

普
华
经
管

智
鼎
智
库

360° 评估实操手册

柯学民 李 颖 刘 帅◎著

设计

评估维度设计、评估问卷设计、评估访谈设计

实施

流程+工具+案例

应用

员工发展、干部管理、绩效考核



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

360 度评估实操手册

柯学民 李 颖 刘 帅 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

360 度评估实操手册 / 柯学民, 李颖, 刘帅著. —
北京: 人民邮电出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-115-28470-9

I. ①3… II. ①柯…②李…③刘… III. ①评估方
法—手册 IV. ①C931.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 110248 号

内 容 提 要

360 度评估是一项非常有效的人力资源管理技术, 大多数国际知名企业都很重视这一评估技术的实施。但是国内许多企业在实施这项技术时, 遇到了种种难题, 应用效果并不理想。本书致力于帮助读者正确应用 360 度评估技术, 内容涉及 360 度评估的真正价值、360 度评估的设计、360 度评估的实施、360 度评估结果的应用等多个方面。

本书适合企业管理者尤其是人力资源管理者、人力资源管理咨询师、培训师阅读。

360 度评估实操手册

- ◆ 著 柯学民 李 颖 刘 帅
责任编辑 许文瑛
- ◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本: 880 × 1230 1/32
印张: 5 2012 年 7 月第 1 版
字数: 150 千字 2012 年 7 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28470-9

定 价: 29.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

十几年前，我第一次接触 360 度评估，当时是作为一名被评估者。当拿到个人评估报告时，内心震动很大，真正开始理解“别人眼中的我到底是什么样的”。从此，我就与 360 度评估结下了不解之缘，在后来多年的咨询经历中，我一直都在致力于向国内的组织推广 360 度评估这一有效的人力资源管理工具。

目前，我们每年都要完成十几个与 360 度评估相关的咨询项目，客户实施 360 度评估的目的不同：有的用它进行管理者岗位胜任评估，有的用它进行干部选拔，有的用它进行人才培养，还有的用它开展年度绩效考核。但对我们的要求都是相同的：作为第三方，我们必须做到客观、公正，一方面确保评估结果能与事实相符；另一方面能为客户的人事决策提供有效支撑。在这些咨询项目中，通过我们这些咨询师的努力，都圆满完成了客户交付的任务，达到了预期效果。

我们接触过很多人力资源管理工具，在众多工具中，360 度评估无论是从理论的可理解性，还是实际操作的复杂性以及与传统管理文化的融合性（360 度评估更强调下级参与管理，与我们强调的和谐社会、员工的主人翁精神更加吻合）上来看，都更适合在国内

组织中使用。目前国内很多组织也确实正在使用或者曾经使用过 360 度评估，但无论是在与这些组织的人力资源工作者的交流中，还是在我们进行的专项调查中，都发现两种比较一致的倾向：首先，真正认可 360 度评估工具的人并不多，因为种种原因（评估者不客观、结果的区分度低、结果反馈不理想、被评估者的认可度低、被评估者的行为改进不明显等），在一些组织中，360 度评估的实施效果不佳；其次，这些组织普遍认为由第三方实施 360 度评估的效果要好于由组织内部人员实施的效果，原因是面对独立的第三方时，评估者更愿意提供真实的想法。

为什么一个好的工具并没能产生好的效果？为什么咨询公司实施的效果更好呢？通过不断摸索和总结，我们认为专业性、关注细节和数据保密性是回答上述问题的关键。

本书致力于帮助组织正确实施 360 度评估，全书分为四大模块：360 度评估的认知阶段、360 度评估的设计阶段、360 度评估的实施阶段和 360 度评估结果的应用阶段。

360 度评估的认知阶段：从案例分析和专项调查结果出发，简要介绍了 360 度评估的理论背景、运用范围、优缺点和真正的价值。

360 度评估的设计阶段：从实际操作的角度出发，重点介绍了如何基于组织文化、价值观、岗位胜任力来设计评估维度；如何设计有效的行为化评估问卷；如何根据评估问卷和评估结果设计访谈，为评估报告的撰写提供更加充实的素材。

360 度评估的实施阶段：主要讲述过程设计和过程控制，重点

解决如何在过程中体现出公平、严谨，从而确保回收问卷的有效性，为最终结果的区分度、客观性奠定基础。

360 度评估结果的应用阶段：首先解决“评估结果对于被评估者的意义”这一问题，即被评估者应该如何看待结果，找到个人的不足并提升自己，从而在组织中获得更大的发展空间；其次解决“评估结果对组织的意义”这一问题，即组织如何从整体上了解哪些人是未来之星，哪些人是需要重点关注的，哪些人是需要调整岗位的，等等。

本书适合的读者群可以分为三类：第一类是组织中的人力资源工作者，借助此书，他们可以更好地理解 360 度评估的价值、意义，360 度评估效果不佳的原因以及解决办法；第二类是组织中的决策者，通过此书，他们可以认识到 360 度评估的作用，进而了解组织的人才盘点等工作；第三类是咨询师，借助此书，他们可以展开具体操作，指导客户一步步完成 360 度评估项目。总之，笔者期望通过这本实操手册，帮助更多的人正确认识 360 度评估技术，用好 360 度评估工具。

