

秘书资格考试秘书案例：协调领导之间的矛盾秘书资格考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/596/2021\\_2022\\_\\_E7\\_A7\\_98\\_E4\\_B9\\_A6\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c39\\_596351.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/596/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E8_B5_84_E6_c39_596351.htm) 全公司上下都知道，孟副总对对许总一直心存不满，总是有意无意地和许总作对，但许总一直敬重他是公司元老，而且因为孟飞工作做得不错，对他还是很敬重。但是，今天，孟副总与许总之间的冲突，终于摆到了台面上。一大早，孟副总手里拿着早上刚分发给各副总的下半年托管酒店的划分名单，怒气冲冲地冲进了总裁办公室，王琳见状，自己情况不妙，马上笑脸相迎并用身体半拦住孟副总，“孟总您早，您找许总”孟飞冷的一哼，拨开她，径直闯进了许总的办公室。王琳尾随而至，身许总解释，许总也看出了问题，摆摆手：“小王，你先出去吧。我和孟总谈谈。”王琳担心的退了出去。王琳坐回自己办公室，但是可以明显的听到他们争吵的声音。许总说，这是董事局讨论的结果，而且，大家都觉得你可以胜任这样的工作。孟副总说，少说漂亮话，你是怕我做得太好，抢你的风头！把这些烂摊子给我，让我难堪。我在公司多久了，你的这点把戏，我会不明白。你要不容不下我，我辞职好了。许总也提高声音道，“孟总，我也是敬佩你是一位元老，请你对自己说过的话负责。你要是对我有什么意见，你就跟董事们去说。你要是想好了，我不会阻止你辞职的！”孟总重重地摔上门，愤怒地离开办公室。王琳先给许总倒上一杯茶，让他消消气，接着见意由董事会的人来协调此事。她先给他们安排好一个合适的场所，然后亲自提上好茶去找孟副总，说这茶是许总送的，又说许总请您和孙副总晚上一块吃饭。

孟副总一听，又有点不高兴了，说“他想用董事会压我，没这个必要，他要是看我不顺眼，我自然会走！”王琳赶快解释道，“当然不是，您别误会，许总绝没有这个意思。相反许总经常在董事会面前称赞您工作非常出色，咱们公司有现在的业绩，您有很大的功劳。晚上的饭局，就是大家聊聊，把问题讲清楚，可能大家都不点误会，否则以后大家的工作都不方便。”听了王琳这样一番说辞，孟总的语气缓和了许多，说“其实这对许总也没什么个人意见，不过是为了工作嘛。何况要把自己一手扶持起来的酒店拱手让人，心里难免不好受。”王琳道，“对对对，您的心情我理解。其实董事会和许总也都是看重了您的能力，才想让你领导那几个效益差的酒店。唉，都怪当初没和你好好商量，就直接发布名单了。是我工作的失职，您就大人不记小人过，别为这个失人和气。”晚宴上，问题得到了很好的解决。

评析：在领导之间的冲突已经达到不可避免的激烈程度时，秘书要是硬出头阻止是不恰当的。在这里，王琳没有急于化解二者的矛盾，而是选择回避，表现了一个成熟的秘书应做到的。在王琳担负着化解一方领导者愤怒的时候，她把自己的茶叶送给副总，其实是把茶叶当做敲门砖，用以化解气氛。虽然有所付出，但是得到的永远比失去的多得多。在劝解过程中，王琳适当地把一些责任推到自己身上，其实是在给两位领导人找台阶下，这在正确处理领导人矛盾方面，起了很大的作用。其实虽然秘书的直属领导只有一个，但是她总是要面对着整个公司的全体领导而工作，她的角色和地位决定了她要为所有人提供热情、真诚的服务。领导者群体在根本利益、根本目标和根本原则上都是一致的，但由于每个领导分工不同，各

自在思想观念、领导风格和个性特征等方面也存在着差异，因此领导成员之间有时会有这样那样的意见或矛盾。因为秘书在企业里联系上下左右、与各个部门各位领导频繁接触，所以碰到领导之间的矛盾，秘书应该积极地做工作，沟通信息，加强联络，促进协调，消除误解和隔阂，当好领导人之间的媒介。只有这们，才有利于做好本职工作，有利于增进领导之间的团结，有利于企业总体目标的实现。

一．正确认识领导者之间的矛盾

- 1．正确对待领导者之间的矛盾
- 2．准确判断领导都之间的矛盾

二．灵活处理领导者之间的矛盾

- 1．沟通
- 2．折衷
- 3．回避

三．秘书做好领导之间的协调工作的具体要求与原则

- 1．把握全书
- 2．要注意领导集体的总体工作效率，使自己的工作有助于领导之间的团结
- 3．明确职权分工
- 4．服从直接领导
- 5．严守中立

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)