

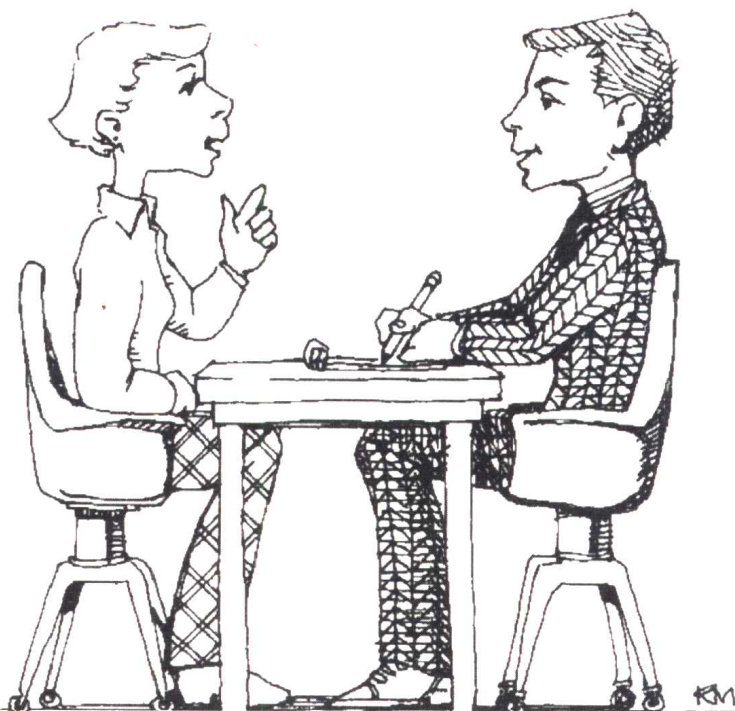
提出和接受反馈意见

——建立建设性的沟通技巧

[美] Patti Hathaway 著

李 飒 译

翁显雄 审校



课里播企业培训课程
改进沟通学习方案

提出和接受反馈意见

——建立建设性的沟通技巧

[美] Patti Hathaway 著

李 飒 译

翁显雄 审校

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

提出和接受反馈意见:建立建设性的沟通技巧/[美]Patti Hathaway 著;李飒译;翁显雄审校.——广州:中山大学出版社,2001.9

(改进沟通学习方案)

ISBN 7-306-01790-X

I. 提…

II. ① P… ② 李… ③ 翁…

III. 人际交往-方法

IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 059837 号

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275)

电话:020-84111998,84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广州市番禺区市桥印刷厂印刷

(地址:番禺区市桥环城西路 201 号 邮编:511400 电话:020-84881937)

787 毫米×960 毫米 16 开本 7.375 印张 106 千字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—5000 套 全套定价:90.00 元(共 6 册)

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

出版前言

给每一位读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代，是信息革命的年代。

在部分欧美国家，信息高速公路已经伸展至所有企业及大部分家庭，并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国政府也正在努力架设信息高速公路。在不久的将来，随着电视机机顶盒的普及，互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为信息时代的成功者，我们需要学习新的知识、技能，以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于：结合新科技的优势，重新建立新的思维方式及工作方法。“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程，我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯，建立无可比拟的个人竞争优势：成为终身的学习者，不断学习，不断改进，与科技及信息发展同步。

给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代，利用价格去竞争，已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么，如何在价格以外建立企业的竞争优势，便成为所有企业共同面临的课题。“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式，帮助企业以低成本、高效益的战略，将学习与工作结合起来，使员工寓工作于学习，寓学习于工作，成为学习型的企业；在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力，为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站，与我们的学习方案顾问联系：www.crispchina.com，让我们根据你们的企业情况，设计简便易行的方案，与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

课里播企业培训课程简介

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发，具有极高的操作性。在全球 20 多个国家，共有两千万个课程正在各大、中、小企业中使用，其中包括 75% 以上的美国 500 强企业（例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等）以及美国总统的办公室。

