

目 录

contents

第一章 正副职相处忌“越位”

第一节	副正职的关系	3
	一、要发挥领导集体的整合作用	3
	二、副职要长正职之短	4
第二节	副职领导要定好位	6
	一、手不要伸得太长	6
	二、大抱负低姿态	8
	三、领导永远是对的	10
	四、走群众路线	12
	五、不搞拉帮结派	15
第三节	正职领导的容人用人艺术	18

一、正职领导的容人艺术	18
二、正职领导的用人艺术	20

第二章 同级和谐相处的艺术

第一节 领导者与同级关系概述	25
一、同级关系定义	25
二、同级关系分类	25
三、处理好同级关系的重要性	26
第二节 处理好同级关系的前提条件	27
一、要有共同使命感	27
二、要有集体荣誉感	27
三、要有相互认同感	28
第三节 处理好同级关系的方法与艺术	29
一、积极配合而不越位擅权	29
二、明辨是非而不斤斤计较	29
三、见贤思齐而不嫉贤妒能	30
四、相互沟通而不怨恨猜忌	30
五、支持帮助而不揽功推过	31
第四节 处理好同级关系的语言艺术	32
一、同级领导者之间语言交往的特点	32
二、同级领导者相处语言艺术的几个基本要求	34
三、同级领导者相处语言艺术应注意的几个问题	38

第三章 与下属相处之道

第一节 在下属面前树立威信	45
一、有独断的勇气	45

	二、有过失不诿过，有成绩不贪功	48
	三、切忌乱开空头支票	50
	四、强调自己权威，加强下属控制	50
	五、分配任务公平、无私	53
	六、天塌下来自己先顶着	55
	七、成为受人爱戴者的妙方	55
第二节	与下属建立信赖关系	58
	一、尊重他并让他感觉到	58
	二、消除下属的不安	59
	三、信任但不放任	59
	四、替下属着想	61
	五、抓住下属的心	61
	六、适当暴露自己一些弱点	63
	七、让下属充满 自己的存在被认可的心情 ”	63
	八、不夺下属之功	65
	九、学会聆听牢骚	66
	十、代下属对外说明他想说的事	68
第三节	与下属相处的禁忌	71
	一、不要对下属说谎	71
	二、别跟下属太亲近	72
	三、不要把下属当作 小角色 ”	74
	四、避免喋喋不休	75
	五、不要把下属培养成 温室中的花朵 ”	75

第四章 冲突解决技巧

第一节	冲突解决方法	81
-----	--------------	----

	一、破坏性的组织冲突与建设性的组织冲突.....	81
	二、群体冲突理论与冲突解决方法.....	83
第二节	领导与下属之间冲突的处理.....	86
	一、领导与下属之间冲突的处理方法.....	86
	二、领导与下属之间冲突的处理原则和技巧.....	89
第三节	下属成员之间冲突的处理.....	91
	一、下属成员之间冲突的原因.....	91
	二、下属成员之间冲突的解决方法.....	92
第四节	部门矛盾处理方法.....	96
	一、部门矛盾形成的原因.....	96
	二、部门关系处理方法.....	98
	三、部门矛盾处理方法.....	100
第五节	协调破坏性冲突“十法”.....	102
	一、教育法.....	102
	二、建设法.....	103
	三、区别法.....	103
	四、调解法.....	104
	五、回避法.....	104
	六、协商法.....	104
	七、让步法.....	104
	八、竞争法.....	105
	九、裁决法.....	105
	十、是非法.....	105

第一章

正副职相处忌“越位”

第一节

副正职的关系

有人把正职与副职的关系比喻成影视表演中的主角与配角的关系，这是很有道理的。大凡喜欢观看电影和电视剧的人都有这样一个感受，即凡是比较成功的作品，其主、配角在人物塑造上都是各具特色的，都有着自己鲜明的特点，而比较差的影视作品其主、配角的风格则如出一辙。对于一个单位的副职来说，也应借鉴一下影视表演中这种处理主次关系的艺术，注意扬长避短，于正职长处之外发挥自己的长处。

一、要发挥领导集体的整合作用

在现代领导学中，是非常要重视发挥领导集体的整合作用的，即所谓的领导班子建设。其中的关键就是要配置好领导的群体结构，实

现整个领导群体的最佳组合，从而使领导班子的各位成员能够做到各有所长、各及所能、相互配合最大限度地发掘领导班子的各种知识和能力，达到 $1+1>2$ 的效果。因而，从工作角度来评判，正职与副职具有相同的特长对于这个领导班子来说是一种智力的重复配置，很容易产生浪费。因此，副职就当从自己辅佐正职开展工作这一角色出发，尽量避免长正职之所长，而应从正职之所长之外另开辟出一块能使自己大显身手的领域。

