

向上管理——职场高效工作汇报与表达

一、课程背景

你代表公司去给客户宣讲计划方案，客户方不是低头玩手机就是出去接电话，对你的内容毫无兴趣，让你颜面尽失，无法向公司交差；

同样是工作汇报，领导刚刚还在对同事的汇报频频点头报以微笑，轮你上台就开始面无表情、双眉紧锁；

在项目工作汇报中，明明你做了精心的准备、资料信息都很充分，可就是无法把你的观点表达清楚；

以上种种情形在职场中频频出现，也是困扰很多职场人士的问题，其根本原因在于未理解工作汇报和表达的原理和逻辑。

二、课程收益

1. 通过 DISC 测评更好的认识上司和自己，帮助职场人士扫清汇报和沟通中的障碍；
2. 通过对工作汇报深层结构的剖析，掌握工作汇报中重要的四要素模型；
3. 通过构建工作汇报金字塔，搭建汇报的结构，流程化进行工作汇报；
4. 学习职场中常见的工作汇报工具，助力职场人士高效率进行汇报；
5. 学习完美表达三步法，掌握实用的表达方法和工具，从做的精彩到说的精彩；
6. 通过对案例的思考和练习，得到启发和借鉴，少走弯路，实现弯道超车。

三、培训对象

企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者/储备管理人员为主。

四、授课时间

1 天，6H/天

五、授课讲师

张晓如

六、课程大纲

第一篇 洞悉组织

1. 认识公司

- (1) 公司的组织架构你了解吗？
- (2) 如何深入理解公司的企业文化？
- (3) 团队组成和团队使命

2. 认识上级

- (1) 上级的五种角色
- (2) 理解上级的处境
- (3) 如何适应上司

3. 认识自己

- (1) 通过 DISC 测评了解自己的做事风格
- (2) 认识自己的能力、态度和性格

第二篇 认识工作汇报

1. 工作汇报的画像

- (1) 什么是工作汇报

2. 工作汇报的影响因素有哪些？

- (1) 主体

(2) 时长

(3) 受众

(4) 结构

3. 高层/中层/基层员工汇报时应选用什么结构?

4. 不同时长要求，该如何展示你的汇报内容

(1) 时间充分

(2) 时间紧凑

(3) 时间紧张

(4) 电梯法则

5. 不同受众对象关注的内容有何不同之处？

(1) 受众对象

一、上级

二、同级

三、下级

(2) 利他

四、如何理解汇报中的利他？

五、把你想说的变成他想听的

(3) 寻己

六、自己人在哪（N-N理论）

七、拉拢中间人

(4) 抓关键

八、为何要抓住关键人物？

九、识别关键人物

十、领导七大关注点

十一、打动关键人物

6. 工作汇报应根据目的不同而采用不同的结构展示

(1) 理解

(2) 行动

(3) 反馈

7. 练习——某营业网点顾客意见收集后，该如何汇报？

第三篇 如何汇报

1. 上司期待的汇报

(1) 主动汇报——不要等上司问了才说

(2) 结构清晰——准确、高效传递信息

(3) 准备充分——材料和备选方案

(4) 把握轻重——坏消息早点说

(5) 不要越权——如何与上级的上级说明

2. 结构化工作汇报

(1) 结论先行——主题明确

视频：《历史转折中的邓小平》

- 结论先行的三种情况是什么？

场景：请学员判断什么情况下结论先行

- 结论先行的三种方法

练习：建议调整价格该如何汇报？

(2) 上下对应——以上统下

- 什么是上下对应
- 为什么要上下对应
- 如何做到上下对应

练习：上下对应的练习

(3) 归类分组——分类清楚

- 为什么要分类清楚
- 如何分类清楚

◆ 相互独立

◆ 完全穷尽

(4) 逻辑推进——理清思路

- 演绎推理——由一般到特殊
 - ◆ 标准式：大前提—小前提—结论
 - ◆ 常见式：现象—原因—解决方案

视频：从广告中学习两种横向结构

练习：演绎式两种结构的练习

- 归纳推理——由特殊到一般
 - ◆ 时间顺序
 - ◆ 结构顺序
 - ◆ 重要性顺序

3. 流程化工作汇报

- (1) 确定主题——需汇报的内容有哪些
- (2) 理清思路——不打无准备之仗
- (3) 突出重点——分清轻重缓急
- (4) 简明扼要——节省时间创造效益
- (5) 洗耳恭听——倾听的艺术
- (6) 复述确认——确保要点不遗漏

练习：如何汇报员工的意外受伤？

练习：汇报近期完成的某项重大工作？

4. 工具化工作汇报

(1) 用思维导图进行工作汇报

- 思维导图的绘制规则
 - ◆ 六大要素如何绘制
- 绘制思维导图的工具有哪些？

(2) 鱼骨图

- 分析问题原因
- 绘制鱼骨图

(3) 逻辑树

- 逻辑树的类型
- 使用注意事项

(4) 用 PPT 进行工作汇报

- 金字塔原理四大法则制作逻辑页

◆ 封面页、目录页、转场页、总结页、结束页

- 内容页的结构

◆ 标题栏改写什么？

◆ 运用 FAB 结构撰写具体内容

◆ 文字内容图示化（工具 SMARTART）

第四篇 完美表达

1. 惊艳开场

(1) 开场的四大目的

(2) 开场的四大原则

(3) 开场可以很有趣——常见的导入方法

2. 过程陈述

(1) “导游”法在过程陈述中的应用

(2) 过程陈述中如何把控气氛

(3) 肢体语言在过程陈述中的应用

- 站姿—面部表情—眼神交流—手势运用

(4) 会提问题

- 提问的四大原则

- 提问的六大方法

(5) 会答问题

- 四步完美回答

- 如何应对挑战（信息类/观点类）

3. 完美收尾

- (1) 收尾三原则
- (2) 收尾指南是什么？
- (3) 常见收尾方法有哪些？