

日本亚马逊  
五星畅销书  
震撼登场

# 好上司 这样批评人

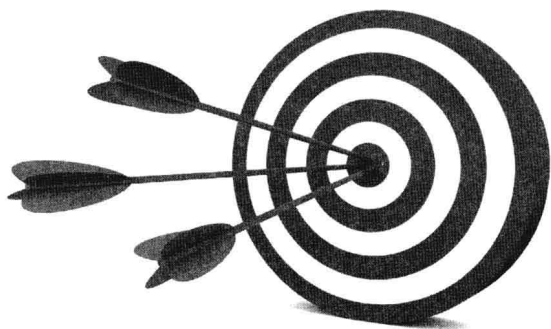
[日] 斋藤直美 / 著 曹逸冰 / 译

## 精英， 是“骂”出来的

你掌握“骂人”这项重要的  
“管理技术”了吗？

“批评专家”亲授批评104招，  
教你培养“骂”不走的优秀下属





# 好上司 这样批评人

[日] 斋藤直美 ◎著 曹逸冰 ◎译

日本亚马逊  
五星畅销书  
震撼登场

## 图书在版编目 (CIP) 数据

好上司这样批评人 / (日) 斋藤直美著; 曹逸冰译. -北京: 印刷工业出版社, 2012.8  
ISBN 978-7-5142-0437-7

I. ①好… II. ①斋… ②曹… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-79

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第056937号

版权合同登记号 图字: 01-2011-7724

SHIKARIKATA HANDBOOK

by Naomi Saito

Copyright © 2010 Naomi Saito All rights reserved.

First original Japanese edition published by Chukei Publishing Company, Japan 2010.

Chinese (in simplified character only) translation rights arranged with Chukei Publishing Company, Japan, through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK & RIVER SHANGHAI Co., Ltd.

# 好上司这样批评人

[日] 斋藤直美 / 著 曹逸冰 / 译

责任编辑: 王彦

执行编辑: 孙琳

责任印制: 张利君

责任校对: 岳智勇

责任设计: 张羽

出版发行: 印刷工业出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: [www.keyin.cn](http://www.keyin.cn) [www.pprint.cn](http://www.pprint.cn)

网 店: [pprint.taobao.com](http://pprint.taobao.com) [www.yinmart.cn](http://www.yinmart.cn)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河国新印装有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 123千字

印 张: 13.25

印 次: 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

定 价: 32.00元

I S B N: 978-7-5142-0437-7

◆ 如发现印装质量问题请与我社发行部联系。发行部电话: 010-88275602。直销电话: 010-88275811。

# 序言

在我们的身边有各种各样的下属：反复提醒他别迟到，可还是若无其事地迟到的下属；不遵守时限的下属；不听指挥的下属；容易放弃的下属；一批评就发火的下属……

“为什么不肯好好干呢？”

“别让我发火……”

“郁闷……不想去上班……”

因此，大家面临的两难境地就是：身心俱疲，又不能对下属的言行举止不管不顾；不想批评，可又不得不批评。

曾有人说过：“上司必须惹人厌。”“上司是孤独的，不要害怕被人讨厌！”

“真的是这样吗？”我对此心存疑问。虽然发怒并不是唯一的方法，可多数人还是得心不甘情不愿地发怒。然而，发怒的人并不清楚该如何表达自己的意见，只是在感情用事，于是让对方产生了不快，职场的气氛就变得尴尬起来。

管理者因此很容易沉浸在后悔与自我厌恶之中，忍受无尽的孤独，认为“早知如此就不说了”。当年我在公司担任管理职务时就是如此。

我叫斋藤直美，致力于人才培养，至今参与过 8000 多人的培训工作。在这个过程中，我不断思考如何批评下属才能提升对方的能力。

无论是谁都不想惹人厌，也不想让他人产生不快。然而，当年

我总觉得：“我是上司，即使招人怨也是没办法的事。”

