

## 中国一汽国际化人才培养战略研究

外语系 潘 速

中国第一汽车集团公司(原第一汽车制造厂)简称“中国一汽”或“一汽”,总部位于长春市,前身是第一汽车制造厂,毛泽东同志题写厂名。一汽1953年奠基兴建,1956年建成并投产,制造出新中国第一辆解放牌卡车,1958年制造出新中国第一辆东风牌小轿车和第一辆红旗牌高级轿车。一汽的建成,开创了中国汽车工业新的历史。经过50多年的发展,一汽已经成为国内最大的汽车企业集团之一,跻身世界500强企业,培育了以“争第一、创新业、担责任”的核心理念和“学习、创新、抗争、自强”的企业精神为核心的企业文化。初步建立了适应市场竞争需求的现代企业制度;逐步形成了东北、华北、西南、华南等生产基地,形成了布局合理、辐射全国、面向海外的开放式发展格局;改造并建设了卡车、轿车、轻微型车和客车等新工厂,形成了较为先进的生产制造阵地;自主研发与企业核心竞争能力不断提升,形成了卡车、轿车、轻微型车、客车多品种、宽系列的产品格局;拥有解放、红旗、奔腾、夏利等自主品牌和大众、奥迪、丰田、马自达等合资合作品牌。

截至2009年10月,中国1000万辆自主轿车在长春下线,中国成为名副其实的汽车大国。一汽产销量连续多年居中国汽车行业之首,2004年企业年销量率先突破100万辆,树起了中国汽车工业发展史上的里程碑。2007年,一汽实现销售143.6万辆,实现销售收入1885亿元;在2008年度全球企业500强排行榜中,一汽以263.91亿美元的收入排在第303位,比上年上升82位,在上榜的中国公司中排名第15位;2008年《中国机械500强研究报告》暨《世界机械500强》发布会在北京举行,一汽继续位居中国机械500强第一位,在世界机械500强中,一汽位居第49位,比上届上升15位;2010年3月18日,一汽品牌在世界品牌价值实验室(World Brand Value Lab)编制的2010年度《中国品牌500强》排行榜中排名第40,品牌价值已达246.57亿元。

随着中国加入世界贸易组织(WTO)、国内几大汽车集团的重组与上市,在世界范围内的人才争夺日益加剧,人才尤其是国际化人才的竞争越来越呈现出“国际化”和“零距离”的特征。作为国际上市汽车集团,中国一汽已经置身于国内外人才的激烈竞争之中,如何提高人才素质、使用现有人才、贮备未来人才等问题已成为关系中国一汽生存与发展的关键问题之一。

## 一、现行的人才国际化管理

“国际化人才”概念的由来是伴随着 20 世纪 90 年代中国企业经济全球化的步伐而产生的,对此概念国内学术界暂无统一的定义。丁进认为,国际化人才应具备三点基本属性:广泛性、能本性和价值性。由此他认为:“国际化人才就是具有涉外工作所需要的知识、能力和技能,在参与经济全球化进程中作出积极贡献的人才。”邵奋芬和秦霞认为:“国际化人才指具有国际化意识和胸怀以及国际一流的知识结构,视野和能力达到国际化水准,在全球化竞争中善于把握机遇和争取主动的高级人才。国际化人才应具备以下 7 种素质:宽广的国际化视野和强烈的创新意识;熟悉掌握本专业的国际化知识;熟悉掌握国际惯例;较强的跨文化沟通能力;独立的国际活动能力;较强的运用和处理信息的能力;且必须具备较高的政治思想素质和健康的心理素质,能经受多元文化的冲击,在做国际人的同时不至于丧失中华民族的人格和国格。”在国外企业中,国际化人才的管理一般以人力资源管理理论为基础,开展企业对外业务的国际人力资源管理。

## 二、研究的必要性

当今世界所有竞争的实质就是人才的竞争,对此,所有国家和企业都高度重视。全球化经济已经产生了一个更加复杂和动态的环境,使得大部分公司都必须学会怎样进行有效的竞争来实现持续增长,从而使企业对人才的需求不断增长、越来越多样化,且人才流动性高。这种变化不仅改变了商业形式,而且也对企业在全局环境中的国际化人才管理提出了新的要求。

