

“一带一路”背景下中国水利国际工程企业最佳国际人力资源管理实践研究

汪群^{1,2}, 杨彤彤¹, 傅颖萍¹, 宋会红³

(1. 河海大学商学院, 江苏 南京 211100; 2. 常州工学院经济与管理学院, 江苏 常州 213032;
3. 中国电建集团海外投资有限公司, 北京 100048)

摘要:最佳人力资源管理实践是由一系列相互联系和促进的人力资源管理实践构成的整体,与企业特定的战略环境相匹配,能显著提高组织绩效。针对中国水利国际工程企业员工来自不同的国家,人力资源管理实践需要关注国际化管理特征的问题,选取中国水利国际工程企业中的典型案例进行质性研究,在传统最佳人力资源管理实践研究的基础上,结合中国水利国际工程企业的特定国际化管理情境,从战略人力资源管理理论的权变观视角和资源论视角出发,深入探究中国水利国际工程企业在“一带一路”背景下的最佳国际人力资源管理实践。属地化招聘、国际人才队伍选拔的“选人”实践,跨文化培训、国际人才培养的“育人”实践,全面的考核体系、完整公平的晋升路径的“用人”实践,有竞争力的海外薪酬水平、满足员工各层次需要的“留人”实践是最佳国际人力资源管理实践的主要因素,同时,基于AMO模型厘清了各项国际人力资源管理实践对中国水利国际工程企业绩效产生积极影响的作用机制。

关键词:“一带一路”建设;中国水利国际工程企业;最佳国际人力资源管理实践

中图分类号:C93;C962

文献标志码:A

文章编号:1003-9511(2023)03-0087-10

1 研究背景

在“一带一路”倡议实施过程中,中国企业的国际化进程不断加快,越来越多的企业选择“走出去”发展,其中基础设施互联互通是优先领域,水利水电工程行业发展取得了巨大成就,为“一带一路”建设添上浓墨重彩的一笔^[1]。但随着“一带一路”建设的深入推进,中国水利国际工程企业在“走出去”过程中不仅面临工程开发、建设管理难题,还面临人员需求大、人才流动性大、岗位职能种类多、管理跨度大、人才储备有限等人力资源管理问题。65个“一带一路”沿线国家和地区的社会制度、风俗习惯、语言文化、经济发展水平等存在巨大差异^[2],文化冲突问题在国际人力资源管理过程中尤为突出^[3]。面对文化差异、严格的人才政策以及水利国际工程企业的项目特征等一系列复杂的管理情境,中国水利国际工程企业需要从正视文化差异、培养员工文化敏感性、促进文化融合^[4]、实施属地化管理、培养

复合型国际人才^[3]等方面灵活设计最佳人力资源管理实践,并与动态环境相匹配以获取竞争优势^[5]。由此可见,中国水利国际工程企业的人力资源管理工作具有复杂性和特殊性,值得深入探究。

最佳人力资源管理实践由一系列人力资源管理实践(human resource management practices, HRMP)构成,大量研究表明,最佳HRMP能显著提高企业绩效,包括员工的个人绩效和财务绩效^[6]。权变管理理论认为,最佳HRMP需要与企业特定战略环境相匹配,才能发挥应有价值。中国水利国际工程企业在“走出去”过程中面临特殊的管理环境,存在跨国管理特征和水利工程企业自有特征,其有效人力资源管理实践与其他企业必然存在差异。因此,在人才全球化背景下研究中国水利国际工程的最佳国际HRMP,对“走出去”企业吸引并留住国际人才,提高人才管理水平从而提高组织绩效具有重要作用。

国内外学者对跨国企业最佳HRMP的研究甚少,尚处于探索阶段。而中国水利国际工程企业作

基金项目:教育部首批新文科研究与改革实践项目(2021110052);国家社会科学基金(18BGL129)

作者简介:汪群(1970—),女,教授,博士,主要从事战略管理和人力资源管理研究。E-mail:wqun@hhu.edu.cn

为基础设施建设的主要承担者,在“一带一路”建设过程中扮演着重要角色。本研究分析“一带一路”背景下的中国水利国际工程企业,深入探究中国水利国际工程企业在不同国家的最佳国际 HRMP,以期改进中国水利国际工程企业的国际人力资源管理水平提供参考,为我国水利工程企业“走出去”提供成功经验。

2 文献回顾

2.1 最佳 HRMP 内涵

最佳 HRMP 作为战略人力资源管理 with 组织绩效关系研究中的焦点,受到学者们越来越多的关注。梳理文献可知,学者们基于不同的理论视角,对最佳 HRMP 的内涵进行探讨,主要侧重于三方面:第一,基于系统性视角,认为存在一组最佳 HRMP,这些 HRMP 组合在一起互相配合,发挥系统或协同作用,产生比单个 HRMP 简单相加更有效的绩效促进作用,帮助组织获得竞争优势^[7]。最佳 HRMP 体现为高绩效工作系统、高参与工作系统、高承诺工作系统等多种形态,包括招募选拔、培训开发、绩效考核与薪酬、员工关系、企业文化等 HRMP^[8]。第二,基于权变管理理论,强调最佳 HRMP 需要与特定的组织管理情境保持高度一致,从而确保 HRMP 服务于企业战略目标的实现^[9]。第三,探讨最佳 HRMP 影响组织绩效的“作用机制”,试图打开绩效“黑箱”。代表性的成果是 AMO 模型,其核心观点是,最佳 HRMP 中的各项人力资源实践通过改善员工能力、动机和参与机会,最大化员工绩效,提高组织的竞争能力^[10]。

2.2 最佳 HRMP 内容

国内外学者基于不同的理论假设,通过因子分析或理论归纳方法,得到了维度不同、数目不一、适合不同企业类型的最佳 HRMP。经过梳理,最佳 HRMP 主要包含的 HRMP 有人力资源规划、岗位描

述、人员招募、培训与开发、绩效评价、权变薪酬、内部职业发展、工作保障与就业安全、员工关系、关心、沟通分享等。人力资源管理工作可用“选育用留”来进行概括,“选”,即招聘配置,根据需要招到合适的人员;“育”,即培训开发,使员工提升知识技能从而更好地胜任工作;“用”,即选拔任用,把合适的人员用于适合的岗位;“留”,即留住人才,让员工与企业共同发展。而人力资源规划、岗位描述、人员招募是人力资源实践的选人范畴;培训与开发是人力资源实践的育人范畴;绩效评价、权变薪酬、内部职业发展是人力资源实践的用人范畴;工作保障与就业安全、员工关系、关心、沟通分享是人力资源实践的留人范畴。因此,本研究将这些人力资源实践总结划分为“选”“育”“用”“留”4 个维度,归纳出代表性的最佳 HRMP 研究成果,如表 1 所示。

