

<<新领导上任100天>>

图书基本信息

## <<新领导上任100天>>

### 内容概要

本书旨在为你和与你协同工作的人提供制订议程和计划的所有帮助，借助大量的实例，我们将为你展示在“第一个100天”的冲刺中如何调适自己的心理、情感和体能状态；我们将阐述塑造“速干水泥”形态的基本步骤；我们将探索如何开始评估和构建你的管理团队；我们将为你展示如何制定自己的战略议程。

此外，本书还详述了如何评价组织的企业文化，并提出了如何启动重建企业文化行动的方略；同时，我们也论述了如何与你的老板或者董事会以及组织外的机构建立富有成效的工作关系；我们在本书中讨论了为什么说在领导者上任的早期以及其后的时间里，沟通成效的好坏是领导者最核心的议题之一。

最后，我们还详尽描述了新领导者最容易陷入其中的圈套是什么，以及如何避免让自己囿于其中。

## <<新领导上任100天>>

### 作者简介

托马斯·内夫：美国史宾沙管理顾问公司（Spencer Stuart）的总裁，被《华尔街日报》称为“首席执行官头号猎头”。  
托马斯·内夫与詹姆斯·西特林合著的《高层启示录：美国最成功的50位商界领导者——你可以从他们那里学到什么？》（纽约双日出版公司，1999）已经被翻译成七种语言。

詹姆斯·西特林：负责运营史宾沙管理顾问公司面向全球技术企业、通讯企业和传媒企业的管理顾问服务，是公司董事会的成员。  
他在史宾沙管理顾问公司工作的11年期间，为传媒业、娱乐业、出版业、高技术企业、互联网业、通讯业以及教育界和消费品企业等遴选近300位高级执行官和董事会成员，在物色首席执行官、总裁、首席运营官和董事会成员方面，其工作成果尤其突出。

全球畅销书《五种非凡的职业模式》（纽约，皇冠出版社，2003）的合著者，是《直上云霄！12家非同寻常的公司如何在通往下一经济浪潮的路上狂奔》（纽约双日出版公司，2002）的作者。

## <<新领导上任100天>>

### 书籍目录

#### 导言

不只是第一个100天

“第一个100天”出自何处？

#### 艰难的新环境

我们这项研究的依据

适用于首席执行官和所有层次的新领导者

本书的目标

#### 第一章 倒计时准备期——到起点之前你就要做好准备

带着“战略过程”走上新职位

提前准备的好处

正确支配时间

做好学习的准备

学徒

与聪敏的观察家会面

起草“百日议程”

当你成为候选人的时候

关于愿景

估测你需要了解的东西

建立一个由资深人士构成的顾问委员会

为自己的个人生活求得支持

尽可能达成平衡

为竞赛做体能上的充分准备

登上极顶

内部人士的优势与劣势

内部人士如何像外来者那样思考

完善倒计时准备期的工作

小结

#### 第二章 第一步——统一预期

拥抱新世界

引导他人对你的期望

请允许我做个自我介绍

杰夫·伊梅尔特在通用电气公司的自我介绍

吉姆·基尔茨在吉列公司的自我介绍

你的自我介绍

辨析新现实

领导者就像总理一样

做一个“收割机”，而不是“播种者”

走进哈佛校园

积极倾听的日程——六个关键问题

向安进公司的凯文·夏尔学习

学习——即使是在危急关头

拥抱“潘多拉的盒子”

至关重要的对话

为变革创造条件

## <<新领导上任100天>>

小结

第三章 没人可以单打独斗——构建你的管理团队

团队的构建过程从你开始

评估你的未来团队

管理团队够格吗？

害群之马？

发送强烈的信号

你需要一个“你信赖的革命者”

在危急状态下组建管理团队

前任的影响力

葡萄园并不总是像人们吹捧的那么美妙

如果你的前任是“摇滚明星”

熔铸管理团队

在美泰公司，“我们需要了解你”

