



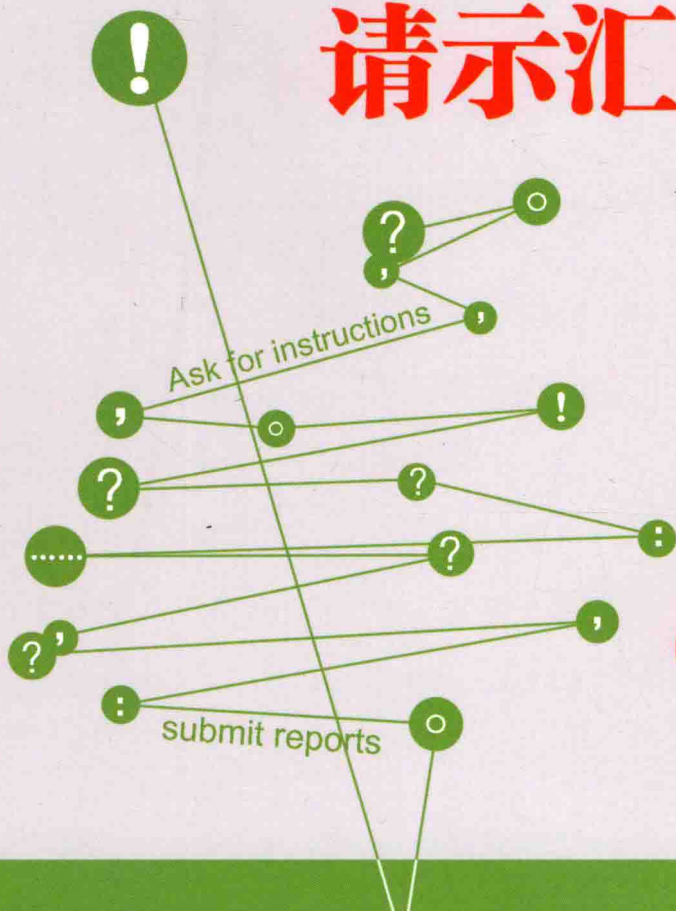
华通咨询
UATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

别说你懂

请示汇报

谭海燕◎著



不当冤大头 ! 不受窝囊气
做一个聪明的、受欢迎的
职场精英!



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

别说你懂

请示汇报

谭海燕◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

请示汇报是日常工作中很重要的一个方面。本书系统地阐述了请示汇报过程中可能遇到的方方面面的问题,涵盖了请示汇报所涉及的各个方面的内容,内容翔实,案例丰富,具有较强的针对性和可操作性,是职场人士做好请示汇报工作的得力助手。

图书在版编目(CIP)数据

别说你懂请示汇报/谭海燕著. —北京:中国电力出版社, 2015.2
ISBN 978-7-5123-6629-9

I. ①别… II. ①谭… 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(2014)第233918号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:李耀东

责任校对:太兴华 责任印制:赵磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2015年2月第1版 • 2015年2月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本 • 11.25印张 • 150千字

定价:30.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



前言

“中基层干部管理技能书系”是华通咨询推出的一套关于管理者自助学习的读物，其目的旨在改善目前各类企业中各层次管理者工作技能不足的局面，让管理者知晓各方面的素质和方法。这既可以促进管理者本人的成长，也可以让企业形成一个较好的“中间层”。

这套书主要针对的是中基层管理者，既包括副总裁等中级骨干，也包括人事主管、运营主管、营销主管等中级业务主管，当然也包括小组组长这样的基层管理者。

我们认为，只要是从事管理工作的人，都无一例外地需要学习怎么带队伍，怎么与上司沟通和配合，怎么与下属谈话，怎么督促下属强有力地执行，怎么做好人事协调工作，怎么与客户打交道等。

这些管理工作，不会因为他身份太高，就不需要去思考，也不会因为他是一名基层管理者，就可以事不关己。身份的变化，只会导致管理的范围有所差别，而不会造成管理内容和管理水平上的改变。也正因为如此，这套书对大部分管理者都是适用的。

