

编者按：随着国际业务的飞速发展,加强国际经营管理尤其是人力资源管理便成为参与国际市场经营企业的一项重中之重的工作。管理出效益,管理的好坏决定着一个企业的发展空间。水电五局,在十二年的国际市场博弈中,总结出的海外人力资源管理经验,值得借鉴。推行人力资源管理属地化管理,既能降低企业人力成本、提高经营水平,推动企业的可持续发展,又能当地人民创造就业机会,是一种互利双赢的战略举措。本版本期编发电水五局“强化海外人力资源管理的一些做法”供大家参考学习。

近年来,水电五局深入贯彻实施国际优先战略,国际业务得到了快速发展。通过坚持不懈地努力,逐步在摩洛哥、科特迪瓦、赞比亚等主要国际业务市场推进人力资源属地化管理,取得了一定效果,探索出符合公司实际的海外人才属地化管理体系,初步建立了一支当地员工队伍,基本满足国际业务经营规模快速发展的需要。

目前,公司海外各项目共聘用当地雇员5301人,占海外员工总数82.8%,其中率先实行试点的摩洛哥丹肯项目属地化率达94%。近5年,通过对中方出国人员数量的有效控制,使得中方人员的工资总额每年近15%的比例下降(工资总额与5年前比例下降近50%),劳动生产率提高了近一倍,从而间接提升了公司的国际市场竞争力。

以点带面,有序推进属地化工作

在《水电五局“十二五”人才战略规划》中明确提出了国际业务人力资源属地化管理的要求,并制定了公司《国际项目人力资源属地化管理办法》。2012年,率先在摩洛哥管理片区以丹肯高铁项目

强化海外人力资源属地化管理 助推企业国际业务发展

开展试点。项目部由15名优秀的中方管理和技术人员为核心骨干,组建了管理和技术团队。项目除了经营、财务等核心部门负责人由中方人员担任外,包括项目生产副经理、计划组织协调人员、安全工程师等高级管理人员都由摩洛哥当地人员担任。据统计,当地雇员在施工过程中平均占比达到80%以上,最高峰达到94%。该项目属地化管理成果和示范效应明显,公司摩洛哥、科特迪瓦、赞比亚等项目均根据实际情况积极开展属地化管理。

健全属地管理制度,规范员工行为准则

一是按照项目属地国的法律法规和用工制度,结合公司和项目实际,建立健全了海外项目用工管理、培训考核到薪酬发放等各环节的相关制度,确保了属地化管理的制度化、程序化、规范化、标准化。二是严格合同管理程序,用劳动合同规范当地雇员行为。将员工试用、考勤、考核、休假、纠纷处理等条款等明确写入用工合同,以合同条款为准绳,强化合同过程控制。对当地员工的违纪行为,严格按照合同予以处理。

通过一系列的制度化、规范化、标准化建设,逐步树立了规则意识,规范了当地雇员的工作行为。以制度规范和文化培植,引导当地员工主动融入公司管理文化、管理理念,增强当地员工的企业认同和文化认同,减少管理摩擦,实现和谐管理。

建立雇员业绩档案,强化培训练兵

一是建立了包括姓名、身份信息、个人特长、工作经历、上岗时间、离职时间、所属工区、工种、工作表现和业绩评价等内容齐全的雇员业绩档案,及时更新,动态管理。二是结合雇员实际,通过理论培训和岗位练兵等形式,发挥“传、帮、带”作用,在当地员工中掀起“比、学、赶、超”的浓厚学习氛围,使他们和中方员工一样,树立“岗位成才”的价值观,在工作中实现个人价值。

公司赞比亚项目结合当地雨季较长的特点,充分利用施工空档期开展当地员工的管理水平和技能提升培训工作。由于当地雇员设备操作技能的提高,设备使用率进一步提升,节约了项目成本。科特迪瓦项目提出“培训式考核”思路,采用“自招、自培、自用”的模式提前招聘懂机械常识的人员进入项目部,并签订了“免费培训定向就业协议”,储备、培养适合项目施工管理的人才。该项目累计培训合格钻机司机、钻爆工、挖掘机司机等60余名技能操作人员和其他相关人员239人,为满足高峰期施工提供必要的人力保障。同时,该项目走进科特迪瓦著名高校——博瓦尼国家理工大学开展校园招聘,仅2015年,就招聘了8名土木工程、测量、房建及城市规划等专业的优秀大学毕业生,并把他们安排到项目技术、管理等重要岗位。改变过去以技能工为主的引进格局,提升了高层次当地雇员的引进工作,进一步优化了

