

基于“大海外”事业平台的国际化人力资源管理体系

——某大型中央企业的国际化人力资源管理之路

● 方安静

内容摘要 人才是我国企业提高国际化管理水平、提升国际化竞争能力的主要制约因素，国际化人力资源管理则是我国企业参与全球竞争的薄弱环节。某大型中央企业是最早走出国门、参与国际竞争的中央企业之一，在长达三十多年的海外业务管理实践中，积累了较为丰富的国际化人力资源管理经验。本文以该企业的国际化人力资源管理实践为例，对于其“大海外”事业平台的搭建、国际化的战略人力资源管理体系、对于领导人员的“底线管理”、国际化人才培养以及国际化指标考核等实践和做法作一介绍和剖析。该中央企业的经验做法，对于当前我国企业国际化中的人力资源管理具有较强的借鉴和启迪意义。

关键词 大海外 人才培养 属地化 绩效考核

“世界是平的”，旧的“围墙、天花板和地板”正在消失，世界经济日趋全球化。所有组织都必须将“全球竞争力”视为一项战略目标，任何组织除非达到本行业表现优异的组织设定的水准，否则没有生存的希望（彼得·德鲁克，1999）。中国企业的国际化经营既是世界经济一体化、国际经济蓬勃发展的客观趋势，也是中国企业参与全球市场竞争、拓展市场空间、扩大经营规模的必然要求。通过实施国际化战略，中国企业在全球范围内获取更为优质的资源、更为先进的管理、更为领先的技术和更为庞大的客户群，但同时也不得面临人才、品牌、企业文化、并购后整合，乃至社会责任等各领域的新的挑战。

种种挑战的背后，反映了我国企业参与全球化竞争实力和能力的不足，而更为关键的则是反映了我国企业在国际化人才培育和国际化人力资源管理方面亟待提高这一客观现实。早在2008年9月，麦肯锡管理咨询公司便在其发布的《为中国搜寻全球人才》研究报告中指

出，“人才短缺阻碍中国企业实现全球抱负”。国际化人才的缺乏，直接导致我国企业在“走出去”过程中，经营活动无法按计划开展和实施、企业管理难以有效推广和落实，最终也影响到企业“走出去”整体目标的顺利实现。

对企业而言，全球化不仅意味着海外业务的规模要在其整体业务中占据相当的比重这一“企业硬指标”，更重要的则是要求企业的产品、技术、管理水平等要具备国际竞争力，要有一大批熟悉国际市场规则的国际化专业人才队伍，要形成完善的企业国际化人力资源管理机制和优秀的、全球化的企业文化和理念等这些“企业软实力”。

某大型中央企业（以下统一简称为“A集团”）是中国最具影响力的国际建筑承包商之一，先后在近120个国家和地区承建了5500多项工程，形成了较为成熟的海外工程承包业务模式，积累了较为丰富的海外项目运作经验和国际化人力资源管理经验。本文以A集团的国际化人力资源管理实践为例，着重对于A

方安静，中国人民大学商学院，博士研究生。电子邮箱：fancy203@163.com。

集团在国际化事业平台搭建、全球化领导人员培育、国际型人才队伍建设、人才属地化管理以及国际化经营考核等方面的实践和做法作一介绍和剖析，以期对中国企业更好地走出国门、参与国际化竞争有所帮助和启发。

一、A 集团国际化经营的成绩与不足

A 集团是中国最早走出国门、参与国际竞争的中央企业之一。二十世纪五十年代，A 集团即代表中国实施对外经济技术援助项目建设，七十年代末改革开放初期又率先进入国际工程承包市场。经过三十多年的努力和坚守，A 集团的海外业务涵盖房屋建筑、制造、能源、交通等多个工程专业领域，其中一大批工程项目成为当地标志性建筑，在海外已树立起国际知名品牌，为提升中国企业的国际地位和形象作出了贡献。

（一）国际化取得的成绩

1. 海外业务经营模式不断完善

在海外业务经营模式方面，A 集团基本形成了以股权投资为纽带的母子公司经营模式、以分公司方式设立海外机构的经营模式、总部直营等几种模式，搭建起了海外业务的运营和管理平台。

