

浅谈在巴西从事建筑行业项目经理岗位的 六个认知转变

刘大举

中交二航局第二工程有限公司, 中国·重庆 401147

【摘要】国内建筑项目经理遵循固有管理模式,即重工期、轻合规、强指令式现场管控,该管理逻辑与巴西本土建筑行业管理存在显著冲突,若项目经理未及时转变自身认知,会阻碍建筑项目有序推进。文章以巴西萨尔瓦多跨海大桥海外基建项目实践为例,系统对比中巴建筑项目管理差异,从工期管控、现场安全、劳工用工、合同变更、前置审批、跨文化沟通六个维度,梳理建筑项目经理认知重塑路径。研究剖析巴西制度硬性约束,包括法定工时、NR安全法规、统一劳工法和三级环评税制等,明确各类潜在经营风险,提出海外基建项目需摒弃国内传统管理手段,构建合规风控为核心、工会协调、全流程书面契约、前置手续报批、柔性协调的新型项目管理体系,为中资建筑企业开拓巴西基建市场提供启示,并助力项目经理属地化管理转型。

【关键词】巴西; 建筑行业; 项目经理; 认知转变

党的二十大报告指出,中国坚持对外开放的基本国策,坚定奉行互利共赢的开放战略,不断以中国新发展为世界提供新机遇,推动建设开放型世界经济,更好惠及各国人民。随着中国基建企业国际化布局深化,“一带一路”倡议向南美纵深推进,拉美市场逐步成为海外工程投资施工的核心区域之一,巴西依托大规模交通和市政基建规划,吸引大量中资总包企业落地项目。长期以来,国内建筑行业形成以进度优先的项目运行逻辑,强调层级化刚性管理与信息化管理,国内项目经理管理经验高度适配本土施工环境,但直接迁移至巴西施工现场极易引发合规风险^[1]。巴西具备区别于国内的制度体系,重视工作生活平衡、书面契约的商务文化,显著增加海外项目管理容错成本。因此,有必要系统分析国内项目经理赴巴执业需完成的认知重构方向,明确各类不合规操作产生的现实风险,提出更适配巴西市场的属地化项目管理思路,旨在赋能中资建筑企业进入巴西基建市场,提高外派管理人员转型效率。

1 工期逻辑:从“加班赶进度优先”转向“合规节奏不可压缩”

国内项目普遍依靠加班、两班倒、节假日施工追赶节点,这套模式在巴西完全行不通,是首要认知颠覆。

1.1 法定工时刚性约束

法律强制单日8小时、周44小时,单日加班上限2小时;工作日加班1.5倍薪资、周末/节假日2倍薪资,工会与劳工部会不定期巡查工地,违规即高额罚款、全面停工整改。工人拥有拒绝超时作业的法定权利,强制加班会直接引发集体

诉讼,企业败诉率接近100%。

1.2 本土员工文化差异

巴西从业者普遍秉持“工作生活平衡”理念,不会为工期牺牲休息;看似施工进度慢,实则每道工序严格走完安全、验收流程,极少返工。依靠延长工时提速的思路必须舍弃,只能依靠优化工序、增加班组、前置物资计划平衡进度。

1.3 节假日刚性停工

全国法定假日、州专属节庆(巴伊亚六月节、狂欢节等)工地无法组织施工,编制进度计划时必须提前预留大量空白工期,不能套用国内全年连续施工思维。

国内建筑市场以节点交付为考核导向,多数项目经理在编制施工计划时,仅根据工序搭接、设备周转和物料进场周期测算工期,较少考虑地域民俗,若进度滞后,时常通过加班、节假日连续施工进行补救。但巴西劳动立法具备强执法属性,工时、加班、停工节点均不存在协商调整空间,项目经理需重新建立计划编制逻辑,将合规约束优于施工需求。

从项目管理人才成长角度看,长期在单一国内项目场景工作的管理人员,易形成单一维度的进度决策思维。在多岗位、多约束条件下的海外项目实操,能够倒逼管理人员全面地考虑问题,制定更科学合理的决策方案,有效避免因强制加工引发的停工、劳工集体诉讼等损失^[2]。

2 现场管理:从“重施工、轻安全”转变为“安全合规是第一红线”

国内安全管理多为阶段性检查、台账式应付;巴西NR系列建筑安全法规(NR18工地环境、NR35高空作业)具备强

制执法效力，安全违规成本远超工程利润。

2.1 安全设施无协商空间

20人以上工地必须编制PCMAT工地安全方案、成立工人选举的CIPA安全委员会；高空作业必须全套防护、脚手架标准化搭设，工地休息室、厕所、饮水、防雨棚均有量化标准（每10人1个卫生间），设施不达标工人可直接停工投诉企业。

