



# 哈尔滨万达嘉华酒店员工绩效考核 优化方案

**WANDA REALM HOTEL HARBIN EMPLOYEE  
PERFORMANCE APPRAISAL OPTIMIZATION  
PLAN**



丁广欣

**GUANGXIN DING**

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二〇年二月



哈尔滨万达嘉华酒店员工绩效考核优化方案

丁广欣

二〇二〇年



# 哈尔滨万达嘉华酒店员工绩效考核 优化方案

WANDA REALM HARBIN EMPLOYEE  
PERFORMANCE APPRAISAL OPTIMIZATION  
PLAN



丁广欣  
GUANGXIN DING

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇二〇年二月  
版权归正大管理学院所有

## 摘要

独立研究报告题目： 哈尔滨万达嘉华酒店员工绩效考核优化方案  
作者： 丁广欣  
导师： 刘一书教授  
学位名称： 工商管理硕士学位  
专业名称： 工商管理专业（中文体系）  
学年： 二〇一九年

哈尔滨富力万达嘉华酒店是一家 2013 年成立的私营企业，万达酒店 20 多年的历史积淀使其形成了一套延续多年的绩效考核管理体系，但随着 90、00 后步入职场，他们追求价值观的多元化以及更丰富的物质体验。酒店一直沿用实施的绩效考核标准及激励措施已不能对员工的绩效产生良好的促进作用。同时，由于哈尔滨富力万达嘉华酒店的管理方向酒店派驻的管理人员和现行的绩效考核体系都是由外方提供，完全照搬，没有根据自身实际需求以及各岗位不同的考核指标而定。

笔者以哈尔滨富力万达嘉华酒店作为研究对象，充分学习研究了绩效考核的相关理论，并综合运用了问卷调查法、实地考察法等方法，分析出酒店现行绩效考核管理制度存在的问题，分析酒店绩效考核的现状，找出存在的问题，并针对问题提出改进方案，最后针对绩效考核改进方案设置了保障顺畅运行的措施。

**关键词：**酒店绩效 绩效考核 绩效管理

## ABSTRACT

Title: Wanda Realm Hotel Harbin Employee Performance Appraisal Optimization Plan  
Author: Guangxin Ding  
Advisor: Dr. Yishu Liu  
Degree: Master of Business Administration  
Major: Business Administration (Chinese Program)  
Academic Year: 2019

Wanda Realm Hotel Harbin is a private company established in 2013. Wanda Hotel has accumulated more than 20 years of history and culture and has formed a performance evaluation management system that lasts for many years. However, as they entered the workplace after 90 and 00, they pursued Diversified values and a richer material experience. The performance evaluation standards and incentive measures implemented by hotels have been unable to promote employees' performance. At the same time, as the management staff of the R & F Wanda Harbin Hotel in Harbin and the current performance appraisal system are provided by the foreign party, they are completely copied and are not based on their actual needs and different evaluation indicators for each post.

The author takes the R & F Wanda Harbin Hotel in Harbin as the research object, fully studies the relevant theories of performance appraisal, and comprehensively uses methods such as questionnaire surveys and field surveys to analyze the problems existing in the hotel's current performance appraisal management system and analyzes the hotel The status quo of performance assessment, identify existing problems, and propose improvement plans for the problems, and finally set up measures to ensure smooth operation against the performance assessment improvement plan.

**Keywords:** Hotel Performance Performance Appraisal Performance Management

# 目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 绪论.....	1
1.1 选题背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 研究思路与方法.....	2
1.3.1 研究思路.....	2
1.3.2 研究方法.....	3
1.4 结构安排.....	3
第二章 理论基础与文献综述.....	5
2.1 绩效和绩效考核的内涵.....	5
2.1.1 绩效的内涵.....	5
2.1.2 绩效考核的内涵.....	5
2.1.3 绩效管理体系的内涵.....	5
2.2 绩效考核的基本内容.....	6
2.2.1 马绩效考核的目的及作用.....	6
2.2.2 绩效考核的原则和内容.....	6
2.2.3 绩效考核的流程.....	7

## 目录 (续)

2.3 绩效考核的方法.....	8
2.3.1 关键绩效指标考核法.....	8
2.3.2 360 度考核法.....	8
2.4 国内外研究现状.....	9
第三章 哈尔滨富力万达嘉华酒店现行的绩效考核管理现状.....	10
3.1 哈尔滨富力万达嘉华酒店概况.....	10
3.2 假哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核管理现状.....	10
3.2.1 绩效考核的基本情况.....	10
3.2.2 绩效考核工作的分工.....	10
3.2.3 绩效考核的流程和工作方法.....	11
3.2.4 绩效考核结果的应用.....	11
3.3 哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核体系对企业发展作用.....	11
第四章 哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核管理问题分析.....	13
4.1 研究设计.....	13
4.1.1 问卷设计及实施.....	13
4.1.2 样本情况.....	14
4.1.3 酒店绩效考核制度主要问题分析.....	15
4.2 信哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核存在问题分析.....	21
4.2.1 绩效考核指标不明确.....	21
4.2.2 绩效考核管理与企业战略目标脱节.....	21
4.2.3 绩效考核体系单一.....	22
4.2.4 考核结果应用不足.....	22
4.2.5 绩效考核缺乏反馈与沟通.....	23
4.3 绩效考核管理存在问题的原因分析.....	23

## 目录（续）

4.3.1 考评人员能力不足.....	23
4.3.2 绩效考核体系未随经济发展改进.....	24
4.3.3 多头管理带来的限制.....	24
4.4 本章小结.....	24
第五章 研哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核优化设计.....	25
5.1 绩效考核方案设计原则.....	25
5.1.1 制度化原则和周期性原则.....	25
5.1.2 开发沟通原则.....	25
5.1.3 360 度全方位考评原则.....	26
5.1.4 一致性原则.....	26
5.1.5 发展性原则.....	26
5.2 绩效考核管理的优化设计方案.....	27
5.2.1 绩效考核管理优化设计的准备工作.....	27
5.2.2 绩效考核指标的优化设计.....	28
5.2.3 绩效考核流程的优化设计.....	29
5.2.4 绩效考核方法的优化设计.....	29
5.3 绩效考核管理方案优化实施的保障措施.....	30
5.3.1 高层管理者的参与实施.....	30
5.3.2 建立顺畅的绩效沟通和反馈机制.....	31
5.3.3 做好宣传教育与培训工作.....	31
5.3.4 建立有效的绩效申诉机制.....	32
5.3.5 加强考核结果的应用.....	32
第六章 结论与展望.....	35
6.1 主要研究结论.....	35

## 目录（续）

6.2 进一步研究的问题.....	36
参考文献.....	37
附录 A.....	40
致谢.....	42
声明.....	43
个人简历.....	44



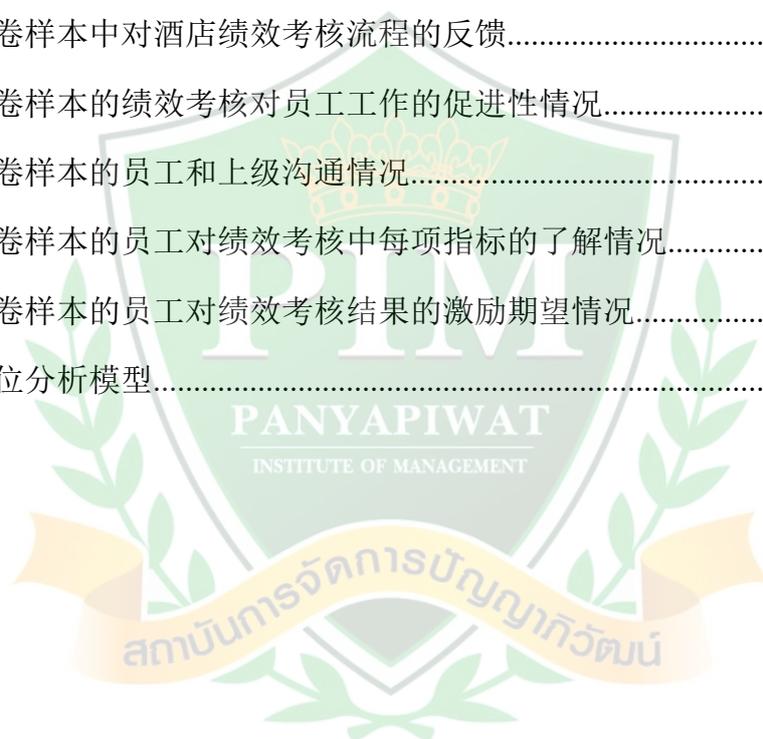
## 表格目录

表 3.1 酒店员工对绩效考核制度的了解情况统计表..... 15



## 图片目录

图 1.1	技术路线图.....	4
图 4.1	学历情况.....	14
图 4.2	年龄情况.....	14
图 4.3	问卷样本的工龄分布情况.....	15
图 4.4	问卷样本的对酒店绩效考核制度了解情况.....	16
图 4.5	问卷样本的对酒店绩效考核制度评价情况.....	17
图 4.6	问卷样本中对酒店绩效考核流程的反馈.....	18
图 4.7	问卷样本的绩效考核对员工工作的促进性情况.....	18
图 4.8	问卷样本的员工和上级沟通情况.....	19
图 4.9	问卷样本的员工对绩效考核中每项指标的了解情况.....	20
图 4.10	问卷样本的员工对绩效考核结果的激励期望情况.....	21
图 5.1	岗位分析模型.....	28



# 第一章 绪论

## 1.1 选题背景

在 21 世纪知识更迭日益加快的今天，企业及社会中的个人都处在快速变化之中，企业要顺应这种变化潮流，员工在其中发挥的作用不可小觑。因此在实际工作中我们要特别重视人的主观能动性及创造性对工作效率工作总产出的促进作用。所以，对员工的绩效考核工作的好坏也直接影响了员工在各岗位的工作效率及产能，而个人绩效又直接影响部门、组织以及整个企业的绩效。如果说企业赋予员工的薪酬福利是企业的硬实力，而绩效考核的成功与否，对企业的发展起到的是推动作用还是阻碍作用则是企业的软实力。因绩效考核是对员工个体及其以往工作的评估，既涉及到“人”，包括考核人、被考核人、同级别人员、下属、高层管理者、客户等；又涉及到“事”，包括各岗位的岗位要求、任职标准、被考核人的敬业度、责任感、团队协作能力、处理特殊问题能力以及完成目标任务能力等。所以要想把绩效考核工作做好，真正发挥其促进员工及企业绩效共同提升的效用，必须根据社会及企业发展现状不断调整绩效考核体系，这是中国企业在人力资源管理工作方面需要特别重视的方面。

本文以哈尔滨富力万达嘉华酒店为研究对象，探讨其现行的绩效考核体系存在的问题，分析产生这种问题的原因，根据问题及原因提出新的绩效考核方案，选题具有一定的现实意义。哈尔滨富力万达嘉华酒店是于 2013 年开业的私营酒店，随着我国乃至全球旅游行业的快速发展，以及现代人追求精神满足的强大需求，伴随着全球几大酒店集团迅速扩张，使得中国的酒店业在数量及质量上迅猛发展、同行之间的竞争变得日益激烈。面对残酷的现实，提高全员绩效从而带动企业绩效是我们需要解决的问题。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

本文的研究目的在于通过对酒店绩效管理理论的总结梳理，以哈尔滨富力万达嘉华酒店为实例，在问卷调查和访谈调查的基础上，总结分析出当前哈尔滨富力万达嘉华酒店员工绩效考核存在的问题。并在此基础上明确哈尔滨富力万达嘉华酒店员工绩效考核的设计原则、方案和保障措施，目的在于通过哈尔滨富力万达嘉华酒店员工绩效考核的完善，提高员工的工作积极性，促进酒店的发展。

## 1.2.2 研究意义

### (1) 理论意义

绩效考核作为企业人力资源管理的一个主要组成部分，对企业内部的岗位安排、薪酬发放以及职位晋升等一系列管理活动都有着重大的影响，与公司是否能实现既定战略目标息息相关。对于公司内部人力资源管理，乃至整个公司的管理过程都有着重大的意义。将绩效考核理论与酒店实际情况紧密结合，并加以优化改善，为酒店提高管理水平和增强核心竞争力提供可行性方案。因此，在通过对哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效管理进行调查和研究的基础上，根据实际情况构建科学合理的酒店绩效管理体系，为完善和推动酒店行业管理起到积极的作用，具有重要的理论意义。

### (2) 实际意义

绩效考核是企业人力资源管理的重要组成部分，也是企业战略管理的重点。本文通过对哈尔滨富力万达嘉华酒店员工绩效考核方案的分析，找出公司绩效考核方案存在的问题及问题产生的原因，综合运用目标管理法、360度考评法和关键绩效指标等绩效管理方法；针对酒店在绩效考核方法、考核流程、考核的反馈制度以及绩效考核结果的应用等方面提出了优化建议。同时针对酒店部分考核人员能力不足的情况进行了说明，对考核人员进行相应的培训也提出了建议，本文的研究是针对哈尔滨富力万达嘉华酒店，一定程度上代表了中国私营酒店的绩效考核的现状，所以，本文的研究成果对旅游酒店业的同类企业具有借鉴意义。

## 1.3 研究思路与方法

### 1.3.1 研究思路

本文以绩效考核相关理论为基础，通过对绩效、绩效考核管理以及绩效考核体系的理论介绍，结合哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核管理制度，以及通过问卷调查反映出的员工对于本企业绩效考核相关规定及流程的建议。我们首先通过分析各岗位的任职资格及标准，结合酒店的战略目标制定每个岗位的绩效考核指标，并对绩效考核方法进行了优化，针对不同考核人员综合运用了目标管理法，关键绩效指标法以及360度绩效考核法，以酒店财务部为例，针对中层管理人员及普通员工两种被考核主体分别设计了绩效考核表，新设计的绩效考核表对于中层管理人员新增了同级、下属及客户的评估意见，并对各一级考核指标设计了权重更客观。最后以小见大对如何保证新的绩效考核措施的顺畅运行提供了意见建议。

### 1.3.2 研究方法

文章综合采用问卷调查法、文献研究法的方法，分析哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效管理存在的问题，继而提出具体的对策。

(1) 文献分析法。文献研究法是写作运用的最基本的研究方法，本文通过事先查阅绩效管理的相关研究成果，总结学习前辈的先进理论，以及在绩效考核指标制定、考核流程管理、考核结果运用方面提出的新方法。结合哈尔滨富力万达嘉华酒店的实际绩效管理情况，重新优化设计企业的绩效考核管理体系，并对如何保障优化后的体系顺畅执行提出了建议。

(2) 问卷调查法。问卷调查法就是为了了解搜集目标企业在绩效考核管理方面的现状，本文通过设计调查问卷的形式，从酒店中选取 50 个员工进行问卷发放，并由员工以匿名填写的方式回答问题，收回有效问卷 48 份，问卷选择了一个一线部门西餐部及两个二线部门财务部和销售部。

