《管理世界》|| 谢克海：谁上谁下：清晰区分企业人才的“361体系”

——基于实践层面的人力资源战略管理决策

**01 文章来源**

**作者：**

谢克海（北京大学光华管理学院、中国人民大学商学院管理实践教授，北大方正集团有限公司总裁兼首席执行官）

**原文刊发：**《管理世界》2019年第4期

**02 文章全文内容**

**摘要：**企业人力资源管理决策的根本问题是解决企业在用人方面“谁上谁下”的实际问题。本文采用探索性案例研究方法，基于对M公司及各分、子公司管理实践的长时期追踪研究，旨在探讨清晰区分企业人才的逻辑与流程。研究发现：（1）360度评价在人才评价上的价值被远远低估，其在识别优、差管理人员的有效性上远高于上级个人决策；（2）圆桌会议是人才决策的最佳实践形式。基于此，本文将360度评价与圆桌会议的人才决策形式相结合，创新性地提出了“361人才区分体系”。

**关键词：**人力资源管理 人才区分 “361体系” 360度评价 圆桌会议

**一、引言**

企业人力资源管理决策的根本问题是解决企业在用人方面“谁上谁下”的实际问题，而人才区分是战略人力资源管理最核心的任务。企业人力资源管理者通过有效的人才区分，应当清晰地告知决策者企业中的管理人员“谁行谁不行、该提拔重用谁、该淘汰解雇谁”。在实践中，许多企业家抱怨人力资源管理的无效，究其原因是人力资源管理者没能通过正确的方式对人才做到有效区分。最常见的问题是一些企业要么仅重视人才评价，根据测评结果直接做出人才决策，无视个人、业务、行业的特殊情况，可能会影响业务发展；要么仅重视人才盘点，每年召开人才盘点会议，由与会者主观讨论形成盘点结果及人才决策，而这种缺乏广泛的调研基础，盘点结果仅为与会者个人意见表达的人力资源管理方式，会使人才区分的客观性和准确性被大打折扣。

关于人才评价领域的最佳管理工具，至今并没有权威结论。企业中常用的测评工具包括：笔试、面试、心理测验、评价中心、360度评价等。依据不同的测评目的，要匹配不同的测评工具。在人才考核性测评中，企业通常选择360度评价。然而，实践中企业对360度评价普遍存在各种质疑。诸如：360度评价是否真实准确；坚持原则、风格强势、敢于变革的人是否会吃亏等。因此，360度评价工具在管理实践中辅助用人决策的有效性是一个值得研究的课题。

在人才决策方面，企业中最常见的形式是人才盘点会，通过与会者的讨论盘点员工的业绩、能力等情况，最终形成决策。基于多家大型企业的管理实践总结，人才盘点会最佳的组织形式是圆桌会议，即由被评价人的直接上级、上级的上级、HR等相关人员面对面，以人才评价结果为基础共同讨论人才的问题，并最终形成清晰的管理决策。

因此，人才清晰区分的最佳实践模型是将科学测评工具的评价结果与人才决策的讨论结果相结合，即通过科学的测评工具，形成客观、准确的人才评价结果，并将其作为讨论的基础，召开人才决策会议，进行全面、深入地研讨，最终形成清晰的区分结果。

本文的创新之处在于，前人已有的文献集中在从理论层面去探讨素质评价工具的有效性，少有文献结合企业真实管理数据提出量化的分析。而本文的研究基于M公司真实管理数据，且数据样本量极大，分析结果具有重要价值。本文创新性提出人才区分的全流程解决方案，即由360度评价出具人才评价结果，以评价结果为基准召开圆桌会议，最终形成清晰的人才决策。

本文接下来的结构安排如下：第二部分是文献回顾，第三部分是研究设计，第四部分是案例分析与研究发现，第五部分是研究结论与进一步讨论，最后是实践中的两个关键点。

**二、文献回顾**

**（一）人才盘点**

人才盘点是对企业人力资源情况的综合回顾与分析，目的是盘点出企业员工的绩效和能力等基本情况，并有针对性地采取措施。优秀的企业往往会以人才盘点为抓手，促进企业人才梯队建设与组织能力提升。

通用电气的人才盘点最为业界所熟知，称为Session C会议（尤里奇，2011；查兰，2012）。在Session C会议上，事业部CEO和事业部人力资源高级经理对该事业部的高管从业绩和成长价值两个方面进行评估，利用九宫格将员工分为7种类型，进行差异化管理，即对不同的员工提供具体的发展计划、改善意见或进行淘汰。世界500强快速消费品巨头利洁时集团则将人才盘点的九宫格简化为四宫格，包括可持续的绩效与人才敏锐度两个衡量维度。其中，绩效要查看员工3~5年的绩效结果，保证持续性；敏锐度则指结果敏锐度、心智敏锐度、人际敏锐度、变革敏锐度。华为公司、渣打银行等企业也有优秀的人才盘点实践（李常仓、赵实，2012）。尽管形式不同，但都力求通过人才盘点使企业人力资源工作提升到战略高度。

