接续计划法、马尔可夫模型法。

(3) 马尔可夫模型法——用来预测具有时间间隔（如一年）的时间点上，各类人员分布状况的方法。

①**基本思路**：找出企业过去在某两个职务或岗位之间的人员变动的规律，以此推测未来企业中这些职务或岗位的人员状况。

②马尔可夫模型法是一种应用广泛的定量预测方法，可用计算机进行大规模处理，因而具有相当的发展前景。

【例-单选题】某企业经统计得到本公司各职位期初人员数量分别为：高层领导 40 人，部门领导 80 人，业务主管 120 人，业务员 160 人，经过一年后，该企业人员变动如表所示

职务	人员调动概率				离职率
	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	
高层领导	0.8				0.2
部门领导	0.1	0.7			0.2
业务主管		0.05	0.8	0.05	0.1
业务员			0.15	0.65	0.2

【例-单选题】预计下一年该企业高层领导的内部供应数量各为多少人？

- A.40
- B.62
- C.120
- D.110

答案：A

解析：本题考查马尔科夫模型法。

职务	人员调动概率				离职率
	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	
高层领导	0.8				0.2
部门领导	0.1	0.7			0.2
业务主管		0.05	0.8	0.05	0.1
业务员			0.15	0.65	0.2
预计人员供应	40	62	120	110	68

2、人力资源外部供给预测

影响企业外部人力资源供给的因素

- (1) 本地区的人口总量与人力资源供给率
- (2) 本地区人力资源的构成
- (3) 宏观经济形势和失业率预期
- (4) 本地区劳动力市场供求状况
- (5) 本行业劳动力市场供求状况
- (6) 职业市场状况

注意：区别人力资源需求预测的影响因素