



【本书荣获亚马逊读者评价★★★★★】

美国总统用**100**天证明自己

读了此书您**仅需90天**！

最初的**90**天

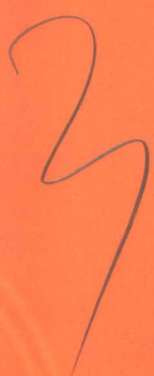


如何成功进行角色转换

THE FIRST 90 DAYS

[美] 迈克尔·沃特金斯 著

杨斌 曹越 译



经济科学出版社
Economic Science Press

最初的 90 天

——如何成功进行角色转换

[美] 迈克尔·沃特金斯 著
杨 斌 曹 越 译

经济科学出版社

责任编辑:莫霓舫 杨秀华

责任校对:董蔚挺

版式设计:代小卫

技术编辑:董永亨

最初的 90 天

——如何成功进行角色转换

[美]迈克尔·沃特金斯 著

杨斌 曹越 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编部电话:88191217 发行电话:88191109

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

德利装订厂装订

880×1230 32 开 9.625 印张 250000 字

2004 年 6 月第一版 2004 年 6 月第一次印刷

ISBN 7-5058-4239-0/F·3517 定价:25.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

只要有领导岗位，就必然存在领导权的过渡问题。岗位的更迭以及它给新的领导者所带来的挑战是一个由来已久的问题，悠久如人类的历史。随着现代组织机构的日趋复杂，商业运转速度的加快，这种挑战变得更加难以应对。因此，如果你在新的岗位上感到无所适从的话，可以告慰的是，你并不孤独，有很多这样的人在和你做伴。

本书是一本教你在新工作开始的最初的90天内如何掌握全局的路线图。为什么你会需要这样一本书呢？因为过渡期是一个非常关键的时期，也许只是你行动上的一个很小的差别，最终可能导致结果的大幅偏差。对于刚刚上任的领导来说，无论是什么级别的，在最初的几个月当中，他们总是最容易招致各方面的批评。这是因为他们并不十分了解他们将面临的困难以及该采取怎样的措施去克服这些困难，而且他们也还没有建立起可以从中获得支持的关系网。如果新领导者们不能在最初的几个月当中打开局面的话，那么他们必然要在其任职期的余下时光里面临艰苦的决战。建

立领导的威信并巩固早期的一些胜利果实可以为长期的成功打下坚实的基础。

本书中所提出的加速过渡模型进一步扩展了我和丹·钱帕合著的《正确地开始》（波士顿：哈佛商学院出版社，1999年）一书中的相关结果。我曾经为自己的这项工作感到自豪，但同时我也曾设想从几个方面超越这一工作。首先，我确信各阶层的领导们是可以从教他们如何迅速适应新职位的指南中获得帮助的。《正确地开始》一书主要是面向高级行政官员的，尽管那本书中的许多建议都带有普遍的意义，但是我们并没有明确地指出哪些方面适用于所有的过渡问题，而哪些方面又专门是针对高级行政官员们所面临的挑战的。因此，我计划重新设计一套灵活性更大的关于加速过渡的模式，这一模式将适用于各种级别的领导者。与此同时，我也希望对于某些重要专题的讨论能够更深入一些。例如，该如何和新老板相处的问题，以及如何有效地整合组织的战略、结构、体系和技能的问题。

在这之后，我希望能够更深入地探讨各种不同的过渡类型，从而使得新领导们可以针对具体的情形制定出更合身的应对策略。这一问题涉及到许多不同的企业类型，举例来说，你所领导的企业可能正处于创业阶段，也可能正处于转型阶段，或者你所接管的企业是一个十分优秀的企业等等。进一步地，对于一位初来乍到的领导者来说，他所面临的挑战和一位从内部提升上来的领导者来说，也是不太一样的。因此，

