

CEO管理新知译丛

成功的全球化管理者

——如何进行跨地区、跨国家
与跨文化管理

Success for the New Global Manager

What you need to know to work across distances, countries, and cultures

玛克辛·道尔顿 (Maxine Dalton)

克里斯·厄恩斯特 (Chris Ernst)

珍妮弗·迪尔 (Jennifer Deal)

/著

琼·莱斯利 (Jean Leslie)

王俊杰 /译

CEO

New Managing Knowledge for CEO

中国人民大学出版社

CEO管理新知译丛

成功的全球化管理者

——如何进行跨地区、跨国家
与跨文化管理

Success for the New Global Manager

What you need to know to work across distances, countries, and cultures

玛克辛·道尔顿 (Maxine Dalton)

克里斯·厄恩斯特 (Chris Ernst)

/著

珍妮弗·迪尔 (Jennifer Deal)

琼·莱斯利 (Jean Leslie)

王俊杰 /译

New Managing Knowledge for CEO

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的全球化管理者：如何进行跨地区、跨国家与跨文化管理/道尔顿等著；
王俊杰译.

北京：中国人民大学出版社，2005

(CEO 管理新知译丛)

ISBN 7-300-06593-7

I. 新…

II. ①道…②王…

III. 跨国公司-企业管理

IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060311 号

CEO 管理新知译丛

成功的全球化管理者

——如何进行跨地区、跨国家与跨文化管理

玛克辛·道尔顿

克里斯·厄恩斯特 著

珍妮弗·迪尔

琼·莱斯利

王俊杰 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 8 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2

印 次 2005 年 8 月第 1 次印刷

字 数 171 000

定 价 20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

CEO

译者前言

虽然我国的企业在迅速地成长，但真正意义上的世界级大企业还较少。即使是大型企业，其业务活动也主要在国内展开，对全球化管理者需求较少。学者更多的是研究企业的各项基本职能，对管理者的角色研究相对较少。

在翻译本书之前，我虽然在管理学方面有一定研究，但对此了解亦不深入。正是本书的书名深深地吸引了我，使我开始思考，在我国企业正在茁壮成长、逐步走向世界的今天，我国的企业如何满足对全球化管理者逐渐增多的需求？

本书的作者都是来自跨国企业的实干家，笔墨不多，但观点明确，思路清晰，他们以自身的实践经验现身说法，从而使得本书内容丰富生动。他们以一名普通的本地管理者逐步地成长为一位全球化管理者的经验为例，娓娓道来，具有很高的可读性。因此，本书也被《商业周刊》评为该领域畅销书的第一名。

本书着眼于一个全球化管理者如何在跨距离、跨国家和跨文化的情况下，成功地管理跨国企业。本书分为两部分：在第一部分中，作者指出全球化管理者和普通管理者之间的区别，作为全球化管理者面对的环境已经发生根本的变化——原来在本国工作非常成功，在新环境中却未必会成功，全球化管理者需要具备何种基本能

力和核心能力；在第二部分中，作者根据自身的实践经验告诉读者如何做才能成功，同时指出个人努力是成功的重要因素之一，此外全球化管理者的成功还与管理者所处的组织有关。组织需要给员工提供一个合适的平台和发展通道。

2 以上观点仅为我的一点感想和体会。相信读者在轻松阅读之后会有更多更深的心得。

感谢中国人民大学商学院的于秀慧硕士参与部分章节的翻译工作，赵建芳硕士参与本书的校对工作，从而使本书的翻译工作更加完善。

感谢我的导师、国内知名管理学家、中国人民大学商学院博士生导师汪星明教授，本书在翻译过程中得到了她的大力支持。

感谢闻洁女士和刘蕴莉女士，她们使得我比读者先行一步接触到了有关全球化管理者角色定位的全新管理思想和实践经验。

本书翻译难免有不当之处，请不吝赐教。译者亦希望能就此主题和各位读者展开交流，电子邮箱是：wangjj2@ruc.edu.cn。

王俊杰

于中国人民大学宜园

CEO

致 谢

我们非常感谢 Novartis Pharma 公司、Gate Gourmet 公司、Motorola 大学和 Volvo 汽车公司的领导者，他们非常热情地同意参与这个研究；我们也同样非常感谢内部合作伙伴 Gerard Antoine, Frances Coman, Tracy Elazier 博士和 Ann Hesselborn，他们让这种合作关系成为可能。同时，特别感谢 Walter Ritter 博士和 Novartis Pharma 对我们工作的慷慨帮助。

