

读书笔记

# 向上管理的艺术 (升级版)

全面解析职场中的沟通问题

原著作者：[中]蒋巍巍

版权归起点书院和原创作者共有，侵权必究

读书笔记作者：乔安

# 蒋巍巍

著名领导力问题解决专家

“六导法”管理创始人

职场成长力导师



- 清华领导力培训中心、上海财经大学EDP讲师
- 上海交通大学、复旦大学总裁班“领导力”方向组织行为和团队管理领域实战讲师
- 常年担任《哈佛商业评论》《世界经理人》《中公网》《价值中国》等一流财经媒体专栏撰稿人
- 所有课程均融合了西方管理学和东方领导智慧的精髓，剖析根源，破解困局并授之以渔。
- 著有《打造高绩效团队》《这样执行最高效》《提升团队决策力的51条法则》《总裁变革智慧》《成长力》《向上管理》《向上管理的艺术》《冲突管理》《左右逢源》《FBI阅人术》《鬼谷子的沟通技巧》等书籍。

# 众多企业家联合推荐

这本书的案例比较多，条理清晰且实用，涵盖面广，通俗易懂。

——上海紫江集团人力资源部总监 韦金平

这本书不但有深度，而且还有高度，是汇报工作的好伴侣。

——中航合肥文化创意产业园首席执行官 石玉峰

蒋老师说“不会汇报工作，你的影响力可能就是零。不会汇报工作，你的工作可能也是零”。说得太对了！我喜欢会汇报的员工，如果你想正确汇报工作，读这本书就够了。

——成都三叶家私总经理 叶宗海

本书没有一句说教，说的都是职场的“大实话”“大白话”，推荐职场人士看。

——山东爱博科技公司总经理 谢兴明

汇报工作的干货！

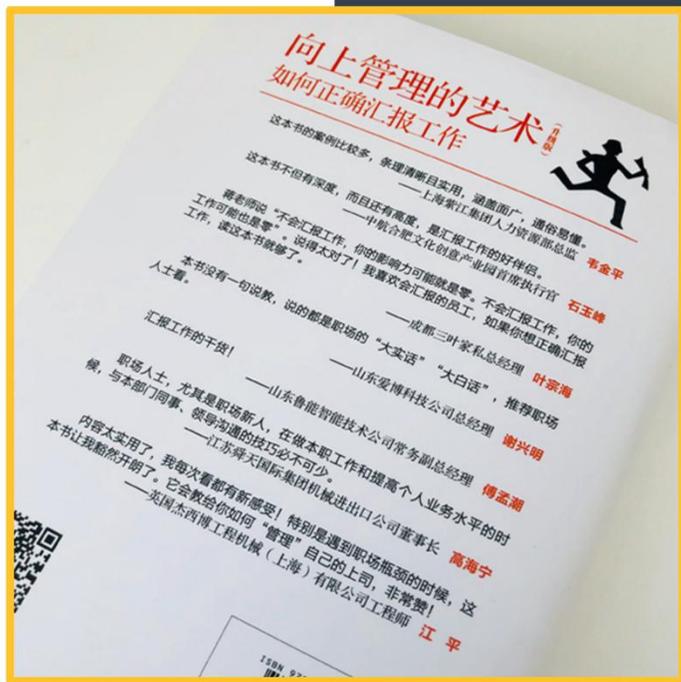
——山东鲁能智能技术公司常务副总经理 傅孟潮

职场人士，尤其是职场新人，在做本职工作和提高个人业务水平的时候，与本部门同事、领导沟通的技巧必不可少。

——江苏舜天国际集团机械进出口公司董事长 高海宁

内容太实用了，我每次看都有新感受！特别是遇到职场瓶颈的时候，这本书让我豁然开朗了。它会教给你如何“管理”自己的上司，非常赞！

——英国杰西博工程机械（上海）有限公司工程师 江平



# 本书适合阅读者

如果你是新入职场的“菜鸟”，如果你工作多年仍然得不到  
不知道如何与上司相处 升迁，在工作中能力欠缺

如果你工作能力强，却得不到上司的信任



如果你不知道职场机会在哪里，如果你分辨不出工作中哪些  
在工作中找不到奋斗的方向 是机会，哪些是陷阱

如果你不知道如何处理上下级  
关系，何时该进、何时该退



怎样做上司眼中的优秀员工？

怎样用实力  
"征服"上司？

如何在汇报工作中架起与上司沟通的桥梁？

如何通过汇报工作实现真正的"向上管理"？

● 解决的主要问题 ●

# 全面解析职场中的沟通问题 手把手教你如何正确汇报

“透明人”

转变

“不可替代者”

构建和谐上下级关系的4个步骤

正确需要汇报工作需要注意的4个问题

职场精英汇报工作的7个秘诀

解答工作汇报中的8个典型难题

# 本文核心

# 升级版知识点

## 4个步骤

- ▣ 如何让上司喜欢你
- ▣ 如何获取信任
- ▣ 如何获取机会
- ▣ 如何巧妙地展现自我

## 7个秘诀

- ▣ 秘诀1 汇报工作要行动在上司前面
- ▣ 秘诀2 汇报工作时要选好时机和场合
- ▣ 秘诀3 汇报工作前要了解上司的性格
- ▣ 秘诀4 汇报工作要适应上司的工作风格
- ▣ 秘诀5 汇报工作内容要重结果、少过程
- ▣ 秘诀6 向上司汇报工作的频率取决于企业文化
- ▣ 秘诀7 向上司汇报工作时，尽量提出解决问题

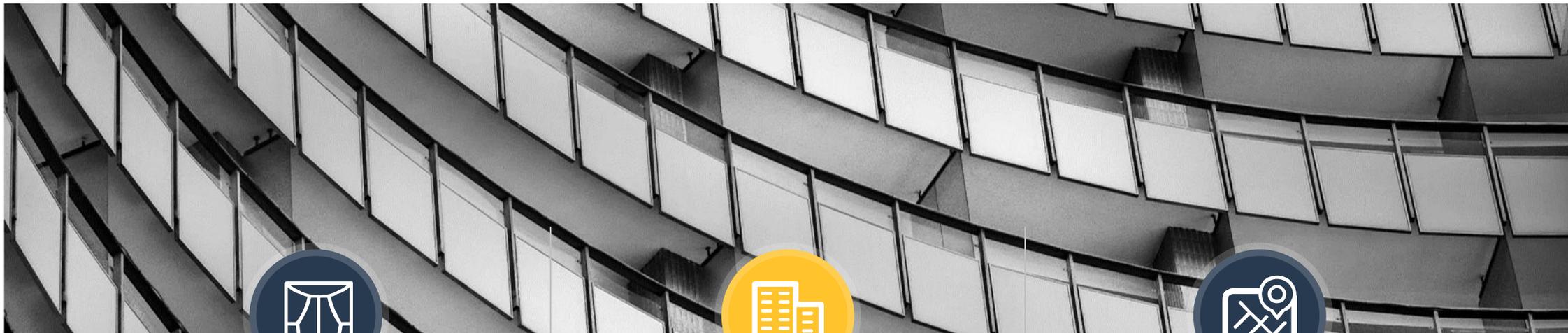
## 4个问题

- ▣ 如何突出你要汇报的内容
- ▣ 如何选择正确的汇报方式
- ▣ 如何在汇报时与上司有效沟通
- ▣ 如何让上司喜欢听你

## 8个典型汇报工作难题解答

- ▣ 难题1 如何向上司提反对意见
- ▣ 难题2 如何拒绝上司不合理的要求
- ▣ 难题3 如何在汇报工作时适度地显示自己的功劳
- ▣ 难题4 如何向能力弱的上司汇报工作
- ▣ 难题5 如何在上司"出丑"时汇报工作
- ▣ 难题6 如何向爱打小报告的上司汇报工作
- ▣ 难题7 如何向情绪失控的上司汇报工作
- ▣ 难题8 如何在汇报工作时纠正上司的错误想法的建议

# 职场中思考问题



能力重要？

or

机会重要？



向上管理重要？

or

向下管理重要？



情商重要？

or

智商重要？

向下管理很重要，但决定让不让你继续向下管理的一定是你的上司或组织。

投圈  
行为

让上司有安全感是一种“投圈行为”

择圈  
行为

让上司有成就感则是“择圈行为”

# 目录 | CONTENTS

01

## 职场好运

从构建和谐的上  
下级关系开始

02

## 升职加薪

正确汇报工作  
要注意的问题

03

## 情商决定能力

职场精英  
汇报工作的秘诀

04

## 典型汇报难题

有效及正确地  
处理和上司的关系



01

# 职场好运

从构建和谐的上下级关系开始

## Part1 向上管理的基础：

即使你不喜欢上司，也要让上司喜欢你

---

正确认识上司 建立和谐的上下级关系 轻松拉近与上司的关系

# 正确认识上司：上司是组织选的，配合上司是你的天职

上司是受到组织信任的人，所以你的正确选择就是服从、支持上司。

上司不是  
你选的，  
而是组织  
选的

01

上司的能力很强  
你就跟着他干

02

上司的能力很弱  
你就当“枪手”

给上司当“枪手”的过程，是和他优势互补的过程

主动和上司的性格互补，实现“1+1>2”的效果

上司	特点	下属
支配型	喜欢每件事都掌握在自己手中	和蔼型、服务型
表达型	乐于表达、分享	倾听型
决断型	充满勇气和干劲，工作效率是一流，善于进攻	专注于防守
谨慎型	缺乏决断力，善于防守	需要替他进攻

# 建立和谐的上下级关系：考虑上司的处境，关键时刻雪中送炭

当你选择到一个公司就职时，这个公司等于给你提供了一个发展的平台。而上司的出现，则是给你提携机会的贵人。从这个角度来看，你对上司要抱有感恩之情，尽全力维护好跟上司的关系。



## 建立和谐的上下级关系的做法



聪明的下属会主动把上司的难题当成自己的难题去解决

# 轻松拉近与上司的关系：主动适应上司，改变自己

如果你想和上司和睦相处，就必须改变自己，去适应上司，该如何适应自己的上司？

## 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？
- 喜欢在什么时间和你沟通？
- 作为下属要适应上司的沟通方式和偏好

## 关键3.不要低估你的上司

- 低估上司是很多人常犯的错误
- 你低估你的上司，说明对自己的上司了解得还不够多



## 关键2.适应上司的工作风格

- 要注意了解上司的想法、行事风格以及这种工作风格的优点和缺点。

## 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，你首先要汇报给自己的上司，让他知道。

# 上司喜欢你的理由：分析上司的DISC人格特型

了解上司的DISC人格特型，有助于你了解他的价值主张、驱动力、工作偏好和对下属的偏好。

## 类型1.支配型（D型）：结果导向者

关注点	沟通方式	
结果导向	D型上司以"事"本身为主，人或安全感之类的不是他考虑   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 给他至少两个以上的选择 D型上司呈现你的方案时，需要明确、有效率、有逻辑的计划 最好能够展现每个方案的成功率、效率和利弊如果双方意见不合，那么针对事实展开讨论 对D 型上司来说，目标非常重要，达成目标的过程令他享受	
	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建议他 D型上司很喜欢获得别人的肯定，因此你要多多肯定和赞扬他，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 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，因此要让他感觉自己不会被利用 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	

