

中华藏书百部

学术顾问◎汤一介 文怀沙 主编◎涂寒

全新校勘图文珍藏版

傅世金点子秘笈



下

小点子点亮人生大智慧 小故事深藏入世大谋略

小故事蕴含大智慧，小点子深藏大谋略。点子是事物关键之所在。几多阴米阳谋，暗藏机锋；更有妙点奇招，力挽狂澜。本书博采众长，披沙拣金，集著名点子之大成，分门别类地介绍了修身、处世、领导、管理等方面的传世智慧，以图文并茂的形式为读者呈现了点子智慧的饕餮盛宴。

中国书店

C934-49
20128
3



【中华藏书百部】

学术顾问◎汤一介 文怀沙

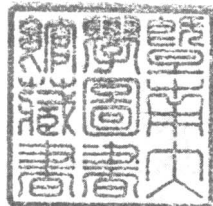
主编◎徐寒

傅世金點子秘笈



【下】

全新校勘图文珍藏版



中國書店



第三章 批评下属金点子

执政者在道德上应起表率作用。厌恶上司的某些言行，就不要用这些言行对待下属；厌恶下属的某些言行，也不要用这些言行侍奉上司。嫌恶前面或后面的人的行为，就不要拿来施加到后面或前面的人身上；嫌恶左边或右边的人的行为，也不要拿来施加到右边或左边的人的身上。这就叫道德上的表率作用。

批评不应逞口舌之快

在批评他人时，有的领导开始尚能冷静，但在批评的过程中，感情也发生了起伏变化，产生兴奋激动，越说越发火，甚至涉及到对方的人格问题，这是一种最不可取的批评方式。那样做会使人不但对批评不予理睬，甚至会当面反唇相讥，导致双方关系僵化。人们对语言的刺激是最敏感的，仅说几句过分出格的话，就足以使人心扉紧闭。正确有效的批评，绝对不要掺入个人感情用事的成分，而应该十分冷静，处处体现说理性。真正的批评，应该是一次感情经过细腻处理的、冷静的、充满理智的谈话。那么，究竟应该如何做到这一点呢？

领导者实施批评应有点绅士风度，不宜火冒三丈，暴跳如雷。但情绪太平静，会给人一种问题不大的感觉，而对批评引不起重视。批评人时，可不掩饰内心的忧虑和愤怒，有节制地发发脾气，那会产生戏剧性的效果。当然，发泄对象是事而不是人。物极必反，发怒要谨慎，经常与下属发生吵闹的人，永远不会成为好的领导者。至于加入个人感情成分，为发泄自己的郁闷而批评人，则背离了批评本义。

美国经营心理学家欧廉·尤斯教授认为，人在感觉兴奋激动时，要有意识地做到：首先降低声音，继而放慢速度，然后挺直胸部。这位教授的见解是耐人寻味的。因为大声说话，声音对感情将产生催化作用，使已冲动起来的表情更为强烈。语速方面，因为个人感情一旦掺入，语速就会变快，就会产生与说话声音大致相同的恶性循环。另外，观察情绪激动、语言激烈的人，一般都表现出胸部前倾，同时脸部接近对方，这种说话姿势，将人为地制造一种紧张对立的情态，此时如果挺直胸部，则自然淡化了冲动和紧张的气氛。



及时批评

批评勿拖延，时过境迁再翻旧账，易给人以“秋后算账”之感，需要批评时，要尽快进行，不要以为今天忙而过几天想起来再批评。因为人若有错，心生内疚，并做好挨批评的心理准备，但上司几天没有举动，很容易使人产生上司忙，顾及不上，此事无关紧要，或上司怕我而不敢批评等误解。结果，拖延批评很可能使同样的错误重复出现，再次发生。

分次批评

搞积累式、算账式的批评，则使人难以接受，并容易使人联想到，原来上司早就在不露声色地观察算计我，暗暗记着我的账。况且领导者总是翻出陈年老账一块算，心中不装优点，而都是缺点，下属很难再有干好工作的信心和勇气。毕竟人无完人，批评人一一列举许多缺点，无论所提缺点多么准确无误，也只能使人灰心泄气。

正确的方法是，纠正人的缺点要讲究步骤，循序渐进，一次只纠正一个缺点。若对人有三点不满，应该分三次提出来。须知一下子向对方提出很多缺点，实际上对方能够留意改正一个就不错了，能够同时改正两三个缺点的人并不多见。明智的做法是提示对方改正一个缺点，直到改正了为止，此时再提出纠正另一个缺点。批评教育人，要绝对避免纠缠历史，重翻陈年老账。过去的事已失时效，重要的是现在和将来，对下属的缺点和失误，领导者要尽可能强制自己忘掉。

批评人的时机选择是很重要的。经验证明，当一个人在理性因素占上风时，能够尊重事实，头脑冷静，能虚心听取批评。而当其情绪因素占上风时，就会失去理智，蔑视事实，具有极大的偏见，这时不注意“冷处理”，非要牛不喝水强按头，只会适得其反。批评人，原则上要在对方刚发生问题时及时提醒，一旦错过这个机会，会因对方记忆淡漠或印象不深而降低了批评效果，此事一般应视为时效过期而从记忆中抹去。

