



缩短职场内沟通距离的有效方法

有效报告

执行指令有技巧

(日) 村冈正雄 著
关维 译

HOKOKUJINO
SHIKAKUJINO
UKEKATA



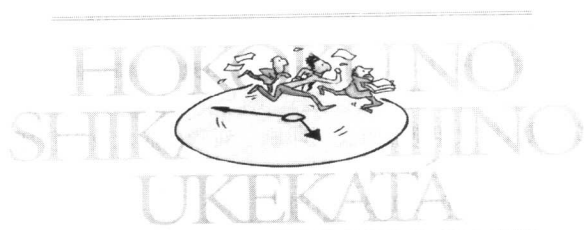
机械工业出版社
China Machine Press



有效报告

执行指令有技巧

(日) 村冈正雄 著
关 维 译



机械工业出版社
China Machine Press

Masao Muraoka .HOKOKU NO SHIKATA SHIJI NO UKEKATA.

Copyright © 2002 by Masao Muraoka.

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with Masao Muraoka through Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese MediaAgency.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Masao Muraoka通过Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese MediaAgency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2004-6549

图书在版编目（CIP）数据

有效报告：执行指令有技巧 /（日）村冈正雄著；关维译。—北京：机械工业出版社，2005.9

ISBN 7-111-17167-5

I. 有… II. ①村… ②关… III. 表达（语言学）—通俗读物 IV. H0-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第092208号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 艺 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年9月第1版第1次印刷

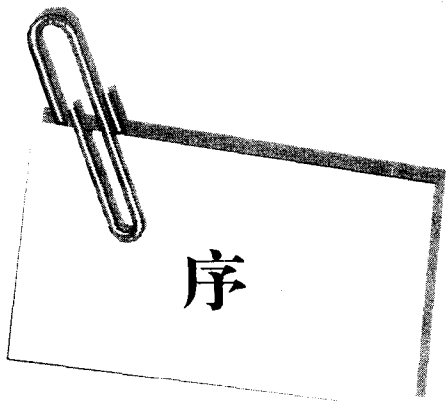
880mm × 1230mm 1/32 · 7印张

定 价：23.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



“报告、下达指令、联络、协商”是 商务人员应具有的基本能力

“报告、下达指令、联络、协商”是作为一名可独当一面的商务人员必须要掌握的基本能力，这其中的每一项能力都是商务活动中不可缺少的基本沟通工具。

简单地汇报记录情况，接受上司指令，可能对在职场中摸爬滚打多年的人来说都已熟练掌握。如果可以为大家进一步教授商务技巧，详细地说明报告的步骤，提供范文给大家参考，那么我相信想要用更加简洁高效的语言进行报告；想要在电话中进行熟练地交谈；想要所撰写的报告书或提案快速有效地得到执行等等，想要掌握这些看似高超的商务技能对我们来说都不算是什么难事了。

本书就将为大家介绍这些丰富的商务技巧、步骤及范文。

*

比较困难的地方，我想应该是贯彻灵活利用这些技巧的精神。如果要用一句话来说，就是：换位思考。并不是将“报告、指令、联络”所涵盖的技巧全面地进行了了解学习之后就可以轻

IV

易做到，要将这每一项技巧都十分熟练地运用到个人，逐个进行交流，那就必须要有换位思考的精神。

体察对方的情况、立场，看透对方的心情、适应对方的思考方法，才会促进工作的顺利进行，加深彼此的人际关系。

*

本书将根据各种各样的技巧，从“执行方/接受方”双方的立场出发来具体介绍。

报告的方法/接受报告的一方

下达指令的方法/接受指令的一方

联络的方法/被联络的一方

与别人商量的方法/被咨询意见的一方

即使是初涉职场的人，在联络和协商方面也有可能成为执行或接受任何一方。即使是关于报告和下达指令方面的事情，也有可能担负接受报告与发布指令的双重职务。

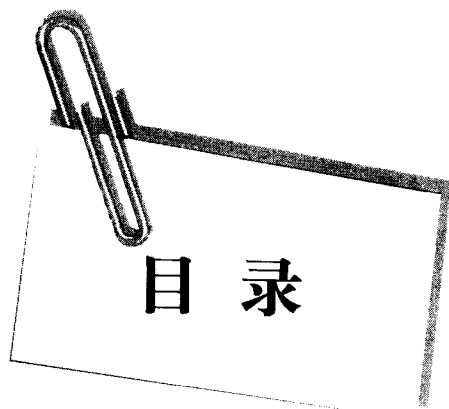
比起其他任何事情，站在对方的立场上考虑问题是尤为重要，因此每个人都要培养自己善于观察的习惯。在你接受指示的时候，应已对那位听取报告下达指令的上司有了相当的了解，这便是智者孙子所说的：“知己知彼，百战不殆”的上上之策。

*

从可以马上活用的简单的技巧到高难度的技术，本书收集了各种技巧指导及在实际运用中的有效范例。力求站在读者的立场上，贴心地想读者所想，急读者所需，希望您可以通过这本书的阅读学习，更为顺利地处理工作，成为一位能够体谅对方的

