

大型境外新能源项目后勤与行政管理的研究

师 彰 史卫国 常卫明 吴少华

中国能源建设集团山西省电力勘测设计院有限公司 山西 太原 030001

摘 要：大型境外新能源项目投资高、人员多、工期短、流动性大，管理者需在陌生文化环境中快速组建团队。此类项目不能简单以“项目部”形式管理，而须秉持“经营公司”理念整体运作。文化差异引发的境外用工摩擦，使属地员工常对管理产生抵触。因此，行政与后勤管理成为稳定项目后方、支撑项目推进的重要基石。本文旨在系统梳理后勤与行政办公实践经验，帮助大型境外新能源项目管理者快速完成项目部或项目公司的行政及后勤管理部署，以更加合规、合理的方式经营并管理项目。行政与后勤管理覆盖面广，以下从行政管理和后勤管理两大板块分别阐述。

关键词：境外新能源项目；行政管理；后勤管理；属地化用工；项目运营

引言：随着全球能源转型加速，我国新能源企业“走出去”步伐持续加快，境外新能源项目规模与数量显著增长。这类项目通常位于“一带一路”沿线国家，投资金额动辄数亿乃至数十亿美元，建设周期紧、参建人员多、管理链条长，对项目综合管理能力提出了极高要求。与国内项目不同，境外项目无法简单套用“项目部”管理模式，而必须以“经营公司”的思维进行全维度运作。项目管理者不仅要应对技术、进度、成本等传统挑战，更要直面文化差异、法律差异、用工习惯差异等非技术性障碍。在此背景下，行政与后勤管理从传统的辅助职能上升为项目成功的关键支撑。本文基于境外新能源项目实践，系统梳理行政与后勤管理的核心内容与操作要点，为同类项目提供参考。

1 大型境外新能源项目行政管理基础

1.1 人员管理

人员管理主要包括人员招聘、人员信息维护以及签证与出入境管理。在人员招聘方面，需针对外聘技术人员和属地化员工分别开展。项目部应根据项目规模，选择合适的猎头公司合作，必要时借助当地论坛或合作方推荐。面试应尽量采用面谈方式，无法到场时则采用线上视频面试。面试过程中须向应聘者明确工作时间、环境、薪酬待遇及津贴等关键信息，避免入职后产生偏差。签订劳动合同时，必须严格遵守当地劳动法律法规，各类合同文本应经专业律师审查，形成标准劳动合同模板。

境外项目管理机构人员构成复杂，管理者应及时维护本机构人员信息台账，统计信息包括姓名、身份证件号（本国及外国）、联系方式、住址、签证到期日等。

必要时可引入人员管理系统，将项目管理团队及分包单位相关人员统一纳入，实现人员信息的动态管控。签证及出入境管理需要提前策划、尽早准备，因为签证材料往往涉及社保信息或工资流水等需长期连续积累的文件。应区分管理人员与生产人员进行差异化管理：管理人员数量少，短期出境续签对项目影响有限；而生产人员数量多且易同时递签、同时到期，因此宜采取分批递签方式，确保部分人员离境办理签证期间现场作业不中断。在出入境管控上，应制定严格的报备流程，对各类人员及其签证类型进行详尽统计，做到签证到期前适时提醒，并跟进在境外或回国续签，谨防因疏忽导致签证逾期和遣返^[1]。

1.2 文控管理

文控管理涵盖收发文、印章管理及保密管理，文控岗位是项目部报审资料的统一出口，也是核心管理岗位之一，需具备良好的沟通与文字表达能力。境外项目需满足业主及业主工程师的文件要求，文控人员应据此梳理文件大纲，建立文件目录及子目录，并按照目录结构创建文件夹及时归档。同时，应建立归档台账、收发文台账和技术资料报审进度台账，确保资料按目录准确分类归档、状态一目了然。项目机构宜借助云盘或云文档实现资料实时归档，并依据台账将各类文件精准归类。对于拥有大量属地化员工且其不具备母公司云文档访问权限的项目部，可适时部署 NAS 设备并由文档工程师维护，方便现场人员随时查阅。

