

全球性领导者的素质与培训

于海波 方俐洛

凌文铨

(中国科学院心理研究所, 北京 100101) (暨南大学人力资源管理研究所, 广州 510632)

摘要 越来越多的企业需要有越来越多的全球性领导者来开拓全球性业务。文章述评了对全球性领导者素质的研究及其相关研究, 全球性领导者为了在全球复杂的竞争条件下立于不败之地, 既要具备一些普遍的特点也要具备一些具体 (idiosyncratic) 的 (特别是具体文化中的) 特点。而这决定了全球性领导者的培训具有不同于以前管理者培训的特点: 进行文化敏感性和全局性观念的培训。最后也提出了将来需要进一步研究的问题。

关键词 全球性领导者, 胜任特征模型, 战略型领导, 心理图式。

分类号 B849:C93

财富 500 强企业的调查显示, 85% 的执行官认为他们的组织并没有充足的全球性领导者, 而拥有有才能的全球性领导者是全球性商业成功最重要的因素^[1]。随着中国加入 WTO, 中国企业领导者如何应对全球化的竞争、如何在全球范围内使自己的企业生存并发展壮大问题已变的非常迫切。因此, 全球性领导者的问题被提上日程上来。

全球性领导者是指在商业组织的全球化过程中能决定组织未来的领导者^[2], 也就是那些能成功领导组织进行全球化的管理者。尽管全球化已经不是一个新的名词了, 但是全球性领导者却没有受到像本地领导 (local leadership) 那样足够的重视。

心理学对领导的研究主要有两个目的^[3]: 选拔和培训。但对全球性领导者而言, 其现状是没有足够的有能力的全球性领导者, 因此培训成为全球性领导者研究和实践中的一个非常迫切的问题。因此, 下面将在述评全球性领导者素质研究的基础上对全球性领导者的培训加以述评。

1 全球性领导者的素质研究

对全球性领导者素质的研究有很多研究取向和观点, 有具体公司的研究、也有学术性的描述性研究和系统研究; 而且研究的角度也不同, 有的针对全球性领导者的胜任特征, 有的从全球性领导者素质的文化差异入手, 有的从战略型领导入手, 但它们对于理解全球性领导者的素质都是很有价值的。

1.1 具体公司的实践研究

Allredge 等^[4]提出了 3M 公司的全球性领导者的胜任特征模型。这个模型由 3 类 12 个胜任特征组成。第一类是根本的胜任特征, 这是新职工在被雇佣的时候所应该具备的, 包括: 伦理道德和真诚、智力技能、成熟和判断 (maturity and judgment)。第二种是必需的胜任特征, 这些为提升到更高和更复杂职位作准备, 包括: 消费者定向、培养和激励其他人、商业健康和效果 (business health and results)。第三种是远景性 (visionary) 胜任特征, 它们对于个体胜任全球性领导者的责任是至关重要的, 包括: 全球性观念、远景和战略、培育创新、建立联盟、组织灵活 (organizational agility)。而且他们也对这些胜任特征进行了行为上的描述以便在公司实践中能加以运用。

同样, 诸如 IBM 等公司也建立了本公司的全球性领导者的胜任特征模型。但是, 具体公司的全球性领

领导者模型的开发方法会有很大差别,而且各个公司确定的胜任特征的数量都不同,所确定的胜任特征有时也不是相互排斥的,许多模型因其复杂性和内部不一致性而使职工的接受性不好。

1.2 学术性的描述研究

从描述性研究来看,Brake^[5]提出了一个包括 3 个胜任特征的全球性领导者的模型,它们是:关系管理 (relationship management)、商业敏感 (business acumen)、个人影响 (personal effectiveness)。Conner^[6]通过访谈认为全球性领导应该具备 6 种能力:商业领悟性、知道怎样应用自己的影响力、具有全球化的观念、具有坚强的性格、知道怎样激励人、企业家精神。而国内的刘枚莲等人^[7]认为全球性领导须具备 6 项素质:丰富的工作经验和领导实践、对全球市场的深刻理解、激励员工的能力、有效使用个人影响力的能力、情感智力和文化整合的能力。但是,描述性研究由于其没有经过先前验证而限制了其说服力和应用性。

