

Factors Influencing the Trust of Cross-Cultural Team in Equatorial Guinea SD Project

Xuxian Chang^{1*}, Jingwei Li²

¹China Shandong International Economic & Technical Cooperation Group Ltd., Jinan Shandong

²Shandong Luqiao Group Co. Ltd., Jinan Shandong

Email: *lyf_qingdao@126.com

Received: Mar. 1st, 2020; accepted: Mar. 19th, 2020; published: Mar. 26th, 2020

Abstract

Under the general trend of building a community with a shared future for mankind, Chinese enterprises are facing the challenge of cultural diversity, accompanied with the increasing speed of overseas expansion. The cross-cultural project management has become a problem that has to be faced and solved. In cross-cultural management, the trust among team members is a key factor determining the future of the project that has been carried out. In this study, the main factors influencing the trust between project teamers were investigated and further analyzed, by taking the cross-cultural management of SD project in Equatorial Guinea as an example. Results showed that team trust is mainly affected by three dimensions, i.e., cross-cultural ability, project characteristics, and team characteristics. The team members' cognition of cultural differences is the first problem to be solved by the project managers.

Keywords

Cross-Cultural Team, Team Trust, Influencing Factors

赤道几内亚SD项目跨文化团队信任影响因素分析

常绪仙^{1*}, 李景卫²

¹中国山东国际经济技术合作有限公司, 山东 济南

²山东省路桥集团有限公司, 山东 济南

Email: *lyf_qingdao@126.com

收稿日期: 2020年3月1日; 录用日期: 2020年3月19日; 发布日期: 2020年3月26日

*通讯作者。

文章引用: 常绪仙, 李景卫. 赤道几内亚 SD 项目跨文化团队信任影响因素分析[J]. 服务科学和管理, 2020, 9(2): 100-104. DOI: 10.12677/ssem.2020.92013

摘要

在构建人类命运共同体的大趋势下, 我国企业的海外拓展速度加快, 面临着文化多样性的挑战, 跨文化项目管理成为企业需要正视和解决的问题。特别是团队成员间信任问题, 决定着项目成败。文章以赤道几内亚SD项目的跨文化团队管理为例, 研究了影响项目团队信任的主要因素。发现团队信任受跨文化能力、项目特征、团队特征三个维度综合影响, 而团队成员对文化差异的认知是项目首先需解决的问题。

关键词

跨文化管理, 团队信任, 影响因素

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

企业要寻求全球化发展, 需要跨文化的项目团队。团队成员在文化背景、工作习惯、价值观等方面存在差异, 由之引申的多元性行为、思想范式可能影响团队效率, 最终决定项目成败。团队成员往往更相信自身文化背景, 认为同一背景下的成员比其他背景成员更可信。跨文化成员间一旦缺乏信任, 就会不断放大彼此差异, 进而影响信息互换和相互协作, 最后必然导致冲突强度和几率的增加。因此, 建立团队成员间的互相信任是解决内部冲突的有效手段[1][2]。但是, 信任的建立需要考虑文化差异性和有差别的思维与行动方式, 建立信任变得非常困难。本研究以赤道几内亚 SD 项目为例, 对影响信任建立的影响因素进行调查研究, 假设并验证信任因素与团队信任之间的关系, 针对项目特点和验证结论, 提出相应措施建议, 可提高团队信任水平, 改善项目发展经营的内部环境, 对我国驻外企业跨文化项目团队组织模式的成熟运用及属地化经营管理推行具有借鉴意义。

2. 项目概况

SD 项目为中资企业直接从赤道几内亚国家项目办公室承揽的工程总承包项目, 政府自有资金出资。项目外部环境具有文化多样性特点: 位于中非地区, 国家所占面积不足三万平方公里, 人口总数 130 万; 官方语言是西班牙语和法语。宗教信仰以天主教为主, 少量信仰是伊斯兰教和新教。项目团队文化受本地文化、中方文化共同影响; 内部沟通受到语言、文化价值观、信仰等差异性的影响; 代表中方文化的管理层与代表本土文化的中低层职员存在信任危机; 在履约交付及收款等方面的异常困难导致项目团队对本土文化的信任危机。

