

# 企业境外工程承包项目人力资源管理举措探讨

朱常乐

(中交第二公路工程局有限公司,陕西 西安 710065)

**摘要:**人力资源管理是企业境外工程承包项目管理的重点,在境外项目实施阶段中要加强外派前、外派中和外派后的全过程人员管理,运用员工培训、薪酬管理、职业生涯规划等人力资源管理手段,稳定外派人员工作队伍,激励外派在境外项目中不断提高工作业绩。从阐述境外工程承包项目人力资源管理特点入手,分析企业境外工程承包项目人力资源管理面临的困境,提出加强境外工程承包项目人力资源管理的举措,期望对提高企业外派人员管理水平,保障境外项目顺利实施有所帮助。

**关键词:**企业;境外工程承包项目;人力资源管理;外派人员

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.04.076

随着我国企业跨国经营规模的扩大,境外工程承包项目也随之增多,对企业境外人力资源管理提出了更高的要求。当前,企业在境外工程承包项目的人力资源管理中经常面临着人员选派失误率偏高、家庭因素困扰程度大、外派薪酬激励效用较低、外派人员培训不到位以及职业生涯规划缺失的困境,导致境外项目外派人员工作绩效较低,归国后离职率偏高,从而造成外派人员队伍不稳定,企业境外项目人力成本支出加大。为破解上述困境,企业要结合境外工程承包项目特点以及东道国的实际情况,构建起完善的外派人员管理体系,提高外派人员对企业人力资源管理的满意度,激发外派人员在境外工作的热情,保障境外工程承包项目顺利实施。

## 1 境外工程承包项目人力资源管理特点

境外工程承包项目人力资源管理与企业一般人力资源管理相比,其在管理方式、管理机构、管理对象、资源规划、人员招聘、绩效评价等方面存在着明显差异,使得境外工程项目人力资源管理具有一定的特殊性,具体体现在以下方面:

### 1.1 短期性

境外工程项目中的组织结构和外派人员需临时组建,当境外工程项目结束后,外派的人力资源需要迁移回国内企业,或者再次派遣到新项目中继续工作,即项目组织成员会随着项目的完成而解散。针对本项目而言,人力资源管理带有短期性、应变性和可塑性的特点,要求外派人员能够快速适应工作环境变动,服从企业管理层对人员的调动安排。

### 1.2 多变性

在境外工程项目的生命周期内,外派人员的工作负荷强度会随着项目实施阶段的不同而产生变化,使得人力资源管理呈现出多变性的特点,需要针对项目实施的不同阶段做好相应的人员调整。如,在工程项目施工阶段,需要增加外派人员投入;在工程项目接近完工阶段,需要陆续减

少外派人员。

### 1.3 复杂性

境外工程项目涵盖多项专业,需要外派多种专业人才保障项目顺利实施,这就使得人力资源管理需要关注外派人员构成的复杂性。同时,境外工程项目人力资源管理不仅要管理从国内企业外派的人员,而且还要管理从项目所在地招聘的员工,增加了人力资源管理工作的复杂性。

### 1.4 激励性

境外工程项目的工作环境艰苦,基础设施建设相对落后,外派人员在境外工作生活会遇到饮食、文化、观念等方面的不适,增加外派人员的心理负担。这就要求境外工程项目人力资源管理给予更多的激励性政策,尤其要加大物质性激励力度,起到安抚外派人员心灵的作用,让外派人员感受到自己对工作的付出与取得的回报相匹配。

## 2 企业境外工程承包项目人力资源管理面临的困境

### 2.1 外派薪酬激励效用较低

企业在境外工程承包项目中尚未制定出完善的薪酬管理制度,只是根据以往的项目管理经验,按照企业内部薪酬标准,制定外派人员薪酬结构,弱化了薪酬激励效用的发挥。当外派人员薪酬水平与国内员工薪酬水平相差无几时,会严重降低外派人员工作的积极性。这种薪酬管理制度忽视了外派人员长期处于陌生工作生活环境中所增加的付出,使得外派人员无法感受到境外项目薪酬的优越感,很难吸引和留住外派人员。此外,境外项目人力资源的薪酬管理比国内薪酬管理更加复杂,需要考虑项目风险、当地文化背景、东道国法律法规等因素,增加了薪酬结构设计难度。

