**2018年3季度海外业务简报**

**中交一公局海外事业部**

**一、海外业务基本情况**

中交第一公路工程局有限公司海外事业部（简称：海外事业部），由一公局在2013年4月22日的机关机构调整中，对前中交一公局海外分公司进行调整而成立。现隶属于中交第一公路工程局有限公司，承担国外工程施工的历史悠久，其前身为1958年中国人民解放军公路工程第一师援蒙工程处。在半个多世纪的海外发展历程中，公司施工足迹遍及非洲、大洋洲、东南亚、中东地区的20多个国家, 公司具有承建国际公路、桥梁、铁路、市政、房建、机场、供排水、填海改造等工程，以及承担监理、设计、咨询、领域的能力。具备政府框架项目、投资类项目、资源类项目和房地产项目的商务运作能力。

**二、经营成果概要总结**

截止到2018年9月底，一公局海外事业部完成营业额6.5亿美元(42.49亿人民币)，利润总额9,477万美元(61,955万元人民币)，完成中交建下达营业额指标9.05亿美元的71.81%，完成中交建下达利润指标4,500万美元的210.59%，营业额较上年同期减少2.8亿元人民币，减少6.19%；利润总额较上年同期增加29,960万元人民币，增幅93.64%。

**三、新签合同及经营形势**

**一）、新签合同额完成情况：**

截止2018年三季度末,海外事业部累计完成的开发额为17.45亿美元，折合人民币117.93亿元，完成局下达年度开发指标108.12亿元开发任务的109.08%。

**二）、开发工作总结**

**1.** **坚定贯彻落实“一个优先、两个推进”海外开 发战略，着力政府框架项目（含商贷项目）的深度开发。**

1. 坚定贯彻落实“一个优先、两个推进”海外开 发战略，着力政府框架项目（含商贷项目）的深度开发。

2018年继续贯彻落实 “一个优先、两个推进”的开发战略，把框架项目作为开发重点，坚持深挖市场。同时，创新融资模式，扩大融资渠道，全方位多角度开展项目推动工作。

本季度，借助中非合作论坛的契机，完成对所有在跟踪框架项目包括中非合作论坛重点推动项目，重点跟踪项目，中长期潜在跟踪项目以及贷后跟踪项目的梳理工作，同时筹措各方工作，推动项目按时间节点计划取得实质性进展。中非合作论坛期间，集团及局领导与喀麦隆、埃塞俄比亚、乌干达、布隆迪等国总统、副总统、部长等20余位政要举行会谈，一些重点推动的项目更是得到了中非总统、尼日尔总统、刚果（金）财长等国家首脑的支持表态。重点落实项目22个，其中刚果（金）卢本巴西机场项目新版可研报告已由刚果（金）民航局批复并提交财政部，财政部向口行提交了还款机制、新版商务合同、环评报告和证书等；布隆迪布拉布琼机场项目已由国合署委托第三方机构，对项目入库开展咨询论证；喀麦隆雅杜高速公路一期连接线项目完成商务部备案，目前正推动环评及商务部入库事宜，论坛期间喀计划部长表示将协调并推动相关问题尽快解决；喀麦隆雅温得新马兰机场高速项目完成商务部备案、商会支持函办理，并完成中信保兴趣函办理及集团投资立项程序；喀麦隆雅杜高速二期项目本季度积极推动锁定议标程序；中非班吉机场项目中非政府向大使馆发出照会，目前正在推动使馆将同意项目入库意见发回国内；埃塞俄比亚新枢纽机场货运机场及临空港经济特区（一期）获得埃塞高层的支持意见，并已由AECOM开展项目前期概念设计工作；津巴布韦南北高速公路项目获得国开行意向函和中信保兴趣函，瀑布桥项目和轻轨一号线项目已与津巴布韦交通部签署了MOU。

重点跟踪项目主要有埃塞俄比亚AA高速公路二期连接线项目补充协议完成项目设计并向业主提交了报价；马拉维布兰太尔供水项目获得口行的融资建议书；乌干达KB高速项目业主决定公开招标，本季度积极搜集资料并跟踪项目的进展情况，准备投标材料；继续跟踪赞比亚恩多拉污水处理项目、乍得东部地区供水项目、刚果金西部地区供水项目、津巴布韦城市供水项目以及尼泊尔铁路项目。

中长期潜在跟踪项目有埃塞亚的斯亚贝巴BRT 项目、Hawassa跨湖大桥、 Adama-Messo高速公路项目、乌干达堪培拉－恩德培轻轨项目、乌干达铁路项目、乌干达粮仓项目、南苏丹央行总部大楼项目、首都朱巴市政道路改造项目、塞内加尔达噶－科尔巴新城整治项目、尼日利亚哈科特港至埃努古标轨铁路项目、尼日利亚阿布贾轻轨2号线项目、刚果金科卢韦齐－迪洛洛铁路升级改造项目、尼日尔尼亚美迪奥里哈马尼国际机场快速路建设工程项目、几内亚科纳克里心国际机场项目、几内亚科纳克里－巴马科铁路重建项目、达喀尔－拉各斯沿海高速公路几内亚段项目等。

贷后跟踪项目分别为埃塞机场T1航站楼和VIP航站楼设计和施工项目、亚的斯市Kality环岛- Tulu Dimtu环岛 & Kality环岛-Kilinto环岛市政路项目、Modjo-Hawassa高速公路设计施工总承包项目，第二期第二标段Arsi Negele-Hawassa段项目。本季度跟踪机场T1航站楼和VIP航站楼设计和施工项目弱电变更问题，目前口行就财政部提交的变更说明函及补充协议草稿提出修改意见；继续跟踪并推动亚的斯市Kality环岛- Tulu Dimtu环岛 & Kality环岛-Kilinto环岛市政路项目后续放款工作的进展；Modjo-Hawassa高速公路设计施工总承包项目，第二期第二标段Arsi Negele-Hawassa段项目已按口行要求完成修改，正在推动监管账户协议以及商务合同补充协议的签署。

2. 积极参与现汇项目投标，确保现汇项目开发额较上年稳步提升

现汇项目的市场开发形势严峻，在公司固有的传统市场上,各片区均有不同的优势。截止三季度末,我们开发人员通过不懈的努力的投标。目前中标项目有：

东非片区：4条道路标、8市政项目、4房建项目，共计2.83亿美元；

中非片区：3条道路标，2个附加合同，共计0.67亿美元；

东南非：1个道路项目，共计2.19亿美元；

中西非： 1个机场项目,3个供水项目，共计1.84亿美元；

亚太片区：1个灌溉项目，共计0.4亿美元。

积极布局海外基建、房地产、工业园区和产业投资，成为海外市场开发的另一个重要引擎

积极布局海外基建、房地产、工业园园区和产业投资，立足集团资源，打造多渠道的融资体系，深化与国内金融机构的互利合作。2018年，已通过中交和公司投资审批的境外投资项目三个，包括喀麦隆雅温得市政府宗地综合开发项目、埃塞俄比亚中交建材工业园项目及陶瓷厂项目；已通过中交和公司投资立项的境外投资项目三个，包括莫桑比克MBN升级和修复收费道路PPP项目、莫桑比克国际会展中心宗地综合开发项目、埃塞俄比亚亚的斯亚贝巴萨里斯（SARIS）建材商贸城项目、刚果（金）卢本巴希卢阿诺国际机场项目、菲律宾公司收购项目、泰国公司收购项目、菲律宾马尼拉滨海新城项目；上报筛选策划主业类、房地产类等投资项目八个。目前跟踪的境外投资项目涵盖了六个路桥PPP/BOT项目（莫桑比克、乌干达、喀麦隆、刚果金）、一个机场项目（刚果金）、两个产业园项目（吉布提、乌干达）、三个基本建设项目（埃塞俄比亚、乌干达、喀麦隆）、三个酒店或房地产项目（埃塞俄比亚、菲律宾、泰国）、三个延期付款项目（莫桑比克、菲律宾、尼日尔）。

