

SUCCESSFUL PHILOSOPHY OF VICE-PRESIDENT

周树清 等主编

副手 成功哲学

你要站起来比他高，但是你要弯腰行动，
让任何人看不出你比他高。

——华尔街副手规则

SUCCESSFUL PHILOSOPHY OF VICE

周树清 魏井祥 李文生 李季 主编

副手 成功哲学

你要站起来比他高，但是你要弯腰行动，
让任何人看不出你比他高。

——华尔街副手规则

 中央编译出版社
CCTP CENTRAL COMPILOATION & TRANSLATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

副手成功哲学/周树清等主编.

—北京:中央编译出版社,2007.8

(领导科学书系)

ISBN 978-7-80211-427-2

I. 副...

II. 周...

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 040998 号

副手成功哲学

出版人 和 龔

策划编辑 冯 章

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话 (010)66509360(总编室) (010)66509366(编辑室)
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址 <http://www.cctpbook.com>

经 销 全国新华书店

印 刷 北京印刷一厂

开 本 787×960 毫米 1/16

字 数 288 千字

印 张 18.5

版 次 2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 30.00 元

本社常年法律顾问:北京建元律师事务所首席顾问律师 鲁哈达



前言

前

言

**你要站起来比他高，但是你要弯腰行动，让任何人
看不出你比他高。**

——华尔街副手行动准则

副手职务角色是在整个干部管理的链条中的一个基础角色。任何一个领导干部都需要从副手做起。这对于副手打实基础，提高管理能力和水平，尽快成长起着关键的、基础性作用。所以，副手必须充分重视在这一职务角色中努力锻炼自己。副手职务同时又是职务升迁的必要“台阶”。在现代干部管理体制下，副手是任何一个干部成长过程中一般都不可越过的职级。按有关规定，副手在其岗位工作两年以上，并取得了一定成就后，而又有职务空缺时，才能晋升更高一级的职务。

在现实生活中，有人感叹工作干少了不行，干多了也不行，有时还需要站出来唱黑脸，经常感到“工作难干，事情难办”；也有人常讲：“副官、副官，吃饱遛圈；副职、副职，有劲不使”；还有人赞叹“吃饭要吃素的，穿衣要穿布的，上班要走路的，当官要当副的”。这些错误的说法和认识，一方面折射出对副手地位和作用理解上存在着偏差，认识上的错位。同时，也是由于副手所处在一把手与下属的中间位置所造成的。这一位置决定了，副手往往会成为人们关注的“焦点”，有时也使副手本身处于一种尴尬境地：如，有时与一把手的关系没有处理好，可能是由于自己没有摆正位置，忘了华尔街老板对副手所订的标准：“你要站起来比他高，但是你要弯腰行动，让任何人看不出你比他高。”这也许是当好副手的诀窍，或许这样才能协助一把手把事情做好。再如，有的人一直到退休工作岗位不断变动，职务提了，环境变了，但始终没有

改变的是，依然还是一个副手。这就要调整好自己的心态，做到以“副”为荣，以“副”为乐，把职责当事业，把岗位当荣誉，尽心竭力做好每一件事。如此等等。

本书编者根据多年从事副手工作的实践和自身体会，对一些问题做了适当的剖析和回答。既有理论分析，也有实际操作方法，更有管理好分管范围内的工作和处理好各方面关系的技巧。在对副手所处的地位和作用、应具备的能力和素质进行了详细阐述的基础上，还对如何处理好与一把手、与同级副手、与下属关系的基本方法，如何使用权力，如何在自己分管工作范围内决策等进行论述。在附录中，不但提供了可供参考的名人从事副手工作的经历，还对如何尽快升迁，提供了一些方法和技巧。是值得一读的。

参加本书各章撰写的具体分工是：第二章、第三章和前言、结束语、附录由周树清撰写，第一章、第四章由魏井祥撰写，第六章、第七章由李文生撰写，第五章、第八章由李季撰写。全书由周树清确定体例统稿，定稿。

