

Research on the Measures and Practices of Building International Talent Teams in State owned Enterprises under the Background of Globalization

Qing He

Organization Department (Human Resources Department) of the Party Committee of Sinopec Engineering Construction Co., Ltd., Beijing, 100101, China

Abstract

With the acceleration of globalization, state-owned enterprises are actively implementing the “going global” strategy and participating in international market competition. Faced with the complex and ever-changing international market environment, state-owned enterprises face many challenges in the process of internationalization, among which the weak international talent team has become a key factor restricting their international development. In the development of state-owned enterprises, strengthening the professional and efficient management of international talents plays a very important role in the rise and fall of the entire enterprise. State owned enterprises should adhere to keeping pace with the times and fundamentally improve the construction level of their international talent team. Based on the current research status at home and abroad, combined with actual cases of state-owned enterprises, this paper explores the measures and practices of building an international talent team in state-owned enterprises under the background of globalization, aiming to provide effective reference for talent management in state-owned enterprises.

Keywords

globalization background; state-owned enterprise; building an international talent pool; problems; practices

全球化背景下国有企业国际化人才队伍建设举措与实践研究

何晴

中国石化工程建设有限公司党委组织部（人力资源部），中国·北京 100101

摘要

随着全球化进程的加快，国有企业正在积极实施“走出去”战略，参与国际市场竞争。面对复杂多变的国际市场环境，国有企业在国际化进程中面临诸多挑战，其中国际化人才队伍力量薄弱成为制约其国际化发展的关键因素。在国有企业发展中，加强国际化人才的专业化高效管理对整个企业的兴衰成败起到非常重要的作用，国有企业应坚持与时俱进，从根本上提升国有企业国际化人才队伍的建设水平。基于国内外研究现状，结合国有企业实际案例，探讨全球化背景下国有企业国际化人才队伍建设的举措与实践，旨在为国有企业人才管理提供有效参考。

关键词

全球化背景；国有企业；国际化人才队伍建设；问题；实践

1 引言

全球化推动了世界经济的深度融合，为国有企业提供了广阔的发展空间和机遇，国际化进程中的挑战不容忽视，尤其是在人才管理领域，国有企业需要建立一支具有国际竞争力的人才队伍来支撑其国际化战略的顺利实施，论文将深入探讨国有企业国际化人才队伍建设存在问题、举措和实践案例。

2 全球化背景下国有企业国际化人才队伍建设存在问题

2.1 标准化与本土化矛盾加深

在全球化浪潮中，国有企业国际化人才队伍建设主要面临标准化与本土化的深刻矛盾，标准化管理旨在确保企业在全中国范围内拥有统一的管理体系、运营流程和文化认同，这对提高运营管理效率和保证品牌一致性非常重要。然而，这种统一的管理模式往往会忽视不同国家和地区的法律差异、文化习俗和市场特征的多样性，本土化经营要求企业深入了解并融入当地环境，尊重当地法律，适应当地文化，灵活调整经营策略以适应市场需求。企业在实施全球标准化管理时，可能会忽视文化敏感性，引起员工抵触，在追求本土

【作者简介】何晴（1990-），女，中国北京人，硕士，经济师，从事企业专家管理及人才队伍建设研究。

化经营中,可能会因方式方法过度分散而失去对全球战略的大局掌控^[1]。因此,国有企业在保持全球视野的同时,需要具备较高的文化敏感度和市场适应能力,以平衡标准化与本土化之间的矛盾,实现全球战略与地方特色的有机结合。

2.2 人力资源管理 with 海外业务发展脱节

随着国有企业海外业务的快速扩张,人力资源管理 with 业务发展脱节的问题日益突出,海外市场的快速变化要求企业具备快速反应和灵活调整的能力,而现有的人力资源管理体系往往难以跟上这种节奏。在人才选拔上,企业可能面临缺乏具有国际视野和跨文化沟通能力的候选人,在培训方面,传统的培训内容和方式可能无法满足海外业务对专业技能和语言能力的特殊需求,在考核激励方面,单一的考核标准和激励机制未必能有效激发海外员工的积极性和创造性,这种脱节不仅影响海外业务的顺利开展,还可能导致人才流失和团队士气低落。因此,国有企业需要建立与海外业务发展相匹配的人力资源管理体系,包括优化人才选拔机制、创新培训方式、完善考核激励机制等,确保人力资源管理能够紧密结合海外业务的发展。

