

工程局外派干部思想政治工作的“双轨制”管理模式研究——以“一带一路”项目为例

苗曦子

(中国水利水电第十一工程局有限公司 河南省 郑州市 450001)

【摘要】为了有效应对外派干部因工作环境复杂、文化差异大等引发的思想问题，进而提升海外项目的执行效能，本研究着聚焦于构建“国内+海外”双轨制思想政治管理模式。通过剖析外派干部思想动态对海外项目运营关键的影响，系统梳理其在文化认知、心理状态、职业发展及后方支持四个维度的典型困境，进而设计了一套针对性措施：国内阶段着力于强化理想信念教育与推行“导师制”传帮带；海外阶段则侧重利用数字化平台开展隐性思政，并设立“海外政工联络员”制度。文末以某工程局东南亚项目为案例，实证分析表明，该双轨制模式在稳定干部思想、提升施工效率、增强跨文化协作能力等方面成效显著，为工程局优化外派干部思想政治工作、深耕海外市场提供了可借鉴的实践路径。

【关键词】一带一路；工程局；外派干部；思想政治工作；双轨制管理

引言

伴随新时期工程局外派干部规模的持续扩大，这支队伍作为开拓外部市场、落实战略部署的关键力量，其思想政治素质已超越个人职业发展范畴，直接关乎工程局的整体形象与项目推进成效。然而，外派干部常驻境外，面临复杂多变的工作环境及显著的文化差异，传统单一思想政治工作模式在覆盖广度、深度与实效性上均面临挑战。在此背景下，“双轨制”管理模式应运而生，它通过融合常规管理与特色管理，旨在实现外派干部思想政治工作的全方位、多层次提升。本研究致力于深入探讨该模式，系统解析其运行机制与实施策略，以期为优化外派干部思想政治工作提供理论依据与实践指导，从而助力工程局在激烈的市场竞争中实现高质量发展。

1 外派干部思想动态对海外项目的影响

外派干部的思想动态与海外项目的稳定性及团队凝聚力密切相关。思想积极、富有责任感的干部能够主动应对海外复杂环境，高效协调资源并化解文化冲突，从而保障项目按计划推进，最大限度地减少工期延误与成本超支，夯实项目稳定运行的根基。反之，若干部出现思想波动，产生畏难或懈怠情绪，则易导致决策迟疑与执行不力，引发施工流程混乱，最终削弱项目整体抗风险能力。

与此同时，外派干部的思想状态在团队凝聚力方面也具有一定的示范效应。思想坚定、积极向上的干部能通过正向引导激励员工，缓解海外员工的思乡焦虑，增强团队归属感，减少人员流失；相反，思想消极的干部易传递负面情绪，破坏团队信任，导致协作效率下降，严重时甚至引发团队矛盾，

削弱整体战斗力，对海外项目发展造成不利影响。

2 “一带一路”工程局外派干部常见思想问题

2.1 文化认知冲突

由于对派驻国的文化习俗与工作逻辑缺乏深入了解，外派干部容易引发管理矛盾与项目阻滞。部分干部习惯于国内“高效推进”的工作模式，忽视当地宗教禁忌与人情社会规则，导致合作信任受损。例如，某工程局在南亚某水电站项目中，因外派干部未提前了解当地“宗教节日停工”习俗而强行安排施工，引发当地员工集体罢工，致使项目停滞 15 天，产生设备闲置与人工赔偿等额外成本逾 30 万元。此类问题暴露出干部在跨文化调研方面的不足，未能建立“本土化适配”的管理思维，既损害了与当地伙伴的合作关系，也有违“一带一路”倡议所倡导的“共商共建共享”原则。

2.2 心理状态失衡

外派干部长期与家庭分离，且多数人长期处于独居状态，容易出现心理状态失衡现象，多表现为焦虑、懈怠，甚至影响决策判断力。多数干部需面对语言障碍、医疗资源匮乏、文化孤独等问题，叠加无法参与家人重要生活节点的愧疚感，心理压力持续累积^[1]。实例表明，某工程局派驻非洲某公路项目的干部赵某，连续三年未回国休假，期间女儿高考、父亲住院均未能陪伴，叠加当地疟疾频发带来的健康忧虑，逐渐出现失眠、注意力不集中等症状，曾因误报施工材料规格导致 5 公里路段返工，造成直接经济损失超过 50 万元。这一案例凸显了心理问题对项目执行的直接负面影响。

2.3 职业发展迷茫

部分干部长期深耕海外项目，工作内容多集中于现场执

行, 缺乏系统性的培训与清晰的晋升通道。加之海外工作经历与国内晋升体系衔接不畅, 导致其与同期国内同事的职业发展差距逐渐拉大, 容易产生“看不到未来”的迷茫感, 工作积极性受挫。以某派驻中东基建项目的干部孙某为例, 其在海外工作六年始终负责施工管理, 而同期国内同事多已晋升至分公司管理层。当其申请调回国时, 却因“缺乏国内业务经验”被拒。这种落差致使孙某工作热情减退, 对项目推广智能施工新技术持消极态度, 最终导致项目在技术应用层面落后于同行, 错失了提升当地市场声誉的机遇。

