# 酒店员工绩效考核常见问题及解决思路

来源：网络 作者：落花无言 更新时间：2024-06-23

*酒店员工绩效考核常见问题及解决思路所谓酒店业绩效考核，是一种正式的员工评估制度。它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果，它是酒店业管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。酒店业绩效考核的结果可以直接影响到薪酬...*

酒店员工绩效考核常见问题及解决思路

所谓酒店业绩效考核，是一种正式的员工评估制度。它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果，它是酒店业管理者与员工之间进行管理沟通的一项重要活动。酒店业绩效考核的结果可以直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益，其最终目的是改善员工的工作表现，在实现酒店业经营目标的同时，提高员工的满意程度和未来的成就感，最终达到酒店业和个人发展的“双赢”。

但是它同时也是一柄“双刃剑”，用得好能最大限度地激发员工的热情，挖掘员工的潜力;反之，则会挫伤员工，给酒店业发展带来消极影响。例如由于评估标准不明确、评估过程不诚实等原因而导致的评估失败和由于反馈渠道不通畅而导致的绩效增进失效等等。本文结合酒店业管理的实际情况，系统阐述了酒店业中绩效管理的现状和存在的问题，并且针对这些问题，借鉴国外的先进经验，提出建立有效的绩效评估与改善体系的对策和建议。

一、酒店业绩效考核的正确管理思想没有被成功的植入酒店业

开展酒店业绩效考核工作，首要回答的问题就是为什么要开展酒店业绩效考核工作，这个问题不加以明确，势必使酒店业绩效考核陷于盲目。

开展酒店业绩效考核工作，核心问题是使酒店业的战略目标得以顺利实现。要实现战略目标，人是其中最关键的因素。如何使人力资源发挥最大效能，调动人的积极性，使酒店业各级管理人员都有使命感，进而发挥创造力，使公司具有运行活力，进而对人力资源进行整合，使优者得其位，劣者有压力并形成向上动力，使酒店业目标在优化的人力资源作用下得以顺利实现等问题，是公司开展酒店业绩效考核工作所要解决的最本质的问题。

酒店业在实施酒店业绩效考核之前，做宣传及培训是有必要的，但是这些培训和宣传如果没有能够突出酒店业绩效考核的真正用意，如果培训的重点只停留在考核手段及技术上，不能让员工很好的理解酒店业绩效考核，那么酒店业绩效考核是很难达到目标的。

绩效管理思想只被公司很少一份中高层管理人员所掌握，没有在基层得到很好的推广，在执行过程中必然出现这样那样的问题。并且有些部门认为酒店业绩效考核是人力资源部的事情，与酒店业内部的其他部门无关。

同时，在酒店业绩效考核体系的设计上，追求一步到位型的指标设计，没有考虑酒店业的实际情况，部分考核在实际操作中都很难起到良好的考核效果。

二、考核指标主次不分，设计不够合理

酒店业绩效考核是运用各种技术手段和方法对人员的工作绩效进行科学的测量与评定，以满足组织内部人员选择、配置与培养以及组织变革与发展的需要。毋庸置疑，酒店业绩效考核是一项工作，而且是一项技术性很强的工作。因此，对酒店业绩效考核的方案设计与制定提出了很高的要求。通常情况下，我们习惯于从完成组织使命、组织发展的角度出发，来设计和制定考核方案，而且方案中包罗万象，生怕漏项掉项，结果是将一些非量化指标人为地进行“量化”，这些模棱两可的“量化”指标导致考核者和被考核者均无所适从，最后导致考核一阵风之后不了了之。

笔者认为，酒店业绩效考核方案好比国家制定法律，先要制定宪法，对国家大事进行总体上的规范，然后再制定单行法或部门法。对于酒店业而言，在设计、制定酒店业绩效考核方案时，先不要急于求大求全，而要从最基本的入手，为员工制作一份“行为标签”，首先明确告诉员工应该做哪些事，怎样做才正确。

联想集团在这方面的做法值得借鉴。联想每年都举行公司战略制订会议和分解会议，这个会议不是一般的纸上谈兵了事，而是从高层到事业部，从事业部到具体的运营部门，从部门主管到员工的沟通和教育会议。会议的结果，就是公司的战略目标深入到每位员工，使他们明白要做什么，做到什么程度。也就是要把公司的各项目标任务以及工作的重点和措施让职工明白，同时让职工明确岗位职责和岗位规范，按照规范来履行岗位职责，用正确的方法做正确的事。

