

“融入式”境外企业档案工作策略分析 ——以万宝矿产有限公司缅甸项目档案工作为例

◎单 晨

[摘要]近年来境外企业档案管理重要性日益凸显。本文以万宝矿产有限公司的管理实践为例,探索了国有境外企业档案管理的工作模式,阐述了树立“融入式”境外企业档案工作理念,将标准规范、人才培养、信息化建设等全面纳入企业管理过程,有助于境外企业档案管理快速步入正轨。

伴随国家“推动新一轮高水平对外开放”重大战略部署的实施,中央企业设立对外直接投资企业(以下简称“境外企业”),开展国际化经营逐步回归理性,进入到有序健康发展、防范各类风险的新阶段,对于境外企业档案管理也愈加重视。中央企业档案部门探索建立行之有效的境外企业档案管理体系,开展科学规范的境外企业档案管理工作,为企业国际化战略服务,意义日臻重大。

笔者全面梳理了中国北方工业公司万宝矿产有限公司缅甸项目的档案管理实践,总结出以企业发展思路指导档案管理,将档案工作纳入企业中心工作和经营管理关键环节的“融入式”工作理念及实施策略。

一、万宝矿产有限公司缅甸项目概况

万宝矿产有限公司(以下

简称“万宝矿产”)隶属于中国兵器工业集团有限公司(以下简称“兵器集团”)旗下中国北方工业有限公司,主要从事海外矿产资源勘查、开采,矿产品贸易等业务,是中国政府重点支持发展“走出去”战略的大型企业之一。万宝矿产在缅甸蒙育瓦先后注册了缅甸扬子铜业有限公司(以下简称“扬子公司”)、万宝矿产(缅甸)铜业有限公司(以下简称“缅铜公司”)两家全资子公司,分别负责当地S&K矿、L矿项目的建设运营。

二、万宝矿产缅甸项目档案管理概况

(一)对标制度,框架先行

《中国兵器工业集团公司固定资产投资项目档案验收暂行规定》(兵器计字〔2015〕1023号,简称《暂行规定》)、《中国兵器工业集团公司固定资产投资项目档案验收评分细则》(兵档业〔2014〕25号,简称《细

则》)是当时兵器集团项目档案验收的依据性文件,其中《暂行规定》阐述了项目档案归档管理要求,项目档案验收工作内容;《细则》从项目档案基础管理,项目档案完整性、准确性、系统性,项目档案保管与利用,项目档案验收等六个方面提出了量化评分标准,供建设单位自检自查。

万宝矿产综合管理部作为档案主管部门,在扬子公司、缅铜公司两个项目建设过程中,参考上述文件,尤其是《细则》中项目档案竣工验收的硬性评价指标,协助境外子公司建立了档案管理框架。以项目档案竣工验收工作为抓手,推进整个境外企业档案管理体系步入正轨,工作效率高,实施难度低。两公司的一期项目建设已分别于2016年、2018年通过兵器集团竣工验收,进入运营期,经营情况稳定。

(二)“双重遵从”“双向包

容”

由于境外企业档案工作所处地区的法律、制度、语言、文化、传统等与国内存在差异，国有企业境外档案管理应遵循两项基本原则——“双重遵从”（同时遵从中国和所在国家或地区的档案法律法规）、“双向包容”（同时包容中国和所在国家或地区的档案文化传统）。^[1]

扬子公司的S&K矿被收购时已经是在产矿山，此前其档案工作采用联邦制国家常用的分散型管理体制，即不设置统一管理部门，不制定统一管理制度，所有档案均由各个产生部门独立整理、归档、提供利用。万宝矿产收购该项目后，决定采用属地化管理，保留原有档案工作传统和整理基础，保持档案存放位置不变。同时按照《兵器工业科学技术档案的建档要求》(WJ2012-2005)建立新的档案分类方案，形成新的归档电子目录，目录中标注档案存放位置，便于查询。

管理职责方面实行行政部门统一监管，各职能部门及项目执行单位设置专人负责的管理模式，做到任务到人，责任明确。遵循“双重遵从”“双向包容”的原则，提高境外企业员工接受度，降低管理成本，是因地制宜、创新档案工作模式的重要体现。

（三）以人为本，重视培训

档案管理人员专业化程度低、身兼数职、流动性大等问题是境外企业档案管理的共同

难题。只有坚持以人为本，注重提升档案工作人员业务能力，强调高端境外档案管理职能，才能满足境外业务不断发展的要求。

万宝矿产以兵器集团档案验收要求为纲，指导境外企业设立档案管理部门及岗位，保证了档案管理人员的稳定性。公司重视档案工作人员的培训，邀请兵器工业档案馆专家赴现场开展专项培训，并派员参加兵器集团档案业务人员岗位培训。万宝矿产综合管理部日常通过微信、电话、邮件等方式及时获知项目现场情况，提供业务指导。

（四）总结提升，自成体系

万宝矿产于20世纪90年代初成立扬子公司，以项目档案竣工验收要求为蓝本建立档案管理体制机制，逐步达成档案管理规范化。在这一过程中，初步探索出了较为规范的、具备广泛适用性的档案管理制度和工作流程。2010年成立缅甸公司后，注意借鉴扬子公司档案管理经验，沿袭档案管理传统，最终形成境外企业档案管理“统一领导、分级管理”的原则，以及各类标准化操作模板。这些成果既经得起实践检验，又具有万宝矿产特色，它们还将在未来的境外企业和海外项目档案工作中传承不息，发挥重要作用。

