

培养21世纪的中国领导者

2009年9月

张毅 (Ph.D.)

N. Anand Chandrasekar (M.Bus.)

魏若鸿 (M.S. & M.A.)



LOE (LESSONS OF EXPERIENCE)

从经验中学习 – 中国项目研究报告

目录

■ 摘要	3
■ 介绍	4
■ 背景和研究方法	5
■ 驱动中国领导力发展的关键事件和事件群	9
■ 中国的关键经验	13
■ 事件 - 经验关联	17
■ 启示：加速中国的领导力发展	19
■ 致谢	20
■ 作者简介	21
■ 联系方式	22

■ 摘要

世界各地都需要卓越的领导力，尤其是像中国这样快速发展的国家。如何才能为在中国经营的公司培养更多优秀的领导者呢？有没有哪些经历可以让他们更快地成长？要想成为优秀的管理者，他们需要吸取哪些经验教训？为了解答这些问题，我们开展了LOE (Lessons of Experience) 中国领导力研究项目，得到了很有启发意义的研究结果。

该研究于2007年4月启动，由创新领导力研究中心（CCL）和中欧国际工商学院（CEIBS）合作开展，并得到了新加坡经济发展局（EDB）的资助。

该研究采用关键事件法，并已经在美国、荷兰和日本应用多年。2006年，LOE – 亚洲项目正式启动，该研究也由此扩展到了印度、新加坡和中国。本研究主要关注中国，报告了LOE – 中国项目的研究结果。该研究结果是在采访了6家中国企业（包括国企和私企）55名高管的基础上得出的。

该研究提供了有关中国领导力发展的若干视角：

- **工作中具有挑战性的任务是促进领导力发展的最重要的因素。** 82%的受访者都提到，具有挑战性的任务对他们的领导力发展具有持续、重要的影响。只有15%的受访者提到了学校教育和培训对培养领导力的重要作用。
- **错误和失败是领导力发展的主要驱动力。** 超过四分之一的受访者都认为工作或生活中犯的 error 和遭遇的失败是培养领导力的一个重要途径。这些事件让他们学会了一些非常重要的经验，如建立体系和制度，执行和运营之道，以及沟通。
- **有关管理价值观和沟通的经验非常重要。** 在受访者学到的有关领导力发展的经验中，提及频率最高的是有关管理价值观的经验（56%），其次是沟通（38%），这就表明，在中国，培养商界领导人时应特别注重管理价值观和沟通这两个方面。

在阅读本报告的过程中，你最好能思考一下下面这些问题，想一想如何将报告中的研究成果付诸实践以便帮助你发展领导力。

- 如何将挑战性的任务与学习和培训结合起来以便更好地培养领导者？
- 如何让领导者更好地意识到他们所产生的影响？他们能为公司的人才保留和培养做些什么？
- 中国的领导者如何才能改善其对数据的分析能力和沟通技能并提高他们对各种管理价值观（如诚信和公平）的重视？

■ 介绍

和世界其他地方一样，在华经营的公司其发展的可持续性与成功取决于它们能否培养优秀的领导者。为了增加未来领导者的供应量，我们必须更深入地了解如何在课堂内外培养领导者。

我们需要知道领导者在其成长过程中经历过哪些关键事件，他们从这些事件中学到了什么，我们还需要知道领导者要想提高其领导的有效性需要吸取哪些经验教训。只有掌握并深入了解这些知识，中国公司的高管才能有意识地在合适的时机为合适的、有潜力的人员提供帮助，营造其发展领导能力的合适的经历与时机。

为了探讨这些重要的问题，2007年至2008年间，CCL和CEIBS共同开展了LOE（Lessons of Experience）。从经验中学习－中国项目。研究发现，相比于商学院、管理中心或各种培训项目，管理者更多地是通过工作中的一些重要事件领悟到管理的精髓的。实际上，在校学习和培训只占到所有关键事件的10%，其他90%都是来自实际工作中的一些事件。

这就提出了这样一个问题：哪些工作中的事件可以帮助培养领导力？本研究发现，一些最具影响力的事件都和新任务以及在困难或危机的情况下接受任命，扭转局面有关。此外，管理者也能从工作中的典范人物身上以及诸如降职之类的挫折中学到领导技能。

本研究报告旨在系统地介绍中国国有企业及私营企业中领导力发展的现状。

报告目的

通过对中国领导者经历的关键事件的分析，我们发现中国的领导力发展有三大推动力：

（1）挑战性的任务，（2）发展性人际关系，和（3）逆境。这三大驱动力能够帮助中国企业培养领导人才。

我们还总结出了关键经验，如自我管理和人际关系管理的技巧，而这些是不太可能从商学院中学到的。

我们的目的旨在分享有助于现有领导者和未来领导者的经验，并提供有利于未来领导者发展的合适经历，以便创造一个现有领导者培养未来领导者的良性循环。

■ 背景及研究方法

在CCL，35年来，有一个问题一直都是研究的核心：管理者在其职业生涯中会经历怎样的学习、成长和转变过程？我们在美国进行的LOE研究显示，管理者通常会从以下几种类型的事件中受益匪浅：

- 具有挑战性的工作任务（包括轮岗，发起变革及从零开始）
- 有利于发展的关系（包括导师、老板、教练和有利的人际关系网）
- 艰难困苦（比如错误/失败、职业挫折、个人创伤、裁员、处理问题员工等）