积极参与经援项目，作为开拓海外新市场的重要补充力量

目前由于国家国际发展合作署还没有三定，暂时只有两个业务处室负责全部国别援外业务。

截止2018年9月26日，援外项目制度经过多次调整，整体变化是援外单体项目合同加大，一亿人民币以上项目增多。我们也在积极参与援外项目的投标。截止现在共发布了49个标，我们根据招标文件的要求和我公司的战略安排，共参与了17个项目的投标，亚洲3个，大洋洲1个，东非6个，东南非2个，中非、中西非5个。援埃塞俄比亚亚的斯亚贝巴市政道路（EPC）项目（造价3.1亿人民币）经济标已经开标，暂排名第一，由于该项目是中国政府授权埃塞进行当地招标，目前正在与埃方进行沟通标价问题，持续跟进中。跟踪的项目包括朝鲜侧鸭绿江大桥的辅助工程和链接道路。在投项目两个，援埃塞俄比亚梅莱斯领导力学院一期项目（造价2.03亿人民币）、援冈比亚上河区公路桥梁项目（造价5.05亿人民币）。

三）、2018年市场形式分析

1. 经济和市场形势变化带来的不利因素。

1) 由于国内人力成本不断上涨等因素影响，支撑海外业务快速发展的传统成本优势逐渐削弱，助力公司海外长足发展的竞争新优势还不突出。中美贸易战日益激烈，部分建筑材料涨价，建筑成本提高，导致项目利润空间进一步压缩。

2) 在国家鼓励“走出去”的战略引领下，大量中资公司进军海外市场，给我们现有的市场造成了很大的冲击，海外现汇市场面临的竞争压力越来越大，标价越压越低。

3) 口行、商务部和外交部对两优项目的态度明显收紧，审批程序和难度在加大，框架项目落地的总体数量明显减少。

4) 目前国际政治经济格局起伏波动较大，导致海外投资类项目不确定因素增多，投资风险加大，同时公司内部专业人员缺口较大，限制了投资类项目的推进速度。

5) 我公司海外业务目前主要集中在非洲，但未来几年大部分非洲国家基本均存在还外债难、贷款额度达到上限等情况，框架项目越来越难找，综合上述第3）点相应的国内对于两优项目的政策收紧，框架项目推动周期将加长；

2. 经济和市场形势变化带来的有利因素。

“一路一带”、国际产能合作、中非十大合作计划等国家战略的提出及实施，将为海外市场的开发提供难得的发展契机。

3. 对市场形势的判断

（1）现汇项目竞争激烈，低价中标现象层出不穷，项目开发形势严峻

一方面我司所在的大部分国别现汇项目标讯极少，部分国别甚至一年也没有现汇项目招标；另一方面现汇市场竞争非常激烈，超低价中标现象层出不穷。国内人力成本不断上涨等因素影响，支撑我司海外业务快速发展的传统成本优势逐渐下降，助力我司海外长足发展的竞争新优势还不突出；在国家“走出去”战略引领下，特别是对外承包工程资质取消后，大量中资公司进军海外市场，在面临来自国内企业低价竞争压力的同时，发达国家及当地承包商也加入了低价竞争的行列。海外的现汇项目数量和金额没有增加，但是参与竞争的企业却大幅增加，这无疑就导致了海外现汇市场面临的竞争压力越来越大，中标价格越来越低。

（2）框架项目推动进展缓慢，优质储备项目不足

大部分非洲国家“两优贷款”项目逐渐进入还本付息期，但由于近年来大宗商品价格的持续走低，多数非洲国家的经济发展减缓，外汇收入降低，整体还债能力下降，部分国家甚至出现了或即将出现债务违约。鉴于此，口行、商务部和外交部对“两优贷款”项目的态度明显谨慎，项目评审越来越严格，部分国别的项目还引入了第三方咨询机构进行专业评估。一般都要求项目本身要有较好的经济效益和还款收入来源，同时还要求企业参与投资和运营，实现“投建营一体化”，在这种大背景下，框架项目能落地的数量和金额都明显减少,优质储备项目数量也不足。

（3）境外投资项目缓慢推进，投资拉动EPC的效应短期内不能取得实质性突破

非洲国家普遍面临政治风险较大，经济体量较小，汇率风险大，法律体系不健全等问题，导致在非洲国家选择投资项目的时候尤为谨慎，而在项目推动过程中由于当地政府对投资类项目接触较少，实际推动过程中存在不同类型的问题，造成推动速度缓慢。而“一带一路”沿线的国家，由于挖掘有价值的投资项目需要机会和时间，短期内无法取得大的突破。国家相关部委对境外投资管控的加强，一定程度上也限制了海外投资类项目推进。

4. 市场环境变化对本单位工作的影响。

我们在海外有着丰富的市场开发和工程建设经验，公司相对具备了更加均衡的业务结构和完备的产业链以及产业链协同、一体化提供能力，形成了独有的竞争优势。加之，通过十余年海外拓展，积累了丰富的项目建造经验，项目开发运作综合实力不断提高，建立了完善的管理制度，有着专业化项目运作与实施团队，为做大做强海外市场提供了重要支撑。

四）、2018年市场开发工作计划 安排思路

1.2018年持续巩固公司战略发展新格局升级发展，在改革创新、提质增效、体系建设、品牌建设、精准营销、基础管理、风险管控、党建工作等方面，立足公司，结合国家宏观政策及市场发展形势，提出本部门2018年工作的总体思路、主要工作计划和措施。

（1）继续深入落实“一个优先，两个推进”的海外战略方针，做好市场布局，挖掘和储备政府框架项目，健全动态项目库

各片区公司要立足区域市场，深挖非洲“三网一化”、东南亚工业化新进程等的强劲需求，重点做好“一带一路”、国际产能合作等重点项目和重点国别区域市场开发，制定中长期规划，在保证片区公司短期开发任务的基础上，主动深度布局，储备一批战略性大项目，确保公司海外市场的可持续发展。市场投资开发部协同各片区公司，加快推动重点跟踪的项目，争取尽早形成实质性的进展。

（2）探索灵活的开发合作机制，激发市场开发的潜力

鼓励和支持各办事处与所在国有实力的公司或外国公司组成联营体的形式合作开发，充分利用我们的资源和成本优势，利用对方的市场运作和本地资源优势，打开新市场。

（3）提升投资能力，拓宽产品开发的领域，创新融资模式

在巩固传统领域开发的同时，继续关注我国政府对外政治经济政策导向，把握所在国政府的重点需求，拓宽、提升产品领域。同时不断提升投融资能力，积极创新合作模式。充分利用金融机构贷款和企业自有资金，推动PPP等多种融资模式的项目。

