

Summary of Localized Management Experience of Overseas Project Staff

Hongliang Li¹, Fan Feng², Wenhui Cai², Xiaolin Liu²

¹China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei

²No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei

Email: cpplhliang@cnpc.com.cn, cyfengfan@cnpc.com.cn, g4-caiwenhui@cnpc.com.cn, 297104909@qq.com.cn

Received: Apr. 29th, 2020; accepted: May 29th, 2020; published: Jun. 15th, 2020

Abstract

China's "one belt, one road" strategy has been accelerating, and China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. has actively participated in the field. Under the environment of overseas projects, the political and economic situation of the country where the project is located requires Chinese enterprises to admit and train local staff in large numbers and participate in the country's projects. The influx of these local residents urgently requires Chinese enterprises to change their concepts and actively meet the challenges. It also forces Chinese personnel to actively learn and learn the knowledge of politics, economy, customs, religion, culture, history, law and other aspects of the country where the project is located. As the local employees in the country where the project is located have a wide range of sources and complex ingredients, good screening and selection is the guarantee for the smooth operation of the project.

Keywords

International Project, Risks, Management

海外项目属地员工风险管理总结

李洪亮¹, 冯 凡², 蔡文虎², 刘小林²

¹中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

²中国石油管道局工程有限公司第四分公司, 河北 廊坊

Email: cpplhliang@cnpc.com.cn, cyfengfan@cnpc.com.cn, g4-caiwenhu@cnpc.com.cn, 297104909@qq.com.cn

收稿日期: 2020年4月29日; 录用日期: 2020年5月29日; 发布日期: 2020年6月15日

摘 要

国家“一带一路”战略的推动进度加快, 中国石油管道局工程有限公司积极参与的领域增多, 在海外项目环境下, 项目所在国的政治和经济形势要求中资企业必须大量接纳和培训属地员工, 参与本国项目。这些本地居民的涌入, 迫切需要中资企业转变观念, 积极迎接挑战, 也迫使中方人员必须积极主动学习和汲取项目所在国的政治、经济、习俗、宗教、文化、历史、法律等方面的知识。因项目所在国的当地员工来源广泛, 成分复杂, 做好甄别和遴选, 是保证项目平稳运行的保证。

关键词

海外项目, 风险, 管理

Copyright © 2020 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 管道局当前海外项目属地员工现状

最近几年来, 因国家加速推进“一带一路”战略, 中国石油管道局工程有限公司积极参与的领域增多, 具体业务种类宽泛, 挺进了很多国家和海外项目。因项目所在国的政治和经济形势, 要求中资企业必须大量接纳和培训属地员工, 参与本国项目建设, 甚至包括在项目所在国打工的其他外国人。这些人作为项目主要力量加入了中资项目, 与中方人员一起参与项目建设, 这是所有海外项目的显著特点, 中资企业也必须遵循这一惯例。项目中高、中、低级别的岗位都有属地人员参与, 且大量的、低端的岗位吸纳了大量的普通雇员参与。基于当下的海外项目环境, 中资企业对项目属地工的管理力度甚于对中方员工, 这凸显了海外项目的管理特点和重心。项目所在国的属地工的各项工作涉及当地的政治、经济、法律、宗教、文化、社会关系, 应严格遵守当地各项法律和制度, 妥善处理, 能够保证项目顺利进展, 还大量避免了各方面的冲突, 如宗教、法律、政治等。这是海外项目的一项重要的基础工作。管道工程有限公司国际事业部根据中亚、中东、非洲等项目的成功案例, 总结了海外项目属地员工的管理经验, 为推动管道工程有限公司进一步国际化提供了保证。

2. 海外项目雇员的聘用和管理

根据项目当地成熟的社会渠道, 中资企业在选聘当地雇员过程中, 主要有三种方式, 首先接受业主

的推荐和指令,选用业主方推荐的人力资源公司和个体雇员(必须认真对待、且数量较多);第二,主要是选择项目所在国社会发展和经济活动竞争中突影而出的较大的、著名的人力资源公司,要求他们为项目输送适合项目需要的人力资源(数量较多);第三,接受和甄选自行上门找工作的个人(数量较少)。前两种方式,由于依赖社会机构和人力资源企业,能够保证人力资源的质量和数量,且能够保证这些人力资源符合有关法律要求,包括工作许可、操作证件办理、保险、工作出行、安全教育等,甚至可以解决饮食、住宿等事务,甚至可以代发薪酬,为中资企业节约大量管理成本。第三种招聘方式,由于无法具备前两种方式的管理优势,因此在实际操作过程中,应用较少。

