

# 海外油气管道项目属地设计师人力资源管理探析

吕政伟

中国石油天然气管道工程有限公司, 河北 廊坊

收稿日期: 2024年11月25日; 录用日期: 2025年2月24日; 发布日期: 2025年3月11日

## 摘要

我国油气管道专业化公司属地化管理的实施顺应了“一带一路”倡议及国际化战略的发展趋势。本文结合具体项目实施以及笔者本人的工作实践, 首先分析了属地设计师人力资源管理的必要性, 其次详细介绍了管道局在印尼正在运行的油气管道项目中属地设计师人力资源管理实践, 最后在此基础上, 提出属地设计师人力资源管理的一些具体建议, 弥补了现有研究理论的欠缺, 并对未来发展方向进行了展望。

## 关键词

属地设计师, 人力资源管理, 油气管道

# Analysis on Human Resource Management for Local Engineers of Overseas Oil and Gas Pipeline Projects

Zhengwei Lyu

China Petroleum Pipeline Engineering Corporation, Langfang Hebei

Received: Nov. 25<sup>th</sup>, 2024; accepted: Feb. 24<sup>th</sup>, 2025; published: Mar. 11<sup>th</sup>, 2025

## Abstract

The implementation of localized management of China's oil and gas pipeline specialized companies conforms to the development trend of the "the Belt and Road" initiative and international strategy. This article combines specific project implementation and the author's own work practice. Firstly, it analyzes the necessity of human resource management for local engineers. Secondly, it provides a detailed introduction to the human resource management practices of local engineers in the oil

and gas pipeline projects currently being operated by the Pipeline Bureau in Indonesia. Finally, based on this, some specific suggestions for human resource management of local engineers are proposed, which make up for the lack of existing research theories and provide prospects for future development directions.

## Keywords

Local Engineer, Human Resource Management, Oil and Gas Pipeline

Copyright © 2025 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

“一带一路”倡议的全面实施以及国际化战略的持续推进，加速了我国油气管道专业化公司在执行海外油气管道项目中属地化管理的实施步伐。比如在非关键岗位及大多数可替代工种采取属地化方式录用当地员工，同时在技术和管理等关键岗位上也招聘一定比例的当地员工。属地设计师作为工程技术人员，属于海外油气管道 EPC 项目特别是设计阶段关键岗位员工，和中方设计人员共同承担设计任务，发挥着越来越重要的作用。目前国内文献对外属地化用工管理的研究大多集中在项目管理机构非关键岗位以及施工阶段劳动密集型一线员工，对属地化设计师人力资源管理的研究相对较少。从属地化用工管理实践来看，一些海外工程项目直接引用国内的管理模式，没有制定符合当地人力资源管理的科学制度，粗放型管理，最终造成劳动纠纷事件增多，人力资源优势得不到充分发挥，海外项目执行不佳等情况的发生。因此，对属地设计师管理研究方面有待深入研究，加强对属地设计师的人力资源管理显得更加迫切。本文结合管道局在印尼正在运行的油气管道项目以及笔者自身人力资源管理工作的实践，分析了属地设计师人力资源管理的必要性，提出相关建议，供业内人士参考。

## 2. 属地设计师人力资源管理必要性

### 2.1. 遵循项目属地劳动法的需要

出于对本国劳动者就业保护及经济发展等原因的考虑，项目所在国及准备开发进入的国家，都已收紧工作签证的办理，劳动法对用工比例及范围都做出明确限定。在印尼拉维拉维项目设计阶段，业主国家石油公司在合同中明确规定所有设计人员在雅加达进行设计，为节约成本，利于项目顺利实施，在雅加达当地招聘一定数量的工程师成为了必然选择。属地设计师聘用不仅可以帮助项目所在国政府解决一部分劳动者就业问题，还有助于公司同当地国政府以及业主建立起更加和谐、稳固的商务关系，获得属地多方支持与信任。

### 2.2. 降低企业用工成本的需要

海外油气管道项目主要集中在非洲、中亚、东南亚等油气资源丰富但经济欠发达国家，当地用工成本较低。属地设计师虽然在当地属于高工资、高收入阶层，但相比中方设计师调遣到项目所在国发生的费用还是低很多。中方设计师办理印尼工作签证流程复杂，耗时长，费用高。一名中方员工从办理工作许可证到办理完当地身份证，平均每年需要 1.6 万人民币，还不包括办理各种变更手续的费用，加上中方员工的工资、福利、奖金、境外补贴等费用，用工成本大大增加。而当地普通工人的月工资，最低只要不

