

#### 图书基本信息

书名：<<做最得力的副职 副职工作的26个技巧>>

13位ISBN编号：9787111395522

10位ISBN编号：7111395522

出版时间：2012-9

出版时间：机械工业出版社

作者：李合付

页数：200

字数：172000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 内容概要

李合付编著的《做最得力的副职(副职工作的26个技巧)》提出再造卓越副职的六个核心要素，包括主动出谋划策——当好正职的参谋长；干好分管的工作——走在前面，当好突击队长；正职交办的工作——集中力量，打好歼灭战；尽好代行的职责——做一个让正职放心的人；人格也是战斗力——不愧组织，不愧正职，不愧同级，不愧部属；言行要符合身份——说你该说的，做你该做的。在于提高副职管理者的执行力，告诉副职管理者怎样做才能：让正职认可你；让同级支持你；让部属拥戴你。

《做最得力的副职(副职工作的26个技巧)》是一本管理实务书籍。

## 作者简介

李合付，西安政治学院炮兵指挥学院，中国远洋运输(集团)总公司(简称“中远集团”)效能监察主管。

有两条成长的脉络：在军队，从士兵到团职干部，从基层到军区机关；在地方，从普通员工到效能主管，从中远的基层公司到中远集团机关。

经过解放军、世界500强企业这两个组织的基层与机关多个岗位的反复洗礼和锤炼，在大量的实践和总结中形成了独到的人生思考和管理理念，并参与一些企业、社会团体的培训工作。

书籍目录

序言

第一章 主动出谋划策——当好正职的参谋长

技巧1 积极参与决策——为正职“拍板”出主意

技巧2 想正职所想——围绕重大工作任务出点子

技巧3 为正职分忧——遇到问题先拿出解决办法

技巧4 为正职赢得好口碑——善于把群众的意见变成决策建议

技巧5 当好正职的参谋长——出好主意不出馊主意

第二章 干好分管的工作——走在前面，当好突击队长

技巧6 正职关注的工作——走在前面

技巧7 合作共赢——相互补台，好戏连台；相互拆台，一同倒台

技巧8 注意轻重缓急——把握尺度，掌控进退节奏

技巧9 能动性决定工作的差距——授权到位，发挥部属作用

第三章 正职交办的工作——集中力量，打好歼灭战

技巧10 理解正职意图——找准工作定位，做正确的事

技巧11 科学构想——有了好思路，才有好出路

技巧12 制订方案——用正确的方法做事

技巧13 及时行动——干事出活，结果说话

第四章 尽好代行的职责——做一个让正职放心的人

技巧14 服从正职指令——正职指到哪就打到哪

技巧15 不重起炉灶另开张——不让正职担心

技巧16 面对紧急情况——当机立断，不让机遇溜走

技巧17 宁可犯傻，也不犯规——原则第一，灵活第二

第五章 人格也是战斗力——不愧组织，不愧正职，不愧同级，不愧部属

技巧18 不拉“山头”，不搞“圈子”——讲大局是一种大智慧

技巧19 敬重正职，尊敬同级，爱护下级——让上下左右认可你

技巧20 不与正职争功，不与同级争宠，不与下级争利——胜则举杯同庆，败则拼死相救

技巧21 上不推责，下不诿过——做一个敢于担当的人

第六章 言行要符合身份——说你该说的，做你该做的

技巧22 管住嘴巴——不该说的话不说，别让正职误会你

技巧23 做事分清“你的”“我的”——该做的事做到位，不该做的事别抢着干

技巧24 把握角色变化——正职有时要当副职用，副职有时要当正职用

技巧25 礼仪要规范——丢了自己的面子事小，丢了组织和正职的面子事大

技巧26 体态语言要阳光——别让正职和大家猜疑你

参考文献

## 章节摘录

衡量一个正职领导是否智慧、英明，主要是看他的决策水平。决策水平高，他就是一个智慧、英明的好领导；决策水平不突出，他就是一个一般的领导；决策出问题就是大问题，决策能力差，他就是一个不称职的正职。

正职领导的决策水平与个人素质有关，但不完全依赖其个人素质，它体现的是班子成员集体的智慧，副职和助手们参与决策的能力越强，正职领导的决策质量就越高，就越能体现出正职的权威和魅力。所以，正职对副职出谋划策的能力看得很重，特别是综合素质相对较弱的正职更是如此。

1947年，蒋介石面对解放军势如破竹的进攻和国民党军队节节败退的局面，一筹莫展，对其子蒋经国感慨地说：“刘备真幸运，有诸葛亮这个好参谋长！”毋庸置疑，刘备就是因诸葛而英明，因诸葛而高贵的。

历史经验早已告诉我们：正职想不到的问题，副职能先想到；正职想到的问题，副职能拿出解决办法；正职遇到难题，副职能献上锦囊妙计；正职有了解决问题的思路，副职能具体细化，拿出落实措施，副职就是正职得力的“参谋长”。

