

人员发展的有效工具-360 度胜任力反馈

新春伊始，许多企业结束了上一年度的工作绩效考核，投入新一轮的工作中。有调查显示，超过 90% 的财富 1000 强企业，在上个财季采用不同形式的 360 反馈方法进行人才盘点。随着对人力资源管理理念的理解不断加深，越来越多的国内企业也开始在企业内部运作 360 反馈，但由于对其原理、方法、流程等缺少系统、科学的了解，效果往往不尽如人意。

ASSESS 系统中国-海问联合在多年的商业实践中，发现国内企业在应用 360 反馈进行绩效评估时主要存在以下几个误区：

- 1、将“绩效考核”与“绩效考评”相混淆。在年终绩效考核时使用 360 进行评分，并将评分结果与薪酬奖金挂钩；
- 2、将 360 反馈作为行政管理手段，而非人才发展工具；
- 3、企业文化高度集权，缺少开放的沟通和反馈氛围；
- 4、在 360 反馈时采用架空描述，量化程度不足；
- 5、参与反馈的人员缺少对被反馈人日常工作表现的直接观察。
- 6、在评价反馈结果时，未区分不同反馈人在不同反馈条目中的权重。
- 7、缺少双向的反馈和执行程序，使 360 反馈结果停留于表面，未能落到实处。
- 8、360 的评判标准与实际工作中的能力要求缺少有机结合，考评的内容无法真实有效地反映员工的工作表现和能力。

为了避免上述误区对人才管理工作造成不必要的影响，最大限度地发挥 360 测评的使用功效。ASSESS 系统中国-海问联合的顾问为 HR 专业人员提出以下建议：

- 1、正确定位 360 测评的人才发展功效，将 360 反馈系统切实用于人才发展领域，淡化 360 反馈的绩效考核性质；
- 2、在企业 and 团队中营造开放、坦诚的沟通氛围，鼓励各级员工之间交流对彼此工作的真实感受，促进共同进步；
- 3、在问卷中使用专业、科学的方式细节化的行为描述，与专门化的岗位能力模型结合，确保反馈内容能够真实反映员工的核心工作内容；
- 4、邀请对员工的日常工作有直接观察的同事、上级、客户等进行 360 反馈，增强 360 反馈的准确性；
- 5、将性格测评、领导力发展中心、发展训练营、个人发展计划等能力发展工具与 360 反馈工具配套使用，深入挖掘员工能力特质和能力展现现状，将反馈结果有效传递给员工本人，帮助其提升对自身工作表现的认识。

360 反馈系统成功案例

作为国内领先的人力资源咨询公司，ASSESS 系统中国-海问联合在人才测评和发展领域拥有丰富的行业经验，曾多次为国内外知名企业构建人力资源管理和人才发展体系，其胜任力模型构建-人才测评-发展中心及发展培训的三位一体人才发展服务广受客户好评。2010 年初，ASSESS 系统中国-海问联合为国内某顶级金融机构成功运作了 360 人才发展项目。

ASSESS 系统中国-海问联合的这家客户是国内一流的金融企业。公司成立十几年来，业务发展迅猛，规模不断扩大，这对公司的人力资源管理和人才发展提出了更高的要求。由于工作节奏快、工作重复性高、工作压力大，该公司的人员流动率一直处于较高水平，尤其是公司的后台支持部门，每隔两年便会出现较大的人才流失。面对这种情况，公司的人力资源负责人希望能够找到一种切实有效的方法，梳理后台部门的人才现状，帮助现有人才提升对自身工作的认同感，同时有效地发展岗位胜任能力。ASSESS 系统中国-海问联合受邀成为该项目的服务商，并决定以岗位能力作为切入点进行人才发展。项目组首先为公司的后台部门构建了岗位能力模型，总结出 9 项岗位胜任力，并为每项能力制定了细则化的行为标准，将其内嵌入性格测评和 360 反馈工具。岗位能力模型确定后，项目组的顾问组织部门员工开展 360 反馈及性格自评，并在测评环节前采用座谈会、一对一面谈等方式向各级员工传递本次项目目标和项目期望，帮助员工认识到该项目的必要性以及对自身能力、职业发展的益处，获取员工对项目的支持和配合。测评结束后，ASSESS 系统中国-海问联合的培训讲师运作了为期两天的个人能力发展训练营。在发展训练营中，为大家深入解读了个人性格测评报告及 360 报告，帮助大家了解个人能力及其与岗位要求之间的关系。根据部门员工的能力现状，顾问还为大家提供了富有针对性的个人发展建议，从行动改善方案、阅读材料、辅导课程等多个方面帮助员工提升岗位胜任力。

发展训练营结束后，后台部门的员工对岗位要求有了深入理解，对公司和部门的认同感也得到了加强，员工的工作面貌有了显著改善，工作积极性明显增加。该公司人力资源部的负责人对项目效果和项目组的专业服务给予了高度评价，并希望今后能有机会在人才选拔、绩效评估、领导力发展等多个领域与 ASSESS 系统中国-海问联合继续深入合作。

关于 ASSESS 系统中国-海问联合

ASSESS 系统中国-海问联合是一家致力于提供人才发展咨询和评价的专业公司，是国内领先的人才测评和咨询公司。ASSESS 系统的美国总部位于美国德州的达拉斯，在世界 42 个国家为超过 4300 家长期客户提供用于人力资源管理的各项评估、发展咨询和人才管理服务。目前在中国，有超过 200 家跨国公司和优秀的本土企业在使用 ASSESS 系统中国-海问联合的性格测评、360 反馈、评价中心、领导力发展中心、胜任力模型构建、企业内训、高管教练等专业服务，客户遍及医药、通讯、IT、金融、能源、服务、制造等行业。