

★高效能管理者推崇的思维理念★

# 尽职 **不** 越位

副手成功的八项修炼

赵文明 编著

## FIDELITY, NOT OFFSIDE

对于一个公司来说，副手虽然不是组织的最高统帅，却是领导身边无可替代的参谋，也是整个团队链条中不可缺少的一环。

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



★ 高效能管理者推崇的思维理念 ★

# 尽职 <sup>B848.4-49</sup> 不越位

副手成功的八项修炼

赵文明 编著

## FIDELITY, NOT OFFSIDE

对于一个公司来说，副手虽然不是组织的最高统帅，却是领导身边无可替代的参谋，也是整个团队链条中不可缺少的一环。



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书对副手该如何认知自己的角色和定位,如何提高自己的能力和素质,如何配合好正职的工作,如何为“一号人物”遮风挡雨,如何提升自己全方位的管理能力,如何起到在组织中应尽的各种协调作用,最终使公司和组织更加和谐向上、欣欣向荣等副手应具备的各种技能作了详细的阐述。全书既有理论分析,又有实际操作技巧;既有许多鲜活的故事和管理案例,又有为切实解决所有副手遇到的实际问题而精心设计的适用方法。这无疑是一本所有副手和中高层领导干部职业成功的必读书。相信通过阅读本书你能掌握做副手的这门艺术,成为组织中真正一流的“二号人物”,并使自己的职业生涯更上一个新的台阶!

### 图书在版编目(CIP)数据

尽职不越位:副手成功的八项修炼/赵文明编著. —北京:机械工业出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 111 - 22979 - 7

I. 尽… II. 赵… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4 - 49

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第188248号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:梅 轩

封面设计:毛 雨 责任印制:李 妍

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

2008年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·6.125印张·1插页·159千字

0001—8000册

标准书号:ISBN 978 - 7 - 111 - 22979 - 7

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379137

封面无防伪标均为盗版

# 前 言

对于一个公司和组织来说，作为正职的“一号人物”是团队的精神领袖，是战略决策的灵魂，他发号施令、不怒自威。有他在，谁都踏实。而作为副手的“二号人物”可以说是团队的中流砥柱，是执行运营的中坚，他纵横驰骋、决战沙场。没他在，许多工作都会变得茫然无序，甚至如同一盘散沙！众所周知，一个成熟的企业，仅靠“一号人物”去打拼是不能创造伟业的。俗话说得好：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”无论多么能干的一把手，都需要副手和助手。于是，以团队为本的“二号”角色，便在这种背景下应运而生了。“二号人物”虽然不是一个公司的最高统帅，却是“一号人物”身边无可替代的参谋，也是整个团队链条中不可缺少的一环。他们虽不像正职那样叱咤风云，却在领导群体中起着举足轻重的关键作用。因此，许多正职的领导者都深切地体会和认识到：找到可以信赖的副手比什么都重要！

那么在领导班子中，既然副手是一个重要的角色，也是一个比较特殊的角色，他们又如何在这种“承上启下”的环境中游刃有余地开展好工作，营造良好的工作环境，处理好方方面面的关系呢？这可是每一个副手都必须面临的现实问题。有人说：“当副手难，当好副手更难。”更有人用“有限的权力，无限的责任”来形容副手。可见，当好副手是需要不断磨砺和历练的，更需要具备综合能力和技能。

一方面，副手要把握自己的角色定位，融入公司文化，熟悉公司政治，演好配角，立足本职，唱好主角；另一方面，副手也要站高望远，不

断提升自己，完善自己，而不能随波逐流，要从公司的全局出发，提出富有挑战性、实效性的独到见解。把岗位当荣誉，尽职尽责地做好每一件事。

正是基于以上观点，本书对副手该如何认知自己的角色和定位，如何提高自己的能力和素质，如何配合好正职的工作，如何为“一号人物”遮风挡雨，如何提升自己全方位的管理能力，如何起到在组织中应尽的各种协调作用，最终使公司和组织更加和谐向上、欣欣向荣等副手应具备的各种技能作了详细的阐述。全书既有理论分析，又有实际操作技巧，既有许多鲜活的故事和管理案例，又有为切实解决所有副手遇到的实际问题而精心设计的适用方法。这无疑是一本所有副手和中高层领导干部职业成功的必读书。相信通过阅读本书你能掌握做副手这门艺术，成为组织中真正一流的“二号人物”，并使自己的职业生涯更上一个新的台阶！

