马拉维国际会议中心荡漾春色

“2012欢乐春节”文艺演出隆重举行

当地时间2012年1月10日晚，由上海建工承建的马拉维国际会议中心大厅张灯结彩，座无虚席，一派欢乐。中国大使馆和马拉维文化部共同举办的龙年“欢乐春节”活动在这里成功举行。马拉维总统穆塔里卡、总统夫人、20余位部长和副部长、各国驻马使节，社会各界友人及中资机构员工、华侨华人等近2000人出席。

活动开始后，我驻马大使潘和钧首先上台发表演讲。他表示，春节是中国人民最重要的节日，也是了解中国文化的重要窗口。希望通过文化交流与合作，增进中马两国人民的相互了解和友谊，永远做好朋友、好伙伴和好兄弟。

随后，马总统宾古·穆塔里卡上台，他连声高呼“中国万岁”，并发表热情洋溢的讲话。他祝贺中国人民春节快乐，高度评价上海建工为中马两国友谊，为马拉维市政建设所作出的不懈努力与积极奉献。他表示，通过共同举办庆祝春节活动，使两国人民更加紧密地联系在一起，进一步夯实了两国友好关系。

“魅力天津”马拉维欢乐春节活动

热情奔放的马拉维舞蹈

马拉维关爱中心小朋友表演“千手观音”

这场异彩纷呈的文艺联欢由中国文化部、中国驻马拉维大使馆主办，中方的30名演出人员来自天津歌舞剧院和天津杂技团。艺术家们通过民乐合奏、民族舞蹈、声乐、杂技等节目，将中国文化的传统元素和节日喜庆气氛相结合，并特意穿插非洲歌舞一并呈献给观众。

演出前后，中国传统工艺大师还在现场演示泥人、剪纸、纸塑、年画等民间艺术，向非洲人民集中展现了国绚烂多姿的非物质文化遗产和民俗风情。

被观众的热情深深打动，中国演员以投入的弹奏、优美的舞姿、深情的歌唱淋漓尽致地传递出中国人欢庆新春的喜悦和幸福，激发了大家对未来的美好憧憬。最激动人心的时刻出现在中国演员演唱马拉维著名民歌《莫鲁莫》时，包括总统夫妇在内的全体观众起立齐声合唱，不同肤色的人们此时在歌声中拉近了距离、找到了共鸣。

马拉维国家舞蹈团、合唱团也在联欢会上亮相，歌声高亢激越，舞蹈热情奔放，深深感染着现场的每一个人。马拉维关爱中心的小朋友还表演了中国武术和舞狮等节目，一招一式有模有样，赢得雷鸣般的喝彩和掌声。

演出结束后，上海建工马拉维项目领导向总统夫妇赠送了由江西景德镇中国特级工艺美术大师为他们制作的印有总统及其夫人头像的精美青花瓷盘。总统夫妇在看到礼物后非常高兴，对我方馈赠表示感谢！

晚会在欢乐、祥和的气氛中圆满结束。马拉维当地电视台、广播电台等媒体对晚会进行了全程直播。

（裴海良）

在土耳其过春节

□张烨

春节，是中国人最重视的传统节日。红彤彤的灯笼，热闹的年夜饭，都是记忆中春节的烙印。2011年12月，我与海外部土建工程师龚斌二人一同来到土耳其卡拉比克市卡德米尔电站项目现场开展工作。在遥远而陌生的国度，我们如何度过这个春节呢？

土耳其是一个以伊斯兰教为主的国家，当地几乎不知道“春节”这个中国的传统节日。若不是我们从国内带来的日历上标有农历日期，春节就只是一个普通的工作日。

今冬欧洲天气异常寒冷，位于欧、亚、非三洲交接的土耳其，此时也正是冰天雪地，银装素裹，这一切以前只是从电视上才会见到。

我们是当地小镇上仅有的两位华人，龙年春节临近，过年的气氛全靠我们自己创造了。2012年1月23日，周一（大年夜），由于在时差上土耳其比北京时间晚6个小时，中央电视台春节联欢晚会开始的时候，正是土耳其下午2时。我们便一边通过卫星电视收看央视“春晚”，一边包水饺。由于水平不高，个个都是厚皮大饺子，活像个大元宝。随着零点钟声响起，我们的牛肉饺子也纷纷下了锅，有蒸的，也有煮的，它们寓意着蒸蒸日上以及招财进宝。烹饪饺子的同时，我们也通过网络、飞信等通讯工具与国内的亲朋好友互贺新年。

1月24日，周二（大年初一），新年的第一天，项目现场就下了一场大雪。正所谓瑞雪兆丰年，这场大雪是龙年丰收的预兆，我和龚工二人早早地踏着这场瑞雪，开始了新一年的工作。

表彰先进 才艺表演 欢乐过年

“每逢佳节倍思亲”，春节时分海外员工特别有感触，免不了会在这个中国传统节日表现出思乡情。为了缓解这种浓浓的思乡之情和增添在国外项目过年的年味，多米尼克项目党支部联合团支部在春节期间策划组织了一系列活动。

小年夜，项目部为全体项目员工和聘用的当地工人，组织了一场别开生面的新春联欢晚会。会上，各分包负责人发言，项目部领导祝贺新年，宣布表彰10位项目先进个人。随后开始娱乐表演，项目部领导和工人们在台上各显才艺，有独唱、合唱、小品、哑语表演、口琴吹奏等，还有互动游戏，更有丰富的奖品和抽奖送给辛勤工作的工人们。整整3个小时的晚会，现场气氛非常活跃，掌声热烈，此起彼伏，大伙都积极参与，那一晚，所有项目员工都过得非常开心。晚会结束后，还有工人感谢项目部为他们考虑这么周详，驻多米尼克使馆领导也在看到我们晚会圆满落幕的微博后，发来微博贺电，恭祝上海建工项目员工新春快乐！

大年夜，项目部又精心准备了一顿丰盛的年夜饭，管理人员和工人们坐在一起，一起享受在国外吃年夜饭的气氛。此时，我们就是一家人！大家碰杯祝福龙年新年的美好愿望顺利实现，项目全体管理人员和工人们都有信心、有决心把项目干好，再创新佳绩！ 顾佳佳/文 姚黎俊/图

图为项目组春节联欢会现场

欢歌笑语辞旧岁 出行考察度新春

玉兔辞旧岁，金龙迎新春。在萨摩亚项目团支部组织策划的新春联欢会上，全体员工载歌载舞，各显才艺，欢声笑语，喜迎新年。这是项目组在小岛迎来的第三个农历新年，精彩的表演和搞笑的游戏互相穿插，将联欢会接连推向高潮，最后在徐昶获经理抽出新年大奖之际，联欢会宣告圆满落幕。

