

# 有效实施上行评价的障碍分析与改进策略

韩美凤, 龚朝萌

(大连科技学院教师教学发展中心, 辽宁 大连 116052)

**摘要:**权力不受到约束必然走向腐败。上行评价是进行权力约束的有效措施之一,在实践过程中,其通常会遇到“权力距离”文化差异的影响、评价问卷设计与实施的适用性不强、考评结果应用不当等诸多障碍。通过分析上行评价实施中的障碍,进而从3个方面提出了改进策略:强化高承诺工作系统的调节作用;重视评价问卷设计与实施的全过程控制;聚焦组织目标,建立双向反馈机制,从而保证上行评价实施的有效性。

**关键词:**360度考评;上行评价;实施障碍;解决策略

**中图分类号:**F243.3      **文献标志码:**A

权力的滥用与腐败是严重阻碍组织发展的致命因素。上行评价即来自下属的自下而上的评价维度,作为360度考评中的重要维度,其重要作用之一就是防止权力的滥用与腐败。

## 一、360度考评与上行评价的相关理论

360度考评由“美国力量象征”的典范企业英特尔首先提出并实施和运用,1993年,被美国《华尔街时报》与《财富》杂志引用后,开始得到广泛关注和应用<sup>[1]</sup>。

360度考评,即全方位绩效考核法或多源绩效考核法,是现代企业常用的绩效考核方法之一。该考核方法重点聚焦与被考核者工作接触较频繁、对被考核者的工作表现比较了解的多方面人员,从不同的侧面对被考核者进行问卷评估,评估后,依据所确定的各维度评价者的权重得出一个综合的评价结果。这些评价包括:来自上级监督或管理者的自上而下的评价、来自下属的自下而上的

评价、来自同级的评价、来自企业内部支持部门及供应部门的评价、来自公司内部和外部的客户评价以及本人自评。

我国学者指出,上行考评作为一种上行监督方式,改变了领导单向监督下属的管理模式。组织中如果忽略上行评价,或者上行评价工作实施不利,往往会出现两个问题:一是领导者自我约束能力受到极大的考验;二是基层员工对制度的敬畏感被弱化。也有学者指出,360度考评在我国存在“水土不服”的情况,尤其是上行考评,在许多企业中应用效果不佳<sup>[2]</sup>。

## 二、上行评价的作用和意义

有效上行评价在组织的发展过程中具有重要意义,对组织绩效的提高起着极其重要的作用,具体总结为如下3点。

### 1. 建立沟通渠道,提升工作效率

加强员工的理解与合作是实现组织目标和成功实现组织变革的基础和前提。我国传

统的组织有着严格的层级关系,许多基层人员没有合适的渠道反映自己的诉求和建议。上行评价为员工提供了一个向上沟通的渠道。组织成员通过该渠道能够在一定程度上反映自己的诉求或提出建议,有效的上行沟通往往能够及时发现组织中存在的问题,对组织绩效的提升有着重要意义。

2. 增强内部信任,优化组织文化

相关研究发现,良好的企业文化对组织保持活力和取得成功意义重大。良好的人文环境、和谐平等的企业氛围是组织目标实现的前提和基础。在组织中形成和谐平等的氛围是一个长期引导的过程。上行评价机制在一定程度上体现了组织对基层员工的“心声”和满意度的关注和重视,有助于建立基层员工的主人翁意识和对组织的责任意识,从而有利于促进组织成员形成共同的价值观,增强企业凝聚力,使企业在激烈的市场竞争中实现可持续发展。

3. 规范领导行为,避免“权力距离”文化差异的不利影响

基于文化情境相关理论,在上级与下属关系方面,我国企业及组织中普遍存在权力距离较高的情况。因此,需更加关注权力的滥用和腐败可能对组织成员及其他利益相关者带来的负面影响。有效的上行评价是抑制领导者权力滥用的重要制约工具之一。同时,有效的上行评价将促进领导者自身素质的提升,使其了解和重视下属的意愿与需求,改进管理方式,融洽上下级关系。另外,有效的上行监督有利于领导者从不同角度思考组织的现状和未来发展,从而提高组织的创新力,促进组织良性发展。

三、上行评价的现实障碍

上行评价是360度评价中十分关键的维度之一。虽然其意义和价值得到了广泛的认可,但是近十几年来,国内各类企业在使用过程中却发现该种评价维度的收效甚微,有时候甚至适得其反,使得评价者和被评价者之间关系紧张,给企业发展带来不利影响。上

