

<<副职易犯的88个错误>>

图书基本信息

书名：<<副职易犯的88个错误>>

13位ISBN编号：9787542925046

10位ISBN编号：7542925040

出版时间：2010-5

出版时间：赵凡禹 立信会计出版社 (2010-05出版)

作者：赵凡禹 编

页数：321

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>

<<副职易犯的88个错误>>

前言

“不在其位，不谋其政。

”这句话是我们非常熟悉的。

说的是每个人都要值守自己的工作岗位，在自己的工作岗位上行使自己的职责，把工作做好。

在工作中，又有职务之分，职务分为正职和副职。

一般情况下，正职统管全局，主要做一些全局性的战略部署工作，副职则是具体实施由正职作出的各项战略规划。

有的单位因为工作需要，光副职就有好几个。

大多数情况下，人们都把一个单位的正职认为是一把手，绝对的权威。

而副职只能是配角，二线人物。

即使工作做得再出色，也只能甘当陪衬，屈居第二。

基于这样的考虑，有些人在副职的岗位上就坐不住了，就不认真对待工作了。

他们认为，自己反正是二把手，不重要，自己的工作只要能应付过去就行了。

这样的想法是非常不对的。

副职领导虽然在台前的时间不如一把手的多，但在幕后的实际工作却远远多于正职，他们在工作上的实际付出远远大于正职，他们对某项工作的完成也付出了很多的努力。

不能不说，一项工作的完成，在很大程度上是由副职领导们完成的。

在实际工作中，副职领导与正职领导，与同级副职领导之间，与下级同事之间的交往，难免会出现这样那样的问题。

在工作中难免会产生矛盾，会犯错误，有些错误是很容易就可以避免的，有些错误则是很容易就会犯的。

本书的出发点，就是从副职在日常工作中容易犯的错误。

本书作者希望此书给广大读者提个醒，给身为副职的你做个参考。

我们选取了副职领导在日常工作中容易犯的88个错误作为本书的主线，通过具体案例说明了这些错误对我们日常工作的危害与影响，希望各位读者通过阅读本书，能得到一些借鉴与指导。

<<副职易犯的88个错误>>

内容概要

“不在其位，不谋其政。”这句话是我们非常熟悉的。说的是每个人都要值守自己的工作岗位，在自己的工作岗位上行使自己的职责，把工作做好。在工作中，又有职务之分，职务分为正职和副职。一般情况下，正职统管全局，主要做一些全局性的战略部署工作，副职则是具体实施由正职作出的各项战略规划。有的单位因为工作需要，光副职就有好几个。大多数情况下，人们都把一个单位的正职认为是一把手，绝对的权威。而副职只能是配角，二线人物。即使工作做得再出色，也只能甘当陪衬，屈居第二。基于这样的考虑，有些人在副职的岗位上就坐不住了，就不认真对待工作了。他们认为，自己反正是二把手，不重要，自己的工作只要能应付过去就行了。这样的想法是非常不对的。副职领导虽然在台前的时间不如一把手的多，但在幕后的实际工作却远远多于正职，他们在工作上的实际付出远远大于正职，他们对某项工作的完成也付出了很多的努力。不能不说，一项工作的完成，在很大程度上是由副职领导们完成的。在实际工作中，副职领导与正职领导，与同级副职领导之间，与下级同事之间的交往，难免会出现这样那样的问题。在工作中难免会产生矛盾，会犯错误，有些错误是很容易就可以避免的，有些错误则是很容易就会犯的。本书的出发点，就是从副职在日常工作中容易犯的错误。本书作者希望此书给广大读者提个醒，给身为副职的你做个参考。我们选取了副职领导在日常工作中容易犯的88个错误作为本书的主线，通过具体案例说明了这些错误对我们日常工作的危害与影响，希望各位读者通过阅读本书，能得到一些借鉴与指导。

