

※ 绩效管理实用工具书 ※

Jiudian Fuwuye Jixiaoguanli
Liucheng Zhibiao Zhidu Biaoge

酒店服务业 绩效管理

流程

指标

制度

表格

李佳林◎主编

- ※ 10个部门 80个岗位
- ※ 16个绩效管理制度
- ※ 183个绩效指标
- ※ 10份经营管理责任书
- ※ 91个绩效管理表格



广东人民出版社
广东经济出版社

※ 绩效管理实用工具书 ※

酒店服务业 绩效管理

李佳林◎主编

流程

指标

制度

表格

※ 10个部门 80个岗位

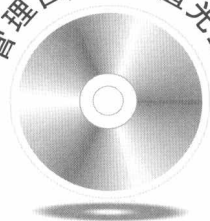
※ 16个绩效管理制度

※ 183个绩效指标

※ 10份经营管理责任书

※ 91个绩效管理表格

管理图书+超值光盘



广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

酒店服务业绩效管理流程·指标·制度·表格 / 李佳林
主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 8

(绩效管理实用工具书)

ISBN 978-7-5454-1426-4

I. ①酒… II. ①李… 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(2012)第172316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	广州家联印刷有限公司 (广州市天河区东圃镇吉山村坑尾路3-2号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	18.25 2插页
字数	352 000字
版次	2012年8月第1版
印次	2012年8月第1次
印数	1~5 000册
书号	ISBN 978-7-5454-1426-4
定价	58.00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:广州市环市路水荫路11号11楼

电话:(020)37601980 邮政编码:510075

营销网址:<http://www.gebook.com>

经济出版社常年法律顾问:何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

绩效管理是管理者和员工一起提高绩效、获得绩效的过程。

绩效管理的实施可以分析出员工的绩效根源，让员工的绩效得以提高，企业的目标得以实现，上下级的关系得以转变，为培训、晋升、薪资管理和职业生涯提供依据。当然它还可以提高管理者的素质，这是一个互动的提升过程。因而，绩效管理的思想和方法正在被世界范围内众多的企业所采用，也被越来越多的中国企业家所重视，许多企业投入了较多的资源进行绩效管理的尝试，然而收效甚微，原因在哪里呢？在于许多企业的绩效管理太简单、太粗放！

许多企业以为绩效管理就是考核，于是定期地进行考核，有周考核、月考核、季考核、年度考核，好像很规范，也费了不少精力，但就是没有效果，管理层和员工都只是在应付，并没有把员工的积极性真正地调动起来，也没有达到企业的绩效目标。究其原因，是他们不懂得绩效管理的流程，不知道如何去设立绩效考核的指标，没有建立绩效管理体系（绩效制度、绩效方案不完善，绩效考核管理表格不规范）。基于此，我们从实际操作的角度出发，设计了这套“绩效管理实用工具书”丛书，该丛书涵盖四个行业：制造业、酒店服务业、餐饮业、物业，每本书设立四大模块“流程·指标·制度·表格”。

★流程：以全视角介绍绩效管理的流程。绩效管理体系设计→制订绩效计划→开展绩效管理培训→进行绩效辅导→开展绩效考核→绩效考核结果的运用，每一个流程中的关键点、技巧、方法都一一呈现。

★指标：首先阐述建立业绩指标库的步骤，接着一步一步地提供大量的、常用的绩效管理指标，以供参考。

★制度：由点到面地提供企业的绩效管理制度，内容涵盖整个行业。

★表格：分部门、分岗位地提供大量绩效考核量表，并分行业

有针对性地提供绩效管理的表格。

《酒店服务业绩效管理流程·指标·制度·表格》一书内容涵盖酒店的各项业务，包括前厅部、客房部、餐饮部、康乐部、工程部、销售部、财务部、保安部、总经理办公室、人力资源部10个部门，涵盖80个岗位，共有183个绩效指标，16个绩效管理制度，10份经营管理责任书，91个绩效管理表格。这些指标、制度、表格，人力资源管理者可以拿来就用，当然，在引入的过程中，一定要根据自己酒店的实际情况，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。