2006年11月初稿

2007年8月定稿

于北京



目 录

目

录

第一章 找准位置 甘当配角	1
一、副手角色的概念和特征	1
二、副手也是领导者	4
三、正确认识副手的地位和作用	6
四、必须树立“副手意识”	9
五、角色误区：越位、空位	11
六、副手定位	13
七、练好配角的 12 个基本功	17
八、副手需要避免 8 种不良心态	23
九、“自我保护”策略	27
第二章 修炼素质 知人知己	29
一、管人的五项原则	29
二、副手素质的基本标准	30
三、副手的素质是建立威信的基础	33
四、政治素质：副手成功的根本保证	35
五、个性：塑造副手独特的风格	36
六、气质：副手心理活动的动力特征	40



七、性格：对现实的态度和习惯行为方式	42
八、情绪：对副手工作的一种特殊心理体验	50
九、副手要克服的 10 种心理障碍	58
十、心理调适：副手预防心理异常的好方法	63
 第三章 开发能力 驾驭局势	 67
一、能力：完成任务的实际本领和技能	67
二、战略思维能力体现了副手的综合素质	72
三、创新能力是副手必备的能力	76
四、副手要提高依法行政的能力	81
五、应对突发事件是对副手的综合能力考验	82
六、副手要不断提高协调能力	84
七、在提高依法决策能力上下功夫	88
八、不断提高学以致用能力	89
九、掌握协调人际关系的艺术	90
 第四章 辅佐正职 淡泊明志	 94
一、副手与一把手相处的基本原则	94
二、知己知彼实现双向期待	97
三、副手要发挥承上启下的作用	100
四、尊重一把手应把握六个尺度	103
五、副手要会与不同特点的一把手相处	106
六、防止越权的方法和艺术	112
七、副手汇报工作的秘诀	116
八、向一把手建议的技巧	117
九、给一把手以告诫的方法	119
十、向一把手提出要求的艺术	121
十一、对待和处理与一把手冲突诀窍	123

第五章 相互尊重 共舞之谋..... 126

- 一、副手之间关系的特点..... 126
- 二、副手相处的十大原则..... 128
- 三、副手在竞争与合作间共存..... 132
- 四、副手与同级矛盾冲突的调适和解决方法..... 139
- 五、善待身处逆境的同级副手..... 144
- 六、与心胸狭窄同级副手相处的艺术..... 145
- 七、与同级副手沟通的技巧..... 147
- 八、履新副手与同级副手相处的艺术..... 149
- 九、女性副手与男性副手相处的艺术..... 151
- 十、12 种类型的副手..... 153

第六章 善待下属 赢得人心..... 157

- 一、副手处理与下属关系的 10 项原则..... 157
- 二、副手要学会与下属沟通..... 162
- 三、激励是调动下属积极性的有效方法..... 170
- 四、副手威信在管理中具有重要意义..... 174
- 五、用人不疑，疑也用..... 178
- 六、解决下属之间矛盾的方法和技巧..... 179
- 七、表扬下属的艺术..... 181
- 八、高明的批评能给人以美感..... 184
- 九、副手对三种情况的处理艺术..... 189
- 十、正确处理与下属发生的分歧意见..... 192

第七章 适度授权 抓大放小..... 195

- 一、授权：一种十分重要的管理职能..... 195
- 二、授权的含义和现实意义..... 197
- 三、授权的十大原则..... 198
- 四、授权要走出认知的误区..... 201



