

# 副手 权力 细节

财夫◆编著

在一个领导班子中，副职领导是一个重要角色，  
同时也是一个比较特殊的角色，它发挥着承上启下、分工  
负责的关键作用。因此，不会当副手，就很难成为合格的“一把手”。  
善于做副手，才有望成为优秀的“一把手”……

时事出版社

# 副手**权力**细节

财夫 / 编著



时事出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

副手权力细节/财夫编著. —北京:时事出版社,  
2005

ISBN 7-80009-896-6

I.副... II.财... III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第065200号

出版发行:时事出版社

地址:北京市海淀区万寿甲2号

邮编:100081

发行热线:(010)88547590 88547591

读者服务部:(010)88547595

传真:(010)68418647

电子邮箱:shishichubanshe@sina.com

shishichubanshe@sspublish.net

网址:www.sspublish.net

印刷:北京京安印刷厂

---

开本:787×1168 1/16 印张:25.25 字数:300千字

2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

定价:38.00元

# 说 明

Shuo Ming

在千千万万个领导岗位中,大多数领导都处于副职领导的位置上。从省委副书记到乡党委副书记,从副省长到基层副乡长,从副部长到副科长、副股长,从跨国公司的副董事长到小小的部门副经理,从大学副校长到教研室副主任……。副职是每一位“一把手”的台阶,低层副职领导是每一个高层领导曾迈上的第一块基石。

有人感叹当副职领导太难,有人赞叹“当官要当副”,为什么人们的感受差别那么大?当好副职领导有什么奥妙?怎样才能当好一位副职领导?

《副手权力细节》一书将为你提供一把钥匙,开启一座大门,到智慧库中寻找你所需要的一道道难题的答案。

本书对副职领导所处的方位、所应具备的素质、所应培养的能力——详细阐述;对副职领导如何处理同“一把手”的关系、如何处理与同级副职的关系、如何领导和统御下属——作了细致的介绍。

更难得的是,本书还具体、详细地介绍了如何当好省部级领导副手、地市级领导副手、县处级领导副手的能力和办法。从中随手拈来,比如对如何当好工商行政管理局副局长、财政局副局长、税务局副局长、银行副行长,如何当好公司的副董事长、副总经理、副矿长、副段长,如何当好大学副校长、中学副校长、出版社社长、医院副院长等——作了详细的点拨。

本书将助每一位副职领导处事待人如鱼得水,使每一位副职领导的工作得心应手,顺心如意。



# 目 录

## 第一章 准确把握副手的位置

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 一、副职领导的角色与地位 .....          | 2  |
| (一)找准副职领导的位置 .....          | 2  |
| (二)副职领导地位的重要性 .....         | 3  |
| (三)副职领导的实际权力和地位 .....       | 5  |
| 二、副手的分类 .....               | 6  |
| 三、副手能力和素质的基本要求 .....        | 7  |
| 四、把握好副手所处的方位 .....          | 8  |
| (一)处理好与“一把手”的关系 .....       | 8  |
| (二)恰当处理同级关系 .....           | 11 |
| (三)处理好与下属的关系 .....          | 14 |
| 五、做好分内本职工作 .....            | 17 |
| (一)做好“一把手”的助理和参谋 .....      | 17 |
| (二)维护“一把手”的尊严和威信 .....      | 19 |
| (三)把握工作尺度,不要“越位”、“空位” ..... | 20 |

## 第二章 培养副手特有的品质

|                    |    |
|--------------------|----|
| 一、丰富而全面的知识结构 ..... | 28 |
|--------------------|----|

## 二、宽广的胸怀 ..... 37

(一)选准好位置 ..... 37

(二)要宽宏大量 ..... 39

(三)要善解人意 ..... 46

(四)要清心寡欲 ..... 47

(五)要加强学习 ..... 48

(六)要善于自我批评 ..... 49

## 三、高雅的气质 ..... 50

(一)气质的涵义 ..... 50

(二)气质的类型及其特征 ..... 52

(三)气质与修养 ..... 54

(四)气质的测试 ..... 56

## 四、健康的兴趣爱好 ..... 58

# 第三章 锻炼副手特有的能力

一、正确行使行政职权的能力 ..... 69

二、组织协调能力 ..... 72

三、宏观把握能力 ..... 83

四、科学决策能力 ..... 89

五、分析和预测能力 ..... 93

(一)分析技术与分析能力 ..... 93

(二)预测技术 ..... 96

|                  |     |
|------------------|-----|
| 六、依法执政能力 .....   | 99  |
| 七、驾驭市场经济能力 ..... | 105 |
| 八、突发事件应急能力 ..... | 110 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| (一)突发事件的特点 .....      | 110 |
| (二)处理突发事件的方法与艺术 ..... | 114 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 九、说服教育能力 ..... | 127 |
|----------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| (一)说服教育方法 .....      | 128 |
| (二)说服教育方法的内容 .....   | 128 |
| (三)说服教育管理的科学实施 ..... | 131 |

