

# 酒店业绩管理解决方案

## 北京某著名国际酒店管理公司绩效管理手册

### 1. 绩效管理的指导原则

#### 1.1 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。

#### 1.2 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。

#### 1.3 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。

## 1.4 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。

## 1.5 实施

本手册自正式颁布之日起实施。

## 1.6 修改

本手册由公司人力资源部负责解释并修改。

## 1.7 使用

本手册由公司所属各酒店人力资源部保管和使用。

## 1.8 保密政策

本手册未经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

## 2.1 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。

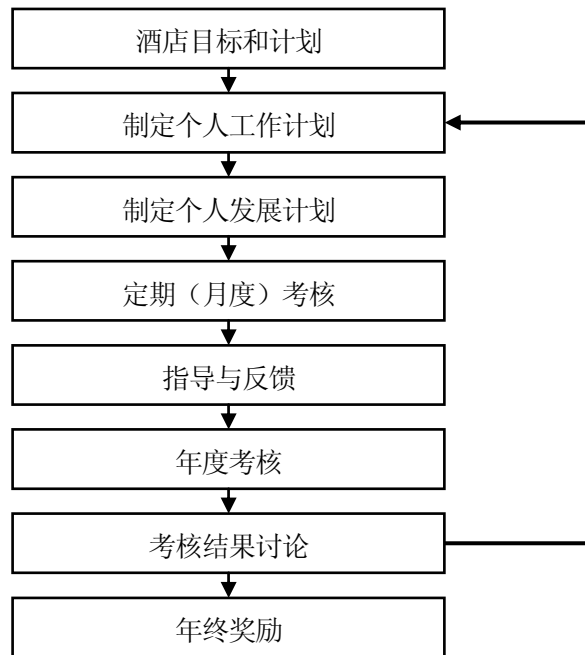
## 2.2 实施流程(绩效管理循环)

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。

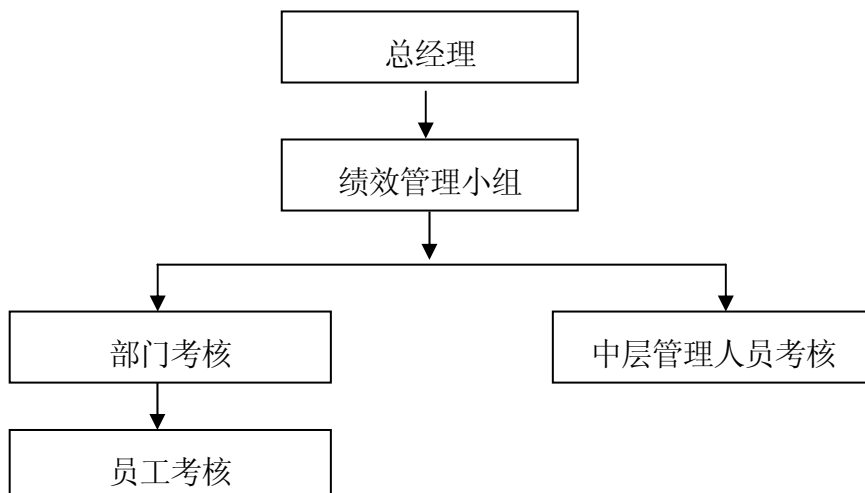
## 2.3 绩效管理的流程和步骤



## 3. 建立酒店绩效考核体系

### 3.1 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。



### 3.2 明确层级考核关系

依据由上一级考核下一级的原则：

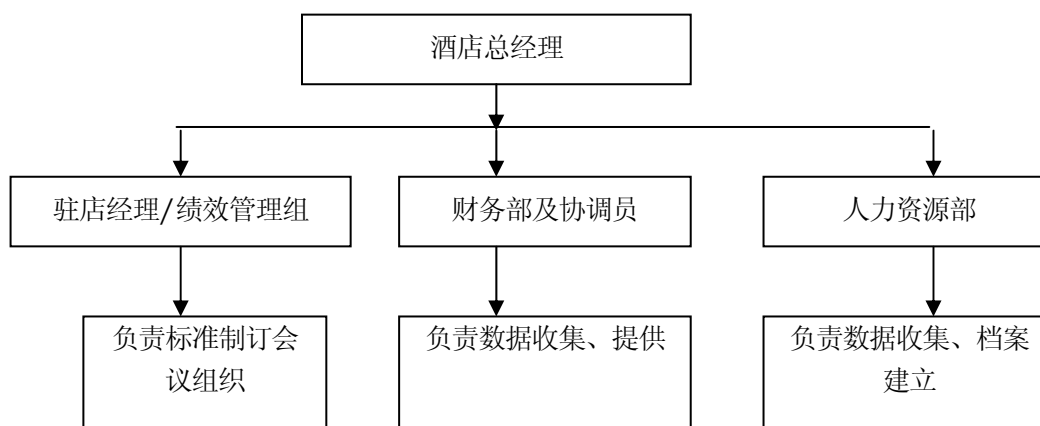
管理公司考核所属各酒店总经理室成员。

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

### 4.1 绩效管理组织机构



### 4.2 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。

## 4.3 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。

## 4.4 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。

## 4.5 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。

步骤 5：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 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

