

# 上任第一年 ①

从业务骨干  
到团队管理者的成功转型

(原书第2版)

[美] 琳达·希尔 (Linda A. Hill) 著  
罗波 / 译 康至军 / 审校



# BECOMING A MANAGER

How New Managers Master the Challenges of Leadership ( 2nd Edition )



机械工业出版社  
China Machine Press

BECOMING A MANAGER  
HOW NEW MANAGERS MASTER THE CHALLENGES  
OF LEADERSHIP (2ND EDITION)

# 上任第一年

1

从业务骨干到  
团队管理者的成功转型  
(原书第2版)

[美] 琳达·希尔 (Linda A. Hill) 著  
罗波 / 译 康至霖 / 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 1 : 从业务骨干到团队管理者的成功转型 (原书第 2 版) / (美) 希尔 (Hill, L. A.) 著; 罗波译. —北京: 机械工业出版社, 2015.12

书名原文: Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership

ISBN 978-7-111-52445-8

I. 上… II. ① 希… ② 罗… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 303065 号

本书版权登记号: 图字: 01-2012-7138

Linda A. Hill. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2nd Edition.

Copyright © 2003 Harvard Business School Press.

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 1

### 从业务骨干到团队管理者的成功转型 (原书第 2 版)

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: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2016 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 21.25

书号: ISBN 978-7-111-52445-8

定价: 49.00 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

谨以此书献给我的双亲——克利福德·希尔和莉莲·希尔，  
他们鼓励我对事物充满好奇心，对生活保持乐观向上的心态。

## 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，我心里也有这样的疑问，但在读了引言和第1章之后，我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，给出简洁、有力的指引。

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，本书提供的建议，相信所有层级的领导者，都会从中受益。

现在距离我最初开始收集材料撰写这本书已经过去十多年了，每当想到这一点，我总会觉得难以置信。当时，尽管我们对于一个高效经理能做些什么、是什么样子已经有了不少的认识，但是对于他们如何成为那样的经理却知之甚少。因此，我的目标非常简单明确：让新经理谈谈他们是如何学会管理和领导的。19 位经理都同意我记下他们在第一年工作中经历的所有成功和失败，他们的经验引起了世界各地经理的强烈共鸣。每个月都会有经理跟我说，他们发现自己的经历并不是唯一的。正如《财富》100 强公司的一位资深经理跟我说的那样，本书讲的都是些“最基本的东西”。

新经理（不管是来自纽约的新任教区神父，还是来自上海的新任研发部门经理）都说成为一位经理是一种巨大的改变，其中并没有什么捷径可循。他们发现，从个人贡献者到成为一位经理实在是非常大的变化，他们对此往往会觉得吃惊不已。他们也告诉我，当了解到其他经理也曾经历他们新上任时所面临的智力和感情方面的挑战时，他们感到如释重负。刚开始当经理的时候，他们首先需要摆脱长期以来形成的根深蒂固的观念，因为那种观念是在他们只需对自己的工作表现负责的情况下形成的。

在晋升为经理以前，大多数人总是作为“实干者”或者个人贡献者

来开展工作的，他们的基本职责往往仅限于某一特定工作，比如销售、工程或者是金融分析。他们的贡献主要取决于他们的个人工作，也就是说，由他们的个人经验和行为决定。但是，作为经理却完全不同，他们必须认识到自己的职责：为整个团队制订计划并付诸实施。如果我们拿交响乐团来打比方，那么经理必须从以前将精力集中在某一个特定任务上，转变到把精力放到如何协调乐队里所有人的努力上，也就是说，要从一个小提琴手转变成为乐队指挥。要知道，要为整个团队制订计划，动员和激励员工完成这样的计划往往比大多数人预计的更为复杂，特别是在结构简单并且发展迅速的公司中。正如一位新经理所说，相对于“如何看待自己，自己应该做什么”这些问题，把自己看成一个网络设计者和一个领导者，是另外一种完全不同的看法。这说明，需要用更宽泛、更整体和更长期的方法来解决问题。这也意味着，在处理新工作所带来压力的同时，也需要探索衡量成功的方式和学会从工作中找到满足感。这更涉及一种全新的职业认同感。