这项20世纪80年代发起的研究近年来已经在CCL内部和其他很多地区重复进行，包括日本和荷兰。研究采用的是关键事件法，而且研究结果颇丰，发表了很多有关领导力培养的文章、评估工具和报告，针对的人群多种多样，包括女性，极具潜质的人员和全球管理者。部分研究成果如下：

- Key Events in Executives' Lives (1987) by E. Lindsay, V. Holmes, and M. McCall.
- Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations? (1987, 1992) by A.M. Morrison, R. White, and E. Van Velsor.
- The Lessons of Experience (1988) by M. McCall, M. Lombardo, and A. Morrison.
- High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (1998) by M.W. McCall, Jr.
- The Job Challenge Profile Facilitator's Guide (1999) by C.D. McCauley, P.J. Ohlott, and M.N. Ruderman.
- Developing Global Executives: Lessons of International Experience (2002) by M. W. McCall, Jr. and G. P. Hollenbeck
- Key Events and Lessons for Managers in a Diverse Workforce (2003) by C. A. Douglas.
- Developmental Assignments: Creating Learning Experiences Without Changing Jobs (2006) by C.D. McCauley.

2006年，随着LOE项目在亚洲启动，我们把此项研究扩展到了印度，新加坡和中国。

研究方法

经验告诉我们，为了获得有关管理者学习成长过程的数据，我们必须采用面对面访谈的形式，访谈由中国籍研究者以中文进行，大约持续60 – 90分钟。访谈中提出的问题会事先提供给受访者，以便他们在访谈前能够有充分的时间回顾他们的职业生涯和过去的经历。

受访者

我们从6家中国本土企业中挑选了55名中高层管理者，而这些公司也是根据行业特意挑选的（包括制造业、银行金融业和IT行业等）。本研究报告中的结论都是基于这55份访谈的内容得出的。（参见表格1和2）。

表1, 中国受访者的特征和级别

人口特征		级别	
性别	公司数量 (6)	高管	9 人
男性: 51 人	国有企业: 4 家	中高层管理者	43 人
女性: 4 人	私有企业: 2 家	中层管理者	3 人
年龄	行业		
平均年龄: 43 岁	制造业		
	金融服务业		
	信息技术行业		

访谈问题

为了收集他们学到的经验和教训，我们问了以下两个问题：

- 请回顾一下您的职业生涯，想一想有哪三个关键事件或经历对您产生了深远的影响，并且决定了你目前的领导和管理方式？
- 你分别从这些事件或经历中学到了什么？

如何分析数据?

这些访谈数据是由CCL和CEIBS的四名研究人员共同分析的。在采用内容分析法（Content analysis）对访谈数据进行分析后，研究人员对于关键事件与关键经验做了分类，并得出其间的联系。此外，研究人员还将研究结果与新加坡、美国和印度的数据进行了对比。关键事件和关键经验的定义如下：

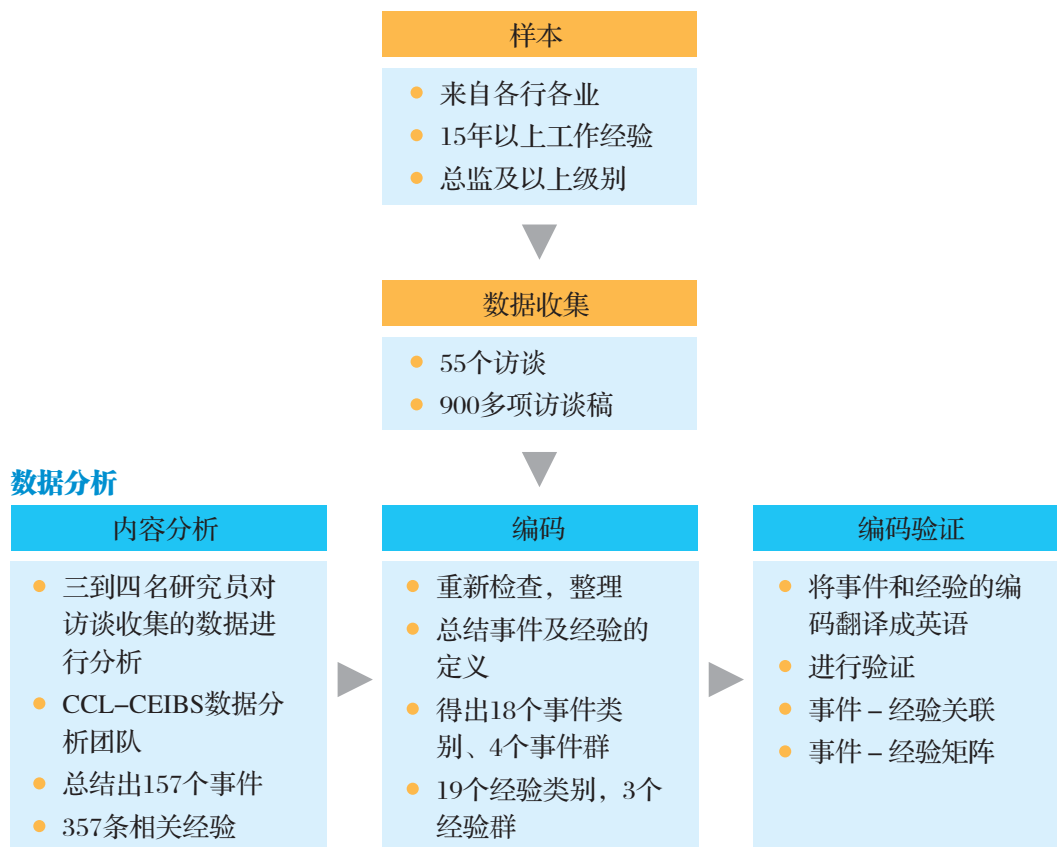
关键事件是指可以激发学习和变革的经历，这些经历非常关键，让人难忘，能够帮助管理者培养其管理和领导技能（表4是对关键事件的分析，表5罗列了这些关键事件的一些例子）。

