

中国三线城市国际型酒店的绩效管理研究

——以广东省湛江市华和国际酒店为例

Research on Performance Management of International Hotels in China's

Third-Tier Cities--The Case of Hua he International Hotel

Zhong Cao*, Jingyan Zhao, Wenting He

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University

*Email: 2254518745@qq.com

摘要

随着我国经济的不断发展和人民生活水平的不断提高,酒店等第三产业发展迅速。面对高强度,同质化的竞争环境,使得酒店不得不想办法提升经营业绩。所以酒店制定合理的企业战略和进行有效的管理是适应竞争环境,增强酒店核心竞争力的关键。长期以来,三线城市的酒店企业因为缺少合理的绩效管理系统,导致员工工作积极性不高,进而产生了服务质量差、绩效结果差、员工流失率过高等问题,严重影响了酒店在市场中的竞争能力。本论文采用的研究设计方法是探索性研究方法,结合深度访谈的调查方法。调研者通过深度访谈法与广东省湛江市华和国际酒店的高层管理者进行一对一的访谈,可以详细地获得广东省湛江市裕华和国际酒店的相关信息。本论文针对三线城市国际型酒店绩效管理进行研究。给出以下优化建议:1、加强管理者和各级员工对于绩效管理概念和内容的理解;2、组织各类学习活动帮助绩效管理者了解政治、经济和技术的最新动态;3、战略目标参考各阶层意见全面制定,融入灵活管理理念;4、增加考评者维度;5、增加投资、受培训时长和工作积极性三种绩效指标;6、增加日常互动,选择合适的沟通方式,学会倾听;7、指派专人进行数据收集、分析和沟通,进行绩效跟进;8、改进领导风格,营造轻松的氛围。鼓励员工参与绩效管理的过程;9、建立全通道网络结构沟通渠道,增加例会、工作报告、公告和面谈四种沟通渠道;10、给予正向的绩效反馈,制定职业发展规划和培训计划,建立跟踪机制。

关键词 : 绩效管理, 绩效指标, 三线城市酒店企业

Abstract

With the continuous development of China's economy and the continuous improvement of people's living standards, hotels and other tertiary industries are developing rapidly. Facing the high-intensity, homogeneous competitive environment, hotels have to find ways to improve business performance. Therefore, it is crucial for hotels to formulate reasonable corporate strategies and carry out effective management to adapt to the competitive environment and enhance the core competitiveness of hotels. For a long time, hotel enterprises in third-tier cities have lacked a reasonable performance management system, resulting in low employee motivation, which in turn produces problems such as poor service quality, poor performance results, excessive employee turnover, etc., and seriously affects the hotel's competitiveness in the market. The research design method used in this thesis is the exploratory research method combined with the survey method of in-depth interviews. The researcher conducted one-on-one interviews with the senior managers of Yu Hua He International Hotel in Zhanjiang City,

Guangdong Province through the in-depth interview method, which can obtain the relevant information about Yu Hua He International Hotel in Zhanjiang City, Guangdong Province in detail. This thesis conducts research on performance management of international hotels in third-tier cities. The following optimisation recommendations are given: 1. Enhance the understanding of managers and employees at all levels about the concept and content of performance management; 2. Organise various learning activities to help performance managers to understand the latest developments in politics, economy and technology; 3. Strategic objectives are comprehensively formulated with reference to the opinions of all levels and incorporate the concept of flexible management; 4. Increase the appraiser dimension; 5. Increase the three types of performance indicators, namely, investment, length of time in training and motivation to work ; 6. Increase daily interaction, choose appropriate communication methods, and learn to listen; 7. Assign people to collect, analyse and communicate data for performance follow-up; 8. Improve leadership style and create a relaxed atmosphere. Encourage employees to participate in the process of performance management; 9. Establish an all-channel network structure of communication channels, and increase the four communication channels of regular meetings, work reports, announcements and interviews; 10. Give positive feedback on performance, formulate career development plans and training programmes, and establish a tracking mechanism.

Translated with DeepL.com (free version)

Keywords : Performance Management, Performance Indicators, Third-tier City Hotel Companies

引言

随着我国经济的不断发展和人民生活水平的不断提高,酒店等第三产业发展迅速。面对高强度的竞争环境,酒店不得不想办法提升经营业绩。因此酒店制定合理的企业战略和进行有效的管理是适应竞争环境,增强酒店核心竞争力的关键。湛江市统计局的数据显示,2020年湛江市地区生产总值为3100.22亿元,相比2019年增长了35.50亿元,第三产业占地区生产总值的46.01%,足以体现第三产业在GDP占比的重要性。因此,调研者以广东省湛江市华和国际酒店为例,分析在大环境的挑战下酒店行业需要如何通过绩效管理的改进和优化,来增加企业的知名度,增强企业的竞争力和提高市场的占有率。

一、研究问题

1. 找出引起现阶段广东省湛江市华和国际酒店绩效管理问题的原因。
2. 提出针对广东省湛江市华和国际酒店绩效管理的可行性方案。

二、研究目标

1. 找出影响广东省湛江市华和国际酒店绩效管理出现的问题的各种因素。
2. 通过可行性方案帮助广东省湛江市华和国际酒店建立合理的绩效考核体系从而提高酒店整体的绩效管理水平和。

