

反饋消化 — 引導者執行手冊

資料夾：the-feedback-digest · 分類：自我評估 · 1-2 人 · 20 分鐘 · 實體 + 線上 · 可列印道具 · 工具包
授權：CC BY 4.0

目錄

目標

什麼時候用這個活動

佈置

怎麼帶

那張卡

翻車點

變化版

引導筆記

貼上一面牆

資料夾裡的道具

代理版

怎麼帶這場反思引導

讀三堆

八個反思問題

反思的翻車點

20

分鐘

1-2

人數

實體 + 線上

形式

反饋消化 — 執行指南

把你實際收到的反饋——來自考核、群聊、一對一、郵件——一條條收集起來，分成三堆：你早就知道的、讓我意外的、我要擱置的。「意外」那堆才是重點：它是你從內部看不見、別人卻看得清清楚楚的那部分。然後你寫一句整套證據都支持的評價，再寫一個從「意外」裡導出的行動。

和 **the-leader-checkup** 的分別：領導者體檢是當著團隊的面收集新反饋——領導者只聽不辯解。這份工具假設反饋早就來了——散在考核、消息和隨口提及裡——要做的是把它當證據分揀，而不是再要一輪。還沒人告訴你，跑體檢；太多人告訴過你、而你一句沒讀，跑這份消化。

目標

跑完之後，學員將：

1. 把最近實際收到的反饋一條條收齊——能照原話就照原話，一條一張卡。
2. 把每張卡分進早已知道 / 讓我意外 / 我要擱置三堆，每一下擱置都說得出理由。
3. 把「意外」那堆讀成盲區，寫下一句整套證據都支持的誠實評價，承諾一個從意外導出的行動。

什麼時候用這個活動

- 考核週期剛結束，反饋被存檔、沒人讀——其中讓人意外的部分至今沒人接。
- 同一條批評換著不同的人反覆出現，而每一次出現都被單獨解釋掉了。
- 在去要更多反饋之前——先把已經收到的消化掉；否則新一輪只是疊在未讀信號上的噪音。

佈置

時間：一個人消化，20 分鐘。雙人時各分各的堆，末尾的念回再加 5 分鐘。

場地：一張放得下三堆、且三堆都看得見的桌子。壓在底下的堆，等於沒分。

每人材料：

物品	來源
3 × 分揀卡——早已知道 · 讓我意外 · 我要擱置	道具卡.pdf
1 × 「證據支持的那一句」卡	道具卡.pdf
1 × 「從意外堆導出的一個行動」卡	道具卡.pdf
8–20 × 空白卡或便利貼——一條反饋一張	道具卡.pdf 的空白卡
1 × 筆	原話勝過轉述；寫下實際說出口的那句

分組：1 個人。可以一個人在桌前跑，也可以兩個人各消化各的反饋。

角色：單人時，自己分揀；雙人時，搭檔只有一個動作——把「意外」堆照原話念回給你，不評論、不安慰。

怎麼帶

時間	階段	你做什麼	學員做什麼
0—6	攤開	「一條反饋一張卡，能照原話就照原話。考核裡的、消息裡的、隨口說過的。」	把收到的每條反饋單獨寫成一張卡
6—12	分堆	「只有三堆。『早已知道』是舒服的那堆，不是有用的那堆。擱置必須說出理由。」	把每張卡放進 早已知道 / 讓我意外 / 我要擱置
12—16	讀意外	只指著意外堆。「裡面什麼在反覆出現？」	找出重複——那個模式就是盲區
16—20	句子+行動	逼出不美化那句評價，再逼出那個能從意外卡片追溯到的行動——不許來自舒服那堆。	寫一句整套證據支持的評價，和一個具體的、帶日期的行動

之後跑反思引導——見 [反思引導問題.md](#)。

那張卡

三張分揀卡規定了唯一合法的三堆——早已知道、讓我意外、我要擱置——這就是把「重讀舊反饋的悶」變成一場實驗的地方：每張卡必須落進一個有名字的堆，而每堆的職責不同。「證據支持的那一句」卡逼出誠實版本（是證據支持的，不是你希望被念出來的）；行動卡把承諾拴死在意外堆上——因為從舒服那堆導出的行動，正是人們避開改變的方式。

翻車點

1. **只收集了安全的反饋。** 每條都落在「早已知道」，意外堆空著。救援：從擱置堆抽一張出來，問「如果它是真的，意味著什麼？」
2. **整篇考核被寫成一張卡。** 「他們覺得我不是當領導的料」是情緒，不是證據。救援：把每條拆成一個具體行為——意外通常關於一件具體的事，不是「你這人」。
3. **擱置堆又大又沒理由。** 那不是判斷力，是一堵牆。救援：逼每條擱置都給一句理由；給不出的，挪到「讓我意外」堆。
4. **行動來自舒服那堆。** 一個只會印證你原有認知的「成長行動」，是一種不變法的招數。救援：行動必須寫明它跟的是意外堆裡的哪一張卡。

變化版

- **考核週期之後：** 趁一輪反饋還新鮮，把它整個消化一遍；「意外」堆就是你的發展計畫。
- **找一位信得過的同事：** 讓他把「意外」堆念回給你聽——自己的盲區，用別人的聲音聽起來更容易接受。
- **反覆跑：** 每季重跑一次；一個反覆回來的「意外」不是誤會，是模式。
- **線上：** 三堆變成共享文件裡的三列，條目從聊天和郵件裡原樣貼進來；念回這一步在通話裡即時做。

