

白皮书



培养顶尖领导者：

来自中国、印度、新加坡和美国的文化观点

作者: Meena Surie Wilson, Ellen Van Velsor,
Anand Chandrasekar, Corey Criswell

2011年9月发布



Center for
Creative
Leadership

www.ccl.org

目录

- 2 综合概要
- 3 对更多、更优秀商业领导者的需求
- 4 领导力发展如何实现
- 5 重要经历
 - 五个基本：掌握基本原则
 - 两个附加：增强领导能力
- 16 经历和经验的联系
- 20 培养顶尖领导者的含意
- 21 要反思的问题
- 22 关于本研究
- 23 其他资源
- 24 致谢
- 25 作者简介



综合概要

能够胜任运营全球性组织的商业领导者和公共事业领导者目前供不应求，需求量之大前所未见。针对未来的领导职务来培养今日领导者的战略，必须经过精心谋划，不能完全顺其自然。

仅有课程与培训是不够的。组织必须建立能让管理者从经历中学习领导力的系统和流程。这些系统和流程必须让他们明确了解需要学习什么，确保有人支持他们自我发展的努力，并鼓励有效的发展实践，例如反思、对话、有目的性的目标设定和反馈。

这些关于发展的深刻见解出自Center for Creative Leadership (CCL) 开展的Lessons of Experience (从经历中学习) 等研究。通过最近和中国、印度、新加坡和美国的组织合作进行的研究，我们的研究结果已经得到验证和延伸。

主要研究结果：

- 在中国、印度、新加坡和美国，从经历中学习领导力的方式有着非常重要的相似点和不同点。
- 在我们研究的四个国家中，领导力学习有五个普遍被认为重要的来源：[老板和上级](#)、[扭转局面](#)、[职责范围扩大](#)、[横向调动](#)和[新举措](#)。
- 每个国家还各自有两个独具特色的领导力学习来源：
 - 中国：[个人经历](#)和[错误](#)
 - 印度：[个人经历](#)和[跨文化](#)
 - 新加坡：[与利益相关者互动](#)和[危机](#)
 - 美国：[错误](#)和[道德困境](#)
- 在从经历中学习到的领导力经验中，有三种在四个国家都被归类为普遍重要：[管理直接下属](#)、[自我意识](#)和[有效执行](#)。

CCL研究人员确定了五个能够实现有价值的领导力学习的基本经历。这“五个基本”包括涉及老板和上级、扭转局面、职责范围扩大、横向调动和新举措的经历。不过我们的研究还显示，某些发展性的经历较有国家特色。

我们在研究的四个国家中，分别确定了排名最前的两个发展经历。中国和美国的错误、印度的跨文化活动、新加坡的与利益相关者互动就是这些国家的“两个附加”经历例子。

尽管从我们研究中提到的每种经历都可以学习到许多不同的经验，具体经历和特定的经验之间的特殊联系，还是存在着一定的规律。例如：“管理直接下属”通常是通过老板和上级与职责范围扩大学到的经验。其他学习规律对于具体国家更具针对性。例如，只有印度的管理者表示通过老板和上级、新举措和个人经历学习到“信心”。

为了解决对未来领导人才的迫切需求，组织必须建立能够帮助未来的领导者更特意、更系统地从自身经验中学习的系统和流程。

主要研究结果为何重要：

- 研究表明，许多领导力技能首先是从经历中学习得来。
- 了解能够学到领导力的关键经历对于未来领导者的发展非常重要。
- 某些地区领导者重视的发展经历和领导力经验可能会让所有地区的领导者都受益。

根据重要研究结果，推荐以下步骤：

• 组织必须建立能够帮助未来的领导者更特意、更系统地从自身经历中学习的系统和流程。要实现这一点，组织必须：

- ① 制定与业务战略相辅相成的领导力战略。
- ② 确定关键的发展经历和要学习的经验。
- ③ 让高层领导者和老板参与，支持学习和成长。

对更多、更优秀商业领导者的需求

对能够胜任的商业领导者的需求前所未见。

组织正在追求快节奏的全球性成长以提高他们的盈利能力。借助了能够互联互通的通信技术突破，谋定全球性版图变得更为容易。为了在不断发展、不稳定又复杂的全球舞台上取得成功，组织必须将其雄心勃勃的业务增长战略与切合实际的领导层培养战略相结合。

能够胜任的领导者——且越多越好——是迫在眉睫的需要。但要打造有效的全球领导力战略又极有挑战性。每个层级所需领导者的数目之大，领导者需要具备的高水平的胜任力，还有他们必须承担的工作强度，都让这个任务变得更复杂。

相信某些人生来就是领导人才，我们只需要识别他们并在接班人队伍中排好次序这种想法，未免过于天真。依靠过去选人和育人的做法也难见成效。商业环境变化太快，因此需要在可用的最佳知识基础上，精心谋划全新的战略。领导层培养不能顺其自然。

领导层培养如何实现

一份基于研究的，经过时间考验的准则建议，要培养管理者，就要让他们体验三类比例为70-20-10的经历：挑战性的任务（70%）、发展型关系（20%）和课程与培训（10%）。

尽管70-20-10法则已经普及，大多数组织仍然还没有系统或有意地使用任务-关系-课程的增效结合来培养未来的领导者。为何会这样？可能出于如下原因：

- 70-20-10法则没有详细地指导哪些经历对于学习和成长贡献最大。因此，管理者及其上司不具备必要知识来选择一系列工作任务及职业调动并对它们进行排序。
- 该法则没有具体说明从每个经历学到的领导力经验。组织无法将高潜能管理者的学习需求和最有可能满足该学习需求的经历对应起来。
- 过去的研究主要集中在美国企业管理者的经历和学习上。如今的全球性组织可能会认为将这些知识推广到美国以外并不合适。

