

当下，很多副职大都有这样的思想，想说不能说，说多怕出错，而且大多说了也没用，决策不敢拍板，怕越位，责任不敢担，推给主要领导。但是要如何做到在正职眼中有能力、会干事、听招呼、好使用的一名好副职呢？

### 到位不越位

首先要到位，对如何解决自己分管工作中的棘手问题，要有自己的主见，尽量自己处理。不能独立处理的，要积极主动地为一把手出主意、想办法、提方案，而不能唯唯诺诺，四平八稳，正职说什么是什么，叫咋干就咋干，这不是到位而是“空位”。同时，副职也要注意不要越位，对未经正职授权的自己职权范围之外的工作，不能越权随意表态，以免造成被动。

### 辛苦不诉苦

一个称职的副职要想做好分管的具体工作，做出突出的政绩，必须全身心地投入工作，是十分辛苦的。这个时候可以认真总结成功的经验和存在的败笔，并向正职汇报，但特别注意不要在正职面前诉苦，尤其在工作进行过程中，如果老是强调工作有难度，推进不容易，不但不会给正职留下你工作不遗余力的正面印象，反而会造成干工作力不从心的不良印象。

## 当好副职的十个谨记



### 有功不争功

工作有了成绩，切忌骄傲自满，忘乎所以。副职在功劳面前应该淡泊名利，保持低调，要注意把正职往前台推。如果在取得成绩的同时，又存在失误，要敢于承担责任，多作自我批评，做到在成绩面前宠辱不惊、物我两忘，而绝不能自视过高，搞喧宾夺主、功高盖主那一套，引起正职的反感和同事们的非议，那损失就太大了。

### 补台不拆台

单位的领导班子是一个整体，实际上是一荣俱荣，一损俱损的关系。因此，要注意自觉维护领导班子形象，强化领导集体的权威，作为副职特别要注意树立一把手的威信。当一把手决策失误时，要敢于如实反映职工的意见、要求和呼声，帮一把手出主意、想办法纠正，关键时刻甚至要挺身而出，替一把手遮风挡雨，既不能站在旁边看笑话，也不能一味投一把手所好，歪曲事实，曲意奉承。

### 弭乱不添乱

有的副职工作中有了成绩或下属办了好事，往往喜欢炫耀是自己向正职提的建议，当工作中出了问题或某项决策使职工群众眼前利益受到了损失，不是主动说明情况，做好解释工作，而是有意无意地把责任往一把手身上推。“世上没有不透风的墙”，长此下去必然会引起正职的反感，甚至失去信任，造成工作上的被动。

### 诤言不失言

在工作和日常相处过程中，副职与正职之间难免有不和谐的地方，应本着“大事讲原则，小事讲风格”的原则妥善处理。副职在工作决策中与正职有不同意见，要注意方式方法，既坦陈自己的主张，又不能态度生硬、语言粗暴、得理不让人，让正职当众下不了台。

### 创新不标新

副职作风上是否肯干，素质上是否有实力，工作上能否有实绩，主要体现在不满足现状，具有积极的创新进取精神方面。但是，无论是观念创新、思路创新、制度创新，还是工作方法的创新，都要踏踏实实，而不能为了创新而标新立异，搞哗众取宠、华而不实、劳民伤财、形式主义花架子的那一套。

### 有为不胡为

有的副职仗着一把手对自己的信任，对自己刚刚萌生的贪欲之心、腐败之举，明知不对，却对自己姑息迁就；本来可以经过努力去克服的，却千方百计替自己寻找不去克服的理由；加上制度不健全、监督有缺陷，领导干部便会由健康人格演变为病态人格，贪婪腐败的最终结果只能是自毁前程。

### 联动不盲动

副职之间是既相互合作，又相互竞争的关系。副职之间应该摆正心态，以和为贵，宽容大度，配合默契，做到工作上相互支持，思想上互相沟通，生活上相互关心，分歧时相互理解，为实现全局的整体目标而协作联动，而不能相互猜疑、以邻为壑，甚至相互出难题、别苗头。

### 用人不疑人

副职对待自己下属要真诚地关心爱护、理解尊重，要信任和依靠下级，充分调动下级工作的主动性和积极性。一旦下达任命，就要充分信任，给下属一定施展才能的空间，鼓励他们放开手脚去干，而不能事无巨细都要亲力亲为。要经常为有成就的下属喝彩，切忌无故否定，更不能将下属的功劳窃为己有。

来源：《决策杂志》