需要说明的是，在本书的编写工作中，我的助手王金花、李军、陈海燕、郭建红、张焕强等做了很多工作，在此对他们的辛勤工作表示感谢。本书在编写过程中借鉴了许多管理界同行的观点和论述，更得到了很多业界朋友的帮助和启发，在此不能一一列举，只能对他们表示深深的谢意！由于时间和个人能力所限，本书肯定还会存在一些不足之处，也希望朋友们能不吝赐教！

作 者

2007年11月

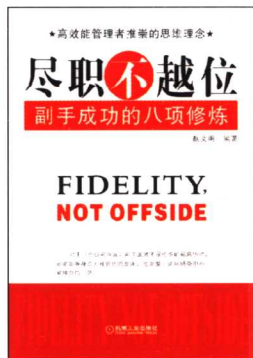
# 尽职**不**越位

## 副手成功的八项修炼

- ★ 副手要立足本位，尽职尽责
- ★ 副手要甘当绿叶衬红花
- ★ 忠诚是副手的永恒准则
- ★ 副手要理解和认同企业文化
- ★ 副手要赢得上司的充分信任
- ★ 副手要掌握多维管理艺术
- ★ 副手要领悟“二号人物”的潜规则
- ★ 副手要保有一颗进取心

**FIDELITY,  
NOT OFFSIDE**





**赵文明**，世纪鸿蒙管理顾问公司总经理、首席咨询师、执行董事。曾任证券日报等媒体的记者、主任编辑等职，在大型民营企业和合资企业做过副职工作，并为多家企事业单位做管理咨询和高层员工培训。多年来一直从事管理科学和国家宏观经济及资本市场的研究工作。著有《你在管理上最可能犯的101个错误》《与员工沟通的108个方法》《成为公司最受欢迎的人》等书，获得社会各界及管理工作者的广泛认可和关注。

作者交流信箱：[wjh868@sina.com](mailto:wjh868@sina.com)

责任编辑：贾秋萍

联系电话：010-88379707

E-mail: [jia880661@sohu.com](mailto:jia880661@sohu.com)

封面设计



# 目 录

## 前言

### 第一章 你的职责是什么：副手的角色认知与角色定位 ..... 1

准确把握副手的角色定位 ..... 2

立足本位，尽职尽责 ..... 7

敢作敢为，勇于负责 ..... 10

副手的角色认知 ..... 13

发挥副手不可替代的作用 ..... 15

### 第二章 切忌“越位”：树立优良的“副手意识” ..... 19

甘当绿叶衬红花 ..... 20

切莫“越位”、“空位” ..... 22

树立优良的“副手意识” ..... 25

副手要避免的几种不良心态 ..... 28

无论何时都要摆正自己的位置 ..... 32

### 第三章 忠诚敬业：塑造副手的优秀品质和独特风格 ..... 35

忠诚是副手的永恒准则 ..... 36

敬业才能立业 ..... 39

心理因素对角色扮演的影响 ..... 41



副手必备的良好个性 .....	45
优秀“大副”必须具备的几种特质 .....	48

#### 第四章 高度协同：正副手相处与组织健康 .....

副手的行权艺术 .....	54
副手的执行艺术 .....	57
副手如何处理好与正职的关系 .....	60
学会与不同特点的上司相处 .....	64
深入理解和认同企业文化 .....	70
理解并忠于正职领导 .....	72
理智化解与上级领导的冲突和矛盾 .....	76

#### 第五章 做好扶梯：如何更好地配合正职工作 .....

副手怎样配合正职工作 .....	84
如何赢得“一把手”的信赖 .....	87
当好副手，做好参谋 .....	92
正确对待自己的不利处境 .....	95
怎样发挥好承上启下的作用 .....	98
尊重“一把手”应把握的几个尺度 .....	102
帮助“一把手”管理和考核中层领导 .....	106

