

# 向上管理：如何汇报工作？

两种认识：1. 认识你的公司；2. 认识你的上司

三个步骤：1. 有原则的工作，与上司合作共赢；2. 做好自己的工作，做正确的事情；3. 做好上司的工作，获得上司的信任

五个问题：1. 你该如何正确地汇报工作？2. 你了解上司对你“汇报工作”的期待吗？3. 汇报过程中到底该如何有效沟通？4. 如何高效的做出工作总结？5. 如何汇报工作才能实现真正的向上管理？

目的：在学会正确汇报工作的同时，能够从被管理者变成向上管理者，掌握在职场中发展与晋升的秘诀。

汇报工作不是一种形式，汇报本身就是工作，汇报工作本身就是职责的一部分。

通过汇报工作让上司的工作卓有成效，当你能够让上司的工作卓有成效时，他将会对你有所回报。

## 第一部分 正确认识上下级关系

只有掌握工作汇报技巧的人，才能成为上司信赖的对象。但是在开始汇报工作之前，首先要做的是正确认识上下级关系。

### 认识1 认识你的公司：公司为了什么而存在？

#### 1. 明晰企业的组织架构

认识企业是正确认识上下级关系、认识自我、认识在企业中角色定位的开始。一个不了解企业组织架构的人，是不可能在组织内取得真正的成绩的。

当进入一家企业以后，要做的第一件事情就是搞清楚这家企业的组织架构。

针对一家企业的组织架构，你需要了解四个部分：

企业的职能架构：所在企业由哪些职能部门组成？这些职能部门之间的关系是什么？你处于这些职能部门中的哪个部门？

企业的层次结构：你所在的企业由多少管理层级组成？各个层级分别是什么？你处在企业层级结构中的哪个层级？你上面有多少层级，下面有多少层级？

企业的部门结构：在各个管理部门中，组织在横向上设置了多少个部门？每个部门的核心业务是什么？你属于哪一个部门？

企业的职权结构：组织中各个层级和部门在权利责任上的分配是怎样的？有多少权利和责任分配到你所在的部门？又有多少权利和责任分配到你的身上？

为什么要搞清楚所在企业的组织架构？

- 组织架构反映了一家企业的灵魂所在：了解一家企业的组织架构，可以让你了解这家企业运营的核心，这个核心同时也是你工作的核心和指向。

企业的组织架构反映的是企业各部门的功能定位和受重视程度，所以组织架构是为企业的发展服务的。组织架构决定了各个部门之间的关系和地位。

- 明晰你所在企业的组织能力：一家企业最无可代替的核心，就是它的组织能力。要融入一家企业，成为组织内不可替代的一员，需要完成四个步骤：清楚组织能力的来源、模仿组织能力的行为、加强组织能力的训练、成为造就组织的一部分。

首先，要清楚企业组织能力的来源是源于出色的制度，还是员工高效的配合？是源于管理者卓越的管理，还是独到的企业文化？其次，要模仿那些能够造就你所在企业组织能力的行为，模仿你身边最高效的员工，模仿团队中的其他成员。之后，加强你组织能力的训练，不断进步，直到你也能够成为造就组织能力的重要的一部分。

## 2. 认识企业的团队组成

团队协作是组织走向成功必不可少的。如果没有团队内部成员的彼此尊重、互相认可、相互协作、共同奋斗，即使团队内部成员的单兵作战能力再强，也不意味着团队整体必然能够获得成功。

团队是由少数技能互补、愿意为了共同的目的、业绩目标和工作方法而相互承担责任的人组成的群体。

- 关键1：人—我们是谁？
- 关键2：技能互补—我们能做什么？
- 关键3：共同的目标—我们要去哪里？
- 关键4：协同工作—我们该做什么？
- 关键5：承担责任—我们该如何做？

一个高效的团队应该具备哪些特征？

- 诚信透明

诚实守信，言出必行。互相之间不隐瞒，不撒谎，这叫诚信。没有潜规则，一切信息公开，这叫透明。诚信和透明，是建立一个和谐稳定的团队的必要条件。一个内部成员互相猜忌、充满了潜规则的团队本身就充满了隐患。

- 积极主动

主动工作、主动建立关系、主动解决问题、主动承担责任。

- 互相帮助

- 善于自省

- ...

## 3. 洞察企业的故事和文化

融入一家公司最快速的方式不是融入工作，而是了解这家公司的故事、融入它的文化。

要想在一家企业立足，一定要先了解组织文化。有的企业的组织文化以感恩为主，有的组织文化强调业绩第一，有的组织文化看重积极，有的组织文化崇尚和气，有的组织文化以结果为标准.....

企业文化决定了你生存的环境和你上司的工作方式。

## 4. 总结：了解企业最终是为了形成正确的自我定位，自我定位决定了你未来的成长和成功

- 评估自己的工作能力：完成自己本职工作的能力、解决问题的能力、得到上司和组织认可的能力，工作能力是你的核心竞争力。
- 评估自己的性格：你的性格是好是坏？你的气场是强是弱？你在面对困难的时候是前进还是退缩？你和团队其他人相处得如何？你是团队中的黏合剂还是纷争的挑起者？当你和其他人存在分歧时，是你去适应别人还是别人来适应你？
- 评估自己的职业态度：职业态度就是工作的态度和忠诚度。态度表现为你是否服从领导、是否讲原则、是否敬业、是否忠诚于你的上司。一个态度非常端正的员工，即使能力差，组织往往也愿意培养。只要有态度，一切都不是问题。

