

北大纵横
管理系列

王 璞◎主编

Performance Management^{of} High-Star Hotels

在极具特殊性的酒店行业中深入探讨、研究
绩效管理，是一份十分具有挑战性和充满无穷乐趣的事业。

高星级酒店绩效 管理实务

王凤生◎编著

Baidu 百度 百度一下 你就知道
高星级酒店绩效管理实务 百度搜索



中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

Performance
Management of
High-Star Hotels

高星级酒店绩效 管理实务

王凤生◎编著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

高星级酒店绩效管理实务/王璞主编;王凤生编著. —北京: 中信出版社, 2008.6
ISBN 978-7-5086-1193-8

I.高… II.①王…②王… III.饭店—企业管理: 人事管理 IV.F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 071214 号

高星级酒店绩效管理实务

GAOXINGJI JIUDIAN JIXIAO GUANLI SHIWU

编 著 者: 王凤生

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平里十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 24 **字 数:** 250 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版 **印 次:** 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1193-8/F·1361

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264377

编 委 会

主 编：王 璞

执行主编：张 伟 陈 江

编 委：张 伟 陈 江 刘庆韬 岳云雷 王 彦 闵 昱
史 俊 宝 山 程 山 王 昱 文建波 段 磊
李 强 韩 嵩 岳三峰 何 操 丁建泽 林卫民
戴桂礼 杨振燕 张丽红 马瑞民 铁 虹 周国来
林涵武 陈军晓 崔 凯 刘宏伟 唐 华 李 勇
许德生 罗晚文 张 军 杨建云 雷春昭 王启军
骆华辉 江庆来 王 山 陈 愚 闫凤芝 陈欣荣
李伟林 桑 郁 顾卫民 叶建华 郑晓军 俞晓华

特别策划：熊 浩

策 划：崔军萍

厉以宁推荐序

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在 20 世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和企业竞争力的提高有着不可替代的作用。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规

律就会有截然不同的结果；由于管理也是一种艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

我国市场导向的经济改革从 1978 年到现在已经走过了三十年的历程，这期间给企业带来的最大变化就是竞争加剧，促使企业决策复杂了，这要求企业家不断学习。同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需要借助外力。因此，适合市场经济要求的管理咨询公司便应运而生。我国的管理咨询行业是从西方引入的，目前正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要与管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是中国本土管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

本丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批 MBA。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和 CEO，他已在这一行业全身心投入了十余年时间，领导北大纵横先后为大中型国有企业、上市公司、民营企业等做了大量项目，并且把北大纵横做成了中国管理咨询业的领先品牌。在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和办法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

柳传志推荐序

当初办联想时，一心只想把企业做大做强，并没有专门考虑太多管理上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之就遇到种种管理方面的问题与挑战。由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们遇到问题时开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

可以说多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。管理工作在企业的实际中，做起来是千头万绪，既是科学又是艺术。王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的这套书稿，细读之下，觉得他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。这套书，从管理咨询的角度讲到企业管理实践方法等，谈得比较务实，也非常符合中国企业的情境。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实情况结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问

题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

管理理论和管理实践很好地结合是这套丛书有价值的地方，对企业的领导者，尤其是中国环境下的领导者来说，有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，管理工作中的相当部分也可以借助管理咨询公司来完成。

王璞丛书序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，1994 年我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，作为第一届学生攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。1996 年又参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了十多年，感触颇多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者和领导者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些可以遵循的规律。这些宝贵经验的取得，是纵横三百余名专业咨询师集十多年时间不断实践的结果。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界 500 强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手。然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校 MBA 必读的课外书。

本套丛书必将成为管理领域最系统、最权威的工具书。

前 言

人力资源开发与管理的工作通常分为九大模块，即人力资源规划、工作分析、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理、职业生涯规划、推动企业文化建设等，其中的核心环节，也是最难控制的环节，就是绩效管理。

绩效管理是人力资源开发与管理的核心，成功实施绩效管理，不但能帮助企业提高管理效率，还能帮助管理者提升管理水平。可以说，绩效管理是管理者的二次创业，是一场战斗和管理的革命。要想在这场战斗中胜出，管理者除了要具备工作的热情和积极性外，更要有一套有说服力的管理理论、方案用来支持、发展自己。

