

# 外派泰国项目经理的胜任力构成研究

赵昊哲 黄明知<sup>通讯作者</sup>

武汉理工大学 土木工程与建筑学院 湖北武汉 430070

DOI: 10.12238/jpm.v5i3.6653

**[摘要]** 中国是泰国第一大跨境贸易伙伴和第二大旅游客源国，两国间有大量的合作项目，中方需要培养选派一大批胜任力强的项目经理常驻泰国执行这些项目。项目经理是中国公司总部派到项目上的总代表和民间外交官，其使命光荣，责任重大，必须德才兼备才能外派泰国。本文对外派泰国项目经理的胜任力构成进行研究，提出了胜任力、项目经理胜任力、外派泰国项目经理胜任力等3个不同层级的胜任力之新定义和新公式，上述研究成果不仅适用于中泰合作项目经理的培养、选聘和外派，还可以为其它任何国际工程的项目经理选拔和培养所借鉴。

**[关键词]** 中泰合作项目、项目经理、胜任力

## Research on the competency structure of project manager dispatched to Thailand

Zhao Haozhe Huang Mingzhi, corresponding author

School of Civil Engineering and Architecture, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei 430070

**[Abstract]** China is Thailand's largest cross-border trading partner and second largest source of tourists.

There are a large number of cooperation projects between the two countries. China must train and send a large number of competent project managers to stay in Thailand to implement these projects. The project manager is the general representative and private diplomat sent to the project by the headquarters of the Chinese company. His mission is glorious and his responsibility is great. He must have both political integrity and ability before he can be sent to Thailand. This paper makes a preliminary study on the competency structure of Thailand project manager, and puts forward three new definitions and formulas of competency, project manager competency and Thailand project manager competency. The above research results are not only applicable to the training, selection and assignment of China Thailand and cooperation project manager, but also suitable for any other international project manager

**[Key words]** Sino-Thai cooperation project; project manager; competency; expatriate

### 一、引言

中泰两国一家亲，中国是泰国第一大跨境贸易伙伴和第二大旅游客源国，2023年中泰贸易总额达到1049.64亿美元，中国赴泰国旅游人数270万，越来越多的中国企业在泰投资建厂，而泰国政府近年来也积极响应中国的“一带一路”倡议，主动将其国家发展战略与澜湄合作、“南向通道”等区域合作对接，中泰之间的友好合作已形成多层次、多渠道、全方位的发展格局<sup>[1]</sup>，具体合作项目详见下表1。大量的合作项目决定了中方必须培养选派一大批胜任力强的项目经理常驻泰国执行上述

项目。然而，外派人员不适应海外工作环境提前回国或者工作业绩不尽人意的情况非常普遍。据调查，美国公司的外派失败率为16%~40%，即使在完成任期的人员中，也有1/2是低效的<sup>[2]</sup>，因此研究包括外派项目经理在内的外派人员的胜任力构成非常必要，本文拟从知识、能力、素质、工作经验等4个维度研究中泰合作项目经理的胜任力构成体系，该体系不仅适用于中泰合作项目经理的选拔，还可以为其它任何国际工程项目经理的选拔和培养提供参考依据。

表1 中泰合作项目不完全统计表

编号	项目类型	项目简介
1	电商经济项目	2016年1月25日，泰国商业部商贸发展厅联合阿里巴巴，帮助泰国SME企业和OTOP产品打造电子商务平台。
2	电商经济项目	2018年9月，京东集团与泰国零售巨头尚泰集团共同投资5亿美元成立电商合资公司，正式推出泰国JD CENTRAL。
3	物流项目	2018年11月，百世快递实现了泰国的全境覆盖，共建设4个运营中心71个区域网点，500多个门店。
4	通信技术项目	2018年9月20日泰国投资促进委员会BOI授予华为运营公有云的许可证，同年9月30日，华为云泰国正式上线运行。