如今在职场担任管理者的人，多多少少都有过这种念头吧？

我现在经营的公司，曾进行过一项针对上司的问卷调查，有68.9%的受访者表示“在批评下属时栽过跟头”。

为何无法巧妙批评下属？这是因为大家不知道正确的批评方法，也不知道该用什么语言来表达。

你身边有没有善于批评他人的人？你学习过批评方法吗？

为批评下属所苦的人，有许多都是“自学成才”。他们之所以无法顺利批评下属，只是因为没学到正确的方法。只要学会正确的批评法，就能成为擅长批评的人。

本书将从最基本的批评法讲起，再根据下属的类型、场景介绍104种批评法。希望大家能将本书当做一本“批评法宝典”。

不过，沟通并没有正确答案。即使你严格按照本书的方法去批评下属，也有可能碰钉子。有多少下属，就有多少种批评法。

因为批评的语言是因人而异的，而且要根据不同的场景来调整，所以我们要学会随机应变，这才是沟通的关键。

大家应该先和下属构筑起亲密的沟通关系，再把从本书中学到的批评法应用到实际工作中。

只要能说到对方心里，能让他“动心”，你就不会惹人嫌，也不会让对方感到不快。而且，他们会自然而然地尊敬你，与你建立起稳固的信赖关系。

斋藤直美

# CONTENTS 目录

---

## 第1章 这样批评不招人烦

-----

- 01 为何你不敢批评 /002
- 02 什么是“批评” /003
- 03 不批评的坏处 /004
- 04 行为原理和原则 /005
- 05 用愉快的心情引发积极的行动 /006
- 06 切断失败批评的恶性循环 /007
- 07 让人接受批评的三个要点 /007
- 08 批评之前要先“套近乎” /008
- 09 并非事事都可批评 /009
- 10 批评时切忌人身攻击 /010
- 11 批评也要抓住时机 /011
- 12 批评时不能翻旧账 /012
- 13 感情用事是批评大忌 /013
- 14 批评不能以偏赅全 /014

- 15 滔滔不绝收效甚微 /015
- 16 切莫成为“传声筒” /016
- 17 批评内容越具体越好 /017
- 18 人比人得死，货比货得扔 /018
- 19 原因重于内容 /019
- 20 批评时不妨卖卖关子 /020
- 21 勿把臆测当事实 /021
- 22 意思表达得适当 /022
- 23 先定标准，再批评 /023
- 24 先做检查，再批评 /024
- 25 批评善后三步走 /025
- 26 心理准备先做足 /026

## 第2章 这样批评简洁有效

---

- 01 硬话软说提要求 “拜托你件事！” /028
- 02 善用平时小提醒 **事实→影响→要求** /029
- 03 逻辑清晰有技巧 **事实→感情→行为→好处、影响** /031
- 04 干脆利落定标准 “我会在××的时候批评” /033
- 05 从“我”出发避免对抗 **主观感受软化态度** /034

06 先扬后抑提建议 **表扬→问题→建议** /036

07 愤怒情绪控制法 **熄灭怒火三绝招** /037

### 第3章 这样批评事半功倍

-----

08 分担责任批评法 **“对不起，我也有错”** /040

09 化缺点为优点批评法 **“为了发挥出你的长处！”** /041

10 隐藏信息批评法 **“以前我有这样一个下属”** /043

11 避免对方厌烦批评法 **“对不起，我就是爱操心”** /045

12 “死党”下属批评法 **“对不起，是我没好好说”** /046

13 侧面批评法 **“最近是不是太累了？”** /048

14 缓解尴尬批评法 **“昨天我不太对劲……”** /050

15 发现课题批评法 **“如果满分是100分，你给自己打多少分？”** /051

16 提升干劲批评法 **“有些事只有你能做到！”** /053

17 “Yes, but”式批评法 **“原来如此！这意见挺有意思的！”** /055

18 提升对方价值批评法 **“因为只有你能做才让你做的”** /056

19 接受反驳批评法 **“你想反驳，可以边听边说，但……”** /058

20 邮件批评法 **不单方面完结** /060

21 商量批评法 **“我有事跟您商量”** /061

22 “感情用事”批评法 **“办不到的人，我是不批评的！”** /063



## 第4章 这样批评“难搞”的下属

---

- 23 不虚心的下属 **“能不能说说你的意见？”** /066
- 24 固执己见的下属 **“换一种方法怎么样？”** /067
- 25 不服从指示的下属 **“怎样你才能做到呢？”** /069
- 26 借他人之口表自己之态的下属 **“大家是谁？”** /071
- 27 满嘴借口的下属 **放眼未来** /073
- 28 推卸责任的下属 **“如果你也有错呢？”** /074
- 29 满腹牢骚的下属 **“那怎样你才满意啊？”** /076
- 30 对指示不爽的下属  
**“对不起，你很忙吧，可我只能靠你了”** /078
- 31 满嘴歪理的下屬 **“你那么聪明，应该能理解的”** /080
- 32 墨守成规的下属 **“哪种好啊？”** /081
- 33 顶撞上司的下属 **“你还有其他要说的吗？”** /083
- 34 拒绝加班的下属  
**“你工作效率真高，能不能把诀窍告诉我？”** /085
- 35 不平与不满的下属 **“原来如此！那具体应该怎么办呢？”** /086
- 36 顽固型下属 **指示→原因→事例→价值** /088
- 37 出言顶撞型下属 **“有什么是你不能让步的？”** /090
- 38 一味反驳的下属 **“用你的方法试试看”** /091