## 5.1 建立考核目标

考核初期（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。

## 5.2 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。

□ 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。

## 5.3 确立关键绩效指标（KPI）

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

## 5.4 绩效考核指标对不同部门的不同意义

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。

## 5.5 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。

□ 综合平衡原则：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:

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

## 5.6 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（见附表）。

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。

## 5.7 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；
- 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；

- 绩效管理领导小组确定绩效结果的运用。

## 5.8 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。

## 5.9 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。

## 5.10 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。

## 5.11 其他：

### 岗位变动时的绩效管理

- 考核期内发生岗位变动，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/经理考核的关键绩效指标

### 6.1 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）。

### 6.2 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。

## 6.3 建议酒店实施过程评估的基础考核指标

### 6.3.1 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

### 6.3.2 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/员工定期面谈

### 6.3.3 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。

运营绩效考核应以对客户满意度和实现财务目标影响最大的业务流程为核心。

运营指标既包括短期的现有业务的改善，又涉及长远的产品和服务的革新。

注意不要选择两个相似的指标考核同一项具体工作。

选择的指标应该体现出整个部门的主要年度目标，同时应该注意指标数量不应太多，一般不要超过 5 个。

选择营运类指标要特别考虑确定目标值的设定以及数据收集的途径，确保可实施性。

主要考核的指标：

- 计划制订及完成
- 质量主题活动策划、执行
- 责任事故/安全生产
- 营销主题活动策划、执行
- 核心员工流失：保证酒店人才的稳定性，大专以上学历人员、中级以上职称人员、领班职务以上人员流失计算。
- 设施设备保养计划、执行

#### 6.3.4 学习与成长类指标

学习与成长类指标用来评估员工管理、员工激励与职业发展等保持酒店长期稳定发展的能力。

为其他三个方面的目标提供了基础构架，是驱动前述三个方面获得卓越成果的动力。

学习成长类指标在同级岗位上的设置必须保持一致性。

削减对企业学习和成长能力的投资虽然能在短期内增加财务收入，但由此造成的不利影响将在未来对企业带来沉重打击。

主要考核指标涉及员工的能力、信息系统的能力、激励、授权与相互配合：

- 培训计划执行
- 培训满意度
- 人均受训时间
- 部门协作（信息传递）
- 员工技能抽查合格率

## 7. 酒店部门总监/经理绩效考核

### 7.1 管理公司统一评估（05 年试行）

#### 7.1.1 餐饮总监绩效考核

酒店餐饮总监绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目 标	点 值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 —50—	25.0	餐饮总收入: _____	实际完成百分比: _____ 5=105%+			
	25.0	部门 GOP: _____	4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%			
客 户 —10—	5.0	顾客满意度(餐饮指数): _____	管理公司开展问卷调查, 每年 1 次 5=90.1 分以上 4=85.1—90 分 3=80.1—85 分 2=75.1—80 分 1=75 以下			
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): _____	管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为 1 年 1-2 次。 5=85.1 分以上 4=80.1—85 分 3=75.1—80 分 2=70.1—75 分 1=70 分以下			
员 工 —10—	5.0	部门员工满意度: _____	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1 分以上 4=80.1—85 分 3=75.1—80 分 2=70.1—75 分 1=70 分以下			

	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制，流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 -20-	5.0	餐饮毛利率控制 <hr/>	按酒店核定的毛利率，酒店检查。 5=核定毛利率+<+1.0≥ 4=核定毛利率+>+1.0∞≤+1.5 3=核定毛利率+>+1.5∞≤+2.0 2=核定毛利率+>+2.0∞≤+2.5 1=核定毛利率+>+2.5∞≤+3（以上为零）		
	15.0	消防/安全/卫生/最低标准(部门): <hr/>	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1分以上 5点 85.1——90分 4点 80.1——85分 3点 75.1——80分 2点 70.1——75分 1点 69以下 0点		
民意测评 -10-	10.0	测评成绩: <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1分以上 5点 90.1——95分 4点 85.1——90分 3点 80.1——85分 2点 80分以下 1点		

### 7.1.2 房务总监绩效考核

酒店房务总监绩效考核表					
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务	
目标	点值	绩效测评	实际完成		得分
营业指标 -50-	25.0	客房营业收入: __	实际完成百分比: ____ 5=105%+		
	25.0	部门 GOP: ____	4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%		