趁着新年放假之余，项目组又组织大家出海远赴马诺诺岛进行小学项目的实地考察。通过和岛上居民愉快地沟通，了解当地的风土人情，实地勘察材料运输方式和堆放场所，了解水、电、网络、道路等基础设施，为将来的项目实施先做准备，并打下一些群众基础。在岛上我们见到了在敞开式“法雷”（一种萨摩亚的传统建筑）里上课的小学生们，甚感心酸。当知道我们的来意是要为他们建造一所马诺诺小学时，不论是学生还是居民都把我们奉为上宾，用当地最热情、最隆重的方式接待我们。让我们深刻感受到当地居民的淳朴和热情，善良和友好。大家都暗下决心，为了增进中萨人民的友谊，为了当地孩子们能有良好的学习环境，我们一定要努力工作，在南太地区打响上海建工的品牌。

这是一次感受颇深的海外新春。如果说联欢会是一年来给工人师傅们的鼓励和慰问，那么小岛的勘查则给予我们年轻人的理想和动力。将来在岛国及周边会有更多的上海建工项目，通过我们亲手建造而矗立在南太平洋众多岛屿上的建筑，我们所获得的将不仅仅是成功的喜悦，还有上海建工的荣耀和中萨两个国人民的友谊。 （殷永毅）

早春初雨惠万方

□秋石

新春长假里，到江苏走亲访友，一场不期而至的春雨，飘洒在所到的小城沃野。这潇潇春雨，给新的一年带来丰收的好兆头，给人们带来新的希望，真是一场春雨满城新啊！

雨是傍晚时分，人们吃罢晚饭才下起来的，是翌日清晨人们起床之前就早已停下来的，真是“好雨知时节”，“随风潜入夜”啊。早春初雨，给人们带来了清新，带来了万象更新的信息。

温凉清新的雨丝，细密如织；节拍舒缓的雨滴，渐渐沥沥。在这初春的夜晚，悄然洒向了大地，润泽了正在复苏的万物，拨动了我的情思。“天街小雨润如酥”，这是韩愈写的佳句。这一个“润”字，一个“酥”字，绝妙地写出了春雨的品格和柔情，我也情不自禁地赞叹一声，“潇潇春雨润如酥”！

“春雨贵如油”。潇潇春雨喜到来，最兴奋、最欢喜的当数农户人家。在农家的心里，春雨好像善解人意的天使，她早早来到了人间，让沉睡了整整一冬的草木睁开了双眼，露出了笑脸；使荒凉了一冬的大地披上了绿装，伸展了臂膀。这场春雨是多么及时啊，她润酥了大地，润酥天穹，更润酥了农民的心田！

春雨滋润了大地，也荡涤着人们头脑，她给人们以和谐处世，耐心待人的良方秘籍。从春雨中，人们感悟到循循善诱，耐心细致，周到入微的为人处世的方法论，领悟到孔夫子的“温良恭俭让”与春雨的相通契合之妙。

春雨蒙蒙的江南小城

春雨给诗人以写情抒怀的创意空间；给画家以挥毫泼墨的写意天地。春雨，是一幅淡雅清丽的水墨丹青画；春雨，是一首舒缓如行云流水般的古琴曲；春雨，是一个温柔恬静的多情的少女……

新春降祥瑞，春雨惠万方。一场润物如酥的潇潇春雨，预示着新的一年风调雨顺，预示着新一年吉祥如意，诸事天成！

本报编辑部 地址：上海小木桥路681号上海外经大厦 邮政编码：200032 电话：021-61952829（10F） 61952775（7F）

外经集团召开2012年工作会议

（上接第1版）七要重点完成金矿、涉农、电站、根据地建设、历史遗留等具体项目的执行和建设。在管理工作方面：要加强投融资管理、信息化数据化标准化建设、系统化建设、科研工作，进一步压缩管理人员，鼓励员工上一线，赴境外工作，建立根据地配套管理和机制。在人才建设方面：要打造黄金队伍、电站成套队伍、农业项目执行队伍、境外经营人员队伍、领军人才队伍。在企业文化建设和思想政治工作方面：要围绕“和谐为本、追求卓越”的理念开展“忠诚与贡献”活动，深化外经“桥”文化建设，宣扬厄特设备的拼搏协作精神、招标公司精益求精的精神、成套集团顽强拼搏、锲而不舍争优质订单、保可靠效益的精神，发挥“两办”带教见效的思想方法和工作方法。

会上，外经集团总会计师王小林作了《外经集团2011年经营考核情况》、《外经集团2011年财务状况报告和2012年财务工作管理要求》报告；集团副总裁田俊、外经商务公司董事长崔世豪、集团人事部总经理陈星、集团纪委副书记顾海琳、集团总经济师项静岳分别结合各自工作实践，从项目执行经验总结、人才队伍建设思考、法纪管理和历史项目盈亏分析等方面作了交流发言。集团所属各经营单位、集团管理部门党政一把手在会上签署了“年度经济工作责任状”和“年度党风廉政责任状”。全体与会人员还按工业工程、咨询服务和服务贸易三个板块分成三个小组对会议内容进行初步消化和讨论，并组织大会交流，为龙年转型突破吹响了冲锋号。（周全）

建工海外部召开二〇一二年工作会议

（上接第1版）包括对海外市场和海外业务发展方向、发展模式及人才培养、团队建设、属地化管理的先进经验，为一系列课题发表了独特的见解，提出了建设性意见和建议，为海外部以后的项目经营管理积累了宝贵财富。

海外部总经理姜亦波最后作了大会总结，他从进一步做好思想统一的工作、积极谨慎地策划推进分公司的筹建工作、促进分公司尽快进入正常运行状态、全力以赴做好今年的经营、施工和管理工作等四方面对海外部今年工作作了具体部署，为海外部2012年各项工作有序开展明确了方向。（武林）

总 编 童继生
副总编 黄 跃
臧晓晴
执行主编 金兴荣
编 辑 武 林
李景霞
陈 涛

外经与海外
CHINA SFECO&SCG OVERSEAS
第2期（总第14期）
2012年2月29日
主办单位：上海外经集团控股有限公司
上海建工集团股份有限公司海外事业部
wjb@sfeco.net.cn www.sfeco.net.cn
hwb@cscgoversea.com www.cscgoversea.com

