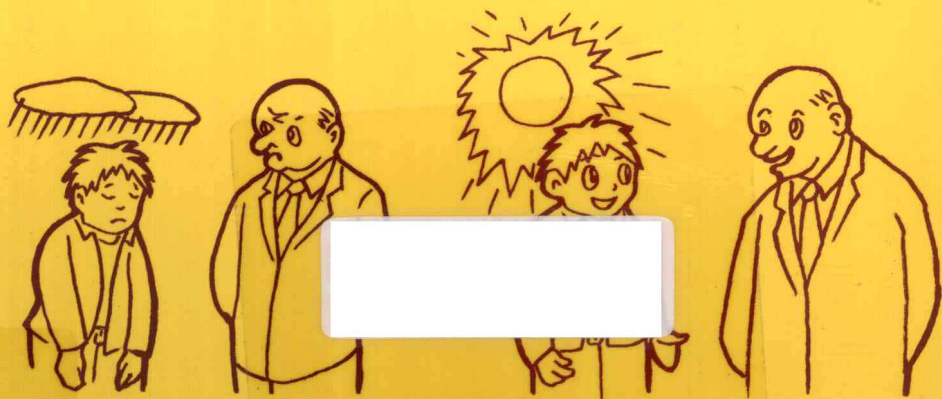


陈国海◎著

激发正能量

批评与表扬的艺术



深圳出版发行集团
海天出版社

陈国海◎著

激发正能量

批评与表扬的艺术



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据


激发正能量：批评与表扬的艺术 / 陈国海著. —
深圳：海天出版社，2013.3
ISBN 978-7-5507-0682-8

I. ①激… II. ①陈… III. ①批评与表扬—基本知识
IV. ①C912.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第036634号

激发正能量

JIFA ZHENGNEGLIANG

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 杨月进
责任技编 梁立新
装帧设计 

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293 (批发) 83460397 (邮购)
设计制作 深圳市线艺形象设计有限公司 Tel: 0755-83460339
印 刷 深圳市永尚印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.875
字 数 220千
版 次 2013年3月第1版
印 次 2013年3月第1次
印 数 1-3000册
定 价 29.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

序

几乎没有一个人从来没有批评与表扬过别人，批评与表扬已成为人类生活的普遍现象。但是，人类的批评与表扬实践基本上没有理论的指导，大多依赖经验总结和对批评与表扬的理解和行为习惯。国际有关批评与表扬的实证研究论文也凤毛麟角，反映了理论研究的苍白与人类普遍的批评与表扬实践的强烈反差。批评与表扬既是经验和艺术，也是科学。本书建立在调查和实证研究的基础之上，对批评与表扬的敏感性、批评与表扬的反应、批评与表扬的倾向、自我批评与表扬等进行了调查研究。深谙批评与表扬的科学和艺术，无论是对批评与表扬人的上司，还是对被批评和表扬的下属，都具有十分重要的指导意义。了解和掌握批评与表扬的科学和艺术，可以让上司从容地运用批评与表扬的工具，让下属积极地应对批评与表扬。

艺术很高雅，高不可攀，决非一般的手艺。掌握了艺术，赞人都会让人不是在戴高帽，骂人都可以骂得很精彩。批评与表扬是一门艺术，但是，现实生活中懂得这门艺术的人太少。要么是“机关枪”式的批评，要么是一味地表扬，在人性化管理和提倡赏识教育的今天，对新生代员工害怕和不敢批评。这样的批评与表扬不但对解决问题没有任何帮助，也不利于下属的成长和发展。尤其是在组织里，下属抱怨遇到“坑爹”的老板，上司抱怨遇到“白痴”的员工。无论是职场

的老板还是下属，批评与表扬可以庸俗，但不能低俗。掌握批评与表扬的艺术，能让你轻松玩转职场。

本书主要侧重职场上司和下属来谈批评与表扬的科学和艺术，分为上、下编共十章，每章三节，书中穿插批评与表扬的例子、漫画和温馨提示语，给读者以生动的说明和深刻的警醒。语言简明易懂，富有幽默感，让读者在幽默的语言中领略批评与表扬的科学和艺术，轻松应对职场。

本书在我的科研助手方海娟女士、林建元先生、黄雯、郭璨、卢瑜萍、潘天德以及小画家戴芷玉、苏雯婷和著名篆刻家程道树先生的帮助下得以顺利完成，对他们的辛勤工作和劳动表示衷心的感谢。由于时间仓促，书中难免会有疏漏和不足之处，欢迎读者对本书提出批评与建议。联系邮箱：mypeer2002@hotmail.com。

