

“实战篇”没有复杂的理论，
只有实用的案例和技巧，让你一看就会，一读就懂！

和上级沟通，为什么总会碰壁？

这事你为什么早点来告诉我？你讲得这么详细，讲了这么半天，但我还是没听懂。为什么不准备好了再来？现在太忙了，这种事以后再说！

报联商

职场沟通必修课(实战篇)



别再有病乱投医了，
本书就会给你答案。

[日]古贺 传得◎著

汇报

在上级希望的时刻，用他能接受的方式，送去他需要的信息。

联络

站在对方的立场，替他人着想的联络才是“与人方便，自己方便”的正路。

商谈

去商谈之前做好准备，能让商谈事半功倍。

扫二维码进读者圈
与作者互动



196个实战案例

78个报联商铁则

56个练习题和实技

41个小贴士

“要想赚到钱，先要让自己值钱”，无论是汇报、联络还是商谈，你都要有自己的主见。能够提出适当的建议，替上级分忧，才能让上级知道你的价值，并很快得到重用！



中国工信出版集团



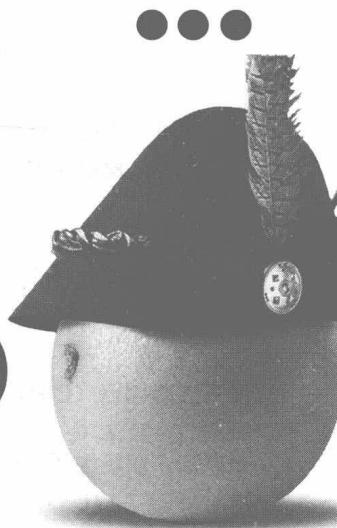
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

“实战篇”没有复杂的理论，
只有实用的案例和技巧，让你一看就会，一读就懂！

报联商

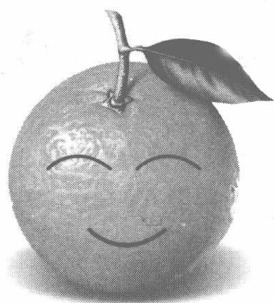
职场沟通必修课(实战篇)

别再有病乱投医了，
本书就会给你答案。



[日]古贺 传得◎著

扫二维码进读者圈
与作者互动



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

报联商：职场沟通必修课. 实战篇 / (日) 古贺传浔著. —北京：电子工业出版社，2018.1
ISBN 978-7-121-33176-3

I. ①报… II. ①古… III. ①人际关系学 IV. ①C912.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 303699 号

策划编辑：王 斌

责任编辑：刘露明

印 刷：北京季蜂印刷有限公司

装 订：北京季蜂印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：20.5 字数：335 千字

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。



序

报联商助力大金（中国） 人才发展

“报联商”是一种切实有效的企业内部沟通方式。

为什么员工的沟通效率很低？为什么领导布置的任务员工没有下文了？上级该在何时让员工汇报？让他们联络什么？怎样才能有效商谈？

一次外部学习的机会，有幸结识了古贺老师的报联商课程。为了使报联商文化在大金空调集团内部更加有效地落地，5年前，大金（中国）人事本部就在古贺老师的协助之下，在整个集团内部推行了报联商文化。

2014年，大金首次在集团内部选拔内部讲师，举办了第一期大金报联商内训师培训，培养了第一批认证的报联商传播者。现在，从研发、生产、销售到售后，集团内部各家分公司的新进员工在入职教育中，都会接受报联商基础课程的培训。基础报联商的普及让新进员工更加了解企业应有的沟通方式，并提升了与上级领导及同事之间的沟通效果。

2015年年末，大金又成立了“报联商菠菜联盟”（报联商文化源自日本，在日语里“报联商”三个字的发音与菠菜相同），举办了为期两天一夜的全集团报联商文化推广活动，选拔集团内各公司优秀的报联商分享者，学习实操版报联商课程，提高授课的实战能力，并共同探讨如何在各自部门、公司内外部分享报联商知识，推广报联商文化。同时，大金内部的报联商课程也走向外部，内部讲师也深入供应商、经销商内部，为第三方关联公司员工讲授报联商知识与文化。