(3) 图表分析法。图表分析法主要用于分析目标企业员工的基本情况，如员工的年龄、企业工龄以及学历等内容，同时也用于直观反映员工问卷调查耳的内容。

## 1.4 结构安排

在日常的工作中，本人深刻认识到绩效考核管理对企业整体绩效的影响，在企业内部通过问卷调查的形式总结出员工对酒店现行的绩效考核管理体系认可度不高，因此在哈尔滨富力万达嘉华酒店内绩效考核的管理还处在初级认知阶段，实行起来形式大于内容，对于员工的年度绩效考核结果在员工的薪酬福利方面不体现，即考核结果运用不足。而良好的绩效考核管理体系在提高员工绩效、创造企业价值方面的作用不容小觑，本文的研究意图是想通过对哈尔滨富力万达嘉华酒店基本情况的介绍以及对绩效考核流程方式方法以及考核人与员工的沟通反馈过程，从中找出每个环节的问题，并针对问题提出了相应的解决方案。本文主要分为三个部分：

第一部分:主要包括第一章和第二章。主要内容是文献理论研究，为全文写作提供理论支撑。主要介绍研究报告的研究背景、研究目的和意义以及研究方法。

第二部分：主要包括第三章。主要内容是介绍哈尔滨富力万达嘉华酒店的基本情况（包括酒店的组织结构以及各部门职能），酒店现行的绩效考核管理制度、绩效考核流程和方法以及绩效考核结果的应用。

第三部分：主要包括第四章第五章、第六章。主要内容是介绍哈尔滨富力万达嘉华酒店在实施绩效考核管理的过程中存在什么样的问题，通过找出的问题制定了相应的解决办法，并对如何保障新的绩效考核管理措施顺畅运行的保障措施。最后，对整体做出总结。

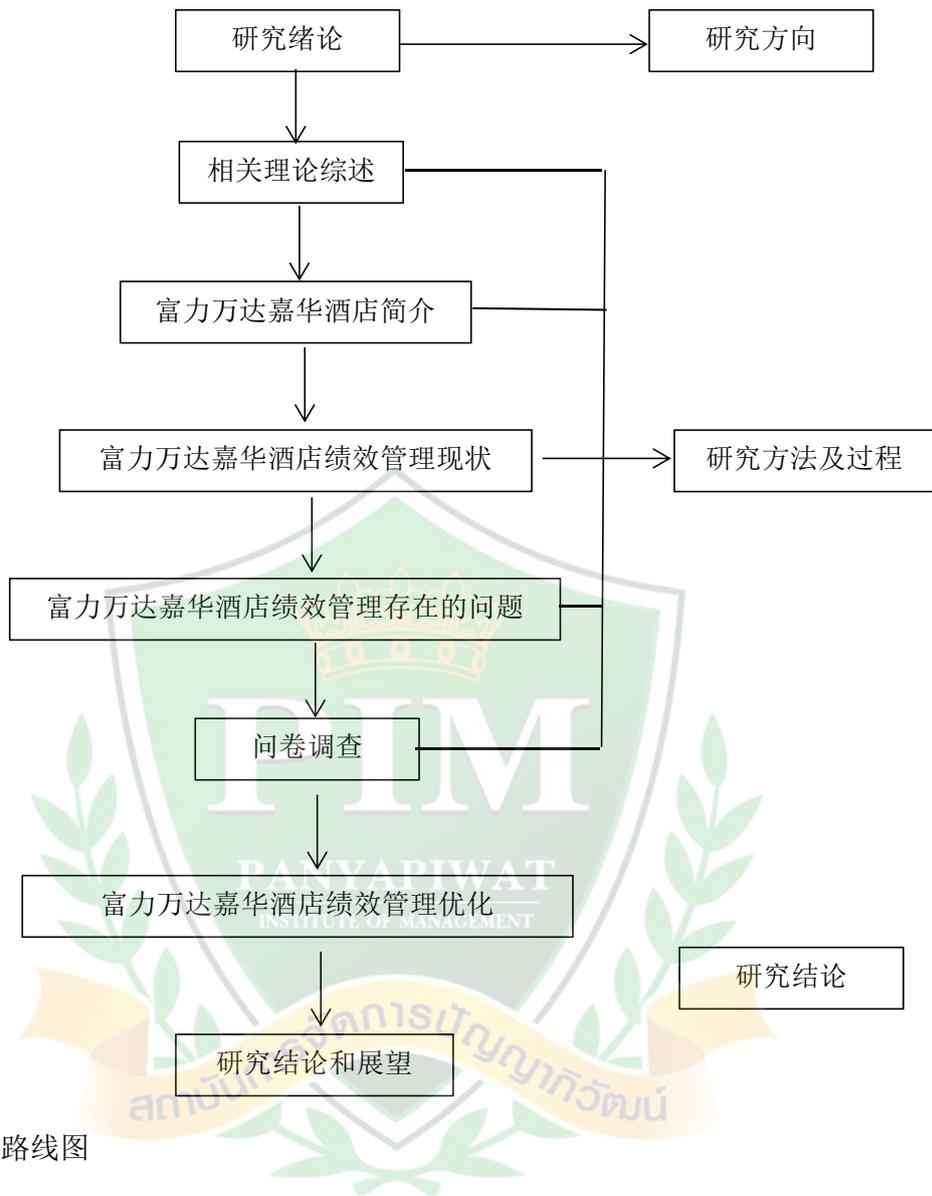


图 1.1 技术路线图

## 第二章 理论基础与文献综述

### 2.1 绩效和绩效考核的内涵

#### 2.1.1 绩效的内涵

绩效指的是企业或者员工个人以企业目标为驱动力，综合利用各种资源，通过努力输出的劳动成果。也就是员工在工作过程中所创造出的价值。汪聪（2016）绩效从字面来理解可以分解为“绩”和“效”。其中“绩”指的是员工岗位职责内的任务完成情况，也就是员工的业绩。企业可以通过员工的业绩来界定员工的薪资福利等劳动报酬情况。而“效”指的是效率、效果、态度、品行、工作的方式方法等内容。企业可以通过员工的“效”来评定员工与岗位的契合度。员工的工作效率、态度方式方法等指标优秀，那这名员工的业绩也不会差。

在一个组织中，绩效可以分为企业绩效及个人绩效。个人绩效和企业绩效二者密切相关，互相影响。如果企业各岗位的工作指标是由企业战略目标层层分解到部门、然后到个人，那么个人绩效突出，就会带动部门绩效的提升，这样作为员工绩效之和的企业绩效也会实现企业的战略目标。

#### 2.1.2 绩效考核的内涵

绩效考核是绩效管理过程中的一个手段，通过根据企业战略目标、部门岗位设置、岗位职责要求等内容制定的绩效考核表。由员工个人、部门负责人、企业管理层三方共同对被考核人的过往工作进行总结评定，将考核结果反馈给员工，并运用考核结果对员工给予奖励如岗位或职务调整以及薪酬福利调整，或者给予惩罚措施如降低职务、降低薪酬等。

#### 2.1.3 绩效管理体系的内涵

绩效管理体系就是企业在绩效考核工作方面的总体框架和规定，通过选定绩效考核方法，依据岗位分析模型进行岗位分析以确定绩效考核指标。绩效考核的评价沟通过程、绩效考核结果的应用以及如何保障绩效考核工作在企业中顺利开展来实现企业、部门对员工工作进行监督评估衡量并进行指导，并依据评估结果制定相应的奖惩策略，以促进企业总体绩效以及企业战略目标的完成。

## 2.2 绩效考核的基本内容

### 2.2.1 绩效考核的目的及作用

绩效考核的最终目的是促进员工个人及企业整体绩效的提升。同时通过绩效考核的实施为员工在企业制定明确的职业规划，增强企业对员工的粘性，留住优秀人才，壮大企业的人才队伍，实现企业的战略目标，实现员工、部门、企业三者共赢。

绩效考核在企业管理过程中发挥着举足轻重的作用。主要表现在以下几个方面：

(1) 对员工的积极作用——能够调动员工的工作积极性。绩效考核的过程是对员工以往工作的总结过程，通过员工个人及考核者的评估对员工的工作任务完成情况、工作态度、工作能力等绩效考核指标进行阶段性总结，通过总结让员工看到自身工作过程中的不足，是态度有问题还是能力不足一目了然，这样员工就能进行针对性完善和提高。

(2) 对企业的重要作用——能够调动企业各方力量实现企业目标。绩效考核的过程就是绩效考核指标确定，绩效考核过程实施以及绩效结果反馈及应用的过程。通过这一系列的过程，让员工明确个人的工作要求及工作任务，并可以与上级领导沟通。绩效考核的实施过程也是上下级进行工作沟通的过程，通过沟通员工个人工作任务和个人为实现任务的不足，上级可以针对员工不足指定相应的提升计划，同时绩效结果的反馈及应用的过程使得员工工作更有动力和目标。

所以，绩效考核的作用不仅包括通过调动员工工作积极性来实现个人绩效，实现个人能力的提升，还包括提升企业整体绩效，实现企业战略目标的作用，因此绩效考核在人力资源管理中的作用不容小觑。

### 2.2.2 绩效考核的原则和内容

绩效考核体系是一个庞大的工作系统，内含企业重大的经营决策及目标，同时又包含诸多细节，又涉及到高层管理者、中层管理者及员工三者之间的工作博弈。在绩效考核的过程中我们既要考虑企业利益，企业目标，又要考虑员工个人利益，员工职业发展。邹晶（2016）所以在优化设计绩效考核体系的时候我们需要遵循以下几个原则：

#### (1) 公开性

绩效考核需要全员参与，企业需要公开自己的战略目标及企业内各岗位的工作标准及任务，员工需要公开自身工作任务的完成情况，工作中的优势和不足。在绩

效考核过程中，绩效考核的指标、方法流程、以及沟通渠道等都是公开的。

#### (2) 客观性

在进行绩效考核的过程中，员工、部门、企业三方均要遵循客观性的原则。在绩效考核工作中，部门管理者要客观的评价员工的工作，不能以权谋私，根据个人喜好来决定员工工作的优劣，在考核过程中避免掺杂人为的感情因素，这样才能使员工信服。

#### (3) 时效性

在进行绩效考核工作设计时设立了绩效考核区间。在对员工的工作进行评估时也是评估员工的阶段性工作，不能将员工过去的工作表现夹杂进去，更不能以偏概全，以一项工作或者一个时期的工作来评价整个考核周期的工作表现。

#### (4) 实用性和可实行性

绩效考核的目的是提高员工绩效，实现企业目标，因此我们在制定绩效考核指标的的工作中要遵循实用性的原则。每一项指标的建立都要有据可循，不能设立可有可无或者考核目的不明确的指标，这样不能增加绩效考核工作小组的工作负担还会造成员工的反感情绪，所以绩效考核工作要遵循实用性的原则。另外绩效考核的方法和流程及后续的奖惩措施都要遵循可实行性的原则，流程方法必须简单有效，不能过于复杂让考核部门、员工及人力资源部门都不明确自己的工作任务，同时后续的奖惩措施的制定也要遵循可实行性的原则，奖惩措施既要考虑员工感受、员工职业发展需要，又要考虑企业的承受能力。

#### (5) 重视反馈

考核不是目的，提高绩效才是目的。所以在绩效考核的过程中我们要重视员工感受，对员工的工作进行考核的同时，要及时与员工进行沟通反馈，告知员工工作中的不足及沟通改进方案，让员工了解考核不是目的，帮助员工进步，提高员工绩效才是目的。

### 2.2.3 绩效考核的流程

绩效考核工作的首要步骤是进行岗位分析，由人力资源部制定岗位分析的标准下发各部门，各部门严格按照人力资源部的指示认真做好岗位分析工作。因为岗位分析是整个绩效考核工作的基础环节，地基打不牢，上层考核体系设计的再好也无用。岗位设计的下一步是进行绩效考核指标的确定，然后员工根据设定好的绩效考核指标对个人阶段工作进行自评后由绩效考核者与员工沟通评估其工作。之后绩效考核者对员工的工作绩效进行反馈，并为员工今后的工作制定提升计划，并制定奖惩措施，该赏的赏，该罚的罚。但是在整个流程中一定要遵循绩效考核的原则，公开性、时效性、实用性及可实行性，重视反馈等。

## 2.3 绩效考核的方法

高徐婷（2015）绩效考核的方法有很多，如关键绩效指标法、360度绩效考核方法。传统的绩效考核方法还有比较法、排序法以及强制分布法等方法，在本文中我们用到了强制分布法，但根据实际情况对其进行了适应性变动。

### 2.3.1 关键绩效指标考核法

关键绩效指标是用于考核和管理被考核者绩效的可量化的或可行为化的标准体系,能体现对组织战略目标有增值作用。赵君，张光进，赵书松（2015）通过提炼出来的关键绩效指标，企业与部门之间，部门与员工之间就指标期望值达成一致，并在考核周期结束后对指标进行完成情况进行沟通评估。

所谓关键业绩指标,是从分解至各部门的目标提炼出其中最重要的、最关键的指标来进行考核。通过这些关键指标可以全面反映员工的工作产能同时也能达到实现企业整体绩效的目的。关键绩效指标法符合一个重要的“二八原理”，即在一个企业中，80%的业绩是由20%的关键人物来完成的，在每位员工的工作任务中也同样适用，也就是说80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此在进行绩效考核指标的设定过程中，我们一定要深剖该岗位的工作职责和作用，从中提炼出最关键的绩效指标作为考核标准，力争做到透过20%的员工工作行为来看到员工整体的工作表现。

考核的方法：关键绩效指标考核法在实施过程中首先要设定关键绩效指标，通过岗位分析以及企业战略目标等信息提炼每个岗位的关键指标，在绩效考核之际用预先设定的绩效考核期望值与绩效考核评估数值进行比较，并根据评估结果分析原因，找出问题，并针对问题提出解决方案。以期未来的绩效考核结果达到期望值。

### 2.3.2 360度考核法

360度考核法就是在进行绩效考核工作时由与被考核人业务相关人给其评价。就是让被考核者的上级、同级、部门同事、客户、下级及本人都参与到绩效考核工作中来，并为每种身份的考核者设置评分权重。霍伟森（2015）例如将上级的权重设置为60%，因为上级能够对被评者的工作全面了解，明确其工作任务完成情况，工作态度及工作能力等有何工作特质，同级设置为10%，部门同事设置为10%，客户的权重设置为5%，因为对被评者的了解较少，主要考察的是被评者与客户沟通的态度、效率及客户满意度等，个人权重设置为15%，因为个人对自身情况更了解，上级考评者对其考评时可以参照个人自评情况与其进行沟通交流。

