

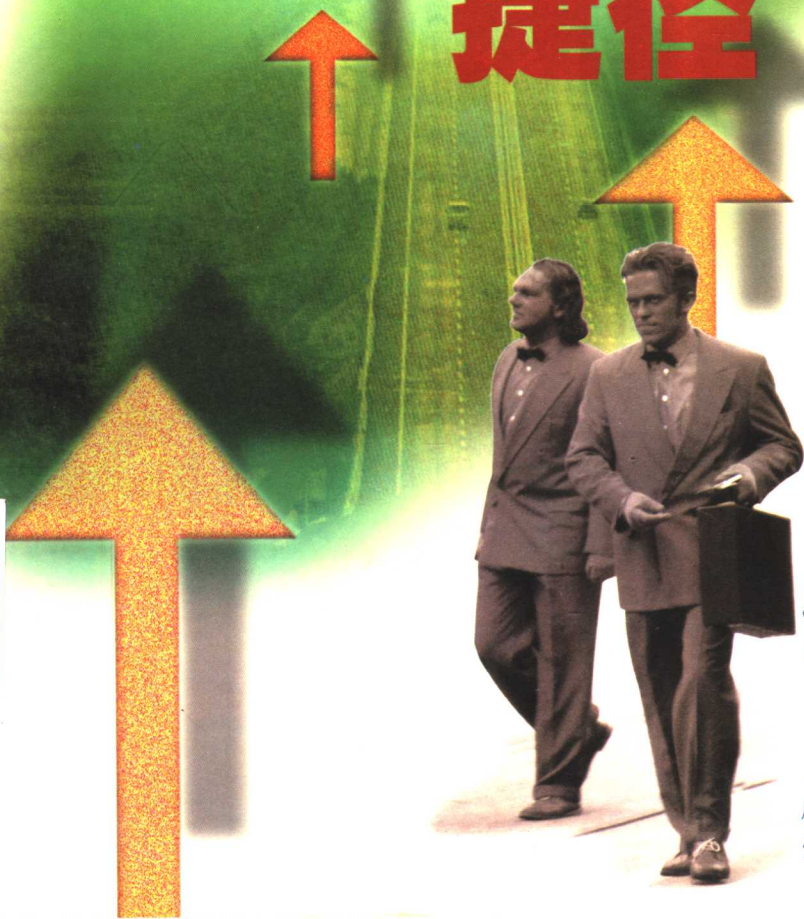
升迁

(美) 乔治·嘉能 著
吴经邦 张晓玲 译
朱峻梅 管久祀

挑战成功系列

捷径

中山大学出版社



880322
2J274

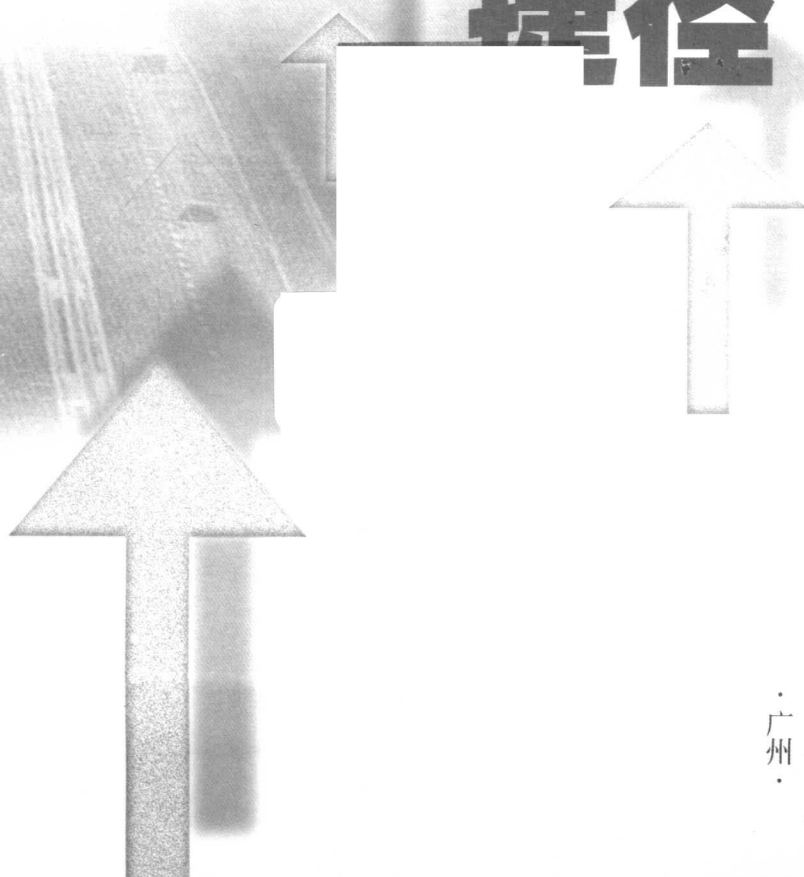
升迁

(美) 乔治·嘉能 著
吴经邦 张晓玲 译
朱峻梅 管久祀

C912.1

捷径

挑战成功系列



中山大学出版社
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

升迁捷径:15个秘诀/(美)乔治·嘉能著;吴经邦,张晓玲,
朱峻梅,管久祀译.—广州:中山大学出版社,1999.9

(挑战成功系列)

