



PEARSON



提升个人影响力
必·读·经·典

Your First 100 Days

How to Make Maximum Impact in Your New Leadership Role

100天成就 卓越领导力

新晋领导者的First100训练法

〔美〕Niamh O'Keeffe 著

王东明 译

Amazon全五星畅销书，全球顶级领导力教练近20年工作经验结晶，埃森哲集团总裁和奥维咨询首席运营官等多位世界著名企业高管联袂推荐

风靡欧美的First100领导力训练法，为新晋升的领导如何在上任的前100天内应对各种挑战、最大程度提升团队绩效、创造最大影响力提供科学指导



机械工业出版社
China Machine Press

100天成就 卓越领导力

新晋领导者的First100训练法

(美) Niamh O'Keeffe 著
王东明 译

Your First 100 Days
How to Make Maximum Impact in
Your New Leadership Role



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

100 天成就卓越领导力: 新晋领导者的 First100 训练法 / (美) 奥基夫 (O'Keeffe, N.) 著; 王东明译. —北京: 机械工业出版社, 2013.6

(提升个人影响力必读经典)

书名原文: Your First 100 days: How to Make Maximum Impact in Your New Leadership Role

ISBN 978-7-111-42861-9

I.1… II. ①奥… ②王… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 123862 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2012-7570

Authorized translation from the English language edition, entitled *Your First 100 Days: How to Make Maximum Impact in Your New Leadership Role*, 9780273751328 by Niamh O'Keeffe, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2011.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA MACHINE PRESS Copyright © 2013.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

本书在领导力训练和培养领域颇有盛誉, 全球顶级领导力教练近 20 年工作经验结晶, Amazon 全五星畅销书, 埃森哲集团总裁和奥维咨询首席运营官等多位世界著名企业高管联袂推荐。本书循序渐进地讲解了风靡欧美的 First100 领导力训练法, 为新晋升的领导如何在上任的前 100 天内应对各种挑战、最大程度提升团队绩效、创造最大影响力提供科学指导。本书是新领导, 尤其是中高层领导上任后最应该读的图书之一。

全书共分三个部分。第一部分 (第 1~3 章) 介绍了在这前 100 天的早期需要做的事情, 具体包括摆脱之前的角色、构建精力系统、设定需要达到的目标, 并将期望得到的成果分解为 3 个里程碑, 制订并启动前 100 天计划; 第二部分 (第 4~5 章) 介绍了在前 100 天的中期需要完成的任务, 如根据计划审查进度、快速提升团队绩效、更新前 100 天计划等; 第三部分 (第 6~7 章) 介绍了在前 100 天的末期, 如何根据计划总结进展、总结前 100 天的经验教训、与利益相关者交流前 100 天的成功心得, 以及与团队一起庆祝等。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 盛思源

三河市长鸣杨庄印刷装订厂印刷

2013 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

145mm×210mm·3.875 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42861-9

定 价: 29.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379604

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

正所谓万事开头难，当晋升到一个新职位的时候，你会面临重重挑战、面对形形色色的人，还有接踵而至的各种工作。这时你将如何处理？前 100 天你会一直处于忙忙碌碌的状态，可是你忙得有价值吗？还是一直在做无用功？你是否注意到了团队的情绪，是否人尽其才、物尽其用？你是否与各个层面的同事建立了良好的合作关系？机会总是不期而至，例如互联网、游戏行业，因为外面的物质诱惑强烈，还有部分人抱着吃青春饭的态度，导致人员流动性相对较大，说不定哪天你的上司就会意外离职，而你，不得不赶鸭子上架负责他之前的工作。那么，你如何把握住这次机会呢？前 100 天的表现会起到非常重要的作用。每个人在获得升职机会的时候，多少都会有点儿不知所措——兴奋、紧张、焦虑的情绪蜂拥而至。如何在前 100 天处理好这些情绪，如何尽快熟悉新角色，如何安排好前 100 天的工作，不但对自己建立能够胜任这份工作的信心十

