



蒙德拉内大学



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

语言、语言学与文学系

汉语文化与文学专业

☐ 学士学位论文

☐ 调研报告

实习内容: ☐ 教学实习 ☐ 社会实习

实习形式: ☐ 集中 ☐ 分散

实习单位:

实习时间:

题 目: 文化差异对在莫中企本土员工的影响研究——

以某中国水电公司为例

作 者: 卡洛斯

学 号: 20182386

指导老师: 历鑫

学位论文/实习报告原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文/实习报告，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文/实习报告作者签名 日期：年 月 日

关于学位论文/实习报告使用授权的说明

学位论文/实习报告作者完全了解蒙德拉内大学汉语文化与文学专业有关保留和使用学位论文/实习报告的规定，即：大学生在校攻读学位期间论文/报告的知识产权单位属蒙德拉内大学汉语文化与文学专业，蒙大汉语文化与文学专业有权保留并向国家有关部门或机构送交论文/报告的复印件和电子版，允许学位论文/实习报告被查阅和借阅；蒙大汉语文化与文学专业可以公布学位论文/实习报告的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。保密的学位论文在解密后遵守此规定。

本人签名： 日期：

导师签名： 日期：

文化差异对在莫中企本土员工的影响研究 ——以某中国水电公司为例

摘 要

当我们谈论工作场所的文化多样性时，指的是包容来自不同背景、种族、性取向的员工。文化多样性一词鼓励包容的环境，不同背景的代表聚集在一起作为一个团队工作。

本文将从语言和劳动力差异等方面来研究文化差异对莫桑比克中资企业当地员工工作的影响，并了解莫桑比克工人和中国雇主如何看待这一问题，以及文化差异如何影响在莫中企本土员工的日常工作和管理。通过访谈的形式对华人和当地员工工作的领域进行了调查，了解当地员工和华人的普遍做法，从劳动和交际的角度证明文化差异在工作中影响的相关性。

关键词： 莫桑比克；在莫中企；文化差异

Research on The Impact of Cultural Differences on The Work of Local Employees of Chinese Companies in Mozambique——Take a Chinese hydropower company as an example

ABSTRACT

When we talk about cultural diversity in the workplace, we're referring to the inclusion of employees from different backgrounds, races, and sexual orientations. The term cultural diversity encourages an inclusive environment where representatives from different backgrounds come together to work as a team.

This article will study the impact of cultural differences on the work of local employees of Chinese-funded enterprises in Mozambique from aspects such as language and labor differences and understand how Mozambican workers and Chinese employers view this issue and how it affects daily work. The field where Chinese and local employees work was investigated through interviews to understand the common practices of local employees and Chinese, and to prove the relevance of the impact of cultural differences at work from the perspective of labor and communication.

KEY WORDS: Mozambique; Sinohydro Corporation; staff management

目录

摘 要	I
ABSTRACT	II
一、绪论	III
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	1
1.3 可行性分析	1
二、文献综述	3
三、调查与分析	5
3.1 调查对象	5
3.2 调查方法	6
3.3 调查设计	6
3.3.1 莫方访谈提纲	6
3.3.2.中方访谈提纲	7
3.4 调查结果分析	7
3.4.1 本土员工反馈的问题	7
3.4.2 中方员工反馈的问题	7
3.4.3 文化差异带来的积极影响	8
四、总结	9
4.1 问题	9
4.2 原因	9
4.2.1 生活习惯	9
4.2.2. 两国劳动法的差异	9
4.3 建议	10
4.3.1 莫桑员工	10
4.3.2 中国员工	10
五、未来与展望	11
参考文献	12
附录 1	13
附录 2	15
附录 3	17
致谢	21

一、绪论

1.1 研究背景

在莫桑比克乃至整个非洲，都有多家中国企业在各个领域开展业务，为数以千计的当地人提供就业机会。然而，通过社交网络和电视节目，经常会看到一些工人和雇主之间存在不少劳资问题。工人抱怨可能受到虐待、工作时间过长，而雇主由于沟通困难而很少有机会表达他们的担忧和想法。

笔者在工作期间，通过与中方管理者沟通，发现中方员工也认识到很多非洲和中国工人之间的文化差异，主要是拖延、缺乏对工作的承诺、盗窃、对于雇主缺乏尊重等等。与此同时，笔者作为莫桑比克本土员工，也与一些莫桑比克工人沟通，发现当地工人也有一些抱怨，例如工作单位对他们不宽容、工作压力太大、雇主缺乏理解、沟通障碍等。中莫两国公司员工在工作中的文化差异具体可以归纳时间观念、责任心、对企业忠诚度、可信度、对公司管理的服从度等。

