

Facebook战略人力资源规划总监  
首次揭秘独角兽的人才战略

# 大数据 与人力资源

Facebook如何做人才战略规划

[美] 罗斯·斯帕克曼◎著  
( Ross Sparkman )

谢淑清◎译

# Facebook

Strategic Workforce Planning

Developing Optimized Talent Strategies  
for Future Growth



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

# 大数据 与人力资源

Facebook如何做人才战略规划

[美] 罗斯·斯帕克曼◎著  
( Ross Sparkman )

谢淑清◎译

# Facebook

Strategic Workforce Planning



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大数据与人力资源: Facebook 如何做人才战略规划 /  
(美) 罗斯·斯帕克曼著; 谢淑清译. — 杭州: 浙江大学  
出版社, 2019.8

书名原文: Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent  
Strategies for Future Growth

ISBN 978-7-308-19191-3

I. ①大… II. ①罗… ②谢… III. ①企业管理—人  
力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 105704 号

©Ross Sparkman, 2018

This translation of Strategic Workforce Planning is published by arrangement  
with Kogan Page.

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2019-120

**大数据与人力资源: Facebook 如何做人才战略规划**  
(美) 罗斯·斯帕克曼 著 谢淑清 译

责任编辑 曲 静

责任校对 吴水燕

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 173 千

版 印 次 2019 年 8 月第 1 版 2019 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-19191-3

定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.tmall.com>

## 本书讲了什么

战略人力资源规划（SWP，Strategic Workforce Planning，又称劳动力规划或人才规划）并不是一个新兴概念。事实上，从本质上来讲，管理未来人力需求的概念已经存在几十年了。只是现如今有些组织在规划人力资源时对细节要求更高了，导致复杂性也更高了。至于背后的原因是什么，本书会带你一探究竟。无论如何，这些背后的原因导致了组织在规划、管理人力需求上更加严谨。

出版本书的目的在于，当企业的领导者以及战略人力资源规划的执行者在考虑如何规划、管理未来的劳动力需求时，可以为他们提供一系列指南。本书介绍了可用于战略人力资源规划的多种不同框架，讨论了组织中的哪些领域可能会从中受益，同时给出了创建高性能战略人力资源规划职能部门的方法。除此之外，本书还会就组织内战略

人力资源规划职能部门的设立和调整方式进行讨论，以及对战略人力资源规划职能部门在企业内的作用给予评价。

## 本书写给谁

从最本质的层面来说，这是一本商业书。它可以成为任何企业家或人力资源领导者实现企业战略目标时手中的工具，只要他们想要在创建一支更高效的劳动力队伍上进行更多的战略性思考。同时，本书也可以帮助那些已经从事战略人力资源规划的员工，指导他们从一个全新的视角去思考。最后，如果有人想从事战略人力资源规划或相关领域的工作，又或者想要了解其中更多细节，本书也可以成为他们的研究工具。

## 如何使用本书

本书可以帮助读者全面地了解战略人力资源规划，只要你们从头到尾看完这本书，就能从中获得价值。也许有读者只对书中的某些内容感兴趣，比如想了解如何预测劳动力供给与需求的走向，那么你们可以只阅读与之相关的章节。也就是说，本书章节的编排方式使得读者无论从哪里读起，都能从中获得相关知识。

## 书中术语

整本书中会有一些使用较为频繁的术语。为了帮助读者更好地理解，在此明确一下这些术语的定义。

**战略人力资源管理：**一项与人力有关的活动，需要组织、团队或部门的参与来促进、优化和加强组织的业务成效。

**组织：**一个由拥有共同目标的员工、领导组成的团体。在本书中，组织往往和企业、公司、非营利机构意指相同。

**职能部门：**一个由特定员工组成的团体，以支持组织或企业去实现更宏大的目标（如企业战略）。

**团队：**有时候也指部门，但在本书中，更多的是指由职能部门中的一部分人组成的更小的组织。

**战略人力资源规划的执行者：**部分或完全参与战略人力资源规划工作的个人。

**战略人力资源规划团队：**在本书中可以和“战略人力资源规划职能部门”互换使用。

**战略人力资源规划职能部门：**在本书中可与“战略人力资源规划团队”互换使用，但相比战略人力资源规划团队，它一般规模更大些，也比团队更成熟些。



# 01

## 什么是战略人力资源规划

- 什么是战略人力资源规划 / 003
- 战略人力资源规划的目的与作用 / 008
- 战略人力资源规划对于组织的益处 / 011
- 战略人力资源规划的挑战 / 013
- 构建战略人力资源规划的职能部门 / 016
- 战略人力资源规划过程中的工作、角色与技能 / 017

