

# Study on Saudi Aramco Project Local Resource Management

Guofang Jing\*, Jin Wang, Chen Bian, Lisen Tang

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei  
Email: \*jingguofang@cppmde.com

Received: Jul. 17<sup>th</sup>, 2020; accepted: Aug. 17<sup>th</sup>, 2020; published: Sep. 15<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

Local human resource and equipment resource management is a general practice for enterprises "go global", which is also the only way for enterprise internationalization development. It not only reduces the costs but also can enhance enterprises core competitiveness. According to Saudi Aramco projects, the article analyzes the concrete conditions and problems of local human and equipment resource management and proposed improved measure.

## Keywords

Saudi Aramco, Resource, Local Management of Resources

---

---

\*通信作者。

# 沙特阿美项目资源属地化管理探讨

荆国防\*, 王 进, 边 晨, 唐利森

中国石油管道局工程有限公司, 河北 廊坊

Email: \*jingguofang@cppmde.com

收稿日期: 2020年7月17日; 录用日期: 2020年8月17日; 发布日期: 2020年9月15日

## 摘 要

国际项目实施人力资源和设备资源属地化管理是“走出去”企业的通用做法,是企业国际化发展的必经之路,不仅降低项目管理成本,而且提升企业的核心竞争力。本文结合管道局沙特阿美项目,分析了沙特市场人力资源和设备资源的管理现状和问题,并对属地化管理工作提出了改进措施。

## 关键词

沙特阿美, 资源, 属地化管理

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

随着我国“一带一路”战略的发展,中国石油管道局工程有限公司(以下简称管道局)积极响应国家号召,深入践行国际化发展战略,不断在“一带一路”沿线国家开拓新的油气储运工程市场。而作为国际最大的石油公司之一的沙特阿美石油公司是我们不可忽略的一个市场。近几年,管道局先后中标了沙特阿美多个项目,随着对沙特市场的深耕细作,该市场逐步成为管道局的战略市场、高端市场、效益市场、规模市场。

资源属地化既是沙特政府沙化的要求,也是中国企业进军国际的社会责任和降低项目管理成本的考量[1]。2019年管道局在沙特的五个项目人员总计约6500人,其中属地人员占比约86%;设备约2500台套,属地设备租赁占比约79.4%。如何利用好沙特市场属地资源,有效的降低项目成本,实现企业战略发展目标,摸索和研究阿美项目体制下的资源属地化管理成为一个重要课题。

## 2. 资源属地化管理简介

### 2.1. 资源属地化管理的意义

资源属地化管理一是可以采取有效的合同约定,通过属地劳务公司和设备租赁公司来转移人员和设备管理风险,保障项目顺利运行;二是可以利用劳务公司和设备租赁公司暂时垫资,减少项目资金流压力,提高项目效益;三是通过雇佣沙籍员工履行企业的社会责任,有利于企业长期在当地发展;四是通过组建国际化的施工团队,能够帮助企业融入当地文化,更好的适应社会协调发展[2]。

## 2.2. 沙特属地资源现状简介

沙特属地劳务资源丰富,根据沙特统计总局(GaStat)2019年统计报告,沙特劳动力市场共有1276.5万工人,其中:外籍劳务965.3万人,占据劳动力市场约75.6%的就业岗位。据《沙特公报》报道,根据一个美国研究网站发布的数据,沙特外籍劳务最多的国家为印度,占19.4%,其他占比超过10%的国家主要有巴基斯坦(14.5%)、孟加拉(14.4%)、埃及(14.3%)、菲律宾(11.3%)。从项目实际用工来看,几乎100%的外籍管理人员均有阿美项目工作的经历。

沙特设备租赁市场发展迅速,从2014年到2020年沙特的建筑设备租赁市场年复合增长率达到了12%,一份名为《沙特阿拉伯建筑设备租赁市场预测与机遇,2020》的研究和市场报告指出,目前流行的租赁设备包括起重机、挖掘机、轮式装载机、推土机、平地机等。报告显示,尽管沙特基础建设投资逐年增加,但是施工承包商越来越倾向于租赁设备。设备租赁市场跟不上基础建设步伐,导致设备租赁供给不足,属于卖方市场。

## 2.3. 沙特阿美对资源的管理要求

沙特阿美管理标准健全,对于人员,要求持证上岗,例如许可员、安全员、起重工、脚手架主管、脚手架工、设备操作手必须持有经过阿美认证的证件并且在阿美的电子平台系统上备案登记后方可进场工作;焊接QC必须持有CWI/TWI证书、防腐QC必须持有NACECP1/B-GAS/SSPC证书并且经过PID面试合格后方可进场。对于设备,比如吊车、吊管机、移动电站、空压机、水车、板车、装载机、渣土车等必须有要求阿美名录内的第三方检测机构检测合格贴签后方可使用,例如可移动设备还必须安装周边报警系统后方可进场作业。