在项目运作方面，除传统的总承包模式外，A 集团还积极实践和探索 DB（Design and Build，设计与建造）、EPC（Engineering Procurement Construction，设计、采购、建造的工程总承包）和 PPP（Public-Private-Partnership，公私合营）等项目运作模式。同时，积极推进并购等资本运作方式，以实现海外核心业务的实质性飞跃。在产品组合方面，除稳定传统的房建业务外，积极开拓基础设施领域，探索海外地产开发，并带领和促进国内勘察设计业务向海外拓展。

2. 海外市场布局更加均衡

在 2001 年之前，A 集团的海外业务发展不够均衡，所有海外驻外机构中，港澳地区和新加坡地区的主营业务收入占据了海外整体主营业务收入的 90% 以上。经过不断的调整和巩固，目前，A 集团形成了以下海外市场布局：以香港为核心的港澳市场；以阿尔及利亚为核心的北部非洲市场；以新加坡为核心，包括越南等国家的东南亚市场；以阿联酋为核心，包括卡塔尔、科威特等国家的中东市场；以美国为核心，包括巴哈马等国家的中北美市场等。合理的海外市场布局平衡了海外经营风险，提高了 A 集团参与国际竞争的

能力，也为 A 集团进一步向国际化迈进打下了基础。

3. 国际化影响力不断提高

在三十多年的国际化经营中，A 集团为自己赢得了一系列荣誉：在 2007 年和 2008 年《财富》“全球最受赞赏 A 集团”评选中，A 集团连续两年成为“中国地区最受赞赏”的五家企业之一，是中国地区唯一获此殊荣的建筑类企业；2010 年成功入选英国品牌价值咨询 A 集团 Brand Finance 发布的全球最有价值 500 品牌排行，也是国内建筑行业唯一入选品牌；连续多年进入《财富》杂志世界 500 强排名。

（二）存在的不足

A 集团在“走出去”过程中虽然取得了一定的成绩，但也面临着许多问题，与国际一流承包商相比，仍存在核心竞争力不足、业务结构单一、资源配置能力不强等差距。但最为关键的则是在国际化人力资源管理中面临着问题和挑战。

1. 国际化高端人才匮乏。一类是职业经理人的缺乏，一类是专业人才的匮乏，包括设计、咨询等前端业务及投资运营等价值链高端领域人才，海外市场营销及投融资、特许经营等专业人才。在新市场、新业务领域，高素质复合型人才尤为匮乏，严重制约了 A 集团通过拓展增量市场发展海外业务策略的实施。

2. 人才流动困难。在不发达地区人才派遣困难，回国再发展难。由于近年来国内市场发展迅速，职业条件和待遇提高很快，职业机会也较多，国外国内收入差距减小，海外吸引力伴随这些因素明显下降。除此以外，海外工作的小众性、回国延续困难的问题，员工结婚、生子、教子、赡养等人本需求的提升，以及中国人传统的家文化观念都是导致现阶段国际化人才管理难题的原因。而在发达国家和地区，员工在当地安居乐业，很难与不发达机构进行交流与互动。

3. 国际化人才流失现象时有发生。通过努力，A 集团在几个发达国家市场建立起了吸引、维持高素质国际化人才的优势，部分市场如阿尔及利亚则在工程等专业领域培养了一批人才，但由于集团公司缺少通畅、有效的回流渠道，导致很多人才流失。如何有效减少海外人才流失，增强海外人员的稳定性，成为国际化人力资源管理的重要课题。

二、A 集团的国际化人力资源管理实践

企业的永续经营必须建立在明确、简单、深刻的事业理论之上。身为中央企业的 A 集团从一开始就把自己事业

的范围界定为“全球”，把自己的目标定位为“最具国际竞争力”。这一定位，决定了A集团必须把“国际化”作为自己矢志不渝的追求，把参与国际竞争、拓展海外业务、培育全球核心竞争力作为自己的发展战略。因此，A集团的事业理论成为其国际化人力资源管理的起点。

（一）实施“大海外”战略

所谓“战略”，必须是能够“牵一发而动全身”的系统性因素，必须是对事业发展和资源投入优先顺序作出的一种理性安排。A集团始终强调，“大海外”战略不是某一个部门或某一家子企业的战略，而是集团层面的整体战略，需要集中集团内部和全球优势资源，通过资金、人才方面的优先投入和相关制度的重点倾斜优先发展海外业务。