引導筆記

- 意外才是信號。你還不知道的那部分才是整件事的重點；印證了你原有認知的那堆，只是噪音。

- 擱置必須給得出理由。「我要擱置」是可以的——但你得大聲說出為什麼，一句話。說不出理由的擱置，就是盲區藏身的地方。
- 原話重要。轉述會恰好磨軟那些最值得讀的句子。

貼上一面牆

把 `活動海報.pdf` (A3) 印出來貼上牆，讓兩條規矩——意外才是信號、擱置要給理由——在分堆時全程可見。

資料夾裡的道具

- `道具卡.pdf` —— 撲克規格列印頁 (63.5 × 88.9 mm，含出血與裁切導引)：三張分揀卡、「證據支持的那一句」卡、「從意外堆導出的一個行動」卡、空白卡，帶品牌卡背
- `執行指南.md` · `反思引導問題.md` · `快速上手.md` —— 引導者執行指南、反思引導、一頁快速上手
- `執行手冊.pdf` —— 印刷版：本執行指南 + 反思引導裝訂成一份帶書籤的 A4 文件 (`執行手冊-Letter.pdf` 是美版 Letter)
- `活動海報.pdf` —— 整份工具貼上一面牆的 A3
- `SKILL.md` · `the-feedback-digest.zip` —— 給代理的機器可讀清單，以及整個資料夾一次下載

代理版

資料夾裡每個檔案都有穩定的公開 URL——AI 代理可用三條 curl 取到卡牌、反思引導和這份執行指南 (見 `SKILL.md`)。紙本版只需要一張桌子、一疊空白卡，和那堆你已經收到的反饋。

反饋消化 — 反思引導

「意外」堆是你沒法用別的途徑拿到的那部分反饋——反思引導這一步，讓它從一下刺痛變成一條數據。與 `執行指南.md` 搭配使用。第 16 分鐘的「句子+行動」階段是壓縮版；這份是完整版。

怎麼帶這場反思引導

- 三堆保持物理分開、全程看得見。這個工具講道理靠的是分揀的形狀，堆一混，證據就沒了。
- 反思的時間花在「意外」堆裡。「早已知道」那堆是用來互相點讚的；改變不會發生在那兒。
- 收尾收在行動卡上，並讓它寫明自己跟的是意外堆裡的哪一張卡。

讀三堆

- 哪一堆最大？如果「早已知道」遠遠壓過其他，你可能只收集了你本來就樂於接受的反饋。
- 看「我要擱置」那堆。每一條擱置都有真理由嗎？還是那堆其實是把難聽的東西悄悄推到一邊？
- 「讓我意外」那堆裡，有沒有哪條是兩個人都說的？跨來源的重複，是你手裡最強的信號。
- 你本來以為會被什麼驚到——結果那東西沒在？有時候，缺席本身也是一個數據。

八個反思問題

1. 怎樣它才是真的。

「對『意外』堆裡的每一條：要讓它哪怕部分成立，得有什麼是真的？」

→ 測的是：把意外當成一個假設來讀，而不是當成一次攻擊。

2. 意外的是內容，還是來源。

「讓你意外的，是內容本身，還是說這話的人？（同樣的話，換一個人說，落點會很不一樣。）」

→ 測的是：把「這不是真的」和「這話不該由他說」分開——後者本身就是一個發現。

3. 警扭的那道邊。

「裡面哪一處，警扭到你不太想看？那道邊，通常就是盲區所在。」

→ 測的是：用溫度而不是措辭給盲區定位。

4. 朋友測試。

「如果一個朋友把這一整堆關於他自己的反饋拿給你聽，你會對他說什麼？」

→ 測的是：你願意給別人、卻不願給自己數據的那份善意。

5. 誠實的那句。

「你寫的那句評價——是誠實的那句，還是你希望被人念出來的那句？改到它變真為止。」

→ 測的是：概括和承認之間的分別；證據支持得了它，或者支持不了。

6. 行動的出處。

「那個行動——是從『意外』堆導出的，還是從舒服那堆導出的？一個來自『早已知道』堆的成長行動，是一種不變法的招式。」

→ 測的是：把承諾追溯到某一張具體的意外卡。

7. 證人。

「你會讓誰來盯著你兌現？什麼時候回看？」

→ 測的是：讓承諾帶上人、帶上日期——沒人看著的反饋會退回原樣。

8. 下一季的讀數。

「下一季你得收集什麼樣的反饋，才知道這一條到底動沒動？」

→ 測的是：提前寫下重跑的判準；反覆回來的意外是模式，它的消失就是證據。

反思的翻車點

翻車點	為何會發生	救援
一個意外都沒有	只收集了安全的反饋，或正在防禦	挑一條你本想放進「擱置」的，問：如果它是真的，意味著什麼？

翻車點	為何會發生	救援
什麼都是意外	在讀整篇考核，而不是一條條反饋	把每條拆成一個具體行為——意外通常關於一件具體的事，不是「你這人」。
擱置堆又大又沒理由	判斷力被當成了一堵牆	逼每條擱置都給一句理由；給不出的，挪到「意外」堆去。