

国际工程项目属地化管理模式及风险控制研究

王 键

新疆北新国际工程建设有限责任公司 新疆 乌鲁木齐 830092

摘 要：随着“一带一路”倡议深入推进，国际工程项目规模与数量持续增长，属地化管理已成为中国工程企业海外经营的核心战略。本文系统阐释了国际工程项目属地化管理的内涵及其驱动因素，归纳了人力资源、采购供应链、施工分包和管理职能等主要属地化模式及其运行特征。在此基础上，深入分析了属地化管理面临的法律合规、跨文化冲突、劳务用工、质量安全、财务汇率及社会等多维度风险，并提出了涵盖法律风险防控、文化融合机制、用工制度优化、标准统一管控、财务对冲策略和预警应急体系的风险控制框架。研究表明，成功的属地化管理需要在效率与风险之间建立动态平衡，构建系统化、制度化的风险控制体系是实现属地化效益的根本保障。

关键词：国际工程；属地化管理；风险控制；跨文化管理；合规管理

引言

国际工程项目是中国企业“走出去”的关键载体。随着“一带一路”进入精细化阶段，项目日趋大型化、复杂化，传统依赖国内人员与设备输出的模式已难以继，暴露出高成本、低响应、融合差等问题。属地化管理——即深度整合当地人力、物资、制度等资源——成为提升竞争力、实现可持续发展的必由之路。但属地化并非简单本土替代，而是涵盖人力、采购、分包、财务、法律及社会关系的系统工程，伴随跨文化、跨法域等多重风险。部分企业因风险识别不足、管控滞后，导致亏损、延误甚至冲突。因此，系统研究属地化典型模式与风险，构建有效防控策略，对提升中国工程企业海外经营能力具有重要现实意义。

1 国际工程项目属地化管理的内涵与驱动因素

1.1 属地化管理的内涵界定

国际工程项目属地化管理，是指工程承包企业依据项目所在国的法律法规、市场环境及社会文化特征，在实施中有序利用当地资源、聘用当地人员、采购当地物资，并按当地商业惯例组织生产经营的管理策略。其本质并非简单的“用工本地化”，而是涵盖组织架构、权责分配、流程设计及绩效体系的系统性适应性变革。该管理包含三个递进层次：资源层面的本地化配置，即人员、材料、设备与资金的当地集成；管理层面的本土化融合，即制度规范、决策逻辑与沟通方式与当地商业文化的接轨；战略层面的身份嵌入，即通过履行社会责任、建立长期合作关系和塑造品牌形象，实现从“外来承包商”向“本地企业”的转型。三层次相互支撑，共

同构成属地化管理的完整内涵。

1.2 属地化管理的驱动因素

属地化推行受多重合力驱动。经济成本是最直接的动因——当地用工的薪酬福利及附加支出通常低于跨国派遣，本地采购则能削减国际物流与关税成本并缩短供应周期。市场准入形成刚性约束，多国以法律限定外籍人员配额与进口材料比例，属地化水平不达标即丧失投标或施工资格，使属地化从选项升级为义务。社会接受度亦至关重要，过度依赖外来力量易引发社区排斥，而深度属地化有助于构建互信、降低外部摩擦。此外，风险分散效应显著——将资源根植当地，可有效缓冲国际政治经济波动对供应链的冲击，提升项目整体的抗风险韧性。

2 国际工程项目属地化管理的主要模式

2.1 人力资源属地化模式

人力资源属地化是属地化管理的核心与先导领域，其路径是在项目管理层和作业层逐步以当地雇员替代外派人员，使当地员工成为执行主力。操作方式因岗位而异——普通工种及初级技术人员以直接招聘加岗位培训为主；中层管理及专业工程师则侧重聘用当地有经验人才，利用其对本地市场规则和技术标准的熟悉提升效率。管理难点在于平衡中外员工关系：外派人员应聚焦技术转移、管理输出与质量监督，数量上保持“精干高效”；当地雇员需建立规范的选聘、考核与晋升体系，配套有竞争力的薪酬与职业通道以增强归属感。同时，跨文化团队建设至关重要，需通过语言培训、文化适应教育和团队融合活动，降低文化差异带来的沟通摩擦与

信息失真。

2.2 采购与供应链属地化模式

该模式指在项目全周期内最大化利用当地市场获取材料、设备、构配件及生产性服务。实施前提是前期充分调研当地供应能力、价格水平、质量标准与交付可靠性,编制属地化采购清单,明确必须进口、可当地采购及优先当地采购的物资分类。其优势在于缩短物流周期、节约运输成本并减少清关不确定性,但主要挑战来自当地供应商质量管理与交付保障能力参差不齐^[1]。应对措施包括建立供应商准入评估与动态考核体系,对关键物资供应商实地考察与样品检验,并以合同明确质量与违约条款。对供应不稳的关键材料,宜采取“当地采购为主、进口储备为辅”的双源策略,兼顾便利与安全。

