

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书

| 企 业 副 手 |

角色分析与管理之道

企业领导角色分析研究组 编著

QIYE FUSHOU

QIYE FUSHOU
JUESEFENXI
YU
GUANLIZHIDAO



中国经济出版社
www.economyph.com

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之

企业副手角色分析与管理之道

企业领导角色分析研究组 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业领导岗位角色分析及管理之道. 副手/逢勇等编著. - 北京: 中国经济出版社, 2003. 1

ISBN 7-5017-5815-8

I. 企… II. 逢… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096786 号

责任编辑: 聂无逸 (手机: 13701326619)

**《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之
企业副手角色分析与管理之道
企业领导角色分析研究组 编著**

*

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

1/16 26.25 印张 340 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5815-8/F·4670

定价: 45.00 元

企业领导角色分析研究组名单

主要执笔人：

杨柏生 郑启明 吴玉杰 刘玉兰 侯毅
逢勇 杨军 李琦 于涛 戴永良

参加写作的人员：

王娟 冯颖如 胡磊 许敏敏 王静
任淑清 郑晔 徐振宇 王妍 谢文辉
宋稟辉 王贵琪 李天艺 钱伟忠 任锡源
程竟 石小玉 张勇武 郭凡 王丽青
付琳 孙静 辛鹏 王强 李伟
赵春菲 张鲁欣 魏政 郑静 张晶莲
陈菁 邢和明 朱石友 马丽霞 李洁
魏强 公茂江 康健 徐若洪

目 录



第一章 术势之辩：把玩公司政治的魔方

- 第一节 公司政治——全球企业的一个痼疾… (1)
- 第二节 副手的困惑——在公司政治中走钢丝 (8)
- 第三节 优势的营造——确立自己不可替代的地位 …… (14)
- 第四节 积极的应对——把握自我，择木而栖 (24)



第二章 为相之道：作为副手的角色认知

- 第一节 功能与使命——明确副手角色的定位 (29)
- 第二节 观念与环境——环顾副手角色的舞台 (38)
- 第三节 组织的二传手——副手的第一角色… (49)
- 第四节 管理的缓冲带——副手的第二角色… (55)
- 第五节 领导的智囊库——副手的第三角色… (61)
- 第六节 士气的凝聚者——副手的第四角色… (66)
- 第七节 冲突的协调人——副手的第五角色… (76)



第三章 内省之明：副手的个性心理与情绪机理

- 第一节 心理因素对角色扮演的影响 (87)
- 第二节 气质的测量——认识你的个性心理
特征 (90)
- 第三节 情感的维度——认识你的情绪机理
特征 (106)
- 第四节 副手必备的个性心理与情绪机理... (117)
- 第五节 副手必须防范的几种心理失衡状态 (125)
- 第六节 副手个性心理的修炼与调适 (134)
- 第七节 副手情绪机理的干扰与自控 (141)



第四章 辅佐之术：处理与领导关系的艺术

- 第一节 从盛德到容悦——四级行为模式的选择 (156)
- 第二节 “理解万岁”——一个永不过时的根本法则 (161)
- 第三节 知波知己，双向期待——磨合与领导关系的四部曲 (164)
- 第四节 处理与领导关系的基本原则 (173)
- 第五节 处理与领导关系的方法与艺术 (187)
- 第六节 与几种类型的领导的相处之道 (212)
- 第七节 处理与领导关系的戒律 (219)



第五章 共舞之谋：处理与同级关系的艺术

- 第一节 气泡原理——人际心距与人际空间 (222)
- 第二节 同级关系模式的营造 (225)
- 第三节 利益的基石——同级合作的发动机 (227)
- 第四节 情趣的契合——同级合作的润滑剂 (230)
- 第五节 处理与同级关系的基本原则 (231)
- 第六节 处理与同级关系的技巧 (239)
- 第七节 与几种类型的同级的相处之道 (247)
- 第八节 处理与同级关系的戒律 (257)



