

/ 副 / 职 / 自 / 我 / 管 / 理 / 必 / 备 /

二把手的技术+副职的智慧

• 让正职认可你 • 让同级支持你 • 让部属拥戴你

做最得力

李合付◎著

的副职

副职工作的26个技巧

中国红色管理专家 李合付 倾情作序



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

二把手的技术+副职的智慧

· 让正职认可你 · 让同级支持你 · 让部属拥戴你

做最得力的副职

李合付◎著

副职工作的26个技巧



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书提出再造卓越副职的六个核心要素，包括主动出谋划策——当好正职的参谋长；干好分管的工作——走在前面，当好突击队长；正职交办的工作——集中力量，打好歼灭战；尽好代行的职责——做一个让正职放心的人；人格也是战斗力——不愧组织，不愧正职，不愧同级，不愧部属；言行要符合身份——说你该说的，做你该做的。在于提高副职管理者的执行力，告诉副职管理者怎样做才能：让正职认可你；让同级支持你；让部属拥戴你。

图书在版编目（CIP）数据

做最得力的副职 副职工作的26个技巧/李合付著. —北京：机械工业出版社，2012.9

ISBN 978-7-111-39552-2

I. ①做… II. ①李… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933—49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第198292号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：任淑杰 王 慧 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012年9月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·13.25印张·1插页·172千字

标准书号：ISBN 978-7-111-39552-2

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066 教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010)68326294 机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649 机工官博：<http://www.weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

序 言

一个单位、一个组织的兴衰，各级领导干部是关键。在职场上，这个庞大的官员群体究竟有多少？恐怕谁也说不清楚。但如果按种类分的话，就一目了然：一种是正职，一种是副职。无论是政府，还是企业；无论是军队，还是地方；无论是战略机关，还是战术技术机关的领导干部，都囊括在正、副职两种类型之中，也就是说，一个有明确职务的人，不是正职，就是副职。

在这个世界上，没有永远的正职，也没有永远的副职。从副职到正职、再从正职到副职，这样不断交替、循序渐进，一个人就会走到越来越高的领导岗位。这是领导干部成长的规律，也是职场上每一个人的愿望。

从理论上讲，正职是对结果负责的，正职要走向更高一级的副职，当然要靠政绩。有人说关系非常重要，我并不否认，但在正常的情况下，政绩是硬杠杆、硬标准，没有一个组织会认可一个只会搞关系而不能干事的领导干部。从这个角度来说，正职都希望副职既忠诚、又能干，就像诸葛亮对刘备那样，既没有威胁，又能出成绩。

可正副职之间的关系，实际远比理论上要复杂得多。纵观中国官场历史，正副职之间的关系层次越高越微妙，越难以让人捉摸，直接或间接的“你来我往”讲究的是艺术、体味的是气场。不管“你来我往”的招数变化如何、程度如何，都不外乎四种情况和结果：合，则强；平，则斗；斗，则散；依，则相安无事。

一般来说，副职与正职相处，最理想的状态是“合”，防范的是“平”，最糟糕的是“斗”，因为副职相对正职而言是执行者，无论是“平”、还是“斗”，吃亏的往往是副职。



我想，作为副职，都渴望与正职达到“合”的境界，这对组织、团队和正职、副职都是十分有益的。在这个过程中，“合”的效果如何，不仅取决于正职的能力和性格；更取决于副职的工作能力、与正职相处的能力，同时也涉及副职和部属的各种关系。面对以正职为主的三方面“合围”的副职，怎样才能得到正职的认可和大家的喜欢呢？作者结合历史和现实的一些经验教训，结合自己在职场上20多年的亲身经历，梳理和归纳了一些基本规则，概括地说有六个方面：

◎ 主动出谋划策——当好正职的参谋长。找准位置是人生的第一要务。副职也一样，一上任就必须找准自己的职场坐标。你是正职的参谋助手，要做好正职的“谏臣”，面对重大工作任务拿出点子，遇到问题拿出办法，出好主意不出馊主意，既让众人感到正职智慧、英明，又要为正职赢得好口碑。

