

风靡日本的职场沟通金律

备受好评的  
请示、汇报技巧

# 报联商

## 职场沟通必修课

職場でのコミュニケーションに  
必要な技能



[日] 古贺 传得◎著

「基础篇」

**汇报**

■能让你获得上司的信赖，成为他的左膀右臂；

**联络**

■能改善你的人际关系，使工作环境轻松愉快；

**商谈**

■能帮你渡过难关、遇难呈祥，加速自己的成长！

150个实战案例

81个报联商铁则

32个练习题与实技

帮你建立“零存整取”的  
“好感度银行”

是你打开晋升大门的金钥匙  
成为能人干将的好工具！



中国工信出版集团

电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
http://www.phei.com.cn

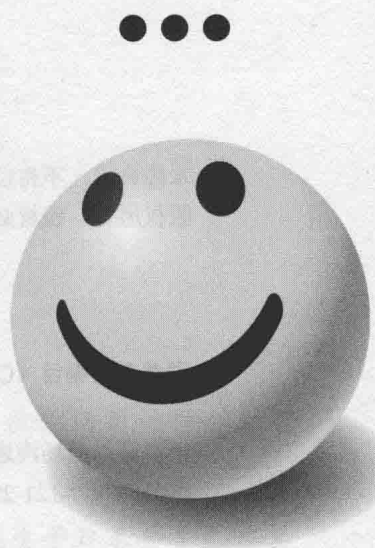
风靡日本的职场沟通金律

备受好评的  
请示、汇报技巧

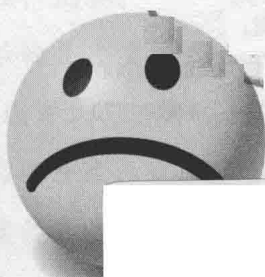
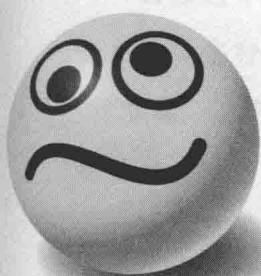
# 报联商

## 职场沟通必修课

職場でのコミュニケーションに  
必要な技能



[日] 古贺 传得◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

报联商：职场沟通必修课 /（日）古贺传浔著. —北京：电子工业出版社，2016.3  
ISBN 978-7-121-28200-3

I. ①报… II. ①古… III. ①人际关系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 035368 号

策划编辑：王莞朕

责任编辑：王莞朕

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17 字数：270 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

## 前言

日本企业管理的高效率是世界闻名的。这得益于他们通用一种企业内部的沟通模式“报联商”。

笔者在 20 多年前进入日本企业工作时，对这种诞生于日本并早已在其各个领域普及的沟通方式“报联商”（请示、汇报的技巧）竟一无所知。对这种企业文化，笔者从开始的不知到渐渐知之；从对异文化的不理解到理解；从心理抗拒行为排斥到接受；从在执行中尝到甜头到自觉执行；从不会运用到运用娴熟；从纯日本模式到把它改造成适合中国国情。而这个过程也恰恰就是自己的升迁之路！

回顾这个过程，尤其在理解了“报联商”的真髓，掌握了它的技巧并全面贯彻实行之后的几年里，自己的升迁速度明显加快。这也佐证了运用“报联商”这种沟通方式，既可以提高工作效率，给企业创造效益和财富，也的确能给自己的职业生涯带来实实在在的成果。

近年来，笔者就此课题已应邀到众多的企业去给中国员工做过讲解，分享了自己的体会。原以为这种诞生于日本的企业沟通文化只会受到在华日企的欢迎，不料，笔者在实践中感到：不论是日企还是民企，甚至国企的老总、学员们听后都反映这是一种通用的技能，这些知识和沟通技巧运用在任何团队里都非常合适，非常实用。因此，有很多朋友建议我把它整理成书，好让更多的人能分享这种实战型的商业文化。

如今全球一体化风潮强劲，文化早已打破国界，任何民族的文化只要是优秀的，就是全人类的共同财富。本着“他山之石，可以攻玉”的想法，我将“报联商”的知识和技巧，系统、全面地奉献给中国的广大读者。期待本书能为企业管理提供一种参考工具，为提高团队内的沟通效率略尽绵薄之力；也为年轻人提供一些启发，避免职业生涯中的一些弯路。

