

新领导的

The New Leader's
100-Day Action Plan

100天

行动计划

如何迎接挑战、组建团队
并取得卓越绩效

原书第2版

乔治B.布拉特 (George B. Bratt)

(美) 杰米A.切克 (Jayme A. Check)

乔治E.佩德拉萨 (Jorge E. Pedraza)

◎著

方颖◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

新领导的

100天 行动计划

原书第2版

乔治·B·布拉特 (George B. Bratt)
(美) 杰米·A·切克 (Jayme A. Check)

◎著

乔治·E·佩德拉萨 (Jorge E. Pedraza)
方颖◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

升入新的领导岗位是每一位管理者最渴望也是最棘手的挑战。有半数以上的领导者在上任 18 个月后惨遭解雇。这场失败的罪魁祸首常常源自他们进入新岗位后的 100 天内所犯下的致命错误。这头 100 天很可能是你在组织内的最后 100 天。无论你是刚获晋升的职场老手或是刚走上领导岗位的新人，这本切合实际的指导书都将帮助你成功转型、执掌、打造团队，取得立竿见影的成效。《新领导的 100 天行动计划》（第 2 版）中囊括了各种实战经验和最新技巧，为你成功热身提供捷径。

本书通过鲜活的案例和一些方便可用的资源，向你展示了一个全面且易于操作的行动计划。在书中提到的实战工具和技巧的启发下，你定能在新的岗位得心应手，并掌握领导艺术的真谛。

The New Leader's 100-Day Action Plan

Copyright ©2009 by George B. Bradt, Jayme A. Check, and Jorge E. Pedraza. All rights Reserved.

All Rights Reserved. This translation published under license.

引进版权登记号：图字：01-2009-3819

图书在版编目（CIP）数据

新领导的 100 天行动计划/（美）布拉特（Bradt, G. B.），（美）切克（Check, J. A.），（美）佩德拉萨（Pedraza, J. E.）著；方颖译. —北京：机械工业出版社，2010.2

ISBN 978-7-111-29755-0

I. 新… II. ①布… ②切… ③佩… ④方… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 022364 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐

责任编辑：李岩

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.75 印张 · 1 插页 · 221 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-29755-0

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者服务部：（010）68993821

封面无防伪标均为盗版

译者序

“嗨，杰克，我是新任总经理吉尔，两周内我就正式上班了。斯图尔特告诉我，你是团队的灵魂人物，在上任前我想找个机会先和你聊聊。”

“鲍勃，您是我们公司非常尊贵的客户。在我上任前，如果不能先认识您后果会怎样我无法想象。下个月在您方便的时候，希望您见上一面，听听您对当前合作的一些想法，地点和时间了随您挑选，我随时恭候。”

新官上任头 100 天，要想奔跑着落地，就必须争分夺秒尽快热身，充分施展你的沟通利器、尽早完成一项重要策略、创建一支在战术能力上堪称一流的高效团队。本书从三个部分全面展开阐述。

第一部分，建立新领导岗位。主要阐述高管入职前需做足的基本功课。

第二部分，平稳迈出第一步。作者别出心裁地在团队发展的高管入职流程中引用产品开发中的“模糊前端”这一概念，喻示高管务必抓住接受录用通知和上任前之间这段关乎成败且极其宝贵的时间，并阐述了如何理解新文化、沟通的重要性以及如何在上班第一天给大家留下深刻印象。

第三部分，你的 100 天行动计划。作者制订了一系列紧锣密鼓的计划，30 天要做什么，45 天要做什么，目的是让上任 100 天的新任高管把发条上好，神经绷紧。看似一刻不得喘息，其实这是作者在总结大量高管转型真实案例的基础上得出的切实体会和经验之谈。

