

蒋巍巍◎著

# 向上管理

## 如何正确汇报工作?

### MANAGING UP 2+3+4原则

- 2种认识 { 认识上下级关系  
认识你的上司
- 3个步骤 { 如何获取信任  
如何获得机会  
如何巧妙地展现自我
- 4个问题 { 如何选择正确的汇报时机  
如何选择正确的汇报方式  
如何选择正确的汇报步骤  
如何让上司喜欢听你的汇报



全面解析职场中的上下级关系，如何建立和谐的上下级关系，手把手教你如何正确汇报工作！

学会正确汇报工作，助你从“小透明”变身“不可替代者”，成为上司信任和倚赖的对象！  
爱奇艺同名网络课程点播次数超200万，超千万职场人士强力推荐！

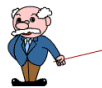


中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课**

**♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**



## 版权信息

书名：超级影响力——献给内向者的10堂影响力训练课

作者：刘艳梅

出版社：人民邮电出版社

出版日期：2015-09

ISBN：978-7-115-40087-1

## 序言：不会汇报工作，你的工作就是零

你想成为管理者还是被管理者？你想要被别人分配资源还是由自己分配资源？

管理活动需要资源，但是分配资源的权力始终掌握在上司手中。

为什么你和同事工作的表现同样出色，但是上司最亲睐的人却不是你？

为什么你勤勤恳恳地努力工作，承担了组织内部的许多责任，但却享受不到组织分配的利益？

为什么你的上司对你的态度总是不瘟不火，即使你觉得自己已经足够忠诚，上司仍然不能信任你？

在工作中，不是所有的努力都会被看到。如果不会汇报工作，那你只能默默无闻地干到死！

职场中，有的人认为：我每天做好自己的工作就可以了，为什么我老是要汇报工作？汇报工作只是一个形式，为什么我们要那么看重一个形式？

之所以会有这种想法，是因为他们对自己的工作内容搞不清楚。事实上，汇报工作不是一种形式，汇报本身就是工作，汇报工作本身就是你职责的一部分。

要学会正确地汇报工作，只有掌握工作汇报技巧的人，才能成为上司信任和依赖的对象。

汇报工作是“二八法则”的真实体现：汇报工作只占了一个员工全部工作的20%，但是这20%的汇报却决定了你80%的工作效率和工作成果。

通过汇报工作来实现向上管理，是打开职场成功之门的钥匙。

大多数员工没有形成有效的向上管理，其实是因为他们从来没有想过要去做这件事。向上管理真正实行起来并不困难，它同样是“二八法则”的真实体现：20%的向上管理，决定了80%的工作；20%的事情，决定了你向上管理80%的效果。这20%的事情，总结成一句话，就是：通过汇报工作，让你上司的工作卓有成效；当你能够让你上司的工作卓有成效时，他将会对你有所回报。

学会汇报工作，能够全面提升你的“职场可见度”。学会正确汇报工作，能助你完成从“透明人”到“不可替代者”的过渡，成为上司信任和依赖的对象。

本书通过“2种认识、3个步骤和5个问题”，全面解析职场中的上下级关系以及如何建立和谐的上下级关系，手把手教你如何正确地汇报工作。

这是一本有关“工作汇报”的实用手册，同时也是一本解读“如何与上司完美相处”的行为指南。

更重要的是，希望你阅读本书后，在学会正确汇报工作的同时，能够从被管理者变身成向上管理者，掌握在职场中发展与晋升的秘诀！

A stylized, handwritten signature in black ink, featuring a long horizontal line that curves upwards and ends in a small loop.

## **PART1**

### 正确认识上下级关系

只有掌握工作汇报技巧的人，才能成为上司信任和依赖的对象。但在开始汇报工作之前，你首先需要做的是正确认识上下级关系。

要认识你的公司，了解公司为什么存在，公司存在的历史和基础。

要认识你的上司，了解上司的存在意味着什么，全面解读你上司的能力、性格和职业态度。

要了解你上司在你的职场生涯中担任了哪5种重大角色，这5种角色又是如何影响你的现在和将来的。



## 认识1 认识你的公司：公司为了什么而存在？

---

### 1. 明晰企业的组织架构

情境：

我在浙江一家企业做调研，要评估这家企业员工的工作表现。我问一个员工：“你在这家企业几年了？”

他回答说：“三年。”

我继续问：“那你清楚你所在企业的组织架构吗？”

他说：“我不是很清楚，我只清楚我们部门的组织架构。”

我说：“在一家企业工作三年都没搞清楚企业的组织架构，我不说你这三年是浑浑噩噩过来的，但你也肯定没有做出什么成绩来。”

后来的事实证明确实如此。

情境分析：

认识企业是正确认识上下级关系、认识自我、认识自己在企业中角色定位的开始。一个不了解企业组织架构的人，是不可能在组织内取得真正的成绩的。

什么是企业？教科书上这样写：企业是市场经济活动的主要参加者；企业是社会生产和流通的直接承担者；企业是社会经济技术进步的主要力量；企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满

足社会需要，实行自主经营、独立核算、依法设立的一种盈利性的经济组织.....

但是只是了解这些，并不能使你真正认识你所在的企业。你认识自己的企业，要从了解企业的组织架构开始。

当你进入一家企业后，要做的第一件事，就是搞清楚这家企业的组织架构。

针对一家企业的组织架构，你需要了解4个部分，如图1-1所示。



图1-1 企业的组织架构

企业的职能结构：你所在的企业由哪些职能部门组成？这些职能部门相互之间的关系是什么？你处于这些职能部门中的哪个部门？

企业的层次结构：你所在的企业由多少管理层级构成？各个层级分别是什么？你处在企业层级结构中的哪个层级？你上面有多少层级、下面有多少层级？

企业的部门结构：在各个管理部门中，组织在横向上设置了多少个部门？每个部门的业务核心是什么？你属于哪个部门？

企业的职权结构：组织中各个层次和部门在权利和责任上的分配是怎样的？有多少权利和责任分配到你所在的部门？又有多少责任和权利分配到你身上？

为什么我们要搞清楚所在企业的组织架构呢？

通过分析一家企业的组织架构，你就会知道你所在企业的核心和导向，知道它运营的中心在哪里。换句话说，你能借此知道这家企业的气质在哪里、灵魂在哪里。

组织架构反映了一家企业的灵魂所在

你所在的企业以什么为中心？

有的企业以营销为中心，有的企业以研发为中心，有的企业以产品品质和生产运营为中心，还有的企业以客户为中心或以人力资源为中心，还有的企业以财务为中心。比如，微软公司是一家典型的以人力资源为中心的企业，以人力资源为中心，就意味着它对人才的挖掘和培养是不遗余力的。

企业的组织架构和核心部门，决定了这家企业的运营模式，决定了这家企业的商业模式。

企业重视哪个模块、哪个职能部门，企业就会把最多的资源和人力投放到那里。了解一家企业的组织架构，可以让你了解这家企业运营的核心，这个核心同时也是你工作的核心和指向。

因为企业的组织架构反映的是企业各部门的功能定位和受重视程度，所以组织架构是为企业的发展服务的。组织架构决定了各个部门之间的关系和地位，决定它们是强势还是弱势；决定了你所在部门的地位是强势还是弱势；决定了你的工作模式和工作风格；同时还决定了你的行为模式。了解企业的组织架构，可以让你更好地服务企业。

你所在的企业是金字塔形的组织架构，还是扁平化的组织架构？

过去的企业组织更多是金字塔形的组织架构，它的层级非常多，一层又一层，层与层之前的等级非常分明：从董事长到总经理，再到副总经理，然后是各部门部长、副部长、经理、小组长、班组长.....一家等级森严的庞大企业，其层级可能达到十几层。一个员工进入这样一家企业，如果想从最底层一层一层升到最高层，可能需要花费很多年的时间。

金字塔形的组织架构等级森严，不是轻易可以逾越的。如果你所在的企业是金字塔形组织架构的企业，说明你的企业还是一家比较传统的企业，这个传统也将影响你的行为模式和工作方式。

现在进入了全新的互联网时代，这是一个要求组织能够快速反应的时代，可以说金字塔形的组织架构已不是很流行了，更多的企业开始变革，向扁平化的组织架构转变。扁平化的组织架构又被称为学习型的组织架构，它的层级非常少，每一个层级的人员比较多，金字塔的等级和棱角在扁平化的组织中消失。在扁平化的组织中，管理者和被管理之间的界限相对来说更为模糊，对员工个人能力的要求会更高。

### 明晰你所在企业的组织能力

一家企业最无可代替的核心，就是它的组织能力。要融入一家企业，成为组织内不可替代的一员，你需要完成4个步骤——清楚组织能力的来源、模仿组织能力的行为、加强组织能力的训练、成为造就组织能力的一部分。

首先，要清楚企业组织能力的来源是源于出色的制度，还是员工高效的配合？是源于管理者卓越的管理，还是独到的企业文化？其次，要模仿那些能够造就你所在企业组织能力的行为，模仿你身边最高效的员工，模仿团队中的其他成员。之后，加强你组织能力的训练，不断进步，直到你也能够成为造就组织能力的重要的一部分。

## 2. 认识企业的团队组成

情境：

2004年6月，NBA总决赛，湖人队对阵活塞队，这场对决强弱悬殊。

湖人队拥有的是NBA历史上最豪华的阵容，包括科比、奥尼尔、马龙、佩顿等，每个成员都是其所在位置上的顶尖球员，这支队伍简直就是由顶级巨星组成的“梦之队”。而活塞队则显得弱小得多，活塞队14年来第一次闯进NBA总决赛，是一支非常普通、几乎没有大牌球星的“平民”球队。

但是结果却是这支平民球队以4:1的比分战胜了强大的湖人队。湖

人队失利的原因正是团队内部出了问题：奥尼尔和科比相互竞争，两个人非但没有形成强力组合，反而在比赛中“争风吃醋”，两个人都认为自己才是球队的核心，因此不配合对方而单打独斗。马龙和佩顿也没有融入团队中，没有发挥应有的效用，这才导致这个由当时世界上最顶尖球员组成的团队如同一盘散沙，最终输给了活塞队。

情境分析：

组织要走向成功，团队协作必不可少。如果没有团队内部成员的彼此尊重、互相认可、相互协作、共同奋斗，即使团队内部成员的单兵作战能力再强，也不意味着团队整体必然能够获得成功。

你还记得第一次进入一家企业时的心情吗？还记得第一次成为团队一员时的心情吗？是不是非常地羡慕团队中的人，渴望成为他们中的一员？

伟大的事业都是凭借团队的力量来完成的。一个人的力量杯水车薪，一个团队的力量却可以无坚不摧，可以建立一个王朝，也能够推翻一个政权，可以开创一项事业，也能成就一篇史诗。

只有了解团队、融入团队、成为团队中不可代替的一部分，你才能够成长为一个成熟的职场人。

什么是团队？

团队是由少数技能互补，愿意为了共同的目的、业绩目标和工作方法而相互承担责任的人组成的群体。

这里有几个关键要素，如图1-2所示。

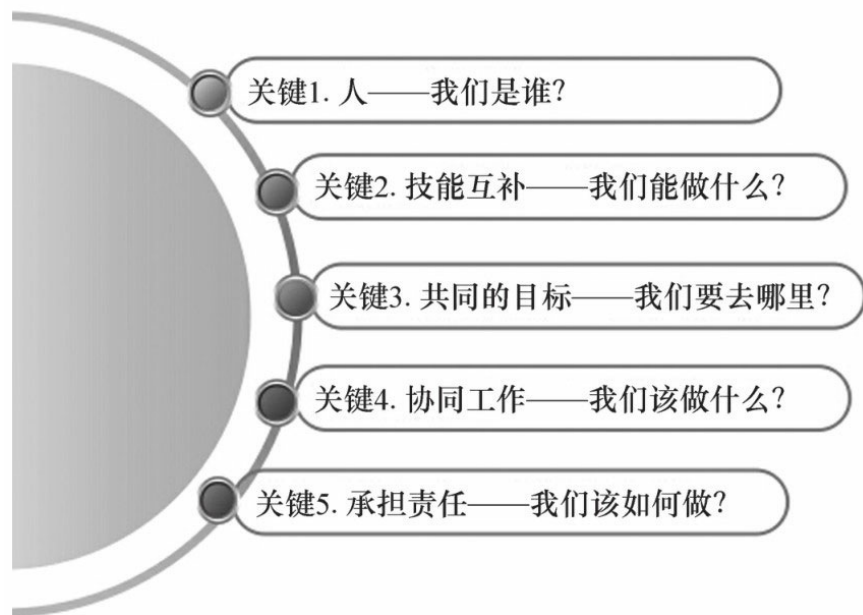


图1-2 团队的5个关键要素

### 关键1.人——我们是谁？

在一个团队中，有的人提出创意，有的人制订计划，有的人负责执行，有的人协调工作，有的人监督进展，还有有的人来做团队中的后勤保障工作。没有人，任何工作都没有办法推进，任何目标都只能是目标。团队中的人是团队的核心要素。

### 关键2.技能互补——我们能做什么？

一个团队内的成员，技能需要具有互补性，需要有设计人才、技术人才（研发人才）、管理人才、协调人才、制造人才、营销人才、后勤人才……这些具有不同技能的人聚到了一起，技能互补，才能保证团队的运行。

如果你拥有一项能够和团队内部成员互补的技能，这将成为你能够进入一家企业、成为团队内部成员的重要依托。如果你不具有技能，或者你的技能和团队成员不互补，你就没有被团队接纳的可能。

要成为团队需要的人。不是你要成为什么样的人，你就可以成为什么样的人，而是“团队需要你成为什么样的人”，你就应该成为“什么样的人”。



### 关键3.共同的目标——我们要去哪里？

自然界之中，有一种昆虫非常喜欢吃三叶草，为了吃到这种草，它们会成群结队地出现，进行分工协作：第一只昆虫在最前面，第二只趴在第一只身上，第三只趴在第二只身上，依此类推形成一个昆虫链，就像一节节的火车车厢一样，最后由第一只昆虫带领大家去寻找食物。有个科学家做了一个实验，把这些昆虫连成一个环状，然后在环的中间放置三叶草，这些昆虫习惯了由一只昆虫带队爬动寻找三叶草，结果连成环之后，它们爬得精疲力竭也没有办法吃到三叶草。由此可见，一旦失去了目标，组织的成员就会不知道向何处去。

团队需要一个既定的目标。目标的存在能够为团队的成员导航，解决“我们要去哪里”的问题。

共同的目标能把一个团队凝聚到一起：马云创办淘宝，把最初创业的“十八罗汉”聚在一起；乔布斯设立改变世界的目标，把最聪明的“苹果”天才聚在一起；华为以用通讯技术沟通生活的目标，把中国最好的技术人才聚在一起……你所在的团队也一定有一个目标。为了这个共同的目标，你们聚在了一起；为了一个共同的目标，你们才能够在一起努力。

### 关键4.协同工作——我们该做什么？

团队的成员通过分工和协作来完成工作。

有的人很认同自己的组织角色，明白自己的职位和职责，但是却不同认同自己的团队角色，不愿意协助和配合别人，工作起来就会像单兵作战那样，始终游离在组织之外。这样的人，能力再强，也是团队所不欢迎的。

团队需要协同工作，才能完成任务。人是团队中最核心的力量，即使只有区区两个人，也能组成一个团队。一个团队要通过成员的分工和协作来工作。

在团队中，原则比和睦更重要。有的团队，气氛一片和睦，你好我好大家好，但是这样的团队只讲人情，不讲原则，表面上看是其乐融融的团体，但是却没有实际的业绩。这样的团队，组织要它何用？

## 关键5.承担责任——我们该如何做？

懂得承担责任的团队才能算是一个高效的团队。承担责任是对团队内部成员的要求，一方面要求每个成员肩负起属于自己的责任，站好自己的岗，完成自己的职责；另一方面还要求在出现问题时，成员能够勇于承担责任，不推脱不抱怨。

承担责任还意味着包容——包容和自己不同性格、不同工作方式、不同风格的成员。即使你有缺点，我也要包容你，因为我们是一个团队，这才是承担责任的体现。

### 一个高效的团队应具备哪些特征？

#### 特征1.诚信透明

诚实守信，言出必行。互相之间不隐瞒，不撒谎，这叫诚信。没有潜规则，一切信息公开，这叫透明。诚信和透明，是建立一个和谐稳定的团队的必要条件。一个内部成员互相猜忌、充满了潜规则的团队本身就充满了隐患。

#### 特征2.积极主动

团队成员要主动工作，主动建立关系，主动解决问题，主动承担责任。一个团队内部的成员越主动，团队的行动就会越高效。

#### 特征3.互相帮助

团队通过内部成员的协同工作达成目标，这个过程需要每个成员发挥出自己的效力，和其他人形成优势互补。在需要的时候，每个成员都应乐于帮助其他人，为了一个共同的目标而努力。

#### 特征4.善于自省

缺乏自省的团队是什么样的？平时一团和睦，一旦出了问题就会互相指责，好不容易建立起来的默契和信任都会在争吵和推脱责任中崩溃。自省是做人的法则，同时团队更需要内部成员有自省的精神。有的团队，一个人干工作是一条龙，两个人一起干工作就成了两条虫，三个人一起工作就只会“窝里斗”了。说起来都说团队更重要，但是做起来时却变成了自己更重要，以自我为中心；说起来都想建设团队，但是做起

来时又都是别人的不对、互相推脱责任。这样的团队绝对不可能做出什么成绩来。

### 特征5.彼此尊重

团队成员彼此之间要互相尊重。尊重对方的职位、能力，尊重对方的性格、态度，也尊重对方的工作成果。尊重是全方位的，尊重的本质是认可和重视。当团队成员自以为是，以为就自己行、别人都不行，你看不上我、我看不上你的时候，矛盾就开始了。这种团队的成员缺乏对彼此的尊重，即使内部成员个人素质再强、能力再好，组成的团队也非但不会有 $1+1>2$ 的效果，还会互相拖累。

### 特征6.互相分享

高效团队在学习中成长，同时在分享中进步。这种分享有两个内涵：其一，分享知识、技能和资讯，团队成员共同进步；其二，分享胜利成果和荣誉，实现团队内部的公平。

### 特征7.持之以恒

持之以恒是团队达成目标必不可少的条件，如果一个团队在各方面都很优秀但缺少坚持的精神，那它也走不了太远。坚持是让团队走得更远的必要条件。

### 特征8.彼此倾听

团队成员要彼此倾听，尊重对方的想法和声音。彼此倾听意味着允许并鼓励每一个成员发出自己的声音，每一项提议都能得到充分的讨论和分析，倾听是最能够证明一个人在团队中拥有一席之地的方法。

自然界中，无处不见团队的伟大。一棵树会受到风的摧残，但是一片树林不仅能够对抗风雨，还能供给其他生物赖以生存的食物，成为生物的家园；一滴水会很快消失，但是一片大海却是永不枯竭的；一只蚂蚁不可怕，但是一群蚂蚁却能使千里之堤崩溃。

当《西游记》里的唐僧收下第一个徒弟孙悟空，团队就产生了，后来团队内加入不同的成员，队伍壮大，他们共同历经九九八十一难，最终完成了西天取经的创举。单靠任何一个人，这项事业都没办法完成。

这就是团队的重要性。

### 3. 洞察企业的故事和文化

情境：

一个刚毕业的研究生经过层层选拔后，进入一家非常优秀的企业实习，这个研究生自身工作能力很强，也很努力。一开始他的上司非常看好他，打算重点培养。

但是渐渐地，大家发现这个研究生有一个毛病，虽然工作很认真，该加班的时候从不含糊，但是他性格比较随意，上着班，说请假就请假，下班也经常早退，尽管上司多次警告，他也不当一回事。

研究生实习的部门，负责一个非常重要的项目，因为客户非常挑剔，所以整个部门为了这次项目汇报能够成功，足足准备了3个星期。

老总也要求这次一定要拿下客户。

汇报当天，整个部门使出了浑身解数，汇报过程精彩纷呈，就在客户不断点头，一切渐入佳境的时候，研究生的电话突然响了起来，他接起电话就往外走：“喂！老妈……”

老总脸色沉了下来：“说了多少次了，开会的时候电话关闭或者静音。”

大家脸上都不太好看，一会儿研究生回来后，上司低声说：“把你的手机关了。”

研究生点点头，把手机揣到了兜里。

汇报的结果很成功，老总和客户都很满意，客户确认了签署意向和签约时间。老总为会议进行总结发言，就在老总发言到一半的时候，研究生的电话又响起来了。

客户都侧目了，研究生毫不在意地接听了电话：“诶？好好好。”然后走了出去接电话。整个会议室的气氛非常尴尬。老总瞪了研究生的上司一眼，沉默了一会儿，才继续发言。

当研究生的实习期结束后，研究生得到了“不予录用”的结果。

研究生非常想不明白，他找到自己的上司，问为什么不录用自己，难道自己的工作表现不够好。

上司回答说：“你的工作能力没有问题，工作时的态度也可圈可点。但是在文化上，你不适合我们的企业。纪律上太过随意，迟到、早退，不服从纪律，虽然次数不多，这些问题可能在别的公司，是可以包容的，但是在我们公司不行。纪律胜于能力，这就是我们的企业文化。我给过你很多次机会，但是你没有主动来适应我们的文化。我现在可以确定，你不适合我们的文化，就是不适合我们的公司，所以你出局了。”

情境分析：

研究生的上司说得没错，也许研究生的这些“小毛病”在其他公司是可以客忍的，有的公司更注重员工的工作能力和工作成果，即使员工不拘小节，只要工作能力强，也不会影响录用。

但是在有的公司，纪律却是胜于一切，即使员工能力有限，能够服从纪律，从文化上就能得到公司的认同。

不同的企业文化，导致了不同的结果。

融入一家公司最快速的方式不是融入工作，而是了解这家公司的故事、融入它的文化。

对于工作，你可以慢慢适应和进入状态，但是公司文化却必须尽快融入，一个没有融入企业文化的员工看起来是格格不入的。

要想在一家企业立足，一定要先了解组织文化。有的企业的组织文化以感恩为主，有的组织文化强调业绩第一，有的组织文化看重积极，有的组织文化崇尚和气，有的组织文化以结果为标准……

你要想在一家企业立足生根，就要了解企业文化。企业文化决定了你生存的环境和你上司的工作方式。

一流的企业靠文化。

企业文化就是你的生存环境

当你进入一家新企业，最重要的工作就是尽快洞察这家企业过去的故事和现在的文化。具体方式：多看，观察企业的行为模式；多听，倾听企业中其他人说话的方式；少说，要多做事、少说话。如图1-3所示。

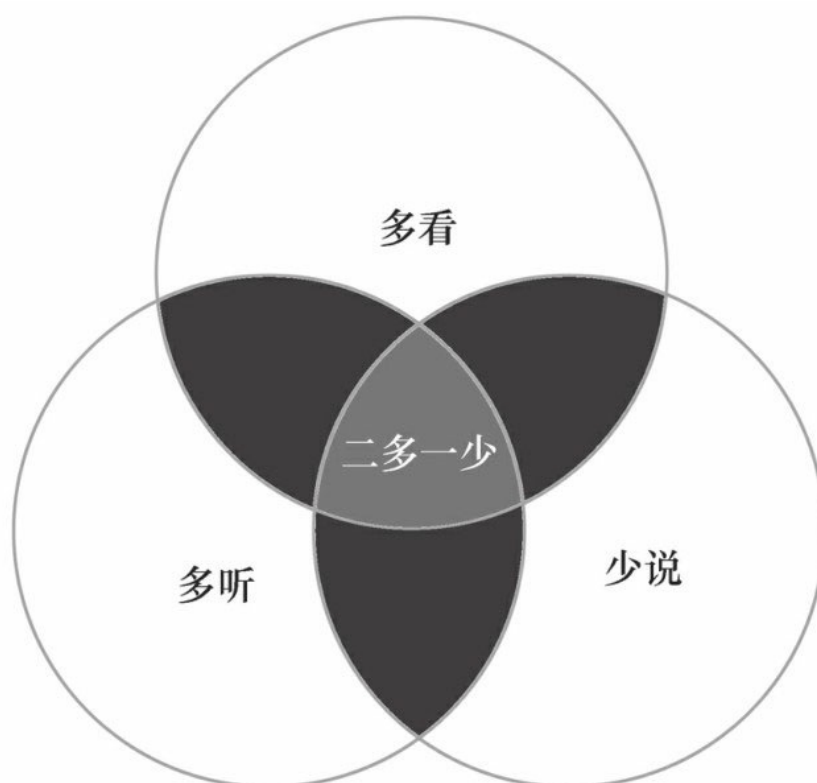


图1-3 洞察一家企业故事和文化的具体方式

只有把一家企业的文化和背景搞明白了，你在这家企业里做事才能更容易。

很多海外留过学的人回到国内做事，一开始都不适应国内公司的人文状况。尤其是进入机关工作的，可能更不适应那种意在言外、论资排辈的沟通文化。

适应企业的文化，就是适应企业的沟通方式。许多企业的文化是非常直接甚至有些粗鲁的，如苹果公司的乔布斯就常常打击挖苦员工。如果无法适应这种文化，就没有办法立足。



# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限:** 3 个月 (允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **微信:** 122285053 **网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

**MBA 经理教材免费下载 网址:** [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

适应企业的文化，就是适应企业的生存环境。

如何尽快融入一家公司的企业文化呢？很多大公司都有自己的企业文化标语，这些文化标语就是你需要了解的内容。但仅仅了解标语还不够，标语是“表面上”的文化，要深入了解一家企业的文化，则需要靠自己去洞察。洞察可以从几方面的内容入手，如图1-4所示。

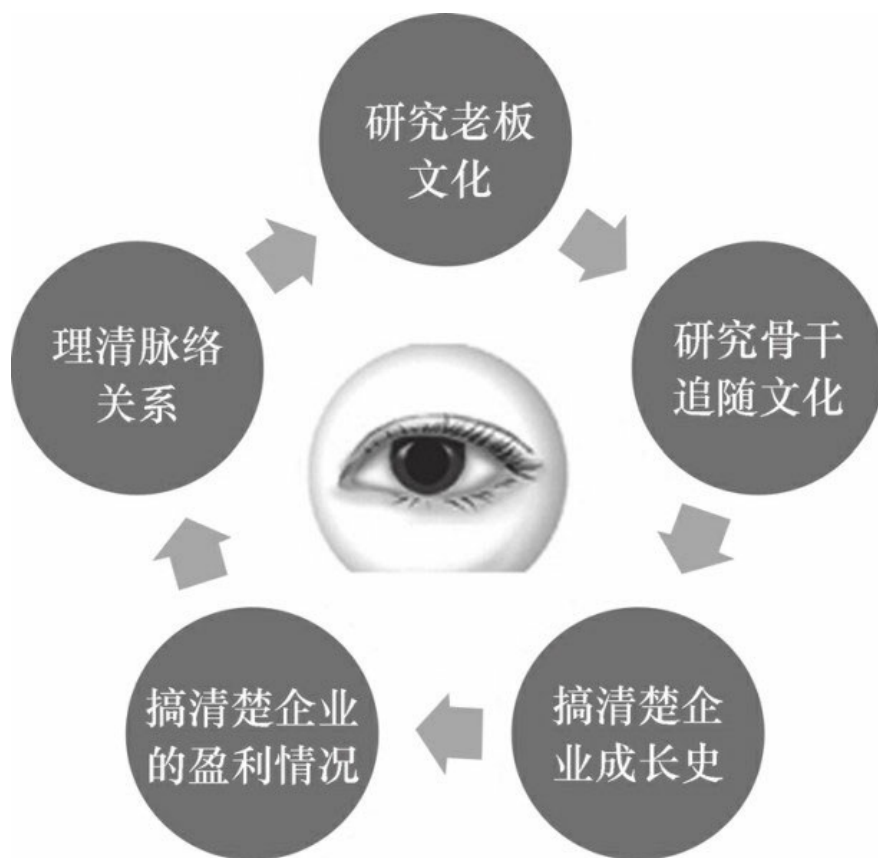


图1-4 洞察企业文化

### 第一步，研究老板文化

研究组织文化，要从研究老板开始。无论是民营企业还是合资企业，都要看创办企业的老板有什么样的文化理念和工作作风。

之所以要研究老板文化，是因为老板文化就是企业文化的雏形，老板文化最能体现和反映企业文化。一家企业的老板文化，几乎决定了整个企业的行为模式。

一个刚刚进入华为的毕业生给任正非写了一篇洋洋洒洒的“万言

书”，得到的批示是：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没有病，建议辞退。”

任正非还对员工们说：“5年之内不允许你们进行幼稚创新，顾问们说什么、用什么方法，即使你们认为不合理，也不允许改动。5年以后，把系统用好了，我可以授权你们进行局部的改动。至于结构性改动，那是10年之后的事。”

跟着这样的老板，你要踏实。因为老板文化就是踏实，埋头做好你自己的事即可。

## 第二步，研究骨干追随文化

研究企业的骨干追随文化，即这些骨干为什么追随这位老板？有的企业，骨干能够追随老板达到10年以上，他们在追随老板的过程中形成了什么样的文化？因为企业的骨干追随文化是你所在企业的人文环境，所以必须吃透，否则你永远搞不清楚在这家企业里哪些事该干哪些事不该干，或者你根本就搞不清楚这家企业衡量工作成绩的标准是什么。

## 第三步，搞清楚企业成长史

企业成长史就是企业文化沉淀史，俗话说：“读史使人明志。”要想在这家企业发展，那么请研究一下其成长史。每家企业的成长史都是经过市场和对手检验过的，都是有烙印的。

一家企业的成长史非常重要。成长史包括成功的历史和失败的历史。

成功的历史是你要研究的，失败的历史则是你行为上的前车之鉴。在职场中，有的员工很容易忽略这些：忽略了这些，就是忽略你所在的环境。

这家企业是什么时候成立的？发展过程中遇到了哪些问题？是谁把企业带入了困难？又是谁把企业带向辉煌？

这些关键点上的关键人物很重要，关键的事件也很重要，这些共同影响了企业的文化。

一家企业过去的历史，势必决定这家企业现今的行为模式。

如果一家企业是靠大力营销起家的，那么即使它有意转型，重营销也是它无法抹去的烙印。

#### 第四步，搞清楚企业的盈利情况

了解一家企业的组织文化，还要搞清楚企业的盈利情况。因为企业的盈利情况代表了这家企业的商业模式，企业的盈利情况决定了企业的分配机制，决定企业是处于上升期、平稳期还是衰退期。盈利情况同时也影响着企业的氛围和人心的稳定。

#### 第五步，理清脉络关系，做事才能游刃有余

一家企业的企业文化还包括这家企业员工的背景和故事，理清脉络关系，做起事才会游刃有余。

处理同事关系时，一方面要搞好团结，另一方面还要保持距离。

在沟通之前先要考虑到对方的背景情况。如果对所有人都采取一样的沟通方式，那么你会肯定会遇到麻烦。

首先，要谨言慎行。其次，在发言之前要综合权衡，须知：任何话说出去就如同泼出去的水，你很难确保它在传播的过程中不变味儿。

小王刚从大学毕业，现在是一家公司的员工。小王工作比较努力，但对公司的一些问题存在意见，于是在平时聊天中小王就将这些问题讲给文员，并且不停抱怨，因为他觉得文员和他所处的位置是平等的，不会将自己的抱怨和不满告诉给其他人。

但是没过多久小王就发现上司对自己的态度越来越不好，有一次在周总结会议上，上司直接问他：“小王，你是不是对公司非常不满、很有意见？”

小王听到上司这么问，有些慌张，赶紧回答说：“我没有啊。”

上司只是冷冷地看了他一眼，没有再说话。之后小王意识到情况不妙，四处打听，最后公司一位老员工告诉他那位文员其实是老板的亲戚，他把小王平时的抱怨都转述给了老板，老板听到这些自然非常生气，并且将小王的上司训斥了一顿。

这种事在职场其实非常常见。一个管不住自己嘴巴的职场人很难有什么前途。这个案例告诉我们两件事：第一，最好不要抱怨，有话最好咽下去；第二，说话之前要先想一想，须知说者无意、听者有心。

#### 4. 总结：了解企业最终是为了形成正确的自我定位，自我定位决定你未来的成长和成功

了解企业、了解企业组织架构、认识企业的团队组成、洞察企业的故事文化，最终只有一个目的，那就是认识你自己、形成正确的自我定位。有了正确定位，你才能在企业中成长和成功。

你要在团队中评估自己的能力、态度和位置：你的专业能力能够打几分？排在第几？你的态度能够打几分？你的综合素质如何？

评估你的能力、性格和职业态度时要客观，如图1-5所示。

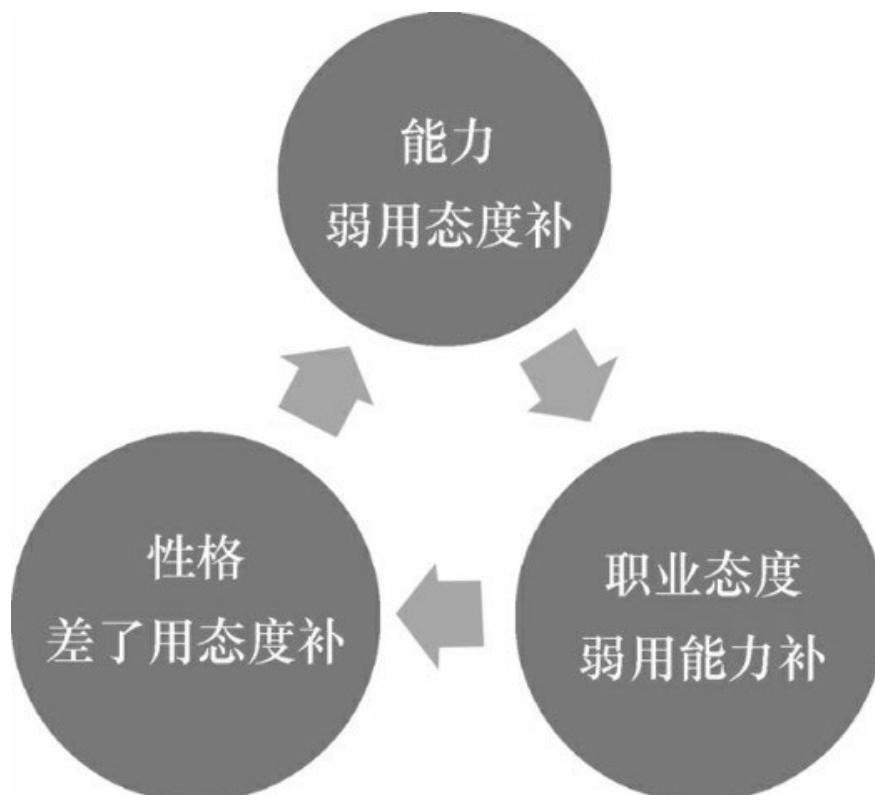


图1-5 评估自己的能力、性格和职业态度

第一步，评估自己的工作能力

什么是能力？能力包括你完成自己本职工作的能力、解决问题的能力、得到上司和组织认可的能力，这些是你无可替代的优势，是你的核心竞争力。

能力越强，职业前景就越好，但是能力并不能完全决定你在职场中的位置，它只占了一个人职业素养的40%。

如果你的能力弱，就要靠其他部分来弥补，如性格和职业态度。西天取经的四人组中，只有孙悟空是能力特别强的，但是团队中其他人的位置也很重要，就是因为他们都有自己不可替代的优势。

## 第二步，评估自己的性格

你的性格是好是坏？你的气场是强是弱？你在面对困难的时候是前进还是退缩？你和团队其他人相处得如何？你是团队中的黏合剂还是纷争的挑起者？当你和其他人存在分歧时，是你去适应别人还是别人来适应你？

如果你个性强、态度差、脾气大，那么你首先要改变自己的这种性格，并且用良好的职业态度去弥补。

如果你的能力强、性格差，那么你的职场定位就应该是工作中的“先锋官”，你要做产生业绩的那个人，让你出色的能力成为你的代名词。

如果你能力差、性格好，那么你对自己的定位就应该是团队中的“黏合剂”，你要成为那个使团队更团结、使成员更安心的角色。

如果你的能力和性格都非常出色，那么你对自己的定位就应该更高一层——把自己定位成未来的领导者，并严格要求自己。注意在这个过程中，你可以让领导看到你的能力，但是千万不要偏离你的位置，不要越权，不要让你的上司对你产生猜忌。

什么是最好的性格？最好的性格要能够像水一样，以天下至柔驰骋天下至刚。“水利万物而不争”，“上善若水”，要能够根据环境的需要改变自己的形态。

性格像水一样的人，任何时候都不会害怕进入新的团队，不会害怕



与不好相处的同事和上司合作，因为这种性格的人会去主动适应他人。

### 第三步，评估自己的职业态度

如果你能力差，就要用职业态度弥补。你要紧紧跟着自己的上司，让你的上司看到你的职业态度。在企业中能力不是一切，不是只有能力强才能做得好，态度一样很重要。

什么是职业态度？职业态度就是工作的态度和忠诚度。态度表现为你是否服从领导、是否讲原则、是否敬业、是否忠诚于你的上司。一个态度非常端正的员工，即使能力差，组织往往也愿意培养。只要有态度，一切都不是问题。

要了解你自己的职业态度。有的人性格很好，能踏实地完成交待的任务，但是有些人太内向，在自己汇报工作的时候，很不善于表达，明明可以做到9分，但是只能表达达到5分。这样的职场人士就要锻炼自己的表达能力。

还有的人工作能力只能达到6分，那就要发挥自己的表达能力，加强自己的工作汇报和沟通。

要找到你在企业中、团队中的位置。

有的人先天性格就很主动，愿意支配别人，那么其在自己的岗位上就可以慢慢发挥自己的支配性，先支配自己的工作，慢慢影响别人，争取做个小领导，慢慢往上走，最后成为领导人才。

有的人不喜欢和人沟通，但是工作能力非常强，那就要多在专业技术上发展，最后成为别人不可替代的专业人才。

即使你能力差、性格一般也没关系，职业态度好也能成为你的加分项。你在职场中的自我定位就应该是勤恳的螺丝钉，任何时候你都要坚守自己的岗位，完成自己的工作。上司对交给你的工作很放心，任何时候你都不会“撂挑子”，这些都是你的优势所在。

总之，你首先要清楚自己的价值观，知道你要成为什么样的人，然后再为了你的目标去努力。

## 认识2 认识你的上司：解读上司的能力、性格和职业态度

---

### 5. 上司不是你选的，而是组织选的

情境：

销售员小张进入一家企业后，发现自己和上司王经理有很多不合拍的地方。王经理比较重视流程，而小张认为只要业绩达标了，流程不重要，因此很多流程都是事后补办的，小张认为自己这么做没问题，但是王经理却屡次批评他。日子久了，双方的摩擦越来越严重。有一天小张终于和王经理吵起来，并闹到了总经理那里。这次小张认为自己十分有理，但却意外地收到了一纸解聘书。

小张十分不解：就算自己的业务流程有一些小错误，也不至于把自己辞退，况且自己的业务水平那么好。他办理离职手续的时候，人事部经理语重心长地对他说：“你错在不该和你的上司吵架，这说明你摆不正自己的位置。上司是组织选的，不是你选的。”

情境解析：

不喜欢自己的上司没关系，因为上司不是为了让你喜欢而存在的。很多人即使不喜欢他们的上司，仍然非常尊重自己的上司，因为他们知道自己尊重的不是上司本人，而是组织对上司的授权、是管理体系对上司的授权。

尊重自己的上司，是具有职业素养的体现。

很多年轻人进入职场之后，常常摆不正自己的位置。从他们的角度看自己的上司，总觉得上司有很多的缺点和缺陷，他们常常说的话是：“真是搞不明白他是怎么当上经理/总监的。”

抱着这样的态度去工作，难免在工作中吃大亏。要想走出顺畅的职场之路，首先要充分认识你的上司。在进一步了解上司之前，首先要明确一点：上司不是你选的，而是组织选的，你并没有选择权。你的上司不是员工选举出来的，而是组织选出来的，他是组织的代言人。有的员工想不明白这一点，总喜欢和上司较劲；和上司较劲，就是和组织较劲。

上司是受到组织信任的人，所以你唯一的选择就是服从、配合你的上司。组织内成员，以服从上级命令为天职。

你要了解上司的能力、性格和职业态度。如果上司很强，那你就跟着他干；如果上司很弱，那你就赶快当“枪手”，如图1-6所示。

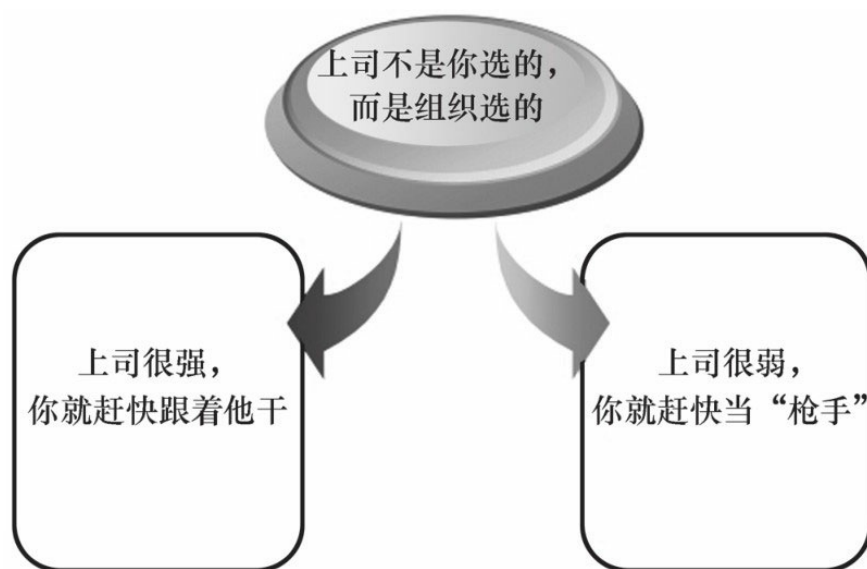


图1-6 上司不是你选的，而是组织选的

上司强，你就跟着干

遇到一个有能力的上司无疑是职场幸事，上司强大，那么你已经占到了先机。一个强大的上司有着出色的业务能力、优秀的交际能力，跟着厉害的上司，你最好的选择就是赶紧跟着上司干。在这个过程中你会从上司身上学到很多，这些都是你日后独当一面的资本。

上司弱，你就当“枪手”