五、有效授权的基本程序	204
六、合理授权的基本方法	208
七、副手要把握的 9 个授权关键	211
八、防范授权的 7 种失误	215
九、一则自测题：你能有效地授权吗？	217
第八章 敢于负责 参与决策	219
一、决策是副手重要职能和基本功	219
二、影响副手决策的心理因素	226
三、决策分析是副手决策不可缺少的工具	229
四、副手搜集决策信息的原则和方法	231
五、现代领导决策技术与方法	234
六、副手要强化参与决策的责任意识	236
七、在参与决策过程中需要注意的问题	239
八、副手要学会及时、明确的决断	243
九、副手要不断矫正决策失误的不良心理	246
十、七种决策失误及其原因分析	249
十一、避免副手决策失误的基本方法	252
结束语 升为“正手”	255
一、副手角色升迁的特点和类型	255
二、副手升迁的技巧	256
三、尽快适应升迁后的角色转换	260
附录 1 不同行业的副手	264
一、企业副手	264
二、党政机关副手	267
三、部队副手	268
四、乡镇副手	270

附录2 典型案例：名人副手的经历	272
一、布什的副手经历	272
二、无可替代的副手：马歇尔	276
三、牛根生：曾为伊利的副手	278
四、田中角荣：日本政界难得的副手	281
参考书目	283



第一章 找准位置 甘当配角

在一个组织内部的领导班子中，副手既是一个重要角色，又是一个特殊角色。作为副手，一方面要找准自己所处的位置，充分认识所充当的角色，把握好自己的准确定位，积极协助、扶持一把手认真做好各项工作，进而赢得部属的信赖。另一方面，对自己要有准确的价值判断。副手虽然是配角，但毕竟是领导成员之一，在领导群体中起着承上启下的重要作用。把握好自己，处理好各种关系，副手也一定会大有作为的。

一、副手角色的概念和特征

（一）概念

角色指的是在某一个系统中，一个人所处的地位、从事的职业和担任的职务。在社会中，每个人都有一定的角色定位。副手就是在某一层级的工作中，作为辅助、协助一把手工作的人，是居于第二位的。

副手的定义有广义和狭义之分。广义的副手是根据人们在组织中发挥作用来定义的，泛指那些在组织中辅助主要领导者开展工作的人，他们既包括头衔上带“副”字的人士，也包括头衔中不带“副”字，但在组织的某一层级中却处于二把手地位上的人。这类人主要有以下几种情况：一是通常人们所说的“带括号”的领导者，一般是由于年龄大、人数多等原因，安排在了第二的位置上，但享受一把手的待遇；二是如党组织中的组织部长、宣传部长，军队中的参谋长等，这类人都比一般的副手在职务上高半个格；三是企业中总经理下

面的部门主管、办公室主任等，他们有很多人可能在本部门中居于领导地位，但在更高的层级上却扮演着辅助最高领导人的角色，也是实际意义上的副手。狭义的副手主要是从称谓上来定义的，也就是一般所说的组织中那些职位头衔上带“副”的人士，如副总理、副省长、副市长、副处长、副团长、副县长、副厂长、副总经理、副经理等。

由于社会环境、机构和层级的不同，副手称谓也不相同，可以说范围是十分广泛的。但从职能上来说，他们都承担着辅助、协助的使命，这也是组织中副手角色定位的基点。所以，副手角色的内涵就是，在一定的组织或团体内，运用合法权力，辅助一把手为实现某个特定目标进行组织管理过程中，发挥作用的组织者、指挥者。

副手在一个组织中居于第二位，而非第一位，这一点作为一个合格的副手的认识都应该是十分清楚的。正因为是处于第二位，所以要“有所为，也有所不为。”三国时期的诸葛亮是蜀国的丞相和军师，作为副手，他把自己的作用发挥得淋漓尽致，他辅佐着刘备南征北战，处理朝中大小事务，诸葛亮虽然神机妙算，而且身居高职，但是作为副手还是对一把手刘备忠心耿耿，纵然有再好的建议也要请主公拿主意。这充分体现了副手的一个职业定位。

（二）副手角色的特征

事实上，副手虽然是作为辅助一把手工作的身份出现的，但也能够在实际工作中充分发挥自己的聪明才智。这是由副手角色的特征所决定的。副手的角色特征主要表现在以下几个方面：