激励3M公司管理团队“旧部”

旧金山不是伯班克

接替“老大”

全新的团队，全新的心态

没人能够单打独斗

小结

第四章 制定你的战略议程

路易·郭士纳在IBM迈出的第一步的永恒价值

奠定正确的基础

迈克尔·埃斯丘和美国联合包裹运送服务公司战略议程的基础

短期议程

了解自己的地位

你比自己想象的拥有更多的时间

集中关注几个议题

看看雷富礼的简明策略

顺畅执行

平复泰科国际公司的危机

寻求快速赢得威信的机会

预想到遭遇“逆流”的情况

“打好第一枪”

经受时间的考验

小结

第五章 企业文化本身就是战场——改变企业文化

去非营利性组织享受悠闲生活？

“已经有前车之鉴了”

如何评估企业文化？

这里是怎么运转的？

解构真相

## <<新领导上任100天>>

语言是关键线索

隐藏在你内心的人类学家

美国外展训练协会的期望

在组织内尽心竭力地培训员工

变革传承下来的文化的战役

实施变革的领导者有时候需要“迂回前进”

诱导变革

旗开得胜

再次激起3M的创新风尚

明确界定企业文化需要变革的环节

调侃、美国在线以及在纽约经历汽车被拖走

时机就是一切

调整自己的步调

小结

第六章 应对更高权威——与老板(或者董事会)建立富有成效的工作关系

了解你老板(或者董事会)的动机

现在,有些事情已经完全不同了

谁参与工作?

公开的“摊牌”

做出成绩

树立自己的威信

对现实达成共识

迫使自己成为领导者

拉董事会“上船”

一个有效的途径

划清新旧时代的界限

何时接替企业的创建者?

要记住更高权威对你的希望

小结

第七章 沟通——贯彻实施战略议程的关键

沟通的双向性

“保罗在哪儿?”

”

严肃的事情

放大沟通的效能

员工们关心什么?

工程师们可能说另一种语言

作为沟通者,你要先了解你自己

在危机情况下的沟通

与董事会的沟通

与媒体的交流

发送信号

第一印象的数学模型

妥善解决首要问题会产生奇效

## <<新领导上任100天>>

有问必答是错误的策略

在什么场合以及如何表达你的期望？

花钱的权力

把组织结构的重建当成沟通的手段

获取直接信息

小结

第八章 抵御诱惑——新领导者容易陷入的十个圈套

1. 设定不切实际的预期

2. 要么草率决策，要么瞻前顾后、裹足不前

3. 自以为无所不知

4. 和过去的“光荣”藕断丝连

5. 炫耀“皇帝的新装”

6. 窒息异议、排除异己

7. 死于“救世主综合征”

8. 看错了权力的真正源泉

9. 打错了仗

10. 诟病你的前任

最后的陷阱：上任后第一个100天的大获成功并不能确保以后的持续成功

总结 确保持续成功的下一个步骤——下一个100天

附录 史宾沙管理顾问公司为新领导者上任后第一个100天提出的八点计划

执行要点概述

第一点：在上任前的倒计时准备期做好准备

第二点：统一各方预期

经证实，有助于“积极倾听”的提问

第三点：构建你的管理团队

第四点：制定你的战略议程

第五点：开始重建企业文化

第六点：善用董事会或者老板

第七点：沟通

第八点：避免落入习见的圈套

决定性的理念

附录 加里·库辛为履职金考公司而制订的上任后第一个100天计划

总体目标

目标细节

时间安排，所需资源

附录 “成为一个合作者”

致谢

关于作者

## &lt;&lt;新领导上任100天&gt;&gt;

## 章节摘录

做好学习的准备为适应新职位做好自身准备，需要你明了公司是如何运作的，需要了解组织的既往情况，需要展望公司的发展方向，需要弄清楚管理团队是如何运行的，此外，还需要你找到自身能力在组织中的最佳切入点——所有这些过程都需要你以令人惊异的效率学习、把握。

