



光说不练假把式，光练不说傻把式，又练又说巧把式！

由“傻”入“巧”的窍门，没有最“巧”只有更“巧”的秘诀，尽在本书！



王东腾/著

述职

忙了一年，如何述出你的亮点？别白忙了一年。



领导既喜欢埋头苦干的老黄牛，
也喜欢开疆拓土的悍将，
更喜欢那些独辟蹊径的鬼才。
如何兼顾领导的这些喜好呢？

述职要求很高，既要内敛低调，又要霸气张扬。
好的述职，会带来升迁的机会；差的述职，会带来被打入冷宫的危险。

中国书籍出版社

中国第一套 中国第一套 中国第一套
中国第一套 中国第一套 中国第一套

中国第一套

迷 职

中国第一套 中国第一套 中国第一套

V

中国第一套 中国第一套 中国第一套
中国第一套 中国第一套 中国第一套

中国第一套 中国第一套 中国第一套
中国第一套 中国第一套 中国第一套

中国第一套

H152.3/187

2008

述 职

会做还要会说

王东腾 著

中国书籍出版社

图书在版编目(CIP)数据

述职:会做还要会说 / 王东腾著. —北京:中国书籍

出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-5068-1649-6

I. 述 … II. 王… III. 工作报告 - 写作 IV. H152.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第187767 号

责任编辑 / 张文武

责任印制 / 熊 力 武雅彬

封面设计 / 欣 欣

出版发行 / 中国书籍出版社

地 址:北京市丰台区三路居路 97 号(邮编:100073)

电 话:(010)51259192(总编室) (010)51259186(发行部)

电子邮箱:chinabp@vip.sina.com

经 销 / 全国新华书店

印 刷 / 北京大运河印刷有限责任公司

开 本 / 787×1092 毫米 1/16

印 张 / 18

字 数 / 235 千字

版 次 / 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价 / 29.80 元

版权所有 翻印必究

前言



现代社会,管理越来越科学,述职也越来越常见。年终要述职,月末要述职,每周的开始或结束要述职,甚至,被领导随机问到某工作进度时,也要述职……

述职,顾名思义,就是谈工作。主要是谈已做过的工作,从中总结经验教训;当然,未来工作的设想也得谈一谈。“未来”和“过去”,约占三七开——“未来”占三,“过去”占七。

好的述职,会带来升迁的机会;差的述职,会带来被打入冷宫的危险——述职述不好,面子上下不来,职位和利益却很快就下来了,因为你表达不好你的亮点,你的价值被自己的一张拙嘴藏起来了。

干也干了,累也累了,为什么不好好表现一下呢?要知道,你的未来,既要由你的能力铺就,也要由你的“述职”铺就。把自己的功劳表一表,把自己的能力露一露,有什么问题,就提出来解决,有什么建议,就拿出来参考……领导会对你频频点头,同事也会像看“职场明星”一样看你。

述职对于我们来说,就像一场戏的压轴部分,只有一丝不苟地对待它,才能为自己赢来完美的谢幕,并让观众更加热切地期待你的下一场演出。

那么,如何述出你的亮点?

这个问题看似简单,可是对于大多数人来说,却也是个难题,这里头大有学问。

述职要求很高:既要内敛低调,又要霸气张扬。

然而,找到方法述职也不难。本书将告诉你如何表功,而不是争功;如何表过,而不是掩过;如何显能,而不是逞能;如何放眼未来,而不是纠缠过去……

会做还要会说,说出你的亮点——这是述职的要义。

而述职的精髓是什么呢?

是“敬神”。这个“神”不是你的老板和上司,而是你的职业。只有当我们像敬神那样虔诚地对待自己的职业,像敬神那样虔诚地去述职时,我们的“神”才会“显灵”,才会有求必应。

当然,除了“神”,老板和上司的看法,也很重要。

领导一方面喜欢埋头苦干的老黄牛,一方面又喜欢开疆拓土的悍将,和那些独辟蹊径的鬼才。如何在述职的时候,兼顾领导的这些喜好呢?

世界上最美好的事物,无不是形式和内容的完美结合。述职也不例外。“述”是形式,“职”是内容。老北京有句俗语云:

光说不练假把式,光练不说傻把式,又练又说巧把式!

假把式无药可救,傻把式让人惋惜,巧把式才是真正的成功者。身在职场的你,属于哪一种把式?

由“傻”入“巧”的窍门,没有最“巧”只有更“巧”的秘诀,尽在本书中!

带着享受的心情去述职吧,述出你的功劳,述出你的能力,也述出你的锦绣前程!

