

高级人力资源管理师复习第五章第三节 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E9\\_AB\\_98\\_E7\\_BA\\_A7\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_c37\\_54758.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c37_54758.htm)

第三节 360度反馈评估

1、定义：评价者不仅仅是被评价者的上级主管，还可包括其他与之密切接触的人员。一方面，这将促使被评价者更全面地认识自己，另一方面，对于整个企业来说，它可以增进绩效评价的效果。

2、360度反馈评价的主要特点：全方位；基于胜任特征；评估的匿名性；多侧度反馈；促进发展。

3、360度反馈评价的作用：促进增效和促进发展。

4、360度反馈评价的方法：项目设计（进行需求分析和可行性分析；编制调查问卷）；实施评价（组建360度评估队伍；对评价者进行培训；实施360度评价；统计评分数据并报告结束；对被评价者进行如何接受他人反馈的训练；企业管理部门针对反馈的问题制定行动计划）；效果评价（确认实施过程的安全性；评价应用效果）；实施反馈（包括正面反馈和负面反馈）。

360度反馈评估

1、绩效评估的误差

1) 分布误差：宽厚误差（或称宽松误差）、苛严误差（或称严格、偏紧误差）、集中趋势和中间倾向（亦称居中趋势）；克服方法是强迫分布法。

2) 晕轮误差：基于个体的个别特质的印象而对一个人的行为或特征的所有方面做出判断的倾向。控制方法是360度反馈评价、对所有下属的某个特质或者特征进行评价。

3) 个人偏见：亦称个人偏差或个人误差。基于被考评者个人的特征，因考评者个人的偏见或者偏好的不同所带来的评价偏差。

4) 优先和近期效应：近期效应：考评者根据下属最近的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价

，以近期的部分信息代替全期的全部信息。降低方法：更频繁考评。 优先效应：考评者根据下属最初的绩效信息，对其考评期内的全部表现做出的总评价，以前期的部分信息代替全期的全部信息。 5) 自我中心效应：包括对比偏差和相似偏差。纠正方法同晕轮效应。 6) 后继效应：亦称记录效应，考评者在上一考评期内评价结果的记录，对考评者在本考评期内的评价所产生的作用 and 影响。克服方法：一次只评价全体员工绩效的某一方面，然后再评价另一方面，最后再将每个员工的所有评价结果汇总起来。 7) 不完整信息误差：解决方法是对评价者进行关于绩效评估的培训，同时应该给主管机会来拒绝评价他们不了解的员工，或者采用360度的评价方法进行绩效评估。 8) 评价标准对考评结果的影响。

## 2、绩效评估的改进

六个影响绩效评估的因素：清楚的绩效标准（被执行者与经理理解和接受）；充分的支持（必要的资源、时间、职权、程序等）、提供反馈（执行者的绩效满足期望的程度如何）、清楚的因果关系（提供有意义的强化、激励、奖励回报）、必要的技能和知识（培训、工作辅导、学习活动）、个人能力（体力、智力、感情能力）。 制定出科学合理、具体明确、切实可行的评价要素指标和标准体系；选择合适的绩效评估方法；培训；为评价者提供反馈；下属参与； 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)