

新锐领导者思维系列

100天， 学会带好一个团队

如何快速掌管、建立和融合团队，并取得立竿见影的效果
[第四版]

[美] 乔治·布拉特 杰米·A·切克 约翰·罗尔◎著
(George B. Bradt) (Jayme A. Check) (John A. Lawler)
晏和淘◎译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

新锐领导者思维系列

THE NEW LEADER'S 100-DAY ACTION PLAN

How to Take Charge, Build or Merge Your Team,
and Get Immediate Results

100天， 学会带好一个团队

如何快速掌管、建立和融合团队，并取得立竿见影的效果

[第四版]

[美] 乔治·布拉特 杰米·A·切克 约翰·罗尔◎著

(George B. Bradt)

(Jayme A. Check)

(John A. Lawler)

晏和淘◎译

图书在版编目(CIP)数据

100天,学会带好一个团队:如何快速掌管、建立和融合团队,并取得立竿见影的效果/(美)乔治·布拉特,(美)杰米·A·切克,(美)约翰·罗尔著;晏和淘译. --北京:中信出版社,2016.11

书名原文:The New Leader's 100-Day Action Plan
ISBN 978-7-5086-6947-2

I. ①I… II. ①乔… ②杰… ③约… ④晏… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第263271号

The New Leader's 100-Day Action Plan by George B. Bradt, Jayme A. Check, and John A. Lawler, ISBN: 978-1-119-22323-8

Copyright © 2016 George B. Bradt, Jayme A. Check, John A. Lawler
All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All Rights Reserved.

仅限中国大陆地区发行销售

100天,学会带好一个团队:如何快速掌管、建立和融合团队,并取得立竿见影的效果

著者:[美]乔治·布拉特 [美]杰米·A·切克 [美]约翰·罗尔

译者:晏和淘

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:北京通州皇家印刷厂

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:8.5 字数:145千字

版次:2016年12月第1版 印次:2016年12月第1次印刷

京权图字:01-2016-8182 广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书号:ISBN 978-7-5086-6947-2

定价:42.00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

致 谢

[ACKNOWLEDGMENTS]

本书素材的积累要比写作付出的努力大得多。在很大程度上，这本书源于很多管理人员的转型，正是这些人的转型影响了我们。在我们的职业生涯中，我们通过行动、观察及在与所有层级的领导者的互动中实现学习，这些领导者包括老板、导师、同伴、下属、合作伙伴及客户。我们往往通过两个问题来结束每一次 PrimeGenesis（一家致力于帮助人们缩短转型期的组织）的互动：什么特别有价值？我们如何能让它价值更高？通过问这两个问题而学到的东西非常精彩。

在这两个问题之后自然就会问到你目前拥有什么，而实现顺利入职是领导力的重要方面。如果做得不好，就会给很多人带来痛苦；如果做得好，所带来的好处也是很可观的，能使转型后的领导、组织和团队都更为积极。

我们需要专门写一本书来感谢所有在过去的岁月中给我们带来最积极影响的人，但我们也要感谢 PrimeGenesis 过去和现在所有伙伴的贡献。他们的思想几乎体现在了书里的每一个地方，而我们每一天的工作都得益于这些想法。

我们要特别感谢乔治·佩德拉萨 (Jorge Pedraza)，他是 PrimeGenesis 的联合创办者及这本书前三版的合著者。他不仅是一位优秀的意见领袖和团队领导者，还是我们当中最优秀的作者。因此，如果你看到本书中有哪些语言写得特别好，很可能当初就是乔治创作的。

我们在好几个层面上都有负于 PrimeGenesis 的客户。首先，我们必须承认我们从他们身上学到的东西比他们从我们身上学到的要多。其次，我们要对客户的信息完全保密，所以在很多牵涉到客户信息的故事中我们都隐藏了公司及个人的名字。我们非常幸运能够有机会同范围这么广泛的公司合作。这些公司的规模从跨国企业到小公司，从上市公司到私营企业，从营利性组织到非营利性组织。和我们一起工作的高管来自各个行业，包括你所能想到的各种类型，他们处在世界的各个角落。从每一个客户身上都学到了新东西。客户每天都在激励、挑战和教育我们，我们对此心怀感激。你可以从我们的网站 www.PrimeGenesis.com 上了解到我们的客户名单。