2.3 施工分包属地化模式

该模式将非核心或劳动密集型施工任务分包给当地有资质的公司,由分包商负责具体施工组织、劳务管理与现场协调,以借助其市场经验、社会网络与政府关系,规避外来承包商直面行政与社会壁垒。核心风险在于分包商选择与过程控制,需建立严格的资格预审制度,重点审查资质、技术能力、财务状况、安全记录与履约信誉;合同中应明确范围、标准、工期、验收要求及违约条款,并约定总包监督权限与介入权。施工期间,总包须派驻管理人员对质量、安全与进度持续监控,防止“以包代管”。计价方式与付款节点应精心设计,既保障分包商合理利润以激励履约,又保留足额风险保证金形成约束。

2.4 管理职能属地化与决策授权

这是属地化向高级阶段演进的关键,指在项目决策层及管理层引入当地高级管理人员,将部分职能的决策权限授予当地管理者行使,突破“当地执行、外派决策”的传统分工。重点方向包括:政府事务与公共关系交由当地人员主导,利用其政务与人脉资源提升沟通效率;合同管理与法律事务聘用当地律师确保合规;人力资源与社区关系由当地专业团队负责,增进用工管理与社会融合^[2]。实施挑战在于对外派团队传统权威的冲击,需要企业转变观念,建立基于能力与绩效、而非国籍的授权体系。同时必须制定清晰的授权边界,明确属地经理自主决策、中外联合决策及外派最终审批的权限层级,形成“统一指挥、分层授权、相互制衡”的管理格局。

3 国际工程项目属地化管理面临的主要风险

属地化虽效益显著,却也伴随多维风险。法律与合规层面,所在国劳动、税务、环保及反腐法律常与国内差异悬殊,用工比例、申报要求等规定严格,违规可致罚款、停工乃至刑事追责;且属地化加深对当地合作方的依赖,其不当行为易使企业卷入反腐纠纷。跨文化冲突表现为价值观、沟通方式与工作态度的差异,导致团队摩擦、信息失真,在技术交底和争议处理中尤为突出。劳务用工风险集中于当地劳动法对解雇的严格限制和工会的强大话语权,企业易陷“用不好、炒不掉”困境,且雇员技能与纪律参差不齐,纠纷易上升为民族矛盾,冲击项目形象。质量安全与履约层面,当地分包商与供应商的标准意识和安全文化常存差距,管控不力则质量波动、安全事故频发,加之其资金与设备局限,易引发延迟交付或断供提价,威胁供应链稳定。财务与汇率风险方面,属地化产生大量当地币收支,汇率大幅贬值将直接侵蚀外币结汇利润,高通胀加速资金购买力流失,加之税种繁杂,筹划不当便税负超预期。政治与社会安全风险同样不可忽视,政权更迭、政策转向或社会骚乱中,深度嵌入当地的企业更易受冲击,民族主义情绪亦可能将外资属性推向矛盾焦点,抵消属地化对“外来者”形象的缓解效应。

4 国际工程项目属地化风险的控制策略

4.1 法律合规风险防控体系建设

企业应在项目启动初期即聘请当地资深律师或法律顾问团队,对项目涉及的全部法律法规进行专项调研,形成合规义务清单和行动指南,明确哪些行为属于合规红线、哪些领域属于灰色地带需要谨慎处理。在项目运营过程中,应建立合规审查制度,对所有重要合同、重大决策和关键管理制度进行法律合规预审,确保事前规避而非事后补救。针对反腐败合规,应制定严格的商业行为准则,规范与政府官员、合作伙伴和代理人的交往行为,建立财务透明度和内部审计机制,从制度上切断腐败风险源。

4.2 文化融合与跨文化沟通机制

企业应在项目层面设立跨文化管理专岗或委员会,负责文化差异的识别、评估和协调工作。对中方外派人员实施系统的跨文化培训,内容包括当地历史、宗教习俗、社会礼仪、商业文化及法律法规,使其具备基本的文化感知力和包容心态。对当地雇员的培训应侧重于企业文化和项目管理规范的导入,使其理解中国企业的决策方式和工作标准。在沟通机制上,推行正式沟通与非正式沟通相结合的策略——重要事项通过书面文件和会议纪要予以固化,日常事务则鼓励开放式的双向交流,