360度考评的好处是能够全面了解被评者的工作状态及能力，同时被考核者也能

通过大家对自己的评价与反馈知道自身在工作中的优缺点。朱鹤（2014）所以 360 度考核对被评者，对企业的发展都有好处，但是由于 360 度绩效考核的工作量较大，所以一般用于管理者或者准备晋升的人员使用，如果所有员工都使用，就会给人力资源部门及其他部门带来工作负担，反而达不到良好的绩效考核效果。

## 2.4 国内外研究现状

有关公司绩效考核的研究，国外已经发展的比较成熟和系统，这些研究成果中不乏有一些成功经验值得本文研究借鉴，笔者主要对欧美和亚太等国家的公司绩效考核情况进行了总结。

欧美国家对公司员工的绩效考核侧重于工作业绩和工作能力，公司对员工进行绩效考核是以人才培养为主，以物质激励为辅，通过考核结果来评定员工等级，促进个人发展，而非简单的用于发放绩效奖金。

中国研究者对员工绩效考核方面的研究开始较晚，近年来才开始有越来越多的研究成果出现，对中国员工的绩效考核起到很好的引领作用。李颖毅（2016）提出依据财务指标优化员工绩效考核指标的对策和方法，以期为企业的健康发展和获取最大化的经济利益提供一点建议。张阿沛（2016）提出绩效考核的计划和体系建立都应结合本公司的跨文化背景和员工的实际情况，将绩效考核与公司的战略目标相结合，明确员工的岗位职责，精准分析员工的职位目标，设立合理有效的绩效考核指标，建立持续改进的考核机制。通过保障措施具体探讨绩效考核优化方案的可行性，从实际运用角度提供了跨文化背景下，知识型员工的绩效考核实施方案的参考范例。李西平和刘芳（2017）应用 SWOT 分析框架，对西安烟草公司绩效考核现状进行分析与研究。王平友（2017）坚持问题导向和个性化、差异化考核思路，对下一步优化完善绩效考核机制进行了系统分析。站在全资子公司的立场上，阐述了子公司的绩效考核促进其公司经济效益提高的作用和考核原则，以及如何强化子公司的绩效考核，以此推进子公司经济平稳发展，进而促进集团总体经济的良性循环。蒋秀红（2017）通过设计调查问卷对其现行绩效考核体系满意程度进行全面的调查，并对调查结果进行归纳和分析，从而得出公司现行绩效考核体系存在的问题。杨中安（2017）提出集团公司绩效考核体系的具体实施需要坚持以人为本的原则，全面优化员工的薪酬管理体制，从整体上对企业的生产经营进行监督管理，处理好众多子公司与本部之间的关系。

随着人才竞争的日益激烈，企业规模化管理越来越需要构建科学有效的绩效考核体系，日后还会有更多的研究者参与到绩效考核的研究过程中来，为中国企业发展创造更为有效考核思路。

## 第三章 哈尔滨富力万达嘉华酒店现行的绩效考核管理现状

### 3.1 哈尔滨富力万达嘉华酒店概况

哈尔滨万达嘉华酒店坐落于哈西万达广场，地理位置优越，与哈西客运站遥相呼应。酒店地处繁华的商业娱乐中心，步行即可抵达万达大型购物广场。酒店拥有豪华房、行政豪华房、总统套房共 345 间。客房面积 40 平方米起，总统套房 380 平方米。装修风格温馨典雅。无论是商务洽谈，或是旅游休闲，哈尔滨万达嘉华酒店都是不二之选。房间以自然舒适为主要的设计理念，独有的“万达嘉华之床”及“妙梦”助眠系列，浴室内设有独立浴缸及热带雨林式淋浴设施，让顾客在劳累一天后放松身心。

### 3.2 假哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核管理现状

#### 3.2.1 绩效考核的基本情况

酒店的绩效考核对象分为两种：一是针对普通员工的考核；二是针对中层管理人员的考核。考核结果分为杰出的表现者（EP）、成功的表现者（SP）、进步中的表现者（DP）、新手或者表现普通者（N/NP）。员工的绩效考核表及中层的绩效考核表均是由管理方提供。

员工的绩效评估一般每年一次，基本都在 12 月份进行，另外员工有职位升迁、薪资调整等调动时也用相应级别的绩效考核表。员工的绩效考核程序是先由员工进行自评，然后部门负责人根据员工自评情况提出评估意见，并最终确定评估分数。中层管理人员的考核每季度一次，由业主方和管理方总经理共同对考评者进行考评，并最终协商一致后确定被考评人的考评分数。

#### 3.2.2 绩效考核工作的分工

成立绩效考核小组，具体组织实施、监督绩效考核工作。

总经理：提出绩效考核总体要求。

驻店经理、财务总监：监督考核过程。

用人部门：在绩效考核管理工作中的主要工作是根据人力资源部的考核要求，对本部门员工进行考核，并统计汇总。

人力资源部门：负责制定绩效考核的管理规范，并组织各部门实施绩效考核方案，检查各部门绩效考核评估结果等级分布，同时根据部门反馈的绩效考核评估结

果制定相应的奖惩方案。同时接受员工针对绩效考核流程、方法及指标等内容的申诉。

### 3.2.3 绩效考核的流程和工作方法

哈尔滨富力万达嘉华酒店的绩效考核的工作流程如下：

(1) 人力资源部在考核周期开始前向各部门发送绩效考核工作开始实施的邮件，在邮件里写明绩效考核的原则、流程、方法以及各个阶段完成的时间点要求。并将纸质考核表发至各部门，由部门发给员工。

(2) 员工在规定的时间内完成自评，并上交给自己的主管。

(3) 主管对员工的工作业绩、工作态度、工作任务完成情况进行客观真实评价，并将考核结果依据与部门经理进行沟通。

(4) 在员工完成自评，部门主管对员工完成评估以后由部门经理进行评估，并与被考核者进行业绩沟通。

(5) 人事部门对考核结果进行登记整理。

(6) 开始进行业绩面谈，每个部门经理和自己的下属进行面谈，并进一步完善考核表格。

(7) 面谈工作完成后，将最终的考核结果交至人力资源部，最后人力资源部依据奖惩办法对表现优秀的员工进行奖励，对表现差评的员工进行针对性培训。

### 3.2.4 绩效考核结果的应用

(1) 对普通员工绩效考核结果的应用

对普通员工的绩效考核主要应用于员工有职位升迁亦或是薪酬调整，年终的统一的绩效考评实际上形式大于内容，在奖金及年终奖发放方面没有响应的奖惩措施。

(2) 对中层管理人员绩效考核结果的应用

中层管理人员每季度多发一个月工资作为绩效奖金，具体的奖金根据绩效考评结果而定，就是用该被考评者的工资基数乘以绩效考核表中的实际得分，例如财务经理的税前工资为 20000 元，第一季度的绩效考评得分为 80，那第一季度财务经理的绩效奖金=20000\*80%=16000 元。

## 3.3 哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核体系对企业发展作用

随着酒店的不断发展壮大，经营业务、员工数量均有所增加，同时国际国内的宏观经济环境发生变化，使得人力资源工作越来越受到酒店管理层的重视，同时试图通过意识层面的渗透来提升员工的工作绩效，促使其发挥自身的主观能动性。通

过定期的绩效考核，使得员工定期对自己以往的工作做阶段性总结，而且硬性的绩效考核周期，使得各部门上级与员工之间有了定期沟通的习惯。这样的模式在一定程度上促进了员工工作绩效的提升，也很好的帮助酒店选拔了合适的人才，很多中层管理者都是在每次的绩效考核中都能表现突出而被发现提升的。所以现行的绩效考核体系对提升员工绩效，提升企业整体战斗力以及实现企业经营目标等方面都起到了良好的促进作用。



## 第四章 哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核管理问题分析

### 4.1 研究设计

哈尔滨富力万达嘉华酒店现行的绩效考核体系在员工及管理层中的评价如何，员工对绩效考核流程、方法及反馈机制和考核结果应用等方面有什么切实的感受。同时为了了解绩效考核流程在各部门是如何实施的，笔者设计了调查问卷发放给员工，让他们以无记名的形式填写真实意见建议。调查问卷共分为三部分，第一部分了解员工个人信息，包括员工性别、年龄、部门、学历等情况；第二部分是了解员工对于绩效考核的评价，主要包括员工对绩效考核制度的了解程度、认知程度、现有绩效考核制度的激励效果、考核指标等情况；第三部分开放性命题，了解员工对绩效考核的意见建议。本问卷的问卷设计主要是参照酒店现有的绩效考核制度、绩效考核指标情况再结合绩效考核理论得出，问卷调查的问题主要集中在员工对绩效考核的认识，绩效考核的方法流程、沟通与反馈以及绩效考核结果的应用等几个方面。具体的调查问卷内容见附录。

#### 4.1.1 问卷设计及实施

结合上一章对哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核体系的介绍以及存在的问题，参考其他企业的绩效考核情况，我们对哈尔滨富力万达嘉华酒店的绩效考核设计了调查问卷，并向部分员工发放了调查问卷，共计 27 道题。问卷调查自 2019 年 10 月份开始制作并向部分员工发放，共计发放问卷 50 份。收回有效问卷 48 份，问卷选择了一个一线部门西餐部及两个二线部门财务部和销售部。问卷调查的问题有选择题，也有文字描述性问题。

问卷调查的具体实施步骤：

- (1) 2019 年 10 月份开始制作问卷调查表。
- (2) 2019 年 10 月 15 日调查问卷制作完毕并通过邮件的形式发放问卷调查表。
- (3) 2019 年 10 月 31 日收回问卷调查表，共发放 50 份，实际收到反馈 48 份，占样本职工的 96%，这说明问卷调查结果的有效性和可靠性没有问题。
- (4) 2019 年 11 月 3 日完成对问卷调查反馈结果的汇总。
- (5) 2019 年 11 月 10 日完成问卷调查结果的分析。

#### 4.1.2 样本情况

通过统计回收的调查问卷员工信息（学历、年龄），统计出的结果如下：

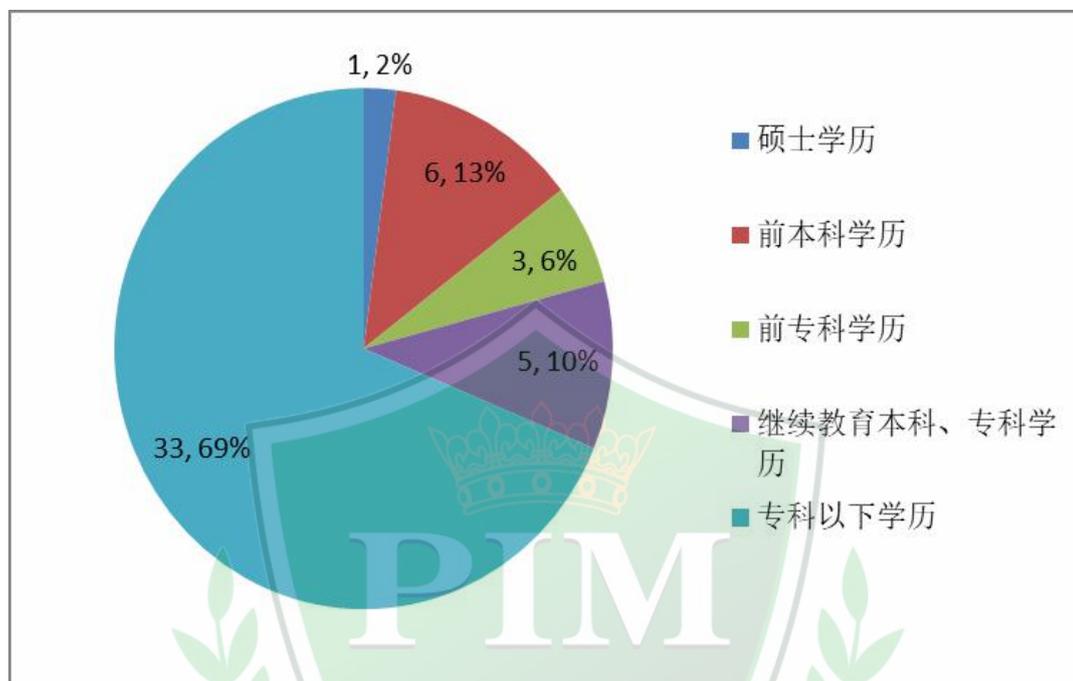


图 4.1 学历情况

从样本的饼图中可以看出，专科以下学历人数占到 69%。

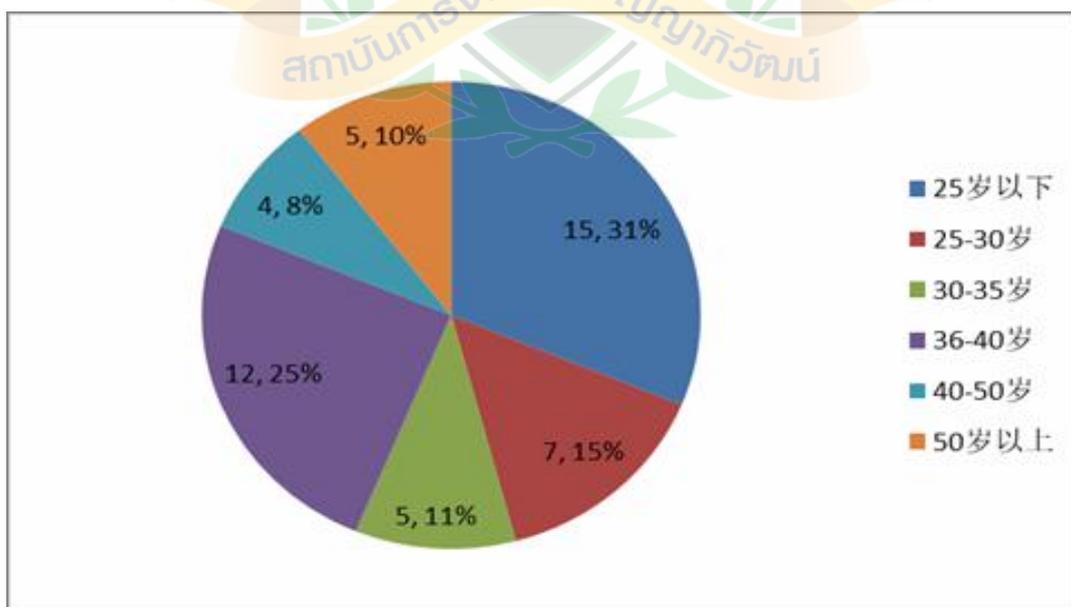


图 4.2 年龄情况

因选取的部门为西餐部、财务部、销售部，在这三个部门中，西餐部人数最多，从事西餐服务的员工大多年龄偏小，年长的主要在财务部，而财务部员工较少，所以此样本数据和酒店全员年龄分布情况有些微差别。

