

## 向上管理与沟通——与上级高效率合作的工作技巧

培训师：鞠佳

### 课程背景：

在职场中，几乎人人都有上级，与上级高效沟通、良性互动是必不可少的素质能力。尤其骨干员工、后备干部、中基层管理者，更需要与上级领导紧密联系，相互配合，才能起到承上启下的中坚作用。

“向上管理”(managing up)，是企业管理的专用术语，是一门沟通技能较强的课程，它强调下级主动与上司沟通(communicate)，在工作进程中可进行柔性的“管理”，管理好上司的期望值、注意力、分寸感、关系度等、角色定位等。这是一个相互共赢的过程，而不是单方面行为，最终达成上级与下属的高效率合作。

本课程主讲人是著名沟通专家、职场畅销书《向上管理》的作者鞠佳老师，他注重实战，擅长情境演练，尤其提炼出一套高效实用、现学现用的沟通话术模板，帮助学员当场学会、学完即用！用最高的效率、最实用的技巧提升员工沟通表达能力！

本课程注重联系工作实际，以大量生动详实的案例，结合企业管理、人性沟通理论，生动演绎互动，结合“讲+观+演+练”为一体。

**学员对象：**中基层管理者、青年骨干、后备干部

**课程形式：**案例解读+沟通拆解+情境模拟+视频演绎+现场实践

**课程时长：**1-2天

**课程要点：**

- ◇ 4个技巧：向上级沟通汇报的表达技巧
- ◇ 5类口诀：高效率提炼内容的口诀法
- ◇ 3个步骤：沟通说服对方的三步法
- ◇ 9类情境：高情商上下沟通的工作模拟
- ◇ 5种策略：与领导沟通谈判的话术策略
- ◇ 6个层次：应对冲突的沟通不同层级维度

**开场破冰：**

- ✓ 现场互动，游戏开场，建立良性的沟通机制
- ✓ 寻找规律：工作中的各种情境，一致的规律
- ✓ 符合人性：所有沟通，底层逻辑都符合人性

**一、选择空间思维——下级要提供思路选择，让领导乐意交流讨论**

**1.常见的上下级沟通场景**

- ✓ 工作案例1：小张直接询问办法，为何容易引起反感？
- ✓ 工作案例2：小李提供了思路，为何领导态度积极？

- ✓ 权衡比较：两种不同方式，给领导的感受天壤之别
- ✓ 换位思考：真的是上级强势吗？从员工、领导角度分别考虑

## 2.提供多种选择，让领导做选择题

- ✓ 比较：做问答题 VS 做选择题
- ✓ 心理缓冲：让领导有回旋的余地，不被下级“逼迫”
- ✓ 建议：以询问的方式，显得有商量空间
- ✓ 案例：学习看看商家是怎样向客户推销的？
- ✓ 数量：通常三种方案 ABC，效果较好

## 3.管理好领导的“期望值”

- ✓ 把“选择权”交给领导，领导才更愿意与你交流
- ✓ 期望值，是需要范围框定的
- ✓ 让领导在有限范围内思考，更加聚焦
- ✓ 同时体现员工自身的思考广度
- ✓ 化“被动”为“主动”，印象相差很大

## 二、结果导向思维——下级要会主动给结果，让领导放心认你靠谱

### 1.明确具体，给领导清晰的答案

- ✓ 案例拆解：小夏明明做了努力，领导却为何不满意？

- ✓ 日常语言：我们下意识的表达习惯，过于笼统，不够明确
- ✓ 真的是下级执行力差吗？可能是沟通表达不够明确
- ✓ 沟通的模糊与精确：“我以为的”和“你以为的”不是一回事
- ✓ 标签化：打破“信息不对称”，让对方听得明白
- ✓ 颗粒度：怎样才是把一件事情说清楚？

## 2.复述确认，让领导对交待的事务放心

- ✓ 案例：这天，陈总交代了小王一项复杂的任务
- ✓ 换位思考：从领导的角度，在意的是你是否理解
- ✓ 关键诀窍：复述，但不是重复，而是用自己语言提炼
- ✓ 心理沟通知识：拉近和对方的关系，重复对方的语言、动作
- ✓ 日常情景：和领导聊天时很尴尬，怎样显得不冷场？
- ✓ 沟通技巧：对领导表示认同，变着花样重复一遍

## 3.闭环反馈，让领导明确感知到你的靠谱

- ✓ 日常情境：我们每个人都会忽略的语言习惯
- ✓ 言行差异——仅仅是做好就够了吗？还要会表达
- ✓ 短短几个字，说和没说的区别巨大
- ✓ 靠谱，是领导眼中最值得托付的员工特质
- ✓ 多人配合工作，流程环节，容易出错的节点

- ✓ 工作中尽量“留痕”，完成每一次闭环收尾工作

### 三、结构框架思维——下级汇报有结构框架，让领导听清记忆深刻

#### 1. 对同样内容做不同的结构组合

- ✓ 汇报时很啰嗦，漫无边际？问题出在哪？
- ✓ 思维的误区，而不是素材本身的问题
- ✓ 善用素材，进行结构化的切割分类呈现
- ✓ 漏斗原理：从 100%到 80%到 30%到 5%的信息漏斗递减律
- ✓ 金字塔的层层展开：横向结构+纵向结构

