

部的业务员等。

服务岗位员工：指在一线从事具体以体力劳动为主的岗位上的员工，比如物业管理中心的维修工、电焊工，仓储运输部的装卸工、招待所的服务员等。

4.2.5 管理岗位员工的绩效考核

(1) 管理岗位员工的工作性质和特点

管理岗位员工的工作主要是从事管理，首先工作在某种程度上具有不确定性，尽管公司对每个管理岗位的员工都制定了具体的岗位描述，但很难把各细小的管理工作划分清楚。其次，工作标准较难制定，既使制定出来由于考核成本过高而不能实施。第三是定量考核难度更大，由于管理工作的工作成果非显性，某些成果具有后显效应，比如培训工作，培训的效果在特短的时期内，并不能完全看出其效果，同时，工作成果具有非直接效益性，就不能用效益数的量化。

(2) 对管理岗位员工实行 360 度绩效考核的意义

由于以上所述管理岗位员工的工作具有不确定性、工作标准难制定性、工作成果非显性、工作成果非直接效益性等特点，决定了对他们的考核较难实行严格的量化考核。对管理岗位员工工作业绩的考核采用 360 度考核，由不同的层面进行考核就具有一定的说服力，从而提高管理岗位员工的工作效率，更重要的是，通过考核能使被考核者发现自身的不足，从而加以改进。同时，通过 360 度绩效考核能够使每一个员工注意在整个团队中的协作，从而更好的发挥团队的力量。

(3) 管理岗位员工 360 度绩效考核考核者的选择

对考核者选择总体原则是：工作相关原则、工作接触原则、熟悉原则。

自我考核：在施行 360 度考核前，首先由被考核者本人根据公司年初的整体目标结合自己年初制定的年度工作计划，对照自己的岗位职责，对自己做出一个实事求是的评价，并将自我评价对其他考核者公布，以利于其他考核者做出正确的评价。被考核者本人所做的自我考核，不仅是对自己工作一段时间以来的很好的总结，而且是其他考核者对其评价的一个重要依据。

同级考核：同级一般是被考核者本部门的同事，他们经常在一起，生活上互相了解，工作上相互配合，可以说彼此之间最熟悉，也就能做好一个较实际而全面的考核评价。

下级考核：首先必须明确所谓的下级考核是指非最低层的员工，如果是最基层的员工就没有了下级考核。下级是指有工作联系的下级，往往是直接下属。下级对上级进行考核，对企业民主作风的培养、员工之间凝聚力的增强具有重要的作用。

上级考核：上级一般是考核者的直接上级，是考核中最主要的考核者，考核者的年度工作计划由直接上级审定，各项工作的完成情况及质量也由直接上级来检查，所以，上级考核能够对被考核者做出一个较客观的评价。但由于东北公司的部门职务设置的特殊性，一般部门都设有副经理或经理助理，所以在考核时就分为直接领导和间接领导，但权重不同，直接领导所占的权重要大。

客户考核：对管理岗位的员工来说，所面对的大部分都是企业的内部员工，但其他部门如其有工作联系的员工就是他的客户，内部客户，其实他与外部客户没有本质的差别，都应也能够对员工的工作做出评价。而且与被考核者经常性的业务接触，对被考核的业务能力和工作成果也能较好了解。同时他从不同的角度做出更全面的评价。

这样通过自我考核、同级考核、下级考核、上级考核、客户考核形成对考核以自我考核为核心，其他考核为圆周的封闭的全方位的考核体系。从而对被考核做出客观、全面的评价。

（4）考核者在考核中的考核权重

考核者在考核中的权重是依据其在被考核者工作中所起到的影响程度或工作接触的紧密度来划分的，其主旨是为了对被考核者做出更科学公允的评价。权重分布见下表：

表 4.1 管理岗位员工考核者选择及考核权重表

Table4.1 choosing appraiser and weight form of administrative faculty

层次	自我评价	直接领导	间接领导	同事	下级	客户
一般员工	本人	科长	部长	部门同事	——	工作联系者
权重 (%)	5	40	20	10		25
科长	本人	部长	分管副总	部门其他科长	直接下属	业务联系者
权重 (%)	5	40	20	10	15	10
部长	本人	分管副总	总经理	其他部门部长	所属科长	内外业务联系者
权重 (%)	5	40	20	10	15	10
行政副总	本人	总经理	——	其他副总	分管部长	内外业务联系者
权重 (%)	5	40		30	10	20

数据来源：东北公司管理岗位员工考核者选择及考核权重表格 2003

(5) 考核者在考核中的考核权重划分方法

考核者权重划分的具体办法，首先由公司的人力资源部在档案室对相关的档案资料进行了查阅，找出各考核者与被考核者一些相关的数据，同时与沈阳成智管理咨询公司配合，设计出调查问卷，见表 4.2。对各考核者在考核过程中的较合理的权重进行调查得出。

表 4.2 管理岗位员工考核者权重调查表

Table4.2 Research appraiser and weight form of administrative faculty

填表人:	部门:	填表日期:
您的职务(岗位):		
1、您认为下列人员与您工作中是否有联系 ()		
A: 上级领导 B: 部门同事 C: 下级(下属) D: 客户(外部客户或工作联系者)		
2、如果您认为以上所列人员与您工作有关, 请选择下列联系的紧密度, 用百分比表示:		
上级领导		
A: 60%;	B: 45%;	C: 40%; D: 30%
同事		
A: 20%;	B: 10%;	C: 5%; D: 0%
下级		
A: 15%;	B: 10%;	C: 5%; D: 0%
客户(外部客户或工作联系者)		
A: 30%;	B: 25%;	C: 20%; D: 10%

数据来源:东北公司管理岗位员工考核者权重调查表 2003

(6) 绩效考核内容及权重

绩效考核主要考核员工的工作业绩、工作态度和工作能力。在权重的划分上本着越高层次的员工对概念性技能(工作能力)的要求越高的原则,一般员工可能更侧重于工作实绩,但中、高管理者则侧重于管理能力,团队精神,判断能力等有益企业整体效率得以发挥的能力。具体见表 4.3

表 4.3 管理岗位员工考核内容及各层次人员权重表

Table4.3 Appraisal contents and relative weight of administrative faculty

考核项目	具体内容	权重			
		一般员工	科长	部长	行政副总
工作业绩	目标任务达成度	15	15	16	20
	岗位职责完成度	15	15	10	11
	工作量	5	3	5	2
	工作期限	5	2	2	2
	工作品质	10	5	5	5
工作态度	纪律性	10	6	4	4
	责任心	6	9	9	9
	积极性	4	3	3	1
	团队精神	5	7	8	8
	创新意识	5	5	6	7
工作能力	专业知识	6	6	3	1
	判断能力	3	5	6	6
	表达力	2	3	4	4
	创新能力	3	5	6	7
	体能	2	2	2	2
	协调力	2	4	5	5
	沟通能力	2	5	6	6
合计		100	100	100	100

数据来源：本次调查

4.2.6 经营岗位员工考核

(1) 经营岗位员工的工作性质和特点

经营岗位的员工经营业绩是其考核的重中之重，对于一个企业来说，经营是第一位的，所以对其业绩的考核就不能仅用打分的办法来解决，要有工作实