书中还介绍了许多生动的案例和实用的转型工具和技巧，适用于各级高管。

此外感谢韩向东、吴卜、刘凤霞、黄颖、申俊峰参与本书部分章节的翻译工作。尽管译者在译稿的准确性上做了大量的努力，但仍可能存在疏漏和不妥之处，欢迎广大读者批评指正。

译者
2009 年 12 月

致 谢

发现本书的过程远比我们写作本身要更为艰巨和漫长。在很大程度上，本书是那些曾经影响过我们的高管们对自身转型体会的结晶。纵观我们的工作，是在不断地实践、观察以及同大量的老板、教练、同事、下属、合作伙伴和客户交往的过程中学习并提高。我们每完成 PrimeGenesis[⊖] 一次交流之后，都会提出两个问题：哪些内容对你最有价值？你有什么改进意见？最让人激动的是你常常能得到受益匪浅的答案。

你们所看到的所有内容都是源自这些提问。自从我们编写原书的第一版开始，就已非常清楚本书和书中的方法具有非常宝贵的价值。客户和读者向我们反馈，他们是如何受到书中思想的巨大影响。同时，我们也意识到要添加一些新的内容，让本书更具价值。我们所增加的章节包括：准确定位、内部晋升、上任 100 天后领导力的进一步发展等。我们还完善了自己的工具和故事，并突出了沟通的重要性。从某种角度而言，新官开始担任职务的头 100 天里全靠沟通。

数年来有众多人士曾给予我们积极的帮助，甚至我们将需要用一本书才能记录下他们的名字。首先，我们要感谢 PrimeGenesis 的全体合伙人的贡献：Bill Berman、Ed Bancroft、George Olcott、Harry Kangis、Jim Singh、Joe Durrett、Mark Hubbard、Mary Kaiser、Mary Lyn Kurish、Maureen O'Connell、Meg Bradt、Sandy Reeser、Suzanne Pennella、Thomas Yang，并要特别感谢 Mary Vonnegut 帮助完成了工具的编排。

我们要感谢 PrimeGenesis 的客户。我们是一个站出来承认自己从客户

⊖ 作者是专门从事高管快速入职和转型的企业 PrimeGenesis 的创始人。

身上所学到的和他们从我们身上学到的一样多的企业。为了保证客户的绝对隐私，书中修改了个人和企业的具体名字。我们非常有幸能有机会同各种客户从跨国企业到小企业，从公共部门到民营企业，从营利性企业到非营利性企业一起合作共事。我们所合作的高管来自世界各地的各行各业，几乎涉及所有你能够想象得到的各种专业。每一个客户都让我们有新的发现。他们在日常工作中不断激励、挑战并指导我们，这让我们感激不尽。如想了解更多的客户名单，欢迎登录我们的网站 PrimeGenesis.com。

最后，我们要感谢编辑 Richard Narramore、代理商 Jim Levine 和我们的良师益友 Philip Ruppel。如果没有他们三位，就不会有本书的面世，你们也就无缘一见书中的见解和观点。请你们也一同对他们表示感谢，我相信你们已经这么做了。

目 录

译者序

引 言	高管入职流程概述	1
	图 1 核心框架	4

第一部分 建立新领导岗位

第 1 章	将自己定位成新领导或晋升对象	17
	工具 1-1 职业规划六步走	22
第 2 章	接受前先推销自己：只需搞定三个面试题	25
	工具 2-1 谈判准备和行动指南	35
第 3 章	测定并躲避最常见的地雷	37
	表 3-1 入职流程中最危险的七种地雷	38
第 4 章	在组织、岗位和匹配度方面做好谨慎调查	47
	表 4-1 发现风险的潜在信息源	51
	工具 4-1 谨慎调查清单	56
第 5 章	内部晋升，别样出击	57
	工具 5-1 分阶段式公告清单	70

第二部分 平稳迈出第一步

第6章	迎接并充分利用上任前的模糊前端	75
表 6-1	决策	91
工具 6-1	100 天清单	94
工具 6-2	利益相关者清单	96
工具 6-3	入职谈话框架	97
工具 6-4	移居清单	99
第7章	如何理解新文化：是同化、汇合、进化还是冲突	101
工具 7-1	文化评价表	107
第8章	将沟通活动进行到底	109
图 8-1	沟通活动流程图	110
工具 8-1	沟通活动里程碑	123
第9章	把控好上班第一天：首次精彩亮相	125
工具 9-1	第一天要做的事	136
工具 9-2	新管理者的同化会	138

