

写给所有副职朋友们

做好 副职的35个细节

舒庆◎编著

副职是**关键**的岗位 副职是**两难**的岗位

副职是**高尚**的岗位 副职是**众人羡慕**的岗位

做好 副职35 的 个细节



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做好副职的 35 个细节 / 舒庆编著. —北京: 经济日报出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 80257 - 189 - 1

I. ①做… II. ①舒… III. ①成功心理学—通俗读物
IV. ①B848. 4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 140728 号

做好副职的 35 个细节

编 著	舒 庆
责任编辑	柏进华
责任校对	徐建华 李 静
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区右安门内大街 65 号 (邮编: 100054)
电 话	63584556 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	jjrb58@ sina. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市兆成印刷有限责任公司印刷
开 本	710 × 1000 1/16
印 张	11
字 数	120 千字
版 次	2011 年 1 月第一版
印 次	2011 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 189 - 1
定 价	28. 00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前言



在单位中，副职被人们习惯性地称为“二把手”。虽然“二把手”不像正职那样承担着统领全局的重任，而且从某种角度上来讲，也不像正职那样位高权重；但是，正所谓“一个好汉三个帮”，对一个组织来说，副职的作用不可小视。

一般来说，副职在组织中处于承上启下的位置。一方面要成为正职眼中的得力助手，另一方面要成为下属心中深孚众望的领导，这样的特殊位置必然会对其自身素质提出更高的要求。因此，应该具备怎样的素质才能做一名优秀副职，就成为所有副职不得不面对的难题。

本书从副职的日常工作入手，通过案例与论述相结合的方式，提炼出副职不可不具备的以下素质：

角色定位。作为一副职，应该抱有“向正”的雄心，但不应有“篡权”的野心。切不可急功近利地“不走寻常路”，以免破坏组织团结统一的氛围，导致“祸起萧墙”。因



此，副职在“向正”的诱惑面前一定要有良好的心态，做到“在其位，谋其政”。

人格魅力。正所谓“做事始于做人”，副职若想在组织中赢得他人的真正支持，最为有力的武器应是其优秀的个人魅力，而不仅是手中的权力。因此，加强个人修为、提升自己的人格魅力是副职不得不做的重要功课。

能力制胜。德才兼备方可称为真正的人才。优秀副职的另外一个必备素质便是要不断学习，通过提高自身业务和管理能力以适应组织发展的要求。

人际关系。很多情况下，解决工作中的难题首先就是要解决人的问题。因此，拥有良好的人际关系势必可以减少副职工作中的阻力，从而在工作中如鱼得水、左右逢源。

我们编写此书的宗旨，就是希望副职们能够从书中提到的35个细节中获得有益启示，参照自己的工作，不断完善自我，避免因忽视这些细节而导致在工作中因小失大，得不偿失，同时也是作为一个副职能够很快“进步”的金律。希望广大副职朋友能从中受益。

作者

2010年5月8日于北京大学光华管理学院

目 录

CONTENTS

角色定位篇 甘当绿叶配红花

细节 1	永不跨过“上行越位”的界限	3
细节 2	注意“平级越位”的不良后果	7
细节 3	维护正职的尊严和权威	12
细节 4	身在其位，必谋其政	17
细节 5	做好正职的“参谋长”	21
细节 6	心中要有全局观	26
细节 7	抵制权力的诱惑	31

人格魅力篇 正职放心，下属敬佩

细节 8	克己奉公，忠心耿耿	39
细节 9	在硬仗中磨炼自己	43

细节 10	视服从为天职	47
细节 11	脚踏实地，兢兢业业	53
细节 12	不抱怨，不推诿	56
细节 13	要“建功”而不“揽功”	60
细节 14	果敢决策，独当一面	64
细节 15	高效执行是成功的关键	67

能力制胜篇 提升自我，确保竞争优势

细节 16	人品，执行力的关键	75
细节 17	扎实的专业功底是领兵带队的前提	79
细节 18	熟练运用先进的管理知识	84
细节 19	为企业发展提供前瞻信息	89
细节 20	突破限制，超越自我	93
细节 21	向变革型领导转变	98
细节 22	培养高效工作能力	102

人际关系篇 上下贯通，游刃有余

细节 23	谨防“暗箭伤人”	109
细节 24	“二把手”的潜规则	113
细节 25	谈论前任领导需谨慎	117

细节 26	主动请示并非一味依赖	121
细节 27	真诚的“高帽”	124
细节 28	辨清上司的“弦外之音”	128
细节 29	把握向正职进言的艺术	131
细节 30	拒绝正职的艺术	135
细节 31	掌握解决与正职冲突的诀窍	140
细节 32	“功高”不可“盖主”	144
细节 33	把下属的怨恨化解在萌芽中	148
细节 34	有“我不入地狱谁入地狱”的准备	153
细节 35	做好正职的“挡箭牌”	157
后 记		162

