

# 关于正职与副职工作关系的思考

傅任勇

中国石油化工股份有限公司华北油气分公司采气一厂 陕西榆林 719000

**摘要:**领导者要提高领导力,必须高度重视和把握协调的方法和艺术。任何一个团队或者组织机构内,领导层的和谐关系决定了这支队伍能否团结向前发展,实现经营管理目标。而正职与副职的关系更是领导层关系的核心问题,十分微妙。本文通过提出对正职与副职如何处理好工作关系的思考,希望能够给正处于相关岗位上的人员提供一种启发。

**关键词:** 正职与副职; 关系; 思考

## Reflections on the working relationship between the principal and the Deputy

Fu Renyong

No. 1 gas production plant of Sinopec North China oil and gas company, Yulin 719000, Shaanxi

**Abstract:** to improve leadership, leaders must attach great importance to and grasp the method and art of coordination. In any team or organization, the harmonious relationship of the leadership determines whether the team can develop in unity and achieve the management objectives. The relationship between the principal and the deputy is the core issue of the leadership relationship, which is very subtle. This paper puts forward some thoughts on how to deal with the working relationship between the principal and the deputy, hoping to provide an inspiration for the personnel who are in the relevant positions.

**Keywords:** principal and deputy; Relationship; reflection

一个单位、部门或者团队中,因为工作的需要,往往要配置数个领导岗位,即正职与副职。正职是这个领导集体的核心,是班长,负责主持全面工作,团队的协调运转,重要决策的拍板定案,全局工作的筹划指挥,对本单位、部门或者团队和上级负责。副职,顾名思义就是协助正职工作的,是正职的参谋和助手。

但一般在领导班子或者领导集体中,副职又是受正职委托分管事务的负责人,既是参与决策的领导者,又是落实决策的领导者,有人形容副职是“有限的权力,无限的责任”也有一定的道理,在这种双重角色的条件下,副职如何才能处理好与正职的关系,笔者谈几点粗浅的看法。

---

**作者简介:** 傅任勇,出生于1987年10月,性别:男,汉族,籍贯:重庆万州,目前职称:政工师,学历:本科,主要研究政策研究、行政文秘等方面,邮箱:249646842@qq.cm,邮编:719000。

### 1 副职如何处理好与正职的关系

#### 1.1 要摆正位置,积极配合

副职的定义要求他必须摆正自己的位置,自觉的维护好正职的领导形象和核心地位,认清自己在二者的关系上是领导与被领导的关系,要深刻领会正职的意图,积极主动的支持和配合正职的工作。但服从也不能盲从,绝不能像薛宝钗那样“老太太喜欢的我都喜欢”,一味附和,正职也不是全才,不可能做到对任何事物的认识和判断都准确无误,在工作中难免存在考虑不周、安排不当的时候,在这种情况下,副职就要当好配角,在适当和时机用适当的方式对正职进行提醒,提出一些改进和优化的建议;在正职决策困难时,副职要当好参谋,帮助分析利弊,尽可能减少损失;在正职的决策推行面临困难时,副职要挺身而出,身体力行,全力的支持和配合,确保决策顺利推行。

#### 1.2 要主动作为,大胆负责

有些副职出于对正职的尊重、维护班子的团结和个

人发展的考虑，瞻前顾后不敢作为，怕自己对问题拿不准，事后担责，过于小心谨慎，或怕出力不讨好，担心别人说自己“越位”，工作不主动，导致助手作用发挥不到位，贻误工作时机，影响工作开展。既然正职授予了副职一定的权力，就应该大胆的行使自己的职权，在自己职权范围内，对看准拿稳的事勇于拍板，果断的组织实施，把正职的决策贯彻落实好；同时遇到困难和矛盾的时候，多请示汇报，主动站出来把事情揽下来，把责任担下来，把问题解决在自己的职责范围内。当然，一些重大的事情也不能喧宾夺主，擅作主张，不该讲的不讲，不该表态的不乱表态。

### 1.3 要顾全大局，补而不拆

要完成一个既定目标，是需要充分的分工的，作为副职要有大局意识，毫无选择的服从正职的分工和安排，敢于冲锋，勇挑重担。副职虽然分管了一方面或几方面工作，守土有责，但也不可因此不顾全局利益，过分强调自己的分管工作而贬低或者不顾其他方面的工作，给正职造成难处。尤其是在正职的决策在推行过程中面临困难和挑战的时候，要用于拍板，敢于担责，要有“弃车保帅”的风格，对于分管工作和全盘工作发生冲突时，舍得放弃局部利益以顾全大局。有些副职可能因为各种原因与正职意见不合，甚至是不服，在正职的决策推行困难时，袖手旁观，甚至从中阻挠，这些都是要不得的，组织上或者上级把自己安排在副职的岗位自然是经过充分调研分析和论证的，就是要让自己协助正职工作，不能因为自己走得太远太久就忘了当初为什么出发。必须要在对正职尊重理解的基础上，努力发挥自己的聪明才智，尽量用自己的单项或多项优势，通过能力互补、叠加，团结其他人共同搞好工作，做到补台而不拆台。