在本书中，笔者以自己的亲身经历为依托，深入浅出地详细介绍了“报联商”的基础知识和运用技巧。根据实践经验，笔者尽量从实战角度出发，尽可能全面地涵盖职场中频繁发生的各种情况下的请示汇报场景，将其作为剖析案例，做出深入的分析 and 解说，不仅指出其错误的应对错在了哪儿，为什么是错的，而且一一给出正确的应对方法。这对于年轻人来讲比较实用，应该能起到引路的作用。读者可将本书作为实战工具备于案头：工作中遇到情况时可以临场现查，寻找对策。

总之，本书既献给现在正在职场上拼搏的年轻人，让他们少走弯路，迅速进步，掌握自己的人生钥匙，去打开自己拓展之路上的一扇扇门，改变自己的人生；也献给企业管理者，希望领导者能利用这种技巧在自己的团队里开展信息沟通，提高效益，减少浪费，形成企业文化风气，并影响后来者；督促员工执行，并培养和发现候补干部。

本书中的练习题、考卷答案，以及更多报联商知识的相关资料，可登录 <http://www.baolianshang.net> 查找，或关注作者微信号 He189398132 获取。

## ➔ 自测：是否需要学习“报联商”这门技能？

请你检测一下，自己有没有下面的现象发生？如有，请在左侧方框里画“√”。

- 曾经被上级、同事、客户问过：“那件事情，怎么样啦？”
- 工作中被上级训斥过：“你怎么不早说！”
- 向上级汇报时不得要领，总是七颠八倒地说话。
- 在人前说话心里紧张，脑子里一片空白，不知该说什么好。
- 自己想说的总说不清楚，不知该怎样表述才好。
- 人多时还是保持沉默好，躲着点吧。
- 和朋友交谈没有问题，一旦谈及工作，面对上级就不行了。
- 跟客户说话时怕说错了，怕担责任，总不敢说。
- 见到陌生人不知怎么开口，不知第一句话怎么破冰。
- 在和别人沟通时，会说出“偶尔”“凑巧”“正好刚才”等托词。
- 越想简洁地表述越混乱，总是说不到点子上，很懊恼。
- 和同事、朋友们聚会时，无法融入谈话的气氛中，自己感到孤独。
- 怕接电话：自己的电话怕说不清；别人的电话怕接了后转达不清。
- 经常被人家说“你真没眼力劲儿”。
- 自我介绍时底气不足，不知该说什么好，挺为难的。
- 虽没有恶意，却总是在不经意间说话就伤了人。
- 在别人来问自己某件事时，脱口而出的是“我正想跟你说……”
- 被别人评价过“说话显得没有自信”。

答案：如果有5项以上画“√”，那就需要学习本书中的报联商技能了。

# 目录

第 1 章 绪论 .....	1
我们真的会汇报、联络、商谈吗 .....	1
什么是报联商 .....	3
我们身边尴尬的现状 .....	4
直接的沟通，不畅 .....	4
间接的沟通，更不畅 .....	5
说不到点子上 .....	5
只知道汇报结果 .....	6
为什么要实行报联商 .....	7
团队内的信息沟通必须依靠报联商 .....	7
可以用报联商更好地创造自己的人生 .....	7
实施报联商所需要的前提 .....	8
牢固树立团队协作的意识 .....	8
站在对方的立场，替他人着想 .....	9
运用 6W3H 的方法沟通 .....	9
报联商要注意讲究 T.P.O. ....	10
养成做记录的好习惯 .....	10
运用 G-P-D-C-A 工作法 .....	11
第 2 章 学会接受指示 .....	12
正确地接受指示很重要，这是把工作做好的根本 .....	12
学会接受指示 .....	14

被召唤时要应答，尽快过去.....	14
上级讲话时做记录，中途不要打断.....	15
全部弄清后复述，确认指示的内容.....	18
复述之后再询问，补充不清楚的地方.....	19
最重要的是意图，全面摸清上级脑子里的蓝图.....	22
接受指示时当场询问清楚很重要.....	25
巧妙地拒绝接受指示.....	27
不得不拒绝接受上级的命令时.....	27
违法、违背社会公德的命令不能接受.....	28
<b>第3章 学习“汇报”的技巧——打开晋升的大门.....</b>	<b>30</b>
<b>What: 什么是汇报.....</b>	<b>30</b>
汇报的定义.....	31
<b>Why: 为什么要汇报.....</b>	<b>31</b>
领导交办的工作做完了（哪怕再小的事）也要及时汇报.....	31
汇报是一种义务.....	32
及时地对其他人“告知”，就是工作.....	33
<b>What: 汇报什么.....</b>	<b>34</b>
汇报计划和想法.....	34
中间汇报.....	38
汇报变化.....	44
做了错事时汇报事实，以便及时补救.....	47
不自作主张、擅自取舍.....	50
<b>Who: 向谁汇报.....</b>	<b>52</b>
<b>When: 什么时候需要汇报.....</b>	<b>55</b>
开始时报计划，让上级知情.....	55
进展中报状态，让上级放心.....	56
得到信息报需求，找上级寻帮助.....	57
出了问题报情况，让上级有准备.....	58
需变更时报应对，获得上级认可.....	59
结束任务报结果，衔接后续工作.....	60
想获得上级的信任？那就做个“透明人”吧.....	62





