

Research and Practice of Saudi Aramco Project “Saudization” Management

Yanqing Wang, Jiaming Zhou, Gang Ye

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei
Email: 247849574@qq.com

Received: Oct. 13th, 2020; accepted: Nov. 19th, 2020; published: Dec. 15th, 2020

Abstract

Saudization is a kind of localization, which aims to promote the employment of Saudi citizens and gradually replace foreign workers. It is a transformation strategy vigorously promoted by the Saudi government. According to the requirements, all enterprises operating in Saudi Arabia must first employ a certain proportion of Saudis and train them. Saudization is also an important reference index for the local government to provide enterprises with qualification audit, visa quota and other public services and bidding and award. With the transformation of Saudi Arabia's economy, Saudization has become a general trend. Chinese enterprises in Saudi Arabia have to pay more attention to Saudization work. Based on the management experience of Saudi Aramco project in Hasa area of eastern Saudi Arabia of CPP, this paper analyzes the problems and difficulties in Saudi Aramco project Saudization management, and puts forward countermeasures and suggestions for Saudization management and cost control, to provide reference for the development of local Chinese enterprises.

Keywords

Saudi Aramco, Saudization, Research and Practice

沙特阿美项目“沙特化”管理问题研究与实践

王雁清, 周加明, 叶刚

中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊
Email: 247849574@qq.com

收稿日期: 2020年10月13日; 录用日期: 2020年11月19日; 发布日期: 2020年12月15日

摘要

沙特化(Saudization)是属地化的一种,旨在推动沙特国民就业并逐步取代外来劳工,是沙特政府一直大力推进的战略转型。根据要求,所有在沙特经营企业必须优先雇佣一定比例的沙特人,并进行培养。做好沙特化工作是当地政府为企业资质审核、签证配额等公共服务和招标投标等方面的重要参考指标。随着沙特经济的转型,沙特化成为大势所趋,在沙经营的中资企业应重视沙特化工作。本文通过管道局在沙特东部哈撒地区沙特阿美项目的管理经验,分析了沙特阿美项目沙特化管理中的问题和难点,并对阿美项目沙特化管理和成本控制提出对策和建议,以期当地中资企业的发展提供借鉴和参考。

关键词

沙特阿美, 沙特化, 研究与实践

Copyright © 2020 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

何为“沙特化”政策:自70年代后期开始,随着石油经济的蓬勃发展,沙特开始短缺合格劳动力,大量外来劳工随之涌入。外来劳工高峰期超过1000万,占当地人口的近40% [1]。这些外来劳工,在推动沙特经济建设的同时,也带来了本国公民失业率上升、外汇流出、矛盾冲突等问题。如:大量外籍劳工同沙特人的竞争,导致沙特人失业率上升。90年代中期以来,沙特各院校毕业生和适龄劳动力的失业率一直维持在20%~30%之间;并带走了大量的财富,造成巨额资金外流。据世界银行的估计,自2000年以来从沙特汇出的劳务外汇年均约为150亿美元[2],同时每年另有数十亿美元由劳工随身带回;外籍劳工与沙特人在社会、文化和宗教价值取向等方面的矛盾冲突也造成社会的紧张和不安定。

为改变这种局面,适度与合理控制外籍劳工在沙特的增长,并逐步由本国劳动力取而代之。自1995年开始,沙特政府实施劳工“沙特化”政策,即:在沙特经营的私营经济和外国企业,在雇佣外来劳工时,必须优先雇佣一定比例的沙特员工;同时鼓励在沙特的私营企业或外国企业为沙特公民提供更多的工作机会[3][4]。

2. 沙特政府沙特化政策的要求

为鼓励企业雇佣沙特当地人,沙特政府将沙化政策与政府提供的许多公共服务挂钩。在所有的私营

(含外资)企业在资质审核上,都有着不同的沙化率要求;将不同企业达到的沙化率进行颜色分级,未达标的企业将被处分,甚至无法得到后续的纳税证,执业证,注册等服务乃至被取缔。沙特政府将各公司的“沙化”程度分为四级,并将其与公司的签证配额和招投标等挂钩,沙化程度越高,公司获得签证配额和投标项目就可越多[5]。

