



Do  
**360  
Right**

管理者反思自省的宝镜  
人才加速成长的利器

# 360度评估反馈法

人才管理的关键技术

北森人才管理研究院 著

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



# 360度评估反馈法

人才管理的关键技术

北森人才管理研究院 著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

360 度评估反馈法: 人才管理的关键技术/北森人才管理研究院著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2514 - 2

I. ①3… II. ①北… III. ①企业管理—人才管理—研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 090955 号

责任编辑 邱 耿 伏建全

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 22. 25

字 数 352 千字

版 次 2013 年 8 月第 1 版

印 次 2013 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2514 - 2/G · 2026

定 价 59. 00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

# 序言

提到 360 度评估反馈，有两个场景让我印象深刻。

第一个是 Richard L. Hughes 等人在他们的著作 *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* 中讲述的一个案例。主人公是一位通信技术公司的营销副总裁，有着优秀的教育与履职背景，曾历任两家中小型公司的 CEO，对自己的能力她自信满满。在新公司中她需要接受每年例行的 360 度反馈，结果令她大吃一惊：用高人一等的口气说话、很快发现并利用别人的错误、不断地就别人的不胜任发表抨击、总有底气认为自己的观点是对的……直到接受 360 度反馈前，她都不知道自己对共事者造成这么多令人身心俱疲的影响。这次 360 度反馈成为她职业生涯中一次“顿悟”，帮她完成了职业角色的转变，她为此心怀感激。

另一个是几年前我和一位跨国公司中国区经理的沟通。他说最不喜欢的公司人力资源管理实践就是 360 度评估反馈，他的担忧在于评估者未必真正了解其工作、评价时掺杂人际和其它利益因素、评价标准与实际工作脱节……更让他难以接受的是，评价过后只得到一组分数，对其中反映的问题他迷惑不解，这不仅没能促进工作改善，反而让他在以后的工作中畏首畏尾。

我想造成两者间差异的原因并不尽在于东西方文化的差异，更有一些操作层面的问题：360 度评估项目如何定位？设计怎样的流程？如何操作？注意什么问题？应用哪些技巧？反馈如何开展？结果如何应用等等，从这个角度出发，我们需要理论的指导和实践经验的总结。

北森研究院的几位资深顾问基于多年的管理咨询和产品研发经验，撰

写了《360度评估反馈法：人才管理的关键技术》一书。该书从开展360度评估的时机，到如何设计、操作、应用360度评估项目的角度，对360度评估反馈进行了系统阐述，并专门论述了360度评估反馈在领导力发展、管理者继任计划、绩效管理以及企业文化塑造中发挥的作用，加深并拓展了360度评估反馈法的理论和实践意义。全书文笔清新，内容丰富实用，既有精要的理论研究，更有大量的操作指引和实践案例，读来颇有收获。建议一线的人力资源工作者阅读此书，所谓“往之不谏，来者可追”，书中细致全面的论述可以辅助人力资源工作者在操作360度评估反馈项目时走上科学、专业、有效的坦途。“他山之石，可以攻玉”，建议从事顾问咨询以及理论研究的同行阅读此书，书中在方法论层面的探索和案例剖析给人以启发。

希望借此书，加深管理者对360度评估的认识，不仅将其作为一种管理工具，更将其作为组织管理的一种理念；不仅关注于工作结果的达成，也关注工作过程；不仅关注组织目标，也关注员工个人目标与组织目标协调一致，在促进组织团队健康成长的同时，提高员工满意度和敬业度；不仅仅是做评估，更关注通过反馈促进员工职业发展。总之，用对、用好360度评估反馈，通过多角度工作行为评估，推动组织持续发展。

唐宁玉 心理学硕士、企业管理博士  
上海交通大学安泰经济与管理学院教授、  
博士生导师、院长助理

2013年6月15日

每年，我们为 200 多家企业，超过 40000 名管理者提供 360 度评估反馈服务，我们为客户设计问卷、提供在线工具以及反馈辅导。

令我们吃惊的是，360 度评估反馈的应用效果在不同企业有着明显差异。一些企业已经将 360 度评估反馈纯熟地应用于领导力发展、人才盘点以及工作表现评估。在这些企业，无论是高层管理者，还是一般员工都认为 360 度评估反馈不可或缺，被评估者把这当作职业生涯中的宝贵辅助而倍加珍惜。

