

项目管理（监理）人才培养模式探讨

郑加瑄

北京兴油工程项目管理有限公司 北京 100061

[摘要]当前工程建设行业的高质量发展对项目管理与监理人才提出了更高要求。本研究系统分析了该领域人才培养面临的五个核心问题：青年员工自主学习动力不足、培训激励与个人发展需求脱节、代际差异影响培训效果、理论教学与实际应用脱节、项目一线培训执行不到位。基于此，提出了人才培养应遵循自主发展与组织引导相结合、激励措施与业绩贡献对应、代际特征与培养方式适配、理论认知与实践能力贯通、制度保障与项目执行协同五项原则。进而从学历教育革新、职业培训体系构建、企业实践培养、继续教育支持和职业素养教育五个维度探讨了创新路径，并提出强化企业主体责任、推进行业标准建设、深化产教融合、拓展国际交流四项保障措施，以构建系统化、实效性的人才培养体系。

[关键词]项目管理；工程监理；人才培养；实践能力

[中图分类号] C975 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1893-9338(2026)-0063-53 **[收稿日期]** 2026-01-14

一、引言

随着建筑工业化、数字化和绿色化转型的深入，工程建设项目日趋复杂，对项目管理（监理）人员的专业能力提出了新挑战。现有培养体系在理论与实践结合、培训方式创新、激励机制设计等方面仍存在不足，难以满足行业发展需求。本文旨在系统梳理人才培养中的突出问题，探索适应新时代要求的创新模式与实施路径，为提升行业人才队伍专业水平提供参考。

二、项目管理（监理）人才培养所面临的问题

（一）青年员工自主学习意识不足

青年员工在完成从学生到职场人的身份转变过程中，普遍表现出适应期的迟滞。这一群体往往将主要精力聚焦于岗位常规职责

的履行，对系统性、前瞻性的专业能力拓展与迭代缺乏足够重视。在非工作时段内，主动规划并执行与职业发展相关的深度学习项目、参与行业资质认证的个体比例偏低。相反，多数人倾向于将业余时间分配至娱乐消遣活动，导致其职业成长路径中自我驱动型学习的投入明显不足，进而影响个人专业素养的持续提升与长期职业竞争力的构建。

（二）现行培训激励体系与员工参与动机存在错位

多数项目管理企业为员工提供了多种形式的专业提升培训，但在激励环节的设计上往往与培训效果脱钩。由于未能建立明确的成果奖励机制（如直接经济激励、具有公信力的认证等），员工参与此类培训的内在动力明显不足。这不仅影响培训课程的出勤率

与互动质量，更导致培训所传递的知识技能难以在实际工作中有效转化，最终削弱了组织在人才培养方面的投入回报。

（三）代际职业观念差异影响培训成效

新生代员工普遍将培训内容与个人职业发展路径的关联性视为关键考量因素。若培训项目的内容设计与其职业规划目标不一致，或教学形式缺乏弹性与互动性，极易引发这一群体对培训活动的疏离与消极响应。这种由职业价值观代际差异所导致的学习意愿分化，不仅降低了培训的实际参与度，也制约了组织通过培训实现人才梯队建设的预期效果。

（四）理论培训与实际工作场景存在断层

许多项目管理企业当前开展的管理理论培训多集中于知识体系的讲授与典型案例的解析，未能有效嵌入真实工作情境中的复杂变量与动态挑战。根据 Baldwin 和 Ford 的经典培训迁移模型，培训效果向工作实践的转化，是培训设计、受训者特征与工作环境三者共同作用的结果^[1]。当前的理论培训往往只聚焦于改进‘培训设计’本身，却严重忽视了‘工作场景’这一最具影响力的维度，由于缺乏在近似实战环境下的操作体验与即时反馈，参训员工往往难以将抽象的理论框架转化为应对具体问题的可操作方法。这一培训模式导致学员所掌握的知识大多滞留在理解与记忆层面，无法在日后的项目管理实践中形成有效的行为迁移，从而削弱了培训活动对工作绩效的实际促进作用。

