

刘翠◎编著

做最好的 副职 领导

如何认知角色与定位？ / 如何提高能力和素质？
如何配合好一把手做好工作？ / 如何处理与同级副职领导的关系？
如何统御下属？



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

刘翠◎编著

做最好的 副职 领导



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的副职领导 / 刘翠编著. —北京: 中国发展出版社, 2015.8
ISBN 978-7-5177-0351-8

I. ①做… II. ①刘… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第138015号

书 名: 做最好的副职领导

著作责任者: 刘 翠

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0351-8

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市东方印刷有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 238千字

版 次: 2015年8月第1版

印 次: 2015年8月第1次印刷

定 价: 32.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: 121410231@qq.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



前言

在一个组织或企业的内部领导班子中，副职领导既是一个重要角色，同时也是一个比较特殊的角色。其权力可能不是很大，但却是组织的骨干，发挥着承上启下、分派负责的关键作用。

在领导学中，也非常讲究副职领导的辅助之道，即如何配合一把手更好地把工作做到位。凡精于此道的副职领导总能做得恰到好处，赢得一把手的赞誉，反之，则可能丢掉自己的位置。

做一把手不容易，做一把手的副手更难。事情办好了，一把手不一定会看见你的功劳，办砸了，却会被看在眼里、记在心里；管少了，一把手说你不努力，管多了，又嫌你“越俎代庖”，说你有野心。为此，不少副职领导忧虑不已，坐卧不宁。尤其是那些没有扎实管理方面基本功的副职领导，要想做得既让一把手赞赏又让下属满意，就更没有那么容易了。

据统计，目前80%的副职领导都不是管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训，大部分都是由业务能手或技术骨干提拔、晋升上来的。他们只是凭经验、感觉，或者模仿、参悟等方式自学成才，摸着石头过河。

其实，做副职领导也有做副职领导的规则，而且，在千千万万个副职领导的职位上，有不计其数的人做得相当出色，他们的经验是值得很多副职领导学习的宝贵财富。也有一些副职领导虽然看来不很成功，但也在经验教训

的宝库中留下了独一无二的财富。

其实，要做一个真正优秀的副职领导，就要在工作中做到“到位而不越位”“服从而不盲从”“依靠而不依赖”“尽力而不争功”。副职领导在领导职务上是配角，在分管工作上主角；在集体决策上是配角，在提供决策思路上是主角；在领导集体中的地位是配角，在相互协作中是主角。另外，就正副职的地位而言，一般也都是相对的，不可绝对分出个谁强谁弱。

副职领导作用的发挥固然受一把手调动能力的影响，但在通常情况下，主要取决于副职领导自身的修养、能力，以及对于副职角色的把握和对副职领导艺术的运用。那么，怎样才能当好一名副职领导呢？

应该以忠诚之心对待组织，以敬畏之心对待一把手，以关爱之心对待同事和下属，以平常之心对待名利，以奉献之心对待事业，充分发挥黏合上下左右、沟通方方面面的桥梁纽带作用和参谋助手作用，正确进行自我定位，认真履职，带领下属圆满完成组织和正职赋予的各项工作任务。

本书将为各位副职领导提供一把钥匙，开启一座通向光明前途的大门。

本书对副职领导该如何认知自己的角色和定位，如何提高自己的能力和素质，如何配合好一把手的工作，如何处理与同级副职的关系，如何管理和统御下属等，做了详尽细致的介绍，并为所有副职领导们解析了将来的发展之路，使其能更加清晰地看清未来方向。

本书特别注重内容的实用性和方法的指导性，既有理论分析又有实际操作技巧，既有鲜活的故事和经典案例又有切实解决问题的实用方法。若读者能仔细品味，定会发现做副职领导的许多奥秘。

所以，这无疑是一本所有副职领导必备的案头读物！



目 录

第一章 认清位置，甘当配角

——你是配角而不是主角

在组织或企业的领导班子中，副职领导既是一个重要角色，又是一个特殊角色。身为副职领导，一定要充分认清自己的角色，准确把握自己的定位，对自身价值有个明确的判断。

是“第二”，而不是“第一”	002
是领导者，也是打工者	005
放低姿态，甘当配角	009
认清自我才能准确定位	012
找准位置才能有所作为	015
做好本职工作不越位	021
当“副手”，但不要当“附手”	026
本章小测验	029