第三部分 你的 100 天行动计划

第10章	30 天根植一项紧急策略	141
工具 10-1	紧急策略研讨会	150
第11章	45 天充分利用关键里程碑，驱动团队有效运转	151
工具 11-1	里程碑管理流程	157
第12章	60 天创造早期胜利，树立团队信心	159
工具 12-1	团队章程进度表	166
第13章	70 天确保 ADEPT 员工在合适的岗位，并给予适当的支持	169
图 13-1	绩效岗位匹配图	178
工具 13-1	绩效/岗位匹配方格	182
第14章	在瞬息万变的环境中缔造机会，推动员工、计划和实践	183
表 14-2	变革表	186

附录 成就长期卓越领导力的关键工具

附录 I	领导力	191
附录 II	态势评估	197
	工具 A2-1 5C 分析	199
	工具 A2-2 SWOT 表	203
附录 III	沟通	205
	工具 A3-1 文化变革管理	211
	工具 A3-2 沟通计划	213
	工具 A3-3 记者招待会	215
	工具 A3-4 危机管理清单	216
	工具 A3-5 危机沟通清单	219
附录 IV	计划——战略流程	221
	图 A4-1 目标规划	223
附录 V	员工和实践——组织和经营流程	229
	图 A5-1 ADEPT 流程图	229
	工具 A5-1 岗位界定	237
参考文献		239
作者介绍		240

引言 高管入职流程概述

无论你是一位新上任的经验老到的首席执行官，还是一位刚晋升的初出茅庐的一线主管；无论你是刚从外部空降到企业，还是从内部得到晋升，《新领导的 100 天行动计划》都将帮助你快速地完成领导转型热身，让你轻松执掌、建立团队并实现绩效。领导力转型的重要性不容小觑，因为有 40% 的新上任领导在他们头 18 个月的职业生涯中惨遭解雇。^①

这些被解雇的领导者在什么地方没有认识到或没搞明白呢？他们在哪些方面有所失误呢？为什么他们没能众望所归？因为大部分的领导者都没能在头 100 天内完成某项重要的任务而自毁前程。一些领导者是因为自己话语和行为的不慎，可能向新同事传递了错误的信息。一些领导者虽然一门思想制定新战略，却因为没能征求大家的意见，从而丧失了新团队对他们的信任。还有一些领导者虽然兢兢业业、废寝忘食，然而精力没有用在刀刃上，连利益相关者所关心的一两件事情都没有做出来。他们的共同之处都是在成功转型所必需的一些重要步骤上出了错。没有哪个领导者愿意这样，然而，由于自身的失误却最终被解雇，恍如流星飞快陨落。

我们对领导力的概念是基础而根本的：

领导力就是激励并使他人同样做到绝对完美，以实现一个有意义且有

① 40% 解雇率的数据来自曼彻斯特公司（Manchester Inc.）1998 年的一项研究报告，创意领导中心。Brad Smart 在其著作《得到顶级雇员》（*Topgrading*）（Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999）一书中援引 50% 的解雇率。根据领导力智商（Leadership IQ）2005 年 9 月 20 日的一项研究显示，新上任领导头 18 个月的解雇率为 46%。2008 年 3 月的《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）的文章中，Olson、van Bever 和 Verry 写道：“35% ~ 40% 的新上任高管在头 18 个月遭出局。”综上所述，40% 的比率大致上是正确的。

回报的共享目标。

领导力事关他人——那些你所领导的人们。事关你如何设定企业的发展方向和工作优先顺序，以及你如何激励员工并给员工创造机会。最重要的是，你让员工看到、听到、感觉到并相信了什么，你能否建立一个高效的团队。领导力是你创造环境的能力，创造一种能让你的团队实现非凡绩效并乐此不疲的环境。

