

# The Strategy of Localized Management of Overseas Employees in Pipeline Construction Enterprises

Tao Zhang, Qi Zhang, Lipeng Li, Yanhong Jiang, Yaqin Zhang

No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei  
Email: zhangtao018@cnpc.com.cn

Received: Nov. 11<sup>th</sup>, 2017; accepted: Dec. 12<sup>th</sup>, 2017; published: Apr. 15<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

By taking the Oil Pipeline Project in Northern Thailand as an example, the advantages, weaknesses, risks of localization of overseas employees and the current situation of the Thai labour market were analyzed to solve the difficulties of localization of overseas project staff and provide ideas and experience for perfect the overseas project management. The analysis shows that the labor costs of localization of are low, it can solve the legitimacy of employment and labor resources shortage, and it is easier to carry out the work.

## Keywords

Localization of Employees, Advantage, Risk, Analysis, Labour Market

---

# 浅析施工企业在海外员工属地化的管理策略

张 韬, 张 琪, 李丽鹏, 蒋艳红, 张亚琴

中国石油管道局工程有限公司第四分公司, 河北 廊坊

作者简介: 张韬(1980-), 男, 经济师, 现主要从事石油管道企业的人力资源管理工作。

Email: zhangtao018@cnpc.com.cn

收稿日期: 2017年11月11日; 录用日期: 2017年12月12日; 发布日期: 2018年4月15日

## 摘 要

以泰国北部输油管道项目为例, 分析海外员工属地化的优势、劣势、风险和泰国劳动力市场现状, 为解决海外项目员工属地化面临的困难, 健全海外项目管理提供思路和经验。分析表明, 属地化用工的人工成本较低, 可以解决用工合法性和劳务资源短缺问题, 较易开展工作。

## 关键词

员工属地化, 优势, 风险, 分析, 劳动力市场

Copyright © 2018 by authors, Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

泰国北部输油管道项目, 计划建设一条成品油管线, 从曼谷的 Bang Pa-In 站运输到位于泰国北部的 Phichit 府和 Lampang 府, 全程 568 km, 管径 14 in 和 12 in, 材质为 X60, 设计压力为 1812.5 psi (1 psi = 0.00689 MPa), 设计输送能力为 320~600 m<sup>3</sup>/h。项目共计 5 个标段, 平均分配 568 km 管线项目, 施工期 11 个月, 受泰国雨季影响, 实际施工时间为 8 个月。根据施工组织设计方案, 项目建设高峰期, 用工总量将突破 1000 人。从实施员工属地化的策略分析, 探讨海外项目员工属地化管理的一些问题。

## 2. 在泰国使用属地化用工的优势分析

### 2.1. 属地化用工的人工成本较低

1) 减少薪酬支出。中方员工的平均薪酬为 1.5 万元/月, 用于支付后方社会保险、员工福利的人工成本约为 6000~8000 元/月。泰国当地劳务用工的综合平均薪酬(含员工住宿费、调遣费、劳动保护费、税费)为 1.1 万元/月, 人工成本节约近 50%。

2) 节省工作签证费用。中方员工每人每年办理工作签证费用约为 4.7 万元, 主要用于支付泰国工作期间的税费。

3) 属地化用工的员工调遣费成本可忽略不计。属地用工由劳务派公司承担泰国境内调遣费用; 中方

员工受雨季停工、轮休、标准节假日等影响存在多次调遣几率，单次中方员工调遣费约为 5120 元/(人·次)。

4) 节省员工食宿成本。按照泰国劳务市场惯例，属地用工食宿与往来交通费用由劳务公司承担，较中方员工月均节省近 3500 元/人。

## 2.2. 可以解决用工合法性和劳务资源短缺问题

由于泰国新政府加强了对外国赴泰务工人员的签证监管，近年来重点打击持旅游签证或商务签证的在泰务工人员，加大了出入境管理，致使国内工人到泰国工作风险加大，成本增加。

## 2.3. 项目施工社会环境复杂，使用属地化用工较易开展工作

1) 根据项目踏勘结果，输油管道项目沿泰国南北主要公路建设，是泰国高速公路的主干线，沿线社会关系复杂，要求项目管理人员熟悉泰国政策法规及社会人文，相对中方员工，属地化管理人员更有利于项目开展工作。

