



# 国际化人才培养与发展研究报告

INTERNATIONAL TALENT TRAINING AND DEVELOPMENT RESEARCH

## ——人才国际化培养路径探索

—— The What and How of International Talent Development

调研主办方



联合主办方



为企业、政府机构  
提供专业语言培训解决方案

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 英孚所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & EF. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & EF is prohibited.



## 特别鸣谢



**Jesper Knutell**

言思博

中国区执行副总裁及总经理  
英孚教育企业与政府解决方案

**顾问团** 人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后)



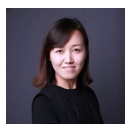
**华迪**

区域总监 / 资深专家  
英孚教育企业与政府解决方案



**闫吉伦**

原 北汽福田人力资源副总经理、福田大学执行校长  
原 海尔集团海外区人力资源经理  
现为自由讲师



**黄华**

HRBP  
京东方集团 全球行销中心



**杨旭东**

人力资源副总经理  
原 潍柴国际



**栗相军**

培训总监  
曾就职于 TCL 大学



**周侠君**

领导力教研中心 组织发展顾问  
中国电信学院



**刘振江**

人力资源总监  
原 常州市天合光能有限公司

## 关于作者



**金景** [Mark.Jin@hrecchina.org](mailto:Mark.Jin@hrecchina.org)

金景先生是人力资源智享会的创始人，目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定，也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营，并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学，并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学，取得了英语教育学士学位。



**方麻迪** [May.Fang@hrecchina.org](mailto:May.Fang@hrecchina.org)

方麻迪现任人力资源智享会 (HREC) 专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有：第二届 People Analytics 的发展与应用研究报告、变革沟通管理实践调研报告、中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、第三届移动学习调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、2019 智享会绩效管理研究 ..... 方麻迪毕业于华侨大学，获得管理学本科学位。

# 目录

	前言	03
	什么是国际化人才?	04
	04   国际化人才的定义众说纷纭	
	05   本篇报告所研究的国际化人才	
	06   与传统人才培养项目区别	
	07   国际化人才培养与管理体系	
	不同阶段下的国际化人才培养与管理侧重	08
	10   探索期的国际化人才培养与管理侧重	
	11   发展期的国际化人才培养与管理侧重	
	不同阶段国际化人才培养与管理实践	13
	13   探索期的国际化人才甄选与派遣	
	19   发展期的国际化人才培养与管理体系	
	LAST BUT NOT THE LEAST: 新冠疫情肆虐全球, 变幻莫测的国际局势下, 国际化人才何去何从?	37
	本次调研发现快览	40
	案例实践	48
	观点洞察	65

## 前言

在国家“一带一路”战略的推动下，中国企业对海外的投资表现活跃，一大批企业已经具备走向世界的能力。我国企业想要在国际竞争中赢得先机，必须要解决国际化人才、海外人才派遣的问题，才能将人才优势转化为科技优势、产业优势。

实际上我们发现，企业虽然会外聘高管或进行本土化人才雇佣，但从国际化进程的角度来看，我国企业正处于国际化的起步与发展阶段，仍需向外派出的大量具备国际化能力的人才。

本篇报告谈论的国际化人才，特指的是企业内部培养的人才，派遣至海外发展。

对于刚起步、正准备走向世界的企业而言，人才外派存在较大的风险。这种失败的案例也发生过在一些标杆性的企业中，其原因包括早期过度借鉴外企的一些外派人才的培养与管理方式，导致水土不服；

企业对于国际化人才识别、培养和管理的认知不够，匹配不到对的人，或是没有建立培养机制，亦或是没有提供一个可供其发展的环境，这些都

会导致人才派遣失败。而人才派遣失败对于企业在海外的业务发展是具有破坏性的打击的。

通过本次调研，我们希望在了解一些大型国企及具有代表性的民营企业后，呈现国际化人才发展与管理上的体系化实践，从而为市场提供启示。

当我们讨论国际化人才发展与管理时，首先要解决国际化人才定义的问题。

其次，内部人才国际化培养与传统人才培养模式上有何不同，我们希望给予读者一个清晰的认知。

最后，在研究国际化人才培养体系时，我们发现企业根据海外业务进程的不同阶段，在人才发展与管理有不一样的侧重。在起步阶段，由于企业只针对一些关键的人才岗位才有外派的需求，企业更多地将目光放在人才的甄选与激励中，然而对于发展期的企业而言，构建一个适合国际化人才发展的环境是十分必要的，对这些企业而言从甄选、培养与回国发展安置，都需要塑造一个结构化的体系。

综上，本篇研究将聚焦在三个主要问题上：



国际化人才的认知与定义



国际化人才与传统人才的培养有哪些不同？



在海外业务的不同阶段，国际化人才发展与管理体系的搭建。

### 探索期

- ◆ 如何“匹配”正确的人？
- ◆ 如何给派遣员工一个合理的激励方案？

### 发展期

- ◆ 搭建国际化人才发展体系，包括人才甄选、培训和人才回国后的发展计划。

## 📖 什么是国际化人才？



在调研中，我们发现如果从内部培养的角度来看国际化人才，企业对此有一个趋向于共识的认知，然而在具体访谈中我们也发现，企业对国际化人才的定位、定义均存在一定程度的差异。

### 🔍 国际化人才的定义众说纷纭

在全球范围内均会进行海外人才管理的企业中，他们对于国际化人才的认知不仅仅局限于内部人才的培养，海外本土化人才、海外引入的外来员工也被称之为国际化人才。甚至在我国的外企、民营企业中，部分外籍员工也被认为是国际化的人才。

因此可以看到，国际化人才的所处的情景不同，企业对其的认知也不同，对此，我们在研究国际化人才的发展与管理时，需要对本次研究的国际化人才的定义进行阐述。

我们将在下文中呈现不同企业和专家对国际化人才的认知与理解，并且将从中萃取出本次调研报告所研究的国际化人才定义及对象。

## 企业实践

### 📄 京东方

#### ● 对国际化人才的定位和理解

对企业来说，国际化意味着企业的产品和服务无论在全球哪一个国家，所传递的价值观和品牌理念都可与当地文化、社会政治环境等有较好的融合。这一理念也同样体现在对国际化人才的定位和培养目标上。国际化人才的内核包括两部分：一是知识技能的国际化，二是视野及心智模式的国际化。此类人才无论到任何一个国家 / 地区或场景，其知识技能、思想气质等，都能够实现无障碍的跨文化社会交往。

现阶段京东方的国际化人才主要分为两个群体：一个是长期身处海外一线的员工，一个是在国内对接海外业务的员工（经常赴海外出差）。其中前者会是特训营项目更加关注的。这两个群体的员工均是企业要求需达到国际化人才标准的人群，即能够理解、融入国际化往来，并为企业创造价值。

### 📄 某民营电子企业 B

如果要去定义国际化人才，第一是企业有国际化业务，第二是国际化人才一定是我们在国内培养的人才输送到国外，如果是在海外当地招聘这就是不能算国际化人才，这样子的本土企业的人才选拔和培养模式是需要借鉴诸如华为联想这样的公司，外企的体系和结构并不适合本土企业，尤其是在刚开始做这个项目的企业来说不适用。

### 📄 某外资企业 G

国际化人才分两种，一种是中国的人才去国际化还有一种就是当地的人才。

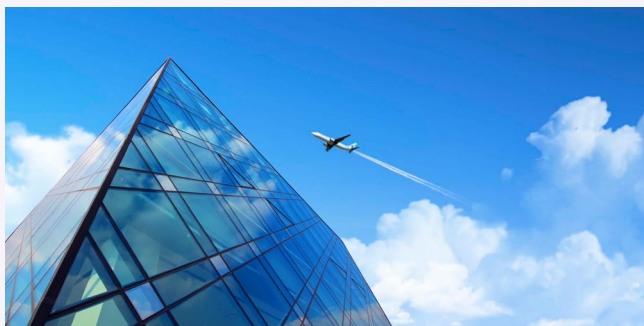
国际化人才的定义是当企业有海外业务需求了，可能在海外设厂，先把中国的人才培养输出到当地，招聘管理当地的人才，这时候的这种人才既有语言要求，还有对当地文化市场的深刻了解，同时还要具备业务发展能力，管理能力等等，这些能力是全方位的，要求远远大于在本地发展的同一职级。

## 专家洞察

### 👤 华迪 企业与政府解决方案 区域总监 / 资深专家 英孚教育

#### ● 什么是国际化人才？

英孚认为，如果一名员工能够胜任组织的国际化工作，在某种意义上来说便是国际化人才。国际化人才并不是“特殊人才”，企业同样可以用业绩表现与潜力来进行衡量，但是需要针对“国际化”，再增加一定的衡量要素与标准。



## 🔍 本篇报告所研究的国际化人才

指具备国际化专业能力、通晓国际政策、有国际战略眼光与处理国际关系能力的人才。根据中国企业目前的国际化发展进程，国际化的企业需要有这样一批人才去支撑与推动海外战略发展，并探索构建国际化的、复合型的人才培养模式。

本篇研究针对的国际化人才为以下两类：

- ★ 拟派遣员工或已外派的员工，由中方派遣至海外工作。
- ★ 具备国际化适应力、国际化视野、跨文化沟通、国际化规则的复合型人才。

## 与传统文化培养项目区别

在对国际化人才有了认知后，我们或许要问：国际化人才的培养与企业传统的人才培养模式又有何不同呢？虽然这两者都贯穿了“选”“用”“育”“留”的各个模块，但无论是在方法还是形式上都有着较大的差别。具体的区别，我们将在下图中展示。



## 国际化人才培养与管理体系

### Tips 关键点提炼

企业对国际化人才体系搭建的理解可以从“个人”和“组织”两个层面展开：

- ★ **个人**：国际化人才需要企业培养出一批具备国际化视野、国际适应力、国际化语言和国际化的专业知识的商务人士，这些都是国际化人才需要具备的基础能力素质。
- ★ **组织**：搭建合理的外派人才选拔、培训、激励与安置、管理机制，构建适应国际化人才生存与发展的环境，挖掘出具有国际化潜质的人才，才能从根本上减少人才外派的风险。



正如前言中说到的那样，外派人员在海外面临复杂多变的社会文化情景，因此很多“走出去”的企业在起步阶段往往存在外派人员绩效低和归国人员流失率严重的问题。实际上，在调研中许多企业表示这种失败是普遍存在的，究其原因，则在于国际化人才培养体系不科学。

企业要实现从个人到组织层面的衔接，搭建国际化人才培养与管理体系就是必须的，该体系包括人才甄选、培训、派遣激励和人才回国后的发展计划。

我们在调研时会发现，并不是每个企业都需要有非常健全的国际化人才开发与培养的体系，而是要根据业务的发展速度和战略目标，在不同环节有所侧重。

## 专家洞察

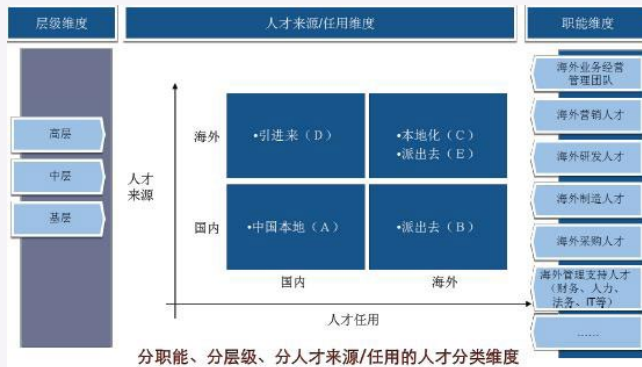
### 杨旭东 原潍柴国际 人力资源副总经理

人们对于国际化人才的理解往往停留在“人”的层面，即培养一个具备国际化意识、国际一流知识结构、国际化视野、国际化关系与国际竞争力的人才，然而这难以达到企业的派遣目的。真正的国际化人才要求从组织层出发，不仅要挖掘具备国际化潜质的人才，还要构建一个适应其生存、发展的环境，同时建立人才培养机制，还得有合适的、有潜质的人才储备，才能给海外业务发展提供人才支持。

### 闫吉伦 自由讲师 原 北汽福田人力资源副总经理、福田大学执行校长 / 原 海尔集团海外区人力资源经理

在搭建国际化人才培养模式方面，企业首先可以搭建分系统、分类别、分层次的国际化人才培养体系。对国际化人才的分类有助于聚焦于不同细分人才队伍的能力发展需求，更加有针对性地开展人才培养项目。

- 按照人员层级分为基层、中层和高层；
- 按照职能细分为海外营销、海外研发、海外制造、海外采购及海外管理支持类人才；
- 而且在多元化的文化融入来源和任用，又细分“A、B、C、D”四类国际化人才。（以下图为例）



# 不同阶段下的国际化人才培养与管理侧重

## Tips 关键点提炼

- ★ 企业国际化经营业务存在发展阶段不同的情况，人才培养与管理不能一概而论，而是存在着一定的差别。
- ★ 对于刚刚走出国门的企业而言，可以以海外项目推进为导向，派遣个别数量的关键人才；
- ★ 而对于海外业务趋于成熟的企业而言，它们逐渐意识到构建人才培养体系的重要性，开始着手搭建基于岗位链的人才开发与培训，建立有助于国际化人才生存与发展的环境。

实际上，培养与发展国际化人才是企业实现国际化发展战略的重要手段之一。无论是处在哪个发展阶段的企业，都需要通过合适的国际化人才队伍管理来促进战略的实现。

企业的国际化人才培养与发展必须充分考虑其海外业务经营所处的阶段。这也导致我们在探讨企业国际化人才队伍培养模式时，需要有一个明确的重要前提——企业当前海外业务发展现状。

从国际化业务的发展而言，可分为起步探索阶段、高速发展阶段、成熟稳定阶段，划分每个阶段的依据则是企业海外业务战略的在企业中所处的定位。

在本次调研中，研究的重点在于起步阶段和发展阶段的企业国际化人才发展与管理，对于一些已经进入全球化阶段的企业而言，人才队伍建设是与战略管理相互促进与推动的过程，并且已经构建出了具备高素质、高能力、高水平的国际化人才队伍体系。在前期的市场诊断和后期的案例寻访过程中，我们发现就中国市场而言，这样的企业可以说是“凤毛麟角”，现阶段中国走出去的企业多数仍处于起步与高速发展阶段，因此本篇调研不将成熟期的企业作为研究对象。

## 企业实践

### 某制造业 W

某制造业 W（国际事业部）主要负责的工作是集团产品的海外销售和服务，以发动机、发电机、卡车、公共汽车为主要的产品销售类型，以发展中国家为主要的目标市场。2015 年某制造业 W 开始在印度、埃塞俄比亚等国家建立制造基地。在海外事业发展的中，国际人才的需求是不断增加的，企业急需一批可以在海外开拓业务、拓展市场的人才队伍。因此，根据国际化业务发展战略，以业务为导向，以海外员工的发展为要点，企业全面启动了国际化人才战略。

- 某制造业 W 国际化战略背景、目标及基本策略
- 中长期战略规划、年度运营发展目标及其行动方案
- 根据战略进行资源管理与分配，包括人力资源、资金、技术、政府支持
- 管控模式、组织架构与职能设计
- 国际化人力资源的架构组建及体系建设
- 跨文化沟通及海外员工管理

## 专家洞察

### 刘振江 | 原常州市天合光能有限公司 | 人力资源总监

国际化人才要看企业是属于什么阶段的，因为有的企业在海外人才培养已经成体系化了，都是有规律性的，已经做得非常完善，但有的企业可能刚起步，而有的企业可能处于中间状态，所以先把阶段区

分开，然后再去看它每个阶段是什么样的培养模式，

对于初期的企业而言，我认为他们可能还没有一个非常准确的概念，无论是刚入门还是中期的都是在摸索中，因为每年的市场都在变化，经济形势也不太一样，如果是做的好的企业，要看这个企业的组织和领导力发展水平，包括他们关于国际化人才的体系化建设，他们业务模式已经成熟稳定。但如果是一个刚进入国际化业务的企业，甚至已经开展 2-3 年国际化业务的企业，他们面临的问题都是很多的。

## 👤 华迪 | 企业与政府解决方案 区域总监 / 资深专家 | 英孚教育

### 🔗 哪些业务场景之下，我们需要国际化人才？

国际化人才，如上所述，是为企业的国际化业务准备的。但是企业在面临国际化的业务时，往往难以马上联想到培养国际化人才，这是个需要激发、引导甚至论证的过程。结合英孚的经验，若企业中具备以下几大场景，则通常需要考虑启动国际化人才的培养：

- 企业需要吸收国际优秀企业的经验，如：引进国外专业团队时，企业内是否有合适的人才来与这些团队沟通，帮助这些团队落地；

- 企业有较为明确的海外市场拓展计划；
- 企业需要寻求更为高效的国际合作，需要有专门的人才介入其中进行沟通与对接；
- 企业想向海外推广市场品牌，其中包括雇主品牌；
- 企业需要探索海外资本市场；
- 企业计划兼并海外的资产；
- 企业希望建立海外的分支机构；
- 企业本身特别强调研发职能，希望能了解和学习到国外最前沿、先进的技术；
- 企业需要管理分布在全球的团队。

总之，首先要有“国际化人才”的想法与概念，即能“想到”这样一件事，提前未雨绸缪进行人才储备。避免国际化业务真正发生时，出现人才短缺的问题。其次国际化业务也是一种业务工作，需要人来完成，人的能力常常决定了工作是否能被很好地完成，因此要认识到在组织内打造国际化人才梯队的投资回报率。最后，在意识到了国际化人才的培养需求后，也要预留一定的时间给这些人才来成长，因为国际化人才的培养往往不是“一蹴而就”的。



## 探索期的国际化人才培养与管理侧重

### Tips 关键点提炼

#### 探索期的企业国际化业务发展特点：

- ★ 海外业务战略比重较低，企业仍以国内的市场为主。
- ★ 意识到国际化人才开发与培养的重要性，着手开始搭建体系。
- ★ 现阶段的人才派遣需求较小，需要能胜任海外业务管控与被收购企业协调关系的人才。
- ★ 主要解决“匹配”人才的获取和“不愿意外派”的问题。



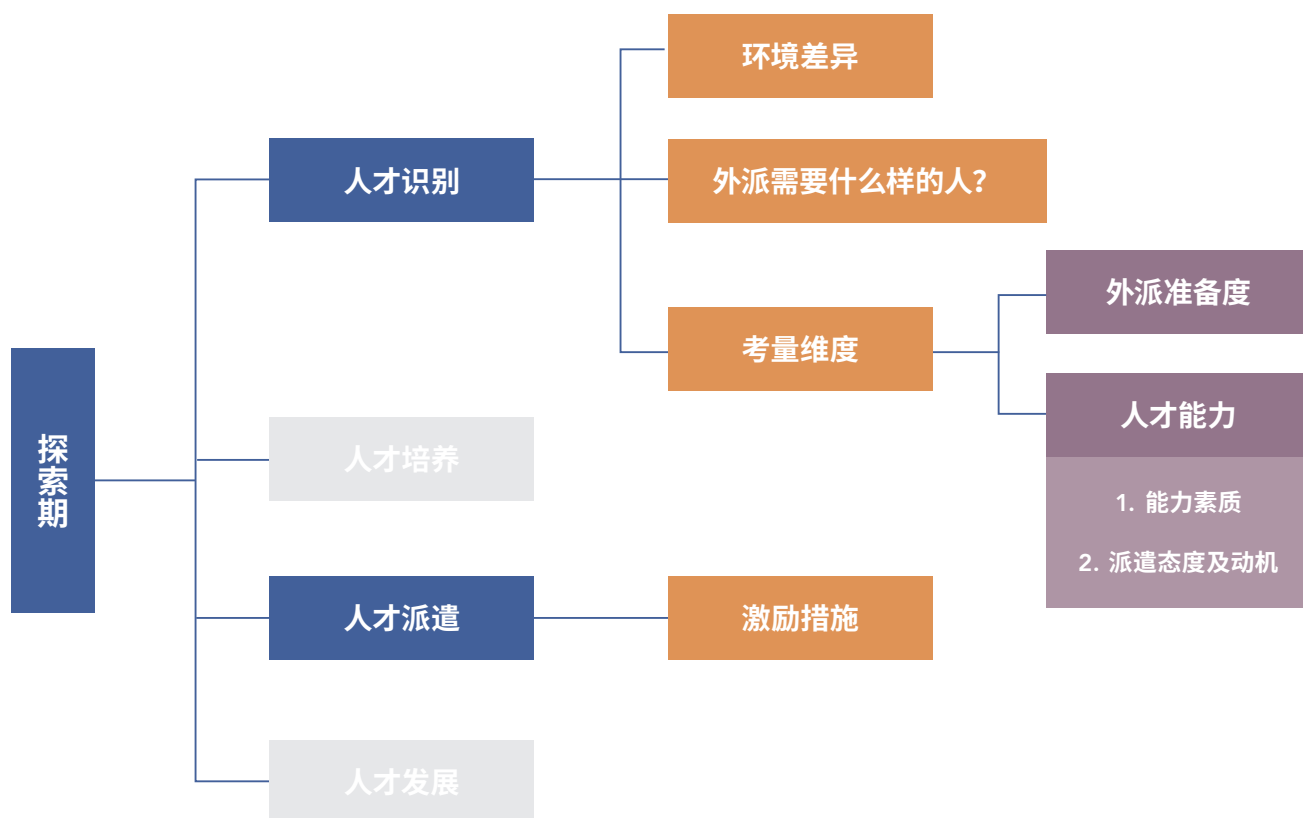
在调研及访谈多位专家后，我们对于探索期和发展期的企业进行一些特点的阐述。

若企业刚刚进入国际化阶段，此阶段的企业针对海外市场，只需要派遣个别数量的关键人才。由于规模不大，所以他们在该阶段的目标大多聚焦于如何识别高潜质的国际人才管理者，以及如何激励他们愿意在海外工作。

结合案例与专家访谈，针对该阶段的外派人员的胜任力培养，企业内并无体系化、结构化的培养机制和环境，即使有意识，也需要较长周期的准备。在内部资源缺失的情况下，大多企业选择与外部培养机构合作。例如某企业在海外业务并购期间，逐步开始对海外市场发力，企业意识到关键人才培养的重要性，但此时企业并不具备针对高管人群的培养方法，所以在 2013 年内选派了关键岗位的部分高管前往美国密西西里大学进行为期一年的全职学习，毕业后直接派往海外根据地。

因此海外业务仍处于起步阶段的企业，在国际化人才的项目中较多聚焦于“人才识别”与“人才派遣”两个模块，解决“人才匹配”和“不愿意外派”的问题。

- ★ **人才识别**：由于企业刚“走出去”，因此他们需要根据战略方向、海外目标市场来了解外派人员所需要面临的环境——不同国家之间的环境和文化均会有很大的差异，以此来确定企业需要什么样的人，从而对人才选拔有更精准的考量。
- ★ **人才派遣**：人才选拔首先要基于人才派遣的意愿，对于没有出国经验的内部人才来说，企业如何制定一系列激励措施调动他们的派遣主动性，以及在人才到任后，如何考虑他们的家庭问题、安置问题等，都是此阶段企业需要注意的。



## 🔍 发展期的国际化人才培养与管理侧重

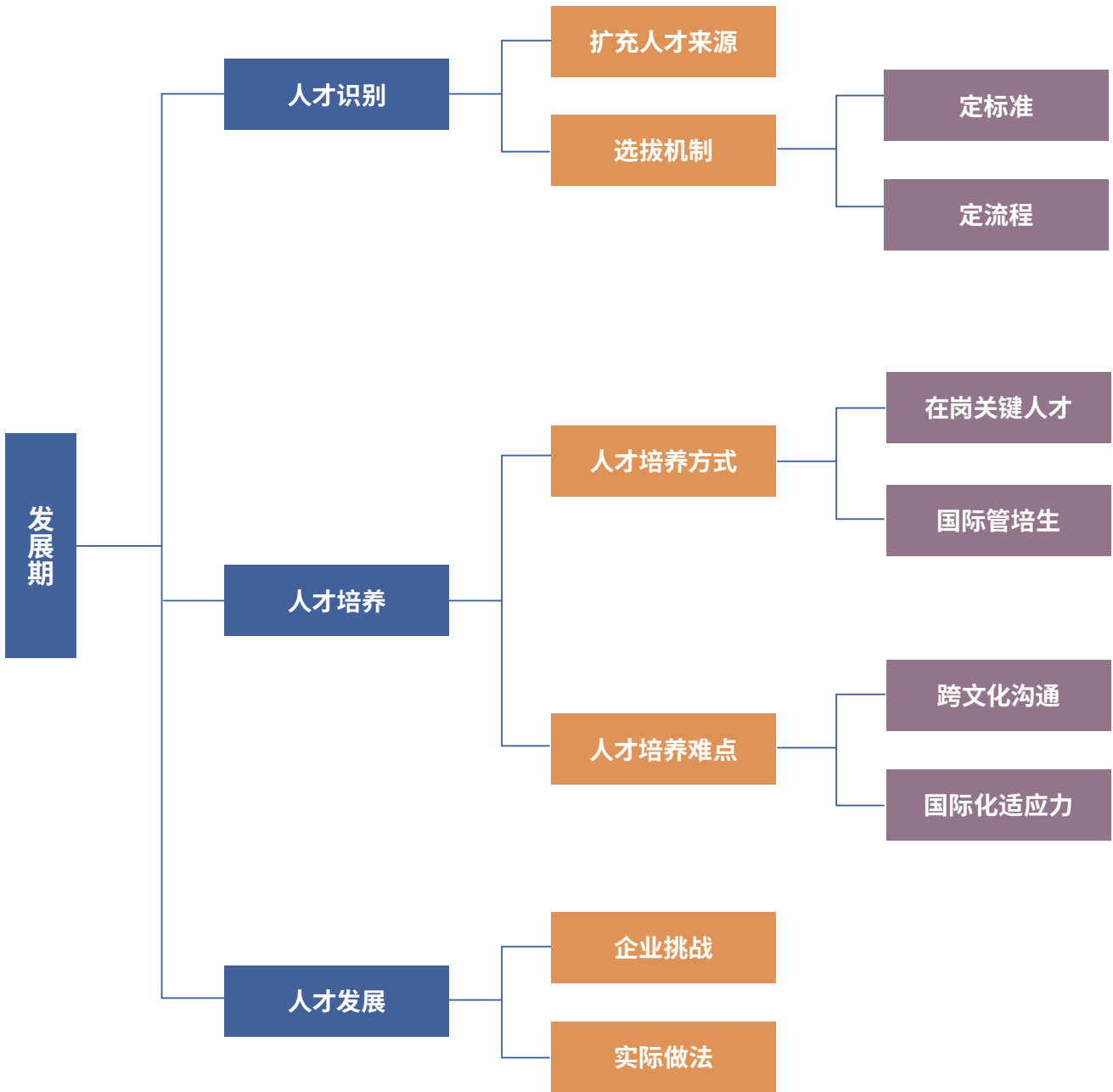
### Tips 关键点提炼

发展期的企业国际化业务发展特点：

- ★ 公司的海外业务在公司国际化战略中占有不可或缺的重要位置。
- ★ 国际化人才成了最为重要的人力资本之一，企业需要向海外目标市场输出大量的管理人才、技术人才、普通员工。
- ★ 国际化人才开发与培养是实施国际化战略的重要前提，围绕国际化的视野和战略，公司建立并完善了较为系统的出国前培训与激励、国外期间考核与激励、归国后的安置与职业生涯再发展等体系。

