

新时期党务管理协调的原则和方法

何 祥 林

邓小平同志在《目前的形势和任务》的讲话中指出：“个人必须服从组织，少数必须服从多数，下级必须服从上级。必须严格执行这几条。否则，形成不了一个战斗的集体，也就没有资格当先锋队。这里我要说，这几条里面，最重要的就是全党服从中央。……只有全党严格服从中央，党才能够领导全体党员和全国人民为实现现代化的伟大任务而战斗”。这一精辟论述，既重申了我党长期坚持的民主集中制的原则，又指出了协调各方利益问题的重要方法。实际上，小平同志强调的是在两种利益相互矛盾的情况下谁服从谁的问题，这个原则是不能违背的。作为各级党务管理者首先要遵循这一总原则。

当然，强调上述原则，不等于说不要注意个人利益、集体利益、暂时利益和局部利益。在这个问题上，要有辩证的观点和方法，在社会主义初级阶段，个人利益与集体利益、局部利益与全局利益、暂时利益与长远利益，它们之间既是矛盾的，又是统一的。要强调它们的统一性。党务管理的协调工作就是要按照统筹兼顾的原则来调节各种利益的相互关系，达到最佳效能。

基于上述认识，本文除探讨党务管理协调工作的一般原则外，也兼及协调工作的一些方法性问题与注意事项。

一

1. 调查研究的原则

调查研究是各级党委的一项重要任务，也是做好党务管理工作的基础。在社会主义现代化建设事业蓬勃发展的新形势下，党务管理的调查研究不仅更加重要和迫切，而且带有许多新的特点。正如邓小平同志在《党和国家领导制度的改革》的讲话中所指出：“社会主义现代化建设的极其艰巨复杂的任务摆在我们的面前。很多旧问题需要继续解决，新问题更是层出不穷。党只有紧紧地依靠群众，密切地联系群众，随时听取群众的呼声，了解群众的情绪，代表群众的利益，才能形成强大的力量，顺利地完成任务”。小平同志这段话告诫全体党务工作者，要解决新时期诸多新旧矛盾，协调各方的关系，必须要从群众中来，到群众中去，也就是调查研究。

党务管理的协调，主要是正确处理管理活动中各个方面之间的关系，或者说是正确处理各个方面之间的矛盾。协调矛盾的前提和基础是调查研究，摸清情况，研究和判断矛盾的性质、矛盾各方的要求、矛盾对全局的影响。然后提出协调意见，作出协调决定，进行协调工作。实践证明，不作深入的调查研究，随意作出决定，对党务管理的破坏极大。情况不明而

去进行协调工作，必须分清矛盾各方的是非，必然无法做出正确的协调决定，必然使被协调者不服，其后果将是越协调矛盾越大越不协调，或者是下属表面服从而实际上不执行协调意见，达不到协调目的。因此，党务管理者在协调过程中，除应注重调查研究外，还要有一套沟通上下，融通左右的基本素质，并要有一套基本的工作规范和程序。在协调每一件事上尽可能全面周详，符合原则，以理服人，防止偏听偏信。

2. 系统整体的原则

所谓系统整体的原则，就是要求党务管理者用系统的观念考察和处理问题，正确处理整体和局部的关系，把协调工作的各个方面有机地结合起来，从整体上提高党务管理工作的效率。

党务管理的基本要求是，整体的需要高于局部的需要，局部的要求服从整体的目标。这是协调工作的基本原则。协调工作中有些问题就事论事，协调一致为止。但是，有些问题仅仅就事论事还不能解决问题，还必须讲大局、讲风格、讲群众观点。有的问题争执不下，根本原因不是找不出协调办法，而是不从整体出发，不考虑群众利益，而在局部利益下兜圈子，纠缠不休，固执己见。协调这样的问题，就要强调小道理服从大道理，局部服从整体的原则。

在实际工作中，整体应当尽量从局部的实际出发，照顾到局部的合理要求和利益，保护局部的积极性，支持局部在服从整体目标的前提下充分发展；局部应当根据整体目标的要求去安排自己的工作，不能背离整体目标。这就是局部服从整体的原则。整体的需要往往带有战略性、长远性、根本性，而处于局部地位的人们往往囿于种种限制而注意战术问题或眼前、局部利益。当整体与局部利益矛盾时，必须牺牲局部利益，服从整体利益。不这样做，整体的发展就会受到局部的干扰。整体得不到应有的发展，局部的发展就不能持久，且难以得到良好的经济效益和社会效益。为此，党务管理者在协调工作时，必须真正地把握管理活动的整体，把握各个局部在整体中的地位和作用，把握被协调局部的实际情况和实际需要。这样，才能正确处理局部与整体的关系，达到协调一致的目的。