当地引进人才的结构,并通过他们宣传和提升公司在当地的影响力。

创新管理,完善考核奖惩机制

一是创新管理模式。在摩洛哥项目推行“以摩管摩”方式,即使用摩方管理人员管理当地员工。由于他们具有相同的文化和语言沟通的优势,因此,更善于与外控、监理、作业人员等有效沟通和交流,有利于及时解决项目施工过程中遇到的问题,提高劳动生产效率;乌干达项目在管理上坚持“刚柔并济、以人为本”的原则,对当地员工违纪的行为一方面依据事实进行处理,一方面耐心教育和正面引导,帮助他们改进和提升,提高项目在员工心中的信服度和满意度。

二是创新考核机制。公司把属地化管理工作纳入对项目的业绩考核中,管理评价考核指标占比15%。近年来,随着公司国际项目属地化不断推进,公司海外项目当地员工人数保持稳步增长,而我方员工则相对减少。另一方面,创新开展雇员业绩考核工作,激励当地员工立足岗位争做贡献。苏丹阿特巴拉项目设置了班长津贴,并且在生产高峰期,对设备操作手设置了安全专项奖励,既保证了生产进度,又确保了安全文明施工;乌干达、摩洛哥等项目每季度对于表现优秀的当地雇员颁发“优秀雇员奖状”,并且给予一定的物质奖励。公司部分海外项目还通过推行当地雇员承包制、计件工资制等形式,肯定价值创造,

激发工作热情。

三是创新薪酬福利管理。对于技能水平高、工作态度好、工龄满一年的雇员,以增加奖金基数的形式推行加薪制度。并为劳动合同满半年的雇员,增设年功工资进行奖励。同时,规定对连续工作满一年的雇员,从下年度开始每年享受20天的带薪年假,如果雇员放弃年休假,项目可以购买雇员的年休假,全部放弃休假的员工,项目另行奖励10天工资。

四是完善当地雇员退出机制。海外项目在大力使用当地雇员的同时也不断加强对其的监督管理,不断完善违纪处罚、合同解除等措施,对于违反项目管理制度和劳动纪律的,项目部视情节轻重给予处罚;严重违法规章制度的,予以解除劳动合同。

加强沟通协作,构建和谐外围环境

一是加强与当地政府部门的沟通联系,将属地化人才发展战略和地方就业问题充分结合,大力促进了当地人员就业,获得当地人民和政府的欢迎和认同。二是在当地高等院校招聘优秀毕业生,为提高属地化管理层次,为公司国际业务的进一步发展打下良好基础。三是聘请当地劳动局、社保局、移民局等机构人员对当地员工的合同、工资、清算等业务给予审核指导。聘请熟悉当地法律的律师定期就工作中出现的问题进行法律咨询,寻找处理依据。四是积极参与属

地国当地公益活动,树立起一个负责任、可信赖的跨国企业形象,取得当地政府和人民的信赖,为项目在建履约和市场开拓创造良好的外部环境。

加强人文关怀,建立融洽雇佣关系

一是充分尊重当地员工的宗教信仰和风俗习惯,做到文明管理,友好协作,凝聚人心。苏丹阿特巴科项目部协助建清真寺,聘请阿訇为穆斯林大众料理宗教事务,赢得了当地社会和雇员的充分好评。每年的开斋节、古尔邦节、独立日等假期,项目部按照当地风俗习惯,为当地雇员送上节日礼物和祝福。二是倡导中外员工平等,加强沟通,建立融洽雇佣关系。三是加强对当地员工进行人文关怀和心理疏导。每周定期赴施工现场与部分当地员工沟通,充分了解当地员工的诉求。四是完善福利和文娱活动。开通电视及网络信号,建立职工娱乐室,安装空调、电视,完善免费医疗(普通疾病)服务等。利用节假日等业余时间开展文娱活动,促进双方员工的沟通交流,提高公司在当地员工心目中的形象和地位,不断营造和谐的工作氛围。

在国际业务不断发展壮大的同时,推行人力资源属地化管理,既能降低企业人力成本、提高经营水平,推动企业的可持续发展,又能当地人民创造就业机会,受到属地国人民和政府的欢迎与认可,是一种互利、双赢的战略举措,是企业国际化战略的必然选择。

廉政建设

水电十二局把好干部廉洁“入口关”

本报讯 日前,水电十二局纪委编制廉洁测试试卷,对新提任中层副职的3名干部进行了任前廉洁知识测试,测试题包括《中国共产党章程》、《中国共产党纪律处分条例》、《电建股份职工违纪违规处罚暂行规定》、中央八项规定等方面的填空题20题,《国有企业领导人员廉洁从业若干规定》、“三严三实”专题教育等方面的问答题5题。