依托于海外业务的迅速发展，企业可能会有建立研发基地或者建厂的需求，这势必会需要一批市场开拓类还是技术支持类人才。此时人才岗位需求由前期的“点状”转为“线状”，即要将人才需求放在整个供应链中看待。国际化人才成为海外业务战略运作的重要支撑，企业更多从选派个人转为选派团队人员，因此需要有完善的选拔流程、培养机制，还要有合适的国际化人选。

同时，在企业的国际化人才队伍管理工作中，充分激励和发挥国际化人才队伍的人力资本潜能是此项工作的重点，也是推进企业国际化业务的关键。因此，我们在国际化人才队伍建设和管理中，会围绕的“选、用、育、留”等基本环节均展开讨论。

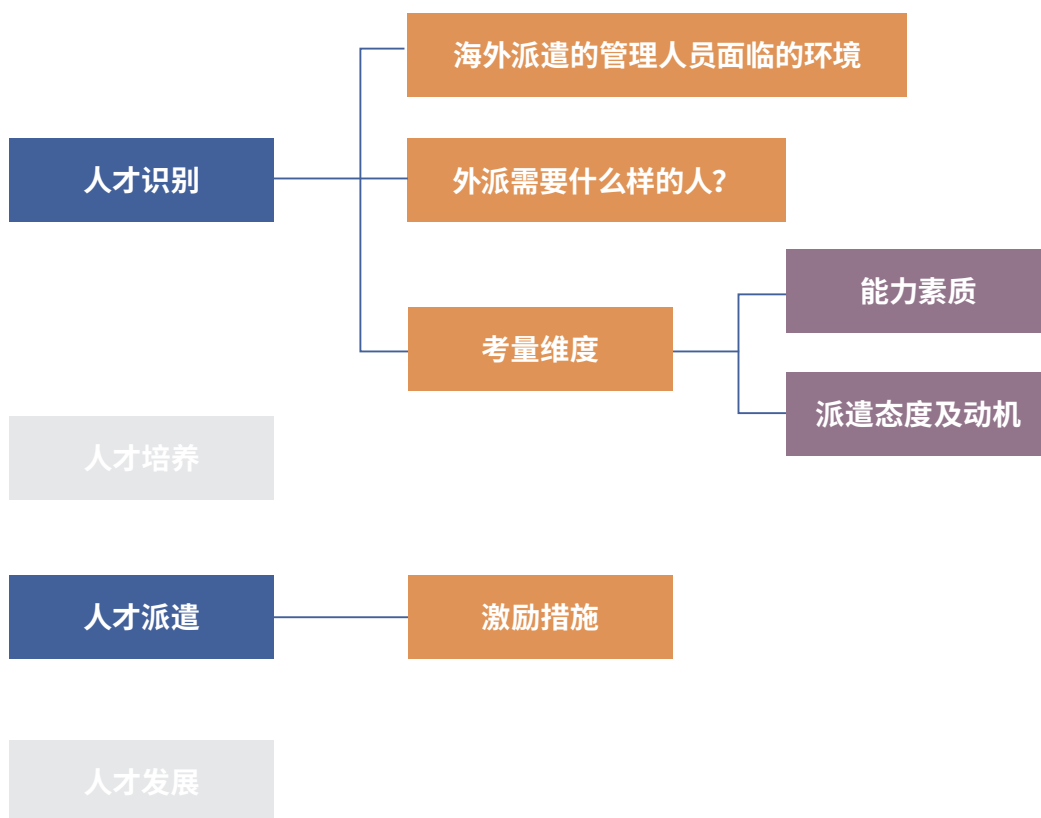


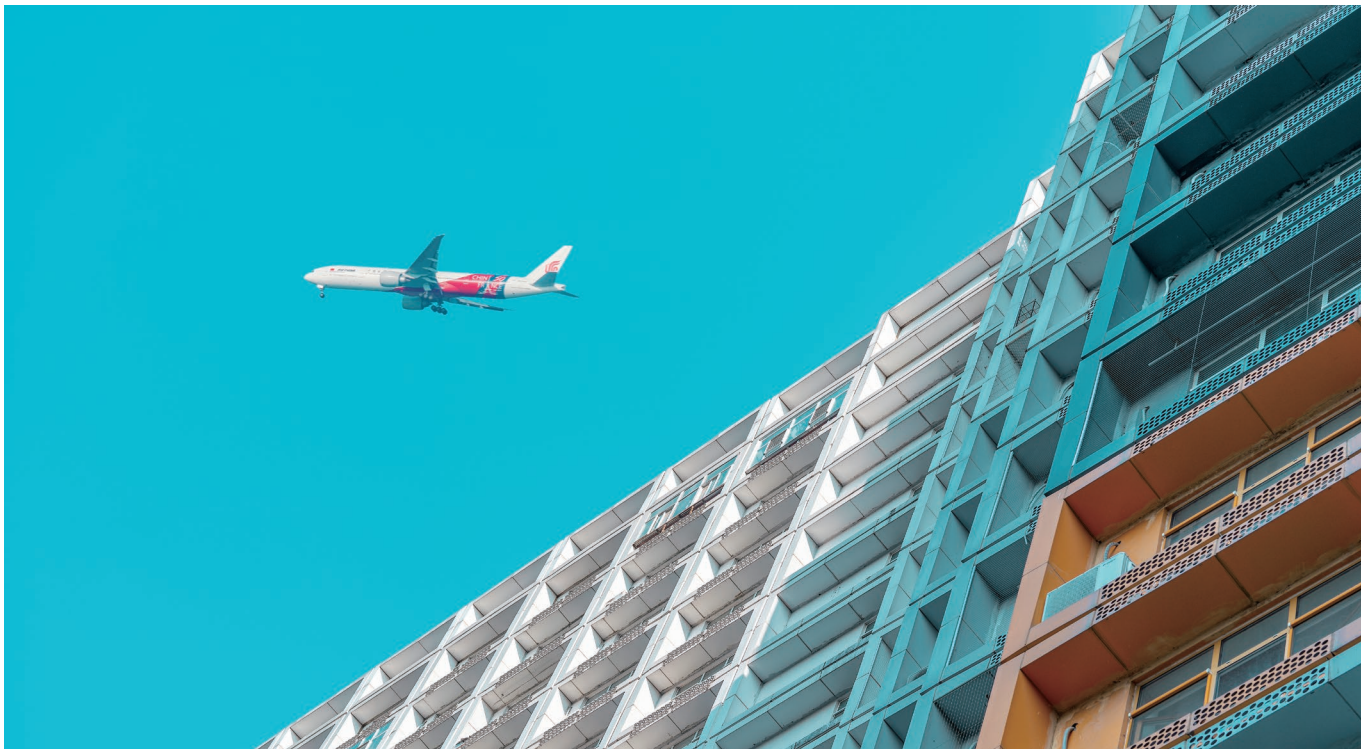
# 不同阶段国际化人才培养与管理实践

## 探索期的国际化人才甄选与派遣

### Tips 关键点提炼

- ★ 企业此时往往只针对关键岗位选派，人员识别与甄选是否符合企业需求会直接影响到后续派遣是否能够成功。
- ★ 对于国际化人才胜任力的培训，该阶段的企业难以直接利用内部的培训资源实现，因此通常是和外部的院校及专业机构合作。
- ★ 即使是企业内部组建的培训项目，大多也是聚焦于语言、文化，并无针对综合素质能力提升培训措施，因此对于这部分的内容在该阶段的企业中不是此次研究的重点。我们更聚焦于企业当前能够去实现的事务。





## 人才识别

企业在走出国门的早期多以产品或资本的形式活跃在海外市场，然而无论是开拓国际市场，还是跨境投资并购，企业在全球化之路上都面临资源整合与跨文化管理的巨大挑战。如何破解这些复杂多变的情景和挑战，需要有国际化人才去支持及管理海外业务。

我们通过调研发现，在海外运作前期，企业派遣的人员主要为高层次的管理人员。在这个模块，我们首先从派遣人员需要面对的海外环境及业务场景，去判定其所需要具备的能力素质，以及甄选此类人才时的重要考量维度。

### ◆ 海外派遣的管理人员面临的环境

- **外部环境差异**：对于外部环境，外派的管理者需对东道国的社会、行政、市场、法律、语言及文化理念等要有全面理解和认知，同时能正确处理文化差异所带来的沟通、谈判和管理方面的障碍。

- **内部管理差异**：外派的管理人员在海外分公司时，很有可能需要面对与本地雇佣的员工之间的文化冲突，因此也需要其了解国外分公司的产业链、市场品牌、人员配置、团队文化及核心动力等。

### ◆ 外派需要什么样的人？

外派人员所需要面临的挑战，极大地决定他们需要具备哪一方面的能力。德勤在《人力资源季刊 2017》<sup>1</sup>中提出了海外派遣的管理人员所需要具备的几点核心能力：全球化思维、战略性布局、跨文化沟通及整合性引领这四个维度。这四个维度直接定位了管理人员在海外任职时所需要的胜任力因素。

文献引用：

1 《德勤人力资本季刊 2017》

<https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/human-capital/articles/hcas-quarterly-1.html>

## 跨文化沟通

在跨地区环境中，与不同文化背景的人员进行信息、观点和情感等方面的有效传递、交流和理解，从而实现人际间的有效、和谐互动。

## 整合性引领

理解不同背景人员的特点及优势不足，设定普适性或满足共性需求的领导方针和激励策略，从而有效带领多元化人员组成的团队实现目标。



## 全球化思维

从实际出发，以全球视野正确审视宏观与微观、未来与现实的关系，从而全局性地思考及判断跨国性商业问题。

## 战略性布局

根据经济形势及行业发展特点，结合企业实际情况，前瞻性地规划并配置业务和资源，从而促进战略的有效部署与贯彻。

除此之外，我们在和多家企业的访谈中了解到，他们在走出去的早期阶段，对于外派管理人员的“使命感”也十分看重。对“使命感”的理解可分为两个层面，一方面是中国企业的领导者需要对企业和国家有一定的认知，深入理解公司国际化战略方向与重点，也需要把握公司的价值理念、企业文化、管理风格，并使其与国外分公司及东道国的环境相融合。另一方面，是对于企业的忠诚度，以及将企业品牌带向全球的理念。

综上，企业派遣管理人员的胜任力要素为人员甄选提供了方向，继而我们得以去了解企业如何做人员的甄别与选拔。

### ◆ 考量维度

我们在调研时，受访者认为海外派遣管理人员的甄别与选拔往往是企业国际化战略中的关键一步。纵观企业的海外发展历史，我们看到部分标杆企业，在海外业务的发展早期都因人才识别不精准，导致了一定的派遣风险。外派的人员需要面对复杂多变的国际环境，其选拔标准必然有别于公司内其他人才。与传统人才识别的衡量标准有所不同，国际化人才选拔不仅以绩效、学历背景、业务能力为重，更为看重人才素质，那么其中哪些核心的要素会成为人才甄选时的重要考量因素呢？我们结合企业实践与专家访谈，总结了如下内部选派人员的核心要点供企业参考。

### 内部选派人员的核心要点





## ① 能力素质：跨文化适应力、过硬的心理素质、开拓能力、持续学习能力

一些胜任力相关的硬性指标可以通过后天培训补足短板，但是先天的品质往往受遗传或长期的社会环境影响，这些先天的品质决定着人员能力的“天花板”，并且难以在后天的培养中有根本性的改变。跨文化适应力、过硬的心理素质、开拓能力、持续学习能力这些能力素质均较大程度来自于先天的影响，因此更需要作为前期筛选时的硬性条件重点考察，否则即使投入培训资源，收效也甚微。

## ② 态度与意愿：派遣意愿、动机和家庭支持程度，杜绝“匆匆过客”

除了能力素质外，我们在与企业访谈的过程中，还发现企业格外注重国际化人才自身的派遣意愿、动机和家庭支持程度。

国际化人才在海外工作往往带有一定的“使命”，处于海外业务开拓和探索期的企业势必是在国外致力于开拓、探索、发展海外市场。要达成这样的使命，短则需要1-3年，长则会在5年以上。人才的派遣意愿、动机和家庭支持程度成为了决定这样的派遣是否可持续的关键因素。

因此，对于派遣人才的选拔更需要去关注该人才的家庭支持程度，加强对于人员派遣意愿和动机的考察。如果企业在国际化的起步阶段，对于人才识别和选拔缺乏经验，可能会重视候选人的业务能力而忽视其派遣意愿，甚至会出现“诱导性派遣”的问题。企业在派遣意愿考察时，不妨真实呈现海外工作环境及场景，便于员工直面感受国际化工作难点与挑战，避免外派中途反悔的情况出现。

中国企业在走向国际市场时，发展中国家常常是突破口之一，近几年在“一带一路”政策的号召下，这样的情况也将持续下去。由于第三世界国家大多数存在环境艰苦、文化差异大等问题，企业在海外人才选拔时十分注重派遣人员的适应力、工作意愿度和稳定性，从而判断出该名员工是否能在当地的环境中持续工作。

为此，企业可制定不同的管理策略，例如：细化海外人员的工作动机，从而匹配不同的管理手段和识别侧重点；通过及时的沟通获取员工的反馈和需求，再构建更贴合其需求的激励和管控手段。



但值得提出的是，虽然国际化人才有其需要额外关注的特质，但并不意味着他们应被“区别看待”或者“特殊化”，国际化人才只是诸多人才类型中的一种而已。

## 企业实践

### 某电子制造业 T

某电子制造业 T 在国际化项目初期也层尝试用模式化的人才选拔与测评，即利用测评工具和流程，固化人才选拔标准与维度。但是通过不断地实践与尝试，企业发现海外人才所需要的特质和企业原本所认定的人才标准是有较大差别的，模式化的测评结果并不能精准定位到合适的国际化人才。而如何识别差异化的国际化人才需求与标准成为企业在前期进行人才选用的最大难题。

在逐步的摸索中，某电子制造业 T 发现国际化人才更加看中综合能力与素质，尤其是人才在当地市场的适应力与开拓能力，这些不仅仅要求人才具备语言文化和专业方面的能力，更要具备毅力和勇于开拓的精神，这些都是性格和素质的体现。而企业早期的测评工具、面试流程及人员选拔的考量标准都难以测量出这些性格层面的情况。

### 某制造业 W

某制造业 W 的中长期业务战略目标是实现国际业务的本地化，因此人力资源对于相关岗位的人才梯队建设便迫在眉睫。作为老牌国企，某制造业 W 的大部分员工均来自于校招，并进行内部培养，即“从娃娃抓起”。部分中高端关键岗位，在全国（全球）范围内选拔录用。同时，公司开始逐步选拔和录用海外留学人员，使之成为企业国际化人才的重要储备人才。

基于以上背景，如何针对不同岗位类型确定海外人才的胜任力模型便十分关键。某制造业 W 根据自身的企业需求，将国际人才的核心素质需求分为五类，分别是业务能力（业绩）、领导能力、语言文化能力、适应能力、家庭情况，然后从这几个维度进行综合的考察与甄别。

## 专家洞察

### 栗相军 前 TCL 大学 培训总监

国际化人才与企业内部的人才培养最大的不同，就是需要进行跨文化交流，在全新和陌生的环境下生存与工作。在早期时，外派员工最常见的一个问题就是，大家并没有长远的工作计划，而是将海外派遣的工作当做是短期的任务，甚至有人才刚去的那一刻开始，就已经在计算着回国的时间，这些念头无法使当地的华人团队凝聚起来，难以形成扎根在等地的长久奋战之势。

因此在这种“匆匆过客”的模式下，难以开展本土化，跨文化的工作，员工只是当做一个阶段性的人物一样，并不会去认可和获取深层次的工作认知。然而海外派遣人员的本土化，跨文化融合程度实际上也是反映在业务的成功程度。

### 闫吉伦 自由讲师 原 北汽福田人力资源副总经理、福田大学执行校长 / 原 海尔集团海外区人力资源经理

我们大型企业在国际化的道路中往往是先从落后的发展中国家打开市场，走的是“农村包围城市”的路线——从亚洲、非洲、南美洲的发展中国家市场切入，这些市场通常有国际贸易规则不规范、社会发展水平低、商务环境差、合作伙伴素质不高等一系列的问题，在这种环境之下，人才的首先需要适应当地的文化和环境，因此要有极大的毅力、更开放的态度去融合和接纳不同的文化，具备相当高的文化适应力，从而来适应当地的艰苦条件。



## 👤 Jesper Knutell 言思博 英孚教育企业与政府解决方案 中国区执行副总裁及总经理

## 🌐 人才派遣

### ● 结合您过去十几年在全球不同国家管理的经验，在您接触到的跨国企业中，他们员工的跨文化沟通能力如何？

我有 25 年的跨国工作经历，我发现越是多元化的公司（管理者和员工来自很多不同国家），其国际协作能力和创新能力就越强。今天，世界各地的联系比以往紧密得多，跨国、跨文化工作变得更加容易，但如果你的员工队伍不能体现出全球化，就很难真正从这种进步中获益。我们经常看到有些公司拥有广阔的国内市场，但它们的跨文化沟通能力往往不如小国家的公司，因为小国企业想要增长，就必须把眼光投向国界之外。另外，如果一家跨国公司在各国的分支机构都使用同一种通用语言——今天的国际通用语言是英语——那么它的跨文化沟通力往往更强，而且更容易吸引行业内最优秀的人才和创意。

今天，企业成功的关键在于能否让世界各地的资源和知识为我所用。那些最善于借力国际化人才的公司将是未来的赢家。

### ● 结合您在中国的工作历程，您认为相比海外企业，中国企业员工的跨文化能力处于哪个阶段？

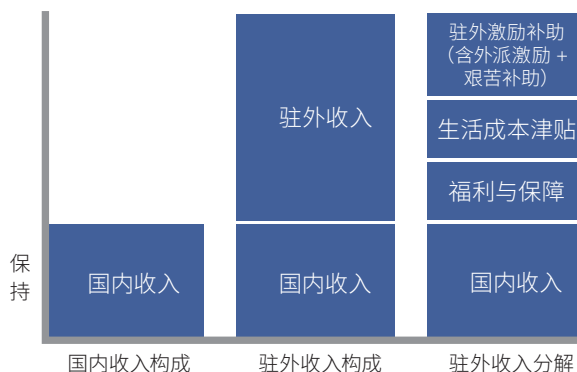
中国存在着一些激动人心的巨大反差。中国既站在高新技术的最前沿，同时也比较官僚主义，某些方面比较落后。新与旧相互交织，既推动了社会向前发展，也保持了很多原汁原味的传统和文化。

同样的现象也出现在很多中国企业身上。他们可以创造出最新的技术奇迹，在全球市场上具有极强的竞争力，同时对世界各地的跨文化挑战却不大在意。最近几年，中国企业开始认真看待全球市场，思考怎样才能在全球范围内取得成功。很多中国企业为提高语言能力和沟通技能做了越来越多的投入，但语言和沟通技能只是挑战的一部分。有效沟通对于在全球做生意当然重要，而了解不同国家和人民的所思所想、所作所为也同样重要。在海外其它国家带领团队和管理客户并不能直接套用来自中国的经验，很多企业才刚刚意识到这一点，并已经开始积极加强这方面的能力，包括招聘具有国际经验的员工，以及为企业的重点人才提供培训。我们发现从国际上看，企业的团队文化越是多元化，就越容易达到行业领先的盈利水平，创新能力也越强。

要让员工乐于接受外派任务，有效、合理的派遣激励政策必不可少。

我国企业在外派人员的薪酬福利政策时，既要因地制宜，考虑各国税收、法律、习俗和环境等因素，又要兼顾公平性，即必须考虑到员工因外派而产生的额外付出，但是当员工再次回到母公司后所享受的政策，也应与母公司员工保持一致。

在设计外派薪酬方案时，《上承战略 下接人才》中对外派人员的薪酬结构进行了梳理，详见下图<sup>2</sup>：



其中的驻外收入通常是针对外派到第三国的员工进行的补贴。驻外补助分为两部分：驻外的薪资酬劳激励属于普惠激励，而针对当地的艰苦条件提供的补助，则需根据实际情况有所倾斜。

除了传统的物质激励之外，一个不容忽视的问题是这些外派员工面临的**家庭问题**。对于这些在海外工作的外派员工来说，无论他们出于何种理由或动机来到海外工作，他们在工作周期内都不得面临和家人跨国分离的问题。

在调研过程中我们发现，面临这样的挑战，企业的解决方案也处于探索和摸索阶段，其做法常常仅限于选派单身的年轻员工，缩短外派周期，提供多次探亲福利，或者有条件的企业甚至会帮助员工将配偶也送至国外。

文献引用：

2 潘平. 上承战略 下接人才 [M]. 清华大学出版社, 2015.

