

# 尼日利亚项目雇工属地化管理总结

石峰峰

中交三航局江苏分公司 江苏 连云港 222042

**摘要:** 本项目位于西非地区,当地建筑工人主要为当地尼日利亚劳工,在国际工程竞争日益激烈、外派中方劳工成本逐年走高的大背景下,项目部积极推动属地化发展策略,项目高峰期雇佣当地劳工近600人,驻场中方员工为27人,为提升对当地雇员的管理水平,更好地培养当地人才队伍,切实推进当地化经营,根据尼日利亚有关法规和尼日利亚项目部对当地雇员规范管理的发展要求,总结制定的管理办法,并且在施工过程中实时修正本办法,取得了良好效果。

**关键词:** 西非、属地化、招聘程序、奖惩制度、经验总结

## 引言

属地化管理,是指企业在经营海外项目时,按照国际规范和当地法规制度对海外项目进行属地化管理经营,巩固和提高在当地市场的竞争力和影响力,保证长远和健康的发展。

人员属地化主要是指项目关键岗位由国内人员担任,在非重要岗位以及特殊岗位中,选择应用当地的人员。一般情况下,项目所属国对于外来企业的劳务人员结构往往也有特殊要求,即要求当地人员占有一定的比例,以此来解决当地的就业问题<sup>[1]</sup>。

## 1 适用范围

适用于尼日利亚项目部所属各部门雇佣的所有当地雇员(含临时工)。

## 2 岗位设置

根据尼日利亚项目部总体发展需求,积极完善当地雇员的岗位设置,明确岗位职责,尼日利亚项目部当地雇员的岗位设置原则上由低到高设为5档,各部门可根据现实情况予以补充和完善。通过系统的岗位设置,确保当地雇员拥有实现自我发展和职务晋升的岗位通道,为尼日利亚项目部用机制留人、事业留人、感情留人创造前提条件。

岗位设置:

- A.临时工(主要指现场未转正的低级雇员)
- B.普通力工
- C.技术工人(含涉及安全职责的特殊工种,如保安,司机,帮厨等)
- D.班组长:
- E.工程师:

在尼日利亚项目部统一工作部署基础上,各部门要采取一切可行措施,加大雇佣和使用当地雇员的工作力

度,有意识进行长期培养,促进当地雇员在岗位序列内的自我发展。

## 3 工资待遇标准

原则上当地雇员岗位设置中的A-D档为低级雇员,E档为中高级雇员,各档岗位工资标准和福利待遇制定参照以下原则:

### 3.1 A档--临时工

根据工种和雇员能力的不同,临时工(主要指现场低级雇员)实行有差别的日工资制,根据本部门所处地区劳动力成本的不同进行相应调整。

### 3.2 B-D档——般雇员正式工

根据尼日利亚项目部规定,一般雇员正式工的工资待遇包括基本工资,加班工资,交通补贴等,在最低工资标准的基础上,各部门应结合本工种的实际情况,根据雇员的工作能力和工作表现制定与岗位序列(由低到高)相适应的工资标准等级。

### 3.3 E高级雇员

尼日利亚项目部高级雇员的待遇包括基本工资,加班工资,伙食补贴,交通补贴,通讯补贴等,同时为能切实在雇佣和使用当地高级雇员上取得实质进展,留住人才,对于确实有能力为尼日利亚项目部经营发展和项目实施担负重要职责的优秀当地高级雇员,可在确定工资待遇标准时参考雇员本人的期望值,如与尼日利亚项目部现有标准差别较大的,可单独上报核准。

### 3.4 社保待遇

根据尼日利亚法律所规定,为雇员上养老保险是公司的责任和义务,面对越来越规范的外部环境和适应有限公司自身品牌发展要求,在综合考虑成本支出的前提下,尼日利亚项目部要求各部门高度重视和妥善处理为当地雇员办理个人社会保险缴纳工作。

#### 4 招聘程序

要根据本部门的项目实施情况,积极自行组织落实当地雇员的招聘工作。对于项目实施的普通低级雇员应本着就近推荐(保荐)的原则,尽量从附近村镇招聘,一方面便于施工现场工人上下班、节省班车费用,另一方面也能通过解决附近社区就业问题,搞好和当地社区的关系。

##### 4.1 核实身份信息

当地雇员录用前,各部门需要核实雇员的身份证明(身份证、以往工作证明、学历证明等),经面试考核合格,签订服务协议后方可录用,严禁现场中方人员未经规定程序私自招工上岗。

##### 4.2 建立人事档案

项目部聘用的当地雇员,一经录用上岗,各部门均需建立当地雇员人事档案,既要有完备的纸质档案,同时也要为每名当地雇员建立电子档案。便于平时的管理查询及不同单位之间人员信息共享,其中诸如保安等须通过中间人或担保人介绍上岗的,还需建立中间人或担保人档案。

