

## 360 度绩效评估

企业的存在，主要就是为了追求利润、追求成长，进而达到永续经营的目的。但在经营过程中的原料、资金与设备都是需要通过“人”方能运作。因此，如何让有限的原料、设备、与资金创造出无穷的利润，人力资源就扮演了非常重要的角色。在企业的诸多人力资源中，“经理人”的良莠更是攸关企业的成败。由于经理人在管理中必须时常做出许多决策，虽然正确的决策可以将企业推向另一高峰，但错误的决策却可能将公司多年积累的基础毁于一旦。因此，如何以适当的方式了解经理人的管理才能，并确认其发展要求，就成为企业人力资源管理中一项非常重要的任务。

### 何谓全方位评估

全方位评估，又称“360度绩效评估制度”，最早由被誉为“美国力量象征”的典范企业英代尔首先提出并加以实施的。它是指由员工自己、上司、直接部属、同仁同事甚至顾客等全方位的各个角度来了解个人的绩效：沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力……通过这种理想的绩效评估，被评估者不仅可以从自己、上司、部属、同事甚至顾客处获得多种角度的反馈，也可从这些不同的反馈清楚地知道自己的不足、长处与发展需求，使以后的职业发展更为顺畅。我个人认为：评估经理人管理才能的方式很多，但“360度全方位管理才能评鉴”可能是最好的。

### 何谓自我评价

所谓的自我评价是指：让经理人针对自己在工作期间的绩效表现，或根据绩效表现评估其能力和并据此设定未来的目标。当员工对自己做评估时，通常会降低自我防卫意识，从而了解自己的不足，进而愿意加强、补充自己尚待开发或不足之处。

一般来说，员工自我评估的结果通常会与上级主管的评价有出入。与上级主管或同事的评价相比较，员工通常会给予自己较高的分数。因此，使用自我评估时应该特别小心。而上级在要求部属自我评估时，应知其评估和员工的自我评价可能会有差异，而且可能形成双方立场的僵化，这也是使用自评时应特别注意的事项。

### 同事的评价

同事的评价，是指由同事互评绩效的方式，来达到绩效评估的目的。对一些工作而言，有时上级与下属相处的时间与沟通机会，反而没有下属彼此之间多。在这种上级与下属接触的时间不多，彼此之间的沟通也非常少的情况下，上级要对部属做绩效评估也就非常困难。但相反地，下属彼此间工作在一起的时间很长，所以他们相互间的了解反而会比上级与部属更多。此时，他们之间的互评，反而能比较客观。而且，部属之间的互评，可以让彼此知道自己在人际沟通这方面的能力。

例如北京某外企的绩效评估方式中，就列有同级评价一项。据该公司的人力资源部经理表示，这种考评方式在评估准确度上，并不会比上级主管的考评效果差。而且同级评价的方式还可以补足上司对下属评估的缺陷。而评估的结果，亦能让下属了解在同事眼中，自己在团队合作、人际关系上的表现如何。另外该公司亦表示，如果要将绩效评估的结果用于提拔人才时，同级评价这种方式往往能达到使众人信服的效果。

### 下属的评价

由部属来评价上司，这个观念对传统的人力资源工作者而言似乎有点不可思议。但随着知识经济的发展，有越来越多的公司让员工评估其上级主管的绩效，此过程称为 *u p w a r d f e e d b a c k*（向上反馈）。而这种绩效评估的方式对上级主管发展潜能上的开发，特别有价值。管理者可以通过下属的反馈，清楚地知道自己的管理能力有什么地方需要加强？若自己对自己的了解与部属的评价之间有太大的落差，则主管亦可针对这个落差，深入了解其中的原因。因此，一些人力资源管理专家认为，下属对上级主管的评估，会对其管理才能的发展有很大的裨益。

### 客户的评价

客户的评价对从事服务业、销售业的人员特别重要。因为唯有客户最清楚员工在客户服务关系、行销技巧等方面的表现与态度如何。所以，在类似的相关行业中，在绩效评估的制度上不妨将客户的评价列入评估系统之中。

事实上，目前国内一些服务业（例如：金融业、餐饮业等）就常常使用这种绩效评估方式（如评选最佳服务人员）。因为服务人员的服务品质、服务态度唯有顾客最清楚。据我所知，国内很多知名公司的客户服务部门，就会定期以抽样的方式，请顾客评估该公司客户服务人员的服务成绩。

### 主管的评价

主管的评价是绩效评估中我们最常见的方式，即绩效评估的工作是由主管来执行。因此身为主管必须熟悉评估方法，并善用绩效评估的结果做为指导部属，发展部属潜能的重要武器。

### 多主管、矩阵式的评价

随着企业的调整，一些公司常常会推动一些跨部门的合作方案，因此一些员工可能同时会与很多主管一起共事。所以在绩效评估的系统建立上，我们亦可将多主管、矩阵式的绩效评估方式纳入绩效评估系统之中。

即每位项目主管，在专案结束之后，即需缴交对该部属的绩效作出评估。又如目前国内很多企业在各大城市都设有分部或办事处，因此一些员工的工作经常是两地（或多地点）同时进行。所以一些公司就会要求所有的主管，都要对该员工的绩效表现进行评估。

另外，通过多主管的多角度评估，会让员工的能力得到更客观的评价。

“全方位评估”的实施不仅对经理人本身有很大的帮助，通过适当的资料收集，还可确认所经营团队的长处及不足。这样，企业一则可使团体成员更有效地共事，二则可根据此设定企业的学习中心，并作为规划企业发展方向的重要依据。“全方位评估”就像一面明镜，或许我们可以接受镜中的自己是美丽大方或英俊潇洒的模样，但千万别忘了，当我们从镜中看到自己的缺憾时，也要有恢弘的度量去接受自己看不到的一面，并尽心尽力的提升自己的管理才能。

而对企业其他员工的评估，也可根据这种方式，适当培养评估内容，作准确评估，从而调动他们的积极性。

以普渡公司为例。美国普渡资源管理公司有员工近千人，旧的绩效考核系统缺乏明确的考核标准，实施中亦未能保证公正与公平，在旧的考核过程中，员工也不知道公司对他们的期望是什么。通过考核来发现绩效优异的员工并给予他们相应的报酬，这是任何一个有效激励体系的内在组成竞争。许多公司实施绩效考核的目的就是为了激励员工。然而，总有经理或雇员认为绩效考核是一个虽然必要，但却毫无结果和令人讨厌的过程。普渡公司在1994年改革之前就处于这种情形之中。改革的结果是，绩效考核不再仅仅是一种对员工“打分”的制度，更是给员工以重要信息反馈的来源。每年，所有的员工都同他们的上级坐到一起讨论今年的个人目标。为此，绩效考核系统实际上成为了一种重要的协调工具。比如，在普渡公司中，团队工作变得越来越重要。为促进员工相互间的合作，公司制订了一项政策，要求所有员工以一名团队成员的身份来分别回答一系列问题。同样，在绩效考核中，不仅由上级进行考核，同事和下级也要对其进行考核。仅由上级考核也许成本更低、更节省时间，但360度的绩效考核对于团队运作很重要的公司来说非常有价值。此外，增加考核者的人数会提高考核的准确性。

许多其他公司也曾用类似的考核技术。比如，处于激烈变化环境中的公司为其员工确定第二年的目标，这是一项非常有效的政策。但同样的措施如果运用于一个处于稳定环境中的公司就显得浪费和有些愚蠢。事实上，这类公司完全可以将这些目标转化成固定的职务说明书。相反，处于运态环境中的公司，其员工和他们的经理最了解发生了什么变化以及应当如何调整目标以适应新的环境。