

中东北非区域开拓国际工程市场中需要注意的 ESG 管理与可持续发展

王 艳

中国电建集团国际工程有限公司，北京 100036

[摘要] 中东北非地区凭借其丰富的能源资源储备、庞大的基建升级需求成为中国工程企业国际化布局的重点领域。随着全球 ESG 监管体系日趋完善，加之中东北非地区自身自然环境约束、治理模式的特殊性，ESG 管理对项目的获取、履约以及长期运营效果有着直接影响。文中对中东北非区域国际工程市场的 ESG 约束特征进行深入的剖析，在此基础上提出 ESG 全生命周期管控体系，设计可持续发展实现机制以及针对性的保障措施，旨在为中国工程企业突破区域市场 ESG 壁垒、实现高质量可持续发展。研究表明，ESG 管理不仅可以帮助企业更好地规避区域的合规风险，而且有助于提升企业的市场竞争力，实现企业发展与区域可持续发展的协同共赢。

[关键词] 中东北非；国际工程；ESG 管理；可持续发展；全生命周期管控；风险防控；合规管理

DOI: 10.33142/mem.v7i2.19520 中图分类号: F272.91 文献标识码: A

ESG Management and Sustainable Development that Should Be Paid Attention to in Developing International Engineering Market in Middle East and North Africa

WANG Yan

PowerChina International Group Limited, Beijing, 100036, China

Abstract: The Middle East and North Africa region has become a key area for Chinese engineering companies to internationalize their layout due to its abundant energy resource reserves and huge demand for infrastructure upgrades. With the increasing improvement of the global ESG regulatory system, coupled with the unique natural environmental constraints and governance models in the Central and Northeast Africa region, ESG management has a direct impact on project acquisition, performance, and long-term operational effectiveness. The article provides an in-depth analysis of the ESG constraint characteristics of the international engineering market in the Middle East and North Africa region. Based on this, an ESG full life cycle control system is proposed, and a sustainable development implementation mechanism and targeted safeguard measures are designed to help Chinese engineering enterprises break through regional market ESG barriers and achieve high-quality sustainable development. Research has shown that ESG management can not only help companies better avoid regional compliance risks, but also enhance their market competitiveness and achieve a synergistic win-win situation between corporate development and regional sustainable development.

Keywords: Middle East and North Africa; international engineering; ESG management; sustainable development; full lifecycle management and control; risk prevention and control; compliance management

引言

中东北非地区，作为连接亚、非、欧三大洲的重要地缘枢纽，在全球的国际工程承包市场中占有核心地位，主要涉及交通领域、水利领域等，而且中东北非地区的营业额较高，一直位居全球的前列。然而，伴随着该区域监管要求的日益严格和不断升级，以及全球 ESG 理念的广泛普及，中国工程企业在区域市场的开拓面临着全新的挑战与更为严格的约束条件。而中东北非地区独特的自然环境、社会文化、治理模式以及地缘政治环境，进一步加剧了

ESG 管理的复杂性与难度。传统国际工程管理侧重点在于关注进度、成本，导致难以适应区域市场的新形势。因此，将 ESG 管理全面嵌入国际工程全生命周期，构建适配区域特征的 ESG 管控体系，实现可持续发展，帮助企业提升 ESG 管理能力，在获取经济效益的同时，履行环境与社会责任，实现企业与区域可持续发展的协同共赢。

1 中东北非区域国际工程市场 ESG 约束与特征分析

中东北非区域独特的自然环境、政策监管、社会文化

与治理模式，使国际工程的 ESG 管理具有显著的区域特殊性，对企业 ESG 管控能力要求更高。从该区域的自然环境条件上来看，生态脆弱、干旱少雨、水资源稀缺、频频发生极端气候频发，加之该区域的环保监管日益趋严，碳减排的压力也随之增高，这些均成为了环境维度的主要约束；从该区域的政策与监管方面来看，投资主体 ESG 门槛高，本地化政策的刚性，法律体系的多元复杂，ESG 监管趋严且处罚力度大，构成合规约束；从该区域的社会文化上来看，宗教影响深远、文化差异显著、劳工结构的特殊、文化遗产保护要求高，形成社会维度的约束；在治理与风险上，治理模式多元、决策效率的差异大，合规反腐要求严格且腐败风险较高，地缘政治复杂、风险交织叠加，合同执行依赖合规与信用、违约的风险较高，带来诸多的治理层面约束与风险。