第六章 统御之策：处理与下属关系的艺术

- 第一节 洞察副手与下属关系的特殊性 (265)
- 第二节 明悉下属对副手的需求 (270)
- 第三节 破除“夹板”困境的处方 (272)
- 第四节 处理与下属关系的基本原则 (277)
- 第五节 处理与下属关系的沟通技巧 (279)
- 第六节 与几种类型的下属的相处之道 (301)
- 第七节 处理与下属关系的戒律 (311)



第七章 越位之戒：副手角色的混串及其矫正

- 第一节 角色混串理论与副手角色的混串... (313)
- 第二节 解读副手角色的上行混串 (321)
- 第三节 解读副手角色的平行混串 (327)
- 第四节 解读副手角色的下行混串 (336)
- 第五节 解读副手角色的缺位混串 (342)

第六节 副手角色混串的危害与矫正技巧… (345)



第八章 前程之望：升迁的权势与资源准备

第一节 锦绣前程——无庸讳言的升迁欲望 (358)

第二节 副手升迁的类型、形式与途径 …… (368)

第三节 杠杆还是障碍——领导在升迁中的
作用 …………… (381)

第四节 副手升迁的权势积累 …………… (394)

第五节 副手升迁的资源准备 …………… (404)

第六节 心态与行为——如何胜任升迁后的
角色 …………… (407)

第一章

术势之辩：把玩公司政治的魔方

第一章
术势之辩：把玩公司政治的魔方

第一节 公司政治——全球 企业的一个痼疾

公司里的政治手腕——一个不容回避的问题

一位哲人曾经不无讥消的说过，只要有两个人以上的人在一起，就会有政治。“三个女人一台戏”大概也有这层意思在里面。

公司政治在大企业也已经成为一个不容忽视的问题，无论是在世界的哪一个角落，概莫例外。

它对于企业里任何角色的人来说，也都是一个不得不面对的问题。玩弄政治会令你愤怒。或许你不喜欢运用政治手腕去图谋、操纵或追求私利。但是我们也不能不面对一项事实：如果你缺乏政治头脑，就会接二连三地遭遇问题。在最严重的情况下，缺乏政治头脑会使你孤立无援，寸步难行，无力推动事情，甚至可能被同事看成外人。正如某些人所说的：你的首要之务是保住官位。这话虽然有点过分，然而确实有道理。管理的目标虽然不是争取老板的支持，但是得到了这种支持之后，管理目标确实较易达到。

认识权力的结构，显然只是第一步。知道哪些人与这一权力结构有关则是第二步。知道如何与这些人打交道则是第三步。能够自然地和积极地运用这一权力结构，就能产生影响力。有影响力的人一般都会尽量在一个组织中八面玲珑。他越受到大家的重视，他的工作就越顺手。如果你轻蔑某位重要人物，他就很可能暗中扯你的后腿和中伤你，使你推行的方案遭到失败。因此聪明的人常常不会直接找总经理，而会找接近总经理的副总经理。有政治头脑的人都知道，权力时常都是操纵在最高主管之下的一两个阶层的人手中。

找出适当的人以及知道如何应付某种情势，常常都是同时发生的步骤。以下就是证明：

你正在跟权力最大的第一号人物说话，但是也意识到第二号权力人物的存在。“陈经理，我有一个方案可能涉及你这一部门。（扼要地说明。）你现在也许还不想插手，但是我在采取进一步行动之前，必须先跟你商讨一下。你能否拿出一点时间，或是我把初步工作先跟老刘沟通一下？”

这是方式之一。另一方式是：

你在跟第二号权力人物谈话，而他则是第一号权力人物手下

一员大将。“老刘，我现在有一个方案，可能涉及到你这一部门。（扼要他说明。）我知道你想先了解一下，我也很希望你能表示意见。你认为我们应该如何讨论一下？陈经理呢？他是否也愿意了解一下这个方案？”

