

国际责任:国机出海的竞争力



国机集团加蓬贝林加铁矿项目组医务人员为加蓬病人进行医疗救助

本报记者 李志豹 李延生

黄沙蒙住了你们的双眸。
汗水湿透了你们的衣裳。
……

我不知道你们叫什么，但我知道你们为什么。

为了非洲的发展，为了苏丹的崛起。

为了苏丹的电力事业，为了苏丹的人民。

……

在苏丹吉里，一位喀土穆大学的学生用中文为中国机械工业集团所属中国机械设备工程股份有限公司(以下简称“中设集团”)的建设者这样歌颂道。

包括苏丹在内，目前国机集团的国际化足迹遍及五大洲的170多个国家和地区，与此同时，国机集团已将国际社会责任的责任播撒在世界各地。

近年来，中央企业“走出去”的步伐逐渐加快。随着经济全球化、市场化的深入与企业国际影响越来越大，利益相关方对企业参与解决全球问题、履行全球社会责任的期望也越来越高。“走出去”的企业尤其要有主动承担国际社会责任的强烈意识。”在接

受《中国企业报》记者采访时，国机集团企业文化部部长王锡岩表示。

责任同行

“往往是工程项目还没动工，就帮助当地建学校、修公路。”国机集团企业文化部部长王锡岩认为，企业在海外尤其是一些落后的发展中国家履行社会责任与国内存在一些不同。

付出在前。王锡岩表示，国机集团所属很多企业都信奉这种“吃亏文化”。

近年来，国机集团积极响应国家“走出去”战略，大力开展工程总承包业务，在亚洲、非洲、南美洲和大洋洲等众多国家和地区完成了一大批工程承包项目，为当地提供了大量就业机会，促进了当地经济的发展。

日前，国机集团在刚果(布)建设的英布鲁4x30MW水轮机组项目通过验收，这是刚果(布)乃至整个中非地区现阶段最大、最先进的水电站，该项目的完工使刚果(布)年发电量扩大了数倍，并为当地经济发展做出贡献。

据介绍，国机集团在印尼建

也是同样。”王锡岩认为，国机集团为发达国家的市民提供物美价廉、性价比高的使用产品，让他们花很少的钱就能提高生活质量，“这也是社会责任的一种表现。”

更为值得一提的是，“凭借国机集团的绿色技术，很多海外项目的建设不仅没有破坏甚至还改善了当地的自然环境。”王锡岩说。

落地生根

对于经营业务覆盖170多个国家和地区，拥有130多家海外服务机构的大型央企来说，海外成就的取得主要是靠国机集团的经济实力与良好的社会形象。这中间，责任的承担与履行对国机集团在海外品牌的知名度与美誉度提升发挥了重要的作用。

中国企业承建的工程项目出现在一个国家的货币上极为罕见。国机集团是少数中的一个。

为感谢中设集团总承包的普特拉姆燃煤电站项目，斯里兰卡政府庄重地将2011年发行的100卢比新钞印上普特拉姆燃煤电站以示纪念。

斯里兰卡电力基础设施较为薄弱，发展相对滞后。近年来，随着国家经济的提高和人民生活水平的不断提高，对电的需求量越来越大。而现有的发电量远远不能满足生产和生活的需要。

普特拉姆燃煤电站应运而生。该电站位于斯里兰卡中北部地区，由中设集团承建。项目一期已于2010年底并网发电；项目二期将于2014年完工。项目一、二期工程建成后，年发电量超过5000Gwh，将成为斯里兰卡最为经济的电力生产基地。

据悉，该电站项目是中斯两国迄今为止最大的经贸合作项目，也是斯里兰卡首座燃煤电站项目。项目建成后有利于缓解斯里兰卡电力紧缺，降低百姓生活成本，改善民生。

践行国际企业公民责任是国机集团一贯奉行的守则。

在跨国经营中，国机集团直接和间接为非洲提供了约1.3万个就业岗位，开展本地化采购和社区投资，参与当地社区公益活动、倡导非洲儿童安全健康与教育议题，坚持多途径、多方式地服务所在社区与居民。

