

胸怀智慧尽显台前幕后

副手

的

处事技巧

FUSHOU DE CHUSHIJIQIAO

我们的目标是：

- 与上级处事恪守方圆
- 与同级处事恰到好处
- 与下级处事如鱼得水

郑桂杰 编著

©中国华侨出版社

副手的 的 处事技巧

郑桂杰 编著

◎ 中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

副手的处事技巧 / 郑桂杰编著. —北京:中国华侨出版社,2006.11

ISBN 978-7-80222-227-4

I.副... II.郑... III.领导学—通俗读物 IV.C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 135747 号

● 副手的处事技巧

编 著 / 郑桂杰

责任编辑 / 崔 嫣

装帧设计 / 福瑞来书装

版式设计 / 岳春河

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 印张 /16 字数 /206 千字

印 刷 / 中国文联印刷厂

版 次 / 2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80222 - 227 - 4 / G·191

定 价 / 25.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言

不知从何时起，包括 CEO、总经理、职业经理人、助理、秘书，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”，对于这些“二号人物”的基本定位，下面这段话无疑是最精确的，“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。

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，企业才会发展和进步。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”。也并不是所有的人都愿意永远地屈居别人之下，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——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。

这本书的宗旨就是，让每一位副职领导处事待人如鱼得水，为每一位副职领导的前程锦上添花。

目 录

第一辑 如履薄冰——准确把握副手的职业定位

- 郁闷的打工皇帝 / 1
- “第二”而非“第一” / 6
- 决策的第一执行者 / 7
- 当个全职演员 / 9
- “第二”也精彩 / 11
- 不可自视过轻 / 13
- “二把手”的潜规则 / 15
- 在其位，谋其政 / 17
- 与“一把手”搞好关系是关键 / 20
- 处理好同级关系很重要 / 24
- 合理把握与下属的关系 / 26

第二辑 搞定你的顶头上司——与上级的处事技巧

- 甘为绿叶衬红花 / 30
- 人见人爱的“二号定律” / 32
- 做个尽善的“枪手” / 34
- 对一把手的忠诚度 100% / 35
- 维护“一把手”的尊严 / 38

副手的 处事技巧

学会为上司辩护	/ 40
真诚地向“一把手”请教	/ 41
马屁该拍则拍	/ 43
不要忽视上司无意的谈话	/ 45
学习乌龟的处事哲学	/ 46
化解老板的疑心	/ 48
别和上司太亲密	/ 50
理智地化解冲突	/ 53
巧妙地对一把手说“不”	/ 56
让上司高兴的“活心眼”	/ 59
别让自己太火了	/ 61
化解上司的轻视与冷落	/ 64
吃透你的上司	/ 66
男副手六招搞定女上司	/ 69
与上司相处的八个准则	/ 72
做个优秀的“二把手”	/ 75
成为“管理”上司的高手	/ 78
善借能力平庸老板的东风	/ 81
冷静对待傲慢型老板	/ 83
怎样和各种精英老板共处	/ 85
巧妙处理与老外上司的关系	/ 88

第三辑 让你的同级无话可说——与同级的协作技巧

功劳被抢怎么办	/ 90
受到排挤怎么办	/ 93
怎样对待小报告	/ 95
当机立断的决策魅力	/ 97
躲过明枪暗箭	/ 99
浇灭心头的愤怒之火	/ 101
识破高帽玄机	/ 103

适当吹吹牛	/ 105
竞争必胜的八个杀手锏	/ 107
副手之间相处的艺术	/ 109
同级相处不要犯禁忌	/ 112
化干戈为玉帛的妙法	/ 115
玩转同级关系八原则	/ 118
做个让人刮目相看的女大副	/ 123
不同副手相处的实战法则	/ 127