俗话说的好：红花需要绿叶配。红花之所以显得娇艳迷人，是因为有绿叶的陪衬。如果我们把绿叶换作红叶，那么美感就一定会大大降低，产生不和谐的感觉。一旦弄清花之美在于绿叶相间，就一定会明白领导班子的强劲在于正、副职各有所长。副职只有独有所长，才不会被正职的色彩所吞没，才会显示出自己特有的才干来。

二、副职要长正职之短

副职长正职之所长，实际上是造成副职之短。因为有正职在上，副职的才华就很难显露出来，为人们所重视，副职只好生活在正职的阴影之下：因为副职的长处也正是正职的长处，所以正职很容易发现你工作中的失误与不足，从而可能影响他对你的评价。因为正职通常喜欢处理自己擅长的工作，这样副职作为业务助手的价值和重要性就会降低，这不利于你的发展；最后，两强相遇，必有一伤，正、副职同所长，很容易发生观点不一致、僭越职权等现象，引起不必要的摩擦和纠纷，影响上下级的感情。这样看来，由于较之正职，副职处于下级的地位，其长处便变成了短处。但是非常遗憾的是，在我们的现实中，有些副职看不到这一点，反而继续发展与正职相同的特长，结果引起正职的猜疑与不快。

副职长正职之短，才是扬长避短、明智之举。在正职所不精通的领域大显神通，会使你很快干出工作成绩，引起领导的重视，同时也会增强你在正职心中的重要性。因为你是正职完成其职责任务的一个重要保障。

在中国历史上，毛泽东与周恩来之间的配合一直是受人称道的。在他们身上，我们会发现，不仅仅是他们的革命理想把彼此紧密地联结在一起，而且还有他们在才能和气质上的互补。

无独有偶。中国历史上还有一对资产阶级革命家孙中山与黄兴，其合作也倍受赞誉，当时就有人概括说：“孙氏理想、黄氏实行。”

1905年，同盟会成立。孙中山当选为总理，黄兴当选为庶务（相当于协理），孙黄领导轴心于是形成。黄兴是一个很有思想的人，但更长于实践。他一直把孙中山看作自己的老师和领袖，对他“执弟子礼甚恭”，并且用实际行动来贯彻孙中山的革命主张，从而赢得了革命派人士的尊敬和爱戴，深受孙中山器重和信赖，成为孙中山最得力的助手。黄兴不仅用行动维护孙中山的领导，巩固了革命阵营的团结，而且还身先士卒地投身革命前线，没有黄兴，孙中山的革命理想在许多方面都会落空，黄兴正是以己之长补孙中山之不足，从而为孙中山取得了辛亥革命的胜利奠定了有力的组织基础。

这些历史事件都告诉我们，凡是深得正职赏识，引以为事业伙伴的副职，都具有某种正职所不具备的特长。这些副职通过在正职的特长之外另辟新的擅长领域，取得了并不逊于正职的事业成功。这些副职的成功不仅仅表现在他们获得了人们的尊敬和赞誉，还表现这样一个方面，即如果正职失去了他，正职的整个事业都会受到巨大的损失。

第二节

副职领导要定好位

一、手不要伸得太长

现代社会，其实就是一个充满分工与合作的社会，分工与合作无处不在、无时不有。分工不明确就会导致冲突，分工不合理就无法真正合作。这在正、副职之间表现的尤其明显。

1. 副职要明确自己的职权

一般而言，正职是处于统领全局、协调指挥的位置上，对整个工作都负有责任。而副职是正职的助手，在委员会制下通过投票表决的方式与正职同享决策权，在行政首长负责制下具有某种决策建议权，在日常事务中，副职往往是担负着某一方面的直接指挥和协调任务。通过这种全局与局部的分工与合作关系，通常都是能使组织任务得以完成。但是，由于领导统抓全局，因而非常容易与具体负责的副职发

生职责权限的重叠与矛盾，成为两者发生冲突的潜在根源。

因而，作为副职，首先应该弄清楚自己是干什么的，应当干什么及怎样去干。对于和正职可能发生矛盾的地方，一定要本着服从上级、有益工作的原则认真对待。在职权发生明显的交叉和重叠时，副职应及时地请示正职，通过协调、讨论、信息沟通等方式使正、副职的权责进一步明确化，从而保证领导班子的安定团结和各种工作的正常开展。