在《酒店服务业绩效管理流程·指标·制度·表格》一书的编辑整理过程中，得到了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有：朱仲华、柳景章、杨冬琼、邹凤等。同时本书参考了许多同类书籍，在此一并表示感谢，全书最后由朱少军审稿统筹完成。

目 录

第一部分 绩效管理流程

引言:

绩效管理是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高组织整体绩效的制度化过程。绩效管理是一个系统的循环过程，它包括绩效管理体系设计、绩效计划的制订、绩效实施与监督、绩效评估、绩效沟通与反馈、绩效结果运用等环节。

流程一 绩效管理体系设计	3
1-1 确定绩效管理的参与者.....	3
1-2 确定合适的绩效考核指标.....	5
1-3 选择合适的考核者.....	9
1-4 确定绩效考核的方法.....	10
1-5 确定绩效考核的时间和周期.....	11
流程二 制订绩效计划	13
2-1 什么是绩效计划	13
2-2 绩效计划的内容	13
2-3 谁来制订绩效计划.....	13
2-4 如何制订绩效计划.....	13
流程三 开展绩效管理培训	17
3-1 开展绩效管理培训的目的.....	17
3-2 绩效管理培训的内容.....	17
流程四 绩效辅导	20
4-1 持续不断地进行绩效沟通.....	20
4-2 数据收集形成记录.....	20
流程五 绩效考核	21
5-1 汇总检查员工的相关绩效数据.....	21

5-2 选择合适的评价方法	21
5-3 绩效反馈面谈	21
流程六 绩效考核结果的运用	24
6-1 管理应用	24
6-2 开发应用——个人发展计划	25

第二部分 绩效管理指标

引言：

绩效管理工作一切都是围绕指标来进行的，它在绩效管理框架中处于核心地位。建立科学、合理的绩效指标体系是有效开展绩效考核等工作的前提。绩效指标是用来衡量公司、部门或员工绩效的标准，它同时还指明应该从哪些方面对工作进行衡量或评估，它必须符合SMART原则！

关键点一 如何建立业绩指标库	28
1-1 业绩指标库的作用	28
1-2 建立业绩指标库的步骤	28
关键点二 酒店业绩KPI指标	33
2-1 前厅部业绩KPI指标	33
2-2 客房部业绩KPI指标	34
2-3 餐饮部业绩KPI指标	36
2-4 康乐部业绩KPI指标	37
2-5 工程部业绩KPI指标	38
2-6 销售部业绩KPI指标	39
2-7 财务部业绩KPI指标	40
2-8 保安部业绩KPI指标	42
2-9 总经理办公室业绩KPI指标	43
2-10 人力资源部业绩KPI指标	44
2-11 部门通用业绩KPI指标	45

第三部分 绩效管理制度

引言：

对于员工的迟到、早退、旷工这些行为，管理者往往表现得很敏感，一旦发现立即追究，丝毫不马虎。为什么？因为不能迟到、早退是企业制度的规定，谁也不能违反！要想使绩效管理像考勤一样被管理者重视，被管理者时刻记在心上，付诸于行动，企业就必须像抓考勤那样抓绩效管理，把绩效管理制度化，从制度上解决问题。

