

2

THE PERSON OF THE
SECOND IMPORTANCE

金沐灶 / 著

号人物

二号人物

THE PERSON OF THE
SECOND IMPORTANCE



西苑出版社

2

THE PERSON OF THE
SECOND IMPORTANCE

号人物

金沐灶 / 著

THE PERSON OF THE
SECOND IMPORTANCE

西苑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

二号人物/金沐灶著. —北京: 西苑出版社, 2004.10
ISBN 7-80210-009-7

I. 二… II. 金… III. 政治家-生平事迹-世界
IV. K817

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088723 号

二号人物

著 者 金沐灶
出版发行 西苑出版社
通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039
电话 68214971 传真 68247120
网 址 www.xychs.com E-mail aaa@xychs.com
印 刷 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司
经 销 全国新华书店
开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印 张 14.25
字 数 135 千字
2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80210-009-7 / K·51

定价: 26.00 元

(凡西苑版图书有缺漏页、残破等质量问题本社负责调换)

序 言

本世纪初,在由“全球经济一体化”概念引发的一片“重组”、“并购”风潮中,一个“异端”概念——团队——便成了世界上最流行的关键词。

一个团队就是一个群体;一个群体就是一条龙;一条龙的强弱与否看什么?龙头!

所谓龙头,团队的最高管理层是也!

团队最高管理层要做的事多得是。诸如前景规划、运行策略、绩效评估、人力资源、权力分配等等等等,要把这么多里里外外的事情都做得人人满意,光靠团队的首领——“一号人物”一个人去完成,这怎么可能?

于是以团队为本的“老子天下第二”的角色——便在“一号”光圈的呵护下——在各类大大小小的团队中登台亮相。鉴于这种角色在团队中“一人之下,众人之上”的地位,我们姑且赠予“二号人物”的称谓。

“二号人物”在团队中地位的重要性毋庸置疑,但其职位是什么?这个问题已经不能再用陈旧的“白领、金领、钻石领”之类的字眼所能概括了。一本新出版的《二号人物》一书(金沐灶著)点明其要义是:“他们不是团队的最高统帅,但却是统帅身边不可缺失的参谋;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生死死起起落落起着举足轻重的作用的第二把手。”

有幸查阅一些团队高级管理层的人事资料,发现金沐灶之语虽未给人带来太大的惊觉,但至少不像一些撰稿人“肚子饿了,必须吃饭”那般无聊的“励志”和“励志”的无聊。

我以为《二号人物》给读者呈现出了两个十分难得的亮点:一是把“二号人物”从呼之欲出到横空出世再到管理之道的“沟沟坎坎”都做了较有个性的解剖;二是通过大量西方国家团队成功的事例,强调了“二号人物”“在其位,谋其政,行其权,尽其责”角色使

命感。

尤其让我惊讶的是作者完全颠覆了国人对“二号”职位仅为“副职”的传统解读。在《二号人物》中,读者四处可以看到除副职以外包括总经理、最高执行官、CEO、职业经理人、助理、秘书,甚至还有什么职位也叫不上,但却牢牢地把握着整个团队管理实权的一族优秀人才,作者为这些人才搭了一个“二号人物”的舞台,让他们尽情地“上台表演”,使读者从中受到启迪。比如与微软公司比尔·盖茨唱了近二十年“二人转”的斯蒂夫·巴尔默的名字,在《二号人物》中最少出现了不下十次,其间他在微软几乎担任过所有的职务,但从他进入微软第一天开始,除盖茨以外所有的人都会自觉不自觉地看着他的脸色行事。可见实权对一个人来说是何等的重要!

其次,《二号人物》中的事例绝大多数取自西方国家的团队,作者的用心不难理解。因为以“在其位,谋其政,行其权,尽其责”角色使命感来衡量,我以为当今中国最具代表性的企业框架——国营企业和家族式企业——的团队管理水平都相去甚远。何况这两种企业框架正是当今中国最具代表性的框架。就目前看,团队决策层的摇摆性正是致使中国式“二号人物”心浮气躁的主要因素之一,我们只要从足球俱乐部赞助商年年变脸的现象中,就可以感受到中国团队运作远见性上与西方国家团队的差距。第二个因素是中国式团队“二号人物”本身的职业素养实在是乏善可陈。可能作者有所忧虑:举谁为例呢?也许某某某团队某某某“二号”刚刚被《二号人物》捧上“台前”,指不定该团队该“二号”由于种种原因已经物是人非了。为避免不必要的怨尤,中国式“二号”不捧也罢。

