

中国共产党工作 指导全书

主编 李德亮



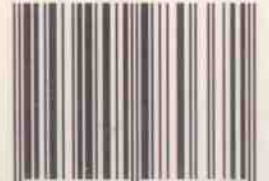
人民日报出版社

中

责任编辑：于满合

封面设计：黄生雨

ISBN 7-80298-037-7



9 787802 980377 >

ISBN7-80298-037-7

定价：698.00元（全三册）

中国共产党工作指导全书

(中 册)

主 编：李德亮

人民日报出版社

第六章 基层领导的协调与沟通艺术

第一节 协调是基层领导工作的基本内容

任何组织都包含着许多子系统,而各个子系统之间彼此矛盾、促进、冲突、排斥、关联、抗拒、吸引,在一个复杂的过程中发生交互作用。这就需要通过协调、沟通,使各种活动和行为统一于为实现组织共同目标而努力的方向上来。这一点,对于基层党委政府来说,也同样如此,因此,协调、沟通是基层领导工作的一项基本内容。

领导活动的协调,是指领导者为实现既定目标、追求行政效益最大化,通过制度化途径对各种影响因素及相互关系进行合理配置和调整,及时化解系统内部的矛盾、分歧、冲突,使各相关组织、机构或人员密切配合、协同一致,发挥最佳整体效能的过程。协调是一项综合性的职能,其掌握和科学运用对基层领导活动的目标实现具有重大作用,而沟通,则是协调的主要方法和途径。

一、行政组织冲突与协调

(一) 组织冲突是一种普遍存在的现象

组织冲突是组织中的个人与个人之间、个人与团体之间及团体与团体之间,因意识、目标和利益等因素的不一致,所引起的在观念、态度和行为等方面的彼此抵触、争执或攻击。

冲突具有四个基本要素:①冲突主体。即冲突的双方。个人与个人,个人与团体,团体与团体都可以构成冲突的双方。任何冲突都有相互对立的双方,单方面的行动不能构成冲突。②冲突客体。即构成冲突的对象或实体。冲突的发生,必因对立的双方有所争。争论、争执、争斗的对象,主要表现为思想、目标和利益等。③冲突活动。冲突是对立双方或多方的不合作、不一致的争斗活动。这种活动的形式多种多样,既有有形的,又有无形的;既有直接的,又有间接的;既有公开的,又有隐含的。④交

互行为。如果个人与个人之间、个人与团体之间、团体与团体之间不发生交互行为,根本没有接触,冲突则无从产生。

冲突是一种客观的、普遍的组织现象,存在于行政组织活动的各个环节之中,每一行政组织活动过程自始至终存在着冲突。因此,冲突是行政组织的一个极为重要的组成部分,不同的行政组织不可能不存在冲突,只有冲突程度的高低之分。对此,基层领导者必须有清醒的认识,并予以高度重视。

(二) 组织冲突的性质决定了协调的重要性

关于冲突的性质,有两种不同的观点。一种观点认为,行政组织冲突是行政组织的一种病态,它不利于组织正常活动的开展,只能起破坏作用,是管理失败或组织崩溃的前兆。基于这种认识,对冲突往往采取回避、掩盖或压制的措施。另一种观点认为,行政组织冲突是不可避免的,它既有坏的一面,也有好的一面。有些冲突对组织成员和组织目标的实现是有害的,但另外一些冲突却是有利的。有的人甚至还认为,冲突是组织弹性、创造力、专业化的源泉,是组织变革的催化剂,是现代组织生存的命脉。

其实,行政组织冲突没有绝对的好坏之分,而都是优劣互见,利弊相连的。

从行政组织冲突的弊端看,主要有:造成人力、物力、财力和时间的浪费,提高工作成本,加重组织负担;容易激化矛盾,增加内耗,降低工作效率,以致坐失良机,使组织目标和功能不能有效地实现;无休止的磨擦、纠纷、分歧,有害于组织成员的心理健康,使组织气氛低沉,影响组织的声誉,甚至还可能导致组织失败和崩溃。

从行政组织冲突的积极性看,主要包括:有利于促进竞争,振奋精神,加快工作运转,提高工作效能;有利于增强团体意识,增强团体内聚力。两个团体之间的冲突,会增强各团体内部成员对团体的自我认同感和对团体的向心力,更尽忠于团体,使团体组织严密,纪律严明,团结一致。在冲突的压力下,容易发现组织成员、组织目标、组织结构和组织制度等因素的缺陷,为行政组织变革提供客观依据。在冲突过程中,组织成员可以自由表露自己的情感、性格,追求自我目标的实现,有利于发挥组织成员的个性。否则,如果没有冲突,片面强调组织成员的共性,要求他们在每一方面都像产品一样整齐划一,以共性来消灭个性,行政组织就会失去弹性和创造力。有利于辨别是非,澄清问题。理愈辩愈明,争论与辩驳可以使是非更加明朗,更加清楚,可以集思广益,防止流于偏见。

