# 绩效考核

来源：网络 作者：梦醉花间 更新时间：2024-08-08

*第一篇：绩效考核清水河镇西卡子学校教师绩效考核内容及量化计分办法（一）绩效考核项目及计分标准考核共计100分，其中考勤10分、工作量30分、职业道德（5分）教育教学过程15分、教育教学业绩40分。1、考勤（10分）。主要考核教职工出勤情况...*

**第一篇：绩效考核**

清水河镇西卡子学校教师绩效考核内容及量化

计分办法

（一）绩效考核项目及计分标准

考核共计100分，其中考勤10分、工作量30分、职业道德（5分）教育教学过程15分、教育教学业绩40分。

1、考勤（10分）。主要考核教职工出勤情况。病假3天扣1分、事假1天扣1分、旷工1天扣3分，本项得分扣完为止，不计负分。婚丧嫁娶产等假期按有关规定执行。考核依据为学校（单位）考勤记载。

2、工作量（30分）。量化出学校所有岗位周工作量。全体教职工周工作量相加，得出学校各个岗位周工作量总和，除以全校教职工总数，得出学校教职工周人均工作量。教职工周实际工作量除以学校教职工周人均工作量乘以工作量即为教职工工作量得分。计算公式为：

教职工周人均工作量＝学校各个岗位周工作量总和÷教职工总数

教职工工作量得分＝教职工周实际工作量÷教职工周人均工作量×30分

各学校（单位）要合理搭配教职工的工作量，尽量使教职工周工作量均衡。

4、职业道德（5分）

5、教育教学过程（15分）。主要考核教职工在教育教学过程中的工作岗位职责履行情况和安全管理职责履行情况、工作态度、责任心。专任教师重在考核备、教、批、辅、考、研等常规教学落实情况和教学研究及教学研究活动参与情况。要引导教师把教学工作落实在平时，积极参与教学研究活动，提高课堂教学效益，实施素质教育。从事非教学工作的人员的此项考核各校要制定相应的细则。

6、教育教学业绩（40分）。主要考核教职工的工作任务目标完成情况和工作的实际效果。专任教师兼有其它社会工作的，要根据兼职情况将本项考核分值按照一定比例分解为教学分与兼职分，分项考核计算本项得分。非专任教师的教育教学实绩考核,由中心学校（单位）依据岗位任务目标及每次安排的工作任务制定详细的考核细则，认真严格搞好考核并量化为分数。特校教育教学实绩考核可以根据自身特点制定切合自身实际的考核细则。

（二）绩效考核内容

1、教育教学过程（15分）。主要考核教职工在教育教学过程中的工作岗位职责履行情况和安全管理职责履行情况、工作态度、责任心。专任教师重在考核备、教、批、辅、考、研等常规教学落实情况和教学研究及教学研究活动参与情况。要引导教师把教学工作落实在平时，积极参与教学研究活动，提高课堂教学效益，实施素质教育。

（1）、教学常规工作质量方面(3分)内容：教学计划、教学总结、备课质量是否符合学校规定；教学目的要求、重点、难点、作业布置是否明确；教案是否规范；书

写是否工整。是否积极参加组内、校内教研活动；听课的节数是否达标；评课是否讲究实效；是否积极主动地开展校内外实习实训，是否完成校本培训任务；是否积极主动地接受学校安排的外出培训或进修。

考核方法：查备课笔记、听课记录、教研活动记录、公开课教案、评课记录、教学月查记录及学校教师培训、进修、转岗计划执行情况。

得分：①很好3分，良好2分，一般1分，无0分。②各项记录每缺1项扣1分。（2）、教学任务完成情况（6分）

内容：完成情况是否良好，教学基本目标是否达成；是否存在早退迟到、私自调课现象，是否存在旷课现象；讲课内容是否正确；课堂结构是否合理；重难点是否突出；教学方法是否体现课改新精神；是否讲究师生互动；是否按规定完成公开课、观摩课、制卷、阅卷、考试分析报告等教学任务；教学是否富于艺术性；学生满意程度如何；课堂教学效果如何。

