

向上管理

的艺术

蒋巍巍◎著

全面解析职场中的沟通问题，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



如何正确汇报工作

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

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

2种认识

认识上下级关系
认识你的上司



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

向上管理 的艺术

如何正确汇报工作

蒋巍巍◎著



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！

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

向上管理的艺术：如何正确汇报工作 / 蒋巍巍著

— 北京：人民邮电出版社，2018.7

ISBN 978-7-115-48183-2

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(2018)第062729号

内 容 提 要

本书通过“2种认识、3个步骤、4个问题和6个原则”，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，能帮助读者学会正确汇报工作完成从“透明人”到“不可替代者”的过渡，成为上司信任和依赖的对象，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。本书适合对沟通技巧感兴趣的职场人士阅读。

◆ 著 蒋巍巍

责任编辑 冯欣

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：880×1230 1/32

印张：10.5

2018年7月第1版

字数：188千字

2018年7月河北第1次印刷

定价：45.00元

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

反盗版热线：(010)81055315

序言：不会汇报工作， 你的工作在别人眼里就是零

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被上司掌握在手中。

为什么你和同事的工作表现同样出色，但是被上司青睐的人不是你？

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，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温不火，即使你觉得自己已经足够忠诚，上司仍然不信任你？

在工作中，不是所有的努力都会被看到。如果不会汇报工作，你的工作在别人眼里就是零！

在职场中，有的人认为：我每天做好自己的工作就可以了，为什么要经常汇报工作？汇报工作只是一个形式，为什么我们要那么看重？

之所以会有这种想法，是因为他们对自己的工作内容不清楚。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：汇报工作只占一个员工全部工作的20%，但是这20%的汇报决定了你80%的工作效率和工作成果。

汇报工作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，这是因为他们从来没有想过要做这件事。真正实行向上管理并不困难，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4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“如何与上级完美相处”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，掌握在职场中顺利成长的秘诀！

目 录

PART1 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 /2

明晰企业的组织架构 /2

认识企业的团队组成 /7

洞察企业的故事和文化 /15

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 /23

认识 2 认识你的上司：解读上司的能力、性格和职业态度 /28

上司不是你选的，而是组织选的 /28

了解上司的处境到底有多重要 /32

是你适应上司，不是让上司适应你 /35

解析上司的 DISC 人格特型（附表格和测试） /40

认识上司的 5 种角色 /56

总结：你是否了解上司对你的真正期望 /62

PART2 建立和谐的上下级关系

步骤 1 有原则地做工作：与上司合作共赢的六大原则 /68

敬业原则：你是否还能做得更好 /68

服从原则：上司的信任从你服从的那一刻开始 /73

请示原则：任何时候都不要剥夺上司决策的权力 /76

互赖原则：优势互补实现 $1+1>2$ /80

功劳原则：通过 5 种剖析方法看待职场中的功劳 /84

担当原则：你在工作中敢于负责吗 /88

总结：把上司当成你“最重要的大客户” /94

步骤 2 做好自己的工作：工作“五位法”让你做正确的事 /98

定位：定位告诉你该做什么，不该做什么 /98

到位：把工作做到上司满意或者超出他的预期 /103

补位：哪里需要你，你就到哪里 /105

站位：你站在哪儿，就站好那班岗 /107

换位：学会站在他人的角度思考问题 /111

总结：“五位法”的本质是让上司“放心” /114

步骤3 做好上司的工作：使你获得上司信任的5个 关键 /116

“恭”无不克：用汇报的方式尊重上司 /116

“能”者多劳：永远比别人“多”一点 /126

“术”有专攻：用专业引导上司 /130

“忠”贞不贰：用忠诚成就上司 /133

“沟”通第一：用沟通认识上司 /139

总结：坚守原则和底线，获取信任 /146

PART3 如何正确汇报工作

问题1 你该如何正确地汇报工作 /150

建立机制：形成有效的工作汇报机制 /150

厘清思路：9个步骤厘清汇报思路 /158

向上管理的艺术：如何正确汇报工作

- 突出重点：分清轻重缓急再汇报 /164
- 简明扼要：学会用3句话总结你要说的内容 /168
- 数据说话：数据比简单陈述概况更有说服力 /174
- 洗耳恭听：倾听是技术也是艺术 /177
- 复述要点：目的是“检查”“补漏”“应变”和“营造良好的氛围” /184
- 总结：把每次汇报当成展示自己的机会 /189

