

R 集团公司国际化人才培养体系建设方案设计 及应用效果分析

车 亮

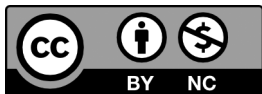
国投云南大朝山水电有限公司，昆明

摘 要 | 随着全球经济一体化的不断深入，以及国家“一带一路”倡议的提出，发电企业迎来了前所未有的发展机遇，但同时也对企业的国际化运营能力提出了更高的要求。国际化人才的短缺逐渐成了制约发电企业国际化发展的关键因素，企业需要具备国际视野、跨文化交流能力和专业技能的人才来支持其全球化战略。本文结合 R 集团公司实际情况，对国际化人才培养体系的建设战略、架构以及具体设计方案进行了研究，实际效果显示，通过实施这些设计方案，R 集团公司国际化人才培养取得了较好的成绩，人才培养效果显著，本文的研究也可为其他发电集团公司国际化人才培养工作提供一定的借鉴和参考。

关键词 | 国际化；架构设计；体系建设；效果评估

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 引言

随着全球经济一体化的深入发展、国际市场对电力需求的增长和能源结构的调整，发电行业面临着日益激烈的国际竞争，企业纷纷走出国门，寻求更广阔的市场和资源。中国提出的“一带一路”倡议为发电企业提供了前所未有的发展机遇，但同时也对企业的国际化运营能力提出了更高的要求，国际化人才的短缺逐渐成了制约发电企业国际化发展的关键因素^[1]。在此大背景下，发电集团亟需深化国际化人才培训体系建设。如何搭建一支具备国际视野、跨文化交流能力和专业技能的人才队伍，以支持公司全球化战略的落地，更好地应对市场挑战和把握机遇，提升公司在国际市场上的竞争力，具有现实而重要的意义。

作者简介：车亮，硕士研究生，工程师，国家二级人力资源管理师，国家二级心理咨询师，研究方向：人力资源管理、资本运作及企业管理。

文章引用：车亮. R集团公司国际化人才培养体系建设方案设计及应用效果分析 [J]. 社会科学进展, 2024, 6 (3): 861-868.

<https://doi.org/10.35534/pss.0603081>

2 国际化人才培养体系建设的战略指引

R 集团公司是一家大型的国有电力上市公司，经过近三十年的发展，集团公司目前在国内二十多个省区，国外近十个国家和地区布局了电力项目，业态涉及水电、火电、风电、光伏、分布式能源、售电等多个领域，集团公司电力生产运营形势稳定，电力生产效率、企业经营管理效益在行业内处于相对领先的地位。

随着国家“一带一路”发展战略的有序推进，中国企业“走出去”的步伐也在加速前行。R 集团在“十四五”战略规划中提出，要贯彻落实“五大发展理念”，努力做优、做强、做大公司业务，突出“产业发展 + 股权投资”双特色推进，打造具有国际竞争力的一流综合能源公司，到 2025 年时，海外资产要占到 R 集团公司总资产的 25%。R 集团公司事业和资本双管齐下，开发与并购结合，大力实施国际化战略。

根据组织能力理论，战略需求决定组织能力，为进一步匹配公司国际业务发展需要，围绕公司“走出去”战略对人才的素质要求，公司国际化人才培养体系建设以公司发展战略为导向，确立了“有所为，有所不为，有的放矢，积极构建培训体系”的建设原则，集中主要精力组织开展国际化语言培训和国际化业务知识培训等专项培训工作。

为进一步提高了 R 集团公司人才储备与公司战略发展需要的契合度，使公司国际化人才培养项目和内容更“接地气”。经过反复研讨论证，参考部分海外成功企业的经验，R 集团公司将国际化人才战略需要具备的组织能力提炼为以下五大方面：战略决策能力、资源获取和运作能力、项目运营管理能力、语言和文化适应能力、风险防范能力。

3 国际化人才培养体系架构设计

R 集团公司国际化人才培养战略指引的确立，为国际化人才培养体系大厦的建设奠定了地基。接着，公司将分别打造了各个建筑组件，从而来完成整个培训体系大厦的建设。根据公司国际化战略目标和公司国际化人才模型，将整个国际化人才培训体系架构设置为三个方面。

（1）海外经营决策人才培养

海外经营决策人才负责项目开发、建设和运营，负责与当地政府与企业直接沟通协调。由于海外项目开发与国内差别迥异，此类人才培养难度最大，培养项目设置偏重项目开发、英语交流和文化适应。