简单来说，成为一名经理要求个人进行以下三方面的基本学习：学习新的东西、改变观念和改变自己。<sup>1</sup>学习新的东西这一方面（比如任务学习）似乎是公司、组织和学术界最为关注的方面。新经理发现，想要成为一位高效经理必须发展包括技术能力、人际关系能力和概念设定能力在内的多种才能，是颇具挑战的。但是，其他担任新职务所必须进行的学习，则会让更多的新经理感到尤为吃惊和心力交瘁，这些学习包括建立新的态度、观念和价值观（比如在改变观念和改变自己方面所需要进行的个人学习）。尽管如此，很少有书籍或是项目能够明确经理进行个人学习的必要性。当新经理和我联系的时候，他们总是会跟我谈及本书第6章和第7章的内容——“认知自我”及“应对压力和情绪”。现在，还有为数不多的几个“庇护所”可以让新经理得到安全感，能够去承受他们最深的恐惧和不安。



## 领导指的是什么

在我写完《上任第一年1》之后到现在的日子里，我一直致力于为新经理提供资源，本书第2版将讲述我在这个过程中学到的东西。当时，我为自己学院（哈佛商学院）里的许多管理人员和各类公司的经理进行职业生涯设计，并且给予他们无数的教育项目。我同时也是哈佛商学院出版社新技术启动小组的成员，我们一起设计了第一个多媒体远程教学产品。也许最重要的是，在5年中我一直是“领导才能与组织行为学”这门工商管理硕士必修课的负责教授。这门课程的目的是让学生们做好完成第一份管理工作的准备，并帮助他们形成这样一种学习的意愿和能力，就是去学习如何在事业发展的过程中进行领导。我们非常重视一点，即我们不可能教会学生如何去管理，只有他们才能教会他们自己。我们的基本目标是使这门课程能够帮助工商管理硕士在离开商学院以后，能拥有最重要的一些资源，从而通过这些资源来把工作中获得的学习经验转化为个人资本。

当然，我和同事都非常明白，我们无法预测那些经验会是什么样的，因为在过去10年中所发生的变化实在是太大了，所以我们根本无力做出预测。举例来说，在过去10年中出现了大量的新词汇，如24/7、电子商务、虚拟团队等。当然，有一点是可以确定的，那就是管理工作将会变得比过去任何时候都要复杂和具有挑战性。在当前的环境下，管理工作，特别是与管理工作相关的领导力，是推动公司发展的主要动力之一。如果现在再去研究新经理，我毫不怀疑我会听到更多关于“领导才能”“变革”和“多样性”的问题。这些在涉及管理的话题中高频率出现的词语，也说明了今天经理所面对的最直接的挑战。随着全球化进程的加速，劳动力的人口分布发生重大变化，经理现在又需要面对额外的任务，那就是在不稳定的情况下管理有着不同背景和能力的员工。经理不仅仅要让自己学会进行管理的个人能力，而且要为员工创造一种良好的环境，让

他们愿意去学习并改变自我，只有如此，公司才能够不断适应新情况，并能够进行创新和发展。

新经理必须打破“管理就是要维持现状”这一陈旧观念。在大部分时间里，经理只关注如何完成当前任务和处理其中的复杂问题，但是却忽略了他们还肩负着另外一项职责，那就是进行创新，为未来做好准备。在当今时代，组织必须不断进行自我更新才能够应对激烈的竞争，所以经理必须要成为有效改革的推动者，要明白如何克服抵制改革的阻力，如何处理与变革相关的不可避免的压力，以及如何实施合适的改革策略。