#### 第六章 副手应具备的能力：掌握多维管理艺术 .....

副手如何破除“夹板”困境 .....	112
副手要通晓时间管理之道 .....	114
副手处理突发事件和危机的艺术 .....	118
副手要把握的几个授权关键 .....	122

副手如何做到科学决策 .....	126
同舟共济，学会与同级和谐相处 .....	129
副手如何与下属相处 .....	133
副手应具备丰富而全面的知识结构 .....	137
<b>第七章 职位常青：熟悉公司的政治 .....</b>	<b>143</b>
谁在玩弄公司的政治游戏 .....	144
公司政治是企业的孪生兄弟 .....	147
培植势力是做副手的大忌 .....	149
不要让政治的定位与目标错位 .....	152
多反省自己，少埋怨体制 .....	155
“二号人物”的潜规则 .....	157
副手必须精通的各种政治常识 .....	159
别做公司政治的牺牲品 .....	162
<b>第八章 登上更大的舞台：副手如何获得晋升 .....</b>	<b>165</b>
保有一颗进取心 .....	166
先做个合格的准“一把手” .....	168
晋升之路怎么走 .....	171
不断充电，自我发展 .....	175
把握住晋升的机会 .....	177
如何从竞争中脱颖而出 .....	179
别走进升职的误区 .....	183

# 第一章

## 你的职责是什么： 副手的角色认知与角色定位

作为一副手，应该具备这样的能力和素质：像演员一样去扮演角色。不是把角色变成你自己，而是把自己融入角色之中。只有这样，你才能称得上是一名成功的副手。而一旦角色定位不准或不清晰，就容易造成角色错位、角色越位、角色不到位和角色迷失等不良现象。其结果往往是“种了人家的田，荒了自己的地”，费力不讨好。所以，副手要准确把握好自己的角色定位，要意识到自己的使命和地位，尽职尽责。力争发挥自己的最大潜能，与上级领导鼎力配合，使自己最终成为事业上的佼佼者，顺利实现自己的职业理想和目标。

## 准确把握副手的角色定位

1979年，乔治·赫伯特·沃克·布什在竞选失败后，出任里根政府的副总统。在里根执政8年期间，布什在内政外交上鼎力相助，受到里根总统的信赖和器重，被称为“最好的副总统”。

布什成功的原因，就是他找准了自己的角色定位。美国副总统有协助总统管理各种国家事务的权力和义务，可以参与国家的各种重大决策，并为其负责。这是副总统的职责权限。布什很清楚，副手就是他的角色，为了演好这个角色，他必须信任、尊重总统，与总统保持步调一致，同时还要甘于寂寞，乐于补台，诚于辅佐，善于尽职不越位，一切以总统的原则为原则。

为了得到总统的信任和支持，布什曾为自己制订了五项必须遵循的基本原则。其中的第一项便是作为副总统要准确认识和掌握自己的工作权限，做到揽事而不揽权。里根就职后不久发生枪击事件，当时布什正在得克萨斯州察访，当他听到消息后，立刻乘直升机赶到华盛顿。一位军官建议他直接在白宫南草坪降落，因为这样就可以赶在电视新闻联播开始之前出现在电视屏幕上，向全国、全世界宣布，副总统正在领导着美国，而飞到附近的停机坪再驾车前往白宫会浪费许多宝贵的时间，但布什并不赞成这样做，他说：“只有总统才能在南草坪着陆。”布什知道自己的权限，他认为自己应当用行动来遵守自己所制定的原则，决不能超越自己的职权范围。

布什给自己的角色定位非常准确：副总统只是一个幕后的参谋、支持者和执行者。这也是布什能够赢得里根总统赞誉的原因。

角色是指一个人在一个组织中所处的地位、担任的职务。作为一个副手应该像演员一样去扮演角色：不是把角色变成你自己，而是把你自己融入角色之中。这就需要副手认清自己所处的位置，正视自己，不能狂妄自大。只有这样，你才能称得上是一个成功的副手。

会开车的朋友都知道，轿车在使用一段时间之后，为了确保安全行驶，人们需要到专业维修站进行四轮定位，主要包括前轮定位和后轮定位。也就是说无论是前轮的安装还是后轮的安装都要有一个相对位置。这样，车在驾驶时就不会出现转向不正、跑偏或摇摆等不正常的现象了。同样道理，作为一名副手，也要明确自己的位置，定位自己的角色，弄清楚在企业运营这部“轿车”和架构中自己处于一个怎样的位置，明白自己该做什么和不该做什么。