2.2 班前会DDS法定强制

每日10分钟安全短会全员签字留存记录，一旦发生事故，完整DDS记录可大幅降低企业赔偿；缺失台账会产生百万雷亚尔人身损害赔偿追责（重伤赔偿20万-100万雷亚尔，死亡赔偿超百万）。

2.3 安全责任不可逆

项目经理是工地安全第一责任人，劳工部突击检查发现隐患，可当场下达停工令，直至整改验收通过才能复工；外籍项目经理无豁免权，严重违规会伴随司法追责。

安全管理所取得的成效是衡量项目经理综合履行职责能力的核心标准，全面落实属地方面的安全规范，不仅能够有效地避免人身出现伤亡的事故，降低经济方面的赔偿，而且还是中资企业在巴西基建市场建立经营方面口碑的基本条件，对持续获取新的项目有作用^[3]。在国内施工现场安全管理当中，把施工当作主要，把检查当作辅助，经常在监管检查之前临时去补全安全台账以及防护设施，没有融入到日常施工的整个全部过程里，和巴西NR系列法规的刚性约束存在着冲突。

外派的项目经理需要将安全管控的权责分解到当地的工长，每天去核查高空防护情况，现场卫生情况以及安全交底的记录，把安全考核放进本地班组的月度绩效当中。对比国内事故之后的追责模式，巴西安全管理需要推行全过程都留下痕迹的制度，依靠完整并且连续的DDS记录以及标准化的安全设施资料，在出现安全事故之后能够明显降低企业的赔付金额，保证项目的整体收益。

3 用工管理：从“灵活用人管控”转向“劳工法零容错、工会常态化博弈”

巴西《统一劳工法》极度偏向劳动者，用工容错率极低，国内弹性用工、临时外包、随意调岗裁员的管理习惯需要彻底抛弃。

3.1 基础福利法定全覆盖

全员必须签署正规劳动合同、CTPS劳动手册当日登记；强制30天带薪年假、13薪、每月8%FGTS工龄基金缴纳，解雇

需支付高额补偿金，即便是违纪员工也无法无赔偿辞退。

3.2 工会深度介入工地

建筑行业工会权力极强，薪资、食宿、劳保、工时全部由集体劳动协议CCT约定；工会可随时进场巡查、组织工人停工谈判，项目经理需要常态化对接工会代表，而非单纯管控工人。

3.3 本地用工比例硬性要求

外资基建项目要求本地劳工占绝大多数，外籍工人签证审批周期漫长，无法依靠国内外派团队包揽施工；必须搭建本地工长、技术班组管理体系，跨文化沟通成为核心工作能力。

用工协调是巴西工地较为复杂的管理部分，项目经理作为总包方代表，需持续对接工会、劳工监察局和当地施工班组，平衡企业施工目标及劳动者法定权益，多方主体的平衡博弈下，大幅增加现场协调工作量，对项目经理多方协调能力提出更高要求^[4]。国内建筑行业大多存在短期临时工、项目外包等现象，根据进度随意增减人员，解雇流程简化，福利发放弹性较大；而巴西《统一劳工法》全面覆盖全职人员，从入职登记到离职补偿均有明确标准，不存在弹性操作空间。

日常管理中，项目经理需改善每周工会会谈机制，主动和工会同步各项重要事项，如施工计划、人员调整方案等，避免矛盾积累引发群体性停工。

4 合同与变更：从“现场口头调整”转变为“所有变更必须书面、图纸版本闭环”

国内项目普遍存在现场口头洽商、临时修改图纸、边施工边完善手续的习惯，在巴西会直接造成成本索赔、业主拒付工程款。

4.1 图纸版本严格管控

任何尺寸、工艺变更，必须由设计方出具正式改版图纸并经业主、CREA工程监理签字盖章，口头沟通、手绘草图不具备任何效力，私自变更施工会被要求拆除返工，所有损失由总包承担。

4.2 变更流程周期长

巴西设计、监理团队效率偏低，图纸修改、签证审批往往需要数周；项目经理必须前置预判设计漏洞，提前发起变更申请，不能等到施工阶段再临时协调。

4.3 本土工程合同体系独立

当地极少采用国际FIDIC条款，民事法典对工程承包有专属约束条款，索赔、质保、违约责任逻辑和国内完全不

同,所有合同、签证文件必须本地律师审核,不可照搬国内模板。

合同与工程变更管控,贯穿于建筑工程项目投标、施工、竣工结算全过程,是项目经理核心管控职责之一,同时海外项目易出现结算纠纷的管理短板。项目经理作为项目执行的领导者,需全面把控建筑项目进度、质量、成本以及安全,灵活应对巴西市场变化、法规调整等挑战,进一步提升合同管理水平^[5]。

