

FRESH OFFICIAL
XIN GUAN SHANG REN YI BAI TIAN
XIN GUAN SHANG REN YI BAI TIAN

新官 上任一百天

[德] 彼得·菲舍尔 著
何庆元 译 舒雨 校

東方出版社

新官上任一百天

[德]彼得·菲舍尔 著

何庆元 译

舒 雨 校

東方出版社

责任编辑:陈寒节

责任校对:湖 催

图书在版编目(CIP)数据

新官上任一百天/[德] 彼得·菲舍尔 著 何庆元 译

- 北京:东方出版社,2006.11

ISBN 7-5060-2551-5

I.新... II.①菲...②齐... III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 065646 号

著作权登记号 图字:01-2005-6324

Neu auf dem Chefsessel

By Peter Fischer

First published as "Neu auf dem Chefsessel" by Peter Fischer.

©2005 by REDLINE WIRTSCHAFT an Imprint of REDLINE GmbH, Frankfurt am Main, Germany.

A sister company of Sueddeutscher Verlag Huethig Fachinformationen. All rights reserved.

www.redline-wirtschaft.de and www.redline-wirtschaft.cn.

本书中文简体字版由德国 REDLINE GmbH 授权中国东方出版社在中国境内独家出版发行。

新官上任一百天

XIN GUAN SHANGREN YIBAI TIAN

[德] 彼得·菲舍尔 著

何庆元 译 舒雨 校

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京瑞古冠中印刷厂印刷 新华书店经销

2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:13

字数:108 千字 印数:6000 册

ISBN 7-5060-2551-5 定价:28.00 元

邮购地址:100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话:(010)65250042 65289539

第八版前言

本书面世已有十多年，读者对它的浓厚兴趣证明，有计划地安排领导的更换，了解领导更换中的复杂情形，抓住领导更换中的机会，不犯不该犯的错误，在今天这是多么重要。

我们对“德国企业领导的更换”进行了研究，研究结果有力地证明了书中有关领导岗位更换加速的预测的正确性：领导任职的平均时间为 3.4 年，而且有进一步缩短的趋势。在一些经常发生组织变革的活跃领域，每两年就会更换领导。研究还表明，领导者今后将越来越关注变革过程，而不成功的新领导将会更快遭遇换人。

全球化使得国际性人员更换的意义发生了变化，我们充分考虑到了这种发展趋势，提供了很多实例。我们给很多公司的驻外领导作过咨询，我们把这些经验拿出来与大



家分享,对如何在异国他乡承担新任务,我们也提出了很多具体建议。

借本书再版之际我祝愿所有新领导享受变革过程,顺利完成新任务。我要感谢众多领导者让我了解了他们的工作;我也要感谢我的同事,他们提出的问题和建议不断扩大本书的写作内容。

汉堡,2005年3月

彼得·菲舍尔博士

引 言

**领导的更换,有的成功,有的不太成功:造成这种差别
的因素**

米夏埃尔·迪克曼接任慕尼黑安联公司的亨尼希·舒尔特-内勒,克劳斯·克莱因菲尔德取代西门子公司的大海因里希·皮勒,RWE 电力公司选择了哈里·罗尔斯,约翰希姆意外成为宝马公司贝恩德·皮尔斯特里德的继任者,克里斯蒂娜·里奇入驻宝裕联合银行的董事会。阿克塞尔·施普林格出版社的马蒂亚斯·德普夫纳,博世公司的弗朗茨·费伦巴赫,电讯公司的凯-乌韦·里克——他们都为或多或少引起轰动的大公司董事会领导的更换而费尽心思。

公司更换领导是很平常的事,却总暗含各种意外,哈里·罗尔斯可能做梦都没想到,他和埃森的公司会那么快就陷入到政治的漩涡中。沃尔夫冈·迈尔胡贝尔,汉莎航空公司于尔根·韦伯的继任者,也碰到过类似的意外。今天更



换领导的氛围变得非常恶劣,几乎再没有人能在上任的头一百天就名声大噪。

董事会领导的更换只是冰山一角,当乌兹·克拉森担任巴登-符腾堡能源公司的董事会主席时,整个领导层都被取代了,尽管这仅是个特例,但每个人都知道,上层的变动经常会引发下层的种种变动,有按计划的,但也有意外的。专家估计,每年高层管理人员的人事变动超过150000起,不仅人事变动的绝对数量持续上升,而且经理必须跨越的发展阶段也不断增加,每三到五年换个岗位,在今天已不是例外,而是规律。

各个层次的领导更换所遇到问题都一样,新上任的领导能很快就制定出一套战略思想吗?

