

# 国际工程承包中属地化管理模式的思考

徐佳

中国重型机械有限公司

**摘要：**随着我国“一带一路”“走出去”战略的推进，很多中方企业开始在国际市场进行工程承包。但海外市场不同于国内市场，存在着国情、政策、法律等种种差异，想要实现更好的发展，就必须推行属地化管理模式。本文探讨了国际项目属地化管理的必要性，简要叙述了当前国际项目承包商属地化管理的不足，分析了国际工程承包中如何有效地进行属地化管理的策略。

**关键词：**国际工程；属地化管理；管理模式

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2023.02.078

## 引言

近年来，我国很多企业开始在海外市场中拓展生存和发展的空间，但由于全球经济的萎靡，很多国家开始颁布一些限制性政策。这对于中方企业在国际市场的发展产生了严重的影响，为了有效地应对市场环境的变化，属地化经营和管理成了很多中方企业的转变和创新之选。

### 一、国际工程承包中属地化管理的必要性

#### （一）降低成本投入

经过多年的发展，在海外拓展市场、参与到国际竞争之中的中方企业越来越多，准入门槛和要求日益严格，因此必须将企业的管理理念和制度实现国际化和属地化，才能获取更高的经济效益。

当前，很多国家对外方企业采取了很多限制性的政策，包括劳动力数量的限制力度、签证难度等都明显提高，这就导致了企业在薪资待遇、签证费用、交通费用上所投入的成本大幅度提升，利润空间被严重压缩。从成本角度考虑，雇佣中方员工远不如雇佣项目所在地的员工。

#### （二）打破政策壁垒

很多国家有关于本国劳动力的保护性政策，对于输入型的劳务人员有比例限制，还必须满足一定的学历、技能等要求。此外，中方劳动力进入项目所在地国家，在入境的手续上同样存在限制，签证的流程较为复杂。

种种政策的限制导致企业在人员雇佣上必须利用当地的人力资源来完成项目推进。因此，通过属地化的管理，企业能够有效打破政策的限制，加强自身的竞争力。同时，加大属地的管理人才和技术人才的聘用，还能够利用当地人才的语言优势和对本国情况的深入了解，提高办事的效率，降低各类风险发生的可能。

#### （三）提升管理效果

由于项目所在国家的国情、经济社会、文化、法律法规都存在明显的差异，国内的管理制度无法有效地实施管理。因此必须通过属地化管理模式来提升管理的效

果。

此外，国际项目的承包流程、开发流程与国内存在着较大的不同，各类风险发生的可能也比国内高很多，借助属地化管理能够有效获取项目所在国家的信息和资料，更好地进行商务谈判和沟通，为项目的开发奠定基础。

### 二、当前我国企业在属地化管理上的现状

#### （一）管理理念不足

从管理理念上看，国内企业对于国际项目的属地化管理的研究并不充足，一方面是由于起步时间晚，经验较为匮乏；另一方面则是由于很多企业管理者的理念受到国内市场环境的限制，思想上存在一定的局限性，导致属地化管理体系的建立受到一定的阻碍。

例如从属地化的人力资源管理上来看，与发达国家的承包企业相比，中国企业的优秀人才的应用呈现出比例较低、机制不够灵活等问题。很多竞争力较强的承包企业对于属地化人才的应用是非常充分的，涵盖了财务、法律、技术等多个方面，管理人才占比很高。但中方企业的属地化人才还以基层员工为主，因此很难发挥出属地化管理的最佳效果。究其原因，中方企业进入国际市场的时间还比较短，经验不够丰富，没能够建立起完善的属地化管理体系。

#### （二）管理模式不足

由于发展时间较短，很多企业的属地化管理模式还存在着明显的“水土不服”。一方面，管理体系与项目所在国家的情况存在不适应。包括很多方面，例如国情、风俗习惯、文化差异、法律法规等等。这会导致属地化管理模式无法适应外籍员工的需求，导致管理上出现问题甚至引发冲突。