第四辑 带领下属奔前程——与下属的处事技巧

做个称职的伯乐	/ 132
注意自己的言行	/ 135
与下属保持适当距离	/ 138
以实力赢得威信	/ 139
赏善罚恶的公理	/ 143
做下属的“带头大哥”	/ 145
兼听则明，偏信则暗	/ 147
用人不疑，予以信任	/ 149
信任不等于放任	/ 152
识破小人的伎俩	/ 154
责任心莫太宽	/ 156
给下属亲自做示范	/ 159
特殊人才特殊对待	/ 161
解雇不称职的下属	/ 164
巧识下属的一些方法	/ 166
善待下属	/ 169
重视年轻下属	/ 171
帮下属挖掘出他的最大潜能	/ 174
不要用自己的标尺衡量下属	/ 176
别瞧不起下属	/ 179



副手的 处事技巧

- 不要滥用职权 / 181
- 做“仆人式”的领导 / 183
- 诺言不可轻易许 / 185
- 推心置腹的交谈 / 187
- 不要随意揭下属的隐私 / 189
- 做个超级泥水匠 / 192
- “容”下之术 / 195
- 激励下属向前进 / 197
- 从细小处赞美你的下属 / 200
- 巧妙批评下属 / 202
- 赞亦有道 / 204
- 批评的忌讳 / 207
- 巧妙应对过分殷勤的女员工 / 210
- 女性员工的管理原则 / 213
- 管好女员工的八大要点 / 215

第五辑 你就是明天的“一把手”——副手的发展之路

- 要有做元帅的野心 / 221
- 优秀“大副”所须具备的九种特质 / 223
- 怎样获得“一把手”的赏识 / 225
- 要有积极的心态 / 226
- 怎样成为第一 / 228
- 小手段 VS 大成功 / 232
- 学会“委曲求全” / 234
- 勇于自我挑战 / 236
- 时刻不忘给自己充电 / 239
- 做个高枕无忧的第二 / 240
- 选好搭档，财源滚滚 / 242
- 做一流的二号还是二流的一号 / 244

第一辑 如履薄冰——准确把握副手的职业定位

第一辑

如履薄冰

——准确把握副手的职业定位

有这样一群职场中人，他们低调、神秘，常常隐匿在公司“一把手”的光芒之下，不动声色地享受着“一人之下，万人之上”的优待，无私奉献着自己的智慧和精力，但他们却常常处于一种进退两难的境地，面对上级的指责，面对下属的抱怨，他们无处诉苦，只好一个人默默地忍受……

郁闷的打工皇帝

现代社会，人们把应聘到企业工作称为打工，打工的概念很笼统，其包含的阶层也是高低不同，给别人刷盘子洗碗叫做打工，在高级写字楼里上班也叫打工。而打工的最高境界，莫过于成为一个企业或集团中“一人之下，万人之上”的副手了，到了这个级别，用“打工皇帝”来称呼，是一点也不为过了。不但大权在握，还能一呼百应，财源滚滚。但是高处不胜寒，越是位高权重的“皇帝”



副手的处事技巧

们，却越常常有着不能言说的尴尬，于是有人被贬下马，从此销声匿迹；有人另投别处，前途未卜；有人独自创业，却遭前任“追杀”；有人功成名就，却感慨万分……林林总总，结局让人感叹，原来“皇帝”也难做呀。下面这些案例就是打工皇帝们各自不同的命运。

1. 落马狂人万明坚

2004年12月，TCL通讯宣布，万明坚因健康原因正式辞去曾经冠于其名前的一大串职务。手机“狂人”万明坚下课了。除了TCL集团副总裁一个虚职外，他身上所有的实权，悉数交出。

万明坚在TCL手机舞台上只表演了5年。五年间，在万明坚带领下，TCL牌手机从无到有，到中国内地第二大手机制造商。2003年，TCL手机销售980万部。万明坚毫无疑问是一名优秀的企业家。否则，即便有TCL这个平台，即便有各种产业机遇，没有万的因素，TCL手机也不可能有今天。

然而，从巅峰到低谷，也不过转念之间。欢笑还凝聚在嘴边未散，手机行业的冬天已经来临。2004年，中国手机业遭遇寒冬。TCL手机的销售量大幅下降，这或许是万明坚下课的直接导火索。

但是，还有一些深层的原因，比如作为“皇帝”的万明坚性格张扬、豪爽、讲义气，处理事情果断坚决，采用刚性管理风格，这在树立其权威的同时也给人张狂的印象，使其在TCL企业内部颇受诟病。