2017年年初，报联商文化得到进一步地推广，结合集团各地报联商推广的需求，“菠菜联盟”第二轮学习交流会上海总部举行，集团期望这批学员成

为种子，将学习到的报联商技能带回各个分公司，向上逐步影响管理人员，向下普及分享报联商知识。因此，在这次学习交流会之后，每位学员都制定了自己的推广行动计划。目前在集团各个分公司中，这些经过集训的“菠菜种子”们，通过课堂讲授、早会分享、海报宣传等各种形式，在自己身边持续不断地推广着报联商文化。

大金不仅将报联商当作一种沟通工具，更将报联商文化作为企业人才发展中非常重要的一环，在集团内部持续推广和落地。从项目搭建到课程实施，古贺老师给予了多方面的帮助与指导！在得知古贺老师新书发行之际，特别想把报联商系列图书推荐给广大读者，希望能够帮助企业、事业的各种团队促进内部沟通，提升工作效率，节约管理成本。

——大金（中国）人事本部

大金学员反馈

最主要的收获就是认识到报联商的重要性，也反思了平时汇报时没有注意到的点，比如没有直接说明结果，却先解释原因等。培训完后感觉还有很多需要注意和提升的地方，有必要再次阅读本书。

——供给管理部员工

这次报联商学习交流会让我更加深刻地意识到传播并时刻强调这门课的重要性，这会帮助我们大大提高工作效率，我想尽我所能把这门课传递给身边的同事们。

——财务部员工

我意识到很多日常工作上的问题，了解到应该怎样去汇报联络，非常有意义。工作是要注意方式方法的，好的汇报和联络可以促进团队合作，提高工作效率。

——企划部员工

跟领导汇报的时机、如何有效率地汇报，这些平时有些疑惑但是没有特别重视的问题，得到了很好的解答。感觉对成为更加专业的职场人很有帮助。

——企划部员工

通过学习报联商，发现了工作中在沟通方面存在的许多未曾意识到的问题。在报联商培训过程中有了许多启发，意识到在工作中的中间汇报和完成后的汇报的重要性。在今后的工作中会将这种意识逐渐融入工作习惯中。

——企划部员工

报联商确实是一个很好用的工具，对工作能起到事半功倍的作用。

——销售部员工

做好报联商能和很多人产生思想共鸣，大家对待同样的问题有诸多好的建议与看法，让我受益匪浅，阅读古贺老师的这本书也受益颇多。

——销售部员工

前言

“报联商”是顺从媚上的拍马屁，
还是尊重对方的一种沟通技巧

“报联商”属于沟通类技能。不过，它在沟通领域里是重点探讨上下级间沟通技巧的。既然是上下级之间沟通，就不可避免地要涉及下属如何执行上级的指示，如何向上级去请示和汇报。也就是说，报联商必须直面如何正确对待和处理上下级关系这个课题。

在我的上一本书《报联商：职场沟通必修课》（此书介绍了报联商的基础知识，以下简称《基础篇》）和本书《报联商：职场沟通必修课（实战篇）》（以下简称《实战篇》）中所介绍的内容和实战技巧，凡涉及上下级关系时，写作的指导方针基本上都体现“尊重上级”这个原则。于是就难免有人质疑：这不是在宣扬“服从上级的拍马屁”？

我觉得有必要在这里澄清一下这两个概念的区别。

一个团队是由有着不同经历、不同性格、不同习惯的一群人组成的。为了发挥 $1+1>2$ 的团队作用，每个团队都必不可少地有率队的领导。领导负责管理、调度、指挥大家来想方设法、排除万难去完成任务。而这个过程离不开上下级之间的密切沟通。

一般来说，团队里的下属都是听从领导的，换句话说，叫“尊重领导”。尊重，说起来简单、做起来却很难，一个成功的人必定是懂得尊重别人的人，尊重自己的上级更是工作的一部分。同时，尊重别人也是一种美德，能做到尊重别人的人都是有教养的人。但“尊重”绝不是“顺从”。

顺从——无原则地执行领导命令的盲从。

具体表现为：不展开讨论，不确认，不坚持原则，不问青红皂白，不问对错地迎合奉承。如果口服心不服时则表现为：口是心非，阳奉阴违，瞒报、不报，拖延不报，消极怠工等。

这些做法表面上似乎维护了领导的形象和权威，但其实是对工作及团队的不负责任，是在欺骗领导，其实质是对领导的不尊重。因为，无条件的顺从会让人迷失自我，是对工作的不负责任（只对该领导个人负责）。

