

秘书文书写作指导：汇报技巧 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E7_A7_98_E4_B9_A6_E6_96_87_E4_c39_263378.htm 毫无疑问，对于取得成绩、经营活力等企业运营良好的状况，老板自然感到由衷的欣喜，而对于工作中的失误、经营上的亏损，老板必定会感到不安与忧虑。因此，向老板报告工作中取得的成绩，等于向老板报喜，二要向老板报告工作中的失误挫折之类的情况，就等于是向老板报忧。从企业管理的角度来讲，无论是喜是忧，都是老板应该必须认真对待的事情，即老板必须清楚地掌握企业运营过程中喜在什么地方，而忧在什么地方，并根据喜与忧的程度的不同，采取相应的措施，调控企业朝着有利的方向发展。因此，我们可以推导出一个原则，那就是员工和下属在向老板报告工作时，必须实事求是，是喜说喜，是忧说忧；不夸大成绩，不缩小缺点。只有坚持这个原则，老板才会了解到真实的情况；也只有坚持这个原则的员工，才是诚实可靠、值得老板信赖的下属。但是，我们必须知道，原则不等于技巧。换言之，原则不能代替方法。通常情况下，原则只是指出一种方向，而技巧和方法，则是保证原则得以体现的具体步骤。在实际生活中，常见的现象是，不少善于投机钻营者，他们往往利用老板喜欢成就，讨厌缺陷的心理，夸大成绩，隐瞒不足，报喜不报忧，曲意迎合老板的爱好，从而达到个人升迁或谋取私利的卑劣目的。而老实诚恳的员工和下属，实话实说，有喜报喜，有忧报忧，有时反而被老板猜疑和不信任、不重用，甚至遭到轻则“穿小鞋”、重则打击报复的错误对待。诚然，出现上述情况的原因

，首先与老板的自身素质有关。但是，我们不能不承认，员工和下属要想改变老板的素质，往往是很难做到的。因为提高老板的素质问题是一个社会问题。就现实来看，那些喜欢报喜不报忧的老板还是大有人在的。因此，员工和下属在不得不与之打交道时，就必须注意讲究报喜与报忧技巧和方法：

：一个诚实的、有责任感和事业心的员工，对于企业经营过程中和自己的工作实施过程中所出现的成绩与失误，均应本着良好的职业道德向企业的管理者、决策者，予以实事求是的说明。但是，为了避免好心不得好报，反而为老板打击报复的现象出现，笔者认为，你还应该掌握如下的技巧和方法。

1、减少主动性无论是报喜还是报忧，只要不是直接指定必须由你来作答，你就应该少说为佳，不说最佳。在这种情况下减少主动性，从实施效果上看，往往并不被动。因为，议论喜与忧本身就是一个是非问题。而爱说是非的人，不管是说公，还是说私，是议喜，还是论忧，其在企业内、单位内，往往是不受众人欢迎的人物。更何况那些素质低下的老板常常混淆黑白，是非难辨，弄不好给你个恩将仇报，让你得不偿失。所以，只要不是老板要求你来议论企业的功过、成败，那么你就应闭起自己的嘴巴，不要主动到老板那里报喜或报忧。

2、受宠不必惊假如老板有兴趣和你一道议论工作的成绩与失误，这时，你切莫受宠若惊、忘乎所以、纵横议论，把你所有看到的、听到的、估计的、猜测的各种有关企业的、老板的喜与忧、信口开河倒了出来。这是一种不谨慎的表现。要知道，人在受到上司和老板的宠爱时，往往有夜郎自大的情绪产生，似乎觉得这个企业就是自己和老板的了，因而会放开嘴巴评说企业与老板的功过是非。其实不少上司

和老板有时故意宠爱某个员工或下属，他们要的就是这种效果。因为老板需要掌握员工和下属的心理活动。我们常见一些老板和上司，往往在各种场合与员工和下属套近乎，比如，员工生病老板亲自看望，员工生日老板亲自到场等类似的行为，都会使员工产生受宠若惊的效应。当然，从现代企业管理的立场来看，这种行为是必不可少的，因为它有利于造成一种同舟共济的团结局面。但是，做为一名员工不能因为自己与老板同舟共济，就可以放肆地议论企业的功过是非。因为，你的见识和水平往往与老板的见识和水平存在着差距，假如议论得不合宜或不合老板的胃口，那么你就有可能因此而获罪于老板。所以，只有那些在获宠时能够保持冷静和理智的员工、不信口雌黄的员工，才能被称为受宠不惊、聪明的员工。事实证明，那些有较大作为、有较大功绩的人，大都是一些受宠不惊、谨言慎行的杰出人物。

