

哈佛导师成名作



从业务骨干到职业经理人的成功转型

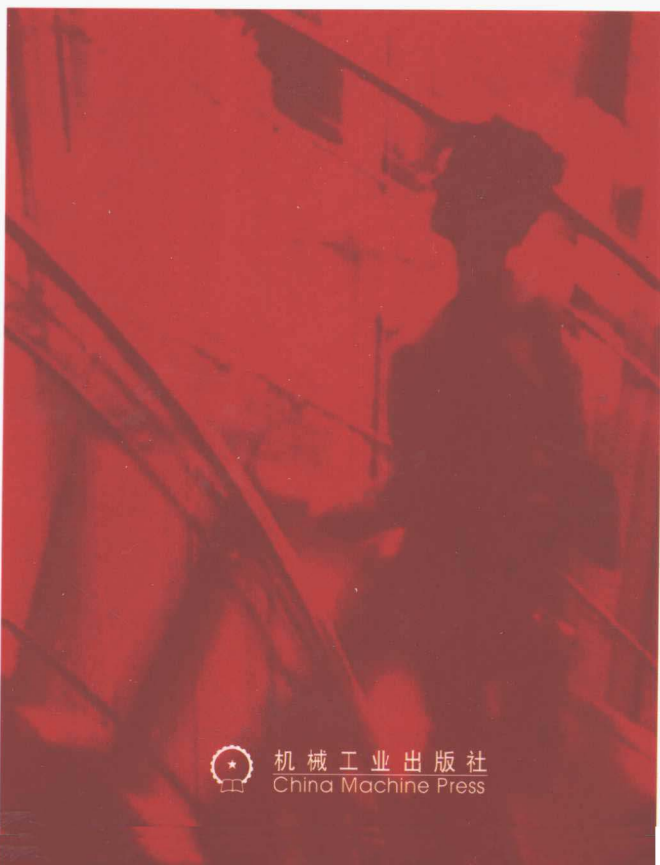
上任第一年

(原书第2版)

Becoming a Manager

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

(美) 琳达·希尔 (Linda A. Hill) 著
于婷 译



机械工业出版社
China Machine Press

哈佛导师成名作

上任第一年

(原书第2版)

Becoming a Manager

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

(美) 琳达·希尔 (Linda A. Hill) 著
于婷 译



机械工业出版社
China Machine Press

Linda A. Hill. *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2nd ed.).

ISBN 1-59139-182-2

Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

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公司通过Bardon-Chinese Media Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2003-6713

图书在版编目（CIP）数据

上任第一年（原书第2版）/（美）希尔（Hill, L. A.）著；于婷译。-北京：机械工业出版社，2005.1

书名原文：*Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership* (2nd ed.)

ISBN 7-111-15199-2

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第100196号

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：季 阳 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 16.75印张

定价：33.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



谨以此书献给我的双亲，克利福德·希尔和莉莲·希尔。是他们鼓励我好学上进，对生活充满乐观。

作者简介

琳达·希尔是哈佛商学院的组织行为领域的华莱士·布莱特·唐纳姆工商管理教授 (the Wallace Brett Professor of Business Administration)。她是组织行为系主任、领导创意系主任和青年总裁组织研究班的班主任。她负责了新领导和组织行为MBA必修课程的整个开发过程。她的著作有:《成为经理:精通一种新身份》(*Becoming A Manager: Mastery of a New Identity*)、《权力与影响力定制课程模式》(*Power and Influence Customized Course Module*)。她还创作了两套电子大学课程模式:《管理您的职业生涯》(*Managing Your Career*)和《管理团队》(*Managing Teams*)以及获奖的多媒体管理发展课程(CD-Rom),这些课程包括:《高绩效管理》(*High Performance Management*)、《员工教练》(*Coaching*)和《绩效管理》(*Managing for Performance*)。希尔教授的咨询与管理教育经验包括下列领域:管理变革、管理跨功能关系、全球化、职业生涯管理和领导发展。希尔教授研究的组织包括:卡博特(Cabot)、通用电气、IBM、诺和诺德(Novo Nordisk)、Molex国际公司、普华永道(PricewaterhouseCoopers)、科威特国民银行(the National Bank of Kuwait)和摩根士丹利添惠(Morgan Stanley Dean Witter)。

希尔教授目前是美国道富公司(State Street Corporation)和库珀工业(Cooper Industries)董事会成员、洛克菲勒基金会(Rockefeller Foundation)、布林莫尔学院(Bryn Mawr College)和儿童博物馆(波士顿)的管理委员会成员以及波士顿贝思以色列女执事医学中心(Beth Israel Deaconess Medical Center)监督理事会成员。她还是美国剧院、独立样本和盖蒂博物馆管理领导学院咨询委员会(the Getty Leadership Institute for Museum Management)的成员。

