

中国文化背景下 360度绩效评估系统的应用

程再峰

(中共深圳市宝安区委党校, 广东 深圳 518101)

文摘编号: 1005 - 913X (2007) 04 - 0103 - CA

摘要: 360度绩效评估是目前人力资源评估中应用最广的绩效评估模式。本论文探讨了中国文化在 360度绩效评估系统应用过程中存在的问题, 表明不同的组织文化会对其体系的应用产生影响, 最后提出在中国应用该系统应注意的问题。360度绩效评估系统只有通过组织文化契合, 才能让其更好地为我国企业所用。

关键词: 中国文化; 360度评估系统; 绩效评估; 文化匹配

中图分类号: F270.7

文献标识码: A

文章编号: 1005 - 913X (2007) 04 - 0103 - 02

绩效评估是人力资源系统的重点和难点。目前 360度绩效评估是企业人力资源评估中应用最广的评估模式。360度评估系统又称多评估者评估和多来源反馈 (简称 MSF), 它是帮助一个组织成员 (主要是管理人员) 从与自己发生工作关系的所有主体那里获得关于本人绩效信息反馈的过程, 这些信息的来源包括上级、下级、平级同事、本人以及来自企业内外部的客户和供应商。它是一个组织了解和熟悉被评估对象, 并对其业绩、工作能力和特定的工作行为、技巧等提供客观、真实的信息反馈, 帮助其找出个人在这些方面的优势与发展需要的过程。

一、360度绩效评估系统的优点

据有关调查, 在《财富》排出的全球 1000 家大公司中, 超过 90% 的公司在职业开发和绩效考核过程中运用该评估系统。360度绩效评价系统之所以如此盛行, 因为它有四项优点:

一是能进行全面的绩效评价。360度绩效评估系统从多个角度来反映员工的工作, 使结果更加客观、全面和可靠, 特别是对反馈过程的重视, 使考评起到了“镜子”的作用, 并提供了相互交流和学习的机会。

二是信息质量可靠。由于信息的来源是上级、同事、下级和内部客户、外部客户以及本人, 这些渠道基本构成了员工的所有工作信息。而且, 这些信息提供者是从其某个角度提供信息的, 并且可以从该角度清楚地了解顾客, 一般总体上不会带有什么偏见, 所以信息质量比较可靠。

三是可加强团队精神。360度绩效评估系统是一个系统工程, 它从各个方面对员工提供了全方位

的评价, 这样便于从人员的考核结果来提高企业的团队精神。

四是增强员工的自我发展意识。由于评估来自各个方面, 而不是仅仅以一个关系来衡量员工的业绩。因此, 360度绩效评估系统就给了员工一种自我发展的激励。

二、中国文化背景下运用 360度绩效评价系统存在的问题

360度绩效评估系统产生于西方, 是与其特定的国家文化、组织文化相适应的。而中国文化与西方文化具有很大差异。从本质上来说, 西方文化以个人为本位, 崇尚“自我”以及激进开放; 而中国文化以全体为本位, 追求“和谐”以及保守求安。因此直接将这种方法搬到中国并付诸应用, 往往会带来许多问题。

第一, 权力距离导致系统不能发挥其优越性。权力距离是指社会对权力在社会或组织中不平等分配的接受程度。研究表明, 美国、澳大利亚是低权力距离的国家, 员工能够比较平等地参加对上级和同事的绩效评价, 而不必受到权力和权威的干扰。而在我国, 文化具有高权力距离的特征。权力特别是职位权力在管理活动中具有重要的影响力。在这种氛围下, 员工可能更加注重来自上级的反馈, 而忽视来自下级的反馈信息。同时, 由于权力的无形压力, 下级的反馈信息往往不全面或者具有不得不提高评价的倾向, 原因在于怕冒犯上级, 所以在中国文化背景下不能完全发挥 360度绩效评价系统的优越性。

第二, 不确定性回避倾向造成管理者不支持。不确定性回避是指一个社会考虑自身受到不确定性事件或情况威胁的程度, 并试图避免他们的倾向。

收稿日期: 2007 - 03 - 02

作者简介: 程再峰 (1975 -), 女, 黑龙江哈尔滨人, 硕士, 深圳市宝安区委党校教师, 研究方向: 管理工程。

西方国家的经理大多数是敢于冒险的，他们鼓励创新，不断改革。而中国文化传统，人们已经被灌输了知足常乐、随遇而安、见好就收的价值观念，这种保守的文化氛围很难适应 360度绩效评估系统所需要的高度开放性和互动性。而 360度绩效评估系统的实施本身会涉及到很多方面的变革，其中一个突出的变革就是管理者必须接受下级的考评，可能会使他们感到自己的权威受到了挑战，因此很难得到一些管理者的支持。

