

【精品】五星级酒店绩效考核管理体系手册

开元国际大酒店绩效考核手册

酒店绩效管理概述

1 绩效管理的指导原则 3

11 目的 3

12 定义 3

13 目标 3

14 适用范围 4

15 实施 4

16 修改 4

17 使用 4

18 保密政策 4

2 酒店绩效管理指南	5
21 基本原则	5
22 实施流程 绩效管理循环	5
3 建立酒店绩效考核体系	7
3 建立酒店绩效考核体系	8
31 酒店考核体系	8
32 明确层级考核关系	8
4 成立酒店绩效管理组织	9
41 绩效管理组织机构	9
42 酒店绩效管理小组	9
43 绩效角色分配	10
44 绩效管理会议指南	11
45 主要步骤	12

酒店绩效管理实施

5 绩效考核的实施 13

51 建立考核目标 13

52 酒店经营目标的分解流程 13

53 确立关键绩效指标 KPI 14

54 绩效考核指标对不同部门的不同意义 15

55 设立基本目标值 15

56 制订绩效考核表格 17

57 开展考评 18

58 考核结果的应用 18

59 绩效沟通与反馈 19

510 绩效考核周期 19

511 其他	19
6 酒店部门总监经理考核的关键绩效指标	21
61 部门总监经理考核指标的设立	21
62 管理公司年度统一评估考核的指标	22
63 建议酒店实施过程评估的基础考核指标	22
7 酒店部门总监经理绩效考核	25
71 管理公司统一评估 05 年试行	25
711 餐饮总监绩效考核	25
712 房务总监绩效考核	26
713 工程部经理绩效考核	28
714 市场总监绩效考核	30
715 人力资源总监绩效考核	32
716 保安部经理绩效考核	34

717 康乐部经理绩效考核 36

718 销售部经理绩效考核 37

719 公关部经理绩效考核 38

7110 管家部经理绩效考核 39

7111 前厅部经理绩效考核 41

72 酒店月度评估 05 年试行 42

721 酒店部门总监/经理月度考核表 42

73 年度总成绩计算 44

74 建议奖金计算依据 44

8 中层管理人员领导能力 360° 评价问卷 46

附件 1 相关名词解释 52

附件 2 绩效考核检讨年度半年度 54

附件 3 开元酒店部门总监经理月度绩效考核表 55

1 绩效管理的指导原则

1 绩效管理的指导原则

11 目的

更好地把绩效管理与酒店战略和总体营运计划紧密联系起来充分调动各方面的积

极性和责任感形成科学合理与薪酬挂钩的绩效考核机制通过提高员工业绩推动

酒店整体业绩的提升从而实现酒店的总体营运计划

12 定义

绩效管理是通过对企业战略的建立目标分解业绩评价将业绩成效用于企业日

常管理活动中以激励员工持续改进并最终实现组织战略以及目标的一种正式管理活动

绩效管理体系是一套有机整合的流程和系统专注于建立收集处理和监

控绩效

数据他既能增强酒店的决策能力又能通过一系列综合平衡的测量指标来帮助酒店实

现策略目标和经营计划

13 目标

通过本手册的使用帮助公司所属酒店实现其运营目标

- 把酒店的经营目标转化为详尽的可测量的标准
- 把酒店宏观的营运目标细化到员工的具体工作职责
- 用量化的指标追踪跨部门的跨时段的绩效变化
- 及时发现问题分析实际绩效表现达不到预期目标的原因
- 对酒店的关键能力和不足之处提供分析依据
- 为酒店的经营决策和执行结果的有效性提供有效支持信息
- 鼓励团队合作精神

- 为制定和执行员工激励机制提供工具

14 适用范围

本手册主要适用于酒店中高层管理人员部门总监经理级别

员工考核由各酒店参照集团相关制度和手册自行制订

15 实施

本手册自正式颁布之日起实施

16 修改

本手册由开元国际酒店管理公司人力资源部负责解释并修改

17 使用

本手册由公司所属各酒店人力资源部保管和使用

18 保密政策

本手册未经开元国际酒店管理公司人力资源部书面许可其他任何个人及单位不得

擅自传阅引用或复制

2 酒店绩效管理指南

2 酒店绩效管理指南

21 基本原则

- 采用酒店总体战略目标逐层分解强化目标一致性
- 采用关键绩效指标和基本目标值设定相结合强化关键绩效导向
- 采用考核与指导反馈相结合加强双向沟通增强考核效果原则
- 坚持客观公正公开实事求是
- 以财务性数据为主定量和定性相结合