希尔博士在哈佛商学院完成了博士后研究生学业,并获得了芝加哥大学行为科学专业的博士学位。她还有芝加哥大学教育心理学衡量和评估专业硕士学位。她有布林莫尔学院的心理学文学学士学位并获得最优奖。

第2版序

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，我总会觉得难以相信。当时，尽管我们对于一个高效的经理能做些什么，是什么样子已经有了不少的认识，但是我们却对他们是如何成为那样的经理知之甚少。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的工作中所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惟一的。正如一位财富100强公司的资深经理跟我说的那样，这本书讲的都是些“最基本的东西”。

新经理们（不管是来自纽约的新任教区教士，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。他们发现从一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。他们也告诉我当他们了解到其他经理也曾经历过他们新上任时所面对的智力和感情方面的挑战时，他们会感到如释重负。刚开始当经理的时候，他们需要首先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效益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”或者个人贡献者来进行工作的，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，作为一位经理却完全不同，他们必须认识到自己的职责是：为整个团队制定计划并付诸实施。如果我们拿交响乐团来打比方，那么经理们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一个乐队指挥。要为整个团队制定

计划，要知道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来说，把自己看成是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。这说明了需要用更宽泛、更整体和更长期的方法来解决。这也意味着在处理新的工作所带来的压力的同时，也需要探索衡量成功的方式和学会从工作中找到满足感。这更涉及到一种全新的职业认同感。

简单来说，成为一位经理要求个人进行下面这三方面的基本学习：学习新的东西、改变人的观念和改变自己。¹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。新经理会觉得想要成为一位高效经理人所必须养成的，包括技术能力、人际关系能力和概念能力在内的多种才能是非常困难的。但是其他担任新职务所必须要进行的学习，则会让更多的新经理感到更为吃惊和心力交瘁，这些学习包括建立新的态度、观念和价值体系（比如在改变人的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们进行个人学习的必要性。当新经理和我联系的时候，他们总是会跟我谈本书第6章和第7章的内容，“认识自我”和“同压力和情绪作战”。现在，还有为数不多的几个庇护所可以让新经理们得到安全感，能够去承认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》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其他公司的经理们进行职业生涯设计，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育产品。也许最重要的是，在五年中我一直是“领导才能和组织行为学”这门工商管理硕士必修课程的负责教授。这门课程的目的是为我们的学生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们在离开商学院以后，能拥有最重要的一些资源，从而通过这些资源来把工作中得到的学习经验转化为个人资本。

当然，我和我的同事们都非常明白，我们是无法去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，所以我们根本无力去做出预测。举个例子来说，在过去10年中出现了大量新的词汇，比如24/7、电子商务、虚拟团队、欧元，等等。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的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，特别是与管理相关的领导力，是推动公司发展的最主要的动力之一。如果我现在再去研究新经理，我毫不怀疑我会听到更多的、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，也说明了今天经理们所面对的最直接的挑战。随着全球化进程的加速，劳动力的人口分布产生重大变化，经理们现在又需要面对额外的任务，那就是需要在不稳定的情况下管理有着不同背景和能力的员工们。经理们不仅仅需要让自己学会进行管理的个人能力，而且需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己，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。

新经理们必须打破“管理就是要维持现状”这一陈旧观念。在大部分时间里，经理们只关注如何去完成当前的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。在当今这个时代，公司组织必须不断进行自我更新才能够应对激烈的竞争，所以，经理们必须要成为有效改革的推动者，要明白如何去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，经理们除了要学会处理复杂的问题，而且还要能够准备好应对变革。约翰·科特（John·Kotter）是一位非常著名的领导学专家，他提出：

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

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的两种能力。但是，他也指出，他很担心经理们常常会忽略作为领导者和改革推动者的角色和职责。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提出的挑战。这一点说得非常精辟，读者在本书中也会看到，我所采

访和研究的几个新经理们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，于是经理们发现自己需要处理比以前多得多的复杂问题，这一点让我觉得担忧，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版面世的时候，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就显得尤其重要了。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。

对于这个新版本而言，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，经理需要有能力和能力处理负责问题和应对变革。

由于出现了这么多的挑战，人们现在并不像以前，对经理工作那么的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管理工作。随着世界各地的组织的结构变得更加简单，更具有灵活性，经理们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定者、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，越来越具挑战性。经理们需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《成为经理：精通一种新身份》一书中所谈到的中心主题并没有因为时间的推移而过时的时候，我觉得非常欣慰，但是，对于新经理需要知道些什么，他们又应该怎么样去进行学习，我又有了更为深入细致的理解。在第1版中，对于如何让新经理们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，但是基本可以归总为下面的3个问题：

