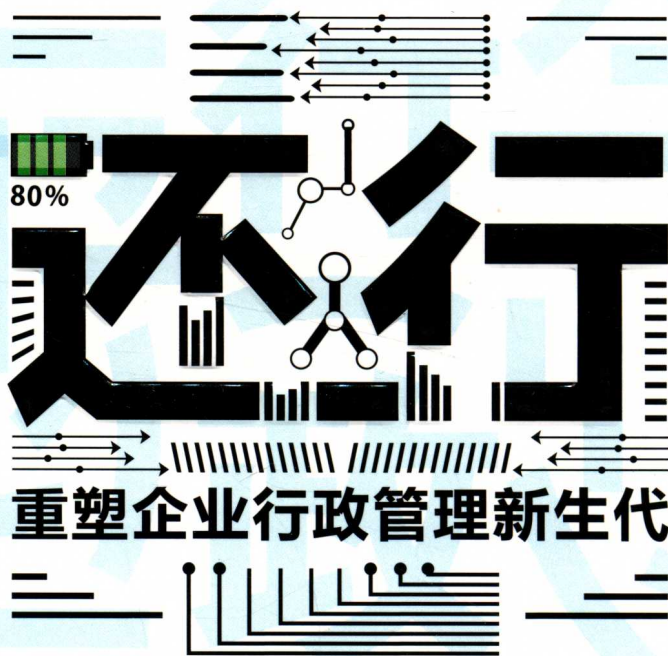


杨小钟 著



重塑企业行政管理新生代

《《 [理念 + 技术 + 资源] 》》

10年前懂得人力资源已抢占先机

10年后通晓行政管理将无往不利

袁岳 零点研究咨询集团董事长、飞马旅联合发起人
黄至尧 一势咨询创始人、85° C 薪酬委员会委员
王伟杰 汇人网创始人
傅永康 清晖项目管理创始人

盛晓洁 领路创始人
罗军 茶香书香创始人
李菁 舜杰集团总裁
吴彦俊 泛华集团高管

杨小钟 著



重塑企业行政管理新生代

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

还行：重塑企业行政管理新生代 / 杨小钟著. —北京：中国财富出版社，
2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6223 - 8

I. ①还… II. ①杨… III. ①企业管理—行政管理 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 177533 号

策划编辑	丰虹	责任编辑	单元花		
责任印制	方朋远	责任校对	梁凡 张营营	责任发行	邢有涛

出版发行 中国财富出版社

社址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6223 - 8/F · 2633

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 张 13.5 印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

字 数 167 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序

未忘初心，愿得始终

——开启企业行政管理新生代

“理论是行动的先导。”致敬我在复旦管理学硕士的求学之路，更致敬这样一句话让我能够在企业行政管理这个领域坚持不懈，略有沉淀。

创作本书是我自 2011 年就有的想法，就好比照片像素一样，直到 2015 年年底在各位友人的支持下这幅“画作”的像素才终于清晰起来。感谢在此期间支持我的所有好朋友们，特别感谢为此书做推荐的袁岳、王伟杰、黄志尧、盛晓洁、李菁、罗军、傅永康、吴彦俊等。大家的倾情推荐，让我信心倍增。

本书描绘了四种状态：坚持不懈做行政管理；依旧在行政管理行业中奋斗；重新给予行政管理新的定义和概念；让行政管理重归一门技术、一个行业。100 分太满，60 分丢人，80 分刚刚好，我希望自己的状态就犹如自己出生的年代一样，80 后，吾即心满意足。

总之，此书小众。纵观管理、咨询、培训等领域，写名利的书比较主流，写战略及运营的书也不乏其数，写市场营销、品牌建设的书更是星罗棋布；但是，写企业行政管理的书还真是屈指可数，即便是有，也是比较直接干脆地写具体应用表格模板等。而我却选择了写这样一本梳理行政管理意识的书，不是为了“自虐”，而是看见了企业对于行政管理的曲解和漠视让人心寒；看见了还有这么多迷茫在行政管理领域的职业经理人让人怜悯；看见了如此直接影响企业价值及个人职涯提升的专业职能被不断边缘化让人着急；看见了一些企业和职业经理人的一份期待。总要有人出来讲一讲到底什么是真正的企业行政管理吧，先抛我这个“专家”出来。

全书用五部分十八章的内容，在管理意识、职业经理人的核心素养、管理经验、资源整合的意识中逐一展开，诠释了行政管理中“政务、事务、服务”之间的发展阶段、管理特点、完整的内容层次关系，也强调了行政管理职能的模块化意义，分析了行政管理的价值，分享了行政管理的盲区及经验。最重要的是，转变了行政管理的格局、意识、心态。我个人认为，自我进步的精力投入应该围绕着“资源共享 + 技术创新 + 理念意识”来展开。要么，能够在理念意识上进行改变；要么，能够在技术经验及创新上有所分享；要么，能够提供我们所需要的资源。本书中均有涉猎，层次深浅不一，我本人在分享交流的过程中一直坚守着这样一个比较务实的准则，这也许是大家愿意倾听的一个重要原因吧。