<<副职易犯的88个错误>>

书籍目录

前言 1副职在自身定位上易犯的错误 41．不会站位而越位 42．不懂挡驾而散驾 63．不懂补位而抢位 74．不懂收敛而外露 105．不懂进取而拘谨 116．不善辅佐而胡作 127．不敬权威而挑战 148．不懂妥协而固执 179．不重形象而邋遢 1910．不把自己当外人 2011．滥用职权失威信 2112．覬觐权位露野心 2313．不注意提高自己 24副职在给正职参谋时易犯的错误 2614．自己没有主见 2615．不敢直接谏言 2716．谏言没有分寸 3117．不会思想移植 3418．代上司做决策 3619．盲进而不知退 38副职在沟通时易犯的错误 4020．说中领导软肋 4021．公开指责领导 4122．不敢拒绝领导 4223．不愿主动沟通 4324．重口头轻书面 4525．不能接受批评 4926．直接顶撞领导 5127．不懂低头认错 5228．不愿化解矛盾 5429．不谙弦外之音 5630．忽视横向沟通 57副职在本职工作中易犯的错误 5831．表现过于完美 5832．低估预期困难 6033．没有担当精神 6234．做事拖拉误事 6335．盲目服从领导 6636．表现欲望太强 6737．不够尊重领导 6938．不懂领导意图 7039．看不起小角色 7240．泄露公司机密 7341．不愿额外付出 7442．不做带头表率 7543．只会说不会做 76副职在汇报工作时易犯的错误 7844．不屑请示汇报 7845．汇报部分主次 7946．一味邀功请赏 8147．无功绩而请赏 8248．不会推功揽过 8349．不报工作进程 87副职在与同级相处时易犯的错误 8850．自认为高人一等 8851．对小人不够警惕 8952．同级间互相拆台 9153．同一部门抢功绩 9454．在背后打小报告 95副职在与人际时易犯的错误 9755．把官腔当真言 9756．控制不住情绪 9857．与下属太亲密 10058．与异性太亲密 102副职在用人时易犯的错误 10459．不能一视同仁 10460．表扬有失公允 10561．无视身边小卒 106副职在对待下属工作中易犯的错误 10762．凡事大包大揽 10763．授权之后反弹 10964．不善拍板定论 11165．抢夺下属功绩 11266．不愿分享荣耀 11367．不愿倾听建议 11468．随意做出承诺 11669．抓住小辫不放 11970．以自我为中心 12271．制度太严太死 12372．当众斥责下属 12473．胡乱批评下属 12674．忽略业务培训 129副职在生活作风上易犯的错误 13075．不懂亲疏而亲密 13076．常光顾领导私宅 13377．忽略领导的话语 13478．不顾场合开玩笑 13579．把同事当成知己 13680．没打好群众基础 13781．触碰办公室恋情 14282．在背后议论领导 14483．无中生有惹是非 14684．贪图小利误前程 14985．个人隐私随意露 15186．乱泄露下属隐私 15387．贪杯失语断交情 15488．迷恋女色忘原则 155参考书目 157

<<副职易犯的88个错误>>

章节摘录

副职在自身定位上易犯的错误1. 不会站位而越位情景故事：张林丽是个很活跃的女孩，点子多，做事有股冲劲，很得上司器重，在公司担任经理助理一职，她觉得自己前途一片光明。一次所在的部门开会，但到了会议室才发现，别的部门还没有开完会，于是大家就在门外等候。张林丽却一个人跑了进去，并且对这个部门的工作发表了一通自己的见解，告诉大家应该怎样怎样，这番指手画脚的评论自然引起了其他部门同事的反感。这样的事之后还多次发生，对于任何人的工作，她都会发表一通评论，自认为别人都没有她想得多、想得好。直到有一次，一个需要领导签字的合同，她竟然自作主张地签了。当领导问起时，张林丽说：“我觉得没什么问题，所以就签了。”结果可想而知，她很快就收到了解雇通知。张华明是个很有才华的人，毕业仅两年就进入一家大公司，并做到了销售助理的位置。对于他的才华，他的上司是很欣赏的。这未免让张华明感到有些得意忘形。后来，张华明自认为自己的水平可以，所以有时就不把上司放在眼里，该干什么就干什么，做事情时，有时根本就不请示上司，自作主张。在上司对他人讲话时，他听到某些内容后，也会有意无意的插进来，这令上司对他很不满。上司也给他提醒，但是他根本不在乎，认为自己比上司做的更好，不听劝的人到最后吃亏的还是自己，所以在张华明还在张狂时，他被此公司解雇了，他还很不服，因为他说他认为他比自己的上司强。

