

# 万盛兰老师《影响上级的艺术——向上管理技巧》课程大纲

**【培训时间】**：1天

**【培训对象】**：适用于职业经理人

## **【培训方式】**

生动授课、多媒体演示、个体实训、角色扮演、互动交流等使培训效果达到最好！

## **【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、离开上司”。这是指我们经常由于喜欢某家公司而选择加入，由由于不能和自己的上级建立良好的关系，而选择离开这家公司。

根据全球知名调查公司盖洛普的统计，75%的雇员离职，其原因是无法和自己的上司处好关系。在这些离职的雇员中，绝大部分换来公司之后，依然无法和领导处好关系。

由此可见，良好上下级关系不仅要依靠领导者的有效管理，同时还要求下属必须具有优秀的“向上管理”的能力，通过自身的改变和提升，才能真正成为高效能的下属，成为企业的有用之才。

当今，市场竞争越来越激烈，员工“向上管理”的能力已经成为个人发展，团队绩效，组织稳定，甚至企业核心竞争力的重要因素。

## **【课程目标】**

- 1、通过学习，学员能够认识到向上管理的核心是完成组织绩效
- 2、通过学习，学员能够清晰分辨向上管理中的误区
- 3、通过学习，学员可以构建符合组织目标的工作规划，懂得如何与上级构建共识。
- 4、通过学习，学员可以更加高效地与上级沟通，获得支持。
- 5、通过学习，学员掌握关键时刻与上级互动的正确方式。

## **【课程大纲】**

### **第一讲 认知向上管理**

#### 1.向上管理中的认知误区

- 1) 利己主义：向上管理就是要领导支持自己？
- 2) 人情主义：向上管理就是要领导喜欢自己？
- 3) 控制主义：向上管理就是要支配领导？
- 4) 讨好主义：向上管理就是要迎合领导？

#### 2.什么是向上管理？

- 1) 向上管理的“上”到底是谁？——是组织，领导是组织的代表
  - 2) 向上管理是“管”什么？——核心是达成组织绩效目标
  - 3) 向上管理真的能“管”吗？
- #### 3.为什么要进行向上管理？

- 1) 不理解组织目标，工作将无的放矢
- 2) 上级的支持，是达成绩效目标的关键
4. 进行向上管理可能遇到的障碍
  - 1) 权责障碍——没有管理权限
  - 2) 视角障碍——无法转换到领导视角
  - 3) 执行障碍——没有“管理”到位
  - 4) 心智障碍——敬畏与服从

## 第二讲：权责障碍及其应对策略

- 1、权责障碍的核心
  - 1) 师出无名
  - 2) 缺乏依据
  - 3) 无法考核
- 2、用影响力替代权责式管理
  - 1) 认知影响力
  - 2) 影响力发生的科学原理

【课堂测评】你的影响力究竟如何
- 3、提升影响力的六大开关
  - 1) 互惠
  - 2) 承诺一致
  - 3) 社会认同
  - 4) 喜好
  - 5) 权威
  - 6) 稀缺
- 4、如何运用六大开关进行向上管理

## 第三讲 视角障碍及其应对策略

- 1、视角障碍存在的原因
  - 1) 不了解领导风格
  - 2) 不了解领导工作
2. 视角障碍应对策略
  - 1) 识别领导风格
    - A、4D 领导力测评
    - B、情境领导力理论
  - 2) 深刻理解领导的工作需求
    - A、绘制领导工作全视图
    - B、制定百日作战计划

## 第四讲 执行障碍及其应对策略

- 1、主要的执行障碍拆解
  - 1) 准备不充分
  - 2) 能力不到位
  - 3) 沟通不到位
- 2、充分准备的起点——找准需求
  - 1) 口头需求未必是真实需求

- 2) 追问法
- 3) 洋葱模型
- 3、认知职场基本盘——职场避坑神器
  - 1) 什么是基本盘
  - 2) 如何建设基本盘
- 4、向上汇报的艺术
  - 1) 有吸引力的汇报开场——SCQA 表达模型
  - 2) 开门见山的逻辑立论——结论先行
  - 3) 条理清晰的表达思路——纵向结构和横向结构
  - 4) 引人入胜的表达方式——讲故事的技巧
- 5、高情商人际关系的关键时刻
  - 1) 如何有效地赞美领导
  - 2) 如何有效地激励领导
  - 3) 如何有效地表达不同意见