责己正人

20世纪50年代时，前东德总理来我国访问，拟签订了中德友好互助条约。按国际惯例，两国签约要经双方约定时间公布。然而由于记者的疏忽，在条约尚未签订的情况下，提前发了消息。周总理看到报纸后，感到很意外，马上打电话向已赴外地访问的东德总理表示歉意。当天下午把有关领导和记者请到办公室开会。在了解问题发生的经过之后，周总理说：“我只在国务院会议上提醒了记者暂不发表，却没有在人大常委会上向记者交待，结果出了问题，这是我的疏忽。”然后，



他才对有关人员指出错误的性质、影响，及各自应负的责任和教训。

直接发稿的记者激动地说：“稿件提前发表，捅了娄子，明明是我自己不慎造成的，周总理却首先承担了责任，使我深受教育。”此后数十年，这位记者仍记着这次批评。

先责己后正人的批评方式，一方面体现了领导者正直负责的品格和对下级关心、爱护的深厚感情；另一方面也能收到积极的批评效果。一般情况下，犯错误的同志容易产生畏惧和防卫心理。批评他人先谈自己的错误，易解除被批评者的思想顾虑，能有效地缩短批评者与被批评者之间的心理距离，增强批评的说服力。

在有关事件中，如果批评者一上来先坦率承认他自己应该承担的 error，那么被批评者就不难接受对自己错误的指正了，这在任何场合都适用。

某厂出了质量不合格的大事故，运去广西作战部队的设备，在当地无法使用，虽然工厂立刻做了补救，可是事故的责任是需要追究的。这个厂的厂长——一位30出头的年轻人，面对十几位老资格的科长，是这样展开批评的：

“今天讨论事故问题，我先讲讲。”他先这样起了头，然后分析了事故的原因，接着说：“鉴于这个原因我已以个人名义向公司写了请求处分的报告，并扣除了自己一季度奖金。”

于是，老资格的科长、主任们纷纷自责自己的错误，并诚恳地接受随之而来的严厉批评。他们主动地写了书面检讨报告，要求扣除奖金。第二年，这个厂的产品居然还在全国性的设备订货会上畅销。

使犯错误的人得以改变而又不产生怨恨，如果我们都能这样，那么这个社会上的怨恨将会大大减少。

热炉法则 以速见效

某化工厂的领导老王是个忠厚老实的人，但是他却被职员称为“偏心王”，为什么呢？因为他只会在职员有功时奖励他们，而且每次都是那么几个人受奖励，所以全厂的职工就说他是“偏心王”，老王心里鸣冤不已，但又能怎样呢？难道奖励先进有错吗？

奖励是正面强化手段，即对某种行为给予肯定，使之得到巩固和保持，这是“金元”。而惩罚则属于反面强化，即对某种行为给予否定，使之逐渐减退，这是“大棒”。这两种方法，都是领导者驾驭下属不可或缺的。

领导者必须掌握这两者不同的特点，适当运用。一般说来，正面强化立足于正向引导，使人自觉地去行动，优越性更多些，应该多用。而反面强化，由于是通过威胁恐吓方式进行的，容易造成对立情绪，故要慎用，可将其作为一种补充手段。

强化激励，可以获得领导者所希望的行为。但并非任何一种强化激励，都能收到理想效果。从时间上来说，如果一种行为和对这种行为的激励之间间隔时间

过长，就不能收到好的激励作用，因此要做到“赏不逾时”。

一种行为刚刚做出以后，人们对其感触较深，这时即予以表扬和奖赏，刺激较大，激励作用较强。因此，及时奖励是一个重要的方法。这就要求做领导的，要积极开动脑筋，多搞些花样，对下属的成绩作及时多样的奖励。

对违反规章制度的人进行惩罚，必须照章办事，该罚一定罚，该罚多少即罚多少，来不得半点仁慈和宽厚。这是树立领导者权威的必要手段，西方管理学家将这种惩罚原则称之为“热炉法则”，十分形象地道出了它的内涵。

“热炉法则”认为，当下属在工作中违反了规章制度，就像去碰触一个烧红的火炉，一定要让他受到“烫”的处罚。这种处罚的特点在于：

- ①即刻性：当你一碰到火炉时，立即就会被烫。
- ②预先示警性：火炉是烧红摆在那里的，你要去碰则会被烫。
- ③适用于任何人：火炉对人不分贵贱亲疏，一律平等。
- ④彻底贯彻性：火炉对人绝对“说到做到”，不是吓唬人的。