**（二）业绩评价与人才评价**

在科学管理学创建之初，企业更多关注的是人才业绩评价。Taylor对工人的工作效率进行测算，对操作技术进行指导（Taylor，1911）。在此基础上衍生出目标管理（Drucker，1954）、KPI等以业绩和目标为考核标准的评价方法。业绩评价的确测量了个体在该岗位上目前的绩效表现，随之而来的课题是，个体未来在该岗位上的绩效如何？个体在其他岗位上会有怎样的表现？关于对人才的评价，20世纪30~40年代已有学者对领导者的特质与行为进行了深入的研究（Cowley，1931；Stogdill，1948）。1973年，McClelland正式提出了素质概念和冰山模型（McClelland，1973），认为素质是决定业绩表现的关键因素。从那时起，企业越来越重视对人才的评价，并涌现出一系列的优秀实践（尤里奇，2011；查兰，2012），而在此过程中也形成了多种人才评价方法。

近年来，Church和Rotolo（2013）调研了95家人才管理标杆企业，统计它们在人才素质评价上所采用的方法。结果显示，这些公司所采用的方法包括360度评价、人格问卷、访谈、简历分析、角色扮演、认知能力测试、公文筐、职业成就问卷、评价中心、动机问卷等方式。其中，360度评价在高级管理人员中的使用率高达60%，位居各种测评方式的首位。

**（三）360度评价**

第二次世界大战时期，英国军方开始运用360度评价的思想对士兵的战斗力进行评价。此后一些企业逐步引入360度评价方法，从不同角度对人才进行评价。直到1979年Ilgen等对360度评价进行了系统论述，指出反馈的3个来源是观察评价对象表现的人、任务环境以及被评价对象自身，并从反馈来源开始，梳理出一套系统的反馈模型（Ilgen et al.，1979）。随后，英特尔在公司内部全面实施360度评价，使这一工具被更多的企业所接受。

20世纪90年代，作为能力发展的测评工具，360度评价在企业中逐渐被应用于业绩评价与人员晋升，特别是被企业视为测量潜在业绩的有效工具。360度评价之所以被用于人员考核很大程度上是因为随着企业的发展，原有传统的人才评价体系已不能满足变化了的企业需要。比如，在扁平化的组织中，人员晋升不再简单依据传统的、单一的上级评价；单一评价较难保证评价的公正性（Ginka & Conger，2003）。一项美国纽约的调查表明，90%的首席人才官想要调整、修正甚至推翻企业当时的业绩评价体系（HRFocus，2000），而将360度评价用于业绩评价会更加客观，更加容易被大家接受。同时，也有学者提出360度评价用于人才评价时会带来一些消极影响。如Craig等提出，360度评价会使评价对象将注意力放在对“为何在特定素质项上没有得到较高的分数”进行辩护，却没有把精力放在自身的发展上；其次，评价者得知360度评价用于人员任用与淘汰时，“友善”的评价者可能会给出极高的分数，“敌对”的评价者可能会给出极低的分数（Craig & Hannum，2006），而这给企业对人员的公正评价带来了困难。

简要的文献梳理可以看出，已有的文献研究多集中在从理论层面去探讨素质评价工具的有效性，少有文献结合企业真实管理数据提出量化的分析，且认识并不一致。

**三、研究设计**

**本文采用探索性案例研究的方法，以笔者连续追踪14年的M公司为研究案例，深入探讨360度评价对企业人力资源管理决策的有效性，探索完善这一人才评价思想的基本方式。**其合理性在于：（1）案例研究适合于展开过程研究（毛基业、陈诚，2017），符合本文的研究视角与研究目的；（2）鉴于当前关于360度评价多集中在从理论层面去探讨，需要选择从实践层面、以现实中的真实企业人力资源管理决策为研究起点；（3）本研究采用单一案例设计，但M公司下辖160多家分、子公司，而且各子公司规模不同、所属行业差异较大，形成了具有层次结构的多个嵌入式分析单元，为纵向案例研究的复现逻辑提供了有效保障，增强案例研究的稳健型（Eisenhardt，2016）。

**（一）案例选择与数据收集**

根据研究课题，本文主要选择M公司历年管理人员360度评价结果作为研究对象。M公司的360度评价是以素质模型为基础的多维度评价，分为知识、经验、能力、价值观四大维度，共19项评价指标。在评价方法上，M公司采用全方位的评价，即由被评价者的上级、平级、下级对被评价人综合打分。在评价形式上，M公司及各分、子公司采用统一的360度调研问卷对管理人员进行评价。在评价结果上，M公司及各分、子公司管理人员的360度评价结果进行横向比较，从而形成立体的、具有明确区分度的评价结果。

通过在内部160多家不同行业、不同规模的分、子公司中的应用，M公司在14年间积累了超过1100名管理人员的总计15.1万份360度评价问卷。这14年间虽然M公司对调研问卷进行过部分文字的修订和增补，但360度评价的核心问题和维度并未调整。而且，在评价对象的选择上，M公司一直坚持针对分、子公司班子成员及以上层级的管理人员进行评价。因此M公司的360度评价在评价内容和评价对象上均保持了较高的一致性。

**（二）数据分析**

本文基于M公司14年间累计的超过1100名管理人员360度评价结果，主要运用相关性分析、对比分析等定量分析方法，辅以归纳分析等定性分析方法，从不同的角度去探究360度评价在人才评价上的有效性问题。