三、研究意义

1. 实践意义

从社会层面来看,本研究帮助改善三线城市国际型酒店行业缺乏科学绩效管理系统混淆绩

效管理概念的问题，更好地推动我国第三产业的发展进程，为文化旅游创造更好的服务质量和营商环境。并且酒店行业的健康发展有利于我国缓解市场工作岗位紧缺和国民经济的意义重大。

从经济层面来看，酒店企业可以留住人才，更好的服务消费者。尽可能地满足消费者的需求和意愿，提供更加优质的服务，满足并且丰富消费者的精神世界需求。对于促进我国的经济内循环的发展和扩大内需拉动一系列文化旅游项目的消费都有着重要的意义。

从企业层面来看，针对三线城市国际型酒店行业存在的问题，提出可行性的建议来帮助三线城市国际型酒店行业改变现状，从而提高企业在市场中的竞争优势，更好的提升企业的服务质量和维护客户关系管理，对促进中国三线城市国际型酒店行业能够健康可持续性的发展意义非凡。

2. 理论意义

我国现存三线城市的酒店数量庞大，但三线城市可参考借鉴的绩效管理模式较少。本研究通过对三线城市酒店绩效管理的现状进行调查，发现很多酒店因为缺乏正确的绩效管理和绩效考核，导致在企业内部管理出现问题，人才流失，从而使得市场中竞争失利。所以研究分析与之相适应的绩效管理方法是极其重要的，通过提出可行性建议，帮助三线城市国际型酒店走出内部管理漏洞的困境，使其健康发展和活跃酒店和文化旅游行业的市场有着重要意义。

三线城市国际型酒店行业的绩效管理研究的数量较少，调查者对广东省湛江市华和国际酒店的高层进行面对面深度访谈的方法，并且通过保留音频数据，收集一手资料，了解中国三线城市国际型酒店企业对绩效管理的态度和看法，以及其企业对绩效管理实际运用情况。并通过一手资料的收集，更够为中国三线城市国际型酒店行业绩效管理的研究提供可靠的数据和参考价值。

四、概念性研究框架

本次研究以中国三线城市国际型酒店的绩效管理为基础的研究，通过何林海（2015）PEST分析法，并结合王志兵和张得心（2022）SWOT模型分析广东省湛江市华和国际酒店绩效管理的内外部环境。根据赵莉和王荣存（2016）绩效管理流程模型的指导，结合李文思（2019）绩效管理体系模型中提到的全方位和全周期两个视角，为广东省湛江市华和国际酒店构建绩效管理模型。通过刘晓刚（2009）绩效管理因素模型所提出的角度，并且结合肖椿香（2023）在基于PDCA循环流程下提出的绩效管理改进思路模型，为广东省湛江市华和国际酒店的绩效管理提出合理的建议。最后根据高强（2005）绩效沟通四阶段模型提出的流程，建立广东省湛江市华和国际酒店的绩效沟通体系，持续关注酒店绩效，为酒店的绩效管理系统提供有效的保障。通过对以上模型和内容的参考，编绘出概念性框架（参见图1）。

