

2016 企业年终盘点的创新模式

目 录

一、年终盘点的传统模式	2
二、年终盘点的新模式	4
三、精准的人才测评	5
（一）人才测评的作用	5
（二）人才测评的五大功能	7
（三）人才测评的主要应用	8
（四）人才测评的方法	10
四、人才梯度建设	15
（一）人才梯度建设的系统模型	16
（二）人才梯度建设的误区	16
（三）人才梯度建设的五大原则	17
（四）人才梯度建设的步骤	18
（五）人才梯度建设的实施流程	19
（六）人才梯队建设的六大最佳实践	20
五、360 度绩效评估	23
（一）选择 360 度评估的优势	26
（二）360 度评估能带来的价值	27
（三）360 度评估的优点	27
（四）360 度评估的缺点	28
（五）360 度评估的实际应用	29
（六）360 度评估的应用对象	29
（七）360 度评估的评估内容	30
（八）360 度评估的评估方式	31
（九）360 度评估的实施周期	32
（十）360 度评估的考核方法	32
（十一）360 度评估的评估反馈	33
（十二）360 度评估的三步操作	36
（十三）360 度评估的注意问题	37
（十四）360 度评估的改进办法	38

“绩效考核+360 度评估+人才测评”的新年终盘点模式，从业绩、能力、潜力三个不同角度，以及外在表现和内在潜能两个不同的层面对管理人员进行全面评估，呈献给决策者的将是涵盖各个方面的综合决策参考。

一、年终盘点的传统模式

传统模式：绩效考核+360 度评估

目前大部分企业对管理人员进行“盘点”最常用的方式是“内部推荐+绩效考核”，部分企业会在此基础上增加 360 度评估，或者不采用 360 度评估而只是采用自评、上级评价的 180 度评估。从而通过绩效数据和评估结果，确定管理人员中的重点培养对象或储备干部人选。但是经过系统分析发现：在这样的管理人员考察的传统模式下不少企业的年终盘点存在不少误区。

【误区】

传统模式下的误区一：只有绩效考核就够

不少 HR 认为：对管理人员“盘点”只要参考绩效考核数据就足够了，因为绩效与管理人员的管理水平息息相关，没有突出的绩效管理水准就无从谈起，干得好的就上，干不好的就下。这种想法是错误的。

绩效考核仅仅可以反映管理人员在岗位上的工作业绩，对于管理人员的管理潜能以及绩效背后的深层次原因却无法反映出来，而且单纯的绩效考核也无法为后续的人力资源工作起到准确有效的参考作用。例如，对于绩效不佳的管理人员，是培训、换岗还是卸任？仅凭绩效考核数据难以得出科学合理结论，甚至得出错误的结论，在实施之后不仅不能激发员工的潜能，反而造成管理团队的波动。

传统模式下的误区二：绩效考核+360 度评估，既全面又客观

360 度评估事实上是通过构建一个无形的组织对被考评对象的工作业绩、工作能力等各方面信息进行客观、真实的反馈。其最突出的特点是从多个角度来反映管理人员的工作，使结果更加客观、全面和可靠，因此 360 度评估反馈得到很多 HR 的大力推崇。那么运用 360 度评估和绩效考核相结合的方式对管理人员进行考察，是不是就能准确有效地对管理人员的领导力进行如实反映呢？

事实上，360 度评估只是从参评关系上使考核更全面，通过被考评对象上级、同级、下级、客户等各个方面全方位评价，使 HR 在营业额、利润等量化指标的基础上，能够获得关于被考评对象工作态度、领导风格等行为指标。专家认为，360 度评估确实能够对管理人员目前的工作状况进行相对客观的评价，但是 360 度评估反映的只是管理人员工作中的外在表现，而对于管理人员种种外在表现的内在动机、个性特征等潜在因素是无法通过 360 度评估得到的。

传统模式下的误区三：人才测评=绩效考核

人才测评作为近年来非常时髦的人才评价手段，很多 HR 都希望做一番尝试。但是对于时髦事物的追捧偶尔也会造成对事物本身认识上的偏差，部分 HR 对人才测评的作用预期过高，甚至希望人才测评能够代替绩效考核，进而成为推进管理人员盘点的全新方式。

但是，人才测评和绩效考核关注的是管理人员的不同方面：人才测评侧重的是管理人员的能力倾向、管理素质、个性特征等心理层面内在行为的分析；而绩效考核考察的则是管理人员目前在工作岗位上的工作业绩。前者是对被考评对象内在特征的分析，后者则是考察这些内在特征在工作中的外在表现，是相辅相成的关系而远非相互替代。

二、年终盘点的新模式

绩效考核+360 度评估+人才测评

建立一个完善的领导力评估与发展体系，实现对管理人员准确客观的评价，建议采用“绩效考核+360 度评估+人才测评”的新模式。之所以说这三种方式相结合将成为盘点管理人员的最佳解决方案，是因为这三种考察方式分别从业绩、能力、潜力三个不同角度，以及外在表现和内在潜能两个不同的层面对管理人员进行全面评估，呈献给决策者的将是涵盖各个方面的综合决策参考。

绩效考核以客观数据为主，考核管理人员在目前岗位上的工作绩效情况；360 度评估以行为层面为主，评价管理人员的管理能力；人才测评以考察潜在特质为主，考察管理人员的能力倾向和管理素质。

其中，绩效考核和 360 度评估反映的是管理人员目前的工作表现，而人才测评评估的是今后可以发展和提高的潜能。决策者根据这几项指标，可以得到每个管理人员在下图四方格中的位置，丰富的信息有助于我们下一步的人力资源工作，有针对性地对管理人员开展培训发展计划。

1、表现好+潜能大：给予额外关注和发展机会

在此区间内的管理人员在目前岗位上绩效水平高、内部评价好，并且其显示出较大的管理潜能，这表明该人员可以在更高的职位担负起更重要的职责，因此可给予额外的关注和发展机会。

2、表现差+潜能大：改善工作行为，了解个人发展意愿

在此区间内的管理人员属于管理潜能大但是在目前工作岗位上表现一般的人员。对于这类人员，要重点分析目前工作绩效不高背后的原因：是目前岗位不适合，还是工作动力不强？找出原因后，有针对性地进行改善造成该人员绩效一般的

负面因素，以发挥该员工潜在的管理才能。

3、表现差+潜能小：关注个人工作动机、态度，探究原因

这类管理人员在目前工作岗位上绩效不高，并且发展潜力也相对欠缺，因此可以判断该人员不适宜继续担任现有职能。对于此类管理人员可以考虑对其工作动机和工作态度进行关注，探究绩效不高的主观原因。排除主观原因后也可以对其进行相关培训提高管理技能，使其符合现任岗位要求，或适当减少其管理职能。