客 户 -10-	5.0	顾客满意度(房务指数): <hr/>	管理公司开展问卷调查, 每年1次 5=90.1分以上 4=85.1-90分 3=80.1-85分 2=75.1-80分 1=75以下		
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): <hr/>	管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下		
员 工 -10-	5.0	部门员工满意度: <hr/>	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下		
	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制, 流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 -20-	5.0	客户管理 <hr/>	管理公司市场总监、房务总监按客户管理基本标准检查。 95.1分以上 5点 90.1-95分 4点 85.1-90分 3点 80.1-85分 2点 80分以下 1点		
	15.0	消防/安全/卫生/最低标准(部门): <hr/>	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1分以上 5点 85.1-90分 4点 80.1-85分 3点 75.1-80分 2点 70.1-75分 1点 69以下 0点		

民意测评 —10—	10.0	测评成绩: <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1分以上 5点 90.1—95分 4点 85.1—90分 3点 80.1—85分 2点 80分以下 1点		
--------------	------	----------------	---	--	--

### 7.1.3 工程部经理绩效考核

酒店工程部经理绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目标	点值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 —40—	20.0	酒店营业收入:___	实际完成百分比: _____ 5=105%+ 4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9% (费用按酒店)			
	20.0	能耗控制:_____				
客户 —10—	5.0	顾客满意度(同总经理): <hr/>	管理公司开展问卷调查, 每年1次 5=90.1分以上 4=85.1—90分 3=80.1—85分 2=75.1—80分 1=75以下			
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): <hr/>			管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下	
员工 —10—	5.0	部门员工满意度: <hr/>	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下			

	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制，流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 —30—	15.0	维修费用： <hr/>	酒店营运所发生的各类财产的维修支出和用于维修的设备零配件费用及其他相关费用支出。		
	15.0	消防/安全/工程/最低标准(同总经理)： <hr/>	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1分以上 5点 85.1—90分 4点 80.1—85分 3点 75.1—80分 2点 70.1—75分 1点 69以下 0点		
民意测评 —10—	10.0	测评成绩： <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1分以上 5点 90.1—95分 4点 85.1—90分 3点 80.1—85分 2点 80分以下 1点		

#### 7.1.4 市场总监绩效考核

酒店市场总监绩效考核表					
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务	
目标	点值	绩效测评	实际完成		得分
					评估
营业指标 —40—	15.0	酒店营业收入：__	实际完成百分比：____ 5=105%+		
	25.0	部门收入：_____	4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%		

客 户 -15-	10.0	顾客满意度(酒店指数): <hr/>	管理公司开展问卷调查, 每年1次 5=90.1分以上 4=85.1-90分 3=80.1-85分 2=75.1-80分 1=75以下		
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): <hr/>	管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下		
员 工 -10-	5.0	部门员工满意度: <hr/>	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下		
	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制, 流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 -25-	5.0	客户管理 <hr/>	管理公司市场总监、房务总监按客户管理基本标准检查。 95.1分以上 5点 90.1-95分 4点 85.1-90分 3点 80.1-85分 2点 80分以下 1点		
	10.0	新闻宣传 <hr/>	对外新闻报道的奖励。 5=20.1分以上 4=15.1-20点 3=10.1-15点 2=5.1-10点 1=5点以下		

	10.0	VI 标准	<p>由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。</p> <p>90.1 分以上 5 点</p> <p>85.1—90 分 4 点</p> <p>80.1—85 分 3 点</p> <p>75.1—80 分 2 点</p> <p>70.1—75 分 1 点</p> <p>69 以下 0 点</p>		
民意测评 —10—	10.0	测评成绩:	<p>部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。</p> <p>95.1 分以上 5 点</p> <p>90.1—95 分 4 点</p> <p>85.1—90 分 3 点</p> <p>80.1—85 分 2 点</p> <p>80 分以下 1 点</p>		

### 7.1.5 人力资源总监绩效考核

酒店人力资源总监绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目 标	点值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 —25—	10.0	酒店营业收入: __	实际完成百分比: ____ 5=105%+ 4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%			
	15.0	酒店人力成本: __	核算支付给员工的基本工资、奖金、等费用（见名词解释），按核定额度。 0=>105% 2=105%+ 3=102.0-105.0% 4=100.0-101.9% 5=95.0-99.9%			
客 户 —10—	5.0	顾客满意度(酒店指数):	管理公司开展问卷调查，每年 1 次 5=90.1 分以上 4=85.1—90 分 3=80.1—85 分 2=75.1—80 分 1=75 以下			