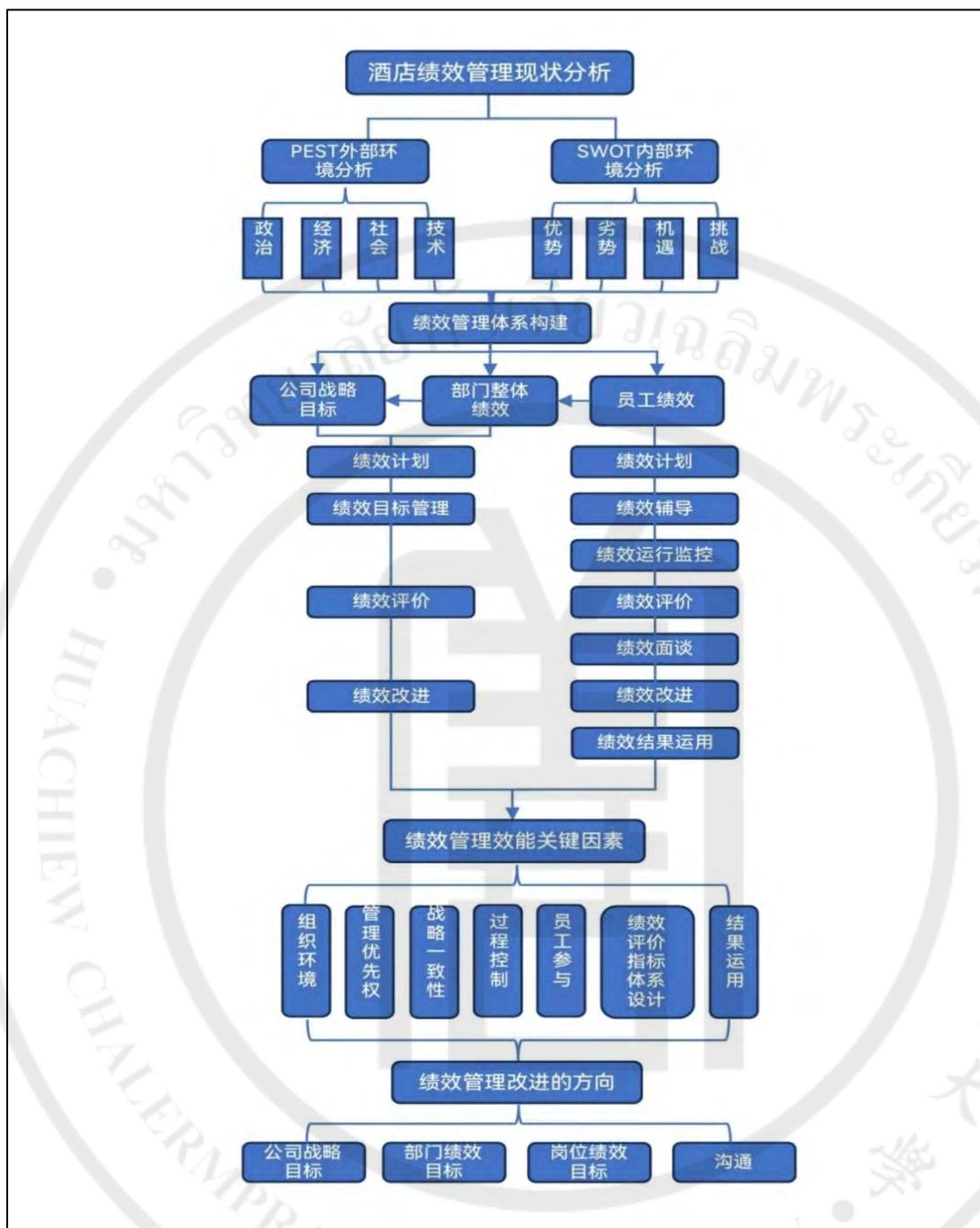


图 1 中国三线城市国际型酒店绩效管理框架

五、文献综述

1. 绩效考核和绩效管理的概念界定与内容

在概念方面 Wiese D S (1998)描述了绩效考评的定义是评估员工在特定时期的工作表现。紧接着 Aguinis H (2009)指出绩效管理是持续不断的提升绩效的过程。

在内容方面牛成喆,李秀芬(2005)描述了绩效管理是一个动态循环系统,包括绩效计划、绩效沟通、绩效考核和绩效改进四个环节。王淑红(2006)描述了国内绩效管理的七个维度:员工工作考评、员工工作反馈、员工工作帮助和指导、绩效工资、绩效奖励、目标设定中员工的参与度、目标明确性。刘青华(2020)描述了酒店绩效管理步骤:(1)确立战略目标(2)细化

为部门和员工个人目标(3)确立目标权重(4)对不同员工采取不同的考核方式(5)不同的考核期间考核内容有所不同(6)建立信息化系统(7)做好绩效反馈工作。

2. 采用 PEST 分析法研究影响中国国际型酒店人力资源管理的现状

在政治环境上,范若楠(2013)描述了酒店行业面临着杜绝铺张浪费、反奢靡之风、八项规定和六项禁令等环境。然后闫宁(2014)描述了酒店行业面临劳动合同法的修改、更高的酒店用人成本和更严厉的员工合法权益保障。随后何林海(2015)描述酒店行业面临着国民休闲度假需求、旅游产业基金、国家支持服务业、国家支持中小企业、节能减排专项资金等环境。

在经济环境上,马洁(2020)描述了酒店行业面临着隔离停工、经济形势不乐观、收入降低、消费意愿下降的经济环境。覃梅,高维全(2021)描述了酒店行业面临新冠疫情、复工复产、用专难、顾客要求苛刻、服务难度高、注重酒店卫生和饮食环境等一系列的背景。

在社会环境上,王珏(2013)描述了酒店行业“用工荒”的环境,主要有外出务工人员减少、劳务观念变化、行业缺乏优势、酒店基数增加。随后 Lytvynenko A O, Lytvynenko O D (2021)描述了在全球化的大环境下酒店绩效管理的面临:(1)全球员工的招聘。(2)面对全球客户的员工服务培训。(3)员工语言,文化知识等新技能的培训。(4)培训有效跨文化沟通。

在技术环境上,吴国金(2021)描述了酒店行业面临“互联网+”带来的线上交易形式的新技术环境。随后王同娟,曲先文(2023)描述人工智能技术的背景下,酒店行业面临着没有充分协调员工与机器之间的对接、缺乏人工智能专业人才、人才引进和培训困难、对人工智能应用缺乏认知等一系列的现状。

3. 分析了解国际型酒店行业绩效管理的现状

在现状方面,秦立新(2005)提出了现阶段绩效管理有效性的五个特征:(1)实现组织目标视为出发点。(2)员工的职责履行是主要依据。(3)管理者是直接责任者。(4)通过量化方式来进行考核。(5)考核结果直接运用于薪酬调整或职业发展的决策中。并且指出了战略目标可以分解成经营业绩、市场占有率、顾客忠实感、员工忠实感和质量指标五个方面。随后阮晓明(2010)提出了现阶段酒店行业的绩效管理中,财务目标方面,从收入增长及构成,成本减少和投资三个方面制定年度工作计划和绩效指标。在学习和成长维度方面,指标包括每年每人接受的培训课时数、员工意见调查、信息的反馈与沟通等。刘嘉卉(2012)指出了现阶段我国很多连锁酒店注重上下级协调、员工的理念、企业长期发展规律、科学的协调管理方法。随后 Sainaghi R, Phillips P, Corti V(2013)指出了酒店绩效管理更侧重于客户指标。刘诗佳(2018)指出了现阶段酒店行业的人力资源部门仅仅只做到收集资料的环节,并没有专门负责人员对绩效考核进行跟进。而且对于绩效考核不合格的员工只是会对其进行年终奖减少或者工资扣减的惩罚,并没有对其进行细致规划。金建国(2022)指出了酒店绩效管理现阶段在委托管理经营的模式下,酒店以新客户开发比率和客户投诉率辅助评判。巴青辉(2023)指出了在信息化时代的基础上,现阶段企业的绩效管理更加的客观性和精细化,而且比传统的记录方式更加方便和快捷,可以节省人力、物力。刘荟萃(2023)指出了在智慧酒店的时代背景下,现阶段国家大力扶持高职培养人工智能复合型人才,高职也面向企业提出了“1+X”的职业等级培训计划。

