



智享会

HR Excellence
Center

走出去背景下的
“国际化”人才管理

Visiting us at  www.hrecchina.org





★ 人力资源智享会新浪官方微博

在新浪微博搜索：人力资源智享会HREC

在浏览器键入链接：e.weibo.com/hrec



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注



中國建築

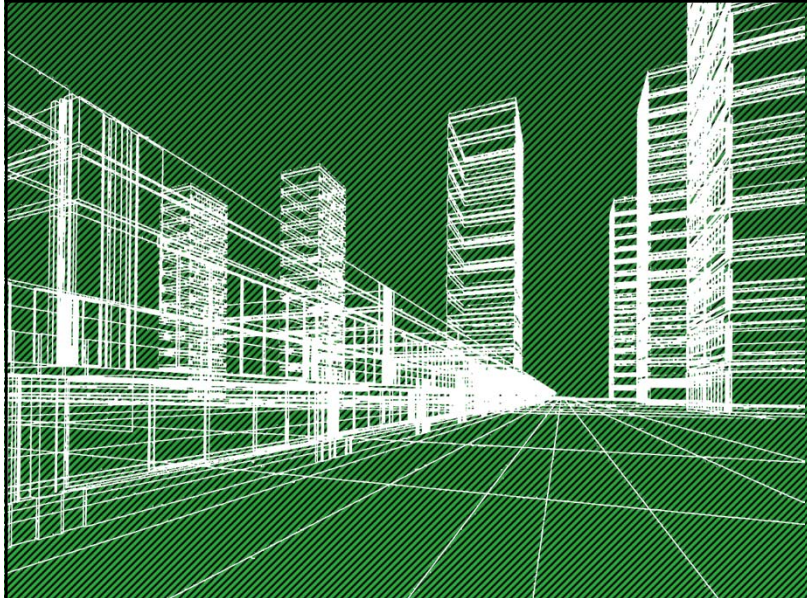
主要内容

中国建筑海外事业简介

当前背景下的人才国际化挑战

国际化人力资源管理策略

国际化人才发展和保留



Part 1 中国建筑海外事业简介



中國建築

中国建筑简介



中國建築

组建于1982年，其前身为原国家建工总局

曾经在全球一百多个国家和地区开展业务，目前经营区域主要分布于全球二十七个国家和地区

自2007年开始中建总公司成功进入世界500强企业行列：

- 2012年排名财富500强第100位。
- 2013年位居财富500强第57位。

中国建筑——海外事业的开始



中國建築

1979.2

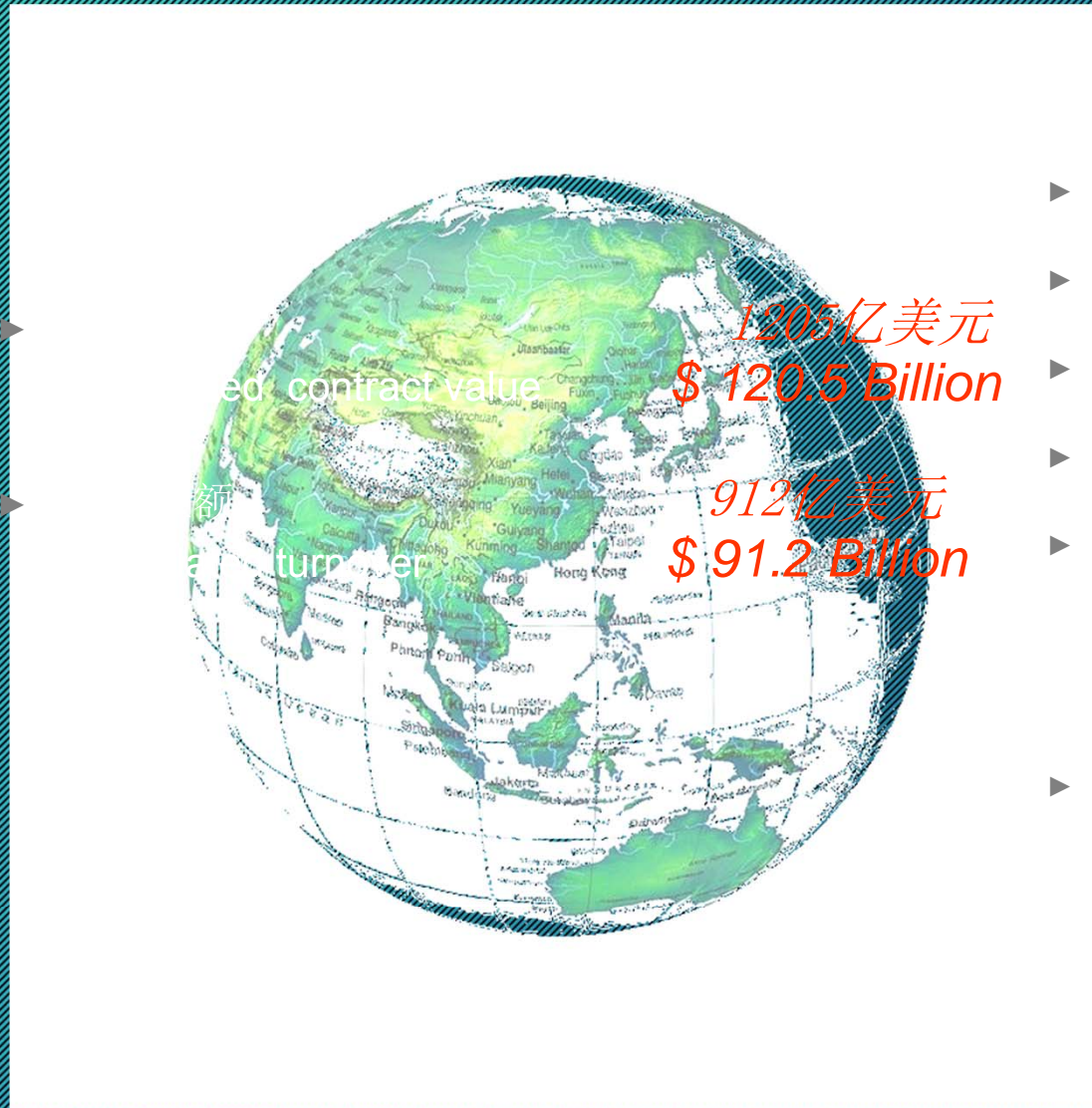
- 国务院批准国家建委和国家对外经济联络部提出的《关于拟开展对外承包建筑工程的报告》：成立中国建筑工程公司，中建成为我国第一家从事国际工程承包的专业公司。

1982.6

- 城乡建设环境保护部发出《关于成立中国建筑工程总公司的通知》，中国建筑工程总公司重组成立。
- 经国务院批准，成立中国建筑工程总公司，属全国性的大型建筑联合企业，享有独立经营的自主权和独立法人资格。
- 原国家建筑工程总局直属第一、第二、第三、第四、第五、第六工程局，东北、西北、西南建筑设计院，西南综合勘察院，设备配件出口公司和天津材料配件公司，划归总公司建制。

海外业务累计数据 (1982年~2012年)

Key figures of overseas operations from 1982 to 2012



▶ 海外工程 Overseas Projects	5500+ 5500+
▶ 海外分支机构 Overseas Branches	26 26
▶ 国家和地区 Countries and areas	116 116
▶ 海外核心市场 Overseas Core markets	8 8
▶ 长期从事海外高级管理 和技术人员 Long been engaged in senior management and technical staff from overseas	7000+ 7000+
▶ 累计外派各类管理人员和 劳务人员 Expatriate staff and labours (person times)	340000+ 340000+

