

试论酒店管理成功之条件

作者: 寇庆伟

文件分类: 酒店管理

发表于: 2008-3-20

核心提示语: 酒店管理是一个复杂的、立体的系统工程, 它的成功是需要许多必备条件的; 也就是说, 并非任何人、在任何经营管理环境下都可获得酒店管理的成功。只有各种必须条件的具备, 方能使卓越的管理者展示出高超的管理艺术, 达到令人折服的成功境界。

汇集了一批以《中国旅游业要览》编委为核心的中国旅游界一流的专家、学者和权威人士, 以2006彩色精装版《中国旅游业要览》、中国旅游信息网、论坛及推广活动等三个层面展开运作, 共同打造建立一个跨行业的中国旅游高端交流平台, 对中国旅游发展中的前端课题, 以及旅游发展中出现的难点、热点, 从不同学科领域和角度展开广泛的交流研讨, 积极为政府旅游决策和旅游企业的发展建言献策。

推荐文章

- 从实践中寻找规律 用科学理论..
- 监测与预警: 为旅游业又好又快..
- 旅游高等院校人才培养 贵在特..
- 消费券非福利 带薪假期不现实
- 2008年旅游经济回顾与20..
- 2008中国饭店业十大发展动..
- 2007年中国酒店产业发展新趋势
- 中国旅游饭店业的投资策略介绍
- 旅游品牌建设研究
- 国际国内外饭店投资管理的成功启示

阅读排行榜

- 中国旅游规划发展状况及前景展望
- 中国旅游业的发展趋势浅谈
- 旅游业软硬文章各不同
- 加强旅游设施建设 提高企业..
- 专业专注打造“西部假期”
- 打造“清文化第一品牌”主题公园
- 舞出龙狮威风 武显中国气派
- 论以科技园区为背景的农业旅游..
- 市场经济条件下风景资源管理体..
- 注重服务细节, 创立海悦品牌

酒店管理是一个复杂的、立体的系统工程, 它的成功是需要许多必备条件的; 也就是说, 并非任何人、在任何经营管理环境下都可获得酒店管理的成功。只有各种必须条件的具备, 方能使卓越的管理者展示出高超的管理艺术, 达到令人折服的成功境界。

那么, 结合国内现实情况, 成功的酒店管理需要具备哪些主要条件呢?

一、体制改革与建立现代企业制度 ——是搞好酒店经营管理的前提条件

可以说, 在实行市场经济的今天, 我国体制上的弊端, 已严重阻碍生产力的发展, 因而不进行改革, 就谈不上企业的成功。做为企业, 建立现代企业制度尤为重要。所谓现代, 就是要同国际接轨; 所谓体制改革, 就是处理好政府宏观调控和企业微观自主的关系, 理顺产权关系, 使企业真正拥有自主权。为企业提供经营管理的良好大环境, 是管理成功的前提。

邓小平同志高瞻远瞩, 洞察实际, 勾画了中国大地改革的蓝图, 提出了以是否“有利于发展社会主义社会的生产力”; “有利于增强社会主义国家的综合国力”; “有利于提高人民的生活水平”这三条做为判断改革是非的标准, 并指出“改革是中国的第二次革命”。这些论断, 阐明了改革的性质, 指明了经济发展的方向, 掀起了中国改革的大潮, 推动着市场经济蓬勃向前。

当前进行的体制改革和建立现代企业制度, 是经济领域的一场革命, 是针对不符合“三个有利于”的客观存在而进行的大变革, 故需要我们为之付出艰苦努力。谓其艰苦, 是因为从观念认识到实施的过程中都仍存在许多困难和问题, 需要我们认认真真地下功夫解决。

就企业而言, 最切身的就是: 真正拥有自主权、减少政府部门对企业的行政干预的问题; 责、权、利的真正统一, 彻底改变管理者有责无权、有权有利而不用负责任等现象的问题; 决策、经营、管理权的统一问题; 以及建立现代企业制度、实行法人公司制, 解决明细产权、明确经营责任、政企分开的问题等等。这些问题, 阻碍着企业走向成功, 更阻碍生产力的发展。比如在现行体制下, 经营管理责任不清, 使有作为的管理者受到诸多限制与制约, 无法承担重大责任; 经营管理失误者不必受到惩罚, 他人无可奈何。这种情况的继续存在, 经济怎能发展?体制改革之路, 实是势在必行。

