



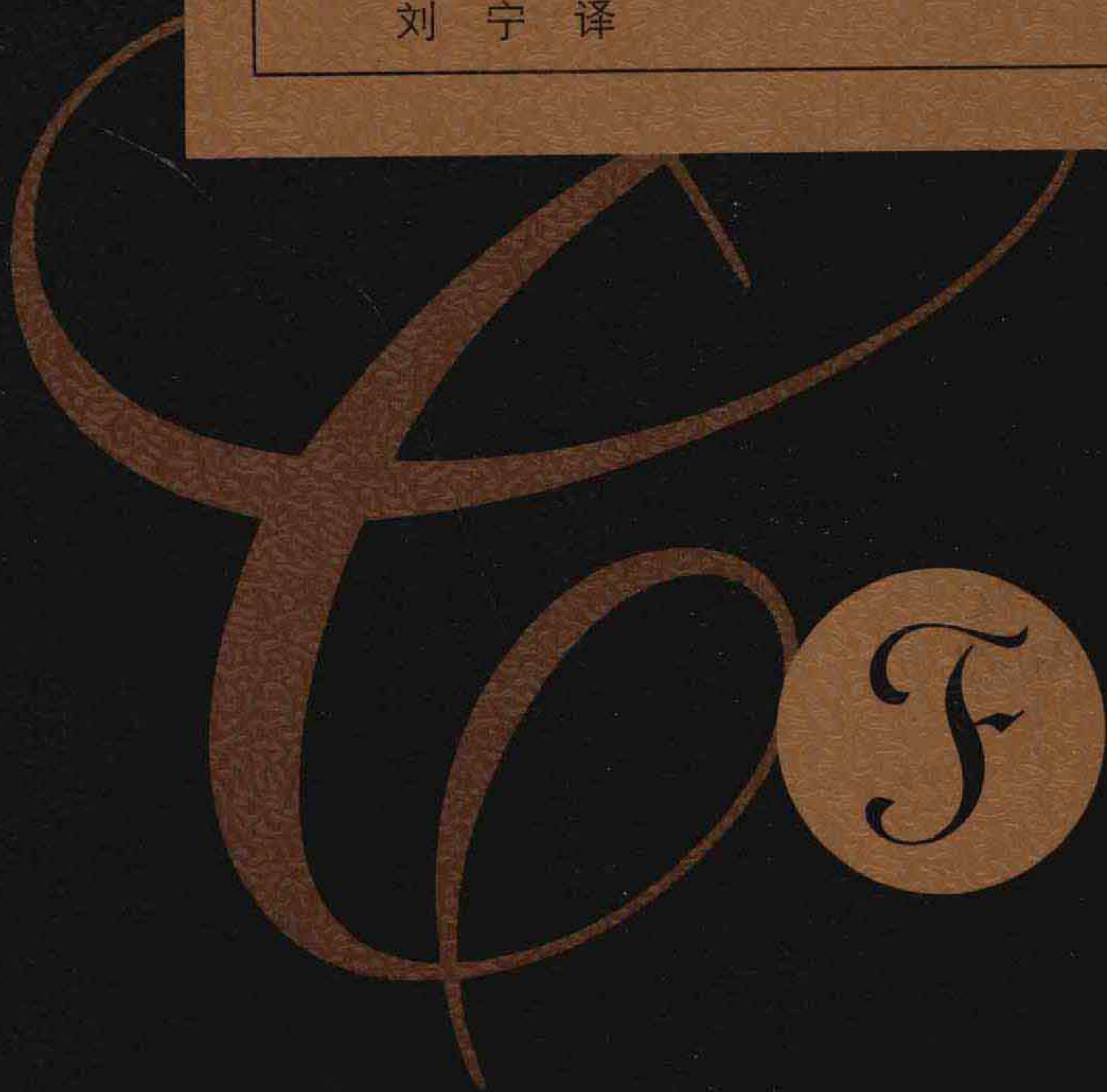
领导力译丛

主编 奚洁人

罗兰·毕 弗朗西斯·毕 著

有效反馈

刘 宁 译



CONSTRUCTIVE FEEDBACK



世纪出版集团 上海人民出版社

《有效反馈》在提高绩效和改善人际关系方面起着重要的作用。帮助你认清何时是做出反馈的最好时机，什么是做出反馈的最好方式，以及怎样才能接收和运用反馈，并在以下几个方面向你提供详尽且实际的建议：

- ◎明确建设性反馈和消极批判之间的区别
- ◎运用建设性反馈来更好地实现管理是训导、劝导、培训、激励团队的重要因素
- ◎运用做出反馈的10种工具来提高你的技巧
- ◎处理好棘手的人和事
- ◎运用正确的反馈来说明你在发展过程中的实力和机会

