

如何在项目本土化配置下管理当地的雇员

周 瑞

(中国水利水电第七工程局有限公司 国际工程公司,四川 成都 610081)

摘要:随着中国实施“走出去”的战略不断深入,近几年,越来越多的中资企业开始走向海外市场承包项目并且取得了不俗的成绩。由于世界经济的快速发展,中国的经济水平和人口收入也在不断提高,目前外派人员的成本优势几乎已经丧失。因此,项目本土化配置已经成为中资企业在外开展工作的大趋势,介绍了如何在项目本土化配置下管理当地的雇员。

关键词:“走出去”;本土化配置;当地雇员;管理

中图分类号:TV512;TV513

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2018)03-0116-02

1 概述

为何本土化会成为如今“走出去”战略下的主流趋势,主要是由以下几个原因构成:(1)本土化是提高企业经济效益的要求。目前,仅靠外派劳动力输出已经无法给企业经济形成增长点,甚至有可能出现亏损的状况。基于中资企业所在的许多国家都比较贫穷、落后,人均收入比较低,因此,雇佣当地雇员开展项目,可以大大降低人工成本,提升经济效益;(2)本土化是企业的社会责任。随着国家“一带一路”战略的提出,开展项目不仅仅只是技术的输出和资金的投资,更多的是要带动当地经济发展,实现经济全球化的目标。雇佣当地雇员能有效地解决项目所在区域的就业问题,让更多的当地人在“一带一路”的旗帜下脱贫致富;(3)本土化是项目运作的需要。中国人作为外来人员,由于语言、文化、习俗、宗教等的不同,同时亦对当地市场环境不是很了解,甚至很多区域可能是禁止中国人前往的,从而会导致项目的开展处于一种被动状态。而当地人不但能很好地适应市场,更能提高工作效率;(4)本土化可以降低企业的经营风险。比如在一些安全因素和政治因素比较动荡的国家开展项目,外派中国人的危险系数比较高。而本土化员工可以在突发事件发生的时候迅速撤离而且目标小、危险系数低。

目前,在当地雇员的管理上,很多企业都存在许多问题,比如,外派人员综合素质不高、语言无法沟通、文化习俗不同、思想观念不同,这些都会成为管理当地雇员时存在的障碍。甚至有些企业

可能由于无法处理好与当地雇员的关系而导致当地工人罢工并对中国人造成伤害。如何在本土化配置的情况下管理好当地雇员已成为目前大部分企业需要考虑的问题。

巴基斯坦塔贝拉四期扩建(土建)项目是由中国水利水电第七工程局有限公司国际工程公司承建的海外项目。目前该项目本土化率为77.8%,是典型的本土化项目。由于该项目是由世界银行投资、又有当地工会的存在,巴基斯坦塔贝拉项目部对于当地雇员的管理十分规范。笔者总结了目前管理当地雇员的经验,可以在项目本土化配置情况下采取以下方式管理当地的雇员。

2 提高外派管理人员的综合素质

目前,虽然很多企业都在走向海外市场,但是大多数都是采用劳动密集型的模式在开展项目,很多外派到国外的人员是不达标的,或者存在一种极端的现象,“懂技术,不懂语言”或是“懂语言,不懂管理”,在企业开展海外项目的时候,中高端人才其实是十分稀缺的。很多时候往往因为管理者的问题而导致一系列劳资纠纷的发生。笔者通过对其他企业的真实案例进行分析得知:当地雇员罢工或冲击中方营地并打伤中国人,大多数都是因为管理者水平不够、管理不到位而导致矛盾激化。所以,要管理好本地雇员,首先要让管理者的综合素质提升上去,转变过去人海战术的思维,往国外项目输送综合素质高的管理人才,逐渐从劳务型向管理型过渡。高素质人才不但要能在语言上与当地雇员无障碍的交流沟通,还要懂管理,会管理,从源头上做好当地雇员的管理工作。同样,所招募的当地雇员也需要具有良好的

