

如何做高效能下属

(情境管理®沙盘：向上管理)

【课程背景】

长期以来，职场中一直流传着这样一句话“进入公司、离开经理”。这是指我们常常由于喜欢某家公司而选择进入其中，又由于不能和自己的经理建立良好的关系，而选择离开这家公司。

- 德鲁克曾说：“不解读和了解上司的职场人就像蒙着眼睛飞行的鸟儿，乱闯乱撞，搞无前途可言”。
- 根据盖洛普的调查，75%的雇员离职，其原因是无法和自己的上司处好关系。上下级的关系，已经成为团队绩效，组织稳定，企业核心竞争力的重要因素。然而，在职场中，主动且有技巧地全面解读上司的人并不多，这是极其危险的。

本课程通过科学有效的测评工具及大量的实践案例，帮助学员了解自己的团队角色及上司的领导风格，提高与上司配合的默契程度，成为上司信任依赖的高效能下属，最终提升团队的整体绩效。

【课程收益】

- 一．提升与上司相处的能力
- 二．明确管理者的角色定位
- 三．认识上司的管理及领导风格
- 四．正确的领悟上司的意图
- 五．有效的和上司配合
- 六．科学的做好上传下达
- 七．与上司建立紧密的合作关系
- 八．提高组织工作绩效

【培训对象】

- 储备干部、部门经理、总监、副总、总经理等中高层管理者

【培训课时】 2天（6小时/天）

【授课方法】



【课程特色】

六大特色：



【课程大纲】

一、管理者的职责与角色认知

1. 正确认识下属的角色
2. 下属的基本职责
3. 作为下属的五个行为准则
4. 与上司共事的禁忌
5. 下对上沟通技巧
6. 如何争取上司重视

二、管理者的管理技能和领导力

1. DISC 四种上司类型
2. 因应不同类型上司的技巧
3. 员工发展的四个阶段
4. 情境领导力模式

三、情境管理--向上管理背景介绍

1. 情境管理角色介绍
2. 情境管理规则说明
3. 学习班组建设
4. 向上管理的十大准则

四、情境管理--向上管理教战守策

第 1 洞：如何面对越级指挥的上司

- 1、不必急于询问部署上司交待的事项。
- 2、一切以上司无心为着眼。

三大理念：

- 1、**演练式案例教学**—真正寓教于乐，精心设计的互动案例，团队讨论，小组 PK 赛，让教学乐趣无穷；
- 2、**情境式互动研讨**--最实用的技巧，让您迅速成为专业人士；
- 3、**咨询式培训 PRM 模式**，即“P 现象呈现—R 原因分析—M 解决措施”；

- 3、不明言，静观其变为上策。
- 4、上司绝对有权如此，只要不是不信任就好。
- 5、用「亲民」来代替「越级指挥」的说法。

第2洞：如何在上司发言后补充意见

- 1、用「延伸」来代替「补充」的说词。
- 2、延伸是指「发扬光大」；补充是指「弥补不足」。
- 3、完全不讲不妥，讲的太多又让上司失光彩，所以讲到恰到好处。
- 4、要暗中盘算上司讲话的内容、时间、针对重点，以少于上司所用的扼要说明。
- 5、补充愈精彩，上司愈赞美，愈要小心「功高震主」。

第3洞：如何面对上司与上司的上司之间的冲突

- 1、保持中立，避免介入。以免凶多吉少，两面不是人。
- 2、对上司的上司所交办事项，上司如有不知，要立刻汇报。
- 3、永远在上司的上司目前，诚心地赞美上司。
- 4、除非上司有徇私舞弊不法之事，才能越级报告。
- 5、与上司愈熟，做下属的应自知分寸，权责观念清楚。

第4洞：如何面对吹毛求疵的上司

- 1、不能应声虫，一味地服从。
- 2、上司的观点不一定与部属相同。
- 3、学习从上司的观点着手任何事情。
- 4、与上司亦能始终参与、了解全貌。
- 5、不必在芝麻小事上坚持，但大事须合理坚持。

第5洞：如何面对外行领导的上司

- 1、利用上司不懂，拒绝他介入，是一手遮天的蠢事。
- 2、愈高阶的主管，愈大智若愚是常理。「若愚」非「真愚」。
- 3、上司愈外行，你愈要协助他了解，对你才有利。
- 4、信任是取得外行上司的赏识之道，而非能力。
- 5、彼得升迁定律：一个人会一直升到足以显示无能为力的职位为止。

第6洞：如何面对与上司看法的冲突

- 1、合理的坚持，而不是一味地坚持。
- 2、间接地沟通比直接沟通有效。
- 3、为上司制造面子，不能里子、面子尽失。
- 4、工作冲突与感情冲突回然不同。
- 5、善用肢体语言，避免口角。

第7洞：如何代理上司的职务

- 1、聪明的上司利用职务代理观察部属。
- 2、任何决策问题解决均需事后立即禀告上司。
- 3、代理职务是代理上司的「责任」，而不是「权力」。
- 4、萧规曹随是代理上司职务的做事原则。
- 5、职务代理过与不及，均属不当；分寸拿捏，全赖与上司默契。

第8洞：如何给上司建议案或报告书

- 1、首先应分辨上司是「听众型」或是「阅读型」。
-

- 2、考虑上司关切的重点，站在上司的角度。
- 3、事先沟通胜于事后沟通。
- 4、事缓则圆，急于说服上司反而一事无成、徒劳无功。
- 5、「备而不用、藏而非弃」是司空见惯的现象。

第 9 洞：如何面对好大喜功的上司

- 1、心中无我，上司领导有方，部属自动自发。
- 2、功劳不是抢来的，是用让来的。
- 3、考绩明的是考苦劳，暗的是考功劳。
- 4、面子做给上司，里子你才全拥有。
- 5、功劳独吞而不知分享的上司，设法离开他。

第 10 洞：如何面对上司决策有误而你卷入其中

- 1、要有为上司扛过的决心 – 弃车保帅的念头。
 - 2、上司永远为部属负连带责任，而不是全部责任。
 - 3、有唯命是从的部属，才造成盲目地执行错误决策。
 - 4、聪明的上司不喜欢乖乖牌部属 – 传声筒与应声虫。
 - 5、代罪的羔羊绝对要「心甘情愿」，而非「委屈求全、无可奈何」。
-