

光是聪明、努力已经不够了  
更重要的是建立与主要相关者的良好关系

Mc  
Graw  
Hill

Education

# Executive Warfare

10 Rules of Engagement for

Winning Your War  
for Success

# 职场

# 软实力

升入高层  
必须掌握的10大**关****系****法****则**

[美] 大卫·达勒桑德罗◎著  
梁 慧◎译



新 华 出 版 社



# 职场 软实力

升入高层  
必须掌握的10大关系法则

[美] 大卫·达勒桑德罗◎著  
梁 慧◎译

新 华 出 版 社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

职场软实力: 升入高层必须掌握的 10 大关系法则 / (美) 达勒桑德罗著; 梁慧译  
北京: 新华出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5011-9079-9

I. ①职… II. ①达… ②梁… III. ①办公室—人际关系学 IV. ①C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233433 号

著作权合同登记号: 01-2009-5453

Copyright©2008 by David D'Alessandro

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Xinhua Publish House. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Copyright ©2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Xinhua Publish House.

## 职场软实力: 升入高层必须掌握的 10 大关系法则

---

作 者: [美]大卫·达勒桑德罗

译 者: 梁 慧

选题策划: 黄绪国

责任编辑: 张 敬 鞠 景

封面设计: 李尘工作室

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 新华出版社照排中心

印 刷: 北京竹曦印务有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 15.5

字 数: 150 千字

版 次: 2010 年 1 月第一版

印 次: 2010 年 1 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-9079-9

定 价: 29.00 元

---

温馨提示: 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至: [xhchzx@163.com](mailto:xhchzx@163.com)

购书热线: 010-63077122 中国新闻书店购书热线: 010-63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010-63073969

---

## 序 言

---

我得给你提个醒，如果你对你现在的工作非常满意，喜欢剪贴书报或者是饮酒游戏更甚于上班，或者有像隐居的修道士一样单调而又乏味的情绪，我劝你就别买这本书了。但是，如果你心怀晋升高层的壮志，就接着读下去吧。

在 20 世纪 70 年代初，那时我才 20 出头，我就想着如果哪天我的职业生涯能到达某个阶段，手下能有几个人让我管管，每年挣上 10 万美元钞票花花，我就好像捧着一手剥了皮、去了子的葡萄，躺在油橄榄树下一样满足。

但那好像和我后来想的不太一样。在短短的几年间，我确实管着手下的几个人，每年也挣到了 10 万美元，但是我对成功的定义却改变了。我想知道怎样迈过下一道坎，而不是舒舒服服地躺在油橄榄树下。

这就进入了一个循环。所有有抱负的人，无论他们是为学校、非营利性机构、报社、公司或者是《财富》500 强的企业工作，都能明白这一点。无论他们现在担任什么职务，他们都想到达下一个阶段，这就是他们想要的。接着就是一次巨大的提升，这些就是他们不断想要的一切。他们开始了各自的职业旅程，干

得还不赖。但是他们很快就开始四处张望，并发出疑问：“工作就都是这个样子吗？”

一旦你的职位达到了某个高度，你晋升的机会就会越来越小，同时也会有越来越多的人挡在你晋升的道路上。

他们已经超越了他们最初对成功的定义，甚至是他们家人乃至他们邻居给出的定义。这倒也没什么。但是，他们开始迷上了往上爬，追求更高的职位。他们只是不自觉地想向上爬。对他们来说最糟的是，他们的职业生涯陷入了泥潭，止步不前。

然而实际上，一旦你的职位达到了某个高度，你晋升的机会就会越来越小，同时也会有越来越多的人挡在你晋升的道路上。

当我读完了上百本所谓的管理、成功、领导能力的书后——有些是哲学著作般深奥难懂，有些则是空泛虚伪，还有的就只是在自吹自擂——至今我都没有读过一本能帮助我击败竞争对手，为获得晋升提供真正切实可行的建议和意见的好书。