由表 1 可知,不同学者对最佳 HRMP 的具体内容并未形成统一看法,印证了权变管理理论的基本观点,即人力资源管理活动的有效性受产业背景、组织战略等权变因素的影响,最佳 HRMP 应当结合企业战略、组织的生命周期、组织管理环境等因素实现良好的匹配才能有效促进组织目标的实现^[17]。

3 研究设计

3.1 研究方法

本研究采用的是单案例研究方法。现有关最佳 HRMP 的研究大多为跨行业研究,也有部分学者对服务业、制造企业展开了单行业研究,但是针对跨国企业的研究鲜少,且“一带一路”背景下的中国水利国际工程企业管理情境较为复杂,而单案例研究方法可对单个情境进行深入剖析与详尽说明,往往可以带来不同寻常新见解^[18]。因此,本研究以“一带一路”建设中一家在国际市场上表现优异的国有大中型中国水利国际工程企业为研究对象,借助一手和二手资料,运用 Nvivo12 软件进行内容分析,深入

表 1 最佳 HRMP 研究成果

研究者	不同维度最佳 HRMP 具体内容			
	选	育	用	留
Huselid ^[9]	人员精选、工作分析		绩效评估、晋升系统、激励系统	就业安全、信息共享、态度调查、员工参与管理
Bae 等 ^[11]	招募、甄选、配置	训练与发展	薪资水平、绩效评估	团队工作、工作规范、员工参与、员工所有权
Gavino 等 ^[12]	选拔性配置	培训与发展	绩效薪酬、绩效管理、晋升与发展机会	决策、参与
刘善仕等 ^[13]	招募选拔	培训开发	绩效评估、薪酬制度	员工参与、工作组织、员工关系
张徽燕等 ^[14]	严格招聘甄选、清晰的工作设计	共同发展的培训体系	系统的绩效管理、福利保障、基于业绩的员工激励	及时的信息分享
李凤莲 ^[15]		培训开发	薪酬考核、奖励晋升	沟通决策
刘军等 ^[16]	严格招聘	系统化培训	分享式薪酬、结果导向的绩效管理、内部职业机会	正式信息共享

剖析该企业的人力资源管理状况,探究其最佳国际 HRMP 内容和实践维度。

3.2 理论分析框架

战略人力资源管理理论认为通过为企业带来有价值、稀缺、难以模仿和难以替代的人力资源、开发和调动与环境 and 战略相匹配的员工能力和行为表现,可以大幅提升企业的绩效、增大竞争优势^[19],其本质是外部匹配与内部一致^[20]。从外部匹配来说,HRMP 需要借助于组织战略、组织管理环境等特定情境因素发挥作用,它更强调战略人力资源管理的外部环境影响^[21-22]。从内部一致来说,HRMP 认为构件间的相互组合才能导致更高的组织绩效。其互补效应与 AMO 框架相一致^[23]。

AMO 理论模型认为最佳 HRMP 的各项人力资源实践通过改善员工能力、动机和参与机会可以提高员工绩效,促进组织战略目标的完成。为了最大化员工绩效,人力资源管理系统的设计应该围绕提高员工技能、提升工作动机、加强工作机会来开展^[24]。对于企业而言,系统的培训和职业发展机会可以提升员工知识和技能,增强员工工作的自信心和效能感,开发员工潜能,促进员工发展^[25]。职位晋升等动机激励会使员工觉得工作更有趣,感知自我价值的实现,并更好地融入工作角色,从而展现出敬业的工作状态^[26]。员工参与管理、参与监督、参与决策等正向影响员工满意度,使员工感觉到归属感和心理安全,从而更主动地投入工作^[27]。

基于战略人力资源管理理论和 AMO 模型,人力资源管理实践通过在特定情境下进行有效组合实现内外部匹配,进而提升员工工作绩效和企业的绩效。本研究认为“一带一路”背景下的最佳 HRMP 首先应具备“外部匹配性”,即强调与特定的管理情境相匹配;再结合学者们对人力资源管理实践的研究角度,从“选”“育”“用”“留”4 个维度构建最佳 HRMP,体现“内部一致性”;最后将内外部结合,构建全方位提升员工的能力、动机和参与机会的作用机制,促进员工发展,提高员工工作绩效和企业国际化绩效。由此,构建理论分析框架,如图 1 所示。

3.3 案例选择

本研究以 D 公司为案例研究对象符合理论抽样的典型性原则,主要体现为以下两点。

a. D 公司具有代表性。D 公司成立于 2012 年 7 月,是以海外电力能源投资开发与资产运营为主的专业化水利国际工程公司。D 公司发挥“懂水熟电、擅规划设计、长施工建设、能投资运营”专业特长,因地制宜、科学规划了境外全流域水电整体开发方案,成为第一个以独立开发商身份投资开发境外

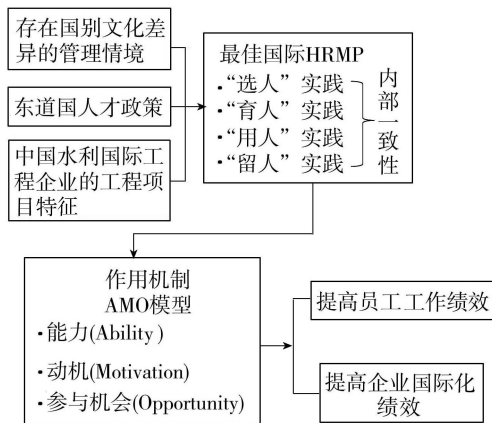


图 1 理论分析框架

全流域水电项目的中资企业,其开发的七个梯级水电站已经成为“一带一路”项目中的一串明珠。此外,D 公司积极参与世界水资源利用实践,在境外水电项目中取得了一定的成果,为业界提供了可借鉴的案例,是推动集团国际业务优先发展的重要平台,是中国水利国际工程企业深度参与“一带一路”建设的典型代表。

b. D 公司作为由国务院国资委管理的中央企业,积极服务于“一带一路”建设,在国际化经营中形成了独具特色的最佳国际 HRMP。“一带一路”倡议、推动集团国际业务优先发展战略的落地以及 D 公司提升国际竞争力的自身需求都对 D 公司的人力资源管理提出新要求。此外,公司的海外员工队伍具有知识化、专业化、年轻化及国际化等特征。在中国水利国际工程企业特定管理情境下,D 公司结合“绿色清洁能源的优质开发者,项目属地经济社会的责任分担者,中外多元文化融合的积极推动者”的企业战略定位,从组织人力资源管理“选”“育”“用”“留”4 个维度实施属地化招聘、国际化人才培养、全面绩效考核、海外企业文化建设等各项不同于本国的人力资源管理实践,形成了“一带一路”背景下的最佳国际 HRMP,对企业的人力资源进行了有效整合和再配置,显著提高了企业国际化绩效,对其他水利国际工程企业具有很强的借鉴意义。