听了反映频繁的问题，并根据与当事人交谈中的实际情况，笔者决定研究莫桑比克工人与中国雇主之间如何进行基于跨文化交际的劳务管理。

本研究旨在根据两方（雇员、雇主）的评价以及作者的经验提出可能的解决方案，以避免其他公司出现同样的问题。

1.2 研究意义

通过这项研究，希望减少在莫中企的劳资冲突。人们经常在电视和社交媒体上关注莫桑比克工人的示威活动，抱怨总体工作条件，而且很多时候，过去的报道并没有提供雇主的版本。

本研究也旨在为在莫中企管理者提供一定借鉴意义，帮助其在管理当地员工更好适应工作岗位，减少由于文化差异导致的雇佣双方的冲突，促进在莫中企本土员工更好适应在莫中企的企业文化和工作环境，提高工作质量和效率。

1.3 可行性分析

笔者作为一名中文专业的莫桑比克人，在学习中文和工作期间，经常接触中国人，了解中国文化及其文化背景下中国人的行为模式；同时也深度掌握莫桑比克人的行为特点和模式，了解两个国家因不同文化背景和社会发展状况，导致不同行为模式。

同时，笔者目前就职于一家在莫中企，有三年的工作经历，对就职单位的中方管理者和本土员工有比较充分的了解，本文所研究的内容与工作内容息息相关，研究结论对企业管理者和员工具有直接参考意义。

二、文献综述

在文化差异对工作的影响范围内,作者许果和梅林(2002)对语言和文化的关系进行了定义。语言是文化的载体,文化支配着语言。他们认为不同文化背景的人们在交际的过程中,由于文化差异,交流双方很容易产生文化障碍。他们建议要求要获得跨文化交际的最佳效果,我们不仅要掌握语言本身的规律,更要了解语言所承载的深刻文化内涵。

作者谷婧玄(2017)也持相同观点,并认为20世纪以来,跨文化交际已经成为人类生活中不可或缺的一部分,越来越受到更多人的重视。跨文化交际包括语言的交际和非语言的交际,影响跨文化交际的是不同文化之间的相同之处和不同之处。在跨文化交际中,文化之间的不同之处更容易造成语言理解和运用的偏误,导致交际不畅,甚至可能引起文化的冲突。因此,拥有良好的跨文化交际能力意义重大。

关于职场文化差异对人的影响,中国路桥工程有限责任公司的杨鹏《在非洲中资企业员工属地化管理》一文中指出,当地雇员技能水平较低是制约属地化管理的障碍。大多数非洲国家教育发展还比较落后,教育普及水平很低,劳动力资源匮乏。例如安哥拉在结束内战之后开始重建工作,很难在当地找到管理人员、技术人员,甚至从事初级劳动的普通工人都十分缺乏,从而只能选择从国内派遣各类工作人员出国工作。

中非文化的差异是员工属地化管理的巨大挑战。虽然近年来中非文化交流得到了蓬勃发展,但是中非文化之间还是存在巨大的差异,即便是在非洲国家之间,尤其是在不同的宗教信仰国家之间,也存在较大的文化差异。

文化的差异导致人们的思维方式、价值观念的不同,因此如何融入当地文化,尊重他们的习惯在海外项目管理中变得十分重要。要深入了解东道国文化,寻找缓解文化冲突的方法。

中方人员不再只是项目实施的执行者,同时也是当地雇员的管理者,这对中方员工海外管理能力提出更高的要求,特别是语言方面的要求比较高。尤其是在项目施工现场,自然条件恶劣、施工任务繁重、突发情况较多,这就要求中方员工要熟悉当地的法律法规和风俗人情,按照国际惯例和当地法律进行当地雇员的现场管理。

笔者认同上述观点。根据在实际工作中遇到的案例以及从中获得的经验，跨国中企的确面临着很多跨文化交际问题，并导致一定程度上降低了本土员工工作效率和质量，同时企业也面临着大量管理问题。国际关系密切的国家之间非常需要开展文化交流，特别是在经济和社会领域。