广东外语外贸大学教授
香港大学博士 陈国海

2013年1月1日

上编 · 批评的艺术

第一章 上司不受欢迎，批评遭顶撞	003
第一节 批评下属要掌握科学	004
1.1 厌恶批评是下属的天性	004
1.2 多数下属对批评很感冒	005
1.3 多数下属会消极抵抗批评	007
1.4 大多数上司爱批评	007
1.5 一些上司的批评夹杂私人恩怨	009
1.6 少数下属过度自我批评	009
1.7 肢体语言比批评更可怕	010
1.8 上司扮演“老好人”形象	010
1.9 婆婆妈妈，无休无止	011
1.10 吹毛求疵，横挑鼻子竖挑眼	011
第二节 批评下属要讲究艺术	011
2.1 会讲话是艺术	012
2.2 胡萝卜加大棒是艺术	012
2.3 幽默批评是艺术	013
2.4 讲究场合是艺术	014
2.5 会“骂”人是艺术	014
2.6 批评有“度”是艺术	015
2.7 男女有“别”是艺术	015

第三节	建设性的批评，建设性的接受	017
3.1	好心当成驴肝肺（建设性的批评，破坏性的接受）	018
3.2	两情相悦，皆大欢喜（建设性的批评，建设性的接受）	019
3.3	取其精华，去其糟粕（破坏性的批评，建设性的接受）	020
3.4	二虎相争，必有一伤（破坏性的批评，破坏性的接受）	020
第二章	上司批评，下属敏感	022
第一节	您对上司的批评敏感吗	023
1.1	对上司批评敏感的下属，不是攻击，就是自责	023
1.2	测测你是不是对上司批评敏感的下属	027
第二节	是什么让下属如此敏感	030
2.1	外因是条件	030
2.2	内因是根据	033
第三节	敏感需调适，上下齐努力	035
3.1	下属内服中药	036
3.2	组织和上司需对下属外用西药	037
3.3	下属疑难杂症，上司巧用偏方	039
第三章	积极应对上司的批评	042
第一节	对上司批评的积极反应	042
1.1	怎样积极应对上司的批评	042
1.2	测一测您对上司批评的反应积极吗	045
1.3	是什么让下属积极应对上司的批评	046
第二节	对上司批评的消极反应	050
2.1	消极应对上司的批评	050
2.2	测一测您对上司批评的反应消极吗	052
2.3	是什么让下属消极应对上司的批评	053
第三节	掌握这些，下属将不再消极	057
3.1	下属消极反应，上司要调适	057
3.2	不再消极反应，下属应该这样做	064

第四章 上司有批评下属的倾向吗	067
第一节 您的上司是哪一种类型	067
1.1 严厉型	068
1.2 常规型	070
1.3 放任型	072
1.4 测测您批评下属的倾向	075
第二节 上司为什么会有不同的批评倾向	077
2.1 上司性格决定下属是否挨批	077
2.2 企业文化注定下属是否挨批	079
第三节 上司应该怎样调适自己的批评倾向	082
3.1 严厉批评型倾向上司应当这样调适	082
3.2 常规批评型倾向上司应当这样调适	085
3.3 放任批评型倾向上司应当这样调适	087
第五章 上司聪明，自我批评	091
第一节 今天您反省与自我批评了吗	091
1.1 你懂得反省与自我批评吗	091
1.2 怎样反省与自我批评	092
1.3 影响反省与自我批评的因素是什么	095
1.4 测测您的自我批评倾向	100
第二节 反省与自我批评有什么好处	102
2.1 上司更英明	102
2.2 下属更精明	106
2.3 组织更清明	107
第三节 做思想和行动的巨人	107
3.1 不懂反省与自我批评的人	108
3.2 过度自责的人	112