范本一 酒店综合绩效管理制度..... 48

1-1 酒店管理目标考核办法..... 48

1-2 酒店部门总监/经理绩效管理办法 57

1-3 酒店绩效考核方案..... 69

1-4 酒店部门业绩考核标准..... 75

1-5 酒店员工绩效考核办法..... 87

1-6 酒店员工考核规范..... 90

1-7 酒店绩效考核方案（质量方面） 95

范本二 部门绩效管理制度 107

2-1 客房部经营指标考核方案..... 107

2-2 前厅服务人员绩效考核办法..... 110

2-3 客房部绩效考核管理制度..... 120

2-4 餐饮部绩效考核管理制度..... 124

2-5 餐饮部服务人员绩效考核标准..... 131

2-6 工程部绩效考核制度..... 141

2-7 工程部员工月度考核评估细则..... 146

2-8 营销部员工绩效考核方案..... 152

2-9 酒店营销员工薪酬考核办法..... 158

第四部分 绩效管理表格

引言：

表单化管理就是把各个岗位员工的绩效考核内容、工作质量标准
和评价标准用简洁的考核表列出来，一岗一表、同岗同表，可以完成

全部的考核工作，既一目了然又易于操作。企业要把制定好的绩效考核表事先发放到每个员工手里，让他们全面熟悉掌握，在实际工作中按照绩效考核的要求做好每一天、每一项工作。

范本一 酒店经营管理责任书 162

- 1-1 营销部经营管理责任书 162
- 1-2 销售部2011年经营管理（目标责任书） 165
- 1-3 客房部经营管理责任书 168
- 1-4 餐饮部经营管理责任书 172
- 1-5 财务部经营管理责任书 175
- 1-6 工程部经营管理责任书 178
- 1-7 工程部经营管理目标考核方案 182
- 1-8 保安部经营管理责任书 184
- 1-9 总经办管理责任书 187
- 1-10 人力资源部经营管理责任书 190

范本二 前厅部绩效考核表 193

- 2-1 前厅部经理绩效考核表 193
- 2-2 大堂副理绩效考核表 194
- 2-3 前厅接待领班绩效考核表 195
- 2-4 话务领班绩效考核表 196
- 2-5 商务中心领班绩效考核表 196
- 2-6 礼宾组领班绩效考核表 197
- 2-7 总台接待员绩效考核表 198
- 2-8 行李员绩效考核表 199
- 2-9 门童绩效考核表 199
- 2-10 总机话务员绩效考核表 200
- 2-11 商务中心文员绩效考核表 201

范本三 客房部绩效考核表 202

- 3-1 客房部经理绩效考核表 202
- 3-2 楼层主管绩效考核表 203
- 3-3 客房领班绩效考核表 204
- 3-4 客房服务员绩效考核表 206

3-5	PA领班绩效考核表	207
3-6	PA服务员绩效考核表	207
3-7	洗衣房主管绩效考核表	208
3-8	洗涤组领班绩效考核表	209
3-9	布草房领班绩效考核表	209
3-10	楼层客衣收发员绩效考核表	210
3-11	洗衣工绩效考核表	211
3-12	缝衣工绩效考核表	211
范本四 餐饮部岗位绩效考核表		213
4-1	餐饮部经理绩效考核表	213
4-2	楼面主管绩效考核表	214
4-3	服务领班绩效考核表	215
4-4	餐饮服务员绩效考核表	216
4-5	迎宾员绩效考核表	218
4-6	酒水部领班绩效考核表	218
4-7	酒水员绩效考核表	219
4-8	厨师长绩效考核表	220
4-9	厨工绩效考核表	220
4-10	传菜员绩效考核表	221
4-11	打荷绩效考核表	222
4-12	头锅绩效考核表	222
4-13	头砧绩效考核表	223
4-14	水台绩效考核表	224
4-15	上什绩效考核表	224
4-16	头什绩效考核表	225
4-17	凉菜间主厨绩效考核表	225
4-18	点心主厨绩效考核表	226
4-19	点心师绩效考核表	226
4-20	洗碗工绩效考核表	227
范本五 康乐部绩效考核表		228
5-1	康乐部经理绩效考核表	228
5-2	康乐中心领班绩效考核表	229

