

最难担当是副手

承上启下学问大

当副手 的哲学

资深职场培训师 李萍/著

副职行权+掌权 技巧

副职是各类组织机构的中坚力量，兼有领导者和下属的双重身份。在“上挤下压”的夹心环境中，如何营造一个良好的工作环境，使自己能够游刃有余地展开工作，并在关键时刻脱颖而出，是每一个“二把手”都必须面对的课题。

到位不越位 用权不越权
出场不炫耀 做事不抢功

中国言实出版社



中国哲学史话

中国哲学史话

当副手

的哲学

中国哲学史话

副职行权+掌权 技巧

中国哲学史话

中国哲学史话
中国哲学史话

中国哲学史话

最难担当是副手

承上启下学问大

当副手的哲学

资深职场培训师 李萍/著

0933/107

中国言实出版社

职场哲学



图书在版编目 (CIP) 数据

当副手的哲学 / 李萍著.

—北京: 中国言实出版社, 2008.4

ISBN 978 - 7 - 80250 - 040 - 2

I. 当…

II. 李…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 030232 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716 (发行部) 64963101 (邮 购)

64924880 (总编室) 64928661 (二编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米 × 990 毫米 1 / 16 15 印张

字 数 269 千字

定 价 29.80 元 ISBN 978 - 7 - 80250 - 040 - 2 / D · 171

目 录

副职立身之本

目 录

一、副职必备的基本素质 3

(一)副职必须遵循的基本原则 / 3

1. 摆正位置 / 3
2. 尽职尽责 / 5
3. 讲求策略 / 6

(二)副职必须具备的配合意识 / 8

1. 核心意识 / 8
2. 系统意识 / 8
3. 程序意识 / 9
4. 能级意识 / 9

(三)副职必须知晓的工作定位 / 9

1. 完善 / 9
2. 补台 / 9
3. 调节 / 9
4. 疏通 / 10
5. 参谋 / 10
6. 落实 / 10

二、找准自己的位置 10

(一)正确评估自己 / 10

1. 设定职位目标 / 10



2. 制定阶段性目标 / 11
3. 表现自己称职 / 11
4. 自信, 不小看自己 / 11
5. 虚心听取他人评估 / 13

(二)做好“夹心饼干” / 13

1. 先当好被管理者 / 13
2. 学会“忍辱负重” / 14

(三)做什么样的副职 / 15

1. 不当“三拍干部” / 15
2. 勇于承担 / 15
3. 是忠臣更是能臣 / 16
4. 要“以才助上”而非“恃才傲上” / 16
5. 要主动创新 / 16
6. 做智慧型管理者 / 17

三、抓住三个关键..... 17

(一)熟悉业务流程 / 19

1. 了解岗位 / 19
2. 加强调查研究 / 19
3. 找准工作重点 / 19
4. 慎提新思路 / 19

(二)理顺人际关系 / 19

1. 搞好人际关系 / 20
2. 给自己一个过渡期 / 22
3. 与相关利益者建立和谐关系 / 22

(三)建立工作新格局 / 23

1. 评估自己的强弱项目 / 23
2. 制定“100天自我发展规划” / 24
3. 与组织内部重要人员会晤 / 24
4. 做好高效率的时间规划 / 25
5. 谨慎处理4种关系 / 25

