

行政工作 的 第一本心理书



找准现实问题，解读深层心理诱因，
提供最佳行动策略！

三合一式的心理辅导书，
全力打造你的职场正能量！



013045971

D035
488



华通咨询管理学习力书架
职业1+1+1心理辅导丛书

行政工作 的 第一本心理书

孙科柳 孔德斌◎著



北航

C1654199

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

D035

488

内 容 简 介

管理员工,从“心”开始。

本书从服务意识、角色认可、沟通艺术、秩序维护、监督职能、担责意识、企业精神文明塑造、制度维护 and 安全管理9个方面入手,采用“问题/现象+心理效应分析+解决措施”的结构模式,解析了员工行为背后的根源,并从管理学与心理学的角度提供了解决之道,以供企业管理人员更完美地完成工作!

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

行政工作的第一本心理书/孙科柳,孔德斌著. —北京:电子工业出版社,2013.7
(华通咨询管理学习力书架·职业1+1+1心理辅导丛书)
ISBN 978-7-121-20398-5

I. ①行… II. ①孙… ②孔… III. ①行政管理—管理心理学 IV. ①D035

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第098427号

责任编辑:周宏敏 文字编辑:施易含

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本:720×1 000 1/16 印张:15.25 字数:211千字

印 次:2013年7月第1次印刷

定 价:35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些



企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，而在今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，而在今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的体魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于在过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触各类企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询

确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。在未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题来进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

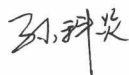
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕，我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询 总经理



2013年5月



刚性管理强调以规章制度为中心，用规章制度实行强制管理，这种模式固然能促使企业走上规范化管理的道路，但它不能包治百病，如“给员工加了工资，可效益还是上不去”，“给员工的待遇也不错，可积极性就是调动不起来”……于是，“以人为本”的管理理念被应用到企业管理中，它给以往的刚性管理模式增添了一丝“柔性”。

要想真正落实“人本化”这一管理理念，需要企业各级管理者掌握必备的心理学知识，进而将心理学中的相关工具应用到企业管理中，与其他管理工具相结合，从而造就出这样一种管理模式，即“柔中有刚，刚中带柔，软硬兼施，刚柔并济”。

鉴于此，华通咨询的顾问老师和研发人员结合多年的咨询辅导经验，将职场中常见的问题进行了系统整合，并就这些问题的心理诱因以及行动策略进行了深入的分析和探讨，这便是我们策划这套“职业1+1+1心理辅导丛书”的基础。

这套丛书目前包含了销售工作、人事工作、行政工作等职业内容。通过对这些职业模块的问题分析及工作策略的解读，力图用心理学原理来辅助相关人员解决工作中的困境。并促使广大读者了解以至掌握从事某项具体活动或解决某个问题时应该学会的思考方式、行动技巧及应变策略。

本套丛书在内容的编写上充分体现了以下特点。

1. 系统总结相关工作中的切实问题

系统化总结了职场中的各类问题，提供了场景化的困境模式，你可以



在这些经典案例中找到你正在经历的职场烦恼。

2. 用心理学原理解读问题的真正诱因

专业的心理分析，解读职场困境的深层原因，发现职业与人性的冲突诱因，让你更加有力地掌控自己、释放自己。

3. 提供简洁、有效的行动策略

为重建心理秩序，提供了最直接的行动策略，让你做到知行合一，以便在复杂的职场关系中脱颖而出，成就完美自我。

4. “1+1+1”式的内容组合方式

每个小节均采用“问题/现象+心理效应分析+解决措施”这样的结构进行内容的编排，首先从工作中的问题出发，结合实际案例展开说明，总结此问题下的一些行为现象，然后配合心理学知识，让读者了解问题背后的心理密码，进而找出心理症结所在。最后一部分是在心理学知识的引导下，总结相关的解决办法或技巧。

本书是“职业1+1+1心理辅导丛书”中的行政工作管理分册，本书从服务意识、角色认可、沟通艺术、秩序维护、监督职能、担责意识、企业精神文明塑造、制度维护 and 安全管理9个方面入手，罗列了工作中常见的问题，并从心理学的视角对其问题背后的根源进行了解析，同时提供了解决之道，以期帮助读者更有效地化解工作中的难题！