在内容上，这套书有它突出的特点，这些特点同时也是这套书的价值点所在。

（1）分析实际工作中的各类问题

在书的内容定位上，我们主要集中解决实际问题。所以，这套书无一例外地都在讨论，我们工作中可能出现的或者普遍出现的各类问题。客观地说，管理者就是解决问题的。空谈理论或者目标或多或少都有误人误事之嫌。

我们想强调一点，这套书的写作集中了华通咨询公司数十位管理咨询培训师，正是他们在过去多年里与广大学员的接触，使得我们能够了解到管理者所面临的各类具体问题。而这套书，从某种意义上来说，也算是我们咨询师队伍对学员问题的系统整理和解答。

（2）认清问题产生的原因

哲学上有一句话说：找到了真正的问题，也就成功了一半。我们是否能够更准确地理解问题？就像一个员工抱怨企业管理者对自己太严厉一样，真的是管理者太严厉，还是这类简单的错误造成的影响过于巨大了？又或者，员工们不喜欢现在的工作，而管理者却简单地认为是薪酬的原因，这真的是钱的问题吗？又或者，员工认为自己做不到，他真的做不到吗？

（3）科学的解决方法

这套书对上面这些问题予以了高度的重视，并深层次客观地分析了这些问题产生的原因。当然，我们不仅仅是分析了原因，也提出了一些我们认为相对比较科学的建议与方法。这些方法背后既有我们咨询工作的经验，也包括了对心理学、管理学，甚至哲学等领域的研究。我们希望读者能够广泛地接受各类知识、扩大视野，最终有效地为自己的工作服务。

本书是这套书中的一本，系统地阐述了请示汇报过程中可能遇到的方方面面的问题，涵盖了请示汇报所涉及的各个方面的内容，内容翔实，案例丰富，具有较强的针对性和可操作性，是职场人士做好请示汇报工作的得力助手。

衷心地祝愿每一位读者都成为卓越的管理者或者职业工作者。



目 录

前言

第 1 章 别让领导不放心..... 1

要想让领导对你放心，光做还不够，还需要让领导看到你做的事情。领导不可能时时刻刻盯着你，这就需要你通过请示汇报让领导看见你做的事情。

1. 为什么你努力了，却得不到领导的赏识？ 2
2. 没做错，为何也被领导批评？ 5
3. 出现困难，要让领导有心理准备 8
4. 即使没困难，也要向领导汇报进度 12
5. 犯错了，不能存有侥幸心理 15
6. 工作完成后要及时让领导知道 18
7. 越权要请示汇报，否则就是不尊重领导 21
8. 如果你是新人，请示汇报就更需要技术 24

第 2 章 请示汇报没那么简单..... 27

请示汇报绝不是向领导说说自己的工作情况那么简单，请示汇报的时机和地点，以及请示汇报的方式等都是需要注意的问题，只有处理好这些问题才能掌握请示汇报这门功课。

1. 主动一点儿，别让领导误解你	28
2. 越级总会扰乱工作	31
3. 请示汇报要及时，不擅作决定	35
4. 勤请示，勤汇报，也不是事事如此	38
5. 请示汇报，选择好时间和地点很重要	42
6. 请示汇报不可拖沓冗长	46
7. 申请加薪，这样做最有效	49

第3章 看对人，说对话，用对方法..... 55

请示汇报时应该怎么说话，针对不同领导应该用什么样的方法，图表和数据在请示汇报中到底有什么样的作用等，这就需要你在看对人，说对话，用对方法等方面下工夫。

1. 两手空空，这样可做不好请示汇报	56
2. 图表和数据，往往更具说服力	60
3. 找到领导认可的汇报方式	64
4. 汇报之前，你要做好准备	68
5. 请示汇报，你需要练就这样的语言习惯	72
6. 说服领导，你必须掌握的语言技巧	76
7. 汇报问题时最好带上解决方案	81

