

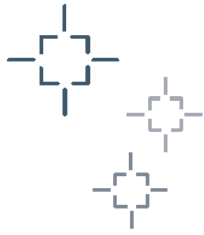
从亚洲首席管理层想到的：培养全球人才和成功文化

在 这个竞争激烈的国际环境下，从某一国家的领先企业成为全球领袖，期间需要一个大的飞跃。这恰恰是包括三星、LG、SK、海尔和联想在内的亚洲跨国企业希望努力达到的目标。这些充满抱负的企业以其独特方式成为行业佼佼者，其中包括长期的愿景、自主发展的产能、亚洲的本土管理实践以及一种近乎痴迷的紧迫性和目的性。

企业将注意力集中在培养本土人才的同时，在管理团队中也招揽了一些一流人才，推动企业关键业务的全球化进程。这些向公司CEO汇报的外国高管，大部分不懂本地语言，也有不少从未在韩国或中国工作过。但是他们此前往往在国际企业中发挥过重要作用，而这些亚洲商业巨擘希望通过他们从公司总部开始，逐步构建自身的全球化能力。

这群由CEO直接委任的高管进一步强化了企业现有领导团队，在企业中担任关键职能并围绕全球最佳实践提升公司能力。在参与众多此类招聘的过程中，光辉国际搜集了成功招聘中的重要数据，并籍此定义了成功的主要构成，其中包括这些优秀高管具备的典型领导力。





本分析的目的是帮助企业更好地完成招聘决策, 保证全球化的宏愿得以实现, 也为这些高管达成其个人和职业目标创造有利环境。下文中您将会看到光辉国际的调研结果, 以及我们对这些高级管理人才的“成功形象”定义。

我们访问了39位企业首席高管, 他们拥有西方教育背景, 目前都受聘于亚洲企业, 这些总部位于韩国和中国的跨国公司年销售收入均在50亿美元以上。光辉国际对这些高管中的众多人士都很熟悉, 并就本文涉及的调研对他们进行了一对一专访。所有受访外国高管都具有在亚洲以外地区的管理经验, 70%在四个或以上国家工作过, 62%会流利使用两门或以上语言。大部分在受聘于现任雇主之前已有亚洲工作经验。

主要发现包括:

- 企业聘用这些外国高管时, 通常要求他(她)具有一些令人信服的专业能力 – 在全球领先的跨国企业中担任高管的经历、出色的教育背景以及在一个以上大洲的成功工作经验。然而, 一经录用, 这些高管需要快速适应本地环境, 展现与其职能相关的领导能力, 并对机构的基本价值观身体力行。一位高管称: “即使大家期望你快速行动, 也不宜轻举妄动。先要理解一些现象背后的本质。”
- 对多数亚洲公司而言, 任命欧美人员担任首席高管仍是新尝试, 而这些企业在评估、部署、评价和提升外国高管方面的经验都不足十年。多数受访招聘经理(而不是CEO)在评价这些招聘成功与否时都颇为谨慎, 提醒我们现在评论仍为时过早。

- 这些外国高管均具有在西方跨国公司中的成功经验,然而绝大多数人建议如果想在亚洲企业中获得成功,谦逊绝对是最为重要的个人素质,因为这不仅可以帮助高管们避免政治或文化分歧,而且可以帮助他们更快地与他人建立人际关系。(见图1)
- 除了谦逊,人际交往技能是这些高管提到的另一个重要能力,包括与各类人打交道的能力、与他人建立信任,以及领导公司迈上正确的道路。(见图2)
- 大部分外国高管认为,相对于本地同事,公司对他们工作表现的期望有所不同。招聘经理们也认为这些新鲜血液承受了更多为公司增值和实现直接收益的压力。正如一位外国高管所言:“有一种观点认为我对公司的贡献应该是指数函数,而其他人的(贡献)更像是直线函数。”
- 任用外国高管有利有弊,视情况而定。就推动变革的角度而言,外国人具备优势。一位高管提到:“你可以打破传统行事,不必担心是否冒犯了文化或管理团队的各个层级。”不过另一方面,外国人在获得信任 and 与人沟通方面所处的弱势地位,也可能影响其决策有效性。
- 文化培训本身并不能为一位在亚洲企业工作的欧美高管带来成功。虽然一对一的指导可以减少磨合时间,但是高管们需要在加入公司之前便将这种文化敏锐度融入自己的DNA之中。一位身处中国的高管说:“不要将你自己的文化强加在企业之上。学习如何汲取你经验之中的原则,与本地实际相结合。”另一位高管透露了一个也许是促使他加入韩国企业的初衷:“为了企业成长而做(接受这个职位),而不是为了钱,将来会看到价值所在。”