考核方法：统计实际完成课时量、结合学生考试成绩及实验实习记录、学生民主测评、抽查教学进度、随堂听课、召开学生座谈会、值班人员的查堂记录；

得分：很好6分，良好5－4分，一般3－2分，较差1－0分。（3）、作业（2分）

内容：作业量是否符合学校规定要求；是否按时批改；是否按

时到班辅导；是否面向全体学生做好培优补差工作；是否及时送教务处检查。

考核方法：查阅学生作业和教务处月查记录。得分：很好2分，良好1.5分，一般1分，无0分。(4)、制卷阅卷（2分）

内容：是否及时、认真地完成教务处安排的命题出卷、监考、阅卷任务，监考有无失职现象；阅卷是否及时；分数能否及时上报；评讲是否认真及时，学生学分报表是否及时交送。

考核方法：查看所出试卷；抽查监考情况及监考记录；抽查所阅试卷；查阅分数记录。

得分：很好2分，良好1.5分，一般1分，较差0分。(5)、辅导（2分）

内容：是否按时辅导、是否不迟到不早退、是否不调课、是否空堂，是否自觉维护课堂秩序。

考核方法：查查堂记录、召开学生代表座谈会、班务记录。得分：很好2分，良好1.5分，一般1分，较差0分。迟到早退3次扣1分，旷堂1次扣0.5分。

2、教育教学业绩（40分）。主要考核教职工的工作任务目标完成情况和工作的实际效果。专任教师兼有其它社会工作的，要根据兼职情况将本项考核分值按照一定比例分解为教学分与兼职分，分项考核计算本项得分。非专任教师的教育教学实绩考核,由中心学校（单位）依据岗位任务目标及每次安排的工作任务制定详细的考

核细则，认真严格搞好考核并量化为分数。特校教育教学实绩考核可以根据自身特点制定切合自身实际的考核细则。

（1）、教育教学实绩方面（30分）

内容：①担任文化类课程考试科目的教师其教学实绩的考核主要依据其所教学科的期中、期末考试及上级部门统一组织的考试成绩的名次差，确定本学期该科成绩进步综合名次，并给予相应考核分。

②担任文化类课程考查科目或技能类课程的老师，其教学实绩依据该科学期考查成绩的合格率、达标率、优秀率。

考核方法：

ⅰ、查阅各科考试成绩表和学分统计表。

ⅱ、统计文化课期中、期末考试或统考的A、B、C、D、巩固率。巩固率=（本期末参考人数÷上期初报名人数）×100%（死亡、校内流动和移民除外）各等级比例与中考相同（A占15%、B占35%、C占45%、D占5%）

各科得分=A级（20%）+B级（20%）+C级（20%）+D级（20%）+巩固率（20%）

ⅲ、各等级得分等于各科任教师所任班级各等级数除以所任班级人数再乘以6，例如：A等级得分=班级所占A级数/班级人数×6,以此算出其他等级得分；将各等级得分与巩固率相加就是该教师的教学成绩得分。

（2）、其它方面（10分）

①各种比赛、竞赛情况(5分)。

得分凡积极参加教学观摩、公开课活动或课件比赛或积极指导学生、辅导学生参加校内、外各种竞赛或发表论文者，依据公开课级别或辅导竞赛成绩所居名次的奖级、刊载学生论文和个人论文刊物级别质量给以适当加分。分值为：国家级5分；省级4分；市级3分；县级2分；镇级1.5分；校级1分。