（4）进一步加强资源整合的开发平台建设，提升大项目和非传统项目的开发支撑能力

根据产品类型，选定优质的合作单位，确保每种产品类型都有2到3家稳定的投标合作单位。加强与项目管理部及片区公司沟通，收集和整理公司海外优质的合作单位，并将其纳入合格合作单位名录。对公司新业务开拓具有重要支撑作用的合作方，要积极建立战略合作关系，维护并确立长期合作关系。

（5）进一步提升总部的业务管理和服务水平，加强海外开发过程中的合规和风险管控

进一步加强开发人员的内部培训，培养学习气氛，提高开发人员的素质和业务水平，9月份我们举办了海外事业部市场投资开发交流培训班，此次交流培训的主要目的是鉴于海外事业部组织机构改革的落实和逐步到位及《海外事业部市场营销管理办法》的下发执行，亟待加大对海外市场开发制度的宣贯。

同时，新的市场环境和项目推动模式下，项目的可行性、复合性对市场开发人员的整体素质、政策敏感度和解读相关规定和政策的能力提出了更高的要求，需要全体上下一心，及时调整工作思路、转变思维模式，以适应市场需要，积极寻求突破；

对新业务领域实行商务经理制，提升专业化推动能力；

成立专项策划小组，对投资、大型复杂类项目进行整体策划，提升开发能力和水平。

认真落实海外项目投标审核制度和政府资金项目以及投资类项目的策划书制度，建立风险控制体系，进一步提高投标质量。

继续狠抓制度建设，树立合规意识。

2.对公司“强好优”战略新格局的新思考和相应对策建议。

（1）公司“强好优”战略新格局的新思考

对于市场投资开发部来说， 切实领会“强好优”战略新格局的内涵以及如何将公司“强好优”战略新格局贯彻落实到我们市场投资开发工作中，是我们需要深入思考的问题。作为企业的龙头部门，市场投资开发部门理应做好公司战略的切实执行者。

（2）相应对策建议

紧紧围绕“做强承包商、做好发展商、做优运营商”战略新格局的内涵，认真领会，并将其深入贯彻至海外市场开发的整体工作中，指导各片区、办事处开发工作的方向。 目前来说，公司在海外承包商板块需要继续保持优势地位，做好发展商和做优运营商是公司未来海外发展的重点，也是市场投资开发部未来工作的重点，市场投资开发部将在公司及海外事业部领导下，做好相应的市场战略布局。

五）、重点跟踪项目和市场环境分析

1、 重点跟踪项目情况：

1）刚果金卢本巴希卢阿诺国际机场新建航站楼和设备工程项目主要工程内容包括跑道向东（25号跑道）延长600米，新建一座旅客航站楼，面积约1.5万平米，新修5.9万平米的停机坪等。项目造价约为2.06亿美元。目前民航局已经正式发函批复可研报告，财政部已向口行提交了还款机制、新商务合同、环评报告和证书，承诺尽快重开优贷申贷函；

2）喀麦隆雅杜高速二期项目起点为滨海省杜阿拉市东出城口与P14省道相交、经工业重镇埃迪亚后，继续向东途径中部省POUMA、MATOMB等市与雅杜高速一期终点相连，完成雅杜高速全线贯通。本项目路线全长约135公里。2018年5月8日集团出具协调意见，支持一公局以CCCC名义推进本项目；同月喀工程部发函给总理府，申请为我公司就雅杜二期项目推动签发“直接议标许可”。目前，前方已完成项目工程量及建安费核算、交通量测算及历年数据统计、商务合同模板撰写等工作，积极推动总理府锁定二期直接议标程序，并推动签署商务合同；

3）喀麦隆雅杜高速公路一期连接线项目分为起点连接线和Bibodi连接线两部分。起点连接线路线总长15.8公里，设互通式立交2处，Bibodi连接线路线总长13公里，设置互通式立交1座，以及其他相关附属设施。目前，环评已立项，完成环评报告的编制，并通过业主审批。商务部已完成备案，进入入库评估阶段；

4）津巴布韦哈拉雷市供水管网改造及修复工程项目主要工程内容包括：更换净水输水管道、配水管道、家用进户管线、非家用进户，修复井、室，更换阀门、流量计、水表，更换泵站、蓄水池已损坏或老旧设备等等。工期30个月。项目造价1.78亿美元。7月26日正式签订商务合同；

5）吉布提RN1国道修复改造项目为吉布提既有RN1公路Doudoub Bolole - Galafi段修复改造，途径Yoboki、Dikhil镇，路线全长约139.5Km，双向两车道二级公路标准，设计速度100~60km/h。项目造价约2.16亿美元。已完成商务部备案、商会支持函和中信保兴趣函办理。目前正在两手准备，一方面，由于的竞争对手的介入，且正就项目进行招标，我方正准备参与项目投标。另一方面，我方仍在继续推动与业主的议标；

6）埃塞WM铁路项目埃塞俄比亚Weldiya/Hara Gebeya---Mekele铁路项目（EPC总承包）位于埃塞俄比亚北部，地处提格雷州境内，是前任总理梅莱斯的家乡。这条铁路线的下一段是埃塞著名的旅游景点Axum。本段铁路线路全长约218公里。项目造价15.79亿美元。项目资金已调整为40%当地币配套资金+60%美元资金，下一步推动签署补充协议，暂定采用“两优”资金进行推进。

7）喀麦隆雅温得西马兰机场高速公路市内段及市外段打包建设运营工程项目由市内路段和市外路段两个部分组成。市外路段目前在建全长11.3公里，起点位于雅温得新马兰国际机场，终点位于雅温得市AHALA，与喀麦隆N3号国道相交；市内段全长12公里，起点连接市外段终点，终点位于雅温得市TSINGA区，实现雅温得市中心到新马兰机场的全线贯通。项目造价预计4.98亿美元。目前已完成商务部备案、商会支持函和中信保兴趣函办理，完成集团的投资立项程序，推动确定融资方式。

8）东非公司中交大厦项目拟在亚的斯亚贝巴市中心区域储备土地以推进东非公司总部新办公楼项目。拟储备地块总面积为5474.6平方米，位于中埃友谊路与宝丽路交界处东北方向。该储备地块拟用于东非公司总部新办公楼项目的开发，辅以外交公寓和配套商业进行租赁以回收投资成本。土地价格为634万美元。项目已列入中国交建2017基本建设计划表，目前正在根据基本建设投资管理办法完善相关资料。

9）莫桑比克MBN升级和维护收费路PPP项目全长66.045公里，是N2国道的一部分，交通量大，计划升级至双向四车道沥青公路，预计投资总额达1.5亿美元，采用PPP投资模式。项目已通过集团和局投资立项审批，目前正在进一步与莫桑比克公路局商谈各项投资条件，并细化投资审批所需材料。

