

工程项目管理中的文化融合作用

——以巴西 GASCAC 天然气管道项目为例

李明

巴西工程项目咨询有限公司 巴西 Maranhao 65505000

【摘要】：随着中国改革开放的日益深化，尤其是大力推行走出去与一带一路战略目标，致使更多的中国企业往国外发展，大力实行国际承包工程与对外投资项目。在经济全球化的影响下，中国对外投资规模逐年增长，对外承包工程新签合同额也相应上升。中国企业走出去取得了巨大收益的同时，也存在着许多引人深思的问题，比如，随着国际承包工程及对外投资业务的不断前行，致使中国企业在国际承包工程及对外投资项目经营管理上所面临的跨文化差异较为严重，无论是组织协作到人力资源管理，还是在自然环境到社会环境等问题上都存在着各种各样的跨文化差异，给中国企业境外项目经营管理工作带来巨大风险。如何有效增强跨文化融合，增强跨文化管理，降低因其影响带来的经营风险问题，已成为中国企业境外项目管理需要重视及刻不容缓解决的问题。

【关键词】：工程项目管理；文化融合；巴西 GASCAC 天然气管道项目

任何企业都需要适应不停变化的环境，其中，社会文化环境带有一定的特殊性。事实表明，不管是在中国境内还是在国际上实行营销活动，企业都需要全方位思考及分析所在的社会文化环境问题，才能规划出适宜的营销方案。

巴西 GASCAC 天然气管道总长度为 930 公里，中国企业承包了其中的 1B 段 1 多公里管道焊接与 4 条大型河流的水平定向穿越^[1]。工程施工开始时间是 2008 年 3 月，江汉油建巴西项目部（简称：项目部）异常注重巴西当地的社会文化环境，并不断探寻及充分挖掘及发挥文化在项目管理中的积极效果，有效保证巴西管道项目工作的顺利施行。到 2010 年 3 月，项目工程正式投产运行，比合同工期早完成一周，属于巴西有史以来第一个在规定期限内完工的大型项目工程^[2]。工程施工依赖，共完成产值 12 亿人民币，不仅取得理想的经济收益，还赢得了理想的社会效应。该项目曾多次被巴西国家的石油公司所称赞，也培养出来一支优异的国际化项目管理人才团队，达到了全面履行合同约定义务、获得理想经济效益及创建优异的管理团队等目标^[3]。在获得此成果的背后，境外工程项目管理当中的文化融合起到重要的作用。

1 做好海外工程项目跨文化管理的重要性

1.1 利于激励外籍雇员的工作积极性、主动性及本土优点

现今企业的竞争重点在于于人才资源的竞争上，人才资源属于海外项目稳健前行的奠基石，优异的人才在项目运行过程中发挥着重要作用。在海外工程项目运行期间，多数外籍人员在市场快发、项目运行及外账核算等多个领域上充当着十分重要的角色。本地员工更为熟悉当地人文环境及文化风俗等，在日常的语言沟通中没有任何阻碍，在代表公司和外界进行交流时，起到先天的优势，能很好胜任当地的交流工作^[4]。因此，如何管理好、运用好外籍员工并最后把其发展成为优秀的员工长时间为公司服务及创造高效收益，已经成为海外工程项目运行成败的关键因素的一种。中国企业的海外分值需要依靠当地丰富的人才资源及人才梯队培养形式，创建一个忠心于公司、责任心强、操作骨干、技术及管理人员，通过消除跨文化管理中的不稳定、不和谐等因素，让其充分展现自身的优势，给项目瞬息实行提供强有力的推动力。

1.2 有效减低海外运作及经营的成本

因国际工程和劳务市场竞争十分激烈，利润空间不断缩小，减低运作、经营成本及风险属于海外业务发展的必然趋势。在海外实行工程项目，倘若不能高效的和不同文化背景的外籍人员实行交流，不正确看待文化差异，极易容易知识项目各类管理出现差错，生产效率显著下降，运用及经营的成本猛然上升，进而影响到公司的收益。倘若

外籍人员的诉求没有得到有效恢复及满足，矛盾日益激励的时候，就会发生罢工及游行示威等不良事件，降低公司的信誉度及海外项目的正常实施。通过把文化融合作用融入到日常项目管理当中，利于海外工程项目和当地政府及人们沟通时更为方便，当地员工的作用及优点得到充分运用，进而有效提升各个环节的施工效率，减低运作及经营成本，确保达到收益最大化的目标。

