

学校编码: 10384

学 号: 17920061151578



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

浅谈 A 酒店的绩效管理

Analyze Performance Management of A Hotel

王 莉

指导教师姓名: 程文文 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 6 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 4 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在            年解密后适用本授权书。

2、不保密（  ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：                      日期：        年    月    日

导师签名：                      日期：        年    月    日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

随着国内旅游经济的快速崛起，中国酒店业的发展正处于蓬勃发展的时期。在日趋激烈的竞争中，国内酒店的经营结果和国际酒店集团管理的酒店相比，还存在着一些差距。产生差距的原因之一是，大部分国内酒店的绩效管理仍然存在着一些问题，例如：缺乏明确的工作考核绩效标准；没有持续有效的绩效沟通；考核结果没有得到应用等。因此，如何建立客观、科学的绩效管理体系；如何通过有效的绩效考核，准确地反映出员工的工作表现，将员工和酒店的战略目标紧密地联系在一起，是酒店管理者所面临的一项重要任务。

本文从酒店人力资源管理角度出发，对酒店绩效管理进行理论研究和案例分析，并以 A 酒店为例子，分析了 A 酒店在绩效管理过程存在的问题。同时，对 A 酒店绩效管理体系的改进提出了完善 A 酒店 KPI 的制定；将 KPI 考核方法与平衡计分卡考核方法有效地结合在一起使用；制定合理的绩效计划；实施绩效管理培训；加强绩效沟通等改进建议。

**关键字：**绩效管理；绩效改进；平衡计分卡

## Abstract

Along with domestic traveling economy's fast rising, the Chinese hotel's industry development is being in the vigorous development the time. In the keen competition, the hotel which the domestic hotel's management result and the international hotel group manages compares, but also has some disparities. Has one of disparity reasons is ,the majority of domestic hotel's performance management still has some problems, for example: lacks the explicit appraisal standard of work performance; has not continued effectively the performance communication; the inspection result has not obtained the application and so on. Therefore, how to establish objectively, the science result inspection system; How through the effective performance appraisal, to reflect accurately staff's task performance, the staff and the hotel strategic target contacts with closely in together, is an important task which the hotel superintendent faces.

This article from hotel human resources management angle embarking, conducts the fundamental research and the case analysis to the hotel performance management, and takes A hotel as the example, has analyzed A hotel in the performance management process existence problem. At the same time, proposed to A hotel performance management system's improvement consummates A hotel KPI the formulation; unifies effectively the KPI appraisal method and the Balanced Scorecard appraisal method is using together; work out the reasonable performance plan; implementation performance management traning; strengthens performance communication and so on improvement suggestions.

**Key Words:**Performance management, Performance improvement,  
Balanced Scorecard



第一章 绪论 .....	1
第一节 选题背景 .....	1
第二节 研究意义 .....	1
第三节 研究的方法 .....	2
第四节 研究思路和结构框架 .....	2
第二章 绩效管理基本原理 .....	4
第一节 绩效的概念和性质 .....	4
第二节 绩效管理体系 .....	5
第三节 酒店绩效管理的特点 .....	15
第三章 A 酒店概况及绩效管理现状和存在的问题 .....	18
第一节 酒店现状 .....	18
第二节 绩效管理现状 .....	21
第三节 绩效管理实施中存在的问题 .....	29
第四章 A 酒店绩效管理体系的改进 .....	34
第一节 A 酒店考核方法与指标的改进 .....	34
第二节 绩效计划的制定 .....	44
第三节 绩效管理的培训 .....	46
第四节 考核者与被考核者之间的沟通 .....	48
第五节 员工参与度的提高 .....	52
第六节 绩效信息收集制度的建立 .....	53
第七节 绩效反馈制度的建立 .....	54
第八节 考核结果应用范围的扩大 .....	55
第五章 结论 .....	57
参考文献 .....	58
致    谢 .....	59

## Contents

<b>Chapter1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section 1 Reserch background.....	1
Section 2 <u>Research significance.....</u>	<u>1</u>
Section 3 Research methods.....	2
Section 4 Research ideas and structural framing.....	2
<b>Chapter 2 Theories of Performance management.....</b>	<b>4</b>
Section 1 Performance concept and nature.....	4
Section 2 <u>Performance management system.....</u>	<u>5</u>
Section 3 The characteristics of Hotel performance management.....	15
<b>Chapter 3 A hotel overview and performance management present     situation and existing problems.....</b>	<b>18</b>
Section 1 Hotel present situation.....	18
Section 2 Performance present situation.....	21
Section 3 Problems exist in performance management implementation...29	
<b>Chapter 4 A hotel performance management system's improvement...34</b>	
Section 1 <u>A hotel appraisal method and target improvement.....</u>	<u>34</u>
Section 2 Formulation of performance plan.....	44
Section 3 Performance management training.....	46
Section 4 Communication between appraiser and be appraised person.....	48
Section 5 Improvement of staff participation.....	52
Section 6 Establishment of performance information collection system.....	53
Section 7 Establishment of performance feedback system.....	54
Section 8 Expand the scope of application of appraisal results.....	55
<b>Chapter 5 Conclusion.....</b>	<b>57</b>
<b>References.....</b>	<b>58</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>59</b>

