



企业绩效管理与业绩提升攻略系列

Hotel Manager

酒店经理

绩效管理 业绩提升笔记

匡仲潇 主编



化学工业出版社



企业绩效管理与业绩提升攻略系列

酒店经理

绩效管理 业绩提升笔记

匡仲潇 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书对于酒店的绩效管理和业绩提升进行了细分和总结,做出了一套适合酒店使用和借鉴的绩效管理与业绩提升方案,以供参考应用。主要包括六个章节。

第一章:怎样建立酒店绩效管理系统,主要介绍了酒店部门设置与部门目标、酒店岗位设置与岗位目标、酒店绩效考核管理。

第二章:怎样设置酒店绩效管理流程,则涵盖了酒店绩效管理流程系统、酒店绩效管理机构设置、酒店绩效考核测评模式、酒店绩效管理激励模式。

第三章:如何与员工签订经营管理责任书,主要包括什么是经营管理责任书以及酒店常用经营管理责任书范本。

第四章:如何对酒店部门进行绩效考核,主要介绍了酒店如何建立业绩指标库、酒店部门关键业绩指标。

第五章:如何对酒店员工进行绩效考核,主要包括酒店中层管理人员绩效考核、酒店基层管理人员绩效考核、酒店基层人员绩效考核。

第六章:如何快速提升酒店业绩,则涵盖了提升客房销售率、开展跨界营销、提升宴会收入、做好假日促销、会务管理开发。

同时,为了方便读者做笔记,本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方,设计了一些空白的记录表,读者经过认真思考并记录,会对能力提升有较大裨益。

本书实用性强,着重突出可操作性,书中有着大量实战范本,可帮助酒店管理人员及部门主管提升工作能力,为企业创造价值发挥更大作用。

图书在版编目(CIP)数据

酒店经理绩效管理与业绩提升笔记/匡仲潇主编.

北京:化学工业出版社,2014.1

(企业绩效管理与业绩提升攻略系列)

ISBN 978-7-122-18675-1

I. ①酒… II. ①匡… III. ①饭店-企业绩效-企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第244184号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:边 涛

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:三河市延风印装厂

710mm×1000mm 1/16 印张11³/₄ 字数225千字 2014年1月北京第1版第1次印刷

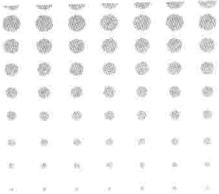
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:38.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

面对日益激烈的市场环境和竞争，酒店的日常经营管理变得愈发复杂。酒店的经营管理人员往往会对经营业绩的关注和重视程度高于企业的绩效管理，忽视了绩效管理的重要性的对经营成果的影响。其实，酒店绩效管理与业绩提升是两个不可分割的组成部分，两者是相辅相成、互为依存的。

由于忽视了绩效管理，很多酒店都经历或正在经历这样的现象：优秀员工不顾公司的挽留，翩然而去；潜力员工不顾公司的期待，悄然远去；甚至重点培养的员工，也不顾公司的重托，撒手而去，留给公司无尽的懊恼和叹息！更让管理人员百思不得其解的是，似乎总是该走的没有走，不该走的却走了；平凡的没有走，优秀的却走了。

在快速多变与充满竞争的社会里，如何吸引、激励、奖励、发展和留住优秀员工面临着巨大挑战，其中最关键的因素就是绩效管理，在于考核指标的量化！从而通过绩效管理，来提升企业的业绩。