## 类型2.影响型（I型）：乐观的社交者

关注点	沟通方式
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，需要营造一种友善的气氛
	稳固的地位感
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，保持自己的地位感，你要使他感觉自己被重视 奖励、激励、和谐、奋进
最常使用的句式	那就靠你了 多亏了你 我们可以做到

# 上司喜欢你的理由：分析上司的DISC人格特型

了解上司的DISC人格特型，有助于你了解他的价值主张、驱动力、工作偏好和对下属的偏好。

## 类型3.稳健型（S型）：支持者

关注点	沟通方式
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
	使他知道你的工作进度
	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，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以及对团队的贡献
额外需求	和谐的相处方式，对他表示你的友善和忠诚
	可以先营造良好的气氛，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

## 类型4.配合型（C型）：完美主义者

关注点	沟通方式
	直截了当，就事论事，避免分散注意力
明确的事实、数字、步骤和计划	C型上司重视事实和数据。与C型上司沟通，你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
	给出明确、清晰的计划表
	给出明确的时间表
最常使用的句式	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……



# “收服”上司有妙招：认识上司的5种角色



职场中有一类员工，他们和上司的相处模式是能不说话就不说话，除了迫不得已汇报工作外，能躲则躲，这类员工虽然能够做到踏踏实实的工作，但因为不懂得跟上司的相处之道，所以，这类人不受上司喜欢。



# “管理”上司的策略：了解上司对你的真正期望

一般情况下，  
上司总是希望下属能够做到：

- ◎ 定期汇报所有项目的进展，最好是口头汇报和定期电子邮件汇报相结合，同时邮件汇报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，最好这个问题是自己已经想出解决方案了，最好还要有备选方案。

如何了解上司对你的期望呢？  
你可以这样做：



观察并询问上司的工作标准；



观察并询问上司对你的工作要求；



观察并询问上司的沟通标准、频率和偏好的方式；



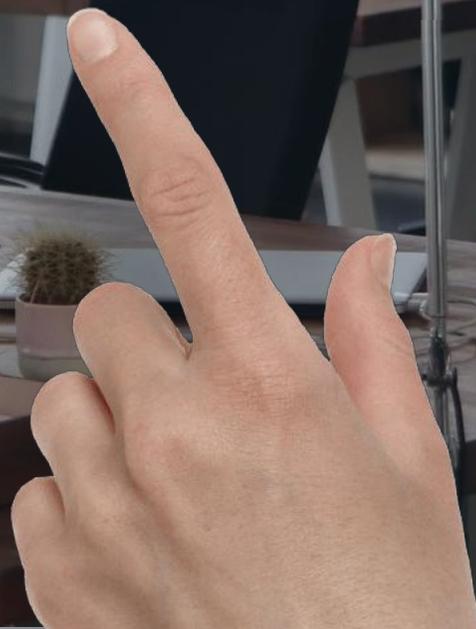
发邮件询问他对你的期望是什么，并且告诉上司你会达到他的期望。

## Part2 与上司的共赢之道：

运用六大原则工作，就是成功

---

敬业原则 服从原则 请示原则 互赖原则 功劳原则 担当原则



# 敬业原则：敬业既是一种态度，更是一种行动

当你选择一份工作时，你要把这份工作当成自己毕生的事业，热爱工作，并为此付出全身心的努力。

## 员工的敬业精神具体体现

敬业原则是员工  
立业意识和从业  
态度的体现

行业情结也是敬  
业的体现

敬业的人会不断  
提升自己的工作  
能力

敬业既是现代职  
场的生死线，又  
是困难点

敬业不但是  
一种态度，更  
是一种行动



# 服从原则：掌握服从的分寸，收获上司的信任

事实上，职场中不是只有“服从”和“反抗”两个选项，在这两个选项之间，还有很多迂回的方法，折中地完成工作，达成你的目的，这才是明智的做法。



## 服从原则

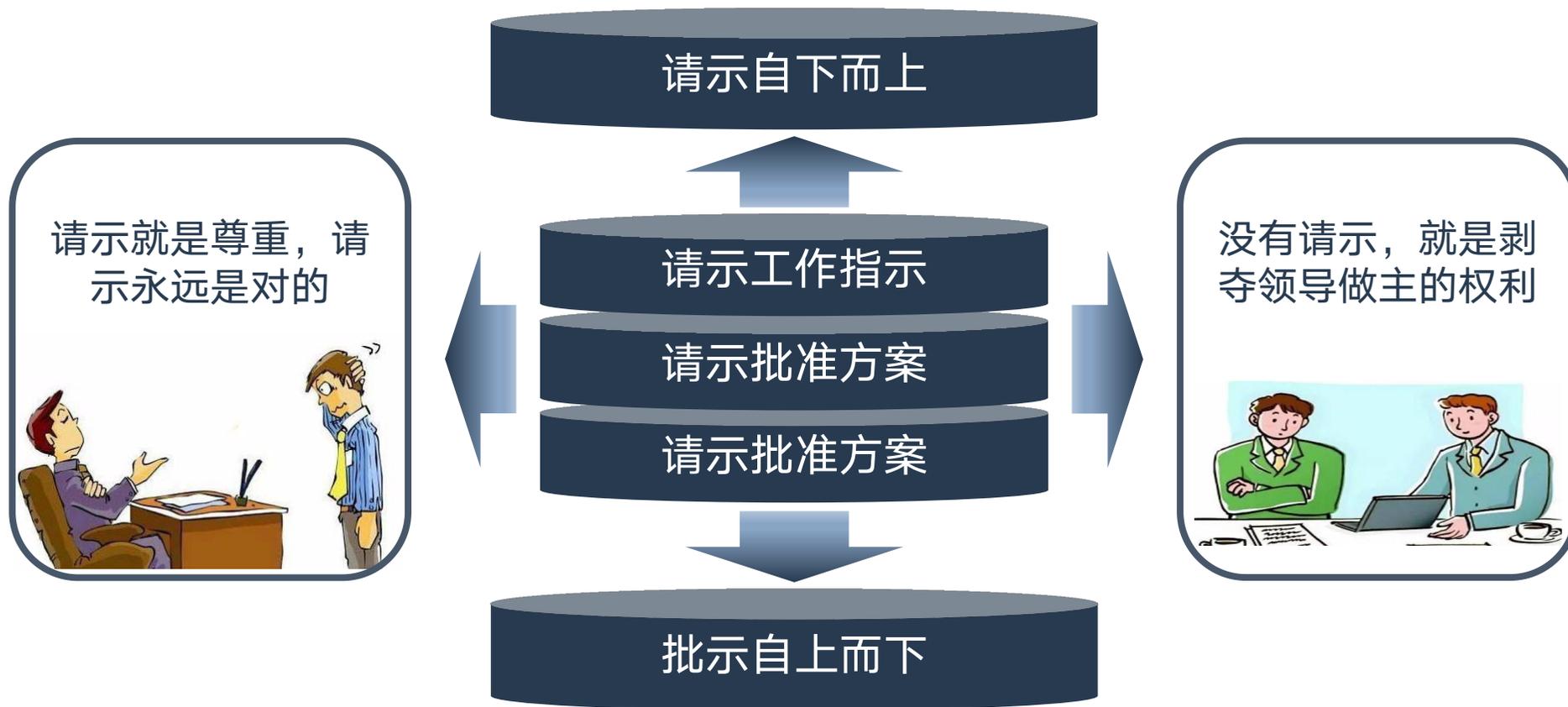


方法1：先服从，再找机会说服上司

方法2：执行第一，聪明第二；服从第一，承受第二 ★★★★★

# 请示原则：谨记请示三原则，上司“宠”你没商量

在职场上，只要你是别人的下属，就要记住：做主的不是你，千万不要帮上司做决定。



# 互赖原则：互赖有度，完美诠释能力、资源互补

在向上管理中，优秀的下属跟上司的关系是基于互赖原则的



## 职场成长的3个阶段

01  
依赖



- 在依赖上司的阶段，你一定不要以自我为中心。
- 在依赖阶段，你的重点是学习

02  
独立



- 独立的时候，你要以自我为中心，凡事不要总想着依靠上司。
- 这一阶段你的重点是成长

03  
互赖



- 你和上司互相信赖、互相依赖
- 须知你和上司是利益共同体

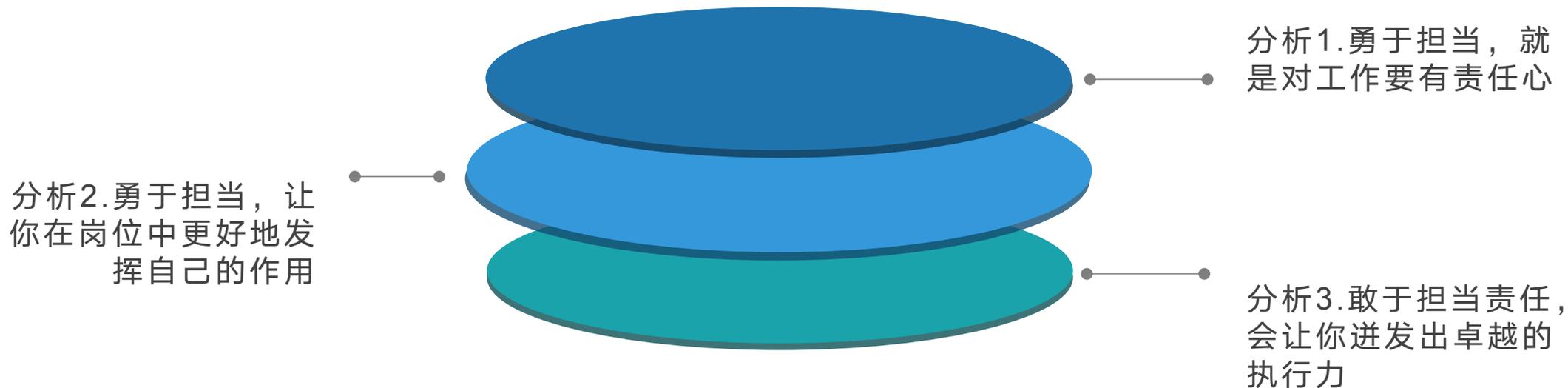
# 功劳原则：你把荣誉给上司，上司回馈你好机遇

功劳原则在职场中非常重要，任何时候你都不要和上司抢功劳。关于功劳原则，以下有5种剖析方法



# 担当原则：你在工作中有担当，上司才会委以重任

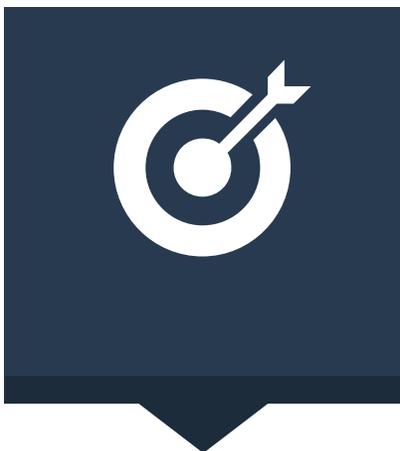
人在职场，只有勇于担当、敢于担当，才能在遇到问题和困难时，不断地进步，不断地完善自己。