22 实施流程 绩效管理循环

绩效考核只是绩效管理的一个环节它不是独立的而应该与其他环节组成一个管

理循环才能充分发挥其作用绩效管理循环主要包括以下几个部分

- 绩效计划的制订从上到下逐层分解酒店经营目标制订个人绩效考核
指标下

发绩效考核表

- 绩效辅导与培训
- 绩效考核实施与执行
- 绩效沟通
- 绩效考核结果的运用

23 绩效管理的流程和步骤

酒店目标和计划

制定个人工作计划

制定个人发展计划

定期月度考核

指导与反馈

年度考核

考核结果讨论

年终奖励

3 建立酒店绩效考核体系

3 建立酒店绩效考核体系

31 酒店考核体系

建立一套科学的考核体系是酒店高层管理者的重要工作目标我们建议
按下图来组建一个层级分明职责明确

的考核体系

总经理

绩效管理小组

部门考核

中层管理人员考核

员工考核

32 明确层级考核关系

依据由上一级考核下一级的原则

管理公司考核所属各酒店总经理室成员

各单位总经理及驻店经理考核其分管部门总监及经理

各部门总监经理考核该部门下设岗位人员

4 成立酒店绩效管理组织

4 成立酒店绩效管理组织

41 绩效管理组织机构

酒店总经理

驻店经理绩效管理组

财务部及协调员

人力资源部

负责标准制订

负责数据收集提

负

责数据收集档

会议组织

供

案建

立

42 酒店绩效管理小组

为能真正有效地抓好绩效管理工作发挥绩效考核的作用各酒店可以成立绩效管理小

组

绩效管理小组主要成员

- 由酒店总经理驻店经理副总 总助绩效考评主管兼及财务部一名人员

组成

- 总经理担任组长

- 驻店经理副总 总助负责具体的考核工作

- 各酒店在人力资源部设置一名绩效考评主管由行政主管兼任具体负责

数据收集

日常行为记录和绩效考评档案管理工作

绩效管理小组主要职能

- 负责组织召开考评会议
- 对整个酒店的考评结果负责并具有最终考评权
- 负责平衡各部门绩效分数
- 确定各绩效等级的薪酬系数
- 对被考评人的行为及结果进行测定并确认
- 负责考评工作的布置实施培训和检查指导

