

DEPUTY LEADER ART

副职领导艺术

主编 陈 里

光明日报出版社

副职领导艺术 · 1

FUZHI LINGDAO YISHU

◎ 陈里/主编

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

副职领导艺术/陈里主编. —北京: 光明日报出版社, 2006. 8

ISBN 7-80206-301-9

I. 副… II. 陈… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 100377 号

书 名: 副职领导艺术

主 编: 陈 里

责任编辑: 程 智

封面设计: 新悦翔设计

版式设计: 李秀敏

责任校对: 何瑞欣

责任印制: 柴自邦

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市崇文区珠市口东大街 5 号, 100062

电 话: 010-67078234(咨询), 67078945(发行), 67078235(邮购)

传 真: 010-67078227, 67078233, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmchs@gmw.cn

法律顾问: 北京盈科律师事务所郝惠珍律师

印 刷: 北京市德美印刷厂

装 订: 北京市少川装订厂

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系调换

开本: 720mm×1000mm

字数: 1830 千字

印张: 106.5

版次: 2006 年 8 月第 1 版

印次: 2006 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80206-301-9

总定价: 998.00 元 (全四卷) (随书赠送 CD 一张)

版权所有 翻印必究



陈里，男，
1958年1月28日
生，河南镇平人。
汉族，中共党员，
在读博士。1975
年参加工作。
1987年考取西北
大学硕士研究

生，1990年7月毕业获取硕士学位。
1990年8月——2003年12月在陕西
省高级人民法院工作。先后从事和分
管政务、文秘、宣教等工作。1997年
7月任命为高级法官。2004年4月调
任陕西省公安厅党委委员、纪委书
记、督察长，同年考取西北农林科技
大学经济管理专业博士研究生。2006
年8月调任陕西省公安厅副厅长。有
多年教育和政法工作经验。在中国传
统文化、当代农村教育、司法体制改
革、领导科学和政务管理等方面都
有一定的研究。兼任陕西炎黄文化研
究会常务理事、陕西省青年书法家协
会理事、《中国书画交流》杂志总策
划。先后发表《加入WTO对司法判
断的影响与对策》、《走中国特色的
法官职业化之路》学术论文50余篇。

编 委 会

主 编：陈 里

副 主 编：邢群麟 李卫平 杨鲜霞

编 委 会：（排名不分先后）

梁红卫 李 英 侯伟宁 于心愿

李芙梅 宋桂花 杨海莲 李淑敏

刘丽莉 张保文 李 敏 马 河

关丽莹 张 磊 徐保平 赵 一

技术支持：李秀敏 齐红霞 齐艳杰 陆晓飞

责任校对：何瑞欣 李海霞 蒙明炬 欧红梅

策 划：北京华夏书网图书发行有限公司

前 言

在领导班子中，正职领导与副职领导是同一目标下的两种不同角色。副职领导处在“一人之下，多人之上”的特殊位置，是正职领导的参谋与助手，具有有限的权力、无限的责任，在领导群体中起着承上启下的作用。在现实生活中，有许多人对副职领导的角色定位认识不清，往往存在职责不清或权力冲突的现象，更有不少副职领导抱怨人难做、事难管。管事多了，把握不好分寸，有“越位”之嫌；管事少了，造成管理不到位，有“空位”之感。因此，在工作中，副职领导必须讲究一些方式方法，努力提高领导艺术，使自己左右逢源，工作得心应手。

首先是与正职处理关系中的艺术——甘当绿叶扶红花。在领导班子中，正副职领导的关系能否有机协调，直接影响到领导班子的战斗力和凝聚力。在这个双方协调过程中，往往更需要副职领导维护正职领导的核心地位，因此副职领导在处理同正职的关系中负有重要责任。副职领导处理与正职领导的关系要做到尊重不吹捧，服从不盲从；用权不越权，到位不越位；出场不炫耀，做事不抢功。

从内心深处理解和接纳正职领导，是副职领导做好本职工作的基本要求。正职领导通常是上级组织精心挑选、干部群众比较认可的经验丰富、综合素质较好、威信较高的人担任，因此，副职领导需要也应该尊重正职领导，并且这种尊重不是虚伪庸俗的

