



360 度反馈测评：竞争的优势

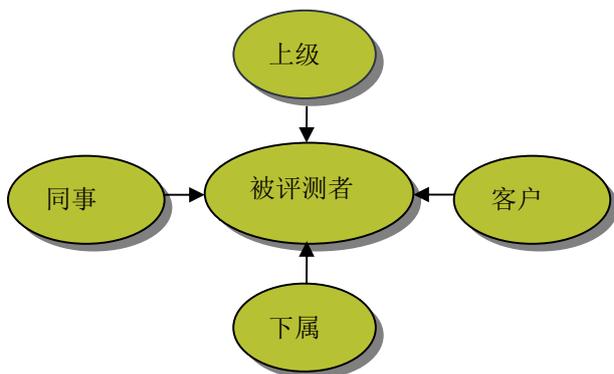


和致咨询

诊断 · 咨询 · 外包

1、360 度评测简介：

360 度评测指的是多角度或全方位的考评系统，区别于旧有的单向考评。单向考评指的是由上级或自己单方面来考评表现，而 360 度评测除了上级及被评估人外，还加了同事、下属、及客户(包括跨部门的同事、小组队员及外部客户等)。360 度评测的意义在于只要是与被评估人有互动的人，都有机会观察到被评估人的表现，给予测评回馈，因此在自己影响范围内(见下图)的人，都可以成为 360 度评测中的评估者。



360 度评测示意图

2、360 评测 9 步骤：

- 界定目标
每个考评首先要知道考评的目的为何。例如，目的是了解整个公司大体发展需求，还是中高阶主管的领导力表现等。不同的目的会形成不同的问卷，所考评的内容及对象亦会不同。
- 开发职能标准及主要行为
第二步是根据考评目的确定考评的职能标准及主要行为。例如，若考评目的是为了了解领导人员的培训需求，就必须先定出公司优秀的领导人应该具有的能力，有可能是分析、沟通能力、发展部属才能等，或是个人影响力、创新能力等等，每家公司所要求的领导能力不同，因此每一张考评表都是根据每家公司具体情况量身订做的。一旦各项能力确定后，就根据每项能力订出主要行为，例如就分析能力来说，其主要行为是能辨别事件的因果关系、搜集归纳、整理各种资料，做出符合逻辑的结论等。

- 根据职能标准设计问卷

一旦能力及主要行为确定后，即可着手进行问卷设计，问卷的题目可以从能力的主要行为里来挑选，由于这样的行为正是公司期望被评估者所应展现的行为，因此，用其作为评测标准意义深远。

至于题目的多寡则需考虑能力的数量及回答问卷所需的时间。例如，如果需要考评 10 项能力，每项能力用 4 个题目来考察，问卷的题目就有 40 题，回答这样一份问卷的时间大概需要 20 分钟，而有些评估人或许要回答许多份问卷，如此一来，所需的时间就很可观。

- 选定评估对象及评估人
设计问卷的同时，可选定此次被评估人及评估者。选择评估人的条件是必须与被评估人有充分的互动，有机会观察其行为，有些公司是由主管来挑选评估者，有的公司则是由被评估人挑选，然后经主管审批。可参考公司的文化来进行调整。
- 沟通及培训
这一步骤是整个流程的核心，沟通及培训深深影响到评分者的心态及评测的正确性。沟通的主要原则是必须清楚告知评测者评测目的及对公司和个人利益的影响，让参与者知道这一新的评测法对他们的好处是什么；再者是让其了解运作的细节及作答的标准，让他们有信心做到评测结果的公平、公正、保密。建议可在执行评测前，集合所有人员，开一个说明会。其实在整个执行的流程中一直在进行沟通，而领导者的支持与参与对测评影响很大，因此，通常建议高层对此考评法确认后，再考虑执行，这样才能保证评测成功的机率。
- 测试
问卷完成后，可先请一些人员测试，测试的重点在于避免问题语意不清，问题中所描述的行为是否无法观察等，根据测试人员的反应来做最后调整。
- 执行考评
问卷的形式有很多种，有纸张问卷、磁盘档案、网络直接作答等方式，可考虑公司的设备、预算及人力等是否符合要求。此时，必须给评估人充足的时间，来完成所有的问卷，并将问卷传送及回收的时间也算进去。