4、表现好+潜能小：着重发展本岗位技能，做好传帮带

在此范围内的管理人员在现有工作岗位上能够发挥自身优势，获得良好的绩效水平，但发展潜力一般，因此适宜将其稳定在现有岗位，让其最大程度发挥其优势，起到传帮带的作用。

三、精准的人才测评

通过心理测验、情境模拟等客观化方法对人的能力、水平、性格特征等因素进行测量，并根据职位需求及企业组织特性对其素质状况、发展潜力、个性特点等心理特征作出科学地评价，为企业用人、选人、育人等人力资源管理和开发工作提供有价值的参考信息。心理测验、面试与评价中心，是现代人才测评的三种主要方法。其中心理测验的应用最为方便与常见。

（一）人才测评的作用

人才测评在人力资源管理和开发中具有重要作用，主要体现在以下五个方面：

1、有助于人才选拔和使用

传统的选拔作用方法带有很强的主观性和随意性，往往导致员工不适应岗位工作、人浮于事的不良后果。而使用人才测评技术，可以全面了解人的素质，从

而做到因事择人、人职匹配。当需要企业从外部招聘人才时，可以通过人才测评来掌握应聘者的素质，从而择优录用。当企业内部需要做人员调整时，人才测评可以作为这种调整的重要参考依据，从而有利于人尽其才、才尽其用。

2、有助于人力资源的全面普查

传统的人力资源信息中，一般包括性别、年龄、学历等简单的信息。但在现代社会激烈的竞争中，仅有这些信息是远远不够的，因为这些信息无法全面准确地反映人员的素质，更难以判断应聘人员能否满足未来发展的需要。

所以，现代人力资源的普查不仅包括传统的自然信息，还包括人员的能力水平和个人特点等素质方面的信息，也可以通俗的称之为建立人员的"素质"档案。企业可以根据现有人员的总体能力结构和特点，有针对性的进行培训，依据人员特点合理使用与管理。

3、有助于为团队建设提供依据

一个好的团队不是一个一个成员的简单相加，而是其成员之间的素质匹配要合理，凝聚力要强。而人才测评能较好的为建设一个好的团队提供依据。

4、有助于自我认识和发展

对于个人来说，人才测评可以帮助个体了解自己，知道自己的长处和兴趣在哪儿，从而在实践中扬长避短，有助于个人职业生涯设计和职业生涯发展，实现更好的自我发展。

5、有助于管理者工作的开展

对于管理者来说，管理者的绩效总是部分的取决于下属的绩效。没有适当能力的雇员就不能有效的工作，并影响到自己工作的开展。而人才测评可以帮助管理者迅速的了解雇员的实际能力，并为人员培训提供诊断性信息。

（二）人才测评的五大功能

1.鉴定功能

鉴定功能是人才测评的最直接的功能,鉴定是指对人的心理素质、能力素质、道德品质和工作绩效等作出鉴别和评定。由于人才测评综合采用了多种科学方法和技术,它能依据人才测评的目的和要求对被测试者进行更为客观和准确的鉴定,并将鉴定的结构以定量或定性的方式表示出来。人才测评的鉴定功能的实现有赖于人才测评工具的科学性和人才测评实施过程的规范性以及鉴定标准的适当性,这三者是实现人才测评的鉴定功能的必要条件。

2.预测功能

人才测评主要是为受测者在实际工作岗位和业绩上所能达到的程度的预测提供丰富而客观准确的有关个体(或群体)当前发展水平的信息。心理学是人才测评的重要理论基础,而有关人的发展规律是心理学研究的重要领域,在进行人才测评的工具——量表设计时就已经考虑到人的发展规律了,更为重要的是用于人才测评的量表在编制过程中,非常注重对其效度的研究,即探索人才测评的结果与某一段时间后的工作行为(或实绩)之间的关系。内容全面、系统,方法科学,提供的有关测评对象当前发展水平的信息丰富、客观,故其预测的准确性在现实上是有很大的可行性的。

3.诊断功能

当一个个人或组织发展到一定阶段后,就会出现发展缓慢或停滞不前,甚至出现退后的现象。这时候,人才测评的诊断功能就是指采用一定的人才测评技术和方法对被测评者相应要素进行客观评价。使组织和个人能够进行反省和自我检查,找出存在的问题、缺陷和不足,以便采取针对性的措施加以改善,如优化组

织结构、改善思维方式、更新知识和观念等等,使组织和个人清除前进中的障碍,实现可持续发展。

4.导向功能

所有人才测评都是有目的的,无论是从主测者还是受测者,都不是为测评而测评,而是要根据测评结果作出决策,如是否录用、是否晋升、是否给予奖励等等。也即人才测评的结果总是与人们的某种利益或个人的成长发展相关,因此,好的人才测评的结果总是人们所希望的,为了获得优良的结果,被测评者往往要针对测评的内容、标准,进行各种学习、训练,吸收了新的知识,提高了能力和技能,增强了自身的素质和修养。人才测评的导向功能体现在测评的内容和评价标准反映了社会对人才的需求标准,如果被测评者均以测评的内容和标准为导航,自觉地用他们所认可的测评要素以及其标准来调整自己的行为,强化自己的基础和实际技能,则社会人才寻求和供给的差距就会大大缩小。正是从这个意义上看,人才测评具有导向功能。

5.激励功能

激励功能是指人才测评能够激励人们进取向上的愿望与动机,使人们自觉自愿地努力学习和工作,从而不断地提高每一个人的素质和工作能力。每个人都有自尊和进取的需要,希望自己在人才测评中取得好成绩、好结果。这就迫使人们发奋努力、不断进取。从行为修正激励理论观点看,获得肯定性评价的行为将会趋于高频率出现,而获得否定性评价的行为将会趋于低频率出现。因此,人才测评是促使个体素质的培养与修养行为向着社会所要的方向发展的强化手段。

(三) 人才测评的主要应用

人才测评通过科学方法对个体的行为和内在素质进行分析,是为人事决策提

供可靠、客观的依据，为人事决策提供参考性建议，是人事决策的基本工具。

1.人才选拔

随着社会分工的日益细化，以及经济社会的高速发展，个体与个体之间，组织与组织之间的竞争态势不断从广度与深度两个方面发展，工作本身对人的素质和心理适应性的要求越来越高。许多待遇优厚、工作舒适、社会地位高的职位常常具有众多的求职者，此时，单凭个人经验的选拔方法无法对人的心理素质进行科学准确的评估。在人力资源管理领域，人才测评可以用来对人才进行选拔。人才测评的运用可以使人事决策更为科学、准确，并可大大提高选拔的效率。

2.人员配置

不同的工作对人的素质要求有所不同，而每一个人的素质又具有不同的特点，这就要求在人员和工作之间选择最佳匹配。只有让每位员工做适合自身素质的工作，让每个岗位由具备该岗位素质要求的员工来担任，才能提高工作效率。通过人员素质测评，可以对个体的兴趣、人格、能力、技能等多方面进行分析，为实现人才的合理安置提供信息。

3.人员开发

不同的组织都将开发员工的潜能作为一项重要的任务。培训作为人力资源开发的重要组成部分，其内容越来越复杂，成本越来越大。运用人才测评可以判断员工各方面为工作所需要的素质，描述其素质结构，为制定有效的培训方案提供依据。

