



[日] 福田 健 著

王玉珊 译

表扬与批评 的技巧

辽宁科学技术出版社

表扬与批评的 技巧

掌握这一技巧的上司善于做到：
以表扬促进人成长，以批评激励人进步！
这是激发部下干劲、提高工作效率、扩大
工作成果的关键

[日] 福田 健 著

● 语言表现研究所所长

王玉珊 译



辽宁科学技术出版社

沈 阳

TITLE: BUKA O NOBASU "HOMEKATA" "SHIKARIKATA" NO GIJUTSU
by Takeshi Fukuda

Copyright © Takeshi Fukuda 2000

Original Japanese edition published by Daiwa Shuppan Publishing Inc.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof
in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with Daiwa Shuppan Publishing Inc.,
Tokyo through Nippon Shuppan Hanbai Inc.

© 2007, 简体中文版权归辽宁科学技术出版社所有。

本书由日本大和出版株式会社授权辽宁科学技术出版社在中国范围独家出版简体
中文版本。著作权合同登记号:06-2004第22号。

版权所有·翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

表扬与批评的技巧/ (日) 福田 健著; 王玉珊译. —
沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5381-5322-4

I. 表… II. ①福… ②王… III. 企业管理: 人事
管理-通俗读物 IV.F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 179423 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市北陵印刷厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 143mm × 210mm

印 张: 4.375

字 数: 130 千字

印 数: 1~5000

出版时间: 2008 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2008 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋纯智 张歌燕 秦丽娟

版式设计: 于 浪

封面设计: 刘 枫

责任校对: 徐 跃

书 号: ISBN 978-7-5381-5322-4

定 价: 12.00 元

联系电话: 024-23284360

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

邮购热线: 024-23284502

http://www.lnkj.com.cn

序

——如何成为一名善于表扬、善于批评的上司

所谓上司，就是指导部下来完成工作的人。

发挥部下的能力、调动部下的干劲来提高工作成果，就是上司的职责所在。

那么如何来达到这个目的呢？即如何发挥部下的能力，调动部下的干劲呢？

要回答上述这个问题，必须充分认识到人在什么情况下才能拿出干劲，发挥能力。

人只有在切实地感到自己的存在是必要的并受到充分认可的情况下，才能干劲十足地投入到工作中去。只有积极地投入到工作中去，才能动脑去思考如何提高工作效率。

做上司的应该充分认识到人都是需要被认可的。深刻了解这一点并满足部下需要被认可的愿望，这才是调动部下、令其干劲和能力得以发挥的关键所在。

如果上司认为部下努力工作是理所当然的，并没有适时地对其加以肯定，那么部下就会明显失去干劲，进而失去自信。

20岁左右就当上店长并经营商店的上司之中，误认为“上司就是拥有地位和权力的人”，并随意对部下耀武扬威的也不乏其人。

有的上司对打工的学生颐指气使，对做小时工的女性动辄迁怒，凡事都按照自己的想法来进行。这种情况下，部下虽然不得不按照上司说的去做，但在上司无暇顾及的地方就难免会偷懒耍滑，不久就会出现职员因不满而陆续辞职的情况。

上面所说的上司，就是不知道如何通过人尽其才来提高工作效率和扩大工作成果的最差劲的上司。

优秀的上司是能满足部下需要被认可的愿望的。在满足其被

认可的愿望的基础上，还要施以更加重要的沟通手段，即表扬和批评。

你能够做到在和部下接触的过程中，随时随地、恰如其分地对其加以表扬吗？有没有认为自己公司里根本就没有值得表扬的人呢？有没有在生气的时候虽然提高嗓门，但在关键时刻却回避对部下的批评呢？

本书将对作为上司如何成为表扬高手和批评高手加以详尽的阐述。虽然清楚地知道表扬与批评的重要性，但并不了解其方法并颇感困惑的上司也大有人在。

充分调动部下的干劲，发挥部下的能力，同时使作为上司的您也得以一同成长——本书若能起到这样的作用我将深感欣慰。

语言表现研究所所长 福田 健

目 录

第 1 章

为什么表扬 为什么无法加以表扬

- ▶ 要认识到可以调动部下积极性的一句话的力量 9
- 1 因“那一句话”而改变了人生——表扬语言的功效 10
- 2 表扬语言也会令自己受益——回飞飞镖原理 14
- 3 激发部下干劲的表扬语言 17
- 4 人类脆弱的支柱——表扬的话语 20
- 5 表扬与吹捧的区别——犹豫不决难以表扬的理由 23
- 6 为什么不能很好地进行表扬 26
- 7 “扣分主义”所产生的见解、想法——无法做到善于表扬的理由 29