## 认识2 认识你的上司：解读上司的能力、性格和职业态度

### 1. 上司不是你选的，而是组织选的

上司是受到组织信任的人，所以唯一的选择就是服从、配合上司。组织内成员，以服从上级命令为天职。

- 上司强，你就跟着干：一个强大的上司有着出色的业务能力、优秀的交际能力，跟着厉害的上司，最好的选择就是赶紧跟着上司干。在这个过程中，你会从上司身上学到很多，这些都是你日后独当一面的资本。
- 上司弱，你就当“枪手”：上司有事你代劳、上司做不到的你来做到，上司不会的你会。给上司当枪手的过程，是你和上司优势互补的过程，你给上司做了“枪手”，上司会更依赖你，同时他身上的资源和权利也会倾斜向你。

### 2. 了解上司的处境到底有多重要？

- 了解上司的难题
- 帮助上司解决难题：上司的难题就是你的难题，上司的处境也是你的处境。如果你的上司一天到晚焦头烂额，你的日子也绝对不会好过。聪明的下属会主动把上司的难题当成自己的难题去解决。

### 3. 是你适应上司，不是让上司适应你

- 关键1 适应上司的沟通方式：上司喜欢什么样的沟通方式和渠道？倾向于什么样的沟通频率？喜欢书面沟通还是当面沟通？喜欢在什么时间跟你沟通？
- 关键2 适应上司的工作风格：如果你的上司是雷厉风行式的工作风格，你就要尽量适应他的节奏；如果你的上司节奏慢而严谨，你就不要总是向前冲。
- 关键3 不要低估你的上司
- 关键4 永远不要让你的上司感到意外：当工作的事态显示出不好的趋势时，首先要汇报给自己的上司知道，千万不要把事情压着，压着往往会使事情变得更糟

### 4. 解析上司的DISC人格特性

- **D—Dominance**（支配型），行动力强、以结果为导向；

与D型上司的沟通	
结果导向	D型上司以“事”本身为主，人或者安全感之类不是他考虑的事情，他在乎的是“结果”“成绩”“效率”“速度”“成本”
	与D型上司沟通，需要配合他简单、直接的性格；明确、不含糊的沟通风格是D型上司最喜欢的，你要争取做到一针见血
	公事为重
	除非公事已经说完，否则不要说其他不相关的内容
明确的计划和 问题	提问时要问明确的问题
	给他至少2个以上的选择
	在向D型上司呈现你的方案时，需要明确、有效率、有逻辑的计划
	最好能够展现出每个方案的成功率、效率和利弊所在
	如果双方意见不合，那么就针对事实展开讨论
负面评价和 肯定	D型上司不容易接受别人的负面评价，如果你想要改正D型上司的一些缺点，就一定要给出明确的事实，并用委婉的态度去建议他
	D型上司很喜欢获得别人的肯定，因此要多多肯定和赞扬D型上司，尤其是要赞扬他的行动力和能力
额外需求	适当的空间：D型上司是所有DISC四型中最需要一定空间的类型
	安全感：D型上司非常害怕被人利用，因此要让他感觉他不会利用
	盈利：D型上司是不会吃亏的，和D型上司谈判最好的结果是双赢，即双方互惠互利
最常使用的 句式	结果、成果、目标、效率、效益、百分比、条件、优势、劣势
	应该如何做？
	下一步的目标是什么？ 如何达成这个结果？

- **I—Influence**（影响型），性格温和乐观、以人为主；

与I型上司的沟通	
以人为本的 沟通	多谈工作中的人，少谈工作中的数据和事实
	记下沟通中的细节，因为他可能会忽略
	与I型上司沟通时，需要建立一种友善的气氛
稳固的地位感	积极向他汇报，汇报时要表现出充分的尊重
	多多征求他的意见和建议
	提供I型上司重视的人的想法和意见
	当你和上司意见不和时，一定要注意采取非常委婉的方式来使他知道你的意见，而不是让你的意见威胁到他
使他更有动力	和他讨论新鲜、有趣的事情，生动地描述前景和未来
	支持他的梦想
额外需求	I型上司需要地位和保持自己的地位感，你要使他感觉自己被重视
最常使用的 句式	奖励、激励、多亏了你、和谐、奋进
	那就靠你了！
	多亏了你…… 我们可以做到！

- **S—Steadiness**（稳健型），以程序为主、做事严谨、精细；

与S型上司的沟通	
程序第一	告诉他你做事的逻辑是什么
	问明确的问题
	多谈论工作的程序和计划
	使他知道你工作的进度
	告诉他你做事的顺序、流程、时间和步骤
安全感	聆听他的话语，响应他的意见
	征求他的建议，使他感到自己受重视
	当你发表不同意见时，你需要态度温和而有逻辑性，要避免激烈的表达方式
需要的态度	留给他思考和决定的时间
	多肯定和感谢他的无私、他对团队的贡献
额外需求	温馨的相处方式，对他表示你的友善和忠诚
	可以先建立良好的气氛，再说公事
最常使用的词汇和句式	程序、数据、流程、步骤、顺序
	下一步是什么？
	这件事的程序是什么？
	流程是什么？
	工作是否顺利？
	是否需要支持？

- **C—Compliance**（支持型），以服从规则为主、乐于支持他人

与C型上司的沟通	
明确的事实、数据、步骤和计划	直截了当，就事论事，避免分散注意力
	C型上司重视事实和数据。与C型上司沟通，要给出明确的事实和详细的数据。要有明确的数字，有百分比，有详细的金额，有上阶段和本阶段的对比
	给予其明确清晰的计划表
	给出明确的时间表
最常使用的词汇和句式	数据、数字、对比、同比增长、同比下降、百分比
	这是相关的资料和数据。
	我们需要做的是…… 根据这个数据，我们能够得出的结论是……

D型性格的人喜欢直来直去，当你面对这种类型的上司时，就要顺应他的性格，多和他讨论结果和效率，多谈谈有关“**What**”的内容。

I型性格的人总是能保持乐观开朗的性格，和I型上司相处，你要多体察他的情绪，同时多和他谈论有“**Who**”的问题，问他：“还有谁在参与这个项目？”“还有谁支持这个决策？”人永远是他的关注点。

