

国有企业因公出国(境)管理创新实践

操典

中交第二航务工程局有限公司，湖北省武汉市，430040；

摘要：本文围绕国有企业因公出国（境）管理创新展开研究。首先明确了制度与审批管理、证照与签证管理等五大业务范畴，剖析当前审批流程繁琐、证照管理不规范、出访成果转化率低、境外风险防控体系不健全等现状，进而提出了审批流程数字化升级、证照管理全链条规范化等创新实践路径，通过技术赋能与机制优化提升管理效率，强化成果转化与风险防控，为国有企业因公出国（境）管理的规范化、科学化发展提供理论与实践参考。

关键词：国有企业；因公出国（境）；管理创新

DOI：10.69979/3029-2700.25.12.070

1 国有企业因公出国（境）管理工作的业务范畴

1.1 制度与审批管理

制度与审批管理是国有企业因公出国（境）管理的核心环节，是规范出国（境）行为的重要依据。国有企业需结合国家外事政策与企业实际，制定涵盖审批流程、人员资质、任务规划等内容的管理办法。在审批流程上，需明确从出国（境）申请、部门初审、外事部门复核到领导决策的完整链条，确保审批透明、权责清晰。如建立“线上+线下”双轨审批模式，通过信息化系统实现申请材料电子化流转，同时保留线下存档备查，可大幅提升审批效率。此外，适应国际形势变化和企业发展需求是制度与审批管理持续优化的关键，因此要定期对制度进行评估与修订。通过制度创新与严格审批，既能保障出国（境）任务的必要性和可行性，又能有效杜绝违规出访现象。

1.2 证照与签证管理

证照与签证管理是保障出国（境）行程顺利开展的基础工作。国有企业需建立完善的证照管理制度，对护照、港澳通行证等证件实行集中统一管理，严格登记证件的申领、使用、归还等信息，防止证件遗失或违规持有。在签证办理方面，要深入研究各国签证政策，根据出国（境）任务性质、时长等因素，选择合适的签证类型，并提前规划办理时间，避免因签证问题延误行程。部分企业引入了专业签证服务机构，借助其丰富经验和资源，提高签证办理成功率；同时，利用数字化手段建立证照管理台账，实时掌握证件状态和签证有效期，实现动态化、精细化管理，为企业人员安全、高效出国（境）提供有力支持。

1.3 行前教育与境外监督

行前教育与境外监督是确保出国（境）人员安全、合规履责的重要保障。行前教育需涵盖外事纪律、安全常识、文化礼仪、保密要求等内容，通过专题培训、案例分析、发放手册等形式，增强出国（境）人员的责任意识和风险防范能力。例如，组织出国（境）人员开展模拟演练，针对可能遇到的突发事件进行情景化教学，可以有效提升人员的应对能力。在境外监督方面，建立定期汇报机制，要求出国（境）人员通过电话、邮件等方式反馈工作进展和生活情况；利用定位技术、信息化平台等手段，实时掌握人员动态，及时发现并解决问题，确保出国（境）任务顺利完成，维护企业形象和国家利益。

1.4 成果评估与档案管理

成果评估与档案管理是对出国（境）工作的全面总结和价值沉淀。成果评估需制定科学合理的评价指标体系，从任务完成情况、经济效益、社会效益、经验教训等维度，对出国（境）项目进行综合评估。例如，将技术引进、市场开拓等量化指标纳入评估范围，通过对比预期目标与实际成果，客观评价出国（境）工作成效，并将评估结果作为后续决策的重要参考。档案管理则要对出国（境）过程中的申请材料、审批文件、行程记录、成果报告等进行系统整理和归档，建立完整的档案数据库，便于查阅和追溯。规范的成果评估与档案管理，有助于企业积累经验、优化管理流程，提升因公出国（境）工作的整体水平。

1.5 风险防控与问责

风险防控与问责是国有企业因公出国（境）管理的重要保障机制。风险防控需全面梳理出国（境）工作各环节可能存在的风险点，如政治风险、法律风险、安全风险等，并制定相应的防控措施。例如，针对目的地国

家的政治动荡风险，建立预警机制，及时调整出访计划；加强对出国（境）人员的法律培训，规避法律纠纷。同时，明确违规行为的认定标准和问责程序，对未经审批擅自出国（境）、违反外事纪律、泄露国家机密等行为严肃追责。通过强化风险防控和问责机制，形成有效震慑，确保国有企业因公出国（境）管理工作规范有序开展，维护企业和国家的利益安全。

