

浅析在非洲中资企业中的人才属地化管理

Analysis on the Localized Management of Talents in Chinese Enterprises in Africa

张道

Dao Zhang

42028119XXXXXX0013

中国·湖北 黄石 435000

42028119XXXXXX0013,

Huangshi, Hubei, 435000, China

【摘要】论文提出了境外工程承包企业如何完善自身人力资源体系的建议,并结合中交三航局贝贾亚 2650 套住房项目人力资源管理工作经验,阐述了国际工程承包企业人力资源管理的有效经验。

【Abstract】Paper puts forward the overseas project contracting business advice on how to improve their own human resources system, and combining in CCCC Third Harbor Bureau in Bejaia 2650 housing units project human resource management work practice, this paper expounds the effective experience of the human resources management in international project contracting enterprises.

【关键词】国际工程;属地化管理;管理创新

【Keywords】international engineering; localized management; management innovation

【DOI】10.36012/etr.v2i2.1146

1 引言

经济全球化过程中,纵观发达国家大型跨国企业的跨国经营发展历程,实行人才属地化管理是其成功的必由之路^[1]。中国施工企业要想在国际工程中取得长足发展,必须实行跨国经营,而实行跨国经营则必定要雇佣目标国当地员工,实行人才属地化管理^[2]。本文以人才属地化管理为切入点,探讨企业在非洲国家实施人才属地化管理过程中遇到的困难以及在人才属地化管理工作中的一些经验和建议。

根据阿尔及利亚中交贝贾亚 2650 套住房项目的建设需要,中交贝贾亚 2650 套住房项目项目部探索启用属地化人才,工程高峰期属地化技术及劳务用工超过百余人。在工程建设过程中,项目部及时解决了属地化人才管理中出现的各类问题,有效保证了工程建设的进度推进,并摸索出一套行之有效的属地化人才管理办法。

2 阿尔及利亚属地化人才管理面临的问题

属地化用工在阿尔及利亚主要有 3 种实现形式:业务分包给属地化工程公司、人事外包给属地化劳务公司、项目部直接聘用管理。中交贝贾亚 2650 套住房项目采用了业务分包给属地化工程公司为辅、项目部直接聘用管理为主的管理方式。相较于从中国高花费引入人才,项目部直接聘用属地化人才大大节约了人力资源使用及管理成本。而凡事有利有弊,项目部直接聘用属地化人才主要面临三大人员管理风险。

2.1 文化冲突

阿尔及利亚 90%以上民众信奉伊斯兰教,宗教信仰的文化背景差异,受阿尔及利亚长期内乱影响形成的权利渴望、法语和阿拉伯语沟通不畅等因素,都可能造成管理活动中的冲突,甚至引起罢工、肢体冲突。

2.2 额外成本

阿尔及利亚国家法律规定雇主需要为雇员按工资一定比例支付养老及社保费用,项目部需付出额外成本设立专职或兼职岗位对口接洽政府相关部门。由于工程建设高峰期赶工及阿尔及利亚员工习惯性随意离职等原因,项目部需要临时招聘雇员,也会相应增加人力成本^[3]。

2.3 效率冲突

阿尔及利亚雇员工作效率相对较低,例如在同段时间内,中国工人只需一个人完成一道剪力墙钢筋的绑扎,但阿尔及利亚劳工一般需要三个人完成。同时受到祷告、斋月等因素影响,项目进度管理难度也很大。

3 阿尔及利亚属地化人才管理风险的解决

经过中交贝贾亚 2650 套住房项目部一年多来的管理实践,项目部制定实施了《中交贝贾亚 2650 套住房项目人力资源管理手册》。通过制定项目制度的方式,把属地化人才管理的风险规避在可控范围内。

3.1 文化传导贯穿始终

面对文化冲突及阿尔及利亚员工随意离职造成的额外成

本,通过项目部中方员工与属地化阿尔及利亚员工的共同工作、学习与交流,把我们的企业文化有效传导给当地员工,切实选拔和培养有价值认同、能力达标、素质过硬的当地员工,保障企业在目标国家或地区的项目稳定实施。

3.2 给予必要的培训支持

知识是生产力,也是效率的保障。中交贝贾亚 2650 套住房项目非常注重个人知识技能的积累和宣传。面对阿尔及利亚员工工作效率落后的状况,除了开展《中交贝贾亚 2650 套住房项目人力资源管理手册》要求的安全文明施工教育培训以外,项目部积极组织当地阿尔及利亚员工开展日常汉语交流培训、施工技法培训、项目管理知识体系培训等。

