

管理全球性企业:中国管理者领导力素质发展的关键

林光明, 戴光荣 和 Kenneth De Meuse

在

过去的十年中, 中国企业正在快速地融入全球经济体。多项统计数据表明了这全球一体化的程度。比如: 至2004年底, 中国的双边货物贸易、服务贸易总额将近1.3万亿美元, 位居全球贸易第三位。此外, 中国自上世纪九十年代初就一直是 最能吸引外商直接投资 (FDI) 的发展中国家。1979年, 中国的外商直接投资额仅为8万美元, 而2008年, 外商直接投资额已猛增至924亿美元。再者, 由于国内竞争日益激烈, 中国本土希冀发展的企业开始雄心勃勃地“走向全球”并在海外投入巨资。据估计, 至2008年, 中国在180多个国家和地区拥有12,000个正式投资项目, 是世界第六大对外投资国 (Zhang, 2009)。

中国企业界这番大规模的全球化也导致其人力资源面临前所未有的挑战。国内领导人才严重稀缺是主要问题之一 (Grant & Desvaux, 2005)。在一个增长的经济体中, 如何储备领导人才以应对未来的挑战是一项难题。建成摩天大楼或许只要短短几年, 但建设一个强大的人才输送管道, 尤其是中高级管理人才, 则需要十年或更长的时间。





这种企业领导力上的差距可以归咎于教育、语言、沟通方式和社会环境等诸多因素。由于中国本土企业全球化经验不足二十年，中国管理者少有机会提升全球化经营所需的领导技能。虽然本土管理队伍日益壮大，学习能力也很强，但随着各国企业涌入中国这个世界上增长最快的主要市场，在中国运营的跨国公司对跨国管理人才的需求也在迅速增长。我们认为有两个因素导致了在中国本土企业管理者在领导技能上的欠缺：“玻璃天花板”和中国企业海外扩张的高失败率。

玻璃天花板。许多中国本土管理者都在跨国公司经历了所谓的“玻璃天花板”障碍 (Ye, 2004)。多数跨国公司会从海外总部派遣外籍人员担任驻华企业的高级管理职务。事实上，跨国公司也希望给本地人员更多担任高管的机会。然而，他们经常在寻找合适的本地人才中遭遇种种困难。因此，跨国公司倾向于选择外籍人士担任高管职位。但销售和市场等特定部门则是例外，因为想在这些职位上获取成功要求大量对当地人文环境的洞察与认知。

中国企业海外扩张的高失败率。越来越多的中国企业正在向海外寻求扩张，以促进它们在专有技术水平上的提升，同时也避开国内争抢利润的激烈竞争。遗憾的是，管理经验及国际视野的缺乏阻碍了他们走向世界的雄心 (Oster, 2006)。许多中国企业选择通过并购来扩大海外市场。从1986年到2006年，中国的213例海外并购个案中，67%失败。一项研究表明，中国的海外投资企业中30%亏损，40%盈亏相抵，只有30%取得盈利 (Yang & Teng, 2007)。

总体而言，对高层管理者能力的培养是在中国营运的跨国公司和计划走向世界的中国本土企业的首要工作之一。最近，我们进行了一项全球企业管理者领导力素质的研究。我们收集了来自世界各地的多家企业关于领导力的数据。然后，我们将中国管理者与全球样本进行对比从而深入了解中国本土管理者领导力的发展情况。

我们特别调查了以下四个问题:

1. 中国管理者和全球管理者对有效领导力的理解是否一致?
2. 从中层管理人员顺利升迁到高层需要具备哪些重要领导力素质?
3. 中国管理者在这些素质上表现如何?
4. 中国管理者在哪些关键方面有进一步发展的需要?

