

# “一带一路”背景下山东能源集团国际化人才培养模式创新与实践

## Under the Background of “Belt and Road”, Shandong Energy Group Makes the Innovation and Practice of International Talent Training Mode

刘军

Jun Liu

山东能源集团国际业务中心 中国·山东 济南 250000

Shandong Energy Group International Business Center, Jinan, Shandong, 250000, China

**摘要:** 山东能源集团有限公司(“山东能源”)认真贯彻国家“一带一路”倡议和山东省开放型经济部署要求,以矿业开采、高端煤化工、现代物流贸易为主导产业,是中国唯一一家拥有境内外四地上市平台的煤炭企业。国际化建设离不开优秀的复合型国际化人才支撑。开展复合型人才培养和培养工作,是山东能源国际化开发强有力的人才保障和人才支撑。

**Abstract:** Shandong Energy Group Co., Ltd. (“Shandong Energy”) earnestly implements the national “Belt and Road” initiative and the deployment requirements of open economy in Shandong Province, with mining, high-end coal chemical industry, modern logistics trade as the leading industry, is the only coal enterprise with four domestic and foreign listed platforms in China. International construction cannot be separated from the support of excellent compound international talents. Carrying out the training and training of compound talents is a strong talent guarantee and talent support for the international development of Shandong energy resources.

**关键词:** 国际化人才; 培养; 实践

**Keywords:** international talents; training; practice

**DOI:** 10.12346/emr.v5i1.8249

## 1 引言

在全球经济一体化的国际市场大环境下,山东能源积极扩展海外产业,深化国际产能合作,在南美、澳洲、北美等地布局煤炭、钾盐、有色金属产业。为给山东能源国际化开发强有力的人才保障和人才支持,山东能源自开展海外业务以来,一直注重培养员工国际化能力与素质的提升。通过开展员工外语培训,建立人才选拔机制,派赴员工至境外机构锻炼等方式,山东能源集团逐步形成并完善了自己的人才教育培训体系<sup>[1]</sup>。

## 2 项目背景

在全球经济一体化的国际市场大环境下,山东能源集团作为国内煤炭行业排头兵,积极响应国家“走出去”战略,深化国际产能合作、加强全球资源原配置、加快新旧动能转换,以建设全球一流的绿色能源供应商和国际化矿业集团为

目标,充分发挥技术、品牌、管理等比较优势,大力实施产融结合、双轮驱动战略,优化布局煤炭、钾盐、有色金属产业,拥有一批规模大、效益好、回报率高、竞争力强的矿产资源。

### 2.1 山东能源集团国际化发展历程

山东能源集团作为山东省属特大型综合性能源企业,以矿业、高端化工、物流贸易为主导产业,是中国唯一一家拥有境内外四地上市平台的煤炭企业。早在20世纪90年代初,山东能源集团就坚定响应“走出去”战略,潜心经营开拓海外市场。

①南美市场。山东能源集团委内瑞拉公司1999年总承包“委内瑞拉中西部铁路项目”,与山东黄金集团合资承担委内瑞拉“索萨·门得斯金矿恢复生产项目”。2014年组建拉美公司,推进秘鲁、厄瓜多尔等国家的市场开发。2015年启动委内瑞拉黄金矿业项目的开发。2017年5月,厄瓜多尔国家政府将220多平方公里绿地区块100%矿权授予山

【作者简介】刘军(1976-),男,硕士,中级经济师。

东能源集团，初期勘探投资 6300 万美元，包括物探、钻探、化探、地质填图、水系沉积物分析、岩样分析、信息和资源分析等内容。山东能源集团向厄方转让具有自主知识产权的地质勘探专业软件，矿产资源专家进入厄方国家专家库，山东能源技术作为厄方国家标准应用推广。

②澳洲市场。作为山东能源旗下上市公司兖矿能源的子公司，兖州煤业澳大利亚有限公司成立于 2004 年底，拥有和管理包括莫拉本、HVO、MTW 在内的 11 座煤矿，以及纽卡斯尔 PWCS 港口 36.5% 股权、纽卡斯尔基础设施集团（NCIG）港口 27% 股权等资产。拥有 JORC 资源量 79.24 亿吨，储量 21.08 亿吨，原煤生产能力达到 8000 万吨/年，是目前澳大利亚最大的专营煤炭生产商。产品包括动力煤、硬焦煤、半硬焦煤、半软焦煤及喷吹煤等。

③北美市场。作为山东能源旗下上市公司兖矿能源的子公司，兖州煤业加拿大资源有限公司于 2011 年 8 月在加拿大萨斯卡通市成立，注册资本 2.9 亿美元，主要从事矿产资源勘探和开发，是山东能源集团海外矿产资源储备和跨界发展的战略新区。目前在萨省共持有 6 个采矿权，约 1300 平方公里，预测氯化钾资源总量约 56.54 亿吨。拟建 280 万吨索西水溶钾矿项目，被列为山东省“十三五”境外开发的重点项目。