2) 泰籍劳务用工更能适应高温环境作业，熟悉当地社会环境，而且泰国劳工制度健全，属地工法律意识较强，能够认真履行合同条款，较易管理。

3) 泰国政府外国劳工的政策监管较为严格，中方员工在泰工作时经常受到当地警察临检，大量使用中方员工可能会增加项目部与当地警察部门的沟通难度。

## 3. 泰国使用属地化用工的劣势及风险分析

虽然使用属地化员工在节省人工费用和减少用工风险方面存在较大优势，但也存在许多困难。主要来说，一是文化差异大，短时间内难以融合；二是泰国员工文化知识和受教育程度低，专业技术水平低，人员流动性大，培训教育成本大；三是中国管理人员因语言交流、思维方式、管理手段的变化，对自身的管理能力提出了更高的要求。因此，在管理过程中存在较高的风险，一般涉及政策法规、用工管理、分包选商 3 大类共 10 个方面，具体分析如表 1 所示。

Table 1. The risk analysis on localization

表 1. 属地用工风险分析表

风险点	内容描述	控制措施
违反劳动法规定风险	违反泰国劳动法规定，重点关注： ①工作时间。每天工作 8 h，每周休息 1 d ②加班费。超过工作时间计算加班费，超过 8 h、休息日、法定节假日加班费支付标准 ③辞退程序。法定提前 30 d 告知	①认真研究《泰国劳工保护法》等劳工法律和法规，严格执行劳务合同条款，自觉遵守当地的法律法规 ②与属地劳务分包商做好及时沟通
停工、罢工或集体性事件风险	属地用工在陌生环境从事枯燥工作，思想情绪极度敏感，因为一些日常小事得不到及时解决，很容易在劳务队伍中产生共鸣，最后发展成为停工、罢工或集体上访事件	①注意属地劳务工的日常教育和管理，认真对待劳务反映的问题，及时妥善解决 ②管理多依托属地劳务工的带队人员，平时要多关心劳务工的生活，注重处理和化解劳务工反映的日常问题和暴露出来的各种隐患，做到快速解决，及时化解，防止日积月累，积小成大，从而引发大的劳务纠纷
用工合法性风险	属地劳务分包商为解决短期劳务用工数量不足，私自招聘外国劳工，产生用工合法性风险	认真审核属地劳务公司招聘的属地用工，特别是身份证件、岗位资格证等，并安排现场核实
工伤事故风险	属地劳务分包商为属地用工参保社会保险和意外伤害险，一般性疾病或轻度伤害由属地劳务分包商承担治疗费用，但出现伤亡等重大伤害事故时，公司需按照泰国警察部门调查结果承担应付责任的赔偿义务	严格管理现场安全，做好安全培训和属地管理等工作，不要因为属地用工参保社会保险、意外伤害险而放松对管理责任的警惕

## Continued

属地劳务公司 选商风险	由于属地劳务分包商经营实力不足, 不能及时提供足够数量、合格的属地劳务用工, 或者补充、替换属地用工不及时, 对工程施工进度、质量的影响	①深入调研属地劳务分包商背景、资信、业绩情况, 尽量选取有合作记录或资信记录的合作单位 ②选取多家属地劳务分包商备选, 根据分包商业务特点, 制定不同情况的使用预案, 组合使用分包商 ③细化劳务分包合同条款, 争取在泰国法律允许内对公司更有利的条款
属地用工 管理风险	①属地用工不听从集中管理的风险 ②泰国人文环境, 存在假期多、假期后辞职率高的管理风险 ③施工过程中无法保证属地工功效的风险	①分层次管理属地用工, 将属地用工合理的分割为 30 人以下的用工规模, 依托属地劳务分包商提供的中泰管理人员进行管理 ②选商过程中做好属地劳务分包商的调查, 对分包商的招聘渠道、用工来源、信用评价做好记录, 制定相应的用工风险预案 ③对属地工的技术、工效要进行摸底, 并记录分析, 便于任务分工时进行调整。在分工时考虑组建中方员工突击小组, 可以承担急难险重任务
属地劳务分包 合同风险	属地劳务分包商不满足 DBD 劳务输出资质要求, 存在非法分包风险	认真审核属地劳务分包商的资质审查、资信背景调查工作
属地劳务 用工工资 结算风险	不能按时支付属地用工工资的法律风险; 由于工程结算存在不及时性, 应将属地劳务分包商是否具有垫资支付属地用工工资的能力作为选商重要条件	严格选拔资信状况好、实力强的属地劳务分包商, 优先考虑与有合作记录或资信记录的属地劳务分包商
CR 协调外包风险	不能按照施工计划完成协调任务的窝工风险	充分调查 CR 外包公司资信状况、业务能力, 确保 CR 外包公司有足够实力承担分包任务
公共关系风险	由于 CR 沟通、听证会、投诉处理等问题, 引发泰国居民向政府投诉, 导致的停工等风险	注意保持项目员工的整体外部形象, 尊重泰国法规和习惯, 及时处理投诉建议, 按期召开听证会等