S型性格的人很容易被他人所信任，你要体察S型上司的迟疑和耐性，多跟他谈论有关程序和步骤的内容一下一步的计划是什么？我们如何达到目标？即多谈“**How**”的问题。

面对C型上司时，更重要的是要多回答他的疑问。要注意多和他谈论有关“**Why**”的问题——我们为什么要这样做？

## 5. 认识上司的5种角色

- 上级领导
- 下属的人生导师：做人、做事
- 组织资源的分配者：物质资源：物质、人力、嘉奖、晋升；精神资源：认同、时间等。
- 权利的使用者
- 下属未来的资源和朋友

## 6. 了解上司对你的真正期望

如何感动你的观众？如果观众看到主人公很努力也无法达成目的，但是仍然很努力时，观众就会感动。如果这时主人公再努力那么一点，观众就会流泪。

你是否真正了解上司对你的期望？是否和上司沟通过，询问过他对你的期望？请找个恰当的时机，和上司讨论他对你的期望。

一般情况下，上司总是期望下属能够做到：

- 定期汇报所有项目进度：最好口头汇报和定期电子邮件汇报的结合，同时电子邮件中应该有明确的表格；
- 定期汇报预算控制的情况和时间掌握的情况
- 定期汇报客户的动态
- 定期汇报自身的心态
- 定期汇报自己在工作中遇到的问题

如何了解上司对你的期望？

- 观察并询问上司的工作标准
- 观察并询问上司对你的工作标准
- 观察并询问上司的沟通标准、频率和偏好的方式
- 发电邮询问他对你的期望是什么，并告诉上司你希望达到他的期望

# 第二部分 建立和谐的上下级关系

## 步骤1 有原则的去工作：与上司合作共赢的六大原则

### 1. 敬业原则：你是否还能做得更好？

敬业就是努力工作，把自己的工作做好。敬业是立业意识和从业态度的体现。

会工作，不如爱工作；爱工作，不如把工作当成乐趣。

### 2. 服从原则：上司的信任从你服从的那一刻开始

- 服从是有大局观的表现
- 执行第一，聪明第二；服从第一，承受第二。即使是接受上司安排的一件很难的事情也要先服从，而不要认为自己在忍受和承受折磨。

### 3. 请示原则：任何时候都不要剥夺上司决策的权利

- 请求上级给与工作上的指示：如下个月的工作重点等；
- 请求批准方案的请示：如请求批示提交的方案
- 请求转对接的请示：跨部门沟通

## 4. 互赖原则：优势互补实现1+1>2

职场发展的三个阶段：依赖，独立，互赖

依赖阶段：重点是学习

独立阶段：独立意味着独当一面，这个阶段的重点是成长。这个成长主要是在业务能力上的成长，你要学会开始承担许多新的责任。依靠自己的力量和能力去做一件事就是独立，独立是成长的必经之路，把领导授权给你的事情做好就是独立的开始。

互赖阶段：互赖，是指你和上司互相信赖、互相依赖。这时，你和上司在能力上各有千秋，无法彼此取代，你们能够完全发挥彼此的专长，在一起优势互补。

## 5. 功劳原则

- 你的功劳就是上司的功劳
- 上司的功劳永远是上司的功劳
- 得到上司的肯定就是自己的功劳
- 得到组织的肯定是上司的功劳
- 有功劳的时候你很快会成为别人的上司

## 6. 总结：把上司当成你最重要的大客户

作为下属，应该多去考虑如果你的上司升迁，这将会对周围的人、事、物产生哪些影响？你的上司在公司中的名声如何？他和他的上司关系如何？作为下属，你该如何帮助你的上司？什么事情会不利于你的上司升迁？

# 步骤2 做好自己的工作：工作“五位法”让你做正确的事

## 1. 定位：定位告诉你该做什么，不该做什么

职场中一个很重要的法则就是要出力而不要越位。不越位就是不要超过你的位置去做事，不超过领导的位置去做事，不挑战领导的权威。

把公司对岗位的需求转换为自己的工作目标。

工作能力=（沟通+专业知识）\* 工作心态

## 2. 到位：把工作做到上司满意或者超出他的预期

把每一次上司交给你的工作做到领导满意或者超出上司预期，这就是到位。

到位，就是管理上司对你的预期。

作为下属，不论工作能力如何，首先考虑就是如何能够让上司认可你的工作。想要上司认可，就需要知道上司对你的预期值。

从细节开始管理上司对你的期望

1. 作为下属，你可以主动的调整上司对你的期望。首先要知道上司的期望标准，之后根据上司的期望去有针对性的工作，从而给自己创造一个良好的工作环境。当接到一项工作的时候，可以主动和上司讨论，将自己的想法、做法告诉他，或者让上司将他的想法告诉你。在工作开始前，提前和上司沟通你对工作完成时间的预计。这样在工作之前就让上司心中有所了解，取得表现自己的机会或者避免因为完成时间的延后而给上司制造麻烦，同时也会建立起良好的信任关系。
2. 当有问题需要上司解决时，最好能带着你的想法或者方案去找上司讨论。



### 3. 补位：哪里需要你，你就在哪里

补位就是哪里需要你，你就到哪里。尤其当上司需要你去补位的时候，你更需要及时补上。你补位越多，上司对你的信任也就越多。你及时补位帮别人做了事情，当你需要帮助的时候，别人也会帮助你。

补位是帮助上司完成他的工作

了解自己上司目前正在努力完成的事情是什么，知道之后还要主动补位，比如，帮助上司承担一部分工作。当工作完成之后，上司对你的看法就会有所变化，会把你当成一个有价值的团队成员，认为你能够分担他的工作。当有提升下属的机会时，你就是他优先考虑的人选。

