



半小时职场充电系列丛书

# 反馈技巧

[德] 汉斯-于尔根·克拉茨 著  
周静 译

德国职场专家倾心之作  
知名媒体 N24 重磅推荐

德国累计

1000000册



中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

书 名:半小时职场充电——反馈技巧

作 者:[德]汉斯·于尔根·克拉茨

译 者:周 静

---

责任编辑:孟 箫 郭力伟 电话:010-51873697

编辑助理:尹 倩 范 博

封面设计:魅力幽紫

责任印制:郭向伟 周宝魁

---

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:中国铁道出版社印刷厂

版 次:2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷

开 本:787×1040 1/32 印张:2.375 字数:36千

印 数:1~8000册

书 号:ISBN 978-7-113-12292-8

定 价:9.00元

---

### 版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部联系调换。

电 话:市电(010)51873170,路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)63549504,

路电(021)73187

半小时职场充电

# 反馈技巧

[德] 汉斯-于尔根·克拉茨 著  
周 静 译

中 国 铁 道 出 版 社

2 0 1 0 年 · 北 京

**图书在版编目(CIP)数据**

反馈技巧 / (德)克拉茨(Kratz, H.)著;周静译. —北京:中国铁道出版社, 2010. 12

(半小时职场充电)

ISBN 978 - 7 - 113 - 12292 - 8

I. ①反… II. ①克…②周… III. ①人间交往——通俗读物 IV. ①C912. 1-49

中国版本图书馆.CIP 数据核字(2010)第238342号

Published in its Original Edition with the title

30 Minuten für richtiges Feedback

by GABAL Verlag

Copyright © GABAL Verlag

This edition arranged by Himmer Winco

© for the Chinese edition: China Railway Publishing House

  
**Himmer Winco**

本书中文简体字版由北京永興碼文化传媒有限公司独家授权,全书文、图局部或全部,未经同意不得转载或翻印。

北京市版权局著作权合同登记

图字 01 - 2010 - 6859 号

### 30 分钟,受益匪浅!

《半小时职场充电》系列丛书目前已出版 7 本,分别为《提问技巧》、《反馈技巧》、《专业多媒体演示技巧》、《平衡工作与生活的黄金法则》、《管理时间的黄金法则》、《应对愤怒与失望的黄金法则》和《化解冲突的黄金法则》,内容涵盖了工作和生活的多个方面。

本套丛书旨在让您在最短时间内获取尽可能多的重要信息,以达到职场充电的效果。您可以借助章节首页上的导读系统通读全书,也可以根据自身情况抽出 10 至 30 分钟,有所选择地浏览本书的主要内容。

只需 30 分钟即可通读全书。如果时间不允许,则可挑选重要信息阅读。

在阅读本书的过程中,需要注意以下几点:

- 底色为蓝色的部分均为重要信息;
- 各章导读部分均由问题组成,并标有页码,便于您快速查找,填补知识空白;
- 每章的内容小结均以蓝色表示,并配以时钟图标,便于阅读。

## 前 言

本书主要讨论领导和员工之间的关系,侧重面向希望改善自己交流方法的领导。书中富有启发性的观点很实用,具体做法有助于解决实际问题,这些还能应用到工作以外的其他方面。

身为领导层一员,你的大部分工作时间都用于交谈、谈判、讨论和会谈中。简而言之,你的工作就是与不同的人进行交流。然而你会问自己,如何才能提高自己的沟通技巧,应该纠正哪些错误。

与此相关的研究表明,员工眼中的好领导同时也是很好的交流对象。他们在实践中懂得如何给予员工反馈,能够赢得员工的信任,同时他们也信任和支持员工。

“反馈”在发掘领导者和员工的成功潜质方面发挥着调节定位的关键作用。正确地运用反馈技巧可以促使所有企业成员以最佳的方式配置资源,尽心完成企业的整体目标。

本书将向你支招如何改进沟通方式,助你今后能更成功地与员工交流,成为他们眼中的好领导。

如果你读完本书后,发现自己在阅读之前就早已掌握了书中所提的各种建议,那么你现在可以更加确信并感到高兴,因为你已经找准了正确的沟通方法。

汉斯 - 于尔根 · 克拉茨

# 目 录

<b>1. 为什么要进行反馈?</b>	8
1.1 反馈能减少误解和不被理解	9
1.2 反馈揭示自我认识与他人印象之间的区别	14
1.3 反馈为解决员工的私人问题提供渠道	19
1.4 反馈能帮助我们扬长避短	20
<b>2. 反馈工具</b>	22
2.1 简单的反馈	23
2.2 建设性反馈	28
2.3 非指令性反馈	33
<b>3. 批评式的反馈</b>	42
3.1 批评的必要性	43
3.2 成功的批评谈话过程设计	44
3.3 对团队的批评	49