1.3 学术性的系统研究

主要有两个系统研究和一个相关研究。第一, Moran 等^[5]通过研究确定了 12 个与实施全球性战略相联系的不同胜任特征。它们可以分成 4 个类别:态度、领导、交互作用和文化理解;而每个类别都包含 3 个胜任特征:能够激发组织变革、能够营造学习系统、能够激励员工走向完善。但是,他们的研究结果仅仅是全球性领导素质中的一小部分。

第二个系统研究是 Black 等^[5]探索并验证的全球性领导者素质模型。这个模型包括 4 个特殊的胜任特征:公司归属(company affiliation)、管理定位(managerial position)、国家归属(country affiliation)和功能性责任(functional responsibility);还有 3 个不依赖于具体情景的一般特点:表现悟性(demonstrating savvy)、展示性格(exhibiting character)、信奉二元性(embracing duality)。其中,悟性包括全球性商业悟性和全球性组织悟性两个不同的胜任特征。性格包含:与其他人建立情感联系、表现出很高的个人诚信;而诚信可以分为领导实施的外部活动和在公司内部与职工之间的交互作用两个维度。二元性也有两个胜任特征:管理不确定性的能力、平衡全球化和地区化之间张力的能力。他们还确定了第四个因素—好奇(inquisitiveness),并且把它作为整合模型和把模型加以实践的“胶(glue)”。与以上 3 个特征不同的是,好奇不是以胜任特征为基础的,而是一种心理状态。Black 等的研究为全球性领导者的研究作出了重要贡献,他们的模型是在世界范围内大样本的研究中得出的;但是,他们也承认三分之一的全球性领导者的特点仍然保持其特殊情景性;而且他们的结果也需要进一步检验。

另外的一个相关的系统研究是 House 等人^[8]正在进行的 GLOBE(Global leadership and organizational behavior effectiveness)项目。通过对全世界 62 个国家 18000 名管理者的研究,他们开发了一个 6 因素(一阶因子为 21 个)的全球化领导的胜任特征模型,他们称之为“文化认可的内隐领导理论(CLTs: Cultural endorsed Implicit Leadership theories)”,这 6 个维度是:魅力/价值基础(charismatic/value based)、自我保护、人道主义、团队定向、参与和自由;并且研究证明:“魅力/价值基础(charismatic/value based)”和“团队定向”是具有跨文化性质的一般(普遍)特点;而“自我保护”和“自由”具有文化特色,具有随不同文化而权变的特点;而“人道主义”和“参与”几乎是普遍的特点。同时,他们发现 21 个领导品质(attribute)或行为被普遍看作是领导有效的促进因素,而有 35 个具体特点在不同文化里面人们对它们的态度会不一样,有的文化把它们看作是领导有效性的促进因素,而在其它文化中却被看作是其阻碍因素。因此他们得出结论,要提高管理者的文化敏感性以便提高他们进行全球性商业的能力^[1]。他们的研究对于全球性领导者素质的文化普遍性和特殊性具有重要的参考价值。

1.4 战略型领导的学术性研究

虽然关于战略型领导的研究并没有专门针对全球性领导来进行研究,但是战略型领导的许多研究及其

结果对理解全球性领导者的素质是很有价值的。Boal 等^[9]对战略型领导进行了综述,认为战略型领导者的 3 个核心素质是:吸收能力、适应能力、管理智慧 (managerial wisdom)。而所谓的吸收能力是指个体或组织层次上的学习能力,它包括新知识的识别、吸收和把新知识应用到新情景去的能力;吸收能力需要不断的进行试验、需要进行双环学习 (double loop learning) 需要有容忍小错误的意愿。而适应能力是指变革的能力;在新的竞争形势下企业的成功越来越依赖于战略的灵活性,战略的灵活性使公司可以主动快速地对变化的竞争环境作出反应;而且战略的灵活性既可以达到现在的绩效,也可以利用将来的竞争优势。而组织的灵活性来自于高层领导;因此组织的变革能力需要领导者具备认知和行为的复杂性和灵活性,同时认可变革并接受变革。管理智慧包括识别能力和抓住关键时刻的能力。识别能力是管理智慧的核心,它包括知觉环境差异的能力和理解其他人及其关系的能力;而这与社会智力或关系智力相联系。而抓住关键时刻的能力是指在关键时刻采取正确行动的能力。战略型领导的这 3 种能力与 Moran 等人的全球性领导的 3 种胜任特征是不谋而合的。