角色定位篇

甘当绿叶配红花

对于副职来说，正确进行角色定位是最基本的要求。这就要求副职必须明白自己的身份和职责，明白自己是在正职的领导下开展工作的。作为一名优秀副职，必须避免两种思想倾向：一是认为自己了不起，不仅对下属颐指气使，且有凌驾于正职之上的趋势；二是认为自己是“丫环拿钥匙，当家不做主”，从而缺少工作的主动性和积极性，或者自认为“低正职一等”，工作起来缩手缩脚。

细节 1：永不跨过“上行越位”的界限

领导活动是人类社会的一项重要活动，通常情况下是由正职与副职共同完成的，正职与副职有分有合，贯穿领导活动的全过程。要保证领导活动顺利进行，除了正职发挥主导核心作用外，副职的作用也不可忽视。一般来说，副职在群体中发挥着承上启下、分工负责和参与决策的作用。其领导作用发挥如何，将直接决定一个组织、一个单位、一个团队的凝聚力、执行力和战斗力。而一旦副职存在“上行越位”的行为，将会产生一系列“化学反应”，对整个团队造成不良影响。

“上行越位”是指副职超越自己的职权行事。副职既是领导者，也是被领导者。因此，要当好副职，必须明确自己的配角身份。工作中，既要放开手脚，行应行之权，尽应尽之责，积极主动地完成自己分管的工作和正职交办的各项任务，又要保证不越职行事，避免出现“上行越位”的错误。

上行越位的最大危害是通过替正职说话办事，将自己的思想和意图强加于正职，妨碍正职的思路贯彻执行。这种负面干预，往往会误导正职的判断和决定。

乔治·赫伯特·沃克·布什在成为美国总统之前，曾在里根总统手下连任过两届副总统，在这8年的副总统生涯里，无论是内政还是外交，布什都给予了里根总统无限的帮助，赢得了“最好的副总统”的美誉。

布什之所以能够赢得这样的荣誉，关键在于他恰到好处地把握住了作为副总统的职责，找准了自己在政府工作中的角色定位。上任之初，布什曾为自己制定过作为副总统的五项基本原则，其中一项便是：一定要掌握好副总统的工作权限，做到揽事而不揽权。布什的这一原则在里根总统遇刺时表现得尤为突出。

1981年，里根总统遇刺住院。按照美国宪法规定，此时应该由担任副总统的布什出面主持大局。正在得克萨斯州视察的布什得知这一消息后，立即乘直升机飞回华盛顿。飞机即将到达白宫时，其随从建议在白宫南草坪上直接降落，以便赶在电视新闻播出前，率先在电视上露面，以安抚美国民众。但是布什断然拒绝了这一建议，理由是“只有总统乘坐的飞机才可以在南草坪上降落”。最后，飞机选择了在附近的草坪降落，布什副总统随后乘车赶往白宫。

由此不难看出，即使在紧要关头，布什仍然没有忘记自己作为副总统有什么样的权力，没有什么样的权力，始终坚持了自己

“不越权”的原则，因此，被人称为“最好的副总统”也就不足为奇了。

2003年，时任某网的总编A女士在谈到她事业发展和职位提升的原因时，曾说她非常注意配合领导和同事。在当年给领导当副手时，她注意坚持四点原则：第一，自己不会在公开的场合反对领导，即使当时只有三个人，她也不会这样做。第二，陪同领导参加一些必要的外事活动时不喧宾夺主，尽量做好一个合格的配角。第三，果断执行上级领导的命令，出色地完成领导分配的工作。第四，在工作时，与领导出现大大小小的矛盾是正常的，作为副手她从不在公开场合说领导的闲话，背地里也不会对第三者“嚼舌头”，更不会在下属面前评价领导。

对正职而言，副职的工作更多地体现在管理方面，要做某一项或某几项的工作，并且要将自己分内的工作做好。对分管部门而言，副职的工作则体现在领导力上，要在本职责范围内领导下属，让他们在自己的领导下高效地工作。由此可见，副职是一个双重角色，既是正职的下属，充当配角；也是下属的领导，充当主角。A女士当副职的智慧就体现在她对副手的正确定位。该给领导做绿叶时，坚决凸现红花的灿烂。

