

领导力发展将促进中国 在全球市场的扩张

作者 Kenneth R. Brousseau, Ph.D., Joseph Ho, Ph.D., Charles Tseng

中国商业现状

总体来说，中国的企业正在从青春期步入成年期。它们诞生于20世纪80年代中国实施现代化经济改革之时，如今正摩拳擦掌，开始寻求在全球经济中占据应有的地位。

亚洲和西方的商界领袖普遍认为中国已成为目前全球市场上一股重要的力量。在过去的20年里，财富500强公司中有超过400家在中国投资。而且，外资还不是经济增长的唯一驱动力，光辉国际最近对亚洲CEO的一项调查

表明，百分之七十二的中国CEO计划在未来两年内开展“大规模”投资。

光辉国际多年来的人才管理服务经验表明，经济发展不仅限于北京和上海这样的发达商业中心。西部地区的重庆和新疆也正在经历经济增长。目前，中国政府正计划在新疆投资100亿美元，发展包括农业、煤炭、电力、石油、交通运输和水利在内的10个主要行业。

随着中国企业全面走向全球市场，在国际范围形成商业同盟，并在国内与跨国公司直接展开竞争，他们将面临多种商业文化和互动模式所带来的挑战。为了驾驭这样一个全新而又不断变幻的商业环境，企业领导者必须深入理解商务全球化中细微的文化差异，并调整相应的措施以确立成功的合作伙伴关系。对中国当代高管领导风格的初步研究表明，在公司内开展更多正规的领导力发展实践将有助于组织更有效地实现其战略目标。

中国人民固有的勤劳和上进必将推动整个国家朝着其战略目标大步迈进。但同时，中国企业的高管也必须学会驾驭多文化的市场环境，并相应调整商业运作方式以保持公司的竞争力，战胜商务全球化给中国带来的挑战。

谁是中国商界领袖？

中国要成为世界范围内重要的经济力量，商界领袖将发挥关键的作用。因此，光辉国际试图解析当前中国企业领导力储备的现状。2004年，该公司与北京大学光华管理学院签订了长达数年的一系列联合研究协议，旨在跟踪并最终影响中国领导力管理实践的发展。

初步的研究在光华管理学院院长张维迎教授和组织管理系主任张志学教授的指导和支持下进行，主要评估了100名在北京大学EMBA（高级管理人员工商管理硕士）项目和EDP（高层管理者培训）项目中就读学员的领导风格。

研究中应用光辉国际公司专有的战略管理评估流程，通过一系列的情境化案例和自评问题，试图解读领导者在特定商业情境中如何作出决策并执行决策。该评估工具测量高管在团队互动，影响他人，激励他人，和表述信息时对四类基本领导风格的使用倾向。这四种风格是：

任务型领导风格 — 强调规则、程序和步骤，以任务为导向，提出明确的目的和目标。

社交型领导风格 — 鼓励他人的参与，开拓人际关系，积极合作，强调正面激励。

智力型领导风格 — 强调高标准，严要求，基于数据和逻辑形成鲜明的观点，态度强势。

参与型领导风格 — 鼓励参与，倾听，强调寻求共识，建设团队并乐于探索。

北京大学EMBA项目的学员均有卓越的管理背景，其中百分之六十五处于CEO层级，平均年龄37岁，平均工作经验为16年。他们当中百分之七十是男性，百分之三十为女性，百分之八十九拥有本科以上学历。就就业情况而言，他们分布在包括高新科技在内的多种不同行业，其中百分之三十九的学员在中国私营企业任职，百分之三十一在国有企业任职，其余的在跨国公司和合资企业任职。

为了衡量北京大学学员与全球商界领袖领导风格的相符度，我们将评估结果用光辉国际专有的工具Decision Dynamics进行分析，然后与光辉国际数据库中超过10万名高管的领导力评估结果总结得出的最佳领导力档案进行对比。此外，研究结果还与该数据库中来自“亚洲四小龙”——香港、韩国、新加坡和台湾约6000名高管的领导力评估结果进行了对比。