在线阅读地址：[/cread.jd.com/read/startRead.action?bookId=30190797&readType=1](http://cread.jd.com/read/startRead.action?bookId=30190797&readType=1)

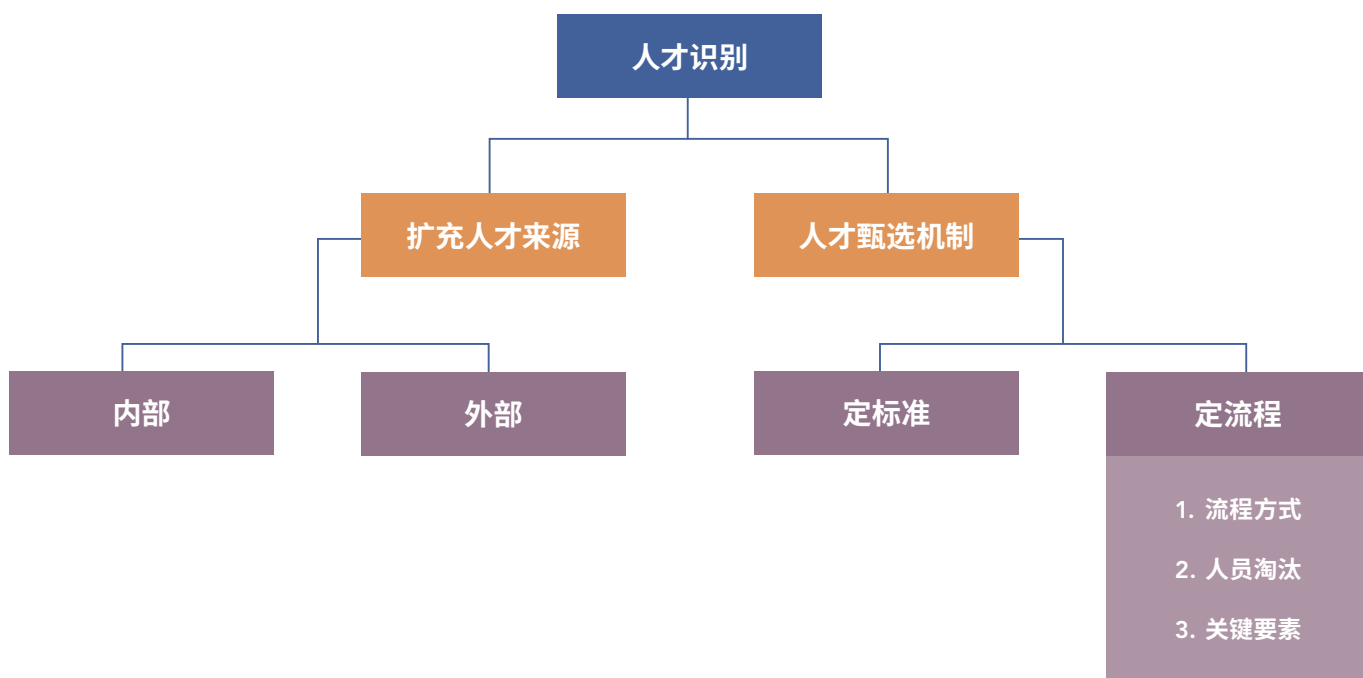
## 发展期的国际化人才培养与管理体制

### Tips 关键点提炼

- ★ 人才识别：从派“个人”到派“团队”，扩充人才来源，搭建选拔机制。
- ★ 人才培养：从“局部”到“全面”的培养需求，针对岗位制定差异化的培养计划。同时攻克“跨文化沟通与交流”、“国际化适应力”等方面的培养难关。
- ★ 人才发展：如何解决归国人才的岗位安置问题。

### 人才识别

发展期的企业需要批量化地进行人才派遣，那么企业是否具备对应的国际化高潜力人才？如何扩充人才来源？面对不同类型的岗位需求，如何做好精准选拔与投放？……这些都需要建立在科学的人才选拔与甄选机制之上。





### ◆ 扩充人才来源

我们通过案例片段发现，处于此阶段的企业尝试通过多种合作模式来进一步拓宽人才渠道，使优秀的海外高潜力人才能够进入选拔视野。

通常的做法分为两种：

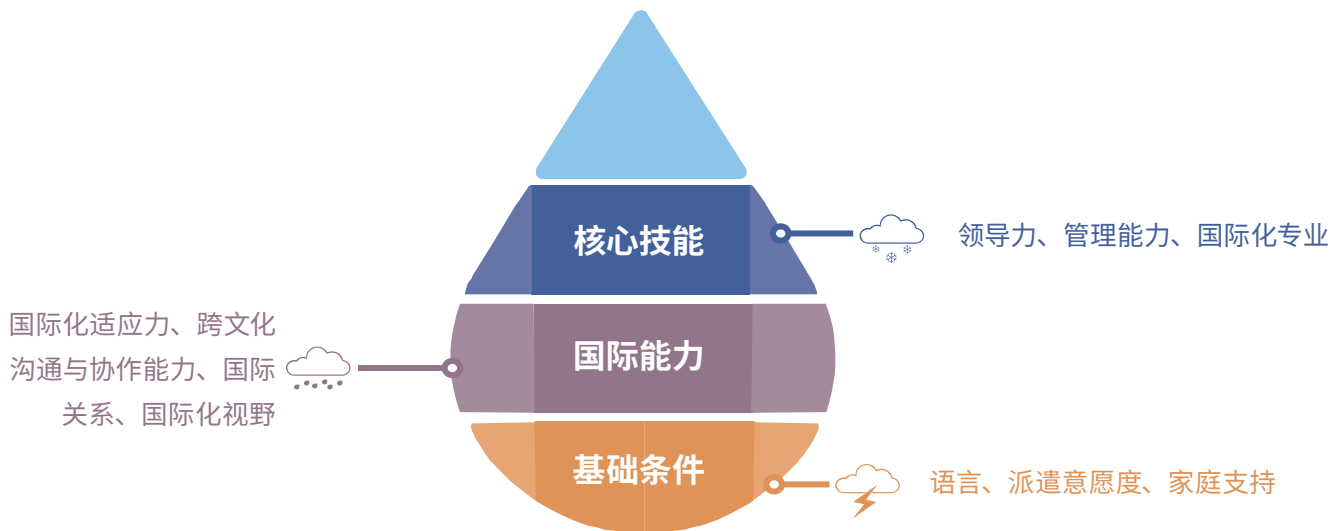
- **内部人员流动：**通过人才入选机制的调整，强化人才的选拔。在国际化业务初期，业务负责人举荐、老板基于个人成长经验的选拔方式会受到个人的主观因素的限制；而在发展期，我们发现大型企业会通过海选的方式扩展人才选拔的范围，让更多的人员进入选拔视野。
- **外部高校资源：**即充分利用国内高校资源，与目标高校达

成合作，建立“订单式”人才培养计划，如：华润电力和福田汽车。

### ◆ 人才甄选机制

#### ✓ 定标准

我们通过下述专家访谈及企业案例了解到，结合市场特点、内部战略和业务特性，对于进入发展期的企业来说，常规国际化人才选用标准主要会涵盖以下几个方面，可以看到诸如语言、派遣动力、家庭支持是较为基础的硬性条件。除此之外，在国际能力和核心技能上，国际化人才的选拔标准常常更关注的是人才“冰山之下的能力”。



具体这些方面在企业中如何体现的，我们不妨阅读下述案例片段及专家洞察。



在充分的沟通交流中，学院决定将以下三个岗位方向的人才作为目标受众，即海外代表、职能人才和专业技术人才。三类人才的主要职责分别为：

- **海外代表**：派遣前往海外负责项目开发、建设和运营，与当地政府与企业直接沟通协调；
- **职能人才**：支持海外业务，在国内处理商务、法律、财务、人力资源、运营与建设专业支持；
- **专业技术人才**：辅导海外本地员工运营与建设技术，或短期派往海外指导工作。

## 目 京东方

特训营项目在选拔阶段重视内部人才流量的吸引与目标学员的精细化筛选。

### ● 选拔方式

京东方采取组织推荐和自主报名相结合的方式，来尽可能将潜在学员全部纳入筛选范围。项目启动前期会进行大规模的项目推广，宣传项目背景、目标、公司国际化人才画像，鼓励自主报名，吸引有意向、有志愿往国际化方向发展的内部人才，期待在更多公司成员心中植入国际化理念。另一方面，由各个组织根据实际需要进行内部推荐，从组织需要的视角传递公司价值观和对人才发展的期待。

### ● 选拔标准

在进行目标学员选拔时，层层递进设置选拔门槛，如：语言基础能力、认知能力、职业性格与动机、业务能力、面试表现等，最终确定入围学员的名单。值得一提的是，在选拔国际化高潜人才时，项目组更为注重的是其“冰山下”的能力，如：抗压性、内驱力、好奇心等。因为这些特质是保证其未来能够在国际化岗位上长期成长发展的基因。

人的底层价值观是较难在短时间内有根本改变的，因此需对候选人过往履历和价值取向进行仔细审查与甄别，确保未来走上国际化岗位后其对集团总部的向心力及与企业价值理念的一致性。另外，对国际化人才来说，未来需要在相对长期的时间内在海外发展，所以不仅仅要看当前能力表现，更需要考察其“长线作战”的潜能——至少未来三年的发展潜力，除了结合前面提到的冰山下的能力，还要综合考

虑其动机、成长背景、工作经历等，以此降低未来人岗匹配出现偏差的风险。

## 目 中国电信

### ● 国际化人才的定义及选拔

#### + 硬指标：选拔标准

- **年轻**：中国电信着眼于培养造就忠实贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，符合新时期国有企业好干部标准，信念坚、政治强、本领高、作风硬，数量充足、充满活力的高素质专业化优秀年轻干部队伍，因此，在甄选人才时，年龄标准是选拔的重要门槛。
- **英语能力强**：中国电信发现，如果在甄选阶段对语言能力进行一个初步的筛选，往往能够更高效地帮助整个团队实现在海外的融入，因此英语能力也是重要的选拔标准之一。
- **岗位能力优秀**：包括该岗位对应的业务技能水平、绩效表现等。

#### + 软实力：跨文化适应能力

在对以往学员的电话回访中，中国电信发现：要更好地适应海外环境，跨文化适应能力是需要被额外关注的“软实力”。跨文化适应能力体现在两个方面：工作和生活。

- **工作方面的体现**：即使同在中国电信，国外和国内的企业文化风格、办公方式也会有较大的差异；另外，员工在被派至海外后，所面对的工作对象也不仅仅是中国同事，也有目标国家的本土员工，如何面向不同人群做好跨文化交流是需要被重点关注的。
- **生活方面**：当学员被派遣至中东、非洲等第三世界国家的时候，当地的生活条件、饮食习惯、气候、生活节奏甚至是宗教信仰等，都会给学员原本的生活习惯造成较大的冲击。

中国电信的国际化人才在海外实践历练的时间通常在一年左右，若员工花过长的时间用于适应当地环境，一年期的海外历练效果便会大打折扣。跨文化适应能力越强的员工能越早适应当地的工作与生活，也能快速地投入业务之中。

## 专家洞察

### 👤 闫吉伦 自由讲师 原 北汽福田人力资源副总经理、福田大学执行校长 / 原 海尔集团海外区人力资源经理

对于进入发展期的企业而言，以下几点会是比较重要的选拔考量因素：

#### ● 国际化适应能力

- 首先是能够在艰苦的条件下的生存、生活和工作能力，如语言能力，包括英语和小语种，能够跟客户、消费者进行较好的沟通；
- 跨文化沟通与团队协作能力，能够在不同文化背景下进行团队合作，能够在比国内环境更差的市场适应下来。

#### ● 国际化视野能力

- 具备国际化的视野和思维，能够洞悉全球经济发展趋势、经济商务规则、国际贸易规则等。
- 理解不同市场对商业活动在政策、法律、企业经营方式、工作方式等多领域的通识。
- 全球市场“三情”获取能力，国际化人才必须有强大的市场行情获取和处理能力。
- 国际化业务人员身处市场第一线，必须对市场上出现的情况作出迅速的判断，并快速决策。
- 拥有国际化专业知识背景，这是工作的基础。

### 👤 英孚教育 华迪 企业与政府解决方案 区域总监 / 资深专家

#### ● 如何识别国际化人才？有哪些能力需要被重点关注？

这个问题虽然在企业中“仁者见仁，智者见智”，但是根据世界经济组织对其的定义，国际化人才需要被重点关注的能力特质主要有以下三项：

- **国际化的知识**：从宏观角度来看是对于世界的知识的积累，从微观角度看是国际化人才对于所要派往工作地点的政策法规等知识的了解；
- **国际化的工作技能**：主要为国际化的沟通技能；
- **跨文化的感知能力**：即如何看待文化和价值观的差异，如何融入当地以及输出自己的态度和观点。

以上能力的提出并不意味着不具备这些能力在企业中就不是人才，而是说要胜任国际化的工作，这些能力需要企业将其作为考察的标准和培养的重点。在企业的具体实践中，难点往往并不在于如何识别出这样的人才，而是是否有考虑到“是时候去识别和选拔‘国际化人才’了”。这就导致当国际化业务发生，企业希望在短期内培养出国际化人才，这往往是不现实的，一些并不符合国际化人才标准或者要求的人才被派遣至国外，国际化业务能被顺利完成的概率便会有所下降。

另外，即使人力资源部门有意识到“国际化人才”的概念，但如何说服管理者或决策者来进行相应的规划有时也存在着挑战。管理者常常会将个人的成长经历和成功经验作为“成功模板”，具有较强的主观性，这很可能与科学的人才管理与培养理念是存在冲突的，要落实国际化人才培养工作，必须让管理者在意识层面有所改变。在面对这样的问题时，可以借助第三方机构的专业建议来解决。



## ✓ 定选拔流程

当企业根据内部需求定制了人才胜任力标准，接下来需要考虑的问题便是如何进行人才选拔。我们在采访时发现，企业外派人才的选拔流程并不是一成不变的，尤其对于高速发展期的企业来说，人才需求量是较大的，为了达到人岗匹配的目的，选拔时既具备体系化的流程，也会根据具体业务需求实时调整。

在此部分，我们将从“流程方式”“淘汰机制”二个维度去看企业的做法。



### ☆ 流程

在人才选拔环节，企业需要建立“严谨”的面试流程，根据企业已经确定下来的人才选拔维度进行层层筛选。由于对国际化人才的考察还涉及了性格特质等难以直接被观察到的因素，因此拉长面试周期，进行长期的观察是十分有必要的。一方面，企业需要**分析动机**：在面试过程中，若企业较为看重候选人的“想去海外工作的直接原因”，则需要在面试流程上拉长战线，观察候选人在日常工作中的行为表现；另一方面，要**重视内部共识的达成**：在人员选拔时，最常见的问题就是业务负责人和 HR 之间对于候选人是否录用能不能达成共识。HR 应充分理解业务的需求：业务负责人作为项目的第一承接人，日后是和候选人进行长期协作的人员，所以通常在人员选拔中十分注重候选人的团队沟通、融入和跨文化交流的能力。除此之外，人力资源部门应根据业务负责人的其他具体需求，组织结构化的面试。

### ☆ 淘汰机制

#### 1 “先上岗、再培养”模式 - 不适用淘汰机制

国际化人才培养项目与公司内其他培养项目的不同之处在于有可能会先上岗后培养的模式。

例如某药企，每年的管培生人数较少，因此在选拔阶段就严格控制人才质量，在培养之后就直接任职；企业管培生的培养时间较短，在国内的培养无淘汰阶段，如果学员在海外工作后出现不适应，必须遣返的状况，才会考虑到后续的调动工作。

#### 2 “低门槛学习，高门槛入选”模式 - 需要搭配一定的淘汰机制

对于人员规模大，海外业务要求较高的企业来说，海外项目对公司的国际化进程意义重大，因此对入围学员的要求较高，呈现出“低门槛学习，高门槛入选”的现象，因此需要匹配淘汰机制，因此对于参加学习但未能入围人员的安排或许会成为难题。**这一难题的解决，读者可以参考下文华润电力的案例实践。**





## 企业实践

### 华润电力

对于参加学习但未能入围人员的安排难题，学院在项目设计之初就做了如下安排：

- 在培训项目宣传期便强调该项目的目标不在于选拔优秀学员进入国际部工作，而在于为公司培养国际化的“储备力量”。并强调国际化是一条长期的战略道路，需要扎实的人才储备才能逐步推进。故而该项目招收有志于国际化业务的青年骨干，但不拘于立即投入国际业务中去，旨在提升自我，为迎接未来的挑战做好准备。
- 对于学员所在单位，学院提前逐一沟通，一方面强调国际化是公司层面的战略，需要各单位站在公司高度给予支持。同时也说明项目的“储备”意义，项目结束后只有部分学员可以立即进入国际业务，其他学员还将回到原单位继续在专业上进行历练。

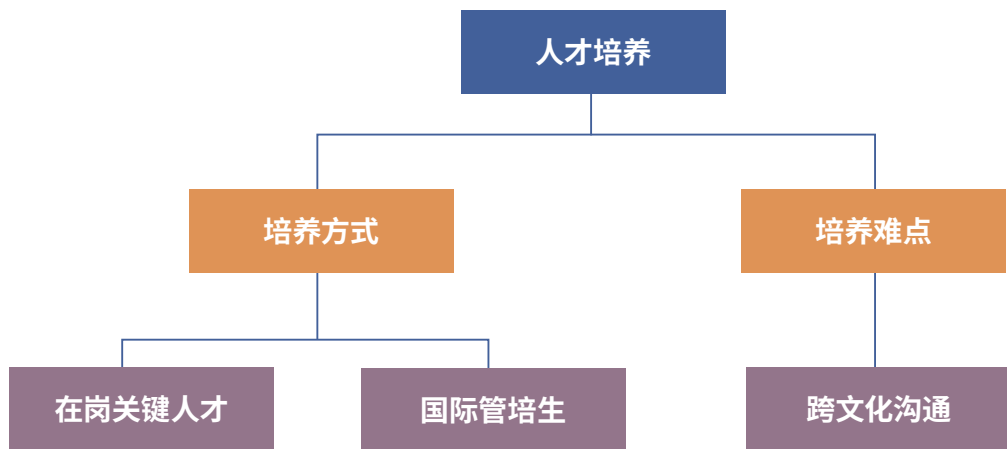
通过此类宣传与沟通，经培训而未入选的学员在心理上较容易接受，且各大区在学员选送上也更顺利。

## 人才培养

不同岗位能力要求的不同，促使进入发展期企业建立系统的、全面的培养体系，从而满足日益多元化的业务需求。我们在调研中发现这些企业对于国际化人才培训项目通常会建立分层、分类、分专业的培训体系。例如：福田汽车根据技术、管理员和应届生的人群分类，设立了定制化的培养模块；华润电力则是针对海外代表、职能人才和技术人才这三种人才类型，设置了差异化的培养模式。建立分层、分类、分专业的培训体系的原因在于不同岗位类别之间能力要求差异较大。

除了差异化的培养方式之外，我们看到对比于探索期的企业，此阶段企业会将培训分为预备期、外派前、到任后三个阶段。在预备期内主要针对知识和技能的提升；外派前阶段则注重落地后的生活问题的应对；到任后的培训核心则是以实践为主，同时帮助员工快速适应当地的文化环境。

如何在整个周期内，完善不同类型的人才培养需求？我们根据案例梳理出两类关键人员——“在岗关键人才”与“国际管理培训生”，了解这两大关键人群的培养计划和培养方式。另外，我们也将聚焦企业在培养阶段的难点——跨文化沟通能力，来给出一定的建议及培养方案。



### ◆ 培养方式

#### ✓ 在岗关键人才的培养：

关键人才多数身居要职，或是经营管理类的中高层人才，或是技术骨干，这些都是国际化人才培养项目的常见角色。针对这几类人才，我们结合下述案例片段发现：管理人员的培养更侧重实践性，而技术骨干则更倾向于专攻语言、沟通及专业技能的提升。

为此，我们提炼出这两类人群的培养特色以及要点，并且摘取了相关案例片段来供企业参考。

	培养方式	要素提炼
管理人员	核心的培训模块	应用性的培训，在实战中培养领导力。
	国际化体验	前往目标市场提前体验，熟悉海外文化。
	研讨会	内部沟通、交流及分享经验。
	教育资助	辅助高层人员获取EMA等，获取高教育背景。
技术骨干	技能提升	专项培训，提高国际化支持与技能。
	语言培训	提高技术人员的外语能力、跨文化沟通能力。

## 企业实践

### 福田汽车

#### 海外营销业务骨干培训——“国际化人才直通班”培养模式

2011年5月公司制定国际化人才直通管理模式-即直接从…公开选拔优秀的懂业务、懂技术并有一定语言基础的后备干部,通过语言培训,直接从事国际化业务。并于当日启动了首期“国际化人才直通班”。首期项目本着以“急用先学”为原则,通过在全公司范围内海选的方式,经过资质审核、英语测评、人才测评(包括职业倾向/发展潜能测评)及国际化潜质面试等多个环节的层层筛选,最终从81位报名人员中录取20人。这种打通事业部间人才流动壁垒,经过脱产培训、岗位竞聘和在岗培训,为海外营销一线输送了20名具备国际化发展潜质、并适合国际化岗位需要的优秀人才的培养模式,并随业务对人才的需求持续推进。

#### 海外营销经理层培训——“育才为将,开疆拓土”海外营销经理先锋培养模式

海外营销经理作为海外业务开疆拓土的良将,驻扎在海外市场一线,是海外业务运营与管理的中坚力量。2011年公司启动了首期“育才为将,开疆拓土”——海外营销经理先锋培训模式。从专业知识技能、管理知识技能以及个人素质三个维度对海外营销经理开设阶段性培训课程,“学中用,用中学”,并将培训效果与个人职业晋升、薪酬激励相挂钩,极大地调动了学员的积极性。福田将结合外派人员回司时间,每年保证3期培训。

### 华润电力

#### 实施差异化培养

学院对于不同类别的课程会按照其侧重点不同,进行差异化设计,如:

- 在市场开拓、海外工程、资本管理和风险控制领域,通过引入国内双一流高校、国内“走出去”的企业和知名律所,使学员能够接受到最前沿的市场情况和最专业的国际业务知识;
- 在海外生活方面,通过引入富有海外经验的企业,使学员和富有经验的讲师面对面交流学习;
- 在英语学习方面,通过与省重点高校和英语专业学习机构合作,引入学院式的系统性的课程。

接下来,学院在实践交付的选拔、培养和考核各个环节均对三类岗位人才设计了不同的培训内容,充分体现了“因岗施教”的理念。具体来看,华润电力对三类人才分别实行如下培训:

#### 海外代表:严把进人关、实战演练、高强度集训

为了保证学员具备从事海外事业的热情,同时兼顾培训的“出苗率”,海外代表候选人采取自愿报名方式。员工将简历直接报送至学院,经过简历筛选、英语水平筛选和认知能力筛选三关后正式成为学员队伍中的一份子。华润电力着重考察其个人能力,优先考虑已经在本职工作中做出优异成绩并具备海外学习和工作经验者,年龄须在28-45岁之间。此外,学院邀请重点高校英语学院的资深教师对报名者进行雅思水平的英语水平测试,考察其流利度、词汇、语法、发音四个方面,保证学员具备基础的英语水平。

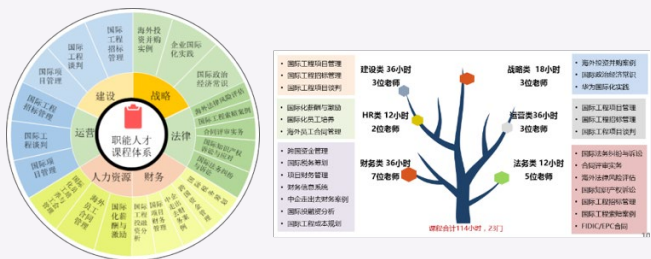
海外代表的一线工作特点决定针对此类学员的培养课程必须具有实战性,所以学院决定对其进行集中式的脱产培训。利用企业大学优质的软硬件资源,对每一期海外代表集中进行高强度的国际业务知识和海外生活知识的培训。总的来看,培训课程共包含6个模块:商务英语、商务管理、市场研究、国际投融资、客户营销与海外生活。海外代表在英语学习方面以商务场景英文教学为主,配合英文Talk show、每日APP打卡和英文课程答疑辅导,帮助学员顺畅交流。



## ● 职能人才：集中学专业，分散学英文

项目组会从专业能力（职级）、英文水平（英文证书）及本人意愿度三个方面考量并甄选学员。根据学员来源，学院将职能类人才培养模块分为战略、建设、运营、财务、法务和人力资源6个模块（如下图）。英语学习采用“分散学习+统一测试”方式进行，即根据学员水平和时间安排按需选择合适的培养方式，学习期结束后统一测试。

六个模块的课程间的专业界限明显，且专业性很高。所以学院在课程设计上专门对几个部室做了调研，根据部室经理人和专家意见以及未来要接触的工作，规划出各专业线的独立课程。各专业线单独开课，并在课程结束后立刻考试，以及时检验培训效果。如此，学院对职能人才采取小步快跑的方式，各职能模块的课程均在2-4天内完成。职能方向学员和海外代表方向学员在深圳和惠州两地同期开班，时间跨度均为1个月左右。



## ● 专业技术人才：与国际化示范基地建设同步进行

针对此类人才，学院根据当前公司的业务情况，在全国多个项目和基地中物色，最终与运营管理部、华南和华东两个大区协同，选择2个项目成立国际化示范基地（一个火电基地与一个风电基地）。根据项目的运营、管理情况、人员素质、专业水准以及所使用的设备等情况，学院最终选取A项目作为国际化示范基地，推行双语管理，建立模拟国际化运作的“双语电厂”，将其打造成为公司国际交流的窗口和国际化运营管理团队的人才培养基地，树立公司国际化的良好形象；选取B项目作为新能源运维国际化示范基地，将其定位为建立国际化运维人才的认证平台、模拟演练平台和运维支持服务平台。其目标在于培养一支具备英语能力的国际化专业人才队伍，搭建一套符合国际标准的运维体系和服务项目，并逐步打造出一个专业高效的国际化运维服务商。

在实施步骤上，两个示范基地都以项目团队搭建为始，成立领导

小组和推进小组统筹整体工作。其中领导小组由华润电力负责国际化的高级副总裁、大区老总、各部室部长组成，对项目建设方向进行指导。推进小组由各部室核心关键岗位的经理及经验丰富的专家组成，负责制定具体的方案，为方案执行做指导。此外，还会分别组建“可视化建设”、“资料翻译”、“专业培训”和“试点运行”等执行小组以推进各项工作。执行小组由项目学员与专业技术人员共同组成，每个小组设小组长一名，组员2-3名。其中，可视化建设主要包括VI、双语厂区整体设计；资料翻译主要包括工作标准、技术标准和管理标准的翻译工作；培训主要包括英语培训、标准培训、模拟运营和实操培训；试点运行主要包括模拟国际化电厂运作，不断优化和完善运营管理制度，建立双语的标准化文件库（如下图）。同时，协调总部国际业务部和相关部室提供跨部门式的协作。



## ● 中国电信

### ● 国际化人才的培养方案

#### + 纵向：培养内容

对于国际化人才的培养内容中国电信主要基于两个维度进行培养：“政治过硬”与“本领高强”。这两个维度下各有两个模块，组成共四个模块的学习。

- “政治过硬”：包括政治理论学习和党性教育。

- a. 政治理论学习：其主要希望达到的目的是帮助学员坚定政治立场。作为国企员工代表之一来到海外，常常会面临诸多的变化、挑战和诱惑，此时具备基础的政治理论，有坚定的政治立场便至关重要。

b. 党性教育：帮助学员坚定理想信念，让其始终“牢记使命，不忘初心”。

- **“本领高强”：包括专业能力提升和通用知识培养。**

a. 专业能力提升：是针对性较强的模块，直接帮助员工提升胜任能力。电信学院会邀约国际公司各个条线和部门的领导直接授课，课程内容根据实际的业务情况而定。

b. 通用知识培养：该模块的目的在于提升学员的外派准备度，帮助学员更好地融入海外文化，主要围绕综合素质来开展培养，具体课程包括跨文化沟通、海外安全常识、国际商务礼仪、情绪管理、海外疫情防控等。

## + 横向：培养方式

在培养方式上，中国电信共设置了五条横向的培养线：

- **政治过硬线**
- **本领高强线**
- **语言提升线**：在一个月的学习中，电信学院设置了多个语言提升的环节，方式包括语言能力的前测后测、英语线下课程、线上 TED 演讲、英语沙龙等。
- **学用转化线**：每个模块均设计了教学活动来实现学用转化，包括测试、翻转课堂等活动。
- **团队建设线**：国际化人才在海外交流期间原有的人脉、资源的获得或多或少会有所影响，因此团队成员之间关系的建立便十分重要。中国电信对此也十分重视，因此在一个月的集中培训中，也会着重开展团队建设的相关活动。

## + 外派后的培养

在学员外派至海外后，人才管理的主要工作和职责便会移交给国际公司的业务管理者。电信学院则会对学员给予培训方面的支持，确保培养效果的持续性。交流期间，学员的培养主要分为四个方面：

- **语言能力的持续提升**

语言学习是一个持续的过程，集训一个月时间的语言培训往往对语言能力的提升仍较为有限，因此在学员外派后，电信学院

仍会借助线上学习的方式，给学员提供诸如场景化的商务英语线上学习等，并且每月对学员的学习进度进行管控与追踪。

- **专业能力的在线学习**

学员在外派后需要从事专业性的工作，为此电信学院会以线上专题班的形式开展专业能力的在线学习。学院会将课程录制下来，结合外部采购的相关课程，制作成线上学习包，定期分享给学员。

