



[购买此书或有声书](#)

行政助理手册

给公关、高级秘书、办公室经理以及执行助理的领导力指南
(The Definitive Executive Assistant and Managerial Handbook)

苏·弗朗斯 • Kogan Page © 2012 • 264 页

员工领导

要点速记

- 在企业裁员之际，行政人员对于保证企业顺利运营和实现公司目标来说越来越重要。
- 私人助理的工作职责经常包括领导和管理他人。
- 作为有力的领导者，他们必须带领团队成员，制定出好的决策，能够抓住重点，并且要把合适的任务分配给合适的人。
- 助理们负责监督工作团队并管理项目。
- 私人助理必须善于沟通，善于激励他人，包括他们的老板。
- 私人助理们必须提升自己的情商。
- 私人助理经常要为同事提供指导，帮助他们提升工作技巧。
- 助理们还必须为展会和会议设置展台，制定新的办公流程，组织会议和管理企业活动，比如慈善活动。
- 作为谈判者，助理必须要有耐心，遵守纪律，有自知之明，面对谈判对手时知己知彼，还要对谈判内容了然于胸。
- 私人助理还必须是值得信任的变革领导者。

导读荐语

不管你如何称呼那些负责行政支持的人员——“私人助理、秘书、执行助理、管理助理、业务经理”或者“办公室主任”——有一点是共通的：这些人负责企业CEO或者其他高管的日常行政事务，在企业的运行过程中扮演着不可或缺的角色。苏·弗朗斯在本书中探索了助理们应该具备的专业素质和技巧。getAbstract认为本书对于私人助理或者其他业务管理人员而言是一本非常实用的学习和参考手册。

浓缩书

私人助理也是某种程度上的领导者

在企业裁员之际，行政人员对于企业越来越重要，他们中的很多人都要担任领导者的角色，包括为他们的老板指明正确的方向。所以，行政人员必须要深入了解领导力，知道领导力的作用以及如何领导他人。

哈佛大学的约翰·科特教授认为，领导者们通过提出愿景、确立使命和制定计划来为公司指明前进方向。他们将团队凝聚起来，使得团队成员为同一目标而努力。他们还要“激励和鼓舞团队成员”，让员工对工作充满热情，为企业的目标不懈奋斗。强有力的领导者能够带领团队成员，制定出好的决策，能够抓住重点，并且要把合适的任务分配给合适的人。

激励

私人助理必须要激励团队，饱含热情，还要为老板充电。那么该如何激励团队呢？首先，确保全体团队成员能够及时得到所需的资源；其次，明确每个人的角色、责任和目标；最后，让员工拥有对工作的自主控制权，不要进行微观层面的管理。只要合乎情理，不要吝啬于表扬员工。

“不管我们有没有领导的头衔，我们其实都是领导者。”

行政助理有时候还需要激励自己的老板，跟所有人一样，老板们也需要鼓励和表扬。你的助理工作做得越好，你的老板就会越愉快，士气也会越高。要确保跟老板有预约的人能够准时出现，如果有人只打算和你的老板闲聊或者预约一些毫无意义的会议，那么你就应该毫不犹豫地拒绝掉。对老板要恭敬，按照老板的指示做事，谨言慎行。

“情商”

作为一名助理，你要善于阅人，所以你需要学习和应用一些EQ原则来提高自己的情商。情商越高，就越能控制好自己的情绪，你也就能更好地调节周围同事的情绪。EQ能够帮助你建立一个更为和谐的工作环境，同时能够促使团队成员在工作当中更为默契。这样一来，你说的话必定会更有说服力和感染力。EQ有四大基本功能：

1. “识别”和“感知情绪”——EQ能帮助你了解周围人的意图，要对他们的个人情绪保持警觉，注意他们的身体语言、面部表情、姿势和其他非语言的沟通形式。
2. “利用情绪来促进思考”——情商高的人能够保持积极的情绪，而且能够将心思放在最重要的事情上。
3. “理解情绪”——人们的感受通常会决定他们的行动，如果你能了解人们的情绪，你就能预测他们的行动。

