

职场人士不可不读的升职建言读本

· 被评为美国十大商业书籍 ·

WHO

GETS PROMOTED,
WHO DOESN'T, AND WHY

从潜伏 到胜出

职场晋升的10大秘籍

[美] 唐纳德·亚瑟◎著 陈旻◎译

深刻揭示**职场的生存法则和智慧**，提供最实用有效的**升职指导**
帮助你以**最快速度从潜伏到胜出**，以获得**更高职位和更多薪金**



中华工商联合出版社

WHO
GETS PROMOTED,
WHO DOESN'T, AND WHY

从潜伏 到胜出

职场晋升的10大秘籍

[美] 唐纳德·亚瑟◎著 陈旻◎译



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

从潜伏到胜出:职场晋升的10大秘籍/(美)唐纳德·亚瑟
著;陈旻译. —北京:中华工商联合出版社,2010.3
ISBN 978-7-80249-238-7

I. ①从… II. ①阿…②陈… III. ①成功心理学—
通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第037217号

WHO GETS PROMOTED, WHO DOESN'T, AND WHY: 10 things you'd better do if you
want to get ahead

Copyright © 2007 by Donald Asher

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China Industry & Commerce Associated
Press Co., Ltd.

This translation published by arrangement with Ten Speed Press, an imprint of The Crown
Publishing Group, a division of Random House, Inc.

本书中文简体字版由 Ten Speed Press 授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华
人民共和国境内独家出版发行。未经出版者许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录
本书中的任何部分。版权所有,侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字01-2010-0964号

从潜伏到胜出:职场晋升的10大秘籍

Who gets promoted, who doesn't, and why

作 者:[美]唐纳德·亚瑟(Donald Asher)

译 者:陈 旻

责任编辑:胡小英

封面设计:奇文堂

责任审读:海 鸿

责任印制:张 萍

出版发行:中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷:三河市华丰印刷厂

版 次:2010年4月第1版

印 次:2010年4月第1次印刷

开 本:710mm×1020mm 1/16

字 数:150千字

印 张:12.5

书 号:ISBN 978-7-80249-238-7/B·003

定 价:29.80元

服务热线:010-58301130

销售热线:010-58302813

地址邮编:北京市西城区西环广场A座

19-20层,100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题,请与印务部联系。

联系电话:010-58302915

简 介

在你所在的公司里，什么样的人会得到晋升？是那些埋头苦干、安静可靠、超额完成任务的人，还是虚情假意、游手好闲，却老谋深算、深得老板信任的人？是实力受到肯定的内部员工，还是来自其他部门或公司的空降部队？是等着媳妇熬成婆的优秀员工，还是工于心计、窃取他人机会的老狐狸？

上述问题的答案不一而足。看起来好像我们对巫术、鬼怪的了解比我们对升职的了解更靠谱些。这大概是因为我们总是从自己的视角来解读升职。我们——或者是作为旁观者，或者是作为利益攸关者——可能会觉得某次提拔根本就不合情理。所以我们就作出貌似合理的解释：我没有被提拔是因为老板更器重男性，或更器重女性、没有孩子的员工、已婚人士、长相好看的员工，等等。

当然，每次升职的情况都不一样。经理可能是在复杂而独特的信息基础上做出决定的。他判断的标准可能只适用于手头的这个案例。但总体来说，升职通常遵循着某种模式，了解了这种模式，对于那些在职海中打拼的人而言将是莫大的帮助。我的观点是，在每一次升职中，都有一个标准决定着最终的结果。可能不一定在每个单独的案例中都是这样，但总体上

而言还是遵循着这一准则的。

很久以来，我都知道，大多数人对于谁会得到晋升以及为什么会得到晋升的看法，其实是错误的。20多年来，我一直致力于帮助那些有远大抱负的人们在职海打拼。本书正是这20多年来的经验与智慧的结晶。我对那些了解晋升内幕的人们进行了数百次的采访：平步青云的职场野心家；每天都要面对晋升决策的人力资源官员和部门经理；但实际上最有帮助的采访并不是来自于这些守卫权力之门的人，而是那些通过了权力之门的人。