5	通信技术项目	2019年12月27日，泰国国家铁路局SRT和中国通号联合体CRSC举行“泰国复线铁路通信信号改造项目ST-7南线标段（佛统-春蓬段）”商务合同签约仪式。
6	高铁项目	2017年12月21日下午，中泰铁路合作项目一期工程在泰国呵叻府举行开工仪式。
7	高铁项目	泰国内阁于2018年3月批准EEC高铁投资项目（即东部经济走廊高铁项目），它是中泰合作建设的第2个高速铁路项目，总投资金额约为471亿元。
8	机场项目	2017年8月31日，中国建筑成功中标泰国曼谷素万纳普机场1号候机楼(2-4)层和南端连接通道项目。
9	水资源合作项目	2018年10月11日，中国驻泰国大使吕健和泰国自然资源和环境部次长维占在曼谷签署中泰澜湄合作专项基金水资源项目合作协议。
10	教科文卫项目	据权威统计，目前全球共有5000余名志愿者，其中超过1500名在泰国，泰国共有16家孔子学院、21家孔子课堂。
11	教科文卫项目	2019年4月3日，中泰合建的高铁鲁班学院在位于泰国孔敬府班派县的班派工业社区教育学院正式成立。
12	旅游项目	2023年中国赴泰旅游人数270万，是泰国第二大旅游客源国。
13	经济贸易项目	泰中罗勇工业园是中国首批境外经济贸易合作区之一，由中国华立集团与泰国安美德集团合作开发。园区预计可容纳300家企业，为泰国创造10万个就业岗位。

二、项目经理及其胜任力研究概述

2.1 项目经理的角色定位和职责

项目经理是一个特殊的综合性管理岗位，他实质上是公司总部派到项目上的总代表，对外代表其公司跟项目干系人打交道，他不一定是技术专家，但是必须懂技术，也即项目经理必须是一位懂技术的民间外交官，或者是精通民间外交的工程师。称职的项目经理在成功的项目交付中扮演关键角色，他必须具备一定的胜任力才能在其岗位上有良好的表现，项目经理及其胜任力一直是工程建设领域中研究的热门课题之一。

2.2 与胜任力有关的4个概念

著名的牛津英语词典将“胜任力”定义为做某事成功或有效的能力；美国哈佛大学McClelland教授首创“胜任力”概念，他将其定义为与工作或工作绩效或生活中其它重要成果直接相联系的知识、技能、能力、特质或动机；国内外学者关于胜任力的定义各有千秋，Boyatzis强调胜任力是某个人所固有且必须与组织工作环境相匹配；Spencer则强调了个体胜任力与其工作绩之间的因果关联性；仲理峰、时勘强调胜任力是个体潜在的较为持久的行为特征，国际上著名的Hay Group公司提出胜任力是在既定的工作、任务、组织或文化中区分绩效水平的个性特征的集合。总之，胜任力是一组因素，包括相关的知识、技能、态度和其它个人特征，这些因素可以根据公认的标准来衡量，也可以通过培训和发展来提高。综合以上定义和其他一些学者，例如Blancero, Borosci, Dyer, Parry, Fleishman, 王重鸣, 彭剑峰等等，本文作者认为胜任力由3种相辅相成的力量复合而成，即个体拥有的与具体的工作岗位和工作情景相关的知识力、处事能力（例如技能+能力等）和独特的人格魅力等3种力量，这3种力量有乘数效应，而不是简单的相加，用公式表示如下：

胜任力=知识力 X 处事能力 X 人格魅力

人格魅力= 动机力(例如成就欲)+工作兴趣力+工作态度+理想信念力(包含价值观)

工作态度=爱岗敬业+事业心+乐观+自信

此外还有3个概念：①鉴别性胜任力，是指高绩效者在工作中取得成功所必须具备的条件，短期内较难以改变和发展的

特质、动机、自我概念、态度、价值观等；②元胜任力，系指从事行业和公司、完成任何一项工作任务都必须具备的通用性胜任力，例如读写能力，分析能力等；③跨文化胜任力，是指个体与异质文化背景的人打交道时处理文化差异、矛盾冲突等问题应具备的综合能力。

2.3 项目经理的胜任力构成研究的标志性成果介绍

国际上有代表性的项目经理胜任力测评研究成果包括国际项目管理协会IPMA的ICB 4.0版本、美国项目管理学会PMI的项目管理知识体系PMBOK和项目经理胜任力发展框架PMCD、英国的APM知识体系和芬兰学者发表的最新论文等，这些成果已经成为解决项目经理胜任力的实践标准<sup>[3][4][5]</sup>。

(1) 国际项目管理协会IPMA的ICB 4.0版本

IPMA规定项目经理的胜任力构成要素包括3组：①技术能力要素，包括项目启动、实施管理和项目收尾所必需进行的主要内容，包括：成功的项目管理、利益相关者、风险与机会、质量、项目组织、团队协作、问题解决、项目结构、范围与可交付物、时间和项目阶段、资源、成本和财务、采购与合同、变更、控制与报告、信息与文档、沟通、启动、收尾；②与项目管理相关的行为能力要素，包括：领导、承诺与动机、自我控制、自信、缓和、开放、创造力、结果导向、效率、协商谈判、冲突、与危机、可靠性、价值评估、道德规范；③环境能力要素，此部分要素描述了在一个组织中项目、大型项目、项目组合管理的发展以及在项目环境中应该了解的职能型组织对项目实施的各支持功能，包括：面向项目，面向大型项目，项目、大型项目、项目组合的实施，长期性组织，运营，系统、产品和技术，人力资源管理，健康、保障、安全与环境，财务，法律