3.4 数据采集

为了保证案例研究的信度和效度,本研究从多渠道采集 D 公司 2012—2021 年的数据,以期实现“三角验证”。数据包括一手和二手资料,如表 2 所示。一手资料主要来自访谈,谈话对象有 D 公司水利水电项目经理及相关管理人员,谈话围绕着 D 公司的各项 HRMP,着重介绍了 D 公司具有特色的成功人力资源管理经验以及其带来的显著影响。二手资料主要包括:第四届“世界水谷”论坛中 D 公司水利水电项目经理的经验交流,他以老挝南

表 2 D 公司 2012—2021 年相关数据

数据类型	数据来源	主要内容	资料编码
一手资料	访谈	分别对项目经理及相关管理人员进行访谈,围绕企业的各项国际人力资源管理实践,每人访谈时间约 2 h	A1—A8
二手资料	会议报告	第四届“世界水谷”论坛上的经验分享,围绕公司及其特色的国际人力资源管理实践	B1
	官方网站及官方公众号	D 公司及其国际人力资源管理实践相关资料,例如公司中高端人才本土化实施路径的探索实践、电力行业国际化人才培养、企业文化等	C1—C27
	学术文献	D 公司及其国际人力资源管理实践相关文献,例如公司属地化管理、企业文化建设、跨文化管理、培训管理信息化系统、全面绩效考核、员工关怀、EAP 员工帮助计划、沟通管理等	D1—D43
	新闻报道	D 公司及其国际人力资源管理实践相关内容的公开资料,例如跨文化融合、属地化管理、评选优秀外籍员工、中资企业海外故事、央企责任等	E1—E9

欧江流域梯级水电开发为案例,分享了海外全流域梯级水电项目开发及人才培养体系建立的经验;D 公司的官方网站及公众号中的相关资料;搜集整理的与 D 公司及其 HRMP 相关的学术文献;通过新闻报道搜集和整理的 D 公司 HRMP 相关内容的公开资料,从而归纳出更完整的最佳国际 HRMP。

3.5 数据编码

一方面,对资料进行分类汇总,将访谈资料编码为 A1—A8,会议报告的资料编码为 B1,官方网站和公众号的资料编码为 C1—C27,文献资料编码为 D1—D43,新闻报道资料编码为 E1—E9。另一方面,基于最佳 HRMP 的“选”“育”“用”“留”4 个维度,运用内容分析法,借助 Nvivo12 软件对一手和二手资料进行开放性、主轴性和选择性编码,提炼出 D 公司在特殊管理情境下最佳国际 HRMP 的维度及不同的范畴。为了保证编码过程的信度和效度,每

份资料均由团队成员进行“背对背”独立编码,并对结果进行汇总和比较,反复讨论差异化部分,以归纳、提炼出更加科学准确的概念和范畴。

a. 开放性编码。开放性编码指充分理解相关资料的语义,归纳、提炼出概念和范畴。通过对访谈资料、文献、新闻报道等资料逐字逐句的分析和编码,在 89 份研究资料中最终得到 772 条原始语句(编码为 p1—p772)、149 个初始概念(编码为 P1—P149)。这些初始概念数量较多且存在交叉重复的现象,因此对其进行分类、整合、提炼,最终精炼为 40 个范畴,如表 3 所示。

b. 主轴性编码。主轴性编码是在开放性编码的基础上,对所提取的概念和范畴分析归纳、建立关系。通过把握不同范畴之间的内在逻辑联系和相互作用关系,将开放性编码提取的 149 个初始概念和 40 个范畴剔除次要、整合相似、归纳发展,形成中国水利国

表 3 开放性编码

资料编号	语句编号	原始语句/资料	初始概念	范畴
A1	p2	现在我们人员中的 85% 有海外长期工作经验,所以我们当然要有一套完整的薪酬体系。薪酬体系里面就有激励棒,有人员的基本工资和绩效考核。还有人员的成长发展,人员对于一个岗位需要一个非常好的培养通道,我们公司这一套体系都是比较完整的。	P1:海外薪酬体系	海外薪酬制度
A2	p36	我们企业薪酬比其他企业高,一般是 1.5 倍,领先于市场水平。现在基本上我们在海外实行一体化,同一岗位薪资一样。	P2:海外薪酬制度	
E6	p237	电站首批招聘了 100 名巴基斯坦优秀大学毕业生,在中国培训 6 个月之后,被分配到电站的运行维护等岗位。	P16:跨国培训	属地员工培养
B1	p162	为持续给公司培养和输送人才,对常驻国外项目,针对性地在项目所在地开班授课。	P57:属地员工培训	
A5	p102	每个员工在绩效考核时会由上级、下级和同级给你打分,对其工作能力、为人处世能力等多方面进行打分评价。	P31:360°绩效评价	360°绩效评价体系
A7	p137	还有对员工进行人文关怀,包括吃住、情绪等,建好食堂等,还会定期开会,做调查等,例如我会定期和员工一起座谈,搞一些文体活动。正常节日都会送温暖,“三送”活动,包括所有人。	P7:海外人文关怀	关心文化
C15	p324	公司引入“心海计划”EAP 员工帮助计划,聚焦心理健康服务,借助专业心理咨询机构,为青年员工提供情绪管理、心理疏导的平台,落实人文关怀。为公司青年员工量身定制了热线咨询、主题培训、周报月刊、心理测评四大内容板块。	P82:EAP 员工帮助计划	
D30	p583	随着培训工作的开展,共享平台中培训资料数量持续增加,内容日益丰富。公司员工可以通过硬盘拷贝以及视频会等多种途径进行培训课程资源全球共享。	P130:知识共享平台	知识共享平台