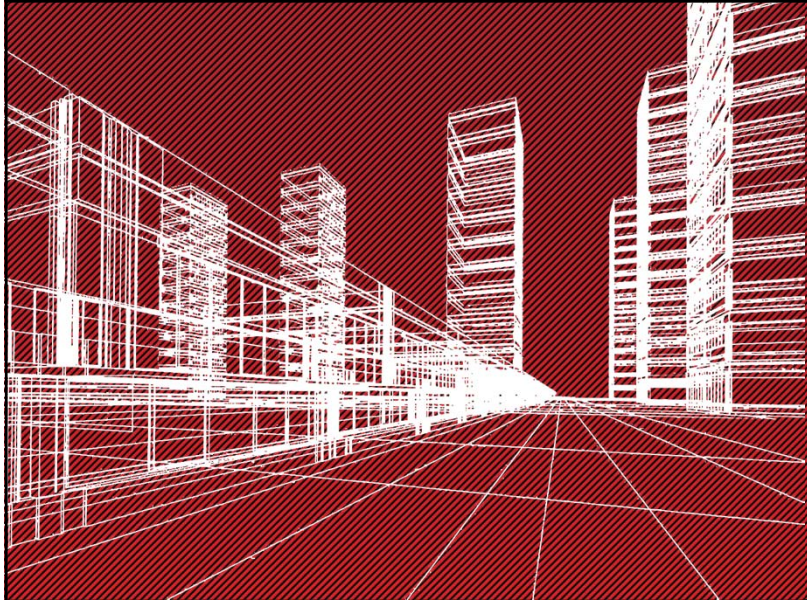
中建海外事业部人员构成



中国建筑

人员类别	上季度末人数	本季度人员变化情况		本季度末人数
		新加入及调入	离职及调出	
海外事业部劳动合同职员	952	113	47	1018
属地化中国籍职员	1025	37	22	1040
属地化非中国籍职员	792	648	22	1462
合计	3014	691	89	3660

国家	劳动合同人数	属地化中籍	属地化外籍	合计
阿尔	402	478		878
赤几	41	75	5	121
刚果	58	48		106
南洋	108	166	659	933
中东	112	170	648	930
美国	59	103	150	312



Part 2 人才国际化挑战



中國建築

过去的人才派遣-难

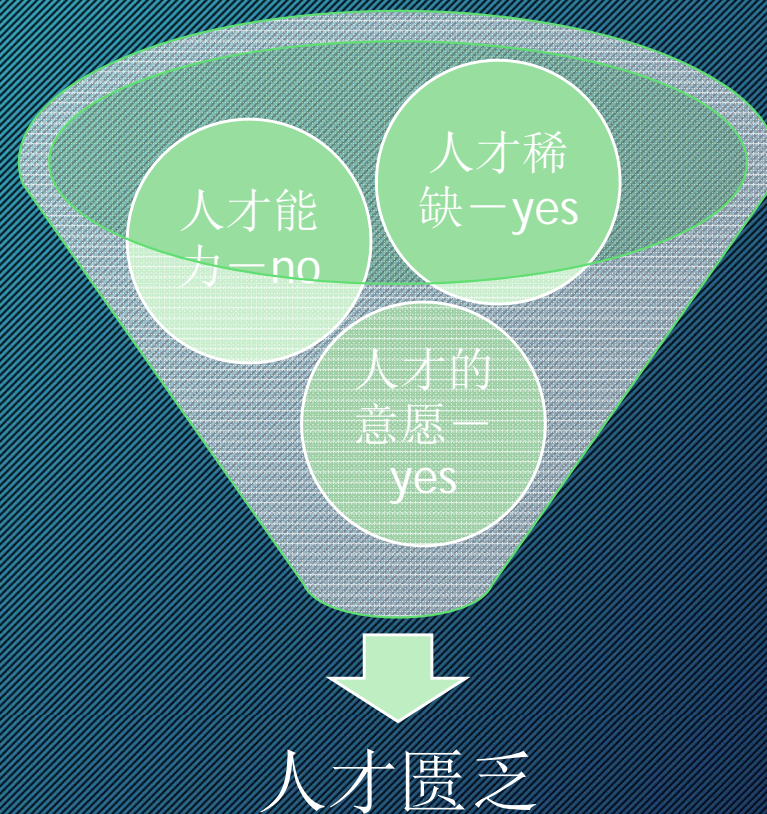


中国建筑

人才与收入:

$$1+1+1=1$$

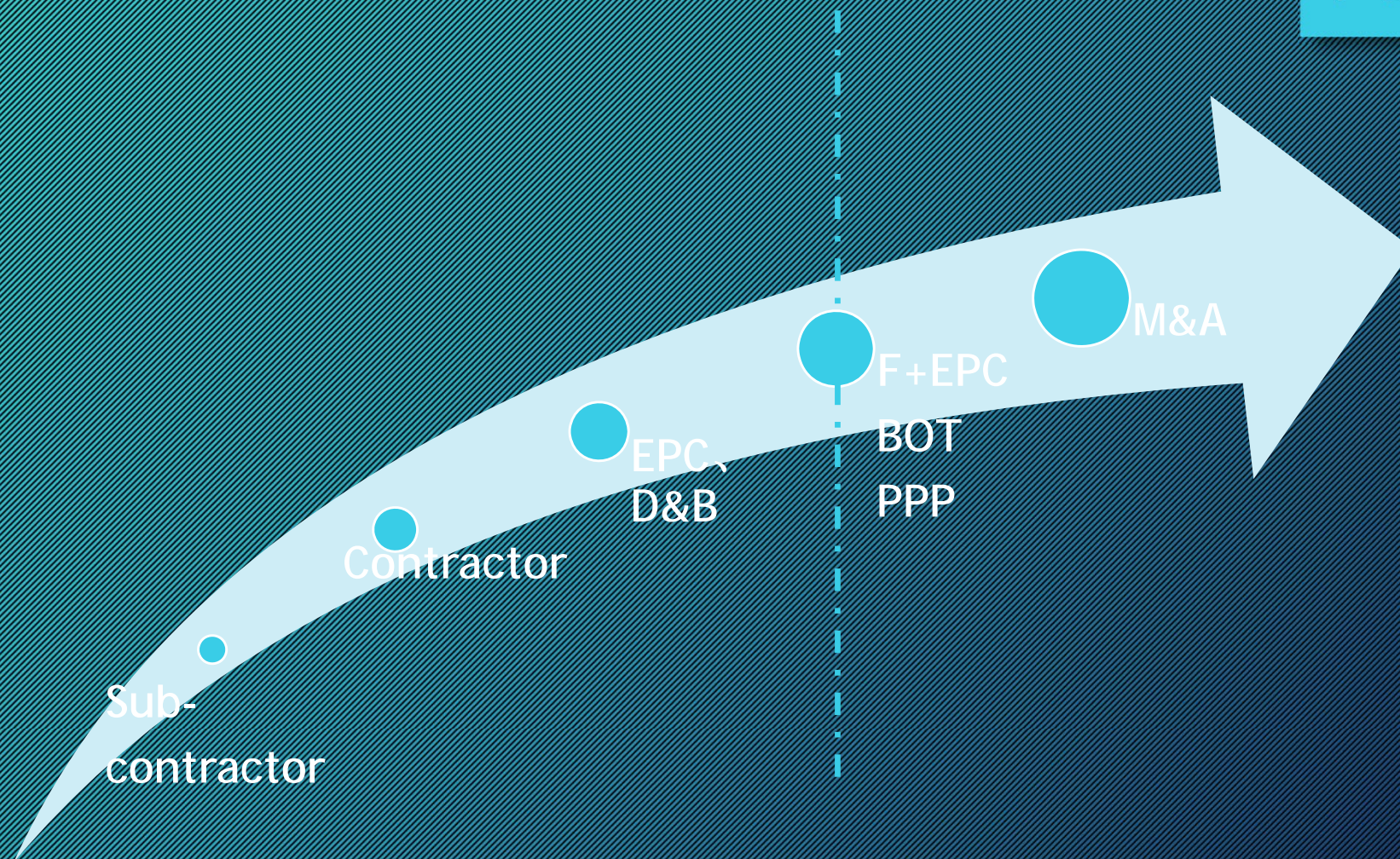
海外收入/国内收入 ≥ 6



过去30年的发展



中國建築



今天的人才派遣—还是难

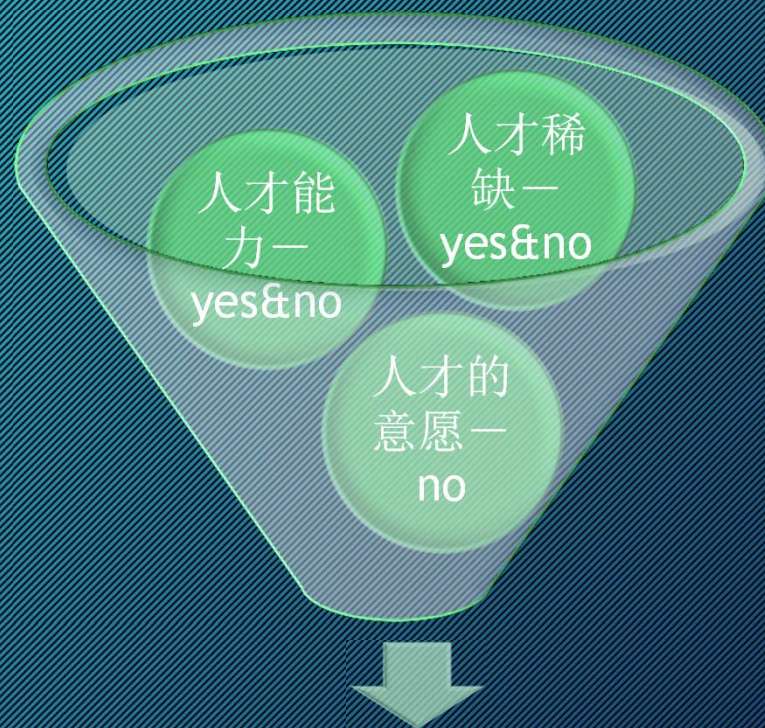


中國建築

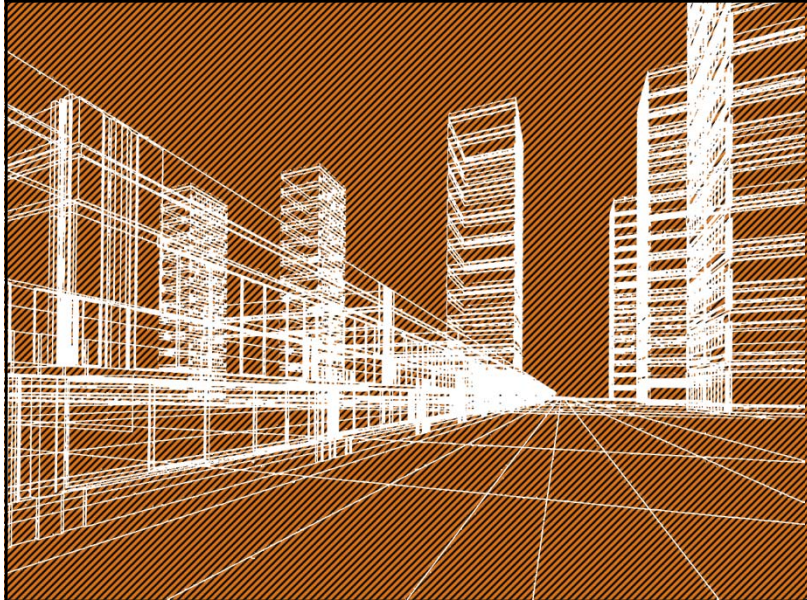
人才与收入:

1=1

海外收入/国内收入=2-4



人才派遣更难



Part 3 国际化人力资源策略



中國建築

发展阶段和人力资源管控特点



中国建筑

初创阶段

员工数量少、
组织结构简单

发展阶段

员工数量快速
增长，组织结
构变复杂

稳定阶段

员工数量达到相当
规模，本土化程度
高，组织结构复杂

	松散管理型	战略管理型	业务管理型	全面管理型
人力资源 管理特 点	<ul style="list-style-type: none"> 没有专职人员 完全由分支机构完成人力资源决策 分支机构自行核算决定成本 	<ul style="list-style-type: none"> 分支机构有清晰的人力资源管理职责 最终决策由本地完成，但总部参与到决策过程中 总部提供制度原则，供分支机构设计制度参考。在成本预算范围内分支机构拥有决策权 	<ul style="list-style-type: none"> 矩阵式架构，分支机构hr实行双线汇报 总部提供制度体系框架，分支机构在框架内设计制度体系 	<ul style="list-style-type: none"> 总部负责所有决策 总部负责所有制度体系的建设 总部控制所有的成本和审批



中國建築

人力资源管控特点

事业部提供人力资源体系框架，各分支机构参照执行

事业部总部负责管理所有驻外班子成员的任免、调配、薪酬确定、考核、兑现

但各分支机构因其发展阶段和所处市场的特点不同，总部对其管理的深入程度有很大区别。

在授权范围内，分支机构自行决定分支机构的人力资源管理，超授权部分报总部审批，重大事项报总部备案。

对于分支机构的考核：上缴利润、合同额、主营业务收入、管理费用



中國建築

国际化进程挑战

发达地区特点:



政治环境好，但市场准入
歧视严重



激烈的当地市场竞争环境



成本优势在逐渐失去



丰富的当地人才市场



重点：培育在当地市场等
同作战的组织能力

不发达地区特点:



政治和生存环境恶劣



较好的市场占位



人才市场的匮乏



人才派出的难题



派出人才留用的难题

人力资源管理策略



中国建筑

发达地区：加深对市场的了解，任用当地中层，按对方的规则走，尽量减少内派的人员

- 更大程度的属地化
- 通过外派高层国际化能力的建设，来带动中层属地化
- 通过中层的属地化，来带动管理基层属地化的能力
- 从而提升整体的组织当地市场竞争力

不发达地区：建立统一的体系，按我们的规则走，通过各种手段鼓励员工多留几年

- 加大外派人员留用的力度
- 逐步加大属地化的比例
- 搭建属地化人才发展的平台
- 海外中高层领导人员选拔和能力提升项目

国内外一体化的策略

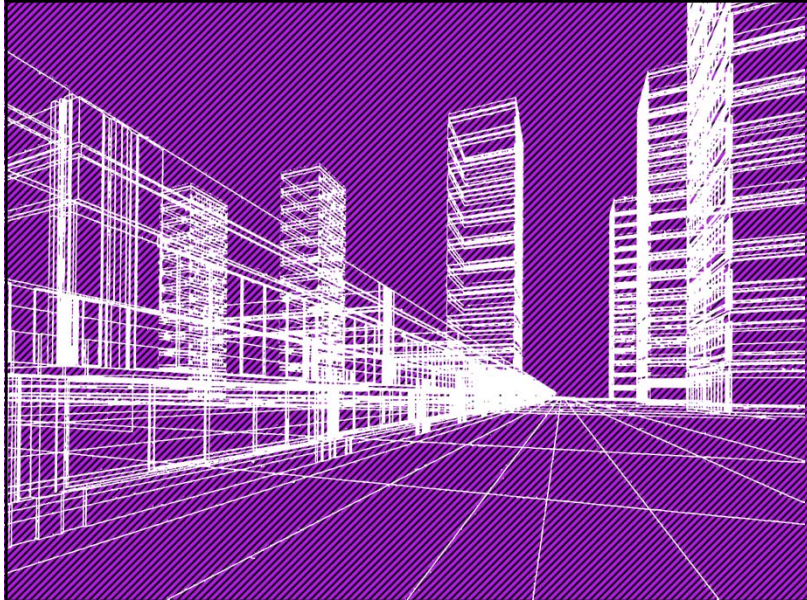


中國建築

人才的3+2战略

严肃驻外机构第一责任人的选拔和评估，要想做好事情，就要先选合适的人。

实现海外员工职业生涯规划、考核评价、教育培训三个方面的全覆盖



Part 4 国际化人才发展和保留

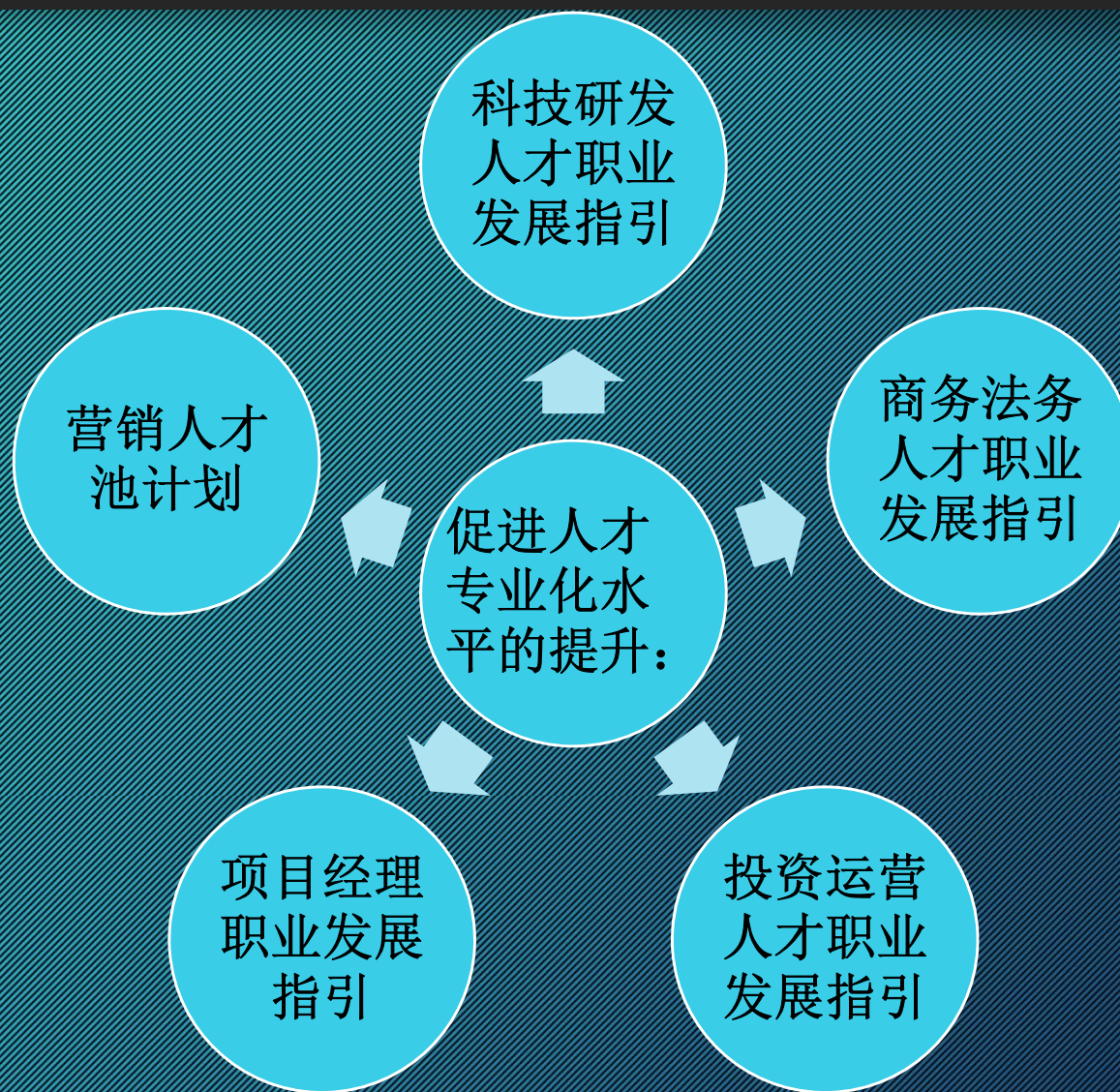


中國建築



中國建築

橫向上：重點做五類員工發展



人才管理的理念



中國建築

专业化

职业化

国际化

纵向上：重点做三个层面的员工 发展工作



中国建筑

青年职员职业生涯
规划：跟踪到七年

C级管理人员：二
级机构部门正副职

B级领导：二级机
构正副职

中层发展计划



中国建筑