在电视连续剧《雍正王朝》中有一个这样的情景，雍正皇帝继位的当天，六阿哥去找他。守门的门房一看是六阿哥，忙问有什么事。六阿哥说要见皇上，门房便立即禀报邹主事。谁知邹主事听了后却说：如果是朝中大事，你要六阿哥找张中堂；如果是军机，你要他请教十三爷……。这个情景中的张中堂管的是朝中大事，十三爷管的是军事。他们各自都有自己的职责，也就是每个人在朝廷中的定位都有所不同。

同样，一个现代公司或组织的结构和分工更为明确。作为副手，首先要做好自己份内的工作，在工作中先要尽力扮演好自己的角色，一旦角色定位不准，想做好自己的工作也会无从谈起。

为了明确这一点，我们首先来看看什么是副手。所谓“副手”，有广义和狭义之分。广义的副手是指在组织中辅助、协助“一号人物”开展工作的人，他们既包括头衔上带“副”字的人，也包括头衔中不带“副”字，却在组织的某一层级中处于“二把手”地位的人。狭义的副手也就是

我们一般所说的头衔上带“副”的人，比如副总裁、副总经理、副经理、营销副总等。他们既不是组织的最高层，也不是组织的普通员工，他们兼有领导者和下属的双重身份。作为领导者，他们在带领下属完成本部门工作的同时，也在接受着上级的领导；作为下属，他们在完成上级交付的各项工作任务的同时，也在领导着下属的工作，但都承担着辅助、协助的使命，是居于第二位的。

正因为处于第二位，所以要“有所为”，也要“有所不为”。三国时期的诸葛亮也是一位称职的副手，他辅佐刘备南征北战，处理朝中各种事务，虽然身居高职，却一直对自己的主公忠心耿耿。这充分体现了一个副手的职业定位。副手要认清自己的角色和位置，主要应注意以下几点。

### 1. 在思想上要有配角意识

团队中的“一号人物”，即正职是一个组织或团体的核心，统揽全局，决定全局，把握大政方针，处于主导地位。而副手主要协助一把手进行日常的组织管理工作，处于从属地位，扮演的是“二号人物”的角色。他们仅在自己分管的工作范围内具有一定的权限。但同时他们也是下级的领导，处于承上启下、联系左右的枢纽地位，其所进行的工作是综合性的协调工作。因此，作为副手应该紧紧围绕“一号人物”，维护其权力和核心地位，自觉服从其领导，深刻领会其意图和要求，发挥自己的主观能动性，创造性地开展工作，把配合、协助正职作为自己的主体意识，形成一个和谐稳定的上下级关系。

### 2. 在行动上要尽职尽责

能否做好分内的工作，是衡量副手是否称职的主要标志，也是副手能力、水平的一个综合体现。这就要求副手明确自己分管工作的任务、范围、权限，同时要掌握一个“度”，要多请示、多汇报，对正职没有授权

的，不要轻易说话、表态、越权。不论是在什么时候都要记住不能越权管理和下达指示。

另外，工作要仔细，要积极主动，要有创新和协作精神，敢作敢为，并能为正职遮风挡雨，排忧解难，特别是在遇到一些棘手的问题时，要有敢于承担责任的勇气和决心，并能积极、谨慎、妥善地把问题处理好。对于下属，要了解他们的思想动态，关心他们在工作、生活等方面的具体困难。发生矛盾、出现失误时要主动解决，敢于承担责任，起好桥梁纽带的作用。

### 3. 协调组织能力尤为重要

无论对于微软还是盖茨个人来说，鲍尔默都是一个不可替代的功勋之臣。比尔·盖茨告诉《福布斯》的记者，鲍尔默不仅是他的重要支持者，“史蒂夫还是我最好的朋友！”在整个微软，鲍尔默的角色定位就是一个中层管理者，他的协调组织能力非常突出，在常务副总裁位子上的时候，他发明了一套被员工称之为“铁笼”的全球营销系统，成为比尔·盖茨的市场支持者和协助者。