当然了，关于这个话题我自当是知无不言、言无不尽。在我的职业生涯中，我能有机会近距离观察到那些精明能干的人是怎样在 20 多个不同的企业文化中，抑或是在大学、非营利性机构以及政府部门中，脱颖而出晋升高层。在 20 世纪 70 年代，我在广告行业以及公共关系行业开始了我的职业生涯。我的客户包括今天许多的企业巨头，如吉列公司、美孚石油公司和欧文斯·科宁公司。我的雇主包括花旗银行、当年的电脑巨头康彻公司，当然还有我在 2000 年就任该公司首席执行官的恒康保险公司。此外，我还为许多海外的非营利性机构提供服务。

这一路走来，我看到过许多人尝尽了失败的苦果，一无所

获。有些人落得一败涂地，其他的一些人知道如何积蓄晋升的动力，当晋升的机会出现时，他们就能把握晋升的关键，让自己飞得更平稳。我的上一本书为如何走上成功之路提出了不少忠告。而现在我写的这本书是为那些已经获得成功，但是仍渴望得到晋升的职业人士量身打造的，是为那些充满勇气、满怀抱负、渴望打破中层职位的瓶颈迈向高层的职业人士量身定做的。

现在的问题在于，想成为成功的中层经理相对来说很简单。你只要像我们对自己所有的孩子灌输的那样——聪明伶俐，而且懂得勤奋刻苦——最后就会看到成果。但是，一旦你的职位达到了某一高度，仅凭聪明和勤奋是不足以让你看到成果的。你的竞争对手，他们都是一样的聪明、勤奋，那么他们也应该能够看到成果。然而，这些品质就像扑克牌游戏里的赌注。每一个人都要为这场游戏付出这些代价。但是很多人认为，只要他们付出了这些代价，他们就能换来成功。显然他们陷入了一个误区，他们大多数人常常都是吃了一番苦头才明白这个道理的，但是已经太晚了。

这并不是因为你在接近职业生涯的金字塔塔尖时，路途狭窄、竞争升级的缘故，而是因为这个游戏已经截然不同了。

虽然你已经不是孩子了，不是大学生了，也不是年轻奋进的员工了，但还是没有人来告诉你这里还有另一个圈套，而且是从没有人向你提到过的。这并不是因为你在接近职业生涯的金字塔塔尖时，路途狭窄、竞争升级的缘故，而是因为这个游戏已经截然不同了。

在你落脚于晋升高层管理之路的某处时，你多年为其工作、对其负责的那条简单的指令线，变成了一个华而不实的东西。你

你不能仅仅取悦于一个上司，因为你现在还得面对成百上千个隶属关系模糊不清、纷繁复杂的各级领导。

不能仅仅取悦于一个上司，因为你现在还得面对成百上千个隶属关系模糊不清、纷繁复杂的各级领导。如果不能给他们留下好印象，你就不可能获得晋升机会。

这些领导不仅包括你的顶头上司，还有他或她上头的人，包括像公司的首席执行官和董事那样的人。他们知道你的存在。而且，你另外的新领导还包括每一个能对你的任意一位上司产生影响的人。

好的转变就是上司会聆听你同事的意见，他们同时也聆听人力资源师的意见、法律顾问的意见以及会计出纳部门如何处理你开支的意见。他们也许还会很想听听你下属的一些意见，因为他们比你之前管理过的下属要更杰出、更卓越。

这些领导一定会聆听你认为具有影响力的外在因素，例如客户、协调人员以及新闻媒体。但是他们同样也听取一些你意想不到的人的意见，例如你同事的配偶的意见、在体育馆里的某个注意到你输掉了一场球而大发脾气的家伙的意见。

你不得不去管理一个极为微妙的关系网，同时包括你的私人关系网、公共人际关系网，并且还得以一种能够证明你有领导能力的方式去管理。

所以现在，除了把你的工作做完做好，你还要培养一些熟练的技能。你不得不去管理一个极为微妙的关系网，同时包括你的私人关系网、公共人际关系网，并且还得以一种能够证明你有领导能力的方式去管理。那些帮助你晋升到这个岗位的经验是绝不会为你在未来的这个时候所要面对的微妙的、磨人的、有时候令人抓狂的挑战作好任何准备。

