

成功副手第一书

CHENGGONGFUSHOUDIMISHU

二把手

Vice Manager

——当好副手的艺术

成功副手秘籍：

到位不越位

用权不越权

出场不炫耀

做事不抢功

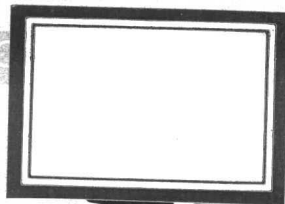
宇波◎编著



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

成功副手第一书 CHENGGONG



一把手

Vice Manager

——当好副手的艺术

宇波◎编著



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:付德华

封面设计:中子画艺术设计

图书在版编目(CIP)数据

二把手:当好副手的艺术/宇波编著. -北京:中华
工商联合出版社,2004.5

ISBN 7-80193-089-4

I. 二... II. 宇... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 044777 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

北京市天河印刷厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:9.625 200 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数:1-12000 册

ISBN7-80193-089-4/F·46

定价:22.80 元

序

当代的企业对于整个经济社会来讲，就像人体内的细胞，是最基本的构成单位。社会经济的繁荣与否，取决于每个企业的运转情况。适者生存这一大自然的淘汰法则，同样适用于互相竞争的、多如牛毛的企业。虽然各有分工，但同样的领域中仍会有很多竞争者，到底谁能在经济领域这一没有硝烟的战争中赢得一席之地呢？这就要看企业本身的实力如何了。企业，说白了就是由若干人组成的一个共同体，它的实力不能仅仅依据物质资本是否雄厚来评判，其未来的发展也不是凭其中某一个人的努力就可以实现的，关键是需要有一种上下紧密、团结合作的企业精神。

现如今企业之间的竞争，已经不再是基于物力资本基础上的竞争，而是集中体现在对于人才的竞争上。在现代企业管理理论中，人力资本理论业已成为很多专家、学者和企业家都日益重视的热点，人力资本在企业中的地位也备受重视。然而，任何一个组织要想在人才上占优势，必须拥有先进的管理方法和优秀的管理团队，这是激活组织人力资本的根本保证。

由于企业规模日益庞大和复杂，管理也不再是简单的“一将率群雄”了，有时需要几个人甚至是数十、上百人来组成一个管理团队，这取决于组织的规模大小。



二把手 当好副手的艺术

既然是个管理团队，就必然有主有次，为了工作的需要就得配置正职与副职。正职是一把手，是把控方向、统管全局的，而副职却是正职的左膀右臂，是助手、是参谋。称职的副手是领导事业成功的有力保障。只有管理层中的正、副职组成配合默契的“黄金搭档”，才能保证整个组织的正常运作，才能有效提高组织的生产效率。

企业的人力资本，从职能角度可以分为几个层次，大致有最高管理层、高级管理层、中间管理层和基层职员。每个层次的人员都是企业人力资本的重要组成部分，不可偏颇。其中尤其以高级管理层的职能比较特殊，也就是我们平时说的最高层领导的副手。他们是集执行者和管理者才能于一身的综合角色。在领导班子中，副职处在一人之下、众人之上的特殊位置，必然会遇到来自各个方面的矛盾和问题。因此，工作中必须讲究方法，多研究“人和”艺术，才能充分发挥粘合上下、沟通左右的桥梁纽带作用。由此可见虽然其地位不是很突出，工作难度却比较大。而且，在现代企业管理理论中，副职的功能也开始渐受重视了。本文就想通过笔者粗浅的感受和认识，讨论一下目前还不太为人关注的这个尴尬角色——副职，就“搭档”与“配合”精神在领导层中的重要性与读者达成共识。

古人云：江山代有才人出，各领风骚数百年。自古传唱的人才，多是那些事业有成、名声显赫的创业者和



叱咤风云的领袖人物，而在当今能人辈出的时代里，更不乏成功的企业家和领导者。然而，商界巨头毕竟是凤毛麟角，如果注意力全都放在他们身上，未免有只见树木不见森林之嫌。在成功者规模宏大的事业和骄人的财富背后，少不了默默奉献的助手、搭档甚至是一个共同奋斗的团队。出名的也许是一人，但出力者却不计其数。

在越来越考虑物质利益的今天，红花已经很红，而绿叶的高风亮节似乎慢慢地被尘封了起来，甚至“绿叶”本身都疏忽了自己的重要性。现在企业开始感觉到，效益高低的关键不在于技术先进与否，因为同一个社会环境下每个企业的起点都是相差无几的；而管理和凝聚力成为了企业制胜的法宝。以前想做老板打天下，只要有足够的资金就行；现在人力资本成为理论界和企业界更关注的焦点。希望本文可以让更多身居次位的管理助手们更清楚地意识到自身职位的重要性，充分发挥个人潜能，更好地与“一把手”配合，促进企业的整体发展。

以配角为主角，是本文的立意所在。书中主要讨论企业管理者中主次搭配的重要性。文中所倡导的副职的配角意识，既是一种勇于承认不足的魄力和胸怀，更是一种扬长避短、借梯登高的长远眼光和胆识。甘当配角更要善于当配角，当好配角，要找准主、配角的结合点。

