

海外电站属地化人员培训管理的探讨

张 晗 黄 颖 熊 彬

三峡集团中国水利电力对外有限公司 广西 南宁 530001

摘 要：本文分析了海外电站实现属地化管理的必然性和可行性，通过苏阿皮蒂项目培训 30 名几内亚学员的案例，探讨了属地化人员培训的经验，为海外电站的属地化培训管理提供借鉴。

关键词：海外电站 属地化 培训管理

一、引言

三峡集团积极响应国家“走出去”战略和“一带一路”倡议，努力打造中国水电“走出去”升级版，致力于成为中国水电全产业链“走出去”的引领者。目前，三峡集团海外业务覆盖欧洲、美洲、非洲、亚洲，已累计在全球 90 多个国家和地区开展业务，其中一半以上的项目分布在“一带一路”沿线国家。截至 2018 年底，三峡集团境外可控和权益装机容量超过 1700 万千瓦，在国际市场形成有影响力的三峡品牌。

随着三峡集团在境外水电投资、建设、运营业务的开展，必须解决属地化的问题，一方面降低运营成本，另一方面可解决当地就业问题，促进当地的经济的发展。因此属地化人员的培训管理就是一个不得不面对的新课题。

二、实现属地化必然性与可行性

(一) 在海外电站的运营中，属地化管理是必然趋势：

1、推行属地化是当地政府的迫切需求。为了保护本国产业和技术提升，提高该国就业率，当地政府对在该国投资、建设、运营的项目，均会要求雇佣当地人员，并把该项要求写进了特许经营项目协议中，明确要求员工的属地化时间节点、人员的属地化比例及薪酬水平。

2、企业海外经营的内在要求。为了降低成本，提高市场竞争力，在国际市场做大做强，推行属地化管理已经成为国际工程发展的必然趋势。

(二) 实现海外电站的属地化具有如下可行性：

1、政府支持。当地政府为了保护本国产业，提升国家技术水平，对外国公司的属地化会大力支持，并给予优惠政策。

2、互利互惠。由于比当地的工资水平普遍高出很多，所以当地人员十分乐意到中国公司工作，相比于从中国派出人员，成本可以大幅降低。

3、文化融合。随着我国推行“一带一路”政策，我国企业在亚、非、拉等地区的投资及工程建设项目逐年增加，各企业与当地人民的交流日益频繁，相互的文化融合也相应加强，当地人民对中华文化更加了解和认同，为属地化的管理增加了可行性。

三、苏阿皮蒂水电站属地化人员培训案例

在“一带一路”发展战略推动下，境外电站得到长久发展，属地化经营模式成为必然趋势。在控制成本、强化沟通、文化融合等各项举措催动下，中水电几内亚有限责任公司以电站项目为载体，着眼于全面提升外籍员工的学习能力和自身素质，筹划组织一批几方人才进行全方面培训，为当地有志青年提供高质量学习培训机会，为电站属地化运营提供高级人才。

1、层层选拔。

2016 年 10 月，三峡集团中国水利电力对外有限公司苏阿皮蒂水利枢纽项目部通过与几内亚政府合作，在媒体公告后，对参加应聘的专业人员进行了三轮考核和筛选，最终确定了 30 名最终学员的名单。在考核中，突出基础知识和实践操作的考核，务求选拔合适的学员。

2、在中国的培训

中国水利电力对外有限公司通过认真调研，最终决定委托国内水电专业实力强劲的河海大学进行学员的培训工作。

2017 年 7 月，30 名学员到河海大学开始为期一年半的学习培训。学习课程涵盖了语言（汉语）、电工理论、电力生产流程、电力生产工艺、电力事故处理等内容。培训学员在校期间平均每天课时安排不少于 8 课时，重点安排汉语知识学习、水电站运行与维护专业知识学习、水电站运行与维护实习，同时培养对中华文化、中国水电发展成就、三峡集团的认知和认同。

3、现场培训

2019 年 2 月在结束中国阶段的培训后，30 名学员开始在凯乐塔运维项目部、苏阿皮蒂项目部进行现场生产理论强化学习、现场实际操作、现场检修、现场事故处理、现场安装工艺等学习。

项目部结合两电站特点及学员的学习情况，制定了现场培训计划，分别进行安全培训、拓展训练、运行检修知识培训、运行检修实习等，培训授课达 362 课时。通过授课老师、学员、实习班组的共同努力，绝大部分学员能与中方人员进行简单交流，并单独完成简单的操作任务。部分学员已可以

完成日常设备巡视、常规操作以及一些简单的检修维护工作,基本熟悉了现代水电站的管理方式及业务流程。根据学员学习的进度,项目部已与第一批达到培训效果的10名学员签订劳动合同,正式聘用为电站运维体系的员工。剩余学员将继续进行培训,在将来达到一定水平后纳入运维体系。