# 与上司共赢之道：经营好你的“VIP大客户”

当意识到上司对自己的重要性之后，下属可能会经常思考“上司究竟想要什么”这个问题。

## 4个步骤可以帮助你分析上司的心理



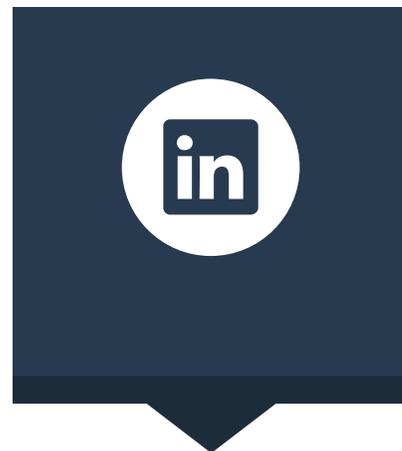
### 第一步，了解你的工作目的

- 工作开展目的是什么？
- 谁会看这个文件？
- 看的人希望从中得到什么？



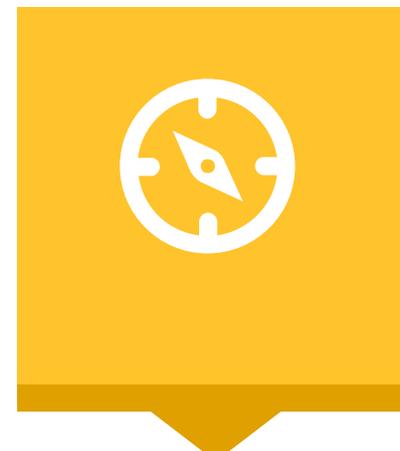
### 第二步，分析上司过去的言行

- 上司曾经为什么事情赞赏过我？
- 在哪些事情上，上司指导过我？
- 上司是否曾经和我说过他的目标和希望？



### 第三步，分析你的工作现状

- 上司希望我现在做什么？
- 公司中谁是他欣赏的人？
- 目前他对我有什么要求？



### 第四步，了解上司的想法

- 正面提问上司看法/期待/不足…
- 探询上司对待用人的看法



# Part3 做上司眼中的优秀员工： 工作“五位法”让你做更好的自己

---

定位 到位 补位 站位 换位

# 工作“五位法”

定位：

找好工作目标

做最擅长的事情

到位：

有针对性地工作

超出上司的预期

补位：

哪里需要你

你就到哪里

站位：

你站在哪儿

就站好那班岗

换位：

运用“上司思维”

跟上司达成高度共识



- 把公司对岗位的需求转换成自己的工作目标
- 让你的心态适应你的位置
- 定位就是做你擅长的事情

- 管理好上司对你的预期
- 从细节开始管理上司对你的期望

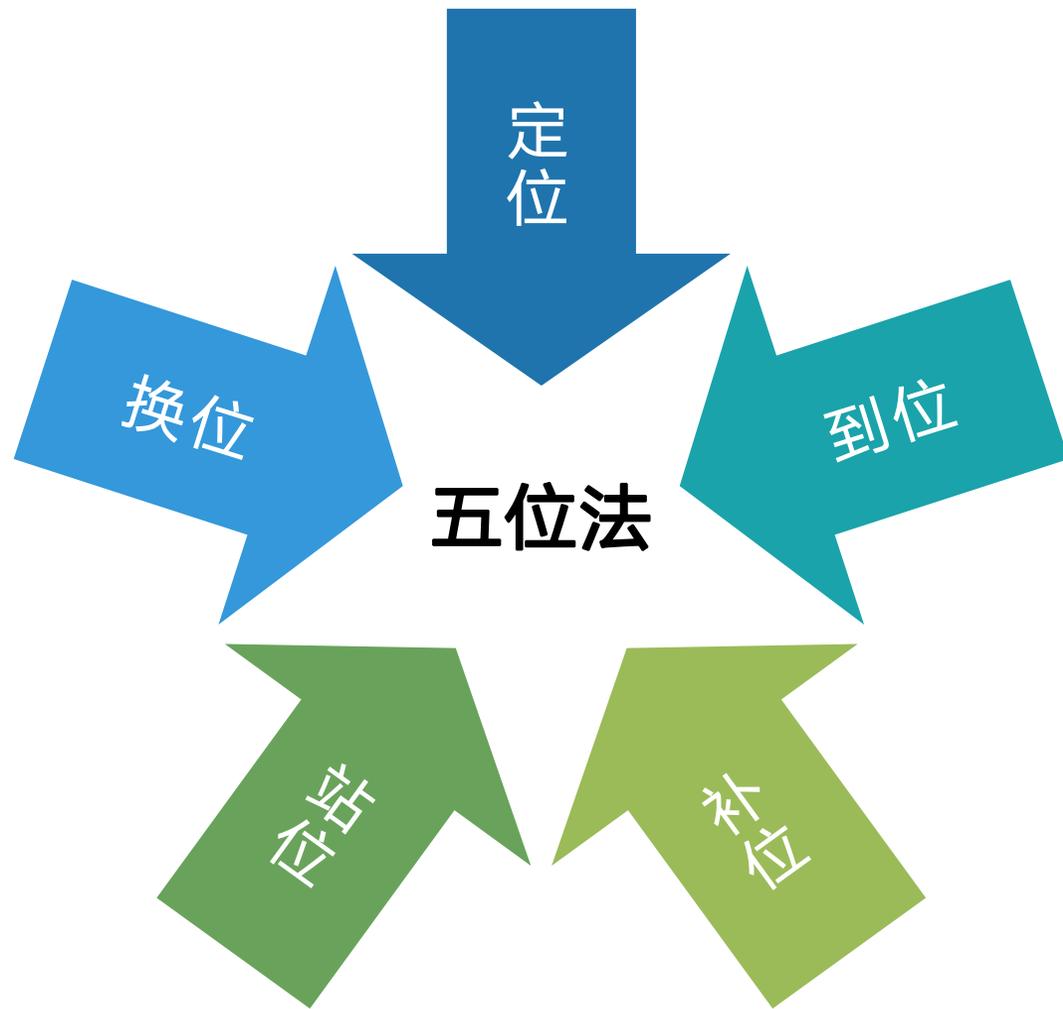
- 主动帮助上司完成工作
- 能够随时在团队中做“补位者”

- 自我调节产生的懈怠心理：
- 假定目标是合理的
  - 思考达到目标的方法
  - 从“我要什么”到“我需要什么来交换”

- 上司想要什么？
- 在这项工作中，上司最关注什么？

# 优秀员工的特质：在上司面前体现你独当一面的价值

- ∞ “五位法”的本质，是让上司对你“放心”
- ∞ “五位法”能让你在上司面前体现出独当一面的价值



Part4 用实力“征服”上司：

成为上司得力助手的5个关键

“恭”无不克 “能”者多劳 “术”有专攻 “忠”贞不贰 “沟”通第一

# 在工作中坚守原则

“恭”无不克：

用汇报工作的方式

尊重上司



- 汇报使领导看到你的成绩
- 汇报能给上司留下好印象
- 听汇报是上司感到快乐的时候
- 汇报是沟通的一种形式

“能”者多劳：

永远比别人“多”一点



- 收获1：证明自己的能力
- 收获2：能牢牢抓住机会
- 能者多劳之后，往往就能获取机会

“术”有专攻：

用专业引导上司



- 专业是你立业的资本
- 只有专业能够让你和上司进入“互赖阶段”

