

的服从，领导的口碑离不开下属的传扬，领导的工作离不开下属的支持，领导的责任离不开下属的分担。

1. 塑造形象。塑造并保持良好的领导形象，能够给下属以信心，能够增强组织的凝聚力。所以，领导者要了解下属心目中对领导形象的期待，并努力接近和满足这种期待。

2. 规划目标。目标是旗帜，引领发展方向；目标是动力，激发员工士气；目标是根据，指导资源配置。领导者通过科学地规划事业发展的目标、工作的阶段性目标以及指导下属职业生涯的成长目标，从而对其行为产生巨大的凝聚力、吸引力和推动力。

3. 合理分工。领导者在履行领导职能和管理职责过程中，一定要对下属进行合理的分工，既不能人浮于事，也不能苦乐不均。在合理分工的基础上，实行对标管理，根据目标要求和任务分工，合理配置资源，最大限度提高资源利用率。

4. 公正用人。公正用人是协调与下属关系、调动下属积极性的重要方法。用人公正体现在：一是对事业发展有利；二是对大局稳定有利；三是对发挥专长、实现个人价值有利；四是对激励大多数人有利。用人公正体现在权利公平、机会公平、规则公平。

5. 教育培训。教育培训是组织对职工应尽的义务，接受教育培训是职工的一项权利。每个单位都要给下属提供学习和“充电”的机会。

6. 改善待遇。正视和适当满足下属的正当利益诉求，是协调下属关系的重要手段。如果待遇不公，就容易挫伤下属的积极性。当然，物质激励不能搞成平均主义。

7. 精神鼓励。一方面要改善职工物质生活待遇，另一方面也要注重人格尊严、荣誉感、组织归属等正当的精神需求。

8. 民主管理。领导者要学会民主管理，就是依靠民主的体制、采取民主的方法、运用民主的程序来开展工作、分配资源、考核评价。这有利于最大限度地调动职工积极性，优化职场生态环境，促进和谐社会建设。

协调正副职的关系

协调正职与副职的关系，意味着领导班子的和谐与共进。协调处理这方面关系的要点，主要有四条：

1. 准确定位。正职与副职在组织上是领导与被领导的关系，在工作上是分工与合作、协助与被协助的关系，在程序上是集中与民主的关系。

2. 遵守规则。无论正职还是副职都要遵守各自的行为规则。正职领导要努力做到：统揽不包揽，善谈不空谈，果断不武断，大度不失度。当家做主，发扬民主，独立自主，以己为主。副职领导要努力做到：揽事不争权，务实不务虚，敢为不乱为，干事不误事，帮忙不添乱，到位不越位，服从不盲从，依靠不依赖。不要喧宾夺主，不要声大压主，不要功高盖主，不要擅自做主。

3. 完善制度。领导班子要规范运作，健全完善一些必要的规章制度。比如，领导分工制度、集体决策制度、工作例会制度、民主学习制度、失误问责制度等，保障正副职的关系更加透明、更加规范、更加稳定。

4. 加强修养。制度不能解决一切问题，尤其在正职和副职之间关系的处理上，存在多种变量因素，其中各自加强自身修养是一个重要方面。工作上多沟通，信息对称；重大问题多协商，保持一致；思想上多交流，达成共识；感情上多沟通，消除隔阂；职责上多理解，相互配合；生活上多关心，相互帮助。正职要宽宏大量，发扬民主；副职要顾全大局，维护权威。

协调与平级的关系

平级之间关系的核心问题要搞好分工与合作。主要是五个要点：

1. 明确分工，减少职责交叉。职责交叉越多，越容易出现相互推诿，甚至会出现管理中的盲区和误会，对此，一定要注意明确分工，尽量减少不必要的职责交叉。

2. 顾全大局，克服本位主义。要把自己所负责的工作，放到单位整体和全局中去定位。立足全局定位局部，立足局部服务全局。

3. 沟通交流，避免相互误解。不沟通交流，就容易产生隔阂与误会。而误会一旦形成，就往往难以化解，有了晕轮效应，刻板印象就很难克服。

4. 团结合作，克服组织内耗。不要搞“窝里斗”，要敢于“外面争”，致力于把企业的“蛋糕”做大，让人人受益；围绕蛋糕相互撕扯，人人都是受害者。

5. 理性竞争，避免两败俱伤。按规则竞争，凭实力竞争，不得暗箱操作和不择手段。