删除的内容:

带格式的: 字体: 七号

删除的内容: ...

删除的内容: ...

带格式的: 字体: 3 磅

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景

随着市场经济的不断发展，以服务为主导的服务经济已经悄然蓬勃兴起。酒店业作为服务业中最具有代表性的产业，近年来取得了突飞猛进的发展。在我国加入世界贸易组织之后，酒店业面临着越来越激烈的国内和国际市场的竞争，尤其是人才的竞争，这对酒店的人力资源管理提出了巨大的挑战。谁更重视人才资源开发，重视保持员工目标与酒店目标的一致，谁就能在激烈的市场竞争中取胜。酒店的人力资源管理发展到今天，已经形成了一套完整的体系，包括组织架构、职务描述、培训管理、薪酬管理、绩效管理和酒店文化建设等方面。绩效管理在其中处于核心的地位，人力资源管理的其他方面几乎都与绩效管理有关。

绩效管理是将企业的战略目标层层分解到每一个工作岗位，变成具体的绩效考核指标，最终由员工来实现的一种管理活动。通过有效的绩效考核可以确认员工的工作成就，改进员工的工作方式，提高员工的工作效率和企业的经济效益。因此，提高员工的绩效可以帮助企业提高竞争力，在日趋激烈的竞争中处于优势地位。

A酒店成立于2001年8月，从2005年开始，该酒店开始实施绩效管理。由于缺乏相应的绩效管理培训工作，自实行绩效管理制度以来，遇到了很多问题。例如：员工对绩效考核持怀疑态度、考核者容易受主观因素影响、考核者与被考核者之间缺乏有效的沟通、员工没有参与绩效计划的制定等。

因此，本文选择A酒店作为研究对象，对其绩效管理过程中存在的问题进行剖析。并且，提出了将A酒店原有的KPI考核方法与平衡计分卡考核方法相结合使用；实施绩效管理培训；加强考核者与被考核者之间的沟通；建立绩效信息收集制度；建立绩效反馈制度等建议。

### 第二节 研究意义

绩效管理是绩效实现过程中各要素的管理，是基于企业战略基础之上的一种管理活动。绩效管理包括了战略制定、目标分解、工作计划制定和实施、绩效考核、绩效反馈、绩效改善等工作。因此，绩效管理不是简单的填表，它目的和意义在于：

将企业、各部门和员工的目标统一起来，驱动企业战略目标的实现；促进部门或员工更好地理解个人职责，提高责任感；通过对员工绩效的考核，为调职、薪酬管理、培训计划的制定提供客观依据；促使管理者对员工进行指导、培训和激励，从而改善员工的工作态度、工作能力和工作效率。

综上所述，绩效管理是人力资源管理的重中之重。然而，目前国内许多酒店的绩效管理还停留在绩效考核阶段，在绩效管理过程中仍然存在着很多问题。例如：没有制定合理的绩效计划、员工缺乏参与绩效考核的积极性、考核者与被考核者没有参加相应的绩效培训课程等、考核者与被考核者缺乏沟通等。本文选择 A 酒店作为研究对象，通过对 A 酒店绩效管理的分析，来解决 A 酒店在实施绩效管理中存在的一些问题，并提出了相应的改进建议。同时，希望对其他酒店的绩效管理有一定的借鉴作用。

