

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

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/261/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A7\\_98\\_E4\\_B9\\_A6\\_E7\\_9F\\_A5\\_E8\\_c67\\_261183.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E7_9F_A5_E8_c67_261183.htm)、对上关系协调(一)

学习目标对上关系协调是指组织对其上级领导人和领导部门的协调。这种协调往往通过正确贯彻上级的政策、指示，全面领会领导意图，局部利益与整体利益保持高度的一致性，不折不扣地完成上级下达的工作计划和工作布置，并及时汇报执行情况等组织行动来实现。秘书要在上级与本单位间做好沟通工作，既要促进本单位正确、及时地贯彻落实领导的意图，又要促进上级及时、全面地了解本单位的实际情况，从而促进本单位与上级保持一致协调运转。(二)运用对上关系协调的方法进行协调

1.及时发现问题发现问题是解决问题的关键。秘书人员是领导人的近身助手和参谋，在本部门和上级的关系中处于重要位置，一旦发生某些不够协调的现象，他应能敏锐地从文书往来和领导的言谈话语中及时发现问题。发现问题后，要及时向领导汇报，并积极采取相应的协调措施。

2.解决问题的方法和上级领导部门的关系，与其他关系相比具有一定的特殊性，解决的方法也应与之相适应，它没有公式化的程序，而要根据情况不同、问题的性质和大小而采取相应的办法。大体上说，可采用以下几种方法：(1)自查：自查就是检查本部门自身是否全面领会了上级领导的意图，是否贯彻了上级部门的政策精神，是否局部利益服从了整体利益，是否在各方面与上级领导保持了一致，是否完成了上级布置的各项工作。(2)整改：一般而言，如果本部门的工作符合上级部门的要求，得到领导的肯定、认同，就不

会产生不和谐现象。但如果在自查中发现有与上级要求不一致的地方，那就应该加以整顿、改进。(3)积极请示：在贯彻执行上级的工作要求时，会遇到各种不同的情况。这些上级在布置工作时未必都能考虑得尽善尽美。遇此情况下级部门不宜擅自决定，而应多作请示，请领导对难以解决的问题予以定夺，以便把工作作好。(4)主动汇报：将本部门的工作安排和进展情况、所遇到的问题等主动向上级部门汇报。这一方面能使上级全面了解本部门的实际情况，便于作出正确的判断、作出适当的决策；另一方面也体现了下级对上级领导部门的充分尊重。(三)相应知识秘书协调职能基础。秘书部门进行协调有着特殊的职能基础：1.作为综合部门，工作涉及面关系到组织运转的方方面面，有着广阔的发挥协调作用的天地和调动各方面积极因素进行协调的潜力。2.作为信息枢纽，秘书部门具有预测和发现失调现象并依据信息渠道和准确分析失调原因寻求选择协调途径的能力。3.作为领导的办公机构，对组织目标、整体利益、工作计划、领导意图等能比较全面的了解，因而能比较准确地把握协调方向和有关方针政策，把握协调分寸。4.作为领导人的近身助手，在领导信任和授权以及领导机关的权威性作用下，在具体的协调事务中，能发挥较大的影响力。5.秘书部门在广泛的工作交往和全面服务中，能建立与多方面的合作基础和相互理解信任的感情基础，这是秘书协调的重要条件。6.秘书在协助领导推动工作的实践中，便于学习领导的工作方法和工作艺术，学习全面管理知识，提高工作能力。由于具有以上职能优势，秘书协调具有良好的职能基础。(四)注意事项与要求1.维护领导成员的威信和形象秘书人员维护领导成员的威信，

主要是从工作角度出发，即使秘书本人因此受些误解和委屈，也要泰然处之。首先，在工作中，只能为领导补台，不可拆台。秘书人员一定要尊敬领导，积极配合领导工作。当领导有某些疏漏和不足时，要积极采取补救措施，消除影响。其次，要注意维护领导的自尊心。每个人都有其自尊的一面，领导者也不例外，秘书人员给领导提意见和建议一定要注意场合。

## 2. 维护领导层内部的团结

维护本单位领导层的团结，事关本单位内部的稳定和有效运转，对此是每个秘书人员义不容辞的责任。秘书人员作为领导的参谋和助手，经常活动于领导成员之间，并在领导层和下属机构之间起着沟通信息，处理信息的作用。因而掌握的情况比较多，也比较深入。反映情况转达意见时要讲究方式方法，不利于团结的话、闲话、气话不能说。发现领导之间有误会，应寻找适当的机会帮助澄清、化解。切不可从中拨弄是非，将问题复杂化。秘书请示或汇报工作，应严格按领导成员职责分工进行，有分管领导就找分管领导，不越级请示。涉及全局的问题，要请主要领导人裁定，并通报其他领导成员。

