

YOUR NEXT MOVE

The Leader's Guide to
Navigating Major
Career Transitions

来自哈佛的职场晋升权威读本
职场晋升期的行动纲领

晋升
第一年
8大挑战

[美] 迈克尔·沃特金斯 (Michael D. Watkins) ◎著
张圭子◎译



印刷工业出版社

YOUR NEXT MOVE
The Leader's Guide to Navigating Major
Career Transitions

晋升第一年

[美] 迈克尔·沃特金斯 (Michael D. Watkins) 著
张圭子 译



印刷工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

晋升第一年 / (美) 迈克尔·沃特金斯著; 张圭子译. ——北京:
印刷工业出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5142-0231-1

I. ①晋… II. ①沃… ②张… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 109614 号

晋升第一年

(美) 迈克尔·沃特金斯 著
张圭子 译

责任编辑: 王 彦

特约编辑: 陈荟芳

责任设计: 向丽蓉

经销: 各地新华书店

印刷: 北京京北印刷有限公司

开本: 145mm × 210mm 1/32

字数: 121 千字

印张: 8.125

印次: 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN: 978-7-5142-0231-1

◆如发现印装质量问题请联系: 010-64979547。

前言 晋升第一年，你准备好了吗 1

| 第一部分 | 个人适应性挑战

| 第1章 | 职位晋升的挑战 17

你不得进行多重任务处理，你需要考虑更多的可变因素，组织政治变得越来越难以应对，你需要进行非现场管理，你的曝光度越来越高。

重新思考授权管理——平衡新角色的深度和广度——锻炼新职位上所需的能力——建立新的领导风范

| 第2章 | 领导前同事的挑战 47

你认为自己了解每个人，而他们却自信更清楚你的底细。那些关系都是你以前的角色建立的，而现在情况早已完全不同。现在，你需要重新调整在组织中多年建立的人际关系网。

必须对关系进行重新调整——继续任用优秀的前同事——巧妙地建立权威——企业利益至上——用心打造团队

| 第3章 | 重建关系网的挑战 73

当你从一个一线关键性职位晋升到需要凭借强大影响力和个人能力做事的高级职位时，要达成目标，就要认识组织是如何运转的，要有效地调整组织同盟、关系网络及其他商业关系。

成为高效的企业外交家——绘制影响力地图——缔结支持联盟

| 第4章 | 入职新公司的挑战 97

如果你是以空降兵的身份加入一家自主创业型企业，那么并非易事，也许你会受到恶意的冒犯，“子弹就会射向你，关键是看你能不能躲得过去”，也许你会抱怨，“这个公司的人都很差劲”。

高效入职的关键要素——适应企业文化——缔结政治关系——调整人们对新任领导的期待

| 第5章 | 跨国职位调动的挑战 131

最艰难的部分就是协调好来自各方的期待：上司、下属、家人，还有你自己。当最初的“英雄之旅”在异国残酷的现实中变成“黑夜”时，那些建立了新关系，形成了新规律，锻炼了新能力的管理者都会变得更加坚强。

先安顿好家人——充分利用你的“出场”——通过建立业务来打造团队——出国工作不是旅游——寻找“文化读者”

| 第二部分 | 组织变动性挑战

| 第6章 | 扭亏为盈的挑战 161

“来挽救我们的企业吧，要不惜一切代价阻止事态恶化下去。”任何一个头脑清醒的人都不会允许你采取渐进式的策略来改善企业状况。越快弄清问题所在，就能尽早采取应对措施。在解决企业亏损问题时，速度是关键。

诊断企业形势——设计商业模式——驱动改革——动态地适应企业环境

| 第7章 | 改善企业现状的挑战 189

企业就像一辆轮胎在慢慢撒气的汽车——问题在很长一段时间内并不会暴露出来，因而企业否认需要进行改革。这时候你首先要做的是提高认识：新晋管理者必须让人们形成危机意识，让他们认识到企业确实存在着某些问题。

在问题升级为危机前唤起危机意识——改变态度和行为方式——根据形势调整领导风格——建立优势互补型团队

| 第8章 | 复杂的STARS组合挑战 215

你遇到的很可能是一个STARS组合挑战，与处理单一企业状态挑战最不同的一点是，你要同时解决多个STARS状态下各部门的事务，一切都变得复杂了，适应管理一个形势多样化的企业成了你的当务之急。

