

外籍工程师在跨国项目管理的优势与策略

——以国外某水电站二期项目执行为例

Advantages and Strategies of Foreign Engineers in Multinational Project Management

—Taking the Execution of the Second Phase Project of a Foreign Hydropower Station as an Example

屈楠楠 司永刚 郑福鹏 陈志 黄久强

Nannan Qu Yonggang Si Fupeng Zheng Zhi Chen Jiuqiang Huang

中国电建集团华东勘测设计研究院有限公司 中国·浙江 杭州 311122

PowerChina Huadong Engineering Corporation Limited, Hangzhou, Zhejiang, 311122, China

摘要: 人力资源管理作为项目管理的重要组成部分, 员工的属地化管理作为项目人力资源管理的重要一环, 在国际工程项目实施的过程中不断探索、推进。论文以尼日利亚某水电站二期项目的实践为例, 以下简称 K 水电二期项目, 浅析海外项目执行过程中招聘第三国员工进行项目管理的优势和面临的挑战, 最终目的是在项目人力资源管理方面实现资源整合, 为项目的顺利执行提供保障。

Abstract: As an important part of project management, and the localized management of employees, as an important part of project human resource management, is constantly explored and promoted in the process of international engineering project implementation. This paper takes the practice of a Phase II hydropower project in Nigeria as an example, hereinafter referred to as the K Hydropower Phase II project, to analyze the advantages and challenges of recruiting third-party employees for project management during overseas project execution, the ultimate goal is to achieve resource integration in project human resource management and provide guarantees for the smooth execution of the project.

关键词: 人力资源; 属地化; 第三国员工; 资源整合

Keywords: human resources; localization; employees in third countries; resource integration;

DOI: 10.12346/edwch.v1i4.8809

1 引言

尼日利亚 K 水电站位于中西非区域尼日利亚尼日尔州纽布萨 (New Bussa) 尼日尔河流域, 距离三角洲入海口约 800km, 是现今尼日利亚装机容量最大的水电站, 如图 1 所示。该水电站目前已启动 1G9 号机的修复以及 1G3 号机和 1G4 号机的机组续建工作。

2 背景

非洲地区的经济文化发展水平长期处于世界文明的边缘, 当地的新能源、基建开发程度相对较低, 有着丰富的能源开发价值。尼日利亚作为非洲国家的第一大经济体, 其资

源储量在众多非洲国家中排名前列。其拥有超过 2 亿的人口基数, 然而该国的高等教育水平较低, 尽管有大学和众多的高等教育机构, 但是整体而言, 该国的受高等教育人员较少, 当地民众一般只接受初或中等教育后就停止了继续深造, 因此, 在客观条件下影响了该国的人才结构。

当前随着“一带一路”的区域经济发展格局的逐步深入, 新能源、基建行业的深入发展, 很多中资企业成功地走出国门, 走向世界^[1]。员工的属地化管理也就成为海外中资企业开拓市场的必然趋势, 然而, 属地人才层次取决于当地劳工的受教育水平, 同时地区经济的发展成为属地人才层次的制约因素。这使得非洲地区国家的区域发展与其国内的受教育

【作者简介】屈楠楠 (1994-), 男, 中国江苏盐城人, 本科, 助理工程师, 从事新能源、水电研究。

水平的程度形成了一种鲜明的矛盾。



图 1 K 水电站全貌

3 项目招聘第三国员工方案的提出

尼日利亚是一个非常年轻的非洲国家，其拥有充足的人口储备，但是缺乏高层次人才，且人才结构、比例失衡，再加上国内的发展、收入等问题，导致很多有才华的高端人才选择去其他国家发展，这更加剧了该国的人才结构的断层，从而使得中资企业在当地很难招聘到优质、富有经验的工程师。

华东院作为 K 水电站二期项目的总包方，选择聘用第三国属地员工（巴基斯坦籍），同时下属分包商雇佣当地劳务进行项目生产工作，能够很好地补充尼日尔州缺乏优质 EPC 项目管理人才的短板。有效地缓解属地化员工无法满足项目执行需求的尴尬局面。