第 2 章

善于表扬的上司请看这一章

- ▶ 掌握令部下进步的表扬要点 33
- 8 与其纠正缺点，不如表扬优点——三个要点 34
- 9 发现、发掘长处的训练方法 38
- 10 缺点也可以转变为优点的观点转变法 43
- 11 磨炼看人的眼光——五个注意点 45
- 12 不羞怯，不装模作样，坦率地加以表扬 48
- 13 不能克服羞怯就不能成为表扬高手 51
- 14 推荐给害羞的你的三种表扬方式 54
- 15 敞开心扉，主动打招呼——实力派部长的人气秘密 59

- 16 表扬语言是会“铭记于心”的礼物 62
- 17 用语言接触——善于寒暄就会善于表扬 65

第3章

表扬方法的关键

- ▶ 在恰当时机使用恰当表扬就会深入人心 67
- 18 不失时机进行表扬的效果 68
- 19 最初的表扬语言将会使人成长 70
- 20 抓住变化，真诚地予以表扬 72
- 21 令部下增长自信的表扬语言 74
- 22 活用场合的表扬方法——表扬前的准备① 76
- 23 袒护部下的表扬方法——表扬前的准备② 79
- 24 再说一次表扬的话——改变场合的效果 81
- 25 表扬姓名——建立人际关系 83
- 26 表扬亲人——加深亲密感 87
- 27 表扬人性——肯定其作为人的价值 89
- 28 表扬本人尚未觉察的优点 91
- 29 大家一起表扬则印象深刻 93
- 30 在“最后时刻”表扬会印象深刻 95
- 31 阐明目标的表扬会令效果加倍 97

第4章

表扬促进成长 批评激励进步

- ▶ 表扬部下“好的地方”，指正部下“不好的地方” 99
- 32 表扬与批评的平衡——完美的表扬和批评方法 100
- 33 表扬与批评的目的——使人成长、进步 103
- 34 为什么批评——理由与必要性 107
- 35 批评其“什么也没做”——领导者的作用 112
- 36 批评之前应该做的事情——沟通的方法 115

37	有没有让大家了解你的做法	118
38	确认“事实”了吗	120
39	批评时必须要注意的三点	123
40	把错误攒到一起批评还是随时加以批评	126
41	比较批评——优点和缺点	129
42	高明的批评方法	131
43	不动声色就引起人注意的批评方法	134
44	引导对方接受批评的话题切入方式	136
45	正因为有批评，表扬才得以存在	139

➔ 第 1 章

为什么表扬 为什么无法加以表扬

- ▶ 要认识到可以调动部下积极性的一句话的力量

1

因“那一句话”而改变了人生——表扬语言的功效

颓丧的推销员成为第一——妻子的表扬语言

哲学家康德曾说过这样一句话：

“笑有助于消化，其效果远胜于胃药。”

按照这个理论我们也可以说：

“表扬语言可以治愈疲劳，其效果远胜于维生素药剂。”

还差一个合约没有签订，拖着犹如灌铅的双腿的推销员疲倦地回到公司。此时，上司说道：“辛苦了。有个好消息，快给A公司去个电话。”

一脸惊讶的部下拨通了电话。不知为什么，一直被认为没有希望的A公司却给了肯定的答复。推销员心里暗暗庆幸并悄悄松了一口气，这时候上司表扬道：

“干得好。这样就完成任务了。我一直觉得你一定可行。”

此时的表扬语言可以说是一字千金，令人欣喜。这时，疲劳什么的也早就被抛到九霄云外去了。维生素药剂肯定不会有这种效果的。

业绩不理想的推销员屋漏偏逢连夜雨，妻子不再爱他，和他离婚了。在无比失意的日子里，有一天他忽然遇到了一位女性。也许是性格比较投缘吧，两人在交往中处得很好，不久就结婚了。婚后，令人感到不可思议的是，他的销售业绩开始不断提升。

他的新夫人会在拿到订单回家以后，就像自己完成了工作一样，连声称赞“真棒啊”，而且还会不断地表扬他：

“不是做得挺好吗！本来你就很有能力呀！”