关于这一点，中国古代哲学家老子早在 2500 年前就曾指出：“太上，不知有之……悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓：我自然。”^①

依照这个思路，我们将本书设计成一种行动计划，为了和你的团队成功地度过上任后的头 100 天，你需要在一定期限内完成一系列具有里程碑意义的工作。本书从我们亲身经验和我们企业 PrimeGenesis（以帮助高管快速热身和团队创造出色绩效为唯一使命）的工作成果中提炼出真知灼见。从中你能看到我们和客户的大量的真实故事（为保护客户的隐私，我们修改了真实的名字）。我们希望你能从这本实用的手册中，了解你应当了解的、看到你应当看到的、做你应当做的，让你和你的团队快速实现出色绩效。

多年以来，我们发现许多新上任的领导在没做任何就职计划的情况下兴高采烈地走马上任。其实不止是他们自己，组织也常常没有为他们的上任事先做好周密安排。在他们上任的头一天，迎接他们的常常是诸如这样的问候“噢，你来啦，我们应该为你准备个办公室。”

哎！

一些有先见之明的企业会有一套成形的流程。如果你够幸运的话，企业将会指派专门的同事负责领导者转型热身。试想一下，当新上任领导在众人的陪伴下，走进特意为她精心准备的办公室，电脑、登录密码、电话、文件、资料、为期 30 天的入职培训和同化会议一应俱全，这该是多么美妙的一幕。

是不错，但还是不够好。即使企业已经为你准备好了这一切，如果你只是一味坐等这一刻的到来，说明你还是落后了，能够成功转型的胜算几率不大。你可能会觉得不可思议，其实快速热身的最好方法是先停下脚

^① 老子《道德经》第 17 章释义。

步，充分想清楚自己该干什么并制订一项计划，然后及早付诸实施。

2002 年当我们创立 PrimeGenesis 的时候，就已经发觉有备而来和直到上班第一天才开始制订计划的领导者之间有多么大的区别。有备而来的新领导能奔跑着落地，上班第一天就能立刻让企业刮目相看。于是，我们设计了一套能够帮助新领导迅速有效转型的工具和技巧。在我们同客户的共同合作下，美国运通、吉百利、强生、律商联讯（LexisNexis）、米勒康胜（MillerCoors）、MTV Networks、倍得适（Playtex）、苏格兰皇家银行和瑞银（UBS）以及众多非营利性组织的高管和他们的团队快速实现出色绩效，并将离职率从 40% 降至 10%。

我们为这些高管所采用的核心原理和技巧在本书中都可以找到。《新领导的 100 天行动计划》是我们帮助高管开发并实施的一项计划。书中的工具，上至经验老到的首席执行官下至初出茅庐的一线主管均可使用。

本书的三个主要观点是：

1. 及早行动。无论是外部空降还是内部晋升的高管，上班第一天都是个至关重要的支点。及早行动、在奔跑中落地，你就能完成快速热身，一小步的领先大有帮助。

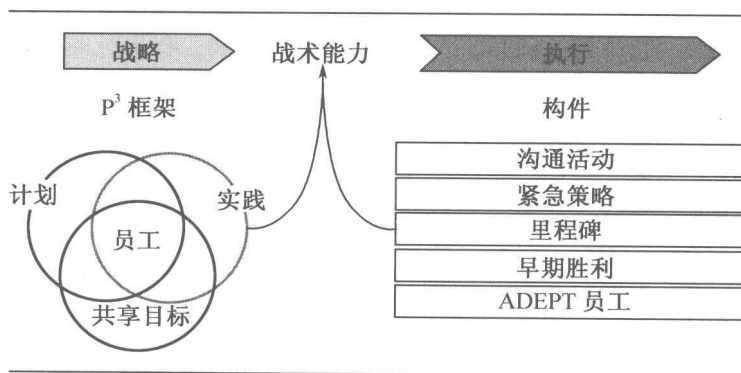
2. 把控好自己的信息。沟通无处不在。人们会对你所有已经说的、还没说的和已经做的、还没做的作出自己的解释。因此，与其让这个解释的权利握在他人手里，不如你先对自己的言行加以选择和控制。