②指导兴趣小组：有计划、有活动记录和教案。坚持经常并取得有效成果，加2分。

③教研成果（满分3分）

ⅰ、评为优质课、教学能手、学科带头人、骨干教师和教坛新秀等加分。

校、县、市、省各为1、2、3、5分，省级以上加10分。ⅱ、被评为优秀教研组组长，加1分。

ⅲ、承担公开课、实践课、实验课、观摩课等教学任务的教师每次加0.2分。

ⅳ、有课题报告并取得成果的教师按等级加分。（同本条①项）

清水河镇西卡子学校

**第二篇：绩效考核**

我们结合某物流企业总经理助理的胜任特征模型，简单谈谈中小企业胜任特征模型的建立。

一、建模前的准备工作

（一）、调查研究企业及行业的情况----行业、企业类型和规模；同行业人才的来源情况、特点；企业在同行业的社会地位、知名度、信誉度等等。

（二）、岗位要求----明确岗位职责、技能要求、工作内容、工作条件、工资福利。

（三）、明确岗位对求职者的要求----技能，学历，年龄段，性别，个性，工作和社会背景。

二、结合上图的模型和企业的需要，我们可以用简单的方法建立该岗位的特征模型。

（一）、外显的：

1、基本要求：女性、年龄23-28岁，有良好的职业形象。

2、技能：包括熟悉办公设备的使用，有二年以上中等规模物流业工作经验，有社会接待与社会活动经验。

3、知识：大专以上物流或企业管理相关专业毕业，英语四级以上。

（二）、内在的（内在的评价，建议面试官事前作充分的准备，与应聘者作一小时左右的充分面谈，然后根据面谈情况，作出综合的判断）：

1、自我评价：通过面谈获得其自我评价信息，自我评价中，最好是有成功的案例支持。自称评价欠佳者，一般来说，自信心不足，不宜录用。

2、个性特征：要求个性严谨，观察事物细致，善于沟通，良好的团队精神，较高的忠诚度。

（1）、可以通过了解其生活习惯了解其个性，也可看其个人简历是否有错漏情况，可以初步确定其做事是否严谨。

（2）、观察事物，可以问其从进入公司看到的情景，发表对公司的评价，根据其评价，可以了解其观察事物的细致度，也可以了解其是否善于观察与思考。

（3）、沟通能力，可以在面谈中，面试官可以通过少发言，主动让其发挥的方式，或故意不配合其话题的方式，观其能否控制良好的沟通气氛，从而判断其沟通能力，（4）、团队精神，可以较为隐秘地问其过往的工作气氛，同事关系，作出判断。如问其过往工作中，有没有跨部门帮忙而产生不愉快的情况，或者问如何看待员工到跨部门支持工作时表现不佳的情况。

（5）、忠诚度，可根据其过往更换工作的频率作出判断，也可以问其对原单位的评价，如充满怨气，则基本可判断其忠诚度欠缺，因为这种人，不懂得感恩，他在你公司离职后，也基本会如评价前公司般评价你公司。

（6）、业余生活，八小时以外的活动，可以判断其个人爱好、价值观；他的家庭背景和朋友圈子，对其的发展会有一定的潜在影响。

3、工作动机。是最能确定胜任特征的，也是最不容易发现的。有的人，没有目标，瞎混；有的人，明确一年内赚多少钱，三年内赚多少钱。有的人，努力学习，要抓住一切的机会，不断进步，不断在事业上取得成绩。人的想法，只能通过充分的沟通，才能作出判断。你要选哪种人，不能自明。

三、总结

上文中，我们以总经理助理为例，描述了简单的胜任特征模型的构建和面试技巧。各种岗位都可以以这种思路，简单地建模，从而使招聘工作更加规范和有所依据。当然，这些面试的技巧，不仅是从这几个字就能涵盖得了的，更重要的是要从实际工作中，不断总结积累，才能有所进步和提高。

四、重要提示：为提高招聘的成功率，我们还要充分尊重求职者的知情权，把公司的优缺点全面描述给求职者，让其作出合理的选择，这一点，是要特别提醒面试官的，也是很多公司面试官做得不够的弱项。

[原创]简析制造业生产员工绩效考核指标的确定

在现代企业管理中，绩效考核作为人力资源管理中的一个重要环节起到中枢和关键的作用，它的目的是通过绩效考核提高每位员工的工作效率，最终实现企业的目标。绩效考核就是针对企业中每个职工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对职工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。但是，绩效本身是一种很难测量的工作，如果绩效考核的方法运用不当或不能适应企业的具体情况，就很难起到应有的促进作用，甚至还会阻碍企业的发展。笔者结合某制造企业的实际情况，就如何科学地确定制造业生产员工的绩效指标来谈谈自己的一些看法。

