

——● 良药未必苦口，真相未必伤人 ●——

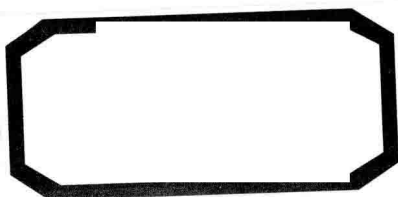
做个会批评人的 好上司

The Truth Doesn't Have to Hurt

如何利用批评来强化关系、改进表现及促进改变

[美]DEB BRIGHT 著 陈秋萍 龚薇 译

 中国劳动社会保障出版社



做个会批评人的 好上司

The Truth Doesn't Have to Hurt

如何利用批评来强化关系、改进表现及促进改变

[美]DEB BRIGHT 著 陈秋萍 龚薇 译

图书在版编目(CIP)数据

做个会批评人的好上司/(美)布赖特(Bright, D.)著;陈秋萍,龚薇译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2016

书名原文: The Truth Doesn't Have to Hurt

ISBN 978-7-5167-2237-4

I. ①做… II. ①布…②陈…③龚… III. ①领导方法 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 049300 号

The Truth Doesn't Have to Hurt. Copyright © 2015 Deb Bright. Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2015-2590

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.5 印张 160 千字

2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84626437

营销部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652



序 言

INTRODUCTION

我们大多数人的问题在于宁愿毁于称赞，也不愿被批评拯救。

——诺曼·文森特·皮尔 (Norman Vincent Peale)

当我站在距离水面十米高的跳台上，在跳台边缘保持着平衡时，我还听得见教练冲我大吼，纠正我的动作，指导我，以使我接下来的这一跳能跳得更好。大多数人都会把他带着鼓励意味的严厉训斥看作批评。但对我来说，那是指引，是指导，也是一种洞察力。通过训练和来自教练的大量毫不留情的批评，使我作为一名跳水运动员的表现甚至超出了自己的期望。由于我接受了他的批评，认为这些批评对我很有帮助，我最终能跻身美国女子跳水运动员十强之列。不幸的是，我在跳台和跳板上的奥林匹克竞技生涯戛然而止，因为医生检查出我的双眼视网膜撕裂。我被告知：如果继续跳水的话，失明就是不可避免的了。

起初，我因为奥运梦的破碎而悲痛欲绝。然而，我决定不让我长年以来的训练白白浪费，因此，我以自己竞技跳水的知识为基础，开始了一项帮助他人改进个人表现的事业。在接下来的几年中，我在批评、压力管理、沟通技巧以及领导力发展领域成为了一名全国认可的专家。

批评、压力与工作表现

我们布莱特公司 (Bright Learning Enterprises) 办公室发起了一项全国性的研究，该研究自 2003 年起持续至 2010 年，最终在压力与批评的关系方



面取得了具有重要意义的成果。这些成果汇集在一起，形成了一个能够应用于职场的项目，我们称之为“改进工作表现策略研究项目”。该项目的目标在于了解批评的力量以及个人如何最好地利用批评来进行积极的改变。结果表明，研究中所采用的技能在众多研究参与者中产生了持续的积极效果。

我也与西蒙斯市场调研局（Simmons Market Research Bureau）合作，并由此写了两本关于批评的书。如今，我就这个话题进行世界巡回讲演，也为美国最富声望的组织设计授权培训计划。与其被称为行政主管教练或咨询师，我更愿意开玩笑地把自己称为“批评师”（insultant）。虽然我注定成不了奥运选手，但我在批评的三个方面达到了蓝带级的专业水平，这三个方面分别是：批评别人、接受批评以及一种沉默的解构——自我批评。

“改进工作表现策略研究项目”的结果表明，职场上带来最大压力的各种挑战中，接受批评与不得不批评别人都排进了前十名。大多数人在被问及时，都会宣称自己对处理批评并不在行。那么你呢？你能回忆起上一次你是什么时候被你的老板、同事、朋友甚至是你的孩子批评的吗？你是如何回应的？你觉得伤心、沮丧甚至是愤怒吗？当谈到批评时，有一个很糟糕的事实，即只需只言片语，或者也许只是一个让人觉察得到的不以为然的眉头一皱，就可能产生危害甚至毁掉重要关系的戏剧性效果。事实上，通过研究我发现，批评在各种沟通形式当中是最有可能对关系造成致命伤害的一种。然而，尽管我们努力试图避免，批评仍不可避免地在塑造我们生命的过程中扮演着十分重要的角色。如果我们想成为成功的父母、员工、领导或运动员，那么，学会如何处理批评是至关重要的，包括给予批评和接受批评。