5-3	各场馆服务员绩效考核表.....	230
范本六	市场营销部绩效考核表.....	231
6-1	市场营销部经理绩效考核表.....	231
6-2	营销主管绩效考核表.....	232
6-3	广告策划员绩效考核表.....	233
6-4	销售代表绩效考核表.....	235
6-5	美工绩效考核表	236
6-6	预订员绩效考核表.....	237
范本七	工程部绩效考核表	239
7-1	工程部经理绩效考核表.....	239
7-2	值班工程师绩效考核表.....	240
7-3	工程部门内勤绩效考核表.....	242
范本八	安全部绩效考核表	243
8-1	安全部经理绩效考核表.....	243
8-2	安全主管绩效考核表.....	244
8-3	安全员绩效考核表.....	245
8-4	消防中心主管绩效考核表.....	247
8-5	消防值班员绩效考核表.....	248
范本九	财务部绩效考核表	249
9-1	财务经理岗位绩效考核表.....	249
9-2	资金小组组长绩效考核表.....	250
9-3	核算组组长绩效考核表.....	251
9-4	会计绩效考核表	252
9-5	总出纳绩效考核表.....	253
9-6	现金出纳绩效考核表.....	254
9-7	收入稽核主管绩效考核表.....	255
9-8	日审员绩效考核表.....	256
9-9	夜审员绩效考核表.....	258
9-10	收银领班绩效考核表.....	259
9-11	收银员绩效考核表.....	260

范本十 总经办绩效考核表	261
10-1 总经办主任绩效考核表.....	261
10-2 秘书绩效考核表	262
10-3 行政专员绩效考核表.....	263
范本十一 人力资源部绩效考核表	265
11-1 人力资源经理岗位绩效考核表.....	265
11-2 招聘专员绩效考核表.....	266
11-3 培训专员绩效考核表.....	267
11-4 培训师绩效考核表.....	268
11-5 薪酬专员绩效考核表.....	269
11-6 绩效考核专员绩效考核表.....	271
范本十二 酒店绩效管理应用表格	272
12-1 中高层员工自我述职报告.....	272
12-2 对值班经理的现场检查记录本.....	272
12-3 对前台服务员的现场检查记录本.....	273
12-4 对客房服务员的现场检查记录本.....	273
12-5 对餐厅服务员的现场检查记录本.....	274
12-6 销售周报	274
12-7 销售月报	276
12-8 值班经理周报	278
12-9 客房经理周报	279
12-10 餐厅经理周报	280
12-11 工程维修日报表	281

