



欧洲培训管理实务(三)

有效反馈

Effective Feedback Skills

蒂姆·罗素 著

支远 译

国家行政学院出版社

有效反馈

蒂姆·罗素 著

(Tim Russell)

支远 译

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有效反馈/罗素 (Ryssel, T.) 著; 支远译.

—北京: 国家行政学院出版社, 2006

ISBN 7-80140-554-4

I. 有… II. ①罗…②T…③支… III. 公共管理—教材 IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 129365 号

著作权合同登记号:

图字: 01-2006-6075 号

书 名 有效反馈

作 者 蒂姆·罗素

译 者 支 远

责任编辑 王 兵

出版发行 国家行政学院出版社

(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话 (010) 68920640 68929037

经 销 新华书店

印 刷 北京市秋豪印刷有限责任公司

版 次 2006 年 12 月北京第 1 版

印 次 2006 年 12 月北京第 1 次印刷

开 本 880 毫米×1230 毫米 32 开

印 张 7

字 数 134 千字

书 号 ISBN 7-80140-554-4/D·251

定 价 15.00 元

本书如有印装质量问题, 可随时调换。联系电话: (010) 68929022



总序

作为中欧公共管理合作项目的一项成果，我们向广大从事培训工作的教师和管理者推出一套三册《欧洲培训管理实务》小译丛。《培训实践》、《催化技巧》和《有效反馈》三本书由欧盟专家从欧洲众多有关培训管理的书籍中精选而出，译者陈菲、张芹、支远三位年青同志及参与审校工作的段红霞同志在完成了“培训者培训”和“培训管理者培训”课程后着手翻译审校。这套书的特点是简明、实用，包括了当今欧美培训管理领域中的新理念和新方法。希望这套书成为大家的良师益友。

回顾一生的学习生活，可分为学校生活和职业生涯两个时期，前短后长。在学校时我们主要通过书本和教师的讲授学习前人积累下来的知识。从事工作后我们会发现能力的提高主要来自实践。我们从工作经验中学到很多，当然我们继续阅读了解新知识。随着阅历的增长，我们的经验在扩展、能力在增强。但是人生有涯，个人经历毕竟有限，能不能在有限的生涯中经历更多的事情获得更多的经验，更快增长才干，为此更好地服务社会，扩展人生，这是我们梦寐以求的事情。好的培训课程可以为我们提供这样的机会。

欧洲的培训机构及其培训师凭借其工业革命积累的知识



和方法，不断琢磨人的认知规律，形成了一系列的学习新理念和新方法，诸如“学习周期理论”、“经验循环理论”、“能力要素分解”等；活用了一些自然科学中的概念于成人培训中，如“催化”、“反馈”等；还设计了“情景模拟”、“案例教学”等互动式的教学方法。所有这些无非就是试图突破传统学习方法的局限，期待尽可能快、尽可能多地从自己和他人的经历中学习到有价值的东西，希望在一个极短的培训过程中去体验更多人曾经历的事情；从众多他人成功与失败的事例的演练中增长自己的才干。

这对培训者来说，是一个巨大的挑战，也是一项伟大的实践。它山之石，可以攻玉。《培训实践》一书介绍了培训管理者如何做好需求调查、能力分析、课程开发，质量评估和结果跟踪等方法。《催化技巧》一书建议培训管理者和教师同时也是一名催化师，善于在行动式教学中运用各种技巧促进学员尽快将知识、经验转化为能力。《有效反馈》一书揭示了反馈在培训工作中的基本要领，有效反馈将成为培训课程成功的关键。希望读者能够结合中国的实情，积极探索、锐意创新，走出一条中国自己的培训工作路子来。

陆林祥

国家行政学院国际部主任

中欧公共管理项目中方主任

二〇〇六年十一月

我培训课上的参训者偶尔会向我承认，在来参加培训的前一晚，他们害怕得都失眠了。因为以前的一些培训课程令他们十分恐惧，所以这些参训者试图用一切办法来避免参加这一次培训——甚至不惜让他们的妈妈写张病假条给我！究其原因，他们经常解释说，是因为从先前的培训师处得到了毫无人情味儿的反馈。正是这些反馈使得他们在其他同龄参训者面前极为尴尬，使得他们在角色扮演活动中感到被奚落或是在课堂录影时感到蒙羞。

的确，一些培训师可能真的让他们的参训者感到恐惧，但是，还有一些培训师则过度小心于参训者的感受，刻意回避他们认为敏感的问题，结果使得参训者如堕五里雾中，培训结束后连自己是否学到了东西都根本搞不清楚。