3. 创建高效团队。新领导上任的头 100 天是为创建高效团队奠定基础的最佳时机。如果你事事都是单枪匹马，不依靠团队的支持，不听取团队的意见，结局注定失败。作为团队的领导者，你的成功和团队上下的努力密不可分。

这三个观点源自高效团队和组织的几个框架，这几个框架的内容贯穿于整本书（见图 1）。我们有必要提前做一番解释。

- 高效团队和组织离不开服务于某个共享目标的员工、计划和实践。
- 战术能力（tactical capacity）消除了战略和执行之间的鸿沟，确保了一个优秀的战略不会因执行不当而被迫流产。
- 团队的战术能力包含五个构件：沟通活动、紧急策略、里程碑、

早期胜利、胜任合适岗位的 ADEPT[⊖] 员工。



3招聘(acquire)、发展(develop)、鼓励(encourage)、规划(plan)、转型(transition)

图1 核心框架

员工——计划——实践——P³

只有当员工（people）、计划（plans）和实践（practices）服务于某个共享目标时，组织或团队的绩效方能实现。包括：在适当的支持下胜任岗位的 ADEPT 员工，战略和行动步骤都很明确的计划，以及让员工能够系统而有效共事的实践。这三者的核心就是组织的目标。这个目标要真正做到共享，必须对所有为实现这一目标而作出贡献的员工有意义且有回报。

战术能力

战术能力是指团队在艰难、变化莫测的环境中果断、迅速且有效地将战略转变为战术行动的能力。战术能力是横跨战略和执行之间不可或缺的桥梁。同其他行动缓慢、方向不明确、大部分决策都是自上而下的团队形成鲜明反差。当问题出现时，拥有超强战术能力的高效团队人人都可以提

⊖ ADEPT: 招聘 (acquire)、发展 (develop)、鼓励 (encourage)、规划 (plan)、转型 (transition)。

出解决方案并速战速决，他们依赖战略、计划、ADEPT 员工和实践，不断进化行动并取得成效。

你应该亲身经历过，你曾经带过这样的团队，每个成员在工作时都好像一个相对独立的小组，如果没有得到上级具体的指示便无法正常运转。或许他们知道战略是什么、拥有必要的资源，然而只要战略或资源稍加变动或改变，他们的工作就会立刻瘫痪。在卡特里娜飓风没有到来之前，美国联邦紧急事务管理局（FEMA）就在新奥尔良举行过大规模飓风来临时的防灾演习。然而当第一阵飓风刮过后演习时拟订的计划就作废了，因为没有人能够在一个完全超乎他们想象的局面前灵活变通。

相反，在面对阿波罗 13 号飞船出现意外爆炸后，美国国家航空航天局（NASA）的工作人员能成功挽救飞船并使宇航员最终化险为夷，则是战术能力在起作用的典范。从听到“休斯敦，我们出问题了”开始，团队立刻进入一个惊心动魄的紧急情况——飞船在航行途中遭遇突然爆炸。NASA 的工作人员抛开标准操作流程（standard operating procedures）和设备原定的“用途”，开发设备的“可能用途”。经过紧张、即时、密切的协作，团队在短短几分钟内完成了平常要花费几个小时、几天甚至是几个月才能完成的工作，并最终让三名宇航员绝境逢生，平安归来，在这里团队的智慧和合作功不可没。

如果你幸运的话，你可能经历过这样的团队，取得成效似乎轻而易举，团队成员很清楚需要以及想要实现什么目标，并为此相互配合。这样的团队拥有战术能力。

作为新上任的领导者，你的任务就是通过组织协调，将员工、计划和实践服务于某个共享目标的周围。你必须说服关键员工接受一个紧急策略，并尽快完成紧急策略。一个紧急策略可以化解独立小组和部门之间的不合作状态。团队的战术能力不仅表现在面对外部环境的变化能够快速应对，也表现在面对紧急策略时成员之间能否相互配合。