在非洲，截至2011年年底，国机集团业务已经遍及安哥拉、苏丹、赤道几内亚等20多个国家，国机集团及其所属企业积极参与当地水电基础设施、公共服务基础设施以及相关工程配套设施建设，以出色的工程质量为改善非洲当地民生、经济发展和社会主义文明作出积极贡献，并与非洲人民结下深厚友谊。

收获在后。2009年，国机集团荣获由中国对外承包工程商会评选的“中国对外承包工程企业社会责任金奖”。2010年，国机集团所属中国机械设备工程股份有限公司从400家企业中脱颖而出，在“感动非洲的十大中国企业”评选活动中，荣获中非友好贡献奖。

该奖是对国机集团积极参与非洲国家发展建设、为当地经济社会发展做出突出贡献并认真履行企业社会责任、积极回报当地民众的极大肯定。

重任在身

过去一年，除了海外运作经营的项目外，国机集团国际化拓展斩获不少。国机集团旗下中国一拖成功收购法国老牌农机制造企业MCC公司，进入欧洲市场；中工国际斥资7.37亿元获得加拿大普康公司60%的股权，借力进入北美市场。

国机集团去年交出了一份漂亮的答卷。2011年完成主营业务收入1930亿元，同比增长27%；完成利润77亿元，同比增长15%；完成进出口总额110亿美元，同比增长28%。

到2020年，国机集团争取实现利润总额250—300亿元，营业收入5000—6000亿元，始终占据全国机械百强企业首位，进入世界企业500强中游，资产收益率高于行业平均水平。

在国机集团董事长任洪斌的长远规划里，未来有一天国机集团的营业额、利润一半要来自海外资产。

一般来讲，企业的国际化程度越高，影响力越大，利益相关方对企业履行国际社会责任的期望就会越高。从这个层面看，国机集团践行国际企业公民的责任会越来越重。

同时根据国资委的要求，中央企业要想实现“做强做优、世界一流”的目标，必须大力提高履行社会责任的能力和水平，加快培育在国际经济贸易中的责任竞争力新优势。

其中，海外社会责任的承担是培育与提高责任竞争力不可或缺的一部分。

“我们始终致力于实现合力同行，创建责任国机。”任洪斌强调，国机集团秉承“合力同行、创新共赢”的核心价值观，致力于在全球开展负责任的经营，坚持将履行社会责任、与利益相关方实现互利共赢作为经营管理的基本要求，认真遵守所在地的法律法规，促进社区和谐发展，热心社会公益事业，实现企业、利益相关方与社会、环境的可持续发展。

南车北车：驶入世界一流

德国咨询机构SCI Verkehr公布世界轨道交通装备制造领域，中国南车居全球第一位

本报记者 张博

中国南车跃居全球第一位，这是日前德国著名咨询机构SCI Verkehr发布研究报告，公布的2010年世界轨道交通装备制造制造商新造领域十强名单的调查结果。中国北车位居第三，世界前三名中，中国企业占据两位。

当今世界，国家之间的竞争一定程度上是大企业之间的竞争。如何在走出去的同时，实现国资委“做大做强”的预期目标，才是关键。中国南车和中国北车注重于做强，即在行业内的关键领域具有核心竞争力。不仅在企业规模、销售收入和硬件建设等硬实力方面在全球业内保持领先，而且非常注重软实力的培育。

科学发展，提升自主创新能力。南车和北车都是用“一条腿走引进消化，一条腿走再创新”的模式来实现企业跨越式发展。首先，他们都从理念上营造了一个技术创新的氛围，容许失败，同时引导科技队伍在创新中勇于承担风险，并建立一套鼓励激励机制。其次，两个企业都注重培养高素质人才队伍。结合“走出去”战略和资本运营的需要，一边做项目，一边打造人才工厂，通过做项目把人才队伍快速培养起来，有目的、有步骤地建立一个强大的人才管理支持系统，实现人才管理的国际化。同时，抓基础建设，通过建立实验基地不断开发出新的技术和产品。

提升品牌，扩大国际影响力。有了核心技术，中国南车和北车的产品开始打入国际市场，并逐步站稳了脚跟，在世界上打出了中国品牌。在进行了市场分析和竞争分析后，他们和一些国家签订了合作协议的同时还对一些落后的国家进行技术的输出。两个企业在近几年产品的出口比例上都在持续增长。

