

Being the Boss

The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader

上任第一年 ②

从团队管理者
到卓越领导者的成功转型

[美] 琳达·希尔 (Linda A. Hill)
洛厄尔·肯特·莱恩巴克 (Lowell Kent Lineback) 著

宋成一 黄卫峰 / 译 康至军 / 审校



全球最具影响力
50 大商业思想家
THINKERS 50
全新力作

帮助管理者持续成功，迈向事业的最高目标



机械工业出版社
China Machine Press

BEING THE BOSS
THE 3 IMPERATIVES FOR BECOMING
A GREAT LEADER

上任第一年

2

从团队管理者
到卓越领导者的成功转型

[美] 琳达·希尔 (Linda A. Hill) 著
洛厄尔·肯特·莱恩巴克 (Lowell Kent Lineback)

宋成一 黄卫峰 / 译 康至军 / 审校



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

上任第一年 2：从团队管理者到卓越领导者的成功转型 / (美) 希尔 (Hill, L. A.), (美) 莱恩巴克 (Lineback, L. K.) 著; 宋成一, 黄卫峰译. —北京: 机械工业出版社, 2015.12

书名原文: Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader

ISBN 978-7-111-52442-7

I. 上… II. ①希… ②莱… ③宋… ④黄… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 295664 号

本书版权登记号: 图字: 2012-7799

Linda A.Hill, Lowell Kent Lineback. Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader

Copyright © Linda A. Hill and Lowell Kent Lineback.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

上任第一年 2

从团队管理者到卓越领导者的成功转型

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 岳小月

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 15

书号: ISBN 978-7-111-52442-7

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

译者序

THE TRANSLATOR'S WORDS



为什么要读这本书

管理别人不是管理自己的延伸。在我自己的职业生涯当中，曾经历过多个层级的晋升和转型，体会最深的，就是从员工到团队领导的这一跳，最惊险，也最困难。尽管到了更高的级别，管理工作会变得非常复杂，但如何管好人、管好自己的下属，依然是最重要的挑战。

大部分走上管理岗位的人，在最初的一段时间里都是懵懵懂懂的。很多人会有一点“终于有手下可以差遣”的得意，但对于成为团队“当家人”没有太多的感觉。随着工作中的挑战越来越多，突然有一天发现，自己似乎掉到了陷阱中。管好下属如同架着一群猫向前走，困难得让自己精疲力竭。

管理者必须学会以不同的方式来看待工作。在人生历程中，我们会遇到很多人生角色的转变，比如结婚、升级做父母。成为管理者所需要的学习和转变，不啻于人生角色的转变，和这些重大的人生转折一样，管理者也必须发展出崭新的思维和行为模式。

有意思的是，越是明星员工，在成为管理者时面临的挑战越大。让自己成为优秀员工的种种习惯，反而会成为管理者之路上的绊脚石。成

为管理者，意味着要扮演完全不同的角色，要大幅调整自己的时间分配，另外也需要具备完全不同的技能。

尽管如此，写给管理者的书已经多如牛毛，为何还需要本书？拿到本书之前，我们心里也有这样的疑问。但在读了引言和第1章之后，我们就决定要将它翻译出来献给更多的管理者。因为与其他书籍相比，本书有两个非常鲜明的优点。

扎根于管理的本质而又深入浅出

大部分书籍会让人产生一种错觉：管理似乎是套路表演，平和优雅。但现实中的管理更像是一场拳击赛，紧张而又混乱。管理工作的本质就是高压、零碎而又忙乱，充满悖论。本书揭示了管理中很多让人焦头烂额的悖论，随便举几个，相信资深的管理者都深有体会：

你必须为别人所做的事负责；

越关注工作目标，越需要关注具体做事的人；

有时你必须牺牲某些人来成就更大的利益。

作者探讨了一个现实中的管理世界。也正是因为作者对管理现实的深刻认识，才会触动管理者，并引起强烈的共鸣。更可贵的是，作者并没有停留于此，本书也提供了很多具体、务实的建议，能够促进管理者在工作中进行反思和行为转变。

