



阿尔及利亚贝佳亚高速公路。

# 丝绸之路深精耕

# 「一带一路」新力量

## 以奋力打造「品质铁建」为目标的 中铁十七局海外施工纪实

□ 东云 铎子



### 升级打法 扛起“海外优先”战略

为落实中国铁建“海外优先”战略,中铁十七局从理顺体制机制、加强国际人才建设、联合同盟“借船出海”等方面出发,打出了一套“组合拳”。根据该集团的决策部署,2019年二季度将完成海外指挥部、驻外机构的组建以及人员选聘等工作。目前,该集团牢固树立了“国内国外一盘棋”的思想,实现国内外无缝对接,推动海外事业快速科学发展。

国际化人才的数量和质量决定“走出去”的广度与深度,该集团集中优势资源向海外倾斜,从建立海外用人制度、加强人才培养、完善海外薪酬管理体系等方面入手,充分调动员工积极性,为“海外优先”战略提供强有力的保障。他们通过不断加强业务知识学习和业务能力培训,打造一支“谋全局、识大体、懂经营、善管理、讲忠诚、肯奉献”的海外人才队伍。同时,依托投融资项目,在实践中培养了一批具有海外经营开发、资本运营、工程经济、财务法律经验的内部专家。

与此同时,该集团优选合作伙伴,努力搭建“一带一路”合作联盟平台,促进海外发展的合作共赢。该集团在持续加强与中铁路总公司、中信建设、中兴通讯等国内大型窗口企业合作的同时,注重引入智库“外脑”,与合作伙伴联合出访巴基斯坦、哈萨克斯坦等“一带一路”沿线国家,参加丝绸之路经济带新疆·克拉玛依论坛、“一带一路”中印合作发展研讨会等国内外高端峰会,并取得了一系列合作成果。

凭借在基础设施建设领域雄厚的专业实力和丰富建设经验,中铁十七局以产业聚集和产业配套的形式,带动劳务、材料、机械装备及咨询服务等建筑业上、下游及关联产业的山西企业“走出去”,形成晋企“抱团发展”的良好产业生态。同时,中铁十七局一直将工业园区和国际产能合作作为“走出去”的重要着力点和突破口,不断加强与省内优势企业的战略合作,主动参与到晋企“走出去”的进程中,与相关行业的企业一道,加快推动以政府为主导、企业为主体的海外产能合作园区建设,携手打造了一批示范园区,更好地承载和推动产能合作项目。



### 升级干法 变“先行优势”为“领先优势”

如何将“先行优势”转变为“领先优势”是中铁十七局落实“海外优先”战略面临的一项重大课题。他们明确了“三条主线”升级干法:一是向产业链高端迈进,承揽一批有影响力的大型工程项目,锻造提供一揽子、交钥匙的产品能力。二是坚持属地化经营,变“游击战”为“阵地战”;树立既负责在建项目,也负责市场开发的目标,同时提高外籍员工的比例,加强培训,使其真正“融”进去。三是以打造“品质铁建”为中心工作。

该集团是国内最早“走出去”的央企之一,先后打造了一批具有较大影响力的海外精品工程,工期进度和安全质量履约情况良好,受到所在国政府、业主和各有关方面的肯定与好评。可以说,海外工程是中铁十七局一块响当当的金字招牌。其中,巴基斯坦是该集团通过参与商务部援外项目开发海外市场的典范。他们于2012年承建了施工难度较大的商务部援助项目——援巴基斯坦国道公路网修复项目,并以此为契机,与商务部建立并长期保持了良好的合作关系,陆续承揽了援巴基斯坦国会大厦太阳能光伏发电项目、援巴基斯坦F-9公园太阳能照明项目等援外项目。同时,该集团依托既有项目承建了木尔坦输变电项目等,成功实现了在巴基斯坦市场的持续滚动发展,使之成为企业海外发展的核心市场和第一个“桥头堡”。

成绩的取得绝非偶然,中铁十七局狠抓在建项目管理,通过“以干促揽”实现滚动发展。他们在所有海外项目实行业主回访制度,及时掌握项目动态、听取反馈意见,以高质量、高标准打造令业主满意的精品工程,实现了倒逼项目管理水平提升和促进双方密切友好合作的双重目标。截至目前,全集团共有海外在手工程承包合同70个,分布在阿尔及利亚、安哥拉、委内瑞拉、巴基斯坦、赞比亚等10多个国家,所有项目施工进度有序、安全风险可控,得到了所在国政府、业主和各有关方面的肯定与好评。

