



下载APP



## 02 | 晋升流程：你需要通过多少“关卡”才能晋升？

2020-11-27 李运华

大厂晋升指南

[进入课程 >](#)**讲述：安晓辉**

时长 15:19 大小 14.03M

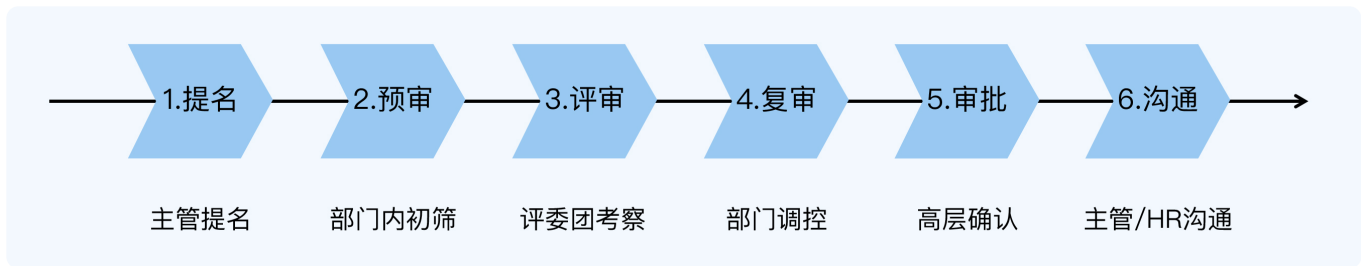


你好，我是华仔。

上一讲我给你介绍了两种常见的职级体系，帮助你从宏观上了解晋升的游戏**总规则**。但是只掌握总规则还不够，你还需要详细地了解，在一次晋升流程中到底需要经过哪些关卡，因为这些关卡直接决定了哪些人能晋升，哪些人不能晋升。

一次完整的晋升流程，一般可以分为 6 个阶段：





1. 提名阶段：主管决定要不要提名你去参加晋升。
2. 预审阶段：部门对提名的名单进行预审，如果你跟其它竞争者 PK 失败，就失去了晋升机会。
3. 评审阶段：评委团对你进行评审，考察你的能力有没有满足要求。
4. 复审阶段：部门对评审结果进行复审，确认你的晋升结果。
5. 审批阶段：复审的结果上报高层审批，审批通过之后，你的晋升结果就最终确定了。
6. 沟通阶段：主管或 HR 跟你沟通晋升结果。

在这 6 个阶段中，你直接参与的是“提名阶段”“评审阶段”和“沟通阶段”。其中“评审阶段”是最关键的，它在很大程度上决定了晋升是否能通过，但是在“提名阶段”“预审阶段”和“复审阶段”，你也可能会被刷掉。

