



# 青少年 处世智慧

巧妙处世

说话办事亦可化为艺术

智慧做人

懂得变通方能心想事成

## 生活中 批评的艺术

罗莎 门淑敏

编著

批评的效果在于抓住对方的心理 “三明治策略”：表扬、批评、再表扬

批评应做到对事不对人 批评的最高境界是让对方甘愿自我批评

“打人不打脸”，批评要顾及场合



# 青少年 处世智慧

青少年心理  
成长与成才之道

张德胜 著  
中国少年儿童出版社

# 生活中 批评的艺术

张德胜 著  
中国少年儿童出版社

中国少年儿童出版社  
（北京）



## 青少年 处世智慧

巧妙处世

说话办事亦可化为艺术

智慧做人

懂得变通方能心想事成

# 生活中 批评的艺术

罗莎 门淑敏

编著

批评的效果在于抓住对方的心理 “三明治策略”：表扬、批评、再表扬

批评应做到对事不对人 批评的最高境界是让对方甘愿自我批评

“打人不打脸”，批评要顾及场合

中国时代经济出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

生活中批评的艺术/罗莎, 门淑敏编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2009.6  
(青少年处世智慧丛书)

ISBN 978-7-80221-884-0

I. 生… II. ①罗…②门… III. 人间交往—语言艺术—青少年读物  
IV. C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第080358号

青少年处世智慧丛书

生活中批评的艺术

罗莎 门淑敏 编著

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| 出版者 | 中国时代经济出版社                                 |
| 地 址 | 北京市西城区车公庄大街乙5号<br>鸿儒大厦B座                  |
| 邮 编 | 100044                                    |
| 电 话 | (010)68320825 (发行部)<br>(010)88361317 (邮购) |
| 传 真 | (010)68320634                             |
| 发 行 | 各地新华书店                                    |
| 印 刷 | 北京市鑫海达印刷有限公司                              |
| 开 本 | 787×1092 1/16                             |
| 版 次 | 2009年6月第1版                                |
| 印 次 | 2009年6月第1次印刷                              |
| 印 张 | 10.25                                     |
| 字 数 | 130千字                                     |
| 印 数 | 1~5000册                                   |
| 定 价 | 24.00元                                    |
| 书 号 | ISBN 978-7-80221-884-0                    |

版权所有 侵权必究

## 前言

人生的每一个台阶上，都包含着理性的修炼、自我成长的跨越、对人性心理的理解、灵活而多维的思维方式以及现实社会中的处世原则。对于青少年来讲，如何去走好自己的每一个台阶？如何更好地为自己日后的发展奠定一个好的基础？这些问题需要我们认真地对待。笼统地提出一个处世态度或解决原则无疑是起不到作用的，我们必须具体问题具体对待，比如冒犯了他人，我们该怎样说道歉的话？别人做了件好事，我们去赞美，结果却招致反感，怎么办？朋友托自己办一件根本不可能办到的事怎么办？这些细琐琐碎的问题无时无刻不出现在我们青少年朋友的生活里，缠绕并困惑着他们。

鉴于此，我们编辑了这套《青少年处世智慧丛书》，按事件的性质类别，分四本书将青少年生活中所碰到的难题进行归类总结，并以技巧的形式传授给大家。四本书包括：《生活中道歉的艺术》《生活中拒绝的艺术》《生活中批评的艺术》《生活中赞美的艺术》。每本书围绕一个问题，以介绍方法技巧为主，配以通俗事例，并以简单易懂的语言对事例理性提炼。所选事例大多是青少年朋友所熟悉或与青少年朋友生活学习息息相关的，使青少年朋友看完即有所感，能总结经验，为已所用。