CONSTRUCTIVE FEEDBACK



上架建议：管理学 · 领导学 · 人力资源管理

ISBN 7-208-06312-5



9 787208 063129 >

定价：11.00元

易文网：www.ewen.cc



领导力译丛

主编 奚洁人

罗兰·毕 弗朗西斯·毕 著

有效反馈

刘 宁 译



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效反馈 / (英) 毕 (Bee, R.), (英) 毕 (Bee, F.) 著; 刘宁译.
—上海: 上海人民出版社, 2006

(领导力译丛)

书名原文: Constructive Feedback

ISBN 7-208-06312-5

I. 有... II. ①毕... ②毕... ③刘... III. 企业管理: 人事
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第062644号

责任编辑 张菲娜

封面装帧 王晓阳

领导力译丛

有效反馈

[英] 罗兰·毕 弗朗西斯·毕 著

刘 宁 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

出 品  上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司
www.hibooks.cn
世纪高教 (上海福建中路193号24层 021-63914988)

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 850 × 1168 毫米 1/32
印 张 2.75
插 页 2
字 数 31,000
版 次 2006年7月第1版
印 次 2006年7月第1次印刷
ISBN 7-208-06312-5/F · 1430
定 价 11.00 元



英国人事与发展特许研究所授权出版



中国浦东干部学院组织翻译



世纪高教

上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司 出品

领导力译丛

领导技能.....	约翰·阿戴尔	著
倾听技能.....	伊恩·麦凯	著
演讲技巧.....	苏吉·西登斯	著
如何提问.....	伊恩·麦凯	著
体态语言.....	亚德里安·弗海姆	著
时间管理.....	伊恩·梅特兰	著
新官上任.....	彻里·米尔	著
果敢决断.....	特里·吉伦	著
征服压力.....	卡里·库珀 斯蒂文·帕尔默	著
开好会议.....	帕特里克·弗塞斯	著
员工激励.....	伊恩·梅特兰	著
有效反馈.....	罗兰·毕 弗朗西斯·毕	著
评估谈话.....	特里·吉伦	著
团队合作.....	艾莉森·哈丁厄姆	著
NLP入门.....	休·奈特	著
谈判与说服.....	艾伦·福勒	著
决策与解决问题.....	约翰·阿戴尔	著
领导：教练和顾问.....	埃里古·帕斯洛	著

编委会名单（按姓氏笔画为序）

主 任： 奚洁人

副主任： 王金定 崔玉宝 陈伟利

成 员： 刘靖北 成旦红 张生新 宋 今

何立胜 郑金洲 周曦民 姜海山

赵荣根 夏健明 萧炳南

作者简介

罗兰·毕(Roland Bee)和弗朗西斯·毕(Frances Bee)是大众时代有限公司的主管,这是一家有关人力资源和培训的咨询公司,尤其擅长客户服务业务、时间与自我管理以及培训需求分析与评估。两位作者在零售业、金融服务业和地方政府也具有丰富的从业和管理经验。他们在公共和个体公司里有广泛的客户群,在零售领域、交通运输领域、电器领域和大学里更是人脉广阔。除本书外,他们还一起合作出版过:*Training Needs Analysis and Evaluation* (1994), *Customer Care* (1995), *Project Management: The People Challenge* (1997), *Facilitation Skills* (1998) 和 *Managing Information and Statistics* (1999), 这些书都由英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版。

出版说明

21 世纪，领导力已被公认为一种关键技能。它不仅是领导干部体现自身素养、发挥领导才干的重要形式，而且是各层次各行业的每一个人都需要具备的人生技能。事实上，每一个人都具备领导的潜能，都可以通过学习来提升自己的领导力。

那么，怎样才能成为一名优秀的领导者？怎样培养领导技能以提升自己的综合领导力？如何进一步提高人生必备技能？“领导力译丛”给出了答案。这套丛书将帮助你应对未来自我领导与领导他人的挑战，帮助你不断提高自己的领导技能。译丛中展现的领导前沿问题与专家教授的应对技巧会使你面对未来信心倍增。



“领导力译丛”精选英国人事与发展特许研究所(CIPD)出版的“管理者塑型”(Management Shapers)丛书中的18种,囊括了几乎所有关键性的领导技能,如倾听、演讲、决策、评估、反馈、激励、谈判等,并对如何进行时间管理、如何有效开好会议、如何应对新官上任的难题、如何应对个人承受的工作压力等方面进行了简洁中肯的分析。每册书着重分析提升领导力的一个方面,从实用角度以简洁明快的风格展现了与该方面有关的一系列关键问题,同时针对性地给出了切实有效的提示及操作性建议。

“领导力译丛”由著名的国家级干部教育培训机构——中国浦东干部学院组织翻译。为领导干部以及企业、学校、非政府组织等各行各业的相关人员提高个人的领导技能提供了有益的参考,是一套实用性很强的案头必备学习资料。