注:由于篇幅所限,只示例部分。

际工程企业国际 HRMP 的 13 个主范畴。而这 13 个主范畴为水利国际工程企业国际人力资源管理的具
体实践,由此,得到国际 HRMP 的 13 个实践条目,如
表 4 所示。

表 4 主轴性编码

主范畴 (实践条目)	参考点	范畴(参考点)
满足员工各层次 需要的海外企业文化	283	企业海外社会责任(108)、关 心文化(75)、创新文化(57)、 安全文化(23)、跨文化交流活 动(20)
国际化人才培养体系	132	内部培训(57)、国际化人才培 养(28)、领导力培训(24)、专 项业务培训(12)、职(执)业 资格培训(11)
员工关系	57	企业工会(34)、沟通机制 (11)、信息公开(12)
全面的绩效考核体系	50	平衡计分卡绩效考核体系 (16)、全面绩效考核(15)、绩 效考核结果应用(12)、360°绩 效评价体系(5)、项目经营责 任制(2)
“订单式”培养国际人才	32	属地员工培养(25)、校企联合 “订单式”培养(7)
属地化招聘	17	本土招聘(11)、属地化招聘机 制(6)
信息化培训跟踪系统	14	知识共享平台(10)、培训管理 信息化系统(4)
规范化外派人员选拔	13	严格人才选拔机制(7)、人才 选拔理念(6)
个体与团队绩效导向的 海外薪酬体系	13	海外薪酬制度(6)、绩效考核 结果与薪酬挂钩(4)、员工薪 资与团队绩效挂钩(3)
职业生涯管理和内部 晋升系统	10	内部晋升系统(7)、职业生涯 管理(3)
复合型人才培养模式	9	专业化人才培养(5)、跨专业 技能复合型人才培养(4)
跨文化培训	8	外派员工跨文化差异培训(5)、属 地员工企业文化培训(3)
有竞争力的薪资水平	8	海外薪酬水平(8)

c. 选择性编码。选择性编码是在主轴性编码
提取出的主范畴基础上,归纳出能够系统地与其他
范畴产生联系的核心范畴。对主轴性编码形成的
13 个主范畴进行提炼、归纳和融合,最终得出了中
国水利国际工程企业人力资源管理实践的 4 个核
心范畴:选人、育人、用人、留人,形成了国际人
力资源管理实践的 4 个维度,这 4 个核心范畴与
主范畴之间相互关联,是对主范畴进一步的总结
和提炼。由此,得到了中国水利国际工程企业人
力资源管理实践的 4 个实践维度和 13 个实践条
目(表 5)。

4 案例分析

4.1 D 公司国际人力资源管理特点

D 公司作为“走出去”的中国水利工程企业,需
适应复杂、变动的经济、文化和自然环境,满足海外

发展需求,其国际人力资源管理具有以下特点。

表 5 选择性编码

核心范畴 (实践维度)	主范畴(实践条目)
选人	属地化招聘;规范化外派人员选拔;订单式培养 国际人才
育人	跨文化培训;国际化人才培养体系;复合型人 才教育模式;信息化培训跟踪系统
用人	全面绩效考核体系;个体与团队绩效导向的海外 薪酬体系;职业生涯管理和内部晋升系统
留人	有竞争力的薪资水平;满足员工各层次需要的海 外企业文化;员工关系

a. 注重国际人才队伍建设。本研究中国际人
才队伍指具有国际化意识、国际一流的知识结构,视
野和能力达到国际化水准,在全球化竞争中善于把
握机遇和争取主动的高层次人才。D 公司在参与
“一带一路”建设过程中,母国、东道国及第三
方国家的人才都是国际人才队伍的重要组成部分。
对于母国人才,公司关注员工的外派意愿、对企
业文化的认同感、对其他国家和地区文化的敏感
性,并为其提供有竞争力的薪资水平及福利保障,
以提高其外派意愿。对于东道国及第三方国家
的人才,公司通过国际化人才培养、海外绩效薪
酬制度、跨文化组织沟通等多种途径提高其能
力和文化认同感,保证各项跨国工作的进展顺
利。

b. 重视文化冲突管理。员工来自不同的国
家和地区,其交流间存在政治法律、语言文字、
价值观念、生活方式、社会制度等方面的差异。
以南欧江流域项目为例,中方人员有 1 500 余
人,外籍人员有 2 100 余人。面对各种差异,D
公司通过及时发现可能存在的冲突、让员工自
主选择代表性工会、遇到问题及时解决、尽量
避免批评指责、先稳定小团队再影响大团队、
创造包容共享的氛围等方式避免冲突。D 公司
重视员工在政治、文化、风俗习惯等多方面存
在的差异,进行差异化人力资源管理,避免冲突。

**c. 强调外派人员的管理和人力资源属地化
管理。**由于东道国的法律、制度及规范等与中
国存在较大差异,外派人员一时难以适应,且存
在工作与家庭平衡、回国的职业发展等顾虑。D
公司深入了解东道国的法律政策,引导外派员
工主动适应差异化环境,为其提供人文关怀,并
为外派人员提前规划好个人的职业生涯发展路
径,提高其参与动机。此外,在多元文化背景
下,基于降低成本、削弱东道国的民族主义和
保护主义情绪、分享发展红利等多方面的需
要,D 公司更加注重人力资源属地化管理。

4.2 D 公司国际人力资源管理实践

基于 D 公司国际人力资源管理特点,通过对
相关资料的内容分析,发现 D 公司从特定管理
情境出

发,根据组织人力资源管理“选”“育”“用”“留”4个维度设计并实施了一系列具有针对性的国际HRMP,构建了在“一带一路”背景下的国际人力资源管理系统。

4.2.1 “选人”实践:秉持人才本土化理念,进行国际人才队伍选拔

为从源头上减少文化冲突,避免政治摩擦、降低用工风险,并与东道国政府建立良好关系、为企业创造良好用工环境,D公司在“选人”实践方面秉持人才本土化理念。其“选人”实践涉及到母国、东道国和第三方国家的人才招聘与选拔,包括了属地化招聘实践、规范化外派人员选拔、“订单式”培养国际化人才等人力资源管理活动。