四、属地化培训的经验探讨

1、尊重文化习俗

文化差异最显著的体现就是宗教信仰的不同。几内亚当地存在着伊斯兰教、基督教等各种宗教派系,其中约90%的当地民众是伊斯兰教徒。每年斋月期间,每天东方刚刚开始发亮至日落期间,除了患病者、旅行者、乳婴、孕妇、哺乳妇、产妇、正在行经的妇女以及作战的士兵外,成年的穆斯林必须严格把斋,不吃不喝(水也不能喝),不吸烟、不行房事等。直到太阳西沉,人们才进餐,随后或消遣娱乐,或走亲访友,欢天喜地如同过年。在斋月期间调整学员的实习工作时间,引导中方员工避免在当地员工面前饮水或饮食,充分尊重当地员工的宗教信仰。平时注意相互尊重,相互理解。在非洲国家,由于当地科学技术落后,人员素质普遍较低,容易让我方人员产生不尊重当地人的思想,因此需要明确要求中方和当地员工相互尊重,相互理解,减少“文化冲突”。

2、注重互学互通

由于中西方文化和传统习俗差异,项目部充分尊重当地习俗,定期组织学员进行座谈交流,了解他们的思想动态、遇到的困难,并解决其合理需求,在会座谈会上,学员们会与我们分享节日、婚礼、斋月等当地习俗,我们也会和他们聊聊中国的事情,在文化交流过程中,大家始终坚持尊重彼此,相互包容的原则。平时注重互学互通,与时俱进。既加强对当地员工进行企业文化、管理制度宣贯,也加强对中方员工进行属地法律法规、行为习惯教育,双方员工建立起互为导师的培训机制,加快双方员工的交流融合,促成中学西用,西学中用,打造特色鲜明的团队文化,形成能力互补的团队力量。

3、培养工作习惯

几内亚由于经济发展落后,教育水平有限,劳动纪律散漫,学员无法满足公司现代化办公能力的需求。通过传、帮、带,操作示范等各种有效形式,例如,从最简单的文档扫描、归档工作教起,通过言传身教,充分发掘员工自身潜力,积极调动当地员工工作积极性。同时明确职责,严格管理。在非洲国家,公司管理水平参差不齐,当地人员对现代

管理制度普遍不适应,因此需要在入职前后进行培训,让他们们十分清楚自己的岗位职责和奖惩规定,并在日常工作中进行严格管理,杜绝侥幸心理。

4、共同面对疫情

今年全球遭受新冠肺炎 COVID-19 影响,几内亚地区疫情也比较严峻。为了控制风险,经与学员沟通并征得业主方同意,学员也被纳入到公司封闭管理的范围内。由于生活习惯上的差异,部分物资需要学员外出采购,这就增加了感染风险。经过沟通协调,由项目部安排专人和学员代表一起到未出现确诊病例的区域市场进行采购,相互监督采购中防疫措施落实情况与采购前后的消毒工作。疫情爆发初期,学员认识不足,防疫意识淡薄,项目部多次对学员进行防疫知识讲解,并监督防疫措施落实情况,每天对大家进行体温测量,说明防疫的重要性。

为确保学员与项目人员的健康,降低人员群聚带来的潜在传播风险,从2020年7月20日起,各位学员进行居家培训,待疫情得到有效控制后再恢复现场培训工作。

五、结论

属地化是当地政府的迫切要求,是企业海外经营的内在要求,是功在当代、利在千秋的大事,是实施“一带一路倡议”、“全球命运共同体”的重要举措。选派几内亚学员到中国、到水电站进行长达3年的培训,公司表面上增加了雇用当地员工的成本,但从长远来讲,从大处来讲,是收益更高的一种投资。

在学员培训管理方面,主要是结合几内亚学员的实际做了一些有益的探索,为三峡集团的海外发展战略提供了有益的参考,同时为中国企业在海外树立了良好的形象。

参考文献

[1] 海外水电项目现代化运维管理思考,张雅娟,田少强 - 《四川水力发电》

[2] 员工属地化管理在尼泊尔上马相迪项目公司中的实践与探索,刘永强 - 《水利水电施工》

[3] 从“走出去”到“融进去”,谭学韬,孙孝云 - 《中国投资》

通讯作者;张晗 1993.02 河北保定 汉,男,硕士, 助理,华北电力大学,电站运营管理;

黄颖 1981.11 广西南宁 汉,女,本科,高级工程师, 广西大学,电站运营管理;

熊彬, 1971.12; 江西新建; 汉; 男; 本科; 高级工程师; 南昌大学, 电站运营管理。