对于任何一位培训师来说，最重要的技能也许就是基于参训者的表现向他们做出反馈的



能力。除非参训者能够知道自己正在按照正确的方式行动，否则他们不会主动地去重复这一行为；除非他们能够知道自己正在以错误的方式行动，否则他们不会意识到改善的必要；除非他们被示范如何正确操作，否则他们不会知道怎样才能纠正错误的操作。对于所有领域的培训师，无论是兼职还是全职，初级（工艺指导员）还是资深（管理指导师），反馈技巧都是必要的。

具有讽刺意味的是，反馈技巧恰恰又是培训师们最难以精通的复杂领域之一。我们必须充分分析给予反馈的理由，才能使做出的反馈达到其目的。我们还要创造恰当的氛围，决定合适的反馈风格和方式。如果我们发出的反馈太少，参训者的学习速度会下降，培训课程时间会延长；如果我们发出了过多不恰当的反馈，我们和参训者在培训课程中将会很难进行良好的合作，甚至课程结束后都仍然心存芥蒂。

虽然都具有相同的重要性，但集体活动后采取的反馈方式与一对一辅导过程中的反馈方式是完全不同的。录音机与摄像机意味着我们可以向参训者确切地显示出他们的言行，但是对于参训者来说，他们也许一点都不愿意再次听到、看到并谈论自己的言行表现，况且这些声像记录设备的存在可能会妨碍参训者良好的表现。培训课上安排的观察者，以及参训者想到培训结果可能会被汇报到自己上司那儿，这些都会对培训产生影响。

在培训与教学的各个方面，名词“反馈”与“反导”都有着普遍的应用，但它们对于不同的人来说却有不同的含义。



这两个词经常是可以互换的，其含义根据所处的不同情况有所不同。由于这本书的原因，我将这两个词特意做了限定，突出了他们功能上的差异。这些限定在我的培训实践中被一贯地保留了下来，而且自从做了区别以来，我把对参训者表现的评价方式进行了根本的改变，其效果也得到了明显的改善。

本书分为四个部分。第一部分讨论了与反馈有关的问题与概念，并将人们可以学习的内容划分为四种类型。这一部分还简要介绍了人们如何学习，并且引出了对于“反馈”与“反导”两个概念的关键性的区别。根据本书给出的定义，“反馈”是将参训者的表现与培训要达到的标准进行比较的过程。此后，参训者的行为中正确的部分得到了加强，而未达标准的部分则将制定计划加以改进。“反馈”在那些存在着正确与错误之分的范畴内使用，在这一范畴之内，存在着客观的标准以衡量参训者达到与否。

“反导”则在另外不存在正确或错误的范畴内运用。在这一范畴内的学习中，培训师的任务是启发参训者对解决某一难题的几种可选择方案进行思考，衡量各个选择的优缺点和可能引起的后果。在解决这些难题时，决不会有什么必然结果出现，而反导的目的就是促进参训者对各种选择进行思考，而不是为其确定某一种“最佳方案”。反导是与“判断”这一概念相联系的，这一概念是我在传统的培训层次，即知识、技能与态度的分类中新加入的层次，这一新的分类带来了很多的好处。

本书的第二部分讨论“反馈”。在设定了不同的做出反馈的



情境之后，我们将考虑在什么时机，以何种方式做出反馈，以及参训者如何接收反馈。我们也会学习如何判断参训者什么时候已经接收到了足够多的反馈，以及接下来我们要做些什么。

在本书的第三部分，我们探讨“反导”这一技巧。在设定了情境之后，我们会讨论反导的不同风格，并且学会应付与反导过程相关的各种各样的参训者。

最后，在本书的第四部分，我们思考关于反馈与反导的另外一个重要问题：向参训者的上司做汇报。这个问题多年来引起了广泛的、针锋相对的讨论，这部分章节中，我们会了解各种观点，并就如何做汇报提出建议。

尽管这本书是针对工商业培训师的，但是在目前教育与工商业联系日益紧密的时代背景之下，对于从事高校或在职教育的老师来说也有其应用价值。

由于本书中做出反馈的方法属于基础性的内容，并且一些概念的含义与日常的应用有略微的不同，因此推荐读者从第一部分开始浏览本书，以建立起知识的框架，此后再阅读其他章节，以满足即时的需要。

本书中的素材都从本人多年作为培训师与培训班参训人员的经验中汲取。作为培训师的培训师，我具有在实施培训课程的同时学到更多东西的优势。在此，我对参加了我的培训班的广大参训者表示感谢，正是他们帮助我深刻领会了反馈技巧。相信在我的培训班上，我也会偶尔犯些错误，在此一并致歉。