领导力开发的 70-20-10法则



70%

挑战性的任务



20%

发展型关系



10%

课程与培训

70-20-10法则是从CCL30年来“从经历中学习”的研究中形成，这些研究探索了高管人员在他们的职业生涯过程中如何学习、成长以及改变。

其中隐含的假设是，他们学习到了领导力。我们现在比过去更加相信，管理者从经历中学习的能力和意愿是领导力和影响力的基础。

重要经历：五个基本两个附加

从2005年起，CCL的研究人员启动新的全球性项目来补充美国的数据信息。我们与印度、中国和新加坡的组织进行合作，审核并延伸我们在领导力学习方面的研究（见表2）。我们在国家对照比较中发现了超过40种的发展经历。其中有五个在我们研究的所有国家是普遍认为重要的基本经历，另外每个特定国家还有两个单独列为重要的经历。

- 五个基本在所有研究中最经常被描述为学习来源：



老板和上级



扭转局面



职责范围扩大



横向调动



新举措

这些经历在发展方面非常丰富，并可从中学习到许多不同的领导力经验。它们通常被排在发展来源的前七位，并且我们研究的四个国家中有三个至少有20%的受访者提到。

- 两个附加是每个国家单独列为重要的两个其他经历。

- 中国：个人经历和错误
- 印度：个人经历和跨文化
- 新加坡：与利益相关者互动和危机
- 美国：错误和道德困境

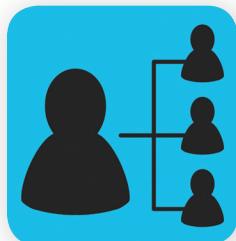
其中每一项都被该国家至少20%的受访者提及，并排在发展来源的前七名中。

五个基本两个附加图表是对于每个国家中最可能促进领导者发展的前七个发展经历的概览。（见第8页图表1）。七个经历组成的扇形显示了五个基本经历的相对重要性，并显示每个国家单独列出的两个经历。

人们想到领导者发展时，脑海里经常会出现课程与培训。熟练的培训专家可以帮助组织建立共享知识库，并紧扣一个共同的领导力愿景。但光有课程与培训是不够的。在我们的四个地区性研究中，只有9%至15%的受访者提到课程与培训，并且它不在领导力学习来源的前七位。不过我们的看法是，精心设计的课程与培训对于领导者发展有放大的效果。举个例子，一个整合了工具和经验实践研讨的课程模块可以帮助管理者成为更有效的学习者和领导者。

五个基本：掌握基本原则

我们的研究中确定的五个基本发展经历，为我们研究中每个国家的领导者带来强大的学习机会。



老板和上级

在培养领导者方面，最重要的人是老板和上级。有些经验是通过指导、引导、反馈、教练和辅导直接学习到的。而有些则是通过观察和体会领导者如何表现以及如何处理工作场所的挑战间接学习到的。

在国家对照研究中老板和下属关系性质的不同引出了重要的问题，这些问题关于文化对于上级与下属相互期望造成的影响。我们的受访者描述了老板可以扮演的五种角色：正面榜样、老师、催化剂、导师和造成正面影响的负面榜样。

老板和上级须密切留意自身会造成的影响，这一点非常重要。他们管理、激励、培养和启发下属的无数方式经常会被观察和模仿——在整个组织里层层传递。

1 正面榜样。

老板经常给下属带来正面的印象，即使不总是刻意为之。将老板视为高效领导的下属会经常仿效老板个人的语言和行为。

2 老师。

高效的老板会针对不同情境向下属提供指示和建议——从如何着装或谈吐到如何开展商务会议。我们发现将老板作为老师在印度是个特别普遍的现象，他们的Guru-Shishya承袭传统使得老板会向选定的下属提供额外的全面教练辅导。

