

基于 360 度绩效考评方法在高职院校 管理人员中的应用模式探究

伍淑兰

(湖南商务职业技术学院, 湖南 长沙 410205)

[摘要] 高职院校中管理人员的考核在整个人力资源管理中占有重要地位, 360 度绩效考评方法具有方位齐全、误差小的优势, 能够被广泛用于高职院校管理人员的考核中。文章围绕 360 度绩效考评方法的概念展开, 分析 360 度绩效考评方法在高职院校管理人员中的应用意义及其注意问题, 探索其主要应用模式, 以进一步提升高职院校管理人员的考核水平。

[关键词] 360 度绩效考评方法; 高职院校管理人员; 应用模式

[DOI] 10.13939/j.cnki.zgsc.2017.16.174

对高职院校管理人员进行绩效考评, 不仅关系到管理人员个体的职业生涯发展, 而且还涉及高职院校中人员的开发、培训和激励等具体事宜。为了推进高职院校人力资源管理的公允性, 落实相关奖惩制度, 激发管理人员的工作热情, 提升高职院校的整体管理水平, 在对高职院校管理人员进行绩效考评时需要用到 360 度绩效考评方法。

1 360 度绩效考评方法

360 度绩效考评方法又叫作“全方位无死角考评法”, 是由英特尔公司提出来的, 上司、下属、客户以及被考核者自己都可以对自己在某一阶段内的工作行为表现以及心理成长变化进行考评。此种考评方法具备其他考评方法的一切特质, 能够在别人的看法和自省中获知自身的不足和优势, 进而弥补短板, 全面提升自己。360 度绩效考评方法的评价主体一般是 4 个或者以上, 相较于其他考评方法来说, 此种方法的评价考核比较全面, 考核结果也更客观, 是一种集主动与被动考核为一体的有效考核方式。高职院校管理人员的工作职责不尽相同, 在考评时单一的方法不能满足需要, 用 360 度绩效考评方法则能够达到较好的效果, 此方法在高职院校管理人员的考评中是可以被深化应用的。

2 360 度绩效考评方法在高职院校管理人员中的应用意义分析

在高职院校管理人员中使用 360 度绩效考评方法能够有效提高管理人员的工作积极性, 帮助个体发展并提高管理人才队伍中的竞争力, 落实为师生服务的理念。在高职院校管理人员中, 绩效考评是大家都比较重视的点, 考评过程是否客观公正直接反映了高职院校的管理水平。在考评过程中使用 360 度绩效考评方法, 能够赋予每一位管理人员以评价权利, 受制于考核方法的限制, 管理人员在工作过程中会更加重视协作态度和管理技能, 能够在一定程度上调动管理人员的工作热情。360 度绩效考评方法既是一种考评手段又是员工发展的助力, 考评结果比较客观公正能够帮助管理人员合理定位自身, 准确认知自己, 让他们在考评过程中明晰自己的表现和能力水平。并且, 360 度绩效考评方法能够将考评结果和后续培训学习结合起来, 针对管理人员的不同情况对其进行专项培训, 既能够提升培训效果又能够促进管理人员

个体的发展。再者, 在高职院校中, 所有管理人员的工作都是围绕教师和学生展开的, 其主要服务对象是师生, 在考核时其需要征求师生的看法。只有这样, 才能够提升其在后续工作中的服务, 创设适合师生成长、师生工作开展的环境。

3 360 度绩效考评方法在高职院校管理人员中的应用注意问题分析

在制度层面, 360 度绩效考评方法是比较客观、全面的, 但其在实际应用中, 也会存在一些阻力, 容易受到体制内诸多因素的影响。因此, 在高职院校管理人员中应用此考评方法还需要注意以下问题。

