

# 享受管理

——星级酒店管理行思录

ENJOY MANAGEMENT  
MY EXPERIENCE IN MANAGING  
STAR RATED HOTELS

李斌旭 ○ 著



# 享受管理

## ——星级酒店管理行思录

用规矩管，用道理管，用情感管，不用多管，体现了管理深度、内涵、水平的不断提升；以享受的心态面对管理中的甜酸苦辣，管理水平常常会在经意不经意间表现，管理艺术往往也在自觉不自觉中生发。

——本书作者

西方管理哲学，无法适应二十一世纪的需求，因而寄望于东方，特别是中国管理哲学的包容性来化解人类当前的危机。

——曾仕强：《管理思维》

高管人员最缺的，不是深奥的理论，而是实战性的，能解决“怎么办”问题的东西，《享受管理》正好可以满足这样的需求。

——徐斌 陕西饭店协会会长

ISBN 978-7-224-08310-1

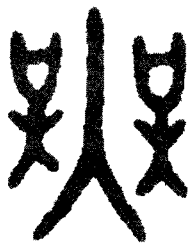


9 787224 083101 >

ISBN 978-7-224-08310-1

定价：38.00元

# 1 综合篇



无

迎之不见其首,随之不见其后。

——《道德经·第十四章》

▶▶▶管理境界是管理水平达到的程度,  
体现了管理认识、行为、品质的结合。

## 管理的至高境界 ——自然无为

(一)

“自然”、“无为”是我国哲学基石之作《老子》提出的著名哲学概念。

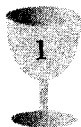
“自然”,这是《老子》道论的精髓。《老子》第二十五章说:“道法自然。”道以自然为本性。所谓

“自然”,就是事物不勉强,不局促,不呆板,不经人力干预的发展状态。《老子》认为“自然”是事物发展的最好状态。在自然界为风调雨顺,在人类社会为和睦协调,在企业为团结凝聚。

“无为”,这是《老子》提出的著名政治主张。《老子》第三章说“为无为,则无不治”,以无为治国没有治不好的。《老子》第五十七章说:“我无为而民自化。”第八十一章说:“圣人之道,为而不争。”这里的“无为”,就是顺其自然,不必有所作为,不妄为。《老子》认为“无为”是治理天下所应遵循的最高原则,也是《老子》德论的核心。

(二)

企业经营运行的过程中往往会发生一些问题,需要通过组织、控制、协调去解决。发生问题,往往是事物运行处于不自然状态。组织、控制、协调的



管理，往往又表现为有为过程。可见，一般管理，就是通过有为过程解决问题而使企业运行表现为不自然状态的有为管理。

那么，为什么高境界的管理是自然无为呢？

所谓自然无为管理，就是用无为管理，达到企业的自然运行。具体说来，大体有以下几种状况：

第一种状况，企业本身的运转已经比较成熟，处于规范、科学、有效的状态，这时，管理上的无为，即好像不需要，也没有进行任何管理，而企业经营运行看似完全在自我自然地进行之中。实际上，这种无为管理，是以有为管理为前提的，即以得出应当实行无为管理结论的有为判断为前提。这时的无为管理就能收到比较好的管理效果。反之，如果对运转成熟的企业，实行单纯的有为管理，实际上是对企业正常经营运转的一种不当干预，必然使企业运行偏离正常的自然状态，这种有为管理难以收到好的管理效果。

第二种状况，预见到企业未来运行当中可能发生的问题，通过管理使可能出现的问题在潜移默化中得到了化解，保证了经营的自然运行，可以看做是一种有为管理行为，无为管理表现。反之，就会让问题得以发生、存在、发展，以至于不得不采取有为管理，企业运行过程也必将是不自然的状态。

第三种情况，企业运行中遇到了问题，通过管理解决了问题，从而使问题在企业运行的过程中没有表现出来，也没有产生问题发生所带来的不良后果。企业运行的表现仍然保持了自然过程。这也是一种有为管理，无为表现。反之，就是让企业问题表现出来，产生后果，致使企业运行陷入不自然状态。