如果上司能力弱，你就需要赶快当“枪手”。什么是“枪手”？上司有事，你代劳；上司做不到的，你来做到；上司不会的，你会。这就是“枪手”。

给上司当枪手的过程，是和你上司优势互补的过程，你给上司做了“枪手”了，上司会更依赖你，同时他身上的资源和权利，也会倾斜向你。

主动和上司性格互补

要明确一件事：你的上司也是普通人，是普通人就会有缺陷，就会有疏漏的地方。你应该注意上司的短处，然后尽量去互补。

什么是互补？他做不到的地方，你要做到，他性格的缺陷，你要来弥补。他的短处用你的长处来弥补。有的上司是支配型的，喜欢每件事都掌握在自己手中，那为了弥补你的上司的不足，你只能改变自己，变成和蔼型、服务型的下属。

如果你的上司是表达型的，那么即使平时你也很爱说话，你们在一起工作的时候，你也要变成倾听型的下属。

如果你的上司是决断型的，这种人充满勇气和干劲，做事的效率是一流的，只是有时难免大而化之，显得不够谨慎，那么你要做的，就是把他大而化之的地方做仔细，以免出现疏漏。上司善于进攻，你就要专注于防守。他注意不到的地方，你来注意。

还有些上司具有过于谨慎的性格，因而缺乏决断力，这时候就需要你推他一把。如果上司善于防守，那么有时候你就需要去替他进攻。

做到与上司互补，你和上司才能呈现 $1+1>2$ 的效果。

在职场中，无论你的上司性格有什么缺陷，你都要尽量适应他，和他呈现互补状态。

如果你和上司的性格不互补，就请“牺牲”自己，尽量改善自己的性格状态，力争和上司的性格实现互补。

如果你不“牺牲”自己，那么“牺牲”的就是你的组织。

## 6. 了解上司的处境到底有多重要？

情境：

某公司新入职了一位业务总监，据说他是非常有能力的人，业务员小赵对能够跟随这样一位有能力的上司感到很高兴。

有一次，小赵陪同自己的上司到客户公司谈项目合作，该公司有一个项目很有吸引力，但是一直找不到合适的人来做。

小赵发现那个项目刚好和自己公司的业务对口，于是没加考虑就自告奋勇地说：“我们公司做这个正合适。”但是上司马上阻止说：“小赵不了解情况，其实我们公司做不了这个。”

回去的路上，上司很不高兴，但是小赵却不知道为什么。直到后来其他人指点迷津，小赵才恍然大悟。原来，上司刚刚来到这家公司，对公司的业务情况并不了解，况且这个项目风险不小，上司并不愿意一开始就接手这么棘手的项目。上司也需要通过一个个成功的小项目来累积高层对他的信任，而不是一开始就承担这么大的风险。

情境分析：

对上司处境的了解是你和上司和谐相处的重要条件。你和上司沟通时，要考虑上司的处境；和客户沟通时，就要考虑客户的处境。

很多时候，你感觉自己很有道理，但是却得不到上司的认可，往往就是因为你缺乏对上司处境的了解。道理并不重要，效果才重要。

考虑上司的处境，对你做事是非常重要的。案例中的小赵错了吗？从他的角度来说，他固然没错，因为客户需要这个资源，而他们正好有这个资源；但是从上司的角度来说他却错了，因为他没有考虑上司的处境。

上司和下属其实是命运共同体。小赵错就错在没有考虑上司的处境就擅自行事。一般情况下，刚刚上任的领导都不愿意冒风险，他需要掌握和考量的事情比那些已经熟悉业务的领导者要多得多。往往更期望求

稳。新领导第一要考量的肯定是在维持稳定的基础上掌握公司情况、逐渐步入正轨。

### 了解上司的难题

如果你的上司正在为提升业绩的事情犯愁，你却天天带着后勤上的事情去烦他，那么即使你很有道理，他也不会喜欢你。但是如果你能够站在他的角度去考虑解决他的难题，把精力放在提升业绩上，即使你的建议和方案并不成熟，他也会觉得你是个可造之材。

如果你的上司正在和其他部门的业务经理竞争，那么你要做的就是帮助他去达成目标。

当上司遇到难题时，你就不要再给他添麻烦，做事、汇报都要简洁明快，尽量让他省心。这样你的上司会为了你的高效率而赞赏你。

### 帮助上司解决他的难题

上司的难题就是你的难题，上司的处境也是你的处境。如果你的上司一天到晚焦头烂额，你的日子也绝对不会好过。聪明的下属会主动把上司的难题当成自己的难题去解决。

## 7. 是你适应上司，不是让上司适应你

情境：

我曾经有个学员，他在课上分享过一个事例。他是一个性格非常强势的人，但很不幸，他的上司性格也非常强势。两个人在一起，经常起纷争，相处得很不和谐。

有一次，他负责一个项目，但是在确定标准的时候上司坚持使用旧的标准。在部门会议上，上司宣布使用旧标准，这个学员忽然激动起来，说：“我计算过了，新的标准更适合这个案子！”

上司的脸色有点不好看，说：“这件事我们已经讨论过了，结论是继续沿用旧标准。如果你有想不明白的，会议结束之后单独来找我。”

我的学员说：“为什么？因为你是上司？我处理过好几次类似的案

例，这件事例上我比你更专业！”

两个人吵了起来，最后上司气得拂袖而去。

我的学员非常委屈，但也没有办法，只得使用旧的算法和标准。几个月后，这个项目完成后，他忽然发现：上司的做法才是正确的。只有项目完成后，上司采取的标准的优势才能体现出来。

情境分析：

在职场中，是你适应上司，不是上司适应你。上司没有理由也没有义务来适应你。如果你想和上司和睦相处，想要顺利地工作，就必须改变自己，去适应上司。

那么，你该如何适应自己的上司？

关键1.适应上司的沟通方式

你的上司喜欢什么样的沟通方式和渠道？倾向于什么样的沟通频率？你上司喜欢书面沟通还是当面沟通？喜欢在什么时间跟你沟通？作为下属，要尽量去适应上司的沟通方式和偏好。

能够适应上司的沟通方式，是作为下属首先应该做到的。适应上司的沟通方式远比你想象得要重要。

每个人沟通的习惯都不相同，不同人有自己喜欢的获取信息的方式。当进行从下而上的管理时，你必须要知道你的上司喜欢的接受信息的方式，这会让你所提出的意见更容易被理解。当他理解了之后就很容易认同你的意见，从而接受你的意见。

有人喜欢用文字方式沟通，如通过书面报告、电子邮件或者即时聊天工具等方式；而有些人喜欢面对面的方式沟通，如在会议上或者在办公室中进行一对一的讨论。尽快掌握上司喜欢的沟通方式对我们的工作有很大帮助。如果你不断地用他不喜欢的沟通方式沟通，那你的提议不被采纳也就很容易理解了。

心理学对这方面是有相关论证的。每个人的性格和生活环境都不相同，所以接受周围信息的方式会各有偏好。有人偏向依靠视觉得到信息，有人偏向依靠听觉获取信息，有人偏向依靠触觉获取信息，这样就



会造成对于同样的信息不同人接受的程度各不相同的状况。如果你没有用对方法，你的上司就可能无法理解你要表达的意思。

拿我本人做例子，我个人更喜欢看而不是听，所以和其他人沟通时我尽量不用电话这种方式。当用电话讨论问题时我很容易走神，并且理解能力会变差。而对于那些通过电话向我汇报工作的人，虽然我尽量让自己做到公正，但是由于使用电话会让我心情变得糟糕些，因此这多少都会影响到我对电话中所说事情的最终判断。可能这有些不公平，但是作为普通人，在日常生活中是很难避免这种误差的。

连我这样自认是一个足够理性的人对此都会出现问题，那么对一些容易受到情绪变化影响的人来说，其对事情的判断产生的误差就更大。所以在你汇报工作或者讨论问题之前，首先要考虑好采用何种沟通方式。最好的方式就是了解上司的性格，知道他们的喜好，让他们在愉快的心情下轻松地接收到我们想表达的信息。

## 关键2.适应上司的工作风格

每个企业领导者的工作风格不尽相同，要注意了解上司的想法、行事风格以及这种工作风格的优点和缺点。如果你的上司是雷厉风行式的工作风格，你就要尽量适应他的节奏；如果你的上司节奏慢而严谨，你就不要总是向前冲。

## 关键3.不要低估你的上司

低估上司是很多人常常犯的错误。因为很多领导者的长处和优势表现在你看不到的地方，工作中的许多特殊情况也处于你思虑不到的地方：只是你看不到、思虑不到，不代表不存在。

你会低估你的上司，唯一能说明的就是你对自己的上司了解得还不够多。有的时候，上司表面上出现的疏漏，正是锻炼你的机会。低估你的上司，并不能给你带来任何好处，反而会在你的工作中埋下定时炸弹。

## 关键4.永远不要让你的上司感到意外

不要让你的上司感到意外，除非你带给他的是意外的惊喜。作为领导者，往往喜欢使工作中的所有状况尽在掌握中。做到这一点，需要你

在工作中时刻保持谨慎，防患于未然。当工作的事态显示出不好的趋势时，你首先就要汇报给自己的上司知道。千万不要把事情压着，压着往往会使事情变得更糟。当上司被动地知道这件事时，你一定会后悔自己为什么没有早点说。不要等事情无法控制和隐瞒时再上报。

总结：不管上司态度好坏，都要端正你的职业态度

在职场中，无论上司的态度怎么样，你都要端正自己的态度。

你的上司也不可能是完美的，他工作久了也有消极怠工的情况，这时候你千万不能跟着他消极怠工。无论他的工作态度如何，你都要端正自己的工作态度。

如果你的上司个性比较强，你就要示弱一点。

即使你的上司职业态度不端正、总想着跳槽，你也要端正自己的态度。上司积极，你也要积极，上司倦怠，你却不能倦怠。

你的上司也许态度不端正，那是因为他所在的位置决定他有这个资本可以不端正。

每个人在自己的职业生涯中，都会有职业倦怠期，你不明白上司的过去，也就很可能不了解他是因为什么倦怠，你所能做的只有把持住自己。

## 8. 解析上司的**DISC**人格特型（附表格和测试）

情境：

想象一下，如果你把一件宜家出品的需要自己拼装的半成品家具给你的上司，他将会如何开始工作？

如果同时把这样的家具给D、I、S、C型上司，那么你会发现：D型上司是最快开始拼装的（也许只是扫了几眼说明书）；I型上司会观察其他人怎么做，并试图和大家先讨论再做；S型上司会大致参考下说明书和其他人的做法后，慢慢开始拼装；但是C型上司一定会把说明书从头看到尾，并把说明书上画的零件编号和零件实体进行对照。

这种行为方式上的差异，代表了DISC四型人格。

情境分析：

了解上司的DISC人格特型，有助于你了解他的价值主张、驱动力、工作偏好和对下属的偏好。

你是否注意过自己上司的人格特型？他是喜欢支配和领导，做完全的领袖、带领团队中人冲锋？是喜欢影响他人，通过潜移默化的影响使团队成员士气大增？是稳健的领导者，通过严格执行程序带给团队安全感和高效？是支持型领导，在服从规则的同时，支持整个团队奋进，成为整个团队坚实的后盾？

何谓DISC人格特型？简单说来，人的性格可以分为四种：

D——Dominance（支配型），行动力强、以结果为导向的性格特征；

I——Influence（影响型），性格温和乐观、以人为主的性格特征；

S——Steadiness（稳健型），以程序为主、做事严谨、精细的性格特征；

C——Compliance（支持型），以服从规则为主、乐于支持他人的性格特征。

应对不同类型的上司，你需要充分了解他的性格特型，然后根据需要去改变自己，去适应他，和他实现最优互补。

类型1.支配型（D型）：结果导向

支配型上司是天生的领导者，他们的价值取向只有一个，那就是结果导向。他们的工作模式是以问题为主，以结果为唯一目标，勇往直前。

支配型上司的性格特征是自尊心极强，所以在支配型上司面前，你需要做的就是尊重他和服从他的指挥。

支配代表了D型上司直截了当、控制一切和独断专行的性格特征，

D型上司同时是“指挥者”和“支配者”。D型上司的性格非常具备动力，他在工作上追求的是结果和成就感。D型上司渴望控制并改善自己的生活和工作环境。

D型上司常常会说的话是：“结果呢”“成果是什么”“下一步的行动是.....”“我们的目标是.....”“应该如何做呢”，等等。

D型上司追求的永远是实际的成果，只有成果能带给他最大的激励和驱动力。

和D型上司沟通，必须要简单、直接、有问必答。

我国改革开放初期，大批商人下海，其中绝大多数人都是D型性格：D型性格敢于拼搏的特征在他们身上表现得淋漓尽致，他们是最早的个体户、最早愿意去开创的人。企业在创业阶段最需要的人才也是D型领导者。

在企业开拓新市场过程中，D型人往往会被委以重任，因为他的一往无前的精神最适合去开发新的市场，也适合做营销总裁。D型上司永远喜欢改变和突破，跟着D型上司，他指哪儿你打哪儿，服从他的指挥，支持他的行动。

当你的上司是支配型上司时，你需要做的是以下几点。

1. 服从和尊重。
2. 直截了当：支配型上司把效率和结果放在最重要的位置，所以你越直接越好，否则会被视为耽误他的时间。
3. 随时让他掌握状况：如果你的上司事无巨细都要了解、经常要求你向他汇报现状，那么他一定是D型上司，D型上司对掌控自己和他人的权力非常执着。
4. 拿出结果：不要带着问题去找他，而要带着结果去找他。任何工作你都要卓有成效地完成，他喜欢能够直接带给他结果的下属。
5. 能够处理他照顾不到的细节：D型上司的开创性使得他做决策时非常果断，但是这种果断也常常会使他疏忽细节、忽视弊端。作为D型上司的得力助手，你需要在他做决断的时候，帮助他准确衡量利弊得

失，并提醒他注意可能忽视的细节。但是注意，你需要做的是辅佐他，而不是反对他。

6. 不要虚饰：如果没有实际的成果，那么就直接承认，不要用好听的话来修饰，如“在这个过程中我们学到了.....这个失败的教训给我们带来了.....”等。与其说这种话，不如直接说“下次我一定会拿出结果”，这样反而会因为冲劲十足而更容易得到D型上司的欣赏。

7. 抗压能力强：D型上司的优点在于勇往直前的冲劲，其抗压能力也强，工作的逆境中表现得最好的永远是D型上司。作为D型上司的下属，你也需要有很强的抗压能力。D型上司的缺点在于非常容易发脾气，他可能会对下属讲粗话。如果D型上司骂你，你不要放在心上，他只是在发泄自己的情绪。

8. 通过时间获取信任：D型上司还有一个典型特质就是非常不容易信任他人，你要获得D型上司的认可，只能通过时间和一次次的优秀表现。只有时间会证明一切。

如何与D型上司沟通？见表1-1。

表1-1 与D型上司的沟通

与D型上司的沟通	
结果导向	D型上司以“事”本身为主，人或者安全感之类不是他考虑的事情，他在乎的是“结果”“成绩”“效率”“速度”“成本”
	与D型上司沟通，需要配合他简单、直接的性格；明确、不含糊的沟通风格是D型上司最喜欢的，你要争取做到一针见血
	公事为重
	除非公事已经说完，否则不要说其他不相关的内容
明确的计划和 问题	提问时要问明确的问题
	给他至少2个以上的选择
	在向D型上司呈现你的方案时，需要明确、有效率、有逻辑的计划
	最好能够展现出每个方案的成功率、效率和利弊所在
	如果双方意见不合，那么就针对事实展开讨论
	对于D型上司来说，目标非常重要，达成目标的这个过程是最让他开心的

（续表）

与D型上司的沟通	
负面评价和 肯定	D型上司不容易接受别人的负面评价，如果你想要改正D型上司的一些缺点，就一定要给出明确的事实，并用委婉的态度去建议他
	D型上司很喜欢获得别人的肯定，因此要多多肯定和赞扬D型上司，尤其是要赞扬他的行动力和能力
额外需求	适当的空间：D型上司是所有DISC四型中最需要一定空间的类型
	安全感：D型上司非常害怕被人利用，因此要让他感觉他不会利用
	盈利：D型上司是不会吃亏的，和D型上司谈判最好的结果是双赢，即双方互惠互利
最常使用的 句式	结果、成果、目标、效率、效益、百分比、条件、优势、劣势
	应该如何做？
	下一步的目标是什么？ 如何达成这个结果？

## 类型2.影响型（I型）：乐观的社交者

I型上司即“影响型”上司，I型上司的性格非常爽朗、待人友善，其

和D型上司一样是外向型性格，但是却比D型上司要温柔婉转得多。

应该说，在I型上司手下工作的你是非常开心的：I型上司喜欢营造一种轻松的、以人为本的工作氛围。如果I型上司在团队中，那么团队的气氛一定是最好的。

I型上司喜欢影响他人而不是掌控他人，他喜欢交际和沟通，强调互动。

D型上司和I型上司的区别非常明显：D型上司追求的是结果，而I型上司最大的驱动力是社会认同——在工作中，他需要上司、同事、客户和下属的认同（人的认同），需要时刻感受到自己是受欢迎的。

I型上司喜欢讲信用的下属。如果你承诺过什么，那你最好做到。

但是I型上司的抗压能力较弱，遇到难题时容易逃避和陷入混乱。

I型上司扮演的角色是“社交者”，他注重工作中的人甚于事，喜欢交友和沟通，容易亲近，在新团队中是最快融入、最能和团队其他成员打成一片的。

I型上司希望你如何工作？

1. 尊重和认同他：I型上司喜欢讨好别人，友善就是他们的标签，和I型上司一起工作你会感到很舒服，但是I型上司喜欢讨好别人的同时也更需要他人的认同。在DISC四种性格特型中，I型上司是最渴求别人认同的。

因此，在I型上司手下工作，你需要多多赞美他，经常表达你对他的认可和欣赏。虽然他是你的上司，但是他仍然非常需要来自下属的肯定。

2. 能够找到重点和进行充分的逻辑思考：I型上司的脑子非常灵活，工作中点子也多，但是容易流于表面。他们善于提出问题的解决办法，但是有时他们的解决办法并不完善，因此能够补充他的解决方案的下属是被他喜欢的。I型上司同时具备充满激情的特征。

3. 能够把工作计划贯彻到底：I型上司性格自由、不喜拘束，有时他的工作风格会显得缺乏动力和行动力，优秀的下属能够弥补他的缺

陷，协助他将工作计划贯彻到底。I型上司还有一个特质就是略显不严谨，因为I型上司非常容易兴奋，很容易忘记事情、忽视细节，所以当I型上司特别兴奋时，就是需要你补充他的时候了。与I型上司沟通，你需要格外照顾他的情绪需要，注意到他的情绪起伏，并照顾他的荣誉感和被认同感需要。

4. 能够自我管理：I型上司友善乐观的性格使他们不会像D型上司那样要求随时关注和掌控一切，在I型上司手下工作你会很轻松，但是这就更要求你有很好的自我管理能力，你必须自觉、主动。

5. 忠诚可靠：I型上司比其他类型的上司更缺乏安全感，他需要可靠的伙伴。因此你需要时刻让他感到安全，不要使他觉得他的地位不受保障。I型上司比其他任何类型的上司都更像小孩子，都更需要甜言蜜语。

如何与I型上司沟通？见表1-2。

表1-2 与I型上司的沟通



与I型上司的沟通	
以人为本的沟通	多谈工作中的人，少谈工作中的数据和事实
	记下沟通中的细节，因为他可能会忽略
	与I型上司沟通时，需要建立一种友善的气氛
稳固的地位感	积极向他汇报，汇报时要表现出充分的尊重
	多多征求他的意见和建议
	提供I型上司重视的人的想法和意见
	当你和上司意见不和时，一定要注意采取非常委婉的方式来使他知道你的意见，而不是让你的意见威胁到他
使他更有动力	和他讨论新鲜、有趣的事情，生动地描述前景和未来
	支持他的梦想
额外需求	I型上司需要地位和保持自己的地位感，你要使他感觉自己被重视
最常使用的句式	奖励、激励、多亏了你、和谐、奋进
	那就靠你了！
	多亏了你……
	我们可以做到！

### 类型3.稳健型（S型）：完美主义者

稳健型的上司（S型）是职场中最坚实可靠的后盾。稳健型的上司是高标准完美主义者，他们注重程序和逻辑性，擅长分析和思考，讲究细节。把事情本身做好是稳健型上司工作中最大的驱动力，这里面绝不含有感情因素。

S型上司喜欢精确、稳定、有逻辑的做事方法，希望下属能够在工作中、汇报工作时提供完美的说明和详细的数据。稳健型上司是纯粹的理性者。

S型上司更多分散在技术部门，与程序和数据打交道是他们最擅长的事情。如果一家公司有D型上司做营销总监，有I型上司做人事，有S型上司做技术总监，那么这家公司的效率将因为完美的配置而大大提高。

和D型上司的充满激情以及I型上司的情绪化有极大的不同，S型上司的性格谦逊而温和，稳定的情绪是他们明显的特点。S型上司非常擅长履行职责，如果能够给出最详细的指令，他们将是表现最好的那一种类型。

相对来说，S型上司是最关心下属感受的上司（虽然I型上司也很关心别人，但是其目的是使自己受欢迎）。

S型上司具备更多的耐心和同情心。

S型上司是非常好的倾听者，在工作上不独断，善于理解和支持他人的工作。

S型上司在工作上最大的优势在于其持之以恒——“打天下”时D型上司更合适，但是做一成不变的工作时，他们一定会感到无聊；但是S型上司却能够坚持下去，像程序那样长期完美运行。

S型上司抗拒改变，他们喜欢稳定的环境，喜欢稳固的工作关系，很少跳槽，对企业的忠诚度是非常高的。S型上司天生是被动的。

S型上司竭力避免冲突和对立，他们很少主动要求下属，也不擅长表达。S型上司更多的是调和冲突的人，其性格就像《西游记》中的唐僧——对待下属宽容，同时也不喜欢纷争。他们做事之前会考虑很久，但是一旦决定之后就不会改变。

D型需要被团队支持，I型善于融入团队，而S型则喜欢做背后的支持者。

S型上司需要什么样的下属？

1. 有勇气改变现状：因为S型上司本身追求稳定，所以工作上有时会显得犹疑而死板。如果下属能够适当弥补他的这一缺点，能够灵活应变，在有突发情况时能最快地做出反应，那就一定会受到上司的欢迎。

2. 灵活的工作方式：S型上司本身不是创新型人才，他们工作时专注而有恒心，但是难免会显得木讷和死板。S型需要能够一心多用的下属来协助他全面发展，灵活的下属能够和他形成优势互补，使效率最大化。

3. 愿意代替他在人群中冲锋陷阵：S型上司相对来说不擅长和人打交道，作为S型上司的下属，如果你能够主动替他面对人际交流，他会非常感激你。

如何与S型上司沟通？见表1-3。

表1-3 与S型上司的沟通

与S型上司的沟通	
程序第一	告诉他你做事的逻辑是什么
	问明确的问题
	多谈论工作的程序和计划
	使他知道你工作的进度
	告诉他你做事的顺序、流程、时间和步骤
安全感	聆听他的话语，响应他的意见
	征求他的建议，使他感到自己受重视
	当你发表不同意见时，你需要态度温和而有逻辑性，要避免激烈的表达方式
需要的态度	留给他思考和决定的时间
	多肯定和感谢他的无私、他对团队的贡献

（续表）

与S型上司的沟通	
额外需求	温馨的相处方式，对他表示你的友善和忠诚
	可以先建立良好的气氛，再说公事
最常使用的词汇和句式	程序、数据、流程、步骤、顺序
	下一步是什么？
	这件事的程序是什么？
	流程是什么？
	工作是否顺利？
	是否需要支持？

类型4.配合型（C型）：配合支持他人

C型上司是服从者，他们服从的是组织和规则。C型上司像《西游记》中的沙僧那样尽忠职守、遵守规定、做事谨慎。

C型上司非常喜欢规则和程序，绝对遵守纪律，比起S型，他们更加专注细节并且维持着极高的标准，就像程序一样精准。C型上司永远是企业中最守规矩的人，如果一家企业即将倒闭，即使其他上司都跳槽了，C型上司也会留到企业倒闭的那一天。

C型上司最容易发挥优势的就是那些极度要求规则和精确度的职业，如律师、医生、质量监督管理局工作人员等。

C型上司同时又被称为“思考者”，他们的特质有以下几点。

1. 做事都讲求精准，重视流程。
2. 对品质有非常高的要求。
3. 真正就事论事，对人的因素显得漠不关心。
4. 非常严肃和理性。虽然S型和C型一样理性，但是C型更加严肃，而不平易近人。
5. 缺乏变通。C型上司忠诚度高，源于其性格中的稳定性，他们基本不会选择自主创业，因为开创事业不符合他们喜欢服从的性格。

C型上司很适合做财务。

C型上司喜欢什么样的下属？

1. 能够团队协作：C型上司是最守规矩的人，其个人会表现得专业性强且有自制力，但是其下属最好能够实现团队协作。
2. 能够给出明确的规则和完善的资料：D型上司需要的是工作的结果，而C型上司更重视工作中的规则、流程和过程（不是说其不重视结果，而是其更强调做事需要符合规则）。

为C型上司汇报工作时，一方面你要能够提供完善的资料给他，另一方面你要能够抓住重点。这就需要你灵活变化了。

3. 精确完美的品质：C型上司注重品质，他不喜欢马马虎虎的行为模式。如果你要递交工作结果给C型上司，那么最好做到完美再给他，不然会被他打回来重做。

4. 能够提供大量的数据和资料供他决策：C型上司是团队中解决问题的高手，他们擅长分析、对比问题，在出现问题的时候，他们会花大量时间去搜集和对比数据资料。作为C型上司的下属，你最好能够在他要求之前就协助他做到这一点。

C型上司和S型上司的区别在于：C型上司更加内敛自制，不易被说服，更加固执。

C型上司尽忠职守，他们注重程序，讲究做事的分寸和进退，追求工作中的细节，是标准的完美主义者。因为他们太追求程序和标准，有时会显得非常固执。

C型上司的压力来源是易遭到能力上的质疑和误解，以及工作没办法完成，可参考的事实和数据不足，导致他没办法进行理智的决策。

C型上司非常不喜欢不明确的规定和方法，也不喜欢没有弄清楚事实就做出决策。换句话说，C型上司讨厌的是失去控制，他不喜欢失控的感觉，所以C型上司不适合去开拓市场，而更适合维持稳定。

如何和C型上司沟通？见表1-4。

表1-4 与C型上司的沟通

与C型上司的沟通	
明确的事实、数据、步骤和计划	直截了当，就事论事，避免分散注意力
	C型上司重视事实和数据。与C型上司沟通，要给出明确的事实和详细的数据。要有明确的数字，有百分比，有详细的金额，有上阶段和本阶段的对比
	给予其明确清晰的计划表
	给出明确的时间表
最常使用的词汇和句式	数据、数字、对比、同比增长、同比下降、百分比
	这是相关的资料和数据。
	我们需要做的是…… 根据这个数据，我们能够得出的结论是……

总结：最好的性格就是能够迎合他人的性格

虽然我们将人的性格分为D、I、S、C这四种类型，但是实际生活中，每个人身上都包含有这四种性格，只是每种性格所占的比例不同，没有一个人是单纯只有其中一种性格的。

四种性格不能做简单的好与坏的区分，每种性格都有各自的优点，也有各自的缺点，所以每种性格所适合的职业岗位也不一样。

我很喜欢像水一样的性格，水在一些时候非常有毅力，能将石头滴穿；水又可以奔放激越，波涛汹涌，如在大海当中，换一个地方水又能够安静缓慢地流淌，如在小溪中。

好的性格就像这样：能够根据情况转换自己的沟通方式，面对什么样的性格，就采取什么样的沟通方式。

D型性格的人喜欢直来直去，当你面对这种类型的上司时，就要顺应他的性格，多和他讨论结果和效率，多谈谈有关“**What**”的内容。

I型性格的人总是能保持乐观开朗的性格，和I型上司相处，你要多体察他的情绪，同时多和他谈论有“**Who**”的问题，问他：“还有谁在参与这个项目？”“还有谁支持这个决策？”人永远是他的关注点。

S型性格的人很容易被他人所信任，你要体察S型上司的迟疑和耐

性，多跟他谈论有关程序和步骤的内容——下一步的计划是什么？我们如何达到目标？即多谈“**How**”的问题。

面对C型上司时，更重要的是要多回答他的疑问。要注意多和他谈论有关“**Why**”的问题——我们为什么要这样做？

## 9. 认识上司的5种角色

情境：

小华刚参加工作的时候，抱着远离领导的心态，只和同事打成一片。但是到了年终的时候，上司给他的评价却是“C”，即能力还好，但是不喜欢向上沟通，不适合这个岗位。小华被调走了。到了新的岗位，小华在卖力工作的同时，十分注意亲近上司，吃饭的时候一定要跟领导一起坐，开会的时候也要坐到领导身边，经常找领导谈话、谈心。年终的时候，新上司对他的评价还是“C”，即性格不错，但是不踏实，太爱出风头。

小华迷茫了：我到底应该怎么和上司相处？

情境分析：

和上司好好相处并不难，如果你感到为难，说明你并不了解上司所扮演的角色。

上司在他的位置上同时扮演着5个角色：上级领导、下属的人生导师、组织资源的分配者、权力的使用者和下属未来的资源和朋友，如图1-7所示。

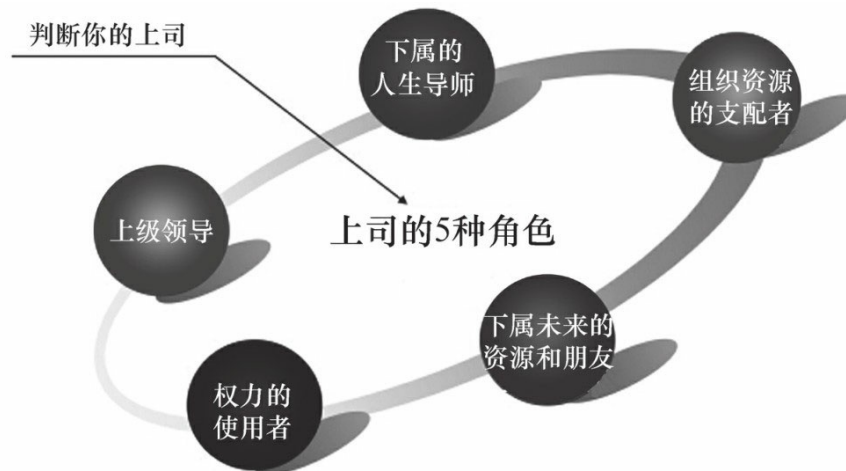


图1-7 上司的5种角色

### 角色1.上级领导：上司成就“能臣”还是“庸兵”？

上司的第一个角色是你的“上级领导”，他掌管你的“生杀大权”，决定你的职业发展前景。

一般企业有3种人：领导者、管理者和执行者。管理者和领导者的区别在于：管理者需要给下属更多的方法，但领导者更多的是给出方向；管理者是战术的实施者，领导者是战略的制定者。管理者与领导者的角色在不同环境下有互换义务。

作为下属，不管你的上司是管理者还是领导者，你的首要角色都是执行者。你的角色任务就是服从领导，服从管理，执行任务。

一个优秀的上司能够带领“能臣”，而有的上司却只能带领“庸兵”。

你首先要清楚你在职场中的定位是什么、你想要成为什么样的人，然后再评估你的上司是否能够带领你成为你要成为的角色。

如果你的上司非常优秀，那你要跟着他学习；如果你的上司不优秀，那你就只能靠自己学习，千万不要在这样的上司手下碌碌无为。

优秀的上司成就“能臣”，平庸的上司生产“庸兵”。请判断你的上司属于哪一类。

### 角色2.下属的人生导师：上司教你“做人”还是“做事”？



我常常对年轻人讲：不要看你们刚出大学，进入职场后你们的地位、能力、薪资都差不多，但过不了几年，你们的职位、薪资就会有天上地下的差别。

这些差别取决于你刚刚进入职场那几年的努力，取决于你能否在自己的职业生涯中走上升线。

什么可以使你向上走？你做事的能力和你做人的态度。谁会教你做事以及做人？你的上司。

上司的第二个角色，就是你的“人生导师”。在我的从业生涯之中，我见过很多人因为跟了非常好的上司，获得了不错的职场发展。

在职场中，你有非常大的几率遇到像自己的人生导师一样的上司。

有些上司教你做事，帮你提升专业能力、业务能力，教你怎么把一件事做好。跟着这样的上司，你等于出了一所大学，又进了另一所大学，你学到的是做事的能力。在职场中如果遇到能教你做事的上司，你千万不要懈怠。

还有的上司，不但自身业务能力强，还愿意教导自己的下属，把自己工作以外的经验传授给下属。

如果你能遇到教你做人的上司，就千万不要错过，这是你的幸运。有了他，你不用交学费，就能够学到在你今后几十年职场生涯中最难得的东西，你要把握机会。

跟着这样的上司时，你千万不要让他失望。你可以做错事，但是不要让他对你的人品和态度失望。

请判断你的上司能教你“做人”还是能教你“做事”。

角色3.组织资源的支配者：有了资源和上司的支持你才能开展工作

上司是拥有组织资源的人。在工作中，如果缺少资源，你的工作一定很难开展，资源包括两种：一种是物质资源，如物质、人力、嘉奖、晋升；另一种是精神资源，如认同、时间等。

你要明白，上司是组织资源的支配者，有了资源你才能开展工作。

为了得到这个资源，你要获取上司的信任，借助他使这些资源向你倾斜。

所以说，你要尊重你的上司、跟随你的上司，他是资源的拥有者、支配者，还是资源的协调者。

不管你的能力有多强，缺少资源都将一事无成。

在组织中，最难获得的资源就是信任。

角色4.权力的使用者：获取上司的信任你才能获得更多授权

上司的第4个角色是“权力的使用者”。

你的上司就是拥有权力的人，权力能够影响很多人的行为。上司的权力是组织赋予的，有的员工搞不清楚：为什么老板会把一些重要的岗位给没有能力的人？

在企业中，信任常常比能力更重要。尤其在民营企业中，老板更愿意把权力分配给自己信任的人。

要注意判断你所在企业的权责利关系，弄清权力在谁的手中、责任在谁身上、利益由谁获得。

上司同时也是取得了组织信任的人，把权力给谁是组织决定的，你的上司获得的是企业的授权。

千万不要以为自己的能力强，就能忽视你的上司，要知道：即使你的上司再无能，取得组织信任的人也是你的上司，而不是你。

当你藐视你的上司时，你藐视的实际上不是他，而是你上司背后的组织。

这就是为什么有的人工作做得很好，但是汇报工作的时候却得不到上司的认可，在分配利益的时候也没有他的份。他担当了责任，却得不到利益，因为他得不到有权力的人的认可。

你如果取得了上司的信任，很快就能帮助你的上司使用他的权力。

角色5.你未来的资源和朋友：你该如何使上司的第五种角色成真？

上司很可能成为你未来的资源和朋友，所以你一定要和你的上司搞好关系。

也许过了三五年之后，你的上司跳槽了，你们的关系仍然很好。过了几年，很可能你也跳槽了，刚好跳槽到你原来上司的公司或者他所在的行业——你们的资源很有可能产生交集。这时你会发现，有以前的上下级关系做底子，你们仍然会相处得很好。

有人问：我该如何把握和上司之间的距离？我应该离上司远一点还是近一点？离得太远，怕被忽略；离得太近也不好，会被领导反感和猜忌。真是左右为难。

其实，关键在于你的上司想和你保持什么样的距离。上司愿意和你亲近，你就走近一点；上司不愿意和你亲近，那你索性就远一点。每个上司的性格都是不同的，如和善的、严肃的、传统的，不同性格的领导决定了你们之间距离的远近。

一个下属和上级的心理距离越小，关系就越好。不要抗拒自己的上司，只有从内心亲近自己的上司，你们的关系才会好起来。

可以用“刺猬法则”处理上下级关系。离得太远就会觉得冷，离得过近又会扎到对方，所以不远不近的距离是最合适的。

## 10.总结：你是否了解上司对你的真正期望？

有的人工作十分努力，工作能力也不比周围人差，但是无论如何努力，工作成绩总是体现不出来。为什么会出现这种情况呢？想要取得工作成就，个人的努力和能力是必不可少的，但是这些并不是全部，上司的认可和支​​持也十分重要。也就是说，无论你的工作多么出色，如果不能得到上司的认可，那么你就很难做出真正的成就。

你的上司可以给你提供工作必需的资源，可以帮助你完成工作，当然也可以孤立你，让你得不到任何支持，否定你的工作成绩。所以处理好和上司之间的关系是十分重要的。

很多年轻人问我应当如何得到上司的赏识。我说：做到这一点并不

难。首先，你要了解你上司对你的期望。其次，你要在达到他对你期望的同时稍稍超出他的期望，这样他就一定会赏识你。

我曾经看过对国际大导演李安的一次访谈，他在谈到“如何感动你的观众”时说：如果观众看到主人公很努力也无法达成目的，但是仍然很努力时，观众就会感动。如果这时主人公再努力那么一点，观众就会落泪。

从“感动”到真正触动人心的“落泪”，区别就在于那么一点努力。

那一点努力，就是你超出期望的一点。

你是否真正了解上司对你的期望？你是否和上司沟通过，询问过他对你的期望？请找个恰当的时机，和上司讨论他对你的期望。这一方面可以让你更加了解上司的想法，另一方面也可以让上司看到你渴望达到他的期望的心。

只有充分了解上司对你的期望、对你的角色定位，你才能在自己的本职岗位上发挥到最好。上司对你的期望是什么？是技术型还是综合型？是希望你去开拓市场还是希望你把后方的工作做好？如果上司对你的定位是技术型人才，那么你就应该把更多的精力放在钻研专业上，认真搞好技术问题；如果上司希望你是开拓市场型的人才，那么你要投入更多的精力在开拓市场上，而不能天天在办公室钻研技术问题。

一般来说，上司对你的期望也是公司对你的需要。即使你的工作风格和上司的期望并不相符，你也不愿意完全转变自己的工作风格，那你也应该在自己的愿望和上司的期望中间找个平衡点。

想要得到上司的欣赏，就要领会并实现上司的意图。一个优秀的下属要对上司的意图了然于心并贯彻到底。

如果你不了解上司的真正意图就去做事，很可能出力不讨好，把事情引向错误的方向。

检验你的沟通是否到位

检验管理者沟通是否到位，有一些检验标准，如表1-5所示。

表1-5 检验管理者沟通是否到位的标准

任务	内容	了解/不了解
你是否充分了解自己	工作价值	
	工作目标	
	工作标准	
	工作程序	
	工作时间进度计划	
	工作业绩要求	
	工作的关联关系	
上司是否了解你	工作能力	
	工作难度	
	工作进度	
	业绩水平	
	精神需求	
	个人苦恼	
	生活困难	
	下属之间的关系（友好、有心结还是不友好）	
你是否具备/达到	对上司的工作信心	
	对上司的尊重和学习心态	
	确保你对上司的指示没有误解	

一般情况下，上司总是希望下属能够做到：定期汇报所有项目的进展状态，最好是口头汇报和定期电子邮件汇报的结合，同时电邮中应该有明确的表格；定期汇报预算控制的情况和时间掌握的情况；定期汇报客户的动态；定期汇报自身的心态；定期汇报自己在工作中遇到的问题，最好这个问题是他已经想出完好的解决方案了的，最好还要有备选方案。

总之，上司对下属的期望是既能够做事，也能够随时展示自己的状态。

如何了解上司对你的期望呢？可以这样做：观察并询问上司他的工作标准；观察并询问上司对你的工作标准；观察并询问上司的沟通标

准、频率和偏好的方式；发电邮询问他对你的期望是什么，并且告诉上司你希望达到他的期望。

如果上司夸奖过和你同级别的同事，你就应该注意到上司为什么夸奖他，如何能够做到像他那样。上司对你同事每一次的夸奖和批评都是你了解上司标准的机会。

## PART2

### 建立和谐的上下级关系

你想成为管理者还是被管理者？你想要被别人分配资源还是由自己分配资源？

管理活动需要资源，但是分配资源的权力始终掌握在上司手中。想要获得更多的自由资源，你需要和上司建立和谐的上下级关系。

我们与上司相处时应该遵循哪六大原则？我们该如何做好自己的工作、做正确的事？我们又应该用怎样的方法从上司那里获取更多的信任和机会？

你需要按照3个步骤去工作，由此建立和谐、可靠、互相信赖的上下级关系。

## 步骤1 有原则地去工作：与上司合作共赢的六大原则

---

### 11.敬业原则：你是否还能做得更好？

情境：

一个小男孩打电话给一位太太说：“太太，您需不需要割草工？”

太太回答说：“不需要了，我已经有割草工了。”

小男孩接着说：“我可以做到一些他做不到的事情，比如说，我会帮您拔除花丛外的杂草。”

这位太太说：“这件事我的割草工已经做过了。”

小男孩继续说：“我还会替您把花园走道两边的草割好。”

这位太太说：“这件事我的割草工也做了。”

小男孩说：“那么您的割草工没做过的，还有什么需要我做的呢？”

这位太太说：“谢谢，不需要了。我的割草工都做了。我想我暂时不需要新的割草工。”

男孩挂了电话后，他的朋友问：“你不就是她的割草工吗？为什么你还要打电话问这些？”

男孩说：“我只是想知道我还有哪里没做好。”



情境分析：

这个男孩体现出的是一种敬业的精神。他通过打电话给“上司”来检查自己的工作是否让自己的上司满意。

和上司共赢的六大原则中，第一个原则就是敬业。敬业就是努力工作，把自己的工作做到最好。

如果你是一个非常敬业的员工，说明你对自己的工作和事业的理解是透彻的。反过来也一样：如果你对事业理解得很透彻，那你的上司一定也觉得你很敬业。

敬业体现的是清晰的职业理想，我们可以回想一下：我们做的每一件事是否都和我们的职业道路、职业理想息息相关？须知：你现在做的每件事都将影响你的职业未来。

敬业是立业意识和从业态度的体现。

敬业体现的是一种立业的意识。古人讲究修身、齐家、治国、平天下，工作也是这样，要先修身、再立业。你要先对自己的工作敬业，才有可能创立自己的事业。

一个人敬不敬业，体现在他的从业态度。职业态度端正，就会敬业。

行业情绪也是敬业的体现

干一行，爱一行，这就是行业情结，同时也是敬业的体现。

有了行业情结，你就会热爱你所在的行业，你就会对自己的工作敬业。每一行都有不同的人在工作，不论你在家电行业、互联网行业、金融行业还是汽车行业，只要你是一个敬业的人，你就会对自己的行业有一种情结。

