

SHJ 公司境外项目外籍员工管理策略研究

文红强

中石化第十建设有限公司, 山东 青岛 266300

[摘要]近年来, 国家积极倡导国内建筑企业走出去, 对标国际标准, 提升国内企业国际竞争力; 作为项目驱动型企业的 SHJ 公司, 响应号召走出国门, 参与到国际石油化工建设市场的角逐中。在国际项目执行过程中, SHJ 公司发现中国派遣员工人工成本与第三国员工人工成本差距较大, 通过改进第三国员工的管理策略, 将外籍员工管理到位, 进而加强第三国员工的管理, 提高他们的工作效率, 将提升 SHJ 公司的国际竞争力。通过对 SHJ 公司的项目外籍员工管理策略的研究, 将为今后进一步研究国际化人力资源管理和我国承包企业管理外籍员工提供参考与借鉴。

[关键词]境外项目; 外籍员工; 员工管理; 国际人力资源

DOI: 10.33142/ec.v5i7.6356

中图分类号: F4

文献标识码: A

Research on Management Strategy of Foreign Employees in Overseas Projects of SHJ Company

WEN Hongqiang

Sinopec Tenth Construction Co., Ltd., Qingdao, Shandong, 266300, China

Abstract: In recent years, the state has actively advocated that domestic construction enterprises go global, benchmarking international standards and improving the international competitiveness of domestic enterprises; As a project driven enterprise, SHJ company responds to the call to go abroad and participate in the competition in the international petrochemical construction market. During the implementation of international projects, SHJ company found that there was a large gap between the labor cost of dispatched employees in China and that of employees in third countries. By improving the management strategy of employees in third countries, foreign employees will be managed in place, so as to strengthen the management of employees in third countries and improve their work efficiency, which will enhance the international competitiveness of SHJ company. Through the research on the management strategy of foreign employees of SHJ company's project, it will provide reference and reference for the further study of international human resource management and the management of foreign employees in China's contracting enterprises in the future.

Keywords: overseas projects; foreign employees; employee management; international human resources

1 SHJ 公司科威特项目基本情况

1.1 SHJ 公司概况

表 1 SHJ 公司海外项目汇总表

序号	国家	项目
1	约旦	15 万吨/年复合肥
2	叙利亚	麦哈德电厂 2 台 150 兆瓦机组大修改造工程
3	孟加拉	东方炼油厂减粘和加氢装置、12 万吨/年凝析油装置
4	印度尼西亚	苏门答腊气体处理站
5	沙特	基础工业公司 130 万吨/年乙烯配套工程、42 万吨/年聚酯装置、WASEA3 号罐区安装工程及 KJ0 工程
6	哈萨克斯坦	阿特劳炼油厂 100 万吨/年常减压装置、50 万吨/年芳烃装置、243 万吨/年催化裂化装置
7	科威特	Lower Fars 原油处理项目
8	阿曼	杜库姆炼油厂公用工程及厂外设施项目
9	泰国	索纳塔可炼油厂清洁油品项目等工程

SHJ 公司隶属于国内某大型化工央企, 公司总部设立

在山东省青岛市, 注册资本 3.5 亿元, 资产总额 42 亿元。该公司在能源化工工程建设等方面为境内外客户提供了高质量的一体化服务。SHJ 公司积极开拓境外市场, 近年来承接了多个海外项目, 具体国家与项目如表 1 所示, 科威特作为全球重要的油气输出国, 对其石油化工项目人员使用情况进行研究, 比较具有代表性, 同时笔者是科威特项目的一名工作人员, 对科威特项目较为熟悉, 因此, 采用科威特项目为本文研究对象。

1.2 SHJ 公司科威特项目概况

SHJ 公司本着开拓新市场的决心与勇气, 通过 2 年的市场跟踪努力, 接到科威特油公司的工程施工总承包授权函, 成为集团工程建设单位第一个独立闯入科威特油公司市场的“螃蟹户”, 也是自 2000 年以来, 被科威特炼化领域所接受的唯一一家中国建设企业, 为国家赢得了荣誉。

科威特项目位于科威特与伊朗边境的科威特北部 Ratqa 油田, 该装置的机电仪安装工程工作范围是从机电仪安装直至预试车结束、机械完工, 后续同时需提供试车及投产协助服务。该工程的主要作业重点是 22 万吋径管