## 二、对下关系协调

(一) 学习目标

对下关系协调是指上级机关在实施的过程中，充分考虑到下级的实际情况，倾听下级的意见和要求，科学地制定决策，并有效地将组织决策意图贯彻到下级各执行单位，使之自觉地协调运转，积极地为实现组织目标而努力工作。

(二) 运用对下关系协调的方法进行协调

就秘书工作而言：

1. 要在领导形成决策之前，深入基层调查研究，征求各方面的意见和建议，使决策建立在全面了解情况，充分代表群众的根本利益的基础上。
2. 在决策执行中，若发现决策方案的疏漏或偏差；发现执行单位的实际困难，应及时传递

给领导者，使领导者作及时必要的调整。当下级单位对领导决策意图尚未全面充分理解时，秘书有责任向其宣传领导意图，提高其执行决策的主动性和积极性。

3.在决策执行告一段落的考核评估和总结表彰工作中，秘书部门一方面要对下级单位的自我检查和总结给予必要的帮助，另一方面要协助领导以工作计划为依据，制订切实可行、具体明确的考核标准和评估办法。在对下关系的协调事务中，秘书既要参与决策全过程中的协调工作，又要在自身的工作事务中，全面深入地观察、分析和解决问题，避免失调现象，化解矛盾，保持与下级关系的协调。

4.对下关系协调的方法：

- (1)面商协调法对不涉及多方，或者虽涉及多方但不宜或不必要以会议方式协调的问题，可以用面商的形式。面商方式比较灵活，可以是代表组织意见的正式谈话，也可以是个人之间的谈心和交流。可根据不同需要灵活处理。
- (2)商榷式协调法协调者以平等的身份、商量的态度、探讨的口气发表自己的意见，征求对方的看法，共同寻求解决问题的最佳办法，达到协调的目的。在重大问题未决策前，上下级之间、平行级之间、部门之间，为了达成某种协议共同磋商，可以采用协调。
- (3)建议式协调法指协调者以平等的身份、建议的态度、谦逊的语言，将自己的意见转告给对方，提请对方选择采用，以达到协调的目的。而不是要求对方去做什么，更不是指示别人做什么和怎么做。平行关系、无隶属关系的单位之间及上级机关某部门与下级单位之间，往往采用建议式协调。这种协调不具有强制性和约束力，但具有一定的影响力，有助于解决问题。

(三)相应知识秘书协调的特性。秘书协调有以下几个显著特性。

- 1.权力支配性。秘书没有法定的人、财、物方面的

职能管理权，不能以领导者的身份命令有关方面采取协调行动。在进行具有非权力支配性的协调工作时，多采取沟通疏导、相互协商办法，要合理运用领导机关的权力惯性，准确传达领导意图。对于领导授权的协调活动。不要超越领导授权范围。

2.非职责限定性。在管理活动中，秘书协调往往没有确定的职责范围。随组织分工、领导信任程度、秘书自身能力及其与相关方面的关系状态不同，秘书协调活动的范围也不相同。因此工作能力强，能够取得领导和各相关方面信任和支持的秘书人员，能够发挥较大的协调作用。

3.认同疏导性。秘书协调活动始终贯穿认同疏导。秘书必须不断提高自身认知能力，相机采用灵活的疏导方式。促进各方面取得认同，才能获得良好的协调效果。

(四)注意事项与要求对下关系协调，必须注意严守本分不擅权越位。这是因为秘书部门不是独立的，只是领导层的辅助机构，处理、协调问题的时候，只能依据领导的决定、决议和批示的精神办事，而不能代替领导拍板。秘书人员虽然辅助领导研究各种问题，但只有发言权，无表决权。秘书部门提出解决问题的预案，只有经过领导的研究决定后。作为领导形成的决定，决议才能生效。总而言之，一定要在领导授权的范围内行事，多请示，多报告，不擅作主张。不能打领导的旗号，越俎代庖，更不能权欲熏心，以权谋私。

三、上下双方关系协调

(一)学习目标上下双方关系协调是指对本部门的上级与本部门的下级进行协调。目标是理顺上下关系，使得上下思想、行动保持一致。进行这项协调工作的秘书处于中间环节，作用大、责任重。

(二)运用上下双方关系协调的方法进行协调

1.对政策变化后的协调步骤大凡已经形成的决策或上下知晓的动议，突

然因情况有变需要撤消，准备形成新的处理方案，这就要求秘书对上下双方进行工作关系的协调。此时，一要使上下对新情况认识一致，二要对撤消原动议上下认同；三要对处理问题的新方案经反复讨论，上下均表示满意。上下级机关的秘书部门在沟通、联络、交换意见、草拟方案等方面，能起到不可低估的作用。通过协调可避免下级对上级产生“政策多变”的误会，避免上级对下级产生“不尊重领导”的看法。

