

360° 反馈评价模式

——一种新型的管理评价方法

■撰文：张宏云 时勤 杨继锋

编者按：时勤博士是我国著名的人力资源专家。本刊上期已经介绍了时博士人力资源研究课题的基本框架，本期主要介绍时勤博士与其合作者共同撰写的360°反馈评价模式的背景、特点、作用及具体的评价方法。这项研究得到了国家自然科学基金委管理科学部重点项目的资助，项目资助号为79930300。从本期开始，我们将在这个栏目里向大家陆续推出时博士及其合作者关于人力资源的最新研究成果，敬请广大读者给予关注。

一、什么是360度反馈评价？

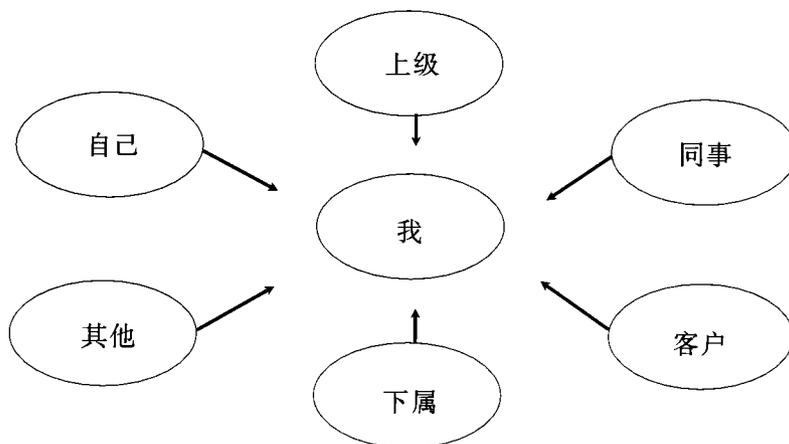
在现代企业中，由于经济全球化带来的竞争和挑战，大约每十年就会兴起一次管理革新运动的热潮，在如此剧烈变化的人力资源管理环境中，怎样采用一种更加机变的模式来评价管理者的工作行为呢？360度反馈评价(360-degree feedback)可以认为是对这种管理需求的最好回答之一。那么，什么是360度反馈评价呢？360度反馈评价可称为多源评估或多评价者评估，它不同于自上而下，由上级主管评定下属的传统方式。在此模式中，评价者不仅仅是被评价者的上级主管，

还可以包括其他与之密切接触的人员，比如同事、下属、客户等，同时包括管理者的自评(如图)，也就是说，它是从不同层面的群体中收集评价信息的。其评价结果会反馈给被评价者，一方面，这将促使管理者自身全面地认识自己，为员工个人发展(如培训计划的制定)提供信息，促使其提高管理技能和工作业绩，改善团队工作；另一方面，对于整个企业来说，它可以增进绩效评价的效果，激励员工对组织变革的参与，提高培训效益和员工满意度，建立新型的企业文化，促进企业的发展。

二、背景、特点和作用

1、背景

360度反馈评价模式的产生与发展首先来源于经济、科技的飞速发展带来的客观要求。市场变化越来越快，组织结构、组织文化不断去适应这种变化；管理者职权范围的扩大，特别是矩阵式管理的出现，管理环境更加复杂，员工与企业之间的关系模式也在发生着前所未有的调整 and 变化，比如，在企业工作团队中，知识型员工的不断增加，需要采用参与式管理和更多



360度反馈评价模式示意图

的授权。由于客户服务受到更多的关注,对质量品质的重视以及员工个人职业生涯发展的等客观要求,都使得传统的自上而下的评价方式和结果导向的考核内容不再适应当前的现实需要。另一方面,从评价方法学的角度来看,360度反馈评价模式的产生与发展来源于管理评价科学化的实际要求。人们发现个体的工作行为,即关系绩效(Contextual Performance)实际上能够更好的预测成功,这使得考核结果既强调结果,也强调工作的过程和个人努力程度(行为),使得考核更能客观地反应员工的业绩和行为表现。

2、主要特点

为什么360度反馈评价方法能够受到如此的青睐呢?这与它本身的特点是密切相关的。它有如下五个特点:

