

360 度反馈应用中应避免的错误

案例

甲公司是一家以制造业为主的中型企业，王明是该公司的人力资源部主管。他在某网站上看到有关绩效管理的文章，其中提到了当前流行的 360 度反馈理念，对此产生极大的兴趣。于是，他收集各方面信息，了解到实施 360 度反馈可能会给企业带来益处。为此，他向公司的高级主管、经理推荐这种绩效管理方式，希望借助这种反馈方式改善目前公司绩效管理不佳的状况，同时也可用做员工管理的工具，以促进业绩差的员工做出改善。公司上层在听取了他的陈述后，初步同意了他的建议，并组织成立了一个以人力资源部为主的 360 度绩效反馈计划工作小组，委任王明为该工作小组的主管，着手 360 度反馈方案的设计和 implementation 计划。但随着计划的深入，他们发现许多问题，计划难以实施，最终不得不宣布终止计划。经过总结，发现在设计和实施计划的过程中出现了许多错误。

近年来，360 度反馈作为一种新型的绩效评估和职业发展评估工具，越来越多地被西方企业或组织运用于人力资源管理之中，国内一些企业或组织也纷纷试行和仿效这种工具。但是，实施 360 度反馈体系的过程中潜藏着许多的问题，只有充分认识到 360 度反馈潜藏的问题，才能成功地应用这种体系，才会给企业或组织带来巨大的变化。反之，正如甲公司一样，如果没有充分认识到 360 度反馈所潜藏的问题，就会犯下一些不可避免的错误，最终导致计划的失败，甚至可能将企业或组织推向危险的边缘。那么，我们在运用 360 度反馈时会出现哪些错误呢？

1. 缺乏明确目标

案例中提到甲公司之所以采用 360 度反馈是因为上层主管看到这是一种好的新理念，是最新的管理潮流，可为公司提出具体存在的绩效管理问题，以改善目前绩效管理不佳的状况，同时也可用做员工管理的工具，以促进业绩差的员工做出改善。甲公司带着这些期望，在没有考虑到 360 度反馈体系是否符合公司的组织文化，是否符合公司的战略需求的情况下采用 360 度反馈，最终导致计划的失败。其中，失败的一个主要原因就是甲公司没有确定明确的目标。他们希望借助 360 度反馈的实施来改善绩效管理问题，管理员工等等。这些目标不明确，只是提出总体的方向，没有细化目标，也就是没有具体明确目标。

虽然 360 度反馈可能会起到一定的作用，但设计和实施这种方法要符合具体商业和战略的需要。例如，根据股东的意见反馈，经理人员可能需要提高关键的胜任能力。或者，人们可能出于某种“真空”状态，而需要开通反馈渠道，以便他们能更好地为客户提供服务。或者，原来的薪金和奖金体系可能过时了，而 360 度反馈能够提供一种实际或象征性转变的方法。

不管是什么需求，关于组织为什么采用 360 度反馈体系，都必须与员工有个清晰、易于理解的认识。这种体系应该为一个具体目标(例如：管理发展，成功的绩效管理计划，培训或职业生涯发展)而设计。不能用于满足经常发生冲突的人力资源系统的需求。仅因为其他组织采用了 360 度反馈体系，或是自我认为喜欢试一试 360 度反馈而给自己开绿灯，采用 360 度反馈体系，这都是非常幼稚的想法，会给组织造成巨大的损失。

2. 未做预测工作

当组织进行任何重要的变革时，过快、过于热切地进行变革都会带来极大的风险，这需要在实施变革前充分预测到变革带来的风险。换句话说，变革前需要做充分的预测工作，这样不仅保证变革的成功，还能降低变革所带来的风险。而甲公司在未做预测工作的情况下，就在全公司上下实施 360 度反馈系统，最终导致计划失败，那也是在预料之中的事情。如果未能及时处理好失败引发的工作，那可能会酿成惨重的后果。

究竟如何进行预测呢?首先，在组织中选取一些管理人员试行 360 度反馈，这样才能推断出这种体系的有效性和潜在影响。然后，让其他人参与计划、实施和评价，以便对试验性方案进行修改，并探讨一些方法将 360 度反馈系统与人力资源系统进行整合。例如，让员工负责规划绩效发展计划，并把这些计划作为组织绩效方案和评价体系的组成部分，建立检测点，以评估过程和收集信息，从而支持 360 度反馈过程的可行性和有效性。只有充分做好 360 度反馈的预测工作，发现其潜在的影响，检验其可行性、有效性之后，才能全面推行这种体系。