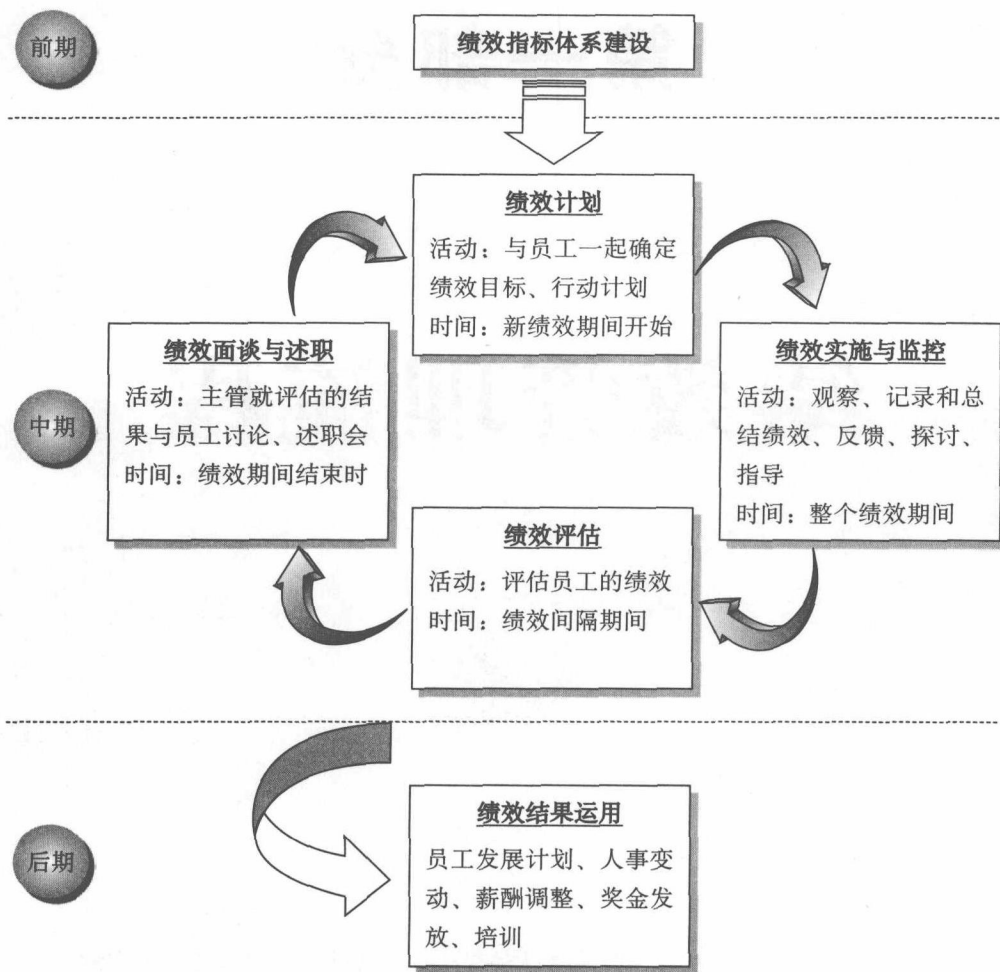
第一部分

绩效管理流程

引言：

绩效管理是指制定员工的绩效目标并收集与绩效有关的信息，定期对员工的绩效目标完成情况作出评价和反馈，以改善员工工作绩效并最终提高组织整体绩效的制度化过程。绩效管理是一个系统的循环过程，它包括绩效管理体系设计、绩效计划的制订、绩效实施与监控、绩效评估、绩效沟通与反馈、绩效结果运用等环节。

有效的绩效管理是一系列管理活动连续不断的循环过程，具体包括绩效计划、绩效实施与监控、绩效评估和绩效面谈与述职、绩效结果运用五个循环阶段。一个绩效管理阶段的结束，是另一个绩效管理阶段的开始，通过这种循环，个体和企业绩效得以持续发展。