书写好后已经快一年了，每次咨询或授课后都会有新的知识和理念融入其中，但却发现这是一个人生的“戴明环”（PDCA），复兮旦兮、

生生不息。后在领路创始人盛晓洁学姐的强烈建议下，在好友们的高频次的催促下，我毅然决定先截稿出版，以后期的培训、授课、分享、再版等来弥补书中未能“与时俱进”的遗憾。

最后，衷心希望本小众书能够为企业及从事行政工作的职业经理人提供思路和共鸣，我亦满足。

杨小钟
2016年初夏

 目 录

| 第一部分 意识先行 |

第一章 “行政部”是何方神圣 / 3

企业行政管理的两个主题和四大模块 / 4

行政管理的本质——持家 / 7

行政人员——甘当幕后英雄的角色 / 9

行政管理人员应该具备的八大意识 / 11

新型行政的四大职能 / 14

第二章 从问题意识开始 / 17

为什么行政在企业都很弱势 / 17

为什么很多人都说行政人员态度恶劣 / 20

行政不被重视与不被尊重的重要原因 / 22

新型行政管理的七个“变” / 24

优秀行政管理人员的“四心” / 28

解决新行政人员问题多的方法——练习 / 30

行政人员养成术——自学 / 32

| 第二部分 核心素质的培养与升级 |

第三章 手法革命——基于“行”的精细化行政管理 / 37

为什么上层领导总是说“全面提升行政工作” / 37

提高新型行政管理工作能力的四个关键 / 38

行政管理的七大职能 / 40

安内才能攘外 / 50

归属感，是最好的赞誉 / 51

好的行政管理，不害怕冲突 / 52

第四章 工作效率之魂——时间管理的艺术 / 53

你为什么总觉得时间不够用 / 53

找准“时间差”，提高时间成本的边际效益 / 55

创造“1天 > 24小时”的三个秘诀 / 56

利用神奇的时间“72法则” / 59

改变所有员工的习性、能力、态度 / 61

把事情第一次就做对，时间代价最低 / 64

运用现代化技术工具提升效率 / 66

第五章 系统式思考，优化工作顺序 / 67

好的方案，一定与企业现实资源相匹配 / 67

按规律做事，“规律”比“规则”更重要 / 68

做好预防，让某些事永远不发生 / 70

行政人员要有帮 CEO 解决问题的勇气 / 73

大家好，才是真的好 / 74

第六章 会议成功的关键 / 77

弹性的会议时间 / 77

先做数学题，后做语文题 / 78

开好会议的五个技巧 / 79

擅作会议笔记的人会受重用 / 81

做好简报的三个关键 / 84

| 第三部分 观念转变工作状态 |

第七章 观念变了，枯燥的东西也会变有趣 / 89

工作前，先来一点自我暗示 / 90

作为媳妇，长得“漂亮”也要时常“涂点粉” / 91

每个人都要有成本意识 / 92

对群体要有归属心理 / 94

谦虚是不可缺少的品德 / 96

驾驭个人情绪，做脾气的主人 / 97

思想一致才能保障行动一致 / 98

第八章 放眼未来，经营未来；往下扎根，往上结果 / 100

做“园丁”还是做“渔夫” / 101

竞聘助理职务中一句值得深思的回答 / 102

过度依赖优势，让人疏忽能力培养 / 104

对解决不了的问题，不要一味地钻牛角尖 / 107

重建行政新常态体系 / 109

第九章 好心态比什么都重要 / 112

将人按人性分类 / 113

多用“请”和“谢谢”准没错 / 115

培养你的特质，而不仅仅是树立你的形象 / 116

改变一种思维方式，就能改变一件事的结果 / 117

永远不要做两面派 / 119

| 第四部分 小细节，大话题 |

第十章 “简单”不等于“容易” / 123

为什么总是做不好细节 / 124

在其位，谋其政，行其权，尽其责 / 127

追求“功劳”而不是“苦劳” / 130

追求精益求精的精神，彻底告别“差不多”思想 / 131

会说话，好办事 / 133

第十一章 零缺陷工作意识 / 135

老鸟，也会坠机 / 135

第一次就把事情做对，工作才不累 / 137

只对事情“负责”远远不够，还得“负责到底” / 139

多用“找错”放大镜，把问题扼杀在摇篮里 / 140

期望一，就做到二做到三 / 142

第十二章 现场改善，低成本的管理方法 / 144

答案永远在现场 / 145

坐而论道不如起而行之，只有行动才能解决问题 / 146

行政管理的三重境界——望远镜、放大镜、显微镜 / 148

发现问题，带着多个解决方案去找领导 / 149

第十三章 步调一致，才能取得胜利 / 152

“团队”的意义在于“ $1+1>2$ ” / 152

无序面临败局，要有序地向目标迈进 / 154

多用“干预之手”，实现多方平衡 / 156

明确任务并重点分配人与时间 / 158

完善指挥监督系统 / 159