2012年上海外经集团控股有限公司董事会、监事会、经营班子正式公布

董事会成员：童继生 张林发 姜亦波 严锦顺 汤 峻 王小林 汤抗胜
童继生任董事长（法定代表人）
监事会成员：范忠伟 黄 跃 顾海琳
范忠伟任监事会主席
经营班子：总 裁：张林发
副总裁：姜亦波 严锦顺 汤 峻 田 俊 郑裕枫
总经济师：郭峥嵘 总会计师：王小林

外经集团召开2012年工作会议

本报讯 2月24日至25日，外经集团2012年工作会议于松江上海大众国际会议中心召开。建工集团和外经部领导、外经集团领导、建工海外部领导、外经所属各经营单位领导、集团总部管理部门负责人共60余人出席会议。

上海建工集团董事长、总裁徐征在会上作了重要讲话（本版另发）。外经集团党委书记、董事长童继生作了题为《转变观念、团结一致、排除万难、争取成绩》的讲话，他在深刻分析集团2011年工作背景的基础上，对集团2012年工作提出如下要求：首先，要转变观念。一要认清形势，二要转变观念，三要解放思想；其次，要排除万难，树立“七种精神”：即，要树立不畏艰难创效益的拼搏精神；面对问题追根探底的科学精神；敢担责任的勇士精神；刻苦钻研、韧劲十足的钻研精神；没有条件创造条件、不懂就学习的好学精神；精明、大气的业务精神；建立系统，打造队伍的人才精神。最后，要争取成绩。重点做好经济工作、管理工作、人才建设、企业文化建设和思想政治工作等四方面工作。在经济工作方面，要完成“七项任务”：一要建立集中经营、明责授权分账执行、子公司独立经营的体制；二要完善存量分配兼顾公平，增量分配先讲效率效益再兼顾生产；三要确定集团目营以及对下的管理定位，不断建立、完善、系统制度和机制；四要确定各所属单位定位导向；五要转变思想理念，由乐观管理逐步向悲观管理、静态假设、动态预测与落实转变，由粗放切块消化向数据化信息化精细化管理转变，由中介经营向无本经营、权益经营、信用经营、远期收益经营、贸易工程化经营等创新的经营方式转变；科研工作由无核心技术向形成专业技术能力转变；规范经营管理理念，定期审计审查、规范管理、联合检查；六要重点打造订单良性循环，责任落实，锲而不舍的能力、自营消化造血能力、项目融资的赢利能力；（下转1、4版中缝）

蒋志权对海外部2012年工作提出三点要求

建工集团党委书记蒋志权2月17日在海外部2012年工作会议上对建工海外事业的拓展给予充分肯定，并结合建工集团今年工作重点，对海外部工作提出三点要求。

首先，领导干部要有问题意识。要善于发现问题、解决问题。对于发现的问题，要认真对待，认真整改。要加强内部规范化管理，加强制度化、标准化建设，要在加强内控制度建设的基础上加强企业的精细化管理，通过对内控风险点、内部管理点的控制，提高运营的效率和效果，达到企业经营有序、管理合法、资产安全、财务报表和相关信息真实完整。此外，在问题面前要事先认真思考，做好事先策划。要善于抓机遇，善于研究政策，积极对待，要在程序上符合要求；对于复杂问题，要经过集体讨论，集体决策，要按照上市公司的要求来解决问题，要经得起检查。对于出现的问题，要在实践中接受教训，增长知识、积累经验。

第二，领导干部要有发展意识，要树立把上海建工建设成为国际性企业的长远目标。要在国际市场占有率、组织结构国际化上下功夫。要正确认识当前我们的管理组织比较粗放，企业效益不高的现状，要在思想观念、思想认识、战略目标以及具体实施上提高发展意识，要在海外项目规模、效益及承揽标志性建筑上树立自我发展目标，要合理分析资源的利用，做好人力资源、技术资源、资金资源等分析利用。同时，海外部要起到引领和协同作用。要在思想观念上起到引领作用，用国际化先进理念影响广大职工，要加强学习，提高思想认识；此外，要做好市场引领，发挥海外部熟悉国际环境的独特作用，形成优势的区域人才，同时，通过对特定国家政治、经济、社会技术等方面的长期了解、分析和经验积累，建立并形成适应海外项目要求的优势人才和属地化人才；做好EPC的引领作用，在任务接触、合同谈判及分包采购过程中，形成产业链前阶段的独特优势。最后，做好海外业务与外经、土建与专业、设计施工一体化的协同，发挥建工的整体优势。

第三，领导干部要增强全局意识。要着眼于企业的发展大局，服从领导班子的集体决策，要有全局观念。当全局与局部发生冲突时，局部要服从全局，不能过于强调独立性，要互相协调，互相补合。领导干部工作必需围绕企业的中心工作，围绕企业已确定的发展战略来进行，各自做好工作，树立企业形象；要善于处理好各种、各条线的工作关系，要共同参与企业文化建设。同时，领导干部在顾全大局方面要具备一些基本素质，要善于学习，富有创新精神；要善于分析，明确决断，敢于负责。在问题面前，不要越权，不要违背程序；决断过程中要认清形势，分析利弊，及时决断；在复杂问题面前，要统一认识，再进行决断，决断后坚决执行。要善于协调，发挥团队作用。 （武林）

建工海外部召开二〇一二年工作会议

本报讯 2月16日至18日，建工海外部2012年工作会议在苏州西山涵园召开。建工集团副总裁、海外部党委书记童继生，海外部总经理姜亦波，海外部领导班子成员、各中心总监和业务条线负责人、海外项目经理和管理骨干以及特邀外经集团相关部门及项目负责人共百余人出席会议。

此次会议主题是“创新转型，持续发展”。会议目的是“进一步统一思想，振奋精神，团结一心，细化全年工作部署，推进重点工作落实，在现有的起点和基础上，实现海外事业持续稳步较快发展。”

建工集团党委书记蒋志权到会并作重要讲话，建工集团副总裁童继生作专题报告，外经部总经理李岚到会讲话，各项目经理代表、境外机构负责人等分别就建立分公司体制、海外公司经营、工程项目管理的经验和思考进行交流发言；与会人员还就关系集团海外业务持续发展的相关议题开展广泛、深入讨论，并就上述问题统一思想，达成共识。