三、调查与分析

3.1 调查对象

中国水电是一家中国公司，自 2014 年起在莫桑比克开展业务，在马普托市太阳海岸区设有办事处。它是一家土木工程公司，从事道路、电力领域的项目。

2020 年，中国水电与 EDM 签订合同，执行莫桑比克马普托和马托拉 66KV 输电线项目，旨在改善马普托和马托拉市的电力供应。

2022 年，中国水电与莫桑比克国家电力公司（EDM）正式签订了莫桑比克克利马内变电站及跨河输电线路项目设计和施工合同。这些合同进一步加深公司与莫桑比克国家电力公司之间的合作关系，加强了公司在莫输变电领域的品牌影响力。

项目主要的施工内容包括克利马内中央 33/11kV 变电站的设计、供应和安装，以及克利马内中央变电站和钦德镇之间 33kV 架空输电线的设计、供应和安装。该项目作为莫桑比克电力效率和可靠性改进项目（PERIP），旨在提高克利马内市的电力覆盖范围，提升电力供应稳定性。项目投入运行后，将为克利马内居民提供稳定的电力供应，保障当地居民的用电需求，同时助力该市经济的进一步发展。

2022 年中国水电与莫桑比克国家电力公司（EDM）正式签订了莫桑比克样板房和安置房以及相关城市和社会基础设施的建造项目标段 2 施工合同，在莫桑比克房建领域取得了新突破。

项目包括在莫桑比克南部的马古代、马尼萨和马拉夸内三个地区建设共计 59 套安置房以及配套水电、道路、学校、卫生中心等基础设施。莫桑比克政府为解决以首都马普托为中心的南部城市群的电力供应问题，制定了从中部至南部的跨区域输电计划，房建项目的建设将解决输电计划带来的移民安置问题。

中国水电与莫桑比克国家电力公司始终保持良好的合作关系，目前多个合作项目在建设中。该很多项目合同的签订充分体现了业主对公司履约能力的认可，巩固了中国水电在莫输变电领域的优势地位。

3.2 调查方法

本次调查主要采用以下方法：

1. 文献研究法。查找企业管理、异国员工管理等相关文献，保证本次调研的科学性。
2. 实地考察法。笔者曾在一家中国公司当工人，在工作场所对工人和雇主双方的劳动关系进行了调查。
3. 访谈法。为了保证双方的公平，笔者采访了 3 名来自不同工作领域、不同岗位的中国员工，还采访了 3 名来自不同工作领域的莫桑比克工人。
4. 对比分析法。笔者对劳资关系中普遍存在的问题进行了研究，并以双方报告的形式进行了评估，了解问题的真正原因，并提出了解决相同问题的建议。

3.3 调查设计

为了开展这项研究，作者制作了一份调查问卷（附录 1 和附录 2），分别针对中方员工和莫方员工对对方工作的看法和意见做了一些调查，并根据调查问卷反馈出的问题设计了一份访谈提纲。其中包括针对莫桑比克工人的 10 个问题和针对中国雇主和工人的 8 个问题。问题清晰客观，旨在从双方的角度找出在工作活动中对他们的关系产生积极或消极影响的问题。调查问卷分发给双方 4 人，但最终双方都有 3 名受访者做出回应，即 3 名莫桑比克人和 3 名中国人。作者希望通过这项研究为如何避免当地工人和中国雇主之间反复出现的问题提供解决方案。

3.3.1 莫方访谈提纲

介绍自己（全名、年龄、学历、职业）

您是如何得知该职位空缺的

人曾在一家中国公司工作过

你在什么部门工作？

莫桑比克人和中国人的主要区别是什么？

面试前你对公司做过调查吗？

您对中国劳工文化有研究吗？

您对与中国雇主合作有何看法？

您在日常工作中遇到哪些问题？

您对防止将来再发生这些问题有什么建议？

3.3.2.中方访谈提纲

请介绍自己（全名，职业，学历，年龄）

在莫桑比克工作了几年

您对莫桑比克和莫桑比克人的劳工文化进行过研究吗？

您如何看待莫桑比克工人？

您在工作中遇到哪些问题？

您对防止将来发生此类问题的解决方案有何建议？

3.4 调查结果分析

3.4.1 本土员工反馈的问题

在对莫桑比克工人进行的这项研究中，发现工人和雇主之间存在一些问题，但其中一些问题是工人们共同反馈的，例如：

1. 企业招聘期间承诺的一些条款没有被遵守。工人声称用人单位承诺在试用期后加薪，但试用期过后却没有按时兑现。此外，值得注意的是活动分配不明确。一些员工反映，他们被录用后，被指派履行合同规定之外的职责，导致其工作绩效不佳，导致雇主和工人之间因缺乏必要的信息而不断发生争执。