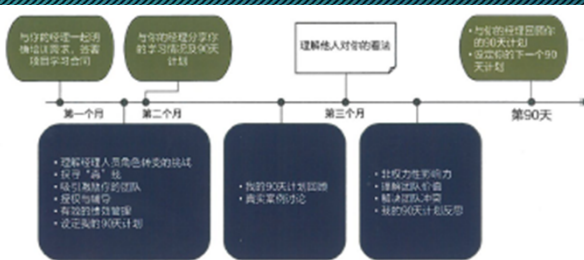
新经理训练营

个人发展计划

行动学习

促膝谈话项目

纳入考核



里程碑一：针对模块一的反思

内容	主要学习要点	与我工作的联系
经理人的角色	角色转型, 成功要素.	
个人价值	情商和领导力框架 自我认知, 自我价值, 个性特点.	
团队建设与激励	人力纵览 (80后员工特点) 最佳的工作环境 激励的理论	
授权与发展他人	有效授权, 辅导模型 倾听	
绩效驱动力	绩效管理 目标设定 获得承诺, 绩效反馈, 回顾	
个性及其影响	DISC性格及影响.	

学习承诺协议

祝贺你加入新经理训练营。新经理训练营旨在通过学习人员管理所需要的各种技能，帮助你成功转型到经理角色。

整个培训过程将历时90天，其中包括360度反馈、课堂学习、小组练习以及在岗实践。但是，不管培训课程设计得多么精妙，也不可能完全的改变一个人的工作方式。作为公司，我们努力为我们的人才提供领导力方面的提升机会。而作为参加学习的学员，我们需要你驱动自己的主动性，努力学习。

在培训开始之前，请花一些时间，针对你希望通过新经理训练营想要达到的成果进行一下反思，并与你的直属经理达成共识。

请将你的关键学习目标列出：

1. 学习团队建设中的管理和沟通技巧, 尤其是在如何利用授权辅导, 绩效驱动
2. 新方法激励和发展他人, 带领团队共同进步.
3. 学习在日常工作中处理和解决冲突和冲突的思想和方法.
3. 学习在需要多方参与的复杂工作中的协调技巧和组组方法.