领导者必须兼具软硬两手，实施起来坚决果断。奖赏人是件好事，惩罚虽然会使人痛苦一时，但绝对必要。如果执行赏罚之时优柔寡断，瞻前顾后，就会失去应有的效力。

了解下属 因人而异

在现实社会中，每个人都有自己的处世哲学、性格、学历等。因此他所犯的错误也会跟这些因素有关，这就提醒领导者，如何对待这些错误？

对于聪明细心的人，批评时不直截了当说出批评意见，更不开门见山点出对方要害，而是借助委婉、含蓄、隐蔽、暗喻的策略方式，由此及彼，用弦外之音，巧妙表达本意，揭示批评内容，让人思而领悟，使这种批评达到“藏颖词间，锋露于外”的效果。例如，通过列举和分析现实中他人的是非，暗喻其错误；通过列举分析历史人物是非，烘托其错误；也可通过分析正确的事物，比较其错误等。此外，还可采用故事暗示法，用生动的形象增强对他的感染力；笑话暗示法，既有幽默感，又使他不尴尬；轶闻暗示法，通过轶闻趣事，使他听批评时，即使受到点影射，也易于接受。

有些问题事实一时未搞清，或因涉及面大，或因被批评者尚能知理明悟，都宜采用此法，表明领导的态度，让下属从上司的模糊语言中发现自己的错误，并防止错误再生和发展。

有的人十分敏感，对这类人物的批评可采取不露锋芒法，先承认自己有错，再批评他的缺点，可对他说，“这件事你办得不对，以后要注意了，不过我年轻时也不行，经验少，出过问题，你比我那时强多了。”态度上一谦虚，对方也容易消除抵触情绪，乐于接受批评。当然，以上方法只是对一般对象而言，对错误严重、执迷不悟者，对大错不犯、小错不断、屡教不改者，则应另当别论。





人们常说“失败为成功之母”，意指我们不该将失败视为一种结果而就此终了，也不可将之作为最终的评价。就企业经营方面来说，如果在订立周详计划，并付诸施行之后，却因某种因素而失败，可能是在拟定计划时产生了问题，或是在实行时有不恰当的做法或不够努力之处，此时，若毫不客气地指责当事人，则无异于否定了对方的一切努力。所以，倒不如冷静地分析，鼓励其保留优点，克服缺点。因此，正确的观念应视失败为获得成功的一个阶段，即所谓“失败是成功的里程碑”。同时，为了吸取教训，应教导其毫无保留地舍弃不正确的部分，并给予一定的批评。

如果完全不加指责，也往往足以使下属养成为所欲为的习性。所以，适度的责备仍然相当重要。不过，身为上司，应考虑的是如何使之不产生副作用。无疑地，人们在失败之后，由于受到指责，并被追究责任，难免形成害怕失败的心态。然而，如果一味地避开失败，却又极易养成下属安然无事的消极处世态度。如此一来，不仅导致下属成为不负责任的职员，同时亦是造成他们不懂得去思考的原因。不过，就人类的心理而言，失败者基于个人的自尊及好胜心，大多均有自我反省之心。因此，若再受到不断的责备，只会使对方心情更加低落。如此不仅毫无意义，而且可能促使企业竞争力的下降。

资深的人由于认为自己的资历深，即使明知自己有错，但是在自尊心的作祟之下，当别人提出劝告或批评时，反而恼羞成怒。

这种人闹起情绪来，不只是不愿学习，甚至对教导者提出种种反驳，如说：“不用你说我也知道”，“你用不着刻意提起”等等。

换句话说，他们为了保护自尊心，不但以保护自己的想法为优先，而且还漠视为多余，全然失去资深员工的风范。

对领导者来说，不妨先考虑对方的立场，给他面子，如此反而可以收到效果。

对于尚未具备充分能力的年轻人，当然犯不着低声下气、毕恭毕敬地进行教导；但是，在对资深人员提出忠告时，应以不伤害对方的自尊心为前提，来传达意见或忠告，如此当不难诱发出其意愿，并使之发挥能力。

至于那些并不资深，但也称得上识途老马的下属则不妨对他们表示：这么做也许更好！即可使他们易于接受。

从对方的角度去批评

要说服人家，让人按照你的意思去办事，首先要了解人怎样才会发生行为。换一句话说，即要了解人的行为动机。

人是有各种需求的。恩格斯说过：“人有三项要求：要生存、要享受、要发展。”这当然是一种概括的说法。在实际社会中，这些需求呈现出复杂的状态。例如，要生存，就会有健康的需求，爱情的需求，知识的需求等等。当这种需求达不到时，就会引起为追求它而产生的行为。为了实现这种需求，再大的困难都会

把它克服。所以，要说服人家，首要的事情，就是引起对方的需求。有了目的，便会产生实现目的的行动。

可是，有些人不明白这个道理，说服时只把自己的需求告诉对方，结果无法促成对方的行为动机。一个妻子在劝丈夫戒酒时这样说：“你又喝酒了，弄得家里老是欠账。如果你不喝那么多酒，就可以多买几件衣服给孩子穿了。”这些话固然是好心的规劝，但是，这种表达方式仅从自己的立场去说话，能激起对方什么需求呢？没有。因此收效不大。假若这样说：“瞧，你喝酒这副高兴模样，我不喝也打心里乐了。不过，这样喝得太多，可当心会弄坏身体（激起对方对健康的需求），邻居老王年龄也和你差不多，就因为喝酒过度，不是整天躺着吗（用丈夫看得见的事实说明喝酒的坏处），不仅连手都不会洗，还要用便壶（点出严重恶果）。你不想遭这种罪，不妨少喝一些（先提出低一些的标准）。”