从国际人才流动的特点来看,人才总是从经济发展处于弱势的发展中国家流向发达国家。高层次人才是国际社会共同的稀缺人才,对这部分稀缺人才的竞争将更加激烈,作为发展中国家,通过防守来留住人才是不现实的。

长期以来,中央高度重视人才培养工作,培养了一批担当重任的科技骨干人才,国有骨干企业也建立了自己的人才队伍,但因受到对外业务往来和科技交流的限制,国际化人才还是比较紧缺的。改革开放 30 多年来,我国在国际化人才制度制定、环境建设等方面取得了长足的进步,企业也在国际化人才建设方面建立了三支队伍(管理人才、技术人才、技能人才),积累了一些经验,但国家人才体系等还不够完善和统一,企业在国际化人才培养、使用、贮备等方面还没有真正形成自身的优势,需要在国际化人才战略上进一步开展研究。

## 三、国内外国际化人才战略研究现状

早在 1966 年,美国就制定了《国际教育法》,后《美国 2000 年教育目标法》又强调

教育国际化,明确提出采用“面貌新,与众不同的方法使每个学生都能达到知识的世界级标准”。而日本在1987年就提出培养国际化人才的目标。德国、英国、法国、韩国等也纷纷开展了各式各样的国际教育。近年来,我国对人才队伍建设越来越重视,在《2002—2005年全国人才队伍建设规划纲要》中特别提到要培养造就一批职业化、现代化、国际化的优秀企业家,一批具有世界前沿水平的学科带头人。

一汽人才发展战略是以核心人才培养与引进为重点,通过体系化人才开发,形成以2 000名高素质的管理人才、高水平的技术人才、高技能的操作人才为龙头的2万人的核心人才群体,建成一支素质优良、结构合理、精干高效的员工队伍。一直坚持先人后事原则,强化对每一个人的能力的开发,使其成为所在领域的专家或内行管理者和操作者。不以劳动力的外表形式作为生产力的先进标志和分配标志,注重在科技与产品背后的长期劳动积累。

#### 四、中国国际化人才队伍现状

有关统计资料显示,我国人力资源总量很大,但是人才资源中存在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。

由于我国长期受计划经济的影响,所培养的人才已不能适应市场经济发展的需要,存在人才资源结构的失衡现象。这主要表现在以下几方面:一是传统产业人才多,新技术领域人才少;二是继承型人才多,创新型人才少;三是专业型人才多,综合型人才少;四是熟悉计划经济的人才多,熟悉市场经济的人才少;五是从事第二产业的人才多,从事知识生产和传播的人才少;六是管理型、研究型人才高能低就,实用性技术人才和熟练劳动者严重缺乏。这将严重制约我国经济的快速发展和国际化进程。

因此,我国国际人才竞争的现状是:一是我国国际人才培养体系不但落后于发达国家,相对于自身发展也非常滞后,因此造成高层次人才大量匮乏。二是我国在全球人才市场上也竞争不过美国等发达国家。所以,我国虽然急需人才,并且人才的培养与引进并不能满足需求,却对现有的人才没有充分重视与吸收使用。

#### 五、中国一汽国际化人才培养的现状与优势

《中国汽车人才发展战略研究》报告显示,中国汽车产业技术人员年需求2015年将突破500万人大关,到2020年将达到776万人。为了满足产能、提升产能,储备和输送人才,一汽大众制定了人员的未来5年滚动计划。根据每轮5年滚动计划,结合政策特点、经营现状,制定了“人才的复制培养”模式。该模式是将理论知识和实操技术相结合的一种培养人才的新方式,通过与高职院校深度合作,借助双方资源优势,对其制定有针对性的“培训方案”和一线实习机会,同时复制技术人才培养体系,建立人