正因为行政组织冲突具有建设性和破坏性这样的两重性,所以,各个层次的领导者都应当将防止、反对冲突作为自己的一项重要工作,并将化解、转化冲突作为寻求维系组织的稳定性、连续性、有效性和整体效能的一个主要方法。正如著名的管理学家西蒙所说:“冲突,不但不足怕、不足恨,而且很可爱。若从领导者的立场而言,冲突乃是获取内部控制的主要工具。”如何化解这些冲突?主要的方法就是通过协调、沟通来进行,这也说明了协调、沟通在领导工作中的重要性。

二、基层领导协调的类型

根据协调的对象和内容,领导协调可分为以下几种类型。

(一) 人际关系协调

主要包括上下级之间的协调、同级领导或组织之间的关系协调、领导班子成员之间的协调、与上级或下属间相互关系的协调等四个方面的内容。领导者通过深入细致的工作,经常与群众沟通情况,交换意见,及时调适自己与群众的关系,调适组织成员之间的相互关系,形成上下级之间及组织成员之间理解信任、相互支持、和睦融洽、密切配合的气氛。对此,第七章将进行详细论述。

(二) 工作协调

工作协调包括:一是工作任务协调。在工作进行中,由于各种客观方面的原因,完成任务的进度和质量必然存在差异。有时可能由于局部任务不如期完成而影响全局。作为领导者,必须站在全局的高度,为保证总体任务的完成,根据总体情况对不同部门和单位所承担的任务进行协调。二是工作时间协调。工作任务的完成,是受一定时间限制的,要保证既定的工作任务在一定的时间内完成,就必须进行时间协调。

其中,搞好时间协调,应注意三个问题:首先是先后次序的安排。应分清工作的轻重缓急和主次关系,按照事物发展的客观过程,将各项工作按一定次序科学地排列在时间表上,保证整个领导活动过程有顺序地进行。二是长短数量的分配。应分析各项工作的重要程度和易难性,考虑各工作过程中各环节间的内在联系,按照一定的先后次序将时间的长短数量在各部门、各环节或各项工作任务间进行科学的分配,以保证整体任务按时完成。三是零整关系的处理。有的工作需整段的时间完成,有的工作则可利用零星时间完成。应根据任务的大小及问题的性质,在时间零整上给以适当的分配,使各种时间均能得以充分的利用。

(三) 影响要素的协调

任何工作任务的完成,除信息、组织等无形要素外,还离不开人、财、物这些最基本的有形要素。没有必要的人力、财力和物力,领导工作任务就不可能完成,有了人力、财力和物力而不能使之在使用、配置上协调合理,领导任务的完成也不可能顺利进行,而且还会造成人、财、物的浪费。因而,能否协调好这些主要影响要素,直接关系到领导工作任务能否顺利完成。对于这些要素的协调,要针对工作任务的具体情况,合理分配各种要素,使之在质量和数量的配置上达到最佳状态,这样才能保证领导活动整体效益的最佳化。

（四）利益协调

就是对领导活动各方面利益的合理分配和调整，保持所属各部门之间、组织成员之间以及本单位与外部协作者之间适当的利益关系。利益关系协调能够最有效地调动人们的积极性，而一旦协调失当，也最容易导致矛盾和摩擦的产生，从而挫伤人们的积极性，甚至形成内耗。

利益协调包括对内部利益关系协调和对外利益关系协调。内部利益关系的协调：一是要做到利益与工作绩效挂钩。二是要注意倾斜性，对那些对本单位的工作有突出贡献，或者其行为对本单位的长远目标、中心工作或重点工作有重大积极影响等具有典型性的单位或个人，要给予重奖，有意识的在这方面多投放利益，以吸引人们为重点工作和难度较大的工作多做贡献；对外利益关系的协调：一要注意平等互利，在与外部协作者的交往中，坚持平等互利的原则，以保持持久良好的协作关系。二要立足全局放眼长远，立足于维持长期关系、长期利益。

