

《高情商360度反馈访谈问题清单》

薛铁麟 | Coach8 创始人 | ICF MCC 大师级教练

【写在前面】

你好，我是薛铁麟。

360度反馈访谈不是“打小报告”，而是一次**“集体智慧的收集”。作为访谈者，你的任务是引导对方描述具体的行为及其产生的影响**。

避免询问：“你觉得他怎么样？”（这会得到评价）

多询问：“当他.....的时候，你感受到了什么？”（这会得到事实和感受）

第一部分：核心三问（核心模型：Stop-Start-Keep）

这是最经典、最有效的三个问题，适用于任何角色的访谈。

1. **Stop (停止)**: 站在支持他更成功的角度，你建议他在未来停止做哪一两件事？或者哪些行为是他应该减少的？
2. **Start (开始)**: 如果他想在领导力上更进一步，你希望他在未来开始尝试做些什么？
3. **Keep (保持)**: 他目前有哪些行为是你非常欣赏、且希望他继续发扬光大的？

第二部分：针对不同维度的深度挖掘

1. 针对“上级”的访谈（侧重：战略与对齐）

- 他在理解公司战略并转化为团队目标方面做得如何？
- 当他需要向你寻求支持或汇报工作时，他的沟通方式是否清晰有效？
- 你认为他目前的领导力上限在哪里？他最需要突破的那个瓶颈是什么？

2. 针对“同级”的访谈（侧重：协作与边界）

- 当你们跨部门协作遇到利益冲突时，他通常表现出什么样的态度？
- 你觉得他是一个容易合作的人吗？为什么？
- 他在处理非职权影响力（Influence without authority）方面表现如何？

3. 针对“下属”的访谈（侧重：赋能与管理）

- 当你犯错或者遇到困难时，他的第一反应通常是什么？
- 他给你的反馈是及时的、具体的吗？还是模糊的？
- 在他的管理下，你觉得自己是变得更有力量了，还是变得更依赖他了？
- 如果他明天要离开这个团队，你最舍不得的是什么？

第三部分：如何追问“行为细节”？

如果对方给出的回答很模糊（如：“他脾气不太好”），教练必须追问：

- “你能举一个最近发生的、具体的例子吗？”
- “当他表现出[脾气不好]时，当时的环境是什么样的？”

- “这种行为对你当时的工作产出或心情产生了什么具体的后果？”
- “如果你是当时的他，你会怎么做不同的处理？”

第四部分：教练的“翻译与整合”策略

整理报告时，请遵循以下原则：

1. 分类整理：不要按人头分，按维度分（如：决策力、同理心、抗压力）。
2. 提取主题词：如果3个人都提到了“细节”，这就不是偶然，这是他的一个固定模式。
3. 平衡呈现：先呈现 Keep（肯定），再呈现 Start/Stop（建议），最后以“潜力/期待”收尾。

【铁林教练的最后叮嘱】

访谈结束时，请记得问对方一句话：“除了刚才聊的这些，你还有什么话是特别想对他说的（无论是鼓励还是叮嘱）？”

往往这一句话，包含着最有温度的真相。