### 1.4 要气量宽宏，善于调节

副职在行使职权的过程中，正职出于对全局掌控的需要可能会进行一些干预或者调整，经常过问，经常指挥，可能会对副职的既定计划有所影响；或是副职在经过调查研究后提出的计划和方案总是被正职修改或者否决。当这些情况出现的时候，副职也不应有情绪，更不能把情绪带到工作中。要学会和善于自我调节，正职掌握的信息肯定比副职丰富，考虑的问题更全面，正职对副职工作的关注一是说明了这项工作本身很重要，需要考虑周全，二是说明了副职本身在经验和能力上还有欠缺，应该从自身多找原因，多调研，多分析，争取把工作做好。即使是正职过分干预，或者自己受到了委屈，也要从容不迫地妥当处理，用宽宏的气量去征得正职的

理解，去解释和说服，不能“以其人之道还治其人之身”，给正职挖坑，穿小鞋，怀着敬畏和尊重的态度提升自己的人格修养。

## 2 正职如何处理好与副职的关系

正职也不是完人，也不是全才，工作中难免有考虑不周全，认识不准确的时候，要使班子更加团结，还应该做到以下几点：

### 2.1 要当好班长，不当家长

正职也要认识到自己的位置，要做好表率，上行下效，要善于抓班子带队伍，要容得下人、装得下事，对不同意见要虚心听取，统领全局，整合不同意见，绝不能搞“一言堂”。该“拍板”的要大胆“拍板”，特别是对棘手的问题，一定要在充分研究论证的基础上敢于和善于决断，不能优柔寡断。但是，敢断不等于武断，决策时要注意高人一筹不能高人一等。树立和维护好“班长”形象，团结带领其他副职善于在“聚光灯”下思考问题、推动工作，以系统思考、战略决策、分工明确、督促落实等管理优势，在班子中间立德立威，以能力和业绩服人，而非单纯以权威服人。

### 2.2 要放管结合，充分授权

正职要善于“总揽”而不“包办”，既然授权副职分管某项业务，就要充分信任副职，放手让他去自主开展工作，少干预，少插手，副职决定的事情，只要不是原则性错误就不要轻易的去阻止和改变他的决定，更不要越过副职直接指挥下级去处理一些日常事务。但布置工作任务以后，也不能撒手不管，要加强检查，搞好督促，发现问题及时提醒，任何人在工作中都会有这样那样的失误，正职必须允许副职出错改错。在副职工作出现失误时，要为其分担压力，一起总结失败的经验教训，帮助他渡过难关。不能有了成绩是自己的，出了错就把责任推给副职。

### 2.3 要处事公道，一视同仁

正职处事要公道，尤其处理复杂问题时既要公正，又要有解决问题的办法和能力，要在关键的时刻拿出方案和决定或建议。在分配工作时要充分考虑到副职的特长和性格特点，要给副职充分的发挥空间，不能总把出成绩的工作老是交给某些特定的副职去做，打击了其他副职的积极性。在工作关系上不能亲疏有别，搞小圈子，团团伙伙，哥们儿义气，要知道领导权威不能建立在领导这个位置上，而应该建立在个人魅力和领导艺术上。在副职成长锻炼上，要多提供一些展示的平台和“露脸”的机会，外出学习、汇报交流、洽谈工作，应

该多让副职们参与、决策，帮助树立和维护副职的权威和形象。

#### 2.4 要建立共识，修己安人

正职能否团结副职，能否在班子或者团队中间树立威信，很大程度上需要达成共识、形成默契，仅靠职务本身带来的权威往往并不稳固和令人信服。正职要经常提出观点，征求副职意见，加强思想交流，反复表达、明确自己的主张，通过持续有力的工作实践，推动与副职之间建立共识，确保工作方向一致，步调一致。同时，要敢于坚持原则，工作中要经常“约法三章”，做到有言在先，只要不突破原则，就授权副职大胆的管，只要突破了原则，就要敢于红脸出汗，甚至较真碰硬。出于管理的需要，正职除了日常的工作沟通，还应该以身作则，树立勤学善思的榜样，注重家风家教的培养，在生活上对副职做到经常关心，感同身受，帮助协调解决一些生活上的问题和困难，搭建起良好的工作友谊。

### 3 结束语

不同的角色有不同的要求，也需要不同的素质，有

些人可能刚刚成为副职，也可能既是正职也是副职，更可能是刚从正职转为副职，总是处在这种正副职不断交替的状态。古语云“为君难，为臣不易”，当个好正职不容易，当个好副职也很不容易，要处理好正副职的关系，并没有公式和定律，事务总在不断发展变化，只有不断的总结适应，准确识变，主动求变，灵活应变，才能“弹好钢琴”，但总体来看，还是要把把握好这几个关键点：一是角色定位，二是胸襟气度，三是放管结合，四是有所为有所不为。笔者认为，正副职如果能够做到以上几点，相信自己的职业生涯和人生道路一定会减少一些荆棘，增加一些平坦，整个团队便会向更好的趋势去发展。

#### 参考文献：

- [1]王建.关于正职与副职关系问题的思考[J].中国机关后勤.2004(10)
- [2]胡光辉,王学军.如何处理正职与副职的关系[J].商品与质量.2010(02)
- [3]吕飞云,孙志强.副职的“静”与“动”[J].领导科学.2012(22)