- 汇总得分及形成报告
当所有的问卷都回收后即可进行资料输入及分析工作，此时的保密工作非常重要，因为执行这一步骤的人会看到问卷的内容。这也是为什么很多公司要借助第三方公司来执行的原因，除了专业技术因素外，很大程度上公司希望做到完全保密。
- 提供反馈及个人改进方案
给予反馈是一门很重要的技术与艺术，该让什么人知道考评的结果，与当事人讨论结果时如何处理其情绪，如何达成共识，拟定行动计划等，这些都需要经过专业训练，即使最后一关处理不当，或是后续动作不了了之，都会使参与者对此考评系统产生怀疑，下一次便不会再支持该系统了。

3、360 度反馈的应用

1、反馈的目的用于员工发展报告的结果通常具有一定的保密性，企业期望反馈结果对员工的工作表现起完善和促进作用。

2、反馈的目的用于绩效评估报告的结果通常用于年终绩效考核，因此更多时候会采用公开的方式。

4、学术界对 360 度反馈的观点

	用于员工发展	用于绩效评估
反馈周期	长	短
能否实现及时激励	否	能
是否产生抵触情绪	否	是

5、实例分析

如何解决人员评估和绩效发展的矛盾，给企业带来竞争上的优势呢？我们将通过华胜这个案例，展示如何在 360 度反馈测评中同时实现了“人员发展”和“评估”两项人力资源管理的关键职能，

华胜的现实困境：

华胜(非公司的实名)是一家位于长三角的小公司。他们一直在努力尝试改进 360 度反馈模型，以同时实现人员发展及评估两项内容为目标。作为寻求人员发展的一项关键举措，360 度领导力反馈测评已经在华胜开展了两年的时间。然而，根据反馈，很多员工的工作表现并没有因此而得到改善，一些员工甚至已经开始怀疑评估的价值。另一方面，由于 360 反馈报告的数据带有保密性质，无法与年终绩效考核相挂钩，因此人力资源部门一直苦于如何激励员工，使他们根据测评的结果主动做出改变。

360 度反馈机制调整：

和致顾问通过分析，认为华胜调整其 360 度反馈模型需要面对两方面的挑战：

1. 如何运用 360 度反馈报告的结果，有效地约束和激励员工自发地做出必要的改进。

2. 如何有效地运用多维度测评来准确评估出员工的工作效率，并将这些数据与年终绩效考核相挂钩。

针对华胜的问题，和致首先对工作表现和工作成果两个概念进行清晰的界定，并针对性地开发了两个相互独立的测评机制。在不同情况下，选取不同的评估者，对被测评者的工作表现及成果分别进行多角度评估。继而，360 度测评小组将把报告中每一项领导力行为视为一个输入参数，通过观察其对结果的影响，建立起工作表现和成果之间的关系。另一方面，针对那些连续两次或两次以上在测评中获得较差分数的员工，华胜建立了一系列对应的监督和激励机制，从而不断修正目标和行动计划，提供有针对性的培训和辅导。