5 审批与风控:从“重建设、轻前置合规”转变为“环评、税务、许可贯穿全周期”

国内项目常出现“先动工、后补手续”,巴西环保、税务、市政许可采用严格责任制,手续缺失无法开工,中途违规代价极高。

5.1 环评审批层级复杂

巴西环保法规数量全球领先,联邦、州、市三级环评审核,施工中破坏植被、水体、本地物种会触发环境犯罪追责,企业承担无限连带责任;巴伊亚等东北部州额外增设非遗、原住民区域专项审查,开工前环评周期可达数月。

5.2 三级税制带来成本管控重构

联邦、州、市独立征税,ICMS商品流通税各州税率不同(巴伊亚当前19%),建材、设备跨州运输产生额外税费;项目经理需要联合财务提前测算税务成本,物资采购、车辆租赁、分包结算全部票据合规,票据瑕疵会导致资金冻结、税务罚款。

5.3 开工前置许可清单冗长

工地开工前必须向劳工局、市政、环保、消防同步报备场地、人员、设备信息,缺失任一许可均属于非法施工。

在巴西建筑行业市场,合规风险属于项目顶层管控事项,项目经理作为总包第一责任人,需统筹多线合规工作,并承担全部连带责任,这要求管理人员建立全生命周期风控统筹思维。在物资招标、分包签约阶段中,项目经理应同步介入税务成本测算,将票据合规、税费抵扣等均纳入分包结算硬性条款,依托多岗位协同参与合规风控,既丰富项目管理复合决策经验,并形成稳定的风险预判机制,减少各类经营危机。

6 沟通协调:从“自上而下指令管理”转向“关系导向、多方柔性协商”

国内管理以层级指令、高效执行为主;巴西属于人情导向商务文化,各方沟通逻辑完全不同。

6.1 对内管理

拒绝强硬命令:本地员工反感高压式管控,更认可平等沟通、尊重式安排;下达任务前需要充分沟通诉求,依靠信任推进工作,单纯考核施压极易引发消极怠工、工会投诉。

6.2 对外多方协调优先级重构

国内重点对接业主、监理;巴西项目经理需要长期维护工会、劳工监察员、环保部门、本地分包商、材料供应商关系,行政合规沟通占用至少一半工作时间。

6.3 沟通节奏慢、流程繁琐

律师、设计、政府部门回复周期普遍较长,如文中合同草案6月15日发出迟迟无反馈属于行业常态;需要建立常态化邮件跟踪、定期跟进机制,不能期待即时响应。

国内施工现场沟通体系层级清晰,信息自上而下传递,协调对象集中在业主、监理两方。但基于巴西本土商务与劳工文化,重塑了项目经理沟通工作边界,沟通对象拓展为劳工监察员、环保执法人员、工会代表等多元主体。管理人员应转变管理认知,构建更高效的面对面沟通渠道,主动了解本地班组作业难点,共同协商可行施工方案,有效维系施工现场稳定性。

结语

国内建筑项目经理的核心能力是“控进度、控成本、控施工”,而巴西建筑项目经理的核心能力升级为合规风控前置、劳工与工会协调、多部门许可管理、跨文化柔性统筹。只有摒弃国内重速度、轻规则的固有思维,把劳工法、安全规范、质量、环保、税务、契约流程作为项目管理底层逻辑,才能适配巴西市场,实现项目平稳交付。

参考文献:

- [1] 李昕懿,刘俊,徐文,等. BIM技术在某跨海大桥项目建
- 设中的应用[J]. 土木建筑工程信息技术, 2023, 15 (6): 20-25.
- [2] 黄海宁,罗伟泰,林振程. 涉农建筑项目管理的多岗
- 位锻炼与综合能力提升对策[J]. 广西糖业, 2024, 44 (4): 278-282.
- [3] 易竞豪. 建筑工程项目经理: 职责与技能[J]. 建筑经
- 济, 2025, 46 (S1): 58-60.
- [4] 祝林峰. 项目经理在建筑施工现场多方协调中的关键
- 作用研究[J]. 工程机械文摘, 2024, (6): 94-96.
- [5] 汪业富. 住宅建筑管理中项目经理的职责及其面临的
- 挑战[J]. 居舍, 2024, (34): 143-146.

作者简介:

刘大举(1983.10—)男,陕西省镇巴县,汉族,大学本科,济南大学,中级经济师,研究方向:经济类。