不同的过渡类型必定需要不同的过渡期战略。

最后，我也希望探讨系统地关注加速过渡问题有什么组织上的含义。令我吃惊的是，尽管领导资源对于每一公司来说都是十分宝贵的，但是很少有公司在帮助它们的领导者成功过渡方面进行投资，而过渡期又被证明是在领导者的职业生涯中最至关重要的一个时期。为什么公司会这样让它的职员们自主沉浮？如果关键岗位上的新管理者能够迅速地掌握局面的话，对于公司来说又会有什么样的好处呢？

我花费了三年的时间来研究上述这些问题，既考察了各个阶层中大量的领导权过渡的实例，为一些主要的公司设计了加速过渡的方案，也开发了一个旨在帮助新领导者们表现得更好的网上工具。这些工作最终汇集在这本书的写作中。

当你阅读本书的时候，也许你正处于某一新角色的过渡阶段。本书将给你配备迅速过渡的策略和工具，并教会你在短时间内如何获得更多的成功。你将学会分析你所处的形势，认清你所面临的挑战和机遇。你将正确地评价自己的强项和弱项，确定出在新的环境中自己最容易招致批评的个性化方面。你将获得了解某一新组织所必需的洞察力以及学会如何更快地建立自己的威信。你也将学会分析并整合你所领导的组织的战略、结构、体系和技能等各个方面。也许，对你而言最重要的是，你将获得一些教你如何协调关系以及加强你自身力量的有效建议，例如，建立团队，创建战略联盟，以及组建一个支持你工作的顾问委员

会等。利用这本书作为制定你的 90 天计划的路线图！如果你这样做了，并且你也帮助别人去这样做了，那么，你将会迅速地适应你的新角色，甚至迅速得超乎你的想像。

迈克尔·沃特金斯

于波士顿

致 谢

谨以此书献给我在创作《正确地开始》一书时的合作者丹·钱帕，正是他激发了我对于领导权过渡问题的兴趣。在我们合作的那本书中，丹贡献了许多重要的思想和生动的案例，这些内容又构成了现在这本书的概念基础。丹关于管理者刚进入他们的高层职位时所面临的挑战这一问题的深邃思考至今仍使我受益匪浅。丹是一个天才的关于领导权问题的顾问，同时也是我的一个很好的朋友。

《最初的90天》一书同时也是我与约翰父子公司合作的内容的延伸。Inaki Bastarrika 过去曾是约翰父子的管理教育与发展（MED）部门的职员，正是他在1999年的时候（当时我刚刚出版了《正确地开始》一书）说服我与这样一个优秀的企业合作，由此开始了一段我和该公司之间的有益的合作研究关系。作为MED的主管，罗恩·博塞特帮助建立了约翰父子的领导权过渡论坛以及针对公司商业部门的新领导者的商业领导人项目。罗恩也将我介绍给了一些领导人，他们的支持对我是至关重要的，这其中包括沙龙·德·阿格诺斯蒂诺，比尔·迪尔斯泰恩，迈

克·多默，科伦·戈金斯，吉姆·利纳恩，丹尼斯·朗斯特里特，比尔·麦库姆，帕特·马奇勒，克里斯蒂纳·普恩，彼得·塔特勒，以及比尔·韦尔登。我也要感谢约翰父子公司的富有潜力的领导者们，他们热情地参加了我在那儿举办的项目。

本书可作为我开发的“领导权的过渡”这一旨在帮助领导们表现得更好的网上工具的补充，这一工具也是和哈佛商学院出版社（HBSP）共同合作的产物。通过为新领导者提供这种基于网络的支持工具，我也进一步深化了对于过渡问题的思考。衷心地感谢 HBSP 的网络学习小组，特别要提到的是米歇尔·巴顿，萨拉·卡明斯，伊恩·凡通以及特里斯汀·帕特里克，他们使得整个项目的进行变得轻松愉快。

