

基于属地化的国际工程人力资源管理研究

——以中东 A 国某 EPC 项目为例

谢佳玉

中国水利水电第四工程局有限公司, 河北 涿州 072750

DOI:10.61369/IED.2025080004

摘 要：“一带一路”倡议进入深耕期后，国际工程项目普遍面临用工合规、成本刚性上升与跨文化冲突三重压力，属地化人力资源管理（LHRM）成为中资承包商降本增效、可持续履约的核心抓手。本文以中东 A 国某 EPC 项目为案例，在系统梳理国际 HRM 与属地化理论基础上，构建“战略—制度—文化”三维 LHRM 模型，运用文献分析、访谈与项目档案法，总结该项目 2019—2023 年属地化实践成效与痛点，提出“精准招聘—分层培训—多元激励—文化融合”闭环对策。研究显示：项目属地员工占比由 28% 提升至 64%，人工成本下降 11.7%，工期提前 42 天，跨文化冲突事件下降 65%，验证了模型的有效性。研究结论可为中资企业在中东地区及其他高危、高壁垒市场实施深度属地化提供可复制范式。

关 键 词： 属地化；国际工程；人力资源管理；跨文化管理

Research on Localized International Engineering Human Resource Management — A Case Study of an EPC Project in Country A, Middle East

Xie Jiayu

China Hydropower Fourth Engineering Bureau Co., Ltd. Zhuozhou, Hebei 072750

Abstract： After the Belt and Road Initiative entered a phase of deep cultivation, international engineering projects generally face triple pressures: labor compliance, rising rigid costs, and cross-cultural conflicts. Localized human resource management (LHRM) has become a key approach for Chinese contractors to reduce costs, improve efficiency, and ensure sustainable project delivery. This paper takes an EPC project in Country A in the Middle East as a case study. Based on a systematic review of international HRM and localization theories, it constructs a three-dimensional LHRM model of 'strategy-system-culture.' Using literature analysis, interviews, and project archive methods, the paper summarizes the achievements and challenges of localization practices in the project from 2019 to 2023 and proposes a closed-loop strategy of 'precise recruitment – hierarchical training – diversified incentives – cultural integration.' The study shows that the proportion of local employees in the project increased from 28% to 64%, labor costs decreased by 11.7%, the project schedule was advanced by 42 days, and cross-cultural conflict incidents decreased by 65%, verifying the effectiveness of the model. The conclusions provide a replicable paradigm for Chinese enterprises to implement deep localization in the Middle East and other high-risk, high-barrier markets.

Keywords： localization; international engineering; human resource management; cross-cultural management

一、研究背景

（一）合规成本倒挂与文化适应困境

A 国作为“一带一路”沿线重要的能源国家，2022 年重建预算高达 880 亿美元，市场潜力巨大。然而，该国《劳工法》明确规定“外籍员工不得超过项目总人数 30%”，并要求企业优先雇用所在地省籍劳工。与此同时，该国安全形势复杂，中方人员签证和动迁成本高企。该国的 EPC 项目合同额达 4.6 亿美元，高峰期用工量达 1300 人，如果沿用传统的“中方主导+劳务分包”模式，不仅合规风险高，而且会导致成本倒挂。自 2019 年

起，项目部将属地化人力资源管理（Localized Human Resource Management, LHRM）列为“一把手工程”，经过四年探索，形成了一套较为系统的做法，亟需总结提升。

在实践层面，A 国项目具有“高政治风险、高劳工保护、高文化壁垒”的三高特征，其经验对同类市场具有重要参照价值。根据中国企业人力资源管理研究显示，本地化 HRM 对东道国员工的留任意愿和额外角色绩效有积极影响，这一发现在 A 国类似环境中值得进一步验证与应用。

（二）国际工程 HRM 理论

Perlmutter 将国际企业人力配置划分为母国中心、多元中

心、全球中心与地区中心四种导向。国际工程项目因阶段性、跨文化、高不确定性特征，多呈现“母国中心向多元中心过渡”趋势，LHRM正是多元中心导向的具体体现。这一理论在中资企业的国际化实践中得到验证。