基于此，我们在多年探索的基础上，对于酒店的绩效管理和业绩提升进行了细分和总结，做出了一套适合酒店使用和借鉴的绩效管理与业绩提升方案，以供参考应用。

《酒店经理绩效管理与业绩提升笔记》主要包括六个章节。

第一章：怎样建立酒店绩效管理系统，主要介绍了酒店部门设置与部门目标、酒店岗位设置与岗位目标、酒店绩效考核管理。

第二章：怎样设置酒店绩效管理流程，则涵盖了酒店绩效管理流程系统、酒店绩效管理机构设置、酒店绩效考核测评模式、酒店绩效管理激励模式。

第三章：如何与员工签订经营管理责任书，主要包括什么是经营管理责任书

以及酒店常用经营管理责任书范本。

第四章：如何对酒店部门进行绩效考核，主要介绍了酒店如何建立业绩指标库、酒店部门关键业绩指标。

第五章：如何对酒店员工进行绩效考核，主要包括酒店中层管理人员绩效考核、酒店基层管理人员绩效考核、酒店基层人员绩效考核。

第六章：如何快速提升酒店业绩，则涵盖了提升客房销售率、开展跨界营销、提升宴会收入、做好假日促销、会务管理开发。

当然，酒店在引入绩效管理与业绩提升的过程中，一定要根据自己企业的实际情况，辩证地使用，不能盲目采用，大而全，这样不仅没有效果，还会适得其反。同时，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表，请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于能力的提升。

本书由匡仲潇主编，参与编写和提供资料的还有王月英、王群国、王建伟、刘俊、刘珍、刘作良、刘奕、刘少文、刘云娇、李敏、李宁宁、石保庆、谭学森、梁镇裕、何亚龙、钱进、赖娇珠、倪小龙、张国喜、张杰、侯其锋、胡冬智、宋贺民、黄盼、周全坤、杨彩群、吴福宁、宋友春、范碧，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！由于作者水平所限，不足之处请读者指正。

编者

目录

CONTENTS

第一章 怎样建立酒店绩效管理系统 1

酒店经理如何才能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?酒店经理如何才能通过提高员工的工作效率,来推动本酒店整体业绩的提升,从而实现本酒店的总体营运计划?答案就是,建立酒店绩效管理系统。

第一节 酒店部门设置与部门目标 2

要点1: 酒店部门设置 2

【实战范本】大型酒店部门设置 2

【实战范本】中型酒店部门设置 3

【实战范本】小型酒店部门设置 3

要点2: 确定部门工作目标 3

要点3: 部门职责设置 4

【实战范本】××酒店前厅部门职责 5

【实战范本】××酒店客房部门职责 5

【实战范本】××酒店餐饮部部门职责 6

【实战范本】××酒店营销部门职责 6

【实战范本】××酒店保安部门职责 7

【实战范本】××酒店工程部门职责 7

要点4: 制定部门绩效目标 8

第二节 酒店岗位设置与岗位目标 9

要点1: 明确岗位工作内容 9

要点2: 岗位人员配置	10
【实战范本】××酒店前厅部岗位配置	10
【实战范本】××酒店客房部岗位配置	11
【实战范本】××酒店餐饮部岗位配置	12
要点3: 岗位绩效目标	14
第三节 酒店绩效考核管理	14
要点1: 绩效考核模型	15
要点2: 业绩报告考核方法	15
要点3: 员工比较考核方法	16
要点4: 员工行为考核方法	16
要点5: 绩效目标考核方法	17
要点6: 关键事件考核方法	18

第 2 章 怎样设置酒店绩效管理流程

酒店经理在了解酒店绩效管理系统之后,接下来就要对酒店绩效管理流程有一个明确的认知。酒店的绩效管理流程主要包括绩效目标和计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效考核结果的应用五个部分。同时,酒店经理需要掌握常见的绩效考核测评方法,如目标管理法、360度考核法、平衡计分卡、评价中心法。

第一节 酒店绩效管理流程系统	20
要点1: 绩效目标和计划	20
要点2: 绩效实施	21
要点3: 绩效考核	22
要点4: 绩效反馈	24
要点5: 绩效考核结果的应用	26

