

Manage Up

场景

作为研发工程师，总感觉工作很认真努力，但到perf时不尽如人意；平日和自己差不多的同事（可能是做同一份工作）却能更轻易的获得领导的信赖和认可.....

向上沟通作为向上管理的重要手段，但沟通时候总是会卡壳该怎么办？明明准备的很充分，但到了真正沟通的时候还是会紧张，那问题到底出在了哪里？又需要如何去应对解决呢？

问题

向上管理，换句话说，就是如何与上级做到：**深度沟通、深化信任**，最终理想的话，**能够彼此成就**。

问题：

- 太在乎自己的形象
 - 完美主义
 - 心理建设
- 观点不鲜明，显得很啰嗦
 - 逻辑不够清晰
 - 观点表述不鲜明

是什么阻碍了我们的向上沟通

- 信任问题
 - 防备心态
- 外在环境
- 对方感受
 - **关注点要放到对方身上，知道他想听什么** - 了解对方最想听什么，对这事认知过往的背景在哪个程度，以及领导的沟通习惯等等
 - 沟通不是在向谁要一个标准答案。这肯定是经过分析现象是什么，问题是什么，将信息全部给到之后，一起去碰撞决策出一个最佳解决方案。

解决办法

- 一个经典观点:让领导做选择题, 不要做问答题
- 目标说明 - 计划之前先要明确一个具体的目标, 所有计划都是为了目标的达成而服务的, 没有目标, 则没有计划, 目标澄清、衡量指标、验收标准、目标人群、时间节点等
 - SMART 原则
 - S: Specific, 明确的, 具体的
 - M: Measurable, 可衡量的
 - A: Achievable, (自力)可达到的
 - R: Rewarding, 完成后有满足感的
 - T: Time-bound, 有时间限制的
- 现状说明 - 厘清现状是什么(进度说明), 寻找和目标的差距(指标评估), 提出可能存在的问题(提出问题)
- 问题分析与解决建议 - 分析问题的基础架构: **6W3H**
 - 解决建议, 通过结构、流程、矩阵分析, 梳理出几种靠谱的解决方案建议, 并给出各种方案的预期及评价。
 - tips:突发的汇报不可能充分准备, 条件允许的情况下, 最好预演一下

沟通的一些考虑点

- 现在的情况
- 遇到的问题
- 我建议的解决方案有哪几种
- 理由是什么
- 可能预期达到最好的结果是什么
- 需要你做什么
- 需要你找谁
- 需要上级跟他们说什么

加分项

Proactive: 积极向老板寻求支持，协同作战，老板是你的伙伴。可以真实、直接的和老板谈，尽量减少很多一些我以为或你以为的事情发生。主动向你的上级寻求帮助与支持（资源的协调）

及时汇报: 向直属领导及时汇报，最好是工作的成果，也可以是自己这一天工作的内容、过程以及遇到的困难。切忌跨级汇报。

争取资源: 向直属领导说明要达成某个目标，需要什么资源，这个是要领导予以解决的。不要不好意思，或者觉得向领导提出要求显得自己能力不足，他会觉得你是在为公司考虑、在想办法，说明你的工作具有主动性、考虑事情更全面、层次有了提高，他会愿意把更重要的事交给你做。

改变决策: 当直属领导开会时提出某项决策，如觉不妥，可以先接受，然后私下去找他沟通，提出自己的见解。

总结

向上沟通的常见问题有哪些？

- 太在乎自己的形象
- 观点不鲜明, 显得很啰嗦

到底是什么阻碍了我们的向上沟通？

- 解决信任问题
- 外在环境因素
- 关注对方感受

有什么好的解决办法？

- 目标说明
- 现状说明
- 问题分析与解决建议

做些什么会成为加分项？

- 及时汇报
- 争取资源
- 改变决策