“忠”贞不贰：

用忠诚成就上司



- 上司看到你的忠诚的方法
- 上司做错的时候选择包容
- 把你的忠诚建立在组织和原则之上

“沟”通第一：

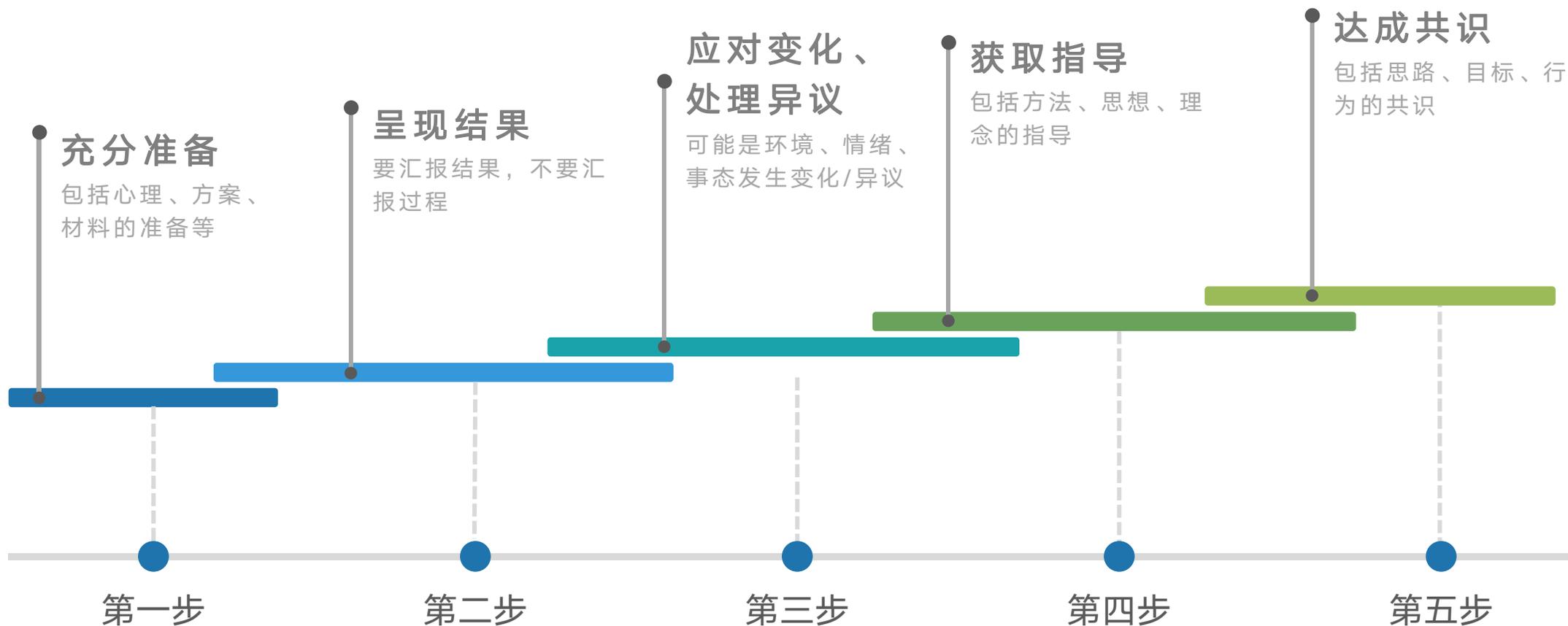
用沟通认识上司



- 通过沟通了解上司的性格
- 揣摩上司的态度/意图
- 通过沟通获得上司的指导
- 抓住上司的需求
- 掌握上司的管理风格/上司的领导类型

# 日常汇报的5个步骤

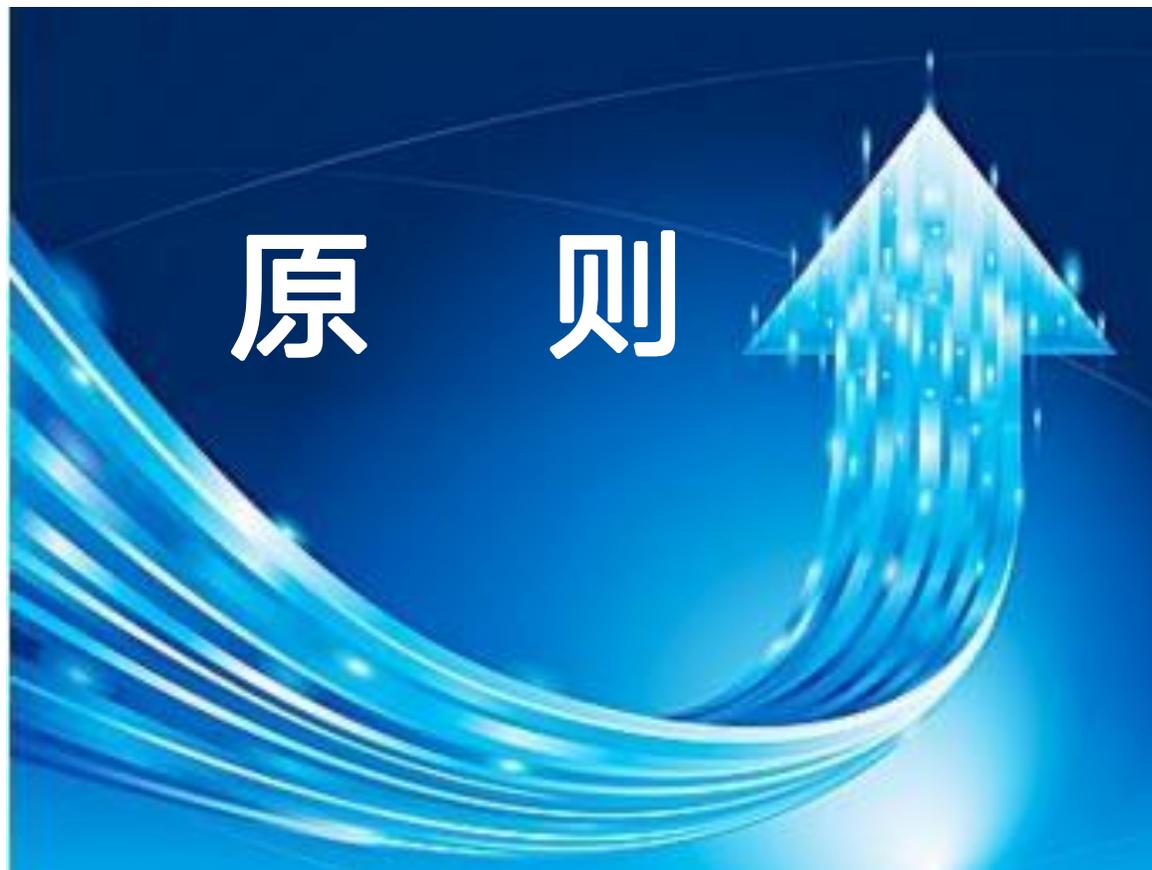
一般情况下：每天都需要采取通信工具和面对面等形式对自己的工作进行简单的汇报



# 永远让上司“放心”：在工作中坚守原则和底线

你的不同身份决定了你应该坚守不同的原则。

- ① 你是社会人，就应该遵循社会的原则；
- ② 你是自然人，就应该遵循人格上的原则和道德上的原则；
- ③ 你是企业员工，就应该遵循企业的原则和职业道德的原则。



社会原则、法律原则、人格原则、道德原则、企业原则



02

# 升职加薪

正确汇报工作要注意的问题

# Part1 如何正确汇报工作

---

1-建立机制 2-厘清思路 3-突出重点 4-简明扼要

5-数据说话 6-洗耳恭听 7-复述重点

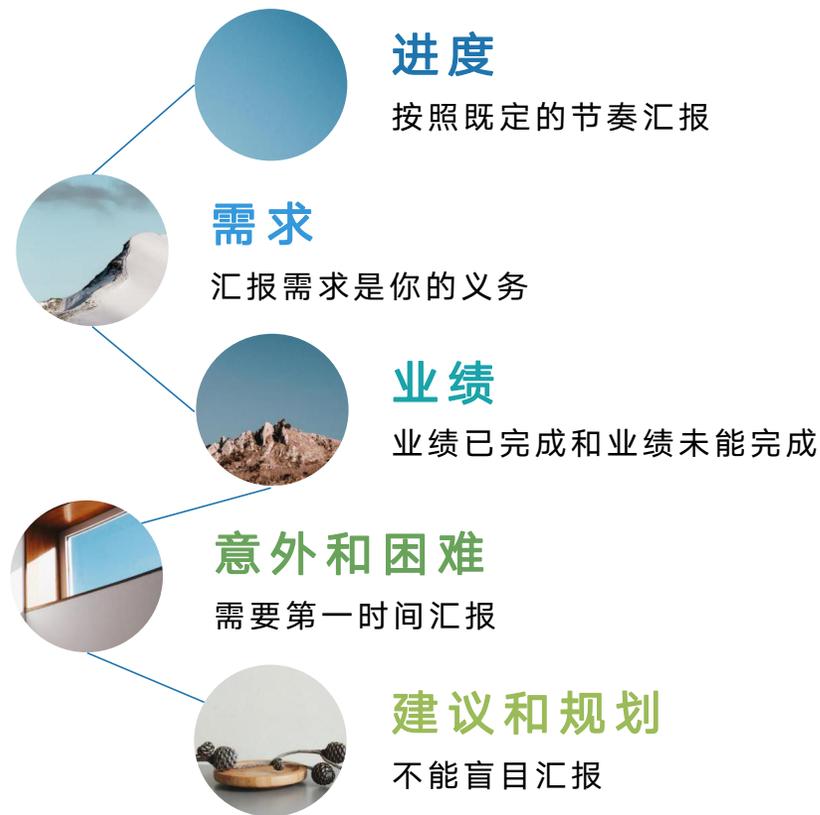
# 建立机制：形成有效的工作汇报机制

汇报机制的建立是为了统一工作和制约行为。建立汇报机制的意义：让上司时刻心中有数，对你的工作情况永远处于放心状态。这也是汇报的价值所在。

## 企业内部的工作机制划分

划分	工作机制	内容	类形
以形式划分	行政计划式	以计划行政的平段把各个部分统一起来，目的是统一	工作汇报机制属于“行政计划式”的运行机制
	指导服务式	以指导服务的方式协调各部分之间的相互关系，目的是协调	
	监督管理式	以监督管理的方式管控各部分之间的关系，目的是管控	
以功能划分	激励机制	调动管理活动主体的积极性	工作汇报机制属于“制约机制”
	制约机制	保证管理活动有序化、规范化	
	保障机制	为管理活动提供物质和精神条件	

## 需要主动汇报的5个内容



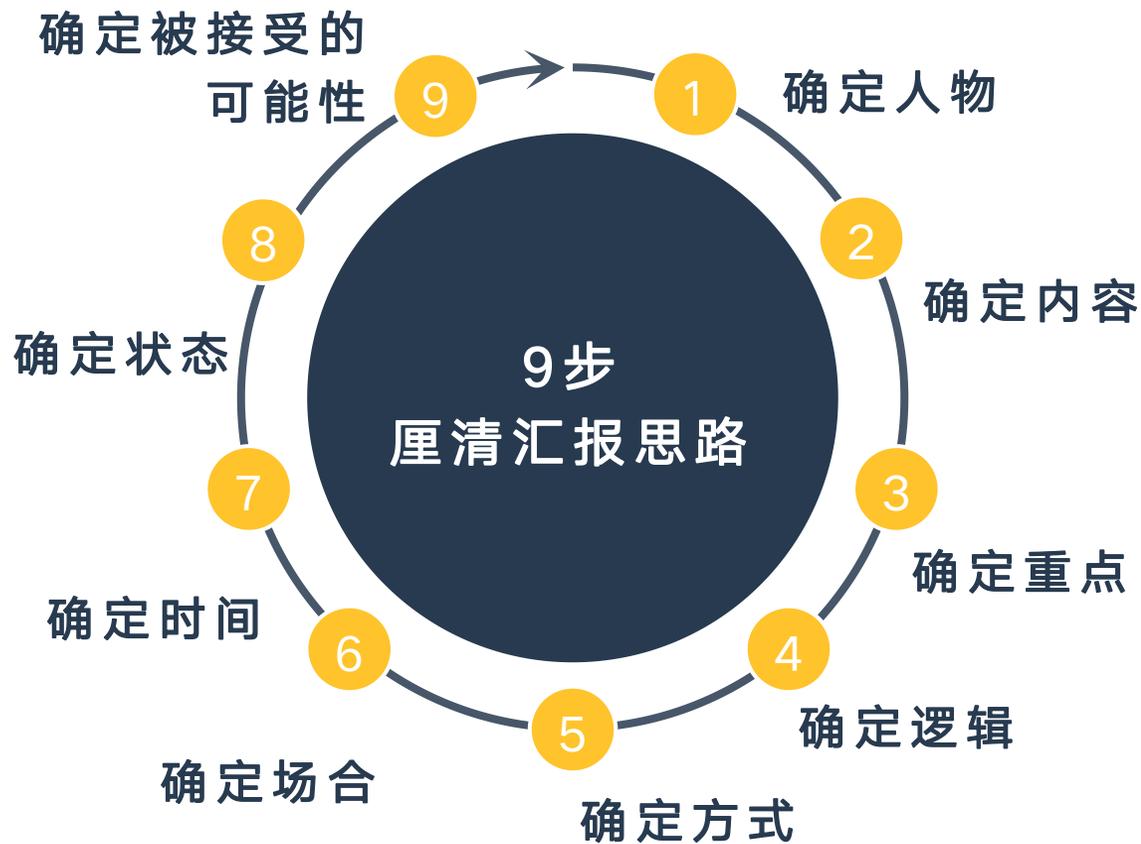
# 日常汇报的模板

在你汇报工作的时候，也要使自己的汇报简单化、明确化

内容		模版
汇报进度	进度顺利	关于____工作，目前工作进度是____，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____，完成了____，离目标还有____，没有完成是因为____，这个问题以后将____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	

# 厘清思路：9个步骤厘清汇报思路

如果有清晰的汇报思路，就不怕汇报工作了。



## 3种汇报模型

	汇报内容	详细描述	适用情况
Why-What-How	Why起因	事情的起因是	<ul style="list-style-type: none"> <li>汇报现状和解决方案</li> <li>汇报相对简单的问题</li> </ul>
	What内容	我们需要什么	
	How方法	如何达成目的	
5W1H	What内容	发生什么	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要全面分析一个问题</li> <li>需要对问题的本质进行研究</li> <li>事例较具体</li> </ul>
	Why起因	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	
	How解决方式	具体解决过程	
STAR	Situation情景	交代情景	<ul style="list-style-type: none"> <li>总结已经完成的事情的经过（描述完整的前因后果）</li> <li>汇报工作进度和阐述行动建议</li> </ul>
	Task任务	需要完成的任务	
	Action行动	采取的行动	
	Result结果	行动能够产生或已产生的结果是	