◎ 干好分管的工作——走在前面，当好突击队长。正职是对单位或组织整个结果负责的，这个结果依赖的是所有副职分管的工作，各个副职分管的工作做好了，这个结果就好。做好分管的工作不是干得越多越好，越突出越好，而是应胸装全局干本职，与其他副职配合，讲求综合效益，工作该快则快，该慢则慢，尊重规律，相互补台。正职关注的工作身先士卒，带头实现正职的意图。

◎ 正职交办的工作——集中力量，打好歼灭战。正职交办你的工作：一是工作本身重要，二是对你信任。你要首先理解和悟出正职意图的本意、真意、深意，找准工作定位，科学制订方案，集中力量及时行动，用结果证明自己：让正职和大家认可你。

◎ 尽好代行的职责——做一个让正职放心的人。代行正职的职责，是正职对你的授权与信任。这时考验的是副职的忠诚和能力，标准是：既要听话，还要能解决遇到的问题。怎么听话，怎么解决问题，正职才不担心？弄清其中的奥秘，才能让正职更加欢喜。

◎ 人格也是战斗力——不愧组织，不愧正职，不愧同级，不愧部属。人格的力量是无穷的，用人格凝聚起来的力量是最稳定、最可靠的，也是



让上下左右认可副职的最有效的“资本”。

◎ 言行要符合身份——说你该说的，做你该做的。应该正职、其他副职和部属说的话、做的事，你不说、不做；说了、做了是越位，特别是越正职之位，后果会很严重的，远比你干工作不到位更可怕。要保护好自己，首先要熟悉不越位的方法要领。

为便于在实践中参考，作者把上述六个方面的理念和规则细化为 26 个技巧，希望能为副职成为一名卓越的管理者提供一点帮助。

中国红色管理专家 张建华

2012 年 6 月 1 日 北京

目 录

序言

第一章 主动出谋划策——当好正职的参谋长	1
技巧 1 积极参与决策——为正职“拍板”出主意	4
技巧 2 想正职所想——围绕重大工作任务出点子	14
技巧 3 为正职分忧——遇到问题先拿出解决办法	22
技巧 4 为正职赢得好口碑——善于把群众的意见 变成决策建议	33
技巧 5 当好正职的参谋长——出好主意不出馊主意	47
第二章 干好分管的工作——走在前面，当好突击队长	53
技巧 6 正职关注的工作——走在前面	56
技巧 7 合作共赢——相互补台，好戏连台；相互 拆台，一同倒台	62
技巧 8 注意轻重缓急——把握尺度，掌控进退节奏	70
技巧 9 能动性决定工作的差距——授权到位，发挥 部属作用	77
第三章 正职交办的工作——集中力量，打好歼灭战	85
技巧 10 理解正职意图——找准工作定位，做正确 的事	87
技巧 11 科学构想——有了好思路，才有好出路	93
技巧 12 制订方案——用正确的方法做事	102
技巧 13 及时行动——干事出活，结果说话	109
第四章 尽好代行的职责——做一个让正职放心的人	119
技巧 14 服从正职指令——正职指到哪就打到哪	122



技巧 15	不重起炉灶另开张——不让正职担心	128
技巧 16	面对紧急情况——当机立断，不让机遇溜走	134
技巧 17	宁可犯傻，也不犯规——原则第一，灵活第二	140
第五章	人格也是战斗力————不愧组织，不愧正职， 不愧同级，不愧部属	147
技巧 18	不拉“山头”，不搞“圈子”——讲大局 是一种大智慧	150
技巧 19	敬重正职，尊敬同级，爱护下级——让 上下左右认可你	155
技巧 20	不与正职争功，不与同级争宠，不与下级 争利——胜则举杯同庆，败则拼死相救	163
技巧 21	上不推责，下不诿过——做一个敢于担当的人	167
第六章	言行要符合身份————说你该说的， 做你该做的	173
技巧 22	管住嘴巴——不该说的话不说，别让正职 误会你	175
技巧 23	做事分清“你的”“我的”——该做的事 做到位，不该做的事别抢着干	182
技巧 24	把握角色变化——正职有时要当副职用， 副职有时要当正职用	187
技巧 25	礼仪要规范——丢了自己的面子事小，丢了 组织和正职的面子事大	190
技巧 26	体态语言要阳光——别让正职和大家猜疑你	196
参考文献		201