3. 数据来源与研究方法

数据来源于实地问卷调查和统计文献。为得到问卷数据的综合性、完整性、代表性和动态准确性, 参考文献方法[3][4][5][6]设计可靠的测量量表, 包括认知型信任、情感型信任和制度型信任 3 个维度。影响信任的因素设置为跨文化能力因素、项目特征因素和团队特征因素。问卷调查的对象是项目跨文化项目团队成员, 发放问卷共计 155 份, 回收 130 份, 其中中方成员 41 份, 外方成员 89 份; 男性成员 120 份, 女性成员 10 份。数据分析方法采用定量统计和定性描述。

4. 结果与分析

4.1. 团队成员对文化差异的认知

78%的样本成员中对中外文化差异的有一定了解,但对不同风俗文化详尽了解的仅占4%,尚有18%的成员完全不了解文化差异(图1)。文化差异是造成团队成员文化困惑和冲突的根本原因[7]。当前,管理者信奉“本国中心论”,即认为母国技术和管理最先进,因此倾向于将本国的管理方式向国外全盘输出。面对潜在的文化冲突,承认差异是决定团队管理成败的最重要影响因素[8]。由于当地雇员熟悉属地风土人情,市场及法律法规。雇佣当地雇员利于跨国企业拓展市场。聘用当地管理人员,实现跨国团队的“本土化”,有利于跨国公司减少当地社会对外来者的危机情绪,成为跨过公司解决外部环境障碍的核心。在跨文化团队的成功有赖于每位成员作用的发挥以及所有成员间的协同效应。其基本前提在于:1) 多元化。由于国际项目的特殊性,需要整合不同地域的资源 and 信息,现代企业管理理论已证明“企业多元化”是一种有效且显著的比较优势。2) 成员对差异化的认知程度,即成员对共同项目目标的一致认知。因此,在跨文化团队管理中,作为“主导着”的管理方更应关注上述问题,在一致项目目标指导下,不能“唯人数”和“唯权力”地解决内部文化冲突。并且,对跨文化团队中“文化”的认识,应充分考量地区、民族、甚至性别、年龄结构等诸多因素。

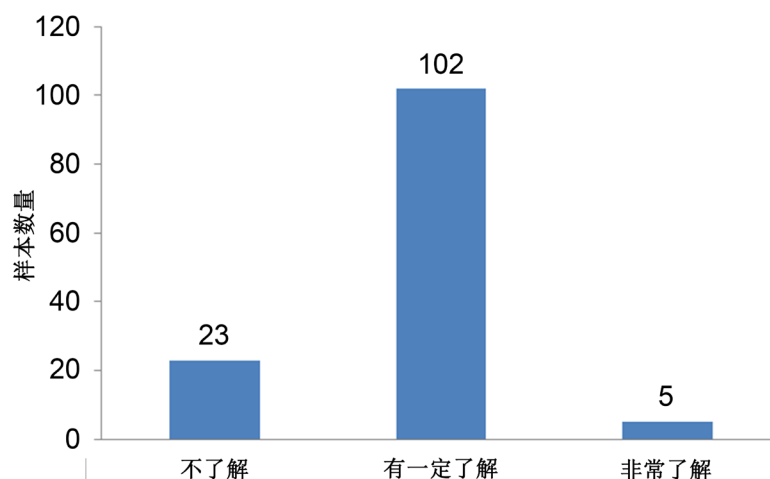


Figure 1. Respondents' cognition of cultural differences
图1. 调查对象对文化差异的认知

4.2. 影响团队信任的主要因素

从语言障碍、文化价值观、文化敏感性和宗教信仰四个维度,用多元线性模型拟合团队信任与自变量的拟合结果见表1。可以看出,语言障碍、文化价值观、文化敏感性、宗教信仰与团队信任均呈显著正相关($P < 0.01$)。类似地,里程碑成果、项目目标明确性、员工属地化管理对团队信任的正向影响作用显著。项目特征中,共同愿景、沟通与信息共享、制度保障性、领导有效性均显著正向影响着团队信任。具体到每个维度看,跨文化能力因素越是积极正向,越能够提高团队信任;团队内部语言方面障碍越小,团队中文化价值观差异越小,团队成员文化敏感性越高,团队当中关于宗教信仰的认识越理性,团队信任越高。项目特征层面上,项目特征越积极,团队信任程度越高;项目的里程碑成果的成功取得,项目目标越是明确,属地化管理发展的越好,团队的信任程度越高。在团队特征层面上,团队整体越和谐积极,共同愿景越明确,沟通越畅通,制度保障性越好,团队内部领导有效性越多,团队信任水平越高。