帮助上司节省他的时间

当你写汇报总结时，要学会简洁明了。你可能认为自己报告总结写详细点不过只能帮上司省几分钟时间，但是你的上司每天要面对十几份甚至几十份报告，所以你这点努力是十分必要的。当你碰到自己无法解决的问题需要请示时，不要只将问题告诉给上司，带去问题的同时还应该把你自己的想法、意见一起带去，没有上司会喜欢出现问题就丢给领导的下属。

学会在团队中做“补位者”

一个善于补位的员工是职场中最不可或缺的人。补位的本质，是在上司遇到麻烦时，你能够主动站出来，去解决他所遇到的麻烦。

### 4. 站位：你站在哪儿，就站好那班岗

你站在一个位置上，就要做好那个岗位的事情，就要做好领导派给你的工作，即使工作再苦再累，完成它也是你的职责所在。

### 5. 换位：学会站在他人的角度思考问题

学会站在同事的角度思考问题，学会站在领导的角度思考问题：上司想要什么？在这个工作中，上司最关注什么？

你要假设自己站到了更高的层面，从他的角度来思考，这样你和上司的人际关系也会处理得更好。

要慎重对待评判他人这件事，任何时候都不要随意地批评他人。赞美是所有人都喜欢的，对于批评就不是这样了。在一个团队中，批评和表扬要坚持两个原则：当你要批评一个人时，尽量选择人少的地方；而表扬一个人时，要尽量选择人多的地方。

总结：定位、到位、补位、站位、换位，一个出色的员工一定要完成这5项修炼。而“五位法”的本质，是让你的上司“放心”。

## 步骤3 做好上司的工作：使你获得上司信任的5个关键

### 1. “恭”无不克：用汇报的方式尊重上司

汇报是尊重上司的体现。汇报能给上司安全感，让他感到你的状态可控。你对他恭敬，他就有成就感；你对他恭敬，他就觉得你的态度是端正的。如果你能让上司感到的态度，说明你是个聪明的下属。

没有一个上司喜欢不尊重自己的下属。



汇报工作可以让上司看到你的成绩。想要得到上司好的评价，就需要学会主动去汇报工作。一个聪明的员工，想要向上晋升，首先工作必须要做好，同时还要善于向上司汇报工作。

汇报是一种沟通方式。你和上司之间的沟通，最主要的方式就是汇报工作，没有比汇报工作更接近上司的方法了。如果不懂得向上司汇报工作，只知道自己埋头苦干，即使自己十分辛苦努力，上司也未必知道，你的成绩也就被埋没了。

听汇报是上司最快乐的时候：用汇报区分地位与职位。作为上司，最快乐的时候就是听汇报的时候。汇报区分的是地位和职位，同时汇报也是上司了解下属工作情况的途径。你汇报的时候，不仅是他享受自己被尊重感觉的时刻，也是他掌控检验下属工作成果的时刻。你不要剥夺他享受快乐的权利。

向上司汇报的五个步骤：

1. 充分准备：在汇报工作之前，首先要做好充分准备，包括心理准备、方案准备和材料准备。没有准备好就不要汇报。
2. 呈现结果：要汇报结果，不要汇报过程。汇报的时候，要用简洁的话先说结论，领导关心的始终是结果。只有知道结果了，领导愿意问你过程，你才需要回答过程。
3. 应对变化、处理异议（环境、情绪、事态）
4. 获取指导（包括方法、思想、理念的指导）
5. 达成共识（包括思路、目标、行为的共识）

一般可以采用这种方式汇报：每天采取通讯工具和面对面等形式对自己的工作进行简单的汇报，让上司知道你现在在干什么和工作事项的进展；每周采取一次面对面和工作总结等方式进行详细汇报，内容包括这种的主要工作是什么，工作进度如何，预计完成时间和下一步的工作计划等。

## 2. “能”者多劳：永远比别人“多”一点

愿意承担更多责任的人，永远比其他人进步得要更快。能者多劳是获取上司信任的方式，同时也是提升自己价值的方式。

## 3. 术有专攻：用专业引导上司

你的专业度一定要比你的上司高，这样你才能拥有自己的一席之地。

职业化就是专业，能力是专业，工作中的细节也是专业。

在职场中奋斗，专业这个词非常重要。如果你平时的工作表现得不够专业，你的上司就不会信任你；如果你在客户面前表现得不够专业，你就得不到客户的信任，也很难拿下订单；如果你在面试的时候表现得不够专业，你就得不到工作机会；如果你总体工作表现不够专业，升职、加薪一定没有你的份。

专业是你的工作能力，你要用专业架起自己的职业走向成功的桥梁。专业是你立业的资本。

在职场中，一个不专业的人是得不到上司的器重、同事的尊重和组织的信任的。

专业同时也是一种态度，专业的态度是一个优秀员工的必备素养，表现为认真工作、胜任工作、不懈怠、不推脱、负责任等。专业需要一个人有强大的精神力量，在自己的工作中保持很好的克制，克制自己的懒惰和懈怠。

#### 4. 忠贞不二：用忠诚成就上司

信任来自于忠诚，上司会信任的人一定是对他最忠诚的下属。

#### 5. “沟”通第一：用沟通认识上司

要做好应对上司的工作，沟通很重要，关键是要通过沟通了解你的上司、认识你的上司。

通过沟通了解上司的性格

揣摩上司的态度，领会上司的意图

揣摩上司的态度可以分成两个部分，首先是揣摩他对某项工作的态度：他是支持还是反对？他希望能够做到什么程度？他会对你的提议做出什么样反应？

通过沟通获得上司的指导

掌握上司的管理风格

了解上司的领导类型

## 第三部分 如何正确汇报工作？

不是所有的努力都会被看到，在汇报工作时，要么展示自己的能力，要么展示自己的愚蠢，要么赢得上司的赞赏，要么换来上司的鄙夷。

### 问题1 你该如何正确汇报工作？

#### 1. 建立机制：形成有效的工作汇报机制

缺乏有效的工作汇报机制，会加大工作中的沟通成本，使工作没办法协调统一，无法及时处理和解决工作中的问题。

学会汇报工作的第一步就是建立完善的工作汇报机制。

汇报内容1：进度

上司把一项工作交给你，那么你就有义务在进行工作的过程中向他汇报进度。如果工作有了新的进展，那么可以随时汇报。如果工作进展顺利，可以按照既定的节奏去汇报；如果工作进展不顺利，则需要及时反馈和汇报；如果需要申请延期，更应提前申请，并说明延期的原因和延迟时间。一般来说，申请延期都需要提前汇报。

