

· 正副职位的管理艺术 ·

—— 主动补台，协同作战，黄金搭档，合作共赢 ——



正职 VS 副职

—— 处理正副职关系的艺术 ——

张小东◎编著

一本针对正副职领导工作需要而编写的参考用书，从中可以了解和学习正副职领导处理行政性事务的经验、领导管理的方法、提高领导能力并协调正副职关系的手段、行使职责和有效执行的技巧，提升领导团队凝聚力的能力以及加快工作绩效的技能。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

● 张小东 / 编著



正职 VS 副职

——处理正副职关系的艺术

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

正职 VS 副职 / 张小东编著. —北京: 中国经济出版社,

2005.12

ISBN 7-5017-1053-8

I. 正... II. 张... III. 企业管理-人际关系学 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第118321号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 叶亲忠(电话 010-88380089 E-mail: yeqz@sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞设计室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京人民文学印刷)

开 本: 700mm × 960mm 1/16 印 张: 15.5 字 数: 200 千字

版 次: 2005 年 12 月第 1 版 印 次: 2005 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-1053-8/G · 172 定 价: 26.00 元

版权所有 盗版必究

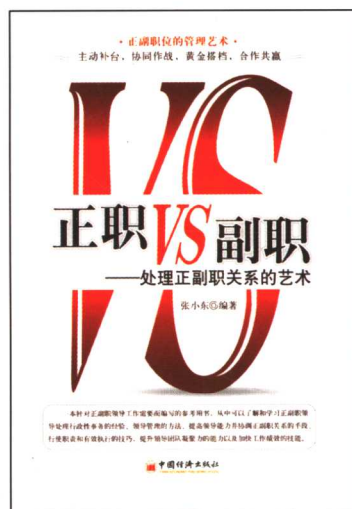
举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

— 作者简介

张小东

江西省赣南师范学院科技学院院长兼书记,江西省省委党校研究生毕业,曾在国家、省部级刊物上发表学术论文多篇。



责任编辑：叶亲忠

封面设计：任燕飞设计室

当今企业界的领导管理早已不是简单的“一将率群雄”模式了，有时需要几个人甚至数十、上百人来组成一个管理团队，这取决于企业或组织的规模大小。领导和管理团队中总要有上下、主次之分。正职是上级，是主角，负责掌握方向、统筹全局；副职是下级，是配角，是正职的左膀右臂、助手和参谋。如何正确处理正副职之间的关系，使之组成配合默契的“黄金搭档”，是如今领导和管理中的难题，也是众多企业或组织的领导者和管理者必须要学习和掌握的重点课题。

一位长期工作在领导岗位上的干部曾感叹说：“长时间陷身于事务性工作不能抽身自拔，不能学习一些领导艺术和方法，我们这些同志很快就会面临知识和能力被双重透支的穷困之境了！而学习一些正副职关系的领导艺术，更是重中之重和当务之急”。的确如此，无论是从当前异常激烈的竞争压力，还是从领导者自身学习和提高的需要来说，都迫切希望能有一本针对正副职领导工作需要而编写的参考用书，从中了解和学习正副职领导处理行政性事务的经验、领导管理的方法、提高领导能力、协调正副职关系

正职 VS 副职

序言

的手段、行使职责、有效执行的技巧，提升领导团队凝聚力的能力以及加快工作绩效的技能。

基于广大正副职领导者和管理者迫切需要，所编写的这本《正职 VS 副职》，分别从正副职职责、正副职能力、正副职态度、正副职协调、正副职沟通以及正副职执行等六大块进行了阐述和分析，涉及方向全面，切入角度新颖，值得广大正副职领导者阅读、珍藏。

在本书的编写过程中，通过查阅大量的文献资料，汲取了许多一线领导工作者的经验教训，听取了一些领导专家的意见和建议，确定了本书以实为鉴，他为我用；旁征博引，广种薄收；贴切实用，深入浅出；言简意赅，免于空谈的四大编写原则。

本书语言简洁精炼，文字浅显易懂，适合于各类从事领导工作的同志阅读。对于国家各级行政部门领导、各类企业管理商界创业经营者以及从事其他领导和管理工作的读者，都具有十分重要的借鉴意义。广大从事领导工作或有志于领导工作的读者不妨捧卷一读，定会对你有所帮助。

