

跨国项目管理的文化挑战

莎伦·穆兰 (Sharon Mullan) / 文
李志民 / 译

管理跨国项目常常获益良多。由于可以在新的地方体验新的文化和新的工作方式，很多项目经理通过就职公司的内部派遣或重新加盟跨国企业，寻求获得担任国际性职务的机会。

管理国际项目会遇到哪些特有的挑战？一名成功的国际项目经理需要具备哪些技能？本文将从文化方面探讨国际项目从业者应掌握的四项内容，并分享相关知识。

- (1) 市场文化。
- (2) 社会文化。
- (3) 公司文化。
- (4) 项目文化。

以下案例项目会贯穿全文，用来说明掌握这四项内容如何帮助提高项目成功率。

目成功率。

市场文化和当地市场知识

要了解项目有关国家的法律、财政和监管环境，这一点非常关键。

在一个国家通过网上办理就能完

成的简单事情，到了另外一个国家，可能就需要多次申请，变得非常耗时。不了解这些“经商”规则，就可能严重耽误项目进度。

如果像案例项目那样，项目实施过程中需要跨国运输设备之类货物，

案例研究：挑战

- 实施大规模业务流程变更，包括技术升级和新的解决方案的开发
- 公司总部位于英国，在中国香港设有地区总部，经营区域涉及亚洲多个国家和地区
- 快速构建超过100人的项目团队，包括项目管理人员、项目管理办公室（PMO）团队、业务分析师和专题专家
- 5个时区，时差达13小时
- 15种语言
- 多个供应商，多个服务协议，多个司法区域

就要清楚进口产品清关所需的时间及在项目预算外应支付的关税。根据世界银行集团的“营商便利指数”(Ease of Doing Business Index), 平均清关时间从4日(新加坡)到21日(印度)不等。如果在项目计划中对此未加考虑, 将会大大耽误项目进度。

国际项目经理应了解这些差异, 并在计划中预留适当的提前期。此外, 要对预算进行复核, 并要充分考虑到所有国内和国际税费, 同时要知悉汇率波动对财务预算的影响。

人才短缺

在我们的案例中, 另一个挑战是如何在实施项目的各个国家找到项目所需的熟练专业人员。在许多地方, 特别是对于比较短期的项目任务, 项目管理、财务和技术专家常常短缺, 而在我们实施项目的很多地点, “协议工”或“自由职业”几乎就不在职业选择之列。尽管雇用具有丰富当地知识的本地人员是最佳方案, 但在大多数大型泛亚项目中, 常常只能利用非本地团队来填补人力资源短缺。这就要求国际项目经理对就业情况以及工作许可规定、外来务工人员最长居留期限等出入境政策有一个详细了解。

监管挑战

从事国际项目另一个需要了解的关键问题是, 当地的监管可能会影响项目。云托管解决方案、离岸外包以及合资都可能引起数据主权问题。你知道法律是否允许将数据转移到境外设备吗? 你了解实施项目的各个国家的数据隐私法律和合规要求吗?

社会文化: 理解行为

对于国际项目来说, 与各种文化的不同团队一起工作是最令人兴奋的事情之一。在将团队派驻国外项目之前, 大多数组织都会为其安排“文化意识课程”一类的培训。如果事前不了解, 在发现自己的领导风格和异域文化脱节时, 缺少经验的国际项目经理就可能不知所措。荷兰社会心理学家吉尔特·霍夫斯塔德(Gerard Hofstede)教授对民族文化做了大量研究, 是这一领域最知名的专家之一。

霍夫斯塔德教授的模型从6个关键维度来研究民族文化, “个人主义”就是其中之一, 可以帮助我们理解案例项目中需要解决的这一难题。

霍夫斯塔德将“个人主义”定义为“个体融入集体的程度”。因而,

在“个人主义”较强的社会, 强调的是个人成就。人们愿意靠自己的努力完成工作, 认可和奖励应针对个人。

霍夫斯塔德也对“集体主义”社会进行了解释: 这时就会出现完全相反的情况, 即在家庭和组织两个层面都表现出非常强的集体归属感。

在我们的案例中, 英国是非常强的“个人主义”社会。由于集团总部位于英国, 该项目中就会有英国项目经理, 因此, 自然而然地, 在工作质量方面或在项目的一些关键阶段完成时, 就会采用个人奖金激励。再来看看项目实施涉及的另外两个国家和地区: 新加坡和中国香港, 这两个地方表现为“集体主义”倾向。对于这些团队, 集体重于个人, 因此个人绩效奖励不能奏效。此时, 我们就必须设计能够激发团队干劲的奖励和激励。

在“集体主义”社会中, 人们不愿意表现自己。这样, 在组织团队会议时就比较麻烦, 因为没人会提出观点或问题, 项目经理得不到太多意见和反馈。在实践中, 我们常常很难知道项目进展是否顺利或者是否有需要让我们知道的问题。我们想了很多措施来解决这一难题, 例如找出在团队中有威信的人, 让他们在会前同团队进行交流, 事先收集问题和意见。然后, 再由这个人在会议期间代表其他人提出问题。另一个方法是, 让团队成员匿名写出问题, 这样他们就不会有公开暴露的感觉。