汇报内容2：需求

多数工作不是你一己之力就可以完成的，你可能需要申请人力或者物力来支持你的工作，这时你就需要向自己的上司汇报你的需求。但是要注意，汇报需求是你的义务，是否同意你的需求却是上司的权力；如果上司不同意你的请求，你就该找别的办法。

汇报内容3：业绩

汇报业绩分两种情况：业绩完成；业绩未能完成。如果业绩完成了，直接汇报即可；如果业绩没有完成，就需要说明业绩目标是多少，实际完成了多少、还差多少，没有完成的原因是什么，这个问题是不是能够解决，目标的时间是什么。

汇报内容4：意外和困难

遇到困难和问题要及时汇报，遇到意外情况也需要第一时间汇报。任何时候都不要隐瞒你遇到的困难，不要期望你能自己默默解决；即便你可以自己解决，你的上司也有知情权。

汇报内容5：建议和规划

这里的建议和规划可以是工作上新的建议和规划，也可以是对现有工作情况的改善意见。在汇报建议和规划时，应该把使你产生建议的原因描述清楚，同时说出你的建议和它能够带来的好处，而不是盲目汇报。

表3-2 日常汇报的模板

日常汇报的模板		
汇报进度	进度顺利	关于××工作，目前我们的工作进度是____，已经完成____，还未完成____，计划在____（日期）之前完成。您看可以吗？
	进度不顺利（需要延期）	
汇报需求	需要物力	关于××工作，目前我需要____，您看能不能帮我协调？
	需要人力	
汇报业绩	达标	这个月的业绩目标是____，完成了____，离目标还有____，没有完成是因为____，这个问题以后将____这样解决。您看行不行？
	不达标	
汇报困难和意外情况	困难、问题	关于××工作，目前出现了一些意外情况，这个情况是____，我能想到的解决方法有____，您看怎么解决？
	意外情况	
汇报建议和规划	汇报新建议	我对____方面，有了一些想法，产生这个想法的原因是____，我的想法是____，能够起到的作用是____。您看怎么样？
	汇报改善建议	

2. 理清思路：9个步骤理清汇报思路

汇报的内容不明确，是因为思路不清晰。如果有清晰的汇报思路，当然就不怕汇报工作了。

- 1. 确定人物：汇报的对象是谁？是一个人还是几个人？如果向一群人汇报，那么谁才是你的听众？是领导还是客户？只有确定了汇报对象，才能开展下一步的工作。
- 2. 确定内容：汇报的内容是什么？

汇报工作中有3个简单的汇报模型，如表3-3所示。

表3-3 3种汇报模型

汇报模型	汇报内容	详细描述	适用情况
Why-What-How (起因、内容、方法)	Why (起因)	事件的起因是什么？	汇报现状和解决方案； 汇报相对简单的问题
	What (内容)	我们需要什么？	
	How (方法)	如何达成目的？	
5W1H (内容、起因、时间、地点、人物、解决的方式或过程)	What (内容)	发生了什么？	需要全面分析一个问题； 需要对问题的本质进行研究； 事例较具体
	Why (起因)	事件的起因是什么？	
	When (时间)	什么时候？	
	Where (地点)	什么地点？	
	Who (人物)	事件人物？	
STAR (背景、任务、行动、效果)	How (解决的方式或过程)	解决的具体的过程是什么？	总结已经完成的事情经过（描述完整的前因后果）； 汇报工作进度和阐述行动建议
	Situation (背景)	交代背景	
	Task (任务)	阐述需要完成的任务	
	Action (行动)	采取的行动是什么	
	Result (效果)	行动能够产生/已经产生的效果是什么	

- 3. 确定重点：你汇报中最关键的部分是什么？一次汇报的重点应该只有一个，而这个重点应该是能用一两句话表达清楚的。
- 4. 确定逻辑：工作汇报的逻辑是什么？基本的逻辑有：时间逻辑、事件逻辑、空间逻辑等。比如，汇报工作的进展情况可以使用时间逻辑，从过去到现在，选取几个时间点来汇报。
- 5. 确定方式：应该用什么方式汇报？简单、急切的内容，可以使用口头汇报。如果口头汇报不方便。可以使用即时通讯工具。如果汇报的内容比较复杂，就需要使用电子邮件或者采用PPT当众解说来进行汇报。
- 6. 确定场合：在什么场合汇报？是在领导办公室还是会议室公开汇报？
- 7. 确定时间：在什么时间汇报？汇报大概要花多少时间？汇报的时间是否合适？
- 8. 确定状态：确定上司是否处在听汇报的状态？如果不在状态，那么你有几个选择：如果是非常小的事情，可以拖一下，等他回到状态再汇报；要么用几句话总结一下你要汇报的内容，然后申请隔日再汇报。但是要注意：如果汇报的内容十分紧急，即使领导不在状态，也要把他拉回状态。
- 9. 确定被接受的可能性：上司能否接受你的工作汇报？如果不接受，那么不接受的原因是什么？如何解决不接受的问题？

