

国际项目人力资源管理浅析

陈旭君，宁占元

(中国水利水电第七工程局有限公司,四川 成都 610081)

摘 要:随着改革开放的深入,越来越多的中国公司不再满足只在中国做大做强,而是不断寻求对中国以外市场的拓展,越来越多的国内施工公司纷纷走出国门,从事国际工程承包。但与国际上成熟的跨国公司相比,国内各公司还存在一定差距:一是项目的组织机构过于庞大,依然沿用国内项目组织的经验,部门多、效率低,进而严重影响到项目的执行力;其次,外派人员数量大、关系复杂、部分人员素质较低、不具备岗位能力,从而导致项目运作成本增加,给项目的实施带来了较大的困难。针对国际项目人力资源管理的现状,浅析了国际工程人力资源管理。

关键词:国际项目;人力资源;管理

中图分类号:TV51;C961;C962

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2018)06-0062-04

1 概 述

随着我国经济的快速发展,与苏丹的经济往来日益频繁,合作不断加深,越来越多的中国公司到苏丹参与该国的经济建设。现阶段,公司间竞争成败的关键最终取决于人才,尤其是高素质、复合型、开创型的人才日益成为国际承包公司发展的源动力。但是,总体来看,国际工程承包公司人力资源相对缺乏,特别是与主营业务密切相关的国际商务、投标报价、施工管理等人才严重匮乏,已经成为制约公司发展的瓶颈。中国水电七局有限公司(以下简称公司)于 2003 年通过麦洛维项目开始介入苏丹水利水电施工市场,并随后负责承建罗塞雷斯、阿特巴拉、141 公路、345 公路等项目,积累了一定的国际项目人力资源。然而,海外市场的迅速发展,急需更多的国际专业技术人才。

2 国际项目人力资源的组成及特点

国际水利水电工程项目的人力资源大致分为三大类:公司员工、外聘员工和当地雇员。这三类人员的特点如下。

2.1 公司员工

在国际工程承包公司中,首先,既有生产实践经验非常丰富而学历相对较低的技术工人,也有高学历但相对缺乏经验的大中专毕业生,也不乏专家型的技术人员和管理人员;其次,作业人员主要是来自较贫困地区的民工,其为了获得高收入而赴国外工作;管理人员大多是受过专业教育、具

有较高学历、掌握一定专业特长者,有强烈的求知欲和较强的学习能力;再次,国内的员工往往面临语言、饮食和风俗习惯方面的障碍。具体而言有以下特点:

(1)员工流动性大、人才流失严重。首先,现阶段公司国际工程基本上都位于欠发达国家,项目地处偏僻,周围除项目所在地外渺无人烟,生活枯燥,饮食单调,瓜果蔬菜极度匮乏,疟疾流行,各方面条件都比刚进场时差,很多员工在国外工作一段时间后,多对国外工作有抵触情绪,甚至是退场;其次,国外与国内薪金差距不断缩小,国际工程对员工的吸引力不大,很多员工都愿意在国内工作而不愿意踏出国门。

(2)员工素质参差不齐,国际工程管理经验不足。虽然公司参与的国际工程已经不少,但真正符合国际工程管理的复合型人才奇缺,项目上的员工大多数都是第一次踏出国门,语言、生产实践经验不足,尤其是与业主、监理工程师沟通难度大。很多时候,业主和监理工程师最爱说的一句话就是我们的管理人员太年轻。

(3)员工团结进取心、集体荣誉感不够。部分员工在项目上缺乏进取心、责任感。在公司内部应提倡“重能力、重业绩、按劳分配”的价值导向,引导员工树立正确的“差异”理念,使企业内部员工能进能出、收入能增能减、岗位能上能下,营造一种员工自强不息、积极向上的良好氛围。

