

人 · 在 · 职 · 场 · 系 · 列

R E N Z A I Z H I C H A N G X I L I E


YIRENZHIXIAZHONGRENZHISHANG

# 一人之下，众人之上

「程庆中 著」

团队“二当家”谋事智慧




 现代出版社

“人在职场” 套餐之二

# 一人之下，众人之上

——团队“二当家”谋事智慧

程庆中 著

 现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

一人之下,众人之上:团队“二当家”谋事智慧/程  
庆中著. —北京:现代出版社,2007.5

(“人在职场”套餐)

ISBN 978-7-80188-695-8

I. 一… II. 程… III. 领导学 - 通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 036151 号

---

策 划	涂卫东
著 者	程庆中
责任编辑	张桂玲
出版发行	现代出版社
地 址	北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码	100011
电 话	010 - 64267325 64240483(传真)
电子邮箱	xiandai@cnpitc.com.cn
印 刷	北京新华印刷厂
开 本	645 × 925 1/16
印 张	19.75
版 次	2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-80188-695-8
定 价	24.00 元

---

版权所有,翻版必究;未经许可,不得转载

## 序 言

“二把手”是古今中外、大大小小的几乎所有组织中的一个特别的职务或人物：企业有 CEO，学校有副校长，舞台有配角，家庭有内助……

本书所说的“二把手”专指单位或团队中的副职、二号人物。这种“二把手”有着“一人之下，众人之上”的特殊地位和作用。他得听从于“一把手”，谨慎从事，也时常可以号令群雄，意气风发；他有时只属可有可无的摆设，有时却是举足轻重的关键人物；他有时显得苍白怯弱，有时则能力挽狂澜、扭转乾坤。

“二把手”要想获得、巩固自己的地位，充分显示和发挥自己的作用，需要具备智慧和力量。这种智慧包括忠诚、睿智、清醒等，其力量则来自“一把手”的信任和授权，依靠下属的服膺和支持，也需要自身的人格魅力、高超水平和必要权谋。

“二把手”与“一把手”的关系既简单明了，又微妙复杂。他们是主角与配角的关系、决策者与执行人的关系、合作与互补的关系、控制与取代的关系……有的甚至是你死与我活的关系。

许多“二把手”有自知之明，他们恰如其分地扮演好自己的角色、履行好自己的职责，在鼎力协助“一把手”成就事业的同时获得自身的功德圆满。但也有不少“二把手”因权而狂、为利而昏，以致误入歧途、身败名裂。

“二把手”之位有风险也有巨大的优势和诱惑。它是有志于建功立业者的舞台，是通向“一把手”宝座的必经之路。古往今来，它吸引着数不胜数的人为之拼、为之搏、为之喜、为之忧、为之痴、为之狂。

基于人们对“二把手”的诸多关注和预期，本书博采人类智慧结晶、奉献一己浅薄之见，就团队“二把手”的角色地位、权力职责、魅力智慧、选拔任用、谋事方略、处世艺术、升迁之道等等进行推介和探究，以期对人们认识“二把手”、成为“二把手”、做好“二把手”有所裨益。

为使本书更具生动性、启发性或警示性，笔者将一批棱角分明、有血有肉、有灵有气的“二把手”的面孔注入读者的眼帘，并通过对一些“二把手”成功事例的分析，为那些未来的“二把手”、现在的“二把手”以及想成为“一号”的“二把手”们提供参照和借鉴。