4. “管理情绪”——如果能够控制好自己的情绪，你就能减少其对你的思维和推理的影响，如此一来，你所做出的决策就会更加理性。沟通分析和“神经语言程序学”能帮助你提升EQ。

团队管理

行政助理有时候也必须承担起团队领导的任务，这就要求他们了解团队的构成情况。要了解每位成员，知道怎样激励他们，研究他们各自的行为风格，这样你才可以最大限度化地发挥他们的才能和技巧。在组建团队的时候，制定一个团队章程来明确团队的宗旨。如果你正在处理一项具体的任务，那么要问问自己：“这项任务能解决什么问题？”确定“我想要什么样的结果？”以及“这项任务为什么重要？”团队章程必须指出团队的使命和目标，而且应该非常详细，具体到每个人的职责及其拥有的权限。

“作为团队领导，你需要了解每位团队成员所扮演的角色以及他们不同的行为风格。”

在团队章程里增加“资源和支持”部分，罗列出现有的资源以及预算、材料、员工和团队需要的其他资产。这个部分还应该解释团队如何进行日常运作，包括一些帮助团队成员提高工作效率的基本规则。比如：团队成员应该彼此尊重；关注每位成员的特殊需求；保持双赢和包容的心态。所有跟团队相关的人都应该共同参与拟定团队章程中的重要内容，包括团队目标、权力分配和可用资源，等等。

“绩效管理”

绩效好是指达到或者超越了设定的目标。作为组织中的重要协调者，行政助理必须想尽一切办法来提高组织的整体绩效。在多数情况下，这需要开展特殊的培训和员工发展活动——比如提供指导和辅导——来提高员工的技术水平。

“那些对工作不能恪尽职守的员工有可能会对团队造成负面的影响。”

要取得一流的绩效，必须要有一流的员工，所以招聘在绩效管理中就显得尤为重要。行政助理们有时要安排面试以及筛选候选人。在这个过程中，他们要做非常详细的记录，要尽可能给候选人更多时间作自我陈述，还要全面地分析他们的简历，尽量了解他们的长处以及他们处理具体工作的方式。在对候选人做假设时，一定要结合他们的实际经历和专业能力。比如要避免陷入“自我实现的预言”陷阱——也就是说，不要以第一印象先入为主，因为你的这种第一印象可能是错误的。

“辅导”

行政员工经常要帮助和辅导他人提高其工作技巧。接受辅导的人要对自己的职业发展和工作决策负起责任。辅导或者深入的指导让他们能够做出更好的选择，把工作做得更好。教练或者导师能够帮助他们找到新的方法，以进一步提升其工作效率。同时，作为辅导者，你可能也希望进一步提升自己的专业技能和工作能力。下面的COACH方法对你会大有帮助：

- “能力”——评估受辅导者当前的绩效水平。
- “结果”——定义学习项目所要达到的预期效果。
- “行动”——教练和受辅导者之间应建立协议，约定具体的学习步骤。
- “检查”——受辅导者提供必要的反馈，还要弄清楚他们学到了什么以及还需要学习什么。

沟通

为了与他人进行良好的沟通，要注意他们的态度和行为风格。Tetra Map，源自新西兰的冲突解决工具，可以给你一个实用的“行为模型”来了解同事。这种行为管理系统能够帮助你影响他人的想法，还能够促进同事们以新的方式进行合作。TetraMap系统把人分成如下几类：

- “土族元素”——这些左脑思考者非常专注于具体的工作任务。其他人可能会觉得他们很强势，因为他们总是把对手挤到一边从而获取到自己想要的。跟这种人打交道的最好方法就是坚持自己的意见。
- “空气元素”——这类人具有很强的逻辑和语言优势，而且还很有创新力。所以跟他们沟通时，你自己也要非常有逻辑，提问也要有深度。
- “水元素”——这类人习惯于用右脑思考，跟他人能和睦相处。所以跟他们打交道时，你要表现出非常重视他们，同时也非常重视他们所在意的事情。
- “火元素”——这类人非常积极，喜欢跟他人相处。他们有大局观，但是有时候做事情可能会超出界限，比如在做预算时。