3. 突出重点：分清轻重缓急再汇报

你要汇报工作，首先要做的就是从内容中择取重点，然后有重点地汇报。

汇报的重点内容同样也是汇报的目的。如果你没弄清楚自己汇报的目的所在，你汇报的内容也将是混乱的。比如说向领导汇报工作方案，你的目的是要争取方案被同意，还是说只是为了阐述自己不成熟的方案、求得领导的指导？如果是前者，你汇报时应该充分阐述自己方案的利弊，重在优势环节；如果是后者，你汇报内容的重点就应该放在阐述

不完善的地方。

在向上司汇报的时候要分主次的先后顺序，不但要精练，还要能够引起你上司的兴趣。你一定要知道，上司关注的是哪个工作、上司想先听哪个工作。

强调紧急的。

强调重要的。

强调和上司利益关系密切的。

强调上司关心的。

按时间顺序汇报：比如说，当你汇报业务时，你可以先总结过去的一个季度的表现；然后再分析当前遇到的机遇和挑战，总结要点；最后对下一季度进行展望，对需要改进的地方加以阐述。

按照影响力排序汇报：先说影响重大的因素，然后说次要的。

按照沟通对象的关心程度汇报：先说沟通对象最关心的问题，再抛出其他问题。

#### 4. 简明扼要：学会用三句话总结你要说的内容

汇报的结果最重要，追求汇报过程可能会使你说起来没完。要学会把你汇报的内容归纳出个一、二、三来。可以这样对领导说：“领导，我向你汇报三个工作：第一项是……，第二项是……，第三项是……”然后观察领导的神情，领导在听哪件事时表现得比较专注，你就着重汇报哪个内容。

有几种方法可以帮助你总结你的汇报。

##### 1. 三点逻辑：学会分层次汇报，浓缩的才是精华

三点逻辑的精髓在于总结和归类，三种方法、三个时间、三个方面、三种方位、三个工作……把内容分成三块来阐述，就是三点逻辑。

任何事情都可以总结出个一二三来，你在说话的时候、汇报的时候，甚至思考的时候，都应该有意识地训练自己，用“一、二、三点”来说话、汇报、思考。

##### 2. 收益逻辑：价值描述

要汇报好处、汇报收益、汇报价值，不要汇报无关紧要的细节。

##### 3. 汇报结果，不要刻意汇报过程

在给领导汇报的时候尽量少说废话，要尽量在1分钟内完成。如果领导不问，就不要刻意汇报细节。

##### 4. 按时间逻辑迅速整理思路

汇报的时候可以按照时间顺序（过去、现在、未来）来整理思路，描述事情的进展。

#### 5. 数字说话：数字比简单陈述概况更有说服力

数据在谈话当中有重要的作用。数据能够将语言叙述的事实具体化、明确化，特别是当你需要向对方论证一个问题时就显得更加重要。同时数字能够让沟通的内容变得更加生动。

数字能够精确的衡量现状、说明问题。

数字通常比语言描述更有效果。

在汇报时引用数据能够给领导留下精确印象。

## 6. 洗耳恭听：倾听是技术也是艺术

认真倾听领导的对汇报的反馈和指导。坐姿端正、眼神接触、集中精神、专注倾听、点头微笑、给予回应、保持礼貌、不要打断，受批评时控制情绪。

## 7. 复述要点：目的是“检查”、“补漏”、“应变”和“建立良好气氛”

领导交代事情的时候，要做好记录，等领导交代完成，主动复述要点。

复述方法1：学会重复和总结，用“一、二、三”总结对方说的话。

复述方法2：给予补充

## 问题2 上司希望你如何汇报工作？

### 1. 主动汇报：不要等他问了你才说

汇报工作不是工作的形式，汇报本身就是工作。汇报工作本身就是你职责的一部分。

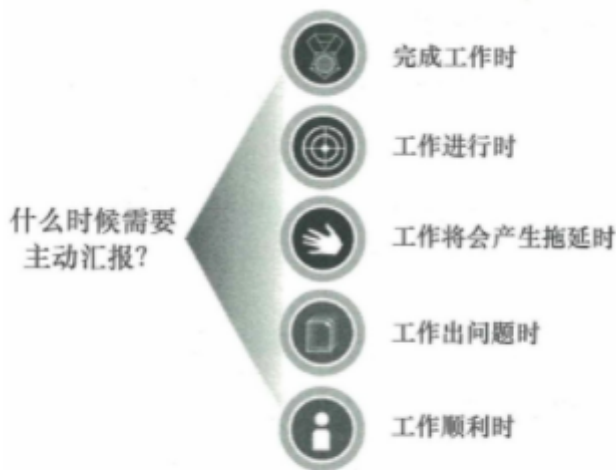


图3-3 什么时候需要主动汇报

### 2. 准备充分：准备充分的材料和备选方案

用心去做每一件事。

要围绕着事件中心，先准备好充分的材料，查阅资料 and 指标，以及以往类似的例子。查阅资料的工作能够使你的思路清晰起来，使你对工作产生一个大概的方向。然后通过周密的思考完善你的准备工作。在此，建议采用思维导图的方式，列出每一个相关的问题和指标。比如，每个方案做完后问自己：是不是足够完善？还有其他可以补充的地方吗？如果产生问题，那么问题可能是什么？

在汇报给领导听之前，要先全面考虑下：领导会问我哪些问题？要提前考虑领导担心的问题，并且准备好你的答案，答案最好是真实的案例和数据。

### 3. 效率第一：用最短的时间说出重点内容

越短的汇报越难讲，因为每一句都要切入重点。这就要求在汇报之前考虑清除：我应该从哪里开始？事情的背景是什么？我说的重点在哪里？方法是什么？核心价值是什么？结构如何 部署？