（三）属地化管理维度

国内外学者普遍认同“四维度”框架：招聘属地化、培训属地化、激励属地化、文化融合属地化。向鹏成等指出，文化风险与政治法律风险并列属地化最大障碍；王镇岳提出流程化属地管理，强调制度先行。根据对海外工程项目属地化管理的研究，尽管面临文化差异、员工素质、法规复杂、员工流动等严峻挑战，但通过加强跨文化管理、完善培训体系、严守法规合规、提升员工稳定性等一系列行之有效的策略，企业能够逐步化解难题，不断优化属地化管理模式。

（四）项目概况与 LHRM 现状

1. 项目概况

A 国的 EPC 项目包括油气处理厂、55 公里集输管线及 110KV 变电站，合同工期 36 个月，业主为一家石油公司，监理为英国某咨询公司。项目所在省人口约 160 万，失业率 18%，部族结构复杂，穆斯林什叶派占 85%。这一地区特征既为项目提供了劳动力资源，也带来了独特的管理挑战。A 国的 EPC 脱气站项目于 2022 年 7 月实现通油投产，标志着中资企业在该地区的项目执行能力。

2. 人力结构演变

2019 年 6 月项目启动时，中方员工 420 人，属地员工 162 人，占比仅 28%；到 2023 年 3 月进入运维期，中方员工降至 180 人，属地员工 320 人，占比达到 64%，关键岗位（施工经理、计划控制、质量总监）属地化率突破 40%。这一转变显著降低了项目人力成本，提高了当地社区的接受度。

表 1 A 国 EPC 项目人力结构演变（2019–2023）

时间段	中方员工数	属地员工数	属地化率	关键岗位属地化率	主要岗位类型
2019 年 6 月	420	162	28%	5%	普通工人、司机、清洁工
2020 年 12 月	350	240	41%	18%	技术工人、班组长
2022 年 3 月	220	290	57%	35%	技术员、质检员、安全员
2023 年 3 月	180	320	64%	40%	施工经理、计划控制、质量总监

3. 现行 LHRM 制度

招聘方面，项目与 A 国大学、A 国技术学院签订“订单式”培养协议；建立“部落推荐 + 公开招聘”双通道。培训方面，设置“1+3+5”体系——1 周入职安全教育、3 个月岗位技能、5 个月“师带徒”在岗训练；开发阿语版《油气站施工规范》教材。薪酬方面，采用“底薪 + 绩效 + 津补贴 + 年终分红”四元结构，绩效权重 40%，与进度、质量、安全挂钩。文化方面，设立“诺鲁兹节”“开斋节”慰问基金；每月举办“文化日”活动。这些措施与中国企业在其他国际项目中推行的本地化策略一致，如“中老铁路人才走廊”项目通过教育合作、人才交流等方式实现的从“硬联通”到“心联通”的跨境实践。

二、存在的主要问题

（一）招聘配置方面

高素质人才稀缺是项目面临的首要挑战。当地技术院校毕业生多倾向进入国家石油系统，项目吸引力不足。此外，部落干预问题突出，部落长老推荐人员技能不匹配，且拒绝外调，影响岗位轮换。这一问题在 A 国特有的社会结构中尤为明显，部落势力在当地社会资源和劳动力分配中具有重要影响力。

（二）培训开发方面

培训覆盖率不足，高峰期外协队伍 23 家，属地劳工 800 余人，培训存在“最后一公里”现象。语言障碍也是突出问题，中方讲师阿语水平有限，导致焊接、无损检测等高端课程效果打折。这一问题在类似国际工程中普遍存在，根据工程企业国际化组织与激励机制的相关研究，本土化运营与集团管控的平衡是普遍难题。

