Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

跨文化项目管理：
跨国合作、领导、商谈、外派

謝志傑,
PMI 东北亚区导师

謝志傑 Jack

- 经历:
  - 睿傑项目管理顾问有限公司总经理
  - 国际项目管理学会东亚区地区发
  - 展总召(mentor)
- 学历:
  - 美国Stanford斯坦福大学航空太空研究所硕士，计算流体力学实验室
- 经历:
  - 琉璃奥图码 处长
  - Sony Ericsson首席项目经理
  - Logitech 項目经理
  - 航天工程师

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

引子：跨文化决策

- 公司成功执行一个获利甚高的项目，事成之后公司拿出100 万人民币分给参予此案人员
  - 资深经理人A，他本身非常富有，在当地社群地位非常高以及人脉丰沛；他利用自己的关系替公司争取到这笔订单。但A和实际执行项目关系不大
  - B 是位工程师，他为此项目撰写了一份出色的计划。但他出身贫寒，有一大家子要养；最近他儿子长脑瘤，正挣扎是否要送她儿子到海外接受治疗，但以B现有收入来看，无法负担海外治疗费用
  - C 身为项目经理，满怀热情管理项目，在领导与激励项目团队上表现绝佳，因此能超越原先目标
- 请问要怎么分配红利以奖励这三种截然不同的贡献？

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

可能的选项

- 选项一：A：10万，B：50万，C：40万
- 选项二：A：60万，B：10万，C：30万

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

跨文化沟通难题：文化差异、自我中心

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

西方文化模式 vs. 其他文化模式

- 西方文化模式告诉我们做决策时需要有先后顺序
  - 定义问题→提出多个可能方案→有系统地分析这些方案→选择并执行最佳方案
  - 例如董事会依据上述方式选新任CEO
- 如果董事会主席说他是以下列其中一个理由选出新任CEO，你有何感想？
  - 他父亲以前担任过某家大公司CEO ，这是家学渊源
  - 他出身望族，还是名校毕业
  - 我们聘用他，是因为他是某位董事的兄弟
  - 因为他太太的关系，他有很深厚的政治人脉
  - 我们祈祷，然后上帝/阿拉/观音/玉皇大帝指点我们正确的选择
  - 我其实不知道我们为什么任命他，只是这看起来好像是对的，这样做很合乎直觉

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

大纲

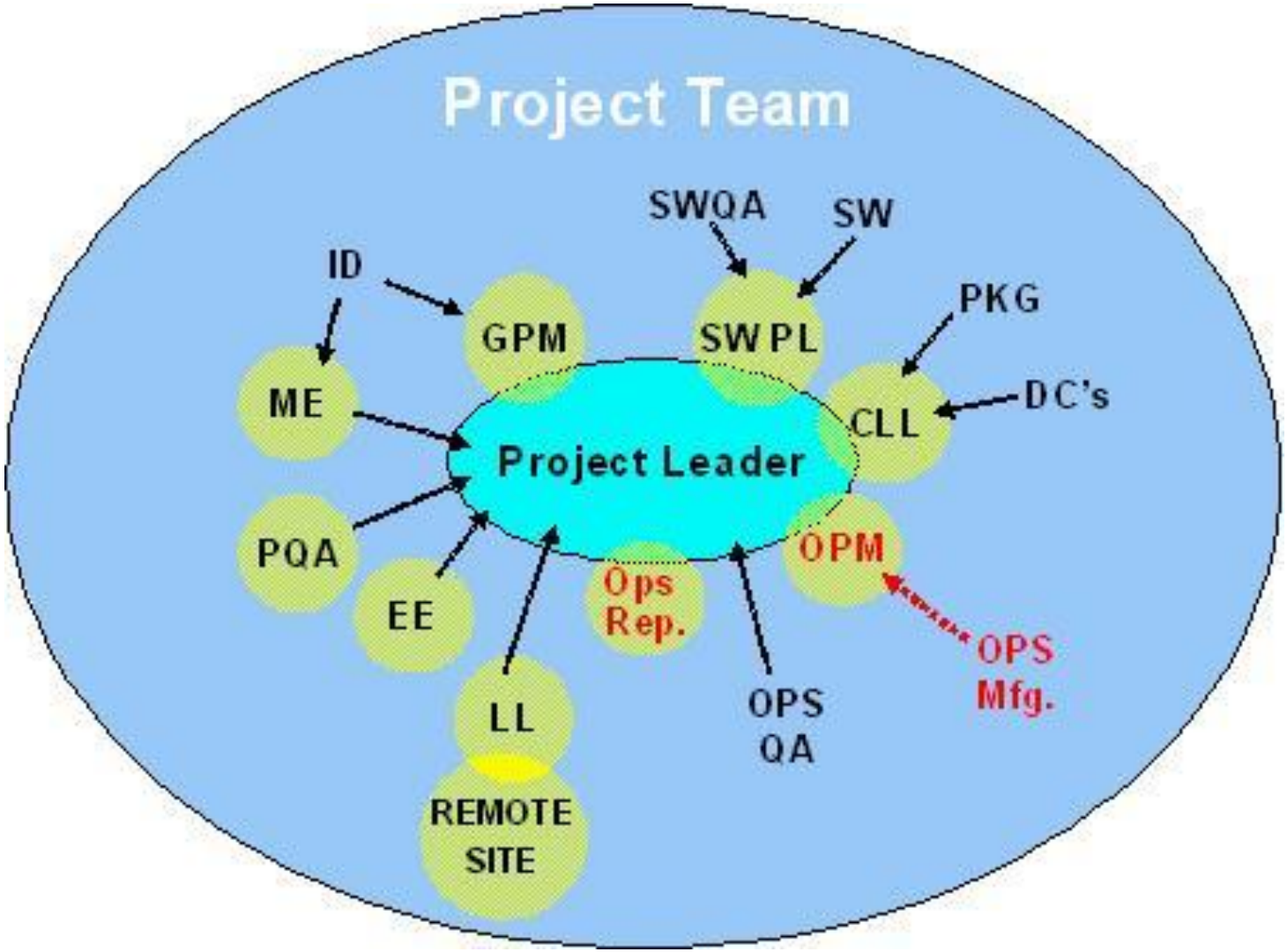
- 我的跨文化项目经验
- 文化智商：　知识、用心、技能
- 跨文化合作、领导、商谈、外派
- 小秘诀：如何轻松做个本地通

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

My Experience

- Experience both local and foreign corporations
  - Will focus on experience I had in Logitech, Sony Ericsson
- Extreme types:
  - Logitech: Leader in a mature industry
  - Sony Ericsson: A strong competitor in a growing industry

Logitech Project Organization



Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

Logitech Characteristics

- Mixture of cultures
- An international small company
  - Three geographically distinct but mutual dependent development centers
  - Single factory (蘇州)
  - Multiple product lines (mouse, keyboard, video, gaming)
- Own brand
- In house businesses
- Run and receive ODM businesses

Communication in Logitech (1/2)