### 第三节 研究的方法

一、访谈。通过对 A 酒店人力资源部负责人的访谈，了解到了 A 酒店目前绩效管理的现状，并对其存在的问题进行探讨。

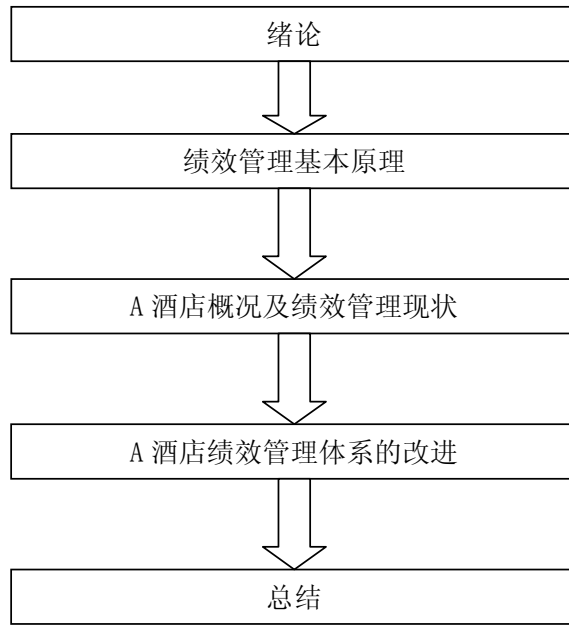
二、案例分析。对 A 酒店这一实例进行分析，分析 A 酒店在绩效管理中存在的问题，提出完善 A 酒店原有 KPI 的设定，并提出 A 酒店将 KPI 考核方法与平衡计分卡考核方法相结合使用的建议。

三、理论与实践相结合。借鉴国际连锁酒店管理集团的绩效管理知识，以 A 酒店为例子，对国内酒店的绩效管理作进一步探讨。

### 第四节 研究思路 and 结构框架

本文首先是对绩效内涵、性质和绩效管理概念、理论作了介绍和分析，然后通过对 A 酒店绩效管理现状的分析，得出了 A 酒店目前绩效管理中存在的不足和有待改进之处。最后针对 A 酒店在绩效管理中存在的问题，提出了 A 酒店绩效管理的改进意见。

本文的主要研究内容框架如图 1 所示。



带格式的: 缩进: 首行缩进:  
2.5 字符

图 1 全文结构框架图

资料来源: 作者自行整理

## 第二章 绩效管理基本原理

### 第一节 绩效的概念和性质

#### 一、绩效的内涵

对于绩效的理解，学者们有三种观点：第一种把绩效看作结果；第二种把绩效看作行为；第三种则把绩效看作是行为和结果的统一体。随着人们对员工绩效研究的不断深入，绩效内涵也越来越丰富，在不同时期、不同发展阶段，针对不同对象，绩效都有着不同的含义和适用对象。当员工的工作更适合用结果来衡量时，结果导向的绩效观点就会更适合解释；当员工的工作结果不明显或很受诸多因素影响时，行为导向的观点就会更适合解释；同理，更加关注员工未来能做什么，能给企业创造什么价值时，以行为和结果为导向的绩效观点就更适合解释。

综合以上观点可以看出，绩效是一个多义的概念，在不同情景下有不同的解释和侧重。我们将以上观点综合起来，就能够对绩效有一个比较完整的认识：绩效是员工在一定时期内以个人知识、技能等的投入，通过某种方式、方法实现某种结果的过程。

#### 二、绩效的性质

根据绩效的内涵，绩效可以理解为员工自身各项素质在具体条件下的综合反映，是员工素质与工作对象、工作环境等相关因素相互作用的结果。因此，绩效会因时间、空间、工作内容、工作条件等相关因素的变化而变化，从而呈现出多因性、多维性和动态性。

##### 1、多因性

绩效的多因性是指绩效的优劣不是取决于单一的因素，而是受主观、客观等多种因素的影响。其中四种主要因素是指技能、激励、环境与机会。

① 技能。技能是指员工的工作技巧和能力。通常影响员工的技能因素有天赋、教育、智力、经验和培训等。员工的技能是可以改变的，企业为了提高员工的技能，可以根据岗位的工作内容和性质，为员工提供各种各样的培训，鼓励员工以各种学习方式来提高自身的技能水平。

② 激励。激励作为影响员工工作绩效的因素，是通过改变员工的工作积极性来

发挥作用的。激励对任务绩效和关联绩效都有积极作用，为了充分发挥激励的作用，企业可以依据不同员工的特点和需求探索和尝试有效的激励手段和方法。

③ 环境。影响工作环境的因素分为企业的内部因素和外部因素。企业的内部客观因素一般包括：工作场所的布局 and 物理条件；工作设计的质量和 工作任务的性质；企业的组织架构与政策；企业文化和工作氛围等。企业的外部客观因素包括：社会政治、经济状况、市场竞争强度等宏观条件。

④ 机会。机会是指一种偶然性。对于任何一名员工来说，被分配到什么样的工作往往带有一定的偶然性。在特定的情况下，员工如果有机会去完成特定的工作任务，则很有可能达到在原有岗位上不能实现的绩效。