3 催化剂。

老板可以提供结合了弹性任务、鼓励和支持的重要经历。他们可以站在下属身边支持，并向下属提供独自试验、即兴发挥和处理棘手项目或状况的自主权。

这一点可以培养年轻管理者的技术和人际关系技巧，并让他们对自己有更深刻的理解。实际上，催化剂型老板是将下属带离舒适区，并在更高的层面帮助他们开展工作。

4 导师。

辅导下属的老板营造了有意义的个人关系。他们分享专业知识、提供职业生涯建议（尤其是在必须作出艰难决定的时候），并对下属的职业生涯保持关注。

5 负面榜样。

有些老板和上级通过消极或令人反感的语言和行为让人学到重要的管理知识。下属向自己保证永远也不会像他们那样说话或行动。

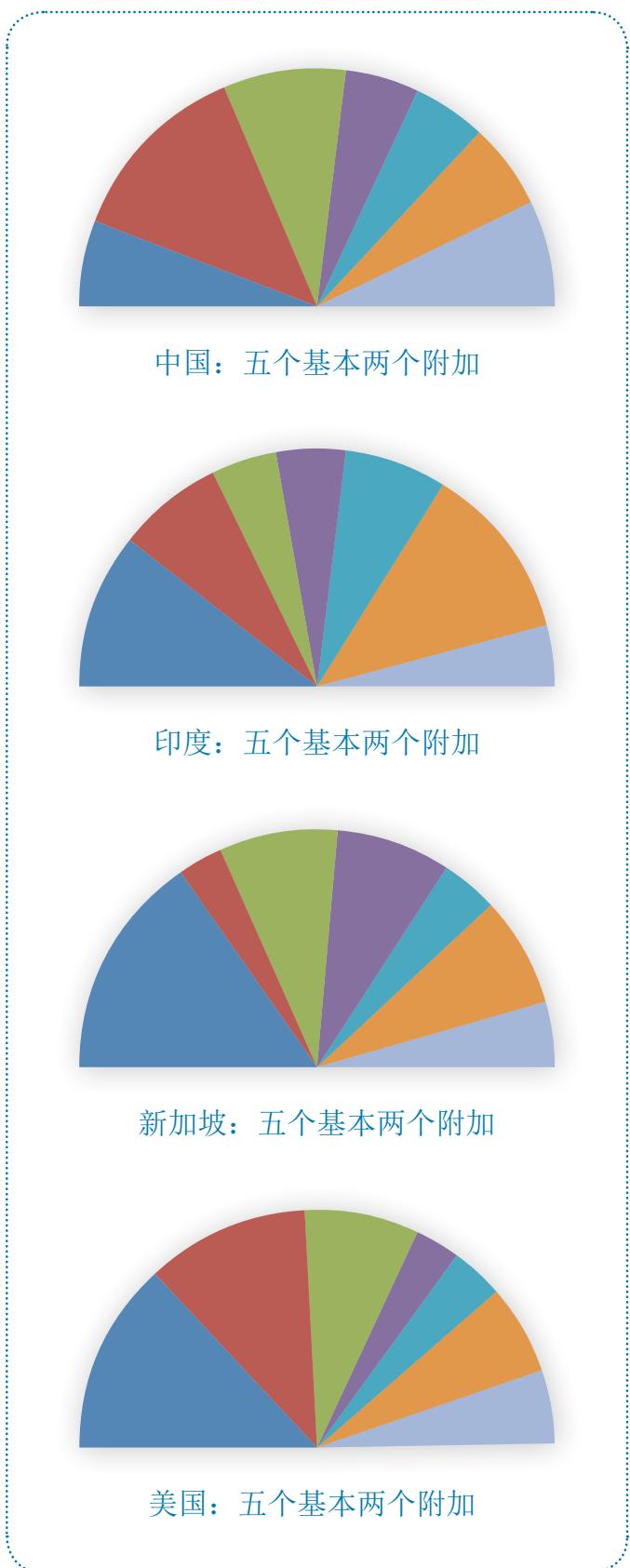


扭转局面

扭转局面涉及整改失败或绩效不佳的业务，让它能够在预算内有效运作或转为盈利。在更大一点的层面，扭转局面涉及组织重组和文化变革。

图表1

五个基本两个附加：中国、印度、新加坡和美国。



五个基本

- 有助益的老板/上级
- 扭转局面
- 职责范围扩大
- 横向调动
- 新举措

两个附加

中国

- 个人经历
- 错误

印度

- 个人经历
- 跨文化

新加坡

- 与利益相关者互动
- 危机

美国

- 错误
- 道德困境

出现需要扭转局面的情况，可能是由于下滑的市场份额、拙劣的市场扩张计划、管理不善的业务、技术挑战、不良的客户关系、低迷的员工士气和其他不稳定状况。

中国领导者将扭转局面的经历列为发展经历的频率最高。一位中国管理者的叙述（详见下栏）说明了大多数处理扭转局面状况的管理者最初感受到的焦虑。

中国的扭转局面：见证人叙述

“十月份，我被调到一个分公司评估一项年度任务。我在那里看到数据的时候，大吃一惊后突然不知所措，因为已经十月份了，但他们只完成了年度任务的20%到30%。我不知道他们出了什么问题，只好思考要怎么在最后一季度把落下的工作补上。

“我发现团队又小又离散。不同部门之间的沟通不顺畅，合作也不顺利，而且没有相关的评估和激励制度可以鼓舞员工。因此，虽然时间有限，我还是坚持在最短的时间内建立评估和激励制度，并确保每个部门都清楚如果任务没有及时完成，他们的收入会有什么变化。他们的绩效会反应在他们的钱包上。

“在我看来，作为领导者要说服员工，表现出信心相当关键。那时候许多人宁愿放弃当年的任务并从第二年重新开始，他们说如果我们从第二年开始会更容易。这对我也不会有太大影响，因为我十月份才调到这里。我告诉他们那不是重点。重点是我作为一个领导必须承担责任。如果我们这个季度全力投入，我们可能可以完成年度任务。每个人都必须为自己的任务承担责任，并采取行动达成任务。

“最终在三个月的努力之后，我们成功完成了年度任务。从这件事上，我学习到每个人都有潜能，也应该对这一点有信心。在接下来的两年里，他们的绩效在我们所有的分公司里都位于前列。”



职责范围扩大

职责范围扩大经常涉及升职，并且总是意味着管理者的责任和受瞩目程度提高。更大的职责范围内可能还涉及预算、所管理人数、资源访问权限和/或任务复杂程度的提高。职责范围扩大在多数管理类职业生涯中的几个阶段会自然发生，如专业人士承担第一个主管职务或延伸的主管职务，或得到重大提升的时候。如今在组织中的工作生涯中，有时在没有晋升的情况下也需要扩大职责范围。

美国：跃升至高管人员

在美国，研究表明80%的职责范围扩大涉及更宽泛且和以往不同的责任。当普通经理提升到高层领导职务或转换到所管理的人数、资金和职能都大幅提高的新企业时，这种职责范围扩大很常见。

一位航天业的高管人员说：

“我接手了一个将近5,000名员工的大型业务组，每天出现的问题之多让我不知所措。每天都有人来我办公室反应重大问题……沮丧之余，我问：‘我们在业务上曾经有一天顺利的吗？’一名‘老资格’看着我说，‘你有5,000个人为你干活。有人每天会搞砸。我们如何处理这些状况决定着成功或失败。’

我意识到靠自己单打独斗不行。从那时起我开始寻找能找得到的最优秀人才来完成工作，我们组成了一个出色的团队并取得了巨大的成功。”

另一位建筑产品行业的高管这样描述他在非常短的时间范围内遇到的职责范围大幅扩大：“短短18个月内，我从一个3000万美元公司的CEO到负责3亿美元的分部，再到负责7亿美元的公司。我学习到“规模不是重点”。重点是人员、常识、解决问题、聆听和在财务报表上多加一个零。公司亏损了1%的销售额，而3年后我们实现了7%的利润。”