这种劝说的效果，比前一种要好得多。在中国古代史籍中，记载许多忠臣劝谏君主的故事。其中许多都采用这种方法。如隋文帝时的大理少卿（古代法官）赵绰，被奸臣来旷诬陷为执法不严。文帝听了大怒，下令调查，结果发现没有那么回事。于是叫来旷对证，来旷无法自辩，被文帝下令斩首。来旷为此吓得屁滚尿流。赵绰却出来替来旷求情。文帝很不高兴：“他诬陷了你，你反而救他，倒显得你宽宠大量，我却不能容人。”赵绰赶忙跪下来叩头说：“陛下不以臣为愚忠，命臣执掌国家大法，臣只知按法从事，而不知其他。按法来旷不当判处死刑，这也正体现陛下的爱人之心啊。”文帝气仍不消，拂衣入后阁，声传下属不要再提来旷之事，若有其他事方可入内面奏。赵绰立即说：“臣不再提来旷的事了，还有几句其他的话要面奏。”经文帝准奏后，赵绰入阁下拜道：“臣有三大死罪。”文帝倒奇怪了。赵绰说：“臣为大理少卿，不能教育自己部下来旷，使他触犯了陛下大法，此其一。他不当死，而臣不能以死力争，此其二。第三，臣本无其他话要说，而假说有事请求接见。有此三条，不死而何？”文帝听了，脸色温和下来，说：“难为你如此忠贞。”终于下令免了来旷死罪。

赵绰的劝说法，巧妙在有层次。他第一次说到“陛下爱人之心”，已经满足了帝王的至高无上的尊严，这正是帝王一种需求。但是，往往一句话却不一定能打动对方。于是采用第二种迂回的办法。用三条不成理由的理由，使文帝感到臣下的“忠贞”，这也是帝王一种“需求”，这与前面的需求是一致的，从而达到了说服的效果。

循序渐进 层层剖析

下属犯下了不可原谅的错误，理应受到应有的处罚。下属对自己所受到的处罚，思想难免会一时转不过弯儿来，这就需要你私下里与他谈一谈，交换一下意见。





所谓交换意见，并不是让你对受处罚的下属唠唠叨叨一大堆，一个劲儿地对他进行教育和说服，而是让对方参与到谈话之中去，进行交流。否则，说不到点子上，就起不到实际作用，对方也会对你产生反感。那么，如何与下属恰当地交换意见呢？

谈话中，你要让下属逐渐步入正轨，认识到自己受处罚的合理性，并非是领导有意为难他。如果对方确有委屈或难言之隐，你应该表示体谅，说一些劝慰的话。

要让员工明白，处罚决定的作出，绝不是专门对人的，而是对事而言的，请他不要过于激动，引起误会。许多员工会认为，他们受到了处罚，他们的人格同时也受到了侮辱。你需要通过交换思想让他们明白，所有的处罚都是为了部门的利益和发展，不是故意去损害某人的感情。

在肯定被处罚对象的工作成绩时，你要坦诚善意提出对方违反了什么纪律，这会给部门工作造成什么样的不良影响，做到循循善诱，务必防止简单粗暴。

在谈话结束时，你可以为受处罚对象寻找一个合适的客观原因和理由，让对方明白这次受处罚是一次失误，希望他下次能够避免这种失误，这样容易让对方下得了台阶。你还要告诉对方，他的工作态度一直都是很好的，希望他以后在工作中，为了部门的发展而继续努力。

在行使了处罚手段之后，通过和风细雨的一次谈话，有劝说，有疏导，有安慰，有勉励，才能让下属心服口服，才能让他的脑筋彻底转过弯儿来。

“忠言”逆耳 正面说理

著名青年教育艺术家刘吉在任无锡协新毛纺厂党委书记时，厂里的青年中出现了一股“喇叭热”，一些老工人看不惯，就对这些青年人进行批评：“你们还有点工人阶级的样子吗？”青年人不服：“阿姨，工人阶级是什么样子？裤脚是三尺二还是三尺三？”老工人说：“你们这是盲目崇拜外国。”青年人“理”更多：“话剧《丝路花雨》中英娘的裤脚比这肥得多，我们这是发扬民族传统，怎么是崇拜外国呢？”顶得老工人哭笑不得，纷纷要求厂领导加以制止。

针对“喇叭热”现象，厂长刘吉没有采取明令禁止的办法，而是给青年们举办了一次美学讲座。他指出：对人来说美有三个层次：一是外表美，这是低层次的，只要有钱就可以达到，不需要花多大力气；二是体质美，它比外表美高一个层次，需要长期锻炼，要吃苦；三是心灵美，它是最高层次的，需要丰富的科学文化知识，较高的品德修养。不仅要外表美，体质美，更要心灵美。刘吉同志讲得有条有理，娓娓动听，青年们听得津津有味。一场美学讲座，使青年们纷纷把精力转移到工作和学习上去了，很快改变了风气。