以上三种状况中，单纯的有为管理，都使企业运行陷入不自然的生硬状态，即让客人看到了问题的发生、发展、处理的过程，从而，往往都会给企业带来麻烦和损失。但是，无为管理，或者有为管理，无为表现，都使企业经营运行达到了自然和谐状态，而且，从表面形式上，都看不见有为管理的影子，对于酒店企业来说，客人感到的是非常到位的服务表现，却没有看到任何管理过程，使客人从对服务表现的充分享受之中形成美好的感觉，从而达到了较好的管理效果。

可见，企业运行的最佳状态是自然。管理实施的最佳状态是无为。

### （三）

管理者的管理行为，既是个人价值的体现，也是谋生手段。而个人价值及谋生手段的实现，往往都必须以管理业绩表现为条件。单纯的有为管理，都是使企业运行陷入不自然状态的管理，是管理效果相对差一点的管理（比如以简单批评方式强制性地解决问题，或为了表现个人业绩而故意干预等），是要更多地付出代价的管理（比如简单批评或故意干预都会挫伤被管理者的内在积极性，主



动性,从而弱化管理的正效果。同时,干预本身是不该发生而发生的事情,也是多余的代价),却也是能够更多表现管理业绩的管理。而自然无为境界越高的管理,都是使企业运行保持愈加自然状态的管理,是管理效果越好的管理,是更少付出代价的管理,却又是更少表现管理业绩的管理。两者相互矛盾。一般情况下,管理者为了自身生存、发展的需要,不得不实行尽量地表现管理业绩的有为管理。

无为管理,或者有为管理,无为表现,在无形之中化解了问题。在客人根本没有感觉到问题的存在,或者没有感觉到通过管理对问题进行处理的情况下,解决了问题,这是相对更好、更大的管理业绩。但是,却因为看不出来,所以更少,甚至不表现业绩。做出更好、更大贡献而又更少,甚至不表现业绩,如《老子》所言的“为而不争”,这不是一般人所能做到的。能够做到这样的人,一定是心胸宽广、乐于奉献,淡泊名利的人,就是德行很深的人。换句话说,只有德行很深的人,才愿意,才能够,在不表现业绩的情况下,去实践无为管理。可见,能道之人必有德,有德之人方能道。

#### (四)

道,告诉我们,什么是事物运行的最好状态。德,从更深层次告诉我们,怎样才能达到事物运行的最好状态。可见,能否使用有德能道之人,是能否实现自然无为管理的关键。

所以,真正要实现无为管理,不仅管理者本人需要有很高的德行,而且,有权评价、任用管理者的人,也必须要有很高的水平和很高的德行。因为表面上没有管理行为者可能是这样的两种人:一种是没有水平也没有管理行为的平庸管理者,另一种是无为管理的高境界高水平管理者。对于这两者,必须是有慧眼,又能下工夫,且心胸宽广的评价者,方可分得清楚,方愿正确评价使用。

#### (五)

可见,管理,达到自然无为的境界,不仅要求对于事物的规律要有很深的认识,而且,要求德行要有很高的水平。所以,自然无为的管理是至高境界的管理,这样说是确实应该的。



▶▶▶客人对服务越满意,同时越感觉不出管理,则管理越加自然无为,那么,说明服务越好,管理水平越高。

## 再议管理的至高境界 ——自然无为

以酒店管理为例做如下分析。

一、酒店经营中的两种关系。从人的社会性角度看,酒店经营管理过程就是人与人之间的关系过程。按照性质差异,这种关系,可以分为如下两种。第一种是服务关系。这是服务人员与服务对象之间的关系,存在于酒店员工与酒店客人之间。这种关系当中,往往以被服务对象为主。第二种是管理关系,这是管理者与被管理者之间的关系,存在于酒店员工之间。这种关系当中,往往是以管理者为主。

酒店企业通过服务关系和管理关系为客人提供服务产品,在服务产品的形成中,服务关系,更多的是体现服务产品这个结果。管理关系却主要的体现过程,是这个服务产品的前提基础和保障,与服务对象的关系相对更加间接一点。所以,客人在酒店更多地,更直接地感受到的是服务关系,关注的是管理的结果,即服务。客人很少感觉到管理关系,也不关注管理行为过程,即使感觉到酒店管理关系,也是直接感觉的少(比如不得不由管理人员处理的客人投诉),间接感觉的多(正常服务情况下,看不见管理)。所以,不出问题的正常情况下,客人看不到管理,只有当出了问题的时候,客人才有可能看到管理。与客人不同的是,酒店管理当局不仅关注管理结果,也关注管理行为过程。

