

# Thoughts on the Territorial Management of Indian Engineering

Yuan Gao<sup>1\*</sup>, Xiaodong Wang<sup>2</sup>, Zhengshuai Bai<sup>1</sup>, Ping Che<sup>2</sup>, Pinxian Wang<sup>3</sup>, Jun Wang<sup>4</sup>, Haibo Hao<sup>5</sup>

<sup>1</sup>China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei

<sup>2</sup>China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. Southeast Asia Project Manager Department, Langfang Hebei

<sup>3</sup>Commissioning & Operation Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei

<sup>4</sup>China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. Shanghai Branch, Shanghai

<sup>5</sup>China Petroleum Engineering Co., Ltd., Beijing

Email: \*cpgaoyuan@cnpc.com.cn

Received: Jul. 27<sup>th</sup>, 2020; accepted: Aug. 25<sup>th</sup>, 2020; published: Sep. 15<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

With the steady progress of the Pipeline Bureau's internationalization strategy, overseas projects have become a key link in the implementation of the Pipeline Bureau's strategy. As an emerging market, India's huge infrastructure market has become the engine of India's economic takeoff. It is a huge opportunity for the pipeline bureau. However, based on cost, visa, and cultural considerations, localized labor has become a trend. This article takes the Indian Vida project as an example, points out the existing problems for the management of local labor, and puts forward a series of management measures to provide ideas for improving the level of project management and enhancing enterprise competition.

## Keywords

Indian Project, Territorial Management

---

---

\*通信作者。

# 关于印度工程属地管理的若干思考

高媛<sup>1\*</sup>, 王晓东<sup>2</sup>, 柏正帅<sup>1</sup>, 车平<sup>2</sup>, 王品贤<sup>3</sup>, 王均<sup>4</sup>, 郝海波<sup>5</sup>

<sup>1</sup>中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

<sup>2</sup>中国石油管道局工程有限公司东南亚项目经理部, 河北 廊坊

<sup>3</sup>中国石油管道局工程有限公司管道投产运行分公司, 河北 廊坊

<sup>4</sup>中国石油天然气管道工程有限公司上海分公司, 上海

<sup>5</sup>中国石油集团工程股份有限公司, 北京

Email: \*cppgaoyuan@cnpc.com.cn

收稿日期: 2020年7月27日; 录用日期: 2020年8月25日; 发布日期: 2020年9月15日

## 摘要

随着管道局国际化战略的稳步推进, 海外项目已经成为管道局战略实施的关键环节。印度作为一个新兴市场, 巨大的基建市场成为了印度经济腾飞的引擎, 对管道局来说是巨大的机遇, 但基于成本、签证、文化等各方面的考虑, 属地化用工已经成为趋势。本文以印度维达项目为例, 针对属地用工的管理, 指出了存在的问题, 并提出了一系列管理措施, 为提升项目管理水平, 增强企业竞争力提供思路。

## 关键词

印度项目, 属地管理

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

随着管道局国际化战略的实施, 国际化业务在飞速发展, 2017年, 管道局的利润几乎都来自于国际和系统外业务。印度作为仅次于中国的第二人口大国, 劳动力充裕, 并且作为世界第六大经济体, 增速非常快, 带动石油、液化气天然气销量日益增高, 需求旺盛, 带动石油管道的建设市场也日益蓬勃, 从印度石油规划来看, 未来的石油天然气管道建设市场极其庞大, 并且与之相近的矿浆管线、水管线等建设市场也是日益增长[1]。管道局应该抓住印度建设市场迅速增长的有利时机, 利用好市场规则, 建立适合印度国情的市场开发和项目管理的属地团队, 充分发挥属地工的优势, 节约成本, 走出一条特色的发展之路[2] [3] [4]。本文以印度维达项目为例, 从必要性、存在问题、具体措施对属地管理进行深入探讨[5]。