（五）项目层面培训执行机制尚不健全

尽管大多数项目管理（监理）企业在制度上要求各项目部组织定期培训，但在实际执行过程中，由于项目进度紧张、资源配置有限、现场事务繁杂、个别人员积极性较低等因素的制约，此类培训往往流于形式，表现为内容敷衍、频次不足甚至被直接搁置。

三、人才培养模式构建原则

针对前文揭示的人才培养突出问题，为系统增强企业培训体系的实效性、持续性，新时期项目管理（监理）人才培养模式应遵循以下五项构建原则：

（一）自主发展与组织引导相结合原则

培养模式应以激发员工学习动力为核心，推动学习态度从被动接受向主动探求转变。在员工自主明确专业发展路径（如土建工程师、机电工程师、进度计划工程师等）和提供体系化学习支持的基础上，须为其营造一个协作共享、包容探索、鼓励创新的学习环境，设计具有弹性的学习方案与多元发展路径，充分兼顾员工个性化成长需要，促进个人职业追求与组织发展目标协同实现^[2]。

（二）激励措施与业绩贡献对应原则

需建立培训激励与工作实效直接挂钩的机制，使员工在培训中获得的知识技能提升，能够通过项目实践转化为可衡量的业绩贡献。构建“学习—应用—评估—激励”一体化链条，将培训成果与岗位晋升、绩效分配、专项奖励等实质性发展资源紧密衔接，以明确、及时的回报机制提升员工参与培训、转化成果的积极性。

（三）代际特征与培养方式适配原则

培养模式应充分考虑不同代际员工的职业认知特点与学习习惯。针对新生代员工重视成长关联性与过程体验的需求，培训内容须贴近行业动态与个人发展实际，强化实用价值与前沿导向。在实施方式上，宜综合运用案例推演、专题研讨、情境模拟、数字化学习平台等多样化形式，增强培训的代入感与互动性，实现共性培养与个性发展的有机统一。

（四）理论认知与实践能力贯通原则

培养工作的关键在于促进理论向实践有效转化。培训体系应贯彻“在实践中学习、为实践而学习”的理念，积极推行以真实项目为载体的行动学习模式。通过组织项目复盘、技术攻关、岗位轮换、导师辅导等实践环节，使员工在应对实际工作挑战中深化理论认知、积累操作经验，实现知识学习、技能训练与问题解决能力的同步提升。

（五）制度保障与项目执行协同原则

须通过健全制度与强化执行，确保人才培养要求在项目一线落实到位。企业应建立清晰的培训管理责任机制，将项目部培训实施成效纳入项目整体考核与管理者绩效评价范畴。同时，为项目部提供必要的资源配套与弹性化的实施方案，支持其结合项目进程特点有序开展培训，推动人才培养工作实现常态化、规范化运行，切实避免因项目进度压力导致培训虚化。

四、项目管理（监理）人才培养创新模式探讨

（一）推动学历教育体系革新

加强高校与行业协会、骨干企业的深度协作，共同建设覆盖多专业领域的综合实训平台，积极引入具备理论功底与实践经验的“双师型”教学队伍。在课程设计上增强实践导向，大幅提升案例教学、项目模拟等环节的比重，强化学生解决实际问题的能力。同时，开设跨学科整合课程，系统融合工程技术、项目管理、法律法规及工程经济等多领域知识，拓宽学生的专业视野与综合素养。

（二）构建系统化职业培训机制

由项目管理行业主管部门统筹，研究制定符合岗位层级与专业分类的职业培训标准与指导大纲，提升培训的规范性与针对性。积极采用线上线下相结合的混合培训模式，引入虚拟仿真、情景模拟、现场参教等方式，增强培训的互动性与实效性。围绕行业技术发展、政策法规更新等主题，定期组织开展专题培训与研讨，确保持续更新从业人员的知识体系与专业能力。

