

# 海外项目员工属地化及第三国劳务管理

杨少卫

陕西化建工程有限责任公司 陕西杨凌 712100

**摘要:** 本文以非洲尼日利亚丹格特炼油及石化项目 C 标为例, 通过在属地化及第三国劳务管理方面的分析和探索, 提出了在属地化管理方面应注意的一些问题及管理经验, 希望能为其他海外项目的属地化管理方面提供经验。

**关键词:** 尼日利亚丹格特炼油及石化项目 C 标; 属地化管理意义; 人工成本; 促进就业; 技能水平; 文化的融合; 经营风险; 存在困难; 管理措施; 管理经验

随着国内基建市场的竞争越趋激烈和国家“一带一路”倡议, 众多公司把目光投向了遥远的海外。海外项目市场迅速发展的同时, 如何做好属地化管理成为每个海外项目解决的首要关键任务, 属地化管理不仅会大大降低项目人工成本、经营风险, 还会为企业在当地树立良好的社会形象。尼日利亚丹格特炼油及石化项目开工四年多来, 在员工属地化管理方面摸索出一套自己的管理体系, 并取得了不错的效果。

## 1. 工程概况

尼日利亚丹格特炼油及石化项目位于尼日利亚经济中心拉各斯的莱基自贸区, 占地面积达 2653 公顷, 总投资超过 180 亿美元, 每天最大可处理 65 万桶原油, 将原油提炼为柴油、汽油、煤油和聚丙烯等不同用途的石油产品。由尼日利亚丹格特集团和尼日利亚国家石油公司投资建设, 建成投用后的丹格特炼油厂将是世界上最大的单体炼油厂。丹格特炼油及石化项目中的土建工程及核心装置的安装任务由中国企业承担。

## 2. 属地化管理的意义

海外项目具有周期长、成本高、风险大、施工组织难等特点, 同时当地文化与中国文化普遍差异较大, 这些特点都注定了属地化管理的挑战难度。但成功做好属地化管理, 可以给项目带来极其重要的意义。

(1) 有利于降低人工成本。在项目实施过程中, 加大当地雇员的聘用数量, 这样不仅可以直接降低人工工资成本, 同时也减少了中方员工往返国内途中所产生的间接费。尼日利亚丹格特炼油及石化项目 C 标施工期间, 平均月劳动力需求量人数达到 300 人, 如果全部采用中方人员, 将会

极大增加人工成本。通过调查之后, 项目部决定采用中方人员和当地雇员及第三国劳务人员相结合的模式, 高峰期时当地雇员的数量达到了施工总人数的 70%, 工程收尾阶段又引进了第三国劳务人员, 有效降低了人工成本, 降低了项目的经营风险。

(2) 促进就业, 提高当地雇员的技能水平。项目给当地人员提供就业岗位, 不仅能直接解决当地人的就业问题, 刺激当地经济和带来良好的社会效益, 同时还能快速树立中国企业良好的国际企业形象, 为企业的生产经营及开拓市场创造有利的条件。

(3) 促进中外文化的融合交流, 有利于日常工作的开展。由于宗教信仰及文化背景的明显差异, 中方人员和当地人员沟通存在较大障碍, 很难顺利开展日常工作。但如果在外籍人员的管理和生产中聘用部分当地管理员工, 通过他们来参与工作中和当地社会的沟通管理, 则可有效减少矛盾和冲突, 规避中国企业在当地施工的安全风险, 有利于在当地开展各项工作。

(4) 可以有效降低中方劳务人员离岗的影响, 有利于海外项目的持续发展。由于跨国海外务工, 尤其是在非洲艰苦地区, 大多中方劳工都是持有只在国外短期工作的心态, 加上回国休假、探亲等人文因素, 很难保证长期坚守岗位。尽可能在一些合适的岗位上雇佣当地员工, 做好入职岗位培训和交底工作, 然后充实到施工队伍中, 相比中方员工来说, 当地员工的工作队伍团队更稳定, 更有利于海外项目的持续发展。

## 3. 属地化管理过程中存在的困难

由于尼日利亚丹格特炼油及石化项目我公司在非洲地

区的第一个项目，项目人员缺乏海外项目管理经验，尤其是在员工属地化管理方面，四年来一直在不断的摸索克服，主要有以下几个主要方面。

(1) 宗教信仰、文化背景上的巨大差异。尼日利亚是一个多民族、多宗教的国家，不同民族和宗教之间存在着较大的文化差异。在雇佣当地员工时，需要了解这些文化差异，并尽可能地避免对当地员工的信仰和价值观造成冒犯。

(2) 当地雇员技术水平较低。而海外项目一般都具有工期长、任务重、风险大的特点，项目希望在当地招聘的员工能很快的投入施工中，但当地员工一般施工经验欠缺，技术水平较低，往往需要投入较大的精力对他们进行岗前技能培训。

(3) 中方管理人员普遍缺乏海外项目管理经验。国外的劳动者维权意识较强，劳动法律比较完善，与中国相关法律法规区别较大。雇佣和管理当地员工，要求管理者必须非常熟悉当地的法律法规和风土人情。尤其在施工管理上，工作环境差，施工任务重，紧急突发事件多，这对于中方管理人员的管理能力提出了更高的要求。