一.增强问题意识、发展意识和全局意识。蒋志权在讲话中对建工集团取得的主要成绩进行全面总结，并就海外部的持续发展提出必须强化问题意识、发展意识和全局意识的要求。在学习蒋志权书记的讲话中，大家认为应当按照“三种意识”的要求，寻找差距，加强学习，提高认识，继续努力。在面对新形势、新任务条件下，持续发展、快速发展是海外部唯一的选择。我们绝不能故步自封，更不能墨守成规，必须振奋精神，自我加压，努力创造新的业绩。

二.对建立分公司体制达成共识。通过此次会议的专题报告和交流讨论，与会人员对海外部建立分公司体制的必要性和重要性都有了充分认识，在适应经营地域扩大、规模扩大的新形势下，为保持海外业务持续发展，有必要对现行管理体制和管理模式进行调整和完善，大家一致认为实行分公司体制势在必行；在分公司建立过程中，应当坚持“既积极、又慎重”的原则，成熟一个，推行一个，有步骤、分阶段实施。这些共识的达成，为方案的下一步实施奠定了不可或缺的思想基础，是一项十分重要的成果。

三.多侧面地交流了海外市场经营和项目管理的经验。此次会议上，特多公司、美国公司、柬埔寨项目部、新加坡公司、香港公司及北京办事处分别作了工作报告，为大会提供了多方面的丰富信息，交流了具有借鉴意义的市场经营和项目管理经验。包括以投资为先导，带动工程承包及其他业务发展的经验；包括变“市场经营”为“经营市场”的经验；包括建立行之有效的管理制度和管理流程、加强企业文化建设的理念；（下转1、4版中缝）

徐征要求外经员工——

振奋精神 发挥优势 谋划更大发展

建工集团董事长、总裁徐征2月25日在上海外经集团控股有限公司召开的2012年工作会议上作重要讲话。他在简要回顾建工和外经重组经历的三个不平凡阶段、充分肯定外经控股去年完成的五项重要工作和上海建工去年业务取得新突破的基础上，对外经控股2012年的工作提出三点殷切希望。一是希望外经全体员工振奋精神，发挥优势，为建工的海外发展作出更大贡献。徐征要求外经的干部和员工要自我加压，要成为建工集团持续健康发展的重要一员。他认为，建工集团海外业务的实施主体主要是外经控股和海外部，海外业务在做大市场、提升国际知名度的同时，更要成为建工未来的盈利点。然而海外业务风险大，不确定因素多，因此既要积极，也要稳妥。通过我们的努力使资本市场和资源市场联动，资源市场和工程市场联动，并能使企业实现健康持续发展，实现建工海外业务的飞跃。二是希望外经控股完善经营模式，谋划更大发展。徐征指出，最近几年，外经控股对经营模式、营销方式，做了很多思考和研究。但要成为名副其实的“外经”企业，必须进一步完善产业布局，以及区域市场和产品布局。要像海外部开拓柬埔寨市场那样不断拉长服务链，把自己打造成总集成商。这类服务型业务，结合区域战略深化实施，肯定能获取利益。三是希望进一步加大社会资源的利用力度。徐征希望外经控股要集成建工集团的内部资源，充分利用社会资源，走高端海外事业发展路线。最后，徐征表示外经只要战略清晰，有一个坚强的领导班子，有一支既懂得农民文化，又能接地气、执行有激情的员工队伍，就一定会有更大的发展、有一个美好的未来，就一定能成为上海建工海外事业发展的支撑和亮点。 （方圆）

童继生参加驻外大使和企业家对话会

本报讯 2月15日，市政协及上海公共外交协会举行“走出去”与转型发展——大使和企业家对话会，部分我国前资深驻外大使与企业家代表、政协委员共聚一堂，深入探讨。建工集团副总裁童继生代表上海建工集团参加活动并与嘉宾现场交流。

全国政协常委、博鳌论坛秘书长、前驻美国大使周文重，全国政协委员、中国国际经济交流中心秘书长、商务部原副部长魏建国，中国人民外交学会原副会长陈永龙，原中国政府非洲事务特别代表、前驻南非大使刘贵今，前APEC高官、大使王嵘生介绍了目前中国企业“走出去”以及一些国家和地区经济发展情况。来自各行业的企业家们畅谈了“走出去”的体会，并就新形势下我国对外政策、风险防范等问题向大使提问。 （王静）

马拉维总统视察上海建工在建项目

本报讯 2月3日，马拉维总统宾果·穆塔里卡，在中国驻马拉维大使馆参赞胡玉洁陪同下，专程视察由上海建工集团承建的总统别墅工地。该工程是马拉维国际会议中心及配套酒店项目的一部分，同为该国即将举办非盟峰会而准备。

在不久前闭幕的亚迪斯亚贝巴第十八届非盟会议上，正式确定2012年第二次非盟峰会将于7月在马拉维举行。为此，马拉维政府高度重视，穆塔里卡总统一直关注相关项目进展，他在视察中对中国政府的大力援助，以及上海建工加快建设进度、提前优质完工表示感谢，他说，上海建工的建设质量和速度非常好，房屋非常宽敞大气，我十分满意。该别墅地块占地17万平方米，建筑面积1.4万平方米，共有21栋建筑单体，目前已基本建成，计划本月正式移交给马拉维政府。 (裴海良)

柬埔寨首相洪森出席上海建工承建的6A公路开工典礼

本报讯 2月14日，由中国政府优惠贷款援建，上海建工承建的柬埔寨国家6A公路扩建项目举行开工仪式，柬埔寨首相洪森和中国驻柬大使潘广学出席并致辞。

洪森首相在仪式上宣布将“6A公路”改名为“6号公路”。他说：以现在的情况来讲，我们不应该再叫6A公路了，直接叫6号公路比较好。他感谢中国政府的援助极大地推动了柬经济社会发展，表示6号公路建成后将有助推动柬经济和旅游飞速发展。

潘大使说，6号公路是柬埔寨公路网中最为重要的经济大动脉，不仅连接着吴哥古迹所在的暹粒省，而且还是连接泰国的经济走廊，中方愿意为6号公路剩余260多公里的扩建提供贷款支持。

柬埔寨首相洪森为6A公路破土动工

洪森首相、潘广学大使和上海建工项目负责人在开工仪式上

该项目全长40.5公里，总工期38个月，预计2016年2月竣工，路面将从7米多加宽到26米，沿路26个地方将建设总长约1370米的桥梁，6号公路的等级和路况会得到全面提升，成为柬埔寨第一条全线四车道国道，成为真正的“希望之路”。 (刘鹤孜)

中国进出口银行行长李若谷在柬签署优贷协议并视察上海建工在建项目

本报讯 2月2日，中国政府向柬埔寨政府提供3.02亿美元的优惠贷款援助协议签字仪式在金边隆重举行，柬埔寨副首相兼财经大臣吉春和中国进出口银行行长李若谷代表双方在协议上签字。