## 第四章 善于处理与上级领导的关系

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 一、与“一把手”交往相处的原则 ..... | 135 |
|-----------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| (一)对“一把手”的忠诚与诚实 ..... | 136 |
| (二)执行命令,服从指挥 .....    | 136 |
| (三)提高自我素质 .....       | 138 |
| (四)直接效应原则 .....       | 139 |
| (五)非理想化原则 .....       | 140 |
| (六)敬而有节原则 .....       | 140 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、敬重上级领导的方法 ..... | 143 |
|-------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| (一)真诚地请“一把手”赐教 ..... | 143 |
| (二)维护“一把手”的尊严 .....  | 144 |
| (三)保持适度的距离 .....     | 144 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| (四)上下有序,不要“越位” ..... | 145 |
|----------------------|-----|

### 三、赢得“一把手”信赖的方法 .....

146

|                        |     |
|------------------------|-----|
| (一)扬长避短 .....          | 146 |
| (二)多多请示和灵活建议 .....     | 147 |
| (三)善于为上级领导“挡驾” .....   | 148 |
| (四)敢于为上级领导承担重要责任 ..... | 148 |
| (五)有能力处理应付各种麻烦 .....   | 149 |
| (六)学会为上级领导辩护 .....     | 150 |
| (七)充当缓冲器 .....         | 150 |

### 四、获得“一把手”赏识的方法 .....

151

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| (一)在上级面前不要计较个人得失 .....  | 151 |
| (二)要放宽肚量对待上级的责备 .....   | 151 |
| (三)经常向上级讨教 .....        | 151 |
| (四)对上级的否决不要过于计较 .....   | 152 |
| (五)选择上级好心情时提建议 .....    | 152 |
| (六)经常向上级提出好建议 .....     | 154 |
| (七)变建议为请教 .....         | 154 |
| (八)善用迂回曲折之法表达反对意见 ..... | 154 |
| (九)巧说“不”字 .....         | 156 |
| (十)注意掌握同上级领导交往的时间 ..... | 157 |

### 五、与“一把手”交往的忌讳 .....

157

|                      |     |
|----------------------|-----|
| (一)忌讳之一:关系“越位” ..... | 158 |
| (二)忌讳之二:藐视上级领导 ..... | 159 |



|                          |     |
|--------------------------|-----|
| (三)忌讳之三:不顾及上级领导的面子 ..... | 160 |
| (四)忌讳之四:冲撞上级领导 .....     | 162 |

## 六、理智化解与上级领导的冲突和矛盾 .....

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| (一)冲突和矛盾产生的原因 .....      | 165 |
| (二)化解和处理冲突和矛盾的几种方法 ..... | 166 |

## 七、正确对待自己的不利处境 .....

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| (一)对上级的轻视有正确的心态 ..... | 171 |
| (二)正确面对上级领导的冷落 .....  | 172 |

## 八、与不同的上级相处的方法 .....

|                        |     |
|------------------------|-----|
| (一)善待能力平庸的领导 .....     | 174 |
| (二)正确对待傲慢型上级 .....     | 175 |
| (三)谨慎对待疑心重的上级 .....    | 176 |
| (四)积极主动对待新来的上级领导 ..... | 177 |
| (五)不要冷淡逆境中的上级领导 .....  | 178 |
| (六)如何对待腐败的上级领导 .....   | 179 |

# 第五章 处理好与同级副职的关系

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、副职领导之间关系的特点 .....    | 182 |
| 二、副职领导之间相处的原则和方法 ..... | 183 |

|               |     |
|---------------|-----|
| (一)尊重对方 ..... | 183 |
| (二)相互支持 ..... | 184 |

|               |     |
|---------------|-----|
| (三)诚信为本 ..... | 184 |
| (四)善于自制 ..... | 185 |
| (五)宽容谅解 ..... | 186 |
| (六)不要猜疑 ..... | 187 |
| (七)及时沟通 ..... | 189 |
| (八)胸怀大局 ..... | 191 |

### 三、副职领导之间相处的忌讳 ..... 192

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| (一)忌讳之一:随意向同级亮“底牌” .....   | 192 |
| (二)忌讳之二:插手别人的“分担区” .....   | 193 |
| (三)忌讳之三:在其他副手面前说领导坏话 ..... | 193 |
| (四)忌讳之四:与同级领导发生经济往来 .....  | 193 |
| (五)忌讳之五:传播流言 .....         | 193 |
| (六)忌讳之六:指手画脚 .....         | 194 |
| (七)忌讳之七:过分张显 .....         | 194 |
| (八)忌讳之八:拉帮结派,搞小圈子 .....    | 194 |

