

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；向上管理的概念

第二讲：我们能不能向上管理，是否具备这样的能力

为什么不具备？

领导的权、责、利、平衡、不喜欢

事和人

制造业企业，男性领导，权威对企业就是根基

影响上级就是影响权威

高兴了就是为你所用，不高兴就是干涉

影响不是干涉

怎么影响？

- 1、影响什么？影响的内容
- 2、影响的方法

- 1) 识别领导风格：四种风格
 - 2) 知道领导的需求
 - 3) 清楚领导的底线
 - 4) 让领导了解自己：办事办漂亮，超预期达成，与领导潜在诉求一直，学会在正确的时机用正确的方式说正确的话
 - 5) 知道领导的痛点
- “把自己的需求变成领导的要求”
- 3、禁忌：
- 1) 逼着领导表态
 - 2) 没有提前沟通
 - 3) 盲目恭维
 - 4) 领导还没表态，自己先表态

三个核心

- 1) 情商
 - 2) 应有的心智模式
 - 3) 跟领导达成默契，心照不宣
- 和珅为什么能活，藏富于臣

了解、理解、支持、呵护（包容你的错误）

在最近两三个月之内，提出一个建议，被领导拒绝。还原场景，用今天的方式来思考以下，哪个地方做错了？事情没有错，可能是方式方法错了。

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.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.进行向上管理需要具备的能力
- 1) 目标管理能力
 - 2) 系统性任务分析与解决能力

- 3) 高效沟通能力
- 4) 高情商人际关系处理能力

第二讲：目标管理能力

- 1、工作目标的来源
 - 1) 组织目标
 - 2) 岗位目标
 - 3) 个人成长目标
- 2、工作目标的类型
 - 1) 达成型工作目标
 - 2) 解决问题型工作目标
 - 3) 例行型工作目标
- 3、制定目标的五个要素
 - 1) 明确自己的目标内容——做什么
 - 2) 确定实现目标的期限——到什么时候
 - 3) 严格规定达到的标准——到何种程度
 - 4) 选择合适的时间方法——用何种手段
 - 5) 安排好任务顺序——要事优先原则
- 4、衡量目标是否合理的 SMART 原则
 - 1) 目标的明确性
 - 2) 目标的可衡量性
 - 3) 目标的相关性
 - 4) 目标的可实现性
 - 5) 目标的时限性
- 5、设定目标的六个关键步骤
 - 1) 列出符合 SMART 标准的目标
 - 2) 列出上述目标带来的好处
 - 3) 可能的困难与阻碍，以及相应的解决方案
 - 4) 为达到目的必须合作的对象
 - 5) 目标完成期限

第三讲 系统性任务分析与解决能力

- 1.认识任务的本质
 - 1) 将问题具体化
 - A、5W2H 法则
 - B、三观法
 - C、问题细化原则与清单
 - 2) 对问题进行排序
 - A、问题排序的原则
 - B、紧急性、重要性、趋势性

- 3) 确定分析起点
- 4) 找到任务中的冲突点
2. 制定合理的任务解决方案
 - 1) 厘清完成任务的执行路径
 - A、任务路径
 - B、管理路径
 - C、一个好用的工具——《百日作战计划图》
 - 2) 管理完成任务所需资源
 - A、内向型资源
 - B、外向型资源

第四讲 高效工作沟通能力

1. 高效沟通从高效聆听开始
 - 1) 听懂对方说的
 - A、识别：识别信息中的结论、理由、事实
 - B、对应：找到事实、理由、结论之间的对应关系
 - C、结构：画出信息之间的结构图
 - D、表达：如何快速复述接收到的信息
 - 2) 听懂对方没说的——画好三个框
 - A、接收信息的三个框：情绪、事实、期待
 - B、反向叙述：响应情绪、确认事实、明确行动
 - 3) 装备倾听工具
2. 如何能更好地说服对方
 - 1) 最好的说服是不说服：构建目标同盟
 - 2) 提高自己的方案力：多种解决问题的办法
 - 3) 最小化可执行动作
 3. 更加清晰的表达结构
 - 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

第五讲 高情商人际关系处理能力

1. 知己知彼——认知自我与上级的风格
 - 1) “我”是什么类型的员工
 - 2) 上级是什么类型的领导
2. 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