a. 属地化招聘实践。结合当地用工环境和人才政策,D公司坚持因地制宜,利用属地化人才资源,招聘属地员工担任行政助理、司机、翻译等,实现属地员工达到中方员工60%的人才战略目标。属地化招聘满足东道国政府要求,有利于企业开展本地业务,降低用人成本,提升盈利水平,同时也是D公司响应“一带一路”倡议的体现。D公司通过属地化招聘为“一带一路”沿线国家提供更多就业岗位,为较落后国家培养人才,带动沿线国家的共同发展,这些积极的人力资源管理实践是国家战略的延伸,是国家理念的贯彻以及中央政策的落地。

b. 规范化外派人员选拔。D公司基于“紧密结合人才队伍培育、生产经营中心和公司文化建设”的国际人才队伍定位,对外派人才需求进行了精准分析。根据生产经营目标做好人力资源招聘计划,严格确保从源头上选拔合适的人才,保证人岗匹配,促进企业目标实现。在选择外派人员时,充分尊重外派人员的意愿。在能力素质方面,不仅注重外派人员学历,还强调社会阅历和项目经验;不仅看重工作能力和业务能力,也看重人际交往能力和沟通协调能力。此外,在外派过程中倾向于选择有海外工作背景的、可以更好地适应海外文化的人才,以避免因不必要的人才流动带来成本浪费。

c. “订单式”培养国际化人才。D公司针对属地员工进行属地培训和跨国培训,对于常驻国外的项目采取在项目所在地开班授课的形式,并派送部分属地员工回集团总部实训,明显提高了属地员工的技能水平,为企业打造了专业化的队伍,为较落后国家和地区培养了国际化人才,有效提升了公司的企业形象。此外,D公司与高校开展合作,“订单式”重点培养具有国际特征的工程管理硕士、工商管理硕士,为企业输送符合发展要求的国际化人才,有利于保持企业发展的可持续性,为打造具有国际

竞争力的跨国公司提供智力支撑。以“订单式”培养的本土国际人才更熟悉东道国当地市场、文化和法律环境,可以进一步帮助国际工程企业拓宽本地市场,更好的开展工程承包活动,从而直接或间接地提升了企业的组织绩效。

4.2.2 “育人”实践:重视跨文化培训,实施国际化人才培养体系

为不断培养和开发员工潜质,使员工掌握更多工作中所需的知识、技能,有效提高工作绩效和组织绩效,D公司将人才培养摆在突出位置,坚持“用最优秀的人,培养更优秀的人”“专业的人做专业的事”的人才培养和人才发展理念,通过跨文化培训、国际化人才培养体系、复合型人才教育模式和信息化培训跟踪系统等人力资源实践,形成了独具特色的育人实践。

a. 跨文化培训。D公司为属地员工和外派员工分别设计了具有针对性的跨文化培训,有效实现了文化交融,促进了组织内部沟通,提高了员工工作效率。一方面,对属地员工进行公司文化培训。在项目所在地开展公司文化培训课程,介绍公司的企业文化、组织架构、规章条例等,并将部分拟长期录用人员送至中国总部开展约半年的集中培训,深入学习公司的文化和规章制度,鼓励其做出推动企业愿景、使命和目标顺利达成的行为,增进属地员工对企业的归属感及对公司文化的认同感,培养员工的主人翁意识,激励其改进工作态度和行为,提高其工作能力,从而提升其工作绩效,助力企业国际化绩效的提升。另一方面,对外派员工进行语言培训、文化基础知识培训、文化敏感性培训、文化适应性培训等跨文化培训,帮助其认识文化差异,培养其文化敏感性,帮助其了解东道国文化,避免中外员工在交流过程中出现文化冲突。

b. 国际化人才培养体系。公司立足海外人才培养现实需求,以“用最优秀的人培养更优秀的人”为公司人才培养理念,在人力资源管理过程中探索和形成了以内部培训为基石,以专项业务培训、职(执)业资格培训、领导力培训为支柱的国际化人才培养体系,帮助员工在不同发展时期按顺序快速跨越每个职业生涯阶段、树立正确的工作动机,提升员工的各项能力,为公司培养了一批复合型国际化人才。一方面,公司通过入职培训、导师带徒、经验分享座谈会、复盘培训、以干代培以及核心业务培训等内部培训,深挖公司内部人力资本潜力,促进新老员工快速成长。另一方面,公司按照员工的不同职业阶段,针对不同序列及不同发展阶段的培训需求,通过专项业务培训、职(执)业资格培训和领导力培

训,实现对员工职业生涯全周期的培训管理。

c. 复合型人才教育模式。D公司建立了跨专业技能的复合型人才教育模式,要求员工“专一、懂二、熟三”。“专一”指精通本专业领域工作,将本职工作做精做专;“懂二”指在精通本专业领域工作的基础上再掌握一门其他专业的技能;“熟三”指在此基础上再熟悉其他领域的知识。复合型人才教育模式有利于为企业培养复合型国际化人才,提升人才各方面的能力、知识水平,促进人才的全面发展。同时,专业技能的彼此互通还可以大幅提升企业内部的沟通效率,有效填补暂时的职位空缺,提升整个组织的工作效率。

d. 信息化的培训跟踪系统。D公司业务均在海外,为有效保障国际化人才培养体系在海外的实施,公司建立了涵盖培训需求申报、计划制定、培训组织、效果评估反馈、档案管理、资源管理、报表统计、课件下载等多个模块的培训管理信息化系统,实现了实时在线培训和反馈评估统计,有效解决了海外员工培训资源有限的难题,实现对中外员工培训工作的一体化管理,也打造了公司内的知识全球共享平台。

4.2.3 “用人”实践:重视属地员工与外派员工的公平性

D公司重视属地员工与外派员工的公平性,通过全面绩效考核、个人与团队绩效导向的海外薪酬体系、职业生涯规划与内部晋升系统等人力资源管理实践,形成了激励导向的“用人”机制,在组织范围内营造了公平公正的竞争氛围,充分调动了员工的工作动机,提高了工作满意度。

a. 全面的绩效考核体系。D公司结合国际化业务特性,实施涵盖公司总部平衡计分卡、项目公司经营业绩责任考核、员工全面绩效考核三个层次的全面绩效考核体系。在公司总部实施平衡计分卡,通过设立经济财务、履职情况、部门管理、综合评价等4个维度指标,将公司战略、年度任务、员工成长细化分解为可操作的衡量指标和目标值,从而在决策层、管理层、执行层间搭建绩效管理体系,进一步明确了岗位职责和工作目标,有利于培育企业核心能力,促进管理绩效的持续提升。在个体绩效方面,公司实行360°绩效评价体系以实现员工全面考核。中外员工都要同时进行来自上级、同事、下级、客户以及本人的多角度评价,公司从不同层面收集考评信息,对员工的工作能力、沟通协调能力、上下级关系处理等多方面进行考核,得出相对客观、公正、全面、科学的考核结果。在绩效考核结果应用方面,一是对员工进行评级,并根据绩效等级给予奖金和晋

