

# 境外项目劳务人员属地化管理

刘婷 喻佩

中国水利水电第十二工程局有限公司

DOI:10.12238/ej.v4i5.760

**[摘要]** 随着我国经济的持续发展,我国企业参与的国际项目数量不断增加。在国际项目的运作中,管理工作方式需要适应于项目所在地的综合管理需求,采取劳务人员属地化管理的方式,能够提升管理工作的综合效率。为此,需要分析不同国家地区中,境外项目的建设状况,相关涉外企业的发展状况、企业规模等具体因素,结合人员的构成状况、用工模式等,展开境外项目劳动人员的属地化管理。

**[关键词]** 境外项目; 劳务人员管理; 属地化管理

**中图分类号:** F0 **文献标识码:** A

## Localized Management of Labor Personnel in Overseas Projects

Ting Liu Pei Yu

Sinohydro Bureau 12 Co., Ltd

**[Abstract]** With the continuous development of China's economy, the number of international projects that Chinese enterprises participate in is increasing. In the operation of international projects, the management mode needs to adapt to the comprehensive management needs of the project location, and the localized management of labor personnel can improve the overall efficiency of management work. To this end, it is necessary to analyze the specific factors such as the construction status of overseas projects in different countries and regions, the development status of relevant foreign-related enterprises, and the scale of the enterprise, combined with the composition of personnel, employment patterns and so on to carry out the localized management of labor personnel of overseas projects.

**[Key words]** overseas projects; labor management; localized management

### 引言

在当前,我国的境外项目主要开展地区为非洲、拉美、以及亚洲西部,中亚地区也有项目的分布。为了适应于我国企业的项目运营需求,在用工的过程中通常会采用劳务派遣制,应用我国国内的劳动力。在非重要岗位以及特殊岗位中,会选择应用当地的人员。在这种情况下,境外项目的劳动人员管理存在着差异,来自我国的具有专业技能的劳务人员,通常具有良好的技术素养,能够适应管理工作,然而同样的管理策略应用于当地人员的管理则会出现问题。另外,应用来自于国内的人员,用工的成本高,对于获取项目利润有着不利影响。项目所在地的国家对于外来企业的劳务人员结构往往也有着特殊要求,即要求当地人占

有一定的比例,以此来解决当地的就业问题。从多个方面考虑,开展属地化管理工作都具有必要性,需要对此给予足够的重视。

### 1 境外项目劳务人员属地化管理的优势

#### 1.1 降低企业的用人成本

在境外项目的劳务人员选择中,增加外籍员工的比例,能够有效地降低企业用人成本。首先,国内外的经济发展状况不同,在许多经济发展水平较低的地区,雇佣当地人员所产生的劳务费用相对更为低廉;国内员工的劳务费用,则需要根据我国的社会经济发展状况确定,费用较高。在经济欠发达地区,用人资金差异极为明显。其次,在我国劳务人员赴海外工作的过程中,企业通

常需要负担相关人员的赴外交通费用,在拉美、非洲等国家,由于路程远,交通费用较高。

#### 1.2 促进企业与当地社会融合

在境外项目的建设,企业想要获得稳定的发展,就必须与当地社会进行充分的融合。境外项目劳务人员的属地化管理,能够使得企业内部出现融合的趋势,企业需要更多的考虑当地社会文化习俗、宗教信仰、政治因素等,可以避免仅以市场与经济的角度制定企业发展战略,选择相关的工作项目。随着企业在当地的稳定发展,能够逐渐对于地区经济文化产生影响,使得当地人员更为了解中资企业的管理模式以及用人需求,促进进一步的融合发展。

#### 1.3 促进当地经济发展

许多境外项目所在区域均为经济欠发达地区,即便是在一些经济状况较为稳定的地区中,也存在着缺乏经济发展动力、就业率低等问题。项目劳务排气那人员的属地化管理,首先能够吸收当地的劳动力,有助于就业率的提升。其次,企业能够为当地的政府带来丰厚税收,有助于缓解财政压力。从社会以及个人方面来看,属地化管理均能够起到促进地区经济发展的作用。另外,中资企业的稳定发展壮大,也有利于提升我国的国际地区,打造良好的国际形象。

## 2 境外项目劳务人员属地化管理中存在的问题

### 2.1 文化差异与语言障碍

文化差异与语言掌握,是属地化管理中存在的显著问题。各地区的社会文明基础状况不同,人们的文化认识、宗教认识、生活习俗存在明显差异,也有一些差异与地区的气候环境相关。这种差异,可能会导致双方之间的不理解。另外,虽然有着国际汉语教育以及孔子学院、专业外语翻译等提供的语言交流支持,在日常的工作仍旧会存在一定的语言障碍,可能会影响到具体的项目工作执行。

