

文章编号: 1000- 2995(2002) 05- 006- 0124

360 度反馈评价结构和方法的研究

时 雨¹, 张宏云², 范红霞², 时 勘²

(1. 中国科学院研究生院; 2. 中国科学院心理研究所, 北京 100080)

摘要: 由于经济全球化的新格局对现代企业管理者提出了全新的要求, 能够准确把握管理者应具备的素质要求和工作行为表现显得尤为重要, 本文介绍的 360 度反馈评价方法是当前组织行为学和人力资源管理研究的热点之一, 它可以帮助组织用于全面度量管理者的行为表现, 并通过多侧面反馈评价来促进管理者改进自己的行为方式。本文主要介绍了 360 度反馈评价基本概念, 以及在评价结构、评分者一致性、评价反馈方面的最新研究进展, 最后, 提出了未来研究的设想和建议。

关键词: 360 度反馈评价; 胜任特征; 管理行为

中图分类号: F204

文献标识码: A

0 引言

360 度反馈评价模式的产生和发展是与科技、经济的飞速发展密不可分的, 随着经济全球化的发展, 市场竞争越来越激烈, 企业的组织结构更向扁平化发展, 员工的职权范围不断扩大, 员工也越来越多地参与管理, 客户服务和员工职业生涯发展受到了更多的关注。也就是说, 由于员工面对的情况更加复杂多变, 从任何单一的角度, 都不可能全面客观地了解员工的行为特点, 传统的、自上而下的评价方式已不能满足管理实践的要求, 360 度反馈评价方法应运而生。360 度反馈评价的最大特点就是充分利用了与被评价者相关的多方面资源进行评价, 并且强调评价后的反馈, 以促进的发展, 适应了这种新的需要, 因此, 它受到了普遍的欢迎。1994 年在财富杂志发表了一篇名为/ 360 度反馈评价能够改变你的生活⁰ 的文章表明, 几乎包括所有财富杂志所列的 500 强企业, 都在使用该方法来评价管理者的行为表现, 甚至一些政府机构也开始采用这一方法。

不过, 随着 360 度反馈评价在企业实践中的广泛应用和研究的深入, 人们对于 360 度反馈评价的有效性的争论也越来越多。象对其的使用范围。是否可以将其结果作为薪酬设计的依据; 其次, 在评价的内容上, 不同的企业和研究者对同一职位采用的评价结构要素也存在很大的差异, 目前, 多数评价标准均源于对具体的工作行为的描述; 再次, 在评分的一致性上, 不同角度的评分者之间的评分结果的不一致性引起了人们的关注; 大家争议的焦点是: 究竟是评价方法不够准确, 还是这种评价结果就是一种来自同评价侧度的实际情况的反应? 此外, 在 360 度反馈评价是否能真正给员工的行为改善带来帮助, 等等方面均存在争议。而且, 360 度反馈评价的实施较为复杂, 其成本较高。如果不从理论和方法上进行深入的探讨, 将会妨碍这种管理方法的实施和发展。

收稿日期: 2002- 03- 11.

基金项目: 本研究得到了国家自然科学基金委的资助, 项目资助号: 70072031。

作者简介: 张宏云(1977-), 山东潍坊人, 中国科学院心理研究所应用心理学硕士研究生。

时雨(1975-), 湖北枝江人, 中国科学院研究生院(原中国科技大学研究生院)管理科学与工程专业硕士研究生。

范红霞(1979-), 北京市人, 中国科学院心理研究所应用心理学硕士研究生。

时 勘(1949-), 湖北枝江人, 中国科学院心理研究所研究员, 博士生导师。

在我国组织管理中,对干部的业绩评价很早就有由群众、班子中的同级干部和上级领导干部进行民主评议的实践,在多数情况下是对被评价者的表现进行简单的评级,评价的内容也多采用德、能、勤、绩等较为笼统的评价标准,而且比较忽视评价后的反馈工作,使较多的评价工作流于形式,达不到预期的目的。目前,我们还没有发现国内与多侧度反馈评价的结构和方法的相关研究文献,这方面的理论和方法的研究工作亟待开展。