3. 沙特阿美项目沙特化的要求

沙特阿美不同项目间的沙化要求不尽相同,具体视合同而定。油气储运领域工程项目沙化率一般要求在 20%~30%左右,并且将项目人员分为 ABCD 四类,具体如下:

A 类为经认证和/或有学位的项目管理人员[6];

B 类为经认证和/或取得学位的工程师及施工现场人员[6];

C 类为无学历认证的技工或技术熟练劳工[6];

D 类为非技术性普工[6]。

如合同规定的沙化率为 20%,则要求项目每一类人员要包含至少 20%的沙特人。如果未达标,项目的进度款将被扣除乃至合同被叫停。如果做的好,以后的投标则会被优先考虑。做好“沙特化”工作,应是在沙特经营的中国工程项目建设企业首要考虑的工作之一。

3.1. 沙化月报(Saudization Report)

阿美公司要求承包商每月通过“沙化报告”报告本月沙特化进度。沙化报告以人工时为单位,如果承包商沙特员工的人工时未达到合同规定的占比,业主会扣除承包商的进度款乃至叫停承包商的工作。

3.2. 日报(Daily Roster)

阿美要求承包商每天上报施工现场人员动态,其中包括人员数量、工种、施工位置和时间乃至进场退场等等都要体现,并且日报和沙化月报不能相冲突。

3.3. 培训报告(Training Report)

阿美公司不仅要求承包商雇佣沙特人,还要对沙特人进行培养,制订沙特员工晋升计划(IDP)。IDP 在指定时间内提交业主,培训报告则随做随交。

4. 沙特阿美项目沙特化管理中的问题和困难

4.1. 沙特化管理严苛

鉴于沙特化是国家转型战略,沙特政府及阿美公司都非常重视,对其管理也相当严苛。承包商每天要向阿美公司报送施工现场所有人员清单、工作位置和进出场时间(就是 Daily Roster),其中必须包括所雇佣的沙特员工。沙化工作也是承包商每周周会向业主必报的专项工作,阿美公司的项目管理团队(PMT)每周亲自过问。每月月末提交项目月度沙化程度报告(即 Monthly Saudization Report),分包商的数据也要包括在内。ABCD 四类的沙特员工和非沙特员工分开后,每类沙特员工的人工时不能低于合同规定的比例。提交月度沙化报告时,要随附各种证明材料,如社保注册证明、考勤表和身份证复印件等。除此之外,业主还随时抽查,去现场核实乃至亲自打电话给沙特员工调查等。

4.2. 合格的沙特籍劳工招聘困难

外资私营企业的工作偏重理工科人才,待遇不高且相对辛苦。沙特人青睐政府机构和公营部门的岗位,因为这些单位名声好、工资和福利待遇高而且极少解雇员工;其次,石油王国沙特是高福利国家。

一些大学毕业生宁可在家待业，也不会到企业一线求职。因为这些在家待业的大学生每月领取的失业救济金可能都要高于企业里的普通外籍劳工；再次，沙特的高等院校长期偏重于以宗教为主的传统文科，不重视现代教育和科学技术，学生学习工程项目所需技能的人数更少，企业难以找到合格沙特籍劳工。而且私营企业里的工作普遍较苦较累，富足的沙特当地人都不愿意干。

4.3. 沙特人不服管理/成本高效率低

沙特人对工作的态度较差，不愿遵守企业的各种规章制度，不服管理。身上遗留的贝都因人游牧生活习俗使其生性豪爽而涣散，我行我素，不愿意受各种规章条文的约束。尤其在工程项目中，沙特籍雇员坚持每天按时上班都很难，工作既跟不上节奏又不负责任。少数能够上班的沙特人，往往独立完成工作能力差，做一件事，需要多个人帮忙。但是在沙特化的政策下，企业又不能不招。