人力资源官员和部门经理往往也说不清楚自己行事的原则。你不可能仅凭一份简单的社会科学调查表就能得出深刻的见解，并认为自己在这一领域就拥有了丰富的经验。那些平步青云的职场达人却可以告诉你，他们到底是如何打败对手而被选中的。所以，你在本书中看到的得以提拔的秘密正是直接来自于这些战略家们，他们正是靠着这些秘籍获得成功的。

但是，在我讲这些秘密之前，我得先给你一条最基本的忠告：做好自己的本职工作！这是我从那些经理和职场达人那里听得最多的忠告。当然，总有那么一小撮靠背地里伤人、耍小手段升职的人，但对绝大多数人来说，工作出色是晋升的基础。因为这一点是人所共知的，所以本书中没有单列一个章节来专门阐述这一点。

本书主要是想说明，要想得到提拔，仅仅只是做好自己的工作是不够的。事实上，只专心做自己的工作，有可能会成为你在职场上犯的最大错误。问题是，在职场中，你是想有所作为呢，还是想按部就班呢？如果你的策略是按部就班，等着成功的降临，那么你很可能日复一日，年复一年地做牛做马，其结果是既得不到重用，也得不到提拔。

成功不只是说要比周围的人更努力。但是只要你调整自己的策略，改变一下自我定位和自我表现的方式，那么你就可以事半功倍。**从成功到非**

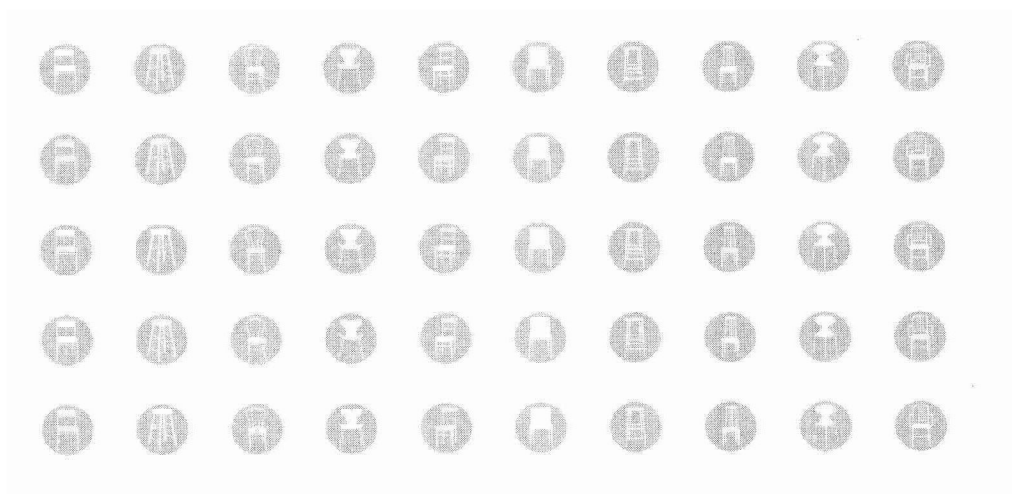
常成功，靠的并不是技能，而是策略。

年薪 3.5 万美元和年薪 6.5 万美元的工作或许对技能有着不同的要求，但是，绝大多数年薪在 6.5 万 ~ 8.5 万美元的人完全可以胜任年薪 20 万 ~ 30 万美元的工作。那么什么人能够突破中层管理人员这一瓶颈呢？那就是掌握了升职秘籍的人。

希望你能从本书中找到成功！

简 介	1
秘籍一 把握时机比业绩、才干更重要	1
秘籍二 提升自己的知名度	17
秘籍三 终身成就源自学无止境	39
秘籍四 善于推销自己	53
秘籍五 晋升不打无准备之仗	69
秘籍六 时刻不忘给老板脸上贴金	89
秘籍七 追随职场红人的步伐	107
秘籍八 挖掘身边潜伏的贵人	119
秘籍九 参透异地就职的玄机	129
秘籍十 当机遇来临时，你已万事俱备	143
致 谢	151





秘籍一

把握时机比业绩、才干更重要



升职并不是一种褒奖

大多数人认为，升职是对职员以往业绩的褒奖。殊不知，这个观点是完全错误的。

老板奖励员工不是为了总结员工过去的优良表现，而是为了让员工在将来的工作中作出更大的贡献。越早明白这个最基本的道理，你就能越早获得提升。

所以说，老板在意的不是你过去的表现如何。他真正关心的是你在新的职位上能为他和公司做些什么。你的过去只是表明了你将来可能的表现，顶多是个参考而已。最终促使老板提拔你的原因在于你未来可能会为公司作出的贡献。