（五）环境协调

就是将本单位的领导活动与周围的各种环境协调一致，保持领导活动与外部环境的适应性。领导活动的外部环境，包括党和国家的方针、政策、法规，国家的政治、经济形势、社会文化状况，与本单位有交往的单位或个人在精神和物质方面的客观需求，等等。搞好环境协调，首先，要对领导活动所处的外部环境有深刻详尽的了解；其次，要把这些情况作为制定领导活动计划、方针和调整领导活动行为的一个重要依据；再次，就是将领导活动行为与这些环境因素结合起来，保持适应性。

三、基层领导者必须重视和善于进行协调

协调在基层领导者的全部职能活动中占据着突出地位。根据调查，领导者一般有近四分之三的时间和精力用在协调、沟通上下左右和内外关系上，可见，为政之要在协调，管理的核心也在于此。基层领导者必须重视和善于进行协调。

（一）协调是行政组织存在和发展的前提，也是使组织中各个体、各要素结合成一个有机整体的凝聚剂

行政组织是一个由若干个部门、层级和内外之间的沟通渠道构成的有机整体；协调是把行政组织各层次、各部门维系在一起的动脉。只有协调沟通渠道四通八达，畅通无阻，行政组织才能生机盎然，蓬勃发展。如果没有协调或协调不足，行政组织的各层次、各部门就会成为一盘散沙，整个行政组织就会处于瘫痪状态。而且政府的活动也由许许多多的具体的工作所构成，由于各个体的地位、利益和能力的不同，他们对整体目标的理解、所掌握的信息也不同，这就使得各个体的目标有可能偏离政府的

总体目标,甚至完全背道而驰。如何保证上下一心,不折不扣地实现政府的总目标呢?这就需要领导者加强领导,促进意见交流,统一思想认识,自觉地协调各个体的工作活动,以保证组织目标的实现。

(二) 协调是实现基层决策科学化的基础

行政决策是行政组织最重要的职能,社会主义现代化建设迫切需要实现基层领导决策科学化。科学化的领导决策必须以全面反映客观事物过程的信息资料为依据。掌握信息,了解情况,是正确判断和决策的前提。但是,如果没有协调沟通,就不可能有及时、准确、充分、足够的信息,也不可能发现问题、确定目标、提出正确的方案,进行科学决策。决策方案的下达,有关人员对决策方案的充分理解与支持,整个工作进程的有效控制,无不以畅通有效的协调沟通为前提。

(三) 协调是调动积极性、医治官僚主义、提高基层领导效能的良方

官僚主义是行政组织中最容易犯的一种腐朽的工作作风和领导作风,是行政组织肌体上一个危害很大的毒瘤。造成官僚主义的一个重要原因,就是行政组织内部的协调不力、沟通不畅,以致出现高高在上,滥用权力,脱离群众,好摆门面,好说空话,主观武断,公文旅行,互相扯皮,盲目指挥,不负责任等不良现象。建立良好的协调机制,能使社会问题通过正式的渠道及时反映到决策部门,使制定的措施切中时弊,颁布的政策有的放矢;能提高办事效率,克服文牍主义,避免公文旅行;特别是能调动广大干部群众的主动性、积极性和创造性,富有成效地开展工作。

(四) 协调是基层与外部环境之间建立联系的桥梁

基层政府必然要和上级政府、企业和群众发生各种各样的关系,它必须担负起实现人民利益,维护人民利益,发展人民利益的使命,担负自己应尽的社会责任。由于外部环境永远处于变化之中,基层领导者必须适应这种变化。这就要求基层领导者不断地与外界保持持久的沟通,不断进行协调。以便把握住成功的机会,避免失败的可能。

第二节 基层领导者进行协调的范围、原则和方法

一、基层协调的范围

从现实情况看,基层协调的范围大致可分为:

（一）基层党委和政府内部各职能部门之间的协调

基层党政机构各职能部门围绕经济建设这个中心，围绕着基层党委政府的总目标实施综合性或专业性管理。但由于各部门所管业务、职能目标等方面的差异，相互之间矛盾时有发生，因此，基层领导应在每一个管理周期之初，用具体的党委、政府工作计划，通过工作任务的分配和行政资源的调配及有效的指挥协调，实现各职能部门之间的默契配合。

（二）基层政府及其职能部门和上级政府有关职能部门派驻基层的分支机构之间的协调

为了保证中央和省政府的方针政策和法律法规在基层得到切实的贯彻执行，市（县）有关职能部门在基层设置了分支机构，如工商、地税、供销、教育、卫生、公安、法院、供电、国税、邮电等。这些分支机构实行“以块为主”或“以条为主”的双重领导体制，基层党委政府必须做好这些分支机构的协调工作。