第二章 强化素质，提升自己

——培育副职领导应有的素养

在现实工作中，副职领导能否在实践中建立起威信，其影响因素是多方面的。但是，仅从副职领导作为领导者本身来讲，要让下属更好地完成任务，一定要不断提升自身的素质，加强自我修炼，不断完善自己。

具备良好的个人品质·····	032
端正自己的工作态度·····	036
勤奋踏实，积极进取·····	039
别让不良心态害了你·····	043
做一个高绩效的副职领导·····	047
把精业作为自己的工作目标·····	051
视野有多大，舞台就有多大·····	054
本章小测验·····	057

第三章 增强能力，创出佳绩

——培养副职领导特有的能力

在复杂多变、充满竞争的现代社会里，副职领导作为领导团队成员之一，其领导能力和业务水平不仅仅是个人的事，也关系到企业的发展。所以，副职领导只有不断开发自己的潜力、培养自己的能力、提高自己的战斗力，才能在领导岗位上驾驭全局，创出佳绩。

能力是做好工作的根本保证	060
不断学习,充实自己	064
不断丰富自己的知识结构	068
提高自己的专业技能	071
副职领导一定要具备创新能力	075
学以致用,你会变得更强大	080
逐步完善并提高自己的协调能力	083
强化应对突发事件的能力	088
别让自己成“负手”	092
本章小测验	096

第四章 参与决策,敢于担当

——做一个负责任的副职领导

具有责任心是副职领导必备的职业道德。作为一名副职领导,每天面临的工作实际上都要求能在面对问题、解决问题时承担责任。换言之,责任贯穿于每个副职领导每项活动及管理过程。副职领导的任务就是对出现的各种问题进行解决并承担责任。

责任感强的人更容易成功	098
拒绝借口,勇于承担	103
敢于直言,巧于劝谏	107
敢为他人之不敢为	110

做一个有主见的副职领导·····	112
做决断要及时明确·····	116
强化参与决策的责任意识·····	119
本章小测验·····	123

第五章 辅佐正职，甘当绿叶

——做一把手的得力助手

在一个组织的领导班子中，一把手与副职领导的关系能否有机协调，直接影响到班子的战斗力和凝聚力。在双方协调的过程中，往往更需要副职领导维护一把手的核心地位，为一把手助威，辅佐一把手开展工作。

千万不要抢了一把手的风头·····	126
时刻维护一把手的权威·····	130
准确领会一把手的意图·····	134
合理建议也要有技巧地提出·····	137
服从但不能盲从·····	142
妥善处理与一把手之间的冲突·····	146
关键时刻做到忍辱负重·····	151
忠诚是可贵的，但愚忠是要不得的·····	154
本章小测验·····	159

第六章 和睦相处，共创双赢

——处理好与同级副职之间的关系

在日常工作中，副职领导必须正确认识并处理好与同级的关系，否则就会引起不必要的矛盾、纠纷，甚至相互掣肘，增加内耗，从而影响正常工作及组织战斗力的发挥。

尊重别人，与同级副职精诚合作·····	162
团队合作，共创双赢·····	166
共创和谐工作环境·····	170
相互支持，共同进步·····	175
有效沟通，提高效率·····	178
一定要顾全大局·····	182
不要把精力放在“内耗”上·····	185
本章小测验·····	189

第七章 知人善任，善待下属

——善于领导和管理自己的下属

副职领导要知道与下属处理好关系的重要性。这不仅是副职领导的主要任务，也是能顺利、有效地开展工作的必然要求。同时，与下属建立一种良好、和谐、顺畅的关系，更是将来得到升迁的坚实群众基础。

用不同的方法对待不同的下属·····	192
--------------------	-----

与下属之间保持适当的距离·····	195
正确对待下属的差错·····	198
公正严明，赏罚分明·····	201
合理授权，避免事必躬亲·····	204
宽容失败，并学会激励下属·····	207
用人不疑，疑人不用·····	212
以身作则，做下属的学习标杆·····	215
让你的下属共同参与决策·····	217
用个人魅力征服下属·····	220
本章小测验·····	223