(2) 英国的APM标准

英国标准规定项目经理的胜任力构成包括人际和专业2大类的11种胜任力要素。

(3) 美国项目管理学会PMI的项目经理胜任力发展框架(PMCD)

该发展框架(PMCD)包括3个部分：①项目经理在专业领域知识方面的胜任力；②项目经理项目执行方面的胜任力，包括

启动项目、规划项目、执行项目、监控项目和收尾项目方面的胜任力要素；③项目经理本人的人格特质方面的胜任力。项目管理是一种主要与人打交道的职业，项目经理必须具备与他人进行有效互动的能力，人格特质就是描述这方面的胜任力要素，具体包括以下6个方面的胜任力要素<sup>[5][11]</sup>：

1) 项目经理的沟通能力：指的是项目经理采取适当的方法，使用准确的、合适的、相关的信息，与干系人进行有效交流，要求项目经理主动倾听、维护沟通渠道、保证信息质量，并根据对象调整沟通方式；项目经理每天有70%，甚至90%的工作时间是花在跟方方面面的项目干系人沟通上面，因此沟通能力是胜任力极其重要的构成要素。

2) 项目经理的领导能力：指的是项目经理指导、激励和激励团队成员和其他干系人。管理和解决项目问题，有效实现项目目标。要求项目经理能够创建团队氛围，提高团队效率；建立和维护有效的关系；激励和指导团队成员；承担起交付项目的责任；根据需要使用影响能力。

3) 项目经理的管理能力：指的是项目经理通过人力、财力、物力、智力和无形资源的配置和使用，有效地管理项目。要求项目经理能够建立和维护项目团队；有组织地规划和管理项目成功；解决与项目团队或干系人有关的冲突

4) 项目经理的认知能力：指的是在变化多样的环境中，运用适当的感知力、洞察力和判断力来有效地指导项目。它要求项目经理能够全盘考虑项目；有效解决问题；使用合适的项目管理工具和技术；寻求机会，提升项目结果

5) 项目经理的有效性：指的是在所有项目管理活动中使用适当的资源、工具和技术，产出项目的预期结果。要求项目经理能够快速解决项目问题；激发干系人的参与、热情和支持；根据需要进行变更，以满足项目需求；必要时能果断行事

6) 项目经理的职业精神：指的是在管理项目时，在责任、尊重、公平和诚实等各个方面遵守职业道德规范。要求项目经理对项目的承诺言出必行；做到诚实正直；正确应对个人或团队逆境；管理人员的多样性；解决个人和组织问题时保持客观。

#### (4) 芬兰3位学者的最新研究成果

Sina Moradi、Kalle Kahkonen 和 Kirsi Aaltonen 等3位芬兰学者于2014年和2015年对芬兰2个联盟合作建设项目(Liekki 和 Rantatunneli)的项目管理人员进行了半结构化的访谈<sup>[3]</sup>。这3位芬兰学者主要是研究联盟建设项目中的项目经理胜任力构成要素，提出了项目经理的10项核心胜任力(对他们的卓越表现是必要的)，包括团队胜任力、外语娴熟度、多元包容度、抗压能力(管理)、灵活应变能力、关系网构建能力、领导力、维持秩序的能力、成就欲和理解他人的能力，以及项目经理的7个支持性胜任力(系核心胜任力的补充)，包括情绪

感知力、沟通能力、创新能力、开发他人的能力、积极主动性、组织运作熟悉度和事务处理能力。

### 三、外派泰国项目经理的胜任力构成要素研究

如前所述，项目经理必须善于与项目干系人打交道，外派泰国工作的项目经理是中国公司总部派到泰国管项目的民间外交官，其工作的环境和打交道的对象与其在中国国内完全不同，他必须具备相应的与泰国各界人士打交道的知识、能力、素质和工作经验，特别是应该具备有效处理泰国文化环境中遇到的文化差异、矛盾冲突等问题的能力，包括认知、情感和交互行为等多方面的能力等等，如下公式所示。