问题诊断：张林丽其实是一个思维非常活跃的员工，但是她没有摆正自己的位置，自恃过高。不仅到处评论他人的工作，最后竟然擅作主张，越俎代庖，犯了职场的大忌。其实，如果她能够脚踏实地，利用自己活跃的思维和对工作的了解，提出有价值的建议，完全可以成为领导手下的一员得力干将。

在职场上，上司和下属似乎是一对天生的矛盾，只要你迈进任何一间办公室，就会有一位上司在那里等着你。

你以为自己的职位已经很高了，对不起，仍然有职位更高的人在等着做你的上司。

既然上司是一尊请也请不走的神，莫若静下心来，想想怎样与他和平相处吧。

不管他是“狼”还是“羊”，你都要与他共舞。

你在工作中的表现始终逃不过上司的法眼，相信没有哪个公司或者老板会信任工作懒惰、不负责任的下属，巧言令色或许能暂时博得上司的好感，但日久见人心，努力工作、勤奋敬业始终是你在职场发展的前提，也是你博得上司好感与他和平相处的根本。

像张林丽、张华明，他们这样的副职角色，在工作中超越了自己的权限，进入职权范围误区的情况，在很多副职身上都有发生，通常表现在三个方面：1. 超越一把手按道理讲，在一个组织的班子内部，只有一把手才是全权负责的，副职的权责只限于局部，并始终接受整体权责的调控制约，任何权力膨胀的企图和奢望以及不受约束的独立行为都是不应该的，也是不允许的。

但在实际生活中，却不难发现，确有不少副职不能把自己的角色形象规范在恰当的心理位置和权力位置上，常常越权行事，总想把自己的主张强加于一把手。

如果一把手表示不同意，就会在其他工作或问题上节外生枝，扯皮掣肘，阳奉阴违，难为一把手。

2. 超越其他副职副职之间各有分工，各自分管的工作相对独立，一般不存在横向的工作关系，而有的副职则常常有意无意地进行干预，插手其他副职分管的工作或直接下达任务，或到处指手划脚、乱发议论，结果不仅引发许多不必要的矛盾和无谓的纠纷，而且极易留下漏洞，被动机不纯的人利用，使得副职之间相互猜疑，造成班子的不团结，甚至使整体工作运转失序。

3. 超越下属有的副职总喜欢越俎代庖，代替下属，习惯于一竿子插到底的工作方式，热心于不属于自己直接操办的事情，“管了一些管不了又管不好的事”，造成对下属工作不放心、不信任的误解，极易挫伤下属的积极性和自尊心，使得下属情绪低落甚至因其职权遭到侵犯而产生不满和对立。

