

THE FIRST

DAYS

创始人

新管理者如何度过第一个90天

Proven Strategies for Getting Up to  
Speed Faster and Smarter

[美] 迈克尔·沃特金斯 著

徐卓 译



中信出版集团 CHINA CITIC PRESS

THE FIRST

90

DAYS

创始人

新管理者如何度过第一个90天

Proven Strategies for Getting Up to  
Speed Faster and Smarter

[美] 迈克尔·沃特金斯 著  
徐卓 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

创始人: 新管理者如何度过第一个 90 天 / (美) 沃特金斯著; 徐卓译. -- 北京: 中信出版社, 2016.8

书名原文: The first 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter  
ISBN 978-7-5086-6299-2

I. ①创… II. ①沃… ②徐… III. ①企业领导学  
IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 126146 号

The first 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter

By Michael D. Watkins

Original Work Copyright © 2013 Michael D. Watkins

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

创始人: 新管理者如何度过第一个 90 天

著 者: [美] 迈克尔·沃特金斯

译 者: 徐 卓

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9 字 数: 165 千字

版 次: 2016 年 8 月第 1 版

印 次: 2016 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-0490

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6299-2

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

十年可以改变太多事情。我在 2001 年开始写这本书时，业内几乎还没有关于如何快速适应新角色或帮助新员工入职（后文亦称“领导角色转变”）的内容<sup>1</sup>。我当时在哈佛商学院任教，教授谈判和企业外交课程。尽管我在 1999 年时已经和丹·西恩帕（Dan Ciampa）合著了一本关于高级管理人员角色转变的、还算成功的书籍——《良好的开端》（*Right from the Start*），还是有许多哈佛商学院的同事向我提出了忠告，他们提醒我，在这一主题上开展深入研究可能是比较冒险的职业选择<sup>2</sup>。

我很感谢他们的建议，但最终我还是做出了写这本书的决定。领导角色转变是一个非常有意思的话题，研究这一话题的时机已经成熟。从学术和实践的视角来说，它实质上都还是一块处女地。1999 年年末，在《良好的开端》出版后不久，我收到了强生公司企业管理发展团队的邀请，他们请我帮忙开发研讨会和辅导流程，帮助公司的领导者们快速适应角色转变期。这项工作很快演变成了一份颇具吸引力的发展合作伙伴关系，强生也成为我开发和部署想法的试验田。

《创始人》是我和世界各地数百名副总裁和总监级别的领导者共

事大约两年半时间所学的精华提炼。这本书以《良好的开端》中的一些基本观点为基础，比如加速学习、保障早期的成功以及创立同盟的重要性。但是，这些观点经过了扩展、修正，并被改造成了实践性的框架和工具，能够帮助各层级的领导者加速他们的角色转变过程。

正是这样对于概念、工具、案例和实践建议的提炼，能够真正地帮助到处于角色转变期的领导者们。我看着《创始人》的销量自2003年11月出版以来一路飙升，这着实是一个非常棒的体验。到2004年夏天时，它登上了《商业周刊》的畅销书排行榜，并且持续上榜15个月。这本书的成功恰逢我离开哈佛，也帮助我下定决心不再去寻求学术机构的职位。我和朋友一起创立了一家领导力发展公司——“创世纪顾问”（Genesis Advisers），致力于帮助公司加速员工的角色转变。

即使是极其成功的商业书籍，销售旺季往往也只是一两年，之后便会销声匿迹。但《创始人》可以说是一个例外。我很高兴地看到这本书在10年的时间里一直保持了强劲的销售势头，英文版到现在已经售出了将近80万本，其中2011年售出了75 000本。在过去的十年里，这本书一直在哈佛商业评论出版社的畅销榜上。它被翻译成27种文字，还是哈佛商学院出版公司获奖的网络学习工具“领导角色转变”（Leadership Transitions）<sup>3</sup>的基础。

持续的成功使《创始人》得以成为一本“商业经典”。“经典”一词似乎焕发着陈腐过时之气，所以我开心之余也有些顾虑。尽管如此，2009年，杰克·科佛特（Jack Covert）和托德·萨特斯腾（Todd

Sattersten) 在 800-CEO-READ 网站为这本书写了一篇长书评, 使它被列为有史以来最佳的 100 本商业书籍之一, 我仍是备感荣幸。这样的肯定不仅认可了书中观点持续的影响力和重要性, 也表明每一代的新领导者们都有学习成功转变角色的持续需求。

