

Under the the Belt and Road, talk about the management of self operated labor services in Southeast Asia

Zijian Zhu Xiuhong Zhang Zhe Kou Bo Deng

Shanghai Zhongjian Overseas Development Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710000, China

Abstract

With the increasing number of overseas construction projects, Chinese construction enterprises are gradually stepping up their pace of going abroad and undertaking numerous major infrastructure projects overseas. Due to the need for contract fulfillment in overseas projects, the problem of difficulty in recruiting and employing labor in overseas territories has become prominent. Therefore, companies are increasingly willing to send a large number of Chinese labor workers abroad. Overseas engineering labor management is a systematic and sensitive task, emphasizing the compliance, standardization, institutionalization, and proceduralization of labor management to ensure that management work is implemented effectively, legally, compliantly, and reasonably. The transformation of construction labor service enterprises is the trend. Establishing their own professional companies, reserving excellent professional teams, carrying out school enterprise cooperation to develop and reserve expatriate labor resources, establishing talent pools, building self operated teams, and ensuring that there are people dispatched, dispatched, and retained when there is a high demand for employment overseas, can fundamentally solve the problem of "difficulty in recruiting and employing".

Keywords

Overseas, Self employment, Difficulty in Employment, Human Rights and Care

一带一路之下，浅谈东南亚自营劳务管理

朱子健 张秀宏 寇哲 邓博

上海中建海外发展有限公司，中国·陕西 西安 710000

摘 要

随着海外工程建设项目与日俱增，中国建筑企业逐步加大走出国门步伐，承接了众多境外重大基础设施工程。境外工程因履约需要，但海外属地劳务用工“招工难、用工难”的问题突出，所以企业往境外派驻大量中方劳务工人意愿越来越强烈。海外工程劳务管理是一项系统而敏感的工作，强调劳务管理的合规化、规范化、制度化、和程序化，以确保管理工作落实到位，合法合规合理。建筑劳务企业转型是大势所趋，建立自己的专业公司，储备优秀的专业班组，开展校企合作开发储备外派劳务资源，建立人才库，搭建自营队，当海外有用工需求或者履约压力大时，确保有人派，派的出、留得住，从根源上解决“招工难、用工难”的问题。

关键词

海外；自营劳务；用工难；人权与关怀

1 引言

自习近平主席于 2013 年 9 月 7 日首次提出共建“一带一路”倡议以来至今已近十年时间。在此期间，随着海外工程建设项目与日俱增，中国建筑企业逐步加大走出国门步伐，承接了众多境外重大基础设施工程。境外工程因履约需要，但海外属地劳务用工“招工难、用工难”的问题突出，所以企业往境外派驻大量中方劳务工人意愿越来越强烈。在实际海外劳务输出过程中，因劳务输出手续不合规、未做出国前的培训及教育，甚至部分企业因急需用工存在夸大宣

传等情况，伴随而来的就是形形色色的劳务纠纷事件，且往往具有群体性、突发性、复杂性特征。有些境外劳务纠纷事件甚至造成了很不好的政治影响。

中企海外劳务用工的现状

目前海外劳务用工“招工难、用工难、留不住”的问题较为突出，具体表现为：

- 一、企业找不到合适的，愿意长久在国外干的工人；
- 二、企业找到的工人，不适用于当地工作方式和强度；
- 三、工资收入吸引力不足，招工数量不足以支撑工地的正常运行或相比当地的用工模式成本过高。

笔者结合自身东南亚工作经历分析，原因主要是：

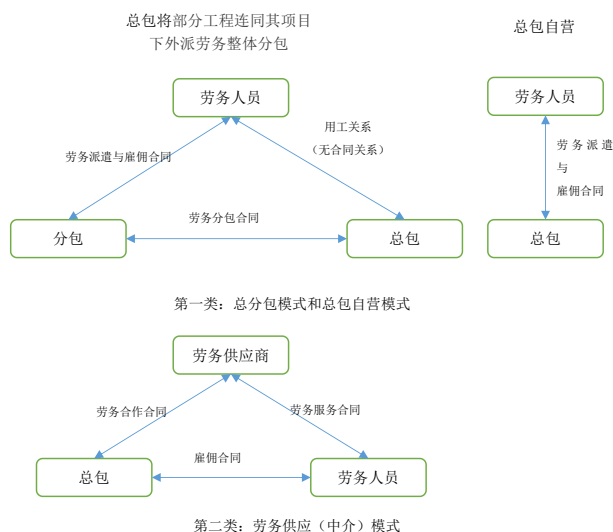
内在原因：国内建筑业从业人数增速放缓，年龄结构老龄化趋势加大，不适合或者家庭不愿意其出海务工；海外

