

一、下达命令的技巧

作

为一名部门主管，除了要为部门的经营策略、业务数量、客户关系等问题殚精竭虑，还需要关注的就是怎样处理好与部下的关系。

能否建立一个关系融洽、积极进取的团队，很大程度上取决于主管是否善于与部下进行沟通，是否善于运用沟通技巧。



课程讲义

命令是主管对部下特定行动的要求或禁止。命令的目的是要让部下按照主管的意图完

成特定的行为或工作；它也是一种沟通，只是命令带有组织阶层上的职权关系；它隐含着强制性，会让部下有被压抑的感觉。若主管经常都用直接命令的方式要求员工做好这个，完成那个，也许部门看起来非常有效率，但是工作品质一定无法提升。为什么呢？因为直接命令剥夺了部下自我支配的原则，压抑了部下的创造性思考和积极负责的心理，同时也让部下失去了参与决策的机会。

命令虽然有缺点，但要确保部下能朝组织确定的方向与计划执行，命令是绝对必要的，那么主管要如何使用自己的命令权呢？

命令的目的是要让部下照主管的意图完成指定的行为或工作，因此主管下达命令时应该考虑下列两点：

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

0451——88723232



【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

学校网站：www.mhjj.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

(一) 正确传达命令意图

主管下达命令时，要正确地传达命令：

- ◇ 不要经常变更命令
- ◇ 不要下一些自己都不知道原由的命令
- ◇ 不要下一些过于抽象的命令，让部下无法掌握命令的目标
- ◇ 不要为了证明自己的权威而下命令

正确地传达命令的意图，是比较容易做到的，只要注意“5W2H”（具体内容见下表）的重点，相信主管就能正确地传达自己的意图。



【案例】

例题：“张女士，请你将这份调查报告复印2份，于下班前送到总经理室交给总经理；请留意复印的质量，总经理要带给客户参考。”

作业：请一位学员根据我们所说的5W2H方法将该案例进行划分，体会该方法所传递的重点。

Who(执行者):

i

What(做什么):

i

How(怎么做):

i

When(时间):

i

Where(地点):

i

How many(工作量):

i

Why(为什么):

i

参考答案

Who: 张女士

What: 调查报告

How: 复印品质好的副本

When: 下班前

Where: 总经理室

How many: 2份

Why: 要给客户参考



课程讲义

(二) 如何使部下积极接受命令

如何能提升部下积极接受命令的意愿呢?主管可用提升部下意愿的沟通方式替代大部分的命令。对“命令”的含义我们应该打破固有的窠臼,不要陷于“命令→服从”的固有认知。

命令应该是主管让部下正确了解他的意图,并让部下容易接受及愿意去执行。

那么,如何提升部下执行命令的意愿呢?主管必须注意下列5个传达命令的沟通技巧:

就像在前面谈到的

1. 态度和善,用词礼貌

问题一样,主管在与下属沟通的时候可能会忘

记使用一些礼貌用语,如“小张,进来一下”,“小李,把文件送去复印一下”。这样的用语会让下属有一种被呼来唤去的感觉,缺少对他们起码的尊重。因此,为了改善和下属的关系,使他们感觉自己更受尊重,主管不妨使用一些礼貌的用语,例如:“小张,请你进来一下”、“小李,麻烦你把文件送去复印一下。”要记住,一位受人尊敬的主管,首先应该是一位懂得尊重别人的主管。

下达命令之后,告诉部下这件工作的重要

2. 让部下明白这件工作的重要

性,如:“小王,这次项目投标是否能成功,将决定我们公司今年在总公司的业绩排名,对公司来说至关重要。希望你能竭尽全力争取成功。”通过告诉部下这份工作的重要性,以激发部下的成就感。让他觉得“我的领导很信任我,把这样重要的工作交给了我,我一定要努力才不负众望。”



3. 给部下更大的自主权

一旦决定让部下负责某一项工作，就应该尽可能的给他更大的自主权，让他可以根据工作的性质和要求，更好地发挥个人的创造力。例如：“这次展示会交由你负责，关于展示主题、地点、时间、预算等请你作出一个详细的策划，下个星期你选一天我们要听取你的计划。”还应该让部下取得必要的信息，例如：“财务部门我已经协调好了，他们会提供一些必要的报表。”

4. 共同探讨状况、提出对策

即使命令已经下达，下属也已经明白了他的工作重点所在，我们也已经相应地进行了授权，但也切不可就此不再过问事情的进展，尤其当下属遇到问题和困难，希望我们协助解决时，更不可说“不是已经交给你去办了吗？”我们应该意识到，他之所以是下属，就是因为他的阅历、经验可能还不如你，那么这时候我们应该和下属一起共同分

析问题，探讨状况，尽快提出一个解决方案。例如：“我们都了解了目前的状况是这样的，我们来讨论一下该怎么做？”