# 突出重点：分清轻重缓急再汇报

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。

## 一、不要让潜意识主导你的语言

### 如何防止潜意识主导沟通

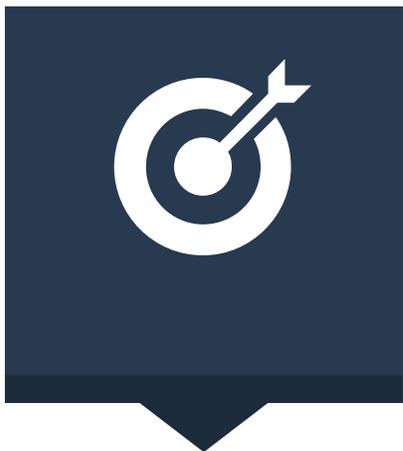
意识	方法
自检意识	在谈话、汇报的过程中，随时保持警惕：我是否跑题了？我还在既定的路线上吗？如果跑题了，赶紧回到正轨
次序意识	有意识地使自己的汇报呈现次序性，使逻辑表达更加顺畅：“说到……我想起……”
目的意识	牢记你汇报的目的是什么，有目的性，你的汇报才能有的放矢
解构意识	解构汇报的内容，将其分成第一、第二、第三

## 二、确定表达的次序和逻辑

- 01** 按照时间顺序汇报  
总结之前/分析现状/未来展望
- 02** 按照影响力排序汇报  
先说影响重大的因素，然后说次要的
- 03** 按照沟通对象的关心程度汇报  
先说沟通对象关心的问题，再抛出其他问题

# 简明扼要：学会用3句话总结你要说的内容

学会简明扼要地汇报，就是帮你的领导节省时间、创造效益



## 三点逻辑

### 学会分层次汇报

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……



## 收益逻辑

### 价值描述

汇报好处、汇报收益和汇报价值



## 汇报结果

### 不要刻意汇报过程

如果领导不问你，你就不要刻意  
汇报细节



## 时间逻辑

### 迅速整理思路

过去、现在、未来是时间逻辑的  
精髓所在。

# 数据说话：数据比简单陈述概况更有说服力

- ① 数据能够将语言叙述的事实具体化、明确化
- ② 数据能够精确地衡量现状、说明问题
- ③ 数据能够让沟通的内容变得更加生动
- ④ 汇报时引用数据能够给领导留下精确印象



