

# Research on the Leadership Competency Model of International Engineering Management Talent under the New Situation

Long Sun

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

## Abstract

In today's world, new and old issues are intertwined, and the complexity and uncertainty of the international environment are increasing. The international engineering industry faces unprecedented opportunities and challenges, which have raised higher demands for the quality of management talent. Establishing a leadership competency model that aligns with the actual needs of enterprises has become an essential condition for high-quality and sustainable development. This paper, through methods such as literature analysis, key event interviews, builds a leadership competency model for international engineering management talent under the new situation, based on existing theories and combined with practical enterprise needs. The model includes three dimensions—developing business, developing the organization, and developing oneself—and seven key leadership competencies. The construction of this model will provide valuable reference for human resource management and development practices in the international engineering field.

## Keywords

international engineering; competency model; human resource management and development

# 新形势下国际工程管理人才领导力素质模型研究

孙龙

中国电力技术装备有限公司, 中国·北京 100052

## 摘要

当今世界新老问题交织, 国际环境的复杂性、不确定性有增无减, 国际工程行业面临着前所未有的机遇与挑战, 对管理人才的素质也提出了更高要求, 建立符合企业实际的领导力素质模型已成为企业高质量可持续发展的必备条件。论文通过文献分析、关键事件访谈等方法, 在现有理论基础上, 结合企业实际, 构建了新形势下国际工程管理人才领导力素质模型, 模型包含发展业务、发展组织、发展自己三个维度和七大领导力项。模型的构建将对国际工程人力资源管理及开发实践起到一定参考作用。

## 关键词

国际工程; 素质模型; 人力资源管理及开发

## 1 引言

组织战略需要领导者引领实施, 组织绩效需要管理者带领实现, 国际工程行业企业的经营管理要面临更多的不确定性、VUCA时代的企业发展对领导力提出更高要求。本研究将基于领导力、胜任力理论, 结合行业、环境和企业实际, 通过对领导力要素的深入研究和探索分析, 构建国际工程管理人才的领导力素质模型, 为管理人才的选拔、考核提供依据, 为适应市场化需求的国际化人才培养机制提供基础。

【作者简介】孙龙(1993-), 男, 中国安徽阜阳人, 硕士, 中级经济师, 从事涉外企业人力资源管理及属地化人力资源管理研究。

## 2 研究背景

当前, 国际工程行业形势错综复杂, 面临着诸多机遇与挑战。一方面, 国际政治形势不容乐观, 大国之间的博弈愈演愈烈, 部分地区安全形势非常严峻, 俄乌冲突、巴以冲突、朝鲜半岛局势动荡、中美贸易摩擦、地区贸易保护主义等, 都对国际工程企业的全球化战略和市场布局产生不利影响。同时, 国际工程项目面临自身的复杂情况和外界的不确定因素, 不仅包括项目自身的工程难度、政商环境的考验, 还要考虑到跨文化员工的融合和包容、不同国别和地区的员工的管理方式, 这都对项目团队提出了更高要求。另一方面, 国际工程行业发展也面临一些有利条件。国家“一带一路”政策为国际工程行业发展提供了行动方向。同时, 随着绿色低碳理念在全球范围内的广泛传播, 当前全球各国高度重视应对气候变化, 许多国家和地区新能源大规模发展, 为开展

国际业务合作提供了新的机遇。

### 3 研究方法

本次研究主要采取如下方式进行：

①文献研究。文献研究是本次研究的基础部分。通过查阅国内外相关文献，特别是领导力理论及其在国际工程管理中的应用研究，论文深入分析了已有的领导力素质模型及其适用性，为后续模型构建提供了理论支持。

②关键事件访谈。通过对重要岗位的国际工程管理人才进行关键事件访谈，将重要行为进行编码，了解与发掘其动机、个性及自我认知等决定人的行为的特质，从而找出并确认领导力特征。

③归纳总结。基于文献研究和关键事件访谈收集的资料，本研究对各类行为特征进行了系统分析和提炼，找出与国际工程管理者领导力相关的主要素质和行为模式。

### 4 文献综述

#### 4.1 领导力理论

根据不同方法、不同途径对领导力理论进行归纳，主要包含以下六种：领导力特质理论、领导力风格理论、领导力权变理论、领导力愿景理论、情商理论和胜任力理论。胜任力理论逐渐得到推广和应用，不同的领导胜任力特征组合能够形成不同的领导力风格，进而适用于不同的领导环境，例如，在低复杂度的情景中，生成交易型领导力；而在高复杂度的环境下形成变革型领导力。对于胜任力而言，其既可以是技术技能，也可以是智力才智。领导胜任力理论为研究领导力提供了新的途径，更为全面地对领导进行了阐述和探究，这对于研究国际工程领导力具有重要价值<sup>[1]</sup>。