另一方面，管理制度的完善性不足。很多国际项目体量较大，开发周期较长，因此涉及的管理工作内容很多。但由于经验的匮乏，管理制度上还存在较多待补充和完善的内容，例如人才管理、福利待遇、教育培训等等。制度的制定需要综合考虑多个方面的内容，不能一蹴而就。

### 三、国际工程承包的属地化管理模式

#### （一）招投标的属地化操作

##### （1）市场调研

在做出投标的决策之前，企业首先应当在国际工程所在国家或地区进行属地化的市场信息调研。企业可自行安排相关人员或委托当地具有丰富经验的专人进行相关的信息收集和调查工作。市场调研涵盖的内容非常多，包括有：国情（政治、经济、社会、文化、宗教等）、法律法规（与项目相关的法规、税法等）、政策

(劳工政策、签证政策、行业政策等)、材料设备(市场价格、运输费用等)、行业(类似项目情况、竞争对手信息等)等相关资料。市场信息不仅包含有项目所在国家内部的信息,也包含了国际市场的信息。

在资料收集的过程中,也要尽可能地运用好属地化的信息和资源,这样能够有效提升市场信息的精准度和全面性。市场调研的方式有很多,企业可以根据自身的需求来进行选择。一是实地调查。对于材料设备的信息收集,实地调研是必然选择,可以与当地的供货商沟通,获取参考价格以及近期的市场波动情况。二是网络调研。对于法律法规及政策,企业要充分利用好项目所在国家的官方网站、数据网站等进行收集。三是企业宣传资料。对于竞争对手的信息以及一些材料设备的信息,可以通过企业各类宣传资料、产品资料等进行补充收集。

### (2) 项目踏勘

通常在项目招投标之前,业主方会组织投标人进行项目的现场踏勘,但通常这种现场踏勘对于项目信息的获取和可行性的研判帮助不大,因此企业自身应当组织一次详细的现场踏勘,尽量全面地获取到项目的信息。参与现场踏勘的人员要包括投标人员、项目管理负责人、技术人员以及当地具有一定知识和经验的陪同人员。现场踏勘必须要重点收集的信息包括施工现场条件、交通条件、周边社会环境、材料设备等情况,这些信息直接关系到施工中是否会存在各种风险以及工程造价的核算、成本投入的控制。尤其关键的是材料设备信息,包括材料来源、交通运输情况等等,如果材料在施工标准、采购和运输方面存在问题,极有可能会影响到成本投入,甚至对工程项目的推进产生直接影响。在踏勘过程中也要尽量运用到属地化的资源,例如调查周边项目情况、借助当地的检验机构等等。

### (3) 投标形式

随着我国“一带一路”“走出去”等战略的推进,国内越来越多的企业开始拓展海外市场。经过多年的发展,海外市场也开始出现越来越激烈的竞争。为了进一步扩大自身优势,企业应当对投标形式进行属地化的创新,例如采用联合体模式投标。

联合体投标即是指与项目所在国家或地区的企业进行合作,具有多种优势。首先,联合体可以有效利用项目所在国家给予当地企业的优惠政策,从而实现成本投入上的降低。其次,联合体之间可以借助彼此在投标条件上的优势,互利互惠,从而扩大投标范围,提升中标的可能性。再次,企业可以借助当地企业的资源和渠道拓展市场关系,进一步融入当地。最后,联合体可以实现项目风险的分摊和转移,提升企业自身的安全性。

## (二) 项目资源的属地化管理

### (1) 人力资源

人力资源的属地化管理是项目资源管理的关键。由于中国的人口红利正在渐渐消失,这意味着国内的劳动力价格会不断攀升,如果企业在国际工程承包中使用国

内的劳动力,可能就意味着工资、交通、签证等方面的成本支出会越来越高。而聘请当地员工则能够大幅度地降低这一部分的支出,因此对于一些技术性要求不高的岗位而言,企业可以雇佣当地员工来替代中方员工,或者直接将部分劳务性工作分包给本地企业。近年来,很多国家开始对本国劳动力出台保护性政策,例如要求本国员工的占比必须达到一定要求等等。

