

上任100天 新领导行动指南

The New Leader's 100-Day Action Plan:
How to Take Charge, Build Your Team, and Get Immediate Results

乔治 B.布拉特 (George B. Bradt)
(美) 杰米 A.切克 (Jayme A. Check) 著 方颖 译
乔治 E.佩德拉萨 (Jorge E. Pedraza)



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。《上任 100 天:新领导行动指南》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 ©2011 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:01-2011-7141

图书在版编目(CIP)数据

上任 100 天:新领导行动指南/(美)布拉特(Bradt, G. B.)等著;
方颖译. —北京:机械工业出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-111-37507-4

I. ①上… II. ①布… ②方… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 025363 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:李新妞 责任编辑:廖 岩

责任校对:侯 灵 责任印制:杨 曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2012 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·18.5 印张·1 插页·310 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-37507-4

定价:42.00 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

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

序

《上任 100 天：新领导行动指南》于 2006 年首度面世，详细介绍了 PrimeGenesis 公司经过验证的解决方案、技巧，向新晋领导者提出了在上任后 100 天内每一个阶段应该采取的行动要点。本书以大量丰富的例子、案例分析和工具，向领导者和他们的支持者详细展示了如何打造高绩效的团队、源源不断地产生动力、更加快速地取得成效。随着入职和加速转型的理念深入人心并日趋成熟，越来越多的人对我们的方法产生兴趣，本书的第 1 版和第 2 版已在全世界售出 5 万多册。

尽管新晋领导者越来越强烈地意识到制订一个全面入职计划的重要性，然而被解雇的概率依然居高不下，这无论对组织还是对个人都是一个严峻的问题。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

在这些统计数字的支持下，PrimeGenesis 经过 8 年努力，帮助世界各地的企业将新任领导者的解雇率从 40% 降低至 10% 以下，下降到了四分之一以下！这些企业聘请 PrimeGenesis 实施本书中所阐述的方法论，不但提高了高层管理者的留职率，而且还提高了部分管理目标的成功率，给预算、士气和员工留职率等方面也带来了积极而显著的影响。自 2005 年第 1 版面世以来的 6 年里，我们收获了大量的学习经验和故事，也在不断改进我们的方法。

因此，我们有必要再次修订《上任 100 天：新领导行动指南》，通过以下这些方面使之对你能够更加有效：

- 采取全新的 BRAVE 法评估企业文化和经营背景。我们增加了一套全面的新方法，介绍如何在既定的文化中赢得人心。现在增加的这部分内容详细阐述了如何评估和管理经营背景和政治文化，以及如何兼顾行为

① 40% 的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，并在 2009 年海德思哲国际咨询公司（Heidrick & Struggles）公布的一项研究中得到证实。



(Behavior)、关系 (Relationship)、态度 (Attitude)、价值 (Value) 和环境 (Environment) 五个方面，即采取 BRAVE 法评估文化。

- 在转型过程中运用社交媒体。社交媒体的发展给沟通和领导力带来了巨大影响，为了应对这种改变，我们对沟通这一章内容的重心做了调整，淡化了原先沟通活动的计划性和次序性，从而以现行的、动态的、优化更新的和互动的方式，通过各种各样的媒介同众多利益相关者进行沟通。
- 囊括了更多的危机管理技巧。我们新增加了一个附录，专门介绍针对危机管理的 100 小时行动计划。这套危机管理方法已得到美国红十字会的采纳和实施，实现了在灾难发生后第二天便可开始采取行动，相比原先第六天才开始采取行动，极大地缩短了响应时间。
- 向新领导者的老板提供建议。我们从一个全新的视角出发，增加了一个附录，介绍如何在入职过程中获取老板的建议，这一观点源自乔治·布拉特和玛丽·冯内古特所著的《如何让你的新雇员迅速适应工作》(Onboarding) (2009)^①。
- 包含了 100 天行动计划模板。为了满足客户和读者的需要，我们在本书中增加了一个附录，专门介绍如何根据 100 天行动计划模板制订你的行动计划。
- 增加了更多可供下载的表格。为了更好地说明新方法，我们更新了现有的表格，并增加了新的表格，所有表格都可以在 www.onboarding-tools.com 中找到并下载。
- 增加和更新了故事、案例和热点提示和问题。通过这些部分强调了关键点和新概念。

◎ 最大好处

本书的最大好处在于：

1. 降低了新领导者的失败率（并延长了他们的任职寿命）。
2. 为即将进入复杂的、跨文化的领导岗位的新任领导者提供了有效的工具。
3. 从战略的角度向领导者提供了一种全面且易于实施的计划。

① 乔治·布拉特和玛丽·冯内古特所著的《如何让你的新雇员迅速适应工作》(Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time)。NJ: John Wiley & Sons, Inc.