正如通用电气公司的杰夫·伊梅尔特指出的：“基于你已经了解的情况开展工作，远远算不上你真正把握了职责的精髓，你的工作才能取决于你以多快的速度学习，取决于你对新环境的适应速度。

”杰夫·伊梅尔特在通用电气公司的同事、现任职家得宝公司首席执行官的罗伯特·纳德利补充说，“你必须让自己全身心地投入到”追求效率的过程中。

上任前的倒计时准备期为你提供了更深入、细致地研判组织情况的机会。

吉姆·基尔茨——吉列公司70年来第一位从公司以外聘用的首席执行官——从他接到任命到2001年2月到任之前，有6个星期的准备时间。

那时候，市场表现一度出类拔萃的“锋速3”剃须刀、金霸王电池和欧乐B牙刷，连续14个季度大量流失利润，产品销售和赢利水平五年来表现平平，吉列公司2/3的产品在不断失去市场份额，同时，吉列公司股票的市值在1997-2000年间减少了30%，投资者对曾经受到热烈追捧的该公司股票渐渐失去了投资兴趣。

在上任前的倒计时准备期，吉姆·基尔茨与精心组建的团队一起对公司进行了一轮完全彻底的调查，团队成员来自吉姆·基尔茨最近担纲首席执行官的纳贝斯克公司，他们是纳贝斯克公司战略部门和公共事务部门的领导者，此外，团队还包括一位金融专家和几位金融分析家，吉姆·基尔茨此前的几年曾经与他们进行过深入的交流。

他们搜集了很多公开信息——比如，公司过去的年度报告、华尔街的研究资料、商业出版物和行业研究报告等。

“我们想以吉列公司竞争对手的角度来研判它。

”吉姆·基尔茨回忆道。

对吉姆·基尔茨来说，在听到吉列公司的自我评价之前，了解业界对公司运营状况的观点和评价是非常重要的：“在我研究公司的内部报告之前，我想搜集外界研判吉列公司的所有关键信息。

”之后，他将准备工作继续深入地做下去。

吉姆·基尔茨在首席执行官办公室露面之前，他和吉列公司的销售人员巡游了很多地方，他考察了产品销售商店的情况，调查了公司仓库，而且视察了生产厂。

他和供应商进行了交流，研读了消费者反馈报告，收集了董事会成员的意见和建议，并且和零售商进行了广泛接触。

这就是他探查吉列公司经营状况每况愈下原因的方式。

为了完成每季度的销售量，吉列公司的销售部门通常采用一种业界称之为“折扣批发”的销售方式：公司为客户提供大幅度的价格折扣，改换产品包装，总之，为填满客户的库存“无所不用其极”。

尽管“折扣批发”在业界并不是非法行为，不过，这种销售方式并不是可持续的发展战略，因为这种销售行为是对公司未来利益的透支，同时，人为降低了产品的价值。

主导的零售商——销售吉列公司产品的连锁机构——很清楚，公司迫切地想完成季度销售目标，因此，他们学会了用这种方式与吉列公司打交道——他们只需要等到每个季度的最后一星期订货，就可以得到尽可能高的价格折扣。

吉列公司发现，自己已经深深陷入了每况愈下的泥潭中。

吉姆·基尔茨在一本公司小册子上以“逃离在劫难逃的恶性循环”为题撰文指出，企业之所以陷入困境往往是因为设定了过于激进的经营目标，比如，不切实际的销售增长目标。

随后，公司为了完成这些目标，会做出错误的决策，而错误的决策将导致进一步的损失，损失又会导致更蹩脚决策的出台。

失控的支出和居高不下的企业管理费用，是吉列公司“在劫难逃恶性循环”的元凶之一，吉列公司在业界已经成了运转速度最快的“花钱机器”，同时也是应收款回收速度最慢的企业。