中国几家优秀的出版社（中山大学出版社、清华大学出版社、上海财经大学出版社），与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作，将这些课程翻译到中国。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显，以能力基因为本（competence based）的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完，并掌握其基本重要的理念。

这些课程，既可以自主学习，也可以作为培训师或经理培育员工的教材，或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴，包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明，这些课程具高度成本效益，可以明显改进企业的素质，有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼**课里播**企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力。

建议学员拿着铅笔，边看边做练习，效果更佳

企业用户对课里播课程的评介

在我们的自主学习图书馆借出的书籍中，课里播课程是最受欢迎的项目，我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现出的易用性。

Wendy Flint（惠普公司）

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford（波音公司）

把这项优质工作干下去！课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman（康柏计算机公司）

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

Mike Petefish（西门子公司的销售培训经理）

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们世界级的宝贵经验，而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴，而且我们期待未来继续合作。

Terri K Capatoso（麦当劳副总裁助理）

沟通技巧是习得的

沟通 (communication), 以往也常常称为交际, 指人与人之间通过口头或书面的交流, 达到交换信息、说服对方、作出决定等目的的行为。沟通涉及多个要素: 沟通者, 沟通对象 (听者、读者), 信息, 渠道。沟通也涉及语境, 因为沟通产生于一个具体的环境。(Communication occurs in a specific environment.) 沟通还涉及反馈, 因为沟通不仅是一个动作, 而且是一个过程。信息要求一个响应, 要求另一个信息。

工作中人们常常要进行沟通, 尤其是在管理、商务、政府部门等领域工作的人更常离不开与人沟通。以经理人员为例, 下面三点研究结果是值得我们记住的:

1. 经理人员 50%—90%的工作时间是耗费在沟通任务上的。
2. 经理人员的成功和事业上的升迁与他们的沟通能力有密切关系。
3. 沟通在当今的世界变得更重要。不断加剧的经济全球化、科技化、专业化使说服型沟通比任何时候都显得更为重要。

工作中的任何沟通都离不开个人的技巧。既然是技巧, 就是可以习得的, 也就是说可以通过实践和练习来获得、来提高。中山大学出版社组织翻译了《沟通的艺术》、《50 个改进沟通的一分钟窍门》、《边想边说》、《聆听技巧》、《提出和接受反馈意见》、《有效的会议技巧》等六种讲授沟通原理, 设计练习题, 并指导如何去实践和练习以便提高沟通技巧的书, 如读者能按这些书的要求去做, 仔细阅读其内容, 做好作业, 当能大大提高他们的沟通技巧, 在工作中和生活中获得更大的成功。

中山大学岭南 (大学) 学院
经济管理系教授 翁显雄
2001 年仲夏, 康乐园

学习本书的目标：

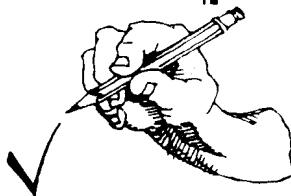
提出和接受反馈意见

——建立建设性的沟通技巧

本书的目标如下。我们树立这些目标是为了使读者掌握本书的要点。

学习目标

- ☐ 1) 学会如何接受批评性反馈意见
- ☐ 2) 提出处理批评性反馈意见的有用机制
- ☐ 3) 表明如何公平有效地提出建设性反馈意见
- ☐ 4) 讨论对特殊问题的处理



评定你对本书掌握的程度

除了学习目标之外，本书还准备了一些评估题目来检查你的学习效果，题目覆盖了本书中所陈述的基本信息，可以帮助你检查自己对各个主题的理解。我们还准备了答卷以供你参考。

关于作者

帕蒂·哈瑟薇是世界上仅有的 85 名获得职业演讲资格（CSP）的女性之一，该资格由全国演讲协会授予，用于证明卓越的演说技巧。在她成为国际弗雷德·普瑞尔论坛最高水平演讲者之一以前，她曾负责两家公司的培训工作。哈瑟薇从卡尔文大学获得文学学士学位，之后又获得俄亥俄大学的硕士学位，从 1987 年开始，哈瑟薇就享有最多才多艺的演讲者盛誉。

