

亚太区CEO不断变化的角色：可视化 化管理成为新的“底线”

作者 Charles Tseng（郑家勤）





自

本世纪初起，与其它地区相比，亚太地区的高层管理者被认为是“在领导方法中最讲求协作的……这一趋势至少可以部分归结为全球化的兴起，因为全球化使亚太地区成为全球商业的“温床”。亚太地区的组织成功地应用了其集体领导的技巧和知识为跨国公司打开了大门。”¹

“温床”——的确如此。2008年“财富杂志”全球500强的排名显示，来自亚洲地区公司的数量与2005年相比增加了一倍多。与此同时，在全球快速成长企业名单中亚洲公司数量也几近翻了一番。在这样短的时间内发生如此显著的增长，这给亚太地区CEO的工作职责范围和性质带来了巨大的影响——不仅极大地影响其企业如何设置，而且从根本上改变了其如何运作以实现在全新层面上的成功。

¹“不断变化的领导力”，创新领导力中心（2007）

随着宏观经济环境的动荡，这些变化将逐渐加剧；而只有那些具有变革心态和做好准备的公司才能从众多准备不够充分的公司中脱颖而出。固特异轮胎管理（上海）有限公司亚太区总裁Pierre Cohade，在过去的四年里两次变革了固特异在中国的运营模式。他说：“为了抓住不断变化的市场机遇，必须加快步伐”。成功的亚太区CEO要能够清楚地预见到可预知和不可预知的事件，并迅速提出经过深思熟虑的变革措施，保证在任何情况下都能奏效。

在光辉国际近期的一个调查问卷中²，一些最具声望公司的亚太区CEO与大家分享了他们对于各方面事务排列的优先次序，以应对这一充满快速变化与不确定性的全球商业环境。该文章总结了他们的观点，并评估了“人才需求”将会如何使亚洲经理人重新定义他们对具备“良好的个人技能”的理解。亚洲地区传统理念影响下的管理方法较少强调“鲜明个性化”管理者，过多强调“团队协作”，虽然该方法在信息经济中发挥了良好的作用，但许多调查包括本调查都发现亚太地区高层领导亟需更加主动、开放地关注其管理团队的每个人，以培养下一代的领导人。³否则，亚洲区的潜力将无法发挥，他们的工作将更加困难。

²2008年5月光辉国际与经济学人智库合作开展亚太地区各行业CEO网上调查。答卷经理人超过50位。

³一项由盖洛普组织和内布拉斯加州立大学全球领导力研究所共同开展的研究表明，“对领导力开发缺乏战略关注会使下一代的该地区领导者更加难以成功发挥作用。”

关于亚太区CEO的角色

现在亚太区CEO汇报线似乎有了些许变化。与三年前相比，现在更多的亚太区CEO直接向董事会汇报。参与我们调查的大多数CEO曾经并且目前仍旧向全球CEO汇报。在过去的三年中，半数调查对象的工作重点都从区域策略向全球策略变化。

参与调查的CEO之中，50%来自香港，排名第二的地区为新加坡。值得一提的是，有少部分答卷者来自迪拜并负责亚洲和中东地区——这标志着这两个地区间增长的关联度。同样值得一提的是，答卷者所在公司在全球范围内将总公司设在亚洲与设在北美洲的数量相等（均为36%），进一步显示了亚洲的重要性。

全球性迁移

参与调查的经理人中有64%在其职业生涯中至少在两个国家工作过，约30%工作过的国家数目达到8个。这为他们提供了应对亚洲多元化市场所必需的多文化熏陶。

此外，这些经验丰富的专家拥有在总部和全球不同地区担任管理职位的经验，精通各种商业运作和不同职能层面的能力。

全新的亚太区CEO：全球化理念，具备财务头脑，变革的推动者和人力资源战略家？

亚太地区CEO的素质近年来有显著提高：在其职业生涯中大多数在至少2到4个国家工作过，并且立志在其退休前成为全球总裁。在全球经济在其他地区停滞的情况下，亚洲公司面临着高增长和不断提高的利润压力，因此管理盈亏依然是成功的亚洲CEO的最必需的经验。然而，或许更有意思的是，拥有创建人力资本战略的背景排名第二重要，排在推出新的产品、经历商业困境，甚至在管理过一个国家的运营之前。众所周知，在亚洲各国专业技术短缺被看作是该地区CEO在未来三年中面临的最严峻挑战，并无疑会使人才与利润受到持续等同的重视。特别是对于亚洲本土公司其全球扩张计划将受制于人才匮乏的影响。⁴

最具实力的亚太区CEO对其现阶段与将来（至少2到5年之后）的人才需求有一个清晰、战略性的观点。最佳实践是采用系统化的人才管理流程以了解企业各个层面的不足并且严格整合其业务和人才战略。并且，随着亚洲内各经济体变得越来越复杂，着重强调发展懂得当地市场细微差别的本地人才，而非主要依赖从欧美引进，因此，一些人相信外籍高级管理者最终将成为新兴市场（如亚洲）的“濒临灭绝物种”。⁵固特异中国公司就是一个开发当地人才的例子，它致力于确保更多的亚裔人员在北美洲和欧洲参与项目，而非派遣更多外籍人员来亚洲。

⁴ 最近麦肯锡季刊中一篇文章引用了一份关于中国企业的调查，该调查称中国公司44%的经理人认为人才匮乏是其全球扩张计划唯一巨大的阻碍。

⁵ AESC新兴市场调查（2008年7月）

重新定义“人际技能”：“激励他人”或是“影响同僚”