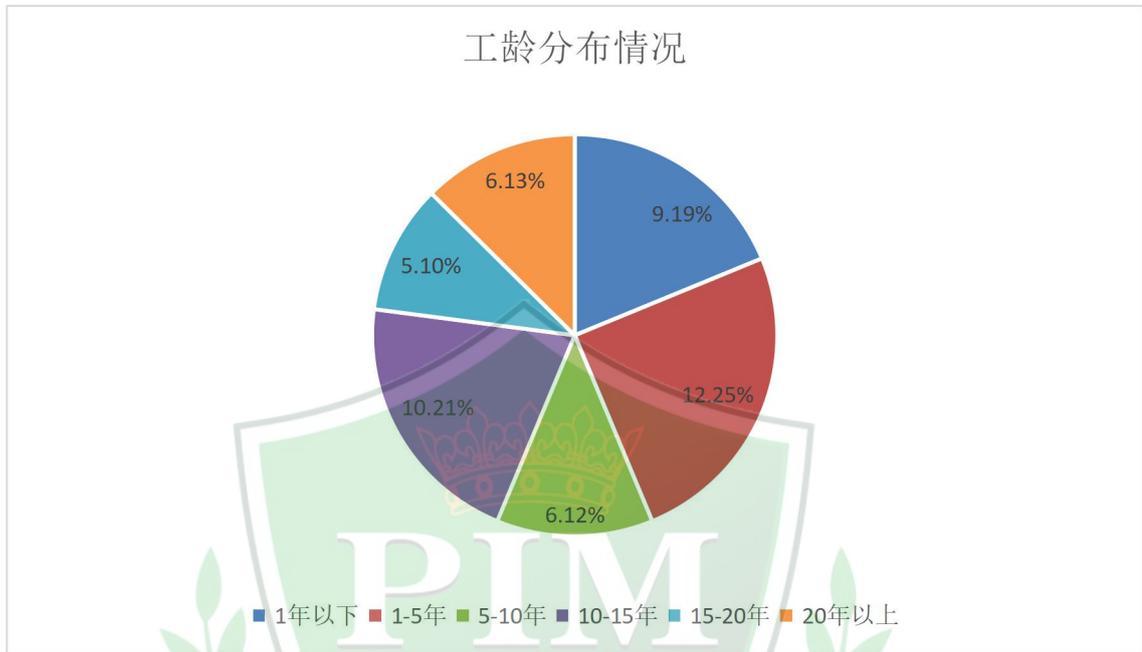


图 4.3 问卷样本的工龄分布情况

从样本的工龄分布情况来看，由于选择部门的问题，西餐部员工都较年轻，且流动率大，故工龄时间较短。

#### 4.1.3 酒店绩效考核制度主要问题分析

问卷调查的问题主要集中在员工对绩效考核的认识，绩效考核的方法流程、沟通与反馈以及绩效考核结果的应用等几个方面。问卷调查的数据如下表 3.1 所示

表 3.1 酒店员工对绩效考核制度的了解情况统计表

	A	B	C	D
酒店绩效考核的相关规定制度您了解吗？	6%	31%	46%	17%
您如何评价酒店目前的绩效考核管理体系？	4%	21%	52%	23%
您对酒店的绩效考核对员工激励性评价如何？	25%	44%	20%	11%
您的上级在绩效考核中，与您沟通情况如何？	25%	49%	21%	5%
您了解酒店的绩效考核方法吗？	8%	57%	29%	6%
您觉得绩效考核结果运用在哪些方面合适？	11%	5%	13%	71%
您觉得绩效考核的周期多长时间合适？	6%	23%	41%	30%

续表 3.1 酒店员工对绩效考核制度的了解情况统计表

当您对绩效考核的结果有异议，您上级的态度如何？	39%	42%	6%	13%
您觉得现行绩效考核真实反映了您的工作业绩吗？	4%	21%	52%	23%
您是否明确酒店绩效考核流程？	13%	31%	41%	15%
您是否明白绩效考核表中每项指标的含义？	19%	31%	47%	3%
您对酒店绩效考核的公平及公正性的评价如何？	5%	67%	9%	19%
通过绩效考核，您的积极性有没有被充分调动？	12%	49%	30%	9%
您觉得本部门的绩效考核公平吗？	14%	56%	27%	3%
您觉得酒店的绩效考核表每项指标设计合理吗？	15%	41%	34%	10%
您了解酒店的战略目标吗？	6%	62%	19%	13%
您觉得公司绩效考核对实现企业战略目标有帮助吗？	10%	58%	25%	7%
您对上级对您的绩效考评结果信服吗？	17%	49%	25%	9%
您觉得本部门的绩效考核的松严程度如何？	8%	67%	14%	11%
考评结束后会与您反馈结果一起制定改进计划吗？	4%	21%	52%	23%
您愿意对您的下属的工作绩效进行考核吗？	35%	41%	23%	1%
您愿意就绩效考核相关问题与下属展开谈论吗？	28%	44%	25%	3%
您觉得以下哪个最符合您的团队的绩效考核现状？	8%	37%	42%	13%

以下是调查问卷部分关键问题员工的反馈情况。

(1) 酒店关于绩效考核的相关规定制度您了解吗？

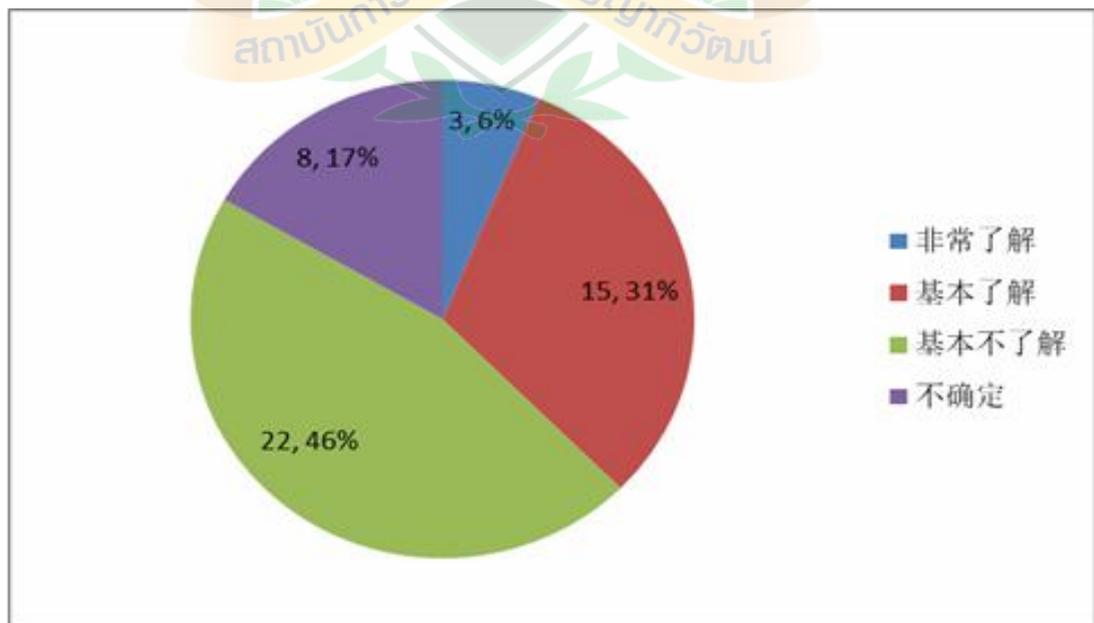


图 4.4 问卷样本的对酒店绩效考核制度了解情况

由结果可以看出对员工的绩效考核知之甚少，非常了解的仅占6%，这说明员工在做年度绩效考核时也是应付了事，没有真正的去剖析自己这一年的成绩与不足，这样就不利于员工的进一步成长和发展。

(2) 您如何评价酒店目前的绩效考核管理体系？

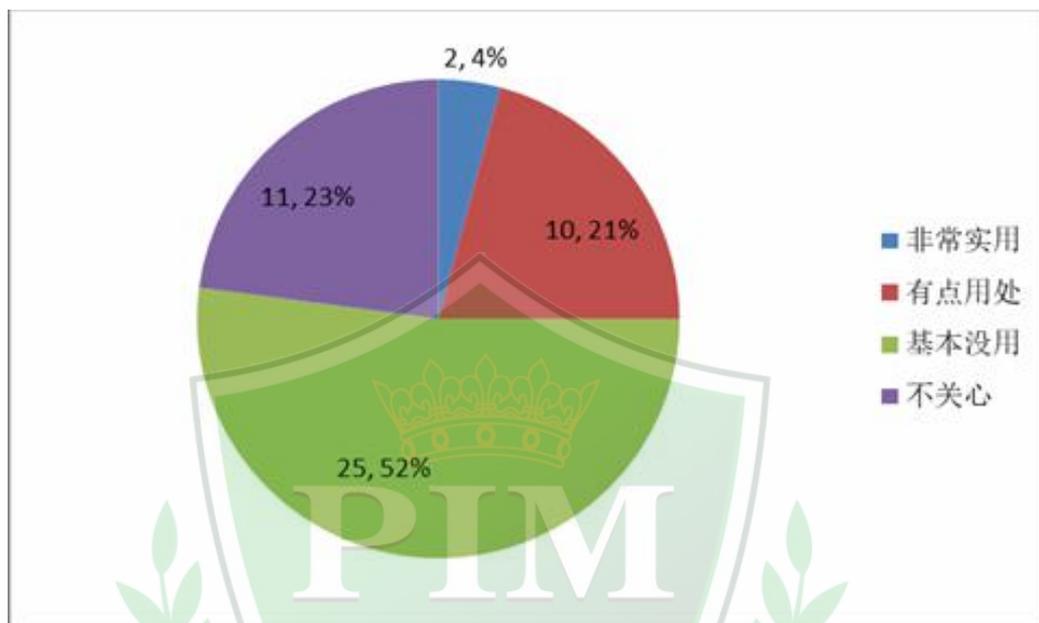


图 4.5 问卷样本的对酒店绩效考核制度评价情况

从样本结果可以看出员工们对现用的考评体系评价不高，觉得没什么用处，觉得绩效考核体系非常有用的仅占4%，与前面所提员工对绩效考核的了解不多一致，因为员工觉得对个人没有用处，故评价也不高。

(3) 您是否明确酒店的绩效考核流程？

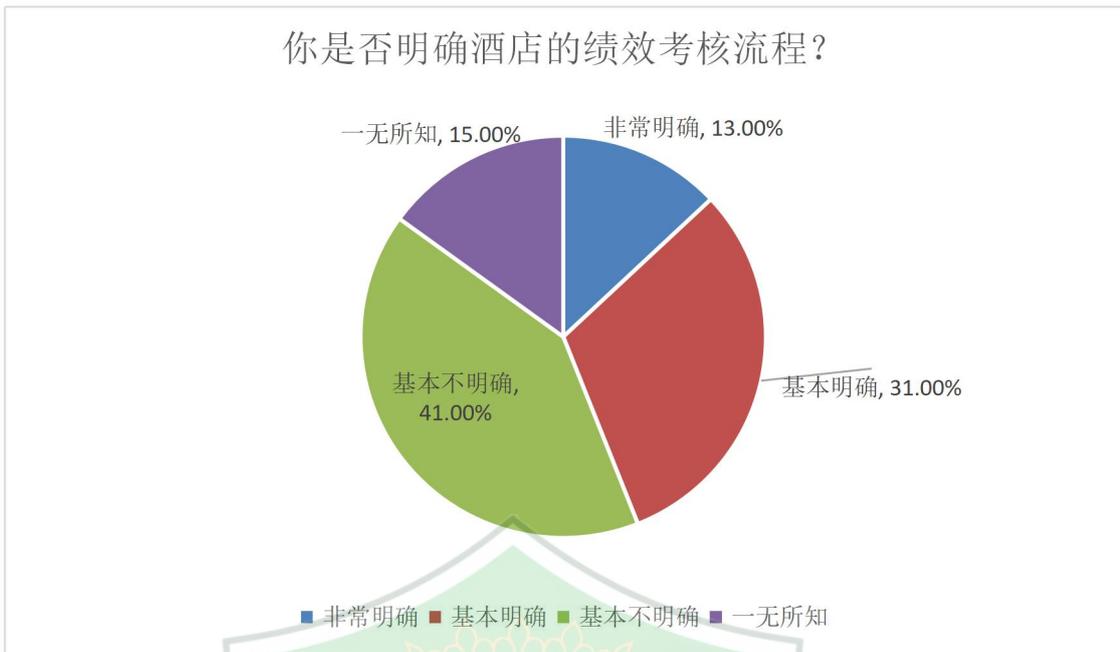


图 4.6 问卷样本中对酒店绩效考核流程的反馈

从样本反馈的情况来看，员工对于绩效考核的工作流程不是很明确，非常明确的仅占所调查人数的 13%，而不明确的占据了 50%以上，这也从侧面反映了员工对于绩效考核工作的信任程度。

