

秘书知识大全：协调工作>横向关系协调(下)[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\\_ti2020/261/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A7\\_98\\_E4\\_B9\\_A6\\_E7\\_9F\\_A5\\_E8\\_c67\\_261177.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E7_9F_A5_E8_c67_261177.htm)

一、管理协调(一)学习目标管理协调是指运用各种管理手段，对本系统各部门间进行协调。管理本身就具有基本的协调职能，它运用计划、组织、指挥等管理手段与人、财、物、信息等管理要素结合成一个整体，以达到实现有效管理目标的目的。管理协调大体上有以下几种实现有效管理目标的目的。管理协调大体上有以下几种方式：目标计划协调、执行措施的协调、工作安排的协调、督促检查的协调、运转节奏协调等。(二)运用管理协调的方法进行协调根据不同的管理协调方式，各有相应的步骤、方法：1.目标计划协调的步骤、方法秘书往往草拟目标、计划草案，能产生不可低估的影响。目标计划协调要求：一是长期、中期和近期的目标计划一致；二是组织的目标计划与客观环境的发展要求和变化规律一致；三是个人的愿望和要求与组织的目标计划、局部的目标计划与整体的目标计划一致等，秘书维护的目标计划协调，首先要求在制订目标计划之间，就要开展深入全面的调查研究，预测组织长远和中期发展的趋势，准确了解组织现状，理顺个人与组织、局部和整体、组织与环境之间的关系；其次在草拟过程中要多方征求意见，集思广益，反复修改，使之趋于完善。经领导决策确立的目标计划在执行的过程中秘书还要加强信息反馈，随时发现可能出现的执行偏差和矛盾，协助领导采取协调措施。作为综合办公机构的秘书部门，还要做好各横向的职能部门之间，纵向的不同系统，不同层次之间的目标计

划的协调，使组织各方面的目标计划，成为一个横向配套。纵向贯通，环环紧扣的有机整体，以维护组织的协调运转。秘书的目标计划协调工作，体现在辅助决策的全过程中，是其发挥参谋作用的重要途径。

2.执行措施的协调方法领导决策之后，各职能系统之间、各执行环节之间是否保持在措施、步调上的协调，直接影响决策执行效果，甚至影响到决策目标的实现，秘书在决策执行过程中，要做好以下方面的执行协调工作：

- (1)全面收集执行反馈信息，分析整体运转状况，发现失调趋势和潜在的因素，立即配合领导，进行协调；
- (2)加强督促检查工作，促使各项执行系统按组织决策的目标和方案，协调运转；
- (3)加强调查研究，深入实际，了解实情，协助领导者解决执行中各子系统遇到的实际困难和问题，保持整体运转的协调状态；
- (4)加强信息沟通，使各执行系统动态地把握组织运转的整体状况，自觉地调整自身的执行措施，与组织的整体运转保持和谐统一。
- (5)协助领导反复强调决策方案的质量、数量、法规、纪律方面的要求，以便使执行系统以此协调自身的执行活动。

3.工作安排的协调方法管理组织的工作安排，是实现管理的具体步骤。秘书部门在参与制定和执行工作安排时，需要发挥协调作用。一是要使本单位安排与系统安排、全面安排相协调，与所属各管理层次的工作安排相协调，处理好局部安排互相衔接、互相照应，若发现脱节或空缺，必须约请各方协商，予以调整。三是注意执行中的调整和修正。要避免局部安排的调整会涉及到其他有关方面，必要时相应作出变更。更要避免局部调整可能引起的混乱。四是要及时收集计划执行的反馈，若发现执行偏差或计划本身的失误，应及时向领导反映，并提出进行

协调的具体方案。4.督促检查的协调方法在督促检查过程中，对妨碍决策实施和工作进展的各类相关因素的失调现象和矛盾、问题，通过协商和调整，加以克服，使各相关方面能够互相配合，共同努力，协调完成任务，实现共同目标。秘书人员在督促检查中进行协调，一是要及时发现问题，进行沟通，化解矛盾，消除分歧；二是深入调查，对矛盾突出、关系很僵、久拖不解的老大难问题，了解其症结，请示领导，通过组织措施，予以解决；三是发现有关方面确有实际困难仅靠自身力量很难解决的问题，应客观地向上级汇报情况，并建议组织给予必要的支持和帮助，以便恢复组织协调运转。

5.运转节奏的协调方法这是指组织整体的运转节奏符合客观环境条件发展变化的要求和组织各子系统、各层次的运转节奏，动态地保持和谐统一性。在组织运转协调中，秘书要做好以下几项工作：(1)注重收集、处理、分析社会环境发展变化的动态信息，协助领导摸准时代的脉搏和社会发展的趋势，(2)全面地收集和分析反馈信息，把握组织各子系统，各层次的运转节奏，综合分析运转的整体状况，协助领导掌握组织运转的态势。(3)一旦出现某个系统、某个层次的运转的节奏与整体运转失调，秘书部门应协助领导，查明原因，并提出协调的建议方案，领导作出协调决定之后秘书部门通过办文、办会、督促检查等职能活动，确保协调决定贯彻落实。组织运转节奏协调是一个动态的连续不断的过程，秘书部门协助领导不断地进行运转节奏的协调，就能维护组织适应社会需要，整体协调发展。

