

Thoughts on the Territorial Management of Indian Engineering

Yuan Gao^{1*}, Xiaodong Wang², Zhengshuai Bai¹, Ping Che², Pinxian Wang³, Jun Wang⁴, Haibo Hao⁵

¹China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei

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

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

⁴China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. Shanghai Branch, Shanghai

⁵China Petroleum Engineering Co., Ltd., Beijing

Email: *cpgaoyuan@cnpc.com.cn

Received: Jul. 27th, 2020; accepted: Aug. 25th, 2020; published: Sep. 15th, 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^{1*}, 王晓东², 柏正帅¹, 车平², 王品贤³, 王均⁴, 郝海波⁵

¹中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

²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

³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

⁴中国石油天然气管道工程有限公司上海分公司, 上海

⁵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.