

秘书知识大全：协调工作>横向关系协调(上)[高级] PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E7_9F_A5_E8_c39_235416.htm

一、关系协调(一)学习目标关系协调包括几种类型：同级关系的协调，这是指本部门与平级相关部门的关系协调；领导关系协调，这是指同一领导层领导间的关系协调；秘书部门内部的协调，这是指秘书部门内部的秘书人员之间、秘书与秘书部门负责人之间的关系协调；秘书机构与职能机构的关系协调，这是指秘书部门与本单位各职能管理部门之间的关系协调。秘书通过关系协调工作，努力使各方面关系融洽，相互配合，相互影响，步调一致，共同工作。(二)运用关系协调的方法进行协调1. 同级关系协调的步骤同级关系的协调，一是指本部门与平级的相关部门的协调，二是指秘书部门与本单位各职能管理部门之间的关系协调。同级部门的协调往往是处理某个问题涉及到几个相关部门的管理权限时，由秘书部门代表本着向相关部门说明情况，沟通信息，征求意见和交换看法。认识基本一致后，由部门负责人授权各机关秘书部门，一起会商，制定出大家认同的方案，相关部门联名向上行文请示或向下行文决议，充分运用各部门的管理职权协调统一地解决问题。秘书部门与本单位内的各职能管理部门之间的关系协调，一是一要求秘书部门在撰制文件，拟办、分发文件、筹办会议，征集会议议题，以及办理事务的过程中，与各职能部门加强沟通，充分尊重各职能管理部门的看法和职权。二是在各职能部门之间发生事权交叉或冲突时，秘书部门发挥综合部门的职能作用，促进各相关方面沟通，促进理解与合作，在

局部服从整体，维护全面利益的原则指导下，制定出各方面都可接受的解决问题的办法，协调解决问题。在分工越来越细，相关因素越来越多的现代管理实践中，横向的同级关系的协调显得更重要。一项工作任务，往往难以单一地依靠纵向的行政命令，必须注意横向的协同配合，形成整体合力。

2.领导关系协调的方法领导关系协调，指领导之间的关系协调，秘书人员是领导的近身助手，对领导班子人员间的关系是比较了解的，应把维护领导班子的和谐和工作关系的协调作为规范自己工作行为的重要原则。一是要对领导不分亲疏，全面作好公务服务；二是不说是道非，不参与领导间的个人纠纷，不在领导间传递不利于团结的小道消息；三是在请示汇报时按领导分工对口，不搞多头请示，避免造成权力交叉和事权冲突；四是列席领导班子办公会议时，要认真作好会议记录，并将会议记录送缺席的领导成员阅知，加强信息沟通，避免产生因沟通不畅出现的误会。当领导成员间发生争执，双方不够冷静时，秘书人员可随机转移其注意力，或以请示工作，接电话等方式让双方停止争执，待冷静下来后再深入进行讨论；当领导间因情况不明产生矛盾时，应及时提供全面的客观情况，促成领导了解实情，统一认识；当领导间出现某些非原则分歧时，秘书人员要善当“和事佬”，促进团结。

3.秘书部门的内部协调的方法秘书部门的内部协调，指秘书部门内部的秘书人员之间，秘书与秘书部门负责人之间的关系协调。其内容包括工作分配、分工与合作；中心工作与常规工作的安排以及秘书个人之间的人际关系协调等。秘书部门内部协调的方法简列如下：(1)分工合理，忌劳逸不均。(2)发挥所长，忌舍长用短。(3)判定激励政策，鼓

励人人争先。(4)多开展思想交流，及时沟通。4.秘书机构与职能机构属于同一管理层次，虽然各有分工，但管理目标和组织的整体利益是一致的，在日常工作中也可能出现某些不协调现象，秘书应从以下方面保持两者之间的协调配合关系：