以上酒店经营中的两种关系分析可以看出,客人愈加满意而又愈加感觉不到管理存在的接待服务,是水平更高的接待服务,其背后的管理也是水平更高的管理。

二、企业管理行为中的两个类型。按照酒店管理需要解决的问题在规范性上的差异,可以分为规范性业务问题和非规范性业务问题两类。与此相应的酒店管理行为也可分为两个不同的类型。第一类酒店管理行为是酒店管理者为了解决



规范性业务问题,采取多种措施培养被管理者的规范习惯而发生的管理行为。比如,按照科学、规范、简洁、有用、效率的操作标准,对被管理者进行严格培训、实施演练、实践操作、监督检查、考核评估、分析指导、任用奖惩等等。这种管理,就是要培养被管理者思考和操作业务工作的规范行为习惯和灵活应变能力。第二类管理行为是酒店管理者为了解决非规范性业务问题而发生的管理行为。比如在接待服务当中遇有突发情况和因故造成客人投诉,被管理者自己无力处理而不得不由管理者出面处理的行为。这种解决问题的行为,包含有服务的因素,但是,更多地体现了管理。

上述两种管理行为的实际组合状态,体现和决定着管理的水平。在酒店的实际接待服务当中,规范性管理行为相对越多,非规范性管理行为相对越少的管理组合状态,体现的管理水平越高。能够形成非规范性管理行为相对越少的情况,大体上有以下两种:一种情况是整个接待服务工作进行得顺利有序,没有突发情况,被管理者也没有工作失误和被客人投诉,那么,就不需要通过管理者对被管理者实施任何的额外管理。另一种情况是出现了突发情况,或者被管理者发生了工作失误,或者因故遭到客人投诉,而被管理者能力较强,应对处理得比较得当,问题得到了妥善解决,那么,也不需要通过管理者对被管理者实施任何的额外管理。分析这两种情况可以得出三点看法:第一点,非规范性管理行为实施得越少,意味着规范性管理行为越有效,也说明规范性管理行为水平更高。第二点,没有动用高层管理者的管理行为,即由被管理者完成了本应由管理者实施的管理行为,那么,体现出的管理水平也相对较高。第三点,非规范性管理行为愈少,愈可避免通过上级管理者解决问题时所可能造成的管理的生硬和不自然性,从而给客人形成更好的感觉。这三点看法仅仅是对于非规范性管理行为相对较少的情况的分析。当然,如果发生被管理者解决处理不了的问题时,即非规范性管理行为不得不发生的时候,管理者必须及时实施管理,保证问题的尽快妥善解决。

这样,客人对于酒店管理的直观感觉,一般可有两种情况。一种是客人直接看得见的管理,另一种是客人不直接看见的管理。规范性管理行为,即培养被管理者的习惯而发生的管理行为,一般情况下,客人不能直接看得见。非规范性管理行为,即为了解决突发问题而发生的管理行为,客人可能直接看得见(比如被管理者因故遭到客人投诉,不得不由管理者出面解决时),也可能直接看不见(比如预见可能发生的问题或遇到突发情况,在潜移默化中避免了问题,或在在不显山不露水之中,在客人感觉不到的情况下解决了问题)。一般地说,愈加细微、得体,愈加不显得死板生硬,同时客人愈加看不到问题的发生或解决过程的服务,客人会愈加满意。这种服务,也是愈加显得自然、合理的服务,是水平更高的服务。

三、如何形成自然、合理服务。服务来自于管理。酒店服务人员给客人提供服



务的行为,来自于对这些行为的管理培训。自然、合理的服务,来自于自然无为的管理。能否提供自然、合理的服务,取决于相应服务能力的培养管理(这是涉及能不能实行自然无为管理的问题),同时也取决于对管理的认识理解和胸怀(这是涉及愿不愿意实行自然无为管理的问题)。对于服务能力的培养越到位,对于管理的认识理解越深刻,管理者的胸怀越开阔,越是可以和能够实行自然无为管理,从而越能更好达到自然、合理的服务效果。