分重要，还关乎着老板、团队成员对你的看法，这也将直接影响你之后的职业生涯。

前 100 天你可能遇到的种种问题，基本上都可以从本书中找到答案。

本书作者拥有多年的咨询管理经验，她将自己的工作经验集结成册。书中按照时间线，将前 100 天划分为准备阶段、30 天、60 天、90 天，以及结束这几个重要的里程碑，并制定出完整的前 100 天计划。在每个阶段里，都会指导读者完成该阶段应该做的主要工作，提醒读者该阶段成功的重要因素，并用生动的案例，对每个阶段可能出现的问题，提出合理的建议和解决方法。通过本书循序渐进的指导，你可以制定完善的前 100 天计划，若按照计划付诸实际行动，你可以将前 100 天中的种种挑战一一破解。前 100 天中最重要的，就是了解形势、选对方向、带领大家一起朝着目标努力。在短短的 100 天里，用正确高效的方法获得最大的团队绩效提升，创造最大的影响力，从而实现自己、团队和高层领导的“多赢”局面。当 100 天结束的时候，你会发现自己的领导力获得了极大的提升。而书中那些实用的方法，对你之后的工作也会大有裨益。

只需要 100 分钟，你就可以将本书从头到尾通读一遍，相信这 100 分钟的阅读，会让你的心态更加端正，对未来充满信心，准备好用崭新的面貌迎接即将来临的挑战，为你的成功奠定基础。希望在你担任新角色的前 100 天，本书能时时与你为伴。

翻译本书时正值工作繁忙之际，书中多有翻译不周之处，恳请读者多多批评指正。

感谢编辑关敏女士、盛思源女士后期的辛勤修改。

通过在伦敦做高级管理者猎头的经验，我意识到，新任领导者的前 100 天是最重要的阶段。新角色的前 100 天，对前 12 个月及以后的领导力绩效和影响力起着重要的决定性作用。比如，这是你可以开启新视野、改进策略、重组团队、设定新目标的最佳时期。根据我的观察，未能充分利用前 100 天的领导者很可能就丧失了增强领导效力和绩效加速的捷径——领导者失去的机会，将会导致团队及整个组织的失败。之前在埃森哲公司八年的战略与管理顾问背景，让我能够将这种洞察力转化为一个新领域：提供“前 100 天”领导力帮助。

2004 年，我成立了 First100™ 公司，目的是为了创造大家共赢的局面：让

让领导者在 100
天获得成功

新任领导者获得成功，也让他们的团队、组织和市场获得成功。我在 First100™ 创造了独特的理论和方法，让客户（商业领导者）能够起步，并

战胜作为新晋升领导者前 100 天所带来的挑战。

First100™的团队

我们让领导者能够在前 100 天的逆境中大获全胜——让他们信心十足地战胜困难，在这个承受着高度压力的时期获得成功。对于角色和优质领导者的效力，我们有一个强烈的愿望，并打算以团队的形式来实现这个愿望。我们运用解决问题的方式迅速创造全新的解决方案和思路。我们提供实用性的指引、深刻的见解，以及有益的建议，这些将会迅速地得到实施，并与商业现实联系在一起。

First100™的客户

我们已经成为全球领先的新任高级领导者前 100 天的指导专家。我们的客户包含来自通信（如英国电信、西班牙电信、沃达丰、爱尔兰电信）、制药（如波士顿科学公司、梯瓦制药公司）、咨询（如埃森哲，奥纬咨询）、科技（如 Appsense、微软、麦咖啡、莱博智）、经济（如巴克莱、生命阳光）、能源（如英国石油）和快速消费品（如约翰西）等多个行业的领导者。

First100™的方法

我们的客户一向用两个词来形容 First100™ 的方法：实用、远见卓识。First100assist™ 是一个新的框架和方法论，它由 First100™ 创始人设计，并在多年与高级领导者前 100 天一起工作的经验中不断完善而得来。此方法以结果为导向并高度结构化。我们考虑到了你所处的整个环境：作为领导者，你的角色、组织和市场。