此外,对于管理岗位和部分技术岗位,企业也可以从当地聘请或培养属地化的管理技术人员。当地员工在社会适应性以及语言上有巨大的优势,可以更加轻松地进行沟通和洽谈,进一步减少了中方企业信息理解和沟通上的潜在风险。对于项目所在国家而言,承包企业为当地培养出一批专业素质强、经验丰富的管理和技术人员,对于当地的经济发展和就业提升,有重要意义。

在有效利用属地化人力资源的过程中,企业不能照搬国内的管理模式,必须调整属地化的管理制度。在制度建立和完善的过程中,要充分结合当地的法律法规和相关政策,还要参考当地的文化、风俗和宗教。尽量做到规避法律风险的同时,加强人文关怀。首先,在建立管理制度时,必须一视同仁,做到公平公正。其次,要尊重当地的文化风俗和宗教信仰,对于一些禁忌要加强培训,尽量避免冲突的发生。再次,企业要坚持以人为本,加强人性化管理,确保相应的福利待遇。最后,要树立劳动保护机制,工程项目中存在较多的安全隐患,因此对于雇员的健康和安全必须提供一定的保护措施。

### (2) 工程材料

工程材料的获取方式在很大程度上会影响项目的成本投入,因此必须积极采用属地化管理方式,在满足施工需要的前提下,尽量降低成本投入。一般来说,施工材料的采购方式主要有三种:一是直接从项目所在国家进行采购,二是从中国进口施工材料,三是从第三国进口。不同的采购方式主要取决于材料的类型。

首先对于常用的建筑材料,例如钢筋、水泥、砖块等,通常会选择直接在项目所在国家进行采购。一方面,这一类材料需求量较大,如果采用进口方式,不仅交通运输费用极高,而且十分耗时。另一方面,项目所在国家通常具有明显的价格优势,在供应商的选择上空间也比较大,并且通常货量丰富,可以随时调用,不用担心由于材料短缺造成施工暂停。

对于项目所在国家较为短缺或有特殊技术要求的材料,可以采取国内进口或第三国进口的方式。但在这一过程中,必须要考虑到运输问题,应当选择费用较低或运输耗时较少的方式。如果选择进口材料,可能会大量囤货,必须注意采购费用的资金占比,尽量降低资金风险。

在采购方式的选择上,通常有招投标方式和直接签约方式。招投标方式适合采购数目较大、金额较高的情况,通过公开招标尽量降低供应商的报价,以节约成本。直接签约则更适合采购量较小的情况,企业要加强市场调查,选择性价比更高的供应商。

### （3）机械设备

与国内工程项目的设备采购不同，国际项目除了要考虑设备本身的采购费用之外，还需要考虑进口设备所需要支付的运输费用，缴纳的各种税款和清关费用，甚至需要考虑在施工完成后将部分设备重新运输回国的各种费用。以上费用的总额才是进口机械设备的采购成本总价。

从当前的情况来看，国内机械设备在价格上仍然有较为明显的优势，因此多数国际项目仍然会采用国内进口的方式来解决机械设备问题。但必须明确，由于运输周期和各类手续的办理需要一定的时间，因此企业必须在项目施工开始之前就着手制定设备的采购计划。通常企业会提前三个月到半年就编制采购清单，并着手准备采购事宜。

对于临时需要的机械设备，通常采购的数目较少，可以采取属地化策略，直接在项目所在地进行采购或租赁。从当前的发展趋势上来说，属地化设备租赁是一个比较好的选择，能够有效降低成本支出，节约采购时间。

### （三）管理制度的属地化

首先，企业要确立属地化的管理意识。很多企业由于在国内深耕多年，因此管理思维和理念仍然受到了国内管理模式限制，其中较为典型的的就是加班制度。通常项目所在地的员工都遵守劳动法的规定，基本上很少加班，并且对于加班补助有合法的主张。对此，企业必须树立国际化和属地化的管理意识，严格按照当地法律规定来制定属地化加班制度，尽量减少加班时长，并且要支付相应的加班工资。