2.2 当地雇员

收稿日期:2018-09-15

在非洲,很多国家土地资源丰富,但教育资源贫瘠,养成了当地人好玩、乐得自在,如果加班会剥夺他们休闲玩乐的机会,给再多的加班工资也不会吸引他们勤恳工作。若一开始就严格地用中国式管理制度和目标去要求非洲员工,只会遭到他们的抵制,甚至是罢工。但对于非洲来讲,中国公司的管理体制无疑是先进的,所以,我们管理非洲公司,可以移植母公司优秀的管理体制,但在其推行上一定要首先加强文化上的训导和宣贯,只有当地员工逐步认同中国公司的文化和价值理念,才能更好地处理好跨文化管理中遇到的冲突。苏丹与我国在传统文化背景、宗教信仰、生活习惯、社会环境等存在诸多不同,当地雇员与我国员工相比存在较大的行为差异。总体来讲,其在劳动效率上远低于我国。笔者就苏丹员工的特点总结如下:

(1)苏丹人员以穆斯林为主,文化差异大,大多数人受教育程度低而造成熟练工种人员奇缺,往往需要现场培训,且因语言障碍和文化差异而导致培训难度大,一个简单的工种都需要一个月甚至几个月的培训期。

(2)流动性大,波动性大。通常,每个月发放薪金是流动性最大的时候,很多苏丹员工在领薪后会辞工回家,当薪水将尽的时候再返回工作,从而给项目的正常劳务需要造成很大冲击。此外,节假日在苏丹很受重视,绝大多数苏丹员工会在节假日返家,往往造成项目缺乏足够的劳动力而导致部分或全部停工。

(3)苏丹员工的薪酬制度和习惯与我国不同,苏丹员工往往会主动提出薪金要求,尤其是在掌握了一定的劳动技能后,有时会频繁提出加薪要求。有时同一工种的苏丹劳务人员会相互串联,采用集体罢工的形式要挟加薪,进而给项目的正常运行造成负面影响。

(4)苏丹工会、法律等对其当地员工的保护非常强,致使在很多劳资纠纷中中资公司的利益无法得到保护,且中资公司也难以忍受苏丹国家公务人员的办事效率,因此,对于绝大多数劳资纠纷公司只能妥协。

虽然当地雇员存在很多不足,但其劳动力廉价且劳动力资源亦相对丰富,所以,公司仍会排除困难,有效地利用好当地员工。

2.3 外聘员工

在国际工程中,公司员工往往会面临语言、饮食、风俗习惯、当地各项法律法规、办事程序及国际工程合同条款等方面的障碍,而外籍雇员(高级)正好可以弥补中资公司员工的缺点。外籍雇员具有以下特点:

(1)外籍雇员国际工程管理经验丰富。虽然国内管理人员的技术水平相对较高,但其英文水平、合同管理水平普遍较低,不能适应国际工程项目管理的高标准要求,而外籍员工可以弥补该缺陷。

(2)外籍雇员有助于促进与业主和监理方的关系以及各种公共关系。现阶段,很多项目都是由西方发达国家的监理机构监理非洲大的项目,比如,在苏丹的几个工程都是由德国拉美尔咨询公司监理,如果我们能聘用少数德国籍的雇员,他们了解他们本土公司的一些工作习惯和想法,将对施工中与监理工程师进行良好的沟通起到不可估量的作用。

(3)外籍雇员可以带动公司员工补充和学习国际工程管理经验。公司员工通过与外籍雇员一起工作,耳濡目染地带动公司员工了解和掌握西方先进的国际工程管理经验。

虽然对公司来说,聘用外籍员工所付的佣金比公司员工高很多,但公司可以先“借船出海”,让外籍雇员带动公司员工适应国际工程管理,最终达到“造船出海”的目的,实现公司的跨越式发展。

3 国际项目人力资源管理措施

通过以上对国际工程人员构成特点的分析,现阶段公司发展应采取以下几项措施以减小与成熟国际跨国公司的差距:

3.1 大胆、正确地使用外籍雇员和当地雇员

外籍雇员和当地雇员都是公司的雇员,理应一视同仁,平等对待,这是任何一家国际化大公司的生存发展之道。但由于中国的市场机制,包括人才市场机制发育尚不健全,仍处在与国际接轨的过程中,所以,我们不得不对此予以特别的重视。项目部的人力资源配置还仅限于国内,未实现当地化配置和国际化。我们应以国内项目管理和技术骨干为龙头,在当地选聘部分优秀雇员,实现国内与当地人员的有机结合,普通管理和技术