### 2.2 职业生涯规划缺失

大部分外派人员长期在境外工作会对职业生涯产生顾虑,他们不仅失去了国内培训和职务晋升的机会,而且还要在陌生的国度不停歇地工作,容易造成外派人员心理失衡。部分企业在开展境外工程承包项目中,缺乏对外

派人员的职业生涯规划,没有为外派人员归国后的职务晋升、薪酬调整提前做好安排,使得外派人员归国的福利待遇无法得到保障。此外,还有部分企业在境外工程项目实施阶段临时招聘外派人员,外派人员在完成合同约定的工作年限后,由于未能得到企业妥善的安置,所以会出现人才流失现象,使得企业浪费了对临时招聘人员的培养成本。

### 3 企业境外工程承包项目人力资源管理举措

#### 3.1 外派前人力资源管理

(1)甄选外派人员。企业要结合境外工程承包项目对岗位人员的需求,对海外任职人员进行甄选,在甄选过程中综合考察海外任职人员的素质能力,确保海外任职人员与外派职位相匹配。甄选管理措施如下:其一,确定甄选依据。企业在甄选外派候选人时要考察人员的专业能力、异国文化适应能力、家庭因素和工作语言能力,从多维度出发甄选出较为合适的外派候选人。其二,面试。企业组织初步甄选出来的外派候选人进行面试,了解候选人的外派动机、专业特长、事业进取心、适应能力和家庭状况等信息。尤其在家庭状况方面,企业要重点了解外派候选人的配偶、父母、子女是否能够理解和支持候选人长期驻外,避免因素家庭因素造成人员外派失败。其三,心理测试。企业对外派候选人进行心理测试,运用一整套科学的心理测试题定量分析外派候选人的心理品质,消除主考官对候选人印象的主观喜好,提高甄选的客观性和科学性。其四,情景模拟测试。企业安排外派候选人到模拟的派驻地工作,让候选人融入动态情境中承受一系列压力刺激,由主考官对候选人在模拟场景中的工作表现进行评价。其五,个性测试。企业要了解每名外派候选人的个性特点,采用卡特尔 16 种个性特征问卷进行个性测试,评价候选人是否具备长期在境外工作的好个性。通过开展上述一系列的外派人员甄选活动,能够有效提高外派人员甄选成功率。

(2)外派前培训。企业在甄选出外派人员后开展行前集中培训,提高外派人员的社交能力、沟通能力和岗位适应能力。具体包括:其一,确定培训内容。企业要根据不同职位人员规划不同的培训侧重点,培训内容涵盖环境、文化导向、文化吸收训练、语言训练、敏感性训练、实地训练等方面。在跨文化培训中,培训内容为东道国文化特点、行为意识、价值观、法律结构、商业惯例、地理气候、宗教、历史、政治和经济等方面。在语言培训中,培训内容为商务礼仪、常用俗语表达、特殊意义肢体语言、沟通方式、交流技巧等方面。在技能培训中,培训内容涵盖与外派岗位相关的专业知识、规范标准和管理技能等方面。其二,采用多元化培训方式。企业可以结合采用情景模拟、案例分析、角色扮演、集中授课、座谈交流等多种培训方式,使外派人员接受异国文化,了解境外工程承包项目的具体情况,具备适应异国文化冲击的能力。企业还可以委托国际化的培训机构对外派人员开展培训,让外派人员学习相关课程,提高

培训的专业性。

(3)职业生涯规划。为确保外派人员在境外工程承包项目中长期稳定工作,企业要做好外派人员的职业规划,帮助外派人员了解公司对人才海外锻炼的期望以及圆满完成海外任务归国后公司给予的优厚待遇,从而缓解外派人员对境外工作的焦虑感。在职业规划中,企业要对以下方面明确表态:一是肯定外派人员在境外工程承包项目中工作的重要性,以及外派人员对企业境外发展产生的积极影响。二是明确外派人员在执行海外任务后能够对归国的职位晋升产生多大帮助。三是明确外派人员圆满完成境外工程项目后能够对归国后的薪酬福利、业绩认可带来哪些影响。企业要将上述承诺纳入明文规定中,用制度安定人心,增强外派人员在境外工程项目工作中的信心。

