

## 專家文選

## CEO的焦慮：誰來接棒？ - 360°職能評鑑實務運用

(文 / 蘇麗美 顧問)



## 【企業個案】

M公司是在全球擁有1600名員工，年營業額超過20億美金，且離職率遠低於同業的優良模範生，在CEO眼中該公司的部級主管，個個都是能征善戰的猛將，每年各部門業績目標達成率「破表」者比比皆是；歷年營業目標都能達到、甚至超出董事會及股東大眾之期望，想當然爾，此亮眼績效應足以讓CEO引以為傲或高枕無憂，但實際上卻不盡然。

身為公司CEO，思考的是組織永續經營之未來性，而經常讓他憂心到徹夜難眠的正是未來組織管理人才的嚴重斷層問題，這些部級主管的業務能力自不在話下，平常心力皆投注於即時解決客戶的問題及開會中緊盯部屬的業務績效上，幾乎沒多餘時間與部屬互動，更遑論為組織或單位培育未來人才。過去公司在晉升部級主管時所考量重點往往為業績達成率及所屬之業務能力，但Top Sales就會是位好的Leader嗎？這是值得深入探討的議題。

## 【個案解析】

上述這位CEO對未來組織憂心的幾個問題是：

- 如果我退休誰最適合接CEO的位置呢？
- 目前的部級主管中誰最適合擔任高階主管呢？
- 我認為最適合的人選就是最佳的人選嗎？
- 如何客觀且有系統的挑選接班人才呢？

案例中CEO的擔憂應該是多數企業共同的隱患，有些基層主管有意願擔任更高職務但卻無從得知自己是否已具備組織對主管的期待？還缺少哪些管理能力？甚至有些主管一直深覺自己的能力已足夠晉升高一階之管理職務，但卻不知僅是「自我感覺良好」？還是真的已具備相當管理能力？

因此如何透過客觀且系統化的評估工具，讓組織了解哪些人適合擔任管理職務？應該培育哪些人？甚至讓個人了解自己尚欠缺哪些能力？上述組織人才培育所遭遇的難題，利用以行為科學為基礎的360°職能(管理能力)評鑑工具應是一帖有效良方。

過去傳統上的考評方式指的是由直屬上司（通常只有單一的評估者），由上而下的主管評核。由於所獲得的資訊來源有限，且較易因個人主觀因素而產生偏誤，致使評估的結果較難取信於人，而無法發揮應有的功能。而360°評鑑及回饋

是一種「多方評估multiple-source feedback」的技術，它是針對特定個人，包含受評者自己在內的多位評量者來進行評鑑(Tornow, 1993)。360°評鑑是透過全面、多元資料的蒐集與分析，評鑑資料來源包括自己、主管、部屬、同事或外部相關人員等，以便做到更客觀、公正的評鑑，並協助個人發展及作為個人績效考評用途；同時，也可以促進組織成員之間的溝通與互動，是企業界用來發展人力資源的一種方法。

以歷史為借鏡，曾子「吾日三省吾身：為人謀而不忠乎？與朋友交而不信乎？傳不習乎？」，曾子每日以三事省察自身，最終成為一代宗聖；唐太宗亦曾言：「以銅為鏡，可以正衣冠；以史為鏡，可以知興替；以人為鏡，可以明得失。」，因為有了魏徵的真言直薦，唐太宗創造出貞觀盛世。這些不正是歷史上運用自審及外評的協助而自我提升、並促進組織效能的最佳典範嗎？

