

平衡计分卡在福临门酒店 绩效管理中的应用

■ 孟悦

福临门酒店是凉山地区一家四星级酒店,酒店设施设备俱全,地理位置优越。但该酒店在绩效管理中却存在如下问题:一是没有建立起一套科学的绩效管理体系,只是通过制定营业额等财务指标来进行业绩评价,忽略了那些直接关系酒店战略成功的非财务因素。财务指标也不系统且无主次之分,不利于发现自身优势和缺点,也就难以在长期竞争中保持优势地位和确保经营战略的成功实施。二是酒店在顾客开发和维护方面基本上依靠所有者的个人关系群,如不能“勤炼内功”,将不利于酒店的长期发展。三是酒店虽实行“一店两制”的薪酬制:对大部分人员采用绩效工资制(即底薪加提成),对一部分工作量不随旅游淡旺季出现明显波动的人员实行不变动工资制(即拿“死工资”)。但从薪酬体系角度讲,岗位职责、工作流程中的一些条款设置重复,条款所赋予的金额大小不尽合理,量分制中各条款的分值值得商榷,另外条款中涉及的范围也过宽,重点不突出,考核时不易于量化,容易引起员工的争议,增加管理障碍。四是酒店员工的知识水平较低,不利于从基层、多岗位来贯彻公司战略。五是关键员工流动频繁,不利于酒店政策的连贯性和企业的长远发展。六是酒店虽重视员工的培训,但培训成效却不佳。究其原因是未能找到一个有效的工具帮助管理者找到驱动绩效的关

键因素,包括影响质量、员工技能、生产率的各种因素,从而使培训内容针对性不强,影响了员工对培训的积极性。

一、构建福临门酒店的平衡计分卡

平衡计分卡是从四个层面来审视企业的,它为管理者提供了一个快速而全面地考察企业绩效的平台。这四个层面包含有传统的财务层面,还新增了客户层面、内部营运过程层面和学习与成长层面(如图1所示)。

作为凉山州最高星级的酒店,传统的绩效管理已经被多层面的竞争所取代,福临门酒店要想在竞争中谋求生存和发展,就必须进行全面的动态评价和管理,构建新型的绩效管理系统。在这个理念的指导下,通过深入调研和

反复研讨,在征求了酒店管理层和相关人员意见的基础上,笔者针对福临门酒店制定了具有因果驱动关系的战略地图(如图2所示),并对关键绩效指标体系提出具体解释:

(一)财务层面

1. 酒店营业额。营业额是酒店在一个会计期间的经营成果,它影响最终财务结果。

2. 营业利润率

营业利润率=营业利润/营业收入×100%,它表示酒店每百元营业收入所获得的利润额,反映了利润额与营业收入之间的密切关系。营业利润率越高,表明企业资金增值能力越强,发展潜力越大。

3. 净资产收益率

净资产收益率=净利润/平均净资产×100%,其中,平均净资产=(所

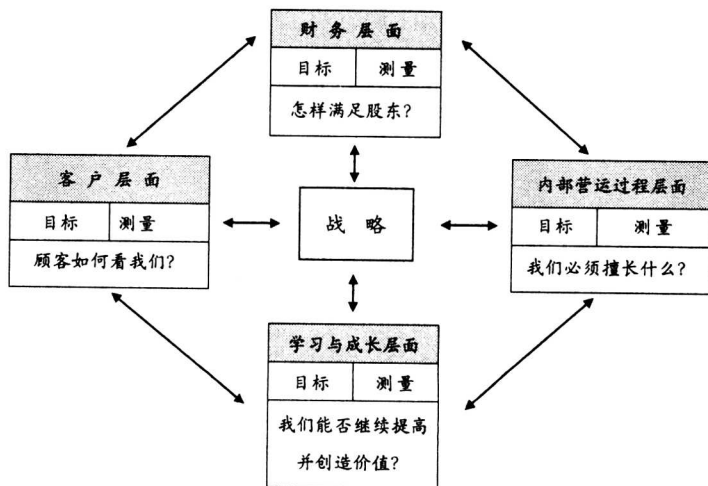


图1 平衡计分卡框架

有者权益年初数+所有者权益年末数)
 $\div 2$ 。净资产收益率指标越高表示企业自有资本获取收益的能力越强,运营效益越好,对企业投资人、债权人利益的保证程度越高。用这个指标对酒店进行利润考核与分析,对改进经营管理水平具有重要的意义。

(二) 客户层面

1. 客户获得率: 本期新增客户或业务量与上期客户或业务量的比值。可以通过目标市场中新增客户的数量或新客户的总销售额来衡量。

2. 客户满意率: 即客户对酒店所提供的产品、服务等满意程度,它等于被调查的宾客满意人数之和除以被调查的人数之和。酒店对客户满意度的统计方式是采用“问卷调查法”,其中问卷设计是关键。这种方法既方便可行又准确可信。