39 不服气的下属 **“怎么指导你比较好啊？”** /093

## 第5章 各种场合的批评练习

---

40 新人想辞职

**“我觉得你的潜台词是，想要更了解这份工作，想更加努力”** /096

41 下属想辞职，可你不希望他离职

**“要是你真想辞职，不是早就辞了吗？”** /097

42 下属犯了大错 **“一点儿也不像你！”** /099

43 下属放弃手头的工作 **“坚持到最后！我会陪你的！”** /100

44 下属无法取得成果，陷入低潮 **“我也有过低潮”** /102

45 想和下属构筑信赖关系，听听他的真心话 **“有些话只想跟你说”** /103

46 想先表扬再批评，但找不到可以表扬的地方

**不要勉强表扬，直说事实** /105

47 想让没有干劲的下属打起精神

**“你的优势没有发挥出来，我觉得很可惜啊！”** /106

48 下属不愿接受挑战 **“你在担心什么？”** /108

49 下属总问同样的问题 **“剩下的要由你自己决定”** /109

50 下属多次确认同样的指示 **“流程都记住了吧？”** /111

51 下属没有在规定时间内完成任务 **“你手头有什么工作？”** /112

52 越级批评下属

**“你的下属居然只有这种成绩，真是太让人失望了！”** /114

53 下属在会议中打瞌睡 **“××，你觉得这个怎么样？”** /116

54 下属在客户面前犯错 **“是我指导不力”** /117

55 上司犯了错 **“部长您太忙了”** /119

56 错过了批评的时机 **“我想观望一下”** /121

## 第6章 各类下属的批评练习

-----

57 不尊敬你的下属 **“你的优点就表现不出来了！”** /124

58 效率低下的下属

**“我想多给你安排点工作，换个工作方法吧”** /125

59 擅自度假的下属 **“不给别人添麻烦就好”** /127

60 爱说闲话的下属 **“你也想让职场氛围变得更好吧？”** /129

61 “摸鱼”的下属 **“你怎么会偷懒呢？”** /130

62 着装“出位”的下属

**“这衣服不能穿到公司啊，不过你的品位不错呢！”** /132

63 一心二用的下属 **“看来你很从容啊，真了不起！”** /133

64 不会打招呼的下属 **“大点声，让我听见！”** /135

65 “邮件依赖症”下属 **“什么时候发邮件不太妥当？”** /136

- 66 指责他人的下属 **“如果你是他，你会怎么想？”** /138
- 67 “嘴臭”的下属 **“换作以前的你，我是不会说这话的”** /139
- 68 不及时汇报的下属 **慰劳+改善点** /141
- 69 说谎的下属 **“你也不想撒谎的吧？”** /143
- 70 能干的新员工 **“你以后能够带领我们部门勇往直前”** /144
- 71 没有工作动力的下属 **“做这份工作的目的是什么？”** /146
- 72 只会照上司指示做的下属 **用“指示+问题”让下属思考** /148
- 73 无法实现目标的下属 **“你能立刻做到的事情是什么？”** /149
- 74 知识与经验比你更丰富的下属 **“你应该已经注意到了吧……”** /151
- 75 挨批也不反省的下属 **“能不能来会议室一趟？我有重要的事要说”** /152
- 76 依赖型下属 **“那你想怎么办？”** /154
- 77 满足于常规工作的下属 **“没有什么能提高的吗？”** /155
- 78 以忙为借口不愿配合的下属  
**“你很忙，完全没时间来帮忙吗？”** /157
- 79 满脑子只想着自己的下属 **“不是为了公司，而是为了你”** /159
- 80 抗压能力弱的下属 **三句表扬，一句批评** /160
- 81 目标太低的下属 **“你能做到！”** /162
- 82 喜欢掌控一切的领导型下属 **“你不好好干怎么行！”** /163
- 83 完美主义型下属 **“你的努力会白费的！”** /165
- 84 太重视他人意见的下属 **“只要做好这点就可以了！”** /166
- 85 顽固的特才傲物型下属 **“因为……”** /168