2. 副职要防止越职擅权

在明确与正职的分工后，副职还应在实际工作去落实它。职位是僵硬的，而现实是复杂多变的。具体到某一件事，往往存在着性质模糊、归属不清的问题，这就要求副职充分发挥自己的聪明才智，既要做到勇担责任、敢于负责，又要防止越职擅权、冲撞领导。

所谓越职擅权，就是在工作中超越自身职权的范围，去管不该自己管的事情。这种现象在现实中是经常发生的，往往导致正、副职之间的关系紧张，气心不和。有的副职不懂与上级相处的规矩，不分场合、不注意身分、不讲分寸地乱表态、乱作主，甚至是颠倒主次，无视正职。还有的副职在实际工作中，取代正职发号施令，或者把自己的主张强加于正职，还有的通过上下串通等不正当手段威逼正职就范等。这些行为的一个总的特点便是，要“架空领导，自己当一把手”。而有这种现象的单位，一般来说工作都是一塌糊涂。

有些副职是为自己能够做到“挟天子以令诸侯”而感到沾沾自喜的，但事实上是得不偿失。首先，正职的权力是由组织赋予和保障的，正职之所以能够处于统领全局的位置，肯定是有其特定的才能和群众基础作保障的。副职无论怎样依旧是副职。其次，副职好大喜功，争权夺利，势必搞不好工作，影响自己的政绩。再次，副职必定

会与正职发生种种矛盾，难以得到正职的各种支持，损害自己的名誉，而且往往会招致正职的怨恨不满，对其进行反击，甚至是打击，影响工作。所以，大凡有胆有识、有才有能者，都是以恪尽职守而非僭权越位来实现自己的抱负的。

3. 副职也要充分发挥自己的作用

然而，强调副职勿要越权越位，决不是要主张副职对任何全局性的事都不闻不问。相反，在正职考虑问题不周到、不全面，或者正职领导外出的情况下，副职不但要发挥替补使用，积极主动地处理问题，而且还要敢于进言、善于进言，提出补充意见，帮助正职作好决策，干好工作，对正职的全局领导工作起到某种拾遗补缺的作用。

当然，副职的这种补充作用是有条件的，与僭越职权有着明显的界限和区别。这里的关键是，一定要分清情况，把握合适的“度”，并最终有利于正职的权威。

也许会有人说，既然僭越职权会引发正、副职之间的矛盾，那么对工作不闻不问、遇事便转由正职决定大概就会相安无事了吧！固然，不扩张职权不会引起正职的敌意和反感，但是由于其不能担负起责任，为正职分忧，自然也难以得到正职的赏识和信任。而且，有时正职会误以为你是故意怠工、消极对抗，日久便会产生某些看法。这样，虽然你不对正职构成威胁，但对正职也构不成特殊价值，这样，你在日趋激烈的人才竞争中势必会处于劣势，为后来者所超越。

二、大抱负低姿态

1. 副职忌争权夺利

任何一个领导者对权力都是十分敏感的。因为正是权力使他成为一个领导者，因为只有权力才能使他一展才华和抱负。对于许多领导

者来说，保卫和扩张权力已成为其行使权力的第一要着。“天无二日，国无二主”是他们永恒的信条。他们随时都在准备反击来自他人的权力挑战，有时，捍卫权力甚至成为他们维护心灵自尊的需要。而对于正职来说，他最首先防备的恐怕就是副职对权力的觊觎了。副职立权，无论是否具有现实威胁性，都会使正职感到反感、不安全、充满警惕，并对副职本能地加以排斥。

因此，副职试图通过立权来巩固自己的地位或加强自己重要性的作法，决非是一个明智之举，相反，它充满了危险，会使你惹火上身，把自己立于正职潜在对手的不利地位。

聪明的做法是，去开拓一块业务的领地。总有一天，你默默无闻的耕耘和辛辛苦苦的劳动会换来累累硕果。那时，你将会成为正职的一辐车轮，离开你他便会感到行动困难；那时，你将会成为正职胸前的一枚勋章，他将因你而光荣自豪。总有那么一刻，当机会来临时，你会从正职那里得到回报。

事实上，辅助正职开展工作正是副职的职责所在，是其无法推卸和逃避的责任。副职正应以此为契机，发扬忠于职守、敬业爱业的美德，开创一番事业。无数事实证明，副职同样可以做出杰出的成就，同正职一样受到人们的重视与敬仰。