一、副职怎样上传与下达..... 29

(一)上传下达的基本原则 / 29

1. 理解“上情”理顺“下情” / 29
2. 既要顾上也要顾下 / 29
3. 层次管理与有限交叉 / 30

(二)向正职汇报工作的技巧 / 33

1. 易使正职满意的汇报 / 33
2. 易使正职讨厌的汇报 / 33

(三)处理下属请示汇报的技巧 / 34

1. 倾听下属汇报要耳聪目明 / 34
2. 对下属的请示汇报要慎重表态 / 36
3. 既要明言也要暗示 / 36

二、副职怎样用人与管人..... 37

(一)副职用人之道 / 37

1. 副职用人的原则 / 37
2. 副职用人的技巧 / 40
3. 副职用人的禁忌 / 48

(二)副职管人之道 / 51

1. 副职管人的原则 / 52
2. 副职管人的技巧 / 56
3. 副职管人的禁忌 / 64

三、副职怎样激励、表扬与批评 69

(一)有效激励 / 69

1. 激励的原则 / 69
2. 激励的技巧 / 72

(二)有效表扬 / 76

1. 表扬的原则 / 76

2. 表扬的技巧 / 77

(三)有效批评 / 82

1. 怎样接受别人的批评 / 82

2. 怎样批评别人 / 85

四、副职怎样理顺三级人脉..... 90

(一)成为正职的得力助手 / 91

1. 与正职相处的原则 / 91

2. 与正职相处的方法 / 92

3. 与正职相处的忌讳 / 98

4. 得罪了正职怎么办 / 100

(二)成为同级的亲密战友 / 101

1. 与同级相处的原则 / 101

2. 与同级相处的方法 / 103

3. 与同级相处的忌讳 / 107

(三)成为下属蔽荫的大树 / 109

1. 与下属相处的原则 / 109

2. 与下属相处的方法 / 112

3. 与下属相处的忌讳 / 117

副职掌权技巧

一、副职怎样授权、借权与控权..... 123

(一)副职授权 / 123

1. 授权的原则 / 124

2. 授权的技巧 / 126

3. 授权的误区 / 127

4. 小测试:你是否授权不足 / 131

(二)副职借权 / 132

1. 借权的技巧 / 132

2. 借权的误区 / 133

(三)副职控权 / 134

1. 给被授权者划个圈 / 134
2. 让下属有所敬畏 / 134
3. “亡羊”之前先“补牢” / 135
4. 随时准备好收回权力 / 135

二、副职怎样“拍板” 135

(一)“拍板”前的准备 / 135

1. 掌握第一手材料 / 136
2. 先谋后事者成 / 136
3. 变“自决”为“议决” / 136
4. “拍板”之后坚决落实 / 136

(二)“拍板”的方法 / 137

1. 以目标选择方案 / 137
2. 以利弊权衡论证 / 137
3. 以决策类型“拍板” / 138

(三)“拍板”的程序 / 139

1. 发现问题 / 139
2. 确定目标 / 141
3. 拟定方案 / 141
4. 评估分析 / 142
5. 优选方案 / 142
6. 实施方案 / 144
7. 追踪反馈 / 144

(四)“拍板”的误区 / 144

1. 证实性偏见:过于关注支持决策的信息 / 144
2. 先入为主:过分相信自己的直观感觉 / 145
3. 不能自拔:沉溺于沉没成本 / 145
4. 布里丹毛驴效应:犹豫不定,迟疑不决 / 146
5. 晕圈效应:以点代面,以偏概全 / 148

