

行政经理 必备 心理工具箱

孙科柳◎编著

洞察领导和员工心理，迅速掌握赢得对方信任的心理沟通术
领悟从心理到行为的领导技巧，轻松提升管理中的情商指数





中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

（北京）石油工业出版社
（BEIJING）PETROLEUM INDUSTRY PRESS

行政经理

必备

心理工具箱

本书是《行政经理心理工具箱》系列丛书中的一本，旨在帮助行政经理了解自己的情绪，掌握自己的情绪，从而更好地管理自己的情绪，提高工作效率。

行政经理心理工具箱
行政经理心理工具箱

中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

管理者心理工具箱系列

行政经理必备心理工具箱

孙科柳 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

行政经理必备心理工具箱 / 孙科柳编著. — 北京 :
人民邮电出版社, 2009. 12

(管理者心理工具箱系列)

ISBN 978-7-115-21779-0

I. ①行… II. ①孙… III. ①行政管理—管理心理学
IV. ①D035-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 205677 号

内 容 提 要

本书按照行政管理岗位的职能模块, 依托心理学领域的研究成果, 全面总结了行政管理工作中的 42 种心理现象, 同时将这些现象分别对应 42 个管理主题。全书深入挖掘各个行政管理主题下的管理细节问题, 着重阐述其中的心理规则和引导策略。行政管理者通过阅读各个主题的内容, 即可了解和掌握各个主题所涵盖的心理学原理、现象(案例)、问题以及解决方法, 快速提升自身的心理学认知水平和运用心理工具的能力。

本书采用“图表+案例+情景训练+游戏设计”的写作方式, 融实用性、生动性和可读性于一体, 利于读者轻松阅读。

本书适合行政管理人员以及其他感兴趣的读者阅读。

管理者心理工具箱系列 行政经理必备心理工具箱

-
- ◆ 编 著 孙科柳
责任编辑 王华伟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 15.5 2009 年 12 月第 1 版
字数: 200 千字 2009 年 12 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21779-0

定 价: 33.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

美国管理学家丹尼尔·戈德曼有一个著名的观点：长久以来，商业社会过于强调“思维”智力的重要性，忽略了情商，而要真正全面地理解领导效力，既要衡量传统的智商，又要衡量情商。这段话对管理者来说犹如当头一棒，不仅给管理者以警示，也为管理者指明了管理工作的方向。

原微软（中国）总裁唐骏在管理中不但重视制度化建设，而且非常重视情商领导。他曾给人力资源部做出一条规定，所有加入微软（中国）的员工都要经过他的面试。有些中层管理者对此感到不理解，甚至怀疑唐骏对他们不够信任。而唐骏这样解释道：“我的目的就是让员工尚未进入微软时就‘感动’一下，让他们真正感受到什么叫‘以人为本’，感受到公司对员工的重视——公司的总裁面试每一位员工，即使是最基层的员工。”事实证明，唐骏是对的。有的员工甚至动情地告诉唐骏：“面试后我觉得即使这次失败了，也感受到了面试官对我的尊重，这样我与企业的关系就是平等的，让我对以后的人生充满了信心。”

同时，在将近1000人的微软（中国）公司，唐骏能叫出所有员工的名字，对他们毕业的大学、家乡、生日、业余爱好等情况了如指掌。一次，唐骏在下班路上遇到公司某位职员和女友在一起，唐骏亲切地叫出了对方的名字，主动询问他所负责项目的进展情况。事后，该职员打电话给唐骏，感谢唐总让他在女友面前挣足了面子。唐骏正是通过这样的点点滴滴，从微软的一名普通程序员一直到成为中国职业经理人的标杆，“转会费”高达10亿元人民币的“打工皇帝”。

但在作者以往的咨询案例中，我们发现，绝大多数管理者并不懂得用情商领导员工，一些管理者甚至根本就没有意识到在管理工作中还需要辅以大量的情商管理技巧。心理学研究成果告诉我们，管理者只有擅长做心理工作，在运用管理规则的同时辅以关怀和引导员工内心的细节行为，才能达到理想的管理