万明坚不过是个职业经理人，业绩不好就得下课，尽管他持有部分公司股权，尽管他把企业管理得井井有条，极具市场穿透力，但是，万明坚的性格确实与TCL的企业文化格格不入。某些评论认为，万明坚的落马是狂人的性格悲剧。

2. 惨淡出局的李汉生

在1999年4月“空降”至方正之前，李汉生是惠普中国的金牌

经理人——自 20 世纪 80 年代末加盟惠普以来，李汉生将惠普的营业额从 400 万美元做到 5 亿美元。

1999 年 5 月，李汉生放弃惠普中国公司副总裁身份，以年薪 600 万港币就任方正集团副总裁、方正电子总裁，被誉为“中国 IT 第一空降兵”。

但惠普的成功并不意味着李汉生就能做好方正的 CEO。在他上任的两个半月内，方正 400 多人被裁减、原有的 10 多个副总裁全部被罢免。这一切不可能不造成方正的人心混乱，人事不稳。同时，为了压缩成本，方正迪成的整个系统集成业务被砍掉。从而导致的是大区总经理辞职，李汉生被称为“屠夫”和“刀斧手”。

显然，李汉生忘记了自己所处的是一个国有的校办企业，他把很多复杂的问题简单化了。在他看来，方正什么都不缺，只是缺管理。只要在根本上改变方正民主有余、集中不足以及经常上演“办公室政治”的校园文化，就能将方正妙手回春。事实上，他只看到了事情的一个方面，一个简单的层面而没有触及到更加深层的原因。他也太看重自己的能力和影响力，或者，在他入主方正之初，人们就对他抱有过大的幻想，而在他的轰炸式扫荡和“除草”行动上所起的作用并不是特别大的时候，人们已经把他孤立到一个狭小的空间里。在这个空间里他可以振臂高呼，但不一定会有响应者。北大方正毕竟是一个拥有浓厚政治色彩的企业，人们的思想也不会在短时间内就得到转变。

作为成功的外企职业经理人，李汉生加盟国企，被寄予了带领方正“过管理关”的重任。此后李汉生大刀阔斧地裁员、砍项目，并抛出一揽子进军互联网的计划。尽管较好地遏止了方正的实际亏损，但终因变法触动太深，遭致极力弹劾。16 个月后，李汉生默然离开方正电子，出任方正正在香港刚收购的公司——方正数码公司总裁，2002 年 8 月，他最终抱憾彻底从方正出局。



副手的处事技巧

很多人为李汉生抱不平，认为他的运气实在太差了，高层冲突、元老难题、业务下滑、东西方文化的差异等等都让他碰到了。但公正地说，李汉生离去的众多因素中，有太多看似偶然的必然因素：过分自信决定他走错棋而自己浑然不知；迷信管理而在造血上的淡视等等。他的出局，不能简单地归结于方正层出不穷的企业内斗，更不能想当然归结于外企经理人的水土不服。

事实说明“空降兵”在企业文化等方面融不进去。

3. 悄声跳槽的郭谦

2004年11月10日，北京现代的常务副总经理郭谦突然递交辞呈，宣布离开北京现代。清华出身的郭谦为人低调，从不刻意突出自己，他的沉稳务实，独当一面的工作能力，在一汽备受赏识。

郭谦于2002年加盟北汽控股，任副总经理。在北汽控股与韩国现代合资谈判的过程中，郭谦是中方主要负责人之一；北京现代成立后，郭谦任常务副总经理，作为创业元老，是仅次于董事长徐和谊的中方第二号人物。他率领的销售部门在市场上左右逢源。他的辞职来得很突然也很安静，但却无法阻止身后的轩然大波。后被证实，郭谦已转投德国大众。

这也说明了郭谦这类国内职业经理人对于跨国公司的价值所在，大众若选择郭谦，看中的正是其对于国内市场的熟知以及其个人和德系企业的相容性。在销售策略上，它们需要更专业的职业经理人来完成日益艰难的销售目标。