廉洁从业知识测试是水电十二局把好干部廉洁“入口关”,树立干部纪律意识、规矩意识的一个廉洁教育新载体。

宁夏电建聆听廉政讲座开展警示教育

本报讯 日前,宁夏自治区检察院预防职务犯罪宣讲团来到宁夏电建,对该公司总部机关全体人员、各专业公司、项目部党政负责人,重点岗位管理人员共计120余人开展了一场别开生面的警示教育。

自治区人民检察院宣讲团成员分反腐态势篇、典型案例篇、忏悔危害篇和诫勉劝廉篇四个部分,运用真实、生动、具体的案例,用“以案说法、以案纪释、以案施教”的形式,详细阐述了职务犯罪的基本情况和特点,全面系统地分析了新形势下职务犯罪的规律、职务犯罪对党和国家造成的巨大损失、对本人家家庭事业造成的危害后果,并从把

好初始关、亲情关、交友关、美色关、节庆关、小节关等六关,提出预防职务犯罪的对策建议,告诫干部员工要经得起诱惑、耐得住寂寞,增强自律意识,弘扬清风正气,把好人生航向,珍惜政治生命,珍惜个人前程,珍惜家庭幸福,做到自重、自省、自警、自励、自律,树立“真爱生命,承担责任,维护荣誉”价值观,构建拒腐防变的思想防线。

宣讲结束后,宁夏电建纪委书记就预防职务犯罪提出三点要求。一要充分认识预防职务犯罪工作的重要性和必要性;二要加强管理,健全完善预防工作机制;三要以此为契机,推动三严三实专题教育扎实开展。

电建海投“点对点”开展廉洁从业教育

本报讯 为强化设备物资出口业务关键岗位、有业务处置权人员廉洁从业意识,按照“抓早抓小抓常,常扯‘袖子’”,早预防的工作思路,9月11日,电建海投公司纪委结合对出口业务开展的专项审计工作,主动出击,通过发生在“身边”的设备物资采购业务案例,对设备物资出口业务有处置权人员进行了一次“点对点”廉洁从业教育。

廉洁小小说 倡廉大道理

本报讯 “各部门快到综合办领书了,项目部编辑的《廉政小小说集锦》开始发放了”,水电十一局黑龙江干流堤防工程项目部综合办公室分大学生姜曼曼在办公群发出了通知。

项目部出书了,消息很快传开了,不一会儿,书就发完了。

为深入推进项目廉政文化创建活动,增强廉政文化的吸引力和影响力,加强项目部精神文明建设和党风廉政建设,进一步保持项目党员员工思想、组织、作风纯洁,不断提高项目干部职工的法纪意识、廉洁意识,三分局黑龙江干流堤防工程第二十标项目部通过网络、书籍等渠道,收集25篇廉政小小说,共计三万余字,编辑成《廉政小小说集锦》,受到了项目职工的喜悦。

《廉政小小说集锦》充分利用简洁的

会上强调与会人员要主动适应反腐倡廉从严治企新常态,按照抓早抓小抓预防的工作思路,从股份公司成员企业发生的设备物资采购业务案例中汲取教训,引以为戒,在工作中,认清本岗位的廉洁风险,以“三严三实”的工作态度严格要求自己,把握“底线”,不越“红线”,做到清清白白做人,干干净净做事。

党建之声

凝心聚力促发展——厄瓜多尔辛克雷电站中国水电联营体加强海外党建工作纪实

海外工程项目部,远离祖国,远离后方党委,如何推进党建工作?几年来,中国电建旗下中国水电厄瓜多尔辛克雷电站联营体党工委在集团党委的领导及水电国际和水电十四局公司党委的大力支持下,严格依照企业党建工作要求,联系所在工程实际积极探索,努力抓好党员和员工的教育引导,下大力气抓党风廉政建设,充分发挥党组织的政治核心作用和党员的先锋模范作用,推进工程建设,凝心聚力促进发展,取得初步成效。

强化学习 铸牢信念

辛克雷电站远离祖国,足有两万公里之遥,员工来自五湖四海,项目部高峰期共有中外员工5041人,其中中方员工1171人,党员181人。在国内国外不同的理念思潮汇聚碰撞中,项目坚持稳抓党员学习,筑牢党员信念,为项目履约提供了重要的思想保障。

根据上级党委要求,结合项目实际,辛克雷电站党工委积极开展工作,通过发放资料,组织讨论,撰写学习心得,确保党的声音如洪钟巨吕,撞击心弦,以统一党员意志,让其保持坚定的信念。

