

[美] 史考特·艾伯林 (Scott Eblin) 著
传神翻译公司译

上任第1年

从业务骨干到主管 的成功转型

众多成功主管一致认可的核心行为和理念，提升领导力的9个秘密
在职业生涯的更高层次上，大舍才能大得

The Next Level
What Insiders Know
about Executive Success



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

The Next Level
What Insiders Know
about Executive Success

上任第1年

从**业务骨干**到**主管**
的**成功转型**

[美] 史考特·艾伯林 (Scott Eblin) ◎著
传神翻译公司◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书作者史考特·艾伯林是曾任财富 500 强公司人力资源主管的管理教练。他在书中向新任主管和希望进一步成长的人士介绍了取得成功的关键因素。依据 20 多年与新任和资深主管共事的经验,他确定了九对行为和观念,主管们要在主管阶层获得成功,就要分别选择和舍弃这九对行为和观念。为了加以说明,他采访了 30 名成绩斐然的高级主管,他们坦诚地讨论了人们对主管的期望以及如何实现转变。艾伯林还提供了有效的工具,即主管成功计划,帮助你尽快步入正轨。

本书就像你的私人教练一样帮你获得勇气与自信,舍弃不再适用的行为,选择新的有益行为。艾伯林清晰实用的建议,再加上成功主管们的真知灼见,这些都将帮助你成功转移到主管阶层。

Copyright © 2006 by Scott Eblin

Copyright licensed by Davies-Black Publishing

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书版权登记号:图字:01-2008-0906

图书在版编目(CIP)数据

上任第 1 年:从业务骨干到主管的成功转型 / (美) 艾伯林 (Eblin, S.) 著;
传神翻译公司译. —北京:机械工业出版社, 2008. 5

书名原文: The Next Level

ISBN 978-7-111-24006-8

I. 上… II. ①艾… ②传… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 057559 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:李新姐 版式设计:苏宝文 责任校对:侯灵

封面设计:赵俊杰 责任印制:杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2008 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11.75 印张 · 1 插页 · 161 千字

0001 - 8000 册

标准书号: ISBN 978-7-111-24006-8

定价: 32.00 元

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

献给黛安，我的伴侣和灵感源泉

● 关于作者

作为全国著名的财富 500 强主管中的革新者，史考特·艾伯林（Scott Eblin）用自己的亲身经历指导领导者们成功地晋级。作为艾伯林集团（The Eblin Group）的总裁，他和国内国际的客户一起工作，帮助他们成功地掌控需要具备的不同领导能力。现在，他在诸如美国在线（AOL）、美国第一资本金融公司（Capital One）、诺斯洛普格拉曼公司（Northrop Grumman）、美斯萨莉（Sallie Mae）、赛诺菲—安万特公司（Sanofi-Aventis）和世界银行（The World Bank）等机构中为主管们提供指导和建议。

艾伯林在私营、公共和非营利部门的不同组织中指导高级主管发展领导能力已有 20 多年的资历。在成立自己的公司之前，他曾担任一家财富 500 强能源公司最大部门的人力资源副总裁，在任期间，他成功地实施了改变管理策略，将这个部门由一个破产了的指挥控制公共事业公司改造成以客户为中心、以员工为导向的盈利的行业旗舰。因为艾伯林的工作，他所在的人力资源部门在全国竞赛中被视为最具创新能力的部门之一。

艾伯林为一系列组织和部门工作，他职业生涯的基本共通点是：以特殊能力帮助各组织机构发展领导者能力，实现战略目标。他职业生涯中最耀眼的经历是出任快速发展的金融服务公司最年轻的副总裁，这家公司曾被《美国银行家》（*U.S. Banker*）提名为全国十大最佳大型银行之一。他还在公共部门工作，包括为西弗吉尼亚州的州长提供服务、负责发展基层人员领导能力、促进经济发展。在他的职业生涯早期，艾伯林领导了一个由美洲委员会发起的项目，帮助加勒比盆地的发展中国家建构商会的领导力。他还曾供职于一家领先的华尔街投资银行的公共财政管理部门。