以上是截然不同的两种方式。

这两种方式之间的选择是一种政治意识问题。优秀的副手会培养这种意识，有效的副手会运用它。这种意识会影响到相互之间的关系，以及工作的成败。它会造成胜或败之间的区别。当适当地加以运用时，它会替你带来成功——不但在初步接触是如此，就是在其他方面也是如此。

譬如你有一个需要跟其他部门协商的问题去问一位有着敏锐政治判断力的经理，你问他：“你希望亲手处理这一问题，或是由我来处理？”即使这一段话也带有政治味道。

回答的方式有很多种：

1. 我要亲自处理，然后我会把处理的结果告诉你。
2. 你处理就可以了，但是要把进行的情形随时让我知道。
3. 我们一起处理。我会打电话给部门经理，开始推动这件事。
4. 我们一起处理。你打电话给杜秘书，请她通知有关人员开会。
5. 让我打电话给老刘，看看他们的意见如何。

找适当的人去接洽适当的人，就是一种政治头脑。这并非只是表示要透过关系，也不单是责任的授予，而是透过行动环节去进入行动的核心——既不排除，也不引入不适当的人。这是知道从上面开始着手；或是从中间往上着手。这是非常敏感的把脉工作。

有政治头脑的人会在公开讨论之前，先确知谁到时会持异议，并且先与他沟通。例如在任何群体中，都会有人拥有党羽，只要他赞同，别人就会随声附和。因此你在开会之前为何不先找

他沟通一番。他也许稍加修正之后才会接受。你可以私下先说服他，使他在公开的会议中支持你。这就是政治头脑。这就是有影响力的做法。

政治头脑还可以使你避免变成政治俘虏。有影响力的副手不会欠下政治债，特别是那种难以偿还的政治债——例如你帮我这个忙，我会偿还你这个人情——这是一种非常拙劣的交易方式。真正有影响力的人，一般都会促成双方合作的态度，当时就把人情债务偿还了。

精明有效率的企业副手还会采用另一方式运用政治头脑，这就是授权。他如果知道某位部门经理有点看不起下属时，就不会叫他去和下属接洽。他也不会派不适当的人去接洽事务。他也许会派一位六职等的人去向一位十职等的人索取资料，但是他回头至少要派一位十职等的人去推销某个构想。

再看看有政治头脑的副手如何选人。由于认识到人缘的重要性，因此他在选人时，会把一个人的人缘看得比他的技术能力还重要。

有政治意识的副手还能抓住时机——提出某一方案，或推销某一构想的适当时机。有的人上午去接洽最好；有的人则要下午才好。有人喜欢午餐时谈事情，有人讨厌下午谈复杂的事。有人喜欢早些得到通知，以便能在决定之前先有充分思考的时间；有人非待事情逼在眉梢，才会有所决定。

有经验的副手经常这样来做：先拟妥许多接近完成阶段的方案，但是由于问题尚未严重到引起大家注意的地步，先不提出来。这种方案也许永远不会提出，然而当时机成熟时，就可以立刻拿出解决方案来。这也许是政治头脑一种温和的表示方式，而高明的政治手腕经常都是不露声色。

有效率的副手不但关注朝上和平行的影响力，也应该关注朝下的影响力，还应该利用责任共同分担的方式争取属下的合作，而非利用政治权术，使得下面的人勾心斗角。

谈到公司政治，就不能不谈到随着公司规模扩大，而日渐成长的派系，一般来说，派系的领导人不会意识到自己派系的存在；但是有时候他们确实意识到它的存在，而且会加以鼓动。一位低级主管如果侧身于某位高级主管的羽翼之下，别人会为了政治上的权宜之计，而在许多方面对他另眼看待。他这个人有后台，我们别去惹他。就是一种政治性规劝。一家公司中的主管如果都在进行这种政治性交易，实在是不幸之至！

