

LHH

通过
反馈取得发展

课前作业和
学员手册





目录

通过反馈取得发展	3
你准备好帮助团队中的人才成长了吗？	3
课前作业.....	4
SBID 反馈模型	4
学员手册.....	6
开场活动.....	7
讨论	7
我们听到的	7
重视反馈	7
你在人才培养中的角色	8
职场挑战	8
在组织的全球反馈文化中的角色	8
提供有效反馈	9
提供反馈的原因	9
SBID 反馈模型	10
SBID 提示	10
反馈的类型	11
正面反馈：	11
建设性：	11
提供和接收有争议的反馈	12
有争议的反馈：	12
产生消极反应的原因	13
接收反馈的技巧	13
全面总结.....	14
关键收获	14



通过反馈取得发展

你准备好帮助团队中的人才成长了吗？

虽然工作环境正在以前所未有的速度变化，但员工比以往任何时候都更加重要。关键技能紧缺的现状意味着，组织正在（或即将）面临难以填补的人才缺口。因此，越来越多的组织通过在内部培养人才来满足这些需求。

《通过反馈取得发展》课程聚焦于如何提供和接收反馈，帮助你取得必要的技能和工具，从而有效地支持组织的全球反馈文化。

通过学习《通过反馈取得发展》课程，你将：

- ▶ 明确你在组织的人才发展过程和全球反馈文化中的角色。
- ▶ 建立正确心态来提供有效反馈。
- ▶ 了解如何接收反馈。

本手册包含课前作业，以及将在课程期间完成的关键概念和活动。

课前作业

SBID 反馈模型

SBID 反馈模型提供了一种实用的手段，帮助员工和经理以有益且客观的方式构建反馈。



情况：

- ▶ 在此步骤中，员工或经理提供相关情况发生的时间或地点的背景信息。
- ▶ 通过分享相关情况的信息，员工或经理确保接收者清楚所提供的反馈发生的背景。
- ▶ 例如：“我想和你谈谈星期二的团队会议。”

行为：

- ▶ 此步骤说明该个人具体做过什么。
- ▶ 这里的关键在于以实事求是的方式描述相关行为。
- ▶ 例如：“我注意到，你打断了 Frank 两次，并加重了语气。”

影响：

- ▶ 在这一步中，员工或经理分享该个人行为的影响。
- ▶ 这种意识将帮助个体保持正轨、回到正轨，或者调整目标。
- ▶ 例如：“你的行为使会议中的其他人很难分享他们的观点。”



发现：

- ▶ 这一步旨在让对方投入到对话中。
- ▶ 通过提问可以进一步了解对方的行为，或者帮助他/她思考反馈。
- ▶ 在通过提供反馈来帮助对方保持正轨时，提出启发性的问题与通过提供反馈来帮助对方回到正轨时同样重要。
- ▶ 例如：“你如何看待星期二的会议？”

案例研究说明

1. 为了熟悉 SBID 模型，请研究以下情景。
2. 使用模板来识别模型中的不同元素，并制作一份反馈。

情景：Andrea

Andrea 是你所在团队中的一员。她在组织工作了近 10 年。你被告知，她在公司的成功和发展中发挥了重要作用。你注意到，当她提出高效的新方法来做事时，她总能“突破常规”地思考，而这些方法通常会减少工作量。

上周，Andrea 发明了一种用于创建每周项目报告的新方法，每个项目每周可节省多达 6 个小时。你对 Andrea 的主动性印象深刻，并想就此向其提供反馈。

反馈类型： 正面、建设性或 有争议的	
情况	
行为	
影响	
发现	

LHH

学员手册





开场活动

讨论

哪些因素会阻碍你向他人提供反馈？

我们听到的

- ▶ “人们做得好的时候自然知道。”
- ▶ “我们是成年人，在工作中不需要表扬。”
- ▶ “我自己从未亲眼见过这种行为；只从别人那里听说过。”
- ▶ “我不知道怎么做。”

