

# 浅谈国际工程企业人才队伍建设

孙龙

中国电力技术装备有限公司, 北京 100052

**摘要：** 面对当今的国际形势，构建一支高素质、适应性强、能够应对复杂环境的人才队伍，已经成为推动国际工程企业可持续发展和全球化战略实施的核心任务。本文首先分析了国际工程行业的形势，指出技术进步、绿色发展需求等对人才队伍建设的影响。随后，深入探讨了国际工程企业在人才队伍建设中所面临的主要问题，如人才数量不足、结构不匹配、人才流失等，并提出了系列解决措施。

**关键词：** 人才队伍；国际工程；可持续发展

## A brief discussion on talent team building in international engineering enterprises

Sun Long

China Electric Power Equipment and Technology Co., Ltd. Beijing 100052

**Abstract：** In the context of today's international situation, building a high-quality, adaptable talent team capable of navigating complex environments has become a core task in driving sustainable development and the implementation of global strategies for enterprises. This paper first analyzes the current state of the international engineering industry, highlighting the impacts of technological advancements, green development demands, and other factors on talent team building. It then explores the main issues faced by international engineering enterprises in talent team building, such as talent shortages, structural mismatches, and talent attrition, and proposes a series of solutions.

**Keywords：** talent team; international engineering; sustainable development

## 引言

当前，国际工程行业正面临的形势错综复杂，一方面，国际工程市场呈现复苏态势，部分国家和地区基础设施投资不断增多。同时，新技术和绿色发展理念给国际工程企业带来新的发展机遇。另一方面，地缘政治冲突、地区贸易保护主义等又给国际工程企业带来诸多挑战。面临新形势，国际化人才队伍建设显得尤为重要，不仅有助于提升企业的核心竞争力、适应技术发展，还能够优化团队协作、提高工作效率，甚至提升企业的社会责任和可持续发展能力。随着市场需求和环境的变化，国际工程企业必须持续投入人力资源，创新人才培养模式，确保其在全球市场中处于有利地位。本文将从国际工程企业人才队伍建设面临的形势、问题出发，结合某企业的实际情况，探讨高效的应对举措，以保证企业在国际化发展进程中有足够的人才支持。

## 一、国际工程企业人才队伍建设面临形势

(1) 新技术应用。技术的飞速发展深刻影响了国际工程行业，尤其是在建筑、工程设计、施工管理等领域。新兴技术如建筑信息建模（BIM）、人工智能（AI）、物联网（IoT）、3D打印等的广泛应用，不仅提高了施工效率，还改善了设计精度和施工质量。根据相关研究标明，新技术应用能够显著降低工程成本、缩短项目工期<sup>[1]</sup>。新技术的应用对人才综合素质提出了更高要求。

(2) 绿色可持续发展趋势。市场对绿色建筑和可持续发展的

需求越来越大。全球气候变化的压力促使政府和企业工程建设中更加注重环保、节能减排、资源回收等因素。这些因素一方面促生了很多项目需求，如太阳能、风能、储能等项目，另一方面对项目的技术要求不断提高，尤其是在欧美、亚洲等地区，环保法规和建筑标准不断提高。绿色可持续发展趋势推动了相关人才的需求增长。

(3) 人才流动与竞争加剧。对国际工程企业来说，走出去企业数量逐渐增多，企业间的国际化人才竞争加剧，人才供给相对不足。同时，由于地区发展水平和教育水平的差异，许多新兴市场和发展中国家无法提供足够的工程技术人才，这使得属地化用

作者简介：孙龙（1993.07-），男，安徽阜阳人，汉族，硕士研究生，中级经济师，研究方向：涉外企业人力资源管理及属地化人力资源管理。

工严重受阻。

(4) 差异化的客户需求逐渐增多。在不同区域市场,对技术标准、工期进度管理、政府关系处理、环保要求、社会责任要求等需求存在显著差异,企业要想深耕某一区域市场,必须根据当地的文化、环境、技术水平和经济条件进行量身定制。这要求国际工程企业不仅要具备全球化的视野,还要深入了解不同地区的市场需求和客户的特定需求。

(5) 地区动荡和不稳定性增多。地区冲突、政治动荡、经济危机等因素给国际工程行业带来了不少挑战。例如,中东地区的地缘政治问题、俄乌冲突、朝鲜半岛局势等,都可能对工程项目的进度、成本以及安全性产生重大影响。

## 二、国际工程企业人才队伍建设主要问题

尽管很多国际工程企业已经意识到人才队伍建设的重要性,也采取了诸多措施培养和留住国际化人才,但目前的国际化人才数量和质量远远不能满足国际化经营的需要,主要存在的问题如下:

