

真正牛的员工，都懂得向上管理

讲师：高剑

【课程设计背景及痛点分析】

管理的本质，不是权力和头衔，而是资源的争取和分配。

工作中是否遇到过这样的问题：

痛点 1：接到领导指令后，闷头做了大半，才发现自己做的方向和领导原本的意图大相径庭；

痛点 2：害怕与领导沟通，甚至工作节点信息都未及时同步至领导层，没有将风险扼杀在萌芽状态，小风险拖成大问题，导致最终结果不可控；

痛点 3：不能准确表述所需支持或没有做好充分调研和原因分析之后，就去寻求领导帮助，结果碰了一鼻子灰，还抱怨领导不理解自己；

出现这些情况的部分原因，或许在于没有做好“向上管理”

真正牛的员工，都懂得向上管理。

领导是我们工作中最重要的同盟，也是能为我们争取最大化资源的人。我们与领导名义上是上下级关系，实质上却是利益共同体。我们都在为共同的目标前进。不要将领导单纯视作领导我们的人，不要背地里抱怨对领导的不满，不要将其视为令人惧怕的“权威”。而应将领导视为相互成就的工作伙伴。

如果我们能与上级领导始终站在同一条战线上，拥有同一种视野，为共同的目标和绩效而努力。那么最后，我们与上级之间将达成一种合作共赢的美好合作关系，从而开心工作，快乐赚钱。

【课程收益】

1、本课程以案例分析教学的形式，贴合一线实际工作，用向上管理的不同案例强化学员的认知，掌握正确的解决之道。

2、助力学员将学到的知识结合工作场景，完成从“知道”到“做到”的顺利过渡。

【课程特色】

1、讲和练结合，生动形象，重视差异，因材施教，注重体验

2、通过具体的案例分析，像一面镜子一样，能引导学员深入沉浸，发现自己过往在管理过程中出现的问题，及时反思，从而纠正自己的认知偏差。

3、“好”的管理培训的要点在于让学员有代入感，让学员们避免其他管理者们曾经犯过的错误，也就是：既不吃那一堑，也能长那一智。

【课程对象】

企业中高层管理

【课程时间】

1 天

【课程大纲】

引子：真正牛的员工，都懂得向上管理

每个人对向上管理的理解不同，在处理和领导的关系时，就会有各自不同的态度差别。

常见的有以下 3 种：

畏上心理：看到领导就想躲开，能少说一句话绝不多见一次面；

抱怨心理：看不起也不认可领导，当面笑嘻嘻背后抱怨玩消极；

争取心理：领导是能够帮助我的，所以选择相互信任互相成就。

不同的理解，造就不同的态度，继而最终各自走向不同的结局。

彼得·德鲁克有句话：“任何能影响自己绩效表现的人，都值得被管理。”

领导自己，是为了能走的更好。而领导你的上司，是为了能走的更远、更顺畅。

模块一：对于上级来说，想要的是什么样的下属？

一、互动讨论：如果您作为一个上级，您想要的是一个什么样（特质）的下属？

二、简单来说，两大特点：靠谱的，情商高的

1、什么是靠谱的？

(1) 专业能力强。能把我交代的工作办的漂漂亮亮，甚至能超乎我的预期。

(2) 三观正，有超强的内驱力和对工作的热忱。只要把工作交给他，能让我操心。

心。

2、什么是情商高的？

(1) 懂我的-俗称的“我一个眼神你就应该知道我什么意思”

(2) 能给我面子的-遇到烫手山芋时，能当众主动给台阶，给解决思路，不让自己在

众人面前为难

(3) 能哄好我的-能照顾到我的情绪，必要时给我赞美和鼓励

三、对于上级来说，想要的是什么样的下属？

用两个经典人物作为一个概念综合体，加深你的记忆：“纪晓岚+和珅”



模块二：如何做好“工作”——成为靠谱的“纪晓岚”

靠谱，从来不是一蹴而成的。而是通过以下三个步骤，在过程中一点点累加出来的。

一、工作前：主动理解任务

很多职场人一个不好的习惯是：领到工作后，不先理解和确认，而是马上埋头开始做。这样的结果可能是，你花了很多精力做出来的东西，却完全不是上级所要的（对应的“痛点1”）。

1、在沟通当中，有一个非常重要的概念叫做：结构化倾听

即：

- (1) 事实
- (2) 情绪
- (3) 对方预期自己做出的下一步行动

2、也就是说，领导交代的任务不仅仅是表面的字面意思，背后还有可能有若干的内容需要在自己做了结构化倾听后，做进一步的积极回应：

- (1) 从领导的话中我听到的事实
- (2) 我判断出领导此时的情绪状态
- (3) 自己接下来将做出的行动安排
- (4) 与上级领导最终确认。

3、案例分析：

案例1：领导想表达的意思真正是什么？

案例2：甲方客户想表达的意思真正是什么？

4、想在领导的心目中，得到“靠谱”印象的进一步加分，不仅要理解得对，还要理解得深

把握住了任务的大概方向后，还要进一步理解和确认这个工作的相关情境：

以怎么拆解这个任务？为什么要做这件事？工作的时间截点是什么？这项工作对公司、团队目标的价值是什么？我可以拥有的资源和权限是什么？谁可以成为我在这个任务中的“请教对象”？

