

管理类试题--领导素质修养类（六）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/458/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E7_B1_BB_E8_c25_458824.htm

如何调动副职的积极性【参考答案】：充分发挥副职的作用，对于做好工作，搞好班子建设至关重要，副职的积极性发挥得如何，取决于副职自身的觉悟、素质和水平，但也和正职领导艺术水平高低紧密相关。要调动副职的积极性，作为正职必须注意掌握以下六个方面的艺术。（一）高度信任 正职对副职高度信任，这是处理好与副职关系的前提。正职对副职信任，副职才能与正职真诚相处；正职对副职放心，副职对正职才没有戒心。因此，正职一定要善于用自己对副职的真诚信任，换取副职对自己的由衷敬重。一是要正确看待副职的能力和水平。要多看副职的长处，不要把眼睛总是盯在副职的“疮疤”上，不要总是拿自己的长处比副职的短处。二是要敢于把重担子交给副职。副职作为正职的助手，在工作分工上多承担一些日常事务性工作，保证正职以更多的精力抓大事，这不仅是必要的，而且是应该的。但是，无论从调动副职的积极性考虑，还是从培养接班人考虑，正职都应该多安排副职接触一些中心工作，多承担一些艰巨任务，从而使其鼓足工作的勇气和干劲，在实践中得到更多的锻炼和提高。三是要授予副职相应的权力。正职要善于根据副职的职责和一个阶段内所负责的工作，及时明确其相应的权力，并积极支持副职行使职权，大胆果断地处置问题。切忌大权独揽，小权也不分散，大事小事都是亲自拍板。（二）诚心尊重。诚心诚意地尊重副职，使副职时时、事事、处处都真正体验到自己的人

格所在、职位所在、价值所在，这是调动其工作积极性的重要一环。正职要做到诚心尊重副职，除了在思想上牢固树立起“政治上平等”的观念外，在日常工作中还特别要注意以下两点：一是在自己分管的工作方面，要主动听取副职的意见。通常情况下，正职都是分管中心工作或重大任务，在实施决策之前，认真听取副职的意见，无论是对保证决策的正确性，还是对更好地调动副职的积极性都是十分必要的。当副职的意见不完全正确时，要注意耐心听完，并认真加以分析，尽量吸收其合理成份；当副职的意见与自己的意见有明显分歧时，要冷静地思考孰是孰非，并坚持按照正确的意见办；当副职的意见与自己的想法在本质上一致，只是在形式上有所不同时，就不要在细枝末节上强求按自己的意见办。二是对副职分管的工作不轻易干预。属于副职已经定了的事情，只要没有原则性错误，就要大力支持，积极协助落实。当副职在决策前主动征询自己的意见时，也要注意先听听副职的想法和态度，切忌不加思考地随意表态，或轻易否定副职的意见。

（三）主动关心 主动关心副职，是正职的责任，也是领导艺术的具体体现。正职对副职越关心，副职对正职就会越尊重。当然，这里所说的关心不是简单的小恩小惠，而是从各个方面给予更多的体贴和关照。一是要关心副职的学习。妥善安排工作，为副职创造优越的学习条件，及时帮助副职解决学习中遇到的难题。要经常检查监督，促使副职抓好学习计划的落实。二要关心副职的思想。要经常谈心，交换看法，疏通思想，加深了解，增进友谊。该提醒注意的要及时提醒，发现问题时，要及时指出来。三是要关心副职的工作。正职对副职分管的工作不能撒手不管，要主动找副

职了解工作情况，听取汇报，研究解决疑难问题。当副职在工作中取得成绩时，要及时鼓励，并注意适时提出新的目标。四是要关心副职的家庭生活。特别是对那些自身要求严格，不愿轻易麻烦组织、麻烦领导，家庭又确有困难的同志，更要注意真诚地帮助他们排忧解难。（四）用其所长 注意用其所长，就会使其感到有用武之地，在本职岗位上能施展自己才华，工作就安心，干劲就大，首先要多看副职的长处。如果时时处处都看副职的长处，那么在自己的脑海里就自然会给副职派上合理的用场。反之，如果时时留心对方的短处，那么长处也会被短处淹没。其次要多用副职的长处。要尽量安排副职承担最能发挥其才能的工作。遇有急难险重任务时，正职要自觉放下“官架子”，如果由副职主抓更有利，就要主动安排副职主抓；如果由副职出面组织更合适，就要主动请副职出面组织。要做到这一点，关键是正职必须克服私心杂念，不要害怕副职显露才能，要有欢迎副职超过自己的勇气和胸怀。（五）热情帮助正职作为主“官”，不仅要有容人之过的宽阔胸怀，而且要有帮人之难的懿行美德，这对于处理好与副职的关系，调动其工作积极性至关重要。在这方面，应注意做好三点：一是对副职的缺点要善意地批评。副职有缺点和错误，不要大惊小怪，也不要小题大作，要实事求是地分析对待。发现问题，要注意把事情搞清楚，开诚布公地指出来，既要摆出问题的表现，又要帮助其认清危害，研究出解决的办法，另外，对副职批评帮助时要注意场合，尽量缩小范围，减轻影响，以维护副职威信。二是对副职工作上的失误要主动弥补。正职一定要经常“提醒”副职干部，尽量避免出现偏差，最大限度地减少失误。一旦工作

上出现偏差，正职不能袖手旁观，更不能一味指责，要积极出主意、想办法，主动予以弥补。三是对副职的过错要主动承担责任。副职在工作中出现失误时，正职要主动找副职谈心做工作，分析情况，总结教训，并且要主动承担责任，以减轻副职的思想压力，便于其轻装上阵，继续做好工作。（六）不断激励只有坚持不断地对副职进行激励，才能使其保持长久性的干劲。其基本方法，一是目标激励。副职分管的工作一般比较零碎，更需要订出明确的目标。这样，既有利于对副职进行检查考核，也有利于副职自我检查，自我监督，以便更好地瞄准目标，积极进取。二是任务激励。遇有大的工作或攻关项目，要敢于把副职推到“第一线”，使其备感正职信任和重托，以戒懈怠。三是宣扬激励。要善于在众人面前宣扬副职的政绩，以帮助副职奠定坚实的群众基础；要善于在班子内部宣扬副职的长处，以帮助副职在领导层中树立起威信；还要善于对上级机关宣扬副职的优点，为副职的发展进步打牢基础。四是褒奖激励。副职在工作中做出成绩时，要及时建议上级领导给予奖励或表扬，以激励其继续进步。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com