员培训模型。

一汽分步实施了“801”和“901”两大人才工程,即每个经营班子分别配备80、90年代毕业的大学生一名。通过实施“801”和“901”人才工程,共有273名年轻优秀的专业技术及管理人员走上了高级经理的岗位,占现任高级经理总数的45.5%,其中4人成长为集团的领导。

一汽也极为重视人才培养,先后同美国圣里奥大学、加州大学及荷兰马斯特里赫特工商管理学院合作,培养了60多名工商管理硕士(MBA);同国外有关科研部门和优秀企业进行联合设计,学习国外先进的设计思想和设计方法,仅2002年就派出396人;与吉林大学、哈尔滨工业大学等联合培养工商管理、管理科学与工程、车辆工程等专业研究生200多人;选派400多名专业技术管理骨干到清华大学、同济大学、大连理工大学、上海财经大学、海南改革发展研究院等进行短期进修培训;集团公司组织项目管理等各领域培训。建立激励机制,对技术人员实行项目工资;对在研发、营销、采购、生产制造及职能管理等生产经营中有特殊贡献的员工实行特殊贡献奖励,奖励标准为1万~10万元。在对优秀人才高薪吸引的同时,大力提倡“企业分配靠效益、员工收入凭贡献”的分配理念,力争实现“一流员工创一流业绩享一流待遇”的良性循环。对来企业工作的博士毕业生,实行协议工资,一次性发放安家费1万元。对引进的硕士毕业生,见习期每月工资3000~3500元,一次性发放安家费6000元。对引进的本科毕业生,见习期每月工资2000~2500元,一次性发放安家费4000元。对未婚本科以上学历以上毕业生,提供大学生公寓,给予单身补助。所有引进人员均享受住房公积金(工资总额的20%)、基本养老、补充养老、工伤、失业、基本医疗、补充医疗(工资总额的35%)。硕士与博士毕业生享受购房货币补贴。

到2012年,中国第一汽车集团公司的“拔尖人才培养计划”实施已达九年。该计划是一汽集团“三高”人才战略的重要组成部分。一汽提出并实施的“三高”人才战略,是指通过对整体性人才的开发,培养出2000名高素质的管理人才、高水平的技术人才、高技能的操作人才,再通过2000名“三高”人才发挥出积极的辐射作用,进而建设一支拥有2万名核心人才的中坚队伍。由于该计划所涉学员均分布在各个重点专业领域,他们就像一汽集团的“领头羊”,引领整个核心人才群体,为打造“规模百万化、管理数字化、经营国际化”的“新一汽”作出突出贡献。一汽集团之所以提出拔尖人才培养计划,源于管理层的系统思考。一汽集团曾先后被国家选为首批企业集团和国有资产授权经营等多项改革试点单位。从1991年一汽大众公司成立,到2003年一汽解放汽车公司成立,一汽集团用十多年时间完成了由工厂体制向公司体制的根本性转变。而伴随着公司化体制改革的,是探索新的企业管理模式的变革。