1. 辅助性

辅助性是副手角色的最根本属性，这是由副手在组织中所处位置和从属关系决定的。副手的工作是在一把手决策、组织管理过程中的一种辅助工作，主要包括：协助一把手进行日常的组织管理工作，扮演组织“二传手”的角色；为一把手出谋划策，解决难题，扮演“参谋”的角色；协调上下左右的关系，化解各种矛盾，在组织内部营造团结和谐的气氛，凝聚大家的力量为实现整体目标而努力等等。狭义副手是处在最接近一把手的位置上，处于承上启下，联系左右的枢纽地位，而他所进行的工作是综合性的协调工作。副手的工作既不是某一职能部门的具体业务，也不是一把手的决策工作，在相当程度上可以说是在创造良好的环境，最终的决策性的权力还属于一把手，副手是不能代替一



把手进行决策的。可见，副手工作既然是一把手在管理过程中的辅助工作，他的全部活动内容都只能对一把手的工作起到辅助作用。在一把手与副手的关系中，一把手处于主导地位，而副手处于从属地位。

2. 创造性

副手角色处于一个复杂性环境中，上下左右的各种利害关系错综复杂，决定了副手的工作必须具有创造性。要能够适应事物发展规律，及时地对各种复杂的事务性工作做出反应，积极主动地、创造性地贯彻执行一把手做出的各项正确的决定；对于在实现组织目标过程中遇到的各种阻力和障碍，能够机敏地判明情况，及时地加以排除和克服；要运用自己的聪明才智为一把手出谋划策，妥善解决各种实际问题，应付各种突发事件；要做到能够善于发现新问题，并运用巧妙的方法和艺术，协助一把手解决问题，又不让一把手对自己心生芥蒂。

3. 综合性

副手要在组织内部明确分工的基础上，按照科学规律组织最佳效益的综合协调，加强组织内部各个职能部门的有效联系，以此发挥其组织管理二传手的职能以及协调、缓冲功能，为一把手的决策创造良好的条件和环境，从而达到整体的共同目标。综合并不是事物的简单相加，而是进行科学化的有机结合。曾经有日本学者指出，综合就是创造。副手通过综合性的工作所取得的工作成绩，往往体现了其工作的创造性。一个副手能力的强弱，在很大程度上影响甚至决定着他能否发挥参谋助手的作用。这就要求副手不仅要在工作的广度上，更要在工作的力度和深度上，切实加强辅助工作的综合性。

4. 服务性

服务性要求副手要在工作中为一把手做好管理工作的服务，为一把手的决策工作创造方便的条件和良好的环境，以促进一把手的工作效率和质量的提高。副手角色有特定的服务对象，不仅包括一把手，同时也包括为同僚副手和下属服务，为整个组织的利益服务。副手的工作有特定的服务内容，主要是辅助决策的服务、协调关系的服务、与组织管理工作有关的服务等，其中最高层次的服务就是辅助决策的服务。副手角色的服务性，要求副手必须正确认识自己为一把手工作服务的工作性质，清醒地认识自己在组织中所处的位置，树立正确的服务观念，做到不失职、不越轨，努力通过为一把手的工作服务来实现



整体目标。

5. 复杂性

也就是说，副手除了担负正常的工作任务外，还承担着一些特殊的使命，如监督、劝谏一把手的责任。当一把手在工作中出现失误的时候，副手要及时进行劝谏，以免给组织带来更大的负面影响或损失。监督、劝谏都必须讲究方式方法，否则就会使副手与一把手之间产生矛盾和纠纷。

二、副手也是领导者

本来这是一个无可厚非的话题，但在现实生活中，有的副手本人就存在着一种误区，认为自己只是协助辅佐一把手干事，并不是领导者，做不了什么主，只是一把手让干什么咱就干什么，不用操心费力；也有的副手感叹人难做、事难管。笔者认为，这种认识是副手缺乏自信心的一种典型表现，是由于对副手的角色特征缺乏认识 and 了解而形成的错误认识。其实，在领导班子中，副手同样处于领导者的地位，是一个十分重要的领导者角色。因为，一方面，副手能够在某些群体活动中发挥作用，并产生某些重大影响；另一方面，副手与一把手相比只是职务职级上的差别，但在不同程度上都具有现代领导者的基本特征。