图1

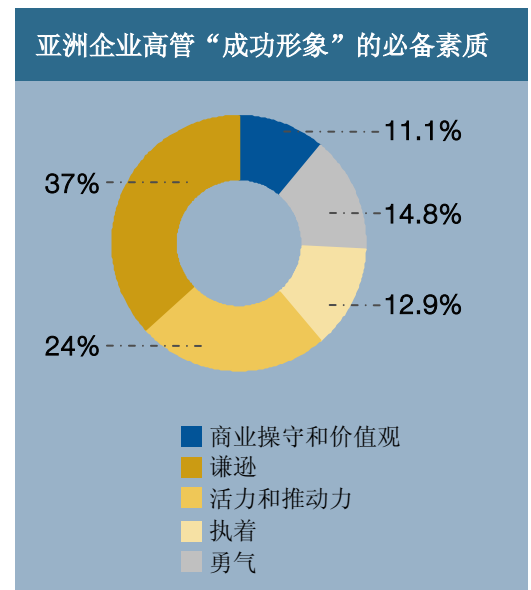
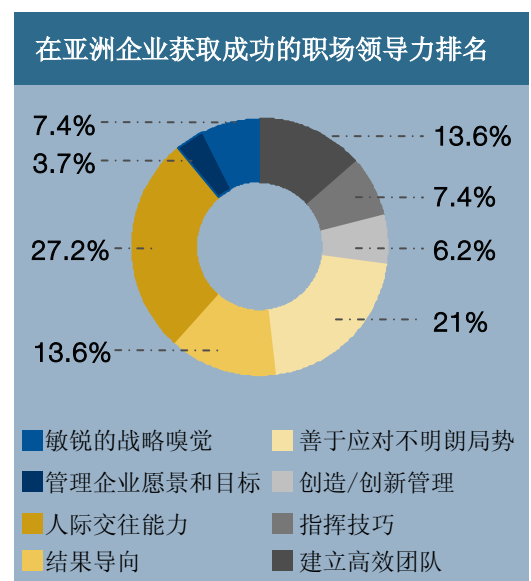


图2



外国高管的“成功形象”

- 具有在世界领先的欧美企业中担任领导职位的一流经验
- 在亚洲的生活和工作经历。
- 可以结合经验和实际, 准确评估环境, 并具有创造全新商务模式和解决问题的能力。
- 具备职位需要的领导能力, 在人际交往、应对不明朗局势、谦逊、活力和推动力等方面的能力尤为重要。一位高管补充道: “在亚洲, 信任和个人承诺是两个非常重要的词, 事实上这两个词高于一切。”
- 一个全力支持的家庭。

在全球化进程中留下他们的印记

这些充满抱负的公司具备独特的亚洲文化、员工和一系列的机构惯例和流程, 他们在高度紧迫的时间内朝全球化迈进, 与那些比他们早50甚至100年创立的西方企业相比, 这点尤为明显。

而这并非劣势, 相反这些企业在本国迅速崛起的过程中, 优势和能力经过不断打磨, 他们的亚洲经验被作为竞争优势和能力带入国际舞台。和西方企业一样, 他们的文化各不相同, 自上而下或自下而上、关注长期或短期目标、迅速决策或高度协商、分散管理或中央集权 — 正如西方企业。