本书的编写人员包括：孙科柳、孔德斌、李艳、孙健、陈智慧、姬君、孙丽、石强、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、孙东风、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、孙科炎。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中不足之处，请提出宝贵的意见和建议。

作 者

2013年5月

目 录

CONTENTS

第 1 章 放低姿态才能做好后勤服务 / 1

1. 行政部如同打杂小工，不受领导的重视 / 2
2. 其他部门的自我保护意识强，不配合行政工作 / 5
3. 行政工作的开展很被动，常常受到其他部门指责 / 8
4. 学会放下面子，为一般的基层员工做好服务工作 / 11
5. 常常因为其他部门做不好简单的对接工作而烦躁 / 13
6. 高层管理人员不太配合行政事务的协调过程 / 17
7. 领导总是在工作时间之外临时安排事情 / 19
8. 纠结于自己的工作权限，许多事不知道该不该做 / 23

第 2 章 强化配角意识，辅佐领导工作 / 28

1. 必须站在领导角度考虑，感觉工作中没有自我 / 29
2. 事事需要汇报，自己难以获得领导的信任 / 31
3. 当员工违反规则时，希望领导给出具体的处理指示 / 34
4. 领导批准了某事，即使有纰漏也不方便过问 / 37
5. 帮助领导解决问题，总有拍马屁的嫌疑 / 41
6. 对领导的说话和做事方式不认同，只能阳奉阴违 / 44



7. 希望领导承担过错，不要让自己背黑锅 / 47

第3章 发挥沟通艺术，协调内外关系 / 50

1. 领导的工作指令不明确，领悟起来很被动 / 51
2. 除非大领导参与，否则各部门并不重视行政指令 / 54
3. 常常因指令传达失真而造成工作失误 / 57
4. 客户曲解行政服务信息，希望获取更多实惠 / 60
5. 不敢与上司过多沟通，怕言多必失 / 64
6. 将问题或报表上交后，总是被领导疏于处理 / 68
7. 因上司对自己的频繁询问动摇了自己的工作信心 / 71
8. 希望把时间用在努力做事上，不希望浪费在沟通上 / 75

第4章 规范工作过程中的行为秩序 / 79

1. 行政职责定位不清，无法做到有的放矢 / 80
2. 员工不承认行政人员的督导管理权限 / 82
3. 工作凭经验，没有形成标准化流程 / 85
4. 许多员工漠视业务以外的制度规范 / 89
5. 在处理违纪行为时，人情世故干扰不断 / 92
6. 行政工作琐碎，条理性差，计划经常被打乱 / 95
7. 行政会议难以高效开展，达不到预期效果 / 98
8. 在行政资源分配中，“关系户”喜欢占便宜 / 101

第5章 做好过程监督，强化工作效率 / 105

1. 行政事务烦琐，难以及时了解员工心态 / 106
2. 领导轻视行政督导，出了问题又责骂 / 109

3. 员工不理解行政督导的本意,认为是在挑刺 / 112
4. 员工习惯于拖拖拉拉,行政监督难度大 / 116
5. 各部门依赖于现行流程和制度,不愿改善 / 119
6. 技术人员常常以行政人员不懂技术为由,从而不服从督导 / 122
7. 个别部门总是有意避开行政部门的监督 / 125
8. 个别员工面对监督,说一套做一套 / 129
9. 问题解决不彻底,时常处于救火状态 / 132

第6章 培养敢于担责的职业精神 / 136

1. 面对部门间的沟通问题,被动地充当协调者 / 137
2. 在进行协调各部门的行政事务的过程中,经常相互指责 / 140
3. 传达指令后,能否执行则难以掌控 / 143
4. 不敢违背上司的意图,即使损害企业的利益 / 145
5. 行政工作很烦琐,经常不得不草草了事 / 147
6. 有些事做了,只有苦劳没有功劳 / 150
7. 因为他人的工作纰漏,不愿接受领导的批评 / 154
8. 外部门领导总是给自己安排一些职责之外的工作 / 157