驻泰国项目经理胜任力=忠诚度 X 跨文化胜任力 X 人格特质胜任力 X 海外经验丰富度

跨文化胜任力=跨文化态度 X (跨文化知识及其理解能力+跨文化交际能力)

人格特质胜任力=成就欲 X (乐观+自信+抗压能力+责任心)

#### 3.1 项目经理的职业道德素质方面的胜任力

外派泰国工作的项目经理是其母国中国公司总部外派到东道国泰国的项目总代表，受人之托，忠人之事，项目经理的职业道德素质和领导能力以及管理能力都很重要，能力不足的项目经理自然是不能胜任，但项目经理必须德才兼备，以德为先，德是第一位的，能力是第二位的。德才兼备的项目经理是精品，有德无才的项目经理是次品，有才无德的项目经理是毒品。因此，外派泰国项目经理跟母国的驻外大使一样，其忠诚度是最重要的，忠诚是胜任的必要条件，一票否决，忠诚度不够或根本不忠于母国或者雇主企业，那是绝对不行的。仅有忠诚度是不够的，没有忠诚度那是绝对不能外派做项目经理或者驻外大使的。

#### 3.2 项目经理的跨文化认知方面的胜任力

从认知的角度，项目经理应具备泰国 PEST-N 等5个方面最基本的跨文化知识及其理解能力。海外工程建设中，项目部员工来自不同国家，其世界观、人生观、价值观、语言文字、法律制度、宗教信仰、伦理道德、风俗习惯、思维方式、沟通方式、行为方式等有很大的不同，这些差异的存在，使得人们难以准确解释和评价从另一种文化中传来的信息，难以准确理解对方的意图，因而外派人员常犯的错误是以自己的文化价值和标准去解释和判断其它文化群体的文化，这必然会降低沟通的速度和效率，增加跨文化交流的难度和风险，很多时候就会导致海外工程项目组织沟通不畅、生产效率下降、成本增加，甚至受到东道国的抵制等问题。中泰高铁项目合作历经一波三折，就能充分说明了解泰国 PEST-N 知识的重要性，具体见下表2。

表2 泰国国情之PEST-N 案例分析表

国情要素	泰国 PEST-N 国情与中泰高铁项目的一波三折
P (political and legal) 政治法律	泰国是君主立宪制国家，国王是国家元首。泰国4大政治团体，即泰国王室、军人集团、红衫军(反独裁民主联盟)和黄衫军(人民民主联盟)。泰国前国王普密蓬继位以来，发生过近20次军事政变。阿披实当局于2011年宣布解散国会下议院，中泰高铁项目被搁置；2014年12月6日，泰国国家立法议会审议通过了中泰铁路合作谅解备忘录草案，而2015年6月26日，泰国副总理帕蒂亚通称中泰高铁改为中速铁路，该项目二次生变；2015年12月19日，中泰两国总理互致贺信，祝贺中泰高铁项目正式启动。但在2016年3月25日，中泰铁路计划三次生变。2017年12月21日，中泰铁路一期工程终于开工。

E (economic and financial) 经济金融	泰国是东南亚第二大经济体，为中等收入的发展中国家，实行自由经济政策，属外向型经济。工业，农业（大米和橡胶）及旅游业是其支柱产业。中泰两国因中泰高铁项目贷款利率争持不下，对项目公司出资比例存在争议，泰国认为中国总投资估算较高，中泰铁路总投资中方估计为 142 亿美元左右，而泰国预估的是 113.6 亿美元。
S (social and cultural) 社会文化	泰国总人口 7175 万，泰族占总人口 75%，总人口中 90% 以上的民众信仰佛教，马来族占 3.5%，信奉伊斯兰教，还有少数民众信仰基督教、天主教、印度教和锡克教。泰国文化开放包容，对外国人比较友善。但泰国民众对中国高铁技术和设备信任感低，其中基督教徒对中国的看法最为正面，其次是佛教徒，而穆斯林教徒对中国的看法较为负面。
T (technology) 技术标准	泰国出口主要靠制造业，其占比亦最大，主要工业门类为采矿、纺织、电子、汽车装配、建材、石油化工等。泰国工程建设主要采用英标、泰国本国标准及 ISO 国际标准，而中泰高铁项目采用中国标准系特批
N (nature) 自然地理	泰国位于亚洲中南半岛中南部，属于热带季风气候，气候炎热、降雨频繁，有局部地震且台风较为频繁。泰国分为北部山区丛林、中部平原的广阔稻田、东北部高原的半干旱农田以及南部半岛的热带岛屿。

