
MCC'S 19 YEARS OPERATION IN BALOCHISTAN A CASE STUDY ON DEVELOPING SOCIAL PERFORMANCE IN THE CONTEXT OF CROSS CULTURAL MANAGEMENT CHAL- LENGES

中冶集团在俾路支省深耕19年 跨文化管理挑战背景下发展社会绩效的案例研究

DACY WU

摘要

在1990年完成矿山建设合同后，中国冶金科工集团有限公司（MCC）经营了山达克铜金矿19年。中冶集团后来中标运营该矿山，于2002年开始了第一个为期10年的租赁合同，并于2012年和2015年两次续约，每次续期5年，直到2022年。在本案例研究中，我们将调查中冶集团成功的社会绩效经验，并探讨帮助发展当地社区的核心因素。我们希望展示这家公司如何成功地与当地人合作，以及如何成功续签运营矿山的合同。

关键词：社会绩效、跨文化管理、发展当地社区

观察

中国冶金科工集团公司（MCC）于1995年完成了山达克铜金项目（SCGP）的建设，并于1996年将其移交给巴基斯坦国有公司山达克金属有限公司（SML），该公司专注于在巴基斯坦进行有色金属矿的勘探和开发，以及基本金属的提取。然而，在成功试运行生产15万吨粗铜后，由于资金和技术限制，该项目在1996年至2001年期间一直处于关闭状态。巴基斯坦政府因支付员工工资和设备设施维护费用每年损失3亿卢比。1999年，巴基斯坦联邦内阁的一个委员会提议出租该项目以使其重启，通过招标，中冶集团于2001年中标租赁合同，并于2002年开始运营该项目。

在本案例研究中，我们将调查中冶集团成功的社会绩效经验，并探讨帮助发展当地社区的核心因素。我们希望展示这家公司如何成功地与当地人合作，以及如何成功续签运营矿山的合同。

在租赁合同中，除了其他默认经济条款外，企业社会责任（CSR）也被明确列为一项目标，即中冶集团必须每年向俾路支省政府支付部分利润，以发展社区和改善当地经济。

到2019年3月，公司在提升山达克项目附近的当地社区方面已经取得了重大进展，例如阿拉莫夫村和塔夫坦村。

CSR相关活动可概括如下：

-为当地人提供工作和培训：在山达克项目的1,800名员工中，80%是俾路支省居民。全年提供在职培训，包括针对工长的基本技能培训，针对车间主任的安全培训和管理培训以及技术技能培训等。

-建设了一家拥有20张床位的医院，当地人享受免费医疗服务。

-中冶集团建设了一座自来水厂，免费向附近村庄供水。

-村民可以免费用电。

-中冶集团建设了男女混合制的山达克示范学校，让当地儿童接受教育，充分利用有限的投资，遵循中国教育机构的模式。还为优秀学子提供奖学金，以使其能够前往名校继续深造。

-修复了从塔夫坦到山达克项目的道路。

-自2002年以来，CSR的总支出超过10.33亿巴基斯坦卢比。（巴基斯坦政府工作文件，2019年）

除上述活动外，为更好地管理在巴基斯坦工作的中国员工和与中国同事一起工作的当地俾路支人的跨文化融合，中冶集团认真选拔适合海外工作的候选人，为他们提供巴基斯坦和中国文化的背景研讨会以及以技能和安全为重点的培训班，建立旨在增强两国员工之间的人际关系的项目，共同组织节日活动以向员工介绍不同的文化，从而在加深相互了解的过程中巩固项目的可持续性。

在选择派往山达克项目的中国候选人时，中冶集团制定了相应的标准，即要求候选人语言能力强、思想开放、有海外工作经验、能够在恶劣环境中（恶劣的天气和不稳定的社会）工作等。山达克项目的所有中国员工都能在工作 and 日常生活中用英语进行交流，这使得员工之间更容易进行对话沟通，而这也是发展人际关系的一种现实策略。HR（人力资源）部有一名中方当地语言翻译员帮助培训一线工人，因为他们中的一些人可能没有受过良好的英语教育。在任何新人被派往项目之前，中冶集团都要安排一个为期一周的新人培训计划，让他们了解穆斯林文化的基础知识、巴中关系的历史、山达克的自然、地质和政治环境，以及针对

女性员工的安全培训，考虑到巴基斯坦员工均为男性和中国同事大部分为男性的情况，女性员工无疑属于少数群体。

为帮助巴基斯坦员工了解中国文化，在中国传统节日、国庆活动、除夕等场合，中冶集团会邀请管理人员参加庆祝活动。更重要的是，为了激发两国所有员工的参与性，中冶集团组织了一些游戏和比赛，包括拔河、足球和篮球等体育比赛。向所有员工开放的研讨会后自愿整理工作等计划旨在创造更愉快的环境并增强共同价值观。（MCCT 微信公众号）