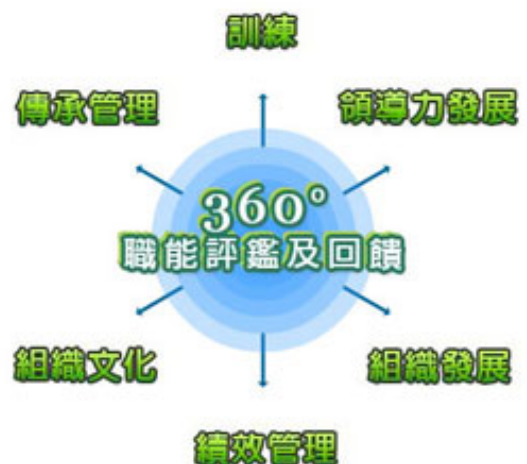
筆者依據過去輔導案例的實際經驗，將執行360°職能評鑑流程歸納為八個重點，並依其步驟順序跟讀者分享說明並提出幾點提醒，作為未來執行者在實施時之參考。

## 一、成功執行360°職能評鑑的八大步驟



### 1. 設定評鑑目標

首要確定評鑑目的為何？是作為全員訓練需求評估的參考、或是塑造回饋及學習的文化、或是針對接班人才的遴選與培育、還是作為績效管理多元評估方式等，因評鑑目的不同，參與人員及執行方式亦有所差異。



### 2. 確定職能與參與者

確定評鑑目的後，依據公司所需建立職能模型(人才標準)，即確定評鑑內容是什麼？例如公司目的為評選接

班人才，即需建立接班人才所需的管理職能，以作為後續評鑑的基礎。

接著需確定受評人及評鑑者。評鑑者來源一般分為直屬主管、部屬、同儕三構面，其中同儕挑選較為棘手，建議掌握兩個原則，一為業務往來密切、二為平時可觀察其行為者；如部屬人數少於2人，為降低遭受主管威脅憂慮及鼓勵部屬真實作答，建議將部屬的評鑑結果與同儕結果合併呈現。

### 3.發展職能評鑑問卷

評鑑問卷應包括職能行為題項 (Competency-based Questions)、評量標準 (Scale Width)、開放性問題 (Open Comment)等內容。評量標準通常以展現頻率來評量，常見包括五點量表、七點量表、九點量表三種。不管量表等級為何，都必須包含N/A(Not Applicable)項目，以代表無法判斷，避免評鑑者因觀察不到其行為即胡亂作答，而影響評量之平均分數。另外，為避免評鑑者因作答時間過長無法專注而影響評鑑品質，建議每份問卷作答時間以30分鐘為上限。

### 4.舉辦評鑑說明會

說明會的溝通對象包括受評人及評鑑者，溝通內容則包括評鑑目的、評鑑心態、評量標準，以及配合事項及操作方式等。評鑑目的是為了協助受評人展現更適當的行為，請受評人以開放的態度接受評鑑結果，並請評鑑者以開放的態度進行評鑑，通常評鑑者的觀察期間，建議係根據過去一年(6~12個月)內，所觀察到的具體行為頻率作答。

### 5.執行評鑑

一般進行方式分為書面及線上評鑑兩種，相較之下，書面評鑑需花較多時間Key In資料及統計分析，且不利於匿名處理，容易讓評鑑者產生疑慮與擔憂。另讀者在評估線上評鑑系統時應掌握幾個原則：一、操作簡便、二、多元語系的選擇、三、即時產出報表、四、降低管理者行政作業時間。

### 6.產出分析報告

「團體職能回饋評鑑分析」報告可了解組織整體評鑑結果、組織管理職能優勢、組織待發展需求，以作為後續組織人力資源分配的重要參考。「個人職能回饋評鑑分析」則能了解個人或接班候選人才的管理職能現況及與組織期待的落差，並作為後續個人發展需求的重要參考。

