

## 酒店管理在西部旅游开发中的作用和问题

文/李萍

西部大开发为西部的酒店业发展提供了良好的大环境。但是,各方面的硬件设施和软件服务的质量等配套设施还有很多的不足之处。例如,在酒店的数量和级别上,西部地区除了云南、重庆外,主要以中部地区省份为主,酒店业起步晚,中国的酒店主要集中在东南沿海省市,上海、北京、天津、海南、广东、江苏、浙江、山东、辽宁等9个省市,仅8.03%的国土面积,却拥有中国74%的酒店,而西部地区14省市重庆、四川、贵州、云南、西藏、陕西、甘肃、宁夏、青海、新疆、内蒙古、广西占全国66.36%面积,而酒店却仅有13.18%,而且在酒店管理和服务方面,与东部沿海和中部传统发展地区相比,更是缺少高质量的内容和多种多样的形式,普通存在硬件设施老化和落后、资金缺乏、管理机制陈旧、高层次管理人员流失严重等问题,面对拥有网络化、集团化、品牌化、规模化优势的国际知名酒店管理集团的挑战时,将面临巨大的生存危机。这是西部旅游发展的一个很大的“瓶颈”,急待解决。本文就西部酒店业的酒店管理这个问题做一个探讨。

### 一、酒店管理在西部旅游开发中的作用

所谓酒店管理就是管理者为了使酒店达到经营的既定目标,在接待服务过程中发挥计划、组织、指挥、控制、调节等管理活动的总称。酒店管理是包括经营与管理酒店管理的重要实践是管理者要履行管理的职能,充分发挥管理的作用,以保证酒店的经济效益与社会效益双丰收。在西部大开发和西部旅游业腾飞发展的这个宏观背景下,酒店管理承担了重要的角色,它对于转变经营管理理念,树立服务理念、质量观念,推行服务设施建设和酒店服务标准化,提高服务质量等有着重要的影响,而这些理念和软硬件的建设对于西部旅游的来客来说,更是核心吸引力之一。2006年仅到广西的海外游客就达127万多人次,而在1998年仅有57万人次。2006年,西部12个省区市共接待入境游客500余万人次,这都是和西部酒店业的发展是分不开的。

### 二、西部酒店的酒店管理中存在的问题

不可否认的是,西部酒店业的发展是十分迅猛的,尤其是随着国家的西部开发战略的实施,更是实现了巨大的飞跃。但是,要更好的发展西部旅游业,更好提高西部酒店管理的水平,还需要对西部酒店的酒店管理中存在的问题做一个分析。西部酒店的酒店管理中存在的问题主要有以下几点:

#### 1、服务质量管理效率低下

质量的基本要素是一致性。酒店产品具有无形性特征,与工业企业不同,酒店很难对服务产品本身进行诸如颜色、尺寸、大小的控制,对服务人员的行为进行规范和控制是提高服务质量可靠性、一致性的根本途径,制订科学的服务质量标准和服务规程,并以这些标准和规程对员工的工作行为进行控制是保证酒店服务质量稳定性的主要手段。员工在这些具体的标准和规程指导下所提供的服务就是人们熟知的“标准化服务”。虽然标准化服务正遭受越来越多的批评和怀疑。但就西部酒店业的总体现状而言,大力推行标准化服务仍是适宜的选择。

例如,在国际上,效率的具体化就是明确的时间概念,上菜是几分钟、叫出租车是几分钟内到、客房内设施坏了多长时间维修好、总台结账几分钟内完成等大大小小的服务都有着定量的服务标准,尽管在具体数量上有所差距,但快捷简便是共同的原则。而西部部分酒店还未树立服务效率的意识,在最需要体现效率的地方往往是通过模糊的概念来表达的,诸如用“差不多”、“马上”、“很快”之类的不确定时间用语来表达。这必然造成对客户的不负责,也不能使得客户满意和认可其服务。

#### 2、酒店从业人员素质有待提高

先进的服务设施和从业人员良好的基本素质是酒店提供优质服务的根本保证,两者不可偏废。西部众多酒店也许在设施设备方面与其他中西部酒店相比可谓毫不逊色,有的甚至可以与国际豪华酒店相媲美,但服务质量水平却大大落后,其重要原因之一是从从业人员的基本素质不高。从业人员的基本素质包括外在和内在两个方面。外在素质指从业人员的仪容仪表、行为举止的职业化。员工的外在素质水平对创造酒店高雅文明的环境氛围有极大关系。酒店服务作为一种无形的商品销售,酒店从业人员的内在素质是其价值所在。酒店员工的内在素质的高低直接关系到酒店各种制度、服务标准和操作规程能否发挥作用,因而也是酒店能否维持并提高服务质量水平的关键。西部酒店从业人员素质较酒店业发展初期有了明显的提高,但各种因素也正制约着西部酒店从业人员整体素质的进一步提升。

#### 3、工作满意度低,员工流动率高

酒店只有拥有相对稳定的员工队伍才能确保服务质量的稳定。员工流动率过高对酒店服务质量稳定性的影响是显而易见的。一般来说，员工在决定离开而尚未离开酒店的那一段时间里，工作不如以往认真负责；酒店在员工离去后，不仅需要一定时间物色新员工、培训新员工，但往往由于培训不足，新员工各方面的素质难于满足服务需要，直接影响酒店服务质量；员工流失还会影响士气，对其他在岗人员的情绪及工作态度产生不利影响。