2. 副职立才不立权

也许有的副职对自己是否会劳而无功感到担忧，也许有的副职会认为有比开拓业务更轻松简捷的方法，也许还会有人认为只有权力才是自己前途的最好保障，这些想法都有一定的道理，但决不可取。副职立才不立权，并不意味着副职手中无权，也没有什么影响，而是说，副职不要通过卖弄权术来达到目的，副职应当通过扎扎实实地干工作，通过业绩来树立自己在组织中的权威，提高自己在领导眼中的

形象。

许多研究领导行为的国外学者认为，权力(权威)其实就是一种影响力，一种能够对他人的思想和行为产生某种决定作用的能力。正职与副职之间也正构成了某种相互影响、互相依赖的关系。当一位副职的工作出色得令正职无法忽视甚至感到无法离开你的，这其实等于说，你已在无形中构成了对正职的影响力，形成了某种潜在的权威。由于你任劳任怨地开拓业务。毫无‘篡权’的野心，势必会取得正职的信任，把你当作可以信赖的人，赋予你更多的职责和更大的权限。

古今中外的历史事实也证明：绝大多数在业务上有实绩的副职后来都被提拔起来，成为担负一方重任的领导人员，走上了统御全局的领导岗位。这说明，副职立才不立权的道理既不空洞，也不遥远，它就活生生地儿根于现实的工作之中，发生在我们的周围。

三、领导永远是对的

一句外国谚语曾说：“通过争夺，你永远不会获得满足；通过让步，你的收获比期望的还要多。”推功揽过，其实就是通过后退一步或牺牲自己的局部利益，来换取正职的信赖，建立正副职之间的密切关系，从而为开展工作乃至个人发展奠定良好的基础。

1. 副职要善于推功

副职在实际工作中有所成绩，这离不开他本人的辛勤工作，但是，也不难想像，如果没有正职的大力支持、协调帮助，副职就会束缚住手脚，有能力而无法发挥。那些被正职压制、打击或故意冷落的副职是根本不可能创造出什么业绩的。所以，副职不能因为有点儿成绩就全归功于自己，而应重视客观外部环境所造就的有利因素。从公心而论，副职把成绩归功于正职的领导与帮助是有一定道理的。

其实，副职所干出的成绩是有目共睹，难以被侵吞或抹杀的。如果一个副职时刻注重维护正职的权威，有成而不骄，居功而不傲，他越是谦虚，就越能赢得正职的信任。很明显，这里是带有一点‘舍身取义’的味道的，即舍去部分的切身利益来换取正职的工作友谊。推功表明你目中有人、尊重领导，承认正职的权威和领导，也显示了你对他的支持。你应明白，正职欲搞好工作总是需要忠心耿耿的追随者和支持者。一旦他把你当作自己人看待，就等于为你以后的工作扫去了无数的障碍。所以，对于争功诿过者则是‘因小失大’。

因此，当副职做出一定的成绩，特别是做出了大成绩的时候，就要特别注意谦虚，注意突出正职，让正职走在前排，以防止正职出现心理失衡，影响今后的工作，影响彼此的关系。

2. 副职要敢于揽过

副职不仅要善于推功，还要敢于揽过。

“金无足赤，人无完人。”一个正职再英明，也总有虑事不周的时候。更何况事情的成败又总要受到偶然因素、执行能力等的限制。所以，干工作犯错误是难免的，作为副职应当尽辅佐之能，尽量挽回损失，补救后果，而不应当说风凉话、看笑话、落井下石，作‘事后诸葛亮’。这些做法不见得会给副职带来什么好处。

从正、副职关系而言，副职挺身而出，勇担责任其实是为领导解围，有利于正职解决问题维护权威，因而他一定会从心里感激你。危难之时见真交，越是关键时刻，越是能看出一个人的真实本质。副职能够以大局为重，全力帮助正职度过难关，一定会增进你们彼此的感情，在适当的时候，你的这种勇于献身的精神定会得到回报，你的损失也会得到补偿。

这里，应该把‘揽过’与‘当替罪羊’区别开来。首要一点是，应该

弄清“过”的性质，是否应该由自己承担以及承担后果。工作中的有些问题与正职的严重错误有关，这些错误往往是副职承担不起的，即使副职将过错揽在自己身上也不会有利于工作的开展，相反只会使正职的错误被掩盖过去，并影响到副职自身的发展。因此，强调副职要勇于揽过，决不是说副职盲目地、不加分析地承担责任，而是根据具体环境出发，本着有利于开展工作，有利于改正错误的精神进行的。

