



高绩效组织人力资源管理系列丛书

360°反馈

方法与案例

【美】

大卫·沃尔德曼 著
李尼·阿特沃特
魏娟 译
樊晓熙 审校

THE POWER OF

How To Leverage
Performance Evaluations
For Top
Productivity

FEEDBACK

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

高绩效组织人力资源管理系列丛书

360°反馈

方法与案例

【美】 大卫·沃尔德曼 著
李尼·阿特沃特
魏娟 译
樊晓熙 审校

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

360°反馈——方法与案例/(美)沃尔德曼,阿特沃特著;魏娟译.—北京:人民邮电出版社,2004.10

ISBN 7-115-11881-7

I. 3... II. ①沃... ②阿... ③魏... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第106289号

The Power of 360° Feedback

How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity

Copyright©1998 by Gulf Publishing Company, Houston, Texas

All rights reserved. This translation of *The Power of 360° Feedback*, First Edition is published by arrangement with Gulf Publishing Company.

本书中文简体版由Gulf Publishing Company 授权人民邮电出版社出版。

360°反馈 方法与案例

-
- ◆ 著 大卫·沃尔德曼
李尼·阿特沃特
 - 译 魏娟
 - 审校 樊晓熙
 - 责任编辑 吴大伟
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 9.5
字数: 120千字 2004年10月第1版
2004年10月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2003-7957

ISBN 7-115-11881-7/F·476

定 价: 22.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398



“高绩效组织人力资源管理系列丛书”序 理念落地 工具生根

最近20年来，中国大多数行业中的企业基本完成了由计划经济向市场经济的过渡，未来竞争更多的是在市场经济环境下的竞争，因此，我们有必要学习西方成熟市场经济环境中企业积累起来的人力资源管理经验。

中国的市场经济在逐渐完善，逐渐同主流市场经济社会接轨。一方面，中国企业发展也越来越需要理性地选择“正确的事”，即所谓战略思考和远景规划；另一方面，随着企业规模的扩大，为保证企业机器的完好运转以及同国际接轨，企业管理者，包括基层、中层和高层管理者越来越需要学会“正确地做事”。人力资源管理从操作层面看，就是要保证企业的每个部门、每个岗位能够“正确地做事”，从而形成一股合力，保证“正确的事”以“正确的方法”得以“正确的执行”。

从新华信的咨询实践经验看，国内企业人力资源管理缺乏的不是先进的理念，而是“理念落地”，即如何掌握和使用“正确的方法”，如何掌握和使用建立在案例基础上的人力资源管理实用工具和方法论。新华信管理咨询顾问推荐人力资源管理系列书籍的目的就是要达到“理念落地，工具生根”。

越来越多的国内企业正逐渐发现这样一个事实：真正的最关键的资源是知识型员工。这部分人的比例越来越高，他们如何完成工作将直接影响到组织的绩效。要让他们释放最高效能，必须从工作设计本身出发，依靠单纯的培训是不能解决问题的。《员工绩效顾问——知识型岗位工作设计》探讨了作为一种新兴专业门类的绩效顾问，如何运用综合性方法论和知识，突破组织的机械性原则桎梏，为企业中知识型员工进行有机化工作设计，

从而提升组织整体绩效水平。

《360°反馈——方法与案例》从360°反馈本身的产生原因、实施目的、作用依据和企业使用定位及其实施过程中对结果的判别标准，以及对个人、组织绩效和组织文化施加影响的过程等不同角度，阐释并说明360°反馈是推动组织变革的一种工具。作者指出，360°反馈过度用于评估的目的，将使企业在具体使用360°反馈的实践过程中走入误区。该书对目前国内企业的绩效管理运作极具启发价值。

新华信为众多企业提供管理咨询服务，发现令管理者最头痛的事情，莫过于人才梯队的建设，以及人力资源投资如何为企业发展真正发挥实效。他们期望人力资源经理不仅关注获得更多的HR投资，更应将HR视为一项经营活动，关注人力资本经营的投入产出全过程及其绩效。《经营人力资本——人力资源投资计量与评价》对如何准确计量人力资源投资的绩效，最大程度获取人力资本投资的效益，科学评估人力资本投资的货币收益——人力资本的投资收益率等方面进行了突破性的阐述，并以通俗形象的案例论证了整套方法非同一般的实操效果。