下编·表扬的艺术

第六章 上司表扬，下属打烊	117
第一节 上司表扬禁忌多	117
1.1 “老板，求求你表扬我”	118
1.2 表扬“满天飞”	118
1.3 表扬一个得罪一群	118
1.4 表扬就是“打赏”	118
1.5 千里马常有，而伯乐不常有	119
1.6 失败就等于没了表扬	119
1.7 “滥用”表扬	120
1.8 “延时”表扬	120
1.9 “不分场合”表扬	121
1.10 “睁一只眼闭一只眼”	121
第二节 表扬下属要讲究艺术	122
2.1 表扬的内容要“详”	122
2.2 表扬的时间要“准”	123
2.3 表扬的过程要“绵”	123
2.4 表扬的态度要“诚”	125
2.5 表扬的人事要“真”	125
2.6 表扬的形式要“多”	127
2.7 表扬的方式要“巧”	128
第三节 表扬有什么效果	130
3.1 上司的赞扬是下属最需要的奖赏	130
3.2 善因也会产生恶果	133
第七章 下属对上司的表扬也敏感	135
第一节 您对上司的表扬敏感吗	135
1.1 您对表扬是怎样敏感的	135

1.2 测一测您对上司的表扬敏感吗	140
第二节 是什么让下属如此敏感	142
2.1 外因是条件	142
2.2 内因是根据	144
第三节 学会这些，下属将不再敏感	145
3.1 外用西药	146
3.2 内服中药	149
3.3 疑难杂症，巧用偏方	152
3.4 测一测，您了解您的上司吗	154
第八章 积极应对上司的表扬	157
第一节 对上司表扬的积极反应	157
1.1 怎样积极应对上司表扬	158
1.2 测一测您对上司表扬的反应积极吗	160
1.3 是什么让下属积极应对上司的表扬	161
第二节 对上司表扬的消极反应	165
2.1 如何消极应对上司的表扬	166
2.2 测一测您对上司表扬的反应消极吗	166
2.3 是什么让下属消极应对上司的表扬	168
第三节 掌握这些，下属将不再消极	171
3.1 上司对下属消极反应的调适	171
3.2 调适消极反应，下属应该这样做	174
第九章 上司有表扬下属的倾向吗	176
第一节 您的上司是哪种类型	176
1.1 夸张型	177
1.2 常规型	178
1.3 自我型	180
1.4 测测您表扬下属的倾向	182

第二节	上司为什么会有不同的表扬倾向	183
2.1	上司性格	184
2.2	组织文化	188
第三节	上司应该这样调适自己的表扬倾向	190
3.1	夸张型上司应当这样调适	190
3.2	常规型上司应当这样调适	191
3.3	自我型上司应当这样调适	193
第十章	您懂得自我表扬吗	197
第一节	您是善于自我表扬的上司吗	197
1.1	自我表扬知多少	198
1.2	自我表扬包括哪些方面	199
1.3	测测您经常自我表扬吗	203
第二节	是什么影响了自我表扬	205
2.1	上司的性格	205
2.2	组织的氛围	207
第三节	上司应当这样调适自我表扬	208
3.1	不会自我表扬的上司应当这样调适	208
3.2	过度自我表扬的调适	212
附录	关于批评和表扬的名人语录	217
附录一：	关于批评的国内名人语录	217
附录二：	关于批评的国外名人语录	219
附录三：	关于表扬的国内名人语录	224
附录四：	关于表扬的国外名人语录	225

上编 · 批评的艺术

- 上司不受欢迎，批评遭顶撞
- 上司批评，下属敏感
- 积极应对上司的批评
- 上司有批评下属的倾向吗
- 上司聪明，自我批评

第一章 上司不受欢迎，批评遭顶撞

上司：万水千山总是情，随便批评行不行？

下属：天若有情天亦老，批评科学要用好。

初涉社会的下属常常会因出现差错而被上司批评，这是再正常不过的事情了。俗语说：打人不打脸，骂人不揭短。作为上司，要学会练内功。一巴掌下去，让下属不觉得疼，却每天都在痛，这才能达到批评的效果。

调查研究发现，80%以上的下属很难以积极的态度对待上司的批评。通常上司批评下属，目的是唤起他们的责任心，让他们在脑子里形成一种警戒，以后不再犯类似的错误。但是，几乎70%以上的上司很难以科学有效的批评方式达到这样的目的。

人要一张脸，树要一张皮。谁都有感情，有思想，有自尊。上司需要，下属也需要。批评就像一点危险的火星：用不好，会引火烧身，伤及自己；用得好，可以点燃推动别人前进的火焰，促进工作。^①

^① 李波. 掌握批评技巧. 提高领导艺术[J]. 办公室业务, 2004(01): 16-17.