我见过最差劲的一次政治竞选是在一次地方选举中，当时大街小巷都贴满了这位候选人的竞选标语：“投某某某一票吧，这是他应得的！”说得好像那个职位是靠他过去的努力挣来的。记住，以往的业绩不会为你赢得职场的晋升，你要证明你是最佳人选，就必须向大家展示你在未来的日子里能够创造佳绩。

1996年，鲍勃·多尔在竞选总统时也犯了同样的错误。他的竞选口号概括起来就是：“选鲍勃·多尔吧，该轮到他了！”这实际上与“这是他应得的”没什么两样。结果，人们把票投给了把美国的未来勾勒得更为清晰的比尔·克林顿，使其得以连任。

所以说，单靠兢兢业业讨上司欢心是难以获得晋升的。假如你一直都在埋头苦干却始终没有得到上司的重视和嘉奖，你可能满怀失望。但是，老板提拔谁、不提拔谁绝不是看“你最近做了些什么？”事实上，他也许根本就不想知道你最近做了些什么，他只想知道你是否能为他带来目标明

确、收益颇丰的未来。

现今的职场中，到处都是忠心耿耿、业绩不凡、才华横溢的好员工，他们总认为自己这么努力工作，下一次升职总该轮到自已了。可事实上，他们总是与晋升擦肩而过，为此他们备受挫折、愤愤不平。

记住，要想得到提拔，你就得向老板证明，与其他人相比，你具有不可比拟的优势，可以为公司创造一个更美好的未来。

为什么最优秀的员工未必得到提升？

公司不一定会提拔最优秀的员工。在进行人事调整时，它们考虑的是最佳效果。因此，你晋升之路上的障碍不只是那些同样想得到这一职位的人，还有公司的利弊权衡：提拔你的风险有多大；把你留在原有职位的效益有多大。

- 如果你留在原有职位能让公司的效益更大化，你就不会得到提升。

即便你拥有新职务所要求的全部能力，在下面几种情况下，对公司而言可能还是把你留在原有职位上更划算一些：

- 从公司内部选拔人才涉及两项人事变动，而从外面聘任只涉及一项。
- 你是稀缺人才，难以找到他人代替，而新工作所需要的人却好找得多。（即使新工作的报酬要丰厚得多，最终的结果仍可能是这样的。）
- 你在现在这个位置上，已是“唯你独尊”。比如说，你所在部门的员工只听命于你，也只有你熟知工作流程，等等。把你调走很可能对整个企业造成巨大的损害。
- 你可能正在参与某个重大项目，一旦离开，可能会给项目带来巨大

的损失。

- 一些外国客户只认你，你的离开可能会影响这些关系，从而使公司付出较大的代价。

- 你的工作效率很高，把你留在原有职位上可以节约成本，以至于经理担心把你调离会造成难以估量的损失。

在这里，成本包括多个方面，它涉及人事变动的成本主要包括招聘你的继任者及培训其上岗的费用，以及提拔你对现有职位可能会造成的负面影响。

人力资源专家对各级员工的招聘和上岗费用做过评估：一名企业主管或部门领导的招聘和上岗费用是该职位年薪的 1.5 倍；一名普通的接待员，用于其招聘、代理、测试、面试、培训等环节的花费也在数千美元。

- 如果替换你的成本高于聘用他人，公司就会另请高明。

要想使成本分析有利于你，最好的方法就是不要让公司一次进行两项人事调整——最好一项都不要。在公司着手研究新的任命之前就毛遂自荐，因此节约下来的成本也将是你晋升的一大优势。如果可能的话，事先找好某个能干的，而又愿意随时接替你的人选，从而进一步降低提拔你的成本。

晋升你到底会对当前工作造成多大的损失，这很难估算，但通常都比重新从外面聘请一个人要高。调走一名骨干会大大降低该部门的效率，甚至对整个公司最终的业绩产生巨大的影响。即便继任者再能干，也要经过很长一段时间的学习才能在新岗位上游刃有余。（假如公司掌握了这些有关成本的准确数据，它们一定会想方设法地留住人才。）