酒店企业, 和其它企业一样, 需要一个适应市场经济发展的良好的经营管理大环境。良好大环境的形成, 有赖于国家整体体制改革的深化。我们相信, 体制的改革和现代企业制度的建立, 必将为酒店经营管理的成功铺平前进的道路。

二、人才 ——是企业成功的根本条件

邓小平同志说过: “任何事情都是人干的, 没有大批的人才, 我们的事业就不能成功。”他十分重视人才问题, 在《邓小平文选》第三卷中, 有二十多篇文章论述了培训人才、使用人才以及人才与现代化建设的关系。

做为旅游企业的酒店, 需要各种各样的人才: 具有天赋和才能、高度创造力的企业家; 高瞻远瞩、组织才能出众、知人善任、善于决断判断的指挥人才; 思想活跃敏锐、综合分析能力强、敢于直言不讳的反馈人才; 公道正派、铁面无私、熟悉业务、联系群众的监督人才; 忠实坚决、任劳任怨的执行人员; 以及分布在各岗位的无可替代的企业专才。正是这些人才, 通过组织的纽带联接起来, 支撑着企业的运作。

没有人, 设备设施只是一堆废物; 有了人, 才赋予硬件以生命; 有了人才, 企业才如虎添翼, 向着一个个新的目标不断进取。人才, 能使企业盈利; 人才, 使企业管理不断前进; 人才, 能比他人做得更好。有个例子很有说服力: 由于投资不足, 我们在开业前将一个两千多平方的餐厅包给了美国某公司经营, 香港人管理, 结果连连亏损, 只好转让。生产口服液的太阳神公司接手后, 聘专家, 组队伍, 使餐厅扭亏为盈, 营业情况很不错。同是一个餐厅, 同样的经营条件, 为什么有亏有盈?答案是: 人才的作用!

根据目前实际情况, 我们需要改上级任命制为国际通行的公开招聘制和合同聘任制, 真正建立起职位能上能下、工资能高能低、人员能进能出的任人唯贤的用人机制。应把好用人标准关, 尽量减少人才流失, 清除在安排、调动人方面的人为障碍, 树立人事部门为生产部门服务的意识, 正确发挥人事部门的职能作用。

企业的第一把手是关键性的人才, 他的水平多高, 企业的水平就多高。这是不容忽视的重大问题, 不少三资企业不惜重金聘请总经理, 已足以说明这类人才的重要性。有一流的人才, 就有一流的企业、一流的管理。

中国人能管好酒店吗?能。80年代初, 因接触外界先进东西少, 我们同国外差距不小; 而在开放改革深入发展的今天, 我们已拥有一批较优秀的酒店业的管理者, 十二亿人的大国应是人才济济。国外、境外同样需要人才, 大量精华留在本土, 外出者水平也是良莠不齐, 我们没有理由盲目崇拜。

我们许多企业(酒店)搞不好的原因, 一是没有培养挖掘真正的人才到关键性的岗位, 任命制使一些或无能力、或无学识的人仍留在岗位上, 问题就在于这些人不懂又不学, 到头来误企业、误他人、误自己。二是缺乏监督机制和淘汰机制来保证优胜劣汰。三是各行各业“全民办酒店”, 忽视酒店的专业性, 不懂得酒店管理的规律, 影响经营管理水平的提高。

中国有人才!相信会有越来越多的人才才尽其用。选才、识才、育才、用才是各级管理者的重要任务。 “日本经营之神”松下

幸之助认为：在提拔干部时，对方只要够60分就可以提拔任用，相反如等到90分或100分，那就错过了提拔人才的机会。这对我们对待人问题或许有所启发。而企业坚持培训、培训、再培训来培养人才，也是十分必要的。

三、树立新观念——是酒店管理的成功及发展的必要条件

新观念的树立，在正处于开放与改革中的我国尤为重要；对有碍于生产力发展的弊端陋习的改革与破除，需要新的观念、认识的指导；企业需要不断进步，同样须不断接受新观念、新信息。成功的酒店管理要求管理者走在时代前列。成功的酒店管理，其观念必然是崭新的、超前的。