K 水电站二期项目采用以下的项目管理模式如图 2 所示。

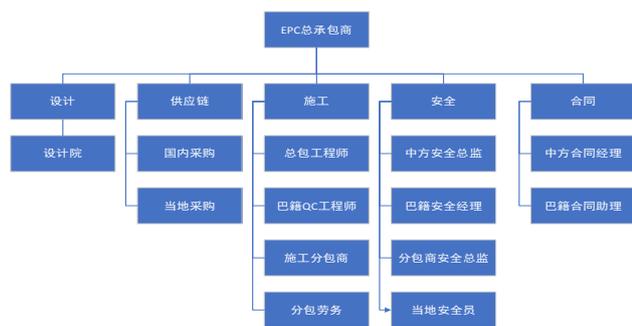


图 2 K 水电站二期项目管理模式

4 尼日利亚聘用第三国员工的优越性

员工的属地化管理模式，贯穿在整个项目的执行过程中，从语言、文化、成本等众多方面都能够很好地体现出其优越性。

4.1 语言方面

采用第三国属地员工的管理模式可以有效地规避语言障碍。巴基斯坦籍员工生活在不同的文化和语言环境中，他们具备流利的英语口语，这使他们在处理现场工作、与当地业主、监理沟通的过程中有着一定的优势，同时良好的沟通能够促进工作效率和团队协作。

K 水电项目坐落于尼日尔州 New Bussa 镇，尼日利亚属于纯英语国家，穿插着当地的豪萨语、约鲁语、伊博语、富拉语这些分语种，这对于项目的 EPC 承包商以及下属分包单位的语言交流能力是一项严峻的挑战，尤其是下属的分包单位，他们的口语能力相对偏弱。很多情况下，往往因为沟通不到位，与业主、监理的理解存在偏差，在关键问题上达成共识需要更多的时间去协调，很大程度上降低了工作效率^[2]。

在项目执行的过程中，利用好属地员工作为良好沟通的桥梁，能够避免很多的误会。通常情况下，项目的参建各方都会聘用属地翻译，从而解决沟通上问题。但是尼日利亚当地的人才结构断层较为严重，作为项目总包方，对下属项目管理团队成员的综合素质要求较高，所以华东院借鉴了巴基斯坦风电项目的执行成果，招聘了懂技术、经验丰富的巴基斯坦籍工程师，协助开展项目的管理工作。

4.2 文化方面

巴基斯坦和尼日利亚都是亚洲和非洲文化的交汇点，故巴基斯坦籍工程师在尼日利亚工作有着一定的文化优势。

境外项目的执行需要建立在尊重本地宗教文化的基础上，了解他们的日常饮食、宗教文化等是项目执行前不可避免地需要调研的问题。两地的宗教有着相似性，都属于主要的伊斯兰教国家，所以巴基斯坦工程师能够更加容易地适应尼日利亚当地的宗教文化。

在巴基斯坦文化中，比较重视家庭和社会关系，礼节和尊重也是至关重要的。这种文化价值观会使巴基斯坦籍工程师更容易与项目所在地的当地员工建立良好的人际关系，有助于项目的执行。

巴基斯坦和尼日利亚有着相似的饮食文化，如米饭和面条等主食。这意味着巴基斯坦籍工程师可以更容易适应尼日利亚的饮食文化。华东院充分考虑了当地的饮食文化与巴基斯坦工程师的宗教信仰，考虑到巴基斯坦工程师都是穆斯林，所以为他们配备了单独的厨房、餐具等生活用品，聘请当地的穆斯林厨师负责他们的日常饮食，确保巴基斯坦籍员工在相对舒适的环境下进行工作。

4.3 成本方面

由于中国和尼日利亚的经济发展差异，中方劳务的薪资水平远高于当地劳务，所以分包单位选择雇佣的属地劳务负责项目的施工工作，仅保留当地翻译和中方管理人员，这有助于下属的施工分包商节约施工人力成本。

然而，相较更高层次的项目管理人才，如工程师、设计师等，如果在中国或者其他发达国家招聘这类人才，这部分的成本相当高昂，所以在条件适合的情况下，可以通过在低成本国家招聘工程师来降低项目管理人员的人力成本。

无论是总包方还是其下属分包商都在员工的属地化发展上不断探索和进步，其根本目的就是项目能后按时、高质量完工，为公司塑造核心竞争力，为后续国际工程的履约创造条件。

5 尼日利亚聘用第三国员工面临的挑战

中国公司在招聘第三国属地员工享受诸多优势的同时,也面临着很多的挑战。在尼日利亚,主要集中在工程师的签证、工作许可、安全、货币贬值等问题。

5.1 签证、工作许可方面

尼日利亚政府对于外籍人员签证、工作许可有着较为严格的审批程序,尼日利亚政府对来自某些国家的申请人实行签证限制。如果申请人所在的国家在限制名单之列,那么申请人需要提供更多的证明材料,此外,如果需要申请长时间的多次往返的工作签证,则还需要申请的工作签名额,需要额外的审批时间。申请人需要准备大量的文件和证明材料,并通过多个审批程序。这些程序包括面试和生物识别采集等步骤。由于程序繁琐,签证审批通常需要几个星期或几个月的时间。由于申请工作签证的一系列问题,导致很多的外籍劳工选择不申请工作签,而是用商务签代替,而这在尼日利亚属于违法行为,如果被移民局或其他相关部门查获,企业则需要承担巨额的罚款。