这些外国首席高管逐渐发现, 亚洲管理风格并不是一个简单定义。三星在美国市场反应敏锐, 是多年来在高度重视技术和产品创新的韩国所积累的经验之上发展而来的能力。在美国, LG手机业务以贴合本地营运商及用户需求、以顾客为核心而著称 — 如果他们的管理过于集中或决策迟缓, 是无法得到这种声誉的。海尔是全球迷你冰箱的行业领袖, 对美国企业进行并购之后遭受了诸多困难, 但是凭借本土的创新能力和产品, 他们将美国的产品改型为葡萄酒冰柜, 售价和利润率都有所提高。现在海尔已经成为这类产品中的领头羊。电信解决方案供应商华为在发达市场的份额不断增加, 和竞争对手相比, 华为向市场提供具有竞争力却更低价的技术。

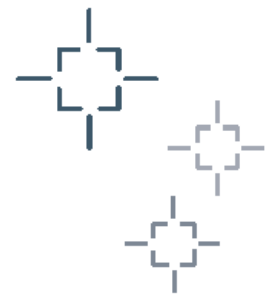
诺基亚快速转型并成长为一家跨国移动通讯设备制造商, 随之形成的独特全球文化和实践体系也使其在竞争中脱颖而出。这些崛起的亚洲企业和诺基亚一样, 正在建设他们独一无二的文化和实践体系, 发挥其核心优势和经验。不过, 当他们用独特的方式打造全球化企业时, 一些通常和亚洲联系在一起的价值观也会存在, 并可能让初来乍到的高管们晕头转向。许多亚洲企业讲求团队精神, 长期目标结合快速实施, 集体的成功高于个人需求, 以及由本地文化应运而生的决策流程。

除了拥有应对全球竞争的资源，这些企业的CEO们同时也认识到，若想获得长期的全球化成功—即通过投资资产、市场份额、收入、利润率和其他广泛认可的指标所衡量的成功—还需要更多的方法和速度。

这种迫切的需求促使CEO们培养起全球化思维，收购国外品牌和公司，并在财务、人力资源、市场、供应链、研发和战略规划等关键职能中建立一流能力。任用外国高管推动转型便是其中一部分。虽然他们的目标并不是创建另一个通用电气，但是他们可能会寻找具有在通用电气工作经验的人才，以获取可以为亚洲总部所用的知识和实践。

LG电子在建设全球化能力方面所投入的努力尤为突出。首席高管团队都来自全球最优秀的跨国企业，其中几位直接向CEO汇报。这种方式凸显了LG电子CEO南镛对于建设一支一流团队和企业家文化的决心。他告诉我们：“这是造就企业成功的法宝之一。适应能力非常重要。”还有一位高管也明确表示：“谈到适应本土文化的问题，高管们不能期望大家来迁就你，而应该从一开始就抱有开放心态，包容差异。”

在美国和欧洲等地区，管理团队的逐步全球化要求企业对来自亚洲和欧美本土的关键职位做出根本和明确的职责划分。始于亚洲的跨国企业就和此前的西方跨国公司一样，正在欧美地区向亚洲和欧美本土人员混合的管理制度过渡。这个过渡需要时间、谨慎、经验和将人才竞争力建设放在战略首位。一个精心挑选、由世界一流人才组成的管理团队向外传递的是强有力的信息。



亚洲企业CEO和招聘经理的最佳实践

对于这些高管和CEO来说都有一定风险。高管和招聘经理都需要明白这个职位会对企业的战略目标产生什么影响。高管和CEO对任用外国高管的期望应切合实际,比如推进变革的速度、赋予职位的权利和潜在阻碍,并认识到任何一家公司在前进过程中都会遇到偶尔的倒退。随着时间的推移,经验会帮助公司在聘用外国高管时做出更准确的决策,同时也丰富了高管们的职业经历,这是一个双赢的局面。以下的实践经验由我们与招聘经理的部分讨论中总结而成:

