

Problems Analysis and Countermeasures of Saudization Management in Saudi Aramco Oil & Gas Pipeline Project

Jinjie Cui^{1*}, Liutao Wang¹, Guijun Chang¹, Chaoming Zheng¹, Qilong He²

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

²Financial and Personnel Service Center of China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei
Email: *26522233@qq.com

Received: Apr. 2nd, 2020; accepted: May 7th, 2020; published: Jun. 15th, 2020

Abstract

Saudization policy is a national transformation strategy of Saudi government to restrict foreign workers and promote the employment and career development of Saudi citizens. All private enterprises and foreign enterprises operating in Saudi Arabia need to employ Saudis and meet the requirements of Saudization policy before long-term development. Based on the project management experience of Saudi Aramco, this paper discusses the existing problems and countermeasures in the management of Saudization works, and provides reference for Chinese enterprises operating in Saudi Arabia.

Keywords

Saudi Aramco, Pipeline Project, Saudization, Countermeasure

*通信作者。

沙特阿美油气管道项目“沙特化”管理问题分析及对策

崔进杰^{1*}, 王留涛¹, 常贵君¹, 郑朝明¹, 何奇隆²

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财务人事服务中心, 河北 廊坊

Email: *26522233@qq.com

收稿日期: 2020年4月2日; 录用日期: 2020年5月7日; 发布日期: 2020年6月15日

摘要

“沙特化”政策是沙特政府限制外籍劳工, 促进沙特国民就业和职业发展的国家转型战略。在沙特经营的私营企业、外国企业等都需要做好“沙特化”管理, 满足“沙特化”要求后, 才能长期发展。本文通过沙特阿美石油公司(简称“沙特阿美”)项目管理的经验, 论述了“沙特化”管理中存在的问题及对策, 为在沙特经营的中国企业提供借鉴。

关键词

沙特阿美, 管道项目, 沙特化, 对策

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. 沙特化政策及要求

1.1. 何为“沙特化”政策

自 70 年代后期开始, 大量外籍劳工涌入沙特, 高峰期超 1000 万。这些劳工, 在推动沙特经济建设的同时, 也带来了本国公民失业率上升、外汇流出、矛盾冲突等问题[1]。如: 大量外籍劳工同沙特人的竞争, 导致沙特人失业率上升, 90 年代中期以来, 沙特各院校毕业生和适龄劳动力的失业率一直维持在 20%~30% 之间; 据世界银行的估计, 自 2000 年以来从沙特汇出的劳务外汇年均约为 150 亿美元, 同时每年另有数十亿美元由劳工随身带回[1]; 外籍劳工与沙特人在社会、文化和宗教价值取向等方面的矛盾冲突造成社会的紧张和不安定。

为改变这种局面, 合理控制外籍劳工在沙特的增长, 并逐步由本国劳动力取而代之。自 1995 年开始, 沙特政府实施劳工“沙特化”政策, 即: 在沙特经营的私营经济和外国企业, 必须雇佣一定比例的沙特籍劳工; 同时鼓励在沙特的私营企业或外国企业为沙特公民提供更多的就业机会。

1.2. 沙特阿美油气管道项目“沙特化”政策要求

“沙特化”政策, 在沙特阿美油气管道项目中体现的更为具体[2]。在工程承包合同中有专门的“沙

特化”条款，即：SCHEDULE “S” Saudization Terms and Conditions [3]，主要内容是明确必须雇佣的沙特籍员工工种及比例，以及不满足要求情况下的处罚等。