4. 人事考核

众所周知，现代的人事考核已不仅仅局限于单纯的工作产出绩效考核，也越来越多地涉及工作中的行为、态度、胜任力等，这些内容的考核不同于传统的绩

效考核,很难由直接的工作产出来表示,这就需要运用专门针对行为和内在品质进行量化描述、分析的心理测量技术。人才测评能够提供关于个体的行为的描述,形成对被测者的全面的评价,从而为人事考核提供依据。

5.晋升

晋升是人力资源管理工作的的重要组成部分,是激励员工的重要手段。假如没有合理的晋升手段和晋升政策使得优秀的人员放到适合的岗位,同时,没有阻止无能力的人员到达不合适的岗位,那必然会增加企业的人力资源管理成本,影响企业的快速发展。借助人才测评,可以使组织管理者对晋升的候选人进行考察,降低人事决策的风险。

(四) 人才测评的方法

1.履历分析

个人履历档案分析是根据履历或档案中记载的事实,了解一个人的成长历程和工作业绩,从而对其人格背景有一定的了解。使用个人履历资料,既可以用于初审个人简历,迅速排除明显不合格的人员,也可以根据与工作要求相关性的的高低,事先确定履历中各项内容的权重,把申请人各项得分相加得总分,根据总分确定选择决策。

研究结果表明,履历分析对申请人今后的工作表现有一定的预测效果,个体的过去总是能从某种程度上表明他的未来。这种方法用于人员测评的优点是较为客观,而且低成本,但也存在几方面的问题,比如:履历填写的真实性问题;履历分析的预测效度随着时间的推进会越来越低;履历项目分数的设计是纯实证性的,除了统计数字外,缺乏合乎逻辑的解释原理。

2.纸笔考试

纸笔考试主要用于测量人的基本知识、专业知识、管理知识、相关知识以及综合分析能力、文字表达能力等素质及能力要素。它是一种最古老、而又最基本的人员测评方法，至今仍是企业组织经常采用的选拔人才的重要方法。

纸笔考试在测定知识面和思维分析能力方面效度较高，而且成本低，可以大规模地进行施测，成绩评定比较客观，往往作为人员选拔录用程序中的初期筛选工具。

3.心理测验

心理测量是通过观察人的具有代表性的行为，对于贯穿在人的行为活动中的心理特征，依据确定的原则进行推论和数量化分析的一种科学手段。心理测验是对胜任职务所需要的个性特点能够最好地描述并测量的工具，被广泛用于人事测评工作中。

（1）标准化测验

标准化的心理测验一般有事前确定好的测验题目和答卷、详细的答题说明、客观的计分系统、解释系统、良好的常模、以及测验的信度、效度和项目分析数据等相关的资料。通常用于人事测评的心理测验主要包括：智力测验、能力倾向测验、人格测验、其它心理素质测验，如兴趣测验、价值观测验、态度测评等。标准化的心理测验同样具有使用方便、经济、客观等特点。

（2）投射测验

投射测验主要用于对人格、动机等内容的测量，它要求被测试者对一些模棱两可或模糊不清、结构不明确的刺激做出描述或反应，通过对这些反应的分析来推断被试者的内在心理特点。它基于这样一种假设：人们对外在事物的看法实际上反映出其内在的真实状态或特征。投射技术可以使被试者不愿表现的个性特征、

内在冲突和态度更容易地表达出来，因而在对人格结构、内容的深度分析上有独特的功能。但投射测验在计分和解释上相对缺乏客观标准，对测验结果的评价带有浓重的主观色彩，对主试和评分者的要求很高，一般的人事管理人员无法直接使用。

4.笔迹分析法

运用笔迹学知识和技术，对具体的笔迹现象进行心理学意义的测量和评估，得出有关笔迹书写者个性特征与内心世界诸方面的结论。如：“临摹直觉感知分析法”。

5.迷宫游戏法

通过迷宫游戏(e-profiling)的方式搜集测评者的信息，是评估人的表现和表现能力的新方法，它以心理诊疗，医学以及神经学的最新科学研究成果为基础，有效的克服了被测者记忆考题产生的问题，从心理学、神经学的双重角度对测评者给出客观而科学的评价.迷宫游戏法有着简捷、方便、高效度、高信度、低成本、隐蔽性强、无倾向性、趣味高等优势。欧美国家，在人才的招聘和选拔过程中已广泛使用迷宫游戏法这种人才测评方法。

6.面试

面试是通过测试者与被试者双方面对面的观察、交谈，收集有关信息，从而了解被试者的素质状况、能力特征以及动机的一种人事测量方法。可以说，面试是人事管理领域应用最普遍的一种测量形式，企业组织在招聘中几乎都会用到面试。面试按其形式的不同可以分为结构化面试和非结构化面试。

(1) 结构化面试

所谓结构化面试就是首先根据对职位的分析，确定面试的测评要素，在每一

个测评的维度上预先编制好面试题目并制定相应的评分标准,对被试者的表现进行量化分析。不同的测试者使用相同的评价尺度,对应聘同一岗位的不同被试者使用相同的题目、提问方式、计分和评价标准,以保证评价的公平合理性。

(2) 非结构化面试

非结构化面试则没有固定的面谈程序,评价者提问的内容和顺序都取决于测试者的兴趣和现场被试者的回答,不同的被试者所回答的问题可能不同。

面试的特点是灵活,获得的信息丰富、完整和深入,但是同时也具有主观性强、成本高、效率低等弱点。

7.情景模拟

情景模拟是通过设置一种逼真的管理系统或工作场景,让被试者参与其中,按测试者提出的要求,完成一个或一系列任务,在这个过程中,测试者根据被试者的表现或通过模拟提交的报告、总结材料为其打分,以此来预测被试者在拟聘岗位上的实际工作能力和水平。情景模拟测验主要适用于管理人员和某些专业人员。常用的情景模拟测验包括:

(1) 文件筐作业

将实际工作中可能会碰到的各类信件、便笺、指令等放在一个文件筐中,要求被试者在一定时间内处理这些文件,相应地作出决定、撰写回信和报告、制订计划、组织和安排工作。考察被试者的敏感性、工作独立性、组织与规划能力、合作精神、控制能力、分析能力、判断力和决策能力等。

(2) 无领导小组讨论

安排一组互不相识的被试者(通常为6-8人)组成一个临时任务小组,并不指定任务负责人,请大家就给定的任务进行自由讨论,并拿出小组决策意见。测

试者对每个被试者在讨论中的表现进行观察，考察其在自信心、口头表达、组织协调、洞察力、说服力、责任心、灵活性、情绪控制、处理人际关系、团队精神等方面的能力和特点。

（3）管理游戏

以游戏或共同完成某种任务的方式，考察小组内每个被试者的管理技巧、合作能力、团队精神等方面的素质。

（4）角色扮演

测试者设置一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突，要求被试者扮演某一角色，模拟实际工作情境中的一些活动，去处理各种问题和矛盾。情景模拟测验能够获得关于被试者更加全面的信息，对将来的工作表现有更好的预测效果，但其缺点是对于被试者的观察和评价比较困难，且费时。