4. 提供了许多经过验证的工具、技巧和窍门，使领导者能够监控、测量和洞悉他们的成功。

5. 提供了详细的计划，让领导者能够在他们上任 100 天内解决至关重要的战略性的、经营性的、组织的和跨文化的问题。

6. 让新领导者和他们的团队有机会取得立竿见影的成效。

7. 客观分析了领导者在上任 18 个月内可能踩上的最危险的地雷，并提供了躲避这些地雷的方法。

8. 提供了一个细致的沟通方法，使领导者能够借助广泛的媒体编织并向听众群体传递关键信息。

9. 提供了一个入职框架（和团队管理框架），作为组织内部实施的参照。

10. 减少了组织的风险，提高了外聘或晋升领导者的留职率。

我们对这一版本感到非常期待，希望你也是如此。

序

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对自身转型体会的结晶。纵观我们的工作，是在不断的实践、观察以及同老板、教练、同事、下属、合作伙伴和客户大量交往的过程中学习并提高。每完成 PrimeGenesis[○] 一次交流之后，我们都会提出两个问题：哪些内容对你最有价值？如何能使我们的工作更加有价值？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。

数年来有众多人士曾给予我们积极的影响，甚至需要用一本书才能记录下他们的名字。我们必须感谢 PrimeGenesis 的过去和当前合作伙伴所作出的贡献。我们每天都在运用这些观点，因此这本书里面饱含他们的特色。

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

我们还要感谢全世界的读者，正是他们对本书中观点的鼎力支持，激励我们完成了第 3 版。我们很幸运，在世界各地每天都有读者在下载工具后与我们联系。你们购买本书、将书中的观点传达给别人，并找到我们，

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

将你们的观点、赞美、成功和发人深省的问题和我们一起分享，对此我们不胜感激。

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

CONTENTS

序

致谢

引言 高管入职流程概述

第一部分 把自己打造成最佳候选人

第1章 面对新岗位做好定位	17
工具 1-1 BRAVE 偏好	27
工具 1-1b BRAVE 偏好指南	28
工具 1-2 职业规划五步走	29
第2章 接受前先推销自己：只需搞定三个面试题	31
工具 2-1 谈判准备和行动指南	41

第二部分 了解自己的新岗位：比你想象的更重要

第3章 测定并躲避最常见的地雷	45
第4章 在接受录用通知前做好谨慎调查	55
工具 4-1 谨慎调查清单	65

第三部分 平稳迈出第一步

第5章 根据企业的经营背景和文化，选择正确的对接方式	71
工具 5-1 经营背景评价表	80
工具 5-2 文化评价表	82

工具 5-2b BRAVE 文化评价	83
工具 5-3 经营背景和组织文化分析图	85
工具 5-4 促成者/观察者分析图	86
第 6 章 抓住并充分利用上任前的模糊前端	87
工具 6-1 100 天清单	106
工具 6-1b 100 天清单——模板：新公司	108
工具 6-2 利益相关者分析图	110
工具 6-3 入职谈话框架	111
工具 6-4 移居清单	113
第 7 章 把控好上班第一天：首次精彩亮相	115
工具 7-1 第一天要做的事	125
工具 7-2 新管理者的同化会	126
第 8 章 通过持续性的沟通激励和吸引你的团队	127
工具 8-1 广义的利益相关者分析	142
工具 8-2 沟通指南	143
工具 8-3 沟通活动里程碑	144

第四部分 实施你的 100 天行动计划

第 9 章 30 天根植一项紧急策略	147
工具 9-1 紧急策略研讨会	156
第 10 章 45 天充分利用关键里程碑，驱动团队有效运转	157
工具 10-1 团队里程碑	164
第 11 章 60 天创造早期胜利，树立团队信心	165
工具 11-1 团队章程	171
第 12 章 70 天确保 ADEPT 员工在合适的岗位，并消除 不可避免的阻力	173
工具 12-1 绩效/岗位匹配	185
第 13 章 在瞬息万变的环境中缔造机会，推动员工、计划和实践	187

附录

附录 I 领导力的六个基本要素	195
------------------------------	------------

附录 II 通过形势评估明确你的计划	201
工具 A2-1 5C 形势分析指南	203
工具 A2-2 SWOT 表	206
附录 III 借助 15 个秘诀变身一流的沟通大师	207
工具 A3-1 沟通计划	212
工具 A3-2 记者招待会	214
附录 IV 确保你的战略规划流程更加严谨有序	215
附录 V 用公开透明的标准流程管理员工和实践	221
工具 A5-1 岗位界定	228
附录 VI 在内部晋升或同级调动中展现领导力	231
工具 A6-1 分阶段式公告清单	242
附录 VII 在部门/团队合并、重组或重启中展现领导力	245
附录 VIII 跨国合并	247
附录 IX 在危机中展现领导力	251
工具 A9-1 针对危机管理的 100 小时行动计划	256
工具 A9-1b 针对危机管理的 100 小时行动计划指南	258
附录 X 快速适应新工作	261
附录 XI 100 天行动计划模板	271
工具 A6-1b 100 天行动计划清单——模板： 新公司——市场总监	272
工具 A6-1c 100 天行动计划清单——模板： 从会计长升任首席财务官	274
工具 A6-1d 100 天行动计划清单——模板： 新任大区经理——法国	276
参考文献	278
作者介绍	279
译后记	280