（2）海外职能管理人才培养

海外职能管理人才为负责处理相关法律、财务、人力资源、商务等海外事务的中层管理人员，负责在海外进行大量英文交流、专业以及了解海外市场状况。对该类人才的培训项目设置，偏重于海外专业政策和英文读写。

（3）海外专业技能人才培养

海外专业技能人才为指导、管理海外项目运营与建设技术的专业人才，需要在国际化工作中阅读和编写大量外文文件资料，对该类人才的培训项目设置，偏重于英文读写交流和专业培训。

通过搭建公司国际化人才培养体系架构，从而使得国际化人才培养的开展变得有的放矢，经济高效^[2]。

根据三类人才在知识结构、培养周期、评价方式,选拔来源上的区别和侧重点不同,公司在协调人才所在单位、协调内外部各类培养资源,设置具体的培训项目方案等各方面做了大量的工作,结合了公司内部师资与外部培训导师力量,全面推进了国际化人才培养体系的建立。

4 国际化人才培养体系的建设与实施

在做好培训项目的各项前期准备后,具体的项目方案设置和实施成了关键环节。由于公司项目分布在英国、印尼、孟加拉国以及国内的四川、云南、天津、福建、等十多个省区,业态涉及水电、火电、风电、光伏等各个领域,地域分部广、项目跨度大,职能管理人才和专业技能人才往往是各子公司的业务骨干,他们通常在各单位挑大梁,无法从本职工作中抽身,学习时间受限;同时,挑选出来的海外经营决策人才,虽然都具备强烈的事业心和战斗热情,但他们不一定具备海外工作的心理素质和语言适应能力。这给培训体系项目方案的设计和协调工作带来巨大的难题。

公司对国际业务部、业务发展部等多个分管部门、R集团海外资产管理公司、多个海外代表处以及对各控股子公司相关负责人进行了访谈、调研,汇总调研和访谈结果并进行分析。结合公司发展战略、国际化人才模型,将整个国际化人才培养项目策划设置为三大模块开展和交付,具体包括以下内容。

- (1) 国际外语及海外文化脱产专项强化培训模块;
- (2) 国际化工程项目、商务、法务等专业知识及实操模块;
- (3) 国际化人才商务英语培训模块。

各个模块相互交叉、互补、融合,组织一个有机的培训体系。在课程设计和讲师选择上,不同模块课程各有侧重。同一类人才交叉的参与三大模块内对应的培训课程来培养,在实践交付的选拔、培养和考核各个环节,三类岗位人才的培养侧重点各有特点,充分体现了“因岗施教”的理念^[3]。同时,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,引入富有海外经验企业,使学员和实战经验丰富的讲师面对面交流学习;在英语学习方面,通过与国内双一流高校和英语专业学习机构合作,引入学院式的系统性课程。

4.1 国际外语及海外文化脱产专项强化培训模块:沟通无障碍,强化语言工具,打通文化差异

为了提升国际化人才的外语应用水平,适应海外工作中面临的文化差异,保证从事海外事业的热情,同时兼顾培养“出苗率”。公司针对现有的和即将开展的海外项目,组织开展了国际外语及海外文化脱产专项强化培训模块。本模块培训分三期进行,总培训时间共计九个月。对海外经营决策人员和海外职能管理人员进行集中强化培训。

候选人采取自愿报名方式,将简历直接报送至各子公司初选(总部报至人力资源部)。经过简历筛选、英语水平筛选和认知能力筛选三关后初步成为学员队伍中的一份子。R集团公司总部人力资源部对人员进行复选,首先通过举办统一的英语水平测试,对推荐人员进行考核测试摸底。结合英语水平、个人能力,并优先考虑已经在本职工作中做出优异业绩和具备海外学习和工作经验者,挑选出复选名单,并进入R

集团公司国际化人才库。从复选人员中再进行挑选，选拔出最终参加本模块的候选人。

(2) 培训内容分为语言和文化两个模块。其中语言模块包括通用英语和商务英语两大类：通用英语采用以外语教学与研究出版社的《剑桥国际英语 3》为主教材，通过情景模拟的形式训练学员在日常生活中使用英语与当地人更加顺利地交流。商务英语则以英国 DELTA 出版公司的商务沟通系列教材为母本，辅导学员在工作中表现得更加专业顺畅。

