

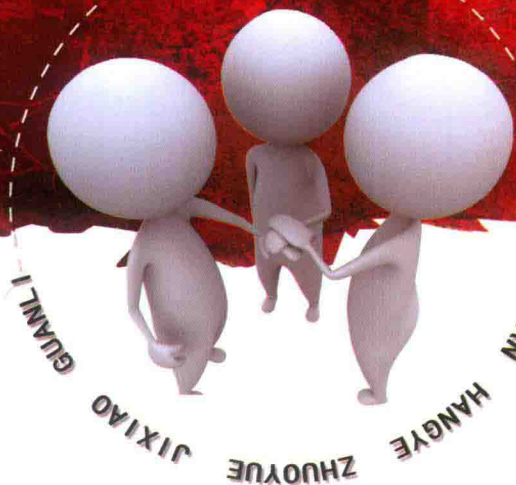


决战2020

北大纵横管理咨询集团系列丛书

熊浩 编著

酒店行业 卓越绩效管理



清华大学出版社

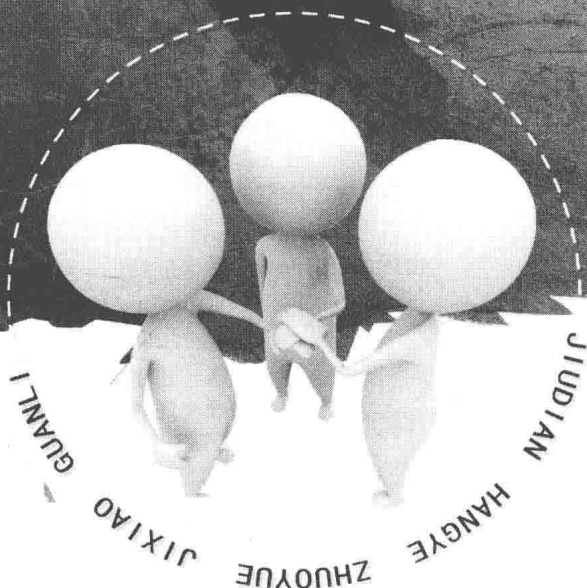


决战2020

北大纵横管理咨询集团系列丛书

能浩 编著

酒店行业 卓越绩效管理



清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

酒店行业卓越绩效管理 / 熊浩 编著. —北京：清华大学出版社，2016
(决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)
ISBN 978-7-302-44854-9

I. ①酒… II. ①熊… 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(2016)第 201665 号

责任编辑：王燊娉 胡花蕾

封面设计：赵晋锋

版式设计：方加青

责任校对：曹 阳

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：15 字 数：261千字

版 次：2016年11月第1版 印 次：2016年11月第1次印刷

定 价：35.00元

产品编号：068369-01

丛书总序 |

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代，这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，使之变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组、专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询行业的，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师的成果，推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅受到客户的尊重，而且受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终身服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中握有的那根撑杆，帮助企业跳得更高、跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日

出版前言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

自从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，我们无时无刻不在汲取营养，这也使诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，使我们能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视他们？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理4大系列近20本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！
知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村

前 言

改革开放以来，我国酒店行业迅速发展，近几年各项规定的出台对于旅游业和酒店服务业有较大影响，酒店行业的竞争也日益激烈。酒店必须提升自身的核心竞争力，以在国内、国际竞争中立于不败之地。酒店通过对顾客高质量的服务，来获得高满意度和竞争优势。显然，酒店的员工成为提升其服务质量和竞争力的关键点。本书针对目前酒店管理的现状，将绩效管理工具与酒店行业的特点相结合，进而提升酒店员工的绩效水平、推动酒店整体业绩增长，帮助酒店提升核心竞争力。

本书第一章从绩效的概念与性质、绩效管理的相关理论、绩效管理的原则与作用等内容入手，介绍绩效管理。第二章阐述了国内酒店行业绩效管理的现状、酒店行业绩效管理的特征和误区等内容，我国酒店绩效管理工作亟待提升。第三章提出平衡计分卡、目标管理法、360度考核、KPI绩效考核等适用于酒店行业绩效管理的工具与方法。第四章至第九章讲述了酒店行业绩效管理计划制订、绩效管理实施、绩效考核、绩效反馈与面谈、绩效考核结果的应用等内容。第十章运用具体案例讲述酒店行业的绩效管理体系。