凭借帮助当地社区发展的努力以及管理文化差异的合理计划，中冶集团已经维持运营山达克项目大约20年的时间，将最初的10年合同延长到15年，并再次延长5年直到2022年。最新消息称中冶集团与俾路支省政府又签订了15年的租赁协议以勘探 East Ore Bay。早在“一带一路”倡议之前，中冶集团就已经在巴基斯坦做出了自己的成就。

但是在山达克项目中，仍然有人存在对中国人的负面态度。例如，目前山达克还没有女子学校¹，无论是政府的还是私立的。穆斯林社区可能对如何教育女孩有不同的期望，而这可能与中国对CSR目标的假设相冲突：首先，女孩是否应该接受教育；其次，女孩应该如何接受教育，即在专门为女孩开设的学校还是男女混合的学校。一些人声称，中国人正在通过文化渗透扩大他们的政治影响力来发展一种新的殖民主义形式，例如，要求他们的巴基斯坦管理层同事在网上观看他们的国庆庆祝活动直播。尽管中冶集团做出了承诺，但当地人民仍在受苦。他们在组织抗议后才获得了基本必需品，并且仍有一些人生活在没有水和电的环境中。

（Notezai, 2021）

1 由于巴基斯坦根深蒂固的父权文化，他们对女孩或妇女的教育重视程度远不如男性。根据2019年的数据，在2250万5至16岁被拒绝接受教育的儿童中，44%是男孩，56%是女孩。由于巴基斯坦的大多数学校是同性学校，男女同校极为罕见，尤其是在像山达克这样的农村地区。

这些抱怨提出了一个更大的问题，为什么一家在海外经营的公司必须制定一项战略来管理其对不同文化的影响？进行跨文化管理是否有标准或限制？管理文化冲突和发展当地社区之间有什么关系？

当经理监督来自不同于他或她自己文化的员工时，或者当团队中的员工来自不同国家时，就会发生跨文化管理。为了有效管理差异，经理必须识别并承认团队成员在文化、习惯和偏好方面的差异。

评判

想象一下这些场景：

场景1：您是一名中国员工，最近加入了中冶集团，由全副武装的部队和车辆一路护送您和您的同事从一个小机场安然无恙地抵达山达克项目的中国员工住所。一路上，你只看到没有人迹的山脉和沙漠。考虑到该项目毗邻阿富汗和伊朗，您感到害怕。在这里工作真的安全吗？您迫不及待想知道。

场景2：俾路支员工被告知他必须在工作时间内始终在岗位上。然而，作为一个虔诚的穆斯林，他必须每天进行五次祈祷仪式，这是他基本身份的一部分。他感觉自己被工作场所的政策羞辱了，所以他决定辞职。

场景3：作为车间主任，一位中国主管正在向他的巴基斯坦下属指示工作应该如何做。当询问他有没有说清楚时，工人们一致摇头说是。主管疑惑：他们真的明白我说的话吗？为什么他们摇头表示是？是因为我的英语不准确导致他们的困惑吗？

场景4：一位俾路支员工拒绝承认他的不当行为，即使他的中国主管当场将其抓获并在其他同事面前指出了他的不当行为。上司因为下属的不诚实而对他非常不满。然而，令他惊讶的是，后来当他独自一人在办公室时，该员工敲了他的门，承认了自己的错误，同时为之前的行为道歉。这位中国主管对该员工的前后不一行为感到困惑，犹豫是否应该再给他一次机会。

您对上述场景有何看法？如果不是在不同文化的背景下，您认为这些事件会发生吗？如果您的答案是否定的，那么您就知道我们为何专注于跨文化管理的挑战。然而，这只是管理多元化团队所涉及的冰山一角。需要考虑的不仅仅是礼仪或仪式，而是它们背后的核心价值观，例如，人们如何看待荣辱，不同国民采取怎样的决策过程，以及我们面对的是怎样的业务结构等。

商业术语中的跨文化管理是指公司正在努力帮助其员工与来自其他背景的专业人士进行有效互动。它表明公司认识到国家、地区和种族在举止和方法上的差异，并设法将它们整合起来。（科普C.，2021）

当经理监督来自不同于他或她自己文化的员工时，或者当团队中的员工来自不同国家时，就会发生跨文化管理。为了有效管理差异，经理必须识别并承认团队成员在文化、习惯和偏好方面的差异。他们应该修改或调整某些业务流程或制度，例如沟通制度或决策过程，以确保不同的团队成员高效工作（艾哈迈德，2018）。

中冶集团成功地认识到两种不同文化之间的差异，例如语言、宗教信仰和习俗；此外，他们做出了相应的改变，以适应在东道国文化中运营的新现实，例如，调整俾路支人的工作时间、将巴基斯坦管理人员包含在决策过程中，以及创建计划和制度来整合来自两个国家的员工理解彼此的工作和生活。通过这些工作，他们花了十多年的时间来识别细微的差异，逐渐做出改变，直到他们可以使政策或规章趋向于共同的价值观。

然而，改变人们的观点或习惯需要时间和巨大的努力。更重要的是，公司在管理文化差异时需要特别小心，不要落入文化殖民主义的陷阱，尤其是当外国文化，例如中国文化，比东道国的文化更先进时。