当然，这个行为标签将随着社会的进步、酒店业的发展而不断注入新的内涵。也就是说，酒店业绩效考核方案如同制定国家法律体系一样，先把必须遵循、遵守的规则确定下来，把便于量化考核的界定下来，制作一部酒店业的“宪法”，在此基础上，当遇到问题时，再行制定“专门法”或者是“单行法”，最终让酒店业绩效考核让大家都乐于接受。

三、组织执行力度不够

2024年初，两位美国的管理学家拉里·博西迪和拉姆·查兰在《执行：如何完成任务的学问》一书中提出：酒店业经营失败往往不是因为采取了错误的战略，而是由于好的战略没有被准确地执行，执行不力才是酒店业经营失败的真正原因。

酒店业的战略和计划固然重要，但是只有执行才能使其发挥出潜在的效用。一个缺乏执行力的酒店业必将使其制定出的战略最终成为一纸空文，酒店业绩效考核也是如此，再好的考核制度不能很好地执行也是白费精力。将酒店业的战略目标变成现实要有一个过程，这个具体的过程就是执行，而执行力是将战略设想变成现实的能力。酒店业的执行力的强弱由三个关键因素决定，即战略、人员和运营流程。酒店业绩效考核的有效执行也需要有人员的配合及对执行方法的选择和过程的控制。

笔者从很多酒店业调查了解，越来越多的员工甚至一些主管都认为酒店业绩效考核只是一种形式，起不到其应有的作用，可有可无;在情面面前，酒店业绩效考核显得那么苍白无力。笔者认为，造成这种执行力下降的情况的主要原因可能有：(1)酒店业绩效考核相关培训不充分。(2)酒店业绩效考核没有得到高层实

际的支持;(3)酒店业绩效考核指标本身设置不合理，促成了主观性、不可控制性的发生;(4)人际关系因素的影响;(5)各部门、上下级缺乏有效的沟通机制;(6)“对事先对人”的惯性与文化。

四、酒店业绩效考核结果与奖惩不对等

对于酒店业而言，绩效管理是酒店业文化的一部分，公正科学的酒店业绩效考核可以优化自身的组织结构，提升整体业绩，对于员工来说，绩效管理营造出了一种积极向上的工作环境，通过酒店业绩效考核，使员工正确地认识自己的优缺点，及时对自身的发展方向进行修正，从而获得更多的发展机会和更大的发展业绩。

但目前很多酒店业的管理人员把酒店业绩效考核当成是为了完成酒店业或上级提出的任务和要求。因此，在考核过程中，工作态度不认真，考核形式单一化，草草走过场了事，之后将酒店业绩效考核结果束之高阁。从总体上看，酒店业绩效考核结果几乎不会对被考核者最终的报酬和未来职位的升迁产生任何影响。奖罚的力度与酒店业绩效考核结果不相符，对于绩效显著的员工不能给予相应的物质与精神上的奖励，而对绩效差的员工惩罚力度不够，这样必然导致员工工作积极性不高，从而失去了酒店业绩效考核的目的。

在对待考核结果上，一方面要保证公正、公平，另一方面还要从人性化的角度出发，充分考虑员工不同的气质差异，采取个别沟通的方式，把绩效结果反馈到被考核者，并帮助他们分析、查找结果好坏的原因，从而激发起被考核者重新崛起的希望，树立搞好工作的信心，帮助

他们和酒店业一道成长和进步。

基于以上分析，并结合中国本土酒店业的实际情况，笔者对酒店业员工的效绩考核问题提出以下几个建议：

第一、让酒店业绩效考核思想深入全员工心中，消除和澄清对酒店业绩效考核的错误及模糊认识。

酒店业绩效考核要以尊重员工的价值创造为主旨，它虽是按行政职能结构形成的一种纵向延伸的考核体系，但它也应是一种双向的交互过程，这一过程包含了考核者与被考核者的工作沟通。通过沟通，考核者把工作要项、目标以及工作价值观传递给被考核者，双方达成共识与承诺。而且借助纵向延伸的考评体系，在公司中要形成的价值创造的传导和放大机制。

酒店业绩效考核不能为考核而考核，考核是手段，不是目的，如果考核不能激发员工发展并整合为公司成长，那我们考核的结果可想而知。酒店业主管若只想运用酒店业绩效考核来控制员工，往往会令员工惊讶、反感和对抗。因此，尤其要提升担当考核者的主管们的现代经理人意识和素质能力，真正使他们在公司管理的各个层次发挥牵引力。强化酒店业经理人的管理能力开发，是酒店业不可忽视的一个重要主题。