 制定绩效考核指标所遵循的原则

 绩效考核指标应与企业的战略目标相一致 绩效考核归根到底是为了实现企业绩效目标，不同的目标应该有不同的绩效考核办法。因此，在绩效考核指标的拟定过程中，首先应将企业的战略目标层层传递和分解，使企业中每个职位被赋与战略责任，每个员工承担各自的岗位职责，绩效考核指标应围绕战略目标逐层分解而不应与战略目标的实施脱节。只有当员工努力的方向与企业战略目标一致时，企业整体的绩效才可能提高。

 绩效考核指标应突出重点，主抓关键绩效指标（KPI）众所周知，在企业管理中有个重要的管理原则---“二八原则”，即：80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此，在制定考核指标时就应抓关键、抓住关键绩效指标，通过抓住关键业绩指标将员工的行为引向组织的目标方向，制定指标时不一定要面面俱到，一般控制在5个左右，既不能太少也不能太多，太少可能无法反映职位的关键绩效水平，太多太复杂的指标只能增加管理的难度和降低员工满意度，对员工的行为是无法起到引导作用的。

而选取关键绩效指标（Key Performance Indicator）有一个重要的SMART原则，SMART是5个英文单词首字母的缩写，即：S代表具体(Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统； M代表可度量(Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；在确定绩效指标时，尽可能多的采取可以客观量化的数据，如：销售额、投诉率就比“与顾客的沟通能力”、“服务质量”等易于评价，同时也易于被考评者接收考评结果，并能帮助员工清楚地了解自己的不足和与标准值的差异；A代表可实现(Attainable)，指绩效指标要可操作性强且简单明了，在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；R代表现实性(Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；T代表有时限(Time-bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

 绩效考核指标应素质和业绩并重

制定绩效考核指标时，既要重素质，也要重业绩，二者不可偏废。过于重“素质”，会使人束手束脚，过分重视个人行为和人际关系，不讲实效，而且妨碍人的个性、创造力的发挥，最终是不利于组织整体和社会的发展。过于重“业绩”，又易于鼓励人的侥幸心里，令人投机取巧、走捷径、急功近利、不择手段。一套好的考核指标，必须在“业绩”和“素质”之间安排好恰当的比例。应该在突出业绩的前提下，兼顾对素质的要求。

4． 绩效考核指标重在“适”字

绩效考核指标是根植在企业本身“土壤”中的，是非常个性化的。不同行业、不同发展阶段、不同战略背景下的企业，绩效考核的目的、手段、结果

运用是各不相同的。绩效考核指标要收到绩效，关键并不在于考核方案多么高深精准，而在乎一个“适”字。现在的“适”，不等于将来永远“适”，必须视企业的发展，视企业的战略规划要求，适时做出相应调整，才能永远适用。

 制造业企业的员工绩效指标的选择 制造型企业对员工绩效评估指标的采用因产业类别、工作性质、职位区分、发展阶段的不同或会有不同。那么，究竟如何选取绩效指标？笔者认为，可利用工作行为的掌控程度，以及衡量工作的产出能力，即工作产出的可衡量性，由此两个向度构成四种状况，构建其工作选择行为或产出作为组织控制的方式关系，如下图所：

高

工作行为的掌控性低，但工作产出的可衡量性高时，以工作结果为指标，这类是II型，如业务员；III型类人员是工作行为的掌控性高，但工作产出的可衡量性低，适合以工作行为作指标，如银行柜台人员；IV型类人员是工作行为的掌控性及工作产出的可衡量性都低时，如研究人员。因此，人员甄选十分重要，不同类型的人会有不同的绩效考核指标。

 制造业生产员工绩效指标的确定

**第三篇：绩效考核**

绩效考核是指对员工担任职务职责的履行程度，以及担任更高一级职务的潜力，进行有组织的并且是尽可能客观的考核和评价的过程。绩效考核，作为一种衡量、评价、影响员工工作表现的正式系统，可以起到检查及控制的作用，并以此来揭示员工工作的未来有效性及其工作的潜能，从而使员工自身、企业乃至社会都受益。绩效考评方法是企业绩效考评的具体方法和手段，不同的考评方法带来不同的效果。一套好的绩效考评方法，可以提供更多的信息，为决定调资、升职、调动、培训等提供更好的信息来源，是企业开展绩效考评的具体手段。