艾伯林毕业于戴维森学院，获得国际关系学荣誉学位，他还获得了哈佛

大学的公共管理硕士学位。他读完乔治敦大学领导能力发展教练证书课程后供职于开设此课程的院系。他是经过认证的专业教练，并且是国际教练联盟的成员。

艾伯林与他的妻子和两个儿子生活在华盛顿特区弗吉尼亚北部的郊区。您可以登录 www.eblingroup.com 网站，通过电子邮件与他联系。

● 对本书的评价

提供深思熟虑且实用的精辟见解，以成为一位能促使公司永续发展的领导者，而不仅是公司的管理人员而已。

——凯瑟琳·梅洛伊（Catherine A. Meloy），

大华盛顿区 Goodwill 公司总裁兼首席执行官；

清晰频道（Clear Channel）前高级副总裁

这是本举足轻重的杰作，阐明了领导阶层出人头地的必要方式。是一套出色的领导人才培训工具，也是现任主管与准主管的必读书。

——史蒂芬·瑞普（Stephen T. Rippe），

基督教圣公会大教堂基金会执行副总裁兼首席运营官

一书通俗易懂的简洁指南，提供实用的建议和精辟见解，深刻探讨了主管人员成功所需行为和技巧。非常适合所有主管人员阅读。

——艾玛·艾尔萨威（Amr Elsayy），

迈特（MITRE）公司高级副总裁

● 前 言

某些短暂的时刻会长久地留存在你的记忆之中。对我而言，其中一个就是1992年副总统竞选时候选人的电视辩论。那一年主要的政党候选人是丹·奎尔（Dan Quayle）和阿尔·戈尔（Al Gore），还有第三党派候选人、已故的退休海军上将詹姆斯·斯托克代尔（James Stockdale），他是改革党提名人选罗斯·佩罗（Ross Perot）的竞选伙伴。距此不到20年之前，斯托克代尔被授予国会荣誉勋章，因为他在战争期间作为关押在战俘营中最高级别的美国将领，表现出了一个领导者的风范和牺牲精神。经历了一些意想不到的事件之后，斯托克代尔在1992年参加了副总统竞选。

在辩论开始的时候，每一个候选人都有机会说些开场白，而斯托克代尔是最后一个发言。他在开场白中先提出了两个问题：“我是谁？”和“我为什么来这里？”但当辩论逐步展开时，他却一直都没找到机会回答这些问题。事后他承认自己并没有为辩论做好准备，只是在离辩论开始还剩下12天时才知道将会举行一次副总统竞选辩论。考虑到他的背景，如果换一种场合和情境，他毫无疑问可以讲述自己有关领导风范和勇气的个人经历，很有说服力地回答他自己提出的问题。

作为被关押在战俘营中的高级军官，斯托克代尔面临的终极考验之一便是在未知领域中前进。他从不知道第二天将会发生什么，不知他何时或是否能活着脱离困境。吉姆·柯林斯（Jim Collins）在写作《从优秀到卓越》（*Good to Great*）一书时对斯托克代尔作了一次采访，斯托克代尔说，从战俘营坚持活着出来的战俘至少在三个方面是一样的：第一，他们非常清楚和清醒地面对自己所处的现实情况；第二，他们拥有一种信念，他们能活着出去；第三，他们不抱有任何能在某个特定日子被放出去的希望。斯托克代尔告诉柯林斯，一些战俘之所以没有活下来，是因为他们自认为将会在某个日子被放出去，比如圣诞节或他们子女的生

日。但是他们是无法控制事态的，如果日子到了，却没有被释放，他们就会最终丧失希望而死去。

尽管我们大多数人永远不会有做战俘这种可怕的经历，但是，像斯托克代尔及其战友一样，我们都将会在生命的不同时刻面临挑战，在未知领域中前进。我们可以从他们前行的方式中学到很多东西。首先，他们依靠的是勇气，勇于面对现实，这是他们最鲜明、最可贵的品质。他们怀着继续前行的信念，并落实于行动。他们舍弃了那些阻止他们前进的想法和行为。