哈佛商学院的研究部资助了本项研究，这促成了本书的完成。我要特别感谢研究主管特雷莎·阿马布勒和凯思琳·麦金所提供的帮助。如果没有哈佛商学院的“谈判、组织和市场”小组成员的鼓励，那么本书，或者更广义地说，我的整个研究工作，都不可能顺利地完成。我要特别感谢乔治·贝克，马克思·巴泽曼，南茜·博利厄，马·索尔特，吉姆·西贝纽斯以及迈克尔·惠勒。我也要感谢杰克·加巴罗，琳达·希尔，以及我的同事们，他们的观点对于我思考领导权的过渡问题十分有帮助。

最后，非常感谢我的行政助理玛丽·艾丽丝·伍德，我的研究助理乌沙·塔克拉，以及我的编辑安·古德塞尔，正是他们的帮助最终促成了本书的出版。

目 录

■ 前言

■ 致谢/ (1)

→ 简介：最初的 90 天/ (1)

为什么过渡期是关键；新领导们怎样才能更有效地掌管全局；成功过渡的基本原则；形成关于督促个人的共识具有组织上的便利。

○ ○

→ 1. 提升你自己/ (20)

为什么不能从旧的工作中摆脱出来；迎接一个新的角色？放下固封你的陈旧经验；充分估计自己的应变能力；准备接手新的工作；为新的成功打下基础。

▶ ○

→ 2. 加速你的学习过程/ (39)

学习的过程是投资的过程；有计划、系统的学习；了解公司的市场、产品、技术

体系、结构，以及它的文化和政治；用结构性方法加速学习过程；提高洞察力。更有效的决定什么是你应该学的以及如何去学。

→ 3. 制定随机应变的策略 / (68)

没有保证成功的普遍原则；运用过渡类型的 ST_ARS 模型；准确判断一个企业面对的全新转型过程；分析投资组合；了解你所处的环境；接受挑战。

→ 4. 巩固早期的胜利 / (89)

早期的成功可以建立你的威信；确定某些首要事物的优先权；树立自己的铁腕形象；帮助你建立一个良性的循环；避免掉入通常的误区；用正确的方式；尽快达到盈亏平衡点；为美好的前途创造机会。

→ 5. 通过协商来获得成功 / (117)

重视与自己的新老板建立一种高效的工作关系；用 5 种谈话模式达到自己的预期目标；在形势的判断上达成共识；找到共同工作的最佳方式；通过协商整理出你的 90 天计划。

→ 6. 成功的整合 / (146)

你在组织架构上扮演何种角色很重要；为更快提升自己；要做组织机构的设计师；找到合作的策略、结构、体系、技巧和文
化来制定合理的战略。

7. 建立你的团队/ (175)

你将继承某一现成的团队并改造它；把新团队的建设摆在适当的位置；尽早建立牢固的个人关系；将合适的人选放在适当的岗位上
是过渡期的制胜法宝；合理调整短期目标和长期目标之间的张弛度；你定会成功。

8. 创建联盟/ (204)

避免进入“权威决定一切”的误区；找到有力的支持方；迅速建立支持联盟；采取相应的措施、制定相关的权力网将支持方的人员整合到你的团队中来；避免仅凭个人兴趣及一些其他的感性认识办事。

9. 保持与各方的协调关系/ (224)

你必须努力协调各方面以保持平衡；尽快去除过渡期的紊乱；保持自己良好的判断能力、洞察力；控制你的工作环境；避免进入恶性循环；强制自己制定一些自律准则来加速你的过渡；建立一个有效的建议

或忠告的网络是你成功的保证。

→ 10 督促每一位员工 / (247)

你应当帮助并督促每一位员工；包括下属、老板以及同地位的人；加速他们的过渡；把握共同的模式制度化的最佳时机；系统化地加速整个团队的建设、整合；强化每个阶段的计划；会给整个组织机构带来无法估量的好处。

■ 结束语：超越放任自流的状态 / (260)

