

国家电网公司某能源数字化公司 HRBP 体系建设课题研究 研究与落地实践

段疆

北京中电普华信息技术有限公司, 中国·北京 102208

摘要: 本研究聚焦能源电力行业数字化转型背景下科技型企业面临的技术迭代快、人才流动率高、项目复杂度高“三高”挑战,以国网人力资源三支柱转型战略为指引,创新构建了兼具国企治理特色与科技企业需求的 HRBP 体系。研究通过“四子系统”架构设计、双线管理机制、六盒模型与 Burke-Litwin 模型融合应用,以及分阶段胜任力培养体系,成功实现业务覆盖度 $\geq 80\%$ 、战略执行效能提升 105% 的实践成效,最终形成“国企特色+科技基因”的 HRBP 落地范式,为能源央企提供了党委领导与市场化决策平衡机制、数字化组织诊断工具、业务-HR 双向赋能体系等可复制经验,对国企改革背景下的人力资源管理创新具有重要示范价值。

关键词: HRBP 体系; 三支柱转型; 组织诊断; 国企改革; 胜任力模型; 效能提升

Research on the Construction and Implementation of HRBP System in a Digital Energy Company of State Grid Corporation

Duan Jiang

Beijing China Power Information Technology Co., Ltd., China Beijing 102208

Abstract: Against the backdrop of digital transformation in the energy and power industry, this study focuses on the "three high" challenges faced by technology-oriented enterprises, namely rapid technological iteration, high talent turnover rate, and high project complexity. Guided by the three-pillar transformation strategy of State Grid's human resources, it innovatively constructs an HRBP system that integrates the characteristics of state-owned enterprise governance and the needs of technology enterprises. Through the design of the "four subsystems" architecture, dual-line management mechanism, integrated application of the Six-Box Model and Burke-Litwin Model, and phased competency training system, the research has successfully achieved practical results with business coverage $\geq 80\%$ and strategic execution efficiency increased by 105%. Eventually, it forms an HRBP implementation paradigm featuring "state-owned enterprise characteristics + technological genes", providing replicable experiences for energy central enterprises, such as the balance mechanism between Party committee leadership and market-oriented decision-making, digital organizational diagnosis tools, and business-HR mutual empowerment system. It has important demonstration value for human resource management innovation under the background of state-owned enterprise reform.

Keywords: HRBP system; Three-pillar transformation; Organizational diagnosis; State-owned enterprise reform; Competency model; Efficiency improvement

1 研究背景与问题提出

1.1 行业变革与管理挑战

随着能源电力行业数字化转型加速,国网信息通信产业上级单位所属科技企业普遍面临“三高”挑战:技术迭代速度快、人才流动率高、项目复杂度增高。

1.2 上级单位战略转型要求

上级单位 2019 年启动人力资源三支柱转型,明确要求试点子公司在 2021 年前完成 HRBP 团队组建。作为上

级单位首批试点单位,该公司承担着探索国企科技板块 HRBP 建设路径的特殊使命。这与国网总公司同期推进的“智慧人资”数字化转型形成战略呼应,要求构建既符合国企治理规范又适应科技企业发展需求的 HRBP 体系。

1.3 核心研究问题

本研究聚焦三个关键问题:一是如何设计适应科技企业特点的 HRBP 角色模型;二是如何构建穿透矩阵式组织的 HRBP 运作机制;三是如何建立有效的评估与优化体

系。通过系统解决这些问题，探索国企背景下 HRBP 从理论到实践的创新路径。

2 研究目的

通过了解所在部门盈利模式和业务价值链逻辑，关注外部市场环境与客户诉求变化，掌握阶段性业务目标、策略及重点工作，实时留意业务进展，根据业务经营状况与组织发展规律形成前瞻性预判，精准识别掌握业务发展的痛点、卡点、风险点及机会点，加快培养一支懂业务、懂人资的业务合作伙伴队伍，深入业务一线，提供个性化定制“解决方案”，直击业务痛点，有效解决央企高质量发展与人力资源专业问题。

