

360 度評鑑系統

(文章取自於: 人力資源 e 化管理)

360 度評鑑

考核或評估的方法若依評估者來區分,大致上可分為傳統上對下的評估方式及評估來源多元化方式。傳統的評估方式指的是上司(直屬主管)評估,通常只有單一的評估者,即自上而下的直屬主管評估。由於所獲得的評估資訊來源可能有限,且較為容易因個人主觀因素而產生評估有所偏誤或是忽略績效評估之發展性目的,致使評估的結果較難取信於人,無法發揮評估應有的功能性。

企業進行個人發展(Individual Development)時,學者與實務界皆建議利用360度回饋(360-degree Feedback)的方式進行評估,藉以降低評估所產生之誤差。因此,多數有推行個人發展計畫(Individual Development Plan, IDP)的企業多採行360度回饋的評估方法,提供主管多面向的評估資訊,讓主管才能的評估結果更加客觀與正確。

360度回饋是一種「多元來源回饋」(Multiple-source Feedback)技術,其針對特定個人,包含受評者自己在內的多位評量者來進行評鑑。參與評鑑的相關人員必須對受評者的工作表現擁有相當程度的觀察機會,以及對受評者的充分瞭解。這是一種結合直屬上司、同事、部屬及管理者本身及其周圍的人對其管理才能發展作多元之評鑑,以求得更為客觀的結果表現。基本概念如圖1所示。

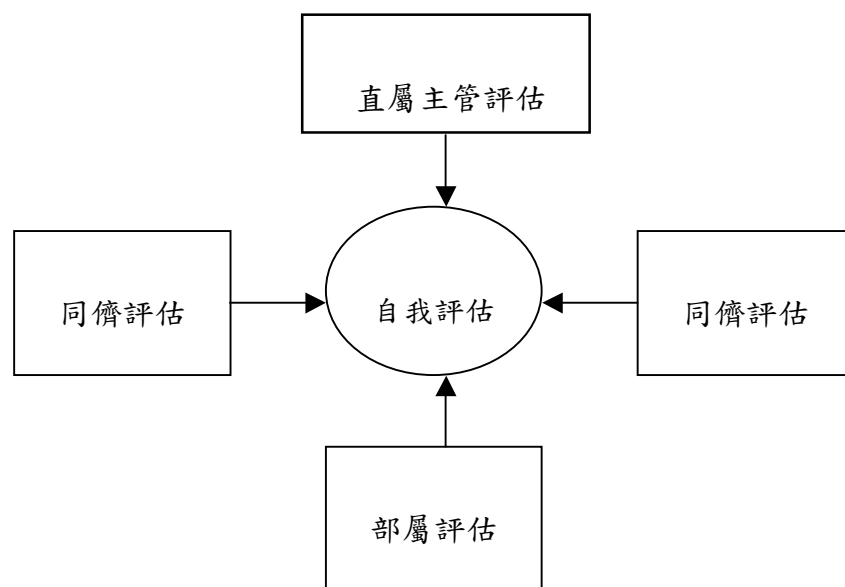


圖1 360度評鑑模式

360評鑑的功能

Tornow (1993) 認為360多源回饋具有以下數項功能，分述如下：

1.強化主管的覺察能力 (Manager's Awareness) 與發展之用

360度回饋的主要功能之一，在於透過他評者的回饋來強化自評者對自己優、缺點的覺察能力，以指引自評者生涯規劃的方向，據以擬定發展計畫。因此，360度評鑑是基於下列兩大假設運作，而成為管理職能發展計畫的基石：

(1)藉由對自評與他評間之不一致認知，來強化自我覺察能力 (Self-awareness)。

(2)自評者的績效極大化，繫於自我覺察能力能否增強。

2.績效評鑑

有別於傳統績效評鑑的方式，360度回饋提供更多的評鑑來源，來輔助僅侷限於上司評鑑的績效評鑑方式，使績效評鑑結果更為客觀。根據調查發現，企業普遍認為360度回饋較傳統績效評鑑更能真正反映受評者工作的績效。

3.作為組織續承計畫 (Succession Plan) 選任人員之用

由於360度回饋是系統化的收集資料，因此可作為續承計畫中預測之用。若使用360度回饋收集資料作為續承計畫之用，評鑑者必須由未來接班人選的決策人員來擔任。

4.促進組織變革

平衡計分卡之作者Kaplan (1993) 將360度回饋視為組織變革的策略之一，其認為組織經常會面臨許多挑戰，最高管理階層為有效因應這些問題，必須進行大規模的變革，因此主張優先針對高階主管施行360度回饋。同時，Kaplan也認為唯有這些高階主管親身進行改變，才能更有效且順利地完成組織變革的任務。

5.自評與他評的一致性

自評與他評一致性係指他人綜合評量結果 (平均值) 與自我評量之間的差異程度。在360回饋系統中，他人則可能是上司、直接部屬、同事甚至是外部顧客等。研究發現，同時接受上司及部屬回饋的主管，相較於只接受上司或部屬回饋的主管而言，其對績效考核的過程較具有正面的感受，並且較相信評量結果的正確性，也較願意相信評量的結果可以幫助自己改善工作績效。

Yammarino and Atwater (1997) 曾指出，個體需藉由回饋的過程以瞭解他人對自己能力、知識、技能及特質的看法，並藉以比較是否與自我本身的知覺有所差異，更重要的是，個體將會以此作為是否改變工作行為的依據或參考。因此自他評一致性不僅反映出個體自我知覺的正確程度，並且會進一步影響個體對於評量正確性的知覺以及行為改變的意圖。