2 ESG 对中东非国际工程市场准入的影响机制

ESG 是中东非地区国际工程市场企业进入和履行项目的首道门槛，招标门槛，大型项目招标要求企业具有完善的 ESG 方案并有相关的经验，否则将被拒之门外；融资条件，多边开发银行和主权基金把 ESG 绩效作为融资审批的关键因素，好的拿低息、快批，坏的拿不到融资甚至中止；合规监管方面，各国多部门均会全程监管项目 ESG 的合规性并严惩不贷；社会许可方面，利益相关者的影响大，若不能满足其诉求则难获社会许可，可能造成项目中止及声誉损失；品牌声誉方面，ESG 绩效影响品牌，正向行为获得发展优势，反向行为降低品牌价值直至被淘汰。

3 中东非国际工程 ESG 核心议题与管理要点

3.1 环境维度 (E) 关键管理议题与管理要点

基于区域水资源稀缺、生态脆弱等特征，核心管理议题及要点如下：碳排放与碳足迹管理，要开展全生命周期碳核算、融入低碳设计、推动绿电替代与节能降耗；制定管理计划、推广节水技术与设备、合理利用替代水资源、建立应急储备机制；做好扬尘、噪声、废水污染防治，规范固废与危废处置；开展生态评估、避让敏感区、开展生态修复、加强生物多样性监测；气候适应与韧性建设，要融入气候韧性设计、建立极端气候应急预案、加强监测与预警。

3.2 社会维度 (S) 关键管理议题与管理要点

HSE 是中东非地区国际工程的社会管理的基本要求，由于极端的环境条件及特殊的劳动力市场，其基本点就是保证员工的人身安全和身体健康。(1) 形成完整的 HSE 体系，确定 HSE 的目标、职责划分，并设置相应的

机构和岗位；(2) 针对炎热气候采取防暑降温措施，避开高温时段工作，提供劳动保护用品、休息室等；加强对人员的安全教育培训，并进行定期考试；完善应急预案及准备相关救援器材，制定相应的救援方案并进行演练；加强施工过程中的安全管理，经常性地开展现场检查巡视工作，及时发现安全隐患并予以消除，禁止违章操作行为。

劳务和社会及在地化为区域内国际工程项目社会管理的重要内容之一，其目的是保护劳务人员的权利、实现项目所在国家对劳务使用的要求以及提高当地雇员的参与度并对其进行培训。主要包含以下几方面内容：遵守项目所在地劳动法律法规，保护劳务人员的基本权益，杜绝劳务人员出现违规操作情况；根据规定编制在地化的劳务使用方案，并增加当地员工占比率，对当地员工进行培训。妥善安置外劳，办理合法手续，尊重他们的宗教习惯；定期交流情况，调解矛盾纠纷，争取理解支持。

社区关系和社会许可是做好区域国别项目的基本前提，是指建立关系、获取许可、化解矛盾、共同发展的目标，在投资前做社区调查以及前期沟通工作并根据诉求制定共建计划、开展公益活动；建立日常沟通制度，设置投诉渠道；尊重社区宗教信仰，培训员工避免冲突。供应链社会责任是对 ESG 的管理延伸，我们希望促进上游提高绩效，实现可持续发展。要点包括制定审核标准筛选供应商，将 ESG 要求纳入合同；提供培训技术支持，与核心供应商长期合作；建立监测体系防控风险，严禁采购问题产品服务；培育本地供应链并提升其 ESG 水平。文化遗产保护是区域国际工程社会管理重要责任，核心是避免破坏、传承保护文化遗产。投前联合当地部门调查评估，明确保护范围与要求并制定方案；设计与施工阶段优先避让，无法避让则采取严格保护措施；建立监测体系，定期监测，轻微破坏及时修复；加强人员宣传培训，提升保护意识，对接部门邀请专业人员指导，必要时开展公益宣传，营造良好氛围，协同推进工程建设与保护。