- **专业的教练辅导**

外派期间，学员会在生活和工作方面产生一些困惑，此时有人对这些困惑及时进行解答能够帮助学员更快地适应当地的文化与生活。近期，中国电信内部也邀约了一批领导，发起了教练认证的计划。这些领导自身有着丰富的人生阅历和工作经验，能够很好地理解海外员工所面临的挑战与困境。部分教练被认证后便可以 Coach 外派的学员，学员能与教练沟通任何工作、生活上的问题，明确需要调整、突破和帮助的地方。

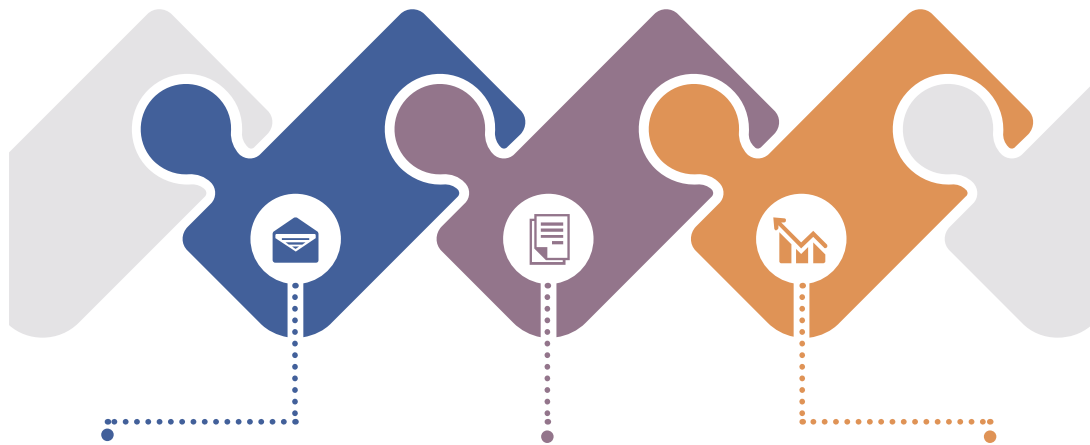
- **经验分享**

中国电信会定期以线上的方式，组织前一期学员的经验分享，或者是学员之间的交流会，帮助学员了解可能会面临的问题和解决方案。

## ✓ 国际管培生项目：从娃娃抓起

我们在调研时也发现，除去一些针对关键岗位的人才培养，还有一些企业倡导从娃娃抓起，开展国际管培生的培养项目，这些项目一般会具备以下特征：

1. **吸纳具有海外经历的应届生**：如果企业在海外的业务已进入稳定发展期间，对于关键岗位的人才培养已经成熟，则需要引入更多优质背景的海外应届生，这部分人群通常具备语言优势，在求学过程中也具备了初步跨文化的适应力。然而需要注意的是，我们在调研时得到部分企业的反馈：应届生虽然具备语言优势及跨文化适应力，但是欠缺对于企业产品和业务了解，需要有一高培养强度的培养才能够具备一定的胜任力。
2. **会帮助候选人梳理清晰的职业发展总目标和阶段性目标**：我们通过采访发现，企业会帮助候选人梳理清晰的职业发展总目标和阶段性目标，并且制定完善的导师制、岗位轮换计划，从应届生中选拔一批综合素质水平高、有较高培养价值的高潜力校园人才。
3. **会量身定做的进阶式的培养计划**：我们通过解析企业在国际管培生项目中的实践要点，发现其都分为三个阶段——国内培养、国外在岗培养、领导力培养。具体的做法如下：



### 国内业务的培训阶段

- » **核心能力的修炼**：结合岗位要求，匹配外语能力、专业能力、产品、跨文化沟通与写作等关键项，开展国际化人才所需的核心知识与技能培训课程。
- » **快速提升**：采用多元化培训方式帮助管培生快速提升自己的能力，培训方式通常包括：集中授课、案例研讨、在线学习、体验式训练、交流分享座谈会。
- » **高管授课**：中高层领导者亲自上阵，辅导管培生尽快熟悉岗位并传授相应的知识技巧。

### 海外业务培训阶段

- » **跨部门轮岗制**：某岗位工作满一年且业绩优秀者，可申请跨部门轮岗，每年有一次申请轮岗的机会。
- » **在岗导师制**：每人分配一位导师，负责指导相关岗位知识及核心技能。
- » **集中授课**：每过一段时间回国一次，参加为期一周的集中培训，培训内容可能包括商务、营销等在岗提升类课程。
- » **在线学习**：每人分配一个在线学习账号，出国期间需完成一定额度的学时。

### 领导力培训阶段

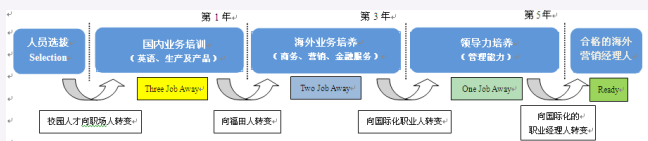
- » **领导培养人才计划**：由副经理级以上人员结合岗位发展需求及被培养人的能力短板，制定1v1培养计划，定期安排海外高管面谈，平时通过直线交流和周度工作汇报的方式对被培养人的工作给予指导。
- » **参与具有挑战性的国际化项目**：拓展其国际化视野，增强团队协作、跨文化及跨部门沟通和项目管理能力，积累人脉。
- » **订单式培训课程**：从国际知名培训机构组织的“国际商业管理”培训项目中选择相应课程。

## 企业实践

### 福田汽车

#### 海外营销一线储备人才培养——“国际化营销培训生(IMT)”培养模式

针对海外营销一线储备人才，开设入职培训、周六培训日、师带徒培训等项目。2011年借鉴国际通行的“管理培训生”理念，启动了“国际化营销培训生(IMT)”。该项目是为打造未来海外营销骨干和管理者而量身定制的集选拔、培养、职业发展、考评、淘汰于一体的系统化的人才培养工程，整个项目为期五年。IMT从集团2011年新入职校园人才中选拔50名有志从事海外业务、具备高发展潜力的优秀人才，经生产一线实习、国内营销一线实习，现进入具体岗位实习，因培养效果显著，今后将每年组织并持续推进。



“国际化营销培训生(IMT)”培养模式

#### 国际化人才培养难点

通过上面的部分可以看到企业都会用这些培养方式，然而我们发现，虽然都有一些类似的流程，但是都会有一些类似的难点。

#### 跨文化沟通能力难以提升

对于国际化人才而言，尤其是没有海外经历和语言基础的学员，跨文化沟通能力的提升会存在一定的挑战。

提及跨文化沟通，首先考虑到的便是语言能力。针对语言文化课程，在受访企业中，当内部不具备培养条件时，会选择与外部机构合作。另外，跨文化沟通能力的提高不仅仅在于语言能力的提高，更体现在文化融入的程度与对文化的感知力。那么，如何提升语言能力与跨文化感知力呢？我们梳理了几家企业较具有代表性的实践方式，提炼出了以下几种培养方式：



#### ① 借助外部语言培训资源：高强度培训与轻量化培训结合

借助高校及外部语言培训机构的培训资源与服务，企业一方面可以将海外人才集中在封闭式的培训环境，专注于高强度的语言培训，快速提升员工的外语能力。并且搭配测评机制，进行学习效果验收，完成测评才能升级至下一阶段，或者从语言培训中毕业。另一方面，为了确保学习效果的延续性，在高强度集中培训结束后，企业也可以搭配移动学习等轻量式的学习方式，让学员能够继续在课后背诵单词、进行会话训练，巩固语言学习的成果。

#### ② 营造内部学习氛围：组建外语学习小组或鼓励工作场景使用外语会话

在受访的企业中，组建外语学习小组或鼓励工作场景使用外语会话似乎是较为常规型的学习方式，在工作的环境中运用语言可以更好地提高学习效果。另外，让外派人员每星期进行演讲及分享会也能在企业内树立标杆，留下较好的影响。

#### ③ 贴近海外文化：体验之旅

因为文化差异的存在，不同国家的员工在彼此适应的过程中往往会出现文化冲突，为尽可能减少文化冲突带来的负面影响，我们可以看到许多企业会开展本土文化讲座，引入文化知识资料，进行礼仪培训，邀请中方人员和外籍人员共同担任讲师，以促进双方之间的沟通与交流。



以上三点在企业实践中的具体体现，读者可以参考下述案例片段及专家洞察

## 企业实践

### 某制造业 W

在语言文化的培养上，某制造业 W 经历了数次方法论和实践的进步，才找到了较为有效的方法。

作为在三线城市的国有企业，在业务战略发展前期，组织内部并无足够数量的国际化人才，甚至连具备一定英文能力的人才都有限。因此在最初，语言就作为一个需要重点攻克的难关。同时，因为企业内部不具备对应的培训资源，所以企业对管理干部进行培养时，主要会与外部英语培训机构合作进行语言训练。同时，某制造业 W 在内部也逐步针对派遣的人员，营造全方位的语言运用场景，尽快提升员工的语言使用技能。其主要方式如下：

- 构建“三位一体”的学习体系，将外语学习情况纳入国际化关键岗位的 KPI 考核中，同时配合员工个人发展计划 (IDP)。
- 双周国际业务会议全程使用英语作为工作语言，重点岗位派遣人员都要进行英语分享和汇报。
- 逐步将全部邮件及文档从纯中文过渡到双语，再到主要以英文为主。
- 与所收购的海外企业互相交换重点培养员工，进行跨国、跨文化的轮岗学习。
- 与国外大学合作，将派遣的干部人群送往国外的大学进行为期一年的教学的培训，最终组成国际化的管理干部群体。
- 领导干部和国外企业进行企业探访与交流分享，学习西方先进的管理经验与方式。
- 和国内外大学合作，每年定期招聘外语类、海外留学类的人才进入公司，逐步建立与培育起国际化人才体系与氛围。

### 华润电力

#### ● O2O 的英语学习

英文宣讲是海外代表的一项基本能力，因此在培养过程中学员被

要求模拟商务环境做英文交流和英文课题答辩展示。学员们通过小组间英语流利说打卡 PK (online) 和 Talkshow (offline) 演绎，在不知不觉之间变得敢于用英语交流。商务英语听说读写四个模块的课程贯穿整个培养项目全程，其目的在于让学员在培养全过程之中都浸泡在英语语境之中。通过 1 个月的磨炼，学员便能够在结业课题答辩中用英文流利地与评委互动。

#### ● 微课学习巧帮忙

除了日常课程讲授外，项目组利用企业大学 APP 开展国际化微课学习。值得一提的是，由于微课面向全员开放，覆盖面较广，因此以通用类课程为主，即使具有较强专业针对性的课程，如海外安全、人事、财务、法律等，所涉及的深度也较浅，主要作用为帮助学员对海外事务有基本的概念。此外，项目组还为职能人才订制 3 个月的一对一英语学习资源。这些微课和场景化的研讨成果，在学员们已奔赴各地开展工作的情况下，依然能够发挥作用，帮助其解决实际工作中遇到的各种问题，不断提升国际化视野和相关专业能力。

### 福田汽车

#### ● 建立持续的国际化人才语言能力气氛和提升机制，做好语言人才储备

##### + “全员普及”——英语协会会员招募培训模式

2004 年初，英语协会的正式成立标志着福田英语语言培训模式迈出了探索的第一步。英语协会面向全集团招募英语爱好者，通过英语能力测评，对不同能力层次的会员进行分班学习与讨论，并定期组织“life club”“English corner”等交流形式，营造了全员式学习英语氛围。福田英语协会会员利用工作之余坚持参加英语培训，至今已培养会员过千，同时也从中选拔出不少高潜质的国际化人才输送至国际化储备人才库。

##### + “急用先学”——商务英语培训班模式

2006 年 -2010 年，福田汽车创新培训模式，与对外经济贸易大学、北京外国语大学等高校合作完成六期商务英语脱产培训班。每期 30 人学员需脱产三个月，在封闭式的校园环境中完成全部培训课程，毕业时必须通过成果汇报及课题答辩的方式获得结业证。在全英文环境中带薪免费学习被福田员工称为是“福田汽车给予员工的最大的福利”。

经选拔参加培训的150名学员都是即将外派或即将走上合资公司技术、管理岗位的业务骨干。

## 十 基于国际化业务的语言培训，“量身定制”——订单式英语培训模式

在“普及式”及“急用先学”模式基础上，公司细化员工的培训需求，同时增强了英语培训的针对性。

语言培训与业务发展相结合，针对海外业务职能部门，开展系统专业英语培训班，如汽车、IT、法律、HR等专业英语培训班；英语培训与人才输出相结合，针对福田康明斯、福田戴姆勒合资公司所需要的技术管理人才，组织了FD项目组管理类、专项英语培训班等。

### 京东方

项目侧重意识文化层面的转化引导以及技能的实战应用训练。主要的课程内容包含：跨文化课程、语言技能提升课程、商务技能提升课程、实战演练课程等。

#### 国际化思维的培养

在国际化思维的引导方面，京东方通过国际化场景体验和优秀人才标杆形象展示，让学员亲身感受、思考公司甚至市场对国际化人才的要求，而非指令式、填鸭式地“说教”，使得学员更易于接受、更深层次地得到启发。经过项目组在这样一个场域中的引导，绝大多数学员在结束训练营项目时，往往已不会存在过于拘谨等观念模式方面的问题，而是以更加开放和融合的心态出营。

#### 语言技能提高

为了提升语言培训的效率，京东方在选拔国际化人才时便会设定一定的准入门槛，这个门槛不会过高。符合要求的员工在入围后，会专门就口语能力、商务语言技能等给予场景化训练。另外，在单词、语法、阅读等方面，京东方会设定具体的培训任务，并作为学员的KPI进行考核，学员必须按时保质保量完成，中途会设定淘汰机制，以此保证学习效果。

在选择英语语言培训的供应商时，京东方会尤为重视以下几点：课程内容是否精深；在场景模拟对话视频中，演员所展现的状态、效果是否贴近实际；对高频词用词是否有灵活应用的场景展示；是否支持移动端授课，移动平台是否稳定等。以助推项目的顺利开展。

#### 商务技能培养

对于国际化人才来说，语言是基础能力，商务技能的提升则占据更大的比重。在进行商务技能培养时，京东方重视两个层面：一是与公司业务实际的贴合性。京东方有自己的大学，项目中的大部分商务课程是京东方大学自主开发课程，这就更加贴近公司的实际情况；二是商务技能训练的真实场景化。理论知识的学习有一定的局限性，因此在设计课程时，项目组会重视训战结合，进行正式的场景化实战模拟，给学员更加深刻的体验和启迪。

### 中国电信

#### 针对性培养：跨文化能力的提升

跨文化能力的提升一直是企业在海外派遣时的培养难点之一。针对这个能力，中国电信会特邀腾龙计划一期的学长姐和国际公司现有的员工来进行经验的分享。另外，学院会要求学员进行专项课题讨论，内容包括：未来一年中，在海外的工作场景中可能会遇见的困难和挑战；学员将如何解决这些问题等，并且最后以英语情景剧的形式呈现。虽然这一课题既不是考核，也非严肃的汇报，但是在这个过程中，学员会初步思考和感知到自己在海外会遇到哪些问题，同时也会采取一定的调研手段，如：询问国际公司的同事当时遇到的挑战等。

## 专家洞察

### 英孚教育 华迪 企业与政府解决方案 区域总监 / 资深专家

#### 针对国际化人才的重点能力，应当如何培养？

正如上文所言，国际化人才需要重点关注的能力包括国际化的知识、国际化的工作技能（沟通技能）、跨文化的感知能力。在人才符合一定的性格特质的前提下，这三种能力都是可被培养与改变的：国际化的知识可以被转移和沉淀、沟通技能可以提升、文化认知可以通过

知识转移来塑造。

- 就国际化知识而言，可以寻找一些以派遣国家语言为母语的专业讲师对当地的情况进行讲解，帮助学员了解原汁原味的风土人情。
- 就沟通技能而言，更多在于语言能力的培养，可以采用一对一、一对多的多种会话形式，并且借助移动学习，将线上学习与线下学习相结合。
- 就跨文化的感知能力而言，可以了解在不同商务环境下，中国与目标国家之间习惯上的差别，也可以寻找相应的外部资料进行学习。

### ● 如何提升员工在目标国家的文化融入度？

首先对于国际化人才而言，适应能力是一个需要在前期筛选人才时考察的性格特质。在确保员工有良好的适应能力的前提下，文化融入度是通过一定的手段来提升的：

- 如果在目标国家有中国政府在当地设置的官方机构，如：贸易促进会等，可以与其取得联系，并让这些机构帮助员工解决生活上的问题。
- 为派遣的员工寻找当地的“搭档”，让该名员工在派遣到国外后，有问题可以向搭档咨询并寻求帮助。
- 举办文化融入活动，如高管的关怀慰问、拍摄同事的关怀视频等。这些活动作为企业文化的一部分，也会影响到来有可能派遣至国外的同事，提升他们的派遣意愿度。
- 在企业预算、时间允许的前提下，海外的语言学校不妨是一个好的选择。

## 👤 Jesper Knutell 言思博 英孚教育企业与政府解决方案 中国区执行副总裁及总经理

### ● 中国企业应该怎样在不同的文化中合作，请您给一些建议。

我有六字箴言：评估，接受，适应。(Assess, Accept, Adapt)

首先，你要了解当地的文化和人民，他们的独特之处在哪里，他们看重什么。现在有很多评估文化的工具，我最喜欢的是艾琳·迈耶的“文化地图”。但其实最好的方法莫过于在那个国家住一段时间，获得一手的亲身体验。

其次，要明白你无法改变别人和别人的文化，要接受每个人都是不同的这个事实。你可能会犯错，可能会失礼，但你必须接受这个过程。我发现这往往是最困难的部分。虽然我在中国待了好几年，但我发现自己对有些事情还是很难接受，尽管我知道要改变这些是不可能的。

第三，要调整你的计划和方法来适应当地的情况。与当地员工一起工作是成功开展工作的关键。从国内总部来的人可以帮你迅速启动工作，确保公司的文化和价值观得以践行，但你仍然需要迅速建立一支本地队伍，根据当地市场的情况去执行指令。毕竟，没人比当地人更了解应该怎样在本国做生意。

另外，值得提出的是，跨文化沟通能力并不是只有到了培养阶段才谈“提升”，而是贯穿于国际化人才发展项目的各个阶段。我们在下文中将各个阶段中与跨文化沟通能力相关的实践要点罗列出来，供读者参考。

## 企业内跨文化氛围和场景的塑造：贯穿始终



### 预备期——注重人员筛选与跨文化知识的储备

- » 正如前文所言，外派人才的文化适应性是选拔的标准之一，文化适应性应作为人才选拔的关键标准；
- » 员工外派之前，加强文化及语言方面的培训，跨文化沟通能力的提升不仅仅是语言能力的培训，更需要提前增加文化融入的相关课程，模拟跨文化实践场景，提前帮助员工改变生活习惯和思维方式。

### 出国后——注重持续沟通与关注

- » 持续关注：受访企业反映，当员工进入海外工作后，企业依然需要对他们保持关注和追踪，尤其派入当地的半年内是一个关键的观察期；
- » 保持沟通：应有专员负责与派遣员工持续沟通，了解和满足员工在国外生活和工作上需求；
- » 指定联系人或指派“搭档”：根据新员工的海外适应性，企业可指定其同事或当地的“伙伴”了解其在文化适应性上的问题，并在生活上给予帮助；
- » 利用好当地的官方机构：如果在目标国家有中国政府在当地设置的官方机构，如：贸易促进会等，可以与其取得联系，并让这些机构帮助员工解决生活上的问题。
- » 开展文化融入相关的活动：企业可以通过举办形式多样的文化交流活动，让外派员工参与其中，加强与当地社会的交流。

### 归国后——注重标杆经验分享

- » 反馈与交流：我们在受访企业中常常看到，一些外派员工在年度回国述职时，要将适应力较强、表现优秀的员工作为标杆典型，进行经验的分享者，通过他们向未来派出员工讲授文化适应过程中的经验。

## 人才发展

多数的受访者认为国际化人才的流失是各大企业绕不开的问题与挑战。简单地说，企业普遍在国际化人才管理的问题上，缺乏对员工长期职业生涯的思考与规划，导致国际化回国后难以安置或无法提供让员工满意的发展机会。国际化人才培养历时时间长，企业投入大，这部分人才的流失无疑会给企业造成一定的损失。因此，对于进入发展期，国际化业务日臻成熟、稳定的企业来说，如何真正地让优秀的国际化人才回国后将海外经验保留下来，继续为组织长期创造价值，是需要更为深入、长远的思考与探索的。

通过与企业及专家的访谈，在国际化回国安置的问题上，员工流失的主观因素包括：

1. 人才在回国后无法获得与在海外相对应的职务、职级以及薪酬与福利待遇，产生一定的心理落差
2. 人才在回国后没有合适的发展机会或者长远的职业生涯发展前景
3. ……

当然，员工会有这些想法与感受并非“空穴来风”，以下客观因素也制约着企业更好地保留这部分人才：

### 1. 企业在意识层面没有重视国际化人才的保留与安置问题

有些企业对于国际化人才回国后的职业发展与保留并不重视，究其原因，我们看到国际化业务进入发展期的企业中，大部分已经建立了较为体系化的国际化人才培养项目，因此企业会保持一种“后续仍有源源不断可继任和派遣的后备人才”的心态。这样的想法常常存在两个较大的盲区：一方面，流失后的国际化人才很可能会转投竞争对手的“怀抱”，这对于业务的发展无疑是不利的；另外，2020年的新冠疫情和较为动荡的国际局势，都会影响到未来1-2年内的留学生数量，也减少了跨文化交流的机会，很可能出现优质的备选人才短缺或者“青黄不接”的现象，此时，企业内的“老将”如何做好保留甚至复用就显得至关重要。

### 2. 企业有意保留，但因企业无法提供合适发展岗位而难以落实

当国际化人才在海外经历了若干年的历练回国后，国内母公司很可能未必有合适的岗位可以提供给员工。针对这个问题，一方面企业在派遣前需要拟定清晰的“回归计划”，大致确定员工回国后可以就任的岗位方向；另一方面，在人员的安置上不仅仅着眼于“职位”与“岗位”，而是用更为弹性化的方式给予员工多元化的发展机会，如：提供挑战性任务、跨岗历练、组建内部创业团队等。另外，即使难以在当前给员工提供发展机会，也可以释放诸如“后续晋升优先考虑”的信号，稳定“军心”。





## 📖 LAST BUT NOT THE LEAST: 新冠疫情肆虐全球，变幻莫测的国际局势下，国际化人才何去何从？

虽然在国内新冠疫情已经基本较为稳定，但是放眼世界，新冠疫情仍久久未能平息，甚至在部分国家与地区呈现出日益严峻的态势，国际化人才显然是与之关系最为密切的人群之一。那么，在这样的背景之下，国际化人才到底何去何从？其受影响的程度又如何？企业应当如何应对？

我们通过与人资从业者与专家的访谈，整理出了如下关键反馈：

- ☎ 短期内新冠疫情会对国际化的业务与交流产生影响，从而使得国际化人才培养的步伐放慢。但受影响的程度会因业务性质、行业性质的不同而不同，企业需要理性看待。
- ☎ 长期来看，无论是政策层面“一带一路”的号召，还是基于不少企业全球化业务战略布局的计划，国际化人才的培养都是有必要的，盲目叫停国际化人才培养项目并不可取。
- ☎ 在全世界大多数国家因新冠疫情而“手忙脚乱”时，中国更需要抓住机遇，储备好国际人才。当疫情趋于平稳后，便有机会抢占国际市场先机，赢得更为优势的发展地位。
- ☎ 疫情虽然对部分行业造成了较大的打击，导致了业务量的下降。但是相比过往，这些行业所面临的国际化业务场景也更为复杂、多样，这对于人员的要求也会更高。这对于企业培养好国际化人才也提出了更高的要求。

## 企业反馈及专家洞察

### 企业反馈



#### 某大型医药国企 Y

首先从大的趋势上来看，逆全球化的确是存在的，这是一个宏观环境。但是从企业的层面看，这就是一个微观的场景，以我们公司的情况来看，虽然因为这样的一个趋势的影响，我们培养的步调会放缓、放慢，但是我们批量化的国际化人才的培养诉求、人才储备诉求是长期存在的，因为我们的业务方向并没有根本性的变化，这样的体系化的培养方案也是不会取消的。

#### 某通信行业国企 D

首先疫情影响最大的肯定是我们的业务，我现在做的这个项目是国际化人才储备，他没有直接的一个冲突关系，因为虽然说就是我们在海外受到了一些疫情的影响，可能对有很多行业它会发展受到限制，但是因为我们是一个基础设施行业——通信行业，包括从我们国际公司的上半年的业务发展来看还是比较向好的一个，所以整体看来并没有特别大的影响。

当然在一些小的方面，肯定还是会有一些变化：比如说我们每年本身是会有一些数量的国内全国各地选派出来的员工到海外进行交流工作的，这是原来每年都会有的计划，那么今年可能受疫情影响，大部分都只能在国内，然后集中起来进行一个远程办公，因为去不了国外，包括像去年去国外交流的学员，他们交流正常九月是结束了，那么也可能受到疫情影响，有些个别人回不来，这些都会有，但是对于我们整体的发展计划就没有特别大的变化和影响。

## 专家洞察

### 栗相军 前 TCL 大学 培训总监

国际化人才其实在现在这个背景下是更需要关注的。越是没有外部粮食的情况下，我们越是要自己储备好粮食。现在其实对美的贸易是在紧缩的，那么过去那么多年我们都是依赖这个做出口的，现在我

们下一步在哪里？光靠中国自己内部来消化这些产能一定是不行的，我们还是要继续对外去进行贸易，去做出口。那么我们更加需要人才了，这些人才不能再是以前那些初级的人才，他需要有更加复合型的能力，也需要真正的有创新精神和批判思维。