下面对如何实行自然无为管理再作进一步分析。

科学、规范、有用、效率,这是实行自然无为管理的基本标准与表现。科学、规范就可以自然无为,有用、效率就能使自然无为具备存在的必要。越能体现科学、规范、有用、效率的酒店的管理,也越是反映酒店管理一般规律和吸收酒店管理最新研究成果的酒店的管理。做到了这一条,就做到了应该的管理,就是好的管理。

与人性化结合,才能使自然无为管理真正有效地实施。酒店管理与人性化结合,可以主要体现在以下两个方面。

一方面,与品质结合的管理。酒店管理中越能做到公平、公正、公开,管理的品质就越高。

另一方面,与情感结合的管理。只有当规范、严格的管理与发自内心的积极性、主动性结合的时候,被管理者才可能充分发挥,超水平发挥,创造性发挥。有行为就有情感。有怎样的管理行为就体现相应的情感。酒店的管理是规范的,严格的,如果管理行为同时能够体现诚心、尊重、负责、理解,就更富于情感。管理当中越是能够富于情感,那么,对于这种管理,人们从内心就更加愿意接受和认可,就更加容易激发被管理者内在的积极性、主动性。

可见,越是自然无为的管理,就越是体现规律的管理,就越是体现品质和情感的管理,也就越是容易被人接受和认可的管理,所以,也是效果和水平更高的管理。

四、小结。从上述分析中可以得出关于酒店管理水平的如下看法:

1. 客人在酒店一般情况下能够看到感到的是服务。
2. 酒店服务是酒店管理的结果,好的服务有赖于好的管理。
3. 客人关注的是管理的结果,即服务,酒店管理当局既关注管理结果,也关注管理过程。
4. 客人越是对服务感到满意,同时越是看不到管理的痕迹,那么,服务的效果越好。这种服务过程愈显自然,这个时候的管理愈显自然无为,管理水平越高。
5. 规范是酒店管理的形,人性是酒店管理的魂。好的规范与人性化的结合,就能使酒店管理有形有魂,有为有德,动静自如,出神入化,达到自然无为,境界至高。



▶▶▶以享受的心态面对管理中的甜苦辣辛酸，管理水平常常会在经意不经意间表现，管理艺术往往也在自觉不自觉中生发。

## 享受管理

提出“享受管理”的概念，不能不提及“人性化管理”。“人性化管理”，是现代管理的重要内容。“人性化管理”的核心是尽量设法使管理符合人性发展的要求。即人性发展需要什么，管理当中就相应的给予什么，给予的过程中注重体现

人性的管理方式、方法的运用。毫无疑问，这是管理的一大进步，发挥了很好的管理效能作用。

“享受管理”，是以享受的心态面对管理，不仅面对管理中的甜，也面对管理中的苦辣辛酸。

“享受管理”也体现人性化，但与“人性化管理”相比，则不仅是体现人性化的管理方式方法的一般运用，而且，往往富于创造性发挥，因为它也是管理者好的人生观和人格魅力随时随地地直接外化和自然流露。从而，体现管理业务高度的管理水平，常常会在经意不经意间表现；富于创造性的管理方式方法即管理艺术，往往也在自觉不自觉中生发。因而，“享受管理”是管理者更具内在性、主动性，更富魅力，发自内心的“人性化管理”。从这个意义上讲，“享受管理”，或可称为“人格化管理”，是更深层次的“人性化管理”。

陕北黄土高坡上质朴善良的老太太们，常年劳作，疲于生计，读书很少，甚至没有，更未曾受过美术专业训练，却凭着自己的兴趣执着，延续创新了剪纸艺术，剪出的双面人，甚至被行家认为与绘画大师毕加索异曲同工。中央美院为她们在京举办了展出，还应邀展到了法国。随机展示的剪艺，让在场的人们，包括专家大师们都啧啧称奇，轰动一时，震撼了美术界。某市一位母亲靠捡破烂和拼命打工赚钱为身患肾衰竭的女儿治病的艰难，被该市慈善机构发现并给予救助。但当母女俩看到社会慈善机构向东南亚海啸灾区捐赠救援的报道后，为了尽点救助灾



