

# 国电湖北公司——面向公司新战略的“三型两化”人力资源管理创新实践

国电湖北公司 李新 张远华

**摘要：**人力资源是企业的第一资源，本文在着眼新时代公司发展战略要求、瞄准企业人力资源管理发展趋势、立足公司人力资源管理实际的基础上，提出“三型两化”人力资源管理的理念，并从“明流程、分权限、定规则、赋能力、强协同”等方面，提出了适应公司新时代发展战略的人力资源管理的创新举措，为优化公司人力资源管理提供了决策参考。

**关键字：**电网企业 “三型两化”人力资源管理 新时代战略

人力资源管理是公司新时代发展战略的重要支撑，对实现新时代公司发展战略具有重要意义。与公司新时代战略目标相比，人力资源管理的不适应性逐步凸显。因此，提出与新时代公司发展目标相适应的人力资源管理思路及优化举措的必要性尤为凸显。

## 一、新时代公司人力资源管理的优化方向

### （一）着眼新时代公司发展战略的要求

新时代发展战略对公司人力资源管理提出更高质量的要求，公司必须创新人力资源管理工作思路，加快管理转型升级，为战略目标实现提供强有力的人力资本。人力资源管理的最终目标是为企业的战略

发展提供强有力的人才支撑，进而实现企业利润最大化，这就表明人力资源管理仅仅依靠人力资源部是远远不够的，还需要决策层的重视支持、直线经理的通力参与、全体员工的积极配合与自我管理，尤其要充分发挥直线经理的主体作用，使人力资源规划、发展目标、实施内容等与各部门人力资源需求紧密结合，加强人力资源管理与公司新时代发展战略的深度融合。

## （二）瞄准人力资源管理的发展趋势

传统的人力资源管理面临着“上”不能支撑战略、“下”与业务脱节，“左”无法正确面对员工，“右”无法服务内部客户的困境。为助推人力资源管理更好地创造价值，戴维·尤里奇 1995 年提出人力资源四角色模型，即战略伙伴、变革先锋、效率专家、员工后盾，并于两年后提出通过建立专家中心（HRS）、共享服务中心（HRSSC）和业务合作伙伴（HRBP），来实现四角色模型在企业中落地的构想。

国内较早提出全员人力资源管理概念的是首都经济贸易大学郑海航教授，其 2002 年提出“全员人力资源管理是指建立一个决策层、人力资源管理部门、一线经理及员工自身既科学分工又互相协作的四位一体的全员、全方位人力资源管理模式”。2003 年中国地质大学汪安佑教授指出“全面人力资源管理是指企业全部管理者在企业管理的全过程中进行的企业人力资源管理的活动”。可见，越来越多的国内外学者及各大企业基于公司管理诉求，逐渐从去部门化、全员参与的角度，在管理主体、职责分工、工具方法等方面打破常规，探索人力资源管理的新模式、新方法，最大限度的提升人员能力素质。

### （三）符合公司人力资源管理实际

国网公司作为知识密集型的大型国有企业，整体人力资源管理模式和流程相似度极高，管理制度日趋完善，但员工数量庞大且个性化需求逐渐增多，人力资源管理复杂度增加。人力资源工作涉及每个单位、每个部门、每位员工，具有很强的综合性和政策性，需要各单位、各部门、广大员工高度重视并积极参与，特别是需要各级单位负责人加强对人力资源工作组织领导、帮助支持、鼓劲撑腰，带动形成全员人力资源管理格局。

## 二、“三型两化”人力资源管理的内涵

**“三型两化”人力资源管理**是指面向新时代新要求，建立战略导向型、业务融合型和员工支持型的一体化、现代化人力资源管理模式。

**“三型”**侧重于人力资源管理要实现的基本功能，即支撑公司新发展战略、推动公司业务运营和促进员工个人成长。**“两化”**是新时期人力资源管理的重要特征和优化方针，其中**“一体化”**是指决策层、人力资源部、直线经理及员工个人等人力资源管理主体既科学分工又相互协作、形成一体化的管理合力；**“现代化”**是指一方面继续强化基于流程制度的科学管理，另一方面积极创新人力资源管理的平台、方法和工具。