古人云：“凡事预则立，不预则废。”这个“预”就是准备、谋划的意思。

这句话既道出了人们对做事规律性的认识，也说明了善谋之人的价值。纵观中国历史，谋臣、谋士，导演了一场场“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”的“不朽杰作”。周朝的吕尚、汉朝的张良，越国的范蠡、蜀国的孔明，唐朝的房玄龄、明朝的刘基……他们临危受命，取得了由弱到强、治国安邦的举世闻名的功业。这些“谋臣”甚至成了一个朝代、一个国家、一个组织、一个团体兴旺发达的标志，被后人传颂、敬仰。

“谋”的重要性不言而喻。

解放军是中国最成功、最伟大的组织。在这个组织中，“谋”被视为一门高超的艺术和学问，并专门培养善谋之才。拥有什么样的谋略水平的人才能称得上是善谋之才呢？

在解放军中，不少领导机关把参谋划分为四类，说法不一，但意思相同：第一类，先于首长思维，并高于首长见解，这叫“高人一筹”；第二类，与首长思维同步，见解大同小异，这叫“所见略同”；第三类，滞后首长思维，但能正确理解首长意图，这叫“紧随其后”；第四类，既滞后首长思维，又不能正确理解首长意图，这叫“不可造之”。

很显然，第一类为优秀参谋，第二类为良好参谋，第三类为一般参谋，第四类为不合格参谋。部队的参谋长是部队主要首长的参谋助手，最理想的是要给首长提出第一类的意见建议，最起码要提出第二类的意见建议，才能得到首长的肯定和重用，否则，不可能有话语权，自身价值也会大打折扣。

一个单位、一个部门的副职，与部队参谋长的角色是一样的，虽然任务不同，但都是正职的参谋助手。

每位副职领导在职演说时，都表明自己要当好正职的参谋助手，这可不是溜须拍马，也不是谦虚，这是职责。

那么，如何才能当好正职的参谋长呢？

积极参与决策——为正职“拍板”出主意 评价一个干部，一方面看其德，另一方面看其才。评价副职也一样，在看其德之外，也要看其才。

衡量副职的才无外乎两个方面，一方面看参与决策的水平，另一方面是看组织落实的能力。副职是没有决策权的，看其参与决策的水平主要是指为正职“拍板”和集体决策出主意、拿方案的实际能力。

副职作为正职的参谋助手，作为领导班子中的成员，一般情况下，参与决策是通过党委会、办公会、联席会等各种会议的渠道，对所在单位、部门需要集体研究决策的重大问题和重要工作进行建言献策。

副职出谋划策的水平决定了其在正职心目中的地位。

汉高祖刘邦有一段非常著名的话：“夫运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万大军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”由此可见张良、萧何、韩信这些既能谋划、又能落实的副职在刘邦心目中的地位，当然，他们都是“先于首长思维，并高于首长见解”的第一类参谋。

美国的亨利·支尔弗雷德·基辛格博士，就是以善于参与决策而闻名于世的。

在他从政期间，无论是担任总统国家安全事务助理兼国家安全委员会主任，还是担任国务卿，都能针对变幻莫测的政治事务、复杂棘手的外交事务，提出一个个建设性意见被总统采纳，逐渐成为一个影响美国政坛的举足轻重的政治人物。

特别是美国政府与中国改善关系、对前苏联推行“缓和”战略、结束越南战争的建议，为他赢得了更大的尊重和更高的声望。

美国第37位总统理查德·米尔豪斯·尼克松，为了表达对基辛格博士给予自己扶持的感激之情，对曾把自己骂得狗血喷头的基辛格博士说：“说实话，我不能想象没有你，政府会变成什么样子……我感激你所做的一切。

并感激你和我们在一起。

”接任尼克松的杰拉尔德·鲁道夫·福特总统授予基辛格“总统自由勋章”，并称赞他为“美国历史上最伟大的国务卿”。

很显然，基辛格的成功在于他参与决策时向总统提出了可供选择的建议和方案，而提供可供选择的建议和方案，就意味着影响决策的权力。

有人这样评价基辛格：他用自己的智慧影响着美国重大政治和外交事务的走向，是总统难得的参谋和助手。

无论是基辛格，还是张良，他们都是靠“锦囊妙计”成就了他们的“主人”，他们也获得了“主人”的青睐和显赫的地位与声誉。

一般而言，正职和副职的关系不仅仅是上下级关系，更引人关注的还是互惠互利的关系。

正如有的正职所说，你成就了我，我就会成就你。

这句话虽然有点功利色彩，但也充分说明了正职对副职参与决策能力的殷切期盼。

但在实际工作中，有的副职还不能让正职满意，常见的问题不是参无点子、偏离议题，就是以偏赅全、顾此失彼；不是生搬硬套、不切实际，就是制造问题、让人添堵……这样的副职，肯定会逐渐淡出正职的视线，甚至会被打入“冷宫”。

所以，在参与决策时，副职必须要有开阔的眼界，并掌握一些方法和技能。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>