

Research on the Application of Nonviolent Communication in Cross-Cultural Conflict Management of International Engineering Projects — A Case Study of a Certain Cross-Sea Bridge Project

Jiayu Xie

China Hydropower Fourth Engineering Bureau Co., Ltd., Xining, Qinghai, 072750, China

Abstract

Under the background of globalization, cross-cultural conflicts constrain the performance of international engineering projects, and traditional confrontational communication tends to exacerbate conflicts and cause losses. This paper, based on the theory of nonviolent communication, adopts a single-case in-depth research method, taking a cross-sea bridge project in Southeast Asia as an example, systematically analyzing the practical path of the four-step method of 'observation—feeling—need—request' in cross-cultural conflict management. The study shows that anchoring facts with objective data, establishing emotional connection through empathy, reconstructing cooperation logic with shared goals, and granting choice through concrete solutions can effectively resolve schedule conflicts between the Chinese team and local family subcontractors, achieve early project opening, avoid large penalties, and significantly improve subsequent bid success rates and long-term cooperation levels. The research provides Chinese enterprises with reusable, culturally adaptive communication solutions for overseas projects, supporting high-quality performance of Belt and Road engineering projects.

Keywords

nonviolent communication; international engineering projects; cross-cultural conflict; coordination management

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, 中国·青海 西宁 072750

摘要

全球化背景下, 跨文化冲突制约国际工程履约, 传统对抗式沟通易激化矛盾、造成损失。本文以非暴力沟通理论为框架, 采用单案例深度研究法, 以东南亚某跨海大桥项目为例, 系统剖析“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。研究表明, 以客观数据锚定事实、以共情表达建立情感连接、以共同目标重构合作逻辑、以具体方案赋予选择权, 可有效化解中方团队与当地家族分包商的工期矛盾, 实现项目提前通车、规避大额违约金, 并显著提升后续中标率与长期合作水平。研究为央企海外项目提供可复用的文化适配型沟通方案, 助力“一带一路”工程高质量履约。

关键词

非暴力沟通; 国际工程项目; 跨文化冲突; 协调管理

1 国际工程项目中的跨文化冲突与沟通挑战

随着“一带一路”倡议推进, 我国国际工程项目持续增长。截至2024年, 我国对外承包工程完成营业额11819.9亿元, 同比增长4.2%; 新签合同额19036.3亿元, 增长2.1%[2]。多文化团队协同成为常态, 但文化差异、语言障碍、利益诉求分歧等引发跨文化冲突频发, 影响信息传递、管理

协同与项目推进, 亟需高效沟通机制破解难题。

传统冲突管理多依赖合同约定与层级施压, 易形成对抗式沟通闭环: 中方强调效率、指责分包商执行力不足, 当地团队以文化差异、资源受限反驳, 陷入“对抗—僵持—损失扩大”的恶性循环。

由马歇尔·卢森堡提出的非暴力沟通, 以共情尊重为核心, 强调区分事实与评判、连接情感与需求、协同解决方案, 为跨文化冲突治理提供新思路。当前该理论多用于教育与心理咨询, 在高压、强约束的国际工程场景中实证研究

【作者简介】谢佳玉(1989-), 硕士, 政工师, 从事人力资源管理研究。

不足，有效性与适配性有待验证 [1]。

本研究以东南亚某中企跨海大桥项目为案例，探讨非暴力沟通在国际工程冲突治理中的落地路径，可为同类项目的跨文化协同与矛盾化解提供实践借鉴。

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。

3 案例

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。

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”。

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。

4 非暴力沟通在项目冲突协调中的实践

4.1 观察事实：用数据削弱情绪化指责

项目经理召开紧急协调会，以客观数据与现场记录开场，杜绝主观评判。他依据施工日志与监理签字报告，明确指出分包商负责的 A3、A5、B2 三处桥墩施工偏差：A3 混凝土浇筑完成率 65%，A5 钢筋安装完成率 70%，B2 基坑开挖完成率 60%。同时列明现场事实：雨季降雨 12 小时，较历史同期偏少；设备故障 6 次中 4 次为操作不当；劳工整体出勤率 92%，但技术工种仅 78%。

客观数据消解了情绪化指责，推动双方转入理性沟通。分包商负责人承认部分数据属实，中方也意识到此前对雨季影响的判断存在夸大。这种基于事实的观察环节，有效避免主观判断激化矛盾，为后续协商奠定了稳定基础。

4.2 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。

4.3 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。

4.4 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。

5 非暴力沟通实施后的成效

5.1 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)。

5.2 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,更为中方企业在当地树立了“负责任合作伙伴”的形象,后续项目投标中标率提升40%。

6 非暴力沟通在国际工程项目中运用的经验总结与启示

6.1 非暴力沟通的经验总结

6.1.1 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[4],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。

6.1.2 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。

6.1.3 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

6.2 非暴力沟通需结合“合规条款”,避免“软沟通无约束”

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”。

7 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.