	5.0	神秘客户暗访(同酒店): _____	管理公司邀请专业人士进行暗访,一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下		
员工 —25—	5.0	部门员工满意度: _____	员工意见调查结果,以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下		
	20.0	关键员工流失率 _____	重要方面人员流失的控制,流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 —30—	20.0	接班人计划与绩效考核(同总经理): _____	按管理公司人力资源部制订的《接班人计划手册》与执行标准评分。 5=80.1分以上 4=75.1—80分 3=70.1—75分 2=65.1—70分 1=60.1—65分		
	10.0	消防/安全/卫生/最低标准(同总经理): : _____	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1分以上 5点 85.1—90分 4点 80.1—85分 3点 75.1—80分 2点 70.1—75分 1点 69以下 0点		
民意测评 —10—	10.0	测评成绩: _____	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1分以上 5点 90.1—95分 4点 85.1—90分 3点 80.1—85分 2点 80分以下 1点		

### 7.1.6 保安部经理绩效考核

酒店保安部经理绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目标	点值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 —25—	15.0	酒店营业收入: __	实际完成百分比: _____ 5=105%+ 4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%			
	10.0	酒店 GOP: _____				
客 户 —10—	5.0	顾客满意度(酒店指数):  _____	管理公司开展问卷调查, 每年 1 次 5=90.1 分以上 4=85.1—90 分 3=80.1—85 分 2=75.1—80 分 1=75 以下			
	5.0	神秘客户暗访(同酒店):  _____				
员 工 —20—	10.0	部门员工满意度:  _____	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1 分以上 4=80.1—85 分 3=75.1—80 分 2=70.1—75 分 1=70 分以下			
	10.0	关键员工流失率  _____				
			重要方面人员流失的控制, 流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+			

营运/执行 —35—	35.0	消防/安全/： <hr/>	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1分以上 5点 85.1—90分 4点 80.1—85分 3点 75.1—80分 2点 70.1—75分 1点 69以下 0点		
民意测评 —10—	10.0	测评成绩： <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1分以上 5点 90.1—95分 4点 85.1—90分 3点 80.1—85分 2点 80分以下 1点		

### 7.1.7 康乐部经理绩效考核

酒店康乐部经理绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目标	点值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 —50—	25.0	康乐营业收入：__	实际完成百分比：____ 5=105%+			
	25.0	部门GOP：_____	4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%			
客户 —10—	5.0	顾客满意度(康乐指数)： <hr/>	管理公司开展问卷调查，每年1次 5=90.1分以上 4=85.1—90分 3=80.1—85分 2=75.1—80分 1=75以下			
	5.0	神秘客户暗访(同酒店)： <hr/>	管理公司邀请专业人士进行暗访，一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下			

员工 -10-	5.0	部门员工满意度: <hr/>	员工意见调查结果,以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下		
	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制,流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 -20-	20.0	消防/安全/卫生/最低标准(部门): <hr/>	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1分以上 5点 85.1—90分 4点 80.1—85分 3点 75.1—80分 2点 70.1—75分 1点 69以下 0点		
民意测评 -10-	10.0	测评成绩: <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1分以上 5点 90.1—95分 4点 85.1—90分 3点 80.1—85分 2点 80分以下 1点		

注释:财务总监的考核按集团财务部下发的文件执行。

### 7.1.8 销售部经理绩效考核

酒店销售部经理绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目标	点值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 -50-	15.0	酒店营业收入:___	实际完成百分比:____			
	35.0	部门收入:_____	5=105%+ 4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%			

客 户 -15-	10.0	顾客满意度(酒店指数): <hr/>	管理公司开展问卷调查, 每年1次 5=90.1分以上 4=85.1—90分 3=80.1—85分 2=75.1—80分 1=75以下		
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): <hr/>	管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下		
员 工 -10-	5.0	部门员工满意度: <hr/>	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1—85分 3=75.1—80分 2=70.1—75分 1=70分以下		
	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制, 流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 -15-	15.0	客户管理 <hr/>	管理公司市场总监、房务总监按客户管理基本标准检查。 95.1分以上 5点 90.1—95分 4点 85.1—90分 3点 80.1—85分 2点 80分以下 1点		
民意测评 -10-	10.0	测评成绩: <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1分以上 5点 90.1—95分 4点 85.1—90分 3点 80.1—85分 2点 80分以下 1点		

### 7.1.9 公关部经理绩效考核

酒店公关部经理绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目标	点值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 -15-	15.0	酒店营业收入:___	实际完成百分比: _____ 5=105%+ 4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%			
客 户 -15-	10.0	顾客满意度(酒店指数): _____	管理公司开展问卷调查, 每年1次 5=90.1分以上 4=85.1-90分 3=80.1-85分 2=75.1-80分 1=75以下			
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): _____	管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下			
员 工 -10-	5.0	部门员工满意度: _____	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下			
	5.0	关键员工流失率 _____	重要方面人员流失的控制, 流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+			
营运/执行 -50-	25.0	新闻宣传 _____	对外新闻报道的奖励。 5=20.1分以上 4=15.1-20点 3=10.1-15点 2=5.1-10点 1=5点以下			

