

# 全景绩效管理落地实施

## 360 考核典型误区与有效解决方法

主讲：蒲黄

### 【课程背景】

360 绩效考核是好工具，用好了事半功倍。但它是双刃剑，陷入使用误区会影响评估效果并严重打击员工士气。

企业实施 360 之初会得到意想不到的收获，但同时也会遇到一系列“困惑”，形成进退维谷的局面：不同维度考核得分竟然不一致？

考核维度越齐全，被评估者遭到打击越大？

表现平庸的被考核人竟然成了“香饽饽”？

360 考核就是对“传统”管理模式进行改革，对“固化”思维方式进行改变。问题只是暂时的，只要使用者对考核误区进行详尽分析、全面纠正、提前预警、快速试错、执行有效解决方案，360 考核工具会释放出巨大的激励能量，成为企业得力的管理助手。

### 【课程收益】

- 通过盘点 360 考核十三个使用误区，让学员接受新鲜理念、调整工作心态，为考核运行铺平道路；
- 学员借鉴失败案例经验教训，减少试错成本，加速 360 考试实施进度；
- 了解 360 考核优点、缺点，在使用过程中注意扬长避短，充分发挥正面激励作用；
- 通过学习“文字描述”的评估方式，彻底解决“无效问卷”、“打击报复”等痛点问题；

**【课程特色】**理论分享、案例讨论、点评启示、情景模拟、角色扮演、引导借鉴。

**【课程对象】**中高层管理人员、后备人才、人力资源部门

**【课程时间】**1 天（6 小时）

### 【课程大纲】

**误区一：**360 是人力资源的事，我们最多算配合。中层与员工一样对此一无所知，也没有推广的义务。

**纠正：**

- 1.全面绩效管理推行之前，360 是很好的热身与宣传；
- 2.中层既是被评估者又是评估者；
- 3.这是你的工具，你是主人 + 主角。

**误区二：**整人工具

**纠正：**应把 360 考核贯彻到整个员工发展计划中去，而不能把它看成是惩罚、挤兑工具，也不能把它仅用在低绩效者身上。

**误区三：**全天候开展

**纠正：**应选择最佳时机使用 360 度绩效考评工具。在组织面临士气问题、过渡时期或走下坡路时，不能使用 360 度绩效考评工具。

**误区四：**过程重于结果

**纠正：**所有反馈考核图表需要交给员工本人，而不能将这些表格放人员工的人事档案中。

**误区五：**空中楼阁不接地气

**纠正：**如果企业互信任程度比较低，最好不要马上使用 360 度绩效考评对个体员工进行考评；

**误区六：**参与评估是所有人的权利，不能被剥夺，过一把考核者的瘾。

**纠正：**评估者素质参差不齐，相当比例不适合作为评估者。

**解决办法：**

- 1.并不是所有上级、同事、下级和客户都适合做评估者。一定要选那些与被考核者在工作上接触多、没有偏见的人充当评估者，或者可以经过被考核者的认同；

- 2.可以让被考核者确定谁来对他（她）的哪些方面进行评估；
- 3.最好选择受过绩效培训的候选人胜任；
- 4.合适的评估者人数。

**误区七：**四个维度考核必须用分数表现

1.下评上分值低不准确

➤ 例1：“对上负责得罪下属”：

2.同级互评分值低不准确

➤ 例2：对上负责得罪同级甚至“高层”

3.下评上分值高不准确

➤ 例3：“对下负责得罪上级”：

➤ 例4：对间接上级阿谀奉承，溜须拍马、对同级小恩小惠收买人心、对下级拉帮结派搞小团体；

➤ 例5：对同级睁眼闭眼老好人、对下不管不严听之任之；

**结论：**360考核评分权重应以直接上级为唯一，间接上级或其它意见仅供参考。

**解决方法：**在360初使环境尤为有效

➤ “上级评估下级”是决定下级收成的唯一渠道，另外270度只适合作为绩效改进；

➤ 取消打分，改为文字描述（可以鉴别是否客观评价）；

➤ 综合汇总之后进行筛选，有利于进行职业培训引导；

➤ 可以270评估在前，领导总体评估在后，次序十分重要，可保证客观。

**启示：**

➤ 360考核的真正目的不在给被考核人全面的评价，而在于找出其它方面短板并加以改进。

➤ 分数不是目的，而是发现培训方向及偏科短板。

**误区八：**为了提高效率，360考核表评估项目内容应该最大限度保持一致。

**纠正：**

1.不同职务的管理者要有不同的考核项目内容；

2.同职务级别但不同岗位的管理者要有不同的考核项目内容；

3.同一管理者的不同维度要有不同的考核项目内容；

**误区九：**考核项目笼统，考核标准抽象。

**误区十：**上评下随便找个上级评估即可

**纠正：**只有直接上级才了解实际情况，有权力评估。

1.越级评估不准确

2.替代评估不公平

**误区十一：**下级评上级误区与典型问题

➤ 案例1：科室内评估结果不一致

➤ 案例2：一分打到底（糊弄打分）

➤ 案例3：无功无错便是德（你好我好大家好）

➤ 案例4:背对背是双刃剑

➤ 案例5：不同年龄结构的员工对中层管理者的容忍度亦不同（手松收紧）

➤ 案例6: 科室人数过少对平均分数影响大

**结论：**下评上受很多因素影响

➤ 评估者本身素质参差不齐、不能用客观事实，客观态度评价，存在从印象出发，套改绩效评分(先定分后套分)现象；

➤ 评估者与被考核人为竞争关系、嫉贤妒能（假想敌）、矛盾关系、裙带关系、帮派关系都会左右/误导评估结果；

- 与科室员工年龄、部门风气、环境、要求高度有关。

#### 解决方法：

- 评分制变为书面文字满意调查
- 全体员工参与培训

#### 误区十二：同级互评误区与典型问题：

##### 1.性格特点鲜明的人分数不高

- 案例1：本人桀骜不驯、性格极强
- 案例2：不了解=瞎打分
- 案例3：本位主义影响同级互评
- 案例4：两个科主任分值相同，贡献就一样大

#### 误区十三：评估误区

- 1.套改分数：先定印象再打分；
- 2.“1至5”分经典考核法则--这是最大的误区。

#### 解决方法：

- 1.制定详细的考核标准，数字量化，文字描述细化，让所有评估者有统一的参考标准对应打分；
- 2.不同评估者参与应以文字描述作为主要参考依据才保证公平与准确，把审核、筛选权利由评审小组判断掌握，最麻烦也最可靠，结果宁缺毋滥，有书面依据，有说服力、少而精准；
- 3.“文字描述评估方式”的适用范围；
- 4“文字描述评估方式”的优势；
- 5.谁真正有权打分？