First100™指导学校

2011年 First100™ 指导学校在伦敦和纽约落成，提供全新的、开创性的企业内部教练培训课程。随着指导学校的开办，First100™ 正在让我们的 First100assist™ 框架和方法论被更多的人了解。这个项目针对企业内部教练。比如，所有从事领导力培养、人力资源、学习和发展，以及任何想要获得更多的外部雇用机会，或者确保内部晋升成功的人员。这项课程也针对想要改善他们人事经理“入职技巧”的高级执行官。

作者简介

Niamh O’Keeffe 是 First100 的创始人，该公司成立于 2004 年。

“First100 是一个关于领导力绩效加速的概念。在高级领导者和 CEO 刚任命的前 100 天里，我们为他们提供服务。

我们提供专业的前 100 天指导经验，这些专业知识由结构化的计划、领导力绩效加速的洞察力，以及结果导向的原则组成。”

在领导力咨询服务行业，Niamh 有超过 18 年的工作经验——包括战略咨询、执行力研究和领导力训练。

Niamh 是一位转型专家、问题解决者、灵感产生者，以及值得信赖的领导力绩效加速建议顾问。在本书中，Niamh 的观点都是基于她多年作为领导力教练的经验以及伴随着高级领导者、CEO 度过他们刚获得重要任命的前 100 天内的那段经历而产生的。

Niamh 也是一位企业家，非常想让自己的个

人使命获得成功。

“我的个人使命是在全球改善领导力的质量。我打算通过多种企业级的业务组合来完成这个使命，第一项业务就是2004年在伦敦成立的First100。”

CEOassist 是 Niamh 的第二项企业家业务。它是一个为 CEO 打造的、提供思维能力和领导力咨询服务的项目：www.CEOassist.com。

致 谢

特别感谢 John Mullins，是他给了我与出版人 Liz Gooster 在 Pearson 见面的机会。

特别感谢 Liz 承担了本书的出版工作，引领我度过整个过程，并全程提供了非常好的建议。

感谢 Pearson 团队，是他们让一本简单的小册子变成了现如今你手中阅读的出版物。

同样，我要感谢勤奋工作、忘我付出的 First100™ 团队，尤其是 Eimee、Fiona、Garrett 和 Padraig。

感谢我的客户，让我有机会能和他们在刚任命的前 100 天里一起工作。

如果你愿意提供关于本书的反馈，或者咨询前 100 天的种种问题，请通过 niamh.okeefe@First100coaching.com 与我联系。

要想获取最新消息，深入了解相关内容，请浏览 www.First100coaching.com，并注册为 First100™ 会员。

译者序

前言

作者简介

致谢

第 0 章 引言	1
0.1 前 100 天的重要性	2
0.2 “前 100 天”概念的由来	2
0.3 为什么要读这本书	4
0.3.1 旗开得胜	6
0.3.2 克服时间压力	6
0.3.3 当成败事关重大时，处理好与利益相关者的关系	7
0.3.4 公司的“新人入职”解决方案也许并不那么充分	7
0.3.5 “转型的能力”是一项低估的技能	8
0.3.6 你的职业生涯需要它	8
0.3.7 为期 100 天的方法	9
0.3.8 100 分钟的快速阅读	9
0.3.9 百分百实用	9

0.4 读者须知	10
----------	----

第一部分 开 始

第 1 章 准备	15
----------	----

1.1 摆脱之前的角色	16
1.2 构建精力管理系统	17
1.3 了解关键的转型期挑战	20
1.4 收集关于角色、组织和市场的资料	22
1.5 以终为始	25
1.5.1 设想两年内在这个角色所能达到的水平	26
1.5.2 确定前 12 个月战略重点	28

第 2 章 前 100 天计划	32
-----------------	----

2.1 First100assist™ 框架	33
2.1.1 第一步：以终为始，目标明确	34
2.1.2 第二步：将每个期望成果分解到 @30、@60 和 @90 这三个里程碑	38
2.1.3 第三步：做合理性检查并完成前 100 天计划	40

第 3 章 开始	41
----------	----

3.1 启动前 100 天计划	42
3.1.1 把计划讲给谁听	42
3.1.2 如何传达自己的计划	42
3.2 展现出领导者气质，而不是个管理者	42
3.2.1 确定明确的方向	44
3.2.2 带领员工和他一起前进	44
3.2.3 达成相应的成果	45
3.3 既要有实力，也要能够充分表达	45

