

蒋巍巍◎著

向上管理

如何正确汇报工作?

MANAGING UP 2+3+4原则

- 2种认识**
 - 认识上下级关系
 - 认识你的上司
- 3个步骤**
 - 如何获取信任
 - 如何获得机会
 - 如何巧妙地展现自我
- 4个问题**
 - 如何选择正确的汇报时机
 - 如何选择正确的汇报方式
 - 如何选择正确的汇报步骤
 - 如何让上司喜欢听你的汇报



全面解析职场中的上下级关系，如何建立和谐的上下级关系，手把手教你如何正确汇报工作！

学会正确汇报工作，助你从“小透明”变身“不可替代者”，成为上司信任和倚赖的对象！
爱奇艺同名网络课程点播次数超200万，超千万职场人士强力推荐！

蒋巍巍◎著

向上管理

如何正确汇报工作?

MANAGING UP 2+3+4原则

2种认识

认识上下级关系
认识你的上司

3个步骤

如何获取信任
如何获得机会
如何巧妙地展现自我

4个问题

如何选择正确的汇报时机
如何选择正确的汇报方式
如何选择正确的汇报步骤
如何让上司喜欢听你的汇报



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

向上管理：如何正确汇报工作？ / 蒋巍巍著. —
北京：人民邮电出版社，2015.8
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-39673-0

I. ①向… II. ①蒋… III. ①工作方法—通俗读物
IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第137370号

内 容 提 要

学会正确汇报工作，能助你完成从“透明人”到“不可替代者”的过渡，成为上司信任和依赖的对象！

本书通过“2种认识、3个步骤和5个问题”，全面解析职场中的上下级关系以及如何建立和谐的上下级关系，手把手教你如何正确地汇报工作。

这是一本有关“工作汇报”的实用手册，同时也是一本解读“如何与上司完美相处”的行为指南。更重要的是希望你阅读本书后，在学会正确汇报工作的同时，能够从被管理者变身成向上管理者，掌握在职场中发展与晋升的秘诀！

◆ 著 蒋巍巍

责任编辑 赵娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14

2015年8月第1版

字数：175千字

2015年8月河北第1次印刷

定价：38.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

PREFACE

序言：不会汇报工作，你的工作就是零

你想成为管理者还是被管理者？你想要被别人分配资源还是由自己分配资源？

管理活动需要资源，但是分配资源的权力始终掌握在上司手中。

为什么你和同事工作的表现同样出色，但是上司最亲睐的人却不是你？

为什么你勤勤恳恳地努力工作，承担了组织内部的许多责任，但却享受不到组织分配的利益？

为什么你的上司对你的态度总是不瘟不火，即使你觉得自己已经足够忠诚，上司仍然不能信任你？

在工作中，不是所有的努力都会被看到。如果不会汇报工作，那你只能默默无闻地干到死！

职场中，有的人认为：我每天做好自己的工作就可以了，为什么我老是要汇报工作？汇报工作只是一个形式，为什么我们要那么看重一个形式？

之所以会有这种想法，是因为他们对自己的工作内容搞不清楚。事实上，汇报工作不是一种形式，汇报本身就是工作，汇报工作本身就是你职责的一部分。

要学会正确地汇报工作，只有掌握工作汇报技巧的人，才能成为上司信任和依赖的对象。

汇报工作是“二八法则”的真实体现：汇报工作只占了一个员工全部工作的20%，但是这20%的汇报却决定了你80%的工作效率和工作成果。

通过汇报工作来实现向上管理，是打开职场成功之门的钥匙。

大多数员工没有形成有效的向上管理，其实是因为他们从来没有想过要去

做这件事。向上管理真正实行起来并不困难，它同样是“二八法则”的真实体现：20%的向上管理，决定了80%的工作；20%的事情，决定了你向上管理80%的效果。这20%的事情，总结成一句话，就是：通过汇报工作，让你上司的工作卓有成效；当你能够让你上司的工作卓有成效时，他将会对你有所回报。