文化类以讲座穿插英语沙龙的形式介绍英国的国情与文化，包括了解当地的法律，了解习俗、宗教信仰，避免因文化的不同引起的沟通误会，帮助外派人员快速融入当地文化。

4.2 国际化工程项目、商务、法务等专业知识及实操模块：实战演练，高强度集训

第一期分八个主题进行，以内训师与外聘老师相结合授课方式，围绕国际工程项目管理综合素质提升开展，主要包括：“一带一路”倡议及新型大国外交政策、R 集团公司海外项目发展现状、国际工程市场开发和项目管理、国际工程 EPC 项目实务和案例分享、国际工程合同管理与实施、国际工程招投标管理、跨文化沟通与管理、外派经验交流分享等。

第二期培训跨度为 6 个月，以微课培训 + 直播的方式为信息平台，通过聘请内训师和外部讲师，进行微信课堂、直播平台培训讲解。本模块主要课程专题包括以下内容。

- (1) 国际工程项目招投标；
- (2) 中国企业海外融资模式及案例解析；
- (3) 境外投资项目协议谈判和关键协议（PPA）分析；
- (4) 国际工程 EPC 项目实务、关键点及案例分享；
- (5) 跨文化沟通和管理；
- (6) 海外电力项目财务建模。

4.3 国际化人才商务英语培训模块：充分发挥 R 集团公司三个培训基地的作用，国投总部及全国子公司联动，沉浸式语言学习，苦练内功

根据 R 集团公司公司的业务，公司在全国各控股投资企业中选拔组建了三个培训基地：华北大区的 R1 公司人才培养基地，华南大区的 R2 公司人才培养基地，西南大区的 R3 人才培养基地。在 R 集团公司总部的带领下，三个培训基地互相协同，开展各项培训工作。同时，R 集团公司总部人力资源部牵头，三个培训基地实施，全国各控股投资企业配合，全国联动，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线上、线下的灵活性培养方式，学习期结束后统一测试。通过和国内双一流高校及知名英语培训机构合作，培训跨度大，培训项目时间长。培训内容为商务场合中的基本交往、商务文档写作、谈判、工作共事等能力，并加强日常英语交流能力。参训学员以公司海外储备人才库人员名单为基础，甄选综合素质、语言能力相匹配，且具有一定培养潜质的人员。

在采用国内双一流高校及知名英语培训机构的培训课程外，由 R 集团公司人力资源部牵头，各控股投资企业人力资源部配合，在 R 集团总部和各投资控股企业推广使用集团自创的培训资源课程和优秀的

英语学习微信公众号、英语学习 App 软件,高效利用碎片化时间开展培训。

在全公司大力开展外语培训的同时,集中力气对总部人员进行强化提高,通过多方考察比对,精心设置课程,在 R 集团公司总部组织开展分英语水平层级的《英语外教面授培训班》。培训班每周三、四、五下午各开展一次,每次 2 个学时,邀请外籍老师到 R 集团公司本部办公楼进行面授培训。培训开展共计六个月,参训人员占 R 集团公司总部员工的 40%。

4.4 充分发挥“微课+直播”培训模式价值

国际化工程项目培训使用了“微课”+“直播”的创新模式,深度聚焦公司战略发展关键问题,更好的配合、推动 R 集团公司公司发展战略落地的培训定位,整个培训项目为期 6 个月,集中在每周周五的下午及晚上开展,通过聘请内训师和外部讲师,进行微信课堂、直播平台培训讲解。

“微课”+“直播”培训允许讲师与学员之间进行实时的互动,包括问答、讨论和反馈等。这种即时的交流方式能够极大地提高学员的参与度和学习效果,使学员能够即时解决疑惑,加深对知识的理解和掌握。“微课”+“直播”培训不受地域和时间的限制,学员可以在任何有网络连接的地方参与培训,无需前往特定的培训地点。这种灵活性使得学员能够根据自己的时间和节奏进行学习,提高了学习的便捷性和效率。对于企业和组织来说,“微课”+“直播”培训可以大大节省培训成本。相比传统的线下培训,“微课”+“直播”培训无需支付场地租赁、交通和住宿等费用,同时能够覆盖更广泛的学员群体,实现资源的最大化利用。同时。

