

あなたが上司から求められているシンプルな50のこと

# 不懂汇报工作，

# 你就默默

# 干到老！

(日) 滨田秀彦 著 梨沙 译

**完全解读老板对你的期待**

别厚黑，别伪装，职场没那么复杂

从下封邮件开始，就让老板关注你

**升职加薪就这么简单！**



江苏文艺出版社  
JIANGSU LITERATURE AND ART  
PUBLISHING HOUSE



あなたが上司から求められ  
ているシンプルな50のこと



# 不懂汇报工作， 你就默默干到老！

[日] 滨田秀彦 著 梨沙 译



江苏文艺出版社  
JIANGSU LITERATURE AND ART  
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

不懂汇报工作,你就默默干到老! / (日)滨田秀彦  
著;梨沙译. — 南京:江苏文艺出版社,2014.1  
ISBN 978-7-5399-6704-2

I. ①不… II. ①滨… ②梨… 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(2013)第251001号

Original Japanese title: Anata gajōshi kara motomerarete iru shinpuru nagojū no koto.  
copyright ©2012Hidehiko Hamada

Original Japanese edition published by JITSUMUKYOIKU-SHUPPAN Co.,Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with JITSUMUKYOIKU-SHUPPAN Co.,Ltd.

through The English Agency (Japan) Ltd. and Eric Yang Agency

图字:10-2013-506号

书 名 不懂汇报工作,你就默默干到老!

作 者 滨田秀彦

译 者 梨 沙

出版统筹 黄小初 侯 开

选题策划 崔 佳 沙玲玲

特约策划 许书源

责任编辑 姚 丽

责任监制 刘 巍,江伟明

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司  
江苏文艺出版社

出版社地址 南京市中央路165号,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 三河市南阳印刷有限公司

开 本 880×1230毫米 1/32

字 数 150千字

印 张 6.5

版 次 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5399-6704-2

定 价 32.80元

版权抢订热线 13911704013

文艺版图书凡印制、装订错误可随时向承印厂调换)

## 序言 /

### 第一章

#### 让主管放心把工作交给你——做好“报联相” /

- 016 希望你在被问之前便主动报告
- 020 希望你阐述现状
- 024 希望你发言时以“我”开头
- 027 希望你讲实话
- 031 希望你坏消息要早点说
- 035 希望你做到“中途汇报”
- 038 希望你拣重点说
- 042 希望你先讲结论
- 047 希望你不要擅自下决策
- 051 希望你商量过的事，能告诉我后续进程
- 055 希望你电子邮件主旨明确，重要的事写在最前面
- 059 希望你抄送过来的电子邮件，偶尔能够加上一两句自己的意见
- 063 希望你在办公室里就多用口头沟通，不要都通过电子邮件

## 第二章

### 让主管认可你是成熟的职场人——养成“成熟力” /

- 068 希望你讲话时看着我的眼睛，把每句话都讲得清楚且完整
- 073 希望你你把我的话听完
- 076 希望你听命行事
- 079 希望你多用点脑子
- 083 希望你上班时总是精神饱满
- 086 希望你穿着打扮能够适合职场礼仪
- 089 希望你办公桌能够整齐干净
- 093 希望你帮忙带新人
- 098 希望你被骂的时候要有被骂的样子
- 102 希望你同样的事不要让我讲两次
- 106 希望你偶尔和我聊聊工作以外的事
- 109 希望你能敏锐地察觉我的心思

### 第三章

## 成为主管眼中积极主动的中坚员工 ——养成“执行力” /

- 114 希望你主动揽工作、主动举手发言
- 118 希望你视自己为重要成员，身先士卒带领其他同事
- 122 希望你交出好的业绩
- 126 希望你不要跟我解释为什么办不到，而是赶快想想怎样才办得到
- 130 希望你马上去办
- 133 希望你做事有计划性，按部就班来
- 138 希望你能和其他部门合作，一同创造业绩
- 141 希望你少加班
- 145 希望你不只是报告现状，也加上自己的意见
- 149 希望你的提案至少有三个方案
- 152 希望你回话要有回话的样子
- 157 希望你书面报告能够好好写
- 162 希望你勤跑第一线，多与工作有关的人联络