第一章 >>>
主动出谋划策

——当好正职的参谋长





衡量一个正职领导是否智慧、英明，主要是看他的决策水平。决策水平高，他就是一个智慧、英明的好领导；决策水平不突出，他就是一个一般的领导；决策出问题就是大问题，决策能力差，他就是一个不称职的正职。

正职领导的决策水平与个人素质有关，但不完全依赖其个人素质，它体现的是班子成员集体的智慧，副职和助手们参与决策的能力越强，正职领导的决策质量就越高，就越能体现出正职的权威和魅力。所以，正职对副职出谋划策的能力看得很重，特别是综合素质相对较弱的正职更是如此。1947年，蒋介石面对解放军势如破竹的进攻和国民党军队节节败退的局面，一筹莫展，对其子蒋经国感慨地说：“刘备真幸运，有诸葛亮这个好参谋长！”毋庸置疑，刘备就是因诸葛而英明，因诸葛而高贵的。

历史经验早已告诉我们：正职想不到的问题，副职能先想到；正职想到的问题，副职能拿出解决办法；正职遇到难题，副职能献上锦囊妙计；正职有了解决问题的思路，副职能具体细化，拿出落实措施，副职就是正职得力的“参谋长”。

古人云：“凡事预则立，不预则废。”这个“预”就是准备、谋划的意思。这句话既道出了人们对做事规律性的认识，也说明了善谋之人的价值。

纵观中国历史，谋臣、谋士，导演了一场场“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”的“不朽杰作”。周朝的吕尚、汉朝的张良，越国的范蠡、蜀国的孔明，唐朝的房玄龄、明朝的刘基……他们临危受命，取得了由弱到强、治国安邦的举世闻名的功业。这些“谋臣”甚至成了一个朝代、一个国家、一个组织、一个团体兴旺发达的标志，被后人传颂、敬仰。“谋”的重要性不言而喻。

解放军是中国最成功、最伟大的组织。在这个组织中，“谋”被视为一门高超的艺术和学问，并专门培养善谋之才。拥有什么样的谋略水平的人才能称得上是善谋之才呢？在解放军中，不少领导机关把参谋划分为四类，说法不一，但意思相同：第一类，先于首长思维，并高于首长见解，



这叫“高人一筹”；第二类，与首长思维同步，见解大同小异，这叫“所见略同”；第三类，滞后首长思维，但能正确理解首长意图，这叫“紧随其后”；第四类，既滞后首长思维，又不能正确理解首长意图，这叫“不可造之”。很显然，第一类为优秀参谋，第二类为良好参谋，第三类为一般参谋，第四类为不合格参谋。部队的参谋长是部队主要首长的参谋助手，最理想的是要给首长提出第一类的意见建议，最起码要提出第二类的意见建议，才能得到首长的肯定和重用，否则，不可能有话语权，自身价值也会大打折扣。

一个单位、一个部门的副职，与部队参谋长的角色是一样的，虽然任务不同，但都是正职的参谋助手。每位副职领导在职演说时，都表明自己要当好正职的参谋助手，这可不是溜须拍马，也不是谦虚，这是职责。那么，如何才能当好正职的参谋长呢？

技巧1 积极参与决策——为正职“拍板”出主意

评价一个干部，一方面看其德，另一方面看其才。评价副职也一样，在看其德之外，也要看其才。衡量副职的才无外乎两个方面，一方面看参与决策的水平，另一方面是看组织落实的能力。副职是没有决策权的，看其参与决策的水平主要是指为正职“拍板”和集体决策出主意、拿方案的实际能力。