三、副职怎样驾驭矛盾 149

(一)面对上级之间的矛盾 / 150

1. 公正客观,实事求是 / 150
2. 超然于上级矛盾之外 / 150
3. 主动协调化解上级矛盾 / 151
4. 补事补台促进团结 / 151

(二)处理与正职之间的矛盾 / 152

1. 与正职产生矛盾的原因 / 152
2. 解决与正职矛盾的基本原则 / 152
3. 与正职产生矛盾时的应对技巧 / 153

(三)处理与同级之间的矛盾 / 155

1. 同级矛盾产生的原因 / 155
2. 妥善处理同级间的矛盾 / 156

(四)处理与下属之间的矛盾 / 158

1. 解决与下属之间矛盾的基本原则 / 158
2. 解决与下属之间矛盾的方法 / 159

(五)处理下属与下属之间的矛盾 / 162

1. 解决下属与下属间矛盾的基本原则 / 162
2. 解决下属与下属间矛盾的方法 / 163

四、副职怎样协调冲突 166

(一)协调与正职之间的冲突 / 166

1. 有限忍耐 / 166
2. 合理斗争 / 167
3. 防卫有度 / 167

(二)协调与同级之间的冲突 / 167

1. 防范于未然 / 168
2. 调控张弛有度 / 168
3. 善用正职的力量 / 169
4. 处理同级冲突的 5 种策略 / 170

5. 化干戈为玉帛之三招 / 171

(三)协调与下属之间的冲突 / 172

1. 与下属发生冲突的协调原则 / 172
2. 与下属发生冲突后的应对策略 / 175
3. 与不同下属发生冲突的协调方法 / 178

副职晋升之术

一、副职晋升的基本常识 185

(一)晋升的一般程式 / 185

1. 推荐与委托 / 185
2. 考试录用 / 185
3. 投票选举 / 186
4. 民意测验 / 186
5. 招聘录用 / 187

(二)晋升的 5 条人脉 / 187

1. 正职 / 189
2. 秘书 / 190
3. 同事 / 191
4. 下属 / 192
5. 红人 / 194

(三)晋升 4 心法 / 194

1. 熟悉游戏规则 / 196
2. 发掘领导潜质 / 196
3. 具备红人特质 / 197
4. 摸准正职的关注点 / 198

(四)晋升失败的 5 大因素 / 199

1. 目中无人 / 199
2. 争功诿过 / 199
3. 说长道短 / 200
4. 虎头蛇尾 / 200

5. 固执己见 / 202

二、副职晋升的成功攻略 202

(一)加大在正职心中的分量 / 203

1. 正职是副职晋升的贵人 / 203
2. 成为正职最需要的副手 / 204
3. 成为正职最信赖的副手 / 205
4. 成为正职最赏识的副手 / 208
5. 与正职和谐互动 / 209

(二)副职成功晋升之道 / 212

1. 给掌权者提个醒儿 / 213
2. 想被点名就要举手 / 213
3. 储备超出现职的能力 / 216

(三)职场晋升秘诀 / 219

1. 让正职另眼相看的 10 条秘诀 / 219
2. 让你平步青云的 8 种谈话技巧 / 220
3. 获得上级赏识的 19 个细节 / 221
4. 步步高升 17 条 / 223

(四)晋升过程中的注意事项 / 224

1. 选择自己所长的职位 / 224
2. 后发制人也是一种攻略 / 226
3. 不要和对手硬碰硬 / 227
4. 不与不正当竞争者相争 / 229
5. 竞争失利后向胜出者道喜 / 230
6. 晋升失败后更专注于本职 / 231



副职立身之本

作为副职,你必须始终牢记一句谚语:“帮你的兄弟把船撑过,你也就到达了彼岸。”

一、副职必备的基本素质

在组织工作中，通常情况下一项重要任务由正职与副职共同来完成，正职与副职有分有合贯穿于完成任务的全过程。特别是副职，在开展工作中位于一个特殊的位置，既是领导者，又是被领导者；既是决策的参与者，又是决策的执行人；既在一定范围内唱主角，又要当配角做副手。这种特殊的位置和角色职能决定了副职在工作中的特殊作用。