Where: 汇报的重点在哪里.....	63
被询问时的汇报——先说结果(或现状).....	63
自己主动去汇报时——说清事由后,还是先说结果.....	65
应对上级的关心点,而不仅仅是回答.....	67
上级问到过程时也要汇报,让上级知道细节.....	69
Which: 用什么方式汇报.....	71
最佳的沟通方式是面谈.....	71
运用 T.P.O.进行汇报.....	73
How to: 怎么汇报.....	78
注意寻找合适的汇报时机.....	78
了解你的沟通对象.....	80
良好的开始等于成功了一半.....	81
做好准备再去汇报.....	84
用说话的条理性彻底传递信息.....	85
带着对策去汇报.....	87
阐明自己的观点和理由.....	89
How Much: 汇报到什么程度.....	91
与上级的需求和目的吻合.....	91
采用多种手段,汇报到位.....	92
汇报结果后,要设法获得下一步的指示.....	93
当你拿不准该不该去汇报时该怎么办.....	94
用适合对方的模式去沟通,才能收到成效.....	94
大胆地去“探雷”,摸清沟通对象的模式.....	95
失败是另一种意义上的成功.....	96
需要你摸清的对象,也就只有那么几个人.....	96
善于总结,随时回顾,在摸索中成长,不断提高.....	97
本章小结.....	98
汇报技巧复习.....	98
汇报的确认事项.....	99
第4章 学习“联络”的技巧——成为受大家欢迎的人.....	100
What is: 什么是联络.....	100

联络就是及时的信息共享.....	100
联络是横向的工作.....	101
联络的定义.....	101
传达类联络.....	102
共享类联络.....	103
安民类联络.....	106
预见类联络.....	108
礼节类联络.....	109
Why: 为什么要联络.....	111
用联络进行团队运作.....	111
用联络推进工作进展.....	113
用联络避免经济损失.....	114
用联络密切联系客户.....	115
用联络树立公司形象.....	117
用联络给客户留下好感.....	118
用联络改善人际关系.....	119
Who: 跟谁联络.....	121
传达(被动式联络)——全员.....	122
共享(主动式联络)——相关者.....	123
如何判断谁是需要联络的人.....	125
When: 什么时候需要联络.....	128
定时联络——信息共享.....	128
随时联络——让对方知情.....	130
有变化时联络——通知对方应变.....	130
一切正常时联络——让对方放心.....	131
你觉得有必要时联络——储存好感度.....	132
Where: 联络的重点在哪里.....	134
迅速、及时地联络.....	134
准确无误地联络.....	136
不遗漏人员地联络.....	137
不遗漏内容地联络.....	139
不扭曲内容地联络.....	140



Which: 用什么方式联络.....	142
团队内的联络.....	142
出门在外的联络.....	144
公司内的联络.....	145
对外部的联络.....	146
根据情况选用合适的手段.....	147
How to: 怎么联络.....	150
注意对方的状态, 开始联络时不要唐突.....	150
加大联络的密度.....	151
联络的表述要准确, 不要造成对方的误解.....	152
尽量避免使用指代词.....	157
沟通应该对等.....	158
How Much: 联络到什么程度.....	162
联络要到位.....	162
联络一定要确认.....	165
本章小结.....	169
联络技巧复习.....	169
联络的确认事项.....	170
<b>第5章 学习“商谈”的技巧——发挥集体的力量.....</b>	<b>171</b>
What: 什么是商谈.....	171
商谈的定义.....	172
为什么要商谈.....	174
团队力量破难题.....	174
解决问题增效益.....	175
改善工作提建议.....	176
What: 商谈什么.....	179
用商谈把握工作方向.....	179
用商谈破解工作难题.....	180
用商谈防止错误发生.....	181
用商谈提高工作效率.....	182
Who: 跟谁商谈.....	183