仔细阅读本书，就会看出：这些做法都与本书所阐述的观点和所介绍的实际行动做法相悖。

尊重——懂得上级交办的工作不该一味地服从，也不是你认为的该怎么做，而是通过密切的沟通来弄清他希望你怎么做。这有利于上下级间保持和谐的工作关系，维护团队内的统一意志，协调全局，使团队内的步调保持一致。

具体表现为：通过对方的一句话、一个眼神、一个意见来设法了解他的想法、节奏和习惯，最终，摸清他的沟通模式，以契合之。

在努力契合领导模式的大框架内坚持原则，并做到：

- 维护上级的权威。不损害领导形象，尊敬不怠慢，服从不盲从，重视不轻视，积极不消极。
- 把握好自己的角色定位。不抢风头，不顶撞，不阳奉阴违，不大包大揽，不帮倒忙。
- 尽自己分内职责。注意方法，用心用力。说真话，表里如一，勇于担当，不巧言令色。
- 工作作风严谨。事前调研，积极落实；发现问题及时补救，事后认真总结，杜绝重犯。

做到上述任何一项，都需要双方大量的报联商，以沟通当时的信息、各自的想法、具体的实施方法。比如，本书介绍的用“掏、淘、讨、套”的方法去设法弄清领导的意图，用频繁的请示去和领导探讨最佳方案，站在对方立场上思考以准确把握对方心中的重点，等等，无不是在努力用契合对方模式的技巧来谋求高效沟通，避免浪费的行为。这些观点和做法，都是在设法提高团队内的沟通效率。这才是真正的对领导负责，对领导的尊重。

这和不问青红皂白，无原则地顺从和拍马屁完全不是一个范畴，不可同日而语！

鉴于此，《实战篇》将着重介绍如何“站在对方的立场上”思考，即尊重对方，又不失原则地运用报联商来提高沟通效率的一些观念和具体的操作技巧。

由于《基础篇》做好了报联商相关基础知识的铺垫，这次便不再按“6W3H”的架构展开，而是从实战角度出发，直接瞄准当下职场的沟通问题和下属的种种实际沟通困惑，专门介绍“*How to do*”，即本书专讲“应该怎么做”。

作者在《基础篇》出版后和读者的大量互动中了解到：读者对用案例介绍知识点，讲解相关观念的方法比较认同，因为所举的案例几乎都是发生在自己身边的事，所以看得明白，也容易接受。因此《实战篇》仍然以案例为先导，逐渐展开一个个问题，用“怎么了”“为什么”“我该怎么办”的模式点出问题，加以分析，并给出对策。

希望这样的模式能适合年轻的读者，能让读者在大量案例的分享中学习到相关的技能；或者结合自己的实际情况，有所参悟，有所启发，进而有所改善，学有所获。

目录

第一章 问题的提出	1
一、简单回顾	1
二、学习过《基础篇》之后，怎么样了	4
三、怎么办	8
第二章 努力使双方的目的吻合	10
第一节 去报联商前，先要摸清对方的目的	10
一、发信方和受信方的目的不一定吻合	10
二、去报联商之前，先要厘清双方的目的	14
三、如何摸清对方的目的	18
四、双方的目的不同	22
第二节 设法使自己的目的与对方的目的相吻合	26
一、心里想着对方的目的进行报联商	26
二、提供相应的信息，将双方的目的吻合	29
三、用提案的方法，将双方的目的吻合	30
四、对方目的尚未摸清时，不要盲动	32
第三章 尽力让双方的模式契合	35
第一节 信息都是有含义的	35
一、被发出来的信息都被赋予了含义	35
二、是谁给信息赋予了含义	38
三、信息传递的效果由受信方评判的原则	41
第二节 发信方要设法契合对方的模式	45
一、每个人的沟通模式不尽相同	45