一带一路在这样的环境底下一定是放缓的，但是基本的政策基调

是不会变的。如果一家企业有前瞻性，更需要提前去结合这个政策去做布局。而且其实放眼全世界，我们国家并不是最困难的，我们需要抓住这样的机遇，储备好人才，才能在这波疫情过去之后，走得更好。

## 英孚教育 华迪 企业与政府解决方案 区域 总监 / 资深专家

### 在疫情和当前的国际局势之下，是否会对国际化人才的开展带来影响？

短期看来，影响是存在的。大量企业在这样的外部环境下，国际化的步伐有所放慢，发展不如之前迅猛。但是这并不意味着国际化人才的培养就停止了步伐，在复杂的国际环境中，英孚结合对市场现状的观察，反而看到了一些新的变化：

- **国际化业务场景多元化，对人才能力提出更高的要求：**以航空业为例，疫情给该行业带来的冲击是较大的，也造成了业务量的下降。但是相比过往，航空公司需要更多地承担诸如与海外航空公司沟通、中国防疫政策阐释、国际品牌租赁谈判等工作，业务场景更为复杂、多样，这对于人员的要求也会更高。因此国际化业务的发展虽然有所放缓，但业务的内容很可能会更为丰富。
- **为抢占国际化市场与“跑道”争取到了更多的时间：**近年来中国一直致力于从“中国制造”转型为“中国创造”，技术的研发决定了这样的转型是否能够成功。目前疫情和不断变化的国际局势，给技术研发的“抢跑道”争取了一定的时间，也让企业能够有更多机会培养国际化人才。当世界秩序日益恢复之时，企业便有了更足的“底气”冲向世界。
- **远程办公的兴起，给人才的沟通能力提出了新的要求：**疫情促使远程办公这一制度在世界范围内兴起。相比于面对面交流，远程办公对于沟通的清晰度、准确度有了更高的要求。国际化人才作为远程办公制度的受众之一，在沟通方面的要求会比过去更高。

### 未来一到两年，国际化人才的发展趋势主要有哪些？

从未来的一到两年来看，英孚认为国际化人才会有以下几个趋势：

- 企业相关部门所应对的国际化业务场景会更为多元化与复杂化，相关职能的国际化沟通范围会进行拓宽。
- 在业务场景拓宽的前提下，企业对员工技能的培养不仅要关注该岗位上纵向的技能要求，还需要关注横向的、复合的能力要求。
- 受疫情和充满不确定性的国际局势的影响，优质的海外毕业生数量在未来一到两年内势必会有所减少，海外招聘的难度也会增加。因此，国际化人才很可能出现一定的短缺，企业需要未雨绸缪，提前做好人才储备。
- 中国的国际化人才更需要为中国“发声”。如果中国希望在世界经济中能够占有更为重要的地位，在国际上势必需要有“发言人”，同样，中国企业也需要从被动回答、解决问题向主动输出、表达观点转变，国际化人才“发声”的意愿和能力也要提升。

### 企业需要如何应对以上的趋势？

- 意识到国际化人才对于国际化业务开展的重要性，尽早规划与储备国际化人才队伍。
- 从国际化的岗位开始，完善企业的国际化人才能力素质模型。
- 国际商务场景和职能国际化能力范围的拓展，意味着只提升纵向单一的能力很难应对复杂的局面，企业需要更注重基础能力和通用能力的提升，提升全员国际化素质。
- 重视员工在国际化视野、听力、口语表达能力方面的培养。
- 有意识地营造组织内国际化的工作氛围与文化，如：规定每周五下午 2:00-3:00 作为一个全英文工作的时段，既有助于企业内国际化氛围的营造，员工自身也会受到锻炼。

## 本次调研发现快览

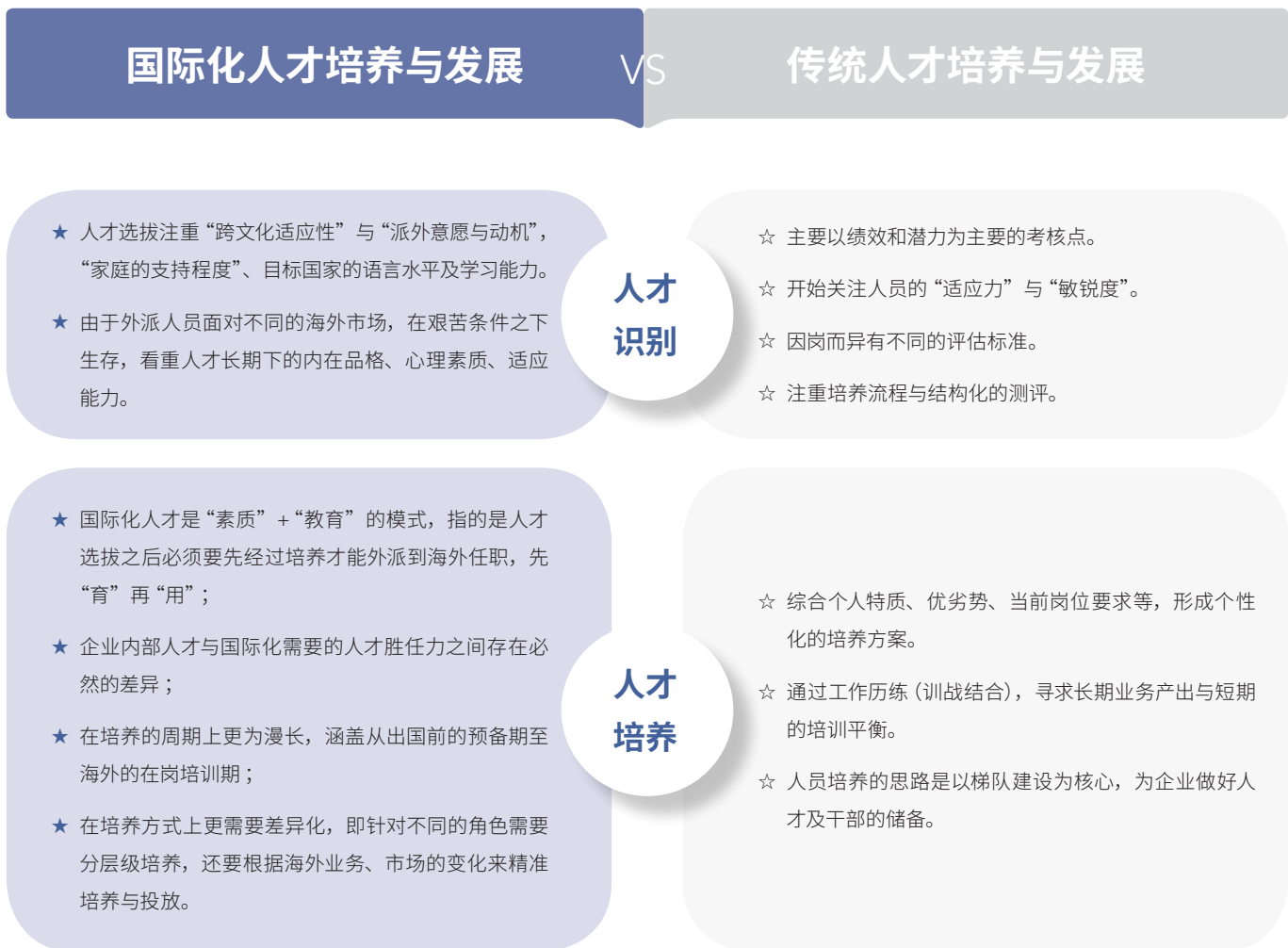
### 什么是国际化人才

指具备国际化专业能力、通晓国际政策、有国际战略眼光与处理国际关系能力的人才。根据中国企业目前的国际化发展进程，国际化的企业需要有这样一批人才去支撑与推动海外战略发展，并探索构建国际化的、复合型的人才培养模式。

本篇研究针对的国际化人才为以下两类：

1. 拟派遣员工或已外派的员工，由中方派遣至海外工作。
2. 具备国际化适应力、国际化视野、跨文化沟通、国际化规则的复合型人才。

### 与传统人才培养项目的区别



## 人才派遣

- ★ 需要短期或长期派到海外工作。
- ★ 需要考虑到人才个人的主动性、意愿度。

☆ 无该环节或仅在国内有异地派遣计划。

## 人才发展

- ★ 外派前就会提前制定好在海外的发展路线。
- ★ 海外任职期间的发展路径，可能会横跨几个区域及国家。
- ★ 当海外人才准备回国时，企业需要为其做好职业方面的安置。

☆ 通过培训、提供内部发展机会、提升薪酬福利、企业文化融入等方式保留人才。

## 什么是国际化人才培养与管理体系的搭建

企业对国际化人才培养与管理搭建的理解可以从“个人”和“组织”两个层面展开：

- 1. 个人：**国际化人才需要企业培养出一批具备国际化视野、国际适应力、国际化语言和国际化的专业知识的商务人士，这些都是国际化人才需要具备的基础能力素质。
- 2. 组织：**搭建合理的外派人才选拔、培训、激励与安置、管理机制，构建适应国际化人才生存与发展的环境，挖掘出具有国际化潜质的人才，才能从根本上减少人才外派的风险。

## 不同阶段下的国际化人才培养与管理侧重

### 探索期

1. 海外业务战略比重较低，企业仍以国内的市场为主。
2. 意识到国际化人才开发与培养的重要性，着手开始搭建体系。
3. 现阶段的人才派遣需求较小，需要能胜任海外业务管控与被收购企业协调关系的人才。
4. 主要解决“匹配”人才的获取和“不愿意外派”的问题。

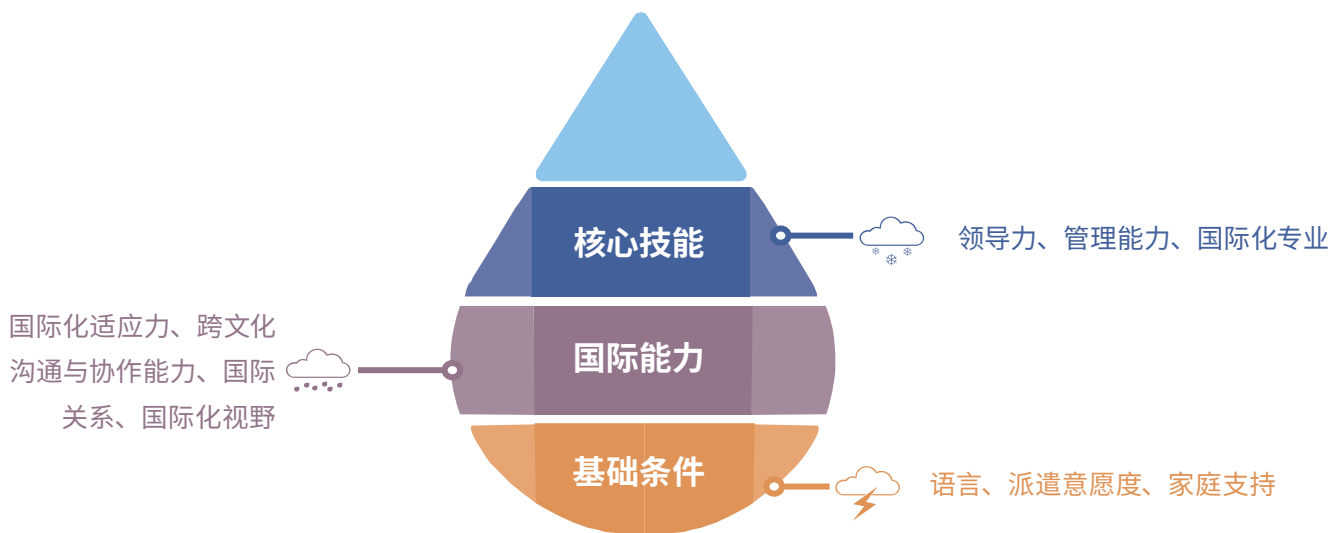
### 发展期

1. 公司的海外业务在公司国际化战略中占有不可或缺的重要位置。
2. 国际化人才成了最为重要的人力资本之一，企业需要向海外目标市场输出大量的管理人才、技术人才、普通员工。
3. 国际化人才开发与培养是实施国际化战略的重要前提，围绕国际化的视野和战略，公司建立并完善了较为系统的出国前培训与激励、国外期间考核与激励、归国后的安置与职业生涯再发展等体系。

## 探索期企业内部选派人员的核心要点



## 发展期企业选派人员的核心要点



## 发展期企业选拔流程要点

### 流程

在人才选拔环节，企业需要建立“严谨”的面试流程，根据企业已经确定下来的人才选拔维度进行层层筛选。由于对国际化人才的考察还涉及了性格特质等难以直接被观察到的因素，因此拉长面试周期，进行长期的观察是十分有必要的。一方面，企业需要**分析动机**：在面试过程中，若企业较为看重候选人的“想去海外工作的直接原因”，则需要面试流程上拉长战线，观察候选人在日常工作中的行为表现；另一方面，要重视**内部共识的达成**：在人员选拔时，最常见的问题就是业务负责人和HR之间对于候选人是否录用能不能达成共识。HR应充分理解业务的需求：业务负责人作为项目的第一承接人，日后是和候选人进行长期协作的人员，所以通常在人员选拔中十分注重候选人的团队沟通、融入和跨文化交流的能力。除此之外，人力资源部门应根据业务负责人的其他具体需求，组织结构化的面试。

### 淘汰机制

#### 1 “先上岗、再培养”模式 - 不适用淘汰机制

国际化人才培养项目与公司内其他培养项目的不同之处在于可能会出现先上岗后培养的模式。

例如某药企，每年的管培生人数较少，因此在选拔阶段就严格控制人才质量，在培养之后就直接任职；企业管培生的培养时间较短，在国内的培养无淘汰阶段，如果学员在海外工作后出现不适应，必须遣返的状况，才会考虑到后续的调动工作。

#### 2 “低门槛学习，高门槛入选”模式 - 需要搭配一定的淘汰机制

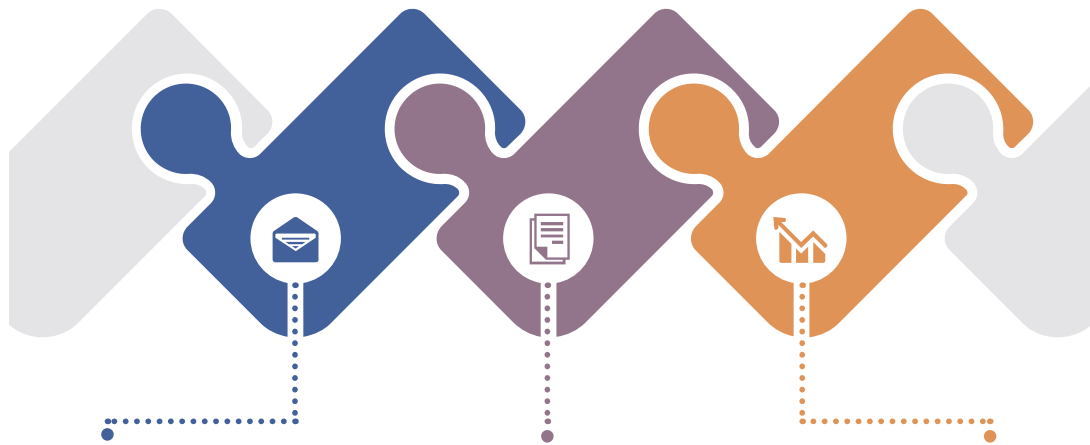
对于人员规模大，海外业务要求较高的企业来说，海外项目对公司的国际化进程意义重大，因此对入围学员的要求较高，呈现出“低门槛学习，高门槛入选”的现象，因此需要匹配淘汰机制，因此对于参加学习但未能入围人员的安排或许会成为难题。

## 发展期企业国际化人才培养要点

### 在岗关键人才的培养

	培养方式	要素提炼
管理人员	核心的培训模块	应用性的培训，在实战中培养领导力。
	国际化体验	前往目标市场提前体验，熟悉海外文化。
	研讨会	内部沟通、交流及分享经验。
	教育资助	辅助高层人员获取EMA等，获取高教育背景。
技术骨干	技能提升	专项培训，提高国际化支持与技能。
	语言培训	提高技术人员的外语能力、跨文化沟通能力。

## 国际管培生的培养项目



### 国内业务的培训阶段

- » **核心能力的修炼**：结合岗位要求，匹配外语能力、专业能力、产品、跨文化沟通与写作等关键项，开展国际化人才所需的核​​心知识与技能培训课程。
- » **快速提升**：采用多元化培训方式帮助管培生快速提升自己的能力，培训方式通常包括：集中授课、案例研讨、在线学习、体验式训练、交流分享座谈会。
- » **高管授课**：中高层领导者亲自上阵，辅导管培生尽快熟悉岗位并传授相应的知识技巧。

### 海外业务培训阶段

- » **跨部门轮岗制**：某岗位工作满一年且业绩优秀者，可申请跨部门轮岗，每年有一次申请轮岗的机会。
- » **在岗导师制**：每人分配一位导师，负责指导相关岗位知识及核心技能。
- » **集中授课**：每过一段时间回国一次，参加为期一周的集中培训，培训内容可能包括商务、营销等在岗提升类课程。
- » **在线学习**：每人分配一个在线学习账号，出国期间需完成一定额度的学时。

### 领导力培训阶段

- » **领导培养人才计划**：由副经理级以上人员结合岗位发展需求及被培养人的能力短板，制定1v1培养计划，定期安排海外高管面谈，平时通过直线交流和周度工作汇报的方式对被培养人的工作给予指导。
- » **参与具有挑战性的国际化项目**。拓展其国际化视野，增强团队协作、跨文化及跨部门沟通和项目管理能力，积累人脉。
- » **订单式培训课程**。从国际知名培训机构组织的“国际商业管理”培训项目中选择相应课程。

## 跨文化沟通能力的提升

### 培养方式



#### ① 借助外部语言培训资源：高强度培训与轻量化培训结合

借助高校及外部语言培训机构的培训资源与服务，企业一方面可以将海外人才集中在封闭式的培训环境，专注于高强度的语言培训，快速提升员工的外语能力。并且搭配测评机制，进行学习效果验收，完成测评才能升级至下一阶段，或者从语言培训中毕业。另一方面，为了确保学习效果的延续性，在高强度集中培训结束后，企业也可以搭配移动学习等轻量式的学习方式，让学员能够继续在课后背诵单词、进行会话训练，巩固语言学习的成果。

#### ② 营造内部学习氛围：组建外语学习小组或鼓励工作场景使用外语会话

在受访的企业中，组建外语学习小组或鼓励工作场景使用外语会话似乎是较为常规型的学习方式，在工作的环境中运用语言可以更好地提高学习效果。另外，让外派人员每星期进行演讲及分享会也能在企业内树立标杆，留下较好的影响。

#### ③ 贴近海外文化：体验之旅

因为文化差异的存在，不同国家的员工在彼此适应的过程中往往会出现文化冲突，为尽可能减少文化冲突带来的负面影响，我们可以看到许多企业会开展本土文化讲座，引入文化知识资料，进行礼仪培训，邀请中方人员和外籍人员共同担任讲师，以促进双方之间的沟通与交流。



## 各阶段跨文化沟通能力的培养

### 企业内跨文化氛围和场景的塑造：贯穿始终



#### 预备期——注重人员筛选与跨文化知识的储备

- » 正如前文所言，外派人才的文化适应性是选拔的标准之一，文化适应性应作为人才选拔的关键标准；
- » 员工外派之前，加强文化及语言方面的培训，跨文化沟通能力的提升不仅仅是语言能力的培训，更需要提前增加文化融入的相关课程，模拟跨文化实践场景，提前帮助员工改变生活习惯和思维方式。

#### 出国后——注重持续沟通与关注

- » 持续关注：受访企业反映，当员工进入海外工作后，企业依然需要对他们保持关注和追踪，尤其派入当地的半年内是一个关键的观察期；
- » 保持沟通：应有专员负责与派遣员工持续沟通，了解和满足员工在国外生活和工作上需求；
- » 指定联系人或指派“搭档”：根据新员工的海外适应性，企业可指定其同事或当地的“伙伴”了解其在文化适应性上的问题，并在生活上给予帮助；
- » 利用好当地的官方机构：如果在目标国家有中国政府在当地设置的官方机构，如：贸易促进会等，可以与其取得联系，并让这些机构帮助员工解决生活上的问题。
- » 开展文化融入相关的活动：企业可以通过举办形式多样的文化交流活动，让外派员工参与其中，加强与当地社会的交流。

#### 归国后——注重标杆经验分享

- » 反馈与交流：我们在受访企业中常常看到，一些外派员工在年度回国述职时，要将适应力较强、表现优秀的员工作为标杆典型，进行经验的分享者，通过他们向未来派出员工讲授文化适应过程中的经验。

## 国际化人才的发展与安置

### 员工流失的主观因素

1. 人才在回国后无法获得与在海外相对应的职务、职级以及薪酬与福利待遇，产生一定的心理落差
2. 人才在回国后没有合适的发展机会或者长远的职业生涯发展前景
3. ……

### 员工流失的客观因素

#### 1. 企业在意识层面没有重视国际化人才的保留与安置问题

有些企业对于国际化人才回国后的职业发展与保留并不重视，究其原因，我们看到国际化业务进入发展期的企业中，大部分已经建立了较为体系化的国际化人才培养项目，因此企业会保

持一种“后续仍有源源不断可继任和派遣的后备人才”的心态。这样的想法常常存在两个较大的盲区：一方面，流失后的国际化人才很可能会转投竞争对手的“怀抱”，这对于业务的发展无疑是不利的；另外，2020年的新冠疫情和较为动荡的国际局势，都会影响到未来1-2年内的留学生数量，也减少了跨文化交流的机会，很可能会出现优质的备选人才短缺或者“青黄不接”的现象，此时，企业内的“老将”如何做好保留甚至复用就显得至关重要。

#### 2. 企业有意保留，但因企业无法提供合适发展岗位而难以落实

当国际化人才在海外经历了若干年的历练回国后，国内母公司很可能未必有合适的岗位可以提供给员工。针对这个问题，一方面企业在派遣前需要拟定清晰的“回归计划”，大致确定员工回国后可以就任的岗位方向；另一方面，在人员的安置上不仅仅着眼于“职位”与“岗位”，而是用更为弹性化的方式给予员工多元化的发展机会，如：提供挑战性任务、跨岗历练、组建内部创业团队等。另外，即使难以在当前给员工提供发展机会，也可以释放诸如“后续晋升优先考虑”的信号，稳定“军心”。

## 国际化人才项目的发展趋势及应对策略

- ☎ 短期内新冠疫情会对国际化的业务与交流产生影响，从而使得国际化人才培养的步伐放慢。但受影响的程度会因业务性质、行业性质的不同而不同，企业需要理性看待。
- ☎ 长期来看，无论是政策层面“一带一路”的号召，还是基于不少企业全球化业务战略布局的计划，国际化人才的培养都是有必要的，盲目叫停国际化人才培养项目并不可取。
- ☎ 在全世界大多数国家因新冠疫情而“手忙脚乱”时，中国更需要抓住机遇，储备好国际人才。当疫情趋于平稳后，便有机会抢占国际市场先机，赢得更为优势的发展地位。
- ☎ 疫情虽然对部分行业造成了较大的打击，导致了业务量的下降。但是相比过往，这些行业所面临的国际化业务场景也更为复杂、多样，这对于人员的要求也会更高。这对于企业培养好国际化人才也提出了更高的要求。

# 案例实践

## 案例启示 福田汽车：国际化人才的培养与发展



### 闫吉伦

原 北汽福田人力资源副总经理、福田大学执行校长  
原 海尔集团海外区人力资源经理  
现为自由讲师

### 国际化人才培养项目背景

#### 外部动因：世界经济一体化发展要求人才国际化

当今全球经济“国内市场国际化、国际竞争国内化”的新竞争格局已经形成，企业全球化发展的趋势已势不可挡。跨国经营、跨国投资和全球产业分工是全球化最根本的内驱力。随着中国经济的快速发展，在世界经济格局中地位的不断提升，可以预见，中国企业走向全球化是未来的趋势与必然。

- ✓ **世界经济一体化趋势** 世界经济复苏，总体形势趋好。技术创新与变革，成为支撑未来世界经济持续增长的重要保障。全球经济联系日益密切，区域经济合作日趋强化；贸易自由化继续推进，国际贸易持续增长，竞争更趋激烈。
- ✓ **汽车行业全球化格局** 未来十年以美日欧汽车企业为主导的格局将不会发生根本性变化，汽车企业的全球产业格局也将更多向资源成本较低、市场较广的发展中国家集中，以中国为代表的新兴经济体将扮演越来越重要的角色。未来十年随着产品质量、品牌影响力的提升，以福田等优秀企业为代表的中国企业国际化市场份额将不断提升，成为汽车行业不可忽视的增长力量。
- ✓ **国际化人才是全球化企业的最重要保障** 要实现全球化的人才发展，需要建立国际化的人才战略、人才发展模式、人才规划、人才评估、人才的培养和激励机制，系统性地开发人才，并与国际化业务同步发展。此外，国际化文化融合是建立国际化企业的重要标志，基于对企业价值观、对企业文化的分析与积淀，是文化整合的必由之路。

- ✓ **国际化人才供需不平衡** 中国人力资源总量很大，但结构不合理。人才资源中存在 2 个“5”现象值得警惕。一是人才资源占人力资源总量的 5%；二是高层次人才仅占人才资源总量的 5.5% 左右，高级人才中的国际化人才则更少。其次，高层次、复合型的国际化人才更是短缺。
- ✓ **政策出台吸引海外国际化人才** 国家、地方为吸引全球化的人才，先后出台“千人计划”、北京“海聚工程”等政策措施，激励国际化人才回归，为国家效力。

