

十建公司海外项目的属地化用工管理探索与实践

冯兴旺

中石化第十建设有限公司, 山东 青岛 266000

[摘要] 以科威特 GC-32 项目属地化用工管理为例, 从海外员工属地化管理的概念、必要性和实际应用入手, 总结在实践中摸索出的一些转变思想、完善管理, 优化调整等方面的经验, 来探讨海外项目属地化用工管理方面的一些问题。

[关键词] 属地化用工管理; 必要性; 探索

DOI: 10.33142/aem.v1i4.1045

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

Exploration and Practice of Localized Employment Management for Overseas Projects of 10th Construction Company

FENG Xingwang

Sinopec 10th Construction Co., Ltd., Qingdao, Shandong, 266000, China

Abstract: Taking the localized employment management of Kuwait's GC-32 project as an example and starting from the concept and according to necessity and practical application of localized employment management of overseas employees, the paper summarizes some experiences in changing ideas, improving management, optimizing adjustment and discusses some problems in the management of localized employment of overseas projects.

Keywords: localized employment management; necessity; exploration

从 1992 年开工的孟加拉东方炼油厂项目到目前正在执行的科威特 GC-32 项目, 中石化第十建设有限公司(以下简称“十建公司”)的海外项目已经“走”了近 30 年。近年来, 为了响应国家的“走出去”战略, 增强企业国际化经营能力, 提升海外项目管理水平, 从 2015 年下半年开始, 十建公司通过多种形式向国际知名工程公司推介本企业的核心竞争能力和项目业绩, 与英国、法国、意大利、德国、韩国、日本等国的 14 家国际知名工程公司建立了沟通机制和业务往来, 并成为英国 Petrofac、韩国现代、韩国三星、科威特石油公司(KOC)和科威特国家石油(KNPC)的合格注册分包商, 十建公司海外项目的管理制度和经验也在摸索中逐步建立和完善, 而海外项目的属地化用工管理也从无到有, 变得日臻成熟。

鉴于十建公司“提质增效”的企业内在需求, 也为了更好地提升海外项目执行水平, 转变十建公司“走出去”的方式迫在眉睫, 本文以科威特 GC-32 项目为例, 总结海外项目的属地化用工管理。

1 属地化管理的概念

属地化管理, 是指企业在经营海外项目时, 按照国际规范和当地法规制度对海外项目进行属地化管理经营, 巩固和提高在当地市场的竞争力和影响力, 保证长远和健康的发展^[1]。属地化, 既体现企业海外项目管理规范化的程度, 又是企业实现国际化市场的一个过程。

属地化管理属于海外项目管理范畴, 涵盖了海外项目管理的各个方面, 对于科威特 GC-32 项目来说, 主要包括以下几方面的内容: 用工属地化、采购属地化和市场属地化等, 这几方面相辅相成、密切联系, 共同构成了项目属地化发展的模式。在这里我们主要探讨的用工属地化问题是海外项目属地化进程的重要组成部分, 也是海外项目属地化程度的重要指标之一。

2 属地化用工管理的必要性

2.1 公司定位

十建公司海外项目的执行模式为“公司主导下的专业公司负责制”, 而科威特 GC-32 项目作为目前公司正在执行的海外项目, 公司对其定位是“树口碑、拓市场、育人才、促效益”, 项目在实施过程中需因地制宜克服语言障碍、文化差异、人员动迁、规范标准、物流清关、资源匮乏等各方面存在的问题, 与此同时, 这也要求项目在市场开拓、用工管理和项目资源整合等各方面做出更大程度地探索, 以更好地契合海外项目的实际需求。

2.2 公司要求

科威特 GC-32 项目作为公司真正意义上的参与国际化总承包的项目, 承载着公司追求科威特市场成为公司中东市场的核心、追求公司成为 Petrofac 公司的长期合作伙伴、追求公司进入科威特石油公司合格分包商名录、追求打开和美国福陆公司等世界一流工程公司的合作窗口、追求十建公司的能力和口碑优于其他进入科威特市场的国内队伍的更高、更广的期许, 而国际化项目的一个重要衡量标准就是属地化管理。

2.3 公司各参战二级单位

公司对海外项目的执行模式也要求各二级单位需逐步完善和建立一个体系的完备的海外项目管理团队, 在公司既有的海外项目管理制度基础上, 以海外项目为平台, 以“搭稳平台、做深服务”为出发点, 以资源优化和数据、程序储备为立足点, 以合适的海外管理人才培养和海外项目实地研究为切入点, 以项目风险的各环节管控为重点, 立足长远、精细化管理和统筹布局, 为公司海外项目的执行添砖加瓦、总结经验。

2.4 项目总承包商

总承包商 Petrofac 公司是国际化总承包公司, 相较于一般的国内总承包有其自身的优势, 和中石化系统内的洛阳工程院、上海工程院对比, Petrofac 公司拥有更为体系的管理软件和更为全面的管理团队, 在项目执行过程中会拿出最详细的基础数据来支持现场工作的开展, 无论是计划统计的规范性, 还是双方工作面确认的严谨性, 虽然在其具体现场实操过程中, 也或多或少存在材料到货、保管、设计变更、现场界面协调等部分环节的问题, 但总体形势上是严谨的。