#### 4.2 国际工程管理人才领导力素质概述

当前，国内外学者们对国际工程管理人才或项目经理的领导力或胜任力已有了较多研究<sup>[2]</sup>。通过对这些研究进行归纳总结，可以总结出国际工程管理人员的领导力素质词典。包括：

①行动导向。行动导向是对完成使命至关重要的一种职能。市场要求速度和灵活性，需要人们迅速而及时地采取行动，这意味着犹豫不决的个人和组织会被那些坚决果断的个人和组织淘汰。

②应对不确定性。据研究，中级以上管理人员遇到的问题中，有90%都不明朗，即不清楚问题和解决办法是什么。处的地位越高，碰到的事情就越不明朗。在既无法掌握完全信息、时间又不够，而且在以前几乎或根本没有解决先例的情况下能够从容作出好决策的人才能获得成就。

③正直可靠。几乎在每一位成功人士的身上我们都能看到正直可靠的品格。作为团队管理者，正直可靠、诚信为本是最基本的要求，也是个人人际技能的基础。

④职业抱负。管理好自己的职业生涯的关键是了解如何建立成功的职业生涯，了解自己能够并且希望走多远，分

析发展道路上存在的问题，投身于培养新技能的新任务，以及让自己获得提升。

⑤沉着应对。能在一定压力下保持冷静，不会因为压力过大而失去理智，危机发生时能起到让大家安定下来的作用。

⑥冲突管理。有调查发现，管理人员将18%的时间花在处理面对面的直接冲突上。尤其对于非集中化和部门化的人群之间容易产生冲突；竞争日趋激烈，速度和灵活性因此显得更为重要，更多的冲突又被制造出来。成功的管理者勇于面对冲突，将冲突视为机会。

⑦决策能力。工作就是由一连串的大小决策和决策之后的行动组成的。及时而深思熟虑的决策是高质量的决策。好的决策是在数据、分析、直觉、智慧、经验以及判断的基础之上作出的，需要有足够的耐心来收集可用信息，十分虚心地征求他人意见和想法，还要有足够的冷静来作出决策。

⑧问题解决。具有出色的思维能力，能够运用严谨的逻辑和方法处理复杂问题，并提出切实可行的解决方案。善于发现潜在问题，能够洞察事物的本质，超越表面现象。从所有可用之资源来寻找答案，不会停留在最初的答案上。

⑨流程管理。擅长规划完成工作的关键步骤，能够将任务合理拆解或整合，充分利用有限的资源，形成高效的工作流程。

⑩谈判能力。优秀的双赢谈判者关注双方的目标、问题和潜在兴趣，采用人们普遍接受的道德原则和公正做法。能够在各种挑战面前，巧妙地与内外部各方进行谈判。能够在不损害关系的情况下让别人做出让步。

⑪跨文化敏感性。具有较强的跨文化沟通能力，能够与不同区域的人群有效沟通。

⑫组织敏锐度。组织都是由人组成的，组织里的关系是千丝万缕的，要在复杂的组织里面驾驭自如，非常了解组织的运作方式和文化，知道如何通过正式渠道和非正式渠道来完成工作，善于通过配置资源（人力、资金、物力、支援）来将事情做好。

⑬培养下属。为下属安排具有挑战性和发展潜力的工作任务，掌握他们的职业目标，制定并落实激励性的职业发展规划。

⑭激励他人。激励他人是管理者的分内之事，每个人都是不同的，对每一个人都要采取略有不同的激励方式。能够激发不同下属的积极性，识别每个人的兴趣和优势，并充分利用这些特长来发挥他们的最大潜力。

⑮组建高效团队。每个人都会很高兴成为“梦之队”的一员，优秀的任务执行者都精通自己的专业领域，聚在一起比每个人单独努力所获得的成就加起来要大得多。团队有助于跨边界完成任务。为了把团队建设好，关键在于确定团队的角色、工作、任务、奖励和目标，而不是关注在个人的层级。

⑯愿景管理。许多研究表明，那些树立了既令人鼓舞又合情合理的使命和愿景的组织在市场的表现更好。合情合理的使命和愿景激励和引导人们正确分配自己的时间和

做出正确的选择。愿景、使命和战略本身固然重要，但表达和管理好它们更为重要。

⑩以客户为中心。在自由企业制度下，客户就是上帝。同样的道理也适用于内部客户。以客户为导向并积极回应客户需求，建立和维持与客户之间的良好关系，赢得客户的信任和尊重。