但仍有许多企业对 360 度评估反馈认识不足，多年沿用一份欠缺设计的问卷，重考核轻发展，组织不专业的反馈甚至省略反馈，这一切让 360 度评估反馈成为人们眼中的“皇帝的新装”，每年走走场。HR 也视之为鸡肋，用之无效弃之可惜。更让人忧虑的是，不少人自认为对 360 度评估反馈法了如指掌，把实施效果不佳归咎于 360 度评估反馈法存在先天不足。

我们迫切地希望更多企业成为前者，从 360 度评估反馈中受益。所以我们决心将多年来的经验与更多人分享，把“Do 360 Right”的方法介绍给更多人，帮更多中国企业成功！

本书的主体与 360 度评估反馈的组织过程一致。从第一篇开始介绍 360 度评估方法以及引入时机。在第二篇我们花较大篇幅探讨了 360 度评估反馈项目设计、编制问卷、评价者选择、数据处理以及撰写报告等实用主题。反馈技术作为决定实施效果的关键之一，我们在第三篇专门加以阐述，在这一篇中我们介绍了 360 度评估结果的解读和多种情境下的反馈辅

导。第四篇从人才管理业务出发，以体系化的视角论述了360度评估反馈在领导力发展、继任计划、绩效考核以及企业文化中发挥的作用，以及如何将其作用最大化。

今天的360度评估反馈法已经不仅仅是一种工具，更是一系列管理思想和方法论。在书中我们将北森领导力发展3C模型、企业评估发展SAFE模型介绍给读者，我们认为这些方法论并不局限于指导360度评估反馈法，对构建企业学习发展体系更有所启发和帮助。

我们首先将这本书推荐给正在实施或将要实施360度评估反馈工作的HR从业者，希望我们的分享能够帮助他们高效而专业地开展360度评估反馈。我们同样建议中高阶管理者阅读此书，书中对于人才管理业务的探讨以及360度评估反馈在其中的定位、反馈辅导技巧的介绍能给他们以启发和实际帮助。

感谢我们的客户。我们的见解源于服务客户过程中的积累。更重要的是，帮助客户成功的念头使我们怀着兴奋的心情写作，这也是我们尽快成书的动力。

感谢我们的同事。纪玲玲、吴齐元在初稿和文献方面给予我们莫大的帮助，范若谷、侯君竹、李秋云为我们整理了诸多案例。公司CEO纪伟国和品牌部在为出版本书提供全部支持的同时给予我们写作上的自由，虽然我们三位主要作者都自嘲是拖延症患者，但他们甚至一次都没有为进度而催促我们。

虽然我们怀着极大的诚意来写作，仍惶恐没能将我们多年来在360度评估反馈中的研究和实践经验表达准确、完整。疏漏不当之处请反馈给我们，我们视您的指教为最珍贵的礼物。

赵小迪 周丹 王丹君

2013年4月15日

序言 .....	1
前言 .....	1

## 第一篇

### 360 度评估反馈法入门

Part One What is 360-degree Feedback

#### 第一章 你对 360 度评估反馈法了解有多深？

How Much do You Know About 360?

360 度评估反馈法起源 .....	4
为什么会出现 360 度评估反馈技术 .....	5
为什么 360 度反馈是有效的 .....	6
谁是 360 度评估反馈的受益者 .....	8
360 度反馈应用在人才管理的各个环节 .....	9
360 度评估反馈法在中国 .....	13
360 度评估反馈法的发展趋势 .....	17
小结 .....	24

#### 第二章 选择恰当的时机开始 360 度评估反馈法

Right Timing for 360

我的组织是否要实施 360 度反馈? .....	26
实施 360 度评估反馈项目的紧迫性评估 .....	31



360 度评估反馈应用的目标 .....	32
实施 360 度评估反馈项目的准备度评估 .....	33
创造内部支持 .....	35
360 度评估反馈为何失败 .....	38
实践中的经验 .....	41
小结 .....	42

## 第二篇

### 成功实施 360 度评估反馈

Part Two Make 360 Successful

#### 第三章 项目的设计和准备 Program Preparation

360 度评估反馈项目实施的流程 .....	47
启动会 .....	55
数据收集 .....	57
项目中期的进程监控 .....	61
提供电话以及其他支持 .....	62
结果反馈的组织安排 .....	63
五封邮件帮你做项目管理 .....	63
小结 .....	68

#### 第四章 编制一份专业的问卷 Design Questionnaire

“找茬”游戏 .....	69
好问卷的评价标准 .....	71
设计问卷的流程与方法 .....	78
小结 .....	92

#### 第五章 选择合适的评价者 Choose Rater

评价对象的选择 .....	94
评价者的选择 .....	95
各评价角色的权重 .....	98
谁来选取评价者更合理 .....	99
小结 .....	102