邓小平同志关于市场经济的论述，明确了有关经济工作的观念问题。这是个关系大局的新观念，对整个中国的经济发展起到了推动作用，可见新观念之重要。

在酒店管理的现实之中，改革开放对我们来说是新课题，因此要求我们必须以新观念去认识、分析、理解一个个新问题。当我们通过不断努力，把新的观念变成企业全员的一致行动时，就将产生巨大的动力。

在新观念的树立、推行上，我们曾在赴昆明管理金利大酒店时，进行了有益的尝试，效果颇佳。

例如：大力推行服务观念——客人永远是对的，包括把“对”让给客人和正确认识个人在工作岗位上扮演的角色：服务员。

牢记希尔顿酒店成功的秘诀——不重犯过去的错误。

任用下属的标准——用问我“行不行”的部属，不用问我“怎么办”的下级。

破除会议冗长无用的现象——不开无准备的会，发言者必须准备提纲；发言限时十分钟内。

消灭内耗——订出相处六条原则：坦诚；律己；相互信任；多理解别人；有不同看法直接见面，不听信传闻；服从多数。

提倡高效率——有不接受工作的权利，没有完不成的权力。语言简洁，对聪明人不必讲过程。

用人必须对应——只有混乱的管理，没有无用的人才。等等。

这些观念、提法的树立，是以摒弃那些群众看在眼里不满在心、破坏企业凝聚力的形成、阻碍生产力发展的时弊为基础的，其结果是建立起一套新秩序，给人以前进的信心，使企业面貌焕然一新。

新的观念不是从天上掉下来的，是不断地学、听、看、思而得来，是先进的意识、先进的经验和大量的信息之总结、分析、升华的结果。所谓学，即从书本和他人处直接吸取成型经验；听，是借他人叙述所见所感来扩大自己的视野；看，就是自己亲眼观察、考察；思，即思考归纳的过程。企业领导者必须认识到这样一个道理：观念先行，指导一切工作。这就是树立新观念的必要性。

四、先进管理模式的选择和确立——是企业未来运作成败的决定性条件

丁新建同志在《论创建企业管理模式》一文中，对管理模式的选择与建立之必要性做了较为准确的表述：现代企业管理和运行过程要适应企业经营自主化、经济关系市场化、市场竞争平等化、宏观调控间接化、经济活动法制化等市场经济的基本要求，对企业的人力、物力、财力、信息等经营资源要素进行合理投入、开发和有效配置，满足市场需求，达到顾客满意，因此必须建立相应的富有成效的管理体系，包括管理方法、控制程序等，对企业整体的管理过程进行组织、协调与控制，也就是说要建立适合自身特点的管理模式。

上述之包括管理方法、控制程序在内的管理体系，即这些运行软件，在酒店管理中有非常重要的地位。所以，对管理模式的选择和确立，关系到企业未来的运作之成败，从某种意义上讲，它也是对未来运作之结果的选择，所以必须经过综合、分析、优选而建立，并随着社会的发展变化而不断完善。一些企业毫无进取之心，无目的地沿袭带着诸多弊端的传统做法而运作，结果只能是成绩平平，甚至亏损。

有目的地确立管理模式而运作，同无目的地做一天和尚撞一天钟，有着本质的区别。“无规矩不成方圆”，有了模式，企业才能合理、规范地运作；有了好的模式，企业才能成功地运作。

管理模式的研究、确立和应用，必须注意如下几个方面：

1. 改变“封闭式”，面向世界经济，以市场为导向，面向用户需求，优化资源配置。
2. 企业管理没有固定模式，不能照搬照套，而要结合自身的管理实践，创建自己的管理模式。
3. 要根据经济的发展、科技的进步、市场的需求，并大胆吸取东西方、国内外的先进经验而及时完善，甚至变革。
4. 要以有利于提高企业效益为原则。