2 国有企业因公出国（境）管理现状

2.1 审批流程繁琐，效率低下

当前，国有企业因公出国（境）审批流程普遍存在环节多、耗时长的问题，严重影响着工作效率。一方面，审批层级复杂，申请材料需要在业务部门、外事部门、财务部门及各级领导间层层流转，部分企业甚至涉及多个子公司或上级主管单位的多级审批。以某地一国企为例，一次常规出国考察任务从提交申请到获批，平均耗时达 45 个工作日，若遇特殊情况需补充材料，审批周期还会进一步延长，导致项目错失最佳推进时机。另一方面，审批标准模糊，部分企业对出国（境）任务的必要性、人员资质等缺乏明确量化指标，审批人员在审核过程中主观性较强，容易出现反复退回修改的情况。此外，信息化程度不足也是制约审批效率的关键因素，不少企业仍采用传统的纸质文件审批方式，缺乏线上协同办公系统，无法实现材料实时共享与同步审核，导致沟通成本高、信息传递滞后，难以满足企业快速响应国际业务需求的要求。

2.2 证照管理不规范，存在风险隐患

在证照管理方面，国有企业普遍存在制度执行不到位、管理手段落后等问题，带来了诸多风险隐患。部分企业虽制定了证照管理制度，但在实际执行中仍存在漏洞，例如证件申领、归还登记不及时，导致证件去向不明；个别人员长期违规持有证件，未按规定及时上交，增加了证件遗失或被冒用的风险。某央企曾发生护照丢失事件，因未及时发现和挂失，险些被不法分子利用从事非法活动，给企业和国家形象造成负面影响。此外，证照管理信息化水平较低，多数企业仍依赖人工台账记录证件信息，不仅效率低下，而且容易出现数据录入错误、更新不及时等问题，无法准确掌握证件有效期、使用情况等关键信息。在签证管理环节，对各国签证政策变化跟踪不及时，部分企业未能根据任务调整签证类型，导致签证被拒或超期滞留等情况发生，给企业带来额外的经济损失和法律风险。

2.3 出访成果转化率低，实效性不足

国有企业因公出国（境）的出访成果转化率普遍偏

低，难以充分发挥出国（境）活动的实际价值。许多企业在出国（境）任务结束后，仅将工作重点放在提交出访报告上，缺乏对成果的深入挖掘和有效转化。以技术交流类出访为例，人员虽然带回了先进的技术资料和经验，但由于缺乏后续的研发投入和团队建设，相关技术无法落地应用；在市场开拓方面，部分企业出访后未能及时跟进潜在合作项目，错失合作机会，导致出访资源浪费。此外，出访成果评估体系不完善，多数企业仅以任务完成情况作为简单的评价标准，缺乏对经济效益、社会效益、战略价值等多维度的综合考量，无法准确衡量出访活动的实际成效，也难以针对性地提出改进措施。同时，各部门之间缺乏有效的成果共享机制，导致出访成果局限于个别人员或部门，无法在企业内部形成协同效应，进一步降低了成果转化率。

2.4 防控体系不健全，境外风险凸显

随着国际形势的复杂多变，国有企业因公出国（境）面临的境外风险日益增多，但防控体系却存在明显不足。在风险预警方面，多数企业缺乏专业的风险监测团队和信息化预警平台，无法及时获取目的地国家的政治局势、社会安全、法律法规等动态信息，难以提前做好风险防范准备。例如，某企业在前往某政治局势不稳定国家开展项目时，因未能及时掌握当地局势的变化，导致项目被迫中断，造成重大经济损失。在应急处理机制上，部分企业应急预案不完善，缺乏实战演练，出国（境）人员遇到突发事件时往往手足无措，无法有效应对。此外，境外监督管理薄弱，对出国（境）人员的工作和生活情况缺乏有效监管，存在违规行为难以及时发现和制止的问题。同时，企业内部各部门之间信息沟通不畅，外事、安全、财务等部门未能形成风险防控合力，导致风险防控工作存在漏洞，难以保障出国（境）人员的人身安全和企业利益。

3 国有企业因公出国（境）管理创新实践路径

3.1 审批流程数字化升级，提升全周期管理效率

传统审批流程效率低的根源在于人工干预多、信息孤岛化，而数字化升级是破局的关键。国有企业可搭建因公出国（境）全流程管理平台，将申请、初审、复核、审批、反馈等环节整合至线上系统，实现材料电子化提交、自动分流转审与智能提醒功能。例如，某大型能源集团引入 RPA（机器人流程自动化）技术，通过预设规则自动完成申请材料的格式校验与基础信息比对，将初审时间从 5 个工作日压缩至 2 小时；同时，利用区块链技术建立审批记录存证机制，确保审批流程可追溯、不可篡改，以提升公信力。此外，构建“动态审批模型”，

根据出访任务类型、人员历史记录、风险等级等数据，自动匹配差异化审批路径，如对高风险地区或敏感任务启动“双审双签”机制，对低风险常规任务简化流程。通过建立数据驾驶舱，实时监控审批进度与异常节点，生成可视化分析报告，为管理层优化审批制度提供决策依据，最终实现从“人等流程”到“流程找人”的转变，将整体审批周期缩短 60% 以上，使管理效能得到显著提升。