最后，要感谢我们的同事，他们在咨询过程中不断总结和提炼，形成了本书的基础框架；还要感谢北京青年政治学院的王丽静老师，她的校读工作让这本书的逻辑性和条理性更强、内容更充实。由于写作时间仓促和作者的经验有限等原因，本书难免存在不足之处，敬请读者批评指正。

柯学民

2012. 4. 30

《360 度评估实操手册》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满 300 元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| ☐ 本书摆放在书店显著位置 | ☐ 封面推荐 | ☐ 书名 |
| ☐ 作者及出版社 | ☐ 封面设计及版式 | ☐ 媒体书评 |
| ☐ 前言 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市东城区龙潭路甲 3 号翔龙大厦 218 室

北京普华文化发展有限公司（100061）

传 真：010-67120121

读者热线：010-67129879 010-67129872-811

投稿邮箱：tougao@puhuabook.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话：010-67129872/67133495-818 邮件地址：hanjuan@puhuabook.com

媒体及活动联系电话：010-67129872-830 邮件地址：liujun@puhuabook.com

普华官网：<http://www.puhuabook.com.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

Contents · 目录

第 1 章 探索 360 度评估	/ 1
第 1 节 如何认识 360 度评估	/ 3
1. 案例分析	/ 3
2. 360 度评估技术的发展历史	/ 4
3. 360 度评估技术的理论基础	/ 5
4. 如何正确认识 360 度评估实施中出现的问题	/ 5
5. 360 度评估的原则	/ 7
第 2 节 360 度评估的应用现状	/ 8
第 3 节 360 度评估的价值	/ 9
 第 2 章 360 度评估的设计阶段	 / 13
第 1 节 设计 360 度评估维度	/ 15
1. 确定原则	/ 17
2. 组建委员会	/ 19
3. 技能培训	/ 19

4. 维度选择	/ 20
5. 结果确定	/ 21
第2节 设计360度评估问卷	/ 23
1. 确定题目数量	/ 25
2. 标准行为开发	/ 26
3. 确定措辞方式	/ 31
4. 确定评估等级	/ 35
5. 定初稿	/ 37
6. 试测及问卷完善	/ 40
第3节 设计360度评估访谈	/ 44
1. 问卷中设计开放式问题	/ 45
2. 设计360度评估访谈	/ 46
第3章 360度评估的实施阶段	/ 57
第1节 360度评估的实施步骤	/ 59
1. 准备	/ 60
2. 现场实施	/ 60
3. 数据处理	/ 60
4. 结果呈现	/ 61
第2节 360度评估的准备阶段	/ 61
1. 确定评估者与被评估者	/ 61
2. 确定评估关系	/ 62
3. 制定评估关系表	/ 68

第3节 360度评估的现场实施	/ 69
1. 问卷评估的现场实施	/ 69
2. 访谈评估的现场实施	/ 74
第4节 360度评估的数据处理	/ 76
1. 问卷编码	/ 76
2. 数据录入	/ 77
3. 数据剔除	/ 79
4. 数据统计	/ 81
第5节 360度评估的结果呈现	/ 86
1. 问卷结果呈现	/ 86
2. 访谈结果呈现	/ 88
 第4章 360度评估结果的应用阶段	 / 93
第1节 员工发展	/ 95
1. 个人发展诊断	/ 97
2. 评估反馈	/ 98
3. 制定 PDP	/ 104
4. 实施辅导	/ 109
5. 评估改进	/ 110
第2节 干部管理	/ 112
1. 干部管理的困惑	/ 112
2. 双维度的干部评估体系	/ 116
3. 干部的分类管理	/ 118

第3节 绩效考核	/ 122
1. 工作负荷系数的确定	/ 122
2. 周边绩效的评估	/ 125
 第5章 360度评估样例	 / 137
第1节 宣讲稿样例	/ 139
第2节 360度评估访谈通知样例	/ 142
第3节 360度评估报告（基于问卷）样例	/ 143

第1章 探索360度评估



360 度评估又称 360 度全方位评估或多源评估，该项评估是由与被评估者有密切关系的人，分别匿名对被评估者进行评估，同时被评估者也进行自评；然后，由专业人士根据他人的评估结果，对比自评结果，出具评估报告并向被评估者提供反馈，帮助被评估者提高能力水平和业绩。

目前，国内很多组织都在推行 360 度评估，有时它似乎并不重要，人们对它敷衍了事；有时它又变得举足轻重，职位晋升、奖金发放等都与它联系在一起；有时它还会成为激发矛盾的导火索；更多的时候它展示了组织的文化特色。