第三，个人—集体主义倾向造成评估偏差。个人—集体主义是对个人利益的关注还是对集体利益的关注。与欧美文化的个人主义特征相对应的是，欧美企业不大赞成在工作单位结成人与人之间的亲密关系，他们倾向于把上司—下属关系看成纯粹的工作关系和任务的需要。因此西方企业的员工会从工作的角度来对待和参与 360度绩效考评系统，从心理上也比较容易接受这种考评方式。而中国文化强调群体至上，重视“人和”、“和谐”，注重人与人之间的关系，极力避免冲突。因此中国员工在对待 360度绩效考评系统时，会从“关系”的角度避免损坏相互“关系”的评价，特别是当他们知道自己的评价会反馈给被评价人的时候，总希望做一个“老好人”，而在另外一个极端，360度绩效考评也会成为下级发泄不满的工具，这些都会导致评价产生偏差。

第四，含蓄的性格导致系统无法取得预期效果。西方人较为开放，在这种文化背景下的交流是直接和明晰的，发现事实的真实性尤为重要。参与者虽然听到别人如何看待他们时可能会感到紧张，但他们仍希望准确地知道未来符合发展的需要而必须采取这些评估步骤。而中国人比较含蓄，不会像西方人那样无拘无束地直接交谈，因此 360度绩效考评系统被看成是一种私下活动，在很多人眼中成为个人喜好的评判工具，在这种情况下，360度绩效评估系统很难取得预期的公平和全面的效果。

三、360度绩效评估系统本土化应注意的问题

第一，采用多种考评方式。在引入 360度绩效评估系统的初期阶段，允许有几个绩效评价系统同时使用，以保证在过渡时期内绩效评价的安全性和可靠性。然后再根据 360度绩效评估系统的效果不断改进评价指标体系，建成适合自己的绩效评价系统。

第二，对评估者进行培训。几乎所有的 360度绩效评估系统工具都依赖评价的尺度。而研究表明，评价者即使是无意歪曲评价结果，也有可能绩效评价过程中犯各种类型的错误。因此，在执行 360度绩效评估前需要对评价者进行培训，令其正

确认识绩效评估并教会他们评估系统指标权重的衡量标准等，尽量避免误差的出现。这一点对于 360度绩效评估系统来说尤为重要。

第三，执行中加强沟通。不仅绩效评估前要组织培训，过程中也要组织人员就 360度绩效评价系统与员工进行全面、细致的沟通。这样不仅可以减少中国文化中含蓄的性格对执行该系统时产生的问题，而且只有在评价者认同组织目标并且理解该绩效评价系统的作用时，才会有动力正确地使用它。此外在过程中不断让大家熟悉该系统的开发目的，可以让管理者和其他人对于这一过程减少权力距离和不确定性回避发生的概率，令其感到舒适和适应，以达到提高绩效的目的。

第四，采用匿名的方式。鉴于中国的文化背景，在进行评估时，除上级对被评估者的评价外，其余评价可以采用匿名的方式。这样不仅减少了评估者由于集体主义产生担心不和谐、怕报复等压力，而且更可能得到真实的信息。从而减少部分人员不确定性回避，以丰富评估的实质内容，提高绩效评估的效果。

第五，执行机构的选定。由于集体主义等文化背景，在执行中如果在公司内部找不到合适的人（或无人愿意负责项目的运作），公司可聘请外部专家，结合企业实际情况，客观、公正、合理地设计各项考评指标、确定权重等，同时公正地执行。当然为获得员工信任，应尽量选定与公司有长期合作、已经取得员工信任的专家作为执行的负责人。

尽管 360度绩效评价系统具有很多优点，但在交叉文化背景下实施该系统必须谨慎。为使 360度绩效评估系统这“舶来品”能在中国生根开花，应用中须结合中国文化、企业组织文化进行实际改造、注意应用中的问题，使组织文化和该评估系统达到匹配状态，并结合企业战略不断完善、更新，以更好地为我国企业所用。

参考文献：

- [1] 邹良勋，陈明淑，张堂云．运用 360度反馈改善绩效管理之方略 [J]．技术经济，2003，(10)．
- [2] 吴士元，邵一明．360度绩效评价反馈系统的利弊探讨 [J]．江苏商论，2003，(12)．
- [3] 李劲松，冯明．交叉文化背景下 360度绩效评价反馈系统的思考 [J]．经济管理，2002，(6)．
- [4] 王安全，陈劲，谢洪源．基于互联网的 360度反馈 [J]．科技管理研究，2001，(5)．
- [5] 刘凤瑜．一种有效的绩效评价模式——360度反馈的基本原理与过程 [J]．南开管理评论，2000，(11)．

[责任编辑：高治平]