- 86 轻率型下属 “x x会很开心的哦!” /169
- 87 争强好胜型下属 “太让我失望了!” /171
- 88 一批评就哭的女员工 “等你冷静了再好好说吧” /172
- 89 没有干劲的返聘员工 “请助我一臂之力” /174
- 90 容易失落的下属 “只要解决这个问题就行了!” /175
- 91 年长的下属 “我希望你一直是我的努力目标!” /177
- 92 女上司手下的男下属  
    “帮我个忙吧” “助我一臂之力吧” “教教我” /178
- 93 自尊心很强的下属 “你应该能办到吧” /180
- 94 难以从失败中爬起来的下属 “哪里做得好?” /181
- 95 比自己优秀的下属 “你很能干,我才会跟你说” /183
- 96 对批评毫无反应的下属 “你觉得呢?” /184
- 97 屡教不改的下属 “我是怎么教你的?” /186
- 98 行为与事实不符的下属 “加油?怎么加油?” /187
- 99 敷衍了事的下属 “这次你吸取了什么教训?” /189
- 100 虚心接受但坚决不改的下属 “你是不是在发愁?” /190
- 101 重复犯错的下属 “你的做法有哪些地方需要改进?” /192
- 102 光说不练的下属 “以你为中心干吧!” /193
- 103 总是迟到的下属 “迟到为什么不好?” /195
- 104 打算一结婚就辞职的女员工 “你这样太屈才了” /197
- 后 记 /199

## 第1章

# 这样批评 不招人烦



## 为何你不敢批评

“批评下属时很犹豫”“感情用事”“说不清自己的意图”——在批评下属时，你是否有这样的失败经历呢？我经营的公司曾做过一次独立调查，结果显示，有下属的人难免会犯上面这三种错误，而且 71.4% 的人对批评没有自信。

为何会在批评上犯错？**问题出自批评者心中的恐惧、负罪感与漠不关心。**所谓恐惧，就是担心对方会辞职或讨厌自己。所谓负罪感，就是担心伤害对方。所谓漠不关心，就是对对方完全不感兴趣，也不希望对方有所长进。这些心理都是过往经验造成的，比如，挨批评的痛苦回忆、失败的批评经历或是从没被人批评过。也就是说，若是没有批评与被批评的成功经验，就会认为批评是坏事，这样一来，自然提不起精神对他人进行批评教育了。

不敢批评下属，错不在你，问题出在由于以往的经验所产生的误解上。



## 什么是“批评”

最近的教育方法倾向于“多表扬”。不可否认，表扬的确能够有效提高对方的自信与干劲，但光表扬也无法让对方成长。我们需要让对方发现他没有察觉到的成长点。

“批评”用一句话概括就是，为理想的行为提供动机。**批评与表扬看似截然相反，其实不然。两者的手法虽然不同，但目的都是为理想的行为提供动机。**两者都是提出问题，再提出改善的方案，换言之，就是发现对方有成长潜力的地方，再用语言告诉他。

“批评”与“发怒”常被拿来做对比。两者的区别是，前者是为对方，后者则是为自己。发怒是自私的，为了自己的利益，或是为了明哲保身，才会毫无逻辑，感情用事。发怒不仅不利于对方的成长，还会破坏双方的信赖关系。而批评则是为对方着想，希望对方能有所成长，是发掘其潜力的沟通法。只要是为对方着想的批评，一定能增强他的干劲，让他更上一层楼。





### 不批评的坏处

因为对批评没有自信，就不去批评。这样做有意想不到的弊端。

**第一个弊端，就是不批评可能会减弱对方的干劲。**人必须通过他人来确认自己的存在。如果感觉不到自己的存在，或是别人对自己的行为没有反馈，人就会忐忑不安。你心中的恐惧与负罪感，会被下属曲解成对他的漠不关心，甚至是无视。没有比被无视更令人难过的事情了。所以，如果不批评对方，你就可能在不经意间伤害他的感情，让他失去斗志。

**第二个弊端，就是不批评意味着剥夺对方的成长机会。**批评即提出问题，再提出改进方案，找到对方的成长点，并用语言传达给他。要是不批评他，就意味着抹杀了他成长的可能性。这样会导致下属表现差，业绩不佳。为了防止这种情况，你必须鼓起勇气，战胜恐惧与负罪感，并抛开自私自利的想法。