- Time difference is an important factor in communication planning

GMT: Ireland

GMT + 1: Switzerland

GMT + 8: Taiwan China

GMT - 8: US Pacific time

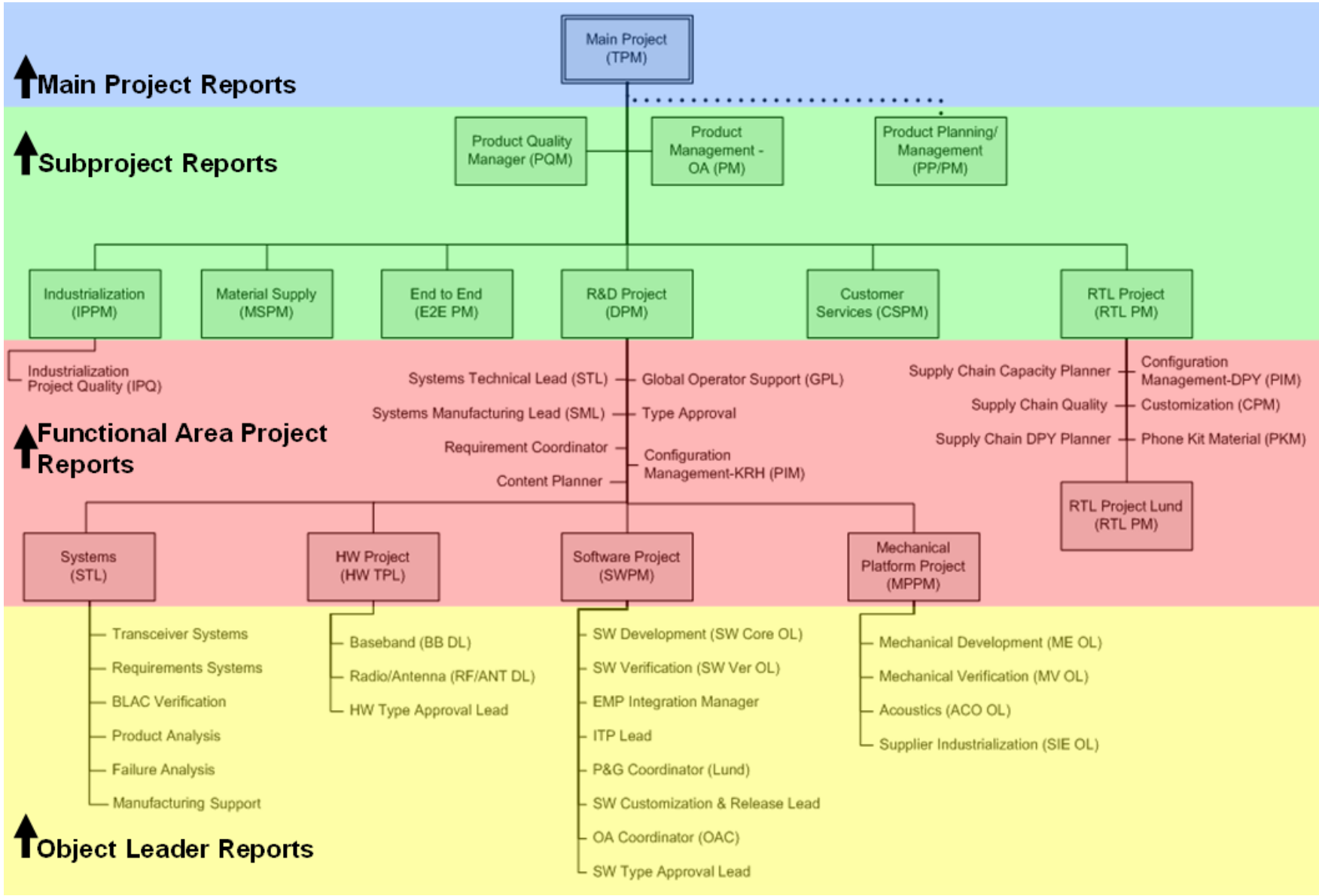
- Intensive use of email and conference call, a formal agenda must be prepared and issued before a meeting begins
- All meeting minutes are saved in database (formal written)

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

Communication in Logitech (2/2)

- Multi-nationality team members, huge cultural difference which need to be overcame
- Cooperation models are different from person to person, from project to project
- Limited chances for PMs in Taiwan and China to get involved in planning activities
- A blurred reporting system inside BU, need to have a sensitive nose and knows who is the real boss
- This model is unique, may not be

Sony Ericsson Project Organization



Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

Sony Ericsson Characteristics

- Nordic Europe style (solid but slow) + Japanese style (dedicated and demanding)
- A large international company
  - Multiple product development centers (5)
  - Multiple factories (over 10)
  - Multiple sales channels
  - Single product line
- Run only own brand business, with ODM/OEM vendors

Communication in Sony Ericsson (1/2)

- Very complicate project organization and communication plan
- Job functions of all eight PMs are clearly defined. Main PM takes the overall control and responsibility
- Prefer face to face communication, travel very frequently
- More internal communicational demand between team members in different sites and different functions
- A miracle, integrating two distinct cultures in a single company. Multi-nationality team members and thinking styles must be managed

Communication in Sony Ericsson (2/3)

- Core team members are mostly centered in Taiwan, Sweden and Beijing

GMT - 6: Mexico	GMT - 3: Brazil	GMT +1: Sweden	GMT +5.5: India	GMT +8: Taiwan China	GMT +9: Japan

- Need to manage not only in house activities, but also ODM venders
- It is an art of how to audit ODM vendors, not too strict nor too loose. Plan and design communication takes an important role
- Different ODM vendors show different styles, both attitude and skill
- People in each position will find their

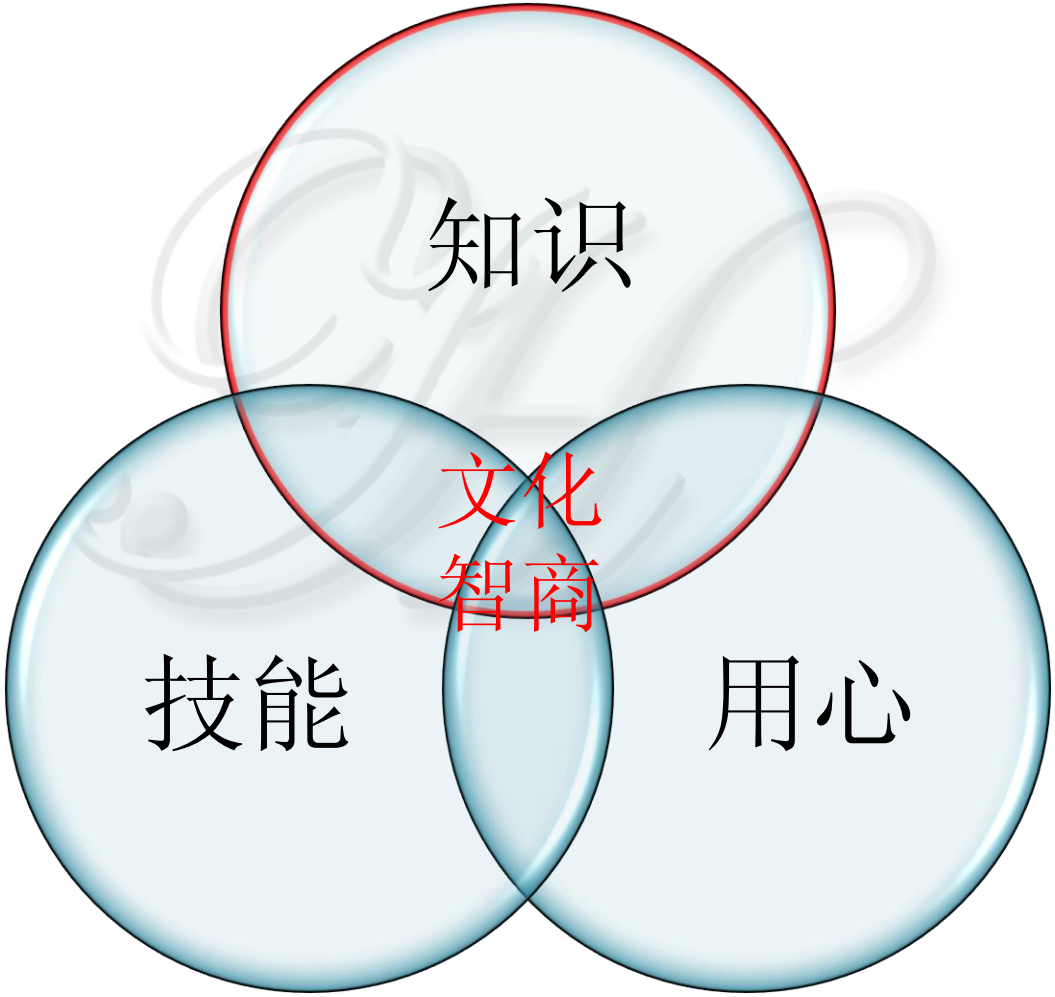
Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