人员以当地为主。施工队伍的选择渠道狭窄,仅限于国内(部分也采用跨国公司的施工队伍)。我们应以当地或临国的跨国公司施工队伍为主,如此实施不仅可以降低人工成本,而且能够减少设备。质量、进度和成本直接关系到国际工程承包项目的成败和经济效益的好坏,在抓好工程项目进度和质量的同时,我们应借鉴国际上成熟跨国公司先进的管理模式和方法,优化项目部的组织机构和岗位定员并逐步实现人力资源当地化配置,降低人工成本,为项目的实施创造有利条件。笔者结合国际工程项目的经验进行分析后认为:以下三个方面的人力资源可以实行当地化配置。

(1)普通管理人员当地化。为加强对项目的执行和管理,我们可以在当地聘用一些具有跨国经营项目管理经验的普通管理人员并将其充实到项目管理层,一般将其安排到部门主管及以下岗位上。对于这些人员的聘用,不仅可以加强和提高我们的组织与管理项目能力,而且还可以通过当地的管理人员去实施项目管理,进而缩短与当地人员沟通磨合的时间,避免和减少与当地人员的摩擦,提高工作效率。

(2)技术施工人员当地化。我们可以在当地聘用一些具有跨国经营项目经验的普通专业技术人员,将其充实到项目技术支持施工作业层,对项目采用廉价的劳动力。对于这类人员的聘用,虽然需要公司进行培训和管理,但可以帮助我们解决项目实施中的具体人力资源问题,建立好当地雇员信息库,为今后的项目实施打好基础。

(3)施工作业人员当地化。随着国际工程承包市场竞争的日趋激烈,利用当地施工队伍已是控制项目成本的一项重要举措。如此实施不仅可以降低人工成本,减少施工机具运输等费用的支出,而且可以缩短人员派遣的时间差,为项目施工提供充足的人力和时间保证。这种方式虽然对欠发达地区而言其管理难度大、人员素质差,但这是公司走向国际大公司的必然之路。

实行上述三类人力资源当地化配置,需要注意提高中方管理人员在项目中的核心地位,加强对当地雇员和施工队伍的管理和调控,充分发挥项目决策和管理层的领导作用,使项目始终得到有效控制,在降低项目人工成本的同时,保障项目有序运行。

3.2 完善员工培训体系

建立完善的员工培训体系,开发员工潜力良好的培训体系,能够为公司发展提供动力,挖掘内部人才的潜力。针对国际工程承包公司的特点,应切实完善以下员工培训体系:

(1)实行全过程培训。全过程培训就是将培训贯穿于每个员工在公司供职的整个过程之中。由于国际工程承包公司的员工分布在不同的国家,项目部与项目部之间的距离相对较远,员工分布比较分散,组织起来集中培训的成本相当大。针对这种情况,公司要求各职能部门、各项目部切实搞好日常工作的人才培养,实行全过程培训,并制定了明确的人才培养指标作为考核指标之一。新员工进入公司前,公司安排为期两周的岗前集中培训,由职能部门负责人担任讲师,主要讲授公司形象宣传与理念、公司规章制度、安全教育、外事教育等;公司要求,在项目开工前,要对项目负责人、技术人员、项目部门负责人、作业队长、作业人员等进行项目开工前培训,主要讲授公司形象宣传与理念、公司规章制度、项目所在国概况、风俗习惯、办事风格、法律法规、项目技术交底、安全教育、外事教育等;同时加强各岗位人员的在职培训,明确各职能部门负责人负责为本业务系统范围内相关人员选配指导老师并报人力资源管理部门审查、备案。

(2)聘用有经验的外籍雇员,开展公司员工培训。根据公司培训需求,充分利用公司内、外部培训资源,采取“请进来、走出去”相结合的多样化培训形式。公司采取的主要措施有:加强公司内部培训力度,必要时可以把讲师邀请到国外组织培训;加强与高等院校、专业培训公司、科研机构等社会培训机构的合作,培养专业技术骨干和管理人才;加大培训投入的力度,选派有潜力的员工到国外先进公司挂职锻炼等;聘用有经验的外籍雇员用以带动整个项目员工的素质,增加项目人员的整体实力。

(3)对于项目重要岗位的员工进行重点培养。根据公司现在的经营模式,结合国际工程承包公司业务实际情况,公司应将培训重点放在项目经理班子人员、商务人员的培训上(因为这两类人群是对公司利润贡献最大的人群)。培训内容主要包括:团队精神、国际商务、金融法律和