<<副职易犯的88个错误>>

同时，由于副职把大量的时间和精力用于处理具体琐事，陷入日常事务不能自拔，结果是捡了芝麻，丢了西瓜。

操心费力而不得要领，忙忙碌碌而事倍功半。

正确对策：“在其位，谋其政，行其权，尽其责”——这是当好任何一级管理层领导所必须具备的品德。

政、权、责均由所处的地位来决定。

副职由于其承上启下的特殊地位，其工作方法也有其独特性。

一般而言，对副职能起直接作用的大抵有“一号人物”、同级以及下属三种阶层的人物，因此，如何处理好与这三种阶层人物的“三角”关系，这是“二号人物”必须面对的问题。

即是处于“三角”的中间地位，那么，如何在团队的两端搭起一座既能适应普通百姓又能适应“一号人物”的桥梁，确实颇费副职好一番思量。

必须承认，在管理层中，副职具有举足轻重的地位，正是由于这种特殊地位，副职领导在其工作中必然会遇到来自上下左右、方方面面的矛盾和问题。

因此，副职在工作方法上必须讲究艺术性和技巧性，使自己纵横捭阖，发挥黏合上下左右、沟通方方面面的纽带作用。

任何情态下的“三角”关系都是很微妙的。

然而一个完整的团队则必须有完整的A角、B角和C角组成。

如果“一号人物”是A角，下属是C角，那么B角显然是副职所莫属。

因此，在团队的A角和C角中发挥黏合剂作用更是B角责无旁贷、也是最难做到的事。

本文中，张林丽应该明确自身的位置，有意见可以提，但是不能过多地干涉别人的工作。

在对待自己的权力问题上，美国前总统布什做得就非常好了。

1979年，乔治·赫伯特·沃克·布什在竞选失败后，出任里根政府的副总统。

为了得到里根总统的信任和支持，布什曾为自己制定了五项必须遵循的基本原则。

其中的第一项便是，作为副总统要准确认识和掌握自己的工作权限，做到揽事而不揽权。

在里根就职后不久发生了枪击事件，当时布什正在得克萨斯州察访，当他听到消息后，立刻乘直升机赶到华盛顿。

一位军官建议他直接在白宫南草坪降落，因为这样就可以赶在电视新闻联播开始之前出现在电视屏幕上，向全国、全世界宣布，副总统正在领导着美国，但是，布什并不赞成这样做，他说：“只有总统才能在南草坪着陆”。

可见，布什知道自己的权限，他认为自己应当用行动来遵守自己所制定的原则，绝不能超越自己的职权范围。

在里根执政的八年期间，布什在内政外交上鼎力相助，受到里根总统的信赖和器重，被称为“最优秀的副总统”。

高手支招：多动脑子，积极提出建议当然是好的，事实上，每个开明的领导都会喜欢这样的下属。

但是领导需要的是在了解情况后、认真思考而得出的有针对性的建议，而不是简单肤浅的评论。

留一半清醒留一半醉，用谦虚和谨慎自然会博得上司的信任和赏识：与上司一起走路时，要走在他后面；与客户谈生意时，应在适当的时候为上司“补台”，比如一个关键数字上司忘记了，在上司停顿的瞬间及时地提“台词”。

说不准哪一天，他会极力举荐你任另外一个部门的经理。

2. 不懂挡驾而散驾情景故事：新新饮食公司因产品质量问题，引起社会公众的投诉。

电视台记者到该饮食公司采访时，最先碰到经理助理陈洪波，陈洪波怕承担不起责任，就对记者推卸道：“我们老板正在办公室，你们有什么事直接去问他吧！”

这下可好，记者闯进老板办公室，把老板逮个正着，老板想躲也躲不开了，又毫无心理准备，只好硬着头皮接受了采访。

事后，老板得知陈洪波不仅未提前给自己报信，还推卸责任于自己身上，领导很生气，很快就把陈洪波炒鱿鱼了。

问题诊断：陈洪波的做法值得我们深思：记者因产品质量问题采访，这本身就不是件光彩的事。

<<副职易犯的88个错误>>

此时，老板最需要下属挺身而出，甘当马前卒，替自己演好这场“双簧”戏。

陈洪波之所以做出这样的举动，就是因为他作为副职，不能充分利用自己的权力，认真履行职责而造成的误区。

这种情况通常是由以下两个方面的原因所造成的：1. 不敢、不会用权权力是一种带有强制性的社会力量，是一种能够对他人的心理和行为发生重要影响或作用的控制力、约束力和支配力。

任何领导者包括副职，一旦他的上级或一把手授予了其相应的权力，就可以凭借这种权力来为职员服务，为谋求本组织的发展效力，把上级的方针政策、一把手的工作意图贯彻落实到部属之中，确保各项工作任务地完成。

但总是有的副职畏首畏尾，不敢放开手脚地去干，前怕狼后怕虎，说穿了就是私心太重所致。

他们心理压力太大，缺乏信心和勇气，对自己的工作能力和水平持怀疑态度，怕干不好给人留下不良印象，影响自己的进步。

也有的想干一番事业却怕冒风险，想打开工作局面又前怕狼后怕虎，在行为上谦卑顺从，唯唯诺诺，瞻前顾后，谨小慎微，患得患失，不敢和不会使用自己的权力，不敢坚持原则，不敢大刀阔斧地工作，不敢发表个人的意见。

其结果不但辜负了组织的期望，也失去了部属的信任和支持。

2. 缺乏责任心副职在充当一把手的助手，参与宏观决策、组织指挥、进行协调等方面应该发挥着重要作用。

但有的副职缺乏责任感和事业心，对自己要求标准过低，不求有功，但求无过，遇事推诿，怕挑重担，碰到矛盾东躲西藏，整天无所事事。

当一把手的正确决策一时得不到职员的理解和支持时，不能站出来做好宣传和解释工作；当进行决策时，不能提出科学的决策方案；当决策中出现失误时，不能把自己摆进去，主动承担责任，尽力补救；当需要果断指挥时，则犹豫不定，六神无主；当出现矛盾时，上推下卸，左右开脱。

