

管理者岗位培训系列丛书

ZENYANG DANGHAO
FUZHI

怎样当好 副职



- ◎ 副职角色解读
- ◎ 副职履职原则
- ◎ 副职领导艺术
- ◎ 副职德才养成
- ◎ 副职礼仪规范

● 宁超群 著

中国人事出版社

怎样当好副职

宁超群 著

中国人事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好副职/宁超群著. —北京: 中国人事出版社,
2009. 3

ISBN 978 - 7 - 80189 - 835 - 7

I. 怎…

II. 宁…

III. 领导学—通俗读物

IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 035643 号

中国人事出版社出版发行

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

北京市昌平星城印刷厂印刷

*

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 6.75

字数: 145 千字 印数: 1 ~ 5000 册

定价: 20.00 元

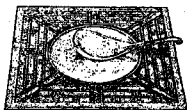
前 言

副职是各级、各类领导班子的主体和中坚，是各类人才提拔、重用后形成的一个庞大的领导团队，也是锻炼、培养“一把手”的重要台阶。

正因为绝大多数领导班子正副职之间精诚团结、配合默契、进取有为，才促成和保障了工作的开展、事业的辉煌，也使得正职、副职的领导艺术与成功，成为极富生命力、吸引力，越来越受人们关注的热门话题。

尽管在理论上、制度上，正副职之间的关系把握和角色定位，从总体上讲是比较科学和明确的，但一涉及实际，在一些地方和单位，正副职之间的关系和角色定位，就显得比较微妙，甚至不太和谐，轻则影响正常的决策和工作，重则导致班子的矛盾冲突。且这些问题很难用简单的是非对错标准来评判与调解，需要领导者源自内心的多层面的修炼和多种领导艺术的灵活运用。这对副职领导显得尤为重要。

本书撇开领导学带共性的、普遍性的学理研究和常识介绍，立足于副职领导这个极重要的领导群体的工作需要、情感需求和现实困惑设题，力求使有关副职领导研究彰显个性，变得丰满和实用，且从一味崇尚“厚黑”、倡导“圆通”的误区中走出来，探索副职成功之道，强化副职领导魅力，激活副职这一重要的领导资源。