3.3 治理维度 (G) 关键管理议题与管理要点

治理层面涉及合规管理、反贿赂和反腐败等 5 个方面的内容，为中东非地区国际工程 ESG 管理提供基本保障。其中，合规管理是其基础，应调查了解东道国法律制度，构建项目全周期合规管理制度，设立专门机构职位对相关工作进行审查，开展全面合规教育及考试，并做好预案及相关协调工作。在反腐败防贿上，制订制度列入合约，重要关口审查筛查，择优选用合作伙伴，禁止职员违纪违法，强化教育宣传警示，开通投诉举报机制，加大监督检查力度，堵塞漏洞、保护声誉。

公司治理与决策透明度旨在完善企业架构、规范流程、提升透明度，通过建立清晰的组织架构与 ESG 管理委员会，规范决策流程并考虑多方因素，建立信息披露机制与内部审计体系来保障。利益相关者沟通与协同需建立多元沟通体系实现全覆盖，主动对接倾听诉求，建立协同机制化解冲突，设立反馈渠道持续优化管理。地缘政治风险应对要开展风险识别评估建立数据库，制定防控策略降低影响，建立应急处置机制提升响应能力，加强监测预警提前防范，以此保障区域国际工程治理维度有效推进。

4 中东北非国际工程 ESG 全生命周期管控体系构建

4.1 管控体系总体框架

中东北非国际工程 ESG 全生命周期管控体系以“合规为底线、可持续为目标、全流程为核心、利益相关者协同为支撑”，总体框架分为战略、组织、流程、指标、监督五层，相互关联支撑形成闭环。核心目标是实现 ESG 与工程全生命周期深度融合，助力企业规避风险、提升绩效与竞争力，实现协同共赢。

在组织架构设计上，建立“决策-统筹-执行-监督”四级架构：ESG 决策委员会为最高决策机构，负责战略制定等；ESG 管理部统筹协调，构建体系、开展培训等；执行部门涵盖多职能部门，落实具体工作；监督审计部全程监督审计。同时，可聘请当地专家组成外部顾问团队提供专业支持。

4.2 全生命周期管控流程设计

项目全生命周期各阶段 ESG 管控流程如下：投前研判阶段，组建团队调研区域 ESG 环境形成报告，识别评估项目 ESG 风险并建立清单，开展可行性分析，汇总结果形成研判报告提交审核；在投标策划阶段，专业团队拆解招标文件 ESG 要求，结合相关内容编制投标方案，由多部门联合审核优化，提交投标文件并跟踪进展；设计阶段，ESG 管理部门明确设计要求形成指引，设计团队融入 ESG 要求优化方案，多部门联合审核，设计团队优化方案经决策委员会确认后进入下一阶段；采购阶段，ESG 管理部制定供应商审核标准，采购部筛选审核供应商建立名录，在合同中约定 ESG 条款，采购中加强管控并动态评估供应商；施工阶段，联合制定施工 ESG 实施方案，开展岗前培训，安排专人现场监督管控，建立绩效监测体系并定期报告；运营阶段，联合建立运营 ESG 管理体系，常态化监测优化绩效，定期排查防控风险，定期披露 ESG 信息；移交阶段，联合开展移交前 ESG 准备并编制报告，修复整治生态环境，向接收方转移培训 ESG 能力，联合

