

巴基斯坦属地化用工实践

□宋庆滔 刘德胜 王思思

根据巴基斯坦风电总承包项目群的建设需要，项目部大胆尝试启用属地化用工，高峰期属地化技术和劳务用工超过500人，在项目实施过程中及时克服和解决了属地化用工中出现的各类问题，有效保证了工程建设的顺利推进，并探索出一套可供参考的属地化管理办法。

属地化用工的必然性

海外项目的合同签订往往附带所在国或区域对当地就业率提升的要求，属地化用工是对相关合同条款的正面回应，而且属地化用工可以大幅降低人力成本。“以巴治巴”还可以提高项目管理的适应性。雇佣当地管理人员，他们对于当地的经济、劳工、合同等法律制度的理解更接地气，一些“灵活”管理措施可以有效实施。雇佣当地管理人员和工长，消除语言、文化、信仰等障碍，能够很好地实现沟通，减少相关差异造成的指令不通、效率低下问题。巴基斯坦传统的家族尊卑、地缘尊卑等思想，在属地化雇员管理中可以发挥特殊管理效应。

巴基斯坦的设计或项目管理体系广泛沿用欧美标准，第三方审查或鉴定机构也多为欧美资企业，属地化聘用当地的技术和管理人才，有利于促进人才队伍对国际工程执行惯例的快速适应。

作为中国的国有企业，特别是在涉及“中巴经济走廊”、“一带一路”等国家重大战略的项目中，雇佣当地人员缓解当地政府和人民的就业压力，帮助当地培养管理和技术人才，为后续本地区本民族的经济 development 提供支持，是我们应履行的国际社会责任。

巴基斯坦属地化用工面临的问题

属地化用工在巴基斯坦主要有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。

人员管理风险是属地化用工面临的核心问题，与项目执行结果关联，企业需要判断自身的管理水平和管理资源投入情况是否能够妥善控制相关问题。

一、文化冲突

巴基斯坦95%以上民众信仰伊斯兰教，长期的英国殖民统治导致民众拥有西方思维习惯，受恐怖主义和内乱影响形成的权力渴望、英语和乌尔都语沟通不畅等因素，都可能造成管理活动中的冲突，甚至引起罢工、肢体冲突。

二、效率冲突

巴基斯坦雇员工作效率相对较低，例如风机基础浇筑中，中国劳工搬运一截混凝土模板或几根Φ30的钢筋

只需要一个人，但巴基斯坦劳工一般需要几个人抬运。同时受到祷告、斋月等因素影响，项目进度管理难度也很大。

三、人身伤亡风险

除按照当地《工人赔偿法案》等相关法条进行赔偿外，国内的安全生产责任制有关指标限制也增加了企业的管理投入。由于项目所属国家和地区的不同，对于雇员的人身安全防护的投入度也存在差异。

四、额外成本

巴基斯坦当地法律规定雇主需要支付工资一定比例作为养老和社保费用。项目部不得不设立专职或兼职岗位对口接洽政府有关部门。由于项目赶工或巴基斯坦人习惯性地随意离职等原因，项目部常需要临时招聘雇员，也会相应增加成本。

属地化用工管理体系的构建

属地化是海外总承包项目实施的必经之路，也是公司国际化转型的必经之路，经过在巴基斯坦风电总承包项目群近一年的管理实践，基于公司的《劳动用工管理办法》、《总承包项目人力资源管理指南》等通用规章制度，结合巴基斯坦风电总承包项目实施面临的实际边界条件，项目部制定实施了《巴基斯坦风电总承包项目组人力资源管理手册》，并形成了配套的表单、操作流程等。通过项目制度的方式，把属地化用工的管理架构建立起来。

一、确定属地化用工计划

综合成本控制目标、项目执行现场条件、区域人才供应现状、公司海外人才培养规划等因素，提前策划确定项目各阶段的各专业、各类型用工配置方案。项目部明确专职或兼职的中国雇员负责属地化用工计划的实施。

二、选择合适的招聘渠道

属地化用工实施方式决定了招聘渠道的选择，业务分包或人事外包的方式，招聘渠道的管理职责在分包供应商处，项目部在合同中明确配置要求并做好检查和督促工作。

三、给予必要的培训支持

巴基斯坦民众由于面临巨大的失业压力，非常注重个人知识技能的积累和宣传。除了开展总承包项目管理

要求的安全生产教育、文明建设教育等培训以外，项目部积极开展汉语基础培训、施工工法培训、设计技术培训、项目管理知识体系培训等，对于特别优秀的属地化员工，建立起项目部推荐到中国公司总部的交流学习机会，有利于提高属地化员工的职业归属感和敬业度。

四、适时开展绩效考核

根据项目部的内设机构和管理流程，建立既能体现直接管理权限，又能体现公平公开的绩效考核关系。根据项目合同期，设置季度、6个月或12个月的考核频次；根据项目阶段和培养规划确定考核指标。在项目部内开展绩效考核，一方面将公司管理体系覆盖到一线，一方面也为持续选拔属地化员工提供依据。

五、巧妙利用激励约束杠杆

属地化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，引导属地化员工逐渐养成企业认可的工作习惯，促进工作绩效持续改善。

六、文化传导贯穿始终

属地化用工的主要目的是通过系列项目的筛淘，沉淀一批长期合作的员工。除了帮助他们强化项目执行的知识技能外，通过项目部中方员工的共同工作、生活、学习与交流，把我们的企业文化有效传导，切实选拔和培养出价值认同、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。

持续优化项目的用工结构，合理调整属地化用工比例，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。海外项目的人力资源管理是海外总承包项目管理的重要管理活动，关系到企业在所在国的雇主形象、关系到海外营销中的口碑、更关系到海外项目的合同履约。积极探索海外项目属地化用工体系建设，打造一支追求“负责、高效、最好”的海外建设军团，为公司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“一带一路”对沿线各国经济和人才发展承诺的实际举措。

（作者宋庆滔、刘德胜工作单位：中国电建集团华东勘测设计研究院有限公司；王思思系河海大学商学院在读研究生）