大纲

- 我的跨文化项目经验
- 文化智商：　知识、用心、技能
- 跨文化合作、领导、商谈、外派
- 小秘诀：如何轻松做个本地通

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

CQ 文化智商三要素



Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

文化模式1：Hofstede's Cultural Dimensions

- 1967 to 1973, Geert Hofstede study more than 117,000 IBM employees in 40 countries
- Most influential article on how culture is affecting people
- 1991, A fifth Dimension was added, based on research by Michael Bond
- 2010, research by Michael Minkov allowed to extend the number of country scores for this dimension to 93
- http://www.geert-hofstede.com/

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

Hofstede's Culture Dimensions

1. Power distance
   - 社会对组织或机构内权力不均的接受程度
2. Individualism / Collectivism
   - 强调个人自主性、价值、尊严、及幸福
   - 个人主义文化中，社会结构松散，每个人只关心自己和最亲近的家人
3. Masculinity / Feminity
   - 刚性文化注重金钱与物质的追求
   - 阴性文化注重重视对人的关怀、人际关系与整体生活质量的追求
4. Uncertainty avoidance / Uncertainty acceptance
   - 社会感受到不确定及模糊情境威胁的程度
5. Long term orientation / Short term orientation

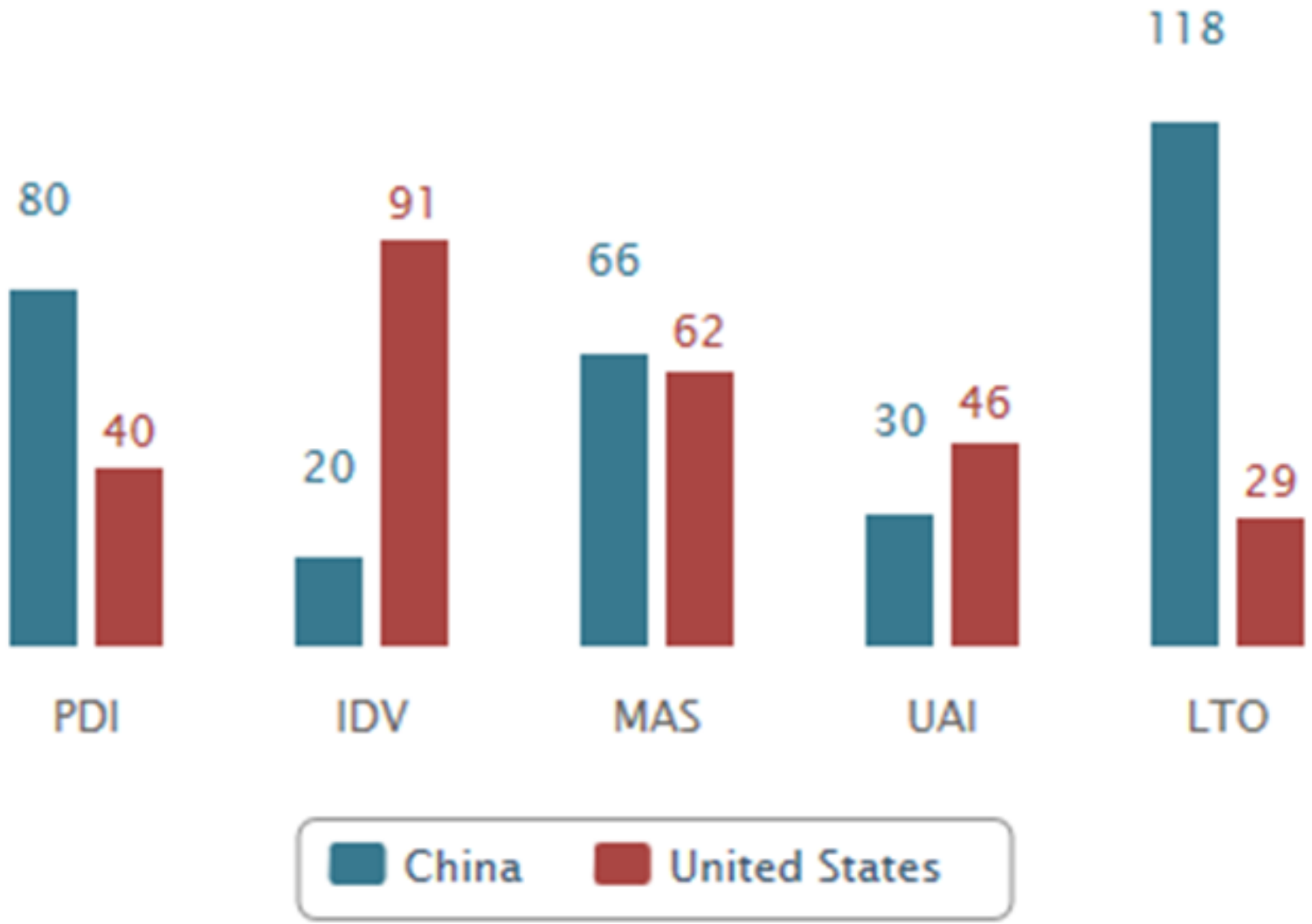
Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

Hofstede's Culture Dimensions

Country	Individual/ collectivism	Power Distance	Uncertainty Avoidance	Quality of Life
Australia	Individual	Small	Moderate	Strong
Canada	Individual	Moderate	Low	Moderate
England	Individual	Small	Moderate	Strong
France	Individual	Large	High	Weak
Greece	Collectivism	Large	High	Moderate
Italy	Individual	Moderate	High	Strong
Japan	Collectivism	Large	High	Strong
Mexico	Collectivism	Large	High	Strong
Singapore	Collectivism	Large	Low	Moderate