3. 客户盈利能力: 是指从某一顾客处所获得的收入减去发生在这个顾客身上的费用后所余下的那部分。该指标集中反映了酒店在满足顾客需要方面的所得与所耗。

(三) 内部营运过程层面 (见表1)

(四) 学习与成长层面

1. 核心人员流动率

核心人员流动率=核心人员辞职数/全体员工 $\times 100\%$

酒店应找出这些员工离职的原因,改善经营管理,确保长远发展。员工频繁流动,往往是刚刚熟悉了工作环境就

表1 酒店内部营运过程指标体系

内部营运过程指标	指 标	计算方法
	独家产品销售收入百分比	独家产品销售收入/销售收入总额 $\times 100\%$
	投诉率	投诉客人之和/实际住宿客人之和 $\times 100\%$
	客房出租率	出租的房间数/可供出租的房间数 $\times 100\%$
	设备完好率	报告期完好设备之和/报告期全部设备之和 $\times 100\%$

离开了,造成酒店招聘、培训成本加大,员工技能熟练程度提高缓慢,影响了酒店的正常经营。

2. 现有人员培训率

现有人员培训率=参加培训的员工数/全体员工数 $\times 100\%$

现有的服务人员学历较低,服务客人时礼仪不周;语言行为不雅;主动意识、应变能力和创新能力差。所以定期有效的在职培训势在必行,但这部分员工培训难度较大。

3. 员工建议采纳率

员工建议采纳率=员工建议被采纳的次数/员工建议数 $\times 100\%$

平衡计分卡强调全员参与,这就要求酒店注重一线员工的建议。一线员工直接面对客户,是信息收集的最佳渠道。

二、实施步骤

(一) 每年年初,酒店对各部门下达绩效计划,绩效计划是对部门和员工进行绩效考核的依据,其主要内容为战略地图中的关键绩效指标(KPI)及目标值。

(二) 各部门负责人按照酒店对本部门下达的绩效计划,结合实际情况,

根据员工的分工进行分解(即与员工就关键绩效指标和目标值的确定进行沟通),双方达成一致意见后制定出个人绩效计划并签字确认。

(三) 绩效考核。部门或员工绩效水平采用绩效评分和绩效等级的方式衡量,绩效得分以百分制(满分100分)衡量,绩效等级按照正态分布的原则划分成4个等级。

1. 绩效评分

一般由考核人将被考核人绩效计划中的KPI指标目标值和KPI指标的实际完成情况进行对比并在绩效考核表上打分。

现以“客房出租率”指标为例,就评价的方法举例说明如下:

“客房出租率”目标设置:基本目标为85%,挑战目标为95%,根据实际完成情况打分结果有以下几种情况(见表3):

年度绩效考核总分=年度绩效计划考核得分 $\times 80\%$ +阶段性绩效计划考核加权平均分 $\times 20\%$ 。绩效计划考核得分=KPI得分 $\times$ KPI权重, KPI得分=∑(KPI_i得分 $\times$ KPI_i权重), KPI_i为第i

项关键绩效指标, KPI_i权重为第i项关键绩效指标所占的百分比。阶段性绩效计划考核至少每季度进行一次;年度绩效考核年终进行。

2. 绩效等级

部门或员工绩效等级划分成优秀、良好、合格、欠佳4个等级。根据正态分布原理,其中欠佳占5~10%、合格占25~35%、良好占50~60%、优秀占10%。考核时将员工年度绩效考核总分按照管理层次、专业分工等情况进行分类排队。

(四) 绩效回报

1. 薪酬

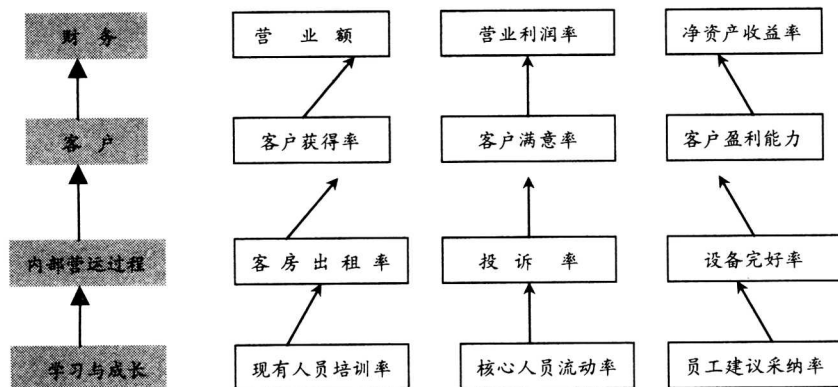


图2 酒店战略地图

表2

绩效考核表

实际完成指标	评估等级	评估得分
实际完成指标 $\geq$ 挑战目标	优秀	100
基本目标 $+0.5\times$ (挑战目标-基本目标) $\leq$ 实际完成指标 $<$ 挑战目标	良好	85
基本目标 $\leq$ 实际完成指标 $<$ 基本目标 $+0.5\times$ (挑战目标-基本目标)	合格	70
基本目标 $-0.5\times$ (挑战目标-基本目标) $\leq$ 实际完成指标 $<$ 基本目标	需要改进	55
实际完成指标 $<$ 基本目标 $-0.5\times$ (挑战目标-基本目标)	急需改进	40