本书主要具有如下特色：

1. 方法科学，特色鲜明。本书先讲述了绩效管理的基本理论，提供良好的理论基础。对酒店行业的绩效考评，本书摒弃了很多主观方法，主要推荐了一些客观量化的方法，例如：平衡计分卡、目标管理法、360度考核、KPI绩效考核等，能够提高酒店绩效管理科学性。

2. 案例丰富，注重实操。书中结合酒店实践，运用丰富的案例，结合案例中酒店的具体情况说明酒店的绩效管理工作应该如何展开，并运用图表展示部分实操内容。

3. 理论与实践相结合。书中将绩效管理的理论知识、科学的管理方法与

酒店实践结合，运用管理咨询技术来提升酒店绩效管理的水平。

本书是从微观的视角探讨酒店行业的绩效管理问题和改进之策，希望对我国酒店绩效管理有一定借鉴意义。在此，特别感谢本书写作过程中我的夫人吴琼、女儿熊婧一对我的支持和包容，感谢武汉华美达天禄酒店、鄂旅投洪山宾馆、美乔酒店集团、纽宾凯酒店集团武当山建国饭店对我们的大力支持，感谢王茗杰、张昕、程梦雪、袁莉博士、李敏、甘泽浩、吴明等在编写过程中给予的大力帮助，感谢最亲爱的读者朋友的鼓励和包容，谢谢各位！我们将持续关注酒店行业发展和绩效管理工作，结合理论知识和管理实践，不断提升本书的专业水平，以期能为酒店行业的绩效管理工作作出一份贡献。

熊 浩

2016年3月

目 录

第一章 绩效管理概述	1
第一节 绩效	2
一、绩效的界定	2
二、绩效的性质	4
三、绩效的影响因素	6
第二节 绩效管理的相关理论	7
一、绩效管理的界定	7
二、国内外绩效管理理论	8
三、绩效考核与绩效管理	10
四、绩效管理的相关理论	16
第三节 绩效管理的原则与作用	22
一、为什么需要绩效管理	22
二、绩效管理的原则	22
三、绩效管理在人力资源管理中的作用与地位	24
第二章 国内酒店行业绩效管理的现状	29
第一节 酒店行业及其绩效管理的特征	30
一、酒店行业的特征	30
二、酒店行业绩效管理的特征	33
第二节 国内酒店行业绩效管理的误区	35
一、忽视战略目标的导向作用	35
二、将绩效考核与绩效管理等同起来	35

三、绩效管理制度宣传不到位	36
第三节 国内酒店行业绩效管理现状的深层分析	37
一、酒店行业绩效管理的最佳实践	37
二、国内酒店行业现状剖析	39
I 第三章 酒店行业绩效管理的工具与方法	43
第一节 平衡计分卡	44
一、平衡计分卡简介	44
二、平衡计分卡的维度	45
三、平衡计分卡的优缺点	47
四、基于平衡计分卡的绩效体系设计步骤	49
第二节 目标管理法	53
一、目标体系的构成	54
二、目标分解	54
三、目标的SMART原则	55
四、目标设定的步骤	56
五、目标管理法的优缺点	57
六、目标管理法的实施步骤	58
第三节 360度考核	59
一、360度考核法的概念	59
二、实施360度考核法的注意事项	62
三、360度考核法的优缺点	63
四、360度考核法的实施程序	63
五、360度考核法的适用范围	64
六、员工绩效考核的类型	65
第四节 KPI绩效考核	66
一、KPI简介	66
二、KPI的设计思路	68
三、KPI考核的优缺点	69
四、KPI考核的常用方法	69
I 第四章 绩效管理体系概述	71
第一节 绩效计划	72
一、绩效标准的确定	72