为企业社会责任（CSR）的一部分也是如此。为了帮助当地人发展经济，以中冶集团为例，为了帮助当地人脱贫，认同和尊重当地文化并在处理某些问题时因地制宜非常重要，无论是为他们提供工作，帮助当地人获取医疗服务或建造一所学校以使孩子们享有受教育的权利等。中冶集团首先让一些当地人参与进来，直到他们可以自豪地宣布每家每户至少有一个人受雇于山达克项目；他们首先建造了一所同时对男孩和女孩开放的学校，满足所有儿童的教育需求；后来，为了尊重当地穆斯林文化，他们希望进一步开办一所专门针对女孩的学校；而且，为了满足当地的期望，他们确保医生或护士大多是男性。然而，在一些人担心自己做得不够的背后，存在着文化差异和双方相互理解是一个漫长过程的现实。制定CSR政策也面临挑战，因为公司不仅需要提升公司的企业形象，还要制定真正有利于当地人的计划，而政策的结果是可以衡量的。

行动

中冶集团正在进入成功运行山达克项目的第三个十年，同时也在解决外部的批评和关于改进的呼吁。随着中巴关系的深化，特别是在“一带一路”倡议中提出的CPEC（中巴经济走廊）项目中，越来越多的中国企业到海外投资大项目以获取利润，这扩大了中国文化的影响力，同时帮助了当地人发展。后疫情时代的全球化面临新挑战，中冶集团等中国企业仍然任重道远。

为了避免被贴上文化帝国主义的标签，走出去的中国企业（即外国文化）必须遵守平等、尊重和（最重要的是）透明的规则。

平等要求公司制定公平选择候选人的制度，不得因他们的背景或对其他文化的态度而持有偏见，特别是管理职位。平等意味着不同文化的员工之间的报酬应该是平等的，这通常会引起问题；在大多数情况下，当地人更经常被雇用从事低级的工作、拿较低的工资。HR部门应与巴基斯坦同行共同制定相关制度，以体现团队成员彼此平等的核心价值。

孔子的教义一直非常强调相互尊重的重要性。“弟子，入则孝，出则弟，谨而信，汎爱众，而亲仁，行有余力，则以学文”（《论语》第一篇第6章）。《论语》第七篇中的孔子被描述为“子温而厉，威而不猛，恭而安”（《论语》第七篇第37章）。关于我们对跨文化管理的关注，古代的圣人将尊重描述为赢得信任和友谊的核心美德：“君子敬而无失，与人恭而有礼，四海之内，皆兄弟也。君子何患乎无兄弟也？”（《论语》第十二篇第5章）。尊重其他文化、传统、习俗、礼仪和人民，只有这样才能实现相互理解，然后才能创造共同的价值观，建立一个团结一致团队。

作为所有商业行为的基础，透明要求公司让当地人了解影响其社区的发展动态，特别是在环境、经济和政治因素。自然资源的勘探会引发环境问题，例如污染、过度开发和可持续性。在财务方面，当地人应在经济上分享项目的利益，相关数据应与当地合作伙伴和相关方共享。

结论

尽管受到了多方批评，中冶集团在俾路支省运营海外项目和跨文化管理方面取得了巨大成功。跨文化管理的成功不是一蹴而就的，完成企业的CSR使命也一样。中冶集团需要进一步完善自身的实践和战略，使其更加透明以供国际社会的检验以及其他中国企业学习借鉴。

问题讨论

1. 您如何定义跨文化管理？
2. 您在工作中有没有遇到过另一种文化？您是如何应对的？您从公司的政策中获得了哪些指导？
3. 您认为中国是否正处于文化帝国主义的边缘，尤其是在CPEC和BRI项目中？理由是什么？



Dacy Wu, 案例研究档案, 北京罗世力国际管理咨询有限公司

REFERENCES 参考资料

- Ahmed A. (2018, Jun. 05) “Cross Culture Management Definition.” *Bizfluent*. Retrieved from <https://bizfluent.com/facts-6955562-cross-culture-management-definition.html>
- Confucius 孔子. *Analects, Lunyu*. Translated by James Legge. Bilingual Edition. Lionshare Chinese Classics: Kindle Edition.
- Government of Pakistan Institutional Reforms Cell. (2019) “Working Paper for 27th IC Meeting to be Held on 13th March, 2019 at PM Office.” *Government of Pakistan Institutional Reforms Cell*. Retrieved from <http://www.irc.gov.pk/SiteImage/Misc/files/WP%20for%2027th%20meeting%20of%20IC%20Copy.pdf>
- MCCT Wechat Official Account. *MCC Tongxin Resources Ltd*. Retrieved from https://mp.weixin.qq.com/s/DtEmY4_UBLLjFPgcIW9KYg
- Kopp C. (2021, Aug. 23) “Cross Culture.” *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-culture.asp>
- Notezai M. (2018, Jan. 7) “The Saindak Files.” *Dawn*. Retrieved from <https://www.dawn.com/news/1381378>