如果公司要完整并且严格地执行这 6 个阶段，需要投入很大的人力成本，所以很多公司可能会删减或者简化某些阶段。具体的做法各有不同，今天这一讲我就不展开了。

接下来，我会为你详细地介绍每个阶段常见的操作方式。

## 提名阶段

整个晋升流程的起点就是提名阶段，相当于九九八十一难的第一关。

## 硬性条件

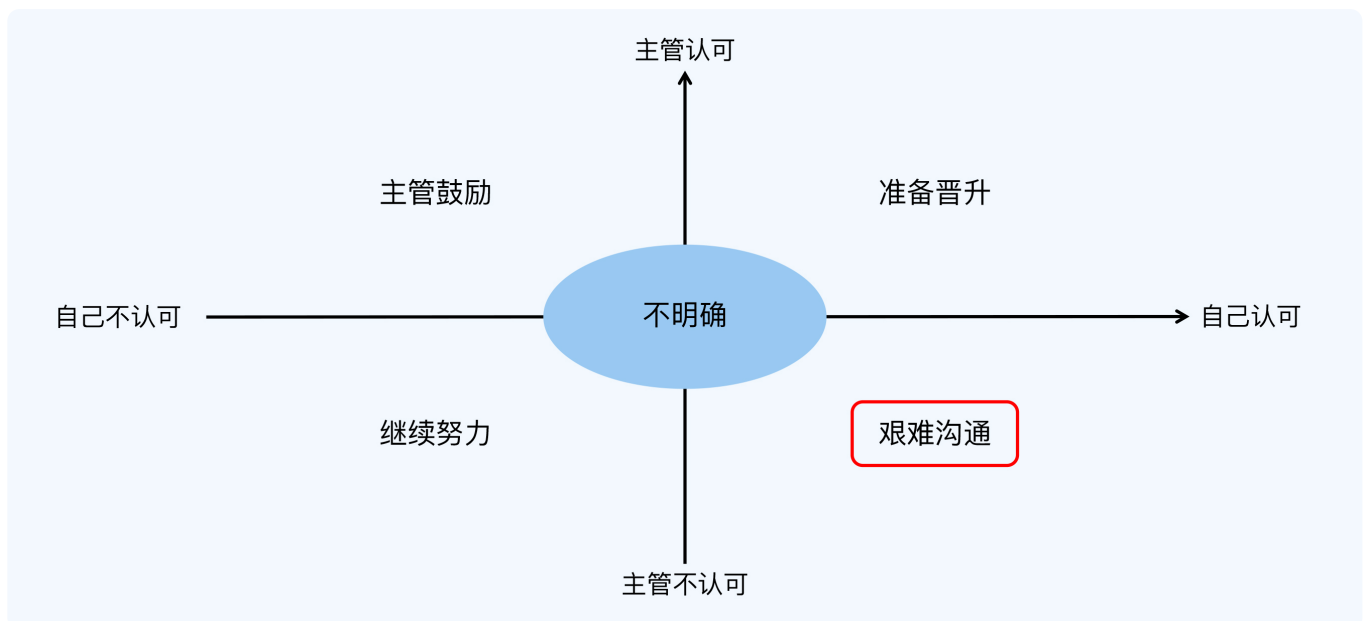
如果你想申请晋升，至少要满足以下 4 个条件：

1. **绩效条件**：你的绩效不能差，至少要达到“正常”水平。你要是绩效垫底，恐怕就不能参加晋升了。

2. **年限条件**：你在当前级别的工作年限，必须满足晋升的硬性规定。不同职级体系要求不同，阶梯式职级一般要满 1 年，跨越式一般要满 2 年。
3. **红线条件**：有的公司有内部处罚的政策，要是违反这些政策，你就会被取消当年甚至几年之内的晋升资格。你也需要满足这一类涉及红线的条件。
4. **附加条件**：有的公司为了鼓励员工重视某些事情，可能会将它跟晋升挂钩，最典型的就是专利。比如，公司规定，晋升到某个级别必须要有专利，没有专利就一票否决。所以你也需要满足这类条件。

不过，并不是只要满足这四个条件，你就一定能够申请晋升。因为它们只是硬性条件，至于你的能力有没有达到下一级别的要求，没法硬性规定，只能由人来判断。

在提名阶段，做这个判断的人就是你的直接主管，而判断结果可能会出现五种不同的情况，我都总结到了下面这张图里：



如果你和主管都认可，那你直接准备后续的晋升流程就行了；都不认可，那你就继续努力。这两种情况是最容易处理的。

如果自己认可，但是主管认可，他会过来鼓励你，如果鼓励完你又有信心了，那么不妨去试一试。可要是鼓励完，你还是不敢申请，我建议这次就不要勉强自己了。毕竟后面写材料和答辩的过程都是你本人亲自参与，如果你自己都不相信自己的话，是很难做好的。

## 最难处理的情况

最难处理的情况是什么呢？那就是**你认为自己能力够了，但主管不认可**。

这个时候要怎么办呢？我建议你主动找主管开诚布公地谈一次，听一听他对你的真实评价。要是他真的有充分的理由判断你的能力不足，你就要请他给出**明确的指导意见**，以及后续**有针对性的工作安排**。

举个例子，主管如果只是简单地说“你要提升 Java 编程能力”，这是不够的。你可以要求他明确地告诉你，提升哪方面的 Java 编程能力，是虚拟机原理和调优，数据结构和算法，还是多线程？除此之外，他还应该说明未来一段时间给你安排什么样的工作，才能让你提升这些能力。比如要提升虚拟机原理和调优能力，可以给你安排线上问题处理和线上性能优化这样的工作。