8.评价中心技术

评价中心技术是现代人事测评的一种主要形式，被认为是一种针对高级管理人员的最有效的测评方法。

评价中心技术的特点可以概括为“二高四多。”二高：高效度、高成本。四多：使用多种测评方法（包括心理测验法）、多个测评师，多个对象同时被测评，多个测评指标。

一次完整的评价中心通常需要两三天的时间，对个人的评价是在团体中进行的。被试者组成一个小组，由一组测试人员（通常测试人员与被试者的数量为1：2）对其进行包括心理测验、面试、多项情景模拟测验在内的一系列测评，测评结果是在多个测试者系统观察的基础上，综合得到的。

严格来讲评价中心是一种程序而不是一种具体的方法；是组织选拔管理人员

的一项人事评价过程，不是空间场所、地点。它由多个评价人员，针对特定的目的与标准，使用多种主客观人事评价方法，对被试者的各种能力进行评价，为组织选拔、提升、鉴别、发展和训练个人服务。评价中心的最大特点是注重情景模拟，在一次评价中心中包含多个情景模拟测验，可以说评价中心既源于情景模拟，但又不同于简单情景模拟，是多种测评方法的有机结合。

评价中心具有较高的信度和效度，得出的结论质量较高，但与其它测评方法比较，评价中心需投入很大的人力、物力，且时间较长，操作难度大，对测试者的要求很高。

四、人才梯度建设

人才梯队建设将帮助企业实现四个方面的转变，从而更好地造就大批企业所需的人才。即从被动地依据工作岗位需要选拔人才，向主动地依据战略发展需要选拔人才转变；从出现缺口再来应急的低层次人才运作，向重视内部选拔关键人才，外部引进储备战略型人才、管理型人力资源转变；从满足企业当前生产经营需要，向满足企业获取未来竞争优势的高度培养人才转变；从几个部门、少数人才的培养，向各个层次、各个序列的人才培养转变。

更为重要的是，人才梯队建设是一个长期过程，必须与企业的人力资源战略密切结合，与企业发展战略和人才规划保持一致；人才梯队建设是一个长期的工作，需要几年、十几年甚至几十年的坚持；人才梯队建设需要根据人才的稀缺性和岗位的重要性采取分级培养与管理机制；人才梯队库还要定期进行人才更新管理，保证人才库动态发展。

（一）人才梯度建设的系统模型

人才梯队建设的本质是建立一套动态的、例行化运作的人才考察、选拔、培养、淘汰、使用的机制。

完整的人才梯队建设管理体系包括人才梯队资源池、人才区分机制、人才培养机制、人才选拔机制和人才发展激励机制等五个部分。这五个组成部分是以人才梯队资源池为中心，其他四个组成部分围绕资源池运作的。

（二）人才梯度建设的误区

在现代，众多企业都在进行人才梯队建设，但基本上都存在一定的误区，主要表现在以下几方面：

1、“人盯人”的后备计划：

即一个管理岗位确定一到两个人选为接班人后，只有上面的人早日升迁或离开，接班人才有机会得到晋升，这样人才储备就变成了人盯人。这样往往是一旦后备人才迟迟得不到提拔，反过来又会认为是上级在打压，另外这种后备人才计划范围过小、目标性过于明显的，一旦某人被定为后备人才，其他人员就会感觉丧失了发展机会，随之带来的就是消极怠工。

2、似是而非的后备人才评价标准：

企业管理者往往用一些模糊、概念性的词汇，作为后备人才的评价标准，如：在公司工作半年以上；具有大学本科以上学历，如后备人选比较优秀可以放宽至大专学历；年度绩效考核综合评分为B级以上人员；有较强的事业心和责任感，团队意识强；有一定的管理能力，业务水平高.....这样难以操作，不利于选出合格的人才，培养就更是没有针对性。

3、“伯乐”与“千里马”：

国内企业在选拔后备人才时，主要采取的就是上级推荐的模式。企业后备人才的选拔很大程度上依赖于上级领导者，如果上级领导者不能公开、公正、公平的选拔，如此一来就有可能出现“千里马”长期埋没的现象。此归根到底，就是没有形成一种使人才脱颖而出的组织保障机制。

（三）人才梯度建设的五大原则

根据多家优秀企业的经验总结出五条原则，公司可据此建立继任管理系统，以培养稳定可靠的领导人后备梯队。

原则一：专注于发展

这里的基本原则是，继任管理必须是一个以领导力发展为导向的弹性系统，而不是一份罗列了高潜质员工和空缺岗位的固定名单。其他四条原则均以此为基础。传统的领导力发展项目总是期望以几次培训活动达到一劳永逸的效果，但研究发现，虽然培训能让参与者精力充沛、士气高涨地回到办公室，但现实的公司生活却很快令他们窒息。事实上，更有效的做法是在提供课堂培训的同时，让未来的领导人实际参与各种各样的工作，接触形形色色的上司，可行方法包括轮岗、委派特别任务，以及“边干边学”。

原则二：确定关键岗位

继任管理规划通常只专注于最顶层的少数几个岗位，而领导力发展规划则往往从中层管理者开始。将这两项职能整合成一个体系，可以帮助企业从长远考虑，将中层管理者，甚至部门主管以下级别的管理者培养成为综合型管理者。例如，实耐格产品公司将厂长的职位视为关键岗位，因为在该岗位上，管理者首次有机会负责管理多重职能，并处理劳资关系和社区关系。

原则三：过程透明化

过去，公司高层对继任规划总是守口如瓶，以免那些未被纳入升职快车道的员工失去干劲。从 CEO 的角度来看，保守秘密确有一定的优势，因为他可以在最后关头改变主意，而不必担心有人因希望破灭而心灰意冷，或者暴跳如雷。但是，既然如今的员工招聘和晋升看的都是绩效，而非忠诚度或资历，那么，知道自己位于哪一层级反而会让员工更加努力地工作。

原则四：定期考量进展

只知道谁可以替代 CEO 是远远不够的，你必须了解是否有合适的人选正在以合适的速度发展，能够在合适的时间踏上合适的岗位。例如，在礼来制药，管理者会追踪多项继任管理指标，例如有多少人入选了候选管理者梯队，以及有多少继任规划已经培养了两位或两位以上准备就绪的候选人。对于总监及以上的职位，系统会显示目前的在任者和三位潜在接班人。人力资源管理部门还可以实时了解某些指定衡量指标的数据，例如具备达到某一层级潜力的员工与目前处于该层级的员工人数之比。