权力政治的明显缺点就是权力并非永远不会消失。今天的圈内人，明天可能就是圈外人，今天的盟友到了明天也许就成了死对头。这种政治忠贞在短期内也许颇有效用，但是从长期的角度看，却是贻害无穷。

木秀于林，风必摧之——不要做公司政治的牺牲品

当一个企业副手是利用他的政治头脑来穿过各种关系的迷阵时，他才能够在整个公司的工作中游刃有余。同时也要注意在“鲜血淋淋”的公司政治中，应该提防的一些问题：

- a. 不要锋芒太露；
- b. 尽量不要伤害大多数人的利益；
- c. 要靠朋友，哪怕朋友是“坏人”；
- d. 要学会牺牲，甚至有时候要牺牲好人、牺牲朋友。

中国有古训曰：“堆出于岸，流必湍之；木秀于林，风必摧之；行高于众，人必非之。”古训对于中华民族来说，永远是有借鉴意义的。下面我们分析三个不同的例子：

A是南方一个大企业的部门经理，其思想意识非常超前，为人非常正直，而且敢于说话。这样的人每个企业都有，在一个时期，他上升的非常快；公司做组织变革，A主动请缨，担任项目经理，按照非常现代的理念，对公司做了改造，也得罪了非常多的人。于是，大家纷纷说他的坏话，半年后，老板让他离开了企业。我们问老板为什么这样做？老板说，我知道他很好，而且也

非常优秀。但是，得罪人太多，我的改革要成功，必须有人牺牲，这样，大家心态才能平和，我没有办法。

B是北方某中型企业的空降经理人。到了企业后，非常谦逊，大家以为他没有料。B通过自己的行为，慢慢对公司作出了变革，而且争取了一批老员工支持他。改革得到了成功。但是，改革也牺牲了一些非常优秀员工的利益，他们离开了公司。我们问他，为什么这样？他说，他很清楚这些人非常好。但是改革的成功需要保守派的人的支持，不争取保守派，改革就无法成功，所以为了争取保守派，必须牺牲一些人的利益。

C刚来某外资企业。老板非常赏识，但是经过一段时间后，很多人都说他坏话，老板让他离开了公司。问老板为什么这样做。老板说，我要依靠现有的这些人做事情，如果这些人都不满意他，会影响公司整体效率。C很有才华，但是我没有办法。

上面的几个例子中，都有一些有才华的人因为不适应公司政治环境，或者说没有融入到公司政治体系当中，所以都被公司淘汰了。

公司政治的变革——企业发展的需要

公司政治气氛过盛的话，往往会影响企业的进一步发展，下面是 Oracle 公司实施 CRM 过程中面临公司政治改革需求的一个例子——“既要有公司文化方面的变革、同时也要有公司政治方面的变革。”（Oracle 公司 CRM 市场部高级副总裁 KevinRickson 先生所言）

“首先要了解你这个企业的问题在哪儿，企业的麻烦在哪儿，然后就从这些令公司感到最痛苦的地方做起。所以我们说，实施 CRM 之前，要对所实施的环境有充分的了解。在此同时，也要确保公司的相关部门能够同步的去做，而不仅仅是将旧的技术换成新的技术。在这个过程中，还会有公司文化方面的变革、乃至公司政治方面的变革。

“从 Oracle 公司自身来讲，我们有很多这方面的体验。过去只是在卖技术，虽然卖技术并不困难，因为 Oracle 的技术是很领先的。但是我们还要进行变革，我们现在要为客户提供的是一个全面的解决方案，而不仅仅是卖技术。在这种策略改变之后，需要我们的公司上上下下，各个业务部门都能够非常理解这种改变，同时也要对过去的业务流程进行重新设计。我们强调的是不要等着 IT 部门给你提出一个解决方案，然后你照着去做。而是由业务部门积极的推动 IT 部门提出解决方案，共同去实施。业务部门要与 IT 部门有一个更好的合作，业务部门的决策者要能够感觉到参与了整个公司 CRM 项目的决策过程。这里既有技术的变化，同时也有文化的变化。只有注重这几个方面的融合，才能够实现成功的变革，Oracle 是这么做的，惠普公司、花旗银行以及成千上万的成功的公司都是这样做的。

