

82个岗位绩效考核表 82个岗位素质测评表 24份职位素质测评卷

物业公司

绩效考核与测评

管理全案

邢建钢 主编

·完善的任职资格体系，全备的任职资格标准，
·量化的绩效考核指标，优化的能力素质模型，

WUYE GONGSI
JIXIAO KAOHE YU CEPING
GUANLI QUANAN

《行业绩效考核与测评工具系列丛书》

82个岗位绩效考核表 82个岗位素质测评表 24份职位素质测评卷

物业公司

绩效考核与测评

管理全案

邢建钢 主编

广东省出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

物业公司绩效考核与测评管理全案 / 邢建钢主编. —广州:
广东经济出版社, 2014. 2

(行业绩效考核与测评工具系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3229 - 9

I. ①物… II. ①邢… III. ①物业管理企业—企业绩效—企业管理 IV. ①F293. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 003165 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	21 2 插页
字数	263 000 字
版次	2014 年 2 月第 1 版
印次	2014 年 2 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3229 - 9
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

WUYE GONGSI JIXIAO KAOHE YU CEPING GUANLI QUANAN

·完善的任职资格体系·全备的任职资格标准·
·量化的绩效考核指标·优化的能力素质模型·

前 言

现代人力资源管理要求运用正式的测评系统，准确、公正、积极地对管理人员和基层员工的工作成绩作出考核与测评，人力资源管理心理学的一项任务就是设计和研制这种考核与测评系统。

绩效考核与测评是人力资源管理中不可缺少的工具。因为绩效考核与测评是按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评定企业员工对职务所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的一种有效的管理方法。绩效考核与测评是以员工为对象，其主要目的在于通过对员工全面综合的评价，判断他们是否称职，并以此作为企业人力资源管理的基本依据，切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业技能开发、激励、辞退等项工作的科学性。绩效考核与测评涉及企业管理的各个方面、各个部门。首先，绩效考核与测评的标准要通过岗位分析来制定，并以此作为考核与测评工作的基础，有利于加强企业管理的基础工作；其次，在绩效考核中，不但要考核个人的工作实绩，而且还要考核集体的、整个企业的工作成效。因此，绩效考核与测评工作起着某种管理作用，对管理信息有着控制与反馈的作用。

但要建立起绩效考核与测评体系并不是一件容易的事，这是一项系统的工程，对于人力资源管理者来说也是一个巨大的挑战，正因为如此，许多企业很害怕花时间、花精力去做这一项工作。我们的管理顾问在对一些物业企业进行辅导的时候，就常有一些物业企业的高层管理者提出：希望有一套简便快捷、能够起指导作用的模板供参考，以减轻在绩效考核与测评体系构建过程中的工作量，并能够为物业企业带来实际的效益。基于此，我们的管理顾问经过几年的筹备，总结了自己在物业行业中人力资源管理辅导过程中的经验，策划、编写了《物业公司绩效考核与测评管理全案》一书。

《物业公司绩效考核与测评管理全案》从系统工程的构建着手，同时，兼顾管理的细微之处，囊括了物业企业的各个岗位。本

书共分四大部分：

第一部分：建立任职资格体系。介绍任职资格的含义、分类分级、应用方向、测评种类与内容、各层级人员的任职资格测评标准。

第二部分：绩效考核。列出绩效考核指标，并将物业服务企业中常见的岗位按部门分类来设计出各岗位实用的绩效考核表。

第三部分：员工素质测评。首先介绍能力素质评价标准，并将物业服务企业中常见的岗位按部门分类来设计出实用的素质测评表。

第四部分：职业素质测评模板。提供大量的各类素质的测评试题及标准。

在《物业公司绩效考核与测评管理全案》一书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有：吴定兵、邢建钢、田均平、匡仲潇、刘军等。同时本书参考了许多同类书籍，在此一并表示感谢，全书最后由邢建钢审稿统筹完成。