在管理模式的实施中，应对细节有所明确。譬如：以工作为中心或以人为中心的管理方式怎样结合、服务方式与风格的确立等等，要统一认识，减少实践中的误区。

管理模式的确立，能使员工统一认识、统一行动、统一意志。优秀模式的创建，更能激发全员的自豪感，深入调动积极性，达到企业管理的成功。

五、良好的硬件和配套——是酒店管理成功的外部条件

中国旅游学院庄玉海教授说过：“没有饭店的硬件标准，也就没有客人的舒适下榻环境，也就没有客人。”“没有这些，微笑、服务等等于零，优质服务取代不了环境条件。”在这里，已说明了酒店硬件的重要性。

我们都知道，客人到酒店消费，并不只是满足吃、住的基本生理需求，如果仅仅如此的话，高档酒店岂不是无人去住？实际上，客人花钱买的是舒适，根据其各自的层次，他们会分别做出选择。但是，一个硬件残破、落后的酒店，不可能使客人感觉是舒适的、愿意去光顾的。硬件水平会直接影响客人对服务的感受和评估。

相应的硬件条件、配套设施与相应的服务标准是成正比的。也可以说，硬件是外部条件；服务是靠人的因素起作用，是酒店的内在因素。二者相辅相成，都是我们管理的重要内容。

值得提出的是：有一些酒店硬件不错，服务也过得去，何以连年亏损？原因是投资额大于生产回收能力，造成酒店沉重的经济负担，不可能偿还超出自身生产能力的巨额本息。这里就有一个很严峻的问题——一定要进行可行性研究，并要有一定的准确程度，不能盲目追求硬件水平。广州有一间酒店即是例子，他们开业数月接连亏损，经我们考察测算发现，其在可行性的研究上存在很大问题（对管理水平且不做评论），该酒店规模小、投资大，加上配套项目的限制，其产出水平不可能支付投资本息之需。一般的经营，每月至少要亏几万元；好的经营管理也只能打个平手，这样的酒店无疑只能是个包袱和负担。所以，认真地就经济效益、技术力量、管理能力等进行可行性研究论证，也是酒店成功的关键的一步。

对可行性研究，无论根本不搞，还是搞得不认真、不准确，都是决策者的责任：水平能力低、不懂，或者对国家、企业毫无责任心。盲目投资，盲目追求档次，会给国家、企业带来不可弥补的损失，对决策者来说，是不可饶恕的失误。我们应该对这样的决策者大喝一声：你该提高水平了，不要再混下去！

请记住：硬件是酒店管理成功的必要条件之一，但盲目投资追求硬件，则会造成酒店的失败。

综上所述：以体制改革为前提，以优秀人才为根本，以崭新观念为先行、以先进的管理模式为基础，以良好的硬件设备为支持，都是成功的酒店管理所必须具备的条件。这是我通过学习研究后的感受，也是我实践后的总结。

关于我们 - 诚聘英才 - 招商合作 - 付款方式 - 版权声明 - 网站导航 - 会员服务 - 广告服务 - 联系我们

中国旅游信息网 《中国旅游业要览》编辑委员会 版权所有 © 1997-2009 电子邮箱: yl@cthy.com hotel@cthy.com

中国旅游信息网 总部地址：广州麓景路广州大学裕达隆大楼1908室 邮编：510091

商务部地址：广州市珠江新城华强路3号富力盈力大厦(史丹尼国际公寓)南塔1214室 邮编：510630

电话：020-83480181 酒店预订：020-83480900 传真：020-83504530

粤ICP备05068776号

热门城市酒店	北京酒店预订	广州酒店预订	上海酒店预订	深圳酒店预订	杭州酒店预订	三亚酒店预订	香港酒店预订	长春酒店预订	张家界酒店预订
	成都酒店预订	青岛酒店预订	大连酒店预订	苏州酒店预订	南京酒店预订	重庆酒店预订	东莞酒店预订	福州酒店预订	哈尔滨酒店预订
	宁波酒店预订	温州酒店预订	沈阳酒店预订	天津酒店预订	武汉酒店预订	厦门酒店预订	太原酒店预订	南宁酒店预订	九寨沟酒店预订
	郑州酒店预订	澳门酒店预订	西安酒店预订	珠海酒店预订	昆明酒店预订	桂林酒店预订	长沙酒店预订	长沙酒店预订	石家庄酒店预订