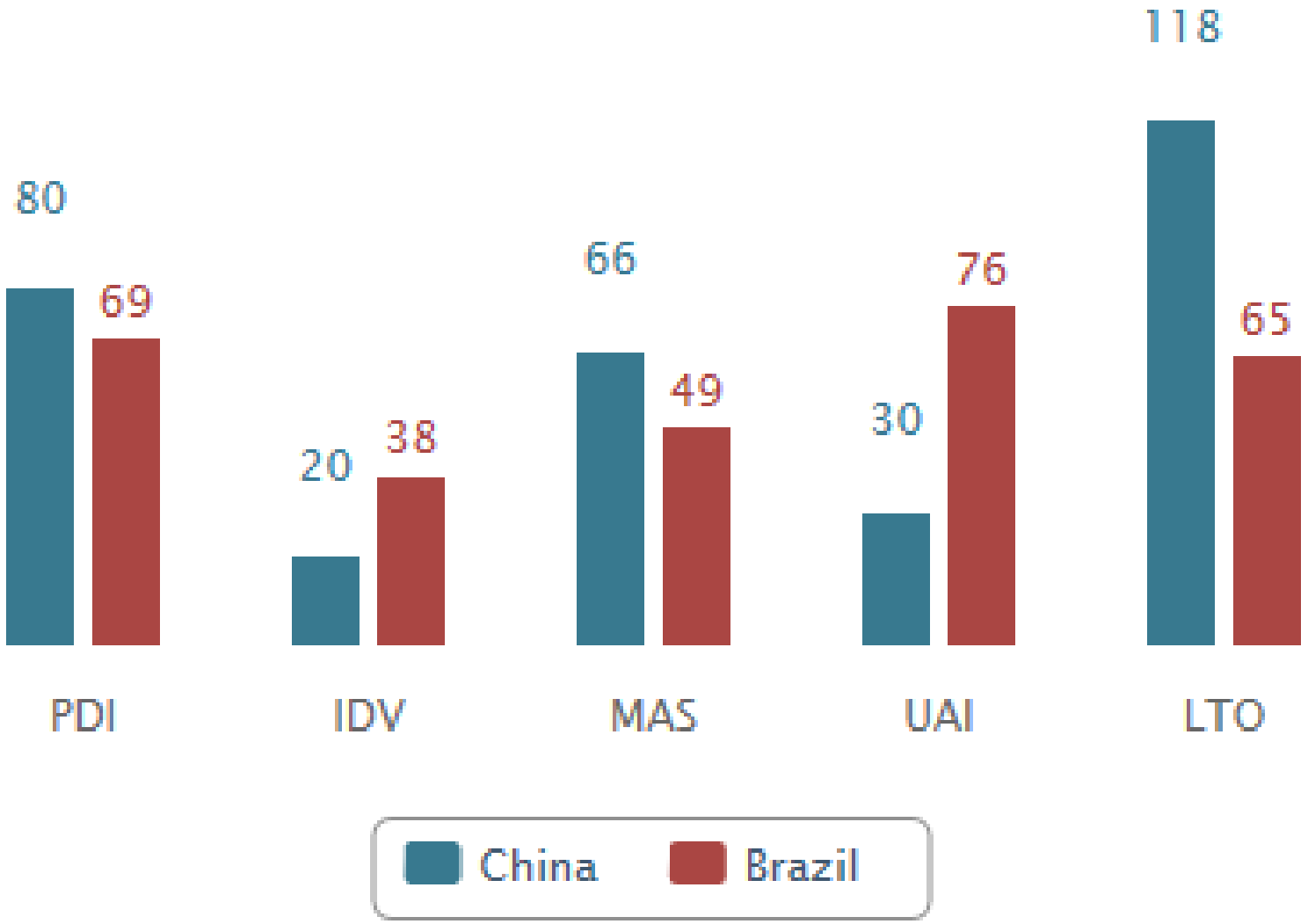
Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

文化差异：中国/美国



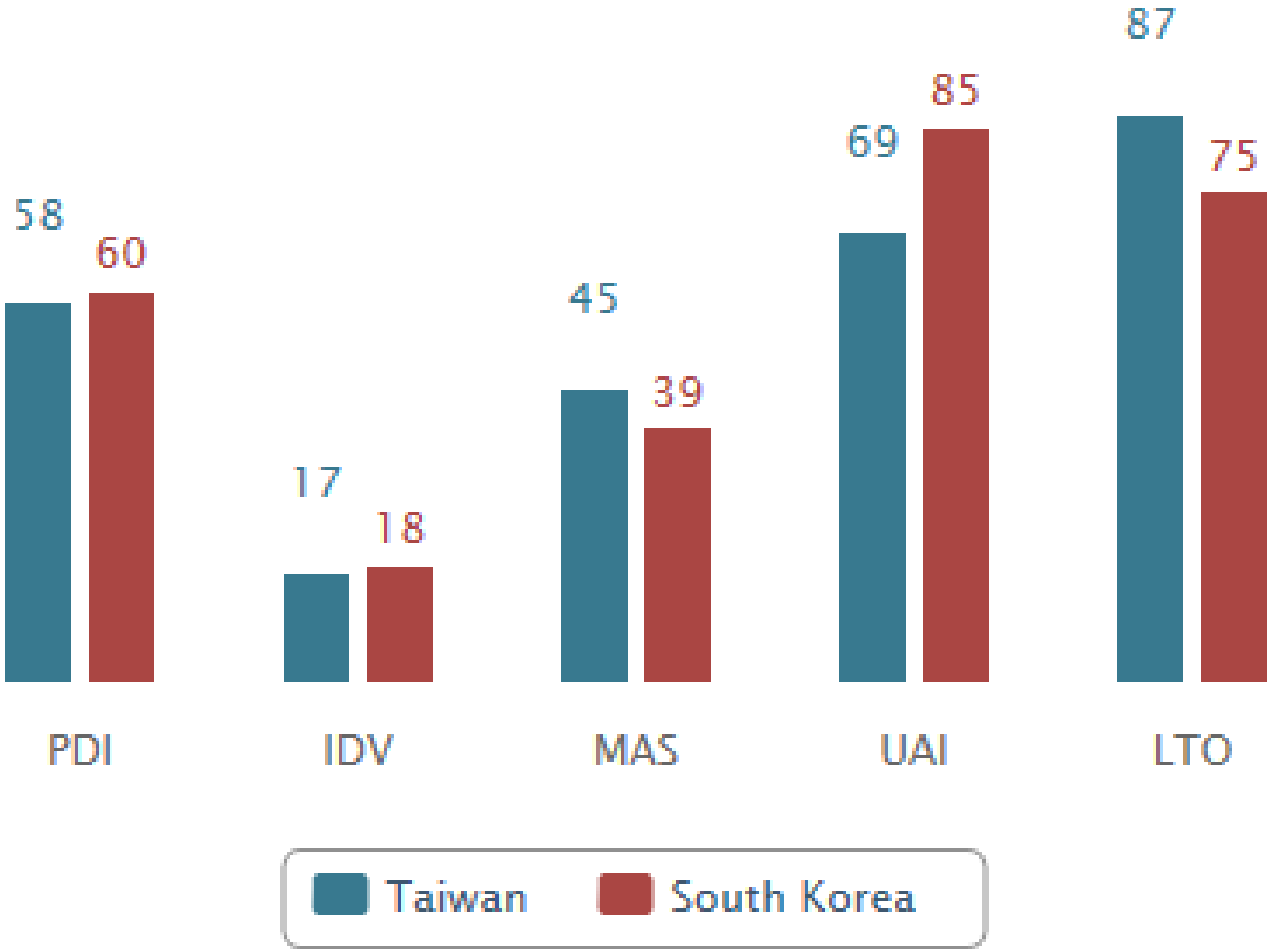
Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