第二、进行工作分析，制定出切实可行的考核标准。

为了保证一套科学有效的考核标准，进行有效的工作分析，确认每个人的酒店业绩效考核指标，成为确立员工考核标准的必要环节。因此，应通过用调查问卷、访谈等方式，加强与各主管和员工之间的沟通与理解，在公司中为每位员工作出工作职位说明书，让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的认识，也使员工从心理意识上进入状态，接受考核。不同的岗位，不同的职责要求，不

同的工作职位说明书，考核指标也理所当然有所不同。

当然，在对考核指标的把握上宜遵循：贵精不贵多，5个左右即可满足;贵明确不贵模糊，缺啥考啥;贵敏感不贵迟钝，能被有效量化;贵关键不贵空范，要抓住关键绩效指标。

第三、让价值评价体系成为价值创造与价值分配体系的中介。

酒店业管理的关键是要在管理中形成管理回路，形成公司成长的正向反馈机制，这也是比尔·盖茨为我们描述的酒店业成长机制。价值评价作用的有效性，或者说价值评价要真正能在公司的价值创造中发挥牵引和激发作用，必须要解决好价值分配杠杆作用的发挥，这是一个根本性的问题。价值分配不仅仅包括物质的分配，也包括挑战性工作岗位的分配、职位的晋升等等。从现在的物质分配来看，主要有工资、奖金、福利津贴以及远期收入。在工资方面，要充分让个人的工作能力、绩效在工资的组成结构占有合理的位置，并成为个人工资提高的主要因素。

当然，更重要也是更主要的还是要加强工作本身的激励，要不断创造有挑战性的工作岗位并将之赋给有创造、进取的高绩效员工，给他们创造更大的职业生涯发展空间。考核评价要真正成为酒店业组织内部成员价值分配的客观、合理依据。

第四、形成有效的人力资源管理机制。

酒店业绩效考核工作作为酒店业人力资源开发与管理工作的一个方面，它的顺利进行离不开公司的整体人力资源开发与管理架构的建立和机制的完善，同时酒店业绩效考核也要成为公司酒店业文化建设的价值导向。公司必须从整体战略的眼光来构筑整个人力资源管理的大厦，让酒店业绩效考核与人力资源管理的其它环节(如培训开发、管理沟通、岗位轮换晋升等等)相互联结、相互促进。公司建立不了人力资源管理的良性机制，在如今的知识经济时代只会被无情地淘汰出局。

第五、对考核流程的过程要加强监督指导。

前文有提到，酒店业绩效考核有时会变成一部分管理者“人情”的工具，引用一句明言：“任何事情失去监督就会产生腐败!”尤其在考核实行初期，人力资源部门要对职能部门的考核起到指导、支持、监督的作用，在酒店业绩效考核的各关键环节中，人力资源部门要对考核方法和指标的设定起指导作用，对考核的信息进行审核，对考核的结果要监督。这样才能使考核形成正面的PDCA循环，帮助员工发现不足，提出改进意见，最终提升工作业绩的作用。

综述：任何最佳的管理措施和办法，都是权变的、历史的。组织在不同的发展阶段和水平，管理的制度也不尽相同。再好的管理制度，首先是合适的。酒店业绩效考核的准确性是一种管理的追求，但过于严格的要求往往会增加管理成本，有些情况下甚至无法实现。建议可以从酒店业绩效考核制度的科学性、酒店业绩效考核制度的可操作性和酒店业绩效考核实施过程的控制等三个方面来提升酒店业绩效考核效果，提高酒店业绩效考核满意度。

业绩考核内容

第四十七条

操作服务人员业绩考核内容包括：工作业绩、技术业务水平和工作表现。

第四十八条

工作业绩考核内容按照岗位特点分两类。

1.有具体生产任务人员：包括公关销售部销售员、餐饮部服务员、房务部服务员等。考核内容主要包括工作数量和工作质量标准。

2.无具体生产任务人员：包括职能部门主管及以下人员、业务部门后勤服务人员等，考核内容主要包括岗位职责履行情况和工作效率等。

第四十九条

技术业务水平主要考核工作熟练程度、技能等级和解决问题的能力三个方面。

第五十条

工作表现主要考核劳动态度，包括积极性、协作性、责任心、纪律性考核。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！