通常而言，国际上用来评价企业国际化程度的数据指标是“企业国际化指数”，其计算方法是： $\text{国际化指数} = (\text{国外总资产} / \text{总资产} + \text{国外销售额} / \text{总销售额} + \text{国外雇员数} / \text{总雇员数}) / 3 \times 100\%$ 。A集团不满足于这三项占比指标的简单加权，他们根据多年的对标和实践对于“大海外”作出了更全面的界定。

A集团“大海外”战略的内涵主要包括：海外营业收入达到集团总营业收入的一定比例；海外业务要规模化发展，从数量上拥有若干具有一定规模产出的驻外机构；拥有合理的海外市场布局，除了在发展中国家（地区）拓展业务以外，在发达国家（地区）市场占有一席之地；要形



图1 A集团“大海外”战略内涵

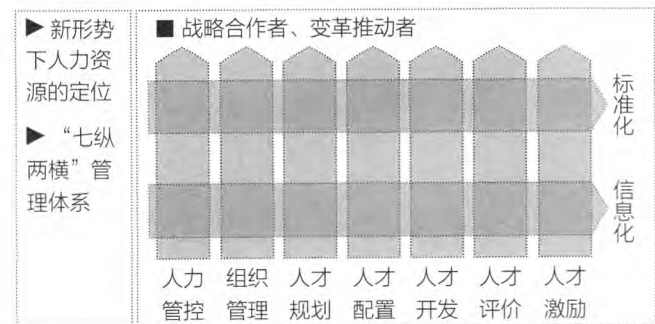


图2 A集团“国际化”人力资源管理体系

成具有充分竞争力和盈利能力的海外经营模式；拥有合理的海外业务结构，相对集中地进行多元化经营；拥有一大批忠诚于海外事业，熟悉国际工程承包市场，懂技术、会管理、擅语言、精商务的海外事业职业化人才。

（二）打造“大海外”事业平台

为贯彻落实“大海外”发展战略，A集团构建了全集团层面的“大海外”事业平台，扭转子企业单打独斗的局面，打造海外统一的大市场，形成集团对海外市场开拓管理和风险管控的全方位整合，并重点推进建立布局合理的营销网络和全程联动的营销机制。

在市场开拓方面，整合集团各个层面的资源，在集团海外业务总部及各二级机构之间实现海外市场信息有效共享，从项目追踪、商务谈判及项目实施全过程形成有效联动。A集团在“大海外”事业平台的统一运作下，联动布局海外市场，通过在海外设立营销中心和国别工作组，基本建立了覆盖海外重点区域和热点市场的较为合理的营销网络，目前在海外已设立9个营销中心和30个国别组，覆盖非洲、亚洲、中东欧、拉美等多个区域。

在风险管控方面，基于总部丰富的海外经营管理经验，由总部统一实施风险管控，通过与国内外二级子企业共同联动做好海外拓展及运营风险的识别及有效规避，确保各二级子企业在“走出去”过程中既能走得快又能走得好。

在事业平台的有效运作下，A集团系统内各二级子企业“走出去”的积极性大幅提高。尤其一些海外经营经验较为欠缺的子企业，通过与总部联动，紧跟总部共同“走出去”，其走进陌生国际市场的顾虑得以消除，“平台”的推动作用得以显现。

（三）“大海外”的人才支撑战略

1. 新形势下对于人力资源的定位

在“大海外”发展战略的指引下，A集团形成了对于新形势下人力资源的定位：人力资源是企业的战略合作者和变革推动者。人力资源管理职能必须由传统的组织人事管理向战略人力资源管理转变。通过职能的转变，实现人力资源对企业战略发展的支撑。

2. 构建“国际化”人力资源战略管理体系

所谓“七纵两横”，是指以标准化、信息化（两横）为基本思想和主要手段，建设人力管控、组织管理、人才规划、人才配置、人才开发、人才评价、人才激励七个模块（七纵），形成完整、科学的人力资源管理体系。目的在于通