问题2 上司希望你如何汇报工作 /195

- 主动汇报：不要等上司问了你才说 /195
- 准备充分：准备充分的材料和备选方案 /202
- 效率第一：用最短的时间说出重点内容 /204
- 结论先行：先说出结论，再阐述内容 /207
- 中途汇报：让上司随时掌握你的动态 /211
- 把握轻重：坏消息要早点说 /217
- 掌握分寸：上司希望你不要擅自决策 /222
- 不要越权：如何与上司的上司说话 /227
- 总结：带着方案来而不是带着问题来 /232

问题3 汇报中如何实现有效沟通 /237

- 完整的沟通包含3个内容：发送、接收和反馈 /237

建立“沟通—反馈”的良性循环 /243

5个支点支撑起沟通 /248

如何选择沟通的恰当时机 /254

如何高效地做工作总结 /260

总结：把沟通当作促进了解的契机 /267

问题4 如何通过汇报工作，实现真正的“向上管理” /270

第一步，改变观点：管理不只是“自上而下”的 /270

第二步，主导沟通：向上管理就是和上司“最完美的沟通” /276

第三步，主动出牌：不要总等着你的上司先出牌 /282

第四步，获取认同：让上司认同你设想的影响力法则 /288

第五步，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 /293

总结：你让上司卓有成效，他也会回报你成效 /296

PART4 正确汇报工作要遵循的原则

第一个原则，汇报工作要行动在上司前面 /302

第二个原则，汇报工作时要选好时机和场合 /304

向上管理的艺术：如何正确汇报工作

第三个原则，汇报工作前要了解上司的性格 /309

第四个原则，汇报工作要适应上司的工作风格 /312

第五个原则，汇报工作内容要重结果、少过程 /315

第六个原则，向上司汇报工作的频率取决于企业文化 /318

总结：向上司汇报工作时，尽量提出解决问题的建议 /322



1 PART

正确认识上下级关系

掌握汇报工作技巧的人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，了解公司存在的原因、历史和基础。

要认识上司，了解上司的存在意味着什么，全面解读上司的能力、性格和职业态度。

要了解上司在你的职场生涯担任了哪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

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：“3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3年都不清楚企业的组织架构，我不说你这3年是浑浑噩噩过来的，但你也肯定没有做出什么成绩来。”

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、认识自我和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，

是不可能组织内取得成绩的。

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、依法设立的一种营利性的经济组织……

但是只了解这些，并不能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。

进入一家企业后，你要做的第一件事就是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。

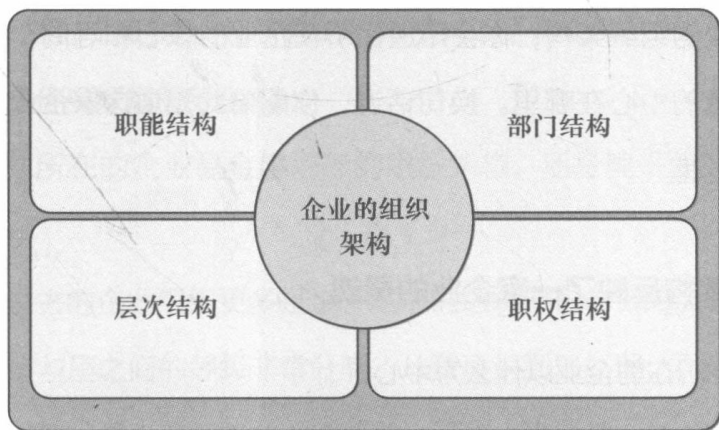


图 1-1 企业的组织架构

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？你需要和哪些职能部门发生联系？

企业的层次结构：你所在的企业由多少个管理层级构成？各个层级分别是什么？你处在企业层级结构中的哪个层级？你上面有多少个层级、下面有多少个层级？

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是如何分配权力和责任的？有多少权力和责任被分配到你所在的部门？又有多少责任和权力分配到你的身上？

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和灵魂。

组织架构反映了一家企业的灵魂

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。例如，微软公司是一家典型的以人力资源为中心的企业，这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，也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，企业就会把较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勢的；决定了你所在部门的地位是强势还是弱勢的；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，层与层之间的等级非常分明：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、班组长……一家等级森严的大企业，其层级可能达到十几层。一个员工进入这样一家