在问题方面,丁霞霞(2012)指出了酒店行业绩效管理的观念比较落后、考核主体单一和缺乏量化指标、绩效考核体系不健全、缺乏专业管理人员、缺乏沟通。随后徐晓露(2015)指出了酒店行业的绩效管理问题有以下几个方面:管理者重视程度不够、绩效管理工作的开展不科学、对考核结果的反馈不到位。陈素平,庞圣兵(2017)指出了酒店行业的绩效管理存在以下问题:员工参与性低、绩效考核定位不明确。Soni H, Rawal Y S, Durmaz Y. (2023)指出了酒店行业绩效管理的问题有:管理人员处理情绪和心理问题的能力、绩效计划制定中员工的参与度、管理人员培训需求分析的能力。

4. 综合分析,找出引起现阶段广东省湛江市华和国际酒店绩效管理问题的因素

Levy P E, Williams J R. (2004) 认为影响绩效考核有效性的关键因素分别有: 评定者错误和偏见、评级的准确度、评估反应和反馈环境的动态性。随后 Gruman J A, Saks A M. (2011) 认为影响绩效管理的两个因素, 分别是: 绩效沟通和面谈、员工的敬业度。John W (2013) 认为瞬息万变的经济环境是影响酒店行业绩效管理的关键因素。DeNisi A S, Murphy K R (2017) 认为真正影响绩效考核的因素分别有: 评估者的文化背景和评估者的个人认知过程。孙冕, 梁慧敏(2019)认为旅游业的发展和竞争压力的增大影响着酒店行业的绩效管理。Pugna I B, Duțescu A, Stănilă O G. (2019) 认为在大数据的影响下, 影响企业绩效管理的关键因素分别有: 大数据的认识和理解、学会信任数据。随后王同娟(2022)认为人工智能技术的硬件设施和酒店绩效管理中的人才培养是影响酒店绩效管理优化的关键因素。Fatima T, Elbanna S (2023) 认为在疫情的背景下, 影响绩效考核的关键因素有: 环境、社会和健康安全。

5. 提出针对广东省湛江市华和国际酒店绩效管理的可行性方案

Broadbent J, Laughlin R. (2009) 提出在原本绩效管理系统的基础上可以增加组织背景因素、财务和责任的方式反馈这两个模块。王喆(2014)提出酒店绩效管理要明确酒店各部门的分工和 workflows, 并且采用多样化的员工激励制度, 通过绩效工资分档、创新性报酬、股东分红等多种方式提高员工积极性。同时要建设良好的酒店文化环境, 增强法律意识, 坚决维护消费者权益。随后刘碧虹(2014)提出酒店行业的绩效管理要转变绩效管理理念、完善绩效管理体系、坚持和加强绩效管理的组织领导、重视绩效管理的控制过程、加强考核者与被考核者之间的沟通。刘军(2016)提出酒店行业改进绩效管理体系需要明确组织的战略目标、优化绩效考核的指标、明确绩效考核的流程和周期、关注绩效反馈、定期组织绩效面谈、合理利用绩效结果。杨龙飞(2016)提出酒店行业的绩效管理需要加强对绩效管理各个流程的管理、对员工进行培训、帮助员工提升个人能力。崔露露(2020)提出酒店行业需要保证绩效管理的公平性和有效性、关注绩效考评的主体和绩效考评的周期、保证绩效考评的合理性和绩效结果的真实性。张勋(2021)提出酒店绩效管理需要根据不同岗位和工作性质设置具有针对性的薪酬制度、加强考核结果的信息反馈和沟通工作的有效性、提高管理者的专业能力, 保障绩效数据的可靠性。

六、研究设计

1. 研究方法

(1) 探索性研究法

本论文采用的研究设计方法是探索性研究方法, 将研究范围锁定为中国三线城市国际型酒店行业, 分析出当下行业的大环境对其的影响, 进一步研究内部环境对广东省湛江市华和国际酒店绩效管理的影响。当前针对中国三线城市国际型酒店行业的绩效管理的相关研究资料比较匮乏, 调研者也不了解其具体情况, 采用探索性研究法可以较好的满足调研者的研究需求。因此, 本论文采用的研究方法为探索性研究法。但也有局限性, 探索性研究方法只能得到“探索性”的结论, 并且只针对目标酒店进行研究, 研究范围比较小, 研究方法也相对而言不够严谨, 因此得出结论仅是为了下一步研究提供参考。