《寻找隐性收益——培训投资回报评估方法》介绍了基于组织现行预算约束和资源制约的测度培训与开发的投资收益率（Return On Investment, ROI）的流程，该流程逻辑严谨，简洁易行。全书紧紧围绕这个历经20年发展完善的ROI模型展开，在流程的各个关键步骤介绍了多种实际操作方法，并以一个完整的案例贯穿始终，深入浅出、通俗易懂，具有极强的实际指导意义。

主管能力已经越来越成为企业实现目标的关键要素，通过培训来提高主管的能力是成功企业的通行做法。《修炼主管——一线经理人的培养与开发》第一次系统地阐述了如何针对主管展开有效培训的基本原理和方法，并结合大量经典案例，诠释了成功企业“修炼主管”的真谛，为企业打造核心竞争力开辟了一条新的途径。

到目前为止，很少有哪一本书能够从理论和实践两个方面阐述企业如何在世界范围内获得成功。《国际一流企业的六个成功维度》系统地解决了这个问题。本书首次提出了全球成功模型，详细介绍了全球成功模型的六个组成部分，并提供了超过40家成功的全球公司的最佳实例。书中还为我们设计了实现全球化优势的16个步骤，本书逻辑清晰、层层展开、简明易

懂，对正在走向世界的国内企业极具价值。

参与推荐人力资源系列书籍的人员包括新华信人力资源咨询中心总经理樊晓熙，总监倪龙腾，高级经理冯哲和郭立新，资深咨询顾问林彬、谢健乔和王辉。这些书籍是新华信管理顾问公司送给企业管理人员、人力资源管理人员、咨询顾问及管理领域教师、学生和研究学者的一份厚礼，衷心希望它们能为各位的事业发展尽微薄之力。

张江燕
执行董事 副总裁 合伙人
新华信管理顾问公司
2004年8月



中文版序

自20世纪90年代以来360°反馈迅速为国际上的许多企业所采用，其中几乎包括财富500强中的所有著名企业，如美国电报电话公司、通用电气公司、IBM公司、壳牌石油公司等。由于许多企业都将自己所取得的良好业绩以及组织目标的达成归功于这种全新的反馈过程，所以360°反馈的概念很快传入中国并且在一些较为先进的企业中开始试行。然而，在实施过程中，国内企业过多地将其使用于绩效考核，结果没有从这种反馈方式中获得应有的收益。本书从这种反馈本身的产生原因、实施目的、作用依据和企业使用定位及其实施过程中对结果的判别标准，以及对个人、组织绩效和组织文化施加影响的过程等不同角度，解释并说明了360°反馈是如何推动组织变革的。作者指出，过度将其用于评估目的会使企业在具体实践中走入误区。

本书的两位作者通过自己多年的研究和实践，对360°反馈这种组织变革的工具做了详细深入的阐释，其中引用大量亲身经历的案例和数据，用事实和可观察的结果对问题进行了研究，尽量减少主观的判断和猜测。这种务实的风格在全书中体现得尤为明显，客观上增加了本书对实施工作的指导意义。

本书采用先解决意识问题再解决实践问题的先后次序展开全书的内容。书中提出的如下观点对纠正我们以往的认识偏差非常有针对性。

1. 产生的原因：寻找谁是最适合评价领导能力的人。
2. 实施的目的：提高经理人员的领导能力，推动企业文化变革和提高员工参与度。
3. 作用的依据：修正自我感觉的偏差。

4. 企业中的定位：推进组织变革。

另外，作者提出的一些评价标准和实施方案对实际运用360°反馈工具也具有指导意义，例如：

1. 实施之前明确实施的目的、评价的标准和实施的历史环境；
2. 实施过程中控制过程关键点；
3. 反馈、意识和改进的整体过程可影响个人绩效；
4. 以推拉的方式影响组织文化；
5. 不能直接影响组织绩效。