此外, 总承包商 Petrofac 公司重视沟通交流和现场协调, 在各环节、各层级配备了完整的现场管理团队, 在各专业、各区域配置了数量不一的施工基层的 supervisor 和 superintendent, 以及大量的 HSE、QC 监管人员, 从现场进度、安全、质量管理等各方面予以全面把控, 严格按程序施工, 这与一般国内项目总承包的实际管控模式有所区别。

而十建公司作为中石化施工单位, 为了更好地适应国际化总承包的要求, 就必须加快企业海外市场执行方式的转变和人员用工结构的调整, 从管理理念、措施和配置等方面无死角、全方位的进行优化和推进国际化进程, 这也是创造参与国际经济合作和竞争新优势的必然选择。

3 属地化用工管理的探索

鉴于科威特 GC-32 项目面临的施工承包价的巨大压力和复杂的外界环境, 项目需持续挖潜, 做好“开源节流”和“降本增效”工作, 只有放开思路、勇于创新 and 深入推进降本增效各项措施, 全面执行精细化管理, 才有可能维持正常的项目运转。在此背景下, 项目部因地制宜, 结合项目的自身实际, 大力挖掘项目内部潜力, 在各部门内组织开展精细化管理暨降本增效工作研讨务虚会, 以属地化用工管理为工作重点, 从团队凝聚力建设、管理制度细化、管理功效和施工功效提升等各方面入手, 改变传统用工思维, 强化属地化用工管理意识, 营造良好项目执行氛围。

3.1 打破固有观念

面对海外项目严峻的费用环境和提高海外项目管理水平的内在需求, 科威特 GC-32 项目在执行过程中明确项目管理的着力点: 精细管理、降本增效; 难点: 如何充分、高效地使用当地资源。

海外市场不适合“短、平、快”的节奏, 也根本不适合这种节奏的“打法”, 因此项目执行定位应服从项目经理牵头, 各班子成员、部室长及施工经理配合, 制定全面可行的降本增效实施意见, 明确各部门、各环节属地化用工的目标比例, 本着“严、细、实”的原则, 以工作表单的形式量化分解, 具体到人、细化到日, 并在每周调度会和每月的经济活动分析会上跟踪落实完成情况, 树立中、外籍全员降本增效意识。

3.2 强化文化认同

结合海外项目管理的迫切形势, 海外项目需建立和规范属地化用工管理的思想原则。对于项目的管理方针和各部室管理要求应有务实的执行理念, 完备的体制机构, 并全方位提高项目管理层面的高水平服务意识, 建立“一站式服务”理念并渗透到各环节、各部门的中、外籍员工管理上, 让员工有真正的归属感和企业的认同感。

3.3 制定用工制度

由于社会环境和意识形态不同, 完善外籍员工的管理体系要注重结合属地国家的国情以及制度要求, 有针对性地建立和完善属地化用工管理制度。公司一方面应遵守、执行项目所在国的劳动法律和制度, 避免产生不必要的纠纷和

麻烦；另一方面应建立健全企业属地化用工管理制度，形成一个包括公开招聘、洽谈考核、合同签订、教育培训、岗位责任、薪酬待遇、工资结算、劳动保护、生活管理、文化活动、休息休假合理诉求、违纪处理、解除合同等内容的规范化、标准化、系统化、信息化的管理体系，从而保证员工属地化管理工作持续健康发展^[2]。

科威特 GC-32 项目部的属地化用工管理坚持以“服务共赢、量化主导、有据可依、言出必行”为指导思想，坚持制度管理和文化管理相结合，致力于打造和谐的“协调配合、精诚合作、高效运作、互利共赢”的施工共同体。过程中，将项目质量、安全、采购和施工等管理部门的制度、规定和要求，纳入合同协议文本中，明确双方的责任、权利和义务。

在项目执行过程中，无论中方员工还是外籍员工，都一视同仁，保证制度的严肃性和公平性，逐步完善考核、考察和奖惩机制，将外籍员工的工作表现与其薪酬、待遇、升迁等结合起来，充分调动属地化员工的工作积极性，并对项目管理的原则和条款条例开诚布公、坦诚协商，对项目外籍员工管理本着同时规划、同时实施、同时检查、同时考核、同时赏罚的原则，在施工中注意培养一批外籍管理者和优秀施工队，在外籍员工中树标杆、找榜样，统一项目和外籍人员的价值取向。同时，把忧患意识、良性竞争和“比、学、赶、帮、超”等理念纳入属地化管理。

此外，项目为属地化员工建立信息档案和“花名册”，并进行动态更新。并通过聘请律师，定期就工作中出现的问题进行法律咨询，寻找处理依据。另外，借助属地化国家劳工部等机构对劳工工资、清算等业务给予指导。