3.4 情商和智商一样重要	48
3.5 接下来 30 天（第 1 ~ 30 天）决定性的成功因素	51
3.5.1 提出一个清晰的愿景	51
3.5.2 无需恐惧（自信）	52
3.5.3 锻炼耐心和韧性	52
3.5.4 做一个快速的学习者	52
3.5.5 不要惧怕错误	53

第二部分 中 期

第 4 章 @30 天	59
4.1 根据计划审查进展	60
4.2 决定谁和什么是这里真正重要的	65
4.3 快速提升团队的绩效	66
4.4 更新前 100 天计划	68
4.5 接下来 30 天（第 30 ~ 60 天）决定性的成功因素	69
4.5.1 现实地看待问题	69
4.5.2 充分利用你作为新人的优势	70
4.5.3 构建人脉关系	70
4.5.4 走出办公室	71
4.5.5 努力成为你能做到的、最卓越的领导者	71
第 5 章 @60 天	72
5.1 根据计划评审进度	73
5.2 为谁去谁留做出最后的决定	78
5.3 充分利用领导力的“多面性”	79
5.4 更新前 100 天计划	81
5.5 接下来 30 天（第 60 ~ 90 天）决定性的成功因素	82

5.5.1 调整和重生	82
5.5.2 让团队为你工作	82
5.5.3 与员工保持团结一致	82
5.5.4 坚定信念：你正在做一份优秀的工作	83
5.5.5 开始记录你的进步和你所学到的内容	83

第三部分 结 束 期

第6章 @90天	85
6.1 根据计划评审进展	88
6.2 制定10天“要做事项”的清单	92
6.3 寻求反馈	93
6.4 抽出时间自我反省	96
6.5 最后10天（第90～100天）决定性的成功因素	97
6.5.1 跨过终点线	97
6.5.2 暂停	98
6.5.3 从错误中吸取教训	98
第7章 结束	101
7.1 结束前100天计划	102
7.2 记录成就，总结经验教训	102
7.3 与利益相关者交流前100天的成功心得	103
7.4 与团队一起庆祝	104
7.5 考虑“第二幕”	105
7.5.1 重新开始	106
7.5.2 重生	106
结束语	108

引言

- 前 100 天的重要性。
- “前 100 天”概念的由来。
- 为什么要读这本书？
- 读者须知。

0.1 前100天的重要性

对于新角色的成功或者失败，履新的前 100 天起着重要的作用，而这也将会影响你的整个职业生涯。

如果拥有成功的前 100 天，那么很自然地，接下来你将会有一个成功的前 12 个月。如果你前 12 个月都很成功，那么很有可能在这个角色中都会很成功。因为这是一次新的晋升，也是安排你做的工作，

开始就做对，获得更快的晋升

由于这个角色的原因，你想要获得成功。但是放眼看看整个蓝图，如果你正确地把握住了这个角色，并且比预期还要快地就获得了成功，

那么接下来你很快将会再次晋升到更高的职位，速度甚至比你预料的还要快，这样你就可以持续不断地享受事业上的加速成功。

相反也一样。若开始就很慢热，或者“没有开始”，设想，如果后来才想要成功，那么挽救前面损失的时间是一件多么困难的事情。如果开始就没有做对，那在这个角色上成功的风险就相当大，这也将会使你的职业前景发展变缓或者缩减。毕竟，如果不能胜任这个角色，如何能赋予你更高的职位呢？纵观整个职业生涯蓝图的位置，任命为高级角色的时候，绝不能低估前 100 天的重要性。

0.2 “前100天”概念的由来

“前 100 天”（First 100 Days）原本用来形容罗斯福出任美国总统时，在这个传奇的 100 天里，他所采取行动的速度和范围。之后用来评价美国其他的总统和政要，根据他们动员自己政府部门的速度来考察他们——“前 100 天”这个概念被引申为一个商业术语，用来描述新任领导前期的表现。它已经成为：在一个规定的期限内，新任领导向利益相关者展示早期行动、成果和有形交付物的