此外,作者对“二号人物”“良禽择木而栖”似乎“情有独钟”。不知道是否和作者本人经历过类似的切肤之痛有关?这个话题写了整整一个章。不过,幸好作者并非为那些“出走之时或出走之后的不义行为”摇旗呐喊,与此相反,一句“出走了,别以为‘出头’了”道出了作者对离职“二号”既宽让又忧虑的矛盾心态。在这种心态的驱使下,作者着力对国外“空降兵”与中国“空降师”道德底线进行深入比较,在“有限度地赞成离职”中烘托了对“二号人物”“离职的职业修养”的拳拳诚言。无疑,作者的心愿旨在降低离职者的草率。从这点上看,“良禽择木而栖”无论对团队本身还是对将离职的“二号人物”来说,都是有积极的启迪意义的。

让我有所困惑的是,不知是何种原因,作者没有将“二号人物”的职权与职位的关系做进一步的解构。全书自始至终贯穿着“职权高于职位”这么一种鲜明的观点,但作者却没有把这个观点缕理清晰,再呈现给读者——这也许就是本书留下的一个打不开的结。

秦 林

2004年9月5日于北京分公司

目录

序 言 秦 林 / 1

第一章 角色定位——一人之下、众人之上的“NO2” / 1

“二号”——不可小觑的角色 / 3

□“一号”眼中理想的“二号” / 4

□下属眼里卓越的“二号” / 7

□配角地位的最高境界 / 10

在其位，谋其政，行其权，尽其责 / 13

□合理的站位才有合理的地位 / 14

□从于团队“一盘棋” / 16

□“协调”能出战斗力 / 18

□能“适”才能生存 / 19

处事的艺术 / 22

□与“一号”相处的艺术 / 22

□与下属相处的艺术 / 26

第二章 魅力方略——给你一个人格优化培养基 / 33

人格魅力的启示 / 35

□形象决定影响力 / 35

□性格决定凝聚力 / 37

方略魅力的启示 / 40

□锐利的眼光 / 40

□清醒的头脑 / 42

□宽阔的胸怀 / 44

魅力修养的历练 / 48

□平易方可近人 / 49

□学习方能生智 / 50

□言巧方能管好 / 53

☐身先士卒的力量 / 55

“二号人物”的魅力是怎样缺失的 / 57

☐被“以不变应万变”所耽误 / 57

☐因“水土不服”而失意 / 59

☐创新“高烧”招人烦 / 61

☐为“清闲”而惶恐 / 62

第三章 将相之道——如影随形或貌合神离 / 65

“一号”权力的分配与享用 / 67

☐分权的艺术 / 68

☐让权的艺术 / 70

☐集权的贻害 / 73

“二号”“变脸”天不塌 / 76

☐“一号”阴影下的“二号” / 76

☐没有无缘无故的来,也没有无缘无故的走 / 78

☐极度反思:团队“一号”五宗罪 / 80

领导应以“执行”为天职 / 84

☐执行力决定团队成败 / 85

☐形成执行“软肋”的八大原因 / 87

☐执行的关键是“二号人物”的执行力 / 89

☐高层管理者执行力的起码素质 / 90

第四章 人才战略——知识资源的理性夺取 / 93

一流“No2”VS 一流人才 / 95

☐要他人优秀,“二号”先要优秀 / 95

☐沟通:提升人才的忠诚度的最佳方式 / 97

☐八种优秀“士卒”任你选 / 99

☐挖人才不如留人才 / 102

识才、留才与荐才方略 / 106

☐慧眼方能识才 / 106

☐善心方能留才 / 108

☐有德方能荐才 / 111

得人才者方能得天下 / 114

☐“板凳”人才是赢家之本 / 115

☐像“一号”信任你一样信任团队的人才 / 117

☐人才管理就是服务和支持 / 119

☐英特尔人才战略的启示 / 120

第五章 升迁之道——跨越从小到大的沟沟坎坎 / 123

进入“二号”之门 / 125

- ☐ 要“进门”，先从好习惯练起 / 126
- ☐ “准二号”基本能力的自我考评 / 129
- ☐ “新二号”登台亮相六步稳 / 131

释放能量，内部升迁 / 134

- ☐ 熟稔本团队的文化 / 135
- ☐ 建立起良好的人际关系 / 136
- ☐ 大胆向领导建言 / 138

忠诚度决定一切 / 140

- ☐ 就职前应该努力实现忠诚度的条件 / 140
- ☐ “三尽”其才为忠诚团队之源 / 142

职位应在更高处 / 146

- ☐ 给自己安个“充电器” / 147
- ☐ 让“一号”赏识的秘笈 / 149