#### 内部需求：福田汽车全球化发展战略需要国际化人才

- ✓ **“2020 战略”——全球化布局明确了国际化人才培养方向**

2011 年年初，福田汽车 2020 战略 1.0 版正式发布。即通过 10 年努力，把福田汽车打造成世界主流汽车企业，树立商用车“世界化”品牌形象。到 2020 年，福田汽车全球销量将突破 400 万辆，销售收入超过 4000 亿元，国内 280 万辆，海外 160 万辆，国内：海外 = 7 : 3。同时发布“5+3+1”全球化市场 / 产业布局，即实现福田汽车从“中国运营”到“世界运营”转型：“5”即在印度、俄罗斯、巴西、墨西哥和印尼分五个重点国家实现产业化；“3”即在日欧美三个发达体市场取得市场突破；“1”即在中国市场取得领导者地位。

目前，福田汽车已经在印度、俄罗斯、德国成立了相应的公司和研究机构，福田汽车国际化的产业布局已全面启动，需要全球化视野的领军人物和管理专家加入福田，并同步启动全球化人才战略。

### ✓ 海外销售市场拓展及销量提升——需要懂营销、市场和作业的营销人才

福田海外业务 2004 年开始正式运营，福田现已在海外 100 多个国家和地区实现销售，拥有超过 110 家经销商；在海外 160 多个国家和地区实现福田品牌注册；在伊朗等市场建立 7 个 KD 工厂并正式运营。

做好全球化营销的关键点是人才的属地化，海外市场的迅速扩张需要大量具备国际化视野、懂产品、懂营销、高素质的海外营销作业团队，这就要求企业人才发展策略由外部招聘过渡为外部招聘与内部培养并重的发展策略，成为国际化人才的加工厂，源源不断地为海外市场输送优秀人才。

### ✓ 战略合作伙伴价值评估和资源开发——需要懂国际化战略联盟的高端人才

为加快福田汽车国际化步伐，2011 年 2 月前，福田汽车先后与国际汽车公司进行了广泛的合作。2008 年福田汽车与美国康明斯公司合资成立了北京福田康明斯发动机有限公司。2011 年 2 月，福田汽车与戴姆勒在中国设立股比 50:50 的中重卡合资公司。北京福田戴姆勒汽车有限公司被定为双方全球合作业务的运营中心。新的要求与新的发展机遇对人才有了更高的标准。

对此，福田汽车国际化战略目标能否顺利实现的最关键要素就是人才与战略业务的匹配度。想要提高人才与业务的匹配度则要求公司必须有相应的人才战略、人才发展体系及措施。如果说过去的 15 年，福田汽车实现了“由小到大”的嬗变，未来十年，福田有理由相信，在“世界品牌，北京创造”的推动下，福田汽车将实现“由大到强”的跨越。国际化舞台需要国际化人才的出色表现，也需要国际化的领军人物在世界市场中叱咤风云，与福田共同提升自我价值，实现价值增值。

任何战略的落地都需要人才来保驾护航，福田汽车一直把人才作为第一资源。成立至今，人力资源业务在组织建设、管理转型、制度创新上不断进行创新实践，为推进福田汽车 2020 战略，实现并支持企业战略转型打下基础。2010 年确立为公司的人才发展年，树立十二五期间人力资源发展规划总体目标：1、满足公司现有业务、新业务、全球化业务发展对人才的需要；2、落实人才管理与经营能力提升，实现集团各业务的发展目标；3、实现人才转型及人力资源管理转型。

## 福田汽车人才战略与规划

### ✦ 加快人才战略转型和人力资源管理转型，走国际化人才发展的道路

福田人才战略发展归纳起来随业务发展经历了三个阶段，即以整

合招聘外部人才策略为主的单一业务阶段（1996-1999），以外部招聘和内部培养并重的商用车全系列发展阶段（2000-2005），以重视人才内部培养和能力提升的全球化经营阶段（2006-今）。

在全球化经营阶段，福田人才战略围绕整合高端人才，培养内部人才，重点做好关键核心人才发展。实施人力资源机构化经营，大力招聘关键核心人才、国际化人才的经营，实行以职位能力业绩为导向的人才发展和薪酬激励制度改革来开展。

实现人才管理转型是指根据业务全球化的布局和要求，优化公司人力资源管理的组织架构、制度和流程，建立人力资源共享服务中心，提高人力资源管理自身的能力。从管理理念、管理组织、管理者以及管理技术方法四个方面进行转型。通过经营团队战略思维的国际化运营能力、管理经营及知识技能与国际接轨，跨文化交流能力的突破来打造国际一流的人才国际化经营能力。

### ✦ 搭建“五支队伍”的人才发展体系，实施“十百千万”人才工程，全力推进人才发展

在“人力资源是第一资源”的理念指导下，福田汽车对人才进行了科学划分，建立五支队伍的长效发展机制，按“管理人才队伍”、“国际化人才队伍”、“科技人才队伍”、“营销人才队伍”、“产业工人队伍”五支人才队伍，分横向和纵向对不同层次人才进行分类管理。同时在组织体系上分层管理经营，由公司战略与干部委员会直接管理关键核心人才发展与战略人才规划；按职能业务线实施副总负责制管理中层管理人才，由事业部职能分管基层人才，共同推进人才工程。福田汽车于 2011 年年初制订“十百千万”人才工程计划。

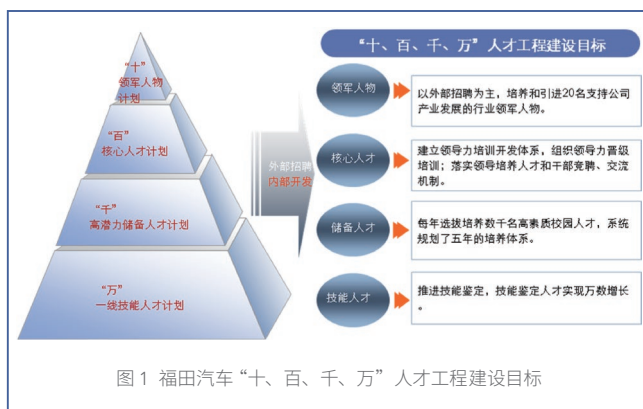


图 1 福田汽车“十、百、千、万”人才工程建设目标

### ✦ 大力推进国际化人才发展，为集团全球化提供人才保证

在集团国际化战略的指导下，综合考虑未来业务需求及当前人力资源管理现状，通过对重要性、紧迫性的分析，量身定制相应的人才发展计划：

- ✓ 通过系统规划和分步实施，优化人力资源管理基础和核心

管理体系，有重点、有秩序的实现核心人才发展，逐步优化调整核心人才结构，形成国际化人力资源管理组织能力。

- ✓ 制定国际化人才战略发展实施路径，在国际化基础培育阶段，以公司国际化业务联盟和海外事业部为依托主要开展国际化人才储备和培训，进行人才孵化，以满足进一步国际化发展的需要。
- ✓ 以印度和俄罗斯海外工厂以及德国研发中心为试点，搭建海外人力资源管理体制，逐步推进人才发展、海外派遣员工管理。

## “用造车的理念造人，世界品牌、北京制造”——业务国际化，人才发展和用人理念先国际化

### 对人才进行定义和分类发展

福田汽车对国际化人才作了如下定义：跨越了语言和文化障碍，拥有国际化视野和经营理念，具有国际化运营管理实践经验的人才。

- ✓ 按福田汽车国际化业务所需人才的发展渠道和模式，将国际化人才分为A、B、C、D四类。A类即集团现有员工，经培养后外派的中方员工；B类：集团目前无资源，需通过国内社会招聘、经培训后外派或通过国外招聘、经培训后在国内工作的人才；C类：属地人才招聘、经培训服务于该属地企业的人才；D类：属地人才招聘，通过属地培训与集团总部培训的外派服务于集团第三国企业的人才；
- ✓ 根据职类可将国际化人才分为管理人才、专业技术人才和营销人才三类；
- ✓ 根据层次可将国际化人才分为高层（副经理级以上）、中层（副部长级以上）、基层（科长级以下）。

### 建立基于职位与任职资格的职业发展通道和人才发展体系

通过对公司业务进行梳理和归类，在集团23个职位类别的基础上共梳理出23个职位序列，113个子序列，建立了覆盖全集团各个专业人才的职业发展通道。并且开发出各个序列专业任职资格标准，包括基本条件（学历与年限、必备经历和现职状况）、否决项（绩效和品德）和资格标准（关键技能、基本素质和必备知识），清晰的回答了各个层级员工如何发展、怎么发展的问题。通过每年举行专业任职资格认证活动，对员工进行能力定级考察，进行人才盘点，并且根据“高配”“平配”“低配”的盘点结果，制定人才开发配套机制，最大限度地促进人岗匹配，为公司发展源源不断输送各方面专业人才。

### 建立福田汽车国际化人才能力素质钻石模型

通过对国内外标杆企业调研，海外高管访谈，业务部门梳理培训需求，海外业务人员问卷调查，海外业务人员绩效五个环节的访谈搜集，结合科学的测评工具及能力素质分析工具，搭建海外营销作业人员、海外工厂经营管理人员等不同体系人才的能力素质模型框架。通过对能力要素的量化描述，引入能力评价机制及能力评价结果应用。通过对现有人员能力评价的差距分析，广泛应用于人员配置、员工招聘、绩效改进、员工培训及职业发展等多个方面。

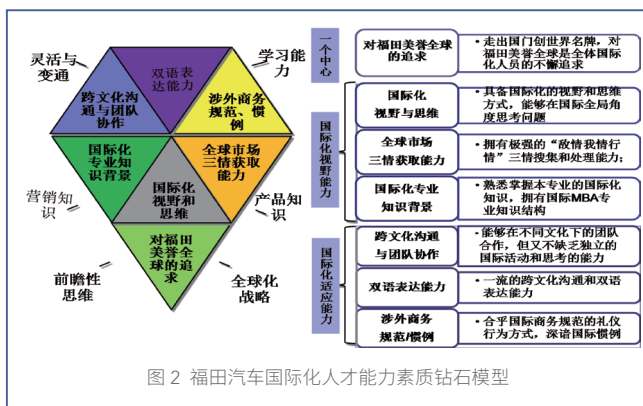


图2 福田汽车国际化人才能力素质钻石模型

### “海外招聘 + 内部培养”双渠道式人才发展模式

#### 质量为先、效率为上、成本价值为界，实施海外人才招聘策略

人才的发展总结起来无外乎两条通道：基于福田公司十多年来建立的人才发展体系，为加速海外的人才发展，企业在人才发展战略上的采取外招 + 内部培养的模式。

制定海外人才的总体规划：以人才发展为主线，以效率目标的人员总量管理和以人事费用率为目标的人员的结构化管理经营，在计划上实行十年一规划，五年计划，两年预算的人才管理，并随业务变动时进行滚动管理。

人才发展在招聘上的战略和策略为：对关键核心人才和专业人才实行标杆业务，标杆人才招聘；对于通用人才实行属地化招聘与培养。福田汽车通过人才招聘的转型向精益化方向转型，即人才招聘质量为先，人才获取效率为上，人才成本价值为界。提升服务与支持能力，并建立起相应的管理体系、制度体系及评价体系。

此外，福田汽车积极拓展国际化人才招聘渠道，通过建立全球战略合作伙伴，目前已与八家属地猎头公司建立战略合作伙伴，快速获得集团发展所需要的专家级人才和核心业务国际化人才。在标杆业务人才聚集地建立实体组织，异地整合人才。2010-2012年在美国底特律、

德国斯图加特、俄罗斯、韩国组织汽车专业技术、研发高级管理及汽车产业销售市场高端人才招聘会。

福田汽车从海外引进的高端人才中有三人获北京市“海聚工程”千人计划奖励。

## ✦ 打造一流的国际化人才内部培养核心竞争力

### ✓ 建立持续的国际化人才语言能力气氛和提升机制，做好语言人才储备

#### ①. “全员普及”——英语协会会员招募培训模式

2004年初，英语协会的正式成立标志着福田英语语言培训模式迈出了探索的第一步。英语协会面向全集团招募英语爱好者，通过英语能力测评，对不同能力层次的会员进行分班学习与讨论，并定期组织“life club”“English corner”等交流形式，营造了全员式学习英语氛围。福田英语协会会员利用工作之余坚持参加英语培训，至今已培养会员过千，同时也从中选拔出不少高潜质的国际化人才输送至国际化储备人才库。

#### ②. “急用先学”——商务英语培训班模式

2006年-2010年，福田汽车创新培训模式，与对外经济贸易大学、北京外国语大学等高校合作完成六期商务英语脱产培训班。每期30人学员需脱产三个月，在封闭式的校园环境中完成全部培训课程，毕业时必须通过成果汇报及课题答辩的方式获得结业证。在全英文环境中带薪免费学习被福田员工称为是“福田汽车给予员工的最大的福利”。经选拔参加培训的150名学员都是即将外派或即将走上合资公司技术、管理岗位的业务骨干。

#### ③. 基于国际化业务的语言培训，“量身定制”——订单式英语培训模式

在“普及式”及“急用先学”模式基础上，公司细化员工的培训需求，同时增强了英语培训的针对性。

语言培训与业务发展相结合，针对海外业务职能部门，开展系统专业英语培训班，如汽车、IT、法律、HR等专业英语培训班；英语培训与人才输出相结合，针对福田康明斯、福田戴姆勒合资公司所需要的技术管理人才，组织了FD项目组管理类、专项英语培训班等。

### ✓ 系统搭建福田汽车国际化人才分类、分级、分职种培养模式

根据福田汽车A、B、C、D四类国际化人才特性及能力短板分别制定相应的培训管理体系。

#### ①. A类国际化人才聚焦国际化能力提升

福田汽车现有A类国际化人才主要指海外营销作业人才，派驻海外工厂、合资公司的经营管理及技术人才。A类人才对福田文化、产品知识、业务流程都较为熟悉，重点将提升国际化能力。根据A类人才在周六培训日、在岗培训基础上，分层级设置特色培训项目：

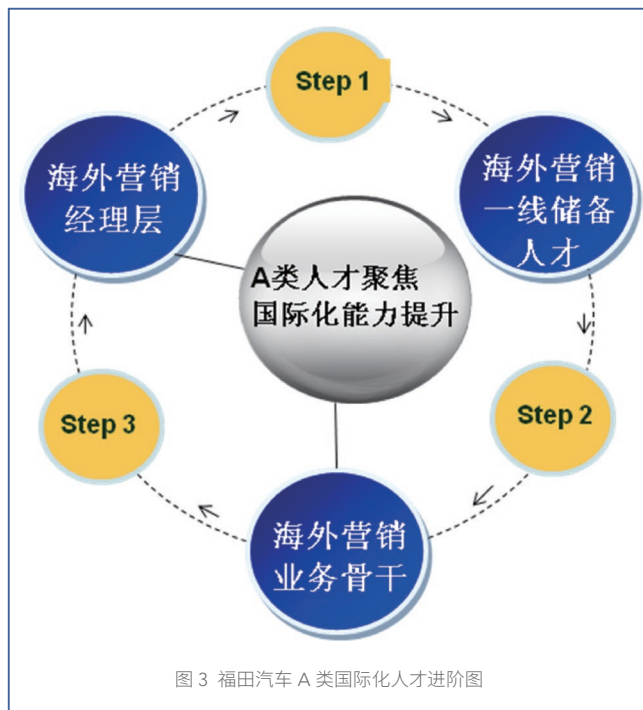


图3 福田汽车A类国际化人才进阶图

#### • Step1: 海外营销一线储备人才培养——“国际化营销培训生(IMT)”培养模式

针对海外营销一线储备人才，开设入职培训、周六培训日、师带徒培训等项目。2011年借鉴国际通行的“管理培训生”理念，启动了“国际化营销培训生(IMT)”。该项目是为打造未来海外营销骨干和管理者而量身定制的集选拔、培养、职业发展、考评、淘汰于一体的系统化的人才培养工程，整个项目为期五年。IMT从集团2011年新入职校园人才中选拔50名有志从事海外业务、具备高发展潜力的优秀人才，经生产一线实习、国内营销一线实习，现进入具体岗位实习，因培养效果显著，今后将每年组织并持续推进。

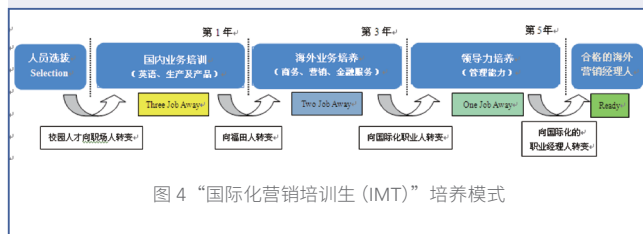


图4 “国际化营销培训生(IMT)”培养模式

- Step2: 海外营销业务骨干培训——“国际化人才直通班”培养模式

2011年5月公司制定国际化人才直通管理模式 - 即直接从…公开选拔优秀的懂业务、懂技术并有一定语言基础的后备干部,通过语言培训,直接从事国际化业务。并于当日启动了首期“国际化人才直通班”。首期项目本着以“急用先学”为原则,通过在全公司范围内海选的方式,经过资质审核、英语测评、人才测评(包括职业倾向/发展潜力测评)及国际化潜质面试等多个环节的层层筛选,最终从81位报名人员中录取20人。这种打通事业部间人才流动壁垒,经过脱产培训、岗位竞聘和在岗培训,为海外营销一线输送了20名具备国际化发展潜质、并适合国际化岗位需要的优秀人才的培养模式,并随业务对人才的需求持续推进。

- Step3: 海外营销经理层培训——“育才为将,开疆拓土”海外营销经理先锋培养模式

海外营销经理作为海外业务开疆拓土的良将,驻扎在海外市场一线,是海外业务运营与管理的中坚力量。2011年公司启动了首期“育才为将,开疆拓土”——海外营销经理先锋培训模式。从专业知识技能、管理知识技能以及个人素质三个维度对海外营销经理开设阶段性培训课程,“学中用,用中学”,并将培训效果与个人职业晋升、薪酬激励相挂钩,极大地调动了学员的积极性。福田将结合外派人员回司时间,每年保证3期培训。

## ②. B类国际化人才聚焦福田文化融入、福田产品知识类培训

B类国际化人才主要指为公司新业务、海外新市场、海外工厂及合资公司招聘的社会人才。B类人才已具备一定公司紧缺的管理经验或业务能力,需要在熟悉福田运营管理模式的基础上,转化至业务实践中。针对B类人才,福田每两月将组织为期两天的入职培训,同时会在周六培训日对B类人员进行短板提升类专项培训,如福田产品、业务流程等。

## ③. C类国际化人才聚焦福田文化认同、跨文化沟通与合作类培训

C类国际化人才主要指为属地销售市场、海外工厂招聘的属地员工。C类人才熟悉属地文化及市场,但对福田文化、管理模式、制度流程十分欠缺。针对C类员工,福田已建立高层回中国总部参加入职培训、中基层属地参加入职培训的培训模式。为保证企业文化及管理运营模式的一致性宣贯,福田在标准化课程开发,国际化讲师队伍储备方面已先行一步。

## ④. D类国际化人才聚焦跨文化迁移能力提升类培训,目前已随福田国际化战略的人才布局不断推进。

国际化人才的培养有赖于多方支持,国际化人才的培养除学员本身的潜质外,创造一个有利于国际化人才培养的环境也至关重要。总部、海外分公司、老员工、同事都是国际化人才培养的支持方,这主要包括教育培训(资格考核认证、专业辅导课程、知识管理等)、经验积累(岗位轮换、交流访问、专业学习等)、反馈辅导(问题解决渠道、师带徒等)。只有整个组织增强凝聚力,搭建国际化人才的后续发展机制,才能真正实现人才为我所用的培养目的。

## 案例启示

## 华润电力：国际化人才培养体系建设实践

本案例入选智享会中国学习与发展价值大奖案例集

## 项目背景

随着“一带一路”国家战略的有序推进，中国企业“走出去”的步伐也在加速前行。华润电力控股有限公司（以下简称“华润电力”）“十三五”战略规划中提出以“全球化”为翼，积极拓展国际业务，发挥资产识别与运营能力强的核心优势，实业和资本双管齐下，开发与并购结合的国际化战略。为此公司提出加快人才培养，提升组织能力的要求，按照“风险可控、收益合理”的原则聚焦政治与社会相对稳定、具有市场潜力的区域，加快国际化步伐。

在过去 20 年中，华润电力从未涉足海外领域，故对其而言，此次战略转向机遇与挑战并存。为成功实现战略落地，公司急需一批适应海外环境、精通行业业务、可进行国际项目运作、敢打敢拼的人才队伍。但在集团乃至行业历史上，都没有可以借鉴的培养经验。作为承担人才发展职能的培训学院（以下简称“学院”），积极响应集团和公司的要求，借鉴国际化成熟行业和相近的行业国际化人才培养经验，提出华润电力国际化人才培养的“十三五计划”，即按照总裁要求，在三年内培养国际化专业人才、职能人才和海外代表（即项目开发和管理人员）100 名。

学院综合协调多方资源，从 2015 年起与集团大学、公司战略部、国际部、财务部等大力协同，动员十个大区力量，应用 6D 模型设计和推进国际化人才培养体系建设，从人才发展的角度助推整个组织国际化的实现。

## 总结提炼胜任力模型

在明确战略方向之后，项目组对涉及国际业务的所有相关部门进行全面调研。经过与集团、战略部、国际部的多方研讨，同时参考部分海外成功企业的经验，其进一步了解并细化业务的需求，最终确认了国际化人才的胜任力模型。

学院认为国际化战略需要组织具备战略研究、资源获取、运营管理、资本运作和风险防范五大组织能力。因此，国际化人才也相应需要具备战略解读、市场开拓、海外工程、资本管理与风险处理 5 方面的个人“硬实力”。同时，由于海外工作的特殊性，在这五项“硬实力”中他们还需要两项“软实力”，即英语能力和文化适应能力。这一模

型获得了管理团队的认可（如下图）。



图 1 海外人才胜任力模型

## 确定目标受众

在充分的沟通交流中，学院决定将以下三个岗位方向的人才作为目标受众，即海外代表、职能人才和专业技术人才。三类人才的主要职责分别为：

- ✓ 海外代表：派遣前往海外负责项目开发、建设和运营，与当地政府与企业直接沟通协调；
- ✓ 职能人才：支持海外业务，在国内处理商务、法律、财务、人力资源、运营与建设专业支持；
- ✓ 专业技术人才：辅导海外本地员工运营与建设技术，或短期派遣海外指导工作。

## 调研培养需求

在得到业务需求并确定目标受众之后，学院便开始了对人才培养的设计与实施。在项目筹备期进行广泛调研，完成了对国际业务部的市场研究中心、商务管理中心及多个海外代表处的调研。同时，对运营管理部、建设管理部、财务部、法律部等相关部室负责人进行访谈，并对访谈结果进行分析。

最终分别确定了三类人才的培养难点和重点：海外代表类人才培养侧重项目开发、英语交流和文化适应。由于海外项目开发与国内差别较大，故此类人才培养难度最大；职能人才有一定专业基础，但在国际化工作中需要阅读大量文件，其在英语阅读方面差距较大，故偏重海外专业政策和英文读写；专业技术人才主要负责技术辅导短期交流，故偏重英文交流、专业以及了解海外市场状况。

如上所述，三类人才在候选人来源、知识结构、培养周期、评价方式上各不相同。这要求学院一方面协调人才所在单位，一方面沟通内外部培养资源，结合理论、案例、实践分享、在岗培训，通过面授、微课、考试、答辩等多种方式，全面推进培养体系建立。最终，学院决定针对三类学员分别采取不同的交付方式：

- ✓ 海外代表和职能人才的培养依托长期与短期培养相结合的方式实现；
- ✓ 专业技术人才的培养通过建设国际化示范基地来实现。

其中，海外代表的培训周期为 30 天，在位于广东的南校区进行封闭式学习。职能人才根据所属职能不同，进行专业学习 4-8 天，英文学习 3 个月，在总部举行。专业技术人才根据专业不同，在培训基地根据导师要求确定培训时间。

## 实施差异化培养

学院对于不同类别的课程会按照其侧重点不同，进行差异化设计，如：

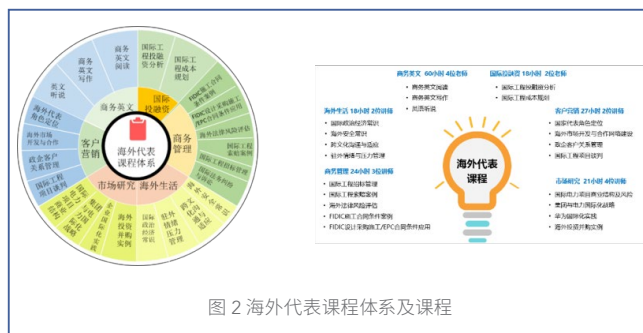
- ✓ 在市场开拓、海外工程、资本管理和风险控制领域，通过引入国内双一流高校、国内“走出去”的企业和知名律所，使学员能够接受到最前沿的市场情况和最专业的国际业务知识；
- ✓ 在海外生活方面，通过引入富有海外经验的企业，使学员和富有经验的讲师面对面交流学习；
- ✓ 在英语学习方面，通过与省重点高校和英语专业学习机构合作，引入学院式的系统性的课程。

接下来，学院在实践交付的选拔、培养和考核各个环节均对三类岗位人才设计了不同的培训内容，充分体现了“因材施教”的理念。具体来看，华润电力对三类人才分别实行如下培训：

### 1. 海外代表：严把进人关、实战演练、高强度集训

为了保证学员具备从事海外事业的热情，同时兼顾培训的“出苗率”，海外代表候选人采取自愿报名方式。员工将简历直接报送至学院，经过简历筛选、英语水平筛选和认知能力筛选三关后正式成为学员队伍中的一份子。华润电力着重考察其个人能力，优先考虑已经在本职工作中做出优异成绩并具备海外学习和工作经验者，年龄须在 28-45 岁之间。此外，学院邀请重点高校英语学院的资深教师对报名者进行雅思水平的英语水平测试，考察其流利度、词汇、语法、发音四个方面，保证学员具备基础的英语水平。