3.3 项目经理的跨文化态度及交际能力

态度决定一切，外派项目经理对中国和泰国的热爱程度，以及对东道国的文化态度和文化差异敏感性将决定项目的成败。文化移情能力或文化认同感是一种能从东道国的文化角度设身处地去考虑问题，去体会东道国各界人士的真情实感。此外，外派经理还应具备文化差异敏感性，这样才能更好地理解当地的一些风俗习惯以及不同的处理问题的方式，从而发现问题所在，帮助解决冲突<sup>[13]</sup>。

此外，项目经理的跨文化胜任力还包括乐观、自信、情绪稳定性和抗压能力等，指外派人员在面临不可避免的文化冲突带来的压力时所具有的管控自身情绪的能力，长时间的外派工作会催化外派人员思乡病甚至触发家庭矛盾，直接分散其工作精力，降低其工作热情。

3.4 项目经理的海外工作经验

海外工作经验的多少深刻影响着项目经理的胜任力，海外工作年限越长，则胜任力越强。同时，同为海外工作经验，在东南亚地区的工作经验相比于其它地区的海外工作经验对项目经理的胜任力有着更大的正面影响。因此，分别考虑项目的海外工作经验和东南亚地区的工作经验对于项目经理胜任力的评定具有重要意义。

四、结论与展望

本文对外派泰国项目经理的胜任力构成做了定性研究，做出了以下几点创新性成果：

(1) 提出了胜任力的新定义和新公式，胜任力系由个体拥有的专业知识力、处事能力（例如技能或能力等）及其人格魅力等 3 种力量综合而成，而不是简单的相加；

(2) 在综合研究国际上 4 大流派的项目经理胜任力测评研究成果基础上，提出了一种通用的项目经理胜任力构成；

(3) 提出了一个新观点和新公式，即外派泰国项目经理胜任力核心构成要素是其跨文化胜任力，并建构论证了相应的计算公式。

上述研究成果不仅适用于中泰合作项目经理的选拔聘用，还可以为其它任何国际工程的项目经理的选拔和培养提供参考依据。本项研究是初步的，尚待进一步研究的是外派泰国项目经理的胜任力测评的指标、测评方法、测评模型与测评标准。

[参考文献]

[1] 中国驻泰国大使馆经商参处网站 <http://th.mofcom.gov.cn/>

[2] 武礼玲. 如何提高我国跨国公司海外派遣的成功率[J]. 《时代金融》, 2011(27).

[3] Sina Moradi, Kalle Kähkönen and Kirsi Aaltonen .P roject Managers' Competencies in Collaborative Constructi on Projects. Buildings 2020, 10, 50 16

[4] 国际项目管理协会著；中国（双法）项目管理研究委员会译. 国际项目管理专业资质认证标准[M]. 北京：电子工业出版社. 2006.

[5] (美) Project Management Institute (美国项目管理协会). 项目经理能力发展框架[M]. 北京：电子工业出版社. 2019.

[6] 中国工程建设标准与东南亚地区工程标准体系互适性分析[J]. 中国勘察设计, 2019(02):28-33

[7] 李克强: 推动中泰铁路建设获积极进展[A]. 《今日轨道交通》资源版 2016 年 11 月[C]. : 国铁科创新轨道交通科技股份有限公司, 2016:1.

[8] Crawford, L. (2000) Project management competence for the new millenium. In: Proceedings of 15th World Co ngress on Project Management, London, England, IPMA.

[9] Thi Phuong Thao Ha, Manh Dung. Tran Review of Imp acts of Leadership Competence of Project Managers on Co nstruction Project Success. International Journal of Emer ging Trends in Social Sciences, 2018, Vol. 4, No. 1, pp. 1 5-25.

[10] Leandro Bolzan de Rezende, Paul Blackwell. Iberoa merican Journal of Project Management (IJoPM). 2019. Vol.1 0, No.1, A.R.B., pp. 34-59.

[11] Sarah Wahyuni, Devi Pratami, Achmad Fuad Bay, (20 20). Personal Performance Measurement of Project Manager using Project Manager Competency Development Framework (PMCDF) (Case Study PT.XYZ). IOP Conf. Series: Materials Sc ience and Engineering 852

[12] Sina Moradi, Kalle Kähkönen and Kirsi Aaltonen . Project Managers' Competencies in Collaborative Construct ion Projects. Buildings 2020, 10, 50 16 .

[13] 熊琪. “走出去”后如何“走进来”？多重嵌入情境下 制度距离、组织相应策略和跨文化胜任力研究. 华中科技大学博 士论文. 2016-05.