该集团把2019年定为“项目管理年”,实施海外工程建设“三步走”:第一步牢固树立精品工程理念,抓好安全生产、质量管理、文明施工、注重环保,与当地政府、管理机构、周边民众和谐相处,打造精品工程,树立企业品牌形象。第二步做好劳务用工管理,完善优质劳务队伍的选用机制,认真做好劳务人员的培训教育,规范用工手续。同时,严格落实劳务队伍及劳务用工黑名单制度,加快推进属地化用工,不断提升企业全球配置资源的能力。第三步优化项目组织模式,从有利于项目管控、降本增效的角度,优化海外项目实施模式,并进一步探索完善联合项目部、项目托管、揽干一体等管理模式,加强在建项目管理,助力经营工作更好地开展。

该集团注重加强与中出口信用保险公司以及山西省“走出去”重点企业的交流合作,变被动等待项目为携手创造项目,变单一产业环节“搭船出海”为全产业链“造船出海”,让“走出去”的步伐迈得更远、走得更好。

针对国际承包工程,该集团要求全员牢固树立风险管理意识,深刻认识海外风险防控需要集团上下、各部门、各子分公司、海外机构及在建项目齐抓共管,每一个参与者都要把好关、负起责,每一个流程都要建立起有效的“安全门”“防火墙”,共同落实风险应对措施。他们持续落实好中国铁建海外发展要求,完善相关管理制度,规范工作流程和风险控制体系,加强对海外项目的备案、立项、评审和论证。同时,密切关注当地政治经济形势的变化,加强与大使馆的联系,确保海外人员及财产安全。

唯其笃行,以致千里;唯其琢磨,乃成大器。新时代扬帆海外的征程已经开启,中铁十七局全员紧密团结、锐意进取、真抓实干,为推进海外建设高质量发展,打造“品质铁建”努力奋斗!



埃塞俄比亚博莱-莱米和基林托工业园配套变电站工程。

### 前言

中铁十七局既是“一带一路”倡议的践行者,同时也是受益者。作为第一批“走出去”的央企,中铁十七局紧跟“一带一路”倡议实施步伐,结合企业实际制定海外发展实施规划,找准海外布局的着力点和突破口,先后在亚非拉等地22个国家承建了公路、房建、市政、通信、光伏发电和电力通信工程等项目100余项,合同总额超过300亿元人民币。

在巴基斯坦,他们承建的援巴基斯坦国道公路网修复项目被巴基斯坦国家公路局授予“特殊贡献奖”;援巴基斯坦国会大厦太阳能光伏发电项目打造了世界上首个绿色国会大厦,荣获由世界能源工程师协会颁发的“2018年度最佳能源项目”大奖,是中巴友谊的标志性工程之一;援巴基斯坦F-9公园太阳能照明项目,采用绿色照明技术,实现二氧化碳零排放,代表着中国绿色、环保、可持续发展的理念,使这座美丽的公园成为一座光伏新能源示范基地。在安哥拉,他们建设的社会住房项目凯兰巴·凯亚西新城工程是当时该国最大的民生工程,被誉为“安哥拉重建王冠上最为璀璨的明珠”,吸引了10多位非洲总统前来参观。在阿尔及利亚,他们建设的东西高速公路是阿尔及利亚第一条高速公路,也是我国首个采用欧洲规范和欧洲技术标准的海外工程项目。在埃塞俄比亚,他们建设的埃塞俄比亚博莱-莱米和基林托工业园配套变电站工程是埃塞俄比亚第二大变电站,可为新工业园区以及亚的斯亚贝巴南部区域提供可靠的接入点及电源支撑。该集团2016年获得中国对外承包工程商会和中国出口信用保险公司“AAA”级信用企业称号,多个海外项目获得“中国青年文明号”称号。

翻开新的篇章,中铁十七局立足“转场”的转型方向,积极融入中国铁建“海外优先”战略,继续巩固和提升海外业务优势,努力开辟新时期“一带一路”的伟大航程。



### 升级保障 做稳做盈“海外盘”

适应援外市场的新形势,密切关注巴基斯坦、孟加拉国、老挝、柬埔寨等国家国际发展合作署和商务部援外机构及政策规划,把握援外项目属地化实施的进程和趋势。

针对国际承包工程,该集团要求全员牢固树立风险管理意识,深刻认识海外风险防控需要集团上下、各部门、各子分公司、海外机构及在建项目齐抓共管,每一个参与者都要把好关、负起责,每一个流程都要建立起有效的“安全门”“防火墙”,共同落实风险应对措施。他们持续落实好中国铁建海外发展要求,完善相关管理制度,规范工作流程和风险控制体系,加强对海外项目的备案、立项、评审和论证。同时,密切关注当地政治经济形势的变化,加强与大使馆的联系,确保海外人员及财产安全。

唯其笃行,以致千里;唯其琢磨,乃成大器。新时代扬帆海外的征程已经开启,中铁十七局全员紧密团结、锐意进取、真抓实干,为推进海外建设高质量发展,打造“品质铁建”努力奋斗!



安哥拉毛鲁本托变电站。



安哥拉凯兰巴·凯亚西新城社会住房项目。

援巴基斯坦国会大厦太阳能光伏发电项目。