

王全在 李雯 王香茜 编著

酒店

经营管理新论

JIUDIAN JINGYING GUANLI XINLUN

Hotel



中国财政经济出版社

酒店经营管理新论

王全在 李雯 王香茜 编著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店经营管理新论/王全在, 李雯, 王香茜编著. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0940 - 1

I. 酒… II. ①王…②李…③王… III. 饭店 - 企业管理 - 研究
IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 135043 号

责任编辑: 贾延平

责任校对: 徐燕丽

封面设计: 孙俪铭

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 960 毫米 16 开 18.5 印张 313 000 字

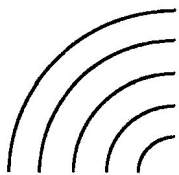
2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0940 - 1 / F · 0777

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744



前言

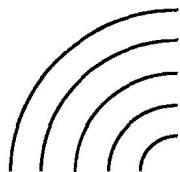
近年来，随着现代管理学的新理论、新观点和新方法的产生与发展，作为企业管理领域中的酒店企业也必须运用这些新理论、新方法进行有效管理，才能适应新形势对酒店企业管理提出的要求。在多年从事教学和科研的过程中，我们接触了很多酒店企业，发现随着酒店业的不断深入发展，很多酒店企业在自己的经营管理实践中已经大量应用了这些管理学中的新理论、新思维和新方法，并且取得了很好的管理效果。另外，还有很多酒店企业在自己的经营管理实践中也创造出了很多新思路、新方法。这些都需要我们进行认真总结和梳理。在此背景下，我们编写了此书。

本书从酒店行业的特点出发，把现代管理学中的最新理论、最新方法在酒店企业经营管理的应用及酒店企业在经营管理实践中出现的新思路、新方法进行了系统研究和整理。本书分为酒店现代企业制度、酒店企业文化、酒店品牌战略、酒店连锁经营、酒店筹资策略、酒店投资战略、酒店并购战略、酒店人力资本管理、酒店精细化管理、酒店营销管理、酒店的社会责任等十一章内容。本书对我国企业改革发展中的热点和难点问题给予了关注，如产权改革、并购、风险控制、企业文化、

核心竞争力、品牌价值、社会责任等。因此，本书在学术上具有前瞻性，内容全面，实用性较强，既可作为旅游院校旅游及酒店管理专业学生学习与拓展知识的参考书，也可作为酒店经营管理人员和从业人员的参考书。

编 者

2008 年 5 月



目 录

第一章 酒店现代企业制度	(1)
第一节 中国酒店业市场化演进与变革	(1)
第二节 现代企业制度及特征	(6)
第三节 国有酒店产权制度改革障碍与对策	(19)
第二章 酒店企业文化	(26)
第一节 酒店企业文化概述	(26)
第二节 酒店企业文化的营造与借鉴	(37)
第三节 酒店企业文化构建相关问题研究	(53)
第三章 酒店品牌战略	(59)
第一节 酒店品牌含义及构成要素	(59)
第二节 酒店品牌建设及成长分析	(67)
第三节 酒店品牌识别及其传播	(73)
第四节 酒店品牌构建策略	(77)
第四章 酒店连锁经营	(87)
第一节 酒店连锁经营的概述	(87)
第二节 酒店连锁经营的 SWOT 分析	(92)
第三节 酒店特许连锁经营方式分析	(99)
第五章 酒店筹资策略	(104)
第一节 酒店筹资与金融市场分析	(104)
第二节 酒店筹资渠道与方式选择	(110)
第三节 酒店筹资风险控制	(119)
第六章 酒店投资战略	(126)
第一节 酒店投资概述	(126)
第二节 酒店投资风险与报酬的决策	(131)

第三节 酒店项目投资决策	(136)
第四节 酒店证券投资策略	(140)
第七章 酒店并购战略	(146)
第一节 酒店并购一般理论	(146)
第二节 酒店并购实施程序分析	(151)
第三节 酒店并购的财务评价分析	(158)
第八章 酒店人力资本管理	(163)
第一节 酒店人力资本的特征	(163)
第二节 酒店人力资本开发与利用	(175)
第三节 酒店人力资本优化与配置	(182)
第四节 酒店人力资本的考核与评价	(186)
第九章 酒店精细化管理	(194)
第一节 酒店精细化管理概述	(194)
第二节 酒店精细化管理的发展	(198)
第三节 酒店精细化管理与执行力提升	(210)
第十章 酒店营销管理	(218)
第一节 酒店营销管理概述	(218)
第二节 酒店营销管理趋势	(223)
第三节 酒店公共关系与营销	(234)
第四节 酒店营销创新	(241)
第十一章 酒店的社会责任	(249)
第一节 企业社会责任概述	(249)
第二节 酒店对社会责任的认知	(257)
第三节 酒店社会责任的趋势	(263)
第四节 酒店社会责任优势向竞争优势的转化	(272)
参考资料	(281)
后 记	(289)