过人力资源管理体系、管理模式的率先转型，带动和推进人才队伍的转型，从而更好地服务和支撑企业战略的发展。

3. 明确海外人才发展计划

A 集团海外人才发展计划的核心目标是建设适应国际化发展战略要求的海外人才队伍，重点培养造就一批具有国际化思维、全球视野以及跨国经营管理能力的优秀海外人才。

按照计划，A 集团希望用 5-10 年时间，使集团具备国外工作经历的人员总量达 10000 人，直接从事海外业务的各类骨干管理与专业技术人员达 5000 人，集团总部符合岗位任职要求、应具备海外工作经历的人员比例达 90% 以上，领导人员后备中具备海外经历的人员比例不低于 20%，属地化员工比例由目前的 30% 提高到 50%。

（四）实施底线管理，培育具有“全球化领导力”的领导人员

组织的效力来自领导的效力，领导人员是推动企业事业不断发展的核心。杰克·韦尔奇说，“领导力比战略更重要”。领导力是一种影响力，是带动和影响他人的能力，是领导者对团队成员施加影响，使下属追随他，服从他的领导，按照他的想法和指导而行动的能力；领导力也是一种决策力，它决定了企业的凝聚力，不同的企业和企业发展的阶段对于领导力的要求不尽相同。A 集团通过对于领导人员实施“底线管理”，培育和提升领导人员的“全球化领导力”。

1. 以“1+N”体系确立领导人员管理制度底线。所谓的“1+N”制度体系，是由《领导人员管理办法》一个主件和七个配套附件组成。该制度体系覆盖领导人员管理权限、职务名称、岗位设置、职数管理、选拔任用、职务任期、考核评价、轮岗交流以及退出等各个方面。通过确立工作标准，明确领导干部选拔、培养、考核、流动、退出

等各项工作的基本原则、管理标准、工作要求和操作程序，指导和规范领导干部的管理工作。

2. 坚守人员选拔的底线。“在任命管理人员，特别是高层管理人员时，再怎么强调人的品德也不过分。事实上，除非管理层希望某个人的品质成为他的所有下属学习的典范，否则就不应该提拔这个人”（德鲁克，1954）。A 集团坚持德才兼备、以德为先，在业绩好的人中选用，品行业绩不好的坚决不用；身为领导，必须要讲贡献、顾大局，“举直错诸枉，则民服”。

3. 夯实能力素质的底线。德鲁克（1998）曾指出，“21 世纪的经理人只有两类，一类是具有全球视野的经理人；一类是下岗的经理人”。A 集团构建了以“全球化”为核心的领导力模型：以洞察力、凝聚力、行动力、变革力四大类能力为基础，包括全球视野、战略思维、领导变革、执行到位、专业权威、成就客户等 11 项能力素质项。通过该模型为领导人员选拔设立“能力素质”底线，借助模型对人选进行事先的筛选和评价，之后再按照组织程序和要求进行人才选拔，进一步确保选人用人的科学性。

经过三十多年的海外经营，A 集团已经打造了一支长期服务海外并具有较高竞争力的国际化经营团队。部分大型驻外机构第一责任人都有在其所在国工作超过十年以上的经历，这些优秀的管理者对所在国都有深刻的理解，并怀有深厚的情感，在深深融入当地社会的同时，能够建立和统帅一支优秀的国际化经营团队。这些优秀的全球化领导人员，成为 A 集团海外事业不断取得快速发展的保证。

