

项目管理团队管理:国际工程承包中的人力资源管理 PDF转换  
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/293/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c67\\_293192.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_293192.htm)

在社会经济发展过程当中，可利用的资源有资金，物质资源，技术资源，人力资源。当它们被用于实现价值的时候，即成为相应形态的资本，即金融资本，物质资本，技术资本和人力资本。随着市场经济的发展，社会发展开始进入知识经济时代，人力资源与人力资本投资在经济生活中的地位显得越来越重要，随着中国加入W T O，国际竞争归根到底是人才的竞争。企业重视人力资源，构筑人才高地，提高企业核心竞争力，是进驻国际市场的关键。

一、目前国内工程承包企业人力资源管理现状 目前国内工程承包企业人力资源管理现状：企业社会职能难以摆脱，人力资源管理部门职能模糊；员工整体素质不高，人力资源结构不合理；国内建筑企业人才流失严重。

二、国内建筑企业如何提升自己在国际工程承包中的人力资源管理，打造核心竞争力 从事国际工程承包的建筑企业在人力资源管理方面有别于其他企业，它既包括企业内部的人力资源管理，又包括特定的国际工程项目的人力资源管理。这类建筑企业要想提升人力资源管理，打造核心竞争力，就必须从以上两方面着手。

1．建筑企业内部人力资源管理的提升 人力资源是企业最重要的战略资源，人才在打造企业核心竞争力中具有决定性意义。企业的人力资源管理的重点就是不断地强化人才优势，吸引、培养优秀核心人才，并激励他们发挥自己的能力。在人力资源管理功能上，就应建立以识人、选人为基础的招聘与选拔系统；以用人为基础的配置与使

用系统；以育人为基础的培训与开发系统；以留人为基础的人才激励系统。这四大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志，也是其运行机制的重要方面。（1）建立以识人、选人为基础的招聘与选拔系统 企业人员招聘，应当以人员与岗位的适应性作为参考或评价标准，核心是“适岗人才”，即选择适应岗位需要的人才并使其能发挥积极作用。因此我们应改变过去在招聘、应用人员上守株待兔式的单一和被动做法，建立以公开、平等、竞争、择优为导向的识人、选人机制。（2）建立以用人为基础的配置与使用系统 企业必须改革原有“论资排辈”的用人机制，建立符合市场经济规律的新型用人机制。同时，应根据企业发展规划，明确与之相符的人力资源开发战略。要善于从企业内部发现人才，重用人才，实行竞聘上岗，改“相马”为“赛马”，给人才以脱颖而出的机会。（3）建立以育人为基础的培训与开发系统 培训是企业人力资源管理的重要内容。用培训发展人，尽管每位员工的成功标准各有不同，但追求成功却是每位员工的终极目标。培训是提高和丰富员工知识和技能，进而实现个人目标的一种知识资本的积累，是当今企业激励员工颇为有效的手段，是满足员工需求的重要表现。持续地培训，将持续地激励员工，并为企业创造更大价值。尤其是国内建筑企业，要想在国际工程承包市场上站稳脚跟，就必须培养一批优秀的复合型人才。（4）建立以留人为基础的人才激励系统 一是建立以业绩为导向的薪酬激励体系。鼓励员工积极创造价值，并建立与公司分享价值创造、分享利润回报的氛围。二是建立体现人才劳动价值的保障制度。用保障留住人。逐步增加保障性激励，建立完善的福利制度，切实为员工

在住房、保险、医疗等各方面解除后顾之忧。三是用文化凝聚人。企业文化是凝聚力、激励力、约束力和辐射力的集合，它作为企业形象和理念的平台，往往在凝聚人才方面产生潜移默化的作用，使人才具有向心力。四是用精神、感情留住人。在物质激励的同时，不断提高精神激励的水平，将成为企业持续激励人才的方式之一。

## 2. 国际工程项目管理中的人力资源管理

国际工程项目管理中的人力资源管理区别于建筑企业内部的人力资源管理：按人力资源分工的不同，国际工程项目中的人力资源大体可分为直接操作的作业人员（以下简称作业人员）和从事技术性、管理性工作的管理人员（以下简称管理人员）两大类；由于国际工程承包项目的国际性特点，工程项目往往并非在本国进行，出于政治制度和经济利益的考虑，国际承包企业难免要在项目所在国当地雇佣人员参与项目的建设。因此按人力资源的来源不同，又将其分为本国雇员和非本国雇员两类。