效果。管理者从事管理工作，一方面要维护好企业的工作秩序（这不仅包括行为上的，还包括心理上的），另一方面要让员工感到快乐和充满激情，在内心保持一份感动，只有这样才能达到管理的最终目的。

为了解决这一现实问题，我们的咨询团队编著了这套“管理者心理工具箱系列”图书。本系列图书从重视组织软实力建设出发，依托心理学研究的丰硕成果，着重讲述了组织管理中的心理规则和引导策略，同时配以实践性很强的管理技巧，从而让企业主管人员能够高效地实施管理工作。

本书按照行政管理岗位的职能模块，全面总结了与行政管理工作密切相关的心理学原理，并且针对每个心理学原理均形成一个独立的主题。行政经理通过阅读相应的主题内容，即可了解和掌握该主题所涵盖的心理学原理、现象（案例）、问题以及解决方法，快速提升自身的心理学认知水平以及基于心理学的情商管理水平。

同时，本书深入挖掘了行政经理在工作中面临的各种细节问题，在辅以心理分析技巧的基础上，利用“图表+案例”的方式加以灵活表达，增加了内容的实用性、生动性和可读性，有助于读者轻松地学习和使用。

我们衷心地希望这本书能够帮助行政管理者轻松地驾驭工作，打造出具备高效执行力的团队。如果您发现这本书中的不足之处，也请向我们提出宝贵的意见和建议。

在本书的写作过程中，姜上泉、林海、刘耿、齐忠玉、沈方楠、杨兴文、杨玉柱、杨智斌、孙海芳、陈凌云、孙健、戴宇剑、洪少生、孙丽、冯彬、孙九莲、吴发明、杨靖、孙东风、陈凌飞、宋莹莹、李春燕、石强、郑悠然、张强强、杨海燕、陈晖等人一起为本书收集、整理资料并参与了部分文字的编写和校正。在此，作者对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢！

目 录

CONTENTS

第一章 用服务精神维护工作秩序	1
NO. 1 霍桑实验：作好组织中的“大管家” / 3	
内容明确，服务才能到位 / 4	
组织中也要有一位“老大妈” / 6	
调整心态，轻松面对自己的客户 / 7	
NO. 2 责任分散效应：主动担当才能关系融洽 / 9	
作好补位才能保证组织运行顺畅 / 9	
主动担当，但不做“跑堂伙计” / 11	
有效引导赢来良好合作 / 11	
NO. 3 主动原理：事无巨细，事事都主动 / 14	
提前半步才能做到事事主动 / 15	
主动工作的3个关键行为 / 16	
NO. 4 真诚效应：沟通要到位，反馈要及时 / 18	
倾听到位，尊重也就到位 / 18	
及时反馈，强化双方的良好关系 / 19	
NO. 5 皮格马利翁效应：赞扬他们，让他们开心工作 / 24	
塑造自身良好形象和积极授权 / 25	
心情好才能工作好 / 27	
润物于无声，常备感激之情 / 28	