（三）激励机制方面

薪酬竞争力下降，2022 年 A 国通胀率高达 9.3%，项目薪酬调整滞后，员工流失率一度攀升至 34%。此外，职业发展天花板问题突出，项目部中层岗位多由中方担任，属地员工晋升通道狭窄，导致核心人才流失。根据本土化人力资源管理策略研究，激励政策与海外员工职业发展需求的错位是工程企业国际化普遍面临的挑战。

（四）跨文化冲突

宗教习俗方面，斋月期间白天禁食，部分员工体力不支，与中方“抢工期”矛盾突出。沟通风格上，A 国员工习惯“高情境”沟通（依赖非语言线索和情境理解），中方指令式管理易引发抵触。这些冲突体现了深层文化差异，需要系统的文化融合机制来化解。

三、LHRM 优化对策与模型构建

（一）“战略—制度—文化”三维 LHRM 模型

针对 A 国 EPC 项目属地化管理中的问题，我们构建了“战略—制度—文化”三维 LHRM 模型，为国际工程项目提供系统解决方案。

战略层，将属地化率、属地关键岗位占比纳入项目 KPI，与班子成员绩效奖金挂钩，确保属地化从口号变为可衡量、可考核的具体目标。

制度层，搭建“招聘—培训—考核—激励—退出”闭环制度链，实行“年度复盘 + 动态微调”，确保制度既保持稳定性，又具备适应性。

文化层，打造“4C”文化融合方案——Communication（沟通）、Celebration（共庆）、Compromise（互让）、Co-creation（共创），通过多层次互动促进文化融合。

（二）精准招聘与配置

建立“省籍—部落—专业”三维人才地图，提前一年锁定目标院校与部落。这一做法充分考虑 A 国特有的社会结构，将传统的部落影响力转化为人才招聘的有利因素。

引入“技术测评 + 情景面试 + 背景调查”三合一工具，减少长老干预的同时，尊重当地传统权力结构。对关键岗位实施“双备份”制度，确保属地人才梯队深度，避免因个别核心员工流失影响项目进展。

（三）分层培训与能力提升

构建“三级三通道”课程体系：操作级（阿语授课）、技术级（阿英双语）、管理级（中英阿三语），满足不同层级员工的发展需求。

搭建“移动培训车+VR焊接模拟器”，解决现场分散、实训资源不足问题，使培训资源能够覆盖偏远作业点。推行“中方导师+属地助教”双讲师制，既保证技术传授的准确性，又克服语言和文化障碍，提升授课接受度。

（四）多元激励与职业保留

薪酬方面，建立“年度CPI+市场分位”双因子调整机制，确保薪酬保持市场75分位，应对高通胀环境下的薪酬竞争力问题。

晋升方面，设置“蓝领→灰领→白领”职业阶梯，开放施工主管、质量主管等12个中层岗位，打破属地员工的职业发展天花板。

长期激励方面，试点“项目收益分享计划”，将项目超额利润的5%用于属地核心团队激励，分三年递延支付，增强核心员工的归属感和留任意愿。这种差异化激励政策是解决国际化人才保留问题的有效手段。^[1-5]

（五）跨文化融合与冲突管理

时间制度上，斋月期间实行“两班倒”，上午6:00-12:00，下午20:00-24:00，兼顾宗教习俗与项目工期，体现对当地文化的尊重。

沟通机制上，推广“阿语日常100句”微课件，中方班组长必须通过LPI（Language Proficiency Interview）一级，降低沟通障碍。^[6-7]

冲突调解方面，成立“跨文化委员会”，由中方书记、A国宗教代表、业主HR三方组成，实行“24小时响应”机制，确保冲突及时化解。这一做法与优秀国际工程项目的营地管理理念一致，如A国EPC Work Base项目营地通过组织中外员工团建、体育比赛、室外烧烤等活动，提高了员工对生活的积极性，体现了对员工的关怀之情。