因为公司必要财务管理程序的缺失和糟糕的信息系统，公司产品的销售结果并不是每天汇总，甚至也

## <<新领导上任100天>>

不是每周汇总一次，只是在季度末清点一次。

吉姆·基尔茨等到自己的调查报告一段落以后，他才与吉列公司内的有关人士进行了交流。

“我曾经和公司的首席财务官和在任的首席执行官共进晚餐。

”他回忆道，“我们没谈公司运营的细节问题，而只谈到了人们对公司的感觉——也就是公司人员的问题，因为这样的信息你不可能从公司以外的渠道获得。

那是我到任之前与公司内的领导者唯一的一次会谈。

”当到任的时间终于到来的时候，吉姆·基尔茨像一阵暴风雨一样，出其不意地来到了公司。

“我到任以后的第一次董事会是在我到公司两天以后召开的。

会议进行了不到一小时，他们就了解了我的管理哲学，还有我对公司状况的分析。

”他们还听到了吉姆·基尔茨疗救公司疾患的计划，听到了他和团队在6个星期以前集体讨论通过的公司发展战略。

大部分人上任之前，都不能像吉姆·基尔茨那样，拥有长达6个星期的从容准备时间，也不会像他一样有一个专业团队帮助他快速研判即将供职的公司。

此外，将制定完善的行动纲领带到新职位上去的行为也潜藏着很多风险(你的行动纲领可能是错误的；即便你是对的，你也可能得不到他人的认同)。

但是，在吉姆·基尔茨上任的例子中，他已经向企业发展战略中灌注了足够多的前期调研成果、自信和足够充裕的时间。

吉姆·基尔茨的上任过程带给我们的启示就是，倒计时准备期的关键所在，就是要尽可能充分利用此间所有的时间资源、信息资源和其他资源。

P20-22

## <<新领导上任100天>>

### 媒体关注与评论

《新领导上任100天》提出的切实问题来自那些有过亲身经历过的人，而且从他们身上为我们捕捉到了精到的答案。

更难能可贵的是，托马斯·内夫和詹姆斯·西特林讲述领导角色转换过程中那些极富戏剧性同时很有说服力的故事，让本书充满生气。

——迪屯·帕森斯 时代华纳公司董事会主席和首席执行官如果你想马到成功、旗开得胜，那么，《新领导上任100天》就是你的“《圣经》”。

通过对执行官们的敏锐观察，通过讲述他们令人感佩的“平步青云”的故事，托马斯·内夫和詹姆斯·西特林为我们展现了通往成功极顶的路径j任何一个即将担纲领导者角色的人，无论其领导层次如何，《新领导上任100天》都是一本必读书。

——彼得·彻宁 新闻集团总裁和首席运营官托马斯·内夫和詹姆斯·西特林摒弃了其他著述对领导力阐述的陈词滥调，他们为上任伊始的领导者就如何阔步前行、如何避免出现致命性失足提供了极富操作性的方略，本书是对很多卓越领导者奉为圭臬的管理秘笈的首次披露。

他们为新老板们提供了可以立即付诸实施的优秀管理方略，从而确保人们在新疆域自如驰骋。

——杰弗里·索南菲尔德 耶鲁大学管理学院副院长

## <<新领导上任100天>>

### 编辑推荐

《新领导上任100天》由中国社会科学出版社出版。

作者是美国史宾沙管理顾问公司的总裁，主要致力于物色首席执行官、高级经理人和董事会成员的猎头服务，并为领导层的转换提供顾问咨询服务，还创办了由资深首席执行官构成的顾问咨询委员会，被《华尔街日报》誉为“首席执行官头号猎头”。

《新领导上任100天》以诸多大企业的首席执行官的亲身感受和经历为第一手资料，为首席执行官新上任的100天提供了富有实战意义的行动指南，可操作性极强，既有成功的范例，又有失败的教训，可以说是阐述领导者方略的最佳读本。

<<新领导上任100天>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>