43 绩效角色分配

人力资源部

人力资源部下属绩效管理岗负责落实绩效管理的具体工作

运用绩效管理结果制订人力资源开发计划

部门协调员

各部门分别指派一人为绩效管理协调员可由部门文员等兼职为人力资源部的绩效

管理工作提供支持

主要负责按时收集绩效考核表并提供收集绩效考核所需的数据和参考意见绩效

管理协调员名单报人力资源部备案

部门总监

负责组织召开本部门考评复核会议对本部门的考评结果负责

各级管理人员

负责对直接下属的考评参与本部门考评复核会议

44 绩效管理会议指南

绩效管理月度例会指南

每月召集一次绩效检讨会议地点由会议召集人决定会议召集人为绩效

管理负

责人会议参加人员酒店部门总监经理绩效考核主管视会议内容不定期邀请
总

经理参加会议由绩效考核主管记录会议纪要报总经理

月度会议要讨论的主要事项

汇总本部门的绩效记录

检讨绩效业绩

研究下月绩效指标实现的可靠性

确认绩效考核的结果

如有争议提交上级

结果呈交总经理同时人力资源部贮存备案

绩效管理半年度年度会议指南

每半年度年度召集一次绩效检讨会议 地点由会议召集人决定会议召
集人为酒

店总经理会议参加人员驻店经理总经理助理酒店部门总监经理绩效考核主管

会议由绩效考核主管记录

半年度年度会议主要讨论事项

检讨年度绩效表现

确认年度绩效达成结果

下一年度的绩效指标确定

结果交管理公司人力资源部同时酒店人力资源部备案贮存

总经理将根据绩效成绩展开绩效面谈

45 主要步骤

步骤 1 部门总监经理完成绩效考核自我检讨并上交至绩效管理小组组长

步骤 2 部门总监经理与上一级领导一起对考核业绩加以审视 月度会议或单独

步骤 3 直接领导与部门总监经理座谈并提供反馈

步骤 4 部门总监经理提出意见并在考核表上签字

复印绩效考核表及结果交人力资源部半年度及年度结果上交管理公司人力资源部

步骤 5

部

步骤 6 管理公司人力资源部与公司部门总监职务领域对员工业绩加以审视

步骤 7 管理公司人力资源部和公司领导跟踪员工发展接班人的职业进程

注释半年度年度程序相同

5 绩效考核的实施

5 绩效考核的实施

51 建立考核目标

考核期初 一般在下一考核周期的前一个月度酒店下一年度工作目标确立之后

由考核者与被考核者进行沟通制定双方认可的考核目标

要遵循的原则是

部门总监经理级的考核指标要尽可能突出战略规划年度工作计划的重点体

现集团共性和基础性的管理要求而并不追求面面俱到

与总经理考核指标保持基本一致只需要作相应的分解

考核内容范畴和权重根据各部门特性而有所不同

可以量化有明确的衡量标准具有相当的客观性有时间限制

52 酒店经营目标的分解流程

部门总监经理的考核指标是通过分解酒店经营总目标而来

目标分解和酒店绩效考核表制订是绩效管理的基础工作

是上下级双向沟通并由上级领导进行确认的过程以达到对酒店战略目标进行逐

层分解的目的如下图所示

经营目标分解流程

酒店每年在管理公司下达的工作目标和综合计划的基础上编制并下达各酒店年

度综合经营计划作为酒店本考核期内的经营目标

总经理室成员与其分管部门总监经理根据酒店下达给部门的经营目标以及部门

的年度工作目标和综合计划提出并确认部门经理的工作重点确定考核期内部

门经理的关键绩效指标和基本目标值及相应权重填写部门经理绩效考核表

所有部门的年度关键绩效指标及关键工作计划的总和应大于或等于酒店总目标

这样才能保证酒店整体目标的实现

对部门总监经理的考核以关键绩效指标来体现

关键绩效指标是用来衡量工作绩效表现的量化指标是对工作完成效果的最直接衡

量方式是对考核目标的具体描述

设立原则关键成功因素是酒店实现战略目标的关键领域对关键目标进行评价的

一个原则就是看该目标是否有助于酒店战略目标的实现

关键绩效指标基于公司的整体业务战略而设定

