

一本解读现代企业“二把手”纵横职场的攻略手册

刘阳军 著

到位不越位
出镜不抢镜
用权不篡权
成功不邀功

的
生存处世哲学

一
二
把手

一部素描中国官场“二当家”
圆融进退的智慧圣经

他们是风云人物背后默默无闻的缔造者；
他们是驾驭企业腾飞却自甘沉寂的辅佐者；
他们是“一人之下，众人之上”的执行者……



中国书画出版社
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE

二把手 的生存处世哲学

刘阳军◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

二手的生存处世哲学/刘阳军著. —北京: 中国画报出版社, 2012. 2
ISBN 978 - 7 - 5146 - 0337 - 8

I. ①二… II. ①刘… III. ①人生哲学 - 通俗读物
IV. ①B821 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 011985 号

二手的生存处世哲学

出 版 人: 田 辉
编 著 者: 刘阳军
责 任 编 辑: 方允仲
出 版 发 行: 中国画报出版社
(中国北京市海淀区车公庄西路 33 号, 邮编: 100048)
电 话: 010 - 88417359 (总编室兼传真) 010 - 88417409 (版权部)
010 - 68469781 (发行部) 010 - 88417417 (发行部传真)
网 址: <http://www.zghbcbs.com>
电 子 信 箱: cpph1985@126.com
经 销: 新华书店
海外总代理: 中国国际图书贸易集团有限公司
印 刷: 三河市杨庄镇明华装订厂
监 刷: 傅崇桂
开 本: 16 开 (170mm × 240mm)
印 张: 12.25
版 次: 2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5146 - 0337 - 8
定 价: 26.00 元
(版权所有 违者必究)



不知从什么时候起，包括CEO、总经理、职业经理人、助理，乃至没有明确职位但却牢牢扛着整个团队大旗的副职人物被统称为“二号人物”。他们不是出头露面的风云人物，但却是出头露面人物的精心缔造者——他们在职位上没有严格界定，但却对所在团队的生生死死起起落落起着举足轻重的作用。的确，无数副手的头上都罩着一人之下、众人之上的光环。

然而副手虽然地位显赫、“权倾朝野”，却也有着很多不足为外人道的苦衷：一件事情，办好了领导不一定会看见你的功劳，但如果办砸了，领导却一定会看在眼里；公司杂务，管得少了领导会说你不努力，没有责任心，但管得多了领导又会嫌你“越俎代庖”，说你有野心……于是，不少副手为此忧虑不已，坐卧不宁。究竟该怎么做，才是一个称职的副手呢？这个问题成了无数副手心中解不开的疑问。

那么副职的属性到底是什么？人们各执一词。有人说是“两面派”；有人说是“夹心饼干”；有人说“副职两头受气”；也有人说“副职是最有希望和激情的位置”，虽然说法不一，但必须承认副职是各类组织中的中坚，兼有上级与下属的“桥梁身份”，地位十分重要！所以身为副职，不可不察“二把手”之玄妙，不可不提防危机的发生，当然也切不可失去晋升的良机。相对于正职，“二把手”更要处处小心，要掌握当好副职的“秘笈”。

毫无疑问，在人才济济、竞争激烈的当今社会，原地踏步就等于落伍，落伍之后的悲哀就是被淘汰。一个想优秀、想出人头地的二号人物，最关键的就是努力做好你的“二号”职位，充分发挥你的“二号”职能，让自己的聪明才智和行动力相得益彰，在风云变幻、潮起潮落的商海浪潮中轻松地搏击风浪。

因此，在整个团队里，二号人物应该依靠自己的睿智头脑，学会智慧生



前言 PREFACE

存，掌握处事技巧，善用权力标准，发挥决策作用，带动团队发展。只有你做得到位，干得出色，团队才会发展和进步。精明能干的二号人物，要始终抱着这种信念：做最优秀的“二把手”。

并不是所有的人都愿意长久地屈居别人之下，那么，怎样实现自我、发展自我、超越自我呢？在向一号人物转换之际，副手都应该做些什么呢？本书将给予“二号”以指导性的解决方案，让迷雾顿开于你的眼前，让激励升华于你的头脑之中。

诚然，传奇、有感染力的韦尔奇，干练、富有激情的巴尔默，果敢、雷厉风行的卡莉……都为二号人物做出了强有力的典范。但是，你就是你，不应该全部照搬，而要发挥你的智慧才干，有创造性地再建一个“二号人物”的辉煌，这就需要理论联系实际，积累自己的职业素养、智慧才能、决断力、执行力、处事技巧、人才观……，当你冲破了一切障碍，游刃有余地在“二号”的交椅上处理各种事务和关系时，你就达到了优秀二号人物的最高境界，同时为向“一号”的攀升打下了坚实的基础。