(2) 文献研究法

本论文研究课题是以广东省湛江市华和国际酒店为例的中国三线城市国际型酒店的绩效管理研究, 调研者通过文献研究法, 围绕绩效管理、绩效考核指标、酒店行业相关的古今中外文献, 在“知网”、“谷歌学术”、“百度学术”和互联网的搜索引擎等平台上进行收集和筛选分析。最终调研者通过文献研究法收集了 58 篇国内外相关文献作为本次研究的文献综述内容, 对前人的学术论文、期刊、报纸、论文集和书籍进行归纳总结。但文献总量浩瀚如海, 研究者难以面面俱到, 只能选取极少一部分的文献进行研究, 不齐全的选择就会造成分析研究有一定的局限性。

2. 调查方法

(1) 深度访谈法

本论文采用的调查方法是深度访谈法。调研者通过深度访谈法与广东省湛江市华和国际酒店的高层管理者进行一对一的访谈,可以详细地获得广东省湛江市华和国际酒店的相关信息,并对调查结果进行定性研究,通过对作答情况进行深度分析,最终将其整合收集得出本次论文研究需要的信息。

(2) 观察法

该研究同时采用观察法。调研者通过观察与广东省湛江市华和酒店的高层管理者进行访谈时的行为举止和表情神态,切实感受受访者的真实态度和感情,并进行记录。

3. 抽样方法

(1) 抽样形式

本论文采用的抽样方法为目的性抽样法,该抽样法主要是根据研究目的和调查者的主观的分析,根据分析其回答的真实性和完整性来选择和确定访谈对象。确保访谈可以获得更加全面真实的信息。但由于该抽样方法根据调研者的主观意识判断合适的访谈对象,会有主观意识导致判断失误的可能。

(2) 样本选择

本次的样本结构选取的采访对象为广东省湛江市华和国际酒店的姚华民先生,职位为副总裁。酒店副总裁姚华民先生作为酒店的股东之一,充分了解酒店的战略目标和发展方向,并且分管人力资源部门,对人力资源部门的绩效管理流程非常熟悉,并且有丰富的管理经验和阅历,最能为调研者提供完整有效的采访数据,为本次调研的最佳采访对象。

七、研究结论

通过对中国三线城市国际型酒店的绩效管理现状的分析调查,调查结果如下:

1. 绩效管理的概念界定与内容

通过访谈问题得出,三线城市酒店的管理者虽然对于绩效管理概念的认知相对比较全面,但是片面的认为绩效考核比较重要。对于绩效管理流程上的认知比较片面,缺乏对绩效考核结果的反馈和运用方面的认知。对绩效成果的认知片面,局限的认为绩效成果的测量体现在员工的工作考评。忽略员工工作反馈、员工工作帮助和指导、绩效工资、绩效奖励、目标设定中员工的参与度、目标明确性、第一责任人等方面的重要性。

2. 影响酒店人力资源管理的外部环境

通过访谈问题得出,三线城市酒店管理者在外部政治环境方面重点关注了八项规定、旅游产业基金、旅游业纾困等相关的政策法规。但是缺乏对节能减排专项资金的了解,忽略对劳动合同法的重视。在外部经济环境方面重点关注了隔离停工带来消费降级,酒店服务难度上升、饮食环境和酒店卫生的要求提高。忽略了后疫情时代酒店复工复产带来的用人难题和更苛刻的顾客要求。在外部社会环境方面重点关注全球化和用工荒所带来的用工难题。但是忽略了酒店行业的竞争加大,忽略了劳动者劳务观念的改变。在外部技术环境方面重点关注人机协调和人才引进方面,忽略了线上交易平台和人工智能认知方面的影响。

3. 酒店绩效管理的现状及问题

通过访谈问题得出,三线城市酒店管理者认为有效的绩效管理应该关注以员工履行职责为依据,而且需要有量化指标。忽略了要以组织目标为出发点、管理者是直接责任人、绩效结果的运用这三方面的重要性。他们把酒店的战略目标片面的概括为服务质量,忽略了经营业绩、市场占有率、顾客忠诚度、员工忠诚度这几个方面在酒店战略目标中的重要性。

三线城市酒店的绩效考核,虽然根据不同的职位设置了不同侧重点的绩效考核指标,相对比较合理。但是绩效考核比较扁平化,主观性强,缺乏多维度去进行评价,容易导致绩效考评

结果失真。并且酒店在制定财务方面的指标比较片面，忽略了投资方面的绩效指标设计。酒店在制定学习和成长方面的指标比较片面，忽视了受培训时长、员工流动率和信息反馈沟通方面的指标设计。酒店在制定客户方面的指标相对比较全面。但是疏忽了酒店品牌形象方面的指标设计。酒店在制定工作表现方面的指标相对比较全面，但是在态度方面缺乏工作积极性的指标设计。

酒店在针对管理层有不同的绩效测评指标，设计较为合理。在进行绩效管理的时候更加侧重于员工的理念和企业的长期发展。忽略了上下级协调和科学的协调管理办法对酒店绩效管理的重要性。酒店虽然在员工进行绩效考核之后会不定期的抽派监管部门进行抽查，但是没有专门的负责人员对绩效管理实时跟进。

酒店的管理者能力相对比较全面，具有处理情绪和分析培训的能力。而且酒店对于绩效不合格的员工采取的处理措施较为合理。但是员工参与度低，仅仅直接参与到绩效考核中，间接参与到绩效反馈中。忽略了在绩效计划、绩效辅导和绩效运用方面员工参与的重要性。