做作，而是从内心里、感情上接纳正职领导。或许有的正职领导在能力、道德、为人处事等方面有这样那样的不足。但副职领导必须明白，他之所以成为自己的上级一定有比自己强的地方。做到了这一点，副职领导就能虚心地发现和学习正职的长处，感情上拉近距离，生活上互相关心，工作上维护正职的权威。在工作中，副职领导当然要服从正职领导，按正职的意图办事。但是，服从并不等于盲从，当正职领导的决策与实际情况有出入时，应给予善意的提醒，以免带来大的失误。由于各人的性格、阅历、工作方法以及认识事物的程度不同，工作中产生一些矛盾和分歧总是难免的。当发生分歧时，副职领导应冷静对待，慎重考虑，尽力找出分歧中的相近点，千万不可意气用事。如果分歧是因为掌握的情况多少而得出的结论不同，这时应理解正职领导的苦衷，是否有难言之处，倘若分歧涉及到正误之别，就只能按组织原则办事，弄清事非，以理服人。一时弄不清的，不妨等等，因为实践是检验真理的唯一标准。因而副职领导要做到大事讲原则，小事讲风格，是自己的问题，要敢于担责，不是自己的问题，也要心平气和，冷静处理。

用权不越权，到位不越位。副职领导要明确有限权力的意识。副职领导与正职领导的权力是有差距的，正职统揽全局，把握大政方针，对单位的事情实行全局领导和管理，而副职领导仅在自己分管的工作范围内具有一定的权限。正职领导根据工作的需要和副职领导的实际工作能力水平，授予副职领导一定的工作权限，副职领导在正职领导授权范围内进行工作，且要认真履行职责，对正职负责。要多请示、多汇报，对正职领导没有授权的，不能

轻易越权、说话、表态，应根据自己的职责权限，做好自己分管的工作，所以副职领导必须明确自己有限的权力，在有限的权力内用好权，比如分管工作中的决定权，全局工作中的建议权、推荐权等。所谓“越权”主要是指不该说的说了，不该管的管了，不该做的做了，实际权力超越了职位权力。有四种越权行为是副职领导应特别注意而且是禁止做的：一是先斩后奏。把本不该定的事定了，然后汇报，迫使正职领导同意。二是设好圈子，片面反映情况，让正职领导钻，出了问题责任往上推。三是斩也不奏，不该决定的事定了，既不向正职领导请示，也不汇报，干脆自己说了算。四是越级请示，或多头请示。取得上级支持以后，以“尚方宝剑”迫使正职就范。这样做既有害于班子团结，对自己也没有什么好处。因此，副职领导必须规范自己的行为，在做到下限不欠位的同时，应做到上限不越位。一是谋事不谋人，揽事不揽权。二是不擅自代正职领导行令。该正职领导表态的要由正职领导表态，非正职领导授权不能代正职拍板。三是不能趁正职领导不在时，办正职领导不同意办的事项。四是不得架空正职领导。正职领导表态拍板的事，只要不违反工作原则，就要尽力维护，设法落实。副职领导也不应视分管的工作为“独立王国”、“势力范围”，正职领导过问似乎就是“干预”、“插手”。事前请示，事后报告，是一项应该遵守的制度。但是，请示报告要有分寸，不能事事不分大小，不论主次，一味的向正职领导请示报告，连鸡毛蒜皮的事也等正职领导定夺。这样正职领导会觉得你办事不力，顶不了事。所以，分管工作一定要到位，但注意不能越位。这里的关键是分清主次，明确责任，弄清哪些事该请示，哪些事该做

主。一般说来，一是处理超过职权范围的事必须请示，二是情况不清，把握不准的事需请示，三是看似小事，但牵一发而动全局的事需请示，此外，还有一些该请示的事也应请示。当然，对一些难度大或得罪人的事，不能故意往正职领导头上推，而要主动揽过来，大胆处理。这样既使处理错了，还可由正职领导出面调解，留有余地，主动权就大了，为正职解围。但有一条，副职领导已处理好的事情要及时向正职领导报告，以免产生误会。

副职领导出场不炫耀，做事不抢功。副职领导一定要清楚自己的“角色”，知道自己与正职领导的高低之别。大到决策拍板，小到座次排列、讲话做派，都要甘居“配角”。须知，只有职责赋予你的那摊工作，才是你施展才华的“舞台”，且尤需清醒的是，这一“舞台”的幕后总导演仍是正职领导，而你充其量不过是个“副导演”而已。正职说你导出了“水平”，你就被认同了；正职领导说你导“砸了”，再辩解也是徒劳。因此，副职领导的工作做得再出色，哪怕是自己独立完成的，成绩也不能全都记在自己的名下，更不可以把正职领导的好主意、好成绩、好经验说成是自己的。尤其是在正副职共同的上级领导面前，更要谦虚谨慎，推功揽过，把光环送给正职领导。所以副职领导在工作中切记不要突出个人、抢镜头、争功劳，要有淡泊之心，甘当绿叶扶红花。

