

# 向上管理艺术

主讲：王哲光

## 课程背景

上级作为我们重要的内部客户，如何处理同他们之间的关系是许多下级头疼的问题，当我们能够发挥自己的影响力，并且能够借助上级的资源达成目标和完成任务，需要有效与上级沟通的技巧。工作中最大的障碍就是沟通不畅，许多事故和错误的背后，大多不是技术和操作的原因，而是缺乏有效的沟通造成的问题。不是吗？随处可见的事实：你以为别人了解你的意思，但结果听到的是“我以为是这样的，所以不是我的错”；有的人讲话大家都爱听，有的人讲话一开口就得罪人；在自己部门大家沟通还不错，怎么一到要其他部门或同事配合就那么的难；我的报告老是得不到上级的认可，我的意思他怎么就是不明白呢？客户看起来关系很融洽，但是就是不签单，问题出在哪儿呢？其实大多数人没有意识到，沟通是一门艺术，它无时无刻不在影响着我们的生活。我们的诸多不顺都是因为沟通技巧的缺失，表现出不恰当的语言和行为，从而在人际关系上得不到实质性的进展和拥有良好的关系。

人际关系中最大的困扰是沟通的障碍和由此导致的各种冲突。从而造成了金钱的浪费和机会的损失，不管是工作还是生活，沟通都和我们紧紧相扣。本课程通过演练帮助学员掌握高超的沟通技能，有效处理好同上级的关系，获得上级原则下尽可能多的支持，成为卓越的职业精英。

## 课程目标

- 清晰下属的角色和职责，通过职业素养的提升夯实成为优秀下属的基础；
- 掌握沟通的基本原则，打开学员心扉，充分调动学员学习热情和对工作的热情，认识到只有积极正确的心态才是有效沟通的前提；
- 打破部门之间的隔阂，借助其他部门的资源达成双赢的目标；
- 掌握同上级沟通的技巧和面对不同类型上级时的应对方法，获得上级的支持；
- 掌握人际关系的基本原则，理解真正的双赢实现模式，成就卓越职业人生。

## 培训用时

2天（每天6小时）

## 授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%理论讲述+30%案例研讨+30%视频赏析和游戏互动+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从而成为企业需要的职业精英。

## 课程大纲

### 一、向上管理的基础

#### 1、什么是向上管理

- 1) 向上管理的定义
- 2) 为什么能够向上管理
- 3) 沟通是向上管理的关键

*演练：思维转换的力量——做做看*

#### 2、成为上级信赖的人——主动积极付诸行动

- 1) 刺激与回应之间的自由
- 2) 职业还是事业—如何找到工作乐趣
- 3) 你为谁打工？
- 4) 全力以赴与尽力而为

*教学影片《职业还是事业》*

*心态突破工具：影响圈与关注圈*

#### 3、成为上级依赖的人——如何提升自己的雇佣价值

- 1) 忠诚是立身之本
- 2) 责任胜于能力
- 3) 人们喜欢找借口的三个原因
- 4) 不找任何借口的内涵——敬业、责任、服从、诚实
- 5) 立即行动、寻找可能性、绝不轻言放弃、超越上级的预期

*教学影片：《不可能的任务》*

#### 4、成为影响上级的人——获得职业声誉的秘诀

- 1) 将事情做到极致
- 2) 原则下尽可能的赢——不走寻常路
- 3) 专业致胜
- 4) 保持好奇心
- 5) 接受挑战

### 二、影响上级的沟通艺术

#### 1、沟通是管理的血液

- 1) 重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
- 3) 什么是有效的沟通？

*工具：沟通模型*

#### 2、沟通不良的后果

- 1) 产生误解
- 2) 难以执行
- 3) 传递中断
- 4) 信任不足

### 3、知彼解己的移情交流

- 1) 获取真实意见的技巧
- 2) 用心聆听的两个层次

*工具：发言权杖*

*演练：同理心沟通*

### 4、清晰无误的表达技巧

- 1) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度
- 2) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

## 三、影响上级决策的汇报技巧

### 1、为什么我们和上级的看法有差异

- 1) 如何正确理解“上级永远是对的”
- 2) 非完美上级的类型  
越级指挥型、好大喜功型、吹毛求疵型、外行领导型

### 2、如何领会上级意图

- 1) 上级最关心的方面
- 2) 聆听与核对任务
- 3) 掌握检核标准
- 4) 确认行动计划

### 3、不要做挑刺的人——带着方案谈问题

- 1) 口头汇报的原则
- 2) 书面汇报的原则

*演练：如何向上级提建议——3分钟MINI汇报*

### 4、跨部门沟通技巧

- 1) 如何同跨部门一把手沟通
- 2) 跨部门沟通为什么这么难
- 3) 第三种解决方案
- 4) 统合综效与群策群力

*演练：当两个部门都没错怎么办？*

## 四、获得上级信任的下级

### 1、上级需要结果

- 1) 如何执行不受欢迎的政策？

*教学影片：如此管理*

- 2) 副手执行的六大行为要求

知彼解己、实事求是、要事第一  
持续追踪、赏罚分明、培育下属

*演练：这样的经理好吗？*

- 3) 执行策略八问

*教学影片《如何完成艰巨的任务》*

### 2、当好下级的技巧

- 1) 挖掘上级需求
- 2) 照顾上级面子
- 3) 背黑锅的学问

- 4) 获取上级信任
  - 5) 如何在上级发言后做好补充
  - 6) 如何处理夹在不同意见上级之间的关系
- 3、如何提高上级的满意度**
- 1) 响应速度
  - 2) 挑剔的上级是好上级
  - 3) 有效化解上级不满的方法和步骤
- 4、我办事您放心——做能解决问题的下级**
- 1) 澄清问题
  - 2) 分解问题
  - 3) 设定目标
  - 4) 分析根本原因
  - 5) 提出应对措施
  - 6) 全程跟踪应对措施
  - 7) 监测过程和结果
  - 8) 使成功的过程标准化

演练：通天塔

**职业习惯造就卓越人生**