



如何做好副职

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 如何做好副职

【课程背景】

副职领导干部分管一方，上传下达，既是领导者，又是被领导者；既是决策者，又是执行者；既唱主角，又唱配角；既当主管，又当助手。副职既是领导的“腿”，又是下属的“头”，这一的特殊岗位，要求副职干部既要当好二传手，又要当好主攻手。因此，副职在领导工作中能否正确使用所拥有的权力，承担所负的责任，与正职和其他副职默契配合，出色地完成领导任务，是领导班子建设的重要内容。一定程度上说，副职能不能发挥应有的作用，既关系到副职干部本人的职业发展，更关系到单位整体的创造力、凝聚力和战斗力。

《如何做好副职》课程是专门帮助处在副职岗位上的管理人员提升工作效果的实操性管理课程。本课程不但深入讲解副职岗位的特征，解析副职工作中的实用策略，还结合大量的案例讨论和实际操作，将枯燥的管理知识转换为通俗易懂的操作方法，从而有效帮助副职人员提升工作效果。

【课程收益】

- 掌握副职工作的属性与特征
- 掌握与上级领导建立信任的两大方法
- 掌握能够识别上级的管理风格与性格的技巧
- 掌握工作推进的具体方式与方法

【课程对象】 副职管理人员

【授课方式】 案例分析+小组讨论+互动活动

【课程时长】 1天，6小时/天

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 白板纸每个小组至少需要 4 张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：认识副职

- 副职工作的四个特点

领导职务是配角，分管工作是主角

重大决策是配角，参谋建议是主角

全面工作是配角，单项工作是主角

正职面前是配角，下属面前是主角

- 副职角色定位不当的五种状态

当“清闲官”

说“过头话”

拍“正职板”

办“被动事”

唱“对台戏”

- 优秀副职的角色定位

上下左右的“润滑剂”

各项工作的“变压器”

广大下属的“加油站”

全局工作的“二传手”

分管工作的“主攻手”

第二单元：了解正职

- 了解上级的性格特点

PDP 性格解析

老虎型上级的行事风格与特点

孔雀型上级的行事风格与特点

考拉型上级的行事风格与特点

猫头鹰型上级的行事风格与特点

变色龙型上级的行事风格与特点

- 了解上级的管理风格

家长型管理风格的特点

兄弟型管理风格的特点

专家型管理风格的特点

协作型管理风格的特点

第三单元：副职的两大特征：好使

- 什么是好使？

- “好使”的四大内涵

- 以终为始

以目标为导向的工作推进

目标达成的六大因素

案例分析：了解上级的意图

- 上行下效

与上级保持一致

“四个意识”与副职的工作推进

- 严守职责

职责的背后是结果

什么是结果？

案例分析：态度不等于结果

案例分析：任务不等于结果

- 沟通反馈

副职工作中的汇报与回报

影响上级的四大方式

正确认识“决”与“策”

找到自己的位置：你是谁？你应该是谁？

运用组织和体系的力量

影响上级的“六脉神剑”

意图表达的公式=理性支撑+感性表达

案例研讨：“讲故事”是有套路的

现场演练：寻求上级支持某项工作

第四单元：副职的两大特征：放心

- 放心的本质

- “放心”的两大内涵

- 信任

来自于能力的信任

来自于动机的信任

基于动机信任的三种方法

- 中国典型人际关系的三大特征

人缘：人与人之间的共同点

人伦：人与人之间的行为规范

人情：人与人之间的社会价值

- 情感是上下级合作的催化剂