2. 雇主缺乏对本土员工的信任，工人感到缺乏言论自由。一些本土员工声称，在工作中，他们的意见没有被听取。还有人抱怨对上班时间缺乏了解。工人们表示，如果迟到 5 至 15 分钟，工资就会被削减，或者被告知回家。他们明白雇主应该更加理解并给予至少 10 分钟的延误容忍度。

3.4.2 中方员工反馈的问题

与此同时，受访的中方员工也向我们反馈了很多本土员工的通病，比如：

1. 工作态度不端正。有些员工在自己的工作岗位上不能保证出勤。

访谈结果显示，大多数中国人从未对莫桑比克或非洲的文化和习惯进行过研究。他们并不认为中国工人和当地工人有太大区别，正如一位受访者所说：

“在中国，我们从小就被教导，明天的成功完全取决于我们现在的努力”，但在莫桑比克，许多工人，他们领了工资以后，第二天就不来上班，钱用完了才回去工作，看起来他们不关心自己的未来。在这方面，文化之间存在很大差异。但在一些中国人看来，一个敬业、勤奋的工人，必须遵守用人单位的指导方针。

2. 本土员工普遍存在诚信问题。对于中国人来说，工人不仅是要拥有一定的专业技能，还必须懂得听从上级的指示，服从管理。莫桑比克人上班迟到和偷窃工作材料（主要是工具和燃料）的问题比较普遍。对于中国人来说，无故迟到和盗窃物资是他们最讨厌的事情之一。迟到的工人即使有良好的工作经验，也常常会被上司讨厌，而被发现偷窃的工人会立即被解雇。

3.4.3 文化差异带来的积极影响

虽然我们可以看到很多问题，但同时文化差异也带来学习和进步。例如：

1. 本土员工反映的实际工作内容和招聘时呈现的岗位工作内容描述有差异，有一些本土员工是持欢迎态度的。因为这可以让他们学习新事物，通过新的工作内容，获得新的工作经验，从而提升自己。

笔者也了解到，这在中国是普遍现象，人们在工作中学习，在工作中进步，这就反应了中国工作文化氛围普遍向上，甚至目前中国很流行的一个词“内卷”也反映了这一现象。比较上进的本土员工更希望有这样的机会，学习新事物，提高自己，因此从这个层面来看，这是一个文化差异带来正向影响的例子。

2. 中国人对时间的准备把握也给很多人积极影响。虽然很多本土员工认为企业对员工到岗时间的严格监督不近人情，但是也帮助真正有进取心的人，养成了良好的行为规范。在采访中也证实了工人们对于雇主的满意度，很多人通过问卷表示感谢并认识到，中国企业给他们提供了工作机会，对改善他们的生活有很大帮助；中国工人的准时性和活力有助于改善莫桑比克工人提供的服务质量，帮助他们养成了正确的时间观念，让他们在以后的工作中，能够更好地与各个企业和个人接洽工作事务，大大提升了自身的专业性。他们还强调了双方之间文化和语言多样性的重要性，以改善工作中的沟通。

四、总结

4.1 问题

经过调查，笔者发现莫桑比克工人存在以下问题：工人与雇主之间建立对话存在困难。除了工作活动之外，没有开会讨论日常工作中需要改进的地方，工人最终会积累担忧并产生挫败感。

4.2 原因

4.2.1 生活习惯

生活习惯的差异一直是劳资双方矛盾的主要原因之一。对于中国人来说，努力工作是获得人生成功和拥有良好职业生涯的途径之一，但对于一些莫桑比克工人来说，就业是一种收入来源，能够满足一些基本需求，毕业后拥有一份梦想的工作；

4.2.2. 两国劳动法的差异

两国劳动法的差异，以及使莫桑比克工人的想法不可信的偏见，极大地影响了劳动问题。在莫桑比克，工人和普通民众享有言论自由权，有意见时可以表达意见，不同意某项决定时可以表达不同意见。许多莫桑比克工人不了解中国文化，特别是在劳动领域。他们在去面试之前不会对公司进行提前了解。