**四、案例分析与研究发现**

作为一种评价方法，企业管理人员及人力资源从业者最关心的问题是360度评价结果是否可信。从用人决策的管理实践上看，可信就意味着360度评价能够帮助企业准确识别哪些管理人员优秀，哪些管理人员不胜任（图1）。

**（一）360度评价素质分数低是否一定是“劣质”员工**

**1.素质分数低的员工大多业绩差**

我们将M公司及各分、子公司素质分数排名靠后的管理人员作为分析对象，观察其业绩排名情况可以发现，360度评价排名后20%的管理人员中，有80.2%的管理人员同时出现较低的业绩水平，而仅有19.8%的管理人员业绩达到中等水平及以上（见图2）。进一步分析这19.8%的管理人员可以发现，支撑其达成业绩的主要原因并非其个人能力等主观因素，而是市场行情等外部因素，抑或是其搭乘了前任优秀管理人员的便车。由此可见，360度评价分数低的管理人员大概率个人业绩也不理想，即便侥幸未排在末尾，也仅能维持在平均水准以下。

**2.素质分数低的员工大多难改变**

值得一提的是，M公司在360度评价体系建立之初的5年，由于人力资源部等职能部门未能充分认识到360度评价的效用，仅将360度评价结果作为选人用人的参考，而这一决定无意中给了最高决策层持续观察这些管理人员的时间。经过长时间地观察，最高决策层发现360度评价结果相当准确，那些常年在360度评价中素质分数低的管理人员绝大部分一直未改变，其所带领的业务更是受到严重影响，日渐惨淡。

本研究中，我们将M公司及各分、子公司中至少有2年360度评价结果的745名管理人员作为分析对象，可以观察到被评价人历年分数的变化差异。研究发现，被评价人历年的最高分或最低分与平均分的绝对值差异平均仅为0.24分。同时，对每位管理人员历年分数求标准差，观测分数的离散程度，结果显示，标准差平均仅为0.18。可见同一管理人员历年360度评价分数变化幅度不大，360度评价结果具有相当高的稳定性。

此外，那些至少2次排名在后20%的管理人员中，有79.5%的管理人员历年从未出现在360度排名的前20%梯队中。可见360度评价常年分数低的管理人员，大多数素质评价不会出现明显的提升。

**3.素质分数低的员工大多自身问题严重**

360度评价分数低本身已经是非常严重的问题。它意味着被评价人在企业中没有“人气”，若被评价人是管理人员说明其缺少领导力，团队对其不认可；若被评价人是普通员工，意味着其团队合作有问题。

从人力资源决策角度来看，企业一定不要对360度评价分数低的管理人员存有不切实际的幻想，他们最终也无法做出非凡的业绩，只会成为企业的负累，及时优化才是最明智的选择。由此，本文提出如下命题。

**命题1：凡低必差，少有例外。**

**（二）360度评价素质分数高是否一定是优秀员工**

通常意义上讲，360度评价总分高的员工一定是企业的“明星人员”，应委以重任。但随着M公司个别“明星”员工被审计出廉洁问题，或被证实存在严重的诚信问题，一个现实的问题就是：360度评价排名靠前的企业员工一定是真正优秀的员工吗？这需要我们着重审视什么是“伪优”人员？事实上，“伪优”就像“明星”员工的孪生兄弟，看似和“明星”员工一样出色，但是当我们深入分析会发现他们存在“质”的区别。

国际权威学术刊物《科学》（Science）杂志曾刊登过一篇关于黑猩猩DNA的爆炸性研究：黑猩猩和人类基因组的DNA序列相似性达到99%，即使考虑到DNA序列插入或删除，两者的相似性也有96%（Culotta，2005）。但正因为这1%~4%的微小差距，才使得在生物进化过程中出现了人类与黑猩猩两个不同物种。“伪优”与“明星”的区别就如同人类与黑猩猩1%~4%的DNA差别，尽管差别细微，但差的恰恰是“关键”。

在过去十多年应用360度评价的过程中，M公司也曾在重要的核心岗位上任用了“伪优”人员，并为此付出巨大代价。详细考察M公司的发展历程可以发现，并不是M公司的360度评价本身出了问题，而是“解码员”未能全面准确解读360度评价的信息，以至于未及时识别出“伪优”人员。如同CT、MRI等医学影像中明明已显示出病灶的存在，倘若影像科医生不能正确、全面解读病灶信息，也无济于事。由此，本文提出如下命题。

**命题2：凡高未必，内存“伪优”。**

**（三）企业人力资源决策中如何识别出“伪优”人员**

在360度评价结果的解读上，M公司一直以来主要关注被评价人的综合得分，并根据综合得分的高低对管理人员进行排序。但是，随着核心岗位上出现“伪优”人员，我们开始反思是否在评价结果的解读上遗漏了一些关键细节。于是，我们将关注点从360度评价的综合得分转向各素质单项得分，结果发现，“伪优”的360度评价得分具有相似特征：综合得分高，但是在某一个或多个素质单项上，“伪优”的得分明显偏低，或者存在明显的逐年下降趋势。我们将这种相似的特征称为“致命缺陷”。尤其值得关注的是，这种“致命缺陷”相对集中出现在清正廉洁、大局意识、尊重他人、担当敬业等素质单项，而这些素质单项大都属于素质模型中的价值观类型，属于“核心素质单项”。“核心素质单项”出现问题的“伪优”表现形式各有不同。例如：