此书将为你提供一把钥匙，开启一扇大门，到智慧库中寻找你所需要的一道道难题的答案。书中对副职领导的定位、应具备的素质、应有的能力一一详细阐述，对副职领导如何处理同“一把手”的关系，如何处理与同级副职的关系，如何处理和统御下属的诀窍及方法做了细致的介绍，同时还为副手解析了将来的发展之路，让你更加清晰地看清自己的方向。



第一篇 甘当绿叶配红花——安身立命是根本

第一章 位置，位置，还是位置 / 002

- ◎ “第二”而非“第一” / 002
- ◎ 维护正职的尊严和权威 / 005
- ◎ 低调行事，韬光养晦 / 009

第二章 一把手光环背后的“隐形人” / 013

- ◎ 二把手的“潜规则” / 013
- ◎ 服从是第一位的 / 017
- ◎ 当个全职演员 / 022
- ◎ 别让自己太火了 / 024
- ◎ 学会“委曲求全” / 027

第三章 是忠臣更是干将 / 030

- ◎ 千金易得，搭档难求 / 030
- ◎ 不可自视过轻 / 032
- ◎ 身在其位，必谋其政 / 034
- ◎ “以才助上”而不是“恃才傲上” / 037



第二篇 上下逢源两双全——“卖心饼干”也受欢迎

第四章 永远不要“上行越位” / 044

- ◎与“一把手”搞好关系是关键 / 044
- ◎让上司高兴的“活心眼” / 046
- ◎马屁该拍则拍 / 049
- ◎化解老板的疑心 / 051
- ◎把握向正职进言的艺术 / 053
- ◎拒绝正职的艺术 / 056
- ◎与正职相处的忌讳 / 058
- ◎掌握解决与正职冲突的诀窍 / 061
- ◎学会为上司辩护 / 064
- ◎成为“管理”上司的高手 / 066
- ◎巧妙应对不同的正职 / 069

第五章 要让同级无话可说 / 074

- ◎谨防“暗箭伤人” / 074
- ◎玩转同级关系八原则 / 077
- ◎同级相处不要犯禁忌 / 079
- ◎“平级越位”要不得 / 082
- ◎竞争必胜的杀手锏 / 085



◎不同副手相处的实战法则 / 087

◎化干戈为玉帛的妙法 / 091

第六章 让下属看到光明的前程 / 095

◎以实力赢得威信 / 095

◎做个称职的伯乐 / 098

◎用人不疑，予以信任 / 100

◎巧识下属的一些方法 / 103

◎优秀“大副”所须具备的九种特质 / 106

◎帮下属挖掘出他的最大潜能 / 108

◎“容”下之术 / 110

◎不要随意揭下属的隐私 / 113

◎与下属相处的忌讳 / 115

◎诺言不可轻易许 / 117

◎做个超级泥水匠 / 120

第三篇 但开风气不为先——“功高”不可“盖主”

第七章 当好一把手的“参谋长” / 126

◎做好正职的“参谋长” / 126

◎善于引导一把手拍板 / 129



◎副职要有全局观 / 131

第八章 以德服人，实力说话 / 135

◎脚踏实地，兢兢业业 / 135

◎果断决策，独当一面 / 137

◎扎实的专业功底是领兵带队的前提 / 141

◎增强高效工作能力 / 144

第九章 承上启下，执行到位 / 147

◎一人之下，众人之上 / 147

◎人品，执行力的关键 / 150

◎上传下达的基本原则 / 153

◎决策的第一执行者 / 158

◎团结为重，勇于担责 / 161

◎不抱怨，不推诿 / 164

第四篇 终有问鼎中原日——时刻准备着“接班”

第十章 运筹帷幄，志存高远 / 168

◎要有做元帅的野心 / 168



- ◎勇于自我挑战 / 169
- ◎在硬仗中磨炼自己 / 172
- ◎谨防领导的“支持陷阱” / 175

第十一章 一把手的预备役 / 178

- ◎今天的第二，明天的第一 / 178
- ◎获得上级赏识的秘诀 / 181
- ◎小手段VS大成功 / 183

二把手的生存处世哲学

ER BA SHOU DE SHENG CUN CHU SHI ZHE XUE

第一篇

甘当绿叶配红花

——安身立命是根本

❖ “第二”而非“第一”

要想准确定位副手，就必须明确副手在团队中的作用。

在一个团队中，为了工作的需要，通常都会设置“一把手”与“二把手”，“一把手”是团队的正职，在权力和地位上是“第一”，掌管着团队的方向和全局；“二把手”是副职，在权力和地位上是“第二”，对“一把手”起辅助作用，是助手，是配角。