3.3 巧妙利用激励约束杠杆

人才属地化管理是项目组织人力资源推动履约的过程,也是改造当地员工工作习惯的过程。通过前述培训、绩效考核以及劳动纪律管理,设置薪酬关联、续聘关联、职业推荐关联等多层次激励约束关系,引导属地化人才逐渐养成认可企业文化的工作习惯,促进工作绩效持续改善。

3.4 奖惩分明确保人资制度执行

再好的制度也需要人执行,才能发挥效用。中交贝贾亚 2650 套住房项目部从实际出发制订了《中交贝贾亚 2650 套

住房项目人力资源管理手册》,为了确保制度得以执行,项目实行了严格的奖惩制度。比如绩效考核就与属地化员工的出勤挂钩。项目设定了专门的人员来负责记录属地化员工的出勤。按照《人力资源管理手册》要求的,无故旷工一次的给予 200~500 元不等的罚款,从当月工资中扣除;同时对于当月满勤的属地化员工,按每月 500~1000 元不等给予其满勤奖励。

4 结语

合理调整属地化用工比例促进当地就业的同时,持续优化项目本身的用工结构到达最具效益的用工成本,已经成为越来越多中资企业在“走出去”过程中需要深入思考的问题。积极探索海外项目属地化人才体系建设,打造一支“负责、高效、最好”的海外建设军团,为中交三航局国际化的发展战略提供人力资源保障,同时也是中国企业履行国际社会责任的实际举措。

参考文献

- [1]刘红伟.浅谈国际工程项目管理[J].价值工程,2008,27(12):124-125.
- [2]李涛,陈国俊.国际工程承包路在哪里[J].施工企业管理,2010(9):106-107.
- [3]孙道贺.国际工程公司的人力资源管理[J].国际经济合作,2011(10):77-78.

(上接第 141 页)

HR180 320 万塔卡/月,司机 6 万塔卡·人/月。Mait HR180 旋挖钻机采购价格约为 7000 万塔卡/台。三脚架桩基数量较多,租赁价格低、运输方便。三脚架桩基+卷扬机租赁价格为:45 万塔卡/月。

混凝土灌注桩施工是极其重要的隐蔽工程,施工周期和施工质量对工程有至关重要的影响。旋挖钻机的优势在于施工技术成熟,钻孔速度快(1 台桩机每天可以完成 2 根混凝土灌注桩)、桩径、桩长、可以很好地控制,配合膨润土泥浆护壁可以更好地保持桩身的完整性。三脚架桩机 1 台桩机每天可以完成 1 根混凝土灌注桩,优势在于机械资源充足可以增加多台机械同时施工。缺点在于施工期间钻孔期间容易发生塌孔、孔底容产生泥沙沉淀、洗孔难度大、时间长^②。

本项目从机械资源、工期、经济效益综合对比分析后采用 6 台三脚架桩机承担全场桩基施工工作。为加强桩基质量管理,三脚架桩机施工前对首先对现场工程师、班长、质检员、进行培训,策划出针对三脚架桩机施工验收的表格,逐道工序检查、验收、签字^③。施工期间定期组织项目管理人员对桩基施工进行抽查,定期组织召开质量例会通报质量隐患,责令到具体人员负责整改。经过各级人员的质量控制,三脚架钻机较好

地完成了部分建筑物的桩基工作。经过小应变实验检测合格率为 100%。

按照设计院提交的出图时间,桩基施工于 2017 年 3 月完成。依照此工期进行计算:现场租赁 3 台旋挖钻机费用为 3×320 万/月×12=11520 万塔卡。采用三脚架钻机费用为 6×45 万/月×12=3240 万塔卡。节约成本:11520 万塔卡-3240 万塔卡=8280 万塔卡。

3 结语

通过对 Kushiara 项目桩基施工的策划和分析掌握了孟加拉国的钻机资源情况以及桩基施工周期及机械成本。施工过程中同时积累了三脚架钻机的施工技术及质量控制要点。通过施工现场的技术管理达到节约施工成本、缩短施工周期,为后续企业在孟加拉国执行项目提供参考资料。

参考文献

- [1]卜松.关于建筑工程桩基施工技术问题的探讨[J].江西建材,2017(9):119.
- [2]唐彬.桩基工程的难点及完善措施[J].黑龙江交通科技,2017,40(3):155+157.
- [3]曹兵.浅谈建筑施工中的桩基施工工艺[J].工程建设与设计,2017(1):15-16.