《生活中道歉的艺术》旨在帮助青少年朋友学会向他人道歉。古语云：人非圣贤，孰能无过？在青少年的人际交往中，倘若自己的言行有失礼不当之处，或是打扰、麻烦、妨碍了别人，最聪明的方法，就是及时向对方道歉。道歉的好处在于，它可以冰释前嫌，消除他人对自己的恶感，也可以防患于未然，为自己留住知己，赢得朋友。但是，道歉不仅仅只是说句“对不起”，如果道歉的方式欠妥，反而会

错上加错，甚至会造成不堪设想的严重后果。所以，青少年朋友们必须掌握道歉的艺术，用该书中所讲述的各种方法去因人、因事解决问题，化解矛盾。

人生就像是在完成上帝出给我们的试卷，在这张试卷里出现的是一道道的双项选择题。对一个选项的肯定，就是对另一个答案的否定。要选择一个答案，就要勇敢地对具有诱惑性的另一个选择say no!那么，如何去说“不”呢？《生活中拒绝的艺术》一书给我们介绍了三十七种行之有效的拒绝方法，每一个拒绝方法里都配有事例，这些事例都是青少年朋友们日常生活和学习中经常碰到的，可以参照处理。

再完美的人都会有犯错的时候，对犯了错误的朋友提出合理的批评和建议是应该的，但对于大多数青少年朋友而言，要想做到合理的批评并不是一件轻松的事情，他们经常会感到无所适从。《生活中批评的艺术》一书结合了四十多个中国古代著名的历史小故事和国外一些经典案例，分析不同方式方法的批评艺术以及这些批评艺术所带来的正面效果，帮助青少年朋友们灵活处理生活中所遇到的难题。

《生活中赞美的艺术》一书旨在教会青少年如何发挥自己的语言潜力，运用赞美的技巧，在人际交往的过程中有效地接近与他人之间的心理距离，使彼此迅速地产生沟通的愿望。美国有一位心理学家指出：“渴望被人赏识是人最基本的天性。”既然渴望赞美是人的一种天性，那我们就应该在平常的生活和学习中掌握好这一智慧，这无疑对我们以后的发展大有好处。

智慧是一切力量中最强大的力量。学会并拥有处世智慧是青少年朋友们生存于世的真正法宝。相信我们精心编辑的《青少年处世智慧丛书》会让你更好地做人，更好地处世！

编者

2009年5月

青少年处世智慧丛书

生活中  
批评的艺术

## 目 录

- 1 • 不要空穴来风，弄清真相再批评 ····· 1
- 2 • 合理的批评必须有合理的理由 ····· 4
- 3 • 批评的效果在于抓住对方的心理 ····· 9
- 4 • 批评是为了用压力提供动力 ····· 15
- 5 • 批评应该讲究尺度 ····· 20
- 6 • 不要轻易批评他人，要对其信任和尊重 ····· 25
- 7 • “三明治策略”：表扬、批评、再表扬 ····· 30
- 8 • 有效批评需要感情投资 ····· 34
- 9 • 批评应做到对事不对人 ····· 37
- 10 • 批评的最高境界是让对方甘愿自我批评 ····· 41
- 11 • 站在同一水平线上，忌居高临下，以权压人 ····· 46
- 12 • 不要把脏水泼在别人身上 ····· 50
- 13 • 学会“不分是非”，先解决错误，再追究责任 ····· 53

# Contents

- 14 • 年轻人应该学会发现错误的价值 ····· 56
- 15 • 批评不是揭人短处，而是为了做得更好 ····· 61
- 16 • 每个人都有具体情况，批评应因人而异 ····· 64
- 17 • 批评不妨试一试“激将法” ····· 70
- 18 • 批评他人时不要大发脾气 ····· 75
- 19 • “此时无声胜有声”，无声的批评更具有威力 ··· 79
- 20 • 直接批评法 ····· 83
- 21 • 间接批评法 ····· 87
- 22 • 告诫式批评法 ····· 90
- 23 • 期望式批评法 ····· 94
- 24 • 该出手时就出手，适当运用严厉批评 ····· 98
- 25 • “北风不可少，南风也别有妙处” ····· 102
- 26 • 采取威胁式批评只能让事情变得更糟 ····· 106
- 27 • 批评时不能一棍子打倒一片 ····· 109
- 28 • 让批评在幽默轻松中进行 ····· 114