副职最需要的是胸襟宽广，忠诚履职，在“有为”与“无为”中彰显副职的风采与作用。修炼德行，强化责任，放飞激情，就会挥洒自如，走向成功。

——作者心语

目 录

第 1 章 副职角色解读 / 1

(一) “一把手”的参谋和助手 / 2

1. 在“一把手”无法分身时 / 4
2. 在“一把手”不便出面时 / 4
3. 在“一把手”不必出面时 / 5

(二) 分管工作的“主帅” / 8

1. 要独当一面但不能独断专行 / 8
2. 要用心谋事但不能投机处事 / 9
3. 要当好配角但不能消极“守摊” / 10

(三) 班子成员的合作者 / 10

1. 不为分管工作讲“特殊” / 12
2. 不让分管工作拖后腿 / 12
3. 不使分管工作越了界 / 13

(四) 群众心目中的领导者 / 13

第 2 章 副职履职原则 / 16

(一) 分工不分心 / 17

1. 分合得宜 / 18
2. 分合一体 / 18

(二) 到位不越位 / 20

CONTENTS

1. 讲责任 / 21

2. 讲胸襟 / 21

3. 讲创新 / 22

4. 讲大局 / 23

(三) 成事不误事 / 23

1. 避免“坏事” / 24

2. 避免“误事” / 25

3. 避免“多事” / 25

(四) 负责不专断 / 26

1. 敢于任事 / 27

2. 勇于亮短 / 28

3. 乐于谦让 / 28

4. 善于放权 / 30

(五) 服从不盲从 / 31

1. 寓服从于局部修正中 / 33

2. 寓服从于善意的质疑中 / 33

3. 寓服从于灵活处置中 / 35

(六) 尊重不谄媚 / 36

目 录

第3章 副职领导艺术 / 40

(一) 决策艺术 / 41

1. 授权决策 / 41

2. 参与决策 / 43

3. 建言献策 / 54

附：避免决策三陷阱 / 58

(二) 相处艺术 / 60

1. 与“一把手”相处的艺术 / 60

2. 与其他副职相处的艺术 / 64

3. 与下属相处的艺术 / 69

附：化解相处五难题 / 75

(三) 语言艺术 / 83

1. 追求三种语言美感 / 84

2. 运用四种语言艺术手法 / 86

3. 提高五种常用文稿写作技巧 / 91

(四) 批评艺术 / 102

1. 德行要佳 / 103

2. 火候要准 / 103

3. 使用要慎 / 104

CONTENTS

- 4. 先扬后抑 / 104
- 5. 抓“小”放“大” / 105
- 6. 宽严有别 / 106

(五) 用人艺术 / 107

- 1. 用人的三个原则 / 108
- 2. 用人的三重境界 / 111
- 3. 用人的五个“非常之举” / 113

第4章 副职德才养成 / 119

(一) 提高学习力 / 120

- 1. 坚持“四不” / 122
- 2. 练成“两功” / 124
- 3. 三段推进 / 124

(二) 提高感悟力 / 127

- 1. 体认实践 / 128
- 2. 练达人情 / 129
- 3. 捕捉“顿悟” / 130

(三) 提高创新力(创新领导观) / 133

- 1. 全局观 / 133
- 2. 发展观 / 137

目 录

3. 法治观 / 139

4. 诚信观 / 141

5. 和谐观 / 142

6. 人本观 / 143

(四) 提高决断力(解读政策) / 143

1. 研究政策背景 / 145

2. 分析政策走势 / 146

3. 链接政策信息 / 147

(五) 提高执行力 / 148

1. 借力成事 / 149

2. 照章处事 / 149

3. 亲和行事 / 151

(六) 提高自控力 / 153

1. 情绪自控 / 154

2. 贪欲自控 / 161

3. 情感自控 / 162

第5章 副职礼仪规范 / 167

(一) 副职礼仪的特殊要求 / 169

1. 跑好“龙套” / 170

CONTENTS

2. 维护集体 / 170
3. 礼贤下士 / 171
4. 活学活用 / 172
(二) 仪表礼仪 / 172
1. 仪容要整洁、朴实和精神 / 173
2. 谈吐要谦恭、质朴和机变 / 173
3. 服饰要得体、收敛和自然 / 175
(三) 会议礼仪 / 177
1. 主持正式会议 / 178
2. 主持非正式会议 / 181
(四) 接待礼仪 / 184
1. 迎接 / 184
2. 会见介绍、排座 / 184
3. 汇报、交流和联谊安排 / 184
4. 宴请 / 185
5. 礼品赠送 / 185
6. 送别 / 186
附：常用且易被忽视或出错的礼仪要点 / 186
后记 / 199
主要参考文献 / 200

第1章 副职角色解读

理解、接收，发自内心体认的基础上行动。

在各级各类领导班子中，副职是一个人数众多、角色多元、履职权变性大的特殊、重要的领导群体。正是因为领导班子中“一把手”（正职）与副职的存在，才使得领导班子成为班子，成为集体，成为团队。群龙无首，不成其领导；“一把手”独占舞台，统管一切，也不成其领导。所以，领导班子的构架、机能和作用发挥，历来是领导学所要研究的重大课题之一，其中如何处理好正职与副职的关系，又居于核心、关键位置。

如果说正职与副职的关系问题，不管在理论上多么复杂，人们还可以仁者见仁，智者见智，道出个“一二三四”、“甲乙丙丁”来，那么，这一问题在现实生活中，则表现得更为复杂，更为微妙。

尽管随着民主法治的健全，领导理念、制度的创新和领导方式、手段的改进，比如越来越多的定量管理、数字技术运用到领导活动中，正职与副职的关系处理、职权职位职责界定，会日趋规范、科学，但正职与副职因职位、职责的差异，以及作为领导个体在学识、人生阅历、工作经验、性格特征、处事



