

浅谈沙特项目人力资源管理

杨凯歌, 谢修涛

中国石油天然气管道第二工程有限公司, 江苏 徐州

收稿日期: 2024年4月16日; 录用日期: 2024年6月10日; 发布日期: 2024年6月20日

摘要

随着中国石油管道局在沙特市场的开拓, 越来越多的沙特油气管道项目愿意与管道局合作。沙特哈拉德与哈维亚北部压气站项目是管道局在沙特市场规模最大的项目。该项目采用的中方管理人员 + 属地员工 + 劳务外籍人力资源管理模式为施工提供了坚实保障。本文从沙特项目的人员结构、用工形式、薪酬、劳动效率等方面进行分析, 为将来国际项目人力资源管理工作提供参考。

关键词

沙特项目, 人力资源, 中方人员, 属地员工, 劳务外籍

Analysis on Human Resource Management of Saudi Project

Kaige Yang, Xiutao Xie

The 2nd Pipeline Construction Limited Company of China National Petroleum Corporation, Xuzhou Jiangsu

Received: Apr. 16th, 2024; accepted: Jun. 10th, 2024; published: Jun. 20th, 2024

Abstract

With the development of the China Petroleum Pipeline Engineering Limited Company (CPP) in Saudi market, more and more Saudi oil and gas pipeline projects are willing to cooperate with CPP. The north gas compression plants pipeline project in Saudi Haradh and Hawiyah station is the largest project of CPP in Saudi market. Chinese management staffs + local hires + foreign labors management model adopted in the project provides a solid guarantee for the project construction. This paper analyzes the personnel structure, employment form, salary, labor efficiency and other aspects of the Saudi project, so as to provide reference for the future human resource management of international projects.

Keywords

Saudi Project, Human Resources, Chinese Staffs, Local Employees, Foreign Labors

Copyright © 2024 by author(s) 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

中国石油管道局工程有限公司以加快建设世界一流能源储运公司为战略目标, 国际业务发展呈现出新气象, 国际管道施工份额不断增加, 近几年在中东地区先后参加了伊拉克、沙特、阿曼、阿联酋等国家油气管道建设。在国际管道工程建设过程中, 属地化用工量日益增加, 公司经过积极地探索实践, 在属地化用工管理上取得一定成效。本文以沙特哈拉德与哈维亚北部压气站管道项目人力资源管理实践为例, 探讨国际管道项目人力资源管理问题, 为将来的国际项目人力资源管理工作提供参考。

2. 施工人员构成

沙特哈拉德与哈维亚北部压气站管道项目, 业主为沙特阿拉伯国家石油公司, 由中国石油管道局工程有限公司承建。该项目位于沙特哈拉德 - 哈维亚天然气田区域, 主要包括新建各类管道 940 公里, 改造井口 476 座。

1) 业主属地化用工要求

沙特项目业主对资源属地化有明确的要求, 要求沙特籍员工要达到项目总员工的 20% 以上, 以此来保障沙特当地人的就业和国家经济的繁荣[1]。

2) 项目部人员构成

项目部人员为管理人员, 采用中方人员核心管理梯队 + 属地员工辅助管理模式。属地员工为沙特本地人员, 主要是特定管理岗位人员, 如质量员、安全员、许可员等, 持有业主公司颁发的证书, 辅助项目部参与现场施工管理。

3) 施工机组人员构成

施工机组关键的电焊工岗位由中方人员承担, 辅助工序岗位人员, 如起重工、吊管机操作手、防腐工、喷漆工等, 从事体力工作, 而沙特是高福利国家, 本地人大多不愿意从事体力劳动, 因此, 这部分人员由当地劳务公司招聘的劳务外籍人员承担。

4) 人员构成比例

沙特项目的三种用工形式: 中方人员 + 属地员工 + 劳务外籍, 据统计项目施工高峰期用工比例大概为中方:属地雇工:劳务外籍 = 1:1.3:10, 属地化资源使用比例高。