4. 自立门户的杨杰强

1989年，杨杰强和同仁四人租用“乐百氏”商标创办了中山市乐百氏保健品有限公司，十几年间，他们把乐百氏从一个投资不足百万元的乡镇小企业发展成中国饮料工业龙头企业，频创奇迹。杨杰强成为乐百氏董事兼营销总经理。

杨杰强在他的营销生涯中，曾经数次在风口浪尖上因为“弄潮”

而成为风景。2000年3月，乐百氏与法国达能公司正式签订协议，共同投资组建“乐百氏（广东）食品饮料有限公司”，由法国达能公司控股，由乐百氏集团经营管理，杨杰强变成了市场拓展总部总经理。同年11月30日，杨杰强和当初创业的“四龙一凤”又宣布同时辞职。1年后，杨杰强又牵头“二次创业”，成立“我点（中山）食品公司”，出任总经理。

杨杰强在乐百氏创造的辉煌业绩大大抬高了新公司的起点，而且新公司的高层几乎都来自乐百氏，这些都转换成我点公司的无形资产，成为新公司的竞争优势，但是，杨杰强和他的新团队面临的一个挑战是：能否从操盘一个大企业顺利过渡到创建一个小企业。毕竟新公司无论规模、知名度以及公司的各项管理体系都无法与乐百氏相比，一个新的小企业面临团队建设、成本控制、开拓市场等很多和成熟的大企业不同的问题。这些虽然都是杨杰强曾经经历过的，但环境变了、自身条件变了、心态也不同了，简单的重复自然是行不通的。进行角色转变有时候难免会错位。

世事难料，沧桑变幻，在企业的王国里，仍然在不断上演着“皇帝”们或辉煌或谢幕的场景，于是“皇帝”们茫然了，道路茫茫，我的路究竟在何方？

2号人

“打工皇帝”不好做，虽然看似风光，但背后的付出是与得到成正比的，甚至是大于所得的；而一个不小心，就可能惨遭出局。做副手，讲究的可不仅仅是个人能力，它是多方面综合能力共同作用的结果，要想“皇位”坐得安稳，还得理论联系实际，在摸索中前进。



副手的处事技巧

“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。

2号人

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”。

决策的第一执行者

决策的有效实施，离不开执行者，在团队中，“二把手”就是第一



副手的处事技巧

执行者。在实际管理中，决策意图能否得到完美实现，跟“二把手”执行决策是否有效密不可分。另外，执行决策的过程，也是“二把手”锻炼成长、展示才能、树立威信的机会。只有把自己的智慧和能力付诸于成功的决策执行中，“二把手”才能得到上司的认可和下属的信服。

作为“二把手”和企业管理的执行者，最重要的是“找准自己的位置”，时刻谨记切勿过分骄傲，把心态放正，永远以企业目标为中心。多关注事物根本性的东西，放下枝节性的东西，就更容易找到解决问题的路径，从而能够使具体的执行更容易见到成效。

“二把手”要想很好地实施执行力，就要主抓善于指挥和及时反馈两个方面。

要做到善于指挥，一是要勤于学习，熟知企业的战略方针，清楚地明白企业的发展方向，明确分管工作的性质、任务、范围和要求，确保分管工作有秩序地进行。

二是要精通业务。“二把手”的工作往往都有业务性，而且有的对业务性要求还很高，因此“二把手”必须成为相关业务上的把关人、技术上的带头人、难题上的攻关人，成为真正的行家里手。要达到这个目的，就要加强对国内外同行业的先进技术的了解，对执行工作中业务上的问题进行科学处理。

三是要敢于负责。各种问题只要一经决策，“二把手”就要挺身而出，全力组织实施，每项工作都要有布置有检查，有总结，善始善终。要以高度负责的精神，集思广益，带领部属千方百计按时、保质、保量完成任务。遇到问题时，要冷静沉着、多谋善断、妥善处理。对于那些不容易把握和解决的问题，“二把手”要主动接触、摸清情况、找准症结，为“一把手”的正确处理奠定基础。绝不能因为怕丢面子而不敢介入，或瞻前顾后，犹豫不决，或者是自己只做传声筒、收发室，把问题推给上级。在日常工作中，要大胆负责，果断处理。