	25.0	VI 标准: _____	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1 分以上 5 点 85.1—90 分 4 点 80.1—85 分 3 点 75.1—80 分 2 点 70.1—75 分 1 点 69 以下 0 点		
民意测评 —10—	10.0	测评成绩: _____	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1 分以上 5 点 90.1—95 分 4 点 85.1—90 分 3 点 80.1—85 分 2 点 80 分以下 1 点		

#### 7.1.10 管家部经理绩效考核

酒店管家部经理绩效考核表						
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务		
目 标	点值	绩效测评	实际完成		得分	评估
营业指标 —40—	20.0	客房营业收入: __	实际完成百分比: _____ 5=105%+			
	20.0	部门 GOP: _____	4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%			
客 户 —10—	5.0	顾客满意度(房务指数): _____	管理公司开展问卷调查, 每年 1 次 5=90.1 分以上 4=85.1—90 分 3=80.1—85 分 2=75.1—80 分 1=75 以下			
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): _____	管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为 1 年 1-2 次。 5=85.1 分以上 4=80.1—85 分 3=75.1—80 分 2=70.1—75 分 1=70 分以下			

员工 -10-	5.0	部门员工满意度: <hr/>	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1 分以上 4=80.1—85 分 3=75.1—80 分 2=70.1—75 分 1=70 分以下		
	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制, 流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 -30-	30.0	产品最低标准(部门): <hr/>	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1 分以上           5 点 85.1—90 分           4 点 80.1—85 分           3 点 75.1—80 分           2 点 70.1—75 分           1 点 69 以下                0 点		
民意测评 -10-	10.0	测评成绩: <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1 分以上           5 点 90.1—95 分           4 点 85.1—90 分           3 点 80.1—85 分           2 点 80 分以下              1 点		

### 7.1.11 前厅部经理绩效考核

酒店前厅部经理绩效考核表					
考评对象	姓名/职务		直接上司	姓名/职务	
目 标	点值	绩效测评	实际完成		得分
营业指标 -30-	30.0	客房营业收入: __	实际完成百分比: ____ 5=105%+ 4=102.0-105.0% 3=100.0-101.9% 2=95.0-99.9% 1=90.0-94.9%		

客 户 -20-	15.0	顾客满意度(房务指数): <hr/>	管理公司开展问卷调查, 每年1次 5=90.1分以上 4=85.1-90分 3=80.1-85分 2=75.1-80分 1=75以下		
	5.0	神秘客户暗访(同酒店): <hr/>	管理公司邀请专业人士进行暗访, 一般为1年1-2次。 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下		
员 工 -10-	5.0	部门员工满意度: <hr/>	员工意见调查结果, 以历史与客观的水准基点结果为基础 5=85.1分以上 4=80.1-85分 3=75.1-80分 2=70.1-75分 1=70分以下		
	5.0	关键员工流失率 <hr/>	重要方面人员流失的控制, 流失率下降 5=0-5% 4=5.1-10% 3=10.1-15% 2=15.1-20% 1=20%+		
营运/执行 -30-	25.0	客户管理 <hr/>	管理公司市场总监、房务总监按客户管理基本标准检查。 95.1分以上 5点 90.1-95分 4点 85.1-90分 3点 80.1-85分 2点 80分以下 1点		
	5.0	产品最低标准(部门): <hr/>	由管理公司职能部门总监按管理公司制订的最低标准进行检查。 90.1分以上 5点 85.1-90分 4点 80.1-85分 3点 75.1-80分 2点 70.1-75分 1点 69以下 0点		

民意测评 —10—	10.0	测评成绩： <hr/>	部门总监/经理的民意测评由酒店人力资源部组织。测评表由管理公司统一做出规定。 95.1 分以上            5 点 90.1—95 分            4 点 85.1—90 分            3 点 80.1—85 分            2 点 80 分以下                1 点		
--------------	------	----------------	--	--	--

## 7.2 酒店月度评估（05 年试行）

### 7.2.1 酒店部门总监/经理月度考核表

酒店部门总监/经理月度绩效考核表								
被考评人员	姓名	直接上司	姓名	考评周期：		项目得分 pi		评估
	部门/职务		职务					
关键要素	关键绩效指标	绩效测评	实际完成	综合得分 p	权数 i			
财务类								
客户类								
营运/执行类								
学习与成长类								
考评成绩	总分 ( $\sum p_i$ )			月度总评等级				
直接上司签署：			考评组长签署：					
被考评人签字：			考评时间：					