第一章

酒店现代企业制度

第一节

中国酒店业市场化演进与变革

一、我国酒店业发展的历程

1982年4月北京建国酒店开业。建国酒店是我国第一次采用现代化酒店建筑风格的酒店，也是第一次引进现代化酒店经营管理模式，引进全新酒店经营观念和标准酒店服务程序的酒店。建国酒店的开业标志着我国酒店业兴起与发展的开始。经过二十几年的迅猛发展，中国酒店业已经形成了一个非常庞大的产业。

回顾中国酒店业近三十年的发展历程，我们可以将它分为五个阶段：

第一阶段从1978年到1988年，是初始阶段。这个时期中国酒店业的发展主要体现在几个方面：一是酒店数量和客房数量迅猛增加；二是由于市场供不应求，酒店的经济效益普遍很好；三是新增酒店的规模呈现出逐渐扩大的趋势。这个阶段的特点是：酒店的空间分布极不平衡，新的酒店主要集中于沿海地区及省会城市，特别集中在广州；酒店业的国内市场发育还未成熟，正如魏小安教授所指出的那样，在这个阶段，国内旅游的需求刚刚开始，市场需求容量还很小，对市场趋势的总体影响程度也不大，因此，旅游酒店业主要依赖于境外客源市场。这一阶段可称为中国酒店业的第一个发展期。

第二阶段从1989年到1991年，为波动阶段。这一阶段具体表现为：一是

全国旅游酒店客房平均出租率明显下降；二是全国旅游酒店的经济效益明显滑坡；三是酒店投资热度降温。这一阶段，中国酒店业滑入了第一个低谷时期。

第三阶段从 1992 年到 1996 年，为酒店业的腾飞阶段。随着市场需求的不断扩大，我国酒店业很快从低谷中走出，入境游客数量得以恢复。同时，国内旅游需求日渐增加，全国旅游酒店的客房出租率出现了比较明显的恢复趋势。1990 年，全国旅游酒店总数是 1987 家，到了 1996 年，这一数字就达到 22222 家。这一阶段是我国酒店业的第二个发展期。

第四阶段从 1996 年下半年到 1999 年年底，是酒店业利润率的下滑阶段。这一时期，酒店的增长速度大于客源的增长速度，致使行业的恶性竞争加剧，大打价格战。1998 年，全国旅游酒店的客房出租率下降到有史以来的最低点，为 51.67%；同时，全国旅游酒店的营业收入绝对值出现了有史以来的第一次负增长。这一次低谷期形成的原因：一是 1992 ~ 1996 年国内酒店数量的增长速度大幅上升，而 1998 年国内遇到百年罕见的特大洪水灾害，使得国内的旅游市场特别是酒店市场的需求量明显缩小。二是国际上遇到金融大风暴，使得世界旅游市场和酒店市场的需求量都受到负面影响。这是中国酒店发展中的第二个低谷。

第五阶段为微利发展阶段。从 2000 年开始，中国酒店业走出低谷，我国旅游酒店客房平均出租率全面恢复，星级酒店的客房平均出租率开始呈现逐年上升的现象。国家旅游局公布的资料显示：2000 年我国星级酒店平均客房出租率为 57.58%；2001 年平均客房出租率为 58.15%，比 2000 年提升 0.87 个百分点；2002 年平均客房出租率为 60.15%，比 2001 年又提升 1.7 个百分点。另外，我国星级酒店的营业收入总额和上缴营业税也逐年递增，其重要原因是从 1999 年开始我国实行“五一”、“十一”、“春节”黄金周制度，促进了我国国内旅游业的发展，使中国酒店业从第二次低谷中走出来。

