**第三节 秘书沟通协调的原则、要求和方式、方法**

知识与技能目标：掌握秘书部门沟通协调的含义、内容和特点。掌握秘书部门沟通协调工作的原则、要求、方式和方法。

过程和方法目标：通过对秘书部门协调的有关知识的掌握，使学生们懂得秘书人员在具体的工作中应如何做好协调工作。

 情感态度与价值目标：通过学习让学生懂得大家必须团结一致，才能保持协调一致，才能做好工作。

教学重点：

    1．沟通协调的意义和内容。

    2．沟通协调原理、特点。

    3．沟通协调的原则、要求。

教学难点：

    1．失调状态的科学分析。

    2．秘书沟通协调的基本方式。

教学方式：以老师讲授为住，学生活动课形式辅助。

课时安排：二课时

教学过程：

第一课时

教学重难点：秘书沟通协调工作的基本原则和要求。

【导入新课】

秘书在进行沟通协调时，不仅要遵守原理、特点，还要遵照相关原则和要求。这堂课，我们就给大家讲解沟通协调工作的原则和要求。

【讲授新课】

一、秘书沟通协调的基本原则：

1．调查研究的原则：

秘书人员必须对协调所涉及的问题，及时地调查研究，深入认识事物的内部条件和客观环境，使自己根据政策和实际情况提出的协调意见是合理的、可行的。

2．局部服从全局的原则：

秘书在协调利益这类矛盾时，必须牢牢把握局部利益服从全局利益这一基本原则。为减少被协调者的损失，可给予一定的补偿，以保证全局目标的实现。

3．注意思想教育的原则：

秘书在协调时，应通过耐心细致的思想工作，明之以事，晓之以理，动之以情，使有关各方面在维护整体利益，实现组织整体目标的基础上，达到协调一致。

4．按职能、分层次负责的原则：

协调事项所涉及的内容，应根据部门职责分工，按照各负其责的方法，明确责任，统一协调，落实分工。

二、秘书沟通协调的基本要求是：

秘书的沟通协调工作，也就是一种调解矛盾的过程。

1．沟通化解矛盾：

秘书采用信息沟通手段，使有关方面明白真相，也可以化解矛盾，恢复协调状态。

 2．变通淡化矛盾：

 在发现矛盾双方有情绪失控的可能性时，秘书可提出  另外一个双方共同关心而见解接近的问题，转移话题，使可能激化的矛盾缓解，或者暂时分离。这种变通淡化矛盾的手段，实际上是矛盾的双方自我失控后，秘书帮助其控制情绪的协调。

 3．融合缓解矛盾：

秘书可以从分析问题相关因素入手，找出双方认识的共同之处和相容相近点，将其融合成一个双方都能接受的过度方案。使问题解决。

【课堂反馈】

让学生把老师日常管理班级的事情分析分析，是否符合沟通协调的原则和要求。

【课堂小结】

这节课的主要内容就是秘书沟通协调的原则、要求和方式、方法。这也是做好沟通协调工作的基本要求。同学们只有认真学习掌握了这些知识，并能熟练地运用，才能更好地做好领导的助手。

第二课时

教学重难点：秘书沟通协调的方式和方法。

【导入新课】

 我已经给大家讲了不少沟通协调的知识，今天再给大家讲一讲沟通协调的方式和方法。

【讲授新课】

 一、秘书沟通协调的基本方式：

 1．传达命令式协调：

 一般都是领导人采用的方式，秘书也可采用，但要注意恰当的时机。

 2．协商式协调：

在协商过程中，秘书受权代表领导，约定各相关方面进行商讨，寻求解决问题的办法和具体步骤。采用此法，有利于失调各方在商讨沟通中加强理解、互相体谅，自愿调整各自的行为。

 3．说服式协调：

说服的过程，实际上就是沟通思想、明白事理、统一认识、增进感情的过程。通过说服，使各方面从思想上认识协调的必要性和紧迫性，产生协调的愿望，接受协调方案，贯彻协调措施

