



第一节 人力资源规划

（二）人力资源供给预测（重点）

1. 人力资源内部供给预测

最常用的内部供给预测方法有两种：人员核查法和马尔可夫模型法。

（1）人员核查法。通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构及其在各职位上的分布状况进行核查。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。



第一节 人力资源规划

(2) 马尔可夫模型法。用来预测具有时间间隔（如1年）的时间点上，各类人员分布状况的方法。该方法的思路是，找出企业过去在某两个职位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供给状况。

【方法】将计划期初每一种职务的人员数量与每一种职务的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到企业内部未来人力资源的净供给量。

马尔可夫模型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，因而具有相当好的应用前景。



第一节 人力资源规划

【例】以下表格为某企业人力资源供给情况的马尔可夫模型

		高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职
人员调动概率	高层领导	0.80				0.20
	部门领导	0.10	0.70			0.20
	业务主管		0.05	0.80	0.05	0.20
	业务员			0.15	0.65	0.20



第一节 人力资源规划

职务	期初人员 数量	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职
高层领导	40	32				8
部门领导	80	8	56			16
业务主管	120		6	96	6	12
业务员	160			24	104	32
预计的人员供给量		40	62	120	110	68



第一节 人力资源规划

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，预计下一年该企业员工内部供应数量分别为：高层领导40人、部门领导62人、业务主管120人、业务员110人。假设下一年该企业需要各职位人员数量与期初人员数量相等，则调整如下：①高层领导、业务主管与期初数量相等，不用调整。

②部门领导期初数量为80人，下一年内部可供62人，相差18人，可对外进行招聘；业务员期初人数为160人，下一年内部可供110人，相差50人，可对外进行招聘。



第一节 人力资源规划

2. 人力资源外部供给预测

企业进行人力资源外部供给预测时，必须考虑影响企业外部人力资源供给的因素。这些因素主要有：①本地区的人口总量与人力资源供给率。②本地区人力资源的总体构成。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。



第一节 人力资源规划

【案例】某企业根据人力资源需求与供给状态及相关资料，制定2020年员工招聘计划和员工使用计划，确认该企业的人员变动矩阵如下表所示

职务	现有人数	年平均人员调动概率				年平均离职率
		生产总监	生产经理	生产主管	生产工人	
生产总监	1	0.9				0.1
生产经理	2	0.1	0.8			0.1
生产主管	10		0.1	0.7	0.1	0.1
生产工人	100			0.1	0.7	0.2



第一节 人力资源规划

1. 根据马尔可夫模型计算，该企业 2020 年生产主管的数量是（ ）。

A. 7

B. 10

C. 12

D. 17

答案：D

解析：根据马尔可夫模型法，生产主管的数量
 $=10 \times 0.7 + 100 \times 0.1 = 17$ 人。



第一节 人力资源规划

2. 下列方法中，能够预测该企业人力资源需求的量（ ）。

A. 管理人员判断法

B. 德尔菲法

C. 人员核查法

D. 一元回归分析法

答案： ABD

解析： 企业人力资源需求的预测方法包括：管理人员判断法、德尔菲法、转换比率分析法和一元回归分析法。选项C属于人力资源供给预测方法。



第一节 人力资源规划

3. 该企业制定的员工招聘计划属于（ ）。

- A. 总体规划
- B. 中期规划
- C. 长期规划
- D. 短期规划

答案：D

解析：员工招聘计划属于具体计划，属于短期规划。



第一节 人力资源规划

4. 该企业制定员工使用计划的主要目标为（ ）。

- A. 规范岗位职责
- B. 优化员工结构
- C. 改善绩效
- D. 优化部门编制

答案：BCD

解析：员工使用计划的目标包括：优化部门编制和人员结构、改善绩效、合理配置人员、加强岗位轮换等。故选BCD。



第一节 人力资源规划

【小结】

人力资源规划的类别	1. 总体规划 2. 具体计划：人员补充计划、人员使用计划、人员接续及升迁计划、人员培训开发计划、薪酬激励计划、劳动关系计划和退休解聘计划
人力资源规划的制定程序	四个步骤
人力资源需求预测方法	1. 管理人员判断法 2. 德尔菲法 3. 转换比率分析法 4. 一元回归分析法
人力资源供给预测	1. 人力资源内部供给预测：①人员核查法。②马尔可夫模型法。 2. 人力资源外部供给预测：6个