

360 度评估—公平地评估员工的绩效

很多主管到了绩效评估的时候，会有些担忧。因为，在常规的绩效评估系统中，他们没有办法得知，是否员工在任何时候都是一位有效的工作者，还是他们仅仅在老板在的时候，才是一位有效的工作者。如果一位员工在主管那里获得赞扬，而在同伙中口碑不佳，又该如何办呢？主管如何去评估那些一周只能见到几个小时的下属呢？传统的绩效评估，从坏处讲，是主观、简单而又形式上的。因此，随着大多数企业面临着组织结构的日益扁平化，剧烈的内部变化，越来越大的竞争压力，企业对准确而又公平的绩效衡量体系的需求也越来越大了。

进行 360 度绩效评估会是一个很好的解决方法。它能为企业提供一个有效的途径，以获得更加有用的员工绩效的信息，并且使他们对不同的客户更加负责。

360 度的评估与传统的上司下属的绩效评估方法截然不同。不同于让某一个人作出独立判断，360 度评估更多的是扮演陪审团的角色。那些真正每天与员工打交道的人提供了一个评判该员工的信息库，这个团体由企业内部和外部的客户组成，内部客户包括：上司、上层管理者、下属、同级员工，以及与被评估者有接触的，来自其他部门的代表。外部客户包括：客户、供应商、咨询员和政府官员。

360 度评估为员工的绩效提供了更加广阔的视野

360 度评估最显著的好处就是包含了一系列的客户的反馈意见，因为每一位客户提供了一个全新的、独一无二的视点，为我们带来了更加全面的员工绩效。在 20 世纪 90 年代的扁平化结构的公司内，360 度的评估扮演了重要的角色，因为经理的控制范围的增加，他们对员工的评价的可信度也相应地降低。不像他们的主管，内外客户对于员工的工作更加熟悉，评价也更为公正，所打得分也更加有根据。

例如：Johnson & Johnson Advanced Behavioral Technology (JJABT) 的一位经理，使用 360 度评估，来考核一位员工的业绩，他从这位员工的直接下属处获取信息，直接下属的反馈意见表明，这位员工不愿意听取下属的意见，并且对下属过于严厉。这样就有利于经理采取正确的行动来指导员工如何改进领导方法。

除了更加宽广的视野外，360 度评估同时也激励了员工的自我发展。它使得员工把自己眼中的能力、风格和表现，与他人眼中的自己的能力、风格和表现相比较，对于某些员工来讲，同伴的反馈意见，有时候甚至比经理的意见的作用还要大。最后，360 度评估为员工和客户之间提供了正规的沟通渠道。由于客户对于员工的绩效考评提出反馈意见，员工会增加对客户的责任心。那些以前注重给经理留下好印象的员工，今后会更加着重于为他们工作中所接触到的客户服务。

从一群员工那里得来的反馈意见，还可以帮助企业更加明确工作职责和对这项工作的期望，公司还可以从不同评估者的反馈信息里，提炼出下一年以客户为导向的企业目标来。

解决 360 度评估中所碰到的问题

企业在进行 360 度评估时，第一个碰到的问题是：多少评估者比较合适？哪些人可以作为评估者？

根据经验，公司一般会选择 5-10 个评估者。为什么呢？少于 5 个评估者，限制了对于该员工的不同角度的评估，而一旦超过 10 个评估者，会使得评估系统太复杂，耗费太多的时间。

不过，最重要的是如何挑选合适的评估者。公司首先应当确定被评估人的内外客户是哪些人，作为评估者，应当是与被评估人在工作中有频繁接触的。被评估者的上司依然对于整个评估负有责任，并必须保证所选择的评估人是合适的，以避免所选择的客户，因为工作关系而故意讨好被评估人，在评估时，故意给一个高分。

最有效的 360 度评估是从外部客户那里获得反馈信息，但是企业不能对外部客户作过多的调查，不然客户会感到不安。因为绩效评估并不是客户的核心业务，为员工提供反馈意见，不应当损害到客户的利润。企业应当意识到这是一个互惠的过程。在决定从客户那里获得什么信息时，应该进行策略地思考。有可能的话，企业可以使用现有的客户满意度调查的数据。