在保密管理方面，重点涉及实体资料与财物的保存，以及网络文件的存储和传阅。实体资料及财物应在项目部配置保险箱专门存放，建立保险柜存取台账，

实行开柜人与审核人双人验证。网络文件传阅时,文控工程师须严格区分机密等级,报价文件、合同、预算等敏感资料应严格管控,非必要不发送,发送须经领导层审批后通过邮箱正式传递。文件应避免使用个人微信传阅,须通过企业微信或邮箱等合规渠道分享。此外,已打印的无用文件应及时用碎纸机销毁,防止信息泄露。用印管理方面,必须做好用印登记,所有用印文件应具备规范编号与文件名称,用印前详细记录名称、编号、用印时间、经办人及文件主要内容等,坚决杜绝先用印后登记。项目印章应严格保管在保险柜内,仅在用印时取出,用后立即收回。严禁在白纸上用印,已归档且无需保存纸质版的文件也应及时销毁。

1.3 资产管理

境外新能源项目人员数量随施工进度变化极大,因此办公及临时驻地的设备(如办公桌椅、工位、打印机等)应遵循灵活配置原则,尽量租用本地设备而非购置永久资产,以方便在人员变动及项目竣工时处置。尽管如此,仍须建立项目部固定资产台账,健全出入库及领用机制,防止管理混乱导致资源闲置或浪费。项目撤场时,应依据台账要求领用人归还对应物资,做好集中清点,并与资产所有方完成交接。在建立资产管理制度的同时,项目部须推行标准化的考勤与绩效考核体系,结合当地法规及项目实际情况进行适应性调整后严格执行,并需要根据设立各类补助及津贴。工资发放需由各部门提交统一考评材料,供项目经理核定员工工资及绩效金额。考评材料的设计应赋予中层管理人员必要权限,以形成有效管理约束,中层管理者也须依据项目目标在合理范围内酌情考核^[2]。

对外联络同样是行政管理的重要内容,涉及与当地政府、分包商及我国驻外使领馆等的沟通交往。代表项目部对外联络时,应提前与对方商定时间,严格遵循当地礼节习俗,维护项目形象。针对大型项目常受当地媒体关注的情况,应做到:制定媒体采访流程,提前规划可参观区域及路线;制定突发事件媒体应对预案,规避不利消息,保持项目良好形象;日常工作中持续关注当地媒体对我方的舆论动态。良好的行政管理体系为项目高效运行搭建了框架,而后勤管理则是综合管理部门的基本盘,也是项目正常运转的基本支撑。

2 大型境外新能源项目行政管理核心深化

2.1 跨文化沟通与属地化融合管理

境外新能源项目面临的最大挑战之一来自文化差异。项目管理者需建立跨文化沟通机制,将文化冲突风

险前置管理。首先,应编制《项目属地文化手册》,涵盖当地宗教信仰、节日习俗、社交礼仪、商务习惯等内容,作为中方员工入场必修课。其次,建立属地化员工沟通例会制度,每周或每两周召开属地员工代表会议,听取其对项目管理、生活安排、薪酬福利等方面的意见,及时回应合理诉求。再次,尊重当地节假日安排,在重要宗教节日或国家法定假日合理安排休假或调休,避免因强行施工引发劳资矛盾。此外,可设立“文化联络官”岗位,由熟悉双方文化的本地人员担任,负责日常沟通协调与文化翻译,有效降低因语言与文化误解产生的管理摩擦。

2.2 法律合规与合同风险防控

境外项目必须严格遵守项目所在国的法律法规,涉及劳动法、税法、外汇管理法、环境保护法等多个领域。项目部应聘请当地专业律师事务所作为常年法律顾问,对劳动合同、分包合同、采购合同等进行法律审查,确保合同条款符合当地法律要求。同时,需建立合同台账管理制度,对各类合同的签订时间、履行期限、续签条件、终止条款等进行详细登记,设置到期提醒机制,避免因合同逾期产生法律风险。在税务合规方面,应委托当地会计师事务所进行税务代理,按时完成各类税种申报,保留完整的财务凭证与申报记录,以应对可能的税务稽查。外汇管理方面,需了解当地外汇管制政策,合理规划资金跨境流动路径,避免因外汇管制导致资金滞留或汇兑损失^[3]。

2.3 数字化管理平台建设

随着项目规模扩大与人员数量增加,传统手工台账式管理已难以满足效率要求。项目部应部署数字化管理平台,集成人员管理、资产管理、文档管理、车辆管理等功能模块。人员管理模块实现员工信息录入、签证到期预警、考勤统计、工资核算一体化;资产管理模块实现资产入库、领用、归还、盘点全流程电子化;文档管理模块实现文件在线归档、版本控制、权限分配;车辆管理模块实现用车申请、派车审批、里程记录、费用核算线上化。数字化平台可大幅提升管理效率,减少人工差错,同时为项目决策提供数据支撑。对于网络条件较差的偏远项目,可选择支持离线模式的轻量化系统,或部署本地服务器保障系统稳定运行。