本书附录的调查问卷和反馈报告列举了应该询问什么类型的问题，以及如何有效地提供反馈结果。

最后希望国内各种规模和类型的公司都能从本书介绍的实用且全面的建议中受益。

冯 哲
北京新华信管理顾问有限公司
人力资源咨询中心高级经理
2004年9月

致 谢

感谢那些为本书投入精力并且提供帮助的人们。如果没有大卫·阿特沃特 (David Atwater) 的技术专长, 向各种组织提供360°反馈项目的工作是不可能进行下去的。大卫长期辛勤地工作以向用户提供友好的调查问卷和反馈报告。我们的助理, 普莱斯拉·卡提尔 (Priscilla Cartier) 和肯德拉·皮尔斯贝瑞 (Kendra Pillsbury) 协助我们保持资料的条理性和准确性——这对于科学和实践显然均很关键。许多人在我们实施360°反馈项目的各种组织里扮演内部联系人和支持者的角色, 其中就包括谢利·达希 (Shelly Darcy), 她在我们早期思考有效实施过程时提供了指导。最后, 让我们轻触帽檐向那些从我们那里接收正式360°反馈的人们表示敬意, 尤其是向那些坦诚地表达变革意图的人们表示敬意, 你们的参与、热情和勇气对我们是极大的鼓舞。

大卫·沃尔德曼谨以本书献给他所深爱的父母——艾达和勒斯特·沃尔德曼。他们终身的反馈和支持是无价的, 他将永远感激不尽。

李尼·阿特沃特谨以本书献给她的父母——克洛维斯和贝利·贾斯提斯, 感谢他们的鼓励、宽宏大量和爱, 并且献给她的丈夫大卫, 他是她“翼下之风”。

前 言

大约每隔10年就有一种管理创新出现，这种创新激发了组织的热情。360°反馈或许是20世纪90年代最引人注目的管理创新。成千上万人（或许已超过100万）接收到各种来源的书面反馈，这些来源曾经被认为是非传统的或者甚至是被禁忌的。他们包括下属、同事以及内部和外部顾客。360°反馈最直接的目标是提高个人的自我意识，以使其能够在绩效方面以及如何与下属、同事和顾客友好相处方面进行改进。

许多研究者写过有关360°反馈是什么，以及应该如何实施这一过程的文章，然而对360°反馈如何与组织契合却知之甚少。此外，几乎无人研究过这种反馈过程对组织的影响。360°反馈如何改变一个组织的文化？如果360°反馈对组织绩效有影响的话，那么这种影响是什么？这些问题都没有被明确地讨论过。

本书的目的是讨论这些问题，并且提供一些答案，同时也针对目前缺乏对360°反馈如何影响组织的系统知识的情况，提出一些说明。例如，直到最近研究者才开始将人力资源战略和组织绩效联系起来进行研究。我们意识到，还没有人尝试将360°反馈与绩效联系起来进行研究，尽管本书举例说明了应该如何建立这种联系。

本书是根据科学家/从业者模型编写的。这意味着它试图在基于系统的科学调查而获得的内容与根据实践和经验而获得的内容之间寻求平衡。此外，这种方法将把理论知识与在实地环境下工作的从业者和经理们的需求整合在一起。因此，我们把实证研究或者仔细制定的理论作为本书的基础。本书也提供了大量的实际例子，目的是将科学理论和具体实践结合起来。

本书写给谁呢？我们觉得它会引起不同读者的兴趣。高级经理和人力



资源决策者会感兴趣，因为它能提供独特的战略观点。最近360°反馈项目大量涌现，但对为什么组织急切地朝这个方向发展，或者它们期望达成的目标是什么缺乏系统的思考。尽管本书提出了一些实际问题，但它集中在战略角度的思考，这种思考需要与实施活动相符。没有进行这种思考而实施活动，可能会没有任何收获，甚至可能对组织造成伤害。总之，本书认为360°反馈应该被看做是一项加强组织变革的长期努力活动。

学者构成了另一类目标读者。360°反馈这一题目与从事工业/组织心理学和人力资源管理教学和研究方面的人员相关。我们已经尝试着提供材料，这些材料不仅有助于产生实际的洞察力，而且在研究和理论思考方面也是最新的。我们将一些人力资源战略和组织绩效的著作作为参考书目列举出来，并用其中的最新理论和研究成果为360°反馈如何影响绩效提供合乎逻辑的解释。遗憾的是，现在还缺乏明确的关注360°反馈的实际研究。我们希望本书提出的观点能引发更多的研究。或许更重要的是，如果学术界和产业界之间进行合作的话，这方面的研究就可能更有成效。

此外，我们希望本书能够影响尽可能多的学生。它可能是人力资源管理课程以及工业/组织心理学课程的绝佳的补充材料。

大卫·沃尔德曼博士 (David A. Waldman, PhD.)