(4) 您觉得以下哪个最符合您的团队的绩效考核现状？

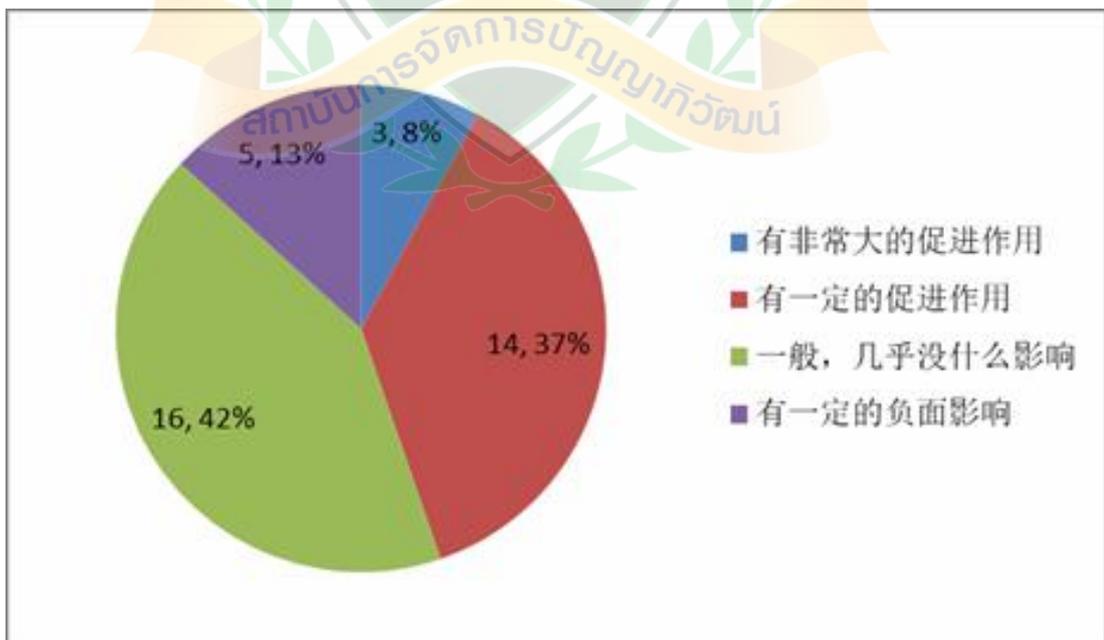


图 4.7 问卷样本的绩效考核对员工工作的促进性情况

从样本的结果来看，所调查人员中觉得绩效考核体系对自己有用的占 37%，其

中觉得非常有用的更是不足 10%，这表明现有的绩效考核体系对员工的工作积极性、上进心等促进作用不大。

(5) 您的上级在绩效考核流程中，与您的沟通情况如何？

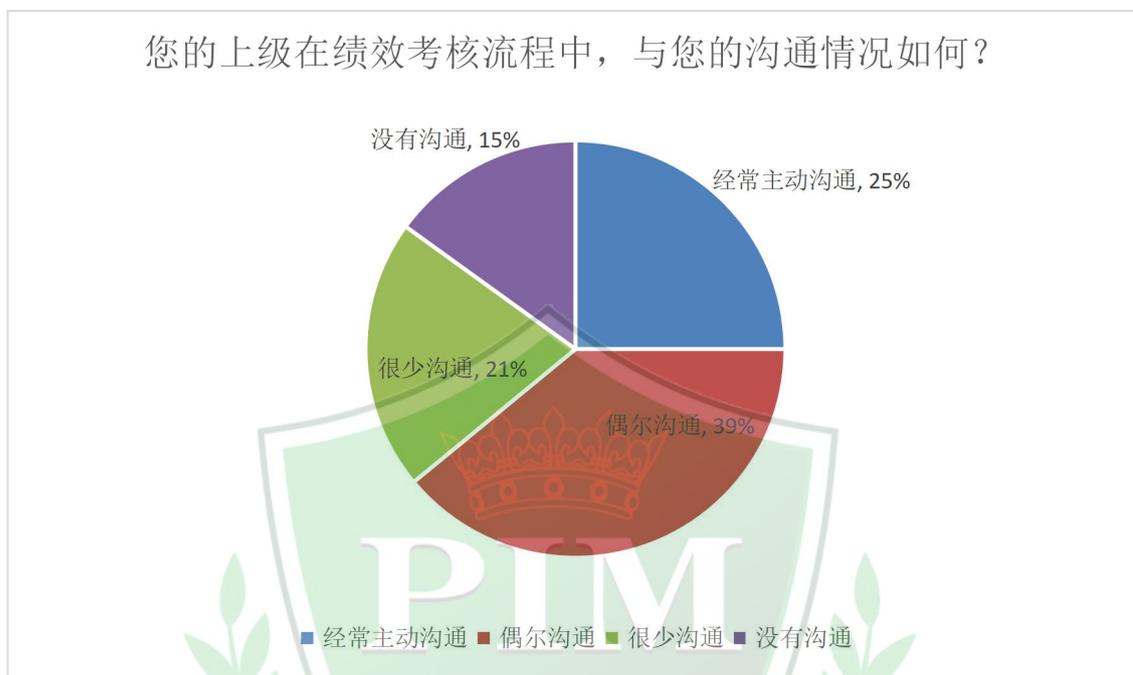


图 4.8 问卷样本的员工和上级沟通情况

从样本反馈情况来看，主动沟通极少在公司上下级员工中出现，仅占总数的 25%，而偶尔沟通成为常态，占据 39%，这表明上级和员工经常主动的沟通情况很少，多数为偶尔沟通和很少沟通，通常为发现问题或者发生事故造成不良影响时上级会找员工进行沟通，但是一般在这种情况下员工因犯错想尽可能的听从上级的指示，而不能进行有效沟通，反而使员工与上级的关系更紧张。

(6) 您是否明白绩效考核表中每项指标的含义？

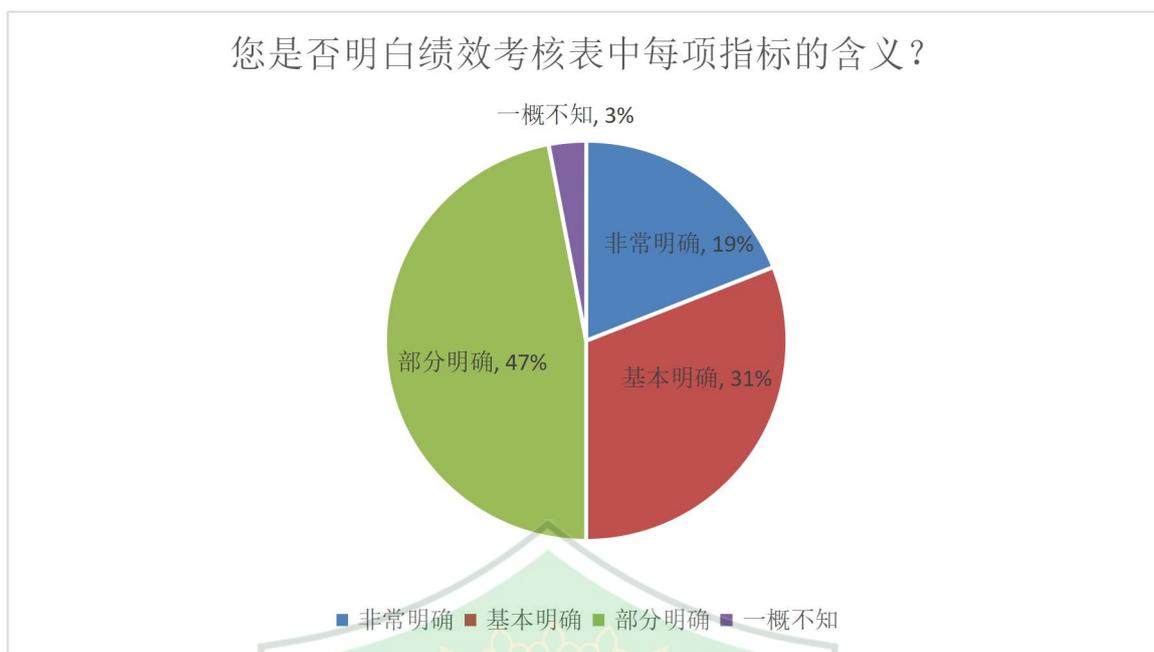


图 4.9 问卷样本的员工对绩效考核中每项指标的了解情况

从样本反馈情况来看，对绩效考核指标完全不理解的人很少，仅占 3%；大多数人集中在基本明确和部分明确地阶段，这占据了综述的 78%，因对考核指标不明确，这样在自评时也不能给出最恰如其分的评价，同时也不清楚什么样的考核指标是工作中必须要做到的，这种结果不利于改善员工绩效。首先应该让员工认识到自身在某方面的欠缺，或是日常工作中忽略了，或者是自身能力不足，这样才能有针对性的让员工自发的从自身做起改善绩效。

(6) 您觉得绩效考核的结果运用在哪些方面合适？

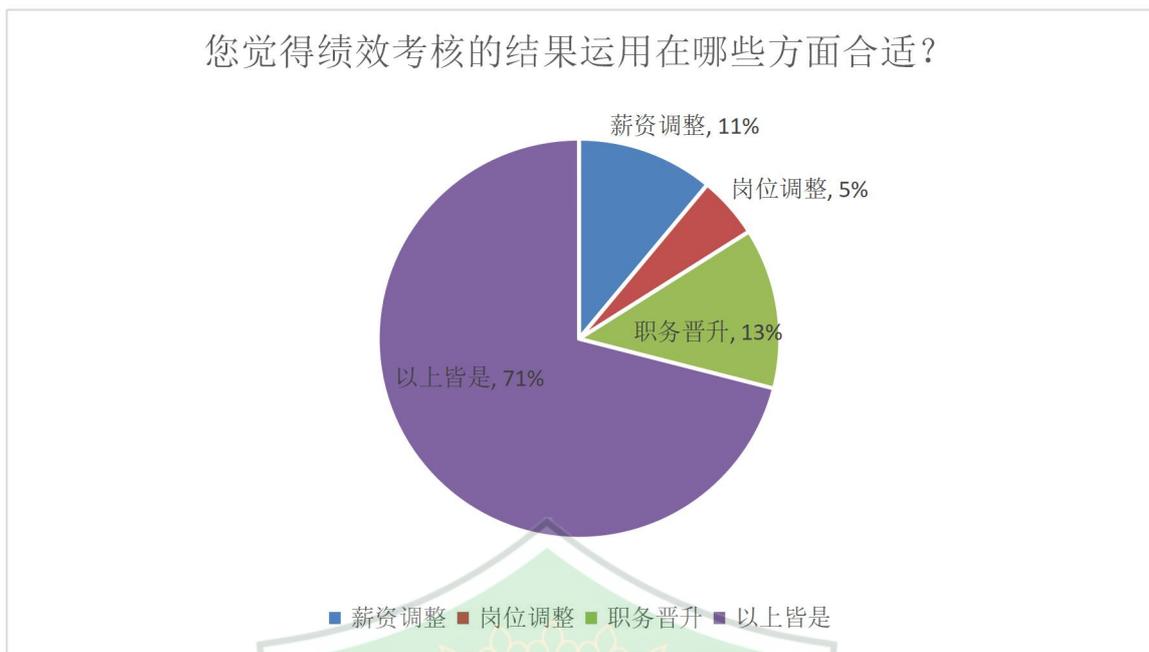


图 4.10 问卷样本的员工对绩效考核结果的激励期望情况

通过样本反馈情况来看，员工对绩效考核结果的运用的诉求多数希望在薪资调整、岗位调换以及职务晋升上有所体现，而希望对三者都有影响的占据了 71%。其他员工可能根据自身需要选择了自己期望的运用方式。

## 4.2 信哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核存在问题分析

通过上一节中对员工问卷调查的统计以及上一章中对酒店绩效考核概况的介绍，我们可以得知哈尔滨富力万达嘉华酒店在绩效考核方面主要存在以下问题。

### 4.2.1 绩效考核指标不明确

绩效考核指标是根据岗位分析而来，绩效考核指标设置的合理与否直接决定绩效考核结果的成败。恰如其分的绩效考核指标能真实反映员工的工作能力、工作态度、员工性格脾性等内容。但是如果设置的绩效考核指标不明确，对于有具体数字化的经营性任务采用模糊的衡量标准，例如销售部员工的经营任务指标没有量化，只是用已完成、基本完成、没有完成这样模糊的字眼。应该将内容量化，完成经营任务的百分比，超额完成多少，绩效指标明确了也有利于制定合理的绩效奖金制度，同时在绩效考核结果应用上也有参考性。

### 4.2.2 绩效考核管理与企业战略目标脱节

目前，酒店的战略目标制定过程是本末倒置的，不是由企业管理层根据外部市场环境变化、企业内部经营变化而定的，是每年十月份集团组织各企业进行下一年

度预算。酒店让各部门根据自身情况制定部门收入支出预算，最后酒店根据汇总上来的各部门收入支出数据得出酒店下一年度的经营预算。同时依据集团下发的各企业预算区间，制定出酒店最后的经营目标及长远的战略目标。

所以酒店的绩效考核管理存在与酒店企业战略目标脱节的情况。绩效考核指标不是由企业战略目标层层分解而来，没有将经营目标分解至各部门以及员工个人身上，没有将员工、部门及企业三者结合起来，形成合力。

#### 4.2.3 绩效考核体系单一

绩效考核体系单一主要包括两方面内容，即绩效考核对象单一、绩效考核指标及主体单一。

现在哈尔滨富力万达嘉华酒店对于绩效考核的对象分为两种，一种是针对普通员工的，一种是针对中层管理人员的。但是不管是普通员工还是中层管理人员也会来自不同部门，不同部门的普通员工的绩效考核指标也不相同。例如前厅部的员工对于形象、语言、工作经验有要求；而餐饮部的厨师则对技术有要求，因为菜品的优质等级是决定一家餐饮门店营业额、翻台率的主要因素。所以对于不同部门的员工，不能采用一套绩效考核表，应根据岗位分析的结果，分岗位制定不同的绩效考核指标。

绩效考核主体单一体现在绩效考核者都是被考核者的上级，没有参考同级、客户及下属的意见，这样就不能全面了解被评者的工作情况。由于员工较多，对于普通员工采取 360 度绩效考核方法工作量太大，所以对于普通员工采取目标管理绩效评估法及关键绩效指标法；而对于中层管理者，因为工作位置重要而且每个部门最多 1-2 位管理者，因此可以采用 360 度的绩效考核方法。能全面了解部门经理、总监在工作中的表现。因为每位中层都是部门的灵魂人物，都对部门的经营目标有直接责任。

#### 4.2.4 考核结果应用不足

通过调查问卷的结果分析表明，哈尔滨富力万达嘉华酒店员工对绩效考核结果的运用方向和程度不是很满意，酒店对于绩效考核的结果一般是应用于调薪或者职位变动上，对于其他普通员工没有表示。根据马斯洛需求理论，不同员工期望从工作中获得的成就感不同，如果仅从薪酬方面调整的话对于需要提升个人能力的员工的效果就不是很大。对于考核结果的应用应该是多方面的，首先应该从文化背景、家庭经济状况、个人职业发展规划以及年龄等方面考虑；对于有提升自身学历或者职业资格的员工提供学习机会，学习对于员工本人或者企业双方都是有帮助作用的，员工可以通过学习提升自己的工作技巧及能力，从而为企业贡献更多的智慧和

力量；对于家庭经济情况较紧张且绩效考核结果一直保持优秀的员工我们可以工资奖金方向倾斜；对自身职业规划不明确的员工提供职业发展规划建议和平台，使他们结合企业情况拥有明确的职业发展规划，并根据规划提升自身能力。总之，对于不同需求的员工我们提供不同帮助才能使员工为企业发展贡献力量。

#### 4.2.5 绩效考核缺乏反馈与沟通

酒店的绩效考核反馈情况通常都是在上级对下级进行考核时进行的绩效考核沟通，对于考核完成后应该如何帮助员工针对问题提出解决方案方面欠缺，同时在员工对于考核结果申诉方面也缺乏申诉通道，导致绩效考核只是流于形式。没有通过考核使员工得到任何实惠，也没有让员工对考核结果进行申诉的渠道，员工对于考核结果只能被动接受，就会造成员工的不良情绪堆加，影响工作产出，或者有些员工因感觉自身工作没有得到领导认可而选择离职，造成人才的流失。所以在绩效考核的全过程中都要开通沟通反馈渠道，让员工有求可诉，有冤可申。同时绩效考核的过程也是目标管理的过程，通过考核让员工明白自身在哪些方面存在不足，哪些方面有优势需要继续保持，同时应根据考核结果与员工进行深入探讨，对于存在的问题确定是员工个人能力问题还是工作计划的问题，如果是员工个人能力问题可为员工提供相应的培训，如果是工作安排计划存在问题可适时为员工调整工作安排。这样员工个人业绩提升就会带动部门业绩从而对企业整体业绩实现企业目标都会有良好的促进作用。