5.2 安全问题

尼日利亚的部分地区存在着安全问题,如恐怖主义、绑架和犯罪活动,这对于第三国项目管理人员的招聘也是有着一定的挑战,尼日利亚北部地区的伊斯兰激进组织“博科圣地”(Boko Haram)和与其相关的“伊斯兰国西非省”(ISWAP)等组织持续活动。他们经常袭击军事和民用目标,造成数千人死亡和成千上万人流离失所;尼日利亚南部的犯罪组织活跃,包括盗窃、绑架和贩毒等。这些犯罪活动给当地居民和外国游客带来了极大的危害;同时,尼日利亚不同地区和民族之间的冲突不断。例如,中部地区的牧民与农民之间的冲突经常发生,导致数百人死亡。

华东院在招聘巴基斯坦籍工程师时同样遇到了这样的问题,应聘的工程师提到的首要问题并不是薪水待遇,而是出于安全方面的担心,他们需要确保自己在安全的环境下工作,好消息是项目的业主、总包方配备了足够安保人员,在营地、上下班通勤、施工现场都配备了持械军警确保项目的正常开展^[3]。

5.3 货币贬值

尼日利亚当地存在严重的货币贬值问题,近年来,尼日利亚央行采取了一系列措施来应对货币贬值问题。其中包括采取紧缩货币政策、限制外汇交易、增加外汇储备、推动经济多元化等,但是就目前来看收效甚微。

招聘巴基斯坦工程师同样需要考虑货币贬值问题,随着货币的贬值,同等金额的奈拉将会减少其购买力,这就导致巴基斯坦工程师同样要遭受奈拉贬值带来的购买力下降的

风险。如果用美金与他们结算薪水,那么在转汇时雇主同样需要承担相应的汇率损失、高额的转汇手续费等相关问题。同时,在尼日利亚当地,对于外籍员工,有着高昂的个税,这部分支出也是雇主需要承担的。

6 海外项目员工属地化展望

华东院在项目的管理方面,经历了K水电一期项目履约,在聘用原有的本地属地化员工的基础上进行新的探索,招聘了第三国属地工程师(巴基斯坦籍),以此加强项目的管理工作,这也是项目部在员工属地化发展进程中的又一探索成果。

由此看来,在项目的执行过程中,需要建立长期有效的人才引进机制,尤其是集团内的多项目并行的情况,建立起海外项目人才库是相当有必要的。项目执行完毕后,很多属地员工个人都去了新的项目,这对于公司而言,是人才的流失,项目部花费了时间、精力将属地员工培养起来,但是没有后续的利用这部分优质的人才资源。如果将其中工作出色的工程师转移到集团内的其他项目上,或者直接聘用其专门从事集团的海外项目管理工作,这样既可以为公司留住人才资源,让工程师继续为公司作出贡献,也是海外项目员工属地化发展的另一个方向^[4]。

7 结语

员工的属地化管理是海外项目执行不可或缺的部分,其发展对开拓国际工程市场有着重要意义,华东院在海外项目的执行过程中充分发挥了外籍员工的管理优势,创新地聘用第三国属地工程师参加项目的管理工作,此举除了使华东院在海外EPC项目中人力资源短缺的难题得到解决,同时能使项目部有效应对项目所在地人才结构失衡、缺乏高层次项目管理人才的问题,相信在后续项目执行的不断实践中,员工的属地化管理能够更加贴合项目执行,更深层次地展现其优势。

参考文献

- [1] 宋扬,王素洁.国际工程项目属地化管理利弊分析及建议[J].项目管理技术,2019(2):98-102.
- [2] 李志勇.关于柬埔寨项目海外员工属地化管理的探索[J].企业改革与管理,2018(2):86-87.
- [3] 张群.海外工程项目雇佣当地员工的若干思考——以厄瓜多尔德尔西项目为例[J].云南科技管理,2018,31(1):70-73.
- [4] 韩冰,刘通,薛明亮.对海外项目属地化管理的探索[J].工程建设与设计,2019(3):260-262.