道预制及探伤工程。该项目的项目管理公司（Worley Parsons）、总包（PETROFAC）、业主（KOC）均为国际知名企业。

科威特项目组织架构如图 1 所示。

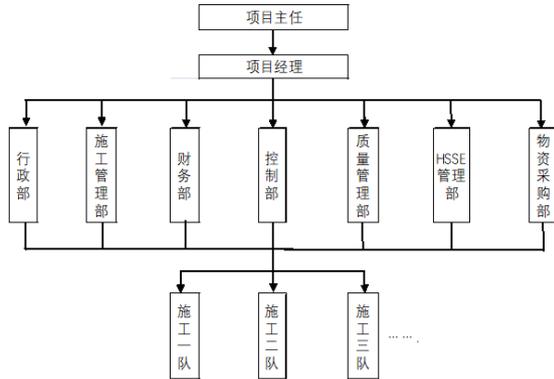


图 1 科威特项目组织架构图

1.3 SHJ 公司科威特项目员工概况

科威特项目部高峰期管理人员有 183 人，其中 78 人是中方的管理人员，105 人为第三国管理人员（印度籍、菲律宾籍为主）。中方管理人员担任的岗位分别为项目班子、部室负责人、测量员、技术员、合同管理员等。外籍管理人员分别为质量经理、外事协调员、安全员、质检员、施工协调员、行政助理等。项目所需要的技能操作人数，施工高峰期有 3027 人，其中国内派遣劳务人员 1372 人，第三国技能操作人员 1655 人。科威特项目员工组成状况如图 2 所示。

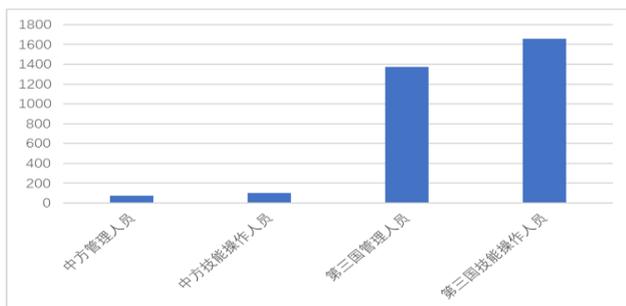


图 2 科威特项目人员组成状况表

2 科威特项目外籍员工管理情况调研

本文通过个人调研，向项目部直接管理层进行了问卷调查，从外籍员工招聘、入场及使用等过程中所出现的问题进行准确把握，为后续得出外籍员工管理策略提供依据。

(1) 调研对象

本次调研对象 110 人，其中中籍人员 75 人，外籍人员 35 人。调研对象基本情况如表 2 所示。

(2) 调研内容

为保证此次调研顺利进行，本次调研以问卷形式进行，问卷结构表 3 所示。

表 2 被调研人员基本情况

序号	项目	内容	人数	占比
1	国籍	中籍	75	68.2%
2		外籍	35	31.8%
3	年龄	20-30 岁	20	18.2%
4		31-40 岁	66	60%
5		41-55 岁	24	21.8%
6	职称	助理工程师	14	12.7%
7		工程师	69	62.7%
8		高级工程师	27	24.6%
9	海外经历	1-3 年	40	36.4%
10		4-8 年	44	40%
11		9 年以上	26	23.6%

表 3 调研结构表

序号	调研结构	调研内容
1	调研人员信息	调研人员年龄、职称、海外经历等
2	项目外籍员工管理情况	主要从人员招聘、培训、绩效管理、薪酬发放、员工关系、代理能力等方面，对存在问题提供意见、建议，提高管理能力；提出问题同时，同时对项目部在对外籍管理人员招聘时给予意见及建议

3 科威特项目外籍员工管理存在的问题

通过对调研结果进行统计，发现科威特项目外籍员工管理在招聘、绩效管理、薪酬发放、员工关系、用工规划、代理能力等方面存在着六项问题。

3.1 外籍人员招聘效率低，标准把控不严格

科威特项目处于当地的炼化建设高峰期，人力资源市场中的专业化人员资源短缺；同时受招聘公告发布的方式及途径单一影响，SHJ 公司获得的招聘资源比较有限。对于外籍管理人员要求专业知识过硬，而技能操作人员从工种的技能要求上也不尽相同，项目部自行招聘仅有少量的负责人参与，对不同工种的招聘标准精细化控制程度仍显不足。SHJ 公司试用期 3 个月，但因现场作业需要，实际中未执行到位。