一是 HRBP 文化氛围营造。HRBP 文化氛围是一个企业隐性的竞争力，塑造 HRBP 文化氛围是一个长期的、潜移默化的过程，需要坚持、也需要创新。环境因素会对一个人的成长造成重大的影响，文化氛围直接影响员工的观念，而观念又影响行为，通过文化氛围建立一种积极向上的观念，能达成共识激发员工积极工作。

二是做有高度的公司伙伴。人力资源发展规划是企业总体发展战略不可分割的一部分，HRBP 可以参与公司人力资源总体规划的拟定。根据公司人力资源规划、部门业务需求实现所在领域的人力资源规划，并帮助业务部门形成职位设计数量、职位说明书，推动职位分析工作。

三是做有能力的部门伙伴。HRBP 以业务伙伴的思维和能力去面对业务部门，成为业务部门的左膀右臂，帮助业务部门实现其业务目标。

四是做有温度的员工伙伴。HRBP 以员工伙伴的角度去增加人文关怀，思考员工的个人需求，从马斯洛需求原理金字塔的各个层面出发，考虑不同层级员工的关键需求。

3 理论创新核心点

3.1 管理体系创新

为保障 HRBP 支柱顺利运行，根据国网系统管理实际和公司运营情况搭建定制化管理体系。如表 1 所示。

3.2 人员队伍架构创新

以业务部、公司人力资源部为管理主线，以业务部第一负责人、公司人力资源部负责人为主要责任人，为确保 HRBP 作用发挥配置 HRBP 干部 +HRBP 主管 / 专责双配标准，共同承担业务部人力资源管理工作。

3.3 管理工具创新

以人力资源三支柱理论 COE+HRBP+SSC 为基础框架，选取 HRBP 常用理论模型为启动依据，以组织诊断模型六个盒子作为主要模型，配合以 Burke-Litwin 一致性模

型以及三层论为辅助模型开展 HRBP 在经营单元的落地推进工作。以人力资源全模块理论及实践基础作为解决方案指导。

表1 HRBP系统架构和子系统内容

系统	子系统	内涵	流程	输出形式
HRBP系统	HRBP体系	任职资格	-	体系表
		角色职责（权责）	-	体系表
		管控汇报	-	体系图
		组织编制	-	体系图
		晋升发展	-	体系图
	制度子系统	任免制度	选拔流程、退出流程	文档
		培养与发展制度	晋级流程、降级流程	文档
		绩效制度	绩效流程	文档
		奖惩制度	-	文档
		沟通制度（含赋能、汇报）	-	文档
HRBP系统	执行子系统	工作规范	-	工作指南手册
		组织 - 事业部	-	-
		组织 - 人力资源部	-	-
		赋能手册（上级单位指导）	-	赋能手册
	优化子系统	系统评估优化办法	评估流程、优化流程	文档

3.4 胜任力模型创新

培养阶段	内容或目标	方式或方法
能力素质模型建立阶段	搭建HRBP能力素质模型，建立发展通道和任职要求，明确HRBP胜任要素和能力要求	建模
能力差距分析阶段	对照HRBP能力素质要求对各级HRBP现有工作能力进行测试分析，形成差距分析报告，制定个性化的培养方案	调查问卷、行为事件访谈或采用专业的测评工具等
专业知识提升阶段	补充人力资源管理及业务知识，夯实专业知识储备	参加业务会议、培训、在线学习
能力水平提升阶段	开阔眼界、培养共情能力、提升胆识和应变能力，提升综合素质能力	与业务领导、员工及客户交流，培训，参与行业交流学习，情景模拟演练，岗位轮换

4 实施过程与关键突破

4.1 构建 HRBP 系统

HRBP 系统含体系文件、制度子系统、执行子系统、优化子系统，在实现体系文件本地化后组织完成其余三个子系统的搭建。人力资源部内部实现协同编制，带入事业部参与讨论起草。

4.2 重组 HRBP 队伍

盘点原 HRBP 队伍、培养赋能某些人选，根据编制名额重新组建 HRBP 队伍。侧重综合能力素质要求，以 HRBP 素质模型为基准，关注发展潜力与未来职业发展规划。