【作者简介】朱子健（1991-），男，中国陕西宝鸡人，本科，工程师，从事土建、装饰研究。

用工组织体系不健全，劳务工人处于游兵散勇状态，不能体现出中国劳务的战斗力和海外属地劳务或第三方劳务成本低廉，中方劳务用工成本及风险较大，对企业的吸引力不足；

外在原因：国内外工资收入差距缩小，境外就业综合竞争力下降，对于劳务工人吸引力不足；境外安全情势不可控，风险较高；

对于劳务合作的模式，主要为两大类，三种：



在总包自营模式下，总包与所有外派人员直接签订劳动合同，缴纳国内社保，境外发生纠纷时，适用于国内劳动合同法，企业直接作为责任主体单位，劳务人员为企业的自用员工，自身劳务管理压力大、成本高，该种模式采用的相对较少，除非因工程履约需要；在部分工程分包模式下，可以实现该分包工程得劳务分包，减少总包自招劳务人员数量，实现一定程度的风险转移，但在所在国成本过高，使用情况较少。

以笔者所在公司及项目，目前主要使用的是劳务供应模式，由国内劳务公司代理招聘符合公司要求的工人并签订《对外劳务服务合同》，经过用人单位组织的相关培训考试及筛选后，派至国外对应公司签订《雇佣合同》。

中方劳务供应（中介）模式的海外实践

在国内建筑市场疲软，各大企业争先出海的大环境下，要如何管理好用好劳务，将会成为海外建筑市场的重中之重，毫不夸张的讲“得劳务者得市场”。综合分析对于中方，劳务供应（中介）模式为目前比较好的一种模式。引入劳务供应商，企业与外派人员签订境外雇佣合同，缴纳境外社保，依据雇佣地劳动法规调整劳动关系，一定程度上规避按国内劳动法调整劳动关系的风险，风险和成本相对自营劳务及劳务分包低的多。

建筑劳务企业转型是大势所趋，建立自己的专业公司，储备优秀的专业班组，开展校企合作开发储备外派劳务资源，建立人才库，搭建自营队，当海外有用工需求或者履约压力大时，确保有人派，派的出、留得住，从根源上解决“招

工难、用工难”的问题。专业作业企业的建立助推自营队模式发展，建议项目部设置由项目经理担任组长的劳务管理小组，配备专（兼）职劳务管理员，采用垂直管理模式。重点关注劳务管理层班组长和工长的技能及管理水平，可以采取给与班组长、工长高薪及高待遇等留住优秀的劳务人才。当然在自营的情况下，我们必须拥有较多较大的项目载体，否则很难控制项目管理成本，对比于分包模式的成本锁定，假设一个工人每年闲置或者断层一个月，则会有 8% 的成本增加。

第三方国家劳务工人引进

由于中国工人的薪水高，对工地住宿条件要求高，工伤处理劳神费力等等，都和降低成本相背离且管理存在较大的沟通障碍，在马中资企业公司大多数采取聘用当地外劳的形式进行，大体有三种方式，第一种方式：工程专业分包模式，进行市场调研及积累，选择资信良好的分包商，将工程进行合法分包，解决劳工聘用问题，由分包商对外劳进行管理，我方仅负责对工作数量、质量及安全的把控，确保合法的劳务用工，规避劳务用工的风险；第二种方式：施工总承包单位寻找合格的劳务中介公司，直接与劳务中介公司签订劳务派遣用工合同，由劳务公司提供工人，承包商进行使用及管理；第三种方式：施工总承包商，自主通过政府申请外劳配额，从孟加拉引进劳务工人并签订合同，抵达马来西亚后进行相关证件办理后，直接进行使用，这种方式由于外劳技能及沟通的不确定性而风险较大。

马来西亚建筑市场较为成熟，建筑公司也很多，专业化程度相当高。按工种、工序层层分包是马来西亚当地工程项目实施的分包特点，资金少、抗风险能力低、技术水平较低和外劳短缺等问题是当地分包商的共性。项目实施能够取得成功的关键之一在于实施前能否找到优质的分包商，并进行严格分包管理。对于很多在马来西亚的中资企业，在马来建筑市场认识熟悉长期合作的分包商较少，有些只是初次合作，所以我们经常会在掌握分包商或者劳务供应商资源有限，面对工期紧，需要增加劳务作业人员情况下，不能轻易和频繁地更换分包商，出现短期内无法找到充足的工作人员，结果往往会严重影响项目的正常施工进度，因此第三种方式就很适用于比价大的中资企业。