（三）基层政府与在行政上不受自己管理的有关组织机关或单位的协调

由于历史、体制和其他方面原因，在本区域内设有许多不受基层党委政府自己管理的组织机关或单位，如县以上各级政府所直辖的企事业单位、归属其他市县区管辖的企业、驻军机关。这些组织不归基层管理，有的组织的级别也比基层高，容易出现“各吹各的号，各唱各的调”的鼎立格局，削弱基层党委政府的横向综合管理。因此，基层领导必须重视与这些机关单位的协调，争取它们对基层工作的支持与配合。

（四）与上级机关及其领导的协调

基层管理工作的顺利开展，离不开上级机关及其领导的支持，因此，基层领导除了坚持尊重法律所规定的命令并服从这层关系外，还要设法协调与上级机关及其领导的其他方面关系。如在实施工作计划之前应将计划呈报上级机关及其领导审核备考，取得他们的同意与支持；实施过程中应将有关情况及时如实上报，使上级机关及其领导明了基层工作的真实状况；工作计划实施后，还应将实施经过及结果作一简要或详细报告。基层领导如能认真做好这三件事，与上级机关及其领导的关系就会比较和谐。

（五）社会组织之间的党委政府居中协调

在基层辖区内有许多各具独特利益的社会组织，这些组织由于利益相关性、差异性而时常发生矛盾，如村与村之间的矛盾，村与企业之间的矛盾，居委会与企业之间的矛盾等。作为当地最权威的裁判员，基层党委政府机构必须居中协调，分辨是非，厘定权利，明确责任，晓之以利害，帮助双方发现利益共同点和一致性，寻求双方握手言和、重新合作的利益基础。

二、基层领导协调的原则

原则是观察和处理事物的基本依据和准则，是事物发展过程内在联系的反映。基层领导协调的主要原则包括：

（一）直接沟通

沟通是了解情况和传达协调信息的基本手段。领导者为了使各个部门和个人之间的工作保持协调一致，就必须保持不断进行横向的和纵向的沟通，通过部门与部门、人与人之间的直接接触，彼此交换意见、交流信息、沟通思想，使部门或人与人之间能够彼此了解，协同合作，求得协调的效果。

（二）及早协调

要保持系统内部或领导活动过程的协调，就不能等到不协调现象出现后再去调节，放“马后炮”，而是要在活动开始之前，在制定计划和实施措施时，就考虑到将来活动中可能出现的问题，并及早拿出预防和调节的措施。对于活动过程中出现的问题，应通过不断的沟通，提前发现苗头，及早采取措施进行协调，不要等酿成严重问题后，再去“临时抱佛脚”，以免造成被动。需要注意的是，协调是一个动态过程，协调工作也是一个连续的工作，不能期望协调一次而一劳永逸。因而，在注意协调的及早性的同时，还要注意协调的连续性。

（三）公平合理

公平是减少矛盾和解决矛盾的重要条件，合理是各种要素配置达到科学化、最优化的基本要求。因而，领导协调过程应按照科学的标准进行，排除个人好恶等主观因素的干扰。

（四）目标导向

领导协调过程，是使整个领导活动过程按照既定目标要求协调发展的过程。因而，任何协调措施的出台和协调行为的实施，都不能脱离既定的目标，只有在方向一致的前提下，协调才可能成为现实，否则就无协调可言。

（五）整体优化

通过协调，使系统的运行达到整体优化状态，这是领导协调的直接目的。这就需要对各执行部门或执行组织的条件素质、执行能力进行科学的分析，对各种影响要素的质量、数量及结合效应进行科学的分析，进而通过个体优化的组合，形成整体优化，发挥出系统的整体功能。如果单个组织或个人的优化不能组合成整体或系统的协调、

优化,就不能发挥系统的功能,取得理想的整体效益。

三、基层领导协调的方法和途径

正确的协调方法的应用和途径选择,对领导协调的效果有着重要的影响。基层领导协调的基本方法和途径主要有以下几种:

(一) 目标计划协调法

即通过目标、计划的下达,统一人们的思想,调节人们的行动,规定约束条件,求得整个领导活动的协调。目标规定着人们的行为方向、计划规定了对人们行为的要求,严格按照目标规定方向执行计划的要求,便可以使整个领导活动保持一种有序的协调状态。但是,目标和计划必须明确、具体、可行,同时,要通过各种措施将之传达到参与活动的全体成员,使之在统一认识的基础上自觉地采取统一的行为。这样,才能有效地达到协调的目的。