对事不对人

批评人的目的何在，这一点应该说谁都会对答如流，然而在实践中，这一常识性问题往往为批评者抛之脑后。最常见的表现是因批评某事而否定某人，诸如你这个人“无能”、“不行”，甚至说出“愚蠢”、“笨蛋”等污辱人格的话，因而犯了批评之大忌。

正确而有效的批评，应表现出一种宽容和温情，无论是批评前还是批评中，都要设法让他知道，你所批评的是他做错的那件事，绝不是他那个人，让他知道你的批评含义，是他这个人还不错，但是这件事做得不对，今后应注意改正。如此对事不对人，才能使人既认识错误，又坚定改正之心。

区别对象 灵活批评

人由于性格与修养不同，对同一批评会产生不同的心理反应，有的人即使受到批评也满不在乎，属于迟钝型反应；有的人感情脆弱，脸皮薄，爱面子，受到斥责则难以承受，表现为脸色苍白，神情恍惚，甚至从此一蹶不振，意志消沉，这种人属于敏感型反应；有的人受到批评会引起很大震动，能坦率认错，从中汲取教训，这种人属于理智型反应；还有的人自尊心很强，个性突出，“老虎屁股摸不得”，遇事好冲动，心胸狭窄，自我保护意识强，心理承受能力差，明知有错，也死要面子，受不了被当众批评，这种人属于强个性型反应。对种种不同类型的人，领导又该采取什么样的批评策略呢？

人都有自尊心，如果在批评中否定人的自身价值，只能给人带来痛苦，产生积怨，甚至从此自暴自弃，破罐子破摔，同时也损害了上下级之间的和睦协调关系。还有的领导在批评人时，习惯运用比较法，即通过人与人之间的比较，证实被批评者的无能和愚蠢，这是不明智的。“人比人，气死人”，这种批评，实质是借机攻击人的自身价值，损伤了人的自尊心。

鉴于人和人性格与修养的不同，领导者在批评他人时，要区别对象和情况，灵活采用多种方式方法。批评最忌讳方法单一，死搬教条。对自觉性较高者，宜用启发自我批评法；对思想比较敏感者，采取暗喻批评法；对性格耿直者，采取直接批评法；对问题严重、影响较大者，采取公开批评法；对思想麻痹者，宜用警觉性批评法。正确的批评要求细密周到，恰如其分，属于普遍性的问题可当面进行，而个别现象宜个别进行。

甜言加大棒

如果粗暴批评下属，尽管他们对上司失去防卫能力，不可能对上司反击，但



心中积满不服和哀怨，他听到的只是恶劣言语，而不是批评的内容。

批评他人时，必须防止只知批评不知表扬的倾向，甜言加大棒的策略之所以有效，是因为批评后再表扬，或表扬之后再批评，能缓和批评中的紧张气氛。

另外，事先交心谈话，帮助提高认识，再启发他认识自己的错误，也能收到良好的效果。作自我对照，使他产生矛头不集中于我的感觉，从而主动在“大环境”中认错。

单独批评 保全脸面

倘若下属在工作中出现失误，上司当众斥责他，会使他觉得脸面无光，无地自容，会使他觉得上司太不赏识他，不尊重他。因而，他的自尊心就会被深深地刺伤，也许会因之产生“我偏不干好”的逆反心理。

一个成功的领导，当他的下属犯了错误时，他会选择适当的方式，如私下里面对面对下属提出批评。这样，下属会感激万分，因为他清楚，领导不仅给了他面子，而且还给了他机会，知恩必报，以心换心，下属会更加努力，做出好成绩来报答上司的。

有的上司为了敲山震虎，警戒众人，总愿采取“杀鸡给猴看”的批评方式，其实效果并不一定好。杀鸡给猴看，猴子不看怎么办？总不能连猴子一块杀掉了事。人的思想是复杂的，靠简单的威吓办法和批评扩大化的方法，并不能很好地解决问题。因为人固有的自尊心，使他在众人面前挨了批评后，内心自然产生屈辱感，生出愤愤不平之心。而对在场的其他人说来，本来是想要大家从中受到震动和教育，结果事与愿违，在场的人，有的要从评头论足，有的会对批评者寄予同情，有的认为与自己无关而视这样批评耳旁风。

正确的方式，是不能在众人面前使他威风扫地，而要在没有第三者在场时，一对一地单独进行，要视对方对问题的认识程度，以及内心思想根源进行批评。如果认为对方因单刀直入批评会招致反感时，应和他离开工作场所，耐心倾听对方陈述，然后再提出自己的规劝之意。

当然，对那种多次批评教育而无效的人，大家都不信任的人，采取在大众面前的公开批评方式也是可行的，但毕竟是一种不得已的最后手段。至于大家共同存在的问题，需要进行批评时，也不必明确地提出对象来，不点名地向全体提出，希望大家注意就可以了。