3、顾此失于彼

假如一定要向老板报喜或者报忧，原则上应注意只谈自己，不谈别人，顾此，失于彼。因为，实事求是地讲，一个人只能是对自己的所作所为最有发言权。不管是忧，还是喜，是成绩，还是失误，只要是自己的经历，谈起来你往往能切中要害。所以，在向老板汇报工作时，你对自己在本职工作上的喜与忧，尽可以向老板陈述。但必须注意，尽量不要连带他人。他人的喜与忧，应由他人自己去说。在向老板汇报自己工作中或生活上的喜与忧的时候，要把握两点：一是报喜报够。即你应把自己取得工作成绩，向老板讲述清楚，以使老板了解你的能力优势、分享你所取得成就的快乐。二是报忧报透。就是说你对于自己在工作上和生活上遇到的那些难以解决的难题、工作上的不足，应向老板做透彻的描述，以

便于老板拍板决策，帮你解决难题、纠正不足。4、忌揽功推过无论是报喜，还是报忧，其中最大的忌讳是揽功推过。所谓揽功，即是把工作成绩不适当的、不符合事实的往自己的功劳簿上记。不少人想不开其中的道理，他们在向老板汇报工作成绩时，往往有意夸大自己的作用和贡献，以为用这种做法就可以讨得老板的欢心与信任。实际上多数老板都是相当聪明的人，他们并不会因为你喜欢揽功，就把功劳记到你的帐上去的。即便一时没有识破你的真相，他们也多会凭直觉感到你靠不住。因为人们对言过其实的人，多是比较敏感的。所谓推过，就是把工作中因自己的主观原因造成的过错和应负的责任，故意向别人身上推，以开脱自己。它给人的印象是文过饰非，不诚实。趋利避害是人的天性。揽功推过却是人的劣根性。不揽功，不推过，是喜说喜，是忧报忧，是一种高尚的人品和良好的职业道德的体现。采取这种态度和做法的人，可能会在眼前利益上遭受某些损失，但是从长远看，必定能够站稳脚跟，并获得发展的机会。5、成绩归何

员工在工作中能够取得成绩，企业能够获得发展，当然是员工们努力奋斗的结果。但是，请不要忘记，如果没有老板提供的工作岗位和工作条件，你是无法在这个企业做出成绩的。因此，在谈到员工的成绩和企业的发达时，就不能不强调老板的贡献和作用。由此延伸，我们可以得出一个重要结论：那些善于把成绩归功于老板的行为，常常是一种大智若愚的行为，而能够做出这种行为的人，也必定是一个德才品位较高的大智大勇者。报喜报忧的学问，历来是下级与上级打交道时所必须注意研究的重大问题。员工和下属在与老板相处时，应该了解和掌握相关的技巧和方法，以利于和谐共

事，推动工作。6、实话与实说员工在向老板汇报工作时，正确的态度和作法，应该是实话实说、有喜报喜、有忧报忧。这是一种对老板、对企业、对工作极端负责的行为。但是，这种实事求是、实话实说的行为，只能用之于那些开明的、有胸怀的老板，而对于那些心胸狭小、刚愎自用、爱吹不爱批的老板而言，实话实说、实事求是、弄不好就是一种罪过。因为，这类老板由于自身的心理素质较低，往往自视甚高，以致于爱好别人的夸奖与吹捧。老板的成就、工作的业绩，夸大无妨，甚至还能讨其欢心；相反如果下属或员工反映的是有关老板的工作失误和素质的缺陷，就贸然实话实说，讲了老板的不足和缺点或工作的失误，请你小心着，他给你穿小鞋或找借口报复你，就只是一个时间问题。因此，在报喜与报忧的问题上，你决不可书生气十足，太天真、太浪漫了，以为实事求是就可以"是"了。历朝历代，为此付出代价者大有人在，他们不是横遭杀身之祸，就是受到迫害。屈原放逐、司马迁受宫刑，不就是因为他们实话实说了吗？对于"昏君"和不可理喻的老板，决不可实话实说，而是放任他们，让事实教训他们。我们没有义务为这类老板贡献自己的一切。当代，商战激烈，狼烟再现，如果有谁还抱着"文死谏、武死战"之类的、连贾宝玉都不齿的封建思想不放，那就实在是不可救药了。实事求是、实话实说，是一剂良药，它只能用于那些清醒者和豁达者。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com