在拿到订单的时候，他会受到妻子这样的表扬；在没有拿到订单的时候，妻子则会对他：

“不要灰心啊。就连职业棒球队的击球手，10次之中还有7次平庸的击球呢。谁也不会每天都顺顺利利的呀。”

结婚两年后，他在公司里就成了名列前茅的推销员。更有趣的是，以前觉得那么累的工作，现在他每天都能非常投入，不知疲倦。

无独有偶，我又想起曾听说过的另一件事：高尔夫球选手青木功在水平不佳时之所以能重新振作起来，也是源于他夫人的一句表扬。

据说在英国流传着这样一句话：“与一个好女人结婚，对于男人来说就像是在狂风暴雨的人生中拥有了一处避风港。”

善于表扬的夫人，在面对各种严酷的人生风雨时，也许就起到了避风港的作用。

从不善言辞到成为说话有技巧的老师——上司的表扬语言

我现在一个月中的大部分时间，都用在站在众人面前说话上了，在几百人面前作讲演也早就习以为常了。想起以前的样子，有时连自己也会觉得不可思议。

有时和身边的人说：“我以前不太会讲话。”

“撒谎！”

“简直不能相信！”

“哎呀，话只能听一半。”

大家都一脸惊讶，其实我一点儿也没有撒谎。我本来就是那个不善言辞的人。

小时候在家里，只会静静地看书。我记得那时因为体弱多病，经常一躺就是几个小时，默默地、动也不动地数着天棚的节眼，盯着挂在柱子上的般若的脸谱，或是听着收音机里播放的白云苍狗的故事。看着这样的我，母亲打心眼儿里担心。

“这孩子该不是不会说话吧。”

我从学校毕业后进了大和运输，成了一个社会人。大和运输也就是现在的黑猫大和宅急便公司。因为口拙，所以我很难很好地与人交谈或相处。没有办法，只好经常借助喝酒、借着酒精的力量和周围的人搞好关系。

所以大家都说我“喝了酒就会变得很有意思”，言下之意是我若是不喝酒就是个无趣的男人。

不过，与说话相比，我比较喜欢写作。写个报告、做个计划书什么的工作，我总是抢着去做。那时，上司命令我做一个员工教育训练计划。我参考了各个公司的实例、规定等，做了一个教育训练体系，并做成了按级别进行训练的计划。把它提交给上司之后一个月，上司对我说：“能不能由你来担任教育训练这个工作？上头也已经同意了。”

现在想起来，那也许就是个开始。因为要做员工教育工作，就不得不在众人面前说话，所以我当时拒绝了一下，上司就对我说：

“你吧，文章写得不错，通常文章写得好的人也都比较善于言辞。你好像是自己一味地认定自己不会说话，其实是个讲话高手呢！”

那时我的上司就是近藤先生，一个比较善于表扬的人。

老员工中有个叫清水的高个子的男人，他总是以佩服的口吻说：

“我们科长在叫我们的时候，从来不用“你”这个字，总是加一个尊称的。真是个讲究的人。”

而他也经常受到近藤先生的表扬。

结果，碍于近藤先生的夸奖而不好意思拒绝，我就正式担当起了员工教育工作。当然，心里难免还会有一些不安，所以请示公司后就参加了一个说话技巧讲座班。在这个讲座班里，不知为什么头一天我就受到了讲师的表扬。

在近30名学生中，我是第二个站到前面进行自我介绍的。在

视线掠过大家的面孔时，我忽然紧张得不知道说什么好。规定自我介绍时间是一分半，到了一分半钟就会以铃声提示，可是在铃声还没响的时候，我的话已经快讲完了，所以就无比痛苦地问讲师：“嗯……时间还没到吗？”如此一来，只好尴尬地回座位坐下，可讲师却笑眯眯地对我说：

“福田同学，你讲得不错，挺好的。”

真让我意外。

“不，我很紧张，很紧张……”

“但是你知道铃声还没有响，并且问时间到没到，这就是沉着冷静的证明呀。”

“如果真的紧张的话，无论如何是做不到这一点的。而且，你的发言很有条理，我想再多练几次就会越来越好。”