3.4 属地化用工实践

3.4.1 严格把控项目节奏，避免成本增加，合理安排外籍劳动力上线

结合项目总承包商的四级计划与设计、采购、现场作业面释放等各环节的实际进展，项目部需结合项目进展的不同时期，依据工作面的清晰判断和现场施工工效，来评估项目自身劳动力的中、外籍类别及上线时间，分阶段制定项目关键线路和目标任务，抓住关键线路，打“持久战”，集中有限力量，打“歼灭战”，整体把控项目节奏，合理使用外籍人员，有策略有步骤地推进项目执行，有效提升挖掘员工积极性和潜力，避免成本增加。

3.4.2 评估外籍劳动力成本，测定工效目标，提高各专业施工积极性

项目部需根据自身项目情况，合理区别于其它海外项目的外籍用工价格，按不同工种实际测算外籍劳动力成本与工效目标，合理考虑外籍用工的相对利润，统筹制定各专业、各工种的外籍用工价格。

3.4.3 强化工效管理，完善培训机制，进行实时动态考核纠偏

(1) 做好各专业施工前的清单策划，提前预见问题，做好落实对策并举一反三。

(2) 每周统计实时工效，确定工效主导理念。通过周例会、月经济活动分析会和各专业专题会定期分析各环节盈亏情况、工效排名、纠偏措施和考核机制。

(3) 针对属地化用工特点，对不同专业进行合理地工序分解，并结合公司和项目的安全、质量、效益、工期等实施重点，强化对属地化用工的各种技能培训、交底。

其一，完善公司海外员工培训战略，建立培训工作反馈机制，使公司总部及时了解不同国家属地化员工培训、雇佣过程中存在的问题和解决办法，然后有针对性地调整公司属地化员工培训战略，形成一套成熟的培训体系和机制；

其二，做好跨文化培训工作，包括对外籍员工民族文化及公司文化的认识和理解，文化的敏感性、适应性的培训，语言培训，跨文化沟通及冲突处理能力的培训等；

其三，建立引导和培训相结合的机制，使属地化员工理解或认同中国国际工程项目的管理方式，使其工作态度、工作方式以及工作目标逐步与项目要求达到一致；

其四，搭配多样性的激励措施，将属地化员工在培训中的收获转化为项目绩效。

3.4.4 创新组织模式，提高组织效率，合理安排各专业施工

项目部需针对各专业特点和外籍人员的施工组织能力水平，进行专业化施工和区域化施工的有机结合，优化施工组织模式。

3.4.5 改变用工模式，解放思想，提高施工安排灵活性

科威特项目外籍劳动力人员大部分为印度、巴基斯坦、尼泊尔等国籍，针对印巴外籍人员技能水平低、散漫性大、

没有成熟的施工队伍等现象。项目部通过实践解放中国人固有思想,探索外籍用工多样化。在执行过程中,强化主体责任、加强培训帮扶、细化岗位职责,一方面坚持加大使用外籍分包商;一方面探索加强外籍劳务工使用,并在外籍劳务工使用上采用四种用工模式:

其一,中国施工队内搭配外籍劳动力。

其二,中国施工队内搭配成建制的外籍劳务作业小组。

其三,成立由1-3名有较强管理协调能力的中国籍工人带领的外籍班组。

其四,成立由1-3名有较强管理协调能力的外籍工人带领的外籍班组。

3.4.6 强化管理人员的属地化

国际化公司的管理目标是实现企业的本地化管理。属地化用工不能局限于外籍直接劳动力的使用,而必须坚持本土化管理,用外籍人管好外籍人,构建“以属地管理人员管理属地劳务工人”的管理模式,探索一条极具特色的海外项目用工管理模式。

由于语言不通和文化差异,大量使用中国籍管理和技术人员,势必会造成管理难度加大,间接成本也相应增高,而外籍员工也的确或多或少地存在工作能力和管理水平的差异性,但作为“走出去”的国际化企业,项目必须强化“属地”意识,积极研究探索外籍人管理外籍人的有效方式,在外籍员工中积极选拔和培养一批忠实于企业、责任心强、有管理能力的人员,通过他们传递信息和思想,提高沟通能力,并在用人过程中,加强监督和考察,建立激励措施,激发外籍员工的工作活力和创造性,实现企业健康、持续、稳定的发展。目前,科威特项目各业务部门也根据自己部门的工作流程进行了分解,从管理人员属地化方面制定细则,最大化的服务于现场施工。

4 总结

属地化用工管理对于十建公司来说,还有很多的问题需要探索和解决,从属地国的法规和用工政策、文化的认同、技能水平的差异、中方员工海外管理能力的提升、公司海外属地化管理制度的完善等各方面都有很多工作要做,但实践是检验真理的唯一标准,科威特 GC-32 项目作为十建公司开拓海外市场的一分子,在项目管理中将持续加强海外员工属地化管理,不断优化和总结海外项目属地化管理的措施和经验,进一步推进公司海外员工属地化管理的进程。

[参考文献]

[1]李中秋.海外员工属地化管理探索及体会[J].山西建筑,2013(13):12.

[2]崔杰,“走出去”企业的属地化管理.[J].光明日报,2014(10):11-10.

作者简介:冯兴旺(1985.8-),大学本科,中级经济师。