<b>第六章 筛选和分析数据</b> Validate Data	
“海量”的数据 .....	103
辨别数据有效性 .....	104
如何剔除无效数据? .....	104
删还是不删? ——别把麻烦留到最后 .....	107
如何计分 .....	109
小结 .....	111
<b>第七章 撰写多种类型的 360 度评估反馈报告</b>	
Write 360 Reports	
为评价对象提供书面报告重要吗? .....	113
撰写专业的反馈报告 .....	114
个人简版报告——供管理者阅读的一页纸报告 .....	115
个人详细分析报告——为员工开启发展之门 .....	118
团队分析报告——整体大于个体 .....	123
小结 .....	133
<b>第八章 SAFE 评估发展模型</b> SAFE Model	
SAFE 评估发展模型 .....	135
SAFE 评估发展模型的进阶式 .....	137
SAFE 是一个循环的过程 .....	141
小结 .....	142

---

### 第三篇

---

#### 360 度评估中的反馈技术

#### Part Three Feedback Technique

<b>第九章 为什么必须要反馈</b> Why Feedback is Important	
为什么要把结果告诉评价对象? .....	146
反馈方式比较 .....	148
小结 .....	151
<b>第十章 洞察评估结果</b> Understand Numbers	
做好准备去理解 360 度评估反馈的结果 .....	152

哪些分数是有意义的？ .....	155
个人结果的意义 .....	156
我是谁？——自我认知偏差 .....	156
别人眼中的我 .....	160
我的优缺点，到底是什么？ .....	164
怎么让 360 度评估反馈结果指引发展？ .....	166
排名有用吗？ .....	169
主观评价——有血有肉有故事 .....	170
个人的历次比较：过去的你、现在的你和未来的你 .....	171
团队数据分析 .....	171
结果背后重要的是——行为 .....	172
小结 .....	172

## 第十一章 一对一反馈 Pair Feedback Talk

反馈的心理学假设 .....	174
反馈是礼物 .....	176
反馈的一般技巧 .....	177
反馈前的准备 .....	180
反馈的流程 .....	183
反馈中的问题处理 .....	191
失败的反馈 .....	193
小结 .....	194

## 第十二章 如何组织集体反馈 Group Feedback Workshop

什么时候需要做集体反馈？ .....	195
集体反馈什么样？ .....	198
发挥集体反馈的独特价值 .....	198
集体反馈的准备 .....	200
集体反馈流程 .....	201
必须在反馈中传递的理念 .....	209
做集体反馈的主持人，需要提前准备什么？ .....	210
集体反馈的其他技巧 .....	210
小结 .....	211

<b>第十三章</b>	<b>反馈中的教练技术</b> Coach Technique in Feedback	
	为什么要使用教练式反馈? .....	213
	如何在 360 度反馈中运用教练技术 .....	214
	常用的教练式反馈技巧 .....	219
	案例: 一个典型的教练式反馈片段 .....	223
	教师式反馈与心理咨询式反馈 .....	225
	何时应用教练式反馈 .....	226
	小结 .....	227
<b>第十四章</b>	<b>落实反馈效果——让改变发生</b>	
	Make Result Meaningful	
	让改变发生的七个措施 .....	229
	持续改变意味着更多付出 .....	239
	小结 .....	240

---

## 第四篇

---

### | | | | | | | | | | 360 度评估反馈在人才管理中的应用 | | | | | | | | | |

#### Part Four 360 in Talent Management

<b>第十五章</b>	<b>360 度评估反馈——领导力发展利器</b>	
	360 in Leadership Development	
	领导力与 360 度评估反馈法 .....	244
	360 度评估反馈克服领导力发展中的三大障碍 .....	245
	领导力发展的“3C 模型” .....	247
	使用 360 度反馈发展领导力需要注意的问题 .....	258
	小结 .....	265
<b>第十六章</b>	<b>360 度评估反馈与继任计划</b>	
	360 and Succession Planning	
	发展未来的人才企业的人才战略 .....	266
	继任计划: 人才池 .....	267
	继任计划的流程 .....	268
	继任计划中的评估 .....	272