3.2 证照管理全链条规范化，筑牢安全风险防线

构建全链条规范化管理体系需从制度、技术、协同三方面发力。在制度层面，制定《证照全生命周期管理办法》，细化申领、使用、归还、注销等环节的操作标准，推行“一人一档、一证一码”的管理制度，为每本证照绑定唯一的二维码，通过扫码即可获取持证人的信息、使用记录和有效期提醒，此做法可使证件逾期未还率大幅下降。技术赋能方面，部署 AI 智能证照柜，集成人脸识别、RFID 定位等技术，实现证件的自助存取、智能盘点与异常预警；运用大数据分析预测证件的有效期，提前 3 个月自动触发换证提醒。同时，建立跨国签证政策动态监测系统，通过网络爬虫技术实时抓取各国签证政策变化，结合企业出访计划生成风险提示与应对建议。此外，需强化跨部门协同，外事部门与出入境管理机构、使领馆之间建立数据直连通道，实现证照信息实时核验，杜绝违规持有与冒用风险，形成“制度约束 + 技术管控 + 多方联动”的立体化安全防线。

3.3 出访成果量化考核，强化实效性导向

提升出访成果转化率需构建“目标设定 - 过程管控 - 量化考核 - 成果复用”的闭环管理机制。首先，在出访前制定《成果转化任务书》，将技术引进、合作签约、市场调研等目标转化为可量化指标，如明确“获取 3 项核心技术专利”“签订 2 份意向合作协议”等。出访过程中，利用移动办公平台建立成果孵化看板，实时跟踪项目对接进度、技术参数验证等关键节点，及时协调资源解决转化障碍。考核环节引入平衡计分卡模型，从经济效益（如新增订单金额）、技术效益（专利转化率）、社会效益（品牌国际影响力提升）等维度设置权重，结合 360 度评价法对出访团队进行综合评分，考核结果与绩效奖金、晋升机会挂钩。同时可建立企业级出访成果数据库，运用 NLP（自然语言处理）技术对报告进行语义分析，提取有价值信息形成知识卡片，通过智能推荐系统推送至相关部门，促进成果在不同项目间复用，最终达到节约成本的目的。

3.4 境外风险防控体系化，构建全域安全保障网络

面对复杂多变的国际形势，需构建“预防 - 监测 - 处置 - 复盘”四位一体的防控体系。在预防阶段，建立国别风险数据库，整合政治、经济、法律等多类风险指标，运用机器学习算法对不同国家进行风险评级，生成可视化风险热力图；针对高风险地区制定“定制化风险预案”，细化至恐怖袭击、自然灾害等多种类的场景应对流程。监测环节，部署“全球风险监测雷达”，通过卫星遥感、社交媒体舆情分析、政府公告抓取等多源数据融合，实现风险信号的分钟级预警。如某建筑央企借助该系统成功规避某国汇率暴跌带来的损失。应急处置方面，与国际安保公司、海外医疗救援机构建立战略合作，组建“7×24 小时应急响应中心”，运用 VR 技术开展沉浸式应急演练，提升快速反应能力。事后复盘时，引入故障树分析法（FTA），对风险事件进行系统性归因，将经验教训转化为防控机制优化方案，如某企业在遭遇境外数据泄露事件后，完善了跨境数据传输加密与访问控制制度。通过构建覆盖事前、事中、事后的全域防控网络，以降低境外风险损失。

4 结语

国有企业因公出国（境）管理创新是适应国际形势变化与企业发展需求的必然选择。通过数字化手段重塑审批流程、全链条规范证照管理、构建量化考核体系及全域风险防控网络，可有效破解当前管理痛点。未来，企业需持续强化制度创新与技术融合，将出国（境）管理与战略发展深度结合，在提升国际业务效能的同时，筑牢安全防线，实现管理价值与经营效益的双重提升，为国有企业国际化进程提供坚实保障。

参考文献

- [1] 陈朝阳. 国有企业加强外事管理工作的有效策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2024, (24): 59-61. DOI: 10.3969/j.issn.1003-2251.2024.24.045.
- [2] 陈繁. 核电企业因公出国（境）管理创新实践[J]. 中外企业文化, 2022, (07): 78-80.
- [3] 杨婧. 论如何做好国有企业外事档案的管理工作[J]. 北京档案, 2022, (06): 37-38.
- [4] 冯悦. 服务型政府视角下 L 省因公出国（境）管理研究[D]. 沈阳师范大学, 2020. DOI: 10.3969/j.issn.1003-2251.2020.01.003.
- [5] 王硕, 耿慧科, 霍浩. 新时代提升国有企业因公出国（境）培训效果的几点思考[J]. 经贸实践, 2018, (17): 291-292.

作者简介：操典（1993.03—），男，汉族，湖北武汉人，硕士研究生，目前就职于中交第二航务工程局有限公司，主要从事外事及海外人才管理相关工作。