(1) 国际化人才数量显著不足。高技能工程师、项目经理、技术专家等核心岗位人才供给严重不足。受益于国家“一带一路”有利政策和绿色能源发展趋势,某些国际工程企业业务发展迅速,在建项目不断增多,但人才供应跟不上业务需要,导致出现一些问题,如有些员工身兼多个项目的技术顾问或项目经理,工作压力不断增加。有些员工长期坚守海外,国内无人可轮换。

(2) 人才结构与市场需求不匹配。虽然许多企业投入大量资源进行人才招聘和培养,但由于行业发展需求的快速变化和技术更新迭代,现有的工程人才结构往往难以与市场需求对接。例如,数字技术的应用日益广泛,但许多工程企业的员工,尤其是中低层技术人员,仍然主要掌握传统的建筑和施工管理技能,缺乏对现代技术的了解和使用能力;企业的新能源项目逐渐增多,但公司很多员工只掌握传统的工程知识,缺乏了解新能源知识的技术人才;不同国家的历史、文化、风俗习惯、法律法规差异较大,项目管理人员可能因为缺乏跨文化沟通能力,导致与团队成员或当地政府之间沟通困难,甚至影响到项目的进度和质量;很多员工缺乏国际化视野和知识,对国际通用的合同范本、标准体系、仲裁诉讼知识缺乏了解。

(3) 存在人才流失问题。一方面,跨国工作挑战导致了人才流失。虽然工程行业中有不少具有国际背景的优秀技术人才,但由于语言障碍、生活方式的差异、职业发展机会的局限等原因,很多人才并不愿意在国外工作,尤其近年来,新冠疫情的影响和地区冲突不断增多,很多人感到人身安全受到危险,离职率显著增高。同时,长期驻外导致家庭与工作很难平衡,更多人的心理健康造成不利影响,这些都导致了人才流失增加。另一方面,很多企业由于激励考核机制不完善,员工工作积极性受阻,造成向其他行业流动。

(4) 属地化用工存在问题。属地化用工是国际工程企业在全

球化背景下应对人力资源挑战的重要策略。通过在项目所在地雇

用当地员工,企业可以降低成本、减少管理复杂性,并且增强与当地政府和社区的关系。然而,属地化用工虽然具有多重优势,但也面临诸多问题。一方面,在一些发展中国家和新兴市场,尽管劳动力资源丰富,但由于教育体系和职业培训体系的局限,当地工程人员的技术水平、工作经验和项目管理能力相对较低。这样的劳动力难以在高端项目中担任核心岗位,无法达到国际化企业对质量、进度和安全的要求。另一方面,属地化用工不仅仅涉及技术和专业能力,还涉及到与当地员工的有效沟通和文化融合。不同国家和地区的文化差异,尤其是在项目管理和团队合作中的差异,往往成为项目成功的潜在障碍。许多国家的劳动法律和规定与国际工程企业的管理制度存在差异,企业在招聘和管理员工时,往往面临较为复杂的法律合规问题<sup>[9]</sup>。

(5) 企业职业生涯发展体系不健全。许多国际工程企业在人才培养上存在着职业生涯发展体系不完善的问题,尤其是在中小型企业中更为突出。大多数工程公司的人才培养体系较为单一,通常是通过在项目中积累经验来“自我成长”,缺乏系统性的培训和职业路径规划。这种情况使得员工的职业发展常常陷入“瓶颈期”,特别是对于那些在工程项目中已经积累了大量经验的技术人员来说,缺乏明确的职业发展方向和晋升通道,导致他们的工作热情和长期发展的动力不足。

(6) 企业中高层管理者重视程度不够。许多国际工程企业的中高层管理者,尤其是在一些国有企业中,受传统环境影响和制度制约,导致缺乏足够的国际化视野,难以准确识别全球化趋势和国际市场的变化,从而影响了企业人才培养方向的正确性与前瞻性。

## 三、国际工程企业人才队伍建设举措

(1) 要建立符合企业特点和市场需求的胜任力素质模型。在全球化的竞争环境下,国际工程企业必须建立和完善胜任力素质模型,以帮助企业有效选拔、培养和评估人才。要根据企业的战略目标、文化特征及市场需求,定义和量化员工所需的各类能力、知识、技能和行为规范。一个科学合理的胜任力模型能够帮助企业明确人才所需的核心素质,为员工设定明确的职业发展路径,同时为企业未来的国际化发展储备核心竞争力。

(2) 在国际化人才增量上下功夫。为了应对国际化竞争和日益复杂的市场需求,国际工程企业需要不断增加国际化人才数量。企业应通过各种途径加大招聘力度,一是可以通过传统的校园招聘、社会招聘、校企合作等手段补充新鲜血液。二是可以通过业务外包的形式,满足一些辅助岗位、非重点岗位的用工需求,三是可以通过引入“猎头”服务,快速响应和满足高端人才的需求。四是可以通过人才借用等手段,满足临时性、紧缺的人才需求。