而且在当地劳动力市场，沙特人的工资待遇要普遍高于外籍劳工。以力工为例，企业直接招聘印巴力工的成本约 3000 里亚尔/月(基本工资、保险、签证变更等全部包括)。如果招聘沙特籍力工，仅工资就 4000 里亚尔/月以上，再加政府规定的其它各种保险和福利待遇，成本超过 5000 里亚尔/月[7]。

4.4. 用人部门抵触使用沙特人

用人部门反感甚至抵触使用沙特人，沙特员工招聘到位后，工作开展存在一定困难。以管道工程为例，项目招聘的沙特籍施工管理人员，专业知识和相关经验不足不说，还三天打鱼两天晒网。再如沙特籍力工，拉到现场不好好干活不说，还要茶要咖啡要冰块要办公室。即使把他们解雇再换一批，下一批还是同样情况。各用人部门都有工作进度指标，自然不愿意使用沙特人。

4.5. 沙特化要求多认定难

沙特阿美项目的沙特化要求承包商不仅雇佣沙特人，招聘完还要提供相关的证明材料。要求提供每个招聘沙特人的社保注册证明、日常考勤表和身份证复印件乃至带电话号码等。如果未能及时完成相关手续办理和每个人的证明材料整理，阿美石油公司也会拒绝承认承包商的沙化，即使人员已经到岗也罢。

5. 沙特阿美项目沙特化管理的对策和建议

5.1. 承包商应正视“沙特化”问题

承包商应理性看待沙特化问题，应看到沙特化是大势所趋。对于沙特化问题，不要抱侥幸心理和对抗态度，应给予充分重视和合理规划。沙特阿美石油公司的合同体系非常成熟，其项目合同结构严谨，在合同中设有专门的沙化条款，将风险几乎全部转嫁给了承包商。抱侥幸心理和对抗态度反而会引来阿美石油公司更大更严厉的制裁。

5.2. 建立管理机构和管理办法

在人力资源部下设专门的沙化处，由中方沙化专员牵头挑选可靠且经验丰富的沙特当地人来主管，组建专门的沙化管理团队。对沙特人的管理要区别开来，严格按照当地劳动法通过沙特当地人主管来进行管理。沙特员工普遍较富裕，又有政府沙化刚性政策撑腰，不服管理且热衷于投诉。为加强管控，承包商除了要建立专门的管理机构还要根据当地劳动法制定专门的沙化管理办法。沙化管理团队必须依法管理，秉公执法。不要投机取巧，抱侥幸心理，以免引来沙特员工大量投诉。

5.3. 优化沙特员工的招聘

鉴于沙特阿美项目沙特化政策将人员分为四类，各类人员中沙籍员工的组成来源可优化如下：

A 类为接受过高等教育的沙特籍项目管理人员,可直接从当地大学或社会上招聘本科毕业的沙特人,受过高等教育的沙特人工作还是没问题的,可直接使用培养。

B 类为受过高等教育的沙特籍工程师,可直接从大学或社会招聘本科毕业或经过认证的当地工程师。受过高等教育的沙特工程师即便水平有限也可以协调很多事情,时间久了也可以培养出来。

C 类为有一技之长的技工,沙特直接招聘熟练的技工困难且成本高昂,可委托由阿美认证的培训学校进行学员培训,毕业后可录用也可不录用。

D 类为没有一技之长的普工,沙特人普遍不愿意干这类苦活。当地市场上有一种流行的做法是以低工资招收一些沙特人作为普工,居家工作,每周来现场签到。业主检查随叫随到,降低人工成本的同时也减轻了管理上的压力。

5.4. 大力倡导对沙特员工的培训

沙特员工专业技能普遍不高,对沙特员工进行培训既可满足合同的要求也可满足用人单位的需求。承包商应大力倡导培训,努力培养出一支忠于企业素质过硬的属地化员工队伍。对沙特员工的培训可以有以下 3 种形式:

1) 部门内部进行专业技能培训,可要求用人单位安排老员工带沙特新员工,每月再安排专门的人对沙特员工进行岗位技能难点集中培训。

2) 人力资源部进行集体培训,可以培训公司制度和企业文化以及中国文化,还可以邀请业主参加。

3) 委托第三方培训机构进行培训,这个主要针对一些需要取证的工作,比如安全员或许可员等。

5.5. 重视沙特化报告的编制和资料整理

沙化报告做得好坏很大程度上影响着整个项目沙特化工作的成绩,沙化报告应由沙化团队来专门编制。沙化团队每月要统一把项目上的人员考勤汇总在沙化报告里并进行优化,力求沙化率最大。对于业主要求的相关证明材料,沙化团队要提前做好。如社保注册证明、考勤表和身份证复印件等。

沙化报告要力求真实,如果沙特籍员工人员不实,业主可通过沙特 GOSI(社保)等查出来。一旦查出来,轻则驳回沙化报告,重则直接加大项目扣款甚至叫停合同。沙化报告编制完成后,沙化团队要仔细核实,避免疏漏给项目造成损失。沙化报告提交业主审批要及时,以免影响项目进度款。

6. 沙特阿美项目沙特化成本的控制

6.1. 在分包合同中引入沙化条款

在沙特阿美项目中,“沙特化”员工的成本占项目人工费较大。为降低成本,承包商可效仿业主的做法,在分包合同里引入主合同里的沙特化条款,要求当地分包商也要按规定提供合格的沙特员工,否则主承包商有权扣除分包商的部分付款来做沙化。分包商每月提交发票时,可要求其随附人事部审核通过的沙化报告(Saudizatun Report)和相关支撑文件。否则,承包商有权按合同规定扣除部分分包商的付款。

6.2. 申请政府补贴

沙特政府为鼓励私营企业雇佣当地沙特人,设立了很多资助基金。承包商也可以通过申请政府补贴来降低沙特化的用人成本,部分基金的补贴力度可以达到雇员工资的 30%~40%,例如 HRDF(沙特人力资源开发基金)。

6.3. 虚拟沙化

对于一些比较辛苦的沙特人不愿意从事的工作,比如力工。当地许多公司的做法是通过以政府规定

的最低工资来雇佣一些沙特人，实行在家网络办公或现场营地培训，业主检查时随叫随到。这样既可以减轻管理压力也可以降低人工成本。但是目前随着沙特化要求越来越严格，这类沙化已越来越难以适应要求。所以，还是要以培养管理和技能沙特员工为主。

7. 结束语

沙特化是沙特政府的国策，也是大势所趋。在沙经营的中资企业应及早把握形势，努力培养一支忠于企业素质过硬的沙特属地化员工队伍。通过本文的论述，“沙特化”工作的概念、管理和成本控制得以清晰；通过以上措施的实施，基本可以满足沙特阿美项目“沙特化”政策的要求和降低沙特化成本的需求。在沙中资企业做好“沙特化”工作，才能扎根当地市场，实现长期稳定发展。

参考文献

- [1] 刘兵, 李晓. 沙特阿拉伯劳务人员属地化的研究[J]. 国际工程与劳务, 2020(1): 81-83.
- [2] 韩晓婷. 论沙特阿拉伯的劳工“沙特化”政策[J]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 2013, 43(5): 81-87.
- [3] 郑士贵. 沙特劳务市场的形成及前景浅析[J]. 观察管理, 1999(6): 59.
- [4] 黄民兴. 论沙特阿拉伯现代人力资源的形成及其特点[J]. 世界历史, 1996(2): 56-63.
- [5] 孙森. 沙特阿美 IKTVA 解读及应对分析[J]. 化工管理, 2019(13): 29-30.
- [6] Saudi Aramco Contract (2018) Saudization Terms and Conditions. Schedule “S”.
- [7] 丁永旺. 浅谈沙特建筑劳务市场的属地化管理[J]. 中国国际财经, 2018(7): 254-256.