#### 第四章

### 让主管认为你是具有发展潜力的重要员工 ——养成“成长力” /

- 166 希望你站在高一层的职位立场思考工作
- 170 希望你看整体
- 173 希望你拓展自己的业务范围
- 178 希望你拥有高远的目标
- 180 希望你从不满足于现状，拥有更大的野心
- 183 希望你朝专业领域迈进
- 187 希望你让我看到绝不轻言放弃的毅力
- 189 希望你自动自发精进知识与能力
- 192 希望你不要揽下工作独自苦干，要多多善用新人
- 196 希望你虚心接纳他人的意见，让我见识你的度量
- 199 希望你主动挑战风险，全力一决胜负
- 203 希望你拿出干劲来

### 结语 /



あなたが上司から求められ  
ているシンプルな50のこと



# 不懂汇报工作， 你就默默干到老！

[日] 滨田秀彦 著 梨沙 译



江苏文艺出版社  
JIANGSU LITERATURE AND ART  
PUBLISHING HOUSE





## 前言 /

你真的明白主管对你的要求吗？

依据我的经验，能够正确解读主管要求的下属几乎不存在。

这使我萌生了写本书的念头。

我是企业培训师，主要对高层主管、经理或主任等中层主管，以及新员工，分别给予指导训练。

在训练中层主管与新员工时，我会事先邀请每位学员的主管写下“对该名下属的要求”；另一方面，也请各学员写下“你觉得主管对自己的要求是什么”，如此，我就知道“身为主管者所期望的下属表现”以及“身为下属所认知的主管要求”了。

对照两边的结果后，我发现完全一致的非常少。做培训师 14 年以来，我观察超过 1000 对主管与下属，双方认知高度契合的只有 30 对

左右，换句话说，只占整体的 3%。

而且这当中有几个主管在下属交卷前，甚至事先透露自己写了些什么，即便如此，仍然有 97% 以上的下属没能正确解读主管对自己的要求。

这是非常严重的问题。绝大多数的下属没有正确理解主管要求，但仍持续做着手边的工作，这会使下属面临三大危机：

一是绩效考核。由于没能够达到主管的要求，主管当然不可能打高分，即便下属自己觉得工作非常努力，但实际拿到的绩效成绩却不甚理想。

二是主管与下属的关系恶化。主管对下属的不满日渐累积，而下属也隐约有所察觉，于是最后双方心里都结着疙瘩，却不得不每天继续共事。

三是很难做事。因为主管无法完全放手把工作交给无法达成要求的下属，忍不住不时干涉或介入；下属也始终不被公司委以重任，一

直在被入监视中工作。

有些公司甚至规定所有工作上的电子邮件都要抄送（密件抄送）给主管，单是这样，就足以对下属造成相当大的压力，更别提主管频频介入让工作更加难做。主管与下属认知的无形落差，就这么化为悲惨的现实，而且这个落差还会一年比一年严重。

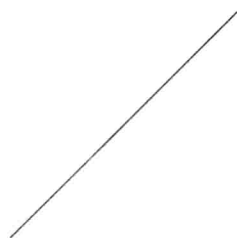
为什么双方的认知落差会越来越大呢？

原因很简单，就是主管并没有把自己对下属的要求完整传达给下属本人。

换句话说，错在主管。但是却不能完全怪主管。事实上，现今的办公室里大多非常安静，在一片悄然当中，只听得见敲打电脑键盘的声响，同事之间几乎没有对话。

此外由于经济持续低迷，许多企业开始限制加班，造成私下里主管与下属少有深谈的机会，连下班后的同事三五成群的聚会也越来越少。

与下属之间的谈话减少，主管没有机会对下属清楚表达自己的



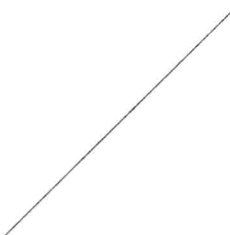
要求，自然双方认知落差会越来越大。

这样的状况本应由主管主动出击，把握与下属仅有的沟通机会，努力让下属正确理解自己的要求，然而事实并非如此。

比方说，主管利用在职培训的机会，对下属说：“我很期待看到你更多地发挥领导能力。”但是下属却不知道自己在什么状况下采取什么行动才叫做“发挥领导能力”，也就是主管这番话，说了等于没说。就像这样，下属无法正确理解主管的要求，其实是主管的责任，但是身为下属，绝对不能因此认为反正问题出在主管交代不清，自己无力扭转形势而放弃改善现状。