### 7.回饋及行動計劃

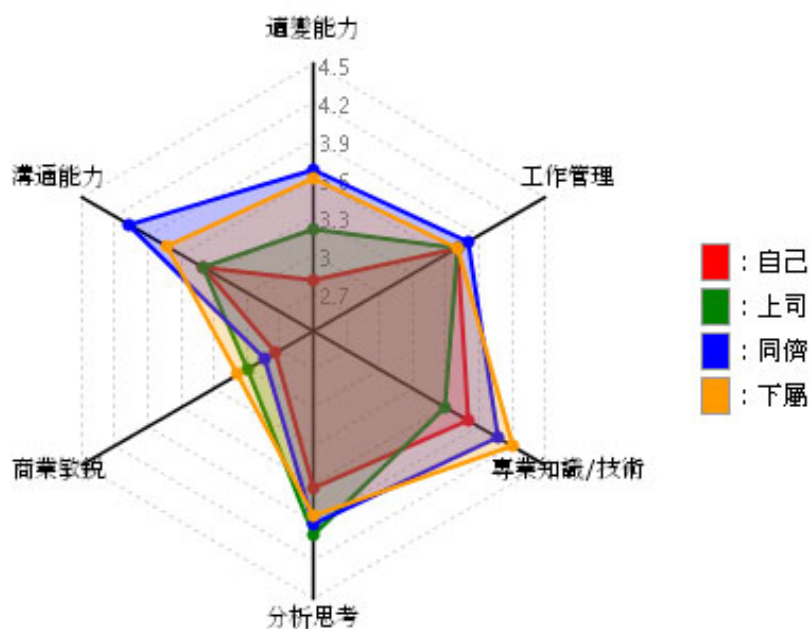
「團體回饋」：健檢組織優勢及找出改善目標、組織發展需求，讓團隊發展更高績效。

## A. 綜合結果 Summary

此部分係將您被他人回饋的職能分數做一展現，分數為所有評鑑者的平均分數，但不包含自評；團體平均則為參與此次評鑑活動所有受評者的平均值。

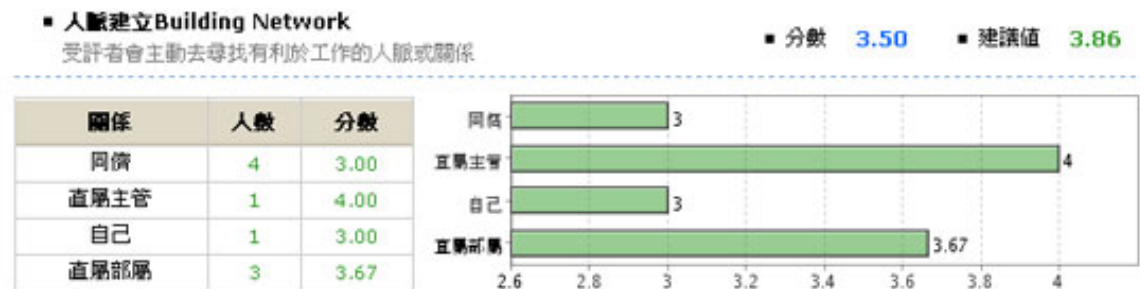
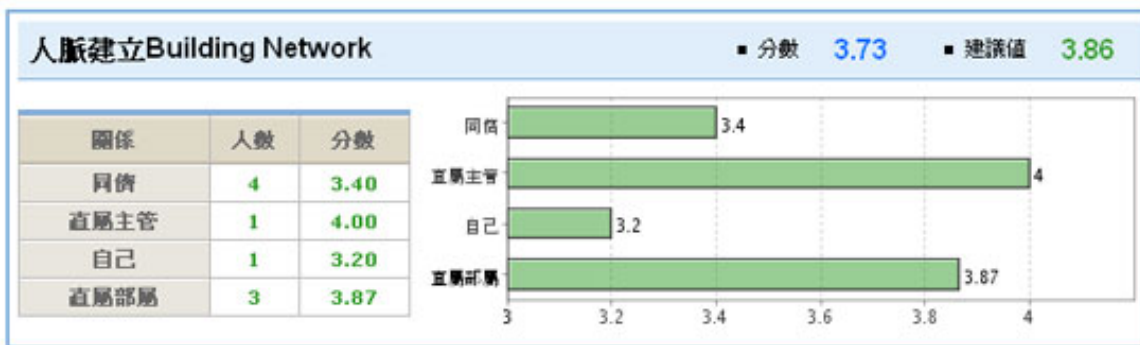
職能	自己	上司	同儕	下屬	分數	團體平均
專業知識/技術	3.8	3.6	4.07	4.2	4.06	3.73
分析思考	3.64	4	3.91	3.85	3.9	3.47
溝通能力	3.4	3.4	4.07	3.73	3.83	3.84
工作管理	3.71	3.71	3.81	3.71	3.76	3.4
適應能力	2.8	3.2	3.67	3.6	3.57	2.99
商業敏銳	2.75	3	2.83	3.08	2.96	2.4