3 大型境外新能源项目后勤管理关键环节

3.1 营地规划与安全管理

施工驻地是海外新能源工程一线人员核心生活区域,驻地规划布局与全域安全管控,直接关乎施工团队

稳定性与现场施工秩序。驻地选址遵循安全、便民、经济性三大准则,避开治安较差、自然灾害频发地段,把控制驻地与施工现场、属地医疗点位通勤距离。驻地内部实施标准化功能分区,划分住宿、餐饮、办公、文娱、物资仓储五大区域,区域间预留安全间距与合规消防通道,兼顾日常使用与应急疏散需求。生活区配齐温控装置、独立卫浴、网络配套基础生活设施,满足驻外人员基础居住条件。驻地安防为运维核心,场区外围布设封闭围挡,搭配 24 小时安保值守与全域监控,出入口落实人车出入登记制度;定期开展消防演练、落实夜间巡查,规避治安风险。针对境外市政水电供应短板,配套备用供水、发电设备,应对停水停电突发问题,保障驻地长效平稳运维。

3.2 员工心理健康与关怀体系

境外项目员工长期驻外,脱离本土生活环境,受语言壁垒、文化差异与高强度工作影响,易滋生心理问题,属于后勤管理重难点。项目需构建完善心理防护与人文关怀体系,依托内部心理咨询岗或属地合作机构,提供常态化心理疏导服务。依托营地开展文体活动、传统节日慰问,舒缓员工工作压力与思乡情绪;搭建双向诉求反馈渠道,及时解决员工工作与生活问题。针对心理失衡、压力超标人员,及时落实调岗、休整或归国休养处置措施^[4]。同时搭建家属联动沟通机制,定期同步员工驻外状态,筑牢后方保障,提升员工归属感与团队整体稳定性。

3.3 供应链与物资保障体系

境外项目物资保障面临采购周期长、运输成本高、当地物资匮乏等挑战。后勤管理部门需建立完善的供应链管理体系:首先,开展当地市场调研,建立合格供应商名录,涵盖食品、办公用品、劳保用品、小型工具等各类物资;其次,制定科学的安全库存标准,对消耗量大、采购周期长的物资保持合理储备,避免断供;再次,建立物资采购审批流程,根据预算与需求进行分级审批,防止随意采购造成浪费。对于大宗物资或特殊物资,可采用集中采购方式,通过规模效应降低采购成本。物资入库时须进行质量检验与数量核对,建立入库

台账;出库时须凭领用单发放,做到账物相符。定期组织库存盘点,及时处理过期、变质或闲置物资^[5]。

3.4 应急事件处置机制

境外新能源项目外部环境复杂,相较国内工程,易遭遇地缘动荡、自然灾害、公共卫生危机与治安隐患,对应急管控能力要求更高。项目结合属地风险特点编制专项应急预案,明晰突发事件处置流程、岗位职责与联络链路,搭建应急指挥体系,配齐通讯、急救、照明等应急物资。联动属地政务、医疗、警务部门及我国驻外使馆,构建长效应急救援通道。项目常态化开展多类型应急演练,强化员工自救避险实操能力;为全体员工购置境外意外险,理顺理赔流程。同时营地储备不少于七日的食品、净水与医用物资,应对物流中断、临时管控及撤离待命等极端突发情况。

结束语

大型境外新能源项目的行政与后勤管理是一项系统性工程,涉及人员、文档、资产、营地、车辆、物资、医疗等多个维度。本文从实践出发,系统梳理了境外项目行政与后勤管理的核心内容与操作要点,强调了跨文化融合、法律合规、数字化平台、员工关怀、应急机制等关键环节的重要性。通过行政与后勤两大板块的协同运作,项目管理者能够在复杂陌生的境外环境中迅速站稳脚跟,实现合规经营与精细化管理,最终支撑项目按期、保质、安全地完成建设目标。

参考文献

- [1] 王实,章天浩.基于 AHP-FCE 的新能源 EPC 项目风险管理评价模型[J].中国工程咨询,2026(3):107-114.
- [2] 豆乃军.新能源发电项目智能施工管理研究[J].智能建筑与智慧城市,2026(2):100-102.
- [3] 邱嵩.新能源光伏电站项目建设管理创新分析[J].中国设备工程,2025(1):11-14.
- [4] 祁杰.境外新能源项目多元化融资创新模式探讨[J].财经界,2025(31):32-34.
- [5] 吴林霞.企业投资并购境外新能源项目的投融资模式创新及风险应对[J].企业文化,2023(15):25-27.