我们也感谢全世界的读者，他们对这本书中各种观点的热情接纳激励我们不断更新。我们非常幸运能够让每天从网站上下载工具并同我们互动的全球读者参与进来。感谢你们购买本书并把它传递出去，同我们进行联系并分享你们的想法、赞美、建设性的批评、成功及深思熟虑的问题。

非常感谢乔治在《福布斯》(Forbes) 的编辑弗雷德·艾伦 (Fred Allen)，以及威立父子公司 (John Wiley & Sons) 的编辑理

查德·纳拉莫尔（Richard Narramore）。他们两位培育了我们的想法并推动我们逐步将这些想法变得更好。

最后要感谢我们的家人及我们所爱的人，深深感谢你们一直以来对我们无限的鼓励和支持。

这些失败的领导者在哪些方面没看见、不知道、没有做或没有完成呢？在多数情况下，他们在最初的100天内没有完成某一项或几项重要任务，从而为自己制造了陷阱；有些人不明白他们最初几句话或几个动作所带来的影响，甚至漫不经心地向新同事传达了错误的信息；有些人着眼于寻找新的战略，却忽略了获取认同并在新团队中建立信任；有些人在错误的项目上耗费了大量精力，却没有完成最重要的利益相关者希望其完成的那一两件最重要之事。

他们中所有的人都没有意识到成功的转型需要几个很重要的步骤。没有一个新领导者希望失败，失败的概率却非常高。

如果你在私募股权公司上班，面对的压力甚至更大。通过债权和多角套利实现的回报会因为你提前离开而化为泡影。资产要得到完全符合成本的定价，同时要考虑信息完全透明、盈余资本投资及有竞争力的购买环境。要实现有竞争力的回报，要在相对短期的构架上，通过对那些有增值作用的收购项目的运营和整合进行有机提升，来创建有意义的价值。请详见下面的图0.1。