这是我与公司副总裁相处的第三天所学到的东西。我刚来到恒康保险公司时，还是一个局外人，但是我要管理公司的交流与通信方面的事宜。在恒康保险公司 122 年的历史中，我是第一位从公司外直接聘请的副总裁。

这是我人生跨出的一大步，我所享受到的待遇真是令人心醉。我得到了一间巨大华丽的办公室。办公室坐落于贝聿铭公司设计的漂亮的亨利·科布大厦的高层，这栋大厦是为波士顿科普利广场附近的公司而设计的。不久，人们拿着设计方案来询问我的意见：“您是喜欢古典的风格，还是多加点现代的元素？”

我已经习惯了的是：当你获得一份新工作的时候，办公室里无论是什么样的装饰摆设，在你搬进办公室的时刻，它们就都成为你的家具了。并且如果其间有什么事情延误了你的搬迁进程，许多善良的新员工都会被隔壁办公室的同事过来顺手拿走点什么。

当然，我对那些情况不太了解，我想只是因为我现在有了一间配备给王子使用的办公室。但是，这并不意味着有几间办公室就可以了。

还不知道有没有六七个其他的王子和公主对我虎视眈眈，寻思着怎样阻击我，利用我，或者是干掉我。

新官上任三把火，我给所有的人都分配了工作任务，并且以我最好的姿态与我的新员工见了面。我的新员工里有一个从泰国来的女士，我们都叫她玛丽。

我对那些情况不太了解，我想只是因为我现在有了一间配备给王子使用的办公室。但是，这并不意味着有几间办公室就可以了。还不知道有没有六七个其他的王子和公主对我虎视眈眈，寻思着怎样阻击我，利用我，或者是干掉我。

那是我第一次去泰国，那次旅行我玩得非常开心。“曼谷是一个迷人的城市，”我对她说，“拥有高度的工业化发展水平、美味的食物、引人入胜的历史文化……”

“我在河边转了一圈”，我继续向她传达友好的信息，“除了那河水有点污染，我还是真的很喜欢那条河。你一定很自豪，因为你来自那样一个蕴涵独特文化传统的国度。”

玛丽对我微笑着，她显得很活跃。我们有了一次不错的交谈。

我知道的第二件事就是，我与我的新老板进行的是另一种交谈——一种非常不愉快的谈话方式。

“玛丽说她不能为你工作，”他告诉我，“因为你不尊重她的种族。”

“但是我和她说的是我喜欢她的国家呀。”我辩解道。

“但是，重要的不是你想表达什么，而是她认为你说她来自一个肮脏的污染严重的国家。我们不想把事态扩大，闹到总裁那里。所以，我得拿走她负责的部门，现在她属于我的管辖范围。”

我顿时哑口无言。我甚至还没进行我的公司体检呢，现在我却已经丢掉了一整个部门。如果吉尼斯世界纪录有“最快的失去部门管理权力的人”这一项，我一定会被宣布名列榜首。

事情其实是这样的：在恒康保险公司里有个人，他想要玛丽负责的部门，而且又很讨厌新来的人接管它。所以，当玛丽告诉他，我说到那条河被污染了的时候，他看到可以到我的老板面前诋毁我的机会，并且牢牢把握住了这个机会。

我来到这里已经有三天了，我甚至还不知道我已经树敌。这是一家老牌公司，一旦你进入了这家公司，你就永远与它融为一体了。那时的恒康保险公司并不重视行政部门的文化。而我则像

一只外来的蜜蜂一样入侵了这个历史悠久的蜂巢，蜂巢里别的蜜蜂也正在蠢蠢欲动，打算准备干点什么。

在那个同样没有盼头的星期里，恒康公司的执行副总裁邀请我共进午餐。没等我们铺开餐巾，他就对我说：“你知道吧，高级职员们正在打一个赌？”

“赌什么？”我问道。

“就是你将会在这里待多久。其实他们设了个赌注，以 10 比 1 的赔率，赌你不会在这里待过半年。”

