

“人等岗”还是“岗等人”？

一名基层外派干部的来信



读者来信

作为宝钢股份的基层外派干部，驻外工作已经一年有余，结合实际工作及和其他外派干部的交流，想谈一些驻外工作的感受。

随着集团公司的进一步发展，基层干部外派交流越来越频繁。外派干部肩负着带动体系能力提升、促进融合化合等重要使命，从事外派工作是十分光荣的，既是对外派干部能力的肯定，也是发挥个人特长很好的舞台。我们非常珍惜外派经历，将竭尽所能完成外派任务。

我们欣喜地看到，集团对外派干部的发展十分关心，专门出台了外派人员管理办法，为我们解除后顾之忧。但对于外派后职业生涯如何发展，尤其在当前管理人员越来越精简



的情况下，在外派结束后能否妥善安排，我们仍有焦虑。外派都是有任期的，而派出单位合适岗位的流转往往是随机的，是“人等岗”还是“岗等人”？能否在宝钢股份、甚至集团公司层面对外派干部，尤其基层外派干部的职业生涯给予综合考虑。

此外，结合个人经历，我也想对公司外派工作提几点建议。首先，外派干部的队伍建设非常重要，要注重驻外人员的集中管理，将学习、提高贯穿于驻外工作的全过程；打造一支团结统一、行动一致，为共同目标而奋斗的驻外工作团队。其次，应将被派单位体系能力提升作为核心目标，将注重闭环、系统改进的思路充分灌输给被派单位，由问题入手，系统推进本质化改进，以此带动体系能力提升。



来信回复

宝钢股份人力资源部：

目前，除宝山基地外，宝钢股份现有武钢有限（武汉）、湛江钢铁（湛江）、梅钢公司（南京）、黄石涂镀（黄石）、广州JFE（广州）等国内生产基地，以及7家海外子公司。经过多年探索实践及多基地管理的深入推进，宝钢股份逐步形成了择优选拔、关怀激励、加速培养、有序回归、优先使用等环节的外派人员全过程深度管理机制。针对来信中提出的外派人员职业发展的相关问题，主要有以下措施——

多维方式加速培养，拓展外派人员职业发展空间。一是外派前开展“三个一”行动，签订一份“外派协议”、完成一次行前谈话、给予一份书面《履新提示》，帮助外派干部提前明确外派的工作任务和目标；二是建立总部和基地干部培养的“双向车道”，通过“定岗位、定期限、定方向”的方式，制定外派员工的定期交流计划、培养计划，压实责任，在实践中锻炼成长；三是建立干部培养使用“多车道”，鼓励外派期间跨单位、跨专业交叉任职，加强多厂部、多领域交流历练，丰富外派干部岗位阅历；四是紧扣不同外派时期实施全方位培训，围绕管理及领导能力提升，开展适应性、岗位胜任力、领导力发展等培训，促

进外派人员能够快速成长。

统筹公司整体岗位资源，合理有序进行回归安置。在任期届满前，结合岗位需求、任期届次、绩效情况、个人意愿等情况，宝钢股份整体统筹人员派出地的岗位资源，积极做好外派人员完成任务后的回归安排工作，制定相关原则及有关保障举措。派出期间的绩效表现作为岗位聘用或提拔使用的重要参考依据。原则上，对于评价为称职及以上的外派人员，按照不低于驻外工作时的岗位予以妥善安排；对于暂时无适合岗位的，设置一定的过渡缓冲期，给予日常薪资待遇保留的优厚政策。据统计，近三年外派回沪的干部中，约90%妥善安排了岗位，其中，对绩效表现优秀的部分干部进行了提拔使用，部分干部输出至集团公司任用，个别干部因暂时无合适岗位给予了保留相关待遇的安排。

树立鲜明用人导向，优先使用表现优秀的外派人员。为引导各级单位合理规划外派人员的职业生涯发展及人才梯队建设，宝钢股份树立了“六个优先”的用人导向和机制，其中明确在同等条件下，优先提拔使用具有多基地、多岗位任职经历，具有驻艰苦、处理复杂局面经历的干部，并大力倡导平级外派交流为主、个别直接外派提拔为辅的使用机制。

他们的探索

宝钢工程

目前拥有多家沪外分子公司，各类工程项目遍布全国各地，拥有各类外派干部和骨干员工共70余人。公司党委始终坚持把外派锻炼作为培养干部、业务骨干的重要途径，并明确将干部外派作为培养锻炼年轻后备干部的工作平台。

宝钢工程首先强化外派全过程的计划、沟通与培训。根据员工的职业发展规划和外派职务要求，制定针对性的培训计划，并定期保持对于外派人员职业规划的沟通。为满足业务需要，同时强化复合型人才培养，宝钢工程创新设立了“业务总代表”岗位，为区域重点客户提供市场开发、营销策划、客户管理、工程项目推进等全方位一揽子服务，增加了外派人员综合协调服务区域客户的宝贵经验。2019年以来累计派出了6名业务总代表。