⑪勇于担当。期望能够承担责任，愿意承担艰难且看似无法完成的项目。喜欢掌控局面和指导他人。勇于挺身而出，不会推卸个人责任，在困难时候值得大家依靠。

### 4.3 标杆企业领导力素质模型

领导力素质模型一：

①发展客户能力。包括关注客户、建立伙伴关系。

②发展组织能力。包括团队领导力、塑造组织能力、跨部门合作。

③发展个人能力。包括理解他人、组织承诺、战略思维、成就导向。

领导力素质模型二：

①领导能力。包括沟通能力、激励员工能力、任务指派能力、监控能力、教练能力。

②企业家能力。包括企业家思维、全局意识、未来意识、企业归属感。

## 5 研究过程

本研究选取了12名国际工程领域的高级管理人才，通过面谈和线上访谈等方式进行关键事件访谈。访谈内容主要集中在这些管理者在其领导国际工程项目时，所经历的成功案例与挫折。这些事件的时间范围被限定在近两年，并且要求受访者分享在新形势、新变化影响下的真实经历。

在访谈过程中，研究小组使用了标准化的结构化问题提纲，确保访谈的系统性与一致性。受访者被要求详细描述所参与项目的情境，包括以下关键要素：

①当时的情境：项目背景、环境因素、所面临的挑战等；

②导致该情境的原因：外部因素（如市场变化、政策调整等）或内部因素（如团队协作问题、资源限制等）；

③涉及的参与者：团队成员、客户、合作伙伴、政府机构等相关方；

④面临的主要任务：项目的主要目标、任务划分和执行策略；

⑤预期的目标：项目期望达到的效果，包括客户需求、质量标准、预算控制等；

⑥采取的具体行动：实施的策略、采取的措施、调整的决策等；

⑦最终的结果：项目的成败、客户反馈、团队成果等。

此外，受访者还需要分享在事件发生时的个人感受、内心想法以及应对过程中所做的心理调整。访谈小组在采访过程中，除了提示受访者提供详细的行动步骤和对话内容外，还强调情感反应的描述，力求全面展现事件的全过程及其影响。

其影响。

通过对访谈记录进行要素提取，研究小组归纳总结出了在国际工程项目管理中，最为关键的几项能力素质，按出现频率排序如下：勇于担当（39次），以客户为中心（37次），问题解决（33次），应对不确定性（31次），行动导向（31次），激励他人（26次），愿景管理（24次）。

## 6 结论与应用

### 6.1 研究结论

本研究旨在构建一个针对国际工程管理人才的领导力素质模型，通过文献分析、标杆对比、关键事件访谈等方法，探索性地研究了国际工程项目管理中所需的领导力素质。研究发现，成功的国际工程管理者不仅要具备发展业务和发展组织的能力，还需要发展自己的能力，以应对复杂多变的国际工程环境<sup>[1]</sup>。

在对访谈数据进行分析后，研究小组从三大维度（发展业务、发展组织、发展自己）构建了领导力素质模型。具体而言，该模型包含了七大领导力项，分别是：

①发展业务：包括以客户为中心、问题解决。

②发展组织：包括激励他人、愿景管理。

③发展自己：包括勇于担当、应对不确定性、行动导向。

### 6.2 应用展望

领导力素质模型是一系列人力资源管理及开发实践的重要基础。本研究构建的领导力素质模型可应用于以下场景：

①招聘选拔：包括社会招聘、管理层聘任、轮岗转岗等。通过构建的领导力素质模型，提高人岗匹配度，把好员工入口关。

②团队管理：包括文化融合、团队融合、团队管理、角色分工等。通过人才合理配置，不断优化国际工程管理团队素质结构，推动构建高绩效团队。

③人才发展：包括人才盘点、培训培养、职业生涯规划等。通过对员工进行胜任力分析，了解员工的能力素质短板，有针对性地开展培训培养，帮助员工形成个人职业生涯规划发展规划，促进公司与个人共同发展。

④考核激励：包括绩效管理、薪酬激励、福利管理等。通过对关键能力素质进行考核，实现员工正向激励，促进员工能力素质与岗位需求相匹配。

⑤瓶颈解决：压力管理、情绪管理、外派管理、冲突管理等。通过能力素质模型，帮助解决业务发展过程中遇到的疑难问题，不断推动公司业务高质量发展。

### 参考文献

- [1] 赵海涛.胜任力理论及其应用研究综述[J].科学与管理,2009,29(4):15-18.
- [2] 徐爱萍,张芬,柴光文.国际化工程人才胜任力特征模型构建研究[J].武汉理工大学学报(信息与管理工程版),2020,42(2):182-188.
- [3] 吕文学,任晓畅,谢继勇.国际化工程项目管理人才胜任力模型[J].项目管理技术,2014,12(11):29-33.