## 2. 加强属地化管理的必要性

### 2.1. 语言的硬性要求

印度民族众多, 语言复杂, 据有关资料统计, 印度共有 1652 种语言和方言。英语和印地语同为官方

语言, 在项目实施过程中, 很多业主和监理除了英语外, 更愿意讲方言, 当团队中有属地员工懂这些方言, 瞬间增加了亲切感, 关于问题的沟通也顺畅了很多。并且, 在项目征地过程中, 农民基本不懂英语, 只懂当地泰卢固语, 在征地过程中, 必须雇佣懂当地语言的属地工, 否则寸步难行[6]。

## 2.2. 宗教和标准的硬性要求

在管道经过地方, 因为土地私有, 地主的漫天要价比比皆是, 在这些地区, 除了警察外, 宗教领袖更是一股强大的力量, 印度宗教复杂, 有印度教、穆斯林、锡克教等。属地工能够通过宗教等关系和宗教领袖沟通, 从而推动征地进展[7]。并且印度实行的英标, 英标的理念和技术标准跟国内存在很大的差异, 导致中方员工很难适应。

## 2.3. 成本降低的硬性要求

目前, 在印度 4000 元人民币(税后)就能雇佣一个超过 7 年的工程师, 但是, 同样资历的中方工程师工资至少在 15,000 元, 还不包含三个月一次的调遣费用, 一次调遣费在 12,000 元左右。目前, 降本增效已经成为企业的主旋律, 面对这种情况, 尽可能聘用属地工已经成为项目执行的必经之路[8]。

## 2.4. 签证的硬性要求

印度对于本国的签证的控制及其严格, 工作签很难办理, 办理周期非常长, 有多位中方员工因为工作签没办下来, 被迫撤线, 即使工作签下来, 审查也非常严格, 续签的难度比较大。这就从根本上限制了中国人大批赶赴印度进行施工。

## 3. 属地工管理目前存在的问题

### 3.1. 对公司归属感不强

印度员工注重个人成长, 对公司的归属感不强烈, 辞职的理由五花八门, 吃的合胃口、睡得不舒服、离家远、没有适合自己的环境、不喜欢现在的职位, 都成为辞职的理由。中国企业中的员工与企业共进退, 在这里行不通的。薪水可以涨, 但是绝对不能降低, 哪怕一块钱, 也能从总经理找到部门经理。

### 3.2. 纪律性差

印度员工不太遵守公司的规章制度, 只要有几个别有用心人的鼓动, 马上就大面积罢工, 底层员工没有太多的主见, 在共同的文化感召下, 依然站到了中国人的对面。迟到早退对于属地工更是家常便饭, 甚至个别员工想尽办法偷懒[9]。

### 3.3. 缺乏持续的激励和培养政策

很多印度属地工其实非常优秀, 但是即使干了七八年, 还是停留在部门经理的程度上。如果再没有完善的激励政策, 他们就会失去前进的动力。并且, 印度属地员工相对职业化, 不仅在薪资上, 还在职业化证书的取得上, 印度各行各业都需要执业证书, 并且需要更多的证书让自己增值, 而项目出于成本的考虑, 往往对属地员工缺乏良好的培训。

### 3.4. 属地员工技术水平低

当地员工技术水平较低, 制约了属地化的进程。对于海外工程建设项目来说, 工期紧、任务重是经常面临的问题, 项目希望在当地招聘的员工能够迅速顶岗, 但实际情况却不乐观。这需要花费较大精力对他们进行培训才能上岗操作, 成为制约属地化发展进程的一个重要因素[10]。

## 4. 加强属地管理具体措施

### 4.1. 真心相待，坚持以情动人

用中国项目管理团队的专业精神和友好态度打动对方，在合作中，互相理解，互相支持。从入职时，就评估每一名属地化雇员，根据其专业和技能等，为其在现场配备一对一导师，帮助他们成长和进步，有效提高属地化雇员的技能水平和履职能力。导师们在现场组织集中理论授课、一对一指导、跨专业帮助，使属地化员工非常感激，这种师徒感情的建立，是纯粹的、真挚的、无私的。在员工家庭遇到困难时，分公司在了解和评估后，也都会给与相应的帮助。

