

向上管理-做高效能的下属

课程背景：

你不必喜欢或崇拜你的老板，你也不必恨他。但你得管理他，好让他为组织成效、成果，以及你个人的成功，提供资源。

—彼得·德鲁克

根据盖洛普的调查，75%的雇员离职，其原因是无法和自己的上司处好关系。上下级的关系，已经成为团队绩效，组织稳定，企业核心竞争力的重要因素。由此可见，管理好自己的上司，是每一位管理者、职业经理人都应当具备的职业技能。在与上司相处的过程中，一般管理者会进入某种误区，让自己的日常工作和生活趋于被动，而又找不到合理的方法应对；另一方面，因为无法配合及协调上级领导的意志，导致自己的工作也无法顺利开展。

“向上管理”告诉我们与上司相处必须适应彼此的需要和风格；分享彼此的期望；相互依赖、诚实和信任，只有在充分获得上司的信任和理解，与上司实现深入的沟通，这样才能正确理解上司的目标意图，获取执行资源，出色的完胜工作任务，并使自身得到发展。

本课程既以管理者角色有效认知入手，通过沟通、协作、执行、情商、心态等诸多因素，让学员可以深刻认知如何做好一名高绩效的下属，配合好上级工作的同时不忘自身职业发展与规划。

课程收益：

- 1、提升与上司相处的能力
- 2、明确管理者的角色定位
- 3、认识上司的管理及领导风格
- 4、正确的领悟上司的意图
- 5、有效的和上司配合
- 6、科学的做好上传下达
- 7、与上司建立紧密的合作关系
- 8、提高组织工作绩效

课程时间：1天/6小时

课程对象：中基层管理者，一线员工

培训形式：理论讲授 60%、实战演练 15%、案例讨论、游戏 15%、经验分享、答疑 10%

课程人数：30-50人

课程内容：

一、认清角色做对事

- 1、为何出现下属职位
- 2、下属角色的本质
- 3、角色的常见误区
- 4、职业角色的四项准则
 - A、职权来自于任命
 - B、言行是职务行为

C、强有力的执行力

D、职权范围内做事

二、向上沟通的艺术

1、了解上司的风格（性格）

- A、领导的 DISC 性格类型
- B、不同领导的 DISC 特质分析
- C、向上管理的 DISC 应对策略
- D、DISC 希望别人知道的
- E、DISC 容易被误解的
- F、DISC 不同风格应对策略
- G、领导的目标和期望

2、管理上司的原则

- A、服从原则：上司的信任从你服从的那一刻开始
- B、请示原则：任何时候都不要剥夺上司的决策权
- C、功劳原则：杜拉拉升职记的启示 You deserve it
- D、敬业原则：工匠精神与细节决定成败
- E、互赖原则：优势互补实现 $1+1>2$

3、上司沟通的五种情况

- A、接受指标
- B、汇报工作
- C、讨论问题
- D、发表异议
- E、申请资源

三、打造自我完美执行

1、结果思维

- A、客户思维
- B、外包思维
- C、交换思维
- D、检查思维
- E、底线思维

2、百分百责任

- A、执行力的入口
- B、责任跳动定律
- C、责任稀释定律
- D、百分百责任从承诺开始

3、投入的内容和力度

- A、商业人格启蒙
- B、不祈求公平
- C、不祈求完美
- D、成长更重要

4、应对团队冲突

- A、价值认同
- B、情感认同

5、消除信任危机

- A、信任的前提是了解
- B、信任的消除在于顾虑

四、消除实际工作开展主要障碍

1、什么是双赢？

2、什么是发展？

3、有效开展工作的五个区分

A、领导与管理的区分

- a、长期目标与短期目标差异
- b、人性需求与人性弱点

B、职位与资源的区分

- a、工作范围与职位特性
- b、注重权威与注重问题解决

C、信息与问题的区分

- a、发现新认知与理想、现实的差距
- b、寻找根源与掩盖问题

D、创造与布置的区分

- a、上下级认知差异
- b、自我提升与减少思考

E、目标与任务的区分

- a、结果导向与过程导向
- b、灵活调整与指令执行

五、积极心态与情商

1、心态管理

- A、发现人的三个不同层面的“我”
- B、心态与能力的相长效应
- C、快乐心态塑造的三大障碍
 - a、能力障碍
 - b、关系障碍
 - c、动机障碍

2、情绪的管理

- A. 了解情绪
 - a. 认知情绪

- b . 情绪模式识别
- B . 选择情绪
 - a . 因果思维
 - b . 运用内在动力
 - c . 驾驭情绪
 - d . 乐观思维修炼
- C . 超越情绪
 - a . 同理心
 - b . 追求超我目标