

(照片 / iStockphoto)



上司批评下属

别把下属

当发泄情绪工具

《新经理人管理技巧》作者莫里史戴纳提出，“批评与其说是主管说了什么，不如说是主管说这些话的态度”。批评是一门艺术，对主管而言，批评是管理下属的手段之一，他们该如何掌握好批评的艺术呢？员工受到批评后又该如何反应呢？



黄少伟 / 报道

在职场上，当下属犯错，通常会遭到上司的批评或惩罚。很多人说，批评是一门艺术，对主管而言，批评是管理下属的手段之一，他们该如何掌握好这门批评的艺术呢？

其实批评最重要的目的是要指出下属的错误，让他自我反省，从而改善工作表现。主管需要认清批评的目的，对事不对人，不要把下属当成发泄情绪的工具，保留对方的自尊。《新经理人管理技巧》作者莫里史戴纳(Morey Stettner)就在他的书中提到，“批评与其说是主管说了什么，不如说是主管说这些话的态度”。

#### 应留意如何传达批评

新加坡管理大学李光前商学院副教授陈慧芬受访时说：“正面和负面的反馈是职场上重要的组成部分。假如主管要批评下属的话，应该留意如何传达这个批评。例如，主管不应该讽刺员工愚蠢。他们应该就事论事，不要做出任何的人身攻击。”

陈慧芬建议主管向有问题的员工解释犯错的情况，一起分析错误对工作所造成的影响。此外主管也应该帮员工改进，提出一些处理问题的建设性意见。

#### 当众表扬，私下批评

本地电视主持人Pornsak拥有4家泰式餐馆，管理餐厅的人力是他每天必须操心的事。谈到这个话题时，他认为主管最好私下批评，避免当众责骂员工。“我觉得应该当众表扬，私下批评。有些主管可能认为当众批评能杀一儆百，其实假如员工现场反驳和你顶嘴，这种场面将很难收拾。”

Pornsak表示，出言批评前，他会先确定眼前状况是否真的需要批评，问问自己：“这件事值得批评吗？”他说：“我会先想清楚批评是否能够改善或纠正员工的表现？如果批评于事无补的话，我就干脆不说，因为无论你多有善意，批评总是刺耳的。”

#### 主管应给属下说话机会

提出批评时，主管应避免长篇大论，直接谈问题的核心；员工最忌上司啰啰嗦嗦，说个不停。此外，主管也应该给部属说话的机会，耐心听完

他的解释，这样能让主管对整件事有更全面的了解，不会错怪员工。

根据经验，Pornsak认为提出批评的时间也很重要。“假如不是很大的错误，老板应该尽量避免在下班后把员工留下来提出批评。因为他们工作了一天之后，已经很累了，归心似箭，就算你苦口婆心，他们也听不进去。”

每个人的个性、态度和价值观不同，因此批评方式也应该因人而异。例如批评外向的员工时，主管可以比较直接，因为他们个性比较活泼，不

**“主管不应该讽刺员工愚蠢。他们应该就事论事，不要做出任何的人身攻击。”**

——陈慧芬

陈慧芬认为，假如批评是正确的话，员工应该虚心接受批评，从中学学习。她说：“随着时间的推移，当下属同主管建立起关系，他便能理解主管的管理风格和工作要求。同时下属也已和主管培养起互信，假如下次遭到批评，更能谅解上司，因为他了解主管的用意是好的。”

由此可见，主管平日应该同下属建立良好关系，只要双方有互信和尊重，批评听起来就不会那么“刺耳”，员工便能改善工作表现从错误中学习，这对公司也是一件好事。



陈慧芬：主管不应该讽刺员工愚蠢。



Pornsak：如果批评于事无补的话，我就干脆不说。

太会把挨骂放在心上。针对内向员工时，则要小心留意批评用语，这样就不会让他们把反感记在心里影响未来工作。

批评完后不要一走了之，事后主管要给予正面回馈，安抚下属，说些鼓励的话，让他感受到公司还是对他有所期待。

#### 下属也从上司角度了解问题

员工受到批评后又该如何反应呢？首先他们应该保持冷静，耐着性子听完上司的评语，不要马上做出回应，也不要逞一时口快攻击主管。假如员工露出情绪化的反应，可能会让情况变得更糟，主管反而会认为他们没有理性，不可靠。

接着员工应该尝试重复上司的论点，确保完全理解指责到底是什么，然后再同上司展开对话，厘清彼此的观念。员工除了请教上司站在他的角度看事情，也应尝试从上司的角度了解问题，这样双方才能展开有意义的对话。

假如是上司错怪而员工经过数次解释后仍无法说服他的话，那或许就应该寻求上级的帮助。在这种情形下，员工为避免进一步恶化同上司的关系，应该尽量保持理智和冷静。