3.2 绩效考核未能量化，考核流于形式

科威特项目部编制了外籍员工绩效管理规定，但其未能严格详细设置量化考核指标，受初期参考经验少的影响，规定中反馈机制并不健全，致使后续绩效管理中未能及时进行反馈考核，最终导致绩效管理效果不明显，再加上劳资管理人员数量少，开展绩效评价时，未能细化描述工作情况，很多只是停留在形式上考核，无法真正的促进外籍员工特别是技能操作人员发挥其积极性和创造性。

3.3 薪酬结构不合理

目前该项目技能操作人员的薪酬结构为基本工资和加班工资组成，每月 20 日发放工资。虽然薪酬的发放对于技能操作人员有一定的激励作用，但是简单的薪酬组成

容易造成磨洋工的现象，影响项目作业实施效率。

3.4 员工关系维持投入精力不够

在该项目外籍员工管理中，由于中方管理人员和外籍员工在生活习惯、思维方式、文化背景等方面的差异，导致双方在协作过程中常常会发生一些矛盾和冲突，客观上增加了外籍员工管理的难度。该项目外籍技能操作人员大多都是第三国用工，项目工程性质决定了该项目的大部分工作岗位多为重复性工作，且工作任务较重，外籍技能操作人员缺乏相应的业余生活，项目对于员工的业务生活方面倾注的力度不够，员工关系管理只停留在表面，对深层次的问题思考的较少。

3.5 对外籍员工用工规划不足

在人力资源规划方面，科威特项目在管理人员及技能操作人员招聘之前做了相应的规划，但对此类人员从哪些渠道、是中方还是外籍未进行明确，未能够对项目所需人员的供求做出细致的分析，同时对外籍人员薪资标准了解不够，缺少对外籍人员管理费用预算的编制。

3.6 项目代理未尽职，影响外籍员工工作效率

根据科威特国家代理体制规定，科威特公司作为跨国公司在科威特的代理公司，该代理公司负责跨国公司人员派遣所需的劳工许可证办理、税务登记等有关业务，科威特项目代理在执行代理义务时，未能较好地处理与劳工部等职能政府部门的关系，致使项目部在人员派遣等方面受掣肘，印度、尼泊尔等第三国员工，在工作签证办理、签证延期、签证注销等业务时，进度严重滞后，对外籍员工在现场的工作效率产生了严重影响。

4 科威特项目外籍员工管理优化策略

4.1 注重政策收集，加强与当地的交流与沟通

外籍员工管理的影响因素，涉及科威特政治、文化、经济、自然等多个方面，它们对项目的影 响均是客观存在的^[1]，从项目管理者 的角度很难进行改变，针对此问题，SHJ 公司应在投标期间收集各项影响因素，提前做出预判，策划项目主要管理人员及技能人员使用计划，合同部门对主要管理人员提供相关项目资料，使其尽快适应项目角色并融入项目所在国的文化。

4.2 拓展招聘途径，提高招聘效率

海外招聘按区域分可以分为国内招聘和海外招聘，按照人员类别可以分为管理人员、技能人员和服务人员招聘，招聘的首要目的是要解决海外项目的用工需求问题，这是海外人力资源管理的起点，没有人员，海外的人力资源管理就是一句空话。从原油项目的实践来看，依靠公司解决项目人员短缺是不切实际的，公司没有这个力量进行支持，海外项目尤其是海外项目的劳资还是要培养自身招聘的能力，必要时可以借助公司的力量。

4.3 完善项目员工培训机制

培训以实现个人发展和企业利益相统一为原则。培训

所带动的个人技能的提升，不仅会带来个人待遇的提升，同时也为企业提升效益，这种目标的一致性也是企业和个人对培训持续性要求的动力。跳出工程承包合同的固定思维，利用工程项目所积累的人力资源承接劳务承包合同。根据对每一位员工的素质展开分析以及调研项目所在国的培训机构，结合项目所在国行业所遵循的从业规范等，推行“四化”培训模式^[2]，针对外籍员工制定方向和目标都非常清晰的培训计划，并对其进行有效落实。