Morrison^[5]对全球性领导者素质模型的特点提出了一个模型框架,这个框架对我们理解全球性领导者的素质是很有参考价值的。他认为,全球性领导者胜任特征模型应该分为 3 个层次:第一个层次是全球性领导者这个概念;第二个层次是全球性领导者所应该具备的一些特点 (characteristics);第三个层次是每个特点所包含的一些胜任特征 (competency),而每个胜任特征都是由一些知识和技能组成。而且特点 (也包括胜任特征) 可以分为普遍的和具体的 (idiosyncratic) 两类,普遍的就是在任何条件下都普遍适用的;而具体的是只适合于某些条件下的特点;这就为全球性领导者素质模型的文化差异留下了余地。因此,这可以作为建立统一的全球性领导者素质模型的框架。

从上面可以看出,有的研究因研究方法决定了其结果不能进行推广,有的是研究结果不够深入。因此,固然由于研究被试的限制等原因使现在的研究结果不能广泛地加以推广,但是无论实践还是理论上都迫切需要进行系统的关于全球性领导者素质模型的实证研究。而且对全球性领导者的研究不应仅仅局限在胜任特征这个角度上,应该像中国领导 CPM 那样把特质理论和行为理论有机地结合起来^[3]。针对这一点, Fulkson^[10]就从全球性领导者的个人胜任特征、所面对的商业现实、个人胜任特征与所面对现实的结合从而产生某种行为这 3 个方面构建了一个全球性领导者的操作模型。但这个模型还有待于实证研究的验证。

2 全球性领导者的培训研究

上面关于全球性领导者素质的研究为开发和培训全球性领导者提供了依据,这对解决当前所面临的全球性领导者的缺乏问题具有很大的现实意义。谈到全球性领导者的培训,必然涉及到一个问题:全球性领导者的素质是天生的还是后天培养的?

对这个问题的最好回答是 Black 等人^[11]的观点:全球性领导既是天生的又是后天培养的。也就是说,一个全球性领导者必须首先具有一定的潜力,而这种潜力经过后天的培训可以发挥出来。第一,并不是所有人都具有成为全球性领导者的能力,因此,企业不可能都给予所有人以这种培训和教育的机会;第二,人的天赋都需要经过教育和培训才能充分发挥其潜力;第三,即便是自然上升为组织的高层领导,如果不经过积极而系统的方法来发展全球性领导者素质的话,他们的能力也不足以给组织带来什么全球性的竞争优势。但是有一点是肯定的,对全球性领导的培训是绝对必要的;因此,许多研究者和实践者提出了自己的培训理论和方法。

2.1 全球性领导者培训的模式

培训一般要遵循一定的模式。Black 等^[11]就提出了一个全球性领导培训的心理图式模式。他们认为全球

性领导培训的根本目标是：拓宽个体的思路，以便超越过去那种本地区的狭隘眼界，从而形成一个可以包容全世界的心理图式（mental map）。他们认为对全球性领导者进行培训的过程就是重构心理图式的过程，而这有两个基本途径：渐进式和突进式。大多数组织是不会等待几十年来通过渐进式方法来培训自己的全球性领导者的，因此，突进式重构便是组织追求的方法。它需要 Lewin 所说的“解冻（unfreezing）”这一过程，也就是说需要某些观念来影响旧有的心理图式，以便使它迅速解体并形成新的心理图式。具体来讲，要经过 3 个阶段（见图 1）。第一，“对比（contrast）”，就是人们必须碰到一种与他们原有的差异很大的心理图式；第二，“面对（confrontation）”，就是人们必须以强制的方式来面对这种“对比”并延续较长时间；第三，“基本框架（conceptual framework）”，就是提供一种作为参考的基本框架使人们原有的心理图式解体。其过程是，先让人们体验到原有心理图式与现有心理图式之间存在很大的差异，然后使他们处于一种长期而全身心投入的对照感中，最后给他们一种全球性的心理图式作为他们心理图式解冻后的发展方向。同时他们认为，要通过“行动学习（action learning，即在“做”中学）”来培训全球性领导者，让他们从经验中学习。他们的模式主要针对的是领导者认知图式的改变，然后通过行动来进行实践。但领导者认知图式改变了就完全具备了全球性领导者的素质了吗？因此还需要对此模型加以进一步的充实和完善。

