



HARVARD  
BUSINESS  
SCHOOL  
PRESS

哈佛经管图书简体中文版  
全球独家授权

专为机关、政府单位人士量身打造  
教你在新职位上踢好头三脚



# 成败90天

新任公共部门领导的关键成功策略

THE FIRST 90 DAYS IN GOVERNMENT

Critical Success Strategies for New Public Managers at ALL Levels

[美]彼得·H.戴利 [加]迈克尔·沃特金斯 [美]凯特·雷维斯 著

谢葵 张如帆 李特朗 译



商务印书馆  
THE COMMERCIAL PRESS

THE FIRST 90 DAYS IN GOVERNMENT

# 成败90天

——新任公共部门领导的关键成功策略

[美]彼得·H.戴利

商务印书馆

2009年·北京

*Peter H. Daly and Michael Watkins with Cate Reavis*

**THE FIRST 90 DAYS IN GOVERNMENT**

**Critical Success Strategies for New Public Managers at All Levels**

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

**图书在版编目(CIP)数据**

成败 90 天——新任公共部门领导的关键成功策略/[美]戴利,  
〔加〕沃特金斯,〔美〕雷维斯著;谢葵,张如帆,李特朗译.

—北京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-06496-5

I. 成… II. ①戴…②沃…③雷…④谢…⑤张…⑥李… III. 领导学  
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 004083 号

**成 败 90 天**

——新任公共部门领导的关键成功策略

〔美〕彼得·H. 戴利

〔加〕迈克尔·沃特金斯 著

〔美〕凯特·雷维斯

谢葵 张如帆 李特朗 译

---

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06496-5

---

2009年11月第1版 开本 700×1000 1/16

2009年11月北京第1次印刷 印张 15½

定价: 34.00 元

# 商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 方晓光            | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳            | 中欧国际工商学院案例研究中心主任  |
| 卢昌崇            | 东北财经大学工商管理学院院长    |
| 刘持金            | 泛太平洋管理研究中心董事长     |
| 李维安            | 南开大学商学院院长         |
| 陈国青            | 清华大学经管学院常务副院长     |
| 陈欣章            | 哈佛商学院出版公司国际部总经理   |
| 陈 儒            | 中银国际基金管理公司执行总裁    |
| 忻 榕            | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划  |
| 赵曙明            | 南京大学商学院院长         |
| 涂 平            | 北京大学光华管理学院副院长     |
| 徐二明            | 中国人民大学商学院院长       |
| 徐子健            | 对外经济贸易大学副校长       |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长        |

# 致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



## 前 言

# 我

们真正开始撰写本书是在 20 世纪 90 年代初,当时彼得正在联邦政府机构引领一场高层管理职位的变革,而迈克尔则只是哈佛大学肯尼迪政府学院一名年轻的助理教授,主要研究公共部门和非公共部门组织的变革——彼得是其中一个组织的领导。研究结束之后,我们仍然保持接触并成为了好朋友,同时继续讨论公共部门的领导者所面临的挑战。甚至在迈克尔调到哈佛商学院,重点研究非公共部门领导的过渡问题之后,我们的讨论仍在继续。这本书就是那些富有成效的讨论的成果。

在彼得 33 年政府部门的职业生涯中,有一半以上的时间都是以高级主管的身份出现的,因此他也面试过许多监督和管理职位的求职者。面试中,彼得先让候选人假设他当时已经被录取了,然后接着问:“上任后,你将做什么?”答案不尽相同,这并不令人吃惊。那些清晰地考虑过为什么要应聘这个职位以及得到这个职位后该怎样做的人,回答得很有条理。而有些人则回答得毫无头绪,他们会无意识地开玩笑说:“头两个月我什么都不打算做。”更多的回答是处于这两者之间,他们的回答很坦诚,也很迷茫,甚至那些有着良好职业背景但对应聘的领导职位缺乏系统思考的应聘者也是如此。尤其是对那些在职场中第一次进入政府工

作的人——他们原来可能在工商领域或者非营利部门工作——来说，他们还没有清楚地意识到公共部门和非公共部门这两大管理领域的差别，所以更加不知所措。因此，当我们开始讨论撰写本书时，彼得认为这是帮助公共部门未来的管理者更好地适应他们职位的好机会。

本书的目的是给读者提供一个框架，以便他们能更好地理解并成功应对在政府中的领导职位上工作的最初几个月所面临的挑战。读者为什么需要这个框架呢？因为过渡期非常关键，这期间你行为上的任何细小差异都将对你将来的成功产生重大影响。无论级别高低，政府部门中的领导者在最初开始工作的几个月中最容易遭到来自各方面的攻击，因为他们对自己所面对的挑战缺乏详细的了解，也不知道如何应对。如果在过渡期未能建立发展势头，那么你的任期可以说是一场艰难的战斗。另一方面，成功建立信誉并获得一些初步成效将为今后的成功奠定基础。