樊登在《可复制的领导力》中，提到在日本企业，上级给下级交代工作，一般需要交代五遍：第一遍，交代清楚事项；

第二遍，要求员工复述；

第三遍，和员工探讨此事项的目的；

第四遍，做应急预案；

第五遍，要求员工提出个人见解。

你的老板或许不会做的这么细致，但你完全可以反过去“管理他”，积极主动地弄清任务、通过复述来确定任务、深入探讨任务的目的和应急预案，并提出你的见解。

二、工作中：保持信息的流动

思考题：为什么在工作进程中，我们要与上级要保持一定频率的信息的交互？

1、信息流动是对上级安全感的尊重，是你们之间信任关系的前提。

(1) 永远不要让上级领导有“失控”、“不可知”的感觉

(2) 永远不要让上级感到意外，哪怕是惊喜（No Surprise）。

(3) 信息同频可以帮助上下级整合彼此的信息、资源和优势，做出更妥善的决策

2、管理工具推荐：甘特图

(1) 实践应用四步法

(2) 最佳实践示例

3、在信息同频的过程中，也需要注意要更高效地利用上级的时间。

1) 在对方的议程上约定固定的沟通机制；

2) 在沟通汇报时，尽量一次性整理好要沟通的事项：信息充分、清晰直接、最好带有解决方案。

三、工作后：主动获取反馈

作为自己工作绩效的第一责任人，要积极主动地向领导去获取反馈。

有三个好处：

1、工作目标的协同对齐，及时了解和纠偏自己的工作成果。

2、吸取你的上级在思维方式、知识、技能上的闪光之处。

3、经过主动获取反馈这一动作，慢慢将上下级关系演变成“师生关系”。

模块三：如何做好“人情世故”——成为情商高的“和珅”

有人说，情商高是天赋，提高情商是自己这辈子望尘莫及的。但是，我要说，情商训练是有迹可循的。每个人都有可能通过刻意训练提高自己的情商。

一、情商的四重境界

1、情商的定义

2、情商的四重境界

第一层次境界：能正确觉察自己的情绪

第二层次境界：能控制/影响/调整/改善自己的情绪

第三层次境界：能准确觉察他人的情绪变化

第四层次境界：通过有效的行动，能影响/调整/改善他人的负面情绪状态，或持续提高你在他人心目中的好感度

通俗说的“情商高”，就是能做到第四层次境界。

通俗说的“钢铁直男”，就是典型的没达到第三层次境界的人。对自己以外的人的情绪变化不敏感。

二、如何能获得领导的好感度？

1、不让他对你的工作“操心”

2、不让他对你的为人处世能力“操心”

3、用好各种时机，帮他“省时间”

4、掌握好说话技巧

◇ 在合适的时机，给予他赞美和肯定

(1) 赞美领导的案例：如何“不经意”地挠到领导的痒点

(2) 操作要素分析

◇ 给领导更好的选择权

(1) 给领导更好的选择权的案例

(2) 操作要素分析

◇ 如何在不得罪领导的前提下，用更合适的说法来说服领导

(1) 说服领导案例：当领导交代了一件很得罪兄弟部门的任务后，如何操作能让各方皆大欢喜

(2) 操作要素分析

◇ 合理管理领导的预期

(1) 合理管理领导预期的案例

(2) 操作要素分析

◇ 如何说服领导支持自己的做法

(1) 如何说服领导支持自己的做法的案例

(2) 操作要素分析

模块四：了解上级领导的性格特质，说对方喜欢听的，做对方喜欢看的

更多的了解你上级领导喜闻乐见的沟通方式和关注兴趣方向

1、PDP 性格特质模式，俗称“动物学派性格特质”

用一句话分别简述四种性格：

孔雀：享受当下的快乐者

猫头鹰：追求完美的偏执狂

老虎：喜欢掌控感的指挥者

考拉：享受安稳的平和者

2、四种性格特质的典型优点和缺点

3、四种性格特质喜欢下属对自己的沟通风格

4、四种性格特质对下属工作满意时的表现

5、如何从细节判断你的上级领导属于哪种性格特质类型

(1) 目测技术的分类

(2) 各目测技术的使用及举例说明

课后任务：

1、课程结束当天，将自己的课程笔记重新梳理，形成电子版，并且要加入自己的学习感悟，写一篇《课程知识总结》。

2、晚上睡觉前，回忆一遍自己写的《课程知识总结》，试试有没有可能把 100% 的内容都回想出来。然后过了几天之后，闭上眼，再试试有没有可能把 100% 的内容都回想出来。（那些你回想不出的东西，就是你距离“知道”所欠缺的部分。找到遗忘的内容，及时复习）