今天，在三九药业的人力资源部张部长的交谈中也得知了，三九药业在绩效考核方面采用了关键绩效指标法（KPI），且是以定量为指标的。我们知道KPI是通过对工作绩效特征的分析，提炼出最能代表绩效的若干关键指标体系，并以此为基础进行绩效考核的模式。从张部长交谈中我们也知道了该企业之所以选择KPI绩效考核方法是因为关键绩效指标将结果指标与过程指标有机地结合在一起，能更公正、真实、全面地反映被考评者的工作绩效，并有利于判断被考评者的能力到底如何，优势和劣势在哪里，有利于对被考评者提出进一步的改进意见。对KPI体系的建立和测评工作过程本身，也是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也会对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。在其间张部长也强调该企业是以关键绩效指标中的定量为指标，因为定量指标是建立在统计数据的基础上，把统计数据作为主要的数据来源。

**第四篇：绩效考核**

1。考核中遇到员工自我评价过高怎么办？

谭晓生和李金波都建议首先和员工深入沟通，由于问题关键在于使员工更好的认识和评价自己的工作成果。谭晓生建议团队成员工作职责和成果要透明公开，推行代码review制度。而李金波则认为，review制度在一般的企业不易实行，而且成绩和激励公开容易造成攀比风气。

2。在重点项目还是在支持项目，员工的绩效肯定不同。如何通过考核来平衡?

李金波建议在支撑团队的技术管理者要引导员工纵向比较而不是横向比较，从长期来看机会对每个人都是均等的。同时要加强团队文化的融合和激励。谭晓生补充说，为支持团队进行目标分解时，要转换思维，以技术目标而不是市场目标为考核指标。

3。如何更有效的对开发者进行任务切分？

谭晓生建议采用自顶向下的任务分解，但任务完成时间让部下自己报，由技术管理者凭借经验和与开发者的交流来修正，最终在团队中建立”承诺“和”契约\"的风气。

4.如何评价项目经理的绩效？。

李金波认为对项目经理的考核要远远高于工普通开发人员，要严格进行责任验收，只认功劳不认苦劳。

5。空降的CTO如何开展考核工作？

谭晓生历任过多家企业的高级技术管理职位，他对这个问题很有经验。他的心得是首先要和公司主要领导达成一致，一定要让高层认识到研发人员绩效工作的重要性。这样从上自下，工作就容易开展。他的感悟是CTO不仅要把握技术方向，管理研发团队，还要管理老板。

6。最适合的考核周期是多长时间？考核制度如何保持长效？

李金波：凡是在切实实施的绩效考核都非常费时，一个季度一次最为适合。考核本身就是一个动态的过程，需要随着情况的变化随时修订，所以并没有可以一劳永逸的方法。

7。技术人员是实行岗位轮换还是固定岗位为好？

谭晓生回答：主要是看技术人员自身的条件，他如果具有成长为项目经理和架构师的特质和意愿，就适合对他的岗位进行轮换。如果没有，就适合固定岗位。

在最后，两位嘉宾寄语参会的CTO们一定不要忘记考核只是手段，留住并使那些和公司发展相契合的员工才是考核的目的。（

**第五篇：绩效考核**

酒店业绩效管理探讨

【内容提要】绩效管理是酒店人力资源管理的一个最重要的组成部分，如何构建客观、合理的绩效管理体系。

达到合理利用酒店最为重要的人力资源――员工的目标，已成为我国酒店行业必须解决的一个问题。，本文对酒店绩效管理进行了初步的理论探讨，结合郑州部分酒店业绩效管理案例，分析了酒店业绩效管理中存在的主要问题。

