

秘书的沟通与协调工作：协调的范围与方法秘书资格考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/542/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E7_9A_84_E6_c39_542497.htm（一）、对上关系的协调

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。这个过程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，并及时地汇报执行情况等组织行动来实现。秘书要在上级与本单位之间做好沟通工作，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。对上关系协调的方法主要有以下一些：1. 及时发现问题 发现问题是解决问题的关键。秘书人员是领导的贴身助手和参谋，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，应能敏锐地从文书往来和领导的言谈举止中及时发现问题。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，与其他的相比具有一定的特殊性，解决方法也应与之相适应，没有公式化的程序，而是根据情况不同、问题的性质和大小而采取相应的办法。大体上说，可采取以下几种方法：

（1）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；是否贯彻上级部门的政策精神；是否局部利益服从整体利益；是否在各个方面与上级领导保持了一致；是否完成了上级部署的各项工作；是否符合标准等。（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，就不会产生不和谐的现象。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，已纠正偏差。（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。遇到这种情况下级部门不宜擅自决定，而应多请示，请领导对难以解决的问题予以定夺，以便把工作搞好。（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、适当的决策；另一方面的体现了下级对上级领导部门的充分尊重。在协调工作中应注意：（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，主要是从工作的角度出发，即使秘书本人因此受到误解和委屈，也要泰然处之。考试大\在工作中，只能为领导补台，不能拆台。秘书人员一定要尊重领导，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，同时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，这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，经常活动与领导成员之间，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，因此掌握的情况比较多，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、气话不要说。发现领导之间有误会，应寻找适当的机会帮助澄清问题，化解矛盾。切不可挑拨是非，将问题复杂化。秘书应请示汇

报工作，应严格按照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

对下关系协调是指上级机关工作过程中，充分考虑了下级的实际情况，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，积极为实现组织目标而努力工作。就秘书工作而言，对下级关系协调过程中，主要采取：

（1）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）在决策者执行中，如果发现决策方案的疏漏和偏差、或者是发现执行单位的实际困难，应及时传递给领导，使领导者作及时的必要的调整。当下级单位对领导决策意图尚未全面充分的理解时，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，秘书部门一方面要给下级单位的自我检查和总结给与必要的帮助，另一方面要协助领导以工作计划为依据，制定切实可行、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。

对下关系协调的常用方法有：

（1）面商协调法：对不涉及多方，或者虽然涉及多方但不适宜或者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）磋商式协调

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，可以采用磋商式协调。（3）建议式协调法：协调者以平等的身份、建议的态度、谦虚的语言，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的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。秘书对下关系协调时应注意：（1）严守本分不擅权越位。这是因为秘书部门不是独立的，只是领导机关的辅助机构，处理、协调问题的时候，只能根据领导的决定、决议和批示的精神办理，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。（2）放手使用，充分信任。秘书在工作中常常会遇到一些桀骜不驯的下属，他们足智多谋，有能力和魄力，同时又锋芒毕露，雄心勃勃，处处透着慑人之威。这些下属常常提出与上级相反的意见，而往往又能显示出他的意见的高明。这使得许多管理者不知如何对待他们。在对待这种方法中我们决不能学习嫉贤妒能的“武大郎”，而应该放手使用，充分信任，为他们提供施展才华的机会和条件，采纳他们的意见，赋予他们解决问题的权力。而对那些能力比自己强的人，你谦虚一点尊重他们，反而能令其心服，同时也可以吸引更多的

人才。（三）、上下双方关系协调 上下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。

1. 对政策变化后的协调步骤 大凡已经形成的决策和上下知晓的动议，突然因情况有变需要撤销，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。这个时候，一要使上下对新情况认识一致；二要对撤销原动议上下认同；三要对处理问题的新方案反复讨论，上下均表示满意。上下级关系的秘书部门在沟通、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，寻因求果，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，请他直接出面协调，或受领导之托去行使协调之责任。
 - （2）拟订方案。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。

3. 实施协调中采用的主要方法

(1) 文字协调法：这是经常采用的协调形式，如通过拟订工作计划、活动部署、订立制度、集体审查修改文稿等形式统一认识，协调行动，使组织内部上下各相关方面的工作协调运转；用征求文稿意见、会签文件、会议备忘录、会谈协商纪要等形式，协调组织与外部各方面的关系。这种形式具有规范性、稳定性，是较长时间内保持协调关系的依据。

(2) 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、单位的人员召集起来，如实介绍情况，就能解除误会，消除隔阂。心情舒畅，事情也就好办了。

(3) 政策对照法：对同一项工作，有的部门认为该办，有的部门认为不该办，不能办，往往众说纷纭，各抒己见。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。

(四)、秘书与领导关系的协调

领导是秘书公务服务的主要对象，正确有效的协调与领导的关系，使二者工作和谐、心理默契、相互信任，这对秘书发挥其职能作用，有着关键性的影响。秘书与领导关系协调的步骤主要有3步：