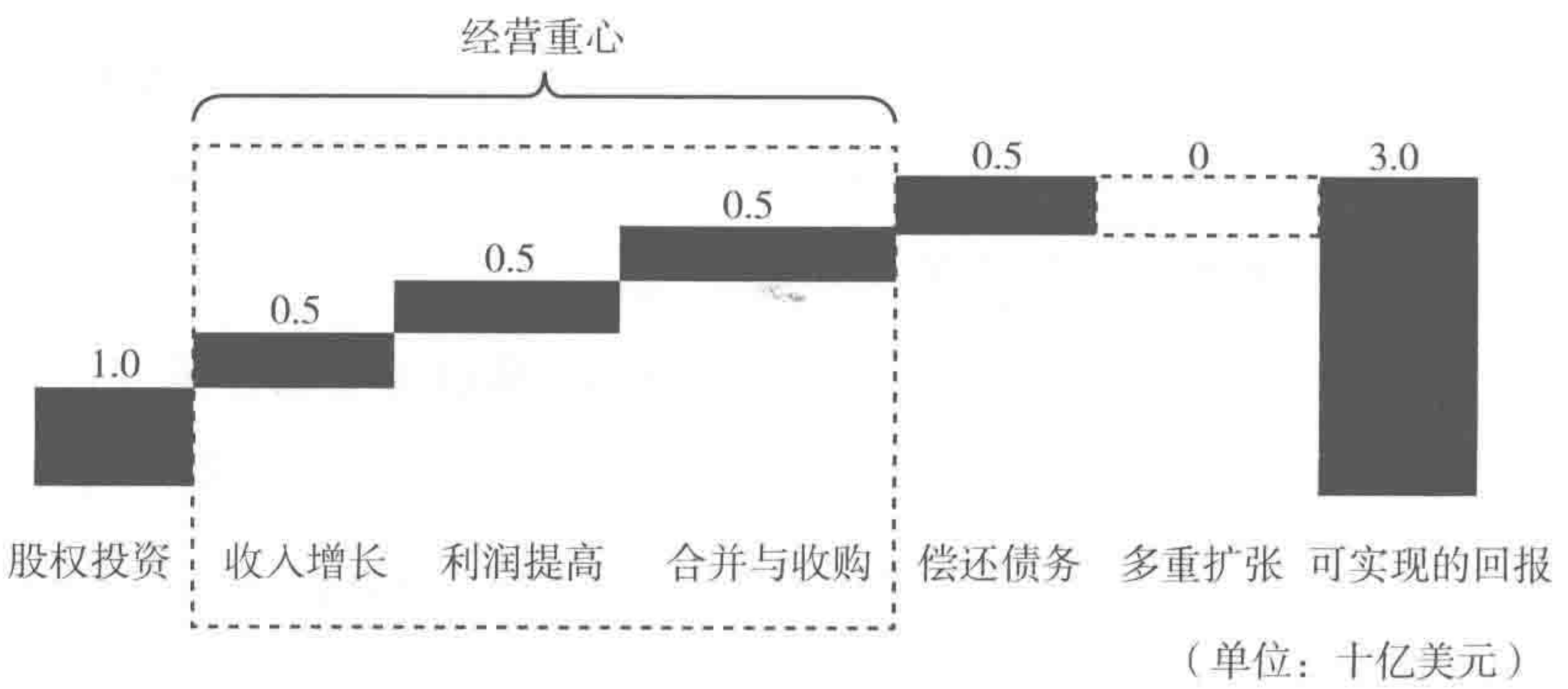


图0.1 私营企业的价值构建（虚构的案例）

资料来源：Capital Roundtable Conference, September 2014

无论你运作一家主流大企业、一家小的创业公司还是一个中型企业，要实现价值都很不容易，尤其是在既要转型又要快速见效的复杂情况下。失败率是非常高的，83%的收购都没有达到预期的回报，^①只有26%的收购被判定为非常成功或完全成功。^②

如果没让我们帮助你，成功者中很可能就不会有你。

让我们从头开始吧。

我们最基本的、深层的理念认为入职是领导人所面临的严峻考验，并且：

领导力是激励他人，让他人具备能力共同成就卓越，从而实现一个有意义、有回报的共同目标。

领导力不是针对你个人，甚至不是针对你的下属，而是一个共同的目标、理由，你和他们听到什么、看到什么、相信什么，以及团队共同实现什么。领导力是你创造一种文化的能力，在这个文化里，你的团队能够取得巨大的成绩并喜欢该项工作。当你的团队在行为、关系、态度、价值观及环境都能同步实现可能的最好结果时，才产生高效的领导力。

① KPMG study, reported by Margaret Heffernan, 2012, “Why Mergers Fail,” CBS Money Watch, April 24.

② Study by Rajiv Chandran, Hortense de la Boutetier, and Carolyn Dewar, 2015, “Ascending to the C-Suite,” McKinsey Insights, April.

2500年前中国的哲学家老子就非常巧妙地表达了这一观点：

悠兮其贵言。功成事遂，百姓皆谓：我自然。^①

怀着这样的想法，这本书是一本实战手册，里面由工具、行动计划、时间表和需要达到的关键性里程碑组成，保证你和你的团队在100天之内及以后的时间都能够取得成功。

我们的理念源于我们自身领导经验的积累和我们公司的工作，PrimeGenesis公司的唯一使命就是帮助领导者和团队在复杂的转型中快速达成更好的结果。就我们所有的客户而言，我们的100天计划已经大大减少了新领导者的失败率，行业内的平均失败率是40%，而我们客户的失败率降低到了5%以内。我们10位最佳客户已经向我们寻求了140多次服务。

从2003年开始，100天行动计划得到了广泛采纳和应用，我们的客户包括一些上市跨国公司的领导和团队，比如美国运通公司（American Express）、强生公司（Johnson & Johnson）；中型的私募股权企业，比如麦克安德鲁斯和福布斯集团公司（MacAndrews & Forbes Holdings, Inc.）及克杜莱公司（Clayton, Dubilier & Rice）；还有一些非营利机构，比如红十字会。他们将100天行动计划广泛应用到复杂的组织转型中，包括新领导者入职、组织转向、企业初创、组织重建及并购中的领导团队融合等。