2012年,党工委及时传达党的十八大精神,组织学习讨论,开展党的十八大知识竞赛,使党员、职工及时掌握国家新变化,党的新要求。

2013年,党工委下发了《党风廉政建设责任制解读》和《党的群众路线教育实践活动系列学习辅导材料》,组织党员学习交流,党员撰写学习心得70余篇。

2014年,认真开展重温“焦裕禄同志先进事迹”活动,把“三严三实”学习与集团对南美开发战略的讨论进行有效融合,以强化对党员的理想、信念教育,增强使命感。

2015年,党工委高度重视党中央提出“四个全面”的要求,及时汇集、精选下发15000余字的学习材料,组织党员深入学习讨论,并提出具体要求,避免形式主义走过场。现已收到党员学习心得40余篇。

自党的十八大召开,从“群众路线”,到“三严三实”,从“作风建设”到“四个全面”,项目党工委通过组织群众参与学习讨论,鼓励建言献策,从而增强学习效果。

使党员思想认识得到提高。“心中有党、心中有民、心中有责、心中有戒、心中有工作”——做“五有党员”,已成为项目全体党员追求的目标。由于广大党员有坚定的信念,在关键时刻就能顶得上。

2014年,输水隧洞多次遭遇大断层等极端不良地质条件,伴随大量突发涌水,导致TBM卡机事件,需要在恶劣条件下实施支撑,进行人员出渣。关键深刻,是共产党员挺身而出,以身作则,

经过长达9个月的不懈努力,带领广大员工经受住严峻考验,于2015年4月7日,取得输水隧洞全线贯通的骄人战绩。

引导员工 不辱使命

“中国水电为什么要开拓南美市场?辛克雷电站在中国水电南美开拓中要起到什么作用?作为一名南美中国水电人,我们的责任是什么?”这是每一名来到厄瓜多尔辛克雷电站的中国水电人在入场培训中首先要遇到的“入场三问”,也是每个辛克雷电站的中国水电人要回答的问题。

纵观世界水电发展之过去与当今,唯有南美地区雨量丰沛的亚马逊流域,水电资源丰富,政经相对稳定,社会对清洁能源认知度较高,是当今水电开发最富发展潜力的地区之一,市场前景可观。

辛克雷电站是厄瓜多尔在建的最大水电站,也是该国当前最重要的建设项目,受到政经各界的高度重视。它也是中国电建在南美开发的第一个大型工程项目,实施效果深度影响着中国电建在南美开拓的战略,影响着中国电建在业界的地位,是典型的“只许胜不许败”的形象工程。

依联营体总经理、党工委书记字继权的话:“使命光荣,责任重大,心怀敬畏。这不是套话!”

辛克雷电站工程建设要做到“进度达标、质量合格、安全合规、管理有序”,需要全体员工尽心尽力、埋头工作,需要党员和干部以身作则、创先争优。

联营体党工委积极引导员工,放飞梦想,立足本职,不辱使命。在“中国梦”下设定“电建梦”,在“电建梦”中明确辛克雷电站目标,在辛克雷电站目标下确立员工愿景。有追求的员工,才会有无尽的创造力和强烈的敬业精神。

同时,党工委注重以人为本,在指导思想上明确:员工是企业生产要素中具有支配地位的要素,维护员工利益是企业存在和发展的重要目标。要保证员工身心健康,就要畅通员工尤其是青年员工的职业发展通道,保证员工有知情权、建议权、监督权,使得企业成为员工获得尊严生活的幸福源头。

四年来,辛克雷电站联营体注重从衣、食、住、行等保障做起,让员工有“企业如家”的温馨;四年来,联营体从青年员工中提拔各级领导干部100余人,向其他项目输送干部20余人。通过引导和人文关怀,极大地增强了企业凝聚力,激发了员工的工作热情。

电站首部施工区,一日三雨,要进行大体积混凝土浇筑,怎么办?施工区自制轻质大面积防雨棚,哗啦啦的大雨中,面积达500平方米的仓位,浇筑热火朝天,看得咨询、业主伸出大拇指连连赞叹。

俞勇

廉政建设 不留死角

党风廉政建设是项目党建工作的重头戏,可在现实工作中却常遇尴尬:一些人说,贪腐风严重,但离我们处于产业链末端的施工企业还远。有观点认为,少生产事实,党建工作虚,多做实事,少玩虚功。

党工委组织党员干部深入探讨,统一思想认识:廉洁从业是企业凝心聚力的重要基础,是项目成功的必要保障。反腐问题需要防微杜渐,海外项目绝纯净土,必须保持足够的警惕。

自2013年开展“组织建设年”主题活动起,联营体党工委就牢牢把住支部建设不放松,坚持项目推进到哪里,党组织就建到哪里。支部建设,要求一星期内必须补足,从而有效地保证了“一岗双责”制度的落实。