该协议中包括有上海建工负责承建的“柬埔寨国家214号公路及上丁湄公河大桥项目”。214号公路位于柬北部柏威夏省和上丁省境内，全长143公里，包括一座上丁湄公河大桥，桥梁总长1731米，是我集团在柬修建的跨度最大的桥梁，项目总工期为45个月。

在签字仪式上吉春副首相表示，多年来中国向柬埔寨提供的无偿援助和优惠贷款已达20多亿美元，用于当地桥梁、道路、电力和农业灌溉等30多个基础设施项目建设，对柬战后重建和经济社会发展发挥了重要作用，为柬巩固主权和独立作出了有益贡献，体现了中国政府和人民对柬埔寨政府和人民的真挚友谊。

签字仪式后，李若谷行长率中国进出口银行代表团一行，视察了上海建工在建的柬埔寨金边港集装箱码头项目工地。李行长称赞新码头工程进展情况好，施工颇具规模，鼓励大家按期优质建好工程，促进中柬两国友谊，进一步推动当地进出口贸易水平提高。 (晓涛 刘鹤孜)

上海建工承建的加蓬体育场成功举办非洲杯足球赛

本报讯 2月12日，非洲杯足球赛举行决赛和盛大闭幕式。在加蓬首都利伯维尔，由中国政府援建、上海建工承建的“中加友谊体育场”球迷云集，加蓬总统邦戈及政要，国际足联主席布拉特、非盟秘书长让平、球王贝利等嘉宾出席，四万人座体育场座无虚席。

在闭幕式大型演出上，人们随着非洲独特节奏，在草坪上载歌载舞，五彩缤纷的灯光投向四方，现代化高科技的声、光、电，配合烟花、水幕，打造了一场立体的视听盛宴。决赛中，赞比亚国家队经过120分钟鏖战附加9轮点球大战，最终赢得冠军，颁奖时场内礼炮齐鸣，璀璨的烟花照亮整个夜空。

加蓬体育场此次根据安排共承办了9场赛事。为确保比赛顺利举行，上海建工集团派出由24人组成的运行保障小组，从竣工移交后一直留守现场，加强设施检验维护，反复调试磨合系统，确保不出问题。比赛时在关键操控岗位定点定人把守。虽然场内十分热闹，大家却始终高度保持紧张有序。有时连续两场赛事完毕，检查好各项设施和系统正常后，返回驻地已是第二天凌晨，大家丝毫没有辛苦怨言。主办方对我方现场人员的专业素质和敬业精神非常赞赏，上海建工实现了确保体育场在比赛期间平稳运行的承诺。

中加友谊体育场是中国援助中非地区国家规模最大的成套项目，2010年1月23日开工，2011年11月27日对外移交，目前它已成为当地标志性建筑和中非人民友谊的又一新象征。 (晓涛 陈意)

非洲杯足球赛决赛

商务部西亚非洲司调研上海建工对非业务情况

本报讯 2月23日，商务部西亚非洲司副司长曹甲昌一行来沪，调研建工集团在非业务情况，与市商务委、集团外经管理部、海外部、外经集团相关人员进行座谈。

在听取集团近年来在非洲发展整体概况和典型项目执行情况汇报后，曹甲昌对集团取得的成绩表示肯定，对在重点国别开展积极有益的探索表示支持。在介绍了非洲国家政治形势和中非关系发展趋势后，曹甲昌指出，在国际环境充满变数的今天，中国公司“走出去”，应当更注重与当地的中国大使馆、经商处保持良好沟通。政府也将整合各渠道的信息，及时有效地传达给企业，帮助其降低因政治因素造成损失的风险。 (王静)

■项目经理谈海外项目管理

迎接挑战 奋力拼搏 不辱使命

□蔡立志 金鸿祥

援几内亚体育场已于2011年11月通过竣工验收并完成对外移交。然而，成果来之不易。起初项目进展不顺，遭遇雨季施工、生产资源不足、当地大选政局不稳、疟疾肆虐、飓风袭击等一系列困难，工期滞后较多。

2010年8月新的项目部成立，新团队有着一股子狠劲，越是有困难越是迎难而上，既然没有退路，倒不如奋力一搏，在最短时间内，重新布局、从头策划，携巴基斯坦项目的余威和士气，仅一个月就顺利恢复生产。10月份体育场结构环通，混凝土结构形象进度完成90%。钢结构完成屋面网架安装。11月份顺利通过商务部中期结构验收，在商务部领导和专家组指导下，一举解决了困扰项目的三大技术困难。之后，项目部根据现场进度、剩余实物工程量清单、当地季节气候、生产资源情况等，排出新的项目进度、材料、人员进场“三合一”总控制目标计划。这个计划能否完成，很多人持否定态度，包括监理和设计都认为不可能做到。但仅仅过了两个月，体育场内外开花，主体、勒斑，抹灰，安装等各工作面全部展开，多条线、多工种、全方位作战，施工气势恢宏，整个工程进度发生了巨大改观。

2011年初是冲刺北区高看台主体结构的关键时期，此时工地上钢管总量只有600吨，周转还差200吨的缺口。关键时刻不能让周转材料拖住施工前进的道路，更为重要的是不能让士气正旺的主体结构施工工人停工等料。项目部毅然决定利用在当地中资公司的人脉关系，花较高价格租赁，解了燃眉之急，从而保证了4月中商务部高访团到达时，全部看台结构混凝土结束，扭转了项目前期在商务部的印象，得到商务部傅自应副部长的称赞：“上海建工是建筑业龙头企业，讲政治，不愧是援外施工企业的排头兵。”

在雨季来临之前，所有外立面装饰全部完成，屋面防水和保护层也完成，同时室内装饰开始插入，7月份进入雨季，现场主要是室内涂料等装饰工程施工，未受影响。此外，土方工程是本工程施工难点之一，项目部通过优化场地排水管线方案，在满足使用功能基础上，说服设计和监理因地制宜地对场地标高进行调整，大大减少室外土方工程量，为按期竣工打下坚实基础。

2011年对几内亚项目部来说是忙碌的、难忘的、充满豪情的一年，过程是辛苦的、曲折的，结局是圆满的。在竣工总结会上，驻几大使评价：“上海建工始终以国家利益为重，在自身承受巨大亏损情况下，没有丝毫懈怠和拖延，仍顽强地高质量完成项目，这种时刻以国家利益为重的精神值得我们学习和尊重。”