与酒店当年的经营目标相关反映了酒店所期望达到的目标

将酒店的战略目标转化为明确的行动内容

关键绩效指标应该是被考核者岗位职责直接相关的工作成果是被考核者通过自

己的努力可以对指标的结果产生影响每一个关键绩效指标都是某一个关键成功

因素的最佳指示器同时每一个关键成功因素必须至少有一个关键

绩效指标来描

述

关键绩效指标将被考核者工作成果进行量化使得对被考核者的工作成果的衡量

更加客观

关键绩效指标应该体现各岗位工作的重点不宜过多

关键绩效指标应该确保可以衡量

关键绩效指标类别关键绩效指标主要分为四类

- 财务类指标
- 客户类指标
- 营运执行类指标
- 学习与成长类指标

同样的指标对不同的部门总监 经理而言其具体内容权重设置涉及范畴都有可能

是不同的

具体内容不同如成本控制对人力资源总监 经理而言主要可以是指劳动力

成本对工程部经理而言主要可以是能耗成本或维修成本对市场总监而言可以

是指销售费用成本

权重不同如对人力资源总监 经理而言其员工考核指标部分可以作为最核心的

考核部分而对经营性部门而言财务绩效营运考核两大部分指标应作为重要的部

分

范畴不同如员工满意度指标对人力资源总监 经理而言是指酒店整体的

员工满意度对市场总监而言是指市场部包括销售部公关部的员工满意度

对销售部经理而言指销售部员工的满意度

55 设立基本目标值

基本目标值是指刚好完成酒店对岗位某项工作的期望时应达到的绩效指标完成标

准通常反映部门总监经理在正常情况下应达到的绩效表现 如要求员工满意度达到

80

设立的原则

基本目标值的确定可根据批准的年度计划财务预算及岗位工作计划由相关部

门提出总经理和酒店绩效管理小组最终审核确定

基本目标值的设定侧重考虑可达到性如完成则意味着岗位工作达到酒店期望的

水平

价值驱动原则要与提升酒店价值和追求利润回报最大化的宗旨相一致突出以

价值创造为核心的企业文化

一致性原则与酒店发展战略和年度经营计划相一致一定要紧紧围绕酒店的发

展目标自上而下逐层进行分解设计和选择应结合酒店战略侧重点服务于

酒店关键经营目标的实现

突出重点原则在选择 KPI 和确定基本目标值时要选择那些与酒店价值与岗

位职责结合更紧密的绩效指标和基本目标值

可行性原则考核目标一定是可以控制的同时确定的目标要有挑战性有一定

难度但又可以实现

共同参与原则在考核表的设计过程中管理者和管理层都要参与

客观公正原则要实施坦率公平跨越组织等级的绩效审核和沟通保持
绩效

透明性做到系统客观的评估绩效

通过合理分配 KPI 和基本目标值的权重实现对岗位
全部重要职

综合平衡原则

责的合理衡量

岗位特色原则考核表内容的选择目标的设定要充分考虑到不同业务
不同

部门中类似岗位各自不同的特色和共性

可参考过去相类似指标在相同市场环境下完成的平均水平并根据情况
的变化予以

调整

可参照一些行业指标技术指标监管指标国际指标确定合理的水平

权重分配

在做目标值权重分配时对公司和酒店战略重要性高的指标权重高

被考核者影响直接且显著的指标权重高

综合性强的指标权重高

权重分配在同级别同类型岗位之间应具有一致性又兼顾每个岗位的独特性因

此具有一定的浮动范围

目标值分配要注意典型通用指标在各部门所占权重均保持统一以体现一致性

每一项的权重一般不要小于 5 不大于 50 以免对综合绩效的影响太弱或太烈

分配步骤为先确定四大类关键绩效指标权重确定各类关键绩效指标中具体指标的

权重

权重分配的建议

权重分配	部门	关键绩效指标
40-60	财务类	指标
20-30	客户类	指标
20	经营性部门	营运执行类指标
10	学习与成长类	指标
20-40	财务类	指标
10	客户类	指标
30-60	非经营性部门	营运执行类指标
	部门	学习与成长类指标

