

報告經理，你說錯了！？

大約一年前，小王被總公司派到分公司擔任課長的職務，總部希望他到分公司歷練，也能協助分公司副總。一天，分公司副總邀請總經理到分公司來，一方面讓總經理看到分公司的運營狀況，同時也要向他報告分公司新業務的拓展計劃。

臨開會前，總經理把小王叫進來一起開會，雖然小王當下向總經理反映，沒有被通知參加這個會議，但總經理堅持要他進來。在報告的過程中，副總和項目經理說得眉飛色舞，但總經理卻表現出若有所思的樣子，報告結束之後，總經理沒有說話，但卻點名小王補充意見。

這個新業務拓展計劃，小王全程參與，但在規劃過程中和副總的意見有些不同，他知道副總是盡全力的想在總經理面前表現，但在小王依然認為副總的方案不夠好，報告過程中也有幾處漏掉。小王心想，既然總部派他過來就是要協助副總，剛好今天總經理也在，不如趁機會把他的觀點一次說清楚，免得在轉述的過程中搞錯彼此的意思。

於是，當總經理要小王發表意見時，小王就侃侃而談，不但把副總遺漏的部分全都補充了，同時還把討論時的反對意見提出來；在小王發表意見時，只見副總臉一陣青一陣白，還不時的向小王使眼色，希望他暫停發言，但小王似乎沒發覺，依然繼續表

達觀點。

當小王發表完個人意見之後，副總立刻回應說：「小王多慮了。他剛剛所提到的問題，我們在評估的時候就已經想到了，所以我們在補充資料中…」當副總想繼續往下補充的時候，卻被總經理打斷，說：「我認為小王說的沒錯，他指出的點是我沒想到的，顯然你們的計畫想得不夠仔細。這個案子先緩一緩，小王說的那幾個問題想清楚了再說！」

會後，副總把小王找去抱怨了一番，說：「這些問題不是在早先就已經討論過了，怎麼今天又提出來？而且，你也知道那些問題我放在補充資料裡準備說明，你這樣一搞，我連說明的機會都沒了」小王心裡想：「總經理問我問題，若不據實以告，挨罵的一定是我吧！」

其實，小王搞錯了幾件事。首先，當我們在報告的時候，一定要將所準備的資料鉅細靡遺的報告嗎？還是摘要報告即可？所以副總在報告時有所遺漏，是真的遺漏還是扼要說明？其次，大老闆要你補充，但你知道大老闆的用意為何嗎？他要聽遺漏的部分嗎？他知道遺漏多少嗎？這時候立刻發表意見，等於告訴大老闆你的上司說的不夠清楚。更何況，你知道你的上司在事前，有沒有和大老闆就報告內容進行溝通？

另外，一個重要的觀點是，「補充」是上司在下屬報告後加以說明、將內容再豐富，但今天是大老闆要你對上司的報告做

補充，是下對上，因此我們不能停留在補充的概念，應該是「延伸」，針對上司報告的內容做延伸，錦上添花。

「延伸」上司所說的內容，應該要把握：簡明扼要，以少於上司所用的時間為原則；複述上司所講的重點，不宜另闢話題；與上司同調，不宜各吹各的號；完全不講不妥，講得太多又讓上司失光采，要講到恰到好處；上司發言時，如果內容有不對之處，也應按捺以對，不宜表現出不敢苟同的臉色。而且也要先了解大老闆想要你補充哪一部份，在針對那一部份延伸即可。

在故事中，小王還犯了一個嚴重的錯誤，就是在總經理面前將他和副總在討論時的不同意見說了出來，指出副總的錯誤；團隊在討論方案時，關起門來大家可以各自表述、抒發己見，但討論完畢做出結論後，所有人應該要口徑一致，說法看法都要一致，千萬不可以各吹各的調，讓其他人看出團隊其實並沒有達成共識。

和上司一同出席會議時，主角一定是上司，部屬是配角；因此，所有的表現都在襯托主角，不論我們所面對的大老闆，是甚麼樣人，有怎樣的要求，部屬的角色都在讓這一場表演更加完美，不該加戲的時候，千萬別亂加，更不要顯示出你與上司的意見、觀點不同，不但顯示上司無法領導你，顯露出自己的無知。



組織不需要天才，需要的是
能夠認真任事的領導者。
彼得·杜拉克