十几年前我做家电行业，直到现在我在家电行业都有特殊的情结。我路过国美、苏宁时，都会有一种特别的感觉；有关家电行业的新闻，我会注意；有关家电行业的广告，我也会喜欢看；如果有家电行业的企业请我讲课，我就会讲得特别卖力。这是一种自动自发的表现，是我对自己曾从事的行业的热爱。热爱也能造就敬业。

我从TCL集团已经出来十年了，现在我对这家企业仍然非常关注，它的新闻我都会关注，以前的老同事发微博，我都会仔细地看。

干一行爱一行，也是敬业的体现。《论语》中有一句话说：懂得学习的人比不上爱学习的人，爱学习的人比不上把学习作为乐趣的人。

对于工作也是这样：你会工作，不如爱工作；爱工作，不如把工作当成你的乐趣。

当你把工作作为乐趣时，你就会发现，有的事情没有报酬你也会主动去做。这时候，你不用刻意地要求自己，这说明你也是一个敬业的人。

工作水平：敬业的人会不断提升自己的工作水平

一个人的工作能力强，也是敬业的体现。业专于精，精于勤。对自己的专业的磨炼和技能的提升，都是你敬业的体现。

一个人爱自己的工作，但是工作能力很差，这就不能说是完全的敬业。只有你致力于提升自己的工作能力，才能说是敬业。

敬业是一个坚守职业的原则。敬业体现的是你的道德。一个人不敬业，就是不道德的。一个不敬业的人，也是不值得委以重任的。

敬业既是现代职场的生死线，又是困难点

如果你是一个不敬业的人，你在你的圈子里口碑可能就不会好。行业内的圈子是很小的，甚至行业 and 行业之间圈子的差异也是很小的。尤其现在信息这么发达，你是一个什么样的人，慢慢大家都会知道。

比如，我曾在家电行业工作，即使现在我离开那个行业，也会和以前的老同事有交集，因为同事也会发展他的事业、也会跳槽。当我遇到以前有过交集的人，大家在一起合作聊天时，就会非常地愉快，因为大家互相了解。

如果你很敬业，那就请建立起一个个人的口碑。这个口碑就是你的招牌，即使没见过你的人也会知道你。

尤其当你做到40岁的时候，拼的将不是你的精力，也不是你的体力，而是你的口碑和人际关系。

为什么说敬业是困难点？

因为敬业往往是出于内心的爱。有的人不喜欢自己的工作，不喜欢自己的上司，不喜欢自己的企业，甚至不喜欢自己的行业。这样想的人做到敬业就很困难。

但是，你的困难点就是你的成长点，你的成长点就是你的价值点。如果你不喜欢自己所在的行业最终都能做到敬业，你不喜欢的本职工作最终都能做到敬业，这将成为你无可替代的价值。

敬业不但是一种态度，更是一种行动

敬业不是口头说说就可以的，不仅是你的态度，更是你表现出的行动。当你把自己的事情做到位时，你是敬业的；当你愿意做不是你分内的工作时，你是敬业的；当你愿意为了完成一项工作、为了一个团队，牺牲你个人的一些利益时，你就是敬业的。

## 12.服从原则：上司的信任从你服从的那一刻开始

情境：

上司的信任从你服从的那一刻开始，这是我根据多年的人生经历得出来的宝贵经验。

我曾用8年半的时间，从一个小小的业务员成长为一家企业大中华区的老总。这期间的路是很长的，我担任的职位依次是业务员、车间主任、产品经理、渠道经理、办事处经理、分公司经理、总部销售副部长、总部培训总监、总部销售老总，最后是大中华区老总。这么多次晋升，我的能力是最强的吗？

答案是并非如此。那么为什么我可以在这么多的人之中脱颖而出？为什么每次都是我获得了上司的认可而晋升？

因为我在工作中，始终保持了我当兵时养成的习惯——服从，不问为什么。没有为什么，没有借口。

任何指令下达到我这里就算结束了，我一定会想尽办法完成它。我不会给自己未完成任务找任何借口，任何时候上司都只会看到我的服从。

哪怕上司下达的指令有问题，我也要服从。我的业绩不一定是第一，但是永远在前三。组织最后提拔的往往不是业绩第一的人，而是要做综合考量的。

情境分析：

服从，就是“不管叫你做什么你都照做不误”，当然，这种服从只是工作范畴上的服从。如果上司给你安排工作之外的事情，你就可做可不做。自己经过衡量，如果拒绝，也要委婉地拒绝。

《给加西亚的信》这本书曾十分流行，全书其实只讲了2个字，那就是“服从”。

上司都喜欢服从的下属：为什么唐僧不喜欢孙悟空？

在职场，有一个亘古不变的原则：上司都喜欢服从的下属。孙悟空总是挑战唐僧的权威，任何时候只要孙悟空觉得不对的，就只按照自己的意思去做，唐僧当然觉得没面子。作为下属，如果你是孙悟空，那当你和上司意见不合的时候，你也不要当众去给你的上司难堪，直接反抗他的命令。

事实上，职场中不是只有“服从”和“反抗”两个选项，在这两个选项之间，还有很多迂回的方法，拆衷地完成工作，达成你的目的，才是明智的做法。

服从是有大局观的表现

服从领导是有大局观的表现。即使领导是错的，你也要服从。可以先做上司要求你做的，然后再慢慢说服上司。

服从和顺服还不一样，顺服是一种不情愿的妥协，而服从是遵循职业道德的自愿的行为。

我当过兵，因此对职业道德的理解比一般人更加深刻。服从，是下属服从领导，是员工服从职业。

“不服从”意味着战略很难落地，不服从意味着上下级对立的开始。从你不服从的那刻起，就种下了冲突的种子。

我常常说：“服从即跟随。”领导者都是从跟随者开始的。如果你想做一个卓越的领导者，首先要从跟随自己的上司开始。

管理也同样从服从开始。当你做了领导，你就会思考：我在跟随我当初的领导的时候，我心里是怎么想的？这样你会更了解你现在下属的内心。

如果你曾一直挑衅你的上司，那么你做了上司，也很难把自己的下属管好。

执行第一，聪明第二；服从第一，承受第二

当上司需要你服从的时候，你不要用自己的小聪明去阳奉阴违，不要找迂回的路子来对抗。上司也不是傻子，你的任何行动他都看在眼里。

阳奉阴违比不服从还糟糕。当你的上司发现你阳奉阴违时，你失去的是他的信任。

如果上司让你做一件很难的事情，你也要先服从，而不要认为自己在忍受和承受折磨。否则你就把自己置于弱者的地位，你的服从就大打折扣。

请牢记“执行第一，聪明第二；服从第一，承受第二”的16字职场服从原则。

### 13.请示原则：任何时候都不要剥夺上司决策的权力

情境：

关于请示，我想分享我的一个职场经历，这次经历给我的教训是非常大的。

以前我的上司委托我管理公章，公章就在我这里放着，他说每次盖

章的时候都要做记录，并且在重大事件需要盖章时都要请示他。

有一次生产部门的老总来找我盖章，这个盖章的性质是生产老总来找我们营销部门配合，我想这也不是什么大事，我的上司肯定也会同意这个事情，就直接给他盖了。这时我犯了一个非常大的错误——想当然。我想当然地以为上司也会同意，所以没有请示他就擅自做主了。

结果这件事过后上司一直不高兴，心里因为这个事情有个疙瘩，但是我不知道，于是这个疙瘩一直持续了两年，直到我快要离开这个岗位。有一次，我和上司一起出差，喝酒的时候，上司才对我说：“你不知道你那件事情做得不对？那件事情如果你请示我，我也会同意，但是不是马上批准他，而是要压一天。压一天我们部门的工作就有很多回旋的余地。但是你没有经过我的批准就盖章了，这件事情你做得不对。”

我以为上司和我想的一样，但是上司和我想的不一样。

情境分析：

这个事情让我意识到：如果你在职场中有一件事情做错了，你的上司未必会告诉你，但是他的心里会有疙瘩。他心里有疙瘩，你的工作还能做好？

如果你的上司心里对你有了疙瘩，他可能不会告诉你，但是不告诉你不代表他不介意、不代表他会原谅你，只是代表他觉得没有必要让你知道。他对你的愤怒和不满会累积，直到他忍无可忍的时候才会爆发。

不要给上司一个心里有疙瘩的机会，这就要求你凡事都要请示自己的领导、让他做主。你向他请示表示你尊重他，任何时候都不要剥夺他决策的权力。

请示有3种：请求上级给予工作上的指示，请求批准方案的请示，请求批转对接的请示。

给予工作提示比较好理解，比如，请示自己的领导：“蒋总，下个月我们工作的重点在哪里？”

请求批准方案的请示是你请求上司对自己的方案进行批复，比如你

说：“蒋总，您看我上周给您提交的方案怎么样？您有什么看法吗？”

请求批转对接的请示是在需要跨部门沟通的时候，有时跨部门的资源你没有办法支配，你就要请求自己的上一级领导，请他帮忙对接。

永远记住：做主的不是你，千万不要帮上司做决定

即使是你能做主，也要请示上司下达指令，因为你不能剥夺上司的权力，没有请示便是一种对权力的剥夺。

即使是你能做主，你也要请示上司的意见，哪怕只是走个形式。但是那种鸡毛蒜皮的事情不要请示领导，可以在你请示别的事情的时候，说完重点之后顺使用一两句话提一下你的那些小问题。

请示即尊重，请示永远都是自下而上的，而指示永远都是由上至下的。请牢记：让上司做主，你才永远都是对的。

一件事如果你没有请示，那么即使你做对了，在上司眼中也是错的。即使你做对了，但如果你没有请示他，他心里也是不高兴的。

但是注意，请示千万不要越级，越级请示是架空你的上司。因此说越级请示是大忌。

请示的时候一定要杜绝“想当然”和“我以为”，因为上司永远和你想的不一样。

如何向你的领导请示工作？请示有三种，如图2-1所示。

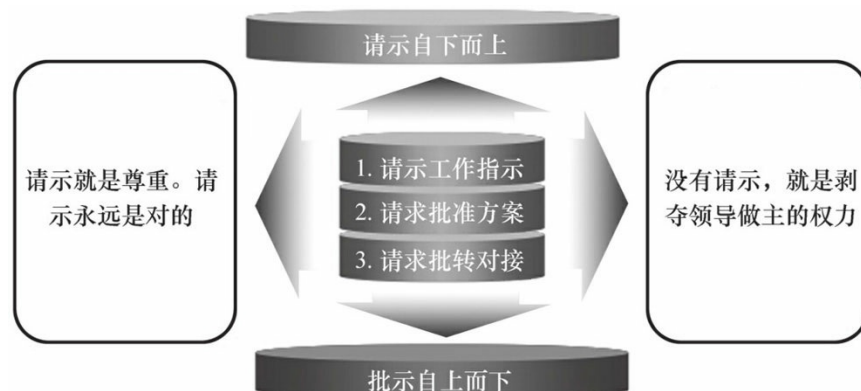


图2-1 请示的3种形式

## 请示内容1.请求上级给予工作上的指示

给予工作指示比较好理解，比如说你请示自己的领导：“蒋总，下个月我们工作的重点是什么？”

其实你的工作未必需要他的指示，但是你这样向他请示，他会觉得你尊重他。如果他的指示和你原本的工作计划不一样，那就太好了；如果你没有请示过他，而是按照自己的计划工作，很可能你做完还是会受到批评，吃力不讨好。请示他有助于你及时修正自己的工作方向。

如果领导的指示和你本来的工作计划一致，那就更好了，这样即使你按照自己的步调去工作，他也会觉得你是按照他的指示在工作，有一种成就感。

一件事你没有请示，你做得对也是错的。即使你做对了，你没有请示他，他心里也不高兴。

## 请示内容2.请求批准方案的请示

是你请求自己的方案得到批复，比如说：“蒋总，您看我上周给您提交的方案怎么样了？您有什么看法吗？”

## 请示内容3.请求批转对接的请示

是在需要跨部门沟通的时候，有时跨部门的资源你没有办法支配，你就要请求自己的上一级领导，请他帮忙对接。

如果你直接去请求跨部门的资源，肯定得不到对方的回应，但是你的上司出面，那问题就简单多了。

## 没有请示就是剥夺领导做主的权力

请示工作并不难，难的是突破心理这一关。很多人不喜欢受约束，但是在职场上，只要你一天是别人的下属，你就要记住：做主的不是你，千万不要帮上司做决定。

即便是你能做主也要请示上司下达指令，因为你不能剥夺上司的权力，没有请示便是一种剥夺。



即使你是能做主的，你也要请示上司的意见。哪怕只是走个形式。但是鸡毛蒜皮的事情，不要请示领导，你可以在请示别的事情的时候，说完重点之后，顺便用一两句话提一下你的那些小问题。

请示即尊重，请示永远都是自下而上的，而指示永远都是由上至下的。

## 14.互赖原则：优势互补实现 $1+1>2$

情境：

设计部小乖的上司王小姐是公司里的传奇人物，是组织花费重金挖来的设计人才，有丰富的设计经验和过人的才华。但是王小姐进入公司之后发展得并不好，原因是王小姐虽然同时具备经验和才华，却不擅长和客户沟通。每次团队协作完成的出色方案，到了向客户沟通汇报的环节，王小姐总是很轻易卡壳。

小乖注意到了上司的短板，于是她开始在工作间隙锻炼自己的沟通能力和汇报能力。后来在需要和客户沟通的时候，小乖主动请缨，陪着王小姐一起去和客户沟通；在客户提问的时候，小乖也承担了大部分的回答责任。上司开始依赖小乖，小乖也依赖上司。设计一直是小乖的短板，上司就帮助她学习和提高，给予了她很多指导。

就这样，两个人配合起来，由王小姐带队设计和执行，由小乖帮助王小姐沟通客户。两个人的合作竟然发挥出了极大的效用，出色地完成了一个又一个的订单，她们所在的团队在年底也获得了公司发放的巨额奖金。

情境分析：

与上司共赢的重要内容之一，就是和上司形成互相依赖、优势互补的关系。当你能够使你的上司依赖你时，就表示你在职场中成熟了。

一个人在职场中的成长，由3个阶段组成，如图2-2所示。

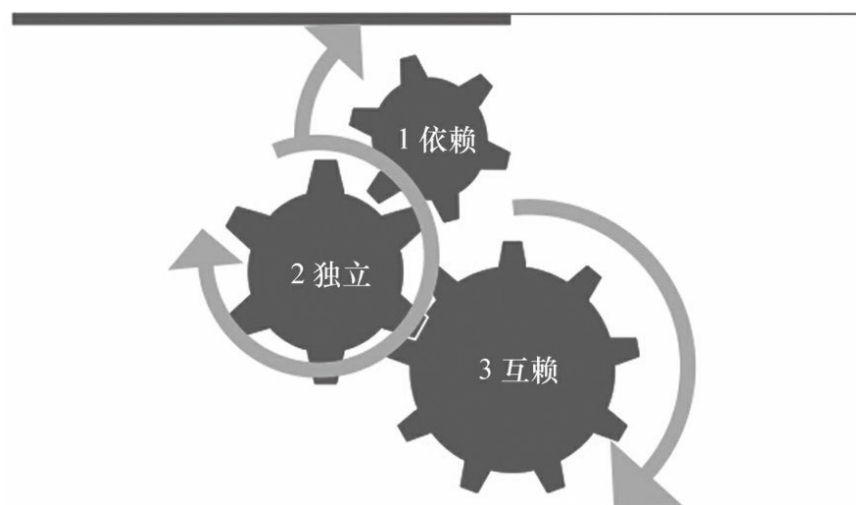


图2-2 职场成长的3个阶段

### 第一个阶段，依赖

当一个人从一个环境进入另外一个环境，如从学校进入职场、从旧公司到新的公司，都会依赖自己的上司。

之前，我在成都一家企业做咨询，这家企业年产值约30亿元，大概有2000个工人，但是在其5公顷多的厂区中却只有一个卫生间。一个新人，即使你是从非常高的职位空降下来的，如果你不依赖别人，连卫生间都找不到。

到了一家企业，你通过什么方式来了解企业文化？通过什么方式来了解人际关系？通过什么方式来了解经营状况？这时你能选择的只有依赖你的上司。别人都和你没有关系，你的上司会为你负责。在依赖上司阶段，你一定不要以自我为中心，要知道你始终是配角，上司才是主演、是你所依靠的对象。

只要你有上善若水的心态、卧薪尝胆的心态，那么你的依赖时间会很短，一年的时间就能进入独立阶段。而一个以自我为中心的人的依赖期却会很长。

在依赖阶段，你的重点是学习。

### 第二个阶段，独立

你了解了企业文化，熟悉了业务流程，工作能力也提高了，自我管

理的能力也不错，局面打开了，那么恭喜你，你进入了职场中和上司关系的第二阶段，就是独立。

独立意味着你开始独当一面，这一阶段你的重点是成长。这个成长主要是在业务能力上的成长，你要学会开始承担许多新的责任。

在这个阶段一定要注意，独当一面不等于独占一面。让你独立不是让你独揽大权，不是让你目中无人。有的人刚刚开始独立，就看不起自己的上司，那他的发展必然会被压制。

在独立阶段，你不必再依靠他人。独立，是职场成熟的一种表现，是你从一个新人到企业内重要一员必须要经历的一课。

独立是要着眼于“我”的观念而不依靠他人。独立的时候，你要以自我为中心，凡事不要总想着依靠上司。

依靠自己的力量和能力去做一件事就是独立，独立是职场成长的必经之路。把领导授权给你的事情做好就是独立的开始。

### 第三个阶段，互赖

当你承担的工作越来越多，独当一面的时间越来越多，工作几年后，你的业务技能也将熟练，这时你的上司开始看重你、把重要的工作交给你。那么恭喜你开始进入第三个阶段——与上司互赖阶段。

互赖，是指你和上司互相信赖、互相依赖。这时，你和上司在能力上各有千秋，无法彼此取代，你们能够完全发挥彼此的专长，在一起优势互补。

互赖阶段是鱼和水的阶段，你要以“我们”的心态来和上司相处。我们是什么？是大局。须知你和上司是利益共同体。

你永远要记住：你的上司比你的经验丰富，比你的人际关系网大，他得到的领导信任也比你多，你能够掌握的只是你的专业能力，你们的资源、能力需要互补。

互赖阶段最容易犯的错误就是认为自己翅膀硬了、可以丢开上司了。如果你这样想，那你失去的将不仅仅是组织的信赖，还有工作上的同盟。

以上三个阶段有的人用了两年，有的人用了三五年，但是有的人——比如我曾经的一位同事，他用了八九年仍然没有走到互赖阶段。

互赖最终走向的是团结，你和上司会越来越团结，你们会拥有一种最终的信任。

## 15. 功劳原则：通过5种剖析认识职场中的功劳

情境：

小果研究生毕业之后进入了现在这家单位。刚进单位，他就听到一些风言风语，说自己的上司是一个独断专行的人，而且非常霸道，善于抢员工的功劳。跟着这样的人，下属的功劳就会成为他的；而他自己的功劳呢，当然还是他的。

小果没有听信那些风言风语，他把心静下来，踏踏实实地跟着上司学习。每当完成一个任务时，小果也不抢功。虽然上司什么也没说过，但是小果觉得上司对自己挺满意的。

别人都说小果傻，因为小果的工作需要完成任务指标。眼看年度考核就要开始了，如果小果的上司没有把小果的工作成果汇报上去，那么小果不仅考核过不了，没准还要被辞退。几个同事劝小果，让小果不要管上司，自己偷偷把工作成果汇报上去再说。

但小果只是摇摇头，拒绝了同事出的招。

评定日期到了，小果的指标评定结果下来了，上司并没有霸占小果任何的劳动成果，该汇报的都汇报上去了，小果顺利地通过了评定。

上司把小果叫到办公室说：“之前有风言风语我都知道，说我喜欢抢下属的功劳。其实是我以前的一个下属，工作能力不行，在年度考核的时候，他怕自己评定过不了，于是硬把我的工作成果说成他的，还说抢了他的功劳，后来上面调查清楚把他辞退了，但是很多人已经相信了他散播的谣言。这期间你的所作所为我都看在眼里，谢谢你的信任。以后静下心来好好干，做出的成果才是自己的。”

功劳原则在职场中非常重要。任何时候你都不要和上司抢功劳。关

于功劳原则，我根据多年职场历练得出来的经验有5种剖析，在这里分享给大家。

### 剖析1.你的功劳就是上司的功劳

不要说“我开发的这个产品非常好”，而要说“我在上司的指导下，开发的这个产品非常好。”永远记住，你的功劳就是上司的功劳。

### 剖析2.上司的功劳永远是上司的功劳

一个下属所做的最愚蠢的事情就是和上司抢功，这种人我还真见过——任何事情他都要把自己放在高位，什么事情都要强调他自己的功劳。即使他的功劳很小，主要是靠上司完成的，他也要强调自己的功劳。这就是和上司抢功劳。如果你和上司抢功劳，结局可能就是你在失去功劳的同时也失去上司的赏识。

### 剖析3.得到上司的肯定就是自己的功劳

刚刚进入职场，静下心来工作，提升自我锻炼能力比什么都重要。初入职场的人很容易犯的错误就是把任何功劳都看得很重要，恨不得所有功劳都安在自己身上，其实这是不利于长期发展的。对于职场新人，努力工作，提升能力，获取上司的信任和肯定，才是这个阶段的努力方向。

### 剖析4.能得到组织的肯定是上司的功劳

有一天，我到所在的集团办事。我的级别并不高，像我这个级别的人全集团有上百个。我在办事时，遇到了我上司的上司。他说：“你上次在武汉参与做的那个策划案很不错，很多人连夜去排队买我们的产品。”

那个策划案虽然是我做的，但是其实是挂在营销老总名下提交的。我没有想到，营销老总在汇报的时候也提到了我。

当你能够得到上司的肯定时，那一定是上司的功劳。

### 剖析5.有功劳的时候你很快会成为别人的上司

一开始先把功劳让给上司，而后得到上司的肯定，接着上司开始把

功劳归功于你。你有功劳以后，离升职也就不远了。

## 16.总结：把上司当成你“最重要的大客户”

在职场中，每个人都想要创造业绩，你的上司和领导也不例外，所以要尽可能地辅助他们创造业绩，这是一个下属应该承担的责任，并且在完成这个责任的同时，你自己的利益也会得到满足。

这其中的道理非常简单：你的上司得到公司的提拔，你也很可能会得到你上司的提拔；相反，如果你的上司被公司不看好甚至解雇，那作为下属，你的处境同样会很不乐观，随时有被公司解雇的危险。有一位管理学大师曾经说过：“为一位优秀的老板工作是成功的一条捷径。”

通常你的上司想要获得的职位比你想要获得的职位实现起来要困难得多。一般公司都是金字塔形的管理架构，越靠近金字塔顶端，位置就越少，竞争也越激烈，所以上司对下属的行为非常在意，因为他们时常会担忧来自下属的威胁。

通常你的上司心中会这样掂量你：“他值得我信赖吗？他是否会把我拉下去？”这些想法他不会说出口，但一定会想。所以，你需要想办法打消上司心中的顾虑，比如让你的上司知道，你是他得力的助手，他的利益和你的利益是相同的，他所需要的你会帮助他争取，以此将你的忠诚展示在他面前。

那么如何将你的忠诚展示给你的上司，取得他的信任呢？要分析你上司的处境，这是必须要做的一件事情。作为下属，应该多去考虑如果你的上司升迁，这将会对周围的人、事、物产生哪些影响？你的上司在公司中的名声如何？他和他的上司关系如何？作为下属，你该如何帮助你的上司？什么事情会不利于你的上司升迁？

想要完全了解你的上司，那么只需要把握一点即可，那就是把你的上司当作你最重要的客户来对待！

上司对下属的职场道路有着至关重要的影响，所以每个下属都应该将自己的上司当作自己的重要客户来对待，去分析、了解他。就如同一个出色的业务员，当他面对一个客户时，不会被动地等待客户自己提供信息，而是会分析推测客户，搜集客户的相关信息，找到客户真正的目的或者所需求的东西，然后主动出击。出色的下属同样也会这样做，他

不会如同木头人一般等上司吩咐才去做事。

很多员工认为：我只需要做好自己的工作就可以了，至于上司发展前景如何和我没有什么关系。但是实际上，如果你想要在公司中有所作为，就必须得到你上司的支持，他对你有着至关重要的作用。

换一个角度说就是：谁能够让员工在工作中做出一番成就，员工就必须去为这个人负责。所以你的上司的困难就是你的困难，他所需要的就是你需要的，要主动去为上司解决问题，这就是下属首先要做的事情。

#### 4个步骤搞清楚“上司到底想要什么”

当意识到上司对自己的重要性之后，下属可能就会经常去思考“上司究竟想要什么”这个问题。上司通常不会直接将自己的希望说出来，所以这就需要下属去猜测上司的心理，这点非常重要。以下4个步骤可以帮助你分析上司的心理，从而根据上司的心理去做事。

##### 第一步，了解你的工作目的

比如，当你的上司要求你做一份工作计划表。在你动手做之前，先要思考的是：我做这一份表格的目的是什么？谁会看这张表格？看的人希望从这张表格中知道什么？通过这些问题，你可以找到自己工作的目的。

##### 第二步，分析上司过去的言行

回忆自己在公司的所有经历，然后回答以下问题：上司曾经为什么事情赞赏过我？在哪些事情上上司指导我去做过？我因为什么事情被上司批评过？我的上司是否曾经和我说过他的目标和希望？

上司过去的这些言行，应该成为你的行为标准。

##### 第三步，分析你的工作现况

我现在应该做什么？是上司所希望的？公司中谁是他最欣赏的人？目前他对我有什么要求？请找出这些问题的答案并写出来，通过这些来分析你的工作现况。

#### 第四步，了解你上司的想法

方法1：了解上司对工作的看法会对你有所帮助。你可以问：“经理，你刚入公司的时候，是怎么看待工作的？在工作中，哪些地方是能够引起你重视的？”

方法2：探询上司对待用人的看法。你可以问：“您觉得最近才来公司的小王怎么样？”（为了不引起主管的猜忌，所以以刚进公司的新人为对象进行询问比较合适）

方法3：你可以正面提问：“您觉得我现在有哪些不足的地方？”

上司通常希望自己的下属做到以下几点：学会尊重他人，一个不懂得尊重的人不会受到任何人的欢迎；定期主动汇报自己的工作情况，不要等上司询问时才去汇报；能够按照计划完成业绩目标，不断向前迈进；愿意去学习，不断接受新的挑战，有担当；对于他人的意见能够虚心接受；有团队精神，将自己看成团队的一部分；能够从公司大局去考虑事情，而不是单单计较个人得失；永远将客户放到第一的位置；知道公司的目标是什么，并且会经常问：“为了实现目标，我们还需要做什么？”



## 步骤2 做好自己的工作：工作“五位法”让你做正确的事

---

### 17.定位：定位告诉你该做什么，不该做什么

情境：

在职场中，一个很重要的法则就是要出力而不要越位。不越位就是不超过你的位置去做事，不超过领导的位置去做事，不要挑战领导的权威。

如果搞不清楚角色、自以为是，就难免会越位。我所在的行业，每年的10~12月是最忙的时候，我会把手下各个部门的领导组织起来，成立一个项目突击小组，去整合本年度的资源，这个资源包括财务资源、人力资源、物力资源。突击小组的领导是临时委派的。有一次，我指派其中一个人主管物力资源的调配，可支配金额有好几百万。结果项目做完后他沾沾自喜，觉得自己很了不起，做事也变得浮夸起来。到了第二年，我也就不再调配他担任这个职务了。

情境分析：

如果你没有明确的定位，在职场中就很容易越位。当你越位的时候，你的上司就会受到威胁，你的地位也就跟着不稳了。所以说，在职场中，找准定位、出力而不越位是每个人都要遵循的法则。

那么你该如何定位自己？

定位就是找到你在组织中的位置，定位是你对自己的评估和了解，

定位告诉你你该做什么、不该做什么。

定位就像打篮球一样，上场之前，必须先明确自己的位置：你是前锋，还是后卫，还是负责抢篮板的，这点要搞清楚。

把公司对岗位的需求转换成自己的工作目标

一位从办公室助理做起，通过数年的努力最终成为一家上市公司总裁的成功人士在总结自己的经验时说道：“我在许多职位上都待过，不论是什么职位，当进入这个职位之后，我要做的第一件事就是了解这个职位的要求，然后将这些要求作为我的工作目标。‘我为什么要这样做？’这个问题我不会去思考。我只知道这些就是自己的目标，目标就是自己的动力。我所要思考的是如何去实现这些目标，然后按照计划去进行。”

让你的心态适应你的位置

会议在职场当中是绝对少不了的，任何一个职场人都参加过许多大大小小的会议，部分人可能还主持过这些会议，你在会议当中扮演的角色不同，决定你需要做的事情也不同。如果你只是作为参与者的角色参加会议，那么你可以尽情发表你的看法，和他人讨论；如果你是会议的主持者，那么你的看法就是次要的了，你所要做的是让与会者畅所欲言，如果作为主持者只顾发表自己的看法而忽略了其他参与者，那么这个会议肯定是一场失败的会议。

清晰地了解自己在公司中所处的位置是你必须要做的，员工在不同的岗位上扮演不同的角色，不同的岗位需要的工作技能也不相同，你要不断地去检查自己是否具备这些工作技能。除了保证自己的工作技能能够满足岗位需要之外，你还要随时保持良好的心态。心态对于岗位也十分重要，不同岗位所需要的心态也不尽相同。一些员工在调到新岗位之后，只关心自己是否拥有该岗位所需要的工作技能，而不去注意自己的心态是否能够和岗位相符合，结果同样无法做好岗位工作，使企业内耗增加。同时，一个人对事情的判断也会受到心态的影响，心态不端正，工作当中就会出现差错，甚至对自己的能力产生怀疑。

在同样的工作环境当中，为什么有人能够每天积极快乐地工作，而有人却整日垂头丧气、消极怠工呢？面对工作上的挫折，为什么有人能快速从挫折中走出来，重新振作精神，投入工作，而有的人遭遇挫折之

后就不停地抱怨、失落，不断散发负能量，无法进入工作状态？

很少有人会真正注意这些事实。一位员工更多要做的是对自己产生期望，而不是对周围的环境做过多要求，这些要求通常是不现实的。

很多人总是在抱怨自己的工作环境如何糟糕，实际上我们的工作环境好坏往往取决于我们的心态如何。每个人都期望自己能在一个制度健全完善、领导出色英明、同事友善热心、客户善解人意的环境中工作，但是在现实中有这样的工作环境吗？即使有，也非常罕见。

符合理想的工作环境只存在于想象，现实当中是不易遇到的，所以当遇到和自己想象有差距的工作环境时，用一个什么样的心态去面对就尤为重要。你不能掌控周围的工作环境，但是你可以掌控自己的心态，无论周围环境如何，做好自己应该做的事情，这是最重要的。

现在很多公司在招聘员工时通常都有学历要求，但是学历并不是用人企业最注重的，能力才是。能力是一个人综合素质的体现，学历和能力并不能直接联系起来，有学历不代表就有能力，正确的工作态度也是能力的重要表现。

能力是沟通加上专业知识再乘以工作心态所得出来的，这三个要素当中缺少任何一个，都会让你能力不足。心态在这里面起着最重要的作用。专业知识、沟通技巧都可以慢慢学习，但心态却不能慢慢习得，但很多人都忽视了心态所起的重要作用。

定位就是做你最擅长的事

我曾碰到过一个业务员，他外表十分大众，言辞也很朴实，同一般业务员伶牙俐齿、八面玲珑的风格相比差距很大，但是他对自己所销售的产品以及产品应用的行业非常了解，让人感觉非常踏实放心。我曾经有一次对他们的供货并不满意，但是鉴于平时的成功合作和他踏实的风格我还是选择他继续合作。而他对供货上出现的问题显得十分有耐心和诚意，不断和我沟通，提出各种补救方案，一直到我满意为止。这种做事方法就是从长远去考虑。他认为和目前这笔订单的利益相比，长久的客户关系更为重要。之后我对他更加信任，因为他具有的是大部分业务员所不具有的销售素养。

因为他业绩优秀，公司领导曾想让他做销售主管，但是他婉言谢绝

了。对此我十分不解，问他为什么不接受升迁，他回答说：“我很适合做销售员，因为我知道如何去做，但是我不懂得如何管理，所以销售主管可能并不适合我。并且现在我业绩不错，收入不一定比做主管少，那我为什么要升迁呢？”

他对自己的定位非常准确，知道自己在公司中应该坚持的位置，之后他的上司也意识到，比起销售主管他更适合做销售业务。

他选择适合自己的职位，而并不是不断想要向上爬，这很难得。

## 18.到位：把工作做到上司满意或者超出他的预期

情境：

一位会计认为上司对他的要求太过严格，所以对上司抱怨。

上司反问说：“在每个星期五下午下班之前将所有的账目核算清楚发给我，格式要求按照标准，不能有任何错误。这些要求难道不是对于一个会计的基本要求吗？”

会计说：“你说的没有错，这些都是我的工作，可是其他部门的人上周四下午才把账给我，一个上午我根本做不完，所以才会出错。”

主管说：“做错工作还找借口？把工作做到位本来就是你的职责所在。其他部门把账交晚了，你就应该加班完成。即使不加班，跟我申请后也可以晚一点交，工作也不应该出错。”

这样的争论在许多公司内都会发生，通常是员工认为他们的上司对他们过于苛刻，员工的心声常常是这样的：

——晚一点也没关系嘛，为什么一定要那么苛刻？

——做错一点也没事，错了改过来不就行了。

——谁的工作还能保证完全不出错？

情境分析：

如何把应该做的事情做到位？把每一次上司交给你的工作做到领导满意，或者超出上司的预期，这就是到位。

到位，就是管理上司对你的预期

作为下属，不论你的工作能力如何，首先考虑的就是如何能够让上司认可你的工作。想要让上司认可你，就需要知道上司对你的预期值。比如上司让你做一个方案，方案周四要使用，如果你在周二、周三就完成，这样你就超过了上司的预期；反之，如果你在周五才完成，你在上司心中就会产生不好的印象，这对你以后的工作十分不利。

从细节开始管理上司对你的期望

作为下属，你可以主动地去调整上司的期望。首先要知道上司的期望标准，之后根据上司的期望去有针对性地工作，从而给自己创造一个良好的工作环境。比如，当你接到一项工作之后，虽然你的上司没有对完成工作提出具体要求，但是你可以主动去和上司讨论，将你自己的想法、做法告诉他，或者让你的上司将他的想法告诉你。在开始工作之前，提前和上司沟通你对工作完成时间的预计，比如，“这件事我提前一星期就能完成”或者“根据之前的工作经验，这项工作完成可能要比预期的时间向后延迟2天”等，这样在工作之前就让你上司心中有所了解，取得表现自己的机会或者避免因为完成时间的延后而给上司制造麻烦，同时也会建立起良好的信任关系。

完成工作，有时就是一个从0分到10分、从无到有的过程。有时，上司交给你的工作，他自己也不知道该如何完成，那些你去找上司讨论的问题，可能上司也毫无头绪。

下属容易犯的一个错误就是：认为上司可以解决任何问题，认为自己毫无头绪的问题只要交给上司就算解决。但事实并非如此。所以，当你有问题需要上司解决时，最好能带着你的想法，即使你的想法还未成熟到能够形成方案，至少也能提供一个解决思路。如果你没有办法把事情做到10，那么至少不要带着0去找你的上司。有时，你只是带去了一个1，你的上司或许就能够触类旁通，找出更好的解决办法。

## 19.补位：哪里需要你，你就在哪里

情境：

王先生是某投资公司的运营主管。他进入公司之后，仅用了一年时间就升到了现在的职位，而很多和他同时进入公司甚至早他几年进入公司的人现在还在原地打转。谈到自己成功的经验时，他说：“这和我对我的态度有密不可分的关系。我做任何一项工作都有明确的目标，每项工作我都会出色地完成。同时，我还帮助上司完成任务，和上司形成了最佳的互补——当上司碰到了着急处理或者棘手的事情，我就主动接手去完成；在完成之后，我也不去争抢功劳。上司受到了公司的器重，而我受到了上司的器重，这样我就会成为上司的得力助手。有了晋升的机会，上司首先考虑的自然是我。”

补位就是哪里需要你，你就到哪里。尤其当上司需要你去补位的时候，你更需要及时补上。你补位越多，上司对你的信任也就越多。你及时补位帮别人做了事情，当你需要帮助的时候，别人也会帮助你。

#### 情境分析：

案例中的主人公是一个非常聪明的员工。他明白在公司当中，上司通常需要下属的帮助，需要一个能够替自己解决问题的助手，这会让上司省很多事情。所以在平日的工作当中，你要注意以下几点。

#### 补位是帮助上司完成工作

了解自己上司目前正在努力完成的事情是什么，知道之后还要主动补位，比如，帮助上司承担一部分工作。当工作完成之后，上司对你的看法就会有所变化，会将你当成一个有价值的团队成员，认为你能够分担他的工作。当有提升下属的机会时，你就是他优先考虑的人选。

#### 帮助上司节省他的时间

当你写汇报总结时，要学会简洁明了。你可能认为自己报告总结写详细点不过只能帮上司省几分钟时间，但是你的上司每天要面对十几份甚至几十份报告，所以你这点努力是十分必要的。当你碰到自己无法解决的问题需要请示时，不要只将问题告诉给上司，带去问题的同时还应该把你自己的想法、意见一起带去，没有上司会喜欢出现问题就丢给领导的下属。

#### 学会在团队中做“补位者”

当团队其他岗位出现空缺时，或者有成员能力不足不能完成工作时，你要能够补充上去。一个善于补位的员工是职场中最不可或缺的人。补位的本质，是在上司遇到麻烦时，你能够主动站出来，去解决他所遇到的麻烦。

## 20. 站位：你站在哪儿，就站好那班岗

情境：

设计师小天最烦恼的事情在于领导总是把最难的任务交给他。最难搞的客户、最刁钻的选题、最紧急的任务，这些工作都是其他同事避之不及的，但是小天却没有办法拒绝。

小天 and 上司抱怨，上司只说：“你是我最看好的员工，我相信你一定能做好。”

渐渐地，小天产生了解怠心理，越来越不想工作。一想到工作的难度，就一个头两个大，于是他开始逃避，能够一天做完的事情拖两天，难做的事情就干脆拖着不做。

大家都说：小天变了，不像以前那么积极肯干了。领导对小天的改变也看在眼里，慢慢也不再器重他。

小天发现自己的懈怠表现导致领导开始不再把那些高难度的任务交给他，重要的责任也不再让他承担，都交给了一个能力不如自己的员工小栾。小栾虽然能力一般，但是兢兢业业，努力把上司交代的每一个工作都做好，即使加班也要完成任务。

两年后，上司升职，指定小栾代替自己的位置。以前的同事变成了自己的上司，小天这才意识到这一切都是自己造成的，懊悔不已。

情境分析：

什么是站位？你站在一个位置上，就要做好那个岗位的事情，就要做好领导派给你的工作，即使工作再苦再累，完成它也是你的职责所在。

如果工作任务太难，自己产生懈怠、逃避心理该怎么办？

工作任务太难以完成就产生懈怠和逃避的心理，这是非常正常的现象。这是人类的自我保护机制在起作用，每个人都会有自己的舒适区，逃避就是自我保护、逃回舒适区。

特别是对业务人员来说，他们的薪水和业绩目标是直接挂钩的，当业绩目标太高时，会让人产生巨大的心理压力，这时保护心理就会出现。为了远离压力，很多人就开始懈怠工作。工作得过且过，能逃避就逃避，不能逃避就敷衍了事。

比如，你的上司给你一项很难的任务：3天时间内提交一份工程施工方案。你如果在心中想：“这完全不可能，这么短的时间是无法完成的。”这时你就会产生消极心理，不再愿意全身心地投入工作。

这个时候你可以尝试下面的方法。

第一步，假定目标是合理的

你可以假设这个目标是合理的、可以完成的。在心里告诉自己：这个目标虽然有点困难，但是是可以完成的，只要方法正确，我一定可以做到。对于一件你认为不合理的事情，你很难全身心地投入去做，很多人都有这种心理。当心理假设完成之后，就可以进行第二步。

第二步，思考完成目标的方法

你可以将目标完成过程分成几个步骤，然后再根据步骤来分配完成时间。比如做一个策划方案，需要对市场进行调查，对内容进行策划，然后对可行性进行分析，最后做成电子文档交给你的上司。你只需要根据计划好的时间和步骤去进行，目标难度现在不需要去考虑。

对于销售目标也同样如此。对销售目标进行分析需要考虑的因素可能更多，但是市场只要存在，你就能从中找到完成目标的方法。找到正确的市场，不断地去联系、去尝试，相信你的上司也不可能把一个完全没有机会完成的目标给你。

从这里我们可以看出，目标并不只是你的压力，通过正确的方法，可以将它转换为你的动力。目标的难度不是关键，关键的问题是你是否想去完成和通过什么方法去完成。



## 从“我要什么”到“我需要什么来交换”

一些刚从学校毕业、进入社会的新人，通常会认为前景是一片光明的。“一年时间我要收入××万，三年之内我就自己成立公司”。类似这样的豪言壮语屡见不鲜。

当这些新人正式进入社会之后才会发现现实和自己的想象差距太大，进入职场后原本希望自己能够大干一场，结果最后发现自己的工作仅仅是一些烦琐无趣的事情，所得到的薪水也和自己预期的相差甚远。时间一天一天过去，重复的工作、各种压力会让往日的激情一去不返，曾经的理想也只好放弃，工作不再积极主动，懈怠的情绪开始出现。

理想是好的，但是在确定理想时首先要考虑是否和现实匹配。有些人的理想只有赚多少钱、成就多大的事业，却未考虑过自己要付出什么来换取这些。

要将自己的理想从“我想要得到什么”转变为“我想要通过什么来得到什么”，这样的改变能够让你在工作中充满激情和动力。

## 21.换位：学会站在他人的角度思考问题

情境：

小汤是新上任的助理，他头脑灵活、工作认真，很快就得到了领导的喜爱。他自己也沾沾自喜，觉得自己比别人都强。再加上得到了领导的认可，他就更不把别人放在眼里了。有时领导不在，很多事情需要他处理，但是当别人找到他时，他往往先反复考量再解决事情，久而久之，同事们都很烦他。

后来上司分配了一个任务给他，要求他找几个同事来配合，但是小汤找到其他同事时，发现他们不是推脱工作忙，就是敷衍着干。最后工作只能一拖再拖。小汤向领导抱怨同事们不配合，但是领导却说：“你平时不拖他们，他们现在能拖你？”