当你经过不懈努力，冲破障碍，成了团队“二把手”，并能卓有成效地辅佐主帅、引领部属、完善自我、成就团队时，那么，你离梦想——攀登“金字塔”的最高峰，还有多远呢？

2007年3月1日于榕城



# 目 录

## 第一章 在其位，谋其政，行其权，尽其责

### 第一节 团队“二号”——举足轻重的管理者角色·3

◎“舵手”眼中理想的副手·5

◎下属眼里卓越的“二把手”·8

◎配角在团队的生存法则·11

### 第二节 行使“二当家”的权力、地位与责任·16

◎合理的站位才有合理的地位·17

◎悉心构筑团队“一盘棋”·21

◎像配酒师那样“协调”团队战斗力·24

◎能“适”才能生存·28



### 第三节 左右逢源的处事艺术 · 32

- ◎与“一号”相处的艺术 · 33
- ◎与下属相处的艺术 · 38
- ◎“二把手”的八条处事通律 · 44

## 第二章 “二把手”魅力与智慧的修炼

### 第一节 人格的魅力修炼 · 55

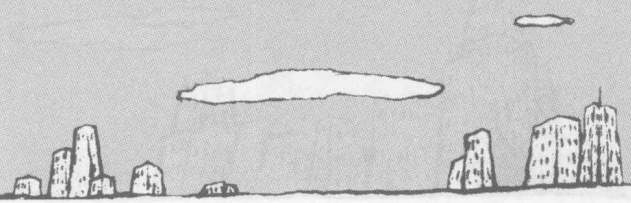
- ◎从提升个人的形象做起 · 56
- ◎请注意你的风度 · 58
- ◎性格魅力是最好的影响力 · 62

### 第二节 管理方略的魅力修炼 · 65

- ◎要有锐利的眼光 · 66
- ◎保持清醒的头脑 · 68
- ◎胸怀广阔，知人善任 · 71

### 第三节 团队管理中语言说服的魅力 · 75

- ◎要有管理者的起码自信 · 76
- ◎要学会边说边变 · 77



◎要有“说到做到”的语言信用·80

◎语言魅力的修炼·82

#### 第四节 如何打造个人的综合魅力·86

◎从平易近人中展示亲和力的魅力·87

◎从积累知识体现智能魅力·89

◎身先士卒中衬托胆略魅力·91

#### 第五节 谨防消耗个人魅力的四大瓶颈·94

◎误读“树挪死，人挪活”·95

◎因“水土不服”而失意·97

◎创新“高烧”招人烦·99

◎为“清闲”而惶恐·101

### 第三章 “将相和”管理之道

#### 第一节 王道即权道·105

◎“一把手”分权的艺术·106

◎“一把手”让权的艺术·109

◎“一把手”集权的贻害·112





◎起动卓越的 CEO “外脑” · 115

◎极度反思：团队“一把手”五宗罪 · 117

## 第二节 “二把手”应以“执行”为天职 · 122

◎执行力决定团队成败 · 123

◎团队执行力的关键是“二把手”的执行力 · 126

◎执行就是要担负起责任 · 128

◎提升执行力的五要素 · 131

◎提防消耗执行力的八种误区 · 134

## 第三节 “二把手”运筹帷幄的决策攻略 · 137

◎有决断力才有管理魄力 · 138

◎深谋远虑妙筹划 · 140

◎集思广益做决策 · 143

◎搜集信息依据，增加决断力 · 145

## 第四节 “二把手”危机管理攻略 · 151

◎应急决策的原则 · 151

◎决策失误善补救 · 154

SII · 雷汉的决策“一把手”





◎“板凳”人才也是赢家之本·203

◎杰克·韦尔奇用人战略的启示·206 英 章四第

## 第五章 跨越沟沟坎坎的升迁之道

第一节 进入“二号”之门·213

◎忠诚度决定一切·214

◎“准二号”应具备的基本能力·219

◎要“进门”，先从好习惯练起·221

◎在稳步中走马上任·224

第二节 在基层建立起自己的人脉·228

◎在人际关系中增强影响力·229

◎展现亲和力·231

◎用知识技能营造团队的向心力·234

◎做个积极的“两面派”·239

第三节 职位应在更高处·244

◎寻找升职的试金石·245

◎给自己安个“充电器”·248



◎有节有度行使管理职权·250

◎优化与老板的关系·254

◎让老板赏识的秘笈·258

◎怎样让老板投你一票·260

## 第六章 良禽择木而栖

### 第一节 莫在一条道上走到黑·267

◎世界已进入人事动荡时代·268

◎“做鸡”之“猴”通鉴·271

◎此处不留爷，自有留爷处·274

◎离职时机，你准备好了吗·277

◎出走了，别以为“出头”了·282

◎人走了，常“回家”看看·287

### 第二节 此离彼合，“空降”奇兵·292

◎平移式“空降兵”·293

◎填充式“空降兵”·297

◎中国“空降师”批判·300



## 第一章 在其位，谋其政，行其权，尽其责

“舵手”眼中理想的副手

下属眼里卓越的“二把手”