区的心意,毅然放弃对自己的救助,悄然离开赖以栖身的几平方米小窝棚,流浪别处,继续捡破烂和拼命打工。慈善机构苦寻她们不见,一次偶遇才弄清上述原委。为了能使母女俩安身、治疗,政府无偿赠予她们一套价值30万元的全产权住房。但是,母女俩退回了产权,只同意暂时居住,意在当她们不需时,便于安排其他需要的人。她们的行为感动了那座城市,也感动了全社会。老太太们和母女俩,都是一些普普通通的人,能使国内外认可,能使全社会感动,其根本的原因不在她们行为的方式方法,而在于她们心灵的美好,在于她们的人生观和人格魅力,在于她们对于苦辣辛酸的那种面对。她们那样做的初衷,根本无意于张显自己,更无意于凝聚什么,管理什么,仅仅是以最朴实、直接、简单的方式,尽自己最大努力,做了自己想要做的事情而已。但这种“面对”的一个闪亮,却能把整个社会凝聚,何况一个企业,一个酒店!这种客观效果,恰恰是一般管理想要达到而难以达到的。于是,觉得有一个道理得到了印证,即没有管理,无意管理艺术,竟能达到更好的管理效果!

当然,这里完全无意于小视管理科学的重要,仅仅是想要说明人生观、人格魅力对于管理者的管理行为及管理效果,也具有非常重要的意义。

管理当中的“甜”是享受,不言而喻,那么,苦辣辛酸如何竟是享受?从道理看,一在“甜”这个结果是自苦辣辛酸而来;二在苦辣辛酸的过程正好是对人的好的品质能力的陶冶过程。从实践看,一般情况下,取得成绩、受到肯定或偶遇好事之时的“甜”,往往仅是管理生活很小的一部分,甚至一刹那;而构成管理生活最主要的内容,就是苦辣辛酸。因此,苦辣辛酸才是管理人不得不随时需要面对的状况。那么,如何面对呢?人生是苦难的,人到世间就是来受苦的,这是对于苦辣辛酸的一种被动无奈的面对,于是,辄无生机,常感遭罪,一生痛苦。人生是美好的,人到世上来就是要让世界更美好,这是对于苦辣辛酸的一种主动积极的面对,那么,有成就感,享受生活,终生快乐。因而,不同的人生观,就有不同的人格,就有不同的面对。

憧憬人的,是美好的状态与结果;感动人的,是苦难中的不屈与奋斗。所以,在享受心态下,甜是甜,苦也是甜。因别人的痛苦而痛苦,则爱心、同情心、社会责任感就同时生发,就是心灵的洗礼和升华,何不享受?那么,犯了错误也享受,岂不厚颜?如果知错不认,那真是厚颜;如果知错认错,吃一堑能长一智,也何不享受?何况,人不犯错、少犯错都是不可能的,因而,从错误中成长,其实是人生最基本、最重要的生存、成长方式,即便是浪子,只要“回头”,就能“金不换”,既如此,也自然应该享受。享受心态下,好事能做好,坏事能变好,既相信自己,也相信别人,就会充满希望,就会努力奋斗,何不是享受?以享受的态度面对苦

辣辛酸,人生才更积极,更有意义,而且,这个意义还在于,“人性化管理”的方式方法,需要学而知之、习而得之。人格化管理、“享受管理”的方式方法,却往往不学而能,学而更能。当然,好的人格需要长期培养。而培养造就好的人格的正好就是苦辣辛酸。从这个意义上看,苦辣辛酸更值得享受!