并提出相应建议及解决方案。

【关键词】酒店业/绩效管理/考核/薪酬管理

绩效管理是现代酒店进行人力资源管理的一个重要环节，它是依据一定的目的、程序，对照工作目标或绩效标准采用科学的方法。

对员工的工作目标完成情况、员工的发展情况等等工作绩效给予全面、系统、客观的评定，并将评定的结果反馈给员工的过程。同时酒店针对员工能力欠缺的地方进行有效的培训，从而提升员工的整体素质。因此说，它是现代酒店人力资源管理的基础。没有公正、合理的绩效考评，员工的激励、薪酬、福利等都将成为一句话。

一、国内酒店绩效考核的现状 1考核目的不明确的问题

我们通过在部分酒店中进行过调查，发现有不少员工认为绩效考评是无效的，关键原因在于酒店相关部门在设计、实施绩效考评时出现问题所致：考核目的不明确，有时甚至是为了考核而考核，酒店考核方和被考核方都未能充分清楚地了解绩效考核只是一种管理手段。

本身并非是管理的目的。同时绩效考核在内容、项目设定以及权重设置等方面表现出无相关性。随意性突出。

常常仅体现管理者意志和其个人好恶，且整个体系缺乏严肃性，任意更改，难以保证制度上的连续一致性。

2考核方式单一的问题

从目前酒店店行业来看：在酒店绩效考评实践中，普遍采用的是上级对下级进行审查式的考核，考核者作为员工的直接的上司，其和员工的私人关系的好坏、个人的偏见或喜好等非客观因素将在很大程度上影响绩效考评的客观性。

这样就很容易形成“领导说你行，你就行，不行也行；领导说你不行，你就不行，行也不行”的局面。作为考核者的领导由于一家之言是很难给出令人信服的考核意见。

因而常常会引发上下级关系紧张，甚至于优秀员工辞职的现象。要客观的全面的评价一位员工，往往需要多方面的观察和判断，考核者一般应该包括考核者的上级、同事、下属、被考核者本人以及客人等多方面的意见，实施全面的综合的考核。

从而得出相对客观、全面精确的考核意见，采用360度绩效考核法可以保证测评的结果的公正性。3考核标准是否统一问题

对任何一个酒店而言，在酒店内部建立一个统一的绩效考评系统。

为同层次的员工提供一致的竞争标准，不仅能够保证考评体系系统的公正性。

而且可以实现酒店所有部门的一致目标。

促进酒店发展。所有的同层次员工的考评标准一致，也就不存在标准高低不均，保证管理评审会议通知考评系统的公平性，这对员工可以形成一种激励，从而达到酒店发展的目的。

然而由于酒店各部室的工作性质、工作职能不同，建立统一的绩效考评体系并不符合各部门的客观实际发展情况。如果为不同部门设立各异的考评标准，又有可能造成内部的矛盾。以裕达国贸酒店为例：对客房部员工的考核主要以客房的出租率为标准，而对营销部员工的考核主要以平均房价为标准。也就说。对客房部员工而言。

出租率越高，其奖金基数就越大；而对营销部员工而言。

平均房价越高，其奖金基数就越大。但平均房价越高，客人入住客房的客人就会减少，客房的出租率

就会下降。

也就是说，这两者是矛盾的两个方面。

是对立而存在的。

4考核的实施方式问题

绩效考评面对的是酒店的全体员工。

考评过程的实施需要得到员工自身的配合和支持。尽管太多数员工都认为绩效考评是很有必要的，并且其作用也很大，然而他们却要求保证整个考评体系的合理性、公正性为前提。并且由于员工个人爱好、文化背景等方面的差异，即使对统一考评体系，不同的员工也会产生不同的看法。是强制员工使用统一规定的考评标准，还是提供多个被选方案，让员工自主选择适合自身特点的考评系统？前者可以保证同一层次的员工绩效之间的可比性，为员工的普升、加薪提供依据，却有可能抑制员工某些才能的发挥，如创新才能；而后者有助于激发员工全方位的才能，但同时也破坏了员工绩效之间的可比性，形成不公正的酒店氛围。

二、酒店绩效考核操作程序设计

对于酒店企业而言，考核指标并不难确定。

平衡计分卡（Balanced Score Card,BSC）的出现使绩效考核从单一的财务指标低谷中走了出来。绩效考核以信息为基础，从财务、客户、内部流程和学习与创新这四个角度进行考核，抓住达成企业长短期目标的最重要因素，成为各行各业绩效考核的新宠。希尔顿饭店管理公司则将平衡计分卡的理念融入到企业管理软件中。