升机会,提升员工的工作动机和工作满意度;二是反馈被考核对象的缺点,使其及时改进工作方法,提高工作绩效;三是用于年度先进部门、先进工作者、优秀外籍员工等集体和个人荣誉评选,调动员工的工作积极性。全面的绩效考核体系有利于员工爱岗敬业,增强员工的凝聚力和向心力,增加外籍员工的认同感和归属感,激发员工创造力,帮助员工成长并为企业创造价值。

b. 个人与团队绩效导向的海外薪酬体系。D公司将员工薪资与团队表现挂钩,并依据不同的职级和绩效等级为绩效表现优秀的个人和团队提供相应的激励奖金。员工奖金与总经理年薪挂钩,如果公司的整体绩效优异,总经理的年薪则有所增加,每名员工的奖金也将随之增加。绩效导向的海外薪酬制度在全体员工范围内实施,体现了属地员工与外派员工间的公平性,充分调动员工工作积极性,促使员工为了获得更高报酬做出符合企业要求的表现。D公司在强调个人绩效提升的同时也强调团队绩效,充分调动了员工的组织认同感和团队协作精神,有利于团队工作的良好开展,促进成员间的有效沟通,取得“1+1>2”的效果。

c. 职业生涯规划 and 内部晋升系统。首先,公司积极帮助外派员工进行合理的职业生涯规划,通过定期与员工交流个人职业发展计划,深入了解员工内在需求,帮助员工克服在外派过程中出现的职业迷茫,增强其工作稳定性。其次,公司设计了完善的内部晋升系统以满足员工的成长需要、提高成就动机,如为员工设计了职级晋升和职位晋升(管理序列和专家序列)等多路径晋升通道,使晋升系统更完整科学,有利于全面调动员工的积极性,保障其职业发展通道顺畅。最后,公司鼓励做出突出贡献的员工,给予其破格晋升机会,激发了员工的创造性和主动性。D公司作为跨国企业,晋升系统面向包括外派员工和属地员工在内的全体员工。这一举措打破了属地员工晋升的“隐形天花板”,在公司内营造了公平氛围,刺激属地员工为企业承担更多责任并做出更多贡献。同时,也给外派员工带来一定的竞争压力,推动其加入良性竞争,提高组织绩效。

4.2.4 “留人”实践:以文化凝聚人心,发展“文化认同”

D公司的“留人”实践充分尊重文化差异,强调文化整合,重视跨文化组织沟通,并注重信息公开,在公司内形成了包容开放的文化氛围,满足了员工生存、安全、社交、尊重和自我实现需求,营造了良好和谐的企业发展环境,有效降低了人员流失率。保持了员工的工作积极性,使员工满意且安心地工作,

从而在激烈的国际竞争中形成了一支强有力的国际化人才队伍,提升了企业的稳定性,为企业创造更大的价值。

a. 有竞争力的薪资水平,满足员工生存需求。D公司的薪资水平高于同行业的大多数企业,可充分满足员工的生存需要。一方面,保障了外派员工的物质生活水平,增大其外派动机和稳定性。另一方面,有利于吸引属地员工加入,保障公司获得国际工程项目建设所需的人力资源。

b. 注重安全文化建设,满足员工安全需求。D公司坚持“以人为本,安全第一”的安全文化理念,从员工的根本利益出发,实施健康安全环境管理,及时发现并排除项目实施过程中的危害因素,为员工创造安全、文明、和谐的生产条件和人文环境。

c. 注重沟通与信息公开,满足员工社交需要。第一,D公司重视创新沟通渠道以连接高层与基层员工,通过调研、座谈会等各种正式和非正式的沟通渠道,获得员工关于公司发展的独到见解,并向员工及时传达公司的战略意图和对市场的反应方式,在公司内部形成一种互相信任、不断学习、既独立又协作、动态有活力的工作氛围。在这种“沟通”文化下,D公司形成了有利于员工建言献策和参与决策的“授权参与式”的管理模式,鼓励属地员工积极发表见解,及时反馈本地市场需求和变化,帮助高层快速掌握市场行情,及时调整战略响应市场。此外,公司还举办了大量贴近中外员工生活的文化主题活动,促进了不同语言、不同文化背景员工间的沟通交流,增进了中外员工的感情。第二,D公司总部及海外项目公司进行两级厂务公开,定期对重大决策、生产经营、涉及员工切身利益事项等进行信息公开,对重要事项积极征询职工意见建议并设置意见箱,还利用公开栏和协同系统等丰富的信息公开形式,有效保障了广大员工的知情权、参与权和监督权。第三,D公司建立了企业及海外项目公司工会、职工之家,深化员工参与,凝聚和调动了员工工作激情和创造力,促进了公司和员工共同发展。

d. 强调关心文化,满足员工尊重需求。公司充分尊重当地风俗习惯、文化信仰,主动关心员工的工作和生活,强调对员工的人文关怀以提高员工在海外的生活质量。通过设置多样化的食堂、成立伙食管理委员会等方式满足员工差异化的饮食习惯。此外,D公司积极参与当地社会公益及联谊主题活动,并组织属地员工开展当地传统活动,通过多种跨文化交流活动进一步挖掘属地员工的潜力,增强员工的组织认同和对公司文化的归属感。D公司还关注员工的心理健康,引进并实施EAP员工帮助计划,通过热线咨

询、主题培训、周报月刊和心理测评等,为员工提供情绪管理和心理疏导服务,帮助员工拥有良好的心态,从而更好地应对海外的复杂环境。D公司的关心文化使员工强烈感受到组织的尊重和重视,并产生为公司努力奋斗的强大动机。

e. 发展创新文化和责任文化,满足员工自我实现需求。D公司围绕阶段性目标任务和项目工程建设的生产经营难点,组织开展职工技能培训、岗位练兵、劳动竞赛、技术革新和合理化建议等活动,调动员工的积极性、主动性和创造性,提高员工参与度和实效性,推进国际工程项目进展,以创新促进价值创造。此外,D公司作为央企,与当地民众共享发展红利,通过海外项目积极履行海外社会责任,为项目所在地民众修建安置村、学校、道路、供水供电系统等配套设施,注重生态环保,并积极开展助学、公益捐赠等社会公益活动,推动了项目所在地的就业、技术和社会发展。D公司的责任文化满足了员工自我实现的需求,使属地员工形成并加深了对企业的认同感和归属感,同时通过属地员工传播了公司文化,帮助公司树立了良好形象,提升了中国企业在国际市场上的认可度。

