

## Ignite Newsletter January 2008(a)

# 运用教练方法提高反馈质量

今天的工作环境中，经理人需要运用更加教练式的风格来与直接下属一起工作。他们需要学会一系列新的教练技能，从而帮助员工提高业绩，发展自我，掌握技能。通过课堂上的实操训练，经理们很快能提升在这三个领域的教练技巧。但是我们发现，教练式管理中有一个方面对很多人而已都极具挑战——给予反馈。

### 给予反馈为何如此艰难？

我们在研究中发现，经理人之所以觉得给予反馈非常困难，是由于三项主要原因。经理人

- 害怕反馈会使员工失去动力，而他们必须达成工作目标
- 担心反馈会破坏他们与员工之间的关系
- 担心反馈无法实现期望的结果

为帮助经理人消除这些恐惧，掌握取得成功所需的技能，肯·布兰佳公司建议在给予反馈前，首先提醒员工，同时实现不断发展和期望目标的重要性。

这意味着经理人若想提高自己的反馈技巧，就必须先转变自己的思考方式，从而

- 认识到不同的团队成员或员工下属需要他们采取不同的领导型态，选择最恰当的语言
- 清楚他们自己的判断，并能与工作要求或该员工的自身利益区别开
- 始终努力提高彼此间的信任和工作关系

完成这些后，经理人就能够与员工分享棘手或困难的反馈，因为他们已经建立了员工意识、信任和彼此关系的尊重。

### 反馈的重要特征

有效的反馈从设定反馈目标开始，先要明确期望的结果是什么。一般而言，有三种类型的反馈结果，需要搭配三种不同的反馈风格。

1. 信息反馈——这是关于员工意识和/或成长的信息。这类反馈是并非必须，可根据员工的意愿来实施或不实施。经理人需要先获得员工的同意，才与他分享此类反馈，而且也没有特别要求的反馈目标。（例子：“假如你能在演讲中加强语音的力量，那么也许能造成更大的影响力。”）
2. 反馈包含一项请求——这类信息将有利于员工，但也并非强制。经理人给予反馈，并提出请求——但仅仅是建议，可商量的。（例子：“假如你能在演讲中加强语音的力量，那么也许能造成更大的影响力。你愿意在下次演讲之前，先与我一起练习一下吗？”）
3. 通过反馈提出要求和/或需求——这类信息是工作的一部分，必须立刻引起员工注意。（例子：“对董事会所做的演讲必须丝毫不误。你的演讲力度还远远不够。你需要辅导和练习，让我们看看怎样才能达到理想的要求。”）

## 情境领导® II Ignite! Newsletter 档案



January 2008 (a)

运用教练方法提高反馈质量

December 2007 (b)

怎样使培训效果更加持久

December 2007 (a)

领导者必须关注的员工的 8 项需求

November 2007 (b)

在组织各层面贯彻强有力的愿景

November 2007 (a)

如何充分激发员工的潜能

October 2007 (b)

沟通：伟大一线领导者的关键技能

October 2007 (a)

领导力：组织持续发展的金钥匙

September 2007 (b)

伟大的一线领导者

September 2007 (a)

领导力与远景

August 2007 (b)

怎样开口向老板说“要”？

August 2007 (a)

什么是领导力？

[情境领导® II 历任 Newsletter](#)

## 给予反馈的指导

除了要明确期望哪种类型的反馈结果以外，经理人还要注意另外一些反馈重点。

- 在给予反馈之前，先确认你和员工都清楚任务目标、工作标准、角色职责和期望结果，并达成一致。
- 确认彼此间的关系是充满信任的。在反馈之前先获得员工的允许，或至少让你的下属有准备，如果你需要给予一些负面的反馈，可能让他难以接受。
- 使用中性的语言和姿态，以避免批评和妄断。注意你的肢体语言和语气。如觉得很难用中性语言，就要多加练习。
- 反馈要及时，要立刻反馈或尽可能早地反馈，但不要在情绪激动的现场进行反馈。如果你无法控制好自己的情绪，那么就等到自己能控制以后再去反馈。
- 反馈要有意义。反馈的重点在于将来怎么做，反馈不是讨论过去的一些事情，而这些事情以后再也不会发生。如果对过去的事件进行反馈，而它们在将来几乎不可能发生，那么这样的反馈将毫无意义，而且会破坏彼此的信任关系。
- 关注员工能掌控的行为。怪罪员工一些他们自己都无法掌控的事情，是不合理的。
- 反馈要明确、详细。要告诉员工具体的行为和数据，而不是先下判断。反馈的现场不能有第三者旁观，也不要加进类似“其他人是怎样认为的”的信息。记住你是经理，重要的是你所想的。

- 反馈要开放，准备迎接不同的结果。假如你只是希望反馈对员工有帮助，那么就不要再期望感激或热情。假如是请求，那么祝愿你的反馈能被付诸行动。假如这样，要注意对员工所做的努力给予鼓励和赞扬。假如这是个要求和/或需求，员工必须执行，那么准备好和他们一起工作，来保证完成目标。要与他们讨论进展（他们何时、怎样实施所要求的任务）、跟进（你和其他人将怎样了解他们是否按计划实施）以及支持（你和其他人可以怎样帮助他们）。最后，准备应对可能发生的失败结果。

## 反馈并不必令人畏惧

给予反馈对任何一位经理人而言都是非常关键的工作职责。不必非得令人畏惧，通过练习，使用教练式的反馈形式会减轻不适感。记住，作为一名经理人，你有权通过给予反馈建立与员工的彼此信任和尊重关系。然后，你必须非常清楚自己给予反馈的动机，以及你想通过反馈获得的结果。好消息是，你在给予反馈时想得越周到，你所要给出的就越少！

**“有效地给予反馈从设定理想目标开始。”**

[点击进入情境领导® II](#)

## 联络我们

上海 021-61601888 转 8666	北京 010-58273388 转 6123	深圳 0755-83782722
南京 025-86558812 转 338	杭州 0571-85808808 转 835	西安 029-88416622 转 888
武汉 027-85510128 转 109	成都 028-86616978 转 319	重庆 023-89067911
沈阳 024-22812138 转 826	<a href="http://training.51job.com">http://training.51job.com</a>	