目 录

第一章 找到方法述职更精彩

很多人需要述职,大到国家领导,小到平头百姓;很多人也害怕述职,因为述不好可能会让自己面子下不来,职位、利益却下来了。因此,一到月末、年终要写总结报告时大家就头疼;或者一被上级点到名汇报工作就战战兢兢。我们把述职当成了一件苦差事,宁肯埋头苦干,也不愿说说自己究竟干了些什么。其实,只要我们找到了爬上这座“大山”的梯子,一切就都在自己的掌握之中。当“山”在脚下,你就会尝到“更上一层楼”、“一览众山小”的成功喜悦。

1. 述职是件美差事 3

脚踏实地干没错,但总得给个机会向上级说说。现在向上级说说的机会来了,不是件美差事吗?

2. 会干不会说,职场上是个跛子 7

述职,很大一部分是表功。但述职也有表过,也有出谋划策,上下沟通。所以,不会述职的人,说明其表现、表达、沟通能力有所欠缺,这样的人能做大事吗?

3. 带着享受的心情去述职 11

干也干了,累也累了,为什么不能好好表现表现呢?带着享受的心情去述职,你的述职也会更加成功。

4. 畏惧之心不要有,敬畏之心必须有 16

对述职的恐惧,其实就来源于对述职的无知。只要我们掌握了述职的原则和方法,畏惧之心大可不必有。但敬畏之心是必要的,述职对于你来说,不亚于一场压轴戏。一丝不苟地对待它,才能为自己赢来完美的谢幕,并让观众更加热切地期待你的下一场演出。

5. 述职不是走过场 19

不少人以为,述职就是一个形式,走走过场就可以了。事实上,当你目不斜视地走过、路过后,已经将很多机会错过了。

6. 有了钥匙,还怕锁吗? 22

在我们前进的道路上,有着一道一道的关卡。有人说,靠自己的实力硬拼就可以“过五关斩六将”了,道理虽然不错,却可能事倍功半。而如果你找到了“述职”这把钥匙,就能轻易地打开关卡上的那把大锁,岂不是事半功倍吗?

7. 是普通钥匙,还是万能钥匙? 26

学述职,不仅仅是学会述职的方法和技巧,更重要的是学会一种对职业、对人生的感悟。一道通则万法通,懂得了这个道理,对你的述职、演说、做报告、讲课都会有帮助。你打造的,将是一把万能钥匙。

8. 述职,你准备好了吗? 29

述职应如“敬神”。当然,你敬的这个“神”,不是你的上级,而是你的职业。你不理财,财不理你,你不敬业,业不容你。

(1) 动笔写下纪要 31

(2) 学会“揣摩上意” 32

(3) 准备实在的“干货” 33

第二章 艺术地表功, 巧妙地让功劳最大化

有功劳的谈功劳,没功劳的谈苦劳,没苦劳的谈忧虑,没忧虑的谈建议……总而言之,我们要千方百计地让别人觉得,我的存在是有价值的,是发挥了不可替代的作用的。表功可是一个艺术活儿,方法有千百种,但只要掌握了其中的诀窍,我们就可以万法皆通,化腐朽为神奇。

1. 从述职者本身出发 37

述职,述的就是本人的职。你的职责是某项基础工作,那就谈好这项工

作;你的职责是管理一个团队,那就谈谈你的这个团队。在此基础上,你才能去指出别人的问题,提出高屋建瓴的建议。否则,一切的功劳都是白费。

2. 搞清楚自己述职的目的 41

某些人,根本就不明白自己述职的目的何在,因此一旦被人叫起来,要么云山雾罩,要么支支吾吾,别人根本就不明白他究竟想说什么。这样即便自己有一万分的好,别人也不理解,听不到。

3. 给你的形象先加十分 45

在表述你的功劳之前,先从着装、表情、气度、语气、手势等方面调整好自己,会让大家先给你加上一个“印象分”。这将让人更喜欢听你的报告,更听得进你的报告。反之,你的恶劣形象让人先入为主,即便有功劳也很可能不为对方所注意了。

- (1) 着装 46
- (2) 表情和语气 46
- (3) 文采 47
- (4) 肢体语言 48

4. 这样表功最聪明——表功十大要点 49

述职当然首在表功,但怎样表好功却有学问。掌握了以下的这些诀窍,将会让你一分的功劳,发出十分的光芒。

- (1) 有意识地表功 49
- (2) 注意述职时间的安排 51
- (3) 扬长避短 53
- (4) 先抑后扬 55
- (5) 认识到自己的价值所在 57
- (6) 抓大放小,分清主次 58

