



北京中外企业人力资源协会成立十五周年

# 中国全球领导力培养探讨

## CCCL研究与训练经验分享

陈朝晖

创新领导力中心  
Center for Creative Leadership





## H. Smith Richardson

机构的进步，关键在于不断地培养在职员工的领导力。



# H. Smith Richardson

领导力不是天生的，  
是可以学习的。



# 中国企业领导者特点研究



## CCL朱成博士：

一，在个人特质方面，CEO们处世态度积极向上，有明确学习方向，高度责任感，强烈自我意识，自省和多元认知能力。



二，学习策略多样，包括：参加正式培训，汲取个体经验教训，聆听政界领导建议，采纳配偶意见，不断反思自我。



三，从复杂认知角度解释“触发事件”，加速领导力发展。触发事件引起危机感，促使CEO们重省假设，重塑自我，重新定义自己与他人的关系。



四，CEO们善于：

- ( 1 ) 换位思考
- ( 2 ) 达成共识
- ( 3 ) 聆听

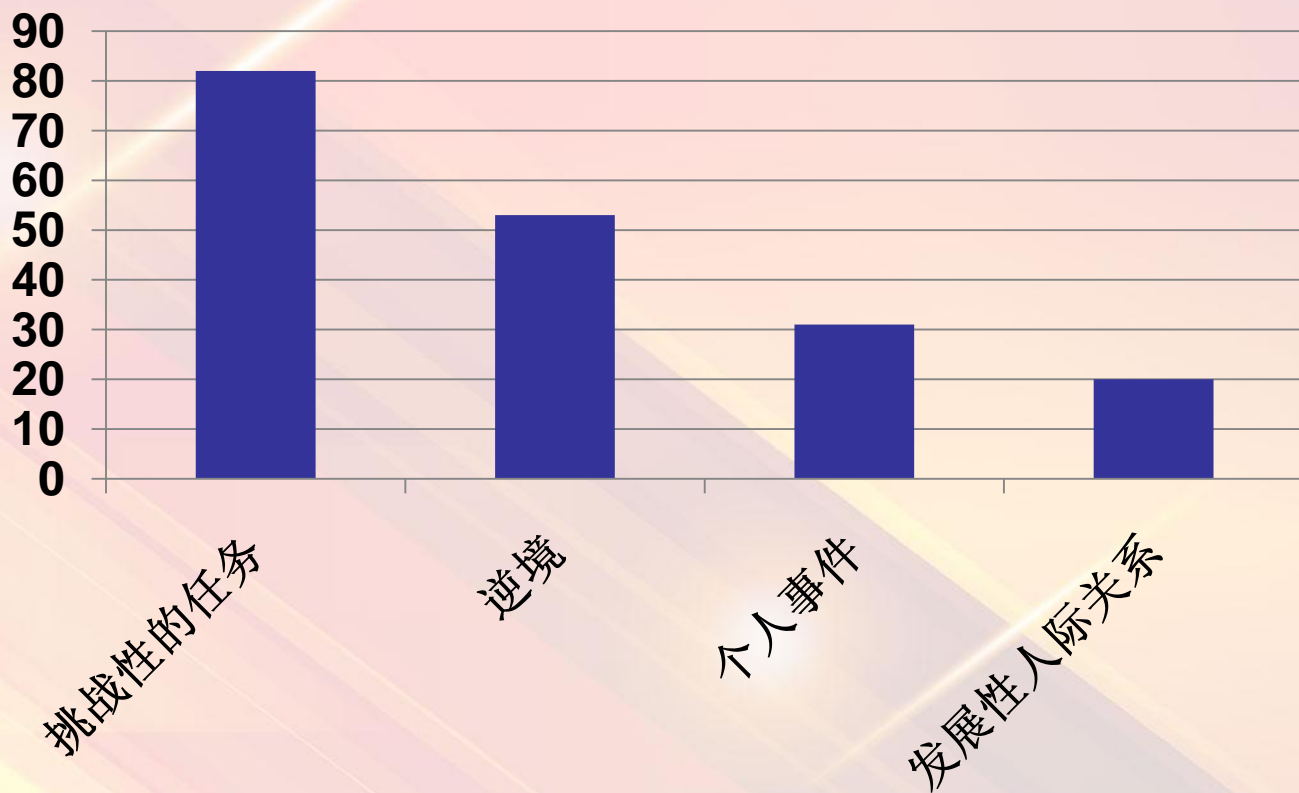
# 影响中国领导力的事件



Center for  
Creative  
Leadership

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

事件比率



HRA

# 影响领导力的事件细项

挑战性的任务	发展性人际关系	逆境	个人事件
扭转局面	典范人物	错误与失败	早期经历
扩权与提升	辅导与反馈	冲突	课堂学习和培训
新任务		管理问题下属	
组织变革		降职	
轮岗		艰苦磨练	
职业转变		个人创伤	
初做领导			
跨文化经历			

# 中国领导者学到的经验

领导自己	44%
领导他人	32%
领导组织	24%

# 学到的经验细项

领导自己	领导他人	领导组织
管理价值观(56%)	沟通(38%)	建立体系制度(29%)
新知识(29%)	激励员工(31%)	变革管理
自我意识(38%)	团队建设(31%)	客户导向
持之以恒	人性化管理	规划
自我改进	人才培养	战略决策
责任感	关系管理	执行和运营之道
自信心		

# 跨国对比研究：关键事件

	中国	印度	新加坡	美国
上司	20	47	53	41
扭转局面	46	31	19	33
扩权与提升	30	25	44	25
横向调动	22	27	39	10
新任务	20	37	25	12
纯个人因素	24	58		
危机			33	
与利益相关者打交道		24	36	
错误	28			
跨文化		27		
课程与培训	15	14	11	9



Center for  
Creative  
