



要求：该事务所委托您策划一个项目来解决公司目前和将来可能面临的人力资源问题。 参考答案：1、问题分析：由于公司往常没有做人力资源需求预测的工作，致使公司人力青黄不接，解决之道在于良好的预测技术。人力资源需求预测是以组织目标为出发点，根据各种环境的变化，主观或运用科学的方法，预测未来企业所需的人力资源需求，其预测方法种类繁多，大致可分为判断法、数学统计方法以及计算机仿真法，透过以上资料的提供，可采用数学统计方法中的马可夫链法(Markov)。转换矩阵或称马可夫链法(Markov)，是一种可以用来进行组织内部人力资源供给预测的方法，其方式乃是找出过去人力资源变动的规律，用以来推测未来人力变动的趋势。此方法适用于外在环境没有大变动的时候，否则难以用过去的情况预估未来。（5分）2、项目策划：（若采用其它可行的方法，也可参照给分）1. 在上表中，有四种职位阶层，分别为合伙人、经理、高级会计师和会计员，其职位间调动的比率分别记录在表内，根据过去的历史资料，计算每一个职位以某时期到另一时期间两个工作之间调动的员工数量的历史平均百分比，计算求出每个工作中人员变动的概率。（5分）表1 历史平均百分比

职位	合伙人	经理	高级会计师	会计员
年度	0.20	0.08	0.13	0.08
离职 升为合伙人	0.07	0.11	0.19	0.11
1995	0.23	0.07	0.27	0.02
1996	0.05	0.12	0.15	0.29
1997	0.17	0.13	0.20	0.04
1998	0.08	0.10	0.11	0.20
1999	0.21	0.12	0.21	0.05
平均	0.03	0.09	0.17	0.19
1999	0.19	0.10	0.19	0.06
0.02	0.08	0.13	0.21	0.20
0.05	0.05	0.10	0.15	0.20

2. 做成一个人员变动矩阵表。中天会计事务所各个阶层的员工流动概率矩阵及各职位人数，如何以

转换矩阵计算出下一期间各阶层员工内部员工供给量，将人数乘上各个比率，即可预估出下一期员工可能调动的情况。

(5分) 表2 员工流动概率矩阵 职位 员工调动的概率 人数  
P M S A 离职 合伙人 P 40 0.80 0.20 经理 M 80 0.10 0.70 0.20

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)