目 录

第一部分 建立任职资格体系

章前导语：

任职资格测评的目标是推动物业公司各级管理者不断地提高自己的实际工作能力，以适应管理工作和物业企业发展的需要。它是物业公司推广管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

第一章 任职资格体系概述.....	2
一、建立任职资格体系的目的.....	2
二、任职资格体系的应用方向.....	2
三、任职资格的分类分级.....	3
第二章 任职资格的衡量要求.....	5
一、基本条件.....	5
二、工作行为标准.....	6
三、工作绩效.....	6
第三章 任职资格测评种类与内容.....	8
一、任职资格测评种类.....	8
二、任职资格测评内容.....	8
第四章 任职资格测评标准.....	9
一、高层管理人员任职资格测评标准.....	9
二、中层主管任职资格测评标准.....	11
三、基层管理人员任职资格测评标准.....	15

第二部分 绩效考核

章前导语：

绩效考核是工作行为的测量过程，即用过去制定的标准来比较工作绩效的记录以及将绩效考核的结果反馈给员工的过程，同时绩效考核也是对员工的绩效进行识别、测评和开发的过程。

第一章 绩效考核KPI指标	22
一、市场拓展部绩效KPI指标	22
二、物业咨询部绩效KPI指标	23
三、物业管理处绩效KPI指标	24
四、工程管理部绩效KPI指标	25
五、安全管理部（秩序护卫部）绩效KPI指标.....	27
六、环境管理部绩效KPI指标	28
七、客户服务部绩效KPI指标	29
八、质量部绩效KPI指标	30
九、财务部绩效KPI指标	31
十、行政部绩效KPI指标	32
十一、人力资源部绩效KPI指标	34
第二章 市场拓展部绩效考核表	36
一、市场拓展部经理绩效考核表	36
二、市场拓展专员绩效考核表	37
三、市场拓展文员绩效考核表	38
第三章 物业咨询部绩效考核表	40
一、物业咨询部经理绩效考核表	40
二、物业咨询师绩效考核表	41
三、咨询项目驻场经理绩效考核表	43
四、机电设备顾问绩效考核表	44
五、安全保卫顾问绩效考核表	46
六、质量管理顾问绩效考核表	47
七、物业咨询文员绩效考核表	48
第四章 工程技术部绩效考核表	50
一、工程技术部经理绩效考核表	50
二、园林绿化工程主管绩效考核表	51
三、给排水工程主管绩效考核表	53
四、电气工程主管绩效考核表	54
五、电梯工程主管绩效考核表	56
六、消防工程主管绩效考核表	57
七、空调工程主管绩效考核表	59
八、弱电主管绩效考核表	60
九、强电主管绩效考核表	62

十、网络管理员绩效考核表	63
十一、技术工程师绩效考核表	64
十二、技术文员绩效考核表	65
第五章 质量部绩效考核表	67
一、质量部经理绩效考核表	67
二、品质工程师绩效考核表	68
三、质量管理员绩效考核表	69
第六章 财务部绩效考核表	71
一、财务经理绩效考核表	71
二、财务稽核主管绩效考核表	72
三、会计核算主管绩效考核表	73
四、主办会计绩效考核表	74
五、会计绩效考核表	76
六、出纳绩效考核表	77
七、税务员绩效考核表	78
八、采购主管绩效考核表	79
九、采购员绩效考核表	81
第七章 行政部绩效考核表	82
一、行政部经理绩效考核表	82
二、行政秘书绩效考核表	83
三、内务主管绩效考核表	84
四、行政事务专员绩效考核表	85
五、前台接待员绩效考核表	86
六、司机绩效考核表	88
第八章 人力资源部绩效考评	89
一、人力资源经理绩效考核表	89
二、招聘专员绩效考核表	90
三、培训专员绩效考核表	91
四、培训讲师绩效考核表	92
五、薪酬专员绩效考核表	93
六、绩效考核专员绩效考核表	94
第九章 物业管理处绩效考核表	96
一、物业管理处经理绩效考核表	96