#### 4. 泰国劳动力市场现状调研分析

通过对泰国劳务公司较为集中的大城、罗勇、春屋里、芭提雅进行调研。泰国劳务市场较为健全, 法律法规较为规范, 劳务公司和泰国属地用工法律意识较高, 合同意识和维权意识比较强。各地区劳务公司在劳动保护、工资福利、工作时间、加班费计算、劳动关系管理等方面基本一致, 都严格按照《泰国劳工保护法》执行。招聘渠道主要由网络招聘与网店招聘结合, 招聘周期一般为 1 个月, 招聘能力按照招聘对象划分, 对技术水平要求不高的工人日均招聘量为 100 人, 对管理、技术人员或技术工人日均招聘量 150 人。总体来说, 泰国的劳动力资源比较丰富, 基本可以满足施工企业项目人力资源的使用需求, 并且招聘难度不高。

#### 5. 海外属地化用工管理策略

针对泰国的劳动力市场现状, 结合属地化管理经验, 特别是施工企业大规模使用属地化用工的风险应对, 对海外属地化用工的管理提供几点建议。

1) 制定一系列属地劳务管理制度、劳务处理的预案和相关措施, 防止将国内劳务管理的习惯和经验简单照抄照搬到海外项目中来。规避例如项目和机组对属地人员按照中国式方式沟通, 不尊重泰国风俗或者语言用词不当引发管理冲突, 爆发规模性事件的风险。

2) 管理和劳务事件的处理, 不能采取简单、粗暴的方法和单一的方式, 要根据具体情况灵活处理, 防止事态扩大。要充分利用属地劳务分包商的作用, 由其协助处理劳务纠纷事件。

3) 研究当地的劳工法律和法规, 严格执行劳务合同条款, 自觉遵守当地的法律法规。利用好当地法律措施, 要求劳务公司根据中方施工的特点, 有针对性的设计合同条款, 将工作内容和特别要求在合同

中约定充分，但注意不要与当地法律规定冲突。

4) 合理利用好当地劳工法的劳动合同期限、“试用期”制度，一方面节省人工成本开支，另一方面对不适应工作环境、不服从工作安排、工作能力不达标的属地用工在使用期内及时退回、更换，减少用工风险。

5) 充分介入属地劳务用工的招聘环节，严控属地劳务用工标准，确保劳务用工招聘质量达标。

## 6. 结语

员工属地化对于拓展海外市场的施工企业来说，是必由之路，如何以最低的人力成本，保质保量的完成施工任务，是企业研究的方向。泰国北部输油管道项目在大规模使用属地化员工方面，进行了一些大胆的尝试，取得一些进展，但还有很多的问题需要探索 and 解决。今后的努力方向，是不断推进“以土制土”的管理模式，用当地员工来管理当地员工，让更多的当地员工经过培训成为项目部管理人员中的一部分，进一步推进海外员工属地化管理的进程。

[编辑] 帅群

### 知网检索的两种方式：

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2471-7185，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：[jogt@hanspub.org](mailto:jogt@hanspub.org)