### （1）人力资源组成情况

作业人员，从目前我国建筑工人的队伍来看，其主要构成还是来自农村和较贫困地区的为了获得较高的工资收入而参与项目建设的民工。管理人员，他们大多受过系统的专业教育，具有较高学历，掌握一定的专业特长，有强烈的求知欲和较强的学习能力。他们往往把工作的成果作为自身的目标，而单纯的物质报酬目标则处于相对次要的地位。国内的雇员，他们往往面临语言、饮食和风俗习惯方面的障碍。项目所在国的雇员，他们的优势在于适应项目所在国的社会经济生活环境，熟悉各项规章制度和办事程序，具备在当地自立生活的能力。根据上述特点，对不同类型人力资源的管理，应从多方面、多层次着手进行。

### （2）区分不同的动机和

目标进行管理，设定多样化的激励和约束机制对于目标单一的作业层人员，可以建立多种形式的物质报酬的激励和约束机制，不应仅限于工资总量的增加和减少，可适当以增加补贴、改善劳动条件、建立长期雇佣关系等目标进行诱导，防止效率增长速度跟不上报酬的提高速度和项目人力成本增加过大的现象。对于目标各异的管理层人员，首先应采用谈心交流等方式了解不同人员的目标，区分各个目标分别设定激励、约束方式，给予他们充分实现个人价值的发展空间，充分授权、委以重任，发挥其聪明才智与创造性潜能，尽可能少地使用物化条件的约束。注重项目部文化氛围的形成，加强交流，使各领域、各层次的员工求同存异、共同发展。（3）加强培训、培养、锻炼，提高人员的素质对作业人员，应通过观察，将其中部分成绩突出、能力较强的选拔出来，通过培养锻炼使其具备更强的带动、组织一般人员的能力，逐步将其转化为技术型、管理型的工人、工长，提高生产要素的使用效率。对于管理人员，应充分利用他们自身的文化优势和学习能力，努力安排培训机会，让他们学习掌握当地法律、法规、制度、习惯，取得与项目实施有关的当地或国际标准的认证证书，加强与项目所在国本地语言、文化的融合，这些措施，不仅有助于员工自身素质的提高，更有助于项目的顺利实施，化解和避免许多矛盾，降低国际工程承包项目经营的风险。国际工程承包业务需要懂技术会管理、了解所在国文化和法律、语言的复合型人才，目前很多国际承包企业已经开始重视这类人才的培育。但是这类人才往往培养难度和成本大，容易流失，如将追求复合型人才的培育转变为注重培养由多种专业人才构成的项目部的复合型能力，

则不失为较快解决人才需求，避免人才流失的良策。（4）强化制度约束，完善管理，保证当地雇员高效的工作。鉴于项目所在国与我国文化传统、劳动法制等方面的差异，当地雇员不同的工作方式不仅可能带来本身工作的低效率，也可能对本国派出雇员的工作形成不良影响。一方面，应遵守项目所在国的劳动法律和制度，避免产生不必要的纠纷和麻烦；另一方面，应力图建立完善的适合项目建设需要的项目内部管理制度以及有效的绩效考评和奖罚标准，在雇佣时即谈定合同条件，明确具体要求，并在实施中严格落实执行，尽力争取在管理上处于主动地位。（5）尽力化解矛盾，优化分工，促进各种人力资源之间的协同合作，发挥资源优势。工程项目的实施非常复杂漫长，依靠的是团队的力量。项目的管理者应该在项目实施过程中始终贯彻团队思想，促进各成员之间的协同合作，要鼓励竞争和成绩，但更应遏制和避免排他的“英雄主义”思想和行为。国内派出的人员往往是根据其以往的经历和能力进行选拔的，应努力发掘各人的特长，根据实际情况合理安排，让他们在能发挥最大优势的位置上，或让他们离开使他们陷于最大劣势的位置，实现资源的优化配置。总而言之，在国际工程承包中，建筑承包企业内部的人力资源管理和国际工程项目中的人力资源管理两者是相辅相成的，应具体情况具体分析。建筑工程承包企业要想立足国际市场，首先就要提升企业内部的人力资源管理，从战略上建立具有竞争优势的人力资源管理制度，打造核心竞争力，创建企业品牌，从而为进驻国际承包市场打下基础。

三、结束语 人力资源作为企业的核心资源将直接决定企业的核心竞争力。我国的建筑工程承包企业面对入世的机遇和

挑战，在人力资源管理方面如何改善现有的人力资源管理状况，建立适应国际新趋势的人力资源管理制度，是我国工程承包企业在国际竞争中提升核心竞争力、立足国际市场的保障。参考文献：[ 1 ] 王亚军：高层次培训：发挥人力资本效能提升企业竞争力 [ J ] . 北京：建设部建筑杂志社，2005 [ 2 ] 张立：关于国有建筑企业人力资源管理的一点思考 [ J ] . 北京：建筑技术开发，2004 . 2 ( 25 ) [ 3 ] 江林：国际工程项目中的人力资源管理 [ D ] . 北京：中国人力资源开发 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)