Table 1. Relationship between cross-cultural ability, project characteristics, team characteristics and team trust
表 1. 跨文化能力、项目特征及团队特征与团队信任的关系

维度	自变量	标准化系数	T 值	显著性(P 值)
跨文化能力	语言障碍	0.430	4.770	0.001
	文化价值观	0.117	1.326	0.004
	文化敏感性	0.194	2.144	0.002
	宗教信仰	0.190	1.044	0.005
项目特征	里程碑成果	0.208	2.405	0.002
	项目目标明确性	0.168	1.947	0.005
	员工属地化管理	0.103	1.199	0.003
	共同愿景	0.189	0.987	0.003
团队特征	沟通与信息共享	0.159	1.814	0.002
	制度保障	0.181	0.913	0.003
	领导有效性	0.180	0.996	0.006

5. 调查结论

在充分调研赤道几内亚 SD 项目跨文化团队的背景特点基础上,以团队内部核心成员、外部专家、企业主管领导为对象展开专家访谈,收集并识别影响项目跨文化团队信任的主要因素,发现团队成员的文化差异认知仍需提高,团队信任受跨文化能力、项目特征、团队特征三个维度综合影响。

6. 对策建议

1) 构建更具文化包容性的管理团队。从消除种族优越感和强化跨文化培训入手,重点解决员工对其他文化特征的把握能力,包括价值观念、宗教信仰、风土人情等内容,围绕工作语言和表达习惯开展,建立有效交流,增强互信。Hofstede-G 的文化维度理论,有助于认识文化差异:(a) 个人主义/集体主义;(b) 权力距离。即根据人与人之间的平等程度划分为高、低权力距离。(c) 不确定性回避问题,即聚焦于对于不确定性及含糊性的容忍程度。高不确定性回避力求通过规章制度等硬性手段减少甚至消灭不确定性问题;而低不确定性回避则对不确定性持有更多宽容。(d) 男性主义与女性主义。前者强调竞争,后者偏向中庸宽容的人际关系。(e) 长期/短期取向。前者看重长期承诺,尊重传统,而短期取向更追求短期效益。

2) 打造共同愿景。在充分尊重不同文化基础上,打造同质化或单一高效规范的共同目标,形成统一的项目价值观念。淡化人与人之间的个人利益冲突,激发人与人之间交往合作中的善意,增强团队成员互信。要打造一支强大的跨文化团队,团队主管必须要接受这种挑战将团队成员的不同价值观、个性成功融合到一起,并制定一个统一的组织级绩效标准。其中,树立团队共同目标需满足五项原则:指向明确、指标可考核、指标是可以达到的、目标必须和其他目标具有相关性、目标必须具有明确的截止期限。过程中虽然难以让所有团队成员同意目标表述的内容,但求同存异地形成一个成员认可的、可接受的目标是重要的,这样才能获得成员对大家的共同目标的真实承诺。

3) 建立更完善的团队制度保障。培育团队的互信意识和合作意识,需要制定合作规则,营造保障团队信任的制度环境,维持团队信任底线。每名团队成员都要切实履行自己的义务与承诺。项目团队领导

者必须培养团队成员的纪律意识, 保证他们努力工作、快速适应并且乐于学习不同的工作方法, 以及面对困难时坚持信念。

参考文献

- [1] 乔明哲, 陈德棉. 跨文化团队内部冲突及其管理策略研究[J]. 科技管理研究, 2010(4): 198-200.
- [2] 梁文艳, 刘耀中. 全球虚拟团队的跨文化冲突和沟通对策[J]. 现代管理科学, 2006(12): 20-21.
- [3] 吴卫平, 樊葳葳, 彭仁忠. 中国大学生跨文化能力维度及评价量表分析[J]. 外语教学与研究, 2013, 45(4): 581-592+641.
- [4] 朱娜. 成长期高新科技企业创业团队信任机制及其影响机理研究[D]: [硕士学位论文]. 柳州: 广西科技大学, 2015.
- [5] 吕荣景. IPD 工程项目团队信任影响因素研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西安建筑科技大学, 2017.
- [6] 李宁, 严进. 组织信任氛围对任务绩效的作用途径[J]. 心理学报, 2007, 39(6): 1111-1121.
- [7] 黄华. 跨国公司中的跨文化管理研究[J]. 生产力研究, 2004(2): 163-164.
- [8] 孟凡臣, 刘南, Steppeler M. 中外跨文化团队合作的成功因素分析[J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2006(3): 23-27.