## 不明确的情况

还有一种情况，也值得专门提一下，那就是**主管不太好明确判断**的时候。

主管之所以会纠结，是因为一方面他担心自己会不会太严格，导致你错失了晋升机会，结果别的团队跟你水平差不多的员工都晋升了；另一方面，他也会担心自己会不会太宽松，结果你在后续的晋级过程中表现不太好，影响团队声誉（我确实遇到过某个团队提名了 4 ~ 5 个候选人，最后却一个都没通过的情况）。

所以这时候，你要主动跟他提出晋升想法，表达积极进取的意愿和规划。要是当年团队内部的提名较少，就有机会优先补位；如果当年团队提名人数已经超额了，那么下一次晋升他也会优先考虑你。

## 预审阶段

提名之后就是预审。预审阶段主要是针对提名晋升的名单，进行部门内的一次**横向拉通对比**。

这样做的目的主要有两个，第一个是**防止主管放水，提名太多**。

在提名阶段，你的主管可能因为管理压力，没有直接拒绝你的晋升请求。在预审阶段公司就可以识别这种情况，因为负责预审的人会进行横向比较。如果两个团队规模和绩效都差



不多，其中一个团队的提名人数大大超出另外一个，对应的主管必须给出强有力的原因，否则就很容易被其他主管质疑是否在放水。

第二个目的则是**防止主管之间的能力评价标准相差太远**。

刚才我也提到过，能力评价本身其实是比较主观的，每个人的标准可能不一样。也许 A 主管的标准比较严格，B 主管的标准比较宽松，这样 A 团队的员工就比较吃亏了。通过横向拉通对比，公司基本上就能统一各个团队的能力评价标准，尽量做到公平公正。

因此，如果你想要提名晋升，主管也同意了，但是一段时间后他又说你现在的能力还达不到晋升要求，那么基本就可以确定，你是在“预审阶段”被刷掉了。

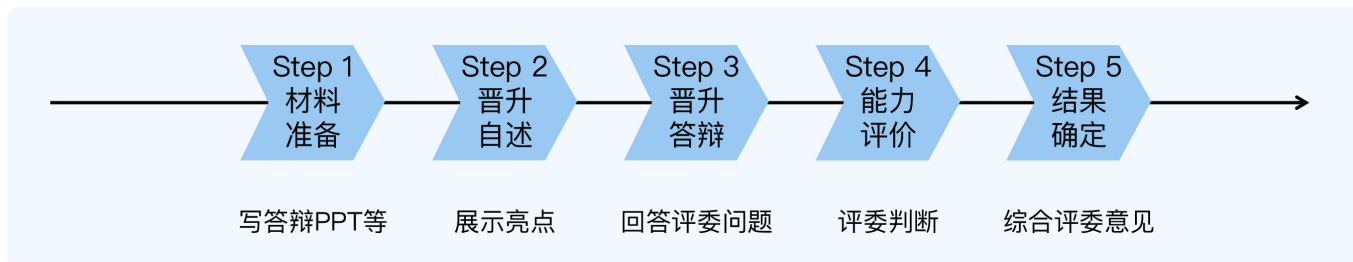
预审通常有两种方式，书面预审和会议预审。

书面预审一般用于 P7 以下级别的晋升，由管理者自己通过提名材料来审核。他会查看材料中关于你的能力和项目的描述，再结合自己平时对你的了解来评估。所以，提名材料写得好不好就很关键了，后续课程中我也会讲到提名材料的写法。

会议预审用于 P7 及以上级别的晋升，由管理者组织会议，让其他主管一起来审核。主管需要介绍自己提名的员工，然后接受其他人的“挑战”。因此，各个主管对你的了解程度就很关键。这就意味着你在平时的工作中，不要以为对方不是你的主管就可以不理他，甚至直接“怼”他，毕竟有人的地方就有江湖。

