

## 有效反馈技巧 (2天)

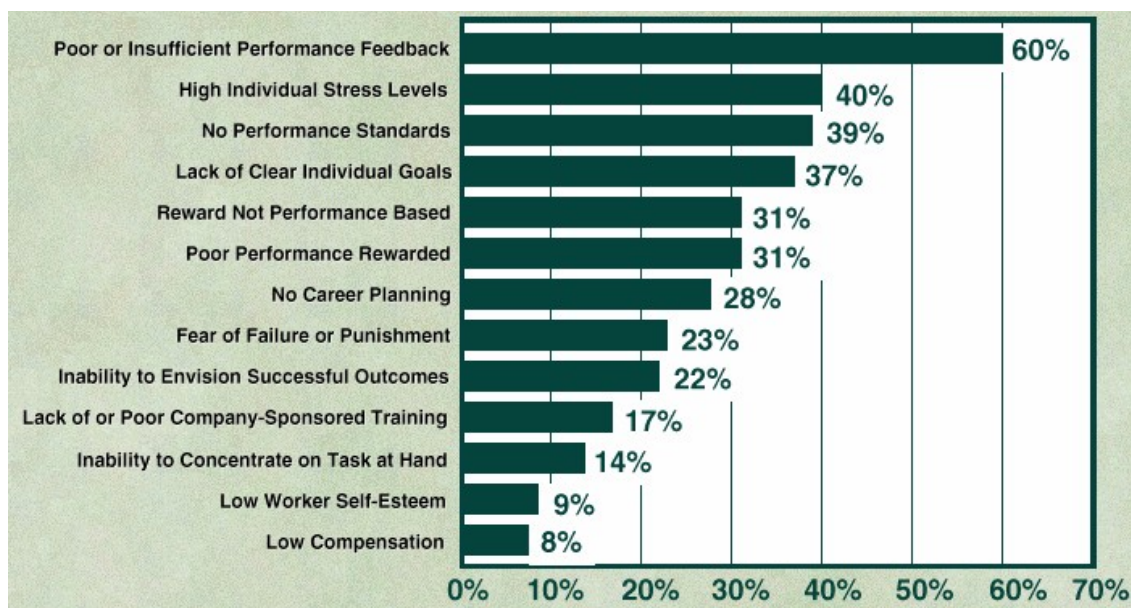
### 课程描述

遇到过以下情境，你是否感到难以启齿，或者是不知道从何入手？

- 我该如何向一位非常能干的员工传达：如果他停止诋毁他的工作伙伴，那么他突出的表现将获得更大的赏识？
- 对一位不讲个人卫生或者不注意着装的员工应该说些什么？
- 如何才能鼓励员工直率地对我的管理措施进行评价，而不用害怕我会因为他们的批评而实行报复？
- 是否很难对一位员工讲，他或她工作不力或没能完成任务？
- .....

大多数经理人都在努力解决对员工应该坦率到何种程度这一问题。对员工来说，得到坦白而诚恳的反馈是非常重要的。为了在工作中成长及获得提升的机会，他们有必要知道他们哪些地方做得好，哪些地方需要改进。但是，坦率有时会与激励和鼓舞员工的管理手段相冲突。

美国有个研究机构曾经通过问卷调查的形式了解员工表现欠佳的原因，请看下图：



绩效反馈不够或者欠佳、个人压力过大和没有绩效标准，是员工表现欠佳的三个最主要的原因。尤其是绩效反馈问题，是员工达不成绩效目标的最重要的原因。反馈不仅仅存在于绩效管理环节，在所有的管理环节，都存在反馈问题。

掌握有效反馈技巧，不但能帮助员工摒弃陋习、化解矛盾、消除误会、融洽关系，而且能改善员工的工作方法、增强员工的工作动力、提升员工的工作能力、倍增员工的工作

业绩，同时，也能通过来自员工的反馈，检讨经理人自身的不足，不断提升自身的管理水平。

本课程从分析反馈的基本类型入手，认知有效反馈的价值和必要性，介绍给下属反馈的八个步骤（八种技巧），进而介绍接受反馈的七个原则，最后说明如何给予和应对负面反馈。

## 课程目标

通过本课程的学习，学员将能够：

- 认识到有效反馈的价值和意义
- 了解反馈的基本类型
- 学会给员工反馈的八个步骤
- 掌握接受反馈的七个原则
- 把握给予负面反馈的时机和分寸
- 运用反馈技巧，营造高效融洽的工作氛围

## 课程大纲

### 单元一 认知反馈

- 小练习：画图
- 反馈的内涵：反馈——最重要的沟通技巧
- 反馈的类型
- 反馈的价值
- 反馈的情境

### 单元二 有效反馈的八个步骤

- 角色扮演：史蒂夫与杰克的对白（1）
- 视频观摩：如何反馈
- 步骤一：区分事实和猜测
- 步骤二：关注具体的、易观察的行为
- 步骤三：关注可能的改进
- 步骤四：避免语气重的措辞
- 步骤五：首先处理情绪问题
- 步骤六：关注反馈对接受者的价值
- 步骤七：反馈的信息量对于接受者而言是可以接受的
- 步骤八：分享想法和信息

- 视频拍摄：如何给员工反馈
- 视频回放：检讨不足

### 单元三 接受反馈的七个原则

- 小练习：自画像
- 角色扮演：史蒂夫与杰克的对白（2）
- 原则一：认真倾听
- 原则二：不带任何抵触情绪地注意所有不同的意见
- 原则三：以复述来检查你的感觉
- 原则四：请求进一步的澄清
- 原则五：评估所听到的反馈的价值
- 原则六：从其它来源获得额外的信息
- 原则七：根据正确的反馈意见行动
- 视频拍摄：如何接受反馈
- 视频回放：检讨不足

### 单元四 如何给予负面反馈

- 案例分析：失败的绩效面谈
- 给予负面反馈的技巧
- 应对负面反馈的技巧
- 单元总结：给予反馈 Vs. 应对反馈