小汤这才知道，自己平时的表现，领导全看在眼里了。

情境分析：

在职场中，换位思考非常重要，要学会站在别人的角度思考问题。

我曾经有个助理。他确实有能力，但是性格太张扬，得罪了很多。他业务能力强，有时候就会挤兑别人，让自己的能力把其他人比下去，这样企业里面讨厌他的人越来越多。他还沾沾自喜，认为别人不如他，他只要得到上司、组织的认可就可以了。

后来我找到一个机会，跟他聊天。聊着聊着，他说：“薄总，我很崇拜你，你的身份和资历都是我非常崇拜的，你给我一些工作上的建议吧。”

他管我要工作建议，但是我给他的却是人生建议，我说：“小×啊，你的工作能力我看在眼里，你是一个很出色的员工。但是我告诉你，你未来的前景我不看好。”

他吃了一惊，因为信任我，他没有变脸色或发火，而是很认真地问我为什么。

我说：“一个人要生活，要过好，要取得成就，始终得记住一句话——你自己活，也得让别人活；你自己有路走，也得让别人有路走。这样别人的路走宽了，你的路才会更宽。如果你自己走，不让别人走，那么最终的结果只能是别人来抢你走的路。如果你总是不为别人考虑，不给别人留情面，不帮助别人，那你最后就是失道寡助。”

他听了我的话很受震撼，在单位里沉寂了好些天。因为我还算信任他，我觉得他心性不坏，对我也很诚恳，我才会教给他这些做人的道理。后来我发现，这次谈话对他触动很大，他开始慢慢改了。他改正自己也用了很长时间，因为人和自己养成的习性要做斗争是很难的，可喜的是最后他成功了。

你现在觉得自己能力很强，不需要其他人，是因为你现在所在的位置还不需要团队协作才能做好工作，未来你要向上走，团队协作就会成为主流。

换位是站在他人的位置思考。有些事情，如果你只是站在自己的角度思考，你永远没办法理解别人：为什么他要这么做？为什么他总是找我麻烦？为什么他的决策如此愚蠢？

当你站在别人的角度看问题时，也许你会发现，其实他有不得已的苦衷。如果你是他，你也会这么做。

换位也是站在上司的位置上思考：上司想要什么？在这个工作中，上司最关注什么？

你要假设自己站到了更高的层面，从他的角度来思考，这样你和上司的人际关系也会处理得更好。

要慎重对待评判他人这件事，任何时候都不要随意地批评他人。赞美是所有人都喜欢的，对于批评就不是这样了。在一个团队中，批评和表扬要坚持两个原则：当你要批评一个人时，尽量选择人少的地方；而表扬一个人时，要尽量选择人多的地方。

## 22.总结：“五位法”的本质是让上司“放心”

定位、到位、补位、站位、换位，一个出色的员工一定要完成这5项修炼。而“五位法”的本质，是让你的上司“放心”。

我以前工作的公司有这样两名员工：第一名员工虽然是新人，什么都不懂，但是他很独立，又非常积极。每次做完自己的工作之后，还会找到我，问我有没有其他工作需要他做。每次我派给他的工作，他都会把自己当成这项工作的主导者，全力以赴把这项工作做好。如果数据有欠缺，他会自己去找资料；如果有不会的，他也会先自己研究，研究不透才会请教同事、经理和其他熟悉这项业务的人。同时他很注意掌握自己的工作进度，经常会向我汇报进度。有了问题，他会先自己解决，想办法找到解决方案了再来请示我。这就是一种独立的表现，他让我很放心，我很欣赏这个下属。

和他一起进来的另一位员工表现却比较差。每次交给他任务，他都要先问我详细的工作流程，恨不得我能手把手地教给他。做事也很拖拉，还从来不会主动汇报工作进度；工作做完后也不会主动找我要别的任务。如果他工作中遇到问题，他第一反应一定是先来问我怎么办，让我给他解决。

这两名员工的区别在于：第一名员工知道自己在职场中要独立，要努力成为独当一面的人；但是第二名员工却没有这种独立精神，总想依靠别人。

## 步骤3 做好上司的工作：使你获得上司信任的5个关键

---

### 23.“恭”无不克：用汇报的方式尊重上司

情境：

小风对自己的工作多数地方都很满意，唯一不满意的就是自己的上司，因为他的上司是出了名的“控制狂”，喜欢事无巨细都掌握在手里。在上司面前，小风感到自己无所遁形，好像每时每刻领导都需要掌握自己的动态、掌握工作的进程。每隔几个小时，上司就要问：计划得如何了？工作得怎么样了？项目推进还顺利吗？做到哪了？

苦闷的小风在一次喝酒后，对着朋友抱怨自己的领导，朋友却说：“为什么你不能主动汇报呢？每个上司都需要下属汇报工作啊。如果你是上司，你会希望自己的下属总是埋头苦干，从来不和你汇报自己的工作吗？反正我要是做主管，我会喜欢我的下属随时向我汇报他的动态，这是对我的尊重。”

小风听了朋友的话，清醒了大半。站在上司的角度去想，好像还真是那么回事。于是小风改变了自己的汇报习惯，第二天开始，每天早晨都对上司简单汇报一下自己当天的打算，项目的动态小风也会主动汇报给上司，出了问题小风更是第一时间汇报。

上司对小风的转变感到很惊奇。而让小风惊奇的是，随着自己汇报越来越多，上司的问题也越来越少，因为是自己主动汇报，小风也没有了过去那种时时被上司捏在手心的感觉了。

仅仅是主动向上司汇报工作，竟然使自己和上司之间的相处和睦了不少，这是他之前没想到的。

情境分析：

“恭”无不克，是和上司和睦相处的第一法则。什么是恭？恭就是认可你的上司，尊重你的上司，尊重组织对上司的授权。怎么体现这个恭？

恭，就是用汇报的方式去尊重你的上司。

汇报是尊重上司的体现。汇报能够给予上司安全感，让他随时感到你的状态可控。你对他恭敬，他就有成就感；你对他恭敬，他就觉得你的态度是端正的。如果你能让上司感到你的态度，就说明你是个聪明的下属。

没有一个上司喜欢不尊重自己的下属。

在现实工作当中，你稍微用心观察一下就会发现，那些平时受到上司喜欢的员工都有一个共同特点：他们都很善于汇报工作，知道什么时间用什么方式去汇报。同样一件事情不同人去汇报，获得的结果肯定是不相同的。

汇报工作可以使领导看到你的成绩

一家大型集团公司有两个性格差异很大的区域经理，A经理所负责的区域较大，B经理负责的区域相对较小，认为自己只要做好自己的工作就可以了。A经理对自己负责区域面积较大颇为自豪，向上级汇报工作时也就不是很在意，每次开会总是最后一个才发言、汇报工作。这时，经过长时间的会议，领导们都已经很疲惫了，经常没有等他说多少就以时间不足为理由宣布散会，A经理自己倒不以为意，反而觉得省事了。

而B经理则与A经理完全相反，虽然自己负责区域较小，但是非常积极地向上司汇报工作，每次会议都积极发言，在汇报完自己的工作之后还会将自己部门的员工表扬一番。经过一年时间，领导层对A和B两人进行评价，都认为B工作积极，做了不少事情。而对于A则态度相反，觉得A工作态度懒散，没有认真去做。实际上A所负责的区域较

大，他一年所做的工作不一定比B少，甚至还要比B做的多，但是因为汇报工作上采取的方法不同，这让领导对两人的评价相差甚远。A的做法不但让自己一年的工作没有得到认可，也连累他的下属没能获得好的绩效。

所以想要得到上司好的评价，就要学会主动去汇报工作。一个聪明的员工，想要向上晋升，首先工作必须要做好，同时还要善于向上司汇报工作。汇报工作能直接和上司进行正面接触，这样可以加深上司对自己的印象。同时经常汇报工作也会让上司觉得你对他十分尊重，能够知道你的工作状况、有什么成绩，让他看到你的努力。

汇报是一种沟通的方式

你和上司之间的沟通，最主要的方式就是汇报工作。汇报工作应该成为你和上司相处的常态。

无论你的上司有什么样的缺点，他都是你的上司。你需要通过汇报工作的方式来尊重他。工作报告要充分翔实，某项事情是否重要应由领导来做判断。

没有比汇报工作更容易接近上司的方法了。如果你不懂得向上司汇报工作，只知道自己埋头苦干，那么即使你自己十分辛苦努力，上司也未必知道，你的成绩也就被埋没了。很多人都不注意去汇报工作，觉得自己将工作做完就可以了，其他事情就不需要去考虑。确实，这样做你不会给上司留下很差的印象，但同时你的上司也不会觉得你是一个优秀的员工。

听汇报是上司最快乐的时候：用汇报区分地位与职位

作为上司，最快乐的时候就是听汇报的时候。汇报区分的是地位和职位，同时汇报也是上司了解下属工作情况的途径。你汇报的时候，不仅是他享受自己被尊重感觉的时刻，也是他掌控检验下属工作成果的时刻。你不要剥夺他享受快乐的权利。

汇报应该成为你和上司相处的一种常态。如果时常被上司追问工作情况，你的感觉也不会好，因为主动权在他的手里；但是你主动汇报给上司，性质就不一样了，因为主动权在你的手里。

上司全权委托给你的事情，你也要汇报。你不要认为受到全权委托就没有上司什么事了，肯授权给你是上司对你的信任，你能够做的就是用汇报来尊重他，用汇报让他看到你是怎么对待他的信任的。也许你汇报的时候，领导还会说：“这点小事不用跟我汇报。我不是委托给你了吗？我信任你。”但是你不要当真，正确的应对方法是一边答应说“好”，一边下次该汇报时继续汇报。

对于不好的消息，越早汇报就越有价值。如果因为你没有及时汇报延误了战机，那么你将会承担更大的责任。

汇报也是沟通的一种形式

你和上司之间靠什么沟通？靠什么交流感情？靠什么产生默契？难道真的靠默默无言就能到这一切？当然不能。沟通、交流感情、产生默契，靠的都是日常的汇报，每一次汇报都是一次交流和沟通的机会，每一次的汇报也是达成共识、产生默契的机会。

向上司汇报，有5个步骤，如图2-3所示。

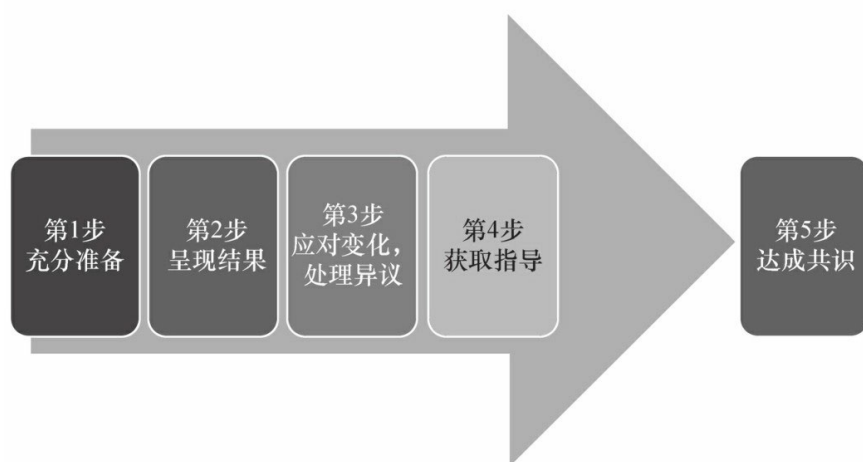


图2-3 日常汇报的5个步骤

**第1步：充分准备（包括心理、方案、材料的准备）**

在汇报工作之前，首先要做好充分准备，包括心理准备、方案准备和材料的准备。没有准备好就不要汇报。

这个准备还包括应对上司提问的准备。我从工作的第一天开始就养

成了非常严谨周密的习惯：如果我向领导汇报一件事情或一个方案，我一定会考虑好上司还会问什么，上司会问哪些相关的问题。

这一方面靠你的思考，另一方面也需要经验的累积。你不需要做到完美，但是你应该尽全力做到最好。

还有一点也是汇报工作需要注意的地方，就是注意观察上司的作息時間。人是感性的动物，所以很容易受到情绪影响，从而做出不同的决定，而情绪又会受到休息時間的影响。所以你汇报时要挑一个上司有心情听取汇报的时间点。

比如，大部分人在午休刚醒或者午休被打断时心情都不会太好，如果你有一些让上司不高兴的事情，汇报就要尽量避开这个时间。相对地，上司有不喜歡听取工作汇报的时间就有喜欢听取工作汇报的时间，比如有些上司喜欢晚上通过电子邮件来进行工作交流，你掌握了这个信息就要加以利用，这也是让汇报工作效果更佳的方法。

要想掌握上司的具体心情，除了自己细心观察外，还需要和上司的秘书处理好关系。上司的秘书通常知道上司很多私人方面的事情，比如，上司最近家里出了些不好的事情，或者家里人生病了等。这对于你掌握汇报工作的时机也十分有用。另外，你还可以在去上司办公室之前了解信息。有些上司喜欢先看书面工作汇报，然后才会面谈，当上司看完你的书面汇报叫你去办公室时，你可能向上司的秘书打听他看完报告之后的反应，虽然他的秘书并不是每次都能够知道，但是有几次能够提供帮助就非常好了。这样你在面谈之前就已经了解了上司对自己工作的态度，可以提前考虑好应变方法。

特别是你去找上司讨论一些较为敏感的问题，如升职或者加薪时，上司的情绪对你来说就非常重要。在讨论这些问题时，首先要找一个上司心情不错的时候，然后保证这段时间内上司有充分的时间和你沟通。如果你的上司急着出去，结果你却跑去慢条斯理地说自己应当升职或者加薪的理由，这样很可能没等你说完就被否决了。

## 第二步：呈现结果

要汇报结果，不要汇报过程。向领导汇报的时候，要用简洁的话先说结论，因为领导关心的始终是结果，你的过程再精彩，没有结果之前，领导也不会关心。只有知道结果了，领导愿意问你过程，你才需要



回答过程。

这里还有个重要的细节，在汇报结果的时候，不要说废话，也不要大口喘气。最重要的是，不要吊上司的胃口。

以前我有个下属就有这个毛病，让我很反感。我派他去打听一件事的结果，他回来后对我说：“您让我打听的事我打听完了，结果出来了。”

他说完就不说了，然后看着我，等我回应，等我问他：“结果是什么？”我是个急脾气，心想：明明能一句话说完的事情，干吗要拉成两句、总是等着别人问？

我不得不继续问：“那结果是什么？”

他才会说：“结果是……”

为了这个毛病我批评过他很多次，但他非常执着，从没有改过。有一次，公司出了大问题，一个影响来年全年的订单样品质检出错了，这里有两种可能：第一，样品确实出错了；第二，质检的过程出错了。如果是样品出错了，那么麻烦就大了。没办法，我们只好重新质检进行确认。

我一整天都在为这个事情着急，到了下班时间我仍然在办公室里等，除了我还有很多员工也在等。

直到晚上10点，他带回质检的消息，对我说：“结果出来了。”然后看着我就不说了。我强忍怒火，问他：“结果是什么？快说！”

他才慢吞吞地说：“质检的结果是样品没有问题，前面的质检过程出错了。”我这才松下一口气。

对于这个下属的这个毛病，我实在很难忍受，后来就把他调走了，眼不见心不烦。

第三步：应对变化、处理异议（环境、情绪、事态）

当你汇报之后，领导会对你汇报的内容产生一个反应，这个反应可以是意见上的反应，也可能是情绪上的反应。可能你汇报的事情是个坏

消息，领导听了以后情绪很焦躁，那你要做的就是安抚他的情绪。

还有一种可能是领导会对你的汇报有异议，这个异议可能是你能力上的，也可能是你方案上的，或者是你做事方法上的。如果领导对你的汇报有异议，你就要处理这个异议。

比如说，你汇报完之后，领导发火了：“你怎么搞的？我跟你说过多少遍了，这个方案不能这么写，你怎么又这样写！”

这时你该怎么应对？答案是先承认自己的错误，然后肯定领导的思路，最后表明自己改正的态度。即使你的方案没有错，你也该这么做，最后再巧妙地说出自己的想法。

具体应对句式是：“领导，看来我的思路确实有很大问题。您先别生气，被您这样一说（骂）呀，这回我是彻底被您点透了。我明白了，这个方案应该这样改：1.....，2.....，3.....（大胆说出你的想法，千万不要担心再被骂）不过这里还有一个问题，是这样的.....所以我才会加入这些东西。这样看来我的想法很不成熟啊。”

领导可能就会说：“原来是这么回事，那你综合性地调整一下吧。”

你就可以说：“好的，我一定会按着您的意思在明天下班前给您一个满意的答复。”

要先通过肯定领导、承认自己错误的方式让领导的情绪平静下来，等他觉得自己的想法被认可了，才会有心情听你所说的内容。

第四步：获取指导（包括方法、思想、理念的指导）

上司对你的指导可能是方法上的，也可能是思想上和理念上的。上司的指导是你工作的方向所在，所以要耐心聆听。

第五步：达成共识（包括思路、目标、行为的共识）

汇报工作最终是为了达成共识，如果你的汇报没有达成共识，那就等于白汇报。这个共识可以是思路上的共识、目标上的共识和行为上的共识。

根据不同上司的不同偏好，你可以采取不同的汇报形式。有些上司

比较专权，那你向他汇报的时候，就要考虑到他的偏好，尽量做出请教式的汇报。最重要的还是那一句话：上司的习惯和偏好需要你自己揣摩，但是不要等他问你你才汇报。

一般情况下你可以这么汇报：每天都需要采取通讯工具和面对面等形式对自己的工作进行简单的汇报，让你的上司知道你现在在干什么和工作事项的进展；你需要每周一次采取面对面和工作总结等方式进行详细汇报，内容包括这周的主要工作是什么、工作进度如何、预计完成时间和下一步的工作计划等。

## 24.“能”者多劳：永远比别人“多”一点

情境：

我经常会在自己的培训课程上对学员进行调查提问。当我问普通员工“谁愿意在自己的本职工作完成后承担更多的工作”时，举手的人有，但是很少。大多数人会说：“我不是完成了我的本职工作了吗？不是我分内的工作我干吗要做？”或者说：“为什么别人自己不能完成分内的工作，反而要我帮忙？”

但是有趣的是，同样的问题到了管理者这里，几乎大多数人都会举手，而他们给出的理由是：“先完成工作再说，工作中哪有那么多你我。”还有人会说：“能者多劳嘛。”

情景分析：

以我的经验，愿意承担更多责任的人，永远比其他人进步得要更快。能者多劳，是获取上司信任的方式，同时也是提升自己价值的方式。

这个能，是能力的能。能力越大，责任就越大。

你承担得越多，你的价值也就越大。

选择造就位置

前面我说过，普通员工愿意选择做更多分外的工作的比例相对较少，而管理者之中愿意承担更多额外工作的人比例非常高。是所在位置

的不同造就了选择的不同，还是选择的不同造成了他们所在位置的不同？

如果你是个普通员工，当你做出能者多劳的选择时，你已经超越你所在的位置，站在更高一个层级上了，即从整体和团队的角度来看问题。

不愿意能者多劳，就只能被限制在现有的职位上

如果你不愿意能者多劳，你就只能被限制在现有的职位上。你在一个职位上做得再到位，如果不愿意多做，就不会被委任更多的责任，就不能走到更高的位置。

有的人说：我做再多，也是被人利用，被组织和团队利用，对我自己有什么好处？

有个事实很残酷：所有人的价值都是被利用的。能够有被利用的价值是你的幸运；如果你没有这一点，也就没有存在的价值。

只有你的能力到了一定程度，你才有发言权；你没有能力，就没有被别人利用的价值。

组织衡量一个人的贡献，往往来自于他的工作价值。

你的工作成果是什么？你给组织带来了什么价值？有没有帮助组织把工作向前推进？

你凭借个人努力和行为，给团队带来了效益，这是你的价值。

你凭借自己的努力和措施给团队降低了损失，这是你的价值。

在你的带领之下，团队大幅提升了业绩，这是你的价值。

能者多劳，同样也是靠工作来证明自己的。在职场中，你的业绩就是你的成绩单，你的工作能力就是你的价值所在。

你要证明自己能做好，但是不要证明自己比别人强，任何时候都要给别人留余地。

想要证明自己的优秀，你只需要做出工作成绩即可，用自己的能力来打消别人的疑惑。公司衡量一个人的能力通常都是根据他的工作成绩来判断的，言语上的证明是苍白无力的。

在公司当中，愿意主动承担工作，愿意比他人做得更多，这是取得成绩的一个好方法，同时也能加强他人对你的信任。

每天比别人多想一点、多做一点

能者多劳，意味着你需要每天比别人多想一点，然后多做一点。这“一点”日积月累起来，就是很大的差距。

别人不愿意去做的事情你要去承担。在公司中经常会碰到一些其他人都不会去做的事情，但我曾经认识一个人，他就很热衷于去做这些事，从不抱怨或者说些什么。这个人最后取得了成功，没过多长时间自己就成立了一家公司，如今顺风顺水。他取得的成功与他的工作心态有很大的关系。别人不愿意去做的棘手事情通常是锻炼你能力的好机会。

面对一项工作，如果你认为不可能完成或者完成起来困难重重，那么往往就不愿意再投入精力去做这项工作。如果你将这项工作看成是对自己的一种锻炼，这时你再去工作就会感觉十分兴奋，愿意去接受挑战。这就是工作态度所带来的影响。其他人都不愿意去做的事情不一定是坏事，做事不挑剔的人往往能够取得最后的成功。

能者多劳之后，往往就能获取机会。机不可失，当机会到来的时候你就要牢牢抓住。

如果你想在职场中做点成绩出来，如果你想成为的不是一个能力强的单兵，而是一个能够一呼百应的领导者，那么你就要牢牢记住一句话：“大胜靠德，小胜靠智，常胜靠和。”

你会发现，一个人刚来到企业时，耍耍小聪明或许就能够获取利益，但是长久的胜利则要靠和气，伟大的胜利则要靠你的德性。如果你选择常胜，就不要计较有人和你耍小聪明。这是无往不利的法则。

## 25.“术”有专攻：用专业引导上司

情境：

阿森在某公司的技术部门工作，他的上司虽然也是科班出身，但是以前一直做营销方面的工作，最近之所以被调派过来，原因是组织更看重技术部的发展，就把重任交给了阿森的上司。由于多年没有接触技术领域，原有的技术知识已经过时，上司进入新部门之后，对新的技术并不懂，所以团队的绩效一直上不去，团队中的人对上司的态度也非常一般。

在了解自己新的工作环境和上司的情况后，阿森决定改善这个情况，用自己的专业帮助、引导上司：他把最新的技术资料带给上司，供上司学习；在技术部门的会议之后，阿森也会在没有人的时候，带着资料进入上司的办公室，一点点讲解给上司听。对于上司不懂的新名词，阿森会采取比喻的方式，用最深入浅出的语言解释给上司听。

慢慢地，上司开始“入门”了，几个月之后，上司的能力开始在新职位上得到发挥，他越来越胜任自己技术部主管的工作。

随着上司能力的增强，团队中的其他人也开始追随上司。上司平时对大家表现得一视同仁，不过每到有最重要的任务时，上司只会交给阿森一个人。平时的工作中，阿森的意见也是上司最看重的参考。

情境分析：

专业可以拉近你和上司的距离，只有专业能够让你和上司进入“互赖阶段”。

你的专业度一定要比你的上司高，才能拥有自己的一席之地。

专业是你在职场立足最可依赖的武器，是你管理上司的资本。

一个无能的下属是没有任何利用价值和竞争能力的。让专业来拉近你和上司的距离，其实是一种能力，一种识时务、懂大局的能力。

什么是专业？

职业化就是专业，能力是专业，工作中的细节也是专业。

在职场中奋斗，专业这个词非常重要。如果你平时的工作表现得不够专业，你的上司就不会信任你；如果你在客户面前表现得不够专业，你就得不到客户的信任，也很难拿下订单；如果你在面试的时候表现得

不够专业，你就得不到工作机会；如果你总体工作表现不够专业，升职、加薪一定没有你的份。

专业是你的工作能力，你要用专业架起自己的职业走向成功的桥梁。专业是你立业的资本。

在职场中，一个不专业的人是得不到上司的器重、同事的尊重和组织的信任的。

专业同时也是一种态度，专业的态度是一个优秀员工的必备素养，表现为认真工作、胜任工作、不懈怠、不推脱、负责任等。专业需要一个人有强大的精神力量，在自己的工作中保持很好的克制，克制自己的懒惰和懈怠。

我发现，在工作中一个抱有专业态度的人，往往能够胜任多种工作；即使这个工作是他以前没有做过的，他也会秉承着专业的态度，用自己的专业素养去学习新知识，适应新岗位。

专业是一次就把事情做对，而且次次做对。即使有了意外因素，问题没有办法立刻解决，也要把自己力所能及的事情做好，这就是专业的态度。

一个专业的员工不仅能够做好自己的工作，还能引导上司。

用你的专业去引导上司

一个典型的错误想法就是：“上司既然是我的上司，那么他在任何方面（包括专业）都应该比我强。”

有的人发现上司不如自己专业、在工作技能上不如自己时，就产生了轻慢之心，想：这都不会，还当我的上司？这都做不好，还当上司？

上司之所以能够成为上司，是因为组织的认可、信任和授权，而不是专业的认可和授权。上司的职责要求并不包括“要在专业上强于所有的下属”。

所以，如果你的上司不够专业，其实是你表现的好机会。你可以用你的专业引导上司、帮助上司，才能发挥出你专业的最大效用。

## 26.“忠”贞不二：用忠诚成就上司

情境：

在讲“忠贞”之前，先看看《鹿鼎记》中的一段情节。

这日鳌拜到上书房来启奏要杀苏克萨哈，康熙早已知道，鳌拜为了镶黄旗和正白旗换地之争与苏克萨哈有仇，今日一意要杀苏克萨哈，乃是出于私怨，因此迟迟不肯准奏。哪知鳌拜嚣张跋扈，盛怒之下显出武人习气，捋袖握拳，便似要上来动手。鳌拜身形魁梧，模样狰狞，康熙见他气势汹汹地上来，不免吃惊，一众侍卫又都候在上书房外，呼唤不及，何况众侍卫大都是鳌拜心腹，殊不可靠。正没做理会处，恰好韦小宝跃了出来。康熙大喜，寻思：“我和小桂子合力，便可和鳌拜这厮斗上一斗了。”待见鳌拜退下，更是宽心。

韦小宝情不自禁地出声惊呼，泄露了行藏，只得铤而走险，赌上一赌，冲出来向鳌拜呼喝，不料一喝之下，鳌拜竟然退下，不由大乐，大声道：“杀不杀苏克萨哈，自然由皇上拿主意。你对皇上无礼，想拔拳头打人，不怕杀头抄家吗？”

.....

次日一早，他便到上书房侍候。康熙低声道：“我要你办一件事，你有没有胆子？”韦小宝道：“你叫我办事，我还怕什么？”康熙道：“这件事非同小可，办得不妥，你我俱有性命之忧。”韦小宝微微一惊，说道：“最多我有性命之忧。你是皇帝，谁敢害你？再说，你照看着我，我说什么也不能有性命之忧。”心想须得把话说在前头，我韦小宝如有性命之忧，唯你皇帝是问，你可不能置之不理。康熙道：“鳌拜这厮横蛮无礼，心有异谋，今日咱们要拿了他，你敢不敢？”

韦小宝在宫中已久，除了练武和陪伴康熙之外，极少玩耍，近几个月来海老公不许自己再去跟温氏兄弟他们赌钱，只有偶尔偷偷去赌上一手，而跟康熙比武，更是越来越没劲，正感气闷，听得要拿鳌拜，不由得大喜，忙道：“妙极，妙极！我早说咱二人合力斗他一斗。就算他是满洲第一勇士，你我武功都练得差不多了，决不怕他。”

康熙摇头道：“我是皇帝，不能亲自动手。鳌拜这厮身兼领侍卫大臣，宫中侍卫都是他的亲信心腹。他一知我要拿他，多半就要造反。



众侍卫同时动手，你我固然性命不保，连太皇太后、皇太后也会遭难。因此这件事当真危险得紧。”

韦小宝一拍胸膛，说道：“那么我到宫外等他，乘他不备，一刀刺死了他。要是刺他不死，他也不知是你的意思。”

康熙道：“这人武功十分了得，你年纪还小，不是他的对手。何况在宫门之外，他卫士众多，你难以近身，就算真的刺死了他，只怕你也会给他的卫士们杀了。我倒另有个计较。”韦小宝道：“是。”康熙道：“待会儿他要到我这里来奏事，我先传些小太监来在这里等着。你见我手中的茶盏跌落，便扑上去扭住他。十几名小太监同时拥上，拉手拉脚，让他施展不出武功。倘若你还是不成，我只好上来帮忙。”韦小宝喜道：“此计妙极，你有刀子没有？这件事可不能弄糟，要是拿他不住，我便一刀将他杀了。”

他在靴筒中带的有匕首，后来得知小玄子便是皇帝，和康熙对拆掌法，时常纵跃窜跳，生怕匕首从靴中跌了出来，除了当值的带刀侍卫，在宫中带刀那可是杀头的罪名，就此不敢随身再带了。

康熙点了点头，拉开书桌抽屉，取出两把黄金为柄的匕首，一把交了给韦小宝，一把插入自己靴筒。韦小宝也将匕首放入靴筒，只觉血脉贲张，全身皆热，呼呼喘气，说道：“好家伙，咱们干他的！”

情境分析：

《鹿鼎记》作为金庸小说中的集大成者，目前已经被翻拍了无数次，其中韦小宝的传奇经历，更被视为职场奋斗的成功典范。韦小宝身世不明、身份低下，竟然获得了九五之尊康熙皇帝的赏识和喜爱，他们的君臣关系贯穿全书。即使韦小宝做了很多该杀头的事情，康熙仍然对他非常有情；即便后来韦小宝逃到通吃岛，康熙仍然派人去找他，带了大量的物资赏赐他。为什么？

这也是我看书、看电视的时候最常思考的问题。直到有一天，我已经年届四十、在职场经历多年后，电视上重播《鹿鼎记》时，我看到这一段，才恍然大悟，明白了康熙对韦小宝始终那么好、无论韦小宝犯什么错都能被原谅的原因，那就是：韦小宝是对康熙最忠心的下属。

第一次康熙和韦小宝互相知道对方的真实身份，就是在鳌拜威胁康

熙的情况下。鳌拜位极人臣，是满州第一勇士，凶狠、残暴，不要说康熙怕他，连不怕死的茅十八都怕鳌拜。但是在康熙受到威胁的时候，韦小宝却第一个跳出来挡在了康熙前面。韦小宝第一次表现的忠诚，康熙肯定大受感动。

如果说第一次韦小宝保护康熙、忠于康熙的行为是一时之勇，那第二次表现忠诚就是跟着康熙杀鳌拜。杀鳌拜不比顶撞鳌拜，可以说失败后一定会死，但是韦小宝只有一句话：“好家伙，咱们干他的！”

注意这里，韦小宝用的词是“咱们”，其实可以说，杀鳌拜是康熙一个人的事情。不杀鳌拜，对韦小宝没有损失。杀鳌拜，成功的可能性远小于失败的可能性，而失败了就是死。但是韦小宝没有考虑“这不是我的事情”“这让康熙自己解决，我参与的话，失败了就是死”，他也没有为了自己的安全劝康熙“你不要杀他，反正你杀不杀他都是皇帝，万一没杀成，也许你就做不成皇帝了”。

韦小宝通过自己忠贞不二的举动，赢得了康熙的最大信任。后来韦小宝做错无数事，康熙最信任最喜欢的人仍然是韦小宝。

这就是职场生存的黄金法则——忠贞不二。用你的忠诚去成就上司。

为什么那么多有见识、有能力的人，最后还是选择了忠诚？因为忠诚其实是最符合利益最大化的选择。忠诚可以带来耍小聪明带不来的利益，那就是上司和组织长久的信任。

上司错的时候也要站在他那一边

信任来自于忠诚，上司会信任的人一定是对他最忠诚的下属。

忠诚胜于能力，忠诚大于感性，忠诚代表没有二心，忠诚是“免死金牌”，忠诚可以让上司有成就感、安全感并获得更多的支持。

当你得到上司的信任时，他的弱点和短板在你面前也是无所遁形的。当上司在你面前暴露他的弱点时，说明他在你面前也卸下了他的盔甲。

以前我有个上司，我跟他工作了两年，都不知道他其实是个不拘小

节的人，直到我们越来越熟，他越来越信任我，他的小毛病才会在我面前暴露。我们去茶馆喝茶，他偷偷把鞋子脱了，他觉得这样很舒服。我看到他的举动感到很震惊，因为之前的两年时间里他从来没有在我面前暴露出他的这一面。能够看到他的这一面，说明他对我卸下了心防，在我面前不再是防御姿态。

有的人说：我不需要靠忠诚获得上司的赏识，我靠能力就够了。但是你要知道：上司喜欢忠诚的人，但是不一定会喜欢一个比他能力强的人。

忠诚于上司，也要忠诚于组织和原则

忠诚的含义是很丰富的，主要有三类。

一是忠诚于个体，即对某个人忠诚，如忠诚于老板、忠诚于上司。

二是对团体忠诚，如忠诚于某个组织，忠诚于你所在的公司。

三是对一些原则忠诚，如信仰、思想或职业操守。在我几十年的职业生涯中，我发现原则真的非常重要。一个没有原则的人，他就没有底线，这种人是很可怕的。他或许可以得到一时的利益，但是注定得不到长久的利益。

## 27.“沟”通第一：用沟通认识上司

情境：

王超在上司的手下工作有一年了，但是一年过去了，王超对上司的性格仍然吃不准。他去找领导问一项工作时，领导经常会问他：“跟我这么久，你都不知道我会怎么做？”

汇报工作的时候，王超喜欢巨细无遗地汇报，但是领导会不耐烦地打断他：“怎么来回就是这点事情？结果呢？为什么总是说这些无关的细节？结果呢？”

王超非常委屈：自己每件事都详细汇报，正是尊重上司的表现，为什么上司就是不认可自己？

情境分析：

上司不认可你，源于你不了解上司。当你做的事情不符合上司的工作作风和习惯时，你们就会产生分歧。

要做好应对上司的工作，沟通很重要，关键是要通过沟通了解你的上司、认识你的上司。

通过沟通了解上司的性格

这个沟通未必是正式的一对一的会话，可以是无意间的闲聊，也可以是茶水间轻松的茶话。你可以通过一次次的交流了解上司的性格。

上司的性格也可以通过观察得出：上司更喜欢什么样的下属？那些下属比自己强在哪里？上司喜欢什么样的做事风格？

揣摩上司的态度，领会上司的意图

揣摩上司的态度可以分成两个部分，首先是揣摩他对某项工作的态度：他是支持还是反对？他希望能够做到什么程度？他会对你的提议做出什么样反应？

一个人的态度是可以从日常表现中看出来的，上司对一件工作的态度也可以参照他以往对待同类工作的态度得出。

态度还包括上司的职业态度。在职场中，态度决定一切，上司的态度决定了整个团队的态度。上司的态度并不一直都是好的，比如你可能会发现你的上司最近好像进入了职业倦怠期。你要思考：为什么会发生这种变化？

一个优秀的下属不仅能够及时发现上司态度的变化，还要发挥自己的效用，去补救上司因为态度变化导致的失误。

通过沟通获得上司的指导

在职场中，你如果能够得到上司的工作指导，那么将是幸运的。一个会沟通的下属，往往能够得到上司更多的指导。沟通沟通，通才是目的。

## 抓住上司的需求

有的阶段上司需求的是结果，有的阶段上司需求的是上级对他的肯定，有的阶段上司需求的是下属对他的追随。你要充分了解你的上司需要什么。

以前我有个上司，他一见到更高一级的领导就会紧张。当我知道他有这个短板后，就开始帮助他调整自己的心理素质。我利用从军旅生涯中学到的改善心理素质的方法，帮助他来克服自己的心理障碍。通过这些小事，我们之间的关系更好了。

## 掌握上司的管理风格

上司不同的管理风格造就了上司接收信息的不同态度和你汇报内容的判定结果。有的上司事无巨细都要抓在自己手里，把知道一切细节当成自己的工作常态；而有的上司喜欢抓大放小，你细致周到的汇报、洋洋洒洒的报告，在他眼里全是废话，是使他注意力无法集中的干扰因素；有的上司觉得你接到任务后不做声就是欺瞒；还有的上司觉得你默默完成任务的行为是有担当的表现。

这些管理风格往往可能就是一线之隔。如果你把握不好，就可能让你的上司觉得你不会办事：应该说的不说，不该说的说一大堆。

不要想当然地判断上司的管理风格和他听取汇报的喜好，因为每个上司都不一样。

这些职场中的隐性规则可能不会让你知道，但是为了更好地生存，你必须主动去了解你的上司，不断通过试探水温的方法测出他的偏好。

## 如何试探“水温”？

当你进入一个新的地方、有了一个新的上司后，可以先对你的上司采取最高规格的礼遇——事无巨细地汇报，假设你的上司什么都需要知道，所以重要的事情都让他立刻知道。

如果你上司真的愿意授权给你，那么你汇报几次之后，他就会让你知道这一点，你就可以减少汇报次数，或者把汇报的内容略微减少。

## 了解上司的领导类型

在第一部分，我给大家分析了DISC人格特型，这是上司常见的人格特质，也是他的本质特征。你了解自己的上司，还需要了解上司的领导类型。

领导类型有4种：表达型、和蔼型、支配型和分析型。

上司的领导类型，决定了你应该用什么样的工作方式来应对。

类型1.分析型：严肃的智慧型领导

分析型上司的工作特征：严肃认真、有条不紊；喜欢有计划、有步骤地开展工作，也喜欢下属有计划、有步骤地开展工作。

分析型上司的优点：能够把握事情演化的脉络、抓住问题的中心点、善于解决问题；有很好的耐心，能够照顾到事情的细节，善于找到合乎逻辑的解决问题的方法。

分析型上司的缺点：过于看重数据、事实，有时会显得比较冷漠，如果你和他谈太多情感，会让他不自在。

如果你的上司是分析型的，你就要迎合他的工作倾向，把你的工作计划、步骤、成果和数据呈现给他。

一个分析型的上司，他的情感波动是非常小的，他只认数字和结果，只尊重事实，在分析型上司的手下工作，你就要交出结果。他做事符合逻辑，注重事实，所以你不要跟他谈论不符合逻辑的事情。

类型2.支配型：自我为中心的领袖

支配型上司的工作特征：果断独立，不依靠任何人。支配型的上司激情洋溢，同时非常有能力。支配型的上司比较大度，但是你不要以为他会马虎，因为他大度的同时又非常审慎。支配型的上司喜欢有目的性的工作，以目标为导向。他执行力强，并且要求自己下属的执行力也要强。支配型的上司直截了当，非常容易沟通。支配型的上司办公室一般有日历和计划要点。

支配型上司的优点：支配型的上司有控制局面的能力，同时有做出决策的果断性。支配型的人工作成果常常是最显著的，他的性格保证他

做事是最快获得结果的。他工作时会一往无前，甚至不惜冒险。支配型的领导是最多的，他杀伐决断，非常有利于开展工作。

支配型上司的缺点：当支配型上司感到压力时，他会非常快速地完成任务，有时就会忽视细节。同时支配型上司不重视和下属的情感交流，容易导致彼此之间的关系紧张。

支配型的上司做事干脆利落，但是他只以自己为中心；支配型的上司不喜欢别人超越他，他要感觉一切尽在掌握。

### 类型3.和蔼型：团队中的粘合剂

和蔼型上司的工作特征：和蔼型上司是轻松的、友好的、善于合作的。他的面部表情常常是和蔼可亲的。他的目光柔和，常常和别人进行目光接触。慢条斯理，富有诗意。

和蔼型上司的优点：重感情，在群体中非常受欢迎，常常受人信赖；能够成为非常好的合作者，被群体中的其他人视为倾听者。

和蔼型上司的缺点：常常会不相信自己；不愿意和他人起冲突，导致优柔寡断；如果问题得不到解决，他的情绪会很低落。

一个和蔼型的上司更适合做副职，而不是组织中的最高领导者。

### 类型4.表达型：善于表演的领导者

表达型上司的工作特征：幽默，合群，充满激情；非常善于协调和表达，是令人信服的领导者；讲话时运用手势和动作是最多的，表情也丰富，语言非常有逻辑；工作起来鼓舞人心。

表达型上司的优点：工作效率非常高；善于当众表现。

表达型上司的缺点：情绪化，如果受到强烈的批评就会激烈反击；容易忽视细节；注意力也会不容易集中，显得耐心不足。

表达型和支配型一样果断，但前者的情感表达更强烈，经常滔滔不绝，非常喜欢表达自己。和一个表达型的上司共处，你要理解他的表达欲，多倾听他。

表达型的人，情感波动也比较大，不喜欢在工作中和别人发生冲突。如果你的上司是表达型的，在关键时刻，你要协助他、要能够推他一把。

## 28.总结：坚守原则和底线，获取信任

什么是原则？原则就是你坚守的准则。原则是由无数小的细节组成的，比如超过我管辖权限的字我绝对不签，超出我职责的行为我绝对不做，任何危害组织利益的事情我都不会做，即使做了会对我有很大的好处。这些都是原则。

我们的人生中，应该坚持很多原则：社会原则，法律原则，人格原则，道德原则，企业原则.....

