

# 副职领导艺术(三)

*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

. 副... . 陈... . 领导艺术 . 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: [gmcbs@gmw.cn](mailto:gmcbs@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

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 (随书赠送 CD 一张)

版权所有 翻印必究

## 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

## 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。这样即使处理错了，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

前 言

(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

第六章 副职领导风险决策艺术 .....	(438)
第一节 副职领导风险决策的必备素质 .....	(438)
一、预测风险的能力 .....	(439)
二、具备挑战风险的勇气和胆量 .....	(440)
第二节 风险分析及决策方法 .....	(446)
一、不确定性决策及风险分析 .....	(446)
二、如何减少决策中的风险 .....	(449)
第七章 副职领导危机决策 .....	(454)
第一节 副职领导危机决策能力要求 .....	(454)
一、危机的类型 .....	(454)
二、危机决策能力的内容 .....	(457)
三、危机决策的策略与步骤 .....	(460)
第二节 副职领导应对突发事件的紧急决策 .....	(465)
一、副职领导要提高应急决策能力 .....	(465)
二、副职领导应对突发事件的态度及原则 .....	(470)
三、副职领导处理突发性事件的方法 .....	(474)
第八章 副职领导处理模糊、突发事件和危机的艺术 .....	(482)
第一节 模糊随机事件考验领导艺术 .....	(482)
一、模糊随机事件是“非程序化”事件 .....	(482)
二、“非程序化”事件答案只有在行动中选择 .....	(486)

三、随机应变，因事制宜	
——权变理论的运用艺术 .....	(490)
第二节 副职领导者处理突发事件的方法与艺术 .....	(498)
一、突发事件是难以预测的重大事件 .....	(498)
二、明知山有虎，偏向虎山行 .....	(501)

## 第四篇 副职领导的用人艺术

第一章 副职领导的识人艺术 .....	(507)
第一节 对人才的认识 .....	(507)
一、从领导活动看人才的关键性 .....	(507)
二、从现代化建设看人才的迫切性 .....	(508)
三、从国际竞争看人才的战略性 .....	(509)
第二节 对人才的态度 .....	(510)
一、副职领导者的“才德” .....	(510)
二、副职领导者的“才才” .....	(513)
第二章 副职领导的谋才艺术 .....	(515)
第一节 选才的艺术 .....	(515)
一、选拔条件要适当 .....	(515)
二、公平竞争最重要 .....	(516)
三、选拔要体现素质要求 .....	(517)
第二节 用人的艺术 .....	(523)
一、因人而异，量才使用 .....	(523)

二、用人要用而不疑 .....	(526)
第三节 育才的艺术 .....	(529)
一、育才不可或缺 .....	(530)
二、育才九途径 .....	(531)
三、实践育人与工作指导 .....	(535)
第四节 聚才的艺术 .....	(537)
一、栽桐筑巢 .....	(537)
二、营造使下属有归属感的氛围 .....	(540)
三、与下属共患难 .....	(543)
四、满足下属多层次的需求 .....	(544)
第三章 副职领导的能力展现 .....	(546)
第一节 整合的艺术 .....	(546)
一、理解整合 .....	(546)
二、调配立足于整体效能 .....	(547)
三、整合的量化 .....	(549)
四、知识结构整合 .....	(550)
五、年龄整合 .....	(551)
第二节 统御的艺术 .....	(553)
一、让下属明确自己的任务与角色 .....	(554)
二、逐步交付工作 .....	(555)
三、促使下属自愿工作 .....	(558)
四、让下属自己建立目标计划 .....	(559)
五、让下属接受工作并坚持到底 .....	(561)
第三节 驾驭的艺术 .....	(564)

一、副职领导者用权的基础 .....	(564)
二、副职领导者的驾驭心理 .....	(566)
三、不同的驾驭风格 .....	(568)
四、实施驾驭 .....	(573)
第四节 组织活化的艺术 .....	(576)
一、调动热情 .....	(577)
二、导入竞争 .....	(580)
三、内部跳槽 .....	(581)
四、鼓励人才“逃走” .....	(585)
五、属下管理的活化原则 .....	(586)
第四章 副职领导的聚能艺术 .....	(589)
第一节 工作评价的艺术 .....	(589)
一、考评的目的 .....	(589)
二、考评的原则 .....	(592)
三、考评的标准 .....	(596)
四、考评的方法 .....	(598)
五、评价落实 .....	(600)
第二节 走出关心下属的误区 .....	(603)
一、把关心下属等同于小恩小惠 .....	(603)
二、好许诺空头支票 .....	(603)
三、关心的内容与下属的真正需求背道而驰 .....	(604)
四、关心下属的方式、方法不对头 .....	(604)
五、不能一碗水端平 .....	(605)
六、关心下属就是对下属有求必应 .....	(605)

七、关心下属就是不批评下属 ..... (606)

八、不关心下属的牢骚 ..... (606)

九、关心下属的“动机不纯” ..... (606)

第三篇 副职领导的思维及决策艺术

## 第三篇 副职领导的决策艺术

## 第六章 副职领导风险决策艺术

### 第一节 副职领导风险决策的必备素质

作为副职领导者，应该具备发展的眼光和创造性思维，不但能看到事物的现状，还能预见事物的变化和发展趋势，从别人避之唯恐不及的地方看到利益，从别人趋之若鹜的地方看到风险。如此，才能率领团队领先一步，走在别人前面，从而做出正确的决策。

大千世界，只要有荣誉和利益的地方就存在着风险。这就是人们需要副职领导者的原因，也是那些有着非凡勇气的副职领导者能脱颖而出的原因。

副职领导者的活动范围内总是充满着模棱两可和相互矛盾的东西，而副职领导者的任务总是伴随着风险和不确定性。承受风险和不确定性，是副职领导决策活动范围的组成部分。冒风险不一定有成功的结果，因为没有一个人能完全控制行动的结果。尽管如此，副职领导者们仍然把承担风险看作是执行领导这个复杂任务的一部分。

副职领导者值得信赖的原因很多，最让人瞩目的原因有两个：一是预测风险的能力；二是挑战风险的勇气。