中国水利国际工程企业在“一带一路”背景下,因地制宜、因时制宜实施最佳国际HRMP,为员工提供更多的成长机会,提升工作满意度,激励员工为实现更大的进步不断努力,对提升员工的工作绩效,助力企业提高国际化绩效具有明显的促进作用。

4.2.5 D公司最佳国际HRMP内容

通过内容分析法的三段式编码和上述对各维度人力资源实践的深入分析,得到由4个实践维度和13个实践条目构成的D公司最佳国际HRMP内容,如表6所示。由表6可知,D公司最佳国际HRMP内容包括“选”“育”“用”“留”4个实践维度,且每一维度下包含3~4条具体的人力资源管理实践条目。从各维度和条目的对应关系可以看出,D公司最佳国际HRMP所包含的维度与最佳HRMP的通用维度相对应,基本涵盖了人力资源管理六大模块,在结构上具有完整性和系统性,且明显地体现出了国际化管理特征。

a. D公司最佳国际HRMP通过提升员工各方面的能力,包括岗位适应能力、国际化水平、专业业务能力、复合型技能、跨文化适应能力等,提高员工的工作绩效,为企业国际化绩效的增长奠定基础。国际人才队伍定位明确企业的人才需求,帮助企业制定精准的招募计划,有效提升企业选聘人才与相应岗位的匹配程度。“订单式”人才培养模式可有针对性地培养国际化复合型人才,提高其国际适应能

力,帮助企业获得源源不断的新鲜血液,打造国际化

表6 D公司最佳国际HRMP内容

实践维度	实践条目	对应关系
选人	积极的属地化招聘 外派员工的选拔 “订单式”培养国际后备人才	招聘选拔
	对属地员工和外派员工的跨文化培训 贯彻员工职业生涯周期的国际化 人才培养机制	培训与开发
育人	跨专业技能的复合型人才培养 科学的信息化培训跟踪系统	绩效管理
	全面绩效考核体系	薪酬管理
用人	个人与团体绩效相结合的海外薪酬制度	薪酬管理
	完整的职业生涯规划与公平的多 路径晋升系统	职业生涯管理
留人	有竞争力的薪资水平	薪酬福利
	满足员工各层次需要的海外企业文化 注重沟通及信息公开	企业文化 员工关系

人才队伍,保持长久活力。跨文化培训可提高外派员工的“文化敏感性”、跨文化适应能力以及属地员工对企业文化的适应能力,使其更快融入。此外,信息化的培训系统可实时跟踪培训进度,有效提升培训效果,更科学地保障员工通过培训提升各方面的能力。

b. D公司最佳国际HRMP通过各项积极的国际HRMP满足员工的内在需要,激发员工工作动机,从而提高员工工作绩效和企业国际化绩效。各项国际化人才培养措施有助于员工增长知识和技能,满足员工的成长需要和企业发展的需要,增进员工的工作自信心和效能感。最佳国际HRMP中内部晋升、参与式管理等实践能够使员工更好地识别、利用发展机会,使其感知到自身的成长、潜能的发挥^[28],从而有效激发员工的价值感知和内在动机。完善的职业生涯规划 and 公平面向本土与外派员工的晋升系统可展现组织对员工工作的认可和赏识,营造组织支持的内部关系,使员工在激励和向上的氛围中有归属感,显著提高员工的工作动机。此外,有竞争力的薪资水平,安全文化、关心文化、创新文化和责任文化,畅通的沟通渠道等可满足员工的生存、安全、社交、尊重、自我实现需求,使员工产生对企业有利的态度和行为,进而促使企业与员工形成长久的合作共赢关系^[29],通过个体积极的行为为企业国际化绩效的提升贡献力量。

c. D公司最佳国际HRMP通过提升员工参与机会,使员工在工作中拥有更多解决问题与自我决策的权利,从而更加积极热情地投入工作,表现出更高的工作绩效。同时,公司强调关心文化,重视沟通,使得企业内部形成良好的沟通机制,提高员工的参与感和主人翁意识,有效提升了员工的敬业精神。形成了有利于员工建言献策和参与决策的授权参与式管理模式,有效提升员工绩效和企业国际化绩效^[30]。

5 结论与启示

5.1 研究结论

本研究通过对中国水利国际工程代表性企业——D公司进行研究,探索中国水利国际工程企业在“走出去”过程中结合由不同文化背景带来的管理情境差异,因时而异、因地制宜地从“选”“育”“用”“留”4个维度出发,发展出了适用于国际环境的最佳国际人力资源管理实践。包括属地化招聘、国际人才队伍选拔的“选人”实践;跨文化培训、国际人才培养的“育人”实践;全面的考核体系、完整公平的晋升路径的“用人”实践;有竞争力的海外薪酬水平、满足员工各层次需要的“留人”实践。结合复杂的管理情境,将各实践相互匹配,提升员工的能力、激发员工的工作动机,进而提升组织绩效。

5.2 管理启示

相比于中国传统企业的人力资源管理实践,中国水利国际工程企业的人力资源管理更需要结合不同文化差异的管理情境来改进,基于此,产生以下几点管理启示。

a. 中国水利国际工程企业要注重人口红利的分享,在“走出去”过程中积极进行人力资源属地化管理。通过开展本土招聘、履行海外社会责任等属地化措施,为东道国创造就业机会,在获得更高经济利益的同时树立良好的企业形象,真正实现民心相通,为企业在东道国开展业务创造良好的政治环境,降低政治和法律风险,从而提升企业在国际市场上的地位,扩大生存成长空间。

b. 中国水利国际工程企业在国际人力资源管理中要注重国际化人才培养与培养,深度挖掘企业内部人力资本,打造具有自身特色的培训体系,形成员工全职业生涯周期的培训机制。通过多种培训方式和课程,提升员工的技能和能力,帮助属地员工和外派员工实现全面发展、成为符合全球化要求的“复合型人才”帮助企业应对日益变化的外部环境,在“走出去”过程中站稳脚跟。随着信息技术的现代化,企业需要与时俱进,引入科学的信息化培训跟踪系统,有效提升培训效率和效果,切实保障员工能力的提升。

c. 中国水利国际工程企业在“走出去”过程中要认清由不同文化背景带来的管理情境变化,重视跨国人力资源管理,减少文化冲突带来的经济损失。在管理过程中要注重文化的创新与融合,重视跨文化培训,积极建立畅通的沟通渠道,培养中外员工间的文化认同感,营造舒适的文化氛围,满足员工精神层面的需要,提升员工的能力,激发员工的工作动机