10）菲律宾马尼拉滨海新城项目，位于菲律宾首都马尼拉大都会马尼拉市，项目总填海造地面积约318公顷，EPC合同金额16.8亿美元。其中，填海造地造价约14.8亿美元，配套基础设施造价约2亿美元，项目计划分两期实施。拟采用EPC+F模式。今年1月18日，公司与开发方WMPD公司在北京中交大厦签订排他性项目框架协议；7月17日，WMPD获得ECC环评许可；8月8日，公司与WMPD在公司总部签订EPC总承包合同。目前已部署融资谈判、市场调研、土地估值、财模搭建、设计勘测等工作，等待开发方获得填海许可证。

11）乌干达坎帕拉-金甲高速路PPP项目，起点位于乌干达首都坎帕拉，终点为乌干达第一重工业城市金甲，长度77千米，坎帕拉南环18千米，总长95千米。2018年5月18日，乌干达公路局召开新闻发布会并下发资格预审招标文件，公司已成功递交资格预审投标文件，等待业主公布资审结果。

12）喀麦隆新马兰机场高速项目（市内段），全长约23.3公里，其中市外段11.3公里，市内段约12公里，均采用法国高速公路L2标准，路面宽度29米，封闭双向六车道。市外段预计于2019年完工，市内段的建设期约为3年。目前合作方路易斯伯杰已完成项目可研的编制，公司与喀方继续商谈项目投融资模式，并对设计方案进行优化。

13）刚果（金）金沙萨恩吉利国际机场高速公路建设工程项目，项目全长25千米，实施内容包括准备工程、土方工程、排水工程、路面工程（路面的结构、桥涵构筑物的建设工程、岔道口的整治（平交道口的立交桥建设）、环岛工程、高速出入口建造工程等），5个结构物（Leza桥，Petit桥，恩吉利大桥，Nsanga大桥和Sosider桥）及收费站建造工程。目前公司正在准备项目资格预审文件。

14）泰国与菲律宾公司收购项目，根据公司属地化、差异化发展策略，为快速拓展泰国与菲律宾基建市场，解决当地准入问题，公司计划分别在泰国和菲律宾收购当地公司。目前立项请示已通过公司党委会和董事会审议，正在准备集团立项所需材料。

15）尼日尔236公里道路升级改造项目，本项目的翻修工程全长236公里,位于阿加德兹至阿尔利特路段。项目由尼日尔装备部于2015年发起，初始承包商为尼日尔GEPCO公司，由于GEPCO公司缺乏足够的融资能力，2017年4月27日，我司与GEPCO公司签署联营体意向协议，由我司牵头与GEPCO公司以联营体的方式参与整个项目（236公里）的设计、施工和部分融资。项目合同金额调整为906.83亿西法，约折合1.38亿欧元（1.61亿美元），工期变为33个月（含3个月设计期），政府预付款金额为合同额的15.4%，约140亿西法；剩余的84.6%，约766.83亿西法拟由联营体公司（实际为我司）负责融资。目前已将项目资料提交中信保评审，计划采用口行融信通（保理）的模式融资。

2、 主要国家市场环境分析：

1）埃塞俄比亚是东非地区大国，近11年来，埃塞俄比亚GDP连续保持两位数增长，使首都亚的斯亚贝巴成为非洲对外国投资者最有吸引力的城市之一。近年来，双边高层交往密切，政治互信日益加深；经贸合作互利互惠，水平不断提高；在文化、卫生、教育领域，双方交流继续扩大，人力资源开发和旅游合作等均取得积极进展。2015年双边贸易额达到38.2亿美元，同比增长12%。截至2015年底，中国对埃塞俄比亚直接投资存量为11.3亿美元，中国企业共签订承包合同额超过200亿美元。中国已连续多年成为埃塞俄比亚最大的贸易伙伴，最主要的FDI来源国和工程承包商。

2）乌干达：乌干达经济自由化程度较高，对外国投资几乎没有行业、投资比例等限制。乌干达投资政策延续性良好，资本进出自由，货币可自由兑换。商务法律健全，劳动力成本低，宗教和工会势力影响较小。乌干达地处东非中心，是东非共同体、东南非共同市场等区域组织成员，其产品可便捷辐射周边国家。2015年，乌主要经济政策保持稳定，营商便利指数国际排名也进一步上升。中乌关系长期保持友好，中国是最早与乌干达建交的国家之一。2000年中非合作论坛举办以来，中乌政治互信不断增强，经济互利合作不断发展。近年来，中国对乌干达工程承包投资逐渐增加。2015年，中国对乌干达直接投资额达2.05亿美元。根据中乌双边协议，2012年7月1日起，乌干达95%的输华产品可享受免关税待遇。

目前，中资公司在乌干达市场占有率较高，涉及水电站建设、输变电、公路交通、房建和通讯等行业，水电站建设尤为突出。2015年，中国水电建设集团国际工程有限公司600MW卡鲁玛水电站项目、中国水利电力对外公司183MW伊辛巴水电站项目进展顺利，中交公司恩德培机场改扩建项目举行开工仪式，张氏集团辽沈工业园顺利奠基。2015年中非合作论坛峰会上，习近平主席提出中非十大合作计划，并提供600亿美元资金支持十大合作计划的实施。随着乌大选结束和新一届政府的组成，中乌双边经贸合作前景将更加广阔。

3）加蓬：加蓬自然资源丰富，拥有石油、森林和锰矿等矿藏。加蓬经济高度依赖石油等资源产品出口，深受国际能源和原材料市场价格影响。为摆脱对石油经济的过度依赖，实现经济多元化发展，现任总统阿里·邦戈2009年10月上台后，提出建设“新兴加蓬”的发展战略口号，确立“绿色加蓬”（可持续开发森林等资源）、“工业加蓬”（促进资源加工电力供给）和“服务业加蓬”（提供金融、电信、科研和旅游等高附加值产品）三大目标，力争2025年成为新兴国家。加蓬近年开展大规模经济建设，积极兴建基础设施，经济一度出现较快发展，但2014年下半年以来，受国际油价暴跌和原材料价格低迷影响，经济发展速度放缓，债务负担逐渐加重。

中国与加蓬于1974年建交，双边关系发展顺利，经贸合作日益密切，双方在贸易、投资、工程、发展援助等领域的合作不断深入发展。中国已成为加蓬重要进口来源国和出口目的国，中国企业不仅在石油、木材、矿产等领域开展投资合作，还积极参与当地基础设施建设，在道路、电信、电力、房建等领域承揽实施了一批重要项目，部分项目甚至对于中部非洲地区的发展都产生了良好的推动作用。在当前国际经济复苏缓慢，中国加快“走出去”步伐，积极实施“一带一路”倡议、推动国际产能合作，中国企业在加蓬开展投资合作机遇与挑战并存。既要看到加方欢迎中资企业扩大投资、促进其经济发展的有利冈素，也要认识到贫富差距悬殊、失业率高企、地区发展不平衡、社会负担沉重、行政机构庞杂等发展问题长期困扰着加蓬政府，对加蓬改善投资环境产生了不利影响。