新领导有能力像前任那样融入员工、领导员工吗?他如何应对意料之中的残酷的市场竞争?他能够再次激励员工,让他们坚守共同的战略思想吗?这些问题新领导都要面对,每次领导更换时这些问题或类似的问题都会出现。在更换领导之前,对有待确定的人员变动以及初期的措施就有种种猜测,在公司的咖啡厅,人们对新领导的经验和失败评头论足,没有哪家经济类杂志会放弃报道最新的高层领导的人事变动。

领导的更换实际上是公司的一个机遇,新领导获得的机会是其他人不可能轻易得到的,在开始阶段他可以提出一些长时间无人涉及的问题,他可以要求在组织上进行调整,他可以提出新的思路,重新分配工作岗位——如果他做得正确!

此时问题自然而然就产生了,成功的领导人和不太成功的领导人的区别是什么?保守估计,大约三分之一的新领导上任不到一年就失败了,这对公司来说意味着投资的重大失误,一次人事变动所需费用大约是年薪的两倍半。对于领导者本人来说,工作岗位上的失败并非乐事,这常常是他们职业生涯走低的开端。

约翰·贾巴娄,哈佛商学院人力资源管理教授,他是少数几个系统研究领导更换中的成功因素这一课题的人,在一项大规模的研究中,他调查了高层领导的上岗过程,得出的结果很有意思。

□ 第一个结果是对传统人事政策的认可,即与业外人士相比,业内人士成功得多。他们能更快地适应新形势,区分轻重缓急,当然他们的视角单一,这是个问题,但快速的行动能力可以弥补这一不足。

□ 第二个结果打破了快速更换领导这一神话。上岗

过程,一般还包括组织以及人员的调整,常常要持续一到两年的时间。在这段时间内可区分两种典型的行为模式:采取行动和深入观察。上任三至六个月后,大多数的经理会做出重大的调整,这是第一步,接下来不会采取行动,而是深入观察,以便获得对组织更为透彻的认识。大约十二至十八个月后,进行第二次调整。

□ 约翰·贾巴娄的研究认为,在新的岗位上,领导者是成功,还是不太成功,其中一个决定因素是和重要人物的关系。四分之三上岗失败的经理,上任十二个月后和重要员工的工作关系都很糟糕,他们在确立目标上有矛盾,对高效率工作的标准有分歧,而领导方式也需探讨。

这些和我们的经验是相吻合的,成功的新领导了解并建立重要的关系,灵活地和隐蔽的竞争对手以及前任打交道。他们在公司内建立人际关系网络,和员工互相抱有期望,理解共同的目标。

根据我们的经验,和不太成功的新领导相比,成功的新领导还具备其他多种能力。

一方面他能够把问题、期望、议题归纳成为一目了然的、清晰的计划,在员工的未来职业生涯方面,给他们憧憬,以激励他们取得出色的成绩。如何利用憧憬在短短的

几年内建立一个全新的公司，米夏埃尔·弗伦策尔是一个很好的例子。他想把传统的综合类公司转型为旅游行业的最新服务型公司，这一思想不但让员工，而且也让股东对他深信不疑。有了这样清晰的思路，他一步一步地在新的生意场上扮演着越来越重要的角色。

和不太成功的新领导相比，成功的新领导还具备另一个品质，在困境中有坚忍的毅力。成功的新领导在最短的时间内传递出实现既定目标的信心，他知道建立自信的重要性，不会被重重困难吓倒。成功的新领导大都有这样的背景，他们已经从事过多种工作，积累了更换岗位所需的种种知识。

掌握行业知识，建立重要关系，拥有共同憧憬，传递信心和信任感，这就是决定新领导成功还是不太成功的因素。这些能力不是与生俱来的，而是通过后天经验的积累获得的。这种独特的领导更换的专门知识似乎是成功的新领导的标志。如果新领导要承担的是一个富有挑战性的岗位，首先考察一下他在类似岗位上的经验不是没有道理的。

在过去的这些年，我们帮助很多领导为新岗位做好准备，从中我们就成功的领导更换形成了一整套思想。在随



后的章节里我们将分七个要素向您介绍我们的思想。接受新岗位时所遇到的问题,您在这里都可以找到答案:我如何应付种种期望?对感到失望的员工,我该怎么办?我的前任扮演什么样的角色?如何找到真正的问题?最初的调整什么时候开始?如何消除员工的怀疑?我和同事之间建立哪些联系?关键人物躲在哪里?