1. 检查自身 秘书要协调与领导的关系，首先要从检查自身做起。在政治意识上、思想品德上、业务素质上，都要严格要求自己、不断寻找差距。特别是在为领导和领导部门服务方面应不断地对照有关要求，看是否做到尽职尽责，是否能准确理解、把握领导的事务，在工作中是否贯彻好领导意图，是否圆满完成了领导交办的各项工作等。

2. 提高业务素质

秘书必须不断加强服务意识、服从意识、参谋意

识、全局意识；必须摆正自己的位置，处理好对领导的依从性和独立性的关系，不断提高业务素质，提高观察感知能力、分析综合能力、语言文字运用能力、组织社交能力。只有素质提高了，才能不断改进工作，更好地为领导服务、当好助手和参谋，使自己的工作有所进步并得到领导的肯定和认可。

3. 主动交流 秘书人员应该尊重领导、体谅领导，与领导进行多方面的交流，以便加强沟通，逐步建立起领导与秘书新型的和谐关系，即工作上领导与被领导、辅助与受辅助的关系，政治上、人格上的平等关系，生活上、道义上的友爱关系。秘书在处理与领导关系的协调中，应充分注意：

(1) 总结领导活动规律，正确领会领导意图，在辅助领导工作的职能地位上，积极主动及时周全地为领导服务。(2) 要不折不扣地完成领导交办的事务，做到忠诚可靠，不假藉领导的权威谋私，也不向领导献媚讨好。(3) 维护领导的威信，不背后议论，若发现领导工作中的失误和疏漏，坦诚地当面提出自己的建议和看法，做领导的诤友。(4) 设身处地体谅领导。受到批评要虚心，受到误解不埋怨，找适当的机会向领导解释。与领导关系的协调，对秘书人员来说是一个颇有难度的问题。秘书人员应认识到，搞好与领导关系的协调，对组织运转和发展有着至关重要的影响。秘书人员的职能地位为协调工作提供了良好的条件和较多的机会。秘书人员应努力工作，使领导产生信任感。在与领导建立深厚的同事感情和友谊的同时，还要能够运用灵活的协调方法和艺术。

(五)、秘书与群众关系协调 协调好群众与单位的关系，使群众对单位有一种向心力、凝聚力和归属感，这就是群众关系协调的努力方向和目标。群众是组织的基石。做好

群众工作是秘书工作的重要内容。除了用组织会议、制发文件统一群众的思想和行动外，还应该做以下的工作：一是深入调查研究，发现不和谐的因素和失调的趋势，应努力协调各方并及时向领导汇报，尽快解决；二是在草拟决策方案、法规制度时，要全面考虑，避免出现疏漏，在群众中造成矛盾和纠纷；三是当群众中发现某些利益冲突时，一方面要协助领导，帮助群众，让群众理解根本利益的一致性，另一方面，要及时向领导汇报，建议领导采取必要的措施；四是当一项改革措施出现，群众中的认识出现差异时，秘书人员更要加强宣传工作，避免因认识上的差异造成群众中的矛盾和纠纷；五是对群众中存在的一些难以解决的矛盾，一方面要缓解矛盾，另一方面要请示领导，创造条件逐步解决。常用的方法：（1）理论灌输方法：协调工作不能以势压人，而要以理服人，而动之以情。要用大道理管小道理，通过宣传马列主义、毛泽东思想、邓小平理论，用真理来统一思想和行动。（2）权威利用方法：这是当有关方面固执己见、互不相让，进而可能影响领导决定事项的贯彻落实之时，不得已采取的。通过富有权威的领导同志出面干预，或者由领导积极表态，进而达到统一思想和步调的强制性办法。（3）感情激励法：协调的方法很多，以攻心之法为上。最能感动人心的，莫过于一片人间真情和一颗赤诚之心，晓之以理，动之以情。人是有感情的，往往因为一番肺腑之言和困境中的一次鼎力相助，就能够起到联络感情、化解矛盾的作用。人与人之间如此，部门之间、单位之间也如此。（六）秘书对领导成员之间的关系协调 领导之间在感情上有距离，在工作上有分歧是正常现象。因此，秘书参与协调

领导成员之间的关系，以缓和领导之间的矛盾，这是其一项主要的职能。领导之间的关系存在不和谐，大抵有两种情况引起：一是看问题的观点和角度不同；二是彼此之间的信息传递不佳，有误会。由于秘书贴近领导，可以利用许多方便条件把协调领导之间关系的工作做得及时、灵活而全面。其方法有：(1)如果领导之间的矛盾和分歧是原则问题，对于秘书来说，只要坚持原则，旗帜鲜明地站在正确的一方就行了；(2)如果领导之间的矛盾是工作中的分歧，或者有的隐藏着“我说了算”的意气之争，秘书人员对这种非原则性问题，就要善于“和稀泥”，避免事态扩大，尽量缓和矛盾，促进矛盾化解，增强团结，而不是搬弄是非，挑拨离间，扩大分歧。F8F8" 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