为贯彻落实公司新时代发展战略，提升人力资源管理效率效益，公司大力实施**“三型两化”**人力资源管理创新实践，提出坚持**“一个理念”**，联结**“四个主体”**，厘清**“五个要素”**，聚焦**“六个模块”**的建设思路（见图 1），支持人力资源管理工作转型、公司战略发展和

业务变革。

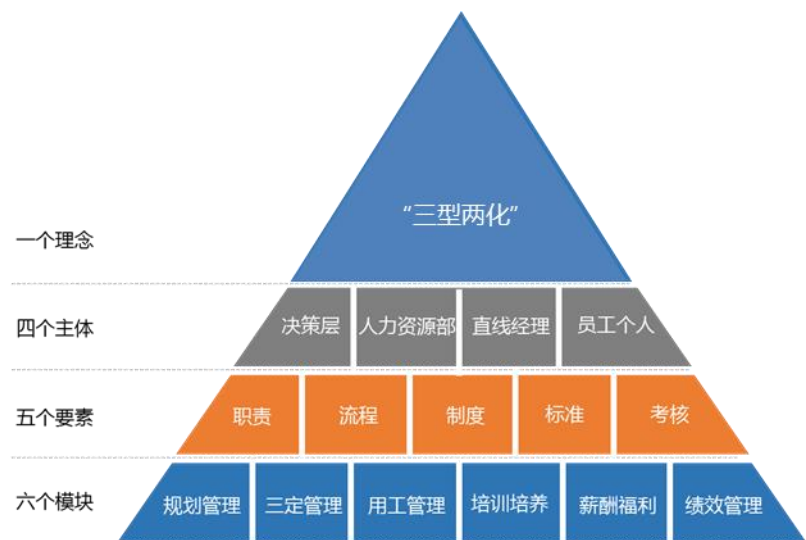


图1 “三型两化”人力资源管理体系建设思路

**四个主体：**充分发挥决策层、人力资源部、直线经理、员工个人在人力资源管理工作中的职能，重点厘清人力资源部门与直线经理的职责分工和履职标准。

**五个要素：**深化应用国网公司“五位一体”协同机制，加强人力资源管理职责、流程、制度、标准、考核等关键要素之间的高度融合、规范统一和协调配套。

**六个模块：**重点对规划管理、三定管理、用工管理、绩效管理、薪酬福利、培训培养六大模块的工作进行流程梳理、精准分工、精益管理与深度融合。

三、“三型两化”人力资源管理在公司的创新实践

为宣贯“三型两化”人力资源管理理念，抓好各项工作落实，公司人力资源部牵头，按照“明流程、分权限、定规则、赋能力、强协同”的思路，构建“领导重视、人资主导、专业协同、全员参与”的全员人力资源管理格局，促使人资工作由“单打独斗”向“协作共赢”

转变。

### **（一）明流程：横向协同，纵向贯穿**

坚持“横到边、纵到底”的原则，在遵循国网公司“五位一体”人力资源管理流程的基础上，在“做全、做细、做实”上下功夫，全面梳理公司人力资源规划管理、三定管理、用工管理、绩效管理、薪酬福利、培训培养等人力资源管理工作流程，简化必要的管理流程，识别重复交叉的管理流程，确保各项人力资源管理工作的顺畅、连贯。

### **（二）分权限：精细分解，精准分工**

以管理流程为主线，建立任务清单明确“管什么”，建立责任清单明确“谁来管”，建立负面清单防止“乱作为”，使人力资源管理“事事有人做，人人有事做，人人做对事”。

#### **1. 梳理任务清单**

根据梳理形成的各项人力资源管理工作的管理活动及工作流程，自上而下细分每项管理活动及工作流程下包含的具体工作任务，自下而上对工作任务进行查漏补缺，形成人力资源管理“任务清单”，明确了“管什么”的问题。