：一要尊重职能机构的职能管理权。办文、办会、办事过程中若遇到涉及职能管理方面的问题，应虚心听取有关职能机构的意见，学习其有关专业知识，切忌不懂装懂，干扰职能机构正常运转；二要及时做好信息服务。上传下达，协助领导为职能机构排忧解难；三是发现某职能机构准备制发的文稿有失误或疏漏，与公文规范或政策法规不符时，应及时指出，与起草者共同研究，进行修改，既要严肃认真，又要热情耐心，坦诚地和谐共事，避免工作配合上的失调。(三)相应知识由于各种关系的不和谐，造成组织运转失调。秘书人员应对失调的性状有较深的认识和分析，力求作到防范于前，及时发现，妥善解决。1.失调的性状组织运转失调，一般说来，就会出现下列现象：或整体运转与局部运转脱离常规，或相关方面排列和配合紊乱，或目标体系偏离，或运转节奏失去稳定和发生混乱，或组织内聚力削弱，或与外界物质能量信息的交换失去平衡，或法规体系失去约束力等等。失调又有一定特性，使失调状态多种多样，秘书要针对失调状况，开展协调工作。(1)失调具有层次性。失调并不都是简单的、一眼就能看透的。秘书应注意；有些问题表面保持着协调假象而深层则已出现严重的失调，防止被假象所惑，盲目乐观，造成失调的扩散和延伸；有些问题表面纷繁复杂，而造成失调的原因却很单一，要防止在复杂的现象中抓不住本质，酿成更严重的失调；有些问题只是组织正常运转中偶然

发生的现象，组织体制及各方面的关系并没有发生重大变化，要观察其发展变化，不要轻易采取协调措施，可凭组织正常运转的惯性和组织机体的内聚力和规范性，自行调整，解决问题；有些问题，看起来并不严重，但却是一种十分重要的倾向，要善于抓住征兆，采取对策。(2)失调具有相关性。组织的整体与部分、部分与部分、以及组织成员之间是相互联系、相互作用的整体。因此，一旦某一子系统、某一环节出现失调，就会影响到相关子系统、相关环节，乃至组织整体协调。根据这一特性，秘书在协调活动中，一是要在处理某一问题时，要综合分析其相关部分是否产生了连锁反应，若存在这种连锁反应，应综合协调，避免留下隐患，出现新的失调；二是针对已经出现的失调状况，预测可能发生的新的失调，采取对策，防止扩散；三是关键性环节进行调整时，必须同时调整其相关环节，以保证组织整体协调发展。(3)失调阻抗。在组织管理中，失调阻抗就是对失调现场产生的扩散的抗御能力。组织内聚力、组织机能与管理机能越强，失调阻抗越大。在失调阻抗大的组织机体内，协调状况比较稳定，出现失调后扩散较慢，恢复协调较快。秘书人员在实际工作中，协助领导搞好组织的基础建设，不断强化组织机能和管理机能，做到"对人的关心"与"对工作的关心"的和谐统一，就能增强失调阻抗，提高对失调的免疫能力，有效地维护组织协调。

2.失调的分析

(1)失调分析--求同分析：求同分析指寻求有关各方客观存在的共同之处。这种共同之处越多，协调的积极因素越多。秘书在实际工作中，可从以下几方面入手：一是从长远目标和根本利益方面，寻求在认识上的共同之处；二是协调配合的重要性必要性方面，寻求相依互

利的共同之处；三是从失调前后的变化中，寻求仍未发生变化的共同之处；四是从失调已经给各相关方面带来的损失和可能造成的更大损失，寻求共同之处；五是从相互矛盾的结合部，寻求各方可能接受的共同之处。从多侧面分析出共同之处并帮助各有关方面清醒地认识到这些共同之处，就为进行协调铺垫了道路。

(2)失调分析--差异分析：差异分析指对失调各方面客观存在的矛盾或不同之处的分析研究。准确、迅速地分析出有关各方的差异，是探求失调原因的基础。秘书在差异分析中，应注意的首先是从利益方面分析其差异，利益要求的冲突或利益分配的变更往往会导致一系列失调；其次是从职责划分和职权分配方面分析差异，权力冲突或责任不清都可能造成失调；其三是从客观要求与实际状况方面分析差异，两者不相适应就可能出现失调；其四是沟通状况方面分析其差异，沟通渠道、通畅程度的改变等都可能酿成失调；其五是从有关各方的行为表现分析其差异，相关方面中的一方或几方协调运转的行为发生变化，都可能导致关系失调。

