

# 东西方文化在工程项目管理中的碰撞与融合

步程光\*, 姜辉

青岛城市学院, 山东青岛, 中国

\*通讯作者

**【摘要】**在全球化背景下, 国际合作项目越来越多, 东西方文化在项目管理中发生了激烈的碰撞和融合。不同文化背景下的沟通方式、决策模式与团队协作理念在实际工程推进中呈现出显著差异, 东方文化注重层级与集体共识, 强调关系维护与长期信任的建立; 西方文化则偏向平等沟通与个体表达, 项目管理需要从文化根上出发, 融合各种文化的异同, 创立高效、简洁、文明的管理环境。东西方文化在决策模式、沟通模式、执行逻辑和激励导向等方面存在差异。以下我们将从合作背景及文化差异、东西方项目管理因素的异同以及如何在项目管理中进行文化融合三个方面进行探讨。

**【关键词】**全球化; 项目管理; 国际合作项目; 文化融合

## 1. 引言

在全球化的背景下, 中国和国外开展很多工程合作项目, 其中文化的碰撞和融合是项目成败的重要因素。项目管理还是以达成项目目标, 实现价值增值为最终目的。因此, 深入理解东西方在权力距离、集体主义与个人主义、不确定性规避以及长期导向等方面的差异, 成为项目成功的关键前提。东方文化倾向于层级分明、关系导向和间接沟通, 而西方文化则强调平等参与、任务导向和直接表达。这种差异在项目决策效率、风险应对方式及团队协作模式中表现得尤为明显。唯有通过建立跨文化认知、制定包容性制度、培育双向沟通机制, 才能实现管理逻辑的互补与协同, 推动国际工程项目在多元文化背景下高效运行[1,2]。

## 2. 东西方文化的不同

东方文化注重和谐与等级秩序, 决策常由高层主导, 执行过程强调服从与默契; 而西方文化则推崇个体表达与平等协商, 决策多依赖团队讨论与数据支撑, 执行强调流程透明与权责明确。这种差异在项目推进中常表现为东方注重“人治”与灵活变通, 西方侧重“法治”与标准程序。当两种模式相遇, 易引发沟通误解与信任摩擦, 但也为管理创新提供了空间。通过构建跨文化培训机制、设立文化协调角色、融合弹性执行与刚性计划, 可在实践中实现优势互补, 提升项目整体协同效率与适应力。在实际项目运作中, 文化融合需落实到具体管理流程。(具体区别见下表1)

表 1. 东西方文化的不同

区别要素	东方文化	西方文化
原理	“中道”文化, 强调的是“一分为三”的看待问题, “允执厥中”的中庸思想。	强调的是“一分为二”的看待问题。强调的是有效, 或者实用主义。
表现形式	强调集体主义; 表现的是平均主义, 共同富裕	强调个人英雄主义, 强调绩效、考核, 强调竞争和差异化
实现路径	在沟通中强调含蓄、内敛, 以间接表达为美。	强调的是直接、有效, 以达成目标为目的。
效果	圆满, “世事洞明皆学问, 人情练达即文章”	更多的是对事, 强调有效果, 达成绩效。

## 3. 东西方项目管理因素的异同

项目管理主要因素分为: 决策模式, 沟通模式, 执行逻辑和激励导向四个维度。在决策模式上, 东方倾向于自上而下、注重时机与关系平衡, 西方则偏好数据驱动与程序正义, 强调快速透明; 沟通模式方面, 东方重意会与情境理解, 西方重言传与信息明确; 执行逻辑中, 东方灵活应变、以人为核心, 西方严守计划、以制度为纲; 激励导向上, 东方侧重团队荣誉与长期归属, 西方聚焦个体成就与短期绩效。唯有在差异中寻求动态平衡, 才能实现项目管理的跨文化融合

与价值共创。（具体区别见下表2）

**表 2. 东西方项目管理因素的异同**

管理因素	东方	西方
决策模式	集体共识	高效集权
沟通模式	间接、含蓄	直接，坦诚
执行逻辑	灵活多变	强调制度流程的刚性
激励导向	人际关系驱动	目标导向，一切用结果说话

### 3.1 决策模式

东方文化强调的是集体共识；西方文化强调的是高效集权。这在政治体制上表现突出，中国采用人民代表大会、民主集中制。西方采用三权分立、议会制。在项目管理中，这一差异体现为东方更注重多方协商、渐进决策，追求稳定与和谐；西方则倾向快速决断、权责明确，强调效率与执行速度。两种模式各有优势，也易生摩擦。实践中可通过设立联合决策小组、引入阶段性共识机制，在尊重文化差异的基础上优化决策流程，提升跨文化团队的协同效能与决策质量[3-5]。