公司文化: 了解组织

文化的第三个方面是公司文化

当地市场知识重要提示

- 了解劳务市场和出入境政策
- 了解课税方式, 包括企业税和个人税
- 熟悉需要遵守的法律法规
- 了解商业文化

对项目的影 响，这是一个经常被忽视的问题。一些组织本身层级分明，决策的制定需要经过一套严格定义的流程。而其他一些组织则更像“联合体”，如案例中的公司。在该公司中，每个国家的业务独立运营，仅同地区总部保持较少的联系。还有一些公司甚至根本没有严格的结构，更像是一个“思想交流中心”，如创业型公司、新成立企业和互联网公司。

对于国际项目经理来说，关键问题是要了解项目组织同本地业务部门、地区总部和集团总部的关系，以便于有效识别和正确管理利益相关方。

作为利益相关方分析的重要内容，国际项目经理应该：

(1) 了解决策制定方式，才能够知道如何获得项目决策的正式和非正式审批，并建立高效的项目治理结构。对于习惯自我管理的组织，构建严格而正式的层级模型是没有意义的！

(2) 找出完成工作的方式和人。组织结构图常常不能给出正确的答

案。在一些情况下，级别比较低的人却是专题专家，或者更受团队其他成员的信任，这些都会透露出项目结构的设计。

(3) 考虑人员之间的沟通是习惯于正式的指令、广泛而开放的公开讨论还是小范围、动态的工作小组，并基于此管理项目沟通工作。

项目文化：管理多种标准

在不同国家工作，你不仅会看到多种方法论，还会发现理念完全不同的项目管理方法，表现为：

(1) 结构松散的项目，实质上属于半日常业务型，常常没有全职甚至正式任命的项目经理。

(2) 利用一系列严格遵循的方法论进行控制的项目。

(3) 介于两者之间的项目。

管理跨国项目还有一个特点，就是要面对不同级别的项目管理成熟度，涵盖一知半解的“新手”到无所不知的“老手”。

通常，项目的期限都非常紧张，要让所有人统一到一种方法论下是非常不现实的事情，将“集体”方法论强加给每个人本身就是一个大型的项目。想一想，为什么之前没有做到这一点？

需要统一的事项

因此，虽然统一方法论不属于你的项目工作范围，但是在项目周期内，仍有一些事项需要统一起来。

(1) 财务控制：务必了解资源价格、外汇汇率和税率，并确保所有工作流在使用时保持一致。上述案例中

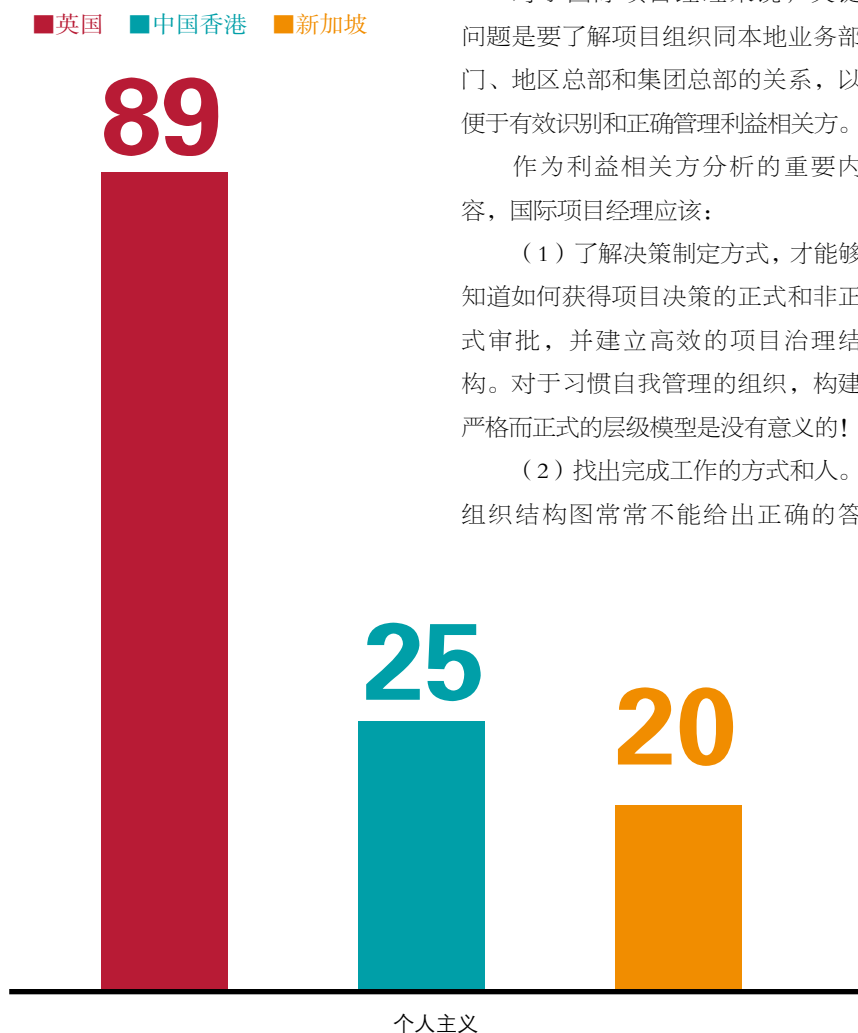


图1 霍夫斯塔德的“民族文化维度”