ISBN 7-306-01566-4

I. 升… II. ①乔… ②吴… ③张… ④朱… ⑤管…
III. ①个体成才理论 ②职业伦理学 IV. C960

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路135号 邮编:510275)

电话:020-84111998、84037215)

广东省新华书店经销

广东省番禺市市桥印刷厂印刷

(地址:广东番禺市市桥环城西路201号 邮编:511400 电话:020-84881937)

850毫米×1168毫米 32开本 9.875印张 248千字

1999年9月第1版 1999年9月第1次印刷

定价:19.80元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

序 言

Marvin D. Dunnette

明尼苏达州立大学心理学教授

我已花了 30 年研究企业组织里人们的决策行为。同时，我还为许多学生讲授过工业企业和组织行为的心理学课程。其中约 50 个学生获得了博士学位并成为教师、科学家、实业家或企业咨询顾问。在这些才华横溢的学者中，George Graen 博士，一个早慧型的学生，脱颖而出。他花了 20 多年来研究企业，从而写出这本你正在阅读的书，我由衷地推荐这本书，并祝贺读者选择了此书来阅读。

在对学生讲课和研究企业组织的工作中，我一直寻找可以让我的学生和企业为其成功而最充分地发挥他们自身固有潜力的方法。我总强调要一针见血——过分强调有时甚至被指责为蠢钝。因此当我帮助企业达到他们成就和效率的巅峰时，我常常建议经理们采取以下的简单策略：

- 建立有挑战性但可以达到的目标
- 明确规定实现这些目标的路径、方法
- 制定明确的操作规则以确保按照上述路径运作

2 升迁捷径：15 个秘诀

- 在实现目标的过程中，衡量企业的资源和力量是否可以用得更有效、更直接、更明智

现在我发现这些策略似乎同 George Graen 在这本书里所阐述的组织关系和运作中的内部规则相类似。这些信息对于那些想发展事业和壮大企业的经营管理者和下属们是十分重要的。然而，由于这些内部规则难以弄清，如果企业组织中的成员想了解所有这些规则的话，通常必须尽极大的努力来发掘这些规则。

在这本书里，Graen 列出了这些幕后的关键性过程，有效率的管理者和下属通过这些过程来达到目标，在同事间建立能干者联盟，从而把握自己的职业生涯。Graen 关于这些内部规则的阐述揭示了一个隐蔽的组织，这个组织比起那些有表面的规章制度和结构的、看得见的企业组织更有秩序、更为合理和更有预见性。对隐蔽组织的了解能增进你对组织决策过程的了解，并有助于你在经营实践中更有效率。在阅读的过程中，读者可能需要用全新的方法去考虑你现在的职业和公司，这样将会得到丰厚的回报。

George Graen 令人信服地、有力地论证了关于内部组织中不成文规则的发现对于个人事业成功和增强组织力量的重要性。我相信，在本书所包含的思想的指导和帮助下，企业中上上下下各阶层的成员会逐渐认识到这些内部规则的重要性，并因此多多少少有所收获。

前 言

Milton J. Schloss Jr

美国莎莉集团 (Sara Lee) 的前董事会主席兼总裁

我从事商务活动有 50 多年了，从中学会了许多企业组织运作的秘诀。为了进入管理阶层，我从做普通售货员开始着手准备，先做一些无需什么技能的工作，然后通过承担技能要求越来越高的任务一步一步地不断学习和发展。可以说在商务方面的知识我是由底层逐步向上学习的。但本书中大部分的秘诀却不仅仅局限于认识商务——这些秘诀要求人们承担一定风险，在了解和帮助人们实现其目标的同时实现公司的目标。

在实际工作中我得到的一个启示是：如果经理们不去栽培下属，那么他们会浪费宝贵的资源，这是本书中将要阐述的秘诀之一。当下属在栽培中成长时，他们往往会做出真正的贡献，并全心陶醉于自己的成功之中。对我而言，这个认识过程是艰难的；因为我总是假设自己必须独立完成一切事情，完全依赖自己的能力。这本书阐述了我在这方面学到的东西：当我花时间栽培下属时，他们会做出努力，为我争光。实际上我在他们身上投资的时间和精力越多，他们越会

