
共赢力

——向上、向下管理能力提升训练

【教学思想】

本课程是根据现代企业发展的现状，将管理者日常工作中的核心关键时刻设计成工作场景化和与管理工具相结合起来的一种全新的体验式与引导技术相结合培训模式。设置与学员相关的工作场景，运用行动学习中的核心引导技术，采用全程实战的场景化案例与管理工具相结合教学模式。

本课程采用国际前沿的管理理念与工具，与工作即时场景相结合。激发参训学员的管理反思，萃取管理经验、激发管理创新思考、实践管理工具、推动培训落地。

【课程概述】

在任何组织中，但凡是出众的人，几乎都是“向上、向下管理”的高手，原因很简单，因为有成就的人，比较出众的人，一定是既能得到上司或组织赏识又能够获得下属配合的人。首先，这类人都具备一些能力：

- 1、能够准确领会上司“意图”；
- 2、能够给到上司忠恳合理的“建议”和“方案”；
- 3、能够善意地提醒上司的“不妥”；
- 4、能够巧妙及时的“补位”和“站位”；
- 5、能够快速获取“信任”；
- 6、能够包容上司倔强的“要求”；
- 7、能够有效管理好下级，赢得有效合作。
- 8、向下管理中的下属辅导技术
- 9、向下管理中的激励技术

成功“向上、向下管理”的前提是要对组织、上下级关系、和自身有一个正确的认识；然后要做好常规的汇报，想方设法让上司和自己之间的平行线相交；其次是要对上司的一切行

为作出科学的管理和影响；再者要带领好下级有效落实上级的指令，打造一个“和而不同”的团队；最后成长为一个牢不可破，鱼水反哺、 $1+1>2$ 的互赖生态链。

【授课对象】管企业理人员

【课程大纲】

一、新时代的管理认知

- 1、VUCA 时代的管理反思
- 2、迭代、竞争、边界模糊化场景下的管理
- 3、人员迭代时代的全面到来：新生代员工管理

二、首先认清作为下属角色的定位与要求

- 1、管理者在企业中的位置
- 2、管理者作为下属的职业准则
- 3、作为下属时常见的四大认识误区

二、什么是“向上管理”？

- 1、目前最困扰你的问题
- 2、意识先行
- 3、三赢结局的达成
- 4、如何通过“影响”推动共识的形成（案例分析）
- 5、解决问题 vs 讨论问题

三、如何建立/发展和你上级巩固的关系

- 1、知己知彼是互信的基础
- 2、正确管理双方的期望值
- 3、大力“推销”你上级的目标
- 4、什么是“互信”以及如何达成
- 5、最能破坏互信关系的因素（案例分析）

四、如何“管理上司”

为什么要“管理上司”

- 1、没有上司的支持，下属的工作寸步难行
- 2、上司掌握的“资源”不可能对每个下属平均分配
- 3、上司也是人，是人就有喜怒哀乐

如何“管理上司”

- 1、让上司知道：主动汇报工作进度
- 2、让上司轻松：努力学习，了解上司的语言
- 3、让上司省事：同样的错误不犯两次
- 4、让上司有效：主动帮助别人

五、沟通是最重要的管理活动

- 1、沟通是管理者最基本的职业技能
- 2、消除障碍，主动沟通
- 3、组织沟通中不畅的十大原因

组织沟通中表达、倾听、反馈的基本技巧

（一）怎样表达

- 1、选择沟通对象的原则
- 2、组织沟通中不当的表达方式

（二）如何倾听

- 1、善于倾听的好处
- 2、积极倾听的技巧

（三）及时反馈

反馈的原则和技巧

六、学会向上沟通、获得上司更多支持与资源

- 1、了解上司的管理习惯和风格
 - 2、做一个“听话的”好下属，注重执行；
 - 3、注重沟通技巧与方式；
 - 4、与领导沟通很多时候“形式”比“内容”更重要
 - 5、理解上司也是个普通人，客观的认识上司；
 - 6、能站在上司的立场考虑问题，主动帮助上司解决问题；
-

7、有全局观念、团队意识的下属更容易获得上司的支持。

8、掌握向上沟通，工作事半功倍

克服阻碍个人职业发展的十大沟通陋习

1、过分强调自己的观点

2、太喜欢点评，喜欢评价别人

3、喜欢用“不”、“可是”、“但是”来开头

4、乱发脾气

5、否定别人，故作高深

6、喜欢抢功

7、明明错了，拒绝道歉

8、不懂倾听

9、不懂得感激，不会说谢谢

10、乱找替罪羊，一切归咎于外。

七、向下管理赢得有效带队落实

1、向下管理中的四种能力：

2、教练式沟通力

现代管理中的沟通转变

教练式沟通中的“听”

教练式沟通中的“问”

教练式沟通中的“区分”

教练式沟通中的“回应”

3、下属辅导能力

辅导中的“脚本”设计

辅导中的 OJT 使用

辅导中的 GROW 模型

4、下属统御能力

影响下属工作成绩与执行的 5 个因素

有效统御下属的三种领导能力

四种不同下属的统御技术

5、下属激励能力

什么是激励？

激励是如何发挥作用的

影响下属行为的三个激励要素

激励的 5 个技巧

激励手段面面观

激活组织的 8 中机制

6、向下管理中不同场景的管理沟通技术

工作任务有效下达的管理沟通技术

面对创新型下属的管理沟通技术

处理团队成员协作问题中的管理沟通技术

面对犯错的下属的管理沟通技术