在书的第二部分,我们将通过实例讲解领导更换的典型情形。我们会让您了解,您在本行业里晋升或者进入新行业时应注意什么。担当出色前任的继任者意味着什么,充当一个弱队的拯救者又意味着什么,这些我们将一一道来。

在书的最后,我们同样通过实例来探讨国际性的人员更换。如果领导者想在国外的工作岗位上获得成功,必须进行哪些谈话,必须解决哪些问题,必须应付哪些意外情况,这些我们都会详细讲述。

成功的和不太成功的新领导的区别是什么

成功的新领导

- 拥有更丰富的知识,
- 更了解行业;更快分清轻重缓急。

不太成功的新领导

- 经常是外行,首先必须入门,为此需要很多时间。



● 了解、建立重要的关系,灵活地和隐蔽的竞争对手及前任打交道;在公司建立自己的人际关系,以团队为中心。

● 善于把种种议题、问题和憧憬结合起来,善于激励员工。

● 就策略和领导方式和上司达成一致。

● 具备领导人员变动的知识;传递信心和信任感,能正确评估发展趋势。

● 精力过多集中在要完成的任务上,忽视建立互相信任的工作关系;常常单干。

● 同时开发的工作过多,没有让人信服的策略;精力集中在完善薄弱环节上。

● 满足于和上司的期望保持一致。

● 太容易大惊小怪;精力仅集中在变动上,忽视员工对安全稳定的需求。



目 录

第八版前言	1
引言	1
第一部分 领导更换成功的七要素	1
要素1 积极面对期望	3
1. “您开始干吧,我完全信任您!”	4
2. 员工的期望	7
3. 同事的期望	8
4. 国际性人员更换时产生的期望	9
5. 积极发现期望	11
备忘录:对要素1的总结	17
要素2 建立重要的关系	18
1. 和失望的、隐蔽的竞争对手打交道	19
2. 在领导的更换中同事的重要性	23



3. 前任——隐藏的竞争对手	25
4. 不应该接受的邀请	29
5. 建立关系网——开发权力和影响力	32
备忘录:对要素2的总结	36
要素3 建设性地分析初始状况	37
1. 发现企业文化	41
2. 问题分类	46
3. 了解事实	49
4. 确定革新的潜力	51
5. 寻找可利用的资源	54
备忘录:对要素3的总结	58
要素4 制订激励性的目标系列	59
1. 员工在领导的更换中寻找什么	60
2. 制订可沟通的目标系列	64
3. 目标表述的几种误区	70
4. 愿景——展望未来	75
备忘录:对要素4的总结	78
要素5 营造良好的变革氛围	79
1. 提问中包含认可,认可中提出问题	80
2. 应对怀疑	82



3. 氛围——变革的基础	86
备忘录:对要素5的总结	91
要素6 有效推进变革	92
1. 启动信号	93
2. 我要改变事情,做法必须不同	96
3. 领导更换中的时间安排	100
4. 变革管理中的险情	103
备忘录:对要素6的总结	108
要素7 利用象征和礼仪	109
1. 领导更换中象征和礼仪的意义	111
2. 过渡礼仪和变革礼仪	114
3. 重新建立自我工作认识的象征和礼仪	119
备忘录:对要素7的总结	122
第二部分 领导更换中的复杂情形	123
情形1 内部提拔的领导	125
1. 初始状况:“很好,一切照旧。”	128
2. 内部提拔的领导面临的典型问题	129
3. 您能怎么办?	131
备忘录:对情形1的总结	133
情形2 寻找企业家——大公司里的外聘领导	134



1. 外聘领导面临的初始状况	137
2. 大公司里外聘领导面临的典型问题	138
3. 您能怎么办?	140
备忘录:对情形2的总结	142
情形3 前任出色,而继任者平平	143
1. 初始状况:处在前任的阴影之下	144
2. 继任者面临的典型问题	146
3. 您能怎么办?	148
备忘录:对情形3的总结	150
情形4 极具潜力的年轻领导	151
1. 初始状况:怀疑和冷淡	154
2. 极具潜力的领导面临的典型问题	155
3. 您能怎么办?	156
备忘录:对情形4的总结	158
情形5 迟迟未能上任	159
1. 初始状况:迟迟未能上任	162
2. 上任延迟面临的典型问题	164
3. 您能怎么办?	165
备忘录:对情形5的总结	167
情形6 国外的变革任务	168

1. 初始状况:被派往国外的领导	170
2. 被派往国外的领导面临的典型问题	173
3. 您能怎么办?	175
备忘录:对情形6的总结	177
情形7 到总部学习	178
1. 初始状况:内调人员	180
2. 内调人员面临的典型问题	182
3. 您能怎么办?	184
备忘录:对情形7的总结	186