理论与实践完美融合

琳达·希尔是最接地气的管理学教授之一。也正因为此，挑剔的管理大师亨利·明茨伯格才会多次不吝赞美之情，对其研究成果有颇多肯定。本书延续了希尔畅销书一贯的风格，关注现实挑战，给出了简洁、有力的指引。

肯特·林贝克为本书增色很多。林贝克有着数十年的从业经历，更难得的是，正如他自己所说，因为天性原本就喜欢观察，因此在工作中总是身兼演员与旁观者的角色。正因为此，他对管理工作的本质、常见

的错误以及如何做好管理，有着自己的独到见解。

两位作者的联合，使得本书提供了丰富、完整而又简易可行的模式。在翻译和校对过程中，我们一边为作者的洞察和娓娓道来击节赞叹，一边有相见恨晚的感慨：如果早几年能够读到本书该有多好，可以少走很多弯路。

在多年的咨询辅导生涯当中，我们曾遇到很多大型集团身居高位的领导者。当与他们一起解决工作中的问题时，经常会发现，问题的根源在于他们在管理生涯的早期没有掌握基本的管理技巧，而这一问题逐渐被升职所掩盖，成为后遗症。

因此，最后需要指出的是，本书也适合已经身居高位的领导者。本书提供的建议，面对的正是让所有层级的管理者头疼的棘手问题。相信所有层级的领导者，都会从中受益。

序 言

PREFACE



为什么要写这本书

本书写给想要在职场上游刃有余、卓有成效的管理者，也就是那些想与他人一起工作或在领导团队的工作中表现出杰出表现的人。在过去的近30年时间里，我一直在研究优秀的管理者现实中都做了什么，以及他们是怎样学会做这些事情的。我的结论是：做好管理很不容易，而且越来越难。

作为哈佛商学院领导力中心主席，我花了大量时间与来自全球的精英人才一起工作。他们满怀抱负、聪明且事业有成。没有什么比看着这些不断前进、实现抱负的管理者更让我高兴了。但是，我也看到太多人壮志未酬、铩羽而归，未能真正发挥潜能。为什么？因为他们停止了对自我的开发。领导力就是帮助自己更好地达成目标。它可以通过学习获得，但前提是你必须愿意学习，并且致力于严格的自我发展。

在《上任第一年1》一书的第1版中，我仅仅为新经理提供了一个平台，来分享他们第一年工作中的各种挑战与磨难，以便为其他新管理者提供借鉴。令人高兴的是，这些故事至今仍然能引起共鸣。有很多管理者不断地发邮件来分享他们阅读后的感受，当他们发现其他人也有与自

己类似的痛苦经历时，顿时感觉很宽慰！

在《上任第一年1》中，我强调了新经理在处理挑战时经常提出的三个问题：我怎样更有效地处理组织政治以及影响我的同事和上司？我怎样随着时间的变化来开发并领导一个多样化的团队？我怎样才能打造一个成功的管理生涯？在《上任第一年2》中，我基于自己作为MBA领导力课程的课程带头人的经验，提炼出经过检验的分析框架和对策建议。

让我惊讶的是，这么多年来许多资深的管理者不断和我联系，对《上任第一年1》表示感谢！其中有一个人说这是她读到的最好的书，“你从来不知道自己是否已经从‘胜败全靠自己的商学院’里学到了正确的课程”。的确，在现实环境中，自己到底有没有做对事情，以及到底表现如何，要获得诚实的反馈不容易。

和《上任第一年1》一样，《上任第一年2》讨论的也是管理的基本要素。《上任第一年2》的目标读者不只是新经理，更是有经验的管理者。如果你已担任管理者多年，如何判断自己的表现是否称职？你希望自己真正出类拔萃吗？