你的不同身份，决定了你应该坚守不同的原则。你是社会人，就应该遵循社会原则；你是自然人，就应该遵循人格上的原则和道德原则；你是企业员工，就应该遵循企业原则和职业道德原则。

原则是用来坚持的，你不坚持它，就等于没有原则。一个没有原则的人，他的人生就是失控的。这就好像一辆列车，只有在轨道上才能安全行驶，这个轨道约束你、是你的原则、一旦原则不能约束你了，你就随时可能脱离轨道，把自己置于危险的境地。

守住原则就是守住自己人生的生死线。

专业原则的坚守是你最大的本钱。

之前我做营销经理时，就常常遇到一些挑战我专业原则的情况。有些产品没有经过调研、比对，没有做上市前的调查，就想推向市场，但是只要到了我这里，我是绝对不会让它上市的。

我的下线就说：“这个产品差不多了吧。我们渠道已经很完美了，差不多了就上吧。”

我说：“不是我非要做得完美，是这个产品没有经过这些步骤。这样它就是一个半成品，是没有办法经过市场的检验的。每年新上市的产品那么多，我轻易地放行，是对消费者不负责任，同时也是对公司不负责任，因为一个不合格的产品是不可能带来真正持久的盈利的，这个产



品的生命周期也不会长。”

这是我对专业原则的坚守。多年来，我靠着坚守原则获得了上司的信任。

当你守住了自己的原则，你也就成就了自己，你个人就会形成品牌效应，以后无论你去哪里，别人都会对你有持久的信赖。

## PART3

### 如何正确汇报工作？

不是你所有的努力都会被看到，在汇报工作时，要么展示自己的能力，要么展示自己的愚蠢，要么赢得上司的赞赏，要么换得上司的鄙夷。

本章全面解析正确汇报工作的内容和技术要点，解答以下5个问题：你该如何正确地汇报工作？你了解上司对你“汇报工作”的期待吗？汇报过程中到底该如何有效沟通？为什么你的工作总结永远“总结不到点上”？如何汇报工作才能实现真正的向上管理？

## 问题1 你该如何正确地汇报工作？

---

### 29.建立机制：形成有效的工作汇报机制

情境：

张经理把一项工作下发到下属小王手中，约定的完成日期是一个月。小王接受任务并展开工作，一周之后，张经理发现小王几乎从不主动找自己汇报工作。于是张经理只能不厌其烦地频繁找到小王询问工作的进展，并且不断对小王过慢的工作进度进行催促。

小王一方面因为张经理不断询问自己产生抵触情绪，另一方面工作中确实出了问题。但是他没有主动把问题汇报给张经理，反而做了掩饰。

张经理以为小王的工作已经进入正轨，于是放松了问询和催促，也没有给出更多的指导。结果工作没能按期完成，最后一天小王才把这个情况汇报给张经理，张经理也没有时间做出更多补救，最后给公司造成了损失。

情境分析：

是什么导致了这一后果？小王在汇报工作的问题上究竟犯了哪些错？

首先，小王缺乏主动汇报意识。由于他没有主动汇报工作，上司不得不频繁被动问询。

其次，小王没有及时汇报问题。在工作出问题的时候，他没有及时

汇报，导致上司做出了错误的判断。

最后，小王没有提前汇报延期。在发现工作没有办法如期完成时，小王没有提前汇报，导致直到最后期限上司才被动知道。

综合起来，小王的错误在于没有建立起有效的工作汇报机制。

初入职场时，你可能会疑惑：汇报就汇报，干吗还要建立汇报机制？汇报机制有什么必要性和作用？

缺乏有效的工作汇报机制，会加大工作中的沟通成本，使工作没有办法协调统一，无法及时处理和解决工作中的问题，并且会使你的上司感到很头疼。

任何上司都不会喜欢一个没有建立起完善工作汇报机制的下属。

如果你还没有学会汇报工作和建立起完善的工作汇报机制，说明你还远未达到职业化的标准。

学会汇报工作的第一步，就是建立起完善的工作汇报机制。

那么，工作汇报机制的作用是什么？汇报机制的建立是为了统一工作和制约行为。

在一个企业内，机制无处不在。从管理机制的形式划分，企业内的机制分为3种。

第一种是行政计划式的运行机制，即以计划、行政的手段把各个部分统一起来，目的是统一。

第二种是指导服务式的运行机制，即以指导服务的方式去协调各部分之间的相互关系。目的是协调。

第三种是监督管理式的运行机制，即以监督管理的方式去管控各部分之间的关系。目的是管控。

工作汇报机制属于第一种，是行政计划式的运行机制。你汇报的对象是你的上司，站在上司的角度看，工作汇报是非常严谨的事情，工作汇报机制可以把彼此的工作统一、连接起来。

企业机制从功能划分可分为激励机制、制约机制和保障机制。激励机制是调动管理活动主体积极性的一种机制；制约机制是保证管理活动有序化、规范化的一种机制；保障机制是为管理活动提供物质和精神条件的一种机制。

工作汇报机制属于其中的制约机制。

如果你不经常汇报工作，你的上司就会感到自己的管理活动不在控制中，工作汇报机制可以制约无序行为，使工作随时处于可控状态。企业内部的工作机制划分如表3-1。

表3-1 企业内部的工作机制划分

企业内部的工作机制划分			
以形式划分	行政计划式	以计划行政的手段把各个部分统一起来。目的是统一	工作汇报机制属于“行政计划式”的运行机制
	指导服务式	以指导服务的方式去协调各部分之间的相互关系。目的是协调	
	监督管理式	以监督管理的方式去管控各部分之间的关系。目的是管控	
以功能划分	激励机制	激励机制调动管理活动主体积极性	工作汇报机制属于“制约机制”
	制约机制	制约机制保证管理活动有序化、规范化	
	保障机制	保障机制为管理活动提供物质和精神条件	

建立汇报机制，你需要对5个内容进行主动汇报：进度、需求、业绩、意外和困难、建议和规划。如图3-1所示。



图3-1 需要主动汇报的5个内容

### 汇报内容1：进度

你的上司把一项工作交给你，那么你就有义务在进行工作的过程中向他汇报进度。如果工作有了新的进展，那么可以随时汇报。

如果工作进展顺利，可以按照既定的节奏去汇报；如果工作进展不顺利，则需要及时反馈和汇报；如果需要申请延期，更应提前申请，并说明延期的原因和延迟时间。一般来说，申请延期都需要提前汇报。

### 汇报内容2：需求

多数工作不是你一己之力就可以完成的，你可能需要申请人力或者物力来支持你的工作，这时你就需要向自己的上司汇报你的需求。

但是要注意，汇报需求是你的义务，是否同意你的需求却是上司的权力；如果上司不同意你的请求，你就该找别的办法。

### 汇报内容3：业绩

汇报业绩分两种情况：业绩完成；业绩未能完成。

如果业绩完成了，直接汇报即可；如果业绩没有完成，就需要说明业绩目标是多少，实际完成了多少、还差多少，没有完成的原因是什么，这个问题是不是能够解决，目标的时间是什么。

汇报内容4：意外和困难

遇到困难和问题要及时汇报，遇到意外情况也需要第一时间汇报。任何时候都不要隐瞒你遇到的困难，不要期望你能自己默默解决；即便你可以自己解决，你的上司也有知情权。

汇报内容5：建议和规划

这里的建议和规划可以是工作上新的建议和规划，也可以是对现有工作情况的改善意见。在汇报建议和规划时，应该把使你产生建议的原因描述清楚，同时说出你的建议和它能够带来的好处，而不是盲目汇报。

工作汇报的机制要做到简单化、科学化和习惯化。

简单化：简单明确

你的汇报要避免长篇大论和复杂描述，要尽量简单明确。

下面我列出了汇报机制的5个内容，每个内容对应一个模板，是你掌握的简单汇报形式，如表3-2所示。

表3-2 日常汇报的模板

日常汇报的模板		
汇报进度	进度顺利	关于××工作，目前我们的工作进度是____，已经完成____，还未完成____，计划在____（日期）之前完成。您看可以吗？
	进度不顺利 （需要延期）	

（续表）

日常汇报的模板		
汇报需求	需要物力	关于××工作，目前我需要_____，您看能不能帮我协调？
	需要人力	
汇报业绩	达标	这个月的业绩目标是_____，完成了_____，离目标还有_____，没有完成是因为_____，这个问题以后将_____这样解决。您看行不行？
	不达标	
汇报困难和意外情况	困难、问题	关于××工作，目前出现了一些意外情况，这个情况是_____，我能想到的解决方法有_____，您看怎么解决？
	意外情况	
汇报建议和规划	汇报新建议	我对_____方面，有了一些想法，产生这个想法的原因是_____，我的想法是_____，能够起到的作用是_____。您看怎么样？
	汇报改善建议	

简单化的汇报是：先描述现状（一般来说几句话就可以把问题描述清楚），再提出问题（而不是擅做主张），然后等待上司的回应。

在你汇报工作的时候，也要使自己的汇报简单化、明确化。

科学化：有始有终

凡是在部队参加过军训的人可能都记得，每天早晚列队时，总少不了这一套路：“报告长官，今天应到×人，实到×人，有×人事假、×人病假……”一路列去，每次略有变化，但最后一句永远不变——“报告完毕”。“报告完毕”是一种简单明了、有头有尾的汇报机制，此语一出，长官便对已经发生的情况做到了心中有数。

在你的工作汇报时，可以用“您看怎么样？”“您的意见是什么？”“您说这样可以吗？”作为结束语。

通常来说，一份工作周期是一个月的工作，你需要至少一个星期汇报两次。在每周一汇报你这周的计划，在每周五汇报这周你工作的完成情况。

习惯化：积极主动

汇报是一种职业习惯，同时也是双方达成工作共识的沟通方式，汇



报是一种必须采用的沟通途径。没有定期汇报，工作就容易陷入失控状态。

汇报既是配合又是默契。汇报是下属的义务，也是下属的日常工作。

要积极主动地向上司汇报你的工作。即使上司不要求汇报，自己也要主动汇报，要让汇报工作成为你的习惯。“机制”是看不见的默契，“强制”是看得见的管控。

汇报机制建立的意义是：让你的上司时刻保持心中有数，对你的工作情况永远处于放心状态。这同时也是汇报的价值所在。

### 30.理清思路：9个步骤理清汇报思路

情境：

小乔给上司汇报工作时总是很紧张，抓不住重点，每次上司一问，他就不知道怎么回答了。他自己工作时明明很努力，也很做出过一些成绩，可是在回答上司的询问时，总是语无伦次、乱七八糟。

最害怕的环节到来了！小乔结束了一个月的漫长工作，期间各种辛苦，熬夜加班不在话下，数次搞定客户也不在话下，终于到了工作汇报总结的时候了。今天在场的不仅有自己的领导，还有其他部门的领导和同事，小乔必须要对自己过去一个月的工作过程和成果做个总结。

随着领导介绍的结束，小乔站了起来准备汇报，可他却张口结舌，不知道自己究竟要说什么了。

情境分析：

汇报的内容不明确，是因为你思路的不清晰。如果有清晰的汇报思路，当然就不怕汇报工作了。

9个简单的步骤能够帮助你理清自己的汇报思路。如图3-2所示。

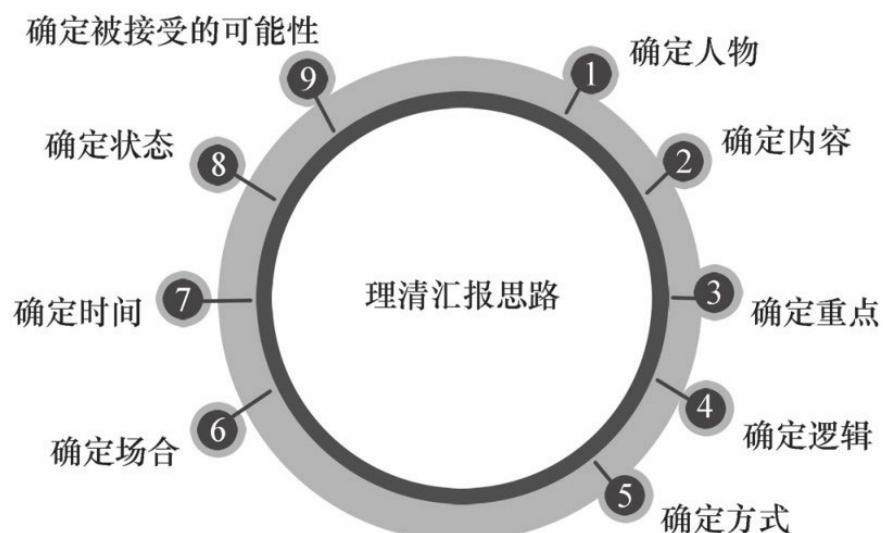


图3-2 9步理清汇报思路

### 第1步，确定人物

你准备汇报给谁听？是一个人还是几个人？

如果你要向一群人汇报，比如当着全公司的面做工作汇报，那么他们中谁才是你真正的听众？是你的领导，还是客户？

只有确定了汇报对象，才能开展下一步的工作。

### 第2步，确定内容

汇报的内容是什么？

你知道自己要说什么吗？有的人汇报工作时前后混乱，自己都不知道自己要表达什么。这就是没考虑清楚就张口的结果。

汇报工作中有3个简单的汇报模型，如表3-3所示。

表3-3 3种汇报模型

汇报模型	汇报内容	详细描述	适用情况
Why-What-How (起因、内容、方法)	Why (起因)	事件的起因是什么?	汇报现状和解决方案; 汇报相对简单的问题
	What (内容)	我们需要什么?	
	How (方法)	如何达成目的?	
5W1H (内容、起因、时间、地点、人物、解决的方式或过程)	What (内容)	发生了什么?	需要全面分析一个问题; 需要对问题的本质进行研究; 事例较具体
	Why (起因)	事件的起因是什么?	
	When (时间)	什么时候?	
	Where (地点)	什么地点?	
	Who (人物)	事件人物?	
	How (解决的方式或过程)	解决的具体的过程是什么?	
STAR (背景、任务、行动、效果)	Situation (背景)	交代背景	总结已经完成的事情经过 (描述完整的前因后果); 汇报工作进度和阐述行动建议
	Task (任务)	阐述需要完成的任务	
	Action (行动)	采取的行动是什么	
	Result (效果)	行动能够产生/已经产生的效果是什么	

模型1: Why—What—How, 即分别描述事件/工作/项目的起因、内容和方法。

模型2: 5W1H, 即分别描述事件的内容、起因、时间、地点、人物以及解决的方式或过程。

模型3: STAR模型, 这是汇报工作进度最常用的模型, 即交代背景、交代需要完成的任务、交代任务的完成情况和效果。

这3个模型可以应用于大多数工作汇报, 能帮助你梳理过程, 有条理地呈现汇报的内容, 使你的汇报更有效。

第3步, 确定重点

你汇报中最关键的部分是什么?

一次汇报的重点应该只有一个，而这个重点应该是能用一两句话来表达清楚的。

#### 第4步，确定逻辑

工作汇报的逻辑是什么？

基本的逻辑有：时间逻辑、事件逻辑、空间逻辑等。

比如，汇报工作的进展情况，你就可以使用时间逻辑，从过去到现在，选取几个时间点来汇报。

逻辑的使用可以使你的汇报内容更清晰，展示得更直观。

#### 第5步，确定方式

应该用什么方式汇报？简单、急切的内容，可以使用口头汇报的形式。如果口头汇报不方便，使用即时通讯工具也可以。

如果汇报的内容比较复杂，就需要用电邮来汇报，附件可以是参考的文件资料。

更复杂的内容，可能就需要你做PPT，然后通过当众解说来汇报。

内容的不同性质决定了你应该使用什么样的汇报形式。

有一家企业和美国公司合资生产电子元件产品，美国方面出技术，这家企业出土地建工厂、出人工。管理者是美国派来的，他是一个在美国出生、长大的中国人，专门负责监督这次生产。

美国方面给定的工作数额是每2000人每2天要生产20000个。这个数字是经过计算的，员工每个小时上厕所和喝水的5分钟时间也预留出来了。

但是中方的负责人给这个美籍华人汇报，说这个工作程度是达不到的，他说：“我们的工人比较懒散，达不到你们要求的数字。你们定的额度，一个小时只休息5分钟，而且是用于上厕所和喝水。但是我们的员工休息时，不仅要喝水、上厕所，还要聊天，同时动手能力还慢，不可能达到每2天2000人20000个的额度。”

这个美籍华人不了解中国国情，也不认可这一点，说：“既然有制度，为什么管不了？”

中方负责人没办法，只好把这个美籍华人请到了现场，对他说：“请您跟着我们的一线管理者和一线员工一起工作几天，观察下我们是如何管理员工的，我对下面的人说您是新来的工厂组长。您也可以亲自管理员工，来提升工作效率。”

这个人跟着工厂一线实地工作了几天，才发现自己原来的想法太天真了。最后就把标准定宽了。

这是一件真实的事，这件事一方面说明我们的职业态度和敬业精神的确实需要改进，更重要的是，它告诉我们向别人汇报的方式要灵活。因为有时候领导不下基层，他不知道某种情况。

那么你该如何汇报工作？因事制宜，因人制宜，因时制宜。在不同的情况下，面对不同的人，你要选择不同的汇报方式。

有效果的方式，就是好的方式。效果有时比道理更重要。

#### 第6步，确定场合

在什么场合汇报？是单独去领导的办公室汇报，还是在会议上公开汇报？

#### 第7步，确定时间

在什么时间汇报？汇报大概要花多少时间？汇报的那个时间是不是合适？这些点都要考虑到。

#### 第8步，确定状态

上司是否处在“听汇报”的状态？如果上司不在状态，那么你有几个选择：如果是非常小的事情，可以拖一下，等他回到状态了再汇报；要么用几句话总结一下你要汇报的内容，然后申请隔日再汇报。但是注意：如果汇报的内容十分紧急，即使领导不在状态，你也要把他“拉回状态”。

有的职场新人就犯过这样的错误，他有件非常紧急的事情去找领导

汇报，结果领导为另外一件事着急，看他也不像有什么要事的样子，就把他轰了出来。第二天，领导发现耽误事了，把他叫到办公室骂了一顿。他还特别委屈，找到我，问我这种情况该怎么办。

我说：你汇报工作之前，就要看领导是不是在状态。如果领导不在状态，而且你汇报的是小事，就可以先拖一拖。如果是重要和紧急的事情，而且领导不在状态，那你汇报之前，就要先说：“领导，这个事情很重要、很紧急，所以我来找您汇报。”他听了你的话，自然会把注意力放到你身上。你不仅是领导的下属，还应该是领导的助手。

### 第9步，确定被接受的可能性

上司能否接受你的工作汇报？如果上司不会接受，那么他不接受的原因是什么？如何解决上司不能接受的问题？

## 31.突出重点：分清轻重缓急再汇报

情境：

小王，28岁，市场推广专员。小王和小李同时入职市场部，经过一年的工作，小王发现自己总是在扮演吃力不讨好的那个角色，尽管自己做了很多工作，但就是得不到上司的赏识。举个例子来说，每次自己去找上司汇报工作，上司都会不耐烦地打断他：“这点小事就不要找我汇报了，你自己不能解决吗？”

但是自己不去找上司汇报，上司却又怒气冲冲地找到自己：“为什么那件事你还不找我汇报？非要我问你才行吗？”

小王还注意到，每次小李一样找上司汇报工作，但是从来得到的都是夸奖。即使小李汇报的是很小的事，上司也会说：“很好，这样的细节你都关注到了。”

某次，在小王又一次汇报不得其法后，上司叹息着说：“你就是不会汇报重点。”

情境分析：

小王的汇报真的和小李一样吗？那为什么小李总能得到上司的夸

奖、小王只被评价“分不清重点”？

某种程度上讲，上司确实是偏心和难以伺候的——你总是汇报，他会嫌你烦；但是你该汇报时不汇报，他又会说你自作主张。因此你要做的，就是学会突出重点地汇报。

在汇报工作时，小王和小李对汇报内容的判断，对事件的重要性判断以及能否对工作提出建设性意见，都有极大的不同。

很多人汇报工作时辞不达意，常常会被上司打断：你到底想要表达什么？

这就是汇报没有重点导致的。你要汇报工作，首先要做的就是从内容中择取重点，然后有重点地汇报。

汇报的重点内容同样也是汇报的目的。如果你没弄清楚自己汇报的目的所在，你汇报的内容也将是混乱的。

比如说向领导汇报工作方案，你的目的是要争取方案被同意，还是说只是为了阐述自己不成熟的方案、求得领导的指导？如果是前者，你汇报时应该充分阐述自己方案的利弊，重在优势环节；如果是后者，你汇报内容的重点就应该放在阐述不完善的地方。

不要让潜意识主导你的语言

为什么有的人不会沟通和报告？

你的言语最终反映的还是你的心，如果你想都想不明白，你又怎么可能说得明白？有的人说：老师，我不知道该汇报什么，我表达不好。其实你表达的问题，最终还是思考的问题。一个人先天条理性不好，后天又没有注意过，那他的言语很容易呈现“意识流”。他的潜意识主导了他的嘴。

他想到什么说什么，因为嘴不可能比脑子快，所以他说的内容就呈现跳跃性。大脑思考的模式常常是关联性的，由A联想到B，由B联想到C。

有一次我的一个朋友跟我出去吃午饭，他说我想吃什么啊，刚说完这句话，他就说：“唉，那些人怎么搞的嘛！”

从他的言语上看，他说的是：“我想想要吃什么——唉，那些人怎么搞得嘛！”

我觉得这件事很有意思，就询问他的思路，他自己都没有意识到自己说话的跳跃性。他对我讲，他的思路是：中午要吃饭——上次吃的广东菜还不错——和谁吃的？和一个客户吃的，双方还签下一个合同——那个合同签了，但是现在因为对方的问题延迟——他们怎么搞的嘛。

这跳跃性的思维反映到嘴上，就显得毫无逻辑性。要有意识地控制你说出来的内容，而不是让表达随着潜意识走。防止潜意识主导沟通的方法如表3-4所示。

表3-4 如何防止潜意识主导沟通

如何防止潜意识主导沟通？	
自检意识	在谈话、汇报的过程中，随时保持警惕：我是否跑题了？我还在既定的路线上吗？如果跑题了，赶紧拉回正轨
次序意识	有意识地使自己的汇报呈现次序性，使逻辑表达更加顺畅：“说到……，我想起……”
目的意识	牢记你汇报的目的是什么，有目的性，你的汇报才能有的放矢
结构意识	结构汇报的内容，将其分成第一、第二、第三

确定表达的次序和逻辑

在向上司汇报的时候要分主次的先后顺序，不但要精练，还要能够引起你上司的兴趣。你一定要知道，上司关注的是哪个工作、上司想先听哪个工作。

我做管理的时候，每个月都会在总经理办公会议上强调工作重点，我的一些聪明的下属，就会先汇报我强调的内容。

强调紧急的。

强调重要的。

强调和上司利益关系密切的。



强调上司关心的。

按照时间顺序汇报：比如说，当你汇报业务时，你可以先总结过去的一个季度的表现；然后再分析当前遇到的机遇和挑战，总结要点；最后对下一季度进行展望，对需要改进的地方加以阐述。

按照影响力排序汇报：先说影响重大的因素，然后说次要的。

按照沟通对象的关心程度汇报：先说沟通对象最关心的问题，再抛出其他问题。

我所在的公司曾经做过一个训练。先设计出来一个很难汇报的题目，然后让我们领导的“八大金刚”来使用电梯练习汇报，电梯从1楼到14楼，要求我们的领导在这个时间内把题目内容汇报清楚。

这个方式很好地训练了他们的汇报能力。任何能力都是通过锻炼训练出来。你也可以采取这种“限时1分钟汇报”的方式来训练自己的汇报能力。

## 32. 简明扼要：学会用三句话总结你要说的内容

情境：

某公司市场部经理去找领导汇报工作。他进入总裁办公室后，开始汇报近期的工作情况和计划方案，说了大约10分钟，仍然没有说到重点。

总裁开始还耐着性子听，后来忽然指着门说：“出去！你先想好要说什么再来。”

经理闹了个面红耳赤，默默退出了办公室，出了总裁办公室门他镇静了半天，仍然非常恼火：为什么自己才说了10分钟总裁就生气了？为什么他不愿意听我汇报？难道我汇报的内容不重要吗？

后来，在公司例会上，总裁发言说：“你们知道每天有多少人来找我汇报工作吗？我上周统计了一下，合计116人次。这是什么概念？如果每个人汇报都用10分钟，那每周我听汇报就要听1160分钟，等于19个小时，平均每天3.87小时。如果每个人汇报工作用20分钟，那我每周听

汇报就要花费2320分钟，等于38个小时，平均到5个工作日内，就是每天7.7小时。每天我的法定工作时间才8个小时，我却要花费7.7个小时听你们汇报？每个人来找我汇报之前，要先想好你要说什么、你说的重点是什么？想好怎么用最精简的语言、最简单的方式汇报清楚。如果你做不到，那你不要来找我。如果你做不到3分钟说清楚重点，做不到简明扼要，那你就不要进我的门。我没有时间处理你们那些废话连篇的问题！”

经理听完，羞愧得无地自容。

情境分析：

很多人抱怨自己的上司总是没有耐心听自己说话，事实上，通常领导者的级别越高，对下属汇报工作的水平要求就越高。案例中的经理自认为他只花费了总裁一点时间，结果总裁就发火了。

但是从总裁的角度来想一想：有多少人找他汇报？如果每个人都耽误他20分钟，一周他就被耽误38个小时。每个下属浪费一点时间，累积到领导者那里，就是大大地浪费时间。

当你向上汇报工作时，一定要把效率放在第一位。

学会简明扼要地汇报，就是帮你的领导节省时间、创造效益

汇报工作时，简明扼要地汇报不仅仅是一种能力，更是一种心态上的追求。汇报内容是你汇报什么，简明扼要是你应该怎么汇报。

上学时我们都学过“总分总”——先总结，再分别描述，最后再总结。

汇报的结果最重要，追求汇报过程可能会使你说起来没完。要学会把你汇报的内容归纳出个一、二、三来。可以这样对领导说：“领导，我向你汇报三个工作：第一项是.....，第二项是.....，第三项是.....”然后观察领导的神情，领导在听哪件事时表现得比较专注，你就着重汇报哪个内容。

有的人说：我不会总结啊。那也没关系，有几种简单的方法可以帮助你总结你的汇报。

方法1，三点逻辑：学会分层次汇报，浓缩的才是精华

三点逻辑的精髓在于总结和归类，三种方法、三个时间、三个方面、三种方位、三个工作.....把内容分成三块来阐述，就是三点逻辑。

在公司会议上，老总提出要实现下一个年度公司业绩增长30%的目标，让大家说说如何实现。

问到王经理时，王经理略微思索了一下：提升业绩——业绩由什么决定——市场、人力、营销——所以提升业绩的三个关键在于开发市场、提升业务员业务水平和营销。

于是王经理就说：“我认为咱们公司要提升业绩，那么有3块的内容要加强：第一，只是现有市场是不够的，我们应该在巩固现有市场的基础上开发新的市场；第二，我们业务员的业务水平和工作方式还需要培训和加强；第三，我们营销的力度还要加大。”

老总点点头，说：“对，那我们现在就分别讨论以下三个问题。”

任何事情都可以总结出个一二三来，你在说话的时候、汇报的时候，甚至思考的时候，都应该有意识地训练自己，用“一、二、三点”来说话、汇报、思考。

方法2，收益逻辑：价值描述

要汇报好处、汇报收益、汇报价值，不要汇报无关紧要的细节。

方法3，汇报结果，不要刻意汇报过程

有的人在给上司汇报工作的时候，特别喜欢汇报一些无关紧要的过程，他认为这个过程特别能体现他的工作和努力，但是领导对这些其实是不感兴趣的。

如果领导不问你，你就不要刻意汇报细节。在给领导汇报的时候尽量少说废话，要尽量在1分钟内完成。

方法4，按时间逻辑迅速整理思路

在工作中，时间逻辑是我们最常用也是最好用的逻辑。过去、现

在、未来是时间逻辑的精髓所在。

某次，一个学员小C在外地出差时接到了老总电话。一般情况下，他这个级别的员工是接触不到老总的，这次能接到老总电话可能是老总对这次项目特别重视。

老总在电话里问：“项目A进行得如何了？”

小C立刻感到紧张：首先，项目A之前一直处在搁浅状态，这两天才重启；搁浅的原因十分复杂，绝不是一两句话就能描述清楚的。但是老总显然没有这个时间。

如果小C说“项目A的情况我现在没办法说清楚，这两天已经在进行了”，老总肯定大怒，他的工作都有可能保不住了。而且电话和面谈不一样，没有人喜欢在电话里听别人长篇大论地解释。

这时小C该如何汇报呢？他使用了时间逻辑，用三句话说清楚了时间：“老总，这个项目是这样的：之前出了一些小差错，使项目停止了，在两周前我们专门和客户一起开了会议，共识是协商出一个大家都满意的方案出来；目前，我们公司已经制订出一个不错的方案并发给客户公司，等待他们的回复；等我和您汇报完，我立刻致电对方公司，催促询问他们对目前方案的意见。”

老总听了挺满意，说：“你先别催了，等他们主动给回复。你一收到回复，就立刻汇报给我情况。”

小C答应了。挂了电话，小C发现刚才自己竟然吓出了一身冷汗。

小C的应对非常巧妙。

第一句话：之前出了一些小差错，使项目停止了，在两周前我们专门和客户一起开了会议，共识是协商出一个大家都满意的方案来。（过去时间）

第二句话：目前，我们公司已经制订出一个不错的方案，已经发给客户公司，等待他们的回复。（现在时间）

第三句话：等我和您汇报完，我立刻致电对方公司，催促询问他们对目前方案的意见。（未来时间）

仔细分析他的这三句话，没有什么实际内容，项目可以说没有实质性的进展，但是他用三句话总结现状，用过去、现在、未来的时间逻辑来分析，非常巧妙地完成了自己的汇报。

汇报要客观、准确、有依据，不要添油加醋。

能够展开的汇报才是成功的

当你向上司汇报工作的时候，先说一、二、三点，然后上司会说：“你汇报的这个，第×点我特别感兴趣，你详细说说。”然后你就可以详细汇报，和领导展开讨论，这种汇报才是成功的。你的汇报内容要能够引起领导的讨论兴趣。

### 33.数字说话：数字比简单陈述概况更有说服力

情境：

20世纪70年代，日本有“畅销书之王”美誉的出版商神吉先生，策划了一本通过人的行为、动作、微表情来判断内心想法的书，拟定名字是《读心术》。神吉先生认为这本书出版后一定会大卖特卖，但是光有自己的策划是远远不够的，还需要一个人把自己的想法写出来。他选定的作者就是著名的心理学家多湖辉，当多湖辉问到需要多少时间来写完时，神吉先生说最好两个月内。

但是多湖辉从来没写过书，写书是一件非常复杂辛苦的工作，何况要在两个月内完成？也就是说，对于多湖辉而言，两个月内写完一本书=复杂的工作。

因此多湖辉一开始没有答应神吉先生。为了使多湖辉答应，神吉先生给他演示了一道数学题：“其实很简单啊，这本书大概需要300页，你现在开始动手写，每天只要写5页就可以了！”

通过一道简单的数学题，神吉先生把这个工作变成了简单的工作，即从“两个月内写完一本书”变成“每天只要写5页就可以了”。

多湖辉想：每天5页，好像也不是很难完成的工作，自己以前给杂志写过一些稿子，比这写得多的时候有的是，于是多湖辉答应了神吉先

生的请求。

聪明的商人常常用数字来说服和打动人们购买，保险公司也会打出广告“每天2元，保证您一生的平安”。可见，越是具体的数据，就越具备说服力。

## 让数字说话

数据在谈话当中有重要的作用。数据能够将语言叙述的事实具体化、明确化，特别是当你需要向对方论证一个问题时就显得更加重要。同时数字能够让沟通的内容变得更加生动。

当你想将自己的一个观点表达出来时，单依靠言语的表达会显得有些无力，这时你就需要数据的加入帮你强化自己的观点，虽然有时没有数据的加入对方可能也会同意你的观点，但是这种认可很容易动摇：“他说的确实是正确的吗？”“这样做会得到他所说的结果吗？”

数字能够精确地衡量现状、说明问题。

数字通常比语言描述更有效果。比如，你在电梯里碰见了总经理，他随口问你：“这个月你的工作怎么样？”

如果你也是随口回答说：“还可以。”那么很可能你就失去了一个表现自己的机会。

你可以回答：“这个月工作成绩还不错，目标是100万元，现在已经完成了90万元，下周还有一个有意向的客户，预计能够签30万元的合同。”

如果你用这些数字来汇报你的工作，让对方得到具体的信息，那么将更令人信服。

## 在汇报时引用数据能够给领导留下精确印象

在与他人沟通当中，如果经常使用准确的数据，将能够给对方留下良好的印象，让对方感觉你是一个严谨认真的人。

当你的领导询问一项工作你什么时候能完成时，如果你回答“应该快了”，就很容易让人产生敷衍的感觉。你完全可以在回答中加入具体

数字，比如：“大约还有一个小时就可以完成。”

当你的同事询问你：“今天外面的天气怎么样”时，如果你回答“有点冷”，就不如加上数据回答说：“外面气温大概在零下5℃左右，有点冷。”

不同人对待冷热的标准很可能不同，也许零下5℃对方觉得是可以接受的温度，而你就觉得非常寒冷，因此如“有点冷”“有点热”之类模糊的回答很容易让他人产生误解。

要想让沟通变得更加高效，那么就在可以用数据表达的地方引用数据。

### 34.洗耳恭听：倾听是技术也是艺术

情境：

作家刘墉曾经对他的儿子讲过一件影响他一生的真实事件。

刘墉上大学的时候，曾代表自己的学校进入了救国团办的组织“社团负责人研习会”，这个研习会中的所有人都是各个学校中的社团负责人，也是各学校中的精英。

在这个社团之中，会长的竞争非常激烈，会长不仅是各校精英的领导者，还要对外发言，带领这个精英团体活动。最重要的是，会长是救国团看重的人，非常可能成为未来全国政治活动中的领袖。

竞选会长需要上台演讲，参与竞选的有十几个人，演讲的顺序是抽签确定的。刘墉抽到了最后一号，别人都说这是最不利的，因为前面的人的政见都发表完了，你说也说不出什么新意来。

果然在刘墉之前的十几个竞选者，每个人都讲得头头是道，发挥各有千秋，看起来每个人都非常出色。

轮到刘墉发言时，他竟然把自己早就准备好的演讲稿扔掉了，什么都没有拿就上台了。

上台以后，他做了一件事——他把前面演讲的十几个人政见的要点

依次提了出来。

每说到一个人的政见，他就对那个人点头表示敬意，表示他对那个人政见、观点的钦佩，甚至他能够说出别人的名字。

刘墉能做到这一点，一方面得益于其惊人的记忆力和组织分析能力，更重要的是，在别人都很用心地背自己演讲稿的时候，刘墉却在听别人发表政见。

在对所有人的政见加以评论和统合后，刘墉说出了自己的看法，他同时强调：自己的能力并不比在座的人强，但是自己为大家服务的热忱。

结果当选的人当然是刘墉。刘墉本人对这件事的分析是：首先他的记忆和分析能力在他论述每个人的政见时被充分证明了，更重要的是，他耐心倾听了每个人的政见并记住了，这使他人产生了被尊重和被重视的良好感觉。

如果你参与竞选，发表完了自己的看法，结果发现大家都很优秀，你其实很一般、肯定无法当选，那么你会投票给谁？是咄咄逼人否定你的人，还是对你说的话耐心倾听、肯定你的人？答案是不言而喻的。

情境分析：

在这个社会中，那些能力最强、个性最强、事事都要占上风的人，永远不会是最好的沟通者。

最能获得他人内心肯定的人，绝不是那些否定他人意见的人，而是肯定他人的人，这是破坏者和建设者之间的区别。

聪明的肯定者，能够在双方的不同意见中找出小小的共同点，然后肯定那一点、强调那一点，使对方充分感受到自己是受重视的。这样之后，他才会把自己的观点说出来。

所以说，倾听是技术，同时也是艺术。

我们在汇报的时候，也要学会洗耳恭听。

当你汇报完，领导通常会对你汇报的内容做出一个反馈。这个反馈



是他对你汇报内容的理解，是对你工作的指导，是他提出的异议，也可能是他表达的想法。不管上司说的内容属于哪一种，都需要你来认真倾听。

你要听清楚领导说的内容，同时揣摩他的用意。

从领导的话中，你也可以评估出领导对你汇报成果的评价：你的汇报领导是满意还是不满意？

从领导的话中，你也可以看到他对你的看法：他对你的工作持有什么态度？对你的表现满意还是不满意？

从领导的话中，你还可以听出：他满意的地方在哪里？不满意的地方又在哪里？

听是为了更好地汇报，听了领导的反馈，你才知道领导对你汇报的理解和看法，你才能更好地说明和反馈。

听的时候要有耐心、要细心，要站在对方的立场去听。听是一种艺术，要尽快进入听的状态，听完要尽快切换到说的状态。

上司想让你听的时候，其实是一种责任。

我依个人经验总结的“听字诀”与大家分享：“坐立不正，不听；面无微笑，不听；目无接触，不听；心无尊重，不听；情绪激动，不听；持有偏见，不听；打断对方，不听；妄下结论，不听。”

当领导表现出以下情态的时候——坐立不安的时候，眼睛和你没有接触的时候，情绪很激动的时候，说明他其实没有进入听的状态。

当上司没有进入听的状态时，你就不要说了，可以让上司先说，你来听。他内心肯定有想法，你一定让他把想法说出来，而不是憋在心里。

你对上司洗耳恭听时应满足的要求

### 1. 坐立端正，眼神接触

别人说话的时候，坐端正是对对方最基本的尊重。有时我想起来要

对下属交代一件事情，会到他的工位上跟他说，这时他可能在电脑边工作，也可能在做喝水等无关的小事。但是我去说事时，他不管在干什么，一定会放下手中的东西，把身体转向我，坐直了才听。

他这个态度就很端正。当你坐着，领导和你说话的时候，你不一定要站起来（平时说话也站起来就太刻意了），但是你一定要让你的上司感觉到你对他的尊重、你是在认真地听他讲话。

想象一下：你在看电脑屏幕，你的领导过来找你说事了，你虽然在听，但是眼睛还是看着电脑屏幕，身体还是朝着电脑屏幕。那么即使你认为你听得很认真，这种情景在领导看来又是什么感受？

当然是非常不受尊重。一个人是不是专业、是不是进入职业状态了，他的一个动作、一个眼神、一个表情，都可能泄露出他的底。甚至可以说，泄露的还有他的家教。可能他在家，对他的父母也是这种态度。不管父母说什么，他头也不回、脸也不转。但是你在家里，可以对父母这样，出了社会、进了职场，你就不能对自己的上司也这样。即使对同事，你也要表现出很好的尊重和倾听态度。

只要你在一个环境中生存，你就要遵守这个环境的规则。

## 2. 集中精神，专注倾听

集中精神是倾听最基本的要求，也是对上司最基本的尊重。集中精神倾听要求你坐端正以后，专注地听上司说的内容，并且从内心对上司说的话感兴趣，对上司说的内容加以思考：他在说什么？他为什么要这么说？他需要我做什么？

尤其要提醒的一点是不要玩手机。如今智能手机已经普及，手机功能也越来越多，上网页、聊微信、发微博等功能应有尽有。绝大多数人都是随身携带手机，新的信息随时都会由手机传递过来，如果你在听上司谈话时不断地使用手机，这会让上司感觉非常不舒服，会认为你不尊重他。

## 3. 点头微笑，给予回应

学会在沟通时向对方微笑，这是认同对方的表现。如果对方认为你并没有认同他的观点，那么对方也不会愿意安静地倾听你的观点。在微

笑时，你也可以从言语上表示出认同和鼓励，让对方感受到你的认可和尊重。

给予回应，就是给予对方言语上的补充和回应，比如在上司说话的间隙，你可以说“您说得非常对”“我也是这么认为的”“对这个我很感兴趣，可以说得更具体点吗”等。这些话语没有什么实际含义，但却会让对方很舒服，会让对方愿意对你说得更多。

#### 4. 保持礼貌，不要打断

在他人说话时打断对方是一种很不礼貌的行为。一个人在讲话的时候，他的大脑也正在不停地运转，思考前面说的内容，同时整理后面要表达的内容，然后通过语言表达出来。你突然打断对方的话，也会将对方的思维打断。大多数人都不喜欢这种感觉，就如同睡觉睡到一半被人吵醒一样，大脑会转不过弯来。这时无论你说什么，对方都会听不进去。你千万不要以为，你打断别人的话，别人就会听你说话。

我们会打断别人的话，通常有3种原因：第一，我们认为自己了解到对方要说的要点了。第二，我们认为对方说得不对，急于反驳对方说的话。第三，我们认同对方说的话，但是我们急于发表自己的意见。以上三个原因都是你“自我”的原因，是你的“自我”在起作用。可以说，当你打断别人时，你的自我也侵犯了他人的自我。

正确的做法是：不管对方说的内容你是否已经了解，不管对方说的对不对，也不管你是不是急于发表自己的意见，你都应该听对方说完，再做出反应。

每个人都有想要将自己内心想法、情感表达出来的时候，所以要给他人充分表达自己意见、想法的机会。

#### 5. 受到领导批评时你要控制情绪

所有人都会有情绪，尤其是在受到批评时。如果你不懂得控制这些情绪，就很容易让这些情绪影响你，甚至做出不理智的行为。

无论你处于什么职位，都需要学会对自己的情绪进行控制。即使领导批评你时批评得不对，你也要先克制自己，先让对方的情绪发泄出来，你再巧妙应对。

如果对方的情绪很激动，你就不要试图用道理去说服对方，因为此时对方受到情绪的控制，和他讲道理是没有意义的。要想安抚对方的情绪，首先要做的就是安静地倾听对方，让对方将情绪发泄出来。

### 35.复述要点：目的是“检查”“补漏”“应变”和“建立良好气氛”

情境：

“你明白了吗？”

“你听懂我说的了吗？”

“你到底听没听？”

.....