总之，在中国酒店业发展的历程中，中国酒店业的发展呈现波浪式前进的特征。

二、中国酒店业市场化进程与变革

新中国酒店业的市场化发展可以追溯到 20 世纪 50 年代中期，发展至今可以划分为五个阶段。

（一）酒店市场化的萌芽与复归

1956 年国务院批复外交部《关于批准外国私人旅行游览者来旅行游览放

宽尺度问题的报告》，同意健全国际旅行社，并为此调拨了一定数量的旅馆、汽车。中国国际旅行社据此分两批接受了部分旅馆，如广州爱却大厦、杭州酒店、上海锦江酒店等十几家酒店，以便接待外国自费旅游者。1975年，国务院确定了“旅行社按企业化方针经营管理”的规划。至此，我们可以把这一批国有酒店的经营视为酒店初步的企业化运作和市场化发展。事实上，这一时期中国正处于计划经济体制框架下，我们只能说这一时期的国有酒店还处于市场化进程的萌芽阶段。

1960年2月国务院秘书厅印发的《关于中国国际旅行社的机构性质问题的通知》明确指出：中国国际旅行社被确定为事业单位。在“文化大革命”时期，政府对于接待外国自费旅游者的酒店经营进行了更多的干预。1973年9月，外交部、财政部联合印发的《关于接待外国自费旅游者拨款颁发的通知》规定，凡是由中国旅游局负责接待的外国自费旅行者，其费用由旅游局统一收取，外宾在地方的费用按定额拨付，若所拨款项与实际开支有所盈亏，则由地方自行处理。

（二）投资主体多元化的产生

十一届三中全会以后，全国的工作重心转移到经济建设上来，同时，旅游业也逐步确立了产业化的发展方向，在1978年的政府报告中，我国提出“要大力开展旅游业”。在这一历史背景下，要解决的突出问题是酒店供给不足。1987年3月，中共中央批转外交部的《关于发展旅游事业的请示报告》提出，要加强领导，全面规划，统筹安排，发挥中央和地方两个方面的积极性，加强酒店建设。国务院决定在三年内拨给基建投资3.6亿元建造旅游酒店，添置交通车辆等设施，扩大接待能力，以便为国家增加外汇收入。因此，这一时期我国酒店业发展的思路还主要局限在政府主导上。

1979年1月，邓小平同志再次提出搞旅游就要把旅馆盖起来，第一批资金可以找侨资、外资。1979年4月，中国国际旅行社的总代表、中国旅游局副局长庄炎林和美籍华人陈宣远在北京签订关于合作建造酒店的协议，双方同意在北京建造建国酒店。建国酒店是中国第一家中外合资的旅游企业。此后，在北京、上海、广州、南京等城市陆续建起了一批合资酒店，境外资金陆续进入中国酒店市场，国内高档酒店市场打破了过去由国有资产一统天下的局面，这也促使酒店业要更多地考虑经济利益的问题，这是酒店企业化和市场化的必要前提条件。

（三）经营主体的经济利益凸现

1979年，中国旅游局、中共中央办公厅、国务院、总参管理局、财政部、河北旅游局等部门在北戴河召开会议，将各部委在北戴河的部分疗养区由河北旅游局接管。这在某种意义上体现了体制上的变化，推动了政府接待部门进一步市场化，触动了酒店管理者的经营思想，促使管理者今后要面向市场求生存、求发展。1979年8月，国务院批转的中国旅行游览事业管理局（中国旅游局）《关于改变全国高级酒店管理体制的建议》提出，将各地适宜旅游接待的高级酒店的二分之一划归地方旅游局或国际旅行社，并实行企业管理。划转后，这批酒店将脱离政府范畴，以企业的身份进入旅游市场。

（四）酒店所有权和经营权分离

随着改革开放的深入进行和中国旅游产业的迅猛发展，酒店管理模式从经验管理逐步转向科学化管理，传统的管理体制已经不适应企业经营的需要。1984年，国家旅游局推广了北京建国酒店的经营管理经验，提出“学建国”，建议按照北京建国酒店的管理办法进行管理。但这次“学建国”运动并未取得预期的效果，这也说明服务项目、服务程序和标准可以模仿，但管理模式是无法简单复制的。

1988年2月，国家旅游局在哈尔滨召开的国营酒店总经理座谈会上，总结和推广了经理负责制、经营承包责任制的经验。这说明国营酒店的经营权和所有权的分离已经发展到了一个较为成熟的阶段。在这一时期，国家旅游局还实行了酒店行业管理办法，制定了我国《旅游涉外酒店星级评定标准》，评审并公布了我国第一批星级酒店名单。这一举措对提高我国酒店管理水平与国际接轨起到了十分重要的作用，也表明了我国政府职能转变的进程更进一步。