同学术界严肃的管理类书籍的笔调不同，笔者试图



二把手 当好副手的艺术

将人力资源管理中有关主次配合、辅佐上级、领导下级的艺术，借以多种动物精神为喻，娓娓道来，让人们从大自然中找到正确归位的感觉。无论您是一位领导者或是领导者的助手，这本书都会比较适合，正所谓“知己知彼，方能百战不殆”。谁说消闲时无法学习？相信这本书可以使您在享受阳光和音乐的同时，轻松感悟企业管理理论中的精髓和魅力！

最后，再次感谢与本书出版有关的各位朋友的帮助，没有他们辛勤的努力，就没有这本书！

宇波

2004年4月8日



目 录

上篇 甘当绿叶衬红花

第一章 识时务者为俊杰	2
放下身段，甘做扶梯	2
摆正自己的位置	6
摒弃怀才不遇的想法	10
一荣俱荣	15
正视批评	18
行行出状元	22
第二章 优秀副手的品质	28
当机立断	29
牛的勤奋	33
驴的韧性	37
狗的忠诚	43
默默无闻	46
兼听则明	49
用人不疑	52
沉着稳健	55
宽容自律	58
第三章 甘当绿叶	65
成人之美	65



二把手 当好副手的艺术

一个好汉三个帮	69
“寻马”与“驯马”	73
主动的“配角”	77
不卑不亢	80
巧献策，做智囊	90

中篇 在其位，谋其政

第四章 站高望远	96
打铁还需自身硬	96
勇于进谏	100
把最平常的事做到最好	106
用“心”去做	111
服从并不等于盲从	115
同级是兄弟	119
没有最好，只有更好	122
第五章 借用巨人肩膀	127
虎将带强兵	127
从巨兽牙缝中剔肉	130
“管理”好正职	134
杠杆的力量在于支点	137
充分利用环境资源	141
第六章 施展才能	147
竞争与协作	147
给点阳光就灿烂	153



当仁不让，充满自信·····	159
表率意识·····	163
勇于接受挑战·····	167
积极的危机感·····	172
没有攀不上的高峰·····	178
激发无限潜能·····	182

下篇 与狼共伍

第七章 千里马相伯乐 ·····	191
适合才是最好·····	191
宁当鸡头不当凤尾·····	197
千金难买机会·····	201
学会选择领导者·····	206
顺顺当当度“蜜月”·····	209
第八章 黄金搭档 ·····	217
合作共赢·····	217
尽职但不越位·····	226
拆台容易补台难·····	231
与上司优势互补·····	236
你尽力了吗？·····	239
感念知遇之恩·····	245
第九章 融下之术 ·····	248
感化比强制更有力·····	248
最佳心理距离·····	253



二把手 当好副手的艺术

头雁与头牛·····	261
不随意许诺·····	265
用人惟贤·····	268
为无名小卒而战·····	278
把员工放在第一位·····	282
分类对待你的手下·····	288
后记·····	295
参考书目·····	297



上篇 甘当绿叶衬红花

人们总是喜欢用绿叶去衬托红花。这样做不是因为绿叶不如红花好看，也不是因为绿叶有其他地方不如红花，更不是因为以绿叶的外表不能与红花相媲美。人们这样做，正是为了体现出绿叶的默默奉献的精神。



第一章 识时务者为俊杰

《襄阳记》中，刘备访世事于司马德操。德操曰：“儒生俗士，岂识时务？识时务者在乎俊杰。此间自有卧龙、凤雏。”自此以后，人们常以“识时务者为俊杰”称道那些能认清形势、随时事而灵活应变的人，这样的人才可能成为杰出人物。

☞ 放下身段，甘做扶梯

人生的旅途中总会存在很多岔路口，需要面临无数次的选择，而且每一次选择都将影响以后的生活方向，比如升学、交友、成家、立业；尤其是对于职业的选择可以说是每个人在成年后必须要面对的大问题，是事业成败的关键。因此，不仅要清醒地看清整个社会形式，更重要的是能客观地认识自己，摆正心态。自卑退缩不可取，自视过高也会使自己错失良机。

社会是一个大舞台，每个人在其中扮演自己的角色。领衔主角毕竟是少数，更多的人在做着陪衬和辅助性的工作。但每个人的角色都很重要，辅助的做不到位，严重的会导致整台戏的失败，正所谓一损俱损。所



以，当选择了做助手时，就要有“大丈夫能屈能伸”的胸怀。对待职业，必须能放下自以为是的身段，清楚地认识到眼前的路就是你应该走的，如能一步一个脚印地走下去，你便是成功者，而且你所辅助的人和组织也会同时跟着走向成功。

自以为是，通俗地说是一种“自我认同感”，其实这不是什么坏事，但如果这种自我认同感极度膨胀、到了浮夸的程度时就会成为自我发展的限制了。这种意识太强的人，当面临着不是自己理想中那么风光的职业时，会想：我是一个高级的人，不能去做那种普通的事。而且，自我认同感越强的人，自我限制也越厉害。所以，千金小姐不愿意和下女同桌吃饭；博士不愿意当基层业务员；高级主管不愿意主动去沟通下级职员；知识分子不愿意去做“不用知识”的工作或者帮没有知识的老板工作。这些人往往狭隘地认为：如果那样做，就太贬低自己的身价，有损身份了！其实这种身段意识只会让自己的路越走越窄。