“现在的情况怎样？”

“目前为止，还没人下你的注。”

我看着他说：“那你呢？”

他干巴巴地说：“我午饭后再去下注。”

那时我觉得他有趣极了，于是不禁开怀大笑起来。

反正他一定会赌我待不下去，并且他一定会输，因为我还在管着这家公司，最后他还是得跟着我干。

我真的很感激匆忙间进入了恒康保险公司，因为它教给我一些对快速升入高层的人来说很重要的经验和教训。那就是，没有人会给你一个舒舒服服的蜜月期。

好的想法不必去管。但是，任何一个从你嘴巴里冒出来的愚蠢的字眼现在都得接受你上下级的监督。这次赌注下得可大了——金钱、名誉和实权——这里的竞争是冷酷无情的。在这个级别上的领导们不会放过任何一个胆敢给他难堪的人或事。这个新的游戏叫作硬式棒球，问题就在于你挥棒的时候看不到球场。

当你晋升为高层管理人员的时候，我的

这个新的  
游戏叫作硬式  
棒球，问题就  
在于你挥棒的  
时候看不到球  
场。

建议就是在你开始工作之前，出去庆祝一晚上，因为以后再也没有值得庆祝的日子了。不要以为你成了战地的高级军官，得到了一套耀眼的制服，你就不需要上战场打仗了。

你现在得把我之前早些时候提过的纷繁复杂的关系网一一打通，从发号施令的高层领导到职位最低的员工，从其他的军事将领到《纽约时报》的战地记者，你要和每一个人都打过交道。而且，你不要期待得到公正的评价。

有些人对你了解得很透彻，通晓你的心思，他们也许好好地和你共事过几年。不管怎样，当你移动到公司高层的轨道上来时，麻烦必然也会接踵而至。亲近会滋生轻蔑，人们也许会对你的辛勤的工作和奉献大打折扣，因为他们还处于熟悉新面孔的阶段。

更糟糕的是，还有些人活跃在你的脚下，挖坑让你摔下去。有一些是你的同事，有一小撮人，他们等着在你坠入火坑后直接从中获利。也有一些什么也得不到的人，如果正巧被他们遇上了这件事，他们就会端着一副看好戏的心态观望着。当然了，如果是公司里的一件大事，那它充其量也就是一件事。但是，要是这是你职业生涯中的一件大事呢？别自欺欺人了，这和很多人一点关系也没有。

我们来看看出版商朱迪斯·里根的案例。她在 2006 年底丢掉了自己在哈珀·柯林斯公司的工作，从某种程度上说，那是拜她获得的一本给她带来争议的书所赐。这本由辛普森撰写的书被许多人认为是一本忏悔书，因而导致争议不断。尽管里根给哈珀·柯林斯公司引进了许多大获成功的书籍，但你可以想到，当她被解雇的时候，她的同事一点都不会替公司未来收入的损失而惋惜。而且，他们还不吝惜与出版社分享他们的快乐。

我们必须得承认这个事实：某些人在评价你的时候，他们不可避免地会采取很卑劣的手段，疯狂地依附权势，或者彻底而疯狂地胡乱评定。当我遇到过在各种高层管理职位上形形色色的人物后，我再也不会胡乱训练我的小猫了。可是，他们应该对成百上千个员工的职业生涯负责。

当继续前进时，你可能也会发现自己的成功难以衡量。到了某个阶段，当你干得还不错的时候，你的上司就再不会夸奖你了。高质量地完成工作是很容易预想到的。但是，当你把工作搞砸了的时候，因为现在你自己掌握了一定的实权，可能不会这么直接地被干掉，除非你真的做了出格的事，例如像和上司的配偶约会什么的。现要考虑的就是，你会摔多少次跤的问题了。有些跤你是不得不摔的，但是你也不能总是摔跤，总是把事情搞砸——那么多少次才算多呢？

你也许会发现，即使按照你给自己定下的标准，你的表现也难以衡量。对于你大部分的职业生涯而言，你的成功就是成为某个领域的专家或者是别的什么工程师、税务专家、社区服务员、人类学教授之类的人物，并且在一个你比谁都知道得清楚、知道得多的项目中管理着一个小团队。