- 29 • 以激励为导向，用赞美的话语去批评 ····· 118
- 30 • “打人不打脸”，批评要顾及场合 ····· 122
- 31 • 批评要掌握好时机，不延误也不要急于处理 ····· 127
- 32 • “恶语伤人六月寒”，批评不要恶语相加 ····· 130
- 33 • 在讨论中达到批评的目的 ····· 134
- 34 • 批评要一次到位，不要盲目地重复批评 ····· 139
- 35 • 运用非语言性技巧到批评中来 ····· 144
- 36 • 与适当惩罚相结合，让批评更有效 ····· 147
- 37 • 批评过后要安抚对方 ····· 150
- 后记 ····· 155

1

# 不要空穴来风， 弄清真相再批评



指责是一门艺术。在青少年当中，指责应该和表扬一样，也是一种激励方法，其目的是为了限制、制止或纠正对方不正确的行为，预防类似问题再次发生。青少年朋友们必须清楚一点，即批评他人最终的目的是为了帮助他人认识到自己的错误并改正过来，回到正确的轨道上来。由于青少年朋友对于错误的分辨和认识尚待提高，要想做到合理的批评并不容易，所以，必须学习、研究并掌握这门艺术，讲究批评方法，增强批评效果。

不要空穴来风，弄清事情的真相后再进行批评，这是任何方式的批评都必须遵循的重要原则。

人非圣贤，孰能无过？生活中的每个人都会或大或小地犯一些错误，对于犯了错误的朋友提出合理的批评和建议是应该的，但对于大多数青少年朋友而言，要想做到合理的批评并不是一件轻松的事情，他们经常会感到无所适从。

中国有句古话，叫做“闻过则喜”，但并不是每一个人都能欣然接受别人的批评。对别人进行批评时，让其感到你没有以权压人，心悦诚服地接受你的批评意见，需要的就是唯实的批评原则，对于自己并不清楚的事情就不要急于评论和加以批评，否则会招致误会。

孔子的一位学生在煮粥时，发现有一个脏东西掉进锅里去了。他连忙用汤匙把它捞了出来，想把它倒掉，可是又一想，一粥一饭都来之不易，于是便把它吃了。这时孔子正好走进厨房，他以为学生在偷吃，便教训了那位负责煮饭的同学。经过解释，大家才知道了事情的

真相，孔子很感慨地说：“我亲眼看见的事情也不一定是正确的，何况是道听途说呢？”

如孔子所言，就算亲眼看到的也不一定就是事实，在弄清楚事实之前，切勿轻易下结论或去批评当事人。

如果你是一名班干部，在管理班级事务过程中总会听到一些流言蜚语，如果你疑神疑鬼、听之信之，即使同学没有错，也无中生有硬去批评人家，而且大道理讲得头头是道，说得有板有眼，给同学冠以莫须有的罪名，那你就会给同学们留下故意整人的不良印象，结果势必导致你与同学之间的关系紧张，久而久之影响到班级日常工作的开展。所以，批评的前提是弄清事情真相，断定确有错误存在，而不要捕风捉影，冤枉了好人。因此，给青少年朋友们的建议是：拿不准的事情就不要急于批评。

某中学高二五班有一个同学，纪律涣散，班长见了他就发火。他好像也习惯了，开始班长批评，他不吱声，后来看见班长来了他就走，实在走不了，班长批评，他就斜过身子，给班长半张脸。不仅如此，上课时他经常晚来早走，有时连人也找不着。有一次，他没有请假，也没有跟任何人打招呼，一天都没来学校上课，班里的同学找不到他，等他回来后，班长见了面连问也没问，就对他大发雷霆。可这时，他连解释也不解释了。