目 录

导言 1

1 何为建设性反馈 4

反馈是互动交流的组成部分，是联系你的言行及其对他人影响之间的纽带。你若想在工作中去影响他人，反馈不失为最有效的人际交往技巧之一。

2 运用建设性反馈 13

无论你身份如何变化，是作为一名教练、顾问、导师、培训者，抑或团队成员，建设性反馈都起着重要的作用。

3 做出建设性反馈的 10 种工具 32

建设性反馈可以改进员工绩效，促进公司迈向成功。进行建设性反馈可以运用 10 种工具。

4 具有挑战性的反馈情景 47

无论身处何地，你都会遇到难以相处或很难“对付”的人，让他们做出反馈难如登天。本章教你如何应对反馈的“沙漠”困境。

5 接收反馈 61

接收并处理反馈的能力，与做出反馈的能力同样重要，它们是硬币的两面。

6 提高反馈技巧 72

在做出反馈和接收反馈的过程中提高你的技巧，如同享受一种新的生活方式，你一定会因为它们给你带来的惊喜而感到惊讶。

拓展阅读 77

专业词汇表 79

导 言

反馈是引导人们在特定情况下采取正确行动的基本环节。我们无时无刻不在获得反馈，比如：

◎ 在与人进行日常的非正式交往时，我们可以从对方对我们言行的反映中获得反馈。

◎ 在较正式的场合下，我们也会获得反馈。例如，上司对我们工作的评价；员工对我们管理方法的反映；还有我们的同事、客户和供应商，这都是获得反馈的渠道。

◎ 在培训过程中，我们也可以获得反馈。这能够帮助我们学到新的技能。

◎ 从生活环境中，我们可以获得反馈。例如，孩提时，我们可能会被屋子里火光的温暖和



艳丽所吸引,但是,一旦被火烧伤手指,我们才从这一反馈信息中得知火只可远观。

◎ 我们自身也是获得反馈的渠道,比如,我们可以得知自身能承受多大的压力,也可以知道对自己和他人所做之事的感觉是什么。

在行为方式方面的反馈对我们的学习和成长大有裨益。它为我们改进方法和进一步努力工作提供了空间,这样可以使效果更优。但凡成功人士无不对反馈信息给予重视,他们从上司、下属、同事、顾客、供应商和生活环境中汲取反馈信息,并学以致用。此外,他们还主动地寻找反馈。同样,他们注意到了主动提供反馈的重要性,因为在某种意义上,这也巩固了人际关系。在工作当中,做出建设性反馈(constructive feedback)、获得和运用反馈的技巧显得尤为重要。无论是在社交中还是在家庭里,这种技巧都同样有用。

本书旨在帮助读者解决以下问题:

◎ 何时做出反馈;

◎ 怎样做出建设性反馈；

◎ 怎样接收和运用反馈。

本书第 1 章解释了何为建设性反馈，使之与消极批判相区分。第 2 章论述了在众多工作场合下，如何运用建设性反馈。第 3 章是全书的核心，阐述怎样做出建设性反馈，并提供了 10 种“工具”。第 4 章展示了一些具有挑战性的特殊反馈情况，并提出了一些有帮助的战略。第 5 章涉及一些经常被人忽视的技巧，例如怎样获得建构性反馈并充分从中受益。最后，在第 6 章里，本书还介绍了如何不断地提高你获得建设性反馈的技巧。

1

何为建设性反馈？

4

何为反馈

反馈是互动交流的一个组成部分。它是联系你的言行及其对他人影响之间的纽带。你若想在工作中去影响他人，反馈也许不失为最有效的人际交往技巧。我们认为，反馈具有区分以下人群的能力：

◎ 能够成功组织壮大员工队伍的经理和那些疲于理顺人事关系的经理；

◎ 真正能提高成绩的教练、顾问和那些只做表面文章的人；

◎ 能够有效传授学以致用的技巧的培训师和那些照本宣科的书匠；

◎ 能让你释放潜能的良好老师和那些揠苗助长之辈；

◎ 有益于良好团队形成的人和那些破坏团队和谐的人。

我们把反馈定义为：

◎ 关于人们表现和行为的一种信息，而这种信息本身能够促使人们采取行动以确认和改善自己的行为。

◎ 它能够让受训者知道自己的所作所为已经达到既定标准，以后便可以遵照行事。抑或，它可以让受训者知道自己的所作所为不符合标准，今后的计划就需要防止此类行为的再次发生，并且还要设法改进已达到的既定标准。

这些定义的关键在于，假设获得反馈的人们可以做正确的事情，如若不能，也能找到一种使之正确的方法。换言之，这种反馈是具有建设性的：它旨在找到何为好的行为，以及如何才
