

批评 的 艺术

主编 郑 黄
 玮 静

PIPING DE YISHU

领导哲学与
LINGDAO ZHEXUE YU

做人艺术纵横谈
ZUOREN YISHU ZONGHENG TAN



中国经济出版社
www.economyph.com

◆ 领导哲学与做人艺术纵横谈丛书

批评的艺术

黄 静 郑 玮 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

批评的艺术/黄静, 郑玮主编. - 北京: 中国经济出版社, 2004.1

(领导哲学与做人艺术纵横谈丛书)

ISBN 7-5017-6178-7

I. 批… II. 黄… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 100260 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 聂无逸 (电话: 13701326619)

责任印制: 张江虹

封面设计: 北京华子图文设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京艺辉印刷有限公司

开 本: 787×960 1/16 印 张: 26.5 字 数: 309 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6178-7/G1204 定 价: 41 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

目 录

第一章 让批评成为一门艺术

- 第一节 换一种方式思考：对批评的再认识 (1)
- 第二节 批评：一种沟通信号与反向激励 (14)
- 第三节 艺术化批评的剖心术 (26)
- 第四节 以人为本的批评理念 (39)

第二章 目的明确，划定批评的轨道

- 第一节 总结：对过去事件的再认识 (45)
- 第二节 检讨：寻找失误的原因 (49)
- 第三节 激励：失败是成功之母 (52)
- 第四节 警惕批评失控的陷阱 (54)

第三章 因人施评，识别批评的对象

- 第一节 自我批评：内省是外明的根本 (63)
- 第二节 批评下属：让批评成为激励 (73)
- 第三节 批评同级：合作的另一种方式 (78)
- 第四节 批评上司：老虎的屁股摸不得？ (81)
- 第五节 看人下菜碟的批评艺术 (97)

第四章 春风润雨：营造适宜的批评环境

- 第一节 保持平和的心境，控制批评的氛围…………… (131)
- 第二节 批评也需要选择时机…………… (141)
- 第三节 适当的场合使批评更有效…………… (148)
- 第四节 营造轻松气氛的艺术…………… (154)

第五章 把握批评的原则

- 第一节 理由分明，实事求是…………… (167)
- 第二节 防微杜渐，及时批评…………… (172)
- 第三节 围绕中心，抓住根本…………… (176)
- 第四节 对事不对人…………… (180)
- 第五节 家丑不可外扬：适当保密…………… (185)

第六章 选择批评的方式

- 第一节 批评方式的运用之妙…………… (191)
- 第二节 条条大路通罗马：批评的兵器谱…………… (194)
- 第三节 从晏子的批评艺术看暗示批评…………… (229)
- 第四节 藏在角落里的兵器…………… (240)

第七章 确定批评的谋略

- 第一节 让对方看见你的心：坦诚相见…………… (250)
- 第二节 批评谋略的三十六计…………… (256)
- 第三节 三明治策略：玛丽·凯公司的经营之道 …… (314)
- 第四节 薛宝钗的批评谋略与感化效应…………… (327)
- 第五节 先扬后激：长孙皇后与李世民的对白…………… (331)

第八章 批评的禁忌和误区

- 第一节 批评的用语禁忌…………… (337)
- 第二节 批评的态度禁忌…………… (351)
- 第三节 批评的方法禁忌…………… (356)
- 第四节 批评的时机选择禁忌…………… (373)
- 第五节 批评的其他禁忌…………… (381)

第九章 做好批评的善后工作

- 第一节 追踪：了解批评效果的途径…………… (396)
- 第二节 沟通：化解逆反情绪的良药…………… (398)
- 第三节 群体感应：强化批评效果的磁场…………… (408)
- 第四节 对改进予以及时的肯定和表扬…………… (411)

第一章 让批评成为一门艺术

批评既是一种重要的激励方式，又是一种有效的沟通信号，在领导者的领导实践中发挥着重要作用。但它又是很多领导者常常感到无法回避而又深为犹豫的领导手段。需要认识的是，这种手段不仅是工具论意义上指向结果的工具，它更大程度上是一门直击心灵的艺术。批评之所以为一门艺术，在于它并非只要满足某些既定的条件即可得到某种确定的结果，而更多地取决于一些微妙的、甚至难以言传的感应和领悟，特别注重对批评对象、时机、场合和方式的选择。所谓“运用之妙，存乎一心”，对批评艺术的巧妙运用可以使领导变得事半功倍。