（五）循序渐进，稳步开展信息化建设

境外企业驻地偏远，借助信息化手段打破管理的时间、

空间限制，降低管理成本已成为必然要求。缅甸公司考虑企业自身发展现状，以循序渐进为原则开展档案信息化建设。档案信息化建设是一个长期的过程，档案内容的标准化录入，以及数字化信息的丰富完善则尤为关键和基础。据此，缅甸公司在项目档案管理步入正轨后，即开始实行纸质版、电子版双套制管理。自2016年起，组织开展存量档案数字化加工，以信息化建设驱动规范化管理：逐步实现定期向国内总部移交档案目录和重要电子档案，实现档案资源异地异质备份；发挥数字档案资源优势，推行电子化检索借阅。

万宝矿产于2018年8月正式启动数字档案馆建设，其档案管理信息系统已于2019年7月正式上线运营。缅甸公司的档案信息资源将构成万宝矿产境外企业档案信息库的重要部分，为未来建立全球化统一档案管理信息系统奠定基础。

（六）项目建设期的档案收集工作有待规范

档案收集一直是境外企业档案管理工作的重点和难点，收集及时、格式规范是后续整理归档的前提。在中国兵器工业档案馆专家赴现场开展档案预验收过程中，发现公司在项目建设期的档案收集存在滞后、不齐全的情况。以缅甸公司为例，项目前期管理类文件如合同、勘察、测绘、设计文件等较为完整；而施工文件则存在不同程度的缺失，导致其L

矿项目验收前档案工作量激增，查漏补缺难度加大。经分析，由于缅甸公司的L矿项目采用EPC(Engineering Procurement Construction)工程总承包建设模式，作为业主一方，缅甸公司档案人员由于事前没有与承包商明确档案整理要求，也未建立档案工作跟踪机制，造成验收时既不掌握档案整理情况，也不把控档案移交时间的被动局面。

三、“融入式”境外企业档案工作理念及实施策略

万宝矿产缅甸项目实践表明，境外企业档案工作必须主动融入企业中心工作，将档案工作的标准规范和要求纳入企业管理体系。树立“融入式”工作理念，是境外企业档案工作快速步入正轨的可行之路。

(一) 以档案验收为抓手，建立境外企业档案工作规范体系

档案验收是中央企业投资的境外基本建设项目竣工验收的单项之一，通过档案验收是进行项目验收的必要条件。一方面，以验收标准为纲搭建档案管理体系，可快速实现档案管理标准化，也为日后开展成熟的档案体制机制、资源体系、利用体系、安全体系、人员队伍建设奠定基础。另一方面，档案验收使得档案工作成效成为境外企业建设期核心目标的重要组成。境外企业会主动提升对档案工作的重视程度，最大化降低工作阻力。笔者在工作中感受到，面临项目

验收的境外企业，往往主动汇报档案工作情况，积极配合整改，工作热情极为高涨。

(二) 将档案管理纳入EPC项目管理全过程

在EPC项目中产生的各类文件材料均由总承包商先行收集整理，项目竣工后再统一向业主移交。若总承包商档案文件材料收集不齐全，会造成档案资源的重大损失；若其档案工作不符合验收标准，业主方则需返工，拖延项目进度。因此，境外企业要将档案管理纳入EPC项目管理全过程，档案部门在总承包提前进场时要充分表达档案管理要求，根据项目特征制订档案过程控制方案。

首先，制定有约束力的合同条款。明确总承包商对项目全过程档案工作负总责，可将档案归档要求纳入合同付款条件，还可以应用索赔管理，将档案工作纳入索赔事项中。其次，在项目过程的关键环节制定明确的归档目标，分阶段保障项目档案全过程管控。这也是我国档案工作“三纳入”“四同步”制度在境外项目管理中的体现。最后，档案部门应主动向总承包商提供档案管理策略和技术支持；总承包商则应有力协调设计、采购、施工各方工作。两方密切配合，实现互利共赢。

(四) 确保档案信息化建设匹配境外企业发展实际

目前，应用互联网技术搭建档案管理服务“云平台”，开

展档案远程管理的前沿理论备受关注。但考虑多数境外企业档案资源总量有限，经费紧张，所在地区基础设施落后，保密要求高等情况，档案信息化建设工作应立足实际，把握建设重点，确保建设实效。

- 坚持规范管理。档案信息化建设以规范的标准、成熟的工作流程为基础，确保电子文件归档，数字化档案保管、利用等工作有序开展，避免重复建设。

- 明确建设重点。档案信息化建设对资金、技术、设备、人才等方面要求极高。若经费有限，要审时度势、深入调查、科学论证，努力保证软硬件配置、软件开发标准等在各实施阶段的一致性，将有限财力应用在关键部位。

- 重视安全保障。如需建立与国内主管单位联通的档案网络系统，可通过VPN专线建立连接。要特别重视档案信息安全保护，遵守“涉密不上网，上网不涉密”的要求。

参考文献：

- [1]徐拥军等.企业档案管理的十大发展趋势[J].中国档案,2014(5)

作者简介：单晨，毕业于中国人民大学信息资源管理学院，现就职于中国北方工业有限公司，研究方向：企业档案管理。

(责任编辑 郭忠)