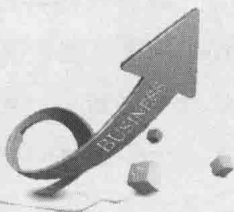
选准商谈的对象很重要.....	183
找上级去商谈——请示.....	185
找师傅、老员工去商谈——参谋.....	187
注意打造自己的商谈人才库.....	187
When: 什么时候需要商谈.....	189
掌握不准意图时, 马上确认.....	189
工作遇到难题时, 大胆求助.....	191
自己犯了错误时, 勇敢坦白.....	193
自己无法判断时, 上交信息.....	194
发觉情况不妙时, 拉人参与.....	196
Where: 商谈的重点在哪里.....	197
不要说谎, 说实话.....	197
不要犹豫, 别纠结.....	198
Which: 用什么方式商谈.....	199
当面请教效果最佳.....	199
How to: 怎么商谈.....	201
尽早去请示, 解决问题.....	201
找时间切入.....	202
找人之前自己先努力.....	204
做好准备再去.....	205
说明自己的困惑, 拿出自己的意见.....	207
倾听对方的意见.....	208
保持谦虚的态度.....	210
商谈别忘了善后.....	212
本章小结.....	213
上级的困惑.....	213
商谈技巧复习.....	214
商谈的确认事项.....	215
<b>第6章 报联商实战——学以致用.....</b>	<b>216</b>
总复习.....	216
实战演习.....	217



报告案例（正、误） .....	217
联络案例（正、误） .....	226
商谈案例（正、误） .....	231
技能确认单 .....	237
汇报技能确认单 .....	238
联络技能确认单 .....	239
商谈技能确认单 .....	240
附录 A 各种沟通手段及其优缺点的比较 .....	241
附录 B 致人事干部的一封信 .....	244
附录 C 报联商行为检查表（中、日、英文对照） .....	246
附录 D 报联商基础技能理解度检测考卷 .....	255
后记 .....	259

# 第 1 章

## 绪 论



### → 我们真的会汇报、联络、商谈吗

我们在日常的工作中，几乎每天都会碰到：

- 上级交代的工作做完了，要去汇报。
- 预定的会议时间变更了，需要通知有关人员。
- 工作上遇到了难题，得去请示领导。

只要开展工作，团队里就必须要有沟通。而各种各样的沟通中，最频繁进行的莫过于汇报、联络、商谈了。这种类型的沟通不仅在团队内部进行，对于自己的上下游，如客户、政府管理机构、有关部门等外部，也一样在频繁地进行着。

可是，我们能把汇报这件事做好吗？该通知的事情都能及时通知吗？有关人员都知道了吗？

答案是：未必！不信，去问问你身边的管理层干部：你对你部下的沟通情况满意吗？



#### 案例 No.1


鲍莲裳答应了给老客户 A 部长办一件工作上的小事，可是因为太忙，后来竟忘得精光。

今天，为了另一件事，她得和自己的科长去拜访 A 部长。出发前给 A 部长打电话确认日程时，A 部长的口气不太高兴，她心里一惊：哎呀，那件事还没给人家办！她头脑一片空白地挂了电话，一时也想不出什么对策。

时间到了，她只好和科长先出发。一路上她心神不宁地想：向科长坦白吗？还是先别说了，也许一会儿见了 A 部长，人家都不提这事儿呢。最好就当没这回事一样，先蒙混过去再说。

见了 A 部长，科长摆出老朋友的腔调先套近乎：“部长，最近有什么好事叫上我呀。”不料 A 部长兜头一句：“能有什么好事？你当科长的，不知道那件事吗？”

科长一头雾水，满脸狐疑地回头看看小鲍。鲍莲裳呢？恨不得找个地缝钻进去！

 **短评：** 身边的人在信息沟通方面做得实在不令人满意！需要改进、提高的地方比比皆是。

遇到问题不愿去找人沟通的人，往往有这样的心态：

1. 工作开始前——正在做准备还没有开始，没什么可报的。
2. 工作可以开始了——先干起来吧，干完了去汇报结果就行了。
3. 工作顺利进展中——一切顺利，正在按计划实行呢，没必要汇报。
4. 获得了新的信息——这条信息没用吧？
5. 发生突发事件了——尽快把问题弄清楚点再去汇报。
6. 自己遇到困难了——还是尽量自己努力，设法克服困难吧。
7. 自己把事搞砸了——还是别把自己的错误暴露给别人看吧。
8. 自己难以判断时——去请示这样的小事，会被人看不起的。
9. 有了新的想法时——先干干看，有点结果时再说吧。
10. 完成了任务时——上级总在忙，等他来问时再说吧。