4. 结论先行：先说结论，再阐述内容

汇报工作时要养成先说结论、然后再阐述过程的习惯，因为领导最关心的就是结果。努力未必能产生价值，只有结果才有价值。

越重要的事情，越要先说结果。汇报工作的时候，只有你才会关心过程和细节，而领导关心的只有结果。领导者也需要通过结果来判断事情的性质，了解事情地方轻重缓急并思考对策。因此汇报时，先从大的、整体的工作汇报，使上司对你的工作现状、进度有个基本的概念；然后再汇报你需要他提供意见、需要他拿主意的地发。

汇报是具有时效性的。取得的成果、遇到的突发情况、出现的问题等及时汇报。

5. 中途汇报：让上司随时掌握你的动态

上司交代的事情，随时汇报进展，直到所有事情处理完成，跟领导汇报完最终结果为止。

6. 把握轻重：坏消息要早点说

7. 掌握分寸：上司希望你不要擅自决策

8. 不要越权：如何与上司的上司说话

越级汇报是职场大忌。

表3-7 越级汇报的3类内容

越级汇报的3类内容			
	序号	内容	注意事项
可以汇报的内容	1	已经确定的好消息	必须是已经确定的
	2	正常的工作进展、进度	不正常的工作进展需要请示完你的上司再汇报
	3	无伤大雅的工作细节	造成负面影响的工作细节不要汇报
	4	积极的表态	汇报思想
不确定是否可以汇报的内容	1	坏消息	坏消息可能由你上司汇报更合适
	2	不确定的好消息	你汇报了不确定的好消息，如果情况有了变化，只会带来麻烦
不可以汇报的内容	1	告状	告状只会给你带来负面影响
	2	消极的表态和抱怨	消极的表态可以对自己的上司说（当然，最好不要说），但是绝不能向上司的上司汇报
	3	上司不希望你说出的内容	任何上司不希望你汇报的，都不要汇报

可汇报的内容—简单汇报

不确定是否可汇报的内容—请示完自己领导再汇报

不可汇报的内容—坚决不汇报



9. 总结：带着方案来而不是带着问题来

完整的汇报方案，包括4个步骤：

- 1. 找到问题的解决办法，并制定1个以上的解决方案  
汇报工作最重要的是从根源上找到问题的解决办法，而不是简单的提出问题。
- 2. 突出方案的关键部分  
**Why**—为什么要这么做？事情的起因是什么？什么问题需要这个方案来解决？  
**What**—方案的主要内容是什么？  
**How**—为什么是这个方案？这个方案的利弊在哪里？

- 3. 准备回答扩展问题  
为了做出最佳选择，上司往往需要了解你的方案的各方面问题。提前考虑这个方案的优点、缺点、可能带来的好处和弊端，有助于上司更快地做出选择。
- 4. 以诚恳的态度请领导决定  
你可以有自己的倾向和主张，可以把你的主张汇报给领导听，但是最终能否批准，选择权还是在上司手中。

问题3 汇报中如何实现有效沟通？

- 1. 完整的沟通包含三个内容：发送、接收和反馈  
有效沟通第一步：发送—清晰的表达自己需要表达的内容  
有效沟通第二步：接收—明确对方表达的内容  
有效沟通第三步：反馈—反馈是为了保证信息没有被误读
- 2. 建立“沟通—反馈”的良性循环

表3-8 积极反馈的5个关键

积极反馈的5个关键	
明确反馈	反馈给对方的内容需要准确和具体，避免容易产生歧义的反馈。如果不能够立刻作出决定反馈给对方，也需要让对方知道这一点，知道你需要时间才能反馈。认真的对自己所听到的内容进行思考后告诉对方自己的理解或者想法：是否支持对方的观点，是否清晰的知道对方所要表达的意思
客观反馈	将自己的意见和看法积极的反馈给对方，反馈是需要注意尽量不要使用“评论性词语”多使用“描述性词语”，你的反馈意见应该只针对对方所说的内容，而不是针对叙述的当事人
换位思考	能够从对方的角度去考虑问题，从而理解对方的想法和感受，同时也需要让对方知道你的想法和感受
基于事实	如果对对方所说的事情有不同想法，那么需要将原因明确的告诉对方，用事实让对方明白你产生不同想法的原因
重点反馈	对于讲话内容中重要的部分要重点去进行反馈

### 3. 支撑起沟通的5个支点

1. 关系一有了关系，别人才愿意听你讲话。关系是沟通中的第一支点，良好的关系能够有效的支撑沟通。如果双发关系好，那么对方说什么你都可能同意；双方关系不好，那么对方说什么你可能都会下意识的抵触。

来往建立关系，关心建立情感。

2. 人事一把人和事分开，才能针对事件本身来沟通

沟通的第二个支点是要学会把人和事分开，就事论事，不以事件中的人为转移。

第一，可以有自己的想法，但是不要过分主观化

第二，拒绝要直截了当，并说明原因

3. 情绪一梳理情绪，沟通才能顺畅进行

不要让情绪支配你，而是你要去支配情绪，继而再去影响他人的情绪。

沟通中的一个重要法则是：先解决情绪，再解决问题。

4. 认知一建立认知，从强化表达开始

建立认知是沟通中非常重要的一件事。一些复杂的问题有时很难让对方明白，但是在必须让对方明白的时候，你该怎么办？强化你的表达。强化表达可以采取“打比喻”，“讲故事”等方式。无论是打比喻还是讲故事，都是为了让对方加深体会，产生体验。

5. 利益一有了利益，沟通才能达成共识

最有效的沟通，永远只有一个要点，那就是价值。围绕价值进行的沟通才是无往不利的沟通。

### 4. 选择恰当的时机沟通

原则1：汇报要选择上司心情好的时候。当然，汇报的内容是能够让领导听了之后马上心情好转的消息或者能够解决领导烦恼的消息和非常紧急、不能托的事情，即使领导心情不好也要去汇报。