高管入职流程概述

你是一位新上任的经验老道的首席执行官吗？或是一位刚晋升的初出茅庐的一线主管？抑或正着手为类似的转型制订计划？无论你是刚从外部空降到企业、从内部得到晋升、正重整现有团队或是为将来可能做的事情起草方案，《上任 100 天：新领导行动指南》都将帮助你快速完成领导力转型热身，让你轻松执掌、建立团队并实现绩效。

我们发现 40% 的新上任领导在他们头 18 个月的职业生涯中不是惨遭解雇就是失败或辞职。无论是对企业的收入，还是对人事招聘，都是惨重的损失，还会使内部士气严重受挫。

——高管搜寻和领导咨询公司海德思哲国际咨询公司首席执行官凯文·凯利（Kevin Kelly），在谈及公司一项研究时指出，该项研究基于 2 万份调查报告^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前 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心思想制定新战略，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。当你阅读完本书后，这种情形便不会发生！让我们从头开始。

我们对领导力的概念是基础而根本的：

① 英国《金融时报》（*Financial Times*）布鲁克·马斯特斯（Brooke Masters）“猎头公司的崛起”。

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。当一个团队的行为（Behavior）、关系（Relationship）、态度（Attitude）、价值（Value）和环境（Environment）（按照 BRAVE 框架）协调一致，便会产生高效的领导力，获得最佳成效。

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。^②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步，充分

① 老子《道德经》第 17 章释义。

② 本书作者是致力于高管入职和加速公司转型的公司 PrimeGenesis 的创始人。

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。《上任 100 天：新领导行动指南》是我们帮助高管开发并实施的一项计划。书中的工具对于各个级别的领导者均可适用。请谨记，在当今社会，上任后 100 天同最后 100 天截然不同。因此，我们的角色一直是一个新领导者，且必须将上任后 100 天看作我们职业生涯最后的 100 天。事实上，这段时间的确如此。

本书的三个主要观点是：

1. 及早行动。对于外部空降的领导者而言，上班第一天是个至关重要的支点。对于内部晋升或调动的领导者而言，正式任命宣布那一刻也是如此。及早行动、在奔跑中落地，你就能完成快速热身。提前做准备可以增加信心，一小步的领先将大有帮助。

2. 管理信息。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，与其让解释的权利握在他人手里，或任凭偶然情况的发生，不如你先对自己的言行加以选择，引导人们作出符合你原意的解释。

3. 创建团队。新领导上任的头 100 天是为创建高效团队奠定最佳时机。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。

这三个观点源自我们所开发出来的几个高效团队和组织的框架，这几个框架的内容贯穿于整本书（见图 0-1）。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、紧急策略、里程碑、早期胜利和岗位。

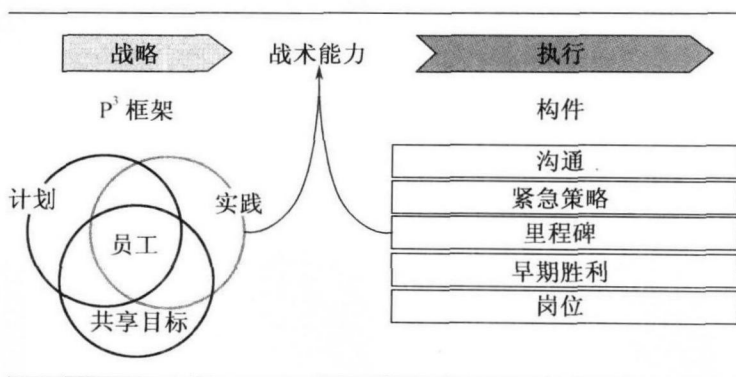


图 0-1 核心框架

◎ 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：得到适当支持的、能够胜任岗位的 ADEPT^①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地共事的实践。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、易于理解且有回报。

◎ 战术能力

战术能力是指团队在艰难、变幻莫测的环境中果断、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的不可或缺的桥梁。拥有超强的战术能力的高效团队，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，拥有超强的战术能力的高效团队，其成员之间、成员和领导者（你）之间能够高效沟通，人人都可以提出解决方案并做到速战速决。一个真正的、有凝聚力的团队在 BRAVE 方面保持高度一致，可以作出高质量的响应。高效团队依赖战略、计划、ADEPT 员工和实践，不断展开行动并灵活地作出反应。

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

① ADEPT：招聘（acquire）、发展（develop）、鼓励（encourage）、规划（plan）、转型（transition）。

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。

能够生存下来的不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些最灵活、懂得适时应变的。

——查尔斯·达尔文（Charles Darwin）

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 号飞船爆炸这样的情形，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个或某些状况。当然，你需要有足够的时间制订计划。在大多数入职过程中，你至少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。时间就像能够呼吸的空气（不含二氧化碳！）一样，及早行动能够为你赢得更多的时间。最初的计划能够让你朝着正确的方向前进，随着你对情况了解得越来越多情形发生了改变，你的计划也将得到不断的改进。

◎ 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

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）