本书所介绍的方法是一个整体。不光是“只见树木”，还要看清森林。学会督促你自己和你的组织。

1. 过渡失败的根本原因总是在于没有能够很好地协调环境（既充满了机会，也充满了陷阱）与个人（既有自己的强项，也有自己的弱项）之间的关系。
2. 确实存在着系统化的方法，领导者可以利用它来降低失败的可能性，并尽快地达到自己的盈亏平衡点。
3. 在过渡期中，压倒一切的目标是创造良性循环，打开局面，以建立自己的信誉；避免进入损害自己信誉的恶性循环。
4. 对于领导权的发展，过渡期是最严峻的，应当妥善地加以管理。
5. 成功地采纳一个标准的加速过渡模式会给组织机构带来巨大的回报。

■ 注 解 / (264)

■ 推荐阅读书目 / (272)

设计策略 / (272)

组织设计 / (272)

管理变化 / (273)

谈判与劝说 / (273)

领导与团队建设 / (274)

■ 索 引 / (275)

- 为什么过渡期是关键；
- 新领导们怎样才能更有效地掌管全局；
- 成功过渡的基本原则；
- 形成关于督促个人的共识具有组织上的便利。

最初的 90 天

简介： 最初的 90 天

美国总统有 100 天的时间去证明自己，而你只有 90 天。你在走上新岗位的头三个月中所采取的行动将在很大的程度上决定你的成功或失败。过渡期是一个充满了各种机会的时期，你可以有机会重新开始，也可以有机会在新单位里进行一些必要的改变。但是，过渡期同时也是一个最容易遭到各方面责难的时期，这是因为你缺乏一个稳固的工作关系，而且对于你的新角色也不甚了解。如果你不能够在自己的过渡期中打开局面的话，那



么在这之后你将面临一场异常艰苦的决战。

这是一件生死攸关的事！如果你在一项新的任命中败下阵来，基本上就意味着美好前途的终结。但是，一次成功的过渡却不仅仅是避免了失败。确实有一些领导者失去了他们的职位（对于这样的领导，他们的问题几乎总是可以追溯到在开始工作的头几个月里所建立的某些恶性循环中）。但是，和这些彻底失败的领导者相比，许多生存下来的人的问题是没有认识到自己的全部潜能。结果是，这些领导者将失去提升自己的职业生涯的许多机会，并且还会危及到他所领导的机构的健康发展。

因此，本书既可以说是关于如何加速过渡的，也可以说是关于如何预防失败的。无论你在单位中的职位如何，本书都可以为你设计一份蓝图，它将帮助你用最短的时间来胜任自己的工作。如果你已经成功地做到了这一点，那么你将会有充分的时间来专注于某些特定的问题，或者在你的新单位中追求更多的发展机会。无论如何，你的目标应当是尽快地达到自己的“盈亏平衡点”（breakeven point），即对于你的单位来说，你应当是一个价值的净贡献者（参见“盈亏平衡点”）。你在系统化地加速自己过渡方面每节约一分钟，你就将在商业价值的创造方面多获得一分钟。



► 盈亏平衡点 ◀

盈亏平衡点指的是这样一种状态，即新领导贡献给他们的新单位的价值正好等于他们所消费的部分。如图1-1所示，在开始的时候，新领导是一个净消费者，随着情况的逐渐了解和具体措施的实施，他开始创造价值。从盈亏平衡点开始，他们将给各自的单位贡献净价值。关于一个典型的中等水平的管理者需要多长时间来达到他的盈亏平衡点的问题，210个接受采访的公司首席执行官和总裁平均的最佳估计是6.2个月。¹加速过渡的目的正是帮助新领导们尽快地达到他们的盈亏平衡点。如果一个组织中的所有处于过渡期的领导都能够提前一个月达到他们的盈亏平衡点的话，会给这个组织带来什么样的好处呢？

如果考虑到这件事中所蕴含的巨大利益，那么令人吃惊的是，几乎没有一本好的指南可以提供给新领导者们，以帮助他们更有效地过渡到新的角色当中去。讨论领导权问题的书籍和文章已经很多，但直接专注于过渡问题的少之又少。²另外，尽管关于如何管理组织变迁已经有了很好的见解，但其中的绝大多数却隐含地假定变更的人选已经在单位中安顿下来，并且已经具备了足够的关于如何去计划、如何去建立支持网以及如何去实