同时，请与你的直属经理进行讨论并达成共识，获得他的支持与承诺，使你的学习达到最大的效果。

（提示：在培训中，作为学员角色，你将如何去主动参与？在培训中，你将展现什么样的态度和行为？在培训中，你将如何克服学习障碍？）

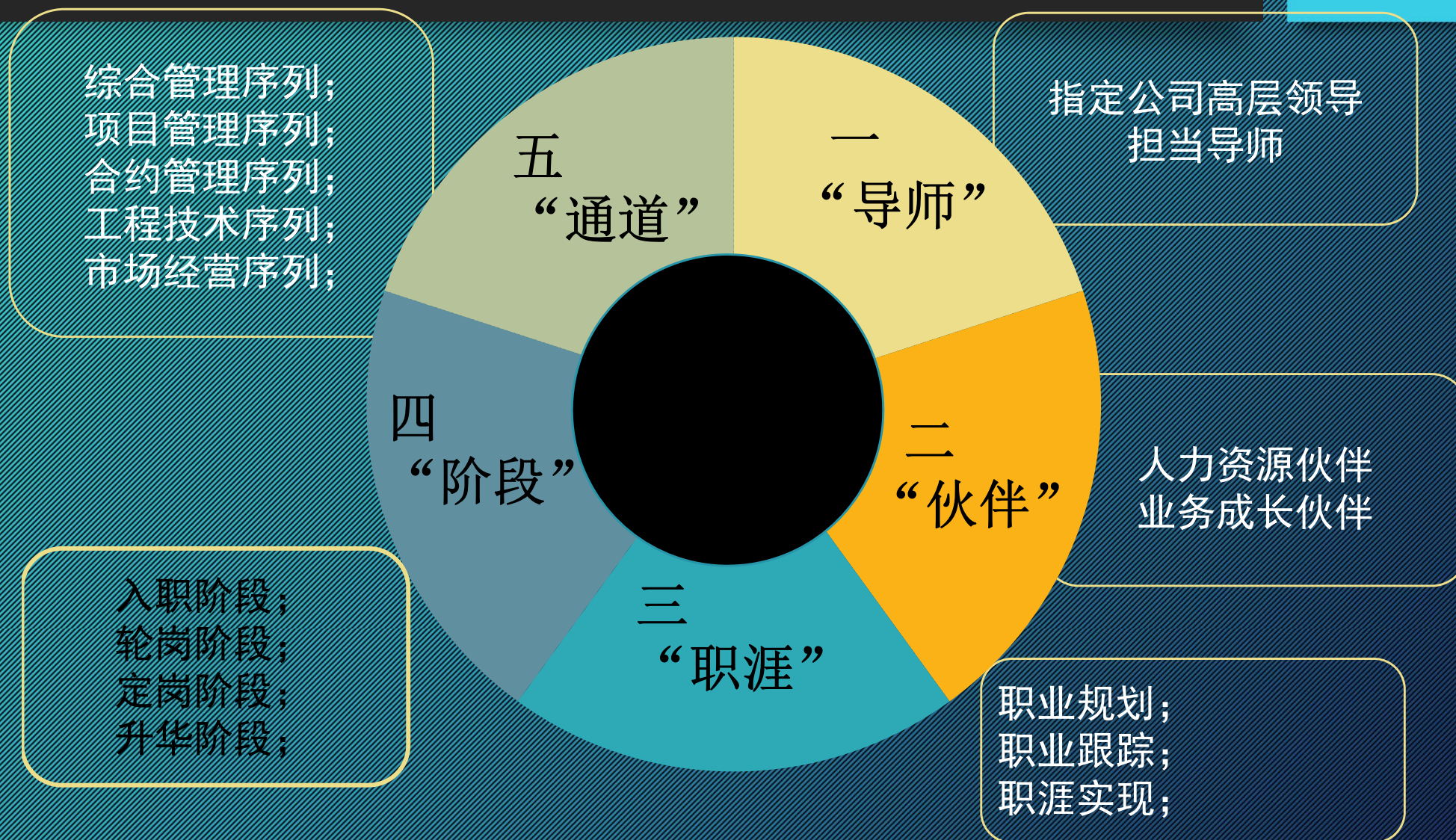
1. 深入思考, 将工作实践中的问题和难点展示出来, 与其他学员探讨.
 2. 本着以学员角色的态度, 积极主动参与培训的各个项目及90天计划的制定和执行.
 3. 通过协调一级单位完成“非洲由非洲”课题来锻炼复杂工作的组组能力.
1. 培养自身的大局观, 解决和处理工作中的矛盾和冲突.
 2. 非洲训练营的内容和改革及时与领导沟通, 听取领导意见.

参与者: 经理:



中國建築

青年职员职业生涯规划



拿什么留住我们的员工



中國建築