学会汇报工作，能够全面提升你的“职场可见度”。学会正确汇报工作，能助你完成从“透明人”到“不可替代者”的过渡，成为上司信任和依赖的对象。

本书通过“2种认识、3个步骤和5个问题”，全面解析职场中的上下级关系以及如何建立和谐的上下级关系，手把手教你如何正确地汇报工作。

这是一本有关“工作汇报”的实用手册，同时也是一本解读“如何与上司完美相处”的行为指南。

更重要的是，希望你阅读本书后，在学会正确汇报工作的同时，能够从被管理者变身成向上管理者，掌握在职场中发展与晋升的秘诀！



PART 1 正确认识上下级关系 1

认识 1 认识你的公司：公司为了什么而存在？ 2

1. 明晰企业的组织架构 2
2. 认识企业的团队组成 6
3. 洞察企业的故事和文化 12
4. 总结：了解企业最终是为了形成正确的自我定位，自我定位决定你未来的成长和成功 18

认识 2 认识你的上司：解读上司的能力、性格和职业态度 21

5. 上司不是你选的，而是组织选的 21
6. 了解上司的处境到底有多重要？ 24
7. 是你适应上司，不是让上司适应你 26
8. 解析上司的 DISC 人格特型（附表格和测试） 30
9. 认识上司的 5 种角色 42
10. 总结：你是否了解上司对你的真正期望？ 47

PART 2 建立和谐的上下级关系 51

步骤 1 有原则地去工作：与上司合作共赢的 6 大原则 52

11. 敬业原则：你是否还能做得更好？ 52
12. 服从原则：上司的信任从你服从的那一刻开始 56

13. 请示原则：任何时候都不要剥夺上司决策的权力 58

14. 互赖原则：优势互补实现 $1+1>2$ 62

15. 功劳原则：通过 5 种剖析认识职场中的功劳 65

16. 总结：把上司当成你“最重要的大客户” 67

步骤 2 做好自己的工作：工作“五位法”让你做正确的事 70

17. 定位：定位告诉你该做什么，不该做什么 70

18. 到位：把工作做到上司满意或者超出他的预期 74

19. 补位：哪里需要你，你就在哪里 76

20. 站位：你站在哪儿，就站好那班岗 77

21. 换位：学会站在他人的角度思考问题 80

22. 总结：“五位法”的本质是让上司“放心” 82

步骤 3 做好上司的工作：使你获得上司信任的 5 个关键 83

23. “恭”无不克：用汇报的方式尊重上司 83

24. “能”者多劳：永远比别人“多”一点 91

25. “术”有专攻：用专业引导上司 94

26. “忠”贞不二：用忠诚成就上司 96

27. “沟”通第一：用沟通认识上司 100

28. 总结：坚守原则和底线，获取信任 105

PART 3 如何正确地汇报工作？ 107

问题 1 你该如何正确地汇报工作？ 108

29. 建立机制：形成有效的工作汇报机制 108

30. 理清思路：9 个步骤理清汇报思路 114

- 31. 突出重点：分清轻重缓急再汇报 119
 - 32. 简明扼要：学会用三句话总结你要说的内容 122
 - 33. 数字说话：数字比简单陈述概况更有说服力 127
 - 34. 洗耳恭听：倾听是技术也是艺术 129
 - 35. 复述要点：目的是“检查”“补漏”“应变”和“建立良好气氛” 134
 - 36. 总结：把每一次汇报当成展示自己的机会 137
- 问题 2 上司希望你如何汇报工作？ 142
- 37. 主动汇报：不要等他问了你才说 142
 - 38. 准备充分：准备充分的材料和备选方案 147
 - 39. 效率第一：用最短的时间说出重点内容 148
 - 40. 结论先行：先说出结论，再阐述内容 150
 - 41. 中途汇报：让上司随时掌握你的动态 154
 - 42. 把握轻重：坏消息要早点说 158
 - 43. 掌握分寸：上司希望你不要擅自决策 161
 - 44. 不要越权：如何与上司的上司说话 164
 - 45. 总结：带着方案来而不是带着问题来 169
- 问题 3 汇报中如何实现有效沟通？ 172
- 46. 完整的沟通包含 3 个内容：发送、接收和反馈 172
 - 47. 建立“沟通—反馈”的良性循环 176
 - 48. 哪 5 个支点支撑起沟通？ 179
 - 49. 如何选择沟通的恰当时机？ 184
 - 50. 如何高效地做出工作总结？ 188
 - 51. 总结：把沟通当作促进了解的契机 193



- 问题 4 如何通过汇报工作，实现真正的“向上管理”？ 196
- 52. 第 1 步，改变观点：管理不只是“自上而下”的 196
 - 53. 第 2 步，主导沟通：向上管理就是和上司“最完美沟通” 200
 - 54. 第 3 步，主动出牌：不要总等着你的上司先出牌 204
 - 55. 第 4 步，获取认同：让上司认同你设想的影响力法则 208
 - 56. 第 5 步，协助提升：向上管理的最高境界是实现你和上司的共同提升 211
 - 57. 总结：你让上司卓有成效，他也会回报你成效 213