成立初期、扭亏为盈、加速成长、企业调整和保持成功状态——确定工作重点——打造你的执行力引擎

结语 构建职场过渡期的加速系统 239

晋升第一年，你准备好了吗

你对事业有着勃勃雄心和远大抱负，而且一向表现卓越，但你真的为下一步行动作好准备了？正是一系列重要的职业变动为你铺就了通向事业巅峰的道路，而你每次作出改变，都既有成功的可能，也有跌倒的可能。成功，意味着被委以重任；跌倒，也许从此就一蹶不振。

分析任何一位成功管理者的履历都能发现：从一名基层员工成长为一位总经理，要经历一系列成败攸关的过渡期以适应更具挑战性的角色。凭借来之不易的经验，最优秀的人和最聪明的人得到了晋升机会并学会了领导他人。他们在新企业或新业务领域中谋求更高的职位（和更大的挑战）——并且学会了适应陌生的文化。进入更高级企业管理层的途径通常有两种，即接受国际工作调动或在部门间转换职位，有时需要两者都经历才能实现。如果一切顺利，他们将掌管整个企业——担当起所

有的责任和义务。

这也可以是你的故事，但前提是你的下一步行动要做得非常成功才行。无论你是已经得到晋升，还是即将加入新企业，又或者是正处于其他任何一种典型的过渡期，下一步行动都会是决定性的时刻。因为过渡期既可以使你获得前进的动力，也可以将你拖入绝境。

10年来，我一直致力于研究领导者在挑战新角色的过渡期中的成与败。

我与许多领导者一起工作，在我对他们的帮助表示感谢的同时，他们也向我提出了更具挑战性的问题——大部分围绕的都是如何在多样的过渡期中使用这些原则。

“我从市场部副经理晋升为全国业务经理，特别想知道该注意哪些事情。”

“我原来从事运营职务，现在做区域人力资源工作，感觉就像陷入了流沙一样。”

“我被派往中国负责供应链工作，可是完全不知道该如何在完全不同的文化环境中开展工作。”

本书回答了以上问题。这本书取材于大量真实的观察素材：下一步该怎么做，会根据不同的职业变动存在

巨大的差异。尽管《最初的 90 天》中的原则适用于各种情况，而你在晋升到更高职位时使用这些原则的方法与你进入新部门、适应新文化或是到另外一个国家工作时所使用的方法有可能完全不同。不同的职业变动具有特定的需求，不能理解这些，你就很可能会为职业发展画上句号。

常见职业变动

自 2003 年以来，我的“过渡期加速说”不断发展，并且帮助成千上万的领导者成功地进入了新的角色。随着对此所做的研究越来越多，对具体条件下的领导者过渡期的思考也愈加深入。

我对过渡期加速项目参与者的职业变动种类进行了多年研究，决定对此进行分类总结。思考加速过渡期会产生怎样的意义，采用这种方法进行研究会相对直接一些。

研究数据表明，大多数人在职业生涯的某个时期总会经历以下几个或全部过渡期：晋升到更高的管理层次；加入新企业；到一个文化完全不同的国家或地区工作；成为以前同事的领导；面对一家深陷困境亟待彻底改善的企

业；对有潜在危机的企业进行调整等。在哈佛大学商学院，由我执教的高级管理课程有90名参与者，平均来看，他们具有16年的职场经验，经历过5.5次晋升，在2.4家公司工作过，换过2.7次部门，被派往外国工作1.5次。他们在遇到新上司或职责增加、责任变大后，或者头衔没变但组织本身发生了巨大变化时，经历了很多隐性的过渡期，而这些还都没有被计算在内。

经过反复甄选，我以8个常见职业变动为代表，分别将其用做此书各章的标题并进行深入探讨。

1. **职位晋升的挑战**：进入更高的阶层并在新层次上重新认识什么是“成功”，包括关注的事务、授权、获得领导能力和展现领导风范。
2. **领导前同事的挑战**：在团队中变相晋升，成为以前同事的领导。面临建立权威和改变现有关系的双重挑战。
3. **重建关系网的挑战**：从权威性职位升迁到影响力职位。
4. **入职新公司的挑战**：加入新组织，全力融入新文化，将你的个人发展目标形成书面报告用于沟通协商。