小王最讨厌听的一句话，就是上司总是问他的那句：“你明白了吗？”

每次上司向他交代工作，布置完任务，总是要不断地问他：“你明白了吗？”

如果小王说“明白了”，上司还会继续说：“那你谈谈你的理解。”

然后小王就被迫复述一遍要点。如果复述的内容出错了，上司还会说“我说你没明白吧”，然后不厌其烦地纠正。

小王抱怨说：“我又不是傻子！为什么上司总是问我明白没，还不断要求我重复？”

情境分析：

是啊，为什么上司总是问你“你明白了吗？”很简单，因为你并没有表现出“你明白了”。当上司向你布置完任务、交代完工作，甚至教你做一些事情时候，他不确定你是装懂还是真懂，所以他会不断地问你，来确定你真的懂了。

所以，错的不是你的上司，而是你。

主动在上司说完后复述要点，是你应该做到的，是你的责任和义务，是你工作的一部分。如果像小王那样被上司要求复述要点，那就是你的失败。

复述要点是你谦虚的态度和尊重上司的表现。我在检查下属工作的时候，就要求他们复述要点。

比如，我要去上海出差，于是把北京的工作交代给下属小何：“我说了5件事，这5件事是你工作的重点，一个月内你要完成这5件事。一个月后，我会检查。这5件事你记住了吗？”

他说：“第一件事是……第二件事是……第三件事是……第四件好像是……第五件事可能是……”

这时候如果他回答得不正确，我就知道他没有记住。

聪明的下属会在领导安排工作的时候，条件反射似的找出纸笔来记录。领导说完后也会主动复述。

更重要的是，复述要点能够达到“检查”“补漏”“应变”和建立良好气氛的效果。

目的1，检查：检查双方的理解是否有偏差

你复述要点的同时，上司就能知道你的理解到不到位。不到位的地方，上司可以帮助你纠正，避免你的认知出现误差。

复述要点是一个达成共识的过程。因为沟通很容易陷入“想当然”“我以为”的情况，如果你能够及时进行复述，你就能够检查你们互相的理解有没有偏差。

目的2，补漏：补充遗漏的地方

人的大脑不是计算机，有可能上司刚说完你就忘了其中一些点，那么复述要点的时候，上司就可以帮你补充你遗漏的地方。

同时，上司也不是完人，他可能也会有一些忘记说的点，如果他忘记说了，就可以在你复述要点的过程中发现自己遗漏的地方，然后及时补充。

目的3，应变：复述要点的过程也是沟通和改变的机会

如果你对上司的话有异议，那么通过复述要点来阐述自己的意见将是非常好的选择。

目的4，建立良好的气氛

听和说的互动过程，非常有利于增添谈话的趣味性。这个过程很有趣，不单调，因为一来一往的过程会比单纯的一问一答要通畅很多。

复述方法1，学会重复和总结

用“一、二、三”总结对方说的话。

将对方的话语重复确认，这点也十分重要。通过重复对方话语中重点的部分，可以避免因为未听清或者疏忽而产生巨大分歧或者误解。

在我多年的沟通实践当中，重复是我非常喜欢用的一种方法，比如对方告诉我“今天我们要讨论三点内容。”我听完之后，就可以用“一、二、三”对内容进行归纳和反馈，找到谈话内容的重点。比如，说：“李总，我们刚才用了一小时时间讨论了主要内容，我归纳总结了一下，第一……第二……第三……您看我理解的是否和您说的一致？”

对所沟通的内容进行归纳总结能够让对方知道你掌握、了解沟通内容的程度。

复述方法2，给予补充

在非正式场合随意聊天时，如果想要和对方聊得欢快起来，补充对方的话也是十分重要的。有些不善于和他人沟通的人，在听他人说话时总是一言不发，这也会让对方觉得十分尴尬，通常就不愿意再继续聊下去。那我们应该怎么避免出现这种情况呢？可以采用“FEELING-TURE”补充法则。FEELING是感受，TURE是事实。

这条法则要求我们：当对方表达自己的一个感觉时，你可以补充一个相关的事实。当对方陈述自己经历过的事实时，那你就可以将自己对这件事的感觉补充进去。

比如，对方说：“今天天气太冷了，我的手都要冻僵了。”你可以补

充说：“确实如此，据说今天有零下10℃，早上出门时我发现门口的河面已经牢牢地冻住了。”

如果对方说：“我昨天发烧，所以没有来上班。”你可以对发烧这个事实进行感觉补充：“上次我发烧的时候头感觉十分痛，浑身都没有力气，只能躺在床上。”

通过对对方的“感觉”或“事实”进行补充，能够让对话十分流畅地进行下去，并且让对方感觉到你了解他所想表达的意思、你十分认同他的观点，而不是在进行一次无趣的闲聊。

### 36.总结：把每一次汇报当成展示自己的机会

汇报工作是非常考验能力的，如果你能做出好的工作汇报，就能让上司肯定你的能力，进而对你刮目相看；如果你在汇报中表现得不够好，上司就会把你归为“无能之人”的行列。

在职场中，要把每一次汇报都当成自己展示能力的机会。

古典名著《红楼梦》中有一副对联：“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”事实上，《红楼梦》全书博大精深，世相万千，书中有关人情、职场的描写也精彩之极。

其中有一节，低等小丫头小红抓住了一次替王熙凤捎话的机会，通过干脆利落的言语，出色地完成了汇报工作，充分展示了自己的能力，因而被王熙凤看上，一下就“攀了高枝”，从低等丫鬟一跃成为王熙凤的贴身丫鬟。以下是书中的相关片段。

只见凤姐站在山坡上招手儿，小红便连忙弃了众人，跑至凤姐前，堆着笑问：“奶奶使唤做什么事？”凤姐打量了一回，见她生得干净俏丽，说话知趣，因笑道：“我的丫头们今儿没跟进我来。我这会子想起一件事来，要使唤个人出去，不知你能干不能干、说得齐全不齐全？”小红笑道：“奶奶有什么话，只管吩咐我说去；要说得不齐全、误了奶奶的事，任凭奶奶责罚就是了。”凤姐笑道：“你是哪位姑娘屋里的？我使你出去，她回来找你，我好替你说。”小红道：“我是宝二爷屋里的。”凤姐听了笑道：“噯哟！你原来是宝玉屋里的，怪道呢。也罢了，等他问，我替你说。你到我们家告诉你平姐姐，外头屋里桌子上汝窑盘子架儿底下放着一卷银子，那是一百二十两，给绣匠的工价。等张

材家的来，当面称给他瞧了，再给他拿去。还有一件事：里头床头儿上有个小荷包儿，拿了来。”小红听说，答应着，撤身去了。

.....

到了李氏房中，果见凤姐在这里和李氏说话儿呢。小红上来回道：“平姐姐说：奶奶刚出来了，她就把银子收起来了；才张材家的来取，当面称了给他拿了去了。”说着，将荷包递上去。又道：“平姐姐叫我来回奶奶：才旺儿进来讨奶奶的示下，好往那家子去，平姐姐就把那话按着奶奶的主意打发他去了。”凤姐笑道：“他怎么按着我的主意打发去了呢？”小红道：“平姐姐说：‘我们奶奶问这里奶奶好。我们二爷没在家。虽然迟了两天，只管请奶奶放心。等五奶奶好些，我们奶奶还会了五奶奶来瞧奶奶呢。五奶奶前儿打发了人来说：舅奶奶带了信来了，问奶奶好，还要和这里的姑奶奶寻几丸延年神验万金丹；若有了，奶奶打发人来，只管送在我们奶奶这里。明儿有人去，就顺路给那边舅奶奶带了去。’”小红还未说完，李氏笑道：“嗳哟！这话我就不懂了，什么‘奶奶’‘爷爷’的一大堆。”凤姐笑道：“怨不得你不懂，这是四五门子的话呢。”说着，又向小红笑道：“好孩子，难为你说得齐全，不像他们扭扭捏捏蚊子似的。嫂子不知道，如今除了我随手使的这几个丫头老婆之外，我就怕和别人说话：他们必定把一句话拉长了，做两三截儿，咬文嚼字，拿着腔儿，哼哼唧唧的。急得我冒火，他们哪里知道？我们平儿先也是这么着，我就问着她：难道必定装蚊子哼哼就算美人儿了？说了几遭儿才好些儿了。”李纨笑道：“都像你泼辣货才好。”

凤姐道：“这个丫头就好。刚才这两遭说话虽不多，口角儿就很剪断。”

.....

凤姐也笑道：“既这么着，明儿我和宝玉说，叫他再要人，叫这丫头跟我去。可不知本人愿意不愿意？”小红笑道：“愿意不愿意，我们也不敢说。只是跟着奶奶，我们学些眉眼高低、出入上下，大小的事儿，也得见识见识。”

小红善于把握机会，利用一次汇报完成了身份的大越级。这次汇报中，小红通过4个步骤，成功地赢得了王熙凤的赏识，如表3-5所示。

表3-5 小红汇报的4个步骤



4个步骤		实际表现	书中描述
第一步，抓住机遇。	在上司需要人的时候，主动上前询问，抓住了机遇	小红本来在山坡上和别人聊天，看到王熙凤招手，就主动跑了过去	只见凤姐站在山坡上招手儿，小红便连忙弃了众人，跑至凤姐前
第二步，打消疑虑。	面对不信任自己的上级，聪明地打消上级的疑虑	一开始王熙凤怀疑小红能否捎好话，但是小红三言两语就打消了她的疑虑。她没有说“我一定能干好”，而是说“我做不好、误了事情，您就责罚我”，显得自信又谦虚	奶奶有什么话，只管吩咐我说去；要说得不齐全、误了奶奶的事，任凭奶奶责罚就是了
第三步，赢得赏识	小红完成任务后向王熙凤汇报，出色的汇报表现赢得了上司的赏识	这是非常关键的一步。小红完成任务后向王熙凤汇报，汇报完整、详细、明确、条理清晰，显示出出色的办事能力和语言表达能力。连王熙凤都说：“好孩子，难为你说得齐全。”要评价小红表现得多么出色，就要对比别人的汇报表现：别人汇报时会把一句话拉长，做三两截，咬文嚼字，拿着腔调，急得王熙凤直冒火。而小红出色的汇报表现，让王熙凤起了招揽之心	他们必定把一句话拉长了，做两三截儿，咬文嚼字，拿着腔儿，哼哼唧唧的。急得我冒火，他们哪里知道
第四步，妥善应对。	成功地在不得罪自己原有上司的基础上，应对了新上级的招揽	王熙凤问小红愿不愿意跟着自己，这是跳几级的升级，相当于从底层的勤杂工，一跃变成总经理助理。小红对王熙凤的招揽显然是非常乐意的，但是难得的是她还记着本分，没有直接答应王熙凤，而是婉转表达了自己的乐意态度。这样既尊重了自己的前上司贾宝玉（“愿意不愿意，我们也不敢说”），又向王熙凤表了自己愿意跟着她的心	愿意不愿意，我们也不敢说。只是跟着奶奶，我们学些眉眼高低、出入上下，大小的事儿，也得见识见识

小红的这次表现直到今天都可以称之为职场中教科书式的汇报表现。

第一步，抓住每一次能够表现自己的工作机会和汇报机会

机遇稍纵即逝。不管你平时的工作能力再强，如果不善于抓住机遇，你也会湮没在职场中的众人之中。要抓住每一次向上级表现的机会，机会是靠主动赢来的。

第二步，用言语和行动打消上司的疑虑

机会的给予权掌握在领导手中，有时不是你想抓住就能抓住的。如果上司对你的工作能力、工作态度有疑虑，不知道要不要把机会给你，那你就要打消他的疑虑，使他信任你、给你这个机会。打消疑虑可以通过平时的出色表现来积累印象，也可以像小红一样，通过言语让上司对你放心。不要夸赞自己，那样会显得轻浮、不可信；而要用自己“愿意做、同时愿意承担责任”的表态让上司相信你。

第三步，用实际的表现来赢得赏识

能不能表现出色，源自于你平时能力的积累，源自于工作时的细心，更源自于汇报之前内心一次次的排演。我相信小红在向王熙凤汇报之前，内心一定是激动而渴望的，她在去向王熙凤汇报的路上，一定把自己汇报的过程在心里排演了好多次。

一个员工能不能通过表现来赢得赏识，首先决定于他有没有这种强烈的愿望。有了愿望，才会努力，才会全力以赴，才会注意工作中的每一个细节。如果你想通过汇报赢得机遇，那么道理也是如此。

## 问题2 上司希望你如何汇报工作？

---

### 37.主动汇报：不要等他问了你才说

情境：

晨曦工作4年了，平时工作认真谨慎，兢兢业业，业绩也不错。但是他比较内向，不善言辞，同时性格比较好强，觉得把自己工作做好就是完成任务了，平时不愿跟上司接触，更不愿“拍上司马屁”。就这样，晨曦虽然在工作中的表现一贯不错，但是始终得不到上司的赏识。

和晨曦相反，他的同事王明就非常喜欢和上司沟通，经常找上司汇报工作，一天一小汇报，一周一大汇报，每个月还在上司没有要求的情况下交上一份工作心得和总结。

公司接了一个大客户的单子，公司领导非常重视，把这项任务派到晨曦所在的部门。晨曦也非常激动，认为终于有机会做一个显示自己能力的案子了。但是出乎晨曦的意料，在晨会上，上司宣布这个案子的主要负责人是王明。

晨曦找到上司，问：“为什么是王明？他的能力明明不如我。”

上司回答说：“因为王明汇报工作积极主动，他会随时让我了解他的动态。虽然他能力不是最强的，但是他的状态永远可控。这个案子太重要，如果交给你，等于全权委托给你，你不会每天都向我汇报、使我掌握你的进度。这样风险太大，我不放心。”

晨曦无奈地从上司的办公室出来了。慢慢的，他好像明白了什么。

情境分析：

有的人认为：我每天做好自己的工作就可以了，为什么还老是要汇报工作？汇报工作只是一种形式而已。

这是对自己的工作内容搞不清楚的表现：汇报工作不是工作的形式，汇报本身就是工作。汇报工作本身就是你职责的一部分。

企业中的成员分三个层次：高层、中层、基层。高层的特性在于“想”和“说”，需要思考大局，并把自己的想法传达给下属。中层的特性是“说”和“做”，这个“说”就是把工作汇报给上级，然后带领下属去“做”。基层的特性在于“做”与“说”，“做”就是做事，即执行领导的命令，“说”就是“汇报”。

因此，不管你是企业的基层还是中层工作人员，汇报都是你工作中非常重要的一部分，都是你不能推卸的重要职责。

做事在前，你得先做，然后再汇报。对于基层员工来说，虽然做在说前，但是说和做却同样重要。

每个合格的员工都必然是善于汇报的。因为在汇报工作的过程中，你不仅履行了自己的义务，还能够得到上司的赏识和指导，这一切都有助于你更快地在职场中成长。

很多员工在向上汇报和沟通的时候常常表现出自卑和胆怯。领导者常常是很忙的，有时会忽视和下属的沟通，很多下属因此就以为沟通的主动权是掌握在上司手中的，上司不找自己，自己就可以安心地不去主动沟通和汇报。还有的人因为性格内向，害怕和领导者沟通，信奉“多一事不如少一事”。长此以往，不仅会给上司留下一个沉闷、无能的印象，还会影响自己的工作开展。要改变行为，首先要转换心态。

你的工作不是为上司负责，而是为自己、为企业、为工作本身负责。主动沟通汇报是你工作的职责所在。当你的心态改变时，主动汇报就不是什么问题了。

每个上司都希望自己的下属能够像时钟那样主动、精确、准时地汇报

上司希望你能够如何汇报？

每个上司都希望他的下属能够像时钟一样，主动、精确、准时地汇报。只有他等你主动汇报等不及了的时候，才会去问你，所以当上司问你时才汇报，那是你的失误，也是你的失败。

汇报工作也是你和自己的上司建立信任的过程，你主动汇报，说明你尊重他。企业的管理者永远离不开的两样东西是他的上司对他的信任和他的下属对他的信任。

上司如何判断你是否尊重他？一个非常重要的指标就是你会不会经常性、习惯性地主动向他请示、汇报。你的主动汇报，就是对他的尊重。

如果你不主动汇报，你的上司就会犯嘀咕。那些心胸相对开阔的上司只是会因此担心你的工作状况，认为你是因为太忙了导致疏忽，是无心之失。但是大多数上司都会更多地这样猜测：他不汇报是出什么事情了吗？是出了无法解决的问题，还是他根本眼里就没有我这个上司？

你肯定不希望上司这样猜测你。因为他要是认定你不靠谱，倒霉的肯定是你而不是他。

无论你的资历有多深、能力有多强，你都只能在你上司的支持和允许之下工作。没有上司的支持和允许，你是不可能顺利开展工作的。

那么，你应该在什么时候主动汇报？具体来说，如图3-3所示。



图3-3 什么时候需要主动汇报

根据上司的偏好来调整你汇报的频率和内容

不同性格的领导者有着不同的工作方式和行为模式，这些行为模式中也包括了不同的听汇报的习惯。因此，你要站在公司和上司的角度去思考和汇报。

你汇报的内容和方案，都应该是站在上司的角度上详细考虑过的。

比如，汇报问题的解决方案时，大多数员工都只从自己的角度出发，考虑“我需要干什么”；而成熟的员工则会从上司的角度来思考和汇报，从上司和公司立场考虑如何解决问题。

比如，遇到问题时，员工的着眼点常常是“解决眼前的问题”，所以汇报的方案通常围绕“如何解决这个问题”。但是对于企业的领导者来说，一个问题的解决并不是结束，如何在以后避免类似问题重复出现才更重要。只有站在公司和领导者角度思考问题，你提出的方案才是有效的解决方案。

一次这样做，你会受到夸奖；多次这样做，你会受到赏识；每次都这样做，你会成为公司和上司最可依赖、信任的人才。

如果你汇报的时候领导在忙怎么办？

有时候，你有很紧急的事情需要领导来处理，但是领导因为忙却不愿意处理，你该怎么办？

比如说，你有事情向领导汇报：“我想把上周的工作情况给您汇报一下，您现在方便吗？”

上司说：“过一会吧，我现在有件急事要处理。”

你的应对就应该是“那我等您处理完再来”或者“那我一个小时候再过来”。

如果领导说：“好的，不过我只有5分钟时间。”

那你的应对就应该是：“其实，我只会耽误您4分钟时间。昨天的方案我做好了，大概是这么个情况……”

如果领导很有兴趣，你再继续说。如果领导什么也没说，表情犹豫，或者勉强回应，那你的应对方法应该是：先把方案的打印文件交给领导，然后说：“等您看完后我再向您汇报细节。”

主动汇报有助于你获取最新的情报

在实际工作当中，我们经常会碰到一项计划在执行过程中出现问题、不得不进行调整的情况。碰到这种情况时，通常上司会把调整方案告诉员工。但上司也会有出错的时候，如果你能够主动向上司汇报工作情况，你就会很快得到变动的消息；反之，这段时间你的工作就都是无用功，公司也会遭到更大的损失。

主动汇报工作也是获取上司支持和帮助的方法。

当你主动向上司汇报工作时，上司会对你的工作进行指导，告诉你哪些地方出现了问题、哪些地方可以改进，以提高你的工作效率。我们在工作当中都会有出现失误的时候，这时你会发现很多问题都是因为之前没有和上司进行沟通才出现的，如果经常和上司沟通，就能避免这些问题。

在工作当中，员工对上司的意图理解错误也会导致工作出现错误，

造成付出了许多却没有收获的情况。

如果因为你的失误让公司遭受了重大损失，公司肯定要追责，这时矛头就会直指向你，因为你做事之前没有和你的上司沟通，你的上司并不清楚你具体的工作情况，你就需要承担大部分的责任。如果你及时和上司进行了沟通，最后出现了问题，你的上司就应该承担大部分责任，因为你的上司最了解你的工作，要承担领导责任。

### 38.准备充分：准备充分的材料和备选方案

情境：

随着新进企业的员工越来越多，某部门要购进一批微波炉，来解决中午员工热饭不方便的问题。这件事交由小赵负责。因为小赵的领导是个非常严谨的人，所以小赵更加严格要求自己，做事尽量全面周到。

在领导提过大致的意见后，小赵就开始自己做功课，他在计算了需要热饭的人数和热饭时间，并参考了其他部门的情况后，拟定了一个购置微波炉的方案。

小赵认为自己考虑得很周全了，结果递交方案后，领导却说：“总体思路是对的，但是有个问题：这些微波炉的功率是不是有点大了？你考虑过咱们部门的电压荷载了吗？按照你的方案来运作，咱们部门会不会因为超负荷电压而跳闸？你有没有备选方案？”

小赵被问得哑口无言。

情境分析：

作为下属，小赵的表现称得上合格，但是还远未达到出色。虽然他已经尽力，但是从领导所问的问题可以看出他的思考还是不够周全。

你可能会问我：如何才能思考周全？

我只能遗憾地回答：在一开始，你可能很难思考得像领导那样周全。把事情考虑周全，一部分由你的主观意愿决定（你必须非常想把事情做好），一部分由经验决定。随着你做的事情越来越多，工作经验越来越增长，你会渐渐成长成一个做事周密、滴水不漏的人。



只要你有这种意愿，又愿意朝着这个方向努力，一开始的疏漏和失误并不算什么。你的上司也不会因为你一开始的不周全而责怪你，因为每个人的成长都需要时间。

想把事情考虑周全，我能给出的秘诀只有一个：用心去做每件事。

要围绕着事件中心（比如说买微波炉），先准备好充分的材料，查阅资料 and 指标，以及以往类似的例子。查阅资料的工作能够使你的思路清晰起来，使你对工作产生一个大概的方向。然后通过周密的思考完善你的准备工作。在此，我建议采取思维导图的方式，列出每一个相关的问题和指标。比如，每个方案做完后都问自己：是不是足够完善？还有其他可以补充的地方吗？如果产生问题，那么问题可能是什么？

最坏的情况是“一问三不知”

在汇报给领导听之前，要先全面考虑下：领导会问我哪些问题？要提前考虑领导担心的问题，并且准备好你的答案，答案最好是真实的案例和数据。

多和领导沟通，了解领导的意图和工作方法，也能够使领导明白你的意图，使你的工作方向不出现偏差。

### 39.效率第一：用最短的时间说出重点内容

情境：

去年，我帮助一家公司去争取一个超级大客户。为了这个订单，这家公司已经筹备了半年以上，但是他们还是没有信心做好最后的汇报，于是请到我作为顾问来协助汇报。我负责的是最后一个环节——效益环节。

整个汇报时间大概是两个小时，前面一个半小时是企业的背景、资金、技术等的介绍，留给我的大概是半个小时。但是汇报前天的晚上，公司的总裁突然打电话给我说：“老师，完了，对方临时更改了时间，汇报时间要压缩到40分钟，您汇报的时间就只能压缩到10分钟，您看可以吗？”

我听得出来他的声音非常紧张，我略想了一下，肯定地说“来得

及”。

到了汇报的时候，我准备了一下就开始展示。我用最精简的语言，说出最明确的效益，我可以感受到客户的状态明显都不一样了，他的身体从坐直到前倾，只用了很短的时间——所有人都知道前倾是一个明确的表示兴趣的符号。最后这次汇报当然成功了，合同也顺利签下来了。

情境分析：

要学会用最短的时间归纳你对他人的效益。当你能用最短的时间说出你对客户的效益时，你的汇报就成功了。

但是，台上一分钟，台下真正的需要十年功。你可知道，为了那10分钟的汇报，我查阅了几十本书，翻阅了几百个汇报的案例，查阅了大量关于这家公司的投资记录，整整准备了3个月。

所有看起来简单的成功汇报，都是背后精心设计的结果。

你要达成拥有超级质量的汇报，就需要做出付出超级精心的准备。

另外，要给你的汇报设定一个时间上的目标：如果是面对面汇报，你的汇报最好不要超过5分钟，简单的工作事项，要用最简短的语言在最短的时间内说完；如果是网上沟通和汇报，最好第一句话就直切重点，如果你一开始就说废话，那么过程也会变得松散。

假如你在一家全球性的大型企业工作，你会发现你每天最重要的工作内容就是沟通，从跨部门的沟通到跨分公司的沟通，你会发现很多人的沟通方式呈现复杂化，如前奏太多、后续太长、中间节奏太慢。但是到了更高的层级，人员之间的沟通反而很简单。

效率决定人和人之间的区别，越是位于高层的人越是重视效率。

效率是一笔你可能没有意识到过的巨大财富，现在开始，就请注重挖掘它。

越短的汇报就越难讲，因为每一句都要切入重点。这就要求你在汇报之前考虑清楚：我应该从哪里开始？事情的背景是什么？我说的重点在哪里？方法是什么？核心价值什么？结构如何部署？

这些思考都决定了你汇报的最终效果。你想得越清楚，你就会说得越清楚。

而在日常工作中，效率需要你有意识地简化工作汇报流程。

简化工作汇报流程，可以减少管理时间，减少内耗。精化工作汇报，能够使公司内部工作效率大幅提升，部门与部门之间沟通所耗费的时间也将大大降低。如果部门内部汇报、讨论一件事情都要花费一天时间，那么部门与部门之间的沟通花费的时间就只多不少，这样就会造成资源浪费和效率的降低。

## 40.结论先行：先说出结论，再阐述内容

情境：

某公司年初制定了年度销售额增长20%、在新市场Y市的市场占有率达到10%的目标。该公司对市场开发一向很重视，市场开发人员的待遇优厚，许多销售员都在争取这个机会。

经过层层选拔，销售员小冯被销售总监派到Y市开发新的市场。离开之前，销售总监对小冯多加鼓励和期许，小冯也向总监表达了自己开发Y市市场的信心和决心。

但是小冯到了Y市才发现，这里的市场竞争非常激烈，大客户已经被市场上的几大本地公司瓜分了，相对来说，小客户受到的重视更少。所以小冯确定了方案：要打开这里的市场，只能先从小客户开始，站稳了脚跟之后再慢慢向大客户渗透。

小冯埋头苦干了几个月，也取得了一些小小的成绩。有一次，销售总监来Y市出差，顺便来视察小冯的工作。

小冯喋喋不休地向总监汇报自己这几个月的努力、如何争取本地的客户、打开新市场有多艰难，他想先抑后扬，先诉说辛苦，再告诉总监自己取得的成绩，以为这样总监会对自己更加刮目相看。没想到，他说着说着，总监突然打断他说：“你还记得，咱们公司今年在Y市的销售目标吗？”

小冯愣了下，说：“目标是市场占有率达到10%。总监，虽然我还

没有达到这个数字……”

总监再次打断他说：“那你为什么不把精力放在开发大客户上！围着小客户打转你能做出什么成绩！”

说完，总监就离开了。小冯想追着总监汇报更多的情况，但是总监已经不给他时间了。

总监回到公司的第三天，就一纸调令把小冯调回了总公司，小冯几个月的努力付诸东流。

情境分析：

案例中发生的这种情况，和小冯平时不注意向上司汇报自己的工作动态有一定关系。但是更重要的是，如果小冯能够一开始就告诉总监自己已经取得了一些成绩，并且汇报自己先开发小客户的意图和原因，他就不会被调走了。

汇报工作时要养成先说结论、然后再阐述过程的习惯，因为领导者最关心的就是结果。努力未必能产生价值，只有结果才有价值。

电影《时尚女魔头》里有句经典台词，时尚杂志的总编听安迪汇报工作时无情地打断她说：“我对你无能的细节不感兴趣。”诚哉斯言！

越重要的事，越要先说结果。

我们先来对比一下两种汇报方式，如表3-6所示。

表3-6 两种汇报方式的比较

流水账式汇报	<p>领导：美国公司那笔单子怎么样了？</p> <p>销售员：美国公司那个单子可费了我不少力气。一开始我不知道那个客户住哪儿，通过打对方秘书的电话才确定他下榻的酒店。为了取得他的好感，我一共去了他的酒店5次，每一次我都带着充分的资料，充分地展示了我们公司的诚意……</p> <p>领导：美国公司的合同到底成没成？</p> <p>销售员：成了。合同签了。</p>
先说结果式汇报	<p>领导：美国公司那笔单子怎么样了？</p> <p>销售员：美国公司那个单子已经顺利签约了。</p> <p>领导：哦？怎么弄的？</p> <p>销售员：美国公司那个单子可费了我不少力气。一开始我不知道那个客户住哪儿，通过打对方秘书的电话才确定他下榻的酒店。为了取得他的好感，我一共去了他的酒店5次，每一次我都带着充分的资料，充分地展示了我们公司的诚意……最后客户还是被我的诚意感动了。</p> <p>领导：好。</p>

如果你是领导，你会喜欢哪种汇报方式？答案不言而喻。

越重要的事情，越要先说结果，不要让上司直到最后才知道你要表达什么。汇报工作的时候，只有你才会关心过程和细节，而领导最关心的只有结果，只有知道结果了，他才会有心情听细节和过程。

如果领导听了结果后，什么都没说，你就不必再汇报细节，因为上司的表现说明，对这件事而言，知道结果就够了；如果领导听了你说的结果后，表现出对事情过程的兴趣，你就可以从中挑选精彩的地方向领导汇报，那些无关紧要的细节就可以省略了。

有的人汇报工作就像记流水账一样，领导既抓不到重点，也不知道结果，越听就会越烦，最后给领导留下的只能是一个办事拖拖拉拉、汇报毫无重点、不堪大用的印象。

领导者也需要通过结果来判断事情的性质，了解事情的轻重缓急并思考对策。因此汇报时要做到“先见林、再见树”。

先从大的、整体的工作汇报，使你的上司对你的工作现状、进度有个基本的概念；然后再汇报你需要他提供意见、需要他拿主意的地方。

先对方案有个整体描述，然后再把方案中具体的项目、条款、期限和人力资源的要求等进行详细汇报。

## 汇报也是具有时效性的

时效性是很多人在汇报工作时都会忽视的问题，而实际上，时效性对汇报工作的效力起很大作用。比如，当你完成了一项非常困难的任务或者解决了一个长期都没得到解决的难题时，这个时候是向上司汇报工作的最好时机。如果你没有及时地汇报，而是拖了一段时间后才去汇报，这时你的上司可能已经对你所完成的任务或者所解决的难题失去了兴趣，你的汇报也就显得有些多余。你的及时汇报也会让上司对你产生信任感，以后当你在工作中遇见困难时，相信你的上司也会对你格外关心，帮助你完成工作。

在向上司汇报工作时还要注意汇报技巧。在汇报前，你要了解上司所关心的是哪部分的工作。绝大多数领导都不喜欢学术论文一般的汇报，他们每天有许多事情需要处理，没有太多的时间放在听取汇报上，所以对于上司所关心的工作要重点汇报，其他工作简要带过即可。比如对行政文员来说，每日公司车辆使用情况、办公室卫生情况等这样的工作没有什么汇报价值，可以一句带过，对于一些突发情况或者例外情况则需要重点汇报。比如，因为出现紧急情况，而公司其他车辆都不在，所以将老板的专车暂时派出去了，这样的情况就属突发情况，需要重点汇报。

### 41.中途汇报：让上司随时掌握你的动态

情境：

小陈刚刚进入公司，职位是总监助理。一天，总监对小陈说：“你通知小冯来我办公室一下。”

小陈说：“好的。”然后他在公司里找了一圈，都没有发现小冯。于是她打电话给小冯，说：“冯哥，总监让您去一趟他的办公室。”

小冯说：“没问题。我在外边忙业务，马上就回去。”

公司管理并不严格，而且小冯是业务人员，工作时间更具备弹性。小陈听完小冯的话，以为小冯真的会“马上”就回来。她认为自己的工作完成了，于是就回到座位上开始处理起别的事务来。没想到，过了一个小时，总监怒气冲冲地找到小陈，质问她：“你怎么回事？让你叫小冯来我办公室，小冯他人呢？”

小陈一下就傻了，结结巴巴地说：“我通知过他了，他说马上就去找您办公室，我以为他已经去了，我真的通知小冯了……”

总监不等小陈说完，甩门就走了。小陈感到十分委屈。

又过了一个小时，小冯才回来。小陈正好看见小冯进入总监办公室，只见他很殷勤地说：“总监，您找我？”

小陈以为总监会像训斥自己那样训斥小冯，没想到总监压根没提这事，反而很热情地招呼小冯进了办公室。

小陈想不明白自己到底做错了什么。

情境分析：

问题：总监让小陈通知小冯，小陈打电话给小王，她的工作就算完成了吗？

答案：当然没有。通知了当事人并不算完，只有小冯进入总监的办公室，小陈的工作才能算是“完成”，这期间的通知行为只是中间过程。工作没完成，小陈就需要把没有完成的原因反馈给总监。

前面我讲过，汇报工作的第一个要点就是建立汇报机制，汇报机制也包括反馈机制，你得把工作的中途情况反馈给自己的上司。

小陈既然没有立刻把小冯通知到办公室里，就应该立刻汇报。如果总监是很急的事情，要么可以催催小冯，要么立刻换人来解决。小陈的疏忽，耽误了总监的时间。

正确的应对方式是，如果小冯说“我马上就回去”，小陈就应该立刻问：“好的，那大概需要多久？”

小冯说：“差不多一个多小时吧。”

小陈可以说：“好的。总监让我请您去办公室，可能是有急事，要不您自己给他打个电话说一下？”

不管小冯答不答应给总监打电话，小陈挂下电话后，都应该立刻去找总监汇报：“总监，您让我通知小冯我已经通知了。他不在公司，我



打电话问了他，他说在外边忙业务，回到公司至少还需要一个多小时的时间。”

如果总监说“让小冯给我打电话”，小陈就可以说“我已经让他给您打电话了”；如果总监没有说让小冯打电话，那么小陈就可以不提这件事情。

这样中途汇报就算完了吗？

还没有完。前面我说了，只有工作100%做完才算完。在这个案例里，只有小冯进入办公室或者有人替代小冯进入办公室，小陈的工作才算完。

做完中途汇报后，小陈可以先回去做自己的事情，如果过了一个多小时，小冯仍然没回来，小陈就可以主动找到总监，说：“总监，您看小冯还没回来，是再等等，还是我替您去叫别人来？”

在其位而谋其政，谋其政而司其职。你的职责就是对你的上司负责，帮助上司把事情做好。

建立中途反馈机制非常重要，中途反馈机制也是你协助上司工作的一个必要途径。

其他工作也是如此。一件任务交给你，不是说你只要去完成就可以了，你还有义务分阶段地把工作完成情况汇报给上司。

上司不了解你，也不了解你的工作情况，他无法判断你的工作能不能完成、完成到哪一步了。只有及时反馈，才能使上司做到心中有数。

中途汇报不仅有利于上司掌控全局，更有助于上司和你建立和谐的信赖关系。如果你和上司共事足够久，你就会发现你和上司会建立一种默契。

汇报后续：已经做好的事情也需要汇报后续进程

总监把一份文件交给张秘书：“这份文件我看过了。你去交给王工，让他存下档。”

张秘书答应了，然后拿着文件来到王工的办公室，正好李工也在



场。张秘书把文件交给王工，说：“王工，这是总监交给您的文件，让您存档。”

王工和李工正在核算工程数据，头也没抬地说：“知道了，你就放在桌子上吧。”

张秘书放好文件，以为自己完成了任务，就回到工位上开始做其他工作。几天后，总监把张秘书叫到办公室，王工也在。总监说：“上次我交给你的文件，你没给王工吗？”

张秘书说：“我给了啊。”

总监说：“那为什么王工来找我要文件？”

张秘书急了，说：“我真的给了，那天李工也在场。王工和李工在核算东西呢，让我把文件放桌子上，我放桌子上就离开了。”

王工脸色有点不好看了，他说：“我记得是没有给过我。但是既然张秘书说得这么确定，那可能是我搞错了吧。不过我是真没发现自己桌子上有文件。”

总监有点生气，说：“怎么搞的？这么点小事也出错。这样吧，王工你回去找找，张秘书你也回去找找，可能真的放在哪儿，后来给忘了。”

张秘书自然找不到那份文件，因为她已经把文件放到王工的办公桌上。王工也没有找到，最后不得不补办了这份文件，颇费了一番周折。

从总监的角度来说，不管文件究竟是谁弄丢的，他都只会怪张秘书一个人，会觉得张秘书送个文件都送不好，整出这么多麻烦。

张秘书应采取的正确方法就是汇报后续。张秘书把文件交给王工后，应在第一时间向总监汇报自己完成的情况，这叫汇报后续。

汇报后续可能只是一两句话的事情，也耽误不了多少时间，但是可以让上司对你的工作完成情况有个了解，防止事后出现争执。

建立工作簿，为工作留下痕迹

除了汇报后续，还有一个小技巧，就是建立工作簿。对于需要存档的文件或需要交付给他人的文件，你可以先建立一个工作簿，把文件的标题和你交付的时间都写下来，然后请接收文件的人给你签名。

这种方式就好像签收快递一样，对方的签名是你工作到位的有力证据。这样做虽然很麻烦，但是可以帮助你实现工作的条理性，还能够保护你免受质疑。

越是重要的文件，就越要这样做。不一定非要采取签收的形式，QQ、电子邮件和短信等沟通方式都能够达到类似的效果。唯一的关键就是：让你的工作留下痕迹。

## 42.把握轻重：坏消息要早点说

情境：

笑笑的上司去外地出差两个星期，走之前把工作交代给笑笑，说：“这次我去做的是一件很重要的工作，可能会比较忙，所以你没有重要事情就不要打扰我。”

笑笑答应了。上司走了以后，她的工作变得很轻松。在上司走后第五天，分公司的经理来找笑笑的上司报领一批物资用于新项目的启动，但是他到库房盘点了一圈，才发现物资已经被隔壁部门先挪用了。

分公司经理很着急，让笑笑联系她的上司解决这件事。笑笑打电话给上司，上司的手机关机，笑笑猜测上司可能在参加重要的投标活动，就没有多想。况且她认为，物资不齐也耽误不了多大事情，顶多新项目晚几天开始。于是她对分公司经理说：“老总在忙，现在没有时间处理这个事情。你等我能联系上老总后再说。”

经理没办法，只得先回分公司。笑笑一回头就把这件事忘了，几天后，她突然接到上司的电话，上司在电话那头劈头盖脸地骂到：“这么重要的事情你怎么不早点说？你知不知道你耽误了多少事情？项目就因为你一个人耽搁了！我们将损失多少你知道吗？20万！你能干就干，不能干就把位子让给能干的人！”

笑笑又委屈又茫然：不是上司告诉自己，没有重要事不要打扰他吗？还有，新项目启动延迟不是常事吗？为什么这回又变严重、直接被

取消了呢？

笑笑在这个事情上犯了一个重大的错误，就是把坏消息压着，没有早点说。很多人以为坏消息晚点说也没关系，或者自己能解决，但是最后，事情往往都变得越来越坏。

情境分析：

以上案例中，犯错误的不只笑笑一个人：如果隔壁部门不挪用物资，如果老总不关闭手机，如果笑笑及时跟进汇报，如果分公司经理不是没怎么努力就回分公司了.....

也许是一个组织内的成员的连续失误才导致了一件坏事的发生，但是作为下属，笑笑隐瞒坏消息不报，出了问题，她的领导一定会把所有的账都算到她身上。

人们对坏消息隐瞒不报，常常是因为陷入了几个心理陷阱，如图3-4所示。



图3-4 隐瞒不报坏消息的心理陷阱

陷阱1.这件事以前发生过，很好解决

认识世界的重要一课就是要懂得“世界是动态发展的，而不是静态的”，哲学课程中也有“人不能跨进同一条河流”的说法。同样，工作中的麻烦也是动态发展的。以前能够顺利解决的事情，不代表这次也能够顺利解决；以前上司不在乎的小事，不代表这次他也不在乎。因此，永

远不要想当然地代替上司决策。

### 陷阱2.上司说了没有重要的事情就不要麻烦他

上司确实说过没有重要的事情就不要麻烦他，但是你得先弄明白：重要的标准掌握在谁的手中？是你决定一件事重要不重要，还是你的上司决定一件事重要不重要？当你把一件你认为不重要的事隐瞒下来时，你是否想过上司会怎么定性这件事？

任何可能导致出问题的事都是重要的事。任何坏消息，即使是非常小的坏消息，也是重要的事。

### 陷阱3.我知道所有的事情

很多人在自己的职位上做久了，就会因为熟悉而产生轻视心理：我对自己的岗位上的事足够了解，熟悉程度超过任何人。

当你认为自己了解一切时，危险往往就产生了。一些人因为自大，往往会忽视坏事情。要养成工作中随时确认问题的习惯，因为有时坏事情就隐藏在你习以为常的事物中。

### 陷阱4.这件事我应该能解决

这真是一个糟糕的错觉。千里之堤毁于蚁穴，第一个发现蚂蚁的护堤工人可能也觉得这些蚂蚁自己能解决。但是坏事情往往像冰山一样，露出水面的可能只是很小一部分，大部分的问题都躲在你看不到的地方。有时你只能解决1%，你就认为自己能解决100%。

更多时候，你以为自己能解决100%，事实上你连1%都没来得及解决，事情就彻底失去控制了。

### 陷阱5.上司应该知道这件事情

你又不是上司，你怎么能知道上司知道什么、不知道什么？

只有你汇报的，才是上司知道的。即使你认为上司已经知道了，你也需要再确认一下。当情况发生变化时，也不要想当然地以为上司会“知道变化”。要及时汇报事件，并汇报事件的变化情况。

## 陷阱6.我不用完整汇报

坏事情是绝对需要完整汇报的，完整地汇报事情的前因后果很重要。

很可能坏事情是事件A，你汇报的事情也是事件A，但是上司却以为你汇报的事情是事件B，所以你没说几句，上司就认为自己已经知道了，于是你也以为上司已经知道事件A了。其实上司不知道，上司知道的是事件B，这就出现了偏差。

完整汇报坏事情，可以避免因为理解错误而导致的延误或失误。

## 43.掌握分寸：上司希望你不要擅自决策

情境：

陈秘书进入现在的单位工作已经3年了。她已经习惯了自己的业务和工作，自认为做事还算周密。在她的顶头上司赵总出差期间，单位正在筹划元旦活动。负责人王大姐把预算报表交给她后，问：“赵总什么时候回来？”

陈秘书说：“这我可说不准。按预计至少要半个月。”

王大姐说：“那可来不及，还有20天就开元旦晚会了，赵总不回来批预算，我无法采购。”

陈秘书说：“我跟赵总说过了，但是赵总现在在忙着拿下明年的投标，实在没时间在出差期间看这个预算。”

王大姐理解地点点头，开始坐下来和陈秘书聊天，聊的内容无非是今年的工作多辛苦，底下的员工对元旦活动有多么期待等。最后王大姐问：“我给单位每个人核算的礼品标准是800元，赵总会批吗？”

陈秘书为难地说：“我不是领导，我可不知道。”

王大姐说：“嗨，这不是快过元旦了，我挺期待嘛！这次活动我也挺想办好的。你就帮我合计合计，你觉得我定每个人800元合适吗？不然我心里有点没底。这个预算我倒是问过副总，副总说没问题，去年好

像也是800元。”

陈秘书点头说：“去年确实是800元。”

王大姐说：“这个事情着实紧急，要是等赵总回来再改预算就来不及了。你一直在赵总身边，比我了解他的想法。我就是求你个话儿，心里也有底了。你说呢？”

陈秘书看王大姐确实着急，又对比了一下往年的惯例，终于说：“如果是为了员工谋福利，数字又合理，我想赵总应该会批吧。”

王大姐点点头说：“我估计也是的。”

于是王大姐放下预算表就走了。

半个月后，赵总回来了，他回来后的第一件事情就是把陈秘书叫到办公室，问她：“你怎么回事？你怎么擅自替我做决定？谁告诉你说我会批？”

陈秘书蒙了，过了好一会儿才反应过来赵总说的是哪件事，原来王大姐已经按照每个人800元的标准去采购了。但是不巧的是，今年公司有财政缩减计划，往年的每人800元标准今年已经不适用了。本来赵总打算一回来就宣布这件事，没想到王大姐手脚这么快。

赵总生气地说：“你怎么擅自做主？我什么时候告诉你我会同意？我刚回来，你就给我这么个难题。现在预算费用已经预支了，就等着我签字然后补回去。我早就想刹一下公司里铺张的风气，没想到我没行动，你倒先替我决定了。我问过财务，说是你说的，说我回来一定会批。”

陈秘书百口莫辩，说：“不是……我没有让她开始采购啊……”

这时王大姐敲门进来了，一进门就说：“赵总，您别怪陈秘书，都是我擅做主张。陈秘书说您应该会批，我以为就是您的意思，所以我就去采购了。这事您别怪陈秘书，是我做事不周全。只是元旦活动实在急，我想再不采购就来不及了，陈秘书又说往年标准都是800元，我才做错了事情。本来想知会您，但是陈秘书说您在忙投标的事情，我不想打扰您。说来说去，都是我的错……”

王大姐把话说到这份上，赵总自然不会再怪她。但是王大姐走后，赵总把火都发到了陈秘书身上。

陈秘书感到自己和赵总建立起来的工作默契，正在随着这件事走向恶化。

情境分析：

分寸感在工作中的重要性不言而喻。作为下属，需要注意任何时候都不要擅自替你的上司做决定。擅自决策，往往出于以下侥幸心理。

以往都是这么做的，这次肯定没问题。（即使以往有惯例的事件，也难保这次不出问题。）

上次上司就是这么做的，所以这次肯定也是。（工作不是一成不变的，上司不可能把每个变化都告诉你，而如果你在不知道变化的情况下擅自决策，只会带来麻烦。）

既然事情这么急，还是先解决事情更重要。（拖延也比做错强。）

.....