（五）支撑战略发展，全力推进国际型人才队伍建设

A 集团将人才视为最可依靠的核心战略资源，积极推进人才队伍建设、加快各类专业人才的培养。

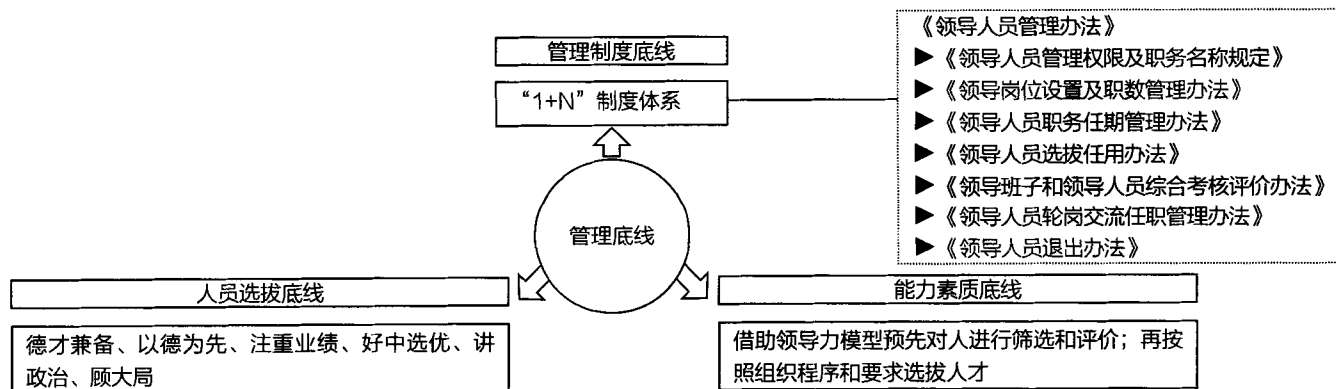


图 3 A 集团领导人员“管理三底线”示意图

1. “国际型人才”内涵的不断充实和调整

随着 A 集团海外业务的发展，对国际型人才的定义和需求也在不断发生变化。海外业务发展初期，重点培育海外“四会”干部，即会开车、会电脑、会外语、会专业。三十多的年海外发展，A 集团整体战略与定位有了调整，国际型人才也有了新的内涵，需要同时具备智力资本（国际化的知识与能力）、社交资本（与不同文化的人建立信任）、心理资本（包容差异，因地制宜的推动变革和改进）的全面型人才，推动 A 集团的国际化战略进程。

2. 倡导“专业化、职业化、国际化”的人才理念

坚持以人才“三化”（专业化、职业化、国际化）统领全局，坚持“以人为本、关注个体”，将人才工作与企业转型升级和经营模式创新同步推进、同步深化。

“专业化”强调员工的专业素质、专业创新能力、专业化的学习能力；“职业化”强调职业生涯设计、职业化的精神，以及职业化人才进出的机制；“国际化”强调国际化的视野和思维方式、国际化的沟通能力、属地化程度，以及国内外一体化的人才平台。

3. 坚持海外经营的复合人才培养计划

持续推进各项人才培养工程，深入开展领导人才培养计划（栋梁计划）、青年学生成长计划以及各级总部“3+2”人才培养计划，要求总部人员必须要具有 3 年基层经历，涉及海外业务的则必须具有 2 年海外经历。

（六）因地制宜，推进海外人员的属地化

在国际化管理中，必须努力做到管理人员“思维的全球化，行动的当地化”（Thinking globally and acting locally）。国际顶级金融机构汇丰银行的“环球金融，地

方智慧”理念便遵循了这一原则。在人员外派化还是属地化的问题上，A 集团经历了漫长的认识过程。“走出去”初期，以外派员工为主，但伴随着海外业务的不断发展、实践经验的积累，因地制宜地推进海外人员属地化现在已经成为一项共识。

在发达地区市场，市场准入难、竞争激烈、当地人才充足，A 集团主要按照当地规则，通过外派高层的国际化带动中层的属地化，中层的属地化带动基层的属地化，通过提升整体属地化能力进而提高与当地竞争对手等同作战的能力。同时，会保留一定的外派比例，使其能够在当地市场成长和成熟，在组织的中高层中也会保证有一定比例的母国派出人员。目前在发达国家市场，属地化比率基本在 60% 以上，部分市场甚至超过 90%。

在不发达的地区和市场，由于其政治和生存环境相对恶劣，当地人才又十分匮乏，人才派出、留用、回国再发展都存在一定的困难。对于这些市场的人力资源管理，基本按照中国国内通行的规则，确保人才国内外发展的连续性。同时，对外派员工留用制定激励政策，如提高中高层的选拔任用力度和速度，在子女教育、安居计划、家属随任、海外深造、特殊休假政策等方面提供支持等。