3. 沙特项目用工形式优缺点分析

沙特项目采用的中方人员 + 属地员工 + 劳务外籍用工形式, 三种用工形式各自的优缺点:

1) 中方人员优缺点

优点:

(1) 专业性强。公司派遣的人员长期从事管道安装工作, 经验丰富, 技术过关, 能有效的保证施工进度。

(2) 稳定性好。中方人员由公司委派, 队伍比较稳定, 服从公司安排, 能够从项目初期服务到项目结尾。

缺点:

(a) 沟通能力较弱。沙特项目的特点是一个机组有很多中东地区国家的外籍人员配合施工, 如许可员、质量员、安全员及其他工序人员, 中方人员阿拉伯语水平有限, 沟通不畅。

(b) 缺少证件。在沙特市场, 很多专业需要考取业主公司或者专业培训机构颁发的证件, 中方人员由于语言水平的限制, 很少有人能取得相应资格的证件。

2) 属地员工的优缺点

优点:

(1) 成本低。属地员工由项目部直接招聘, 节省了劳务公司代理招聘的费用, 能降低招聘成本。

(2) 稳定性好。属地员工易于管理、培训, 项目部直接发放工资, 发放及时, 员工一般不会跳槽。

缺点:

(1) 好资源相对难找。由于薪酬不高, 对一些能力强、对薪资要求高的资源难找。

(2) 招聘周期较长。项目部主要通过网络招聘, 或者通过现有属地员工介绍资源, 对于急需的岗位人员时很难及时招到, 招聘周期较长。

3) 劳务外籍的优缺点

优点:

(1) 容易招到优质资源。劳务公司长期合作的资源相对较多, 项目部能通过不同的劳务公司同时开展招聘并进行筛选, 容易招聘到优质的人力资源。

(2) 招聘时间快。沙特市场劳务公司比较多, 从整个市场上选拔资源渠道相对较广, 项目部也有部分固定长期合作的资源, 可以在很短的时间内招聘到合适的人员。

缺点:

(1) 成本较高。通过劳务公司招聘需要项目部承担高额代理费, 以及人员保险、签证费用等, 造成从劳务公司招聘的人员成本相对较高。

(2) 队伍稳定相对差。在沙特市场, 劳务外籍人员工资由劳务公司发放, 受资金周转影响, 劳务公司普遍存在拖欠工资的问题, 造成劳务外籍人员离职率高。

4. 人工成本对比

1) 中方人员成本

中方人员成本, 统一按照 23,000/月薪酬 + 3000 元/月承担单位保险和住房 + 150 元/月签证(暂按所有人为 1 年访问签计算成本确定), 合计约 26,150 元/人/月。

2) 属地员工成本

属地员工成本分为工资薪酬 + 签证费 + 保险, 属地雇工薪酬按照岗位不同, 支付的薪酬不同, 签证费约 1 万沙特里亚尔, 按照人民币 1.8 汇率计算, 约 1500 元/月, 按照 5000 沙特里亚尔/月综合平均薪酬约为 9000 元, 保险平均按照 100 沙特里亚尔计算, 合计 180 元。属地员工人均工费约 10,680 元/人/月。

3) 劳务外籍成本

劳务外籍按照合同只支付小时单价, 根据施工时间, 每天按照 10 小时计算, 平均单价按照 40 沙特里亚尔/小时计算, 月 26 天测算, 按照人民币 1.8 汇率计算, 费用约为 $40 \times 1.8 \times 26 = 18,720$ 元/人/月。

从以上分析大概可以看出, 人工成本上中方人员人工成本最大, 属地员工成本最低。但是根据劳动效率上来看, 中方人员的劳动效率是最高的, 其次是属地雇工, 最后是劳务外籍。