在访谈过程中，对于受访者将履行的职能并不太清楚；没有公司活动的一般介绍；不遵守合同规定，在许多情况下导致示威。被指定为雇主的中国工人，大多数对莫桑比克工人的文化和习惯知之甚少；中国人采用“服从上级规则”的制度，因此与莫桑比克工人发生冲突。接受和遵守莫桑比克劳动法也存在困难。一些中国人强迫工人从事超出法律允许的工作；他们没有入职后进行在职培训的习惯；他们不愿意合作，也不愿意学习一点莫桑比克文化，也就是说，他们使用 100% 的中国文化。待遇上存在偏袒，一旦工作中出现问题，雇主总是指责莫桑比克工人。

4.3 建议

4.3.1 莫桑员工

(1) 在去中国公司找工作之前，有必要研究一下中国文化，主要是中国人的工作方式；

(2) 研究公司从事的工作类型；

(3) 懂得如何在工作中进行文化交流；要求澄清工人和雇主之间的义务和权利。知道如何设定职业目标并乐于学习与工作相关的新事物。

4.3.2 中国员工

(1) 在搬到非洲国家之前，主要是莫桑比克，有必要研究一下这个国家的文化、习惯、劳动法；

(2) 学习一点的葡萄牙语。

(3) 制定公司内部规章制度；

(4) 遵守并遵守国家劳动法；

(5) 推动工人内部培训活动，使他们具有与中国工人一样的动力；每月至少与工人或各部门代表举行一次会议，因为对话是解决任何问题的最佳工具。文化交流是社会发展的基础。

需要指出的是，该报告基于中国水电建设集团公司的研究，因此并非一般情况。作者公正地进行了这项研究，主要目的是为改善莫桑比克工人与中国企业之间的工作关系做出贡献，这为改变莫桑比克工人的生活和莫桑比克的发展做出了巨大贡献。

然而，我们不能忽视受访者所强调的挑战，特别是文化差异和满足中国企业劳动力期望的压力。这些挑战虽然是任何文化交流所固有的，但表明双方需要更深入、更协作的理解。

受访者对经济发展的个人贡献凸显了这些关系在为金融稳定、教育甚至实现个人目标奠定坚实基础方面的重要性。这些个人故事见证了中国在莫桑比克的变革潜力。

五、未来与展望

随着中文教育在莫桑比克的发展，越来越多的汉语人才走上社会，活跃于在莫中企的岗位上。应当充分发挥汉语人才的优势，除了利用语言技能完成工作以外，也可以通过他们，一方面，参与管理本土员工，帮助本土员工认识中国工作行为规范和自己的区别，了解中国企业文化背景导向下的职业行为规范是什么；另一方面，作为中国管理层与本土员工之间的桥梁，为中企提供一些针对性和可行性的管理策略。

在未来的发展中，由于文化差异所导致的问题会越来越少，在莫中企和本土员工之间的雇佣关系会越来越规范，合作越来越顺利。

参考文献

- [1] 张兆龙. 浅谈海外项目当地雇员管理和风险处理[J]. 石油化工建设, 2018, 40(06):35-38.
- [2] 谢明. 我国建筑企业海外发展现状下的项目属地化管理分析[D]. 对外经济贸易大学, 2016.
- [3] 曾庆灿. 致奋斗者·你不努力, 谁也给不了你想要的生活[M]. 北京: 中译出版社, 2019.
- [4] 曹海红. 浅析中国石化海外企业本土招聘员工管理[J]. 当代石油石化, 2012, 20(04):37-40.
- [5] 毛倩倩. 在非洲纳米比亚的中国企业属地员工管理的影响因素研究[D]. 北京交通大学, 2015.
- [6] 张晓楠. 非洲中资企业开展本土员工培训研究[D]. 浙江师范大学, 2018.
- [7] 杨伯峻译注. 论语译注[M]. 北京: 中华书局, 2017.
- [8] 谢臻. C企业在尼日利亚的跨文化人力资源管理研究[D]. 西安建筑科技大学, 2018.
- [9] 李小飞. 浅谈非洲项目当地员工管理[J]. 智能城市, 2016, 2(04):164.
- [10] 阿里. 文化对西非国家管理模式的影响[D]. 武汉大学, 2014.