原则五：保持灵活性

老式的继任规划相当刻板——名单确定后就很少变更。相比之下，我们研究的最佳实践组织均遵行日本的“改善”（kaizen）理念，也就是对流程和内容进行持续改进。它们根据各个部门主管和参与者的反馈对继任管理系统进行改进和调整，监控技术的发展，并向其他领先的组织学习。实际上，尽管我们研究的这些最佳实践公司都很成功，但它们中没有一家认为自己的继任管理系统可以在不经改进的情况下运行一年以上。

（四）人才梯度建设的步骤

1.人力资源部在员工内部建立人才梯队建设计划。由人力资源部专业人员及

公司相关管理人员组成专家小组,针对公司现在各岗位的岗位职责说明书和岗位要求,制定出各岗位的发展方向,可以以图文或图表的方式制定出来。职位发展可以是横向的也可以是纵向的。由人力资源部制定人才梯队建设制度,经过专家小组讨论,通过则可实施。

2.召集公司管理人员开会,宣导公司人才梯队建设制度,让部门负责人充分理解并支持和配合。一方面人力资源部可以在公司里将人才建设计划充分宣扬,另一方面部门负责人及时将计划贯彻落实到部门中去,在全公司形成一个人才培养造势。

3.部门经理根据符合梯队成员条件对员工进行考察,并计划培养人数量及时间,并把此工作纳入对部门负责人的考核里,一个季度或半年必须培养出具有哪方面能力的人。发现有符合梯队建设的人员,则上报人力资源部备案,由人力资源部填写成员信息表,并及时与成员沟通其自己的发展方向,优势及劣势,需要得到什么样的提升及培训等。

4.根据制度实行人才培养和选拔,对梯队成员进行工作跟踪及考核,一个季度或半年对人才进行评估,需要培训的及时安排培训,可以提升的及时提升,全力贯彻人才梯队建设制度,如只制定制度,不执行,那人才梯队建设将形同虚设。

组织梯队建设是员工职业生涯和企业业绩的双赢举措,员工不断的接受新岗位和层次的变化,必须不断地提升自身素质,改善素质结构。而这种职位上升的过程也将给员工们很大的精神满足。自觉的把自己的工作效率提高到最大。员工整个奋斗的过程也是企业业绩增长的过程。

（五）人才梯度建设的实施流程

实施流程方式,主要包括:

计划启动与培训（计划获得共识，并进行相关的培训）

确定关键岗位层级图（确定公司哪些是关键岗位，人才梯队建设是针对关键岗位的，关键岗位的确定方法等，最终形成公司关键岗位层级图）

人才盘点和发展力评估（根据关键岗位层级图确定关键人才，对他们进行发展力评估。评估内容包括两个方面：一是在此岗位期间绩效总体表现，二是基于此关键岗位胜任素质模型的胜任能力评估。这部分重点在于关键岗位胜任素质模型的建立和评估方法的确定，是整个计划工作的重点和难点，计划想上一级集团寻求支援。最后根据两部分评估结果形成人才发展九方格图，并列明员工在图中所处位置。）

关键人才发展计划与实施（根据关键人才发展力评估报告，并结合集团现有投入资源，制订集团关键人才发展和培养计划。计划主要内容应包括关键人才发展力总体评估情况和分析、关键人才任用、晋升、岗位轮换、培训等建议，并通过有计划、分阶段地实施人才发展计划，达到培养人才、形成人才梯队的目的。）

跟踪、反馈与调整（在人才继任与开发计划的实施过程中跟踪进程和效果，不断反馈，增进内部管理沟通，并根据实际情况采取调整措施，规划和调整下一步的行动。）

（六）人才梯队建设的六大最佳实践

1. 高层领导的重视和参与

国内公司的高层领导，同样对核心人才的队伍建设工作投入了很大的精力。如华润公司举办“60班”，是一个高级领导人才发展项目，历时18个月，由董事长宋林亲任班主任。

以行动学习法为例，如果没有高层的发起和参与，这种方法的实际效果会大

打折扣。

2.在各个层级培养梯队人才

梯队人才建设只有从底层开始，并在各个层级开展卓有成效的务实工作，才能确保业务需求的全面和持续满足。

人才是从基层开始成长的，只有经过多岗位、多层级的锻炼，才可能进入高层团队。基层这个底盘越坚实，中高层就有了更多选择的可能性。特别是对于那些以使用内部人才为主的企业来说，从基层抓梯队建设就更为必要。而且，切记不能出现在 5 年左右的时间内不进新人的现象，否则，就会出现人才断层，靠拔苗助长的方式使用人才是有风险的。

对这些大企业而言，校园招聘是补充生力军的主渠道，从中产生未来的领导者。因此，他们都非常重视对大学生的质量把关。

企业不可能在各个层级、各类岗位的梯队建设上平均用力，而是将主要资源集中在关键的战略性岗位的梯队建设上。即便是在这些岗位上，也会从关键岗位的下几个层级着手进行人才规划、盘点和培养工作。如联想集团 2006 年开始的高管后备梯队建设工作，确定了两类战略性关键岗位：一类是职能类领导岗位，把直接向 CEO 汇报和隔级向 CEO 汇报的岗位定义为关键岗位；另一类是经营类领导岗位，包括从 CEO 岗位向下看三个层级。

3.将人才规划和能力模型作为基础

人才规划是梯队建设工作的指引，而人才规划是以战略发展规划和现有人才盘点为依据的。人才规划其实是基于预测做出的，特别是对于未来人才需求的预测。

能力模型是一个指引，为人才指明了统一的行动方向，而模型是以企业的价

价值观和战略作为基础的。如 IBM 最新的三个价值观是：成就客户、创新为要、诚信负责。同时，配合 IBM 一个战略重点即“智慧地球”，2010 年 IBMers 新的领导力模型包含了 9 个元素：持续转型、拥抱挑战、做客户的成功伙伴、全球协作、帮助同事取得成功、建立互信、注重沟通实效、以理服人、以系统化观念指导行动。华润最近的领导力模型也是为适应组织转型和战略服务的，它包含了三个方面九个要素，如下表所示：