自从升入高层后，不管怎样，你突然被塞进了一个全新的角色。一个你管理着一群你从未接触过的领域里的专家，这就像盲人给明眼人引路。你如果在这个职位上失败了，你就得检讨一下自己，是不是太自满了，太不成熟了，或者是太笨不可能获得成功。

当你升到高层以后，你会被一些不知名的人介绍给大家，因为你不再只有 6 个或者 10 个人为你工作了，现在你有成百上千个或者是 5000 个员工在你手下工作。并且，你招聘的职员的质量

量，会反映出你是否有伯乐识人的慧眼，这在很大程度上决定了人们对你领导能力的判断。

在公司生活中，这些事有时候会把信使干掉。

此外，你很可能会发现自己要为一些不是你自己制造的麻烦承担责任，那只是因为你现在是负责人。在公司生活中，这些事有时候会把信使干掉。

最后，你会发现自己挣扎在地缘政治的混乱中。你正打着仗，你又要分神去重新划定领土边界，或者是你的老上司被撤了职，取而代之的是一个陌生人。

例如，在近几年里，随便拿起一份报纸的商业版，你很容易看到一个接一个的丑闻被披露出来：伪造账目，在华尔街流传的谎言，加上风靡一时的轻微个人犯罪的故事。每一个这样的丑闻都会导致比你想象的多得多的人的职业生涯发生巨变。甚至有更多的职业计划因为合并和收购以及经济动乱而脱离了轨道。例如一个人因为信用危机，开始了他的另一段新的职业生涯。

在这个信息时代，仅仅一次不经意的闲话就会让你臭名昭著，甚至在非营利机构和大学也难以幸免，尽管它们曾经是安全的港湾。在 2005 年末，里士满大学校长的威廉·库伯就在正直的呼声中败下阵来。那时他抱怨道，假如要考虑到学生的身体素质，他的学校只是把玉米糊变成了玉米糊。不久后，他宣布辞职。

你也没必要让自己的工作激情爆发出来。有一个激情四射的上司，你跟着他或她做事，没准一会儿就得跟着他滚蛋了。你也许在一家公司工作了 20 年就能快乐地获得晋升，这种情况只发生在某个下午，你发现你下面的小块地毯被抽走了的时候。

结果就是，如果你一心想向上爬，发生在你身上最糟糕的是你不知道怎样建立官本位意识，因为你在某个职位上待得实在是

太久了。“要知道，我可干了 15 年，我干过六种工作，我应该得到下一个更高级别的职位。”但是，世界并不是按你所想象的那样运转的。一个 10 年计划不再发挥效用了，就连上帝也只有 7 天的计划。

因此，你最好首先培养自己随机应变的能力。

你升得越高，你就必须越机智。看看这份数据：根据乔·格瑞塞蒂的招聘公司的数据显示，有 40% 的首席执行官在他们开始工作的一两年间败下阵来。当然也有一些生命期较长的首席执行官存在。我写这本书并不能消减晋升途中每一步的不确定性，而是为了提醒你有些事情你应该考虑如何应对。

从我的经验来看，有些有才能的人之所以在不同的情况下会陷入职业生涯的误区，其中最大的原因就是他们相信他们职业生涯之初学到的规则在以后也同样能够适用。其实，它们并不能适用。你现在驾驭的是一套更微妙的规则。

你需要学会怎样获得你同龄人所缺乏的全面看问题的能力，如何传达坏的消息，什么时候给你的对手致命一击，什么时候要亲切优雅，还有更重要的是怎么处理许多影响你晋升轨道的新因素。