到 2000 元人民币(以最低工资最高的雅加达为例),中高层管理人员及工程技术人员月工资在 6000 到 2 万元人民币之间[1]。以属地设计师为例,当地雇员的用工成本平均下来仅占中方员工的 1/3~1/4。

### 2.3. 推进项目高效运转的需要

项目设计在项目实施中处于主导地位,是整个工程建设的先行和关键。工程设计对于工程质量、建设周期、投资效益以及项目整个寿命期的经济效益和社会效益等都起着决定性的作用。由中方设计师和属地设计师组成的设计团队虽然在整个项目建设周期内人数占比较小,但人工成本占比相对较大,其技术水平高低和人力资源管理好坏,对整个项目的质量、工期、成本产生关键性影响。

管道局在印尼的拉维拉维项目,是和当地知名土建公司 HK 联合中标后,以 EPC 联合体模式进行项目实施的,与业主印尼国家石油公司、监理 Worley 公司以及 EPC 联合体合作方 HK 公司的协调沟通显得尤其重要。管道局招聘的属地设计师大都精通英语和当地母语,并且是与业主和监理有过合作经历的国际化人才,可以培训中方员工了解印尼国情、法规、文化习俗等,协助企业与当地人沟通,利用人脉关系解决企业棘手问题,有效帮助企业少走弯路,实现高效运营。

### 2.4. 提升企业海外声誉的需要

海外油气管道项目所在国设计师属于知识密集型专业人才,流动性较强,他们往往更看重项目对自身的影响而非企业本身,并且离职后仍与原单位保持较好关系,所以属地设计师口碑对中方企业海外声誉显得尤为重要[2]。拉维拉维项目是管道局开发印尼市场的第一个纯商业化的油气管道项目,管道局能否在印尼站稳脚跟,与印尼国家石油公司建立长期稳定的合作关系,提升企业海外声誉,与第一个项目实施成功与否以及属地设计师发挥的作用大小有直接关系。属地设计师人员聘用与队伍稳定,不仅可以帮助当地政府缓解高失业率,有利于中资企业与当地政府建立互信共赢的合作关系,而且这也是实施“走出去”战略的企业履行社会责任和义务最直接的体现。一个好的雇主形象对于提升公司在当地的影响力,进而获取新项目、扩大市场份额都会产生积极深远的影响。

## 3. 属地设计师人力资源管理实践

### 3.1. 人力资源管理构架

管道局在印尼雅加达注册印尼国家公司,负责市场开发工作,项目中标后,组建 EPC 项目部或者 EPC 联合体项目部,负责设计、采办、施工等,其中项目设计工作由管道设计院负责完成。属地设计师与印尼国家公司是合同关系,与 EPC 项目部和管道设计院是管理关系。管道局内部二级单位的工作分工很容易让属地设计师产生“我到底听谁的”的迷惑。在实际工作中,EPC 项目部对属地设计师的管理职能并没有得到很好发挥,更多地依靠管道设计院进行管理。管道设计院在项目属地成立综合办公室,配备专门 HR 人员,主要负责现场人事与行政工作,对属地设计师招聘、管理、考核等工作由人事专员和中方设计人员共同完成。

### 3.2. 属地设计师招聘程序

由于印尼是新兴市场,管道局的知名度不高,因此,前期主要和国际知名猎头公司 SHEFFIELD 合作,经过各专业提出需求、简历收集和筛选、专业负责人技术面试、HR 薪酬谈判、合同签订五个阶段,选聘属地设计师。

猎头公司主要负责招聘信息发布、收集简历、初步筛选简历,根据面试确定的候选人进行协助薪酬谈判。委托猎头公司招聘,效率比较高,但费用也比较高,属地设计师通过试用期后,猎头公司一般收

取属地设计师年薪的 15%左右的中介费用。管道局后期由于站稳了脚跟，并随着企业知名度的不断提升以及项目的不断推进，采取猎头招聘与合作伙伴(业主 PETERMINA、PMC 团队 Worley、EPC 联合体 HK)、属地设计师推荐相结合方式，择优挑选人才。