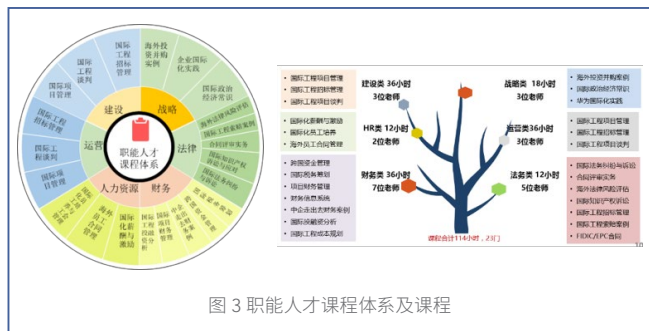
海外代表的一线工作特点决定针对此类学员的培养课程必须具有实战性，所以学院决定对其进行集中式的脱产培训。利用企业大学优质的软硬件资源，对每一期海外代表集中进行高强度的国际业务知识 and 海外生活知识的培训。总的来看，培训课程共包含 6 个模块：商务英语、商务管理、市场研究、国际投融资、客户营销与海外生活。海外代表在英语学习方面以商务场景英文教学为主，配合英文 Talk show、每日 APP 打卡和英文课程答疑辅导，帮助学员顺畅交流。



### 2. 职能人才：集中学专业，分散学英文

项目组会从专业能力（职级）、英文水平（英文证书）及本人意愿度三个方面考量并甄选学员。根据学员来源，学院将职能类人才培养模块分为战略、建设、运营、财务、法务和人力资源 6 个模块（如下图）。英语学习采用“分散学习 + 统一测试”方式进行，即根据学员水平和时间安排按需选择合适的培养方式，学习期结束后统一测试。

六个模块的课程间的专业界限明显，且专业性很高。所以学院在课程设计上专门对几个部室做了调研，根据部室经理人和专家意见以及未来要接触的工作，规划出各专业线的独立课程。各专业线单独开课，并在课程结束后立刻考试，以及时检验培训效果。如此，学院对职能人才采取小步快跑的方式，各职能模块的课程均在 2-4 天内完成。职能方向学员和海外代表方向学员在深圳和惠州两地同期开班，时间跨度均为 1 个月左右。



### 3. 专业技术人才：与国际化示范基地建设同步进行

针对此类人才，学院根据当前公司的业务情况，在全国多个项目和基地中物色，最终与运营管理部、华南和华东两个大区协同，选择 2 个项目成立国际化示范基地（一个火电基地与一个风电基地）。根据项目的运营、管理情况、人员素质、专业水准以及所使用的设备等情况，学院最终选取 A 项目作为国际化示范基地，推行双语管理，建立模拟国际化运作的“双语电厂”，将其打造成为公司国际交流的窗口和国际化运营管理团队的人才培养基地，树立公司国际化的良好形象；选取 B 项目作为新能源运维国际化示范基地，将其定位为建立国际化运维人才的认证平台、模拟演练平台和运维支持服务平台。其目标在于培养一支具备英语能力的国际化专业人才队伍，搭建一套符合国际标准的运维体系和服务项目，并逐步打造出一个专业高效的国际化运维服务商。

在实施步骤上，两个示范基地都以项目团队搭建为始，成立领导小组和推进小组统筹整体工作。其中领导小组由华润电力负责国际化的高级副总裁、大区区总、各部室部长组成，对项目建设方向进行指导。推进小组由各部室核心关键岗位的经理及经验丰富的专家组成，负责制定具体的方案，为方案执行做指导。此外，还会分别组建“可视化建设”、“资料翻译”、“专业培训”和“试点运行”等执行小组以推进各项工作。执行小组由项目学员与专业技术人员共同组成，每个小组设小组长一名，组员 2-3 名。其中，可视化建设主要包括 VI、双语厂区整体设计；资料翻译主要包括工作标准、技术标准和管理标准的翻译工作；培训主要包括英语培训、标准培训、模拟运营和实操培训；试点运行主要包括模拟国际化电厂运作，不断优化和完善运营管理制度，建立双语的标准化文件库（如下图）。



同时，协调总部国际业务部和相关部室提供跨部门式的协作。

## 工具方法创新

### 行动学习是老传统

由于海外代表面临着复杂的业务环境，因此项目组在此次培养过程中以行动学习的方式对其进行培养。主要借助集团在行动学习方面的丰富经验，将实际业务中存在的挑战和问题引入培训，作为研讨课题供学员学习、研讨。同时为学员们配置海外业务专家和催化师，分别从两个角度辅导学员完成课题研讨。

海外业务专家主要为学员提供专业的课题辅导，催化师则通过行动学习工具帮助学员达成特定目标。以第二期海外代表班为例，30 名学员在结业时需要两两结对完成课题答辩。从课题敲定到现场答辩只有两周的准备时间，在这段时间中，海外业务专家会在选课题、审内容、预答辩三个关键节点为学员提供辅导，帮助学员选择适合自身的课题方向，保证课题内容不跑偏无纰漏；催化师则会在业务专家每次辅导前后的各个阶段，协助学员开展分组式的大讨论。并从如何寻找并分析数据、到梳理逻辑、精准演绎等各方面为所有学员提供不少于 6 次的指导，最终帮助学员在课题答辩中完美发挥。

### O2O 的英语学习

英文宣讲是海外代表的一项基本能力，因此在培养过程中学员被要求模拟商务环境做英文交流和英文课题答辩展示。学员们通过小组间英语流利说打卡 PK (online) 和 Talkshow (offline) 演绎，在不知不觉之间变得敢于用英语交流。商务英语听说读写四个模块的课程贯穿整个培养项目全程，其目的在于让学员在培养全过程之中都浸泡在英语语境之中。通过 1 个月的磨炼，学员便能够在结业课题答辩中用英文流利地与评委互动。

### 微课学习巧帮忙

除了日常课程讲授外，项目组利用企业大学 APP 开展国际化微课学习。值得一提的是，由于微课面向全员开放，覆盖面较广，因此以通用类课程为主，即使具有较强专业针对性的课程，如海外安全、人事、财务、法律等，所涉及的深度也较浅，主要作用为帮助学员对海外事务有基本的概念。此外，项目组还为职能人才订制 3 个月的一对一英语学习资源。这些微课和场景化的研讨成果，在学员们已奔赴各地开展工作的情况下，依然能够发挥作用，帮助其解决实际工作中遇到的各种问题，不断提升国际化视野和相关专业能力。



图 5 微课界面

## 成果沉淀

### 课题答辩

课题答辩是培养项目的重头戏，学员们在此之前几乎没接触过国际化业务，其不仅在全英答辩上存在困难，在题目选择和数据收集上亦有大量疑难点需要辅导。在专家和催化师的耐心辅导下，学员们成功地完成了 32 篇国际业务相关的课题论文。这些课题涉及市场分析、人力资源、国际财税与法务、项目开发、国际商务等多个专业，且其中的多个课题已经在实际工作上被设为工作项目，进行研究实践。

- 深入研究4个大类15个课题
- 全程英文宣讲和答辩

<p><b>1 项目开发</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 印尼区域火电市场风险分析</li> <li>• 反向分手费研究及风险防范</li> <li>• 澳洲新能源市场并购分析</li> <li>• 澳洲风电与光伏前景分析</li> <li>• 澳大利亚新能源市场前景分析</li> <li>• 印尼区域火电市场开发前景分析</li> </ul>	<p><b>2 投资分析</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 印尼区域电力市场分析</li> <li>• 孟加拉建材市场分析</li> <li>• 影响孟加拉火电建设材料因素分析</li> <li>• 孟加拉火电市场前景及投资关注点浅析</li> </ul>
<p><b>3 国际商务</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 菲律宾国际商务谈判探索</li> </ul>	<p><b>4 跨文化管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 孟加拉国跨文化沟通分析</li> <li>• 海外企业的跨文化管理</li> <li>• 中澳跨文化融合问题分析</li> <li>• 菲律宾跨文化融合问题研究</li> </ul>

图 6 答辩课题分类

### 成果应用

在完成培养后，学员或加入国际业务部或在其他业务单元支撑海外业务，其课题及研讨成果不拘于一次培训项目，而是一并带入并应用在不同工作场景之中。比如第一期学员中的《公司国际化人员薪酬福利体系设计》，经过多次论证和修改，已正式发布成为公司国际业务人员的薪酬福利指引；再比如研究肯尼亚、孟加拉、印尼等不同海外区域市场分析和用工环境的课题，也成为在这些国家和地区拓展项目之前的第一手宝贵资料。

### 项目调整

#### 培养内容的调整

对国际化人才的培养，在公司乃至行业历史上都没有可借鉴的经验。所以，在 2016 年举办第一次国际化人才班时，项目组借鉴了相近行业的人才培养内容，包括通信、电网、工程建设等。故在第一期培养中，学院对海外人才的主要培养内容为英文与国际工程。但是通过第一期学员前往海外工作的经验，以及海外工作拓展后整体组织能力不足的现状，在第二期中我们调整了培养模式，将学员分为海外代表、职能人才和专业技术人才三类。

#### 学习方式的调整

第一期培训班针对海外代表，采用封闭式学习，即在 1 个月内完成所有学习。但随着第一期培训班的结束，项目组将职能人才及专业技术人才纳入培养范围内，这需要考虑到不同岗位之间的差异并对其进行学习方式进行调整。如职能人才需兼顾本职工作，专业技术人才的培养则是一个长期的过程，故无法对职能人才和专业技术人才采用集中短训的方式。为此，项目组调整了三类人才的培训方式：海外人才仍采用 1 个月短期封闭学习，通过课堂讲授、在线学习、APP 打卡、Talk Show、课堂测验的方式进行系统化学习；职能人才采用周末专业学习 + 线上的为期 3 个月的 1 对 1 英语学习；专业技术人才则采用国际化人才培养基地的实操学习。这在满足不同类型学员需求的同时也保证了业务的正常展开。

### 项目挑战

#### 需要协调多方资源

国际化战略作为集团和公司强调的战略，需要提升整体组织能力。一方面在人才培养方式上需要得到国际部、战略部和人力资源部的支持；另一方面国际业务不仅涉及国际部，而且需要公司各职能部室、各大区的优秀骨干均投入其中。学院需用较大的精力调动各方面资源

以推动组织的人才发展。

具体来看，在资源协调方面，学院采取了以下措施：

- ✓ 充分影响总裁和公司管理层，争取领导到班与学员交流、听取汇报，拔高项目的地位，提升影响力。
- ✓ 项目组织过程中要求学员所在单位给予支持，各部室、国际部都拨出专人与学院的同事一同组织项目，增加部室和业务部门的参与度，使其在此过程中共同商讨、互相帮助，提高他们对项目的认可。

## ✦ 学员甄选与淘汰

该项目与公司内其他培养项目的不同之处在于：此前的领导力、技能提升项目均为“先上岗、再培养”的模式，不具备淘汰特征。但远航项目对公司的国际化进程意义重大，因此对入围学员的要求较高，呈现“低门槛学习，高门槛入选”的现象。对于参加学习但未能入围人员的安排成为难题。针对这一难题，学院在项目设计之初就做了如下安排：

- ✓ 在培训项目宣传期便强调该项目的目标不在于选拔优秀学员进入国际部工作，而在于为公司培养国际化的“储备力量”。并强调，国际化是一条长期的战略道路，需要扎实的人才储备才能逐步推进。故而该项目招收有志于国际化业务的青年骨干，但不拘于立即投入国际业务中去，旨在提升自我，为迎接未来的挑战做好准备。
- ✓ 对于学员所在单位，学院提前逐一沟通，一方面强调国际化是公司层面的战略，需要各单位站在公司高度给予支持，同时也说明项目的“储备”意义，项目结束后只有部分学员可以立即进入国际业务，其他学员还将回到原单位继续在专业上进行历练。

通过此类宣传与沟通，经培训而未入选的学员在心理上较容易接受，且各大区在学员选送上也更顺利。

## 🔍 项目评估

项目组主要从学员的学习效果与项目的组织操作质量两方面进行评估：

### ✦ 学习效果评估

#### 1. 英语水平测试

在项目开始之初，项目组通过入学前测，按照雅思水平对学员的口语进行测试。测试结果一方面用于甄选学员，另一方面作为学习成果的对比数据。英文学习结束后，再用同样的水平测试检验学习效果。

测试结果表明，学员英语后测平均分较前测平均分高 11 分（100 分制），其中语法最弱，词汇次之。分数方差也有下降，这表明学员不仅在平均分上有大幅提高，且其之间的水平差异也有所缩小。另外，测试结果同时显示，93% 的学员英语水平取得进步，43% 的学员英语成绩提高了 20% 以上，13% 的学员英语成绩提高了 50% 以上。

#### 2. 专业成绩测试

除了英语测试，项目组也对学员的专业成绩进行及时的测试。以海外代表学员为例，学员每周进行一次测验，课程闭卷考试的平均成绩在 74-95 之间，符合结业要求。

#### 3. 结业答辩

另外，学员若想取得结业证书，还需完成 1 次全英文的专业答辩，课题范围包括项目开发、投资分析、国际商务和跨文化管理。这些课题均由国际部审阅、选取，同时提供海外代表处的资料支持，确保所选课题符合公司发展实际。国际部管理团队组成的评审团对所有课题进行打分，打分结果计入毕业成绩。

## ✦ 项目组织效果评估

在培训过程中，项目组根据柯氏四级评估，对学员满意度进行评估，包括对课程内容与项目组织的后勤服务的满意度。5 大类课程评估分数在 85.7-95.9 之间（100 分制），其中，对后勤服务满意度平均值为 96%。

## 🔍 业务结果

### ✦ 培养了一批国际化人才

通过 2016-2017 的两期培养项目，华润电力共培养出 167 名学员，这些学员成为公司国际化人才培养体系下输出的第一批“国际范”的人才。其中 111 名学员在深圳总部工作，21 名学员分布在海外不同国家和地区，35 名学员作为储备。

在国内，学员们带着国际化思维 and 标准重新打造岗位流程和技术规范。在海外，第一批的学员经过一年的海外锻炼，带着其积累的丰富经验以讲师的身份出现在下一批的培养项目中。如此，每一批国际化培养项目学员都作为种子在下一期项目中发挥影响。同时，示范基地作为培养国际化专业人才的物理载体，也在一定程度上保证了人才培养和技术进步在方向上的统一。

### ✦ 积累了大量国际化相关课程和资料

经过两期培养项目，华润电力共积累了大量课程。通过课题辅导，学员们完成了共计 67 篇全英文的课题答辩材料，涵盖了市场研究、投资分析、商务管理、项目开发和海外人力、财务管理等门类，且其

中的多份课题成果已应用于国际业务的实际工作中。经过进一步的知识沉淀，这些资料将会以面授课程、微课和其他形式转化成为整个组织共享的财富。



图 7 部分英文课题答辩材料

## 成功关键

通过两年的国际化人才培养工作，学院输送了充足的国际化人才，基本满足国际业务的需求，并初步达成目标。回顾这两年的人才培养工作，项目组认为其成功的关键在于：

## 关键人员参与

### 1. 总裁

由于该项目是为了解决公司战略发展的迫切需求，符合公司战略方向，故得到公司高层团队的高度关注。华润电力总裁对项目结果提出了明确要求，即“三年内培养国际化专业人才、职能人才和海外代表（即项目开发和管理人才）100名”。在项目实施过程中，总裁亲自参加了项目的开班、结业等关键节点，并在过程中到现场座谈，向学员们宣导了公司的战略方向和本次学习的重大意义。所有学员的结业证书由总裁签名，结业勋章也由总裁亲发。这不仅增强了学员的荣誉感，而且提升了项目在公司内的影响力。

### 2. 国际部

在项目开始之前的调研阶段，国际部积极配合学院调研：国际部的各业务线、各国代表处等都给出了详尽的需求信息，学院得以充分分析、确认，形成符合业务需求的培养模式。

在项目过程中，国际部人员与学院协同办公，共同完成了项目的组织。同时，负责国际业务的副总裁多次莅临，亲自辅导了若干国际化课题的答辩准备，带领国际部的管理团队与学员打成一片，并在此过程中遴选可以进入国际部的学员。

### 3. 相关部室

由于国际化的人才培养不仅是国际部和人力资源的事业，也是所有部室都要参与的。本项目涉及的学员包括各大区、公司多个部室。

学员培训时间由工作时间中挤出，这也得到了各部室分管领导的理解与支持，其中，部分部室的领导作为学员参加了全程学习和考试。

## 针对需求变化灵活设计方案，项目设计完整

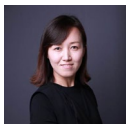
随着国际化业务的推进和发展，公司对国际化人才的技能要求也在发生变化。此项目共实施 3 期，每一期结束后，项目组会及时进行总结，并在下一期开始前进行详尽的需求调研。确保紧紧把握业务单位的人员需求特点，充分利用前一期取得的成果，逐步丰富完善国际化人才地图，设计有针对性的培养方案，并交付实施。

## 未来方向

华润电力该培养项目紧贴业务需求，对项目组来说，为业务服务、助力业务发展是所有培养项目的出发点。因此，未来项目会随着业务需求调整。目前来看，随着业务在海外的落地，其需要大量的专业技术人才进行生产、建设及运营的工作，项目组会针对此需求设计人才培养方案。此外，2-3 年之后，当在海外担任重要职务的人才有了一定的经验，华润电力会设计一些研讨会萃取方案将其经验沉淀内化成企业所共享的知识财富。

## 案例启示

## 京东方：国际化高潜人才特训营项目——BOE 培养国际化人才的摇篮



黄华

HRBP

京东方集团 全球营销中心

京东方科技集团股份有限公司（BOE）创立于1993年4月，是一家为信息交互和人类健康提供智慧端口产品和服务的物联网公司。核心事业包括端口器件、智慧物联和智慧医工三大领域。

## 业务背景

BOE（京东方）在北京、合肥、成都、重庆、福州、绵阳、武汉、昆明、苏州、鄂尔多斯、固安等地拥有多个制造基地，子公司遍布美国、德国、英国、法国、瑞士、日本、韩国、新加坡、印度、俄罗斯、巴西、阿联酋等19个国家和地区，服务体系覆盖欧、美、亚、非等全球主要地区。在集团营收中，40-50%的份额来自于海外业务。

## 京东方国际化高潜人才培养项目

自2003年起，京东方从显像管电视领域转型至薄膜晶体管液晶显示器件领域，目前对接的海外客户相对聚焦，因此国际化人才队伍规模较为精简，但京东方物联网转型仍需建立完善的人才培养机制和方案，才能够源源不断地确保国际化人才的供应，同时持续提升现有国际化人才队伍的能力水平。

为快速响应公司国际化业务发展需要，2015年起，京东方设立国际化高潜人才特训营项目，以每年一届的频次开展，项目组每年都会调整当期的实施方案以适应市场和企业需求的变化。目的便是为了挖掘和培养集团范围内在国际化业务方面有较高潜力的人才。

## 对国际化人才的理解和定位

对企业来说，国际化意味着企业的产品和服务无论在全球哪一个国家，所传递的价值观和品牌理念都可与当地文化、社会政治环境等有较好的融合。这一理念也同样体现在对国际化人才的定位和培养目标上。国际化人才的内核包括两部分：一是知识技能的国际化，二是视野及心智模式的国际化。此类人才无论到任何一个国家/地区或场景，其知识技能、思想气质等，都能够实现无障碍的跨文化社会交往。

现阶段京东方的国际化人才主要分为两个群体：一个是长期身处

海外一线的员工，一个是在国内对接海外业务的员工（经常赴海外出差）。其中前者会是特训营项目更加关注的。这两个群体的员工均是企业要求需达到国际化人才标准的人群，即能够理解、融入国际化往来，并为企业创造价值。

## 人才的选拔

特训营项目在选拔阶段重视内部人才流量的吸引与目标学员的精细化筛选。

### 选拔方式

京东方采取组织推荐和自主报名相结合的方式，来尽可能将潜在学员全部纳入筛选范围。项目启动前期会进行大规模的项目推广，宣传项目背景、目标、公司国际化人才画像，鼓励自主报名，吸引有意向、有志愿往国际化方向发展的内部人才，期待在更多公司成员心中植入国际化理念。另一方面，由各个组织根据实际需要进行内部推荐，从组织需要的视角传递公司价值观和对人才发展的期待。

### 选拔标准

在进行目标学员选拔时，层层递进设置选拔门槛，如：语言基础能力、认知能力、职业性格与动机、业务能力、面试表现等，最终确定入围学员的名单。值得一提的是，在选拔国际化高潜人才时，项目组更为注重的是其“冰山下”的能力，如：抗压性、内驱力、好奇心等。因为这些特质是保证其未来能够在国际化岗位上长期成长发展的基因。

人的底层价值观是较难在短时间内有根本改变的，因此需对候选人过往履历和价值取向进行仔细审查与甄别，确保未来走上国际化岗位后其对集团总部的向心力及与企业价值理念的一致性。另外，对国际化人才来说，未来需要在相对长期的时间内在海外发展，所以不仅仅要看当前能力表现，更需要考察其“长线作战”的潜能——至少未来三年的发展潜力，除了结合前面提到的冰山下的能力，还要综合考虑其动机、成长背景、工作经历等，以此降低未来人岗匹配出现偏差的风险。

## 人才的培养

项目侧重意识文化层面的转化引导以及技能的实战应用训练。主要的课程内容包含：跨文化课程、语言技能提升课程、商务技能提升课程、实战演练课程等。

### ✦ 国际化思维的培养

在国际化思维的引导方面，京东方通过国际化场景体验和优秀人才标杆形象展示，让学员亲身感受、思考公司甚至市场对国际化人才的要求，而非指令式、填鸭式地“说教”，使得学员更易于接受、更深层次地得到启发。经过项目组在这样一个场域中的引导，绝大多数学员在结束训练营项目时，往往已不会存在过于拘谨等观念模式方面的问题，而是以更加开放和融合的心态出营。

### ✦ 语言技能提高

为了提升语言培训的效率，京东方在选拔国际化人才时便会设定一定的准入门槛，这个门槛不会过高。符合要求的员工在入围后，会专门就口语能力、商务语言技能等给予场景化训练。另外，在单词、语法、阅读等方面，京东方会设定具体的培训任务，并作为学员的KPI进行考核，学员必须按时保质保量完成，中途会设定淘汰机制，以此保证学习效果。

在选择英语语言培训的供应商时，京东方会尤为重视以下几点：课程内容是否精深；在场景模拟对话视频中，演员所展现的状态、效果是否贴近实际；对高频词用词是否有灵活应用的场景展示；是否支持移动端授课，移动平台是否稳定等。以助推项目的顺利开展。

### ✦ 商务技能培养

对于国际化人才来说，语言是基础能力，商务技能的提升则占据更大的比重。在进行商务技能培养时，京东方重视两个层面：一是与公司业务实际的贴合性。京东方有自己的大学，项目中的大部分商务课程是京东方大学自主开发课程，这也就更加贴近公司的实际情况；二是商务技能训练的真实场景化。理论知识的学习有一定的局限性，因此在设计课程时，项目组会重视训战结合，进行正式的场景化实战模拟，给学员更加深刻的体验和启迪。

## 人才的使用和保留

特训营强调培训效果的及时高效产出，从人才选拔阶段到人才使用阶段，进行长期动态管理。

### ✦ 安排海外业务相关岗位实习与轮岗

在集中的知识技能培训之后，对于项目中的优秀学员，项目组会结合海外子公司的实际需要，集中安排海外一线实习和轮岗的机会，在真刀真枪的业务一线继续锤炼本领，其他学员主要在国内对接海外业务。一线国际化人才与国内对海外业务的人才，在后续过程中，二者之间也是可以相互轮岗流动的，在个人职业版图更加拓宽的同时，能够站在更加全局的角度全面地思考和对接海外客户。

### ✦ 保持与国际化人才的有效沟通

在国际化人才走上一线的过程中，保持与他们的良好沟通非常重要。京东方既会提供在衣食住行上全方位的护航，也注重文化认知方面的引导与关怀。员工到国外后，难免会接收到来自当地各种各样的信息，对于企业来说需要确保员工在当地接收的信息和总部所传达的信息是一致的。因此，人力资源部门每年会有一到两次的主题沙龙，业务方面每半年、每个季度、每周均会有不同形式的汇报沟通，确保集团对员工、员工对集团的实时了解。

## 项目挑战

### ✦ 学员经验背景不同

在集团范围内的大规模选拔，最终入选的学员可能来自于各个岗位，如销售岗位、品质岗位、支援岗位等，学员的工作经历背景差异较大，这也给课程内容和组合带来一定的挑战，需保证在实现项目目标的前提下，让全员都能够打破岗位壁垒，深度参与进来。

### ✦ 能力差异不同

除了经验背景的不同，学员之间还可能在工作年限、职务职级高低等的差异，背后潜在的差异则是学员能力上的差异，这就对课程的难易程度设置有较高的要求，如何同时满足二者的学习需求，是项目组需要着重考虑的问题。

### ✦ 运营挑战

项目在运营过程中会与京东方大学和外部优质供应商进行合作，但整体的运营是由公司HR部门来把控的。这对于项目组运营人员时间和精力投入的要求是非常高的。另外，受到疫情的影响，线下集中培训的开展要特别注意防疫工作的要求，项目组也在2020年同时尝试了线上云课堂，双管齐下，保证学习效果。