贪婪型“伪优”在金钱观方面存在致命缺陷。此类人员“核心素质单项”中清正廉洁项明显偏低。在现实中，他们对金钱的欲望异常强烈，不惜通过违法违规的途径，贪婪地获取经济利益。他们或把公司财产据为己有或挪作他用，给公司造成无法挽回的损失。

独狼型“伪优”在与人相处方面存在致命缺陷。此类人员“核心素质单项”中大局意识或尊重他人项明显偏低。在现实中，此类人员心胸狭隘，不顾大局和他人感受，对自己的利益患得患失。他们缺乏同理心，难以合作，在团队中制造矛盾，影响团队协作和战斗力。

无为型“伪优”在做事方面存在致命缺陷。此类人员“核心素质单项”中担当敬业项明显偏低。在现实中，此类人员在小事上表现得勤快，似乎很忙碌，但是在大事上从不担责，对公司无贡献、不决策，使公司丧失发展机遇，失去竞争优势。

当然，企业中的“伪优”远不止上述几类，不同的“核心素质单项”对应不同的“伪优”类型。

可见，360度评价总分通常反映的是被评价人的综合能力高低，但是能力高并非意味着品质好。“伪优”就是综合能力高但是品质有严重缺陷的管理人员，他们能力越高给企业带来的伤害越大。因此，企业在解读360度评价结果时，一定要谨记“能力看综合，品质看组合”，通过素质总分把握能力高低，通过素质单项的组合情况判断品质优劣。只有能力高且品质好的管理人员才是企业最当予以重用的人，而一旦发现价值观即“核心素质单项”有问题，则要果断实施“核心指标单项否定”予以优化。

基于此，我们将研究拓展至企业全员的优化、淘汰课题，并提出企业人员的“ABCD淘汰论”。即把企业人员清晰区分为ABCD四类，分别采取不同的策略：对于组织中素质评价排名末位的D类人应当遵循“凡低必差，企业不能有D”的原则，建议直接淘汰；对于素质评价低于平均水平的C类人应当认识到他们会“钙化”组织，因此管理层不能有C，建议尽快调整；对于素质评价中上等的B类人应当认识到他们稳健有余，难当重任，因此应当让核心岗位上的B类人腾出位置；对于素质评价最高的A类人应当对其核心素质进行逐项分析，识别出其中的“A假”并坚决清除。以上可简称为“ABCD淘汰论”。

综上分析，本文提出如下命题。

**命题3：能力看综合，品质看组合。**

**（四）CEO的个人素质与企业经营业绩的相关性**

作为企业掌舵人的一把手个人素质高低会否影响企业经营状况？图3显示了2007~2016年间M公司各分、子公司中360度排名靠后的CEO所在企业高管团队360度评价情况。由图3可以看出，360度评价排名后20%的CEO，所在企业当年高管团队评价排名前20%的比例为0，但排名后20%的比例却达到了64%。可见，企业的CEO较大程度上影响了所领导高管团队的整体能力和竞争力，素质评价分数低的CEO带不出优秀的高管团队。

企业高管团队360度评价结果与企业业绩考核结果的比对分析同样可以反映CEO的个人素质与企业经营业绩的相关性。我们取任意连续3年高管团队评价中有2年排名后20%的企业，观察企业当年及随后几年的业绩情况发现，100%的企业至少出现如下3种情况之一：当年未完成和上级单位签署的经营责任书目标；随后3年内企业业绩的考核结果出现了显著下滑；企业因经营不善被关停。可见，由员工不认可的高管团队来掌管的企业发展前景堪忧。

进一步，我们对M公司近5年各分、子公司CEO360度评价结果与所在企业当年业绩考核结果进行了相关性研究（见表1）。研究结果显示，CEO360度各项评价指标与企业业绩考核结果之间均存在显著的相关关系（P<0.05），相关系数均在0.6以上，呈现中高度正相关。这意味着当CEO的360度评价分数高时，大概率上其所带领的企业业绩表现会较突出，反之亦然。

直接或间接来看，CEO的个人素质都与企业经营业绩有着密切联系，一把手360度评价的分数决定企业的命数。因此对于360度评价分数低的一把手应果断予以优化。由此，本文提出如下命题。

**命题4：一把手的分数，企业的命数。**

**（五）360度评价与上级业绩评价的准确率**

我们将M公司各子公司历年被辞退、调岗、降职、降薪的不合格管理人员作为研究对象，对比这些经长期观察最终被企业认定为不合格的管理人员历年360度评价和上级业绩评价的情况。假设任一评价方法稳定、准确，对于这些最终被认定不合格的管理人员，此方法下每年评价分数应当稳定在均值以下，至少不应被评价为优秀，即排名前20%。如果被认定不合格的管理人员在某一评价方法下历年中至少一次被评价为优秀，则此评价方法在此管理人员的评价上存在“失误”，若未存在此种现象则视为“准确”。通过此种方式逐个对各子公司不合格管理人员进行统计分析，进而对比在不同子公司360度评价和上级评价的准确率。

