

360 度考核:绩效管理新工具(1)

360 度考核 (360 - degree feedback) 作为绩效管理的一种新工具, 正被国际知名大企业越来越多地使用。据调查, 在《财富》杂志排名前 1000 位的企业中, 已有 90% 的企业在使用不同形式的 360 度考核, 比如 IBM、摩托罗拉、摩根士坦利、诺基亚、福特、迪斯尼、西屋、美国联邦银行等, 都把 360 度考核用于人力资源管理和开发。

什么是 360 度考核?

现代经济的飞速发展, 要求企业的组织结构、组织管理、组织文化不断调整, 以适应这种变化; 知识经济时代的到来, 要求企业加快建立职业经理人队伍; 而扁平化结构、矩阵式管理、参与式管理、团队协作、关注员工职业生涯发展、注重客户满意度等等新管理理念和管理方式, 都使得传统人力资源的自上而下的单向业绩考核方式和结果导向不再适应当今人力资源管理的需要。360 度考核正是适应了这一需要而产生的。

从国内外现有的考核工具看, 360 度是其中相对客观、全面、科学的一种考核方法。

传统的考核, 多是自上而下, 由上级主管对下属工作进行的单向评定。而 360 度考核, 被考核者的考评者, 不仅有其上级主管, 还包括其他与之密切接触的人员, 如同事、下属客户, 以及本人自评。它是一种从不同层面的人员中收集考评信息, 从多个视角对员工进行综合绩效考评并提供反馈的方法, 或者说是一种基于上级、同事、下级和客户等信息资源的收集信息、评估绩效并提供反馈的方法。360 度, 顾名思义, 就是多角度、或全视角。这种方法的出发点就是从所有可能的渠道收集信息。

尽管这种方法也可以在年中收集信息, 但典型的 360 度评估法是一年收集一次评估信息。

表格设计

360 度考核实施过程包括设计评价表格, 发放并收取表格, 对表格进行统计和分析, 形成考核意见, 向被考核者进行反馈等, 其中难度最大的是设计表格和对表格进行统计分析。

参照摩根士坦利的 360 度考核表, 结合公司实际, 我们按被考核人的类别不同和不同层面的考核人设计了全套 360 度考核表, 不同层面的考核者从不同角度对被考核人的工作行为进行考评, 不同类别的被考核人使用不同的考核表格。

上级考核者主要注重考核被考核人的指导统率力、业务推进力、全局驾驭力、计划决定力、洞察创新力。

同级考核者主要考核被考核人的协作力, 包括部门合作、同事协作发挥团队优势、创

造和维护良好的工作氛围等。

下级考核者主要考核被考核人的领导水平，以身作则，知人善任，驾驭局面的能力，业务能力，正确授权，对员工的培养等。

客户考核人主要考核被考核人的服务态度、服务水平、服务质量、服务效果等。

即使是同是上级考核，对不同被考核人也着重点不一样，例如：业务部门总经理考核的是其业务发展、经营管理、人事管理、风险防范四大方面，而职能部门主要看其组织协调能力、对业务部门的支持、对分支机构的垂直监管等。

每个层面考核表除封闭式表格外，还附有开放式表格，开放式表格主要了解：被考核人（分管）的部门工作还存在哪些薄弱环节，应如何改进；本部门工作中有哪些好的作法可在公司推广；作为管理者，被考核者具有的突出优点和缺点等。通过开放式表格，搜集到被考核人所在部门（或所主管的工作）存在的一些薄弱环节，该部门在业务拓展和内部管理上的一些好的做法，被考核者（作为管理者）的突出优点，特别是被考核者急需提高与改进的方面。

360 度考核:绩效管理新工具(2)

优势

360 度考核有下列特点：

1、全方位、多角度：从任何一个方面去观察人做出的判断都难免片面。360 度考核的考核者来自企业内外的不同层面，得到的考评信息角度更多，考核评价更全面、更客观。

2、误差小：360 度考核的考评者不仅来自不同层面，而且每个层面的考核者都有若干名，考核结果取其平均值，从统计学的角度看，其结果更接近于客观情况，可减少个人偏见及评分误差。

3、分类考核：针对不同的被考核人——公司领导、职能部门总经理和业务部门总经理、地区营运长、营业部总经理分别使用不同的考核量表，针对性强。

4、实行匿名考核：为了保证评价结果的可靠性，减少评价者的顾虑，360 度考核采用匿名方式，使考评人能够客观地进行评价。

5、另外通过开放式表格，搜集到很多比较中肯的评价意见。

与传统方法相比，它需要对收集到的大量表格和考核信息进行分门别类地统计和分析，绘制多种统计图表，从中发现问题，提出考核意见。

基于上述特点，360 度考核具有许多优点：

1、它同传统的绩效管理方法相比具有更多的信息渠道。与只有上级介入的方法相比更有可能发现问题。

2、在传统的反馈方法中，只有经理一人评估，员工有可能对反馈的信息持怀疑态度，因为它只是来自一个人的信息，而这个人可能有偏见。在 360 度反馈法中，如果从上司、同事、下属和客户都得到的是同样的信息，那么这个信息是很难怀疑的。比如，如果客户、上级、同事和下级都说某人的沟通能力有问题，或许他就更可能接受这条反馈意见，因为它是来自不同渠道的信息。