横向调动

发展经历也可以通过横向调动到另一个职能部门、业务范围、组织、行业领域或地区体验到。横向调动不是升职，但需要新的专业知识。它可让管理者体验不同的工作文化、不同的工作性质和目的，以及不同的体系和流程。

新加坡事例

在新加坡公共事业部门，新晋的领导者被有意轮调到不同的监管局、机构和部门。这些横向调动的目的是培养领导者处理不同的政府业务和拓宽他们的战略视野。不过这个过程中还能学到其他经验。

一位高级公务员领导者这么说：

“当我调动到社区不得不和非常资深的人共事时，我发现这个过程非常有帮助。资深人员，指的是他们的职位并不高，但在经历方面属于资深……我学习到的一件事是谦逊……你必须认可他们的身份。只有他们感觉到你表现出真诚的态度时，他们才会放开自己，并帮你实现你想要做的事。”



新举措

国内和/或国际业务增长方面的宏伟计划可以推动领导力发展的机会。其中可能会出现开发或推出新产品和新服务、采用新技术、制定新政策或流程、从头开始建造新厂房或单位、开发新市场、从事新行业或创办新商业实体的机会。当管理者创造出新事物、达到新目标并进行新的学习时，这些任务可能会令他们非常振奋并产生自豪感。

印度：新举措的形式

新创 – 设立新的分支机构或销售办事处、工厂或新建单位，或是外国跨国公司的子公司。

多元化 – 开发新产品或推出活动来创造品牌和培养品牌忠诚度。

合资企业及协作 – 建立公有私有部门合作关系或在全球范围内采购发展供应链。

政策激励 – 倡导制定涉及高层次利益相关者的创新法规。

两个附加：增强领导力能力

我们研究中的每个国家确定的两个附加发展经历，还能够通过提供在给定文化中学习的大量机会，增强领导力能力。

经历	中国	印度	新加坡	美国
危机			●	
跨文化		●		
道德困境				●
错误	●			●
个人经历	●	●		
与利益相关者互动			●	



个人经历帮助我们形成价值观、设定方向和养成生活和/或工作的方法。中国和印度的管理者中，分享童年印象、学徒经历和第一份工作的事例的频率，比来自新加坡或美国的同侪高得多。

个人经历因国家而异。例如，印度管理者在他们的领导理想方面提到父母的影响、工作面试和第一份工作，将他们作为领导者的成功归因于他们学到的价值观和原则。中国管理者谈到的是与早期工作和在农村地区的生活相关的压力。从这方面他们学到了努力工作的价值以及适应差异巨大且对体力要求极高的生活和工作环境。

个人经历并不是组织可以提供给管理者的东西。虽然如此，在个人经历对于发展扮演重要角色的国家，它确实非常重要，尤其是在教练关系方面，被教练者若有机会反思这类经历并厘清以前学到的领导力经验，可为后续的发展提供重要的基础。



错误包括可能让个人或团队偏离轨道或阻碍组织达成目标的错误。错误可能是战略方面的，例如由于拙劣的市场进入计划而失败的商业风险投资。错误也可能是技术或专业方面的，例如判断错误。有时候由于缺乏经验，也会导致道德方面的错误。

错误最经常被中国管理者描述为发展经历。美国管理者也表示从错误中学到了重要的经验。

从错误中恢复

一位中国管理者的事例：

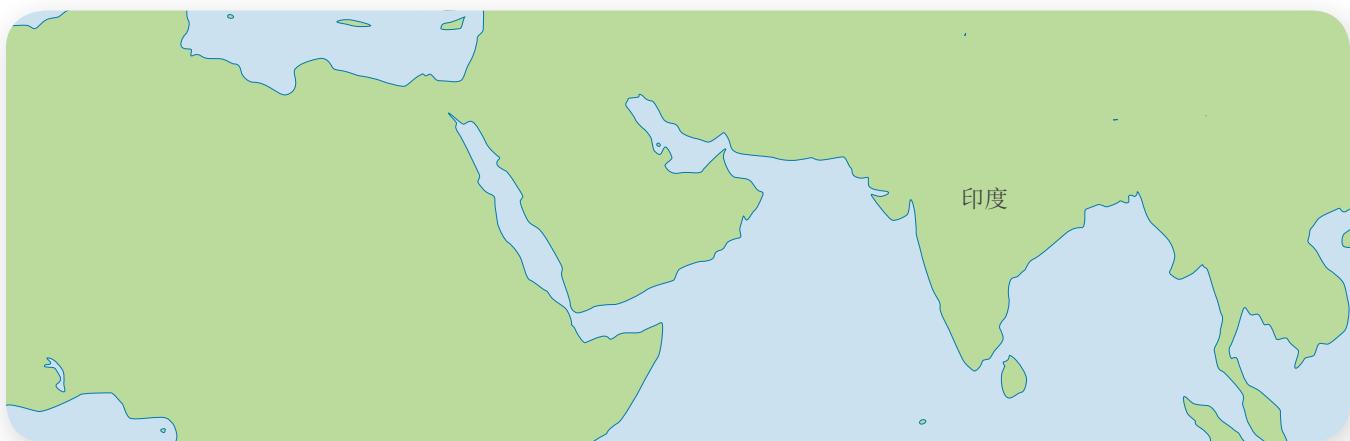
“有一件事我记得非常清楚，虽然这发生在很多年前。有一次，我们在中秋节晚上生产了四箱酸奶。但过程中出了问题，我们不得不把它们全部丢弃。为了不让工人失望，我们决定在晚上偷偷把酸奶倒掉。这件事让我印象非常深刻，我永远也没法将它从脑海里抹去。”