- 我怎样才能更有效地处理公司政治，怎样去影响说服上司和同级的其他经理？
- 我如何在改革的时候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3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。

对于熟悉上一版的读者来说，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1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公司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章谈的是我最近考虑的问题，即经理们能够做些什么来为他们一生的管理生涯打好基础。我们现在明确地知道经理们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己。所以，在第10章中讲到的政治框架的基础上，我提出了一个终生学习的动力和影响力模型。

在结束语中，我会谈谈组织能够做些什么来帮助经理们完成领导和学习的过程。当我刚开始写《上任第一年》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，就成为了重要的战略挑战，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以后能否成为成功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，新经理们开始形成他们的基本个人哲学理念和管理风格。在最后一部分，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。

致谢

当《上任第一年》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年中我所主要从事的专业研究的直接结果。首先要感谢哈佛商学院前院长John·McArthur先生，他给予了我许多帮助，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才能的必修课程，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感，我也犯了很多他们犯过的错误。汲取于他们的经验，我才能够较快地度过那些焦虑的日子，也能够把自己的错误作为教训铭记心中。由于在哈佛商学院，我们有着良好的合作氛围，我能够和许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的著作，我想尽我一生之力也不可能写出那么多的书来。我还需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们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能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得我们的工作得以顺利进行。

最后，我还要感谢许多经理，不管是新经理还是资深经理，感谢他们抽时间和我联系，并和我谈论他们对于本书的看法。正是他们提出的问题和他们深入的见解让我决定写作本书第2版。

在第1版中，我引用了一位新经理的话作为开头，他把成为一位经理比做初次为人父母。现在，当我在清晨写下这些表示感谢的话语时，我的第一个孩子，三个月大的Jonathan正躺在我身边。我似乎看到了自己的面前又有了一条道路需要去探索，我需要去发现自我，发展自我。

第1版序

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人了解颇多，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，他们给我们的是做经理的真实理解。

谨以本书献给正在考虑从事管理生涯的个人、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，所以不含有过于专业的内容。对理论基础感兴趣的读者可参看注释和参考文献；附录是对研究方法的说明。

本项目的实地研究是1985~1988年间完成的；数据分析和著书又用了3年时间。很多人为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，是他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刻的指导。塞缪尔·海斯（Samuel Hayes）和本杰明·钱皮诺（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·海克曼（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·费恩伯格（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、总监和经理们，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，这有助于使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。

很多人为了这本书做出了巨大的贡献。芭芭拉·费恩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（Jaen 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）、卡罗林·萨尔蒂尔（Carolyn Saltiel）和罗斯·吉尔考比（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·戴尔霍恩（Lorraine Delhorne）和我的“工作组”成员——朱迪·博迪（Judy Bodie）、乔莱·戈弗雷（Joline Godfrey）、黛安娜·麦克鲁尔（Diana McClure）、贾尼斯·麦考密克（Janice McCormick）、芭芭拉·托夫勒（Barbara Toffler）和罗斯·卓尔泰克·吉克（Rose Zoltek Jick）。同时我也谢谢我的先生，罗杰·布里特巴特（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。

目 录



作者简介
第2版序
第1版序

绪论	1
第一部分 做经理意味着什么	5
第1章 搭建舞台	7
第2章 调整预期	25
第3章 向管理角色转变	39
第二部分 开发人际关系	49
第4章 权力的实施	51
第5章 管理下属的表现	66
第三部分 处理经理自身素质问题	89
第6章 认识自我	91
第7章 同压力和情绪作战	109
第四部分 驾驭转型	121
第8章 上任第一年的重要资源	122
第9章 平稳转型	141
第五部分 打破管理神话	159
第10章 在没有正式职权的情况下发挥影响	165
第11章 建立有效的团队	172

第12章 终生学习·····	183
结束语 创造一种领导和学习的文化·····	192
附录 研究计划和研究方法·····	201
注释·····	210
参考文献·····	233
译者后记·····	254

绪论

你知道当上司有多难吗！你会感到无所适从，无从控制！这很难用言语来表达。这是一种突如其来的感觉……这是一种有了孩子的感觉。在X-1天你还没有孩子。在X天你突然就成了父亲或母亲，你需要了解一切应该了解的有关照料孩子的事情。¹

这段话是一个金融服务公司新上任的部门经理所写的，他刚走马上任一个月。在晋升前他做了13年的经纪人。他是个明星业务员，是其领域中最具创新意识和最积极进取的经纪人之一。当区域总监让他考虑一下管理生涯时，他本人和他的同事都没有感到意外。新的部门经理一般都是从能力强、贡献大的个人中选拔的。

