

聚焦组织核心能力提升 锻造青年出海人才方阵

王鑫

中信建设有限责任公司人力资源部副总经理

2024.04.17

王鑫

中国人民大学劳动人事学院硕士，高级经济师

中信建设有限责任公司人力资源部副总经理

先后负责公司薪酬福利体系搭建、雇主品牌建设、
人才管理战略与领导力发展等项目

15年大型央企人力资源管理经验

10年组织发展及人才培养管理经验

10年微信公众号运营经验

美国人才发展协会ATD培训大师





01 中信建设国际
化业务特点

02 组织核心能力提升
与人才方阵锻造

03 打造出海创业
土壤

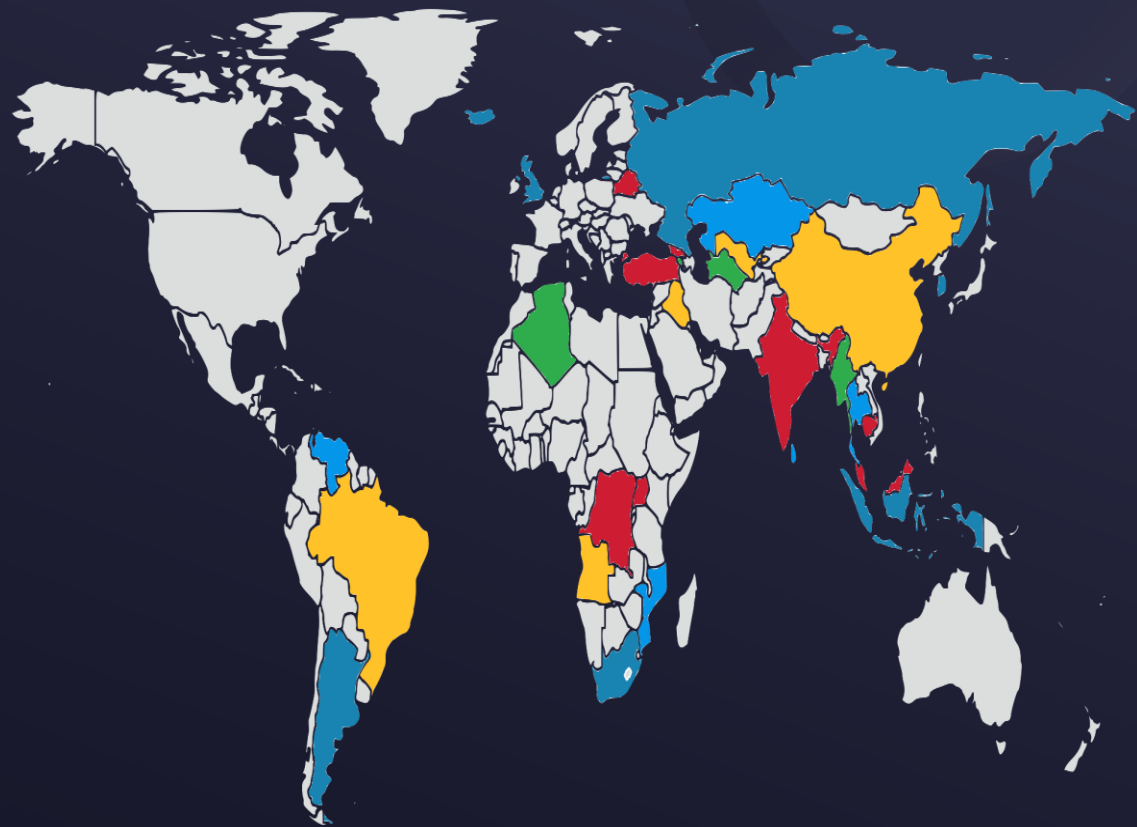
04 国际化业务前
景及未来展望

PART 01

中信建设国际化业务介绍



公司发展及海外业务布局



PART 02

“自主培养”

组织核心能力提升 与人才方阵锻造

- 基于战略罗盘锚定国际化业务定位及组织核心能力，持续组织变革
- 借助品牌项目，提升核心能力，锻造人才方阵
 - 以赛带训、以考促培，自主提升语言能力
 - “青训营”品牌项目，加速高潜人才成长
 - “商务领军人才计划”，迅速拉齐核心能力