PART 1

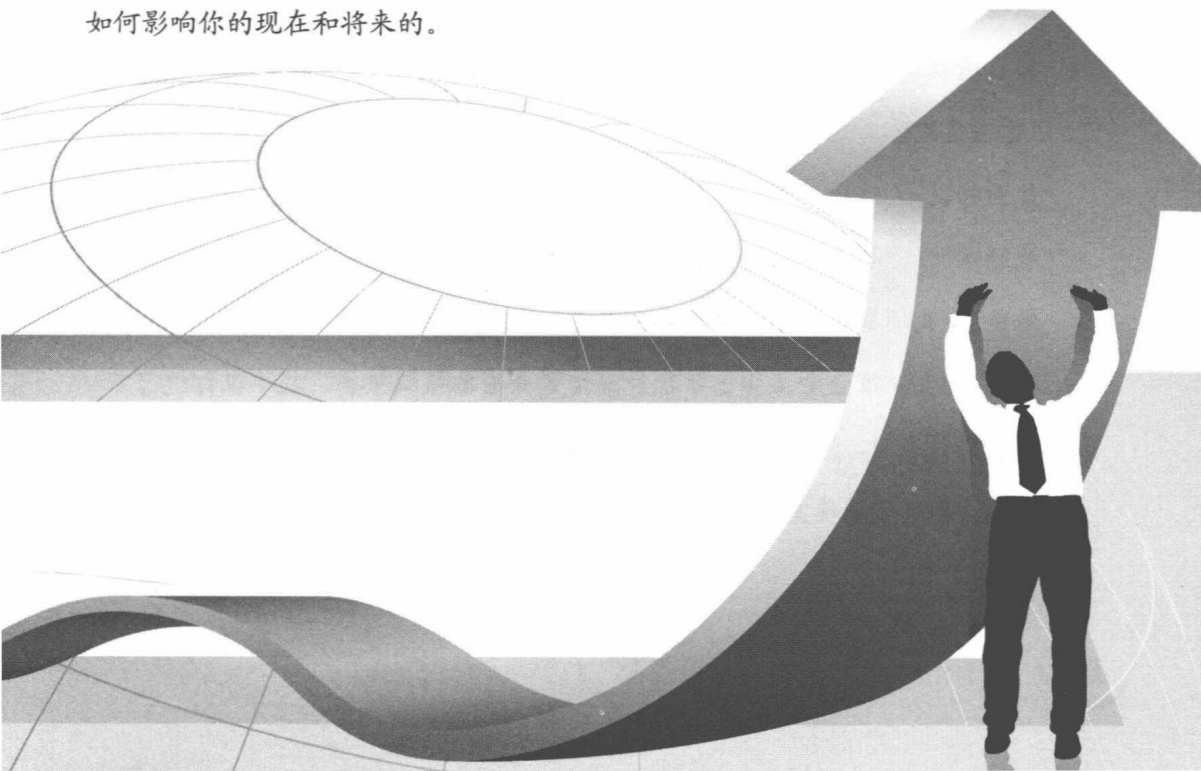
正确认识上下级关系

只有掌握工作汇报技巧的人，才能成为上司信任和依赖的对象。但在开始汇报工作之前，你首先需要做的是正确认识上下级关系。

要认识你的公司，了解公司为什么存在，公司存在的历史和基础。

要认识你的上司，了解上司的存在意味着什么，全面解读你上司的能力、性格和职业态度。

要了解你上司在你的职场生涯中担任了哪5种重大角色，这5种角色又是如何影响你的现在和将来的。





认识 1 认识你的公司：公司为了什么而存在？

1.1 明晰企业的组织架构

情境：

我在浙江一家企业做调研，要评估这家企业员工的工作表现。我问一个员工：“你在这家企业几年了？”

他回答说：“三年。”

我继续问：“那你清楚你所在企业的组织架构吗？”

他说：“我不是很清楚，我只清楚我们部门的组织架构。”

我说：“在一家企业工作三年都没搞清楚企业的组织架构，我不说你这三年是浑浑噩噩过来的，但你也肯定没有做出什么成绩来。”

后来的事实证明确实如此。

情境分析:

认识企业是正确认识上下级关系、认识自我、认识自己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。

什么是企业?教科书上这样写:企业是市场经济活动的主要参加者;企业是社会生产和流通的直接承担者;企业是社会经济技术进步的主要力量;企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立的一种盈利性的经济组织……

但是只是了解这些,并不能使你真正认识你所在的企业。你认识自己的企业,要从了解企业的组织架构开始。

当你进入一家企业后,要做的第一件事,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4个部分,如图1-1所示。

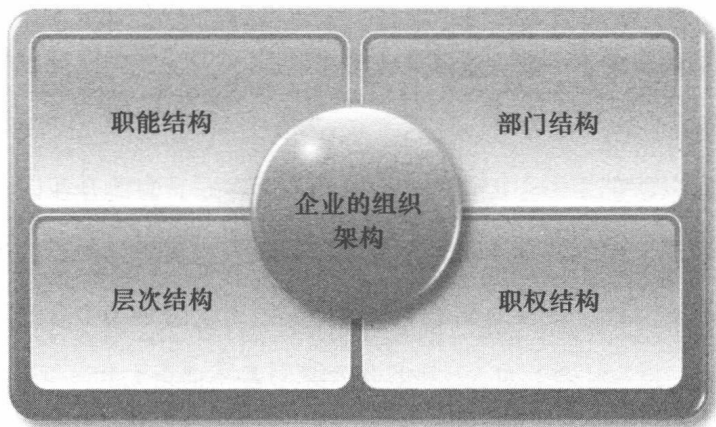


图 1-1 企业的组织架构

企业的职能结构:你所在的企业由哪些职能部门组成?这些职能部门相互之间的关系是什么?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构成？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？每个部门的业务核心是什么？你属于哪个部门？

企业的职权结构：组织中各个层次和部门在权利和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？又有多少责任和权利分配到你身上？

为什么我们要搞清楚所在企业的组织架构呢？

通过分析一家企业的组织架构，你就会知道你所在企业的核心和导向，知道它运营的中心在哪里。换句话说，你能借此知道这家企业的气质在哪里、灵魂在哪里。

组织架构反映了一家企业的灵魂所在

你所在的企业以什么为中心？

有的企业以营销为中心，有的企业以研发为中心，有的企业以产品品质和生产运营为中心，还有的企业以客户为中心或以人力资源为中心，还有的企业以财务为中心。比如，微软公司是一家典型的以人力资源为中心的企业，以人力资源为中心，就意味着它对人才的挖掘和培养是不遗余力的。

企业的组织架构和核心部门，决定了这家企业的运营模式，决定了这家企业的商业模式。

企业重视哪个模块、哪个职能部门，企业就会把最多的资源和人力投放到那里。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。

因为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，决定它们是强势还是弱势；决定了你所在部门的地位是强势还是弱势；决定了你的工作模式和工作风格；同时还决定了你的行为模式。了解企业的组织架构，可以让你更好地服务企业。

你所在的企业是金字塔形的组织架构，还是扁平化的组织架构？

过去的企业组织更多是金字塔形的组织架构，它的层级非常多，一层又一层，层与层之前的等级非常分明：从董事长到总经理，再到副总经理，然后是各部门部长、副部长、经理、小组长、班组长……一家等级森严的庞大企业，其层级可能达到十几层。一个员工进入这样一家企业，如果想从最底层一层一层升到最高层，可能需要花费很多年的时间。

金字塔形的组织架构等级森严，不是轻易可以逾越的。如果你所在的企业是金字塔形组织架构的企业，说明你的企业还是一家比较传统的企业，这个传统也将影响你的行为模式和工作方式。

现在进入了全新的互联网时代，这是一个要求组织能够快速反应的时代，可以说金字塔形的组织架构已不是很流行了，更多的企业开始变革，向扁平化的组织架构转变。扁平化的组织架构又被称为学习型的组织架构，它的层级非常少，每一个层级的人员比较多，金字塔的等级和棱角在扁平化的组织中消失。在扁平化的组织中，管理者和被管理之间的界限相对来说更为模糊，对员工个人能力的要求会更高。

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，你需要完成4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、成为造就组织能力的一部分。

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

情境：

2004年6月，NBA总决赛，湖人队对阵活塞队，这场对决强弱悬殊。

湖人队拥有的是NBA历史上最豪华的阵容，包括科比、奥尼尔、马龙、佩顿等，每个成员都是其所在位置上的顶尖球员，这支队伍简直就是由顶级巨星组成的“梦之队”。而活塞队则显得弱小得多，活塞队14年来第一次闯进NBA总决赛，是一支非常普通、几乎没有大牌球星的“平民”球队。