2.1. 与人力资源劳务公司的合作

由于中国石油管道局工程有限公司的业务领域相当一部分位于中东、西亚及非洲等地区和国家,如阿联酋、沙特、伊拉等国家,这些国家本国人民不愿从事那些艰苦的工作,一些落后国家的具有一技之长的人员就来到这些国家,成为主要劳动力,这些人员是人力资源劳务公司主要来源。有时,由于宗教信仰的缘故,这些低端劳动者能很快融入当地社会,能够在情感和心理上获得接纳和包容。

2.2. 高、中层人员的雇佣

一些掌握合同管理、法律处理纠纷、专业翻译、企业项目管理等较高层次的国际化人才,因个人需要也加入到竞争行列,成为中资企业海外项目的劳务来源之一。这些人才的加入,为管道工程有限公司的国际化拓展带来很大帮助,一定程度上推动了国际业务的发展和提升,也与中方人员实现了有效融合,也因此获得较高的报酬和待遇,工作领域也涵盖项目的核心范围。

2.3. 其他类别的雇员

因中国石油管道工程有限公司国际化项目仍然需要大量聘用较为低端的劳务人员,这些人员分布在项目基层和一线,工作周期长短不一,身份来源复杂,也是最不稳定因素,也经常造成项目纠纷。

2.4. 项目雇员的管理

在多年的国际贸易和发展过程中,全球企业人力资源国际化已成惯例,所有当事国家因贸易保护主义都颁布了很多保护性法律,形成了外企雇佣本国雇员的惯例,这些法律和惯例都明确规定外资企业必须聘用相当数量的本地人。中国作为后发国家,中资企业需要向那些发达先进国家如同是东方文化氛围的韩国、日本甚至新加坡的企业学习,这些国家的企业的国际化人才战略经验非常丰富。经过多年的开发和拓展,中资企业已经迎难而上,逐渐适应和积极接纳这一要求,与项目所在国政府和企业积极沟通和协调,认真遵守法律,履行企业职责。在遵守劳务许可制度、职业许可制度等法律的前提下,积极甄选符合项目要求的各类人才,如挖掘机、吊车、运输车等驾驶员的聘用和管理。中资企业员工可以且只能驾驶小型车辆,其他车辆和设备无权驾驶。因此,其他车辆的驾驶员、操作手岗位只能聘用本地人从事。在这一过程中,由于后发国家海外企业的固有劣势,对于高端人才的聘用和管理经验和能力相对不足,存在很大学习空间,需要逐步从雇佣大量中低端人才向雇佣高端人才的转变。

最近十几年,中国国力提高,产业升级,人们要求提升幸福指数的心理需求逐步加大,人力资源的薪酬成本已经大幅升高。中资企业走出去的战略,迫使进军海外项目的企业管理人员必须考虑降低和控制薪酬成本,大量使用项目所在国当地的人力资源 and 聘用属地员工,成为中资企业参与海外经济活动的必须选择。对于海外项目经济活动中涉及项目所在国、所在地的社会事务,属地员工较为熟悉当地法律、文化、宗教习俗、社会习惯等,能够快速有效处理,为项目提高效率了效率。

3. 项目属地化用工的不安全隐患分析

由于中资企业文化、管理水平和思维、国际化战略深度等多方面原因,对人力资源公司提供的人力资源大部分处于被动接受,且经过短暂必要的培训后马上投入生产作业,对于他们的素质、社会关系、信仰、工作目等无法了解,或了解不足,或在开展管理过程中因管理不善造成一些负面影响,给中资企业带来不稳定因素或隐患,主要有:

3.1. 一般不稳定来源

中国石油管道局工程有限公司承揽的项目有管道、炼厂、储油库及相关的生活、办公建筑,在较短时间内聚集了大量的人员、施工设备、生产设施、生活物资、财物、高级用品等,造成生产区附近区域社会失衡,如自然环境大量改变,当地居民的生活节奏和自然景观被人为改变,导致积怨;如附近城镇的生活物资、小工具、通用零配件短时间出现短缺,给当地各级居民带来生产、生活障碍,带来积怨;大量人员经过一段时间作业,迅速移动到其他地方,导致刚刚建立的供需平衡再次被打破,造成物资积压,等等,给项目带来大量的不安全隐患,威胁中方人员,威胁项目运行,埋下不稳定种子,甚至直接导致示威、阻工、斗殴,或武力伤害。

3.2. 各种合理的借口,如文化习俗、信仰和宗教等

海外项目在经营过程中,充分考虑了项目所在国的实际国情,对整体文化底蕴、宗教事务、人文信仰、各种地方性风俗习惯进行了调查,并在项目经营过程中予以考虑这些因素需要的时间、空间、环境、资源设施需求等,但依然存在不足之处,导致存在一些积怨,这些积怨甚至成为重大隐患的源头。