如果你是一名首席执行官或行政高管，希望在你的组织中促进公开交流的话，那么，批评“在公开的环境中运作”方面能发挥强有力的作用。正如组织需要高效率地解决问题、决策、应对变化以及对员工进行认可与奖励一样，组织同样也需要掌握处理批评的技能。不会有技巧地提出批评的组织，就是平庸表现与低落士气的滋生地。



改进工作表现策略研究项目

本书经常提到改进工作表现策略研究项目及其结果，以及运用的技能与技巧。下面简单介绍一下这项研究。

这项研究的第一阶段开始于2003年，是对东北部1 000多名职场人士进行调查，目的在于确定用于改进工作表现和减缓压力负面效果的最有效的行为和认知技能，或绩效控制实践。

接下来是第二阶段，众多行业（如医疗卫生、金融）的320位职场人士参加了一个试验与对照设计的研究。试验组的参与者参加一个学习班，我们在班上介绍了在研究第一阶段确定的十个最有效的绩效控制实践。试验组还完成了一个个人化的绩效控制计划，并在后继得到一个30分钟的远程指导。对照组的参与者不参加这些培训。

在试验组和对照组都完成测试前和测试后的问卷调查之后，这两个组的对比在许多关键领域表现出了显著的不同。其中包括：

- 在工作满意度和表现方面的改进
- 从挫折和失望中有效恢复过来的能力
- 更有效地接受批评方面
- 更有效地对别人提出批评方面
- 更有效地将“工作问题”留在办公室方面
- 在确定对工作有积极影响的问题解决方案，以及清楚、准确地说出想法来克服压力负面效果方面的能力

欲了解对这些结果的更多见解以及关于改进工作表现策略研究的更多信息，参见2011年10月号的 *Nursing Management* 以及2013年1月号的 *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*。



批评方与被批评方处理批评的技巧

如果你在人力资源管理部门工作，你当然关心员工在尊重上司和组织忠诚度等态度上的最近趋势，更不用说因缺乏尊重、使用的言语不当所带来的影响。如果这些趋势在商业社会形成一种势头的话，人力资源管理部门就需要对员工处理反馈的方法进行标准化，类似于人力资源管理部门解决职场暴力与性骚扰的方式。假如你是领导，如果不能让员工理解批评，有技巧地提出与接受批评，那么你怎么帮助员工成长和发展？如何让员工负起责任？

作为员工，如果你想成功地实现你的追求，那么，理解批评，有技巧地提出和接受批评，并能够进行自我批评，对你的成长和发展都是十分必要的。而这正是创作本书的原因。我希望你们读了我写在这里的这些技巧之后，你们的关系与雄心壮志都能变得越来越强。

你适合读这本书吗？考虑以下几点：

➤在工作中，你把领导力的重点放在了追求更公开的交流与提高透明度上吗？

➤你的公司或组织开展绩效评审或实行 360 度反馈工具吗？

➤在过去的 30 天里，你的老板是否给过你一些负面反馈？或者你的同事是否责备过你没有完成承诺的事？最近是否有人说你没有达到一定的期望？

➤你是否因为没有被分配到你认为与自己能力相当的工作而感到挫折？

➤你是否认为自己没有被提拔更多的原因是在办公室不受欢迎，而不是自己缺乏才能或专业知识？

➤获得同事和上司的尊重对你来说是否很重要而又困难得让你感到沮丧？

如果上面问题中的任何一个你回答了“是”，那就说明你可能忽略了要加到你的技能工具库当中的某一项重要技能。那么通过读这本书，你一定会有所收获。

同样的，从组织的角度来看：



➤你是否有兴趣促成一个有益的职场，让每一个员工都能互相学习，真诚地想要开创一个公开交流风气盛行的环境？

➤你是否更愿意在一个大家都不用在事后彼此互相批评的环境中工作，尤其是在提出称赞、表扬以及解决问题的方案和建议的时候？

➤你是否愿意让同侪和同事都勇于承担错误，而不是互相指责和找借口？

这次也一样，如果你有任何问题回答了“是”，那么你会发现本书对你来说是十分必要的，这是因为，理解批评再加上掌握提出与接受批评的技巧，能使你与你的同事共同营造一个有益的职场环境。