56 制订绩效考核表格

当绩效指标和权重确定后即可制订绩效考核表见附

考核表由酒店和考核方签字后由人力资源部绩效考核主管备案

57 开展考评

- 人力资源部将绩效合同绩效考核表分发至相应部门也可制作统一表格张贴在行政人员会议室

政人员会议室

- 每月考核者根据相关资料及被考核者考核期内表现填写被考核者KPI的实际完成

情况由各部门绩效协调员及人力资源部绩效考核主管汇总绩效考核表计算绩效分数

- 考核者确定被考核者的绩效结果并由被考核者签字确认统一报备人力资源部

- 处理争议由绩效管理小组裁定

- 考核领导小组按照正态分布原则确定绩效等级的分布
- 资料存档
- 绩效管理工作领导小组确定绩效结果的运用

58 考核结果的应用

相关政策年度的绩效考核结果要求上报管理公司人力资源部

绩效考核的结果将作为酒店在经营管理决策中的重要参考依据其结果将运用于

作为管理公司总经理和酒店总经理审批酒店各部门总监经理年度奖金的参考依

据

作为酒店聘任管理公司审批酒店总监经理职位晋升的重要参考依据

作为评选年度部门经理级管理人员劳动模范的参考依据

作为对酒店总监经理进行提高培训的依据

作为寻找经营管理短板实施管理改进的依据

用于工资调整和用于奖金分配

用于晋升调配和用于职位置换

用于培训教育

用于个人发展计划

59 绩效沟通与反馈

相关政策要求每周期绩效考核分数得出后考核者与被考核者要进行一次绩效沟

通

- 沟通要安排在下一周期绩效考核之前

- 会谈时间确定后应提前告知被考核者

- 沟通建议在封闭的会议室举行并准备茶水等在融洽的气氛的中进行

每次沟

通不少于一个小时

- 会谈讨论被考核者在上考核期的工作中所存在的优缺点并针对发现的缺点设计

改进方案并规划个人下一考核期的初步发展计划

- 被考核者对考核结果进行确认

510 绩效考核周期

根据指标评估的时间性对部门总监 经理的考核主要有月度过程考核和年度考

核

月度考核酒店对部门经理 总监级的过程性考核指标逐月考核年末汇总

如营业收入 GOP 员工投诉顾客投诉员工面谈成本控制质量检查等

年度考核管理公司统一考核的将按年度考核实行一般这些指标将按年度评估

如员工满意度顾客满意度核心员工保留安全卫生及产品最低标准等

考核周期年度考核周期从每年的 1 月 1 日始至 12 月 31 日结束

511 其他

岗位变动时的绩效管理

- 考核期内发生岗位异动工作交接时在原岗位工作 3 个月以上的进行
原岗位绩

效考核经过考核复核和反馈达成意见一致后报人力资源部备案

- 考核期内发生岗位异动形成两份或两份以上工作时间超过 3 个月的
绩效考核结

果时以加权平均值为参考值最终结果由考核领导小组确认

- 产业内调动调动前的考核结果将纳入年度考核成绩

绩效指标的调整

- 由于受酒店业务发展计划的变更组织结构的调整市场外部环境的重
大变化

或一些不可抗拒因素等非个人主观可控因素的影响绩效考核表可以在执行
过程中进行

修改

- 对绩效考核表进行修改以前原绩效考核表仍然有效

6 酒店部门总监经理考

6 酒店部门总监经理考

核的关键绩效指标

核的关键绩效指标

61 部门总监经理考核指标的设立

为统一和强化具有集团共性的基础性的管理模式与标准塑造连锁酒店的品牌形象

便于对相同职位的管理者在集团范围内进行业绩的横向对比与分析从而为晋升年

度奖金发放职业培训等人力资源管理工作开展提供客观的参考依据便于通过对比

寻找差距推动酒店之间的交流与学习寻求管理的不断改进与持续提高对

酒店部

部门总监 经理的考核将分为

管理公司年度统一评估考核年度

和酒店自行考核月度

酒店部门总监 经理的关键绩效指标共分两大部分

管理公司年度统一评估的基础考核指标

管理公司建议酒店自行评估的基础考核指标仅供酒店参考

62 管理公司年度统一评估考核的指标

营业指标

酒店有预算的目标

客户忠诚度含暗访管理公司开展的每年一度的宾客意见调查和暗访

员工忠诚度

管理公司开展的每年一度的员工意见调查

关键员工流失率

人力资源部年终统计结果

消防安全卫生标准 按管理公司制订的最低标准进行检查

民意测评 按酒店管理公司统一下发的测评表酒店组
织

63 建议酒店实施过程评估的基础考核指标

631 财务类指标

财务类绩效指标是体现酒店价值创造成果的最直接的效益指标

可显示出酒店和部门的战略及其实施和执行是否正在为最终经营结果
如利润 的改

善作出贡献

经营性部门与非经营性部门选择财务类指标不同

主要考核的指标

- 营收指标保证酒店年度经营目标的实现
- GOP 指标满足酒店盈利性要求
- 成本率执行加强成本控制

- 人均劳动效率提高生产效率和经营效率
- 应收帐款保证合理的现金流量防止财务危机
- 存货额度
- 能耗

632 客户类顾客和员工指标

客户类指标是检视满足核心客户的关键方面酒店应以目标客户和目标市场为方向

关注于是否满足核心顾客需求

主要考核的指标

- 顾客满意度酒店定期调查
- 客户管理
- 目标市场占有率相对竞争对手
- 员工满意度酒店定期调查

- 员工流失率核心员工流失率
- 人才培养与输送 接班人计划计划执行
- 客户投诉
- 市场信息
- 员工投诉
- 客户维系流失
- 客户开拓
- 离职面谈五必谈员工定期面谈

633 营运执行类指标

营运执行类指标是衡量为实现酒店价值增长的重要营运操作控制活动的效果是紧

密结合不同岗位特色体现其直接工作效果的指标

营运执行类指标应该反映该岗位独特的工作成果

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/558010101112006116>