如果你正在阅读本书，你可能正处于向政府中新的领导职位过渡的过程中，你也可能是个新人，或者你渴望在将来成为一位领导者。无论如何，本书都将为你更快、更好地获得成功提供一些策略和方法。你将学会如何判断你所处的形势并准确认识机遇和挑战；你将学会评估你的优势和劣势，找出你在新职位上最大的弱点；你将学会了解新组织并快速确立工作重点。你也将学会如何判断和协调新组织的战略、结构、系统、技能以及文化；更重要的是，你还将获得有关如何通过建立团队、创建同盟以及召集一批顾问组成的支持性团队来管理关键关系的有力建议。将本书作为你制订过渡期计划的导航图吧。如果你这样做，你将比你想象中成长得更快，并且帮助别人也快速成长。

本书利用了迈克尔的畅销书《最初的90天——各级新领导成功的关键策略》(*The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*)——这是一本有关过渡期的指导书——中的研究和结论。但





是,公共部门和非公共部门管理的差别太大了,因此仅仅将观点照搬照抄过来是不可能的。本书中的论点、分析以及建议的策略主要是基于对一群杰出的公共部门负责人进行的直接研究,他们非常合作,参与了大量由凯特主持的访谈;而彼得则根据自己几十年身居公共部门领导职位的直接经验对这些访谈作出解释。

杰出的专家们，我从他们身上学到了很多。令人遗憾的是，如果要将他们一一列出的话，人数是相当庞大的，而我不敢保证无意之间不会有遗漏，因此当你们阅读到这里的时候，我想你们应该会感受到我的谢意——与你们的友谊是我职业生涯中最宝贵的资源。然后，我要心怀悲痛地感谢我已故的导师吉姆·康伦(Jim Conlon)，他在我职业生涯的许多重要时刻都给了我珍贵的鼓励和建议，并且为我公正地处理人际关系设置了很高的目标。我希望当他得知我担任了他曾经担任的领导职位时，会为我感到骄傲。最后，我还要感谢迈克尔·沃特金斯(Michael Watkins)和凯特·雷维斯(Cate Reavis)。我和迈克尔是老朋友了，他邀请我一起完成本书。他的能力和洞察力一直令人赞叹，他的友善和理解让我深受感激。凯特对公共部门优秀的高层管理人员(他们对我们的研究作出了贡献)进行了访谈，她的工作给我和迈克尔提供了关于当今政府部门的无价见解。而且，她在编辑方面的建议和富有挑战性的问题无数次将我从困境中解救出来。

来自迈克尔：对于我来说，写作本书的最主要原因在于我在成长过程中对我在公共组织中工作的父亲威廉·沃特金斯(William Watkins)的喜怒哀乐观察的经历。我一直对他的智慧和爱心心存感激。同时，我也为我于1991至1996年间能在肯尼迪政府学院工作深感欣慰。在那里，我通过很多富有才华的人对公共部门有了了解，尤其是格雷厄姆·艾利森(Graham Alison)、梅里尔·格林德尔(Merilee Grindle)、罗恩·海费茨(Ron Heifetz)、琳达·卡邦利安(Linda Kaboolian)、史蒂夫·克尔曼(Steve Kelman)、马蒂·林斯基(Marty Linsky)、布赖恩·曼德尔(Brian Mandell)、马克·穆尔(Mark Moore)、约翰·托马斯(John Thomas)、米克·特雷纳(Mick Trainor)，以及肯尼迪政府学院高管项目的同人。我也是在这一过



## 致 谢

# 很

多人对本书作出了贡献。首先要感谢那些在我们的访谈中与我们分享见解的领导者们：莫莉·安德森(Mollie Anderson)、戴维·布莱(David Bley)、阿莱莎·布朗(Aletha Brown)、卡桑德拉·钱德勒(Cassandra Chandle)、查克·克拉克(Chuck Clarke)、桑比·科尔曼(Sandy Coleman)、劳埃德·道格拉斯(Lloyd Douglas)、迪克·格雷格(Dick Gregg)、理查德·哈登斯(Richard Hardos)、罗伯特·基根(Robert Keegan)、戴维·莱布里克(David Lebryk)、桑比·麦卡杜弗(Sandy MacAdoff)、玛丽·塞莱克(Mary Selecky)、蒂姆·维戈茨基(Tim Vigotsky)、拉里·费利克斯(Larry Felix)、黛安娜·盖尔(Diana Gale)、珍妮特·怀特(Janet White)、朱迪·布罗克特(Judy Brockert)、戴维·斯卡隆(David Skalon)、理查德·奥康纳(Richard O'Connor)和吉尔·维尔布肯(Jill Vierbuchen)。他们关于自己如何应对在领导岗位上面临的各种挑战的阐述引人入胜且有启发意义，同时也证明了当今政府部门领导者的能力和奉献精神。