### 4.3 绩效考核管理存在问题的原因分析

从上文中对通过调查问卷的形式员工反馈的信息看，酒店在绩效考核工作中存在诸多问题，例如员工不明确绩效考核方法流程，绩效考核过程中以及考核结果给予员工的沟通反馈缺乏，绩效考核结果运用不足，产生这些问题的原因来自多方面，其中有考核人员的能力问题，也有酒店管理制度的问题，下面对这些问题进行深入分析。

#### 4.3.1 考评人员能力不足

酒店的中层管理者都是在酒店工作多年，从基层晋升到中层管理者，因多年在一家公司工作，只是熟知其工作岗位的流程及惯例，但这些人的文化水平普遍不高，在绩效考核方面的能力亟待提高。同时，由于考评人员能力不足，导致被考核者对于考核结果不能心服口服，对于有些问题也惰与考核者探讨，这样就会出现两种情况，员工保持原来的工作作风和习惯，即使没有与企业发展需要相关亦或是相悖都不会改变，另一种情况就是员工觉得无用武之地，就算是表现再好考核者也不

会看出来，这样也会出现两种情况，一种是员工选择离职，一种是适应被考核者的要求，降低对自身工作的标准。总之不管是哪种情况，都会造成员工积怨或者离职，这都不是我们想看到的结果，所以，要解决酒店绩效考核存在的问题，首先要解决考核者的能力问题。

#### **4.3.2 绩效考核体系未随经济发展改进**

哈尔滨富力万达嘉华酒店虽然是私营企业，这既是优势也是劣势，优势在于经验积累企业在管理制度等方面逐步完善，劣势在于管理制度的完善只是根据工作经验亡羊补牢，并没有根据外部经济环境及员工发展需要进行改进。对于绩效考核的认识也按照流程制度按部就班的实施到后来各级各部门逐渐简化，不仅是流程简化，对于考核指标也在简化，只关注自己重视的几级指标，对于自身认为不重要的指标就忽略或者给员工中上等的评价。而且没有对员工的考核结果进行申诉的渠道。另由于各员工之间都很熟悉，如果其中一人晋升为考核者，对于他熟知的下级的考核会掺杂更多的个人情感，或者考核结果都是好的，你好我好大家好的情况，或者出现考核结果被极度扭曲，考核结果更加主观化。这样做出来的绩效考核结果不能使员工信服。应该根据经济发展情况及企业情况设立相应的绩效考核制度，在绩效考核流程中的各个环节进行优化设计，在绩效考核管理的整个过程中，不断的去发现问题解决问题，以期达到实现企业战略目标的目的。

#### **4.3.3 多头管理带来的限制**

由于哈尔滨富力万达嘉华酒店中的高层既有来自业主方的代表，又有管理方的代表。且双方的代表均采用轮换制，因此每位管理者均有自身独特的管理理念及知识结构，对绩效考核的要求及认识也不尽相同，加上中外方管理理念的差异，使得绩效考核更多的是流于形式。

### **4.4 本章小结**

本章运用问卷调查方法，通过向哈尔滨富力万达嘉华酒店员工发放 50 份问卷，通过对问卷数据的统计学分析，总结分析出当期酒店存在的绩效考核指标不明确、绩效考核管理与企业战略目标脱节、绩效考核体系单一、考核结果应用不足、绩效考核缺乏反馈与沟通等问题，针对上述问题的总结分析，得出出现上述问题的主要原因是考评人员能力不足、绩效考核体系未随着经济发展进行改进、多头管理带来的限制。

## 第五章 研哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核优化设计

绩效考核管理就是对员工的绩效进行考核管理，通过企业战略目标分解到岗位的绩效考核指标对员工的阶段性工作进行总结考核。通过考核可以使绩效考核中表现优秀的员工进行一系列的奖励措施，以此来起到激励员工，并达到增加企业粘性的目的。同时对于在绩效考核结果中表现不良的员工可以采取针对性的改进措施，根据实际工作情况，或是进行有针对性的业务提升培训，或是对不良的工作态度进行调整。总之，绩效考核的目的是促进全员绩效的提升，以此来提高企业绩效，实现企业战略目标。从本文第三、第四章的介绍中我们可以看出哈尔滨富力万达嘉华酒店在绩效考核的实施过程中，绩效考核管理制度不完善，在一定程度上没能起到促进员工绩效的目的，反而影响了员工的工作效率和士气，所以，我们根据第三、第四章的介绍中反映出的问题提出针对性的优化设计方案，形成契合于哈尔滨富力万达嘉华酒店现实情况的绩效考核体系。优化设计方案的具体内容如下。

### 5.1 绩效考核方案设计原则

绩效考核的重新设计过程是一个繁杂琐碎事务的集合体，既要考虑企业的利益，还要考虑员工的接受程度及利益，同时还要注意绩效考核体系对企业运营应起到最佳效果的促进作用。因此，在订立新的绩效考核方案时，我们需要遵循一定的设计原则，才能使新方案顺畅有效的执行。这些原则主要包括：

#### 5.1.1 制度化原则和周期性原则

无规矩不成方圆，制度是保证一切新生事物有效运行的前提条件。只有订立了切合实际的可行的制度，上至高层领导层，下至各部门及普通员工，在了解知悉制度的原则下，都会按规章制度办事，这样更能促进全体成员拧成一股绳。同时绩效考核工作不可能时时进行，需要订立周期性任务，在一个绩效考核周期内，上至企业及企业各部门，下至各岗位员工都应根据绩效考核设定的指标完成自身任务，并根据绩效考核评估标准进行评估，依据绩效考核结果进行奖惩，如没有界限区分，那绩效考核工作将无法进行。

#### 5.1.2 开发沟通原则

绩效考核的过程是一个不断研究，不断尝试，不断见证效果的过程，同时也是一个螺旋上升的过程。从绩效考核指标制定到评估实施过程，直至绩效考核结果反

馈及对绩效考核过程的审视都需要开放沟通的原则，充分调动大家的积极性，发挥大家的主观能动性，集思广益，因为绩效考核评估是评估的员工的工作能力、工作态度等内容。员工在工作过程中会遇到各种各样的问题，只有用心聆听员工在工作中遇到问题，如何竭尽自己所能克服困难，才能评估该员工对工作的敬业度及专业度。如果不遵循开放沟通的过程，由人力资源部与各部门领导主观制定绩效考核指标，并实施绩效考核过程，对绩效考核结果反馈只是硬性告知，员工有言不能发，有苦不能说，最后会造成员工的反感或反抗心理，结果就是员工自暴自弃或是辞职离开公司；如果面对面坦诚布公的沟通，遇到问题及时修正，并和被考核者共同制定下一次绩效考核的改进方案，这样就能在企业中形成良好的绩效考核环境。所以，在绩效考核体系的制定过程中一定要遵循开放性原则。

### **5.1.3 360 度全方位考评原则**

所谓 360 度考评就是采用上级、同级及下级、客户等根据工作内容订立绩效考核者，并设立这些考核者考核的权重，这样就能很好的提高绩效考核结果的公平性。但是，前提是这些绩效考核者必须是与被考核者业务相关者，能够清楚被考核者的工作内容、工作中遇到的难题以及解决问题的效果，这样对被考核者做出的评估才能使其信服，并能找到提升自己，提高工作效益的方法。

### **5.1.4 一致性原则**

在一个考核周期内，绩效考核制度及方案不能有实质的大的变动，如果制度朝令夕改，不仅造成绩效考核者的不专业性，同时也使被考核者不能信服，在绩效考核的体系设立之初，把基调定准，才方便在以后的工作中适时根据工作需要做细微调整，保持一致性原则。

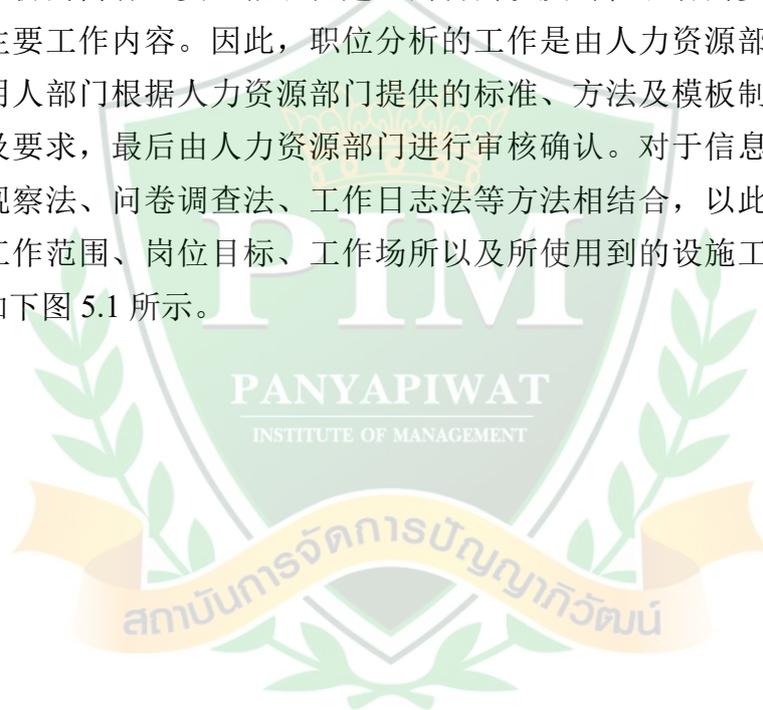
### **5.1.5 发展性原则**

绩效考核的目的并不是惩罚落后员工，其本心是想通过绩效考核指标对员工的以往工作做阶段性总结，找出其中的缺失和不足，同时更重要的作用是在改善员工绩效，促进员工个人及团队成长的基础上实现企业的战略目标。所以绩效考核应遵循发展的原则，以鼓励促发展。

## 5.2 绩效考核管理的优化设计方案

### 5.2.1 绩效考核管理优化设计的准备工作

绩效考核工作的一个最基本的前提是对企业的各个岗位进行分析，岗位分析是整个人力资源管理工作的基础，对于企业的薪酬管理、招聘与培训、人力资源规划以及绩效考核都起着基础性的作用。对于企业中各岗位的分析主要参考于其他企业的行业标准以及国家的相关政策、同时可参考企业内部的规章制度以及有较长从业经验的员工的经验，也可以参考客户对企业工作的意见，以此为基础建立职位分析，职位分析的内容主要包括职位建立的目的以及对任职者的要求、该岗位的汇报对象以及主要工作内容。因此，职位分析的工作是由人力资源部制定标准、方法及模板，由用人部门根据人力资源部提供的标准、方法及模板制定本部门各岗位的岗位职责及要求，最后由人力资源部进行审核确认。对于信息的采集，我们可以采用实地观察法、问卷调查法、工作日志法等方法相结合，以此了解各个岗位的任职要求、工作范围、岗位目标、工作场所以及所使用到的设施工具等，职位分析的工作流程如下图 5.1 所示。



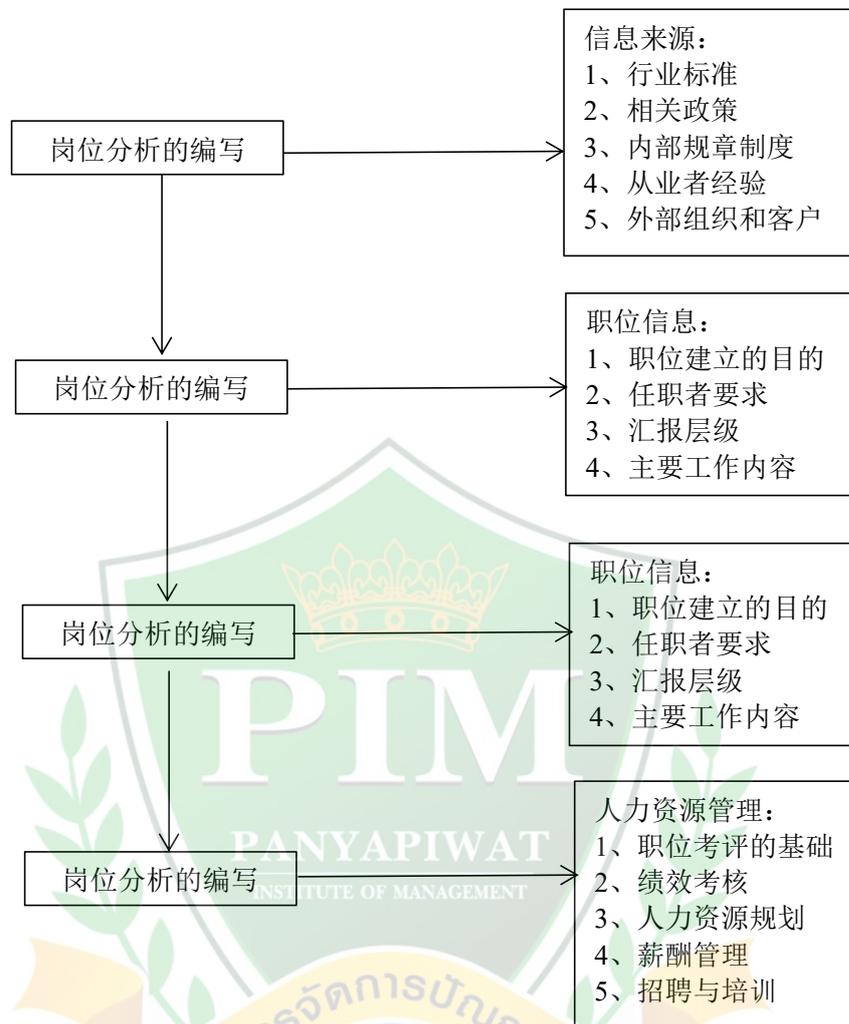


图 5.1 岗位分析模型

### 5.2.2 绩效考核指标的优化设计

绩效考核指标设置的合理与否直接影响到整个绩效考核工作的成败，因此绩效考核的指标内容应尽可能的包含在影响企业管理及各项业务的各项关键因素。所以绩效考核指标的设定应符合 SMART 原则。

本文对绩效考核指标的优化设计主要体现在两个方面，对于员工的绩效考核指标主要体现在工作态度、工作能力、工作业绩（完成工作目标的情况）以及受到的公司特殊奖励；而对于中层管理者的绩效考核，绩效考核指标应更全面和深入，不仅要考核其工作能力、工作态度、工作业绩的内容，同时还要考核其管理能力、经营目标的完成情况、与员工的沟通协调能力、推动团队建设的能力以及专业技能情况等一级指标进行考核。作为管理者，首先要提升自身，在专业技能方面令下属信服，因此对于中层管理者的要从完成部门战略目标，管理员工及部门的能力、以及自身工作能力几个方面进行考核。同时，我们设置绩效考核指标时应具有可操作

性，要抓住重点，不能面面俱到，最后避重就轻，没有达到预想的效果。另外绩效考核指标所占权重也是绩效考核指标设计时需要重点考虑的因素，通俗地讲就是指一个问题由不同的影响因子决定，但是各个因子对结果的影响所起的作用大小不一样，权重系数就是根据作用大小的不同而确定的，也就是说作用大的，系数就大。在考核过程中，各个指标对于考核结果的影响程度实际是各不相同，而指标权重的设计，就是为反映影响程度的不同，这样就构成了绩效考核权重体系。