5. **跨国职位调动的挑战**：在完全陌生的民族文化中领导员工，同时将整个家庭迁移并建立新的支持系统。
6. **扭亏为盈的挑战**：接管一个深陷困境的组织，使之免于毁灭。
7. **改善企业现状的挑战**：遇到一个否认需要改变、需要加强危机意识的企业。在问题最终积聚成危机爆发之前，进行有效的调整。
8. **复杂的 STARS 组合挑战**：领导一个各部门处于不同 STARS 状态的组织。STARS 状态，即初创状态（start-up）、扭亏为盈状态（turnaround）、加速成长状态（accelerated growth）、调整状态（realignment）和保持成功状态（sustaining success）。需要分辨清楚哪些方面需要更多的关注及应当如何增强动力。

这并不是领导者们可能经历的过渡期的最终列表。没有列入其中的还包括像从销售转为营销这样的部门之间的职业变动，还有负责跨部门项目的工作。同样没有列入的还有一些具体的组织变动性挑战，例如整体收购和关闭亏损业务等。

最后，为了适应竞争性需求，我尽可能将各种情况

考虑在内，同时又保证其呈现的紧凑性。这 8 类已经能够相当全面地概括大多数企业领导者在职业生涯某个时期所经历的过渡期。这些过渡期在如今的职场中十分常见，其普遍性和永久性都意味着能成功处理这几种过渡期的领导者能够在各方面取得更大的成功。可以说，只要能正确处理这 8 种过渡期，就能处理好任何事情！

理解核心挑战

针对以上 8 种截然不同的职业过渡期，怎么做才能取得成功呢？具体的建议在本书中我会按章给出，但在此之前，仍有必要先探究一下是什么导致了过渡期的种类如此多样？对此思考得越多，答案就越清晰，即每个主要的职业变动都是围绕两个核心挑战展开的。我称之为个人适应性挑战（personal-adaptive challenge）和组织变动性挑战（organizational-change challenge）。

个人适应性挑战

个人适应性挑战是指作为领导者，需要对自己进行调整以在新角色上取得成功。根据既往经历、心态和能力，在得到晋升、加入新企业和被派往国外工作时需要做哪些关键的个人改变呢？哪些方面需要加强而哪些又

需要改变呢？需要锻炼哪些新能力？哪些风格需要调整呢？

在对你的个人适应性挑战有了清晰的认识之后，就可以制订计划来管理你自己了。这意味着要涵盖自我管理的核心支柱：**提高自我意识、行使个人准则、建立优势互补的团队以及利用意见和咨询网络。**

在提高自我意识、应对新的管理挑战时，了解你对此的反应十分重要：

你在新形势下如何学习？你习惯于怎样进行决策？

确立领导风格可以帮助你获得洞察力来进行360度的观察和反馈，而能力分析同样有助于发现差距，从而加强锻炼，弥补不足。

这么做十分重要，因为在一种情况下被认为是“正常”的事情，在另一个条件下则会给你贴上“危险”和“低效”的标签。一旦形成负面印象，你就会陷入恶性循环，人们对你的期望会越来越低，你自己也会越来越难以做到自我实现。一旦大局已定，再想翻身就非常困难了，生存下来的关键就是谨防这种情况出现。

行使个人准则。你需要适应新角色的要求，而不是让新角色来适应你。“你的弱点可能会阻碍你的工作，但你的强项也许同样会阻碍你的工作……也许正是帮助

你获得成功的某些品质在新角色中反而被证明是障碍。”处于过渡期中，睿智的管理者会问自己：“我原先哪些做得不错的地方（或喜欢做的事）现在该改改了”和“以前的哪些不足之处（或讨厌做的事）如今要多加锻炼”，然后他们就要自觉地每天主动这样做。

建立优势互补的团队。无论是在商务上还是在其他方面，你不可能一个人做所有的事，而你也不应做本不属于你职责的事。幸运的是，你不需要一个人领导所有的工作，团队可以帮助你。组建团队时，你要考虑团队与你的互补性，这一点很重要。要警惕诱惑，不能只选择和你一样的或是对你唯命是从的人。

利用建议和咨询网络。建立建议和咨询网络将帮你保留个人观点并做出合理的判断。^①领导者总是需要可以提供建议和咨询的一队人马，但是人员的组成需要根据领导者的角色而定。这就是说，你上一个职位建议和咨询网络在新职位上也许不再适用了。比如，你的位置越高就越需要策略性的辅导，这时建议和咨询网络就应该包括组织内部熟知内幕的人和客观公正的旁观者。

① 丹·西恩帕，《从一开始就做对》的合著者，区分了两个重要的概念，即技术性建议（如何设计优秀的市场调研？）与政治性咨询（谁可能会反对我的举措，我该怎么办？）。他还区分了内部谏言者（在组织内部）与外部谏言者（可用的人际关系网）。——作者注