后来，班委开会讨论这个同学的问题，学习委员说她试着看看能不能解决这一难题。学习委员是个心细的女同学。她私下里了解到这个经常逃课的男生家里生活困难，父母身体又不好，需要他照顾。他本来学习就不太好，再加上家里是这种情况，所以班长你批你的，我不在乎，反正就这样了，破罐子破摔。了解到这些后，学习委员就设法帮助这位男生，她找了几个学习好的同学在星期天帮这个男生补课，甚至还帮他做一些家务。久而久之，这位男生的学习有了进步，家里父母的病情也有所好转，他的想法也跟着发生了改变，后来，他

还被评为班上的先进分子。

两个不同的人，一反一正，两种不同的处理方法，取得的效果自然大相径庭。所以说，当你批评别人时一定要先了解情况，不弄清事情真相的批评不仅不能解决任何问题，还会伤害对方的感情，影响双方的关系。

现实中，导致批评有失偏颇的原因有二：一是将道听途说或污蔑的谣言信以为真，二是批评者自己的疑神疑鬼、无中生有。

有一篇叫做《偷斧子的人》的寓言故事，说的是从前有一个乡下人丢了一把斧子，他以为是邻居家的儿子偷去了。于是，他看邻居家儿子的一举一动，甚至连走路的样子都像是偷他斧子的人，再看他的脸色和表情，也像是他偷了自己的斧子，而他言谈话语，就更像是偷斧子的人了。但几天后，丢斧子的人找到了自己的斧子。原来几天前他上山砍柴时，一时疏忽将斧子丢在了山谷里。他找到斧子以后，又碰到了邻居家的儿子，这时候他觉得邻居家的儿子走路的样子，脸色和表情，以及他的言谈话语，都不像是偷斧子的人了。

这则寓言故事里只是说到了丢斧子的人怀疑是自己的邻居偷了他的斧子，而并没有讲他是否跑到邻居家讨要丢失的斧子。我们可以做一个想象，假如这个人真的跑去邻居家不问青红皂白，就向人家讨要斧子，甚至出口不逊，其结果一定会导致两家产生矛盾，留下积怨，原本和睦相处的邻居就会因为没有任何根据的猜疑而变得形同路人，老死不相往来。

没有根据的猜疑，对身边朋友的不信任，往往会使我们无中生有地给朋友冠以莫须有的“罪名”。所以，作为青少年，应该心胸豁达，实事求是，不要疑神疑鬼，听信流言，无中生有，批评是为了教育人改正错误，但它的前提必须是对方确实犯了错误。不顾事实的批评，不仅影响双方之间的感情，而且会让自己在集体或他人眼中的威信也大打折扣，甚至会失去他人对自己的尊重和认同。

因此，要确保批评不是空穴来风，批评者需要对自己听到的信息、自己怀疑的事情进行相关的调查了解，以保证自己掌握事情的真相。如果事前调查不够，事实真相与得到的情况有所差别，被批评者就难以接受。如果你仅以别人打的“小报告”为依据，对被批评者大加批评，那就更加令人难以信服了。

所以，批评他人时，事事要准确，责任要分清，原因要查明。从实际出发，弄清事情本来的面目，这样批评才能做到有理有据，每一个受批评者自然会心服口服了。

弄清楚事情真相后，最好不要急于对犯错者立即进行批评，在批评前先认真倾听对方对这一事件的解释。这样做有助于了解犯错者是否已经意识到了自己的错误，从而有利于进行进一步的批评教育。

当然，在倾听的过程中，对方很有可能会说出一些你并不清楚的真相。如果你没有办法立即证实这些问题，那么就不应该对此进行批评，而应立即结束批评，再做进一步的调查和了解。总之，对他人的批评必须以事实为依据，不能随心所欲，更不能以个人情感好恶来进行。