(4)检查外派人员健康状况。企业在外派人员出国前要对其进行全面的身体检查,调查员工以往病史,关注外派人员的健康状况。企业还要了解承包项目所在国的医疗水平和医疗政策,在为外派员工集体办理工作签证时要留意项目所在国对员工身体健康的要求,以免员工因患有某些疾病而导致工作签证办理失败。如,一些国家不承认中国的身体健康检查报告,当外派人员到达东道国后需要重新检查身体健康状况,其中最为重要的项目是乙肝五项检查,当员工是乙肝病毒携带者或是乙肝治愈者时,会被当地政府遣送回国。所以,企业必须关注当地政府的医疗政策,提前做好外派人员的体检工作。

#### 3.2 外派中的人力资源管理

(1)薪酬管理。企业要充分考虑外派人员的工作年限、职务类型、东道国税收、社会物价水平等因素设计外派人员薪酬。薪酬结构主要包括以下部分:一是基本薪酬。企业结合内部薪酬等级制度和外派人员工作性质,制定外派人员基本薪酬,当企业内部薪酬水平调整时,要对外派人员薪酬作出相应调整,确保外派人员与国内员工享受同等薪酬制度。二是津贴。企业采用福利津贴形式补贴外派员工的生活成本,保证外派人员的生活质量与国内员工处于持平状态。津贴既包括因外派所在地物价水平与国内物价水平差异给予的地域性补贴,也包括因国内房价上涨给予的住房津贴,同时还包括对已婚外派员工给予的家庭补贴。三是福利待遇。企业为外派人员额外购买东道国生活保障类保险,为外派人员提供人身安全保障。企业还要根据国内员工节假日休息制度安排外派人员休假,为外派人员提供良好的工作环境。四是激励性薪酬。企业可以按照基本薪酬的百分比每月向外派人员发放激励性薪酬,激发外派人员的工作积极性。

(2)休假制度。企业要关注外派人员的休假安排,利用休假缓解员工的工作压力和思家心情,避免员工长时期处于高强度工作压力之下产生负面工作情绪。具体措施比如:动态调整休假政策。企业要制定更加人性化的休假制度,用休假制度作为激励外派人员长期驻外实施项目的重

要手段。企业可以针对高层管理人员、中层管理人员、技术人员和当地员工制定不同的休假制度,采用带薪休假式满足不同层次人员的休假需求。如,高层管理人员每季度休假一次,每次休假不少于10天。中层管理人员每半年休假一次,每次休假不少于15天。技术人员每八个月休假一次,每次休假不少于25天。当地招聘的普通员工按照当地政府制定的制度休假。在带薪休假中,企业可以向休假人员发放国内基本工资,停发国外补助,体现带薪休假的合理性,控制企业境外工程项目人力成本支出。

(3)加强海外培训。在境外工程承包项目实施过程中,企业要在东道国对外派人员进行培训,培训重点为安全培训和劳动纪律培训,要求外派人员听从项目管理人员指挥,认真完成本职工作,不得在工作中迟到早退,避免出现消极怠工的思想。在培训中,要提高外派人员遵守纪律的自觉性,强化外派人员组织观念,要求外派人员主动服从驻外使馆的管理,尊重当地的风俗习惯,避免与当地出现矛盾冲突。境外工程项目部还要平等对待当地雇佣的员工,尊重外方利益相关人,协商处理项目实施过程中产生的矛盾,维护企业良好的形象。当外派员工需要外出办公或者处理个人事情时,不得让员工单独外出,必须保证两人以上结伴同行,最大程度保障员工人身安全。