4）喀麦隆:喀麦隆位于中部非洲，地理位置优越，自然资源较丰富。境内已探明矿藏包括石油、天然气、铝矾土、铁矿、金红石、镍／钴／锰矿、钻石、黄金、蓝宝石等，除油气、钻石、金矿之外，大部分矿藏尚未开采。喀麦隆于2013年组建参议院，立法机构进一步健全。喀麦隆现行法律体系几乎完全照搬自法国等两方国家，门类比较健全。其中，投资方面的法律主要有《投资宪章》和《鼓励私有投资法》，其他重要法律包括《税法》、《劳动法》、《石油法》、《矿业法》、《公共合同法》等。但是，很多法律法规难以真正落到实处，或因不符合喀麦隆现阶段国情而陷入难以执行的窘境。

2014年底，喀麦隆政府出台《加快经济增长三年紧急计划( 2015-2017)》，将城市发展、医疗卫生、农业、公路、能源、供水、国防列为重点发展领域，并与国内外多家银行签署9250t/非郎贷款协议，用于落实该计划。2015年，因石油等原材料价格持续走跌，加上北部反恐资金吃紧，喀麦隆政府发行了15亿美元的国际债券；公共投资的节奏也有增无减，导致债务增长较快，财政赤字增加。目前，制约喀麦隆社会经济发展的瓶颈主要包括政府开支剧增、基础设施不足、能源和饮用水缺乏、行政效率不高、经济领域效率相对更低、改革滞后、企业融资困难等，喀麦隆政府已多管齐下，致力解决上述问题，但不少改革措施的落实进展缓慢。从长远看，喀麦隆政局如能长期保持稳定，农业、矿业等领域的发展规划和重点项目如能顺利推进并付诸实施，喀麦隆经济增长尚有上升空间。

5）中非：中非的道路、交通、通讯等基础设施非常落后，供电、供水严重不足，工业生产能力极为薄弱，农业生产仍处原始状态，文化教育、医疗卫生等事业发展滞后，工业品和日用消费品基本靠进口，市场购买力低，约一半以上的人口需靠国际社会的人道主义援助生存。2012年底发生独立以来最严重武装冲突，国家行政机构和基础设施遭到严重破坏，损失巨大，经济发展基本停滞，国家财政困难，形势严峻，中资企业及华人华侨多数撤离中非。2016年3月，独立候选人图瓦德拉就任中非新任总统，并任命萨兰吉担任总理，结束过渡政府执政状态。新政府正在制定国家发展规划，恢复国家和政府的正常运转。首都班吉的安全形势稳中向好，外省尚未完全稳定，谨慎开展与中非的经贸或投资活动。

6）刚果金：刚果民主共和国[简称刚果（金）地处非洲中部，自然资源丰富。其中，矿产（铜钴等）、森林、水资源储量均居世界前例。该国投资环境有以下特点：

第一，政局总体稳定可控，但东部地区仍有多支非法武装（马伊一马伊民兵组织等）存在并四处流窜活动，继续威胁着该地区安全。刚果（金）于2016年11月27日举行总统选举，12月20日当选总统宣誓就职。目前，由于选举经费未落实以及选举准备工作滞后等原因，年内能否如期举行大选，尚有许多不确定性。届时，刚局势是否会出现动荡，值得大家关注。

第二，刚果（金）法律法规较为齐全，有关政策法规出台后一般不会随意调整。刚果（金）政府近年来较为重视投资环境改善和治理工作，但是政府办事效率不高，各部门之间缺乏有效的协调和沟通机制，各自为政，有法不依、有禁不止、执法犯法现象时有发生。

第三，根据刚果（金）未来五年发展规划和未来七年农业投资发展规划，在未来几年内，刚果（金）将大力发展基础设施、能源、矿业开发和加工业，重点推进20个农-工业产业同建设，并加紧推进5个经济特区建设。但由于所需投资金额巨大，刚果（金）自身财力有限，上述规划的实施将主要依赖外来投资。据当地媒体报道，上述规划得到了世界银行、非洲发展银行等国际金融组织和两方合作伙伴的支持，并已承诺部分资金，但尚有较大缺口。上述两个规划实施进程较为缓慢，效果不彰。

中资企业在当地主要从事工程承包、矿业合作、援外项目和贸易合作业务。华侨华商在刚果（金）主要从事贸易、小型工业加工、矿业合作以及术材贸易等。当前，刚果（金）财政困难，基础设施落后，投资环境亟待改善，中资企业在刚果（金）开展投资合作面临不少困难和问题。其中，中国承包企业面临的主要问题是承包项曰数量有限，市场竞争激烈，且刚方欠款严重；矿业企业面临的主要问题是电力供应不足，仅能满足40%左右的需求，经营效益受到影响。此外，一些已建成“优惠贷款”项目未能得到有效运行，贷款偿还面临风险隐患。

7）莫桑比克：莫桑比克社会保持长期稳定，经济快速增长，世界银行、国际货币基金组织等一致看好该国未来发展潜力，中资企业和个人在莫开展投资合作机会很多，但也不能忽视存在的一些问题和挑战，如当地医疗卫生条件较差，一些城市和地区社会治安不佳，港口、道路、电力等基础设施落后等。建议计划到莫桑比克开展贸易、投资合作的中国企业和个人要做好先期调研工作，全面充分了解投资环境情况。

总体上看，莫桑比克政治社会稳定、资源丰富、区位优势明显、政府欢迎外来投资合作、对外资的政策和法规不断完善，多数国际专业机构评价莫桑比克是南部非洲地区发展潜力最大的国家之一。

8）布隆迪：自2008年起，相继修订了投资法规、商业法规、环境法规、私营企业和公共参与法规、土地法规和矿山法规等，颁布了相关法律法规。政府还在投资便利化方面采取多项措施，包括为方便创建企业、财产转移、申请建筑许可和通电服务等设立单一窗口、减税（职业所得税税率由35%减少到30%）等。布隆迪经济社会发展存在较多问题。其中较为突出的有：第一，因本国财力有限，布隆迪发展规划。能否顺利实施，在很大程度上取决于外部支持。第二，由于缺少高素质人才和必要的设备，行政办事效率仍然低下。第三，市场缺乏透明度。第四，可供出口商品不多，国内购买力有限，消费水平不高，经济增长缺乏动力。第五，基础设施落后，社会服务差，市场规模小。第六，失业问题严重，尤其是很多年轻人无事可做。

目前在布隆迪开展投资合作的中资企业主要经营业务主要涉及工程承包、通讯、数字电视等。面临的主要问题有：当地市场小，竞争激烈；缺乏金融和法律服务支持；企业管理问题；安全问题等。今后中资企业在当地开展投资合作有一定发展前景，但前提条件是布隆迪国内局势能够尽快恢复稳定。

**五、在建项目及生产形势**

1、在建项目分布情况分析

1. 1、2018年三季度末在建项目67个，包括本年新开工项目12个，本年完工项目18个，续建项目37个。在建项目总合同额3841816万元人民币。其中公路项目28个,合同额1678272万人民币,占总合同额的43.68%；铁路工程2个，合同额1189940万人民币，占总合同额的30.97%；市政工程15个，合同额233792万人民币，占总合同额的6.09%；房建项目13个，合同额345273万人民币，占总合同额的8.99%；其他项目9个,合同额394538万人民币，占总合同额的10.27%。