同样重要的是，鲍尔默非常认同微软的企业文化。在一年一度的销售大会上，鲍尔默扯开嗓子大喊：“我爱微软！我爱微软！我爱微软!!!”曾令50 000余名销售人员热血沸腾，欢呼声长达5分钟。对于四面临敌的微软来说，这种士气简直就是战胜对手的法宝。这种士气同时让比尔·盖茨在反“垄断法”的焦头烂额中，有了一个强有力的后盾。

作为比尔·盖茨的副手，鲍尔默的角色定位是中层管理者。在实际工作中，他既发挥了自己的组织协调能力，也加强了各项权力范围之内的事务管理，同时很好地显示出盖茨运筹于帷幄之中、决胜于千里之外的雄才大略。可以说，比尔·盖茨创造了微软的天下，而鲍尔默维护了微软的江

山；比尔·盖茨是不魅之神，鲍尔默则是微软之魂。

任何一个团队要加强组织内部各个职能部门的有效联系，都需要通过沟通、协调、组织来建立共识，这对于一个企业的发展来说是十分重要的。而副手是沟通、协调的关键力量，有了副手的工作，正职才会更轻松、更有效地完成重要的决策。

副手要加强协调、组织能力，首先应该充分了解自己的下级，设法发挥他们各自的优势、潜能，以达到分工专业化的效果。同时在组织内部明确分工的基础上，应按照科学规律组织最佳效益的综合协调，以此来达到整体的共同目标。日本学者曾指出：综合就是创造。副手通过综合协调工作所取得的业绩，往往体现了其工作的创造性。而一个副手组织能力的强弱，很大程度上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，更要在其力度和深度上，不断提高自己，积极主动地协调好各种关系，比如副手和正职的关系、副手和副手的关系、副手和下级的关系，等等。有的企业副手较多，各把一摊，各管一面，各有特点，如果他们能尽职尽责，相互启发，相互补充，相互渗透，共为一体，大家心往一处想，劲往一处使，像众星捧月一般凝聚在正职的周围，“智者尽其谋，勇者竭其力，仁者播其慧，信者效其忠”，这将使团队这部庞大的机器更加高效地运转。

### ！做副手的艺术

※ 副手应明确自己分管工作的任务、范围、权限，同时要掌握一个“度”，要多请示、多汇报，对正职没有授权的，不要轻易说话、表态、越权。并且不管是在什么时候都要记住不能越权管理和下达指示。

※ 一个副手组织能力的强弱，很大程度上决定着他能否发挥参谋助手的作用。这就要求副手不仅在工作的广度上，更要在其力度和深度上不断提高自己。



## 立足本位，尽职尽责

关于副手，有两种不同的看法。第一种看法以为副手轻松快乐。有人说：“副官、副官，吃饱遛圈；副手、副手，有劲不使。”也有人赞叹：“吃饭要吃素的，穿衣要穿布的，上班要走路的，当官要当副的。”这些就是这种观点的代表，即当副手有着无限的乐趣，副手的工作轻松而又潇洒。还有一种观点认为，副手就是正职的隐身，是一把手的挡箭牌，经常是两头受气、吃力不讨好，而且对正职只有唯唯诺诺，无法体现个人价值的最大化。

其实，这些说法都是不准确的，这说明他们并没有认清副手的地位和作用，也不懂得副手的职责和权利。这些观念的形成主要是由于副手处在正职与下属的中间位置，既没有绝对的领导权，也不是最终的执行者；而且当上下出现矛盾时，副手往往成为人们关注的“焦点”，这往往使他们处于一种尴尬的境地。

副手的地位的确很微妙，但其价值却不可小视，它是人际关系的纽带，也是执行的中坚力量。

事实上，要做好一名副手，必须心态平稳，周旋得当，做到以“副”为荣，以“副”为乐，把职责当事业，认真做好分内的每一件事。这就需要副手在日常的工作中，做到尽职尽责。

一次偶然的机，陈强进入了一家国际集团的广告公司做副总，这个公司的总经理虽然精明干练，却是个十分独裁的人，其管理风格也很强硬。他总是按照自己的意志来指挥他的部属，从不给他们独当一面的机会，许多人都成了奉命行事的小角色，连中层主管也不例外。这让公司的