多数酒店尚未认识到企业文化所具有的强大的精神凝聚和激励功能，因而在企业文化建设方面所做的工作十分有限，如许多酒店管理者认为企业文化建设就是举办几次职工文化体育活动。缺乏企业文化这种精神上的纽带，酒店员工队伍的稳定性很难维系。

#### 4、恶性价格竞争影响酒店服务质量稳定性

近年来，随着西部旅游业的快速发展，西部酒店数量也一直呈高速增长的态势，酒店供给能力有了显著提高，部分地区酒店供给能力远远超出市场需求，由此导致酒店市场出现供过于求。在供过于求的市场压力之下，一些酒店试图利用价格战来争夺客源。然而，酒店服务的特殊性质，使得价格战在酒店行业的作用极为有限。由于酒店服务产品的不可储存性，宾客不可能因为酒店降价而大量购买，薄利多销原则在酒店业很难适用。因此，酒店的大幅度降价行为只能会导致营业收入的锐减。酒店经营的最终目的是获取经济利润。优质低价或许可以作为一种营销手段在短时间存在，但绝不可能长期如此，质价相符才是市场经济永恒的规则。当恶性价格竞争发生时，为了获得利润，企业最终会以损害宾客利益为代价来寻求补偿。于是裁减员工、降低服务质量标准便成了许多酒店的无奈选择

### 三、提高西部酒店酒店管理的对策

#### 1、注重细节的优化，提高软件服务质量

酒店业是由人为人提供服务的行业。酒店的建筑设计、装修装饰设计、服务用品设计和服务方式的设计的都离不开人文精神。酒店现代化应与人类的实际生活需求和文化追求结合起来。从酒店发展的趋势和未来竞争的需要看，缺乏人文关怀精神的所谓新服务、新管理、新经营、新文化都不是成功的创新。酒店设计中必须体现的对人的全面关怀应包括以下几个方面。扩大客房和浴室的面积。在楼面、卫生间、客房的装修设计上不再一味地追求用材及设备的豪华而是趋向于讲究风格，讲究主题，提高文化含量。比如做到度假、客房、会议功能分离；为使客人得到更专业化的服务，并且使抱有不同住店目的的客人在使用酒店各种设施时不会相互干扰；酒店设计中将度假、客房、会议功能相分离等等。

#### 2、强化培训教育，提高员工整体素质水平

酒店从业人员素质的高低在很大程度上影响着酒店管理和服务水平。西部酒店业从业人员的文化水平和业务技能普遍不高，真正意义上的旅游专业人才在西部尚属稀缺资源。因此，提高员工素质是酒店服务质量管理的当务之急。培养和造就一支高素质和相对稳定的员工队伍，也是“入世”后西部酒店业参与国际竞争的基础。培训作为提高员工知识与服务技能的重要手段，历来都受到国际酒店集团的高度重视。酒店业的一些研究中还发现，未受过培训的员工所造成的事故数量是受过培训员工的3倍，受过培训员工的流动率是未受过培训员工的一半。培训的重要性由此可见一斑。

#### 3、实施员工满意战略

自从美国罗森帕斯旅游管理公司总裁罗森帕斯提出“员工第一，宾客第二”是企业的成功之道的观点以来，员工满意问题便日渐受到酒店经营管理者的高度重视。西部酒店员工满意程度普遍较低，大多数酒店管理者对这一问题也缺乏足够的重视。这是影响西部酒店服务质量水平的一个不容忽视的重要问题。员工满意是员工的需要在得到满足和实现后所形成的一种愉悦的心理状态。因此，要实施员工满意战略，推行员工职业发展计划；酒店为员工制定个人发展计划，有利于员工学习各种知识和技能，特别是专业性的知识和技能。同时要提高员工薪酬福利水平，西部酒店业的发展问题中，很大一个不利因素就在于对人才的吸引力相对不足，而造成这一问题的主要原因在于薪酬方面的差距。

#### 4、酒店要致力于创造品牌，而不要热衷于价格竞争

西部的酒店企业要想与国际市场接轨，就必须努力挤身于品牌层次的竞争。然而，从目前西部酒店企业的现状来看，情况并不乐观，西部酒店企业的竞争大多还停留在价格竞争阶段。一些酒店企业往往把压价竞争作为杀手铜，如西部的西安、桂林等著名旅游城市都曾演绎过价格大战，其结果是质量下降、市场混乱、形象受损，经济效益严重滑坡。实践告诉我们，价格竞争虽然简单，但绝非竞争之上策。一家酒店要想永立潮头，必须苦练内功，致力于酒店的品牌建设。

服务质量是酒店管理的生命线。没有高质量的服务作基础，西部酒店就失去了参与市场竞争和参与西部大开发热潮的根本。希望本文能为西部酒店的酒店管理存在的问题能提供一些有价值的信息（作者单位：绵阳师范学院历史管理系）

湖南省体育旅游市场现状及营销策略  
对长江三峡旅游发展的战略思考  
长沙市旅行社经营定位的探讨  
国内旅游业网络营销策略探讨  
河北省滨海旅游功能分区的创新开发  
酒店管理在西部旅游开发中的作用和问题

---

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心