旁敲侧击 一语点醒

批评是针对对方的错误而言，错误的改正还是“内因”起决定作用，而批评者的“外因”只是有一定的辅助作用，对方从根本上改正错误还是靠自己的“良知”。所以，高明的批评者，总是逐渐地“敲醒”对方，启发人的自发觉悟。



苏联著名教育家马卡连柯，非常精通启发式的批评艺术。对犯了错误的学员一般不当面训斥、指责，通常是叫人通知犯过失的人，晚上到他办公室谈话。犯过失的人，从接到通知到晚上这段时间，心情忐忑不安，或苦苦思索，或找朋友谈心，在这段时间就找到正确答案。到晚上谈话时，如果马卡连柯断定，犯过失的人确实已经醒悟，就不再费口舌了，往往只说一句话：“好了，回去吧！”这样，犯过失的人一下子卸掉自己身上的“包袱”，再度陷入思索之中，激起奋发向上的勇气。这种批评的效应，往往是直接批评所达不到的。

马卡连柯首先通知犯过失的学员，暗示他有过失，晚上要谈话，这样“一点”，然后巧妙地利用时间，给犯了过失的学员充分的时间自我反省，让他自己思索过失。

看过电影《夏伯阳》的人，不会忘记这个场面：

有个当兽医的老乡找夏伯阳安排工作。夏伯阳不顾医学常识，硬是把这位老乡收作军医。并命令两位医生对这位老乡进行考试，两位医生当即解释，兽医不能转军医。夏伯阳骂他俩是“狗崽子”，“你们不让庄稼人当大夫”，他要求当场考试，并发给那位老乡医生证书，否则，就枪毙他俩。政委富尔曼诺夫支持两位医



生的意见，夏伯阳更为恼火，骂：“你们这帮臭知识分子。”这时，政委对夏伯阳的无知露出可笑的样子。“好哇！你敢取笑我夏伯阳，我枪毙你！”说着举起板凳向政委砸去。在这千钧一发之际，富尔曼诺夫俏皮地瞥了他一眼说：“马其顿的亚历山大不也是一位元帅吗？他是不摔凳子的。”这句话对夏伯阳可是一个谜：“我只知道加里波第、拿破仑、苏沃洛夫，怎么不知道有个亚历山大。”他气消了，向政委请教。政委讲了亚历山大等一些元帅的事，并对他的行为进行了批评。对“元帅”感兴趣的夏伯阳心悦诚服地接受了政委的批评，并且决心改正自己的任性和鲁莽。

政委是利用一些夏伯阳感兴趣的“元帅”的故事，启发夏伯阳要想当一个真正的元帅应该怎样做，从而批评了夏伯阳的鲁莽行为。

发掘长处 重视下属

有位A小姐，在某家工厂差不多每个部门都干过，几乎哪个部门对她的评语都是“既笨又无能”。于是，她沦为扫地的清洁工。虽然如此，大家仍嫌她碍手碍脚，常骂她：“你别走来走去的碍事！”使她站在角落里不知所措。

厂内各个负责人在讨论了A小姐的特点后均异口同声地说：“不能瞧不起人了！”又说：“领导的责任就在于发现每个下属的特长！”

的确如此，领导为了达成企业的目标，首先须了解每个职员个性与能力。但部属在公司所表现的只是某一方面，极难了解他的全貌，这是极平常的情形。一些每日重复着单纯工作的作业人员，更无从发现其特长。倘若他在重复的作业中仍有错误时，立即就断定他是缺乏才能的，继而责备他：“每次都做错，你究竟还想不想做了？”这种责备经过几次后，也就毫无效用了。

事实上，是否还有再检讨的需要呢？或许领导正以第一人称的方式在责备部属，而对方却以第三者的姿态旁观，如此一来，二者之间的误解便会愈来愈大，而部属对上级的指责却毫无反应。

你若用轻视的态度待人，不论言语多么的美妙，这种轻视之心仍会表现在言辞之中。在这种情况下，部属不但不会有任何反应，有时反而会产生误解，一旦部属有“领导瞧不起我”的感觉，领导即使用尽其他可用的一切方法，也无法打动对方的心了。

领导如果因轻视部属而断言他无能，未免过于极端。“否极泰来”，用种种方法发掘部属的长处，这才是领导最重要的任务。多多注意别人长处，其短处就会愈来愈看不见了。

一语惊醒梦中人

据《贞观史话》记载：李世民在公元637年颁布唐律唐令，执法严明，对官



员的过失斥责得也很严厉。开国功臣尉迟敬德，居功自傲，在出席宫廷宴会时，如果有人座次在他之前，他就当众质问人家有什么功劳，“敢居我之上”。有一次，任城王李道宗劝他不要吵架，他勃然大怒，险些打瞎人家的眼睛。