(3)失调分析--因果分析：在管理活动中，若无新的干扰或变化的作用，组织就会按计划协调运行。出现了干扰原计划的失调现象，必然存在导致失调的原因。组织计划制订了每个子系统，每个工作环节，每个时序阶段应该做的工作和应该取得的结果。若"应该"有的结果和实际取得的结果不相符，就应寻找其原因，从而或者调整原有计划，或者调整执行措施，进行协调。因果分析就是从失调的各相关要素中，找出其中的因果关系，为制订协调措施提供依据。秘书在进行因果分析时可从以下几方面着手：一是以求同分析的成果前提，分析各相关方面具有已知共同之处的情况下，为什

么会出现失调；二是以差异分析的成果为前提，分析各相关方面存在的诸差异中，分析哪些与失调直接相关，哪些间接相关，哪些存在着因果关系，哪些是起主导作用的，哪些是伴生现象；三是从与失调存在相关性的要素中，分析其间的联系，从中找出导致失调的最根本的原因；四是可从各种失调表象为结果，推寻其原因，也可以失调表象为原因，推测其发展变化的后果，以便透彻地把握失调的来龙去脉，制订科学有效的协调对策。求同分析、差异分析和因果分析三者是密切相关不可分割的，在失调分析中往往需要互为依据，反复思考。其中本质性的共同之处，关键性的差异和起主导作用的因果关系，往往是制订协调方案的着重点。

(四)注意事项和要求

1.坚持横向协调的工作原则

(1)从属原则

从属原则是指秘书工作部门在协调工作中始终要把自己的角色定位在从属位置上。秘书工作部门的地位和性质决定了秘书是为领导当参谋、做服务工作的，因此，秘书协调实际上是协助领导做好协调工作。这就决定了秘书部门协调工作的从属性质。秘书工作部门在协助领导从事协调工作时，必须摆正位置，做到既主动，又不越权。所谓主动，即充分发挥主观能动性，在领导确定协调事项后，不等不靠，在职权范围内积极主动地做好工作；需要领导出面协调的，要事先做好准备，并提出预案和建议，有的应先行将协调工作完成在相应层次上，尽量减少或避免让领导直接出面充当协调者；协调过程中要及时研究分析动向，准确地为领导提供所需的各项材料、依据；协调后主动搞好督促检查，及时向领导反馈落实情况。所谓不越权，就是要严格按照领导意图去办事，对于自己把握不准的问题要多汇报，多请示，务必事先征得领导的

同意，不要随便更改领导协调意见，不要对重大问题随意表态，贯彻落实中遇到新情况，不可自作主张、擅自决定。(2)依法原则所谓依法原则，是指秘书工作部门在协调中必须坚持原则，严格依照法律法规及政策规章处理问题。协调是消除分歧、化解矛盾、理顺关系、统一步调的过程，而不是无原则地搞调和，充当“和事佬”。随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，社会主义民主法制的不断健全，依法办事，依法行政显得愈来愈重要了。依法原则要求在进行协调时，要用合不合法、符合不符合政策来作为判断是非、处理问题的依据；要从全局着眼，从长远利益出发，正确处理好国家、集体、个人三者关系；同时，在进行协调时，要以法律法规和政策为先导，把大家的意见统一到法令和政策上来，用政策法令去疏导、说明和教育当事者，避免个人意志代替法律政策。(3)调查研究原则调查研究原则要求秘书工作部门在协调中要注意调查研究，坚持实事求是，一切从实际出发。调查研究是协调处理问题的基础，也是做好协调工作的基本功。秘书工作部门在进行协调工作之前，必须认真调查研究，掌握情况，搞清矛盾的焦点及其来龙去脉，对各方面提出的意见、陈述的理由，都要本着实事求是的态度进行分析，然后才能提出协调意见，作出协调决定。情况不明，是非不清，匆忙草率是不可能进行公正的、行之有效的协调的。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