一个合格的副手必须充分认识到自己的地位——在团队中是居于第二位的，而非第一位，这一点至关重要。

因为是处于“第二位”，所以副手要“有所为，有所不为”。无论副手的能力有多强，他所起的作用就是辅助“一把手”，而不具有决策权。三国时期的诸葛亮是蜀国的丞相和军师，作为“二把手”，他充分发挥了自己的作用——辅佐蜀中皇帝南征北战、处理朝中大小事务，但作为“二把手”，他对“一把手”——刘备忠心耿耿，凡事都要请主公拿主意。这就是一个“二把手”的职业标准。

因为身居“第二”，“二把手”就要注意正确行使自己的权力。一般来说，作为“二把手”，都有本身所固有的权力，大体上包括决策参与权和行政指挥权等几个方面。这种权力是与“二把手”的



职务紧密结合在一起的，不管是哪个人，不管这个人的素质高低、能力大小、人际关系如何，也不管这个人身处何地，在什么单位工作，与他合作的正职是何形象，只要他成为了“二把手”，他就同时拥有了这种权力。

决策参与权和行政指挥权是“二把手”应该具有的权力，也体现了“二把手”非“第一”的特性。在团队的领导中，一个副职的职责是：对“一把手”有辅助的职责、对日常事务有执行的职责、对上下级有协调的职责，这是“二把手”决策参与权和行政指挥权的体现，也是“二把手”最基本的职责。

在实际工作中，“二把手”职能的发挥还受自己的思想、品质、知识、智慧、行为、资历、作风等一些非权力因素的影响，同时还受着其他诸多因素的制约。所以，“二把手”还要注意自己实际地位的提高。这里的实际地位是指其在上级、同事和下属心目中所确立的地位，它是由“二把手”在领导实践中所发挥的实际作用体现的。

要想更好地行使自己的权力，充分发挥自己的职责，就要有意识的提高自己的非权力因素。

从现代企业的发展趋势来看，“二把手”已经成为必不可少的职位，虽然他们总是处在带有从属性质的辅佐地位，但因为其一方面作为“一把手”的左膀右臂，协助“一把手”处理政务，参与决策；另一方面“二把手”对“一把手”职权的行使又起着监督和制约作用，所以，“二把手”的岗位必须设立，作用也愈来愈大，已成为不争的事实。

无论“二把手”怎样了解自己的重要性，要想合理定位自己，有一点是时刻要记住的，那就是，一个合格的“二把手”，必须时刻提醒自己是“第二”，而非“第一”。

人们常常认为，“二把手”处于配角的位置上，有了功劳是“一把



手”的，有了责任是自己的，因而“二把手”根本无法取得事业上的真正成功。其实这种看法是错误的，一是没有认识到“二把手”的重要作用，二是没有正确理解事业成功的意义。

一个组织的发展和进步，绝不仅仅是一个人的功劳，它是多个工作角色协调配合的结果，能把自己的本职工作做好，本身就是一种成功。毕竟，绝大多数人的一生都不会是“一把手”，不会是最高决策者。很多时候，一个人需要做的往往是帮助你眼前的人，帮助你的同事，帮助你的老板，大部分时间你都是在做配角。

成功与失败不是根据一个人的角色而定的，每一个成功者并不一定都是主角，古今中外，业绩平平的领导人物数不胜数，万人传颂的军师良将却名垂千古。成功的人物并不都是在最顶端显现出来的。只要本职工作做得出色，再平凡的岗位也不会遮掩一个人的才华，也同样能取得令人尊重的成功，更何况是仅仅处于“一把手”之下的“二把手”。

微软亚洲研究院院长张亚勤就曾是前院长李开复的助手，是协助李开复的“二把手”。由于张亚勤在“二把手”位置上出色的工作表现，张亚勤成了“一把手”。这并不是说，张亚勤升为“一把手”就是成功了，而是他在“二把手”的位置上取得了令人肯定的“成功”这一前提下，才会有这样的结果。

“二把手”在作用上是辅助正职成功，但这并不能妨碍你做一个成功的副手，相反，只有能辅助正职成功的副手，才是真正成功的副手。副手要在工作中培养自己的兴趣，全身心地投入到工作中。

一个人，只有对自己的事业产生了浓厚的兴趣，才会不遗余力地去追求它、探索它。当人的兴趣上升到“追求”的高度，就会产生巨大的精神力量。这样才能忽略次要的名利上的东西，而潜心致力于事业上的真正成功。缺乏这种精神，即使让你处于“一把手”的位置