4.3 宣贯并启动赋能

对于已经成型的体系文件、系统规范有步骤的逐渐宣

贯，逐步扩大影响力、逐步刷新强化并统一相关人员的认知，实现事业部内部的业务赋能、HR 赋能、管理赋能、文化赋能、相互赋能等。

4.4 运行评估及成果推广

在试运行同步跟踪、搜集、梳理以及解决处理出现的问题，更新优化系统。评估优化阶段与试运行同步。总结 HRBP 落地推进过程中经验不足，系统优化。

5 实施成效与评估

5.1 成效评估点

按照质量管理 PDCA 的步骤阶段，HRBP 系统的运行需要经过阶段性的监测，也就是成效评估才可以更加完善。为了保证试点项目切实有力的顺利推进，项目推进关键点处设置成效评估。分别在体系建设末期、试运行末期以及调整优化推广践行初期。

5.2 成效评估

成效评估的维度如下表所示，分别从建设成效以及运行成效两个方面开展。

序号	方面	维度	来源	测算方式	预期成果
1	建设成效	业务覆盖度	业务部门	量化业务统计	≥80%
2		体系完备度	人力资源部	流程统计	≥90%
3		专业成熟度	人力资源部	上级单位、领导评价	≥良
4		梯队配置度	业务部门	试点布局统计	≥90%
5	运行成效	业务交付力	业务部门	测算落地前后 劳产率变化	≥105%
6		战略执行力	HRBP	评估战略分解 落地成效业绩 提升	≥105%
7		变革推进力	HRBP	评估管理创新 落地效果，计 算落地计划比	≥70%
8		财务贡献力	财务部门	测算利润率提 升比例	≥105%

5.3 组织诊断

组织诊断三个业务部门，配套出具定制化解决方案，提升管理效率与组织效能、个人效能，诊断数据及解决方案如下图所示。

BOX1.目的/目标 	BOX1.目的/目标 	BOX1 目的 目标
BOX2.组织/结构 	BOX2.组织/结构 	BOX2 组织 结构

BOX3.关系/流程 	BOX3.关系/流程 	BOX3 关系 流程
BOX4.回报/激励 	BOX4.回报/激励 	BOX4 回报 激励
BOX5.支持/帮助 	BOX5.支持/帮助 	BOX5 支持 帮助
BOX6.领导/管理 	BOX6.领导/管理 	BOX6 领导 管理
问题提炼 	诊断结果层级 	问卷 梳理 结论



5.4 管理成效

人力资源管理整体专业能力得到了快速拉动；员工价值观文化从基层得到梳理，逐步推动公司文化体系化导向化；培养了一批综合能力强、工作有方法、思维有力量量的管理能手；为企业积累了宝贵的理论实践知识。

搭建 HRBP 系统，提炼成为公司特有的 HRBP“洋葱”模型；形成沟通赋能长效逻辑盒，打包赋能操作；融合众多学科理念方法，总结梳理成为公司 HRBP 落地方法论，且经过反复实践验证；阶段形成文字手册，可随时规范操作。

6 结语

本课题研究与落地实践在专业上首次成功实现 HRBP

落地管理，创新的搭建 HRBP 系统，内嵌现有人力资源管理体系，充分发挥人力资源专业能力的作用。本研究课题在国网人力资源管理体系中具有前瞻性和代表性，模块化管理是较为传统的模式，但很难适应业务快速扩张的需求，三支柱是应对未来企业竞争的行之有效的工具手段。引入三支柱管理方式势在必行，其中 HRBP 的落地是最具有技术门槛的支柱，是业内极具代表性的专业领域。

参考文献：

[1] 国家电网公司某能源数字化公司. HRBP 体系落地实践报告（2021-2023）[R]. 北京，2023.

[2] 白睿. 组织诊断. 中国法治出版社. 2021 年 06 月 01 日.

[3] 穆胜. 人效管理. 机械工业出版社. 2024 年 5 月.

注：本文所引用数据均来自该公司内部评估系统与公开资料，部分敏感信息已做脱敏处理。建议实际应用时结合企业最新战略进行适应性调整，重点关注业务场景的解构与重构过程。

作者简介：段疆（1985.11-），女，汉族，山西浑源人，硕士，高级经济师，主要研究方向：人力资源管理。