跟踪人才发展的评估：制度化、精细化的胜任力评估	278
小结	282
<b>第十七章 绩效考核中的 360 度评估反馈</b>	
360 and Performance Appraisal	
360 度评估与绩效考核的应用案例	285
绩效管理中的典型问题	286
绩效管理的优化	288
在绩效考核中应用 360 度评估反馈的注意事项	291
360 度评估的反馈如何跟绩效反馈结合	295
360 度评估反馈法用于绩效考核的失败案例	297
小结	299
<b>第十八章 360 度评估反馈落实企业文化</b>	
360 in Culture and Value	
企业文化价值观的实质	302
从心理学的视角看价值观	303
用 360 度反馈落实文化价值观	304
360 度评估反馈法的使用范围涉及全体员工	307
360 度评估反馈的内容设计：建立行为标杆	307
管理制度固化 360 度评估反馈	309
最佳实践：360 让 PGB “文化变革”落地润物细无声	310
小结	312
<b>参考文献</b> Notes	313
<b>附录</b>	
<b>附录 1：北森高层管理人员 360 度评估问卷（360FL）</b>	316
<b>附录 2：个人报告</b>	320
<b>附录 3：沟通反馈记录表</b>	342
<b>附录 4：IDP 计划表</b>	343

第一篇

# Part One

**360度评估反馈法入门**

What is 360-degree Feedback



## 第一章

# 你对 360 度评估反馈法了解有多深？

How Much do You Know About 360?

---

所有财富 500 强企业都在使用或考虑使用 360 度评估反馈法。

——J. W. 史密瑟斯 Stony Brook 大学

---

360 度评估反馈法（360 degree feedback），也叫多源反馈法、多渠道反馈法，是从工作相关者那里就工作表现收集反馈信息的一种方法。工作相关者包括上级、同事、内部客户、下属等组织内的人，有时客户、供应商甚至家属等组织外的人也会被纳入进来。而且，为了比较自我认知与他人评价的偏差，同时增强个人参与感，自我评价也是 360 度评估反馈中不可或缺的一部分。

通过提升管理者的自我意识，360 度评估反馈法为改善绩效、改进与不同角色的人的沟通协作提供了新的契机。从 20 世纪 70 年代进入管理实践到今天，360 度评估反馈法的影响力越来越大。在 GE，用于企业价值观评估的 360 度评估反馈的结果与业绩考核一样重要，GE 前 CEO 杰克·韦尔奇说过：“对于企业价值观的 360 度评估反馈是企业成功的关键因素之一。”由于这一方法对组织和个人的意义巨大，很多人把它看作 20 世纪末最伟大的管理创新。



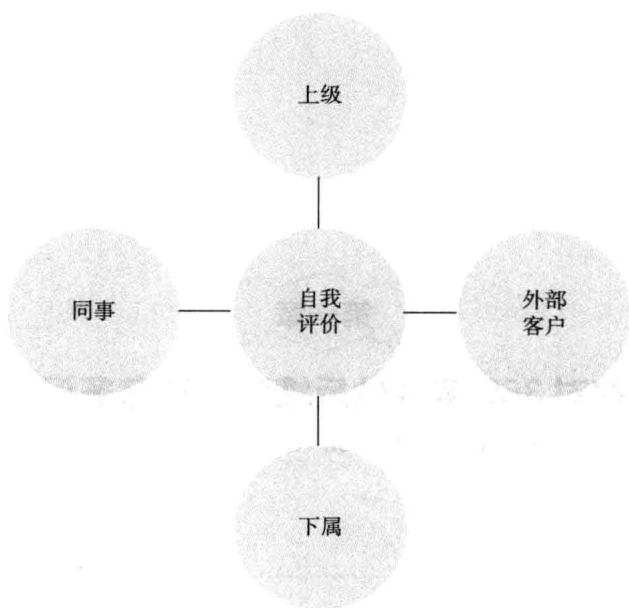


图 1-1 360 度评估反馈示意图

### • 360 度评估反馈法起源

360 度评估反馈法是伴随着欧美国家经营管理的精细化以及对员工职业生涯规划的重视而逐渐发展起来。

早在“二战”时期，人们就开始利用 360 度评估反馈的理念对组织的绩效、发展变化等进行评价。例如，在 40 年代初期，英国军方就在对其战斗力评估和士兵选拔中采用了这种评价方法。从 50 年代起这种方法开始被应用于管理者能力的评价、筛选以及工作表现评价中。

到了 60 年代，由美国 TEAMS 公司两位研究员 Edwards 和 Ewan 正式提出了 360 度评估反馈的概念。在随后的近 20 年时间里，Edwards 与 Ewan 开发了几百个 360 度反馈的项目，而且进行了大量的研究，归纳了 360 度评估反馈与实施过程中的常见问题与注意事项。

真正标志着 360 度评估反馈法正式走向企业的实践是在 1979 年。Ilgen 等人<sup>①</sup>在《应用心理学》杂志发表了《组织中个人行为反馈产生的影响》，他们将 360 度评估反馈的来源分为三层：第一层为外部个体对评价对象进