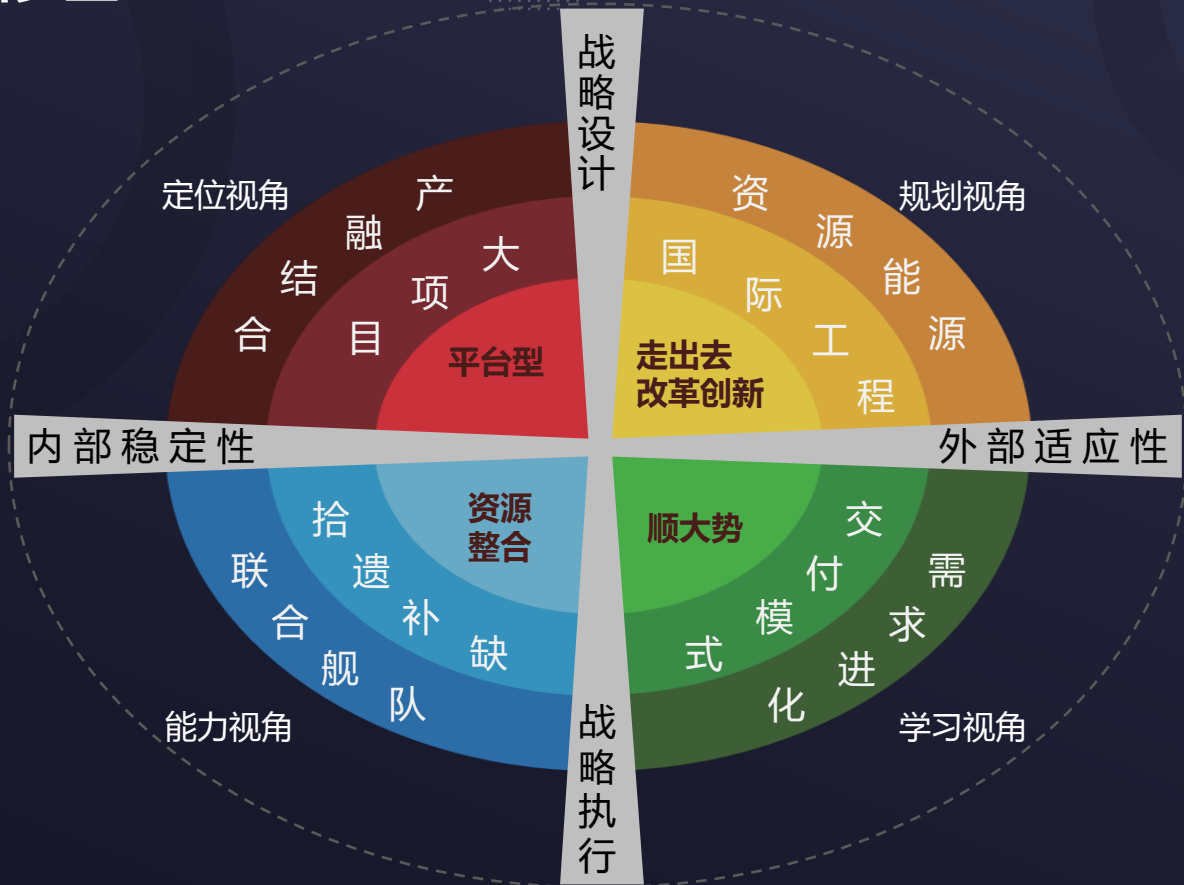
基于战略罗盘锚定国际化业务定位及组织核心能力

持续组织变革

国际化战略罗盘



中信建设
CITIC CONSTRUCTION



海外业务战略定位

“亚非拉”市场当地企业发展没有能力实施大项目；
国际工程项目开发周期长，投入大，中国民营企业进入门槛高；政治风险高，欧美企业进入意愿低

“走出去”有序竞争

大项目要求承包商具备较高的政治资产，形成较高的进入壁垒

平台型、资源整合型工程国际工程承包商

国内工程设计、施工行业进入门槛低，利润微薄，产能过剩

资源丰富国家相对易于获得融资，带融资承包议价能力较高，能获取较好的利润

战略定位：平台型、资源整合型国际工程总承包商

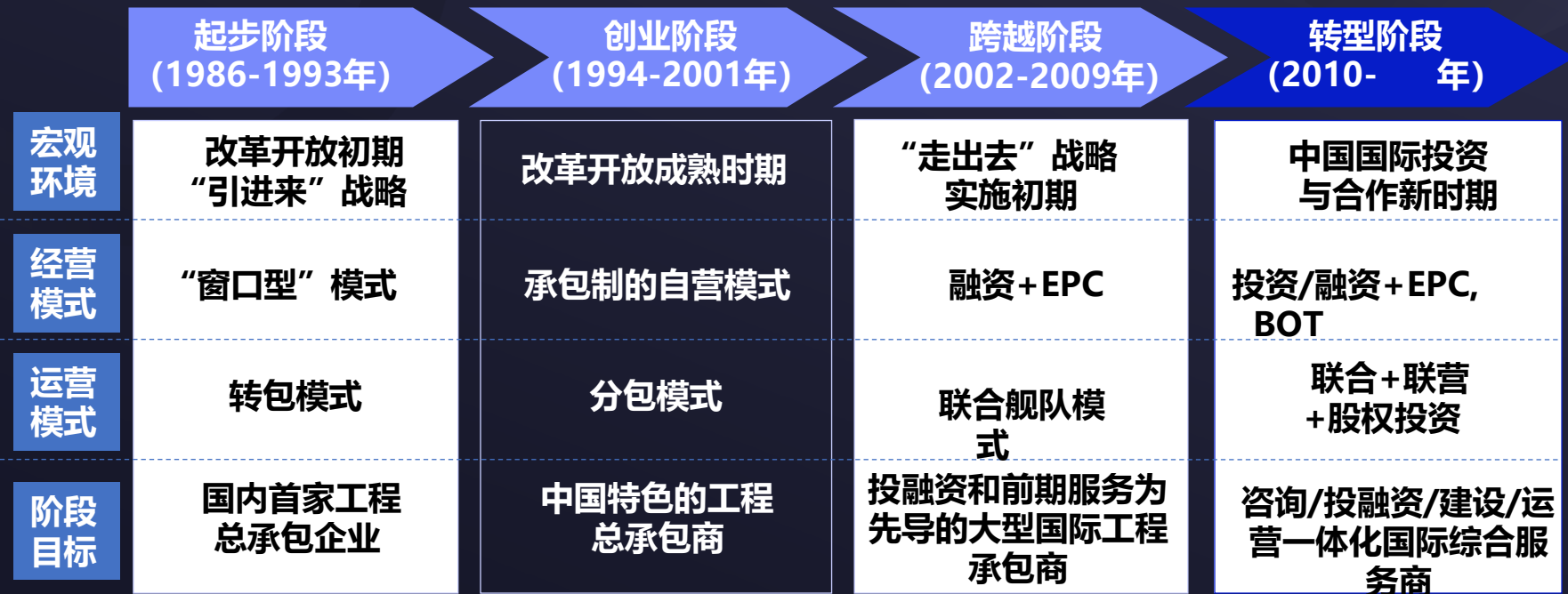
目标市场：油气资源国家（阿尔及利亚、安哥拉、委内瑞拉）>>> “一带一路”国家



- 联合舰队：“小马拉大车”
- 复合型管理人才团队：（1）投融资商务税务物流策划+工程管理专业能力；（2）专业分包的组织管理能力。“领导面前当专家，专家面前当领导”
- 牵头领导项目团队，做好“拾遗补缺”。“顺大势、做大事、搭平台、当好混”

持续组织变革

- 中信建设从改革开放初期“引进来”阶段的窗口型企业起步；在积极践行“走出去”战略过程中快速发展，成为承担具备国际重要政治与民生影响力工程的国际大型工程企业



项目部级制

职能部门-项目部



2001

国别大区制

总部-国别大区-项目部



2009

事业部制

总部-事业部-项目部



2013

混合制

总部-事业部/平台公司

(SPV) - 项目部



2018

“走出去”