二、客服主管绩效考核表	97
三、工程主管绩效考核表	99
四、行政主管绩效考核表	100
五、环境主管绩效考核表	101
六、护卫主管绩效考核表	103
七、客户助理绩效考核表	104
八、收款员绩效考核表	105
九、社区文化专员绩效考核表	107
十、物管员绩效考核表	108
十一、管理处文员绩效考核表	109
十二、维修班长绩效考核表	110
十三、维修技工绩效考核表	112
十四、运行班长绩效考核表	112
十五、运行技工绩效考核表	113
十六、绿化班长绩效考核表	114
十七、绿化工绩效考核表	116
十八、保洁班长绩效考核表	117
十九、保洁员绩效考核表	118
二十、护卫班长绩效考核表	119
二十一、大堂岗护卫员绩效考核表	120
二十二、车库岗护卫员绩效考核表	121
二十三、巡逻岗护卫员绩效考核表	122
二十四、监控中心岗护卫员绩效考核表	123
二十五、道口岗护卫员绩效考核表	125

第三部分 员工素质测评

章前导语:

素质测评涉及测评对象的性格、知识、技术、能力、适应性、职业素养等方面的情况。通过素质测评可以全方位、准确、科学地测评一个人的职业能力、个性特征和价值追求,确定受测者的能力优势、适合的岗位和需要加强学习的内容,从而为招聘、选拔、晋升、培训工作提供可靠的依据。

第一章 能力素质评价标准..... 128

一、知识部分的素质..... 128

二、技能部分的素质	135
三、职业素养	150
第二章 市场拓展部各岗位素质测评	160
一、市场拓展部经理素质测评	160
二、市场拓展专员素质测评	161
三、市场拓展文员素质测评	163
第三章 物业咨询部岗位素质测评	165
一、物业咨询部经理素质测评	165
二、物业咨询师素质测评	166
三、咨询项目驻场经理素质测评	168
四、机电设备顾问素质测评	169
五、安全保卫顾问素质测评	171
六、质量管理顾问素质测评	173
七、物业咨询文员素质测评	174
第四章 秩序护卫部素质测评	177
一、护卫部经理素质测评	177
二、保安培训师素质测评	178
三、护卫部文员素质测评	180
第五章 工程技术部岗位素质测评	182
一、工程技术部经理素质测评	182
二、园林绿化工程主管素质测评	183
三、给排水工程主管素质测评	185
四、电气工程主管素质测评	187
五、电梯工程主管素质测评	188
六、消防工程主管素质测评	190
七、空调工程主管素质测评	191
八、强电主管素质测评	193
九、弱电主管素质测评	195
十、网络管理员素质测评	196
十一、技术工程师素质测评	198
十二、技术文员素质测评	199
第六章 质量部岗位素质测评	202
一、质量部经理素质测评	202

二、品质工程师素质测评	203
三、质量管理员素质测评表	205
第七章 财务部岗位素质测评	207
一、财务经理素质测评	207
二、财务稽核主管素质测评	208
三、会计核算主管素质测评	210
四、主办会计素质测评	211
五、会计素质测评	212
六、出纳素质测评	214
七、税务员素质测评	215
八、采购员素质测评	216
第八章 行政部岗位素质测评	218
一、行政部经理素质测评	218
二、行政秘书素质测评	219
三、内务主管素质测评	221
四、行政事务专员素质测评	222
五、前台素质测评	223
六、司机素质测评	224
第九章 人力资源部岗位素质测评	226
一、人力资源经理素质测评	226
二、招聘专员素质测评	227
三、培训专员素质测评	229
四、培训师素质测评	230
五、薪酬专员素质测评	231
六、绩效考核专员素质测评	233
第十章 物业管理处员工素质测评	235
一、物业管理处经理素质测评	235
二、客服主管素质测评	236
三、工程主管素质测评	238
四、行政主管素质测评	240
五、环境主管素质测评	241
六、护卫主管素质测评	243
七、客户助理素质测评	244