二、绩效目标的制定	73
三、绩效计划的制订流程	74
第二节 绩效实施	78
一、绩效辅导	78
二、绩效辅导的沟通	79
第三节 绩效考核	82
一、绩效考核的内容	82
二、绩效考核的原则	83
三、绩效考核的方法	85
第四节 绩效反馈	86
一、绩效反馈制度	86
二、绩效反馈的实施	87
I 第五章 酒店行业绩效计划及KPI体系构建	89
第一节 酒店行业绩效计划的制订	90
一、酒店制订绩效计划的步骤	90
二、制订绩效计划表	91
第二节 酒店行业绩效计划制订中的误区	93
一、关键绩效指标设计与酒店发展战略不一致	93
二、关键绩效指标设计不合理	93
三、缺乏绩效标准	94
四、KPI权重的设计不合理	95
五、考核周期的设定不科学	95
第三节 酒店行业绩效计划制订的原则及关键点	96
一、绩效计划制订的原则	96
二、绩效计划制订的关键点	97
第四节 酒店行业KPI体系构建的实务操作	100
一、关键绩效指标的设计步骤	101
二、关键绩效指标的类型	101
三、关键绩效指标的权重设计	102
四、设立KPI的评估标准	103
五、审核关键绩效指标和绩效标准	104

I 第六章 酒店行业的绩效实施与管理	111
第一节 酒店行业绩效实施与管理中的误区	113
一、缺少绩效跟踪与沟通	113
二、不注重绩效信息的收集	114
三、信息系统的支持不全面	114
第二节 持续不断的绩效沟通	115
一、绩效沟通的重要性	115
二、酒店绩效沟通的障碍	116
三、改进酒店绩效管理沟通的建议	118
第三节 强大的人力资源信息化系统的支持	122
一、绩效信息的重要性	122
二、绩效信息收集的方法	123
三、绩效考核数据的收集	124
四、绩效考核数据的处理	126
I 第七章 酒店行业的绩效考核	133
第一节 酒店行业绩效考核中的误区	134
一、绩效文化的缺失	134
二、考核者的主观偏差	135
第二节 酒店行业绩效考核的实施	138
一、实施绩效辅导与培训	138
二、修正完善绩效考评方法	139
三、不断营造绩效考评氛围, 塑造绩效文化	140
四、在实践中不断修正考核细节	141
五、做好考核原始记录	142
I 第八章 酒店行业的绩效反馈与面谈	143
第一节 绩效反馈面谈的目的	148
一、对员工绩效考核的结果达成双方一致的看法	148
二、肯定员工的成绩和优点	148
三、指出员工有待改进的方面	148
四、向员工传递组织的期望	149
五、与员工协商下一个绩效管理周期的目标与绩效标准	149
第二节 酒店行业的绩效反馈与面谈前的准备	150

一、主管人员应做的准备工作	150
二、面谈员工应做的准备工作	153
第三节 酒店行业的绩效反馈与面谈的技巧	155
一、绩效面谈的SMART原则	155
二、绩效反馈面谈的技巧	157
第九章 酒店行业绩效考核结果的应用	161
一、绩效改进	162
二、薪酬分配与调整	166
三、工作调配	167
四、人员培训	167
五、员工职业发展规划	168
第十章 案例分析——天禄酒店绩效管理应用	169
第一节 武汉华美达天禄酒店有限责任公司概况	170
一、武汉华美达天禄酒店介绍	170
二、武汉市酒店业宏观环境分析	172
三、行业现有竞争分析	178
四、SWOT分析	181
第二节 武汉华美达天禄酒店关键绩效指标的设计思路	186
一、关键绩效指标的设计思路：金字塔模型	186
二、关键绩效指标设计的主要步骤	186
三、关键成功因素和KPI的确认	188
第三节 武汉华美达天禄酒店绩效管理体系框架构建	192
一、基于KPI的绩效管理体系框架	192
二、绩效管理的流程	193
第四节 天禄酒店绩效管理体系的应用研究	201
一、考核周期的设计	201
二、KPI指标的选取	205
三、考核权重的设计	211
四、考核目标值的确立	213
五、KPI数据的收集和处理	214
参考文献	223

第一章 | 绩效管理 概述

我们固有的长处，是人们的能力和创造力，它们来自一批不因循守旧、具有挑战性、耐心而又好奇的人们。我们有能力赢得竞争，只要我们将几十年控制的管理方法，改变成十年中的解放措施，让人们敢想、敢干、敢于取得胜利。