想法、感受，会替对方着想并熟练掌握工作技巧的商务人材。

您可在每日实际工作中将从本书中学习到的知识进行检验，不断地积累经验，相信这种学习方法可以帮助您更加巧妙地处理工作中的各种问题，得到上司与同事们的认可与信赖。



序

第一章 做高效报告的方法

第一节 掌握重要信息的报告/2

为了什么而报告/2

准确地报告/4

迅速地报告/6

向下达指令的上司报告/8

信息报告量要足/10

先考虑对方的情况/12

通过报告使上司对你放心/14

使办公室顺畅沟通的报告/16

第二节 要熟练掌握报告的基本要素/18

自如运用敬语/18

先行告知结论/20

先告知负面消息/22

好消息要谨慎传达/24

事实与个人意见要分别报告/26

加入个人意见的报告/28

- 要预先准备可替代的方案/30
- 避免使用模棱两可的表达方式/32
- 采用积极的表达方式/34
- 重要的报告换个方式再重复一遍/36
- 确认完整包含5个W与2个H后再报告/38
- 声音洪亮 准确报告/40

第三节 推荐使用的报告技巧/42

- 将报告内容的构成整理为三大部分/42
- 用分条列举法做简洁说明/44
- 短句成章/46
- 完整报告的思考方法/48
- 围绕主题据实报告/50

第四节 掌握报告的时机/52

- 在被催促之前完成报告/52
- 不要忘记进度报告/54
- 工作过程的报告也很重要/56
- 在感到不安的阶段进行报告/58
- 要迅速处理纠纷/60
- 报告以最终确认作为结束/62

第五节 使用笔记辅助报告/64

- 为了报告的准确要使用笔记/64
- 专栏：在人面前记录是没有礼貌的吗？/65
- 使用笔记确实传达/66
- 边看笔记边做报告/68
- 如果上司在会客，就用笔记传达/70

VIII

第六节 书面报告要以要点为中心/72

- 抓住书面报告文章的基本原则/72
- 归纳书面报告的重点/74
- 使用图解做易懂报告/76
- 将照片、表格、坐标图展示给对方看/78
- 撰写简要式书面报告/80
- 掌握书面报告的基本模式/82

第七节 书面报告实例/84

- 事故报告的处理要冷静/84
- 要掌握会议报告的流程/86
- 出差报告必须具体/88
- 参加研修会的报告成果/90
- 投诉处理报告谨慎撰写/92
- 业务日报要尽早完成/94
- 业务月报的过程与结果很重要/96
- 业务专题报告切记要简洁扼要/98

第八节 利用高科技来做报告/100

- 使用电脑书面报告/100
- 用电子邮件提交报告/102

第九节 这种时候这样报告/104

- 发表报告时要注意听者的反应/104
- 使用电话报告要重复重点/106
- 用明信片报告近况/108
- 不要忘记这样的报告/110
- 专栏：试着写一篇关于人生的报告书/112

第二章 听取报告的正确方法

第一节 正确听取报告的诀窍/114

- 听取报告的正确姿态/114
- 积极地“听”而不是“问”/116
- 分别听取事实与意见/118
- 抓住重点听取报告/120
- 反复确认，务求正确听取/122
- 正确判断报告/124
- 掌握时机要求报告/126