	过高	过低
任务型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 过快结束讨论或不喜歡不同意见 ■ 可能显得过于简洁甚至突兀 ■ 可能被看作不够灵活 ■ 可能被看作缺乏耐心 ■ 可能不善应对公司政治 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 得出结论的速度过慢 ■ 可能无法按时完成任务 ■ 不够直截了当，不直击主题 ■ 可能对工作缺乏跟进 ■ 可能执行力不够
社交型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可能显得过分注重为人随和及乐于助人 ■ 太优柔寡断，过快改变自己的观点和立场 ■ 可能抵制体制的约束 ■ 可能不会追究他人的责任 ■ 可能过分幽默 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不够随和，不乐于助人 ■ 可能显得不够坦诚，对需求反馈慢 ■ 可能难以接近 ■ 可能不够重视人际关系建设
智力型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 过多地介入细节 ■ 可能显得控制欲太强，太过强势 ■ 过分注重逻辑和分析 ■ 可能使人际关系太过正式 ■ 可能显得太过严肃 ■ 可能显得过于固执己见 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 避免介入细节 ■ 可能显得不够关注细节和逻辑 ■ 可能显得缺乏承诺，缺乏工作重心 ■ 可能对工作缺乏控制和驾驭能力 ■ 可能显得缺乏说服力
参与型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 得出结论的速度太慢 ■ 试图同时应对太多问题 ■ 决策过程过于注重共识 ■ 沟通过于含糊 ■ 可能显得缺乏条理 ■ 可能显得太过消极和随意 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 对不同观点的接纳度不够 ■ 可能对参与度和共识度不够重视 ■ 可能不够重视团队建设 ■ 可能倾听不够

来源：
光辉国际和北京大学，
2005

领导力发展模式的差异

研究显示，中国的企业领导人与他们的西方同行相比，在领导风格上更侧重于任务型和智力型。北京大学受访者和亚洲四小龙高管更为相似，但四小龙的企业领导人往往更重视参与型的领导风格。

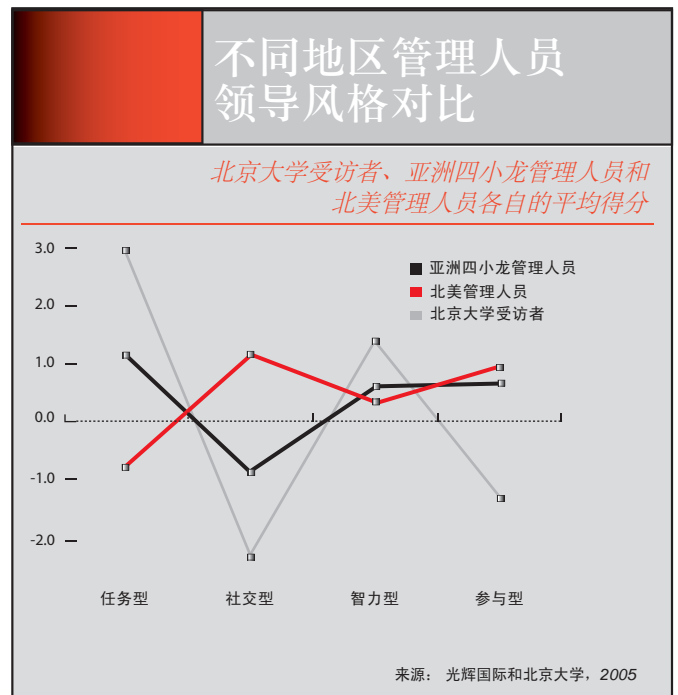
更有意思的发现是，中国高管表现出了全球“独一无二”的领导力发展模式。根据我们在全球范围内对领导风格的研究，管理人员通常会随着晋升时职位要求的变化而相应调整其领导风格。初级管理者通常表现出任务型和智力型领导风格，当他们被提拔到更高的领导岗位时，就会更加趋向于社交型和参与型领导风格。尽管调查样本较小，但北京大学受访者的领导风格没有表现出类似的发展模式仍然让人惊讶。中国企业的管理者，不论级别和岗位，其领导风格似乎都以任务型和智力型为主。

基于北美洲、拉丁美洲、欧洲和亚洲其他地区的高管评估结果，我们发现领导风格随职位晋升而变化的趋势在各地都是普遍存在的。这一模式的相似性意味着全球管理文化正逐渐趋同。这种全球趋同的文化反映了大型跨国公司在世界各地产生的广泛影响，也体现出管理复杂的大型国际性组织所必须具备的基本技能。

促成这一领导力发展模式的主要原因可能是高层管理对信息需求的日益增强。战略决策需要由大量准确的信息来支持，而其中大部分信息往往深藏于组织内部。更为开放，互动和相对非正式的领导风格是获取信息最有效的途径，因为这样的领导风格更有利于创造组织内部知识共享和合作的氛围。