第二章 营造令人身心愉悦的工作环境 31

NO. 6 奥卡姆剃刀定律：减少不必要的人为复杂因素 / 33

为工作减肥的 4 大招数 / 33

将事情变简单的 7 个细节 / 35

NO. 7 颜色效应：用目视管理建立办公秩序感 / 38

视觉引导下的积极行为反应 / 39

行政办公常用的视觉引导类型 / 40

行政办公视觉引导的实施细节 / 43

NO. 8 雷尼尔效应：用“美景”吸引并留住员工 / 44

构建舒适的室内办公环境 / 45

美化办公区域周边的环境 / 49

不容忽视的休闲环境 / 49

NO. 9 场化效应：通过企业文化感染员工 / 51

传递企业文化的 5 个关键手段 / 51

培养员工好习惯的引导行为 / 54

NO. 10 金鱼缸效应：营造公开、透明的工作氛围 / 55

行政工作透明化管理的内容 / 56

强化透明工作氛围的 4 种策略 / 57

第三章 优化办公细节，提升办公质量 59

NO. 11 答布效应：用标准化引导员工的行为 / 61

标准化引导的 3 种重要工具 / 61

日常工作内容的标准化措施 / 64

NO. 12 同花顺理论：让物品井然有序 / 68

物品井然有序的标准 / 69

用好办公用品，工作更方便 / 71

NO. 13 定位效应：作好物品定位，提高办公效率 / 74	
作好 5S 管理工作 / 75	
5S 活动的推行工具 / 79	
办公室的 5S 方案 / 80	
NO. 14 优先标准原理：游刃有余地管理时间 / 81	
是谁在谋杀你的时间 / 82	
有条不紊处理事情的秘诀 / 84	
NO. 15 破窗理论：完善细节，改善现状 / 87	
提防“第一块碎玻璃” / 88	
引导员工留意细节，完善行政工作 / 90	
NO. 16 登门槛效应：今日事，今日毕 / 91	
向海尔学习 OEC / 92	
岗位工作的日清日高方案 / 93	
NO. 17 菠菜法则：启动积极的沟通模式 / 96	
零耽搁沟通的积极作用 / 97	
积极沟通模式的细节处理 / 99	
 第四章 提供高品质服务的心理策略	103
NO. 18 美女效应：用明朗的形象对待客户 / 105	
行政人员的着装法则 / 105	
行政人员的行为密码 / 108	
NO. 19 热情原理：传递热情的处事态度 / 110	
热情是一种市场竞争力 / 111	
让工作充满感情的 5 个技巧 / 112	
NO. 20 移情效应：用移情促进沟通效果 / 115	
体验对方感受的方法 / 115	
控制自我情绪，规避负面情绪 / 117	



- NO. 21 7 ± 2 法则：用清晰、有条理的语言回应客户 / 118
- 这样构造信息块更有效 / 120
 - 让语言变得更有条理 / 121
- NO. 22 微小让步定律：通过微小让步，赢得客户认同 / 122
- 要赢得合作就要用好让步策略 / 122
 - 赢得客户认同的让步技巧 / 124
- NO. 23 人际六度空间理论：高质量服务于每一位客户 / 125
- 提升服务质量的心态养成法则 / 126
 - 透过“乔哈里窗”，全面体察客户需求 / 127
- NO. 24 反馈效应：跟踪做到位，赢得好口碑 / 133
- 收集客户反馈的5个关键措施 / 134
 - 分析反馈信息，改善服务质量 / 137

第五章 建立稳定、良好的公共关系 139

- NO. 25 行为—态度效应：态度和行为的置换力量 / 141
- 改变心理惰性的3种手段 / 141
 - 抱持良好态度，赢得对方信任 / 143
- NO. 26 多看效应：多次展示，树立企业良好形象 / 145
- 强化外界印象的5种行为方式 / 146
 - 避免过犹不及的“审美疲劳” / 148
- NO. 27 晕轮效应：放大优点，让对方乐于接受 / 150
- 放大优点的积极作用 / 150
 - 4招提升优点的展示效果 / 152
- NO. 28 肥皂水效应：用好批评，深化双方感情 / 154
- 巧妙批评的原则 / 155
 - 优化批评效果的技巧 / 156
- NO. 29 糖果实验：通过延迟满足，建立持久关系 / 158