并提供参与机会,进而提升组织绩效。为企业创造持续竞争优势的是企业整体的人力资源系统而非单个的人力资源实践。因此,中国水利国际工程企业在进行跨国人力资源管理的过程中,要将国际人才选拔、培养、绩效、组织沟通等各维度的 HRMP 紧密联系在一起,发挥人力资源系统的协同作用,充分发挥人力资源的优势,提高员工能力、动机,提供更多的参与机会,提升企业内部的管理效力,进而提升组织的国际竞争能力和绩效。

d. 中国水利国际工程企业在拓展国际化业务的同时要注重推动创新,以创新实现价值创造,培育企业国际竞争优势。在开展跨文化人力资源实践时,需重视创新文化,激发并增强企业和员工价值创造能力,培育并提高公司核心竞争力,促进中国企业海外业务由产业链向价值链的转变,实现可持续的价值创造,提升中国水利国际工程企业在国际市场上的国际竞争力。

参考文献:

[1] 汪群,罗婷,李卉. 东道国地区人才吸引力对国际人才根植意愿的影响[J]. 水利经济,2022,40(5):77-85.

[2] 张亚琼. 跨国企业、员工创新与创新绩效:基于文化适应与文化导向的研究视角[J]. 山西财经大学学报,2021,43(9):86-97.

[3] 丁帅,李妍. 东西方企业管理文化冲突及跨文化融合策略[J]. 河南社会科学,2017,25(11):76-81.

[4] 王鉴忠,宋嘉良. “一带一路”背景下中国企业跨文化管理研究[J]. 理论探讨,2017(6):93-98.

[5] 刘冰,李逢雨,朱乃馨. 适应变化:柔性人力资源管理的内涵、机制与展望[J]. 中国人力资源开发,2020,37(10):91-108.

[6] 杨婧,杨河清. 人力资源管理与组织绩效关系的实践:国外四大理论的阐释[J]. 首都经济贸易大学学报,2020,22(1):103-112.

[7] PFEFFER J. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2005, 19(4): 95-106.

[8] 田立法. 最佳人力资源管理实践、组织氛围强势与企业绩效关系研究[J]. 管理工程学报,2017,31(2):1-8.

[9] HUSELID M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance [J]. *Academy of management journal*, 1995, 38(3): 635-672.

[10] HARRELL-COOK G. Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off[J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26(3): 459-462.

[11] BAE J, CHEN S, DAVID WAN T W, et al. Human resource strategy and firm performance in Pacific Rim countries [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14(8): 1308-1332.

[12] GAVINO M C, WAYNE S J, ERDOGAN B. Discretionary and transactional human resource practices

and employee outcomes: the role of perceived organizational support [J]. *Human Resource Management*, 2012, 51(5): 665-686.

[13] 刘善仕,刘学. 中国企业的最佳人力资源实践[J]. 科技管理研究,2008,28(5):199-201.

[14] 张徽燕,何楠,李端凤,等. 高绩效工作系统量表开发:基于中国企业样本的研究[J]. 中国管理科学,2013,21(S1):46-51.

[15] 李凤莲. 高新技术企业 HRM 系统对员工创新行为影响的测量开发研究[J]. 学习与实践,2016(7):28-36.

[16] 刘军,苏方国,刘晓琳. 基于扎根理论的金融业最佳人力资源管理实践研究[J]. 中国人力资源开发,2016,33(3):72-81.

[17] 蒋建武,宋军梅,刘心怡,等. 普适与权变观视角下“2017 美国最佳雇主 100 强”人力资源管理实践的聚类研究[J]. 管理学报,2018,15(5):678-686.

[18] 陈诚,毛基业. 企业战略选择的情绪基础:基于 IT 服务提供商的多案例研究[J]. 中国工业经济,2017(4):176-192.

[19] 孙秀丽,赵曙明. HRM 能力及其重要性对战略人力资源管理与企业绩效的影响研究[J]. 南京社会科学,2017(1):39-45.

[20] WRIGHT M, DUNFORD B B, SNELL S A. Human resources and the resource based view of the firm [J]. *Journal of Management*, 2001, 27(6):701-721.

[21] 李树文,罗瑾琰,梁卓. 战略人力资源管理对产品创新影响的组态效应[J]. 科研管理,2022,43(9):185-193.

[22] 井辉. 最佳实践或最佳匹配:个性化人力资源管理实践的提出及其研究框架[J]. 领导科学,2016(5):56-59.

[23] MCCLEAN E, COLLINS C J. Expanding the concept of fit in strategic human resource management: an examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes [J]. *Human Resource Management*, 2019, 58(2):187-202.

[24] 王雪莉,马琳. 中国优秀企业高绩效人力资源管理实践模型探究[J]. 管理学报,2015,12(11):1598-1606.

[25] 骆正清,钱楚. 高绩效工作系统对新生代员工创新绩效影响[J]. 华东经济管理,2018,32(8):163-168.

[26] 张颖,侯琳钰. 高绩效工作系统对员工敬业度的影响机制研究:被调节的中介效应[J]. 工业技术经济,2017,36(4):88-97.

[27] 谢玉华,张群艳. 新生代员工参与对员工满意度的影响研究[J]. 管理学报,2013,10(8):1162-1169.

[28] KUYAAS B. An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes [J]. *Journal of Management studies*, 2008, 45(1): 1-25.

[29] 王耀光. 高绩效工作系统对工作满意度的影响研究[J]. 技术经济与管理研究,2018(2):32-36.

[30] 戚玉觉,杨东涛. 高绩效工作系统与员工建言的关系:价值观匹配的中介作用与领导成员交换的调节作用[J]. 商业经济与管理,2018(8):36-46.

(收稿日期:2022-11-01 编辑:余迪)