(4)培育境外项目文化。企业要总结境外工程承包项目人力资源管理的经验和教训,分析本国与东道国文化差异,优化制定文化差异管理措施,为完善外派人员行前培训和现场培训内容提供依据。企业境外项目还要针对东道国的项目管理要求,规范外派人员的行为管理,制定外派人员工作行为守则,要求外派人员尊重东道国的文化差异。境外项目部要对外派人员进行文化敏感性训练,找出本企业文化与东道国企业文化的共性,建立起适应跨国项目开展的驻外项目部文化,减少项目实施过程中的文化摩擦。在此基础上,境外项目部要将外派员工的思想行为与企业境外项目目标相统一,引导外派员工全力支持境外项目开展,树立企业在国际市场上的良好形象。

### 3.3 外派后的人力资源管理

(1)妥善安置归国员工。企业外派人员长期在境外工作生活,促使外派人员形成了新的价值观和行为规范,一旦回国后会产生逆文化冲击,在国内工作生活方式上呈现出短期的不适应性。为了帮助外派人员回国后快速进入到国内工作状态,企业最好在外派人员回国前半年做好遣返准备工作,提前安排归国人员的任职,保证外派人员获得职业安全感。当外派人员回国后,企业要明确归国人员职位,为归国人员提供新的培训学习机会,帮助归国人员制定工作规划,提高归国人员对公司人力资源管理的满意度。

(2)落实职业生涯规划。企业人力资源部门要成立职业生涯管理领导小组,专门负责境外工程承包项目外派人员的职业生涯规划落实。具体包括以下工作内容:一是职

业生涯管理领导小组与海外项目部共同协作,安排好归国人员的后续工作,帮助归国人员顺利完成从国外到国内的工作生活环境过渡。二是职业生涯管理领导小组及时向海外项目部通报企业内部人力资源政策变动、各种岗位变动等信息,对外派人员岗位进行统一调配,为外派员工争取更大的发展空间。三是外派人员回国后,职业生涯管理领导小组要定期举办职业生涯知识培训,向归国员工介绍职位晋升渠道和竞聘技巧,帮助归国人员尽快适应国内企业工作环境。

## 4 结束语

综上所述,企业要高度重视境外工程承包项目的人力资源管理工作,结合项目工程特点、外派岗位工作重要性以及当地政治文化差别,构建起完善的外派人员管理体系,提高外派人员对境外项目工作的满意度。在外派人员管理中,企业要在外派前甄选适合的外派人才,对外派人员开展多项培训,帮助外派人员进行职业生涯规划。在外派过程中,企业要实施科学的薪酬制度、休假制度和培训制度,激发外派人员的工作热情。在外派回国后,企业要落实归国人员的职业生涯规划,做好归国人员的安置工作,提高归国人员对企业人力资源管理的满意度。

### 参考文献

- [1]陈云.境外铁路项目人力资源管理体系构建的探讨[J].铁道运输与经济,2016(8):71-75.
- [2]于媛媛,刘巍,李守志.国际工程项目境外人力资源管理——以水电站运维为例[J].企业改革与管理,2016(11X):39-40.
- [3]尹思佳,罗琪.对国有企业境外外籍员工管理的探索和思考[J].一带一路报道(中英文),2022(2):100-102.
- [4]王晓超.企业人力资源的国际化[J].经济管理文摘,2020(23):99-100.
- [5]鲁国永,任静.渤海钻探海外项目人工成本管控机制[J].国企管理:石油经理人,2019(12):22-30.
- [6]孙盼国.浅谈境外EPC工程项目内部审计的挑战和对策[J].中小企业管理与科技,2019(1):59-60.
- [7]赵建勇.浅析境外项目属地化用工法律风险及应对措施[J].经济研究导刊,2020(18):196-197.
- [8]蒋资鸣.勘察设计单位境外EPC项目外汇风险管理浅析[J].财会学习,2021(19):158-160.
- [9]王珊.国际工程建设承包项目人力资源管理浅析——以巴基斯坦N-J水电项目为例[J].人民长江,2014(5):50-52,106.

作者简介:朱常乐(1990-),男,汉族,陕西宝鸡人,学士学位,经济师,研究方向:境外项目人力资源管理。