

# 非暴力沟通在国际工程项目跨文化冲突管理中的运用研究

## ——以某跨海大桥项目为例

谢佳玉

中国水利水电第四工程局有限公司 河北保定 072750

**摘 要：**在全球化工程实践中，跨文化冲突已成为制约国际工程项目履约的重要因素，传统“对抗式沟通”往往加剧矛盾、导致项目损失。本文以非暴力沟通理论为核心框架，采用单案例深度研究法（以东南亚某跨海大桥项目为研究对象），系统剖析非暴力沟通“观察—感受—需求—请求”四步法在跨文化冲突管理中的实践路径。研究发现：通过客观数据锚定冲突事实（观察）、共情表达建立情感连接（感受）、聚焦共同目标重构合作逻辑（需求）、提供具体方案赋予选择权（请求），可有效化解中方团队与当地家族式分包商的工期冲突，实现项目进度逆转（提前 3 天通车，规避 800 万元违约金）与长期合作深化（后续中标 2 个港口项目，当地投标中标率提升 40%）。该研究为中企海外项目提供可参考的“文化适配型沟通方案”，助力“一带一路”项目高质量履约。

**关键词：**非暴力沟通；国际工程项目；跨文化冲突；协调管理

### 1. 研究背景

#### 1.1 国际工程项目中的跨文化冲突与沟通挑战

随着“一带一路”倡议深化，国际工程项目日益增多，截止 2024 年，我国对外承包工程业务完成营业额 11819.9 亿元人民币，同比增长 4.2%，新签合同额 19036.3 亿元人民币，增长 2.1%<sup>[2]</sup>。在此背景下，不同文化背景的团队在项目中合作成为常态，然而，国际工程项目涉及不同国家和地区的团队，文化差异、语言障碍、利益诉求不同等因素导致跨文化冲突频繁发生。文化差异可能导致各方对项目的理解和管理方式存在分歧，语言障碍会影响信息的准确传递，利益诉求不同则可能引发各方之间的矛盾。这些冲突和挑战给国际工程项目的实施带来了很大的困难，需要通过有效的沟通方式来解决。

传统冲突管理多依赖“合同约定”或“层级施压”：中方团队常以“效率优先”为由指责当地分包商“执行力不足”，而分包商则以“文化差异”“资源有限”反驳，形成“对抗—僵持—损失扩大”的恶性循环。非暴力沟通（由 Marshall B. Rosenberg 提出）作为一种以“共情尊重”为核心的沟通范式，通过“区分事实与评判、连接情感与需求、协同解决方案”，为化解跨文化矛盾提供了新路径。但现有研究多将其应用于教育、心理咨询领域，在国际工程这类“高压力、强约束”

场景中的实践研究仍显匮乏，亟需通过实证案例验证其有效性与适配性<sup>[1]</sup>。非暴力沟通作为一种以共情和尊重为基础的沟通技巧，为解决国际工程项目中的跨文化冲突提供了有效途径。通过运用非暴力沟通，能够促进各方之间的理解与合作，实现项目的共赢。

本研究以某中企在东南亚承建的跨海大桥项目为例，深入探讨非暴力沟通在国际工程项目中的运用，对于国际工程项目中的冲突解决有借鉴意义。

#### 1.2 非暴力沟通理论

Marshall B. Rosenberg 在《非暴力沟通》中提出，沟通的核心是“剥离评判、连接需求”，其核心框架为“四步法”：

观察：客观描述事实，区分“事实”与“评论”（如“进度完成率 65%” vs “效率低下”）；

感受：表达自身情绪与对方可能的困境，建立共情（如“我感到焦虑” vs “你不负责任”）；

需求：聚焦双方核心诉求，而非责任归属（如“共同解决进度缺口” vs “谁该承担延误责任”）；

请求：提出具体、可行的方案，赋予对方选择权（如“建议增派 5 名技术工” vs “必须按期完成”）。

非暴力沟通的本质是“需求导向型沟通”，通过弱化对抗、强化协同，将冲突从“零和博弈”转化为“共赢合作”，

这与国际工程项目“多方利益协同”的需求高度契合。

### 1.3 案例

#### 1.3.1 项目概况

某中企在东南亚承建的跨海大桥项目进入关键施工阶段，合同要求项目需在雨季结束前完成主体结构施工，否则将面临高额违约金及客户信任危机。该项目对于中方企业和当地发展都具有重要意义，一旦项目停滞，将给双方带来巨大的损失。

#### 1.3.2 冲突起因

中方工程团队与当地分包商（一家家族式施工企业）因工期延误问题爆发激烈矛盾。分包商以“雨季施工难度大”“设备故障频繁”“劳工技术不足”为由，连续两周未按计划完成3处桥墩基础施工（A3、A5、B2），导致后续钢结构安装班组被迫闲置3个工作日。