海外事业部所属的在建项目分布在非洲、亚太、中东地区。共计14个国家。 其中非洲：埃塞22个项目，合同额为2140691万元人民币，占总合同的55.72%；坦桑尼亚1个项目，合同额为3395万元人民币， 占总合同的0.09%；刚果（金）8个项目，合同额为：15658万元人民币，占总合同额的0.41%；加蓬2个项目，合同额为：93160万元人民币，占总合同额的2.42%；布隆迪1个项目，合同额为：7176万元人民币，占总合同额的0.19%；喀麦隆15个项目，合同额为：613122万元人民币，占总合同额的15.96%；乌干达9个项目，合同额为：614548万元人民币，占总合同额的16%；莫桑比克2个项目，合同额为：29793万元人民币，占总合同额的0.78%；尼日尔2个项目，合同额为：10875万元人民币，占总合同额的0.28%；南苏丹: 1个项目，合同额为： 14979万元人民币，占总合同额的0.39%； 吉布提: 1个项目，合同额为：58080万元人民币，占总合同额的1.51%；中东、亚太地区：科威特1个项目，合同额为65175万元人民币，占总合同额的1.69%。巴基斯坦1个项目，合同额为1403万元人民币，占总合同额的0.04%。马来西亚1个项目，合同额为173760万元人民币，占总合同额的4.52%。

本季度停工项目3个。本季度新开工项目0个。

2、本季度末在建项目67个（包括本年新开工项目12个，本年完工项目18个，续建项目37个），剩余合同额1740238万人民币。

**合同履约率分析：**

2.1、刚果金KA项目、刚果（金）布卡武市政现代化项目、加蓬OM项目合同要求竣工日期已过,目前已经停工，其原因是业主方面违约，一直未能正常支付计量款，计量支付经常拖欠,且支付额经常小于应计量额，因此，为了规避风险，项目一直以来采取了支付多少施工多少的策略。

2.2、南苏丹银行大楼项目因战乱正处于复工状态。

3、年度和季度计划完成情况分析

3.1、本年度累计完成产值330643万元人民币，为年度计划660,003万元的49.98%。

年计划完成未达到海外事业部年平均水平的项目有6个，占年初下达生产任务个数的5.97%，6个项目为：尼日尔MN项目、乌干达恩德培机场扩建项目、乌干达MKK项目(不含税）、埃塞Modjo-Hawassa快速路项目（不含税）、埃塞KT项目和埃塞宝丽机场项目。

3.2、本季度累计完成91650万元人民币，占本季度计划140880万元人民币的61.99%。

本季度低于季度计划平均值的项目有3个（不含主体完工项目），尼日尔MN项目、乌干达MKK项目(不含税）、和埃塞宝丽机场项目。进度滞后的原因：埃塞地区政局动荡部分项目因受当地游行事件冲击停工，造成项目停滞。也影响到新开工项目的征地拆迁工作，使新项目进展缓慢。受当地业主支付困难的影响，我们有意放慢了项目的进度，也是影响季度计划完成的原因之一。

项目分析原因如下：

**3.2.1、尼日尔MN项目：**

项目2018年三季度施工计划2817.17万元，施工产值720.91万元，占季度计划的25.43%。

主要原因如下：

主要原因是，甲方供应的柴油 沥青等材料不及时，影响我方进度。其次，甲方的支付非常缓慢，现场为减少应收账款的数额，也在尽量控制进度。

**3.3.2、乌干达MKK项目：**

项目2018年三季度施工计划5334.9万元，施工产值4057.42万元，占季度计划的76.05%。

主要原因如下：

1、MKK项目沿线目前已经进入雨季，降雨频繁，直接导致项目有效施工时间减少。同时，项目沿线土质液限偏大，导致下雨后，沿线材料过湿，必须翻晒很久才能继续填挖方施工，这导致项目填挖方施工效率较低；

2、业主资金不足，不能及时按照征地报告结果付款，从而造成了项目的施工缓慢甚至受阻；

3、由于征地付款延误原因，导致很多未支付征地款段落不能拆迁，从而严重影响了现场施工，导致施工进度滞后；

**3.3.3、埃塞宝丽机场项目：**

宝丽机场项目：项目2018年三季度施工计划22052.11万元，施工产值1022.29万元，占季度计划的4.62%。

主要原因如下：

三季度主要完成的工作有：钢结构工程刷漆补漆工作；东区幕墙玻璃的安装；机电工程材料采购进场；东区电缆桥架的安装，室内装修工程设计。

由于业主较大变更频繁，如：新增商业区，行李系统增加分拣机等，对项目工期影响严重，装饰装修工程方案设计未批复等原因导致了未完成季度产值计划。

**4、重点关注的项目工程形象进度完成情况分析**

4.1、本季度海外事业部重点关注的项目为乌干达KE项目、喀麦隆雅杜高速公路项目、埃塞WM铁路标项目、宝丽机场航站楼扩建项目、乌干达恩德培机场扩建项目和巴基斯坦KKH项目。

1）乌干达KE项目：项目2018年年度施工计划24275.86万元，年累计施工产值19216万元，占年计划的78.95%，进度正常。

2）喀麦隆雅杜高速公路项目：项目2018年年度施工计划64373.17万元，年累计施工产值45191万元，占年计划的69.96%。总体工程进度滞后。

喀麦隆雅杜高速公路项目进度滞后的原因 ：业主征地拆迁进度非常缓慢，施工图设计及批复缓慢，天气恶劣等影响项目施工进度。

3）、埃塞WM铁路标项目：项目2018年年度施工计划23484.46万元，已经完成年施工产值16893万元，占年计划的71.78%，因为业主支付困难，所以我方主动放缓工程进度。

埃塞WM铁路项目目前主要存在的问题：

a、业主征地款赔付工作缓慢，当地居民阻工。

应对措施：收集整理阻工索赔资料，上报业主，督促其征地款赔付速度。

b、ERC工程款支付不到位，及口行贷款问题迟迟无法解决，目前正在积极与ERC协商余下计量款支付问题，需要上级单位协助项目解决贷款融资问题。

4) 宝丽机场航站楼扩建项目：项目2018年年度施工计划78759.53万元，年累计施工产值6067.04万元，占年计划的7.73%，总体进度严重滞后。

5) 乌干达恩德培机场扩建项目：项目2018年年度施工计划32126.1万元，年累计施工实际产值为13364万元，占年计划的41.36%，总体进度滞后。

5、海外资源投入情况：

5.1、员工概况

截止2018年9月底，海外事业部内部职工1616人（中国籍），其中借调人员75人，关系在海外事业部687人；外聘人员854人（中国籍），外籍职工7674人（不含协作队伍聘用的外籍职工），另外所属协作队伍1686人（中国籍）。 一局总人数月末人数14904人。

5.2、设备投入概况

截止到2018年9月底，海外事业部所属片区公司共有设备2000台套，原值 84,438万元，净值36,089万元。协作单位共有设备941台套，原值48,389万元，净值16,043万元。