4. 认可式的反馈	52
4.1 认可是关乎每一名员工生命的 维他命	53
4.2 予以鼓励性认可的9点注意事项	55
5. 评估式的反馈	64
5.1 年终谈话和员工谈话	65
5.2 对领导进行评估	68
练习和测试答案	71
参考文献	73

## 1.为什么要进行反馈?

---

怎样减少误解和不被理解?

第 9 页

你希望缩小自我认识 and 他人印象之间的区别吗?

第 14 页

应该介入员工的私人问题吗?

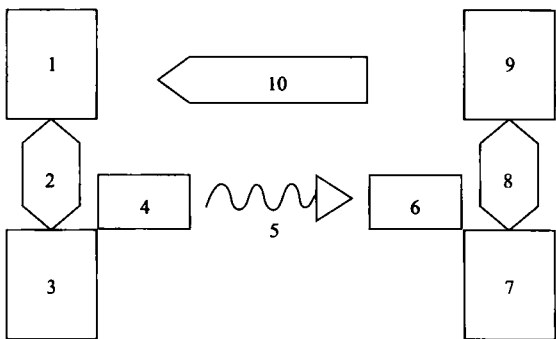
第 19 页

下面从四个方面阐述反馈为什么重要：

### 1.1 反馈能减少误解和不被理解

我们首先分析“面对面”交谈这种最常用的沟通方式，从中可以看出误解和不被理解是多么容易产生。

交谈双方之间是一种信息发出者和接收者的关系。说话的人是信息发出者，他向信息接收者传递自己的想法和感受。接着，原先的信息接收者变为发出者，而原先的信息发出者则转为接收者。下面的示意图形象细致地展示了交流全过程：



发出者(1)想要告诉接收者(9)一个消息(3)。由于发出者与这条消息之间存在着某种联系(2)，所以发出者选择了该消息。但是如果此消息与发出者本身的世界观不完全符合，

那么他会弃用这条消息,并以另外一种方式传递出去。发出者有自己的发出装置(4),如谈话工具、肢体语言、体态语和表情)。对于交谈这种沟通方式,视觉和听觉是传递信息的最佳渠道。如果接收者打开自己的接收装置(6),并且接收者和发出者之间的关系良好,那么消息就会原汁原味地传达到接收者处。接收者对接收到的消息(7)进行理解加工:他按照自己的经历、观点、动机和兴趣,补充和构建接收到的消息,使之更符合自己的“个人特色”。根据该消息与接收者之间的关系(8),接收者或者全盘接受,或者只选择性地保留自己感兴趣的部分。发出者想要传达的和接收者接受的信息之间的偏差则要靠“反馈”(10)来消除。

信息发出者会认为自己的消息一丝不差地传达到接收者处,但事实并非如此。生僻的词汇、专业的术语表达、每个人不同的词汇量以及不同的受教育程度,说话时语速过快或吐字不清,注意力不集中,周围环境中的噪音等都会影响交谈的质量,导致部分信息无法抵达接收者。

此外,信息传递过程中还会掺进一些“杂音”,它们是发出者传达信息本意之外的其他信息。在信息的传递和接收过程中,接收者有

可能误听或按照自己的方式解读收到的信息，也有可能把自己理解的结果添加到原始信息中，这样就使信息到达接收者处时包含了发出者所要表达意思之外的内容。显而易见，交流沟通受到了干扰。

从科学的角度看，人与人之间百分之百理解是不可能的。



纽伯格教授设计的练习集中体现了这一点。请阅读下面的描述性文字并记住内容，然后根据记忆回答下面的问题。

一位领导没有给某名员工加薪。这名员工提出辞呈。同事们感到很遗憾，因为该员工深受大家的喜爱。大家在讨论是否应该做些什么。

1. 领导拒绝给这名员工加薪。
2. 这名员工的工资没有涨。
3. 这名员工因此很生气，并提出辞职。
4. 员工辞职的原因是没有加薪。
5. 领导提出加薪，但遭到拒绝。
6. 同事们为这名员工的离开感到遗憾。
7. 同事们讨论是否应该针对领导的行为做些什么。
8. 同事们在与这名员工谈话。
9. 领导没有加入同事们的讨论。