附录 1

中方员工对莫桑比克本土员工工作评价调查问卷

您好！下面是对中方员工对莫桑比克本土员工工作评价的调查问卷。本调查不记名，请您花 5 分钟的时间完成问卷。我们郑重承诺，会对您的回答严格保密，真诚感谢您的合作！

请选择您认为符合情况的选项：

1-您认为工人的工作态度（ ）。

A 非常好 B 很好 C 不好 D 非常不好

2-您认为本土工人解决问题的能力（ ）。

A 非常好 B 很好 C 一般 D 不好 E 非常不好

3-本土员工工作经验（ ）。

A 非常丰富 B 比较丰富 C 一般 D 比较少 E 非常少

4- 您认为准时上班的本土工人占比（ ）。

A- 5% B- 15% C-25% D-50% E 50%以下

5-您认为工人的沟通能力（ ）。

A 非常好 B 很好 C 一般 D 不好 E 非常不好

6-您是否同意本土工人会按要求完成任务？

A 非常同意 B 比较同意 C 不确定 D 不太同意 E 非常不同意

7-您是否同意工人能够按时完成任务？

A 非常同意 B 比较同意 C 不确定 D 不太同意 E 非常不同意

8-您认为工人技术（ ）。

A 非常好 B 很好 C 一般 D 不好 E 非常不好

9-您是否同意工人具有责任心？

A 非常同意 B 比较同意 C 不确定 D 不太同意 E 非常不同意

10-在您的工作单位，本土员工是否同意加班？

A 非常同意 B 比较同意 C 不确定 D 不太同意 E 非常不同意

11-您是否同意本土工人理解公司或者领导的工作目的？

A 非常同意 B 比较同意 C 不确定 D 不太同意 E 非常不同意

12-您认为本土员工是否尊重公司的管理制度？

A 是 B 否 C 不确定

11-工人是否会提前请假？

A 是 B 否 C 不确定

12-您认为本土员工工人之间的关系

A 非常好 B 很好 C 一般 D 不好 E 非常不好

13- 您对莫桑比克劳工文化是否认同？

A 非常认同

B 比较认同

C 不确定

D 不太认同

E 非常不认同

14-您对莫桑比克本土员工存在的问题做过结果设想吗？

A 做过 B 没有

附录 2

莫桑比克本土员工对中方员工工作评价调查问卷

您好！下面是对中方员工对莫桑比克本土员工工作评价的调查问卷。本调查不记名，请您花 5 分钟的时间完成问卷。我们郑重承诺，会对您的回答严格保密，真诚感谢您的合作！请选择您认为符合情况的选项：