#### 1、综合得分（P）的分值等级：

由酒店按各项指标的要求进行设置。如客户满意度要求为 95%，如达成则满分为 5，每下降 3 个点为 4，依次类推；但下降到一定值如 80%，则为零分。

#### 2、内容设置定义：

目标值：指该关键指标可要实现的标的。如客户满意度，要求不低于 95%；

权数（I）：根据各考评项目的重要性，给各考评项目赋予的系数。如应收帐款率为 5；即占总权重设置的 5%；

项目得分：是综合得分和权数的乘积。如综合得分为 5；该项目权重为 10；即该项目得分为：5×10=50 分。

备注：说明一些需要补充的内容，如果是 A 或 E 需要举记录案例。

总分：是所有项目得分相加得到的总分。总分根据考核习惯可设置为 500 分，也可设置为 100 分值。不影响考核结果。

#### 3、其他：

由于本表是按月填写，建议可利用自动化办公系统，创建电子文档。

4、特别要求：总监级考核成绩连同工作总结计划每月 6 日前上传管理公司相应部门。

### 7.3 年度总成绩计算

由于本年度考核分为酒店月度考核和管理公司年度考核二个部分，所以，酒店在计算年度考核成绩时，建议按：

$$\begin{aligned} & \text{酒店月度总平均值} \times 60\% - 70\% + \text{管理公司年度总平均值} \times 30\% - 40\% \\ & = \text{部门总监/经理的年度总考核成绩} \end{aligned}$$

### 7.4 建议奖金计算依据

#### 7.4.1 酒店月度考核成绩与月度奖金

按 100 分计，折算出各部门总监/经理的得分：

得分与财务核算的部门总监/经理应发奖金关系：

得分	90.1 分及以上	90.0--85.1 分	85.0-80.1 分	80-70.1 分	70-60.1 分	60 分以下
平均奖的系数 B	1.10	1.0	0.90	0.80	0.7	0.50

#### 7.4.2 年度总成绩与年度奖金

(以总评估为基础)	75.1—80	: 定量 85%
	80.1—85	: 定量 90%
	85.1—90	: 定量 100%
	90.1—95	: 定量 105%
	95.1—100	: 定量 110%
	依此类推	
	60 以下为	: 定量的 50%

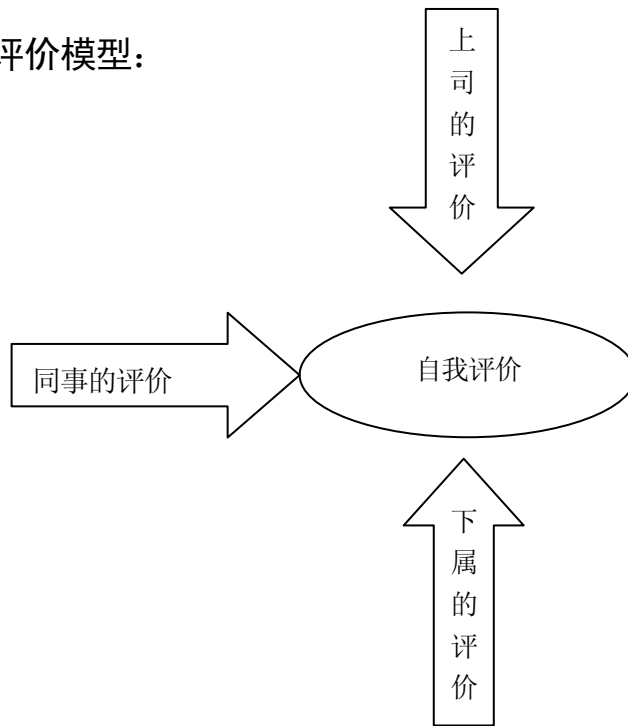
备注：由于对部门总监/经理层的考核是本年度试行，所以以上仅为酒店参考，具体额度由各酒店根据本酒店的实际情况以及管理的成熟度予以实施。