多方审核确认移交并归档资料。

5 中东北非国际工程 ESG 可持续发展实现机制与路径

绿色驱动机制是实现可持续发展的核心动力，以“绿色设计、绿色施工、绿色运营”为核心，联动技术创新、资金支持、标准适配三大支撑，形成“目标引领—技术支撑—资金保障—标准约束”的闭环，以区域碳减排的目标与环保监管的要求为引领，将绿色低碳理念融入项目的全周期中，通过技术的创新控制生产过程中的能耗与排放，加大绿色资金的投入，以此可以保障措施落地，适配区域与国际绿色标准，助力区域生态的改善。合规引领机制是底线保障，以“合规制度、合规培训、合规审核、合规问责”为核心，联动法律支持、风险防控、文化培育三大支撑，形成“制度约束-意识提升-过程管控-责任追究”闭环，建立区域专属合规管理体系，完善制度，通过培训提升全员意识与能力，加强审核防范风险，建立问责机制，联动外部法律支持确保合规经营。本地化融合机制作为关键路径，以“用工本地化、采购本地化、文化本地化、能力本地化”为核心，联动社区共建、技能的培训、政策适配三大支撑，形成“需求对接-资源整合-能力提升-协同发展”闭环，深入对接东道国政策与区域的需求，促进本地就业与经济发展，尊重区域文化，开展技能培训，通过社区共建，以此可以实现协同与共赢；利益协同机制是重要保障，以“利益识别、沟通协商、利益共享、风险共担”为核心，联动诉求响应、合作共赢、风险协同三大支撑，形成“诉求收集-协商沟通-协同落实-共赢发展”闭环，精准识别利益相关者诉求，建立常态化沟通协商机制与平台，通过利益共享实现协同，建立风险共担机制以更好地应对 ESG 风险，推动各方共赢，提升可持续发展的稳定性与持续性，推动企业 ESG 管理从“合规达标”向“价值创造”转型，实现企业发展与区域的可持续发展与协同共赢。

6 结论

中东北非地区独特的自然环境、社会文化、政策监管与治理模式，决定了 ESG 管理已成为企业开拓区域国际工程市场的核心竞争力的关键路径。本文构建了适配区域特征的 ESG 全生命周期管控体系以及可持续发展实现机制与保障措施，得出以下结论：

第一，中东北非区域国际工程的 ESG 管理因自然环境、政策监管、社会文化与治理模式构成的 ESG 管理的核心约束，为了进一步促进管理模式的转型，应将 ESG 理念应用于项目的全生命周期管理中。

第二，鉴于中东北非区域生态脆弱、干旱缺水的自然

特性，需要高度重视生态保护、节约水资源、低碳减排；为化解跨文化的冲突，应该尊重当地的文化宗教，重视劳工的合理权益保障；同时需要区域严格的合规要求，加强内控建设、合规管理。

第三，构建的全生命周期管控体系有助于帮助企业规避合规风险，结合绿色技术应用可以降低能耗、降低运营成本，进而实现短期合规与长期价值统一的目标。

第四，以 ESG 管理为抓手，完善保障体系，通过人才培育、技术创新等措施，推动 ESG 管控体系落地实施，实现企业国际化业务的高质量可持续发展。

未来，需持续优化 ESG 管理体系，不断提升 ESG 管理能力，实现企业发展与区域生态、社会、经济发展的协同共赢。

[参考文献]

[1]谭立力,刘小莞.中国企业对东南亚投资的政治风险及

其调节因素——基于微观数据的实证分析[J].云南财经大学学报,2020,36(6):104-112.

[2]孙冰,丛桂宇,田胜男.环境规制对企业绿色创新的影响机理研究——战略柔性及区域差异性的双调节作用[J].科技进步与对策,2022,39(9):94-102.

[3]韩永辉,邹建华.“一带一路”背景下的中国与西亚国家贸易合作现状和前景展望[J].国际贸易,2014(8):21-28.

[4]王双进,田原,党莉莉.工业企业 ESG 责任履行、竞争战略与财务绩效[J].会计研究,2022(3):77-92.

[5]杨永杰,阮鑫妍.数字化转型、绿色技术创新与企业 ESG 表现——环境规制的调节作用[J].哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2023(5):34-47.

作者简介：王艳（1990.8—），对外经济贸易大学国际经济与贸易专业毕业，经济师（中级），现就职于中国电建集团国际工程有限公司，任高级商务经理。