## 2. 上下关系协调工作的一般程序

纵向协调工作没有固定的程序，但一般来说其工作全过程可以分解为若干步骤，循因求果，步步推进。

(1) 找准问题这是协调工作的开始，强调一要找，即秘书人员要主动深入实际，深入群众，通过调查，发现需要协调解决的矛盾；二要准，即找准那些必须通过协调才能解决的问题，然后，报请领导同意，请领导直接出面协调，或受领导之托去行使协调之责。

(2) 拟定方案通过对协调课题的分析论证，提出切实可行的协调工作方案，包括协调的时间、地点、参与人员、拟采用的协调工作方法、所要达到的目的，并尽可能设计出几套方案，陈述其利弊，请领导同志定夺。正确的工作方案可避免走弯路，但工作方案很难做到尽善尽美，只能在协调工作实施过程中不断修正。

(3) 实施协调实施协调工作方案，既要有原则性，又要有灵活性，瞄准协调目标，随机应变。但对协调过程中出现的新情况、新问题要及时向领导反映汇报，以便得到领导的支持。实施协调中多采用的方法是：

### #61570. 信息沟通法

现实生活中的很多矛盾，是由于不了解情况，凭主观臆测，加上偏听偏信造成的。医治此症的良药，就是沟通信息。将有关部门、单位和人员召集起来，如实介绍情况，就能解除误会，消除隔阂。心

情一舒畅，事情也就好办了。&#61571. 政策对照法对同一项工作，有的部门认为该办，有的认为不该办，不能办，往往众说纷纭，各持己见。在这种情况下，就要对照党和国家的方针、政策、法规，用政策统一思想，形成共识。(三)相应知识秘书机构的协调功能。秘书机构是各类管理组织的综合办公机构。在其办文、办会、办事等业务活动中，能有效地维护组织协调运转；秘书机构联系内外、上下、左右，便于发现组织运转中随时可能出现的矛盾和问题，并协助领导者进行协调；秘书机构作为领导者的参谋部和办事机构，经常为领导者发现、控制和处理失调现象出谋划策，并在自己的职能范围内，或经领导授权后，代表领导和领导机关，处理矛盾纠纷，进行组织协调。总之，秘书机构的职能位置和职能活动，使之具有一定的组织协调功能。(四)注意事项和要求

1. 捕捉有利的协调时机在协调工作中，时机把握得好，可事半功倍；时机把握得不好，寸步难行。当协调对象精神愉快、工作间歇、心情平静时，容易接受别人的意见或建议。当矛盾显现、条件成熟、是非分明时，上级政策、方针明确时，协调易于取得成功。各相关方面意识到协调需要时，感到共同利益共同目标的实现必须协调时，协调能很快取得成效。这就需要秘书人员能敏锐地捕捉信息。要有观察问题、发现问题的能力，要善于发现偶然线索、抓住有利时机和条件，并加以利用，进行协调。
2. 协调活动中的换位思考在实际工作中，由于各自所处的位置不同，看问题的角度也不一样，可能产生很大分歧。在这种情况下，协调者不要简单地重申或强调自己的看法和意见。要理解对方，想法使自己和有关方面人员都平静下来。试着将自己置于对方的位置，以

对方的处境、情感及观点来考虑和解释共同的问题，以期求大同存小异。

3.服从大局秘书人员必须有全局观念。全局或大局，是指事物的整体，一事物发展的总过程，构成事物整体的各个部分、各个方面和事物发展过程的各个阶段。局部服从大局，就是指协调处理全局与局部关系时，必须照顾全局。对一个行业中的各个单位而言，全行业是大局，任何时候都必须做到部门、单位利益服从全国利益和本地区的整体利益；职能的利益服从全单位的利益。同时在此基础上，应当尽可能地满足局部、部分的正当权益及合理要求。秘书人员在协调中如果不讲大局，就失去了协调的依据和方向。在实际工作中，许多部门、单位往往容易站在自身的立场上，维护本部门、本单位的利益。因此，秘书在代表领导做协调沟通的工作中，要积极引导部门在工作目标、思想观念和实际步骤上达成共识，把本部门的利益、工作目标与全局的利益、目标结合起来，各部门之间互相协调和适应，不搞自我封闭，摒弃“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的自私狭隘心理，为全局的工作作出贡献。同时，身处协调岗位的秘书。也应设身处地的为部门考虑，作适当的利益平衡，方能稳定大局。

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](http://www.100test.com)