



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

哈佛工商管理口袋书系列 5

反馈的艺术

GIVING FEEDBACK

哈佛商学院出版公司 编 王春颖 译

运用领导力 · 消除戒心 · 克服困难 · 改变行为
专家为你解决每天所面临的挑战



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛工商管理口袋书系列 5

反馈的艺术

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商务印书馆

2010年·北京

GIVING FEEDBACK

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

反馈的艺术/哈佛商学院出版公司编;王春颖译. —北京:商务印书馆,2010

(哈佛工商管理口袋书系列)

ISBN 978-7-100-06613-6

I. 反… II. ①哈…②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 037147 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

反馈的艺术

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06613-6

2010年9月第1版

开本 787×1092 1/32

2010年9月北京第1次印刷

印张 3%

定价: 10.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

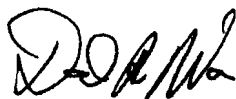
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆

的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目 录

引言 把反馈看做是学习之路、发展之路、求变之路……	1
上篇 意见反馈：基础	5
1. 什么是意见反馈？	7
意见反馈不是什么？	10
意见反馈是什么？	11
为什么意见反馈如此重要？	12
2. 什么时候进行意见反馈？	15
知道什么时候介入	17
什么时候提出反馈意见会起作用？ 什么时候不会？	19
3. 如何有效地提出反馈意见	21
营造一个大家普遍乐意接受的工作氛围	23
在正式的意见反馈会议开始之前作好充分的准备	24
使改进型反馈意见会议效率更高的五个步骤	31
4. 如何虚心接受反馈意见	39

我们为什么会有戒备心理和抵触情绪?	41
勇于尝试变化	42
5. 如何对意见反馈中的问题进行管理	51
向上级提出改进型反馈意见要三思而后行	56
知道什么时候提出反馈意见会无济于事	61
与不善交际的人共事要有足够的耐心	62
小心应对不安定的情况	63
避免提出不合适的反馈意见	64
下篇 建议和工具	71
1. 意见反馈的工具	73
2. 自测题	81
3. 深入学习	87
4. 参考文献	97

引言 把反馈看做是学习之路、发展之路、求变之路

杰米·O. 哈里斯

意见反馈的首要目的是为了求学习、求发展、求变化。在如今经济飞速发展、经济形势日益复杂的情况下，且不说我们所经营的公司能否繁荣昌盛，我们的同事、属下以及作为领导者的我们能否创造辉煌，仅仅为了能够生存下来，我们也必须要不断学习、不断发展、不断变化。事实上，无论是从公司发展，还是从个人发展的角度来说，意见反馈都是不可或缺的一个环节，因为几乎所有的管理问题、领导力发展问题以及组织在变革中所面临的挑战等问题都离不开意见反馈。鉴于此，我认为成功进行有效管理的关键就在于培养策略性地提出反馈意见的能力和抛开成见、虚心接受反馈意见的能力。

但通常情况下，大家都认为意见反馈是一件很难的事情，所以大家的常规做法就是能避就避，能推就推，直至由于其他事情的发生而使他们错失了提出反馈意见的最佳时机。由此导致的直接后果就是，不但参与意见反馈的双方

当事人失去了一次绝佳的学习机会，组织也会因那些徒劳无益的行为模式未能及时得以纠正，或者那些行之有效的行为模式未能得以强化和赞扬而深受其害。

如同处理人际关系时所面临的诸多挑战一样，提出和接受反馈意见也并非易事，之所以这么说，原因就在于我们缺乏相关的知识、技能和训练。为了使你能够更好地提出和接受反馈意见，以便把“从反馈中学习”这句话真正落到实处，本书会为你提供许多实际的想法和行之有效的工具，而你只需照着做并反复操练就可以了。在培养意见反馈技能的过程中，无论是成功也好，失败也罢，你都要不断从中总结经验教训、不断学习，甚至你还可以从接受反馈意见的过程中去学习该如何提出反馈意见。

由于身兼多家公司的咨询顾问，我每天都会看到公司面临的各种各样的挑战。我从中发现，任何一家组织，无论是什么性质的组织，在其存续期间都有一些重要的一致性。其中一个就是，如果组织制度的特征是鼓励大家多进行一些公开的意见反馈，或者是鼓励大家多提出一些积极的、有建设性的意见和建议，那么员工对组织的忠诚度就会更高，自我价值感就会更强，他们就更愿意学习、更容易发生改变；相反，如果组织没有合理的意见反馈制度，或者即便有，也只限于就绩效管理问题等进行一些批判式的谈话而已，在这种环境下，员工就会变得越来越多疑，他们对组织的忠

诚度就会逐渐降低,他们的想法和工作热情就会受到压制,他们对组织的管理就会变得越来越悲观。你选择在多大程度上去影响组织文化的关键在于你选择怎样持续学习并实践这些意见反馈的工具。

作为管理者,你也需要不断学习、发展和成长,我希望本书能对你有所借鉴。

杰米·O.哈里斯(Jamie O. Harris):

互动协会公司(Interaction Associates, Inc.)的资深研究员,其主要工作职责是为国有部门和私营企业的客户提供组织变革方面的相关咨询服务。他在公司内部设有工作室,负责向客户提供关于引导技巧、领导力和协同变革等方面的咨询服务。此外,他还是该公司的企业法律顾问,而在加入该公司以前,他有二十多年的企业法和地产法方面的从业经验。哈里斯先生曾获得耶鲁大学的政治学和经济学双学士学位和法学博士学位。

上篇

意见反馈：基础

1. 什么是意见反馈?



“说真话要有两个人——一个说，一个听。”

——亨利·戴维·索罗(Henry David Thoreau)

意见反馈理应成为提高工作效率的催化剂，然而许多人在面对意见反馈时常常会感到焦虑不安。每个人都唯恐意见反馈会扫了大家的兴！

为什么会这样？

对于大多数人来说，“反馈”似乎就意味着“批判”，因此，无论是提出反馈意见的一方，还是接受反馈意见的一方都不愿去直面意见反馈：接受反馈意见的一方往往会本能地竖起一道屏障来屏蔽那些意料之中的负面信息；而提供反馈意见的一方则会小心翼翼地措辞，避免像严厉的父母在指责孩子，毕竟他们并不想破坏这种原本非常和谐的工作关系。

意见反馈不是让你对某个人进行评头论足，相反，它应该是对人的行为及行为结果的客观评价。比如，它可以是对出色完成工作的一种肯定，也可以是关于如何改进工作的一些建议。反馈旨在鼓励意见接受方在学习、发展和变化的过程中大踏步前进。