公司整合
管理咨询

全员竞聘
双轮驱动

管控体系

■ 总体管控模式：

✓ 集团式管控，九大事业部运营，项目部项目实施

■ 专业委员会决策支持

✓ 战略与投资管理委员会

✓ 预算、绩效与价值管理委员会

✓ 全面风险管理委员会

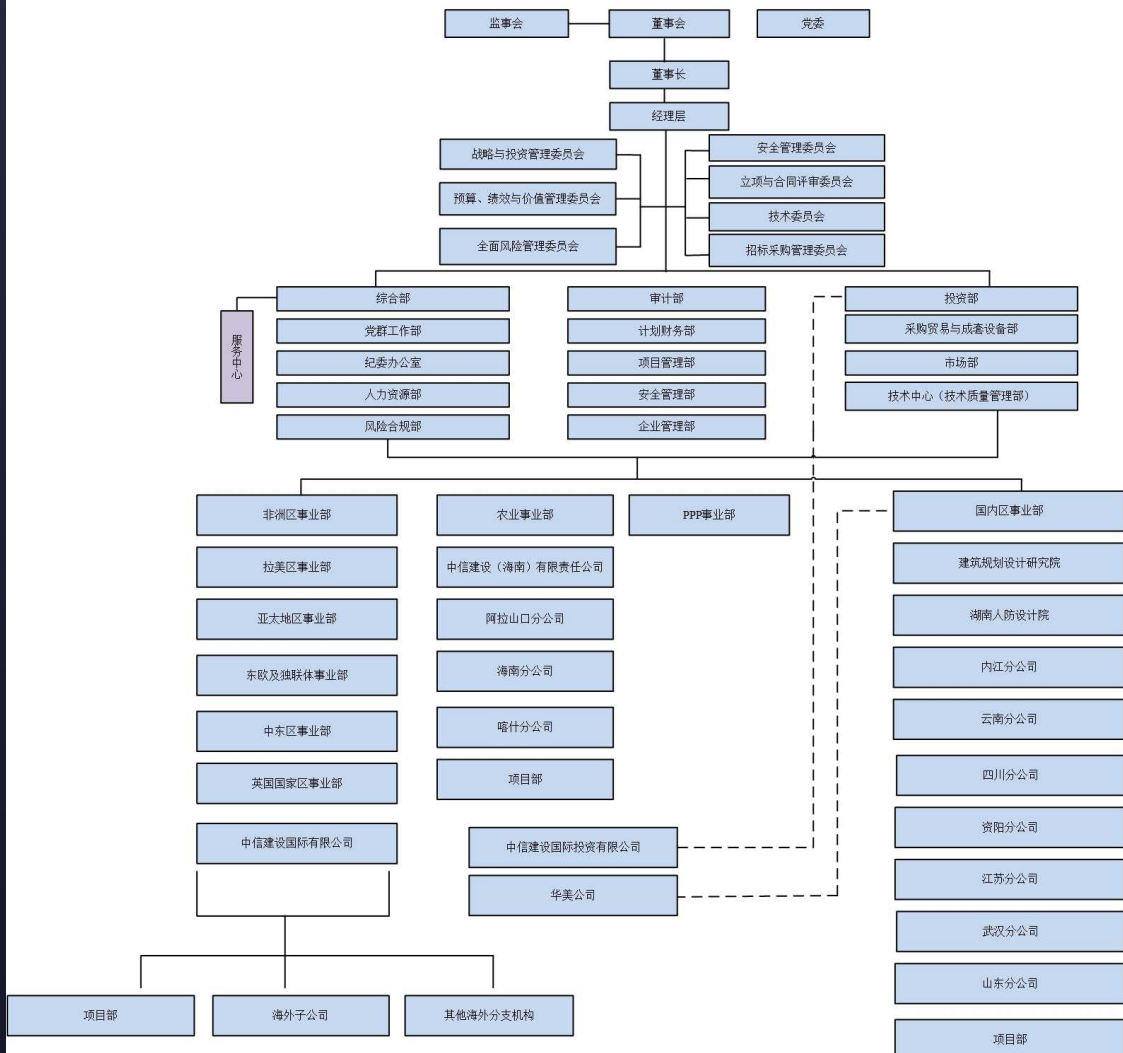
✓ 立项与合同评审委员会

✓ 安全管理委员会

✓ 技术委员会

✓ 招标采购管理委员会

■ 分支机构设置



全链路出海人才培养体系



新员工培训



导师制



各类品牌竞赛



优秀青年人才
训练营



中信建设培训学院
CITIC Construction College



中信建设智汇堂
点滴积累 智汇指尖

借助品牌项目，提升核心能力，锻造人才方阵

以赛带训、以考促培，自主提升语言能力

重选拔



提高门槛，政策倾斜

入职以语言水平作为必考项

明确国际化人才标准

休假、薪酬福利等政策倾斜海外



中信建设
CITIC CONSTRUCTION

笔试题答题纸

姓名: [REDACTED] 考试时间: [REDACTED]