实施“走出去”战略，不仅仅是要“走出去”，更重要的是要“走上去”。为了追求一流，他们不断对标国际领先，从一流产品到一流装备，从一流技术到一流标准，从引进吸收到自主创新，不断追求着更高的目标。

“历久弥新，永续经营”——开滦集团转型发展系列报道之五

开滦：组建人才编队夯实百年基石

李波

●2008年以来，开滦集团煤化工、物流、文化旅游、装备制造等新兴产业实现了超常规发展，“一煤独大”的产业

格局彻底改变。隔行如隔山，百年开滦何以实现如此迅猛的“跨界”发展呢？

●134年的煤炭开采历史，让开滦在煤炭产业方面拥有强大的管理和技术人才队伍、富有战斗力的员工团队。

尽管开滦集团提出转型发展是“以煤为基础”的，但既有的人才队伍结构，显然不能满足煤化工、物流、文化旅游等新兴产业发展的需要。

●资源型企业转型的核心是产业

结构调整，而人才队伍的有效支撑则是实现产业结构调整的关键。在发展战略正确、明晰的前提下，人才队伍编队的保驾护航作用功不可没。为此，开滦把人才工作提升到前所未有的高度加以推进。

从战略的高度谋划，用市场化思维纳贤

人才战略则被确定为包括资本运营战略、资源扩张战略、企业文化战略在内的“四大战略”的先导。

“战略指引方向，发展依靠人才”。

在2008年重新修订企业转型发展战略的同时，开滦集团董事长、党委书记张文学就“人才强企”提出了明确的要求。人才战略则被确定为包括资本运营战略、资源扩张战略、企业文化战略在内的“四大战略”的先导。

伴随着集团发展战略的调整和产业发展方向的明确，与之相配套的《人力资源开发战略》、《人力资源开发总体规划》、《人员补充规划》、《培训开发规划》和《员工使用与管理计划》相继出台并付诸实施。

同时，加强了对人才队伍建设的组织领导，把传统的“党管干部”体制延伸拓展至“党管人才”。从集团

公司到各子分公司，层层建立了以党政正职为组长的人才强企战略领导小组和人才工作办公室，将人才工作纳入各级党政领导班子目标责任制，与绩效考核挂钩；企业重点人才引进、任免实现了制度化、规范化。

任何产业的发展壮大都有一个过程，但面对激烈的行业竞争，这个过程应该是越短越好。产业结构调整，发展新兴产业，仅仅依靠开滦原有的人才结构不可能实现，这一点毋庸置疑。

那么，如何迅速建立起一支能够符合企业产业发展方向、满足转型发展需要的人才队伍呢？引进，无疑是最直接、最有效的方式。

在人才引进上，开滦集团打破了“为我所有才能为我所用”的传统人

才观，“市场化、社会化”和“不求为我所有，但求为我所用”成为开滦引进人才的主导思想。

开滦集团以企业需求为核心，以校企联合的形式向高校“谋才”，先后与中国矿业大学、北京交通大学、北京化工大学等多所高校建立了校企合作关系，签订专业设置、人才培养、学术交流等战略合作协议；建立了“开滦股份——北京化工大学煤化工研究开发中心”、“优秀大学生励志奖学金”；与清华大学、北京理工大学、华北科技学院等高校共建大学生校外实习基地。2008年以来，先后引进各产业人才4000余名。

对于煤化工、现代物流、节能环保、文化旅游等新兴产业发展亟需的人才，则敞开纳贤的大门。

最初只有一名专业人员的煤化工产业，通过面向全国公开招聘，先后引进了143名行业领先专业技术人才，有效加速了煤化工产业成长，一块煤已经可以生产32种化工产品，并拥有多项自主知识产权。

位居2010年中国物流企业百强第五名的开滦物流，论证上马重大物流项目，均吸引国内外物流方面的专家学者参与调研、论证、建设，目前拥有中国物流学会特约研究员4人，从事物流专业的中高层管理人员127人，先后引进7名博士后进驻开滦博士后科研工作站开展重大课题研究。