副职作为正职的参谋助手，作为领导班子中的成员，一般情况下，参与决策是通过党委会、办公会、联席会等各种会议的渠道，对所在单位、部门需要集体研究决策的重大问题和重要工作进行建言献策。

副职出谋划策的水平决定了其在正职心目中的地位。汉高祖刘邦有一段非常著名的话：“夫运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万大军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”由此可见张良、萧何、韩信这些既能谋



划、又能落实的副职在刘邦心目中的地位，当然，他们都是“先于首长思维，并高于首长见解”的第一类参谋。

美国的亨利·艾尔弗雷德·基辛格博士，就是以善于参与决策而闻名于世的。在他从政期间，无论是担任总统国家安全事务助理兼国家安全委员会主任，还是担任国务卿，都能针对变幻莫测的政治事务、复杂棘手的外交事务，提出一个个建设性意见被总统采纳，逐渐成为一个影响美国政坛的举足轻重的政治人物。特别是美国政府与中国改善关系、对前苏联推行“缓和”战略、结束越南战争的建议，为他赢得了更大的尊重和更高的声望。美国第37位总统理查德·米尔豪斯·尼克松，为了表达对基辛格博士给予自己扶持的感激之情，对曾把自己骂得狗血喷头的基辛格博士说：“说实话，我不能想象没有你，政府会变成什么样子……我感激你所做的一切，并感激你和我们在一起。”接任尼克松的杰拉尔德·鲁道夫·福特总统授予基辛格“总统自由勋章”，并称赞他为“美国历史上最伟大的国务卿”。

很显然，基辛格的成功在于他参与决策时向总统提出了可供选择的建议和方案，而提供可供选择的建议和方案，就意味着影响决策的权力。有人这样评价基辛格：他用自己的智慧影响着美国重大政治和外交事务的走向，是总统难得的参谋和助手。

无论是基辛格，还是张良，他们都是靠“锦囊妙计”成就了他们的“主人”，他们也获得了“主人”的青睐和显赫的地位与声誉。一般而言，正职和副职的关系不仅仅是上下级关系，更引人关注的还是互惠互利的关系。正如有的正职所说，你成就了我，我就会成就你。这句话虽然有点功利色彩，但也充分说明了正职对副职参与决策能力的殷切期盼。

但在实际工作中，有的副职还不能让正职满意，常见的问题不是参无点子、偏离议题，就是以偏赅全、顾此失彼；不是生搬硬套、不切实际，就是制造问题、让人添堵……这样的副职，肯定会逐渐淡出正职的视线，甚至会被打入“冷宫”。所以，在参与决策时，副职必须要有开阔的眼界，并掌握一些方法和技能。



◎ 紧扣议题出主意

一个人站在什么位置并不重要，重要的是你朝着什么方向走。不少人都有过这样的体验，当学生时写作文、写论文跑题了就得了不了高分；参加工作后写报告、写讲话稿，写偏了领导不高兴。结果是出力不讨好。参与决策也是这样，如果你的建议偏离议题，再好的建议也不会有好的效果。1950 年，朝鲜战争打响后，毛泽东主席召集中央常委及解放军高级将领在中南海研究出兵朝鲜的问题。中央派人到西北局去接彭德怀司令员参加会议。彭老总询问来接他的人此次会议的议题是什么，该人也不知道会议内容。彭老总猜测可能是经济建设方面的会议，因为新中国刚刚成立，亟须加强经济建设以增强国力，改善人民的生活。于是他带着自己有关经济建设方面的调研和建议材料赶赴北京。到了中南海才知道会议内容。在会议上他讲，由于不知道会议议题，带了一些经济建设方面的调研和建议材料……毛泽东主席听着听着脸就“拉长”了。这时，彭老总话锋一转说：“我国与朝鲜唇齿相依，美帝国主义如果在朝鲜站稳脚跟，这只老虎随时会找借口咬我们一口，帮助邻居，就是帮助我们自己，我的意见是出兵朝鲜，打击美帝国主义侵略者。”话音未落，就赢得了毛泽东主席及在场领导的热烈掌声。当然，毛泽东主席知道彭老总发言是不会“跑偏”的，但与议题无关的内容就是再好他也不愿听。只有紧扣议题才能引起大家的共鸣和兴趣。