来自彼得：给予本书极大鼓励并对本书有极大贡献的人是我的家人，他们是卡拉(Carla)、吉尔(Jill)以及玛格丽特(Margaret)，我爱他们并且感谢他们。其次，我要感谢那些曾与我在政府部门共事的



程中遇到彼得·戴利(Peter Daly)的。认识彼得以及能够从他为公共利益服务的丰富经历中受益使我感到非常欣慰。我也由衷地感谢凯特,感谢她为本书的完成所付出的努力。另外,我从对肯尼迪政府学院负责的国家安全项目(包括军用的和民用的)的参与人员的访谈中也受益匪浅。最后,我还要感谢在完成本书的写作过程中一直给予我支持的妻子肖娜(Shawna)和孩子们——艾丹(Aidan)、梅芙(Maeve)以及尼尔(Niall)。



## 引言 加快工作进程

# 尽

管很努力,然而最终却没有得到想要的领导职位是很痛苦的;而努力并成功了又可能令人感到恐惧。这是为什么呢?因为接受一个新职位意味着放弃了你所熟悉的所有工作领域,同时开始一段比较艰辛的个人发展历程。这也意味着,从一个你了解它的政治并已形成主要同盟的职位,转换到一个所有这些关系都需要重建的职位。这意味着要为你自己,也为他人重新定义你在组织中的角色。对那些我们曾采访过的领导者们来说,升迁自然是令人高兴的事情,但出于我们都能理解的原因,升迁也会造成很大程度的焦虑不安,尤其是在他们就任新职位后最关键的头几个月内。

如果你正在阅读本书,你很可能最近被提拔到政府部门某个领导职位,或者你希望得到某个领导职位并且正在考虑需要在哪些领域得到发展。无论是哪种情况,新角色都会让你晋升到一个新的职位,你原来的同事则成为了你的下属。或者,这可能意味着从一个专家型的职位转换到一个同时掌管几个职能部门的一般管理者的职位。晋升通常意味着离开一个机构,到另一个机构工作,你需要适应一种全新的文化,获得新的知识,并且建立起新的关系,从而使工作顺利开展。尤其是在高管这一级别,你可能会遇到选举后的监管人的变化,这就要求你与许多新的

由政党指定的出任者建立起工作关系,并且提出不同的政策行动计划。因此,在你感受到获得新职位的兴奋的同时,你会对你即将面临的挑战感到不安。

你并不是唯一有这种感觉的人。每年仅在美国就大约有 25 万多名公共部门的管理者转换到新的职位,通常是升迁。<sup>1</sup> 还有一些人则在公共部门的营利或非营利机构开始了自己的职业生涯。不论如何,这些管理者都面临着去学习的新要求,都要与上司、同事以及关键的利益相关者建立关系,为新组织制定新的愿景并实施这个愿景,以及评估他们自己和其他人的工作绩效。

### ***应对过渡期的挑战***

过渡期充满机会,但是也危机四伏。政府中每一位领导者成功过渡的背后,都有无数位极具才华的领导者在前进道路上踉跄而行,既毁了他们自己的职业生涯,又给他们负责的组织带来了伤害。你阅读本书是因为你不希望自己成为他们其中的一员。

为什么过渡期如此重要呢?原因之一是,选择你担任这一职位的那些人之所以这样做是因为他们希望你能为组织增加价值——你越快使他们见到成果,对你和组织就越好。另一个原因是,你的新组织将会观察和期待你开展新的工作。新团队中的关键成员也将从你身上了解到有关他们自己所作贡献的紧迫性和重要性。

如果一开始就发展缓慢、呈现出无组织状态,或者陷入了某个典型的领导力陷阱,那么这将严重损害你获得成功的能力。如果犯了错误,那将使你觉得自己好像是在往山坡上推一个大石头,十分吃力,这很可能使你在业绩方面不能达到自己以及机构对你的预期。

失败使个人和社会都要付出代价。在某些情况下,掉入过渡期陷阱



的新领导会被解雇。而更为常见的情况是，他们发现自己会被打入政府机构的冷宫。与企业不同，政府项目通常会有更程度的公共形象、更多的利益相关者以及更广的影响范围，因此政府的绩效低下不仅仅是以金钱来衡量，还要以公众尴尬、政策受挫，有时甚至是生命来衡量。

你怎样才能避开这些陷阱呢？只有通过迅速适应并成功应对你所面临的挑战和攻击来避开。让我们来重温一下在苏门答腊(Sumatra)的丛林中两位徒步旅行者遇到老虎的故事吧。<sup>2</sup>其中一个人对另一个人说：“逃跑是无济于事的，因为老虎比我们跑得快。”另一个回答说：“我不这么认为。问题的关键不是老虎是否比我们跑得快，而是我是否比你跑得快。”