由于人事调整的成本很难估算，经理们往往就只能进行风险评估了。

但成本和风险不是一回事。前者是可估算的、明确的、可量化的；而后者，顾名思义，则是令人生畏的、未知的、难以预测的。也许你的经理并不担心提拔你所要付出的成本，但一想到可能与之相伴的风险则会不寒而栗：要是我提拔了克伦，会出现什么糟糕的情况？她能胜任新的岗位吗？她原来的部门会不会垮掉？她会不会觊觎我的位子？她会不会跳槽？

●提拔你的风险必须是可控、可知的，并且要小于提拔他人或聘请新人的风险。

因此，你必须向你的老板证明，和你的竞争对手相比，选择你，不仅能给公司带来更大的效益，而且风险更小。大多数想得到提拔的人往往把注意力更多地放在了能为公司带来多大的效益上，而忽视了降低成本和风险。事实上，公司上层在做此决策时，这三者都是很重要的参考因素。

表 1-1 影响晋升决定的决策向量

对提拔你的成本的认知→←对提拔他人或聘请新人的成本的认知
对提拔你的风险的认知→←对提拔他人或聘请新人的风险的认知
对提拔你的收益的认知→←对提拔他人或聘请新人的收益的认知

只有通过了上述三项测试，你才可能得到提拔。有时公司内部候选人通过了其中的两项：替换他的成本不算太高，在新职位上也有望为公司做出卓越贡献，但是提拔他的风险太高。

顶级员工常常得不到提升，就是因为风险因素。所谓顶级员工，顾名思义，就是与众不同的人。他们当中的大部分人都难以相处、喜怒无常。他们生活在一个为平凡人设计的世界中；他们常常灰心丧气，或是经常不遵守规定。那么在老板眼中，你是一个可靠的人呢？还是业绩很好，却有着致命的缺点的人，比如说脾气火爆，或是对不感兴趣的工作经常甩手不

干？老板在进行风险评估时，他们会设想最坏的情况。如果风险太大，即便收益再高，也会让位于一种更为安全的选择。

请注意表 1-1 中的“认知”一词。对管理层而言，**认知即事实**。如果管理层认为你冒冒失失、愚蠢至极，那你就是冒冒失失、愚蠢至极；如果管理层认为你才华横溢、勤奋能干，那你就是才华横溢、勤奋能干。所以你要特别在意别人是如何看待你的，就像在意自己的工作一样。关于这些我们会在后面的章节中详细论述。

巴迪为什么没有当上销售经理？

巴迪是一家福特汽车特许经销处的最佳销售员。经他手卖出去的车是另两个销售代理的两倍。巴迪之所以能稳坐销售冠军，是因为他有三大本事：一是能和各种背景的顾客建立良好的关系。他能在上午把一辆崭新的福特皇冠——维多利亚卖给一名神经科医生，而在下午把一辆便宜的二手福特皮卡 F-150 卖给一个英语说得磕磕巴巴的建筑工人；二是他每次都能盯牢一个目标，并一次销售成功，而不用转手给其他代理，从而要和别人分享佣金；三是他有一双识别买主的“慧眼”。他能从一堆人中看出谁是诚心想买车的，谁只不过是看看而已，他只接近那些真心想买车的人。

那么巴迪为什么没有被提拔为经理呢？因为他上班经常迟到；无故缺席代理人销售会议；不打扫办公室卫生；眼里只有会买车的顾客，而把不一定会买的顾客扔给其他代理；仗着自己销售量好，自命不凡，做错了事也从不道歉。整个销售点没人喜欢他。结果可想而知，另一名销售员被提拔了。

麦迪逊为什么没有成为董事？

麦迪逊是曼哈顿一家专业金融服务公司的代理律师，负责打理复杂的

家庭信托和房地产事务。她的表现极为出色，是公司的主心骨。她常常加班加点，善于培养人才，领导着一支团结协作的团队。她是公司里的头牌说客，翻云覆雨，无所不能。看起来这一切都应该会让她坐上董事的位置。可为什么她一次次地错过了呢？

具有讽刺意味的是，正是她让公司生意兴隆的能力让她一次次失去了获得提拔的机会：麦迪逊常常流连于那些华尔街人士们经常出入的酒吧，以寻找新的客户。

虽然董事们很乐于见到客户的增加，但他们也很担心她经常出入酒吧，容易酗酒。因为公司的业务主要是针对高净值家庭（信托和房地产），这样层次的客户对于代理律师的声誉是很敏感的。你看，又是因为风险评估而让一个业务骨干失去了升职的机会。