在本书中，我们会一一讨论这些影响因素，它们包括上司、董事、下属、同事以及客户，并告诉你如何与他们打交道，让他们按你的意愿行事。

如果你一心想向上爬，发生在你身上最糟糕的是你不知道怎样建立官本位意识，因为你在某个职位上待得实在是太久了。

有 40% 的首席执行官在他们开始工作的一两年间败下阵来。当然也有一些生命期较长的首席执行官存在。

在这里所有需要的东西就是智慧、想象力和精明，卑劣是不需要的。

在这里所有需要的东西就是智慧、想象力和精明，卑劣是不需要的。你知道，由于我之前的那几本书，我有时候会被指责对公司生活的看法，都太过攻于心计和玩弄权术。那些并不是我想真正告诉读者的，这些看法也没有一个是正确的。我不相信为了获得成功，你会去弄虚作假。事实上，我认为过多地玩弄权术是错误的。我同样也不支持把你自己变成一个残酷无情的机器。如果你缺乏人性，你就无法激励任何人。无论这个游戏有多么艰难，如果你能保持乐观的心态，那么你获得成功的可能性就越大。

也就是说，你得留意你周围的人发生的事。

在这个阶段上的防御，大部分是为了试图弄清楚球会往哪儿飞。然后，你决定要驱车拜访的是哪些手握大权的人物。你如果不能准确地预测其他选手的行动，那就抽身出来，不要玩这场游戏。

学会玩这场游戏吧，不管怎样，成功晋升公司高层的奖赏比失败付出的代价要多得多。一个副总裁与一个资深副总裁的区别在于后者能轻而易举地每年多拿成百上千美元，并且他还能拿许多年。这就是你能真正地作出你总是梦想能作的决定与仅仅是参与作出决定的区别。为了获得晋升的机会，你将来不得不冒险，同时也会犯下一些错误。我犯过许多错误，我将与你共同分享它们。无论你是成功还是失败，有一件重要的事情你必须让你周围所有的人越来越清楚地知道，那就是你是值得他们信赖的，你就是那个应该站出来挑大梁的人。

这本书会告诉你怎样让你所有级别的上司一致同意只有你才是唯一一个可以挑起大梁的人。

# 目 录

## 序言 / 1

## 第 1 章 态度、冒险和运气 / 1

- 很多时候，生活和工作都是在不断寻找合适的乐器，然后由合适的管弦乐队演奏。
- 甚至有些聪明绝顶的人最后也只落得个干得还行的结果，那只是因为他们不愿意去冒险和改变。

## 第 2 章 上司 / 30

- 你与你顶头上司之间的关系是你一生中拥有的最奇怪的关系之一。你通常没选择这个人，也不喜欢这个人，但是你必须不得不敬重并且服从这个人。
- 无论你的上司说了什么，你也只是处理事情的工具罢了。只要你还对他们有用处，他们是会好好对待你的。

## 第 3 章 同事 / 54

- 你的同事并不都是一样的，他们大部分人根本就不会成为你的竞争对手。
- 那些不处于晋升行列的人们会被上司看成是不偏不倚的人，并且因此还会被认为是明智的裁判。

## 第4章 对手 / 79

- 你很有可能会与某个得到大老板以及董事会关注的人竞争下一个职位。

- 你要成为一个稳重的实力不断增强的竞争者。最后，你是凭借一直以来你给人们留下的良好印象赢得了这场胜利，这比那些急性子试图一步登天要好得多。

## 第5章 组建你的团队 / 99

- 如果你雇用的是一个傻子或者是一个疯子，人们就会开始担心你是不是也一样也傻了或者疯了。

- 每一次在高层作出人事抉择的时候，你都会面临着很大的风险，特别是当你从公司外部引进一位资深人士的时候，更是这样。

## 第6章 你必须激励的人 / 120

- 有时候，你甚至不得不作一个不够完美的决定，让所有相互竞争的成员都能走到一起来。

- 那些掩饰这些问题的员工可能会给你的职业生涯带来严重的伤害，所以，你必须得让你的员工能够主动地把那些坏消息告诉你。

## 第7章 有影响力的局外人 / 145

- 不要因为你不是那种每天都和客户打交道的资深员工，就认为你可以忽视客户的存在了。

- 永远都不要和你的客户讨论公司的内部问题。如果客户把事情掉转了方向对准你，这只会对你产生不利的影响。