总之一句话，这样的副职已经放弃了自己的职责。

正确对策：老板管辖范围的事情很多，但并不是每一件事情他都愿意干、愿意出面、愿意插手，这就需要有一些下属去干，替他分忧解难。

就像本文中的产品质量问题，老板肯定是不愿意自己出面解决的，这就需要他的助手出来解决这个问题。

那么，作为经理助理的陈洪波该如何解决这个问题呢？

首先，陈洪波应该实事求是地讲明问题的原因，然后，切实维护老板的面子，替老板分忧。

当然，这是一种比较艰难而且出力不讨好的任务，一般情况下，老板也难以启齿对下属交代，只有靠一些心腹揣测老板的意思然后硬着头皮去做。

类似的案例，在生活中也有不少。

小陈是某信访办公室的科员，每天都会遇到大量的上访者要求见领导解决问题。

领导精力有限，如果事事都去惊动领导，势必影响领导集中精力做好事关全局的工作，并且也会认为下属未承担起自己的职责。

每当这时，小陈总是利用自己的特殊身份，勇敢地站出来，摸清情况，解决纠纷，进行协调，必要时还使用一些强制手段把问题处理好。

在排除无理取闹、胡搅蛮缠以外，一旦查实确有重大问题，再向领导请示。

问题在他这儿总能处理得有条不紊，众人心服，同样也获得了领导的赞扬。

高手支招：乐于为领导分忧解难，得到的回报绝不仅仅是感激。

作为老板，多半都喜欢员工跟他们有良好的默契，能为他们分劳分忧，不会向上顶撞抗争，为他们少制造一些麻烦，多一点帮助。

因此，作为员工应该多替老板设想，在工作发生困难时，首先要自行克服，不要时常提出问题让老板头痛。

老板交待的任务，如果时间不是很匆促，最好能自己用心去研究，尽力去考察，全力以赴来完成任务，拟妥几个可行方案，提供老板参考及选择，并请示老板的指导。

不要把任何问题都推给老板去处理，发生了任何情况，不要都等着老板来解决。

<<副职易犯的88个错误>>

老板需要的员工，是能够帮助他们分担责任与工作的人，而不是时常找他们麻烦的人，何况只有经办人自己才对他所经办的工作最熟悉，要不然，老板何必选择任用他呢？

老板最希望能用到得心应手的部属，不仅是能用他们的手或脚，而且能用他们的头脑和心。

任何一个员工，遇事都当为老板设想，而且要为他们分担部分责任，不要尽把责任、过失推到老板身上去。

挡驾是件得罪人的事，但同样也是一门艺术。

如果做得不够，事事呈给领导，就会加重领导的负担；如果做得过分，则会影响领导与下属的关系。

所以，就需要下属敢于负责任，对情况予以核实和整理，最后征求领导的处理意见。

只要处理得体，你的良苦用心就会为领导所理解，对你给予更多的鼓励，这就为此后建立良好的关系奠定了一个有利的基础。

3. 不懂补位而抢位情景故事：王小刚供职于某贸易公司，是个充满朝气的青年。

虽然只是一个业务副主管，但他胸怀抱负，想着总会有一大自己能踢倒那个不善言辞的顶头主管而占据他的位置。

大家都风传主管要调动，谁来坐主管的位置成了大家关注的焦点。

此时，王小刚在与同事谈话中明显流露出对主管的不屑，大谈自己如果胜任主管会把公司管理得如何如何。

对此，同事们一笑了之，王小刚以为大家英雄所见略同，论气魄论口才，那个老实沉默的主管早就该下台，而让他王小刚来坐这个位置了。

一天，主管要拜见一位非常重要的客户，这个客户的订单可能会养活公司整整一年。

主管想到王小刚平时表达能力很强，工作水平也可以，就带着他去了。

到了客户的公司后，客户刚出来迎接，王小刚就抢先一步与人家握手，本来应该主管来说的一些话，王小刚已经以领导的姿态说了出来；当主管正和客户聊到兴头上时，王小刚插上一嘴后就没让主管再说话……王小刚的用意很明显：争取这个大客户的好感，显出主管的无能，假如自己坐上主管的位置也好顺利与这位客户交涉。