Leadership

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

# 中国全球化的需要

---

中国的全球领导力培养需求日益强烈：

- 中国在全球政治经济的地位和作用日益加强
- 中国企业“走出去”
- 人民币国际化
- 国际企业越来越离不开中国

# 全球领导力的新维度

---

领导者需要有效应对四大新挑战：

- 动荡性
- 不确定性
- 复杂性
- 含糊性

# 领导力技能的重要性

现在	将来 ( 5年后 )
73% 领导他人	89% 领导他人
64% 战略规划	86% 战略规划
63% 变革管理	86% 激发承诺
64% 资源丰富	82% 变革管理
62% 激发承诺	82% 资源丰富
60% 快速学习	81% 参与式管理
60% 决断能力	79% 快速学习
57% 建立和修复关系	77% 竭尽全力
57% 处变不惊	76% 生活与工作平衡





# 四大未来领导力缺口

- 领导他人
- 战略规划
- 激发承诺
- 变革管理
- 员工发展
- 工作与生活平衡
- 决断能力

# 领导力文化演变趋势



Interdependent

——相互依存型



Independent

——独立型



Dependent

——逐级依赖型

# 全球化时代组织转型要点

---

- 更强的头脑、更宽的视野
- 不光要新技能，更要全新的思维
- 将阻碍发展的潜规则曝光并摒弃
- 组织变革需要领导者个人的变革
- 转型不是“软技能”，是硬功夫



# CCL 领导力训练思路

# CCL的理念

---

CCL创始人认为：

- 领导力不是天生的，而是可以训练的
- 机构的进步，关键在于不断地培养在职员工的领导力
- 领导力测评不是为了晋升，而是为了发展
- 为个人营造安全的环境，慢慢了解自我
- 最主要的学习是在工作和经验中得到的

# 领导力四大基本要素

---

- 自我意识
- 快速学习
- 影响力
- 沟通

# 领导力发展路径图

- 领导自己
- 领导他人
- 领导管理者
- 领导部门
- 领导机构

## Leader Roadmap Key: Levels Developed ↗



# 专项技能领导力技能

---

- 战略领导力
- 有效团队领导力
- 女性领导力/突破领导力天花板
- 创新领导力
- HR专业人士辅导技能
- HR专业人士领导力发展
- 辅导有效提升业绩
- 测评技能认证

# 创新领导力



创意设计	创新思维技能	创新领导力
解释	关注	深刻洞察
拟人化	拟人化	利用个人经历
重设	想象	比喻
尝试	认真游戏	探索与试验
协作	协作探寻	鼓励不同观点
总体思维	雕凿	综合，而非分析