风格等方面的差异，使得正副职之间的关系协调、良好合作，成为领导人才成长、领导班子建设的重点和难点。

市场经济对人们思想观念、价值取向、行为方式的重塑与扬弃，世界一体化、经济全球化对经济、文化，交流、融合的强化与提速，决定了过去长期沿用的以强调控制、服从为主要特征的领导、管理方式越来越不适应形势发展的需要。现代社会，人们追求、崇尚的是和谐、共赢，在“理解、接收，发自内心的体认的基础上行动”。换位思考，注重双赢，构建和谐，时下使用频率最高的这些词语，其实是对当今社会领导活动发展规律和趋势的一个最好诠释。

因此，构建一个团结、和谐、同心干事创业的领导班子，是正职与副职共同的责任。

协调好正职与副职的关系，要注重换位思考，以事业为重。正职要多想想副职工作中有些什么难处，怎样为副职提供一个好的工作环境，或直接支持和帮助副职开展工作；副职要注重、善于从全局的高度思考和处理问题，积极主动、创造性地做好分管的工作，把维护正职和班子的团结与威信，致力于领导目标的实现，作为重要的履职原则。

要当好副职，展示副职的风采，谋求事业的成功，首要前提是认真解读并体认副职角色的特点。

（一）“一把手”的参谋和助手

有效领导活动的一个基本前提是严格的职位、权力等级和明确的责任分工。在一个领导班子中，“一把手”是中心，是统帅，对所在地方或单位全面负责，向上级领导机关负责。班

子中的其他副职，虽然是构成领导班子的重要一员，但都要服从“一把手”的领导与管理，当好“一把手”的参谋和助手。

要当好副职，首先要愿意为“副”，乐于为“副”。如果一想到自己是“副”就勉强，就不快，总想当主角，做主官，那么，很难形成正副职之间的良好合作，营造良好的工作氛围。一旦出现这种情况，小则影响个人的心性，中则影响班子、单位的和谐，大则影响工作的正常开展。总之是于公于私，于人于己，有百害而无一利。

确立参谋和助手意识，关键还是心性的修炼问题。察人之长，识己之短，工作为重，淡泊名利或至少做到名利次之。在权力的预期上少一分意气，对正职和班子其他成员就会多一分理解和宽容，心静、心宽则诸事顺畅，参谋、助手的角色就会演得有声有色。副职的风采和价值一旦得到充分发挥，就会感到副职自有副职的乐处。

作为副职，还要避免另一种偏向，就是消极地理解和看待“副”，对“副”字想得多，对“职”字想得少，把参谋、助手的角色作过于片面、机械、消极的理解。不主动想事，不主动做事，凡事听令而行，请示汇报，这实际上是不负责任的表现。

参谋，首先是要有“参”的意识，“参”的激情，“参”的能力和水平，然后才有“谋”的行为，“谋”的结果。助手，应该是有需就“助”，有责就“助”，有力就“助”，而不是简单地听命而行，有求再“助”。

这里所强调的，实际上就是副职处事的“度”。较之“一把手”，副职分管的工作更带专业性，宏观谋划和协调的责任要轻一些，这表明副职当好参谋和助手，既有必要、有责任，又有条件、有优势。问题是“参”要及时，“谋”要到位，而不



是“参”得过头，“谋”得过火；“助”要得力、主动、周全，但“手”不能伸得过长、遮得太宽。否则，参谋就成了越位决断，助手就成了到处插手，不管主观愿望如何，结果都会走向它的反面。

在正常情况下，正职与副职、副职之间是各司其职，各谋其事，分工合作。但在许多特殊情况和特殊环境下，这种常规的工作格局和分工需要临时调整甚至打破，副职要无条件地、而且是全心全意地当好“一把手”的助手与配角。主要有三种情形：

1. 在“一把手”无法分身时

“一把手”要对地方、单位，对上级领导机关全权负责，上下左右要沟通协调，重大问题要从早谋划。成功的“一把手”，往往是“劳心”处苦思量，“劳力”处请“替身”。尤其是现实生活中，经常发生许多重要工作、重要接待撞车的现象。“一把手”分身无术，副职就要无条件顶上，为“一把手”减负、卸担，临时受命处理“一把手”交办的事情。