八、收款员素质测评	246
九、社区文化专员素质测评	247
十、物业管理员素质测评	249
十一、管理处文员素质测评	250
十二、维修班长素质测评	252
十三、维修技工素质测评	253
十四、运行班长素质测评	255
十五、运行技工素质测评	256
十六、绿化班长素质测评	257
十七、绿化工素质测评	259
十八、保洁班长素质测评	260
十九、保洁员素质测评	262
二十、护卫班长素质测评	263
二十一、大堂岗护卫员素质测评	264
二十二、车库岗护卫员素质测评	266
二十三、巡逻岗护卫员素质测评	268
二十四、道口岗护卫员素质测评	269
二十五、消防监控岗值班员素质测评	271

第四部分 职业素质测评模板

章前导语:

要对员工的素质进行测评,必须采用科学的方法,收集被测评者在主要活动领域中的表征信息,针对某一素质测评指标做出量值或价值判断,而这必须依赖针对各类素质的测评试题及标准。

第一章 基本素质测评	274
一、意志力测评	274
二、果断性测评	276
三、判断力测评	278
四、逻辑思维能力测评	281
五、创新能力测评	284
六、问题解决能力测评	286
七、沟通能力测评	287
八、平息人际冲突能力测评	290

九、情绪控制能力测评	293
十、应付挫折能力测评	296
十一、突发事件应变能力测评	298
第二章 经营管理能力测评	301
一、管理潜能测评	301
二、组织能力测评	304
三、决策能力测评	305
四、领导能力测评	307
五、有效主持会议能力测评	309
六、管理能力综合测评	312
第三章 工作执行能力测评	315
一、工作态度测评	315
二、工作行为测评	316
三、工作计划测评	318
四、业务执行测评	320
五、成员合作测评	321
六、职责合作测评	323
七、职责履行测评	324

第一部分

建立任职资格体系

章前导语：

任职资格测评的目标是推动物业公司各级管理者不断地提高自己的实际工作能力，以适应管理工作和物业企业发展的需要。它是物业公司推广管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

第一章 任职资格体系概述

一、建立任职资格体系的目的

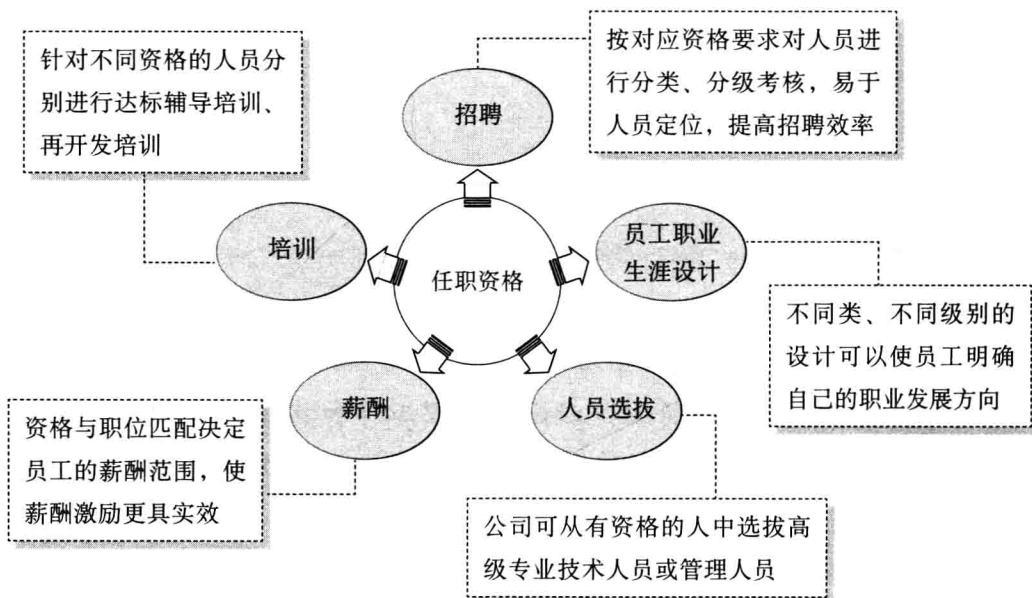
(1) 通过资格制度规范人才的培养和选拔，推动做实事的人不断提高水平，引导有水平的人做实事，按做的实事效果给予评价。