主管没想到王小刚竟会这样，虽然怒火中烧，但没有说什么。

几天后，主管调动了位置，不是降职而是升到了经理。

同时，人事部也找到王小刚，交给他一封辞退信，理由让王小刚感到震惊：那个大客户从王小刚的表现上感到与王小刚所在的公司合作，可能在诚信上存在问题。

一个夸夸其谈连上司都不够尊重的人，使这个大客户对整个公司产生了怀疑和担心。

王小刚离职后才知道，那个大客户并没有丢，是原来的主管在升任经理之前用一次诚恳的谈话挽回了这个大客户。

什么是真正的能力，什么是真正的素质，王小刚这才有所领悟。

问题诊断：很明显，王小刚在拜访客户的过程中，表现得过于热情，盖住了他的主管的风采，他越位了。

在现实工作中，作为一名员工。

敢于证明自己的价值，固然勇气可嘉，但是如果你时刻都有推销、展示自己的欲望，那么这样做的效果肯定适得其反。

在与你相处一段时间以后，上司、同事很可能把自吹自擂认做是你的头号本领，反而忽视了你的其他长处。

你的下场可想而知。

实际上，自吹之人总给人底气不足，用吹嘘来壮声势的感觉。

考查你时，大家多半会对你的能力打折扣。

而且，在任何场合都过分突出自己的人，必然会忽略他人的感受，往往给人以不懂得尊重他人的坏印象。

这种品格。

极难获得好口碑。

尤其是初入工作岗位的年轻人。

<<副职易犯的88个错误>>

更要注意以谦虚谨慎的态度显露自己的才干，努力工作，做事到位，不要以张狂的表现来展示自己。在工作的交际谈判中过分展示自己的才能，显然不妥，要是你没事儿整大念叨“我要当老板，自己置办产业”，很容易被老板或同事看做异己。

所以，做人低姿态一点是自我保护的正确方法。

你的价值体现在做事上，该表现时表现，不该表现时就算低调一点也没什么不利。

能人能在做大事上，而不在说大话上。

在公司中，有的人素质高些，能力强些，有的人则显得水平低些，能力弱些，这在所难免。

这是一种客观存在，是不以人的意志为转移的普遍现象。

因此，纵然你能力很强，是公司的顶梁柱，是领导的得力助手，也不能摆出一副舍我其谁的架势，以为别人都是你的陪衬，自己才能包打天下。

事实上，在我们身边，能力再高的人也有他的缺点，能力再弱的人也有他的优点。

从这个意义上说。

每一个人都有一定的优点。

我们没有理由在同事面前过度张狂，自吹自擂。

适当地节制自己，并没有什么坏处，它只能使你更神清气爽地把事情做到位。

正确对策：在拜访客户时，王小刚应该尽量把出彩的地方让给主管，如果主管实在有什么地方讲得不到位或者不清楚，他可以适当地帮主管补充，但是不能这样很强势地压住主管。

副职人物如何在工作中很好地凸显一把手，我们来看看下面的案例。

有这样一位公关部门副经理李绍宏，他的外事工作知识相当丰富。

在公司的一次人事变动中，来了一位新的领导人杨明建。

这位领导人在人事部门工作了三年，成绩斐然，看来是公司准备重用他，在此之前派往另一个部门锻炼一下。

李绍宏经过观察，发现杨明建在外事知识上很欠缺，在接待外商时缺乏应有的知识，刚走马上任的头几天，便连着出了几起洋相。

一次，公司需要接待一名前来访问的外商，杨明建为了表示足够的重视，决定亲自布置接待场面。

李绍宏仍作为杨明建的助手，看着杨明建忙乎半天也不知道该放一些什么样的鲜花和装饰品，觉得自己有责任去说服这位固执的上司。

于是他便上前和杨明建“进谏”，说像布花这些小事领导勿须亲自操刀，否则他这样的副职就该失业了。

杨明建望了望他，同意了。

结果，这次接待活动搞得非常圆满、成功。

在事后的宴会中，李绍宏在与领导人闲聊时，透露出外国人都有什么禁忌和偏爱，还时不时讲一些笑话，结果在言谈中领导人便学到了不少知识。

李绍宏作为副经理，在新领导人杨明建面前既没有过分张扬自己，也没有“功高盖主”的表现欲，而是甘以“绿叶衬红花”，把“稀泥”和出了艺术品味，既助了领导人一臂之力，又为公司形象增色不少。