第4章 精心准备，有的放矢..... 85

针对不同的请示汇报，要做好不同的准备，用不同的方法和技巧。只有这样，才能收到比较好的效果。

1. 怎样做好请示性汇报	86
2. 告知性汇报要这样做	90

3. 做好建议性汇报的基本要求	94
4. 求助性汇报的效果如何实现	98
5. 怎样进行总结性汇报	102
6. 口头汇报不是你想的那么简单	105
7. 书面汇报要做到严谨精练	108
8. 要学会汇报工作计划	111

第5章 面对领导的消极态度，你该怎么办..... 115

在请示汇报的时候，领导有可能批评你、敷衍你、拒绝你、怀疑你、冤枉你。面对领导的这些消极态度，你应该如何应对？

1. 领导没耐心听完，怎么办	116
2. 领导不重视你的话，怎么办	120
3. 被领导批评了，你该怎么办	122
4. 领导敷衍你，你要学会找原因	126
5. 领导拒绝了你的请求，能挽回吗	130
6. 领导怀疑你建议的有效性，如何打消怀疑	134

第6章 增强领导对你的信任感..... 139

获得领导信任的下属往往也能得到领导的重用，其事业发展也会有更多的机会，那么，下属应该如何通过请示汇报与领导建立信任关系呢？

1. 对领导的错误决定，给出委婉提示	140
2. 出差时，这样汇报工作最有效	144
3. 读懂领导的身体语言，成为领导的亲信	148

4. 别耍小聪明，纸包不住火	152
5. 涉及财务的事情要汇报清晰	156

第7章 端正请示汇报的心态..... 159

在请示汇报的过程中，作为下属一定要端正心态，真诚相待。
只有这样，才能赢得领导的信任，有利于自己工作的顺利进行。

1. 客观汇报，少说大话	160
2. 请示汇报不是“打小报告”	162
3. 正视请示汇报中的分歧	166
4. 理性汇报，胜过无谓的牢骚	168

后记

第 1 章

别让领导不放心

要想让领导对你放心，光做还不够，还需要让领导看到你做的事情。领导不可能时时刻刻盯着你，这就需要你通过请示汇报让领导看见你做的事情。

1. 为什么你努力了,却得不到领导的赏识?

努力工作得不到领导的赏识,这说明你请示汇报工作做得不够好。

1.1 主题案例: 他这么努力,领导为什么看不到

吴华勤奋踏实,性格温和内敛,偏内向,与别人很少有矛盾。吴华相信是金子到哪里都会发光,只要自己兢兢业业地干好自己的分内事,成功自然会到来。

在大学期间,吴华很珍惜时间,在别人玩的时候,总是一个人默默地努力着。吴华的努力得到了回报,大学四年,吴华每年都会拿到奖学金。

毕业后,吴华很顺利地进入了一家国有企业,这是吴华的很多同学想去的单位,家人都为吴华感到高兴。吴华觉得自己找工作这样顺利,都是自己努力的结果。

进入这家单位之后,吴华仍然坚持了自己的一贯作风,即“努力做事,低调做人”。吴华这样的做事方式获得了同事们的喜爱,大家都喜欢和吴华一起工作,因为吴华总是任劳任怨,从不计较得失。吴华始终坚信只要自己努力,就会获得成功。

很快两年多过去了,吴华昔日的同事有好几个都已升职,而吴华还在自己的岗位上默默无闻地努力着。特别是最近有一次同事升职,让吴华开始反思自己的工作方式可能存在问题。

这位同事叫张立，和吴华在一个部门，经常一起负责策划方案，而这些方案大部分主要是吴华策划出来的。但每次都是由张立负责将方案提交给领导，吴华则很少进领导的办公室。在一次会议中，领导当众夸奖张立有能力，方案策划能力强，因此决定将张立升职。实际上那些方案虽然同时签了他们两个人的名字，但主要还是吴华的成果。

