

# 中层管理者六项技巧课程大纲

## 第一部分：工作总结的撰写技巧

在数不清的文字材料当中，有一种“母”材料至关重要，那就是**总结材料**。其特点是**写作难度不是很大，但要写好、写精也不容易**。

### 一、工作总结要注意什么？

- (一) 要考虑周全。
- (二) 要抓住重点。
- (三) 要突出特色。
- (四) 要客观真实。

### ●划重点——与其他文体相比较的六个不同特点

- ★在内容上，主要不是写现在如何，而是写过去**已做的**。
- ★在对象上，主要不是写一般的群众，而是写领导机关。
- ★在方法上，主要不是我说你怎样，而是说我（们）怎样。
- ★在目的上，不是简单地罗列数据、归纳情况、估算数字、盘算问题，而是肯定成绩，找准问题，悟出道理，明确方向
- ★在范畴上，不是写成**记叙文**，而是以**议论文形式出现**。
- ★在作用上，主要**不是表扬自己，而是要充分肯定自己**。

### 二、全面工作总结怎么写？

- (一) 什么是全面工作总结？
- (二) 标题怎么写

全面工作总结的标题通常分为单标题和双标题两种。单标题又可分为公文式标题和文章式标题。

(三) 正文开头怎么写

(四) 正文主体怎么写

主体要充实有序。对于一篇总结来说，

——最起码的要求是能够条理清晰地列出一定时期内所做的工作；

——进一步的要求是能将所完成的工作进行分类归纳，材料的组织符合事理逻辑或思维逻辑，充实有序；

——再进一步是在分类的基础上进行抽象概括。

——最后还要在此基础上找出规律、总结经验，提炼出理论，这是对总结的最高要求和价值衡量标准。

### ●划重点——“经验体会”的归纳提炼是重点

第一步，从收集到的大量材料中抓主题，确定方向；

第二步，找到共同的成绩、做法，进行综合；

第三步，列出观点，真正反映该项工作的某种规律和指导意义。

### ●划重点——“做法”表述

在总结写作中，一般都会涉及“做法”如何表述的问题，介绍五种句式。

★做法句

★做法目的句

★做法成效句

★做法体会句

★认识做法句

(五) 正文结尾怎么写

(六) 落款怎么写

二、专项工作总结怎么写？

(一) 开头怎么写

(二) 正文主体怎么写

一说重视程度。

二说具体措施。

三说实际效果。

(三) 结尾怎么写

第二部分：工作汇报技巧的“12345”

工作汇报不仅仅是一种技巧，而是一种思想、一种谋略。作为管理者会不会做好工作汇报，是其能力的基本表现。

工作汇报的“12345”，即：“一个原则”“两个范围”、“三个内容”、“四个技巧”、“五个要求”。

一、一个原则

“凡事有交代，件件有着落，事事有回音”是工作汇报的总原则。

## 二、两个原则

- 1、属于自己工作职责范围内的事，不要事事都汇报。
- 2、超出自己工作职责范围之外的，一定要及时汇报。

## 三、三个内容

1、现状：在汇报现状时，一定要实事求是，不能个人主观臆测，更不能夸大其词。

2、困难：对于存在的困难，要讲明原因，并提出资源支持需求，让领导明白你的处境和要求。

3、思路：汇报工作最重要的是提出解决问题的方案而不是简单地提出问题。

## 四、四个技巧

- 1、用嘴巴说，更要用眼睛讲。
- 2、说不清楚的，用手势；讲不明白的，用图示。
- 3、说结论，讲结果。
- 4、用数据，说细节。

## 五、五个要求

- 1、尊重而不吹捧。
- 2、请示而不依赖。
- 3、主动而不越权。
- 4、讨教而不教条。

5、汇报而不推卸。

## 六、工作汇报稿的撰写套路

### 1、六种基本模式：

第一种，在什么时间什么地点发生什么事情，怎么处理，有什么经验教训，下一步怎么办。

第二种，原因，经过，结果。

第三种，过去，现在，将来。

第四种，情况(成绩),问题(困难),请求(意见、建议)。

第五种，是什么，为什么，怎么办。

第六种，提出问题，分析问题，解决问题。

### 2、需要特别注意的问题

一是要求条理清晰，重点突出，简明扼要，文从字顺。

二是论点、论据、论证要辩证统一。

三是分析问题要具体贴切。

四是请示事项及上级对该项工作的要求要具体、直接、简明、准确地予以表达。

## 七、汇报的开场怎么说？

一是要以领导的要求开头

二是满足对方的时间预期

## 八、汇报的主干怎么说？

一是观点，二是事实，三是建议，

关于观点、事实、建议，三者的顺序，一定是先说观点，再说

事实，最后说建议。

九、汇报的结尾部分怎么说？

一是要有请示及表态

二是替领导做好总结。

十、什么叫工作到位

第三部分：请示报告写作的“事儿”“字儿”“样儿”