「個人回饋」：一對一回饋、或一對多回饋讓受評人了解別人眼中的自己，並能正確解讀及運用360°評量的結果，搭配個人學習風格找出行為改變的方向與個人發展計畫(IDP)，幫助受評人自我覺察、發展自我。



### 8. 追蹤評量

持續追蹤受評人發展狀況，並適時提供相關資源或修正發展建議，以確認發展計畫執行成效。



## 二、360°評鑑實務運作應注意事項

### 1. 塑造開放的組織文化環境

360°回饋評鑑法在實務運作上最容易遭遇的問題在於與傳統由上而下之考評方式、及組織層級限制之行政運作文化有所抵觸，評鑑者中包含受評人可能對此評鑑抱持較為保守之態度，受評人之同儕及部屬，也可能因階層關係，忌諱表達真實意見，因此，評鑑執行能否順利運作之關鍵在於打破傳統權威管理模式，塑造開放溝通、員工意見參與及多元觀點之組織文化環境。

### 2. 充分的溝通

360°回饋評鑑的功能之一，乃提供受評人經由多元評鑑者的看法認知自己的行為表現，並加以改善；因此應與受評人充分溝通，以使其了解評鑑的主要目的在於評估訓練發展的需求，是協助受評人提升管理能力的工具；另外，接受部屬及同儕的評鑑，不是對自己領導權威的挑戰，而是修正管理行為的正面回饋資訊。

### 3. 評鑑結果的運用

評鑑實施初期，以不影響人員實質權利為運用重點，不宜倉卒將評鑑結果與升遷、績效考核、獎勵等事項作連結，避免因人員反彈及不信任，致使功敗垂成。因此導入初期，建議僅將評鑑結果為評估訓練發展需求之參考。

### 4. 評鑑者匿名

為使評鑑者客觀且願意真實填答，建議採取匿名方式進行評鑑。

如何運用有效方式來評鑑優秀人才，一直以來都是人力資源管理部門非常重要且專業的議題，目前業界已有幾種開發出來針對人才評鑑的工具，除了必須考量工具之信度與效度外，成本費用與人資人員自我的專業都將影響最終評鑑工具的選擇。

面對外界激烈競爭，企業中珍貴、稀少的資源不再只有資本及技術know-how，是否擁有優秀人才將是更為重要的關

鍵。藉由360°職能評鑑工具，可以清楚地指出組織現有職能的強弱處，並據以調整內部資源、鞏固核心競爭力、補強職能上的落差。同時，以此客觀的評量工具來檢視主管們的職能，積極給予適當資源，以助其將強勢的能力充分發揮成為工作績效，並以評鑑結果籌劃未來培育接班人才之藍圖。如此一來，不僅組織管理競爭力得以提升，亦有助於企業能更系統化、全方位地培育經營管理菁英，使企業的主管人才不虞匱乏，達成永續發展、基業長青的願景。

（註：本文個案企業為虛構，僅供個案情境建議參考之使用。）

（本文作者為104人資學院 / 專任顧問，簡介）

聯絡我們 <http://www.104ehr.com.tw/> Email : [104ehr@104.com.tw](mailto:104ehr@104.com.tw)

《尊重智慧財產權，未經授權請勿任意轉載》

本網頁由一零四資訊科技股份有限公司創設，禁止侵害，違者必究。copyright 2009 104 Corporation All Rights Reserved