

THE WHOLE ATTACK
STRATEGY OF
THE SECOND PERSONAGES
OF THE GROUP
NO. 2

团队2号人物

茱莉 编著

全攻略

二号人物的处事智囊，二号人物的权力解读
二号人物的人才策略，明天的你就是“一号”



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

THE WHOLE ATTACK
STRATEGY OF
THE SECOND PERSONAGES
OF THE GROUP
NO. 2

团队2号人物

茱莉 编著

全攻略

二号人物的处事智囊，二号人物的权力解读
二号人物的人才策略，明天的你就是“一号”



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

项目协调:寿乐英

责任编辑:徐海鸿

封面设计:河东河西工作室

图书在版编目(CIP)数据

No2:团队2号人物全攻略/茱莉编著. - 北京:中华工商联合出版社,
2005.4

ISBN 7-80193-249-8

I .N… II .朱… III .领导学 IV .C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020991 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

新华书店总经销

700×1020 毫米 1/16 印张:13.75 140 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-249-8/F·98

定 价:26.00 元

序言

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统称之为“二号人物”,我很佩服把他(她)们贯之于此名的人,因为这个名字对于如此种种副职的人是最恰当不过了,而且富有权威性和艺术性。

如果现在有人对二号人物的角色仍不知其名,不知其人,那就太不关注二号人物了;如果你说从来没关注过这类人,那就看看你所在的团队里扛大旗的人吧,比如说你的部门经理或主管。有关二号人物的基本定位,正如《二号人物》中所述:“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死起起落落起着举足轻重的作用的第二把手。”而且,又对“一人之下、众人之上”的二号人物在角色、魅力、权力、用人、晋升等众多层面进行了深刻的有理有据的阐述和剖析,将一副副棱角清晰、有血有肉、有灵有气的二号人物的面孔注入读者的眼帘。本书也对二号人物进行了全方位、多层面的解读,但解读的角度不同,倡导的方式不同。本书不是对二号人物的再粉饰,也不是

对当前林林总总的二号人物的过度宣传,而是对这一类人群的前程的特别关注,说到底就是为刚步入“二号”之职、正稳坐“二号”交椅及眺望金字塔顶端的二号领导指导行动,指明方向,即怎样做好二号人物。这就上升到二号人物如何行动,如何打造自己、优秀自己的问题。

任何时候,一个有理想抱负、胸怀大志的人都不甘于平庸和平凡,因为对自身的发展来说,平庸和平凡无疑是原地踏步。而在人才济济、竞争激烈的当今社会,原地踏步无疑就是落伍,落伍之后的悲哀就是被竞争力所淘汰,那就彻底跌入十八层低谷。同样,一个想优秀、想出人头地的二号人物,你的最关键行动就是努力做好你的“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,惟此才能在风云变幻、潮起潮落的商海浪潮中轻松搏击风浪。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,掌握处世技巧,善用权力标准,发挥决策作用,带动团队发展。作为团队的领军人,只有你二号人物做得到位,干得出色,企业的发展和进步才会蒸蒸日上,青出于蓝而胜于蓝。精明能干的二号人物,请始终报着这个信念:要做就做最好的。

那么,在实现自我、发展自我、优秀自我乃至最高层次将就未就之际,这个角色该如何把握呢?本书将给予二号人物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。

要想做好二号人物,就要像韦尔奇那样传奇、有感染力;像巴尔默那样干练、富有激情;像卡莉那样果敢、雷厉风行……如果用成功二号人物来称呼,他们显然是最强有力的典范。编者在书中曾多次列举了他们的精彩事例,并将这些事例融汇于林

林总总、方方面面的策略和方法之中,是因为编者在大量选取、阅读他们的故事和相关资料时,发现这些素材是最恰当的依据、最典型的激励。这对于正在激流勇进的二号人物来说,是难得的取材之源。