批评在我们生活中的不可避免性

关于批评很有意思的一点是，它在职场中是无休止的，它不会消失，而且在职场之外，它也活在我们的家人和朋友之间。最近有一位母亲向我透露，她不得不跟女儿进行一次恳谈。这个女儿最近刚结婚，她并没有对自己的新婚丈夫花钱大手大脚的习惯采取强硬的态度。对这位母亲来说，要开始跟女儿进行这样一种对话是非常困难的，因为以前她们从来不需要谈钱的问题。然而，她又受不了眼睁睁看着女儿任凭丈夫花钱如流水而保持缄默。真正使这位母亲想找女儿谈话的原因是：她自己的丈夫——家庭收入的主要来源——现在失业了，因此家里不能再像以前一样在经济上接济女儿了。

在这些大问题上，批评是势在必行的，但除了这些事以外，家里的各位成员也得面对日常生活中的批评。家人之间的批评，比如东西没有收拾好，灯没有关，某个人在不合适的时候把话说重了，等等。需要面对的还有朋友，比如有朋友借了东西没还，有朋友说了你的闲话，有朋友迟到了，有朋友在最后一分钟决定不来参加你的活动，毁了你的完美计划。不管这些事情是大是小，也不管这些事情是否戏剧化，我们的生活中总是需要偶尔的批评。有一点你可以肯定：想晚一点说或根本不说，希望让问题自然而然地消失，几乎是最不可能的解决方式！



到目前为止，我们谈的都是与批评有关的面对面的互动。然而，我们现在也可以利用各种各样新的技术手段来沟通。在提出批评的时候，你点击“发送”的那个瞬间，就可能导致严重改变你的愿望和关系的后果。现在没有耐心、反应过快的人越来越多了，如果你恰好是他们中的一员，那么，短信、社交媒体和电子邮件可能会是危险的沟通工具。有多少次你点击“发送”键之后都希望自己没有点？以前，我们说“话一说出口就后悔”，但现在我们的压力翻了几倍，因为除此之外，我们还有“按下‘发送’键，然后就一直后悔、后悔、再后悔”令我们沮丧的是，所有的这些信息往来全都被存档了！

我们当中的大多数人都能回想起一些在自己成长过程中从父母、老师和宗教领袖那里接受到的礼仪训练。我们学会了向对我们友好的人表示感激；也学会了在别人不友好的时候，把自己心中的敌意最小化；我们学会了在适当的场合说“谢谢”和“请”，也学会了给予称赞。我们一直听到的是，这些社会期望是我们文化的一部分，也是我们与他人交往的一部分。可是我们在“批评”这一点上所受的训练又有多少呢？有没有人告诉我们批评是不可避免的？有没有人向我们解释，如果批评处理得不好的话，会对我们的人际关系产生怎样不堪设想的后果？无论我们担任批评还是被批评的角色，用一种有效的方式来处理批评都是一种能力。然而这种能力并非可以传授的，亦非能够自然获得的。我们的父母——像其他人一样——一般来说在培养子女或处理亲属关系的时候也没有接受过这种教育，甚至没有意识到这是一种能力。

大学的管理课程以及职场的培训都鲜有针对批评这一主题的训练。大学和商业组织提供关于演讲表达技能的训练，这是因为这些技能在职场中是必要的。那么，同样地，学习提出批评与接受批评也是必要的。一旦你获得了这种能力，批评就会成为你十八般兵器中最强有力的一个，它能够产生动力、信任以及我们与之打交道的所有人的尊重——无论是朋友、员工、子女、父母、竞争对手还是我们的敌人。为什么？这是因为，批评与称赞不同，除非在被认为是一种轻微或明显有意伤害的情况下，批评总被认为是事实。理解



