

实用成功学丛书

一个副职领导走向成功的实用规则

实用成功学研究中心◎编

李萍◎主编

怎样当好

副职领导

如何练就生存晋升的4种能力

●第一种能力：安身立命的定位能力

副手，最敏感的位置

●第二种能力：上下逢源的处世能力

副手，可上可下，岌岌可危

●第三种能力：用权宜忌的职务能力

副手，“夹心饼干”到底香不香

●第四种能力：深谙秘诀的晋升能力

副手，水可载亦可覆的一叶小舟



中国商业出版社

实用成功学丛书

怎样当好 副职领导

如何练就生存晋升的4种能力

实用成功学研究中心◎编

李萍◎主编



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好副职领导 / 李萍主编. —北京:中国商业出版社, 2009.5

ISBN 978-7-5044-6475-0

I. 怎… II. 李… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 068298 号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所

四川省南方印务有限公司

* * * * *

787×1092 毫米 1/16 14.25 印张 200 千字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

最难担当是副职 承上启下玄机大

● 李 萍

官，何其多？无人统计，如蚁。然而，官又何其少也，只有两种：正职和副职。正职好当，可以八面威风，指手划脚，一锤定音，一言九鼎；副职则不然，夹在“一把手”与下属中间，既看正职眼色，又看下属脸色，其位玄机不定，岌岌可危，一夜间可升为正职，一夜间可降为“群众”。

那么副职的属性到底是什么？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”，这就需要努力地学习。如何学习？何处学习？

阅读本书即可。本书把副职领导必须具备的一些能力归结为四种，这四种能力有一定的概括性，也显示了“副职”这一权位的特性，书中内容针对性强，有理有据，条理清楚，言之有物。通过翻阅本书，你可以学到以下的道理与方法：

一、副职的自我定位非常重要，从一上任就必须找准自己的职

场坐标点，否则后患无穷。

二、副职的权谋在于平衡和谐，中庸之道即为“副道”，不可越权，也不可使用权不到位，其中学问，本书一一道来。

三、永远记住，副职是“一把手”的参谋和助手，是了解下属的窗口，是上情下达、下情上达的通道和桥梁。

四、本书就副职日常遇到的各类难题，逐一解析，并给出实用易学的方法，详尽而浅显。

五、处理副职可能遇到的危机有哪些方法？使用这个方法有哪些技巧？尤其是如何处理好与“一把手”之间的关系。

六、如何在机会来临时，把握晋升为正职的机会，或努力创造晋升之机会，以求成功！

最后，我祝每一位副职领导，无论官大官小，都能通过阅读本书，掌握当好副职领导必备的这四种能力，都能在自己的职位上鼎立“一把手”，带领自己的部属，把团队的事业推向巅峰，同时，也让自己的工作如鱼得水，身心愉快，早日获得晋升！

目 录

contents

第一种能力 安身立命的定位能力

一、当好副职的基本功	003
(一) 职位需要你恪守本分	003
1. 摆正位置	003
2. 尽职尽责	004
3. 讲求策略	006
(二) 配合是副职领导的属性	008
1. 核心意识	008
2. 系统意识	009
3. 程序意识	009
4. 能级意识	009
(三) 定位就是副手的岗位	010
1. 完善	010
2. 补台	010

3. 调节	010
4. 疏通	011
5. 参谋	011
6. 落实	011
二、位置，位置，还是位置	011
(一) 正确评估自己	011
1. 设定职位目标	012
2. 制定阶段性目标	012
3. 表现自己称职	013
4. 不要小看自己	013
5. 虚心听取他人评价	013
(二) “夹心饼干”也会大受欢迎	014
1. 服从是第一位的	014
2. 学会忍辱负重	015
(三) 要做一流的副职	016
1. 不当“三拍副职”	016
2. 锻炼承担力	017
3. 是忠臣更是能臣	018
4. 要“以才助上”而非“恃才傲上”	018
5. 要主动创新	019
6. 做智慧型管理者	019
三、新上任要抓住三个关键	020
(一) 熟悉业务流程	020
1. 了解岗位	020

2.加强调查研究	020
3. 找准工作重点	021
4. 慎提新思路	021
(二) 理顺人际关系	021
1. 搞好人际关系	022
2. 给自己一个过渡期	023
3.与利益相关者建立和谐关系	024
(三) 快速建立工作新格局	025
1. 评估自己的强弱项目	025
2. 制定“100天自我发展规划”	026
3. 与团队内部重要人员会晤	027
4. 做好高效率的时间规划	028
5. 谨慎处理4种关系	028

第二种能力 上下逢源的处世能力

一、有效的上传与下达	033
(一) 上传下达的基本原则	033
1. 理解“上情”理顺“下情”	033
2. 既要顾上也要顾下	034
3. 层次管理与有限交叉	035
(二) 向正职请示汇报的技巧	038
1. 让正职满意的汇报	039
2. 让正职讨厌的汇报	040