(二) 行政协调法

即通过行政组织系统,利用行政方法直接干预和协调领导活动的各个环节和方面,使整个领导活动保持有秩序。这类方法见效快、作用大,具有明显的强制性特点。行政协调是以权力为保障的,因而,运用这一方法时,必须强调权威的作用。同时,还应注意结合运用其他方法,防止和避免单纯运用行政协调带来的弊端。

(三) 经济协调法

即通过经济利益得失的诱导改变组织或个人的行为方向,使之有序地向实现目标的方向发展。其作用机制是利益诱导。在协调过程中,经济协调方法一般不单独使用,往往是配合行政、法纪等配套进行。

(四) 法纪协调法

即通过法律、法规或规章制度的制定和执行,来约束和规范组织或个人的行为,以保证社会活动和组织内部活动的一致性。法律法规是国家用以协调整个社会生活的,一般组织或领导系统均须在它的规范和约束下行动;但同时,不同的组织系统又需要根据自己的性质、特点、工作任务来制定相应的规章制度作为纪律约束,规范组织成员的行为。规章制度的制定要明确具体、规章制度的执行要严格、规章制度的建立、健全是领导协调职能的硬化。它既是协调活动的手段和表现形式,也是进行协调所依据的标准或准则。

(五) 信息协调法

即通过信息的输入和输出调整组织活动过程或个人行为,使之趋向一致,科学合

理。其作用机制在于通过各种信息的沟通,使组织或个人意识到自己的行为偏差,进而自觉采取措施予以消除,达到一致。信息协调的具体方式是多样的,如信息资料的交换、宣传报道、会议传达、公告宣布等方式。一个组织,可以通过信息的输出传达自己的协作要求,也可以通过信息的输入,了解外部的协作要求及自身行为与外部环境的协调状况。

(六) 借力协调

即领导者在自己不便于出面协调或无力协调的情况下,借助外部力量求得一致。一是借助于上级之力协调。有时候,组织内部出现了不协调状况,本组织的领导者无力协调一致或不便出面进行协调,就可以请求上级领导出面调适。二是借助于社会职能组织协调。当一些问题超出组织范围,或即使未超出范围,而领导者不便出面或出面协调不力时,也可转而求助于社会职能部门和专门组织进行协调。如聘请法律顾问、委托代理等,便是借助职能部门进行协调的两种常见方式;三是借助于智囊参谋机构进行协调。有时,领导者对自己的协调信心不足,便可借助于专门的智囊参谋机构,来帮助自己解决协调过程中的有关问题。借力协调的形式很多,有的可以经常使用(如聘请法律顾问),有的却不能经常使用(如借用上级之力),特别是如果经常借助上级部门或社会职能部门为本单位充当协调角色,易于造成组织成员的不信任状况和对外力的依赖,使基层领导者丧失应有的权威。

(七) 矛盾中和法

人际关系中的矛盾有时容易区分谁是谁非,但也经常有这样的情况,分不清谁是谁非和矛盾的主要责任者。“公说公有理,婆说婆有理”,各自据理力争,各自也都有是非;还有一种情况,由于各种原因,事实已经无法调查清楚,存在的问题很难一时解决,引起人际关系紧张甚至冲突。在这种情况下,领导者只好采用矛盾中和的协调方法去处理。“求大同,存小异”,“宜粗不宜细”,抓住原则问题,其他不加过问。这样,就可以使“大事化小,小事化了”,达到人际关系的基本协调。

矛盾中和法并不意味着丧失原则。它是人际关系协调的一种重要方法,在我国古代就有“中庸之道”的理论。实际上,“中庸之道”是处理人际关系的一种高超艺术。有些事情,过于认真、细究,反倒不能处理好。基层领导者对于那种无原则的纠纷,就更需要用这种方法去加以解决。

科学地实施协调行为,使之具有艺术性,关键在于把握好三个因素:一是把握协调的时间因素。领导协调是贯穿领导活动始终的行为,它在时间上一般不是确定的。有些问题协调时间可以预测,大多数则是无法预测的,所以领导者无法对领导协调的时间作统一的计划性的安排,这就增加了协调工作的难度,那么,领导者就有必要研究,如何掌握协调行为在时间上的“度”;二是把握好协调中人的因素。人是领导协调的关键因素,无论哪一种类型的领导协调,都离不开人的活动。领导者要做好协调