洛厄尔·肯特·莱恩巴克就是一位资深的管理者，也是我最棒的合作伙伴。他问我是否有意合写一本书，讨论当今优秀管理者所需的基本特质，为大家提供丰富完整而又简易可行的模式。我们想在你履行管理职责的时候，提醒你应该将注意力和精力放在哪些事情上；我们想要点出一些常见的管理悖论，以及管理者经常犯的错误。我们怎么知道自己所写的东西是真实有效的？我们以研究成果为基础，加上各自几十年的管理、教学和顾问经验；我们辅导过的管理者遍布世界各地，在各种不同的组织中扮演着各式各样的角色。

管理者必须通过不断学习进而精通管理及领导之道，本书的目的就是要呈现这一过程。曾经有一位管理者把管理的学习比喻成初为人父或人母的过程：各种学习及挑战会不断出现，而且越来越复杂。只能满心期望自己随着时间的流逝而变得越来越聪明，以便为孩子提供人生不同

阶段所需要的指导与帮助。这个比喻非常贴切。

本书鼓励大家不断进行自我反思，以获得达成事业目标所需的智慧。在内容和形式上我们做了精心的设计，以便你可以将所学转化成富有成效的行动。所有人甚至最伟大的管理者都是不完美的，但是我敢打赌，那些你极其钦佩的管理者一定懂得，精通管理需要纪律、坚持与决心。希望本书可以成为你手边的工具书，随时用它来帮助自己进行必要的调整，以便更好地实现自己的梦想。

琳达·希尔

在过去的30年里，我在各种组织中担任管理者。我从基层的项目经理做起，经过多个职位的历练，最后做到总经理。在职业生涯中，我面对过各种不同的工作任务：从为客户完成项目，到每天按照计划达成工作成果，一直到思考企业层面的愿景、目标与策略。

回顾这一旅程，我从来没有认为自己能够经常做到“称职”以上。我有优势也有不足，也无法避免常见的倾向：常常高估自己的优势，事后又会认识到自己的不足。若说我和其他管理者的最大差别，那就是我一向非常关注自己工作的本质以及它所需的能力。我的天性原本就喜欢观察，在工作中总是身兼演员与旁观者的角色。

我并没有立志要做管理者，我最初的志愿其实是教书。管理者工作的一部分和教书很像，但其他部分与我的个性并不符合。比如说，我刚开始时比较喜欢用友谊来影响别人，后来才发现这条路行不通。我对管理的理解，主要是因为我喜欢随时反躬自省，不时思考要如何做才能成功的习惯。

然而，我之所以培养出自我反思的能力，最主要的是我在工作中的机缘巧合。研究生毕业之后，我很幸运地跟随一生投身于管理研究的大师斯特林·利文斯顿（J. Sterling Livingston）工作。他曾是哈佛商学院教授，在《哈佛商业评论》发表过两篇传世之作。《管理中的“皮格马利

翁”》讨论了“期望”在管理中所能产生的影响；《管理教育的迷思》则指出，在商学院学习期间成绩优秀的管理者，不一定能在未来的工作和生活中表现出色。

我认识斯特林不是因为他是一名教授，而是因为他的连续创业家的身份。当时，他刚刚成立斯特林研究所，想要改造管理教育。我担任他的助理，贴身一起工作，这为我学习他的管理理念和思想提供了机会。

本书凝结了斯特林的很多理念。首先，成为管理者是生活中极为艰难的转型之一，与离家独立、结婚、退休等重大人生经历相当。这是斯特林凭借直觉得出的结论，也被琳达随后深入的实证研究所证实。其次，管理是一种实践，更是一种流程。因此，优秀的管理者应该有一套系统化的行为模式，同时要确保自己能够坚持这些做法。

再次，“权责不对等”。“权力和责任相匹配”被视作管理箴言，斯特林总是嘲笑这种论调。他认为，管理者的责任永远超过权力，而优秀的管理者需要勇于担当，找到方法达成目标，这就是今天所谓的“资源整合”能力。最后，他认为管理工作的核心就是培养下属，好的管理者应该将工作职责设计成足以培养下属能力的任务，他们通过开发员工来开展工作。