要想做好二号人物,除了具备基本的职业素养外,还要有智慧才能,智慧引发头脑风暴;还要有决断力,决断力催生行动;还要有执行力,执行力决定成败;还要有处世技巧,技巧闪耀艺术的方法;还要有人才观,善用人者为天下,如此种种,概说不尽。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……那么,你牢牢把握今天的辉煌,去成就明天的梦想——挑战“金字塔”的最高处,还难吗?这些睿智的精华之论及蕴含的巧妙指引在本书中皆有体现。

本书不同于严肃的管理类或无聊的励志类的精神“充实物”,因为解读团队中“二号”管理者的配角地位,以及掌握做好二号人物的技巧和策略实在太重要了。本书最大的愿望就是,让发展中或进取中或迷茫中的二号人物,切实感受到企业管理方法的精髓和魅力,并从中汲取养分来培植你的事业和人生。

编者

2004年11月于北京

目 录

序言 要做就做最好的 \ 1

第一章 二号人物的角色魅力

商海中的智能人 \ 1

◎多功能的“NO.2” \ 2

◎甘为“一号”当配角 \ 6

◎一棵可以乘凉的大树 \ 9

◎“二把手”的实战要领 \ 11

智慧生存的修炼 \ 14

◎“师爷”的智慧谋生 \ 14

◎利用“外脑”谋霸业 \ 16

◎“和稀泥”的艺术 \ 18

◎起死回生的责任效应 \ 21

旗舰魅力的打造 \ 24

◎人格魅力迸发影响力 \ 25

◎形象魅力提升影响力 \ 27

◎举止风度彰显性格魅力 \ 30

◎打造魅力四射的“NO.2” \ 32

第二章 二号人物的决策艺术

运筹帷幄善决策 \ 37

◎执行力是成败的关键 \ 38

◎打破执行不力的瓶颈 \ 41

◎给决断力一个魄力 \ 46

◎收集依据做决断 \ 49

◎迸发新的思维模式 \ 53

应对决策全攻略 \ 56

◎深谋远虑妙筹划 \ 57

◎集思广益做决策 \ 59

◎应急决策化尴尬 \ 61

◎决策失误善补救 \ 65

第三章 二号人物的处世智囊

排忧解难的能手 \ 71

◎平衡关系在于“和” \ 72

◎以“德”服人,得人心 \ 76

◎兼顾“出气筒”与“灭火器” \ 78

◎把纠纷灭于萌芽状态 \ 82

处世艺术的行家 \ 84

◎把握“人和”艺术 \ 85

◎采撷“容”人之道 \ 88

◎走近下属的心灵深处 \ 90

◎广结人缘的秘诀 \ 93

兼顾上下的双面人 \ 95

◎玩弄权术者自焚 \ 95

◎“顺昌逆亡”危害多 \ 99

◎走出事必躬亲的误区 \ 101

◎做个好样的“两面派” \ 105

第四章 二号人物的权力解读

把握权力运行规则 \ 112

◎优化与上司的关系 \ 113

◎潇洒分管你的权 \ 116

◎以非权力赢得威信 \ 119

权力不能承受之重 \ 124

◎授权是减压的良药 \ 125

◎练好授权的基本功 \ 128

◎用好放权这块挡箭牌 \ 131

学会批评与赞美 \ 135

◎巧妙批评泯恩仇 \ 135

◎赞美是激励的驱动器 \ 140

◎端平一碗水的公理 \ 143

第五章 二号人物的人才策略

识英才者为俊杰 \ 148

◎慧眼识才在于细 \ 149

◎给微瑕之玉一片天 \ 154

◎成功“二号”选人经典 \ 155

“非常”用人之策略 \ 159

◎做挖掘潜能的掘土机 \ 160

◎用对你手中的“棒子” \ 164

◎慷慨亮出你的信任 \ 167

◎另类人才也是材 \ 170



◎善用才者得天下 \ 173

第六章 明天的你就是“一号”