但是结果却是这支平民球队以4:1的比分战胜了强大的湖人队。湖人队失利的原因正是团队内部出了问题：奥尼尔和科比相互竞争，两个人非但没有形成强力组合，反而在比赛中“争风吃醋”，两个人都认为自己才是球队的核心，因此不配合对方而单打独斗。马龙和佩顿也没有融入团队中，没有发挥应有的效用，这才导致这个由当时世界上最顶尖球员组成的团队如同一盘散沙，最终输给了活塞队。

情境分析：

组织要走向成功，团队协作必不可少。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。

你还记得第一次进入一家企业时的心情吗？还记得第一次成为团队一员时的心情吗？是不是非常地羡慕团队中的人，渴望成为他们中的一员？

伟大的事业都是凭借团队的力量来完成的。一个人的力量杯水车薪，一个团队的力量却可以无坚不摧，可以建立一个王朝，也能够推翻一个政权，可以开创一项事业，也能成就一篇史诗。

只有了解团队、融入团队、成为团队中不可代替的一部分，你才能够成长为一个成熟的职场人。

什么是团队？

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。

这里有几个关键要素，如图 1-2 所示。

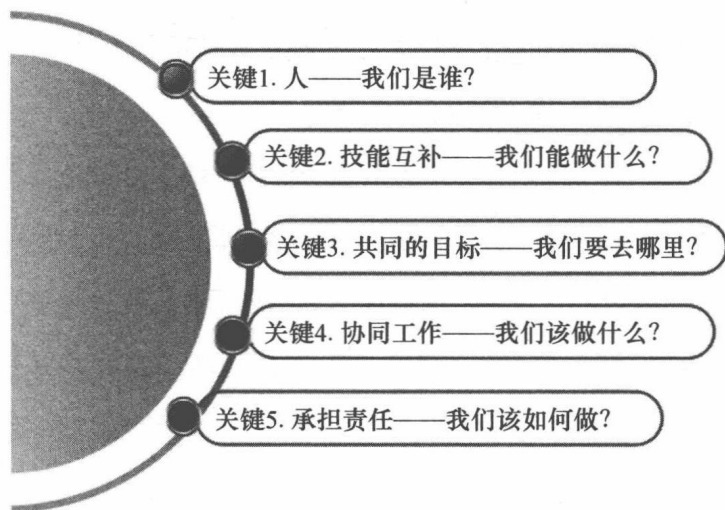


图 1-2 团队的 5 个关键要素



✍ 关键 1. 人——我们是谁？

在一个团队中，有的人提出创意，有的人制订计划，有的人负责执行，有的人协调工作，有的人监督进展，还有的人来做团队中的后勤保障工作。没有人，任何工作都没有办法推进，任何目标都只能是目标。**团队中的人是团队的核心要素。**

✍ 关键 2. 技能互补——我们能做什么？

一个团队内的成员，技能需要具有互补性，需要有设计人才、技术人才（研发人才）、管理人才、协调人才、制造人才、营销人才、后勤人才……这些具有不同技能的人聚到了一起，技能互补，才能保证团队的运行。

如果你拥有一项能够和团队内部成员互补的技能，这将成为你能够进入一家企业、成为团队内部成员的重要依托。如果你不具有技能，或者你的技能和团队成员不互补，你就没有被团队接纳的可能。

要成为团队需要的人。不是你要成为什么样的人，你就可以成为什么样的人，而是“**团队需要你成为什么样的人，你就应该成为“什么样的人”。**

✍ 关键 3. 共同的目标——我们要去哪里？

自然界之中，有一种昆虫非常喜欢吃三叶草，为了吃到这种草，它们会成群结队地出现，进行分工协作：第一只昆虫在最前面，第二只趴在第一只身上，第三只趴在第二只身上，依此类推形成一个昆虫链，就像一节节的火车车厢一样，最后由第一只昆虫带领大家去寻找食物。有个科学家做了一个实验，把这些昆虫连成一个环状，然后在环的中间放置三叶草，这些昆虫习惯了由一只昆虫带队爬动寻找三叶草，结果连成环之后，它们爬得精疲力竭也没有办法吃到三叶草。由此可见，一旦失去了目标，组织的成员就会不知道向何处去。