因此,基于我国文化背景和转型期要求,对360度反馈评价自身的理论依据和方法问题进行探讨,是十分必要的。首先,是评什么的问题。评价结构的要素设置是否有效,它的依据是什么?据此设计的行为指标是否合理?这是实现评价预期目的的关键。其次,是谁来评和怎么评的问题。在通常的评价工作中,一般都是由上级来评定下属的。而在360度反馈评价方法中,下属、同事等都参与评价,管理者可能会感到自己的权威受到威胁,他们由于不理解这种评价方法,可能难以配合,而一般员工如果没有与评价组织者建立信任,对该方法不认可,或是他们受到了上级的压力,其评分的准确性、可靠性就会受到质疑。而且,对评价结果不恰当的反馈也会造成负效应。再次,是评价的结果怎么发挥作用?评价工作的最终目的是通过提供反馈使被评价者获得准确的反馈信息,从而改善其管理行为。

1 什么是360度反馈评价

360度反馈评价(360 degree feedback assessment)又称多评价者评估(multirater assessment)、多源反馈系统(multiple source feedback 简称MSF)或全方位评价(full circle appraisal)。它不同于自上而下、由上级主管评定下属的传统评价方式。在这种评价模式中,评价者不仅仅包括被评价者的上级主管,还包括其他与之密切接触的人员,如同事、下属、客户等,同时包括自评(如图1-1)。一般来说,参与评价的上级为1个或1人以上,而同事和下属应分别在3个以上,这是保证实施效果的必要措施之一。

目前的360度反馈评价是建立在两个假设基础之上的,其一是对个体从多个角度进行观察将得出更有效和更可靠的结果,也就是说,评价结果应有较高的信度和效度。其二是行为和观念的改变应当贯穿于被评者自我意识增强的过程之中,如果自我意识改变了,其行为也将发生改变。360度反馈评价如同一面镜子,能使个体从中发现自我、调整自我。许多研究(Hazucha, Hezlett, & Scheider, 1993; London & Beatty, 1993; London & Smither, 1995; Tornow, 1993)表明,较之传统的评价系统,360度反馈评价系统具有不少优点,比如,人的工作绩效往往体现在多个方面,而直接上级所了解的只是其中的一些方面,其他人会对另一些方面了解得更加深入。即使不同评价者对被评价者的绩效了解的程度是相同的,但是,因他们的感受和经历不同,其评价结果也会不尽相同(Mount Judge, Scullen, Sytsma, Hezlett, 1998)。如果能从多方面了解信息,必然能为被评价者提供更多、更准确的信息,从而促进被评价者更好地发展。

2 评价结构的研究

2.1 已有的结构要素研究

在不同的研究和企业的反馈评价实践中,采用的因素结构有着很大的差别。由于采用的问卷存在结构不清晰、项目混乱的问题,这使得360度反馈评价的结果难以达到预期的目标。因此,采用什么评价因素结构是决定360度反馈评价效能最为关键的问题之一。文献检索发现虽然研究者们采用的问卷结构差别很大,难以做相互的比较。但在这些独立的研究中,有一些维度是共同的或相近的,如领导能力(leadership)、行政管理能力(administration)、沟通(communication)以及团队或人际关系(teamwork or relationship)等。这说明,不同的职位虽然存在着不同的胜任要求,但有可能其中存在一部分管理者评价较为一致的因素结构,揭示这种评价的共同要素,将利于对管理者进行相互比较条件下的反馈。

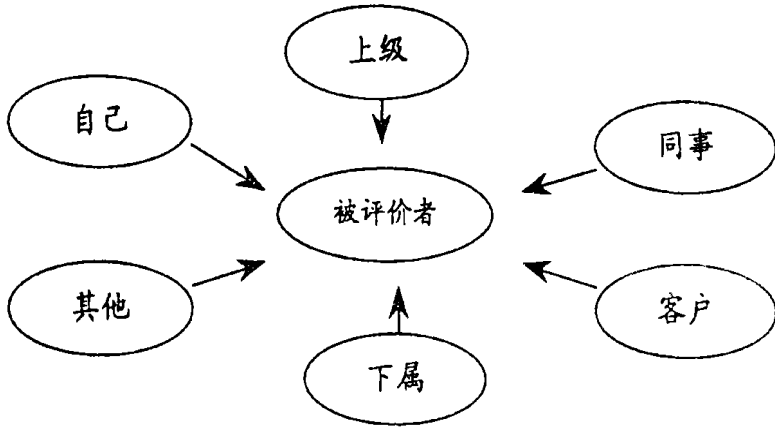


图 1 360 度反馈评价模式示意图

2.2 基于胜任特征模型的评价结构要素

在过去多年的评价结构的探索中,是否基于胜任特征模型(competence model)设计评价结构,如何选择和界定胜任特征评价模型的因素构成,一直是研究的焦点问题之一。初期阶段,人们在设计评价结构要素时往往带有较大的随意性,后来的实践表明,要更好的发挥 360 度反馈评价的作用,需要有相应的反馈和解决问题的方法,如培训、个人发展计划等,这必须基于一个可供参照的/平台0来进行相互比较,许多研究者(Edwards MR&EwenA 1996)建议基于胜任特征模型(competence model)来构建 360 度反馈评价问卷。胜任特征本身虽然不能直接作为评价指标,但它与各种管理行为指标有直接的联系,借助胜任特征模型就能产生相应的行为评价指标。