### 5.2.3 绩效考核流程的优化设计

前面我们介绍了在进行绩效考核优化工作时，我们首先要进行全面的岗位分析，建立了岗位分析模型，在岗位分析的基础上我们需提炼精简关键绩效指标，做出分别适用于普通员工及中层管理人员的绩效考核表，但是这些仅是对绩效考核工作的基础完成，绩效考核的流程也就是绩效考核的执行过程也是我们要特别关注的，若各级领导或员工执行力不够，考核结果也会存在偏差，必须各级各部门环环相扣，顺畅沟通，并且保证按照设定的流程进行，没有遗漏关键步骤，例如大家经常忽视的绩效考核结果反馈，这样才能起到预想的效果。因此，为了更好的贯彻落实绩效考核工作，使得绩效考核工作发挥其应有的作用，哈尔滨富力万达嘉华酒店需要对其考核流程进行优化。第一步，对被考核者的个人资料的汇总和筛选。第二步，制定绩效考核指标。第三步，绩效考核的实施。第四步，绩效考核结果汇总。第五步，绩效考核结果反馈。第六步，绩效考核结果的运用。第七步，完善提高。

### 5.2.4 绩效考核方法的优化设计

绩效考核的方法有很多，上一节我们提到制定绩效考核指标时我们可以采用 KPI 关键绩效指标法、目标管理法以及 360 度评估方法。在制定完绩效考核指标的基础上我们可以引进强制分布法。

哈尔滨富力万达嘉华酒店现行的绩效考核管理制度中没有引进强制分布法的绩效考核方法，但是根据以往经验的介绍我们可以采用柔性的强制分布法。所谓柔性强制分布法就是不强制要求绩效考核成绩的等级，只是给考核者一个参考范围，因为在酒店内的各部门人数不甚相同，而且各部门管理人员的管理水平、考核周期内的市场宏观环境以及企业内部环境对部门目标的完成情况均有影响，所以不能对考核结果进行硬性的强制规定。根据酒店绩效考核结果等级 A/B/C/D，原则上要求符合 A 等级标准的控制在 10% 以内，而 D 等级的控制在 8% 以内，总体上遵循两头小、中间大的原则。选择柔性的强制分布法不仅能减少企业的绩效考核成本，还有以下优点：

(1) 对企业来说-便于提高企业整体绩效。因有强制分布法的约束，激励员工做部门任务完成情况的胜者，所以此考核方法能通过提高员工绩效来带动企业整体绩效的提升，并达到实现企业战略目标的目的。

(2) 对部门来说-便于部门创造新的佳绩。鉴于企业对部门的目标管理及绩效管理制度，各部门负责人必须想方设法提高工作完成标准，这样才能达到企业规定的绩效考核结果强制分布法的效果。

(3) 对员工个人来说-便于激发员工潜能。各部门负责人对员工的标准提高，员工必须不断推陈出新，采用多种方式开辟新市场，提升完善自己，以达到部门及企业绩效。

总之，绩效考核结果的强制分布法便于员工、部门、企业三者形成合力，拧成一股绳，共同为企业的战略目标而努力。

### 5.3 绩效考核管理方案优化实施的保障措施

绩效考核管理体系的设计成功与否关键是看是不是能够帮助企业实现其战略目标。在绩效考核之初，我们不能凭空想象新优化设计的绩效考核方案多么完美。因为绩效考核体系不仅包括绩效考核指标的确定过程以及绩效考核表这个产出物，还需要思考绩效考核方案在企业中实施的效果。绩效考核工作不仅需要各考核主体和被考核对象的自主意识，还需要外围助力来完成。例如高层管理的重视、参与及实施，并给与合理的支持，建立良好的绩效反馈机制，让大家有冤有处伸，有苦有处言，不良情感得到有效释放，才能脚踏实地的工作。建立宣传教育培训制度，让大家认识到绩效考核不仅是对员工行为的约束，本质是督促并促进员工发展的一种手段，能够使个人与企业齐头并进，共创佳绩，共享成果。同时要注意绩效考核结果的合理运用，良好的绩效考核指标及绩效考核表只是反馈出大家的问题，如何将这些问题和员工薪酬福利挂钩也是我们应该特别注意的问题。因此如何保障绩效考核管理方案的优化实施要特别注意以下几个方面。

#### 5.3.1 高层管理者的参与实施

高层管理者是一个企业的风向标，高层管理者的自身素质以及对绩效考核工作的重视程度，对绩效考核工作起到了至关重要的作用。在哈尔滨富力万达嘉华酒店，高层管理者是外方总经理，因中外方认知差异，对员工的工作态度、工作能力等的定义也有区别，所以绩效考核方案需征得两者的同意，取得他们的支持，才能更顺畅的进行。

为什么绩效考核工作需要高层管理者的参与和支持：首先绩效考核工作需要各部门、各员工投入精力真正去做，同时也需要酒店给予必要的财务及人力支持。其

次高层管理者的参与能有效保障绩效考核方案的合理性和可行性。最后高层管理者在企业中对绩效考核工作的重视程度直接影响绩效考核的结果。

### 5.3.2 建立顺畅的绩效沟通和反馈机制

绩效考核工作是一个庞大的系统工程，其设计面广，标准化要求高，需要全员了解并参与。因此应该建立顺畅的沟通和反馈机制，为大家献言献策，反馈意见，分享成功提供平台和空间。在往常的绩效考核管理过程中，主要问题就是沟通不畅，部门和部门之间，员工和领导之间不能就发现的问题及时沟通，越积越多，以致于最后的大爆发。沟通贯穿于绩效考核工作的全过程，从岗位分析到绩效考核指标的设立，再到绩效考核者对被考核者的考核过程都需要顺畅沟通，所以绩效考核工作的沟通是双向的沟通。哈尔滨富力万达嘉华酒店通过上下级之间的有效沟通，考核者把相关内容传递给被考核者，双方达成共识，才能使被考核员工接受并达到预期目的。各部门之间的沟通，如人力资源部与各执行部门之间，必须进行顺畅有效的沟通才能为绩效考核工作提供良好的运行环境。

沟通的方式有很多，沟通方式可以是面对面沟通，邮件沟通，电话沟通等；沟通还可以分为非正式沟通和正式沟通。其中正式沟通的方式主要有每天的晨会，月度、季度工作汇报等形式，非正式的沟通方式主要是餐余时间的交流亦或是总经理午餐会。所以绩效考核的沟通反馈方式有很多，要广为向员工宣传，让员工以自己认为最舒服的表达方式表达出来，这样听到的员工心声才最真实。面对面的沟通或是午餐会等形式员工还有所顾虑，为此可以开通信息沟通邮箱。让员工可以以匿名邮件的形式发送个人对绩效考核过程中的遇到的问题提意见。

哈尔滨富力万达嘉华酒店岗位众多，员工数也多，因此绩效考核指标的确定过程也是一个自下而上而又自上而下的循环过程，同时在进一步的沟通过程也是考核指标螺旋上升的过程。没有良好的沟通渠道和平台很难保证这些工作的有效性。

### 5.3.3 做好宣传教育与培训工作

宣传教育：员工对绩效考核体系的看法即员工对绩效考核体系的理解和支持程度是绩效考核体系能否成功实施的关键因素之一。所以，我们应注重对员工的宣传教育及培训工作，同时企业文化建设也设立以绩效为导向的文化体系。一般来说，过去实施的绩效考核管理体系存在一定的问题，使得员工对绩效考核的认识停留在被监督和被惩罚的阶段，因此带有一些敌意或是不想配合的想法。然而，绩效考核工作中，员工的参与是其中重要的一环。通过人力资源部门对全员进行宣传教育及培训工作，并将其引入到绩效考核指标的制定中来，由其自身设立的指标或是目标得到领导的认可，并成为考核自己的指标，这本身就是对员工工作的一种正向激

励。同时需要让员工理解，绩效考核体系不是约束他们的工作行为的工具，目的是通过绩效考核来提升员工的工作绩效，查漏补缺，是企业帮助员工提升自己的一种手段。

培训工作：在绩效考核工作开始之初，在分析统计岗位职责工作时，就需要对全体员工进行培训，告知大家岗位职责提炼的原则、方法。岗位分析工作完成以后，需要对绩效考核者进行指标提炼及流程培训，通过培训，使考核者明白如何给下属订立工作目标，如何对被考核者进行评估以及评估的流程是什么。绩效考核评估工作完成以后需要对绩效考核的反馈及申诉机制进行培训。总而言之，绩效考核工作是一项公开的工作，不能让员工道听途说其中的某个片段，或者小道消息流传，一则消息传递到第三人时就会被曲解原意，所以公开是公平的前提，只有公开了才能让员工感到绩效评估工作的公平，才能心服口服，并以绩效考核结果为准绳提升改善自己的工作状况。

同时，通过培训及宣传工作，使得高层领导也熟知绩效考核的相关情况，了解员工的发展，在绩效考核工作需要人力、财力以及物力支持时也能尽快到位。

#### **5.3.4 建立有效的绩效申诉机制**

本文在进行对哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核体系优化设计时，最大限度的考虑了企业的战略目标，员工个人任务完成能力以及企业负责人的管理能力等。并结合酒店的人力、财力及发展阶段的实际情况，使优化设计后的方案起到促进员工绩效、公司绩效整体提升的目的。但是人是最复杂的生物体，由于每位员工的知识背景、过往工作经历背景、内向或是外向性格都会影响绩效考核工作对企业发展起到的正向或负向的作用以及对员工激励的效果，所以在绩效考核的过程中要建立通畅的申诉机制。如果员工发现问题，应该让员工马上进行反馈，考核者参照反馈情况进行相应的调整，避免员工对绩效考核工作产生抵触心理。

#### **5.3.5 加强考核结果的应用**

对于绩效考核结果我们要充分利用起来，考核不是目的，奖优罚劣也不是目的，但是奖优罚劣是实现绩效考核目标的工具。对于优化设计后的绩效考核结果应运用在以下几个方面：

##### **(1) 加强考核结果在职务或岗位调整方面的应用**

提升和降职是员工职务或岗位方面调整的具体表现。对于绩效考核结果出众的，相关部门正紧缺这样的人才，那么我们就可以将其职位进行调整，或者职务的晋升。让其在更广阔的平台展示自己，为企业创造更大价值。对于考核结果不甚理想的，我们要分析差的原因，是员工个人问题，管理者的问题，绩效考核指标设

置的不合理，还是给员工的工作目标定高了，通过分析这些再提出相应的整改方案，对于这些问题，应该设置缓冲期，针对不同问题寻求不同的解决方法。对于员工个人能力原因的可以对其进行业务培训，或是由绩效考核好的员工对其进行指导，对于管理者存在问题的要和管理者进行有效沟通，帮助其认识到自己在管理方面存在的问题，认识到问题进而解决问题。对于绩效考核指标不合理或者绩效目标定的过高的在以后的绩效考核指标制定时，就要参考市场水平、同行业的岗位情况进行调整，同时注意不要矫枉过正，让员工轻易就能实现。

### （2）加强绩效考核结果在薪酬调整方面的应用

通过薪酬调整来改变员工行为。挣钱养家糊口是员工工作的目的之一，薪酬在员工中一直是特别敏感的话题。所以绩效考核与薪资挂钩，如果挂钩比例设置合理，最能促进员工工作积极性。将公司的薪酬结构调整基本工资+绩效工资的形式。而基本工资与绩效工资所占总和的百分比则由工作岗位和工作性质相关，在酒店行业内，一线面客部门和岗位以及销售部门的绩效工资要高，基本工资与绩效工资的比例可以“三七分”，基本工资占个人工资总额的七成，而绩效工资占工资总额的三成；对于后勤及保障部门和岗位的比例分布可以为“二八分”即基本工资占八成，绩效工资占两成。哈尔滨富力万达嘉华酒店现行的绩效奖金只参考的是员工的考勤，例如酒店要发 2000 元的绩效奖金，除非有病事丧产假相应扣除，其他人上至部门主管、下至普通员工都是 2000 元，这样不分绩效结果，不分岗位，不分职务的奖金发放形式对员工不能起到激励作用。同时还会在员工中兴起不好的攀比心理，攀比谁做的工作少，攀比谁的工作更轻松，不以为企业的贡献为衡量标准。

### （3）加强绩效考核结果在改进绩效方案上的运用

每次绩效考核结束之后，都应对本次过程及结果进行总结，总结出整个流程的经验教训，以便在以后的绩效工作中规避错误。同时，在绩效考核结束后应及时通报给员工，以便员工有针对性的对照标准找出自身不足，看到自己工作中的缺点，找出解决方法。如遇不知如何提升的可以向部门经理请教，以便及时更正自己的工作方向。同时结合哈尔滨富力万达嘉华酒店现行的每季度都要与其他酒店进行交流学习的传统，在每季度与其他酒店进行交流时，可以带着问题参考对方是如何解决问题的。与部门管理者共同制定绩效考核改进方案。对于绩效考核结果好的员工，管理者要敦促其继续保持并以此激励其他同事。总之，该奖的要奖到位，该罚的也不能含糊。

通过总结经验，需要调整绩效指标的调整绩效指标，需要员工改进的帮助其改进，需要奖赏的不吝于给予。这些改变都体现在绩效考核方案上，所谓实践是检验真理的唯一标准，经过实践总结出的绩效考核提升方案也一定越来越符合企业实际，同时也最能体现绩效考核的激励促进作用。

#### (4) 加强考核结果在培训计划制定方面的应用

通过绩效考核结果我们能清楚的看到员工在哪些方面欠缺，例如销售部员工是懂销售技巧还是不熟悉业务造成的；前台或餐饮部的员工绩效考核结果差是因为服务意识问题、服务水平问题还是对酒店内业务不熟悉，亦或是工作态度问题，通过发现的这些问题由培训部做有针对性的培训。

同时对于绩效考核好的同时也要进行相应的提升培训，使其业务技能、工作能力更上新台阶，这样能让员工感受到来自企业的重视，找到存在感。如果对绩效考核差的员工进行一系列的提升培训或指导，对绩效考核差的员工置之不理，就会使员工失去前进的动力。通过奖励培训的方式能让表现优秀的员工更加努力的工作。

#### (5) 加强绩效考核结果在员工精神方面的激励

对于员工精神层面的激励一般是进行优秀表彰，在哈尔滨富力万达嘉华酒店可以设置“员工之星”奖项。在员工绩效考核工作结束后在绩效考核结果表现好的员工中优中选优，选出一名“员工之星”，获得此荣誉的同时再针对性的进行奖励。总之，想员工之所想，急员工之所急才能使员工做到以酒店为家，为酒店的发展贡献自己的全部力量。