中方团队指责分包商“效率低下、缺乏责任心”，甚至私下质疑其“故意拖延以索要额外费用”。

分包商则反击抱怨中方“要求苛刻、未提供足够支持”，例如“夜间施工照明不足”“混凝土配合比调整不及时”。

#### 1.3.3 冲突升级与影响

双方沟通会演变为争吵，分包商威胁“若继续施压将撤场”，中方团队则准备向总部申请更换分包商，项目整体进度面临失控风险。

工期延误导致项目成本增加，客户已明确表示若无法按期通车，将扣除合同款5%作为违约金，并可能影响中方企业未来3年在该国的投标资格。

同时，分包商的声誉也会受损，影响其未来参与国际工程的机会。

## 2 非暴力沟通在项目冲突协调中的实践

### 2.1 观察事实：用数据削弱情绪化指责

项目经理召集双方召开紧急会议，首先以客观数据和现场记录切入，避免主观评判。

他指出：“根据施工日志和监理方签字确认的进度报告，过去两周分包商负责的A3、A5、B2三处桥墩基础施工存在以下偏差：A3桥墩计划浇筑混凝土300m<sup>3</sup>，实际完成195m<sup>3</sup>（完成率65%）；A5桥墩计划安装钢筋120吨，实际完成84吨（完成率70%）；B2桥墩计划完成基坑开挖至-8m，实际完成至-4.8m（完成率60%）。

此外，现场记录显示：雨季累计降雨时长为12小时（历

史同期平均15小时），且暴雨仅发生1次（持续2小时）；设备故障报告中，4次属于操作不当导致（如混凝土泵管未清洗堵塞），2次为自然损耗；劳工出勤率平均92%，但技术工种（如焊工、测量员）出勤率仅78%。”

通过呈现这些客观数据，情绪化指责失去了依据，双方进入理性对话状态。

分包商负责人沉默片刻后承认“部分数据属实”，中方团队也意识到“雨季影响被夸大”。

这种基于事实的观察为后续的沟通奠定了良好的基础，避免了因主观判断而引发的进一步冲突。

### 2.2 表达感受：承认情绪合理性，建立共情连接

项目经理转向分包商负责人，坦诚表达自身感受与项目风险：“我完全理解雨季和设备问题给施工带来的挑战，作为项目经理，我感到非常焦虑——工期每延误1天，项目成本将增加约12万元（包括设备闲置费、管理费、违约金分摊）；客户已明确表示，若无法按期通车，将扣除合同款5%作为违约金（约合人民币800万元），并可能影响我们未来3年在该国的投标资格。更让我担忧的是，如果矛盾持续，分包商的声誉也会受损，毕竟这是你们首次参与国际大型工程。”

分包商负责人低头沉思后说：“我们也不想耽误进度，但确实遇到困难……”态度从“对抗”转为“倾诉”。

通过表达感受，项目经理让分包商感受到了他的理解和尊重，建立了共情连接，为解决冲突创造了良好的情感氛围。

### 2.3 明确需求：强调共同目标，重构合作逻辑

项目经理进一步阐述双方核心需求，将矛盾从“责任归属”转向“问题解决”：“我们的共同目标是高质量完成大桥建设，既维护中方企业的国际声誉，也为分包商积累标杆项目经验（未来可参与更多国际招标）。当前最紧迫的需求是恢复施工进度，这需要双方协同解决三个关键问题：人力不足，技术工种出勤率低，导致关键工序停滞；设备效率，操作不当导致设备频繁故障；夜间施工，照明和安全措施不足，分包商拒绝加班。”

分包商反馈：“技术工人家属反对夜间工作，担心安全；设备操作培训确实不足；照明车租金太高，我们承担不起。”

通过明确需求，双方将注意力从相互指责转移到了共同解决问题上，重构了合作逻辑，为制定解决方案提供了方向。

#### 2.4 提出请求：提供具体方案，赋予对方选择权

项目经理结合现场条件提出可操作的调整方案，并主动提供支持：“为弥补进度缺口，我建议分三步推进：①人力支援：中方抽调 5 名技术员（焊工 2 名、测量员 1 名、安全员 2 名）组成支援小组，明日到岗；分包商需承诺技术工种出勤率提升至 90% 以上，并每日向监理方报备。②设备优化：中方提供设备操作培训（今日下午开始，为期 2 天），并编制《常见故障处理手册》；分包商需安排专人负责设备日常维护，中方每周检查 1 次。③夜间施工支持：中方提供 2 台移动式 LED 照明车（租金由我方承担）和防雨篷；分包商负责组织夜间施工班组，中方安全员全程监督；设立进度奖励基金：若提前完成节点，按节约天数的 10% 给予分包商额外补贴（例如提前 5 天，奖励 50 万元）。”

分包商负责人与团队讨论 10 分钟后，当场同意调整计划，并主动提出：“我们愿意延长每日工作时间至 10 小时，但希望中方能协助说服技术工人家属。”

通过提出具体且可行的请求，并赋予对方选择权，项目经理激发了分包商的合作意愿，促进了双方的合作。

### 3 非暴力沟通实施后的成效

#### 3.1 行动落地与进度逆转

中方支援小组次日到岗，3 天内解决混凝土浇筑气泡、钢筋焊接偏差等 5 项技术问题；分包商增派 15 名工人（含 8 名技术工），夜间施工班次从 0 增至 3 班/日；通过中方协调，分包商为技术工人购买额外意外险，家属同意夜间工作。