### 3.3. 属地设计师日常管理

目前开展的属地设计师日常管理主要有合同管理、薪酬管理、设计管理、纪律管理等内容。

合同管理是一切日常管理的基础，有欧美文化印记的东南亚国家，合同意识非常强烈。印尼国家公司作为合同签订的法主体，提供英文和印尼文对照的合同范本，人事专员在属地 HR 人员的协助下，完成属地设计师合同草拟和签订。根据项目设计周期，合同期限为一年，其中前三个月为试用期。

薪酬管理是日常管理的重要内容。在薪酬谈判阶段，与属地设计师约定的年薪一般在其上一家单位年薪的基础上上浮 10%~15%，并在合同中明确界定试用期工资。另外必须在合同规定的时间内发放工资，否则会引起属地设计师的不满。

设计管理的责任人是中方各专业负责人，属地设计师在中方设计人员的主导下开展设计工作。在中方设计人员国际化设计经验不足并且设计水平低于属地设计师的情况下，这种以中方设计师为主导的设计管理模式会大大降低属地设计师的主观能动性。

纪律管理是日常管理的重点。为尊重属地设计师的民族文化和宗教信仰，在办公室提供专门的祈祷室供属地员工使用；上下班实行签到制度，迟到早退有记录；请假或者加班提前填写申请表，由人事专员和项目经理签字审批；在印尼疫情严峻时期，实行居家办公政策，制定了属地员工居家办公管理规定，并定期开展线上会议及团建活动等。

### 3.4. 属地设计师考核机制

属地设计师的考核主要包括每季度考核和年度考核。在公司总部和海外分公司一体化制度文件的基础上，制定印尼拉维项目属地设计师考核制度。考核的主要内容包括项目完成、工作开展、日常表现、设计创新、能力提升等。季度考核主要以工作开展和日常表现等内容为主，动态跟踪过程，做好书面证据留存，定期开展“季度先进员工”等评选活动，颁发奖状，以有效激励当地员工，对于表现欠佳的员工，及时给出警告信。年度考核以考核小组打分形式开展，考核小组成员主要由公司主管海外业务经理、项目正副经理、各专业负责人以及中外 HR 人员组成，结合季度考核情况，并由属地设计师述职，全方位进行考核。根据得分结果排名，分为 A、B、C、D 四个等级，考核结果与下年的薪酬挂钩，并且作为合同续签的依据，构建“可上可下”考核机制。

## 4. 属地设计师人力资源管理建议

### 4.1. 提高站位，提升属地设计师人力资源管理水平

人力资源属地化已经成为经济全球化背景下占领国际市场的重要手段。首先，高层管理者要统一思想、转变观念、创新思维，提高站位，把人力资源管理提升到企业发展和项目运转的战略核心位置，给予属地设计师人力资源管理更多的政策支持。其次，学习 Worley、Saipen、Technip 和 Lavalin 等公司先进的海外项目属地化用工管理经验，建立健全属地设计师人力资源管理制度，尽快形成中国特色的属地化用工管理模式。再次，设计优化层级清晰的人力资源管理架构，建议明确海外油气管道 EPC 项目部对属地设计师的管理主体。

### 4.2. 资源整合，降低属地设计师人力资源用工成本

人力资源用工成本主要包括招聘费用和薪酬福利两部分。员工在岗位中为企业创造价值，产生收益，

这是员工存在的价值。企业在人力资源管理时，必须权衡成本和收益的关系，进行资源整合，实现用相对较低的成本产生可观收益。对于海外油气管道项目来说，首先应做好项目策划及项目周期内属地设计师人力资源规划，按照策划的人员数量进行招聘，并根据项目实际需求不断调整，控制人工成本，提高项目劳动生产率，提升企业经济效益。其次，注重市场调研，建立多种渠道相结合的招聘机制。属地设计师在属地化用工中数量占比小，使用成本较高，前期可以委托猎头公司招聘一定数量的人员尽快投入工作，随后逐渐加大自主招聘力度，业主、监理、EPC 合作伙伴、属地设计师推荐可大大缩减招聘时间，降低招聘成本。再次，在同一国家同时开展多个项目时，根据项目不同阶段合理调配属地设计师的使用数量和频率，合理避免项目实施高峰期招聘大量人员，项目开工收尾时人员闲置现象。

