



European Academy for Executive Education
(International Business School)
欧洲高管教育学院（国际商学院）



全球化时代下的跨文化领导力

目录

www.eurac.com



全球领导力现状



全球经营与全球化



企业存在的问题



未来领导力



跨文化领导力



跨文化沟通力



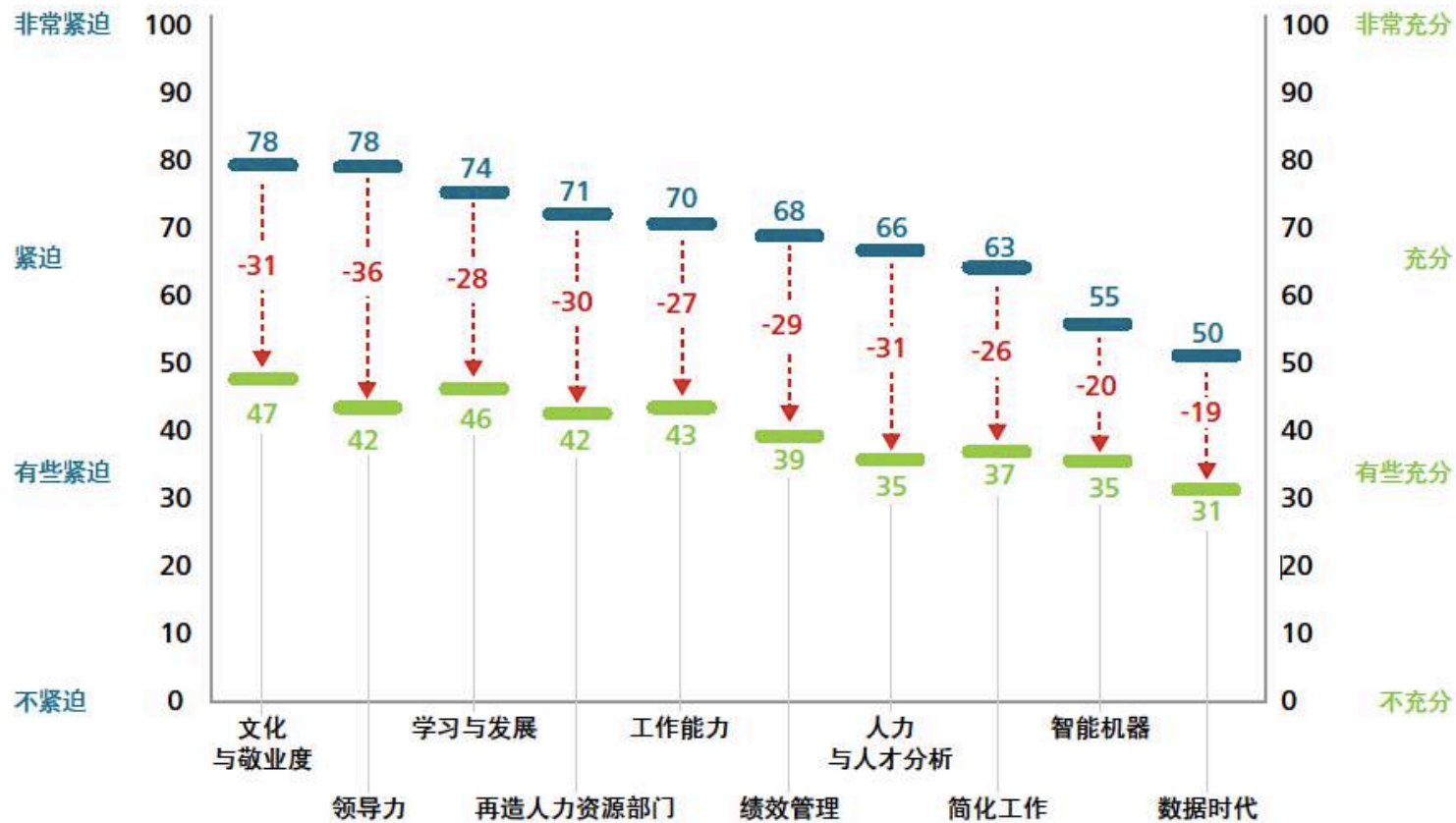
欧洲高管教育学院服务内容



全球领导力现状

www.eurac.com

企业文化、员工敬业度、领导力提升是最紧迫、最需要关注的问题



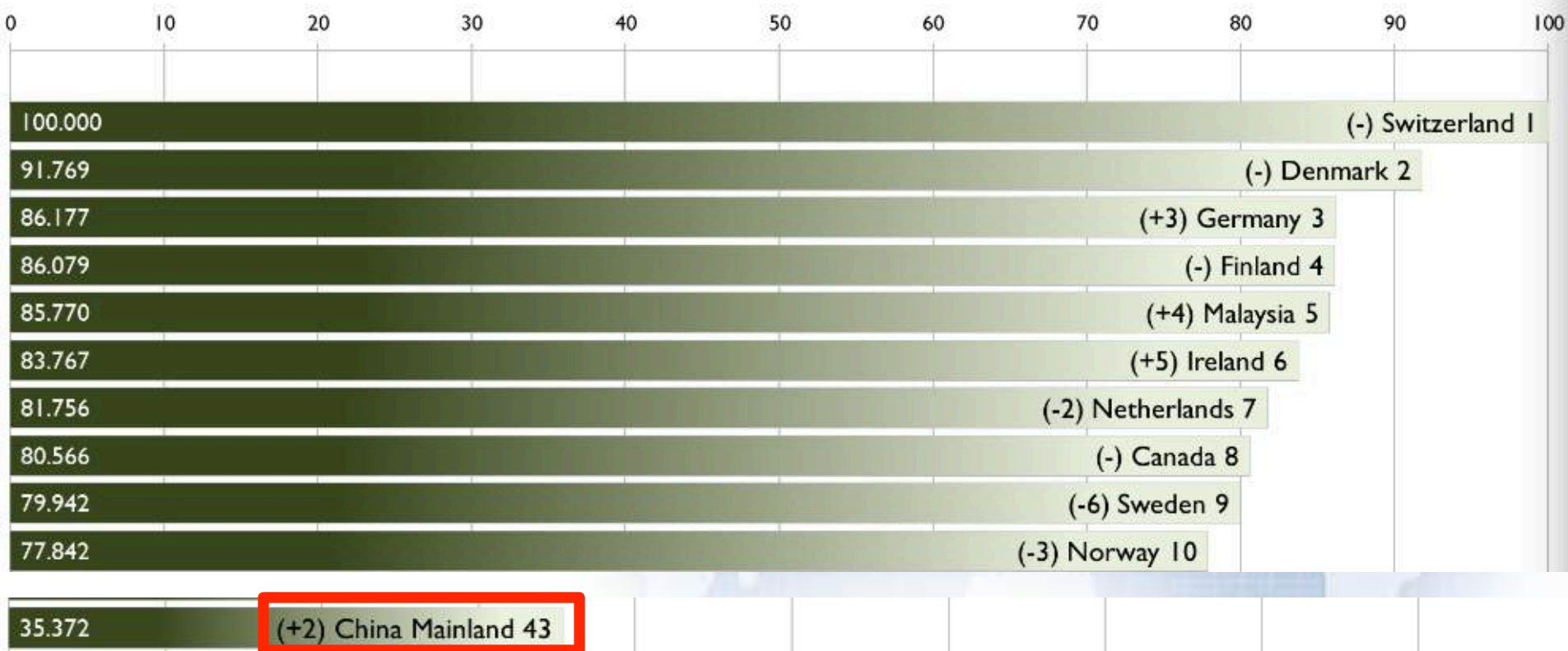
资料来源：德勤大学出版社《2015全球人力资本趋势》之图表《人才趋势：紧迫度与充分度》