感谢 Denise Craig 为我们查找参考资料、帮助取得许可和剪辑错误，感谢她的支持和协助。我们也非常感谢内部同事 Michael Hoppe, Jim Penny, Marian Ruderman 和 Valerie Sessa 的评论，他们帮助我们取得今天的成绩。我们也感谢 KOC 大学的 Zeynep Aycaan 审核了我们最初的项目研究建议。我们感谢 Janet de Merode 用她首次文化评论协助，感谢 Jennifer Maigetter 和 Gustav Ragettli 进行的一些早期采访。最后，我们感谢创造性领导中心 (CCL) 出版团队的全体成员，特别是 Marcia Horowitz 和 CCL 的特别参考管理员 Peggy Cartner 以及我们在 Jossey-Bass 的编辑，感谢他们在整个过程中对我们的支持和指导。

CEO

作者简介

玛克辛·道尔顿 (Maxine Dalton) 是创造性领导中心 Center for Cre 的差别实践区中领导方面的团队主管。在这个岗位上，她主管研究和项目开发，这些工作主要是帮助人们了解别人是如何能够有效地管理和领导那些在主要社会领域中与他们不同的人。玛克辛已经为人力资源专家们开发出一种被称为“培养成功经理人的工具”的程序，并且发展了这些在全球范围内推行的程序，随后在团体或者个人身上使用 360 度考评。她的著作范围是很广泛的，大概包括创造性领导中心剪报和关于全球问题、360 度反馈和人力资源问题等的杂志文章；她也在国际性的座谈会或者其他会议上召开研讨会。玛克辛在南佛罗里达州大学取得工业/组织心理学的博士学位。

克里斯·厄恩斯特 (Chris Ernst) 是创造性领导中心的一位研究员，致力于研究在一个全球互动的世界里不断变化的领导者的角色。作为一名学生和旅行者，他有着非常丰富的国际经验。在加入创造性领导中心之前，他在西班牙北部的一个国际商业学校教书并做研究工作。克里已经与别人合著了几篇论文，并且经常在关于全球问题的报刊上发表自己的见解。他取得了北卡罗来纳州立大学的工业/组织心理学博士学位。

珍妮弗·迪尔 (Jennifer Deal) 是创造性领导中心的一个科学家，在中心里她近来负责新兴的领导人工程。在这个岗位上，她调查了代沟问题对领导的影响。另外，她也对全球领导、冲突管理、媒介作用和个体与小群体的决策制定等方面有研究兴趣。在领导人选择、全球管理与发展、管理中的女性和代沟问题等方面，珍妮弗已经创作或与别人合著了很多报告和论文。她取得了俄亥俄州立大学的工业/组织心理学博士学位。

5

琼·莱斯利 (Jean Leslie) 在创造性领导中心是仪器和发展研究的管理者，她主要研究多角度反馈和评估对个体、团队和组织的影响。在这个岗位上，她也为创造性领导中心的工具设计研究过程并且解释它们的影响。在标杆认证研修班她也是一个指导者，负责将创造性领导中心的方法翻译成其他语言。在创造性领导中心工作中，琼一直以来在跨文化问题和出轨的领域非常活跃，并且在 360 度反馈方法、出轨和跨国比较方面协助编写了一些论文、报告和书目。她取得了位于格林斯博罗的北卡罗来纳大学社会学领域的文学硕士学位。

CEO

目 录

第 1 章 绪论.....	1
全球化管理者的新环境.....	4
为什么有效的全球化管理技巧是非常重要的?	6
我们提出的问题与这样提问的原因.....	7
一个开发管理者的新框架.....	8
本书的组织结构情况.....	9
本书的写作对象	10

第 I 篇 新的全球化管理者

第 2 章 全球化管理者的世界	16
时代是如何变化的?	19
什么才是最有效的?	28
第 3 章 你已经知道的: 你必须拥有的能力	31
相似但是有区别	34
有效管理者的五种必需的能力	39
工具	42

	使用文化维度工具要注意的几点	57
	应用这个工具	60
第 4 章	你需要知道的：核心能力	72
	国际商务知识	75
	文化适应性	76
	转换视角	77
	创新能力	81
	全球化管理的道德准绳	84

第Ⅱ篇 有效的全球化管理

第 5 章	你能做什么？	92
	从经历中学习	93
	如何去开发四种关键的能力？	98
	这不只是你自己的事	127
第 6 章	你的组织可以做什么？	129
	早期确认	130
	打破以国家为基础的玻璃天花板	132
	在全球性的工作中有效率：设定目标	133
	提供给员工基本的信息	135
	战略性的用人与安排	137

尾声

全球化管理者接下来需要做什么？	143
-----------------------	-----

附录 A：调查研究.....	149
附录 B：商业道德的国际标准	171
附录 C：联合国《人权法案》	179
建议阅读文献.....	185
参考文献.....	188
词汇索引.....	196
关于创造性领导中心.....	213