#### 2. 让领导先听到核心内容

- ✓ 先说核心——开门见山地阐明结论、核心、关键点
- ✓ 再说细节——徐徐展开步步分层分类模块化表达
- ✓ 从上往下——使用大词语套小局部的逻辑分层
- ✓ 从少到多——关键词的逻辑结构从少到多表达

#### 3. 提炼后的口诀结构化，留下深刻印象

- ✓ 英文字母法
- ✓ 核心关键字
- ✓ 专有名词法

- ✓ 编造顺口溜
- ✓ 数字引导法

#### 四、渐进层次思维——下级提出反对批评意见，渐进有层次步步为营

##### 1.有效的批评，不得罪上级

- ✓ 工作案例：领导确实有错，小张需要批评指出，怎么办？
- ✓ 日常场景：一般人是如何批评别人的？用词特点剖析
- ✓ 情绪化主观评价 VS 事实客观评价
- ✓ 如何让批评显得客观，重事实数据
- ✓ 负面沟通 BIC 法则——先说事实，再说影响，最后说结果
- ✓ 批评的技巧：导向第三方群体，减少我自身压力

##### 2.反对意见，要懂得分层次拆分

- ✓ 工作案例：向领导学习，平常是怎样反对员工的意见的？
- ✓ “化整为零”法则：拆分概念，不是 100%反对，而是 30%反对
- ✓ “合零为整”法则：为领导添砖加瓦，查漏补缺，提供建设性意见
- ✓ “条件谈判”法则：懂得与领导谈判，换一种方式接收，获取资源

##### 3.三步走战略，步步为营层层推进

- ✓ 工作案例：小王想要说服李总改变主意？侧重点该如何？

- ✓ 三步走法则：有感觉-听得懂-有行动
- ✓ 情绪打动：情绪是最容易产生的，让领导心有所动
- ✓ 陈述事实：接着讲道理摆事实，以理服人，就事论事
- ✓ 利益交涉：最后谈及领导自己的利益，促使他做出决定

## 五、应变沟通思维——面对上级各种施压可能，下级的有效化解与建设

### 1.与上级领导发生的各种冲突

- ✓ 情景思考 1：领导批评你因工作未达到理想目标，你如何应对？
- ✓ 情景思考 2：领导对一项目始终悬而未决不表态，你如何应对？
- ✓ 情景思考 3：领导对你工作量未知继续加派任务，你如何应对？
- ✓ 情景思考 4：领导反复改变主意变卦打乱你计划，你如何应对？
- ✓ 情景思考 5：领导让你牵头管理与老员工做配合，你如何应对？
- ✓ 临场应变的逻辑：就事论事，不涉及个人情绪，以建设性意见为主

### 2.高情商化解冲突，非暴力沟通 SEND-4 步法则

- ✓ S (state) ,客观陈述：如何表达情绪关键步骤
- ✓ E (experience) ,表达感受：沟通中体察自己的感受
- ✓ S (need) ,阐明需要：我的需要如何让对方知晓？
- ✓ D (demand) ,提出请求：让工作压力释放：

- ✓ 例句分析：以下沟通表达是属于哪一类别？
- ✓ 怎样在与上级的沟通中正确地表达感受？
- ✓ 误区 1：有些表达是想法、而不是感受
- ✓ 误区 2：有些表达是判断，而不是感受

### 3.与领导进行“谈判协商”的沟通技巧

- ✓ 案例情境：员工小夏和领导的沟通失误
- ✓ 谈判策略 1：“红白脸”沟通法
- ✓ 谈判策略 2：“进攻-后撤”组合沟通法
- ✓ 谈判策略 3：“准则默认”沟通法
- ✓ 谈判策略 4：“鲑鱼干扰策略”沟通法
- ✓ 谈判策略 5：“引导说 NO”沟通法
- ✓ 情景演练：以小组为单位，进行沟通模拟演练

## 六、泛职业变通思维——与上级领导的交际，掌握人性一通百通

### 1.NLP 六大理解层次，好好说话的模型

- ✓ 案例情境：懂得拉近与领导的关系，提高认知度
- ✓ 第 1 层-环境层：这件事情的外在因素有哪些？
- ✓ 第 2 层-行为层：个人具体做了什么动作？

- ✓ 第3层-能力层：个人拥有什么样的能力？
- ✓ 第4层-信念层：个人的想法和价值观是什么？
- ✓ 第5层-身份层：对冲突对象的个人品性评价是？
- ✓ 第6层-系统层：冲突时我们所形成的相互作用关系是？

## 2.泛职业化的关系维护

- ✓ 不仅仅是职场：师徒关系/朋友关系/兄弟姐妹关系/
- ✓ 让领导成为你的“老师”，提拔与指点
- ✓ 案例思考：为什么国家元首见面选择在私人庄园？
- ✓ 技巧妙用：非正式场合的沟通
- ✓ 善用非工作场合细节：食堂/走廊/卫生间/上下班路途等

## 3.达成高效的上下级合作模式

- ✓ 印象力模型：三步让对方聚焦于你
- ✓ 欲扬先抑：循序渐进式的逐步展现
- ✓ 能力互补：独有的才干弥补对方需要
- ✓ 资源链接：自带资源与上司合作的要点
- ✓ 关系法则：能解决痛点才有关系互助
- ✓ 职场实践：主动出击制造影响的注意事项