文化差异：中国 /巴西



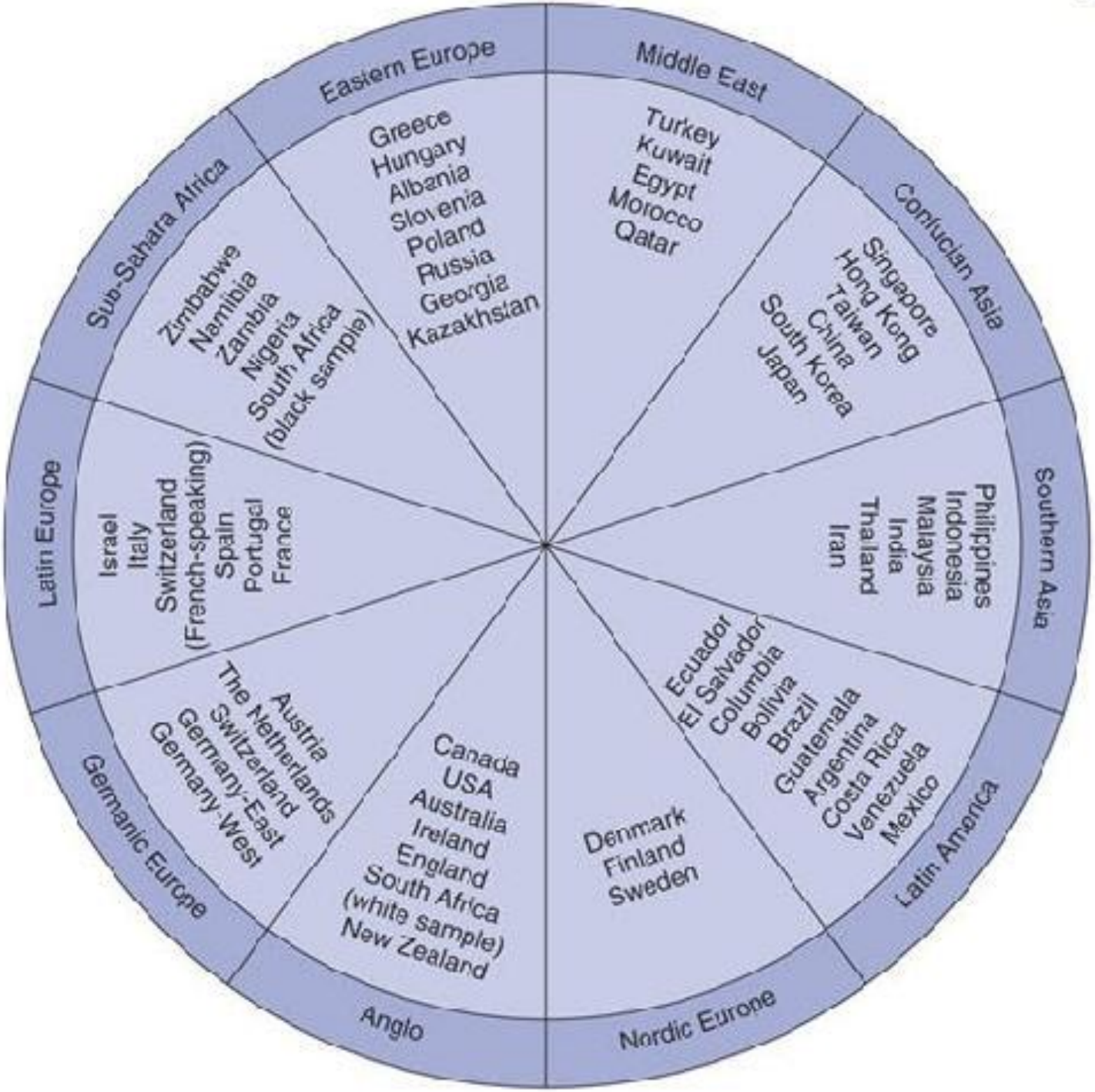
Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

文化差异：台湾 / 韩国



Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

文化群


Eastern Europe
Greece
Hungary
Albania
Slovenia
Poland
Russia
Georgia
Kazakhstan
Middle East
Turkey
Kuwait
Egypt
Morocco
Qatar
Confucian Asia
Singapore
Hong Kong
Taiwan
China
South Korea
Japan
Southern Asia
Philippines
Indonesia
Malaysia
India
Thailand
Iran
Latin America
Ecuador
El Salvador
Columbia
Bolivia
Brazil
Guatemala
Argentina
Costa Rica
Venezuela
Mexico
Nordic Europe
Denmark
Finland
Sweden
Anglo
Canada
USA
Australia
Ireland
England
South Africa
(white sample)
New Zealand
Germanic Europe
Austria
The Netherlands
Switzerland
Germany-East
Germany-West
Latin Europe
Israel
Italy
Switzerland
(French-speaking)
Spain
Portugal
France
Sub-Sahara Africa
Zimbabwe
Namibia
Zambia
Nigeria
South Africa
(black sample)

文化群的建構

- 相关研究人员调查62个社会，分成10个集团。这些集团事以国家的整体相似度而集结成群。
- 文化群反映的因素包括
  - 共通语言
  - 共通气候
  - 地区相近
  - 共通经济
  - 共有政治疆界

資料來源：Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

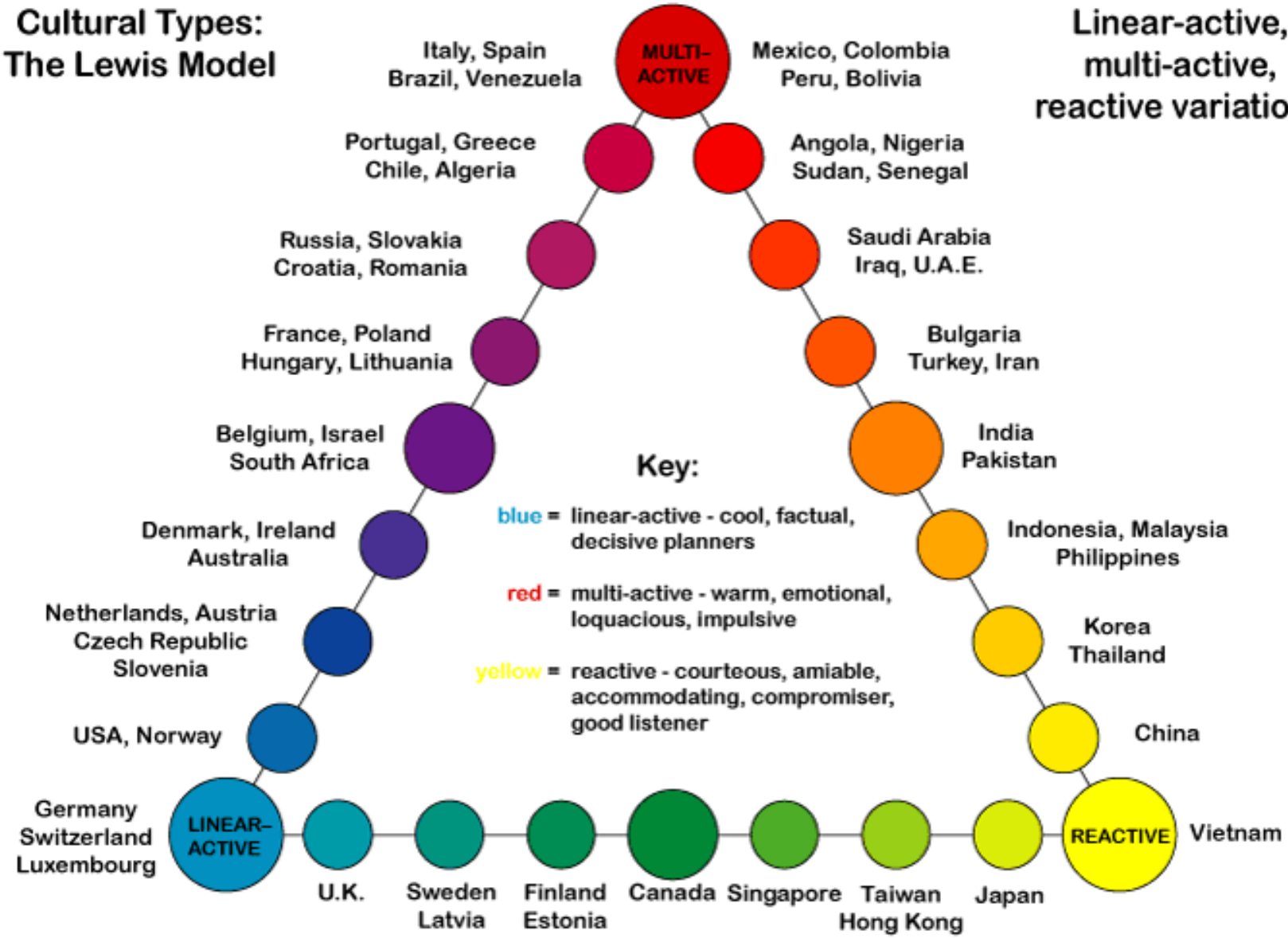
文化模式2：The Lewis Model – Cultural Dimensions