当你擅自决策、出了问题时，最后只能由你一个人来承担。

你的上司是控制型上司还是“放养派”上司？

有的领导者属于“控制狂”类型，他就像放风筝一样对待自己的下属员工，即使员工飞得再远，也总有一根线拴着。他让你去哪儿，你就要去哪儿，他会随时通过那根线询问和掌握你的工作情况。如果你的领导是这种类型，那你最好主动点，把每件事都交给他去决策。这类领导者喜欢把一切都掌握在自己手里，喜欢事无巨细地了解一切，当你的领导者是这种类型时，那你就需要配合他，事无巨细地把工作的进程、结果、困难和优势都汇报给他，让他拿主意。对于这类领导者来说，听汇报是他最开心的时刻。

如何判断你的领导者是否属于控制狂？从他询问你工作情况的频率就能判断。

有的领导者属于“放养派”，他就像牧羊人一样，并不愿把所有羊都

拴起来，在他允许的范围内，羊可以随意吃草。相对来说，“放养派”领导者更愿意放权，也更注重员工汇报事情的结果。在“放养派”领导者手下工作，你不用事无巨细地全部汇报，不用每件事都请示，更多时候汇报结果才是重点。但是要注意，作为一只被放养的“羊”，你还是需要偶尔跑到他面前，让他了解你的工作情况，使他放心。对于每个决策，你也要通知他。千万不要因为他是“放养派”，你就认为自己可以随意决策。

## 44.不要越权：如何与上司的上司说话

情境：

多年前，我初入职场时，犯过这样一个错误。一天，上司出差了，不在办公室，我接到一个十万火急的电话，需要立刻得到领导的批示。我给上司打电话，却打不通，而我又觉得这件事很着急。如果按照我现在的做法，我可能会采取别的方法找到领导，因为现代社会信息这么发达，你要联系上一个人，不一定非要通过他的电话。

但是当时我一急，冲昏了头，就找到更高一个级别的领导（他也和这个工作有一定关系），请求他做批示。

问题总算解决了，但是领导回来后却大发雷霆。他说：“我管不了你了是吗？你竟然向我的上司汇报！”

情境分析：

后来我考虑了一下，发现自己越级汇报，会给领导带来如下麻烦：第一，会使领导的上司对领导产生不满，他会想：“为什么你的下属联系不上你？”第二，会让我的领导产生“他越级汇报，是不是不尊重我？是不是想架空我？”的怀疑。

越级汇报是职场中的大忌。我当时只想着解决问题，没有考虑到这个行为的严重性。结果，这个行为使得我的上司对我很长时间都有意见。而信任一旦失去，就很难挽回。隔阂一旦产生，就很难消除。

不要越权，是职场中的重要法则。

越级汇报是职场大忌



越级汇报，就是越权。当你越级汇报时，你把你的上司置于何地？上司的上司会如何看待你的上司？你的上司又会如何看待你？

这些问题，你在汇报之前考虑过吗？

你去越级汇报有两种情况。第一种是最常见的，即不该你去汇报、不该你出头，你主动出头了，目的无非是显示自己，向高层展示自己的能力和眼光和忠诚，期望得到赏识。

这种想法本身就是错误的。不要以为越级汇报就能得到赏识。事实上，那些企业的最高层领导，尤其是50岁以上的企业家，他们并不愿意过多跟刚进入职场的员工沟通。在他们眼里，除非你能力强到他无法忽视，否则一般情况下你就是企业这台机器上的一颗螺丝钉，你只需要乖乖待在自己的岗位上，发挥出自己的职能就可以了。基层员工常常受所在位置的限制，眼光并不长远，在高层管理者的眼里，你的很多想法都非常幼稚。

即使你真的有非常出色的方案和想法，也不应该越级汇报。

如果你有想法、方案和建议是你的上司不能做主拍板的，而且你也真的想和更高一级的领导沟通，那么最好的、也是唯一的办法，就是你将它交给你的直属上司，得到他的认可后，再由他向上推荐和递交。记住：进取心再大，也不要越过你的上司，谨守本分是很重要的。

第二种情况就像刚入职场的我做的一样，不是想越级汇报，只是想解决问题，这时你该怎么办？第一，稳住情况，采取一些补救措施；第二，想尽一切办法联系到你的上司。除此之外，没有第三条路可以走。

不得不越级汇报的时候，你该怎么汇报？

有人说：我并不想越级汇报，但是刚好上司的上司找到我了，询问我参与的工作的进展情况，甚至询问了我上司的工作情况。我该怎么办？说还是不说？

当然，不说不可能，因为上司的上司也是你的上级。是你的上级，你就要服从他。

不得不进行越级汇报的时候，你该怎么汇报呢？

事实上，任何越级汇报的内容，都可以归为3类：可以汇报的内容，不确定是否可以汇报的内容和不可以汇报的内容。如表3-7所示。

表3-7 越级汇报的3类内容

越级汇报的3类内容			
可以汇报的内容	序号	内容	注意事项
	1	已经确定的好消息	必须是已经确定的
	2	正常的工作进展、进度	不正常的工作进展需要请示完你的上司再汇报
	3	无伤大雅的工作细节	造成负面影响的工作细节不要汇报
	4	积极的表态	汇报思想

（续表）

越级汇报的 3 类内容			
不确定是否可以汇报的内容	序号	内容	注意事项
	1	坏消息	坏消息可能由你上司汇报更合适
不可以汇报的内容	2	不确定的好消息	你汇报了不确定的好消息，如果情况有了变化，只会带来麻烦
	1	告状	告状只会给你带来负面影响
	2	消极的表态和抱怨	消极的表态可以对自己的上司说（当然，最好不要说），但是绝不能向上司的上司汇报
	3	上司不希望你说的内容	任何上司不希望你汇报的，都不要汇报

只有明确你要汇报内容所属的类别，你才能知道该不该汇报、该怎么汇报。

以上3类内容应当如何越级汇报呢？如图3-5所示。



图3-5 3类内容的越级汇报方式

### 1. 第一种：可以汇报的内容——简单汇报

什么是可以汇报的内容？已经确定的好消息（必须是已经确定的），正常的工作进度、进展，无伤大雅的工作细节（比如工作中的一些小困难）和积极的表态（比如你的同事都对这次工作充满信心，上司也很鼓励你们）。

这些内容是积极又不超出领导预期的，所以你汇报给更高层级的领导也没关系。

### 2. 第二种：不确定是否可汇报的内容——请示完自己的领导再汇报

什么是不确定是否可以汇报的内容？

坏消息和不确定的好消息都是你需要请示完自己的上司之后再越级汇报的。这些内容由你的上司去汇报更合适。如果你越级把坏消息报告给高层了，那么高层就会怪罪你的上司：为什么你作为我的下属不说这

个情况，还要我从你的下属那里听到这些？

工作中的困难、客户的刁难、你在这次工作中犯的错误等，这些内容你最好问过自己的上司之后再汇报。

### 3. 第三种：不可以汇报的内容——坚决不汇报

什么是不可以汇报的内容？

告状、消极表态（比如你对这次项目缺乏信心、同事在这次项目中所犯的 error、客户的刁难等）和上司不希望你汇报的内容，这些都是不可以汇报的。

如果你越级汇报，带给你上司的冲击是很大的，首先他会觉得你并不尊重他：为什么要越级汇报？有什么事情是我解决不了的？

而后他会忌惮你：你越级汇报，就说明你有“不臣”之心。如果你因为越级汇报惹麻烦，你的上司也会被你连累。

你越级汇报之后，要把这次汇报的情况再汇报给自己的上司，要让上司对你汇报的内容做到心里有数。你可以这么汇报给自己的上司：“领导，以下这些事情我想是可以汇报的，所以汇报了：第一……第二……第三……还有一些事情我不确定是不是可以汇报，所以我得先请示您。我汇报的内容就是这些。”这时不用你说，上司也会知道那些不该汇报的内容你都没汇报。

这样对上司汇报后，上司会对你的行为满意，同时也会对你更放心。

## 45. 总结：带着方案来而不是带着问题来

情境：

某公司组织大家去拓展训练，同时也借着这个机会让大家玩一玩。副总批下了一笔钱，供新上任的助理采购饮料、零食和租车等之用。

助理接到指示后，问副总：“副总，这个钱下来了，您看我该买些什么东西好？怎么分配比例呢？”

副总露出不可思议的表情，看了助理一会儿，才慢慢说：“你去问问其他同事，问问大家的意见和想法。”

助理立刻知道自己问错了，十分羞愧地出去了。

情境分析：

这是一个职场经验缺乏者常常犯的错误：自己不动脑，凡事都指望领导；汇报的时候，永远不断地问领导问题，而不是提出解决方案。

刚刚进入职场的年轻人，常常会被教导“不要擅做主张，凡事多请教领导”。但是你要搞清楚：这个“请教”，是你有了答案之后来请教上司对你答案的意见，而不是事无巨细地让上司来做决定。

从以上案例中助理的角度来看，其实她的想法也很简单：她就是单纯地想请教上司，想知道大方向上这笔钱怎么花，看上司对采办有什么要求和想法。但是对于副总来说，这个事情实在太小。作为上司，他可以给你结论性的建议，但是，他不能给你行动上的指示。如果所有的事他都做了，要你干什么呢？

相信我，当你问你的上司这么低级的问题的时候，他心里想的绝不是你很懂得尊重他，而是“我怎么会有这么懒惰、无能的下属”。

没有方案就去请教领导者，是你的懒惰，也是你的无能。

正确的做法是：先去请教同事们，看以前遇到这种情况都是如何处理的。对采办方向有个大的方向后，根据人数、时间、出行距离等因素拟定一个初步的计划。

准备两套以上的采购方案，并把突发情况也考虑在内，最后再带着两套以上的采购方案去请示领导：“您看还有什么需要完善的吗？”

这样，你让领导做的就是选择题而不是填空题。能够准备多套靠谱的方案是最理想的；对每个方案的利弊得失都要考虑清楚、汇报清楚。

但这也并不是说，你有了方案、汇报给了领导，你的工作就算完了。

完整的汇报方案，包括4个步骤。

## 第一步：找到问题的解决办法，并制订1个以上的解决方案

汇报工作最重要的是从根源上找到问题的解决办法，而不是简单地提出问题。提问题谁都会，但是解决问题却不是人人都行。如果每件事都需要你的领导来解决，那要你又有何用？

当你向领导汇报问题时，应该是寻求领导对你解决方案的指导和改进意见，而不是让领导为你解决问题。

## 第二步：突出方案的关键部分

要学会简述问题的背景、难点所在，突出方案的核心部分。

Why—What—How模式是一个不错的汇报方案的方法。

**Why**——为什么要这么做？事情的起因是什么？什么问题需要这个方案来解决？（案例中的助理可以说：这次我们出游，我拟定了两个预算方案。）

**What**——方案的主要内容是什么？（案例中的助理可以这样说：预算表在这里，请您过目。其中采办预算中包括饮料、食物、医药箱的预算，车马费用的预算综合了出租车和租大巴的成本等。）

**How**——为什么是这个方案？这个方案的利弊在哪里？（案例中的助理可以这样说：方案是根据以往的数据和此次参与拓展训练的人数综合拟定的，并且参考了同事们的意见。这次预算没有超过以往的标准，同时也考虑了同事们的要求，我个人感觉比较实惠，性价比也较高，请您裁定一下）。

## 第三步：准备回答扩展问题

一个选择题往往伴随着很多扩展问题。

扩展问题是指当你上交方案给领导时，领导可能还会问的那些问题。

以预算为例，领导可能还会问：为什么是租大巴？行程大概要花费多少时间？这是以多少人乘坐一辆大巴车计算的？饮料和食物由谁来管理、分发？考虑到水土不服怎么办了？有没有同事不喜欢吃准备的这

些食物？男同事和女同事的其他特殊需求考虑到了吗？等等。如果你提供的信息足够多，领导做出选择也会更容易。

曾经有个学员告诉我他有选择恐惧症，每次做选择都要前思后想。如果你的领导有选择恐惧症，你该怎么办？

事实上，真正的选择恐惧症是不存在的。人们不知道选什么，往往只是因为不知道哪个更好；不知道哪个选择更好，往往是因为掌握的信息不够多。

为了做出最佳选择，上司往往需要了解你的方案的各方面问题。提前考虑这个方案的优点、缺点、可能带来的好处和弊端，有助于上司更快地做出选择。第四步：以诚恳的态度请领导决定

你可以有自己的倾向和主张，可以把你的主张汇报给领导听，但是最终能否批准，选择权还是在上司手中。

## 问题3 汇报中如何实现有效沟通？

---

### 46.完整的沟通包含3个内容：发送、接收和反馈

情境：

陈总交代助理说：“你去查一下我们有多少员工被派驻到上海工作。下星期二的会议上，董事长可能会需要这个数据。我希望准备得细致一点。”

助理接到任务后，打电话给上海分公司的负责人：“董事长需要上海分公司的人员数据。你查一下，我们这几天就要。”

分公司的负责人交代给自己下属的部门主任说：“总部打电话来，说董事长需要我们分公司所有人员的信息数据和名单，还可能需要一些其他材料，要尽快。”

部门主任又交代给自己的下属……

两天后，一大箱打印好的分公司所有人员的人事档案被空运到了总部大楼。

情境分析：

错误的沟通就会导致上述案例中的结果。很多人认为沟通是一件非常简单的事情，事实并不是这样，现在我们必须改变对待沟通的轻慢态度了。

沟通中，“沟”是方法和途径，“通”才是真正的目的；高效的沟通技



巧是职场必备的基本技能。理解沟通对我们的重要性，学会沟通的方法和技术，能够让我们的工作和生活都变得更加高效。

那么首先，什么是沟通？

沟通的定义是为了一个既定的目标，把信息、情感和思想在个体和群体之间有效传递，最终达成共同协议的过程。

所以沟通需要具备如下因素：有一个明确的目标；在过程中沟通情感、思想和信息；最终达成协议。

简单来说，沟通是有目的的，目的就是达成共识；为了达成共识，我们需要有效的沟通。

完整的沟通包括三个内容：发送信息、接收信息和反馈信息。如图3-6所示。在沟通中，最重要的是传递思想，而不是信息。

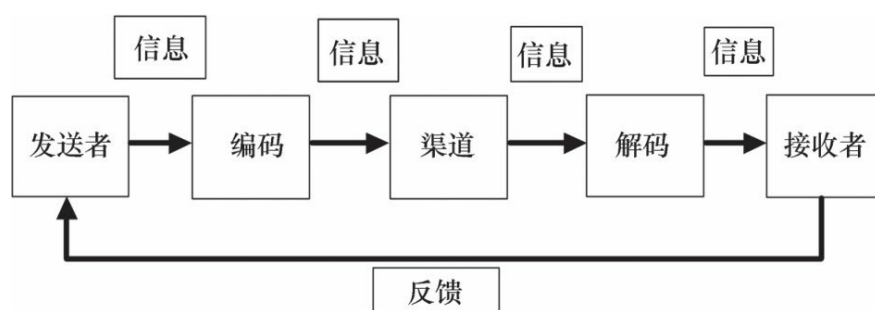


图3-6 完整的沟通过程

沟通是一个双向互动的过程，单向的发送信息不叫沟通，叫告知。双方充分地互动、交流才能叫沟通。

事实上，99%的矛盾都是由误会、沟通不畅导致的。在沟通过程中，编码失误和解码失误都会使信息丢失。

信息是如何传播的？

首先，发送者将信息编码，通过话语、表情、文字、手势等渠道传送，信息的接收者将其解码之后，实现信息接收。

而接收者接收信息之后，又要把自己理解的信息反馈给发送者，这才是一次完整的沟通。

所以说，完整的沟通过程包含了三个内容：发送、接收和反馈。

在信息传播的任何一个拐点，信息都可能被误读。如果发送者对信息出现了编码错误、选择渠道错误，那么信息就没办法有效地发送。如果接收者理解有误，没有有效地接收信息，信息也会失真。

所以，一次有效的沟通，必须经过三个步骤：有效发送、有效接收、建立反馈。

有效的沟通第一步：发送——清晰地表达自己要表达的内容

表达方要做到清晰，明确地将自己的想法告诉给对方，不要使用一些容易引起误解的词语。如果在表达时不注意这一点，那么对方就有可能错误地理解你的意思。

有一个故事讲的是在战场上，一位士兵向长官询问：“根据现在的局势我应该撤退还是进攻？”

长官说：“现在已经晚了……我们撤退。”

长官实际想表达的意思是现在已经太晚了，我们已经不能撤退了，只能进攻。

士兵却理解成了其他意思，随后便向其他士兵宣布：“长官让我们立刻撤退，现在不撤退就来不及了！”

这就是一个因为沟通者没有清晰明确地表达自己的想法而导致沟通失败的例子。

在我们进行表述的时候，如果对方如同沙漏一样，在听的同时不断地漏掉一些内容，那么最后的沟通效果必然不会理想。所以我们要先让对方理解简单的部分，对于不容易理解的部分可以着重去向对方解释。在沟通当中，沟通者首先要能够将自己想要表达的意思清晰明确地传递给对方，这样对方才能够正确理解你想要表达的意思。

一个人如果和另一位聋哑人进行语言沟通，那么无论这个人的口才多么优秀，表达的内容多么清晰易懂，对方听不见也将是毫无意义的。这时就需要用另一种方式进行沟通：文字和图片相结合是个好主意。当你表达完你想要说的内容之后，还需要了解对方是否理解了这些信息。

如果你没有去询问，不去管对方究竟是否明白你的意思，那么这样的沟通就是单向的沟通，同样是没有意义的。只有得到对方对自己表达内容的反馈，才能够知道对方是否真正理解你的意愿。

### 有效沟通第二步：接收——明确对方表达的内容

接收信息是沟通的第二步，接收信息要求接收者能够理解对方的信息，能够从对方传达过来的信息之中，理解对方传达信息的真实含义，分清哪些内容是重点，判断信息的轻重缓急。

### 有效沟通第三步：反馈——反馈是为了保证信息没有被误读

只有表达和倾听的沟通是不完整的，完整的沟通过程中必须包括“反馈”。在沟通时，对发送者的表达我们应该及时做出回应，让对方知道我们对他说所说的内容的理解程度以及想法；如果产生了误解，应该及时地解决。

单方面的灌输并不是有效的沟通。沟通首先需要有信息，然后信息经过某种方式进行流通。沟通是一种双方互动的行为，如果只有发送者的发送，而没有接收者的反馈，那么这就不叫有效的沟通。

反馈是一个双方互动的行为，在沟通过程当中，信息接收者对信息表达者所说的观点、想法或者意见做出回应，让对方了解自己的意见或者看法，这就是反馈。如果没有反馈措施，就没有办法确保双方达成共识。

反馈是为了保证信息在发送过程中没有被误读。单方面的表达并不是沟通，必须要得到对方的反馈，通过对方的反馈确定对方对自己的意思理解了多少。比如：自己的表达内容对方是否全部都理解？对方是否对我所表达的内容有误解？如果有误解，那么误解的地方在哪儿？为什么会造成这种误解？然后再通过继续沟通，来纠正对方错误的理解。只有做完这些，才是一个有效的沟通。

有效的沟通并没有多复杂，你将自己的想法明确清晰地表达出来，对方理解你所说的内容，双方就此达成了共识，这就是一个有效的沟通。

## 47.建立“沟通—反馈”的良性循环

情境：

假如你是一个公司的策划主管，现在你急需要一个工程方案，于是你把任务交给下属，告诉他这个方案非常紧急，要求他周五之前完成。

但是过了两个小时，你经过他的座位时发现他在忙碌一件在你看来无关紧要的工作，于是你有点不舒服，随即问他：“你为什么没有做我今天交给你的方案？”

下属说：“我知道这个方案比较紧急，但是你说在周五之前交给你，我想了下，觉得周五之前可以完成，所以我就先做别的了。”

你哭笑不得地说：“我说的周五是这个方案的最后期限。我说紧急，当然是希望越早越好。你现在就做这个！”

结果是你不舒服，下属也不舒服。问题出在哪里？

你虽然向员工表明这个方案很急，但是员工并不明白很急的标准，你说周五之前，员工就把它当成了时间坐标。

这个沟通的失败之处在于，你没有询问对方的反馈。如果你能够在交代工作之后，询问下属：“你准备什么时候开始做这个工作？你预备怎么做？”那么误会就可以避免。在沟通中，不是所有事情都需要这样详细到苛刻的反馈，但是在你看重的工作上，你最好要求对方反馈。只有反馈才能衡量对方理解的程度，最大限度地避免误会。

在和上司沟通中更是如此，汇报的时候，不仅要反馈给上司你的理解，还要主动询问上司的理解和反馈。

情境分析：

在沟通过程中，信息发送者并不一定要被动等待信息接收者的反馈，发送者也可以主动去询问，很多时候我们进行的沟通仅仅是信息发送者不断的灌输，而不去主动寻找对方的反馈，或者根本没有注意对方的反馈。

沟通要想变得高效，就需要让表达和反馈进行良性的循环。

如何做到积极反馈？如表3-8所示。

表3-8 积极反馈的5个关键

积极反馈的5个关键	
明确反馈	反馈给对方的内容需要准确和具体，避免容易产生歧义的反馈。如果不能立刻作出决定反馈给对方，也需要让对方知道这一点，知道你需要时间才能反馈。认真的对自己所听到的内容进行思考后告诉对方自己的理解或者想法：是否支持对方的观点，是否清晰的知道对方所要表达的意思
客观反馈	将自己的意见和看法积极的反馈给对方，反馈是需要注意尽量不要使用“评论性词语”多使用“描述性词语”，你的反馈意见应该只针对对方所说的内容，而不是针对叙述的当事人
换位思考	能够从对方的角度去考虑问题，从而理解对方的想法和感受，同时也需要让对方知道你的想法和感受
基于事实	如果对对方所说的事情有不同想法，那么需要将原因明确的告诉对方，用事实让对方明白你产生不同想法的原因
重点反馈	对于讲话内容中重要的部分要重点去进行反馈

很多领导者有这样的疑问：“我在和下属进行沟通时，清晰明确地表达了自己的意思，对于重点部分还着重让对方重复确认，对方也表示理解了我的意思，但到执行的时候往往不能顺利进行。”

这里的问题就在于：对方是否在他理解的基础上给你做出了反馈？对方是否反馈给你他将采取哪种方法进行？

### 建立有效的反馈机制

回应和反馈也是倾听他人的一部分，及时地对对方意见、观点做出反应，能够让对方意识到你对他所说的内容很感兴趣，同时也可以避免因为理解错误或者表达模糊而产生失误。

你在倾听他人时，可以主动给对方反馈；当对方正在倾听你时，你可以主动地向对方寻求反馈。

有些人并没有意识到反馈在沟通当中所起到的重要性，结果因为理解错误或者忽略部分内容，导致最终自己所表达的内容对方只能接收其中一部分。还有一部分人不去注意对方的想法，只是单方面地不断讲述，最后的结果就是虽然自己耗费了不少时间，但却没有产生任何效果。

## 反馈理解

将自己对对方所说内容的理解反馈给对方，总结对方表达的中心内容，并且向对方确认自己的理解是否正确。如果你是叙述者，就应该主动询问倾听者，看他是否正确理解了你所表达的内容。但需要记住询问时不要说：“你现在理解了吗”这样的话。面对这种询问，对方只能回答理解或者没有理解，这样很容易造成一种情况，即对方其实并没有理解你表达的意思，但他错误地认为自己理解了，所以回答“理解了”。用这种询问方式你也无法知道对方对谈话内容理解消化了多少、自己想重点表达的内容对方是否明白；并且，这种询问很容易让对方产生反感情绪。对方说“你理解了吗？”“你知道我现在说的是什么呢？”这样的话会让人感觉自己像白痴或者幼儿园小朋友一样。

想要了解对方是否理解自己表达的内容，可以让对方将自己所说的重点内容重复一遍。当然，询问时要注意自己的措辞，不恰当的措辞同样会让对方反感。

## 反馈态度

要注意将自己对谈话内容的看法或者意见传达给对方，如果自己的观点、意见和对方有分歧，可以讲出自己的理由，寻找解决的方法。

当你作为讲述者时，可以向对方询问：“对于这件事情你怎么看？我的观点你同意吗？这件事情的处理方法你认为正确吗？”

## 反馈计划

当两个人之间沟通的理解程度和态度都能够很好地进行反馈时，这场沟通就成功了一大半。

## 48.哪5个支点支撑起沟通？

### 情境：

有一次，我在茶水间倒茶，A和B两个下属同时进来了。A看到我在倒茶，就主动说：“您在倒茶呢？您小心点，那个开关有点活动了，水别溅着您。”而B只是在旁边说：“您好。”



我当时觉得这个事情很有意思，当然B这样的员工会非常踏实，但是我心里对A更有好感。有的人说：这不就是拍马屁吗？但是拍马屁也不容易啊，你得让对方舒服。要是我在倒水，A进来就说：“您在倒水呢，您这个茶叶闻着好香，真是好茶啊。”我也会给予回应，但是却不会对他产生好感。区别就在于前面的话蕴含了真正的关心。

他的行为就是关心行为，这种关心就有助于建立情感，说明这个人很会来事，他的“会来事”就很容易建立起与上司之间良好的关系，而良好的关系是沟通的基础之一。后来我发现，我派这两个下属做协调的工作时，A永远做得比B要好。因为他懂得沟通的基础是什么、沟通的支点是什么。

情境分析：

沟通有5大支点，如图3-7所示。

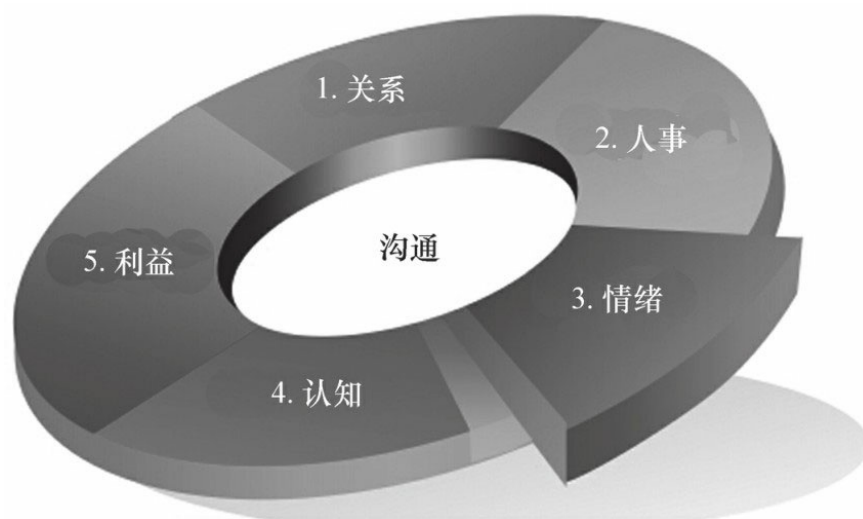


图3-7 支撑沟通的5个支点

支点一：关系——有了关系，别人才愿意听你讲话

关系是沟通中的第一支点，良好的关系能够有效地支撑沟通。如果双方关系很好，那么对方说什么你都可能同意；如果双方关系不好，那么对方说什么你可能都会下意识地抵触。

关系断了，冲突就起了。维持良好的关系是沟通的第一支点。

怎么维持关系呢？“来往”建立关系，“关心”建立情感。

任何人之间的关系都是从“来往”开始的，多交流、多沟通，没事见面多打招呼、多说话，时间长了关系就建立起来了。

根据我的观察，一个部门新进来一批实习生，那么从他们的表现中就能很容易看出各自父母的身份——如果一个实习生非常懂事，见人就打招呼，工作间隙也常常主动和其他同事说话，有分寸、不烦人，热情得恰到好处，那么他父母多半是生意人或者政府工作人员。这种善于建立关系的行为是出于潜移默化的习惯。如果父母是普通工人或者知识分子，那他在和同事或上司建立关系时可能就会慢一些。慢一些也没关系，但是必须得主动，得愿意去建立良好的关系。

更进一步的关系则是靠情感维系的。如何建立情感？秘诀只有一个，就是多关心别人。

人的本性是趋利避害和关注自己，大多数人，99%的心思都放在自己身上。因此，你要和别人建立良好的情感和关系，就需要跳出自己的圈子来，把眼睛也放到别人身上，把心思分给别人，去关心别人，情感就是这么建立起来的。

建立良好的关系还要注意一点：不要过多要求别人。你严格要求自己就可以了，但是不要用同样的标准要求别人。

在请求别人做事的时候要有端正的态度，对别人的帮助要抱有感激的心态，对上司更要如此。

支点二：人事——把人和事分开，才能针对事件本身来沟通

沟通的第二个支点是要学会把人和事分开，就事论事，不以事件中的人为转移。

第一，可以有自己的想法，但是不要过分主观化。

可以阐述自己的看法，但是注意不要把自己的观点作为结论性观点，开头要说“我的观点是这样的”而不是“这件事应该是这样的”，要使用“我的意见是”的句式而不是“这件事必须这么做”的句式。

你可以坚持自己的观点，但是应该使用“我个人觉得这种方法更有效”的句式，而不是“只有这样才是对的”的句式。



第二，拒绝要直截了当，并说明原因。

讲话要留有余地。但是如果面对的是你做不到的事情，就要明确地表达，不要碍于彼此的关系拖拖拉拉地拒绝，否则别人就会觉得还有机会。

拒绝他人的时候，不要考虑他是什么人，而要根据自己的判断来表示拒绝，并且说明拒绝的原因。如：“对不起，这件事没有办法做到，因为……”

支点三：情绪——梳理情绪，沟通才能顺畅进行

不要让情绪支配你，而是你要去支配情绪，继而再去影响他人的情绪。

沟通的时候，你首先要克制自己的情绪。有句话叫作“情绪是智慧的天敌”，要让控制情绪成为自己的习惯。

在沟通时，除了把控自己的情绪，你还要注意观察和安抚他人的情绪，要保证你的沟通对象有良好的情绪和你沟通。

情绪会影响人们的判断，而能够注意安抚他人的情绪的人往往是沟通的高手。

要学会注意和体谅他人的情绪。沟通中的一个重要法则是：先解决情绪，再解决问题。不要跟情绪不好的人讲道理。如果你无视他人的情绪，那么沟通的效果一定不会好。

支点四：认知——建立认知，从强化表达开始

沟通的一大支点就是认知支点，即使你认为自己表达得已经很清楚了，你往往也没有办法让所有人都理解你说的话。

建立认知，是沟通中非常重要的一件事。一些复杂的问题有时很难让对方明白，但是在必须让对方明白的时候，你该怎么办？强化你的表达。强化表达可以采取“打比喻”“讲故事”等方式。无论是打比喻还是讲故事，都是为了让对方加深体会、产生体验。

当我夸奖一个人时，我永远不会单纯地只说他的优点，而要建立起

完整的认识。比如，夸奖一个人：“你做事真是细致周到。”对方可能感受不深。但是当你强化表达时，你就可以说：“你做事真是细致周到，给我发文件都会发两份，一份Word文档便于阅读和修改，一份PDF文档便于打印，让我觉得很方便。其他人给我发文件时都只发一份。”

在这个夸奖中，有一个事实（“给我发文件都会发两份，一份Word文档便于阅读和修改，一份PDF文档便于打印”），一个感受（“让我觉得很方便”），一个对比（“其他人给我发文件时都只发一份”），三者同时作用，会比单纯地讲述结论更有效。这就是强化表达。

尽量地多使用具体事例，有时对方无法理解的问题，你讲一个事例，对方马上就会恍然大悟。

支点五：利益——有了利益，沟通才能达成共识

最有效率的沟通永远只有一个要点，那就是价值。围绕价值进行的沟通才是无往不利的沟通。

价值也就是好处。

你在面对任何人进行沟通的时候，都要从他的角度看价值、看好处，你说出来的每一句话，都应该考虑这句话对他来说价值在哪里。

我在工作中常常接触到很多老板级人物，他们的思维模式都是直线型的，他们最看重的就是价值。

当你和比你更高层级的人沟通时，如果想要别人投钱给你、支持你，那你说什么能够打动他？不是你的技术多么成熟、背景多么雄厚、团队多么厉害，这些都跟他没关系，因为对方最想知道的绝对不是这个。你唯一能够打动他的，同时也是他唯一关心的，即你能够带来什么好处。

当你向上汇报工作的时候，当你需要上司、同事的支持的时候，当你开发客户的时候，你都要考虑：这对他们有什么价值？因为他们会想：我跟你合作，对我又什么好处？我买你的产品，对我有什么价值？

如果你能够在最短的时间内，总结出你对沟通对象的好处、价值，你就很容易达成共识。

## 49.如何选择沟通的恰当时机？

情境：

《三国演义》中有这样一段文字。

曹操正笑谈间，忽闻鸦声望南飞鸣而去。操问曰：“此鸦缘何夜鸣？”左右答曰：“鸦见月明，疑是天晓，故离树而鸣也。”操又大笑。

时操已醉，乃取槊立于船头上，以酒奠于江中，满饮三爵，横槊谓诸将曰：“我持此槊，破黄巾、擒吕布、灭袁术、收袁绍，深入塞北，直抵辽东，纵横天下：颇不负大丈夫之志也。今对此景，甚有慷慨。吾当作歌，汝等和之。”

歌曰：“对酒当歌，人生几何：譬如朝露，去日苦多。慨当以慷，忧思难忘；何以解忧，唯有杜康。青青子衿，悠悠我心；但为君故，沉吟至今。呦呦鹿鸣，食野之苹；我有嘉宾，鼓瑟吹笙。皎皎如月，何时可辍？忧从中来，不可断绝！越陌度阡，枉用相存；契阔谈宴，心念旧恩。月明星稀，乌鹊南飞；绕树三匝，无枝可依。山不厌高，水不厌深：周公吐哺，天下归心。”

歌罢，众和之，共皆欢笑。

忽座间一人进曰：“大军相当之际，将士用命之时，丞相何故出此不吉之言？”

操视之，乃扬州刺史，沛国相人，姓刘，名馥，字元颖。馥起自合淝，创立州治，聚逃散之民，立学校，广屯田，兴治教，久事曹操，多立功绩。当下操横槊问曰：“吾言有何不吉？”馥曰：“月明星稀，乌鹊南飞；绕树三匝，无枝可依。此不吉之言也。”

操大怒曰：“汝安敢败吾兴！”手起一槊，刺死刘馥。众皆惊骇。遂罢宴。次日，操酒醒，懊恨不已。

情境分析：

这是《三国演义》中非常有趣、我非常喜欢看的一段。刺史刘馥在曹操大宴长江、犒赏三军之时谏言，激怒曹操，因此被曹操刺死。

为什么刺史刘馥仅仅因为谏言就被曹操刺死了呢？

事实上，刺史说的内容并没有错。他对曹操说，这是“大军相当之际，将士用命之时”，千钧一发之际，稳定军心很重要，丞相不应该发出不吉利的语言——这个内容是对的。

那么既然他说的是对的，为什么还会被曹操刺死？因为汇报的时机不对。

刺史汇报的时候是什么时候？当时曹操刚刚吟唱了一首诗歌，这个诗歌非常美妙，曹操歌罢，大家的反应是“众和之，共皆欢笑”。这时场间的气氛非常好。就在场间气氛这么欢乐的时候，刺史跳出来，指责曹操之言不吉利、动摇军心，这时曹操怎么会不怒？但是如果只是这样，刺史也不会死。就好比平时，大家都很开心，你出来当众汇报一个丧气的坏消息，领导会生你的气，但是可能不会把你怎么样，因为这时领导是理智、清醒的。刺史错就错在选的这个时机不对——是在曹操喝醉的时候。原文中明确指出，曹操已醉，一会唱歌一会笑的，明显醉得比较厉害了。这时刺史跑出来，汇报了一个激怒上司的内容。

整理一下：刺史刘馥，在领导喝得烂醉、大家心情非常舒畅的情况下，当着全体军官，当着曹操的所有下属来指责曹操，汇报了一个非常晦气的内容。

如果要汇报，可以在私下汇报，在领导清醒的时候谏言，领导一定会采纳你的建议。如果你在错误的场合、错误的时间、错误的人的面前，汇报了一个正确的内容，那么这个内容再正确也会被认为是错误的。这就是选择汇报时机的重要性。

《论语·季氏》中有云：“言未及之而言谓之躁，言及之而不言谓之隐，不见颜色而言谓之瞽。”就是说：如果你在不该说话的时候说话，你就是急躁；而你在该说话的时候不说话，你就是隐瞒；不看别人的脸色，就想说什么说什么，这就是瞎说。

沟通是一个双向动态的过程，沟通的时机在整个沟通过程中有非常重要的作用。

在该说的时候没说，你就耽误事了；在不该说的时候说了，你只会被迁怒；不顾时机，只顾自己侃侃而谈，不看这是不是合适的时候，也

不看对方的脸色，这样只会导致对方的反感。

汇报沟通有以下几个原则。

原则1.汇报要选择上司心情好的时候

上司什么时候心情好？这就需要你去观察了。你可以观察上司的脸色，或问问刚刚和上司接触过的同事：领导现在心情怎么样？

如果发现领导心情不好，就赶快闪。要是领导刚骂完同事，或者刚挂完一个让他生气的电话，你就进去汇报，那你的汇报只会火上浇油。

不过，有两种汇报可以无视这条原则：第一，你汇报的是确信能够让领导听了以后心情马上好转的消息，最好还是能够解决导致领导恼怒的问题的消息。第二，如果是非常紧急、不能拖的事情，即使领导心情不好，你也要去汇报。无论如何不能耽误工作，这是原则。只是你汇报之前要考虑到，领导的火可能会比平时发的更大，要先想好如何应对再汇报。

原则2.申请决策要选择上司不忙的时间

当你向上司汇报一个工作、申请他的决策时，要尽量选择上司不是很忙的时候。工作日早上10:30~11:30是非常合适的时间。上司来到公司，一般9:00开工，处理的事情特别多。到了10:30，事情处理得差不多了，这时心情就会比较放松，这时候找上司去汇报是很合适的。

下午进行汇报最好赶在14:00前，千万不要拖到17:00再去汇报，那时上司忙了一天，要准备下班了，这时精神最为涣散，这时你去用事情打扰他，他虽然不会说什么，但是也不会开心。

我在和别人打电话之前，常常会看下时间表，想想对方的工作习惯，来推测他现在忙不忙。如果确定他不忙，我才会打电话；如果我不确定，我会提前打下招呼：大概什么时候我要给你打个电话，你看下方不方便。

在沟通中，气氛也起着非常重要的作用。和谐的气氛下，你沟通的内容对方会更容易接受，尴尬的气氛就不适合进行沟通。

当别人卸下心防时，你所说的内容对方也更愿意接受。

### 原则3.不同沟通内容有各自沟通的最佳时机

要把握沟通的时机，机不可失，失不再来。日本有一个非常著名的人力采用战略研究所的董事长，他的名字叫桑原晃弥，他认为：沟通的时机非常重要。无论是履行承诺、道歉还是祝福，都要有一个最佳时机——要把握最佳时机进行沟通。如果时机过去了，那么你再说什么也毫无意义。

道歉的最佳时机是事发当天，因为道歉来晚了就毫无意义，当场、当天的道歉才是最有意义的。比如你和上司起了冲突，你坚持自己的意见，上司坚持他的意见，因而吵了起来。回到座位后你发现原来是你错了，这时你就应该马上起身去道歉。

因为迟来的道歉毫无意义。即使对方表面接受，也不会真的从内心接受。对方心里只会有一个想法：“你早干吗去了？”

履行承诺要早于承诺的最后期限：当你向别人承诺一件事情时，一定要在承诺的截止时间之前履行，绝不能比自己承诺的截止时间更晚。每一次晚于承诺的履行都会减少对方对你的信任。

做到这一点，需要你谨慎地做出承诺。比如说，你的上司交给你一项工作，问你什么时候可以完成。如果你预计自己可以周三给他，那你就最好向他承诺周五完成，然后周三完成交给他。

履行承诺要早于自己承诺的截止时间，这样你才能建立诚实、靠谱、守信用个人形象。

## 50.如何高效地做出工作总结？

情境：

又到了一年一度交总结的时候了，相信很多人这时都在发愁：年度总结应该怎么写？

小微在电脑前思索了一整天，写出了一份年度总结，但是交上去之后就被上司打回来了。上司说：“你写的什么东西？从哪儿体现出来总结了？重写！”

小微犯了难：为什么自己写的总结得不到上司的认可？

情境分析：

在工作过程中，不论你处于什么样的部门职位，都需要学会写工作总结。

工作总结要展示成绩，同时阐明问题，并从以往的工作中得出经验教训，为未来工作找出可以遵循的规律。工作总结是你开展工作的重要环节，通过工作总结，可以全面系统地分析你过去一段时间的工作情况。

工作总结包括月度总结、季度总结、年度总结等。总结是用书面的形式向公司汇报你过去的工作情况，它要能详细体现你的工作水平、工作业绩、思想动态、对工作的理解、过去的成绩等。工作总结可以使你正确认识以往工作中的得失、经验和成败，可以明确下一步工作的方向，使你在未来的工作中少犯错误，最后提升团队整体的工作水平。

态度真诚：秉持实事求是的态度

工作总结是对过去工作的回顾和评价，因此它的第一个要求就是必须实事求是，要在尊重事实的基础上总结和分析你的工作，把取得的成绩和犯过的错误都写在总结中，不夸大自己的工作，不掩饰自己的工作缺点，更不能弄虚作假，要全面、客观地展现你的工作结果。