行评价的现实障碍主要有3个方面。

1. “权力距离”文化差异的影响

权力差距是指一个国家的组织和制度中低权力个体接受权力不平等分配的程度。在高权力差距的文化背景下,上级对下属具有相对更集中的权力。高权力差距导致上下级之间交流的鸿沟现象更加明显,下属很难有机会正面表达自己的观点。同时,高权力差距文化中,上下级之间难以信息共享,更难以达成共识和相互理解。

高权力差距文化环境下,下属对领导进行评价时,年龄、性别、教育程度、名校与否、工作背景复杂性以及任期长短等方面因素与自身是否相似,对评价结果的影响有限。换言之,即使上级和下属拥有相似的人口统计学特征,他们也不会将上级视作“圈内人”。高权力差距创造了一种上下级之间不可逾越的鸿沟,这一鸿沟导致那些适合于欧美国家的上行评价方法在权力距离较高的文化环境中难以达到同样的效果。

2. 评价问卷设计与实施的适用性不强

360度评价具有“舶来品”特质,而国内组织在使用过程中还处于“照搬照抄”或摸索改良阶段,因而造成上行评价的问卷设计与实施的适用性不强,导致评价过程无法达到应有的效果<sup>[3]</sup>。例如,中国某电信集团公司作为通信行业的佼佼者,使用了360度考核,初衷是从所有可能的渠道收集信息,但是最终收效却不尽人意。经过调研发现,造成此结果的主要原因是企业对考评的重视程度不足、考核问卷形式种类单一、精确度低、问卷题目科学性不足。

(1)缺乏使用前的自我诊断和工具适用性的甄别。任何测评工作的实施都需要细致考虑自己的组织文化特征、发展阶段及管理工具的适用性。360度绩效考评是基于西方文化及企业组织管理发展阶段而生的一种管理工具,生搬硬套必然会产生一系列冲突和矛盾,同时影响考评实施的顺畅和考评结果的有效性。

(2)问卷设计不够精细化、个性化,且宣

传和培训不到位。问卷对象一般人数较多,对问卷的理解角度各不相同,部分问卷对象不能较好地掌握考评内容,对被考评对象的信息掌握不全面,使得凭主观印象打分的现象比较普遍。另外,不同的人对同一评级标准的理解也不一样,就会有不同的评价标准。同时,企业各个部门经常会有相互不了解的情况,导致考核中他人评价的准确性降低。

(3)由于问卷对于评价者具有引导性,在问卷的文字描述、问题选择上应仔细斟酌。如果评价组织者根据自己的主观判断和现有资料直接东拼西凑,则会导致问卷科学性低,考评效果不佳<sup>[4]</sup>。例如,负面描述的题目会导致一系列问题,负面的反馈信息只能让人们了解哪方面行为不当,无法帮助他们明白应该如何改进。大量使用负面描述容易影响评价者的情绪,使问卷成为评价者宣泄的一种方式,降低了考评的客观性和有效性。实践证明,面对同一问题,评价者正面描述和负面描述的反馈存在显性差异。

### 3. 考评结果应用不当

360度考评中,根据评价结果进行合理适宜的反馈是一个极其重要的环节,但是很多企业往往会把更多的精力、人力、财力聚焦于考评实施过程,而忽略了考评结果应用。结合考评结果采取适宜的方式与被评价对象进行面谈,可以让受评者更加全面地了解自己工作中哪些行为或沟通方式是适宜且有效的,哪些行为或沟通方式需要调整,从而改进自己的工作方式。这样,不仅有利于组织绩效的提升,也有助于领导者的自我提升和自我塑造。但事实上,管理人员很难分辨出有效的信息,并有针对性地与被考评主体进行面谈,经常会出现以下问题:其一,未经慎重的调查分析,把评分较低的被评价者定性或隐性差别对待,这种缺乏客观性和公正性的做法会引起被评价者与评价者及评价组织部门之间的矛盾,影响组织团结并增加组织内耗;其二,直接把考评结果作为绩效评价和薪酬发放的依据,这种决策方式会产生两方面的问题,导致组织绩效与组织文化的核心均

导向失衡;其三,匿名考评原则未执行或执行不彻底,使评价者产生人际关系受损、上司报复等后顾之忧,难以真正公正客观做出评价,考评结果的有效性不佳;其四,考评反馈资料随意处理、丢弃,认为已没有价值,缺乏持续的记录跟踪和对比分析,无法从长远角度观察被评价者的行为及进步,使考评开展的意义大打折扣。