一、把“事儿”搞透

1、“事儿”是请示之本。

2、“事儿”是报告之源。

写报告在本质上是一个梳理、归纳、概括、补充和升华前期相关工作的过程。大家用得最多的报告，一个是总结报告，一个是调研报告。

二、把“字儿”搞准

“字儿”，就是文字，关键要提炼好、表述好。

1、“把菜买齐再下厨”——注重搜集材料。

2、“拾掇好了再生火”——注重列好提纲。

3、“关上门来好干活”——注重集中精力。

4、“小火慢炖最出香”——要注重修改。

请示、报告的修改标准有三个

一是风格恰当；二是表述精确；三是文字干净。

三、把“样儿”搞对

1、“样儿”，也就是格式，关键要求规范。

●请示报告种类

第一类：请求指示的请示。

第二类：请求批准的请示。

第三类：请求批转的请示。

二、请示报告格式

1、标题：制发机关名称+事由+请示。

2、、正文：

(1) 请示的原因：

(2) 请示的事项：

(3) 结尾语：

第四部分：工作会议发言如何“看菜吃饭”

召开工作会议期间，一般会在听取会议报告、开展分组讨论等议程后，安排基层单位和职能部门负责人代表围绕会议主题进行表态发言。如何作一个精彩耐听、令人振奋的工作表态发言？从三个方面进行讲授。

一、要弄清为什么表态的问题

一是让发言单位进一步明确工作方向、咬定任务目标，就如何响应上级工作部署发出自己的声音并接受职工群众的监督。

二是让与会人员在听取表态发言的过程中进一步领会会议精神、凝聚会议共识，从而促进工作落实。

## 二、要明确表什么态的问题

一是表身份之态。

二是表行动之态。

## 三、要掌握怎么表态的问题

一是看受众、场合来定口吻。

二是据实际情况来定内容。

三是按会议要求来定篇幅。

## 第五部分：有效的布置工作的“三原则”“三要诀”

管理者有效的布置工作必须要搞定三个问题，掌握三个要诀：

第一问题：分清楚，把什么分清楚呢？

- 1、要完成什么工作？
- 2、为什么要完成这项工作？
- 3、什么时候完成这项工作？
- 4、在哪里完成这项工作？
- 5、完成这项需要那么些条件？
- 6、如何完成这项工作？
- 7、完成这项工作需要具备什么条件的员工？
- 8、谁是较为合适的人？
- 9、完成这项工作人员之间分别是扮演什么角色？他们之间是什么关系？
- 10、完成这项工作人员分别需要承担什么样的责任？

第二问题：讲明白，思想指导行动。

第一步，介绍任务。

第二步，明确要求。

第三步，共商措施。

第四步，信任支持。

第五步，汇报约定。

第六步，备案公布。

第三问题：要承诺

当管理者遇到上述情况的时候：

首先心情上理解。

其次行动上不许。

要诀一：可行

- 1、能准确双向理解；
- 2、合情合理；
- 3、能用准确的语言形容；
- 4、适合当下的环境；
- 5、消除所有的为什么；
- 6.防止出现问题；

要诀二：明确

——你给下属安排的工作，下达的命令必须明确，明确有七个标准：

- 1、目的和意图要明确；
- 2、理由和背景要清晰；
- 3、体与客体要明确，责任人要清晰；
- 4、时间节点要明确，什么时间完成要清晰；
- 5、工作所需要的资源要明确，在什么环境下完成要清晰；
- 6、工作或任务的内容、事项要明确，对象要清晰；
- 7、工作的方法要明确，任务的策略要清晰。

要诀三：果断

- 1.不能用权力收拾人；
- 2.不能朝令夕改和令出多门；
- 3.不能乱下命令；
- 4.不能下双重命令；
- 5.不能下模棱两可的命令。

## 第六部分：工作方案与工作计划的基本写法方法

### 一、工作计划和工作方案的格式要求

#### （一）工作计划

- 1、开头；
- 2、主体；
- 3、结尾。

#### （二）工作方案

1、标题的写法：

2、正文的写法：

一是常规写法；

二是变项写法。

### （三）工作规划

规划的正文一般都比较长，大致有以下几面内容：

(1)前言；

(2)指导方针和目标要求；

(3)主要任务和政策、措施；

(4)结尾，即远景展望和号召。

## 二、工作计划和工作方案的区别异同

### （一）在内容对象上

1、工作计划一般是针对以后一定时期、一定范围内的全面工作的。

2、工作方案则针对一定时期内某一项、某一方面的重要工作、重大活动。

### （二）在表达手法和表现形式上

1、计划毕竟以条款、表格式居多，且在条款内的表述相对原则和模糊。

2、方案则多数是条文、纲目式的，条文内的表述明确，具体而详尽。

### （三）在数量上

1、计划于同一部门、同一单位的工作在一定时期内只有一个。

2、方案却可以根据需要和可能制定几个，这样才有比较、选择的余地。

(四) 在效能特点上

1、计划制定的是以后工作的目标、任务、方向、原则和措施办法，重指导性。

2、方案拟订的则是以后工作的蓝图和细则，重可操作性。

第一是标题。

第二是署名落款。

第三是正文部分。

首先是导言或引语。

其次是工作方案的基本内容，这部分主要包括以下三个方面：

一是基本情况的交待。二是对相关活动、相关工作按阶段或进程做具体的部署安排。三是对相关问题的处理与解决办法。