专业技能等知识,使他们能够很好地掌握各自领域的知识,适应国际竞争的需要,为公司创造出更大的利润。

3.3 建立良好的薪酬分配、休假、福利等制度

现阶段,公司所属的在国外培养的人员流动性大,必须通过高薪留人、事业留人,为公司留住人才。建立人力资源库,确保人员能人尽其用,发挥各自的特长,为公司发展发挥其应有的能力。

现阶段,公司国内外职工工资水平的差距越来越小,踏出国门对员工的吸引力越来越小,加之与国内环境相比较其环境恶劣、生活枯燥且远离家人,越来越多的员工不希望再次踏出国门,很多人宁愿离开公司也不愿意再次踏出国门。为留住具有国际项目经验的人才,必须改变薪酬制度和旧的分配制度,项目经理不一定是工地上收入最高的人,项目紧缺人才的收入也可以高过项目经理;其次是休假制度。现在的普通职工基本上是一年才能休假,而更早迈出国门的公司、国外公司、部分当地公司等基本上两个月就可以休假,对在同一岗位或同一国家工作的公司员工感觉差异大,因此,对于公司员工的休假制度必须尽早修改,按照每一季度休假或半年休假实施。

3.4 营造良好的国际化管理的公司文化模式

公司文化犹如公司的灵魂,因此,公司应积极营造和谐、包容、积极向上的多元化文化氛围,经常教育中方员工要尊重当地的风俗习惯、传统文化,尊重当地员工,减少中方员工与当地员工在思

=====

(上接第 61 页)

企业对新入职员工的吸引力。

企业的人力资源管理部门要经常性地开展对员工工作状态与精神状态的调查和分析,加强与各级各类员工的交流沟通,协调解决好各类员工在生产生活中的实际困难,以此营造一个拴心留人、健康和谐、充满人性光辉的、以人为本的、有利于人才成长成才的良好人文环境,为实现企业的战略发展目标提供坚强有力的人才资源保障。

4 结 语

根据对企业人才流失现状、人才流失的负面影响、人才流失的原因等几个方面进行分析,笔者提出了治疗施工企业“人才流失病”的主要“药方”,归纳起来有两大内容:一是在企业层面,结

维模式、价值取向、行为方式上的不同而导致的协调。目前,许多中方员工已与当地员工成为朋友,彼此间经常互通电话问候,并通过举办业余文化活动的形式增强彼此之间的沟通与交流。公司也可以定期印制公司的文化宣传资料分发给各境外机构,指导其文化的建立,向他们传达公司发展动态、公司价值观等方面的信息;同时,倡导员工要具有团队精神,在工作中团结协作、取长补短,各领域、各层次的员工要求同存异、共同发展,进而达到团队利益的最大化。

4 结 语

天时、地利、人和一直被认为是成功的三大因素。其中,“人和”是主观因素,因而显得更为重要。在项目管理中,“人”的因素也极为重要,因为项目中所有的活动均是由人来完成的。因此,如何充分发挥“人”的作用,对于项目的成败起着至关重要的作用,尤其是在国际工程管理中,人力资源管理尤为突出。以上是笔者对国际工程人力资源管理的一点浅见,希望能对今后国际项目人力资源管理有所助益!

作者简介:

陈旭君(1969-),男,四川犍为人,副局长兼项目经理,高级工程师,从事水利水电工程施工技术与管理工作;
宁占元(1979-),男,青海湟中人,项目常务经理,高级工程师,学士,从事水电工程施工技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

合企业的自身特点,制定吸引人才、留住人才的企业政策;二是在人力资源管理的操作层面,制定以人为本、让人看得见摸得着、遵循层次需求的人才管理制度与措施。这种上有“企业政策”,下有“操作制度”两大方面所构成的“施工企业留人、用人、育人的顶层制度设计”,纵然不能保证全面医治施工企业“人才流失病”的全部,但至少也能为缓解该病的病情起到积极的治疗作用!

作者简介:

刘 茶(1984-),男,四川泸州人,经济师,从事企业人力资源管理
工作;
张 禹(1954-),男,重庆市人,高级工程师,从事水电工程施工技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)