由于工作的关系，我参加或旁听过上百次的决策会议，也经常与有关这方面经历的朋友进行交流，有一个问题颇为困惑：在参与决策中，班子成员发言“跑偏”的问题时有发生。可为什么极少有人提醒？更没人引导或反对？虽然这样的建议最终不会被采用，但如此不痛不痒、漫无边际的长篇大论不是影响领导自身形象吗（因为有不少与之相关的机关干部参加）？这个问题暂不讨论，那么，副职在参与决策时如何才能避免这种情况的发生呢？有没有什么征兆让自己知道偏离了议题？回答当然是肯定



的。通过观察，出现以下三种情况时就要注意了。

一是当正职表情变化时。诺贝尔奖金获得者、俄国生理学家伊万·巴甫洛夫的条件反射理论告诉我们：人在受到条件刺激时，会表现出一种明显的反应特征。例如，人们在看到梅子或听到“梅子”一词时会分泌唾液。在参与决策过程中，正职对副职的意见建议是非常敏感的，他渴望从中找到决策的灵感、智慧特别是答案。所以，副职在建言献策时，要注意正职的表情，如果正职表现出很感兴趣的样子，就要按照自己的思路讲下去；如果正职面无表情或表现出不耐烦的样子，很有可能是你的意见建议与议题关系不太紧密了，要尽快结束自己的谏言；要是正职以种种理由打断你，如“说简单点”或“长话短说”，很有可能是你的谏言脱离了议题，正职不愿听下去了，这时就应该立即结束自己的见解，否则，会引起正职的反感。

二是当竞争对手或别有用心的人纵容时。在参加或旁听决策会议时，我们偶尔会遇到这样的奇怪现象：你有高见了，有人嫉妒你；你说不到点子上却有人会鼓励你。某副职发言明明不得要领，却有人故意褒奖，有经验的、敏感的人这时会意识到自己的见解可能不太合适，就立即停止自己的发言；可有的副职特别是新任副职往往对这种现象浑然不觉，最后跳进了个别竞争对手或别有用心之人所挖的“陷阱”。副职之间的隔阂、矛盾，班子成员的不团结，有不少是这种问题所致。个别竞争对手或别有用心之人时刻在关注你的“软肋”，想方设法放大你的“软肋”，但同时也提醒你该注意自身的问题了。

三是当大家似听非听时。副职参与决策，研究的基本上都是重大事项、重要工作，应是大家非常关注和用心的。当你的意见建议有价值时，一般情况下会有人主动与你探讨，或对你的谏言表示赞同。当大家对你的发言似听非听时，很可能是自己的谏言不够合理，这时就应该引起注意了。



► 胸怀全局出主意

“不谋全局，不足以谋一域。”这早已成为人们的共识。高明的领导，无不是胸怀全局，在统揽全局的基础上来考虑问题、谋划工作。他们看问题时，不局限于本国、本地区、本单位、本部门、本业务，而是站在全局的高度来衡量一切；他们办事情时，总是善于从大处着眼、从小处入手，清醒地认识到本单位、本部门在整个大系统中的位置和现状，提出自己的建议和主张。