无论是对于中国大陆的本土企业还是在大陆投资的跨国公司来说，都不存在一种放之四海而皆准的领导力发展模式。更多的研究将有助于进一步明确领导力发展的最佳方案。但有一点是显而易见的，那就是中国企业要在全球范围内获得成功必须首先解决领导力发展问题。

为什么中国企业的领导者会与众不同？我们认为，这与中国企业所在的生命周期有一定的关系。大多数中国企业还很年轻，而且有很多是由企业家白手起家建立起来的，这要求他们在管理上事必躬亲。但随着组织的发展壮大，这样日常化的微观管理往往不能持续。这时，领导人必须着力培养中层管理人员，以帮助他们分担业务发展——尤其是全球性扩张——所带来的压力。同样，创业型公司也急需发展中层队伍，因为他们的业务可能随着中国经济的腾飞而快速扩张。跨国公司由于本身就是建立在西方商业模式之上，则往往能更有序地发展其中层管理人员。



为未来做准备

不同的经济领域可能需要采用不同的领导力发展模式。例如，在传统的重工业或劳动力密集型项目中，等级型或自上而下的领导风格可能会产生更好的效果。而知识产业则更多地依靠员工的个人创造性努力，因此往往需要更偏向参与型和社交型的领导人来激励员工并获取更多信息。

在宾夕法尼亚大学沃顿商学院最近出版的刊物中，波士顿咨询集团副总裁David Michael指出了跨国公司在管理知识型员工时所面临的挑战：“过去中国作为全球性的制造平台，在管理方面相对简单。你有10000名组装线工人帮你制造销往世界各地的产品。目前要做到这一点较为容易。”他说，“但是要將10000名研发工程师、软件工程师和程序员融入到全球业务运作，就是另外一回事了。下一轮公司发展的新趋势将是在多种职能领域（不光是制造领域）构建真正立足于中国的业务经营能力，并利用这一点来提升公司的全球竞争力。”

对跨国公司和中国企业来说，要想达到上述的新高度，关键是要拥有既了解全球商业文化差异，又能随时适应新环境，还善于激励员工的本土化管理人员。令人担忧的是，虽然调研中有百分之六十的中国高管视发现和保留优秀人才为最大的挑战，但只有百分之四十五的受访者认为“促进员工职业成长与发展”是吸引和保留优秀人才的重要途径。中国高管相信薪酬的市场竞争力才是最重要的因

素。但有关人才激励问题的多项研究却显示，对于知识型员工来说，仅有高薪是不够的，他们更重视职业发展，工作自主和来自上级的认可。

中国员工与生俱来的学习热情将有助于确保公司领导发展项目的成功。首先，组织可以根据不同职级所对应的胜任素质要求制定领导力发展路径图。在此基础上，可以设计相应的私人辅导项目，或者像北京大学与摩托罗拉、辉瑞制药、三星、爱立信、和中国建设银行的合作那样，定制正式的培训 and 领导力发展课程。

无论中国企业在确定领导力发展需要和寻求解决方案时采取何种途径，上述的自我评估过程对有志于长期占据国际领先地位的公司来说都是必不可少的。开发能力素质模型并在此基础上发展管理人员，往往会让组织重新定义“高潜质员工”。因此，挑选、评估、和发展高潜质人员的方法也会随之发生改变。

采用长远的发展方式

简言之，一个人在职业生涯早期的优异绩效固然重要，但这不足以预示他在日后完全不同的岗位要求下仍将出色的发挥。在全球化的商业环境中，善于适应并不断

调整其领导和思考风格可能比其他任何特定的行为能力都更为关键。因此，放眼未来，注重领导力发展的中国企业，相比他们的对手，将更有可能在竞争中脱颖而出。

Kenneth R. Brousseau 博士：
Decision Dynamics总裁及创建人

Joseph Ho博士：
Decision Dynamics亚太区执行总监

Charles Tseng：
光辉国际亚太区总裁

关于光辉国际

光辉国际致力为您提供全球一流的人才管理解决方案。它在40个国家拥有超过70个办事机构。1973年，光辉国际在东京设立办事处，成为了第一个在亚太地区拓展业务的美国管理人才顾问公司。时至今日，它已在亚太地区18个主要商业中心拥有业务，包括：奥克兰、班加罗尔、曼谷、北京、布里斯本、广州、香港、雅加达、吉隆坡、墨尔本、孟买、新德里、首尔、上海、新加坡、悉尼、东京及惠灵顿。

光辉国际的总部位于美国的洛杉矶，它为客户提供了一系列帮助他们识别、部署、发展、保留和奖励人才的方案。

更多关于光辉国际的信息，请访问www.kornferryasia.com