A 集团在多年前便提出了“属地化”的经营理念，不仅大量雇佣当地劳工，使用当地分包和建筑材料，参与当地的经济和投资发展活动，同时还用开放性的管理思维吸引所在国和国际化的人才加入，既提升了 A 集团在所在国的影响力，赢得了政府、民众、合作方的认同和好感，又降低了项目成本，减少了企业对外沟通障碍，化解了因人力资源不足造成的履约风险，实现了互利共赢。

在推行员工属地化的过程中，A 集团美国公司注重以

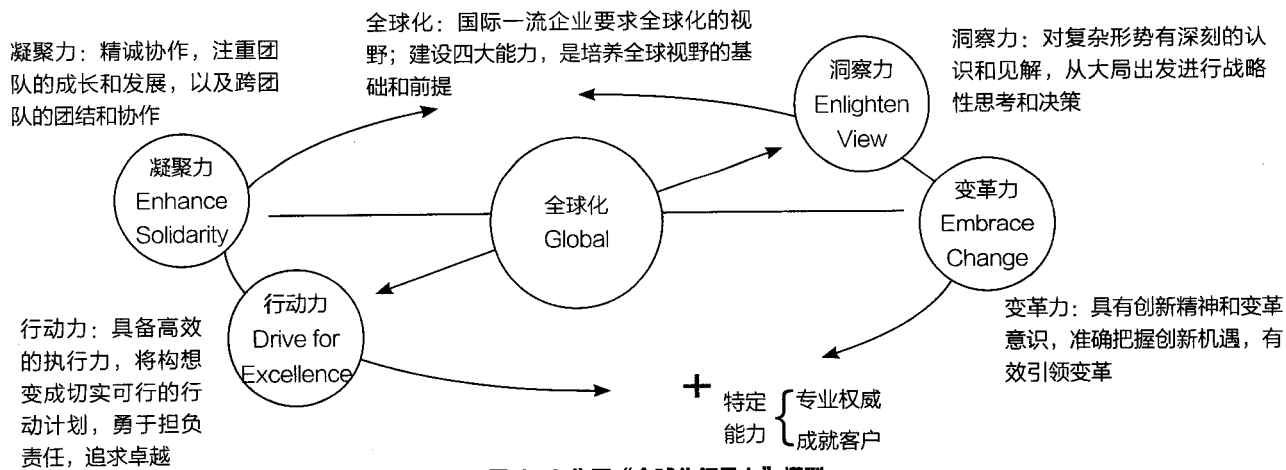


图 4 A 集团“全球化领导力”模型

人为本，切实履行企业责任，对员工负责，使员工对企业有归属感，并由此形成企业的凝聚力和竞争力。目前，A集团美国公司在美雇员总数已近千人，95%以上是属地化员工，内派员工只有不到5%，而且很多项目仅有1名内派员工。

除了在美国本土的项目实施属地化，A集团美国公司还大力推进劳务输出本地化。以巴哈马项目为例，该项目是加勒比海地区有史以来最大的单期度假村开发项目，也是A集团海外历史上承建的最大单体工程和中国企业在海外承建的最大房建项目（合同额近20亿美元）。为圆满完成项目建设任务，A集团美国公司在全球范围内招聘优秀项目管理人员，其中就有大量的美国员工。项目部直接雇佣美籍管理人员逾30人，在巴哈马的建筑、设计、咨询团队超过90人，项目的美国分包商雇员近百人。

（七）综合运用绩效考核手段，强化国际化经营管理

A集团通过加强内部业绩考核，推动企业国际化经营。A集团目前的子企业绩效考核体系共分为三类指标：基本运营类指标、战略引领类指标和管理控制类指标。基本运营类指标关注“企业做得如何”，战略引领类指标考核企业“应该做什么”，而管理控制类指标则考核企业“不应该做什么”。其中，战略引领类指标主要考核企业的“五化策略”落实情况，即“专业化、区域化、标准化、信息化和国际化”。

具体到国际化指标，主要关注三个方面：其一，海外营业收入；其二，海外资产占比；其三，从事国际化的人才数量。同时，针对不同类型的企业，在国际化指标的设置、指标目标值的确定方面，则又采取一些不同的举措。