(1) 人情问题。高职院校管理人员中也会存在一定的的人情与关系, 这无可避免, 人们在工作交往中会自然而然形成一定的亲疏远近关系。在对他人进行评价时, 主观色彩也较浓厚, 依据喜好评判他人行为的现象并不少见。在 360 度绩效考评中, 部分人士没有正确认知此考评方法, 对其作用也选择性地忽略, 容易感情用事, 降低考评结果的置信度。

(2) 评价标准模糊。不同层面、不同考核主体所关注的焦点不一样, 在制定考核评价标准时, 容易受到工作年限和个人素质的影响。不同的评审主体存在个人认知上的偏差, 并且并不是所有的评审主体都对他人很了解, 这在考核中很容易出现评价不当问题。由于存在评价标准方面的问题, 纵使运用了 360 度绩效考评方法, 其考评结果也不绝对真实、可靠。

(3) 结果反馈问题。在考核结果反馈方面也存在一定问题, 众所周知, 所有的考评方法都是为了了解员工的想法并对其行为提出建议, 促进其整体素养的提升。然而在实践过程中, 反馈结果在流通渠道、组织方式、分享把握等方面都还存在问题, 这些问题容易增加管理人员队伍之间的紧张氛围, 降低此考核方法的使用效果。

4 360 度绩效考评方法在高职院校管理人员中的应用模式分析

(1) 高职院校管理人员绩效指标分析。360 度绩效考评方法的重点是各项指标的设计, 结合高职院校工作的需要和管理人员当前的行为表现, 需要在查阅大量资料的基础上合理设置考核指标。并对这些具体指标进行量化, 合理分配其

权重,构建恰当的应用体系。在利用 360 度绩效考评方法构建高职院校管理人员考核体系时,需要仅仅围绕个人素质、工作态度、工作业绩、工作能力以及廉洁自律等五个大的内容展开,然后再在各大内容下分设具体指标、细化指标,在呈现高职院校管理人员职业特点的同时提升考评的针对性。一般而言,在指标体系中,个人素质需要通过文化素质、人际关系、创新意识等来体现,工作态度需要通过责任心、协作性以及进取性等来细化,工作业绩可以通过工作效率、效益、任务等来具体量化,工作能力则需要通过组织、决策、沟通等能力来展示,廉洁自律的细化指标是廉洁性、自律性、纪律性。

(2) 指标设计原则分析。为了在高职院校人员管理绩效考评中深化 360 度绩效考评方法的应用,构建完善的考核评价体系,健全其应用模式,需要在指标设计方面遵循一定的原则。为了避免考评标准模糊问题,需要在指标设计时遵循目标一致性原则。高职院校管理人员是高校发展中的重要组成人员,在针对这一群体设置绩效考核指标时需要以高职院校的战略目标为前提,与各工作岗位相符合。强化对被考核者行为的控制,客观评价其表现,避免考核结果的无效性。另外,360 度绩效考评本身就要求其指标设计具备全面性特征,遵循全面性原则,原则的考核指标要尽可能全面公正,并保证考核过程和结果使用的完整。

另外,在高职院校管理人员队伍中无论是人还是管理的客体其都处于动态发展中,为了满足实际需求,在设计指标时还需要遵循动态性原则。为了方便考核结果的分析,设计指标时要注意质量的量化程度,最好是利用分层设计方法,综合定性、定量两种方法,制作协调统一的考评系统模型。最后,在结果反馈方面也需要遵循一定原则,考核过程虽然至关重要,但结果的重要性也不能够被忽视,为了发挥考评的价值和效益,改善管理人员工作现状,需要强化对结果的反馈。360 度绩效考评方法在高职院校管理人员中的应用,是一项长期工作,并不是一次性行为,通常而言,其考核都具备一定的周期性,并会根据考核结果不断完善考核过程。因此,在设计指标时需要遵循制度性原则。

(3) 关键指标体系设计。当确定了考核指标和考核内容之后,需要挑选出关键指标,并对这些指标进行权重划分。在 360 度绩效考评方法的应用中,指标权重大多采用 5 分制,其具体情况如下表所示。