- 高层给予明显的支持。一旦在内部整合过程中出现挑战,CEO必须全力支持推进变革。
- 全面考虑高管的职业规划。只是在一个特定的合同期限内任用这些高管?或是公司愿意为他们进行长期规划?
- 在高管对公司情况有了一定了解之后,对其职责目标进行调整。与公司内的其他相关人士形成一致意见,并就考核指标和业绩评估流程达成一致。
- 通过了解高管在应对不同情况和文化时对解决方案的运用经验,对其战略和学习敏锐度进行评估。考察候选人的个人灵活性、对不明朗局势的承受度、谦逊和个人交际能力。这些特质都可以评估。
- 向高管提供各种实际帮助,比如提供语言支持,包括在集体会议时为其提供同声传译等。考虑为其安排一位本地同事作为导师,帮助他在最初的90天或更长时间内适应环境。

一个持续的进程: 克服内部挑战

虽然大多数招聘经理认为现在评价任用外国高管是否成功还为时过早, 并且面临着经济低迷形势, 但是很多人对将来任用更多外国高管的可能性仍然给予了肯定。某中国大型跨国公司的高级招聘经理提到 “[我们公司] 在全球化的道路上前进, 不会回头。” 但是内部的挑战仍然存在并可能引发争议, 即使在那些有过对外招聘高管经历的企业也是如此。

聘用外国人作为企业首席管理人员可能造成企业的内部分裂, 高成本、语言障碍和对缺乏本地知识常被用作反对的原因。

从战略层面而言, 他们不应在进行短期的技术转移, 在两到三年内帮助企业建立能力。正如世界其他地方的跨国企业一样, 外国员工会因为各种原因和需要而流动, 但是对于高管的需求将可能持续。与薪资、业绩管理和继任计划相关的人力资源政策随着时间需要建立和修改。同样是招聘外国人, 但是相对担任总部高级职员或专家, 作为高管来统管企业盈亏和数以千计的中国或韩国员工和管理层则完全是另一回事。因此, 大部分的亚洲企业正谨慎行事, 以公平和自然的方式应对充满挑战的人力资源问题。

这些由于语言、文化和全球竞争的残酷现实所带来的问题迟早会迎刃而解, 无论是什么国籍的人都能处于同一平台, 这将造福所有人。高管们本身都对此抱有积极态度。基本上我们访问的所有高管都认为他们对自己的职责做好了充分准备, 这一经历对他们的职业生涯也是积极的一步。正如一位高管所言: “...一个外国高管如果能在亚洲企业获得成功, 那么他就领悟了全世界最富挑战的工作文化。”

词汇: 能力

- **对不明朗局势的包容:** 有效应对变化; 从容转变方式; 在全局不明朗时也能够决策和行动; 不会因为事情悬而未决沮丧; 继续前进之前不必完成所有任务; 处理风险和不确定情况时表现轻松。
- **打造高效团队:** 需要时号召大家分组行动; 激发士气并建设有力的团队精神; 分享胜利和成功; 鼓励开放的对话环境; 培养员工独立工作能力并进行授权; 以团队名义定义成功; 营造团队归属感。
- **活力和推动力:** 精神上的活力和持久力; 保持逻辑分析能力; 始终是表现最优异的一员; 稳定并快速地推动自己和他人去达成目标。
- **谦逊:** 乐于采纳别人的方法; 宽容轻松地应对不同风格。
- **人际交往能力:** 善于和不同的人打交道; 表现出适度的亲和力; 建立积极有效的人际关系; 善于使用交际手法和技巧; 再紧张的情况也能从容应对。
- **学习敏锐度:** 善于总结有益的经验教训, 并将其运用在新的情况中。

来源: 光辉国际下属公司, Lominger International



Michael Bekins 先生是光辉国际香港的董事总经理, 也是公司在亚太区的科技领域管理人才部门负责人。您可以通过电子邮件 mike.bekins@kornferry.com 与他取得联系。

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。

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。