第二节 酒店绩效管理机构设置	26
要点1: 绩效考核组织	26
要点2: 绩效管理组织	28
要点3: 绩效执行组织	28
第三节 酒店绩效考核测评模式	30
模式1: 目标管理法	30
模式2: 360度考核法	32
模式3: 平衡计分卡	33
模式4: 评价中心法	35
第四节 酒店绩效管理激励模式	37
模式1: 设定工作目标	37
模式2: 完善的工作体系	37
模式3: 优化沟通环境	38
模式4: 营造企业的学习氛围	42
模式5: 培育创新环境	42
模式6: 形成良好的员工参与环境	43
模式7: 设计合理薪酬	44
模式8: 进行充分授权	45
模式9: 完善晋升制度	46

第 三 章 如何与员工签订经营管理责任书

经营管理责任书在大型酒店中运用非常广泛,而且成效显著。经营管理责任书的目的是要保证酒店总体战略的具体实施,在全酒店创造业绩至上的企业文化,以合同的方式体现被承诺的业绩达成的严肃性。酒店经理需要与员工签订经营管理责任书,明确相关人员的责任,从而更好地管理酒店。

第一节 什么是经营管理责任书

要点1: 签订经营管理责任书有何目的	50
要点2: 设计经营管理责任书	51
要点3: 所有人都要签订经营管理责任书	51

第二节 酒店常用经营管理责任书范本

52

范本1: 营销部经营管理责任书	52
范本2: 客房部经营管理责任书	56
范本3: 餐饮部经营管理责任书	60
范本4: 财务部经营管理责任书	63
范本5: 工程部经营管理责任书	66
范本6: 保安部经营管理责任书	70
范本7: 人力资源部经营管理责任书	73

第④章 如何对酒店部门进行绩效考核

77

酒店经理作为酒店的高层管理者,需要对人力资源部的绩效考核予以大力支持,可是如果非人力资源专业人士出身的酒店经理,可能会束手无策,有“心有余而力不足”之感。因此,在本章,将对酒店部门绩效考核做一个简单的介绍,让你摆脱对此的盲区。

第一节 酒店如何建立业绩指标库

78

要点1: 确定关键成功因素	78
要点2: 确定指标名称	78
要点3: 定义考核指标	79
要点4: 确定考核周期	79
要点5: 分级设定考核目标	80
要点6: 确定业绩考核计算方法	81
要点7: 标明考核数据来源	81

第二节 酒店部门关键业绩指标	82
要点1: 前厅部关键业绩指标	82
【实战范本】××酒店前厅部关键业绩指标	82
要点2: 客房部关键业绩指标	84
【实战范本】××酒店客房部关键业绩指标	84
要点3: 餐饮部关键业绩指标	85
【实战范本】××酒店餐饮部关键业绩指标	86
要点4: 康乐部关键业绩指标	87
【实战范本】××酒店康乐部关键业绩指标	87
要点5: 营销部关键业绩指标	88
【实战范本】××酒店营销部关键业绩指标	88
要点6: 工程部关键业绩指标	89
【实战范本】××酒店工程部关键业绩指标	90
要点7: 保安部关键业绩指标	91
【实战范本】××酒店保安部关键业绩指标	91
要点8: 财务部关键业绩指标	93
【实战范本】××酒店财务部关键业绩指标	93
要点9: 人力资源部关键业绩指标	94
【实战范本】××酒店人力资源部关键业绩指标	94

第 五 章 如何对酒店员工进行绩效考核 97

作为酒店经理，主要负责其直接下属（部门经理）的绩效考核，不过也要对所有酒店员工的绩效考核有一个宏观的把控。对于酒店每一个员工的绩效考核，酒店经理不必事必躬亲，却要在平时留意观察，对于发现的考核中的问题，及时与相关人员沟通交流。