对此，李世民甚为不满，席后，太宗提醒他，想一想韩信、彭越是怎么死的，为什么会被汉高祖杀掉，并警告说：“国家纲纪，离不开赏罚，不能居功自傲，否则，将后悔莫及。”这一警告果然有效，尉迟敬德吓得呆在家里，再三要求辞职，表示再也不寻衅闹事了。

可见，用不良后果敬告当事人，可以推动被批评者的自我反省，达到当事人停止犯错误，以至改正错误的目的。

如果对方犯的不是原则性错误，或者不是正在犯错误的现场，就没有必要“真枪实弹”地批评。可以不指名道姓，用较温和的语言，只点明问题。或者是用某些事物对比、影射，也就是平常所说的“点到为止，起到一个警告作用。

但是，如果遇到自我意识浅薄，依赖性强，不点不破，不明说不行的人，也可以用严肃的态度、较尖刻的语言直接警告他。

有理有据 动之以情

被人们奉为“经营之神”的日本实业家松下幸之助，他训导人时，尽管口气严厉，态度暴躁，但却是直言不讳，以理服人。他曾经这样说过：

“任何人难免犯错误，即使是一些职务很高的人也不例外。对于我们公司干部的过错，我决不会视而不见，对他们采取姑息宽容的态度。相反，我要提出书面批评，提醒他们改正错误。”

松下幸之助说：“我批评人的宗旨是以理服人。譬如，有一次，我把一个犯有过失的干部叫来，对他说：‘我对你的做法提出书面批评。当然，如果你对我的批评毫不在乎，那么，我们的谈话就到此为止；如果你对此不满，认为这样太过分了，你受不了，我可以作罢；如果你心服口服，真心实意地认为我的批评确有条理，那么，尽管这种做法会使你付出一定代价，但它对你仍然是值得的，你通过深刻的反省，会逐渐成为一名出类拔萃的干部。请你考虑一下。’

听了我的这番话，那个干部说：‘我都明白了。’于是我又问：‘是真的明白了吗？是从心底里欢迎的批评吗？’他答道：‘的确这样想。’接下来我又说：“这太好了。我会十分高兴地向你提出批评的。’

正当我要将批评书交给那个干部时，他的同事和领导来了。我说：‘你们来得正好，我向××提出了批评书，现在让他读给你们听听。’

待那个干部读完批评书后，我对他们三人说：‘你们是很幸运的。如果能够有人这样向我提出批评，我会感到由衷的高兴。但是我想，假如我做错了事，恐怕你们只敢在背地里议论，而绝对不会当面批评我的。那么，我势必会在不知不觉之中重犯错误。职位越高，接受批评的机会就越少。你们的幸运就在于，有我和

其他领导监督你们，批评你们。而这种机会对我来说是求之不得的。’

也许我批评人的这种方式不合乎常理，使人难于接受。不过，令人欣慰的是，那个干部心悦诚服地接受了批评，而且果真成了一名优秀的干部。”

暗示对方 间接批评

宋代的文学家欧阳修在参加修改《新唐书》时，曾遇到过一个难题。学者宋祁在修史书时喜欢用冷僻字，把本来很易懂的句子变为很难懂的句子。欧阳修很想提出来，但宋祁比欧阳修大20岁，欧阳修不好直说，非常着急。

一天，欧阳修去探望宋祁，正巧宋祁不在家，他灵机一动，便在门上写道：“宵寐匪贞，札闾洪休。”然后就在附近散步。宋祁回来后望着门上的字发蒙，问：“这写的是什么意思呢？”欧阳修笑道：“你怎么忘了，这八个字就是‘夜梦不祥，题门大吉’啊！”宋祁很不以为然，“你就直写好了，何苦用这种冷僻字眼呢？”欧阳修哈哈大笑，说：“这就是您修唐书的手法啊！‘迅雷不及掩耳’多明白，您偏写什么‘震雷无暇掩聪’，这样写出的史书谁能读懂呢？”宋祁对欧阳修的苦心很感激，表示以后一定注意。因为年龄的差异，若欧阳修简单提出宋祁的毛病，他一定不以为然，而用这种间接批评法，让他自己看到毛病，效果就好多了。

1971年“9·13”事件，林彪叛逃摔死在蒙古温都尔罕，这一事件影响巨大。



出于国家安全的考虑，此事对外绝对保密。当时，我驻蒙大使馆官员察看现场后，派二等秘书孙一先回国向总理汇报。同机返回的还有中建公司的一位同志。总理让符浩同志到车站去接。符浩把孙一先接到招待所，而让中建的贺喜同志回家过夜，嘱咐他绝对保密。当晚周总理听完符浩同志汇报后，脸色一下子沉下来，双眉猛然一蹙，厉声问：“你当过兵吗？”周总理对符浩非常了解，知道他是行伍出身，这一个突如其来的质问显然言有所指，符浩一怔，顿时感到了问题的严重性，他半夜驱车把贺喜接到招待所，并报告了总理，总理才长吁了一口气。