（五）现代企业制度下的转制与企业化

伴随着中国市场化进程的推进，酒店业同其他领域一样，也在探索着企业化运作的基本方法和体系。1993年，中国旅游酒店协会在北京召开研讨会讨论酒店如何走向市场化，探讨经营体制转换中的一系列问题。1993年1月，广东流花宾馆股份有限公司成立。1997年9月，东方酒店管理公司成立，并划归中国银行投资管理部管理，依照现代企业制度实行董事会领导下的总经理负责制。1998年，北京旅游集团有限责任公司（即首都旅游集团有限责任公司）

成立,国家旅游局将一部分脱钩的旅游公司交给集团公司管理。从 20 世纪 90 年代初开始,在全国企业改革的背景下,转换经营机制、建立现代企业制度等一系列措施使酒店业的运行机制越来越市场化。

三、中国酒店业发展与企业体制的创新

自 1978 年以来,随着国家改革政策的逐步深入,中国的旅游酒店业迅速发展。虽然在中国旅游酒店和相关旅游住宿产业构成中,国有资产至今仍然占居绝对重要的地位,但从运行结果上看,国有酒店居主体地位的企业数量和生产规模并没有实现相应份额的经济效益。从 2000 年至 2004 年旅游业统计公报的数据(见表 1-1)分析看,国有酒店的平均客房出租率与其他类型酒店存在一定的差距,但并不是很明显,差距在 1.09%~3.32% 之间。但是,如果从营业收入上看,占酒店总数 57% 左右的国有酒店的年营业收入仅占酒店业总收入的 43% 左右,而同期外商和港澳台商投资酒店的相关指标见表 1-2。

表 1-1 国有星级酒店规模及其经营情况

年 份	国有酒店数(家)	占酒店总数(%)	国有营业收入(亿元)	占营业收入总额(%)	国有客房出租率(%)	平均客房出租率(%)
2000	6646	63.41	465.00	53.93	54.34	55.85
2001	4339	58.97	316.98	41.53	55.13	58.45
2002	5061	56.99	394.42	43.13	57.92	60.15
2003	5622	57.66	409.63	41.66	55.05	56.14
2004	5482	50.3	518.62	41.87	59.24	60.62
2005	5528	46.7				
2006	5832	45.7	599.4	40.00	60.10	61.03

资料来源:根据各年中国旅游业统计公报统计。

表 1-2 外商投资和港澳台商投资酒店经营情况

年 份	酒店数(家)	占酒店总数(%)	营业收入(亿元)	占营业收入(%)	客房出租率(%)	平均客房出租率(%)
2000	833	8.00	216.62	25.12	61.77	55.85
2001	592	8.00	248.87	32.60	64.40	58.45
2002	686	7.72	269.73	29.50	65.14	60.15
2003	678	6.95	303.42	30.86	56.72	56.14
2004	531	4.80	225.64	18.22	68.38	60.62
2005	570	4.81				
2006	585	4.8	281.20	18.0	66.00	61.03

从外商和港澳台商投资的酒店的经营情况来看,这些酒店占酒店总数的比例非常小,最大为8%,但其营业收入却占据了将近全国酒店营业收入的1/3,两者之间的效率差距是不言而喻的。从劳动生产率来看,国有酒店全员劳动生产率每人仅为7.3万元左右,而外商和港澳台商投资的酒店的全员生产率为10.3万元左右。从单体酒店的劳动生产率系数(收入比例/酒店数量比例)比较,国有酒店为0.76左右,而外商和港澳台商投资的酒店为4.1左右,显然,国有酒店的效益远远低于外商和港澳台商投资的酒店。

上述差距的出现,原因有很多,比如管理理念的差距、硬件设施以及服务的差距、销售网络的差距、营销策略方面的差距等,但未形成完善的法人治理结构却是很重要的一个原因。解除体制上的约束,我国酒店业就能插上一对腾飞的翅膀。

2.2 第二节 现代企业制度及特征

一、现代企业制度

(一) 什么是现代企业制度

所谓现代企业制度是指能够适应现代市场经济体制要求的企业产权制度、企业组织制度、企业领导制度、企业法律制度、企业管理制度以及处理这一系列制度和在这些制度下企业各方面关系的行为规范、行为方式、行为准则的总称。简单地说,现代企业制度是指同现代市场经济体制相适应的有关企业的各种制度的总称。