（三）深化企业实践培养路径

深化企业实践培养路径，深入践行中石油企业“师带徒、传帮带”的优良传统，将宝贵经验与项目实岗锻炼机制有机结合，促使青年人才在项目管理（监理）真实场景中承担关键职责，有效积累行业特色鲜明的实战经验。同时，企业需构建与项目管理发展及安全环保要求相匹配的内部培训体系，围绕不同项目阶段（如项目立项、可行性研究、初步设计、环境测评等）与管理重点，开展具有行业针对性的专项技能强化与前沿知识

更新培训。此外，应积极推动石油企业深度参与行业人才培养标准、专业课程体系及职业资格认证框架的制定，促进项目管理领域人才供给与产业发展需求的有效衔接与动态适配。

（四）完善持续教育支持体系

建立从业人员终身职业学习档案，将参与继续教育的情况与职业资格延续、岗位晋升等个人发展环节相挂钩，激发持续学习的主动性。构建由行业协会、高等院校与优质企业共同参与的开放式继续教育平台，整合优质教学资源。面向行业中高级管理人员及技术骨干，开设高端研修课程与国际工程管理专题培训，着力培养具备战略视野与创新能力的高层次专业人才。

（五）强化职业道德与责任教育

将职业伦理、行业法规与社会责任教育贯穿于学历教育、职业培训及继续教育各环节，筑牢人才的思想根基。通过开展典型案例剖析、警示教育与模范人物宣传等活动，增强从业人员的法治意识、契约精神与责任担当。推动建立从业人员诚信档案与行业自律性管理制度，对失范行为形成有效约束，营造风清气正、履职尽责的职业环境。

五、实施保障措施

（一）强化企业主体支持

在当前的市场竞争与发展环境下，单纯依赖外部政策支持已难以充分满足企业对于专业化、复合型人才的持续需求。项目管理公司作为人才使用的直接主体，必须将人才培养提升至战略高度，建立系统化、制度化

的内部支持体系，使人才发展深度融入企业成长脉络，转化为组织的内生动力与核心竞争力。

为确保这一体系的落地，建议制定并推行《企业人才培养专项实施纲要》作为纲领性文件。纲要应明确资源保障机制，规定企业每年用于人才培养体系建设的专项资金不低于年度营业收入的 3%，并设立独立、透明的人才发展基金账户进行专项管理，确保资金投入的持续性与可审计性。同时，为激励一线实践教学，应建立“项目实训经费专项补贴机制”，对承担具体带教任务、提供实践岗位的项目部，按带教学员人数给予定额补贴，有效分摊项目层面的培养成本。更为关键的是，需将人才培养责任纳入管理考核，把项目经理、导师在人才带教方面的成效与其年度绩效考核直接挂钩，作为绩效奖金分配、职务晋升的重要依据，从机制上压实培养责任。

在此基础上，须着力构建“内部专业认证与岗位晋升双轨驱动”的职业发展通道。员工通过参与培训、通过内部资格认证所提升的专业能力，应被明确认可为获得更高职级、承担更重要职责的必备条件，从而实现能力提升、价值认可、职业发展的正向循环与闭环激励。这有助于将人才培养从一项被动执行的制度要求，真正转变为员工主动追求、组织持续获益的战略性投资。

（二）推动标准体系建设

人才队伍的专业化建设，需要科学、统一的标准作为指引和衡量尺度。当前亟待在

国家宏观指导与行业具体实践两个层面协同发力，加快构建覆盖项目管理关键岗位、核心能力维度的国家与行业通用人才能力标准体系。该体系应清晰定义各级别人才在知识、技能、素质等方面的具体要求和行为表现，为人才培养目标设定提供清晰思路。

与能力标准相配套，需同步建立客观、公正、可操作的专业化人才评价体系。评价体系需突破单一的理论考试或资历认定模式，积极探索并融合知识测试、技能实操、业绩评审、行为事件访谈、360 度评估等多种方法，尤其要重视在真实或模拟项目环境中考察解决复杂问题的综合能力。标准与评价体系的建立健全，将为人才的选拔、培养、使用、激励提供公认的基准，是推动整个行业人才队伍规范化、高质量发展的基础性工程。

