

# 向“和珅”学“向上管理”——如何建立真正双赢的上下级关系

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】

2天

## 【课程大纲】

引子：真正牛的员工，都懂得向上管理

一、有没有遇到过如下的情况？

➢ 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.....

- 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.....
- 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.....

二、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。

三、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？

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，能让我不操心。

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

对于上级来说，纪晓岚与和珅，只能二选一，你更想要的是谁？



### 模块一：如何做好“工作”，成为“靠谱的下属”？

靠谱，从来不是一蹴而成的。而是通过三个步骤，在过程中一点点累加出来的。

概况一下：

阶段	关键点
工作前	主动理解任务
工作中	保持信息的流动
工作后	主动获取反馈

#### 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、结构化倾听与积极回应

- 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
- 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。
- 案例分析：
  - 案例1：甲方客户想传递的意思真正是什么？
  - 案例2：女朋友真正想让男朋友做的事情是什么？
  - 案例3：领导想委婉表达的意思真正是什么？
- 2、不仅要理解得对，还要理解得深。
- 管理工具介绍：
  - 工具1：用【Why、How、What、Who】四步法，与领导深入沟通工作任务背后的隐藏/深入内容。
  - 工具2：全局观决策六步法
- 案例情境还原及应用管理工具：
  - 领导找到我，对我说：“最近一段时间新员工的成交率显著变低了，可能是心态松懈了，你看看是不是办个心态类培训？比如你之前讲过的那个《阳光心态》，我上次听完觉得挺好的。或者你联系一下业务部门的于总，让他们团队的Top给新员工做个业务经验分享，把他们的成交率提高提高。”
- 小试牛刀-现场实操：分析影响成交率的大体因素，并制定应对方案

## 二、工作中：保持信息的流动

1、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？

### 2、管理工具推荐

工具1：甘特图

(1) 实践应用四步法

(2) 最佳实践示例

工具2：在周报中推荐使用的“非暴力沟通4步法”

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。

## 三、工作后：主动获取反馈

积极主动地向领导去获取反馈的三个好处：

1、工作目标的协同对齐。

2、吸取你的上级在思维方式、知识、技能上的闪光之处。

3、慢慢将上下级关系演变成“师生关系”。

## 模块二：如何成为“心腹”，成为“高情商的下属”？

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、情商的通俗定义

## 二、情商的四重境界介绍

阶段	关键点
第一层次境界	能正确觉察并控制自己的情绪
第二层次境界	能正向地调整/改善自己的情绪
第三层次境界	能准确觉察他人的情绪
第四层次境界	通过有效的行动，能影响/调动/改善他人的情绪状态，或持续提高自己在他人心目中的好感度

第一层次境界：能正确觉察并控制自己的情绪

引子：某天你正欢快地走在马路上，想着一会儿就能见到朝思暮想的人了，突然间，你被后面的人狠狠撞了一下。力道之大，不仅让你步履蹒跚，而且你的肩膀还伴随着钻心的疼痛。此时，你的情绪反应会怎么样？

- 美国临床心理学家阿尔伯特·艾利斯的了理性情绪疗法（行为-认知疗法）：ABC 法则
- 举例说明：A 先生与 B 先生的一天
- 影视教学法分析：凭什么职场菜鸟可以一战成名，赢过职场老鸟？

第二层次境界：能正向地调整/改善自己的情绪

- 治“标”的手段：当生气时，如何让自己快速地恢复到正常情绪？  
酸柠檬实验与种心锚的四个关键步骤  
亲身享受：一场愉快的“视听体验”  
现场练习：“创造巅峰体验”
- 治“本”的手段：如何让自己长久保持在一个情绪健康的状态？  
常态化经常补充心理能量，去除心理垃圾的六种方法  
古代故事（《鹞冠子·世贤第十六》）的启示：解决患难者，强；防患于未然者，神。

第三层次境界：能准确觉察他人的情绪

视频案例【老公，我想吃干煸虾】思考题：女孩为什么生气了？

- 1、从男女用脑底层逻辑的角度帮大家理清：为什么男性大多数是“钢铁直男”？
- 2、“钢铁直男”在遭遇此情景时，教你一套“正确的思考应对模式”，助你极限求生

第四层次境界：通过有效的行动，能影响/调动/改善他人的情绪状态，或持续提高自己在他人心目中的好感度

概括：想尽办法，满足他人的中高维度的马斯洛需求

- 社交需求：让上级感受到他/她是被人需要的  
谨记：领导也是人，不是神，也有正常人的社交需求
- 尊重需求：让上级感受到自己（工作能力、经验、学识、格局...方方面面）得到了认同和尊重  
1、主动出击：通过赞美，提高上级的幸福感和自信心，持续积累自己在对方心中的

## 好感和信任

1) 短片赏评：《赞美的力量可积极影响世界》

2) 高段位的赞美技巧：真诚、具体、不做作

谨记：学会赞美，展示笑容，每日常态化

现场练习：学员之间的互相赞美

3) 学会友善的微笑，用令人舒服的语气和方式和人沟通，在他人面前可随时呈现正能量的笑容和状态

现场示范及练习：训练好看笑容的方法

2、接纳的智慧：“Yes, and”原则——如何在否决领导意图的前提下，用更合适的“说话方式”来扩展双方的对话并引导领导的想法，最终达成共识。

现场示范及练习：在职场沟通案例中，如何实施“Yes, and”原则

➤ 自我实现需求：让上级感受到在“我”的支持下，他能实现自己的理想目标

谨记：需建立在之前几个需求充分实现、亲密度关系达到比较高的程度后，方能了解到上级的自身理想目标的真实想法。

## 模块三：掌握上级领导的类型特点

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、美国心理学家威廉马斯顿博士，在1928年出版了《常人之情绪》，根据关注人、关注事、做事快、慢的选择偏好，将人分为了四种类型：领袖型、社交型、思考型、支持型。

2、四种类型的典型行为表现偏好、优点和缺点

3、现场练习：《西游记》团队中的师徒四人，分别对应了哪种类型？

4、四种类型的老板向你布置工作前，你需要了解的事

5、如何汇报工作，能让你的四种类型的老板更满意

## 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）