带有激励及约束性质的反馈测评机制

模型建立

在以上认识的基础上，和致设计了新的多层次的评估体系（如上图）帮助华胜实现了新型 360 度反馈报告的第一个目标：有效地约束和激励员工自发地做出必要的改进：

第一阶段的年中评估是整个评估体系的第一步，目的是帮助员工明确他们的现时工作表现与他人预期之间存在的差距，并在第二轮反馈之前主动做出调整和改进，便于即时激励。

此过程是个双环学习过程，要求测评者和被测评者共同讨论反馈结果，利用反馈信息来影响未来的进程，改善被测评者的未来行为。

反馈过程的第二、三、四各阶段非常明确地规定了如果第一步自发性改进失败，测评者可能承担的后果，因而从一定程度上发挥了激励和调节整个反馈体系有效运行的目的。

成果：

- 机制调整之后，反馈结果更为直接地发挥了作用，员工们参与调研的热情在逐步升温。
- 测评流程的设计给员工留下了很大程度的自我管理空间。
- 对员工的相关合作方来说，能够对相关同事提供的工作支持予以评估，并借此与自己的“内部供应商”们进行合作细节方面的深入探讨，可以开诚布公的解决一些问题，从而提高了工作效率与合作效率。
- 每半年一次的评估结果与绩效挂钩实现了及时反馈，并及时激励了员工。
- 在人员发展的目标下，将 360 度反馈与绩效评估挂钩，通过强化测评双方的评估权责，加强了多维度的评估，新的 360 度测评体系帮助华胜进一步明确了组织内部结构，明确了员工的需求，达到了预期的测评效果。
- 增强了公司内部整体的协调度，提高了综合竞争力，扩大了市场份额，吸引了更多的消费群体，并最终为公司的投资者带来可观的利润。

针对第二个目标“如何运用 360 度反馈测评结果来提高年终绩效考核水平”，经项目组调查决定，要求员工所对应的“内部客户”（公司内部需要互相协调、互相支持的各个部门，都可视做内部客户）来参与反馈测评。这种方式基于多方面的考虑。首先，促进了公司内部各相关部门之间的良性互动，使员工明确了解到“内部客户”的需求。其次，出于对测评结果有效性的考虑，“内部客户”更具针对性和可靠性。

评测方式设计：

评测因素选择包括：工作完成进度，精确性、时效性，以及工作成果总量等。针对不同职位和工作职责，评测主要方面也会进行相应调整。

管理层和项目组组长澄清关于如何设定具体、可行、可度量的工作目标培训，设立明确的工作指标，有助于员工将其“内部客户”的评估结果与自身的工作目标相结合。

关于和致咨询公司

- 作为领先的人力资本管理咨询公司，我们为客户提供专业的人力资本管理咨询与信息服务，包括组织诊断与分析 (Organizational Diagnosis & Analysis service)、人力资本管理数据信息服务 (Human Capital Management Data & Information Service)、人力资源有效性提升 (HR Effectiveness Services)，人力资本咨询服务 (Human Capital Consulting Service) 等。
- 同时，为有效地将先进的人力资源管理模式固化到企业的日常管理实践中以提升企业管理水平，我们为企业客户提供基于 SaaS 模式的人力资源管理系统 (CoreCapital Development Solution™)。

和致的组织诊断与分析服务

- 组织诊断与分析服务是我们人力资本管理咨询服务的重要部分，主要提供人力资本调研和咨询服务，协助客户有效管理其人力资本。组织诊断与分析能力与人力资本咨询能力的结合，使得我们能够为企业客户创造全面的员工激励、管理和绩效考核等人力资本管理解决方案。我们提供以下主要调研咨询服务：

- ◆ 人力资本有效性调研
- ◆ 员工敬业度调研
- ◆ 人力资源职能有效性审计
- ◆ 员工观点调研
- ◆ 薪酬优化调研
- ◆ 企业文化诊断
- ◆ 领导力评价及效能调研
- ◆ 企业并购的融合度调研
- ◆ 组织的执行力调研
- ◆ 核心人才调研
- ◆ 培训需求调研
- ◆ 消费者满意度及忠诚度调研

360 度反馈服务

我们的 360 度反馈系统通过因特网 (Internet) 收集调查对象所展现的行为和能力数据，并予以反馈报告。我们的 360 度反馈平台和流程解决了传统方式所遇到的复杂问题，使评估流程快捷、简单，而且有效。

- ◆ 客户可以选择使用我们 360 度反馈标准问卷，也可以结合自身特点对问卷的各方面进行个性化设计—能力、条目、评估等级等；
- ◆ 反馈流程中所涉及的每一个步骤都可以通过电子邮件和因特网完成，完全满足客户对调研对象的层级、问卷内容、题目、反馈者以及反馈团体的数目等诸多要求；
- ◆ 如客户需要，我们的顾问可以针对每一份报告提供专业的解释、分析反馈指导，使反馈的价值最大化。

咨询热线:

400-676-1528

北京办公室电话:

+86 10 5907 0688

传真:

+ 86 10 5907 3151

电子邮件:

han.mo@corecapitalchina.com

公司网址:

www.corecapitalchina.com