第十四章 制度定得好，工作扯皮少 / 161

“谁”管理“什么” / 161

做“事前诸葛亮”，而不是“马后炮” / 163

建立管理体系，治理扯皮风气 / 164

对人讲感情，对事讲标准 / 166

和谐行政团队的六大原则 / 168

第十五章 沟通有窍门，创造优势空间 / 171

为什么需要情绪管理 / 171

做好人，但不能做烂好人 / 173

容易，只有能“容”才能变“易” / 175

动什么，也不能动脾气 / 176

调解纠纷的语言艺术 / 178

| 第五部分 结网 |

第十六章 数字化的企业行政管理 / 183

好制度也需好模式 / 183

新时代：互联网 + 行政管理 / 184

瞬息万变中，指尖行政快人一步 / 186

第十七章 变革才有希望 / 188

创新是网络化的实质 / 188

依托网络构建行政管理自动化 / 189

强化内部协作，构建立体伙伴关系 / 190

一直在路上 / 192

第十八章 降龙十八掌 / 194

积跬步以至千里 / 195

后记 以终为始，厚积薄发 / 197

杨小钟推荐阅读 / 199

第一部分

意识先行

改变思维方式

工作

就会实现

180度大转变

理论是实践的先导，实践是理论的证明。其实，自从有人类群居生活开始就有了政治。而有行政的概念，产生专业的行政学理论，已有近150年的历史。

行政之“行”是指不折不扣地执行，“政”则可以理解为政治，即组织的最高意志，行政也就是执行组织的最高意志。对于国家来说，行政指的是执政者通过一系列计划和行动施行和推行国家意志；对于企业来说，行政是指企业依靠各级组织机构来贯彻自身经营主张（亦称企业战略）。

企业的行政管理十分重要，但在实践中，对于许多企业而言，则往往被轻视。或许正因为行政管理在企业中无处不在，“熟视”导致“无睹”。企业更关注的是直接效益，关心的是销售业绩。而事实上，企业的核心经营价值是要靠管理来实现的，企业要提高整体运营效率，根本在于行政管理。这也就解释了为什么很多企业靠管理才不断精进，促成了基业常青；而有的企业反其道而行之，发展受限甚至夭折。可以说，行政管理就是企业不可或缺的关键的价值产出所在，是企业战略落地的保障机构。行政设置不合理，行政管理疲沓涣散，企业管理的中后端问题就会层出不穷，业绩也就不可能提高。之所以讲意识先行，一是企业需要重视行政管理工作，把行政管理提到全公司重点关键事项中；二是指强化行政管理工作的途径，首先要树立正确的行政观念，尤其企业管理层应该把行政管理作为增效赢利的核心动力源来看待。

第一章 “行政部”是何方神圣

“学而不思则罔，思而不学则殆。”要想做好一件事情，知其所以然是极其必要的。中国人愿意咬文嚼字，以下来看看行政的出处和来源，以及具体含义。

对于国家而言，除了立法、司法等机关之外的都是行政职能部门。对于企业而言，麻雀虽小五脏俱全，无所谓司法机关，所以几乎所有的部门都可以称为行政部门。

企业就像金字塔，金字塔基础部分是基层普通员工，塔尖是董事会或最高决策机构。对于小企业而言，塔尖即公司老板。不管分工是什么，只要是公司的职能部门，都可以看作是公司的行政管理，一方面需要落实上级的工作部署，另一方面又要依据上级要求，做好本部门 and 下属的行政管理工作。在企业的行政管理中，基层普通员工是真正的行政管理的“受力者”，企业中层衔接着上级和下级，在公司行政管理中发挥着重要作用。公司的行政管理的“发力者”是公司的顶层，直接的

总体管控者是行政管理部门，有的企业专门设置有行政部、办公室、总裁办，甚至为了强调“政务”（战略事务管理）专门成立了企划部、运营管理部等，协调全公司的行政管理工作。总而言之，企业的行政管理需要全员参与，从过去的领导点头的“人治”（服务型）阶段，到推行制度的“法治”（事务型）阶段，再到最终的企业文化“心治”（政务型）阶段，三个层面各有特点、有要求、有标准。企业的组织能力建设才是企业的真正实力，这不仅需要管理体系的科学丰富和不断完善，更需要营造良好的企业文化，启发员工的工作愿力，塑造企业员工价值观，让“心治”驱动企业经营管理模式升华。

企业行政管理的两个主题和四大模块

行政管理的概念有大小之分，大到国家政权对于本国事务的管理，小到企事业单位对于内部事务的管理，都是行政管理。“行政管理”的概念并不神秘，其实就是“对行政进行管理”，管理也就是管控和梳理，是通过一定的组织系统落实主体意志的过程。对于国家而言，行政管理所涵盖的范围相当广泛，经济、文化、教育、环境等都属于重要环节；对于企业而言，行政管理也涵盖了企业经营管理的各个职能和环节。企业行政管理所依据的是现代科学的企业管理理念，通过管理工具及技术，使得企业实现最高效的资源配置，最大限度增强产品的市场竞争力。由此可以看出，行政管理其实是企业管理的一个有机组成部分，是实现企业战略和战术目标的有效手段。或者可以认为，行政管理是对企业管理