3.3. 各种公开的信息外流

一些经常与中方人员接触的当地雇员,在日常的生产作业过程中能够接触各种正常的项目经营和管理信息,这些信息背后隐藏的其他信息,则能够分析出重要的项目核心信息。对于普通当地人,这些信息不足为奇,而对于企图从中牟利的不法人员,则会造成项目经营管理过程中的重大损失,甚至给项目员工(包括当地人)带来安全隐患。这些岗位包括翻译、司机、库房管理、安全保卫保管、后勤、合同谈判,以及各种合作方,如材料供应方、设备供应方、分包承租方、分包承建方等。

3.4. 保护主义在中资企业经营过程中的干扰

贸易保护主义是当前绝大部分国家必须采取的措施,旨在保护本国企业、人民的利益,在外资企业进入后,经常动用贸易保护主义法律和条款进行干扰、干涉外资企业的正常经营生产活动^[1]。中资企业虽然具有后发优势,但是缺少实际经验,在应对海外项目遭受贸易保护主义桎梏时,缺少相应的措施和手段,经常因各种原因被打乱正常的生产经营活动,如过度保护当地员工的休假、宗教信仰活动、薪酬、生活设施和环境、保险,各种工作许可的签署和限定,工会不合理的活动规则,即使本国企业都不愿履行这些要求,无法保证一些刻薄的硬性规定。强制索取中资企业的捐赠、捐助,强制企业出人出力出资参与当地的建设等。

3.5. 其他现象

近些年,中国人靠着自己的双手,将中国建设成安定、富裕、文明、经济发展迅速的国家,数量庞大的中国人经常出国旅游、消费,成为各国极力拉拢的对象,也被一些黑恶、极端势力定为抢劫、绑架对象,成为恐怖袭击的目标,收到极端分子的伤害。由于中资企业的生产运行管理特点,以及思想上的

放松，中国人被偷窃、抢劫、甚至绑架现象时有发生。

4. 海外项目风险管理措施

4.1. 根据项目特点，构建属地化员工的组成范围，尽量使用属地人员

选择当地知名度高的当地劳务公司合作。依靠这些知名劳务公司招聘所需岗位员工，减少零散、单独雇佣的人员，减少雇佣风险。

考核进入中资企业的属地员工。对于劳务公司提供的员工，中资企业根据制定的制度分别进行考核和试用，满足要求的留用，不满足要求的退回劳务公司。

依靠制度管理属地员工。根据企业制度，对属地员工开展管理，同时进行归属感的营造，培养企业与员工之间的感情。做好必要的培训和教育，使得他们尽快投入生产经营活动。做好使用期间的观察和监督，防止外泄各种信息。根据国情、企情，同等对待雇佣的属地员工。妥善辞退不合格、违规的属地员工。

尊重当地宗教信仰、文化氛围、社会习惯。建立满足属地员工要求的当地特点、宗教特色的生活氛围，满足他们的合理需求。

4.2. 与其他中资企业构建合作协议，共同建立人力资源库

与其他中资企业联合，建立人力资源储备库，将那些受中资企业和员工欢迎的员工信息储存，互相推荐。与这些员工开展合作，达成担保协议，以他们个人能力、工作认知水平、和中方员工合作方式思想认识水平为起点，协助中资企业招聘员工，在当地培养适合中资企业的劳动力资源市场。

4.3. 积极履行中资企业在当地社会责任，开展必要的宣传和企业文化建设

加强在项目经营过程中的宣传，与地方政府部门、驻在国大使馆、领事馆、华人团体、中资企业联合开展各项活动，融入当地社区建设，捐赠、灾难援助，推动当地人对中资企业和员工的理解和尊重。

搭建获取紧急信息、防恐信息渠道，及时获取各种信息，为中资企业提供必要的预警和防控。

4.4. 其他措施

搭建获取紧急信息、防恐信息渠道，及时获取各种信息，为中资企业提供必要的预警和防控。积累其他中资企业的成功经验，学习其他国家企业成功经验和教训，少走弯路，为成功实施海外项目提供成熟经验。

5. 结论

改革开放以来，经过几十年的跨越式发展，中国即将迈进世界经济的舞台中央。中国、中资企业通过努力学习，角色已经发生重大转变，从世界经济贸易的普通参与者转变为重要参与者，甚至即将成为世界经济贸易的领导者 and 规则的制定者，海外中资项目在此过程中将发挥更加积极的作用，加速推动中国“一带一路”战略的成功实现。

参考文献

- [1] 沈明. 关于海外工程项目属地化用工的探讨[J]. 现代经济信息, 2017, 32(3): 54-55.