在职业生涯中，有更好的机会时当然要不遗余力地去争取，但不能贸然行事。尤其是做助手的，在你还没有足够的实践经验、业务水平和管理能力时，做辅助性的工作才是最适合的。这时你没有其他的选择，如果还放不下身段，就会让自己陷入无路可走的境地！自认为是高级人才者，千万不能把职业期望值定得太高、太不切实际。请坚信这一点：你的上司一定有高于你之处，



二把手 当好副手的艺术

而且不是你一时半会可以学到和学精的。如果你不能虚心地从基层做起，那只有挨饿的份了；如果能适时地放下身段，就会条条大路通罗马。

有些人在做下级的时候太过气盛，总觉得上级的水平没有比自己高，能力没有比自己强。有了这种思想，就会使得自己虽然知道上级需要怎样的配合，却“不愿意”照样去做，觉得那样好像是委屈了自己；有了这种思想，当自己的上级挨了再上一级领导批评的时候，便会暗地里幸灾乐祸地高兴，好像这就是上级没有强到足以领导自己的有力证明似的。同时还会对那些尽管知道上级并不是十全十美，却主动配合、尽力扶助上级的同事看不惯，认为那样的人不是马屁精，起码也是没什么深度。

对于这种“不甘人下”的扭曲心理，有人说过这样一句发人深省的话：“人不应该先当下级再当上级，而应该先当上级再当下级”。确实如此，当一个好下级、好助手，常常需要站在上级的角度审视自己，客观地理解自己的辅助工作的重要性。工作起来不应当只在意自己的“独立”价值，因为一个组织需要充分地相互联系、相互配合，以达到天衣无缝的境界。好下级应该懂得用自己的长处，弥补上级的不足。

一个好副手送给上级的最佳礼物，就是默契！

A君工商管理博士毕业已经两年有余，一直是个“自由职业者”，并非其所学无用或只会纸上谈兵，只是



他择业起点太高。曾经有个规模相当大的外资企业有意聘请他做人力资源部副部长，但被他断然拒绝。他的理由是：凭我博士学位的资历，非独立经理人不做。由于一直没遇到哪个有胆识的公司，敢于启用他这个刚出校门却狂妄有加的“人才”，他也就一直顽强坚持着“宁可待业，也不屈就”的原则，徒然耗费着自己的满腹经纶。仔细想想，A君的选择理智吗？

当然，我们并不是说自由职业不好，关键看“自由”的程度和性质。现在社会上确实有一种人在从事自由职业，他们并非没有正当职业，只是其工作性质比较特殊，方式灵活，不像正式员工那样必须准时准点地上下班。他们可以同时负责某个或者某几个公司的几项工作，工作地点比较灵活，但却与公司或其他性质的社会组织机构有固定的业务关系，受机构领导的监督和考核，所以社会认可这一类人的职业。而A君却是纯粹地让自己自由了。他心有不甘的不是工作内容和形式本身，而是在于职位高低。他是不屑于为任何人做事，因为他觉得自己比别人强，应该指挥别人而不是被人指挥和领导。正是如此，他把自己的手脚牵绊住了，什么都不做，与什么都不懂又有什么差别呢？

如果想在社会上走出一条属于自己的路来，就要放下身段。就是说：别太把你的学历、家庭背景、身份当回事，要让自己回到普通人的位置上。同时，也不要在乎别人的看法，不要怕别人说三道四，做你认为值得做



二把手 当好副手的艺术

的事，走你认为值得走的路。有些人往往有这样的心理，我堂堂一个大学毕业生，到头来却为民营企业的老板打工，别人听了还不嘲笑我书白念了？虽然自认为是个很好的工作机会，却因为要能跟别人交代得过去，保住自己的面子而放弃了，这不正是自我断送前程吗？

懂得什么时候该放下身段的人，在竞争上自然就占据了很大优势：

① 放下身段，思想上才能富有高度的弹性，能吸收来自各方面、各个层次的讯息，形成一个庞大而多样的信息库，这将是他的创业的一大本钱。

② 放得下身段的人能比别人更容易抓到机会，也能比别人抓到更好的机会，因为他不会以身段为筛子将有价值的机会漏掉。

有人曾提出一个有趣的设想：一位千金小姐跟着她的侍女逃难，随身带的干粮吃完以后，侍女要求小姐和她一起去乞讨，千金小姐却说：“我是小姐，才不去干那等不体面的事。”结果如何呢？应该不言自明了吧！

☞ 摆正自己的位置

“人贵有自知之明”。一个人能做到自知就已经很可贵了，如果想要进一步看清周围，客观地认清自己所处的位置，就更难得了。尤其是身为领导的助手时，如果想在事业上有所建树，首先必须在思想意识上摆正自己的角色，保持一种理智、平和、积极的心态。