原则2：申请决策要选择上司不忙的时间

原则3：不同沟通内容有各自沟通的最佳时机

道歉的最佳时机是事发当天，因为道歉来晚了就毫无意义。

履行承诺要早于承诺的最后期限。

### 问题4 如何高效的做出工作总结？

工作总结要展示成绩，同时阐明问题，并从以往的工作中得出经验教训，为未来工作找出可以遵循的规律。

1. 态度真诚：秉承实事求是的态度

工作总结是对过去工作的回顾和评价，因此它的第一个要求就是必须实事求是，要在尊重事实的基础上总结和分析你的工作，把取得的成绩和犯过的错误都写在总结中，不夸大自己的工作，不掩饰自己的工作缺点，更不能弄虚作假，要全面、客观地展现你的工作结果。

## 2. 条理清晰

一篇完整的工作总结应该由标题、开头、主体、结尾、落款5个部分组成。开头是在开篇总结工作情况，做出总体评价，一般来说不要超过200字，要起到提纲挈领、给整个总结定性的作用。主体部分包含两个主要内容：总结工作成绩和经验；总结工作中的失误和教训。其中总结工作成绩是重中之重，是整个汇报总结的核心内容。结尾是用简短的语言分析问题，明确方向，表明决心和计划。结尾也可以是对未来工作的计划和改进措施。最后落款写明所在部门、职位、姓名、日期。

把工作总结写清楚，需要基本的方法论。你的工作总结的主体应该包括以下内容。

**关键词1：KPI—以业绩指标的方式进行业绩回顾**

KPI作为考核你工作的最关键指标，其完成情况一定要在工作总结中重点体现出来。在进行KPI指标总结的时候，要写的是成绩，即做了什么，而不是应该做什么。

**关键词2：综合绩效—衡量业绩以外的其他贡献**

综合绩效衡量的是业绩以外的其他贡献，主要有四个方面的贡献：第一，今年我为公司贡献了什么（业绩以外的东西）？第二，今年我为客户做了什么？第三，今年我提升了自己多少？我学习了什么？参加了什么培训？我交给其他员工什么知识？（我是否培训了其他员工？）第四，我在为改进公司的管理和流程上都做了什么？

**关键词3：PDCA—做出明确的未来计划**

工作总结中，除了回顾，还要做出未来的计划。计划怎么做、怎么写？

**P（目标）—我的工作目标是什么？我打算做成什么样？**

**D（执行）—我准备如何执行？**

**C（检查）—我如何能够保证自己能够正确执行？如何保证自己的执行力度？**

**A（改善）—如果目标和执行之间出现偏差，我将如何回到正确轨道？**

表3-9 总结的结构和内容

标题	《×××（姓名）2015年年度工作总结》			
开头	提纲挈领			
主体	业绩回顾总结	KPI个人绩效回顾	我今年的业绩如何？	
			每个月的业绩如何？	
			哪个月的业绩好？为什么？	
			那个月的业绩不好？为什么？	
			我将如何改进我的业绩？	
		综合绩效回顾 （公司、客户、 学习、流程）	我为企业做了什么？	
			我为客户做了什么？	
			我学习了什么？提升了多少？	
			我为改善管理、流程做过些什么？	
			我为同事做了什么？	
主体	工作中的失误和 经验教训	我在工作中犯过什么错误？得到了什么教训？我是如何应对的？		
	未来的工作计划	P 目标——我的工作目标是什么？我打算做成什么样？ D 执行——我准备如何执行？ C 检查——我如何保证自己能够正确执行？如何保证自己的执行力度？ A 改善——如果目标和执行之间出现偏差，我将如何回到正确轨道？		
结尾	用简短的语言分析问题，明确方向，表明决心和计划。同时可以是对未来工作的计划和改进措施			
落款	所在部门、职位、姓名、日期			

### 3. 有效运用数据

在工作总结中，业务指标很重要，在总结自己的工作成绩时，数据会比任何文字描述都更具有说服力和明确性。

总结要保证内容客观，同时要在内容客观的基础上加上自己的见解。

内容客观，在客观内容的基础上加入你的见解。

体现过去：得失、经验、教训和成败。

取得的成绩和获得的教训是总结的核心内容。

体现未来：抱负、打算和改进

在总结完上一阶段的工作后，可以对未来阶段的工作做出计划和安排。计划要具体，同时要过去的任务形成对比和衔接。

## 问题5 如何通过汇报工作，实现真正的向上管理？

### 1. 第一步：改变观点：管理不只是自上而下的

改变仰视上司的态度，把眼光从仰视改成平视。积极主动，把自己当成项目主管，主动承担工作，自己掌控工作进度和质量，每一份工作都由自己来主导。

## 2. 第二步：主动沟通：向上管理就是和上司“最完美沟通”

### 1. 积极主动沟通

### 2. 沟通期望：通过沟通分享彼此的期望

分享对彼此的期望这一点很重要，下属首先要知道上司对自己的期望，并敢于把自己对上司的期望说出来。

### 3. 沟通风格：通过沟通找出最合适双方合作的风格

### 4. 沟通信赖：建立信任和依赖

失去上司的信任，是你职业发展最大的障碍。

### 5. 沟通压力

你需要了解上司的处境，知道他的压力所在，同时你也需要让上司知道你的处境，了解你的压力所在。

## 3. 第三步：主动出牌：不要总等着上司先出牌

### 1. 转换思维，开始用上司和组织的思维去做事

### 2. 在你需要上司采取措施的时候，提出明确要求

### 3. 主动提供给上司更多资讯

### 4. 成为解决问题的那个人

### 5. 你才是解决问题的专家

### 6. 追踪结果并进行汇报

### 7. 提供反馈，并要求别人做出反馈

## 4. 第四步：获取认同：让上司认同你设想的影响力法则

### 1. 承诺和一致法则：避免冲突，迂回的达成目的

### 2. 价值法则：说出你的想法和方案的价值所在

### 3. 。。。

## 5. 第五步：协助提升：实现你和上司的共同提升