2 升迁捷径：15个秘诀

把我当成良师益友。比如说，我办公室的门几乎是全天向人敞开的，他们常常会顺便拜访一下，提出一些想法和问题。我的角色是作为反映思想和问题的工具。经常会有一批来自不同部门的经理和技术人员聚在我的办公室里讨论他们的想法。在这些讨论中经常出现个别经理认为自己才会遇到的问题同样存在于其他部门里的情况。我在下属身上的投资得到了成倍的回报。

我得到的另一个启示是：一些有资质的人才过于沉溺在消极的行为上，他们批评和埋怨其他人以及公司的办事方式，他们在同事中发牢骚，从而使消极情绪得以蔓延。这不是一种积极进取的行为方式，对于他们自己和公司都没有好处。我很欣赏这本书里通篇提到的积极的处理方法，即在企业里勇敢地面对这些挑战，出色地完成工作。这一方法指导人们去有效地解决那些成为障碍的难题而不是诅咒它们。人既可能成为引发问题的原因所在，也可能成为解决问题的工具。消极的方法迟早会把人们变成引发问题的原因。相反，这本书阐述的积极方法则有助于人们解决问题。

如果我在早期的职业生涯中读到这本书，我会获益更多。以后也许我还会犯错误，但肯定会少得多。我建议人们都读一读这本书，并在公司里不同阶层的同事中展开讨论。该是让公司里的每个人分享这些企业组织如何运作的秘诀的时候了——他们将加入我们的行列。在这方面许多国外竞争者都领先于我们，这使他们获得了我们无法得到的竞争优势。

目 录

第一部分 寻找成功：认识内部规则

为什么、什么时候以及如何去了解内部信息·····	(3)
了解内部信息的收获·····	(4)
如何了解内部信息·····	(4)

第一章 通向升迁捷径的 15 个秘诀

① 秘诀的重要性 ·····	(6)
② 15 个秘诀 ·····	(7)
③ 秘诀之一：寻找内部信息 ·····	(8)
④ 秘诀之二：内部准备工作和内部检验 ·····	(13)
⑤ 秘诀之三：敢冒风险 ·····	(14)
⑥ 秘诀之四：弹性计划 ·····	(15)
⑦ 秘诀之五：局内人的补偿观 ·····	(17)
⑧ 秘诀之六：内部提升 ·····	(19)
⑨ 秘诀之七：确保相互提升 ·····	(21)
⑩ 秘诀之八：局内人之网 ·····	(24)
⑪ 秘诀之九：专业陷阱 ·····	(24)

2 升迁捷径：15 个秘诀

- 12 秘诀之十：内部预测..... (26)
- 13 秘诀之十一：真诚的竞争..... (27)
- 14 秘诀之十二：多种多样的良师益友..... (29)
- 15 秘诀之十三：给予荣誉..... (30)
- 16 秘诀之十四：平等交易..... (31)
- 17 秘诀之十五：公正的名誉..... (33)
- 18 总结..... (34)

第二章 学习内部规则

- 1 成文规则和内部规则..... (36)
- 2 规则与例外..... (37)
- 3 新工作的开始..... (44)
- 4 怎样了解你的工作环境..... (54)
- 5 总结..... (58)

第三章 确定自己是否处于升迁捷径上

- 1 培训是最低的要求..... (62)
- 2 没人告诉我：“我不在升迁捷径上”..... (64)
- 3 故事的寓意：公司和个人的观点..... (66)
- 4 培训和投资..... (68)
- 5 区分培训和投资..... (69)
- 6 投资：10 种职业促进行为..... (70)
- 7 10 种培训行为..... (78)
- 8 对下属投资的回报..... (81)

⑨ 对上司投资的回报	(86)
⑩ 投资的三个主要标志	(91)
⑪ 总结	(92)

第四章 怎样走上升迁捷径

① 上司的期待	(96)
② 影响投资的三因素是如何作用的	(98)
③ 想平步青云的经理需要做什么	(100)
④ 工作经历：栽培怎样使你走上升迁捷径	(107)
⑤ 升迁捷径上的经理们是如何相互影响的	(113)
⑥ 你的同事知道吗	(117)
⑦ 总结	(117)

第二部分 获得成功：利用隐蔽性策略

从错误中吸取教训，把握自己的事业	(121)
把握自己的事业	(121)
你将会得到什么	(122)

第五章 超越你当前的工作

① 识别升迁极限	(126)
② 超越你当前工作的三个阶段	(129)
③ 第一阶段——任务的寻找：展现你的 工作热情和能力	(130)

4 升迁捷径：15个秘诀

- ④ 第二阶段——任务的制定：利用资源
超越你当前的工作 (132)
- ⑤ 第三阶段——任务的执行：学会有效地合作 (139)
- ⑥ 在已达成协议的方面投资 (140)
- ⑦ 总结 (143)