这位管理者决定承担酸奶质量问题的责任——不让质量不好的酸奶传到顾客手中，也不让那些达到生产配额的工人失望。

一位美国管理者的事例：

“我在职业生涯早期犯了一个很大的错误，并且很幸运能有机会弥补那个错误。这件事告诉我，每个人都可能犯错，甚至可能是大错，但每个人都应该有机会从这些错误中学习。”

错误无法也不应被操控。然而，当错误发生时，这些经历是非常重要的潜在学习来源。最重要的是要为反思提供支持。人们要了解他们从错误中学到了什么，经常要付出时间而且后知后觉。如果没有从反思和教练中受益，错误可能除了让人学会悲观外没有任何作用，也无法提高领导力学习或绩效。



跨文化活动涉及定期直接与价值观、动机、语言、生活习惯和文化习俗都和自己不同的同事联系。政治、法律、经济条件和组织做法都不熟悉，对领导力的期望也和“老家”不同。管理者必须采取行动适应，才能达到业务目标。

在一个文化多元环境里高效地领导，需要快速的学习和适应能力。印度管理者提到跨文化和学习“跨差异工作”的频率远远高于其他国家的管理者。在世界上经济发展速度最快，与西方自由互动的印度，从跨文化活动中学习的机会比比皆是。

适应不同的文化世界观

一位在一家跨国消费品公司工作的印度高层管理者被派到印尼工作。他原以为会很容易适应和他的爪哇员工共事，因为他们也是亚洲人。然而他所受的印度教育是他无论脑袋里在想什么都要大声说出来。他认为是“正常”讨论的内容，被他的爪哇同侪和下属视为冲突。他们更喜欢的是礼貌、共识跟和谐。

慢慢的，他意识到他的同事并没打算让他知道他们在想什么。他只好学习“阅读”别人的肢体语言和脸部表情，并猜测他们要传达的内容。一旦他开始留意，他就能判断“抗拒”和“无聊”的差别，而且不用别人公开说是否反对，他就能感觉到。



与利益相关者互动让领导者学会调和相互矛盾的观点，并在他们几乎或完全没有正式权力的情况下制定解决方案。这些经历主要被新加坡的公用事业管理者描述为发展机会。其中的例子包括涉及贸易、安全或公共健康的多边谈判；管理稀缺资源或保护公众利益的监管工作；政策贯彻实施；产业结构调整；以及高层次的公共关系举措。

与其他任务相比，与利益相关者互动更注重于外部，也更可能涉及争议、失败或错误的开端。例如，在进行技术转让谈判时，进度可能会被政府官员、供应商和潜在客户之间的紧张关系妨碍。对于合作项目起初非常热情的组织在如何决策和如何共享信息方面，可能会遇到意想不到的分歧。这会导致让工作停滞不前的误会。

新加坡公用事业部门的跨域思维

为了有效运营新加坡政府，高层公用事业领导者采用了“整体政府”方法，在各个机构、公民群体和社会、经济和行业领域进行常规运作。他们的工作还涉及与不同的外部选民互动，包括来自其他国家的代表。一位高层领导者在描述他通过与多个选区的选民合作所学到的经验时说：

“我被要求领导一个团队审查涉及多个机构的政策。我必须确保他们的利益得到保护。我非常赞同当我们探讨一个问题时，需要确保将所有不同角度都考虑在内。如果你一开始没有做到这一点，每个人对于什么是国家利益都会有不同的看法。”

新加坡的公用事业领导者反应，“跨域思维”是对他们来说是从许多与利益相关者互动活动中学习到的个别重要经验。具备“跨域思维”的领导者总是能够跨越群体边界进行协作，共同行动并实现共同的愿景。



危机就其性质而言，是一个意外又令人震惊的事件，可能造成的负面影响和不利的名声。随之而来的混乱又会损害个人、组织乃至国家的利益。危机是由于自然灾害、欺诈或非法活动、道德操守不佳或疏忽等因素造成的，无法完全得到控制，并且经常对高层领导者及其组织的声誉和生存造成威胁。

参与CCL研究的领导者中，在新加坡公用事业机构服务的管理者最经常提到危机事件。他们举出的例子包括金融风暴、经济衰退、国家安全或公共健康和安全方面的威胁、失去工作或住房、腐败丑闻，以及由于监管疏忽而导致的伤害或生命损失。



道德困境发生在低层管理者发现并容忍高层领导欺诈、非法或不道德行为的时候。这些生动又富有价值的经历，可以带来长期的学习机会。

在我们的研究中，“诚信”被定义为诚实和公开表达自己的价值观。这还蕴含了勇气和公平竞争的意识。当管理者承担起保护自己、所在公司或同事的利益不被他人行为损害的责任，但又违背自身根深蒂固的价值观时，他们展示出面对道德困境的诚信。

道德困境最经常被美国管理者提到，并且涉及到要在他人的利益和组织之间作出抉择。

诚信为人

一位美国高层管理者描述了一个关于保持个人领导诚信的深刻教训。他发现他所在的组织中存在欺诈行为，但老板并没有理会。他向上级反应了这个状况，后者提供协助纠正了问题。这不容易，因为他的职业生涯发展掌握在老板手中。幸运的是他得到了上级的保护。他学习到，要孤身作战和出面揭发需要很大的勇气。不过生命胜败难定，因此他觉得他所做的事情是他必须去做的。

经历和经验的联系

很显然，以全球性成长为组织目标，必须壮大自己的人才库，并加强他们领导者的才干。

我们建议，这个过程中的第一步可以关注哪些工作经历最具发展性。中国、印度、新加坡和美国界定的“五个基本”和“两个附加”经历可以作为参考指导。提供合适的经历组合，可以帮助您所在组织在培养职业生涯初期和中期的管理者方面更具针对性。

第二步是要关注哪些领导力经验对您所在组织最重要，以及哪些经历最可能让他们学习到经验。我们的研究结果强调，有三个领导力经验在所有国家都有相关性，并且可以从“五个基本两个附加”中学习到。它们是：