## 📌 总结

- ✓ **紧迎业务需要开展培养项目。**以紧贴业务为出发点，以追求实效为根本要求。紧紧围绕企业自身的业务场景和实际问题开展项目，做到训有所出，所出量化。
- ✓ **进行产品化的项目运营。**以产品化方式运营，而非指令式、任务式运营，在增强项目吸引力的同时，也能够有效检验内部客户的满意度，发现问题及时解决，确保项目质量的不断优化提升。
- ✓ **重视国际化人才的定期沟通、长期跟踪。**对于国际化人才本身来说，他们所处的环境千变万化，对职业发展、生活、收入等各方面的期望也随之变化，从企业的角度来看，一方面需要员工走上海外一线岗位前做好他们的期望值管理，明确相应的风险点；另一方面也需要加强日常沟通，将视角与员工的长期职业生涯挂钩，和员工共同规划长远的发展。

人才输出并非项目的最终目的，企业需不断创造更大的国际化舞台，让更多的国际化人才发挥价值才是终极目标，这也是项目实际开展中的重难点，需要不断地思考和完善。

## 案例启示

## 中国电信：“腾龙计划”国际化人才项目的实践



周侠君

领导力教研中心 组织发展顾问  
中国电信学院

## “腾龙计划”国际化人才项目背景

早在上世纪90年代，中国电信便已开始布局海外业务。2013年“一带一路”战略被提出，中国电信作为一家大型国有企业，为了响应国家战略，逐渐将越来越多的资源投入海外市场，海外业务规模也得到了迅速扩张，并在全球设立数十个海外办事处。2019年，中国电信的海外业务迎来了重大突破：中国电信赢得菲律宾第三张本土运营商牌照，成为菲律宾当地三大运营商之一。为此，搭建、扩展菲律宾当地的员工团队，输送合格的海外人才迫在眉睫。另外一方面，中国电信需要积极响应国家“培养高质量年轻干部队伍和海外人才”的号召。

结合业务需求与国家政策的号召，中国电信第二期国际化人才交流培养项目——“腾龙计划”如期举行。

## “腾龙计划”二期概况

- ✓ **学员规模：**66人
- ✓ **项目时长：**一个月国内线下集中培养 + 一年国外业务实践，其中一个月国内集中培养的学时在106小时左右。
- ✓ **师资规模：**约31名讲师进行授课
- ✓ **项目目标：**一个月边工作边学习的培养模式帮助学员学用结合，加快转变角色，做好至海外工作的准备。腾龙项目一期在国内培养完学员后，将其送至了全球各地12个外派地点；而二期学员在国内完成学习后，则统一派至菲律宾的业务线提供支持。

## 国际化人才的定义及选拔

### 硬指标：选拔标准

- ✓ **年轻：**中国电信着眼于培养造就忠实贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，符合新时期国有企业好干部标准，信念坚、政治强、本领高、作风硬，数量充足、充满活力的

高素质专业化优秀年轻干部队伍，因此，在甄选人才时，年龄标准是选拔的重要门槛。

- ✓ **英语能力强：**中国电信发现，如果在甄选阶段对语言能力进行一个初步的筛选，往往能够更高效地帮助整个团队实现在海外的融入，因此英语能力也是重要的选拔标准之一。
- ✓ **岗位能力优秀：**包括该岗位对应的业务技能水平、绩效表现等。

### 软实力：跨文化适应能力

在对以往学员的电话回访中，中国电信发现：要更好地适应海外环境，跨文化适应能力是需要被额外关注的“软实力”。跨文化适应能力体现在两个方面：工作和生活。

- ✓ **工作方面的体现：**即使同在中国电信，国外和国内的企业文化风格、办公方式也会有较大的差异；另外，员工在被派至海外后，所面对的工作对象也不仅仅是中国同事，也有目标国家的本土员工，如何面向不同人群做好跨文化交流是需要被重点关注的。
- ✓ **生活方面：**当学员被派遣至中东、非洲等第三世界国家的时候，当地的生活条件、饮食习惯、气候、生活节奏甚至是宗教信仰等，都会给学员原本的生活习惯造成较大的冲击。

中国电信的国际化人才在海外实践历练的时间通常在一年左右，若员工花过长的时间用于适应当地环境，一年期的海外历练效果便会大打折扣。跨文化适应能力越强的员工能越早适应当地的工作与生活，也能快速地投入业务之中。

## 国际化人才的培养方案

### 纵向：培养内容

对于国际化人才的培养内容中国电信主要基于两个维度进行培养：“政治过硬”与“本领高强”。这两个维度下各有两个模块，组成

共四个模块的学习。

#### ✓ “政治过硬”：包括政治理论学习和党性教育。

- ①. **政治理论学习**：其主要希望达到的目的是帮助学员坚定政治立场。作为国企员工代表之一来到海外，常常会面临诸多的变化、挑战和诱惑，此时具备基础的政治理论，有坚定的政治立场便至关重要。
- ②. **党性教育**：帮助学员坚定理想信念，让其始终“牢记使命，不忘初心”。

#### ✓ “本领高强”：包括专业能力提升和通用知识培养。

- ①. **专业能力提升**：是针对性较强的模块，直接帮助员工提升胜任能力。电信学院会邀约国际公司各个条线和部门的领导直接授课，课程内容根据实际的业务情况而定。
- ②. **通用知识培养**：该模块的目的在于提升学员的外派准备度，帮助学员更好地融入海外文化，主要围绕综合素质来开展培养，具体课程包括跨文化沟通、海外安全常识、国际商务礼仪、情绪管理、海外防疫防控等。

### ✦ 横向：培养方式

在培养方式上，中国电信共设置了五条横向的培养线：

- ✓ **政治过硬线**
- ✓ **本领高强线**
- ✓ **语言提升线**：在一个月的学习中，电信学院设置了多个语言提升的环节，方式包括语言能力的前测后测、英语线下课程、线上 TED 演讲、英语沙龙等。
- ✓ **学用转化线**：每个模块均设计了教学活动来实现学用转化，包括测试、翻转课堂等活动。
- ✓ **团队建设线**：国际化人才在海外交流期间原有的人脉、资源的获得或多或少会有所影响，因此团队成员之间关系的建立便十分重要。中国电信对此也十分重视，因此在一个月的集中培训中，也会着重开展团队建设的相关活动。

### ✦ 外派后的培养

在学员外派至海外后，人才管理的主要工作和职责便会移交给国际公司的业务管理者。电信学院则会对学员给予培训方面的支持，确保培养效果的持续性。交流期间，学员的培养主要分为四个方面：

#### ✓ 语言能力的持续提升

语言学习是一个持续的过程，集训一个月时间的语言培训往

往对语言能力的提升仍较为有限，因此在学员外派后，电信学院仍会借助线上学习的方式，给学员提供诸如场景化的商务英语线上学习等，并且每月对学员的学习进度进行管控与追踪。

#### ✓ 专业能力的在线学习

学员在外派后需要从事专业性的工作，为此电信学院会以线上专题班的形式开展专业能力的在线学习。学院会将课程录制下来，结合外部采购的相关课程，制作成线上学习包，定期分享给学员。

#### ✓ 专业的教练辅导

外派期间，学员会在生活和工作方面产生一些困惑，此时有人对这些困惑及时进行解答能够帮助学员更快地适应当地的文化与生活。近期，中国电信内部也邀约了一批领导，发起了教练认证的计划。这些领导自身有着丰富的人生阅历和工作经验，能够很好地理解海外员工所面临的挑战与困境。部分教练被认证后便可以 Coach 外派的学员，学员能与教练沟通任何工作、生活上的问题，明确需要调整、突破和帮助的地方。

#### ✓ 经验分享

中国电信会定期以线上的方式，组织前一期学员的经验分享，或者是学员之间的交流会，帮助学员了解可能会面临的问题和解决方案。

### ✦ 针对性培养：跨文化能力的提升

跨文化能力的提升一直是企业在海外派遣时的培养难点之一。针对这个能力，中国电信会特邀腾龙计划一期的学学姐和国际公司现有的员工来进行经验的分享。另外，学院会要求学员进行专项课题讨论，内容包括：未来一年中，在海外的工作场景中可能会遇到的困难和挑战；学员将如何解决这些问题等，并且最后以英语情景剧的形式呈现。虽然这一课题既不是考核，也非严肃的汇报，但是在这个过程中，学员会初步思考和感知到自己在海外会遇到哪些问题，同时也会采取一定的调研手段，如：询问国际公司的同事当时遇到的挑战等。

### 🔗 归国安置

国际化人才在完成了一年的海外派遣后，可以进入国际化人才的储备库。另外，在后续的竞聘和晋升上，海外的工作经历常常可以作为一个“加分项”，加速员工的职业发展。

### 🔗 仍需探索的问题

- ✓ **在培养效果跟进方面**，学员至海外交流后，其管理工作主要由业务人员负责，即使电信学院通过访谈、调研等形式了解

学员的反馈，但仍难以及时了解到前期培训的转化情况，以及如何在后续外派中更好地支持业务。

- ✓ **在持续提升方面**，学员在海外更多地将精力投入到了业务工作中，较少继续投入时间到国际化相关能力的提升上。另外，由于分隔两地，学院与学员之间的沟通效率也较低，难以搭配后续更多的手段来进一步提升培训的效果。

## ✦ 建议与心得

- ✓ 如果企业内有专门的国际化人才培训部门，在培养过程中一定要让业务单元的人参与进来，可以参与的环节包括方案的设计，过程当中交付等，这对于学员的成长来说能创造更好的条件。
- ✓ 在集中培养的过程中要多多关注学员的心理状态。学员在面对海外派遣时，或多或少会存在一定的焦虑情绪，这些情绪会在团队中发酵，从而影响派遣的效果。因此做好学员的心理管控至关重要，否则诸多的培训环节设计都会事半功半。
- ✓ 疫情给国际化人才培养带来的影响一方面是整体的派遣计划，员工可能无法在国际社会上再自由地开展交流；另一方面则是体现在工作方式上，远程办公的形式正在被越来越多的员工所接受。

## 专家洞察

### 专家洞察 如何打造国际化人才的跨文化能力



**Jesper Knutell**  
言思博

中国区执行副总裁及总经理  
英孚教育企业与政府解决方案

#### 结合您过去十几年在全球不同国家管理的经验，在您接触到的跨国企业中，他们员工的跨文化沟通能力如何？

我有 25 年的跨国工作经历，我发现越是多元化的公司（管理者和员工来自很多不同国家），其国际协作能力和创新能力就越强。今天，世界各地的联系比以往紧密得多，跨国、跨文化工作变得更加容易，但如果你的员工队伍不能体现出全球化，就很难真正从这种进步中获益。我们经常看到有些公司拥有广阔的国内市场，但它们的跨文化沟通能力往往不如小国家的公司，因为小国企业想要增长，就必须把眼光投向国界之外。另外，如果一家跨国公司在各国的分支机构都使用同一种通用语言——今天的国际通用语言是英语——那么它的跨文化沟通力往往更强，而且更容易吸引行业内最优秀的人才和创意。

今天，企业成功的关键在于能否让世界各地的资源和知识为我所用。那些最善于借力国际化人才的公司将是未来的赢家。

#### 结合您在中国的工作历程，您认为相比海外企业，中国企业员工的跨文化能力处于哪个阶段？

中国存在着一些激动人心的巨大反差。中国既站在高新技术的最前沿，同时也比较官僚主义，某些方面比较落后。新与旧相互交织，既推动了社会向前发展，也保持了很多原汁原味的传统和文化。

同样的现象也出现在很多中国企业身上。他们可以创造出最新的技术奇迹，在全球市场上具有极强的竞争力，同时对世界各地的跨文化挑战却不大在意。最近几年，中国企业开始认真看待全球市场，思考怎样才能在全球范围内取得成功。很多中国企业为提高语言能力和

沟通技能做了越来越多的投入，但语言和沟通技能只是挑战的一部分。有效沟通对于在全球做生意当然重要，而了解不同国家和人民的所思所想、所作所为也同样重要。在海外其它国家带领团队和管理客户并不能直接套用来自中国的经验，很多企业才刚刚意识到这一点，并已经开始积极加强这方面的能力，包括招聘具有国际经验的员工，以及为企业的重点人才提供培训。我们发现从国际上看，企业的团队文化越是多元化，就越容易达到行业领先的盈利水平，创新能力也越强。

#### 您认为中国员工跟全球其他团队员工相比，在工作方面有哪些区别？

差别可能没有很多人想的那么大。我们大多数人之所以工作，就是为了给自己和家人创造好的生活，我们都在寻找有意义、有回报的工作。不过有一点不同的是，因为中国是个大国，所以很多中国员工接触国际化环境的机会不多。

但现状正在发生变化，现在中国人很喜欢旅游（尤其是疫情前），还有不少中国学生出国留学，所以这种情况未来肯定会改变，只是需要时间。另一方面，虽然中国人的英语水平整体在提高，但还有相当一部分中国员工的英语能力非常有限，这意味着和别人相比，他们的职业发展机会和获取知识的能力也受到了限制。比如全球大多数的研究论文都是用英语发表的，全球商业和科技的通用语言是英语，不懂英语，就相当于这些中国员工面前树着一堵墙。未来，会说英语的人和不会说英语的人，以及需要英语的工作和不需要英语的工作之间，差距只会越来越大。

## 🔗 走出国门的中国企业应该如何避免国际化人才短缺的窘境？作为一位跨国企业高管，您能给一些建议吗？

我认为首先要提前规划。一家企业需要多年的时间才能建立起国际化人才库。所以你要思考的是三年后你希望实现什么，需要多少国际化人才，然后提前进行规划。今天你的公司里有足够的国际化人才吗？通过培训，他们能够在三年里做好国际化的准备吗？如果答案是否定的，你就需要对外招聘了。但即使通过招聘，也未必能招募到企业所需的人才。考虑到中国现在的人才争夺战，这可能不太现实。所以要重点招聘那些拥有你急需的岗位技能的优秀人才，然后以培训的方式，让他们在三年里逐步掌握其它的必需技能。这些培训可能是英语培训，可能是跨文化培训，也可能是关于如何领导国际化团队的培训。

## 🔗 中国企业应该怎样在不同的文化中合作，请您给一些建议。

我有六字箴言：评估，接受，适应。(Assess, Accept, Adapt)

首先，你要了解当地的文化和人民，他们的独特之处在哪里，他们看重什么。现在有很多评估文化的工具，我最喜欢的是艾琳·迈耶的“文化地图”。但其实最好的方法莫过于在那个国家住一段时间，获得一手的亲身体验。

其次，要明白你无法改变别人和别人的文化，要接受每个人都是不同的这个事实。你可能会犯错，可能会失礼，但你必须接受这个过程。我发现这往往是最困难的部分。虽然我已经在中国待了好几年，但我发现自己对有些事情还是很难接受，尽管我知道要改变这些是不可能的。

第三，要调整你的计划和方法来适应当地的情况。与当地员工一起工作是成功开展工作的关键。从国内总部来的人可以帮你迅速启动工作，确保公司的文化和价值观得以践行，但你仍然需要迅速建立一支本地队伍，根据当地市场的情况去执行指令。毕竟，没人比当地人更了解应该怎样在本国做生意。



华迪

区域总监 资深专家  
英孚教育企业与政府解决方案

## 什么是国际化人才？

英孚认为，如果一名员工能够胜任组织的国际化工作，在某种意义上来说便是国际化人才。国际化人才并不是“特殊人才”，企业同样可以用业绩表现与潜力来进行衡量，但是需要针对“国际化”，再增加一定的衡量要素与标准。

## 哪些业务场景之下，我们需要国际化人才？

国际化人才，如上所述，是为企业的国际化业务准备的。但是企业在面临国际化的业务时，往往难以马上联想到培养国际化人才，这是个需要激发、引导甚至论证的过程。结合英孚的经验，若企业中具备以下几大场景，则通常需要开始考虑启动国际化人才的培养：

- ✓ 企业需要吸收国际优秀企业的经验，如：引进国外专业团队时，企业内是否有合适的人才来与这些团队沟通，帮助这些团队落地；
- ✓ 企业有较为明确的海外市场拓展计划；
- ✓ 企业需要寻求更为高效的国际合作，需要有专门的人才介入其中进行沟通与对接；
- ✓ 企业想向海外推广市场品牌，其中包括雇主品牌；
- ✓ 企业需要探索海外资本市场；
- ✓ 企业计划兼并海外的资产；
- ✓ 企业希望建立海外的分支机构；
- ✓ 企业本身特别强调研发职能，希望能了解和学习到国外最前沿、先进的技术；
- ✓ 企业需要管理分布在全球的团队。

总之，首先要有“国际化人才”的想法与概念，即能“想到”这样一件事，提前未雨绸缪进行人才储备。避免国际化业务真正发生时，出现人才短缺的问题。其次国际化业务也是一种业务工作，需要人来完成，人的能力常常决定了工作是否能被很好地完成，因此要认识到

在组织内打造国际化人才梯队的投资回报率。最后，在意识到了国际化人才的培养需求后，也要预留一定的时间给这些人才来成长，因为国际化人才的培养往往不是“一蹴而就”的。

## 在疫情和当前的国际局势之下，是否会对国际化人才的开展带来影响？

短期看来，影响是存在的。大量企业在这样的外部环境下，国际化的步伐有所放慢，发展不如之前迅猛。但是这并不意味着国际化人才的培养就停止了步伐，在复杂的国际环境中，英孚结合对市场现状的观察，反而看到了一些新的变化：

- ✓ **国际化业务场景多元化，对人才能力提出更高的要求：**以航空业为例，疫情给该行业带来的冲击是较大的，也造成了业务量的下降。但是相比过往，航空公司需要更多地承担诸如与海外航空公司沟通、中国防疫政策阐释、国际品牌租赁谈判等工作，业务场景更为复杂、多样，这对于人员的要求也会更高。因此国际化业务的发展虽然有所放缓，但业务的内容很可能会更为丰富。
- ✓ **为抢占国际化市场与“跑道”争取到了更多的时间：**近年来中国一直致力于从“中国制造”转型为“中国创造”，技术的研发决定了这样的转型是否能够成功。目前疫情和不断变化的国际局势，给技术研发的“抢跑道”争取了一定的时间，也让企业能够有更多机会培养国际化人才。当世界秩序日益恢复之时，企业便有了更足的“底气”冲向世界。
- ✓ **远程办公的兴起，给人才的沟通能力提出了新的要求：**疫情促使远程办公这一制度在世界范围内兴起。相比于面对面交流，远程办公对于沟通的清晰度、准确度有了更高的要求。国际化人才作为远程办公制度的受众之一，在沟通方面的要求会比过去更高。

## 如何识别国际化人才？有哪些能力需要被重点关注？

这个问题虽然在企业中“仁者见仁，智者见智”，但是根据世界经济组织对其的定义，国际化人才需要被重点关注的的能力特质主要有以下三项：

- ✓ **国际化的知识**：从宏观角度来看是对于世界的知识的积累，从微观角度看是国际化人才对于所要派往工作地点的政策法规等知识的了解；
- ✓ **国际化的工作技能**：主要为国际化的沟通技能；
- ✓ **跨文化的感知能力**：即如何看待文化和价值观的差异，如何融入当地以及输出自己的态度和观点。

以上能力的提出并不意味着不具备这些能力在企业中就不是人才，而是说若要胜任国际化的工作，这些能力需要企业将其作为考察的标准和培养的重点。在企业的具体实践中，难点往往并不在于如何识别出这样的人才，而是是否有考虑到“是时候去识别和选拔‘国际化人才’了”。这就导致当国际化业务发生，企业希望在短期内培养出国际化人才，这往往是不现实的，一些并不符合国际化人才标准或者要求的人才被派遣至国外，国际化业务能被顺利完成的概率便会有所下降。

另外，即使人力资源部门有意识到“国际化人才”的概念，但如何说服管理者或决策者来进行相应的规划有时也存在着挑战。管理者常常会将个人的个人成长经历和成功经验作为“成功模板”，具有较强的主观性，这很可能与科学的人才管理与培养理念是存在冲突的，要落实国际化人才培养工作，必须让管理者在意识层面有所改变。在面对这样的问题时，可以借助第三方机构的专业建议来解决。

## 针对国际化人才的重点能力，应当如何培养？

正如上文所言，国际化人才需要重点关注的的能力包括国际化的知识、国际化的工作技能（沟通技能）、跨文化的感知能力。在人才符合一定的性格特质的前提下，这三种能力都是可被培养与改变的：国际化的知识可以被转移和沉淀、沟通技能可以提升、文化认知可以通过知识转移来塑造。

- ✓ 就国际化知识而言，可以寻找一些以派遣国家语言为母语的专业讲师对当地的情况进行讲解，帮助学员了解原汁原味的风土人情。
- ✓ 就沟通技能而言，更多在于语言能力的培养，可以采用一对一、一对多的多种会话形式，并且借助移动学习，将线上学习与线下学习相结合。
- ✓ 就跨文化的感知能力而言，可以了解在不同商务环境下，中

国与目标国家之间习惯上的差别，也可以寻找相应的外部资料进行学习。

## 如何提升员工在目标国家的文化融入度？

首先对于国际化人才而言，适应能力是一个需要在前期筛选人才时考察的性格特质。在确保员工有良好的适应能力的前提下，文化融入度是可以透过一定的手段来提升的：

- ✓ 如果在目标国家有中国政府在当地设置的官方机构，如：贸易促进会等，可以与其取得联系，并让这些机构帮助员工解决生活上的问题。
- ✓ 为派遣的员工寻找当地的“搭档”，让该名员工在派遣到国外后，有问题可以向搭档咨询并寻求帮助。
- ✓ 举办文化融入活动，如高管的关怀慰问、拍摄同事的关怀视频等。这些活动作为企业文化的一部分，也会影响到未来有可能派遣至国外的同事，提升他们的派遣意愿度。
- ✓ 在企业预算、时间允许的前提下，海外的语言学校不妨是一个好的选择。

## 很多企业往往会提到“国际化人才”难成才，其原因会是哪些？

其一，国际化人才所重视的能力如：沟通能力、跨文化的感知能力等，这些能力的提升不是一蹴而就的，需要给人才一定的时间去成长，不能短期见效容易被误认为“无效”；其二，很多实践中被选中参加“国际化人才”项目的人员就存在性格、适应性、意愿等方面的偏差，让提升效果打了折扣，所以国际化人才项目的识别、选拔，如前所述，也是非常重要；其三，企业往往更重视实操技能、认证能力和领导力的提升，而在软技能提升（如跨文化感知，沟通技能等）上过高地估计了员工的主观提升意识和行动，而又把这部分没有很好提升的结果归结为“这些能力很难提升”；最后，正是由于没有提前规划、储备国际化人才意识，导致真的需要时人才供给上的落差，形成了“国际化人才”难以有效培养的假象。

以上这些误区其实都可以通过正确的国际人才识别和选拔、完善的提升项目规划、有效的执行和检验来避免和解决，从而使企业真的有国际业务来临时，有正确合适的人才使用。

## 未来一到两年，国际化人才的发展趋势主要有哪些？

从未来的一到两年来看，英孚认为国际化人才会有以下几个趋势：

- ✓ 企业相关部门所应对的国际化业务场景会更为多元化与复

杂化，相关职能的国际化沟通范围会进行拓宽。

- ✓ 在业务场景拓宽的前提下，企业对员工技能的培养不仅要关注该岗位上纵向的技能要求，还需要关注横向的、复合的能力要求。
- ✓ 受疫情和充满不确定性的国际局势的影响，优质的海外毕业生数量在未来一到两年内势必会有所减少，海外招聘的难度也会增加。因此，国际化人才很可能会出现一定的短缺，企业需要未雨绸缪，提前做好人才储备。
- ✓ 中国的国际化人才更需要为中国“发声”。如果中国希望在世界经济中能够占有更为重要的地位，在国际上势必需要有“发言人”，同样，中国企业也需要从被动回答、解决问题向主动输出、表达观点转变，国际化人才“发声”的意愿和能力也要提升。

## 企业需要如何应对以上的趋势？

- ✓ 意识到国际化人才对于国际化业务开展的重要性，尽早规划与储备国际化人才队伍。
- ✓ 从国际化的岗位开始，完善企业的国际化人才能力素质模型。
- ✓ 国际商务场景和职能国际化能力范围的拓展，意味着只提升纵向单一的能力很难应对复杂的局面，企业需要更注重基础能力和通用能力的提升，提升全员国际化素质。
- ✓ 重视员工在国际化视野、听力、口语表达能力方面的培养。
- ✓ 有意识地营造组织内国际化的工作氛围与文化，如：规定每周五下午 2:00-3:00 作为一个全英文工作的时段，既有助于企业内国际化氛围的营造，员工自身也会受到锻炼。

## 关于人力资源智享会



### 截止至2020年6月30日:

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布20 个行业门类和超过60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60% ，外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界500 强和全球2000 强企业中, 超过90%的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 24.1% ，人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过200 场会员专享活动, 包括: 近40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》杂志, 读者人数超3万名
- 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过24 份研究报告
- 人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过200 个企业实践案例
- 人力资源智享会 (HREC) 旗下“供应商采购指南 (The Purchasing Guide) ” 集合了市场上兼具知名度和美誉度的近200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险



#### 欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号:HRECChina

# 智享会人力资源实践研究院

## 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ **数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。**
- ◆ **类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告**
  - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ **定位：客观、前沿、落地、专业**
- ◆ **人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。**

## 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - ……
- ◆ **人才发展与培训**
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - ……
- ◆ **薪酬福利**
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - ……
- ◆ **信息技术**
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics 的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - ……
- ◆ **其他**
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP 能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - ……

## 关于英孚企业与政府解决方案



为企业、政府机构  
提供专业语言培训解决方案

英孚企业与政府解决方案隶属于英孚教育，专注于为企业、教育部门和政府机构提供语言技能、领导力和跨文化沟通的培训课程，助力客户在全球化时代中取得成功。迄今为止，其已为全球超过2,500家企业提供语言培训解决方案，2017年福布斯百强排行榜中70%的公司曾与英孚有过合作。

欢迎通过官网<http://www.ef.com.cn/corporate/>或关注官方微信账号“英孚教育企业解决方案”了解更多。





# 国际化人才培养与发展研究报告

INTERNATIONAL TALENT TRAINING AND DEVELOPMENT RESEARCH

## ——人才国际化培养路径探索

—— The What and How of International Talent Development