2.3 闭环国际化人才管理的缺失与影响

一些国有企业在国际化过程中,缺乏系统性和前瞻性的规划,导致国际化人才管理缺乏闭环,这个闭环应该包括招聘、培训、留用、评价、晋升、退出等全周期管理流程,旨在保证人才在企业各方面都能得到充分的重视和支持。然而,在实践中,企业往往只重视招聘过程,而忽视后续的培养和使用等管理流程,这种闭环管理的缺失带来了一系列负面影响,一方面,由于缺乏系统的培训计划和发 展路径,派遣到国外工作的员工初期可能难以快速融入团队、适应当地文化并发挥自身潜力;另一方面,由于未能构建清晰的国际化人才的职位成长体系,缺乏有效的职位晋升及薪酬分配等激励手段,优秀的国际化人才可能会因为海外工作中的职业发展受限或对薪酬不满等问题而选择离开,这不仅增加了企业的人才成本,也影响了企业的国际竞争力和品牌形象。因此,国有企业需要高度重视国际化人才管理闭环建设,通过制定科学合理的人才管理规划,完善培训发展体系,建立完善多元化的激励机制和支持保障等措施,确保人才在国际化工作中的各个阶段都能得到充分的重视和支持。

2.4 国际人力资源管理受到数智化水平的制约

在当今数字化与智能化迅猛发展的时代,数智化水平直接影响着国际人力资源管理的效率和效果。目前一些国有企业在国际化人力资源管理方面的数智化水平仍然不足,一是数据收集和分析能力不足,难以准确掌握海外员工的真实工作状态、业绩和市场动态;二是信息系统建设滞后,不能满足海外业务对人力资源管理信息化的需求;三是智能管理工具应用不足,难以实现人才管理的智能化和精准化。数智化水平严重制约了国有企业国际化人力资源管理的效率和效果,一方面,由于信息不畅,数据失真,企业很难做出

科学的决策和计划;另一方面,由于管理手段落后、流程复杂,企业难以快速响应国际市场的变化和海外员工的需求。因此,国有企业需要加大数智化建设的投入,通过引进先进的信息技术和智能管理工具,提高国际化人力资源管理的效率。

3 全球化背景下国有企业国际化人才队伍建设实际案例分析

3.1 工程型企业案例

中国铁建集团作为中国基础设施建设领域的龙头企业,在全球化进程中显得尤为关键,集团深知年轻工程师是推进全球化战略的核心力量,因此,中国铁建不仅构建了系统的培训体系,还注重实践经验的积累和传承。在培训体系上,中国铁建注重理论与实践的结合。除了基本的工程理论课程外,还建立了专门的实训基地,模拟海外工程项目中的真实场景,让年轻工程师自己动手操作,解决实际问题,集团还鼓励年轻工程师参与国际标准的制定和认证,以提高他们的专业素质和国际竞争力。在参与海外重大项目方面,中国铁建积极响应国家“一带一路”倡议,承接了一批标志性海外项目,这些项目不仅考验年轻工程师的技术实力,也锻炼了他们的项目管理能力和跨文化沟通能力,通过与地方政府和企业的合作,年轻的工程师们学会了如何在不同的文化背景下工作,以及如何应对复杂多变的国际环境。同时,中国铁建也注重国际技术交流与合作,集团定期举办国际工程论坛和研讨会,邀请国内外知名专家学者分享最新工程技术和市场动态,这些活动不仅为青年工程师提供了宝贵的学习机会,也促进了中国铁建与国际工程界的交流与合作^[2]。

3.2 贸易型企业案例

华为技术有限公司作为全球 ICT 行业的领导者,其国际化人才战略的成功经验值得借鉴,华为“1+1+N”人才培养模式不仅打破了传统的人才边界,也为企业全球化战略的顺利实施提供了有力保障。在这一模式中,外部导师起着至关重要的作用,华为在全球聘请了许多行业精英和技术专家作为外部导师,不仅拥有丰富的行业经验和深厚的技术功底,还能为华为员工带来前沿的技术趋势和市场洞察,这些导师通过定期授课和项目指导,帮助华为员工提升专业技能和综合素质。内部经理是华为国际化人才战略的另一个重要支柱,熟悉华为的企业文化和管理体系,能够引导员工在国际化的道路上保持正确的方向,同时,内部管理者也积极参与员工的职业发展和人才培养计划,为员工提供个性化的职业指导和支持^[3]。而“N”代表高绩效团队,华为鼓励员工打破部门壁垒和地域限制,组建跨职能、跨文化的团队,迎接全球化的挑战,这些团队由来自不同国家和地区的员工组成,每个人都有独特的文化背景和专业技能,通过协作和创新共同促进项目的成功实施,在高绩效团队的支持下,华为不仅能在全球范围内快速应对市场变化,还能不断推出有