《创始人》的成功与公司对于人才管理、新员工入职和 CEO (首席执行官) 继任这些事务不断高涨的兴趣相辅相成。从一开始, “创世纪顾问” 在强生的工作就专注于加速新员工入职以及内部晋升的过程。我一直认为, 只关注新员工入职而不是促进角色转变并不明智。但是, 随着人才的“竞争”越来越激烈, 工作脱轨代价高昂、绩效低下以及缺少留住新员工的吸引力等问题愈发明显, 的确是对于加速新员工入职的兴趣推动了 this 领域向前发展。故而许多公司开始采用《创始人》中的观点来培训新员工。除了我们在创世纪顾问所做的工作, 《创始人》中的概念和工具还在数千家公司由学习、开发和人力方面的专家改编和应用。在 2006 年, 《经济学人》杂志将《创始人》称为“入职圣经”<sup>4</sup>。最近, 这一领域越来越成熟, 也出现了关于入职和角色转变提速主题的重要会议。

我自己的思考当然也在过去十年里不断发展, 这也带来了《创始人》这一版本中多处的修改。我仍然深度参与了许多为角色转变期的领导者提供帮助、开展研究、将实践经验和发现转换为更好的框架和工具的工作。重要的后续出版物包括:

- 《塑造游戏》( *Shaping the Game* ), 哈佛商业评论出版社, 2006

年出版，关于新领导者如何将谈判和影响力领域的观点应用于成功的角色转变<sup>5</sup>。

- 《在政府中的第一个90天》(*The First 90 Days in Government*)，是《创始人》针对公共部门的专门版本，我与退休的财政部高级官员皮特·H·达利(Peter H. Daly)还有凯特·里维斯(Cate Reavis)合著<sup>6</sup>。
- 《高级管理人入职关键》(*The Pillars of Executive Onboarding*)，2008年10月发表于《人才管理》(*Talent Management*)上的文章，关于入职的重点工作：业务熟悉、期望、结盟、文化适应和政治联系<sup>7</sup>。
- 《你的下一步》(*Your Next Move*)，哈佛商业出版社，2009年出版，关注角色转变期领导者区分组织性变化挑战和个人适应挑战的需求。该书还深入探讨了角色转变的具体类型，包括晋升、领导之前的同事、外部员工新入职和跨国转岗<sup>8</sup>。
- 《选择合适的角色转变战略》(*Picking the Right Transition Strategy*)，2009年1月发表于《哈佛商业评论》，进一步发展了《创始人》第一版中提出的STARS框架(“初创启动”、“整顿转向”、“加速增长”、“重新组合”以及“维持成功”)，让这些角色转变战略适应不同的业务情境<sup>9</sup>。
- 《管理者怎样成为领导者》(*How Managers Become Leaders*)，2012年6月发表于《哈佛商业评论》的文章，总结了我对于领导者在从部门管理者转变为业务主管的挑战性过渡中所经历的

“七个剧变”的研究<sup>10</sup>。

我过去 8 年致力于为我们在创世纪顾问的客户开发《创始人》的连续性迭代产品，这份工作也为我的思考提供了有力的信息支持。最近，我的工作涉及新一代“加速辅导”流程的内容、一个有虚拟突破组织参与的网络研讨会，以及一个帮助医生从临床实践和研究组织转变角色、适应商业环境的专门项目。

我很高兴《创始人》以及我后续的工作在加快角色转变的研究和实践应用方面引发了如此大的兴趣。许多优秀的原创性研究和作品陆续出现<sup>11</sup>。并且，因为模仿实际上是最真诚的恭维方式，我也十分感激地看到我的许多概念、工具和术语被其他从业者和咨询师采用。这其中包括 STARS 框架、角色转变中的陷阱、保障早期成功的重要性<sup>12</sup>、“模糊前端 (the fuzzy front-end)” 的观点（指的是在获得工作和正式入职之间的阶段，我与丹·西恩帕共同提出）<sup>13</sup>，以及在评估新领导面对的角色转变风险时组织性改变挑战和个人适应挑战的显著区别等<sup>14</sup>。