收稿日期:2018-06-18

文化知识和综合素质,否则,将会出现难以管理当地雇员的现象,甚至会导致施工进度受到影响。

3 管理一定要合法合规

管理一定要遵照当地法和合同,灵活执行,保障员工的利益。虽然每个公司都有自己的一套管理体系和管理的规章制度,但是很多都只适合在中国或者是对中方员工使用。到了海外,就需要根据当地法和所签署的合同制定一份新的管理办法。以巴基斯坦塔贝拉项目为例,在人员裁减时,不能根据管理者自己的喜好进行,必须遵从“先来后到”的原则,其意思是裁减人员的时候,需要根据不同的工种,先裁减参加工作比较迟的员工,最后裁减参加工作比较早的。但是,如果完全按照法律规定执行,很多时候项目的工作是很难开展的,因为巴基斯坦这个国家人口整体综合素质不高,而且等级观念强,特别是从事现场生产的工作人员懒惰性和依赖性表现的十分突出,如果他们在工作期间没有中国人进行监守,可能一天的工作需要三天才能干完,很多参加工作早的人会出现偷奸耍滑、故意偷懒的现象,而很多参加工作较迟的反而是干活的主力军。如果根据法律条款进行人员裁减,可能会导致接下来的工作开展困难重重。所以,项目部根据当地法里的规定建立了警告信和律师信制度,当地雇员如果在工作期间有违规行为,就会被开具警告信,当警告信达到一定数量或是犯了重大过错,将会被开具律师信,随之而来的就是停职并接受调查。对于这种表现不合格的当地雇员在裁减的时候就可以作为优先考虑的对象。根据当地法和合同条款正确管理当地雇员,不但能够保障每一名巴方雇员的利益,也能够有效地避免与当地雇员产生劳资纠纷。

4 建立奖惩制度

为了培养当地雇员快速成长以适应项目的需要,奖励制度是必须存在的,这是一种培养人才、留住人才的有效途径。以塔贝拉项目为例,在每个月月末,项目部会对雇员进行考核,根据考核的成绩给当地雇员进行绩效和奖金分配,而每年项

(上接第70页)

此类边坡支护是行之有效的,值得类似工程借鉴。

参考文献:

- [1] GB50086-2015,岩土锚杆与喷射混凝土支护工程技术规范[S].
- [2] DL/T5083-2010,水电水利工程预应力锚索施工规范[S].

目在年底也会对当地雇员全年的表现进行打分考核,对于表现优秀的雇员,给予证书和奖金的奖励。对于一些表现十分突出的雇员,项目部采取调岗或涨基本工资的方式用以鼓励当地雇员能在接下来的工作中继续努力。而对于表现较差的员工,项目部会以口头警告、书面警告、罚款和开除等一系列措施作为惩罚,做到“去其糟粕,取其精华”,为公司留住人才,剔除滥竽充数的员工。通过奖惩制度,能够让当地雇员更好地服从管理,全心全意地为公司办事。

5 管理要尊重文化与宗教习俗

一定要尊重当地文化和宗教习俗、保障当地雇员的福利。由于每个国家都有不同的文化和习惯,所以,管理者必须在管理当地雇员的同时,充分尊重当地雇员的文化、习俗和宗教信仰等。以巴基斯坦塔贝拉项目为例,项目中大多数雇员都是信仰伊斯兰教的,只有极少数信奉基督或者不信教。为了充分尊重宗教,避免因宗教激化矛盾,项目部每天会给予雇员半个小时的祈祷时间并将其算入上班时间以内。斋月期间,天气也是最炎热的时候,为了能让现场的生产不间断,通过调整当地雇员的作息时间,采取在现场配备水、食物和医疗药物的方式为当地雇员能够正常工作提供保障。伊德节期间,为当地雇员送糖果、送羊肉,以庆祝当地雇员的节日。通过采取尊重文化和宗教信仰,保障员工福利的方式,让当地雇员形成向心力,从而达到管理的目的。

6 结 语

目前,海外项目本土化配置已成为主流趋势,我们的项目管理不能仅仅只停留在过去将项目开展作为重点的管理思路中,而忽视对当地雇员的管理工作。管理好当地雇员不仅是海外项目建设的需要,更是中资企业走向世界应当履行的社会责任。

作者简介:

周 瑞(1993-),男,贵州遵义人,助理工程师,从事人力资源管理
与综合管理工作。(责任编辑:李燕辉)

作者简介:

肖 美(1965-),男,重庆市人,工程师,从事水利水电工程施工技
术与管理工作的;

肖玉成(1983-),男,重庆市人,助理工程师,从事水利水电工程试
验检测工作。(责任编辑:李燕辉)