

Study on the Localized Management Based on the Mode of International Project Group of Oil Pipelines

Liqiang Sun¹, Xin Ma², Chunling Ma³, Yang Han¹

¹No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei

²Department of Comprehensive Management, China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei

³The Domestic Business Division of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei

Email: 27448067@qq.com

Received: Sep. 6th, 2017; accepted: Dec. 10th, 2017; published: Apr. 15th, 2018

Abstract

This paper systemically stated the irresistible trend of localized management under the mode of international project group of oil pipelines and analyzed the advantages and disadvantages of localization. The new practice of localization on the condition of various ongoing projects was instructed in terms of position development, system establishment, training and certification, sharing and optimizing various resources etc. It provides a new managing mode and sets a practical example for localization of international projects, and improves the company's international reputation.

Keywords

International Project Group, Localization, Resource Optimization

基于国际石油管道项目群模式的属地化管理探索

孙利强¹, 马 鑫², 马春玲³, 韩 扬¹

¹中国石油管道局工程有限公司第四工程公司, 河北 廊坊

²中国石油管道局东南亚项目经理部, 河北 廊坊

³中国石油管道局工程有限公司国内事业部, 河北 廊坊

作者简介: 孙利强(1981-), 男, 工程师, 现从事管道工程项目管理工作。

Email: 27448067@qq.com

收稿日期: 2017年9月6日; 录用日期: 2017年12月10日; 发布日期: 2018年4月15日

摘 要

系统阐述了国际石油管道项目群模式下属地管理的必然趋势, 分析了属地管理的利弊关系, 并从岗位建设、体制建设、培训认证、共享并优化资源的角度详细介绍了中国石油管道局在泰国多个、多类项目并进条件下的属地化管理新实践, 既为高效管理国际项目群提供了范本, 也提升了企业的国际知名度和美誉度。

关键词

国际项目群模式, 属地化管理, 资源优化

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

中国石油管道局在泰国坚持“走出去、走进去、融进去”的原则, 遵循“凡是能在泰国雇佣的人员都在泰国雇佣, 凡是能在泰国租赁的设备都在泰国租赁, 凡是能在泰国采购的物资都在泰国采购, 凡是能在泰国分包的工程都在泰国分包”的项目管理理念, 积极推进属地化进程, 并在项目群管理实践中不断探索, 取得了一些突破[1]。限于中方人员固定, 除了采用共享中方人员, 即: 一人多岗多项目以外, 还大量聘用高素质的属地员工, 探索了一条项目群模式下属地化管理的新途径, 有效降低了项目成本, 为全面融入泰国市场创造了有利条件。

2. 属地管理趋势

属地化管理是企业依据国际市场需求, 按照国际规范和当地法规对国际项目进行管理和经营, 规范其内部管理和外部经营, 保证企业健康可持续发展[2]。其管理内容包括员工属地化、分包属地化、采办属地化和市场属地化等几方面[3], 共同构成了属地化发展模式, 目的是降低劳动、材料、时间等成本, 提高企业的国际竞争力。

3. 属地管理优势

1) 畅沟通。人是生产力中最活跃的因素, 属地化管理也从“人”入手。属地员工具有天然的语言优势, 与业主、分包商、供货商、权力机构、社区居民等沟通无障碍, 而且更熟悉当地人文历史、政治背景、风俗习惯、宗教禁忌等, 与项目相关方相处更容易除隔阂、见实效。

2) 降成本。聘用属地员工的成本远低于中方人员。管理岗、操作岗大量采用属地员工, 极大降低了中方人员往复调遣、工作许可和高工资导致的成本增加。

3) 提形象。吸纳属地员工, 既解决了就业问题, 创造了良好的经济效益, 又被当地社会理解和接纳, 彰显了口碑, 提升了形象, 为在建项目顺利实施与潜在市场开发铺平了道路。

4) 储人才。引入属地高端管理型、技术型人才, 从事多领域关键岗工作, 特别是高学历、懂管理、明法律、知业主的属地人员入职, 为项目按期、保质、安全实施提供了充足的智力支持, 也为潜在项目运作积累了宝贵的人才资源。