1-您的应聘渠道是什么？

A 朋友介绍 B 报纸 C 孔子学院的通知 D 网络渠道

2-您认为中方管理者的态度（ ）。

A 非常好 B 很好 C 一般 D 不好 E 非常不好

3-您是否同意公司安排的工作符合招聘描述？

A 非常符合 B 很符合 C 一般 D 不符合 F 非常不符合

4-您跟中方员工沟通语言是（ ）。

A 汉语 B 葡萄牙语 C 英语 D 其它方式

5-公司是按照什么工资标准为您发放工资的？

A-严格按照公司招聘规定

B-按本人技术能力

C-按老板心情

D 莫桑比克法律规定

E 其他

6-您是否同意管理者了解莫桑比克劳动法？

A 非常同意 B 比较同意 C 不确定 D 不太同意 E 非常不同意

7-中国公司是如何给本土员工安排工作的？

A 每周有工作计划 B 每天有工作计划 C 无工作计划，随时安排

8-老板和员工之间的关系

A 非常好 B 很好 C 一般 D 不好 E 非常不好

9-公司召开工作会议的频率（ ）。

A 常常开会 B 偶尔开会 C 很少 D 从不开会

10-公司开会时是否会通知本土员工一起参加？

A 是 B 偶尔 C 很少 D 从来不

11-您是否了解公司管理规定？

A 非常了解 B 比较了解 C 一般 D 不太了解 E 不了解

12-公司中方员工是否会说葡萄牙语？

A 是 B 有的会 C 很少 D 几乎没有

13-中方员工是否经常加班？

A 是 B 不知道 C 有时候 D 很少 E 经常

14-公司是否提供培训？

A 是 B 否

15-公司是否准时发放工资？

A 非常准时 B 很准时 C 不准时 D 非常不准时

16-公司中方管理者是否同意本土员工请假？

A 大部分同意 B 偶尔同意 C 很少同意 D 从来不同意

17-中国公司是否遵守莫桑比克劳动法？

A 是 B 否 C 有时候 D 从来不

附录 3

被访记录

莫桑员工

1. Ferreira Carlos Pinto (土木工程师)

我叫 Ferreira Pinto, 今年 32 岁, 我是一名土木工程师, 有 5 年的专业经验。在来中国水电之前, 我在 Construa 的一个学校建设项目工作, 担任施工监理。我在网上看到了中国水电的招聘广告, 于是联系上了, 我们安排了面试。在面试过程中, 我谈了一些我的职业经历, 以及薪资建议。我被录用了, 但条件是试用期满后加薪。入职后, 刚开始工作还好, 因为项目还处于起步阶段, 但在现场开始工作时, 我遇到了一些问题。我们有开始时间没有结束时间, 每个月只有 2 天的休息时间, 工作中因为语言不通经常吵架, 老板骂我无能, 因为尽管有 5 年的作为工程师的经验, 这是我第一次从事此类项目。不幸的是, 在去面试之前, 我没有对公司、项目类型进行研究, 而且在面试中, 我也没有详细了解它是什么类型的项目。在我开始开展活动后, 我有了电子项目。试用期过后, 我按照面试当天的约定要求加薪, 但雇主不接受, 说我的服务不配加薪, 这是最大的问题之一我和雇主谈过, 我们讨论了很多, 但幸运的是问题得到了解决。这是我第一次与中国雇主合作。为了避免与中国雇主发生问题, 我认为双方之间需要理解和耐心。现在情况好多了, 我在这家公司工作了 2 年, 我已经知道如何与雇主打交道了, 我很开心。

2. João Alfredo Guambe (人力资源技术员)

我叫 João Alfredo, 27 岁, 我是一名人力资源技术员, 有 1 年的专业经验。来中国水电之前, 我曾在一家报关公司担任助理人力资源经理, 之前从未与中国雇主合作过。通过朋友的推荐, 我听说中国水电的一个职位空缺。面试的时候我说了我的职业经历和薪资建议。入职后, 刚开始工作比较困难, 人力资源部就我一个人, 工作量很大。他负责招聘、填写合同、准备和分发考勤表; 他负责解决工人的劳动问题。在我工作中遇到的几个问题中, 最突出的是对老板的不理解, 他们有时会强迫我不遵守劳动法就解雇工人。如果一个工人或一

群工人丢失了工具，他们必须被削减工资或被遣散。雇主通常有义务遵守他们所说的，而不是劳动法的建议。中国人说“在他们的文化中，老板的决定不讨论，只服从”，就好像他们不知道莫桑比克的劳动法一样。另一个问题是，老板们不听取莫桑比克工人的意见，他们认为只有他们是对的。我们经常争吵，因为我没有做老板让我做的所有事情，并称我无能。不幸的是，在去面试之前，我没有研究过与中国雇主一起工作是什么感觉，我没有研究过中国的劳动文化。这是我第一次与中国雇主合作。为了避免与中国雇主发生问题，我认为需要相互理解，知道如何倾听和尊重他人的意见，最重要的是知道如何尊重和遵守莫桑比克法律。

3. Jose Pedro Cumbi（安全技术员）

我叫 Jose Pedro，25 岁，职业卫生和安全技术员。我被聘为助理经理的助理，但由于我对 HST 部门的奉献和兴趣，我参加了内部工作卫生和安全培训课程。活动伊始，工作环境令人满意，在个人防护装备管理方面也有良好的协作。但当另一名负责采购的中国人到来时，情况发生了变化。当我要求为工人提供必要的设备时，他不提供，当项目主管发现工人没有安全靴、工作服不合身、缺乏一般安全材料时，所有责任都落在我身上，主管生我的气，说我无能，不想听我解释。中国人有把责任推到莫桑比克工人头上，把中国工人清白的问题，甚至看到中国人错了，还要指责莫桑比克人。在我看来，这是我在与中国雇主合作时面临的最大问题，我不知道是所有在莫桑比克的中国公司都这样，还是我工作的地方就这样。另一个问题是，中国人总是认为自己的想法是对的，他们从来不听取莫桑比克工人的意见，似乎他们认为莫桑比克人什么都不知道。与中国雇主合作的好处是有机会学习如何做不同类型的工作，学会在压力下工作，学会守时。在我看来，中国雇主需要改变观念，需要对他们的工人有更多的信任和理解，最重要的是，双方都需要知道我们在公司工作，我们都需要受到尊重。