著名的商业期刊《世界商业评论》曾经就“中国企业直接面对国际竞争，更需迫切解决的管理难题是什么”做了为期近三个月的调查。调查发现，中国企业面临的十大管理难题中，“如何建立有效的绩效考评体系”排在首位。

也曾有知名学者撰文指出：现阶段，中国企业最大的管理黑洞是绩效管理。

这说明如何有效进行绩效管理是我国企业关注的头等管理问题！

近年来，作为旅游业的支柱产业，酒店业得到快速和健康的发展，同时，也面临越来越激烈甚至残酷的竞争环境。因此，在极具特殊性的酒店行业中深入探讨、研究绩效管理是十分具有挑战性的，同时也充满无穷乐趣。

本书作者在酒店行业工作了十八年，早年主要从事客房、前厅、餐饮等部门的对客服务和管理工作，近年来潜心于研究、实践人力资源开发与管理，尤其是绩效管理工作，所以作者能从直线部门、人力资源部门和酒店高层管

理者等不同的角度来看待、实施绩效管理。本书凝结了作者十多年酒店经营管理的经验、智慧和心血，相信能很好地帮助酒店开展绩效管理工作，走出绩效管理的误区，真正达成酒店的战略目标。

本书的主要特色

◆ 内容全面、新颖、系统。本书涉及绩效管理的各个领域、流程，强调绩效管理的系统与结构，从战略的高度充分论述了酒店为什么要进行绩效管理？绩效管理是什么？绩效管理的制度和流程是什么？绩效考评方法有哪些？如何选择适合本酒店的绩效考评方法？怎样考评员工的态度和能力？绩效结果如何应用？绩效管理有哪些误区及如何避免？全书思路明晰，流程清楚，内容丰富、全面。

◆ 重点突出，特色明显。本书介绍了各种先进的理论工具和适用方法，具有较强的理论性和前瞻性。在绩效管理中，绩效考评是一个重点，本书介绍了15种绩效考评方法，特别是详细论述了几种越来越多地被使用的考评方法，如：目标管理法（MBO）、关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）。再比如，如何考评员工的态度、能力是酒店经常遇到的共性问题，本书作了详细的分析和方案指点。

◆ 通过大量案例、表格来拓展国际视野。书中引用了国际优秀酒店与绩效管理相关的大量案例、表格、资料，希望能帮助国内的酒店在绩效管理方面跃上一个新的台阶。在此，对这些国际酒店及度假村表示衷心的感谢。

◆ 理论联系实际。绩效管理是一门实践性极强的工作，因此，本书不仅论述了必备的理论知识，更注意阐述高星级酒店中一些成功的实际操作，以帮助酒店各级管理者和员工更全面地掌握绩效管理的理论方法、实际操作，提升绩效管理水平和绩效执行力，形成酒店独特的绩效管理制度和体系，逐步培育酒店特有的绩效文化。

本书在写作过程中参阅了国内外有关论著、最新研究结果，也引用了大量优秀酒店的实用资料，同时，本书在创意、资料收集及实际运作中得到了北京长峰假日酒店总经理李刚先生、华美达广场杭州海华大酒店常务副总经

理周燕敏小姐、北京京瑞国际酒店总经理戴四红先生、北京第二外国语学院谷慧敏教授、温德姆国际酒店集团（Wyndham Hotel Group）培训、质检及组织管理总监 Ms. Sophia Koch 等众多良师益友的指点、支持和帮助，在此一并表示感谢。同时，特别感谢北大纵横管理咨询公司的熊浩先生和武汉华美达天禄酒店总经理肖川先生在本书第十章、第十一章等章节中提供了较多资料 and 实际指导。