周总理的问话，包含着丰富的潜台词：“你当过兵难道不知道保密的极端重要性吗？”总理不必把全部内容都说出来，对于一个长期共事，有着丰富经验的下级来说，只需轻轻一点就够了，有“响鼓不用重锤”的妙处。

就事论事 明确指向

我们经常可以发现，领导责备部属不是出自纠正过失的动机，而是由于怨恨，虽然我们常自我告诫，不可因怨恨而骂人。开始时，也许的确是想纠正对方，指责一两句就算了。但因对方态度不好可能使你脾气顿时发作起来，结果原来一两句就完了的事，却越骂越离谱，最后竟连他的态度一起骂起来了。这时已超越了指责的范围。

若部属一再反驳，领导应切记：要说明事实，绝不可走到岔路上。如果说出超越主题的话，那就难免形成双方的争论，而不是领导对部属的指导。而且即使在争论中赢了部属，也只不过使自己更像个莽夫罢了。你要找理由说明自己是正确的，部属也要找出许多理由反驳领导。一旦部属占了上风，那么他就可能在同僚中吹牛：我“击败”领导了！

在双方即将展开争执时，作为领导应坚定告诫他：“你做的这件事错了，不改正不行！”或是简单地说：“我说的是……”其余的话不必多说。

许多部属会利用领导骂人的机会，找出空隙发泄他平日的不满。遇到这种情形时，你不可采取静听的态度。所以姿势也十分重要，绝对不可让部属坐着接受指责——这点要注意。当对方想找麻烦时，领导最好采取俯视的姿势，在对方想开口说话之前，先表示自己的意见，然后立刻站起来。这样有时反而有效。领导切不可因对方的态度、言辞而走上岔路。

指责部属实在不是件简单的事。所以有些领导对部属的错误往往视若无睹，这是很要不得的。即使你不善此道也要鼓起勇气，不可漠视不理。

借他人之口去批评

看过电影《列宁在一九一八》的人不会忘记这样一个镜头：

列宁与高尔基在争论一个问题，高尔基认为：苏维埃政权对敌人的镇压太残





酷了。列宁认为高尔基的观点是错误的。这时，彼得堡一个老工人来见列宁，向列宁报告敌人的猖獗活动，并说，如果不向富农作斗争，苏维埃政权就无法维持。列宁看看高尔基，对那位工人说，那样有人会说我们“太残酷了”。老工人激动地反驳道：“残酷的不是布尔什维克，而是富农，他们到处烧杀……”

列宁没有直接批评高尔基，而是借用老工人的所见所闻，间接地批评了他，最后使他承认了自己观点的错误。

委婉式批评又叫间接式批评，它一般都采用借彼批此的方法，声东击西，让被批评者有个思考余地。其特点是含蓄蕴藉，不伤被批评者的自尊心。再如：晏子“曲线”救人的故事：

齐景公酷爱打猎，非常喜欢喂养捉野兔的老鹰。一天，烛邹不当心，逃走一只老鹰。景公知道后大发雷霆，命令将烛邹推出斩首。晏子知道此事后，急忙上堂，对景公说：“烛邹有三大罪状，哪能这么轻易就杀了？待我公布他的罪状后再处死吧！”景公点头同意了。晏子指着烛邹数说道：“烛邹，你为大王养鹰，却让鹰逃走了，这是第一条罪状；你使得大王为了鸟的缘故要杀人，这是第二条罪状；把你杀了让天下诸侯都知道大王重鸟轻士，这是你的第三条罪状。好啦，大王，请处死他吧。”景公满脸通红，半天才说：“不用杀了，听懂你的话了。”

晏子批评景公的方式不同寻常，表面上他在数落烛邹的罪状，实际上是批评景公重鸟轻人的错误。这种方式既没有使君王难堪，又替烛邹说情，真可谓一箭双雕。

理由正当 下属心服

指责部属，有时可以提高领导的声望，有时却会丧失领导的威严。为了督促部属达成企业目标，指责是难免的，但也要考虑到正反两面的效果。

有位B先生，不论何事都抢着发表意见，所以很不受同仁的欢迎，大家都想找机会整整他。一向看不惯他的年轻领导得知后，故意派给他一个重要任务，再找出他的缺点，当众申斥了一顿。B先生根本不知道自己为何会挨骂，只好委屈地接受了。

这并非为了过失而责骂B先生，只是领导有意要在众人面前显示自己的权威而已。所以他根本不正视被骂者，眼光只停在众人身上，并有示威之意：“你们看到了吧？B先生被我骂得头都不敢抬了！”起初众人很兴奋地望着这一幕，但渐渐地了解领导的用意后，对他的反感立即产生了。

骂人至此，若能即刻停止，尚可保持责骂的价值。但若得理不让人，而不知终止地一骂再骂，则B先生一旦萌发反抗的念头，火爆场面就无可避免地发生。而且众人目睹此景，也会有某种微妙的转变，使原本对B先生的讨厌化作同情。

指责必须要有正当的理由，更须付出诚心，否则有百害而无一利。虽然你指责的只是众多部属中的一个，但却会在众人间引发连锁反应，使众人提高警觉。