我们的项目曾经耽误了几周时间，原因就是位于两个不同国家的团队使用了不同的财务假定，意外导致了非常严苛的高级管理人员审查。

(2) 预算标准：这是一大常见难题！预算所用的项目日历中每个月有多少个工作日？计划模板采用了哪些国家的劳动法规？是按规定的最高工作日设定的，还是按无论约定的工作时长是多少都要完成工作设定的？要确定正确的预算依据，并广泛沟通。

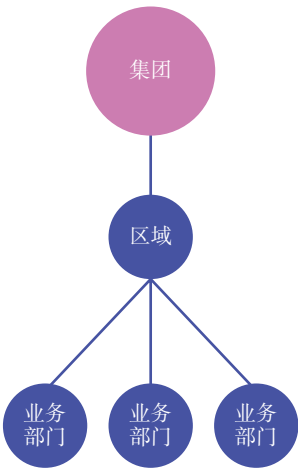
(3) 计划：我们的项目遇到的另一个难题是让英国的团队了解亚洲有多个时区，时间与英国不同。在某个阶段，指导委员会的定期会议安排在了周五晚上11点，使得中国香港的团队难以参会。

(4) 法定假日：跨境项目的项目经理应确保在项目启动时所有地区的法定假日都列入了项目计划日历。在西方圣诞假日或中国春节期间，都不能安排工作、制定决策或签署合同。这意味着，对于亚洲的项目来讲，在年底前后至少有三周时间不能开工。

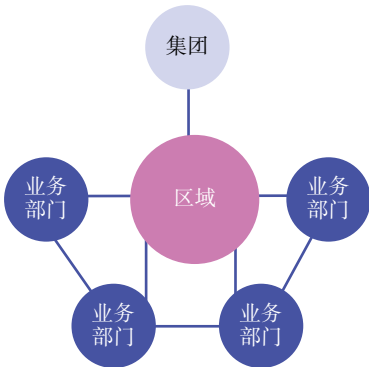
(5) 容忍度：对于使用“红绿灯”系统来报告关键指标的项目，一定要明确说明红灯、黄灯和绿灯的实际含义。在英国“红灯”表示的问题和在中国香港一样吗？是否每个人都理解哪些情况会触发项目资金从“绿灯”转为“黄灯”？解决这一问题有一个简便方法，即在项目内进行充分沟通后，建立简单的容忍度矩阵。

项目状态报告

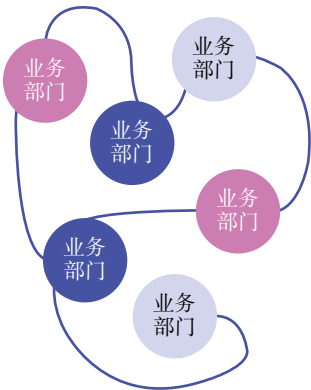
即便在最好的情况下，也很难准确描述项目状态。某些文化（民族文



层级



联合体



交流

化、组织文化）鼓励“直言不讳”，如果项目情况不容乐观，早些知道就是正面的消息，而不是负面的消息。但在很多文化中，说出项目落后的话根本让人难以接受。

以下情况经常发生：我们想要高层管理注意某个问题，项目管理办公室却将项目状态报告从“红色”改为了“绿色”，原因是对于一个重大项目来说，报告问题似乎是无法接受的！

作为项目经理，你有责任在项目上下（从高级管理层到项目流程管理人员和项目管理办公室）确定项目状态报告的基调和预期。

迈好第一步

对于大型国际项目来说，迈好第一步至关重要。针对上述四个文化问题，一定要做好准备，并拿出相应的应对策略。

理解不同国家的区别是什么，以及怎么转变领导风格会更为有效。同时，要求同存异，鼓励合作，在实践中不断学习。

每次在项目的一开始，就要召开启动会或项目动员会，让团队从文化方面针对上述四个问题展开交流，从而让每个人都能更好地了解同事的工作方式。

总之，实施大型国际项目确实充满了挑战，必须重视对文化方面的了解。

但是，管理大型国际项目也会有丰厚回报，对于有抱负的项目经理来说，是一个绝佳的职业选择。PMR

👉 莎伦·穆兰，项目管理办公室学院（PMO Academy）常务董事。项目管理办公室学院是一家咨询机构，帮助众多亚洲客户完成其重要项目。