信息时代的企业所需的员工必须具备沟通、协调性和自我表现这三种能力。这样一来，员工的沟通能力强弱就显得尤为突出。而日常工作中绝大部分的沟通都是在跟自己的上级和同事之间的“汇报、联络、商谈”活动。例如，都该汇报什么？该跟谁去汇报？遇到困难了找谁去讨教？什么时候去才合

适?怎么汇报上级才不会厌烦?一次汇报好几件事时顺序如何安排?重点如何突出?怎么做才能让客户满意?哪类事选择什么地方谈效果会更好?等等,这里面都有技巧。

## → 什么是报联商

“报联商”是一种商业文化,属于管理工具。它于20世纪80年代中期诞生于日本。用日语的汉字来书写的话,是“報告・連絡・相談”。

1986年,日本的山种证券公司的社长(总经理)山崎富治先生出版了一本名叫《报联商能把公司做强》(報連相は会社を強くする)的书,把请示、汇报这件事归纳总结为“报联商”三个字,并做出了论述。它迅速被敏感的媒体捕捉,于是,产经类报刊上就此展开了广泛的探讨和研究。

由于具有合理性、实战性的沟通效果,借助媒体的力量,报联商在20世纪90年代初期迅速风靡日本社会,特别在商务领域里。企业纷纷采用,大量实践,并在沿用、普及的过程中不断地将其发展、完善。民间培训公司开专题讲座,专业人士开专题研讨会,更有人出书论述。在大阪这样重视经济的地区,甚至有人发起成立了“报联商协会”,大力普及深化这项技巧,如今该协会拥有众多的企业、事业单位和个人会员,定期举办活动,出版书刊。

至今,这种商业文化诞生已近30年,其理论和实践经过长年的实践进化已趋成熟。它已定格成了当今日本社会通用的一种沟通工具,形成了支撑现代信息化社会活动的一根重要支柱。

笔者在近10年的报联商教学实践中深深地体会到,不论是在华的日企还是中国自己的国企、民企,甚至欧美企业,还包括政府这样的事业单位,凡是有上下级关系的地方,“报联商”这项工具就有用武之地,广泛受到听课学员们的好评和欢迎。

报·联·商三者各自的定义如下。

- 汇报:是一种展现自己的行为,向下达该项工作指示的人汇报事情的过程、内容和结果(或现状)。类似于说明:在应该的时间点,向特定人员说明特定的课题,让对方了解事情进展的现状。



- **联络**：就是日常的交往，把与该事有关的事实和信息不加任何修饰地如实通告给有关人员。类似于通告：把自己的心情和意见、现状等信息通知对方，希望对方跟自己享有同样的感觉。
- **商谈**：请示、讨教，自己对某件事不知该怎么办时，向上级、老员工等征求意见、看法，寻求帮助。类似于商讨：试图佐证自己的意见是否正确的一个过程。

简单地说，“报联商”的目的就是：把你知道的内容告诉对方，共享信息，并让对方和你有同感。为的是寻求用妥善的沟通来促成对方的反应和行动，以团队的形态克服困难，推进工作。

这三项中，汇报做得好的话，联络和商谈自然也会做得好。

## → 我们身边尴尬的现状

报联商有用的这个道理，说起来大家似乎都懂，不就是请示、汇报吗？我们每天都在请示汇报，难道这还不会？是的，你是在做，但你未必懂得其中的道理，未必详知使用技能，执行起来更可能似是而非！就算掌握了一些技巧，运用起来也未必娴熟。

### 直接的沟通，不畅

#### 案例 No.2

有一次，我到一家外地的企业去做员工的内部培训。

由于第二天要一早上课，所以我前一天的下午就到了。负责培训的人事科副科长来陪我吃晚饭。席间谈到，因为利用周末培训，顺便还安排了别的活动，所以明天上课的地点定在距此地2小时车程的某地。为了保证上午9点能准时开讲，明早6点就得出发！

由于出发的时间太早，宾馆的餐厅还没开始营业，所以现在就得准备一些明天早晨的饮食在路上吃。这位副科长当场就安排同桌的部下到宾馆的小卖部买了些面包和盒装牛奶交给了我。

第二天早上6点，这回来接我的却是人事科的科长。出发后，车子先拐