迄今为止，我仍然没有忘记那时候讲师的表扬，并且记忆犹新。我觉得这在我的人生中起到了决定性的作用。回去的路上，不知为什么我忽然觉得眼前一亮。

试想一下，若没有当时那位讲师的表扬，我一定不会从事现在的工作。我想不但如此，而且我还会因为不善言辞、不善结交朋友，致使身处社会却无法发挥自己的能力。

人其实是很脆弱的，好像一旦认定自己不行的话，就很难从这个框框里挣脱出来；反过来，若是自己的长处得到表扬的话，就会滋生出无穷的力量，克服原来的缺点。近藤科长和语言教室讲师的表扬，为我改变不善言辞的缺点起到了决定性的作用。

2

表扬语言也会令自己受益——回飞飞镖原理

自己试着主动与人打招呼——人际关系为之转变的实例

你讨厌别人就会被别人所讨厌，这是人际关系中最为人们熟知的原理。自己对对方的态度，会像照镜子一样，再从对方那儿完全返回到自己身上。而这一“镜子原理”同样适用于表扬。认为表扬别人是种损失的人，是不清楚“镜子原理”的人。在上司中，也有人目光短浅，愤愤不平地老是抱怨：

“我这么努力，可是大家却丝毫不理解！”

因而陷入了只有自己孤军奋斗的错觉中。那是因为他没有注意到，如果他能认可部下每个人所作出的努力并加以表扬和鼓励的话，那么部下也会以同样的态度来对待上司的。要想受到表扬，首先要表扬对方。

我给大家介绍一下中原先生的事情，他是个大型汽车公司的司机。

那天，他当班开的是夜里很晚的巴士，车上只有四五个乘客。在下一个站点，有一个中年职员要下车。因为是前门下车，所以下车乘客要经过驾驶座，而中原在那个中年职员经过他身边时下意识地说：

“您辛苦了。”

这句话本身并不是特别有意才说的。而且，还有两年就要退休的中原，是个已经上了年纪且稍微有点儿木讷的人，迄今为止还从来没有和乘客打过招呼。因此，他试着说了一句，结果倒像是自言自语一般，话突然就从嘴里溜出来了。

不过，那个已经下车的乘客，好像很吃惊地一下子回过头来，脸上浮现出笑容，冲着中原说：

“哪里，我很高兴。谢谢。”

中原默默地看着乘客，乘客接着说：

“我常年坐这趟巴士，但司机先生您和我打招呼还是第一次呢！司机先生，您真是个好人的。”

发自内心的喜悦之情洋溢在那位乘客脸上，乘客说：

“司机先生，今后还请继续关照啊！”然后就消失在夜色之中。中原感觉受了很大的触动：“只是说了那么一句简单的话，没想到却令乘客那么高兴……”这对于中原来讲，在做了很多年司机以来，还是第一次有这种体验。

过去，中原一直很怀疑与乘客打招呼真的能令乘客心情愉悦，“这说不定是我想错了。”从第二天开始，中原就有意识地与乘客打招呼。遇到下雨天说一句：

“请注意脚下。”

遇到年长的人就说：

“老奶奶，不用那么着急，慢慢走。”

夜里晚班车时会对乘客说：

“您辛苦了。”

他总是爽快地、亲切地和大家打招呼。

那个月，寄到中原所在的公共汽车公司的感谢信就有5封。信中写道：

“是个很好的司机。”

“能遇到一个好司机，我很高兴。”

“坐巴士成了我的一种乐趣。”

“请一定转达我的问候。”

“请转告他继续加油。”

感谢之情充满了字里行间。

人，没有因为自己令对方高兴反而觉得心情恶劣的。在中原

稍显固执的脸庞上，也开始出现了阳光的感觉。中原在自己退休前的两年里，总是主动地和乘客打招呼，同时也得到了乘客的感谢，每一天都过得很快乐。

在退休那天，中原对身为上司的所长和朋友们说：

“我干巴士司机这个工作已经很多年了，可是只有在最后的两年里才感觉到了前所未有的充实。我今天就要离开公司了，但是主动与人打招呼这一点今后我仍会努力继续下去。谢谢大家。”

在中原的笑脸上，丝毫见不到两年前那种拘谨的神情。

这是发生在东京一家公共汽车公司的真实的事情，但我想把“打招呼”换言为“表扬”，应该也没有什么不妥之处。

表扬话语就像回飞飞镖一样，转一圈之后还是会回到自己身边的。哪怕你并不像希望得到什么东西那样有所期待，它同样也会返回到你身边。对别人多些表扬，不但没有损失，还会对自己有利。