(三)相应知识1.管理与协调的关系管理主要由计划、组织、指挥、协调、控制等环节组成。在管理活动中，无论哪个环节上出现了问题，都有可能造

成组织系统的失调，危及组织最终目标的实现。有学者认为，组织90%的问题是来自于组织的体制、制度等不健全、不完善或不适应环境的变化。因此，秘书应学习并掌握管理的一般规律，敏锐地洞察组织内部矛盾、冲突与管理中潜在问题之间的因果关系，协助领导解决管理中的弊端，从根本上协调组织以及组织成员的行为。

### 2.明确工作制度的特征

工作制度是一种规范性文件，具有法律、法规、规章及其行为规范所具有的共同性。它的特殊属性为：其一，工作制度，一般仅限于组织内部的有关人员、有关活动。触犯者所受到的处罚，限于本组织权限所及，一般不追究法律责任，而是行政责任。其二，工作制度的效力极为特殊。对上，必须服从于有关的法律、法规、规章，决不能有任何抵触；对组织内部的其他文件有约束力，这些文件不得与之相抵触。其三，工作制度要求规范、具体，具有很强的操作性。其四，主要的价值趋向是秩序、效率。它主要是一种内部管理性规范，主要服从于实现组织管理职能的需要。组织需要以工作制度为粘合剂，将组织各种要素有效地组合成一个整体，围绕统一目标有序有效地运行。

### 3.制定工作程序时的几点注意

程序是指事物运动过程中必须遵行的前后相连的稳定的步骤和系列。工作程序专指在工作活动中适应工作需要，体现工作规律的程序。工作程序的设计的基本任务就是为特定的工作过程或工作环节，规划和建立了工作步骤系列。制定工作程序时应注意以下几点：(1)明确具体对象，明确具体目标。(2)明确有关过程与环节的目标与任务。(3)确定有效完成任务所需要的工作步骤的内容和数量。(4)确定各工作步骤间合理的最佳次序。(5)确定每个工作步骤应采用的方式、方法、技术手

段。(6)以文字、图表等形式准确地表述上述分析规划的结果，形成程序说明、程序手册、流程图、决策表等文件。工作程序的制定有利于事务处理过程优化；有利于建立稳定的工作秩序；有利于减少事务处理中"多余"的过程，减少了不必要的协调和尝试，省时、省力、省人；有利于现代化手段的运用，使机器代替人做更多的事情成为可能。(四)注意事项和要求

- 1.坚持横向协调的原则(同"关系协调注意事项和要求")
- 2.当好助手，做好参谋秘书是领导的助手和参谋，要协助领导选准管理协调的方式；理顺个人与组织、局部与整体、组织与环境之间的关系；收集各层面情况的反馈信息；调整管理协调的计划目标；确保管理协调的顺利进行。

## 二、冲突协调

### (一)学习目标冲突存在于一切组织之中，一个健康的组织必须要有适度的冲突，它是矛盾运动的一种表现形式，也是组织具有活力的表现。冲突协调就是努力避免密度、力度过大，程度过烈的冲突，减少冲突、处理好冲突，使企业组织平稳、健康地发展。冲突协调大体分为三种类型：由于职权分配或运用不当形成的事权冲突；由于分配问题而形成的利益冲突；由于其它矛盾而伴生的情绪冲突。

### (二)运用冲突协调的方法进行协调

- 1.事权冲突协调。秘书应根据事权冲突的不同情况作相应的协调：若是职权分配不当酿成的失调，应及时向领导汇报，由领导进行调整和协调；若是用权不当引起的失调，应提供文件依据，约请各方进行协调；若是职责重叠、权力交叉的造成的新问题，可约请相关方面会商协调，也可请领导主持研究共同解决，或进行仲裁协调。在事权中，秘书不能做仲裁的主角，但能起到重要沟通、疏导的协调媒介作用。
- 2.利益冲突协调的方法利益冲突协调。利益

冲突包括局部与整体之间、局部与局部之间、个人与组织之间、组织与组织之间出现某一方面或某个阶段利益的冲突，其产生的原因，有分配体制方面，利益分配者方面和有关关系发展变化等多种因素。秘书协助领导进行利益冲突协调，一是把握信息动态，加强调查研究，发现潜在的引发利益冲突因素。为领导协调提供信息依据和参考方案；二是在草拟决策和工作措施时，充分考虑各方面的利益关系分配的合理性参考方案；三是发现利益冲突后，协助领导宣传有关各方根本利益的一致性，引导其从大局着眼，向前看，防止冲突激化，并客观公正地用协商的办法理顺利益分配机制；四是以现行法规政策为依据，实事求是地协助领导制订协调利益关系的方案，促进冲突的化解。 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)