## 2.4. 资源属地化管理的优缺点

在沙特市场实行资源属地化管理的优点:一是可以有效的降低人工费成本;二是可以减少大量使用中方员工的劳务风险;三是减少工作签证办理数量和费用;四是减少中方人员和设备的调迁费用;五是有效提高沙特当地人员就业,满足沙特政府的IKTVA要求,树立企业的良好形象;六是资源雇佣和释放程序简单,简化资源管理程序[3]。

属地化管理的缺点:一是沙特和中国文化差异大,管理思维短时间融合困难;二是属地印巴员工普遍工作积极性不高,素质参差不齐,管理难度大;三是对中方管理人员和属地人员语言沟通、管理方式提出较高的要求;四是焊工、操作手等关键操作岗位属地人员工效低,技能不能满足施工要求。

## 3. 资源属地化管理存在的问题

### 3.1. 人力资源属地化管理存在的问题

工程招投标阶段组织设计、采办、质量、工艺、土建分包商等进行图纸会审,重点审核以下内容[4]:

- 1) 人员流动性大。关键岗位人员容易流失,比如技术水平高的QC、具有EOLB(管线打开)的许可员等,主要因为沙特市场施工单位非常多,其他施工单位容易以高薪诱惑来吸引我方外雇员工离职加盟。
- 2) 稀缺岗位招聘难度大。如一级起重工、脚手架主管等资源紧缺,外雇招聘难度大,往往影响施工。
- 3) 外雇人员工作效率低。属地雇员(以印度、巴基斯坦为主)及部分自有设备招聘的操作手相比中方人员,工作技能差、效率低,管理难度大。
- 4) 外雇管理人员工资较高。例如许可员和QC的工资1.2万至1.5万沙币/月不等,一些外籍部门经理达到2万~3万沙币/月不等,人工成本较高。(备注:1沙币约为1.8元人民币)

### 3.2. 设备资源管理现状和存在的问题

在沙特市场需要的主要施工设备资源包括挖掘机、吊车、空压机、板车、发电机、移动电站、渣土车、皮卡、中巴等通用设备及吊管机、Trencher、制氮机、大型空压机、干燥机、液压扳手等管道施工专用设备。因为项目施工体量较大，对于通用设备的需求量都比较大，尤其是挖掘机、装载机、渣土车等数量往往达到上百台。

如此多的设备在管理过程中存在以下问题：

1) 设备流动性大。因为沙特阿美施工市场体量大，尤其同一地区项目集中建设，而经过阿美认证的的设备资源有限，存在着多家施工单位竞争设备资源的问题，设备租赁商往往选择租金价格高、支付条件理想的雇主，设备流动性大。

2) 设备操作手技术水平参差不齐。大部分设备操作手(包括自有设备)都为印巴人，部分人员虽然持证，但操作不熟练且语言沟通和管理难度大。

3) 维修频率高。由于可租赁的设备数量有限，导致租来的部分设备会出现性能差、现场频繁维修的问题，造成工效低，影响施工进度。

4) 使用要求不达标。设备租赁商不能按照阿美要求，在挖掘机、铲车、水车等安装倒车影像系统，导致设备安全性能不符合阿美标准，无法正常租赁使用。

## 4. 资源属地化管理的措施与建议

结合以上人力资源和设备资源属地化管理存在问题，提出如下属地化管理的措施与建议：

### 4.1. 建立资源数据库

企业应建立沙特市场自有数据库，内容包括劳务雇员及设备操作手姓名、年龄、国籍、宗教、联系方式、所属公司、以往工作经历、参建项目、工作态度、各项目工作评价等。设备数据库同时要考虑设备租赁商所提供设备的使用反馈、维修频次及与设备使用人的合作态度等信息。根据以上整理信息，对资源进行综合评价，评价指数较低者加入黑名单，不再允许任何项目使用。对评价指数较高者，可以在项目之间推荐，共享信息资源[5]。

### 4.2. 多渠道引进优秀资源

针对劳务用工，目前主要来源为印度、巴基斯坦、孟加拉等国家，这些国家劳工存在着劳动技能不高，工作态度不积极等缺点。相比而言，尼泊尔、越南、老挝、缅甸劳工价格和印巴相近，但是工作积极性高，而且文化思维和中方类似，沟通容易，管理难度较小，可以尝试引入部分非印巴劳工来开拓劳务用工渠道，提高竞争，减少管理难度。