4.4 完善外籍员工绩效考核制度

SHJ 公司需要对考核项目指标进行细化，从综合层面对员工的业绩进行考察。针对不同人员的岗位，根据岗位要求要求进行考评指标的 设置，内容应当清晰明了。项目部应加强考核的组织领导，各部门清晰自己的工作职 责，在进行考核时，人事部门作为考核的主管部门，在考核前应对各部门主要负责人进行程序宣贯及纪律要求，考核结果禁止随意修改，确保考核结果真实反映员工的工作水平。各部门要做好考核结果的保密工作。

4.5 优化薪酬体系

外籍员工的工资和福利不能完全从中国员工的管理体系中复制，必须考虑诸如生活水平，生活方式，通货膨胀和外币购买力等因素。项目管理者需要从经营管理的层面制定竞争优势明显的薪酬管理体系，从而使得人力资源管理能够得到有效完善。SHJ 科威特项目每个岗位的薪酬包括两部分：基本薪酬和绩效奖金。其中绩效奖金就是通常所说的激励性薪酬，是根据员工绩效计算得出的激励性薪酬。

4.6 注重与外籍员工的关系维系

项目部进行管理时，应做好中外方假日统筹安排工作，可在双方传统节日，组织部分文体活动，邀请中外方员工共同参加，作为项目团建，促进中外方员工的文化融合^[3]，增强项目凝聚力。面向所有项目参战员工，项目部每两个月评选项目优秀员工，增强项目员工荣誉感，营造比学赶超氛围。项目部应不定期召开外籍员工代表交流会，与代表谈心，加深彼此理解，面对其提出的困难及时处理，帮扶、关怀困难员工家属。针对项目心理问题提前进行介入，倡导员工敞开心扉交流，及时准确的 了解员工内心的真实想法，并且有效调整，保证所有员工充满激情地工。

4.7 提前制定合理的人员用工计划

制定符合 SHJ 公司项目需要的外籍员工用工具体流程，第一，对项目战略决策和经营环境的相关信息进行调查、收集以及整理；第二，人力资源部门在全面深入的调研市场以后，同时分析哪些因素会影响到外籍员工的供给和需求，在此基础上预测外籍员工需求；第三，在展开全面深入的讨论以后，针对外籍员工制定相应的长期战略^[4]规划；第四，根据战略规划，和现有外籍员工人力资源之间实施对比，制定相应的招聘计划；第五，在实施招聘计划的过程中，收集各类信息，把执行效果反馈给项目领导和用

人单位,并且对其人力资源管理战略规划进行持续修订。

4.8 做好项目代理工作

项目代理作为业务开展的必要条件,SHJ 公司应提前考察当地代理情况,选择与政府关系紧密、在当地有较大影响力的代理。项目执行前期,项目部应与代理加强交流,及时将业务需求告知代理,督促其将项目开展所需的各项文件及资料尽快完成,同时要求其提供相关当地材料等资源,以便项目部开展工作更加有针对性,更快地融入到当地工作中来。

5 结束语

对于目前国际工程项目管理来说,本土化用工管理已经成为了重要内容。外籍人员管理能力会对人员成本产生很大影响,是国际工程项目顺利完成的重要因素。在我国提出了“一带一路”策略以后,我国涉外金融、保险相关体系相继建立起来,并在逐渐完善中,国内很多工程承包企业进入到了国际市场,融资难问题也慢慢得到了一定

程度的解决,在国际市场中也取得了实效。然而在这段时间内,强化外籍员工管理对绝大多数与工程承包企业来说都是必须要面对的问题,主要原因是各个国家的政治、经济水平存在明显差异、项目所在地国家法律和风俗习惯也有所不同。

[参考文献]

- [1]李雷波.东南亚 R 项目境外员工身心健康管理实践[J].安全.健康和环境,2019,19(1):34-36.
 - [2]崔晶波.J 公司牙买加项目跨文化管理冲突及对策研究[D].陕西:西安电子科技大学,2018.
 - [3]沈典刚.新时代境外项目员工思想动态管理[J].智库时代,2019,192(24):6-11.
 - [4]吕延涛.CSI 公司国际工程项目劳务属地化管理策略研究以乍得筑路项目为例[D].山东:山东大学,2019.
- 作者简介:文红强(1981.1-)男,大学本科,第二安装分公司综合办公室经理。