领导在表扬张立的时候，只是最后简单地提到了自己，甚至领导连吴华的名字都叫不上来，最后在身边人的提示下，才勉强喊出了“小吴”这样的称呼。领导只是称赞吴华很好地协助了张立，实际情况是张立在协助吴华。

事后吴华觉得有些郁闷，为什么自己努力工作却始终得不到领导的赏识，而自己身边的同事很多已经升职。吴华感觉到很迷茫，自己的工作热情也开始慢慢下降。

1.2 问题分析：重要的是领导认为你做了什么

“认真做事，低调做人”这是我们从长辈那里得到的人生教诲之一，吴华也相信这样的为人处世原则。然而人不能一味“低调做人”，该高调的时候也要高调，否则别人就无法知道你到底做了什么，有何能力。

在工作中，你应该把自己“卖”出去，“卖”给老板。这就需要你一方面把工作干好，展现自己的能力，另一方面也要想办法让领导知道你的能力，只有这样领导才可能会“买”你。领导之所以“买”你，并不在于你的真实能力有多强，而是领导认为你的能力有多强。

这个“认为”就需要你多与领导沟通，多向领导请示汇报，使领导及时了解你的工作成果，提高你的可见度。

吴华的失误就在于不重视请示汇报，其结果是自己付出了很大努力，却未能得到应有的回报，落了个“吃力不讨好”的下场。

1.3 行动要求：主动展现才能，打消领导的质疑

上面案例中，吴华的同事张立之所以能获得领导的信任和器重，就不在于其善于向领导请示汇报。

（1）让领导知道你在做什么

多请示汇报便于领导知道你做了什么，发现你的能力。虽然吴华在工作中付出了很多，但由于其疏忽了请示汇报的重要性，最终未能得到领导的关注与赏识。

（2）表现不是耍嘴皮子

领导虽然不喜欢夸夸其谈，耍嘴皮子的员工，但“闷头苦干，不计得失”的员工领导也不会喜欢。这就需要你一方面要努力工作，另一方面该高调的时候要高调。汇报工作不仅是对领导的尊重，也能让领导更清楚地知道你所做的事情和取得的成绩，使领导对你更加放心和器重。

（3）及时汇报阶段性工作成果，让领导放心

当你某项工作有一定进展的时候，一定要及时向领导汇报，便于领导掌握全局，做出决策。也只有这样，领导才能放心把工作交给你。

（4）不要只依赖考核制度

有人认为考核制度可以说明自己的工作成绩，觉得汇不汇报都差不多，但是考核并不一定准确和全面，一方面可能会因为指标不明确而使工作成效难以落实到个人，另一方面考核制度并不能完全展现一个人的能力。因此不能只依赖考核制度，应主动出击，多汇报，常请示，增加你在领导心中的印象分，引起领导对你的重视。

2. 没做错，为何也被领导批评？

汇报工作的一个重要作用就是为领导提供信息，领导需要这些信息来统筹兼顾，协调以及管控好整个企业的发展。

2.1 主题案例：以为是为领导分忧，实际上却闯了祸

王其大学毕业后，在一家私企做营销工作，对工作王其可谓是兢兢业业，非常努力，经常独自加班到很晚，王其也取得了不错的工作成绩。对于王其的工作表现，王其的老板很满意。在王其进入这家公司三年后，老板提升王其为营销部的主管。

王其当上主管之后，为了报答领导对自己的器重，在工作上更加努力。有一次王其在一本畅销书中看到一句话“不能帮助领导解决问题的员工不是好员工，员工应该让问题止于自己”。王其认为很有道理，觉得自己应该按照这个标准使自己成为一名“好员工”。

从此，在平时工作中遇到问题时，王其总是自己想办法解决，从不给领导汇报和请示，觉得那样只会显得自己无能。王其认为自己把问题解决了，领导就会更加器重自己。然而，王其这么做并没有使领导更加器重自己，反而受到了领导的严厉批评。

事情是这样的，有一天王其的领导将其叫到自己的办公室，询问王其工作上可曾有问题。王其说没什么问题，有问题自己也能解决。王其本曾想自己这样说领导一定会感觉很欣慰，没想到领导却对自己发了火。下面就是他们的对话。