克制冲动、抑制诱惑的心理修炼 / 159	
实施“延迟满足”的策略 / 161	
NO. 30 负向原理：预防坏印象的产生 / 163	
阻止“消极偏好”机制运行的方法 / 164	
修补负面印象的秘诀 / 165	
NO. 31 鸵鸟效应：不做鸵鸟，积极处理危机事件 / 167	
作好内部安抚，稳定员工心态 / 168	
作好外部疏导，恢复市场信心 / 168	
转危为安的营销策略 / 169	
 第六章 对员工生活进行全方位管理 173	
NO. 32 南风效应：让管理多点儿人情味 / 175	
实施“温情管理”的积极意义 / 175	
从4个方面强化“温情管理” / 177	
优化“温情管理”效果的手段 / 178	
NO. 33 观众效应：让员工时刻感到被关注 / 179	
“合格观众”指南 / 180	
实施关注的常用手段 / 182	
NO. 34 保龄球效应：学会赞赏员工 / 183	
有效赞赏的6个原则 / 184	
简便易行的赞赏工具 / 185	
向摩托罗拉学习，组织赞赏活动 / 187	
NO. 35 塞利格曼效应：培养员工的乐观精神 / 188	
帮助员工跳出悲观的泥淖 / 190	
给员工3支应对挫折的“预防针” / 192	
NO. 36 踢猫效应：避免产生坏情绪的连锁反应 / 193	
做情绪的主人 / 194	



帮助员工抵制坏情绪 / 196

NO. 37 齐加尼克效应：疏导过度压力，保持轻松心情 / 197

测试：你的压力如何 / 198

疏导过度压力的办法 / 199

EAP 计划：为员工做“精神按摩” / 201

NO. 38 契约效应：让员工心理感受到安全 / 203

达成心理契约的 EAR 循环 / 204

给予员工有针对性的激励 / 206

第七章 安全无小事，预防第一位 211

NO. 39 温水煮青蛙实验：提高警惕，作好安全预防 / 213

提升安全防范意识的心理修炼 / 214

警惕影响企业安全的因素 / 214

企业的安全防护管理内容 / 216

NO. 40 墨菲定律：实施全方位防护，防止事故发生 / 217

安全防护工作的管理原则 / 217

从 4 个方面提升防护管理效果 / 218

NO. 41 酒与污水定律：排查并处理安全隐患 / 223

排查并处理安全隐患的 4 个方面 / 224

有效排查安全隐患的工作策略 / 228

NO. 42 叠补丁效应：找准要害，避免无效浪费 / 230

快速看清问题的真相 / 231

一步到位，彻底解决问题 / 232

优化流程七步走，将问题永久消灭 / 234

参考文献/237

第一章

用服务精神维护工作秩序

“行政后勤无小事”，饮食、住宿、休息、娱乐等，每件事情都与企业员工的切身利益相关，行政人员如果没有良好的服务意识，创造井井有条的工作秩序，就很难将行政部门的服务和管理职能发挥到位。

行政经理必须作好部门的主导工作，建立一步到位的工作秩序，实行合理的分工。这样才能使工作有计划，任务有期限，完成有反馈，各项管理工作规范有序，使行政工作中的各项“小事”得到及时解决与处理。

NO. 1

霍桑实验：作好组织中的“大管家”

行政部在企业中起着举足轻重的作用，担负着多重责任，工作范围也很广泛，需要与企业中的各个部门保持密切的关系。可以说，行政部就是组织中的“大管家”。

“大管家”虽没有“一家之主”的霸气，但却意味着要担负起维护整个组织正常运营的重大责任，为企业员工提供后勤服务，疏导员工的心理问题，积极维持企业的正常工作秩序。心理学中的“霍桑实验”反映了关注员工心理、作好后勤工作是多么重要。

美国有一家叫做“霍桑”的电话交换机工厂，坐落在芝加哥郊外。工厂配备有完备的生活设施和娱乐设施，并为员工提供社会保险、养老金等福利待遇。可让人费解的是，如此完备的硬件设施和福利待遇却无法提起员工们的工作积极性。

百思不得其解的厂长邀请了哈佛大学心理学系的梅约教授到工厂进行调查。经过一段时间的调查后，研究者发现，厂长最初担忧的诸如照明条件、休息时间、薪水福利等会影响工作效率的问题，其实都与提高工作效率没有太大的关系；而真正在很大程度上影响员工工作效率的原因，实际上是工厂内的工作气氛、员工的工作情绪及责任感等因素。