其次，企业在属地化管理制度的建立过程中，必须充分考虑项目所在国家的国情、法律法规和社会风俗。尽量确保管理制度能够符合当地员工的需求特点，减少冲突的发生和各类风险。

最后，由于管理制度涵盖了财务制度、劳动制度等多个方面，企业本身的管理者很难具备全面的知识。因此在建立制度时，企业要聘请法律专家来对相关制度条款进行审核，确保不会存在违法的可能。或者企业可以邀请项目所在国家的政府职能部门或相关机构来指导制度的制定，为企业的合法、顺利运营提供保障。

### （四）企业文化的属地化

企业想要在海外市场扎下根来，除了管理制度的属地化以外，还要实现企业文化的属地化。企业文化不仅能够展现一个企业的社会责任感和品牌形象，更有助于企业员工加强凝聚力和归属感，发挥更大的潜力。因此，在打造属地化的企业文化时，要注意与项目所在国家的文化相适应，获取当地员工和居民的认可，有效提升企业的核心竞争力。

打造属地化的企业文化，主要有外部措施和内部措施两方面。从企业外部来说，首先要与项目所在国的政府、相关部门、同行企业等搞好关系，保障良好的企业运营的外部环境。其次，可以多参加当地的各类社会

活动和行业活动，尽量提升企业的影响力。最后，企业自身也可以组织一些符合当地需求的文化活动和公益活动，展现自身的社会责任感和使命担当，树立良好的企业形象。

从企业内部来说，需要营造平等、和谐和包容的企业氛围。对于外籍员工，要充分尊重当地的风俗文化和宗教信仰，展现企业的国际化和包容性。确保外籍员工享受和中方员工平等的福利待遇和劳动保护。针对不同的生活习惯和信仰，企业要有针对性地提供照顾，确保其人格、宗教受到应有的尊重。最后，企业要定期开展员工团建活动，包括比赛、游戏、参加节日庆典等，促进中外文化交流和同事之间的情感交流。

### （五）经营方式的属地化

属地化的经营方式是时代发展的需要，更是企业长远发展的需要。对于很多发展中国家而言，由于经济水平不高，本国居民往往会存在本国劳动需求萎靡失业率高，外国公司“侵占”市场等观念，对此很多国家政府出台了保护性的政策，包括本国项目限制外国公司投标、外国企业中本国劳动力占比等，导致中方企业在经营发展上受到了严重的阻碍。

对此，中方企业可以采取多种措施来实现经营方式的属地化。例如，注册当地公司。在项目所在国家注册一家公司是一个较为常规化的思路，但其中也会出现各种问题。例如，部分国家政府有相关规定，企业的大股东必须是当地的公司或个人，才能受到法律的认可，这就要求中方企业必须与当地人进行合作，要选择值得信赖的合作伙伴。在选择好伙伴之后，也有可能存在纠纷的风险，对此，中方企业必须要聘请律师处理法律相关的事宜。

此外，企业还可以通过加入当地的行业协会的方式实现属地化经营。加入之后，企业可以借助协会的力量来保护自身的合法权益，还能够借助协会资源来获取企业发展所需要的信息和资料。企业必须注意，加入了当地的行业协会就必须遵守协会的各项规章制度，接受协会的协调和安排，积极参与相关活动，尽量让企业实现与地方的融合。

### 结语

综上所述，在国际市场竞争越来越激烈的当下，中方企业想要实现自身核心竞争力的提升，更加健康长远的发展，就必须走上属地化管理之路。目前部分企业还存在着管理理念和管理模式上的不足，要积极吸纳发达国家和优秀国际承包商的属地化管理经验，建立并完善符合自身需求的属地化管理体系。

### 参考文献

- [1] 何智超. 对国际工程承包中属地化管理模式分析[J]. 现代商业, 2019, No. 532 (15): 48-49.
- [2] 曹更新. 探究国际工程承包中的属地化经营管理[J]. 商业2.0 (经济管理), 2022 (2): 245-247.
- [3] 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, 17 (2): 98-102.