由于本人水平有限，书中难免存在一些问题，敬请读者、同行不吝指正，邮箱 wfs1968@sina.com。

王凤生

2008年6月于武汉

自我检测题

如果你赞同下面和绩效管理有关的说法，请在对应的“□”内划“√”。

- 1. 绩效的优劣取决于诸多因素，受到主客观多种因素的制约和影响。
- 2. 酒店实施绩效管理从本质上讲是为了保证每一个人的视线都盯住组织战略目标，确保战略成功。
- 3. 总经理是绩效管理的首席指挥官和最高统帅，酒店所有员工包括各级管理人员都是绩效管理的参与者。
- 4. 薪酬的实质是一种等价的、公平的交换过程。薪酬应该体现岗位价值和员工的工作绩效价值。
- 5. 绩效考评是绩效管理的一个点，是绩效管理系统中的一部分，侧重于事后的考核、评估。
- 6. 360 度绩效考评主要服务于员工的发展，而不是对员工进行行政管理，如提升、工资确定等。
- 7. 在绩效考评过程中，考评者不仅是裁判、长官，更是教练和绩效伙伴。
- 8. 绩效考评是指将员工的实际绩效与组织的期望做一个比较，而通过工作分析可以确定绩效考评的标准。
- 9. 绩效管理不是万能的，酒店目标的实现还要靠日常的经营管理工作。
- 10. 持续不断的绩效沟通应该贯穿于绩效管理的全过程。
- 11. 目标管理关注的主要是结果，而不是工作的本身或过程。
- 12. KPI 来源于酒店目标的层层分解，形成了酒店、部门、个人三个层次的 KPI。
- 13. 绩效管理总流程包括绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反

馈面谈和绩效结果应用等阶段。

- 14. 绩效管理是一个往复不断的循环系统，一个周期的结束恰好是下一个周期的开始。
- 15. 绩效管理其实不是适应企业文化，而是在绩效管理过程中形成企业文化。绩效管理是企业文化在制度层面的核心体现。

你选择赞同的题目越多，说明你对绩效管理的理解越透彻。

不过这只是初步测试，相信通过本书的学习，必将丰富你的绩效管理知识，提高你的绩效管理能力，你的酒店必将从中受益。

第一章 酒店为什么要进行绩效管理

- 第一节 酒店绩效管理的种种现状 / 4
- 第二节 谁该对绩效管理的失败承担责任 / 7
- 第三节 酒店为什么要进行绩效管理 / 10
- 第四节 绩效管理的价值分析 / 16
- 第五节 酒店绩效管理成功的必备条件 / 18

第二章 酒店绩效管理的基本概念

- 第一节 什么是绩效 / 24
- 第二节 什么是酒店绩效管理 / 25
- 第三节 员工绩效的内涵 / 28
- 第四节 绩效管理的原则是什么 / 29
- 第五节 酒店绩效管理的参与者有哪些 / 31
- 第六节 绩效管理与绩效考评的关系 / 32
- 第七节 酒店绩效管理与其他人力资源管理职能之间的关系 / 35

第三章 人力资源部和直线部门在酒店绩效管理中的角色分工

- 第一节 人力资源部独揽酒店绩效管理工作是不对的 / 44

第二节 转变酒店人力资源部和直线部门的绩效管理意识 / 47

第三节 酒店绩效管理中的角色分工 / 49

第四章 酒店绩效管理系统的设计

第一节 绩效管理系统的的设计包括什么 / 58

第二节 如何设计酒店绩效管理制度 / 62

第三节 如何设计酒店绩效管理程序 / 64

第四节 有效运行酒店绩效管理系统的策略 / 66

第五章 怎样制定酒店的绩效计划

第一节 如何设定酒店工作计划 / 74

第二节 如何设定酒店绩效目标 / 75

第三节 绩效目标的变与不变 / 79

第四节 确定酒店绩效目标应达成的标准 / 80

第五节 国际品牌高星级酒店工作计划 / 83

第六章 酒店绩效实施阶段的关键因素

第一节 绩效沟通与管理 / 102

第二节 持续不断的绩效沟通 / 103

第三节 酒店形成绩效记录的数据收集方法 / 108

第四节 汇总、检查绩效数据 / 120

第七章 酒店绩效考评方法（一）

第一节 排列法 / 127

第二节 选择排列法 / 128

第三节 成对比较法 / 128

第四节 强制分布法 / 130