

# 《懂-助-成：视上司为资源而非老虎—高效向上管理实战课》

主讲：李文莉老师

## 【课程背景】

管理学大师彼得·德鲁克先生说：视上司为资源。向上管理，是建立在对上司性格、能力、工作态度正确认识的基础上，促使上司在实施管理的过程中发生改变，并影响和辅助上司完成各项工作目标的同时，体现自我价值的一种管理。

通过本课程的学习，让学员能够正确认识到自身定位的重要性，上下级关系的重要性，牢固掌握正确汇报工作的方法和步骤，理解与上司共事的6大基本原则，并且运用分组演练，讨论和现场演示纠错的授课方式，让学员轻松接收，学以致用。

课程突破了很多管理课程只讲理论思想、没有实战经验、缺少工具方法的瓶颈，还原现实商业环境中一个个实际发生的案例，以及案例背后不为人知的客观规律。解决学员在实际过程中面临的“看不清、想不到、做不了”的三大难题，使学员学之解惑，学之能用，带领企业核心骨干和管理团队跨越向上管理的障碍，实现个人成长与企业成功双丰收！

## 【课程收益】

- (1) 系统掌握对上管理的心法：道和术层面
- (2) 理解对上管理的四大误区，掌握对上管理5步法并能够实际过用
- (3) 理解并能够熟练运用7大工具以及10个典型向上管理案例实景的应对方法

## 【课程时长】

1天(6小时/天)

## 【课程对象】

企业各部门基层管理者

## 【课程大纲】

### 第一部分：识！四大误区

彼得·德鲁克：知识工作者的特性

误区一：对立

误区二：反对

误区三：依赖

误区四：向上

### 第二部分：塑！正确关系

为什么要向上管理？彼得·德鲁克管理思想：下属的责任

向上管理的全部内容-案例：营销总监王总的会议

不会向上管理会如何-案例：李总与四个下属

优秀下属的五种等级：脚、手、眼、脑、替身

### 第三部分：做！管理上司五步法

工具1：《辅佐上司自我评估单》

彼得·德鲁克管理思想：洞比尊重更重要

步骤一：清晰定义你的上司

了解上司的冰山模型

工具2：《了解上司的工具单》+工具3《了解自己的工具单》

工具4：《PDP人格风格测试》

老虎型领导

孔雀型领导

猫头鹰型领导

考拉型领导

能力型/活跃型/分析型/随和型领导的优劣势分析

你是哪一种员工？服从型/逆反型/独行型

步骤二：正确建立关系期望

工具 5：《建立关系的 5 个会谈》

与上司建立关系的 5 个必须做和 5 个不能做

合作三层次/情感帐户

步骤三：快速提升沟通效率

与上司沟通五原则

保持良好的信息流

与上司相处的六不原则

靠谱：从接受指令开始到完成汇报结束

工具 6：接收指令的 6W3H-案例：化工厂样品，要快！

案例：一次汇报的复盘

对上沟通的三种态度

消极沟通与积极沟通/积极沟通的 3 个要素

(1) DEEP 深度倾听

倾听上级的事实

倾听上级的感受

倾听上级的意图

(2) 有力提问

1 个提问工具。5 个提问锦囊

(3) 清晰汇报

如何进行高效“汇报”

What：报告的内容

Who:向谁汇报

Where:汇报的重点在哪里

When：汇报的时机

How：掌握汇报的技

互动演练：看看有啥不一样

步骤四：辅佐上司持续成功

5 个正面词

用人所长-视频：传球的注意力

学会全上司做减法：垃圾桶管理/荧光笔管理

工具七：与上司协商工作 6 步法

第一步：充分准备（心理、方案、材料）

第二步：呈现结果（逻辑、数据、比较）

第三步：应对变化（环境、情绪、事态）

第四步：处理异议（能力、结果、态度）

第五步：获取指导（方法、思想、理念）

第六步：达成共识（思路、目标、行为）

步骤五：建立长期共同愿景

拆“象”理论

懂“支撑”-案例：鲍蕾与阿里巴巴

#### 第四部分：准！不同情境下的对上管理（节选）

面对越级指挥的上司

如何在上司发言后补充意见

如何面对上司与上司的上司之间的冲突

如何面对吹毛求疵的上司

如何面对外行领导的上司

如何面对与上司看法的冲突

如何代理上司的职务

如何给上司建议案或报告书

如何面对好大喜功的上司

如何面对上司决策有误而你卷入其中

总结篇：向上管理的**5个关键**

一、“恭”无不克：用汇报的方式尊重上司

二、“能”者多劳：永远比别人“多”一点

三、“术”有专攻：用专业引导上司

四、“忠”贞不二：用忠诚成就上司

五、“沟”通第一：用沟通认识上司