按照“管干分开、管理放大、决策集中”的管理思路,一汽上下开始重建管理基础,再造管理流程。“拔尖人才培养计划”所涉及的8个重点领域都属于管理类岗位,这

些岗位上的拔尖人才承担着很重要的管理工作,但因为他们大多是理工科出身,没有管理背景,因此从事管理工作时缺乏有效的管理方法和管理工具的指导。以项目管理为例,在拔尖人才培养计划启动之前,集团内部只有个别人对项目管理的理论和技能有系统性的了解。基于这一现状,一汽集团提出了“一个骨干员工成长为所在专业领域的拔尖人才应具备什么条件”这一问题,并以此为出发点,设计了总体培训思路,并分别制订出各个专业领域的培训子方案。同时重视培训效果转化。一汽集团组织人事部培训室主任田洁说:“该计划通过对骨干和专家成长历程的研究,确立了从知识体系、专业技能和标志性成果这三方面入手的培训思路。”其中,知识体系是指“结合企业岗位的实际需要,通过培训需求调研并参照国际通行的职业资格认证标准”而确定的各类人才必须具备的知识。以项目经理为例,这个岗位的管理者,除了需要掌握管理学的背景知识外,对于项目的核心专业知识也要熟悉。而专业技能的培训内容则是“各类拔尖人才在本专业领域成为技术或管理权威应具备的专业能力”。项目经理需要具备的专业技能如下:获得及分配资源的能力,即能根据项目需求,确定项目所需资源,制定项目预算,及时获得所需资源,并根据需要合理进行资源分配;组织及组建团队的能力,即根据项目目标,确定项目所需人才,建立有效团队,定义项目组织内部的报告关系、各个成员所需要承担的责任、权力关系以及信息需求及信息流动关系,建立有效的沟通机制,营造良好的组织氛围,激励项目组成员保质保量地完成任任务;权衡项目目标的能力,即在项目实施过程中,针对不同阶段的多重目标进行权衡或选择;应付危机及解决冲突的能力,即具有对项目风险和不确定性进行评价的能力,并及时预防、应付项目中出现的危机,果断解决各种冲突;谈判及广泛沟通的能力,即运用谈判技巧解决各种冲突,运用沟通技巧协调与项目有关的各方关系,促进项目顺利完成;领导才能及管理技能,指具有全局观念,对项目和企业环境有充分的理解,能够在动态的环境中收集并处理相关信息,及时发现对项目结果产生影响的问题,并快速决策加以解决;技术能力,即具有较强的技术背景,对有关技术比较精通,能有效地寻找项目的技术解决方案并进行技术创新。

值得一提的是,为检验培训的应用效果,一汽集团特别提出了检验性培训——以标志性成果为检验的培训思路。这一思路的内涵是,学员取得代表拔尖人才技术水平和专业技能的技术成果或工作成果后,才被视为通过该项培训。田洁以战略规划领域为例介绍说,他们首先会找出战略规划中目前有待解决的若干课题,这些课题可以来自集团层面,也可以来自学员所在单位。然后培训部门把课题分配给战略规划方面的相应拔尖人才,让他们以项目组的形式去加以解决。项目组一般由集团规划部的拔尖人才担任牵头人,各子公司规划部的人为项目组成员。在这些项目的解决过程中肯定会涉及很多管理方法和工具,项目组的培训所学内容刚好得以应用。在具体环节上,如果遇到不清楚或无法解决的问题,培训部门会及时给相应的培训师打电话及时

咨询,如果课堂上所讲知识不全,就会把老师请回来做补充性培训。最终,以有关领导认定的各项目成员在项目中发挥的主导作用和工作质量作为他们的标志性成果。

由于拔尖人才培养计划主要针对公司的骨干人才展开,因此该计划对学员提出了很高的要求,除了具有5年以上工作经验、至少参加过一个项目的经历以及专业技术背景等硬性条件外,集团还要求培训对象具备正直诚实、言而有信、勇于负责的良好职业道德,了解自然科学、社会科学和心理学等方面的知识,并具有战略决策能力、组织能力、创新能力、社交能力等管理领域所必备的能力素质。

集团还对学员的外语水平提出了较高要求,由于一汽的主要合资方来自日本和德国(分别是日本的丰田和德国的大众),所以学员英语要达到四级以上水平,日语和德语要达中级以上水平,并且能够阅读外文技术资料和相关文献。在培训师资的选择上,一汽集团本着“最优价格获取最优培训师”的理念,进行知识采购的谈判。针对一汽集团的优势和特点,拔尖人才培养计划的师资以国内高校相关领域的专家为主构成。一汽集团一直跟国内高校联系紧密,全国有两个大的高校实习基地,其中之一就在一汽。因此,拔尖人才的培训一般都会直接到高校找从事相应领域研究的专家来做,而很少会考虑国内的培训机构和培训师。“与国内很多机构的培训师价格水涨船高,但实际效果却有待检验相比,高校里很多真正的学者是想把知识传播出去,对钱不是特别在意,这跟我们的需求更为吻合。”田洁说。仍以项目管理为例,在讲授核心专业知识体系时,集团邀请了清华大学的强茂山教授。公开资料显示,强茂山是中国项目管理培训创始人之一,拥有清华大学国际项目研究院专家、国际项目管理者联盟顾问等多项头衔。而在讲授战略规划问题时,一汽集团邀请的则是同样来自清华大学的另一位教授——著名战略管理专家刘红松。除了高校师资力量之外,同行业跨国公司的高管也在一汽集团的师资选择范围之列。项目管理的实务培训就是由美国福特汽车公司的项目经理进行的。他以美国汽车行业一个成功和一个失败的项目管理案例为例,从项目的启动到项目的收尾,将项目管理的九大知识体系融入其中加以讲解,取得了不错的授课效果。而在采购管理领域,一汽集团邀请的讲师来自德尔福,在培训效果总结时,一汽集团的培训部门使用了这样的字样:“德尔福标准的采购管理体系,为集团建立标准的采购管理模式提供了许多可借鉴的方法和工具。”