(7) 多站在领导的立场上说话	58
(8) 总能找到可资一表的功劳	59
(9) 不表则已,表就表透	60
(10) 了解上级的性格,领会上级的意图	62

5. 那样表功最愚蠢——表功十大忌讳 65

在很多时候,表错了功比没有功劳更糟糕。明白了以下的这些忌讳,没有人会再抹杀你的功劳,你也不会再自己挖坑自己跳了。

(1) 忌流水账式的表功	66
(2) 忌言过其实的表功	66
(3) 忌啰里啰嗦的表功	67
(4) 忌过于自信的表功	67
(5) 忌盲目自大的表功	68
(6) 忌太要面子的表功	68
(7) 忌自说自话的表功	69
(8) 忌枯燥无味的表功	69
(9) 忌虚张声势的表功	70
(10) 忌只表功,不表过	71

6. 巧妙应对“争功”者 73

有功,就很可能有人“争功”。自己辛辛苦苦取得的成绩却变成了别人的,这是任何一个人都会抓狂的事情。怎么办?高明的述职者自有他的应对之道。

(1) 声东击西,连削带打	74
(2) 巧妙迂回,找人代言	76
(3) 先予后取,主动让功	77
(4) 敲山震虎,打草惊蛇	78

- (5) 预作筹谋,故漏虚实 79
- (6) 淡泊以对,不争是争 80

7. 述职报告写作方法谈 82

有些人,让他说好办,他的感染力总能打动听众,让他写可就难了,抓耳挠腮不知怎么下笔。述职报告的写作其实不难,学会了下面这些方法,你将获得晋级的通行证。

- (1) 设置好述职报告的结构 83
- (2) 做成精致小炒,而不是东北乱炖 83
- (3) 几大要素不可丢 84
- (4) 有功有过,先功后过 84
- (5) 述功不可言辞肉麻,述过不可如丧考妣 84
- (6) 重点在于体现你的态度、能力 85
- (7) 开篇如凤头,主体如猪肚,结尾如豹尾 85

第三章 客观地表过, 在过错中提炼“成功基因”

人心从来都是喜功讳过的,表功的时候,大家都是喜笑颜开,罗列功绩,然而一到表过的时候,很多人都愁眉苦脸,掩盖过错。其实大可不必如此。人非圣贤,孰能无过,对于过错,不必惶惶如丧家之犬,关键在于要说清问题所在。所谓客观表过,就是还原事态本来面目,抽离过多的个人情绪,理智对待,最大限度地为自己的过错负责。

1. 为你的过错划分等级 91

表过的第一步,是清醒认识到事态的严重性。不要像梦虫一般,大难临头还无知无觉,自己怎么死的都不知道。划分过错等级的依据不是自己的主观判断,而是过错所造成的最终危害。无心之失或者有心之过并无区别,而只在于这件事的后果到底是重还是轻。

(1) 红色——特别严重 91

(2) 黄色——严重 93

(3) 蓝色——一般 95

2. 切实可行的补救措施 96

不要为打翻的牛奶哭泣。亡羊补牢,未为晚也。如果能够将功补过,最大限度地减小危害,便是争取宽大处理的转机。补救行动要跟时间竞赛,如果能够在表过之前把这些事情做好,表过就是小菜一碟,如果时间实在来不及,也应该想好对策,不要到时候一头雾水。

(1) 阻止事态继续恶化 96

(2) 最好的办法是将功补过 97

(3) 懂得求人相助 98

3. 如何表达你的诚意 100

人们有时候不会奢望事态的好转,而更加愿意看见你表过的诚意。诚意其实就是我们经常说的态度问题。我们都知道恶劣的认错态度会使问题火上浇油,一发不可收拾。当然,也有很多时候是你有心认错,但是表达有问题,使你的诚意变成了假意。这种情况真的是最冤枉的。所以说,认错的诚意不是第一,如何表达你的诚意才是关键。

4. 勇于承担责任 105

《中庸》上说“知耻近乎勇”，知道羞耻并勇于改过是一种值得推崇的美德，一味地推诿责任只会引起别人的反感，有时候会将事态推向更加糟糕的境地。对于确实是由自己的过错而造成的责任，要勇于承担。

5. 巧妙应对“诿过”者 111

上一节说对于自己的过错要勇于承担，但是如果不是自己的过错，一定不要替别人背黑锅。有时候出现的问题本来与你无关，但共事之人为了个人利益，很可能会将过错转移到你头上。无辜受累的事情需要巧妙地反驳，不要让自己成为替罪羔羊。