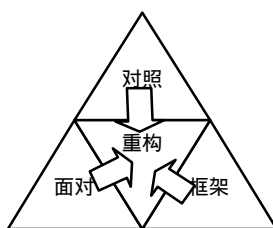


图 1 全球性领导者的培训模型（来自 Black 和 Gregerwen，2000）

2.2 全球性领导者的培训方式

在培全球性领导者的培训方式上，有的研究者认为可以通过全球性团队来进行培训，甚至有的认为可以通过短期旅行来开发。Maznevski 等^[12]通过实证研究就认为可以通过全球性团队来培养全球性领导。全球性团队是为了共同的任务由来自不同国家的管理者组成的团体。这可以分为 3 个阶段。第一是“理解”（mapping），就是理解团队成员之间的差异并认识到这对理解团队中不同观点和建立相互关系的意义；第二是“联系”（bridging），团体成员之间相互沟通以取得相互的理解；第三是“整合”（integration），把不同的观点和偏好集中起来，从而适当解决差异并在此基础上产生富有创造性的好工作方法。

而 Oddou 等^[13]则通过案例证明短期的商业旅行也可以作为发展全球性领导者技能的一个方法。他们认为全球性领导者在商业旅行时要具备 3 种态度和进行 3 种活动。这 3 种态度是：接受可以用很多方法做事物的观念；愿意冒险；积极的管理负面情绪。3 种活动是：仔细观察东道国人们的言语和非言语行为；问“为什么”和“怎么样”的问题；在新环境中开放而谦虚地与人们迅速建立信任。这样全球性领导者就可以通过异地商业和非商业的学习来扩展自己的知识和提高自己的能力。

由上可以看出，全球性商业团队和短期的商业旅行培训使全球性领导者的培训具备独特的特色，但是这些培训方式的可行性是需要进一步探讨的。而且，许多传统培训方式对于全球性领导者培训的作用还不是很明了，因此，培训方式是全球性领导者开发中非常重要而迫切需要研究和解决的问题。

2.3 全球性领导者培训的实证研究

全球性领导培训的实证研究主要是针对具体公司里面的全球性领导者的培训和开发。Neary 等^[14]对 TRW 公司的现场研究表明，其全球性领导者的培训分 3 个模块。第一个模块，借鉴其他全球性公司的实践

来发现全球性领导者的理论基础，并对其中的具体问题进行讨论，这要持续 10 天；其目的是让学员明确全球性商业的机遇和全球性领导者应该具备的能力，并理解这对他们个人的意义。第二个模块是行为学习项目，其目的是使他们从课堂转到工作环境中，分成小组并进行实际的全球性工作，从而提高自己的全球商业运作能力。第三个模块是相互交流各自全球性工作的经验。

而 Conner^[6]对财富前 200 名的一家消费品公司的观察显示，这家企业通过 4 个方面来实施它对全球性领导者的培训。第一，确定和选拔具有提升潜力的人；第二，尽早计划和实施他们的职业生涯；第三，针对他们的职业生涯与人们进行公开交流；第四，实施竞争性工资来加以支持。通过观察，她得出以下几个经验：要特别注重工作经验；要使全球性领导战略与人力资源管理实践相一致以使其更有效；学员需要知道别人对他们的看法，也需要知道接下来在什么时候会有什么任务。

应该特别注意是，Adler^[15]通过对一家大公司的观察探讨了全球性女性领导者的开发和培训，发现该公司通过 3 个方面来培养全球性的女性领导者。第一是要发展个体的全球性领导技能，包括：产生全球性远景的能力（她称为 power to 的能力）与全球各地的人们共同工作的能力（power with 的能力）来自组织外角色的威望（power within 的能力）。第二是要在组织中培养女性领导者的人际网络来提高他们的全球性领导效果。第三是发展整个组织以便为留住她们和开发她们的潜力提供环境基础。