竞争力的产品和服务。

3.3 投资型企业案例

中国石油天然气集团公司作为中国能源行业的龙头企业之一，在国际化进程中也面临着严峻的人才挑战，为了应对这些挑战，促进全球化战略的顺利实施，采取了一系列有效措施，加强国际化人才队伍建设。在招聘方面，注重选拔具有跨国经营经验和管理能力的人才，通过与国际知名猎头公司合作、参加国际人才招聘会等方式，广泛招募优秀人才。该公司还建立了完善的人才测评体系，确保选拔的人才符合企业国际化战略的需要。在培训方面，注重提高内部员工的国际业务能力，定期组织员工参加国际商务培训课程和海外实习项目，提升员工的国际视野和跨文化沟通能力，鼓励员工参加 CFA、FRM 等国际认证考试，提高职业素质和国际竞争力。留住人才方面，通过构建多元化的激励机制，吸引和留住国际化人才，不仅提供有竞争力的薪酬福利和职业发展机会，激励员工为企业创造更大的价值，还注重营造良好的企业文化氛围，以增强员工的归属感和忠诚度，这些措施有效提高了其国际人才市场的竞争力，为其全球化战略的顺利实施提供了有力的人才保障。

4 全球化背景下国有企业国际化人才队伍建设举措与实践

4.1 用精确灵活的政策体系平衡标准化和本地化

在国际化进程中，国有企业需要构建一套既体现全球视野又兼顾地方特色的精准灵活的人才管理政策体系，以有效平衡标准化与本土化之间的矛盾，制定适合企业内部国际化人才发展的管理机制，使国际化人才的培养使用有平台、有舞台、有舞台。包括完善国际化人才选拔配置办法、创新培训培养方式、改革人才使用机制、完善考核评价与激励等，确保人力资源管理能够紧密结合海外业务的发展，确保企业能够在全球范围内保持管理的相对一致性，灵活适应不同国家和地区的具体需求。应该涵盖人才开发与选拔、培训流程、薪酬激励等多个方面，在人才开发和选拔上，国有企业要建立全球化的人才库，通过多元化的招聘渠道，吸引具有国际视野和跨文化沟通能力的优秀人才，结合所在市场的实际情况，制定差异化的选拔标准，确保选拔出的人才既能满足企业全球化战略的需要，又能快速融入当地环境。在培训流程方面，企业要实施定制化的培训计划，为不同岗位、不同区域的员工提供个性化的培训资源和学习路径，促进员工在不同国家和地区之间的流动，通过轮岗交流和海外学习，提升员工的跨文化沟通能力和全球视野^[4]。在薪酬激励制度上，国有企业要综合考虑全球统一的薪酬框架和当地市场的薪酬水平，制定科学合理的薪酬政策，通过建立绩效奖金、股权激励等多元化激励，激发员工的积极性和创造性，同时保证薪酬水平在市场上具有竞争力，减少人才流失。通过体系和制度建设，充分聚焦对不同类型的国际化人才精准

施策，确保国际化人才“引得进、留得住、用得好、储备合理”。同时要坚持以开放的人才保障制度和氛围，营造适合国际化人才成长发展的工作生活环境。着眼于国际人才多样化、个性化的发展需求，以友好型环境为核心，用宜居宜业、充满活力、可持续发展的企业生态、文化软实力塑造吸引人才、聚焦人才、发展人才、激励人才的内生动力。

4.2 构建适应企业发展阶段的动态人才管理体系

国有企业应根据自身国际化进程的不同阶段，构建适应业务发展需要的动态人才管理体系，这涉及到应该能够灵活调整海外派遣策略，保证企业在不同的市场阶段能够有合适的人才支持，即要保证国际化人才“出得去、回得来、接得住、调配及时”，健全国际化人才的回任及转岗等支持保障与再激励机制，充分留住用好成熟的国际化人才资源。在最初的市场进入阶段，企业要到所在国进行市场调研和技术交流，了解当地的市场需求和技术标准，为后续的业务拓展及海外人力资源管理奠定基础，通过派出人才团队学习和实践，积累宝贵的国际经验，加强与国外同行间交流合作，对标国际一流公司等学习借鉴人才服务模式和管理经验，培育一批适应所在国文化的海外项目管理及技术骨干，为企业的全球化战略提供有力支持。随着业务的逐步拓展，企业要充分发挥好国际人才的优化配置力度，向海外市场派出具有国际商务谈判能力的管理人才，负责商务谈判、市场拓展和客户关系维护，这些人才应具备丰富的国际经验和跨文化沟通能力，能够快速适应不同国家和地区的商业环境，要着重加强项目管理、财务、法律、合同等国内外差异较大方面的人才盘点与培养，推动企业在当地市场的快速发展。在市场稳定阶段，企业应加强本土化战略的实施，将更多了解当地文化和商业惯例的员工派往海外市场，这些人才应该熟悉当地的法律法规、市场规则和消费习惯，能够为企业提供更准确的 market 分析和决策支持，企业应注重培养输送人才的国际化视野、专业素质水平、实践创新水平、跨文化沟通能力等多维要素，建设复合型、应用型、成熟化的国际化人才队伍，通过实施本土化战略，企业可以更好地融入当地社会，提升品牌影响力和市场竞争力。