“实践证明，仅仅从技术方面来谈 CRM 是没办法取得成功的。十年以前我们已有了一些基本的技术，并把它应用到现场的销售人员和呼叫中心应用系统当中，但是不能够成功。因为在当时，各个系统之间是互相封闭的，所需要的信息拿不到，客户信息的一致性很差。由于不能够实现信息共享，再加上公司内部部门之间也有很多壁垒，所以我们提出要打破公司内部的分割墙。在这方面涉及到很多文化方面的问题，这些问题做起来很困难，比如说销售人员，过去是和客户谈条件，现在是如何与客户维持这种关系。因为那些条件在网上都是标准的东西，基本上不用谈。”

第二节 副手的困惑—— 在公司政治中走钢丝

办公室的政治技巧

你需要在遇到办公室的勾心斗角时采取新的态度。因为事情的真相常常是：一批具有各种性格和企图的人们凑合在一起，试图要完成什么的时候，勾心斗角便是不可避免的副作用。你面临的挑战是找到一个方法，游刃有余地控制并且试着享受。《当你不是主管的时候如何完成工作》一书给那些整天庸庸碌碌、无法轻松将事情搞定的人提供了些建议，下面我们给出其中几个要点。

a) 留心企业内效率很高的多数人是如何完成任务的。

J先生的父亲二战期间在欧洲担任盟军的高级供应军官。当问他有何升迁绝招时，他回答：“我用了一辆吉普车和四件冬大衣。”你说这里面有政治吗？随你如何看，反正J先生的父亲知道他的下属军官不会受冻。他儿子可能没有战争时期的那些通货，但你的办公室内成功的领导同样找到了最有效的方式。贴近观察，看你能学到什么。

b) 为你的工作的政治后果做好计划。

由于政治总归是存在的，你的工作必然不会只是单以质量为标准进行衡量。你需要充分考虑谁会来审核你的工作。有一个领

班，他在这方面颇有心得。领班知道他老板的老板对他恨之入骨，所以他将最重要的计划交给其它人做。通过这种方式，他的手指印不会出现在这些计划上，其它人得到了奖赏，而他重视的计划总能够顺利通过。

c) 要了解在参加公司政治游戏的时候，自己到底会做什么，不会做什么。

歌星肯尼·罗杰斯 (Kenny Rogers) 是一个管理学大师，当他唱歌的时候，是这么总结的，“知道何时掌握他们，知道何时折迭他们，知道何时更新他们 (指你的简历)。”对任何一个企业内的政治赌徒来说，你必须知道你的个人局限。

走钢丝——副手的境地

副手在公司中的位置是比较特殊的，表现在几个方面：

首先是权利地位上，副手可能是公司内的实权人物，是开展业务的骨干，但是不要忘记，真正掌握大权的有你的上级总经理，同时或者还有董事会。

其次在人事人际关系上，副手有一个承上启下的作用，上面不能得罪，底下也要照应好，要做好事情，不仅需要上级支持，还要下属齐心协力才可以的。

综合上述几点，副手在公司政治中的处境之难可见一斑，所以才有人用“走钢丝”来形容副手的这种两难的境地——步履维艰，战战兢兢。上层领导可能是有派系的，那么自己要不要选择派系以及加入哪一个派系，这些对于副手今后在公司的前程来说是至关重要的，但也都是未知的。Adobe 公司中国区的经理皮卓丁曾经在联想的一段经历就充分的说明了这一点：

皮卓丁于 1981 年进入北京大学计算机系，1985 年开始读王选教授的研究生，1988 年毕业进工人日报社工作，1990 年的 4 月份皮卓丁加入联想。

皮卓丁刚开始从事汉卡方面工作，深受柳传志、李勤他们的