流程一 绩效管理体系设计

绩效管理规划是绩效管理流程中的第一个环节，发生在新的绩效期间的开始。绩效规划要解决以下几个问题：

谁参与——确定绩效管理的参与者。

考核什么——确定合适的绩效考核指标。

谁来考核——选择合适的考核者。

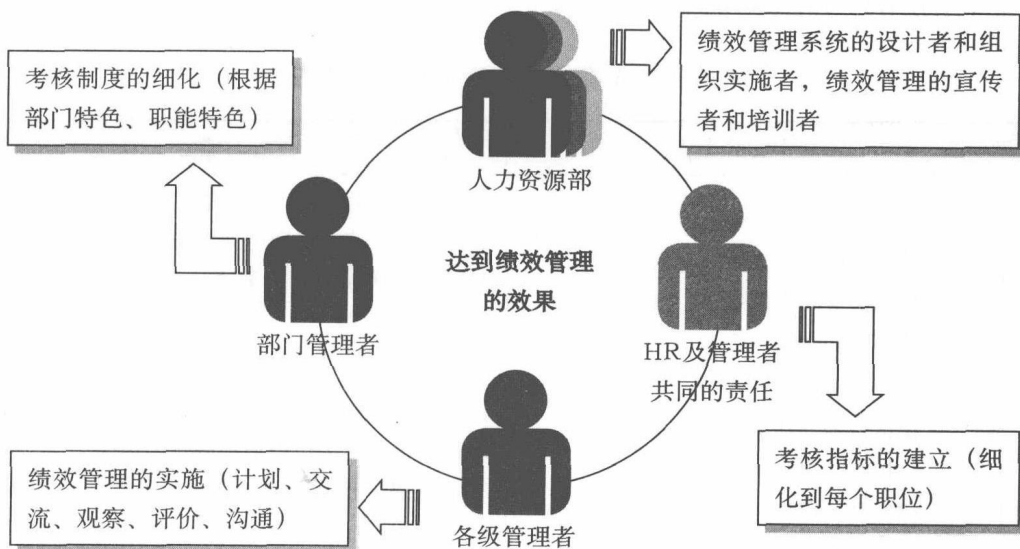
怎样考核——确定绩效考核的方法。

何时考核——确定绩效考核的时间和周期。

只有把这些项目确定下来，后续的工作才不会像无头苍蝇一样盲目。

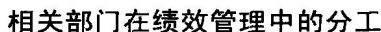
1-1 确定绩效管理的参与者

有许多人认为绩效管理是人力资源部门的事，其实，这是一种误解。绩效管理不仅仅是人力资源部门的事，更重要的是企业各级部门、各级管理者及全体员工的责任。只有全员参与了，才可能达到绩效管理的效果。



绩效管理者的角色

下图所示为相关部门和人员在绩效管理中的分工：



企业各层管理者在绩效管理中的共同责任如下表所示：

类别	主管的责任	主管的能力
行为	1. 保证员工有工作做 2. 按要求的标准去做 3. 在规定时间内完成 4. 使工作趋于熟练化	1. 分析工作的要求和员工能力 2. 分析个人能力是否达到工作要求 3. 向员工阐明工作的要求，必要时传授具体的知识和技能 4. 检查工作过程，给予支持，评价最后结果
结果	1. 保证目前的绩效令人满意 2. 分析绩效下降的原因 3. 激发员工提高自身技能和水平的动机 4. 为员工的学习和发展创造更多的机会	1. 明确规定所期望的员工应达到的绩效水平 2. 诊断员工在工作中出现问题的原因 3. 通过提供正确的支持和适度的挑战，使员工得到学习 4. 和员工一起总结经验，使他们从中获取最大的益处

(续表)

类别	主管的责任	主管的能力
职业	1. 挖掘员工个人职业发展的潜力 2. 对员工在职业生涯的抉择提出建议 3. 帮助员工作出最适当的选择 4. 支持员工达到预期目标	1. 了解员工内在需求和动机 2. 如实地评价其职业发展愿望与自身能力是否相称 3. 在本组织内和广阔的就业市场中, 为他们的职业生涯发展设计最佳途径和制定实施策略
生涯	1. 弄清楚问题的实质及其对员工个人和组织绩效的影响 2. 协调员工个人和组织的利益 3. 策划如何帮助员工达到预期生活目标的方案 4. 在适当的时候, 用感情表达方式, 表明自己对员工的支持	1. 倾听和了解员工的需求 2. 弄清楚自己所能提供帮助的边界 3. 让员工思考他们所面临的问题 4. 帮助员工找出他们自己认为自理这些问题的最佳方法

(三) 人力资源部门的管理责任

- (1) 设计、试验、改进和完善绩效管理制度, 并向有关部门建议推广。
- (2) 在本部门认真贯彻执行企业的绩效管理制度, 以起到示范作用。
- (3) 宣传企业员工的绩效管理制度, 说明贯彻该项制度的重要意义、目的、方法与要求。
- (4) 督促、检查、帮助本企业各部门贯彻现有绩效管理制度, 培训实施绩效管理的人员。
- (5) 收集反馈信息, 包括存在的问题、难点、批评与建议, 记录和积累有关资料, 提出改进方案和措施。
- (6) 根据绩效管理的结果, 制订相应的人力资源开发计划, 并提出相应的人力资源管理决策。

(四) 员工在绩效管理中的责任

- (1) 明确自己的绩效责任与目标 (做什么、为什么做、结果是什么)。
- (2) 参与目标、计划的制订 (组织的要求、目标必须达成的理由)。
- (3) 寻求上司的支持与所需资源 (责权、费用、工具、渠道等)。
- (4) 及时获取评价、指导与认同 (好不好、是否满意、如何改进偏离)。
- (5) 获取解释的机会 (消除误解、解释原因)。

1-2 确定合适的绩效考核指标

绩效考核指标是进行绩效考核的基本要素, 制定有效的绩效考核指标是绩效考核取得