### 4.2. 文化交流，消弭文化鸿沟

文化融合，求同存异，互相尊重，只有将自己融入到当地社会之中，才能站稳脚跟。需要表现出对各个民族、各个宗教信仰的尊敬，消弭文化带来的隔阂，只有你尊重对方，对方才会尊重你。为了打破文化、社会、风俗、宗教差异，坚持实施国际化管理，即工作和生活中，要相互尊重，相互理解，相互帮助；学习和了解平时主要接触国家人员的风俗习惯、宗教信仰、风土人情、重要法律法规等；交流中，要注重场合和方式，不能有歧视和瞧不起的行为；在内部工作会议中，尽量将英语作为会议语言。

### 4.3. 强化管理融合，健全管理制度

建立健全属地化管理制度。配合公司人事部负责雇员的招聘、解雇、雇员合同和雇员规章制度的制定、以及雇员的日常工作、生活管理等工作；配合公司财务部负责制定雇员工资标准以及工资社保发放等工作；配合公司企业发展部负责及时跟踪当地法律法规的变动，雇员的劳务纠纷处理等工作。

依据劳动法和相关规定，制定严格的雇员劳动纪律和规章制度，将劳动纪律和规章制度张贴在办公室、站控室和宿舍，并组织雇员学习。制定雇员岗位责任制，做到一岗一责，明确详细工作职责，使之具有可操作性。对工作中违反劳动纪律和规章制度的雇员，做到处罚有理有据，使雇员从思想意识上逐步养成遵纪守法的好习惯，使管理走向制度化、规范化、标准化的道路。

考虑到海外项目大部分劳务纠纷是工资纠纷，因此建立健全岗位工资体系非常重要。结合当地的宗教信仰、风俗习惯等实际情况，严格按照劳动法和相关规定，制订完善的岗位工资体系标准，确保工资体系中所涉及的各种津贴数量符合劳动法规定的标准，津贴项目只能多于而不能少于劳动法规定的标准，并制定了详细的晋升体系、奖金发放制度和标准。

为每位员工建立档案，每年执行 KPI，建立数据库，每年调级、定岗、大胆将有能力属地工放在项目领导岗位、真正有能力者居之，将部分中方员工归到属地工管理中，达到真正的融合。并且，组织部分含金量高的培训进驻项目，根据员工的 KPI 进行分层级培训。

## 5. 结束语

加强属地管理提高项目管理水平是保证项目顺利开展、经济效益的必要举措。在加强属地管理过程中，要坚持基础管理扎实，制度执行到位。并且，在项目实践管理中不断总结，不断创新，最终增强在国际承包市场的竞争力，实现海外项目的高质量发展。

## 参考文献

- [1] 于丽丽, 李建国, 宋飞, 等. 关于强化海外项目属地用工管理的几点建议[J]. 石油天然气学报, 2018, 40(3): 94-96.
- [2] 邢希阳. 对国际工程承包属地化用工安全管理的探讨[J]. 建筑工程技术与设计, 2020(2): 2612.

- [3] 苏伟洪. 海外项目属地化用工风险的规避[J]. 施工企业管理, 2019(7): 95-97.
- [4] 陈伦江. 关于境外属地化劳动用工的几点思考[J]. 企业改革与管理, 2019(7): 83-84.
- [5] 李佳. 浅谈属地化用工在企业中的风险与管理[J]. 经贸实践, 2018(5): 338.
- [6] 王金. 国际工程劳务用工的属地化管理[J]. 经贸实践, 2017(16): 236.
- [7] 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.
- [8] 陈林. 海外工程属地化用工安全管理探索[J]. 商品与质量, 2016(35): 254.
- [9] 黄咏焯, 乐业清. 中国跨国企业海外人力资源管理体系建设的策略研究[J]. 建筑技术, 2019, 50(7): 881-883.
- [10] 范冬丽, 王宝忠, 郑海鹏. 海外项目员工属地化管理探索[J]. 交通企业管理, 2013, 28(6): 19-20.