我们相信,这一研究将有助于中国企业提升对领导力的认知,帮助他们明确在企业领导力未来发展方面的努力方向。

研究简述

本次研究的样本由5,124位来自世界各地担任公司不同管理职位的管理者组成。针对每位受访者,他/她的上司,同事,和直接下属都用“旁观者”的身份对其67种领导力素质进行评估,评估分析中不包括自评结果(即,对每项素质都计算出“旁观者”评分的平均值)。本研究使用两种不同的评估量表:技能评估量表要求评估者对被评估人在某一素质上的表现打分。选项包括:实力超群(5)、非常有才(4)、擅长/掌握(3)、缺点(2)、问题严重(1)。重要程度评估量表要求评估者对某一能力在被评估人工作中的重要程度打分。选项包括:特别关键(5)、非常重要(4)、有用/最好有(3)、不是很重要(2)、不重要(1)。

在我们的样本中,39%受访者为基层主管,36%为中层管理人员,25%为高层管理者。其中的中国受访者中有92位基层主管,72位中层管理人员以及60位高层管理者(N=224),所有中国受访者都来自在华运作的跨国公司。

研究结果

有效领导力的特征

基于重要程度评估结果,我们将67项领导力素质进行排序,以确定它们在有效领导力上的重要程度。我们根据企业中三种不同层级职位(a)基层主管、(b)中层管理人员、(c)高层管理者分别进行了排序,结果发现全球管理人的排序结果和中国管理人的排序结果十分相似。

二者的相关系数在基层主管这一层级上为0.80，在中层管理人员这一层级上为0.82，在高层管理者这一层级上为0.85。此结果表明中国受访者与其他地区的受访者在有效领导力特征这一问题上的理解是非常一致的。这一结果与其它研究项目的结果十分一致 (Zhou, 2006)。据此，我们发现中国人正越来越多地采用全球流行的管理理念。

我们还比较了中外样本中对67项领导力素质的技能评估结果。二者的相关系数在基层主管这一层级上为0.57，中层管理人员为0.69，高层管理者为0.66。虽然这些相关系数在统计学上都十分显著，但远小于重要程度排序对比中的相关系数。由此可以推断，尽管中外受访者对有效领导力的特征可以达成共识，但较之全球样本，中国管理者们在领导技巧与能力上存在着显著的差距。所以，中国企业领导人才匮乏的原因并不能归结为对领导技能理解上的不同，更为可能的是中国管理者们还没有足够的时间与经验来发展一些重要的企业领导技能。

高管所需的二十大重要领导力素质

考虑到领导技能差异在高层管理者这一层级上尤为关键，我们就把研究重点放在了这一层级。我们整理出高管所需的二十大重要领导力素质，并进一步分析了管理人员在企业内部晋升的过程中，这些领导力素质在技能评估上的变化。表一反映了三个管理层在二十大重要领导力素质技能估计上的平均得分。

表一中有一点尤其值得关注：在中国样本和全球样本中，大部分领导力素质的技能评估在中层这个职位上的分值都高于基层。从分值上显示中国中层管理人员与其他地区的中层管理人员能力相当。在全球样本中，中层到高层分值继续升高；而与此相反，在中国样本中，二十大领导力素质中大部分素质的分值从中层到高层却下降了。其中，中国高层管理者在十六项领导力素质上的分值皆低于全球水平。还需指出的是，中国高层管理者的技能评估得分低于中层管理人员的得分。

表1
高管理所需的二十大重要领导力素质

素质	中国管理者技能评估			全球管理者技能评估		
	基层	中层	高层	基层	中层	高层
道德观与价值观	3.86	4.02	3.94	3.97	4.01	4.09
正直可靠	3.92	4.01	3.92	3.96	4.01	4.05
以客户为中心	3.74	3.78	3.81	3.86	3.82	3.83
追求成效	3.67	3.83	3.79	3.77	3.81	3.90
智慧	3.73	3.92	3.76	3.93	3.96	4.06
解决问题	3.58	3.80	3.71	3.71	3.71	3.76
确定轻重缓急	3.62	3.72	3.66	3.53	3.60	3.63
及时作出决策	3.57	3.77	3.60	3.55	3.59	3.64
指挥他人	3.39	3.57	3.60	3.42	3.48	3.50
组建高效团队	3.43	3.61	3.59	3.48	3.50	3.50
行政技能/技术技能	3.54	3.83	3.58	3.92	3.91	3.95
与上级相处轻松自如	3.58	3.74	3.57	3.63	3.82	3.92
决策的质量	3.45	3.61	3.55	3.59	3.67	3.73
管理魄力	3.42	3.61	3.54	3.50	3.62	3.67
商业头脑	3.47	3.63	3.53	3.65	3.76	3.84
发号施令的技能	3.37	3.57	3.48	3.47	3.60	3.68
激励他人	3.37	3.50	3.46	3.41	3.43	3.46
管理愿景与目的	3.36	3.47	3.37	3.35	3.40	3.50
策略的敏锐性	3.20	3.46	3.32	3.41	3.51	3.62
人员雇用与配置	3.22	3.55	3.30	3.53	3.50	3.51
平均分	3.52	3.70	3.61	3.63	3.68	3.74