现代领导科学认为，领导是一种活动和行为，它是人类社会活动中重要的、不可缺少的一部分。领导是一个完整的过程，包含在群体活动之中。一般来说，包括三个必不可少的要素，即领导者、被领导者、作用对象（客观环境）。领导活动就是这三种要素相互作用的完整系统，是对一个组织起来的集体，为确立目标、实现目标所进行的活动施加影响的过程，并不是某一位或几位领导干部的活动。

副手作为领导者是组织中的一种角色，是领导行为和活动过程中在某个范围内、某个领域内的指导者、指挥者、组织者、实现者，是人们社会群体活动三要素中的关键要素。虽然在不同领域中，副手有其不同的特点，但是他们还是具有一些共性的东西，这就是权力、责任和服务三位一体的完整内容。副手作为领导者实施领导，应当有其指挥权，这种权力是组织上赋予给他的，只是

副手的这种权力与一把手的权力相比，其范围和影响力要小一些。没有权力，就无法实施其责任和使命。

著名学者弗兰奇和雷文认为，领导者的权力大致包括五个方面，又由两大部分组成。

(1) 强制权。这是建立在惧怕之上的权力。它是建立在人们对不服从上级命令、行动、态度或指示的结果会导致的一定程度的惩罚的认识基础上的。在特殊情况下，在关键时刻，这种权力是需要的，但如果把这种权力到处使用，可能会造成职权的滥用；如果把它看成是唯一的，那只会加速失去领导权。

(2) 奖励权。这是强制权的相对物。副手可以在自己的职权范围内行使这种权力。其目的是让下级认识到，服从命令，努力完成任务，会带来一定的奖励。这种奖励，不仅可能是报酬、奖金等物质奖励，也可能是精神奖励。

(3) 法定权。这种权力来自组织机构正式授予领导者的法定地位。如副处长比科长有更大的权力，副市长比处长有更大的权力。一般来说，承担多大的责任，就应当有多大的权力，这就是责权利一致的原则。但从另一方面讲，既然副处长比科长权力大，那在相当程度上说，他的能力应当比科长强，否则，错误的上级否定了正确的下级的意见，工作就会造成损失。所以说，必须要符合层级原则，权力要运用得合理。

(4) 专长权。具有某一方面权力的领导者一般都具备某一学科的专门知识、特殊技能或知识，他们能够独当一面，因而也就能得到同事们的拥护、尊重和服从。

(5) 个人影响权。这种权力是建立在下属对领导者认可的基础上的。副手的实际地位是在领导实践中所发挥的实际作用体现出来的。这种实际地位在相当程度上融合了副手的思想、品质、作风、知识、智慧、道德、才能、资历等非权力影响力。如果在这些方面发挥得好，就能够得到下属的称赞和敬佩，并对下属产生重要影响。

在以上五种权力中，强制权、奖励权和法定权主要取决于个人在组织中的地位，也就是说，它们属于领导权的范畴，任何人只要有了一定的职务，也就同时有了这种权力。后两项即影响权和专长权的基础主要是由个人性格、品质和才能所决定的，它是一种统御权。一位领导者正是因为具有某种特殊的品质、对完成工作任务的信心，才能够对下属产生吸引力和凝聚力。有人认为，