当我开始写这本书时，我的目的是想告诉新的主管人员，在职业生涯升迁的未知领域中如何前行。我认为，转到主管级别是所有职业生涯中最艰难的转变。这可以用一些统计数据来证实。曼彻斯特（Manchester）合伙公司所作的一项研究表明，四成的新任主管在上任后 18 个月以内便失败了，这究竟是因为什么呢？是彼得原理在起作用吗？是不是所有这 40% 的新任主管都被提升到他们所不能胜任的位置？情况好像不是这样。毕竟，要做到主管这一级别，通常情况下你必须很有头脑、有成就、有能力。那么，怎样解释领导人员一旦上升到主管级别失败率便突然增加的情况呢？

首先，让我们看一下预期。根据我在财富 500 强公司做主管和教练的经历，我了解到，通常人们对新任主管表现的期望值非常高，并且这些期望很少被明确表述出来。不幸的是，很多时候新任主管被告知的唯一期望便是他们要知道做什么和如何去做。通过我对 30 多位成功主管所作的采访，我写了这本书，指出了那些通常未被说明的对新任主管的期望。通过研究，我详细说明了新任主管要成功必须选择和舍弃的九对核心行为和信念。我认识到，选择和舍弃的过程，对于主管人员的成功是十分重要的。

领导人员晋升为主管经理的过程，可以说是祸福相依。在主管教练和领导力发展方面有一个真理，那就是如果过分使用某种优势，优势便会转化成弱势。事实证明，许多新任主管过度使用或过分依靠某些技术能力，这些能力在他们的职业生涯早期阶段发挥了很大作用。我对成功主管所作的采访中不断出现的一个

主题是：要想成功地晋级，你需要有勇气和信心舍弃一些使你升任主管的东西。要在更高层次的未知领域中表现得最好，你就需要确定并依靠那些让你处于最佳状态的特质。虽然知道要做什么很重要，但是知道如何做到最好，并且创造条件做到最好则更加重要。

了解到自己如何处于最佳状态，你才会获得信心，有了信心，你才能作出选择。而在未知领域前进时遇到各种情况你都得作出选择。在这个不断变化的世界里，这是你要具备的一个可贵品质。凭借对自己的信心，你就可以思路清晰地作出明智的战略决策，来决定你在职业生涯中晋级并进入未知领域时需要选择和舍弃的东西。

● 致 谢

这些年来我阅读了或至少浏览了几百本书，而我一直对作者们的致谢辞十分好奇。我常常在想，怎么可能需要感谢那么多人对一本书所作的贡献？现在，我写了这本书，我明白了！那些直接或间接影响到本书内容的人数之多，甚至让我都觉得惊讶。请允许我用一些篇幅对这些人的支持及他们对本书所作的贡献表示感谢。

本书很大程度上得益于 20 多位主管人员的真知灼见，他们欣然接受了我的采访。除了几位要求不公开姓名而发表评论的主管，我想感谢 Cathy Abbott、Lucien Alziari、Martin Carter、Stephen Cerrone、Bill Christopher、Marc Effron、Sid Fuchs、Mary Good、Jason Jeffay、Bob Johnson、Mike Lanier、David Levy、Steve Linehan、Henry Lucas、Jay Marmer、Paul McDermott、Catherine Meloy、Donna Morea、Kathleen O’Leary、Laura Olle、Bill Plamondon、Joni Reich、Steve Rippe、Ed Sannini 和 Steve Smith，感谢他们对本书所做的贡献。其中每一位主管都影响了我的思路 and 此书的导向。我是在 2004 年和 2005 年早期做的采访，而他们有些人已经转到其他机构工作。此中标注的他们的头衔和所属单位都指的是受访者接受我采访时的情况。