关键经验是指在态度、价值观、知识、行为或技能水平方面的转变，这些经验都是受访者从他们经历过的关键事件中吸取的（表7是对关键经验的分析，表8罗列了关键经验的一些例子）。

对这些数据进行分析主要是为了评估事件和与之对应的经验之间的关系，看看能否总结出一定的规律，也就是说，是否有些经验主要从某些事件中得出？事件和经验矩阵强调了每个关键事件与对应的经验之间的关联（表9是对事件和经验之间的关联的分析）。

所有访谈都是由中国籍研究员用中文进行的，分析得出的事件和经验由中国研究员翻译成英文以让CCL研究团队进行跨文化分析。

表2, 数据分析流程



总体结果

通过对数据进行定性和定量分析, 我们共得出157个事件和357条从这些事件中学习到的经验。这些事件可以归结为18大类; 经验可以归结为19大类。最终进一步将它们分成四个关键事件群和三个关键经验群(参见表3和表6)。下面将介绍对实践具有指导意义的研究结果。

■ 有利于中国领导者发展的关键事件和事件群

关键事件是指可以激发学习和变革的经历，这些经历非常关键，让人难忘，能够帮助管理者培养其管理和领导技能。

四个事件群

18个事件类别被分为四个事件群（参见表3）。我们主要关注提及频率最高的6个事件（大概有18%-33%的受访者提到的事件）

四个事件群如下：

- **挑战性的任务 Challenging Assignments**（CA）是指轮岗，升职或组织分配给经理的某项特别任务。这种任务一般都较难处理，而且有时候也需要经历一些痛苦挣扎。不同的任务可以培养不同的领导才能，有82%的受访者都提到了挑战性的任务这一事件群。
- **逆境 Adverse Situation**（AS）一般都是由环境造成的。通常，在该事件中经历的困境都不在组织或其管理者的控制范围之内，逆境的影响通常比我们意识到的要大，有53%的受访者都提到了这一点。
- **个人事件 Personal Events**（PE）包括工作中或外部提供者提供的培训项目以及早期的工作经历。有31%的受访者都提到了这一事件。
- **发展性人际关系 Developmental Relationships**（DR）指工作内外会直接或间接地促进人们学习领导力的人际关系，比如上司的言传身教。有20%的受访者都提到了developmental relationships的影响。

图 1, 受访者提及各事件群的比率

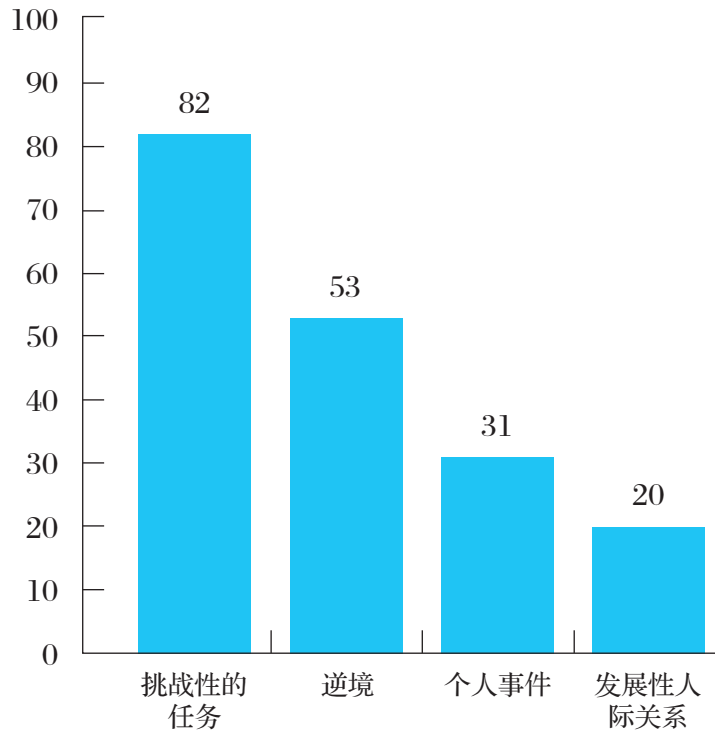


表 3, 中国领导力经历的重要事件

挑战性的任务(CA)	发展性人际关系(DR)	逆境(AS)	个人事件(PE)
<ul style="list-style-type: none"> ● 扭转局面 * ● 职位扩展和升职 * ● 新任务 * ● 组织变革 * ● 轮岗 ● 职业转变 ● 初做领导 ● 跨文化经历 	<ul style="list-style-type: none"> ● 典范人物 * ● 辅导和反馈 	<ul style="list-style-type: none"> ● 错误和失败 * ● 冲突 ● 管理问题下属 ● 降职 ● 艰苦磨练 ● 个人创伤 	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期经历 * ● 课堂学习和培训