研究发现，在M公司各子公司中，360度评价准确率均比业绩评价准确率高，从各子公司的平均值来看，360度评价的准确率为75%，而上级评价的准确率仅有57%，二者相比360度评价的准确率比上级评价的准确率高18%（见图4）。

综上，代表多数人意见的360度评价优于上级个人的主观判断。中国有句俗语，“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，置于文中应改为“三个臭皮匠，胜过诸葛亮”更为贴切。真切呼吁决策者能够放下姿态，倾听大多数人的声音。综上分析，本文提出如下命题。

**命题5：三个臭皮匠，胜过诸葛亮。**

**（六）领导风格是否影响360度评价的准确性**

对360度评价持质疑态度的学者提出的第一个质疑是：坚持原则、风格强势、敢于变革等领导风格突出的管理人员在工作中容易得罪他人，因此在360度评价时会遭到恶意报复而致低分。与之相对，作风中庸的“老好人”在360度评价时容易占便宜。真相是否如此？

图5是M公司领导风格测评工具：双极图。双极图中有若干组代表两种对应的领导风格的双极评价词，居中一格为“均衡”，其他的方格表示倾向程度。评价人根据测评对象日常工作中的实际表现作出评价。最终，综合所有评价人的评价结果，能够直观呈现被评价人在每组领导风格中的位置。

基于M公司多年的领导风格测评数据，本文选定双极图中各组领导风格两极各5%的管理人员作为研究对象，观察其在当年360度评价时是否因领导风格极端而分数偏低。研究发现领导风格极端“刚性”和“集权”的管理人员360度评价结果排名M公司全部管理人员前20%的比例并未呈现明显偏低，排名后20%的比例亦未呈现明显偏高（见图6）。与之相反，极端“稳健”的中庸者360度评价结果排名M公司全部管理人员前20%的比例并未呈现明显偏高，反而略低于平均水平，排名后20%的比例亦未呈现明显偏低，反而略高于平均水平（见图7）。

综上，领导风格突出的管理人员的360度评价结果并未存在整体偏低或偏高的现象，坚持原则、风格强势、敢于变革的人在360度评价时并不吃亏，作风中庸的老好人亦不占便宜。领导风格本身并不会对360度评价造成结构性影响。综上分析，本文提出如下命题。

**命题6：评价重实质，风格无影响。**

**（七）关系亲疏是否会影响360度评价客观准确性**

质疑者提出的第二个质疑是：360度评价既然是人为主观评价，势必存在关系亲疏造成的评价尺度不一的问题。然而，根据我们对M公司历年360度评价结果的研究发现，关系亲疏造成评价尺度不一的问题并不影响360度素质曲线的形态。

图8展示了被评价管理人员的素质曲线形态。左半幅图模拟被评价管理人员的“反对者”的评价，很显然“反对者”在以2分为基准线打分；右半幅图模拟被评价管理人员的“同盟者”的评价，“同盟者”在以4分为基准线打分。不难发现，尽管“反对者”和“同盟者”打分的基准线不同，但是二者在对于被评价管理人员素质优劣项的认知上大体一致，所呈现的曲线形态相似。

为了进一步验证这个观点，我们对M公司各分、子公司CEO的评价人原始打分情况进行了抽样分析。取被评价CEO的360度评价总分最高的素质单项和总分最低的素质单项作为研究对象，分别观察在这些单项上，有多少评价人同样打了最高和最低分，即为最高、最低分平均认同度。经过分析，平均认同度高达81%。可见评价人对于被评价人素质优劣项的认知是高度一致的。

由此可见，评价尺度不一并不影响素质曲线形态，360度评价可以准确识别被评价人的素质长短板，指导企业对于人才选育用留的决策。由此，本文提出如下命题。

**命题7：关系有亲疏，曲线恒可信。**

**（八）评价者的个体差异是否直接影响评价的可信性**

质疑者提出的第三个质疑是：不同地区、行业、职务的个体认知水平不同，对评价表各指标的理解也会因人而异，这些无法回避的差异性会导致主观评价时标准不统一，因此360度评价结果不准确、不可信。

以M公司为例，这家多元化的公司每年从全部3万余名员工中抽取一定比例的评价人，请他们对全公司管理人员的综合素质进行评价，每年收到评价表超过10000份，相当于每年在全国各地，不同行业做了大规模的抽样调查，而且连续做了14年。具体操作上，M公司在调查中均使用统一的评价表，评价人根据表单上清晰的指标释义和填表说明进行主观评价。HR不会对指标释义和填表说明附加任何人为解释，以避免人为解释有可能带来不一致和不确定性。

分析M公司历年360度评价结果可以发现，M公司不同子公司360度评价平均分数与M公司整体平均分数高度一致，平均偏离值仅有0.02分（见图9）。而且，不同子公司对于优、差管理人员的评价与M公司整体亦高度一致。360度评价排名后20%的最高分数线，各子公司与M公司整体的平均偏离值仅有0.02分。同样，360度评价排名前20%的最低分数线，各子公司与M公司整体的平均偏离值也仅为0.08分。可见，认知水平和主观理解的差异并不影响评价。我们要相信评价人对于优、差管理人员是有自己基本认知的，而且大家的认知通常是相似的。