上，也不过是碌碌无为而已。

没有人天生就能成功，一个人所取得的成就是与他付出的努力成正比的。也没有一个定律说，只有做了“一把手”才是成功。人各有所专，只要在自己精通的领域内把力所能及的事做得更好，那就是成功了。不要抱怨自己总是付出多于回报，也许只是时机的问题，也许是需要你再多付出点努力。别以为是你的职位阻挡了你，是金子总会发光，毛泽东固然是伟大领袖，周恩来也一样名垂千古，就连奥斯卡奖还要评出最佳主角和最佳配角呢？更何况是“二把手”呢？只要肯努力，就一定能获得成功。

很多业绩平平的“二把手”，并非能力不够，而是他们不安心本职工作，没有把心思完全放在工作上，总认为自己没有职位上的优势，只能做些微不足道的小事。其实真正制约他们的，正是他们的这种自我否定、自暴自弃的态度，抱着“当一天和尚撞一天钟”的思想，甚至当了和尚也不撞钟，成功又怎能与他们有缘呢？

维护正职的尊严和权威

关于维护上司的尊严，有这样一个小故事。

“李华……谁叫李华？”新来的经理放下花名册，目光威严地扫视全场。

一会儿，一个员工怯生生地站了起来，“我叫李焯，不叫李华。”

会场下面一阵窃笑，经理脸有些红了。

“报告经理，”一位颇为精干的小伙子也站起来，“我是打字员，是

我把花名册上的字打印错了，请经理批评。”

“怎么搞的，这么马马虎虎？”经理满脸愠色。既而又挥挥手，和藹地让那位叫李焯的员工坐下了。

一个月后，那个叫李焯的员工被莫名其妙地解雇了，又过了几天，那个打字员被提升为副经理。

虽然说那个因为名字被叫错的下属有点倒霉，那个主动当了顶罪羊的打字员有点投机取巧，但都说明了维护上司尊严的重要性。尤其是对于副手来说，维护“一把手”的尊严更显得尤为重要。

如果副手总拆老板的台，经常让老板难堪，可想而知，老板会对这样的副手抱何态度。副手要有处处维护“一把手”尊严的心理准备，要做“一把手”的心腹，就必须要有时时处处维护“一把手”的心。

作为企业的发起人，老板既是公司的所有者（有可能同时也是经营者），又是企业核心精神和企业经营理念的人格化体现。老板的人格力量是企业不可缺少和替代的资源，是一笔不可忽视的无形资产。在实际运作中，老板的威信是政令畅通的坚强保证，一名优秀的副手，对老板的“旨意”理解的要执行，不理解的就执行中理解，而且在工作中不仅要处处留意和弥补老板的疏忽，还要不露声色地维护老板的威严。

有一条“职场总规则”，那就是：（1）老板永远是对的；（2）当怀疑老板不对时，请不动声色地纠正。

任何人不可能完美，上司也不例外，如果上司有不对的地方，向他反映时要注意方式。切不可大肆批驳，认为自己有道理就无所顾忌，丝毫不顾忌上司的面子，这种做法不但无法解决问题，还会招来上司的反感。

火车跑得快，全靠车头带。车头熄了火，车厢就蹉跎。车头出了

轨，车厢全报废。在一个团队中，副手与老板荣辱与共。如果老板出类拔萃，那么副手也会显得出色；如果老板毫无尊严，副手也会脸上无光。所以随时随地想办法维护上司的尊严，显出上司的出色，是一个副手应尽的责任。

老板也是人，也有好恶的情感，这一点常常不受他的工作限制。

处处维护老板权威，给足老板面子的人，是最能和老板搞好关系的人，因为他心里受用，这是人之常情。

副职影响正职尊严和权威的表现很多，有时是有意的，但多数是无意的。如在公众场合抢正职地位说话。当副职和正职出现在公众场合，正职没有发言而副职却滔滔不绝犹如黄河泛滥，当副职博得别人的赏识和掌声时，无形中夺了正职的风头，别人很容易把越俎代庖之人当做正职。那么想想吧，正职是什么心态，至少这种不舒服在正职心中播下的阴影很难抹去，严重时还会使有些心胸狭窄的正职心有怨恨，从此对你的有所防范，不利于你自身的发挥，也不利于领导集体的团结。

副职在工作中学会维护正职的尊严和权威，不仅是维护正职本人而且还维护了自己所在的领导班子的集体权威和尊严。过度表现自己抢风头是大忌。

维护个人尊严和权威，可以说是任何“一把手”的本能。这既是一般人所具有的自尊心使然，又是上级提高威信、实施领导工作的必然条件。因此，副职应该想方设法维护正职的这种需要，避免有损正职尊严和权威的事情发生。以下几点作为副职要特别注意：

——主动服从正职领导。副职应该时刻注意，在做出重大的工作决定前，应及时向正职请示汇报，使正职及时了解自己的工作思路，便于正职从全局的高度提供指导。这既是尊重正职，同时也是主动接受正职的领导，这就让正职感觉到副职尊重自己，而且接受了自己的