# 复述要点：“检查”“补漏”“应变”和“营造良好的氛围”



目的1.  
检查：检查双方的理解是否有偏差



目的2.  
补漏：补充遗漏的地方



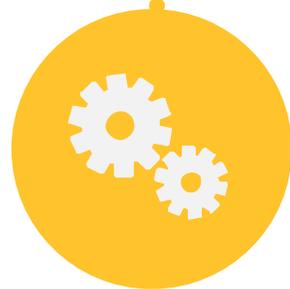
目的3.  
应变：复述要点的过程也是沟通和改变的机会



目的4.  
营造良好的氛围

## 复述方法1.学会重复和总结

用“一、二、三”总结对方说的话。



采用“FEELING—TURE”补充法则；

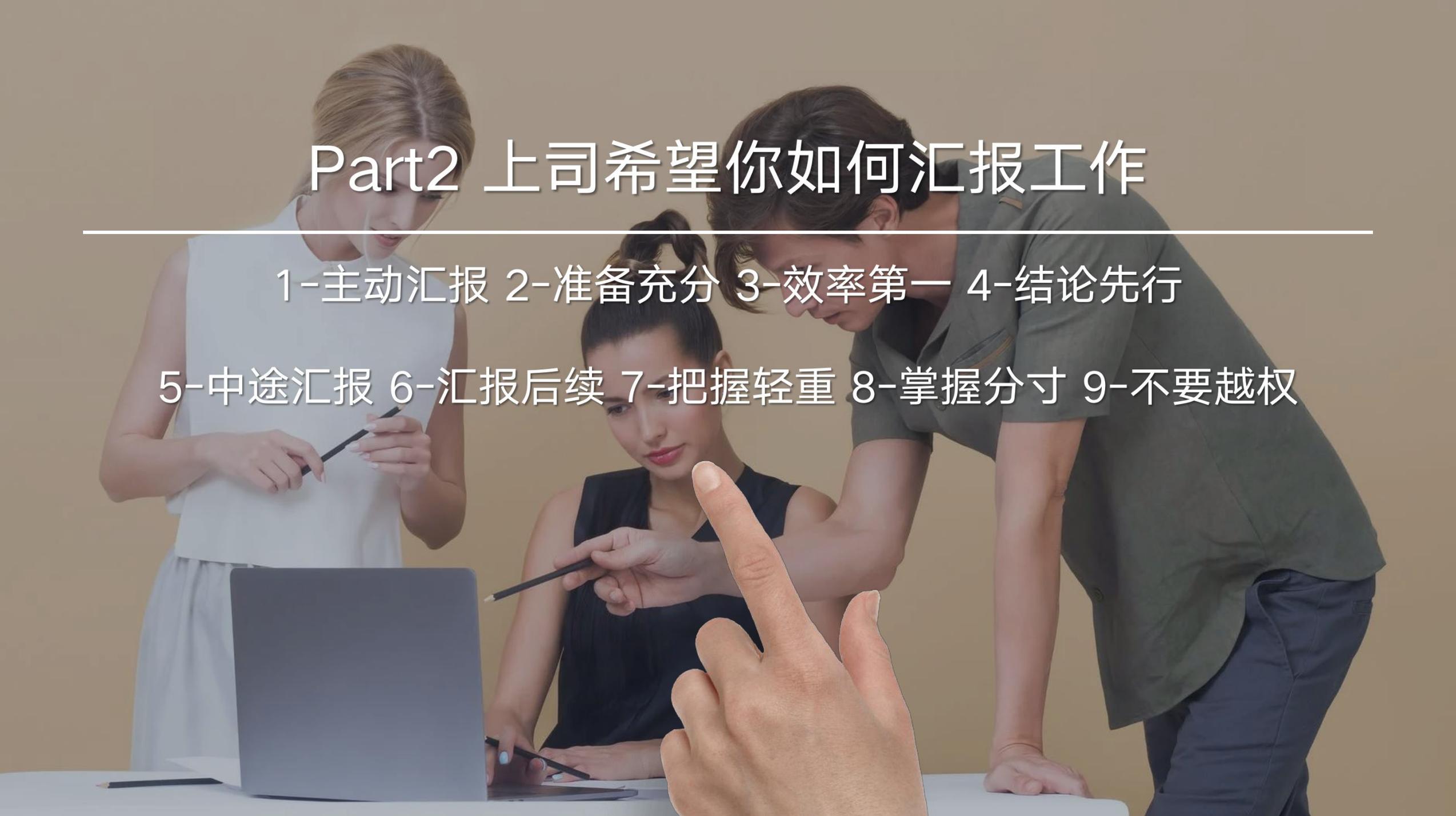
## 复述方法2.给予补充

## Part2 上司希望你如何汇报工作

---

1-主动汇报 2-准备充分 3-效率第一 4-结论先行

5-中途汇报 6-汇报后续 7-把握轻重 8-掌握分寸 9-不要越权



# 如何汇报工作



## 主动汇报

不要等上司问了你才说

- 主动、精确、准时地汇报
- 根据上司的偏好调整汇报的频率和内容
- 主动汇报有助于你获取最新的情报



## 准备充分

准备充分的材料和备选方案

- 上司汇报之前，要先全面考虑
- 要围绕事件中心先准备好充分的材料
- 采取思维导图的方式，列出每个相关的问题和指标。



## 效率第一

用最短的时间说出重点内容

汇报之前考虑清楚：

- 应该从哪里开始？事情的背景是什么？
- 重点在哪里？方法是什么？
- 核心价值是什么？结构如何部署？

# 如何汇报工作



## 结论先行

先说出结论，再阐述内容

- 越重要的事，越要先说结果
- 汇报也是具有时效性的（及时性）



## 中途汇报

让上司随时掌握你的动态

- 分阶段地把完成情况汇报给上司
- 中途汇报有利于上司掌控全局
- 有助于上司和你建立和谐的信赖关系



## 汇报后续

已经做好的事情也需要汇报后续进程

- 第一时间向汇报自己完成的情况
- 建立工作簿，为工作留下痕迹

# 如何汇报工作



## 把握轻重

坏消息要早点儿说

- 完整地汇报坏事情，可以避免因为理解错误而导致的失误



## 掌握分寸

上司希望你不要擅自决策

- 当你擅自决策、出了问题时，最后只能由你一个人来承担



## 不要越权

如何与上司的上司说话

- 越级汇报是职场大忌
- 谨守本分是很重要的

# 主动汇报的时间点

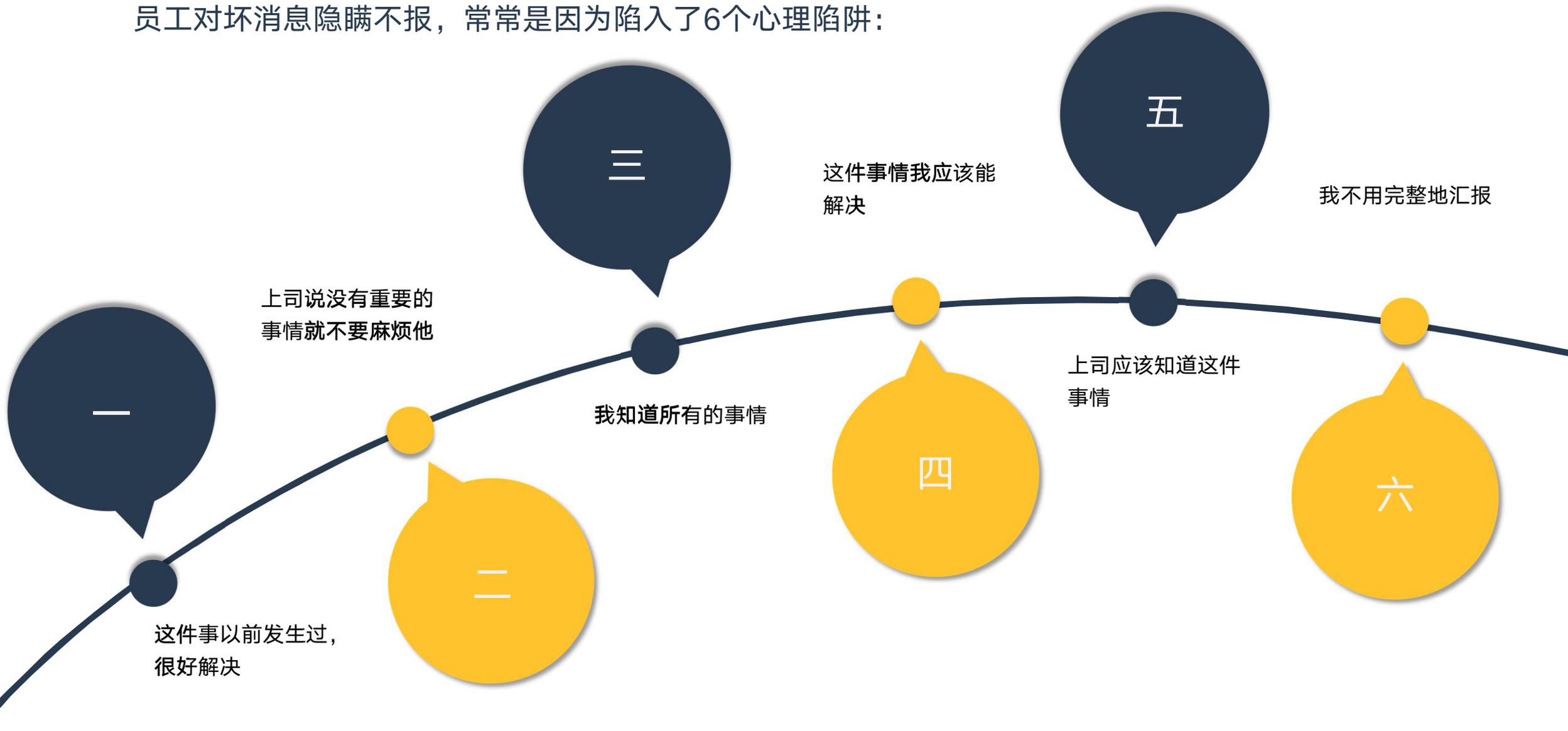


## 什么时候需要主动汇报



# 隐瞒不报坏消息的6个心理陷阱

员工对坏消息隐瞒不报，常常是因为陷入了6个心理陷阱：



# 3类内容的越级汇报方式

第一类：  
可以汇报的内容  
——简单汇报

- 已经确定的好消息
- 正常的工作进度、进展
- 无伤大雅的工作细节

第二类：  
不确定是否可以汇报的内容  
——请示完上司再汇报

- 坏消息和不确定好消息都是需要请示直接上司之后再越级汇报的
- 工作中的困难、在工作中犯的错误，问过自己的上司之后再汇报。

第三类：  
不可以汇报的内容  
——坚决不汇报

- 告状、消极表态
- 上司不希望你汇报的内容

汇报：“领导，以下这些事情我想是可以汇报的，所以汇报了：第一……第二……第三……还有一些事情我不确定是不是可以汇报，所以我需要先请示您。我汇报的内容就是这些。”

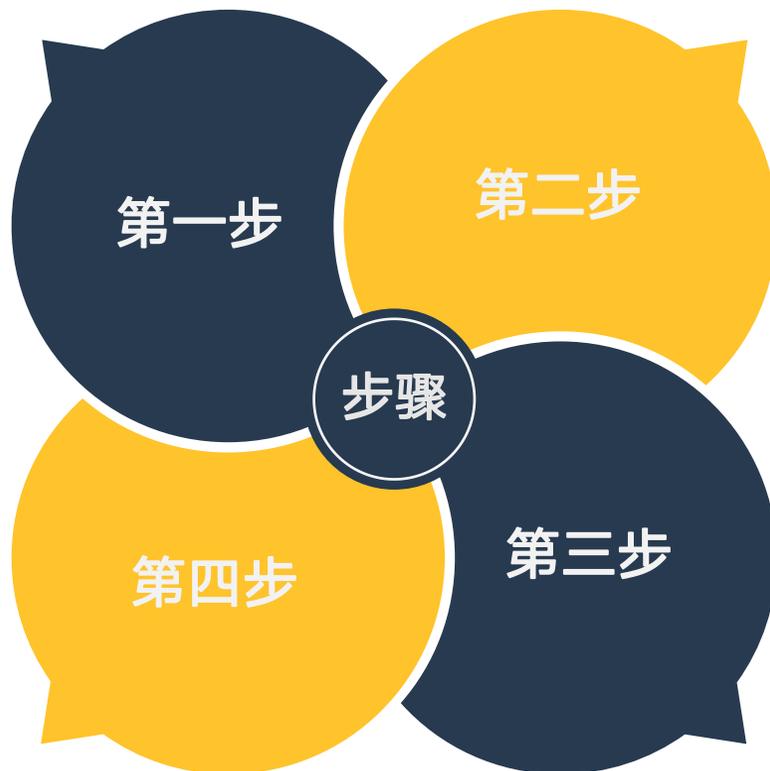
# 上司理想中的汇报方式：带着方案来而不是带着问题来

## 找到问题的解决办法， 并制定1个以上的解决方案

重要的是从根源上找到问题的解决办法，汇报时寻求上司对你解决方案的指导和改进意见

## 以诚恳的态度请上司决定

上司对你的同事的每次夸奖和批评都是你了解上司用人标准的机会



## 突出方案的关键部分

“Why——What——How”模式是一个不错的汇报方案的方法

## 准备回答扩展问题

扩展问题是指当你上交方案给上司时，上司可能还会问的那些问题

A group of people are gathered around a long wooden table in a meeting room. Several laptops are open on the table, and a hand is pointing towards the screen of one of them. The room is bright and modern, with large windows in the background. The text is overlaid on the image.

# Part3 如何在汇报工作中 架起与上司有效沟通的桥梁

---

有效沟通 高效沟通 良好沟通 提高沟通效率 工作总结

# 汇报工作中的沟通

汇报工作，是我们与上司感情互动的重要方式。要抓住这个机会，与上司进行有效的沟通。

## 有效沟通 掌握完整沟通包含的3个内容



- ① 发送：清晰地表达自己要表达的内容
- ② 接收：明确对方表达的内容
- ③ 反馈：是为了保证信息没有被误读  
在沟通中，最重要的是传递思想，而不是信息

## 高效沟通 注意积极反馈的5个关键点



- ① 积极反馈的5个关键点：明确反馈、客观反馈、换位思考、基于事实、重点反馈
- ② 需要建立有效的反馈机制
- ③ 要将反馈理解/态度反馈给对方

## 良好沟通 需要5个支点来支撑



- ① 关系：有了关系，别人才愿意听你讲话
- ② 人事：把人和事分开，才能针对事件本身来沟通
- ③ 情绪：梳理情绪，沟通才能顺畅进行
- ④ 认知：建立认知，从强化表达开始
- ⑤ 价值：有了价值，沟通才能达成共识

# 提高沟通效率：汇报工作要把握的3个原则

1 原则1.汇报要选择在  
上司心情好的时候

原则2.申请决策要选  
择在上司不忙的时间

2



3

原则3.不同的沟通内  
容有不同的沟通最佳  
时机

# 工作总结：高效写工作总结的3个关键词

写好一篇工作总结，是下属手中有利的竞争筹码，甚至是升职加薪的“助推器”。

标题	《xxx（姓名）2015年年度工作总结》		
开头	提纲挈领		
主题	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？
			哪个月的业绩不好？为什么？
主体	业绩回顾总结	KPI个人绩效回顾	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、流程做过什么？我为同事做了什么？
工作中的失误和经验教训	我在工作中犯过什么错误？得到什么教训？我是如何应对的？		
未来的工作和计划	P目标——我的工作目标是什么？我打算做到什么程度？ 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		

01

关键词1.KPI—以业绩指标的方式回顾业绩

02

关键词2.综合绩效—衡量你业绩以外的其他贡献

03

关键词3.“PDCA”—做出明确的未来计划

内容客观 体现过去 体现未来



# Part4 如何通过汇报工作 实现真正的“向上管理”

---

1-改变观点 2-主导沟通 3-主动出牌 4-获得认同 5-协助提升

# 第一步，改变观点：管理不只是“自上而下”

向上管理是一个过程：为了同时给公司、上司和自己带来最好的结果，并有意识地配合和改变工作方法，从而实现向上管理的过程。

向上管理之前，首先你要改变仰视上司的态度。

要想在职场上获得成功，就必须学会向上管理

从理解你的上司开始，把眼光从仰视改成平视



管理自己的上司

把自己当成项目主管

# 第二步，主导沟通：向上管理就是和上司“最完美的沟通”

向上管理通过3个步骤完成

01 ]

## 第一步，配合

从战略上配合上司的工作方式和工作目标

02 ]

## 第二步，融合

把上司的工作方式、目标和你的工作方式、目标融合起来，达到一种和谐的状态

03 ]

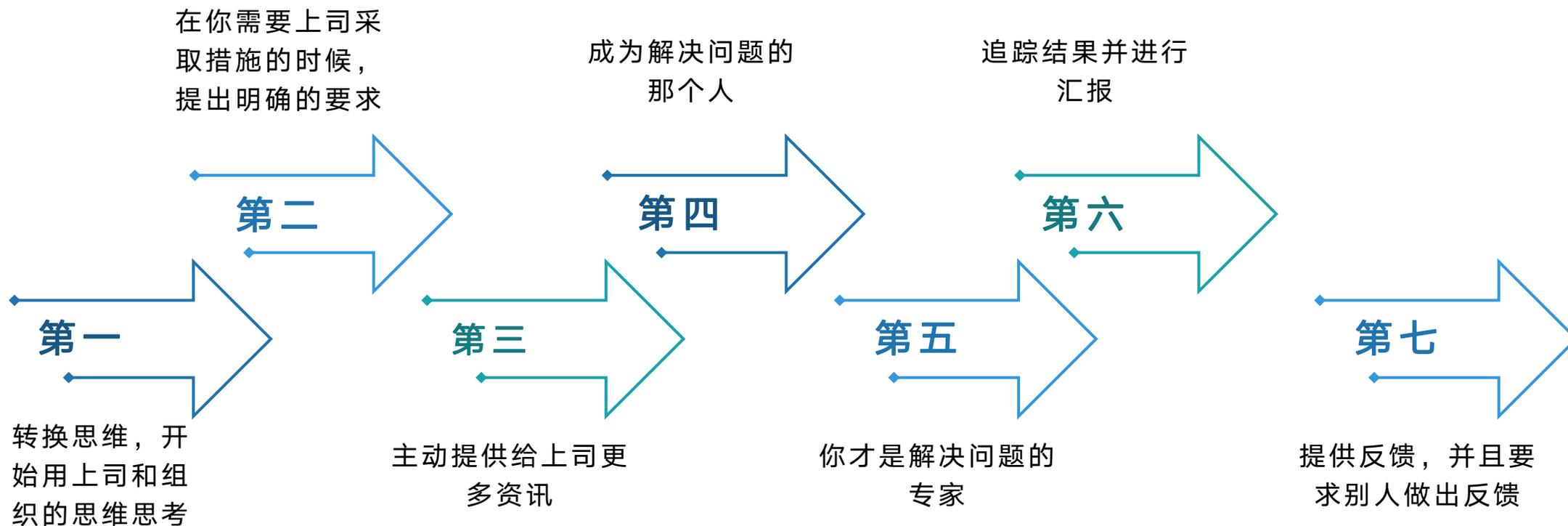
## 第三步，实现

向上管理要求你在辅佐上司的同时，实现你的个人价值追求

积极主动地沟通	
不要对自己沟通中的不作为视而不见	沟通期望：通过沟通分享彼此的期望
沟通信赖：建立信任和依赖	沟通风格：通过沟通找出最适合双方合作的风格
互相了解沟通压力	积极主动地沟通