因此，在360度评价调研中，企业应遵循“常识不解释法则”。只要问卷内容没有生僻晦涩的词汇，表述足够清晰、易懂，无需附加任何人为解释。评价人凭常识按照个人主观理解答卷即可。而且，基于“常识不解释法则”的调研，评价人的认知通常是相似的。由此，本文提出如下命题。

**命题8：认知有共识，常识不解释。**

**（九）组织氛围对立是否会实质性影响决策**

在企业实际运营中，参与360度评价时绝大多数评价人是会进行客观评价的，个别评价人带有感情色彩的评价亦不影响整体评价的准确性。但是我们也要承认，实践中确实可能会出现少量极端现象。360度评价的极端情况之一是组织氛围极端对立下的评价对立现象，即由于团队成员存在立场对立或矛盾关系，而导致评价出现派别，对同一评价人出现群体性的极高分和极低分的现象。

通常，一旦企业HR已知团队存在组织氛围极端对立，建议此团队成员的360度评价分数仅作为参考，不能作为选人用人决策的依据。因为群体性的非客观评价确实会影响到360度评价结果的准确性。那么，当企业HR不清楚团队是否存在组织氛围对立时，360度评价本身是否能够给予提示呢？

我们对M公司历年组织氛围对立的高管团队分析发现，在组织氛围明显对立的企业，评价人对于一把手的360度评价呈现出明显对立的特征，即：所有评价人中，认为被评价人优秀（即排名全部管理人员前20%）的比例与认为被评价人不合格（即排名全部管理人员后20%）的比例均超过40%；或者认为被评价人优秀的比例达到30%，且认为被评价人不合格的比例达到70%，反之亦然。因此，当众多评价人对同一被评价人的评价呈现明显集群化及矛盾的特征时，可以判定此组织内存在对立氛围。

分析360度评分情况不仅可以帮助企业HR判断组织内部是否存在对立氛围，还可以敏锐捕捉“组织对立度”。“组织对立度”是组织对立的程度，更准确地说，是组织内部人与人之间矛盾、敌对的程度，是评价组织氛围的重要指标。

表2是根据M公司及分、子公司企业一把手历年360度评分情况统计分析后形成的组织对立度分析表。表2中，A代表排名前20%分数段，B代表低于前20%且高于平均值分数段，C代表高于后20%且等于或低于平均值分数段，D代表后20%分数段。A、B、C、D列内的数字代表各自分数段内的评分人分布比例。将同一被评价人的所有评价人的评分按照上述4个分数段进行匹配，即可得评分人分布比例。根据不同的评分人分布比例，可以将其划分为12种类型，对应不同的对立度和关注级别。对立度反映组织内的对立程度，关注级别反映需要企业投入关注的程度，数字越小，对立度和关注级别越高。同一对立度下关注级别可能不同，关注级别越高，越需要企业及时加以干预。例如，同等对立度III级，当D段比例高于A段时，意味着团队中更多人极端不认可被评价人，比起A段高于D段的情况，显然更需要HR投入精力去研究并协调解决团队面临的问题。

基于360度评价的这一发现可以帮助企业HR敏锐把握组织对立程度，及时予以应对，合理地选人用人、搭建团队。综上分析，本文提出如下命题。

**命题9：对立有特征，程度可丈量。**

**（十）圆桌会议：人才区分需要遵从“单项清晰、综合判断”**

圆桌会议的核心是判断人和事。判断人即讨论“谁上”、“谁下”的问题，判断事主要为明确组织现存的症结及对策。在判断人方面，圆桌会议的核心任务要形成黑、白两份名单。黑名单即“谁下”的名单，包括开除名单、调岗名单及班子优化名单。白名单即“谁上”的名单，包括骨干名单、后备名单及班子提拔名单。

M公司讨论销售副总下属16个大区总经理的提拔、优化等，圆桌会议需要邀请企业CEO、CHO及销售副总本人列席。讨论之后，圆桌会议形成清晰、具体的行动计划，并且明确任务责任人及任务时限。

圆桌会议的参会人员至少包括3类人员：被评价人的直接上级、上级的上级，以及所在组织的HR。圆桌会议前HR需要确保所有参会人员全面了解361体系，包括：360度评价的方法论、360度评价结果的应用标准、圆桌会议的目的及任务等，并且对于圆桌会议的议事规则形成高度共识。此外，会议前HR需要建立一套与被评价个人或高管团队相关的信息“数据库”，这些信息包括：个人当年360度评价报告、个人当年业绩评价结果、个人历年考核结果、个人简历、个人行为表现信息；高管团队当年360度评价报告、组织调研报告、企业业绩考核结果、行业对标情况，以及其他组织内外与被评价个人或高管团队相关的重要信息等。这套“数据库”中的信息既是圆桌会议讨论的基础，也是与会人决策的关键参考。由此，本文提出如下命题。

**命题10：实情依民意，决策靠集中。**

**五、研究结论与进一步讨论**

本文基于对M公司及分、子公司14年间360度评价结果的持续追踪研究发现，360度评价方法客观、公正，是实践中能够清晰区分企业人才的有效方法。这一方法或可改变业界对360度评价的认知误区，重新审视360度评价的真实价值。