一旦企业确定了评估者，下一步就是建立员工的评估标准。360 度的评估标准应当建立在为评估者所熟悉的基础上，而且必须使评估符合各个职位的独特的要求。例如：员工在每个评估年开始之前，把他/她的个人职业发展和工作目标传递给整个评估小组，这样到了年底，评估小组的所有成员就能够评估该员工的目标完成情况了。

360 度评估可以包括以下有用的信息：

员工有没有：

对于所发生的问题、所作的决定、其他人员的需求作出及时地跟踪？

清晰地把他/她的需求/期望与别人有效地沟通？

与别人分享信息，帮助有困难的人？

倾听别人？

为未来的需求制定计划？

严格按照时间表行事？

评估者对上述各项进行评估打分，1 分（需要改进）到 5 分（杰出），同时留出空间给评估者写些评语。被评估者的最终绩效评估综合了不同评估者的评语、评分，以及直接上司对被评估者表现的评估。

在评估表格中应该设立多少个评估项，必须经过深思熟虑。大量的评估项，可以提供更加有效的结果，少量的评估项，可以节约时间，所以企业必须在两者之间找到平衡点。由于每个员工由 5-10 个评估者进行评估，整个评估过程，需要花大量的时间。因此，有效的方法是把评估表简化为 1-2 页纸，5-15 个问题，约需花 10-30 分钟完成。

有效的 360 度评估结果来自于细致地分析

一旦所有评估者的评估结果收齐后，就要对评估进行分析和总结，以得到最终的结果。员工的主管负责对评估进行总结，并确定最终的结果，这个结果一般包括所有评估的平均数，以及一个分布范围。根据经验分析，对于每个人的反馈意见不能光看一个表面的分数。例如，当只有一个评估者给了一个很低的分，就必须对这个分格外地关注。如果评估者的打分有疑问，主管就应当从评估者或者其他那里获取额外的信息，以做出有效的判断。当分析完所有的数据，主管就可以使用常用的绩效评估方法，对员工进行评估。

对 360 度评估的潜在缺陷进行弥补

尽管 360 度评估使用得好的话，会特别的有效、公平和有用，但是，正像其它的评估方法一样，它也具有其自身潜在的弱点。例如，它从不同的来源获得绩效的反馈意见，包括被评估人的亲密同事，这样评估结果有可能会有偏差。

对于某些人来讲，给别人以建设性的反馈意见，会显得特别为难。人们必须拥有正确的意识和技能，才能够把这项工作做好。因此，对公司来讲，创造一个没有任何威胁的氛围，强调 360 度的主要目的是为了促进员工的发展和绩效改进，就显得尤为重要了。

另外，使用 360 度评估的公司会发现，他们最大的困难是，花大量时间在选择评估者，填写表格，分析不同的数据上。因此从中找到一个平衡点是非常重要的：评估必须既要设计得有意义，又要足够的简单以方便别人填写。耗费时间是某些公司每年只做一次评估的原因之一。

不同的评估者的期望值也不同，有些评分非常低，有些评分者非常仁慈，分数打得很高。例如：有位评估者在评估表上写道：此员工是个非常好的计划者，但是却在计划一项上给了个 3 分（5 分制）。

由于 360 度评估存在着这些缺陷，企业有必要对 360 度评估的整个进程进行有效的策划：

首先，高层管理者应当把 360 度评估的目标和它与企业的策略和竞争的相关性清晰地与员工进行沟通。高层管理者还应当组织一个由经理和员工代表组成的委员会来具体设计评估表格和评估进程。

第二，最关键的一点是为员工提供以下的培训：

评估过程的具体细节和评估工具。

如何用一种高效而又不带批评性的方法，提出建设性的反馈意见。

学会接受反馈意见和提出意见同样重要。企业一般不太重视培训员工如何接受建设性的反馈意见。如果员工不能接受别人的意见，那么就没有人会愿意给别人提意见了。

360 度评估在企业中推广之前，可以先在一个经过选择的团体中进行试验。一旦具体实施，高层领导必须持续不断地对员工强化评估的目标，以及员工在整个评估过程中的职责。

把评估结果与公司的报酬体系和认可体系相结合，会对员工起到额外的激励作用。企业必须建立一个有效的改进进程，并把评估与企业的需求和文化相结合。这样做可能会花费时间和精力，但是实施恰当，360 度评估系统可以为企业带来有效的评估信息，提高员工的绩效和责任感。