- ☐ 怎样让“一号”投你一票 / 151

第六章 劳燕纷飞——良禽择木而栖 / 155

莫在一条道上走到黑 / 157

- ☐ “傲鸡”之“猴”通鉴 / 158
- ☐ 此处不留爷，自有留爷处 / 161
- ☐ 离职时机，你准备好了吗 / 163

此离彼合，“空降”奇兵 / 168

- ☐ 平移式“空降兵” / 169
- ☐ 填充式“空降兵” / 171
- ☐ 中国“空降师” / 173

对离职“二号”的忠告 / 177

- ☐ 离职的职业修养 / 178
- ☐ 出走了，别以为“出头”了 / 181

第七章 经典榜样——优秀“二号人物”是这样炼成的 / 187

典范之一：“电信旗舰”的巨擘——杜鲁克 / 189

- ☐ 让团队在边收边扩中复苏 / 189
- ☐ “战略意图非常清晰” / 191
- ☐ “新阿尔卡特”梦 / 192

典范之二：精明的“经济沙皇”——格林斯潘 / 194

☐“三朝元老”绝非命运之赏赐 / 195

☐“含糊其辞”的“二号人物” / 196

☐从不炒股的股市庄家 / 198

典范之三：IT 业的“巴顿将军”——巴尔默 / 200

☐“异质元素”的超质激情 / 201

☐待到冰释消融时 / 203

☐微软的巴尔默时代 / 205

典范之四：车业的“外来和尚”——戈恩 / 207

☐进出米其林 / 207

☐大刀“杀”向雷诺腹地 / 209

☐雷诺东扩，尼桑得“宠” / 210

☐“外来和尚”如是“经” / 211

典范之五：“空降”的“通用工具”——麦乐年 / 214

☐取之通用，用于 3M / 215

☐“六个西格玛”引发 3M 大震动 / 217

☐挖掘潜力，追求效能 / 218

第 1 章

角色定位——

一人之下、众人
之上的“NO2”

2T he person of the
second importance
号人物

“二号”——不可小觑的角色

——直以来，人们都习惯性地目光关注于团队中的“一号人物”身上。尤其是那些大型的、成功的团队，“一号人物”大多被誉为团队中的精神领袖、领路人、决策者、总设计师，自然要占尽团队的风光。但是，如果我们深入到团队中，就会发现，在“一号人物”的身后，站着一批真正的智囊人物——这批智囊人物能上能下、能里能外、能屈能伸、能方能圆；他们不是团队的最高统帅，但却是统帅身边不可缺失的参谋；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存亡、起起落落起着举足轻重的作用的第二把手。俗称“二号人物”。

常言道：“一乎水，二乎舟，水可以载舟也可以覆舟。”如果把这句话引至一个团队的人事结构上，人们就很容易联想到“一号人物”和下属之间的关系。

无疑，下属是水，“一号”是舟。“一号”能把团队引向何方在很大程度上取决于下属对“一号”的态度。但当人们有心往深度再作揣摩，一连串新问题便窜出来了：什么样的水可以载舟，什么样的水可以覆舟？抑或，什么样的舟会被水所载，什么样的舟会被水所覆？于是，人们必然要在舟和水的关系当中再度寻觅一种潜在的介质。这种介质就是风！

谁是风？团队的“二号人物”是也！

风不可小觑！亦即，团队中的“二号人物”不可小觑！

撩开“二号人物”的神秘面纱，我们不难发现，在许多时候他既是“一号”所倚重的智囊与助手，又是业务上的中坚，同时还是同僚与下属的贴心人。

他正是团队中处在“一手牵着‘一号’的手，一手牵着下属的手”的“纽带”的位置，也正是他的“直迂相济”，把“关上”与“顾下”结合起来，才使得团队这部庞大的机器得以正常的运转。

撩开“二号人物”的神秘面纱，我们不难发现，在许多时候他既是“一号”所倚重的智囊与助手，又是业务上的中坚，同时还是同僚与下属的贴心人。在团队的各项工作中，没有“二号”的参与，仿佛就多了一份缺憾。称职的“二号”总是在不经意间把自己的价值深深地刻进同仁们的心脾之中——没有他们，团队就会首尾脱钩；没有他们，团队的运行就会迷失方向——他们才是团队的核心与灵魂；他们才是团队中飞扬的旗帜；他们才是团队的隐在一号人物下的真正脊梁！从这个意义上讲，团队的“二号人物”正无愧为舟、水之间不可小觑的风。风刮得不好，水必将覆舟；风刮得好，又何尝不可见“方舟行云流水”呢？正因为如此，我们才由衷地感叹：“二号人物”——此等职位绝非等闲之辈所能及也！