在干部选拔任用和岗位晋升的过程中，优先考虑提拔有外派经历的人员。目前，直管领导人员中有5名外派干部（含2名80后）；有5人有过外派经历（含2名80后），其中3人有提拔使用经历。具有外派经历的技术业务骨干员工中，提拔使用或岗位晋升比例达到30%以上。

欧冶云商

将有外派工作经历作为选拔任用的重要依据，优先使用具有外派工作经历的干部，尤其是具备多区域、长时间、重点区域外派经历的干部。目前，36名直管领导人员中，19人正在外派或有过外派经历，占比过半。

下一阶段，将围绕发展需要，建立一支可外派、能奋斗、善经营的外派管理团队。同时配套辅助相应的激励和关怀制度，做到有人可派、愿派能回的良性循环。把外派干部工作作为培养干部尤其是年轻干部的重要手段。发挥文化的激励导

向作用，把肯外派、愿外派，作为践行政治法则的最好表率，形成愿意外派、争先外派的良好氛围，让外派工作成为干部成长锻炼的良好土壤，同时成为向不同区域和业务一线输送政治文化的途径。

宝信软件

近年来，在国内外重点城市进行了战略布局，共设立21家分子公司。五年内共遴选资深技术、高级营销、项目管理等岗位的34名管理、技术人员，外派到分子公司担任重要职位。

对外派人员进行覆盖任前、任中、回任的全周期管理，加强人员外派期间劳动关系、薪酬、绩效的规范化管理，对其工作进行有效跟踪和评价。其次，加强优先使用。任期满后，结合岗位需要、外派人员履职表现及个人意愿等，确定是否回任。对回任的绩效优良的外派人员，原则上优先提拔，视条件给予提升或重用。当前，12名外派人员在经过外派锻炼后，10人回任后提拔至本部领导岗位或是总监类岗位上。

宝钢包装

公司成立以来，业务从上海向全国乃至海外拓展，横跨欧亚、遍及南北。通过人员外派，实现了业务快速发展，并且为公司培养了堪当重任的人才队伍。近七成的直管领导人员与管理者有过外派经历，遍布国内14个生产基地，海外3个生产基地。

成为中国宝武直接管理的子公司后，进一步完善优化外派人员管理相关制度。前期只有从总部派出人员一种形式，目前逐渐形成各分子公司派出、各分子公司派往总部、各分子公司向互派的基于业务需要的人才流动局面。公司的绩效导向、选拔培养也倾向于驻艰苦地区的业务一线外派人员。近三年绩效考核为优秀的人员中，外派人员占75%；近三年岗位提拔或转任重要岗位的人员中，外派人员占71%。

过来人有话说

李庆勇（宝钢股份运输部成品出厂中心主任）

从2014年至2018年，我有过近四年外派湛江钢铁的经历。亲身经历湛江钢铁高炉点火、第一炉钢、第一块坯、第一个卷、第一张板、第一船发货，从“彩虹”台风肆虐到冷热厚全面四达快速盈利，八方用户纷至沓来。外派之后，跳出宝山看宝山，看完宝山再看东山，是对个人知识体系的再梳理，是对个人能力素质的再锤炼，更是对个人管理素养的再塑造。回来后，我常常想，外派到底能给我们带来什么？最核心应该是“变”，我把宝山的经验给湛江钢铁带去了“变”的样本，湛江钢铁从“变”中收获的价值反过来又可以促进宝山之“变”。

建议：公司目前的外派一般以三年为周期，建议外派周期可以采用“标准+α”的模式，将时间进行分解，亦可由需求单位制定一些项目化运作的半年期至一年期的相对短周期外派需求。一方面和原派出单位的工作不至于脱节太长，另外也有利于更快地进行经验共享和传承，如果周期上有灵活的选择也将更有利于二次外派。

谷琳（宝武炭材宝山化工厂副厂长）

整个外派工作时间5年零2个月，主要外派常驻湛江和兰州。外派生活五味俱全，但在我的回忆里，更多的是奋斗的快乐和成长的感恩。刚参加工作就外派湛江，参加项目建设，使我更多、更快地接受在正常生产企业中无法学到的知识和技能锻炼，一年外派经历可抵几年在沪成长。外派湛江后，我二次外派到兰州参加宝方石墨电极项目。二次外派，让我感受到更多的是奋斗过程的激情和战胜困难后的喜悦，这都是我职业生涯中最宝贵的财富。