^① 选自老子《道德经》第十七章。

我们在本书中描述了适用于高层领导和团队并会产生影响的核心原则与技巧。《100天，学会带好一个团队》与我们在实际工作中帮助客户公司的领导者所采用的计划是相同的。帮助领导者实现转变，融入团队的这些工具适用于任何层次的任何场合。

多年以来，我们注意到很多新领导者虽然微笑着就任新的职位，但是并没有做好计划。不只是他们，他们供职的组织也没能预先认真考虑。在入职第一天，他们会受到这样的语言欢迎：“哦，你总算来了，你的到来会让我们更加出色。”

唉！

一些聪明的组织会有更好的人职流程。它们直接对新领导者进行管理以便其实现岗位转换。设想一下，一位新的领导在很多人簇拥下进入一间已经为他布置好的办公室，办公室里已经准备好了电脑、开机密码、电话、文件、信息及30天内入职培训和融入文化的会议日程。

好一点……但是还不够。

即使公司已经为你准备好了一切，而你也在静候进入新公司去上班，你离胜券在握也还差得很远。问题的关键在于，在一个新的岗位上要加速取得进展，最好的办法莫过于在开始以前先停下来足够长的时间，认真思考一下计划，提前做好准备并认真着手实施。

作为领导者，你必须用一个共同的目的将所有利益相关者联合起来，设定目标和一个有吸引力的方向，建立一个有着统一领导力的团队，一个具备卓越执行力的文化。

经验证明，在复杂情况下，领导者会面临一些极为困难的任务，在时间紧迫时这些困难的挑战更大。

制定流程及一系列工具可以帮助你利用入职的头100天来面对这些挑战，并推动你沿着成功一路走下去。

以下有4个主要的理念：

1.先人一步。对于走向新岗位或合并新团队的人来说，第一天是至关重要的转折点。在这两种情况下，你都必须立即行动并加快工作进度。几天甚至几个星期的准备可以让你入职第一天信心百倍，早一点积累能量会让你走得更远。

2.掌控信息。你的一举一动都在传递信息。人们通过你说的话、你做的事及你没说的话和你不做的事情来获取信息。如果你能够选择和引导人们看什么、听什么及什么时候来看来听，这将比顺其自然和让别人来选择要好得多。在第一天开始以前，你就应该尽你所能地开始这个过程，然后在你前进的过程中逐步调整。

3.明确方向，建立团队。前100天，是你对建立一个具有高度凝聚力和执行力团队而构建各项基础的最佳时期。如果没有团队的支持和认同，仅凭个人的强制来建设一个机构，你必然会遭遇失败。作为团队的领导者，你个人的成功和团队整体的成功不可分割。

4.持续发力，产生结果。虽然前100天是沟通、团队建设和核心能力培育的冲刺时期，如果接下来的时间你开始懈怠并任其自然发展，那么一切成果又会化为泡影。你必须形成自己的领导力、行为方式及文化氛围，让你点燃的火焰熊熊燃烧，不断带来成果。