其实，揽过并不一定是指结果上的过失，对于那些风险很大，可能造成不利后果的事情副职也应当勇于承担。由于正职处于各方面问题的焦点，着眼于全局考虑，有些问题不便于亲自处理，或处理不当可能会引起全局震动，这时，副职就应挺身而出，以淡泊心、忠勇心待之，把这些棘手事揽过来。

四、走群众路线

俗话说：得民心者得天下。

“得民心”说得通俗一点儿，就是人缘好，与群众的关系密切，威望高，有号召力，群众愿意与之共事。民心不仅是副职做好工作的群众基础，也是副职求得事业与进一步发展的保证。

1“得民心”的重要性

(1) 好的人缘是副职抓好本职工作的润滑剂

现代领导学认为，领导光有权力是不够的，领导还应有威望，这种威望也来自“得民心”。由于下属并不是机械的服从，还包含着对上司的情感，这样就更能上下一心，克服困难，干出成绩来。某一单位中，副职往往是从事实工作的人，这必然要求他应该具有某种激励和号召下属的能力。

(2) 得人心还会使副职提高自己在正职心中的地位

因为副职的群众关系好，那么他的政策建议就很可能代表着许多群众的意见，这样无形中会引起正职的重视。因为副职有良好的群众基础，干起工作来阻力小支持多，正职也愿意将更多的工作交给他去办，这样便会增强副职在组织中的重要性。

(3) 群众基础好还是副职在事业上更进一步的前提条件之一。在上级组织提拔人员时，也往往要考察他们的群众基础如何。显而易见，凡是群众基础好的人员就比不得人心者占据更大的优势。由于副职是重要人才锻炼基地，许多人就是由此走上正职岗位的。所以，副职一定要重视联系群众，笼络人心。

2. 副职‘得民心’的策略

那么，副职怎样做才能得人心呢？施恩布惠可谓是最简单、最直接也最有效用的手段了。空口许诺再大再多，也不如用实际行动真正地关心下属，让群众看得见摸得着，从中得到真实的好处。下面这些做法历来为得人心者所惯用，副职不妨引为参考。

(1) 给以实惠

给以物质的需求可谓是人类的第一需求，它其实是人们生存的基本保障。虽然这种方法比较功利，但它确实能给群众带来实际的好处，解决人们物质上不丰裕的问题，提高生活水平和质量，所以还是非常有效的。通常，一个单位的领导如果能把福利办得很好，往往会得到群众的支持。副职在从事实际工作中，如果能把这一原则贯穿其中，是一定会得到下属的拥戴的。

(2) 解决问题

副职欲取得人心，必须从小事做起，关心下属的冷热饥寒，为其解决实际问题。每个群众都有着自己在家庭、工作中的实际困难，如果长期得不到解决，很可能影响工作。所以副职应主动关心下属的各

种困难，想办法为其解决难题。

(3) 经常走动

副职应当注意经常与群众保持联系，通过聊天、走访等方式了解下情，反映群众的心声。由于能够与群众保持经常性的沟通与交流，所以能更多地知道群众的想法和愿望，也利于消除误会，减少隔膜。

(4) 宽以待人

“人皆有错，贵在能改。”如果下属犯了某些错误，领导应该给予其改错的机会。如果副职能够本着关心和爱护下属的守旨，对犯错下属不一味苛求，相反，帮助他改正错误，你就一定会得到下属的衷心感激和爱戴，得到他们的支持。

3. 副职‘得民心’的注意事项

然而，副职之上毕竟还有‘一把手’当政，副职在广施恩惠，网络人心的同时还应注意影响，以免引起正职的猜忌与误会。因此，副职在加强同群众的关系，获取人心时，一定要注意以下几点：

(1) 施惠下属要做的自然

应当把对下属的关怀贯穿于工作中，体现于小事中，不能给人以虚假、做作之感。如果你平时不注意下属的困难，突然又去问寒问暖，势必让人觉得别有用心、虚情假意。这样，效果就会适得其反。

(2) 施惠下属要做的公开

公开表明你心无杂念，不怕别人看到，而秘密往往会给人以搞阴谋之感。所以，副职对群众施以恩惠一定要光明正大地进行，要使正职感到放心。

(3) 施惠下属要做的公正

副职在施惠下属时，一定要做到无论亲疏，一视同仁，这样才能广泛地获得支持。如果有人感到自己的所得要少于其他人的所得，那么