在 21 世纪，经理除了要学会处理复杂的问题，还要准备好应对变革。约翰·科特（John Kotter）是一位著名的领导力专家，他提出：

领导和管理是两个完全不同但又相辅相成的行为。两者都有其特定的功能和特色行为……管理致力于处理复杂问题……领导则指的是应对变革的行为。<sup>2</sup>

正如科特论述的那样，大多数的管理职位需要管理者拥有上述两种能力。但是，他也指出，他很担心经理常常会忽略作为领导者和改革推动者的角色与职责。科特和其他一些专家认为，在 20 世纪八九十年代，组织都存在一种通病，那就是管理过度而领导不足。于是，组织发现它们很难去适应环境，去应对充满竞争的环境所带来的挑战。这一点说得非常精辟，读者在本书中也会看到，我所采访和研究的几位新经理都普遍存在这样的问题，他们没有把足够的关注投入到改革推动者这个角色中去。相反，他们把自己简单地看成了改革的对象，认为他们只需要执行上司提出的改革方案就可以了。现在的组织规模不断扩大，甚至刚刚成立的公司也可能是全球性的，于是经理发现自己需要处理比以前多得多的复杂问题。这一点让我感到担忧，因为当前的组织所面临的通病变成了不但领导不足，而且管理也不足。

当本书的第1版面世时，有些人提出我没有对“领导才能”这个问题进行足够的论述。其实那是我特意不去论述的，因为新经理并不是通过那样的方式来积累经验的，而我要做的就是真实地记录下那些新经理给我讲述的经历。当然，领导才能是非常重要的，其中包括为员工制定目标和激励他们去完成那样的目标，这样的才能在当今这个充满变数的时代中显得尤为重要。我的下一个计划就是要深入研究这个问题，我将重新定义“领导”的概念，从如何应对变革扩展到如何形成文化。

对于第2版而言，当讲述新经理的工作时，我特意包括了他们的管理能力（处理复杂问题）和领导职责（应对变革）。组织只有拥有高效的经理才有可能经受住当前环境的严峻挑战，经理要有能力处理复杂问题和应对变革。

由于出现了这么多的挑战，人们现在并不像以前那样对经理工作那么狂热也就不难理解了。很少有人表示愿意成为经理，他们的理由是：经理这个职位现在需要面对的挑战和不稳定性比以前要多得多，但是得到的回报却比以前任何时候都少。另外，很多担任经理职务的人只做一部分工作，然后就完完全全地离开了管理工作。随着世界各地的组织结构变得更加简单、更具有灵活性，经理需要努力去应对不断变化的市场并担负越来越多的责任，他们同时是计划的制订者、网络的建立者，还是改革的推动者。无数的例子说明，处理人际关系的问题正变得越来越复杂，越来越具有挑战性。经理要怎样做才能应对不断增加的管理职责呢？

## 为什么要出第2版

当我看到《上任第一年1》一书中所谈及的中心主题，并没有随着时间的推移而过时时，我感得非常欣慰。但是，对于新经理需要知道些什么，他们又应该怎样去进行学习，我又有了更为深入的理解。在第1版中，对于如何让新经理能够从容应对管理中存在的挑战，我并没有给出许多

明确的建议，相反，我鼓励读者自己从 19 位经理的经历中寻找、提炼有益的经验。在第 2 版中，我将尝试解决大多数新经理提出的运作中的问题。他们的问题很多，但是基本可以归纳为以下三个问题：

- 我怎样才能更有效地处理公司政治，怎样去影响或说服上司和同级的其他经理？
- 我如何在改革时建立和带领一支由不同背景员工组成的团队？
- 我如何开始自己的成功管理生涯？

为了解答这些问题，在第 2 版新增加的三个章节中，我采用了一种新的方法来论述，也给出了更多的建议。其中有许多是我以前给新经理提供的模型和建议，这都是为了帮助他们完成任务以及应对相关挑战而设计的。