过去的十年是一段美好的经历，我要感谢许多人，他们的努力和帮助让这段旅程得以发生。首先要感谢的两位对我的观点的早期开发和在现实世界的应用有着最大的影响，他们是与我合著《良好的开端》的丹·西恩帕和我的伙伴肖娜·斯拉克 (Shawna Slack)。然后是我在哈佛商业评论出版社的编辑和出版人，特别是杰夫·基欧 (Jeff Kehoe)，他一直鼓励、指引和改善着我的工作。我还要感谢创



世纪顾问的重要客户公司的领导们对我的支持，他们愿意承担风险，投资我们的工作，尤其是贝琪·阿特凯森（Becky Atkeison）和她在联邦快递的同事，强生的艾纳基·巴斯塔里卡（Inaki Bastarrika）、罗恩·波塞特（Ron Bossert）、卡洛琳·卡梅隆（Carolynn Cameron）、迈克尔·埃雷特（Michael Ehret）、特德·阮（Ted Nguyen）和道格·司徒（Doug Soo Hoo）。最后，我要衷心地谢谢创世纪顾问的员工们，感谢他们的辛勤工作，特别是科莉·布鲁内尔（Kerry Brunelle）为编辑这部手稿所付出的努力。

## 十周年版序言 // XI

### 引 言 第一个 90 天

美国总统有 100 天来证明他自己，而你有 90 天。在新的岗位上，你最初几个月的表现将在很大程度上决定你最终的成败。

建立你的职业角色转变能力 // 002

达到损益平衡点 // 004

避免掉入角色转变期的陷阱 // 005

开创良好势头 // 007

理解基本原则 // 009

评估角色转变风险 // 012

规划你的第一个 90 天 // 014

开始行动 // 014

### 第一章 自我准备

自我准备首先是要理解你即将面临的角色转型的类型，意味着你要放手过去，拥抱新形势下的迫切需要，而不是

撤退到自己的舒适区内。这样的工作并不容易，但是至关重要。

职务晋升 // 019

入职新公司 // 023

自我准备 // 032

小结 // 039

## 第二章 加速学习

弄清楚你需要了解哪些关于新组织的内容，然后尽快地学习掌握。你学习的效率越高、效果越好，你就能越早地克服自己的弱点，并识别出潜在的、随时可能爆发并使你偏离轨道的问题。

克服学习障碍 // 045

将学习作为投资过程来管理 // 047

确定你的学习目标 // 048

确定获得洞察力的最佳来源 // 052

采用结构化的学习方法 // 055

建立学习计划 // 060

获得帮助 // 063

小结 // 064

## 第三章 根据实际情境调整策略

要成功接管工作，你必须先弄清楚两个基本问题。第一，我被召唤来主导的是什么样的改变？回答了这个问题，你才能知道怎样让你的策略匹配具体的情境。第二，我是

什么样的变革领导者？这个问题的答案暗示了你应该怎样调整你的领导风格。

使用 STARS 模型 // 066

诊断你的 STARS 组合 // 071

引领改变 // 073

自我管理 // 077

奖励成功 // 079

小结 // 082

## 第四章 通过沟通取得成功

要注意与你的新上司开展正确的对话。即使在新工作中，你还继续向以前的上司汇报，你们的关系也不会保持原样，上司对你的期望、你需要从上司那里取得的支持等都不尽相同。

沟通的基本注意事项 // 086

计划与新上司的五轮对话 // 089

制订关于情境对话的计划 // 092

制订关于期望对话的计划 // 094

制订关于资源对话的计划 // 097

制订关于工作风格对话的计划 // 099

制订关于个人发展对话的计划 // 103

融会贯通：沟通你的 90 天计划 // 105

计划与你团队的五轮对话 // 106

小结 // 108

## 第五章 保障早期成功

根据你对于目标的理解，可以明确自己将在哪些领域追求早期成功。你可以思考自己在两个阶段需要做什么工作：在大约前 30 天的时间里建立个人信誉，在之后的时间里决定发起哪些项目来实现早期业绩提升。

波浪式进攻 // 113

从目标开始 // 114

保障早期成功的基本原则 // 116

明确你的早期成功 // 118

引领变革 // 128

避免可预料的意外 // 132

小结 // 133

## 第六章 保持组织内部的一致性

保证组织体系关键要素（战略方向、结构、核心流程、技能基础等）的一致性至关重要。不管你作为一个领导者有多大的个人魅力，如果你的组织失去了一致性，你也无力回天。你会感觉自己每天都在推着一块大石头上山。