重视反馈

在当今世界，反馈是：

- ▶ 众所期盼，也是成长和发展的必要条件。
- ▶ 更广泛且持续对话的一部分。
- ▶ 促进有效管理、人才发展和自我意识的要素。

指出上述条目中对你最有用的一些元素。解释你的选择。

你在人才培养中的角色

职场挑战

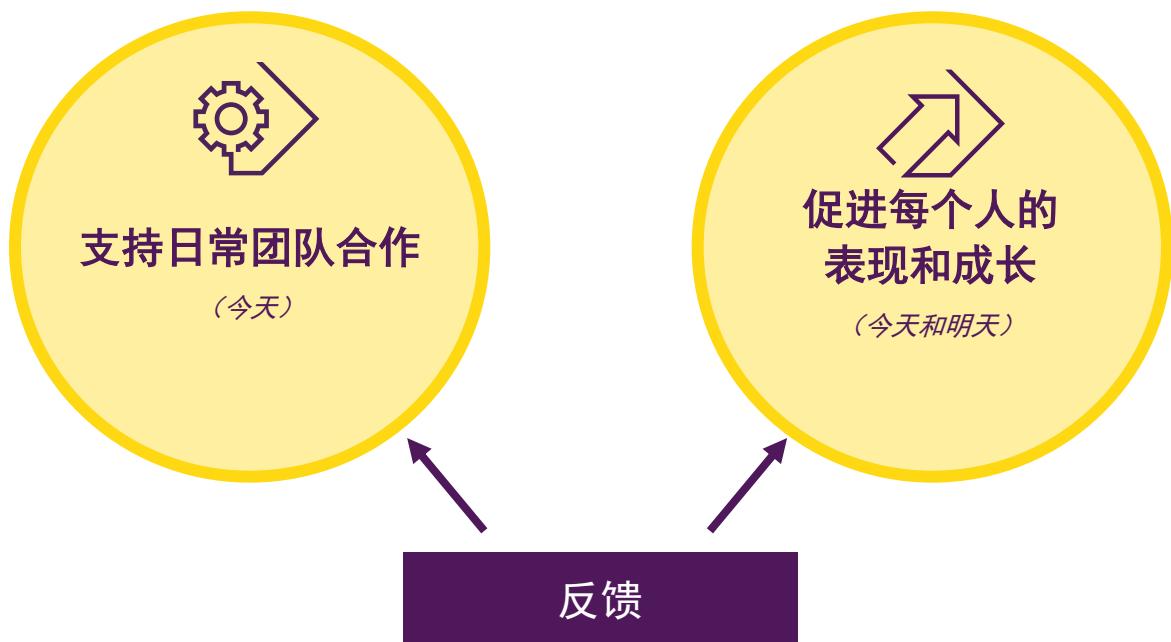
各种全球调查和研究都强调，人才是组织竞争力的关键组成部分；公司必须不断地吸引、培养和留住关键人才。

研究还发现，领先的组织越来越依赖在内部培养员工，以此作为满足人才需求的一种方式。

职场挑战包括：

- ▶ 劳动力老龄化
- ▶ 关键技能紧缺
- ▶ 竞争和全球化加剧

在组织的全球反馈文化中的角色



你如何看待自己在公司的全球反馈文化中的角色？

提供有效反馈

提供反馈的原因



如果将反馈视为有用的信息，可以采用以下两种方式之一来构建反馈：

- ▶ **帮助人们保持正轨：**当你同事中的某人做得不错或者表现出你想要鼓励的行为时，你可以通过给予有用的反馈，来帮助该个人了解该行为及其影响，以鼓励其重复该行为。
- ▶ **帮助人们回到正轨：**当你同事中的某人难以完成目标，或者表现出你不鼓励的行为时，你可以通过给予有用的反馈，来帮助该个人了解该行为及其影响，以便他们确定如何改变行为，并回到正轨。

SBID 反馈模型

SBID 反馈模型提供了一种实用的手段，帮助员工以有益且客观的方式构建和接收反馈。

关于模型的描述，请查看《学员手册》的课前作业部分。下面通过示例对模型的每个步骤进行讲解。



示例

- ▶ 在你昨天呈现的时候（情况），你提供了适当的背景信息，并有力地展示了你的业务案例（行为）。你给人的印象是知识渊博、见多识广（影响）。鉴于你的目标是进入管理层，如果要让人觉得你是一名领导，你将怎样以不同的方式进行演讲（发现）？
- ▶ 在上周的会议上（情况），你三次打断了其他团队成员（行为），这让我们难以听到所有的观点（影响）。你对这种情况有什么看法（发现）？