第7章 从点滴做起,塑造企业精神文明 / 160

1. 环境优化费时费力,很难有效开展 / 161
2. 文化建设就是贴标语,有形式无实质 / 164
3. 拒绝相互监督,没有形成透明的工作氛围 / 166
4. 员工素养差,企业软环境一团糟 / 169
5. 管理等同于处罚,员工关系紧张 / 172
6. 文体娱乐活动难以协调开展,员工凝聚力差 / 175



7. 员工在处理对外事务时, 未能顾及企业形象 / 178

第 8 章 强化规则意识, 维护制度权威 / 182

1. 在制度的维护过程中, 总是需要三令五申 / 183
2. 个别领导缺少制度意识, 经常违反规则 / 186
3. 利益部门或员工总是对制度内容挑三拣四 / 189
4. 不敢严格执行制度, 担心自己不近人情 / 193
5. 领导偶尔会发布一些与制度有悖的命令 / 196
6. 部分员工总是喜欢钻制度的漏洞 / 199
7. 个别制度维护起来很烦琐, 老是做无用功 / 201
8. 部分人员违反制度被惩罚后, 屡教不改 / 204

第 9 章 灌输问题意识, 做好细节预防 / 209

1. 员工总是安于现状, 对周围发生的变化缺少关心 / 210
2. 领导不重视安全教育, 自己做起来吃力不讨好 / 213
3. 事故发生的可能性微乎其微, 没有人重视日常预防工作 / 216
4. 识别不了危险性小的苗头, 在预防工作上总有遗漏 / 220
5. 当问题发生时, 大家总是在纠责, 而不去寻找问题本质 / 222
6. 各部门解决问题时, 只考虑某一方面, 很少系统考虑 / 225

参考文献 / 229

第①章

放低姿态才能做好后勤服务

行政部门作为企业的“大管家”，工作范围涵盖生产、生活和内外沟通等各个方面，行政人员必须在工作中具备良好的后勤服务意识。



1. 行政部如同打杂小工，不受领导的重视

在企业中，行政部门往往被上级领导和其他部门当成打杂小工看待。面对这种情况，行政人员要正确看待自己的职位角色，并在工作中保持良好的心态。

1.1 认不清自己的角色，将会在工作中举步维艰

时常会有一些行政人员抱怨自己得不到尊重，企业领导使唤自己像使唤“下人”一样，一点也没有把自己当成职能部门，而是把自己当成他们的“服务员”。

有着世界第一女CEO之称的惠普公司前CEO卡莉·费奥莉娜从斯坦福大学毕业以后，兴致勃勃地开始了自己的职场征途。和大多数年轻人一样，卡莉·费奥莉娜当时对工作并没有任何计划，只是凭着一腔热血四处盲目地关注招聘广告。卡莉·费奥莉娜学习的是历史和哲学专业，并不好找工作，因此当一家房地产经纪公司给了她面试机会时，卡莉·费奥莉娜欣喜若狂。这家房产公司雇用了她，斯坦福大学的高才生就这样在这家公司前台做着负责迎来送往、接电话、转电话外加打字的工作。作为秘书，或者说接待员，这份工作给卡莉·费奥莉娜带来了深远的影响，卡莉·费奥莉娜认为这份工作奠定了她的职业观。“我对这份工作全情投入，当时觉得能拥有一份工作已经让我感到非常满足了。”回忆起第一份工作，卡莉·费奥莉娜这样说。

卡莉·费奥莉娜作为斯坦福大学毕业的高才生，在工作中勤勤恳恳，

负责各类诸如接待、转接电话、打字等工作，没有抱怨。用她的话来说，这份工作奠定了她的职业观。对于这份秘书兼接待员的差事，费奥莉娜并没有觉得其没有前途，反而全情投入。