- 线性活动Linear -actives
  - 计划、 安排、 组织，追求行动链(Action chain)，一次做一件事。
  - 德国人和瑞士人都在此组中。
- 同时多任务活动Multi-actives
  - 这些活泼、 爱说话的人们同一时间做多件事情
  - 并不依照事情的优先级安排时程，而是根据紧张或兴奋感来决定它的重要性
  - 意大利人、 拉丁美洲人和阿拉伯人是此组的成员
- 被动式 Reactives
  - 视礼貌和尊重为重要原则。安静、冷静地听对方的对话，然后仔细对另一方的提议作出反应。
  - 中国、 日本、 芬兰人是在此组中。

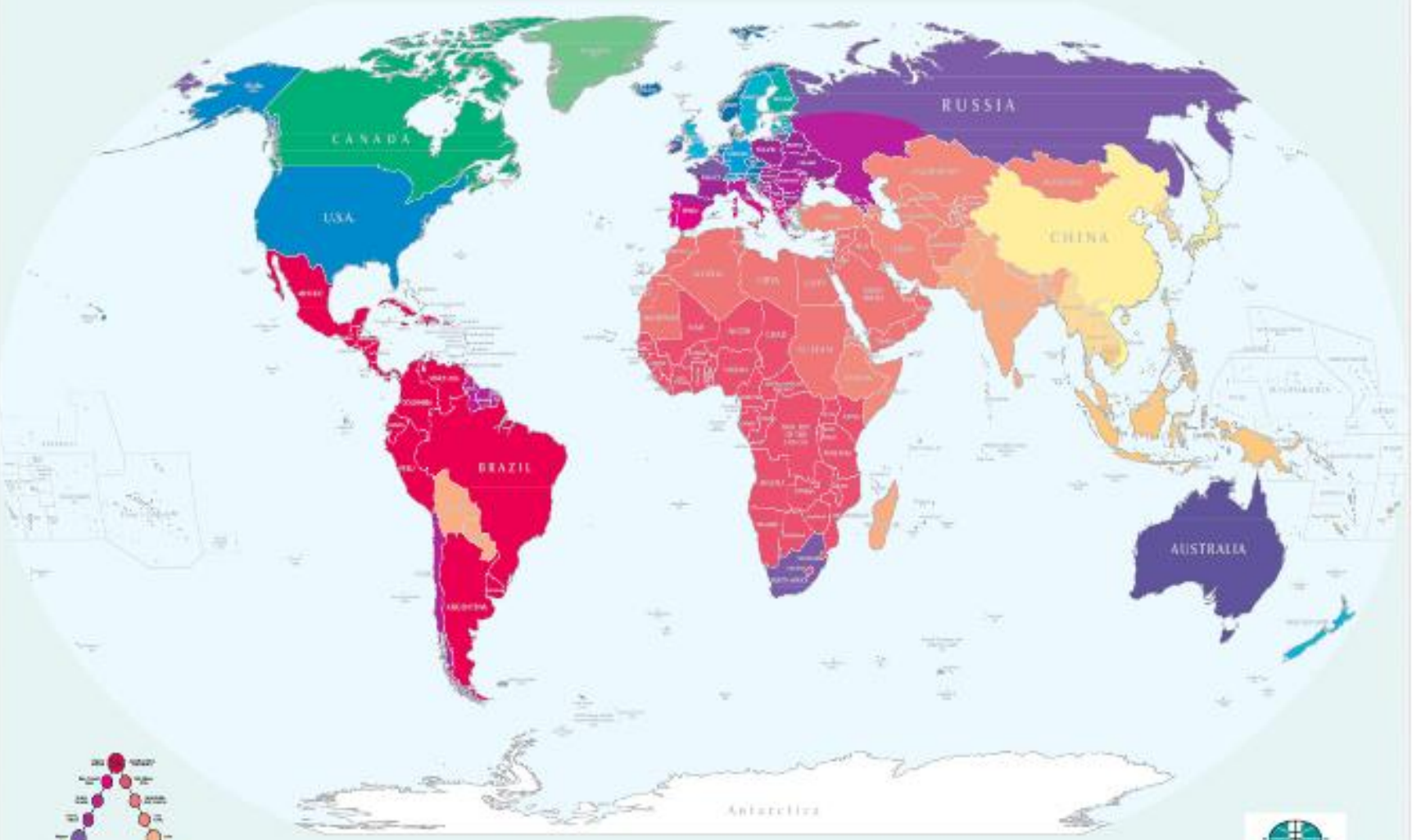
Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