2.4 后方支持缺位

外派干部经常会陷入“前线作战无支援”的困境, 这就极大地分散了他们的工作精力。部分工程局未建立完善的后方保障体系, 总部部门与海外项目沟通低效, 干部在资源协调、手续办理时受阻; 同时, 家人在国内遇到的事务难题无法及时获得单位协助, 进一步加剧了干部后顾之忧^[2]。例如, 某工程局派驻中亚某铁路项目的干部李某, 因国内总部未及时同步财务系统升级流程, 导致海外项目报销积压长达两月, 个人垫付资金超过10万元; 其妻子在国内办理公积金贷款需单位盖章时, 又遭遇总部三个部门相互推诿, 耗时一个月才得以解决。在此双重压力下, 李某工作分心, 导致项目资金核算延迟, 影响了后续材料采购计划的执行。

3 “国内+海外”双轨制思政管理模式设计

3.1 国内轨

3.1.1 强化理想信念教育

针对外派干部的理想信念教育, 应结合“一带一路”战略内涵与工程局海外使命, 构建系统化教育体系。可通过定期开展专题培训, 邀请“一带一路”建设领域专家、资深海外项目管理者授课, 结合海外项目案例讲解跨文化沟通技巧、风险应对策略, 同时融入爱国主义、责任担当教育, 让干部深刻认识海外工作对国家战略与企业发展的重要意义, 增强使命感与认同感。此外, 利用红色教育基地开展实地研学, 组织干部重走红色足迹, 将革命精神与海外攻坚克难精神相结合, 筑牢思想防线, 避免干部因海外环境复杂产生思想动摇^[3]。

3.1.2 建立“导师制”传帮带机制

为系统弥补外派干部的经验短板并保障其思想稳定, 可建立“导师制”传帮带机制。工程局应选拔具备五年以上海外项目管理经验、思想觉悟高、业务能力强的资深干部担任导师, 为即将外派或初到海外的干部提供“一对一”指导。导师需提前熟悉外派目的地的文化背景与政策法规, 结合自身经

验传授管理心得, 如文化冲突化解、工作与家庭关系平衡等; 在外派期间, 通过定期的视频沟通与线上交流, 实时掌握干部的思想动态与工作难题, 并提供针对性解决方案。实践表明, 某工程局为派驻非洲的年轻干部匹配导师后, 导师提前指导其学习当地语言基础与宗教习俗, 有效帮助干部快速适应环境, 减轻了因文化隔阂产生的焦虑, 项目推进效率提升了约20%。该机制不仅传承了优秀管理经验, 也为外派干部提供了持续的情感支持, 避免其因独自应对海外挑战而陷入思想迷茫。

3.2 海外轨

3.2.1 利用数字化平台开展隐性思政

借助现代数字化平台开展隐性思政, 能够突破海外工作的时空限制, 使思政教育更自然地融入干部的日常工作与生活, 避免生硬说教可能引发的抵触情绪。以企业微信为例, 工程局可搭建专属思政模块, 推送多元化内容: 其一, 设立“海外故事汇”, 分享优秀外派干部攻坚克难、服务当地民生的先进事迹, 通过身边榜样传递正能量, 增强干部的职业荣誉感; 其二, 开设“文化小课堂”, 定期更新派驻地的文化习俗与法律法规知识, 并结合项目实际案例解析跨文化管理技巧, 潜移默化地提升干部的文化适应能力^[4]; 其三, 创建“家庭云陪伴”板块, 鼓励干部家属分享日常生活, 并由工程局定期发送节日祝福与慰问视频, 以缓解干部的思乡之情与家庭顾虑。此外, 还可利用企业微信开展线上匿名问卷调查, 精准收集干部的思想困惑, 进而定向推送心理疏导与职业发展指导资源, 实现思政教育的精准化与个性化。例如, 某工程局在平台推出“海外心声”栏目后, 及时识别了部分干部因职业发展迷茫而产生的消极情绪, 随即推送了相关的晋升案例与培训计划, 有效提振了工作积极性。

3.2.2 设立“海外政工联络员”制度

工程局可设立“海外政工联络员”制度, 从海外项目团队中选拔思想素质过硬、沟通能力强、熟悉当地情况的干部或党员担任联络员。其主要职责包括: 一是动态摸排团队成员的思想动态, 通过定期谈心谈话, 重点关注新外派及家庭存在困难的干部, 及时发现并协助解决文化认知冲突、心理失衡等问题, 并第一时间上报工程局; 二是结合海外工作节奏, 组织如“项目攻坚动员会”、“文化融合座谈会”等小型线下思政活动, 在轻松氛围中传递企业价值观, 增强团队凝聚力; 三是搭建高效沟通桥梁, 确保将工程局的思政要求与关怀政策准确传达至海外干部, 同时及时反馈干部的合理诉求, 如协调后方解决家属就医、子女上学等实际问题^[5]。实践案例