三线城市酒店对信息化在绩效管理中的影响局限于节省人力物力和效率高，忽略了信息化技术的客观准确性。虽然酒店运用了比较多的信息化技术和人工智能技术。但是在人才获取方面缺乏对“1+X”职业等级培训的了解。

酒店与员工进行绩效考核沟通的方式是采用日常沟通，缺乏正式的沟通渠道。并且管理者对绩效考核结果反馈的定义比较模糊，酒店缺乏绩效考核反馈的步骤。

4. 酒店绩效管理的影响因素

通过访谈问题得出，影响三线城市酒店绩效管理的因素分为外部因素和内部因素，外部因素包括：经济状况、旅游意愿、政策法规、大数据的效率、人工智能和数字化转型。内部因素包括：评估者的决策、评估者偏见、沟通面谈、评级准确性、特色化服务。

5. 绩效管理的优化策略和建议

通过访谈问题得出三线城市酒店绩效管理的优化策略分为以下几个方面。对于管理者的建议有：学习绩效管理理论；关注行业和领域动态；借鉴他人经验；提高领导能力；提高决策能力；提高数据抓取能力。

对于绩效管理系统的建议有：升级数据集成和分析功能；改进绩效评估和绩效反馈；设计岗位匹配的指标和区分绩效等级；增加沟通平台；明确指标和增加多样化考核者。

对于激励和培训方面的建议有：提供职业发展机会；公开表扬；提供员工关怀；营造良好的企业文化氛围；增加个人能力培训；增加法律意识培训；增加企业文化培训；增加危机管理培训。

八、建议

1. 绩效管理的概念界定与内容

从酒店的角度出发重视对绩效管理者的重视和培养，要求管理者要提高自身对绩效管理概念的深入了解，聘请绩效管理专家进入酒店进行讲座学习，学习了解绩效管理的最新学术动态，并且积极参与全国连锁酒店和优秀特色民宿的参观学习，改变传统的绩效管理概念，培养正确看待绩效管理，且对其他流程的作用提高重视程度。

酒店需要要求管理者充分的了解绩效管理的内容以及专业术语的含义，为酒店的管理者提供绩效管理学的脱岗培训，先让管理者提高专业知识技能，然后将部门的绩效管理人员的绩效与部门绩效挂钩，鼓励部门管理者想方设法的运用专业知识提升组织绩效，通过实践去理解绩效管理的内容的含义。

2. 酒店人力资源管理的外部环境

酒店要在每个绩效周期组织绩效管理领导与公司集团法务部进行会议学习，要求法务部整理最新的、绩效管理相关的法律政策动态，帮助绩效管理者更好的了解政策，更好的进行决策。

酒店集团应该要求管理者实时关注经济动态和大环境的变化，并且可以在每个大的绩效管理周期聘请专业的市场调研团队进行调研，研究和预测消费者的最新精神或物质上的需求，及时调整绩效管理，针对性的进行员工培训。

酒店集团需要关注技术方面的发展动态，组织绩效管理人员参加科技展，充分认识和了解新技术，并且邀请技术人员进行深入了解，探讨酒店人力资源管理可以运用实践的新技术。

3. 酒店绩效管理的现状及问题

酒店在战略目标的制定时不能过于片面。在战略目标制定的初期，先是要确定酒店的发展目标。华和酒店的发展目标是打造一流的星级酒店和提供优质的服务，然后要根据这个大方向识别问题并且拆分成小的板块。例如酒店的市场占有率要达到多少，经营业绩要达到多少、客户的忠诚度和粘性要达到多少。通过细分板块的战略目标反馈到整体的发展目标。并且要公开战略目标，收集各个阶层员工的反馈意见或者直接推选员工代表参与制定，集思广益，制定合理的、可以完成的、明确且可衡量的战略目标。培养专业的分析队伍进行数据分析，确保战略目标的制定是有数据支持的。并且引入灵活的管理理念，经济环境瞬息万变，要根据环境变化及时挑战战略目标。

针对绩效考核扁平化，酒店应该在绩效考核指标制定时减少主观的评价，设计采用量化的绩效指标，例如服务岗位的工作态度，就可以通过客户的满意度，服务客户的相应时间这些量化指标来评判。无法量化的指标应该增加更多的考评结果来源，防止绩效结果失真，采用360°评价，通过员工、上下级、顾客和自我四个方面进行绩效信息的收集，再进行综合评判。

酒店在财务方面的绩效指标设计应该增加投资方面的绩效指标，酒店运营团队的绩效指标，可以通过绩效奖励或者佣金抽成的方式加入市场份额的指标进行辅助评判。产品开发部门可以增加投资回报率的指标进行评判，例如开发新的菜品或者更换新的酒店设施（毛巾、空调、洗浴用品等等），就可以通过投资回报率就行评判。

酒店在员工学习和成长方面的指标设计应该增加受培训时长方面的指标，通过员工参与培训的时长，来判断员工的学习态度，进一步了解员工的学习成果，也可以通过这个指标来督促员工参与培训。

酒店在评判员工工作积极性的时候可以增加工作完成度和服务响应时间两个方面的绩效指标，对于客房服务和餐饮服务及时的响应客户的需求是比较重要的，需要在这两个方便设置绩效指标和绩效工资，来反馈员工工作的积极性。