我很幸运地得到了许多朋友和同事的支持，他们帮助我将一个想法变成了一本书。Marla Bobowick 真是天赐良友，指导我草拟了本书最初的几个概要草稿。Catherine Fitzgerald 非常慷慨地提供了出版方面的建议，并将我介绍给我后来的出版商 Davies-Black。Vickie Sullivan 创造性地激发我更广泛地使用这些材料，是我动力的源泉。我的好助手 Laura Pumo 在管理业务和安排时间方面一如既往地给了我有力的帮助，使我可以在著书的同时继续为我的客户服务。初稿成形后，我的许多同事阅读了各个章节并给予我有益的反馈。特别要提到的是 Amr ElSawy、Mark Joseph、Jenny Tucker 和 Holly Williams 四位，他们主动积极地阅

读了整个初稿，并且给了我非常有用的建议来改进最后的终稿。

我还要感谢许多客户、同事和朋友，他们介绍我认识了一些我得以采访的主管。他们的参与和支持对我而言是无价的。最后，我要感谢 Wayne 和星巴克 #7606 的店员，感谢你们在我周末去你们那里写稿时提供的饮品、食物、音乐并帮我散心。没有几个餐厅能像你们那样，让我能连续几小时待在一个位子上，而不会感觉到有一种压力要赶紧结账离开！

我对出版了解得越多，就越意识到自己是何其有幸认识我的出版商 Davies-Black。我的编辑 Connie Kallback 不断给我提出好建议，并且不断地鼓励我。Laura Simonds 总是很热心地思考如何将本书介绍给读者，使他们受益。和 Jill Anderson-Wilson 一起工作总是很快乐，他从编辑的角度对这本书精心剪裁。在整个过程中，所有这些人和 Davies-Black 团队的其他成员都开诚布公地提出问题，聆听我的想法。谢谢你们将我看作是你们的伙伴。有这么多人帮助，这本书中如果还有什么错误或可以改进的地方，那就完全都是我个人的责任了。

我们每个人都受到在人生际遇中相识的众人的影响。我数不清有多少人对我施加了积极的影响，让我知道要为世界贡献什么和怎么去做。深深感谢他们每一个人，是他们让我的生活变得不同。对于影响了这本书的人，有一些我想要致以特别的感谢。我有幸在职业生涯中为许多不同的高管工作并从他们身上学到东西。感谢 Peter Johnson、Gaston Caperton、Phyllis Arnold、Holmes Morrison，特别是 Cathy Abbott，谢谢你们对我的信任，经常赋予我更多的责任，尽管我的经验能力还不足，谢谢你们教我如何去做一名主管。感谢这么多年来我的个人教练：Marc Sokol、Deborah Dickerson、Julie Shows、Nancy Baker 和 Chris Wahl，感谢你们提出有力度的问题并倾听我的回答。感谢 Nancy Collamer 和 Mike McDermott，谢谢你们给我灵感，照亮我作为教练和主管顾问的职业生涯。感谢我在战略领导联盟、乔治敦（Georgetown）大学领导能力发展教练证书课程的同事们以及其他更多的教练人员，谢谢你们慷慨的精神食粮。感谢这么多年来我众多优秀的客户，谢谢你们给我机会学习和赞赏你们的领导方式。

我最要感谢的是我的家庭，包括在我孩提时代养育了我的家庭，以及我长大成人后供养的家庭。因为他们，我才有这么多好的机会，包括写这本书。我的父母 Jack 和 Judy Eblin 给了我爱和支持，让我按照最适合自己的方向发展自己的天赋。我的哥哥 Steve 以身作则教给我友谊和兑现承诺的价值。谢谢你们每一个人给我的支持和启示。我的儿子 Andy 和 Brad 是欢乐、成长和前景的不竭源泉，你们都是我的福祉，谢谢你们，年轻人，谢谢你们在我工作很忙时表现出的耐心。最后，我想说，我的妻子 Diane 是上天给我的最好的礼物。我期望和祈祷每一位读这本书的人都有一位伴侣，信任他们、鼓励他们、无条件地爱着他们，并和他们一起拥抱梦想。Diane 给了我所有这些，我永远感谢上帝，感谢她。