其次是与同级处理关系中的艺术——互相补台不拆台。领导班子大都是一正多副。几个副职领导之间一般不像上级对下级那样具有法定的领导权和统御权，他们之间既是天然的合作者，又是潜在的竞争者。由于工作中互有交叉，彼此间生活经历、个性习惯、工作的方式方法差异较大，因而在一些问题上难免产生分歧

和矛盾。如果处理不当，就易产生隔阂，造成内耗，使班子“拳头不硬指头硬”。因此，同级副职领导间，必须精诚团结，密切配合，同台唱戏，互相补台。

相互尊重是副职领导之间团结协作的基础。副职领导之间在人格上是平等的，不存在你大我小、你高我低的问题，只是分工不同。你尊重我，我尊重你；你维护我，我维护你；你协助我，我协助你，这些都是相互的。那种只要别人尊重而不尊重别人，或者居高临下、盛气凌人，或者自以为是、飞短流长的做法都是不可取的，也是不可能得到别人尊重的。古人曰“礼尚往来”，实质上就是相互尊重的表现。

副职领导应严格履行自己的工作职责，做到既不越权管事，也不推卸自己应负的责任；既不插手不属于自己分管的工作，也不把自己分管工作的棘手问题推给其他副职领导。当然，在有能力和必须帮助他人工作时，一定要掌握好分寸和尺度，把握好时机和方法，避免产生负效应。“各人自扫门前雪，不管他人瓦上霜”的行为不能要，更不能做“荒了自家田，种了别人地”的傻事。在副职领导的职责明确后，正职领导也不要随便地安排甲副职领导去做乙副职领导分管的工作。遇突击性、全局性的工作，正职领导应待分管副职领导请示报告后再作统一安排。

副职领导之间是同事、同志、战友，即使有竞争，也应建立在争先创优的基础上携手共建、比翼齐飞。副职领导在履行各自职责的过程中，会取得成绩，也难免会出现失误。当其他副职领导取得成绩时，自己应表示由衷的高兴，并要克服嫉妒心理，因为这也意味着本单位某一方面的工作搞上去了。当其他副职领导

工作中出现失误时，自己应客观冷静地分析，吸取教训，注意补台，切忌说三道四、幸灾乐祸。在通常情况下，最好不要背后议论别人分管工作的得失。

在现实生活中，我们往往强调处理正职领导与副职领导的关系较多，而忽视了处理副职领导与部属的关系。由于副职领导处在上下之间的特殊中介位置上，对正职领导而言，是部属；对下属而言，又是名副其实的上级和领导。

俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”《副职领导的艺术》将为你提供一把钥匙，开启一座大山，到智慧库中寻找你所需要的一道道难题的答案。

本书对副职领导的定位艺术、运权艺术、决策艺术、用人艺术、管理艺术、语言艺术、多维协调艺术一一详细阐述；如何处理上级领导关系的艺术、处理同级关系的艺术、处理下属的艺术、魅力艺术、细节艺术也作了细致的介绍。

本书将助每一位副职领导处事待人如鱼得水，为每一位副职领导的前程锦上添花。

本书由陕西省公安厅副厅长陈里担纲主编，具体分工如下：第一篇（陈里），第二篇（邢群麟），第三篇第一、第三、第四章（李芙梅 洛阳大学）、第三篇第二、第五、第六章（梁红卫 洛阳大学）、第三篇第七、第八章（张磊），第四篇第一、第二、第五章（于心愿），第四篇第三、第四、第六、第七章（马河 洛阳大学），第五篇（陈里、宋桂花、关丽莹），第六篇（杨海莲、赵一），第七篇（李卫平、李淑敏），第八篇（刘丽莉），第九篇（张保文、李敏、徐保平），第十篇（杨鲜霞 洛阳大学），第十一篇