因此，要保证任务顺利进行，除了正职要发挥主导核心作用外，副职也必须注意提高自身的素质修养和领导水平，配合并辅助正职完成工作任务。

（一）副职必须遵循的基本原则

要当好副职，就必须恪守职业本分，遵循副职的基本原则，以免在工作中发生不必要的逾越状况，将自己陷入尴尬境地。

1. 摆正位置

现实生活中，副职领导“错位”现象颇多，或是越位，或是不到位，都不同程度地影响到工作的有效开展。有鉴于此，副职在工作中要注意以下三点：

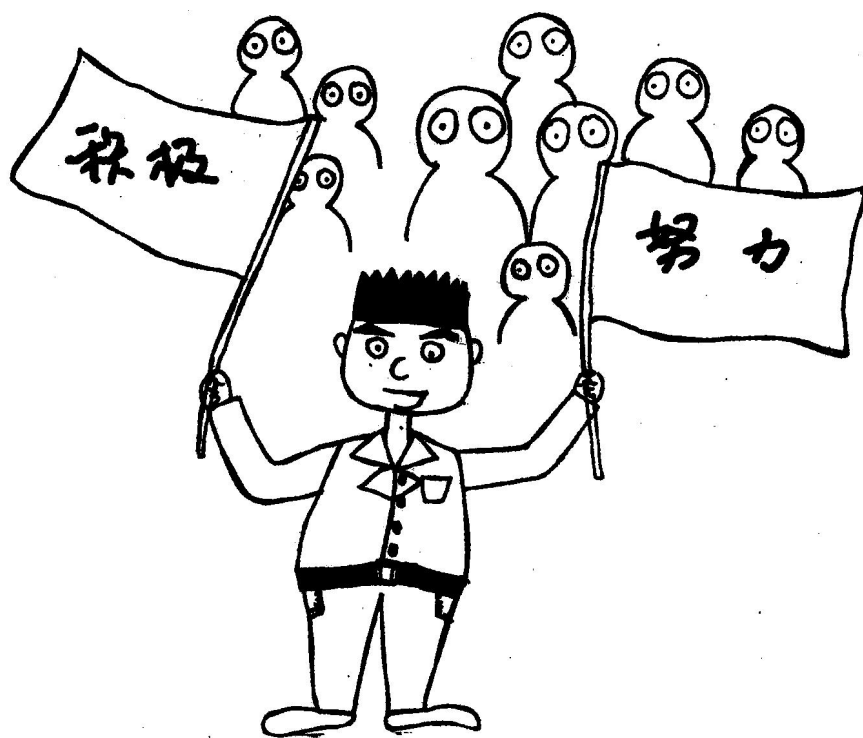
（1）注意站位

作为副职，首先要知道自己与正职的职责权力之别。只有职责赋予你的那方面的工作，才是你施展才华的舞台。纵使能力再强、资历再深，也要尊重正职，甘居正职之下。大到决策拍板，小到座位排列、讲话做派等小节都应注意不可擅越“雷池”。

其次，看清工作舞台的协作性。除受制于正职的领导外，来自同级、本部门及其他渠道的制约，也可能时时影响着你，需要你去协调化解。基于此，副职要擅长与正职，同级以及下属融洽相处。否则，势必造成自己的孤立。

（2）说话要看场合

首先，工作场合讲话要严肃。副职在正式场合讲话大凡都是代表正职



副职必备的基本素质。

或领导班子整体，不严肃不仅影响自己的形象，还会影响正职或班子整体的威信。对此必须引起注意。

其次，非正式场合说话要放下官架，以富有人情味的语言向下属布置工作，交流思想，绝不能在正职面前唯唯诺诺，在下属面前却官派十足，甚至连交代一些非工作性的私事也以权压人，致使自己的形象大打折扣。

再次，如遇个别正职的霸气和无端指责，要讲涵养，避免不择场合对象地宣泄心中的积郁，以致被人添油加醋反馈给正职，加深与正职的矛盾。

(3) 进谏要懂分寸

首先，要把握好时机。鉴于领导用权的感情化特性，应趁正职情绪好时开口。

其次，要选择适当场合。最好避开第三者在场，尤其避开正职的上级领导在场时开口，以免使正职产生权力受到挑战的微妙心理。

再次，要自留余地。力求一事多种方案，由正职从中择优而定，切不可对策单一或钻死胡同。如所谏事项遭正职否定，也不必过分争执，而要相机而动。

2. 尽职尽责

副职在实际工作中，应按照职责要求做到三个到位：

(1) 参谋到位

为正职当好参谋是副职的根本职责，也是衡量副职是否称职的重要标准。通常情况下，副职为正职当好参谋要把握好三个关键环节：

一是决策前建议。在一些事关全局的重大问题上，副职要进行深入的事前调研，并从实际情况出发为正职的决策提出建议，特别是要对自己分管的工作提出建议，供正职决策中参考。

二是决策中发言。在集体讨论决策问题时，正职和副职的地位是平等的，都有一票否决的权利。副职要用足用好这一票，对考虑成熟、符合实际的见解、建议，大胆直陈；对一些不理解、不赞同的意见要勇于进谏，深入剖析这些意见的问题所在，加深班子成员的理解和认识，争取集体表决时被采纳。

三是执行中补谏。决策形成以后，副职要坚定不移地带头执行，把正职的意图落实到各项工作之中。针对执行中出现的一些新情况、新问题，或者发现决策有失误之处，副职要以事业为重、大局为重，及时向正职反映，并提出自己的建议，与正职一道完善决策，保证实施的效果。