2. 在“一把手”不便出面时

在一些特殊条件和紧急情况下，如涉及上下级领导机关、同级部门和兄弟单位、下属部门重大工作和利益矛盾，一些牵涉面广、情况不明、环境复杂的紧急和突发性事件等，这种情况，如果教条地、机械地一味都要“一把手”“身先士卒”、“冲锋陷阵”、走向前台，极有可能使矛盾集中、升级，使矛盾、问题的解决失去缓冲的时间，回旋的余地。此情此景，“一把手”都不便即刻出面。这与所谓的“一把手”胆小、怕事、

不负责任、不担担子是完全不同的性质和概念，而现实生活中这种对“一把手”认识和评价错位的现象时有发生。一旦出现这种情况，副职就要顾全大局，勇于担当，主动请缨，为“一把手”排忧解难。这就是充分展示副职德行和能力的最佳时候。

3. 在“一把手”不必出面时

对工作的轻重把握，对矛盾的大小区分，对问题的缓急定位，站在不同的角度，处于不同的层次，可能有完全不同的理解。比如，一个部门的工作，在本部门是第一位的大事急事，但放在一个地方的全局上看，可能就退居次要地位；在下级机关看来是十分急切、重大的问题，放在上级领导机关这个大局中，可能就成了常规性的工作；个人看来是天大的事情，但放在同类群体、放在一个单位来衡量，可能就是一个较普通的个案。作为副职，要善于分析形势，把握宏观，该由自己负责的事要主动负责，该由自己担当的事要主动担当。特别是对那些有可能干扰和影响“一把手”宏观决策或整体工作部署的具体事务，如果不必花费“一把手”的心思和精力，或不宜由“一把手”直接出面处理，副职就要主动走向前台，为“一把手”分忧、减压。

要当好“一把手”的参谋和助手，按职责分工处理好日常事务和分管工作并无多大难处，难在当“一把手”因上述三种情况，即分身无术、不便出面、不必出面时，如何按“一把手”的委托和授权，主动地、灵活地、创造性地做好工作，处理问题尤其是那些棘手难题。对此，有三种方法可供副职参考。

(1) 当好代表。代表“一把手”出面，无论是协调矛盾，处理问题，必须以单位、以“一把手”代表的身份出现，把准



自己是“一把手”的代表这个角色特点。对事先确定的重大原则和授权范围，一般情况下不得随意变更，说话、处事，都要体现集体决策的意志。对一些需要临机处置的事，要有利于维护和提升领导班子、“一把手”的形象与威望，而且要从宏观、战略、长远的角度谋事处事。

孟尝君是齐国著名的四公子之一，齐国的宗室大臣。他以礼贤下士、招揽人才而德威扬于天下。

他门下的两个宾客，可以说把代表当到了极高境界，以至名垂青史，成为典范。

一个是侍从魏子。孟尝君任齐国宰相时，魏子替孟尝君去封邑收取租税。可魏子往返三次，都空手而归。原来，魏子在封邑发现了一位贤德的人，就以主子的名义将租税赠给了他。后来宫廷倾轧，有人陷害孟尝君，说他要谋反叛乱，这在当时是足以“灭族”的大罪。曾经得到魏子赠粮的那位贤者听说此事，就上书齐王，以自己的亲身经历证明孟尝君的贤能，并在宫殿前刎颈自杀，用自己的性命担保孟尝君不会作乱，使他躲过了这场灭顶之灾。

一个是冯谖。由于孟尝君的仁爱之名日隆，德威日重，后来归集到他门下的食客达三千多人。以至贵为宰相、拥有万户封邑的“大公子”，常面临衣食之忧。所以选派最有能耐的冯谖去收债。冯谖到了封地，把欠债的人全部召集起来，置办酒席款待，并在席间将无力还债的贫困家庭的债务契据当众烧毁，说孟尝君体恤民生，专门派他来把贫困人家的债务全部免掉，并说“有这样的封邑主人，日后怎么能背弃他呢？”冯谖此举即行，此言即出，在座的人都站了起来，连续两次向孟尝君遥行跪拜大礼。