### 四、与不同副职领导相处的策略 ..... 194

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| (一)与刻薄尖酸的同级副职保持距离 .....     | 195 |
| (二)与拨弄是非的同级副职谨慎相处 .....     | 195 |
| (三)漠然应对踌躇满志的同级副职领导 .....    | 195 |
| (四)与翻脸无情的同级副职相处要“留一手” ..... | 196 |
| (五)与心胸狭窄的副职相处保持宽宏大量 .....   | 196 |
| (六)与沉默寡言的同级副职相处保持开朗的态度 ...  | 197 |
| (七)与老成谋算的同级副职相处应有防范 .....   | 197 |
| (八)与功利型同级副职相处避免被其利用 .....   | 198 |
| (九)与喜欢排挤人的同级副职相处时保持谨慎 ..... | 199 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| (十)少理睬恶意攻击你的同级领导 .....           | 200 |
| (十一)与虚荣心强的同级副职相处多予以称赞 .....      | 201 |
| (十二)与对自己有意见分歧的同级副职相处注意消除误解 ..... | 202 |
| (十三)与抱怨满腹的同级副职相处注意多开导 .....      | 202 |
| (十四)女性副职领导与男性副职相处时雅而不浮 ...       | 203 |

## 五、处理副职之间冲突的方法 ..... 206

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| (一)“责人”先“责己”,先从自身找原因 ..... | 207 |
| (二)注意“回避”和“等待” .....       | 207 |
| (三)以自己之长补他人之短 .....        | 209 |
| (四)同舟共济,共同患难 .....         | 209 |
| (五)大度容人,与人为善 .....         | 210 |
| (六)分工不分家,相互配合 .....        | 211 |

## 第六章 善于领导和管理下属

### 一、与下属相处交往的原则 ..... 213

|                    |     |
|--------------------|-----|
| (一)原则的内涵与重要性 ..... | 213 |
| (二)坚持服务原则 .....    | 214 |
| (三)坚持民主原则 .....    | 215 |
| (四)坚持平等原则 .....    | 217 |
| (五)坚持信任原则 .....    | 220 |
| (六)坚持爱护原则 .....    | 222 |
| (七)坚持公平原则 .....    | 224 |
| (八)敢于承认错误原则 .....  | 225 |

### 二、与下属相处交往的方法和艺术 ..... 226

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| (一)副职领导满足下属要求的方法和艺术 ..... | 226 |
| (二)掌握与下属深交的方法和艺术 .....    | 228 |
| (三)正确对待下级失误的方法和艺术 .....   | 229 |
| <br>三、副职领导任用下属的艺术 .....   | 231 |
| (一)信任下级,用人不疑 .....        | 232 |
| (二)任人以专,不信谗言 .....        | 232 |
| <br>四、副职领导拒绝下属的艺术 .....   | 233 |
| (一)坚持自己的主见 .....          | 233 |
| (二)敢于言“不” .....           | 234 |
| <br>五、副职领导宽待下属的方法 .....   | 235 |
| (一)容人之长 .....             | 236 |
| (二)容人之短 .....             | 237 |
| (三)容人之仇 .....             | 238 |
| <br>六、副职领导培养下属的方法 .....   | 239 |
| (一)明确下属职责 .....           | 239 |
| (二)持久性的培养 .....           | 244 |
| <br>七、副职领导对下属施权的艺术 .....  | 249 |
| (一)驾驭权力的能力 .....          | 249 |
| (二)施权的艺术 .....            | 252 |

## 八、调动下属积极性的方法 ..... 259

- (一)满足下属的需要和要求 ..... 259
- (二)适度的工作危机感 ..... 260
- (三)提供发挥作用的“舞台” ..... 260
- (四)轮换岗位 ..... 261
- (五)善于交流 ..... 261
- (六)稳健授权 ..... 262
- (七)公平相待 ..... 262
- (八)培训升迁 ..... 263
- (九)设置有难度的具体目标 ..... 263
- (十)高度的目标承诺 ..... 264
- (十一)鼓劲打气 ..... 264
- (十二)公正严格的考核 ..... 265
- (十三)公平对待所有下属 ..... 265
- (十四)展现领导的魅力 ..... 266