（三）产学研协同

面对项目管理问题的复杂性与技术发展的快速迭代，封闭式的人才培养模式已显局限。必须深化与高等院校、专业研究机构的战略合作，构建“产学研用”深度融合的协同育人机制，汇聚多元优势，形成培养合力。

具体合作可多层次展开：在源头培养上，企业可深度参与高校相关专业的课程设计与教材开发，提供实战案例，联合开发教材，设立企业导师课堂或定向培养班，使学生在校期间即能接触行业前沿与实际需求。在继续教育层面，可与高校及研究机构共建产业学院、专业研究院或持续教育培训基地，针对在职人员开展新技术、新方法、新规范的高端培训与认证。在知识创新层面，应联合设立研究课题，

共同攻关行业共性技术与管理难题，并将研究成果及时转化为培训内容与实践指南，实现知识生产、传播与应用的闭环。

（四）国际交流

在全球化的背景下，具备国际视野、熟悉国际规则的项目管理人才日益紧缺。有必要主动拓展国际交流与合作渠道，积极借鉴发达国家在项目管理人才培养、认证、使用等方面的成熟经验与先进模式。

可采取“引进来”与“走出去”相结合的策略：一方面，积极引入国际公认的权威项目管理知识体系（如 PMI 的 PMBOK、IPMA 的 ICB 等）并进行本土化适配，引进国际高端认证培训课程和师资；另一方面，选派优秀人才参与国际项目、到海外同类先进企业或机构进行交流访学、参加国际学术会议与专业论坛。鼓励和支持人才获取国际通行的项目管理专业资质认证。通过持续的国际交流与对标，不仅能够吸收先进理念与方法，提升国内人才培养的国际化水平，也有助于培育一批能够胜任国际工程项目、参与全球竞争的高端人才，为我国项目管理行业走向世界舞台中央提供有力支撑。

六、结论

构建高效的项目管理（监理）人才培养体系需要系统性改革。人才培养应以激发内生动力为核心，注重理论与实践结合，尊重国际差异，并通过制度建设保障执行。创新的培养模式应涵盖学历教育到继续教育的全过程，强化企业实践的关键作用。同时，需要企业、高校、行业组织多方协同，通过完善

标准体系、深化产教融合、拓展国际交流等措施，为人才培养提供坚实保障，从而为工程建设行业的高质量发展提供持续人才支撑。

日照市，建筑管理硕士学位，专业领域为工程管理（建筑管理），助理工程师，研究方向：房建项目管理及监理人才培养模式探讨。

作者简介：郑加瑄（1997-）男，山东省

参考文献：

[1]Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63-105

[2]Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78

Discussion on talent training mode of project management (supervision)
Zheng jiaxuan

Beijing Xingyou Engineering Project Management Co., Ltd. Beijing 100061

Abstract: Abstract: The high-quality development of the current engineering construction industry imposes higher demands on project management and supervision professionals. This study systematically analyzes five core challenges in talent cultivation within this field: insufficient motivation for self-directed learning among young employees, a disconnect between training incentives and individual development needs, the impact of intergenerational differences on training effectiveness, a gap between theoretical instruction and practical application, and inadequate implementation of on-site project training. Based on this analysis, the study proposes five guiding principles for talent cultivation: integrating self-development with organizational guidance, aligning incentive measures with performance contributions, adapting training methods to intergenerational characteristics, bridging theoretical knowledge with practical capabilities, and ensuring synergy between institutional safeguards and project execution. Furthermore, innovative pathways are explored across five dimensions: reforming academic education, constructing a vocational training system, enhancing corporate practical training, supporting continuing education, and strengthening professional ethics education. The study also proposes four safeguarding measures: reinforcing the primary responsibility of enterprises, advancing the development of industry standards, deepening industry-education integration, and expanding international exchanges. These measures aim to establish a systematic and effective talent cultivation framework.

Keywords: Project Management; Engineering Supervision; Talent Cultivation; Practical Ability.