#### **2. 划分管理职责**

根据流程及任务清单，厘清决策者、人力资源部门、直线经理、员工个人在各项管理工作中的管理职责，分别梳理形成管理责权表，明确“谁来管”的问题，指出“乱作为”的负面行为，并针对人力资源管理六大模块分别编制形成了《业务流程及职责说明书》。

### **（三）定规则：规范合理、评价科学**

依据人力资源职能模块，构建“三型两化”人力资源管理制度及考核体系。根据通用制度，梳理员工应知应会的人力资源管理制度主要条例，助推“三型两化”人力资源管理理念落地。

### 1. 制定“三型两化”人力资源管理制度

一方面，制订“三型两化”人力资源管理制度，明确四大管理主体在各项人力资源管理工作中的职责及相应的考核标准、考核内容、组织保障等，以制度形式将全员人力资源管理工作可视化；另一方面，汇编员工应知应会的人力资源管理制度主要条款，帮助员工更简便、更快速的了解与遵守相关制度要求。

### 2. 落地导向设计考核管理体系

考核管理体系以职责落实为导向，从考核主体、考核对象、考核依据、考核周期、考核内容、考核方法、结果应用等几个维度进行设计，确保“三型两化”人力资源管理工作的大力、有序、有效推进。

#### （四）赋能力：简单实用、覆盖全员

从科学、简单、实用的角度，整理、开发人力资源管理工具表单，培养提升各人力资源管理主体的管理能力。

### 1. 开发 HRBP 工作台

为统筹协调人力资源管理大而杂的局面，特制订了 HRBP 工作台人力资源诊断分析系统建设方案，通过后续 HRBP 工作台人力资源诊断分析系统的建设，将与直线经理共享定员配置率、人岗匹配率、队伍素质结构等人力资源指标数据、管理成果，以辅助决策和持续化运作<sup>[5]</sup>，提升队伍建设实效。

## **2. 开发管理工具表单**

对公司已有人力资源管理工具表单进行整理或优化；对待开发的工具表单，结合应用需求，由内外部专家协作开发设计，并形成了工具方法操作说明，对全员人力资源管理能力提升具有重要价值。

### **（五）强协同：建立机制、不断完善**

从建立健全机制、强化协作配合、抓好学习培训等方面着手，统一思想，凝聚共识，落实工作。

#### **1. 建立定期沟通机制**

人力资源部开展工作时需要决策层、直线经理和员工个人的全面履职，决策层、直线经理和员工个人也需要人力资源部门的专业支持。公司从“发现问题、解决问题、提升质效”的角度，建立了人力资源部与直线经理的定期沟通机制，包括定期例会、通报简报等，确保人力资源管理工作的互相监督、互相支持、持续改进。

#### **（2）建立履职考核机制**

公司着力完善直线经理的履职考核机制，加强对直线经理在履行全员人力资源管理中的工作作为、工作态度和工作能力等方面的考核评价，提升直线经理管理人力资源的规范化、科学化、专业化，更好地发挥直线经理的主体作用。

#### **3. 建立政策宣贯机制**

遵循“逢培训必讲人力资源管理”的培训原则，编制“三型两化”人力资源管理读本、手册等。管理人员培训重点讲人力资源政策、规划、表单、工具等，其他培训重点讲与一般员工密切相关的人力资源

政策及员工个人的管理职责等，为“三型两化”人力资源管理工作的高效运转夯实认知基础和管理基础。

#### **结束语：**

企业的持续发展，归根到底在于人才的能力和活力能否充分释放，并转化为价值创造。“三型两化”人力资源管理模式是湖北公司面向新时代新战略，率先做出的人力资源管理创新和理论升华，现已取得良好的阶段性成果。可以预期，在持续深入研究、经验沉淀和持续完善的基础上，“三型两化”人力资源管理模式将产生巨大的推广应用价值。

#### **作者信息：**

李 新，国网湖北省电力有限公司，湖北省武汉市徐东大街 91 号，430077，027-88566718

张远华，国网湖北省电力有限公司，湖北省武汉市徐东大街 91 号，430077，027-88566498