工作,就必须研究人,把握好人这个关键因素。应该对人的思想状况、知识水平、工作能力、社会经历等主要方面有比较深刻的了解,针对具体情况,采取相应的协调方式和方法,做到既能使其行为同协调的要求相一致,又能够充分发挥个体的效能。对于群体,则要根据工作性质和任务的内容,科学地分析不同成员的特点、专长、能力、气质等,使群体的组合适应于任务的要求,达到目标方向的协调一致,整体优化;三是把握协调的语言因素。语言是传达协调信号的媒介体。在领导活动中,任何协调方式在语言方面都有明确的要求,如语言要讲究准确性、完整性、通俗性、感染性等。领导者应充分掌握使用语言艺术,区别不同情况,分析协调对象的特点,因人而异,因事而异地表述协调要求,以消除协调对象的抵触情绪,使之愉快地服从协调要求。

第三节 基层领导者进行沟通的原则与方法

实现协调目标,主要渠道就是沟通。沟通是协调的前提,协调是沟通的结果。基层领导者要实现良好的协调目标,就必须重视和善于进行沟通。

一、沟通的含义和类型

沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程。从某种意义上说,整个管理工作都与沟通有关。组织者与被组织者的信息传递;领导者与下属的感情联络;控制者与控制对象的纠偏工作,无不与沟通相联系。一般说来,领导沟通是指在行政组织中,单位与单位之间、个人与单位之间及个人与个人之间通过信息传递,获得相互了解、团结一致、密切合作的过程。简单地说,行政组织沟通,就是推行行政工作所需的信息传递和了解的过程。没有行政信息,就没有行政组织沟通,行政信息是行政组织沟通的生命。

在任何一个组织里都会有三种沟通方向;向下(对下级)、向上(对上级)和横向(对同级),领导者不仅向这三个方向发出沟通信号,而且也从下级、上级和同级那里接收到信号。

(一) 下行沟通

一个典型的组织机构图会显示沟通沿着预先确定的职权链从上级流向下级。下行沟通意在向部属提出指示和指导,以帮助他们达到组织目标。这种沟通也用来传达组织内部管理所需的规章制度、工作程序和日常信息。下行沟通的性质主要是权威性的,它包括正式的书面文件、日常工作情况介绍、工作布置会议和上下级之间单向的面对面交谈等。一般说来,向下沟通是快速的,然而,如果我们把沟通的有效性解释为从

甲方向乙方准确无误地传递的话,向下沟通最有可能发生理解错误。首先,向下沟通相对较快的速度通常是牺牲了充分的反馈机会后取得的。结果是,沟通者可能不知道沟通的原意是否被理解到随后会有适当行动的程度。在这里,一旦出现意思含糊的向下沟通时,信息的接收者无法回到信息源那里要求予以澄清。其结果,将是接收者向错误的目标进行。所以,一味采用向下沟通这种沟通手段,对一个领导者来说将是危险的。下行沟通要达到预期目标和效果,基层领导者必须充分了解下属的各种情况,并尽可能及时进行信息传递,还要让下属充分发表意见,促进其参与感,提高下属的积极性。

(二) 上行沟通

上行沟通是下级按照组织隶属关系,自下而上地向上级进行信息沟通的渠道。包括两种形式:一是上级向下级征求意见,进行调查、召开座谈会、汇报会、设置意见箱和建立信访接待制度等;二是下级主动向上级反映情况,提出意见或建议。信息的向上流动往往会使沟通变得更为有效,反馈对领导者不断重新评估和调整对下属的指导提供了能动的补充。基层领导者除非对下属的表现和反应有准确的了解,否则,就无法进行充分有效的监督。反馈上下往返的双向沟通不仅会导致更为有效地完成任务,而且会使下属更容易接受领导,动力更大。基层领导者必须重视上行沟通,对下级的各种意见如果不屑一顾,就会严重挫伤下属和群众的积极性,甚至丢掉很多有价值的好主意、好办法。

向上沟通和向下沟通存在着显著差别,领导者在上级面前不如像在部属面前那样愿意表露自己,但他们从上级那里得到的反馈比从部属那里得到的多,这些倾向如能倒过来,也许会带来更为有效的沟通。

(三) 平行沟通

平行或横向沟通是指,存在于一定组织机构中且具有相对等同的职权地位的人之间的沟通。在组织中,横向沟通比纵向沟通更为经常,正常情况下也不像向上沟通那样与奖惩发生联系。而且,由于同级的人一般来说具有更为共同的参照系,横向沟通在正常情况下不像向上或向下流动那样容易被曲解。