2 在国际工程项目管理中，比较凸显的文化差异问题

2.1 管理体制及给谁提供服务的观念上存在差异

巴西文化的特点在于以个人为主，激励创新及不懈拼搏等，给个人发展提供有力条件。巴西工程咨询公司主要以项目经理为核心人员负责一个工程项目的管理工作，并给予其相应的人事及财务等决策权力。派往施工场地的驻地工程师，其具有精湛的技术及丰富的工作经验及管理能力强等优点。依照 FIDIC 合同表表，驻地工程师能得到业主的同意，拥有质量否定权及工程量确立等权利。当然，业主会给予工程师及其代表人员给予丰厚的酬劳、良好的工作条件及环境等，对此，他们主要以业主作为工作的出发点，尽心尽力给业主提供相应服务，给其所在的咨询公司负责。与此同时，在项目管理工作中，巴西公司主要看中自身的和能力及明确对谁负责的制度。对此，在承包商实行资格预审的时候，巴西工程师比较注重施工现场经理及现场管理团队的经验等方面的选用问题，而不太看重承包商的企业等级及资质状况。在中国文化的影响下，更加注重群体秩序当中的个人状况，看重整体与人际关系状况，在决策时多数采用集体谈论及集体承担责任的情况。在传统文化的影响下，大众习惯了知足常乐、顺其自然的做事风格，带来的消极影响是习惯遵循以往的旧习，不愿突破创新及害怕承担风险。例如中国的设计人员不愿承担风险，设计理念欠缺一定的创新理念，注重规范上的要求及标准图集的尺寸问题^[5-6]。对此，在敲定设计方案上，巴西工程师会提出诸多意见。此外，在施工现场的服务上，我们国家的设计单位工程师对于主动上门服务的观念较弱，其和中国的工程建设管理体制存在紧密联系。对此，在设计及施工交钥匙形式的合同当中，中国的施工也在在设计管控方面能力稍有弱化。此外，在对待赔偿问题上，中国的施工企业深受儒文化的影响，担忧得罪业主及工程师，有时会丧失可以取得补偿的机会，给企业受益造成一定影响。

2.2 价值标准上存在一定差异

巴西工程在习惯及做法上都会遵守自身的体系，在技术规定方面相对完善，整个工程规定十分严厉，不单是在设计层面，在实际施工上也是路痴，和中国的项目存在巨大差异。就管道施工而言，多数施

工技术及施工设备和中国存在明显差别,想要确保国际工程项目的有效实行,规避及减低因文化差异而对国际工程项目管理的影响性,就需要对巴西文化实行深入的了解,在详细知晓巴西文化的基础上,在洽谈项目合作的问题。在招标间对承包商实行预审,巴西多数企业注重工程咨询公司的实际运作详情,会请专业的人员实行调查研究,不看重资料上的讲解^[7]。中国企业在迎接考察团的时候,会安排专门的办公室,做好相应的接待工作,对其实行长时间的资料宣传工作,对施工现场只是实行简单的勘察,就安排人员用餐等,此接待方式和巴西存在显著不同,难以确保企业在激烈的市场竞争中占有一席之地。

2.3 交流层面上的差异

语言文化的差异在于国际工程项目管理工程中极其多见,也是最关键的影响因素,虽然中国现今施工队伍可能存在少许可以和对方实行交流的技术人员,但从整体出发,并不能全面降低语言文化带来的差异性及其影响性。此外,中国多数技术人员的第二交流语言是英语,但很多巴西的项目建设单位并不擅长英语,一定程度上增加了交流的难度,特别是部分专业术语,一般的翻译人员完成专业术语翻译的难度较大,给整个交流工作带来巨大压力^[8]。此外,在宗教信仰信仰及风俗习惯等影响下,进而增加了文化差别对工程项目管理工作的影响性。

3 增强双方的文化融合,推动工程项目良好实行的重要方式

3.1 学会借助文化差异

跨文化管理气促需要多国外文化有充分的了解与认知,承认不同文化间的差异情况,给跨域文化的理解与交流奠定坚实的根基。在实行项目工作前,需对当地文化的复杂性有充分了解,并对当地的独特文化、风俗习惯等文化内容给予相应的尊重,找寻到当地文化中的部分优点及特色,以此增强文化间的交流^[9]。此外,还需抱起自我参照的想法,不要盲目的对地方文化有错误的认知及评论。