领导：“没什么问题，你知道吗？你闯大祸了！还说没什么问题！”

王其一头雾水，难道自己帮领导解决了问题，也算闯祸了吗？王其怯怯地问：“张总，我……不知道……出……什么问题了？”

领导：“我最近才了解到这个季度咱们商品销售的难度大大增加了，而这样的信息你应该早告诉我。”

王其仍然不明白，接着问道：“张总，难度确实增加了不少，不过这些问题我都努力克服了，这个季度我们的销售额与去年同期基本持平。”

领导：“这有什么用？你没有告知我这些情况，知道给公司带来了多大的损失吗？我以为市场行情没有变，就按照原计划进行了原料采购。然而采购完毕，才有人告知我明年市场会大幅下降，肯定用不了那么多原材料，这无疑将给企业造成巨大的损失！”

王其这才恍然大悟，知道自己闯了祸，原本以为让领导省心，不曾想却闯了这么大的一个祸。

2.2 问题分析：没有做错，为何会受批评

上面的案例中，王其认为“使问题止于自己”，不去麻烦领导就是为领导分忧，但王其忽视了汇报工作的一个重要作用是给领导提供信息，这些信息是领导做决策的重要依据。

从表面上看，王其没有犯任何错误，但其这样做实际上是掩盖了存在的问题，使领导缺乏及时有效的信息来源，因而导致了决策失误，这种决策失误则有可能给公司带来巨大的损失。

请示汇报无小事，领导往往能从小事中发现问题，避免问题进一步恶化，同时，也有利于领导从各种信息中发现机会，从而做出有利于项目进展或公司发展的决策。

2.3 应对措施：有信息意义的问题要及时请示汇报

王其的做法虽有一定的道理，但是需要明确：哪些问题应止于自己，哪些问题应及时请示汇报。

（1）个人性质的问题可以不请示汇报

对于那些个人性质的问题，如暂时的小困难、一些具体的细节等，可以不必事事向领导请示汇报，否则领导会怀疑你的能力，认为你缺乏解决问题的方法与能力。

（2）具有普遍性的问题要及时请示汇报

那些具有普遍性的问题，对于领导来说具有一定的信息价值，这些问题往往会涉及企业的整体利益。例如，发现员工的工作积极性比较低的时候，就应及时向领导汇报，以便于领导及时采取措施改变这种情况。

（3）当自己的能力不足以完成工作任务时要及时请示汇报

当发现自身能力不足，有可能耽误工作进展时，应及时向领导说明情况，但汇报时要客观，实事求是，以避免给领导留下胆小怕事、逃避责任的印象。

3. 出现困难，要让领导有心理准备

工作中遇到问题的时候，要请示汇报，以获得领导帮助，也避免了领导事后批评自己。

3.1 主题案例：有困难不及时汇报的后果

张鑫刚进入一家企业，还没有过三个月的试用期。由于自己还没有在这家企业站稳脚跟，因此面对领导分配的工作任务，张鑫从来不敢有二话。

有一次由于公司里人员紧张，张鑫的领导就分配给张鑫一项临时的工作任务。张鑫觉得自己很难胜任，但又不敢说明实情，担心领导误会自己在找借口，没有担当。

张鑫硬着头皮接下了这项任务。在具体执行过程中，张鑫付出了很大的努力，刚开始还算顺利。领导也曾多次问张鑫是否有困难，张鑫都说没什么问题。

慢慢地领导就将工作完全交给了张鑫，并嘱咐有问题要及时汇报。张鑫觉得这是证明自己能力的好机会，于是更加努力，想给领导留个好印象。

然而张鑫发现，后面的工作难度越来越大，不过张鑫还是硬着头皮想着打好这场“硬仗”。最终张鑫在工作中犯了一个比较严重的错误，这个错误给公司造成了不小的损失，张鑫此时也是筋疲力尽。