这4个理念建立在成功构建高效团队和组织的基础之上，并贯彻全书（见图0.2）。在开头就解释这一点非常有用。首先来看一下标题：

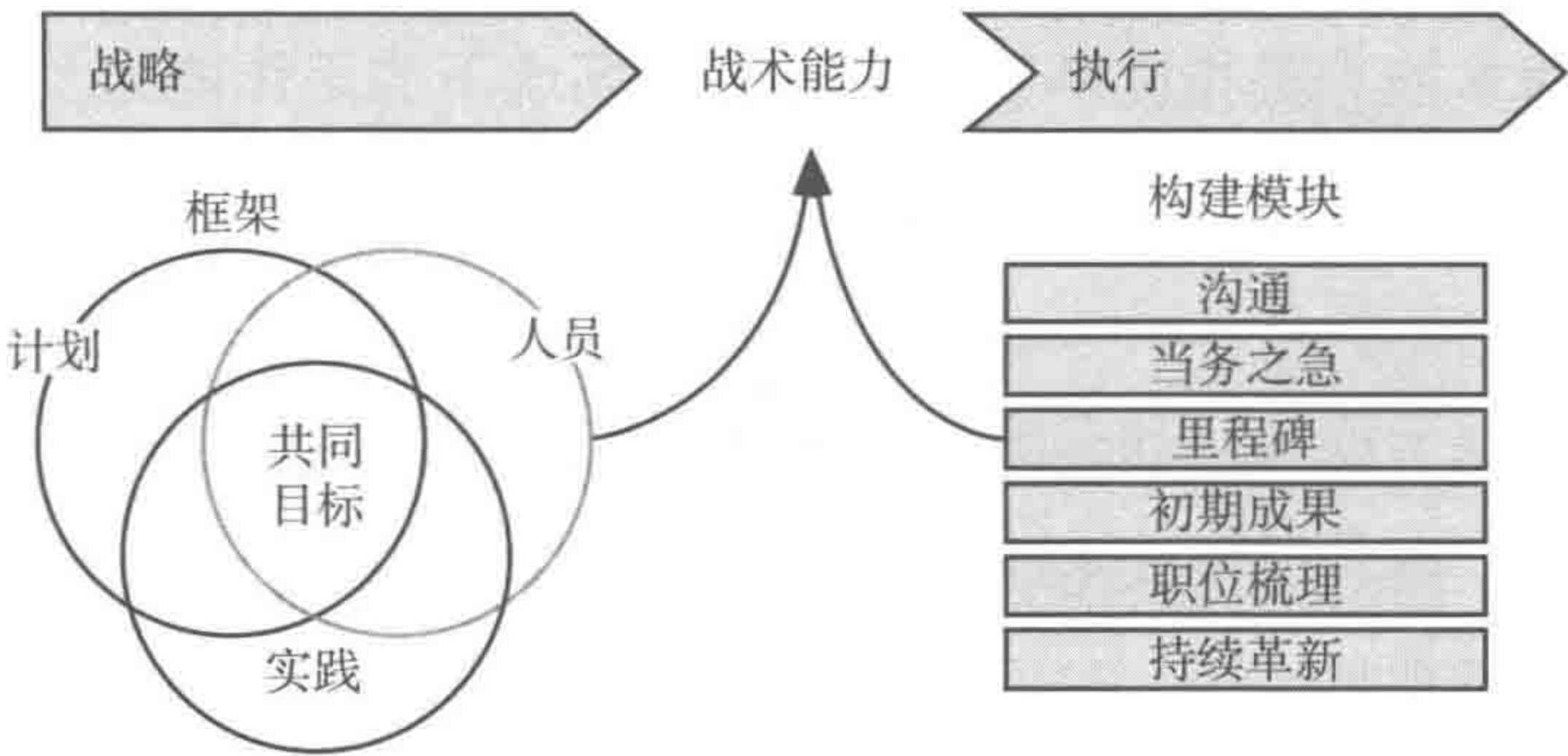


图0.2 核心框架

高效能的团队和组织都是由因共同目标而联合起来的人、计划和实践所构成的。

战术能力将连接战略和执行之间的鸿沟，保证好的战略不会因为差的执行而失败。

支撑团队战术能力的6个模块包括沟通、当务之急、里程碑、初期成果、职位梳理及持续革新。

人员—计划—实践

一个组织或团队的表现建立在基于共同目标的人员、计划及实践的结合上。这要求将优秀的人放在正确的岗位上，为他提供清晰的战略和行动计划，以及能让人们以一种系统且有效的方式

共同开展工作的实践流程。这一切的关键在于一个清楚易懂、有意义且有回报的共同目标。

战术能力

战术能力是指团队在困难、多变环境下的工作能力及果断、快速且有效地将战略化为行动的能力。这是连接战略和执行的必要环节。

不同于那些行动迟缓、方向错乱且大部分决策由领导者做出的团队，有着很强战术能力的高效团队能够动员每一名成员，成员与领导高效沟通，对不断产生的不可避免的问题能够制订出有效的解决方案并快速实施。