## 2、多维性

绩效的多维性是指从多个角度或方面去分析和考核绩效。例如：考察一名酒店的销售员，不仅要求销售量，而且还会综合考虑服务态度、出勤情况、团队意识、纪律意识等，通过综合考核得出最终结论。但是，不是所有的情况都需要全面考虑所有的考核维度，根据不同的考核目的，企业应该选择不同的维度和不同的考核指标，而且每个维度的权重也可能有所不同。因此，企业在设计绩效考核体系时，应该根据企业战略、文化以及岗位特征等方面的情况设计出一个由多维度考核指标、不同权重组成的考核指标体系。

## 3、动态性

员工的绩效只是在某一段时间内工作情况的反映，绩效会随着时间的推移而发生变化。这时就需要企业在考核员工工作表现时，应该充分注意绩效的动态性，而不能一层不变的思想对待绩效问题。企业在确定绩效考核周期时，应该考虑到绩效动态特征，如业绩指标和态度是否适合长期考核，结果指标是否适合短期考核等，应根据各类绩效指标的动态强度进行分类设置，制定出恰当的考核周期，从而保证企业能够根据考核的目的及时掌握员工的绩效情况。

## 第二节 绩效管理体系

### 一、绩效管理概念

绩效管理是根据管理者和员工之间达成的一致协议来实施的一个动态的沟通过程，在这个沟通过程中，管理者通过不断激励员工提高业绩，从而促使实现战略、

员工达成自己的个人目标。因此，绩效管理是一项为了实现一系列中长期的目标，而对员工绩效进行管理的重要工作。

## 二、绩效管理的流程

绩效管理的一般流程可以用图 2 表示，在图 2 中我们可以清楚地了解到绩效管理中的不同环节以及他们之间的关联。绩效管理的过程可以被看成是一个循环，这个循环周期一般分为绩效计划、绩效实施、绩效考核以及绩效反馈四个阶段。

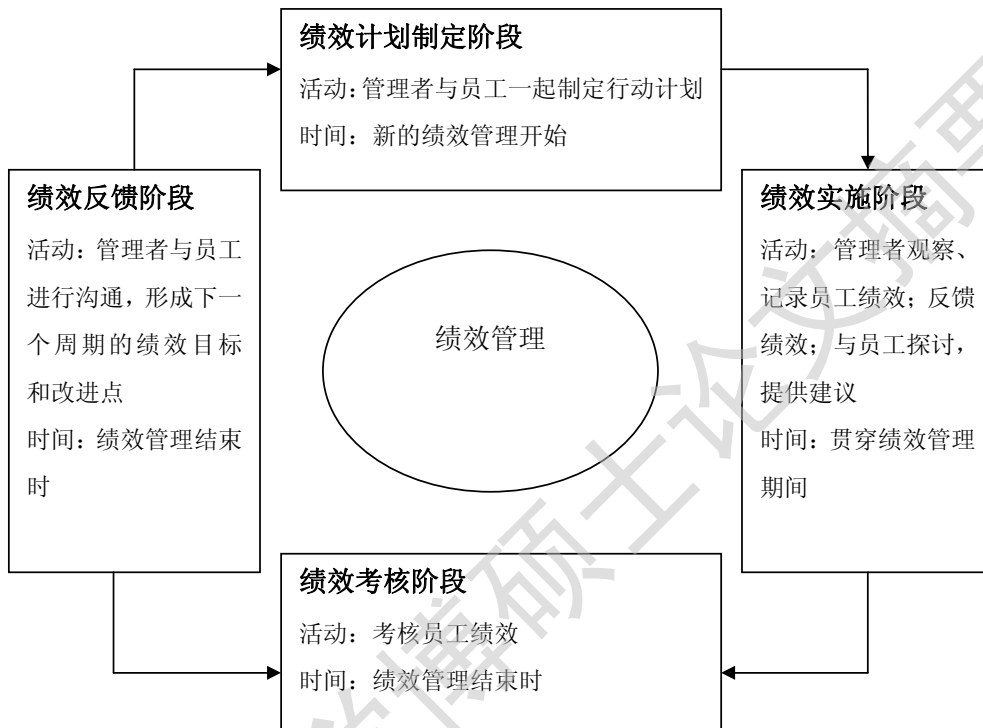


图 2 绩效管理流程

资料来源：作者自行整理

### 1、绩效计划阶段

绩效计划是绩效管理的起点，该阶段的主要任务包括：制定绩效计划，其中主要依据是工作目标和工作职责；管理者与员工共同讨论，明确员工将要做什么、需要做到什么程度、何时完成工作，员工的授权大小等。该阶段是管理者与员工共同投入和参与绩效管理的基础。一般地，绩效计划是做一年期的，可以在年中进行修订。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库