马来西亚政府对外劳引进的政策规定必须一次性引进 101 名或以上的数量才能获批工作准证，并且必须将外劳注册在本公司名下。便于外劳管理，签证、CIDB 和其他所需要的证件都可以通过正规渠道来办理，也为公司提供了更多选择和人才储备，可以挑选出技能素质较高的外劳以备多个工程项目长期工作，同时可以为项目减少移民局排查外劳准证时所带来的问题和麻烦。同时，一次性大批量的引进外劳同时也面临一些问题，比如：一、需要缴付外劳各种税务，造成项目前期资金投入大，项目在实施过程中如果无法使用全部外劳，造成人力资源闲置和浪费；二、引进的外劳

当中有很大一部分成员可能是普通工人，没有工种技能，需要聘用企业对外劳进行专业技能培训，以到达劳务技能水平的提高目的；三、成熟外劳经常会被外部单位以高工资挖走，“白嫖”原公司引进和培养的外劳工人。

2 外劳管理问题及对策

2.1 技能及功效低

马来西亚的劳务资源价格低廉，技能及工效低下。寻找劳务班组，只能通过当地人介绍或者亲自去工地寻找。外劳工效低，就算有钱赚，往往也不愿晚上加班干活，自由散漫“千变万化 磕头最大”。对于马来外劳的低效工作情况，项目部必须制定相应的管理措施：一是提高劳务技术能力水平，对劳务人员进行专业技能水平培训，比如引进中方班组长、CIDB 技能培训、寻找有经验的工头进行管理带领；二是提高劳务积极性，开展劳务技能水平比赛活动，给与技能水平较高的人员给与奖励；三是加强分包商管理，制定每天每周每月工作任务计划，对于完成较好的班组、分包商进行奖励，未完成任务的给与罚款；四是提升管理人员及中方班组长语言水平、业务知识水平；五是制定相应的规章制度，约束劳务人员行为；六是加强管理人员属地化管理，聘用当地有技术管理经验的施工人员，辅助现场管理施工；七是加强外劳人员技能考核评比，班组竞赛。

2.2 文化及沟通障碍

政府官员、现场管理人员与外劳沟通常使用马来语，要加强现场管理，解决语言沟通问题是第一位的，那么属地化就是不能避开的一条路，雇佣马来西亚本地员工和学习马来语。雇佣马来西亚本地员工的成本低，本地员工素质并不比国内的差，但薪资却比中方管理人员低不少，因为中方需要考虑签证、生活起居及高昂的税费。本地华人员工，通常会中文、英语和马来语，与中方员工和外劳都能顺畅沟通，比较勤劳和高效，并熟悉本地工程施工流程，在现场管理中具有非常关键的作用。因为马来西亚政府官员大部分是马来人，本地马来人员工就比较容易沟通解决相关政府问题，是

有一定优势的。应对当地政府部门 JKKP 和 CIDB 检查，聘用当地持有安全注册证书的安全官和有证件的专安全施工员，他们很容易疏通 JKKP 和 CIDB 的关系。

2.3 人权与关怀

中国公司的项目管理人员通常与外劳直接的交流比较少，较少过问外劳的工作生活情况，而是由分包商负责处理。项目部为劳务建立生活营地，能够为外劳提供创造一个干净卫生的生活场所，监督催促分包商按时结算工资，避免拖欠劳务工资，给项目造成不良的后果和影响。作为在海外中企不仅仅是开放海外市场，还应做好企业形象正能量的宣传，擦亮中国品牌。马来西亚法定假日较多的国家，在一些法定假日比如：开斋节、哈芝节、大宝森节、国庆节、新年元旦节等，项目部最好可以为外劳提供些力所能及的物资帮助，体现中企企业对外劳的人文关怀，促进外劳融入项目中心有积极作用。

3 结语

劳务管理是一门精深的学问和系统而敏感的工作，尤其是对外国劳务和在海外的中国劳务管理。如何把劳务管理的合规化、规范化、制度化和程序化工作落实到位，结合中方劳务和属地及第三国劳务的优势，高效的运转起来，复刻起来，那么项目的效益可以更好的保障。

参考文献

- [1] 石剑宝.“一带一路”视阈下海外工程劳务用工属地化管理研究[J].东方企业文化,2019(S1):158-159.
- [2] 邵靓杰.海外项目劳务用工属地化管理问题研究[J].企业改革与管理,2021(21):73-75.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2021.2146.
- [3] 王瑶,李法青.海外项目的属地化劳务管理——以埃及新行政首都中央商务区（CBD）项目P3标段为例[J].施工企业管理,2020(09):94-97.
- [4] 吴夏阳.新时期海外工程劳务管理的分析与思考[J].法制博览,2015(11):166-167.
- [5] 姚珠铃.马来西亚外劳现状分析[J].东南亚,2007(01):26-31.