毫无疑问，自我意识是4个支柱中最重要的一点。自我意识是建立自我约束力的基础。凭借正确的自我洞察力，你会知道以什么准则来规定什么可以做、什么不能做，采用哪些建议和寻求怎样的咨询能够最有帮助，以及哪些人可以与你形成优势互补。没有做到这一点，就会像是在黑暗中羁绊而行一样。

每章开始都有一个处于过渡期的领导者作为例子，用于案例研究。因此你可以先把每一个案例都读一下，之后思考他们正面对哪些个人适应性挑战。思考一下他们在什么程度上、需要怎样完善自己以及使用哪些自我管理的方法才能更快地适应新角色。

组织变动性挑战

个人适应性挑战是关于你自己的，而组织变动性挑战则需要你在企业中完成。

组织现在处于哪种状态？人们希望你在多长时间内达成怎样的目标？你有哪些可以使用的资源？“成功”会是什么样子，你又会有怎样的感受？

我建立了 STARS 模型来帮助新领导评估企业目前所处的状态，并制订有针对性的策略（STARS 模型将在第 8 章中详尽阐述）。

STARS 是领导者上任后，组织可能处于的 5 种常见情况的缩写：**初创状态、扭亏为盈状态、加速成长状态、调整状态和保持成功状态**。这个模型概括了各个状态的特点和所对应的挑战，即**创办新企业或展开新项目、使组织运营回归正轨、应对快速扩张、令危机四伏的领先企业重新振作、成为一位成就非凡、满载盛誉的领导者的继任者**。看看你接管的组织、产品、工程或项目处于以下哪一阶段：

- (1) 成立早期阶段；
- (2) 危机四伏阶段；
- (3) 连创佳绩、迅速成长阶段；
- (4) 陷入困境阶段；
- (5) 成功却难以突破阶段。

这些常见的组织变动挑战各自的特点在表 0—1 中进行了总结。

明确你面临的挑战

透彻了解你的个人适应性挑战和组织变动性挑战，对在任何一种领导过渡期中取得成功都至关重要。对这两个核心挑战有一个清楚的认识，就能在组织中管理自我时做出正确计划和制造动力。在与管理者们共同学习与领导者们一起工作时，我总是大力强调这一点，告诉他们：“如果你们可以清楚地认识到这两种挑战具体是什么，那么你们就可以直接做出计划来应对它们。”

表 0-1 组织状态变动带来的挑战

<p>初创</p> <p>组合各个功能（人员、设备、和技术），使新业务进入运营状态，激发主动性。</p>	<p>扭亏为盈</p> <p>挽救出现严重问题的企业，并激发其主动性。</p>	<p>加速成长</p> <p>管理快速成长的企业。</p>	<p>调整</p> <p>管理一家成功企业，在各种问题爆发、形成危机前进行改革。</p>	<p>保持成功</p> <p>前任领导威望甚高，新任领导难以超越。</p>
<p>挑战</p> <ul style="list-style-type: none"> • 制订策略、结构和体系，以清晰的框架或职责范围开展业务； • 招聘人员组建高效的团队； • 以有限的资源开展工作。 	<ul style="list-style-type: none"> • 激发士气低落的员工和股东； • 在时间压力下作出有效的决策； • 当机立断地进行业务重组和人事变动。 	<ul style="list-style-type: none"> • 为结构和系统设置缩放空间； • 招聘更多员工。 	<ul style="list-style-type: none"> • 使员工相信组织需要改变； • 谨慎地改组管理层并重新关注组织运营。 	<ul style="list-style-type: none"> • 在前任领导者的光辉下管理其留下的团队； • 在取得更多的主动权前做好防卫工作； • 令企业发展更上一层楼。
<p>机遇</p> <ul style="list-style-type: none"> • 你可以从一开始就以正确的方式开展工作； • 人们会因大量的机会而充满工作动力； • 没有刚性偏见。 	<ul style="list-style-type: none"> • 所有人都认识到改变势在必行； • 利益相关人给予关键的外部支持； • 每一步成功都会影响深远。 	<ul style="list-style-type: none"> • 业务增长的潜力极大地激励了员工的积极性。 	<ul style="list-style-type: none"> • 组织自身拥有极大的能量空间； • 人们愿意追求更大的成功。 	<ul style="list-style-type: none"> • 现有团队十分强大； • 人们希望继续他们的成功； • 具有良好的发展基础（如很长的产品线）。