**六、效益状况分析**

2018年前三季度毛利率23.56%，上年同期毛利率17.37%，比上年同期提升了6.19个百分点。

2018年以来，全球经济仍处于深度调整期；随着能源、资源价格缓慢回升，所在国财政偿债和支付能力有所增强。从市场环境看，非洲地区总体的基本建设需求还是较多的，但国际投资和工程承包形势严峻，多数非洲国家的政治及经济风险也在加大，包括总统换届、恐怖主义活动频繁、多国当地币的持续贬值等都极大影响了国际工程承包建设的发展步伐。海外事业部和境外各单位齐心协力，在国家“一带一路”政策的支持下，在集团“五商中交”战略指引下，认真贯彻局职代会和工作会精神，理清发展思路，提升项目管理水平，完善运作机制，加强境内外的协调配合，保持了公司平稳健康发展的良好态势。积极完成集团海外部及一公局下达的任务指标。

今年是一公局“质量效益年”，海外事业部以此为契机大力加强信息化建设、压降成本费用，事业部本部今年的预算中信息化预算达920万元、与2017年的50万元相比大幅增加。目前正在开发成本费用管控系统，预计三季度将开发完成投入运营。

**七、运营质量分析**

当前和今后一个时期，海外工程承包市场竞争环境更趋复杂和严峻。截止2018年9月底，应收工程款余额17.65亿元，比年初8.87亿元增加了8.77亿元，增加了98.9%，主要原因有：埃塞WM项目与进出口银行的贷款协议尚未签订，工程款未能及时收回；尼日尔地区项目当地政府拖欠比较严重，部分欠款已超两年；加蓬OM项目已采取停工的措施，推进工程款回收工作；为落实催收清欠的工作，今年继续狠抓“两金”压降工作，制定《“两金”责任清单》并落实到人，要求各项目通过多种方式加强与监理及业主的联系，加快办理结算手续，加紧款项的回收工作。一年内到期的质保金余额4.23亿元，较年初6.16亿元减少了1.93亿元。存货净值24.45亿元，相较于年初15.61亿元增加了8.85亿元；其中已完工未结算18.23亿元，较年初10.26亿元增加了7.97亿元。主要是喀麦隆雅杜高速项目、埃塞宝丽机场项目、埃塞WM铁路项目等大项目施工产值高，计量周期长，部分计量账单尚未批复。

现金流方面，2018年前三季度现金流量净额为-7.04亿元，基本全为经营活动所产生，主要原因为：1、埃塞WM铁路项目总体进度已达30%，但其口行贷款协议尚未签订，工程款未能回收；2、受石油、矿石等国际大宗商品价格低迷等因素影响，尼日尔、加蓬、喀麦隆等政府工程款拖欠严重。投资活动产生的现金流量净额为-2,248万元，主要为新购设备资产的支出。

**八、问题和解决措施**

**1.市场开发：目前开发工作中存在一些困难：**

1）对“五商中交”战略认识仍有不足，推进“五商中交”战略升级仍有差距

近年来公司积极践行“五商中交”战略，提出并完善了“立足基础设施，做强承包商、做好发展商、做优运营商”的战略发展新格局，但公司海外在这一战略认识上仍有不足，主要表现在发展步伐没有跟上战略部署，转产结构不够优、转商力度不够、转场程度不深，各个片区、办事处发展不均衡，片区公司职能发挥不充分，与办事处（代表处）的系统联动不强，信息不够通畅，导致市场判断和对接不到位，片区公司占领市场的比例有高有低，拓展市场的措施和手段不够强有力。

1）提升战略引领，做强核心产品，提高核心竞争力

通过近几年的发展，可以看到我们对“五商中交”战略的内在要求和内在涵义以及内容认识还不到位，在一些业务领域还存在战略方向不明确的问题。2018年要加大“五商中交”战略的推进实施，重点解决战略不到位问题，进一步强化战略意识，坚定战略方向，真正实现战略引领。要实现战略引领企业发展，我们就要从核心产品、核心市场、核心区域上重点切入。核心产品是我们稳步立足市场的法宝，也是我们要重点在核心市场和核心区域开发的产品，我们将做强核心产品，提高核心竞争力。

2）进一步明确市场方向，紧跟所在国家政策及发展理念

目前，有的片区公司、办事处（代表处）对于所在国家的政策研究不透，对于当地政府的需求了解不深，接下来公司将进一步明确市场方向，紧跟所在国家的政策及发展理念，深挖市场，确定中长期项目跟踪计划。首先确保现汇项目在任何时候都不放松，围绕产品结构、体量等方面下功夫，稳固市场份额。其次，不断发掘和储备潜在的项目，建立好短中长期项目跟踪计划，积极推动框架项目落地。再次，积极转型升级为投资建设商，找准当地政府之所急，政治、经济、社会发展之所需，依托自身优势为当地政府提供精准对路的解决方案，在日趋激烈的竞争中获得可持续发展。

3）进一步优化市场开发体系，使市场开发的组织建设更加适应发展的要求

一个高效、强大的市场开发体系需要有强大的管理、技术、金融、投资、强大的人脉、数据库和资源库支撑，需要有一只高素质的开发团队来执行运转，同时对于市场的融合以及整合能力要求也高。公司今年将进一步优化市场开发体系，使公司市场开发的组织建设更加适应复杂多变的国际市场发展的需求。公司将加大总部的支撑力度，加强与各片区公司、办事处（代表处）的联动，不断提升自身融合能力，更要强化与中国交建海外事业部市场开发部、投资部、各区域总部、两大平台公司的对接，要利用好在相关行业、产业的优势地位，让更多优质资源成为我们体系的一部分，不断提高资源整合能力，为各项目谋划、策划、运作、落地提供强力支撑。

4）推动金融模式的创新

“创新是引领发展的第一动力”。一方面要实现项目推动模式的创新，认真调研当地政府的主要需求，研究应对市场变化应采取的市场开发模式以及手段，为当地政府提供满足其需求的精准商业模式和商务方案；另一方面要不断驱动金融创新，通过产融结合创新商业合作模式。基础设施建设所需资金大、回报期长，仅靠一城一隅财政资金和金融力量很难支撑，需要形成合力。我们需寻找符合当地的实际的商业模式，推动与当地政府、金融机构共同发力，创造性的推动产融结合。

5）拓展三大领域，积极融入中国交建牵头的中交联合舰队

2018年，我们要重点关注三大领域：一是把握建设“一带一路”带来的机遇，加大在“一带一路”沿线国家的布局；二是借力公司吉布提军方项目带来的良好影响力，积极对接军方海外建设需求，主动参与军方海外项目，为公司海外发展开辟新空间；三是在公司传统核心市场积极参与水供应和水处理、旧城改造、城市交通枢纽建设、市政公用设施建设等领域的投资建设和运营，寻求与城市运营相关产业的合作事宜。发挥公司既有市场开拓能力，又有实体项目实施的优势，积极融入中国交建牵头的中交联合舰队，为公司海外发展开辟新空间。