——杰克·韦尔奇



第一节 绩效

一、绩效的界定

绩效的含义非常丰富，从不同学科角度来看有不同的特点。

首先，单纯从语言学来看，绩效是“绩”与“效”的组合。“绩”是指业绩，即员工的工作结果，体现着企业的利润目标，包括目标管理和职责要求这两个部分内容。企业要有企业的目标，个人要有个人的目标要求，目标管理能保证企业向着希望的方向前进，实现目标或者超额完成目标可以给予奖励，比如奖金、提成、效益工资等；职责要求就是对员工日常工作的要求，比如业务员除了完成销售目标外，还要做新客户开发、市场分析报告等工作，对这些职责工作也有要求，这个要求的体现形式就是工资。

“效”是指效率，即员工的工作过程，主要表现为员工的行为和素质，就是效果、态度、品行、行为、方法、方式。“效”是一种行为，体现的是企业的管理成熟度目标。“效”又包括纪律和品行两方面，纪律包括企业的规章制度、规范等，纪律严明的员工可以得到荣誉和肯定，比如表彰、发奖状/奖杯等；品行是指个人的行为，“小用看业绩，大用看品行”，只有业绩突出且品行优秀的人员才能够得到晋升和重用。从这一层面上来看，可以发现绩效包括行为和结果两个方面。这一观点在布卢姆布里奇 Brumbrach(1988)给绩效下的定义中得到了很好的体现，即“绩效是指行为和结果。行为由从事工作的人表现出来，将工作任务付诸实施。(行为)不仅仅是结果的工具，行为本身也是结果，是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果，并且能与结果分开进行判断”。这一定义告诉我们，当对个体的绩效进行管理时，既要考虑投入(行为)，也要考虑产出(结果)。绩效包括应该做什么和如何做两个方面。

其次，从管理学的角度来看，绩效是组织期望的结果，是组织为实现其

目标而展现在不同层面上的有效输出，它包括个人绩效和组织绩效这两个维度。如果我们把整个企业看作一部汽车，那么各个部门就是高速运转的发动机，绩效管理体系则像变速箱，发挥着调控作用。变速箱是由很多齿轮构成的，齿轮之间有关联又有磨合。

“组织绩效”与“个人绩效”就是两个最主要的齿轮。一方面，组织绩效的实现需要建立在个人绩效实现的基础上；另一方面，个人绩效的有效实现并不一定能保证组织绩效的实现。如何在实际操作中有效避免这两个齿轮之间的摩擦呢？当组织绩效是按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时候，如果每一个人都达到了组织的要求，那么组织绩效就可以实现了。

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效管理是战略性人力资源管理的重要组成部分，是以实现股东价值为驱动力，以绩效合同、工作目标设定、个人能力发展计划为载体，通过制订绩效计划及其衡量标准、定期指导和强化绩效、最终评估、考核绩效并以此为基础确定员工个人回报三大步骤，实现对公司各层各类人员工作绩效的客观衡量、及时监督、有效指导、科学奖惩，发挥各岗位优势，调动全员工作积极性，从而提高公司绩效，创造股东价值，实现先进、科学的人力资源管理。绩效管理是一个完整的系统，其关键是持续沟通，其核心是持续改进。

一般来说，绩效是员工素质与工作对象、工作条件等相关因素相互作用的结果。

但目前学术界对绩效并没有形成统一的概念，主要存在三种观点：绩效是结果，绩效是行为，绩效是能力。

目前大多数企业所采用的绩效概念是从“结果”的角度界定的，即强调员工的劳动成果。但绩效等同于任务完成、目标实现以及结果和产出的观点目前受到了管理心理学的挑战。后者认为，绩效可以被视为行为的同义词，它是人们实际采取的行动，而且这种行动可以被他人观察到。

同时，随着知识经济的到来，从事脑力劳动的知识型员工成为员工队伍的主体，而他们的工作行为和工作结果与体力劳动者截然不同，在这种背景下部分学者提出了“绩效是能力”的观点。伍德拉夫1992年指出，能力是行为的基础，是保证一个人成功完成某项工作的一系列明显、可表现的行为。

综上所述，绩效的含义是非常广泛的，根据企业所处时期、发展阶段、