- 管理直接下属。
- 具备自我意识。
- 有效执行。

与这些普遍相关经验相辅相成的，是几个在某些国家被个别列为重点而其他国家管理者不这么认为的经验（见第18页表1）。我们认为，某个国家的管理者比其他国家更频繁提到一些经验，是由于开展研究时期的历史、政治、经济和社会背景所致。其他国家的管理者同样也学习到这些看似独特的经验。

中国:

沟通、建立制度和法规、建设和管理团队，以及职能和技术专业知识。

印度:

信心、跨差异工作、创新和创业精神，以及管理职业和生活目标。

新加坡:

管理利益相关者、跨域思维，以及关于领导力的见解。

美国:

管理职业和生活目标、管理利益相关者、管理变革，以及同理心。

普遍认为重要的经验：意见和见解

管理直接下属和自我意识在我们研究的四个国家中，都排在学习到的前五个经验中。有效执行在三个国家排在前五名。由于这些经验被普遍认为重要，值得进行更深层地进行研究。

管理直接下属涉及许多独立但互为关联的任务，如授权和跟进、针对多种需求培养他人和激励他人。这个经验可以从许多不同的经历中学习到。其中的例子包括：

- 被自己出色的老板管理，并观察如何有效授权、教练他人和激励不同员工。
- 通过层级晋升的直接经历学习，首先作为主管学习管理钟点工，然后管理其他管理者和主管，最终管理组织中相当资深的人。每次职责范围成功扩大，都会带来如何管理他人方面的独特经验。
- 通过扭转局面时管理直接下属学习——从监督裁员到指导和激励留下来的员工。

有机会面对和反思新的挑战时，自我意识通常会提高。这出现在以下情况：

- 职责范围扩大时，因为需要管理更多人，更大的预算或更大的职责范围会考验一个管理者的技能。他人的关于优势和提升需要方面的反馈，也会提高自我意识。
- 拥有一位即使是工作要求没有改变，也能巧妙提供适当反馈和指导来提高自我意识的老板或上级。

在中国和印度，有效执行可以通过扭转局面学习到。这并不奇怪，因为扭转局面需要密切关注关系管理和服务管理。然而，新加坡的公用事业管理者，更有可能通过观察老板和上级的有效执行学习到这个经验。

表1

经历和经验的联系（仅按国家列出最频繁提到的经历和学到的经验）

C - 中国 I - 印度 S - 新加坡 U - 美国

领导力经验	经历										
	老板和上级	扭转局面	职责范围扩大	横向调动	新举措	个人经历	错误	与利益相关者互动	危机	跨文化活动	道德困境
管理直接下属	CISU	CU	CISU				U		S		
自我意识	SU		CSU	S		I					
有效执行	S	CI									
诚信	SU						U				U
管理利益相关者	U		U						S		
沟通		C									
建设和管理团队		C									
关于领导力的见解	SU										
管理变革		U									
信心	I				I	I					
职能和技术专业知识			C				C				
创新和创业精神				I							
同理心	U										
职业和生活目标	U					I					
跨差异工作										I	
跨域思维								S			
建立制度和规章		C	C				C				

个别认为重要的经验：意见和见解

个别的两个附加经历，也可带来重要的发展经验。例如，个人经历是印度管理者频繁提到的信心方面的经验学习来源，而跨文化活动可以让管理者学习如何跨差异工作。这些事件和经验的结合在其他国家都频繁被提到。

中国管理者从错误中学习了建立制度和法规的重要性。而与利益相关者互动则帮助新加坡公用事业领导者形成跨域思维。道德困境帮助美国管理者学习到诚信。

要了解我们的研究中这些独特的特性，考虑管理者生活的背景这一点很重要。以下的每个国家的特定见解仅作为例子说明，并不是详尽描述。

中国

我们的研究中，向市场经济的转换出现在大多数管理者的职业生涯中期。从国有到私有的转型要求领导者建立运营一个类型大相径庭的组织的规章制度。

印度

大多数受访者在经济高速增长并向国际市场扩张的时期，正处于职业生涯快步前进的状态。他们经历了一个非常注重创新精神、创业精神和冒险精神的阶段。管理者需要变得自信，并学会跨差异与来自不同国家的同侪共事。

新加坡

国家的规模较小和有限资源使得公用事业领导者必须与各种行业和社会各界合作，实现一个涵括所有公民的愿景。跨域思维让协同工作成为可能。

美国

有关公平竞争和机会均等的历史性理想，会鼓励管理者正视道德困境。

在其他国家，类似的困境可能不会让人们在作出基于价值的决定和诚信为人方面，激发出如此热切的个人责任意识。

这些更有针对性的领导力经验有多重要呢？另外，来自其他地方的领导者是否会受到鼓励，从同类的经历中学习经验？

在我们的研究中，有两个更有针对性的事件和经验联系是特别重要的，值得强调：

- 与利益相关者互动和跨域思维之间的联系。
- 跨文化和跨差异工作之间的联系。

这两个经验对于在今天复杂的全球环境里扮演领导角色的人日益变得至关重要。

幸运的是，**与利益相关者互动**的机会比比皆是。例如，这方面的经历来自于涉及社会责任和环境可持续发展的、与社区和媒体关系相关的、以及客户服务和供应链管理方面的举措。

跨文化方面的经历可能始于组织内的部门或地区，也可以通过跨越组织内部边界项目、团队任务或其他职责来实现。在管理者职业生涯的稍后阶段，跨文化任务在范围和规模上都可能愈加重要。它们可能是全球关注的任务，并且跨越组织边界和民族文化。