## 评审阶段

整个晋升流程中**最核心的阶段**是评审阶段。你需要向**评委团**展现自己的能力，并且经受他们的考察。这个阶段的标准流程可以分为 5 个环节：



整个评审阶段和多人面试基本类似，你需要先准备答辩 PPT（材料准备），然后面对评委团（3 个以上评委）先进行自述，展现自己的亮点（晋升自述）。

你讲完后，会有多个评委来通过问答的方式来对你进行考察，验证和判断你是否达到了晋升要求（晋升答辩）。答辩完成后，评委会指出你的优缺点，并提出后续改进建议（能力评价，有的公司可能没有这个环节）。对你来说，到这里这次答辩就结束了。

最终，评委团基于答辩情况以及评委们的判断，做出你是否晋升通过的判断，但这个环节的结果还不是最终晋升结果（结果确定）。评委团可以通过两种方式给出评审结果：集体讨论和独立投票。

**集体讨论**是指，几位评委现场讨论你的这次答辩有没有通过。这种方式有利于评委之间互相验证，但可能出现“熟人”问题。有“熟人”帮你说好话和有“熟人”给你说坏话，结果会差别很大，总的来说，“熟人”问题可能会影响结果的公平性。

**独立投票**是指，几位评委各自单独给出是否通过的意见，最后系统根据“多数票原则”判定你的晋升有没有通过。

这种方式可以避免“熟人”问题，但是却可能出现“隔行如隔山”问题。如果有专家的业务领域跟你差别太大，可能很难准确评估你的能力。比如你是做金融业务的，现在让一个做社交应用的专家来评估，结果就可能出现比较大的偏差。

所以，**评委团的不确定性**是你遇到的第一个和运气相关的因素。你无法选择晋升评委，只能尽力提升自己的能力，争取将评委团的不确定性的影响降到最低。

## 复审阶段

评审阶段的结果出来之后，公司还会做一次部门级的拉通分析，这就是复审。

复审阶段主要是通过**总体的数据**来判断晋升情况，这个数据一般是**晋升通过率**。各个公司会根据实际情况给出一个指导性的参考值，只要不偏离太远，都是可以的。

但是如果偏离太远，公司就会再次对晋升结果进行调整。因此，复审阶段有两个因素可能影响你的晋升结果。

第一个因素是，公司给出的通过率参考指标可能存在“**大小年**”的现象。比如 2018 年的通过率比较高，2019 年可能就会调低一些。如果你正好在 2019 年参与晋升，也许就会受到影响。

**公司通过率指标的不确定性**是你可能遇到的第二个和运气相关的因素。

复审阶段第二个影响你晋升结果的因素是，如果你的水平处在中间位置的话，可能因为部门通过率调控而被刷下来。

比如 3 个评委当中只有 2 个认为你可以通过晋升，这个时候，就算公司整体的晋升通过率是正常的，但如果你所在的部门晋升通过率太高（显著高于其他部门），也有可能导致你被刷下来。

**部门通过率调控的不确定性**就是晋升者可能遇到的第三个和运气相关的因素。

复审阶段的这两个运气因素，你同样不能控制，只能尽力提升自己的能力，争取避免成为被调控的对象。而如果晋升不通过，也不要过于悲观。因为这一方面说明，自己的能力确实还不是毫无争议的；另一方面，只要你持续地提升自己的能力，多参加几次晋升，总有一次运气会好的。

## 审批阶段

复审之后，公司层面会对各个部门上报的晋升结果做最终的确认，然后确定薪资涨幅和股权激励之类的方案。这部分的操作已经不是一般员工能够介入的范围了，你就不用关心了，只要知道有这么一个阶段就可以了。

## 沟通阶段

晋升流程的最后一步就是沟通阶段，主管（有时候会拉上 HR 一起）会把最终的晋升结果反馈给你。你要是顺利通过了，这次沟通肯定是比较愉快和顺畅的；但你要是不幸没有通过，主管的沟通压力就又上来了。