我们应该认识到，当我们选择了行政工作时，就应该认识到它的职位意义和工作职能，如果不能正确面对行政工作的角色，那么在工作中将会举步维艰。

行政人员的角色定位不当，具体表现主要有如下3个方面。

- 1) 总认为自己是权力部门，其他部门应该用尊重的语气跟自己交流。
- 2) 工作态度不好，认识不到自身的服务职能，在工作过程中缺乏服务意识。
- 3) 因为行政工作烦琐，自己做得再好领导也看不见，所以在工作中缺乏积极性，消极对待工作。

1.2 角色效应：认清自己的角色，用心做好服务工作

在现实生活中，人们以不同的社会角色参加活动，这种因角色不同而引起的心理或行为变化被称为“角色效应”。人的角色的形成首先是建立在社会和他人对角色的期待上。在企业中，行政部的角色被期望为企业的“大管家”，从而为各个部门服务。

日本心理学家长岛真夫等人，研究了班级指导对“角色”加工的意义。他们在小学五年级的一个班上进行了实验。这个班有47名学生，他们挑选了在班级中地位较低的8名学生，任命他们为班级委员，在他们完成工作任务的过程中给予适当的指导。一个学期过后进行测定，发现他们在班级中的地位有显著的变化。第二学期选举班干部时，这8名学生中有6名又被选为班级委员。另外，也观察到这6名新委员在性格方面，诸如自尊心、安定感、明朗性、活动能力、协调性、责任心等特征都有所变化。从全班



的统计来看，原来不积极参加班级活动的孤独、孤僻儿童的比例也大大下降了，整个班级的风气也有所改变。

在行政工作中，行政人员要认清自身的角色，并增强服务意识。



行政工作中的角色效应：○

1. 企业对行政部角色的后期“加工”力度不够。
2. 企业对行政部门的期待过低，没有形成行政部的服务角色意识。
3. 行政人员对自身的定位不准，对行政工作的本质认识不够，服务意识淡薄。

1.3 正确定位自身的角色

在行政工作中，行政人员应当如何正确认识自身的角色呢？这就需要做好以下三点。

1.3.1 加强对行政管理知识的学习，理解行政工作的本质

行政人员对自己的角色定位不清，很大程度上是因为行政人员缺乏行政管理方面的知识，没有正确理解行政工作的意义，对行政工作的本质模糊不清。

这就要求行政人员在后续的工作中，加强对行政管理知识的学习，更好地认识行政管理的目的和工作方法，用丰富的知识来加强对自身职位角色的认识，更好地完成行政管理工作。

1.3.2 多与领导和其他部门沟通，了解他们的期望

行政部门是为企业和各个部门服务的，是各个部门的后勤保障，是企业的“大管家”。其工作的好坏、恰当与否，取决于对企业和各个部门的服务效果。因此，行政人员要想更好地完成行政工作，更好地认识自身的

角色意义，就要多与领导和相关部门沟通，了解他们对行政工作各个方面的期待。

1.3.3 在工作中不断完善自身的角色职能

行政人员的角色定位，并不是一下子就可以完成的，当然也不会是永恒不变的。由于各个企业的情况不同，行政部门所处的环境及各个部门的关系都是在不断发生变化的。因此，企业对行政部门的职能要求也会不断变化。

行政人员要在工作中积极洞悉行政职能变化的方向，以及行政工作的新要求，新挑战、积极完善和修正自身的定位，这样才能保证行政职能的良好发挥。

2. 其他部门的自我保护意识强，不配合行政工作

在企业内，各部门或多或少都会有一些部门保护主义思想，行政人员需要淡化这些部门的自我保护意识，让各个部门愿意配合行政部门的工作。

2.1 抓住对方心理才能服务到位

行政工作的协调职能决定了它必须同各个部门不断联系，并争取与各个部门合作的可能性。但是在现实的工作中，各个部门却并不一定会买行政部门的账，往往在部门保护主义心理的作祟下不配合行政部门的工作。这个时候，就要求行政人员能够从各个部门的角度出发，了解他们所想的是什麼，知道他们想要的是什麼，然后投其所好，增加合作的可能性。

某企业十分注重售后网点的客服工作，其客服主管经常利用休息日的时间，以需要服务的客户的身份到各个维修网点，亲自体验客服人员所提