根据此研究发现，结合M公司及分、子公司管理实践，本文创新性地提出了人才区分的361体系，即360+1体系（见图10）。其中，360代表360度评价方法，即由被评价人的上级、同级、下级等从多个角度对被评价者进行全方位评价，并形成清晰的评价结果；1则代表360度评价之后的1次圆桌会议（Round Table），即由被评价人的直接上级、上级的上级、HR等相关人员面对面，以360度评价结果为基础共同讨论人才的问题，并最终形成清晰的人才决策。

在人才区分链条中，360度和1（圆桌会议）二者同等重要，缺一不可。就像医学诊断中，医生必须首先对病人进行相关医学检查，通过核磁、CT、血常规等检查手段呈现清晰的检查报告。但仅有检查报告还不够，还需要结合各科专家会诊的情况，才能最终形成针对病人的诊疗方案，人才区分上亦是如此。实践中，361体系在清晰区分企业人才的逻辑与流程上具有十分重要的价值。

（1）361体系是组织的“仪表盘”。司机开车不能没有仪表盘，仪表盘能清晰地提示司机车速、油量、胎压等影响行车安全的关键信息。而361体系正是企业的“仪表盘”。它能够高效、准确地提示组织内的问题个人和问题班子，提高企业用人决策的准确率。

（2）361体系是组织的“广角镜”。广角镜头视角大，视野宽阔，可以在有限的环境里拍到更多的景物。而361体系恰似组织中的“广角镜”。如果没有361体系，决策者的信息渠道很窄，容易受身边亲近人的影响，出现偏听偏信的现象。361体系拓宽了决策者获取信息的渠道，通过361体系，决策者可以听到多角度、多层级员工的声音，从而增加获取真实信息的概率。

（3）361体系是组织的“电子眼”。道路交通需要电子眼来监控交通违章。由于电子眼的存在，司机行车会自觉控制车速，规范不合规的行车行为，这就是警戒的力量。361体系恰似组织中的“电子眼”，它的存在本身会督促员工的自警，促使员工在潜意识中注重个人行为的合规性。

（4）361体系是决策者的“减压阀”。361体系能减轻决策者面临人员优化时的压力。以往决策者面对被优化人员时，总要回答“为什么是我”的问题。361体系则使优化“师出有名”——大家认为你不合适。而且，当企业形成良性的优化文化后，被评价者一旦知晓自己没有“人气指数”，便会主动另谋他处，甚至无需企业启动清退工作。

综上讨论可以看出，倘若仅有360度评价，用人决策基于360度评价结果“一刀切”，无视业务的具体需求或个人、企业、行业的特殊状况，可能会出现用人决策影响业务开展的情况，甚至用人决策可能会遭到业务团队的抵制。反之，倘若仅有圆桌会议，没有360度评价结果作为讨论基础，用人决策就会完全沦为圆桌会议与会者个人的主观决策。与会者毕竟人数有限，他们所掌握的信息并不全面，因此在人才区分的客观性和准确性上会大打折扣。而且基于个别人的主观决策，无法代表大多数人的意见，也会影响决策的说服力。此外，没有360度评价结果作为讨论基础，圆桌会议的决策效果也会显著降低。

**六、实践中的两个关键点**

**（一）客观看待360度评价有效性**

人们对工具的认知需要经历一段过程，不断深入，就像世界上应用最广泛的药物阿司匹林。阿司匹林自1898年问世至今已有120年，纵观其百年历史，阿司匹林诞生之初仅作为止痛退烧药广泛应用于临床。直到20世纪40年代，美国加州耳鼻喉科医生意外发现少量的阿司匹林可用于心肌梗塞的预防，开辟了阿司匹林防治心脑血管疾病的新纪元。随后，研究人员又发现，阿司匹林在治疗孕妇先兆子痫、预防结肠癌等疾病上也具有出色表现。时至今日，关于阿司匹林的药用价值探索仍未止步。如今的360度评价就恰似20世纪40年代前的阿司匹林，蕴含着巨大的价值，但是它的“妙用”尚未被人们充分发掘，业界甚至仍存在对360度评价认知的误区。

误区一：淘汰不动，360无用。有的企业没有人员淘汰机制，企业管理者认为即便通过360度评价识别出不合格管理人员也淘汰不动，因而360度评价对其无用？因为淘汰不动就不进行清晰区分，这是错误的认知。即便无法及时淘汰，企业也需要开展360度评价，而且需要常年、持续不断地做。我们要通过360度评价将优、差管理人员清晰区分出来，不断地为其“贴标签”。当差管理人员年年被评价为C或者D时，至少决策者不会将其错误地提拔到更关键的岗位上，通过此种方式实现差管理人员的逐步边缘化，这对企业来说也是一种有效的止损。