# 第三步，主动出牌：不要总等着你的上司先出牌

“适时地主动出牌”，有以下方法：



# 第四步，获取认同：让上司认同你设想的影响力法则

如何令上司认同你的设想呢？

承诺和一致法则  
避免冲突，迂回地达成目的

01

- 提醒上司，让他知道你的设想能够达成你们曾经期望的效果。



价值法则：  
说出你的想法和方案的价值所在

02

- 确凿的资料、数据能够消除异议，使上司看到你设想的价值所在。



登门槛法则：  
让上司一点一点地认同你

03

- 可以和上司先在一个地方达成共识，再慢慢让上司接受方案的其他部分。



印象管理  
管理你给上司的印象

04

- 让上司看到你一贯优秀的表现，对你形成一个“这是很可靠的下属”的印象。



社会交换原理  
为上司创造有利的价值

05

- 为上司创造有利的价值，你的上司就一定会回馈你（升职加薪）



# 第五步，协助提升：上司和你共同提升是向上管理的最高境界

职场中的困境之一就是你的上司并不完美

如果上司有很大的缺陷和不足，那么向上管理、巧妙地帮助上司提高，不仅使你的工作开展得更顺利，而且是你获得赏识和晋升的好机会。

向上管理可以实现你和上司的共同提升，同时也是实现组织、个人和上司“三赢”的大好机会。



美国管理学家肖恩·贝尔提出，上司对下属的核心期望是：

沟通

服从

支持

努力

态度

成果

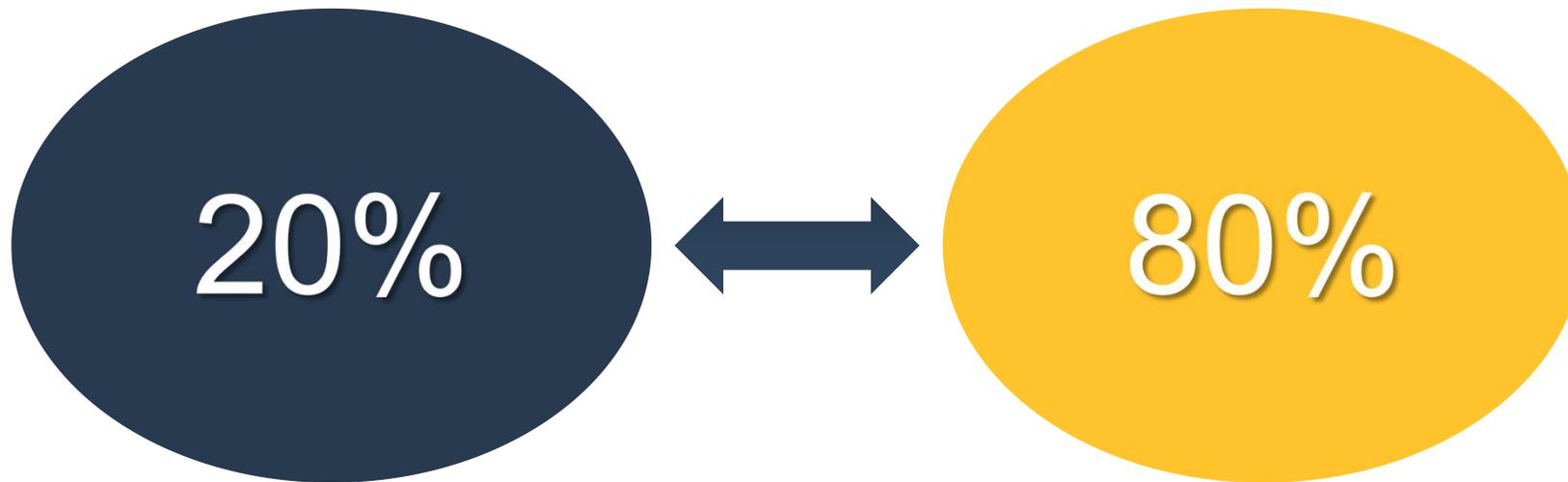
当你能够满足以上所有因素时  
上司已经完全受你影响了

# 彼此受惠：你让上司卓有成效，他也会回报你成效

向上管理真正实行起来并不困难，它是“二八法则”的真实体现

20%的事情决定了你向上管理80%的效果

20%的向上管理决定了80%的工作



关键的20%，总结成一句话就是“让你的上司卓有成效”

当你能够让上司卓有成效时，他也会回报给你成效



03

# 情商决定能力

职场精英汇报工作的秘诀

# 秘诀1 汇报工作要行动在上司前面

高情商的下属不但行动快，也懂得上司最关注的还是自己的工作结果

1、把领导最想听的、最关心的、最想强调的事情做到位；领导想说的话、想做的事情，你帮他说出来，同时做好

3、不说废话。特别是有时间限制时，你更要严格把握，充分利用有限的时间把该汇报的内容都说出来，尽量做到每句话有分量



2、汇报工作时要有自己的特点。如果说汇报的目的是"主线"，那么你汇报的重点就是"主干"

4、灵活把握。例如，你汇报工作时，领导会就内容提一些问题等，遇到这类情况时，你要随时调整汇报思路

## 秘诀2 汇报工作时要选好时机和场合

### 周几向领导汇报工作比较合适

- 每个人的一周工作有规律性
- 选择在周二或周五汇报工作
- 在领导心情愉悦时汇报工作

### 一天中哪个时间段最佳汇报

- 早上10点多是向领导汇报工作的最好时间
- 千万不要在下班前几分钟找领导谈工作



### 周几向领导汇报工作比较合适

- 可以通过会议的形式正式汇报的，尽量不要临时汇报；
- 要选择领导乐意听取汇报的时机进行汇报；
- 切忌在路上、饭桌、家中向领导汇报工作，更不能在公共场合与领导耳语来汇报工作。



向领导汇报工作时一定要按级向上。无特殊情况，一般不要越级汇报

# 秘诀3 汇报工作前要了解上司的性格

高情商的下属懂得在汇报工作之前摸准上司的脾性，汇报工作时对症下药

## 谨慎冷静型

01

- 这类领导崇尚一丝不苟的工作作风，喜欢一份详细的工作报告
- 向这类领导汇报工作时，需要考虑全面，思考细致



## 妥协懦弱型

02

- 这类领导没有主见，容易听从别人的意见，易受到别人的影响而动摇。
- 汇报多向领导阐明自己的观点之外，可让持相同观点的其他同事向领导进言，以支持自己的观点和计划



## 外向豪爽型

03

- 这类领导很少生气，他会欣赏办事细致的下属，也不反感不拘小节的人
- 汇报时注重自己的实际工作能力水平



## 吹毛求疵型

04

- 这类领导容易百般挑剔，要习惯、不要太介意批评
- 汇报时，要冷静分析，若领导说得有道理，那就按要求的去做；反之，那就不要太在意



## 性格顽固型

05

- 这类领导固执己见，他听不进下属的意见
- 汇报时，要保持自己平和的汇报语气；要明确工作的目的是为了团队，领导有错误时要委婉地向他提出建议



# 秘诀4 汇报工作要适应上司的工作风格

## 了解问题

我们在向领导汇报工作前，要了解以下问题：

- ① 领导喜欢什么样的沟通方式和形式？
- ② 领导倾向于什么样的沟通频率？
- ③ 领导喜欢书面沟通还是当面沟通？
- ④ 了解哪类事情会令领导烦躁？



懂得用最快速度适应领导的沟通方式和偏好

- 适应上司的沟通方式，是下属首要的软性任务
- 向上管理时，你必须知道上司习惯接收信息的方式，这会使得你提出的意见更容易被理解，使自己更容易被信任。

## 首要任务

## 秘诀5 汇报工作内容要重结果、少过程

在汇报工作时，一定要遵循这个原则：

**重结果**      **少细节**



这是节省领导的时间的表现，领导无法对下属的工作事必躬亲，只是想知道一个结果而已。

### 举 例

- 领导：“小李，昨天你和那个客户联系得怎么样了？”
- 小李：“领导，我打了两次电话没人接**（结果）**。我今天有几个意向更明确的客户需要跟进一下**（其他方案）**，我下班前再联系那个客户，您看怎么样？**（提出建议）**”
- 领导：“知道了，你按照你的工作进度跟进就行。”

# 秘诀6 向上司汇报工作的频率取决于企业文化



## 工作常态困扰

在职场中，存在很多职员不愿意向领导汇报工作，不知道汇报频率；

对于上司来说，最心焦的就是无法掌握各项工作的进度；

——江口克彦《我在松下三十年：上司的哲学下属的哲学》

谁经常向我汇报工作，谁就在努力工作。

——马克·麦克科迈克《哈佛学不到》

### 进入一家公司

一. 要先观察自己的领导和

企业文化

二. 然后再遵循相应的汇报

频率

### 高情商的下属正确做法



#### 第一步

上司交代工作后：

- ① 汇报怎么干
- ② 得到确认后再去安排工作



#### 过程

如果中间过程时间比较长，中间也会汇报



#### 完成

工作完成，再向上司汇报

## 秘诀7 向上司汇报工作时，尽量提出解决问题的建议

### 向领导汇报工作时要做的准备工作

要做好充分的准备和资料的收集，以便领导能及时了解情况

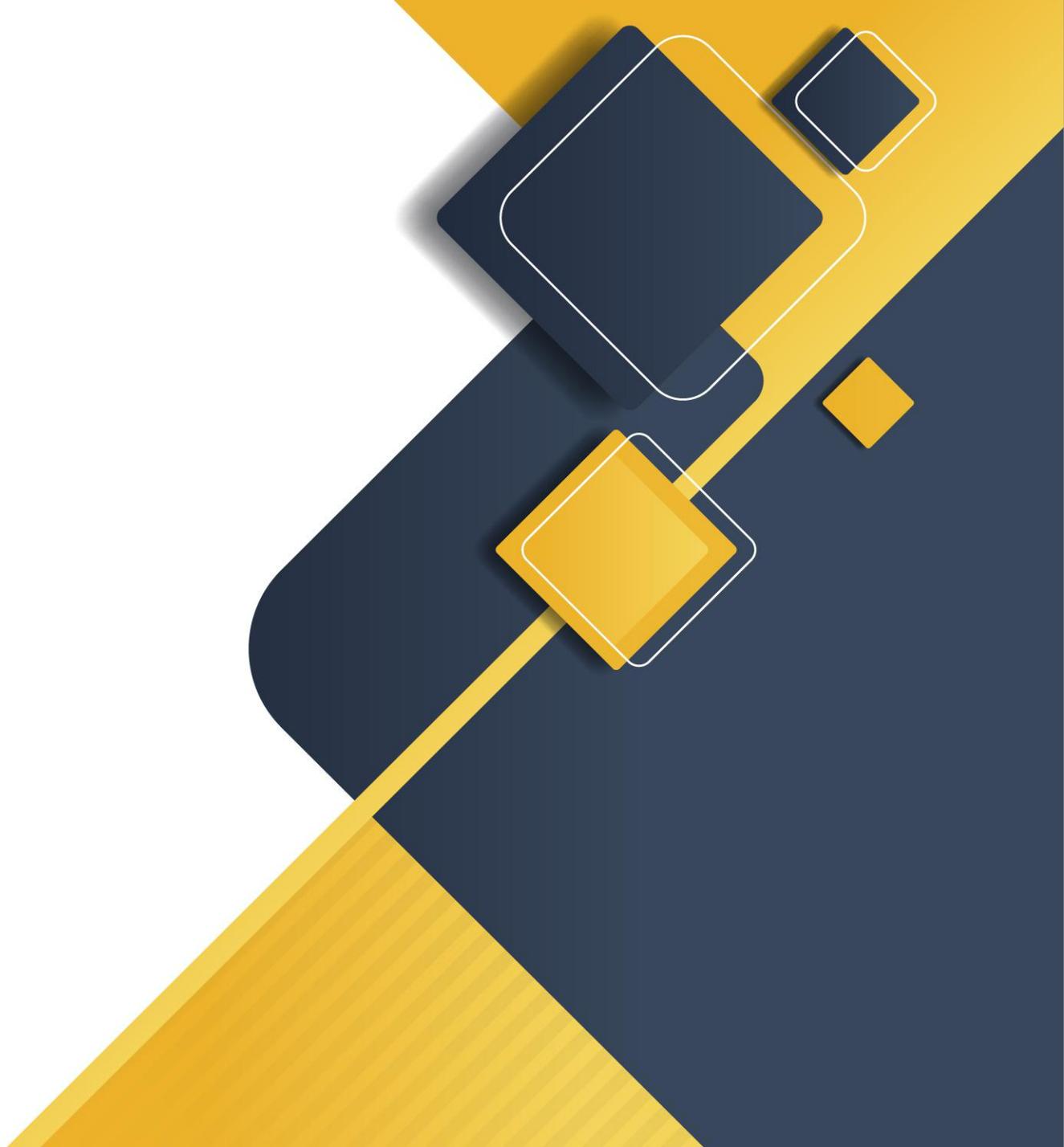
对于发生的问题，你首先要想好几个解决方案，供领导选择，因为领导没有很多时间帮你解决问题