(3) 不断提高人才素质结构,满足国际工程市场需要。除了从外部吸引人才外,国际工程企业还需要注重内部人才的培养,通过建立完善的内部培训机制,提升现有员工的技术水平和管理能力。一是关注和培养新兴领域的技术人才,包括智能化建设、

绿色可持续发展、人工智能与大数据应用等方面的人才。二是不断提高员工的综合素质，特别是在商务开发、项目管理、国际法规与政策等方面。三是提高员工跨文化沟通能力和外语能力。国际化项目通常涉及到多个国家和地区的文化差异，项目团队成员往往来自不同的文化背景。因此，跨文化沟通能力和外语能力显得尤为重要。四是提高国际视野和领导能力，增加其对全球市场的认识，并学习如何在不同的文化和法律环境下做出有效决策<sup>[3]</sup>。

(4) 四是要采取激励约束机制，降低员工流失率。一是要建立科学合理的考核评价体系，考核指标应与企业的战略目标、项目要求以及岗位职责紧密对接。为了确保考核的全面性和准确性，企业应采用多元化的考核方式，如360度评估法、KPI目标考核、行为评估等多种方式，全面了解员工在各个维度的表现。二是要建立与之相对应的薪酬管理体系。薪酬分配要向海外一线、关键岗位和绩优员工倾斜。可以通过设立年终效益奖、开发奖、执行奖等形式，奖励员工的价值贡献，充分发挥薪酬的激励作用。三是要加强员工关怀，在国际工程企业中，员工关怀不仅仅是关于薪酬的问题，更多的是对员工身心健康、家庭需求等的全方位关注。尤其是在跨国项目和高压工作环境下，员工的心理健康和生活质量常常会被忽视。然而，企业如果能在这一方面做出积极努力，不仅能有效降低员工的流失率，还能提高员工的工作积极性与忠诚度，进而促进企业的长远发展。

(5) 建立合理的职业生涯发展通道。职业生涯发展通道的关键在于为员工提供明确、清晰的职业晋升路径，让员工能够看到自己未来的成长空间和机会。要根据员工个人特点，制定个性化发展方案。一是要保证晋升标准的透明，通过明确的标准和评估体系，使员工能够清楚地知道自己在晋升过程中需要达到的具体要求并为之努力。二是要采用管理通道和技术通道并行的上升路径。除传统的领导职位外，企业还应分专业建立专家序列，如商务开发、工程管理、物资管理、法律管理等领域均可建立上升专家通道。三是要加强新入职员工的培养教育，通过提供专业培

训、师带徒、岗位轮岗等多种形式，使新员工能够快速上手工作。四是要为员工提供职业规划指导，选派经验丰富的管理者或资深工程师担任员工的职业发展导师，帮助其制定合理的职业规划，并提供发展建议。这种个性化的职业辅导可以让员工明确自己的优劣势，找准适合自己的发展方向。

(6) 要加强属地化人才队伍建设。国际工程项目各方面需要人手较多，仅仅依靠中方员工是远远不够的，且成本较高。属地化人才指的是在项目所在国或地区本地招聘和培养的员工，尤其是那些能够充分理解当地市场环境、文化特点、法规政策以及与当地社会建立紧密联系的人才。一是要识别并引进当地的优秀人才，可以与当地的高校、职业培训机构、就业服务中心等建立合作关系，拓展招聘渠道。通过参加当地的招聘会、行业交流会等活动，建立起广泛的人才储备池。通过提供有竞争力的薪酬待遇，吸引当地优秀人才。二是要为当地员工提供系统培训，为了让本地人才尽快融入企业并具备独立承担工程项目的的能力，企业需要制定系统化的培训方案，涵盖技术技能、管理能力和文化适应能力等多个方面。三是提高中方管理人员的属地化管理水平，建立与属地化人才队伍建设相配套的各项管理制度。

#### 四、小结

总的来说，国际工程企业的人才队伍建设不仅仅是一个技术性任务，更是一项系统性的战略工程。通过科学的人才引进、全面的培养与发展、清晰的职业晋升路径以及有效的激励机制，企业能够建立一支稳定、高效且具国际竞争力的团队，从而在全球市场中占据有利地位，推动企业的持续发展与创新。

在未来的发展中，企业需要持续关注市场变化与人才需求的动态演化，灵活调整人才战略，不断提升全球化管理和跨文化团队协作的能力，为企业在国际竞争中赢得长远的优势。

#### 参考文献

- [1] 唐辉, 于洪斌. 数字技术助力国际工程项目的实践与思考 [J]. 国际工程与劳务, 2023, (08): 28-31.  
 [2] 卓瑞, 王明皓. 中国国际工程公司的人力资源属地化 [J]. 国际经济合作, 2012, (09): 61-64.  
 [3] 高慧文. 对 EPC 工程总承包企业人才队伍建设的若干建议 [J]. 中国勘察设计, 2019, (04): 80-82.