李尼·阿特沃特博士 (Leanne E. Atwater, PhD.)

目 录

第1章 360°反馈——管理人员的镜子 1

谁是最适合评价领导能力的人 2

典型例子 4

360°反馈项目的处境 5

反馈和自我感觉 5

应用360°反馈的好处 8

应用360°反馈的潜在危害 12

第2章 360°反馈——推进人力资源创新或组织变革的工具 21

360°反馈会沦为昙花一现的时尚潮流吗 22

360°反馈是时尚的绩效评价方法吗 23

360°反馈所面临的问题 24

组织变革和360°反馈 26

第3章 战略实施问题举例 37

360°反馈实施中的问题 38

实施360°反馈的目的 39

将360°反馈置于组织情境下 42

一个显示战略实施问题的案例 48

一项调查战略实施问题的访谈 51

第4章 为什么要实施360°反馈 55

典型案例 56

360°反馈理性的一面 57

360°反馈非理性的一面 58

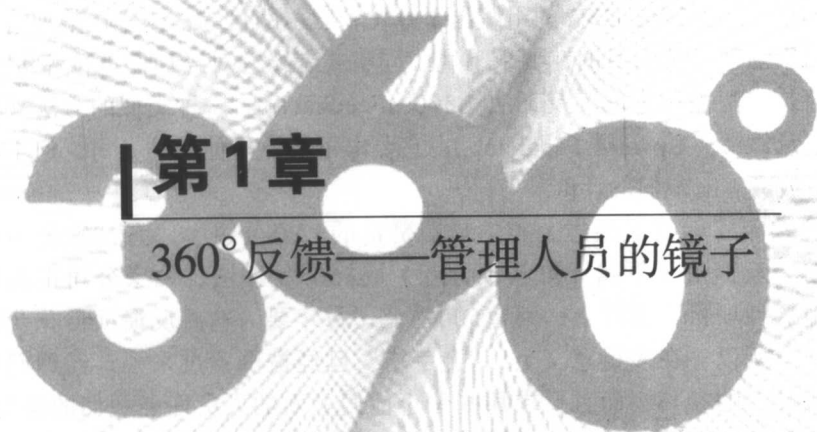
案例：学生对教学成果进行的评价 62

资料在哪里 63

关注360°反馈工作的过程 64

重访本章开始的案例 70

第5章 360°反馈如何影响个人绩效	75
自我意识的关联性	76
被评价者眼中的360°反馈	76
一段时间后对个人结果产生什么影响	87
反馈过程的含义	88
第6章 360°反馈与组织文化的联系	93
是什么驱动什么	97
推力后面的期望	98
360°反馈：沿着这条道路继续向前发展	102
360°反馈对文化有潜在的负面影响吗	104
第7章 360°反馈影响组织绩效吗	109
360°反馈和组织绩效的配置模型	112
防止误解的说明和结论	118
第8章 360°反馈的未来	121
是行将消亡的潮流，还是崭露头角的专门技术	122
新趋势	126
附录A 典型的360°反馈调查问卷内容和反馈报告	129
附录B 典型的TEAM-Q调查问卷内容和反馈报告	133



第1章

360°反馈——管理人员的镜子

谁是最适合评价领导能力的人

“下属们对领导能力一无所知。”这句话出自一位美国海军高级军官之口。他认为只有老板们才了解管理知识，具有领导能力，并且最能够判断一名下属是否是一名好的领导者。这种观点盛行于20世纪70年代后期。

在过去的15年中，管理工作与学者们也一直在思考谁才是最适合评价领导能力的人。事实上，他们已经开始认识到下属、同事和顾客，以及上司对领导能力都知之甚多。美国海军在该领域也取得了一些进展，尽管在海军，旧传统就像战舰一样坚不可摧。