5. 让部下提出疑问

可询问部下有什么问题及意见，如：“小王，关于这个投标方案，你还有什么意见和建议吗？”主管可采纳部下好的意见，并称赞他。例如：“关于这点，你的意见很好，就照你的意见去做。”

上述这5个传达命令的沟通技能提升部下接受命令、执行命令的意愿，主管的意图才能被部下积极的执行，这个部门才会被部下感觉到是一个开放、自由、受尊重的工作环境。



二、与下属相处的基本要求

（一）当好下属的表率

服饰、举止、语言正是构成你形象魅力的“三位一体”，也是你打开人际关系所必须的三个“工具”。

（二）敢于替下属承担责任

做下属的最担心的就是做错事，因为随之而来的便是处理，追究责任。聪明的领导者和管理人员是敢于替下属承担责任的。

（三）正确对待下属的抱怨

一是要学会什么都能听得进去。

二是要有耐心。

三是要关心别人。

四是听懂下属的弦外之音。

五是要做出正面、清晰的回答

（四）对下属多赞扬多鼓励

无论下属做出成绩的大小，上

司都应当给与一定的赞扬，让下属感觉到他的工作得到了领导的肯定，这样激发了下属工作的热情。

（五）批评和训诫下属必须注意方式

对于下属犯的错误，领导在作出批评的时候应当注意场合、态度、方式，让下属能够心悦诚服。



三、如何与下属沟通

部属需要		沟通、协调、上级沟通行为
关心	←	主动询问、问候、了解需求与困难
支持	←	给予认可、信任、给予精神、物质帮助
指导	←	诱导、反馈、考核、在职辅导、培训
理解	←	倾听、让部属倾诉
得到指令	←	清楚的指令、不多头领导、健全沟通渠道
及时的反馈	←	定期给部属工作上的反馈

课程讲义



四、赞扬部下的技巧

(一) 赞美的作用

赞美他人，是我们在日常沟通中常常碰到的情况。要建立良好的**人际关系，恰当的赞美他人是**必不可少的。美国一位著名社会活动家曾推出一条原则：“给人一个好名声，让他们去达到它。”事实上被赞美的人宁愿作出惊人的努力，也不愿让你失望。

赞美能使他人满足自我的需求。心理学家马斯洛认为，荣誉和成就感是人的高层次的需求。

赞美部下作为一种沟通技巧，也不是随意说几句恭维话就可以奏效的。事实上赞扬部下也有一些技巧及注意点，提醒主管们留意。

赞扬部下是对部下的行为、举止及进行的工作给予正面的评价，赞扬是发自内心的肯定与欣赏。赞扬的目的是传达一种肯定的讯息，激励部下。部下有了激励会更有自信，想要做得更好。

(二) 赞美的技巧

1. 赞扬的态度要真诚

赞美部下必须真诚。每个人都珍视真心诚意，它是人际沟通中



最重要的尺度。英国专门研究社会关系的卡斯利博士曾说过：“大多数人选择朋友都是以对方是否出于真诚而决定的”。如果你在与下属交往时不是真心诚意，那么要与他建立良好的人际关系是不可能的。所以在赞美下属时，主管必须确认被赞美的人的确有此优点，并且要有充分的理由去赞美他。

2. 赞扬的内容要具体

赞扬要依据具体的事实评价，除了用广泛的用语如：“你很棒！”“你表现得很好！”“你不错！”最好要加上具体事实的评价。例如：“你的调查报告中关于技术服务人员提升服务品质的建议，是一个能针对目前问题解决的好方法，谢谢你提出对公司这么有用的办法。”“你处理这次客户投诉的态度非常好，自始至终婉转、诚恳，并针对问题解决，你的做法正是我们期望员工能做的标准典范。”

3. 注意赞美的场合

在众人面前赞扬部下，对被赞扬的员工

而言，当然受到的鼓励是最大的，这是一个赞扬部下的好方式；但是你采用这种方式时要特别的慎重，因为被赞扬的表现若不是能得到大家客观的认同，其他部下难免会有不满的情绪。因此，公开赞扬最好是能被大家认同及公正评价的事项。例如：业务竞赛的前三名、获得社会大众认同的义举、对公司产生重大的贡献、在公司服务25年的资深员工……等，这些值得公开赞扬的行为都是公平公开竞争下产生的，或是已被社会大众或公司全体员工认同的。

4. 适当运用间接赞美的技巧

所谓间接赞美就是借第三者的话来赞美

对方，这样比直接赞美对方的效果往往要好。比如主管见到下属的业务员时对他说：“前两天我和刘总经理谈起你，他很欣赏你接待客户的方法，你对客户的热心与细致值得大家学习。好好努力，别辜负他对你的期望。”无论事实是否真的如此，反正你的业务员是不会去调查是否属实的，但他对你的感激肯定会超乎你的想象。