3. 以身作则的原则

党务管理协调工作，是摆在各级党委负责人面前的一项重要工作，不仅要指导其下属如何开展协调工作，更重要的是自己要以身作则，带头抓好事关大局的协调工作。要善于运用强制权、奖励权和个人影响权。对于少数影响实现目标的“害群之马”，应该敢于给予必要的帮助、批评，倘若无效，就果断采取惩罚制裁措施；对于那些积极工作，实绩显著的先进个人和先进集体，应该及时宣传他们的先进事迹，并给予必要的物质奖励和精神鼓励；对于在实现目标过程中，出现的人际矛盾和各种纠葛、内耗，各级党委主要负责同志应在调查研究的基础上，挺身而出及时作出公正的决断。决不可躲避矛盾，不闻不问；或者充当和事佬，一味消极地调和矛盾。这样做，不但无助于实现目标，相反，势必给工作和事业造成不必要的损失，最终推迟或阻碍目标的实现。

4. 分层负责的原则

分层负责的原则主要是指在党务管理协调中建立合理的层次系列，并正确处理层次之间的相互关系。党务管理协调划分为层次的原因，主要在于各个层次具有不同的功能。只有使党务管理协调的多种内容处于相应层次之中，才能使企业、事业、党政机关有规律地运转，并取得最佳的协调效率。

怎样正确处理层次之间的协调关系呢？一般地说，上一级党委只对下一级党组织行使一

定的权力，而不能包办代替和越级处理问题。事实上，上级党委领导精力也有限，不可能把每一件事都处理得很好。同时，上级党委领导越俎代庖，往往会造成下级党组织的被动，限制下级党组织积极性的发挥。再如党的中央组织、地方组织和基层组织，由于层次不同，其管理协调的任务也不尽相同。尽管协调的任务有所差别，但必须明确一点，下级党组织必须对上级党组织负责。根据分层负责的原则，下级党委部门也不应该将自己职权范围内的问题无原则地上交，而应该根据统一的行动规范，发挥自己的主动性和创造性。

应该指出的是，目前有一种倾向，叫做“协调工作升级”。本来是部门之间可以协调的问题，或者党委综合办事机构可以协调的问题，也层层上交。甚至出现有名有利的问题抢着协调，无名无利的问题甩手不沾。这种做法只能是更大的误事，因为它实际上向着解决问题更加集中化的方向发展，甚至出现矛盾尖锐化的现象，不利于发挥层次的功能，更不利于调动各类人员的积极性。因此，强调党务管理协调工作分层负责的原则是完全必要的，也是不可忽视的。

5. 政策、法规的原则

在党务管理的协调过程中，凡需要协调的事项，要坚持以事实为根据，一切从实际出发，按照党的路线、方针、政策和国家有关法规进行处理，这是党务管理协调工作的又一条重要原则。

协调每个事项，处理每个矛盾，都要有一定的依据，并要控制在一定的幅度内。所谓依据和幅度，就是实际情况和党的有关方针、政策，国家有关法规，上级有关规定与本单位的制度的范围。党务管理的目标是根据这些精神与本单位的具体情况制定出来的。党务管理者在协调工作时，要坚持原则，必须认真地、准确地执行政策、法规、制度，对任何被协调的方面均不能例外。如果离开了实际情况，离开了党和国家的方针、政策，离开了有关的规章制度，协调工作也就没有了尺度，处理问题也势必会出现偏差，达不到协调的目的。

6. 思想教育的原则

党务管理的协调工作，始终贯穿着人们关于客观世界与主观世界认识的统一。由此，去实现行动的协调。只有思想统一了，行动才能统一。因此，党务管理协调工作的核心问题是思想工作。一般说来，过去那种“绝对灌输”、“你打我通”和压制的方法，在改革、开放的今天注定是要碰壁的。所以，任何忽视思想教育原则的想法和做法都是有害而无益的。

思想教育工作的任务即在于引导人们正确认识客观世界的运动及其发展规律，进而以正确的行动去改造世界。党务管理协调工作中的思想工作就是要教育人们正确认识全局面临的内部条件和客观环境，认清长远利益、根本利益、全局利益之所在，认清全局的目标和自己应当发挥的作用，以采取与全局目标一致，为实现全局目标所需要的自觉行动。同时，要提倡积极的思想斗争。认真开展批评与自我批评，用正确的思想克服错误的思想，分清是非，统一认识，增强团结。

协调中的思想工作，就是要协调人们的价值观念，即支配人们行为的是非、好坏、美丑、善恶的标准。党务管理活动中制定决策方案的价值准则可以认为是领导者的社会价值观念在决策中的体现和具体化。它们属于不同领域，但有内在联系。各级党务管理者欲使人们自觉地接受决策方案中的价值准则，就必须通过思想工作提高人们的价值观，即判断是非、好坏、美丑、善恶的能力。党务管理活动中的不协调现象解决了，行动也就一致了。