避免常见的陷阱 // 137

设计组织架构 // 139

诊断组织的不一致性 // 141

准备开始 // 142

确定战略方向 // 144

塑造你的团队结构 // 149

保持核心流程的一致性 // 153

开发你的团队的技术基础 // 157

改变架构以改变文化 // 158

小结 // 159

## 第七章 打造你的团队

你在第一个90天里做出的最重要的决策很可能就是人事方面的。如果你成功创建了一个高业绩团队，你就可以在价值创造方面发挥巨大的影响力。而早期糟糕的人事选择几乎肯定会在之后困扰你。

避免掉入常见陷阱 // 163

评估你的团队 // 166

发展你的团队 // 175

使团队保持一致 // 178

领导你的团队 // 186

小结 // 193

## 第八章 创立同盟

为了在新岗位上取得成功，你需要获得那些你对他们没有直接权威的人的支持。你必须投入大量精力建立新的关系网，训导自己去投资建立和你预期之后要共事的人之间的“人脉存折”。早点儿行动。

明确你的影响目标 // 198

理解影响力版图 // 199

明确关键人物 // 206

制定影响力策略 // 209

「创始人：新管理者如何度过第一个90天」

小结 // 214

## 第九章 自我管理

你每天都要努力管理自己。最终，你的成败会取决于你在一路上做出的所有小的选择。这些选择能够为组织、为你自己创造一种良好的势头，它们也可能产生破坏你的效力的恶性循环。

评估状况 // 219

自我管理的三大支柱 // 223

小结 // 232

## 第十章 加速每一个人的转变

成功加速每个人的转变能够直接有助于提升公司的业绩，甚至还可能成为竞争优势的来源。如果你能帮助每个人快速转变，业务将开展得更加敏捷和有响应力。

公司加速员工角色转变的十个原则 // 238

小结 // 252

注 释 // 255

## 第一个 90 天

美国总统有 100 天来证明他自己，而你有 90 天。在新的岗位上，你最初几个月的表现将在很大程度上决定你最终的成败。

在一项新任务中的失败可能导致职业前途走向灰暗。但是，成功的角色转变不仅仅只是避免了失败。当领导者出现失误时，究其根源，他们的问题几乎总是可以归结到最初几个月的工作中所产生的恶性循环。现实中除了彻底失败的领导者，更多的是勉强得以存活却根本没有意识到自身全部潜能的人。也正因如此，他们没能把握住推进自己的事业发展并帮助所在组织成长的机会。

为什么角色转变如此关键？我在 1 300 多位资深人力资源领导者之间开展了调查，他们中约 90% 的人都同意“进入新角色的转型期是领导者职业生涯中最具挑战性的阶段”<sup>1</sup>。大约 3/4 的人则认为“最初几个月的成功与否基本就预示了在这一岗位上的最终成败”。所以，



即使一个糟糕的角色转变期并不一定导致必然的失败，但它也确实大大降低了成功的可能性。

角色转变的利好之处在于，它为你提供了一个在组织中重新开始并做出必要改变的机会。但同时，角色转变期也是隐患重重的阶段——你缺少已经建立的工作关系，也没有一个对当前岗位的深入了解。你的一切管理行为都会被放大在显微镜下，你周围的人会带着一种审视的目光，想要弄清楚你到底是一个怎样的人，以及作为一个领导者你到底代表着怎样的利益和要求。大家会迅速对你的管理能力下定论，而这样的定论一旦形成，将很难改变。如果你能成功地建立信誉，取得早期成功，这样良好的势头很可能会在你余下的任期里一直延续下去；但如果你早早地就给自己挖了个大坑，那么从此你就得陷入爬坡作战的艰苦努力之中了。

## 建立你的职业角色转变能力

在一家（甚至两至三家）公司里度过漫长的职业生涯似乎越来越成为一种过去式。领导者们会经历多次职业角色转变，所以快速、高效地转变到一个新的角色已经成为一项关键技能。创世纪顾问公司、《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）和国际管理发展学院（International Institute of Management Development）联合开展了一项涉及 580 名领导者的研究（以下简称“Genesis/HBR/IMD 研究”），参与调查的对象平均有 18.2 年的职业工作经历<sup>2</sup>。具有代