斯特林为我上的最后一堂课是通过他的行事方式，而非理论。尽管对管理有诸多精辟见解，但他自己却是个很糟糕的管理者。这几乎是他身边所有人得出的结论，而且他自己也知道是这样。例如，他从前经常让我这乳臭未干的小子帮他下达指令给高级管理者，实际上这种事情他应该自己做。有一次，当我建议他应该亲自去做这些我帮他做的事时，他恼怒地说：“我完全知道管理者该做些什么事，只是我很不喜欢那么做而已！”直到那时，我从来没有把管理看作是纪律和勇气，这要求我们要做很多或许不喜欢的事情。在我看来，尽管斯特林成就斐然，但当年他也未能达到优秀管理者的标准。

职业生涯的早期为斯特林工作，让我对管理变得非常敏感。管理是

可以研究和学习的活动，它是我能够并且应当重视的事情，和我的性格倾向相匹配。因此，在之后的30年里，我一直在关注它。尽管斯特林作为管理者有很多缺点，但他对我的生活产生了深远的影响，他的精神也体现在本书里。

在工作25年后，我加入了哈佛商学院出版社，因而有机会与许多管理专家合作开发管理课程。如果为斯特林工作是我管理生涯的前奏，这份工作就是最终乐章。它为我提供了一个学习和反思工作经历的机会，让我明白到底是什么起了作用，我在哪儿以及为什么还有欠缺。我所学到的一切，都呈现在本书里。

在此期间，一个偶然的发现让我发现了琳达的《上任第一年1》，我怀着浓厚的兴趣读完了它，这本书在帮助我理解自己的经历时发挥了非常重要的作用。

非常荣幸能与琳达合作《上任第一年2》。真希望40年前我就有机会读到《上任第一年1》。假如当时我有如今的成熟度，并且按照书中的建议进行实践，我绝对会成为更好的管理者，让自己和同事都少走很多弯路，希望本书能以此目的服务于大家。很大程度上，本书代表了我热衷于教育和希望帮助别人成功的初衷的回归。

洛厄尔·肯特·莱恩巴克

致 谢

ACKNOWLEDGEMENTS



一本书的形成需要多人的合作，本书也不例外，非常感谢在我们写作中获得的所有帮助和建议。本书如果有一些优点，它们都来自于时间、努力以及大家的慷慨建议。

我们深深地感谢那些读过本书的手稿——这是个不小的任务——并且提供了深思熟虑的建议的朋友们：Greg Brandeau、Joline Godfrey、Benjamin Esty、Boris Groysberg、Rakesh Khurana、Anthony Mayo、Tom DeLong、Henry Mintzberg、Sandra Gittlen、Peter Naegeli、Susan Anastasi、Christopher Galbraith、Kwan-Kit Liu，以及出版社征募的不知名的读者。Bonnie Binkert、Robin Heyden 以及 Cinny Little 三位评论者帮助我们推敲每章的开篇故事，他们的建议使本书比初稿要好得多。

其他给予帮助的人包括：我们的编辑 Jeff Kehoe，他给予了足够的耐心和建议；我们的代理人也是肯特的妻子 Carol Franco，她阅读了每章并且能够在提出高要求的同时给予鼓励；Emily A. Stecker，琳达的同事，他仔细阅读了书稿并提出了有洞察力的建议；Barbara Devine，他的领导力对我们帮助很多，也让波士顿和圣达菲的距离不再是问题；Jennifer McNamara 在起草手稿方面帮助了我们；Carla Fantini 帮助我

们考虑到了多元文化的问题。琳达还特别感谢哈佛商学院为她提供的时间和资源。

最后要特别感谢我们的家庭，他们的爱和支持让我们一路向前。对于琳达而言，他们分别是 Roger Breitbart、Jonathan Hill Breitbart 以及 Dana Hewett；对于肯特而言，则是他的妻子 Carol Franco。我们经常因写作而无法陪伴他们，他们还包容了我们在写作过程中产生的焦虑感。琳达要特别感谢她的父亲 Clifford Hill，他教给了她诚信和关怀是伟大管理的核心。