无论以什么方式实现，在当今世界，使领导者具备全球性的**跨域思维**和**跨差异工作**的能力极为关键。这对于领导力效能和组织的可持续发展非常重要。

在确定来自全球各个不同地方的领导者如何才能最好地学习做一个更熟练的领导者方面，我们的研究团队正处于前期阶段。对于那些负责全球性学习和发展的人，这个不断发展的知识体系尤其相关。在某些地区学到的领导力经验可能会让所有地区的领导者都受益。

培养顶尖领导者的含意

试想一家经营五条产品线并在11个国家拥有27,000名员工的全球性企业的人力资源副总裁所面临的挑战。这家总部设在一个新兴经济体的公司，目标是20亿美元的年收入在五到七年内翻一番。为了达到目标，该公司亟需培养二线领导者担任最高管理层的职位。

人力资源与公司的五位业务主管合作，着手开始一个宏伟的项目，让高潜能管理者在30个月内至少轮流处理以下任务中的三个：

- ① 承担更大的地区性职责。
- ② 关闭一个不盈利的生产单位。
- ③ 建立一个供应商网络并进行管理。
- ④ 通过开发新产品，让一条业务线变得多元化。
- ⑤ 轮调到不同的职能部门。
- ⑥ 承担一个新手主管小组的辅导工作。

为了解这六项任务所含的学习潜能，人力资源将它们与研究文献中定义的工作经历进行匹配：分别是职责范围扩大、扭转局面、**与利益相关者互动**、新举措、横向调动，和成为更优秀的老板或上级。

商业导师和教练都是专为帮助未来的顶尖领导者成功迎接新的挑战而精心挑选和培训的。所有利益相关者都接受了体验式培训，以便让他们接触新的观念，并提供实践沟通和协作的机会以及帮助他们从经历中学习。

个别管理者收到了对于各种发展经历的详细描述，以便能够通过与老板和HR人员探讨，将长期发展与职业生涯规划进行匹配。他们的发展变得更加专注，也更加注重成果，因为他们需要的经验可以在现实的经历中学到。在他们学习和实践的过程中，商业导师和教练对他们进行指导。

这是许多可能出现的情境之一。为了从经历中学习，您可以通过反思目前的做法和所需的变革，为所在的组织设计创新的解决方案。

要反思的问题

为了制定与业务战略相辅相成的领导力战略：

- 你们最鼓励未来的顶尖领导者提升的三种领导力能力是什么？
- 这三种能力的发展会如何推动您所在组织的业务目标？

要确定经历和所学的经验：

- 带来领导力见解的具体事件或经历是什么？
- 您的组织是否已经确定了可以培养关键能力的重要经历或工作任务？
- 您所在组织的领导者是否愿意反思并讲述他们通过经历学习到领导力经验的事例？

为了支持你们的未来顶尖领导者学习和成长：

- 鼓励管理者实践并提高他们的领导力效能的方式有哪些？
- 在鼓励从个人经历、错误、危机或道德困境中学习方面用了什么程序？
- 高层领导者和老板成为导师和/或教练的意愿程度如何？
- 高层领导者和老板具备的辅导或教练技能水平如何？
- 是否存在阻碍对经历和所学经验进行反思的障碍？

我们主要关注可以用于跨多个国家培养领导人才的见解。我们的目标是以之前的知识为基础，充分利用CCL为负责领导力战略的高层领导者和人力资源从业人员提供的Lessons of Experience（从经历中学习）研究的最新见解。我们建议组织通过建立能帮助管理者从工作场所和个人经历学习领导力的体系和流程，在培养新一代的高层领导者时更加深思熟虑。

关于本研究

我们请393名来自中国、新加坡、印度和美国的高层管理人员描述显著影响他们管理和领导方式的经历或事件。他们的叙述式的回答，帮助我们确定了现今这四个国家中最可能激发管理者的领导力潜能的经历或事件。这些讲述也让我们了解了从每个经历中学到的特定领导力经验。

有些经验在所有地区都是共通的，而另一些经验则更有国家和背景特色。

表2

21世纪从经历中学习（LOE）研究概览

国家	完成年份	参与者人数	组织类型
中国	2009	54	4家国有企业和2家私营企业
新加坡	2008	34	12个政府部门和18个政府机构
印度	2007	71	8家全球性私营企业
美国	2005	234	117家私营企业、 21家公有企业和13家非营业组织

其他资源

基于Lessons of Experience方法学的前期出版物

Douglas, C. (2006). *Lessons of a diverse workforce*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

McCall, M. W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

McCall, M. W., Jr. & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston: Harvard Business School Press.

McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.

Morrison, A., White, R. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women make it to the top of America's biggest corporations?* Reading, MA: Addison Wesley.

Wilson, M. S. (2010). *Developing tomorrow's leaders today: Insights from corporate India*. Singapore: Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Wilson, M.S. & Van Velsor, E. (2010). The new terrain of leadership development. In S. Verma (Ed.) *Toward the Next Orbit: A Corporate Odyssey* (pp. 269-284). New Delhi, India: Sage Publications India Pvt. Ltd.

Works Institute Recruit Company (2001). “The Lessons of Experience” in Japan: Research Report. Tokyo: Work Institute Recruit, 2001.

关于从经历中学习的理论和实践观点

Bunker, K.A. & Webb, A.D. (1992). *Learning How to Learn from Experience: Impact of Stress and Coping*. Greensboro: NC: Center for Creative Leadership.

Day, D. V. (2010). The difficulties of learning from experience and the need for deliberate practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1): 41-44.

Hymowitz, C. (2002, August 27). Effective leaders say one pivotal experience sealed their careers. *Wall Street Journal* [Eastern Ed.], Vol. 240, Issue 41, p. B1.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glensview, IL: Scott Foresman.

McCauley, C. D. (2006). *Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs*. Greensboro: NC: Center for Creative Leadership.

McCauley, C.D. & Douglas, C.A. (2004). Developmental relationships. In C. D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (pp. 85 - 115), San Francisco: Jossey-Bass.