第六章 与上司和能干的同事一同运用资源

- ① 运用关键资源：人 (146)
- ② 找出并加入能干者联盟 (156)
- ③ 联盟建立技巧 (159)
- ④ 总结 (163)

第七章 解决问题

- ① 解决一个问题 (166)
- ② 解决问题的三个阶段 (170)
- ③ 如何发现问题 (176)
- ④ 如何才能找到解决问题的方案 (181)
- ⑤ 如何实施解决问题的方案 (186)
- ⑥ 何时运用三阶段策略 (188)
- ⑦ 用三阶段策略解决潜在问题 (189)
- ⑧ 解决问题的回报 (191)
- ⑨ 总结 (192)

第三部分 品味成功：升迁捷径领导方法的实践

带领他人走上升迁捷径·····	(197)
充分发挥可用人才的才能·····	(197)
立即行动起来·····	(198)
领导领导者·····	(198)

第八章 领导者如何发现内部信息

① 对快速升迁领导者的需求·····	(202)
② 问题·····	(203)
③ 发现问题·····	(204)
④ 解决方案·····	(214)
⑤ 实施解决方案·····	(215)
⑥ 成文文件不涉及的范围·····	(220)
⑦ 整个过程的结果·····	(222)
⑧ 总结·····	(223)

第九章 发展升迁捷径领导方法

① 献给管理者和准管理者·····	(226)
② 升迁捷径上的烦恼·····	(226)
③ 化整为零·····	(227)
④ 升迁捷径领导方法的四大特征·····	(228)
⑤ 如何运用升迁捷径领导方法·····	(229)
⑥ 变化为领导人员提供良机·····	(231)

6 升迁捷径：15个秘诀

- ⑦ 任务的寻找 (234)
- ⑧ 运用升迁捷径领导方法需具备的要素 (239)
- ⑨ 实施升迁捷径领导方法的原因 (242)
- ⑩ 适应变化 (244)
- ⑪ 将升迁捷径领导方法应用于协商问题的
 工作职能中 (248)
- ⑫ 对现在和将来的事业进行投资 (252)
- ⑬ 奖赏与惩罚 (259)
- ⑭ 目标和目的 (261)
- ⑮ 结盟活动 (263)
- ⑯ 总结 (263)

第十章 了解总体情况

- ① 结合多方观点纵观全局 (266)
- ② 多方观点的危险区域 (267)
- ③ 运用升迁捷径领导方法综合多方观点 (271)
- ④ 战略管理的四个阶段 (272)
- ⑤ 计划阶段 (275)
- ⑥ 全球范围内对领导人才的渴求 (285)
- ⑦ 总结 (286)

第十一章 传授升迁捷径领导方法

- ① 升迁捷径领导方法的一个实验 (290)
- ② 理解 (291)

③ 成果	(296)
④ 给我们的启示	(300)
⑤ 祝你成功	(302)

第一部分

寻找成功：认识内部规则

为什么、什么时候以及如何去了解内部信息

20年前，太阳出版社雇用了 Juanita 和 John 作为技术专栏作者。今天，Juanita 作为该公司的新任执行总裁，年薪达 20 万美元；而 John 作为一个资深的技术专栏作者，年薪只有 4 万美元。为什么 Juanita 比 John 提升频繁、收益更多呢？原因并不容易找到：Juanita 和 John 同样聪明，受过同等教育，同样有抱负和能力，他们都很清楚太阳出版社出版的标准程序。然而 Juanita 清楚地懂得并做了某些 John 所不知也没做的事情。Juanita 是如何踏上通向成功的捷径而把 John 抛在后面的呢？Juanita 掌握了内部信息：她牢牢地把握了那些用以支配该公司的内部规则，她利用这些规则所提供的隐蔽性策略来把握她的事业。

尽管 Juanita 和 John 是虚构的名字，但这个故事的主题却是真实的。像 John 一样的大多数雇员，只看到公司的外部规章制度、岗位责任书和其他一些书面记录；这些成文条例只提供了处理日常事务、完成例行工作的标准流程，它们很少阐明如何真正在企业组织中获得成功。而像 Juanita 这些局内人则发现了公司的内部规则——那些不成文的规则：指导你如何处理特殊情况并促使你的事业超常发展。

局内人一旦懂得了这些内部规则，便着手探索企业组织的隐蔽性策略，以完成特殊任务或处理特殊问题。这些策略甚至很少在会议上提出，也很少以文件形式记录下来。但那些发现这些策略的局内人，则利用这些内部规则及隐蔽性策略来执行他们公司里重要的任务。因此，发现并应用这些内部信息，无疑对局内人的事业发展和他们所效力的企业的利