胜任特征(competence)是指能将某一工作(或组织、文化)中有卓越成就者与表现平平者区分开来的个人的深层次特征,它可以是动机、特质、自我形象、态度或价值观、某领域知识、认知或行为技能)))任何可以被可靠测量或计数的,并且能显著区分优秀于一般绩效的个体的深层次特征。0(Spencer, 1993)。胜任特征模型就是针对特定职位表现优异要求组合起来的胜任特征结构。McClelland(1983)的跨文化比较研究结果表明,即使是在不同的国家,主动性、把握机会、毅力、关注高质量、自信、监控和合作伙伴关系重要性这 7 个胜任特征均能有效地区分成功的高层管理者和一般的高层管理者。已有的研究发现,在不同职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征模型是不同的。Spencer(1993)列出了能预测大部分行业工作成功的最常用的 20 个胜任特征,主要分为六大类胜任特征:1、成就特征:成就欲,主动性,关注秩序和质量;2、助人/服务特征:人际洞察力,客户服务意识;3、影响特征:个人影响力,权限意识,公关能力;4、管理特征:指挥,团队协作,培养下属,团队领导;5、认知特征:技术专长,综合分析能力,判断推理能力,信息寻求;6、个人特征:自信,自我控制,灵活性,组织承诺。国内关于胜任特征模型的研究较少,其中,王继承、时勘(1998)通过研究认为,我国通信业管理干部的胜任特征模型应包括/影响力0、/社会责任感0(组织承诺)、/调研能力0(信息寻求)、/市场意识0(客户服务意识)、/领导驾驭能力0和/识人用人能力0。目前,国内外的研究和实践所使用的问卷结构千差万别,尚缺乏系统的评价结构探讨,是否可以尝试基于胜任特征模型构建管理者 360 度反馈评价的、具有共性特征的问卷结构,是一个值得深入思考的问题。

3 评分者一致性的研究

360 度反馈评价由于其评价角度的多元化,在评分者间一致性的问题上一直是研究者关注问题之一。许多研究者认为,不同的评价者所能够观察到的被评价者的工作绩效侧面各不相同,或者由于他们

的评价标准不同,对被评价者的同一面有着不同的评价,因此他们之间的评价不可能具有很高的 consistency,存在差异是必然的(Bonnan 1974, Landy&Farr 1980)。Thornton(1980)认为/个体对自身绩效表现的认识与其他人所持的观点有着显著的差异。Harris 和 Schanbroeck(1988)的一个元分析研究中也发现,自评与上级评价以及自评和同事评价之间具有中等程度的相关;在同事评分和上级评分之间具有较高的相关。他们的分析表明了观察者(同事和上级)之间的评价具有较高的一致性。Furnham 和 Stringfield(1994)在一个现场研究中引入了组织外人员作为评价人员,研究结果发现,自评与上级的评价、自评与同事的评价、自评与顾问的评价之间的一致性较低,上级评价与同事评价、上级评价与顾问评价、同级评价与顾问评价之间的一致性却较高。研究还发现,那些可观察的行为,如计划制定和沟通等胜任特征,评分者之间的评分一致性较高,而较难观察的认知变量在评分者之间的一致性最低。

目前,在自评)他评的一致性对个体绩效的预测效果方面也存在着不少争论。一些早期的研究认为,无论自评与他评是一致的,还是低于或高于他评,对自评者工作上的表现都没有影响(Fleenor, McCauley& Brutus, 1996)。另一些学者认为,自评)他评的一致性与效果有关(如, Atwater& Yammarino, 1997)。Van Velsor 等(1993)发现,自评高分者(自评高于他评)与自评低分者(自评低于他评)或自评)他评一致者相比较,其下属对他的实际管理和自我意识评分最低。Atwater and Yammarino(1997)在关于自评-他评一致性、一致性与结果之间关系的文章中指出,自评和他评之间一致性和类型与培训、结果反馈一样,都能够影响评价后的效果。他们提出了评分的分类模型,包括自评过高的人,自评过低的人,评价一致/实际上好的人以及评价一致/实际上差的人。他们认为,过高自评者可能是绩效较低的人,过低自评者的绩效有高有低。Atwater, Roush, & Fischthal(1995)的研究发现,在第一次评价 16 周后,过高自评者的下属评价会有显著的提高,而自评低于下属评分或与下属评分相一致者,其下属评价没有显著提高。Atwater 等(1995)的研究也证实,过高自评者最初的绩效趋于最低,较低自评者的绩效水平较高,而自评与他评一致者的绩效水平居中。