必须承认，通过思想教育来进行协调的力量是有限的。人们价值观念的转变和思想觉悟的提高需要一个过程，需要时间，受多种因素制约，甚至还可能会有反复和曲折。因此，为了达到协调的目的，思想工作要和行政手段、经济手段等有机地结合起来。通过这些手段，强化思想教育的作用，促进协调的实现。总之，协调的目的必须达到，原则必须坚持，而具体的途径和方法则必须从实际出发，灵活运用。

7. 统一领导的原则

统一领导是党务管理的重要原则，这个原则的具体内容是，党务管理协调在一定时期内必须有统一的目的，而实现这一目的全部活动，只能有一个领导意志和一致的行动规范。

党务管理协调本来就是为了统一思想、统一步调，尤其是协助或直接担负协调工作时，更应强调统一领导的原则。也就是说，党务管理者应在统一的领导下，根据授权范围和实际情况的需要，协助党委负责人做好协调工作。

8. 沟通的原则

沟通的原则，也是党务管理协调中不可忽视的一个原则。沟通是组织通过个人之间的信息传递和交流，是情感、思想、态度、观点的交融。通过彼此间的沟通，可以达到交流思想、统一认识、明确目标、统一步调的目的。在党务管理的协调中，要想达到协调的目的，沟通的一方必须体察和度量对方的问题和困难，站在对方的立场上来思考和处理问题。要彼此互相尊重，以诚待人，以情感人，采用商量、征询的方法，达到求同存异的目的。任何简单、粗暴、刻板、陈腐、单一的办法都是有害的，都是需要我们在实际协调工作中认真注意和克服的。

9. 服务原则

党务管理的协调工作必须遵守服务原则，就是因为协调工作也是一种服务。所不同的是，协调工作的服务对象是不固定的，这种服务更具有广泛性，它比那种定点式的服务要复杂和困难得多。所以，在党务管理活动中，我们提出协调工作的服务原则更具有现实性。那种认为协调工作可以独立于服务工作之外的观点，是党务管理者不赞成的。只有牢固树立服务的思想，才能为更好地做好协调工作创造条件。

10. 协调一致的原则

这一原则要求各级党委机关之间和人员之间，上下沟通，左右联系，工作协调，步调一致，以便顺利完成共同任务。这是因为，各级党委在监督、保证的过程中，上下之间是领导和服从的关系，左右之间是分工与合作的关系。所谓协调一致，目的就在于正确协调这两种关系。因此，各级党委机关、单位和人员之间，必须建立科学的沟通渠道和活动方式，以保证上下左右灵敏、准确、及时地交流信息。

以上只是党务管理协调的基本原则而不是全部原则。需要强调指出的是，在实际协调工作中，必须对这些协调原则灵活运用。正确运用上述协调原则，必须坚持从实际出发。在协调过程中，还可能会碰到这样的情况：单位与单位之间、人员与人员之间的不协调，并非原则性分歧，而是一些枝节的、无关大局的分歧。对此，不需要、也难以分清谁是谁非，与其分清是非还不如不分清是非。那就要讲清问题的性质，要求相关各方互相克制，甚至有时要和稀泥，来一点“糊涂”。但在和稀泥的同时，必须要求相关各方都要向前看，即朝着管理目标共同地、协调地前进。

党务管理协调不仅包括着丰富多彩的内容，同时协调的具体方法也是多种多样的。其协调的方式，首先是沟通。所谓沟通，就是党委机关人员对机关的任务与问题获得共同的了解，使思想、认识一致，并使方法和程序一致。沟通的主要目的，是要使党委机关中的成员对他们所从事的共同事业有心心相印的了解，建立工作上和职权上的相互信赖的关系。沟通信息的方式，诸如打电话联系、送文件征求意见、上门商谈、请来协商、召开会议等等。目前国内外的管理都很重视沟通，党务管理也不例外。要达到协调一致，意见沟通乃是必不可少的一环。沟通是协调的前提，协调是沟通的结果。沟通在于求得思想上的共同了解，协调在于谋求行动上的一致。沟通可以使各方了解情况，掌握信息，知道彼此的意见，从而知己知彼，为共同采取措施作好各项准备。

沟通分正式沟通与非正式沟通两种，本文对此不展开论述。仅就通常的协调方法进行如下介绍：

1. 领导的方式。各级党委除将统一的计划形成文件，使各机关、各部门都有必须遵循的准绳、依据和指针外，还要采取疏导教育和强制命令。旨在调动各方面的积极性，为完成党的奋斗目标而努力。在采取强制命令方式的时候，要注意命令一致，指挥统一，以免造成混乱。