## 九、赞扬下属和批评下属的艺术 ..... 266

- (一)赞扬下属的方法 ..... 266
- (二)批评下属必须讲究的方法和艺术 ..... 267
- (三)批评的忌讳 ..... 271

## 第七章 当好省部级副手

- 一、认清角色和转换角色 ..... 276
- 二、有较高的理论水平 ..... 277
- 三、用三种眼光观察问题 ..... 278

|                      |     |
|----------------------|-----|
| (一)要以世界的眼光观察问题 ..... | 279 |
| (二)要以国情的眼光观察问题 ..... | 279 |
| (三)要以历史的眼光看待问题 ..... | 280 |

#### 四、正确处理“六大关系” .....

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| (一)正确处理公和非公的关系 .....     | 281 |
| (二)妥善处理两种分配方式的关系 .....   | 282 |
| (三)妥善处理市场与调控的关系 .....    | 282 |
| (四)正确处理中央与地方的关系 .....    | 283 |
| (五)正确处理各种改革的关系 .....     | 283 |
| (六)妥善处理改革、发展和稳定的关系 ..... | 283 |

#### 五、修炼十种能力 .....

|                        |     |
|------------------------|-----|
| (一)提高坚持政治方向的能力 .....   | 284 |
| (二)提高抓第一要务的能力 .....    | 285 |
| (三)提高洞察问题的能力 .....     | 286 |
| (四)提高解决复杂问题的能力 .....   | 286 |
| (五)提高密切党群干群关系的能力 ..... | 287 |
| (六)提高依法行政的能力 .....     | 288 |
| (七)提高开拓创新的能力 .....     | 288 |
| (八)提高组织协调的能力 .....     | 289 |
| (九)提高廉洁自律的能力 .....     | 290 |
| (十)提高团结干事的能力 .....     | 291 |

### 第八章 当好地市级副手

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、如何当好地(市)委副书记 ..... | 293 |
|----------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 二、如何当好行署副专员 ..... | 296 |
|-------------------|-----|

## 第九章 当好县处级副手

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、如何当好县委副书记 ..... | 300 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| (一)有所不为时定好位 ..... | 301 |
|-------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| (二)有所为时不越位 ..... | 302 |
|------------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 二、如何当好副县长 ..... | 303 |
|-----------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 三、如何当好机关副处长 ..... | 307 |
|-------------------|-----|

## 第十章 当好乡镇副职领导

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 一、如何当好乡镇党委副书记 ..... | 311 |
|---------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 二、如何当好副乡镇长 ..... | 314 |
|------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 三、如何当好派出所副所长 ..... | 319 |
|--------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| (一)要念好“诚、侃、磨三字经” ..... | 320 |
|------------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| (二)要力行“勤、实、恒”三要求 ..... | 320 |
|------------------------|-----|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 四、如何当好副科长 ..... | 321 |
|-----------------|-----|

## 第十一章 当好办公系统的副手

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、如何当好省委、省政府副秘书长 ..... | 327 |
|------------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 二、如何当好地委专署副秘书长 ..... | 331 |
|----------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 三、如何当好机关的办公厅副主任 ..... | 334 |
|-----------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 四、如何当好事业单位办公室副主任 ..... | 336 |
|------------------------|-----|



|                 |     |
|-----------------|-----|
| (一)工作职责 .....   | 337 |
| (二)任职条件 .....   | 338 |
| (三)任期工作目标 ..... | 338 |

## 第十二章 当好行政管理系统的副手

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、如何当好工商行政管理局副局长 ..... | 343 |
| 二、如何当好财政局副局长 .....     | 345 |
| 三、如何当好税务局副局长 .....     | 350 |

## 第十三章 当好公司企业领导的副手

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、如何当好副董事长 .....  | 358 |
| 二、怎样当好副总经理 .....  | 359 |
| 三、如何当好部门经理 .....  | 363 |
| 四、如何当好副矿长 .....   | 366 |
| 五、如何当好副段长 .....   | 367 |
| 六、怎样当好银行副行长 ..... | 369 |

## 第十四章 当好事业单位的副手

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、如何当好大学副校长 .....    | 374 |
| 二、如何当好中学的业务副校长 ..... | 376 |
| 三、怎样当好中学的行政副校长 ..... | 380 |
| 四、怎样当好出版社副社长 .....   | 384 |
| 五、怎样当好医院副院长 .....    | 386 |

# 第一章 准确把握副手的位置



在领导班子中，副职领导既是领导者又是被领导者，既是决策者又是执行者，既唱主角又唱配角，既做指挥又当参谋，而要处理好这主与次的关系，则不是件易事。

副职领导要清楚自己所处的地位，明确自己在一级班子中所扮演的角色，做到工作到位不越位，用权不越权，千方百计“种好自己的田”。