第二节 得到报告后的完美处理/128

- 切实处理问题/128
- 报告后的追踪工作/130
- 对报告提出建议/132

第三节 对报告的慰劳、表扬和批评/134

- 慰劳的语言必不可少/134
- 报告后的表扬/136
- 报告后的批评/138
- 专栏：鬼之平藏的赏惩技巧/140

第三章 完整接受指示与命令

第一节 精神微度紧张接受指示、命令/142

- 工作是从接受命令开始直到报告结束/142
- 用清楚的“是”字接受命令/144

第二节 仔细确认指示内容/146

- 复述指令确认无误/146
- 接受指令时不要留下疑问/148

- 确认时间表/150
- 深掘指令的真正意图/152
- 发表自己对指令的看法/154
- 利用笔记准确听取/156

第三节 对指示积极报告/158

- 在开展工作过程中的交流/158
- 用报告来回答指示/160

第四节 无法马上接受的指令/162

- 有条件地接受指令/162
- 必须拒绝指令的时候/164
- 专栏：别想光听指令才做事/166

第四章 下达指令需严谨

第一节 高明的指令可推进工作/168

- 上司对部下的指令/168
- 对长辈或同事的指令/170

第二节 正确传达指令/172

- 下达指令应简明易懂/172
- 利用笔记确切指令/174
- 使工作顺利推进的监督管理/176
- 下令不合理的工作时/178

第三节 激发干劲的指令/180

- 启发工作，激发兴趣/180
- 说明情况得到共鸣/182
- 用信任与期待交付工作/184

激发部下接受工作挑战的热情/186

专栏：发号施令者的自戒/188

第五章 确保无误的联络

联络是团队配合协力动作的基本工作/190

判断现状，进行联络/190

积极有效地进行联络/192

在公司外联络的礼仪/194

确保无误的电话联络法/196

善于利用联络工具/198

专栏：试着玩一次“传话游戏”吧/200

第六章 寻求协商与接受协商

通过协商加深工作与人际关系/202

无法单独解决问题时/202

寻求协商的方法/204

站在对方的立场上倾听/206

一同探寻解决问题的方法/208

引导对方自己解决问题/210

专栏：敞开心扉的交谈/212

第一章

做高效报告的方法



第一节 掌握重要信息的报告

为了什么而报告

- 所谓报告就是为了使重要的信息在组织中得到顺畅地传达，从而使工作顺利完成的基本工作之一。那么，报告究竟是怎么回事呢？

■ 报告是什么

为了使组织中的工作顺利地地进行，报告是绝对不可缺少的。

三种报告

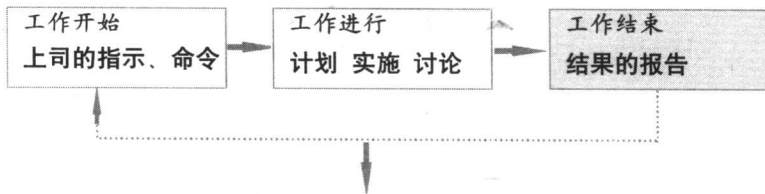
(1) 下属根据上司的指示、命令完成工作后的报告，即义务报告。

(2) 对公司内外相关人员或部门的报告。

(3) 为上司或相关部门提供必要信息的报告。

第一种报告是推动组织工作顺利发展的基本要素。意思就是说作为部下，“报告”是使工作循序渐进完成的义务行为。因此报告的方法可以说是工作方法的基本知识之一，大家一定要好好掌握。

▼ 工作的流程 报告的周期



从得到上司的指示、命令开始，到工作的进行，最终，将工作结果向上司报告，即是一个工作周期的结束。

得到下属报告的上司根据这次的报告内容与情况，指示、命令接下来的工作。与此同时，进行了此次报告并已完成工作的人得到了下一步工作的命令与指示。

根据新得到的命令和指示进行新的工作，新的工作周期由此开始了。

“报告”是工作周期顺畅运作的基本元素。

▼ 报告的目的是什么

报告的目的如果不明确，就无法决定要报告的内容重点。



报告，对上司来说非常重要，是其得到信息的途径之一。

- 此时此刻，什么样的信息是你的上司所必需的？
- 在这个报告中，你的上司最想了解的内容是什么？



现在要思考的事情是：你是为了什么而向上司报告？



准确地报告

- 只有保证在组织中交流的信息是准确无误的，上司才可据此做出正确的判断，同样地，只有正确的指示、命令才能推动工作的进展。因此，准确地报告是基本工作。

■ 准确地传达事实

“报告”基本上就是对上司的指示与命令的应答。报告中无须赘言，只要求你在报告中保持事情的原貌，使其得以准确地传达。

尤其是整日在办公桌前工作的上司，更期待可以从在现场工作的部下那里得到包含即时性信息的报告。

上司会根据这些报告进行判断，制定工作方针，但是因为听取了工作态度随便、敷衍了事的人做的错误的报告，上司的判断被其引致了错误的方向。

这样会给组织带来损失，使工作延误。但是如果是有意意识地做假报告的话就属于题外之话了。

▼ 准确报告的注意点

使用数字、专用名词要谨慎

- 尽可能使用原资料或名片等的原始数据，或可信度极高的消息。要反复与原资料进行核对。

不要使用模棱两可的词语

- 避免使用“大概、大约”这样的词语。
- 容易被人听错的词语要换成另一种说法。



确认“5个W 2个H”

- 为了情况的正确，确认报告中不要缺少“谁、什么时候、在哪里”这些要素。

确认是否抓住了“5个W 2个H”。

■ 结束语要干净利落

即使好不容易确保了报告内容的正确，但由于词语运用方面的问题，结果也会造成不准确的报告。报告要达到的目的就是要正确地传达内容。

▼ 正确传达报告的技巧

嘟嘟囔囔含混不清的说话方式，或语速过快，可能使听者错过关键点。

光是长篇大论，但言谈中没有重点，也会让人产生困惑。



话中有重点，表达清晰，对报告的内容有把握，有自信，从丹田处发声，发出浑厚有力的声音是最好的表现。并不需要长篇大论。

话说完时要干净利落地结束。有气无力的说话方式反而会传达给别人完全相反的结论。



像“您好、谢谢”这样的报告结束语，为了让对方听清楚，要好好地练习。

做报告的人说话有气无力，听报告的人自然也提不起精神。随随便便地做报告，随随便便地听报告，不听错才怪。



要正确地给对方传达自己的思想，就要有迫切地想要将自己的想法准确传达给别人的坚定思想（力量），想要让对方同意，就要用积极的态度与对方进行交谈。