4.5 构建卓有成效的实战型、互动式教学活动。

国际化人才培养采用“知识学习+案例分享+课题研讨”的教学模式,开发了“冲突式教学”“典型案例分享”“编制管理案例集”等不同形式的互动式教学活动。“冲突式教学”以业务话题论坛形式开展,请参训学员围绕具体业务主题分享经验,并与 R 集团公司总部专家、外部讲师一起就相关主题研讨剖析、交流碰撞。“典型案例分享”“编制管理案例集”以案例分享的形式开展,事先遴选出 2~3 个具有典型性和创新性的案例,由咨询专家、内部讲师深度挖掘案例背景、实施举措,通过对案例的深入分析分解,帮助分享者进一步提炼升华、认识案例,并帮助学员将切实可行的工具和做法吸收和转化。引导学员由被动听讲转为主动参与,既学到了工程项目、法律、财务、管理的专业业务知识、方法和工具,又通过研讨、交流、碰撞互相促进,交流工作、学习经验方法,从而达到将学有所得、学有所用的效果,切实发挥了培训对于工作的指导性^[4]。

通过培训,征集最佳管理实践案例,通过参训学员代表企业进行案例展示和分享,公司领导、各部门专家、外部专家及全体学员打分的方式,对各企业报送的案例进行评价和甄选,并对优秀案例汇编形成了《R 集团公司优秀管理实践案例汇编》(共三册),萃取提炼为可在企业内复制推广的经验模式,供全公司学习、信息共享、经验交流,促进企业的发展。

4.6 搭建培训评估“3P 模型”,从源头上切实提高了培训效果评估的有效性

R 集团公司国际化人才培训体系项目提出了培训评估 3P 模型:

◆训前测评摸底, 诊断能力差距, 明确开发重点 (Pre-test)

◆严格的培训实施过程控制 (Prosess control)

◆训后二次盘点, 促进方案完善 (Practice)

(1) Pre-test

通过多年的培训管理经验, R 集团公司认为, 只有推选出真正需要和值得培训的人参加合适的培训项目, 才能从根源上提高培训的有效性^[5]。对于参加国际外语培训的候选人, 采取自愿报名方式, 将简历直接报送至各子公司初选 (总部报至人力资源部)。经过简历筛选、英语水平筛选和认知能力筛选三关后初步成为学员队伍中的一份子。R 集团公司总部人资部对人员进行复选, 首先通过举办统一的水平测试进行考核测试摸底。结合英语水平、个人能力, 业绩和海外学习和工作经验, 挑选出复选名单, 并进入 R 集团公司国际化人才库。从复选人员中再进行挑选, 选拔出最终的候选人。

(2) Prosess control

培训过程中, 我们将实际业务中存在的挑战和问题引入培训, 作为研讨课题。同时为学员们配置了海外业务专家和培训导师, 他们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指导, 课题辅导; 培训导师则通过行动学习工具帮助学员达成培养过程中的特定目标。每个培训课程均有工作人员对培训考勤, 学习进度, 授课情况进行跟踪, 定期出具报告分析改进, 严格把控培训过程的质量。

(3) Practice

在培养完成后, 实施二次整体能力盘点, 跟踪学习者行为改善情况和绩效改进水平, 将盘点结果作为完善培养方案和设计下一阶段培训主题的有效输入, 形成领导力开发的完整闭环系统。

5 国际化人才培养体系搭建实施成效

R 集团公司结合上述对策, 印发执行了《R 集团公司国际化人才培养体系建设实施方案》, 2 年以来, 国际化人才培养成效显著。

5.1 有效促进企业内部交流与成果转化

R 集团公司国际化人才培训项目通过精心策划、实施, 共培训人员 556 人, 各期学员评估课程满意度、教学活动满意度、总体满意度等各项指标均超过 95%, 充分发挥了 R 集团公司人力资源部的智库作用。国际化人才培养体系项目通过实战型教学模式的运用, 鼓励学员碰撞思想、交流经验, 主动参与解决业务发展关键问题, 制定战略落实方案^[6]。培训过程中, 围绕战略落实、业务发展问题, 学员们认真学习并积极参与典型经验案例讨论, 有效促进了学员间的互相学习与交流。

国际化人才培训推动了 R 集团公司国际化人才库的建设, 通过英语水平测试、结合个人能力, 业绩状况, 海外学习和工作经验等各维度因素, 通过初选、复选、终选, 共有 175 人最终进入了 R 集团公司国际化人才库。国际化人才培训还大力推动了公司三大培训基地的建设, 华南大区的 R2 公司人才培养基地还出台了《R 集团华南大区人才培训平台建设实施方案》。

