



作者简介

彭向刚，对外经济贸易大学行政管理专业国家二级教授、博士生导师。兼任中国行政管理学会常务理事，中央机构编制改革与编制管理研究会常务理事。享受国务院政府特殊津贴，获评教育部新世纪优秀人才。

领导者的协调艺术和方法

彭向刚

有效的沟通与协调，能够消除组织的“肠梗阻”，保证各项工作高效开展。所以，领导者要善于通过沟通与协调，调动积极性，克服消极性，避免盲动性，鼓励创造性，保持权威性，增强有效性，体现公正性，促进协同性。

领导者履行好沟通与协调的职能，要处理好体制内四种主要的关系，即与上级的关系、与下级的关系、与平级的关系、正职与副职的关系。

协调与上级的关系

处理好与上级的关系，有利于保持上下级的协调一致，有利于工作的顺利开展，有利于下级的职业发展。处理好与上级的关系要点，可以总结为以下几条：

1. 遵守组织原则，维护上级权威。任何组织都要强调秩序和纪律，保障这种秩序和纪律，就需要对组织权威保持敬畏，把个人的自然人行为和组织中的角色行为区分开来，不要说动摇上级权威的话，不要做动摇上级权威的事。

2. 领会上级精神，回应上级要求。对上级的有关方针政策、决定决议、领导讲话、规范文件等，要认真学习 and 领会，正确解读和传达，积极贯彻和执行。

3. 了解上级风格，适应上级习惯。领导者的主观能动性比较大，领导工作的个性化比较突出。下级要准确判断上级的工作风格，逐渐适应上级的工作习惯。

4. 大事请示汇报，小事独当一面。工作中的大事一定要向上级及时请示和汇报，不能把领导架空，不能搞信息封锁。所谓小事独当

一面，就是指工作职责范围内的事情，有规章制度作为依据的常规性工作，下级不要事事请示，更不要搞上推下卸和矛盾上交，而要勇于为领导分忧解愁，分担风险。

5. 熟悉工作业务，当好参谋助手。一个干部对所在岗位的业务越是精通和熟悉，便越能建立起工作的信心，也容易具备与上级对话的能力，善于提出有价值的意见和建议，被组织采纳，被领导接受，使自己成为业务骨干和上级助手。

6. 创造工作业绩，赢得上级支持。协调好与上级的关系，归根到底还是要立足自身职责，取得优异成绩，用事实说话，用实绩证明。

7. 注重沟通交流，取得领导信任。信任往往是由于志同道合的价值基础和人格认同的感情基础而产生的信任状态和融洽关系，这是组织中的稀缺资源，是非常重要的财富。与上级相处，离不开请示汇报。在这个过程中，要特别注意把握恰当的沟通机会，增强说服的效果，促进上级与下级的协调和融洽。

8. 学会换位思考，理解上级领导。上级有上级的难处，组织有组织的规矩。下级在工作中一方面要尽自己的本分，及时请示报告；另一方面要理解领导的难处，学会换位思考，不要患“心理强迫症”，不要强人所难和急于求成。

协调与下级的关系

领导者一定要高度重视并协调好与下级的关系，注重调动下属积极性，培养和保持下属对组织权威的忠诚度。领导的权威离不开下属