* 受访人提及频率最高的七大事件

图 4, 有关七大事件的描述

事件	事件群	事件描述
扭转局面 (33%)	CA	这类事件一般是指管理者临危受命, 扭转困难的局势, 并最终取得成功。典型的困境主要包括: 市场份额直线下降, 销售业绩低迷, 需要优化的操作流程, 技术挑战, 受挫的客户关系和团队士气低落。
错误和失败 (27%)	AS	这类事件主要是指管理者通过自己或其他同事在工作上所犯的错误中学习、进步。在有些情况下, 这些错误会直接导致设定的目标无法完成。这类事件的例子包括: 技术上的错误, 处理员工时犯的错误, 由于缺乏经验而犯的错误等。
职位扩展和 升职 (22%)	CA	这类事件主要是指管理者在技术或管理方面承担的责任明显增大, 例如管理额外的项目, 因为升职而管理更多的员工, 提拔到管理岗位以及其他职能方面被授予更多的责任。
新任务 (20%)	CA	这类事件主要是指管理者发起或参与创新, 或开展新业务, 例如开发新产品、体制或服务, 将业务扩展到新市场, 引进吸引并留住客户的新方法。
早期经历 (18%)	PE	这类事件主要是指管理者早期的职业或生活经历, 例如早期的学徒经历、早期从事的较低层次的工作、做技术人员的经历, 文革期间的下乡经历以及早期的家庭教育。
组织变革 (18%)	CA	这类事件是指管理者积极参与或被动接受组织的变革。这些变革主要发生在中国进行经济改革、走市场化路线的背景下, 组织从国有性质转变为私有的过渡时期。管理者也从并购、公司上市、部门或分公司体制改革等事件中学到了很多。
典范人物 (18%)	DR	这类事件是指管理者以他人作为典范, 受他人行为的影响。典型的典范人物是管理者的直接上司, 也可以是管理者的朋友、父母和公司的CEO。

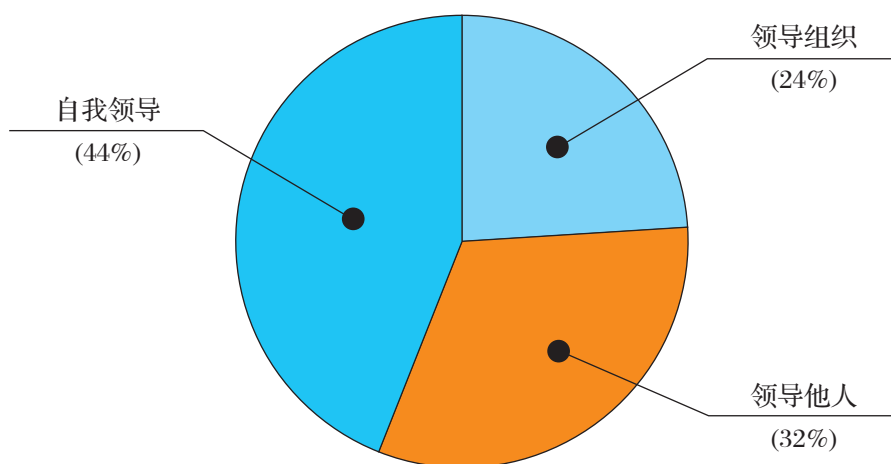
表 5，受访人提及频率最高的七大事件示例

事件	事件群	示例
扭转局面	CA	<p>“当时研发总经理，相当于目前我这个位置，在公司承受着巨大的压力，从4月初没有成功，6月初把这个项目做完了以后，他自己就决定不做了。这个项目成功了，但是成功以后，后面还有5个省要做扩机，因为他已经预见到这件事情是非常难的事情，因为一个省都要经历这么多事，后面还有这么多省，而且还有小省，就更复杂了，所以可能因为多方面的原因，他不想做这个方面的事了，想换一个事。但这个项目对于亚信和中国移动来说都是非常大的项目，希望在年底之前把所有的工作全部完成，说年底其实有余量的，并不是真正是年底，因为很多设备也没有到，所以在年底之前把所有的工作全部完成，这件事情停下来，还是接着做，可能当时在那种情况下，公司内部也没有其他的人选可以做这个事，我正好在市场部，其实我也是刚刚从研发部调入市场部，也只有5个月左右的时间，又把我调入研发部，我自己那个时候也不是特别的情愿，因为好不容易市场部的事情刚刚弄熟了，又要搞这个事，而且在那种情况下，压力是非常大的，我当时感觉真的就是一个救火队员，排雷队员。”</p>
错误和失败	AS	<p>“我记忆犹新的一件事，就是有一次我做东西，然后又把它倒掉，这是我这么多年来一直都忘不掉的一件事，当时我们做了四罐酸奶，正好是中秋节的晚上，5月8日，又不能让员工感觉到是损失，所以趁着晚上，把这些酸奶全部倒掉。”</p>
职位扩展和升职	CA	<p>“有一天我还在车间里面，潘总到那里参观了，在楼后就给我打电话，他说我们的企业可能还要大发展，公司可能要进行扩大，工厂要扩建项目，如果你做项目经理怎么样，或者你再兼职做这个项目怎么样，跟我进行了沟通，后来我就兼职做了这个项目。”</p>
新任务	CA	<p>“我看大概是2000年的时候，那个时候我刚做副总，江门是一个侨乡，我就在想怎么把金融服务这个东西跟侨乡的这种资源结合起来，我当时做了一个产品，叫侨汇宝，结果做出来以后，省行也比较认同，然后拿到中央电视台做了访谈，当时我们也做了推广，这一件事做得很成功，市场的反响也比较好。”</p>
早期经历	PE	<p>“过去我也不是学法律出身的，所以在很大程度上，要重新起步、从零开始。一方面自己要重视学习，我也通过这样一个再度学习去提高和弥补个人的先天不足，同时，我觉得那个时候，我们的前辈也是很负责的，这个给我的印象很深，因为我那个时候工作的年龄也小，那个时候我才21岁，而我的前辈基本上都是将近60岁的人了，他们确实是把我们当自己家的小孩儿一样，对我们非常体贴、非常照顾，然后在工作专业方面，确实是手把手的教。”</p>
组织变革	CA	<p>“公司当时从原来邮电分营成立的一个电信局转型到一个公司，正是一个过渡时期。在这个时期里面，原来邮电传统的一些运营模式，是一直传下来的，其实里面有很多好的东西在传承下来，但是，关键是它已经变成了一个公司，而且作为一个主体加入到了市场竞争当中，应当说，环境跟邮电时候已经不一样了，邮电的时候是没有竞争的，公司化以后，就面临着一个市场竞争的环境，就是从原来的一个局，变成一个公司的时候，这个单位已经从一个过去为党政服务的国有单位转变成了一个市场当中的主体。”</p>
典范人物	DR	<p>“我们这个新的老总比较强势，我经常拿自己和他对比，我会想如果是我，这个事情我会怎么处理，我的处理方法跟他的处理方法相比有什么不好，经常就这样跟他对比。我认为有的时候，你要对自己的工作进行反思，另外就是跟我们后来的老总进行对比，还有前面几任领导，因为前面几任领导当时处的市场环境，跟后面这个领导所处的市场环境肯定是不一样的。那个时候，类似的时候，就肯定要比一下他们怎么做，后面的人怎么做。”</p>