3. 缺乏主要人员的参与

甲公司在设计和实施 360 度反馈的过程中存在的另一个问题就是没有让公司的主要人员参与进来。公司以人力资源部的人员为主组成工作小组，负责 360 度反馈设计和实施，而没有让高层主管和其他部门的主管等人员参与。从而造成考核内容的不适宜，缺乏合理性，实施过程受到一定阻碍等情况的出现。有些组织在实施 360 度反馈的过程中之所以会存在着严重的干扰，就是因为缺乏主要人员的参与。在设计和使用 360 度反馈体系的过程中，主要人员(如主要股东)的参与是非常重要的。因为他们需要知道重要的决策和决策的合理性，并能够参与决策和提供建议与帮助。这些关键性人员要么对决策持支持态度，要么持反对态度。另外，他们知道反馈信息既能提高他们的名誉，又能损害他们的名誉。因此这种体系承担的责任和共享的信息越多，主要人员参与的重要性就越大。

首先，确认主要人员(如股东)，让他们参与，并与之保持联系。主要人员可以是接受 360 度反馈的高层管理者、中层监督员或管理者，也可以是提供反馈的潜在群体——如员工、同事、团队成员和顾客。所有成员都应该知道要测量的目标特征，收集、概括反馈的方式和怎样将反馈与现有的发展或评估系统整合起来。让这些人参与来确保得到大家的支持和公平、客观、积极的反馈。一种非常有效的方式就是让参与者选择研究工具，或者提出测试目标能力特征的具体方案。

实施 360 度反馈能得到高层管理层真正的委托和参与而非一般的保证是很重要的。因为管理委托最强有力地说明他们愿意接受和参与反馈。由于他们是接受反馈的第一个团体，毫

无障碍地接收反馈，并做出积极的变革就能够形成一种积极的氛围和角色模式。从而有利于 360 度反馈体系的顺利推广与实施。

4. 沟通不足

充分地沟通对于 360 度反馈来说是非常重要的。假定一些反馈信息可能具有威胁性，那对这些反馈信息进行清楚的交流将非常重要。要想避免潜在的误会和对感情的伤害，也必须对共同关心的话题进行清楚的沟通，有一点细节没有提到都可能造成不良后果。而甲公司没有给予员工充分的沟通机会，由于沟通不足而出现怨言的情况也就不足为奇了。

沟通、沟通、再沟通！要确认主要人员和有兴趣的参与者在实施 360 度反馈体系之前进行充分的沟通，同时，了解主要决策的合理性。通常，过程中会出现一些争论和不期望的问题，但这有助于人们做出决策之前对以上的讨论达成一致意见。

协调与管理对于成功应用 360 度反馈来说是绝对关键的。弄清如何分配、实施研究工具和如何将信息反馈给大家做出明确的决策和清晰的交流是非常重要的。

对一些重要的问题，譬如，如何保密，负面的反馈信息对某人的职业存在哪些潜在的影响，都必须进行交流、再交流。同样，对那些较不重要的问题进行交流也很重要，如书面反馈应该具体地写还是概括地写，应该采用哪种方式设计一种书面交流方案来总结，管理和评估整个反馈过程则是一种很好的方式，但这个方案应该与所有参与者分享。

5. 泄密

甲公司在实施 360 度反馈的过程中，又出现了一个重大的失误——反馈信息泄露。由于反馈信息的泄露，造成部分员工为此感到担忧，因为一些不该知道信息的人知道了他们的信息，他们感到丧失了安全感、信任感。成功地应用 360 度反馈是建立在员工对提供的匿名反馈信息感到安全、信任的信念之上的。如果信息泄露，或有泄密的征兆，这可能会带来灾难性的后果。

如何杜绝泄密呢？首先，向员工明确指出收集和反馈的信息数据是保密的、匿名的，这些决策是经过明确交流达成的。如果员工想要自由交谈，他们有必要确切知道谁提供了哪些反馈信息。但是要求他们对讨论严格保密。尽管接收反馈信息的人认为（有时是有权利的）他们能从更多的信息中受益，但保密反馈信息是必须得到保障的。