6. 这样表过最聪明——表过十大妙招 115

表过也有方式和技巧。同样的过失，巧妙地说来，大家便都能够体谅，心平气和。借鉴一下这些方法，有助于你更好地表过。

- (1) 对不起，下不再犯 115
- (2) 顺水推舟 115
- (3) 静候良机 116
- (4) 瑕不掩瑜 117
- (5) 总结教训 117
- (6) 博取同情 117
- (7) 夸张归谬 118
- (8) 幽默救场 118
- (9) 巧借东风 120
- (10) 屡败屡战 120

7. 那样表过最愚蠢——表过十大忌讳 122

踩雷了,自己却不知道。看看下面的雷区,检查自己是否有这样的行为。

- (1) 忌寻找借口 122
- (2) 忌唯唯诺诺 122
- (3) 忌迂回作战 123
- (4) 忌“同归于尽” 123
- (5) 忌旧事重提 124
- (6) 忌心不在焉 125
- (7) 忌低头沉默 125
- (8) 忌委屈受气 126
- (9) 忌出尔反尔 126
- (10) 忌过度承诺 127

8. 表过的最高境界——防过 128

孙子兵法认为战争的最高境界是“不战而屈人之兵”,同样地,在述职中,表过的最高境界是防过——尽可能预先防止过错。与其在犯下过错之后再再来悔恨和弥补,不如平时多注重修身洁行,杜绝错误的发生。听来似乎是虚幻,其实只要做到下面三点,并不困难。

- (1) 防患于未然 128
- (2) 正直的人品是你的“金字招牌” 130
- (3) 平时办好人情存折 132

第四章 功过已成历史， 闪光的是你应对未来的预案

俗话说，男子汉大丈夫，应当拿得起，放得下。对于自己的功和过，我们也应该有这样的魄力：述职的时候要拿得起，该说的话一定要说；述职结束了，就要放得下，要明白从前的功过都已经是过眼云烟，关键在于以后怎么办。从这个角度来说，述职的意义不在于过去和现在，而在于将来。

1. 面对功劳：警惕那喀索斯的悲剧重演 137

温柔乡是英雄冢。对一些人来说，功劳簿从某种程度上来说就是温柔乡。面对功劳，很多人得意忘形，以为从此天下太平，因而失去了百尺竿头更进一步的勇气、信心和能力。这真是令人痛惜！要知道，功劳簿只是一把椅子，不是一张床，稍事休息则可，睡大觉却不行。

2. 面对过错：真正的敌人来自你的内心 142

佛家认为，人的心里是有魔障的，要想涅槃成佛，必须首先破除这种种魔障。面对过错，我们的心中也会有这样的魔障：有的人害怕承担责任，总想着为自己开脱；有的人虽然认错，之后却妄自菲薄，从此畏首畏尾。佛家说：放下屠刀，立地成佛。对于过错，我们同样需要“放下”，只有放下心中的这些“魔障”，才能真正取得进步。

3. 述职不是做戏——莫让述职流于形式 147

中国是一个戏曲大国，很多事情都是一场大戏：做足表面文章，彼此

心照不宣,实际无人落实。述职不应该是这样。述职不是做给别人看的,真正目的在于为日后的工作提供指导,因此对待述职,绝对不能像对待一次性筷子那样,用完就扔。

4. 亡羊补牢犹未晚,完善制度,改进工作方法 153

述职的规矩是:先点头,后摇头,再点头。先肯定成绩,说明这一年大家都很有努力,干得不错,鼓励鼓励大家;接着谈一些问题,这就要有技巧,既要是实实在在的,又不能是无法解决的根本性问题;最后再肯定,展望来年。

5. 根据形势制定方向,事半功倍 159

荀子曰:“登高而招,臂非加长也,而见者远;顺风而呼,声非加疾也,而闻者彰……君子生非异也,善假于物也。”

6. 大胆创新,切实可行 164

朱熹诗曰:“问渠哪得清如许,为有源头活水来。”单位的发展、事业的进步也是如此,唯有不断地涌现出新点子,才能为集体的发展注入新的活力。但是,制订计划又不能异想天开,制造空中楼阁,而要脚踏实地,切实可行的计划才有价值。

7. 条理清楚,重点明确 169

述职报告最主要的方式是在大会上口述。要使包括领导在内的听众易于理解,印象深刻,就必须条理清楚,逻辑明确。总结的目的是便于大家统一思想,以利于下一步的工作。只有切实有效地实现传递信息的目的,才能达到述职和总结的效果。