由上可以看出，全球性领导的开发培训都注重对具有潜力的领导者进行全球观念和文化培训，使他们改变自己原有的、视野较窄的、单一的、地区性领导的观念，逐渐确立全球性的心理图式；而方法上主要强调亲身体验全球性领导观念的冲击，从而激发他们转变观念的动机；而到世界各地去亲身实践又不失为全球性领导者培训方法的一个突出特点。实证案例研究为探讨全球性领导者开发和培训模式提供了参考。因此，社会文化敏感性的培训是全球性领导者培训的一个重点。但是，这些方面的研究处于起步阶段，仍然需要大量的工作去做。

3 小结

对于全球性领导者而言，无论是对其素质的研究还是培训的模式和方法上都是处于探索阶段，都需要做进一步深入的研究、探讨和实践。而对中国的领导者而言，具备什么样的素质以及怎样才能成为中国文化条件下的全球性领导者呢？毕竟中国的领导者非常注重个人品德因素和人际技能^[16]，因此，非常有必要深入研究中国企业的领导者和管理者怎样成为全球化领导者的问题。具体来讲，中国文化条件下的全球性领导者应该具备什么样素质？中国文化对我国的全球性领导者的成长有什么影响？在中国企业迈向全球化的过程中，企业的领导者什么时候和怎样去掉某些文化差异才最好？怎样使那些在某些方面较弱的领导者顺利地成长为全球性领导者？因此，“将来的研究者必须继续深入地探索中国人的心理以便发现领导者真正的中国意义^[16]”。

参考文献

- [1] Javidan M, House R J. Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 2001, 29(4): 280~305
- [2] Clark B D, Matze M G. A core of global leadership: Relational competence. In: Mobley W H ed. *Advances in global leadership*, VI. Stamford, CT, US: JAI Press, Inc., 1999. 127~161
- [3] 凌文铨,方俐洛. 领导与激励. 北京: 机械工业出版社, 2000. 11~96
- [4] Alldredge M E, Nilan J K. 3M's leadership competency model: an internally developed solution. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 133~145

- [5] Morrison A J. Developing a global leadership model. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 117~131
- [6] Conner J. Developing the global leaders of tomorrow. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 147~157
- [7] 刘枚莲, 刘海波. 全球性领导者开发战略. *中国人力资源开发*, 2002, (2): 19~21
- [8] House R J, Hanges P J, Ruiz-Quintanilla S A. Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. In : Mobley W H ed. *Advances in global leadership*, Stamford, CT, US: JAI Press, Inc., 1999. 171~233
- [9] Boal K B, Hooijberg B H. Strategic leadership research: moving on. *Leadership quarterly*, 2001, 11(4): 515~549
- [10] Fulkerson J R. Global leadership competencies for the twenty-first century: More of the same or a new paradigm for what leaders really do? In : Mobley W H ed. *Advances in global leadership*, Stamford, CT, US: JAI Press, Inc., 1999. 27~48
- [11] Black J S, Gregersen H B. High impact training: forging leaders for the global frontier. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 173~184
- [12] Maznevski M L, Distefano J J. Global leaders are team players: developing global leaders through membership on global teams. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 195~208
- [13] Oddou G, Mendenhall M E, Rithie J B. Leveraging travel as a tool for global leadership development. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 159~172
- [14] Neary D B, O'Grady D A. The role of training in developing global leaders: a case study at TRW INC.. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 185~193
- [15] Adler N J, Brody L W, Osland J S. The women's global leadership forum: enhancing one company's global leadership capability. *Human resource management*, 2000, 39(summer/fall): 209~225
- [16] Ling W Q, Chia R C, Fang L L. Chinese implicit leadership theory. *The journal of social psychology*, 2000, 140(6): 729~739

Characteristics and Training of the Global Leaders

Yu Haibo, Fang Liluo

(*Psychology Institute of Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101;*)

Ling Wenquan

(*Institute of Human Resources Management of Jinan University, Guangzhou, 510632*)

Abstract : More and more companies need more global leaders to develop their global business. The article reviews the studies and relational studies on the global leaders' characteristics. For the success of their companies in the global complex competitive circumstance, the global leaders should not only have general characteristics but also idiosyncratic (especially the culture specific ones) ones. And this leads to the differences between the training of global leaders and the general managers: training on culture acumen and global ideas. At last, the questions that need to be resolved in the future are also put forward.

Key words : global leaders, competency model, strategic leadership, mental map.