表2 4C文化融合方案的具体措施

维度	核心目标	具体措施	预期效果
沟通	消除语言与理解障碍	阿语日常100句培训、LPI认证、双向反馈机制	减少误解，提高指令执行效率
共庆	增强文化认同与归属感	共同庆祝中国、A国重要节日、联合团队建设活动	增进相互理解，强化团队凝聚力
互让	促进文化适应与妥协	调整工作时间适应宗教活动、互相尊重文化禁忌	减少文化冲突，提高工作适应性
共创	实现文化融合与创新	中方、A国员工联合QC小组、流程改进团队	整合文化优势，提升项目绩效

参考文献

- [1] 向鹏成, 黄飞虎, 冯超兴. 承包商视角的国际工程人员属地化风险动态评价 [J]. 土木工程与管理学报, 2023(5): 6-13.
- [2] Perlmutter H V. The tortuous evolution of multinational corporations[J]. Columbia Journal of World Business, 1969(4): 9-18.
- [3] 王镇岳. 国际项目经营流程属地化管理研究 [J]. 工程技术研究, 2024(7): 140-144.
- [4] 刘斌, 杨兴义, 董官炯. 国际水电项目设计属地化思考 [J]. 四川水力发电, 2024, 43(4): 71-74.
- [5] 刘泗宗. “一带一路”背景下国际工程项目物流企业高质量发展路径研究 [J]. 铁路采购与物流, 2025(7): 24-30.
- [6] Taylor S, Beechler S, Napier N. Toward an integrative model of strategic international human resource management[J]. Academy of Management Review, 1996, 21(4): 959-985.
- [7] 瑞梅. 国际石油贸易公司属地化员工激励与保留 [J]. 国企, 2025(5): 18-21.
- [8] 中铁七局集团有限公司. 加强文化融通, 推进项目属地化发展——乌干达地区国际工程跨文化交流案例 [J]. 国际工程与劳务, 2023: 63-65.
- [9] 李朔. 孟加拉国输电线路项目属地化建设实践 [J]. 国际工程与劳务, 2024(7): 65-69.
- [10] 徐宁, 艾唐敏, 吴亮, 等. 探索新型学徒培养模式打造国际化属地人才集聚高地 [J]. 石油组织人事, 2023(7): 35-38.

四、案例实践与成效评估

（一）实践与评估

通过两年多的实践，项目在多个维度取得了显著成效：

属地化率由28%升至64%，超过合同要求（50%）14个百分点，关键岗位属地化率突破40%，实现了由量变到质变的提升（需要注意的是，当属地化率超过60%后，需建立“核心岗位双备份制度”以防范技术断供风险）。

人工成本方面，中方员工成本同比下降11.7%，节约362万美元，显著改善了项目经济效益。^[8]

工期绩效上，主装置提前42天中交，获得业主200万美元提前竣工奖，证明了属地化不仅不会降低效率，反而可以提升整体项目绩效。

（二）结论及建议

1. 研究结论

中东阿拉伯文化语境下的LHRM必须同时回应“法律合规、宗教习俗、部族政治”三重逻辑，单一维度的人力资源管理难以奏效。

“战略—制度—文化”三维模型能有效破解招聘、培训、激励、文化四大痛点，实现成本、工期、品牌三重价值，为国际工程项目属地化管理提供了系统框架。

项目实践表明，深度属地化不仅不降低质量标准，反而通过“本地智慧+中国标准”融合，提升整体绩效，是国际工程可持续发展的必然选择。^[9]

2. 政策建议

基于A国EPC项目的实践经验，我们提出以下政策建议：

企业层面（首要），建议将LHRM纳入公司人才规划，建立区域“属地人才池”与“文化导师库”，实现知识复用，避免每个项目从零开始。

项目层面（其次），设立“属地化总监”岗位，赋予招聘、考核、激励一票否决权，确保制度落地，避免属地化沦为形式。

政府/行业层面（长期），建议商务部、国资委牵头搭建“一带一路”属地化人才认证平台，推动中国与东道国职业教育学分互认，降低企业培训成本。

通过多方协同，形成“企业主导、项目落地、政府支持”的属地化推进格局，助力“一带一路”建设行稳致远。^[10]