全球领导力现状

www.eurac.com

全球范围内培育、吸引、留住人才的前十个国家是：瑞士、丹麦、德国、芬兰、马来西亚、爱尔兰、荷兰、加拿大、瑞典、挪威。**中国大陆仅排在第43位。**



资料来源：瑞士洛桑国际管理学院世界竞争力中心出具的 《2014 世界人才报告》



全球领导力现状

www.eurac.com

跨文化领导力
跨文化沟通力
是领导者最需
提升的软实力

次序	领导者认为自己在以下方面具有的领导力	比例
1	跨国、跨文化领导	34%
2	内部工作环境中的跨文化沟通	39%
3	融入跨文化或陌生的外国环境	45%
4	跨世代领导	54%
5	培养员工创造力与创新能力	56%
6	激励他人应对未来挑战	58%
7	识别、发展未来人才	61%
8	发展稳健人际网络 / 伙伴关系	61%
9	管理、实行变革	62%
10	辅导和发展他人	63%
11	建立共识和承诺	67%
12	与他人沟通与互动	74%

资料来源： DDI 《2014 / 2015 全球领导力展望》



- 金融和商品市场的全球化创造了新的关系和依赖性。资本和商品的移动在整个地球上几乎是无限的，生产的商品和服务越来越少依赖于特定的位置。经济与金融的紧密结合带动了人力资源的新运动，企业在全球经营的进程中，风险和挑战日益凸显，等级制度必然将被自我责任感取代，**人力资源的国际化**已成为全球经营的迫切需要。
- 全球经营的商业环境充满着前所未有的**不确定性**，企业家和企业高管们多年积累的成功经验可能成为桎梏，以往的经验、现有的知识贮备和专业技能已经很难满足快速响应市场的需求，他们必须加快知识更新的速度和频次。
- 企业的全球化归根结底是**文化的全球化、管理的全球化、人的全球化**。企业的全球化要求卓越的全球领导力。全球领导力就是企业领导者在全球范围内组织和管理供应链整合、全球生产、全球市场营销以及全球跨文化人力资源整合而取得企业成功的能力。

企业存在的问题

www.eurac.com

- **发展障碍：**缺乏进入全球市场的专业经济、法律、贸易等知识，企业不能发展壮大。
- **沟通低效：**您拥有具备深厚专业知识的尖端专家，但他们沟通能力薄弱，导致误解频繁发生。
- **领导低能：**您的团队成员背景复杂、多重（跨国、跨文化、跨学科、不同年龄、虚拟等），管理者缺乏高效的领导能力。
- **融入挫折：**您的外派管理者和员工不知道如何更好地融入国外的商务环境和文化，因此工作的意愿、责任感、行动力、成果不突出。
- **文化限制：**您拓展海外业务时对目的国的文化精髓认知有限，导致不确定的行为、不清晰的方向、以及进退两难。



全球化时代呼吁领导力的可能性，即建立在希望、志向、创新基础上的领导力，而非约束实用主义历史模式的重复。**未来领导力意味着应对复杂性和不确定性的能力：**

- 高灵活度与高感知
- 灵活适应新环境与新现状
- 一步一步前进
- 同时关注很多方面（市场、客户、员工等）
- 建立清晰和有吸引力的愿景
- 创造行动力
- 营造系统中创造力发生的条件
- 接受系统太复杂太难被理解的事实
- 避免制定只在稳定体系中发生作用规则，稳定的体系在全球化时代并不存在
- 探讨解决方案而非问题，系统中的人承担自己找到解决方案的责任

“系统”是指组织内外的环境。

管理复杂的变化

愿景	+	技能	+	激励	+	资源	+	行动计划	=	变化
愿景	+	技能	+	激励	+	资源	+	行动计划	=	混乱
愿景	+		+	激励	+	资源	+	行动计划	=	焦虑
愿景	+	技能	+		+	资源	+	行动计划	=	抵抗
愿景	+	技能	+	激励	+		+	行动计划	=	挫败
愿景	+	技能	+	激励	+	资源	+		=	错误的开始

领导力的新法则：Beta型领导力

- ✓ 权利分散
- ✓ 灵活
- ✓ 以人为本
- ✓ 创业精神
- ✓ 扁平 / 无等级
- ✓ 动态性稳健
- ✓ 非官僚
- ✓ 适应性强
- ✓ 道德的
- ✓ 胜任力
- ✓ 民主的
- ✓ 市场驱动
- ✓ 能够感知和反应
- ✓ 联系网 / 网状化结构

未来领导者的品质：

- ✓ 情绪智力
- ✓ 教练准则
- ✓ 智慧先于知识
- ✓ 意向性与热情
- ✓ 整体系统愿景
- ✓ 灵活性与弹性
- ✓ 真实与谦逊
- ✓ 服务型领导力
- ✓ 自我认知