因为，如果没能达到主管的要求，到头来吃苦头的还是下属自己。正因为主管没能够清楚表达要求，自己更应该加倍努力，试图去理解主管的要求。

值得庆幸的是，全天下的主管不分企业和职位，对于下属的要求都大同小异，因此，本书的宗旨就是要把这些主管的殷切期盼，让所有做下属的人知道。



身为主管者期望下属办到的，可概分为四大项：

第一，沟通。主管对此要求都差不多，那就是下属们最嫌麻烦的“报告·联络·相谈”=“报联相”<sup>①</sup>。

第二，态度。主管都期望下属是成熟的职场人。

第三，执行。主管都期待下属拥有高度自主性。

第四，进取心与自我提升。主管都希望下属能够自我要求，有所成长。

本书把这四项浓缩成以下四个词——“报联相”、“成熟力”、“执行力”、“成长力”，并通过四章详细解说，包括我在当上班族时所结识的主管，以及成为培训师后所接触过的 2000 多家公司、超过 5000 位高层主管的心声，全都汇总其中。

<sup>①</sup> 报告是向上级，联络是与同僚和下属的沟通，相谈则关系到最后确认，而最后确认是为了最终解决问题。

之前构思本书时，当我宣布“我要来写一本书，探讨主管对下属的要求”，工作上有过接触或者有私交的许多主管，纷纷跑来说对于下属的期待，还有人说：“请你一定要把这一点写进去！”本书所写的内容，就是这些主管们最殷切的心声。

主管们的要求的背后，其实都有一个暗含语：“想当年的我如何如何”。主管都有个惯性思考模式，会把美化了的从前的自己与眼前的下属做比较。下属当然会觉得不公平，但重要的是，我们必须理解主管的话中话，学会过滤主管的话语，明白主管真正想表达的意思。

此外，在这些主管们对于下属的种种期待当中，也包括了身为主管者的特殊要求。我最近才问了一位主管：“你最希望下属做到哪一点呢？”

他回答道：“我最希望他们能够主动察觉主管的心思、主动去达成目标。”

也就是说，明明主管没有把自己的期待完全传达给下属，却想当然地希望下属主动察觉自己的意思、主动达成目标。然而当我将这一



想法告知主管时，几乎他们都异口同声大表赞同：“没错！这一点最重要！”

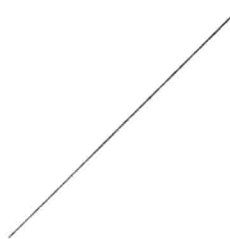
要主动察觉并达到主管的要求，势必要先正确掌握主管究竟对自己有何期待，否则不但永远无法拉近双方的认知落差，还可能因误解而走了许多冤枉路。为避免这种事发生，本书将与身为下属的各位站在同一阵线，引导各位如何去理解主管的要求与其要求的背景，掌握其真实意图，提供最有效的解决方法。

“我不太清楚主管究竟希望我怎么做。”

“我想我应该知道主管在想什么，只不过，我也不敢说自己的理解是完全正确的……”

“主管的话我听是听懂了，不过我们各自的认知说不定还是有差距。”

本书就是写给有些类似烦恼的，以及自认为了解主管的要求却因此栽过跟头的人，换句话说，这是写给全天下 97% 下属看的书。





希望本书能帮你完全掌握主管的要求，知其心而后动，成为 3% 的优秀下属的一员，而你的行动与努力也都将得到相应的回报。

此外，我很希望各位主管也能够阅读本书。通过不同的解读角度，书中所提到的案例也能够帮助各位主管防患未然——“哦，原来那样表达要求，下属是听不懂的、会误解的、是无法达成的。”

衷心期待本书能成为填补现今企业内，主管与下属之间所存在的巨大鸿沟的助力之一。