“一号”眼中理想的“二号”

“二号人物”辅助“一号人物”工作责无旁贷。辅助者的任务在于行之有效地协助“一号人物”。“协助”一词具有多种的含义，如接受“一号”的命令，协助“一号”处理杂务，为“一号”提供合理性建议等。“二号人物”都必须正确领会“一号人物”的意图，否则有时会因协助不当而节外生枝，引起不必要的麻烦。因此，“一号人物”在选定“二号”时，在“辅助”作用上就会做各种考核。一般而言，“一号”眼中的理想的“二号”有如下几方面：

1. 他应该是具有职业修养的 团队“一号”希望“二号人物”首先必须是一个职业人，这是毋庸置疑的。要对自己的职位、职责负责，这包括一个人的综合能力、道德品质、职业忠诚度等多方面。诚信，应该说是“二号

人物”的金字招牌。在西方国家,游戏规则比较规范,一旦玷污了这块招牌,则意味着“二号人物”个人职业生涯的终结,而奠定诚信基石的就是“二号人物”良好的职业道德与操守。另外,“一号”还很忌讳“二号”因为与“一号”出现矛盾而跳槽。一般而言,“一号”是出于信任才钦定“二号人物”来负责经营他的团队的。但同时,老板又不认同职业“二号人物”的某些做法,在边上指手画脚,或者是不放心团队交给职业“二号人物”打理,对职业“二号人物”的权限进行束缚。无论哪种做法,都容易激起老板和职业“二号人物”两者之间的矛盾,从而导致职业“二号人物”选择跳槽。在跳槽的同时,他也往往带走了自己在团队里的亲信,造成集体跳槽的发生。而“二号”跳槽不管是出于多充足的理由,对“一号”而言,都表现了职业修养的缺失。

2. 他应该是能为团队作出牺牲的 在“一号”眼里,“二号人物”是可以为团队作出牺牲的。如果连这一点都做不到,他就没有资格当团队的总管家。2004年春,可口可乐的史蒂夫·海耶辞去了总裁兼首席运营官职务。接着,在传媒集团维亚康姆担任相同职务的梅尔·卡尔马津也离任了。海耶先生和卡尔马津先生都不是“二号人物”的最佳人选。据说,他们两人都很要强、雄心勃勃、自私自利、有时还很粗暴,不善于沟通。然而这并不意味着他们当不好“一号人物”!依照他们的性格和秉性,他们似乎都更适合从团队老总手中接过大旗,或者应邀到另一家团队充当“老大”,这样的人,如何能期待他们为团队作出自己的牺牲?

3. 他应该是“看不见”的 从“一号”的立场看,理想的“二号人物”不仅应该是勤奋、忠实、高效的,而且还应该是“看不见”的。所谓“看不见”,就是要求出任“二号”者能够“没有办公桌”地办公。而这正是担任团队“二号”的最难之处。如果是办公室“看不见”的好领导,那就意味着他必定活跃在下属中间。换句话说,“看

不见”的“二号人物”只有在第一线能看得见,团队的工作效率和业绩才能得到真正的提高。

4. 他应该是“不听话”的 “一号”不希望“二号”只是一个“听话”的执行者,他们要求“二号”树立正确的态度,即一方面对领导者忠诚,另一方面保持思想独立。这种要求对“二号人物”并不苛刻,但要想让“二号”们能满足“一号”的期待,则非易事。因为多数“二号人物”是在团队内部提拔的。能得到提拔的人往往是符合第一方面的条件,而第二方面够接受考察的机会则少之又少。如果要想满足这两方面的期待,笔者对“一号”的建议是,不妨设若干个“二号”职位,让他们在平等的位置上各负其责,每个“二号”都有正事可做。分割两个“二号”职位的经典方式是,一个担任战略家,另一个担任执行者。比如通用电气董事长杰夫·伊梅尔特手下有三位副董事长,还有各分部的主管。“副董事长”这个职位具有某种令人宽慰的安全感:一方面,它显示有老手在提供高见;另一方面,如此德高望重的智者不致制造麻烦。再比如在英国皇家海军中,舰长的“二号人物”是导航官。舰长制定军舰的航向及其战略;而导航官的作用与首席运营官相同,即发布命令,借以执行前者制定的战略。