在我国国民经济持续、快速、健康发展的进程中,虽然酒店改革取得了一定的进展,但进一步推进酒店企业改革仍然面临着诸多困难,主要表现在:第一,国有经济布局 and 结构不合理状况尚未根本改变;第二,现代企业产权制度尚未建立,企业内部治理结构仍不完善;第三,理顺劳动关系与社会稳定存在矛盾;第四,一些国有酒店改制不够规范。要解决这些困难,酒店企业必须着力推进改革,必须坚持建立现代企业制度,将产权一元化向产权多元化转变,

按现代企业制度要求构建法人治理结构,强化内部监督与引进外部监督相结合。中国共产党第十四届中央委员会第三次全体会议于1993年11月14日通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》(以下简称《决定》)说:“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础……建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向。其基本特征,一是产权关系明晰,企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。二是企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。三是出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益,即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。四是企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。五是建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。所有企业都要向这个方向努力。”《决定》的这一阐述,从理论上基本界定了我国建立现代企业制度的思想基础。党的十六届三中全会提出的“建立现代产权制度”,又一针见血地指出建立现代企业制度是完善社会主义市场经济体制的基石问题。建立现代企业制度意味着产权将会出现大流动、大交易和大重组,这对国有经济结构布局的调整会起到极大的促进作用。

(二) 现代企业制度的特征

建立现代企业制度是我国大中型国有企业的改革方向,是在微观基础层次上实现公有制,是国有经济与市场经济有机结合的基本形式。什么样的企业制度才是现代企业制度,其基本特征可以概括为四个方面:产权清晰、政企分开、权责明确、管理科学。

1. 产权清晰。产权清晰是指产权在两个方面清晰:一是法律上清晰;二是经济上清晰。产权在法律上的清晰是指有具体的部门和机构代表国家对国有资产行使占有、使用、处置和收益等权利。从理论和法律上说,国有资产属于全民所有制,其最终所有者是全体人民,这一点从来都是“清晰”的。由于全体人民实际上不可能行使所有者的职能,所以全民所有制不得不采取国家所

有制的形成。国家的最高行政管理机构是国务院，但国务院不可能直接管理规模巨大的国有资产，部分国有资产管理职能要分解到地方各级政府。国务院本身是规模很大的机构，归其直接管理的国有资产也要分解到某些具体部门，于是就产生了国有资产管理上的“条条”和“块块”问题，这是由国有资产多层次委托代理关系的基本特点所决定的。在这种情况下，不同层次委托代理关系的合理性和最终代表国家直接管理国有资产的部门或机构的确定，对“产权清晰”就有了重要意义。另外，国有资产的边界要“清晰”，也就是通常所说的“摸清家底”，要搞清实物形态国有资产的边界，如机器设备、厂房等，要搞清国有资产的价值和权利边界，包括实物资产和金融资产的价值量、国有资产的权利形态（股权或债权，占有、使用、处置和收益权的分布等）、总资产减去债务后净资产数量等。产权在经济上的清晰是指产权在现实经济运行过程中是清晰的，它包括产权的最终所有者对产权具有的约束力以及企业在运行过程中要真正实现自身的责权利的内在统一。

2. 权责明确。权责明确是指合理区分和确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任，所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的，因此他们的权利和责任也是不同的。企业在其存续期间，对由各个投资者形成的企业法人拥有占有、使用、处置和收益的权利，并以企业全部法人财产对其债务承担责任。经营者受所有者委托在一定时期和范围内经营企业资产及其他生产要素，并拥有获取相应收益的权利。劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。与上述权利相对应的是责任。从严格意义上说，责任也包含了通常所说的承担风险的内容。权利与责任都是以一个基本原则为基础，如果权利大于责任，就包含了滥用权利的危险；反之，如果责任大于权利，则可能出现不愿或不能负责任的情况。要做到“权责明确”，除了明确界定所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的权利和责任外，还必须使权利和责任相对应或相平衡。另外，在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间，应当建立起相互依赖又相互制衡的机制。所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者是不同的利益主体，他们的利益既有共同的一面，也有冲突的一面。因此，他们之间的关系，不能简单地理解为“一元化”或以某一方“为主导”，而应当是相互制衡的。相互制衡就要求明确彼此的权利、责任和义务，要求相互监督。从这个意义上说，相互制衡的结构是“权责明确”的重要条件之一。