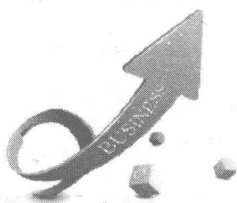
二、如何摸清对方的模式.....	46
三、契合双方模式的努力，应由发信方为主.....	54
四、怎样才能尽快摸清对方的模式.....	58
第三节 学会发信和受信的技巧.....	63
一、学会如何发信.....	63
二、要懂得如何受信.....	67
三、能干的人，报联商都做得好.....	71
第四章 能让上级满意的“汇报”	78
第一节 选准时机，别烦人.....	79
一、什么时候应该第一报.....	79
二、进展中什么时候该去汇报.....	82
三、汇报的时机如何选择.....	86
四、有没有令上级更满意的汇报时机.....	90
第二节 选准内容，契合他的关注点.....	93
一、上级眼里什么事情重要.....	93
二、义务以外的主动汇报.....	100
三、自己难以判断时不要擅做取舍.....	104
四、紧急事态要特殊应对.....	107
第三节 注意方式，注重效果.....	110
一、自己搞糟的坏消息怎么报.....	110
二、客观原因导致的坏消息怎么报.....	116
三、好消息怎么报.....	122
四、怎么应对越级汇报.....	124
五、情况复杂难以说清，该怎么报.....	127
六、不要误导上级.....	129
第四节 上级喜欢什么样的汇报.....	133
一、报平安——让他放心.....	133
二、尽早汇报——给他留足时间.....	135
三、应对之前先汇报——他要知情.....	136
四、干脆利索的汇报——别啰唆.....	138
五、吻合他的目的——应对他的关注点.....	140
六、能说得清的汇报——他要迅速判断.....	142

七、简明扼要的汇报——他不想多费时间	146
八、想好对策再来——活儿由你干，他只管拍板	153
九、提案型的汇报——给他出谋划策	154
第五章 多替他人着想的联络	159
第一节 多替对方着想，联络才能做得好	159
一、该传递给谁——心里要有别人	160
二、传递什么信息——心里要有别人	162
三、什么时候传递合适——心里要有别人	164
四、怎么传递才好——心里要有别人	168
五、替对方着想，把信息加工完善	172
六、替对方着想，把信息提供详尽	176
第二节 多替客户着想的联络	181
一、用及时的联络，打消客户的疑虑	181
二、用体贴的联络，给客户方便	184
三、用准确的联络，不让客户误解	187
四、用妥当的联络，让客户感觉舒服	190
五、用得体的联络，为客户妥善服务	192
第三节 多替同事着想的联络	196
一、职场里的相辅相成关系	196
二、如何用联络来保护自己	199
三、和同事的内部联络，该注意什么	201
四、同事间用联络相互帮助	205
第四节 联络重在到位，一定要确认	209
一、联络了和联络到位的区别	209
二、千万不能想当然	212
三、联络不到位，其结果是害自己	217
四、遗漏或遗忘会造成严重后果	220
五、如何防止自己遗忘	223
六、如何防止对方遗忘	228
七、选用恰当的方式，确保联络到位	231
八、反省自己该如何改善，才是学习联络的真谛	235

第六章 帮助自己解困的商谈	238
第一节 商谈前的准备.....	238
一、想好自己的商谈目的.....	239
二、选择合适的商谈时机.....	242
三、找好有利的商谈场所.....	247
四、契合对方的商谈模式.....	251
第二节 实施商谈——你说，他听.....	254
一、应有的态度.....	254
二、注意表述的顺序.....	259
三、带上想好的对策.....	261
四、亮明自己的观点.....	265
五、应对可能的询问.....	269
第三节 虚心求教——他说，你听.....	275
一、认真倾听.....	275
二、探讨权衡.....	278
三、扩大战果.....	283
四、眼睛向内.....	284
附：应有的商谈程序模板.....	287
五、用商谈打造自己的人脉.....	289
附录 A 贯彻落实报联商	298
第一节 报联商落地措施.....	298
一、在公司内落实报联商——打造“企业文化”.....	298
二、在科室或小组里落实报联商——营造“小气候”.....	301
三、个人落实报联商——提高自己的“素养”.....	304
第二节 实战技能确认单.....	305
一、汇报实战技能.....	305
二、联络实战技能.....	306
三、商谈实战技能.....	307
第三节 报联商实战技能检测.....	309
后记	312

第一章

问题的提出



一、简单回顾

职场上的沟通现状

事实上，我们在工作、生活中所做的和发生的每件事，都是附带有相应的信息的。把你知道的某些信息适当地与有关的人分享一下，会给双方带来许多方便。同时，当你把这个信息发出去的时候，它就承载了你所赋予的那个特殊的含义了。

