360度绩效考核法解析及法律风险规避

**360度绩效考核法操作难度指数：★★★☆☆风险指数：★★★★☆**

360度考核法又称为全方位考核法，最早由英特尔公司提出并加以实施运用。该方法是指通过员工的主管、同事、下属、顾客和员工自己等不同主体的反馈来评价员工绩效。

360度考核有自身的优点，打破了由上级考核下属的传统考核制度，可以避免传统考核中考核者极容易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象。

 1、一个员工想要影响多个人是困难的，管理层获得的信息更准确。

 2、可以反映出不同考核者对于同一被考核者不同的看法。

 3、防止被考核者急功近利的行为（如仅仅致力于与薪金密切相关的业绩指标）。

 4、较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力的提升。

360度绩效反馈法实际上是员工参与管理的方式，在一定程度上增加他们的自主性和对工作的控制，员工的积极性会更高，对组织会更忠诚，提高了员工的工作满意度。

**360度绩效反馈法的不足**

 考核成本高。当一个人要对多个同伴进行考核时，时间耗费多，由多人来共同考核所导致的成本上升可能会超过考核所带来的价值。⎫

 成为某些员工发泄私愤的途径。某些员工不正视上司及同事的批评与建议，将工作上的问题上升为个人情绪，利用考核机会“公报私仇”。⎫

 考核培训工作难度大。组织要对所有的⎫[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)进行考核制度的[培训](http://baike.baidu.com/view/9787.htm)，因为所有的员工既是考核者又是被考核者。

**解决办法**

(1)匿名考核。确保员工不知道任何一位考核小组成员是如何进行考核的（但主管人员的考核除外）。

(2)加强考核者的责任意识。主管人员必须检查每一个考核小组成员的考核工作，让他们明白自己运用考核是否恰当，结果是否可靠，以及其他人员又是如何进行考核的。

(3)采用统计程序和软件。运用加权平均或其他定量分析方法，综合处理所有评价。

(4)识别和量化偏见。查出与年龄、性别、民族等有关的歧视或偏爱。

**绩效考核工具作为评定是否胜任存在的法律风险**

在HR流行一句话“成也绩效考核，败也绩效考核”，著名的SONY公司就曾经栽在绩效管理手里。运用绩效考核工具要因地、因时制宜，不同企业规模运用不同考核工具，中小企业运用BSC是不现实的。但考核必须要指标化、量化，要遵循指标设计的SMART原则，因此个人比较推崇的考核工具是KPI.但所有的方法工具都是为人所用，如何将结果运用才是最关键！绩效考核的最大价值在于发现员工不足从而帮助改进员工绩效！当然从纯法律角度而言，考核的附产品是发现不能胜任工作的人。根据法律规定，不能胜任工作，经过培训或调岗后，仍然不能胜任的，企业有权提前一个月或者发放代通知金后，解除劳动合同，当然，还需要支付经济补偿金。

在运用绩效考核结果时要注意二方面：一是在制定能否胜任的标准时，必须要有合法合规的逻辑递进关系，如果考核结果不能和胜任标准挂上钩，一旦盲动，就会赔了夫人又折兵。二是绩效考核制度本身就是一项规章制度，必须经过讨论协商、民主程序和公示。如果，要变换考核方法，这样的合法性流程必须要重来一次，否则，对被考核人来说，不能胜任的评价就缺乏法律效力。