成功将其运用于实际。因而当酒店明确战略目标之后，再结合平衡计分卡多角度考核的思想，考核指标就能顺应而生了。

1、明确绩效考核目标。由于绩效考核的功能甚多，酒店企业可以单纯考虑经营目的。

则考评目标管理中目标的达成情况，也可以从人力资源管理的角度出发，考虑奖金、奖惩和晋升、培训，或者站在企业战略高度思考企业发展方向问题。这些多角度的思考将赋予绩效考核不止一个考核目的，从而导致这些目的纷杂无序，主次轻重不明。所以在实际操作中出现问题的时候，管理者不知道应当以哪种考核目标为思考主线，从而在操作中出现严重的顾此失彼现象，甚至“拣了芝麻。

丢了西瓜”。有人会说，哪个更重要，领导心里有数。可是绩效考核不是一个两个人的事。

它需要所有员工和管理者一起来面对，考评的目的应当在每个参与者的心中都明确清晰。笔质量事故报告表者认为，以单一目标为绩效考核目标太过具体和片面，不切实际。

可行的办法是从战略角度出发，罗列领导者在各个层面考虑的绩效考核目标。

并按照重要性程度排序。

理顺个中主次轻重，使得每个人在面对问题和紧急情况的时候能知道以什么为依据。

什么才是最主要的东西，有利于实际操作的进行。

2、明确酒店各部门的职责，划分责任中心。所谓责任中心是管理会计用语，是根据各责任层次能严格进行控制的活动区域来划分的，一般分成成本费用中心、利润中心和投资中心。

在酒店企业中，针对业务部门与职能部门而言，不存在可以单独进行投资的部门，那么仅分为利润中心和投资中心，因为业务部门与顾客直接接触。

出售服务产品，发生成本和收入，能创造力利润，归为利润中心，包括餐饮部、客房、娱乐、商场等业务部门；而职能部门作为二线部门，为业务部门提供服务辅助其提供服务产品。

严格说来只发生成本费用，没有直接创造利润。

因而被归为成本费用中心，例如财务部、人事部、工程部、安保部、后勤部等。有人认为营销部也与客户发生直接接触，应该也属于业务部门，而作为利润中心存在，对于这种说法笔者持不同观点，营销工作发生在服务产品交易以前，其费用支出属于沉没成本，且营销部具体工作是针对整个酒店企业的业务部门的。

营销工作的成本发生与业务部门的收入不成严格配比关系，所以只能作为成本费用中心。酒店企业各

部门通过划分责任中心，明确各自对整个酒店企业增加附加值中的贡献大小，从而更确定自己的职责和义务。同时，需要注意的是责任明确，与之相对的权利也应该明确，才能保证各责任中心有条件承担自己的经济责任，而企业内部的分级分权管理也就是为了各环节能有效的完成各自的经济责任。值得一提的是，各责任中心由于有限授权存在可控成本与不可控成本问题。

众所周知企业经营管理中经常会出现不可控因素影响。

各责任中心在面对不可控成本时不能束手无策，还需要区分可控成本与不可控成本，可控因素与不可控因素，追根溯源确切地找到对于具体部门而言不可控的影响因素。

并找寻求得双赢的解决办法。例如某酒店的商务客人因打不开门，与工程部检修人员发生冲突，当班经理经过调解。

请示总经理后作出免收房费的让步。处理这种意外的投诉而免收房费发生的收入损失客房部经理不能控制。

可能这种机械故障对于工程部来说也是意外事故，不可控制。而我们能作的是弄清楚事故原因，弄清楚是突发性纯机械故障、检修不到位的故障、客房部服务失误、还是工程检修人员的态度问题，从而划分责任，目的不单单是找到承担责任者。

更重要的是预防此类情况再次发生。尽管区分了责任中心，但是酒店经营是一个整体，各个部门只有相互团结合作，站在企业宾馆前台规章制度整体角度，才能获得长短期的收益，总经理的职责就是做好各责任中心之间的协调和战略战术上的指导工作。