对于绩效考核结果的应用还有很多形式，但总体的原则就是奖优罚劣，但这不是最终目标，最终目标是实现个人、企业二者的全面提升。企业与员工的发展关系是紧密联系在一起，员工发展好了能提升企业绩效，创造更大的价值，同时企业发展好了又能为员工提供更广阔的平台，二者互相促进，互相提升。

## 第六章 结论与展望

### 6.1 主要研究结论

本文以绩效考核相关理论为基础，通过对绩效、绩效考核管理以及绩效考核体系的理论介绍，结合哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核管理制度以及通过问卷调查反映出的员工对于本企业绩效考核相关规定及流程的建议。我们首先通过分析各岗位的任职资格及标准，结合酒店的战略目标制定每个岗位的绩效考核指标，并对绩效考核方法进行了优化。针对不同考核人员综合运用了目标管理法，关键绩效指标法以及 360 度绩效考核法，以酒店财务部为例，针对中层管理人员及普通员工两种被考核主体分别设计了绩效考核表，新设计的绩效考核表对于中层管理人员新增了同级、下属及客户的评估意见，并对各一级考核指标设计了权重，这样的绩效考核表对综合反映员工的业绩情况、工作态度工作能力情况更全面、更客观。最后对如何保证新的绩效考核措施的顺畅运行提供了意见建议。

从本文可得出以下主要结论：

(1) 通过对酒店基本情况（包括酒店的组织结构图、酒店历史的介绍、酒店员工构成情况）的介绍，并且第四章中通过向有代表性的三个部门一线的餐饮部及二线的财务部和销售部，这三个部门员工代表了酒店员工整体的特征，通过对回收的调查问卷的分析，我们可以看到酒店的绩效考核方案存在以下五个问题：一是绩效指标不明确，二是与企业战略目标脱节，三是绩效考核体系单一，四是考核结果运用不足，五是绩效考核缺乏反馈与沟通。同时由于酒店中外方共同管理的问题以及绩效考核指标和标准没有随着企业及时代发展而更新，加之从事旅游酒店业人员综合素质较低，考评人员能力不足，以及高层管理人员对绩效考核的忽视造成绩效考核在哈尔滨富力万达嘉华酒店多是流于形式，没有实际的奖惩措施。

(2) 本文第五章对优化设计后的绩效考核方案设计了保障措施，沿用酒店之前的绩效考核工作组，同时对被考核者和考核者都有针对性的提供培训，让普通员工清楚了解绩效考核的流程以及沟通反馈渠道，同时也让考核者对下属员工的考核更具客观性更有参考价值。另外提升高层管理者对绩效考核方案对酒店战略目标的实现的促进作用，通过高层的重视绩效考核的实施在资金及工作时间方面有更多的便利，通过重新设计绩效考核方案并设立保障措施，使得酒店新的绩效考核方案有了发展成长的优质环境和土壤，为绩效考核方案对酒店业绩的良好促进效用发挥至最高水平。

## 6.2 进一步研究的问题

人力资源管理的好坏直接影响了企业实现战略目标和经营目标的程度，所以越来越多管理者重视人力资源管理工作，争取通过对人的管理，做到人尽其才，做到合理高效的资源配置。绩效考核工作在人力资源管理工作中的作用举足轻重，但是人力资源管理工作其他模块例如招聘、培训、人力资源规划等都缺一不可，必须综合运用几大模块的管理技巧，发挥每个模块应起的作用，才能使人力资源管理工作发挥应有的作用。但是本文由于篇幅及时间的限制，仅优化设计了绩效考核方案，为研究其他模块如何优化设计以促进企业目标顺利实施提供了思路 and 方向。



## 参考文献

- 柏珺. (2016). 酒店绩效管理存在的问题及优化对策. *统计与管理*, (12), 119-120.
- 陈晋. (2016). 平衡计分卡在大型连锁酒店的应用研究. *知识经济*, (12), 56-56.
- 陈秋香. (2015). 酒店绩效管理研究综述. *市场论坛*, (11), 23-25.
- 陈素平, & 庞圣兵. (2017). 浅谈现代酒店绩效管理的问题及对策. *中国市场*, (7), 150-151.
- 丁霞霞. (2012). X 酒店绩效管理问题分析. *文学界 (理论版)*, 201(2), 334-335.
- 费韵璇. (2019). 酒店人力资源管理提升绩效考核的策略分析. *智库时代*, 187(19), 41-43.
- 冯国华. (2016). 酒店人力资源管理中的绩效考核分析. *才智*, (32), 234-272.
- 高照明, & 张跃跃. (2014). 五星级酒店基层员工绩效考核指标体系的构建. *河南科技学院学报*, (3), 4-10.
- 郭双双, & 王迪. (2018). GH 酒店平衡计分卡绩效考核体系设计研究. *中国管理信息化*, 21(13), 89-91.
- 姜小霞. (2018). 星级酒店知识型员工激励机制研究——以三亚威斯丁酒店为例. *科技经济导刊*, v.26;No.633(7), 7-8.
- 焦玲玲. (2016). 高职院校“双师型”教师绩效考核探讨——以酒店管理专业为例. *知识经济*(5), 153-153.
- 李建明, & 张亚容. (2015). 醴陵市烟草公司行政岗位积分制绩效管理研究. *品牌*, (9), 278-279.
- 刘嘉卉. (2012). 浅析我国连锁酒店绩效管理现状及发展方向. *现代经济信息*, (24), 105-105.
- 刘诗佳. (2018). 浅谈凯宾斯基酒店绩效管理现状及对策. *中国集体经济*(28), 133-134.
- 吕伟成. (2013). 高星级酒店客房部绩效考核浅析. *价值工程*, 32(32), 166-168.

- 牛青. (2013). 酒店员工绩效考核存在的问题及改进 [J]. *中国外资*, (10), 236-236.
- 阮晓明. (2012). 贯穿酒店企业绩效管理过程的沟通问题. *河北企业*, (6), 13-14.
- 阮晓明. (2013). “以顾客为本” 是酒店企业绩效管理的准则. *河北企业*, (3), 10-11.
- 王继霞. (2018). 酒店行业绩效考核的科学规划. *经贸实践*(2).36-37.
- 邬玮玮, & 龙京红. (2013). 委托-代理型酒店职业经理人的激励机制研究. *旅游纵览(下半月)*(4), 92-94.
- 肖力铭. (2015). 基于 BSC 视角的绩效管理应用研究——以 M 酒店为例. *品牌*, (12), 37-38.
- 徐力. (2012). *基于宽带薪酬的酒店绩效考核制度探析*, 博士学位, 南京广播电视大学.
- 徐晓露. (2015). 酒店绩效管理存在的问题与对策探究. *旅游纵览(下半月)*, (08), 78-78.
- 杨龙飞. (2016). 酒店绩效管理存在问题与对策探讨. *商场现代化*, (13), 74-75.
- 于欲晓. (2017). 酒店人力资源管理中的绩效考核. *中外企业家*, (27), 160-162
- 余应杰. (2015). 委托经营管理下酒店企业绩效考核指标设计. *时代金融*, (29), 151-172.
- 张贝尔, & 姜约名. (2015). 酒店人力资源管理绩效考核体系分析. *现代经济信息*, (16), 110-139.
- 张惠. (2017). 酒店人力资源管理提升绩效考核的策略分析. *当代经济*(17), 110-111.
- 张萍. (2014). 平衡计分卡在酒店经营绩效考核中的应用探讨. *经济研究导刊*, (14), 110-112.
- 张英奎, 刘思颢, 曾雅婷, & 李宾. (2019). 雾霾污染, 经营绩效与企业环境社会责任. *中国环境管理*, 11(4), 39-45.
- 张宇. (2017). 基于绩效管理的酒店激励机制研究. *中国管理信息化*, (20), 76-77.
- 张雨娣. (2018). 酒店绩效管理存在问题与对策探讨. *现代营销(经营版)*, No.305(5), 126-132.

- 赵艳玲. (2012). 企业绩效考核管理现状及对策研究——以某电信黄页公司为例. *中外企业家*, (11), 44-45.
- Clarke, A., & Chen, W. (2009). *International hospitality management*. Routledge.
- Gebbels, M., Pantelidis, I. S., & Goss-Turner, S. (2019). Towards a personology of a hospitality professional. *Hospitality & Society*, 9(2), 215-236.
- Jones, M. D. (2019). *The Relationship Between Rewards and Organizational Commitment among Female Leaders in Large Nonprofit Organizations*, Doctoral dissertation, Capella University.
- Kim, M. Y., & Park, S. M. (2017). Antecedents and outcomes of acceptance of performance appraisal system in Korean non-profit organizations. *Public Management Review*, 19(4), 479-500.
- Meidan, A., & Chiu, H. L. (1995). Hotel reservation methods—A discriminant analysis of practices in English Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 195-208.
- Nyheim, P., & Connolly, D. (2011). *Technology strategies for the hospitality industry*. Prentice Hall Press.
- Olsen, M. D., Ching-Yick, T., & West, J. J. (1998). *Strategic management in the hospitality industry* (No. Ed. 2). John Wiley and Sons.
- Sanchez, J. F., & Satir, A. (2005). Hotel yield management using different reservation modes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Shrivastava, S., & Rajesh, A. (2017). Managing performance better: advent of a new appraisal system at Infosys Limited. *Human Resource Management International Digest*.
- Singh, J. (2015). Safety & Security Concerns in Hospitality Industry. *Int J Manag Commerce Innov*, 2, 1-5.
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality' and employee innovative behavior: do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter?. *Behavioral Sciences*, 8(12), 114.

## 附录 A 哈尔滨富力万达嘉华酒店绩效考核形状调查问卷

尊敬的同事：

本次调查问卷共设计了 27 道题，本问卷为匿名填写卷，同时本调查问卷的调查结果保密级别为一级，您在回答调查问卷的问题时请按您感觉到的实际情况进行回答，当问卷的题目有 50%没有回答，此份调查问卷无效。

下面列出问卷调查的题目及问题：

- 1、您的年龄是？  
A 25 岁以下 B 25-30 岁 C 31-35 岁  
D 36-40 岁 E 41-50 岁 F 51 岁以上
- 2、您的学历是？  
A 硕士学历 B 本科学历 C 专科学历  
D 继续教育专科 本科学历 E 专科以下学历
- 3、酒店关于绩效考核的相关规定制度您了解吗？  
A 非常了解 B 基本了解 C 基本不了解 D 不确定
- 4、您如何评价酒店目前的绩效考核管理体系？  
A 非常实用 B 有点用处 C 基本没用 D 不关心
- 5、您对酒店的绩效考核对员工激励性的评价如何？  
A 激励性非常强 B 激励性一般 C 激励性很差 D 不确定
- 6、您的上级在绩效考核流程中，与您的沟通情况如何？  
A 经常主动沟通 B 偶尔沟通 C 很少沟通 D 没有沟通
- 7、您了解酒店的绩效考核方法吗？  
A 非常了解 B 基本了解 C 基本不了解 D 不确定
- 8、您觉得绩效考核的结果运用在哪些方面合适？  
A 薪酬福利 B 职位调整 C 培训 D 以上皆是
- 9、您觉得绩效考核的周期多长时间合适？  
A 每月 B 每季度 C 每半年 D 每年
- 10、当您绩效考核的结果有异议时，您上级的态度如何？  
A 积极沟通 B 简单沟通 C 不沟通 D 不确定
- 11、您觉得现行绩效考核形式及内容真实反映了您的工作业绩吗？  
A 完全反应 B 基本能反应 C 基本不能反应 D 毫无意义
- 12、您是否明确酒店绩效考核流程？  
A 完全清楚 B 基本清楚 C 略知一二 D 一无所知

- 13、您是否明白绩效考核表中每项指标的含义？  
A 非常明白 B 基本明白 C 部分明白 D 一概不知
- 14、您对酒店绩效考核的公平及公正性的评价如何？  
A 完全公平公正 B 基本公平公正 C 一点都不公平公正 D 不关心
- 15、通过绩效考核，您的积极性有没有被充分调动？  
A 完全被调动 B 基本被调动 C 调动性不大 D 毫无意义
- 16、您觉得本部门的绩效考核公平吗？  
A 完全公平 B 基本公平 C 不公平 D 非常不公平
- 17、您觉得酒店的绩效考核表每项指标设计合理吗？  
A 非常合理 B 基本合理 C 不合理 D 非常不合理
- 18、您了解酒店的战略目标吗？  
A 完全了解 B 基本了解 C 略知一二 D 完全不知道
- 19、您觉得公司的绩效考核对实现企业战略目标有帮助吗？  
A 非常有帮助 B 有帮助 C 帮助很少 D 毫无用处
- 20、您对上级对您的绩效考评结果信服吗？  
A 完全信服 B 基本信服 C 偶尔信服 D 完全不信服
- 21、您觉得本部门的绩效考核的松严程度如何？  
A 非常严格 B 比较严格 C 比较宽松 D 特别宽松
- 22、您的上级在考评结束后会与您反馈结果并一起制定改进计划吗？  
A 总是这样 B 偶尔这样 C 从不这样 D 不确定
- 23、您愿意对您的下属的工作绩效进行考核吗？  
A 非常愿意 B 基本愿意 C 不愿意 D 非常不愿意
- 24、您愿意就绩效考核相关问题与下属展开谈论吗？  
A 非常愿意 B 基本愿意 C 不愿意 D 非常不愿意
- 25、您觉得以下哪个最符合您的团队的绩效考核现状？  
A 有明显效果有促进作用 B 效果一般 C 没有效果没有促进作用 D 有负作用
- 26、请您综合评价酒店的绩效考核情况？  
-----
- 27、请您对酒店的绩效考核改革提出建议？  
-----

## 致 谢

本论文在刘一书博士的悉心指导下完成的。导师渊博的专业知识、严谨的治学态度，精益求精的工作作风，诲人不倦的高尚师德，严于律己、宽以待人的崇高风范，朴实无法、平易近人的人格魅力对本人影响深远。不仅仅使本人树立了远大的学习目标、掌握了基本的研究方法，还使本人明白了许多为人处事的道理。

本次论文从选题到完成，每一步都是在导师的悉心指导下完成的，倾注了导师很多的心血。在此，谨向导师表示崇高的敬意和衷心的感谢!在写论文的过程中，遇到了很多的问题，在教师的耐心指导下，问题都得以解决。所以在此，再次对刘一书博士道一声：导师，多谢您。

丁广欣

二〇二〇二月十八日



## 声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在独立研究报告中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：哈尔滨万达嘉华酒店员工绩效考核优化方案

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：二〇二〇年 二 月 十八 日



## 个人简历

姓名：丁广欣

学历：

2020 年 工商管理硕士 艺术管理方向（中文）  
泰国正大管理学院中国研究生院

2018 年 新闻传媒学院 本科学历 新闻专业  
南京工业大学浦江学院

职业：学生

工作地点：无

E-mail: 813936584@qq.com

专业/特长：钢琴、古筝、网球