信息的横向沟通还有另外一种形式,这种形式被称为“小道”。在小道传播中,沟通信号越过组织线路,沿着业已存在的非正式的沟通网络和小团体流动。小道通常比正式的流动更迅速、更灵活,因为它无须沿着明显的组织格局或顺序流动。小道的利用很大程度上取决于正式明确的沟通网络的相对有效性。如果通过正式渠道很容易获得信息,人们就不太会依赖非正式的来源;在另一方面,如果正式渠道不畅通,人们就会转向小道,把它作为组织内部主要的信息来源。虽然小道没有规定的格式,但它更倾向于沿水平线路而不是垂直线路流动。因此,领导者必须意识到小道的存在及利弊,并加强正式的沟通渠道,提高其有效性。

二、基层领导进行沟通的基本原则

（一）及时原则

沟通双方应在尽可能短的时间内进行沟通，使信息充分发挥效用。为此，必须做到：及时传递，这是及时沟通中最重要的一环，沟通主体在传递过程中，要努力减少不必要的信息滞留时间，选择最简捷的沟通渠道，减少不必要的沟通环节，尽快把信息传递给接收者；及时反馈，是指接收者在收到信息后，及时将自己的意志及行为结果反馈给传递者；及时利用，是指接收者及时利用收到的信息及传递者及时利用接收者的反馈信息，修正、完善决策方案，有效地实现行政目标。

贯彻及时原则，一要正确区分信息的性质，有计划、有步骤地处理各种信息。根据信息的重要性和紧迫性程度，可将信息分为三大类：既重要又紧迫的A类；重要但不紧迫或紧迫但不很重要的B类；既不很重要又不紧迫的C类。A类信息应及时传递，B类信息可在A类信息传递完后再处理。传递完了A、B两类信息，就完成了80%的传递任务，如有时间再来传递C类信息。二要有决断力，对收到的信息及时进行客观、准确、全面的分析，并采取相应的行动。三要减少不必要的沟通环节。每一个接收、处理、传递信息的单位都可称为沟通环节。行政信息沟通要在可能的限度内尽量减少沟通环节，以保证及时沟通。

（二）真实原则

真实原则要求所传递的信息准确可靠。为此，必须保证信息本身的真实性和信息在沟通过程中的真实性。保证信息本身的真实性，就是要对接收到的各种信息作客观分析，分辨真伪；保证信息在沟通过程中的真实性，就是在信息的传递和接收过程中，尽量减少信息的遗漏和曲解。保证信息本身的真实性和保证信息在沟通过程中的真实性是互为前提的。一方面，保证信息本身的真实性，是保证信息在沟通过程中的真实性的基础，不保证信息本身的真实性，就不可能保证信息在沟通过程中的真实性；另一方面，保证信息在沟通过程中的真实性，是保证信息本身的真实性的内在要求和重要手段，不保证信息在沟通过程中的真实性，就不可能保证信息本身的真实性。

贯彻真实原则，一要了解信息的真实度。所谓真实度，是指沟通的信息与客观事物本质的一致程度。沟通的信息与客观事物的本质越相一致，其真实度越高；相反则越低。二要重视分析比较。对各种信息进行分析对比，辨别真伪。三要注意相关信息。

（三）适量原则

适量原则要求信息接收者获得满足需要的有用信息。为此，必须防止和克服两种现象的发生：一是信息量不足。如果没有足够的信息，就不能全面、准确地把握客观

事物,充分发挥沟通的功能;二是信息量过剩。信息并非多多益善,如果信息过量,就会堵塞沟通渠道,容易贻误信息传递的时机,使一些重要的信息在传递过程中遗漏,严重削弱信息的及时性与真实性。信息不足和信息过量这两种情况,在我国领导管理中都有不同程度的存在。如哪些信息需要上传下达,哪些信息不需要上传下达,都没有明确的界限,结果是上级容易事无巨细地要求下级汇报工作,反映情况;下级也容易事无巨细地向上级请示、报告工作,造成报表成堆,文件成山,会议成海。

贯彻适量原则,一要广开信息源,建立立式沟通系统和网式沟通系统,保证信息上下左右四通八达,防止中间梗塞,以避免信息不足;二要限定信息传送范围。筛选、精简信息,只将重要的信息传递给上级机关,只准特殊的有关指示、计划和政策的信息越级向上传送;只向下级机关及其工作人员传递对他们完成任务有用的信息;三要加强信息管理。妥善安排和处理各种信息,把它们连成一个相互关联的有机整体,根据不同层次、不同需要提供专门的服务。