CEO

第 1 章

绪 论

彼得 (Peter) 从小在美国路易斯安那州的乡村中长大, 他是家族里的第一位大学毕业生。彼得就读于一所州立大学并以班级第三名的好成绩毕业, 获得电子工程学士学位。如果他在大学期间少参加一些兼职工作, 他的成绩可能会更好。他刚毕业, 有一家从事大型公共设施建设的公司看中了他, 愿意为他提供一个职位, 彼得接受了这个工作。由于工作表现出色, 他很快由办事员逐步地升为公司的经理。不久前, 他被公司任命为东南地区的经理。

彼得具有出色的解决问题能力和丰富的专业技术知识, 喜欢迅速地找到问题的正确答案。他相信, 如果人们可以持之以恒, 那么所有的问题都会迎刃而解。他为人正直并拥有丰富的专业知识, 他得到了直接下属和同事们的广泛尊重。彼得对待问题态度专一、注重实效、聪明睿智、以任务完成为导向并且行为直截了当。他将世界看做是螺帽、螺钉、螺杆和电路图; 他并不愿精心处理复杂的人际关系, 认为这些对领导能力的开发没有太多的用处。

尽管彼得倾向于沉默寡言，同时他的一些行为给人以胁迫的感觉，但是，他与人相处的技巧还是可以接受的。此外，彼得也不善言辞，但只要他有问题，他就会提出来。那些了解他并与他具有相似的定位、背景的同事对他的行为并不反感。他们只是有时对彼得的行为感到好笑而已。而那些不了解彼得以及与他背景不同的同事则认为，他的行为有点粗鲁并对此表示反感。

彼得在路易斯安那州的西北部城市什里夫波特(Shreveport)工作，他的许多合作伙伴或来自相同的地区或毕业于同一所大学。由于这个原因，彼得是一个谈判能手，并且在过去与工会的谈判中处于主导地位。工会的代表很信任彼得，因为他们知道彼得对他们的期望很了解。彼得从不浪费工会代表的时间，并且和他们每一个人都保持联络。彼得可以迅速地确认问题所在，然后将其解决。

彼得所在的公司最近兼并了一家法国公共设施公司。现在，公司要求他到法国去管理这家公司，这家公司的情况和美国公司很类似。这份工作并不需要改变工作地点，但是需要他经常在巴黎和法国其他地方进行穿梭往来。此外，他还得管理好他目前在美国的工作，这些工作的地点包括佛罗里达州、西弗吉尼亚州、路易斯安那州和宾夕法尼亚州。由于彼得结婚不久，所以他希望通过电子邮件、可视电话和远程电视会议的方式来履行自己的大部分管理职责。但是，特别在工作刚刚起步的阶段，他必须要服从公司的安排，花费较多的时间在外地工作。

彼得现在是雄心勃勃，他已经意识到这是新的发展机会。他知道由于美国有自己的特殊规定，而且核能源在法国工业系统中的地位和美国是不同的。这样，公司的业务在两国之间并不总是一致的，但是，彼得对自己可以胜任这份工作并不怀疑。毕竟，他可以说一点法语，而且他在巴黎和法国的南部度过假。他对法国还是比较熟悉的。事实上，彼得的先祖中就有一些人来自法国。当然，他对技术的应用很是精通，并且他直接从事过许多实际的项目工作。彼得已经安排好了他的第一次网络在线管理会议。他希望可以尽可能地 and 法国公司保持联系，但是，与此同时，他也相信他不可能仅仅通过一次旅行就可以熟悉情况。

但是，彼得可能并没有意识到他现在的工作事实上要比以前复杂得多。现在，他已经是一个全球化管理者了。他的工作区域跨越位于两个大洲的两个国家的7个地区。这两个国家拥有不同的文化价值观和取向；而且，这两个国家在法律、政治和历史进程方面有着很多差异。即便是这样，根据彼得过去的背景和成功的经历，你可能认为他可以轻而易举地胜任这份工作。毕竟，他的新的工作岗位有同样的运营流程，只不过是在法国而已。这个工作岗位只不过使他工作的范围变大了而已，这种情况他以前也经历过。他的职责被加大了，但是并没有本质的不同？还是反之？

全

球化管理者的新环境

4

彼得如果认为全球化的管理和在自己祖国进行的管理没有太多区别，那么，他就可能面临着一系列的障碍和不可预测的挑战。他会发现商业在通过他从前认为奇怪的方式进行。他将发现，在过去可以用来很好地工作的方式现在可能不再适应新的情况。或许彼得更有可能将这份在海外的、涉及到文化差异的工作看做是一种流放，但是这种情况对于在海外工作的管理人员来讲再熟悉不过了。被派往国外工作的人员需要花费许多年的时间，在处于不同国家和文化间的组织进行旅行和工作。