表3

实际完成指标	评估等级	评估得分
客房出租率 $\geq 95\%$	优秀	100
$90\% \leq$ 客房出租率 $< 95\%$	良好	85
$85\% \leq$ 客房出租率 $< 90\%$	合格	70
$80\% \leq$ 客房出租率 $< 85\%$	需要改进	55
客房出租率 $< 80\%$	急需改进	40

(1) 岗位工资

根据员工的年度绩效等级,对岗位工资实行浮动管理,绩效等级为优秀、良好的员工,岗位工资按照一定比例上浮,具体的浮动政策及浮动比例每年根据人工成本情况确定。绩效等级为欠佳的,岗位工资按照比所在岗位职级低一级的标准执行,执行期限1年,次年绩效等级在“合格”以上的,恢复所在岗位职级待遇。连续两年绩效等级为“欠佳”的,按照职位调整政策进行职位调整。

(2) 绩效奖金

绩效等级为“欠佳”的员工,当年将不予以发放绩效奖金。绩效等级为“优秀”、“良好”、“合格”的员工,按照职级越高,奖金比例越高;按照同职级内绩效越优、奖金比例越高的原则,根据酒店当年奖金发放政策确定其奖金比例。

2. 职业发展

(1) 职业发展规划

优先为绩效水平较好的员工提供培训机会,如参加高层次培训的员工,绩效等级须在良好以上。

(2) 职位晋升

在规范基础管理工作的基础上,逐步建立以员工绩效为基础的员工晋升制度。如一般员工晋升高职级职位,绩效等级须在良好以上;参加管理职位竞聘的员工,前两年的绩效等级须在“优秀”以上。

3. 职位动态调整

根据员工的绩效等级,建立职位动态调整机制,对员工职位实施动态管理。

(1) 管理者

绩效等级为“欠佳”的,给予黄牌警告,连续两年绩效等级为“欠佳”的,免去其管理者职务,由所在部门安排工作。

(2) 其他员工

连续两年绩效等级为“欠佳”的,可以直接调整到比原职位职级低的其他职位或留在原职位试岗学习,期限一年;累计三年绩效等级为“欠佳”的,做待岗处理。

三、平衡计分卡对酒店绩效管理的作用

(一) 战略与绩效紧密结合

作为信息社会的一种新型绩效管理系统,平衡计分卡以福临门酒店的战略为核心,将企业的战略目标转化为可以衡量的指标,然后指标从企业、部门、个人层层分解,再通过经营活动加以落实。这样酒店从上到下所有员工的行为、业绩都在支持战略,保证战略同绩效的有机结合,实现企业的最终目标。

(二) 过程管理与目标管理并重

福临门酒店传统的绩效管理系统主要侧重于短期目标完成程度的管理,而忽略了目标实现过程的管理,这种绩效管理系统往往会引导各部门采取非

“正确”的方式来完成它的短期目标,从而伤害到酒店整体、长远的利益,妨碍战略的贯彻、落实与调整。一个良好的绩效管理系统应该是过程管理与目标管理并重。福临门酒店的平衡计分卡绩效管理系统既通过财务指标对企业目标完成程度进行管理,又以目标实现过程中的因果关系链为基础设置非财务指标对企业目标完成过程进行管理,从而达到过程管理与目标管理并重的效果。

(三) 短期目标与长期目标平衡

由于福临门酒店的平衡计分卡绩效管理系统使用非财务指标和因果关系链,因此它能够帮助企业寻找到导致其成功的关键因素(CSF)和相应的关键绩效指标(KPI),在此基础上确定企业可付诸行动的长期战略目标,使其不脱离实际,具有可行性,并再通过因果关系链将长期目标层层分解为短期目标,使其不偏离长期目标。当酒店实现一个短期目标时,实质上已向长期战略目标靠近了一步。因此福临门酒店的平衡计分卡绩效管理系统克服了单一财务指标的短期性和片面性,达到了兼顾短期和长期目标的目的,保持了两者之间的平衡。

(四) 较好地反映了酒店的无形资产和智力资产

员工技能、顾客满意度、商誉等无形资产和智力资产对酒店的经营成功起着举足轻重的作用。福临门酒店传统的绩效管理系统以会计为基础,会计数据对有形资产的反映已很充分,但在无形资产和智力资产的确认、计量、记录、报告方面却较薄弱。在信息时代,要想在激烈竞争中获胜就必须具备对无形资产和智力资产的管理能力。福临门酒店的平衡计分卡能对客户满意度、内部营运过程以及企业学习能力进行有效考核,及时发现问题并进行相应调整,从而实现了有形资产和无形资产的齐抓共管。

(作者单位:西昌学院)

责任编辑 李斐然