3 处桥墩基础施工提前 4 天完成，钢结构安装无缝衔接；项目整体提前 3 天通车，节约成本 36 万元（原计划违约金 800 万元未触发）。

#### 3.2 关系深化与长期价值

分包商在项目总结会上公开致谢：“中方团队的专业支持让我们学到了国际工程的管理经验”；双方签署长期合作协议，分包商后续参与中方在该国的 2 个港口项目；中方企业获客户颁发“最佳跨文化协作奖”，客户满意度达 95%，并追加后续 10 年运维合同。

此次冲突解决不仅挽救了项目，更为中方企业在地树立了“负责任合作伙伴”的形象，后续项目投标中标率提升 40%。

### 4 非暴力沟通在国际工程项目中运用的经验总结与启示

#### 4.1 非暴力沟通的经验总结

（1）以“事实数据”锚定沟通起点，避免文化偏见

关键动作：冲突初期，优先采集第三方（监理、业主）背书的数据（进度、成本、干扰因素），用“数据替代评判”——尤其在高权力距离、高不确定性规避文化中<sup>[4]</sup>，客观数据可降低“文化偏见导致的对抗”；

案例启示：东南亚项目中，若中方直接指责“你们效率低”，易触发分包商的文化抵触；而用监理数据说话，既维护对方尊严，又为后续沟通奠定理性基础。

（2）以“共同需求”锚定合作逻辑，弱化文化差异

关键动作：挖掘“中方利益”与“当地利益”的交集——对中方而言，可能是“进度履约、声誉维护”；对当地分包商而言，可能是“长期订单、技术提升、家族声誉”；

案例启示：东南亚家族式分包商对“短期罚款”敏感度低，但对“未来合作机会”高度重视，通过锚定“共同声誉与长期订单”，有效激发其协作意愿。

（3）以“文化适配”锚定方案设计，提升非暴力沟通有效性

关键动作：根据东道国文化特质调整非暴力沟通四步法的细节（表 1），避免“一刀切”。

表 1 从文化特质角度提升非暴力沟通有效性

文化维度	非暴力沟通策略	实践案例
高权力距离	观察环节用第三方数据背书，避免中方直接评判；请求环节通过“层级沟通”传递方案	用监理报告呈现进度数据，方案先与分包商家族负责人沟通
强集体主义/家族导向	感受环节强调“共同风险与声誉”；需求环节关联“家族长期利益”	提及“影响家族企业海外订单”，激发合作意愿
高不确定性规避	请求环节提供细化方案（时间、人员、责任），增加“正向激励”（奖励而非处罚）	明确照明车提供时间、培训周期，设立进度奖励基金

4.2 非暴力沟通需结合“合规条款”，避免“软沟通约束”

在分包合同中嵌入“冲突沟通前置条款”，明确“优先采用非暴力沟通协调，协调无效再启动违约处理”，同时

设置“合规履约保证金”（合同金额的 10%–15%）——既为非暴力沟通提供“缓冲期”，又避免分包商“恶意拖延”，

比如在该项目后续推广中，中方在合同中加入“非暴力沟通节点”（如进度偏差超 5% 时，48 小时内启动非暴

力沟通协调会议),使沟通从“被动应对”转为“主动预防”。

#### 4.3 非暴力沟通需配套“属地化支持”,降低执行阻力

非暴力沟通方案落地需结合当地资源(如劳工、社区、政策)——如东南亚项目中,中方协助解决“工人家属顾虑”“设备培训”,本质是通过“属地化支持”消除方案执行障碍<sup>[3]</sup>。

针对不同国家或地区,建立“属地化资源库”(如当地劳工组织、安全培训机构、社区领袖),在非暴力沟通请求环节提供“资源支持”,提升方案可行性。。

### 5 结论

非暴力沟通“观察-感受-需求-请求”四步法可有效化解国际工程项目跨文化冲突,其核心价值在于“剥离对抗、连接需求”,在国际工程项目中实现“进度逆转、成本节约、合作深化”三重成效;非暴力沟通的有效性依赖“文化适配”——需结合东道国文化维度(如高权力距离、家族导向)调整沟通细节,避免“理论套用”;非暴力沟通需与

“制度保障”(合同条款、属地化支持)协同,才能从“短期冲突化解”升级为“长期协作机制”。

#### 参考文献:

[1]Marshall B. Rosenberg. 非暴力沟通[M]. 刘轶,译. 北京: 华夏出版社, 2021: 1-200.

[2] 中华人民共和国商务部. 2024 年我国对外承包工程业务简明统计[R]. 北京: 商务部, 2025.

[3] 中铁七局集团有限公司. 加强文化融通,推进项目属地化发展——乌干达地区国际工程跨文化交流案例[J]. 国际工程与劳务. 2024 (09): 62-65.

[4] 陈宇齐. 高权力距离和员工建言行为[J]. 中外企业家. 2014 (32): 112+114.

作者简介: 谢佳玉: 出生年月: 1989 年 5 月; 民族: 汉; 学历层次: 硕士; 职称职务: 政工师(中级职称); 研究方向: 人力资源管理。