证明，某工程局在中亚项目设立政工联络员后，联络员及时发现部分干部因后方报销流程受阻而产生不满情绪，迅速反馈总部优化流程，并同步组织“减压茶话会”疏导情绪，有效避免了矛盾升级对项目推进的负面影响。该制度使思政管理更“接地气”，切实解决了海外干部的现实难题，对其思想稳定起到了关键作用。

4 案例分析

4.1 项目背景与外派干部基本情况

某工程局承建的东南亚某“一带一路”跨境高速公路项目，线路全长 89 公里，施工需穿越热带雨林及多民族聚居区，面临雨季施工难度大、文化习俗差异显著、环保标准严格等挑战，合同工期为三年，对项目团队的协同能力要求极高。该项目外派干部共 51 人，其中 30—45 岁人员占比 76%，82%具备五年以上国内工程经验，但仅有 15%拥有东南亚地区工作经历。青年干部（35 岁以下）占比 43%，虽业务能力扎实，但易因语言障碍、生活不适而产生心理落差；资深干部则因长期驻外，普遍面临老人赡养、子女教育等家庭压力。项目初期曾因干部思想波动出现过两起短期离职事件。

4.2 双轨制具体实施措施

4.2.1 国内轨

一方面，强化理想信念教育，每季度组织“一带一路”专题培训，邀请外交部区域问题专家及项目属地政府代表授课，结合项目环保要求与民生意义解读国家战略，并组织干部赴国内跨境工程纪念馆开展实地研学，增强其使命担当意识。另一方面，建立“1+1”导师制，选拔 8 名拥有十年以上境外项目管理经验且获评“优秀党员”的干部担任导师，为外派干部制定覆盖“岗前-驻外-返程”全周期的个性化指导计划。岗前重点指导属地法律与宗教禁忌；驻外期间保持每周视频沟通，及时协助解决实际问题，如帮助青年干部处理与当地施工队的工期分歧；返程后则协助其顺利衔接国内工作岗位。

4.2.2 海外轨

一是搭建企业微信思政平台，设置“雨林攻坚日志”板块，推送干部解决雨季材料运输难题的案例，传递攻坚克难精神；开设“文化微课堂”，每周更新当地语言短句、节日礼仪短视频，帮助干部快速融入；上线“家庭云连线”功能，方便干部与家人实时沟通^[6]。另一方面，设立“海外政工联络员”制度，从项目党员中选拔 3 名熟悉属地情况的干部担任联络员，每周定期与外派干部谈心谈话，收集思想诉求，并

积极协调国内总部资源，例如为干部家属优先办理医疗咨询服务，有效解决干部的后顾之忧。

4.3 实践成效

该工程局实施双轨制管理模式 18 个月后，取得了显著成效。外派干部年流失率由实施前的 16.3% 降至 4.2%，其中青年干部留存率提升至 92%；项目施工效率大幅提高，雨季施工延误天数较同类项目减少 42%，关键节点较计划提前 18 天完成，并获得属地政府通报表扬。此外，干部的跨文化协作能力明显增强，与当地施工团队及社区的矛盾投诉量下降 81%，项目环保验收得以一次性通过。该实践不仅保障了项目的高效履约，还为工程局培养了 23 名具备东南亚项目管理经验的骨干人才，为后续持续开拓区域市场奠定了坚实基础。

结束语

综上所述，工程局外派干部的思想政治工作对海外项目的建设质量与成败具有至关重要的影响。本研究提出并经过实践检验的“国内+海外”双轨制管理模式，被证明能有效应对和解决外派干部的各类思想问题，为海外项目的顺利推进提供了坚实保障。展望未来，工程局应持续对该模式进行优化与迭代，根据不同地区与项目的特点灵活调整实施策略，同时加强数字化技术的深度融合与应用，不断提升思政管理的精细化与智能化水平，从而为外派干部构建更为坚实的思想后盾，助力工程局在“一带一路”建设中实现更高质量的发展，为国家战略的深入实施贡献更大力量。

参考文献

- [1] 黄敏. 冲突与融合：绩效管理与不胜任解除的双轨制实践[J]. 人力资源, 2025, (17):24-26.
- [2] 杨雪寒. 国有企业外派人员廉洁从业管控路径探析[J]. 国际工程与劳务, 2025, (06):63-66.
- [3] 言银燕. 外派人员文化智力、外派意愿对跨文化适应的影响研究[J]. 企业改革与管理, 2025, (03):135-139.
- [4] 钟新霞, 王如霞. 厘清外派人员境外工作劳动关系[J]. 人力资源, 2024, (15):48-50.
- [5] 班小辉, 黄楚莹. 高质量发展背景下对外承包工程外派劳动者权益保护问题研究[J]. 中国劳动关系学院学报, 2023, 37(04):24-34.
- [6] 王惟月, 沈漪澜. 国有企业加强外派员工心理健康管理工作对策研究[J]. 企业改革与管理, 2023, (13):63-65.