挑战金字塔的顶尖 \ 178

◎秀出你自己 \ 179

◎勇争“第一”的霸气 \ 182

◎我向上我成功 \ 185

◎成功的“空降兵”模式 \ 188

通向“一号”之门 \ 192

◎让“一号”赏识你 \ 193

◎时刻给自己“充电” \ 196

◎“小手段”也能升天 \ 200

◎寻找升职的试金石 \ 204



第一章 二号人物的角色魅力

当今,在风起云涌的商海大潮中,在人才济济的团队里,在一号人物的背后,活跃着一批真正的智囊人物,如 CEO、总经理、二把手、助理……他们虽然不像一号人物那样经常抛头露面、风光无限,但却是整个团队精心的缔造者;他们虽然不是团队的一号拍板人,但却是一号身边不可缺少的高参。在领导团队发展的过程中,这批智囊人物可谓是智勇双全,运筹帷幄,游刃有余,大显身手。如戴尔的“秘密武器”罗林斯,比尔·盖茨的好搭档巴尔默,还有被称为“全美最有权力和魅力”的惠普前 CEO 卡莉·费奥瑞纳等,都是大企业叱咤风云、呼风唤雨的掌舵人,他们被贯名为“二号人物”。在他们身上,散发着无穷的智慧和魅力。纵观职场风云,二号人物所起的作用,足以在团队里树起一面大旗,撑起一片天空,在关键时刻能够挺身而出,掌控时局。这就是优秀二号人物的独特潜质所迸发出来的魅力和影响力。

商海中的智能人

俗语说:水能载舟亦能覆舟。引伸意为,统治者是船,人民大众是水,水可以使船平安地航行,同样也可以使船没入汪洋大

海。无数事例证明,不管是政权,还是企业,其前途和命运最终取决于人心向背,而人心向背取决于领导者如何领导,如何决策。秦王朝之所以在一统天下之后很快覆亡,是因为秦始皇认为“天下乃一人之天下”;相反,唐太宗之所以能创造出“贞观之治”的太平盛世,在于他懂得“载舟覆舟”的道理。

显然,在商海浪潮中,领导是舟,员工是水。舟能否顺利地扬帆远航,领导起关键作用。有人说,在一个团队中,一号领导是拍板人,二号领导是掌舵人。看来,二号人物是团队发展和前进中的关键人物。因此,二号人物要做好这个掌舵人,使舟搏击风浪,勇往前行,并非等闲之辈能够把握的。从这个意义上讲,二号人物非同寻常之人,他(她)的角色应该是多重性的,他(她)的职能应该是智能型的,他(她)的作用应该是举足轻重的。可以说,二号人物既是一号的智囊与助手,又是团队中的骨干,同时还是同僚与下属的贴心人。这一兼多职的角色决定了二号人物必须是多功能的智能型人物。在团队的各项工作中,没有二号人物的谋划,就会多一份风险;没有二号人物的领军,仿佛很多工作难以敲定。所以,他(她)的价值和作用已不言而喻。

由此可见,二号人物是团队的领路人,是团队的智能人。企业的命运和前途就掌握在这类智能人手中。

◎多功能的“NO.2”

无论在哪个团队里,一号人物始终是众人关注的焦点,因为一号人物是团队的首脑、拍板人。殊不知,一号人物背后的二号人物身兼多功能,在团队中起着中流砥柱的作用。下面让我们看看“二号”的职能吧。

1. 团队的掌舵人

在广阔无边的商海里,如果把一个团队比做一艘前进中的航船,那么一号人物就是船长,二号人物则是舵手。航船能否平安、顺利地航行,二号人物起决定作用,可以说,二号人物身负重任,要不偏不倚地引航前行。在行程中,二号人物要根据一号发出的指令,矢志不渝地去执行并付诸实施,同时,二号人物作为名副其实的掌舵人,必须专心致志、毫不松懈地握好舵盘,根据情势随时调整好方向、速度等,保证团队这艘巨轮在风浪中顺利航行,向预定的目标驶进。不管遭遇什么样的困难,二号人物都要坚定信念:做好掌舵人,引领好团队。