(李英 洛阳大学)，第十二篇 (梁红卫)。

由于编写和出版时间仓促，以及编者水平所限，书中不足之处在所难免，诚请广大读者指正，特驰惠意。

编 者
2006 年 8 月

目 录

第一篇 副职领导的定位艺术

第一章 准确把握副职领导的位置	(3)
第一节 副职领导的角色、地位与分类	(3)
一、找准副职领导的位置	(3)
二、副职领导地位的重要性	(5)
三、副职领导的实际权力和地位	(6)
四、副职领导的分类	(8)
第二节 做好分内本职工作	(9)
一、做好正职领导的助理和参谋	(9)
二、维护正职领导的尊严和威信	(12)
第三节 把握工作尺度，不要“越位”、“空位”	(13)
一、要维护团结，做好本职工作	(13)
二、要自我监督，切莫“越位”、“空位”	(15)
三、副职领导如何防止越权	(18)
四、有所不为定好位	(20)
五、有所为时别越位	(21)

第二章 副职领导素质的基本要求	(24)
第一节 学习丰富的知识结构	(24)
一、T型知识结构	(26)
二、“三个基础，五根支柱，两个专长”	(28)
三、对副职领导知识结构的实际要求	(29)
第二节 保持宽广的胸怀	(36)
一、站准位置	(37)
二、宽宏大量	(39)
三、善解人意	(48)
四、清心寡欲	(50)
五、加强学习	(52)
六、善于自我批评	(53)
第三节 培养健康的兴趣爱好	(54)
一、从创新方式方法入手，着力提高考察的 工作实效	(56)
二、从优化考察队伍入手，夯实考察的工作基础	(61)
三、从提高思想认识入手，努力营造全社会“人人 参与”的良好氛围	(62)
四、从完善相关制度入手，有力确保 考察工作开展	(64)
第三章 副职领导能力的基本要求	(67)
第一节 组织协调能力	(67)
一、什么是组织协调	(67)
二、如何做好组织协调工作	(69)

三、组织协调的功能和作用	(73)
四、组织协调内部关系的技巧	(76)
第二节 宏观把握的能力	(82)
一、提高战略谋划能力	(87)
二、提高战略全局能力	(89)
三、提高战略预见与发展能力	(91)
第三节 科学决策能力	(92)
一、坚持实事求是和一切从实际出发的思想方法和 工作方法	(93)
二、领导干部应学会按决策程序办事	(93)
三、在实践中对决策及时修正	(95)
四、领导决策的“五忌”	(96)
第四节 分析和预测能力	(98)
一、分析技术与分析能力	(99)
二、预测技术	(102)
第五节 依法执政的能力	(106)
一、依法执政的标准和要求	(108)
二、依法执政在思想理念上的更新	(109)
三、法律管理方法	(112)
第六节 驾驭市场经济的能力	(115)
一、行政命令方法的局限性	(116)
二、经济管理方法和特征	(118)
三、经济管理方法的主要手段	(119)
四、科学化的经济管理方法	(121)

第七节 突发事件的应急能力	(123)
第八节 说服教育的能力	(126)
一、说服教育方法	(127)
二、说服教育方法的内容	(127)
三、说服教育管理方法的特征	(129)
四、说服教育管理方法的局限性	(131)
五、说服教育管理的科学实施	(131)

第二篇 副职领导的运权艺术

第一章 副职领导的权力观	(137)
第一节 权力	(137)
一、权力的概念	(137)
二、权力、责任与服务	(138)
三、职权	(140)
第二节 权威	(142)
一、权威的概念	(142)
二、权威的来源	(143)
三、权威的条件	(146)
第三节 权限	(147)
一、正式权限论	(147)
二、权限接受论	(147)
三、“无差别圈”	(148)

第二章 权力类型与用权原则	(151)
第一节 权力类型与用权效果	(151)
一、权力类型	(151)
二、用权效果	(153)
第二节 用权原则	(156)
一、个人影响权	(156)
二、专长权	(160)
三、法定权	(165)
四、奖励权	(169)
五、强制权	(173)
第三章 副职领导的开局艺术	(177)
第一节 副职领导的处世艺术	(177)
一、把握总体目标	(177)
二、只管两头，不管中间	(179)
三、不在细节上耗费精力	(182)
第二节 副职领导开局四件事	(186)
一、抓事——尽快熟悉新业务	(186)
二、抓难——快刀斩断旧问题	(187)
三、抓人——迅速理顺人际关系	(188)
四、抓新——建立工作新格局	(189)
第四章 副职领导的用权方式	(191)
第一节 极端用权方式	(191)
一、极端用权理论	(191)
二、专制式用权特点	(192)