战术能力的构件

值得欣慰的是，作为一个新上任的领导者，你可以通过实施以下五个

构件快速形成团队的战术能力：

1. 将沟通进行到底。
2. 确定团队的紧急策略。
3. 制订关键的里程碑计划，驱动团队的高效运转。
4. 争取早期胜利，建立团队信任。
5. 寻找能够胜任合适岗位的 ADEPT 员工。

在面对阿波罗 13 号飞船出现重大故障时，NASA 的工作人员在这五个构件方面表现得非常到位，团队在运用战术能力方面达到了极致。

1. 明确的信念。在整个营救行动中，所有人都在通过沟通共同传递着一个信念——永不言败。

2. 团队的使命从“执行登月任务”转变成“让宇航员平安归来”的一次紧急策略。这个任务之重足以（紧急策略原本如此）让团队不再为小事吹毛求疵，而是集中精力、全力以赴。

3. 团队的里程碑非常清楚：让飞船绕过月球，保存足够的能量重返地球的轨道，解决一氧化碳的问题，确保飞船和宇航员安全度过大气层等。

4. 解决一氧化碳的问题让宇航员暂时摆脱生命危险，这是让工作人员相信他们能够让宇航员平安返回的早期胜利。这让所有人都为之精神一振。

5. 所有人都在为一个相同的目标而奋斗；每个小组的作用都各不相同，缺一不可。有的小组在计算如何让飞船转弯，有的小组在解决一氧化碳问题，有的小组在计算如何重返回地球的轨道，这些小组都不计一切代价完成任务。

即使你不愿意突遭类似阿波罗 13 号飞船这样的情形，你也必须在当今环境下“热着陆”，即你必须奔跑着落地，才有一线成功的希望。你还常常需要快速解决某些状况。当然，你需要有足够的时间制订计划。在大多数的入职过程中，你至少会有几天时间来制订自己的入职计划，如果能及早行动的话，时间将更充裕一些。

100 天行动计划

我们将在以下各章节中介绍入职流程的各个步骤。如苏斯博士所建议的那样：“你千万要学会灵巧与娴熟，不要混淆你的左脚和右脚！”^①

第一部分 建立新领导岗位

第1章 将自己定位成新领导或晋升对象

要想将自己定位成新领导，你需要将自己的核心价值和目标联系起来，通过沟通展现自身优势。你需要通过不断学习和实践充实自己的大脑，提高自己的技能。当这一切都准备就绪时，你还需要宣传自己的优势，得到本该属于你的晋升机会和新领导岗位。

第2章 接受前先推销自己：只需搞定三个面试题

你不可能拒绝自己未曾接到的录用通知。因此，首先你要使出浑身解数赢得一份录用通知。请记住，最重要的面试问题只有三个，对于组织和职位而言，你的优势、动机、匹配度如何，你需要做好阐述这些方面的准备。还要记住，面试不是向面试官介绍你的性格特点，而是告诉他们你能做什么。你应该有的放矢，根据企业的需要推销自己的优势、动机和匹配度。

第3章 测定并躲避最常见的地雷

一般来说，在接受一份工作前，你总是希望能够尽量避免踩上组织、岗位和个人的地雷，并早在上班第一天前就建立关系和开始学习，从而让自己可以全身心地投入到交付和调整上来。

第4章 在组织、岗位和匹配度方面做好谨慎调查

① “恭喜！今天是你大喜日子；你将要离开，去到那些美好的地方；你将要离开，你有你的想法，你有你的方向，你从此无论面对什么选择都靠自己来把握，一切由你自己做主，你知道你要做什么，你就是那个主宰自己到任何地方的人。当你迈出脚步，你需要小心而机敏，要知道生命是一场高难度的平衡术。你千万要学会灵巧与娴熟，不要混淆你的左脚和右脚！”（苏斯博士《噢，你将去的地方》（*Oh, the Places You'll Go*）New York: Random House, 1990）