在对文化差异有一定了解后,需要对其实行量化,在联合文化差异的表现方式,对工程项目管理实行恰当的改变。现在调整前,需要对当地的宗教文化及风俗习惯等方面实行全面的了解,寻找到少许可能会对项目形成影响的因素,制定出合适的解决方式。对文化的区分可以从正式规范及技术规范等方面辨别。每个国家人员间的价值观差异归为前者,此规范不能被有效消除,只能实行相应的方式来规避及

改变。企业在运作期间产生的文化及习惯被称为非正式规范,此差异可以在交流合作中得到有效舒缓及解决^[10]。后者主要展现在管理制度上,此极其容易被改变,可以实行适当的技术培训就行。

3.2 实行文化活动,让彼此运用无声的语言实行交流

为确保组织的高效实行,管理人员需要注重和员工的交谈工作。在认同对方文化的同时,项目部也需要有规划性的开展众多的问题活动,借助无声的语言来增强双方间的交流。针对中国及巴西人员自身生活习惯的不一样,对中国人员实行相应的巴西礼仪、饮食文化及日常用语等相应方面实行培训,引领中国人员入乡随俗,适应巴西的生活方式。在生活中,尽可能运用巴西方习惯的方式实行交流,让巴西员工亲切感受到中饭对其文化的了解及尊重,打破双方的隔阂。对于巴西的圣诞节及感恩节等重要介入,项目部依照其过节习惯,给巴西员工放假,分发相应的慰问礼物,和其一同感受其庆祝节日的气氛,让巴西员工充分知晓中国方对其文化的认同。

3.3 满足正常需要,更好提升当地员工的工作热情

解决工资薪酬问题。大众实行工作的原因多种多样,从源头上来看,就是满足自身的生计问题。对此,需要确保员工的待遇和满足其真实需要是重要前提。项目部依照巴西的细致带入方式把员工工资划分成岗位、加班及绩效这3个部分,每月1号分发岗位部分工资,月底30号分发加班及绩效部分工资。项目部对于加班工资需要严格考核,核定适宜的工作量,完成多少给予多少的工资。针对重点部门,项目部可以和其签订劳动报酬附加合同,激励其发挥自身的优势,给项目部获得更多的效益。初次以外,项目部还需要对新入职的员工实行7天的岗位培训计划,当其考核达标后,签订相应的劳动合同,将其培训详情机率在员工劳工手册上,每年评定一次优秀的员工,给其今后的岗位及薪酬给予极大的参考价值^[11]。

4 小结

综上所述,巴西 GASCAC 天然气管道项目的良好实行,项目部借助文化融合的作用,促使项目能在规定期限内理想完成,给后续的公司稳健发展提供了坚实的根基。依照企业走出去的战略原则,充分注重以人为本及可持续发展的观念,促使中巴双方员工相处十分和谐,构建了理想、稳健的优异管理队伍,增强了公司在市场竞争中的地位知名度,促使其能长期在巴西发展。

参考文献:

- [1] 唐克文. 海外项目文化建设在国际工程建设中的探索与实践——以喀麦隆克里比深水港疏港高速公路为例[J]. 现代企业文化,2020(7):18-19.
- [2] 钟志诚. 涉侨类博物馆在当前华侨文化建设和人文交流中的地位和作用 ——以华侨博物院为例[J]. 文物鉴定与鉴赏,2021,209(14):148-150.
- [3] 何波. 项目文化建设在大型疏浚工程管理中的重要作用探讨[J]. 企业改革与管理,2020(11):208-209.
- [4] 古芸瑞. 海外工程项目跨文化管理的探索与实践 ——以尼日利亚凯菲项目为例[J]. 企业改革与管理,2020(15):204-205.
- [5] 张天雷. 石油公司国际化过程中文化融合研究与实践[J]. 当代石油石化,2020,28(10):51-54.
- [6] 吴玉佳. "一带一路"背景下国际工程项目管理面临的挑战[J]. 国际援助,2020(31):14-15.
- [7] 唐任伍,叶天希. 中国企业在"一带一路"中的文化融合[J]. 企业文明,2020(10):20-22.
- [8] 关媛媛. 基于 GLOBE 项目视角看文化因素对亚洲商务的影响[J]. 经济研究导刊,2021(2):102-104.
- [9] 吴正泓,陈通,侯光辉. 公共文化服务"项目制"合作治理主体决策及逻辑冲突[J]. 管理评论,2021,33(1):322-329.
- [10] 杨坤燕. 跨文化视角下中外合作办学项目学生教育管理对策研究[J]. 教育教学论坛,2020(40):11-12.
- [11] 周翼. 项目管理知识体系在境外实际工程项目中的运用[J]. 经营与管理,2020(4):106-109.