## 8. 中层管理人员领导能力 360°评价问卷

领导能力 360°评价问卷

--	--	--	--	--

领导能力评价模型：



介绍：

360 度调查是一种用于评估个人领导和管理技巧的方法和机制。

此种调查包括了四种被调查对象：被评估者，他/她的上司，同级和下属。本表格是对被测评人的综合评价，为保证测评的结果的公正性，至少要有 8 名以上人员参与测评。

对于一名中层或基层管理人员，上司不少于 1 位，同级不少于 2 位，他的直接和间接下属不少于 5 位参与。

调查过程则包括了四步：

1. 问卷调查
2. 问卷分析
3. 对策制定
4. 行动跟进

内容：

问卷内包括四部分：管理技能，领导能力，交流技能，公司价值观。

四个被调查对象群都需对这四部分作答。

分析：

问卷收集起来后，将对问卷进行统计分析。

各参与角色的平均分将按一定的权重比例计入总结分，具体权重由各酒店决定。可以参考的比例为：上司:同级:下属=40: 10: 50

编写反馈结果报告。

在反馈报告中将重点分析被评估者的自我评估与他人评估间的相似点和相异点。报告也将对有待发展的领域提出建议。

每位调查参与者都可得到一份反馈报告，报告包括了对他/她的分析的详细描绘。

上司关心的是期望同被评估者讨论这份报告，并一起制订发展计划。

问卷的填写是保密和匿名的，问卷填写者即使给出的评估很低也不必担心上司会知道。

所有同级的填答将被整合成一个部分反映在反馈报告中。

下属的填答结果也将以同样的方式来处理。

但上司的填答应该是可认明的，并将其单独列出以便管理者能将他/她本人的自我评定同上司的评定相比较。

致填写者：

您的评估将有助于被评估者清楚地了解自己的管理力度和发展需要。

您的反馈将作为被调查对象核心职业发展的基础，并帮助他成为一位更富效率的管理者和领导。

非常感谢您抽出时间与我们合作！

请写明您与您所评价的人之间的关系：

您自己  您的上司  同事  下属

总体评价

指导语：

- 所有参与评价的员工都被要求根据被评价者的实际情况完成该部分问卷。
- 每个问题只选一项；
- 如果问题未涉及被评估者的工作和行为或者您对该被调查者的此项行为活动不清楚，则回答“不适用”；
- 根据您对所评定的管理者的观察与了解，对下面的每一陈述都要作出选择。

姓名：	职务：
分数等级： 9-10分：优秀：这类员工的工作表现一贯能超越对其的期望值 7-8分：较优秀：这类员工能完成其工作，有时能超越对其的期望值。 5-6分：一般：这类员工一般能够完成其工作，员工承担责任的能力得到肯定。 3-4分：较差：这类员工能部分完成其工作，经常落后。 1-2分：差：这类员工经常不能完成任务。 N：不适用/未观察	
主要能力	圈出所选数值
管理技能：	

- 设定短期和长期目标以及完成日期	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 注重承诺并和下属一同追踪实施直至任务完成	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 专注于管理目标/按优先顺序将管理目标排序	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 了解公司产品，市场和客户	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 了解公司财务报表	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 减少部门费用支出，有效控制成本	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 模范执行公司政策	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 为自己的部门指出明确的优先解决的问题	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 能准确地作出预算、人员及其它资源地估计	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 把工作的战略方式转化成明确的目标和战略	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
领导能力：											
- 根据管理目标领导下属工作	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 纵观全局；明确其部门在全局中所起的作用	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 有效分配工作	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 鼓励集体民主决策	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 定期给下属反馈信息	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 指导并帮助下属充分发挥其潜能	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 善于激发他人的创意	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 动员相关人员参与计划与决定的制定	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 准确指出他人的长处和有待发展之处	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 使本部们成员的角色和责任分明	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 使他人参与变革的过程	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 根据情况的需要有效地调整领导方法	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 让工作有成绩的人了解自己的成效	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 创造性地融合别人的想法和观点	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 以身作则，被视为下属仿效的榜样	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
沟通技能：											
- 与下属沟通其工作目标	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 对下属的工作要求给予答复	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 积极倾听下属的意见	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 制造一种使员工能对公司事宜畅所欲言的氛围	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 让部门外的人了解本部门的使命和战略部署	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 部署任务时明确表达有和期望	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
公司价值观：											
- 一 尊重下属	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 与下属建立信任关系	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 一 避免偏袒某下属	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 容易接近和沟通	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 有错时能向下属道歉	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 公正地对待他人	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 履行自己的承诺	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 倡导团队精神，消除各立门户的狭隘思想	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- 努力提高个人表现	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

确定重要领导因素

指导语：

- 只有被评价者本人及其上级主管被要求完成该部分问卷。
- 重新阅读第 1 部分问卷。基于被评价者的工作职位要求以及这些领导技能对该工作职位的重要程度，请您从中选出最重要的 5-10 个能力；
- 请注意，对这些能力的重要性的判别只能依据该工作职位对能力的要求，而不能依据被评价者个人的工作绩效。

- 1、\_\_\_\_\_； 2、\_\_\_\_\_；
- 3、\_\_\_\_\_； 4、\_\_\_\_\_；
- 5、\_\_\_\_\_； 6、\_\_\_\_\_；
- 7、\_\_\_\_\_； 8、\_\_\_\_\_；
- 9、\_\_\_\_\_； 10、\_\_\_\_\_。