赢得市场领先	为客户创造价值、战略性思维、主动应
创造组织优势	塑造组织能力、领导团队、跨团队协作
引领价值导向	正直坦诚、追求卓越

4.遵循 70/20/10 法则，实施人才加速成长项目

在人才成长方面，这些企业也都遵循了 70/20/10 法则。如下图所示：

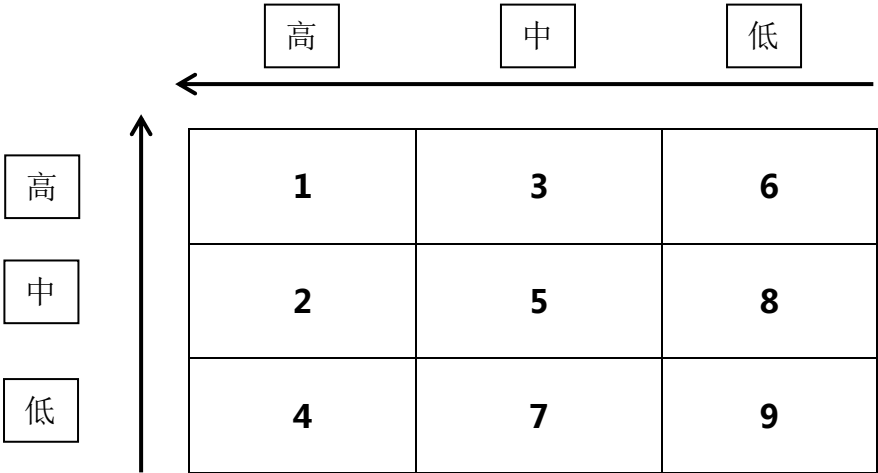
70%	20%	10%
工作任务中成长	他人指导中提升	系统化课堂学习

如 IBM 大中华区董事长兼首席执行官钱大群在谈及提升个人能力的方法时说：“对于 IBM 的高阶主管，我们主要通过三个途径进行个性化培养。第一，课堂学习，比重一般为 10%。第二，向他人学习，大约占 20%，比如导师制、见习制、为高级管理人员担任行政助理等方式。第三，也是最重要的方式，是在工作中学习。”

其中，在工作中学习不是靠自然发生，而是依靠一套制度作为保障，如职业发展通道制度、交流轮岗制度等。特别要提的是职业发展通道制度，它是人才成长的根本制度。当组织明确了职业发展通道后，人才就会对照各个职位序列的标准自觉学习和成长，即“不用扬鞭自奋蹄”。

5. 多使用 “人才九宫格” 进行人才盘点

在梯队建设中 ,对人才进行盘点是非常关键的一个环节。许多企业都使用九宫格或类似的模式进行人才盘点 ,如下图所示 :



人才九宫格按照业绩和潜能高低 ,将人才分为九个类别 ,放入对应的格子中。对不同格子中的人才的管理和使用应该采取不同的方式。如 1 格人才应尽快提拔使用 , 9 格人才应考虑转岗使用。人才九宫格体现了人才管理的分类原则。

人才有三种潜能 ,从高到低分别为转变的潜能、成长的潜能和熟练的潜能。转变的潜能 ,即具有提升到高一层级岗位上工作的能力和意愿。成长的潜能 ,即具有调动到同一层级更具复杂性的岗位上工作的能力和意愿。熟练的潜能 ,即能够符合不断变化的工作要求 ,能够不断深化经验和专业知识 ,在这个岗位上做下去。

五、360 度绩效评估

360 度评估反馈 (360°Feedback) , 又称 “360 度考核法” 或 “全方位考核法” , 是指由员工自己、上司、直接部属、同仁同事甚至顾客等从全方位、各

个角度来评估人员的方法。评估内容可能包括沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等等.....

通过这种理想的评估，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。

1.自我评价

自我评价是指：员工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，应知道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。

2. 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。

同级评价,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。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。

3. 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 upward feedback(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。

4. 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。

5. 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作为指导部属,发展部属潜能的重要武器。

6. 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。

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。

“360 度绩效评估”的实施不仅对管理者本身有很大的帮助，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。

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。

（一）选择 360 度评估的优势

1.准确性：根据心理测量理论，对个体从多个角度获得观察并将得出更有效和更可靠。

企业常规的考评方法是员工的领导、管理者评价下属的能力，360 更准确的原因是：

- （1）人员选择正确，多角度的结果比单一的视角准确；
- （2）多角度提供了对评价人员胜任力素质更为全面的了解；
- （3）匿名性的评估确保评估结果更为的可靠和可信。

2.接受性：研究发现多角度的评估比更单一上级评估容易让评价者接受结果，因此也更容易采取行动改善。这在个人发展上尤为关键，因为无论你的结果有多准，没有力图改变的动机，想到到达的效果也是很有限的。

3.参与性：360 评估涉及到整个组织，实施一次 360 度评估反馈几乎能让所有的员工都参与进来，提供了上级和下属间沟通的公开平台。

（二）360 度评估能带来的价值

1.对个人的价值：

- （1）可以发现其潜在的能力和盲点；
- （2）来自不同的人员的反馈更容易被接受，因而可能更容易去改变；
- （3）较全面、客观地了解有关自己优缺点的信息；
- （4）以作为制定工作绩效改善计划、个人未来职业生涯及能力发展的参考；
- （5）可以帮助人们提高对自我的洞察力，更加清楚自己的强项和需要改进的地方，进而制定下一步的能力发展计划。

2.对团队的价值：

- （1）帮助人们了解他们的行为如何影响团队的顺利运行；
- （2）支持团队的参与发展进程的团队成员；
- （3）提高团队成员之间的沟通，提高团队效能。

3.对公司的价值：

- （1）全面把握员工的状况；
- （2）帮助培训需求分析；
- （3）加强企业文化联系，传递公司价值。

（三）360 度评估的优点

- （1）打破了由上级考核下属的传统考核制度，可以避免传统考核中考核者极易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象；
- （2）通过评估反馈，受评者可以获得来自多层面的人员对自己素质能力、工作风格和工作绩效等的评估意见，较全面、客观地了解有关自己优缺点的信息，

以作为制定工作绩效改善计划、个人未来职业生涯及能力发展的参考；

（3）可以反映出不同考核者对于同一被考核者不同的看法；

（4）防止被考核者急功近利的行为（如仅仅致力于与薪金密切相关的业绩指标）；

（5）较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力的提升；

（6）360度绩效评估中，反馈给受评者的信息是来自与自己工作相关的多层面评估者的评估结果，所以更容易得到受评者的认可。而且，通过反馈信息与自评结果的比较可以让受评者认识到差距所在；

（7）360度绩效评估有助于促进组织成员彼此之间的沟通与互动，提高团队凝聚力和工作效率，促进组织的变革与发展。

360度考核法实际上是员工参与管理的方式，在一定程度上增加他们的自主性和对工作的控制，员工的积极性会更高，对组织会更忠诚，提高了员工的工作满意度。

（四）360度评估的缺点

（1）考核成本高。当一个人要对多个同伴进行考核时，时间耗费多，由多人来共同考核所导致的成本上升可能会超过考核所带来的价值；

（2）成为某些员工发泄私愤的途径。某些员工不正视上司及同事的批评与建议，将工作上的问题上升为个人情绪，利用考核机会“公报私仇”；

（3）考核培训工作难度大。组织要对所有的员工进行考核制度的培训，因为所有的员工既是考核者又是被考核者。

（五）360 度评估的实际应用

360 度评估反馈的本身所具备的评估准确性、可接受性和高参与性以及对个人、团队和组织产生的价值，企业人力资源管理的任何环节都可以利用 360 度评估反馈获得，但是根据实际的应用情况来看，360 度评估反馈主要用于两点类别的评估：

1.发展类评估：

- （1）个人发展；
- （2）领导力评估与发展；
- （3）培训需求分析；
- （4）培训效果评估。

2.绩效类的评估：

- （1）绩效评估；
- （2）内部选拔与晋升；
- （3）团队分析。

（六）360 度评估的应用对象

360 度评估反馈从多个角度收集信息，使评估结果更准确、更可被接受，这些优点能让现代企业的每一位员工都可以从中获益。实际上，它在各级别的员工身上都得到了不同程度的运用。