在当今的信息时代里，IT 设备多种多样，通信变得如此方便，通个信息真的不难。可是，你意识到信息传递的必要性、及时性和重要性了吗？

比如，公司办公室的门钥匙在你这里，可是，你乘坐的这班地铁线路突然出了故障，停运了。

比如，寒冬的傍晚你要下班回家。你想过没有，家人在惦记你穿戴得是否保暖？大约几点能到家，要不要为你准备晚饭？

类似这样的信息，作为当事人的你当然是知道了的。可是你想过没有：有些信息不仅你要知道，也需要及时地让某些人知道，否则就会给他（或者也会给你自己）带来不便。

在职场上这个现象尤为突出。如果我们只知道埋头干手头的活儿，却忽略了把与该项工作相应的信息及时、妥善的传递，就会给自己的工作带来种种不便。

这就是需要在职场实施报联商沟通的根本原因所在。

在这里，让我们先简略回顾一下《基础篇》所解决的问题：

上下级之间缺乏汇报

案例 No.1

早上一上班，科长就让鲍莲裳去给上级部门送一份材料。

一小时过去了没有回复，两小时过去了还是没有回复。直到中午，科长在走廊里看见了她，才问道：

科 长：小鲍，早上我让你送的材料你送了吗？


鲍莲裳：送到了呀。


科 长：你几点送的？

鲍莲裳：我马上就送去了呀。

科 长：你是怎么送到的？

鲍莲裳：哦，对了，您让我找的张秘书不在，我委托给办公室的人转交了。

 **短评：**下属没有及时汇报的意识。不懂“工作不论大小，没汇报就不叫做完了”的基本道理。

 **解说：**听到这话，科长脑子里马上冒出3个字“不靠谱”！继而心想：“此人今后不可重用！”当你有重要的事情需要找人帮办的时候，你是先想起凡事都给你有个回馈、有个交代的人，还是找那种虽然很能干，却轻易不来给你反馈的人？

“事情办完了，来跟我说一声行吗？”这种看起来很简单的事，初入职场的年轻人却没这个意识。结果在参加工作的头几年里，自己还纳闷：我怎么得不到上级的重用呢？岂不知，就是因为你没做到不论大事小事都跟人家有个交代，有个反馈，才让人家对你不放心，而不重用你！

是啊，随着职场阅历逐渐丰富，自己的见识逐渐增长，甚至在担当了领导职务有了下属，亲身体会到了别人不给你反馈的那种忐忑和焦虑的心情时，才悟出自己当年是多么青涩、不谙人事。

同事之间缺少联络

 案例 No.2

由于产品质量原因，某地方城市的分公司那边出了问题，大批消费者出现身体不良反应，被送进医院抢救，地方公司的同事压力很大。北京总部的领导开会研究后，决定派一位主管副总临危受命，赶赴当地应对这次危机。

可是这位专员赶赴机场后，就如泥牛入海音信全无了！他人到了吗？那边现在又有什么新的情况？事情处理得顺手吗，进展如何？总部对这些一无所知。

直到把事情处理得差不多要返京了，这位专员才跟总部联络。他说：“一到地方就全力以赴地投入了危机的处理，在没弄出个眉目之前没时间，也觉得没必要和总部联系！”



短评：典型的不顾别人感受的行为，缺乏信息共享意识。



解说：难道总部的人就不惦记第一线的情况吗？情况不明，总部的人难道就不担心吗？要体谅别人的感受，工作上密切的信息共享，能让职场运转及时、高效、准确，起到规避风险、避免浪费等诸多作用。所以，应该及时地把自己得知的信息分享给相关的人。

下属和上级之间没有商谈（请示）

 案例 No.3

上级指示鲍莲裳负责做一份公司内部通报，专题报道一下这次新产品开发的幕后故事。鲍莲裳在学校学的是新闻报道专业，进了这家公司后被安排做与所学专业不太相关的工作，觉得有劲使不出来。这次接到这项工作，可有大显身手的机会了！

接受任务之后，鲍莲裳甩开膀子开始大干，不辞辛苦地到处采访调查，得到很多一手资料和同事们在研发过程中不为人知的感人故事；甚至连销售部的销售方针和准备好的促销计划都弄到了手，还搜集到了很多关键相片。