其目的是得到高质量的响应，要达成此目的必须有高凝聚力的团队合作。高效的团队建立在战略和计划上，通过能力强的人和有效的做事方式去实施与时俱进且快速响应的行动。

能够生存下来的物种并不是最强大的，也不是最聪明的，而是最能适应变化的。

——查尔斯·达尔文

你自己也许已经发现了这一点。可能你曾经和团队里的一些缺乏自主性的人共事过，如果没有上级的明确指令他们就无法行动。可能他们也知道战略，也可能拥有自己需要的资源，但是任何差异和变化都会让他们束手无策。在卡特里娜飓风（Katrina）袭

击新奥尔良之前几个月，联邦紧急事务管理局（Federal Emergency Management Agency，缩写为FEMA）刚刚进行了应对强飓风袭击的演练。但是，在第一次飓风袭击时整个计划都失灵了，因为真实情况超出了FEMA的预想，没有人能够灵活机动地处理。

相反，在“阿波罗13号”事故发生时，美国国家航空航天局（National Aeronautics and Space Administration，缩写为NASA）的成员们的工作方式展现出了惊人的战术能力。从刚收到“休斯敦，我们遇到一个问题”的信息开始，整个团队就马上灵活处理，设法面对巨大而糟糕的新情况：在太空中行进的轨道上发生致命的爆炸。

整个团队超越了标准操作流程和设备的设计用途，认真探究“还能用来做什么”。通过紧张、快速的即时协作，他们在几分钟里完成了通常要几小时完成的工作，几小时里完成了通常需要几天才能完成的工作，而在几天里完成通常要几个月才能完成的工作。这个团队通过不懈的工作把宇航员安全送回地球，他们的战术能力极为关键。

如果你有幸能够在一个优秀的团队里工作，那么团队的行动能够顺畅地带来结果，团队成员都知道需要什么、想做什么并能够互相支持达成目标。这样的团队就有战术能力。

作为一名新领导者，你的工作是对人员、计划和行动进行精心安排，为一个共同目标把他们组合在一起，然后构建战术能力来确保良好的执行。你必须帮助关键人员确立当务之急并对此保持强烈的紧迫感。按这种方法确立当务之急，是消除部门单打独斗、缺乏

合作的良药。战术能力不仅是团队对外部环境变化的快速反应，而且在处理团队的当务之急时能促使各成员互相支持、精诚合作。

构建战术能力的模块

对于一位新上任的领导，这里有一个好消息，你可以通过下列6个模块在你的团队内快速构建战术能力：

1. 通过持续的沟通引导文化和行动；
2. 植入强烈的紧迫感；
3. 通过关键性里程碑推动团队表现；
4. 想方设法获取初期成果并建立团队信心；
5. 在恰当的岗位上安排恰当的人选，提供恰当的支持；
6. 利用你的领导力、实践和文化持续达成结果。

国家航空航天局在处理“阿波罗13号”的危机时，恰当地利用了全部6个模块，从而将战术能力发挥到了极致：

1. 他们的文化已经深入人心。在整个救援行动中，每个人的沟通都强化了“失败不可接受”这一信息。

2. 整个团队的使命从“到月球收集岩石”快速转变为“让宇航员活着回家”。这足以激励团队超越所有细小的问题，专注于每个人的努力。

3. 团队的里程碑非常明确：让飞船掉头，节约能量以便让飞船返回，修好一氧化碳装置，让宇航员活下来，诸如此类。

4. 修理一氧化碳设备能够让宇航员生存下来，这个初期成果让团队相信他们可以完成其他任务，帮助宇航员幸免于难。这为

每个人带来了信心。

5. 每个人工作的最终目标一致，但是他们在不同的重要岗位上努力工作：一个小组想办法让飞船掉头；一个小组修理氧气装置；一个小组计算返回的时间；其他成员从事任何有助于完成使命的工作。

6. 一旦突发问题和当务之急被解决以后，国家航空航天局就马上采取严格的措施将风险降到最小化，并按照标准化操作流程全力提高绩效。

虽然你不太可能陷入“阿波罗 13 号”事故这样的危机中，但是，现在几乎所有领导者都面临着“紧急着陆”的转变，在这种状况下你必须快马加鞭，抓住成功的机会。

通常你总是需要先快速解决一些事情，另外一些事情则可以有更多时间去计划。在大部分上任的情况下，你至少有几天时间来制订一份入职计划，尤其要让自己准备充分。时间就像呼吸空气（不能含有一氧化碳），而充分准备能留给你更多时间。你的第一份计划会让你找到正确方向；这份计划还可以让你学到更多东西并带来改变。