3、为自己定位。

弄清服务客户。酒店管理在后工业化追求生活质量的今天，“顾客就是上帝”已经不是新鲜事了，而客户关系管理也提上日程。

在酒店企业内部也产生了以员工为客户的说法。笔者以为这种提法尚不完全，在酒店企业内部，每个部门乃至每个员工都应当有客户意识，在工作岗位上以各自的工作为服务产品，将所有与之相关的他人定位为客户。以人力资源部为例。

人力资源部主持酒店企业人事管理工作。

上至总经理，各部门经理，下至一线员工，还必须同其他行政主管部门以及社会组织联系。每个部门以及每个员工都可以通过建立客户关系示图，详细罗列所有与之有业务联系的内外部客户，以及所提供服务的内容，来界定工作产出。在客户关系示图上我们能清楚看到团队、个体为哪些客户提供了服务产品，以及这些服务产出是什么，能使团队、个体以及考核人员对其为企业增加附加值作出的贡献一目了然。

4、考核标准为主，例外事件补充。由以上论述可知，若酒店以战略目标为考评目的，将绩效考核主要作为内部沟通的渠道，作为战略调整的手段，看到的不单单只是绩效考核与奖金、奖惩、升级之间的关系，更重要的是树立属于自己酒店企业的价值观，为员工的职业发展明确方向，那么考评标准就应该在平衡计分卡的指标上制定，现行的考评标准制定有以下几种情况：

其一。

沿用老指标，老标准。

或者逐年进行小修改；

其二，借用行业领先企业指标，或者行业平均指标值；

其三，重新制定新指标，新标准。

第三种方法比较复杂，多见于实力雄厚的大型酒店，而且重新制定标准需要较长时间成本，较大资金成本聘用专家组来进行，一般不推荐采用。研究领域对于绩效考核指标制定已基本有了一套完整的指标可以参考，如对于平衡计分卡的四个考核方面，有诸如表1所列指标可供酒店企业进行绩效考核选择：

由于划分了责任中心，对于财务指标所确定的权重就应当有所区分。显而易见，成本费用中心只能控制成本费用，且由于内部客户不存在新旧之分，不满意的服务照样需要进行，因而在指标选择时应当着重于程序的合理与可行，从质量、数量、时间等角度来加大衡量比重。以上这些正式表格形式的指标只能考核日常工作情况，对于例外情况没加考虑。为了使考核更加全面合理，我们可以增加对例外情况的考核。

视例外事件的重要性程度对部门或者员工个人的绩效考核进行修正，从而确保绩效考核的资料更全面、有效，更真实的反映企业未来的发展趋势。

5、考核人员从客户中来。关于考核人员选择的360度绩效考核已经出现并使用。

说明考核人员选择的重要性，360度考核法也叫立体考核法、全面考核法，其中考核人员某公司的人力资源现状分有直接上司、同事、直接下属及自己。

甚至还有客户和供应商。

当酒店企业在内部已经为每个部门，每个员工成功定位之后，所有的客户都有可能成有考核人。通过详细规划以上所述的客户关系示图，个体和团队都能明确自己的客户，他们既是服务的接受者。

又是严格的监督者。那么所谓绩效考核，严格说来就是客户满意度调查，在这种情况下，我们需要做的就是挑选评委，针对其所接受服务在被考评人的工作职责中的比重，赋予各评委相对应的权重，对考核结果加权均衡，作为对被考核者的评断。

6、经常考核。

及时反馈。酒店企业的员工经常有很多表格需要填写，或者每天要收发很多内部邮件，还需要定期培训，以确保酒店经营运作流程的连贯和高效，保证服务质量。但是随机或者定期的考核还是必须的。这些考核可以选择培训时间，因为考核对于员工来说也就是有效的培训，通过相互的沟通、反馈。了解工作中的问题，想办法解决。也可以在工作不太忙的时闲进行，或者利用饭前饭后的几分钟时间。考核不止是填表，主要是通过填表。

通过沟通了解存在和可能存在的问题，并共同想办法解决问题。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找