在讨论中，许多敏感的话题可能会影响到秘密讨论的严肃性和他们对此的理解。所以讨论之前一定要弄清这些问题：

(1) 对提供的数字反馈或书面反馈如何参照回答？

(2) 书面评价应该怎样陈述？

(3) 数字或图示信息应该怎样总结和表述，按回答类别应该怎样分类信息？

(4) 如果可能的话, 哪些类别的反馈信息应该与反馈提供者分享? 有多少反馈信息应该分享?

(5) 如果可能的话, 哪些类别的反馈信息应该与上级管理者分享? 有多少反馈信息应该分享?

(6) 360 度反馈过程的结果应该怎样用于组织? 例如, 是否应该把这些结果与已有的绩效管理或持续发展体系进行整合, 谁可能来评估这些信息?

(7) 一个人接收的反馈信息至少有多少条?

6. 用做替代工具

甲公司的管理层采用 360 度反馈体系, 希望能借助其作为一种工具来管理员工, 并以此促使业绩差的员工进行改变。他们认为 360 度反馈是一种灵丹妙药, 能够激励员工去提高自己, 从而可以不去管理员工的日常工作。尽管 360 度反馈体系中的反馈能刺激员工的自我意识, 但它无法替代员工与管理者之间的直接交流。360 度反馈不是管理一个业绩差的员工的替代性工具。它是一种丰富员工, 明确他人怎样看待他们的管理工作, 人际交往风格和管理效率的体系, 不应该作为管理和评价员工绩效的替代工具。

管理者的任务应该是以积极的方式面对员工的低绩效或不适宜的行为。尽管其他人的反馈信息可能很有价值, 但 360 度反馈体系不是管理者用来确定和沟通绩效的目标或引导绩效达到目标的替代方案。管理者必须愿意以一种发展性的基本原则来面对无法接受的行为和管理比较差的员工。他们应该向员工提供需要的反馈信息, 不能依靠 360 度反馈体系来替代绩效管理。除非他们向员工提供了及时、具体、有用的反馈信息, 以纠正那些不期望的无效果的行为, 否则不可能让员工做出改变。

7. 不明确谁“拥有”反馈信息

案例中提到, 甲公司的一些员工不知道哪些反馈信息是他们应该知道的, 哪些是他们不应该知道的——这是 360 度反馈表现出的另一个问题——有关反馈信息的归属问题。由于甲公司没有具体明确员工反馈信息的归属问题, 才导致了部分员工的抱怨。在实施 360 度反馈前, 要明确目标, 进而明确反馈信息的归属。当甲公司把反馈信息用做发展性目标时, 如果员工不拥有他们的信息, 如果他们不知道这些信息给谁看, 在什么时候、怎样给谁看, 那他们会感到自己的权利被剥夺了。当甲公司把反馈信息作为评估目标时, 员工肯定不拥有这些信息。如果他们没有得到充分的信息, 或没有参与数据应如何处理的最初决策; 他们也会感到权利被剥夺了。当员工反对谁看这些信息和用途时, 情况就更糟。最糟糕的情况就是在这个过程开始之后, 迫使人们相信某事和某种环境的改变。

为了提高可行性, 注意让员工掌握自己的信息。在 360 度过程用做发展目标时, 如果员工有权选择什么时候与谁共享他们的反馈信息, 那他们会感到拥有了更多的权利。这并不意味着是自由主义, 而采取的是不干涉的方法。另外重要的一点就是当员工没有很高的兴趣与他人分享信息时, 不要向他们施加敏感、不确定的压力。

如果反馈用做评估，这点就显得更为重要——即当 360 度过程与绩效管理体系结合时，组织拥有这些信息，而个体不拥有这些信息。在这种情况下，也有一些途径让员工控制这些信息。如果他们的侧重点是过程的设计，而且自始至终能得到良好的反馈，他们会认为很少一些事情是针对他们的。除了尊严的问题，这也是一个公平问题，即人们确切知道谁得到了他们的反馈信息，是怎样处理这些信息的，对他们的事业存在着哪些潜在的影响。