这样的副职干部，岂能不受领导人欢迎？

有人把称职的副职领导比做能把上下级两碗水端平的杠杆，深刻揭示了副职领导在团队生活中不可或缺性。

事实也是如此：在下属面前当一个既有威严又有人情味的领导人，在领导人面前既要当个好助手，又要是千锤百炼的能手，这对副职而言，实在是非常棘手的问题。

这些问题如果处理不当，以至公事变成私人结怨，恐怕日后的问题就会成堆成山。

高手支招：我们应该相信：各司其职，故天下方能大治。

副职欲处理好与正职的关系，必须要明确彼此的职责和权限，进行合理的分工，同时，副职还要在实际工作中做到不越职擅权，不遇事推诿。

记住：认清角色、摆正位置是副职妥善处理与正职关系的基本前提和首要原则。

现代社会，其实就是一个充满分工与合作的社会，分工就是每一个人都承担着一定的可能是互不相同

<<副职易犯的88个错误>>

的活动，合作就是要把这些活动协调统一起来，汇聚成有利于人类生存与发展的某种力量。

分工与合作是无处不在、无时不有的。

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、副职之间表现得尤其明显。

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，应当干些什么及怎样去干。

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。

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。

有的副职不懂与下级相处的规矩，不分场合、不注意身份、不讲分寸地乱表态，乱做主，甚至是颠倒主次，无视正副。

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……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，而事实上，这是极不可取，甚至是得不偿失的。

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。

最后，处处出头，想当一把手的副职，不仅与正职搞不好关系，也会与其他副职发生冲突和矛盾，即使是这一副职真的变成了正职，也会由于自己对下级缺乏信任而引发新的不团结，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。

<<副职易犯的88个错误>>

编辑推荐

《副职易犯的88个错误》编辑推荐：妙于争气，副职的位置正职的心态，前车之鉴，吃别人的堑长自己的智，有所作为，副职案头必备行动宝典。

改变从这里开始，突破从这里起步，一本让副职人员拥有高超处事能力的实用指南。

br 优秀的副职该是这样的：br 没有副职心态，只有副职位位置，br 优秀的副职善于站位，拙劣的副职只会越位；br 优秀的副职善于挡驾，拙劣的副职只会散架；br 优秀的副职韬光养晦，拙劣的副职锋芒毕露；br 优秀的副职积极进取，拙劣的副职畏缩不前；br 优秀的副职尊重权威，拙劣的副职挑战领导。

br 没有消息闭摩，只行顺畅沟通，br 优秀的副职讨巧卖乖，拙劣的副职假意奉承；br 优秀的副职适时拒绝，拙劣的副职一味退让；br 优秀的副职主动汇报，拙劣的副职被动应答；br

优秀的副职勤于书面，拙劣的副职重于口头；br 优秀的副职低头认错，拙劣的副职抬头死犟。

br 没有急功冒进，只有补台救场，br 优秀的副职甘心辅佐，拙劣的副职只会胡作；br 优秀的副职藏巧露拙，拙劣的副职追求完美；br 优秀的副职敢作敢当。

拙劣的副职畏手畏脚：br 优秀的副职心领神会，拙劣的副职一脸茫然；br 优秀的副职勇于付出。

拙劣的副职斤斤计较。

br 没什拿腔作调，多是有礼贤士；br 优秀的副职放心下属，拙劣的副职担心下属；br 优秀的副职推卸功绩，拙劣的副职推卸责任；br 优秀的副职信义千金，拙劣的副职轻易许诺；br

优秀的副职爱护下属，拙劣的副职斥责下属；br 优秀的副职重视培训，拙劣的副职忽视发展。

<<副职易犯的88个错误>>

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>