100 天行动计划

以下就是新领导者入职的具体步骤，也就是本书的章节：

先人一步

1. 将自己置于成功位置：获得工作。确保工作适合自己。避免踩上地雷（常规错误）。

2. 利用好最初模糊期：跨越式关系。在第一天开始前倾听、学习并做好计划。

掌控信息

- 3. 把握好第一天：留下深刻的第一印象；确定你的人职信息。
- 4. 进行持续的沟通：建立领导力并开始文化转型。

明确方向，建立团队

- 5. 战略重心：在第30天确立当务之急。
- 6. 推动执行效果：在第45天到达里程碑，第60天实现初期成果。
- 7. 强化组织：在第70天让团队进入状态。

持续发力，产生结果

- 8. 持续构建：让你的领导力、实践及文化产生结果。

图0.3列出了新领导者上任100天计划中的具体步骤：

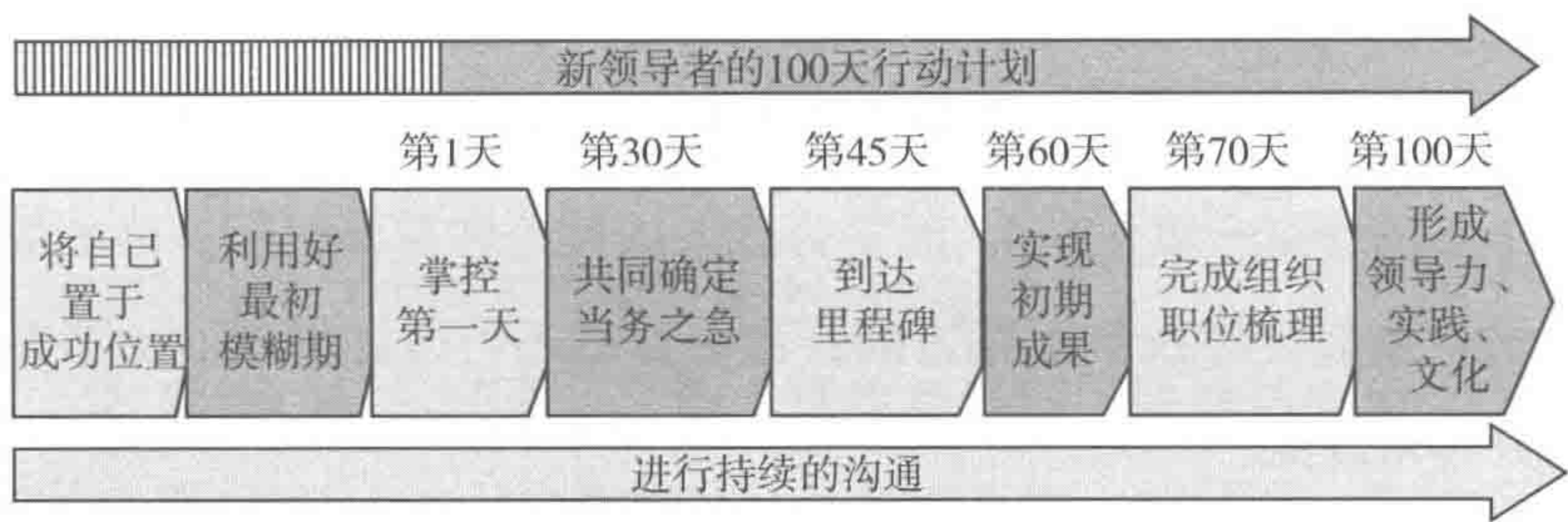


图 0.3 新领导者上任 100 天计划中的具体步骤

文 化

从很多方面来看，领导力实际上是一种构建文化的实践。不管你如何定义文化，它都是让组织凝聚在一起的黏合剂。它或许