第一节 换一种方式思考：

对批评的再认识

天下难者无他，叱于友也。唯友，乃叱之；唯当头棒喝，方醍醐灌顶。于是悟之，而为心之道，从此不逾矩。

——王夫之

● 批评是魔鬼？

批评针对错误而发。古人云：“人非圣贤，孰能无过？”漫漫

百年人生路，没有人能够避免或大或小、或多或少地犯一些错误，无论他是自觉的还是不自觉的。

这虽是人所皆知的道理，但与其他许多人所皆知的道理一样，往往被很多人在实际工作和生活中置于脑后。但是，必须认识到，理解这一点，无论对于批评者还是被批评者来说，都极其重要。

在席卷而来的现代化浪潮中，以美式消费为标志的物质主义的日益高涨推动着以 GDP 为标志的经济社会的狂飙突进，于是，加速度的运转便日渐成为了无法逃离物质诱惑的人们在生活节奏方面的共同特征。高度紧张的生活以及随之而来的压力使得人们的神经系统变得脆弱无力，这样，忙碌的人们很容易在工作中、生活中出现一些差错，从而，每个人可能都不得不面对来自周围的批评。

许多人把批评看成是十恶不赦的撒旦，祈祷着永远远离这个撒旦。他们或者担心施予批评将意味着自己与被批评者之间将划上一道永远的鸿沟；或者认为遭受批评则意味着自己在批评者的眼中变得一钱不值。他们恐惧和厌恶批评，因为它折磨的不是他们的肉体而是心灵。他们把批评看做一把悬在头顶的达摩克利斯之剑，担心它随时会落下刺穿他们的心胸。

领导者首先应当解决的问题仍是自己对批评的再认识。如果领导者也抱着“批评是撒旦”这样的先天性敌意态度来看待批评，那么，“批评”确实就将成为撒旦，它将毫无疑问地给自己和下属都造成巨大的心理压力，使彼此在本就被紧张生活和工作挤压得日益狭小的心灵空间中愈发地无地自容。

当然，作为领导者，也许更多地扮演的是施予批评者的角

色，而较少扮演遭受批评者的角色，从而，领导者更多地面对的是对批评充满先天性敌意的下属。如何消除下属们的这种敌意便成为了领导者在施予批评之前首先需要解决的问题，这也是批评的艺术首先需要解决的问题：让下属换一种方式思考，形成下属对批评的再认识。

● 批评是一种文化

“文化”者，何也？费正清认为，动词意义上的“文化”就是“以文而化之”，即通过包括语言、文字、符号、姿态、实物等各种载体实现对受众的教化，使受众在潜移默化中接受某种或某套理念。

批评首先是一种文化状态，讲究批评的艺术必备的前提就是存在一个有利于批评的组织文化。领导者必须致力于在组织中营造一种允许批评、敢于批评、欢迎批评的氛围，而这种氛围的形成就在于领导者笃信并通过各种渠道向下属们贯彻这样一种理念：批评是一种沟通方式，也是一种激励机制，它是领导者对于下属的不良行为或者不正确行为的一种否定式的信息反馈，通过这种反馈来激励下属的行为变异并增强反应强度和内驱力，以规范下属对于组织的目标日益趋近。

同时，领导者还要使下属认识到，批评也是领导者帮助下属弥补过失和错误的一种有效手段。“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”，领导者需要适当地运用批评的手段来纠正下属们在工作中出现的差错。

在像一个布道者一样不停地向下属们宣讲上述批评理念的同时，领导者还应当像一个殉道者一样把自己放在批评的解剖台上，在适当的场合进行公开的自我批评，并真诚地邀请下属当面

mx664/03

或者匿名对自己进行批评，通过这种批评的方法帮助自己总结过去、反省得失、改正缺点和弥补过失，这既是塑造允许批评、敢于批评、欢迎批评的组织文化的最为有效的一种技巧和姿态，更是促使自己和下属真正将批评视为组织必需的阳光、空气和水的途径。

英国学者利斯特曾说过：“我能想象到的人的最高尚行为，除了传播真理外，就是公开放弃错误。”既然公开放弃错误并不可怕，那么大胆地针对错误开展批评和就所犯错误接受批评同样也不可怕，如果领导者的努力能够使得下属们充分认识到这一点，批评的理念便获得了坚实的组织文化基础，从而也才能使得批评的艺术得到广阔的施展空间。