如何区分出有益的批评或可以改善表现的批评（这是相对于其他批评而言的），正是你将在本书中学习到的。

本书目标

本书的目标是给读者提供一些工具，让他们生活得更自信，不会再害怕批评别人或受到批评。本书将教读者关于提出与接受有益批评的关键技能。作为批评方，你能了解到如何提出批评才能使对方按照你希望的那样接受批评，而且最有可能是带着感激的心情接受。作为被批评方，你将学到如何避免把批评个人化以及如何从有益的批评中获益。一旦你吸收了本书的内容，你将能够让你提出的批评达到你期望的效果。你也能够有信心接受别人的批评，而且能够通过运用几个简单的基本技巧控制你自己那种击败自我的批评。

同我们当中的大多数人一样，你可能在生活中没有认识到批评的内在力量。在学会了本书教给你的这些技能之后，你在今后的生活中就会非常清楚该如何提出和接受批评，从而使你变得更有力量，也使你跟别人的关系变得更加丰富、充实。



致

谢

ACKNOWLEDGMENTS

如果没有纽约 Jay Monahan 中心创始人 Mark Pochapin 博士最初的支持和贡献，我就不可能有撰写本书的动力。我们合作进行了改进工作表现的策略研究，这项研究走过了 7 年的旅程，最终成为写作本书的基础。

我们从对东北部逾一千名职场人员的调查中了解到：批评，无论是作为提出者还是接受者，是影响工作表现的十个最大的压力因素之一。虽然在一般工作者的一天中并不总是发生涉及负面反馈的交流，但当这种交流发生时，它们会制造压力。

如果没有实验对照设计研究的参与者，就不可能有改进工作表现研究的策略以及在它之后对其进行阐述的许多期刊文章。特别感谢那些参与了该研究的组织和公司，包括：Aetna、Banker's Life and Casualty、Executive Women's Golf Association (EWGA)、GE Healthcare、Hadassah、The Ladies Professional Golf Association (LPGA)、Morgan Stanley、NAI Horizons、New York Association of Homes and Services for the Aging (NYAHSa)、New York Hilton Hotel、NYSE Euronext 和 The University Medical Center (UMC)。正是通过员工们的参与，我们了解到在当今职场中是什么技能让他们能够在减轻压力负面影响的同时改进表现。

我还要表达我对 Dan Manship 的感谢，感谢他在我撰写本书的整个过程中紧紧盯着我。他负责了研究和随后的文档记录以及输入材料等许多艰巨任务，非常感谢。本书的内容清晰、撰写过程顺利，这要感谢 David Gould 和



他伟大的编辑技巧。还要感谢猎人出版社的 Karen Moraghan，她把我介绍给 David，并且在本书的推广中提供如此多的帮助。

当然，如果不是我最有帮助和最热诚的代理人 Katie Kotchman，就不会有这本书的出版，我最感谢她的鼓励和坚持。她的认真与对这一主题的信念是最鼓舞人心的。正是通过 Katie，我认识了 Ellen Kadin，她是 AMACOM 的一位有才华的编辑。Ellen 是激情、灵感与善良的结合体。我感谢她并非常尊敬她，因为她能恰到好处地提出建议，而且在我需要她的时候总是很容易就能找到她。与 Ellen、Erika Spelman、Irene Majuk 及 AMACOM 所有满腔热情的工作人员合作非常愉快，我会毫不犹豫地全部再来一次！

另外还要感谢在 WATT (Women at the Top) 的女性。这是亚利桑那州图森市的一群非常成功的顶尖企业家和企业高管，我毫无疑问尊重她们的意见，个人也很喜欢她们。

特别感谢 Boehm Business Service 总裁 Penelope Boehm，她是我的一位很好的朋友，也是一位成功的企业主。感谢她在调研 Toastmasters 会员时提供的帮助。

还有最重要的，特别感谢我的丈夫 Paul。他是我最好的朋友，是我的爱人和知己，还是我最珍贵的评论家。他激发了我的思考，并确保我写的内容是经过深思熟虑、经得起时间考验的。

最后感谢当今职场中所有理解批评及其在改进工作表现、建立品质关系和带来改变上的作用的所有人。我要感谢这些持有这一信念的人，因为他们理解，目标不是提倡当今职场要用更多批评，而是要进行有益的批评交流。因为只有我们这样做，个人才能充分认识到自己的潜能，组织才能保持竞争优势。