一、阅读理解: (请将答案填写至下面空白部分)

1. D 2. D 3. C 4. A 5. C

二、写作: (请将答案填写至下面空白部分)

Chinese construction companies are pivotal to the success of China's ambitious "Belt and Road Initiative". With significant technical expertise and resource capacity, they can efficiently create the infrastructural backbone needed for the expansive trade network. These enterprises are characterized by their ability to construct a myriad of projects such as railways, ports and highways that are integral to the "Belt and Road Initiative", thereby aiding in creating tangible connections between China and the participating countries. Moreover, they bring employment and stimulate economic growth in partner nations, fostering goodwill and mutual benefit. Thus, Chinese construction companies hold a significant role, not only in realizing the "Belt and Road Initiative" through physical infrastructure, but also in upholding its principles of connectivity, mutual benefit, and sustainable development.

中信建设人力资

第1页, 共1页

外语口试评价表

| | | | |
|--|------------|----------------|---|
| 应聘人员姓名 | 杜鹏鹏 | 考试时间 | 2023-07-14 |
| 考评人 | [REDACTED] | | |
| 考评科目 | 评估结果 | 评估说明 | |
| 语言种类: <input checked="" type="checkbox"/> 英语 <input type="checkbox"/> 俄语 <input type="checkbox"/> 法语 <input type="checkbox"/> 葡萄牙语 <input type="checkbox"/> 西班牙语 <input type="checkbox"/> 阿拉伯语 <input type="checkbox"/> 波斯语 <input type="checkbox"/> 其他_____ | 优秀 | | |
| | 良好 | B ⁺ | 语音语调良好, 语速适中; 回答环节逻辑清晰, 结构严谨; 发音准确; 互动环节有发生, 对关键信息抓取不错。 |
| | 一般 | | |
| 该语言为被测试人第一外语 | | | |

品牌项目：外语年度认证考试



以赛促培，以考代训
连续五年举办英语竞赛
为通过外语考试者发放津贴
以比赛和考试力促出海技能提升



- 2023年5月，中信建设组织员工开展了2023年度外语“云考试”。此次考试包括葡萄牙语、俄语、法语、西班牙语、阿拉伯语、韩语、英语、日语8个语种。累计206人次参加。
- 为保证考试质量和效果，中信建设人力资源部提高了考试内容针对性，提供备考材料，采用全程摄像和防切屏等技术手段确保在线考试的公平与公正。

品牌项目：英语业务技能竞赛



竞赛内容：1.英语风采展示；2.英语知识答题

竞赛目标：本次竞赛旨在适应新时代网络传播特点、扩大参赛范围、缩减运营成本、构建全员学习型组织，持续引领提升国际化人才素质及语言能力，挖掘符合业务需求的国际化人才，向外界展现中信建设广大职工的精神面貌。