SBID 提示





反馈的类型

正面反馈：

- ▶ 包括告诉员工他们表现出色的方面。
- ▶ 对有效表现的认可是强有力的激励因素。
- ▶ 当接收到正面反馈时，他们便知道哪些做法是有价值的，并且会再接再厉。

建设性：

- ▶ 提醒个人工作中需要改进的方面。
- ▶ 不是批评。
- ▶ 采取陈述事实的方式，并且应当对事不对人，侧重于要采取的行动。

你对建设性反馈有什么看法？

你还记得自己收到过的建设性反馈吗？

对你产生了什么影响？

提供和接收有争议的反馈



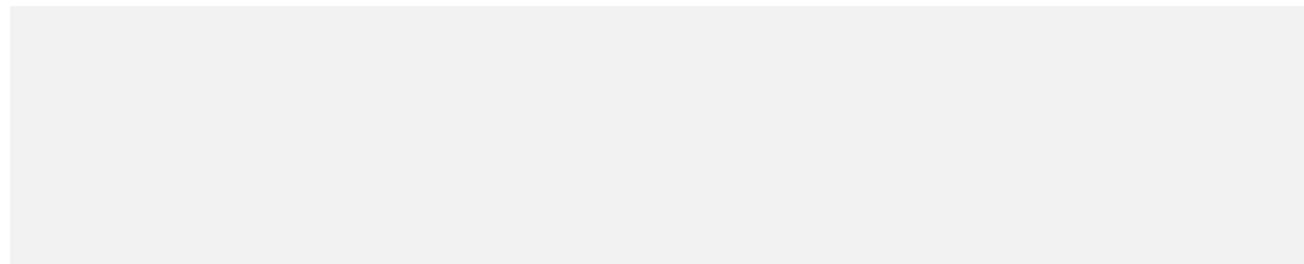
有争议的反馈：

- ▶ 可能会引发争论或躲避的反应，我们希望员工保持平和礼貌的态度，以便展开讨论并寻找解决方案。

提供有争议的反馈的技巧：

- ▶ 以“我”为主语。
- ▶ 一开始就表明你需要进行一次艰难的谈话。有些对话可能是面对面的，而有些对话则可能必须虚拟进行（使用视频功能，这样你们可以相互看见对方）。
- ▶ 有的放矢，坦诚公开地进行讨论。
- ▶ 鼓励个人就分歧做出回应、进行自我评估、承担责任，并思考如何取得进展。
- ▶ 传达你愿意帮助他们个人取得成功的积极态度。

指出上述条目中对你最有用的一些元素。解释你的选择。



产生消极反应的原因

- ▶ **真相诱因：**你不希望人们说出真相——即使你知道那是事实。
- ▶ **关系诱因：**根据向你提供反馈的人是谁，你可能会忽略反馈。也许你不信任他们，或者不喜欢他们，等等。
- ▶ **身份认同诱因：**你对反馈产生情感反应，并编造一个它是在针对我们和我们的身份的说法。你编造的说法是负面的，例如，你很坏、懒惰、愚蠢，等等。
- ▶ **疑惑诱因：**你真的不明白对方在说什么。