(2) 建立职业发展渠道，激励员工不断提高其职位胜任能力，以职业化的员工队伍参与市场竞争。

(3) 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终生学习、不断改进，保持物业公司的持续性发展。

二、任职资格体系的应用方向

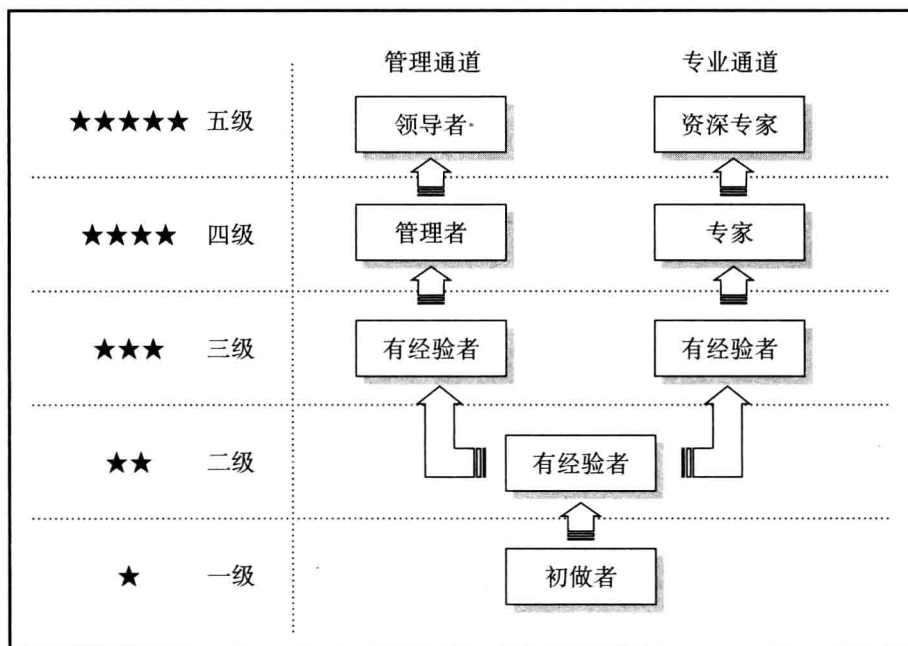
任职资格从横向分类、纵向分级，将员工的任职资格要求清晰化，并与工作要求相对应，为人力资源的管理体系奠定基础，提高工作效率、规范工作行为，从而推动物业公司的职业化进程。任职资格体系可应用于人力资源管理的五个方面，如下图所示：



任职资格体系的五大应用方向

三、任职资格的分类分级

目前，许多物业企业都实行双重管理类、专业类晋升制度，如下图所示：



双重晋升制度的等级

(一) 管理类的等级分类说明

管理类的等级分类说明如下表所示。

管理类的等级分类说明

类别	定义	级别要求
管理类	<p>该类型是从事以人员管理为主的工作。按管理层级可划分为监督者、管理者、领导者</p> <p>(1) 三级监督者：率领一组人员从事某项具体的专业或技术工作，本人既是监督者又是执行者之一，如维修领班</p> <p>(2) 四级管理者：对所辖部门的工作质量、时效、成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制定，下属至少含三级监督者及普通员工数人，如工程部经理</p> <p>(3) 五级领导者：对企业某个运作过程或某项职能负完全的责任，参与制定企业长期战略及宏观指导，如管理处经理</p>	<p>任何管理都是对从事某项专业/技术的人员进行管理，管理类人员必须达到某方向、某项专业/技术标准二级水平以上。所以，管理类级别分为三至五级</p>