配角在团队的生存法则

合理的站位才有合理的地位

悉心构筑团队“一盘棋”

像配酒师那样“协调”团队战斗力

能“适”才能生存

与“一号”相处的艺术

与下属相处的艺术

“二把手”的八条处事通律



## 第一节 团队“二号”——举足轻重的管理者角色

“在其位，谋其政，行其权，尽其责”——这是任何一种团队任何一级管理层领导所必须具备的品德与起码的操守。

一直以来，大多数人都习惯性地目光关注于团队中的“一把手”身上。尤其是那些大型的、成功的团队，“一把手”大多被誉为团队中的精神领袖、领路人、决策者、总设计师，自然要占尽团队的风光。但是，如果我们深入到团队中，就会发现，在“一把手”的身后，站着一批真正的智囊人物——这批智囊人物能上能下、能里能外、能屈能伸、能方能圆；他们不是团队的最高统帅，但却是统帅身边不可缺失的参谋；他们不是出头露面的风云人物，但却是出头露面的人物的精心缔造者——他们就是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第二把手。

常言道：“一乎水，二乎舟，水可以载舟也可以覆舟。”如果把这句话引至一个团队的人事结构上，

人们就很容易联想到“一把手”和他的副手以及下属之间的关系。

我们姑且把团队人事关系比作水与舟的关系，那么团队里的下属是水，老板则是水中之舟。老板能把团队引向何方，这在很大程度上取决于下属对老板的态度。但当人们有心往深度再作揣摩，一连串新问题便窜出来了：什么样的水可以载舟，什么样的水可以覆舟？抑或，什么样的舟会被水所载，什么样的舟会被水所覆？于是，人们必然要在舟和水的关系当中再度寻觅一种潜在的介质。这种介质就是风！

谁是风？一人之下，众人之上的副手是也！

副手，正是团队中处在“一手牵着‘一号’的手，一手牵着下属的手”的“纽带”的位置，也正是他的“直迂相济”，把“关上”与“顾下”结合起来，才使得团队这部庞大的机器得以正常的运转。因此，有人又把副手比作团队的“二号人物”。

撩开“二号人物”的神秘面纱，我们不难发现，在许多时候他既是“一号”所倚重的智囊与助手，又是业务上的中坚，同时还是同僚与下属的贴心人。在团队的各项工作中，没有“二号”的参与，仿佛就多了一份缺憾。

称职的副手总是在不经意间把自己的价值深深地刻进同仁们的心脾之中——没有他们，团队就会首尾脱钩；没有他们，团队的运行就会迷失方向——他们



才是团队的核心与灵魂；他们才是团队中飞扬的旗帜；他们才是团队的隐在一把手下的真正脊梁！从这个意义上讲，老板的副手正无愧为舟、水之间不可小觑的风。风刮得不好，水必将覆舟；风刮得好，又何尝不可见“方舟行云流水”呢？正因为如此，我们才由衷地感叹：老板的副手——此等职位绝非等闲之辈所能及也！

## ◎ “舵手”眼中理想的副手

副手辅助“一把手”工作责无旁贷。辅助者的任务在于行之有效地协助“一把手”。“协助”一词具有多种的含义，如接受老板的命令，协助老板处理杂务，为老板提供合理性建议等。副手都必须正确领会老板的意图，否则有时会因协助不当而节外生枝，引起不必要的麻烦。老板就像一艘船的舵手，那么他在选定自己的副手时，在“辅助”作用上就会做各种考核。一般而言，“舵手”眼中的理想的副手有如下几方面：

1. 他应该是具有职业修养的 团队“舵手”都希望自己的副手首先必须是一个职业人，这是毋庸置疑的。要对自己的职位、职责负责，这包括一个人的综合能力、道德品质、职业忠诚度等多方面。诚信，应该说是副手的金字招牌。在西方国家，游戏规则比较规范，一旦玷污了这块招牌，则意味着副手个人职业生涯的终结，而奠定诚信基石的就是副手良好的职业道德与操守。另外，“舵手”还很忌讳副手因为与其出现矛盾而跳槽。一般而言，“一号”是出于信任才钦定“二号人物”