山东能源集团逐步构建起“多点支撑、多元创效”的国际化发展格局，全球资源整合、市场开拓和运营管控能力稳步提升，为中国企业走向全球树立了标杆<sup>[2]</sup>。

## 2.2 面临的问题与挑战

①人才结构性短缺。在国际化人才方面，人力资源是第一资源。40 多年来，山东能源集团对国际化人才培养愈加重视，对培养模式也进行了深入细致的思考，但对比世界一流公司在人才梯队建设、国际化人才培养方面，还存在一些问题与挑战。如缺乏熟悉国际竞争规则和跨国经营管理的人才队伍，在海外项目管理措施和管理经验上尚需进一步提高。任何企业开拓国外市场，都需要采取有效举措开发国际化的人才资源，所以说人才的国际化是企业国际化战略实现的基础，要建立一套适应国际市场环境和发展的的人力资源制度，吸引、培养、留住那些懂得和熟悉国际市场规则的各级人才，这样企业国际化战略才可能最终实现。

②薪酬机制不匹配。事业成功的关键在于优秀的人才与卓越的战略和富有成效的执行。人才是保障公司健康向上持续发展最为重要的战略资源，构建能够吸引、培育、容纳“充满创业激情、饱含工作热情、活力四射”的人才管理机制是公司的长期使命之一。在薪酬机制等方面还有待完善，薪酬未与国际接轨，收入分配体现不出员工能力的价值；

③培养机制有待完善。企业内部培训管理往往由于规划不足或出于成本考虑，没有及时建立起完整的人才培训体系，一定程度上造成了部分优秀人才流失和企业成本增加；

对除英语之外的其他语言还未建立良好的培训体系，导致掌握多国语言的“复语”人才缺失，一定程度上也限制了山东能源集团海外扩张的进程。

通过培训可以不断提高员工的综合素质，增强员工与企业的感情，从而提高员工的工作效率，促进企业的发展。这就需要企业完善培训计划，为技术和管理骨干提供系统、完善的各类培训。建立有效的人才激励机制，以留住人才和稳定人才，提供人才充分发展的平台，培养一批具有国际经验的市场开发、项目管理和专业技术人才。

## 3 主要做法

近年来，山东能源集团立足当前国际化发展现状，根据企业发展需求，有针对性地制定国际化人才培养计划，尤其是对精通相关外语、熟悉国际规则、具有国际视野、善于在全球化竞争中把握机遇和争取主动的国际化人才的培养，采用“引进来”“派出去”的方式，“跳出来”培育一支具有国际视野、通晓国际语言、熟悉国际规则、具有国际竞争力的人才队伍。累计引进国际化人才 31 人，收购澳大利亚菲利克斯公司吸收专业技术人才 1400 人。选派 100 余人赴兖煤澳洲公司、委内瑞拉铁路项目、德国 ATP 公司等工作交流，建立覆盖采矿、人资、财务等专业双语初级人才库，举办各类培训数十期，培养的国际化人才足迹分布在澳大利亚、加拿大、委内瑞拉、厄瓜多尔等国家，为山东能源集团国际化发展、增强国际市场竞争能力提供了宝贵的人才支撑<sup>[3]</sup>。

### 3.1 开展外语培训

近年来，山东能源集团为适应国际化发展战略，加大对部分具有英语四六级水平的在岗职工的外语培训力度，自 20 世纪 90 年代，伴随集团海外走出去步伐，累计举办几十期国际化专业后备人才英语培训班及西班牙语培训班，累计培训数千人。

①需求分析和目标培养。培训前，根据境外子公司业务发展需要、人员需求和岗位要求进行调研分析，制定人才培养计划，包括年龄、性别、专业、毕业院校、工作岗位、工作能力和外语水平等，在集团内部划出相同专业类别并具有一定语言基础的优秀专业人才，为培训目标制定奠定基础。

②灵活选材和严格审查。按照培训计划安排，国际业务中心联合集团组织人事部、员工保障中心、安培中心、纪委、工会等部门下发培训班报名通知。各基层单位负责报名初审，然后由集团统一组织笔试面试，公开选拔符合条件的人员参加培训。

③保障师资和双向考评。根据培训班的要求选聘符合条件的优质师资力量，并组织教学专家全面评审老师教案及课时计划，上岗前要通过试讲，培训班期间由学院和学员双向考评，保障教学质量。

在日常教学生活中培训班注重教与学融合发展，课堂融

入社会生活情境,以应用为主来组织教与学,学员课外活动也融入语言环境,促进教学内容的消化吸收。并针对西语各国特色,工作进行介绍,重点锻炼大家口语。此外还利用节假日和休息期间组织学生参加例如观看外语电影和与外国留学生交流等活动。本期培训模拟境外工作生活环境,远离山东能源集团本部,引导学员重新思考个人人生规划,尽快了解熟悉境外工作生活环境。