在实际工作过程中如何做到不“上行越位”呢？优秀的副职应该力争做到以下几点：

——对自己的实际权力进行约束和控制

这是预防“越权”行为的根本方法。任何领导的权力，都是上下有限，左右有度的。作为副职，更要明确自己的权力极限，保证在自己的职权范围内行事，切不可随意越出自己的职责范围。

——摆正自己的位置

摆正位置，就是明白自己的身份和职责，明白自己是正职领导下的下属。明确自己的舞台在哪里，即使自己能力强、资历深，也要尊重正职，甘居正职之下。姿态始终要比正职矮一些，态度要比正职含蓄一些，行动要比正职缓一些。该是正职说的话，一定要正职说，副职绝不可以代为发言；该是正职做的事，一定要正职做，副职一定不可代劳；在决策等大事上一定要听从正职，即便是在座位座次、讲话内容等细节上也不可越“雷池”。

——增强自我角色意识

副职在正职面前是下级，在下属面前是领导。只有当客观地认识到自己的角色，才会有自知之明，才能把

自己放到适当的位置，在不同场合恰当地扮演不同的角色。在正职领导面前演好“普通员工”这一角色，是副职角色意识的关键。

——理智而不偏激

由于所处的位置不同，正职和副职分管的工作不同，看问题的角度自然也就不同。客观上讲，分管哪方面工作，其工作思路和工作意见往往侧重哪个方面。当自己的意见遭到别人反对时要理智而不偏激，要防止感情冲动、意气用事、激动、公开顶撞。这样做才能解决问题，并且不伤害正副职之间的感情。还要防止认死理，跳不出自己的圈子，抱住局部利益不放，甚至无理纠缠，这样才不会使正职产生反感情绪，造成正副职之间的心理隔阂。

细节2：注意“平级越位”的不良后果

副职之间的平级越位，就是指副职插手属于平级管理人职权范围内的事。副职之间就像两条铁轨一样，相互之间保持着一定的平行距离，既不交叉，又相互联系、相互牵制，共同承载着组

织的工作任务，是一个不可分离的整体。副职之间和谐共处，有理解，有协调，需要时有支持，才能保证火车在轨道上正常运行，确保目标实现。如果副职之间相互越位，那么铁轨上的列车就无法正常行驶。

平级越位容易造成平级之间的关系紧张，最易造成内斗，平级之间该协助的不协助，该配合的不配合，以至工作扯皮，相互推诿，不利于正常工作的开展，甚至组织机器运转失灵。

一个单位里，管理层大多是表现优秀的人才，在职场上的明争暗斗也是情理之中的。认清了这一点，身为副职，更要头脑清醒，既要明确自己职责，出色完成任务，又要与平级之间有很好的协调配合，但是绝对切记，不要“把手伸到别人的领地去”。

某电子技术有限公司是赫赫有名的公司之一，能够进入公司的大多是精英人才，不少员工毕业于世界著名高校。曾有一位被提拔到研发副经理职位不久的高才生，看到企业与他曾经任职过的某国际电子公司各种管理和激励措施有比较大的距离，激情万丈，提笔写了一封谏言书，从企业的经营理念、管理模式等方面进行分析和总结，涉及到其他副职分管部门的不少的问题和不足，还提出了很多建议，洋洋洒洒近万言，意欲一鸣惊人。可是总裁收到这封信后，批复出乎意料：这个员工如果精神状态出了问题，建议送医院治疗，如果没有，建议调离。

于是，那个高才生“壮志未酬身先死”，黯然离开了公司。

很多人不理解公司的决定，按照一般人思维来讲，这名员工想公司所想，并没有错，或许应受到重用才是。但是，我们知道，一位对自己的基本角色都没有搞清楚的员工，无论转换成什么角色，也只能是老样子。一家大型企业的经营战略问题，不是一个基层的干部、员工所能考虑的重点，当然，提出合理化建议是另一回事。任何一个要想在职场生存发展的人，把自己的定位搞准、做到最好是最最重要的。

作为一名优秀副职，除了防范“上行越位”以外，还要注意不要“越”同级的位。具体来说，需要做到以下几点。

——副职各有所长，要互相尊重，有机合作

副职之间，既然同属整个管理机器的一个组成部分，工作上有着密切的联系，就应该互相尊重，保持经常通气，及时沟通情况，有事商量。这样，不仅能彼此了解，加强互相信任，有利于将一些不必要的误会和摩擦消除在萌芽状态，而且还可以让自己看待问题更客观，处理时更妥善。善于沟通的副职，很容易被其他副职理解和信任，彼此之间的“心理防线”更容易迅速消除。