设备方面，目前主要来源为沙特本土租赁商，由于施工市场竞争比较激烈，处于卖方市场，设备租赁单位都会选择信誉好，工期长，支付条件理想的项目合作。为了拓展更多渠道租赁设备，可以灵活和设备厂家合作，采取以租代买的设备租赁方式：一是能够使用全新的设备，提高工效；二是设备来源稳定，不容易流失；三是从长期考虑，设备租赁成本低，到期后转化为自有设备，增强企业的抗风险能力。此外，企业也可根据后续发展规划，自行储备一定比例的车辆、挖掘机、焊机等设备。

### 4.3. 签订战略合作资源供应商

针对沙特市场多个项目在同时运行的特点，企业应挑选沙特市场信誉良好、资源丰富、垫资能力强的资源公司签订战略框架协议合作协议，每个项目的资源需求计划汇总后，统一由资源公司安排，实行集中

调配的原则, 无论从资源数量还是质量都能得到较好的保障, 也能缓解项目的资金压力。

#### 4.4. 项目群资源共享

对于一级起重工、脚手架主管等不需要经过项目单独考试就可以上岗的稀缺性人力资源、以及大吨位吊车、大型吊管机、液压扳手、制氮机、大型空压机、干燥机等专用管道设备, 企业可以统一签订雇佣合同和调配。根据每个项目的施工情况灵活调配, 既能满足各个项目施工需要, 同时根据各个项目的需求进行资源共享, 合理的进行内部资源调配, 增加人员/设备利用率, 减少窝工成本, 提高工效。

#### 4.5. 建立健全考核机制

在属地员工考核机制优化上, 应明确工作职责, 明确主管领导, 以部室为主管部门, 现场机组长负责评价现场表现, 考勤由双方共同管理, 进行定期考核, 实行优胜劣汰的竞争机制, 并根据考核结果对人员进行灵活调整和调动。通过绩效考核, 能够充分的调动员工的工作积极性, 倒逼员工成长和进步。

通过摸索有效的薪酬分配制度调动员工的工作积极性, 工作表现与奖金充分挂钩, 遵循“多得多劳, 质优多得, 责重多得”的原则。要引入竞争机制和差异化分配机制, 杜绝大锅饭带来的分配不公的现象。定期对人员工资进行变化和调整, 实行浮动薪酬制。对工作表现好、综合绩效高的人员进行正向浮动; 对工作表现差以及综合绩效低的人员进行负向浮动, 建立一套适应沙特市场的绩效考核和薪酬分配管理制度。

员工是企业宝贵的财富, 在通过薪酬分配管理的同时也要合理规划属地员工的职业发展, 逐渐培养出一批属地直接雇佣的许可员、安全员、焊工、管工、设备操作手等, 使属地员工意识到在企业工作不仅能挣钱, 还能学到技能, 为员工未来的职业发展打下良好的基础, 培养属地员工的归属感, 增强员工的荣誉感, 逐步树立在沙特市场良好的企业形象和声誉。

由于沙特设备操作手需要经过阿美认证才能持证上岗, 中方设备操作手的工效高, 沟通容易、管理难度小, 需要结合沙特重油项目的经验培养部分中方操作人员取得阿美操作证书, 关键时刻起到关键作用。同时挑选一些年轻, 懂英语的属地员工进行设备操作手培训, 取得阿美操作证后统一进行管理, 通过绩效考核政策激发设备操作手的工作积极性, 提高工效, 降低成本。

## 5. 结论

资源属地化管理是企业在国外发展的必经之路, 也是项目管理和核心竞争力的体现, 如何通过资源属地化管理来提高项目竞争力和降低项目成本, 沙特项目已经逐渐摸索了一套管理方式, 但是距离真正的国际一流管道建设承包商, 我们还需要深入探索和不断的创新, 着力提升国际化管理理念, 真正的融入沙特阿美市场, 为企业创造效益。

## 参考文献

- [1] 郭凤春, 曾学明, 周博, 等. 国际工程承包中属地化管理模式的探讨[J]. 公路交通科技: 应用技术版, 2012(7): 362-366.
- [2] 刘文飞, 杨芳. 海外项目员工属地化管理探索[J]. 中国高新技术企业, 2014(22): 143-145.
- [3] 孙森. 沙特阿美 IKTV 解读及应对分析[J]. 化工管理, 2019(13): 29-30.
- [4] 王明毅, 熊高峡. 国际工程承包属地化管理探讨[J]. 水电与新能源, 2014(11): 71-73.
- [5] 卓瑞, 王明皓. 中国国际工程公司的人力资源属地化[J]. 国际经济合作, 2012(9): 61-64.