5 分制等级评分表 (单位:分)

等级	非常重要	比较重要	一般重要	不重要	非常不重要
5 分制	5	4	3	2	1

在设计关键指标体系时,需要利用其他的工具检测其科学性和合理性,常用到的检测工具是变差系数。变差系数需要计算平均值和标准差,变差系数常常用 C_v 表示,其公式为 $C_v = \frac{s_i}{\bar{x}}$, 其中 $\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$, $s_i = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})^2}$ 。在此检测工具中, n 表示的是指标的数量, x_i 表示的是指标

评价分数,对于那些 C_v 较小的指标应当直接去除,因为其不具备合理性。依据相关指标内容,采用变差系数计算方法对每个指标进行具体计算后来确定各级指标的具体内容。比如,个人素质中的人际关系指标,其具体量化后的关键指标是良好的人际关系、尊重他人以及以诚相待。当确定好关键指标体系之后,还需要对各考核指标进行权重分析,权重一般与负荷度和公共因子相关,在划分权重时要做好各面的计算工作。当构建好应用模式之后,在考评时只需要按照相关的体系进行即可,但仍需要特别注意结果的使用,在反馈结果时要特别重视沟通的作用。

(4) 重视沟通。为了发挥上述指标体系的作用,需要对高职院校管理人员的绩效考评结果进行充分利用,并重视沟通的作用。360 度绩效考评方法在高职院校管理人员中的应用需要对其结果进行沟通反馈,这是此项方法独有的特色,良好的沟通反馈能够有效解决被考核者所存在的问题并完善相关管理工作。凸显沟通的作用,能够提升人的行为动力并让其产生持续的优秀表现力。在高职原先管理人员中,强化 360 度绩效考评结果的双向沟通,需要挑选德才兼备、被人们充分信任的人员来作为考评结果的反馈者。并在沟通过程中保证直接上司在场,让上司对其存在的问题和以后的改进行为进行指导,缓和上、下级之间的关系并强化交流。在反馈结果时还要注意沟通的方式方法,对被考评者多进行鼓励,并通过持续地沟通强化管理人员之间的交流合作。让他们在相互学习的过程中达成共识,进而提高绩效管理

水平。

360 度绩效考评方法在高职院校管理人员中的应用,需要特别注意考评指标体系的构建和考评结果的反馈应用。只有这样,才有可能做好此项复杂的工作,达到考评的目的,发挥考评的作用。

参考文献:

- [1] 李颖. 360 度绩效考评法在高校党政管理队伍中的应用[J]. 人力资源管理, 2016 (3): 92-93.
- [2] 李潇. 360 度绩效考评方法在高校管理人员中的应用研究[D]. 西安: 西安建筑科技大学, 2014.
- [3] 许苏铭扬, 阿依达尔·玉山, 马相汝, 等. 360° 反馈在高校辅导员绩效考评方法的实际应用[J]. 科教文汇(上), 2013 (7): 22-23.
- [4] 陶明珠. 浅谈 360 度绩效考评方法在企业人力资源管理中的应用[J]. 中国证券期货, 2012 (12): 80.
- [5] 居民. 高校行政管理人员“360 度绩效考核方法”应用初探[J]. 佳木斯教育学院学报, 2010 (5): 156-157.
- [6] 温婷. 广东省高职院校基层教学管理队伍建设现状调查与路径分析[J]. 教育与职业, 2014 (9): 49-50.

【基金项目】2015 年度湖南商务职业技术学院重点课题“90 后女大学生生存教育研究——以湖南商务职业技术学院为例”(项目编号: 1503); 2016 年湖南省高校思想政治教育研究课题“湘商文化资源的高校德育功能研究”(项目编号: 16C23)。

【作者简介】伍淑兰(1974—), 女, 汉族, 湖南常德人, 湖南商务职业技术学院教师, 高级职业指导师, 高级人力资源管理师。研究方向: 高等教育, 大学生思想政治工作。