10. 这名员工工作经验丰富,并且深受大家喜爱。

11. 领导辞退了这名员工。

12. 同事们为这名员工未能加薪而感到遗憾。

13. 这名员工深受大家的喜爱,有人讨论是否应该做些什么。

以上表述正确的为 \_\_\_\_\_,错误的为 \_\_\_\_\_,不确定的为 \_\_\_\_\_。答案参见第 71 页。

从这个练习我们可以看出,人与人之间的交流是一个复杂而容易受干扰的过程。我们不能指望交流对象任何时候都能理解我们传达的信息,也不能认为我们总能正确理解我们的交流对象。我们甚至要考虑到,在没有意识到自己并不理解对方的意思的情况下,很容易产生误解,造成关系紧张,引发冲突。我们经常遇到这种情况:两个人在长时间争执后惊奇地发现,他们的观点最初其实是一致的,只是因为一个误解引起了激烈的争论。

认识到这一点之后,我们还要继续生活在误解和不被理解之中吗?

当然不!我们通过积极的反馈来减少所希望表达的信息与对方所理解之间的偏差:

a) 信息接收者可以追问:

- “我可以这样理解吗？”
  - “如果我理解正确的话，……”
  - “您的意思是……”
  - “按照您的想法，是这样的吗？”
  - “我能总结一下您这些有趣的观点吗？”
- b) 信息发出者可以这样重复信息：
- “请您总结最重要的几点。”
  - “我们能最后一起回顾一下今天达成的成果吗？”
- “为了避免出现误解，请扼要介绍您将如何处理这个项目。”
- “希望我们没有忘记什么，您能重复一下之前的内容吗？这样更保险。”

如果你认为有必要，那么就坚持重复一遍交谈的重要内容。飞行员同地面指挥塔进行联系时，上级军官向下级军官下达命令时，舰长指示操舵员行动时，信息接收者都会重复一遍收到的指令。上述情形中，一旦产生了误解，后果将不堪设想。在企业中，误解则有可能带来不必要的成本和资源浪费。

人类的交流过程中，由于各种干扰因素而出现误解和不被理解是非常自然的。认识到误解和不被理解带来的危险后，信息接收者应当



适当追问,而信息发出者则应重复发出的信息。

### 1.2 反馈揭示自我认识与他人印象之间的区别

很多时候,我们并不清楚其他人对我们的看法怎样,因此也就不能对自己做出恰当的判断。这时应发挥反馈的巨大作用,帮助我们理解自己对他人产生的影响。

下面我们用著名的思考模型——乔哈里窗口模型(该模型以社会学家乔瑟夫·勒夫和哈里·英格拉姆二人的名字命名)来说明这一问题:

对我行为的看法	我知道的	我不知道的
其他人知道的	A区域: 自由区域 (所有人都知道的部分)	B区域: 盲区 (其他人知道, 只有自己不知道的部分)
所有人不知道的	C区域: 隐藏或避免让其他人知道的部分	D区域: 所有人都不知道的部分 (无意识的)

该图显示,人与人之间的关系可以看作是一扇分为四个区域的窗口。

**A区域**是我们和其他人都知道的关于我们自己的那一部分,在这个区域我们能自由行动。从这里能找到我们愿意告诉其他人关于自己的真实情况。



**B 区域**是“盲区”，即其他人知道而我们自己却不知道的关于我们自身的那部分信息。处于盲区的可以是我们无意识的一些习惯、倾向和偏见。员工们经常在我们背后讨论我们的盲区，比如说打断别人讲话的习惯、专断式的领导风格、处事不公等。当有人使我们睁开双眼认清自己以前未发现的性格特征时，我们往往会大吃一惊。

此处举例加以说明。

一位大学讲师认为，  
他的学生对他的看  
法是：

热心助人  
认真仔细  
公正公平  
友善  
讲道理，令人信服

但学生认为他们的  
老师：

纠缠不休  
心胸狭窄  
冷酷无情  
谄媚巴结  
高高在上，一副总是  
有理的样子

这位教师需要学生的反馈，反馈信息能帮助他理解自己在学生中的影响。如果没有学生的反馈，这位教师会继续自我感觉良好，继续自己的行为，直到有一天学生们被激怒了，并心生恨意。这样一来，课堂教学效果将大打折扣，面临失败。