5) 促效率。采购、分包的属地化, 可以减少设备、物资调迁的纷繁程序和费用。当地人管理当地人, 远比外国人管理当地人更直接、更见效。

4. 属地管理方法

4.1. 明确岗位职责, 各工种属地化

明确各个工种的岗位职责, 具体岗位可分为 10 类, 分别为: 工程管理岗, HSSE (health、safe、security、environment) 管理岗, 合同法务管理岗, 财务外账管理岗, 社区关系许可办理协调岗, 人力资源管理岗, 行政、文控、后勤管理岗, 操作岗, 市场开发岗, 项目咨询岗, 力争各岗位人员招聘属地化。

4.2. 完善体制建设, 系统规范管理

1) 完善属地人员管理制度。规范了岗位需求申请、信息发布、简历收集和遴选、笔(面)试、用人审批、用工合同签署、入职和在职培训、考勤管理、薪酬发放、考核晋升晋级、离职和辞退等整套流程, 建立了完整、规范、系统的属地人力资源体系。

2) 建立特色薪酬管理体系。按照岗位重要性以及属地的工作年限、学历、资历、能力等, 设置了 5 档 20 级的薪资管理体系, 并与绩效考核制度挂钩, 解决了属地员工职业通道问题。

3) 完善激励和考核机制。属地员工的考核, 含试用期考核和年度考核两部分。年度考核包括员工自评、主管领导和项目考评, 对员工进行全方位考评, 考核结果与晋级晋升直接挂钩。

4) 分类管理属地员工。财务、合同、概预算、人力资源、行政管理等共享岗位签订长期雇佣合同, 而阶段性的项目现场管理岗位则根据项目时限聘用属地员工。

4.3. 重视培训认证, 引入高端人才

目前, 泰国各项目聘用的属地人员中, 20~30 岁 51 人, 31~40 岁 57 人, 41~50 岁 31 人, 50 岁以上 21 人。88 人有本科以上学历, 15 人有硕士以上学历, 以中青年为主, 人员整体素质好。资格认证方面, 1 人获得律师资格证, 9 人获得专业 HSE (health、safe、environment) 资格认证, 20 人获得英语 TOEIC 证书及普通话 HSK 证书。

在该基础上, 中国石油管道局在泰国将继续引用优秀属地人才, 特别是具有专业资格证书的人才, 如获得国家二级土建工程师资格认证、机械工程师资格认证等。同时, 注重各级、各类培训。对于业务阅历不足的中青年, 提供岗位知识技能培训、职业素养培训、心理素质培训、安全知识技能培训等。对于经验丰富, 直接上岗的属地员工, 更注重企业文化熏陶、经理级安全培训及演练等。

4.4. 优化资源配置、提升竞争实力

除了人员属地化,中国石油管道局在泰国还积极实行多元化、多领域的当地分包,涵盖勘察、测量、详设、阴保、通讯、电力、仪表、无损检测、阀室、土建、工艺、物流清关等,分包比例较高。分包属地资源在如下方面效果明显。

1) 建立并完善分包商、供货商数据库。通过细分各类分包商和供应商,列出详细大表并及时更新,建立健全涵盖各专业的分包资源数据库,为投标报价和属地分包奠定了坚实的基础。

2) 建立健全租赁商、劳务商数据库。从首个泰国项目开始,建立了各类车辆、施工设备、机具租赁商的资料库,在项目群模式下不断更新和完善,建立了涵盖线路施工各工种的劳务派遣商名单。

3) 建立法律、财务、许可代理等当地咨询服务网。与远东、品诚梅森等知名律师事务所、泰国会计师事务所、签证许可代理机构建立了良好的合作关系,为各项目运行提供法律、财务、签证、许可办理等服务。

4) 建立完善分包招标及合同管理流程。统一各项目合同模板,规范分包商准入及评价体系,保障分包选商工作合规、有序。

5. 结语

由于同步建设的项目较多,中国石油管道局在泰国扎实探索了属地员工聘用、薪酬、培训、职业生涯、员工关怀、当地分包和采购等方面的新途径,并灵活运用多种方式引导并鼓励属地员工积极融入中国石油管道局,使中方员工真正融进泰国,促进和谐共建,不断提升项目群模式下属地管理的专业化、国际化水平。

参考文献

- [1] 宋天学. 对国际管道工程属地化用工的思考[J]. 交通企业管理, 2010, 27(2): 10-12.
- [2] 汪明达. 论国际工程属地化管理[J]. 葛洲坝集团科技, 2014(2): 93-95.
- [3] 王雪青. 国际工程项目管理[M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2008.

[编辑] 邓磊

Hans 汉斯

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