5. 他应该是忠于职守的 “一号”需要忠仆但不要太冒尖。忠仆是忠诚的仆从之意,而冒尖则无异于对“一号”的挑战。从忠诚角度而言,“二号人物”这个职位的“终极陷阱”是过于称职。能够很好地执行领导者的命令,固然可造就理想的首席运营官,但未必能造就卓越的首席执行官。伦敦商学院教授康格曾说:“从某些方面来看,假如你的CEO(首席运营官)当得太内行了,那就说明你已经被自己制约了。”对于一名雄心勃勃的“二号人物”而言,最好的出路是忠实履行职务,但不要在这个职位上呆太长时间。否则你就很可能被“一号”视为危险,他就会渐渐地对你多留一手,而你还要为其后果承担责任的苛求。美国摩根大通的迪蒙先生曾是威尔的忠诚

从某些方面来看,假如你的CEO(首席运营官)当得太内行了,那就说明你已经被自己制约了。

“二号人物”，但随着他管理能力的突飞猛进，他开始产生了自己的独到见解。接着他就被炒掉了。中国有句古话，叫“枪打出头鸟”，“二号人物”应该忠于职守，但若是太冒尖，不知什么时候，你就很可能成为“一号”的枪靶了。

纵观以上四点，要想取得“一号人物”的器重，这不是一朝一夕的事。有人认为，只要比其他人干更多的工作，任劳任怨，就能取悦“一号人物”，其实这种意识是很腐朽的。就团队而言，如今的雇主们的理念并不是同一个模具里倒出来的，更多的“一号人物”更看重的是职业操守和管理能力，而不是看你干了多少活，加了多少班。如果你能把握住尺度，把团队管理得井井有条，在上上下下、里里外外都能获得好口碑，那么你就是“一号人物”心目当中最理想的贴心人了。

下属眼里卓越的“二号”

纵观当今世界上成功的团队，无论是IT业还是汽车业，也无论是民族企业还是跨国公司，它们往往是与杰克·韦尔奇、戴尔、比尔·盖茨、松下幸之助、张朝阳等响当当的名字联系在一起的，但这并不意味着人们在有意否认团队“二号人物”的功绩。比如罗林斯、巴尔默、卡洛斯·戈恩、麦乐年等，他们虽然不可能像团队的“一号人物”那样处处风光无限，但凡团队的下属们绝对不会把这些为团队建功立业的英雄的形象置之脑后。因为在大家的眼里，只有他们这些最高执行官，才称得上团队最卓越的领路人。那么，团队的下属们最喜欢什么样的“二号”呢？

1. 他应该是团队的舵手 毋庸讳言，一个团队就像一艘航船，“一号人物”相当于船长，“二号人物”相当于舵手。“一号人物”的角色定位注定了他只是个充满激情的发号施令者。“一号人物”的每一项指令发出后，就

会时不时地督察一下指令的执行情况；而“二号人物”作为掌舵人，要毫不松懈地掌握好舵盘，随时调整好方向、速度等，将“一号人物”下达的指令准确无误地付诸实施。如果没有“二号人物”，“一号”指令都将会成为“空头指令”；如果没有称职的“二号人物”，就没有成功的“一号人物”，也没有卓越的团队。所以，在下属们眼里，他们最希望“二号”能为自己把持好航船的舵位。

2. 他应该具有良好的综合素养 时代在变化，人的理念也在变化。过去人们问及一个团队时关心的话题是领导人怎么样；现在人们关心的话题则是领导班子怎么样。因为一个团队发展的根本取决于领导班子的结构，而领导班子结构的优劣与否，在很大程度上则取决于“二号人物”的综合素养。在下属们眼里，卓越的“二号人物”应该既是“阴谋家”又是“阳谋家”——他的胆略与智慧每时每刻都在掌控着团队的晴雨表；卓越的“二号人物”应该是团队发展的设计师——要设计好每项业务中的预定指标、步骤和进度；卓越的“二号人物”应该是处变不惊的万事通——对每一项业务都了如指掌、应付自如；卓越的“二号人物”应该是常备不懈的预备队员——每项业务中缺了人手他都要替补上去；卓越的“二号人物”应该是无所不能的修理工——哪边业务中出了纰漏他都要修补；卓越的“二号人物”应该是灵巧的“变色龙”——到什么山唱什么歌，见什么人说什么话；卓越的“二号人物”还应该是雅致的娱乐高手——总是在“众人皆醉我独醒”的境地中，搞定团队需要搞定的所有事务……所有这些，正是下属们对“二号人物”综合素养的要求。

3. 他应该是荫佑下属的大树 俗话说：“大树底下好乘凉。”“二号人物”虽然自有上司制约，但在下属面前，他就是最大的“官儿”。这样的“官儿”，要是能放下自己的架子，从心理上和下属打成一片，像一棵大树一般，为下属撑起一片天，自然会让下属们既感觉到温馨又感受到安全。人都有或多或少的知恩图报心理，倘若“二号