#### 4. 属地化管理过程中采取的措施

由于尼日利亚丹格特炼油及石化项目所在国家劳动力资源稀少，能提供的工种主要为普工、司机，具有一定专业技能的技术工人较少，且职业道德、技能、出勤率、工作效率等与中方工人相比有较大差距，基本不愿意从事高空作业等安全风险高的工作。在项目开工四年多的时间里，经过不断的探索，属地化管理思路的不断转变，模式的不断改进，项目属地化进程已取得了良好的效果。主要采取了以下措施来积极推进属地化的进程。

##### (1) 成立属地化管理小组，制定管理制度

项目部成立属地化管理工作小组，由专人负责与中介公司的沟通、谈判及与当地劳动监管部门的对接，由工程部、

技术员、劳资员及翻译专门负责当地雇员日常工作安排、纪律、考勤、安全、培训、工资计算及解释沟通等工作。项目部要求并协助中介公司出台当地雇员管理制度，包括工作纪律、环境卫生、营地食宿、合同管理等各方面。并将管理制度报当地劳动监察部门审批并公布实施，具有一定的法律效力，在一定程度上对当地雇员起到了较好的约束作用。

##### (2) 加强现场“传帮带”，提高劳动技能

根据当地员工在固定作业点从事重复、单一的工作容易适应的特点，遂采取了先稳定再培养、试点培养、重点帮扶、以当地人带当地人、以当地人管当地人等方法。目前，项目部以管道预制场为培训基地，培养了部分管工、钳工及普焊，材料出库过程有培养出起重工。

##### (3) 制定薪酬增长制度，加强现场培训

项目在招聘工人时均招普工，新工人进场时进行岗前培训并对薪酬增长制度进行说明，着重强调工作过程中技能学习的重要性。安排技术较为熟练的当地工人或中方工人对新员工进行言传身教，经过2-3个月的现场培训后，工作表现好且达到一定工种级别的工人逐级涨工资，通过此方式，提高了新进场员工的学习积极性。此外，针对日常表现较好的少部分老员工，根据其岗位薪酬状况适当进行岗位补贴，提高工作积极性。

##### (4) 制定加班管理制度、单独发放加班工资

当地雇员的所有工资原本均由中介公司在次月5日前发放，按当地法律规定周末或节假日的加班工资比较高，项目部为提高当地工人工作积极性，确定加班工资部分由项目部在月底前直接发放给工人，这样工人可提前拿到部分现金应对个人或家庭急需。此外，项目部还告知每个工人，只有出勤率高、效率高和表现好的员工才安排加班。通过此方式使得工人的工作积极性得以大幅提高，现在当地工人都愿意加班、主动加班。



外籍员工早班会



优秀外籍员工奖励



第三国外籍员工培训

### (5) 加强不同文化的交流

项目部专门聘请了一名曾经在多个中资企业工作、精通中文与英语、具有丰富工作经验的当地人协助属地化管理工作,对每批新进场的当地工人进行中国文化与习俗的教育宣传工作,同时定期对当地工人进行艾滋病等疾病的预防宣传活动。

## 5. 海外项目员工属地化管理的经验

### (1) 转变思想,提高员工属地化程度

由于公司大部分员工都是首次接触海外工程,海外项目管理经验欠缺,属地化管理意识不够。加上当地文化背景,语言上的差异,更多的管理者依然习惯采用国内项目管理模式,顾忌当地员工给项目管理带来的压力和风险,在一些相对简单的工作岗位上,也更倾向雇佣中方人员。由于这个思想观念的存在,必然大大影响员工属地化的开展。因此,在海外项目管理中,管理者转变陈旧的思想观念是迈开属地化管理的第一步,也是最为重要的一环。

### (2) 依法管理,建立健全的员工属地化管理制度

在海外员工属地化管理上,项目管理者应首先了解当地法律法规,借鉴中国企业海外管理模式,甚至是西方发达国家的海外经营管理理念,在实践中不断改进优化。对当地员工的管理应严格依照当地的法律法规执行,建立健全属地化管理的各项制度。这样做一方面可以树立中国企业良好形象,另一方面可以减少劳资纠纷,降低项目经营的合规性风险。

### (3) 加强绩效考核与技能培训

当地员工的技术水平及整体素质普遍不高,和项目施

工人员的需求存在较大差距。因此当地雇员的岗前和岗中的技能培训机制必须健全,和落实到位,同时建立严格的管理制度和绩效管理辦法也是提高其劳动效率的必要措施。

### (4) 提倡中外员工平等,建立和谐雇佣关系

项目管理者应把当地员工和中方员工同等对待,特别是细节方面(如工作环境、劳保用品、违规处罚等)要坚持一视同仁,杜绝双重标准。尊重当地的风俗习惯,加强双方之间的沟通交流,建立和谐稳定的雇佣关系。

## 6. 结语

如今员工“属地化”已成为海外项目发展的必然趋势,如何做好属地化管理,对海外管理者来说还有很多的问题需要探索和解决。海外项目管理者应根据各自项目特点和环境,逐步摸索和改进适合自身的管理模式,将海外项目的属地化管理推向一个更高的台阶。

## 参考文献

- [1] 崔阳,王明皓.国际工程企业属地化员工培训策略[J].国际经济合作,2014(2):77-80.
- [2] 刘文飞,杨芳.海外项目员工属地化管理探索[J].中国高新技术企业,2014(22).
- [3] 雷敏,贾天宇.建筑企业海外项目人员管理研究[J].商,2015(04).
- [4] 崔杰.中国企业境外人力资源属地化问题研究[D].北京交通大学,2015:87-92.
- [5] 陈永林.海外投资企业海外员工属地化管理初探[J].经营管理者,2015(14).