2. 督办的方式。通过各级党委的指挥系统，规定各部门的职责范围，使之分工明确，做到不扯皮、不推诿，各司其职，各负其责。不仅如此，还要定期检查工作的执行情况，不管是组织还是个人在执行任务的过程中往往会产生摩擦，或者发生一些需要协调的事项，督办有利于及时发现和解决这一类问题。

3. 互通信息的方式。通过信息资料，包括会议纪要、公告、宣传报道等形式，让各类人员了解组织的目标，完成任务的方法，以及一系列有关的政策、方针和规章制度，使各类人员心中有数，以便在行动中保持一致。

一般来说，党务管理的各种协调，都是双向协调，不是单向协调。所谓单向协调，就是协调者向被协调者发出信息，被协调者接到信息后不再向协调者发出信息，这种协调很难达到协调的目的。所谓双向协调，就是协调者向被协调者输送信息，被协调者收到信息后再反过来给协调者输送信息。人与人之间的协调，往往需要双向协调的多次循环才能实现。在双方协调过程中，协调双方既是协调者又是被协调者。

4. 会议的方式。为什么要采取开会的形式进行协调呢？这是因为整个党委系统的目标是统一的，召开协调会议有助于加强各机关之间的合作，促使它们步调一致地完成各自担负的任务。召开会议的方式既适用于协调其他单位的工作，又适用于协调本单位内部各环节之间的活动。当然，会议协调也不是千篇一律的，有的会议规模较大，有的则较小，有的需要会前先与有关方面达成协议后再开会协调，有的则需要几上几下经多方征求意见后再召开会议协调敲定。随着党政分开，职能转变，召开会议的协调方法将得到日益广泛的应用。

5. 疏导教育的方法。疏导教育是党务管理协调不可忽视的一个手段。具体地说有以下几种：一是互通情报。这是思想协调的重要方法。党的日常工作中由于情报不通、问题不明而造成不协调的状况屡见不鲜。因此，作为党务管理者，必须注意和上下、左右沟通思想，交流信息，就可以把不协调的因素消灭在萌芽状态中。二是下“毛毛雨”。“毛毛雨”有“润物细

无声”之效。一个人的思想有个逐步的转变过程，下“毛毛雨”能够促进这个过程的顺利发展。倾盆大雨往往使人难以接受，对转变思想无益。同时，在协调工作中，捕捉有利时机是至关重要的。常言道，机不可失，时不再来。时机掌握得好，协调工作大都可以一帆风顺。有时错过了协商时机，收效就会大大降低，甚至可能影响工作的开展。三是党性教育。党性教育是思想协调的根本保证。吃苦在前，享受在后；冲锋在前，退却在后。对共产党员的这些要求，不仅适用战争年代，也适用改革、开放的今天。在调整任务和职权的关键时候，没有党性作保障，就会扯皮不休。我们是中国共产党领导的社会主义国家，各个部门和单位之间的协调工作都要强调党性。

6. 通过专门的智囊机构或综合办公室进行决策分析，提出协调的建议和方案，帮助党委领导达到协调一致，提高整体效益。

我们党在长期的革命和建设实践中创造了许多协调各种关系与矛盾，统一认识、统一意志、统一步伐、统一行动且行之有效的好方法。例如，批评与自我批评的方法，民主生活会的方法，民主集中制的方法，等等。这是我们党的优良传统和优势。战争年代，我们党发扬这些优势协调了许多难以协调的事。新的历史时期，党政职能逐渐分开，党要管党将是全党的中心任务，我们应当继续发扬这些优势与传统，更好地协调新矛盾，解决新问题。

党务管理协调工作是重要的，但要做好又是不容易的。各级党务管理工作应当成为协调和处理各种矛盾和关系的行家。为此，党务管理工作人员应当“宰相肚里能撑船”，“心底无私天地宽”。只有这样，才能不怕人们议论，不怕卷进矛盾中去，理直气壮地、耐心细致地、扎实有效地做好协调工作。

总而言之，党务管理的协调，只有以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革、开放，坚持党的“一切从实际出发，理论联系实际，实事求是”的思想路线，才能使党务管理有序地朝着一定的方向、目标前进。正是基于此，各级党务管理者在各种各样的协调工作中，要善于发现规律。特别是各项事务协调工作，要在重复出现的协调工作内容中发现机构设置和工作规范、条例等方面的缺陷，探索解决这类问题的通用方法，从而使我们的党务管理工作上升到新的水平，能够迅速而妥善地解决同类问题，推动党务管理协调工作顺利开展。

（本文责任编辑 杨辛）