## 附件 1：相关名词解释

**酒店营业总收入** 是核算每一会计年度酒店在销售商品、提供劳务及让渡资产使用权等日常活动中所产生的收入。包括客房、餐饮、康乐、商场、商务中心、其他收入等。

**酒店营业总支出** 是核算酒店经营性销售商品、提供劳务过程中发生的费用，以及非经营性部门发生的日常费用支出。

**酒店营业总利润** 简称 GOP， $GOP = \text{酒店营业总收入} - \text{酒店营业总支出}$ 。

**客房营业总收入** 是核算酒店客房经营的各项销售收入，包括房费收入、服务费收入、客房小酒吧商品销售收入、客房区域会议室场租收入以及除上述收入项目外的其他收入，以及客房部发生的与其经营无直接关系的各项收入，不含与固定资产清理相关的收入。包括盘盈变卖净收入、罚没收入、废品收入、其他收入。

**客房部营业总支出** 是指在每一会计年度经营部门直接发生的以下各项支出：工资及相关的福利费、工会经费、职工教育经费、物料消耗、低值易耗品摊销、修理费、公务费、广告费、业务宣传费、差旅费、服装费、洗涤费、邮电费、劳动保护费、社会保险费（此费用按部门直接发生的人员、进行会计核算）、住房公积金（性质同上）、特许权管理费、基本管理费、保险费（公共责任保险及其他业务经营保险。例如：娱乐保险费）、运杂费、地方税费、演出费、员工宿舍住宿费、收视、社文防疫费、外聘人员劳务费、其他费用（因客房营运而直接产生的费用）、财务费用（仅

指金融机构手续费）、营业外支出（指客房部发生的与其生产经营无直接关系的各项支出，不含与固定资产清理相关的支出。包括非常损失、赔偿违约金、罚款、捐赠支出、其它支出）。

客房营业总利润 简称客房 GOP，客房 GOP=客房营业总收入—客房营业总支出。

餐饮总收入 是核算酒店餐饮经营的各项销售收入，餐饮收入应该按每个餐厅来确认。包括餐费收入；酒类、饮料类等可准确计量的食品、饮料收入；咖啡、果汁、茶水等无法准确计量的食品、饮料收入；餐饮区域的会议室、场租等收入，除酒水饮料、咖奶以外可准确计量的各类商品收入；餐饮部提供的各类服务收入，包括按销售收入的百分比增加到客人帐单中的费用以及进入消费场所设备使用费、开瓶费、宴会布置等特别服务费；除上述业务以外的其他零星收入；以及餐饮部发生的与其经营无直接关系的各项收入，包括盘盈变卖净收入、罚没收入、废品收入、其他收入。

餐饮部营业总支出 参照客房营业总支出，另外增加燃料费，此燃料费（仅指餐饮部消耗的管道煤气、瓶装煤气、酒精等费用）

餐饮营业总利润 简称餐饮 GOP，餐饮 GOP=餐饮营业总收入—餐饮营业总支出。

能耗控制 是核算酒店日常经营耗用的燃料、水、电费用，其中燃料指燃煤、管道煤气、瓶装煤气、重油、柴油等其他燃料支出。

维修费用：是指酒店营运所发生的各类财产的维修支出和用于维修的设备零配件费用及其他相关费用支出。包括机电（指机械、电器、电话等）、灯具、房屋、门窗、电脑、锅炉、家具、管道、卫生洁具、空调、通风设施、消防设施、设备小工费（指设备部外请人员修理所支付的劳务费）、车辆（指日常修理、年检年审、预计大修）等。

人力成本 是核算支付给员工的基本工资、奖金、福利费、职工教育经费、工会经费、养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、女工生养基金、劳动保护费、员工餐费等费用。

销售指标 是反映酒店市场部销售业绩总金额。

## 附件 2：绩效考核检讨（年度/半年度）

酒店绩效考核（半年/年度）检讨 存档编号：

--	--	--	--	--

— — 酒店部门总监/经理

被考核人姓名/职位

审核人姓名/职位

酒店/审核日期

检讨概述

I. 半年度关键绩效指标达成

II. 主要绩效评价（自我评价）

---



---



---

III. 绩效面谈并提供反馈，改进措施

---



---



---

被考核人签名/时间

审核人签名/时间

---



---

附件 3：酒店部门总监/经理月度绩效考核表

酒店部门总监/经理绩效考核表							
被考评人员	姓名	直接上司	姓名	考评周期:			
	部门/职务		职务				
关键要素	关键绩效指标	绩效测评	实际完成	综合得分 p	权数 i	项目得分 pi	评估
财务类 - A -							
客户类 - A -							
营运执行类 - A -							
学习与成长类 - A -							
考评成绩	总分 ( $\sum pi$ )			月度总评等级			
直接上司签署:			考评组长签署:				

## **二、绩效考核方案**

### **（一）行业绩效考核方案**