品牌项目：英语业务技能竞赛



中信建设 **2018** 年职工英语竞赛决赛现场

借助品牌项目，提升核心能力，锻造人才方阵

“青训营” 品牌项目，加速高潜人才成长



中信建设
CITIC CONSTRUCTION



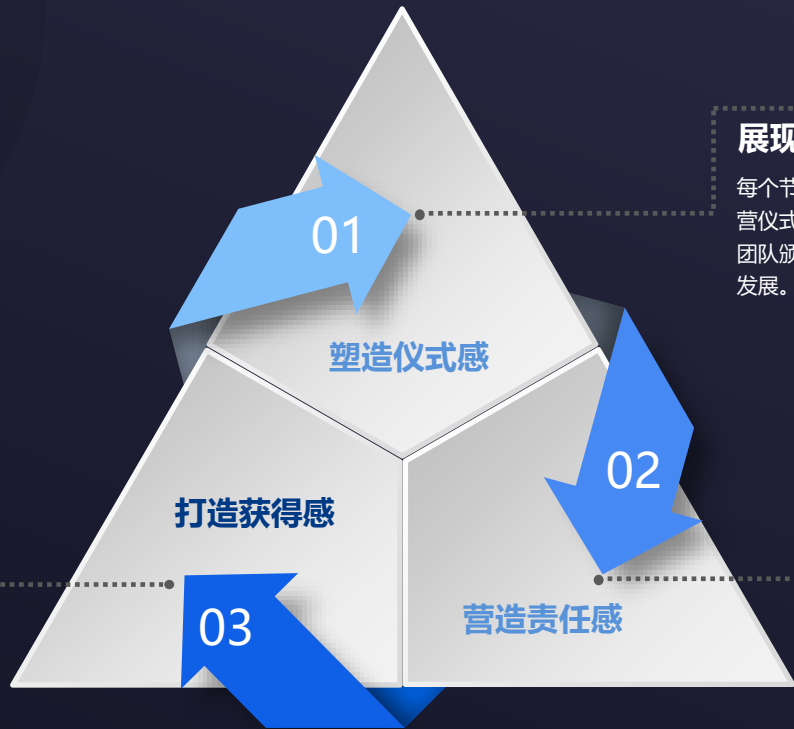
首期

优秀青年人才集训营

青训营

畅通人才成长成才的“快车道”

搭建一支公司略预备队、业务先遣队和智囊储备队，构建并充实公司关键岗位人才库。100%学员都获得不同程度的学习提升，8名学员获得职务或职级晋升。



展现公司爱才育才的“大平台”

每个节点都强调仪式感，公司领导出席开结营仪式，为优秀学员、优秀课题组以及优秀团队颁奖。与学员座谈交流，指导青年职业发展。公司通过各宣传平台对项目大力推介。

搭建学员攻坚克难的“比武场”

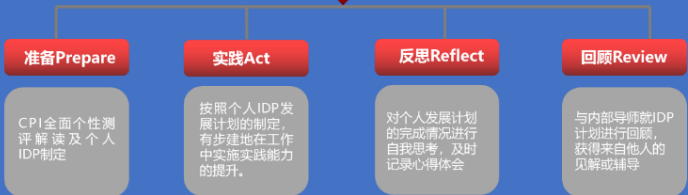
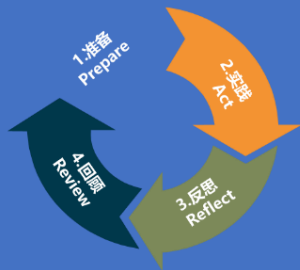
以“打通专业、打破界限、打造场域、打出品牌”为出发，以“内训为主、训战结合、彼此激发、学有所得”为原则，全过程以解决公司实际问题的行动学习课题为主线，以强烈的实战导向锻造年轻学员战友情、凝聚力和责任感。

学习效果：实时观察与测评报告

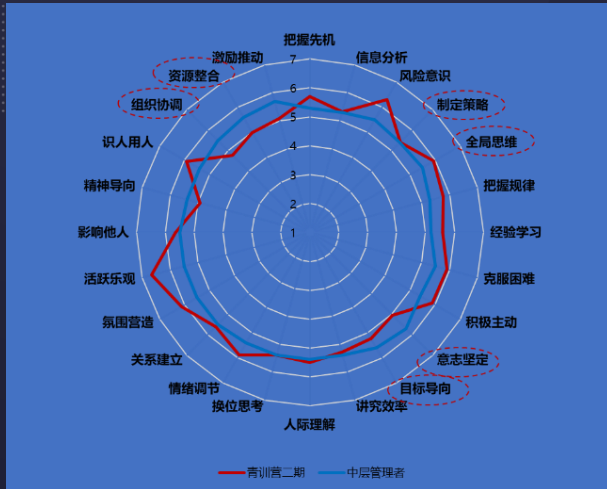
1、个人IDP计划与实践

通过测评反馈找到需要发展的能力项，完成个人发展计划的制定，每个阶段定期进行发展计划的回顾。

运用PARR的方式推动学员进行领导能力提升实践，实现与个人发展计划的融合。
具体操作及实施如下：



接下来，请结合你的CPI测评报告制定你的IDP发展计划吧！别忘记，每个学习阶段结束后，定期进行回顾与更新你的IDP计划，让我们共同努力经历这段学习与成长的旅程吧！