针对酒店绩效管理缺乏上下级协调，首先要建立绩效沟通的平台，在每个绩效周期结束后，留出一段时间专门就行绩效面谈。在绩效沟通前首先要明确目标，上下级都需要明确沟通目标。在进行绩效过程沟通前，上下级需要准备相关资料，以帮助双方更好地了解员工表现和工作情况。管理者需要在日常多与员工互动，相互建立信任，并且在面谈的时候选择适合的沟通方式，学会倾听员工的需求。

酒店在人力资源部门需要树立绩效跟进意识，培训员工并且指派绩效跟进任务。定期收集绩效数据，进行数据分析，及时发现问题和进行绩效沟通，改进绩效结果，并且建立反馈机制，保证沟通信息共享。例如针对服务岗位，绩效跟踪管理者就可以通过收集量化的绩效指标（工作量、工作效率、工作完成度、出勤等等）进行分析，再结合日常的沟通了解员工一些不可量化方面的工作表现，例（工作态度、服务态度等等），通过对这些信息的跟进和分析，识别该员工当前出现的绩效问题，与员工进行绩效沟通，及时指导员工进行绩效改进。

针对员工在酒店的绩效管理中参与度低的问题，首先要在酒店宣传和学习绩效管理的重要性，提高管理者和基层员工对于绩效管理理念的认知。并且营造轻松的上下级氛围，大力宣扬和谐平等的酒店文化，鼓励员工积极参与。在每个大的绩效管理周期（一年）进行一次囊括酒店各层员工参与的绩效计划会议，每个阶层和部门都可以推选代表与公司高层一同参与制定绩效计划。管理者要定期对员工进行绩效辅导，积极倾听下属的建议，激励并且帮助下属制定绩

效改进计划,尽可能的满足下属的合理需求。让下属切身体会到绩效沟通带来的好处。鼓励绩效管理领导学习和使用亲和型关系型的领导风格,也会有助于员工在绩效管理中的参与度提升。

酒店可以采用全通道网络的结构,保证企业绩效沟通的高水平,帮助每一个团队成员与其余成员和绩效管理者进行全方位的交流沟通。建立多渠道的沟通,首先是要每个部门每周组织一个正式的例会,总结该部门一周的工作绩效,进行沟通改进。(主要集中在服务类部门,行政部门可以以月为单位。)然后建立正式的工作报告制度,通过正式的书面形式沟通,针对行政和运营部门每周可以做一个总结工作报告,虽然这个形式需要跨时空进行,但是可以留存较久,通过书面报告的形式汇总,再在月度的绩效沟通会议进行反馈交流。针对一些绩效管理的变动或者通知,可以采用公共告示的方式进行绩效沟通,及时告诉员工绩效变更的事项。针对一些绩效考核结果特殊的员工,可以采用绩效面谈的沟通形式,为员工提供具有针对性的改进意见。

酒店除了通过绩效薪资反馈绩效,还需要在绩效考核之后,及时与员工进行沟通,给予正向、开放的反馈。并且在反馈是关注员工的优点和潜力,提出具体的改进建议。如果有绩效结果不好的情况,管理者要以积极的方式给予负面反馈,避免伤害员工的自尊心。不仅需要及时沟通,还需要根据绩效评估结果和反馈,制定个性化的发展计划。发展计划的制定要基于员工的职业目标和发展需求,提供相应的培训、学习和成长机会。并且可以建立跟踪机制,不断评估和调整发展计划,以确保其有效性和可持续性。

参考文献

- [1] 搜狐网 2016-2020年湛江市地区生产总值、产业结构及人均GDP统计
https://m.sohu.com/a/484556607_121023892_20230611
- [2] 秦立新. 绩效管理在企业实现其战略目标中的作用[D]. 对外经济贸易大学, 2005.
- [3] 刘晓刚. 企业绩效管理效能的关键影响因素研究[D]. 华东交通大学, 2009.
- [4] 刘碧虹. H酒店绩效管理存在问题与对策研究[D]. 华南理工大学, 2014.
- [5] 刘军. LY酒店绩效管理体系改进研究[D]. 西安工业大学, 2016.
- [6] 崔露露. XL酒店员工绩效管理问题及改进研究[D]. 长安大学, 2020. DOI:10.26976/d.cnki.gchau.2020.000273.
- [7] 肖椿香. J通信公司研发中心员工绩效管理改进方案研究[D]. 兰州大学, 2023.
- [8] 高强. 绩效沟通先后要下4步棋[J]. 科技智囊, 2005(06):61-64.
- [9] 牛成喆, 李秀芬. 绩效管理的文献综述[J]. 甘肃科技纵横, 2005(05):103-88.
- [10] 王淑红. 国内企业绩效管理维度的实证研究[J]. 经济管理, 2006(10):21-26. DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2006.10.004.
- [11] 阮晓明. 面向酒店平衡计分卡的KPI指标体系构建——以希尔顿酒店为例[J]. 商场现代化, 2010(4):71-73.
- [12] 刘嘉卉. 浅析我国连锁酒店绩效管理现状及发展方向[J]. 现代经济信息, 2012(24):105.
- [13] 丁霞霞. X酒店绩效管理问题分析[J]. 文学界:理论版, 2012(5):2. DOI:CNKI:SUN:WXJL.0.2012-05-191.
- [14] 王珏. “用工荒”背景下的酒店业人才供求对策[J]. 企业经济, 2013(09):120-123. DOI:10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2013.09.028.
- [15] 范若楠. 酒店餐饮业转型发展的思路[J]. 山西煤炭管理干部学院学报, 2013, 26(02):15-16+21.
- [16] 闫宁. 基于新《劳动合同法》的酒店业劳动关系研究[J]. 合作经济与科技, 2014(21):82-84.
- [17] 王喆. 酒店绩效管理的现状分析与对策[J]. 北方经贸, 2014(03):157.