**2、目前财务管理方面存在以下问题：**

两金占比等财务指标持续恶化、经营性现金流形势仍然严峻。

采取的措施：按照《“两金”责任清单》，将两金压降责任到人。对于应收账款，各项目应通过各种方式抓紧应收账款的催收，提高资金使用率，降低呆坏账风险，缓解资金压力；对于已完工未结算的部分，一方面加紧催收计量，尽快收款；同时项目财务部与经营部进行及时、有效沟通，与实际未计量工程量进行盘点核对，对差额较大没有相应的未完施工实物对应的，要核对建造合同资料，及时确认是否建造合同预计总收入、总成本不实引起；对于质保金部分，各项目以合同条款为基础，各相关部门紧密配合，加强与各片区办事处联系，相互协作，通过各种有效方式进行替换，提前释放质保金。

**3、目前项目管理方面存在以下问题**

1)部分项目施工进度有滞后。

采取的措施：对海外重点进度滞后项目的施工进展进行动态管理，掌握项目施工进度状况，对项目剩余工程关键线路计划进行审核并提出合理化建议，对项目存在的突出问题召开专题工作会予以解决，必要时海外事业部将派专家组前往项目进行调查和疏导，协助项目实现目标。

2) 海外各项目安全管理需进一步加强安全管理体系建设；部分项目所在地区政治环境、社会治安恶化。

采取的措施：健全各片区、项目安全管理机构，完善安全管理体系；开展安全培训，提高全体职工安全意识；继续推行安全标准化工作，加大项目安全标准化宣传；加强对危险性较大分部分项工程隐患排查力度，消除安全事故隐患；加强项目部安保措施，做好各项应急准备工作。

**九、2018年四季度重点工作计划及工作建议**

1.开发方面

1）协同各片区公司，加快推动重点跟踪的项目，争取尽早形成实质性的进展。

重点推动项目：重点推动并希望借助中非合作论坛推动签署实质性文件的项目有吉布提RN1国道修复改造项目、埃塞俄比亚WM铁路项目、喀麦隆雅杜高速公路二期项目、刚果金卢本巴希卢阿诺国际机场新建航站楼和设备工程项目、津巴布韦哈拉雷供水项目等。投资项目有：喀麦隆新马兰机场市内段、喀麦隆雅杜二期工程、泰国与菲律宾公司收购项目、津巴布韦南北高速南段BOT项目。延期付款项目有：菲律宾马尼拉滨海新城项目、尼泊尔236公里矿区道路项目。

2）不断提升投资能力，发挥投资对项目的推动作用

在开发传统施工总承包、DB、EPC等项目的基础上，积极创新合作模式，结合业务实际，充分利用金融机构贷款和企业自有资金，推动融资和项目建设相结合的PPP\BT等多种融资模式的项目。

重点推动的投资项目有：津巴布韦南北高速南段BOT项目、莫桑比克MBN升级和维护收费路PPP项目。延期付款项目有：菲律宾马尼拉滨海新城项目、尼泊尔236公里矿区道路项目、新马兰机场市内段。小额投资带动工程承包业务项目有：喀麦隆新马兰机场市内段、喀麦隆雅杜二期工程、雅杜高速公路一期连接线项目、刚果金卢本巴希机场项目。

目前跟踪的境外投资项目涵盖了六个路桥PPP/BOT项目（莫桑比克、乌干达、喀麦隆、刚果金）、一个机场项目（刚果金）、两个产业园项目（吉布提、乌干达）、三个基本建设项目（埃塞俄比亚、乌干达、喀麦隆）、三个酒店或房地产项目（埃塞俄比亚、菲律宾、泰国）、三个延期付款项目（莫桑比克、菲律宾、尼日尔）。3）进一步提升总部的业务管理和服务水平，加强海外开发过程中的合规和风险管

继续狠抓海外各项管理制度的落实和建设工作，树立合规意识，建立风险控制体系，提高开发人员的素质和业务水平，为海外事业部和片区公司的市场开发和战略提高服务。

4） 把握中非合作论坛机遇，落实重点框架项目运作

充分把握九月份中非合作论坛召开期间中非领导人会面的机遇，推动重点跟踪政府框架项目，力争取得实质性的进展和突破。市场投资开发部和各区域总部、办事处紧密联系，充分沟通，就相关重点项目的高端商务对接工作进行前期策划，主动对接相关国别使馆，配合使馆的各项工作，细化任务，责任到人，把能落实的项目尽快落实，新的项目积极推进，争取取得实质性的进展，力争在中非合作论坛期间签署重点框架项目相关协议。

5） 围绕市场营销体系构建五大系统

市场开发部在做好制度宣贯的同时，将通过专项培训、周报点评、指导和节点工作落实情况监督、视频会议等形式做好与前方的沟通，并逐步完成和落实市场营销体系下的五大系统架设。

2.项目管理方面

1）关注重点项目的施工工程形象进度情况，做好分析、协助工作。

以新开工筹备、差异化监控、重点监控项目施工工程形象分析为基础结合合同工期、产值完成情况，加大对重点项目的跟踪、分析。协助项目做好前期策划以及施工组织设计工作，及时监督、跟踪执行情况。发现问题及时建立良好沟通机制，提出建议措施、提供必要的技术、质量、协作队伍协调等支持。

必要时，组织专家组对项目进行专项问题处理，做好项目协调工作。特别是以海外事业部为主导的前期策划，施工管理处将牵头组织策划会议并和项目保持沟通做好项目策划管理工作。

2）加强进度滞后项目的施工进度分析、督促工作。

逐步对差异性进度滞后项目的剩余工程关键线路计划进行审核并提出合理化建议。

每月根据《海外项目差异性管理办法》对项目进度进展情况进行排名，对进度滞后的项目进行分析，追踪、协同项目制定追赶进度目标，提出建议措施，协调解决项目问题和困难，实时追踪、监督目标、措施的执行和落实情况。必要情况下，召开专题工作会或组织专家组对项目进行专项梳理，协助项目解决问题和困难，确保项目进度尽快恢复正常。

3）发挥三级联动职能，及时追踪和调整措施

海外事业部督导各片区公司强化管理职能，由项目管理部牵头，及时有效的协助片区公司部门和项目解决影响施工管理相关问题及应对措施。并对进度滞后项目进行分析、追踪、监督，协助片区和项目解决问题，同时与海外事业部项目管理部形成联动机制，有效保证施工管理体系运行。

4）提高思想认识，加大制度宣贯

海外事业部将进一步加强与各片区公司的项目管理部的沟通和联系，继续贯彻和落实项目前期策划、实施性施工组织设计制度，对制度贯彻和落实不力的项目坚决追责。

5）积极开展QC小组活动

要求各片区公司、各项目积极开展QC小组活动，通过开展QC小组活动解决项目实际遇到的质量问题，提高项目质量管理水平和技术管理人员质量管理意识，做到全员参与质量管理。

6）对项目质量控制管理业务指导

根据海外事业部所属的项目需求，在项目质量控制过程中，针对面对的质量控制问题，进行针对性的业务指导及技术支持，协助项目解决质量控制的难题，促进项目的顺利实施。

7)对重点监控项目进行质量管理督导工作。

在对一般项目的管控基础上，对重点项目进行重点检查和监控，如埃塞铁路项目，埃塞宝丽机场项目，乌干达恩德培机场项目、乌干达KE高速项目，喀麦隆雅杜高速项目等、巴基斯坦KKH项目。按照项目施工进展，对项目施工不同阶段的质量控制重点，进行分阶段督导。