我还要感谢我的妻子——伊丽莎白，因为她向我提出了建议，给予了支持，也做出了反馈。

目 录



总述→ | 1 |

前言→ | 1 |

第一篇 问题与概念

1 关于人们的学习→ | 3 |

分类→ | 3 |

人们如何学习→ | 10 |

培训技巧列表→ | 13 |

学习风格→ | 14 |

回顾→ | 16 |

2 反馈与反导→ | 17 |

什么是反馈→ | 17 |

什么是反导→ | 21 |



区分反馈与反导的重要性→ | 23 |

回顾→ | 24 |

第二篇 反馈

3 反馈的背景→ | 27 |

在职培训→ | 27 |

脱岗培训→ | 29 |

在关于知识与技能的培训课程结束后→ | 29 |

在关于判断的培训课程结束后→ | 32 |

在关于态度的培训课程结束后→ | 38 |

角色扮演→ | 39 |

回顾→ | 44 |

4 如何做出反馈→ | 45 |

培训师的两种特性→ | 46 |

反馈的不同风格→ | 47 |

谁应该做出反馈→ | 49 |

把其他参训者作为观察员→ | 51 |

录像和录音设备→ | 55 |

做出反馈的十条原则→ | 58 |

什么时间做出反馈→ | 68 |

在哪里做出反馈→ | 70 |

反馈公式→ | 71 |

反馈的流程→ | 76 |

回顾→ | 83 |

5 人们如何接收反馈→ | 85 |

人们接收反馈的不同能力→ | 85 |

如何为接收反馈营造一个支持性的氛围→ | 96 |

文化→ | 98 |

参训者在什么时候接受了足够的反馈，原因

是什么→ | 99 |

觉察“容器”的盈溢→ | 101 |

培训师如何接收反馈→ | 106 |

回顾→ | 107 |

6 如何将反馈转换为反导→ | 109 |

反导的概念→ | 109 |

反导的基本原理→ | 110 |

如何应付参训者的自我保护行为→ | 112 |

如何将反馈转换为反导→ | 115 |

对每个参训者都要保持相同的回顾时间→ | 118 |

如何结束回顾→ | 119 |

回顾→ | 120 |

第三篇 反 导

7 反导的背景→ | 125 |



- 在职培训 → | 125 |
- 脱岗培训 → | 127 |
- 在关于知识与技能的培训课程结束后 → | 129 |
- 在关于判断与态度的培训课程进行中 → | 131 |
- 角色扮演 → | 133 |
- 团队或领导力练习 → | 134 |
- 回顾 → | 139 |

8 如何进行反导 → | 140 |

- 不同风格的反导 → | 140 |
- 分组研讨与汇报人的使用 → | 149 |
- 观察者的使用 → | 151 |
- 在反导中录像的使用 → | 153 |
- 如何防止过度反馈 → | 154 |
- 如何对一个培训阶段做出总结 → | 156 |
- 回顾 → | 156 |

第四篇 汇报

9 反馈、反导和汇报 → | 161 |

- 不做汇报的优点 → | 161 |
- 不做汇报的局限 → | 163 |
- 什么是应该汇报的，而什么是不应该汇报的 → | 166 |



怎样做出汇报 → | 167 |

回顾 → | 179 |

10 反馈与发展中心 → | 181 |

培训—发展—潜能 → | 182 |

发展中心 → | 185 |

设立发展中心的原因 → | 186 |

发展中心不同的哲学基础 → | 187 |

性格—态度—行为 → | 189 |

发展中心所采取的方式 → | 196 |

发展中心给予反馈的来源 → | 199 |

怎样进行反馈 → | 201 |

回顾 → | 205 |

总论 → | 206 |

参考文献 → | 208 |



第一篇

有 效 反 馈



问题与概念



1 关于人们的学习

(人们能学到什么和怎样去学习)

提要

这一章我们将：

- 把人们可以学到的内容划分为四部分；
- 阐明每部分的主要特点；
- 介绍一个关于人们如何学习的模型；
- 以表格的方式，列出不同培训技巧的目的；
- 探讨不同学习风格的效果。

在我们决定是否做出反馈或反导时，区分不同的学习类型是重要的一环。这种能力对于设计培训课程、选择适当的培训技巧也是很有帮助的。一旦培训师采用了不适当的培训技巧，他们与培训班参训人员之间将可能在培训目的和培训反馈等有关的问题上出现严重的混乱。

分类

当前将人们能够学习的事物进行分类的方法有几种，但其中最简单的一种分类方法把所有人们可以学习的事物归纳