(三) 处理下属请示汇报的技巧	040
1. 倾听下属汇报要耳聪目明	041
2. 对下属的请示汇报要慎重表态	041
3. 暗示也是一种谈话的艺术	042
二、副职用人与管人之道	043
(一) 副职用人之道	043
1. 副职用人的原则	043
2. 副职用人的技巧	047
3. 副职用人的禁忌	056
(二) 副职管人之道	060
1. 副职管人的原则	061
2. 副职管人的技巧	066
3. 副职管人的禁忌	075
三、副职怎样激励、表扬与批评	080
(一) 激励要有效	080
1. 激励的原则	080
2. 激励的技巧	082
(二) 表扬要恰当	083
1. 表扬的原则	083
2. 表扬的技巧	084
(三) 批评要得体	088
1. 怎样接受别人的批评	088
2. 怎样批评别人	091

四、理顺职场三级人脉	098
(一) 成为正职的得力助手	098
1. 与正职相处的原则	098
2. 与正职相处的方法	100
3. 与正职相处的忌讳	107
4. 得罪了正职怎么办	110
(二) 成为同级的亲密伙伴	111
1. 与同级相处的原则	111
2. 与同级相处的方法	114
3. 与同级相处的忌讳	118
(三) 成为下属蔽荫的大树	120
1. 与下属友好相处的原则	120
2. 与下属相处的方法	122
3. 与下属相处的忌讳	125

第三种能力 用权宜忌的职务能力

一、副职怎样授权、借权与控权	131
(一) 需大胆授权	131
1. 授权的原则	132
2. 授权的技巧	134
3. 授权的误区	135
4. 测试你是否授权不足	140

890	(二) 要善于借权	141
890	1. 借权的技巧	142
890	2. 借权的误区	143
001	(三) 要掌握控权	144
501	1. 给被授权者划个圈儿	144
011	2. 让下属有所敬畏	144
411	3. “亡羊”之前先“补牢”	145
111	4. 随时准备收回权力	145
411	二、要用好手中的权力	146
001	(一) “拍板”的前后	146
051	1. 掌握第一手材料	146
211	2. 先谋后事者成	147
211	3. 变“自决”为“议决”	147
	4. “拍板”之后坚决落实	147
	(二) “拍板”方案的选择	148
	1. 以目标选择方案	148
	2. 以利弊权衡论证	149
	3. 以决策类型“拍板”	149
111	(三) “拍板”的程序	151
211	1. 发现问题	151
211	2. 确定目标	154
411	3. 拟定方案	154
211	4. 评估分析	155
011	5. 优选方案	156
	6. 实施方案	156



7. 追踪反馈	157
(四) “拍板”的误区	157
1. 过于关注支持决策的信息	157
2. 过分相信自己的直观感觉	158
3. 犹豫不定, 迟疑不决	158

第四种能力 深谙秘诀的晋升能力

一、副职晋升的基本程序	163
(一) 晋升的通用程式	163
1. 推荐与委任	163
2. 考试录用	164
3. 投票选举	164
4. 民意测验	165
5. 招聘录用	165
(二) 抓住晋升的5条人脉	166
1. 正职	167
2. 秘书	169
3. 同事	170
4. 下属	172
5. 红人	174
(三) 体会晋升的四条心法	175
1. 熟悉游戏规则	175
2. 发掘自身领导潜质	176

3. 具备红人特质	177
4. 摸准正职的关注点	179
(四) 克服晋升失败的5大因素	179
1. 目中无人	179
2. 争功诿过	180
3. 说长道短	181
4. 虎头蛇尾	181
5. 固执己见	182
二、副职晋升的有效攻略	183
(一) 加大在正职心中的分量	183
1. 正职是副职晋升的贵人	183
2. 成为正职最需要的副手	185
3. 成为正职最信赖的副手	186
4. 成为正职最赏识的副手	189
5. 与正职和谐互动	191
(二) 副职成功晋升之道	194
1. 给掌权者提个醒儿	194
2. 想被点名就要举手	195
3. 储备超出现职的能力	197
(三) 职场晋升秘诀	199
1. 让正职另眼相看的10条秘诀	199
2. 让你平步青云的8种谈话技巧	200
3. 获得上级赏识的19个细节	203
4. 步步高升17条	204
(四) 晋升过程中的注意事项	206

1. 选择自己所擅长的职位	206
2. 后发制人也是一种攻略	209
3. 不要和对手硬碰硬	211
4. 不与不正当竞争者相争	212
5. 竞争失利后向胜出者道喜	213
6. 晋升失败后更专注于本职工作	214

第一种能力

安定立命的定位能力

一、当好副职的基本功

(一) 职位需要你恪守本分

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。鉴于此，副职在工作中要注意以下3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。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，看清工作的协作性。除受制于正职的领导外，来自同级、同部门及其他渠道的制约，也可能影响着你，需要你去协调化解。副职要擅长与正职、同级以及下属融洽相处。

(2) 说话要有讲究

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