辛克雷电站从进点至今,即严格执行“三重一大”集体决策制度。每年底对“三重一大”事项列表以供党政班子及纪检人员进行回头审核,迄今没有发现未经集体决议的事项。

党工委要求,要以“抓大放小”的严谨态度,从思想到行为,严格执行“八项规定”,认真落实反“四风”工作,重申“四个任何”规定:“任何领导及关键岗位人员,任何时候、任何地点,不得接受任何分包商、供货商及其他关联单位的礼品礼金和宴请招待”。并设立联营体、施工区两级举报电话、举报信箱,牢牢防腐拒变的严实篱笆,收到良好效果。

实践告诉我们,搞好党风廉政建设,最关键还是依靠群众参与。几年来,党工委通过在各施工区设立意见建议箱,公布举报电话、举报邮箱,并每年两次以上集中征集群众的意见建议,使群众监督的眼睛无处不在。事实证明,群众的监督如同射入森林的阳光,使得一切腐朽的东西无可遁形;严谨制度加上严格执行,使党员干部常怀敬畏之心,能有效地增强廉洁从业的自觉性。

实践证明,借力群众接地气,是党建工作的重要抓手。

通过努力,党风廉政建设得到了联营体各级党组织及党员的高度重视,形成了一个共识:就是只有抓好党风廉政建设,企业才能风清气正,员工才能凝心聚力。

2014年,是党工委确定的“作风建设年”。根据反“四风”要求,党工委依靠群众,梳理出“作风建设存在的问题”40余条,再通过归纳整理为“员工生活、施工生产、施工管理、员工发展、廉政建设”五大块16条,并分别提出改进意见及措施。结果,通过认真抓整改,作风建设工作收到明显成效。

赤诚奉献 党员先锋

辛克雷项目党工委始终把推进工

程、服务生产作为党建工作的出发点和落脚点,充分发挥党组织的重要作用。党员干部率先垂范,冲锋在前。从而,增强了凝聚力和战斗力。

2013年,党工委确定的“组织建设年”。党工委坚持“施工生产发展到哪里,党支部就建到哪里”的原则。几年来注重项目党支部建设并及时补足因工作调动空缺的支委,始终保证支部成为“铁打的营盘”,以充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用。

四年来,党员干部在生产一线吃苦在前,感人事迹层出不穷。在输水隧洞遭遇特殊地层坍塌涌水的关键时刻,厂家工程师认定,9台受淹的大型电机返德修理正常需3个月,至少要2个月。但要按此安排,工期延误会造成严重后果。危急之时,优秀党员、联营体连续3年先进生产者、隧道施工区综合队班长张建春毅然主动请缨:“我们自己修理!”

于是,张建春带领大家拆下电机线圈仔細检验,进行精心绕制。员工两班作业,他却连续跟班,每天工作16小时以上,整整7天,9台电机成功修复,受到各方一致好评。

联营体党工委委员王建利,是安装施工部经理。来到项目后,他深入研究项目特点,坚持优化施工组织,引入施工单元量化管理手段,凡能直接计量的科目,均科学测算,设定计量、计价标准;难以直接计量的科目,则力争与可计价科目绑定。有效地打破了“国际大锅饭”,极大地提高了工作效率,赢得了员工的一致赞扬。

输水隧洞治理惠世前,坚持一线施工22个月,远超过一年一休假的时间规定。电话里孩子向爸爸报告学习进展情况,却听到爸爸说:“快去快去,给咨询、业主准备5套,10分钟后出发!”孩子没听懂,叫妈妈来听,电话却挂了。

四年来,联营体延迟乃至放弃休假的党员及员工不少于500人次,加班加点、连续奋战,忘我付出的事例不胜枚举。

党工委在巩固前3年工作的基础上,针对辛克雷电站工程已进入向发电目标冲刺的关键阶段,确定2015年度为“赤诚奉献年”。号召全体党员为辛克雷电站建设作贡献,掀起生产新热潮。在《赤诚奉献年党员评价表》中,群众意见要通过“踏实肯干、效果明显”,“勇挑重担、甘于奉献”,“关心群众、积极热忱”,“行为文明、勤俭节约”四大板块得以体现,占2850余条。而在总分100中,得分低于80分的党员,明确规定取消年度所有评优资格。事实上已把对党员的评价钥匙交给了群众,党员表现如何让群众说了算。此举给党员带来了莫大压力,但“群众认可的党员”也给党员带来了强大动力。有广大党员带领员工积极投身工程建设,为今年实现施工计划提供了保证。