当然，受笔者阅历和能力所限，本书纰漏之处在所难免，还望广大读者批评指正。



第一部分

职责，正职副职的共同着力点

正副职职责 28 字箴言：

要实际不要心计，要践行不要横行。

要尽职不要失职，要尽忠不要愚忠。

第一章 正职职责 /2

- 正职的职责地位 /2
- 正职的四项修炼 /5
- 好正职是个怎样的人 /7
- 正职管理六项原则 /9
- 引领而非运营 /15
- 正职领导的新职责 /17
- 正职的新决策模式 /20
- 正职的会议职责 /24
- 将责任根植于内心 /27
- 奖罚分明，打造铁骑之师 /29

第二章 副职职责 /32

- 甘当绿叶衬红花 /32
- 做个主动的“配角” /35
- 成为名副其实的智囊 /38
- 敢于直言，勇于进谏 /41
- 好副职是名好教练 /45
- 每一件最平常的小事 /48



第二部分

能力，正职副职各自的含金量

正副职能力28字箴言：

要实力不要运气，要敢干不要蛮干。

要高效不要低效，要耐压不要怕压。

第三章 正职能力 /52

- 正职必备的六种能力 /52
- 当机立断的决策魅力 /54
- 善用人之所长 /57
- 70% 用人之道 /60
- 赢得副职的鼎力相助 /62
- 成为统筹各方的中枢 /65
- 处理好集体决策与个人拍板的关系 /68

第四章 副职能力 /70

- 勤奋是优秀副职的最大优点 /70
- 100% 忠诚度 /73
- 兼听则明，偏信则暗 /76
- 得人心者成大业 /78
- 用人不疑，予人信任 /81
- 处理好同级之间的关系 /83
- “管理”正职 /86
- 做学习型副职 /89



第三部分

态度，正职副职的立业精神

正副职态度 28 字箴言：

要敬业不要敷衍，要务实不要务虚。

要大气不要小气，要进取不要贸取。

第五章 正职态度 /92

- 当好正职的四大黄金法则 /92
- 和善态度不可忘 /95
- 沉着稳健，三思而行 /97
- 宽容自律，律己容人 /100
- 不可或缺的危机意识 /102
- 永不言败，永攀高峰 /104

第六章 副职态度 /106

- 优秀副职的十种黄金态度 /106
- 放低自己，甘做阶梯 /110
- 不卑不亢有周章 /113
- 副职如何对正职说“不” /116
- 正确对待喜欢个人说了算的正职 /119
- 遭到正职误解时的自我把握 /122



第四部分

执行，正职副职的行动纲要

正副职执行 28 字箴言：

要到位不要越位，要解难不要推难。

要适度不要过度，要谋断不要擅断。

第七章 正职执行 /126

- 法、权、术结合，当好“一把手” /126
- 慎用手中的权力 /129
- 如何做到令出必行 /132
- 正职执行要当机立断 /134
- 无为管理有作为 /136
- 重塑员工忠诚的五项原则 /138
- 大胆执行，勇于授权 /143
- 合理授权，不忘监督 /145

第八章 副职执行 /148

- 做个搭“舞台”的人 /148
- 做好表率，顺畅执行 /150
- 感化远胜强制 /152
- 化解冲突，敦促执行 /155
- 有利执行的管理技能与绩效 /158
- 重视员工的参与价值 /162



第五部分

协调，正职副职的平衡哲学

正副职协调 28 字箴言：

要协调不要单挑，要补台不要抢台。
要团结不要分裂，要阳谋不要阴谋。

第九章 正职协调 /166

- 善于鼓励副职 /166
- 与副职同甘苦共命运 /169
- 对副职精心挑选和培养 /172
- 把副职放在第一位 /175
- 不把副职看成竞争对手 /178
- 竞争与协作 /180
- 灵魂接力棒 /183
- 宁为鸡头，也为凤尾 /186

第十章 副职协调 /188

- 与正职建立适当的工作关系 /188
- 让正职知道你的态度 /192
- 拆台容易补台难 /194
- 与正职优势互补 /197
- 对上级的反向约束 /200
- 对昔日正职如何领导 /203
- 克服班子“内耗” /206