他做经纪人游刃有余，他从来没有认真考虑过从事管理工作。过去几年中收入一直“很可观”，但他不时担心会被压力压垮——“这个牛市会长期存在吗”。他也担心随着时间的推移会对这项工作感到厌倦。审视了自己的四个部门经理的管理工作后，他认为自己对于如何做一名有效的经理是有一定见解的。实际上，他有几次说如果由他负责的话他就知道如何使他本身及他的同事充分发挥潜力。他决定寻找做部门经理的机会，最后选择追求这个职位。当部门委任书下来后，部门经理请他吃午饭，向他祝贺，欢迎他加入到“一流水平”的行列中来。在接下来的一周中，当他把自己的客户分给其他经纪人时，他感到一阵紧张，但已经没有退路了。他已经放弃他的“安乐毯”了。在新岗位上工作了短短一段时间后，他开始懊悔自己可能是“吃下了嚼不烂的东西”。

这种经历决不是特例。实际上，晋升为经理是职业生涯中的一个关键点，不管是对个人还是对一个组织。这往往是对出色业绩的一种嘉奖，也是将人才输入管理层的一种方式。但是从个人到经理人的历程往往是一段艰难苦旅，一段原本有前途的职业生涯有可能在中途夭折。虽然他们作为个人很有资质，但很多新经理却没有成功地转换到新的管理角色中。新经理见到频率最高的报告往往是关于不胜任、工作过度和过度的人员耗损的。²人力成本和财务成本对于组织及那些没能转变角色的人来说都是令人沮丧和束手无策的。³即使那些成功的也会发现一线管理工作给人留下难以磨灭的印象，即使是多年之后仍记忆犹新。

尽管管理角色的转变有其独特性和重要性，但我们对于它仍旧知之甚少，这真是令人吃惊。没有多少人研究过经理人的早期体验——最初上任的几个月或第一年。⁴这就

是本书的话题：新经理将发现什么是最具挑战性的？他们如何学会做经理？他们将依靠什么样的个人和组织资源？尽管货贺上堆满了成功经理人的相关描述，但是极少有他们如何成功的书。

新经理

这本书跟踪调查了19位经理的第一年任职情况。所有参与者都是新任的销售经理和营销经理，14位男性，5位女性。其中10位是金融服务公司的部门经理，9位是计算机公司的销售经理（有关参与者和研究方法详见附录）。

在晋升为经理前，本调研中的每个人都是个人贡献者（individual contributor），或者说是专家、生产者或专业人士。他们的主要职责就是进行专门化的工作；他们对组织的贡献是个人的，取决于个体的专业技能、经验和行为。⁵相比之下，经理人正式地负责一个组织或是组织的一个亚单位。他的主要职责包括监管他人而不是直接进行专门化的工作。个人贡献者和一线经理之间的区别往往是模糊的，因为一线经理常常要进行专门化的工作。是可以对他人行使的正式权力及参与者的权利和义务将经理人与个人贡献者区分开来。

新经理在其组织中是一线现场销售经理。他们直接负责对其领域中的现场销售代表进行每日的监督和管理，并负责实现特定的销售目标和营销目标。这两项工作的描述包括发展销售组织；创造健康的工作环境；制定业绩标准；评估、奖励和发展下属；作为其部门与公司其他部门之间的联系人，解释和推行公司的方针政策；作为公司的代表。这两个群体对特别的客户都没有责任，但是在必要的时候他们应该与指定的销售代表一起去拜访客户。

有两个群体都为《财富》500强的公司工作。从任何一个财务指标来讲，他们的公司都处于行业领先地位。但是他们在竞争愈加激烈和更活跃的商业环境下正经历着巨大的变革。结果，在这两类公司中的管理角色正在变得更加复杂，而且要求更高。经理需要负责更广泛的财务、策略和人力资源的管理目标。他们需要追求的不仅是短期的财务目标，还有长期的策略性建议。他们要注重的不仅仅是收入，还要关注利润。在撤销了对金融服务业的管制后，金融服务公司正从产品转向服务。计算机公司近期纷纷制定成本控制、服务和质量的计划。因此这两类公司都在强调领导才能、发展下属以及与客户维持长期的合作伙伴关系。

金融服务公司经理（SFM）和计算机公司经理（CCM）以及他们的职位相差甚远。金融服务公司经理管理的是零售人员，这些零售人员是独立向个人和小商业客户销售无形产品（金融手段）的人。而计算机公司经理是负责管理的销售人员，是向商业客户销售大型数据处理系统的人。他们是销售团队的成员，包括系统分析和管理，计算机公司经理对这些人没有直接的正式权力。金融服务公司经理负责整个部门的盈亏。