5.2 有效推动了公司战略落地和国际化业务发展

深化了公司国际化经营管理人员对R集团公司经营发展战略的理解。经集团人力资源部统计数据显
示,较之2年培训前,学员对R集团公司战略的认知度从61.29%提升至78.52%。多数学员的学习感言
中也反映出对集团战略认识发生了质的变化,展现出在“走出去”新形势下推动R集团公司国际化
发展的勇气和信心。

引导学员围绕国际化新业务发展的思路、举措和典型经验,深入研讨分析,产生了很多具有较高参
考价值的课题成果,启发学员找准推进国际化业务发展的着力点和发力点。为公司国际化业务开展提供
了强大的人才支持。参训学员培训后大部分成为公司海外业务骨干,深度参与了海外各项工作的开展,
例如学员林某某、张某某在国际外语及海外文化脱产强化培训后,进入孟加拉国工作小组,目前常驻孟
加拉国首都达卡,与合作方一同工作,推动项目前期工作。

5.3 有效积攒了成功经验,支撑企业实践经验复制

国际化人才商务英语培训模块各项外语培训中结合使用了学习积分竞赛、小组结构化研讨、现场
Presentation展示等多种方式,提高了公司员工的外语学习热情和培训的质量。本模块共计培训291人,
投资控股企业233人,R集团公司本部培训58人。其中,R集团公司总部37.50%的高管、50%的中层
管理人员和66.67%的普通员工参加了国际商务英语培训。

国际工程项目培训,案例分享活动的有效组织,成功汇集了几百项子公司在战略落地执行和业务发
展过程中的典型做法,丰富了企业案例库资源。通过培训,对优秀案例汇编形成了《R集团公司优秀管
理实践案例汇编》(共三册),供全公司学习、信息共享、经验交流。

6 结语

随着全球经济一体化不断走向纵深,发电行业间的国际竞争日益激烈,对具备国际视野和跨文化交
流能力的国际化人才需求日益增加。R集团公司作为目前国内领先的电力上市公司,为推进R集团公司
品牌建设、国际化进程中大踏步地往前进,在国际化人才培训项目上注入了大量的人力、财力和物力。
整个国际化培训项目时间较长、覆盖面较广、培训方式多样、培训效果明显。通过本次培训,大大提升
了R集团公司公司员工国际工程项目管理、法务、财务、投后管理知识和技能,大大提高了公司员工外
语沟通交流能力,为公司“走出去”,进一步开展相关国际化业务提供了人才储备和智力支持,提升了
公司在国际市场上的竞争力,推动了公司在全球范围内的可持续发展。

参考文献

- [1] 白秀秀,祝政杰,尹永福.国际化人才培养途径[M].吉林出版集团股份有限公司,2023.
- [2] 初忠宝.上市公司培训体系搭建:培训经理工作笔记[M].中华工商联合出版社,2022.
- [3] 竹宇波.国际工程项目管理[M].北京航空航天大学出版社,2021.
- [4] 王强,胡汉辉,陈易难.培训的创新[J].中国人力资源开发,2012.

- [5] 王涛. 浅析如何提升国有企业人力资源管理效能 [J]. 中小企业管理与科技, 2024 (2): 65–67.
- [6] 裴婕. 国有企业员工培训体系研究—以DF公司培训体系为例 [D]. 北京交通大学, 2010: 7.

Design and Application Effect Analysis of R Group's International Talent Training System Construction Plan

Che Liang

SDIC Yunnan Dachaoshan Hydropower Co., Ltd, Kunming

Abstract: With the deepening of global economic integration and the proposal of the national “The Belt and Road” initiative, power generation enterprises have ushered in unprecedented development opportunities, but at the same time, they have also put forward higher requirements for their international operation capabilities. The shortage of international talents has gradually become a key factor restricting the international development of power generation enterprises. Enterprises need talents with international perspectives, cross-cultural communication abilities, and professional skills to support their globalization strategies. This article combines the actual situation of R Group Company to study the construction strategy, structure, and specific design plan of the international talent training system. The actual results show that through the implementation of these design plans, R Group Company has achieved good results in international talent training, and the talent training effect is significant. The research in this article can also provide some reference and guidance for the international talent training work of other power generation group companies.

Key words: Internationalization; Architecture design; System construction; Effectiveness evaluation