● 批评是一种关爱

批评有两种，善意的和恶意的。批评的本质并不是撒旦，但恶意的批评却完全可能扮演着撒旦的角色。领导者讲究批评的艺术，致力于在组织中塑造允许批评、敢于批评、欢迎批评的氛围，最根本的一条就是要确保批评出自于善意，要让下属们相信，他们所接受的批评是出自于善意的。

善意的批评有着浓厚的关爱底色，在心理学上，它发端于父爱主义的人性原点。

可能每个人都有这样的感受，在犯了错误之后，往往最严厉的批评来自于自己最亲近的人。有的时候我们不禁疑问，爱我的人为什么总是这么严厉地批评我？

小时候，也许你曾发现了一个清澈见底的水池，也许水池里会有美丽的小鱼逡巡往返。于是，你可能会如获至宝地去玩水，

还会在心里庆幸自己找到了一个这么有趣的地方，后悔自己没有早一点发现这个水池。也许你还会呼朋引伴，乐而忘返，忘记了回家的时间。这时，你的父母很着急，到处寻找，终于在水池边找到了正在玩水的你。回到家之后，父母很可能会重重地批评你，并且警告你以后不许一个人去那个水池玩水。你心里很是难过委屈，觉得大人的批评毫无理由，约束地太过严厉，不近人情。尽管如此，为了避免再次遭受严厉的斥责甚至是皮肉之苦，你还是听从了大人的教导，以后不再单独去那个水池玩水。

类似这样的小故事，几乎贯穿了你的童年时代，正是在这样的一个个小故事的伴随之下，你逐渐长大，学会了远离危险，学会了少犯错误，学会了如何保护自己。同样的故事也会发生在你的孩子身上。于是，你当然明白了，你所经历过的那些不近人情的批评正是出于父母对孩子的深切的爱。

这样的批评就是善意的批评，它是一种出自于内心的怜悯、忧虑和期待，目的是为了纠正被批评者的错误，防止这种错误愈演愈烈，致使犯错者最终无法自拔；反之，恶意的批评则是一种幸灾乐祸式的落井下石，其目的就是通过打击、辱骂对方，使之产生自己已经无可救药的幻觉，从而自暴自弃、破罐子破摔。

善意的批评有着浓厚的关爱底色。我们在日常生活和工作中随时会犯一些小错误，家长、老师、朋友、同事和上司的批评和提醒，尽管有时候方式也许并不得当，但绝大多数都是这种善意的批评。因为如果我们犯了错误，而没有人质问、批评和教导，就会导致我们的错误愈演愈烈，最终无法收拾，最后吞下苦果的还是我们自己。如果你玩水之后，父母没有狠狠地批评你，也许在以后的日子里，你还会偷偷跑到那个水池边，也许在某一天会失足落水，这样，故事将以悲剧收场。



认识到批评是一种关爱，这是将批评作为一门艺术的根本。在领导学的理论和实践中，领导者常常扮演着家长式的角色，对于那些“调皮”的下属进行及时的教育和帮助。领导者在塑造允许批评、敢于批评、欢迎批评的组织文化过程中，一个重要的任务，就是要让组织成员都能够认为来自于领导者的批评将是善意的，这种批评就像父母担心孩子遇到危险一样。虽然批评可能会引起对方一时的不满，但是，领导者仍然可以大声地宣布：“爱护你，所以批评你！”

但是，领导者当然不是下属的父母，因此，下属们也许并不会天然地、自发地相信领导者的批评是一种关爱，是完全出于善意的，从而，他们保持一定的戒心是可以理解的。这样，领导者还必须在施予批评之前和批评的过程之中，始终努力确保批评的善意，更重要的是让下属能够清晰地感受到这种善意。这些，正是本书后面的章节将要详细叙说的内容：用艺术化的手段确保批评的善意得到下属的认同，包括谨慎地选择时间、地点、场合、方式、语言以及小心地避免各种心理禁忌。

● 批评是一种信任

唐太宗李世民曾留下一句关于批评的名言：“以人为鉴，可以知得失”。在他执政期间，将隋末连年征战留下的破碎山河治理得国泰民安，绘出了一片锦绣河山，开辟了大唐盛世的鼎盛天下。

熟悉历史的人可能都知道，唐太宗的政绩离不开他的一个重要臣子，这个人就是魏征。魏征敢于犯颜直谏，对唐太宗提出直言不讳的批评，做唐太宗的一面镜子，帮助他及时省己，从而阻止了唐太宗作出许多错误的决策。