克服重重困难 推进伊朗公路项目实施

□田俊

2011年是伊朗高速公路项目开工五年来，施工进展情况最好的一年，塔隆隧道右线实现贯通、6号大桥全面动工，生产逐渐步入大干快上的轨道。全年完成产值5758万美元，是前一年产值的两倍。

由于伊朗特殊环境，项目一开始执行就困难重重，一期工程自2002年签署商务合同后，经历多年拉锯，实施难度是国内项目难以想象的。2009年5月签署补充协议后，项目进入全面组织施工阶段，然而由于内部预算、分包以及资金等诸多原因，进展仍较缓慢。

去年，项目部按照外经集团“夯实基础促发展，转变方式攀新高”要求，大力调整结构、完善内部管理、逐一攻克阻碍项目的关键难点，有效推进了工程进度，为后续施工打下了基础。体现在：

一．争取到施工图设计(土建)部分的正式批复。根据双方合同规定，一期工程的终版施工图由伊朗交通部组织设计审查。伊方安排三家咨询公司实施，但迟迟没有结果，严重影响进度。在我方强烈要求和多次交涉下，经过一年半的努力，终于得到批复，我们及时对其中提出的问题进行整改，保证了后续工作快速展开。

二．完成分包合同签订。由于项目前期持续时间较长，原预算金额已不能覆盖分包商实际支出成本，为了确保公平公正，项目部根据补价合同重新调整预算金额，制订新的验工计价标准，明确分包工作范围。在股东单位大力支持下，与两家分包签订合同，稳定了施工队伍。

三．解决贷款到期问题。由于考虑到项目地的政治风险，贷款银行迟迟不肯放款，通过各方努力，银行终于放款，但很快就到了提款截止期，经过与贷款银团和伊朗财政部的多轮谈判，最终签下贷款协议延期恢复放款时，提款期实际已不足9个月并不能展期。为确保工程款支付的持续性，项目部与业主反复磋商，最终解决了到期后的余款支付问题。此后又攻下了预付款保函、履约保函等延期的一系列难题。

2012年项目部将全力以赴完成预定目标，重点围绕以下几点开展工作：

一．进一步做好计划管理及进度控制，督促分包商加大施工资源投入不断完善施工安全与质量管理体系，及早形成全线大干快上良好局面。

二．加强项目成本控制管理。开展分项工程的施工招标，尽早确定项目施工总成本。以分包商建安费、甲供材料成本、项目管理费为成本控制的重点，不断完善成本控制管理程序，对超成本预算的标段进行提前预警。

三．做好索赔和反索赔。以总承包和分包合同为依据，深入施工现场，随时掌握项目进展的最新状态，并根据合同条件和现场条件，及时向业主提出索赔和向各部门通报分包商可能索赔的预警。

四．解决制约项目进度的外部不利因素。努力解决再融资和合同到期等问题，提前做好各种情况下的应对措施预案。解决税收、设计图纸审批、征地、计量款支付等关键问题，为项目大干快上创造必要条件。

(上接第3版)

再者，系统思考的关键在于看出“杠杆点”，即可引起结构重要而持久改善的“点”。一旦找到最佳的杠杆点，便能以小而专注的行动，创造最大的力量。

2012年我们的目标与任务中，将涉足全新领域的矿业开发与建设，农业橡胶等示范园的建设，特大型电厂及糖业种植与工厂建设等等。面临新的事业，新的召唤，如果没有系统思考的配合，建立共同愿景之修炼会缺乏重要的支撑。愿景描绘了我们想要创造的事物，而系统思考将引领我们如何脚踏实地，创造与实现。

共同愿景的实现还涉及我们能否在实际工作中通过系统思考体认到系统结构及杠杆点，特别是找准找对杠杆点，从而指导我们面对挑战，务实进取，排除万难，去争取胜利。

2011年《外经与海外》电子报刊稿统计

上海外经集团控股有限公司	
单 位	刊登稿件数量
工 会	19
综合管理部	16
党务工作部	59
人力资源部	14
市场部	8
财务部	4
审计室	1
工程管理部	3
经济管控部	1
工业工程事业部	8
机械成套集团	18
国际招标公司	18
外经商务公司	8
金门公司	0
伊朗项目组	17
越南项目组	5
其 他	20
小 计	219

上海建工集团海外事业部	
部 门	刊登稿件数量
综合管理中心	72
财务中心	2
技术中心	8
采运中心	6
合约核数中心	13
市场中心	3
工程管理中心	13
机电安装部	8
波兰公司	1
萨摩亚项目	11
马拉维项目	10
柬埔寨项目	8
巴中、几内亚项目	8
澳门项目	4
特多项目	10
赞比亚项目	6
多米尼克项目	10
新加坡项目	0
荷兰项目	0
加蓬项目	9
美国公司	2
塞内加尔项目	2
小 计	207

紧扣集团战略布局 扎实推进人才队伍建设

□陈星

2012年是外经集团全面推进、快速发展的重要一年，是落实战略布局、取得阶段成效的关键一年。作为承担着集团战略智力支撑的人力资源部来说，如何打造一支用得上、冲得出、搞得定、打得响的人才队伍，是人力资源部门工作的重中之重。

一、统一思想，为集团战略提供智力支撑

围绕将要实施的厄立特里亚金矿项目、非洲橡胶种植项目、伊拉克电站项目等“黑白金”三大重点工程项目，锻炼队伍，造就一支数量充足、结构合理、充满活力的高素质的人才队伍。按照集团“三大工程、两大配套”的战略要求和2012年将要实施的“黑白金工程”的需要，通过“管规划、管政策、管协调”，统筹抓好三个团队的选配、使用、评价、激励、保障等环节，逐步健全公司的人力资源管理体系，拓展人员招聘渠道，制定并组织实施员工培训计划，制定绩效考核管理制度，落实考核指标并监督执行，制定激励性的薪酬福利制度及方案，确保稳定和激励人才队伍。