诚然,船长下达的每项指令,都要靠舵手即二号人物去严格执行。二号人物要以大局为重,运筹帷幄,让每一项指令都得以完美实施。如果没有称职的二号人物,恐怕团队的前程就不光明了。团队在前进中,难免会遭遇风浪袭击,这时候,二号人物要敢于挺身而出,迅速做出决策,避开风险,扭转时局。从这两方面来说,对二号人物提出了更高的要求:做一个优秀的掌舵人。

2. “一号”的好搭档

在职位上,由于二号人物位居第二,是一号人物的副手,也是一号的左膀右臂,所以,二号人物要把自己的职能发挥到尽善尽美,就得做好一号的好搭档。在微软帝国,如果要问谁是盖茨的左膀右臂?无疑是斯蒂夫·巴尔默了。也正是这位认准目标就勇往直前,虽不精通软件技术但却有本事率领企业开拓市场,当了“微软快车”多年副驾驶员的二号人物,在盖茨身边游刃有余地处理着各种事务和关系,做了盖茨的好搭档。现在,他们二人被认为是最默契的铿锵“二人行”。

在团队里,做一号人物难,做二号人物更难,因为二号人物是一号的搭档,处处都要辅助一号,做好决策,协调关系。俗话说,伴君如伴虎。二号人物在这个职位做得完美无瑕、毫无缺憾,更是难上加难。因此,二号人物必须做到:德才兼备的好参谋,即能为一号出谋划策;坚实厚重的挡箭牌,即能挡住射向一号人物的明枪暗箭;高高飘扬的大旗,即能为一号树起具有凝聚力的威信;忍辱负重的替罪羊,即勇于承担责任;八面玲珑的外交家,即能协调解决各种关系,等等。有时候,具备这些甚至还不够,最关键的还是二号人物做好搭档的同时,努力完善自己。

3. 团队的业务骨干

在任何一个企业里,事业的发展离不开团队的努力打拼,而在一个优秀的、有凝聚力的团队里,需要有一个业务精英——骨干来带领整个团队。二号人物是一号的执行者、众下属的统领者,还应该是团队业务中的骨干力量。可见团队发展的好坏、优劣,二号人物起关键作用。

作为二号人物,要时刻为团队的生存和发展着想,为团队的各种业务倾力奉献。你必须做好几方面的工作:

(1)业务的万事通。在带领团队发展的过程中,你必须对团队内外的每一项业务都能触类旁通,了如指掌,而且能应付自如,指导下属如何去做,如何做好。

(2)优秀的筹划师。在每项工作开展之前,你要提前做好筹划、准备,精心地策划、准备好每项业务的方向、指标、步骤和进度,能够精确地预测未来发展趋势,不折不扣地交给下属去做。

(3)精明的“阴谋家”。当然,这个“阴谋家”并非手段卑劣的阴谋家,这里对二号人物的要求应该是,你的胆略和智慧超出一般人,无时无刻掌控着团队的发展,在重大问题上能够大显身

手,并能带领团队取得斐然成绩。

(4)负责任的指挥官。在工作业务上,由于领导执行不力或下属操作不好,难免会有失误发生,如果哪项业务出了纰漏,二号人物要勇于承担负责,并及时修补,指导下属纠偏、改正,保证业务顺利进行。

(5)产品的宣传家。二号人物在带领团队开展业务的同时,要善于宣传自己企业的品牌和产品,开拓市场,为企业赚取滚滚财富,更为企业打造优秀品牌而服务。

……当然,做一个优秀的业务骨干,不仅仅是这些,这就需要二号人物在开展业务中多方面充实自己。

4. 下属的贴心人

在职位上,二号人物是一人之下,众人之上,在做好一号的搭档的同时,也要做下属的贴心人。如果这两层关系处理不好,二号就很难在这个职位上呆下去了。或者你只注重做一号的左膀右臂,赢得了一号的信任,而不注意与下属打成一片,树立一面旗帜,你就不得人心,执行一号的旨意就会不畅。因此,聪明的二号人物统领好下属也是责无旁贷。这样做,对团队、对个人发展都有好处。

为此,你要关照下属,受下属欢迎,就应该做到:

(1)关系的协调人。在团队里,人员众多,关系复杂,甚至时有钩心斗角发生,二号人物要能调解好领导人与下属、下属与下属之间各方面的矛盾与冲突,杜绝隐患,以免影响整个团队关系。

(2)下属的良师益友。在许多业务问题上,你要耐心指导下属努力做好自己的本职工作,在遇到困难时,能像朋友一样帮助下属解决问题。

(3)下属的贴心人。也许在工作中,你时常能听任某些人会发泄这样那样的不满,如果你不及时说服,就会影响工作情绪,而你在找下属谈话时,一定要以平和的心态给予耐心、有力地说服。同时,你要照顾好每一个下属的心灵、工作与生活,工作之余可与下属敞开心扉交流,拉近领导与员工的距离。

如果这些你都做得很好,二号人物的形象和威信就会在下属心中永驻不忘。

除此之外,二号人物还应当有处理其他团外关系的能力,在与团外客户合作的过程中,善于跟形形色色的人打交道,处理好内部与外部的关系,搞定一切关乎团队发展的事务……

由此可见,二号人物应该是多功能的“NO.2”,运用你的多功能来为团队创造更多的利益和价值。

提起IT业的“巴顿将军”——巴尔默,众人无所不知,巴尔默有着超凡的掌舵能力,他最大的特点是激情四溢,喜欢挑战。虽然长期以来,他扮演着二号人物的角色,与盖茨“不吵不成大事”,但却不乏理智、魄力与风度。盖茨十分倚重他。因为在微软近20年的发展历程中,在众多人才精英中,没有谁能比巴尔默更能胜任这个职位,更让人称道了。而后来的事实也证明,巴尔默为微软创造了“神话”。现在,人们都说微软进入了巴尔默时代。可见,这位微软领军人物有着多么非凡的才能和慑人的威力。在微软这艘巨轮上,巴尔默正是能够呼风唤雨、扬帆前行的舵手。

所以,在团队里,但凡是具备多功能、多才智的二号人物,才可以带领团队的发展。

◎甘为“一号”当配角

二号人物,顾名思义就是位居第二,是一号人物的助手,在

角色上属于配角。至于演好演不好这个配角,就全在于二号人物怎么做人处世了。

但二号人物也要注意自己的生存法则。无论是谁,也无论你个人有多大的能耐,只要你身居“二号”职位,你就必须想方设法地去适应一号人物的各种习性。你要先清楚了解对方的真意,再权衡做法,避免因误会而种下恶根或惹来不必要的麻烦。所谓权衡,其实质意义就是要你为领导人的决策把好关,而不是充当唯唯诺诺的应声虫。一个能当上团队二号人物的人,最重要的一个前提就是已经取得了一号的信任,权衡好自己的职位,领会一号的意图,接下来就要接触实际工作任务。例如一号交给你一个紧急文案,二号人物必须马上去做,对自己所做的文案要不厌其烦地反反复复地看N遍,确认没有纰漏再交给领导人。谨记工作时限,若不能准时做好,应预先通知一号领导,然后加班加点去完成。切忌和一号讲附加条件,你的职位根本不允许你讲附加条件。否则你就不配当团队的二号人物。

不和领导人讲条件并不意味着不和领导人沟通。如果你有积极的、建设性的建议欲与一号沟通,就要大胆地去做,这正是一号求之不得的事。沟通要讲究得法,表述要简洁、明快,莫让浅显和琐碎的问题烦扰他或浪费他的时间。

要善于迎合一号领导的性格特点和个人喜好,尊重他习惯的工作方式和作息时间,不要逞强,更不要急于表现自己。

如果说一号人物是一个团队的灵魂支柱,那么二号人物就是为一号人物树起这种支柱的典范。戴尔公司的二号人物罗林斯原是贝恩管理咨询公司一名咨询顾问,一次偶然的机会,他帮助戴尔公司策划了第一个长期发展计划,之后仍然是以咨询顾问的身份,他又帮助戴尔从一系列的经营失误中走出,其中包括