为什么魏征敢于犯颜直谏，而唐太宗又能从谏如流？我想，除了魏征自身耿直和唐太宗勇于纳谏的原因之外，还离不开他们二人之间的“信任”。魏征信任唐太宗，相信他是一位真正愿意为百姓着想，为江山社稷着想的明君，所以才敢于提出批评，不怕冒犯拥有至高无上皇权的最高统治者；唐太宗信任魏征，相信他是一个能够为国家鞠躬尽瘁的人才，所提出的批评和建议完全是为了国家社稷而非个人私利，所以才愿意“纳谏”。

批评是一种信任。只有相互信任，批评作为双方沟通的桥梁，才会发挥本身所具有的重要作用。一个普适的道理是：社会的运行必须以人与人的基本信任做润滑剂，不然，社会就无法正常有序地运转；这样一个道理在突出表现双方矛盾和对立的批评行为中尤其适用。

信任是冲突管理的基石，也是合作的开始。人们在感受到信任之后，便能产生荣誉感与责任感，同时还会获得一种愉快的心理体验和产生一种积极的情绪，这就是管理学中所谓的“强化”。在这种“强化”的心理状态下，批评者对被批评者才能够“知无不言，言无不尽”，才能抛开担心损害彼此关系的顾忌提出批评；而被批评者也才能够对提出的批评乐于接受，才能使自己理智地对待批评和批评者。

批评是一种信任，只有批评者相信被批评者在受到批评后具备自我调节的能力，能够规范自己趋近于组织的目标，才会提出批评。当然，为了确保并强化批评的效果，领导者在批评之后，必然还应当提出勉励，领导者要充满热情地向被批评者提出希望，提出更高更严格的要求，这样才能增强其彻底改正错误的决心，并激发起强烈的进取心。

团队是现代组织行为实践中非常重要的组织形态，也是现代



领导学理论的一个关注焦点。除了领导者对下属的批评之外，在团队的运转中，作为冲突的一种表现形式，团队成员之间的相互批评也是非常重要的，领导者要实现对团队的有效领导，也就必须了解、推动和掌控团队成员的相互批评。批评也是团队成员的一种彼此信任。

这是关于体坛名将大杨扬的故事。

2002年，在中国代表队由国家体育总局局长、中国奥委会主席袁伟民率队参加盐湖城冬奥会期间，队员大杨扬身上曾经发生过这样一段故事。这次赛事增设了男女1500米短道速滑两个单项，而女子1500米是大杨扬的长项。由于对胜负的考虑，导致大杨扬心理负担增多，犯了运动员的大忌，结果在预算和决赛的时候，没有发挥应有的实力和水平，1500米惨败“滑铁卢”！面对这种尴尬的结局，大杨扬失眠了。

解铃还须系铃人。团部领导在研究对策之后，最后决定在团队内部推动直截了当的批评。大杨扬在接受记者的访问时说：“先是教练辛庆山，搜肠刮肚地找理由批评我不争气。接着是队友们，每人一把鼻涕一把泪地数叨我。小杨阳说我：‘你有什么了不起，老把自己放得那么高？我还有三块冬奥会银牌呢，你有啥？还不放下你的臭架子！’王春露说：‘什么五连冠呀，奥运会上你什么都没有，那冰场上是你呀？滑得那么难看，真丢死人了！’孙丹丹就一句话：‘你死要面子活受罪！’批完后，我们姐妹四个抱头痛哭。这些真情的批评让我又找回了感觉。我到底是谁？是世界冠军吗？是全能“五连冠”吗？那些都只代表了过去，我现在要做的，就是要像冲击世界冠军时那样，发挥出我的真正水平，什么都不想，努力做到最好！”

团队批评的最佳境界，就是通过团队成员之间在平等地位上

的相互批评来唤醒被批评者的自信心、自尊心、责任心，激发被批评者的荣誉感、责任感、正义感，让被批评者闪光的思想及行为成为内心的自然流露。在大杨扬的故事中，我们看到，交流和队友的批评都是非常直接和尖锐的，但却是真情流露的，用尖锐的批评将对方从混沌中唤醒，同时用真挚的感情化解对方对尖锐批评的抵触，这是一种需要把握的艺术。而这一切都取决于团队成员的相互信任，信任是团队思想和行为的润滑剂，如果不能相互信任，那么在某个团队成员出现失误的时候就难以提出批评，而是回避矛盾，掩盖失误，在一团和气中使整个团队在偏离目标的轨道上越滑越远；更有甚之，可能会造成团队成员之间相互猜忌氛围，最终导致整个团队的分崩离析。没有相互批评的团队将是一支没有凝聚力的团队，是一支没有战斗力的团队。而批评所体现出来的信任能够促使团队成员形成互相帮助、互相包容的人际氛围，促使他们产生积极热情的情感以及对团队的归属感，能使每个团队成员都感觉到自己对他人的价值以及他人对自己的价值。团队成员之间只有相互信任才能有效地提出批评，从而提高合作的水平以及和谐的程度，进而促进工作的顺利开展。