为什么时机至关重要？

假设你没有什么大的缺点，你具备全部所需的技能，而且被公认为同行中的佼佼者，可你还是没有得到提拔，为什么呢？原因很简单：你也许是最佳人选，可你没赶上点！不管是到新职位上任，还是接替一个旧职位，公司都希望新人能在既定的时间表内就位。尽管会有一定的变通，但如果你不能从当前的工作中脱身，不能在机会窗口关闭之前实现平稳交接的话，别人恐怕就会捷足先登了。

有抱负的人往往会受到重用，总是有一堆的重要项目等着你去做。可是当新的机会来临时，你手里却有一摊子工作还没有完成，那么，机会很可能就会跳过你。反倒是那些看来“游手好闲”的人可能会得到新的职务。

那些平步青云的职场达人告诉我，把握好时机非常重要。有那么一两

回你可能会很幸运地刚好赶上点，但是大部分成功人士都会在机会来临前有条不紊地让自己从当前的工作中脱身。他们的秘诀是：

1. 预测到可能出现的机会；
2. 逐渐结束当前的工作；
3. 事先物色好接替自己工作的人选。

预测变革，找到因应之策

你要在公司公布消息之前就察觉到公司里可能出现的机遇。等到公司发布消息，就为时已晚了：到时会出现无数的竞争者，你得证明你比别人出色得多，才有可能竞争成功。更糟糕的是，到时候人力资源部门可能会介入。他们对新职务的阐述、对所需技能的分析可能会让你处于很不利的地位。他们制订的人事安排程序和时间表可能和你的时间节点不一致。所以，等着消息的公布显然是下策。

和那些在工作中按部就班的人不一样，善于经营自己事业的人总是会处理更多的信息。他们不会只盯着自己的工作和任务。他们了解影响公司上下各个部门的内外势力间盘根错节的关系。他们能够预测到高层的动向。

一句话，他们有着敏锐的“嗅觉”，能够洞察到公司的变革，随时做好准备让自己置身于变革的前沿，占领先机，并帮助公司应对变革。

至于变革本身是消极的还是积极的，并不重要。重要的是变革本身可以创造机遇，获得优势。一个有进取心的职员甚至能将一场灾难化解为机遇。比如说，一个公司计划将某个部门整体外包。对于大多数员工来说，这无疑是个灾难。然而，一名真正的职场达人会事先预见到这一点，要么在裁员之前跳到另一个部门，要么成为外包业务的管理者，甚至可能成为

总部与海外部门的联络人。

玛丽是如何成为助理教务长的？

玛丽是美国东海岸某大学里的一名行管人员。虽然她由于管理住宿和处理学生事务方面的优秀表现而多次得到提升，但始终都是在“协调员”和“管理员”之间徘徊。后来，在和别人的交谈中，她获知，校长认为学校的管理机构太多，很多管理人员工作积极心不强。

于是，玛丽开始积极联系那些活跃于各高校的咨询机构，并与其他院校的同行人就机构重组相关事宜进行探讨。当绝大多数员工尚未领会到校长言论中所包含的信息时，她却在会见校长时随口说出了几家咨询公司的名字，还谈了其他院校解决管理滞后问题的解决之道。不仅如此，她还故作轻描淡写地对校长说，如果感兴趣的话，她可以起草一份白皮书。校长当然感兴趣。她在给校长递交学院机构重组研究报告时明确表示，她对学校的重组项目很感兴趣。果然，当学校开始重组试点时，她被任命为“代理”助理教务长。结果证明，试点很成功。她也因此摘掉了“代理”的帽子。最终，她领导了整个学生事务部门的改组工作。

玛丽步步为营，终于实现了她多年的夙愿。从预测学院的需求，到赶在别人前面主动学习相应的知识，再到主动请缨解决难题，这些都证明了她的未来价值。一旦机会降临，自然非她莫属。

玛丽的故事就是一个经典的职场晋升个案。她从一个等级分明、论资排辈的体系中脱颖而出，而那些年龄比她大、资格比她老的同事们却还在那儿坐等机会“轮”到自己头上。

哪些变化会对你产生影响？

在下一章，我们会进一步解答这个问题。眼下，让我们先来看看公司