McCall, M. W., Jr. (2010). Recasting leadership development. *Industrial & Organizational Psychology*, 3(1): 3-19.

Ohlott, P.J. (2004). "Job Assignments." In C.D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 151-182.

Thomas, R.J. & Cheese, P. (2005). Leadership: experience is the best teacher. *Strategy & Leadership*, 33(3): 24-29.

Van Velsor, E. & McCauley, C.D. (2004). Our view of leadership development. In C.D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development, 2nd edition* (pp. 1-25). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wilson, M.S. & Yip, J. (2010). Grounding leadership development: Cultural Perspectives. *Industrial & Organizational Psychology*, 3(1): 52-55.

Yip, J. & Wilson, M.S. (2010). Learning from experience. In E. Van Velsor, C.D. McCauley & M.N. Ruderman (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development (3rd edition)* (pp. 63-95). San Francisco: Jossey-Bass.

致谢

我们谨感谢以下各位人士对这个多年项目的支持，他们作出了非凡的贡献并提供了深刻的见解：

- **中国:** Hui Rong, Feng (Frank) Wei, Ruohong (Rola) Wei and Yi Zhang
- **印度:** Chitra Duvedi, Sangeeta Mathur and Abinash Panda
- **新加坡:** Ng Ee Ling, Ong Perng Yih, Serena Wong and Jeffrey Yip
- **美国:** Roger Conway and Katie Puryear

以下人士的先导赞助让我们的研究得以实现：

- **中国:** Jean Lee教授，中欧国际工商学院领导力行为研究中心
- **印度:** Satish Pradhan、Radhakrishnan Nair 和Dilip Mohapatra准将，Tata Management Training, Centre of the Tata Group
- **新加坡:** Paul Lim, 公共服务学院
- **美国:** David Altman和Jennifer Martineau, Center for Creative Leadership

作者简介

Meena SurieWilson博士是Center for Creative Leadership (CCL) 亚太区研究、创新和产品开发部门的Senior Enterprise Associate (高级企业合作人)，目前在印度贾姆谢德布尔开展工作。作为*Developing Tomorrow's Leaders Today: Insights from Corporate India*一书的作者 (2010年10月 Wiley出版)，她曾担任CCL亚太区的研究主任，在该地区负责建立一个地区研究单位。她还曾经担任过CCL亚太区的临时执行董事，负责建立位于新加坡的CCL亚洲总部。Meena目前的研究专注于将工作场所经历用于领导力发展和跨文化效能方面。

Ellen Van Velsor博士是位于北卡罗莱纳格林斯博罗的Center for Creative Leadership总部的Senior Fellow (高级研究员)。Ellen是CCL的*Handbook of Leadership Development* (1998、2003、2010) 的合编者，也是*Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (1987、1991) 一书的合著者。

她目前的研究专注于与全球性组织企业社会责任相关的领导力实践和流程。

N.AnandChandrasekar是Center for Creative Leadership亚太区的研究员，也是*Leadership Gap Indicator*评估的联合开发者。他目前的研究主要集中在宽宏大量在组织中会如何促进领导力发展。

Corey Criswell是科罗拉多斯普林斯Center for Creative Leadership的研究、创新和产品开发部门的研究员。她也是*Creating a Vision* (2010年) 和*Building an Authentic Leadership Image* (2008年) 的合著者。她目前的研究专注于高层管理人员所面临的严峻挑战和产生成功成果的行为。



Center for
Creative
Leadership

www.ccl.org

关于CCL

Center for Creative Leadership (CCL®) 是提供管理人员培训服务的顶级全球提供商，专注于领导力发展和研究工作，以期激发个人和组织的潜能。成立于1970年的CCL是一家非营利教育机构，通过一系列课程、产品和其他服务帮助来自全球的客户发展领导力（通过跨越边界的思想和行为实现比想象更强的能力）。CCL被*Bloomberg BusinessWeek*（美国《商业周刊》）和*Financial Times*（英国《金融时报》）评为全球顶尖高管教育提供商之一，总部位于美国北卡罗来纳州格林斯博罗，在美国科罗拉多斯普林斯、加州圣地亚哥、比利时布鲁塞尔、俄罗斯莫斯科、新加坡、印度Pune和埃塞俄比亚的斯亚贝巴都有分支机构。其工作由450多名教职员支持完成。

CCL - 美洲

One Leadership Place
PO Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300
电话: +1 336 545 2810
电话: 1 800 780 1031
传真: +1 336 282 3284
电子邮件: info@ccl.org

CCL - 欧洲、中东及非洲

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

CCL - 亚太区

Center for Creative Leadership
(CCL) Pte Ltd
89 Science Park Drive
Singapore Science Park I The
Rutherford
Lobby B, #03-07/08
Singapore 118261
电话: +65 6854 6000
传真: +65 6854 6001
电子邮件: cclasia@ccl.org

其他分校区地址:

科罗拉多 - 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905, USA, 电话: +1 719 633 3891

加州 - 8910 University Center Lane, Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, USA, 电话: +1 858 638 8000

非洲 - Unity University, Sub-City:Bole, Kebele:11, House No:632, PO Box 6722, Addis Ababa, Ethiopia, 电话: +251 913204547

印度 - Regus Augusta Point, Level 4 Augusta, Golf Course Road, Gurgaon, Haryana, 112002, India,
电话: +91 124 435 4185/86.

俄罗斯 - 8th Marta Street 10, Building 14, Moscow, Russia 127083, 电话: +7 495 662 31 39

Center for Creative Leadership在招生方面不论其种族、肤色、宗教、性别、年龄、国籍、性取向或残疾情况如何都坚持机会均等政策，也不因此歧视任何与其相关的行为、项目或政策。

Center for Creative Leadership、CCL® 及其标志是属于Center for Creative Leadership所有的注册商标。
©2011 Center for Creative Leadership.保留所有权利。