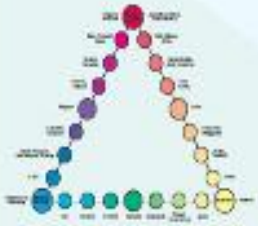
Cultural Types: The Lewis Model

Linear-active, multi-active, reactive variations



NATIONAL CULTURAL PROFILES





RICHARD LEWIS

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

3种分类法

个人主义 / 集体主义

个人主义
- 关心事件对自己的影响
- 做决定的标准是自己可以获的的奖酬
- 偏好独自行动
- 个人目标与团体目标冲突时，以个人目标优先

集体主义
- 在乎自己的行动对团体造成的影响
- 注重团体内其他成员对自己的认同
- 决策过程以共识决为主
- 喜欢间接的沟通方式

高情境文化 / 低情境文化

高情境文化
- 用字遣词非常模糊
- 注重非言语的沟通，重视沟通情境盛过内容
- 沟通时较含蓄，不会说出所有信息
- 对话中常出现沉默和停顿

低情境文化
- 对语言以外的讯息(如肢体语言)比较不敏感
- 用字遣词清楚而完整
- 不喜欢谈论与主题无关的事情
- 习惯透过沟通充分表达所有信息

單一時間 / 多元时间模式

单一时间模式
- 谈话时不喜欢受干扰
- 习惯集中注意力在工作上
- 一次只做一件事
- 重视时间表、期限等与工作进度相关的事

多元时间模式
- 容易分心、受到别的事情干扰
- 经常且容易改变计划
- 同一段时间能做许多事
- 工作时强调能否完成工作，进度并非重点

第一次见面，就知道对方想什么

美国
个人主义国家，
低情境文化，
单一时间模式

德国
个人主义国家，
低情境文化，
单一时间模式

俄罗斯
个人主义国家，
高情境文化，
多元时间模式

南韓
集体主义国家，
高情境文化，
单一时间模式

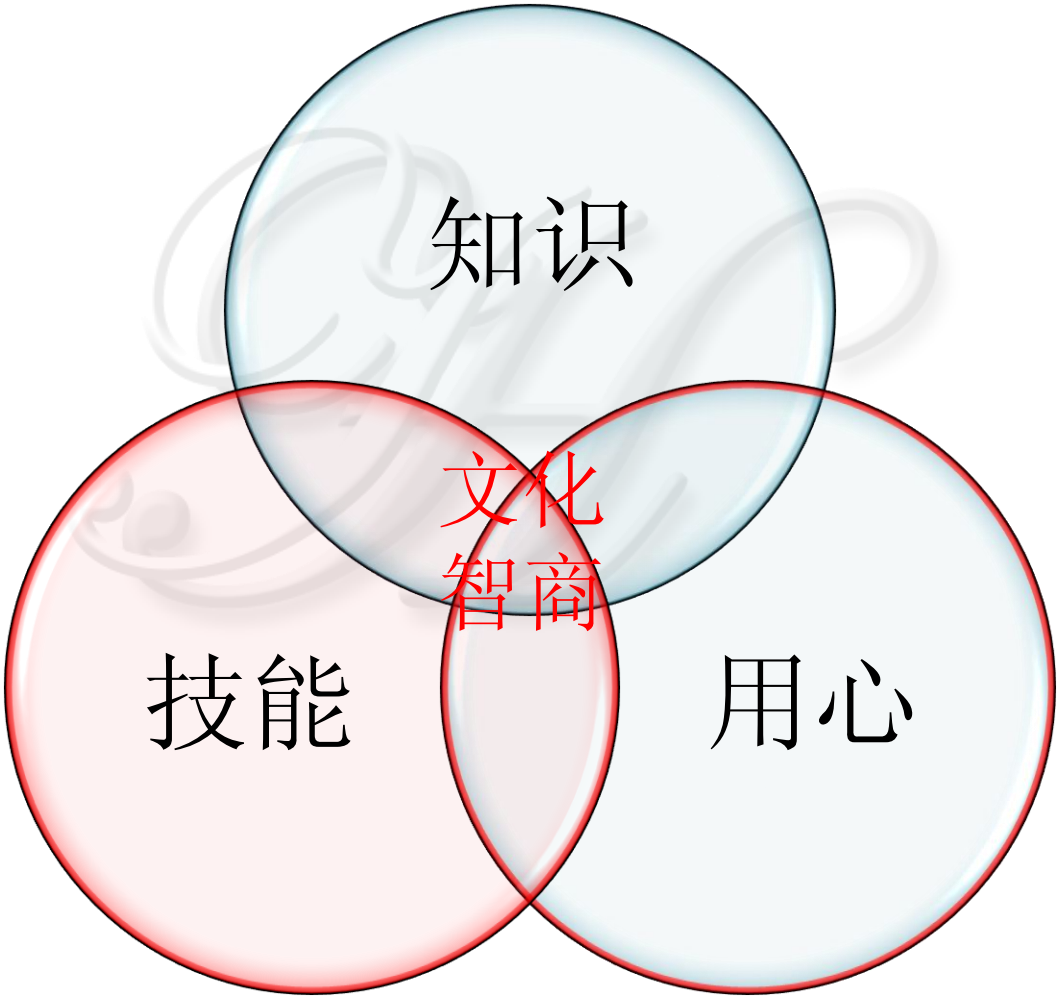
巴西
集体主义国家，
高情境文化，
多元时间模式

沙特
集体主义国家，
高情境文化，
多元时间模式

日本
集体主义国家，
高情境文化，
单一时间模式

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

CQ 文化智商三要素



Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

文化智商3個层面

- 知识：
  - 了解文化的定义，各国文化的基本知识，及文化如何改变、影响行为。掌握从事跨文化交流的基本原则。
- 用心：
  - 以用心(Mindful)的态度来了解困文化情境中的线索
- 应对技能：
  - 凭着知识与用心，找到适合用于跨文化情境中的行为模式

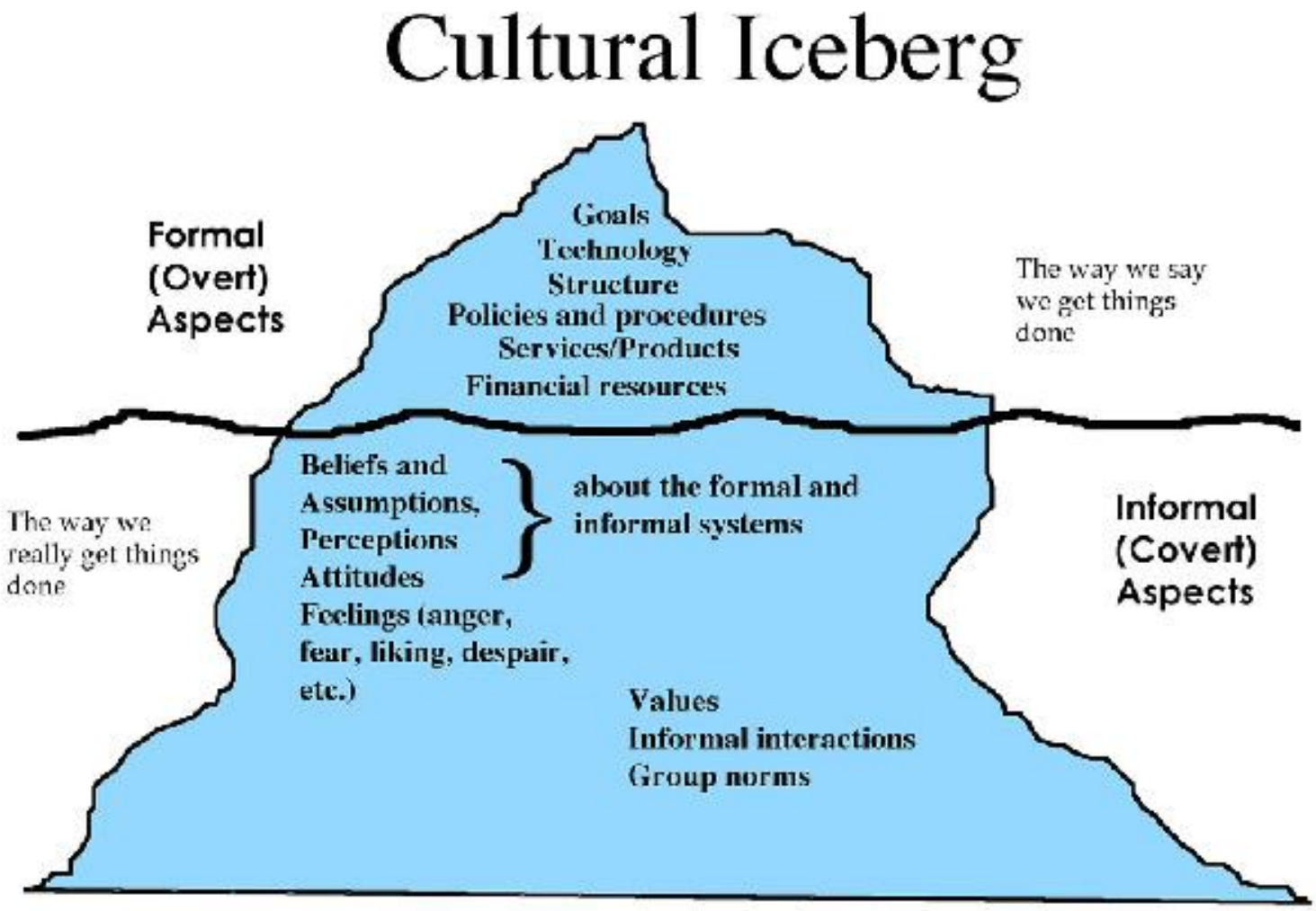
Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