■ 关键经验

我们把分析得出的357个经验分成了19个大类。这19个大类又被分成了三大领域，其中44%与自我领导有关，32%与领导他人有关，24%与领导组织有关（参见图2和表6）。在这一部分，我们会对这三大领域进行描述，找出学习到的所有经验，并对七个最重要的经验进行描述。有超过25%的受访者都提到了这几个经验（参见表7和8）。

图 2. 中国管理者学到的三大类经验的比例



分布在三个经验领域内的七大经验如下，括号中的数字是提及该经验的受访者的比例。

- **自我领导**（SEL）是指与领导者的内心世界相关的经验，涉及到进行自我管理的有效途径—他们的价值观、思想、情感、行为和态度。这些经验包括：管理价值观（56%），自我意识（38%）和新知识（29%）。
- **领导他人**（OTH）是指与他人有关，涉及到人际和社交技能的经验。这些经验包括：沟通（38%），激励员工（31%）和团队建设（31%）。
- **领导组织**（ORG）是指与经营业务和帮助完成组织分配的任务有关的经验，包括：建立体系和规章制度（29%）。

表 6, 中国高管学到的经验

自我领导	领导他人	领导组织
<ul style="list-style-type: none"> ● 管理价值观* ● 新知识 * ● 自我意识 * ● 持之以恒 ● 自我改进 ● 责任感 ● 自信心 	<ul style="list-style-type: none"> ● 沟通 * ● 激励员工 * ● 团队建设 * ● 人性化管理 ● 人才培养 ● 关系管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立体系和制度 * ● 变革管理 ● 客户导向 ● 规划 ● 战略决策 ● 执行和运营之道

* 受访者提及频率最高的七大经验

虽然，76%的经验都与领导他人和自我领导有关，但基于对访谈数据的分析，我们认为领导组织方面的经验也不容忽视，这样我们才能从实际工作经历中获得最大的收获。我们认为，应该为老板、导师和人事经理开发适当的工具和流程以便帮助员工从实际工作中得到进步。

表 7，七大经验的描述

经验	经验群	经验描述
管理价值观 (56%)	自我	管理者学到了有关领导力的一些价值观，这些价值观会通过他们的各种行为得以体现。不同的个体学习到的经验通常会大相径庭，但共同点是这些经验会对他们的行为产生潜移默化的影响。这方面的经验包括：公司利益与个人利益，任务导向与人员导向，积极适应环境，领导者应该对局势有清晰全面的认识，应对失败和成功的态度和方法，职业道德，诚实，公平，透明，人员与组织的匹配，重要的事情需要亲力亲为，成为领导者之前应该先学会做一个跟随者。
沟通 (38%)	他人	管理者学到了很多有关沟通的经验，这里的沟通既包括与上级的沟通也包括与同事及下属之间的沟通。他们认识到了沟通的重要性以及加强沟通的必要性，知道应该根据具体情况调整自己的沟通风格，在沟通过程中应该保持镇定，真诚和透明并站在对方的角度考虑问题。此外，他们还认识到沟通的信息应该清晰明确，要善于利用舆论导向。
自我意识 (38%)	自我	自我意识是指对自身有了更清晰的认识和了解，在自己身上发现了一些以前不曾认识到的新东西。管理者学习到了了解其优势、劣势的重要性并且认识到他们对自己优势的解能够帮助他们提升自信。
激励员工 (31%)	他人	管理者学会了各种激励员工的技巧，包括以身作则为员工树立榜样，提供作为直接上司的支持，晋升，为员工提供发挥其潜能的空间，公平、公正，授权，表扬员工，奖罚分明。另外，他们认识到应该根据不同的具体情况和不同的员工，采用不同的激励方法。
团队建设 (31%)	他人	管理者学会了有关建设和维护高效团队的技术。他们认识到高效的团队对组织的成功至关重要，学习了团队建设的方法，如何筛选团队领导和团队成员以及如何平衡各成员的优势，授权，信任的重要性，合作，激励和团队认同感。
建立体系和制度 (29%)	组织	管理者学到了制定规章制度，流程和体系的重要性以便加强监督和风险管理，取得更好的绩效。这些体系和流程包括：IT系统，审计，HR体系（员工筛选，绩效评估，奖励体系），营造一种企业文化以及决策的内部管理体系。
新知识 (29%)	自我	这类经验是指在知识，技能，能力，视野和经验方面的改进和提高。管理者获得了某些领域的相关技能和知识，比如HR，供应链，财务，业务运营，产品设计和语言技能。此外，他们学到了新的思维和决策方式，这有助于他们拓展视野，提高对复杂问题的理解和领悟能力。