跨文化领导力意味着在全球经营和全球化背景下，领导者进行跨国和跨组织各级领导的能力。

- **从组织的角度：**跨文化领导力意味着领导者在不同国籍、不同价值观念、不同文化背景的员工构成的组织中所实施的一种统领和协调的行为。
- **从文化交流和文化变迁的角度：**跨文化领导力是适应全球化浪潮和服务世界性文化浪潮的一种新型领导力，是考验领导者驾驭和适应文化挑战能力的一种独特现象。

资料来源：<http://wiki.mbalib.com/wiki/跨文化领导>

具备跨文化能力领导者的特点：

文化浸没：在不同文化中生活的经验

能力：在组织各层级上表现出来的跨文化专长

关照：平衡利润和利益相关者的兴趣和价值

联系：参与不同文化的交流与互动

意识：对自身文化背景和偏见的自我认知

语境：无偏见的情境视角

对比：在领导跟随者与激励跟随者方面的文化差异

“文化是指导人们行为的心理程序。”——跨文化管理大师 郝夫斯特

“文化，是一种包含精神价值和生活方式的生态共同体。它通过积累和引导，创建集体人格。”——中国著名文化学者 余秋雨

跨文化沟通作为一门交叉学科，涉及人类学、商务科学、交际学、文化学、语言学、教育、管理科学、心理学、社会学。

跨文化沟通力，是运用最有效的工具和技巧对他人产生引领。

欧洲高管教育学院服务内容

www.eurac.com

时间	主要内容
跨文化 领导力 第一阶段	文化差异与跨文化沟通（理论） 第1天 认知全球文化：文化纬度、文化差异(29个国家的文化隐喻) 多语世界的跨文化沟通
	跨文化沟通心理学（工具与方法） 第2天 引领跨文化沟通进程 超越文化之上的沟通程序
跨文化 领导力 第二阶段	高效跨文化领导力（理论与实践） 第1天 跨文化背景下的领导、挑战、支持 价值观驱动领导力（第一部分）
	培育全球化管理者的跨文化技能（实践） 第2天 价值观驱动领导力（第二部分） 全球视野下的企业文化与组织行为 消除外派管理者脱轨现象的正确举措

根据具体需求和目标定制公开课和企业内训方案



欧洲高管教育学院服务内容

www.eurac.com

阶段	主要内容
跨文化沟通力 第一阶段 (3天)	神经语言程序学中关于沟通的基本原则 如何快速获得信息、发现他人思维程序、行为模式和内心地图： 认知感知系统、眼部运动模式、语言与非语言的引导 如何建立信任并对他人产生影响： 同步、引领技术、确定问题、确定目标技术
跨文化沟通力 第二阶段 (3天)	如何将语言的 魅力转化为影响力 ：米尔顿语言模式、梅塔语言模式 认知世界模式、信念与知识比较 如何快速改变他人固有的信念：情景重构、意义重构 如何挖掘他人潜在意图并达成承诺： 同意/协议框架、成功的谈判模式、有条件的协定
跨文化沟通力 第三阶段 (3天)	梅塔程序（人对外界感知的基本程序）、特点、及其在销售中的应用 Nautilus人格轮廓图：了解自身偏好的感知系统、梅塔程序、个性特点 王牌沟通与采访技术：模式日记 改变沟通对方固有理念的有效模式：巧妙回话术

根据具体需求和目标定制公开课和企业内训方案



受益与价值

- 有效提高跨国商务与跨文化工作环境中管理者对自身和对他人的文化觉知与文化敏感度。
- 有效提升自身作为领导者的认知，察觉领导者的知行合一对跨文化团队的积极影响。
- 通过差异化跨文化团队成员的个性特点，获得高效、真实、可信的跨文化领导力。
- 通过高效的沟通快速做出智慧的决策。
- 有效提升领导者的说服力和接受度。
- 有效组织和完善外派管理工作，培育跨文化领导力极强的队伍，为在国际化道路上遥遥领先做足软实力准备。



European Academy for Executive Education
(International Business School)
欧洲高管教育学院（国际商学院）



自识致远，行至善

info@eurac.com