建议：对外派员工在外派前利用3个月左右的时间开展针对外派岗位的培训，加强相关领域的知识。

强益（欧冶云商欧冶物流副总经理）

我从1980年进宝钢到现在已整40年，外派经历约13年。外地分子公司麻雀虽小、五脏俱全，从业务开拓到吃喝拉撒都要管。比如，在欧冶的区域公司，员工的工资都是贷款发的，经营压力很大。外派很有收获，第一次外派的天津宝钢销售量从几十万吨发展到几百万吨；第二次外派的欧冶北方从创业初期的亏损1000多万到目前盈利1000多万。公司发展，我个人也得到了成长，从一名部门经理成长为欧冶物流的副总经理。

建议：宝武是全球化的公司，外派是必然的事，但要形成机制，如：轮换机制、优先推荐等。外派员工的费用很大，经营管理层面的尽量少派，除高层以外尽可能属地化用人。

余东晖（宝信软件第八党总支书记）

七年前，宝信软件在外地最大的分公司面临着新一轮的发展，从主要服务于钢铁生产基地的配套公司向区域性综合信息服务提供商转变。我被选为外派干部，担任分公司的副总经理兼党支部书记。除了分管我熟悉的营销业务，还分管商务中心工作。我的身份从销售落实者转换为经营者、管理者。站位、角度的改变，对我的能力提升提供了极大的帮助。如果没有外派，我可能只能成为一个老资格的营销人员，但现在已成长为一名合格的管理者。

建议：外派人员要克服新工作环境的“外来者”、“镀金者”等心理关，把自己真正融入新工作环境，同时成为交汇平台的搭建者、资源的提供者。

白田（宝钢资源）

四年外派时光，让我深刻感到，中国企业在“走出去”的扩张过程中面临的巨大挑战是文化融合。外派人员是中国企业、中国文化价值观的承载者和传播者。在逐步探索中，采用中西方均认可的价值观念在海外开展经营活动，促进企业中不同文化的共生、共荣。

建议：在加强国际化人才队伍建设的同时，是否可以依托海外大区总部运作的管控平台，进一步提升职能国际化运作。例如，在各大区设立类似HRBP（人力资源业务伙伴）的岗位，有利于地区内相关政策的统一管控，还有利于统筹多方需求后对外进行谈判，降低部分人工成本费用。

“走出去”进程中，人才管理的探索与思考

宝钢资源

国际化人才的配置、培养与使用已成为“走出去”的关键课题，在“走出去”和“引进来”的历程中不仅收获了公司经营上的巨大发展，还收获了人才队伍的国际化历练。

我们的

举措

宝钢资源实施了境内外一体化的人力资源管理体系，以岗位一体化为平台、以绩效管理一体化为驱动、以薪酬一体化为保障、以培养和使用一体化为目标，加强管理体系对外派人员的支撑与保障。其次，加大职能国际化支撑力度。一线设置，为进一步加强落地推进香港总部及其它海外子公司境内外一体化的人力资源管理，在香港总部派出HRBP，全线参与，依托公司海外重点项目、一体化管理要求，全线职能在不同程度上参与公司国际化体系建设，倒逼总部职能支撑体系不断优化与完善。

为使公司海外业务健康有机成长，必须建立并维持“气血通畅”的海外选人用人机制，让国际化人才流动起来。宝钢资源优化区域路线，从艰苦到发达地区，从公司内部到钢铁生态圈；优化职业路线，从专业向复合转型，为高潜及核心骨干人才量身设计二次（多次）派遣的职业生涯发展，从专业向复合转型。

在外派人员回任方面，坚持海外人员配置与业务发展相匹配的原则，紧贴业务的实际发展需要灵活、高效配置人员。加强任期管理，提前做好回任沟通及职业规划。根据公司《境外派驻人员管理办法》，原则上，派驻人员的工作任期为三年，在一个国家（或地区）连续工作年限不超过六年。坚持对外派人员的回任管理，到期外派人员均按照时间要求回任或异地交流。

我们的

思考

从宝钢资源海外人员配置结构趋势来看，从2011年外派人员远多于属地人员。到2015年外派与属地人员比例达到1:1，再到2019年10月属地人员已经是外派人员的2倍多。一方面可以看出属地员工在宝钢资源国际化进程中发挥越来越重要的作用，一方面可以看出宝钢资源的海外体系能力也在逐步提升。

需要思考的是，在公司全球化进程中，属地人员无论高端还是低端，无论是我们主动引入还是法律被动规定，都将发挥越来越重要的角色，外派人员的占比及发挥的影响力将进一步减弱。如何进一步加强全球化体系能力建设？同时，生态圈的垂直纵深整合带来了业态的转型和经营理念的更迭，宝钢资源如何在新的战略转型发展、在人才储备及使用方面保持既精准又灵活，在人力资本效能输出方面保持既经济又高效？