表 8，七大经验示例

经验	经验群	示例
管理价值观 (56%)	自我	<p>“从那次经历中，我学到的最重要的东西就是诚实。”</p> <p>“从我的经验来看，或者是从我自己这段时间总结和提炼的东西来讲，我觉得管人比管事更重要，对于一个管理者来说，管人比管事更重要。当然对操作层来说，管事肯定要比管人重要。从我自己的一个发展历程，还有自己在不同的岗位上，不同经历以及自己的感受和理解来说，这是我的一个基本想法。”</p>
沟通 (38%)	他人	<p>“我觉得比如说沟通，以前可能就是去把事谈了，一三三四五六，后来通过这些事情，学会了对话之间的掌握，有的时候可能领导忙就针对人家时间的安排，还有地点上的安排，还有一些事情怎么说，怎么样把自己的想法阐述的更加明确，在有限的时间内，怎么样可以和领导沟通得更加充分，把自己的道理说得更清楚，有的时候尽量把自己的想法给领导灌输，让领导同意、认可你的想法，在沟通的技巧上，我觉得可能比以前更好一些。”</p>
自我意识 (38%)	自我	<p>“还有一个就觉得财务部门出来的人，他对于整个企业运作的这种宏观层面的东西能够有比较好的把握。但是对于企业具体的业务发展的认识是比较欠缺的。这个对我自身来说，也是缺乏这方面的一些经验。”</p>
激励员工 (31%)	他人	<p>“后面我总结的是这样，要有屠夫的手段，要有屠夫的心情。这种方法对一线，尤其是层面比较低的员工是非常有效的。当时我为了贯彻这个，我找他们全班人员进行谈话，但效果不好。最后改变一下，我怎么改变呢？我晚上就喝酒，两个人吵架，骂一架。第二天说，你就给我这样做，有什么问题没有，没有，你就做。不要反而说多了以后，好一天，后面就恢复了。然后考核越简单越好，只要朝着我制定的方向走，我就不要过多的去干预，而且我更多的去了解这些。不要把那个关联的目标全部给他，我就抓住几个主要的内容，我就告诉他，你今天不要给我超多少，不要弄虚作假。告诉他什么是正激励、什么是负激励，主要那么几条，给他讲清楚。”</p>
团队建设 (31%)	他人	<p>“通过这次经历，我发现其实团队和团队建设很重要，我学会考虑团队中不同成员的个性和优势、劣势，怎么安排他们在团队中的分工，知道这个人跟那个人千万不要放在同一个地方。”</p>
建立体系和制度 (29%)	组织	<p>“第二个就是选好人以后，一个制度上的流程化的管理，不要提了他，是领导了，就把一方面全部放给他，由他自己去经营，去管，你外部或者是上级不到位，就很容易出错，一个好人可能就变成一个坏人，因为你的制度不好了，他就会有很多的想法，又不一定是他主观一定要这样干，客观的东西包围着他，当时两面都是这样，社会就是这样，很多人叫他支持地方经济，都是有的，你怎么去支持，因为你的钱又经过我们批你才能带出去，怎么支持，他只能是吸收一些存款，自己利用他的职务之便，就放款，好象帮到了当地政府，可是你这样做不规范的东西，万一资金链条一断，肯定就出事了。”</p>
新知识 (29%)	自我	<p>“我觉得更重要的不是我学会了设计，学会了技术，而是通过设计的过程，我对业务越来越了解了。”</p>

■ 事件-经验之间的关联

中国企业要想继续成长，并在将来具备全球影响力，必须在当下扩充其人才库。为此，第一步就是关注哪些事件或工作经历对培养技能至关重要，以及从这些经历中能够学到什么。

表9总结了从这些事件和经验关联中得到的一些启示：首先，不同的事件对于管理者的培养具有不同的作用。例如，从“组织变革”这类事件中主要能学习到管理价值观、激励员工和沟通等方面的经验，而“工作扩展和升职”这类事件可以给管理者提供多样化的学习机会，主要涉及五个方面，从管理价值观到自我意识。这表明扩展工作范围可能是帮助管理者学习多种领域的知识和技能的有效途径。

其次，我们可以根据受访者提到某个事件的频率来评估其重要性，也就是说，经常被提到的事件是重要的学习机会。在所有事件中，“临危受命”这类事件是提及频率最高的事件，因而是培养管理者时需要重点考虑的问题。