不过 360 度评估反馈最广泛的应用对象还是企业的管理人员，尤其是中高级别的管理人员。国外一个人力资源经理人协会的调查显示，38%的企业只针对中高层的管理人员使用 360 度评估反馈，23%和 18%的企业表示应用于中层和初级管理人员，仅有 11%的企业表示会对一般员工进行 360 度评估反馈。

从高级别的管理层开始推行 360 度评估反馈，可以让普通员工了解评估的开展是经严格的审核，而且一视同仁。另外，员工们看到企业的高级主管们愿意倾听员工们的声音，也乐意、更可能接受他人意见，并努力进行自我提升。因此，当 360 度评估法稍晚应用于一般员工时，也就更容易为员工们所接受。

另外，要想通过 360 度评估转变企业文化，需要从高级管理人员做起，然后再把效果层层传达给企业的各级员工。

（七）360 度评估的评估内容

360 度评估反馈主要用于收集员工的工作技能、专业知识和工作风格、态度等方面的信息。下面是对这些内容的具体解释：

工作技能：完成某项任务的能力；掌握某项技能的程度，例如进行策略性思考的能力、文字表达能力、指挥分配工作的能力、影响力、洽谈协商能力、以及设备操作能力等等

专业知识：对某一方面的业务或学科的熟悉程度，例如，对某个行业或某项特定的商业活动的熟悉水平

工作风格：员工对外界特定的工作环境所采取的反应方式，例如自信心、工作动力、自我满足感和情绪稳定性等。

相比于传统绩效评估的客观、量化的指标相比（如生成率、销售额、出勤率），360 评估的这些评估内容具有主观性和相对性。因此，最为有效的评估问卷会针对员工们的具体行为提出问题，而不是单纯地让他们作出主观笼统的判断选择。例如，当想了解某位管理人员在调动员工积极性方面的表现时，不必直接问接受调查的员工：“你的上级是不是一位善于鼓舞人心的人？”，应该在问卷中提出“他是否经常明确地向你提出需不需要支持与帮助来完成某项工作？”。通过提

出类似与接受调查者工作体验直接相关的问题，可以有效的避免主观的臆断。同时，详细具体的行为描述，也让参与评估的员工了解到什么样的行为需要改变、什么样的行为需要提倡。

（八）360 度评估的评估方式

问卷调查和一对一访都被用来搜集 360 度评估反馈数据，但最为常用的是问卷调查。问卷调查的基本形式是评价人通过纸笔作答，不过电子化问卷和在线的评估系统随着信息化的时代正变得越来越流行，许多企业已经或正在购买 360 度评估反馈的软硬件产品。

1.调查问卷

通常由围绕能表现出特定素质(一般包含 10 个指标)的关键行为描述构成，评价人在评价对象的这些行为表现上进行打分或选择符合程度。问卷回收后，对数据进行量化分析处理。有些调查问卷中也会包含部分的开放式问题，是接受调查的员工能有机会用自己的语言，把看到的和感受到的经验表达出来。调查问卷的来源可以是企业根据岗位要求、企业文化价值观自定义设计，也可以直接购买成形、且被大量使用的专业化问卷，比如领导力测评、管理人员胜任素质评估问卷。

2.一对一访谈

即通过对个人访谈、交流的方式收集关于特定素质的信息，它可以独立作为收集信息的工具，也可以作为调查问卷的补充。访谈可以与问卷调查同时展开，也可以在稍后对问卷调查中发现的问题进行澄清。因为问卷调查都能带来大量的信息，但信息的内容往往会过于笼统，用访谈的方式可以挖掘更深更细内容，从而获得更为实在的具体事例。

（九）360 度评估的实施周期

360 度评估反馈的实施周期应该根据不同的评估目的进行灵活的处理。如果用于发展性的评估,而且并没有和一些 HR 的管理体系结合起来,比如绩效管理,12-18 月的周期是合理的。

因为在评估后,管理者需要计划、改变,达到真正的改变目的;评估太多的话,会牵扯太多的精力。同时时间也不能超过两年,这样会导致失去发展和改进的热情和动力。如果 360 度评估反馈和绩效管理结合的时候,可以适当缩短评估的周期,比如 6 个月,甚至是季度的考核,此时 360 评估的结果需要在绩效考评的结果之前出来。

此外,360 度评估反馈只有在企业中长期、坚持使用才能发挥其最大的价值。

（十）360 度评估的考核方法

建议采用“绩效考核+360 度评估+人才测评”的新模式。

绩效考核以客观数据为主,考核管理人员在岗的工作绩效情况;360 度评估以行为层面为主,评价管理人员的管理能力;人才测评以考察潜在特质为主,考察管理人员的能力倾向和管理素质。其中,绩效考核和 360 度评估反映的是管理人员工作表现,而人才测评评估的是今后可以发展和提高的潜能。

就其目前的发展阶段来说,360 度绩效评估的最重要价值不是评估本身,而在于能力开发。其价值主要包括两个方面:可以帮助人们提高自我的洞察力,更加清楚自己的强项以及需要改进的地方,进而制定下一步的能力发展计划;

可以激励人们不断改进自己的行为,尤其是当 360 度评估和反馈与个人发展计划的制定结合起来时效果更明显。360 度方法正是将这种差距明确地呈现给受评人,从而激发起他们积极向上的动力。

（十一）360 度评估的评估反馈

要在企业内部成功地开展 360 度绩效评估工作，我们必须做好以下三个阶段的工作：

1.准备阶段

确定评估目的：讨论和明确开展 360 度评估反馈的目的，是用来进行人员发展、领导力开发，还是进行绩效考核，缺乏明确的目的性是 360 度反馈测评系统运作失败的一个重要原因。

准备阶段的主要目的是使所有相关人员，包括所有评估者与受评者，以及所有可能接触或利用评估结果的管理人员，正确理解企业实施 360 度评估的目的和作用，进而建立起对该评估方法的信任。

准备工作相当重要，它影响着评估过程的顺利进行和评估结果的有效性。

确定评估内容：即设计评估，需要评估什么内容、以什么形式评估，这其实是和评估目的结合起来的。评估内容可以与企业的战略需求相结合，也要重点加强对企业所需的核心素质的培养，根据不同职能、职层以及工作性质的差别来做具体的设计和计划。

确定受测者和评价关系：根据评估目的，选择需要考察的对象。具体的人数因公司的规模、成熟度决定，没有绝对的人数限制。另外，选择评价人时，可以由考察对象自己选取，也可以有 HR 指定。