作为“变化的代言人”，帕蒂·哈瑟薇的任务是“改变人们对结果的预期”。她的努力的确带来成效。通过丰富的内容、个人案例和视觉资料，她鼓励人们产生新想法。她擅长把枯燥概念和幽默的说明巧妙结合起来，提高人们的领悟力，并且产生了巨大的影响。

鸣 谢

特别要感谢我的密友和同事苏珊·D. 舒伯特，她不仅是我《越做越好》一书（课里播公司，1992 年）的合著者，而且还常常把本书的创意用于实践，并向我提供了许多建议。

目 录

7

第一部分 如何接受批评性反馈意见 /1

- 第一段 什么是批评性反馈意见 /3
 - 父母的教导和批评性反馈意见 /4
 - 性别、自我形象和批评性反馈意见 /8
 - 用积极的自言自语消除自我批评 /13
- 第二段 对批评性反馈意见的反应 /17
 - 批评性反馈意见的类型 /20
 - 对批评性反馈意见作出反应的三个阶段 /22
- 第三段 处理批评性反馈意见的技巧 /25
 - 我的个人行动方案 /38
 - 处理反馈意见时的有用提示 /39

第二部分 如何提出建设性反馈意见 /41

- 第四段 提出建设性反馈意见的步骤 /43
 - 公开提出批评性反馈意见 /57
- 第五段 提出建设性反馈意见的障碍 /67
 - 阻碍建设性反馈意见的因素 /69
- 第六段 向上司或同事提出建设性反馈意见 /73
 - 主动提出反馈意见的三个步骤 /75
 - 将投诉变为建议 /79
- 第七段 提出正面的反馈意见 /81
 - 提出正面反馈意见的指引 /83
 - 公开提出正面反馈意见的风险 /85
 - 越表扬越好 /87
- 第八段 处理重复出现的问题 /89

目
录

后续工作的重要性 /91

个人行动方案 /99

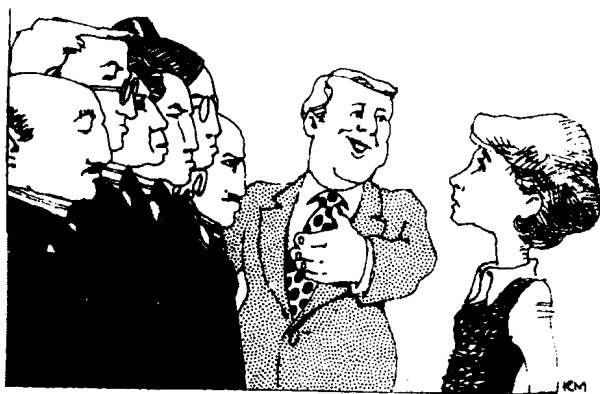
第九段 最后的思考 /103

什么时候不能提出批评性反馈意见 /104

总结 /105

1

如何接受批评性反馈意见



“琼斯女士，你的同事们想把他们对你项目的反应告诉你！”

避免批评的惟一方法是什么也不做，什么也不说，
什么职务也不担任。

——阿尔伯特·哈伯德

第一段

什么是批评性反馈意见

说到批评，绝大多数人都觉得给别人提意见比自己接受意见要好。然而，别人恰如其分所提出的批评性反馈意见，却影响到我们的成败。批评性反馈意见可以提供信息，告诉我们什么是在正常运作，什么不是。

那我们为什么会觉得批评性反馈意见难以处理呢？或许因为大多数人对它的理解是根据韦伯斯特字典的定义：“否定性的批评。”我们通常把批评性反馈意见视为完全负面的，但实际上批评性反馈意见也可以定义为“运用知识和惯例进行评价或分析的艺术……”因此，如果人们视批评性反馈意见为拓展人们理解的机会时，它就会成为取得积极结果的工具。恰当地提出批评性反馈意见，它就会富有建设性。