以某油气管道项目为例，合同规定了项目必须雇佣的4类沙特籍员工及比例。具体如下：

A类——经认证和/或有学位的项目管理人员；

B类——经认证和/或取得学位的工程师及施工现场人员；

C类——无学历认证的技工或技术熟练劳工；

D类——非技术性力工。

其中A~C类的沙特籍人员比例不低于23%，D类沙特人员比例不低于15%。

如不满足合同要求，项目将面临进度款被扣或被停止支付、禁止经营、信誉扫地等情况。其中“沙特化”员工不足的扣款金额按照以下公式计算：

$$M = \sum (T \times R_i - S_i) \times P_i$$

其中：M——沙化不足的月度扣款金额；

T——项目本月总人工时；

R_i ——合同中规定的每类沙特籍员工最低比例，A~C类 $R_A \sim R_C$ 为23%，D类 R_D 为15%；

S_i ——实际每类沙特籍员工的人工时， S_A 为A类沙特籍员工的实际人工时， $S_B \sim S_D$ 以此类推；

P_i ——合同中规定的每类沙特籍员工的小时单价， $P_A \sim P_D$ 各不相同， P_A 最高， P_D 最低，该单价在合同中已明确。

“沙特化”管理，已成为在沙特经营的中国工程建设企业项目管理的重要内容之一。

2. “沙特化”管理面临的问题

2.1. 管理制度严格

由于是国家政策，沙特政府及本国企业都非常重视，对其管理要求非常精细。在沙特的私营企业或外国企业，要求每天报送企业在沙特所有人员工作时间、地点的花名册(就是Daily Roster)，花名册须包括沙特籍员工。每月末报告“沙特化”管理报告(即Saudization Report)。

这些报告还必须涵盖所有承包商的数据，需将ABCD四类人员以及沙特籍与非沙特籍分开，且要符合“沙特化”政策数据标准。工作要求精细，且繁琐，任务量大。

以某实施的项目为例，高峰期项目人员数达到1452人，其中A类项目管理人员284人、B类工程师及现场人员315人、C类技工510人、D类力工343人。这些人员中约1100人属于劳务分包人员，且现场作业点将近40处，每日准确掌握他们的工作地点、时间等并制成表格，需要花费大量的人力和精力。每月按照ABCD四类沙特与非沙特籍分开，全面统计考勤，至少需要8个表格，再加上沙化扣款计算表和汇总表至少编制10个表格，工作量巨大。

2.2. 招聘合适的沙特籍劳工较为困难

首先，沙特人都青睐政府机构和公营部门的岗位，不愿意到私营部门或外国企业从业，因为前者名声好、工资和福利待遇高、各项保险齐全，且极少解雇员工，除非这些部门被关闭；其次，沙特的高等院校长期偏重于以宗教为主的传统文科，不重视现代教育和科学技术，学生愿意学习工程项目所需要技能的人数更少；再次，一些大学毕业生宁可在家待业，也不会到企业一线求职，这些在家待业的大学生每月领取的失业救济金往往都要高于企业里的普通外籍劳工；最后，沙特女性参加工作的本来就少，到外国工程建设企业工作的更是凤毛麟角。由于以上原因的存在，造成沙特籍劳工招聘较为困难。

以某项目为例, 正常建设期间, 项目平均人数约为 720 人, 需要雇佣沙特籍员工约为 140 人。实际上, 经过多次努力, 仅招聘到 61 名沙特籍员工, 缺口巨大。

2.3. 成本高、效率低

在沙特人力资源市场, 沙特籍人员价格普遍高于印度、巴基斯坦、孟加拉等国籍的人员价格。以某项目为例, ABCD 四类人员的人工时价格对比如表 1 所示:

Table 1. Unit price of manpower comparison

表 1. 人力资源单价对比表

序号	分类	沙特籍单价	其它国籍劳工单价	单位	备注
1	A 类	66	52	里亚尔/人工时	
2	B 类	47	36	里亚尔/人工时	
3	C 类	33	23	里亚尔/人工时	
4	D 类	22	16	里亚尔/人工时	

以某项目高峰期 1452 名员工为例, 按照合同“沙特化”条款, ABCD 四类人员按照合同规定的比例计算, 需要沙特籍员工数如表 2:

Table 2. Number of Saudi employees requirement

表 2. 沙特籍员工数量需求表

分类	人数	沙特化比例	应雇沙特籍员工数	备注
A 类	284	23%	66	
B 类	315	23%	73	
C 类	510	23%	118	
D 类	343	15%	52	

雇佣这些沙特籍员工, 项目每个月成本支出, 比雇佣其它国籍员工多多少呢? 按照每个月 260 小时工作时间计算, 如表 3:

Table 3. Manpower cost analysis

表 3. 人员成本分析表

分类	沙特籍员工数	沙特籍单价	其它国籍劳工单价	价差	月工作小时数	多支出金额	备注
A 类	66	66	52	14	260	240,240	
B 类	73	47	36	11	260	208,780	
C 类	118	33	23	10	260	306,800	
D 类	52	22	16	6	260	81,120	
合计金额						836,940	里亚尔

由上可见, 雇佣沙特籍员工, 将比其它国籍员工, 项目部每月多支出 836,940 里亚尔, 约为 1,556,708.4 人民币(按照 1.86 的汇率计算)。

沙特人对工作的态度以及在遵守企业的规章制度上较差, 其受生活习俗影响, 生性豪爽而涣散, 我行我素, 不愿意受各种规章条文的约束。目前, 在建的工程项目中, 沙特籍雇员能够坚持每周一天认真工作都很难, 甚至有些在签完工作协议后, 根本见不到人, 直到需要确认考勤或迎接“沙特化”检查,

经催促后才能回到办公室。少数能够上班的沙特人，往往独立完成工作能力较弱，做一件事，需要多个人帮忙。

2.4. 工作开展困难

沙特籍雇员招聘到位后，工作开展存在一定难度。以某管道工程为例，项目招聘了沙特籍施工管理人员，安排其到现场负责安全、质量等管理工作，他们到现场坚持不到一天就可能离开，或者第一天在现场，以后基本见不到人。再如沙特籍力工，很多根本不去施工一线。如果随意将他们解雇，其向有关部门反映的话，沙特政府部门多偏袒本国公民，企业将面临调查或遭受罚款等很多问题，而且即使再招聘其他沙籍雇员，类似情况基本不会改变。

3. 应对措施

3.1. 建立管理机构

由于“沙特化”管理要求严格，且重要，项目部可根据工程规模，成立专门的管理部门或在人事部门内安排专人负责(规模较小的项目)。

部门或专人的职责：招聘沙特籍劳工、劳动合同签订、日常管理、“沙特化”日报和月报的编制及报送、培训、解聘安排等。

部门人员或专人的要求：具有“沙特化”管理经验，对沙特劳动力市场、薪酬、劳动力政策等较为熟悉。

人员数量：建议至少 2 人，即：1 名沙特籍人员与 1 名中国员工，以能够保持好的沟通。遇到沙特方面的问题，需要与沙特本国企业沟通时，侧重沙特籍员工去解决。

3.2. 做好沙特化日报和月报

“沙特化”工作开展的好坏，最终通过报告反映给业主，如果业主批准了“沙特化”报告，就表示对该工作的认可。

日报，即：日值班信息报告(Daily Roster)。它详细记录了项目人员的名字、岗位、劳工卡号、国籍、部门、工作地点、入职时间、当日工作时间等信息；项目沙特化管理部门组织，建立报告制度，将表格发给各个部门和施工机组，要求其每日如实统计，定时报送；负责人做好汇总，核实无误后上报业主。

月报，即：月度沙化报告(Monthly Saudization Report)。它按照 4 类沙特籍人员编制，包括 ABCD 四类人员的当月考勤表、ABCD 四类沙特籍人员考勤表、ABCD 四类沙特籍人员、各类的人工时占相应总人工时的对比表、发票扣款表(根据人工时比例情况，如果满足比例要求，责无需扣款)、ABCD 四类沙特籍人员人工时、“沙特化”比率及扣款情况汇总表。

月度沙化报告由“沙特化”专职管理人员负责编制，每月末进行编制，要求数据准确无误。如果沙特籍员工名单造假，通过沙特 GOSI(社保)，很容易被查出，企业形象受损。如果人工时计算错误，低于实际人工时的话，业主将进行“沙特化”不足扣款，直接给项目带来经济损失。因此，在报告提交业主前，先进行自检，自检合格后，第一时间报给业主，从而不影响进度款申请。