(1)全方位

360度反馈评价的评价者来自不同层面的群体,这样,对被评价者的了解更深入更全面,得到的信息更准确。其原因在于,我们从任何一个方向去观察人做出的判断都难免片面。运用多侧度的反馈评价则可以减少个人偏见及评分误差,评价结果更加准确。同时,员工对管理者的直接评价实际上促进了员工参与管理。

(2)基于胜任特征

胜任特征是指能将某一工作中表现优秀者与表现平平者区分开来的个体潜在的深层次特征,它是工作行为设计的依据。这是因为,在绩效考核中,仅仅强调工作产出(结果)的评价是不全面的,因为它实际上并没有涵盖绩效的全部内容。而我们又很难做到将工作行为指标量化。要解决这一问题,我们不可能、也没有必要对于管理者的工作行为的评价面面俱到,而应抓住关键性的工作行为要素,即把影响绩效表现的深层次的东西揭示出来,这里的界定标准不是合格,而是能区分表现优异者和表现平平者的胜任特征,360度反馈评价要

素的设计依据就是各职位的胜任特征评价模型。

(3)评估的匿名性

为了保证评价结果的可靠性,减少评价者的顾虑,一般采用匿名的方法。同时,为了使参与评价者能够客观地进行评价,还要进行专门的评分方法训练。

(4)多侧度反馈

有人说自己最了解自己,但事实并不完全如此,如何让员工心悦诚服地接受负面信息,是人力资源管理者进行管理评价的难点之一。许多研究表明,员工对自身的了解并不全面,自我知觉通常是不准确的。不过,多侧度的反馈能够帮助个体调整自我知觉、自我评价和行为,增强个体的自我意识,提高自我管理效能。360度反馈评价强调及时、客观的反馈,能够促使被评价者正确认识自我,改善行为表现。

(5)促进发展

一般说来,在360度评价的结果反馈中,均设有专门的个人发展计划和指导,这些咨询意见和建议一旦被评价者接受,就能够促进个人的职业生涯发展。同时,360度反馈评价还能够增强组织的竞争优势,有助于强化组织的核心价值观,通过加强双向沟通和信息交流,建立更为和谐的工作关系,这样既能增加员工的参与度,也能帮助管理者发现并解决问题,提高组织绩效。

三、作用

由于360度多侧度评价的上述特点在一定程度上满足了企业发展的需要,因而逐步得到发展、完善和广泛的应用。据调查,在《财富》杂志排名前1000位的企业中,已有90%企业在使用不同形式的360度多源评估系统,比如美国能源部、IBM、摩托罗拉、诺基亚、福特、迪斯尼、西屋、麦当劳、美国联邦银行等部门,都把360度反馈评价模式用于人力资源管

理和开发。那么,360度反馈评价究竟有哪些作用呢?我们认为,可以从两方面来说明:

促进增效

由于评价系统的达到了客观化、系统化的要求,保证了对于质量管理的过程控制,增加了员工对于绩效管理的参与度,也为薪酬设计调整提供了新的依据,因此,360度反馈评价有助于提高员工的工作效率,这样,也能从整体上提高组织的绩效。

促进发展

360度评价的结果可以提供员工培训的需求依据,也就是说,可以通过对于员工是否掌握了岗位所需知识、技能的评价,就能知道员工需要接受哪些方面的培训;从更为长远的角度来说,也能为员工的职业生涯设计提供依据,告诉员工是否适合某工作岗位的工作,如果需要发展自己,取得更大的成就,需要怎样规划自己,这里,并不局限于在本岗位、本部门发展的指导。通过360度评价,员工全员参与企业管理,干部评价,会增强员工的归属感和自信心,进而增强团体凝聚力,促进组织变革与发展。

四、评价方法

1、实施过程

为了保证360度反馈评价达到预期的目标,对其实施过程有着严格的要求,否则只是改变现有的评估的侧度和方式,不仅不能体现其优越性,而且可能会带来许多问题,比如,被评价者认为,结果不客观公正,提供的反馈意见挫伤了员工的积极性等等。因此,必须根据组织的实际情况和需要,认真设计正规的、有针对性的360度反馈评价方案和实施过程。下面简要360度反馈评价的一般的实施过程:

第一阶段 项目设计

首先,决定是否采用360°反馈评价模式,需要进行需求分析和可行

性分析,在确定实施该评价模式后,应编制基于职位胜任特征模型的调查问卷(或称自定义问卷),这些问卷可以针对本企业的特殊要求来编制,也可以向咨询公司购买成型的问卷,但一定要考虑到,不能简单搬用基于异国文化、不同行业的问卷,最好做一些需求调查,再行决定采用什么评价问卷。

第二阶段 实施评价

360度反馈评价的实施包括六个环节:

(1)组建360度评估队伍。此处应注意的是对于评价者的选择,无论是由被评价人自己选择还是由上级指定,都应该得到被评价者的同意,这样才能保证被评价者对结果的认同和接受。

(2)对被选拔的评价者进行如何向他人提供反馈和评估方法的训练和指导。

(3)实施360度反馈评价。需要对具体实测过程加强监控和质量管理。比如,从问卷开封、发放、宣读指导语到疑问解答的、收卷和加封保密的过程,实施标准化管理。如果实施过程未能做好,则整个结果则可能是无效的。

(4)统计评分数据并报告结果,目前,已有专门的360度反馈评价软件对于统计评分和报告结果的支持,包括多种统计图表的绘制和及时呈现,使用起来相当方便。

(5)对被评价人进行如何接受他人的反馈的训练,可以采用讲座和个别辅导的方法进行,关键在于建立对于评价目的和方法的可靠性的认同。与奖励、薪酬挂钩只是一个方面,更要让被评价者体会到,360度反馈评价结果主要是用于为管理者、员工改进工作和未来发展提供咨询建议的;

(6)企业管理部门针对反馈的问题制定行动计划,也可以由咨询公司协助实施,由他们独立进行数据处理和结果报告,其优越性在于,报告的

结果比较客观,并能提供通用的解决方案和发展计划指南。但是,企业的人力资源管理部门应当尽可能地在评价实施过程中起主导作用,因为,任何企业都有自己特有的问题,而且,企业的发展战略与关键管理者的工作行为息息相关,涉及到市场竞争的策略,多方面的专家结合,评价效果会更好。

第三阶段 效果评价

这里主要指现场评价和反馈工作完成后,需要进行的工作,主要包括二个步骤:

(1)确认执行过程的安全性。由于360度反馈评价中包括了下属、同事及其他人员的评价,要检查数据收集过程是否符合测试要求;此外,在数据处理时,还应当考虑不同侧度评价准确性的差异。

(2)评价应用效果,客观评价这种方法的效果,此外,应当总结评价中的经验和不足,找出存在的问题,不断完善整个评价系统。

2.实施中的注意事项

为了确保360度反馈评价的顺利实施,必须注意以下问题:

第一、要获得高层领导者的支持。本来人们对评价就抱有一种防御的态度,实施新的评价方法更容易受到许多怀疑和阻力,获得高层领导的支持,自上而下的推行,将利于实施过程的顺利进行。

第二、要在组织中事先进行充分的信息沟通,使全体员工认可调查的重要性的优越性,建立相互信任,这

也是顺利实施360度反馈评价的前提之一。

第三、在实施过程中,要尽可能使全体员工都参与其中。全员参与更有助于共同推进评价工作、结果反馈,达到组织的预期目标。

第四、在实施中应确保答卷者的匿名性,以消除评价者(主要是同事和下属)的顾虑,保证结果的客观、真实。

第五、评价后应及时向被评价者提供反馈结果,并提供解决问题的方案和资源支持。

360度反馈评价方法作为一种新型的管理评价方法,具有相当的可持续发展的前景,与此同时,它也存在一些急待研究和完善的问题,比如,是否所有的评价因素都由来自不同职位的全体评价者来评价?如果不同侧度的评价者评了同一因素,它们的权重如何分配?再如,如何保证评价者评分的准确性和客观性,如何将评价结果用于改进员工的工作,促进员工的职业生涯发展,提高企业的绩效?等等。不过,我们对于这种新的评价方法充满信心,并希望更多的企业家、学者和人力资源管理者关心这种评价方法的应用和完善,通过不断的探索,使这种方法得到更好的发展。

(作者单位:中国科学院心理研究所 北京赛思博科技发展有限公司)

(责编 李瑞芳)