## 四、上行评价有效实施的改进策略

### 1. 强化高承诺工作系统的调节作用

高承诺工作系统是基于激发员工工作积极性和保证其对组织高承诺性的一系列人力资源管理政策及举措。当员工对组织的承诺度加强时,员工对组织目标的理解度和执行力将大大加强。构建高承诺工作系统就是为了在组织和员工之间建立一条紧密的纽带<sup>[5]</sup>。

高承诺工作系统的系列举措一般包括:在组织文化中逐步弱化层级关系;组织成员的利益分享更加广泛和多元化;考核对象由个人转变为团队;推行广泛的轮岗机制。高承诺工作系统着力构建更加良好的组织氛围和组织人际关系,弱化层级带来的心理距离,激发每一位组织成员对组织目标的理解和认同,提高组织内部的公平和信任水平,提升组织成员的知识 and 技能水平,并增强其归属感和向心力<sup>[6]</sup>。由此可见,高承诺工作系统能够有效缩小上下级之间的权力距离,强化高承诺工作系统的调节作用是缓解高权力距离导致上行评价失效的可行举措之一。

### 2. 重视评价问卷设计与实施的全过程控制

为了提高问卷的精确度与评价结果的科学性和适用性,企业相关部门应提高对考评工作的重视程度,联系企业文化的实际,组织员工考核前的系统培训,选择合适的评价者和评价内容。评价的目的在于发展和提高组织绩效,因此,问卷设计过程中要尽量使用正面提问,使用描述性问题,来提高问卷设计的科学性<sup>[7]</sup>。

(1)结合企业现状开展考评工具适应性分析和诊断,是有效实施上行评价的必要条



件。企业适应性的诊断主要涉及两方面内容:一是企业文化适应性,如果企业文化与考评工具的核心理念不匹配或存在冲突,再好的设计和实施都不会产生有效的考评结果。这就要求人力资源相关工作人员要对考评工具进行适用性分析和“因地制宜”的再设计。如果相关人员专业性不足,建议借助专业团队开展量体裁衣式的工具改造工作。二是企业规模方面,企业要结合自身规模选择适宜的考评设计方案,不是越复杂、越精细越好。如果企业规模较小,样本量较小,则问卷结果信度和效度较低,建议适时以直接面谈的方式代替问卷,考核结果会更加真实有效。

(2)组织员工考核前的系统培训。实施评价之前,要开展评价工作的宣传和培训,使参与者对考评的重要性、内容、评估标准等有统一的认识,尤其要做好公司管理人员的培训,管理人员对评价的态度会在不经意间影响下级对评价的重视程度。

(3)评价者及评价内容的合理设置。一要选择合适的评价者;二要为评价者设置适宜的问卷内容。根据评价者与评价对象之间的关系设置相对熟知和适宜的评价内容,细化考核问卷和访谈提纲,根据需求为不同部门的人员提供不同的问卷模板。

(4)问卷题目尽量使用行为描述的陈述方式。行为描述题描述被评价者在工作中具有代表性的行为,是最为具体的,周围的人可以通过直接观察到的信息做出相应判断,接受反馈者也能从中获得帮助<sup>[8]</sup>。例如:想了解管理者在调动下属工作积极性方面的表现时,选择“当你出色完成工作,你的上级是否予以鼓励和赞赏”而不是“你的上级善于调动下属的工作积极性吗”,这样的方式既能有效避免主观臆断,也使被评价者在接到反馈后知道自己怎样的行为值得提倡和继续保持。

(5)使用正向描述的题目。在工作环境中,多数人更加愿意从积极的角度评价他人,负面描述的问卷会使人产生戒备或不适感,有时候也会成为宣泄情绪的阵地,使评价结

果偏移到两个极端,要么含混而无法客观描述现实状况,要么过于激烈、极端和失真,进而使良好的组织文化遭到破坏。因此,使用正向描述更有利于促进组织绩效的提升。例如:关于上级对发生工作过失员工的处理问题,选择“上级在你发生工作失误或过失的时候是否及时与您面谈并帮助您分析和改善现状”比选择“上级在你发生工作失误或过失的时候是否总是批评你”对组织和评价双方更加有益。从另一个角度看,当被评价人分析自己的报告时,负面的描述只能增加其不愉快感甚至产生抵触,而正面描述更易接受,而且能帮助被评价者找到改进的方向。