目 录 CONTENTS



译者序 为什么要读这本书
序言 为什么要写这本书
致谢

引 言 你的管理者之旅走到了什么阶段 001

第 1 章 资深管理者的三大要务 011

第一篇 自我管理

第 2 章 仅靠职权是远远不够的 030

第 3 章 别把个人关系加入管理中 044

第 4 章 信任是影响力的关键 052

第一篇总结：自我管理评估 064

第二篇 人脉管理

第 5 章 理解你所处的组织 068

第 6 章 编织影响力网络 081

第 7 章 不要忘记你的上司 101

第二篇总结：人脉管理评估 114

第三篇 团队管理

第8章 为未来做计划 118

第9章 建立明确的团队运作规范 143

第10章 管理好每一位团队成员 165

第11章 通过日常工作完成管理要务 187

第三篇总结：团队管理评估 200

第12章 完成你的管理者之旅 203

结语 艰辛的旅程 221

附录 雷诺教育机构人员名单 224

注 释[⊖]

参考文献[⊖]

⊖ 参看本书注释和参考文献请登录华章图书网站：www.hzbook.com。

你的管理者之旅走到了什么阶段

你是称职的管理者吗？你已练就管理者的基本功了吗？你知道怎样激发下属的最佳表现吗？你准备好承接更大的领导责任了吗？你的表现是否足以继续迈向事业的最高目标，还是你已开始停滞不前了？

《上任第一年 2》帮助你回答这些问题。本书讨论的不只是优秀的管理，更是讨论“你”——你如何评估自己目前的工作能力，以及怎样才能成为你希望也是必须成为的优秀管理者。

准备好接受挑战了吗？你知道怎样更上一层楼吗？

为了帮助你思考这些重要问题，我们设计了杰森·彼得森（Jason Pedersen）的案例。他刚获任新的管理职位，将面临严酷的考验。我们将从彼得森上任第一周的星期五所发生的情况开始，以他工作中的插曲作为每章的开篇。我们希望通过这样的安排，显示他是怎样痛苦地认知到自己的职责与处境的。在阅读过程中，希望大家把自己想象成彼得森，并思考你将如何处理他所面对的种种挑战。

清晨 6:10。天还没亮，彼得森就进了雷诺教育机构伦敦分公司的办公室。雷诺教育机构是年销售收入 6.3 亿美元的出版商，出版的内容涵盖从幼儿园到大学的教材。

彼得森从背包里拿出笔记本电脑以及所有昨晚在公司宿舍里阅读的材料。未来至少 6 个月，他都将暂时以公司宿舍为家。

今天是星期五，是他就任“新星计划”(Project Emerge) 发行人的第五天。新星计划是雷诺教育机构的新创事业，成立才 6 个月，主要业务是在网络上提供大专程度的工业技术课程，这套课程由发展中国家的一些高等院校共同出资赞助，教材未来也将提供给它们使用。

雷诺教育机构的总部位于波士顿，它的母公司雷诺公司总部设在纽约，是一家年销售收入高达 123 亿美元的国际传媒企业，旗下发行许多商业及专业刊物、大众读物、书籍以及科技期刊等。

彼得森 6 年前加入这家公司从事 IT 工作。雷诺教育机构并购了多家出版公司，彼得森负责整合这些出版公司的信息系统。由于希望在公司更上一层楼，彼得森申请转调编辑部门，在新岗位他成功完成了两个颇为复杂但结果极为成功的产品开发计划。此举让他成为公司冉冉升起的新星。

三个星期前，他接受雷诺教育机构 CEO 弗雷德·怀特洛及编辑部执行副总裁雷·桑切斯的邀请出任新职。当时新星计划中的“程序设计导论”课程几乎已全部就绪，准备上线了。他们希望这个新课程不但能够证明，由国外教育机构赞助雷诺发展在线计算机课程的新商业模式确实可行，同时还能为这种方兴未艾的新业务奠下成功的基础。第二天，当彼得森表达接受这个职位时，他的新老板桑切斯大大松了口气。桑切斯说：“世界正在改变，雷诺也必须跟着改变。‘新