拔尖人才培养计划的效果首先体现在数字方面。就项目管理而言,一汽集团共有169人参加培训,从中遴选出80人参加了国际项目管理PMP资质认证考前培训,最终80%通过认证,通过率在参加认证的企业中名列前茅。虽然取得了不少成绩,但培训效果很难量化评估,而用“潜移默化”四个字来形容该计划的现实影响则更为恰当。这种“潜移默化”首先就体现在理念的转变上。集团规划部的董志华就表示,在培训之前,大家都对如何管理项目各抒己见,甚至有人怀疑项目是否需要专人去管理;而在学完项目管理之后,大家统一了认识,意识到项目不仅需要管理,而且需要用科学的方

法去管理。工厂设计院的田文彪之前虽然也参加过一些零散的项目管理培训,但人才培养计划的项目管理培训才真正使他系统地掌握了整个项目的知识。现代管理理念的深入人心通过技术中心金叙龙的话可见一斑:“项目管理体系的推进还受到目前管理体制的制约,但随着集团公司的发展、项目管理应用的不断深入,科学规范的项目管理已是大势所趋。”由于拔尖人才中大多数人是高级经理的后备人才,因此这些管理理念正在通过他们的影响散播到一汽集团的2000名龙头人才中,进而改变2万名核心人才群体的理念。以项目管理中的WBS(工作分解结构)为例,培训部门原先只是把它作为项目经理的培训内容,后来发现WBS对各个领域的员工都非常有帮助,因此在拔尖人才培养计划之后,培训部门又单独把WBS抽出来给所有二级经理做培训,帮助他们有效地进行工作计划管理。“在国企,不缺思想,也不缺理念,最重要的就是如何在现有基础上踏踏实实地去做工作。”田洁这样总结拔尖人才培养计划的现实意义。

总之,人才国际化对国际化人才的需求量大面广,培养高素质的国际化人才是使我国在人才国际竞争中争取主动,从而增强我国在经济全球化中竞争实力的有效手段。从目前看,缺少国际化人才的现状已是制约经济发展的瓶颈之一。像一汽这样的特大型综合企业集团在国际化人才队伍建设上进行了探索,但是在利用国家人才政策以及更好地吸引、培养国际化人才方面与国外大企业相比还有较大差距,企业自身制定的国际化人才政策也有其局限性。由此得出结论:从国家和企业两个层面,都应对现行的国际化人才战略的实施进行反思和总结,建立适合政府、一汽集团国际化人才发展需要的管理体制、机制、方法等,以培养具备国际化人才素质和能力的群体,通过优化组合,发挥整体智慧和规模效益,促使中国企业健康、平稳、持续发展,为中华民族的复兴大业打好坚实的经济基础。

### 参考文献

- [1]丁进. 人才概念的发展和“国际化人才”[J]. 公共行政与人力资源,2009(3).
- [2]邵奋芬,秦霞.“浅议国际化人才”[J]. 现在商业,2008(8).
- [3]许金晶. 拔尖人才培养计划 打造一汽“领头雁”[J]. 中网,2010(3).