## 2

### 合理的批评 必须有合理的理由



金无足赤，人无完人。在工作和生活中每个人都不会永不犯错，当失误和错误出现时，批评就会随之而来。如果你是班集体或者一个公司的年轻领导人，你就应该学会合理的批评。

合理的批评必须有合理的理由。一般来讲，批评都不是平白无故的，而是有所针对的。事情处理得怎么样、工作进度和完成情况如何，作为一名年轻的领导人，你自然要比当事人看到的、想到的更远一些、更周到一些。当你看到、想到的与现实情况有所出入和差别的时候，批评往往就会发生。但前提是你要找到合理的理由，不可吹毛求疵。具体该怎么办呢？

如果你因为年轻而没有这方面的处理经验，不妨采取“换位思考”的思维方式，站在当事人的角度来看待出现的错误和问题，从中发现事情的真相，找出失误发生的原因，再结合自己的思考，从中找到合理的理由对对方进行批评。

只有具备了合理的批评理由，对方才容易接受和理解，从而认识到错误的本质，达到改正的目的。

有两名保龄球教练分别训练各自的队员，队员都是初学者。有一次，他们的队员都是一球打倒了7只瓶。甲教练对自己的队员说：“很好！你打倒了7只。”队员听了教练的赞扬很受鼓舞，心里想，下次一定再加把劲，把剩下的3只也打倒。

乙教练对他的队员说：“怎么搞的？还有3只没打倒。”队员听了教练的指责，心里很不服气，心里想，我已经一次打倒了7只瓶，难道你就看不到吗？从此，队员对他的教练在心理上产生了一种排斥感，训练也不如从前积极了。

结果，甲教练训练的队员成绩不断上升，而乙教练训练的队员打得一次不如一次。

这就是不当批评造成的后果，对于刚刚开始学习打保龄球的人而言，能一次打倒7只瓶子已经是很不错的成绩了。甲教练的肯定激发了队员的兴趣，增强了他们的信心，相反乙教练不但不鼓励队员还对其进行指责，抱怨其打得差劲，这无疑给满怀希望的队员浇了一盆冷水，使其失去了做得更好的信心。

不可否认，乙教练的批评动机是好的，他希望自己的队员不要因为有一点成绩而骄傲，他要以严厉的训练来培养最优秀的人才。

但事实上，对于一个初学者而言，鼓励比批评更有效。更何况乙教练的指责确有不公平的地方，严格训练也要符合实际情况，不该批评的就不要去批评。

在对方做错事情的时候，指责是必要的，为了唤起他的责任心，在他的脑海里形成一种警戒。但是只有指责是不够的，要分清错误的性质，如果是因为缺乏责任心而导致，就要考虑对其进行批评或惩罚，甚至考虑是否继续留任，如果是因为能力有限所致，批评与否是其次，更重要的是要考虑将其放到适合他的岗位上去。

但不论是何种性质，你必须在批评进行之前，弄清事情的来龙去脉，分析清楚错误发生的前因后果之后，指出对方在什么地方出现了疏忽，在什么地方想错了对策，为什么错……由此，可以提出对此事的几种不同的做法，并分析由此带来的不同结果。

因此，一个合理的批评理由就是要符合实际情况，不可过分地夸张或放大，也不要加以掩饰。具体说就是要做到以下两点：

第一，要具备合理的批评理由，批评前的准备工作一定要做得细致。

某企业年轻的CEO觉得必须同自己的一位高级经理讨论一下绩效问题。原因是这位高级经理在其职业生涯中很少听取反馈意见，极其傲慢自负，并有意识地去建立自己的势力范围，这些都与要求团结协作的企业文化背道而驰。但同时，这位高级经理熟知企业运营情况，从业经验十分丰富，有大量的客户资源，能与客户保持良好关系，并源源不断地带来新的业务，是企业的优秀人才，把他留下来对企业发展至关重要。