二、注重实效，精心选配三支团队

(一)伊拉克燃气电站承包团队(黑队)。伊拉克燃气电站是超大型项目，项目总装机容量大，技术门槛高，工艺要求复杂，需要选配一支善经营、懂技术、会管理的总承包团队。拟以新成立的能源部为载体，通过成建制引进电站专家，提升在该项目中的执行能力。(二)非洲橡胶种植项目的经营和管理团队(白队)。橡胶种植专业性强，国内种植范围狭窄，管理要求高，此类人才主要集中在两广和海南地区，要重点引进对产业发展具有关键支撑作用的高端人才，引进对人才队伍建设具有带动作用的领军人才，引进具有国际化视野和社会责任感的优秀人才，努力形成以橡胶种植为特色的海外现代农业，完善集团三大工程的产业分布。(三)金矿管理团队(金队)。厄立特里亚金矿项目包括金矿的总承包建设和金矿的开采经营。在金矿的总承包建设中，可以依托海外的优势和管理能力，解决总承包中建设工程管理薄弱的问题；重点引进金矿专业的工程师，并在集团内部组织精兵强将，形成具有国际化视野、管理创新能力和精通国际化规则的金矿经营团队。

三、稳扎稳打，促进集团人才队伍素质整体提升

实施“黑白金”三大工程项目，通过引进和选配高端经营人才和专业技术人才，引领带动集团人才队伍的体量增大，质量提升。

(一)孵化器作用

以“黑白金”三大工程项目为平台，从新进大学生中吸纳专业对口、可塑性强的青年员工进入项目中。在项目中通过压担子对选拔人才进行在岗锻炼、通过“传帮带”等形式，提高人才队伍实战中执行消化能力，强化其专业知识和业务技能，为早日成才打好坚实基础。

(二)虹吸器作用

拟选择外语基础较好、有一定商务知识和能力者到“黑白金”三大工程项目中从事商务管理工作，并聘请老专家担任内部讲师和顾问，按照“缺什么、补什么”的原则，采取集中授课、个别辅导、案例研讨等方式，提高商务外语水平，提升合约审定的能力，争取带出一批具有国际化视野、精通国际化规则的国际化商务人才，强化集团外语优势。

(三)催化器作用

以“黑白金”三大工程项目的实施为契机，全面启动人才队伍发展战略，在集团中树立人人皆可成才的理念，把每一位员工的潜能和价值都充分发挥出来，成为集团的有用之才。要加强技术职称晋升工作，不断改善人才队伍结构；加强一级建造师等职业资格考试的工作，不断疏通制约集团资质的“瓶颈”。

四、积极努力，争取实现人才队伍建设目标

经过3至5年的不断努力，争取实现人才建设“3355”的目标：

3——重点打造三个团队：懂勘探、懂设计、懂建设、懂开采、懂经营的“五懂”金矿管理团队；以非洲为主打市场、以橡胶种植为专业特色的海外现代农业工程经营和管理团队；具有规范的设计优化，设备采购、物资发运、项目执行力的大型燃气电站的总集成、总承包团队。

3——建设三支人才队伍：懂技术、会管理、精商务的国际总承包、总集成的专业化、职业化队伍；精通国际投融资创新发展的财会金融队伍；职业素养好、系统能力强、综合水平高的管理队伍。

5——增强五种能力：投融资能力；所在国税务、财务和上市公司管理知识的应用能力；创新合约方式的能力；国际合作的能力；项目远程管理的能力。

5——形成“五种机制”：对关键时刻冲得出、搞得定、打得响的人才优先重用的机制；解除人才后顾之忧的人文关怀机制；需要时能找到有用之人的人才蓄才机制；建立人才梯队、促进人才辈出的培养考核机制；设立对有效益、专业强、有贡献人才的激励机制。

党的十八大代表第二轮推荐工作

外经集团、海外部完成

根据建工集团党委2月3日专题会议精神，外经集团、海外部党委组织开展了十八大代表第二轮推荐提名工作。

通过召开支部书记会议，细化推荐流程布置选举工作，在党支部会议上，两单位党委分别传达建工集团工作会议的精神，并将推荐十八大代表第二轮工作细化为基本要求、推荐要求和上报要求。同时结合候选人名单和推荐比例结构要求，梳理出推荐流程和步骤指引供境外支部参考。对未能参加会议的境外支部、离退休十部采取网络传输、电话询问等方式下发通知。

高效率落实推荐选举，做到支部全覆盖，党员全知晓。支部书记克服时间要求紧、党员不集中等困难，通过召开专题组织生活会、电话、网络等形式及时传达，特别对在第一轮中未能参加的党员进行补课。外经集团、海外部党委下属三十余个支部都在短短两天内按时将推荐提名结果及时反馈到党委。此外，对于退休的干部、职工，党委办公室也都通过电话、网络联络的方式分别征求意见，保证了覆盖率和知晓率。 (郑书馨)

建立共同愿景 修炼系统思考

□黄培君

在刚结束的外经集团年度工作会议分组讨论时，集团领导语重心长要求大家工作中多作“系统思考”，无论经营开发、投标还是执行的全过程，建立系统思考，抓落实就是抓系统，这也是基础建设。核心竞争力就是对规则的熟知与掌握，这样才能飞越。还说，我们的同志千万不能好高骛远，瞎子摸象。这使我想起美国麻省彼得圣吉博士著名的第五项修炼——系统思考。深觉它能提供我们超越混沌，走出杂乱，迎接新时代的指引，引导人由着片段，到重新观察整体；由看事件到看背后的结构；以及由静态的分析变因，到看见其间的互动，进而寻找一种动态的平衡。对企业而言，在走出困境转型发展的时刻，要联合上、中、下游产业，合力打造自身的核心竞争力，以求发展并创造出最大利润。

通常一个企业的系统分析，如果只对某些现象作出正面的抨击，而其内在原因仍然存在，最后必然以失败告终；反之，当着力于强除问题的根本原因，而不是仅仅注意现象，必然会脱颖而出。

为什么系统思考如此重要？当我们面对复杂问题时，往往习惯将其分割成可以处理的片段来思考，后加以整合，这种先分割再组合的思想是当代思潮的主流，对于许多复杂工作非常恰当，而且必须。然而在另一方面，分割却使我们丧失了更深入观察整体形成的要素——组成分子之间整体的互动关系，以及其所形成的复杂现象，复杂到不可思议的地步，甚至产生并坠入危机，造成“悲剧”。试想：交通会突然拥堵吗？全球生态会突然恶化吗？杰出的企业会突然转弱吗？项目损失会突然巨亏吗？对我们威胁最大的往往是缓慢渐变的过程，这就是圣吉所说的“动态性复杂”，都是处于缓慢渐变的过程，极不易观察，即使观察了，不是为时已晚，就是不知如何有效处理。大部分人都要等到爆发成“重大事件”时才会处理。这就告诉我们要突破非线性思考，而要作系统思考。系统思考的理论对我们无论是开发项目时，合同谈判时，还是项目实施过程中的管理都有决定性指导作用。