如今，约有20%~25%的组织出于开发和学习的目的，或者在某种情况下，出于绩效评价的目的，要求下属、同事或者顾客对经理们进行评价。这种评价方法被称为360°反馈法（360° Feedback）。一种类似的方法被称为向上反馈法（Upward Feedback），它要求下属评价他们的上司，但不包括同事或顾客对他们的评价。

1994年《财富》杂志公布的最受赞赏的32家公司中，有20家公司在应用向上反馈法（下属评价其领导者）或360°反馈法，两家公司正在计划实施这种项目。实际上，财富500强公司每年要为这些反馈项目花费数亿美元。所以，在多重意义上，“金字塔”已经被倒置过来了，经理们不仅期待员工的参与，而且要求那些位于他们上面的人员即老板们的参与，位于他们下面的人员即下属们的参与，与他们位于同等地位的人员即同事们的参与，甚至要求内部和外部顾客的参与。360°是指环绕目标个体周围的所有位置的人员的观点。表1-1列出了已经采用向上反馈过程或360°反馈过程向经理们提供信息或者对经理们进行评价的公司的名单。可以看出，应用360°反馈法或向上反馈法的组织类型非常广泛。此外，采用这种反馈过程的组织并不仅仅局限于大公司，小公司也正加入到这个行列中来。

表1-1 应用360°反馈法或向上反馈法的公司名单

阿克松（Acuson Inc.）	李毕—欧文斯食品（Libby-Owens-Ford Co.）
美国铝业（Alcoa）	Limited Credit Services
阿莫科（Amoco）	洛克希德·马丁（Lockheed Martin）
美国电报电话公司（AT&T）	曼彻斯特共同人寿保险（Massachusetts）

(续表)

巴尔—因康玻璃公司 (Ball-InCon)	Mutual Life Insurance Co.)
美国银行 (Bank of America)	默克 (Merck)
贝尔南方电信 (Bell South)	摩托罗拉 (Motorola)
本·杰瑞 (Ben & Jerry's)	雀巢 (Nestle)
波顿食品 (Borden Foods)	北方电信公司 (Nortel Inc.)
卡特彼勒 (Caterpillar)	必能宝 (Pitney Bowes)
大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan Bank)	PRC (of Litton Industries)
克莱斯勒 (Chrysler)	宝洁 (Proctor & Gamble)
高露洁—棕榄公司 (Colgate-Palmolive Co.)	乐臣 (Raychem Corp.)
德勤顾问集团 (Deloitte & Touche Consulting Group)	斯科茨代尔保险 (Scottsdale Insurance)
迪斯尼 (Disney)	壳牌石油 (Shell Oil)
杜邦 (Dupont)	斯泰德·雷德公司 (Stride Rite Corp.)
伊士曼柯达公司 (Eastman Kodak Co.)	先达 (Syntex)
埃克森 (Exxon)	Tenneco
美国联邦航空管理局 (FAA)	Texaco
联邦快递公司 (Federal Express Corp.)	3M
福特汽车公司 (Ford Motor Company)	TRW
通用制造 (General Mills)	美联航 (United Airlines)
通用汽车 (General Motors)	联合包裹服务公司 (United Parcel Service, UPS)
GTE Corp.	华纳—蓝伯特公司 (Warner-Lambert Co.)
希勒金融公司 (Heller Financial)	富国银行 (Well Fargo Bank)
惠普 (Hewlett Packard)	世界银行 (World Bank)
国际商用机器 (IBM)	施乐 (Xerox)
强生 (Johnson & Johnson)	Kaiser Permanente
	列维·斯特劳斯 (Levi Strauss)

360°反馈过程通常包括下列步骤。首先,组织确认一系列对组织成功至关重要的、容易被观察到的管理行为。然后,对每位参与反馈过程的经理进行评估。当然,是由其下属、同事、顾客和上司进行这种评估,评估依据的是事前制订的等级量表,通常以匿名调查的方式进行。不过,就上司评价来说,只有当这位经理有不止一位上司时,反馈才可能是匿名的。最后,经理们收到以报告形式出现的调查反馈。通常,每个评价者群体的平均分值会显示在报告中。结果是,评价者获得以匿名的方式评价一位经理的机会,而经理收到反馈信息,而且他可能希望将这些反