但是彼得的工作并不完全是被派往国外工作。他和许多类似情况的人员面临着一个更加复杂的情况，而这就是今天的全球化管理者所面临的情况。彼得要成为一位管理者，成为一位业绩显著、业务敏锐、社会方式和技术持续进步的协调者和整合者。全球化管理者需要负责将大量的输入依据不同的层次水平进行分类归纳，并且要对要素有着较为深刻的理解。这是因为他们面临的环境越来越全球化，越来越复杂。换句话讲，他们需要在不同的地区、不同的国家和不同的文化情况下进行管理工作。他们面临着更为广泛、更为复杂的任务，而这个任务给管理人员提出了一系列特殊的领导关系挑战。

当彼得接受了作为一名全球化管理者的任命之后，这就是他的新的工作环境情况。他的新工作将会跨越多个时区，跨越多个国家的制度和预期文化。他将不是一个在海外的长期驻留工作人员，换句话讲，彼得将生活在美国，而不是到法国定居。可是，当彼得每

次开展工作时，他将不得不和来自其他国家的人员进行交往。当彼得拿起电话、发送电子邮件或者下飞机时，他要打交道的人员就可能有着不同的文化背景。彼得将会逐渐明白，这些文化背景是与一个国家的（或地区）的法律和习俗紧密地联系在一起的。

现在我们已经发现很多像彼得这样的人，这种特殊职位的管理者们对全球范围和规模的挑战非常困惑。毕竟，如果一个人的全部职业生涯一直在路易斯安那州的什里夫波特，那么他有必要知道全球化管理吗？我们的回答是“当然有必要”。如今，在任何一种组织中，很少出现在一天的工作当中没有接触过来自其他国家的人员、政策和产品的情况。即使有人不希望这样认为，但是现在他的选择变得越来越明显和简单：要么去了解全球性的问题；要么风险就会随之而来。“如何与来自不同地区、具有不同文化背景的人一起有效地工作”，这是每一位管理者必须学会的技巧。

南希·阿德勒（Nancy Adler）认为：“全球化管理者主要关心的是在不同文化之间的人员和思想的互动，而不是关注于在管理者的祖国中原来的特定领导方式的效用和对来自不同国家的管理者的管理方式的比较……全球化的管理既不是国内的管理方式，也不是多国管理方式的综合；全球化的管理主要关注于跨文化的互动，而不是对单个文化的描述和对多种文化的比较。”（Adler, 1999, p. 53, 特别强调）

在本书中，我们谈论怎样才能使一个全球化管理者（在不同的地区、国家和文化间工作）进行有效的管理。我们考虑到了这种复杂性的范围、规模和层次。我们认为，我们描述的全球化环境的情景将有助于你在你的职业生涯中认识到这种复杂性的存在，并在它发生之时可以有效地进行管理。

更为重要的是，我们为你描述和显示了如何确认和开发必要的

管理能力，这对于你的成功很重要，无论你的工作范围是全球性的还是国内的；同时我们将给你一些工具来分析你目前的专业水平。随后我们将提供给你一组**全球性关键管理能力**的知识，这与你能否胜任全球性工作密切相关。这些技巧使你目前拥有的能力进行适当的转变，继而适应全球的复杂情况。这些技巧将使作为全球化管理者的你胜任你的职责，同时也使你战胜所面临的挑战。这些关键的能力不是简单地将这些必备的全球化技巧进行主要的罗列，而是经过数以百计的全球化管理者的实践显示对于成功的管理是至关重要的一系列的工具。

最后，我们将向你显示，在一个全球化的、复杂的环境中，你的组织将如何帮助你获得这些重要的能力。

为

什么有效的全球化管理技巧是非常重要的？

布伦兹威克公司（Brunswick）的前首席执行官杰克·瑞洽特（Jack Riechert）对此进行了最好的总结：“财务资源不是问题，对于一位杰出的全球化管理者而言，我们可以提供足够的资金、产品和职位。我们缺乏的是人力资源。我们并没有足够的拥有必需的全球化领导能力的人才。”（Gregersen、Morrison & Black, 1998）这种感触在许多的执行官和高层管理者之间引起共鸣，他们的组织大都在全球经济中参与竞争。进行有效的全球管理的最大障碍是人才的短缺，尤其是缺少可以在新的经营模式中成功地进行管理和大显身手的人才。

全球性的工作经历对于渴望跻身组织高层的管理者而言，变得至关重要。普华永道公司（Price Waterhouse Coopers）1999年的