第一节 批评下属要掌握科学

上司批评下属是一种普遍的现象，但对其进行科学性研究的成果数量竟然少得可怜。人们对上司批评下属的科学规律认知很少，于是凡事都按经验办事。批评对了，听着；批评错了，忍着。这种“打死敌人除外患，打死自己平内乱”的胡乱批评，在这个时代已经过时了。上司批评下属存在如下十大科学规律和现象。

1.1 厌恶批评是下属的天性

表扬太甜，批评太咸。人人都爱表扬，没有哪个下属喜欢被批评。批评是着眼于下属的缺点、错误，是从否定现状的基础上出发的。谁都不喜欢被否定，谁都不愿意权利被剥夺，谁都怕在众人面前丢面子。不过，打一巴掌，给个甜枣，效果就不一样了。

离上交策划书只剩一天了，但是秘书的任务还有多半没完成。下面是经理和秘书之间的对话：

经理：小王，明天就要递交策划书了，我想知道你的进度怎样？

秘书：还有一些没有完成。

经理：还有一天时间，你能完成它吗？

秘书：估计完成不了。不过没关系，我会上网搜索一些资料，随便应付一下。

经理：那能行吗？这可是一份很重要的策划啊，难道你

就打算这样交上去吗？

秘书：如果经理您不讲是不会有人知道的。

经理：可是我想，到时你们都交策划书的时候，其他同事都做得很好，就你一个很差，这样你不是很难为情吗？

秘书：不会啊！他们中有很多也没有认真完成，都是应付了事的。

经理：哦，是这样啊。可是我觉得这事对你来说还是有点不对劲，你没做好和他们没做好产生的后果可大不一样。这一点你知道吗？

秘书：？？？

经理：道理很简单啊，你看老板那么重视你，而且把你当做其他同事的学习楷模，你的同事在工作上都以你为榜样。你没有认真完成，他们可都会效仿你啊！

秘书：……

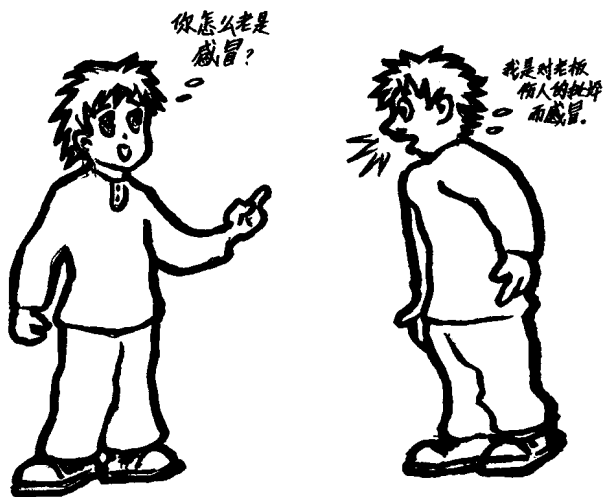
经理巧妙的表扬暗含着批评，我相信秘书听了经理这番话以后，应该知道如何去处理这份策划书了。

温馨提示：没有几个人喜欢喝不加糖的苦咖啡。

1.2 多数下属对批评很感冒

为何一个下属上班的心情比上坟还沉重？这到底是谁的悲哀？一个批评的过程应该是批评者和被批评者在思想上、感情上相互交流与认同的过程，批评的过程也就是沟通的过程、解决矛盾的过程，是在新的基础上形成新的团结的过程。可是，经过调查研究发现，至少有15%的下属对批评过于敏感。由于心理抗压能力相对较差，对批评过于敏感的新生代下属的比例还要更高。这种过于敏感的下属，他们认为上司的批评是在挖苦、讽刺自己的人格，挫伤自己的自尊，是在针对自己的人，而不是所做的

事。特别对从事工作压力很大的行业的下属来说，轻者，会因此打击他们的积极性，从此意志消沉，一蹶不振；重者，则会走入极端。



一位呼叫中心员工的陈述：“新的一天来临了，我迈着沉重的步伐走进1860的工作现场，在跨进大门的一刹那就意识到枯燥的一天即将拉开帷幕：耳边仿佛又响起了客户的投诉抱怨声和几乎从未停止过的电话铃声；眼前仿佛又出现了班组长严厉的眼神和冷漠的面孔，这时头好像又被耳机给紧紧地夹住了，在隐隐作痛。本来开朗的心胸一下子变得沉闷起来，顿时有如下地狱般难受和痛苦。”^①

温馨提示：事怕颠，理怕翻，设身处地为别人想一想。与人为善就是与己方便。

^① 王辉，祝绮纹. 呼叫中心员工的压力源分析与改善建议[EB/OL]. <http://www.ccmw.net/article/17721>, 2007-07-17.