# 02

## 保持人力资源战略与企业战略的一致性

- 人力资源战略 / 025
- 企业战略 / 027
- 人力资源战略的影响因素 / 030
- 把人力资源战略与企业战略相结合 / 032

# 03

## 人力资源需求

什么是人力资源需求 / 039

人力资源需求的影响因素 / 043

战略人力资源规划中需要考虑的因素 / 045

# 04

## 人才供给

人才供给 / 053

内部人才供给 / 054

简单预测法 / 060

滑动平均法 / 060

时间序列回归法 / 060

指数平滑法 / 061

小结 / 061

外部人才供给 / 062

# 05

## 劳动力细分

什么是劳动力细分 / 069

划分劳动力部门 / 071

劳动力细分的其他形式 / 075

优先级排序 / 079



## 06

### 劳动力总成本

基于成本的战略人力资源规划 / 085

劳动力成本的类别 / 090

人力资源项目成本 / 093

将成本纳入战略人力资源规划 / 095

## 07

### 基于技能的战略人力资源管理规划

基于技能的战略人力资源管理规划 / 101

评估技能供给与需求 / 103

列出内部技能清单 / 106

评估未来的技能需求 / 108

## 08

### 战略人力资源管理规划之选址策略

战略人力资源规划与选址 / 115

用选址策略来吸引和留住人才 / 116

制定选址标准 / 119

分析当前与未来的选址、场地需求	/ 123
员工的人口统计学特征	/ 123
新场址的空间规划	/ 126
开放 vs 封闭	/ 128
舒适度	/ 129
会议室	/ 129
工作空间的便利设施	/ 129

## 09

### 临时劳动力的战略人力资源管理规划

将临时劳动力作为人力资源的一部分来理解	/ 135
将临时劳动力纳入战略人力资源规划	/ 141
选择主服务提供商和供应商管理系统	/ 144
评估主服务提供商与供应商管理系统的标准	/ 145

## 10

### 劳动力分析

什么是劳动力分析	/ 153
何时使用劳动力分析	/ 155
劳动力分析成熟度曲线	/ 162
劳动力分析在战略人力资源规划中的作用	/ 165

# 11

## 建立有效的战略人力资源规划职能部门

- 为战略人力资源规划职能部门奠定基础 / 173
- 创建战略人力资源规划职能部门的愿景 / 175
- 创建战略人力资源规划团队 / 178
- 建立战略人力资源规划团队的流程和系统 / 180
- 信息支持模型 / 182
- 嵌入式支持模型 / 183
- 混合支持模型 / 183
- 将数据和技术纳入战略人力资源管理规划 / 186
- 基础型技术解决方案 / 189
- 中间型技术解决方案 / 189
- 先进型技术解决方案 / 190

# 12

## 变革管理在战略人力资源规划中的作用

- 变革管理 / 195
- 变革管理在战略人力资源规划中的重要性 / 198
- 为战略人力资源规划职能部门创建变革管理规划 / 201
- 实施变革管理战略 / 203

# 13

## 为未来的工作做战略人力资源管理规划

工作环境是如何变化的 / 209

技术如何改变未来的工作方式 / 210

了解战略人力资源规划在未来工作中的作用 / 214

# STRATEGIC WORKFORCE PLANNING

01

**什么是战略人力资源规划**



Developing Optimized Talent  
Strategies for Future Growth



## 本章提纲

1. 概述战略人力资源规划内涵及其在公司和组织中的实际应用
2. 概述战略人力资源规划的目的和好处
3. 概述战略人力资源规划所面临的挑战
4. 概述战略人力资源规划中的职能结构
5. 概述战略人力资源规划中的关键工作、角色和技能