亚太区CEO们将花在员工管理和员工发展的耗时长短排在与供应商或客户交流以及制定策略之前。这是因为他们需要亲自维持重要项目走上正轨，部分原因是他们的“管理团队人手不足。”那么，大多数答卷者列出“强有力的人员发展技能”作为一个未来三年内对亚洲区CEO来说更为重要的关键能力便不令人惊讶。事实上，这被视为与强有力的战略思维同样重要，比跨文化工作能力或领导变革能力更重要。虽然这可称作一种全球性的趋势，但我认为这更是一个对于亚洲的根本性转变，主要在于两方面：

首先，尽管过去在亚洲，“有人缘”可能主要体现在经理人在中国与有影响力的高层人物建立“关系”的能力，或在日本表现出对长期雇员忠诚的赞赏，而如今，亚太区CEO需要与各级员工建立个人关系。了解其职业规划、家庭和文化情况，建立持久的关系并提升稳定性和忠诚度。在我多年作为一名高级人才招聘顾问的生涯中，我始终认为保持良好的上下级人际关系，是比金钱更强有力的保留员工的方法，这在如今的亚洲更是这样。

其次，亚太区CEO认识到需要更多地采取参与的管理方式以面临先前所述的挑战（显然，解决这个问题一个人是不够的），他们正密切参与选拔有潜质的员工，并规划其发展和其它计划以培养他们。麦德龙全球管理委员会成员、区域运营总监James Scott称这是“可视化管理”。他从自己繁忙的日程中挤出时间参与培训研讨会并且与他团队成员进行“一对一”的沟通⁴。Miguel Ko（高启坤）非常重视与他在本地区挑选出的100个高潜力工作人员，每六个月里花一小时和每个人会面。对于亚太区习惯“等级制”的领导者，这些都是根本性的变化，需要一些时间来适应，尤其是在印度和中国这些“指挥和控制”管理风格多已习以为常的地方。为了弥补差距，62%的参与者已开始使用高管辅导(executive coaching)来有效地提升其员工的能动性。



“亚洲CEO需要管理盈亏是不言而喻的，但过去三年最主要的任务是推动发展。”

——Miguel Ko（高启坤）
国际喜达屋酒店集团亚太区总裁

培养亚洲未来商业领袖

在继任计划一项中，参与调研的公司最倾向采取的策略是：

- 高潜质亚洲高管的快速成长计划；
- 将全球高潜质高管派到亚洲；
- 将亚洲高潜质高管委派参与全球性项目。

言行一致——跨越良好的动机与实际技能之间鸿沟

Lominger International（光辉国际旗下公司）2007年初出版的技术报告，建立了基于27个不同公司数以千计的专业人员的关于技能素质和“技能重要性”的国际常模，“技能重要性”指调查对象给予每个技能的重要性的排序。在亚洲，“培养直接下属”的重要性在近70种能力中排名第二十一——甚至高于其他地区）。而他们的技能水平，则在其他所有被测能力中排名倒数第二。

⁶ 戴光荣和Kenneth P. De Meuse, “2006年国际VOICES®常模：北美洲、欧洲、亚洲和新西兰/澳大利亚技术报告”，Lominger International, 光辉国际旗下公司（2007年2月）

发展趋势

亚太区CEO的作用和发言权在提升，上级董事会和全球CEO们也在寻求最有潜力的经理人选担任该职位，他们为了长期目标，花时间来理解和评估亚太区管理团队的领导力。未来五年，亚太区CEO将重点关注中国和印度等主要发展中市场的增长。他们需要更加高瞻远瞩，以能够面对不断变化的业务环境，建立独特的长期竞争优势。

短期或中期之内对于这些经验丰富的专家而言，如果没有强大的各个层级管理团队的支持，期望他们能够开展有意义和战略性的变革，并得到预期收益是不切实际的。亚洲管理者在人员管理中必须采用更加包容、热情及较为非正式的方法去管理团队；而外籍CEO有必要更专注于发现和提升亚洲人才作为其可能的继任者。如“财富杂志”排名所显示的，在世界竞技场上亚洲正逐渐成为一个令人敬畏的选手。一个新领导方式来临的时代，必将使亚洲成为国际商务的中心。



Charles Tseng (郑家勤) 光辉国际亚太区总裁。郑先生目前常驻上海，主持亚太区18个办事处的工作，覆盖大中华区、印度、东南亚地区、大洋洲地区、日本和韩国。作为《商业周刊》2008年50位全球最具影响力猎头顾问之一，郑先生主要为国际公司及亚洲集团企业提供咨询，帮助他们定义其在本地区的组织及人才管理需求。他专注的服务领域主要是

跨国企业和亚洲的大型综合集团高管以及地区领导。郑先生拥有宾夕法尼亚大学沃顿商学院的MBA学位，以及澳大利亚墨尔本大学的工程学位。

您可以通过电子邮件：charles.tseng@kornferry.com或电话：+86 21 5260 4578与郑先生取得联系。

光辉国际

中国上海市南京西路1168号
中信泰富广场3208室
邮编：200041

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。它在39个国家拥有90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：乌克兰、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



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。本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，录用并发表各项开创性研究。它也提供了为高级管理人员汇总和磨练其领导才能的一个专业中心。机构致力于帮助全球各种规模的公司提升人力资本状态。