第八章 究竟怎样做好副职领导

副职领导的升迁技巧·····	226
不同行业副职领导应掌握的要点·····	229



第一章 认清位置，甘当配角 ——你是配角而不是主角

在组织或企业的领导班子中，副职领导既是一个重要角色，又是一个特殊角色。身为副职领导，一定要充分认清自己的角色，准确把握自己的定位，对自身价值有个明确的判断。

是“第二”，而不是“第一”

身为副职领导，要想成为最优秀的，就要求其一定要对自身有一个准确的定位，认识到自己是“第二”而不是“第一”。

在现实工作中，作为一副职领导，假如角色定位不准确或不清晰，就很容易导致角色错位、角色越位、角色不到位或角色迷失等不良后果。最终甚至可能会“种了人家的田，荒了自己的地”，费力不讨好。

所以，要想成为一名优秀的副职领导，一定要对自己有一个准确的定位，正确认识到自己是“第二”而不是“第一”。

1979年，乔治·布什在竞选总统失败后，出任里根政府的副总统。为了得到里根总统的信任和支持，布什曾为自己制订了五项必须遵循的基本原则。其中的第一项，便是作为副总统要准确认识和了解自己的工作权限，做到揽事而不揽权。

在里根就职后不久，发生了枪击事件。当时布什正在得克萨斯州察访，听到消息后，立刻乘直升机赶到华盛顿。一位军官建议他直接在白宫南草坪降落，因为这样就可以赶在新闻联播开始之前出现在电视屏幕上，向全国甚至全世界宣布，副总统正在领导着美国。但是，飞到附近的停机坪再驾车前往白宫会浪费许多宝贵的时间，布什并不赞成这样做。他说：“只有总统才能在南草坪着陆。”可见，布什知道自己的权限，他认为自己应当用行动来遵守自己所制定的原则，决不能超越自己的职权范围。

在里根执政的8年期间，布什在内政、外交上鼎力相助，受到里根总统

的信赖和器重，被称为“最优秀的副总统”。

不难看出，布什被称为“最优秀的副总统”的原因，就是他非常清楚地认识到了自己的角色。副职领导就是他的角色，为了演好这个角色，他必须信任、尊重总统，与总统的步调保持一致，同时还要甘于寂寞，乐于补台，诚于辅佐，善于尽职而不越位，认识到自己是“第二”而不是“第一”，一切以总统的原则为原则。

不可否认，副职领导是“第二”，是配角，含有居次要地位的一面。但同时，副职领导又含有主角、居主要地位的一面。所以，在实际工作中，副职领导既要乐于为副，当好配角，又要积极为主，当好主角；既要做好分管工作，又要了解全面情况；既要做好纵向沟通，又要注意横向协作，从而创造性地做好本职工作。

在我们所服务的组织或企业内部，也是如此。无论谁来承担副职领导这一特定的职位，其职能、权力、责任和行为规范以及基本行为模式都是既定的。所以，身为副职领导，在树立“乐于为副，当好配角”形象的同时，也要做好发挥主角力量的作用，具体应做到如下五点。

第一，在维护团结方面是主角，在形成核心方面是配角。

一把手对于团队的团结应该起到核心和凝聚作用，否则就不能形成向心力和战斗力。副职领导能力再强，也不能另搞核心。从这点来讲，副职领导只能当配角。但在维护领导班子的团结方面，副职领导也负有不可推卸的责任，要做团结的模范和表率作用。

第二，在排忧解难时是主角，在涉及名利时是配角。

在领导活动中，一把手的工作没有副职领导配合不行，但人们通常会把功劳都记在一把手身上，这就要求副职领导在功名面前要甘当配角。同时，在各种矛盾出现时，在需要排忧解难时，副职领导要勇于冲锋陷阵，充当主角。

第三，在分管工作上主角，在领导职务上是配角。

在一个组织或企业的领导班子里，相对于一把手而言，副职领导无疑是配角，处于从属和辅助地位。但在其分工管辖范围内，又要唱主角，扮演主要角色。这既是副职领导在团队中所处地位的客观要求，又是发挥副职领导应有作用的内涵所在。

第四，在单项工作中是主角，在全局工作中是配角。

在领导班子中，副职领导有明确而具体的分工，就全面工作来讲，副职领导只对其中的某一方面或某一项工作负责，充当配角；而对某一方面或某一项工作而言，副职领导又总是处于具体把关者的主体地位，充当主角。

