2014-12-01

**陳如月**

**管理上司的發想**

 MR諸君，你會請上司允許你做自己想做的事嗎？在組織裡任何事情都需要上司的批准，而事情要能順利進行，老闆的支持至關重要。

 在MBA課程裡，把以下屬的立場管理和老闆的溝通，使得自己的工作順利推展的技術稱之為｢向上管理｣。向上管理的目標是得到老闆批准你做自己想做的，因此，基本的策略是｢消除老闆的不安，贏得信任。」

**基本的想法**

 諸位對於和上司之間的關係，抱持著什麼樣的想法呢？還有，諸位自己能夠不以上司這個「人」看待，而是以下屬看待上司的「職銜」這樣發想嗎？這個想法在台灣這樣的環境或許很難被接受，不過，「利用上司的職銜推進工作」這個構思就成為管理上司的基礎。

 對MR諸君來說，業務經理擁有的權限是為支持MR活動能夠使用的「武器」。業務經理擁有營業活動的經費、陪訪客戶以及發生問題時作為負責人對應。要善用這樣有用的｢職銜的力量」的優勢。如果可以職銜的力量讓諸位的工作進展順利以提升成效，這也是上司的願望吧。

* **確認對方的現狀**

 因為諸位的上司也是普通人，有的時候心情好，有的時候心情不好。通常是工作和私事順利的時候會有好心情，當然也有操心事煩惱的時候。當上司心情好的時候，容易順利獲得批准，而心情不好的時候說不定會被拒絕。情緒和身體狀況不佳的時候，說的話不容易被聽進去。因此，斟酌上司的心情和身體狀況良好的時機，在管理上是非常重要的事。

 上司的心情當然有像「一週的開始好?還是週末好?」，「早上呢?還是晚上呢」這樣的星期和時間帶，還有是上司出席的會議和出差等也是左右心情的要素。此外，暴風雨的天氣當衣服濕透的時候，聽錯綜複雜的話會覺得厭煩，最好也把天氣因素考慮在內。總之，觀察上司，想像「如果是自己的話會怎樣」。可以看到上司放鬆的時候會比較樂意傾聽。

* **配合對方的偏好來傳達**

 我們的溝通方式有許多種。因為每個人各有偏好，所以要掌握上司喜歡甚麼樣的溝通方式。看上司與間接上司的溝通方式，你就能知道上司喜歡的方式。

 諸位拜託對方時，你偏好的是即使完成度70%也能快速提交的「速度重視派」呢?還是期待90%以上的「成果重視派」呢？諸位的上司是哪一種呢？如果對方是速度重視派，不管怎樣，即便是草案也好儘早交件為要。如果是成果重視派，直到期限最後一分鐘高完成度的交件會讓對方感到喜悅。

 我們在和別人溝通的時候，主要使用言詞(口頭)和文字(郵件)。因此，有的人喜歡用口頭交換訊息，有的人喜歡用郵件和書寫等文字的通訊，當然，也有人兩種都喜歡。重點是，要知道你的上司喜歡哪一種，後加以配合，那樣的話上司應該會更容易接受。

* **消除對方的不安**

 當我們在「不知道」的狀況下會感到不安。在工作場所說「我沒聽說」所引起的意見分歧正是這個原因。任何人都有想知道的慾望，如果被滿足就覺得安心。為此，要探討什麼樣的信息要怎麼傳達可以讓人感覺愉快，因應對象不同，改變提案的方法和措施是非常重要的。

 要是喜歡微管理的上司，如果每次都讓他作確認會讓他安心。不要忘記郵件的「cc」要放入上司，那麼碰面時簡單的報告就行了。

 此外，如果上司是萬分小心的類型，積極的建議會讓他高興，在這種情況下附上定量/定性數據會是很好的。至於聽取周邊人員的意見加以整理好呢，還是把意見用量化呈現，則請依對方的需求做判斷。

* **想像上司說明的場景**

 提議大企劃案的時候，上司需要準備向其頂頭上司容易說明的資料。當直屬上司對間接上司說明時，如果自己不能參加，讓上司能夠充分說明的相關準備是不可缺少的。此時，預先掌握間接上司喜歡言詞還是文字，依此做成簡報資料會更有效。

 總之，如果是重視言詞的類型，用條列式呈現。如果是重視文字類型，準備「備用」詳細的資料。

 此外，有時也有向間接上司提案奏功的情形。（不打臉上司的程度）讓企劃概要間接傳到間接上司的耳裡，如果是為了取得認可的建議，你就可以把必要的信息加進資料內。直屬上司是不是能說服間接上司通過企劃提案，說是要看下屬準備的資料一點也不為過。

※　　　※　　　※

 你的提案被批准，事情得以順利推展會覺得有意義。努力推動這一倡議，可以減少「被迫做的感覺」而愉快地工作。期許大家做好向上管理。

– End –