“项目管理”

每一个项目都需要有妥善的管理，所以好的助理必须学习如何管理。助理们通常需要管理的项目包括在展会或者会议上布置展台，制定新的办公室流程，组织会议和团队建设活动以及管理慈善活动，等等。

“每个人都想改变世界，却忘了先改变自己。（列夫·托尔斯泰）”

在进行项目规划时，要考虑到正确的业务要求。你要考虑项目的业务状况并确定合理的业务范围。要跟项目的所有相关者进行良好的沟通，确保大家不会有不合理的预期。认真思考所有可能出现的风险。正确地执行项目至关重要。

根据团队成员的专长给他们安排相应的角色，确保他们都具备工作所需的技巧。清晰定义所有的角色和职责，在项目规划过程中使用合理的WBS（工作分解结构）。你还可以使用一些好的高科技项目管理工具，包括Web 2、Enterprise 2.0、MS Project、项目管理知识体系、PRINCE2。

“谈判”

行政活动负责人要随时准备好谈判。而谈判高手都是提前把事情想通透了的人。他们会仔细考虑谈判过程中所有可能出现的情况，还会从谈判对手的角度来思考问题。善于谈判的人是非常可爱的，而这也是一大优势，如果另一方喜欢你的话，你成功的可能性就会更高。

“了解他人并不意味着你需要同意他们的观点。”

如何向对手提问可能会直接影响到谈判结果。除了有力的沟通之外，有效的谈判还要求有耐心，遵守纪律，有自知之明，能洞察谈判对手，对谈判主题了然于胸。成功的谈判取决于全方位的准备，你的谈判目标应该是达成一个彼此都能接受的双赢的协议。

“变革管理”

在企业界，变化是永恒的主题，所以助理们必须要有效地应对变化。企业会定期调整自己的战术和战略，而这正是企业高管的责任，身为他们的助理，你需要经常为他们提供信息。“变革管理”在这方面所起的作用非常大。所谓变革管理，就是以一种有计划、有组织的方式来保证企业能积极地应对变革。你应该成为一个“变革乐观者”，也就是说，你要相信变化能够带来特别的新机会。精神病学家伊丽莎白·库伯勒·罗斯曾开发出“变化曲线模型”，在这个模型里，人们分四个阶段来应对变化：

1. “变化来临了”——变化会让人感觉不舒服，所以当变化来临之际，人们的第一反应都是消极的。如果你来负责变革或者倡导变革，一定要让人们知道变革的具体内容以及为什么这种变革是必要的，讲得越详细，他们的疑虑就越少。
2. “人们开始作出反应”——这个阶段是该变化曲线模型里的“危险区域”。大家可能会不遗余力地反对变革。作为变革管理者，你要有心理准备，而且要尽量减少变化给人们带来的难题，防止激化矛盾。
3. “人们逐渐开始接受变化”——人们开始意识到，变化是无法改变的事实，于是开始接受它。这是该模型的一个转折点，你的工作就是要确保受到变革影响的人们可以得到应有的培训，获得相应的技巧，以帮助他们正确地应对变化。
4. “人们不但接受了变化还开始积极应对”——在这一阶段，公司开始收获变化带来的好处。要公开表彰大家，承认这些益处来自于每位团队成员的贡献和努力。

关于作者

苏·弗朗斯 (Sue France)：欧洲经理协会的英国主席，专业管理者、培训师和教练。



喜欢这个知识锦囊吗？
购买此书或有声书
<http://getab.li/19260>

此浓缩书/精华本仅限Tesco员工阅读。

getAbstract为本浓缩书/知识锦囊负编辑出版全责，尊重并承认原作者及原出版机构的版权。getAbstract版权所有。本浓缩书/知识锦囊任何部分均不得以任何形式（电子、扫描、拍摄等）被侵权翻印、复制或转录。若有合作意愿，须获得瑞士getAbstract AG书面授权许可。