对于熟悉第 1 版的读者来说，本书的中心内容并没有什么改变。那 19 位新经理的经历在第一次出版的时候是适用的，到现在依然具有很高的参考价值。事实上，在阅读这 19 位经理的经历时，你会提前看到新增章节中所要详细讲述的内容的影子。新增加的章节是本书的第五部分。第 10 章主要论述如何处理组织中的政治现实及其挑战，特别是如何在只有很少甚至没有职权的情况下发挥影响力。第 11 章主要讲如何带领多样化的团队。第 12 章讲的是我最近考虑的问题，即经理能够做些什么来为他们一生的管理生涯打好基础。我们现在清楚地知道，经理必须准备好在一生中都要进行学习和个人深造。变革的频率和强度正在不断增大，而变革并不仅仅意味着领导和改变他人，它同时也包括改变自我。所以，在第 10 章讲到的政治框架的基础上，我提出了一个终身学习的动力和影响力模型。

在结语中，我会谈谈组织能够做些什么来帮助经理完成领导和学习的过程。当我刚开始写《上任第一年 1》的时候，组织大多没有把很多精力集中到新经理的发展问题上，相反，它们更为重视资深管理人员。现

在，很多公司都认识到了人力资本是竞争优势的重要来源，我们明白所有人对于保持公司的产品质量、服务、创新和经济效益都是非常关注的。公司开始意识到，只要有一个经理发生问题，那么其中的人力成本和财务成本都是很高的。对于那些希望在未来继续有所发展的公司来说，如何吸引和培养年轻的管理人才，就成了重要的战略挑战，公司对于低级经理发展的投资也在不断增加。我们终于开始理解，给予新经理的第一个任务，对于他们以后能否成为成功的经理起着非常重要的作用，因为正是在完成这个任务的同时，新经理开始形成他们的基本个人哲学理念和管理风格。在最后，我谈到了对于这些问题的最新认识，以及如何把突出的个人贡献者培养成为未来的主要管理人才。

写作本书的目的，在于为新经理学习管理艺术提供一个畅所欲言的论坛。虽然我们对于有实力的成功经理了解颇多，但是我们对于他们是如何走向成功的却知之甚少。本书讲述了 19 位新经理在上任第一年中的探索经历，他们的经历和观察是具有指导意义的，带给我们的是对做经理的真实理解。

谨以本书献给正在考虑开始管理生涯的个人、新经理、负责开发新经理的人员（生产线管理人员和人力资源经理），以及对管理行为和管理开发感兴趣的学者及研究人员。因为本书旨在吸引广泛的目标群体，所以不含过于专业的内容。对理论基础感兴趣的读者可参看注释、参考文献和附录，附录是对研究方法的说明。

本项目的实地研究是在 1985 ~ 1988 年完成的，数据分析和著书又用了 3 年时间。很多人为了本书做出了巨大的贡献，出于保密性，我不能提名感谢参与该项研究的公司和个人。我尤其感谢为我花费了大量时间的经理和他们的同事们，本书是为他们而写，讲的是他们的故事。我希望我客观地评价了他们的集体智慧，道出了他们的心声。我也感谢聘用了这些经理的公司，是它们让我接触到了这些个人和机密信息，是它们不求回报地支持了这个项目。

对这项研究最熟悉不过的、从头到尾见证它的人是哈佛商学院的

约翰·加巴罗 (John Gabarro)、约翰·科特和杰伊·洛尔施 (Jay Lorsch)，我对他们深表感谢。我也得益于该校其他人的支持及其深切的指导，塞缪尔·海斯 (Samuel Hayes) 和本杰明·夏皮罗 (Benjamin Shapiro) 协助我选择并进入研究地点进行实地调研；很多同事数次检查初稿，不断督促我进一步推敲对研究的分析和描述。我尤其感谢安妮·多娜伦 (Anne Donellon)、罗伯特·埃克尔斯 (Robert Eccles)、理查德·哈克曼 (Richard Hackman)、摩根·麦考尔 (Morgan McCall) 和理查德·沃尔顿 (Richard Walton)。我也感谢系主任约翰·麦克阿瑟 (John McArthur) 和研究室主任芭芭拉·范伯格 (Barbara Feinberg) 给我时间和资源完成这项工作。