不必事事汇报，也许这说明你工作很认真、负责，但不分主次会引起反面影响

在汇报工作时，要关注领导的神情，一旦发现不对，就马上结束汇报

- 向领导汇报工作，最重要的是提出解决问题的方案
- 汇报问题的实质是求得领导对你的方案的批准

**事事让领导拿主意，  
你的存在还有什么价  
值呢?????**



04

# 典型汇报难题

有效及正确地处理和上司的关系

# 难题1 如何向上司提反对意见

## 情景分析

上司问他：“用你们部门的精神激励公司的其他人，我这个主意不错吧？”

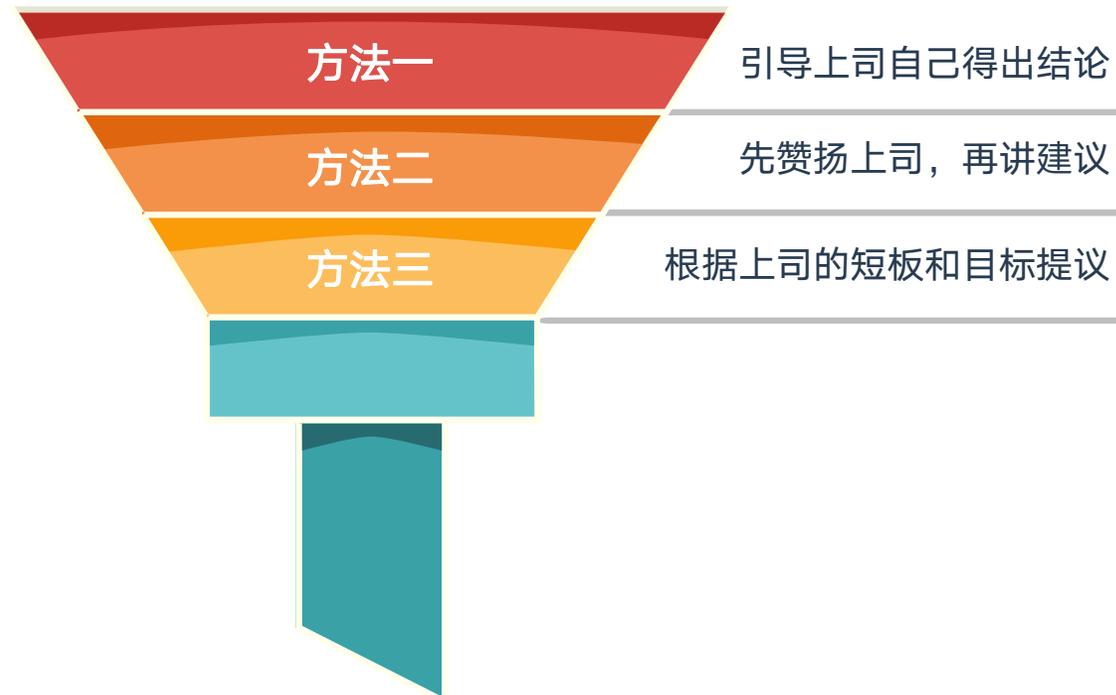
一同事回答：“一个优秀的发展离不开领导的决策，而激励员工的是领导的人格魅力。（1-没有直接否定上司，跳出原有问题框架）不瞒您说，我们公司发展这么快，是大家认可您的人格魅力，这么多年以来，您说到做到，奖罚分明。我们部门能多次做出业绩，跟您为大家着想有很大的关系，所以，当我们拿到您奖励的那笔奖金时，心里满怀着对公司、对您的感恩之情。（2-直接向上司讲了道理，让上司有了选择权）感恩公司提供的平台，感恩您让大家得到实惠的奖励。”

（3-没有直接表明同事要奖金）

上司点点头，说：“好的。今天我就让财务把奖金发到大家手上。”



## 如何向上司提反对意见的方法



提醒

无论你的意见是否正确，在向上司提反对意见时，尽可能地不要在公众场合提出来，要照顾到上司的面子。

## 难题2 如何拒绝上司不合理的要求

当遇到上司交代自己职责范围之外的工作时，应该如何拒绝，又不引起上司的反感呢？

### 方法1：站在上司的角度换位思考

一定要记住，不管上司安排你做什么事情，他都是有动机的，只有弄清楚原因，才能想出更好的对策。

### 方法2：移花接木法

表明自己的想法时，既认可了上司的决定，又给了自己更多思考时间，更重要的是，还能引导上司考虑其他合适的人来做这件事。



### 方法3：找出解决的方法

可以先向上司讲明你无法胜任的原因，再推荐能胜任的人选，当然不用讲出胜任者的名字，而是向上司指出方向。

### 方法4：主动要求上司配合

主动请求上司帮你定出先后次序。你这么做的目的是让上司清楚你目前的困境。

## 难题3 如何在汇报工作时适度地显示自己的功劳



戴尔·卡耐基说过  
每个人都对自己感兴趣

懂了这句话，在向上司汇报工作时，就要处处以上司的感受为主。

在你的“赫赫战功”面前，虽然上司也为你高兴，表面上不会对你张扬地标榜自己不满，但心里会觉得你这个人沉不住气、不够成熟。

一个同事汇报时不停地炫耀自己如何厉害，把功劳都占了；

VS 上司会喜欢哪种同事

另一个把功劳先分给上司再给同事，只开始强调自己辛苦的过程。

# 适度原则

真正职场精英会在向上汇报时，会不着痕迹地强调一切都是自我努力的成果，但表面上却不会让对方听出来。总之，就是要适度地把自己的功劳表现出来。

## 难题4 如何向能力弱的上司汇报工作

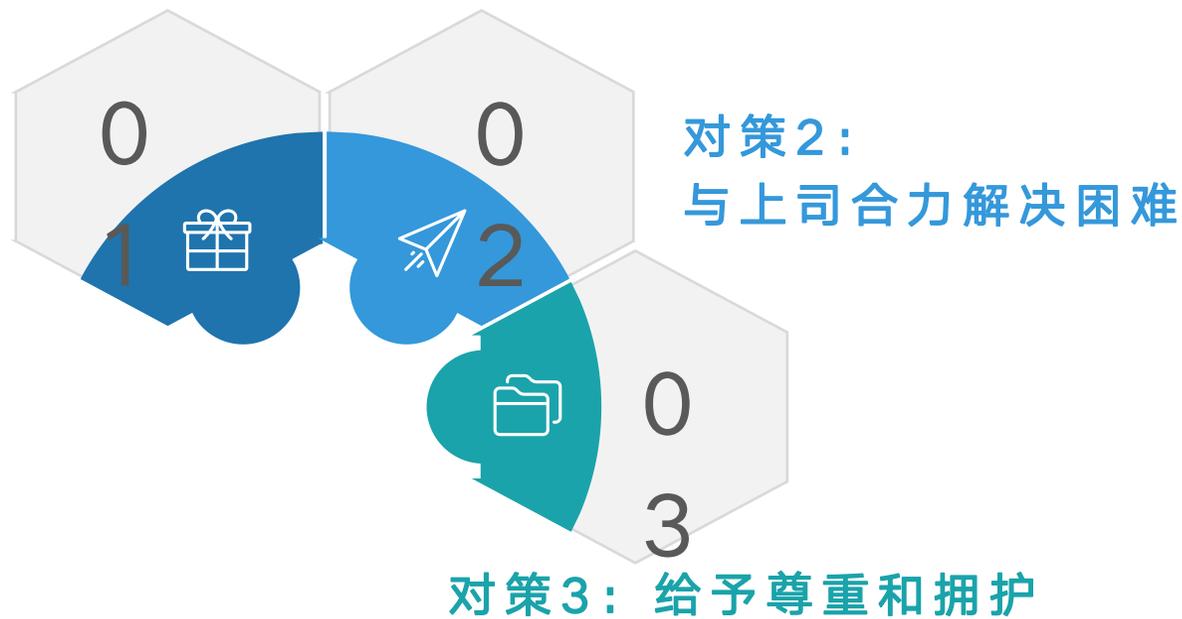


### 职场谨记

上司在你眼里再不好，他却能够成为你的上司，说明还是有过你之处的。作为下属，你要做的就是无条件地给予配合。

当你在职场中遇到能力弱的上司时，可以按以下对策来实现向上管理：

对策1：善于观察上司的优点



## 难题5 如何在上司“出丑”时汇报工作

深受上司赏识和重用的下属，其高明之处，就是不管在什么时候，都能用自己的机智来维护上司的面子。



对于避免上司“出丑”这个问题，做法有很多，可以根据上司的性格来不同对待，做法也是因人而异的。

- ① 上司如果是一个大胆而且开放的人，那么你可以简单地向他提出来。
- ② 在为上司解围之前，要先考虑一下你和上司的关系，是否是那种想说就能说的关系，同时还要看一下场合。

# 难题6 如何向爱打小报告的上司汇报工作



面对爱打小报告的上司，有以下几种方法：

提升工作能力

寻找机会和上  
司交流

适当地妥协

01

02

03

04

05

06

07

在工作中严格要求  
自己

努力做到更好

与同事建立同  
盟

保持平静的心  
态

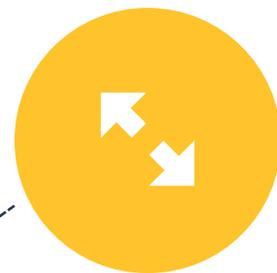
## 难题7 如何向情绪失控的上司汇报工作



身为下属，在面对情绪不稳定的上司时，无论在什么情况下，都要做到两点：



一是对上司讲的事情，对事不对人，冷静地分析问题，寻求解决方案



二是不被上司的情绪所影响，放平心态，明白工作就是替上司解决一个又一个的麻烦

## 难题8 如何在汇报工作时纠正上司的错误想法

当上司向我们布置任务时，他的一些想法一听就是错误的，但上司自己没有意识到。此时，如果我们接受，就是给自己挖坑；如果不接受，就是不服从上司。面对这种情况，如何处理呢？

用正确的实际行动纠正上司的错误



站在上司的立场思考问题

采用小心谨慎的方法说服上司



多向上司提供解决方案