#### 5 规范管理要求

##### 5.1 临时工转正

根据尼日利亚项目部规定,以临时工名义招聘雇员的工作期限最长为3个月,3个月后仍继续雇佣的须按期转正。为减少尼工会给项目部生产经营带来的不利影响,各部门须在综合考虑成本和妥善处理现场和地区工会关系的前提下,重视临时工的到期转正工作。

##### 5.2 试用期

高级雇员,低级雇员的试用期原则上最少为3个月,根据其工作表现,酌情考虑提前转正。处于试用期的雇员,各部门须在规定时间内为其下发试用期任职通知,内容包括试用期期限、工资待遇、工作时间、试用期内解聘等。试用期满合格继续聘任的,各部门须在规定时间内书面通知本人按期转正并确定其转正工资,并下发书面正式任职通知。试用期内不合格或试用期满不再继续聘用的,各部门须下发解聘通知。

##### 5.3 违纪处理

未经项目部允许,雇员消极怠工或私自旷工,一经发现,原则上项目部可采用下列几种违纪处分方式:1)口头警告;2)书面警告;如雇员连续收到3封书面警告后仍未改进的,项目部有权解雇该雇员,同时下发解聘通知。

雇员如有下列不当行为,项目部可予以立即解雇,同时下发违纪解聘通知,此前提下被解雇的雇员不享受任何解聘待遇。1)偷盗及协谋诈骗者;2)贪污受贿或试图贿

赂他人者;3)上班酗酒者;4)吸毒者;5)有危及生命或危害他人安全倾向以及蓄意破坏公司财产者;6)不服从上级或上班打架斗殴者;7)泄漏项目部机密者。

#### 6 考核奖励

对低级雇员,各部门应结合项目实施,在完善定额管理和工法管理的基础上,加大对现场低级雇员的考核力度,根据现场实际工作表现和业绩每月进行排名考核,奖优淘劣。

对高级雇员,各部门应根据招聘雇员的岗位要求,完善职责,对高级雇员履行职责的表现和业绩定期进行评判。

项目部加大对优秀当地雇员的评先和奖励的工作力度,每年底在统一进行当地雇员的表彰仪式。

各部门须将提升当地雇员的雇佣和使用工作列为重点工作积极推动,并定期将有关进展情况上报,项目部将把推进此项工作作为一项指标列入对各单位中方管理人员的考评因素。

#### 7 属地化员工管理的特点

当地员工岗位划分明确,普工资源较多。技术工种稀缺,如木工、吊车司机、挖机司机。工人工效低,不灵活,偷懒现象比较普遍。必须安排专人监督,以奖惩制度管理。

当地工程师专业技术水平一般,管理水平一般。在我中方人员安排好工作内容后必须要再次检查和督促,否则安排的工作无法达到预期目标,还可能出错。个别项施工需要中方人员亲手指导。

本地员工普遍责任心不强,工程师和钢筋工、木工对于结构较复杂的图纸理解能力差<sup>[2]</sup>。

地方保护比较严重,开除员工比较困难,所以在开除员工前我们必须要有充足的理由和证据证明该员工不符合要求。

#### 8 属地化员工管理经验

##### 8.1 适时按需用工。

在进场前,联系当地社区联络官(CLO),约见社区的首长,表达进场施工意愿以及基本用工需求。进场后,根据工程进展,逐步提出用工数量及用工具体要求。在施工过程中,对于不能胜任工作岗位的人员及时与CLO沟通更换。由于当地社区人员大部分无业,CLO或酋长会不时地提出安排人员工作。此时,不要因为怕影响社区关系而轻易答应,可以根据工作需要决定,不需要时直接说明现在没有合适工作。工程临近收尾时,提前与工人做好沟通工作,该减即减。

##### 8.2 加强业务培训指导。

尼日利亚教育水平低下，技术工人的水平普遍不高，需要加强培训指导。根据现场工程需要，培养工作所需要的人才，培养对象主要倾向于工作勤快，服从管理，肯动脑筋的人员。培养方面主要是安装预制块、浇筑混凝土、修复工作等。在施工过程中可以重点培养1-2名领悟能力较强的工人，工作熟练后，让其带领其他工人施工，中方人员在关键工序进行指导，可以提高一定工作效率。在工资方面可以给予熟练工适当的倾斜。在工人中选择一名有一定社区关系、沟通能力强、办事灵活的人员作为与社区各种琐事的协调人员，可以减少社区矛盾的出现<sup>[3]</sup>。

### 8.3 任务明确，奖罚分明。

尼日利亚因为经济欠发达，且当地人普遍比较懒散。因此，在施工时需要指定工作任务，明确告知奖惩措施并严格落实。在实施过程中加强盯控和指导，确保任务按期完成。

### 8.4 巧用奖励，提高积极性。

在施工过程中，每半个月或一个月，召集工人在一起，对工作表现较好的工人，适当给予一定奖励，可以提高所有工人的积极性。在日常工作中，有表现突出情况的，即时给予肯定和奖励，促进工人积极工作。