3. 政企分开。政企分开，一方面要求政府将原来与政府职能合一的企业

经营职能分开后还给企业，另一方面要求企业将原来承担的社会职能如住房、医疗、养老、社区服务等分离后，交还给政府和社会。政企分开的基本含义是实现所谓的三分开：一是实现政资分开，即政府的行政管理职能与国有资产的所有权职能分离；二是在政府所有权职能中，实现国有资产的管理职能同国有资产的营运职能分离；三是在资本营运职能中，实现资本金的经营同财产经营分离。这里需要研究的一个问题是，对国有企业或国有控股、参股企业来说，所谓“政企分开”只能在上述意义上理解，要求政企之间完全分开既不可能，也不合理，因为在国家所有制条件下，国有资本的所有者只可能是政府，而不可能是其他实体。理论上并不排除某个形式上不隶属于政府部门的机构充当国有资产的所有者，如有人曾建议过在全国人民代表大会下面设一机构作为国有资产的所有者，但这种机构本质上仍然属于政府，只不过是换了个名称而已。政府作为国有资本所有者对其拥有股份的企业行使所有者职能是理所当然的，不能因为强调“政企分开”而改变这一点。当然，问题的关键还在于政府如何才能正确地行使而不是滥用其拥有的所有权。

4. 管理科学。管理科学是一个含义宽泛的概念。从较宽的意义上说，它包括了企业组织合理化的含义，如“横向一体化”、“纵向一体化”、公司结构的各种形态等。一般而论，规模较大、技术和知识含量较高的企业，其组织形态也很复杂。从较窄的意义上说，“管理科学”要求企业管理的各个方面，如质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究开发管理、人事管理等科学化。管理致力于调动人的积极性、创造性，其核心是激励、约束机制。所以，管理水平如何，很大程度上就是通常所说的“机制”水平如何。要使“管理科学”，当然要学习、创造、引入先进的“科学”含量高的管理方式，包括国际上先进的管理方式。对于“管理科学”，可以从企业采取的具体管理方式的“先进性”上判断，但最终还要从管理的经济效率上，即管理成本和管理收益的比较上作出判断。

（三）现代企业制度的主要内容

企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织和管理制度：一是企业的产权制度，是界定和保护参与企业的个人和经济组织的财产权利的法律和规则；二是企业的组织制度，即企业组织形式的制度安排，规定企业内部的分工协调和权责分配的关系；三是企业的管理制度，是企业在管理思想、管理组织、管理人才、管理方法、管理手段等方面的安排，是企业管理工作依据。

具体来说,现代企业制度的核心内容就是:

1. 产权经营制度,即明确界定所有者和经营者的委托代理关系。
2. 法人财产制度,即按照国家规定,对企业的资产、债权、债务进行界定评估,核实企业法人财产占有量,进行国有产权登记,确定企业法人财产权。
3. 有限财产责任制度,即按照现代企业组织制度的法律规范,区别企业的不同情况,完善公司体制或其他财产组织形式。
4. 法人治理结构,即企业应依法建立并完善股东会、董事会、监事会和经理层组成的领导管理体制(企业中的党组织要发挥政治核心作用,工会与职工代表大会要组织职工参与民主管理)。
5. 科学的管理制度,即建立健全企业财务会计制度,完善企业财务管理、内部经营管理制度,按照效率优先、兼顾公平的原则,制定不同的分配办法。

二、产权制度与委托代理制

(一) 产权制度

产权制度是指既定产权关系和产权规则结合而成的能对产权关系实行有效的组合、调节和保护的制度安排。根据我国《民法通则》规定,产权可以概括为财产所有权和与财产所有权有关的财产权,即法人财产权。

财产所有权是从财产的归属意义上讲的,所有者对财产享有占有、使用、收益和处分的权利,它是出资者向企业投资的行为产生的,即谁出资谁享有产权。如一私有出资者,他既是投资财产的所有权主体,也是投资行为产生的主体,所有权主体和产权主体是合二为一的。但是国有资产的所有权和产权是分离的,国有资产的所有权属于国家,国家授权的机构用国有资产进行投资,该机构就是其投资行为产生的被注入资本金企业的产权主体。因此,国有资产的管理和国有资产的运营是可以分开的。因此,建立现代企业制度首要的是明确界定所有者和经营的委托代理关系,并用法律形式维系产权的契约关系。这是现代企业制度最核心、最基本的内容。现实中产权关系不清一直困扰着我国国有酒店企业的发展,而传统的国有企业管理体制下的政资不分和政企不分是导致国有酒店企业产权关系不清的根源。

我们还必须明白,产权是一种价值形态的财产权益,产权转让是在产权主体之间进行的,即出资者之间进行,企业法人财产权并没有变化,是出资者的