- [18]何林海. 基于 PEST 分析法的湘潭市酒店行业宏观环境分析[J]. 时代金融, 2015(29):50-51+53.
- [19]徐晓露. 酒店绩效管理存在的问题与对策探究[J]. 旅游纵览(下半月), 2015(16):78.
- [20]杨龙飞. 酒店绩效管理存在问题与对策探讨[J]. 商场现代化, 2016(13):74-75. DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2016.13.045.
- [21]赵莉, 王荣存. 基于流程视角的《企业绩效管理》课程体系设计[J]. 教育教学论坛, 2016(28):171-173.
- [22]陈素平, 庞圣兵. 浅谈现代酒店绩效管理的问题及对策[J]. 中国市场, 2017(07):150-151+155. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2017.07.150.
- [23]刘诗佳. 浅谈凯宾斯基酒店绩效管理现状及对策[J]. 中国集体经济, 2018(28):2.
- [24]孙冕, 梁慧敏. 基于 PDCA 理论的国际商务酒店绩效管理优化研究——以北京乾元国际商务酒店为例[J]. 无锡职业技术学院学报, 2019, 18(02):42-45. DOI:10.13750/j.cnki.issn.1671-7880.2019.02.012.
- [25]李文思. 部门绩效管理体系建设内容研究[J]. 财政监督, 2019(19):55-58.
- [26]马洁. 后疫情时代酒店业营销创新研究[J]. 商业经济, 2020(07):99-100+112. DOI:10.19905/j.cnki.syjj1982.2020.07.038.
- [27]刘青华. 酒店绩效管理存在的问题及对策探讨——基于平衡计分卡绩效管理视角下的模型构建思路[J]. 财经界, 2020(13):113-114.
- [28]张勋. 酒店行业绩效管理存在的问题与对策研究[J]. 行政事业资产与财务, 2021(14):22-23.
- [29]覃梅, 高维全. 新冠疫情后桂林高端酒店业发展现状与对策分析[J]. 现代商业, 2021(25):36-38. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2021.25.011.
- [30]吴国金. “互联网+”经济环境下酒店管理经营策略分析[J]. 黑龙江人力资源和社会保障, 2021(07):138-139.
- [31]金国建. 基于平衡计分卡原理的委托管理模式下酒店管理层的绩效考核体系研究——以 BMH 酒店为例[J]. 企业改革与管理, 2022(07):83-85. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2022.0402.
- [32]王同娟. 人工智能视角下酒店人才需求分析与培养对策[J]. 就业与保障, 2022(09):133-135.
- [33]王志兵, 张得心. SWOT 分析法的应用问题及解决途径——以 A 酒店的战略决策为例[J]. 黄冈职业技术学院学报, 2022, 24(06):99-101.
- [34]王同娟, 曲先文. 人工智能应用环境下酒店管理人才的培养策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2023(01):68-70. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2023.0008.
- [35]巴青辉. 大数据时代企业人力资源绩效管理创新探究[J]. 商场现代化, 2023(14):77-79. DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2023.14.013.
- [36]刘荟萃. 人工智能背景下高职酒店人才培养模式研究[J]. 林区教学, 2023(05):52-55.
- [37]Aguinis H. Performance management[M]. Upper Saddle River, NJ: Pearson prentice hall, 2009.
- [38]Wiese D S, Buckley M R. The evolution of the performance appraisal process[J]. Journal of management History, 1998, 4(3): 233-249.
- [39]Levy P E, Williams J R. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future[J]. Journal of management, 2004, 30(6): 881-905.
- [40]Broadbent J, Laughlin R. Performance management systems: A conceptual model[J]. Management accounting research, 2009, 20(4): 283-295.
- [41]Gruman J A, Saks A M. Performance management and employee engagement[J]. Human resource management review, 2011, 21(2): 123-136.

- [42]Sainaghi R, Phillips P, Corti V. Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach[J]. International Journal of Hospitality Management, 2013, 34: 150-159.
- [43]John W. Performance Assessment in the International Hotel Sector of Yangon, Myanmar[J]. Journal of Economics and Behavioral Studies, 2013, 5(5).
- [44]DeNisi A S, Murphy K R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?[J]. Journal of applied psychology, 2017, 102(3): 421.
- [45]Pugna I B, Duțescu A, Stănilă O G. Corporate attitudes towards big data and its impact on performance management: A qualitative study[J]. Sustainability, 2019, 11(3): 684.
- [46]Lytvynenko A O, Lytvynenko O D. Globalization impact on the hotel and restaurant business[J]. 2021.
- [47]Fatima T, Elbanna S. Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard[J]. Tourism Management Perspectives, 2023, 48: 101141.
- [48]Soni H, Rawal Y S, Durmaz Y. REDESIGNING PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR OPTIMISING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE-A STUDY OF HOTEL INDUSTRY IN RAJASTHAN[J]. Journal of Hospitality Application & Research, 2023, 18(2).