第一节 酒店中层管理人员绩效考核 98

范本1: 前厅部经理绩效考核表	98
范本2: 大堂经理绩效考核表	99
范本3: 客房部经理绩效考核表	100
范本4: 餐饮部经理绩效考核表	102
范本5: 康乐部经理绩效考核表	103
范本6: 营销部经理绩效考核表	104
范本7: 财务经理岗位绩效考核表	106
范本8: 工程部经理绩效考核表	107
范本9: 保安部经理绩效考核表	108
范本10: 人力资源经理岗位绩效考核表	109
第二节 酒店基层管理人员绩效考核	111
范本1: 接待领班绩效考核表	111
范本2: 话务领班绩效考核表	112
范本3: 商务中心领班绩效考核表	113
范本4: 礼宾领班绩效考核表	114
范本5: 楼层主管绩效考核表	115
范本6: 客房领班绩效考核表	116
范本7: PA领班绩效考核表	117
范本8: 洗衣房主管绩效考核表	118
范本9: 洗涤组领班绩效考核表	118
范本10: 布草房领班绩效考核表	119
范本11: 楼面主管绩效考核表	120
范本12: 楼面领班绩效考核表	121
范本13: 酒水部领班绩效考核表	122
范本14: 厨师长绩效考核表	123
范本15: 凉菜间主厨绩效考核表	124
范本16: 康乐中心领班绩效考核表	125

范本17: 营销主管绩效考核表	127
范本18: 保安主管绩效考核表	128
范本19: 收银领班绩效考核表	129
第三节 酒店基层人员绩效考核	130
范本1: 接待员绩效考核表	130
范本2: 行李员绩效考核表	132
范本3: 门童绩效考核表	132
范本4: 话务员绩效考核表	133
范本5: 商务中心文员绩效考核表	134
范本6: 客房服务员绩效考核表	134
范本7: PA服务员绩效考核表	136
范本8: 客衣收发员绩效考核表	136
范本9: 餐饮服务员绩效考核表	137
范本10: 迎宾员绩效考核表	138
范本11: 酒水员绩效考核表	139
范本12: 厨工绩效考核表	140
范本13: 传菜员绩效考核表	140
范本14: 打荷绩效考核表	141
范本15: 头锅绩效考核表	142
范本16: 头砧绩效考核表	143
范本17: 水台绩效考核表	143
范本18: 点心师绩效考核表	144
范本19: 洗碗工绩效考核表	145
范本20: 康乐中心服务员绩效考核表	145
范本21: 广告策划员绩效考核表	146
范本22: 销售代表绩效考核表	148
范本23: 保安员绩效考核表	149
范本24: 收银员绩效考核表	150

第 六 章 如何快速提升酒店业绩 153

酒店想要提升业绩，无非是靠增加酒店收入和减少支出成本。

酒店营业收入，主要包括客房收入、餐饮收入、康乐收入等，其中客房收入与餐饮收入是酒店收入的最大组成部分，因此酒店经理需要采取提升客房销售率、开展跨界营销、提升宴会收入、做好假日促销、会务管理开发等措施。

第一节 提升客房销售率 154

要点1：改变客源结构 154

要点2：挖掘新客户资源 155

要点3：延长现有客人入住时间 155

要点4：提高空房销售率 156

第二节 开展跨界营销 157

要点1：与银行合作营销 157

要点2：与婚庆公司合作 158

要点3：与培训机构合作 158

要点4：与汽车制造商合作 159

要点5：与汽车租赁公司合作 159

要点6：与航空公司合作 160

要点7：与网上订房中心合作 160

要点8：与旅行社合作 160

第三节 提升宴会收入 161

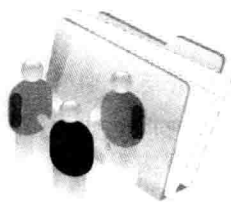
要点1：年终团拜及迎春酒促销 161

要点2：中式及西式情人节促销 162

要点3：母亲节及父亲节促销 163

要点4：谢师宴促销 163

要点5: 圣诞节促销	163
要点6: 除夕年夜饭	164
第四节 做好假日促销	164
要点1: 了解重大节假日	164
要点2: 做好促销准备工作	166
要点3: 准确预测客源情况	166
要点4: 做好价格调整准备	167
要点5: 合理计划客源比例	167
要点6: 做好超额预订	167
要点7: 提前做好服务准备	168
要点8: 做好相关方联合工作	168
要点9: 开展促销活动	168
第五节 会务管理开发	169
要点1: 做好市场计划	169
要点2: 会议销售方式	170
要点3: 会议销售技巧	171
要点4: 会议销售要领	172
要点5: 客史档案的建立	173
参考文献	174