Smither 等(1995)认为,自我一致性理论(Korman, 1970, 1976)可能解释自评与他评的一致性与绩效改善之间的关系。当管理者得到反馈时发现,下属的评分比自评分要低时,他就会考虑自己的实际行为是否与其自我印象一致,根据自我一致性理论,管理者会试图改善其绩效,以减小自我认知与他人印象之间的差距,恢复认知平衡。然而,如果自评与他评一致的话,管理者就会感到满意,即使他的绩效水平低,他也不会努力来改善其绩效(Korman, 1970, 1976)。与此类似,那些下属评价比自评还要高的管理者也不会有改善绩效的意图。London 和 Smither(1995)指出,自评与他评的一致性与评价者之间一致性(如,下属之间、上级与同事之间)的交互作用将影响被评价者对反馈的接受程度和态度。被评价者越是愿意接受反馈,其绩效越是可能得到提高。Johnson 和 Ferstl 在研究中运用多元回归方法验证了自评比他评显著高的管理者在一年后绩效的改善情况,结果表明,自评过低和自评过高的管理者绩效均有所下降,而自评偏低的管理者的自评分却有所上升,这与自我一致性理论是相符合的。根据归因理论(Wein2er, 1986),如果下评与自评有差异,被评价者将分析出现差异的原因。London and Smither(1995)提出,如果下属之间评分很不一致,会使被评价者认为,是评价者造成的,这些评价结果不是对他的实际行为的反映。如果他评结果之间较为一致,被评价者将会关注自评)他评的差异,考虑如何解释这种差异。如果他评一致的话,被评价者将更能够接受这种评分,也就更愿意改善,以提高评分者一致性。

4 评价反馈的研究

反馈(Feedback)是系统论和控制论中重要概念之一,反馈为调整系统的决策提供信息,在执行计划时,人们要追踪或监督系统,以查明行动是否正对准指标,是否正在趋向目标。控制论方法已被广泛应用于管理心理学研究,比如有关组织控制模型的核心思想就是反馈控制,同样,组织中的个体控制也离不开反馈。

Bernardin, Hagan 和 Kane(1995)发现,在 238 名管理者收到反馈后,其下属的第二次评分比第一次有少量提高。Smither 等(1995)的研究结果表明,那些在最初收到了最负面反馈(也就是最低的评分)的管理者,其行为的改善最大。Richard R, James W 和 Nicholas L(1996)的研究发现,管理者在收到下属评价的反馈结果后,那些最初绩效较低的管理者的绩效得到了更好的提高,并在随后的 2 年内继续保持发展。Whlker 和 Smither(1999)报告了一个持续 5 年的下属评价反馈的追踪研究。结果显示,那些在最初的自下而上的反馈评价中得分低或中等的管理者在后来的 5 年中提高最大。结果还发现,那些与他的直接下属共同讨论过反馈评价结果的管理者比其他人获得了更大的提高。这些研究都表明,管理者在获得反馈后,其绩效均有明显的改善(至少他们的下属是这么认为的),而且改善最大的人是那些最初被评分最低的人(Smither et al., 1995 and Atwater et al., 1995)。Kluger 和 DeNisi(1996)对反馈介入的文献的元分析发现,在平均水平上,反馈对正面的工作结果有适度的正效应,然而,这些文献也发现,38% 以上的研究结果表明,这种反馈也具有负效应。他们认为,反馈必须是建设性的才会对绩效有所帮助,他们指出,在将评价结果反馈给管理者时同时建立起发展目标,比仅仅给予反馈会对被评价者有更好的促进效果。Baron(1988)区别了建设性反馈与非建设性反馈。建设性反馈是针对具体任务而言的,它把注意力集中在任务、过程而不是针对个人品质上面,非建设性反馈伴随着直接的威胁或暗示。

反馈包括评价和奖励成分,评价反馈通过将绩效与标准相比较或与个体过去的绩效相比较,这样去帮助个体理解绩效信息。总之,反馈通过表明/什么是需要学习的技能或行为0这种方式来提高绩效。但是,如何验证反馈评价的实际效果,需要并形成一套较为完善的管理对策,值得进一步探讨。