### 4.3. 价值导向，推进属地设计师差异化薪酬分配制度

薪酬管理是人力资源管理的重要组成部分。施工企业应建立与当地市场水平和企业发展战略相匹配的薪酬体系。前期应收集学习当地劳动用工相关法律法规，根据员工岗位职责和工作性质制定薪酬。属地设计师在海外项目中主要分为 Drafter、Designer 和 Engineer 三个级别或职业生涯通道，根据不同岗位属地设计师创造价值的不同，实施差异化薪酬分配制度，做到薪酬分配公平合理。另外，在保证公司或项目盈利的情况下，适当提高属地设计师的薪酬待遇，一方面使员工的生活稳定性提高，另一方面也可提高员工的工作积极性、责任意识以及创造性。科学的薪酬管理和规划，对于稳定属地设计师队伍，提升公司效益有重要意义。

### 4.4. 以人为本，促进属地设计师人力资源培训和文化融合

人作为企业的三要素之一，是企业发展的第一战略，以人为本是企业管理的核心。属地设计师孤悬海外，与中方企业总部距离较远，作为企业员工的主人翁意识较弱，向心力和凝聚力不强，以“编外人员自居”的思想普遍存在。所以，加强属地设计师人力资源培训，促进双方文化融合必不可少。

首先，应加强对属地设计师企业文化培训。企业文化作为管理制度的升华，将外在的制度约束内化为员工自觉的行为规范，从而达到员工对企业价值体系的认同，增强员工的归属感和向心力[3]。其次，定期开展中外设计理念和和技术交流，可以采用中方、属地设计师互相上课的方式，取长补短，共同提高，有条件的情况下安排属地设计师到公司总部进行学习、培训和交流，增强属地员工的主人翁意识。再次，中方管理者要积极融入当地文化，努力做到“入乡随俗”，充分信任属地设计师，利用他们的语言、人际关系等优势，处理好社会事务及公共关系，也可以使他们成为与当地雇员沟通的桥梁，减少劳动纠纷、摩擦的发生。

### 4.5. 因地制宜，创新优化属地设计师考核激励体系

首先，海外工程项目部应该建立以绩效考核为基础的激励机制，通过对属地设计师进行绩效考核，给予其公平奖励或晋升机会，同时逐步淘汰不能胜任的员工。其次，加强职业生涯管理，畅通职业发展渠道，最终形成一支长期稳定的属地设计师人才队伍，确保项目顺利开展。再次，注重情感激励，增强属地设计师的认同感和归属感，组织开展优秀雇员的评选活动并予以奖励，积极实践“属地管理属地”思想，最大限度发挥当地雇员的工作积极性[4]。

## 5. 结论

员工属地化管理已成为海外企业发展的必然趋势，以管道局为代表的油气管道专业化公司在多年的海外工程实践中，积累了丰富的属地化用工经验并取得良好成效，但大都集中在项目施工阶段的非关键岗位及大多数可替代工种方面，对项目设计阶段属地设计师这一处于关键岗位技术含量较高的工程技术

人员的人力资源管理还处于探索阶段。本文从分析属地设计师人力资源管理必要性入手,通过梳理海外油气管道项目属地设计师人力资源管理实践,分析出油气管道专业化公司在属地化用工比例和层次、管理模式、社会责任与当地经济发展研究等方面,与国际一流工程承包商还存在一定的差距,最后提出了五点合理化建议。总之,中方企业在已经取得属地化用工成功管理经验的基础上不断总结创新,尽快与国际化人才管理理念接轨,构建层次清晰的人力资源管理制度,进行资源整合,建立与项目所在国相适应的考核激励机制,提升属地设计师人才开发经济效益,助力油气管道项目承包商在新一轮的国际工程承包行业黄金周期内,实现持续长远发展。

## 参考文献

- [1] 王茵萍. 印尼中资企业员工属地化管理问题的浅析[J]. 现代经济信息, 2020(23): 17-18.
- [2] 沈明. 关于海外工程项目属地化用工的探讨[J]. 现代经济信息, 2017(10): 54-55.
- [3] 窦友三, 曾文达. 浅析印尼工程项目员工属地化的可持续管理策略[J]. 现代企业文化, 2018(15): 180-182.
- [4] 吴丹. 管理经济学视角下的施工企业海外项目属地化人力资源管理[J]. 产业创新研究, 2020(11): 96-97.