当然，我们尚不能就此定论中国高层管理者的领导能力不如中层管理人员。因为评估者在打分时，他们或许对评定高层与中层的工作表现有不同的评估标准。尽管如此，我们能清楚地看到，从中层到高层，中国与全球的的企业管理人在领导力素质上的差距被拉大了。

中层晋升至高层所需的五大关键领导力素质

我们进一步从上述的二十大领导力素质中将最能区别高层与中层管理者的领导力素质缩小至五个。这五大素质的重要程度从中层到高层大大增加。巧合的是，在先前有关研究中也发现这五大素质和高层管理者的工作绩效紧密相关(Lombardo & Eichinger, 2003)。表二展示了这五大领导力素质的重要程度排序。

表2
五大关键领导力素质的重要程度排序

素质	重要程度排序		
	基层	中层	高层
策略的敏锐性	34	14	6
商业头脑	28	12	7
管理愿景与目标	46	31	16
发号施令的技能	36	29	19
与上级相处轻松自如	43	28	20

从表二可见，随着在公司内部职位的提升，特别对于成功从基层晋升至高层的管理人而言，这五大领导力素质尤为重要。

表三反映了这五大领导力素质在三个管理层上的技能评估得分。对比了中国样本与全球样本后，我们发现在全球样本中这五大领导力素质的分值从基层至中层直到高层逐步递增；相反在中国样本中，分值虽然在基层至中层阶段增长了，却在中层至高层阶段降低了。这一结果表明，中国管理者们没有能够很好地发展这些由中层晋升至高层所必需的关键领导力素质。

表3
五大关键领导力素质的技能评估得分

素质	中国管理者技能评估			全球管理者技能评估		
	基层	中层	高层	基层	中层	高层
策略的敏锐性	3.20	3.46	3.32	3.41	3.51	3.62
商业头脑	3.47	3.63	3.53	3.65	3.76	3.84
管理愿景与目标	3.36	3.47	3.37	3.35	3.40	3.50
发号施令的技能	3.37	3.57	3.48	3.47	3.60	3.68
与上级相处轻松自如	3.58	3.74	3.57	3.63	3.82	3.92
平均分	3.40	3.58	3.46	3.50	3.62	3.71

讨论及启示

在这项研究中，我们发现中国与全球的企业管理人在领导能力上有着不小的差距。数据显示，包括中国在内的全球各地的企业管理人对有效领导力的重要特征具有共识。但是，和其他国家及地区相比，中国本土的管理者在管理企业中至关重要的领导力素质上的发展还不够。特别在从中层向高层成功晋升中尤为重要的五大领导力素质上，中国企业管理者的技能还有待提高。从这一比对中，我们可以了解到中国本土管理者在领导能力上的不足之处。

研究结果有力地表明：首先，对中国管理者领导力素质上的培养重点应放在中层到高层的转型过程中；其次，中国高管们需要特别注意发展以下五项领导力素质：商业头脑、策略的敏锐性、管理愿景与目标、与上级相处轻松自如，和发号施令的技能。前三项素质与决策公司战略、把握公司发展方向息息相关，这些行为也被视为是高管的重要工作职能。研究结果加强了中国高管给人留下的缺乏愿景与战略管理能力的总体印象。中国的高管们必须认识到，从中层升迁至高层需要他们在角色上作出相应的改变。他们不再是一个“执行者，”而更多的是一名“思想家”和“规划师，”他们必须能够鼓舞员工执行他们认为正确的事情。