在梅约进行的一系列实验中，有这样的一个谈话环节：专家与员工进行单独谈话，在这个过程中专家不能反驳更不能训斥员工，而是要认真地倾听工人对工厂的各种意见甚至是不满，并作好详细的记录。在持续两年的实验中，专家共与两万多名工人进行了这样的谈话。

两年后，工人的工作效率有了明显的提升，原因是他们在向专家倾诉的过程中将长期积攒于心中的不满发泄了出来，从而感到心情舒畅而干劲倍增。

通过这个实验，梅约得出了这样的结论：与那些没有人发牢骚或员工将牢骚埋在心里的企业相比，有人发牢骚的企业会更加成功。而行政部在企业



中的角色，恰恰就是这样倾听员工牢骚、为大家排忧解难的“大管家”。



内容明确，服务才能到位

从“霍桑实验”中可知，员工只有在物质生活和精神生活都处于良好状态时，才能具有较高的工作热情。行政部在企业中正是充当着为其他部门和成员提供服务的角色，保障大家工作安定、精神愉悦。为了充分履行这一角色，行政经理首先要对本部门的工作内容有正确的认知和规划，同时还要提升和强化行政人员的服务意识。

● 行政经理工作内容

行政经理的工作内容，如表 1-1 所示。

表 1-1 行政经理工作内容表

负责办公室日常工作		权重	50%
工作内容	1. 参与制订办公室年度、月度工作计划，并组织实施 2. 负责参加行政办公会、重大业务会议 3. 负责督办、检查总经理办公会及部门经理例会决议的执行情况 4. 组织起草公司重要文件，定期提交工作简报 5. 组织起草公司各项管理规章制度并组织实施 6. 负责组织策划公司的重大公关和庆典活动 7. 妥善处理各种对外事务 8. 审核、控制公司的办公费用及接待费用		
负责协调各部门之间的关系		权重	15%
工作内容	1. 组织各部门的信息传递工作，保证各部门信息沟通顺畅 2. 协调各部门的工作行为，保证工作流程顺畅 3. 负责公司的年终总结工作，包括会议安排及督促各部门编写总结报告		

(续表)

负责公司对外宣传、公共关系和企业文化建设		权重	15%
工作内容	1. 与相关部门、单位往来,与主管部门及相关单位保持良好的合作关系 2. 负责公司内部刊物的主编工作 3. 负责组织企业文化建设,举办各种活动,促进员工凝聚力		
负责行政部内部组织管理工作		权重	20%
工作内容	1. 负责将部门工作计划分解到个人,并监督计划完成情况 2. 评价考核行政部员工工作完成状况 3. 控制部门预算使用情况		

● 行政人员工作内容

行政人员在行政经理的指导下,负责行政事务的执行工作,以维护行政部及企业其他部门的正常运转,使人员和事物都处于良好的状态。行政人员对内工作主要包括以下工作内容。

- 办公用品的采购、分配、保管等。
- 文档资料的收发、登记、归档、储存等。
- 办公自动化设备的日常保养、维护等。
- 企业的安全管理,如印章的保管、物品进出管理或工作环境安全管理等。
- 企业车辆调配、物品资产转移及维修记录登记与保管等。
- 企业生活设施管理,例如员工的宿舍、食堂、医务室管理等。
- 会议场所的布置、相关材料的准备等。

同时,行政部也是企业实施外联工作的重要窗口,行政人员还要作好企业日常及特殊的访客接待计划,安排人员作好相应的工作。行政人员对外工作主要包括以下工作内容。

- 根据来宾参观的日程计划,安排值班接待人员,并确定接待规格和预算费用。
- 为来宾作好相关的食宿和交通的安排工作。
- 带领来宾参观企业的厂区、办公环境等。