

向上管理五步曲

【课程背景】

管理大师彼得德鲁克曾经说过：管理从来就是一个双向的过程。管理上级是下属经理人的责任和成为卓有成效的经理人的关键。作为下级，准确理解上级意图，默契配合好上级，才能使团队发挥企业中承上启下的功能，完成团队的使命；承上与启下，既是管理者最主要的工作定位，也是具有较大角色转换难度、工作方法转换难度的任务。

成功“向上管理”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；再者要播下一颗与上司合作共赢的种子，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

【课程收益】

1. 提高自身对组织、上司和上下级关系的认知和定位，形成向上管理的正确认知，构建向上管理的基础
2. 以成果为导向，有意识的强化向上管理中的利他思维，彼此成就，推动双赢
3. 通过向上沟通和汇报的实践运用，掌握赢得信任的方法，实现向上管理的开始
4. 通过向上管理的五位策略学习能够加速和上司建立默契，促进同频共振，形成自己的向上管理策略
5. 实践运用向上管理的方法巧妙处理向上管理面临的压力挑战，借力使力，达到高效向上管理

【课程安排】

1. 参加对象：企业各部门工作人员
2. 课程人数：35人左右
3. 课程时长：2天

【课程纲要】

课程模块	核心内容	教学目标及方法
正确认知 向上管理基础	1. 彼此连接 ✓ 开场热身 ✓ 学习赋能 ✓ Yes and 彼此连接 2. 正确认识上司的能力、性格和职业态度-向上管理的基础 ✓ 知识输入：不同风格的上司 ✓ 互动环节：性格测评 ✓ 不同性格的上司解读 3. 正确认识“组织”-向上管理的“土壤” ✓ 知识输入：国营、外资、民企组织的特征诠释 ✓ 案例讲解：不同类型组织特征 4. 正确认识上下级关系-建立信任的前提	■ 教学目标 提高自身对组织、上司和上下级关系的认知和定位，形成向上管理的正确认知，构建向上管理的基础 ■ 工具方法 ✓ 入场调查 ✓ Yes and ✓ 讲解提问 ✓ 分组研讨

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 知识输入：保持正确的距离 ✓ 案例分析：如何保持与上司的安全距离和加减速距离 5. 正确认知自己-向上管理的核心 ✓ 工具讲解：4 维认知工具的运用及讲解 ✓ 知识输入：从认知到改变之间很容易被忽略的 2 个核心要素 ✓ 互动环节：自我认知活动 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自我测评 ✓ 同侪教练
<p style="text-align: center;">彼此成就 向上管理目标</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. 知识导入-彼此成就三要点 ✓ 利他思维-不能以“自己”为中心，要利他上司或他人 ✓ 成果导向-聚焦于成果，对事不对人，价值驱动 ✓ 共赢理念-彼此成就、相互合作，以大局为重 2. 互动环节 ✓ 情景模拟：如何做到不怀疑上司的决定，把错误的决定执行对？ ✓ 案例：是不是所有的上司都能建立互赖关系？ ✓ 情景模拟：哪些上司“交差”，哪些上司“交换”，哪些上司“交心”？ ✓ 案例：我拿什么给你我的上司 ✓ 案例：从同一个部门到同一个圈层 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教学目标： 以成果为导向，有意识的强化向上管理中的利他思维，彼此成就，推动双赢 ■ 工具方法 ✓ 讲解提问 ✓ 分组讨论 ✓ 案例分析 ✓ 同侪教练
<p style="text-align: center;">赢得信任 向上管理开始</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. 向上沟通拉近距离 ✓ 向上沟通的目的 ✓ 向上沟通的基本理念 ✓ 向上沟通的核心要点 2. 向上汇报赢得信任 ➤ 口头汇报 (1) 汇报的意义及原理阐述 (2) 上司心里的汇报和下属眼中的汇报 (3) 不同形式汇报的利弊分析及运用技巧 ✓ 冲突化解-当准备汇报 A 和但上司坚持想听 B 时该如何巧妙化解 ✓ 权力误区/信任误区-上司的上司交待给我的“事情”要不要给上司汇报 ✓ 化被动为主动-没有准备的汇报，该如何应对 ✓ 情商应对-被批评时，该如何应对 (4) 汇报技巧方法 ✓ 应对技巧-当汇报被决绝时，该如何应对 ✓ 表达技巧-如何将想要表达的内容快速结构化 ✓ 倾听技巧-如何将上司表达的内容快速逻辑化 ✓ 掌握汇报时机-如何选择最佳汇报时机 ➤ 书面汇报 (1) 案例：文字汇报的注意事项讲解（陈述技巧及工具） (2) 案例：如何快速理解上司的文字表述？（归纳技巧与工具） (3) 各类文书的常规写法与主意事项（文书基本功） (4) 微信、短信、邮件等文字汇报的用途及利弊 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教学目标 通过向上沟通和汇报的实践运用，掌握赢得信任的方法，实现向上管理的开始 ■ 工具方法 ✓ 讲解提问 ✓ 分组讨论 ✓ 案例分析 ✓ 角色扮演 ✓ 场景演练 ✓ 同侪教练