虽然政府组织中的状况并没有这两位徒步旅行者所面临的状况那样凶险，但新领导至少可以从这则寓言中总结出两条重要的经验。第一条经验就是，当你发现自己处于一种新的、不熟悉的环境中时，迅速了解你所面对的危险和机遇，并相应调整自己的战略是非常重要的。通过对政府机构中新领导的观察以及与他们一起讨论他们进入新角色之后的经历(有好的也有不好的)，我们发现失败很少是由个人缺陷所造成的——毕竟，大多数的领导者都极具才华，并且在此之前也取得了很大的成就。失败通常也不是由于陷入了一种非赢状况(no-win situation)——在这一状况中成功是不切实际的。大多数失败都是由形势与个人的不匹配造成的，形势提出了挑战和机遇，而个人有自己的优势和劣势。

第二个经验就是，知道提出哪些问题是合适的，是成功与失败的分水岭。公共部门的新管理者将面临特别的挑战——资源缺乏、对服务的要求提高，以及有争议的政治环境——这要求他们向自己提出关键的问题：哪些是期待我完成的任务？我需要学习什么？我怎样才能获得对影响我成功的事件的影响力？我怎样设计策略？我怎样才能管理好自己的生活，并且平衡我将面对的新压力？如果你不能提出并回答这些问

题,那么你的失败也就不足为奇了。

## 在公共部门的过渡

尽管对公共部门的领导能力问题已经进行了很多研究,却鲜有提及一个任何公共部门的新管理者都要面对的迫切问题——加速自身的转变,尽快融入这个富有挑战性的新角色。大多数这方面的阐述都是关于企业管理人员的,因此这些成功的策略也是在企业环境和公司文化中形成的。

本书是专门为政府部门的职业管理者而撰写的(但由政党指定的出任者甚至立法者也会发现书中的内容很有用)。本书是基于这样一个理念,虽然公共部门和非公共部门有很多相似之处,但二者在如何界定、衡量以及奖惩成功和失败这样的核心问题上存在很多根本性的区别。

是什么使得公共部门的过渡期如此与众不同?利通工业(Litton Industries)公司的前董事会主席兼首席执行官、美国行政管理和预算局(The Office of Management and Budget)的前任董事罗伊·阿什(Roy Ash)曾经发现,政府和企业界的领导问题只在最不重要的方面存在相似之处。他认为,从企业进入政府部门,就好像是从职业运动的低级别联赛进入到高级别联赛。<sup>3</sup>

阿什的观察很有道理。所有的运动都有许多有关其规则的书籍,而有关公共部门的领导问题的书会更多,并且这些书与这个领域正在发生的事情的相关度并不像非公共部门那样清晰。所有的运动都会有观众,而政府行为的观察者往往比观察和解释企业之间在市场中竞争的那些人更爱争论。最后,给政府绩效“打分”要比给企业打分难得多。结果通常模棱两可,并且要花很长时间才能显现出来;人们总得去猜测结果是输还是赢。

公共部门和非公共部门显著的不同缘于它们对成功的定义。曾经





有一位为本书接受采访的负责人指出了公共部门管理者面临的独特挑战,他说:“没有董事会给你指明行动的方向。如果你想成功,你必须自力更生,因为没有人为你规划。”

公共部门的领导者尤其会面临以下挑战:

- ▶任务、目标以及绩效考核通常是由超出负责人或者他的上司控制范围的严格的法律法规所确定的。
- ▶绩效高度透明,并且接受不断变化的、无耐性的公众监督。
- ▶影响组织绩效的利益相关者不仅在数量上要比企业多得多,而且他们所带来的利益关系也更加多样化,竞争性也更强。
- ▶长期以来不透明的、远程的、烦琐的官僚体制往往妨碍了对关键资源的直接利用。

因此,对于政府部门新任命的管理者来说,过渡期之所以令人胆怯主要是因为对独立行为的限制和复杂的管理环境,这些情况在政府部门各个级别都普遍存在。有些人把这种感觉描述为被无数细绳捆绑起来的格利佛(Gulliver)。还有些人把它描述为一只手被绑在背后工作。但无论如何,如果你想成功,从你知道你将升至一个新的领导职位的那一刻起,你就必须采取一种以成就为中心的战略,而首先要做的就是了解即将面临的新挑战。

## 引领变革

在公共部门引领变革从本质上看要比在企业中困难得多。对动态的全球经济作出反应的非公共部门组织,和几十年前相比组织结构更加灵活。因此,在企业界由于期待出现变革,引领变革也就相对变得更直接。

相反,设计公共部门组织的初衷是为了提高稳定性和可预期性。大多数政府组织成立时的行政模式都能在 19 世纪晚期和 20 世纪早期欧