第六部分

沟通，正职副职的双赢法则

正副职沟通 28 字箴言：

要沟通不要串通，要信赖不要猜疑。

要双赢不要私心，要协作不要独干。

第十一章 正职沟通 /210

- 沟通是双方心灵相印的特效药 /210
- 正职沟通的六种风格 /213
- 亲和活动，沟通无限 /216

第十二章 副职沟通 /219

- 副职的无障碍沟通之道 /219
- 善与正职相处 /224
- 副职如何与正职良好沟通 /228
- 黄金搭档，合作共赢 /231

后 记 /234

1

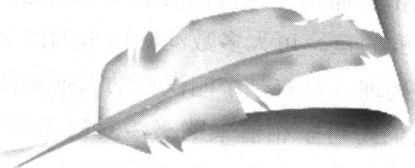
第一讲

地 方 组 织 人 员 考 试 考 点

职责，正职副职的共同着力点

正副职职责 28 字箴言：

要实际不要心计
要践行不要横行
要尽职不要失职
要尽忠不要愚忠



第一章 正职职责

正职的职责地位

如果说正职所管辖的团队有 N 个下属，那么，他就拥有 $N+1$ 个员工。这个员工不是别人，正是正职自己。许多正职常常有这样颇为令人思索的时刻。比如，统计团队中员工人数时，他会无一例外地把自己漏掉，或者无意识地把自己放在领导者的小名单里，也许是在潜意识中对自己所扮演的角色有点模糊吧。

◎正职在团队里的意义

这是一个大家耳熟能详的寓言故事，但我们觉得还是有必要在这里再说一遍。

挪威人擅长捕鱼，当他们的渔船返回港湾，鱼贩子们都纷纷挤上来买新鲜的鱼。可大多数渔民捕来的沙丁鱼已经死了，不得已只能低价处理，只有一个叫汉斯的人捕来的沙丁鱼还是活蹦乱跳的。商人们纷纷争相前来购买，对汉斯的鱼趋之若鹜。

好奇的商人和渔民纷纷向汉斯请教保持沙丁鱼鲜活的诀窍，汉斯说：“你们去看看我的鱼槽吧！”原来，汉斯的鱼槽里放养着一条活泼的鲶鱼，只见它四处乱窜，使得整个鱼槽中的沙丁鱼紧张万分，拼命游动，所以才存活下来。这就是我们常说的“鲶鱼效应”。

一个公司如果人员长期稳定，必然缺少新鲜感和活力，从而产生惰性。这时，如果公司上层来了一条“鲶鱼”——公司或部门的正职，公司上下的“沙丁鱼”们立刻会产生紧张感：“你看新领导工作效率多高啊”、“我们也加紧干吧，不然就要被炒鱿鱼了”。这样，整个公司的工作效率不断提高，企业竞争力就此形成。

“鲶鱼效应”固然可观，但如果正职始终认为自己有别于其他人，那么这位正职所扮演的驱动大家向前的角色就会大打折扣。但事实上许多正职往往喜欢承认自己是领导，却不愿承认自己也是员工。

其实，正职首先应该是个敢于承担责任的员工，然后才是行使权力的领导。

不可否认，正职在企业管理阶层拥有各种权力，甚至可以决定员工的职场命运。但是，正职作为管理上的“一把手”，还是不要忽略一个基本规则：权力与责任的相对统一。换句话说，管理权力的定义只是为了让你有效地行使管理责任，除此之外，正职的权力不应该代表其他什么。

◎你是一位好正职吗

由于正职经常习惯有意无意地忘记自己也是一名普通员工的职责所在，这也导致了他们工作的被动。如被动地应付许多复杂的局面，将自己拖入事务缠身的泥潭境地等。如果你也是一位正职，那么请检点自己的行为有无以下不称职的典型特征：

1. 缺乏目标。正职如果缺乏计划和目标，后果不堪设想。因为，连正职都不想动，下属当然乐得悠闲。通常这样的正职完成一项任务后，便认为可以松一口气，一心等待老板分派新任务。假如老板没有分派任务，就安然静坐、高枕无忧。这种被动的任务驱动思想在某些正职的头脑中根深蒂固，这对企业的发展和竞争力来说是致命的。

2. 预见性差。如果一位正职经常需要充当救火队员的角色，十万火急地来处理一些本不应该发生却突然出现的事务，那只能说明他在平时忽略的东西太多，以至于不得不放下手中的工作，做协调、做公关，不仅浪费了时间，更分散了精力。虽额外费力地处理好了突发事件，却势必影响到整个公司或部门的工作效率。

3. 管理混乱。正职的惰性必然导致员工的作风问题，“领导不催，我就不动”正是某些员工的指导思想。这种上下共生的惰性导致人不管事、事无人管，彼此推诿扯皮，内部管理严重混乱。

4. 大包大揽。如果没有有效合理地分配权力，正职往往要占用大量时间来应付员工的大小事情。这同时也会给员工一种错觉——事情难办找领导，使员工不主动开动脑筋解决问题，无形中增加正职的工作压力。一味如此，正职这条鲶鱼迟早会因游得太累而气绝身亡。

作为正职，只有合理有效地分配权力，才不致使自己的公司或部门人员累的累死、闲的闲死，阻碍员工效率的有效发挥。