条理清晰

一篇完整的工作总结应该由标题、开头、主体、结尾、落款5个部分组成。

开头是在开篇总结工作情况，做出总体评价，一般来说不要超过200字，要起到提纲挈领、给整个总结定性的作用。

主体部分包含两个主要内容：总结工作成绩和经验；总结工作中的失误和教训。其中总结工作成绩是重中之重，是整个汇报总结的核心内容。

结尾是用简短的语言分析问题，明确方向，表明决心和计划。结尾也可以是对未来工作的计划和改进措施。

最后落款写明所在部门、职位、姓名、日期。

把工作总结写清楚，需要基本的方法论。你的工作总结的主体应该包括以下内容。

### 关键词1.KPI——以业绩指标的方式进行业绩回顾

KPI即关键绩效指标。每个员工在自己的岗位上，都会有自己的关键绩效指标，这个绩效指标是考核你目标值的准绳，同时也是你饭碗的保障，达不到KPI就没有奖金，甚至可能失去工作。

KPI作为考核你工作的最关键指标，其完成情况一定要在你的工作总结中重点体现出来。你可以做一份一年的KPI数据图，以月为单位，采取图表的方式来直观地显示你每个月的业绩指标。

最好能够采取曲线图和柱状图的形式来分析：你的业绩高峰和低谷在哪里？为什么会在某个月份有高峰？是得益于你个人的努力还是因为行业进入了旺季？为什么你的业绩在某个月有低谷？如何规避这种情况？

有的人也知道要写KPI业绩指标，但是总也写不好，于是就写成了自己的岗位职责。须知你要写的是成绩，即做出了什么，而不是应该做什么。

### 关键词2.综合绩效——衡量你业绩以外的其他贡献

一般来说，衡量综合绩效采用的是BSC平衡计分卡，这也是企业中最常见的绩效考核的方式。如果你所在的公司没有推行这套方法，那么你可以用简洁的语言来做这一部分的总结。

综合绩效衡量的是你业绩以外的其他贡献，主要有4个方面的贡献：第一，今年我为公司贡献了什么（业绩以外的东西）？第二，今年我为客户做了些什么？第三，今年我提升了自己多少？我学习了什么？参加了什么培训？学习了什么？我教给其他员工什么知识？（我是否培训了其他员工？）第四，我在为改进公司的管理和流程上都做了什么？

一个优秀的员工通常在以上4点的每个点都能说出几个具体的贡献。一定不要在总结里面说空话，如“我努力.....”“我争取.....”，这些



毫无意义，上司也不爱看。如果你做了实际的贡献，就写出来；如果没有做，就不要写。

关键词3.“PDCA”——做出明确的未来计划

工作总结中，除了回顾，还要做出未来的计划。计划怎么做、怎么写？

“PDCA”可以帮助你明确的方式做出计划，

P（目标）——我的工作目标是什么？我打算做成什么样？

D（执行）——我准备如何执行？

C（检查）——我如何保证自己能够正确执行？如何保证自己的执行力度？

A（改善）——如果目标和执行之间出现偏差，我将如何回到正确轨道？

“PDCA”可以简洁有效地衡量你的计划。

表3-9是按照以上三个关键词做出的年度工作总结的结构和内容。

表3-9 总结的结构和内容

标题	《×××（姓名）2015年年度工作总结》		
开头	提纲挈领		
主体	业绩回顾总结	KPI个人绩效回顾	我今年的业绩如何？
			每个月的业绩如何？
			哪个月的业绩好？为什么？
			那个月的业绩不好？为什么？
			我将如何改进我的业绩？
		综合绩效回顾 （公司、客户、 学习、流程）	我为企业做了什么？
			我为客户做了什么？
			我学习了什么？提升了多少？
			我为改善管理、流程做过些什么？ 我为同事做了什么？

（续表）

主体	工作中的失误和经验教训	我在工作中犯过什么错误？得到了什么教训？我是如何应对的？
	未来的工作计划	P 目标——我的工作目标是什么？我打算做成什么样？ D 执行——我准备如何执行？ C 检查——我如何保证自己能够正确执行？如何保证自己的执行力度？ A 改善——如果目标和执行之间出现偏差，我将如何回到正确轨道？
结尾	用简短的语言分析问题，明确方向，表明决心和计划。同时可以是对未来工作的计划和改进措施	
落款	所在部门、职位、姓名。日期	

有效运用数据

在工作总结中，业务指标很重要，你在总结自己的工作成绩时，数据会比任何文字描述都更具说服力和明确性。以销售人员为例，销售额、发货金额、回款额都是体现你工作业绩的重要指标。罗列这些数据比你说“我取得了什么样的成绩”更简洁有力。须知：数据才是工作总结中的重头戏。

总结要保证内容客观，同时要在内容客观的基础上加上自己的见解。

内容客观：在客观内容的基础上加入你的见解

体现过去：得失、经验、教训和成败

取得的成绩和获得的教训是总结的核心内容。

体现未来：抱负、打算和改进

在总结完上一阶段的工作后，可以对未来阶段的工作做出计划和安排。计划要具体，同时要和过去的任务形成对比和衔接。

要体现出抱负：未来的工作计划和目标。

要体现出打算：根据今后的工作任务和目标，汲取以前工作的经验，对未来工作方向做出打算。

要体现出改进：对现有工作进行总结之后，找出可以改进的地方。

对未来的抱负、打算和改进进行简单罗列就可以了。不要写太多，满篇都是抱负就不是总结了。

工作总结不仅是为了总结你的工作，还应该能帮助你进步

工作总结的要点在于对上一阶段的工作进行总结、分析、研究和整理。这个总结既要有客观的数据、事实和对比，同时也要有主观的内容：你获得的经验是什么，教训是什么，未来打算如何改进，等等。

有的人把工作总结当成应付差事，这样就丧失了工作总结的真正目的。大多数人都是为领导写总结，很少人自己为自己写总结。当你的总结也是为了自己而写时，你才会发现总结其实有着别的作用。

工作总结本身可以帮助你提高工作水平：工作总结的过程也是你对以往工作的再梳理。你可以通过总结对自己以往的工作进行回顾，通过数据分析找到工作规律，预测前景。

只有工作总结能够帮助你进步时，它才算真正发挥了效用。

## 51.总结：把沟通当作促进了解的契机

沟通是你了解上司的最佳机会

沟通是你了解上司、获得上司帮助和支持的机会。沟通不一定要严肃地在办公室进行，很多时候，情感上的沟通更适合在用餐、出差等轻松点的场合进行。

如何通过沟通处理工作中的尴尬时刻？工作中常常会有一些你和上司意见对立、争执不下的时刻，当你和上司意见不合的时候怎么办？

强硬的态度往往会使事情变得更糟。如果你发现是自己做错了，那么该如何处理因为争执产生的尴尬？

第一步，态度诚恳，快速认错。

第二步，戴罪立功，让行动来弥补错误。

第三步，反思自己的行为。做错事不可怕，但是做错事还态度强硬就大错特错了。要反思自己的行为，坚决避免这种情况重复出现。

如果是领导错了，则要以退为进地进行沟通。

首先退一步，承认上司的决定有其合理之处。之后，适时地阐述你想法的依据和好处；通过书面的方式进行沟通是最好的，因为上司未必有心情听你面对面陈述。最后，给上司时间，让他想清楚并纠正错误。

沟通工作不到位，往往不是一个原因导致的。你可以通过表3-10评价自己的沟通工作。

表3-10 评价沟通工作

项 目	细 则
认识	懂得沟通的基本要素，而不要任意用自己的理解曲解沟通
	了解不良情绪对沟通的危害性，并有意识地控制这种情绪
态度	重视沟通的重要性
	愿意积极主动地去沟通，而不是被动接受
	把任何沟通对象都放在和自己同等的位置上
	自己的态度必须是客观真诚的
	对沟通对象采取信任的态度，愿意相信对方是客观、真诚的
	承认他人的意见、想法和自己一样重要，而不是只强调自己的想法和意见
	对他人的意见和想法充满兴趣，而不是漠不关心

（续表）

项 目	细 则
行动	主动了解他人的想法和意见，并了解产生这种想法和态度的根源
	重视他人在沟通之中表现出来的情绪，并愿意照料和安抚他人的情绪
	能够站在对方的立场上思考，而不是只想让别人认同自己
	沟通必需内容（需要做什么），也要沟通非必需内容（比如为什么去做）
	能够有效地发送信息，并在发送后确认反馈
	能够有效地接收信息，并在接收后确认反馈

你是否了解上司的工作、目标、价值标准、程序、工作风格和态度？

你是否了解上司对你的期望？

你是否了解上司的工作能力？是否知道他的长处和短板分别在哪里？

你是否了解上司目前工作中的难题在哪里，并询问上司自己为了协助他解决这个难题可以做什么？

你是否了解上司对你的评价？

上司对你的沟通工作是否持肯定态度？

在你向上汇报工作、传递信息的过程中，是否很少出现上司误解你意思的时候？

你对你上司的工作是否有足够的了解和信心？

对于以上的问题，如果你的答案都是充分肯定的，那说明你在和上司沟通的过程中做得足够到位；而那些答案是否定的问题则指明了今后你应该努力的方向。

## 问题4 如何通过汇报工作，实现真正的“向上管理”？

---

### 52.第1步，改变观点：管理不只是“自上而下”的

情境：

十几年前，我在做手机业务的时候，当时大陆的手机行业刚刚起步，技术还是非常落后的。我所在的公司东莞有一个OEM加工厂，给我们公司供货的供货商品质很差。有一次，我的上司要求我一个季度内必须交付几万台某款的手机。

我向上司汇报说：“如果我要交出这么多手机，那么保证得了数量，就保证不了质量。”

但是上司说：“这个我不管，我要的是结果。”

对上司来讲，他要的是结果，不管质量。但是从我的角度来说，即使这个数量任务完成了，但是如果手机出问题，还是我来负责。

后来，我对他说：“我需要您半个小时的时间，想向您汇报一件事。我已经把车开到您楼下了。”

他说：“在办公室汇报不行吗？”

我说：“这件事情不行。”

于是我把他带到车间，让他看看车间里的合格手机和不合格手机的

制作流程和区别，把详细的数据汇报给他。结果他改变了主意，同意减少任务量。因此，用什么形式汇报非常重要。

情境分析：

向上管理，英文叫“**Managing Up**”，直译为向上进行管理。向上管理是一个过程：为了同时给公司、上司和自己带来最好的结果，从而有意识地配合和改变工作方法，从而实现向上管理的过程。

“向上管理”是著名管理学家杰克·韦尔奇的助手罗塞娜·博得斯基首次提出来的。

管理需要资源，工作也需要资源才能展开，但是资源始终掌握在上司手中。你要想获得工作上的资源（如权力、时间、宽松的环境等）支持，就需要对上司进行向上管理。

改变心态：管理不只是自上而下的

很多人从小接受的教育就是：管理是从上而下进行的。在家里，我们服从父母的管理，履行父母的指令，听父母的话，什么时候该玩、什么时候该睡觉、什么时候该上学都由父母安排；在学校，我们服从老师的管理，执行老师的指令，按照老师的安排学习、做作业、考试；毕业进入职场后，我们又服从上司的管理，按照上司的指令去做事，上司安排什么工作自己就做什么工作，工作做完了交给上司，自己的任务就算完成了。

我们接受的教育一直是服从他人的管理，没有任何的主动性。

但是你或许没有注意到家庭、学校和职场的区别。在家里，你是孩子，一切都由父母做主；在学校，你是学生，一切都由老师安排。但是到了社会上，进入职场中，你就是成年人，上司不仅是你的管理者，同时也是你的同事、你的工作伙伴，你们既是领导和被领导的关系，同时也是共同协作前进的关系——仅仅是被动地接受管理，并不能把你们的合作效用发挥到最大。

管理，可以是一个双向的、动态的过程，可以是互相的、不断调整的过程。作为下属，你不应该只是接受上司的管理，还应该积极主动起来，发挥自己的能力，对你的上司施加影响，成为上司的工作伙伴，进



行向上管理，实现双赢。

一句话，你可以通过一些实际的做法，来改善、影响自己和上司的关系。

### 上司亦凡人

上司也只是凡人。上司也和你一样，有长处、也有缺陷；他会有压力、责任、情绪、情感、顾虑、犹疑；他有来自家庭和社会的压力，也有自己的上司对他施加的压力。

上司也会忙中出错，也有懒惰、懈怠、照顾不到的时候，他也有因为压力而退缩的时候。他并不总是明智的，也不是对什么都驾轻就熟，也会在工作中犯错误。虽然身为上司，他的眼光常常会比你更长远，但是相信我，那是他的经验和职位造成的，而不是他天生的做事能力、思考能力就强于你。

我常常接触一些主管，倾听他们的工作烦恼，他们常常说的一句话是：我以前总是觉得自己的上司做得不好，这不好，那不对。但是当我做了领导才发现，嗨，原来我有的地方做得还不如他呢。不是我故意不做，而是精力真的有限。我做了领导之后，才会反思自己以前看待上司的态度。

还有一些人说：我上大学之前，把老师看成很神圣、很神奇的人，但是等我上了大学，才渐渐发现老师也是普通人啊。我刚参加工作时，对领导总有仰视、畏惧和疏离心理，但是我工作好多年之后才发现领导也是凡人啊！后来他们往往会重复说这句话：领导也是凡人啊！

实行向上管理之前，首先你要改变仰视上司的态度。

从理解你的上司开始，把眼光从仰视改成平视。不要轻易地对你的上司下定论就不再关心他，你需要支持他、理解他。在必要的时候，也许你的上司还需要你的原谅——记住，他只是普通人。

你是否希望你的上司理解你、尊重你，把你看成“一个人”，把你放在“一个人的位置上”，把你视作有能力、有价值的工作伙伴？那你首先也要这么对待他。

## 你也可以管理自己的上司

在传统观念当中，上司是尊者，是权威的代表，上司的指令必须听从。但是并不是所有的上司都适合领导职位。上司能够决定你在职场中的未来，如果他是一个没有能力、不能做出正确决定的上司，那就会拖累整个被他带领的团队，所以对于上司的行为也不能听凭他的喜好。如果他的决定是错误的，那么就要指出来，对于错误的指令要敢于拒绝；如果上司对于你合理的意见不能够接受，那么最好尽早离开这个团队。

## 把自己当成项目主管

一些刚进入职场的新人都认为对于上司的命令要无条件服从，先入为主地认为上司指挥下属是理所当然的运作模式。这些新人在工作当中就如同一台机器一般，从不主动工作，只是被动地等着上司交代工作任务，然后才会去做。这些人心中认为工作质量和进度都和自己没有多大的关系，认为这些全是上司掌控的，自己无须操心。

但是向上管理和从上而下的管理方式截然不同，向上管理是由员工来管理自己的上司，工作由员工来掌握。这种模式下，员工要学会主动去承担工作，自己掌控工作进度和质量，每一份工作都由员工来做主导者。换言之，就是在工作当中，员工能够将自己当成领导者。向上管理的真谛就在于此。

为什么说向上管理非常重要呢？因为这个概念的推广对于公司的所有人来说都非常有利。在常见的从上而下的管理方式中，员工的心态是等待分配工作，如同一台机器，没人去开启就不会去工作，这种心态在目前这个竞争激烈的环境当中是没有竞争力的。

要想在职场上获得成功，就必须学会向上管理。当你掌握了向上管理之后，你在工作中就能够主动出击，积极向上。保持这样的工作状态，用不了太长时间，你的上司就会意识到你在公司中所起的作用，你也就会在职场中站稳了脚跟。

当一个员工真正理解了向上管理之后，即使上司没有分配他工作，他也会主动地去找工作去做，而不是闲着、等待上司分配下一项工作。而在进行工作时，向上管理会让他将工作都看作自己的事情，积极去思考怎样做才能够将工作做得更好。当在工作中遇到困难时，他会主动去寻找解决办法，而不是在原地等着上司告诉他解决方法。完成工作之

后，他还会总结自己是否有不足之处，还有哪些有待改进的地方。

如果员工能够做到这些，那么不论他在任何一家企业的任何一个岗位上工作，都能够成为一个优秀的员工，得到周围人的高度评价。所以，学会从下而上的管理对每个人都非常有意义。

## 53.第2步，主导沟通：向上管理就是和上司“最完美沟通”

情境：

小乔是某设计公司的设计师，他在工作中勤恳敬业，总是努力把自己分内的工作做到最好。但是他和上司的相处却很不顺利，因为他摸不准上司的性格，对上司有畏惧心理，汇报工作的时候也不得其法。

有一次，小乔陪上司去见一个客户。小乔想要给上司留下自己认真工作的印象，于是在客户面前特别热情，有问必答。

回来以后，上司闷闷不乐，看了看小乔，摇摇头就走了。小乔不知道自己哪里做错了，从此对上司愈发畏惧，避免一切和上司单独相处的可能。

一天，小乔下了班，上司叫住他说：“下班一起吃饭吧。”

小乔没办法，只好答应了。吃饭的时候小乔惴惴不安，以为上司又要批评他了。结果上司说：“小乔啊，你知不知道，你跟年轻时候的我特别像，工作上有冲劲，很有天分。但是经验不足，又太内向。我把一些关键工作交给你，也是想锻炼你；我每次批评你，都是希望你能进步。上次你陪我去见客户的时候，你表现得过头了，好多不该回答的问题你都回答了。后来我一直等你来问我，自己哪里做错了，没想到从那以后你就更退缩了。以后你要多找我汇报，多请示工作方法，没关系的。”

小乔如梦初醒，这才发现自己以前都误会上司了。通过这次沟通，小乔彻底地了解了上司的想法。

情境分析：

人际关系、尤其是上下级关系中80%以上的不和谐都是由沟通不畅

导致的。你和上司相处得不好，往往是因为磨合和了解不够。

尊重和沟通是建立良好关系的基础，要通过沟通来促进彼此的了解。

通过沟通，你会了解到：上司的工作偏好是什么？上司希望你如何工作、如何汇报？上司是喜欢你早请示，还是希望你能够在工作完成之后进行晚汇报？上司是喜欢轻松、简单的口头汇报，还是喜欢严谨的书面汇报？

小乔不知道上司对自己的期望，也低估了上司对自己的评价，因此做事就容易慌张、失去分寸。

向上管理的实质是你和上司进行最完美的沟通。

但是向上管理并不完全等同于向上沟通，向上管理的内涵要远远大于向上沟通。向上沟通仅仅是信息传播和达成共识的过程，而向上管理则是一个系统性的工程。向上管理需要通过三个步骤完成。

第一步，配合：从战略上配合上司的工作方式和工作目标。

第二步，融合：除了配合上司，你还要把上司的工作方式、目标和你的工作方式、目标融合起来，达到一种和谐的状态。

第三步，实现：向上管理要求你在辅佐上司的同时，实现你的个人价值追求。向上管理是一个双赢的过程，向上管理是你通过努力使上司改变的过程。向上管理也能够使你获得更多的资源和权利，能够影响比你层级更高的人。

### 1. 积极主动地沟通

我们前面花费一整章的内容阐释沟通，但是仍显不够，在向上管理中，我们要谈的内容还是沟通。所有的工作都建立在沟通的基础上；你要实行向上管理，也需要依靠你主动而有效的沟通。

你要么被动接受，要么主动沟通。不要总是做那个被动接受的人；只有主动沟通的人，才是真正掌握局面的人。

不要认为上司“应该知道”些什么，也不要“预先设想”上司会不愿意

知道什么——大多数情况下，只要你愿意沟通，都大有可为。

让沟通的阻力最小化。人类的天性是懒惰，永远会选择相对轻松的那个决策。如果你不愿意主动沟通，上司也不会愿意主动和你沟通，这样一来，你们将陷入一个非常对抗的局面。当你迈出第一步后，上司会发现沟通的阻力变小了，那么他也会愿意配合你。

向上管理、沟通本身是一个双赢的过程，只要你愿意沟通，你会发现80%的事情都掌握在你的手中。一句话，如果你想要上司听到你的声音，你就得先发声，把你的意见、想法、疑问、建议都说出来。

你要遵循的原则是：合理、具体、坚定和礼貌，同时要以简洁的方式说出来。

不要对自己沟通中的不作为视而不见

很多人以为自己在工作中不犯错就是好的，但是汇报中的不作为本身就是犯错。有的人以为自己在工作中不犯错就很好，但是在与上司沟通和向上司汇报的过程中，你的不作为同样是错的。

如果你的上司从未表扬过你，你会怎么想？你会认为他怎么评价你？你肯定会觉得，他并不欣赏你。也许上司不表扬只是他的不作为，但是你却会把这当作负面信息。如果期望上司能够和自己有好的沟通，身为下属你就要改善不作为这一点。

所有人都希望自己的上司能够好好和自己沟通，希望上司能够理解自己；希望上司能够在自己需要的时候听自己倾诉，并给予指导；希望上司主动问及自己的感受和自己是否需要帮助；希望上司能够发现自己的低落情绪，并帮助自己解决问题.....

如果你希望上司能够好好和你沟通，首先你要主动和上司沟通。

## 2. 沟通期望：通过沟通分享彼此的期望

分享对彼此的期望这一点十分重要，下属首先要知道上司对自己的期望，并敢于把自己对上司的期望说出来。

## 3. 沟通风格：通过沟通找出最适合双方合作的风格

和谐的上下级工作要求和和谐统一的工作方式。实现向上管理，首先就从建立和谐的工作步调开始，先在工作中了解、接受上司处理问题的方式，并明确自己的职责要求。在适应上司的基础上，可以对上司进行建议，告诉他你更适合的工作方式，磨合调整彼此的步调。

#### 4. 沟通信赖：建立信任和倚赖

向上管理的过程也是建立信赖的过程。通过共同协作、配合，信赖能够很快地建立起来。这个过程里的秘诀是：任何情况下，你都不要让自己的上司感到难堪。即使你是对的，你也要维护上司的面子。

同时，不要对他撒谎。你可以隐瞒一时，但是纸终究是包不住火的，你偶尔一次的不诚实，可能就会使你永远失去上司的信任。别忘了，上司的压力也是非常大的。你在衡量他，他也在衡量你：这个人不可靠？我能不能把他当作我的亲信？我可以相信他吗？

失去上司的信任，是你能够为自己职业发展制造的最大障碍。

#### 5. 沟通压力

你需要了解你上司的处境，知道他的压力所在，同时你也需要让上司知道你的处境，了解你的压力所在。

告诉上司，你希望他如何做

很多下属没有勇气对上司说出他们的希望。当你鼓起勇气这样做时，你会发现，大多数时候，上司都愿意在他力所能及的范围内协助你。

### 54.第3步，主动出牌：不要总等着你的上司先出牌

情境：

我工作的第一家公司是生产彩电的。我进入这家公司之后，公司新成立了一个手机部门。于是我被调到手机部门，负责成立一个营销中心。那时候国内做手机的公司很少，我们做的手机质量也一般。

3个月内，我们开发了9款手机，都很不成熟，卖得也不好。新的产

品上市没有多久就被迫停产了，但是更新型的产品又研究不出来。我的上司就要求我们不断加强研发，不断推出新产品。

我知道这样不断推出创新不够的新产品，对上司不负责，对组织不负责，对我自己也不负责。于是我开始劝阻上司，说这样只会给组织带来损失。但是他却觉得箭在弦上不得不发，任何事都是有风险的。

后来我想到了一个主意。我做了一份详细的报告，是关于国产手机情况的调查，然后我跟我的上司说：“先前的方法风险太大。我们可以先在小范围内推出手机，做一下试点销售，然后再决定我们要不要保持快节奏的研发和更新。”

我的上司就同意了，开始做小范围试点，结果销售的情况非常之差。我的上司很后怕：这要是大范围推出，对企业不仅毫无好处，他自己也要承担责任。

那个时代的手机行业，只要产品做好了，营销不在话下。后来我向公司提出一个建议——不懂产品的老总只能做副职。公司决策层都采取了 my 建议，从那以后不懂产品的老总都只能做副职了。这就是我在工作中主动出牌、向上管理的经历。

后来我换工作，在四川辅导一家家具企业。家具行业那几年的竞争达到白热化。那家企业领导的认知常常会有偏差，设计部做出来非常好看的设计，技术部实践的时候就出现了一些偏差，到了生产部又有一些偏差。结果最后生产出来的产品和一开始设计部设计的方案差异就比较大，领导看到最后的实物当然就不接受了。

那个生产部长就很聪明，他先把上司请到设计部，让上司看设计图纸；然后去技术部，让技术人员现场解释样品为什么有偏差；到了生产部，又让领导实地考察偏差产生的原因。结果领导很顺利地接受了最终的产品。

情境分析：

以前我做下属的时候，非常喜欢把上司带到现场去汇报。

在职场中，我们经常遇到的问题是：意见不被重视，要求的资源不被批准，做出的方案被驳回。

意见、资源、方案的决定权毫无疑问都掌握在你上司手里。但是要获得这些，你并不是完全被动的，通过向上管理你也能获得资源。这就牵涉到向上管理的第三步，即学会适时地主动出牌。要适时主动出牌，而不是永远等着上司先出牌。

被动完成工作是你的职责所在，但是这既不会让你脱颖而出，也不能让你获得工作的主动权。你要认清自己的能力和兴趣所在，当有适合你的工作时，你可以主动请缨。

在平时，你也要常常向上司提出你的不同的想法，让上司知道你是有想法、愿意主动做事的人。这个过程就像跳舞，双方一进一退，互相了解和试探。

### “适时地主动出牌”

#### 1. 转换思维，开始用上司和组织的思维去做事

在工作中，最司空见惯的错误就是员工总是从自己的角度去思考和工作，缺乏大局观和时空观。

当你开始把自己放到更高一级的位置去思考，你就会从事物的本质去考量。这样一来，当你解决一个难题时，你解决的不会只是现在的难题，还有未来的难题。

要学会从上司最关心的角度去思考和工作。比如，你的上司最关心的是业绩，即使你无法做出最好的业绩，你也要从业绩增长的角度去思考，给出可以让业绩增长的方法，探讨这种可能性。

#### 2. 在你需要上司采取措施的时候，提出明确要求

不要只等着上司分配资源，你也可以主动索取。当你的工作需要上司采取行动、给予支持时，就要明确地向上司提出来，并清晰地阐述你需要什么、你为什么需要这些。

这时，你不要含糊其辞，也不要拐弯抹角，千万不要用“上司拒绝我怎么办”这种没有意义的纠结来浪费时间。

你的工作同时也是上司的工作（这一点千真万确），至少在工作目标的达成上，你和上司的利益是一致的。



当你需要资源的时候，要秉承积极沟通的原则明确地提出来。你可以面对面地提出要求，也可以通过书面提出自己的要求。

提出要求是协商的第一步。既不要妄想任何要求上司都会满足你，但是也不要因为上司的拒绝而气馁。要知道这只是正常工作中的正常一步，双赢永远是你和上司的共同目标。

你的上司不可能同时解决所有问题，在处理你的问题和管理他自己的时间之间，也常常会发生冲突。

如果你需要高效率，那么你就需要帮助上司管理他的时间。要注意他的时间表，并且提醒他，帮助他安排时间。

另外，要注意区分例行性问题和重要问题。

如何做到这一点？简单来说，当一件事你不需要上司的意见时，就不要去问他。比如，你准备如何安排自己明天的时间、客户来了用什么茶叶接待这种小事就不需要听他的意见。

### 3. 主动提供给上司更多资讯

第一，你要确定提供的是资讯而不是资料。有价值的、能够对决策产生影响的才是资讯。

第二，不要总是传达坏消息，传达好消息一样重要。当你总是传达坏消息时，你本身也就成了坏消息。

第三，提供资讯的时候，要确保上司不知道这个信息，不然你就会闹笑话。

### 4. 成为解决问题的那个人

问题之所以会产生，是因为目标和现状之间有了偏差；为了缩小这种偏差，你可以找到多种办法，即使不能使结果和目标完美相符，你也要找到更接近目标的办法。

你选出的解决方案必须包含的要素有任务、时间期限、人力和资源。

## 5. 你才是解决问题的专家

不要以为上司一定会知道某件事。当你需要上司了解某个问题时，你要注意：你才是这个问题的专家，你需要做的就是教会你的上司。你要用简单的方式，使上司了解问题、掌握问题。

## 6. 追踪结果并进行汇报

不管在什么时候完成了什么任务，都要告知相关各方这项工作已经完成及结果如何。你不能假定他们会知道这些，而且在大多数情况下，你不说他们就不会知道。你要主动表示“这项任务已经按我们协商的目标完成了”，这样你的上司和其他人就会清楚目前的状况，这一点至关重要。实际上，这是获得上级信任的最有效途径之一。他们会迅速回复你，让你追踪、汇报工作进展；他们还会认为你是一名能干的、专业技能出众的下属。

## 7. 提供反馈，并且要求别人做出反馈

有效地提供和接收反馈是高效团队的另一项关键能力。足够的相互尊重、信任和默契对团队成员自由进行反馈来说至关重要。通过反馈，下属和上级能对政策和行为做出必要的调整。因此，如果某种情况让你感到受了挫折，你就可以积极而礼貌地进行反馈。你至少可以让上司知道从你的角度来看实际情形如何，你的感受如何，以及此时你想要的结果是什么。

# 55.第4步，获取认同：让上司认同你设想的影响力法则

情境：

陈先生是某公司的产品部经理。某次，公司新研发了一种电子产品。因为这个产品技术含量非常高，所以推广方式也不同于以往产品。

陈先生根据这个产品的特征、用户群，拟定了一套全新的销售方案。但方案交给上司后却被上司驳回了，理由是风险太大。

陈先生深信自己的方案有其优势所在，但是他并不急于让上司一下接受它，而是采取了缓慢渗透的方式。在之后的会议和讨论中，陈先生先是肯定上司原有方案的优越性，充分表示了赞同。但是在讨论方案的

操作过程时，陈先生开始把自己方案中的一些思想和做法渗透进去。

在长达几天的讨论中，上司开始对陈先生的方案产生兴趣，终于陈先生找到一个机会，充分演示了一下自己的方案。最终上司决定采取一种融合两种方案的新方案，新方案中80%的内容都来自陈先生的创意。

情景分析：

向上管理的第四步，就是让上司认同你的设想。

让上司认同你的设想并不容易。在工作中，我们常常会遇到自己的方案明明非常好，但是却被上司驳回的情况。这时，有的人为了避免和上司产生冲突就放弃了自己的方案；还有一些人会坚持自己的方案，和上司“硬碰硬”。

一味硬拼固然不是上策，为了避免冲突就放弃自己的立场同样也不是什么好方法。

如何使上司认同你的设想？

1. 承诺和一致法则：避免冲突，迂回地达成目的

根据影响力法则，人类受一种“承诺和一致”的力量影响，这种影响力的意思是：当人们说出自己的立场时（即承诺），人们就有要维持它的愿望（即一致性）。

公开和上司发生冲突或争论，只会让上司把他本来模棱两可的态度变成坚决反对。如果你的上司并不认同你的设想，那么不要和他争吵，不要让他觉得他必须要坚持自己的立场。

承诺和一致原理也能够被你利用：提醒上司，让他知道你的设想能够达成你们曾经期望的效果。

这需要你多多沟通，了解上司的期望，并把上司的期望和你的设想结合起来。这样当你对上司说出你的设想时，就会使上司想起你们沟通过的内容，使他认为你的设想能够达成曾经期望的效果。

期望是种潜移默化的力量。曾经说出口的期望也是承诺的一种。

## 2. 价值法则：说出你的想法和方案的价值所在

人类的所有决策都建立在一个需求的基础上，即利益最大化。

人类是一种趋利避害的动物，永远会选择对自己利益最大化的那个决策。你的上司也绝对脱离不了这个定律。

如果上司不认同你的设想，说明你的设想在他看来不符合利益最大化法则。那么你要做的就是让上司看到你的设想才是使价值最大化的方案。

要准备充分的事实、数据和资料来说明这一点。你偏向某个方案一定有你的理由，要让上司认同你的方案，你就需要拿出明确的理由。确凿的资料、数据能够消除异议，使上司看到你设想的價值所在。

## 3. 登门槛法则：让上司一点点地认同你

一开始就让上司认同你全部的设想，有时并不现实。人们接受外来意见远没有想象中那么容易，但是您可以通过登门槛法则来实现，让上司一点点地认同你。

登门槛法则是指先让对方认同一个小意见，再让对方认同一个大意见。你可以和上司先在一个地方达成共识，然后再慢慢让上司接受方案的其他部分。

## 4. 印象管理和社会交换原理

向上管理还可以通过两个非常简单的途径达到。

第一，印象管理——管理你给上司的印象。

简单来说，印象管理就是在你的上司面前留下一个良好的印象。你要注意自己的工作细节，注意自己待人处事的方式，用你的个人魅力去影响他人，用你的专业知识去证明自己。在任何时候、任何场合你都做好充分的准备。

印象管理的本质就是做好自我管理，让你的上司看到你一贯优秀的表现，对你形成一个“这是很靠谱的下属”的印象。

领导对你印象好，你在他的心里就有了参考权。什么是参考权？参考权就是上司认为你很靠谱，你的意见值得参考，你这个人值得信任，你说的话应该有你的道理。

此外，你还需要磨练自己的专业技能，提升自己的专业能力，给上司留下一个“专家”的印象，这样上司才会更信任你在专业领域的意见。

第二，社会交换原理——为你的上司创造有利的价值。

如果你明白知恩图报、互利互惠的道理，你也会懂得社会交换原理的内涵。社会交换原理无处不在，影响着人和人之间的关系。

身为下属，如果你可以为上司创造出有利的价值（可以是出色的工作表现，可以是工作外的协助，可以是上司最需要的咨询），你的上司就一定会回馈你。他回馈你的可能是更多的表现机会；他甚至会通过升职、加薪等手段来回报你的付出。

也就是说，你可以通过多帮助你的上司立下功劳，让上司觉得受到了你的帮助，有必要回馈给你。对于组织来说，上司和下属间的交换关系越好，组织也会越高效。

## 56.第5步，协助提升：向上管理的最高境界是实现你和上司的共同提升

情境：

王先生在一家民企工作有四年了，职位是人力资源主管。这家企业的老板是白手起家，非常有眼光和机遇，抓住了市场中的机会而崛起。但是老板的文化程度并不高，喜欢事必躬亲，凡事都要牢牢握在自己手里，绝不放权。并且老板喜欢任人唯亲，只要是跟自己一起创业的老员工都能得到重用，新员工再有能力也得靠边站。

作为人力资源主管，王先生意识到这样对公司的发展绝无好处——不仅造成人才的流失、还导致公司大而无当、效率低下。

公司的其他主管都委婉地建议过老板做出改变，但是老板并不听。王先生经过分析，认为老板任人唯亲、不愿放权的根本原因还是在于缺乏对企业管理知识的了解。在公司初创的时候，事必躬亲、重用自己信

任的人，是帮助企业快速发展的有效途径，但是随着企业越做越大，老板必须学会放权和不拘一格任用人才。

一次，老板要求员工对公司的管理提出建议，王先生认为机会来了，就做了一份详细的提升企业软件的计划书。其中不仅包括员工学习培训计划，还把老板提升、学习的计划放入其中。王先生对老板说：“您是我们公司的中心，也是领头人，您的学习进步能够给公司带来莫大的好处。尤其是现在的MBA课程，参与学习的都是各企业老总，您去参加这种课程，对企业积累人际关系资源也是极其有利的。”

老板欣然应允，一边报读了MBA课程，一边常常去参加有很多企业家加入的各种人力资源峰会。经过系统的学习以及和其他企业领导人的交流，老板的思路产生了极大的改变。他开始放权给下属，提拔有能力的新员工，为企业内有潜力的员工安排培训。一年之后，企业的业绩、效率都有了极大的提升，王先生也因此得到了老板的信任和重用，被晋升为副总经理。

#### 情境分析：

职场中的困境之一就是你的上司并不完美，他可能不会给你的工作带来帮助，甚至还会阻碍你的工作（比如王先生的老板不愿意授权，就在某种程度上架空了人力资源部门，使王先生的权限狭窄）。面对这种情况，消极的员工可能会得过且过，但是积极的员工却能从中看到机会——向上管理的机会。

作为负责任的下属，向上管理也是你的职责所在。如果领导有很大的缺陷和不足，那么向上管理、巧妙地帮助上司提高，不仅能够使你的工作开展得更顺利，也是你获得赏识、获得晋升的好机会。

很多人把向上管理的过程当成一种尔虞我诈、敌进我退的攻防战，把向上管理等同于“对付老板”和“搞定上司”。其实，向上管理可以实现你和上司的共同提升，同时也是实现组织、个人和上司“三赢”的大好机会。

#### 给你的上司安全感

千真万确，上司也需要安全感。什么是安全感？

当你去了一个未知的地方，你会感到不安全；当你身边全是陌生人，你会感到不安全；当你发现情况失控时，你也会感到不安全。

安全感的本质就是对现状的控制感。如果上司感到一切不在他的控制之中，他就会失去安全感。这就是为什么即使你的上司并不需要，他也希望你常常向他汇报的原因。汇报的过程就是安全感重新回到他身边的过程。

给上司安全感有两种途径。

第一，给上司掌握工作全局的安全感，让他感到自己的管理地位没有受到任何挑战。一方面让上司看到你在工作上的努力，另一方面要经常和上司沟通，让他看到你的工作进展情况。

第二，服从上司的一切安排。即使你有不同的意见，也要先表示同意，然后采取巧妙的方式去影响上司改变。

美国管理学家肖恩·贝尔提出，上司对下属的核心期望是：沟通（主动的、和谐的）、服从（无条件的）、支持（全面的）、努力（完全的）、态度（端正的）和成果。当你能够满足以上所有因素时，上司已经在你的掌握中。

## 57.总结：你让上司卓有成效，他也会回报你成效

大多数员工没有形成有效的向上管理，其实是因为他们从来没有想过要去做这件事。向上管理真正实行起来并不困难，它是“二八法则”的真实体现：20%的事情决定了你向上管理80%的效果，20%的向上管理决定了80%的工作。

这关键的20%，总结成一句话就是“让你的上司卓有成效”。

当你能够让你的上司卓有成效时，他也会回报给你成效。

要做到这一点，首先要放下成见。我经常听见有人抱怨他们的上司“挑剔”“变态”“狠心”，但是上司之所以能够成为你的上司，肯定不是因为他对你挑剔、狠心又变态。他有着不可替代的优点，所以成为上司；而他那些让你痛苦的小毛病，其实可以通过你的向上管理来弱化。

你要么接受现状，要么改变现状。即使你的上司是个大魔头，如果你还没有决定跳槽、离开他，就不要让自己陷入糟糕的上下级关系中。

### 巧妙地帮助上司提升

前面我强调了无数次：上司也是普通人。是普通人就愿意变成更好、更优秀的人，是普通人就会选择趋利避害，因此，如果你真心实意帮助上司提升，他一定会感激你。这个提升可以是业务能力上的提升，也可以是心理上的提升，甚至可以是生理上的提升。

以前我做营销副总的时候，我的上司就有一个很大的短板——他不会喝酒。在营销老总这个岗位上，不会喝酒是很大的弱势。尤其有的客户喜欢把喝酒与签单联系起来，那种情况由不得你不喝。但是要喝，他的酒量又不行。我看在眼里，因此平时也会注意帮他挡酒。后来我出差的时候，买了一种在喝酒前吃一点就能够解酒的酸奶膏给他。他一试，觉得这个酸奶膏不错，就很高兴，还很感激我。

这种小事很容易办到，前提是你得把上司的问题当成自己的问题，把上司的目标变成自己的目标。

### 了解你上司的目标，并且帮助上司达成它

每个人都有工作上的目标，你的上司也是如此。

你需要达成自己的目标，你的上司也要达成他的目标。

即使你的上司是公司的最高领导者，他也会有必须达成的目标和必须完成的任务，如营收、利润、客户关系、市场竞争等。甚至他还会受制于一些事情，比如政府的经济政策、法律法规、和其他公司合约的制约以及股东对他的监督，等等。

如果你的上司是中层领导者，他的目标可能更多的是业绩、KPI绩效指标，以及他上司对他的观感。

了解你上司的目标，就是了解他的动力和压力所在。大多数人习惯于看自己所在层级的麻烦、目标和任务，而忽视了上一层也被麻烦、目标和任务所困扰。

如果你想实现向上管理，想要你的上司赏识你，想要你的上司卓有



成效，就要先从考虑你上司的目标开始，不要再把眼光局限在自己的一亩三分地，不要再把目光局限于自己被分配的具体工作上。要站到更高的位置，站在你上司的角度去看他的目标，并且寻找上司和你目标之间的重合点。

一旦你站在上司的角度看任务，就会很轻易地分辨出哪些任务才是你应该马上完成的重点任务，哪些任务千万不能推迟（须知你推迟的是上司的任务），哪些任务即使你拖延一两天你的上司也不会有意见。

当你的方案必须取舍、改变时，你也要根据上司的目标来决定如何取舍、如何改变。

如果你的上司特别在意一个产品的上市时间，你就不要愚蠢地跟他说这个事情可以怎么延迟，而要想方设法从达成他的目标——让产品及时上市来思考，比如是外包给其他公司，还是加派人手，这样你的上司才会对你满意。如果你不考虑上司的目标就随意建议，那你能得到的只有上司的怒火。

一个卓越的下属应该养成这样的习惯：在面对一个问题，除了考虑自己的目标外，还要考虑上司需要的目标，考虑上司害怕什么、最在意什么，思考你的目标的完成情况对上司的影响。

如果你的目标和上司的目标有很大的相关性，你就应该赶快和上司统一战线，并且让他看到你积极的举措，这个时候你的上司也会更乐意协助你。

## 了解你真正的角色定位

你真的了解自己在上司眼中、在职场中的角色定位吗？恐怕未必。大多数人虽然处在自己的职位上，做着自己职位要求的工作，日复一日履行着自己的职责，但是他并不明白自己真正的角色定位。

有些人比较幸运，虽然他们也不知道自己的角色是什么，但是却刚好做了一些符合自己角色定位的事情。而那些不幸的人不知道自己的角色是什么，也没有做过符合自己角色定位的事情，最终吃力不讨好，始终得不到上司真正的认可，也得不到上司分配的资源和利益。

现在到了答案揭晓的时刻，你真正的角色定位是什么？

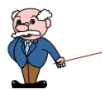
答案是“解决问题的人”。

这个答案可能会使很多人大吃一惊，因为他们心里从来没有把自己和“解决问题的人”画过等号。相反，他们常常会有意无意地把这个角色和别人——比如自己的上司画等号。

这样一来，出了任何问题都觉得没关系，因为自己不是解决问题的人，上司才应该是那个解决问题的人。抱着这种想法的人虽然也日复一日地在上班、工作，但是始终没有办法成为一个卓越的员工。

从现在开始付诸行动吧，为了真正成为“解决问题的人”这一角色而努力。只要付出行动，你就会变成这样的人。那时，职场的成功之门，才会真正向你开启。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课**

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**