### 3.2 沟通模式

西方文化强调的是直接，坦诚。中国文化是间接、含蓄。以艺术作品为例，中国画强调写意、留白，给观赏者品味和想象空间，这与西方的油画完全两种风格。中国画中的山水、花鸟，往往寄托着画家的情怀与哲思，讲究“气韵生动”，而西方油画则注重光影、透视与写实，追求视觉的真实感。这种差异延伸到沟通中，便表现为东方人倾向于通过暗示、隐喻传递信息，重视语境与关系的维护；西方人则偏好清晰表达意图，减少误解的可能性。在跨文化项目管理中，理解这两种沟通逻辑背后的思维模式，有助于减少冲突、增进互信。

### 3.3 执行逻辑

东方文化是灵活多变，西方文化强调制度流程的刚性。在中国人眼里，外国规章制度呆板；在西方人眼里，中国人不守规矩。比如：乱穿马路。这种行为在西方被视为破坏规则，在东方则可能被理解为适应情境的灵活应对。然而，在项目执行中，过度灵活易导致进度失控，过度僵化又抑制创新。理想的路径是在流程框架内预留弹性空间，允许因时因地制宜，同时设定明确边界与责任机制。通过建立动态反馈系统，实时监控偏差并调整执行策略，既尊重东方的情境智

慧，又吸纳西方的规范意识，从而实现执行效率与适应性的有机统一[6]。

### 3.4 激励导向

东方文化强调是人际关系驱动；西方文化强调是目标导向，一切用结果说话。在东方，团队成员的归属感、认同感往往源于良好的人际关系与组织氛围，情感纽带能激发深层忠诚与协作意愿；而在西方，个人成就感多来自目标达成与绩效认可，激励机制侧重明确的奖惩与职业发展通道。这种差异要求跨文化管理中采取融合策略：既构建清晰的目标体系与考核标准，保障公平与效率，也注重团队建设与情感联结，增强凝聚力与归属感。

### 4. 两种文化在项目管理中的融合

比较了东西方文化以后，我们意识到：要实现项目合作成功，必须同时考虑两种思想、两种文化，要均衡，要融合。现实中有一种很有效的治病思路就是“中西医结合”。中医是“和”文化。对病理比较通透，优点是病根上下手；缺点是中药效果比较慢。西方文化强调是“刑”文化，擅长处理表症明显的问题。比如：外科手术、肿瘤摘除。综合起来，想达到治病救人的良好效果，要融合两种思路[7,8]。

借用这种思路，在项目管理的实践支撑上，重点考虑三方面的问题。第一个是项目管理分类，是投资型的还是技术服务型。第二个是团队建设，是从单一文化主导，还是混合团队接力。第三个是组织架构，管理层级上是减少纵向层级，还是强调包容和协调，增加横向跨度。

#### 4.1 建立“兼顾平衡”的思维

规则刚性，柔性适配。在关键环节上，制度流程的标准化。西方管理的核心就是用标准化的流程，强调规范性。在非关键环节上，留足弹性。给基层操作人员创造好的空间。在执行中允许因地制宜的调整，但须以不突破底线为前提。通过明确权责边界与建立动态监督机制，确保灵活性不演变为随意性。同时，将东方的和谐理念融入团队协作，在尊重个体差异的基础上凝聚共识，推动跨文化沟通的深度互信。这种刚柔并济的管理模式，既保障效率又激发活力，实现制度约束与人文关怀的协同效应[9]。

平衡个人价值和集体利益。尊重个人贡献，强调团队协同。既考虑个人价值，同时也强调团队的协调性，这是兼顾和平衡的理

念。在决策过程中吸纳多元声音，既注重数据与逻辑的西方理性，也重视共识与关系的东方智慧。项目推进中，以目标为导向设定里程碑，同时关注成员情感体验与成长需求。通过文化互补，将个人成就嵌入团队成功之中，使集体目标成为个体价值实现的载体。

#### 4.2 项目各阶段的流程再造

重点在项目启动阶段、执行阶段和管控阶段进行文化融合，流程再造。项目启动阶段，融合东方“谋定而后动”与西方“可行性分析”理念，强化前期调研与利益相关方沟通，确保目标共识与资源匹配。执行阶段，采用西方标准化管理工具保障进度与质量，同时注入东方情境式管理思维，灵活应对变化，提升团队协作温度。管控阶段，结合 KPI 量化评估与团队氛围动态监测，既抓效率也重人心，通过定期复盘促进知识共享与文化互融，实现刚性控制与柔性调适的有机统一[10]。

项目启动阶段，明确项目的核心目标。项目启动阶段重点是投资目标。整个团队以项目的价值提升为核心目标，跨文化沟通。以激发团队的积极性，主动性，创造性为目的，在文化沟通上达成共识。通过东西方管理理念的交融，设定清晰的权责边界与协作机制，既强调目标导向的效率文化，也注重关系构建的协同文化。在多元文化背景下，推动成员间深度理解与信任，使项目在共识基础上高效推进，为后续执行奠定稳定根基。