(四) 弹性原则

弹性原则要求沟通系统必须留有必要的余地,以及时适应客观事物各种可能的变化。行政组织沟通系统的弹性,可分为局部弹性和整体弹性两类。局部弹性要求每一沟通系统必须在一系列沟通环节上保持可调节性,特别是在重要的关键环节上,要保留足够的余地;整体弹性则要求整个沟通系统具有可塑性和较强的适应能力。

贯彻弹性原则:一要重视利用非正式沟通渠道。非正式沟通渠道是正式沟通渠道的必要补充,它可以在一定程度上弥补正式沟通渠道信息传递缓慢、层次过滤多的不足,有利于形成行政组织内的和谐气氛,增强行政组织的内聚力,使信息沟通系统更富有弹性;二要注意重要沟通环节的弹性。每一沟通环节的可靠性直接影响整个沟通系统的可靠性,为了保证整个沟通系统的可靠性,必须使各沟通环节具有一定的弹性,特别要使重要的沟通环节保持一定的弹性。

行政组织沟通的上述基本原则,是一个有机整体,它们相互联系,相互促进,不可分割。优化行政组织沟通时,要结合上述基本原则的不同特性进行全面贯彻。

三、基层领导者沟通的方法与技巧

基层领导者除了在宏观上要遵循一系列沟通的基本原则外,还必须在微观上注意利用科学的方法和技巧,提高沟通的有效性。

(一) 进行良好沟通的方法和技巧

对于在每一具体沟通过程中的方法和技巧,美国管理协会曾提出了一套“良好沟通的十项建议”,对基层领导者也很有借鉴意义。其内容是:

(1) 沟通前应澄清观念。良好的沟通,在沟通之前,必须考虑沟通的目的、受讯

者和被影响者的态度。凡能对这些问题和观念作系统的分析,则将更能实现有效的沟通。

(2) 确定每次沟通的真正目标。沟通之前必须先确定什么是主要的、真正的目标,每次沟通的目标不宜太多,信息越集中,获得成功的机会越大。

(3) 注意沟通时所处的环境。沟通总是在一定的环境中进行,各种环境因素都可能影响沟通的效果,沟通主体应注意沟通时的整个环境,不断适应环境的变化。

(4) 策划沟通时,尽可能与别人商量。因为这样做,既可以使信息更具有准确性和客观性,又可以获得别人的理解和支持。

(5) 注意沟通时的语调。因为沟通时的语调、表情等因素对对方有很大的影响,特别是说话的含意和情感,对听话者的反应往往起决定作用。

(6) 善于把握沟通机会。体察和考虑对方的利益和需要,用对方的观点来观察事物,及时传递对对方有益或有价值的信息。

(7) 追踪沟通的效果。在沟通过程中及沟通之后,要及时了解沟通是否达到了目的和预期效果,以便及时采取相应的补救措施。

(8) 统筹兼顾当前与未来。即沟通时不仅要着眼于现在,还要着眼于未来,把当前的形势需要与长远目标有机地结合起来。

(9) 言行一致。对于领导者来说,最有说服力的沟通方式,不在于其说得怎样,而在于其干得怎样。只有言行一致,以实际行动支持沟通才能获得良好的沟通效果。

(10) 注意他人说话的反应及态度。在沟通时,倾听是最重要却也是最容易忽视的一种技巧。倾听不仅要注意对方所表达的明确意义,还要注意对方说话的言外之意,弦外之音。

(二) 沟通过程中应当注意的几个问题

上述方法和技巧,都是有效沟通所必须采用的。根据当前基层工作的实际情况,基层领导者运用上述方法和技巧,应特别注意如下几个问题:

(1) 增强下级对上级的信任。下级对上级是否信任,信任的程度如何,直接影响到沟通效果。一般说来,下级对上级越信任,就越相信重视上级传递下来的信息,越愿意把自己的真心话告诉上级。相反,如果下级对上级不信任,就很难接收上级传递下来的信息,更不愿向上级倾吐肺腑之言。因此,下级对上级的信任,是有效沟通的基础。为增加下级对上级的信任,作为上级,一要言行一致,做到言必信,行必果,取信于民;二要相信下级,遇事不要胡乱猜疑,更不要凭自己的主观臆想来推测下级如何如何;三要正确地看待下级对自己的“忠言”和“直言”,容纳下级对自己的各种批评和不同意见,千万不要把这些话作为下级不信任自己的信息加以“反馈”。

(2) 善于主动沟通。实践表明,凡是善于主动沟通的基层领导者,都容易被对方理解和信任,容易消除彼此之间的“心理防线”,容易促进有效沟通。相反,如果缺乏主动沟通的精神,领导者之间及领导者与一般工作人员之间彼此“各揣心事”,最