为什么批评性反馈意见难以处理

批评性反馈意见是我们生活中不可或缺的部分。如果我们能理解并加以运用，这种反馈意见将使我们更加自由地沟通，而且对我们日常生活的许多方面都有所裨益。但是，为什么如此多的人拒绝充分利用这个有如此多优点的事物呢？

我们不能接受批评性反馈意见的一个原因是，我们的自我形象在很大程度上基于别人对我们的看法。当我们发现有人用不那么支持的眼光看我们的时候，我们就会感到不自在。

全世界的人们都喜欢听和自己看法一致的话，抗拒和自己信念不一致的观点。但如果我们知道自己正在低效率地工作，我们是否会主动自觉地尝试改变这种低效率呢？批评性反馈意见向我们暗示，我们可能是错的。还有比这威胁更大的事物吗？倾听相反的观点是需要谦虚的心态的。

父母的教导和批评性反馈意见

当我们处理批评性反馈意见的时候，以往的经验会起很大作用。大多数人都会受少年时的教导影响。有些人接受了他们父母的期待和信念，并尽他们所能做可以得到父母和他人赞赏的事情。通常，这些人的自我批评会比来自他们父母的批评更为严厉。

以下是玛德琳·布鲁丽-艾伦，《积极管理》（威利出版社，1983年）一书的作者，设计的一道练习。它将帮助你分析你可能遇到过的儿时教导，以及它们在你成年后仍延续下来的影响。

练习：父母的教导

1. 勾出你小时候受过的教导。

- ☐ “不要生气。”
- ☐ “做到最好。”
- ☐ “小孩子不应该吵吵闹闹。”
- ☐ “其他人会怎么想。”
- ☐ “不要惹麻烦。”
- ☐ “如果你不能说点好听的，就什么也别说了。”
- ☐ “不要插嘴。”
- ☐ “咬紧牙关，挺住。”
- ☐ “做事要有始有终”
- ☐ “不要还嘴。”
- ☐ “年纪大的人比你懂得多。”
- ☐ “小心点，要不你可能会受伤。”

2. 列举你小时候受过的其他教导：

3. 选出你小时候受过的三则教导，分析它们如何影响你成年后的行为，以及你对批评的态度：

教导

延续下来的影响

要注意的两则父母教导

通常，当我们离开家的时候，父母不会把我们带到一边，告诉我们到了该自己决定接受什么样的价值观的时候了。每当错误发生时，我们会回忆起父母在我们小时候对我们的教导，并认为父母总是对的。让我们看两则最常见的父母教导，了解它们如何影响我们成年后处理批评性反馈意见的能力。

父母教导之一

有一种教导是很多成年人都熟悉的：“其他人会怎么想？”那些在小城镇中长大，或者父母地位显赫（高级神职人员、医生、市长、校长等等）的人最容易听到这种教导。

这种教导延续至成年的影响可能有：

1. 希望他人认同自己的行为；于是，任何对自己行为的批评都认为是针对个人的。
2. 避免冒风险的行为，因为担心他人可能会不赞成我们的行为。如果我们从不作出决定，我们就不会犯错误，就能保护自己不受到批评性反馈意见。
3. 在生活中处于被动应变的状态，总是等着别人先行动。

作为受这些教导影响的成年人，你可能已经学会尽力做到让别人接受和认同。实际上，你可能已经掉入有些人所说的“认同陷阱”了。我们越努力去取悦别人，而当我们感觉到别人仍不满意的时候，我们就越不快乐。我们应该理性地认识到，我们永远不可能取悦每一个人，我们必须按照自己的节奏生活。

我们长成什么样的人，可能是父母的问题；但我们会变成什么样，则是自己的责任。

——无名氏