 4．建议式协调：

秘书人员在适当的场合，以适当的方式向对方提出自己的看法或建议，供对方参考。

 5．渐变式协调：

 秘书人员在工作中逐步改变原有的不利因素，稳定地进行有计划的协调，以实现组织整体的协调运转。

 6．突变式协调：

（1）突变是指原结构顷刻瓦解，由新的结构取而代之。

（2）突变式协调能使组织不稳定的无序状态迅速转变为稳定的有序的状态。

（3）在突变式协调中，秘书或秘书部门往往采取传达领导命令的方式，要求组织成员采取"非此不可"的措施。

二、秘书沟通协调的基本方法有：

 1．座谈讨论：

 有利于集中意见，研究问题，求的行动的一致和协调。

 2．会谈与对话：

在处理事务时，各有关人员可以举行会谈或对话，从而达到互相理解，行动一致。

3．会议与会商：

 当关系到各有关方面问题时，秘书应于事前约集歌有关人员举行会议或会商，以求得共同的了解和认识。

4．会稿与会签：

关系到各方面的利益和责权的事，仅凭上级行政命令是不妥的，必须要妥善处理好各方面的利益和愿望。为处理有关问题，可以采用会稿与会签的方法，消除分歧，求得协调。

  三、案例分析：

 1．案例〈〈秘书的协调〉〉主要写了阎秘书如何协调几位领导之间关系的事情。说明了秘书人员应该掌握协调的艺术。

 2．案例〈〈当别人有意刁难时〉〉，秘书小陈应采用第五种方案。其他的几种作法都不合适。作为秘书，小陈应该学会协调，调动起各方面的积极性，以便更好地工作。

【课堂反馈】

让学生运用新学的沟通协调的方式方法练习练习，调解有矛盾的同学之间的关系。

【课堂小结】

这节课的理论知识不难，但只掌握理论不行，还要会运用到实际工作中去，因此具体的做法和措施是必须要理解和掌握的。尤其是案例中涉及的一些实际情况，一定要掌握。

【课后练习】

一、填空：

 1．沟通是信息的传递，是手段，协调则是沟通的目的，是结果 。

 2．协调就是使一系统内各相关的组织与个人的活动趋于同步化与和谐化的一种控制，是一种行为。

 3．所谓权益矛盾，主要是指各机构之间从局部的、本位的、不同的角度所涉及的权利与义务之争。

4．秘书只是协调领导做好协调工作，必须在协调中努力体现领导意图。

5．协调工作是要针对变化着的环境条件作重新达到和谐一致 。

6．协调的目的是组织整体的和谐同步，因此，它需要局部利益服从全局利益。

7．秘书的沟通协调工作，也就是一种调解矛盾的过程。

8．变通淡化矛盾的手段，实际上是矛盾双方自我失控后，秘书帮助其控制情绪的协 调。

    二、单选：

1．沟通协调首先是（    B    ）的职责范围，但大量工作往往由秘书或秘书部门完成。

A．秘书  B．领导人 C．相关业务人员  D．机关工作人员

 2．沟通协调是通过一定的途径和方法，使具有明确分工的组织保持组织机能（  D ）的重要手段。

 A．稳定性  B．协调性  C．有效性   D．整体性

 3．在实际工作中，差异性越大，失调越严重，协调的难度就（ C）。

A．不变  B．适中 C．越大   D．越小

4．（ A ）主要是依据决策，对本单位人力、为了、物力、财力进行统一支配，平衡安排。

A．业务协调 B．内部关系协调 C．业务协调 D．事务协调

 5．（    D    ）是秘书沟通协调工作的首要特点。

A．有效性 B．中介性  C．服务性  D．  附属性

 6．（    C    ）一般是领导人采用的协调方式。

 A．渐变式协调 B．突变式协调 C．传达命令式协调 D．协商式协调

三、简答题

1．简述协调与管理的区别？

 2．改革中出现的失调状态有哪些类型？

 3．简述秘书沟通协调的内容和范围。

 4．秘书部门沟通协调的基本原理和特点有哪些？

 5．简述秘书沟通协调的基本原则和要求。

 6．简述秘书沟通协调的方式和方法。

四、案例分析： 秘书的协调艺术

 公司张总与王副总因为工作意见的分歧，隔阂越来越大。办公室阎秘书想方设法在其中协调，但收效不大。张总生病住院，阎秘书来医院看望，他把礼物放到床头，说："我是代表王副总来看您的，他听说您病了，十分着急，叫我陪他来看您，半路上却被销售部刘经理喊去了，说有急事。他让我来向您问个好，让您安心养病。"张总听后很感动。过了一些日子，王副总病了，也住进了这家医院。阎秘书来看望王副总，把礼物放好后，说："我是受张总委托来的，他原定下班后跟我一块来看您，临时业务部经理有急事找他，来不了。张总让我转达他的问候，并祝您早日恢复健康，还说公司离不开您呀！"王副总感动得泪水几乎落了下来，心想过去错怪张总了，今后一定要好好配合张总工作。王副总出院后主动与张总打招呼，张总也热情问候，两人和好如初。

 分析： 阎秘书协调领导之间关系的做法是成功的。工作方法的分歧引发的矛盾，是非原则性矛盾。秘书此时要"和稀泥"，必要时用"善意的谎言"处理。这是秘书协调的艺术。