第三，根据事件的性质，人们可以从不同的事件中吸取不同的教训。例如，坚持不懈是从“临危受命”事件中学习到的一个典型经验，这类事件强调解决问题和救火。“工作扩展和升职”是帮助管理者学习不同职能和技术领域的知识的绝好机会，因为工作范围扩大要求管理者学习这些新技能。新任务能够帮助管理者培养客户导向意识，因为开发新产品和进军新市场经常要求管理者更加重视客户。

第四，从多种事件中都可以学习到一条经验是管理价值观，即指导管理者行为的一些原则，包括公司利益高于个人利益，诚信，公平和透明。这表明在中国，管理者最需要学习的经验可能和价值观及原则有关，而这些可能正是中国在中国在市场化过程中迷失的东西。

这些结论反映了在当今中国职场里的一些学习机会。这项研究是理解事件-经验关联的起点，但由于样本数量有限，我们只能解释事件和经验之间的联系，而不能得出明确的结论。要想进行更具说服力的定量分析，我们还需要额外的数据。

然而，对任何公司和行业来说，系统性地为发展未来的领导者进行投资都会比随机选拔来培养领导者带来更多收益。我们希望我们所采用的事件-经验关联法能够为中国的领导力发展提供一定的指导。

表 9，将事件和经验进行关联：从七大事件中中学到的经验

事件	强关联性的经验	一般关联性的经验
1: 扭转局面 (33%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理价值观 (12%) ● 坚持不懈 (12%) ● 建立体系和制度 (11%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 激励员工 (9%) ● 团队建设 (9%) ● 人性化管理 (6%) ● 沟通 (6%)
2: 错误和失败 (27%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立体系和制度 (18%) ● 执行和营运之道 (15%) ● 沟通 (15%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 战略决策 (9%) ● 自我意识 (9%) ● 管理价值观 (9%) ● 人性化管理 (6%)
3: 职位扩展和升职 (22%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理价值观 (13%) ● 新知识 (10%) ● 沟通 (10%) ● 团队建设(10%) ● 自我意识 (10%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 营运规划 (8%) ● 关系/关系管理 (8%) ● 激励员工 (8%) ● 人才培养(8%)
4: 新任务 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理价值观 (20%) ● 客户导向 (17%) ● 营运规划 (10%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人才培养 (7%) ● 团队建设 (7%) ● 坚持不懈 (7%)
5: 早期经历 (18%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自我意识 (17%) ● 责任感 (17%) ● 新知识 (11%) ● 关系管理 (11%) ● 自我改进 (11%) ● 管理价值观 (11%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立体系和制度 (6%) ● 人性化管理 (6%) ● 人才培养 (6%) ● 坚持不懈 (6%)
6: 组织变革 (18%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理价值观 (25%) ● 激励员工 (21%) ● 沟通 (17%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 战略决策 (8%) ● 人性化管理 (8%) ● 团队建设 (8%)
7: 典范人物 (18%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理价值观 (25%) ● 激励员工 (21%) ● 沟通 (17%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 战略管理 (8%) ● 人性化管理 (8%) ● 团队建设 (8%)

* 事件后的括号中的百分比表示提及该事件的受访者占有所有受访者的比率，而经验后的括号中的比率则表示受访者在与此事件相关联的所有经验中提及该经验的频率。**强关联性**：在所有与某一事件相关的经验中，如果某一经验的提及频率大于或等于10%，则被视为与该事件有很强关联性的经验。**一般关联性**：在所有与某一事件相关的经验中，如果某一经验的提及频率在5%到10%之间，则被视为与该事件关联性一般的经验。

■ 启示：加速中国的领导力发展

著名的未来主义者阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）（2006）曾经说过：

在向未来迈进的过程中，即使仅有一张粗略、残缺不全且有待修正的地图也比什么都没有好。

我们开展此项研究的本意是与大家分享我们目前所知的有关中国公司如何发展领导力的重要知识，其作用在于：

- 帮助领导者了解哪些经验对于其下属的发展至关重要以及如何为其提供这些经验。
- 帮助有上进心、有志于成为高级领导者的人更好地规划其职业发展。
- 帮助国企、民企和跨国公司内的人力资源总监制定针对中国的领导力发展战略，以及根据中国的现状调整其人力资源发展模式。
- 帮助外籍管理者学习如何与中国管理者工作、相处。

总之，本报告简化了领导者学习、成长和发展的复杂过程，得出的结论对发展领导力具有一定的指导意义。如果你想更全面深入地了解亚洲领导力发展的现状，我们建议你阅读CCL网站（www.ccl.org）上刊登的另外两份报告：*LOE-印度项目报告*和*LOE-新加坡项目报告*。

显然，光有知识是不够的。本研究还提出了其他几个亟待解答的问题以便进一步推进中国的领导力发展：

- 在目前注重课堂学习和培训的环境下，如何凸显工作中的经历对领导力培养的作用？
- 能否特意为有潜力的管理者提供挑战性的任务以便为他们提供发展其领导力的机会？
- 为发展极具潜质的管理者而向其提供量身定制的工作任务需要怎样的流程？

我们真诚地邀请你和我们一起来探讨当前面临的最重要的问题之一，即如何发展领导力。

■ 致谢

CCL衷心感谢参与此次研究的中国公司以及来自这些公司的56名高管，感谢他们花费了一个半小时与我们分享他们的个人经历和从中学习到的经验，是他们使得这次研究及其结果令人难忘，也是他们让我们更加了解中国领导力发展的现状。