### 3.2 人才选拔培养

①赴境外企业交流学习。根据公司发展实际,山东能源集团自2002年以来常年组织专业技术人员数批次分别赴日本、澳大利亚等国家开展专业化技能培训。根据人员程度不等,培训班设置初级班和高级班,培训期限以2个月或4~6个月不等,学员对境外煤炭公司煤矿安全管理理念及生产技术进行全面交流,累计培训数百余人次,取得了良好效果。学员在日本培训期间,全面了解所在煤矿采掘生产、通防技术、钻孔施工技术 etc 知识,并赴有关企业实地学习参观,在澳洲公司学习期间,充分了解了澳大利亚健全的法律体系、严格的生态补偿机制、严格的环境管理(包括噪声、粉尘、水资源)以及矿区开采高度的机械化、自动化程度,丰富了学员的工作思路,拓宽了发展思维。

②搭建校企合作平台。2018年,在经过充分友好协商后,山东能源集团与厄瓜多尔钦博拉索高等理工大学、中国矿业大学共同建设教育培训机构,共同致力于推进中国矿业大学开展境外办学,为山东能源集团在厄瓜多尔的发展提供本土化人才支撑。于此同时,山东能源还分别与清华大学、山东大学等一批知名学府建立合作关系,共同培养具有国际化水平的优秀人才,让先进的理念、管理、技术以及属地国际化人才为山东能源集团使用。

### 3.3 境外实践锻炼

自1999年开始,山东能源集团累计赴海外项目考察交流、挂职锻炼人数达到数百人,在境外公司培养锻炼中,高度重视对所在国文化,尤其是境外企业属地文化的培训学习。根据文化背景、法律法规、运行机制等方面的显著差异,学员有针对性地参与到境外企业管理,每月形成一份工作见闻,每季度形成一份工作总结,围绕境外企业在资产经营、技术创新、安全生产等方面的宝贵经验,鼓励学员在国际化团队中充分展现各方面能力,吸收先进的国际化运营理念和模式,对于在挂职锻炼期间能够迅速融入境外企业管理,并做出业绩的学员,安排其长期从事驻外项目开发,通过其增加海外工作经历,进一步提升国际化工作水平,拓宽国际化视野,助推境外企业高质高效发展。

## 4 项目成果

近年来,通过多种形式的培养方式,山东能源集团国际化专业人才素质能力不断提升,部分优秀员工在海外公司已成长为具有国际化水平的企业运营管理人才,企业国际竞争力日益提高。

### 4.1 完善国际化人才梯队

自山东能源集团实施“走出去”海外经营战略以来,外语培训一直贯穿于集团的国际化运营,对专业技术人才进行外语培训,数百人遍布集团海外澳洲、加拿大及拉美等基地。2018年为支持集团公司拉美战略的发展,特选拔境外公司急需的专业技术员工进行西班牙语培训。通过培训,有16名优秀学员通过国际认可的西班牙语A1dele A1考试。

### 4.2 加强公司跨境业务管控

通过国际专业化人才的培养和输出,强化了集团对境外子公司的管理,实现国有资产保值增值,防止国有资产流失。学员在境外企业交流锻炼中,根据法律意识、民族习俗、地域观念不同,认真学习属地化管理模式,熟悉国际环境,掌握国际市场知识,为境外企业文化冲突解决起到了不可替代的促进作用。

随着国家“一带一路”倡议深入推进,山东能源集团加快了国际化进程,用全球化的思维方式和经营理念拓宽国际化发展道路,当前和今后一段时间,山东能源集团将进一步发挥技术、资本优势,创新国际化发展模式,发挥国际化人才优势,加快建成全球一流的国际化矿业集团和绿色能源服务商。

## 5 结语

经过多年的探索与实践,山东能源集团形成了较为完善的国际化人才培养及选拔机制,国际化专业人才素质能力不断提升。部分优秀员工在海外公司已成长为具有国际化水平的企业运营管理人才,企业国际竞争力日益提高。

在新的阶段,山东能源集团将与时俱进,继续完善、革新集团的国际化人才培养机制,采用“引进来”“派出去”的方式,“跳出来”为集团储备一批具有国际视野、通晓国际语言、熟悉国际规则、具有国际竞争力的人才队伍。

## 参考文献

- [1] 金晶,江雨欣.企业国际化人才培养发展历程探析[J].现代商贸工业,2021(10):27-28.
- [2] 王华.中国石油企业国际化人才外语培训的问题及对策[J].产业经济,2021(7):79-81.
- [3] 方海峰,吴群彪,袁明新,等.校企全过程融合的技术应用型人才培养模式[J].产业经济,2022(393):143-148.