不足

1、被考评者的各类考评人主要由本人提名，有欠公允；个别被考核人的考核人选取缺少广泛性、代表性，不排除有提名与自己关系好的人作为考评人的现象。为此，上级和下级考核人可由人力资源部提名，同事考核人防止被考核人提名与自己关系好的人作为自己的考评人，客户考核人根据机构客户信息库等资料甄选。员工少于 10 人的部门，其下级考核全部参加，员工较多的部门，可采取随机抽取下级考核人。

2、各维度的评价标准不够明确，考核人在评价时不太好掌握：应进一步明确考核标准，使考核人更易于在评价时掌握。

3、考核结果汇总时，统计分数上还可更科学一些，如去掉最高分和最低分。

4、由于 360 度侧重于被考核者各方面的综合考核，属定性考核，缺少定量的业绩考核。在今年的 360 度考核中，可尝试与 KPI 业绩指标考核结合起来，使考核更全面。

5、理解从不同渠道来的评分和信息有时也不容易，因为这些渠道并非总是一致。例如，对同一员工的沟通能力问题，上级评为优，下级评为中，而客户评为差，这应该怎么办？

6、360 度反馈法涉及到的数据和信息比单渠道反馈法要多的多。这个优点本身就可能是个问题，因为收集和處理数据的成本很高。同时，由于有大量的信息要汇总，这种方法有变成机械和追逐文字材料的趋向，即从两人的直接沟通演变成表格和印刷材料的沟通。

360 度考核:绩效管理新工具(3)

如何使用考核结果

360 度考核对被考核人来说是一份很好的工作评价与改进工作建议书，是 KPI 考核的重要补充，对员工的职业发展提供了非常有价值的建议，如在 2000 年的业务部门总经理和地区营运长 360 度考核的客户考核中，客户考核意见主要集中在“为客户提供个性化的特色服务”上，从而指明了我们今后客户服务的方向就是个性化服务。

评价的分数值本身不能定量说明问题，但是排名在最后几名的管理者工作明显有须改进之处。

通过 360 度考核，可以使对被考核人的培训、职业生涯规划、个人工作改进等更有针对性，考核结果并可作为对被考核人聘用晋升、职位轮换等比较有价值的参考意见。

因评级方法的使用和评估准确性与客观性方面的原因，大多数专家都认为，采用 360 度的方法，要将它做为一种为员工提供绩效信息的方法，其结果可作为提升职位或薪酬的参考，而不要完全据此作出直接决策。

360 度考核的结果固然比其他考核方法更客观、准确、全面一些，但我们应该更看重从考核中搜集到的信息，如被考核者的优点、缺点、需改进的方面，并通过反馈，使被考核者改进工作方法，提高工作绩效，为公司创造更大的业绩。

总之，这种方法较复杂。同任何方法一样，360 度反馈法也有它的缺点。你从这种方法得到的价值不主要是取决于那些表格，而是取决于通过这些信息发现员工的长处和不足以帮助员工提高绩效。就像其他所有的绩效管理方法一样，它最终的成功取决于人的因素——即人与人之间的沟通。要通过反馈沟通，发挥考核的导向牵引作用，引导员工不断改进工作、完善发展自我。

要知道，任何方法（甚至是 360 度法）都是由人来决定其成败的，而不是由技术来决定。

注意事项

- 1、要根据企业的实际情况，以及被考核者的不同岗位，设计个性化的考核表格，这样才更有针对性。
- 2、评价后应及时向被考核者提供反馈结果，并提供解决问题的方法和资源支持。
- 3、在实施中应确保考核者的匿名性，以消除考核者（主要是同事和下属）的顾虑，保证考核结果的客观、真实。

作用

1、正确导向

通过反馈沟通和信息交流，有助于强化组织的核心价值观，增强组织的竞争优势，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；特别是有助于防止被考核者只追求某项业务指标完成的短期行为，使其着眼于公司或部门的长远发展，否则他很难达到各方面考核者的较高评价。

2、促进发展

360 度考核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要知识、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。

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。

360 度考核作为一种新的绩效管理的评价方法，正在被越来越多的国内外企业所运用。

随着在公司不同层面员工中的使用，360 度考核也将被越来越多的公司员工所认识和接受，并在提升公司的人力资源管理水平方面起到其特有的作用。