



360 度反馈过程中常见的错误

— 如何避免 360 度反馈测评机制运行过程中的常见错误

诱人的 360 度反馈调研

360 度反馈调研能给您的企业带来什么：

- 帮助您的每一个员工提升自我。给每位员工提供他们平时很难听到的反馈意见，使您的员工可以从中了解到自己在周围人心目中的真实形象，尤其在意识到自身的缺陷时，及时的改变和提升自身。
- 帮助您的团队提高效率。当人们有机会匿名地说出自己对同事和上司的意见时，他们也许可以借此舒缓心中积郁多年的压力。他们非常希望自己提供的反馈可以促进他人做出改变。因此，如果团队成员有机会对他人的工作表现提出中肯的反馈意见，并且得到足够的重视，那么整个团队的工作热情、凝聚力及工作效率都会得到很大提高。
- 帮助拉近您的企业和员工之间的距离。员工可以通过测评的过程来了解企业的预期及要求、企业文化现状及未来变革的方向等等。多维度测评机制的应用体现了企业对于员工意见的重视，表明企业鼓励员工说真话，并相信中肯的意见可以巩固内部凝聚力，提高整体效率。

您是否心动了呢？

初步了解了 360 度反馈能给企业带来的价值，您是否突然发现 360 度像是一剂良药恰好能解决您公司目前面临的一些问题？当向上司介绍时，您惊喜地发现公司也对这个建议非常感兴趣。经过一番讨论，您的上司顺利接受了你的建议。似乎一切都会顺理成章的开始，360 度反馈测评机制会在您的企业内部扎根，为公司的发展带来巨大的动力。

美丽的陷阱

一切都会如此顺利吗？经过一段时间的推行，您是否发现越来越多的问题突然出现在眼前：360 度反馈测评的结果，远远没有你想象中的容易运用；越来越多的员工在拿到结果后，不

知道如何使用，由此对项目产生怀疑甚至抵制；您的上级也开始动摇推行 360 度反馈测评机制.....您是否感觉落入了一个美丽的陷阱？

现在请您冷静下来，静静的思考几个问题：您所要引进的 360 度反馈测评机制到底是不是如预想一样，能够有效地提高公司绩效管理水平和，为公司的变革带来实质性的帮助；又或者，它只不过是管理界又一阵华而不实的追捧风潮；为什么会在您的公司“水土不服”，是 360 度反馈测评机制错了，还是在推行过程中犯了什么错误？

360 度反馈是什么？

360 度反馈是由一群不同的人通过设定好的能力问卷评价一个人的表现；经过整理的数据和报告被反馈到个人。评价人包括同事、下属和上级，有可能有组织外部的人参与评价，比如顾客、客户或供应商，反馈接受者也可以进行自评。

我们在工作中所发现的问题您是否也遇到了？

在 360 度反馈测评的推行过程中，有着许多细节上的问题，例如缺乏严谨的保密性工作，没有给予员工足够的支持，沟通工作不到位等等。在 360 度反馈测评推行的过程中存在很多微妙的关系，看似无意的小细节都有可能造成不良的后果。

和致咨询公司根据多年的经验，总结了在 360 度反馈测评中常见的错误，这些问题的解决可以帮助您减少在引进以及实施 360 度反馈调研机制中遇到的阻力，为 360 度反馈调研的有效实施提供强有力的支持。