建立信任和尊重的基础^[3]。在重大决策中,主动邀请当地管理层参与讨论,使决策过程具有多元视角,决策结果更具当地可接受性。

4.3 属地化用工的制度化与柔性管理

劳务风险的控制需要在制度刚性与管理柔性之间取得平衡。制度刚性体现在建立规范的招聘、培训、考核、薪酬和解雇程序,所有用工行为均有章可循、有据可查,避免因随意性触犯当地劳动法律。劳动合同的内容须符合当地最低标准,同时通过补充协议明确企业内部的纪律规范和奖惩办法。管理柔性则体现为对当地文化和劳工特点的尊重——在制度执行中预留合理的容错空间,采用正向激励为主的管理方式,关注员工的职业发展和生活需求,增强其对企业的认同感和忠诚度。与工会的关系管理应主动积极,定期与工会代表沟通,在涉及员工利益的重大调整前进行充分协商,将工会转化为企业与员工之间的沟通桥梁而非对抗力量。

4.4 质量与安全标准的统一化管控

企业应编制适用于当地项目的质量标准 and 安全生产规范,该标准应不低于国内标准且不违背当地强制性规定,并以当地语言编写简明易懂的操作手册。对所有当地分包商和供应商实施“准入+过程+评价”的全周期管理——准入阶段审查能力和资质,过程阶段派驻监理人员实时监控,评价阶段根据履约表现动态调整合作关系^[4]。对当地员工的岗前安全培训和质量意识教育必须坚持“不培训不上岗”,采用现场演示、图片教学和实操考核等直观方式克服语言和文化障碍。建立常态化的质量巡检和安全审计制度,及时发现和纠正偏差,将质量安全隐患消灭在萌芽状态。

4.5 财务风险对冲与资金精细管理

金融对冲方面,可利用远期结售汇、货币互换和期权等衍生产品锁定汇率风险敞口,将不确定的汇率波动转化为可预见的财务成本。运营对冲方面,合理匹配外币收入与当地货币支出的时间分布,尽量做到“收外币、支外币”的自然对冲;在通货膨胀显著的国家,减少当地货币现金持有量,加快资金周转速度,将货币性资产转换为实物资产或与通胀挂钩的计价方式。税务管理方面,聘请当地税务顾问进行合法合规的税务筹划,充分利用当地税收优惠政策,合理归集成本和费用,避免双重征税,同时确保税务申报的准确性和及时性。

4.6 政治社会风险预警与应急响应

政治社会风险的系统性管理需要建立“识别—评估—监控—应对”的闭环机制。企业应在项目层面设立风险情报信息渠道,定期收集和研判项目所在国的政治动态、社会舆情和政策变化,形成风险形势分析报告。在此基础上,制定分级分类的应急预案,明确不同风险场景下的应对措施、责任分工和资源保障。应急预案应覆盖人员撤离、资产保全、合同暂停与复工、公关沟通和法律救济等关键事项。同时,积极履行企业社会责任,通过就业创造、社区援助和公共设施建设等方式,塑造负责任的外来投资者形象,从根源上降低社会对立的危险。

5 结语

国际工程项目的属地化管理是不可逆转的发展趋势,它既是企业降本增效、提升竞争力的手段,也是深度融入当地、实现可持续发展的战略选择。本文通过对属地化管理的内涵、模式、风险和控制的分析,揭示了一个核心命题:属地化管理的成功不在于“本地化程度”的高低,而在于“本土化运作”与“风险控制能力”之间的动态平衡。过度保守的属地化无法实现成本和管理效益,而激进的属地化若缺乏相应的风险管控支撑,则可能将企业暴露于合规、文化、劳务和质量的多重风险之中。企业应结合项目所在国的制度环境、市场成熟度、文化距离和企业自身的管理能力,选择适度的属地化模式,并同步建立系统化、制度化的风险控制体系。唯有如此,属地化管理才能真正成为国际工程项目的“增效器”而非“风险源”。

参考文献

- [1] 王雪青,杨秋波,陈勇强.国际工程承包属地化管理研究综述[J].工程管理学报,2023,37(2):67-73.
- [2] 柯洪,唐可月,王雪青.国际工程项目合规风险管理体系构建[J].建筑经济,2022,43(10):44-51.
- [3] 孙继德,王广斌,贾广社.国际工程分包管理的属地化实践与挑战[J].同济大学学报(社会科学版),2024,35(2):73-82.
- [4] 刘晓君,张红利,闫文周.国际工程项目政治风险预警机制研究[J].西安建筑科技大学学报(自然科学版),2025,57(1):128-136.