（二）中方员工

1. 赵虎（设备工程师）

我叫赵虎，我在运保部，是设备工程师。来莫桑之前我听说过莫桑比克，知道了中莫一些合作，但是没有很认真地研究莫桑比克这里的民情，没有研究莫桑比克人的习惯。

莫桑比克的员工有些表现非常很好。学习能力很强，也有些员工比较懒惰。

在工作中，和当地员工最大的障碍是沟通问题，双方无法很好的理解对方的含义。

沟通问题与文化没有关系，但是工作态度和文化的有一定的关系。莫桑有些员工平时工作表现很好，但是发过工资，喜欢旷工，这是中国员工无法理解的。

只能抱着开放的态度，双方平心静气的接洽对方，在过程中相互融合。

2. 温松松(土木工程师)

我叫温松松，我在工程保部，是土木工程师。来莫桑之前我查过莫桑比克的经济情况，查过有哪些中国公司，干了怎么样的工作，没有查过莫桑比克人工作情况怎么样了，我以为都是像中国一样。中国人从小就学会一个人要自己去努力才能得到成功。但是我到了莫桑比克以后，我发现了这边情况区别很大。有好多人没有工作机会，每天咱们公司都有新想要工作机会的人。看了这种情况我以为是一个理由能够让有工作机会的人自己去努力，但是大部分还是不认真的。

在工作中，莫桑比克的员工有些表现非常很好。学习能力很强，但是也有些员工比较懒惰，偷东西，天天都迟到了，说交通问题原因。这儿与文化有点儿关系，以为在中国，如果一个能够家离公司很远或者交通不方便，他一般会搬到公司附近租房，这样才能减少在路上的时间，但是莫桑比克人认为不管情况如何，一定要住在原来他们家里。结果我他们休息得很晚，而且休息的时间少！

这些情况都影响工作进度，影响双方关系，特别是迟到和偷东西，我们中国人文化里，迟到和偷东西是非常讨厌的。不管您工作表现得怎么样，如果每天都迟到，没人会喜欢这种工人，一定要尊重上班时间。

以便莫桑比克工人和中国雇主之间能有良好的关系，当地员工要开始尊重上班时间，在工作中要自己努力，不要等领导来催，当地人要知道工作不是为了给公司好处，而且是给双方好处，更主要是给自己和他们家人好处。

3. 李宝磊(项目经理)

我是李宝磊，项目经理，是电工程师。来莫桑之前我在非洲的其它国家工作了很长时间，我在赞比亚带了三多年，所以我对非洲文化，工作情况一点了解。来莫桑比克之前也查过莫桑比克项目管理情况，所以我到了这里后就弄了一个工作人员安排。项目刚开始的时候我打算多找当地员工，包括当地的各种各样的工程师，没想到以后会后悔了，而去改主意。沟通方便没有遇到过很多问题了，因为不管我去哪里一直带着一个翻译，他对中文和中国文化比较了解，但是在比较专业沟通情况下有些困难。

莫桑比克的员工 有基础工人（工程师，人力管理员等等），这种工人有的表现得很好，很懂工作，但是有的虽然有工作经验，但是还有很多新的东西需要学会。很多时候会双方出现一些矛盾了，他们天天向领导涨工资了，常常不听话，自己觉得因为有工作经验，所以很聪明，不尊重领导；别的问题是这种员工不理解工作情况，在需要他们加班时，大部分都不愿意加班，说自己家里有事儿。

我们中国人很不一样，每天都要加班，工作以后在看家里情况，中国人认为只有工作，多赚钱才能把家里了，国家些问题给处理的。也有普通工人，他们虽然工作经验不丰富，但是很容易学到新的同事，表现非常很好，问题是常常迟到，偷东西，丢或坏工具，有的工人常常把劳保服给卖。

以便莫桑比克工人和中国雇主之间能有良好的关系，建议到中国公司去找工作之前，要研究一下中国人在工作方面情况如何，从网上学习一点中国文化。

致谢

衷心感谢历鑫老师在研究过程中给予我的鼓励、动力和意见。在我完成论文的过程中，她一直在场，指导我直到论文结束。我还想感谢我一年级的老师刘明宇老师，感谢她向我传递了对汉语的热爱，感谢她对我的信任，为我实现通过孔子学院的奖学金到中国的浙江师范大学读书。感谢孔子学院和蒙德拉内大学通过汉语改变了我的生活。感谢我的母亲，即使没有经济条件，也没有放弃照顾我和兄弟们。最后，我要感谢所有同学、朋友和家人的无条件支持。