副手并不具有一把手所具有的法定权和统御权。如果笼统地这样认识问题未免有些偏颇。法定权作为组织机构正式授予领导者的法定地位，在一个组织中，只有一名法定代表人，他必然是这个组织中的一把手，这是可以肯定的。副手虽然所具有的权力要比低一个职级的一把手权力要大，但他不能够行使高一职级法定代表人的权力，只能协助一把手进行工作。但副手却可不容抗拒地约束下属去执行自己的指示，带有鲜明的强制性。副手运用组织赋予的权力，坚决而审慎地进行决策、发布命令和指示，用权力的影响力去约束下属的行为，使他们无条件地实施组织所制定的既定目标，这是职位效应的具体体现。现代领导科学特别重视对统御权的研究，认为它是取得领导权的客观基础，又是加强领导权的重要条件。有没有统御权要通过社会实践来判断，有领导职务的人不一定有统御权，而没有职务的人，却可能有统御权，如许多有影响的模范人物、发明家、作家、艺术家等。

副手作为领导者同时也意味着是一种责任。副手既然承担了某一职务，就必须承担相应的责任。一般来说，职务越高，权力越大，责任也就越大。

副手作为领导者还意味着一种服务。作为领导者，没有任何理由为自己谋私利，在工作中要时时刻刻想到职工群众，为群众的利益着想，努力为人民服务。

权力、责任和服务的领导者概念，是现代的正确领导观，也是人类社会的领导科学认识上的重大进展。

三、正确认识副手的地位和作用

（一）如何认识副手作用

正确认识副手的地位和作用是做好副手工作的首要条件。在组织中，相对于一把手而言，副手是处于从属、辅助地位，即处于非核心地位。如果把一把手比做班长，那么副手与一把手就是领导与被领导的关系，从这个意义上说，副手就必须服从一把手。这种情况往往在决策中表现得最为明显。然而，这并不是说副手就不重要了，恰恰相反，副手是保证领导集体决策民主化、科学化的一重要一员。在表决中，副手与一把手具有同样平等的一票。由于副手在其主

管的工作范围内比一把手更专业，所以副手在决策中的积极参与和充分发表意见是促进一把手高效能地决策的一个重要因素。一旦决策形成，在执行过程中，副手往往就会变成主角，这时副手就必须充分发挥主观能动作用，尽展才华，努力贯彻实施。另一方面，由于分工负责的原因，副手一般所扮演的实际上是一把手的角色，副手要学会及时进行角色转换，担负起“一把手”的责任。从组织结构上看，副手处于一把手和下属之间，是一把手与下属的桥梁和纽带，是一把手与下属的缓冲层，因此，作为副手要正确认识和发挥桥梁、纽带和缓冲层作用。从权力、地位的角度看，副手低于一把手，但从工作角度看，副手和一把手只是分工不同。副手和一把手的合理分工、和谐组合，有利于组织发挥出更高的效能。当然，一把手由于职位的原因，可能更有条件为职员办事，但是如果副手能够淡泊名利，正确对待权力、地位和利益，不是立志做大官，而是立志做大事的话，那么也能够在自己的岗位上做出成绩。身为副手只有努力做到不为名所累，不为利所缚，不为权所动，不为欲所惑，就能以良好的精神状态投入到工作中去。

（二）副手的8个具体作用

1. 参谋作用

这是指副手在政治上、工作上为一把手出谋划策，发挥智囊、参谋、思想库的作用。副手作为组织班子中的成员之一，虽然不是最终决策者，但在决策中有一定的建议权、表决权。副手应在大量调查研究和工作实践的基础上，充分占有第一手材料，有理有据地提出自己的独到见解，为开展工作出谋划策，为正确决策提出有价值的建议。副手的参谋工作做得好，有助于减轻一把手的工作负担，使一把手的精力集中在更高层面的决策上，从而有效地提高组织的工作效率。

2. 传达作用

在日常组织管理中，副手担当着二传手的角色。在一把手和班子做出决策或制定政策之后，决策和政策有个由上而下的传达过程，副手处于组织中最靠近一把手的位置，自然担负着传达上级决定和命令的使命，这也是副手的重要作用之一。副手的传达作用不是仅仅局限于照本宣科地传达，而是要求副手能够正确领会一把手的意图，并将这种意图正确无误地传达下去。

3. 缓冲作用