1. 差异化考核，引导子企业积极参与国际化经营

国际化业务作为A集团的一项重要战略业务，对于平衡集团国内业务风险、提升A集团竞争能力、管理水平和国际影响力具有非常重要的作用。同时，复杂多变的国际市场环境、激烈而残酷的国际市场竞争本身就是对企业经营管理能力的巨大考验。

A集团一方面在战略引领类指标中，设置“国际化”考核重点，专项考核子企业参与国际化业务的“行为”和“结果”，引领和推动子企业参与国际化经营，另一方面，在设置子企业的具体国际化考核指标时，注意“因企而异”，量力而行。针对各子企业开展国际化经营的底子不同、抵御国际化经营风险的能力不同的现状，对于国际化经营历

史久、经验相对较为丰富的子企业，则鼓励其在集团的统一组织下独立开拓海外市场，独立承担经营风险，独立对经营结果负责。对于开展国际化业务时间短、经验相对不足的子企业，鼓励其为系统内单位承接的项目承担分包任务，发挥其在项目履约和专业化施工等方面的优势和实力。

这种有区分、有重点的“差异化”考核，有效地调动起了子企业参与国际化经营的积极性，同时也在一定程度上规避了经营风险，保障了企业的国际化成果。

2. 双重考核，鼓励子企业协同参与国际化竞争

作为主营业务涵盖房屋建筑工程、房地产开发与投资、基础设施建设与投资以及设计勘察等领域的大型中央企业，A集团必须有效整合集团资源，注重发挥业务板块之间的联动效应，协同参与国际化竞争。对于为系统内企业担任分包的模式，A集团采取“双重考核”的方式，即项目总承包单位和分包单位均可计算一定比例的业务绩效，从而体现集团对国际化业务的倾斜鼓励政策。

3. 全面考核，促使子企业注重国际化业务的经营管理质量

根据A集团的国际化业务考核体系，包括经济增加值、营业收入、利润、资产负债率等主要财务指标的基本运营类指标主要反映子企业海外业务的运营状态与运营结果；在管理控制类指标中，设置了质量、环境和安全类考核指标，旨在规范国际化经营中的质量、环境和安全行为，也设置了挂靠项目、小金库、诉讼案件、内控达标率等指标，要求子企业在开展国际化经营的同时不忘提高管理水平。而在战略引领类指标中，通过设置大项目占比、专业化调整、经营结构调整、业务模式多元化、海外员工收入增长率、海外人才教育培训经费占比等考核指标，则传递了“国际化”战略对于A集团国际化业务的导向、标准和要求。

由此，A集团对于国际化业务的考核不再仅仅是以数据论成败，而是更加综合、客观地反映子企业国际化经营的整体效果。这些措施的目的是保证子企业的国际化业务能够健康、可持续地发展，不仅要“走出去”，还要“走得稳”、“走得好”。

三、经验与启示

挑战总是与机遇相伴而生，当“年轻”的中国企业雄心满怀地走出国门准备分享全球化的“丰硕果实”的时候，迎接而来的将是更加残酷的市场竞争和种种从未遭遇的风险，“和瞪羚一起赛跑，和狮子一起捕食”，可谓“道路阻

且漫长”。相较于发达国家跨国公司全球数百年的经营历史，国际化对于“年轻”的中国企业来说，“新世界”的挑战显得要更大一些，也更加需要国际化的人才来共同应对。

综合以上关于 A 集团的国际化人力资源管理实践，我们认为如下几点经验和启示值得中国企业学习和借鉴。

1. 对于“海外事业”的坚守

纵观目前 A 集团的海外布局，无论是香港澳门，还是阿尔及利亚、新加坡、美国，无一不是经过了 20 年甚至 30 年的坚守和努力。A 集团的成功源于坚守，源于持续的、有组织的协同和努力。

坚守的背后，是 A 集团对于自身“使命”和“责任”的崇高“定义”，以及对于海外业务的“定位”。只有这种来自“事业”驱动的“源动力”，才能令企业持续的投入资源和打造平台，才足以吸引“有志之才”的诚挚加盟和倾情奉献，以共同建设和繁荣当地市场的目标来运营业务，进而通过长期的耕耘来获得所在国政府、社会、国民的信赖，“守得云开见月明”。“犯其至难，图其至远”，如果在全新的海外市场环境，打一枪换一个地方，企图通过一两个项目“浅尝辄止”、实现“暴发”，结果都是可以预料的。