据统计，近年来，开滦集团面向社会引进其它新兴产业高层次人才已达1000余名。

完善激励机制，焕发队伍活力

引进、培养人才的目的在于让人才发挥应有的作用，推动企业的管理、技术进步，推动企业的转型发展。

引进、培养人才的目的在于让人才发挥应有的作用，推动企业的管理、技术进步，推动企业的转型发展。

为此，开滦集团积极构建有利于人才脱颖而出的制度机制，激发人才队伍活力，让人才资源成为企业前进的动力之源，为企业转型发展加油、护航。

在开滦，优秀人才不仅给待遇，而且看得见、摸得着。

对引进的重点人才，开滦集团实行协议工资制，在职称评定、居住条件、休假疗养、子女入学等方面给予特殊照顾。

设立“科技创新总经理特别奖”，对有突出贡献的专业技术人员给予重奖。

每年评选“开滦十大创新项目”已经形成长效机制，引导更多创新团队不断涌现。定期举办员工职业技能大赛，为优秀选手披红戴花、隆重表彰，以员工姓名命名“职工创新工作室”、“技能大师工作室”。开展“首席技师”评选活动，设立首席技师奖、高技能人才奖。

除了经济待遇，开滦集团还为人才成长和发展“开间门”、“拓道通”，打破岗位、用工形式差别“壁垒”，给优秀员工提升自我、展示价值提供舞台。

在集团层面，专门制定了《关于从优秀操作员工中公开招聘管理和专业技术人员实施办法》，建立了能力贡献导向机制，人员任用不拘一格，实现了变“相马”为“赛马”。在人才选拔上，不唯学历、资历、身份，一切以能力、贡献、业绩为标准为导向。以中润煤化工公司为突破口，彻底打破“干部、工人”身份界限，同时，不分在册员工、劳务派遣员工，以优秀为标准选贤任能。3年来，仅中润公司就有50余名劳务派遣人员走上中层管理和车间管理岗位，1人成长为公司副总工程师。

2010年以来，全集团从操作员工中公开招聘管理和专业技术人员372名，张文市工作室入选全国首批50个国家级技能大师工作室，产生了良好的辐射带动效应。

经过几年的引进、培养，开滦集团人才队伍结构进一步优化，人才由主要集中在煤炭产业，转变为人才多领域分布，各产业人才并举。培养和储备了一大批转型发展人才，开滦由过去的人才比较短缺转变为人才相对充裕，拥有国家突出贡献专家、国务院特聘专家、中华技能大奖等一大批优秀人才，并取得了一批丰硕的管理科技成果。拥有国家级技术中心、国家级煤化工研发中心和博士后科研工作站、院士工作站。

一支以经营管理、技术研发、岗位操作为重点、推动新兴产业快速发展、为集团战略转型护航的骨干人才编队已经形成，并正在为开滦集团进军世界500强发挥更大的推动作用。

以产业需求为主导，外引内培相结合

在多种渠道引进高层次亟需专业人才的同时，开滦集团加大企业内部人才资源的培养。

在多种渠道引进高层次亟需专业人才的同时，开滦集团还围绕产业需求，把目光投向了企业内部人才资源的开发培养上。

该集团《关于搭建技能员工成才平台 推进高素质员工队伍建设的意见》，从10个方面为技能员工成长开辟了通道。

在实际操作上，充分利用本企业所属河北能源职业技术学院、开滦技师学院、荆各庄矿业公司培训基地等资源，广泛开展员工技能培训；每年

举办一次技术状元选拔赛，每两年举行一次“首席技师”评选活动；利用一个国家级“技能大师工作室”、两个煤炭行业“技能大师工作室”和第一批29个职工创新工作室以及参与创新的300余名骨干形成的“技能传播金字塔”，带动全体员工工学知识、长技能。

选派人员到相关院校、企业学习，也是开滦集团培养人才队伍的重要方式。

3年来，开滦选派了210名管理

和技术骨干攻读硕士研究生，目前具备研究生以上学历的人才达到693人；选送149名优秀操作员工通过对口单招到中国矿业大学、辽宁工程技术大学等高校进行为期4年的脱产培训。

开滦的培训学堂还延伸到了海外，先后选送467名管理和专业技术人员赴德国鲁尔集团、日本钢路煤矿、波兰矿山工程师协会学习先进经验，拓宽了人才的国际化视野和战略思维。