在执行阶段，就是项目施工阶段，项目的主要目标是安全、进度和质量目标。执行的过程中主要强调两种方式：正式沟通和非正式沟通。既强调会议、来往文件等正式沟通，又要强调私下里的非正式沟通。既保证信息的透明，又要维护着合作双方的关系。非正式沟通有助于化解潜在矛盾，增强团队凝聚力。在管控阶段，注重过程监督与动态调整，结合西方的绩效考核机制与东方的情境管理智慧，既关注结果达成，也重视关系维护与团队氛围营造，确保项目在多变环境中稳健推进。

在流程管控阶段，实行风险预判加灵活应对。用数据模型提前预控，兼顾情感认同。主要是对团队的目标和方向达成共识，对价值观的认可。总体上以提高项目的士气为手段，发挥团队的力量。通过定期评估文

化融合成效，及时优化沟通机制与协作流程，确保东西方管理实践在项目全周期中动态适配。在风险预判基础上强化团队韧性，以共情能力提升应对不确定性的情境响应效率，实现管控刚性与人文柔性的有机统一。

#### 5. 实践案例

华为 ISC 集成供应链项目：中美流程化管理与柔性适配的融合

项目背景：1997 年任正非决定向 IBM 学习先进管理理念，启动 ISC 集成供应链等多个管理变革项目。IBM 顾问约瑟夫·史密斯作为核心成员参与项目，此后双方合作超过 20 年，推动华为从本土企业向全球化企业转型。

核心碰撞：IBM 代表的西方管理逻辑以流程再造为核心，强调体系化、标准化，比如通过 SAP 等软件规范供应链全流程，要求每个环节严格遵循预设流程；而当时华为的管理更偏向东方的灵活应变，注重团队主观能动性，但缺乏全球化供应链所需的标准化流程，导致订单交付周期长、资源浪费严重。此外，西方顾问的直接沟通方式，与华为内部偏向共识型的沟通模式初期也存在磨合。

融合路径：华为没有照搬 IBM 体系，而是结合自身业务需求消化改进。例如在 ISC 项目中，先引入 IBM 的流程框架，再针对全球不同区域市场的特殊性，调整出弹性适配模块。后续推出的 ISC+ 项目，更是在西方流程化基础上，融入华为对东方市场客户需求的敏锐洞察，形成“标准化流程+本地化调整”的供应链模式。同时，外籍顾问逐渐融入华为团队，华为员工也适应了西方的高效沟通方式，实现管理理念与沟通模式的双向适配。

#### 6. 总结

从一些成功的项目实践案例中，我们可以看到中国文化和西方文化融合以后取得的良好效果，不仅有良好的经济效益还有不错的社会效益。

在总结成功案例的同时，我们对文化中的短板和劣根性也要关注。比如说：流俗的中庸思想的危害。中庸思想在实操过程中出现了：打擦边球，捣浆糊等流弊。事实上这是对中庸理解不深的缘故。中庸的核心“执两用中”是扬善止恶，而不是固守中间，两边都不得罪的“老好人”思想。

另一个方面，我们也看到中国文化过度

的关注人文，而忽略或贬低技术的问题。中国古人思想里一直认为科技是奇技淫巧。造就了我们思想体系里偏人文、废技术的问题。这方面西方文化重视流程制度，强调绩效考核，直达项目目标的长处是值得我们学习的。

总的来说，管理者在项目管理过程当中，要平衡和兼顾中西方文化，不能偏废。既学习西方文化里对事的高效、简洁，还要兼顾人的情感和客户价值的提升，将文化理念在工程项目管理中碰撞、融合，最终达成项目目标和客户价值提升的目的。

### 参考文献

- [1] 李慧娟.嵌入文化差异的人员激励体系对国际工程项目管理绩效的影响研究[D].山东大学, 2019.
- [2] 潘娜.东西方地铁文化在精神文化方面的差异性分析[J].城市轨道交通研究, 2025, 28(10): 216-217.
- [3] 沈卓凡, 张洪楨.从东西方“龙”文化差异看中国传统文化国际教学路径[J].汉字

- 文化, 2025, (18): 112-114. DOI: 10.14014/j.cnki.cn11-2597/g2.2025.18.046.
- [4] 林琳.东西方管理哲学的差异和融合——评《管理哲学》[J].科技管理研究, 2023, 43(10): 254.
- [5] 方杰.由东西方文化差异引发对国际工程项目管理的思考——浅谈国际工程项目管理[J].中国集体经济, 2009, (18): 58.
- [6] 李佳.国际项目管理: 东西方“交锋对决”[N].中华建筑报, 2008-11-0(002).
- [7] 曹九岗.基于和谐理念的水利工程项目管理研究[D].山东大学, 2008.
- [8] 施骞.复杂环境下项目经理的领导素质与技能研究[J].项目管理技术, 2006(09): 21-23.
- [9] 曾毅, 彭晨阳.多元文化背景下国际工程承包项目管理成熟度评价[J].江西建材, 2024, (02): 294-296.
- [10] 夏宇慧.基于跨文化冲突视角的国际工程承包项目管理成熟度研究[D].西南财经大学, 2020. DOI:10.27412/d.cnki.gxncu.2020.002935.