总而言之，批评是一种信任，是一种强大的精神力量，能够帮助领导者和下属等上下级之间的相互理解，促使团队中人与人之间的和谐共振，进而形成团队精神和凝聚力。只有在批评者与被批评者双方之间营造信任，才能为批评获得成功埋下基石。一旦批评者与被批评者之间存在着信任障碍，那么不论批评本身是多么的正确和多么的应该，被批评者也将不情愿接受它。

● 批评是一种进步

下属在工作当中受到领导者的批评，是一种十分普遍的现象

象。美国俄亥俄州立大学曾对美国 380 位企业中高层管理者以及
与这些管理者同时进入同一企业的普通下属进行过一次比较调
查，调查结果表明，前者在其职业生涯中明显比后者遭受过更多
的批评。以次数计算，前者所遭受的来自于组织领导者的批评的
平均值是后者的 2.5 倍。

一个组织中的优秀成员，在其成长过程中，必然比组织中其
他成员遭受过更多的批评，而他们之所以成为优秀成员就在于他
们能够用良好的心态正确理解和对待批评，并借以激励和规范自
己的行为；事实上，他们的成长效率，正是与他们在受到领导者
批评时的认错态度和纠错能力成正比的。因此，我们可以毫不夸
张地说，批评实际上是一种进步。

如果领导者为了保持一团和气而不敢批评下属，而下属又不
能理解领导者的批评，那么，领导者的意图将永远无法准确地加
以贯彻，组织成员就不可能以优异的业绩，来得到领导者的真心
肯定。没有人天生就会做事；也没有人在做成事情、获得表扬以
前，是没有受到批评、帮助和指正的。组织中的成员，在其行为
出现失误的时候，只有迅速地接受批评，再次准确领会领导的意
图，并真心实意地承认错误，才能立即纠正偏差，改进工作，准
确地完成领导赋予的使命；也惟有在此前提下，组织成员才能获
得领导的表扬和赞许。从这个角度来说，批评是获得表扬与肯定
的前提，是组织成员在组织中取得进步的前奏。

虽然下属经常遭受领导者批评并不能绝对地说是好现象，但
是遭受领导的批评，也往往是其责任大、受重用的表现，正如俄
亥俄州立大学的研究所表明的，批评的次数与受赏识的程度是正
相关的。一般而言，下属做事必然是：少做少错，多做多错；做
的越多、越复杂，出现过失的概率也越大。遭受批评多的组织成



员，其所从事的工作往往是相对关键的；其所以能够从事该项工作，也往往是被组织重用的体现，而在遭受批评之后的纠正行为则可能使得自己更接近于领导者的意图和组织的目标，从而也就使之在今后的工作中做得更好，更可能得到晋升。

● 领导者必须动用批评的武器

无论何人从事何种工作，在适当的时候接受一定的批评和建议都不仅是必然的，而且是必要的。领导者作为领导系统中的核心要素，需要适当地批评和否定下级。恰当地否定和批评下级，对领导活动和组织、团队系统功能的完善和健康发展有着重要的意义。

下属做错了事，不能不批评。假若对下属的失败视若无睹，不予置评，甚至只对其进行抚慰，仅仅说些“失败是成功之母”之类无关痛痒的话，就不能提升下属对失误的警戒，那么，他们可能还会重蹈覆辙。所以斥责是必要的，关键是领导者要注意在批评的时候不能将批评做为发泄情绪的一种方式。

下属作为领导系统中的非核心要素，作为一个亚层次，其所从事的工作带有局部性和区域性。日常活动中，下属由于局部利益和有限视野的限制，有时未必是与系统的总体利益相一致，而他们惯常从本位出发审时度势，因此难免与总体目标相碰撞甚至相抵触。在这种情况下，领导者就需要有限度地否定和批评下级。下属有过而不对其进行批评，只能使得他们在错误的道路上越走越远，最后，便不是批评所能根治得了的了。

没有孤立静止的云，没有孤立静止的风，世界上没有任何系统是孤立静止的。国家、企业、个人都无时无刻不在变化。为了能较好地生存下去，当环境发生变化时，企业的总体目标和战略