接收反馈的技巧



向提供反馈的人表示感谢。



如果你发现自己变得戒备或敌对，请应用压力管理技巧，例如深呼吸。

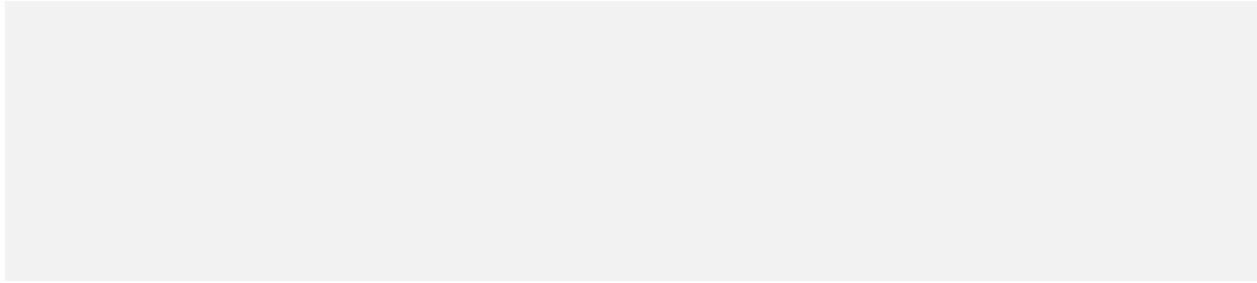


- 通过提问获得澄清，专注于理解反馈内容。
- 认真听明白。
- 复述你听到的内容；这通常能化解你的任何敌意或不满。



全面总结

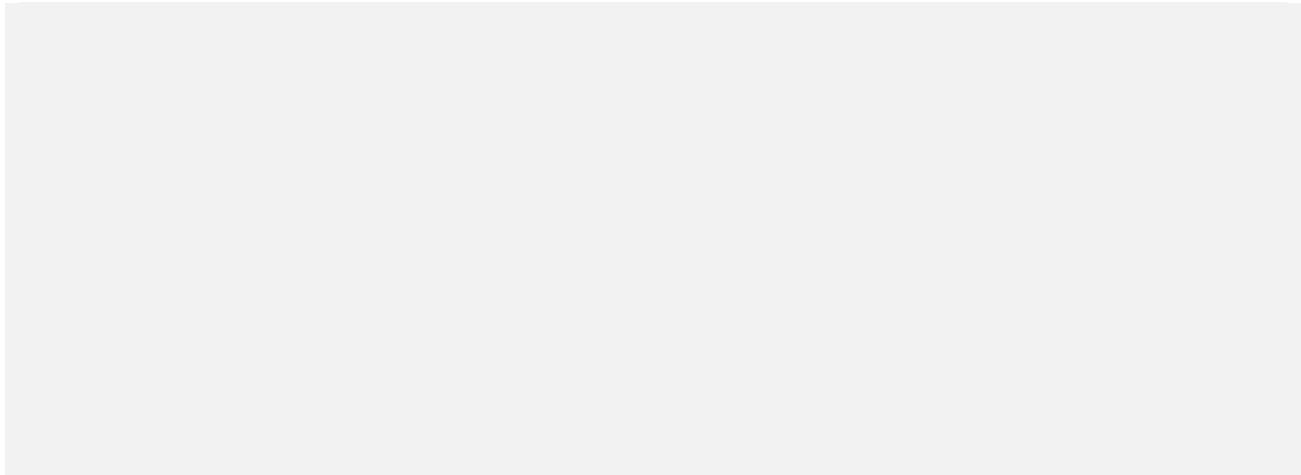
今天，哪些内容最能得到你的共鸣？



关键收获

- ▶ 你在组织的人才发展过程和全球反馈文化中的角色。
- ▶ 提供和接收有效反馈的必要心态——正面、建设和忠言逆耳。

在提供和接收反馈方面，你的下一步是什么？



关于 LHH



在当今的市场中，企业意识到有必要将他们的注意力向内转移，以发掘他们未来需要的人才。在 LHH，我们帮助公司发掘员工的潜力。通过评估、教练辅导、提升技能和转型，公司可以在自己的员工队伍中发掘未被开发的潜力，从而提高生产效率、士气和品牌亲和力。

作为全球领先的人力资源解决方案合作伙伴 The Adecco Group 的一个部门，LHH 拥有 4,000 名教练和同事，为全球 60 多个国家/地区的 7,000 多个组织提供服务。我们为每一个合作伙伴带来改变，且我们的业务遍布全球。我们拥有本地专业知识、全球基础设施和行业领先的技术，能管理复杂的关键人力举措和转型挑战。正因如此，《财富》500 强企业中有 60% 的企业选择与我们合作。