在过去的几年中，我有机会在专业会议、公司的培训项目以及咨询业务中提出我的研究成果。我感谢众多学者、高管和经理，他们的观察和提出的问题帮我解释和验证了我的研究结果并确定了他们的结论。这些经理的认同是对我最大的肯定，他们使我确信我的结论与他们的经历是相一致的，这有助于我更好地理解他们的经历和体会，而且他们提出的建议可以用在我们的学习工作中。

很多人为本书的出版做出了巨大的贡献。芭芭拉·范伯格不仅是一位编辑，她也见证了我写第一本书的艰苦情感历程。我的研究助理——詹·伊莱亚斯 (Jaan Elias)、南希·坎普拉斯 (Nancy Kamprath) 和梅林达·康拉德 (Melinda Conrad) 帮我准备手稿、整理参考资料、理顺评论，增强了它们的清晰性和逻辑性。我也特别感谢希拉里·加拉查 (Hilary Gallagher)、卡罗琳·萨尔蒂尔 (Carolyn Saltiel) 和罗斯·加格比 (Rose Giacobbe) 及其他员工的文字处理工作，他们耐心地打出了无数手稿，而且承受了巨大的工作压力。

我也感谢我的朋友多年来的理解和支持，特别是我亲爱的朋友洛林·德尔霍尼 (Lorraine Delhome) 和我的“工作组”成员——朱迪·博迪 (Judy Bodie)、乔林·戈弗雷 (Joline Godfrey)、黛安娜·麦克卢

尔 (Diana McClure)、贾尼斯·麦考密克 (Janice McCormick)、芭芭拉·托夫勒 (Barbara Toffler) 和罗斯·佐尔泰克·杰克 (Rose Zoltek Jick)。同时我也谢谢我的先生罗杰·布莱特巴思 (Roger Breitbart), 感谢他的爱以及对我的叙事方式和文风的肯定, 他给了我无比的信心。



## Acknowledgements

### 致谢

当《上任第一年 1》出版的时候，我还无法意识到自己开始了一个怎样的旅程。然而，这本书的出版，是过去 10 年我所主要从事的专业研究的直接成果。首先要感谢哈佛商学院前院长约翰·麦克阿瑟先生，他给予了我很多帮助，特别是鼓励我将学到的东西付诸实践。我所经历的第一个管理任务，就是负责为工商管理硕士研究生新开设一门关于领导力的必修课程，在完成这个任务的过程中，我体会到了本书中采访的那些新经理所面对的压力和情绪，我也犯了很多他们犯过的错误。因为汲取了他们的经验，我才能较快地度过那些焦虑的日子，也能把自己的错误作为教训铭记心中。由于在哈佛商学院有着良好的合作氛围，我能够和很多慷慨的同事一起工作，并从他们那里学习到很多东西。他们中的许多人已经撰写了很多关于管理和领导力的著作，我想即使尽我一生之力也不可能写出那么多的书来。我还要特别感谢我所在的教学组，感谢他们在我最开始探索如何进行领导的时候给予了我很多帮助。

我还要感谢多年来一直和我一起工作的研究助理，他们和我一起为那些未来的经理选择课程材料和课文，这也是本书新增章节的基础所在。我还要特别感谢 Katherine Seger Weber、Stacy Palestrant、Kristin C. Doughty 和 Maria T. Farkas 做出的贡献。Jennifer M. Suesse 是我在商学院负责的领导力创新项目的助理主管，她一直以来都是非常忠实的合作伙伴，她的创造力、敏锐的感觉和无私的激励使我们的工作得以顺利进行。