第一章

怎样建立酒店绩效管理系统

- ◆ 第一节 酒店部门设置与部门目标
- ◆ 第二节 酒店岗位设置与岗位目标
- ◆ 第三节 酒店绩效考核管理



章前引言

酒店经理如何才能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？酒店经理如何才能通过提高员工的工作效率，来推动本酒店整体业绩的提升，从而实现本酒店的总体营运计划？答案就是，建立酒店绩效管理系统。



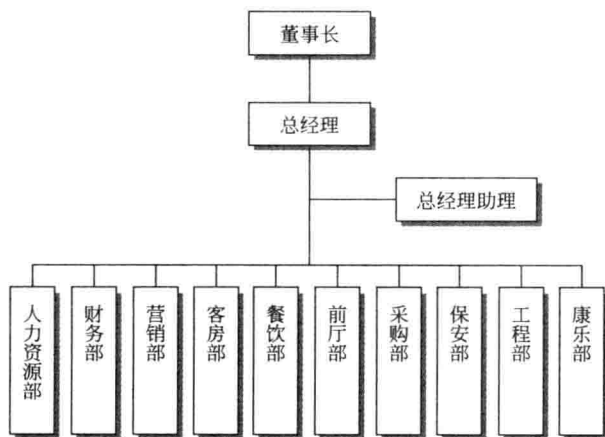
第一节 酒店部门设置与部门目标

酒店绩效管理系统的建立，部门设置与部门目标是其中的第一步。作为酒店经理，要协同人力资源部做好该项工作。下面，重点从酒店经理的角度来介绍如何设置部门及确定部门目标。

要点1：酒店部门设置

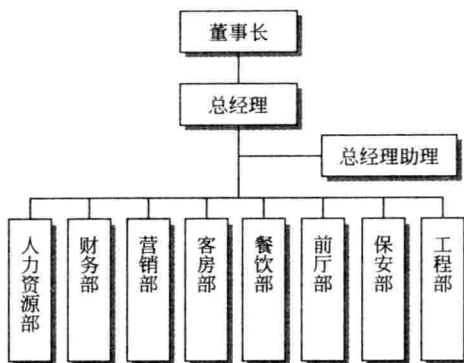
酒店部门的设置一般是酒店成立时就应完成的工作。由于各酒店的规模和管理方式不同，部门设置不完全一致，因此酒店经理要根据本酒店规模来设置部门，切不可盲目搬照。在此，提供3份不同规模大小的酒店部门设置的范本，仅供读者参考。

【实战范本】大型酒店部门设置



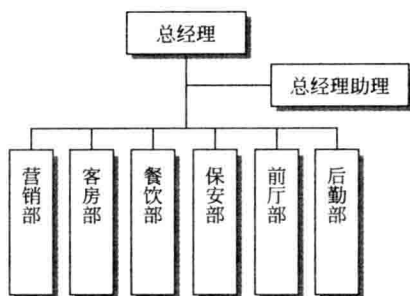
大型酒店部门设置

【实战范本】中型酒店部门设置



中型酒店部门设置

【实战范本】小型酒店部门设置



小型酒店部门设置

我认为在本酒店部门设置过程中，需要考虑以下几个因素：

1. _____
2. _____
3. _____

要点2：确定部门工作目标

酒店部门设置好后，酒店经理接下来的工作就是确定每个部门具体的工作目标。为什么需要明确部门工作目标呢？因为部门工作目标是进行部门绩效考核的一个有力依据。