研究小组成员和提供资源和专长的人员包括：

创新领导力研究中心	中欧国际工商学院
<p>发起人</p> <ul style="list-style-type: none">● Sureish Nathan● David Altman 博士 <p>研究团队</p> <ul style="list-style-type: none">● Meena Wilson 博士(主要研究者)● Ellen Van Velsor 博士(顾问)● 张毅博士● 魏若鸿● Jeffrey Yip● Anand Chandrasekar	<p>发起人</p> <ul style="list-style-type: none">● Jean Lee 博士 <p>研究团队</p> <ul style="list-style-type: none">● Jean Lee 博士 (主要研究者)● 魏峰博士● 荣慧● 王文昊● 高海燕

中欧国际工商学院和中欧领导力行为研究中心简介

中欧国际工商学院于1994年成立于上海，旨在培养既具有国际视野又具备本土优势的高级管理人才以便促进中国经济和社会的和谐发展，帮助中国经济融入世界经济。根据2009年《金融时报》对全球商学院的排名，中欧国际工商学院的MBA项目位居世界第八，EDP项目位居世界第十九位。2008年，其EMBA项目位居世界第二十三位。

中欧领导力行为研究中心是中欧国际工商学院在领导力评估和领导力行为研究领域的重要机构，旨在通过深度访谈、情景模拟、行为实验观察和调查等研究方法发觉亚洲领导力发展的独特规律，为亚洲领导力的发展提供有用的建议。

■ 作者简介

张毅博士

张毅毕业于都柏林大学，获得了组织行为学和跨文化管理博士学位，目前担任香港岭南大学助理教授。此前，她曾担任创新领导力研究中心（亚太区）高级研究员，她的研究兴趣主要包括：探讨管理者如何在其职业生涯过程中学习、成长并发生转变；哪些领导技能对组织有效性至关重要；成功的领导者和失败的领导者有什么区别。张毅博士研究成果颇丰，有多篇中英文论文在国内外期刊发表。

N. Anand Chandrasekar, 商学硕士

Anand 目前担任CCL新加坡亚洲分部研究员，是CCL发起的题为“理解领导力缺口”的研究课题的主要研究人员之一，同时也是领导力缺口指针的主要提出者。

Anand在新加坡南洋理工大学文化智能中心的工作主要涉及提出“文化智能”的概念并探讨它与侨民之间的关系。相关研究结果已经在权威学术期刊上发表。他的硕士论文探讨了工作过度劳累与绩效之间的关系并于2007年获得了美国管理学会组织行为学分部授予的最佳论文奖。2009年，他再获殊荣，获得了该机构授予的杰出评论员奖。

Anand本科毕业于印度马德拉斯大学电子工程系，后进入新加坡南洋理工大学，获得了组织行为学硕士学位。

魏若鸿，双硕士

魏若鸿目前在李宁（中国）体育用品有限公司的人力资源中心从事人才发展和干部培养方面的工作。此前担任创新领导力研究中心研究员，其研究兴趣主要是亚洲环境下的领导力发展，尤其是中国领导力的发展。她对领导者的成长过程尤为关注并在这个领域颇有研究心得。她在多种学术期刊和业内杂志上有多篇文章发表，如Journal of Cognition and Development以及 Leadership in Action. 最近，她发表了一本题为“Leadership wisdom: Discovering the lessons of experience”（《领导智慧：经验之谈》）的指南。魏若鸿本科毕业于北京师范大学应用心理学系，后赴美深造，获得了美国里海大学发展心理学系理科硕士学位。之后又进入康奈尔大学，获得了人类与社区发展系文科硕士学位。

■ 联系方式

Center for Creative Leadership

238 A Thomson Road
Novena Square Tower A
#16-06/08
Singapore 307684
Main: +65 6854 6000

Sureish Nathan

Vice President, Asia Pacific Leadership
DID: +65 6854 6007
Email: nathans@ccl.org

Meena Wilson

Principal Investigator, Asia Pacific Leadership
Email: wilsonm@ccl.org

■ Center for Creative Leadership (CCL) 创新领导力研究中心简介

创新领导力研究中心的使命是在全球范围内推进对领导力的认识，促进领导力的培养和发展。其主要活动包括：进行各种研究，发表研究成果，并为各领域的领导者和机构提供各种培训项目和培训产品。

研究中心的研究经费主要来源于培训收入、培训产品和出版物的销售收入以及版税和服务费用。此外，中心还向各大企业、基金会和个人寻求资助和捐款以支持其所从事的教育事业的发展。

每年，大约有来自全球2000多个机构的20000名学员参与CCL提供的培训项目，其中包括超过三分之二的财富100强公司以及200多家非营利性、政府和教育机构。

CCL - 亚洲

地址：238A Thomson Road #16-06/08

Novena Square Tower A

新加坡 307684

电话 +65 6854 6000

传真 +65 6854 6001

电子邮件 cclasia@ccl.org

CCL - 北美

地址：One Leadership Place

Post Office Box 26300

Greensboro, NC, USA 27438-6300

电话 +1 336 545 2810

传真 +1 336 282 3284

电子邮件 info@ccl.org

CCL - 欧洲

地址：Avenue de Tervueren 270

Tervurenlaan

B-1150 Brussels, Belgium

电话 +32 (0) 2 679 09 10

传真 +32 (0) 2 673 63 06

电子邮件 ccl.europe@ccl.org