文化智商的应用

- 例如，当韩国同事对你说『这份报告我并没有整理得很好』时，你要
  - 完整的跨文化知识，能让你理解这是韩国文化中的谦虚
  - 根据与韩国人相处的经验，以及报告本身质量，能使你清楚判断对方为什么会这么说
  - 最后，你可能用适切的行为响应韩国同事自谦的话语。例如说：『我看了你的报告，相当仔细，想必你花了很多心力在这份报告上』

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

可見 vs. 隱藏的文化



Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

大纲

- 我的跨文化项目经验
- 文化智商：　知识、用心、技能
- 跨文化合作、领导、商谈、外派
- 小秘诀：如何轻松做个本地通

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

沟通、知己知彼、相互合作

- 沟通第一步，是共同的语言。在使用非母语的语言与团队成员沟通时，可采用5个策略
  - 利用简单词汇解释概念
  - 避免复杂冗长的句型
  - 经常停顿
  - 确定对方完全了解
  - 見一次面，勝過通一個月的Email
  - 面对面沟通，若不在同一地直接打电话

商谈：掌握对手风格、决策层级

- 欧美国家协商时强调数字、排名等理性诉求
- 拉丁美洲获亚洲文化重是友谊、谈判气氛等感性因素
- 具体获利数字 vs. 建立友好关系
- 决策文化由上而下(法国) vs. 共识决(日本)
- 透过新闻或在当地顾问，了解交易国家相关的商场潜规则

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

外派：掌握人情、文化信息，迅速适应当地环境

- 想争取外派机会，必须累积全球知识资本，建立各地文化、商情的数据库

世界真相報告 (The World Factbook)
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html

- 到了外派地点，为了能更快速类基当地情资，你可以为自己找二位『文化解说员』
  - 一位是在当地有丰富工作经验的外籍人士，透过他们的经验谈，你可以知道外派者在当地工作可能遇上的状况及解决方法。
  - 另一位是曾与外籍同事共识过得当地同事，他不仅能为你介绍当地的市场状况与竞争环境，更能协助你用符合当地文化的方式表达想法，让工作快速进入正轨。

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

领导：妥善安排、适度介入

- 跨国团队文化背景不同，对组织阶层与权威认知不一、各有自己的行事风格，让领导跨国团队更加艰难
- 打散编制、制定新规则，提升团队成员参与度
  - 依成员文化背景，找到最适合的工作模式
  - 明定Ground Rule。订定工作目标、问题发生时的通报方式、会议进行流程，让每个人知道『我们是这样做的』
- 提醒团队成立的目的，放下各自立场
  - 2010年智利矿灾，当时各国团队为捍卫自己的营救计划而争论不休，资深工程师安德烈·苏加列严正提醒大家共同目标是『尽快救人』。
  - 苏加列的举动，让所有人重新意识到自己的责任重大，停止为自己的计划辩护，客观地讨论彼此需要补强的地方，找出真正可执行的方案。

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

大纲

- 我的跨文化项目经验
- 文化智商：　知识、用心、技能
- 跨文化合作、领导、商谈、外派
- 小秘诀：如何轻松做个本地通

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

美国3 大重点运动赛事

- 美国是目前最具影响力的国家之一，当遇上美国朋友，可藉由聊3向知名美国赛事开始拉近彼此距离

国家美式足球联盟(NFL)：每年年初登场的超级杯(Super Bowl)事全美收视最高的节目。通常于一月最后一个礼拜天日或二月第一个礼拜天日举行，俗称 Super Bowl Sunday

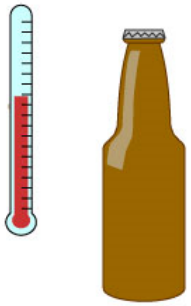
美国职棒大联盟(MLB)：每年四月初开始例行赛，30支球队分属美国联盟与国家联盟，在10月举行『世界大赛』争取年度冠军。广为人知的世仇球队包括红袜与洋基，巨人与道奇。

美国国家篮球协会(NBA)：比赛于每年11月第一个星期二进行，分为例行赛雨季后赛两部分。分区前8进行季后赛。季后赛采7战4胜制，总冠军赛也采7战4胜制。

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

3 要诀，让你像个英国酒客

别一进门就说『来杯啤酒』：一般来说英国酒吧会备有4~5种不同口味啤酒，如英国啤酒(Ale)、司陶特(Stout)、波特啤酒(Porter)等。每种啤酒口感都不同。最好确定啤酒的种类后再点酒，避免尴尬。



别点温啤酒：英国桶装啤酒多储存于酒窖里，全年保持低温，因此没有所谓『温啤酒』这种饮料。啤酒一种类不同而有各自最适合的饮用温度，如司陶特为摄氏8到12度，苦啤酒(Bitter)为14到16度。

简单辨识几种啤酒的方法：波特啤酒是以烤过的麦芽发酵而成，颜色较深。苦啤酒颜色为金黄琥珀色，没有气泡。轻啤酒(Mild ale)苦为没有一般啤酒那么重，口感略甜，色泽较深。

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

韩式饮酒文化3 守则

尊重年长者：韩国人非常在意长幼尊卑。在喝酒时，若年纪较为长者为大家斟酒(通常是烈酒)，年幼者必须等其他年长者也都有酒后才能喝酒。此外，喝酒时，年幼者须双手捧着酒杯，并侧身、用身体遮掩你喝酒的动作。

弄清楚各种场合喝的酒：一般来说，随着应酬时间越晚，餐桌上的酒精浓度也会越浓。如第一轮通常先以啤酒搭配晚餐，第二轮开始式烧酒，第三轮则式威士忌等。

别对酒说『不』：在韩国，拒绝喝酒式很失礼的事。除非你真的怀孕、或喝到吐，否则最好还是大口喝下酒杯里的烧酒。当你再也喝不下时，比拒绝更好的方法，是把酒泼在桌子底下、或偷倒进别的杯子

Maestro Project Management Consultants Co., Ltd.

Thank You!