古往今来，能够站在全局的高度，为领导出主意、想办法的范例并不鲜见。

明朝开国皇帝朱元璋有个叫朱升的谋臣，他针对朱元璋率起义之军刚攻下南京、立足未稳，还没有足够力量与其他反元的各路力量抗衡的实际，及时向朱元璋提出了“高筑墙、广积粮、缓称王”的九字策略。“高筑墙”就是保护好自己的有生力量和已取得的地盘，增强防御力量，站稳脚跟；“广积粮”就是发展生产经营，为部队征战提供充足的物质保障；“缓称王”就是不要及早暴露独霸天下的企图，以防成为各路起义军攻击的目标。按照这九字策略，朱元璋稳扎稳打，开创了明朝 280 年的基业。毛泽东在评价朱升时说，他为明太祖成就帝业立了头功。20 世纪 70 年代，毛泽东借鉴朱升的九字策略，提出了“深挖洞、广积粮、不称霸”，成为防止和对付超级大国对我国进行空袭和核打击的应对策略。

解放战争时期，中央撤出延安后，晋陕交界的黄河两岸，一时间成了胡宗南和阎锡山的天地，胡宗南派兵从南往北打，阎锡山从西往东挤；陕北虽然有彭德怀率领的西北野战军，但他还得尽全力调动仅有的部队对付从西北方向扑过来的诸路敌军，陕甘宁边区仍处在危急中。针对这种情况，毛泽东与周恩来商量说：“调陈赓率四纵回师陕北，摆在黄河两岸，东扼阎锡山，西挡胡宗南——就做个当阳桥上的猛张飞吧！”^[1]周恩来赞同毛泽东的意见，说：“这样既可以保卫党中央的安全，又可以增援彭老总的



部队。”随后，中央召集解放军将领来到中央撤出延安的第一个根据地陕北靖边县小河村开会，会议的主要内容是研究如何粉碎敌人对山东和陕北的重点进攻。会议期间的一天傍晚，毛泽东、周恩来、陈赓在窑洞里边喝酒边议事。几杯酒下肚，陈赓激动地说：“主席，恕我直言——你调我西渡黄河，不够英明！”^[1]一句话说得毛泽东微微一怔，说得周恩来吃了一惊，在场的李银桥也被吓了一跳。他接着说：“你让刘邓大军挺进大别山，陈粟大军挺进鲁西南，都是英明决定。这两路大军，向南可以直逼武汉，向东可以直压南京，就像两把快刀子直插蒋介石的心窝，这我从心底佩服。可是，全国战场一盘棋，对于我这个小棋子儿（四纵部队），你却摆错了地方……我认为让四纵回师陕北，不是主动进攻，是消极防御，这是一着险棋……应该南渡黄河……”^[1]毛泽东不再生气，并采纳了陈赓的建议，让四纵部队南渡黄河牵制并消灭敌人，这一招下活了整盘棋：一是减轻了刘（刘伯承）邓（邓小平）在大别山、彭德怀在陕北的压力；二是掌握了西至潼关到郑州的800里战场上的主动权；三是向东可以支援刘邓和陈（陈毅）粟（粟裕）的两路大军；向西可以配合陕北作战，从背后抽胡宗南一鞭。这样，中央也安全了。陈赓正是胸中装有整个战局这盘棋，才提出了四纵南渡黄河作战这步建议妙棋。

事实证明，只有全局在胸，才能谋划好工作；对全局情况了解得越广泛、越深入，出谋划策的质量就越高。然而，在实际工作中，有不少副职对把握全局不重视、不主动，认为正职才是把方向的、拍板定调的，正职让干什么就干什么，掌握全局是正职的事，与自己关系不大。不在其位，不谋其政。还有一种常见的现象是只管自己门前“雪”，不管别人房上“霜”，参与决策时往往跳不出自己分管工作的“小圈圈”。其实，这些认识都是狭隘的，朱升、基辛格等都不是正职，但他们对时局发展变化都极为关注，了然于胸，正因为如此，他们才成为著称于世的政治家、谋略家。参与决策，要打破职位分工，打破授权边界，如果出主意、提建议总离不开自己的“一亩三分地”，那么提出的意见就很难避免其局限性，不仅很难被正职认可，还很有可能落个“没有大局意识”的名声。可胸有全