容易出现的错误	影响
缺乏明确的目的性	<ul style="list-style-type: none">● 无法准确的解决公司最棘手的问题● 单纯的追逐管理新潮，会适得其反
将 360 度反馈测评机制视为传统管理的替代品	<ul style="list-style-type: none">● 360 度反馈测评机制仅是管理的一种工具● 传统管理中的沟通是 360 度反馈报告无法替代的
忽略前期尝试性测评的重要性	<ul style="list-style-type: none">● 无法收集后期大范围调研的计划、运行和对最终评估过程进行全方面的评价和调整所需信息
忽略了核心利益相关者	<ul style="list-style-type: none">● 缺乏企业核心人士的支持，必然导致项目缺乏最基础的动力● 除了核心人士，360 度反馈调研的实行必然也触动其他很多人的利益，忽略他们必然对实行过程产生不可预计的阻力
缺乏足够有效的沟通	<ul style="list-style-type: none">● 不能耐心的与相关人员沟通，即时的解决他们的问题，可能会失去他们的支持● 协调和监管的过程对机制最终的成功运作有着举足轻重的作用，忽视了管理环节，轻则影响到后勤支持情况，重则将导致体系的全盘崩溃
数据保密性不严谨	<ul style="list-style-type: none">● 如果测评的保密性和匿名制得不到有效保证，或者人们对此持有怀疑态度，测评者将无法放心提供信息，会给整个反馈机制的有效性带来致命的影响
未明确反馈报告的用途	<ul style="list-style-type: none">● 如果人们不清楚 360 度反馈报告的目的究竟是“人力评估”还是“人力发展”的话，那么将会为整个反馈体系的建立带来很多不必要的麻烦
没有给参与者提供足够的支持	<ul style="list-style-type: none">● 很多人在拿到报告后依然无法意识到自身的问题● 而部分人在意识到自身问题后，对于怎样去解决依然迷茫
没有明确反馈报告的“所有权”	<ul style="list-style-type: none">● 当反馈报告主要以人力发展和培训为目的时，如果员工对自己的反馈结果没有所有权，或者不能够控制其他人查阅数据的权限，他们通常会感到自己的权利受到了损害● 当反馈报告结果被用于绩效评估时，测评参与者明显不拥有数据的所有权。但在这种情况下，如果他们没有被提前告知，或者没能参与事前关于反馈数据处理的决策讨论，他们就更会觉得自已简直毫无权利可言
管理和评分不力	<ul style="list-style-type: none">● 缺乏合理的管理和评分机制，会使参评者失去信心，导致收集的数据缺乏有效性
盲目地与现存体系相挂钩	<ul style="list-style-type: none">● 员工对多维度反馈测评机制缺乏了解，会降低他们对机制的重视度，提供的数据真实性和支持度都会降低
对反馈机制的应用缺乏长远的规划	<ul style="list-style-type: none">● 缺乏长期的规划，使任何的挫折都可能造成 360 度反馈测评机制的中断

我们所能提供的帮助

针对 360 度反馈测评机制中可能出现的问题，和致咨询公司经过长期的实践，有着多方面的解决方案，从最细微处入手。例如，针对数据的保密性工作，除去常规的一些手段，根据多年的经验，我们发现如下的几个方面依然对保密工作起着非常重要的作用：

- 如何提及提供数据或评论式反馈的测评人；
- 如何合理地表达评论式的反馈（详尽表述还是概括大意）；
- 如何归纳和表达数字或图标式的反馈数据，如何按照测评者的类别对数据进行归纳；
- 反馈报告的结果将以什么方式展示给测评人；
- 反馈报告的结果将以什么方式展示给被测评人的上司；
- 360 度反馈报告的结果如何在企业内部应用，例如，是否要将反馈体制与已知的绩效考评机制或者升职考评机制相结合，谁将拥有获取相关信息的权限；
- 每一份反馈报告的最低参评人数是多少。

和致咨询公司致力于提供更多更全面的服务，帮助您解决在 360 度反馈测评过程中所遇到问题。



如果您觉得 360 度反馈测评机制会为您的企业带来巨大的发展，同时/或者您发现对于 360 度反馈测评机制的如何实行充满疑问，和致咨询很乐意就此和您进行深入探讨，请与 han.mo@corecapitalchina.com 联系

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 模式的人力资本管理系统 (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
- ◆ 领导力评价及效能调研
- ◆ 员工敬业度调研
- ◆ 企业并购的融合度调研
- ◆ 人力资源职能有效性审计
- ◆ 组织的执行力调研
- ◆ 员工观点调研
- ◆ 核心人才调研
- ◆ 薪酬优化调研
- ◆ 培训需求调研
- ◆ 企业文化诊断
- ◆ 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，并予以回馈报告。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 10-59070688

传真:

+ 86 10 5907 3151

电子邮件:

han.mo@corecapitalchina.com

公司网址:

www.corecapitalchina.com