5. 提高劳动效率的思考

人都是有惰性的, 从沙特项目经历来看, 大部分外籍人员都存在惰性心理, 劳动效率不高, 有待进一步提高外籍施工人员的劳动效率。

如何提高外籍施工人员的劳动效率? 作者认为如下几个方法可以提高劳动效率。

1) 定额施工

根据机组当日施工能力, 下达可完成的施工指标, 比如焊接工序, 根据管径及资源配置情况下达当日完成口数, 所有配合人员必须全力配合完成, 如果完成目标, 所有外籍员工按照 10 小时给考勤, 如果完不成, 按照 8 小时给考勤。一般 8 小时为基础日工时, 外籍员工 8 小时后能够得到额外时间的 1.5 倍加班费, 是一个很大的激励。对于外籍员工来说, 即便是按照固定小时拿钱, 多拿 2 小时, 一个月下来也是一笔很可观的收入。

其他工序都可以让有经验的中方人员来下定额完成当日目标。前提是根据机组当日施工能力, 下达可完成的施工指标。

2) 做好外籍员工关系维护与沟通

马斯洛的需求理论曾指出, 人类的需求从低层次到高层次划分为生理需求、安全需求、社会需求、尊重需要和自我实现[2]。沙特项目有大量外籍员工, 项目部首先为外籍员工提供良好的食宿条件, 保证营地居住安全, 按时足额发放工资, 为外籍员工日常生活提供了保障。其次, 项目部充分考虑不同国家的文化差异, 在当地“开斋节”等传统节日期间予以慰问, 并邀请外籍人员参加项目部组织的集体活动, 凝聚人心, 维护了与外籍人员良好的用工关系。

3) 把好资源关

在资源入场时, 项目部需要对招聘人员进前期考核, 从技术水平和工作态度等方面进行考核, 优胜劣汰。

对技术工种, 需要专业人员根据工作量来考核他们的工作效率。比如电焊工, 每人每天需完成几道焊口, 挖机操作手每天需要完成挖掘多少米, 工作效率低的人员一律换掉。

对非技术工种, 考核他们的工作态度, 对工作是否认真负责, 干活是否拖拉。对于工作态度不好、干活拖拉的人一律替换。

对入场人员的前期考核, 在很大程度上能提高外籍员工的施工效率, 避免外籍人员到施工现场后因工作效率低造成工期延误。

6. 未来发展趋势及建议

石油管道企业重视海外市场的快速拓展, 在拓展海外市场的过程中, 属地化用工比例不断提升是未来发展的趋势, 为此, 作者有如下建议:

1) 优化资源配置, 加大优秀属地人才的引进使用。施工资源充足的国家, 如沙特这样以石油收入为主的国家, 石油工程建设项目多, 有着丰富的属地用工资源。属地员工有语言优势, 拥有当地社会关系、熟悉法律法规, 项目部可通过网络、社交媒体等渠道加大优秀属地人才引进使用, 快速打造国际化管理团队[3]。对于综合能力优秀、具备一定汉语基础的属地员工, 可以纳入公司国际员工招聘范围, 增加国际员工使用数量。

2) 重视属地化员工培训管理

项目部对新入职的属地员工须进行入场培训, 合理设置培训内容, 培训内容包括作业安全、职业道德、劳动纪律、岗位工作内容等, 采取考试、考核等方式做好培训效果的检验和评估, 培训合格后方可上岗, 提升属地员工的岗位履职能力。

3) 推动属地员工交流共享。为实现优秀属地人才留用, 公司人力资源管理部门可以建立属地员工交流共享资源库, 及时将各项目推荐的优秀属地人才资源推送至资源库中进行共享, 待有新国际项目发起属地化用工需求时, 可迅速匹配到合适的人员。

参考文献

- [1] 李铁峥, 刘恒, 李彩云. 国外项目属地化用工管理浅谈[J]. 石油天然气学报, 2012, 34(4X): 248-249.
- [2] 关淑润. 现代人力资源管理与组织行为[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2001.
- [3] 王臻. 国际工程项目人员属地化管理问题及对策[J]. 经济师, 2017(8): 72-73.