| 分模块行为观察评价 | | | |
|--|---|---|---|
| 第一模块 拓展活动+测评解读+行动学习 | 第二模块 商战模拟+行动学习 | 第四模块 沙盘演练 | 行动学习汇总 (含第三模块) |
| 表现优异 | 表现突出 | 表现优异 | 表现优异 |
| 喜欢表达、主动带大家来说话、照顾大家的情绪。会提出很多意见，不是领导时，还是在指挥，行动迅速、目标感强。 | 目标感强，认真听取老师的讲解，特别是对于要提交的任务成果非常关注。在小组内承担销售总监的角色，当小组成员讨论出现分歧时，会及时进行归纳总结。 | 认真履行组长职责，带领团队成员开展讨论、推动小组成果大达成，是小组取胜的关键力量。 | 行动学习课题的主要贡献成员之一。对待小组分配的职责认真履行，和自我实际工作相结合，积极寻找外界资源的支持。 |
| 综合评价-表现优异 | | | |
| 优势 | 结果导向: 内心有拼劲，认真对待每一次的学习机会和每次和小组成员的讨论。 意志坚定: 在长达6个月的学习期间，四个模块的学习都一直积极参与，表现突出，无论是否担任小组领导的职责，都无怨无悔的带领小组成员开展讨论、提交成果，在小组讨论和实施遇到困难时，情绪方面乐观积极，不退缩，不逃避，一直鼓励团队。 担当尽责: 1. 敢于承担团队领导的职责，并在小组中积极发挥表率作用。 | | |
| 待提升 | 1. 看问题的系统性、全面性，以及站在更高的视角系统看待公司运营和经营的能力需要提升。 2. 具有丰富的人力资源管理知识，但在非正式领导关系小组内的领导能力和团队影响力需要提升。 | | |
| 个人发展建议 | 1. 有意识的锻炼自己在非正式关系群体里面的领导能力。 2. 尝试站在比自己职级更高一层的角度思考工作和问题，锻炼和提升自己的大局观和决断力。 | | |



借助品牌项目，提升核心能力，锻造人才方阵

“商务领军人才计划”，迅速拉齐核心能力

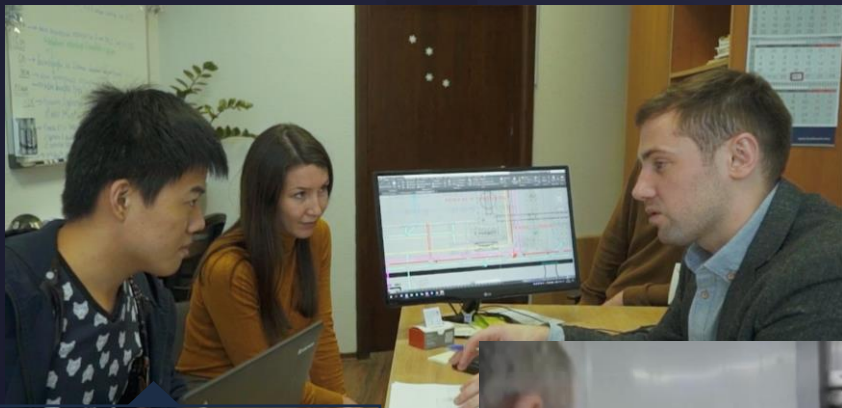
以开展商务能力提升混合式培训班为抓手



培训内容：每周两课的频次分别针对国内和海外商务知识进行授课，侧重海外项目商务能力提升，系统讲授投标报价、成本造价核算、合同管理、谈判技巧等知识；以双周辅导的频次进行直播答疑和业务流程痛点分析；在线下集训期间邀请公司领导和内训师讲授商务综合素质、商务廉洁合规文化、实战谈判案例、诉讼索赔应对等面授课程，安排商务专家和助手进行案例分享，组织后备人才进行业务流程及痛点汇报。

培训目标：侧重海外商务能力提升，系统传授商务知识、总结实战得失经验、迅速补齐能力短板，培养一支综合素质好、商务能力强、发展潜力高的商务人才队伍，为提升公司项目管理水平和效率提供人才保障。

以导师带教、项目锤炼为核心



老专家和青年骨干搭班子
在海外重大项目一线锤炼
以实战培育出海人才

PART 03

**倡导“英雄主义”文化，
优化激励机制，
打造出海创业土壤**

出海组织能力“杨三角”



倡导“英雄主义”的出海文化



休假、薪酬福利等政策倾斜海外



PART 04

国际化业务前景及 未来展望

海外业务挑战机遇及未来方向

现状挑战



数智化转型

如何应对高科技企业跨界带来的“降维打击”，将是传统建筑企业的共性挑战



“用工荒、用工难”