### 8.5 工作时间要求

每天的工作时间为早上7:00至下午18:00整，这是正常工作时间，如需加班，另外通知。在工作时间内，任何工人不得迟到和早退，如有事需要请假，需要提前通知中方现场管理人员，如有无故旷工者，及时下发警告信，并给予相应的罚金，2000至5000奈拉不等。多次迟到或者早退的，直接辞退，不再录用。黑人的工作观念淡薄，需要多次提醒，防止他们上班迟到或早退<sup>[5]</sup>。

### 8.6 工作内容要求

根据每天的工作需要，给本地雇员提前下达第二天的工作任务，防止其偷懒，如果未及时下达工作任务，他就会磨洋工。

### 8.7 作业班组管理

根据项目部的生产计划，给属地化施工队下达每月工作量及每周工作量，要求施工队按质按量完成施工任务，如未及时按质按量完成工作安排的，可以给予警告并处罚金，如多次提醒仍不服从管理的，直接更换施工队伍。施工队在施工现场工作需要注意以下事项：

**生产任务：**每天需要根据计划按质按量完成工作任务，每天的工作完成情况编写成施工日志发送给中方现场管理人员。对现场的工作不允许有拖沓的现场，需要如实落实完成。

**生产安全管理：**每天早上在施工之前必须召开生产安全工作会议，并拍摄影像资料发送给中方现场管理人员。提醒现场施工工人一定要注意安全，防止违规操作，在现场施工人员必须穿戴好安全防护用品。安全生产大于天，施工管理人员和施工队负责人必须管理好现场安全工作，工作中，在现场多巡视，发现未穿戴安全用品的工人及时提醒其穿戴好。

**生产管理：**施工队老板每天早上必须按时上班，及时安排工人开始工作，同时在施工过程中多巡视，防止出现质量问题和安全事故。

### 结束语

通过本项目关于劳工属地化，我们经验总结有以下几点：1) 首先要融入体系：先从语言入手。海外项目目前提倡的是属地化管理，从最基本的沟通开始，就要把项目技术管理意图清晰地传达给现场的属地化工程师、分包商、项目招聘的员工等，能够将工程的方案、程序、设计变更的意图、想法有效地与业主、监理等进行沟通。

管理人员要合理配置。项目的施工管理要求现场中方人员的水平较高，每一个作业班组都要由专门的管理人员进行对接，管理人员既要懂技术又要懂管理，能够协调现场资源配置，具备及时解决问题的能力，对工程的进程有一定的前瞻性，对工程施工的细节把控水准较高，知道怎么做，如何做，能够合理地安排每日工作任务，下达施工指令，具备综合管理素质。除了高水平人才外，还须配备一定数量的领工员，主要解决工程施工操作的问题，具备很强施工经验的领工员往往能快速解决施工过程中遇到的问题，能起到施工指导的作用，能够手把手教工人怎样去做，起到师傅带徒弟的作用。另外，现场需要配置一定数量的属地工程师，起到是施工管理工作的延伸作用，作为与业主、监理等沟通的桥梁，用当地人管理当地人，更容易被人接受，更能作为项目管理工作的眼睛，扩大管理范围，在某些特殊情形下，能够对现场起到盯控作用。

项目管理本身的不断改进提高。国外项目的管理在不同国家、地区的模式不同，受当地人文、资源、自然等不同的条件限制，管理模式不尽相同，结合当地的环境，好的经验还要不断总结，项目施工管理本身的难题也要逐步跟当地模式融洽，摆在项目技术管理本身的难题是如何在提供满意的工程的同时取得较高的效益，我们作为有经验的承包方，总是在想方设法让别人接受和理解我们的工作思路，这个过程的时间很短，对我们的要求更高，需要我们不断改进方式、方法。

其次转变管理模式：我们需要加强对作业队伍的把控，就跟盲盒一样，需要我们不断地打开，窥知里面究竟，取其精华，抛弃糟粕，不断地精简队伍，加强技术培训，加强现场的管控，练就慧眼识珠的本事。

不断地通过沟通，不断地通过属地化工程师，不断地纠错改正，通过制定奖惩政策，通过经验总结，让作业队伍逐步地，有序地，发自内心地服从管理，改变惯性思维，适应我们的管理方式。

#### 参考文献

- [1]王敬.海外工程项目人力资源属地化管理[J]现代商业2018.(3):15-16
- [2]张辰.TY公司坦桑尼亚天然气管道投产运行项目人力资源属地化策略研究[J]兰州交通大学2017(11):120-121
- [3]黄旭.中资企业在非洲国家的人力资源本土化策略研究与建议[J]经济研究导刊2020.(9):78-79