3.3. 将“沙特化”要求纳入分包合同

在沙特项目中，“沙特化”员工的成本占项目人工费比例巨大，可通过分包合同条款，要求分包商满足主合同的“沙特化”要求。在分包商每月提交发票时，要求其一并提交月度沙化报告(Monthly Saudization Report)。如果分包商的“沙特化”报告不合格或沙特籍员工人工时占项目总人工时比例不足，

项目部可采取扣款、暂停付款等措施,从而转移风险,降低项目部招聘沙特籍员工的数量和成本。

以沙特某项目为例,高峰期的 1452 人中,劳务分包商人员约为 1100 人。这 1100 人按照“沙特化”比例要求,需要 ABC 这 3 类沙特籍人员约 175 人,需要 D 类沙特籍人员约 52 人。如果没有这些沙特籍员工,业主将从项目月进度款中扣除 2,296,970 里亚尔,约为 4,272,364 元人民币(按照 1.86 的汇率计算)。

如果在劳务分包合同中已明确同样的“沙特化”条款,这部分风险就转嫁给了分包商。需要提交沙化报告时,要求分包商提交即可,如数量不满足,项目部按照业主的扣款数,同金额扣除分包商即可。

3.4. 勤招聘、多培训

针对沙特籍员工数量不足,不能直接满足岗位需求的情况,且不遵守企业管理制度的情况,通过以下几方面开展:

一是、加强思想教育,通过鼓励、培训、说服、薪酬管理、业主协助等方式,督促其在工作岗位上正常上班。

二是、在项目初期,可安排多名招聘人员,加大招聘力度,密切关注项目附近的劳动力市场,有招聘会就及时参加,多收简历,合理筛选。

以某项目为例,除了日常在网站发招聘通知外,还到当地人力资源市场,参加了 10 多次招聘会,收简历 300 余份,最终筛选出 20 余人签订了劳动合同。

三是、根据拟安排的岗位,先对招聘到的沙特籍员工进行培训,连续培训一段时间,满足基本要求后,让其尝试开始工作,随着工作的深入,再逐步深入进行培训,使其掌握全部岗位技能,早日独立开展工作。

四是、签订师徒协议,由工作经验丰富的员工带沙特籍员工,先教他们最简单的工作,上手后逐步深入;以沙特某项目为例,项目部与 21 名沙特籍员工签署了师徒协议,在中方员工的带动下,他们的技能和工作效率的都得了提高。

五是、与当地职业院校签订委托培训协议,直接对在校生传授项目相关的专业技能,按照沙特政府要求的最低工资标准,对其发放工资,毕业后可来我处上班,项目部将其纳入“沙特化”员工中。

以沙特某项目为例,项目部与当地某职业院校约 30 名学生,签订了在校合作协议,给他们发放实习生的工资(相对较低)。以较小的支出,较好地补充了沙特籍员工的数量。

六是、雇佣沙特籍员工,按照沙特政府要求的最低工资标准发放工资,其上班与否,都足额发放工资,不过多追究,纯粹为满足“沙特化”百分比要求。(在当地不合法,建议谨慎使用)

七是、鼓励用人单位消除抵触情绪,大胆启用有上进心的沙特人,培养一支忠于企业的属地化员工队伍。

4. 结束语

通过以上措施的实施,项目“沙特化”管理的目标、机构、管理措施、管理方法都得到了落实,这是做好“沙特化”项目管理的基础。措施的实施,能够在最短的时间招聘到沙特籍员工,同时能得到业主的认可。项目做好了“沙特化”管理工作,履行了良好的社会责任,竖立良好的企业形象,有利于在沙特市场长期发展。

参考文献

- [1] 韩晓婷. 沙特阿拉伯私营经济劳工“沙特化”政策探析[D]: [博士学位论文]. 西安: 西北大学中东研究所, 2010.
- [2] 谢恒. 沙特阿美 EPCT 总承包项目合同[J]. 项目管理技术, 2020, 8(9): 78-82.
- [3] 孙壮, 刘弢. 沙特阿美石油公司 EPC 项目合同简析[J]. 项目管理技术, 2018, 16(2): 110-113.