第五，在参谋、建议时是主角，在领导决策上是配角。

在众多问题的最后决策上，一把手是起关键作用的，也是负主要责任的。这时，毫无疑问一把手是主角，副职领导是配角。但是，一把手正确的决策离不开副职领导的支持和参谋。因为就某一方面工作而言，负责具体工作的副职领导总比负责全面工作的一把手了解的情况多、掌握的资料多，所以最有发言权。副职领导提供的情况是否全面、客观、准确，建议是否合理，对一把手决策都会产生重要影响。所以，从提供情况、出主意、当参谋这个角度来讲，副职领导又在充当主角。

总之，副职领导要有“乐于为副，当好配角”的精神，但这并不是简单的被动受制、不思进取，而是要去主动成一把手之美，与一把手鼎力配合，在必要的时候发挥主角的作用。只有这样，才能与一把手一起共创伟业，发挥出自己的最大潜能，并最终成为事业上的佼佼者，顺利实现自己的职业理想！

是领导者，也是打工者

在现实工作中，要想成为一名优秀的副职领导，就不要忘记自己也是“打工者”，只不过是为一把手服务而已。

在一个组织或企业的内部，副职领导可以在职权范围内做出决策，直接领导自己的团队。在这种情况下，有些副职领导者会产生优越感。但是，要想成为一名优秀的副职领导，就不应忘记：自己仅仅是个“打工者”，只不过是为一把手服务而已。

萧何、张良、韩信，被称为汉初三杰。三人在创建汉室江山的过程中，立下了盖世功勋。但令人感慨的是，他们三人的命运大不一样：韩信被杀，张良退隐，只有萧何做了刘邦的副职领导，与刘邦和平共处几十年。虽然其间也有些波折，但萧何能有始有终地荣华一世，确实是非常难得的。

萧何是文官，负责处理后勤工作，曾多次在刘邦处危急时前来救援，使刘邦化险为夷。在夺取秦都咸阳后，众将都在争抢珠宝，只有萧何保护了秦朝的文书档案、律令、书籍等，使刘邦之后能对全国的军事要塞、地形地貌、人口多少、经济现状了如指掌。萧何的明智之处在于他把分寸掌握得极为得体，没有在小节上为自己惹是生非。萧何凡事都听命于刘邦，有好事全让给刘邦，能够委曲求全。萧何做事喜欢请示，得到刘邦的同意后才开始实施，从不自作主张。看上去是没有主见，其实，这是最高明的主见。

其实，萧何的高明之处就在于，他深知自己只是一个“副职领导”，因此，在最关键的时刻，要懂得以退为进、以弃为取，这样才能把事情处理得精彩。而与刘邦之间，大家对彼此的功过都心照不宣，结果自然皆大欢喜。

萧何的一生，大部分时间是给刘邦做副手，没有大起大落。他大智若愚，忍辱负重，任劳任怨，克勤克俭。他深知自己只是一个“副职领导”，因为找准了位置，所以才能在危机四伏的封建官场中，成为一个幸运者。

那么，在现代组织或企业内部，副职领导们怎样才能从心理上承认自己是打工者，同时很好地做好本职工作呢？

1. 把一把手当作第一顾客

一个人不论从事什么职业，都要把它看作是自己的事业，把自己看作是所在企业的经营管理者。

公司的赢利来源于为顾客创造价值，赢利的大小取决于为顾客创造价值的大小。副职领导作为一名打工者，一把手就是你的顾客，而且是最大的顾客。从这个角度上讲，一把手无疑是你最需要重视并服务好的人，不一定“赴汤蹈火”，最起码要全心全意。

如果你把一把手当成第一顾客，那么，你就要学会推销自己；同时想办法增加自身的价值。把一把手当作第一顾客是以一种积极的态度来看待自己与一把手的关系。如果按照“顾客是上帝”的营销理论，你就不会责怪一把手的严责和挑剔了。

2. 帮助一把手成功，自己才能成功

刘涛是一位跨国企业的副总经理。他接到了一项紧急任务：根据总经理的笔记，准备好业务进展曲线图表。起草图表时，他注意到总经理写道：

“美元坚挺，则出口就会增加。”刘涛知道，事实恰恰相反。于是，便改好后汇报老板，告知他已经纠正了这一错误。

总经理很感谢刘涛发觉了自己的疏忽。当第二天向总部呈报未出丝