	<p>➤ 汇报中的肢体语言</p> <p>(1) 用五觉意识决定汇报方式</p> <p>(2) 肢体语言透析：头部、手部、脚部的动作与真实想法解析</p> <p>(3) 微表情透析：眉、眼、嘴、脸、鼻的微表情与真实想法解析</p> <p>(4) 情绪控制：汇报前的自我情绪控制 3 法</p>	
<p>同频共振 向上管理策略</p>	<p>1. 五位策略建默契</p> <p>(1) 站好位</p> <p>(2) 定准位</p> <p>(3) 做到位</p> <p>(4) 懂换位</p> <p>(5) 能补位</p> <p>2. 不同场景应对策略</p> <p>✓ 情境模拟：何时给“建议”何时给“方案”？</p> <p>✓ 当上司有“不妥”行为时要不要提醒，该怎样提醒？</p> <p>✓ 案例：“补位”和“站位”的区别？</p> <p>✓ 如何有效的管理上司的时间？</p> <p>✓ 我的团队发生的“事情”要不要告诉上司？要怎样讲？</p> <p>✓ 如何做到，既要给上司提供科学的决策依据，又不失上司的情面？</p> <p>✓ 情境模拟：上司将要冲动的时候，该如何应对？是躲还是劝？</p> <p>✓ 案例：如何做到，在上司将要出丑的时候帮其找个台阶下</p> <p>✓ 案例：如何做到，在上司得意忘形的时候给一个巧妙的提醒</p>	<p>■ 教学目标</p> <p>通过向上管理的五位策略学习能够加速和上司建立默契，促进同频共振，形成自己的向上管理策略</p> <p>■ 工具方法</p> <p>✓ 讲解提问</p> <p>✓ 分组讨论</p> <p>✓ 案例分析</p> <p>✓ 同侪教练</p>
<p>借力使力 差异化应对</p>	<p>1. 关于工作任务</p> <p>✓ 案例：如何处理上级施加的过重负担</p> <p>✓ 五种应对方法讲解</p> <p>2. 关于极端领导</p> <p>(1) 五类极端领导讲解</p> <p>✓ 喜欢拖延的领导</p> <p>✓ 不分青红皂白的领导</p> <p>✓ 过于保守的领导</p> <p>✓ 过于激进的领导</p> <p>✓ 害怕担责任的领导</p> <p>(2) 互动环节：上司关系测评表</p> <p>(3) 五种应对方法讲解</p> <p>3. 知识复盘，行动转化</p> <p>✓ 知识复盘</p> <p>✓ KISS 工具进行行动计划梳理</p> <p>✓ 集体承诺变革哀悼</p> <p>✓ 放飞过去，重新出发</p>	<p>■ 教学目标</p> <p>实践运用向上管理的方法巧妙处理向上管理面临的压力挑战，借力使力，达到高效向上管理</p> <p>■ 工具方法</p> <p>✓ 讲解提问</p> <p>✓ 视频观看</p> <p>✓ 分组讨论</p> <p>✓ 案例分析</p> <p>✓ 同侪教练</p>