● 目 录

前 言	vii
-----------	-----

1 披荆斩棘，迈向未知的领域	1
----------------------	---

第一部分 个人风格的建立

2 选择对自己个人实力的信心	15
舍弃对自身贡献能力的疑虑	

3 选择对自己身心两方面的定期充电	32
舍弃小车不倒只管推的观念	

4 选择恰到好处的沟通方式	47
舍弃千篇一律的沟通方式	

第二部分 团队风格的建立

5 选择对团队的信赖	67
舍弃万事靠自己的习惯	

6 选择总体明确要做什么	81
舍弃具体吩咐该怎么做	

7 选择对多数结果负责 94
 舍弃少数结果的责任

第三部分 公司风格的建立

8 选择在领路时兼顾左右 109
 舍弃在领路时只看上下

9 选择从组织外的角度向内看 127
 舍弃从功能团队的角度向外看

10 选择担当大角色的观念 139
 舍弃维持小角色的做法

附录A 创建自己的主管成功计划 (ESP™) 154

附录B 情景解决方案指南 158

后记 上任之后 169

● 披荆斩棘，迈向未知的领域

祝贺你！你已经被公司提升为主管人员。或者，你已被告知，在未来6到12个月，你会被提升为主管。或者，你已经是主管，但是角色又有了改变。所有这些事件都是你职业生涯中的重大里程碑，值得你好好思量是什么让你走这么远。

如果你的情况和你大多数同事一样，那么你到达主管级别的路程很有可能是从团队单个出色成员这一起点开始的。或许你随后被提升，要每天管理这个团队，确保团队准时完成生产任务并且超出预期。在公司，当你开始负责管理多个团队时，你就已经进入了主管这一级别。这也许是你现在所处或马上要处的位置。或者，当你开始负责一个主要的利润中心或为整个公司提供支持的部门，如财务或人力资源部门时，也意味着你成为了公司主管团队的成员。就本书而言，我将主管层角色定义为直接向公司总裁或总裁直接下属报告的人。如果你在一家财富1000强公司的主要子公司工作并且直接向子公司总裁报告，你就很有可能被看

2 上任第1年：从业务骨干到主管的成功转型

作是主管人员，至少是在你所处的子公司。如果你处在这样的位置，或者直接向一家较小公司的高级主管报告，你就是此书的目标读者。

如果你很幸运，在整个过程中有一个或多个导师指导你如何在不同阶段取得成功，或许你仍有这样一个导师，那么你晋级之后的转变就会是顺畅的、无阻碍和极其成功的。如果你有这样的好运气，你就不需要读这本书。如果你像公司99%的人一样，没有这绝好的运气，那就继续往下读，从非常成功的主管那里获得建议和真言，他们全都会成为你的导师，指导你成功地晋级从而向未知领域前进。

持续学习

作为前财富 500 强人力资源部主管和现任主管教练，我在如何向主管层转变这个问题上有许多直接和间接的经验。我看过一些人成功地转型为最高领导，而许多人的道路崎岖不平，也有相当一些失败了。在过去几年，我总结出，要成功地转型为主管层，需要清楚地认识到应该保持何种行为和信念，以及选择或舍弃何种行为和信念。我自己以及我的同事和客户向主管转型的过程中遇到的挫折根源于两种截然不同的持续学习的状态，第一种是，你真的不知道自己有哪些东西不懂，或者称为**不自觉能力不足**。根据“无知即是快乐”的理论，你或许很喜欢这种状态。毕竟你刚刚被任命为主管，生活很美好！

如果你幸运的话，第一种状态会持续一到两周，随后会出现第二种状态。这是一种痛苦的状态，即**自觉能力不足**，你开始察觉有你需要知道却不知道的事情。尽管持续不足听起来不好，但至少你正在这个新的领域前行并在进步。多数情况是，如果你会变得能力不足的话，意识到这一点总比无意识要好！

向有能力转化

此书的目的是引导你这个新任主管快速地从两种能力不足的状态转为后面