第 1 节 如何认识 360 度评估

1. 案例分析

某集团公司总经理在年度工作报告中对公司的人力资源工作提出了一项要求：对分公司中层以上的管理人员进行综合能力评估，形成评估报告和分层级的综合排名，为决策层的用人提供依据。张总作为集团人力资源总监，认为要达到总经理的要求，可以采用 360 度评估；同时为了让这项工作更有意义，必须建立基于岗位的胜任力模型。在这一指导思路下，该集团公司成立了一个由人力资源部牵头、跨部门的项目小组。该项目小组在大量访谈的基础上，历时半年设计出一套基于胜任力模型的、包含若干具体行为指标的 360 度评估问卷。但在年底实施评估、统计得分、进行分层排名的

时候，项目组发现了问题：排名结果与人力资源部平时掌握的情况偏差较大，例如 A 分公司的业绩很好，一把手的管理工作做得也比较到位，但排名居中；B 分公司的业绩一般，一把手的管理工作也做得一般，但排名第三。在对这两家分公司的相关数据进行分析时，项目组发现 A 分公司的管理者得分普遍偏低，而 B 分公司的管理者得分普遍偏高。

面对这样的结果，张总陷入了困惑：该如实汇报，还是进行分数修正？

在 360 度评估的实际操作中，评估者标准不一致、责任心不强、主观臆断、意气用事等因素都会影响评估结果，从而使评估实施人员遇到案例中张总所面对的困惑。那么，该如何看待 360 度评估过程中存在的种种问题？如何科学地实施 360 度评估？我们不妨追本溯源，先来看看 360 度评估技术的发展历史、理论依据及使用时应坚持的原则等。

2. 360 度评估技术的发展历史

360 度评估技术产生于 20 世纪 40 年代，最初被英国军方所用，20 世纪 50 年代起开始被应用到工商企业中，企业主要用它进行工作岗位分析和对管理人员进行能力评价、筛选与安置。到了 20 世纪 80 年代，360 度评估技术由美国 Edwards 和 Ewen 等学者不断完善。目前，在《财富》杂志评选出的排名前 1000 位的企业中，有近 90% 的企业已将 360 度评估技术用于人力资源管理和开发，其中包括 IBM、诺基亚、美国联邦银行等。当国际上许多企业采用这种

评估方法并将自己取得的良好业绩归功于这种全新的评估方法时, 360 度评估的概念很快传入中国, 越来越多的国内企业开始运用 360 度评估。但在实践中, 国内许多企业并没有通过此项技术取得提高组织绩效、增强组织凝聚力、促进组织变革等方面的效果。

3. 360 度评估技术的理论基础

360 度评估技术的理论基础是心理测量学的真分数理论。真分数理论的基本思想就是把评估得分看作是真实分和误差分的线性组合。真分数理论可用数学模型表示为: $X = T + e$ (X 为实际得分; T 为假设的真实值; e 为测量误差)。在实际运用时, 若样本量足够大则真实值就等于该团队所有实际得分的平均值, 即: $T = \Sigma (X)$ 。因此, 360 度评估的核心理念有四个。第一, 全方位、多角度的理念。评估者由上级、同级、下级、客户以及被评估者本人共同构成。第二, 促进员工个人发展的理念。第三, 重视信息反馈和双向交流的理念。第四, 减少误差、实事求是的理念。360 度评估追求“真分”, 追求最小的误差, 追求实事求是。

4. 如何正确认识 360 度评估实施中出现的问题

第一, 上述案例中, 评估组织者将上级、同级、下级的评分按照一定的权重整合起来, 再进行排名, 这种做法本身是值得商榷的。因为评估者之间的打分差异以及他评与自评之间的打分差异, 才是需要被评估者进行反思并在专业人士的帮助下进行提升的地方, 如果将所有评分整合起来则可能掩盖问题。例如, 表 1-1 显

示，从团队建设维度的得分上来看，管理者 A 比 B 低，原因在于他这方面的能力没有得到下级的认可（远低于自评），专业人士可借此帮助他思考“为什么这项能力能得到上级的认可而得不到下级的认可”。只有结合日常的管理行为才能找到真正的不足并加以改善、获得提升，而这正是 360 度评估的价值所在。

表 1-1 360 度评估统计表

被评价者	评价维度	上级	同级	下级	自评	总分
		50%	20%	30%		
管理者 A	团队建设	8	6	3	7	6.1
管理者 B		6	6	8	7	6.6

备注：单项分值最高 10 分，最低 0 分；上级、同级、下级评分的加权比例分别为 50%、20%、30%。

第二，案例中张总过于重视评估结果，这种做法并不可取。360 度评估的过程比结果更重要。首先，建立岗位胜任力的过程也是组织明确对管理者要求的过程。基于胜任力模型的、包含若干具体行为指标的 360 度评估问卷，既是优秀管理者的标准，又为管理者的行为改善指明了方向。其次，评估过程本身体现了管理上的民主。让员工参与到对管理者的评估中来，能增强员工对组织的归属感。再次，评估过程中出现的种种问题能从侧面帮助组织发现企业文化方面需要完善的地方，例如员工的责任心、员工对组织的关心程度等。最后，专业人士与被评估者就评价结果的反馈沟通过程，能够帮助被评估者客观认识自己、提升综合能力。