好在走到这一步，大部分申请者对于自己能否通过，心里还是有数的，所以整体来说，沟通不算太难。

不过，无论你的晋升通过还是不通过，你的主管都需要明确地给出指导意见，并安排相应的工作来帮助你成长。如果他忘了，记得提醒他。

## 小结

这一讲，我为你介绍了在一次完整的晋升流程中，你要经历哪些阶段的哪些考验。一次成功的晋升就像西天取经一样，要经过重重关卡的磨练。

现在，我们回顾一下这一讲的重点：

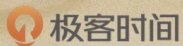
1. 晋升流程分为个 6 阶段，你直接参与的是“提名”“评审”和“沟通”这 3 个阶段。其中“评审阶段”是最关键的，很大程度上决定了你能不能晋升。不过在“提名”“预审”“评审”和“复审”这 4 个阶段中，你都有可能被刷下来。
2. 晋升路上还有一些跟运气有关的因素，主要有三个，分别是评委团的不确定性，公司通过率指标的不确定性，还有部门通过率调控的不确定性。
3. 不要以为对方不是你的主管你就可以不理他，甚至直接怼他，有人的地方就有江湖。平时给其他部门的合作伙伴留个好印象，晋升的时候也许有意想不到的帮助。

## 思考题

这就是今天的全部内容，留一道课后思考题给你吧：你有晋升失败的经历吗？你觉得是在哪个阶段被刷了，可能的原因是什么？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。





## 晋升的确会受运气影响，但提升自己才是关键！



李运华《大厂晋升指南》

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 职级体系：你意识到级别鸿沟了吗？

下一篇 03 | 晋升原则：什么样的人更容易晋升？

### 精选留言 (9)

写留言



夹克

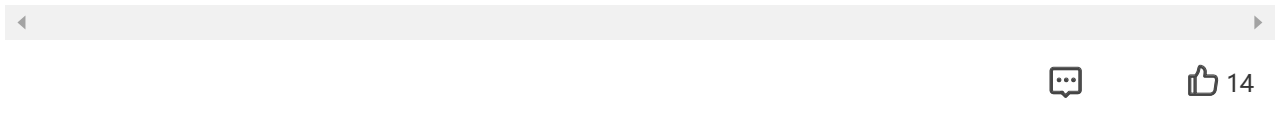
2020-11-27

说下最近的一次失败经历，首先准备的比较匆忙，最后都有点放弃的想法，考虑到就算不过，但能得到评委的指导也是不亏的。等到实际评审时，才发现评委都不是当前通道和领域的，心态就有点崩了。试想一下，假设你是做前端的，评委问你这讲的都是前端的，有没有后端的一些要分享的，顿时就感觉过不了了。

不过从这次的失败经验来看，结合老师的文章，个人认为晋升的两点是...

展开 ∨

作者回复: 后面有一篇专门讲你最后说的内容

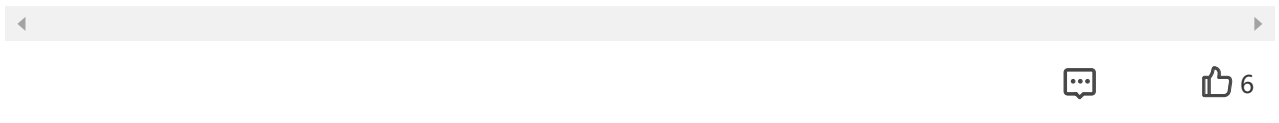


**0x12FD16B**

2020-11-27

晋升“江湖”中的“刀光剑影”，读完之后，学习动力十足。

作者回复: 真的是刀光剑影，甚至互相撕逼



**ecanfly**

2020-11-28

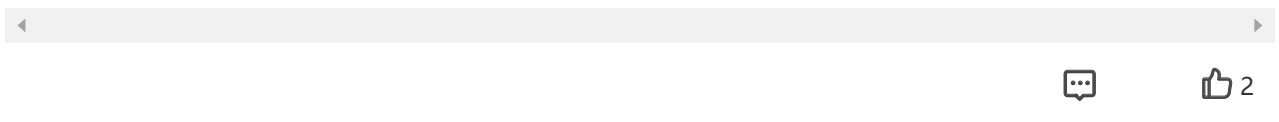
19年春季参与了晋升，由于之前工作的公司没有晋升的流程，自己也没上心了解晋升，PPT准备的也不够好，基本都是一些常规性的工作，体系化的内容少之又少，必然就失败了。

好在吸取了教训，通过一年的努力，20年过了。

...