目 录

CONTENTS

第一部分 了解批评的力量及运用方法

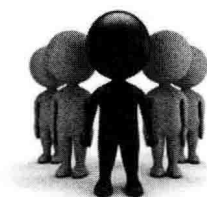
第一章	批评未必要伤人	(3)
第二章	批评的方式	(16)
第三章	创造从善如流的气氛	(45)

第二部分 让批评的交流发挥作用

第四章	在敏感的时间自信地提出批评	(69)
第五章	接受批评	(96)
第六章	避免将批评个人化的倾向	(120)

第三部分 用批评来促进积极的改变

第七章	管理工作和志愿者团队	(143)
第八章	应对棘手的情况	(158)
注释		(181)



第一部分

了解批评的力量及运用方法

第一章 批评未必要伤人

“批评可能不会令人愉快，但它是必要的。它所起的作用就像疼痛在人体中的作用一样。它唤起你对事物不健康状态的注意。”¹

——温斯顿·丘吉尔

请你试想自己身处几百名听众当中。讲台后的演讲人用以下问题开场：“你们当中有多少人愿意被批评？”你会把手举起来吗？如果你像最近在佛罗里达州萨拉索塔市（Sarasota, Florida）做公司拓展训练的那四百人一样，你的手应该不会举起来。但出人意料的是，有几个人把手举起来了。演讲人让每个人解释一下举手的原因，结果，那些人要么曾经是运动员，要么曾经做过与艺术相关的工作。他们说他们把批评看作一种能让他们做得更好的方式，但他们也马上解释说，他们认为只有一些人有资格批评他们，比如他们的教练或者导师。出人意料的是，听众们听了这些话以后自发地爆发出了一阵掌声，接着是一阵交头接耳，仿佛是在说表示理解的“啊哈”。

对我们大多数人来说，在对批评的所有抗拒与不适背后到底是什么？

我们对批评的文化态度

西方文化对于批评的社会敏感性围绕在我们身边。一些企业的人力资源管理部门和学校领导难以面对“批评”这个词。一些大公司的重要角色不鼓励使用这个词，理由是他们认为这个词过于严厉或负面。对“批评”这个词



本身的不适感导致这些组织要想办法对这个词加以粉饰，如称其为“建设性批评”“负面反馈”“有价值的反馈”“建设性反馈”，以及其他抹去了一些刺耳的负面意思的同义词。美国中西部的一家通信公司把批评称作“关怀面对”。这是不错，但它是不是被看作一种“关怀”，完全在于那个受批评的人！不论将批评称作什么，关心改进员工表现和提高效率的组织都理解批评的必要性及其在员工评估过程中的重要性。这些组织同时也清楚地认识到主管对下属的批评如果没有很好地传达会有什么样的内在风险。

为了避免评估来源的单一化，很多组织诉诸 360 度全方位工具。这套工具通过几组问题请工作相关的小组向个人提供匿名的反馈。这种反馈通常一年一次，下属、老板或其他高层还有同侪需要参与，有时候客户也提供意见。正是来自各方面的声音构成了 360 度全方位的反馈。来自这种反馈的批评意见往往是有帮助的。然而，由于这些观察和评价是匿名的，有些人会随意指责而不必担心遭到报复或当面对质。很多时候，结果变成对谁说了谁什么的神秘追究，从而妨碍接受反馈的人得到对他有意义的信息。

在使用 360 度工具时，接受方得到的是概括性的评价，这些评论往往只给他们一些指责，他们可能认为这些指责准确，也可能认为不准确。而且，接受方根本无从知道他们需要做什么来改进自己的表现。更麻烦的是，接受方的老板是否会认为这些匿名的信息对员工的立场与职业很重要。因此，虽然 360 度的意图是好的，但可信度却很容易大打折扣，也很容易被别有用心的人故意操纵。如果 360 度评估方法使用不当，那么就很可能对被评估人造成潜在的伤害，因为这种方法会滋生怀疑，而这不会创造出一个健康有益的职场氛围。

几乎可以肯定的是，批评在文化上的恶名使人们对这种强有力的、对人们有潜在帮助的沟通工具产生了社会反感。当我们随机问人们对批评的看法时，几乎所有人都将其描述成负面的东西。这是因为大多数人对批评运用不当，人们从来没有学过如何有效地利用批评，即使我们知道在有的时候、有