中国文化很注重 Hofstede 所提出的“权力差”这一概念 (Hofstede, 2001)。这也许能解释中国高管为什么在“与上级相处轻松自如”上有所欠缺。从历史上看, 中国人很注重阶级观念, 认为这是日常生活的一部分。而在跨国公司或不同的文化环境中, 这个“权力差”或者权力距离感就可能成为中国管理者职业发展中的一种阻碍。在阶级观淡化的企业中, 员工即使不是管理人员也必须在工作中经常影响他人。对于要与公司内外各关键方面打交道的管理者来说, 如何对上级有效的施加影响尤其重要。

中国传统文化对本土高管们如何做决定和指挥他人也可能有一定影响。之前的研究表明, 与西方同行相比, 中国领导者较少采用社交和参与的领导风格。相反的, 中国管理者们往往依赖于他们的职权来指挥下属并实施他们的影响力 (“Road to success...,” 2005)。在这种方式的影响下, 管理者们通过控制信息和下属来维持他们的权威性。但是, 要想在跨国公司或不同文化环境中更有效地工作, 中国高管们必须意识到他们这种阶级感强、单向命令式的领导风格所潜在的负面影响。

在社会生活中, 文化对人的行为起着重要的作用。显然, 中国管理者的领导能力受到中华文化的强烈影响。中国传统的领导模式可能在早些年一直运作良好。但是, 随着中国日益融入全球经济体, 中国新一代的领导者们必须学习全新的领导模式。正因为如今的经济一体化, 令中国与西方管理者一样, 对有效领导力的特征有着相同的理解。然而, 当前中国高管们在这些重要领域相关能力上的发展并不健全。要使中国管理者在国际舞台上展现竞争力, 关键还在于他们在这些重要的领导力素质上认识与发展。

参考文献

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Grant, A., & Desvaux, G. (2005, May 18). Narrowing China's corporate leadership gap. *China Daily* (North America edition).

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2003). *Leadership architect norms and validity report*. Minneapolis, MN: Lominger Limited, Inc.

Oster, S. (2006, April 5). Chinese firms have challenges in trying to globalize operations. *Wall Street Journal* (Eastern edition), p.B3J.

Road to success calls for leadership styles to evolve (2005, July/August). *China Staff*, 11(7), 8-13.

Yang, M. & Teng, S. S. (2007). China's overseas direct investment. Singapore: East Asian Institute, National University of Singapore.

Ye, M. (2004, October 1). Beyond the glass ceiling: Are local companies the solution? *China Staff*, 10(10), 14-16.

Zhang, M. (2009, June 6). Time for Investment Overseas. *China Daily*. Retrieved on Oct. 23, 2009, from chinadaily.com.cn/bizchina/2009-06/22/content_8309022.htm

Zhou, X. Y. (2006). *Leadership in modern China: Old models to new* (Master Thesis). University of Ottawa.



林光明先生是光辉国际大中华区人才管理与领导力咨询业务董事总经理。



戴光荣博士是光辉国际人才管理与领导力咨询业务资深研究员。

Kenneth De Meuse博士是光辉国际人才管理与领导力咨询业务研发副总裁。



光辉国际研究机构相关介绍

光辉国际研究机构旨在成为全球顶尖的人才管理和领导力问题的专业研究机构。通过运用光辉国际的专业资质和超群的行为研究资料库，本机构录用、发起并发表各项开创性研究，同时致力于帮助全球各种规模的公司提升人力资本状态。

光辉国际亚太区相关介绍

光辉国际致力为您提供全球一流的人才管理解决方案，业务遍及美洲、亚太、欧洲、中东和非洲地区。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咨询公司。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；更多关于领导力、知识产权和研究方面的信息，请访问www.kornferryinstitute.com。