4.3 建立国际化人才管理的三支柱模式

国有企业应构建人力资源专家中心（HRCOE）、人力资源业务合作伙伴（HRBP）和人力资源共享服务中心（HRSC）三大支柱模式，全面高效地支持国际化人才管理，这种模式将人力资源管理划分为三个相互联系、相互支持的领域，确保企业能够在全球范围内实现人才管理的专业化和高效化。作为人力资源专家中心，HRCOE 负责全球人才招聘计划的制定和实施。通过对不同国家和地区招聘市场、人才流动趋势、薪酬水平的深入研究，HRCOE 可以为企业提供更精准的人才招聘策略和方案，HRCOE 还负责全球人才库的建立和维护，为企业储备优秀的国际化人才资源^[5]。作为人力资源业务合作伙伴，HRBP 对业务需求有着深刻的理

解,并与各个业务部门密切合作。通过与业务部门的定期沟通,了解业务部门的实际需求和方向,协助制定团队架构和人才发展计划,HRBP还负责为业务部门提供人力资源解决方案和支持服务,以确保业务部门在人才管理方面得到充分的支持和保障。人力资源共享服务中心负责处理日常人力资源需求,提高事务性工作交付的效率,通过引入先进的信息技术和智能管理工具,HRSSC可以实现人力资源管理的自动化和智能化处理。这不仅可以减轻人力资源部门的工作量,提高工作效率,也能为员工提供更加便捷高效的人力资源服务体验。

4.4 探索国际化人才管理数智转型

在当今全球化的商业环境下,企业国际化进程不断加快,对国际化人才的需求日益迫切,为了更好地适应这一趋势,必须积极探索国际化人才管理的数字化智能化转型,首要任务是建立公司国际化人才队伍信息库,信息库全面覆盖国际化人才的所有基本信息,包括但不限于学历、工作经历、语言能力、跨文化沟通能力等,通过人才数据库,可以有效地开展国际化人才的盘点,实时生成在线图表,直观地展示国际化人才的构成和分布。对国际化人才队伍的数量和质量进行智能统计分析和评估。数据分析是公司人力资源业务数字化智能转型的核心环节,利用先进的技术对国际化人才队伍进行多维度、深层次的挖掘和分析,从而更加准确地了解国际化人才队伍的现状和存在的问题,通过智能化的测评方式提高人才测评的准确性和客观性,为企业制定更加精准的国际化人才管理战略提供有力支持,以便对不同国家、不同岗位、不同层次的国际化人才实施有针对性、差异化的管理

策略。通过数字化、智能化的转型,可以更深入地了解各类国际化人才的特点和需求,为他们提供更个性化的职业发展规划和培训机会,还可以利用智能化手段,探索人工智能大模型在国际化人才管理与评价分析中的应用,综合评价国际化人才的国际化水平、素质能力、成长情况及发展潜力,为企业选拔培养优秀国际化人才提供科学依据。

5 结语

总而言之,国有企业应立足自身实际,分析国际化人才管理中存在的实际问题,提出针对性举措,以提升员工的岗位工作能力为出发点,以公司战略发展为目标,建立完备的国际化人才管理体制、创新国际化人才评价激励体系、优化国际化人才管理结构、创设和谐的内外环境、对国际化人才培养路径合理化设计、完善国际化人才支持保障机制等举措推动国际化人才队伍建设。

参考文献

- [1] 顾哲.基于“走出去”战略的国际化人才培养模式研究[J].中国市场,2021(5):106-107.
- [2] 白丽华,孟新星,廖海鹰.“一带一路”背景下云南地方高校国际化人才培养模式研究[J].理论观察,2021(10):171-173.
- [3] 庄丽燕.新形势下加强国有企业人才队伍建设的思考[J].商场现代化,2023(15):85-87.
- [4] 官明君.关于新形势下加强国有企业干部人才队伍作风建设的思考[J].劳动保障世界,2024(17):57.
- [5] 黄亮.对新形势下加强国有企业人才队伍建设培养规划的思考[J].中外企业家,2024(5):72.