随着我国人口红利消失与老龄化加剧，“招工难、用工荒”凸显，高素质复合型人才缺乏、一线建筑工人职业化程度低等行业问题亟待破解。



海外局势动荡

建筑企业海外业务占比高、项目多、资产重，在大国博弈加剧、地缘冲突增多、非传统风险剧增的情况下，如何应对化解风险是重大考验。



行业治理升级

建筑企业竞争白热化导致无序竞争、低价中标屡禁不止，市场信用体系不完善，行业治理还需持续升级改进。

面临机遇

全球基础设施需求升级带来的市场机遇

全球人口增长必将带来基建需求增量，基建新需求与存量设施升级改造将为行业发展带来巨大空

区域经济一体化带来的合作机遇

共建“一带一路”与深化区域合作将为建筑企业带来诸多新机遇

中国高质量发展带来的政策机遇

新型城镇化建设、区域协同发展、新基建等领域出台一系列利好政策，为建筑企业开拓了增长新空间。

科技创新与产业变革带来的战略机遇

人工智能、大数据、物联网等新技术催生了建筑业新变革，以智慧交通、智慧城市、智慧港口等为代表的“数智化”升级将提供产业新增长极。

绿色低碳转型带来的行业机遇

绿色低碳转型孕育了新技术、新产业、新模式，绿色建筑、绿色技术引领潮流，与碳排放交易、碳回收相关的领域已成为行业新风口。

面对机遇和挑战的重点工作方向

主动融入战略大局，
强化建筑业高质量发展的“价值增量”

坚持科技创新驱动，
提升建筑业可持续发展的“科技含量”

保持定力统筹出海，
应对建筑业国际化发展的“海外变量”

推动行业治理变革，
增强建筑业现代化发展的“机制质量”

强化多方合作联动，
激活建筑业协同发展发展的“合作能量”

国际化发展和人才队伍四阶段

| | 第一阶段 起步阶段 | 第二阶段 多国化阶段 | 第三阶段 国际化阶段 | 第四阶段 全球化阶段 |
|---------------|---|---|---------------------------------------|--|
| 业务特征 | 进入国际流通领域 | 对外直接投资 建立海外生产基地或海外机构 | 成熟的区域战略体系 | 全球一体化战略 全球品牌效应 |
| 组织结构特征 | 设立海外部门，决策方式单项型 | 建立国际业务职能分部 | 区域性国际业务部门，较高自主权 | 拥有全球性、一元化经营的网络结构 |
| 人才队伍特征 | 针对个别项目招聘人才 无人才本地化计划 | 海外人才短期计划 海外人才纳入国际业务部门人力资源规划 海外子公司之间进行人员交流 | 人才本地化比率达30% | 重视跨国文化管理 海外人才纳入总体人力资源规划 人才本地化比率达50% |
| 人才培养特征 | 临时性人才培养 派遣政策有效建立 熟悉当地人力资源市场 语言培训和跨文化管理 | 构建明确能力标准 搭建体系化的外派人员培养体系 构建外派人员继任梯队 | 本土化的人才培养 员工本土化开发 母国企业文化、技术、管理转移 | 一体化人才培养 一体化全球培养方案 国际化人才管理 |

中信建设国际化人才能力素质模型



- 乐观坚毅、自律、自信、正直等品质
- 较高的政治思想素质和心理素质
- 经受住多元文化的冲击

- 复合型知识结构
- 专业背景（投资并购、市场开发、海外运营、装备出口、工程管理、商务谈判、技术支持）
- 熟悉当地法律法规

- 国际思维、视野
- 国际规则与区域国别知识
- 跨文化沟通、外语能力

“走进去”：组建国际化人才团队



- ◆ 在白俄罗斯成立中白合资设计院，承担所有公司在白项目的设计转化工作
- ◆ 跨文化的团队组织管理，只有3名80后公司员工派驻，其他均为白俄设计师

“走进去”：和合共生的属地化人才发展思路



在乌兹别克斯坦，每逢两国节日，或是日常的婚丧嫁娶，双方都会互发邀请，共赴佳宴



在白俄罗斯，中信建设员工与白俄姑娘演绎浪漫跨国之恋



中信建设
CITIC CONSTRUCTION

感谢您的聆听!

王鑫 13811268619