另外，如果缺少系统思考，我们的共同愿景也将止于对未来不着边际的描述，而对各方力量如何整合运用，缺乏深刻理解，这也是为什么不少近年来抢搭“愿景列车”的企业，发觉单有高唱入云的处境无法扭转实际命运。片段思考使人们相信愿望可以实行，却无法帮助我们探究隐藏背后的系统结构运作的巨大力量。

所以系统思考能强化其他每一项修炼，并不断提醒我们：融合整体能得到大于各部分汇总的动力。当然，“系统思考”也需要有“建立共同愿景”、“改善心智模式”、“团体学习”与“超越自我”四项修炼来发挥它的潜力。系统思考是修炼中的第五项，它是整合其他各项修炼成一体的理论与实务。(下转2、3版中缝)

金龙腾飞 喜迎新春

——记国际招标有限公司千辰龙年迎新晚宴

1月10日，上海国际招标有限公司千辰龙年迎新晚宴在美丽园龙都大酒店5楼大酒店温馨上演，外经集团党委书记、董事长童继生，党委副书记、总裁张林发，党委副书记黄跃等领导与国际招标公司、外经工程造价公司和外经监理公司全体员工济济一堂，现场洋溢着喜庆祥和的节日气氛。

晚宴正式开始前，首先进行自去年开始实施的“十年荣誉员工”授奖环节以及已实施5年的“每年一日捐”环节，这些都是招标公司专程在迎春晚宴上为积极推广“三留工程”而精心打造的保留节目。继去年为16位员工颁发“十年荣誉员工”奖杯及证书之后，今年又有4人获颁此奖。

随后，大屏幕上播放了上海国际招标有限公司向崇明县明珠小学定向捐赠50万元款项仪式的视频，看着画面上孩子们天真无邪的脸庞，充满殷切希望的眼神，手捧红领巾为来客献上承载着无限感恩的心，我们不禁为之动容。在“爱的奉献”的歌声中，获得2011年度各项集体与个人荣誉的同志们纷纷上台捐献奖金，今年捐款共计22人次，总额达到13750元。这笔款项将专项用于崇明县明珠小学，援助其贫困生并奖助其优秀教师、优秀学生。

晚宴正式开始后，童继生致迎春祝酒词，回顾近年来招标公司发展迅猛、蒸蒸日上，而今业绩再攀新高峰，他在欣喜之余直叹不容易，股切期望大家再接再厉，更上层楼！

常言道：风正劲足，自当扬帆破浪；任重道远，更须策马扬鞭，招标公司上下必将以“十二五”开局之喜为新的起点，齐心协力、同心同德，共同创造新的辉煌！ (徐文倩)

图为“一日捐”活动——获得2011年度各项荣誉的员工们献上爱心

创新团委工作模式 用心传递“微博”力量

为更好地团结和服务团员青年，不断加强团组织自身建设，外经集团团委积极创新团委工作模式，利用时下广为年轻人热捧的“微博”网络平台，为广大团员青年搭建服务、沟通桥梁。日前外经集团团委开通微博建立互动交流平台，网址为http://weibo.com/sfecoyouth。

团委微博的成立有利于进一步扩大共青团工作的覆盖面和服务面；有利于增加团员青年与团组织之间的互动，密切团组织与团员之间的联系；同时还有利于团员青年之间寻找共同兴趣、共同话题，加强团员青年之间的沟通交流，为创新团委工作添砖加瓦。团委微博成立后，第一时间与“中国共青团网”、“上海建工团委”等共青团组织积极互动，及时了解各地团员工作动态，为更好地开展集团团员工作拓宽思路。同时，积极号召团员青年加入到团委微博的“大家庭”中，为微博的建设及团委工作的更好发展出谋划策。(周全)

春节慰问 温暖人心

★龙年春节，外经集团领导专程看望慰问驻外工作返沪休假的出国人员，对长年驻外辛勤工作的出国人员以及家属表示亲切慰问和感谢。腊月三十，外经集团党委书记、董事长童继生携工会人员上门看望老挝钢厂投资项目负责人刘粮钢及其家属。腊月二十九，党委副书记黄跃携有关人员上门看望慰问伊朗公路项目常务副总经理金立平及其家属。 (汤抗胜)

★春节期间，国际招标公司董事长童静、工会主席沈嘉翔专程走访、慰问公司三位已故职工的家属，为他们送去慰问品，并致以节日问候。每年的春节慰问，是招标公司“情感留心”企业文化的重要体现，能让已故员工家属始终感受到生活在一个温暖的大家庭中。 (许晓瑛)

海外项目成本管理

□徐昶荻

项目成本管理是在保证满足工程质量、工期等合同要求的前提下，对项目实施过程中所发生的费用，通过计划、组织、控制和协调等活动实现预定的成本目标，并尽可能地降低成本费用的一种科学的管理活动。

项目成本管理应该是贯穿项目全过程的管理，主要包括6个步骤：1．成本预测；2．成本决策；3．成本计划；4．成本核算；5．成本分析；6．成本考核和奖惩。六个方面在一个项目实施时按上述步骤进行，在公司内部若干个项目持续实施时，成本核算、成本分析积累的数据和经验又成为下一个项目成本决策的依据。公司的项目成本管理也就是通过一个个项目进行着PDCA的循环，达到持续改进的效果。

海外项目成本构成是在国内项目成本项的基础上，公司统一增加和调整一些项目，并重新归类，基本形成海外部目前的成本计划格式。项目成本主要分四大块，分别为地勘、设计费、建造成本、保修期费用和独立费用。

海外项目成本管理的关注点除目前成本计划中列出的各个成本项外，还有一些因素可能会对成本产生影响，应引起关注，并需在成本计划中增加相应列项或考虑相应的不可预见费，如项目的功能要求、合同条款或合同界面、地域特点、政治风险、法律、政策风险、国家出口退税的政策、人员当地工作签证费、汇兑损益；特别在国际承包项目和发达国家的项目中还应特别关注税收政策及公司运营费用、环境保护费用、规范不同引起的费用差等。以上仅列举部分问题，关系到项目的各阶段、各层次、各条线。作为项目成本管理的关注点，在项目承接和实施前应充分考虑，能规避的风险要尽量规避，不能规避的风险需在合同签约前和项目实施中预留一定的风险金。

海外项目成本管理应该是全过程、全方位、全员参与的动态管理过程。其中涵盖了执行项目责任成本管理方法；建立完善成本核算分析制度；抓好成本管理的前期策划；加强过程中成本的动态控制以及注重实施过程中的二次策划。