### 3. 聚焦组织目标,建立双向反馈机制

上行评价最终能否改善被考评者的业绩,进而实现组织目标,很大程度上取决于评价结果是否得到合理反馈和应用。评价结果反馈需建立双向反馈机制。一方面,就评价的准确性、公正性向评价者提供反馈,以帮助他们提高评价技能;另一方面,向被评价者提供反馈,帮助被考评者了解自己的组织行为效果及改进方向。评价反馈过程中需注意以下几点。

(1)科学统计考评结果,不直接把直接上司作为默认责任人。对于考评所收集的资料,采用科学、细分、量化的考评标准进行处理,借助客观统计工具和方法进行分析和整理,提高评价结果的科学性、客观性、有效性<sup>[9]</sup>。

(2)360度考评结果与绩效考核及薪酬发放不直接相关。企业应摒弃360度考评就是绩效考核的传统观念,将其作为组织文化检验和有效建设的助推器,在使用过程中不过分迷信评价结果,将不良考评结果作为可能存在问题的信号进行深入分析和追踪,而不是作为定论,直接进行某种判断。

(3)坚持匿名原则。匿名原则是保证考评结果真实有效的重要基础,一般会在书面上秉承该原则,但是执行中缺少严谨的细节设计来保证评价全过程的匿名性。例如:问卷收集未采取网络信息化收集方式,而是通

过权威部门或指定人员进行纸质收集,员工感到自己填报的评价结果有可能在某个环节是“开放的”,在评价过程中必然存在顾虑。

(4) 考评资料的积累与存档。上行评价在一个考评周期内能够体现的应用价值相对有限,如能将考评数据在多个考评周期之间进行对比,数据的指导性和应用价值更强<sup>[10]</sup>。因此,需要对比上行评价的相关数据进行完整的收集、整理和存档,并注重连贯考评周期之间的数据对比和应用。

五、结 语

上行评价在整个 360 度考评中具有十分重要的作用和意义,在具体运用过程中,若能通过高承诺系统加以配合,在评价问卷设计及实施方面加以改进,明确考评目标并建立科学有效的双向反馈机制,将有效改善考评结果的信度和效度,为组织管理提供更加有益的支持。

参考文献:

[1] 王雪新,张宝生. 360 度绩效反馈考核在企业

实施过程中存在问题及对策[J]. 商业经济, 2019(2):24-27.

[2] 耿若诗. 360 度考评为什么在中国“水土不服”[J]. 中外企业家,2018(3):49-50.

[3] 钱金森. 基于 360 度绩效评价优化政府绩效评估对策[J]. 经济研究导报,2015(5):269-270.

[4] RAMESH V. Alopecias:practical evaluation and management[J]. Indian journal of medical research,2016,144(4):26-28.

[5] 李秀凤,郑淑伟. 高承诺工作系统对员工和组织的影响及其理论基础[D]. 济南:山东师范大学,2018.

[6] 王铠,张雷. 高承诺工作系统对员工和组织的影响及其理论基础[D]. 济南:山东师范大学,2018.

[7] 靳晓星. 服务型政府绩效评估中的公众参与研究[D]. 兰州:西北师范大学,2016.

[8] 江子. 360 度绩效评估在绩效考核中的应用[D]. 上海:上海师范大学,2010.

[9] 曹堂哲. 政府绩效测量与评估方法[M]. 北京:经济科学出版社,2017.

[10] 莫斯. 测量与评估[M]. 南京:江苏人民出版社,2014.

Obstacles Analysis and Improvement Strategies to Effectively Implement Upward Evaluation

HAN Meifeng, GONG Zhaomeng

(Teachers' Teaching Development Center, Dalian University of Science and Technology, Dalian 116052, China)

**Abstract:** Power without restraint inevitably leads to corruption. Upward evaluation is one of effective measures for power restraint. In practice, upward evaluation usually encounters many obstacles(including the influence of cultural difference in “power distance”; the applicability of questionnaire design and implementation is not strong; improper application of evaluation results, etc. Based on the analysis of the obstacles to the implementation of upward evaluation, this paper proposes three improvement strategies, namely, strengthening the regulatory role of the high-commitment work system; attaching importance to the whole process control of questionnaire design and implementation; focusing on organizational goals and establishing a two-way feedback mechanism, so as to ensure the effectiveness of the implementation of upward evaluation.

**Key words:** 360-degree evaluation; upward evaluation; implementing obstacles; resolution strategy (责任编辑:郝 雪 英文审校:林 昊)