### 2.2 社会政治、法律与经济环境差异

在一些国家有着待开发市场以及充裕的自然资源,然而社会政治的稳定性不足,如出现政府军事政变、战争等,这些因素会影响到境外企业的正常运作。另外,不同地区中法律规定以及经济环境也存在明显的差异,在不同的国家中具体的法律规定甚至会出现完全相反的内容,这也给管理工作以及当地劳务人员的招募带来了困难。最后,还要考虑到经济因素,由于政治以及其他因素导致的货币汇率不稳定在非洲国家极为常见,这种因素也会影响到管理的开展。

### 2.3 当地员工的职业素养不足

在不同的社会环境下,社会的平均教育水平存在差异,许多经济欠发达地区缺少熟练的技术工人,这就影响了劳务人员

的属地化发展。另外,地区中的社会习俗也有可能影响到劳务人员的工作行为,会给我国的企业带来一定的损失。

### 2.4 中方管理人员管理思维灵活性不足

中方管理人员通常有着管理国内相关工作经验的经验,在参与境外人员管理的过程中,会受到以往管理工作经验的限制以及管理思维的限制,出现灵活性不足的问题,在严重的情况下可能会引起劳务纠纷。

## 3 境外项目劳务人员属地化管理的实施策略

### 3.1 结合项目建设需求进行细致的市场综合研究

在境外项目的运营中,需要做好详细的市场综合调查。在大多数情况下都缺乏成熟的运作参考经验,加之许多地区的发展状况并不稳定,在社会政治以及其他的变革中,原先的工作经验可能并不适用。因此,细致的市场综合研究调查,是项目开始之前必要的工作。在这一阶段中,就要开始重视属地化管理的实施,可在调查阶段选择与当地的企业、人员进行合作,获取到真实的市场信息。同时,也要从当地社会环境的角度,考虑项目运营中存在的风险。例如,宗教习俗可能会产生的影响。

### 3.2 有效构建全面属地化管理工作模式

在属地化管理工作模式中,需要摒弃以往的管理思维,选择当地的管理人员以及当地的基层劳动人员共同参与工作。实际上,文化差异以及文化理解障碍是具有双向性的,在外籍劳工难以理解我国管理人员管理要求时,我国管理人员同样难以理解外籍劳务人员的思想与行为。选择具有较高文化水平的当地管理人员,能够缓解这一问题。在现代社会运行模式的影响下,受教育情况较好的人员拥有开明的思想以及国际化思维,能够更好地理解我国企业的管理要求,

同时也可以适应于当地劳务人员的状况,进行人员管理。采取全面地属地化管理工作模式,进一步提升外籍员工的比例。

### 3.3 严格遵守当地法律法规

遵守当地的法律法规,对于项目的正常运行以及树立良好的企业形象都具有积极意义。需要注意的是,在一些欠发达的国家地区中,一些事务中缺乏法律法规的规范,如土地交易不规范等。在遵守法律法规的同时,也要依照着地区中的社会习俗。引导高素养的外籍员工参与工作,能够减少问题。

### 3.4 重视人才选拔与人员培训

人才的选拔以及人才的培训需要持续地进行,需结合用人需求开展多种人才选拔与人才培训的模式。首先,在管理人员的选择上,可以采取两种属地化的模式,可聘请当地的华人作为管理工作顾问,并选择文化素养较高的外籍人员作为管理者进行储备,如有中国留学经验的外籍人员,即可优先选择。其次,在人员的培训中,可以采取当地培训以及集中培训模式。对于重要的外籍管理人员,可选择国内集中培训的方式,促进外籍管理人员与企业文化的融合。

## 4 总结

员工属地化管理已成为企业发展的必然趋势,是海外企业国际市场做大做强的必由之路。强化属地管理意识,必须坚持本土化管理,用本地人管好本地人,构建以属地管理人员管理属地劳务工人的管理模式。

### [参考文献]

- [1]彭建廷,孟娜,朱维屏,等.属地化人力资源管理分析[J].云南水力发电,2019,35(S1):139-140.
- [2]刘明,曹逵.国际项目中属地化管理探索分析[J].科技与创新,2019,(1):114.
- [3]张文涛.建筑企业境外项目员工属地化管理[J].中外企业家,2017,(33):74-75.
- [4]王臻.国际工程项目人员属地化管理问题及对策[J].经济师,2017,(8):72-73.