针对这些现实情况，为确保自己能清晰、有条理地陈述观点，年轻的CEO花了一周多的时间找寻并记录了这位高级经理负面行为的具

体事例，然后按照主题的轻重对自己收集到的信息进行整理，如控制欲太强，有损公司团结及士气等逐次列举下来。经过这一番精心的准备后，年轻的CEO约见了这位高级经理。在座谈的过程中，年轻的CEO从高级经理最看重的方面出发，向其逐一描述了他的各种不良行为，同时分析这些行为为什么会危及他自身的利益，也违背公司的利益。

符合事实，言之确凿，条理清晰，态度诚恳，如此的批评相信哪一个被批评者听了都会心服口服，马上意识到自己的错误并加以改正。

第二，批评要让人信服，还要抓住问题的核心所在。

有一个寓言故事这样讲的：有一天，动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了。于是，经过开会讨论，大家一致认为是笼子的高度过低导致的。所以它们决定将笼子的高度由原来的1.8米加高到3米。结果第二天，他们发现袋鼠还是跑到了外面来，所以他们又决定再将高度加高到5米。

可是，第三天居然又看到袋鼠跑到外面来，这让管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到8米。这时候，一只长颈鹿正和几只袋鼠在一旁闲聊。长颈鹿说：“你们看，这些人还在加高你们的笼子，他们以后还会不会再加高你们的笼子呢？”

“这很难说，”一只袋鼠说道，“如果他们再继续忘记关门的话！”

管理员们看到了袋鼠外逃的现象，却没有发现导致它们从笼子里面跑出来的真正原因，所以，笼子一次次地被加高，袋鼠们依然可以一次次地跑到外面来。

这个寓言告诉我们抓不住问题的关键，批评犹如隔靴搔痒，起不到任何效果，这样的批评者还常常会被他人看做没有真才实学，只是知道批评别人，自己却拿不出更好的解决方案来。

如果你是一个集体的领导者，在管理这个小集体的过程中，不能拿批评别人当做家常便饭，想批评的时候哪怕是一个微不足道的小错误也要严厉批评一番，自己心情不好，工作遇到了难题，却把怨气发泄到别人身上……总之，这些领导没有把批评别人看成是多么重要的事情，很少去考虑对方的感受。

随便去批评一个人，这是批评的大忌，不考虑别人的感受找个借口就批评，这样的人会令别人生厌，别人做了好事不知道感激，做了不利自己的事情只知道一味地指责，这样的人得不到朋友的帮助，这样的领导得不到员工的尊重。

每个人都知道“莫须有”的典故。抗金名将岳飞遭秦桧陷害被捕后，韩世忠不服，找秦桧质问。秦桧说，岳飞儿子岳云给张宪的反动信，虽然找不到了，可是“其事体莫须有”。这样的理由韩世忠不服，后来人也不服，所以有了今天秦桧跪岳飞的塑像，这也是人们对无端陷害忠良的奸佞小人痛恨的表现。

说起秦桧，人人喊打，为何？道理很浅显，就是这莫须有的罪名实在不能服人。到了今天，年轻的管理者对别人的批评与惩罚同样不能“莫须有”，否则你这个领导就不会得到全体下属的拥戴和尊重，更不要指望他们为你去卖力拼命了。

育英中学初三一班的几位班干部最近发现一件怪事，他们的自行车老被人放气，后来，他们将此怪事告诉学校保卫科负责人，保卫科经过几天的明察暗访，很快就调查清楚事情了，是一个刚刚从别的学校转过来的学生赵某干的。得知赵某的所作所为之后，全班同学都在纷纷斥责赵某，有意排斥他，不与他说话。赵某自己觉得在同学面前抬不起头，一时想不开，晚上喝了大量的安眠药，想结束自己的生命。幸亏被人及时发现，抢救了过来。

在住院期间，班主任老师亲自来看望他，班主任老师的关心和热情使他深受感动。这时候他才说出了他所作所为的真正原因。