总之，赞美是人们的一种心理需要，是对他人敬重的一种表现。恰当的赞美别人，会给人以舒适感，同时也会改善与下属的人际关系。所以，在沟通中，我们必须掌握赞美他人的技巧。

五、批评部下的方法

俗话说：良药苦口，忠言逆耳。有人认为，批评就是“得罪人”的事。所以有些主管从不当面指责部下，因为他们不知道如何处理指责部下后彼此的人际关系，因而造成部下的不当行为，一直无法得到纠正。有些主管指责部下后，不但没有达到改善部下的目的，反而使部下产生更多的不平和不满意。事实上，之所以会产生这样的后果，恐怕还在于我们在批评他人的时候缺乏技巧的缘故。医药发展至今，许多良药已经包上了糖衣，早已不苦口了；那么我们为什么不能研究一下批评他人的技巧，变成忠言不逆耳



(一)以真诚的赞美做开头

俗话说：尺有所短，寸有所长。一个人犯了错误，并不等于他一无是处。所以在批评部下



时，如果只提他的短处

而不提他的长处，他就会感到心理上的不平衡，感到委屈。

比如一名员工平时工作颇有成效，偶尔出了一次质量事故，如果批评他的时候只指责他导致的事故，而不肯定他以前的成绩，他就会感到以前“白干了”，从而产生抗拒心理。另外，据心理学研究表明，被批评的人最主要的障碍就是担心批评会伤害自己的面子，损害自己的利益，所以在批评前帮他打消这个顾虑，甚至让他觉得你认为他是“功大于过”，那么他就会主动放弃心理上的抵抗，对你的批评也就更容易接受。

2

(二)要尊重客观事实

批评他人通常是比较严肃的事情，所以在批评的时候一定要客观具体，应该就事论事，要记住，我们批评他人，并不是批评对方本人，而是批评他的错误的行为，千万不要把对部下错误行为的批评扩大到了对部下本人的批评上。比如说，一名编辑去校对清样，结果发现版面上有一个标题字错了而校对人员却没有发现，这时编辑应该对他进行批评，可以说：“这个字你没有校出来。”也可以说：“你对工作太不负责任了，这么大的错误都没有校正出来。”很显然，后者是难以被对方接受的，因为这样的话语让他很难堪，也许他只是一次无意的过失，编辑却上升到了责任心的高度去批评他，很可能把他推到编辑的对立面去，使彼此的关系恶化，也很可能导致他在今后的工作中出更多的纰漏。



(三) 指责时不要伤害部下的自尊与自信

不同的人由于经历、知识、性格等自身素质的不同，接受批评的能力和方式也会有很大的区别。在沟通中，我们应该根据不同的人采取不同的批评技巧。但是，这些技巧又一个核心，就是不损对方的面子，不伤对方的自尊。指责是为了让部下更好，若伤害了部下的自尊与自信，部下很难变得更好，因此指责时要运用一些技巧。例如：“我以前也会犯下这种过错……”、“每个人都有低潮的时候，重要的是如何缩短低潮的时间”、“像你这么聪明的人，我实在无法同意你再犯一次同样的错误”、“你以往的表现都优于一般人，希望你不要再犯这样的错误。”

3



课程讲义

(四) 友好的结束批评

正面的批评部下，对方或多或少会感到有一定的压力。如果一次批评弄得不欢而散，对方一定会增加精神负担，产生消极情绪，甚至对抗情绪，这会为以后的沟通带来障碍。所以，每次的批评都应尽量在友好的气氛中结束，这样才能彻底解决问题。在会见结束时，主管不应该以“今后不许再犯”这样的话作为警告，而应该对对方表示鼓励，提出充满感情的希望，比如说“我想你会做得更好”或者“我相信你”，并报以微笑。让部下把这次见面的回忆当成是你对他的鼓励而不是一次意外的打击。这样会帮他打消顾虑，增强改正错误、做好工作的信心。

4

(五)选择适当的场所

不要当着众人面指责，指责时最好选在单独的场合。你的独立的办公室、安静的会议室、午餐后的休息室，或者楼下的咖啡厅都是不错的选择。

每个人都会犯错，主管要有宽广的胸襟包容部下的过失，本着爱护部下的心态，同时注意上面的几个要点。当部下需要指责时，不要犹豫，果敢地去做。正确、适时的指责，对部下、对部门都具有正面的功效。

5



上面这三个重点能帮助你较顺利地进行每

次的个别沟通。沟通除了能让部门工作进行得更顺利、更完善外，还能积累部门内的信赖关系。深厚的依赖关系不但能让日后的沟通更容易进行，同时也是部门茁壮成长的最重要的因素。

结束语