2. 实施清晰的人才支撑战略

A 集团通过制定清晰的人才支撑战略，明确企业全球人力资源战略方向。不管是对于人力资源的重新定位，还是“国际化”人力资源战略管控体系的构建，都是始于全球人力资源管理的战略出发点，也是战略人力资源管理的体现。人才支撑战略从集团和全球的角度指导着 A 集团国际化人力资源管理实践，不仅落实到集团资源配置、考核指标等日常运营的方方面面，更内化于各级员工对集团发展战略的高度认同和实际行动之中。

3. 坚持国际化人才的培训和储备计划

A 集团始终倡导人才的“专业化、职业化和国际化”，高度重视国际化人才的培训和储备。一是“按需培养”，通过培养科技研发人才、商务法务人才、投资运营人才等核心人才，弥补其在国际竞争中的相对不足和短板；二是“系统培育”，通过实施系统化的培训，从语言能力的培养、全球视野的塑造、现代企业经营管理能力的提升等方面着手，不断提升人才的海外融合能力和国际化经营管理能力。

参考文献

1. 彼得·德鲁克(著), 齐若兰(译):《管理的实践》, 机械工业出版社, 2006 年版。

2. 彼得·德鲁克(著), 朱雁斌(译):《21 世纪的管理挑战》, 机械工业出版社, 2006 年版。

3. 朗咸平等:《国际企业和企业家战略思维》, 东方出版社, 2006 年版。

4. 迈克尔·波特等:《45 位战略家谈如何建立核心竞争力》, 中国发展出版社, 2002 年版。

5. 马伟超:《国际人力资源管理人才培养途径研究》, 载《江苏商论》, 2011 年第 18 期, 第 186-188 页。

6. 苏光明、牛献忠:《国际化与人力资源开发》, 党建读物出版社, 2009 年版。

7. 托马斯·弗里德曼(著), 何帆、肖莹莹、郝正非(译):《世界是平的:一部二十一世纪简史》, 湖南科学技术出版社, 2006 年版。

8. W. 钱·金、勒妮·莫博涅(著), 吉宓(译):《蓝海战略 超越产业竞争开创全新市场》, 商务印书馆, 2005 年版。

9. 王士红、彭纪生:《中国企业国际化过程中如何提升领导力》, 载《理论界》, 2009 年第 5 期, 第 231-232 页。

10. 赵曙明:《跨国公司在华面临的挑战:文化差异与跨文化管理》, 载《管理世界》, 1997 年第 3 期, 第 75-80 页。

11. 朱吉铭、陶真婵:《我国企业国际化外派模式下的人力资源风险研究》, 载《经营与管理》, 2014 年第 8 期, 第 140-142 页。

12. Farndale E, Scullion H, Sparrow P. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 2010, 45(2):161-168.

13. Groves K S. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 2011, 39(3):239-260.

14. Nicky Dries. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2013, 23(4):286-289.

15. Schuler R S, Dowling P J, Cieri H D. An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 1993, 19(4):419-459.

16. Schuler R S, Jackson S E, Tarique I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 2011, 46(4):506-516.

17. Scullion H, Collings D G, Gunnigle P. International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 2007, 17(4):309-319.

International Human Resource Management System Basing on Overseas Business Platform

——International Human Resource Management of A State-owned Enterprise

Fang Anjing

(School of Business, Renmin University of China)

Abstract: Human resources are the main factors restricting the improvement of international management and the ability of international competition for Chinese enterprises. International human resource management is the weakness of Chinese enterprises when taking part in global competition. As one of the earliest enterprises participating in international competition, this state-owned enterprise has accumulated rich experience in international human resource management in more than thirty years overseas business management. The paper takes the international human resource management practice of the enterprise as an example, introduces and analyzes its practice in building overseas business platform, international strategic human resource management system, leader's baseline management, training of the international human resource team and international performance appraisal, aiming to give an implication for the other Chinese enterprises in international human resource management.

Key Words: Overseas; Personnel Training; Localization; Performance Appraisal

■ 责编 / 李朋波 E-mail:lpbup@sina.com Tel:010-88383907