展开 ∨

作者回复: 后续文章马上就能回答你的问题

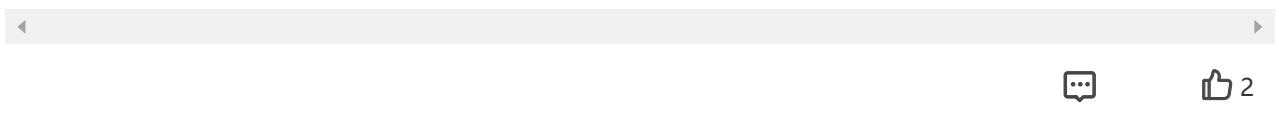


**Hero**

2020-11-27

华仔，您可以分享一下，个人绩效考核，有哪些维度？具体怎么考核？

作者回复: 这个话题太大了，尤其是研发人员的考核



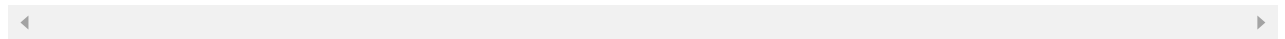
**矮小废**

2020-11-28

我之前就属于只知道干活不知道如何表达的状态，提晋升的时候候选了，结果发现写ppt的时候都没法量化，就是对着别人的业绩模仿也模仿不来，沮丧的不行

展开 ∨

作者回复: 写PPT，写总结，后面都有具体的技巧介绍



1

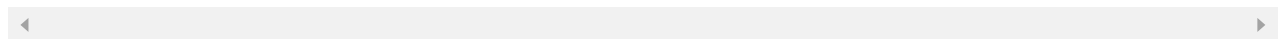


单振华Colin

2020-11-27

上一次晋升是领导认可，自己不认可;这次是领导和自己都不认可.....晋升3.1好难.....

作者回复: 你需要按照专栏指导来跨越级别鸿沟💎💎💎💎💎



1



每天晒白牙

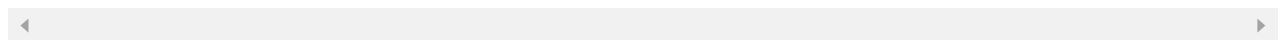
2020-12-03

目前为止参加了2次晋升，第一次晋升成功，今年上半年的晋升失败

当时觉得自己讲的还行，回答评委老师的问题时，有一点没回答好，还挺致命的，就是在做技术方案设计时，选择了开源的框架作为工具，没有首选公司已有的，这点直接致命...

展开 ∨

作者回复: 不是说一定要用公司的，而是应该讲清楚为什么不用公司的，你答辩的时候可能没讲清楚，或者讲的逻辑和思路没有得到评委的认可，例如你只考虑了功能是否强大，没考虑学习成本、引入风险、后期维护成本等。



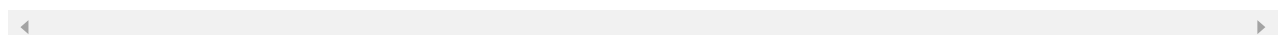
银剑

2020-12-02

从入职定岗就是P6.3，到现在三年多了，提报P7.1三次都没过，其中两次还是部门预审就被刷了，心态真有点崩。主管说7岗要有足够的视野和深度，也就是T型人才，但是还是感觉很虚，搞不清楚具体要朝哪个方向走，理论和实践知识都不少，但都感觉串不起来，评审会上一问就都是那些没准备的知识盲区。

展开 ∨

作者回复: 接下来的内容会帮你把虚的描述转为实的理解





老周

2020-11-30

19年底参加过一次，一开始ppt放不开，电脑重启；然后开始演讲后，激光笔的上下翻出了问题；最后，心态有点着急，一口气语速很快的把ppt念完。其中一个评语还是异动之前的领导，其结局就悲剧了。

作者回复: 这也是运气，后面会讲一些答辩相关的技巧，包括写PPT、讲PPT、问答技巧