误区二：限制最高决策者用人。有的企业最高决策者认为，360度评价的存在限制了自己的用人决策自由，无法按个人意愿灵活任用自己的政治盟友，因此不愿意开展360度评价。通常意义上来说，最高决策者任用政治盟友的现象是客观存在的，但是决策者切勿任用政治盟友中360度评价分数低的人，因为任用他们给决策者带来的损失是巨大的。一是损名声。360度评价分数低意味着口碑差，团队普遍不认可。若决策者一意孤行予以提拔，会引起团队的不满，甚至引发团队对决策者能力的质疑，实则“损名声”。相反，若任用团队认可的口碑好的管理人员，是决策者在展现自己的“贤明”。二是毁业务。前文分析中提到，360度评价分数低的管理人员，大概率上同时也在拖累企业业绩，若对其贸然任用最终必然会影响业务，甚至可能为企业带来不可估量的损失。三是伤感情。口碑差的管理人员“朽木难雕”，他们从不进步，对于决策者来说，他们不是或终将不是决策者的“兄弟”，终有一天决策者需要与之决裂，与其个人去承担决裂的压力，何不通过360度评价让分手“师出有名”。

误区三：非100%准确就不能应用于实践。明茨伯格说，“管理是一种奇特的现象，首先它是一种充满常识的实践”（明茨伯格，2010）。追求测评100%的准确率是管理学术研究人员和管理实践者共同的理想追求。管理学术研究讲求严谨治学，力求总结规律，做出近乎真理的学术判断和陈述以指导实践，因此管理学术研究可以追求100%准确率。但是管理实践则不同。管理实践中，企业需要经营运转，因此管理实践者追求的是大概率和高安全性。因此，管理决策即概率决策、安全决策。通过360度评价的应用可以帮助企业识别不合格管理人员且准确率超过上级评价，仅这一项功能就足以使其成为迄今最伟大的管理工具之一。更何况，360度评价对于被评价人单次的测评也许无法做到100%准确，但是随着长期、多次地对同一被评价人评价，结果会逐渐趋近客观、准确，足以达到管理决策的需求。

**（二）正确认知圆桌会议运营机制**

圆桌会议由HR主持。首先，HR依次展示每位被评价个人或高管团队360度评价结果及根据360度评价结果应用标准所匹配的处理方式。随后，由与会人员对被评价个人或高管团队的360度评价结果及处理方式发表赞同或不同意见，并结合“数据库”中的信息等阐述理由。最后，经与会人员共同讨论，形成对每位被评价个人或高管团队的最终管理决策。

圆桌会议有几点议事原则：

（1）平等交流，各抒己见。平等交换意见是圆桌会议最基本的议事原则。之所以称之为“圆桌”意在突出与会人员没有座次的优劣，职级的高低，在会议中人人平等。圆桌会议中，任何人都不能主导会议，人人都具有表达意见、提问和拒绝的权利，所有与会人员在平等的氛围下开诚布公、全面地交流，各抒己见。

（2）以360度评价为基础。与会者必须尊重360度评价结果及其应用标准，严格以360度评价为基础进行讨论。值得一提的是，圆桌会议上绝不讨论已经确定的规则问题。圆桌会议讨论的重点是规则之外的情况。例如，某被评价人360度评价结果为后20%，根据360度评价应用标准，对其的处理方式是立即优化。此时，由与会人员共同讨论，对此处理方式是否有不同意见。若无不同意见，则严格按规则处理，并立即明确任务责任人及任务时限。若与会人员对处理方式有不同意见，则必须提出充分的理由。实践中，当被评价人360度评价结果优秀，按照应用标准应予以提拔，但第三方信息明确印证其存在问题；或被评价人按照应用标准应予以优化，但存在在职时间短、评价样本量少或组织对立度高等问题，需要与会者以360度评价结果为基础综合多种因素统筹考虑。

（3）提前商定终裁机制。会议并非总能立即达成一致意见，但是为了保证决策效率，建议与会人员在会前商定终裁机制以应对争议事项。本文提供4种常见的终裁机制以供选择。第一种为上上级决策，即由与会者中的最高决策人综合各方意见作出最终决策。第二种为上级决策，即将决策权交于直接用人方。第三种为民主票决，即所有与会人员施行民主投票表决。第四种为延迟决策，即将未决策的议题择日另行讨论。当然，实际工作中远不止这4种决策机制，企业可以根据自身情况，设计更适合本企业的终裁机制，核心是确保终裁机制于会前得到与会人员的一致认可，一旦出现争议事项按规则决策。

圆桌会议形成决策仅是完成了人力资源领域区分的职责。在付诸实践前，企业还应视情况，根据治理体系，履行其他相关的流程。无区分不管理，凡区分必行动。区分的目的在于行动。圆桌会议形成的决策和行动计划必须迅速、坚决地予以落实。对发现的“问题人”立即处理，切不可拖延或抱有侥幸心理。而人力资源所有的行动最终都要落脚在是否达成了预期的结果。因此，衡量圆桌会议有效性的最终指标，是看多少“问题人”离开了，多少“问题班子”重塑了，多少人才被提拔或重用了。

当然，本文仅基于M公司及分、子公司历经14年积累的360度评价数据进行分析，研究结果证明M公司的360度评价在人才评价的准确率较高。但本文未探究问卷质量对于评价有效性的影响程度，或可开辟独立课题研究。

（注：文中图表有删减）

**原文刊发：**

谢克海：《谁上谁下：清晰区分企业人才的“361体系”——基于实践层面的人力资源战略管理决策》，《管理世界》，2019年第4期，第160~170、188页。