## 什么是战略人力资源规划

从根本上来说，定义战略人力资源规划最简单的方式就是抛开这一专业术语中的前两个词，只谈最后一个词——“规划”，这样可以为战略人力资源规划提供最为直观的解释。最基本的战略人力资源规划是一个分析人力资源当下和未来状况的框架。在不同的时间点对不同的人力资源状态进行评估，将有助于深入了解在拥有同样人力资源的情况下现在的公司与未来的发展之间存在的差距。如果措施恰当并且有正确的支持和指导，这类分析将揭示：为了达到理想状态，人力资源中有哪些需要特别注意的地方。指导方针中的

第一步便是确定改进方案，以便采取具体措施达成未来的理想状态。

举个例子，假设有一家名为 Widgets-Are-Us 的公司决定开展战略人力资源规划评估。该公司首先要分析一些基本人力资源指标，如平均任期和年龄，以审视其目前在行业关键垂直市场上的人力资源结构。这一简单分析显示，在工程部门中，70% 的员工年龄在 50 岁以上，60% 的员工拥有 20 年以上的工作经验。

我们假设这一评估的下一步骤是就未来更宽泛的组织策略将如何影响公司人员结构进行研究。这一部分的分析表明，研发团队开发了一些突破性的产品，这些产品利用了 3D 打印技术。这项新技术对于该公司来说是一个巨大的机会，可能会让公司在小部件行业中获得成功。然而，问题是新的 3D 打印技术需要一系列工程部门的技术支持。

从战略人力资源规划的角度来看，我们现在已经从分析中得到了两个明确的结果：第一，由于部分员工即将退休，公司的工程部门显然面临着一大部分知识库的流失。第二，差距不仅存在于目前，还影响着公司未来的发展。

在这一虚构案例中，下一步便是制定一个详细的计划去缓和这一潜在的风险，战略人力资源规划的战略部分便是在这里起作用的。战略人力资源规划从业人员应制定相关计划，包括关键行动、时间表以及可交付的成果，从而确保整个系统、流程能够最大限度地减轻这两大风险。在这一案例中，一个简单的战略人力资源规划可能需要回答以下问题：

## 知识流失

- ◆ 老员工退休会带走的重要技能是什么？
- ◆ 我们如何确保在拥有关键知识的员工离开时我们已经掌握了这些技能？





- ◆ 我们是否可以有一个系统来帮助我们掌握这些技能？
- ◆ 如若有，这样的系统应该是什么样子的？
- ◆ 是否有机会返聘这些退休员工来当兼职顾问？

## 3D 打印技术

- ◆ 如何评估 3D 打印技术所需的技能？
- ◆ 能否在已有技能的基础上继续发展？
- ◆ 这些技能在外部劳动力市场是否存在？
- ◆ 能否制定一个培训方案来培训这些技能？
- ◆ 购买这些所需技能是否性价比更高？
- ◆ 是否有其他公司拥有或是正在开发这些技能？
- ◆ 这些技能在外部劳动力市场上值多少钱？
- ◆ 如果不能开发或掌握这些技能，会对企业造成何种影响？
- ◆ 这些技能什么时间必须到位？

一个好的战略人力资源规划应该解决什么样的战略问题？以上所列就是一个很好的例子，但这只是开始。一个合格的战略人力资源规划不仅要能够解决战略问题，还要能够详细地描述管理计划的执行情况。从本质上讲，它将是一个全面的项目计划，拥有清晰的时间线、行动指引、可交付成果以及最终的成效。另外，它还应提供度量成功与否、风险高低的标准，规划出沟通与变革管理的计划。战略人力资源规划需要着重思考的问题如下：

- ◆ 需要参与这一行动之中的利益相关者有哪些人？
- ◆ 谁来赞助？
- ◆ 有执行发起人吗？
- ◆ 是否会成立指导委员会或项目团队？