5 结论和展望

经济全球化和信息化带来的市场竞争的加剧以及对客户服务的重视,越来越多的企业和组织开始使用这种方法对员工进行评价,学术界也掀起了对 360 度反馈评价的研究热潮。这些研究结果使 360 度反馈评价在评价内容、评价方法上都有很大的进步。但同时也发现 360 度反馈评价存在的问题,产生了新的研究需求。比如基于中国的社会文化以及现阶段经济状况和管理体制的管理者 360 度反馈评价的结构包括哪些要素,这些共同的管理者胜任特征模型要素与西方文化背景下的评价结构要素有什么不同? 360 度反馈评价中,不同评价群体评分一致性的关系如何? 其中有哪些因素的影响更大? 是胜任特征模型的要素,还是不同的评价角度? 360 度反馈评价的结果是否有效? 在反馈 360 度评价结果时,应当注意哪些问题? 才能更好地促进员工的发展等等。这些都值得我们进行进一步的探索。

参考文献:

- [1] 时勘、王继承等, 通讯业管理干部测评及其量化评估方法, 信息产业部部级项目总结报告。1998 年 12 月, 北京。
- [2] 时勘, 转型期人力资源开发的心理学研究, 中国人力资源开发, 2000 年第 11 期, 12) 13 页。
- [3] 张宏云, 时基, 杨继锋. 360 度反馈评价技术, 中国人力资源开发, 2000 年第 12 期, 38- 40.
- [4] Anmarino FJ, Atwater LE. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self- other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25, 35- 44.
- [5] Atwater LE, Yammarino FJ. (1992). Does self- other agreement on Leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141- 164.
- [6] Atwater LE, Roush P, Fischthal A. (1995). The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35- 59.
- [7] Atwater L, Yammarino E(1997). Self- other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 121- 174.
- [8] Atwater LE, Ostroff C, Yammarino FJ. (1998). Self- other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology*, 51, 577- 598.
- [9] Bernardin JH, Dahmus SA, Redmon G. (1993). Attitudes of first- line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management* 32, 315- 324.

- [10] Carver CS, Scheier ME(1982). ContrOL theory: A useful conceptual framework for personality- social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111-135.
- [11] Church AH. (1997). Managerial self- awareness in high- performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 281- 292.
- [12] Edwards JR. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of Congruence in organizational reseach. *Personnel Psychology*, 46, 641- 665.
- [13] Edwards JR. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 683- 689.
- [14] Edwards MR, Ewen AJ(1996). 3600 Feedback: The Powerful New Model for Employee ASSESSment&Performance Improvement, Amacom, New York.
- [15] Furnham A, Sringfield P(1994). Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of boss evaluation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 57- 67.
- [16] Harris M, Schaubroeck J. (1988). A meta- analysis of self- supervisor, self- peer, and peersupervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 4341.
- [17] Kernan MC, Lord RG. (1991). An application of control theory to understanding the relationship between performance and satisfaction. *Human Performance*, 4, 17-185.
- [18] Kluger AN, DeNisi A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta- analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- [19] London M, Beatty RW. (1993). 360- degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32 352- 373.
- [20] London M, Smither JW(1995). Can multi- source feedback change perceptions of goal accomplishment, self- evaluations, and performance related outcomes? Theory based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-839.
- [21] Smither JW, London M, Vglopoulos NL, Reilly RR, Millsap, Salvemini N. (1995). An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48 1- 34.
- [22] Spencer, L. M. (1993), *Competence at work*, John Wiley & Sons, Inc.
- [23] Tsui AS, Ohlott P(1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology*, 41, 779- 803.
- [24] Walker AG, Smither JW(1999). A five year study of feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*; 52, 393-423.

A Study of 360- degree Feedback Based on Competency Model

Zhang Hongyun,¹ Shi Yu,² Fan Hongxai,¹ Shi Kan¹

(1. Institute of Psychology, CAS; 2. The Managerial School of CAS)

Abstract: The new pattern of economical globosity raises higher demand to modern company. It is very important to understand the request to the managers and their performance. 360- degree feedback can help company to assess managers' performance and change their behavioral style by multi- source feedback. A comprehensive literature review on 360- degree feedback has been made at the beginning of the paper. The 360- degree feedback theories and methodology have been analyzed, including the structure of 360- degree feedback, inter- rater agreement and consensus, the feedback of assessment.

Key words: 360- degree Feedback; Competency; Managerial Behavior.