小规模试测：在进行正式的活动前，最好有小规模或者模拟的试测，作答前仔细检查，因为活动一旦开始，就很难进行调整和修改。试测可以将错误的发生概率降低到最小。

准备工作相当重要，它影响着评估过程的顺利进行和评估结果的有效性。

实施阶段

启动/通知：全面有效的沟通对于 360 反馈测评机制有着特殊的意义。由于被测评者可能会感到报告的结果对自己存在负面的威胁，因此更需要在测评之前就对反馈测评的根本目的进行完备的沟通。为了避免可能出现的误会和会被出卖的负面错觉，还需要在测评之前就对反馈结果的保密性达成共识。启动形式可以是召开活动启动大会，也可以是邮件电话通知，具体根据评估活动的目的、企业的特点灵活开展。

正式开始实施：分别由上级、同级、下级、相关客户和本人按问卷中各个维度标准，进行评估。评估过程中，除了上级对下级的评估无法实现保密之外，其他几种类型的评估最好是采取匿名的方式，必须严格维护填表人的匿名权以及对评估结果报告的保密性，大量研究表明，在匿名评估的方式下，人们往往愿意提供更为真实的信息。

监控作答过程：了解作答进度，解答作答过程中的问题，以保证评价活动按时完成。

2. 评估阶段

（1）组建 360 度绩效评估队伍

必须注意评估要征得受评者的同意，这样才能保证受评者对最终结果的认同和接受。

（2）对评估者进行 360 度评估反馈技术的培训

为避免评估结果受到评估者主观因素的影响，企业在执行 360 度评估反馈方法时需要评估者进行培训，使他们熟悉并能正确使用该技术。

此外，理想情况下，企业最好能根据本公司的情况建立自己的能力模型要求，

并在此基础上，设计 360 度反馈问卷。

（3）实施 360 度评估反馈

分别由上级、同级、下级、相关客户和本人按各个维度标准，进行评估。评估过程中，除了上级对下级的评估无法实现保密之外，其他几种类型的评估最好是采取匿名的方式，必须严格维护填表人的匿名权以及对评估结果报告的保密性，大量研究表明，在匿名评估的方式下，人们往往愿意提供更为真实的信息。

（4）统计并报告结果

在提供 360 度评估报告时要注意对评估者匿名需要的保护。还有重要的一点，要确保其科学性。例如，报告中列出各类评估人数一般以 3-5 人为底限；如果某类评估者（如下级）少于 3 人的话，则必须归入其他类，而不得单独以下级评估的方式呈现评估结果。

（5）企业管理部门针对反馈的问题制定相应措施。

3.应用阶段

收集汇总数据：在活动结束后，回收评估问卷，整理作答数据。注意区分问卷作答的有效性。

数据处理：根据评估的目的，确定数据分析的方法和内容，得到评估报告。360 度评估反馈的报告一般比较长，一般报告内容包括概况、优势、劣势、潜在能力、盲点、共识与分歧的分析、主观反馈等，同时报告应选择使用丰富、直观、生动的表格、图形类型来呈现数据，易于报告的解读。

反馈应用：将评估结果反馈给者受评者，并进行有针对性的辅导，这是一个非常重要的环节。通过来自各方的反馈（包括上级、同事、下级、自己以及客户等），可以让受评者更加全面地了解自己的长处和短处，更清楚地认识到公司和

上级对自己的期望及目前存在的差距。

在第一次实施 360 度评估和反馈项目时,最好请专家或顾问开展一对一的反馈辅导谈话,以指导受评者如何去阅读、解释以及充分利用 360 评估和反馈报告。

另外,请外部专家或顾问也容易形成一种“安全”(即不用担心是否会受惩罚等)的氛围,有利于与受评者深入交流。

(十二) 360 度评估的三步操作

所谓的 121 为:1 个标准,2 个统一,1 个应用。

“1 个标准”:根据评价对象与评价目的,用最明确的语言形成 360 评价问卷,尽量采用可观察到的行为、结果类描述,杜绝思维类问题。此步骤应在问卷形成前进行综合考虑,并提前进行小范围试测,根据试测结果与访谈,修改问卷不恰当描述。如果 360 度应用于人才测评,则建议由专业人士完成。

以在人才测评中的题目为例,示范好的题目有不好的题目。好的题目:遇到变革时,主动采取应对措施,推进工作正常运行;不好的题目:在开展工作或安排工作计划时,总能将风险考虑进去。

“2 个统一”:统一被评价人对问卷的理解、评分标准。此步骤在 360 度评价前进行企业内部培训中应用。此步骤建议由外部咨询公司与企业人力资源部门共同完成。

统一问卷的理解:描述清晰问卷内各项内容的具体含义,杜绝“仁者见仁,智者见智”的现象,而是应当达到像所有人对具象名词的理解一样一致,如,问卷中出现“变革”“风险”究竟是指什么。变革是指企业组织架构调整、技术手段发生变化、职责变动,还是所有这些都是“变革”;“风险”是指多大的风险,

是企业信息网络瘫痪、投资失败算做是风险，还是考虑某类产品的标号末位字母的问题算做是风险，还是都做算是风险。在培训中，对所有被评价人进行所有抽象名词的解释，以工作案例举例的方式进行。

统一评分标准：360 度评价中多以等级、频次的方法进行打分。如采用等级法打分，则首先要求等级明确，无交叉，并详细解释各等级含义以及典型表现；如果采用频次打分，则需进行更详细的解释，各类频次的含义，示例：从不(1 分)、很少(2 分)、有时(3 分)、经常(4 分)、总是(5 分)、不了解(0)，则详细解释何谓“从不”何谓“很少”等等。

“1 个应用”：明确 360 度评价结果的应用范围，只能以 1 个目标为主导目标。其最适宜的是进行人员发展与职业规划，而非薪酬绩效。建议仅应用于人员发展与规划，明确此目标后可在宣导时给予明确解释，并进行结果应用示范，同时将结果落到实处，培养和谐健康的 360 度评价环境。

某个企业中的真实案例：企业在实施 360 度时，宣导中明确阐述评价目的是进行职业生涯规划，而在实际应用中，则是用于人员晋升与淘汰，而在员工职业生涯规划方面无任何行动。这种操作将大大降低员工对管理方的信任甚至会对公司抱有敌意。

（十三）360 度评估的注意事项

简单地将 360 度评估和反馈方法用于评估目的（无论是人才评估还是绩效考评），不仅不能给企业带来预期的效果，而且还有可能产生许多诸如人际关系矛盾、劳民伤财以及降低人力资源部和高层领导的威信等负面影响。所以 360 度绩效评估不仅需要高层领导的支持，企业具有稳定性，实施过程具有信任，而且公司要建立长期的人员能力发展计划。

（十四）360 度评估的改进办法

六个影响绩效评估的因素：清楚的绩效标准(被执行者与经理理解和接受);充分的支持(必要的资源、时间、职权、程序等)、提供反馈(执行者的绩效满足期望的程度如何)、清楚的因果关系(提供有意义的强化、激励、奖励回报)、必要的技能和知识(培训、工作辅导、学习活动)、个人能力(体力、智力、感情能力)。

制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系;选择合适的绩效评估方法;培训;为评价者提供反馈;下属参与。