酒店业,是为别人提供享受的事业。所以,更好地为别人提供享受,就是自己的事业成功。酒店业,也是从为别人提供享受的事业中获取享受的事业。所以,面对酒店管理中的苦辣辛酸,就是面对自己的事业成功;享受酒店管理中的苦辣辛酸,就是享受自己的事业成功。

“享受管理”的观念别于世俗观念,却又生于世俗观念,这个生的过程,就是学习修炼的过程。所以,“享受管理”者常有极强的学习力。在坚持不断中,向历史学习,向现实学习,向别人学习,向自己学习。愈学习,愈知不足,愈谦恭,修炼也自在其中。

有强学习力的修炼者,就能自立,愈自立则愈受尊重,也愈多地受到帮助,于是知感恩,知感恩就可仁爱,可仁爱就能宽容,能宽容就有凝聚力,有凝聚力就有好的集体发挥,有好的集体发挥就有好的运作过程,有好的运作过程就有争取好的结果的最大可能。事实虽非绝对如此,但是,一旦练就了这些内在功夫,是必然会自然外化的。

“享受管理”者遇苦辣辛酸不激烈,遇甜自然也不狂傲,故其心态平和。平和,不仅体现优秀品质,也增加聪明才智,利于沟通融合,保障管理效果。

平和心态者必温和待人,故“享受管理”者的表情多微笑。如此说来,微笑,竟这般深奥,这般内涵,却又这般简单,温和、自然而已。

忽地意到,少一些对“关上门”的抱怨,多一些多“打开窗”的感恩,享受人生,享受管理,永远微笑,永远快乐。一直在追求酒店管理的真谛,这也许可见一斑。



▶▶▶认识事物就是了解其特点。弄清酒店业务特点,是做好酒店管理的前提和基础。

## 酒店 业务特点

酒店业,属于服务业中的现代服务业。其不仅作为服务业有别于其他行业,也作为现代服务业有别于传统服务业。其业务劳动,有明显的特点。略作如下分析:

一、产品内容特点。酒店产品中,有家务工作的社会化,比如,睡觉、吃饭;有政务、会议服务;有商务接待;有健身、娱乐;有商品供应等。服务中还融入现代技术,如电脑技术在酒店管理中的运用,网络服务的对客提供,在国际会议中提供同声翻译等。实际提供给客人的产品内容,有单项的,也有不同单项产品的随机组合。

二、产品形态特点。工业产品为有形产品或可保留产品(如声音、图像),而酒店产品中有相当一部分产品是无形的行为产品和一次性的消费产品。

三、生产过程特点。酒店企业生产的过程也就是消费的过程。生产过程和消费过程在时间上具有同一性。“服务”由酒店提供的过程也是客人享用的过程。与其他产品可以存储不同,这些酒店产品是不可存储的。

四、生产能力利用发挥上的特点。酒店的生产能力主要是客房和餐饮。出租多少客房,出了多少菜品,只能由当天客人的实际消费来决定。消费多少,生产能力就利用了多少。未利用的生产能力,其他产业可能用库存产品来调节,酒店则不能。未出租的客房,不能留作下一天累计使用。因而,酒店的生产能力不能前后调节转移使用。这样,在把握市场脉搏上,酒店行业比其他行业要求得更细、更高,更及时。

五、生产过程控制上的特点。首先,酒店的直接服务对象是人,提供服务的也是人,人是最为灵活多变的,同时,相当一部分酒店产品的生产过程,还是服务人员与服务对象的互动过程。由此形成酒店产品质量控制特点:既不能像有的工业

生产那样可以使用自动化生产线控制,也不能简单的外部控制,只能通过激发和调动员工的内在积极性来解决。其次,一些酒店产品生产过程与消费过程的同时性,也使得酒店无法提前进行产品的质量监督控制。工业产品则不同,不合格的产品可以不出厂,客人看到的都是合格产品。酒店服务是现蒸现卖,很多时候做得好与不好,客人都在当面,没有回旋余地。也就是说,酒店业务操作要尽量不犯错误。这也是酒店业务操作最难之处。

**六、影响劳动质量因素上的特点。**酒店产品生产过程中,影响劳动质量的因素既多而又灵活。尤其是情绪因素影响。情绪、心态对于劳动状况和效果的影响大大地高于工业生产。工业生产中,即使工人有情绪,只要不耽误操作就行。但是酒店业务中,仅仅做到不耽误操作是不够的,还必须在与客人的互动中,做到周到、得体,必须要有阳光心态,使客人形成好的感觉。服务人员操作中如果发生不周到、不得体,即使过程再完整,客人也是不能允许的。

**七、对于产品质量评判特点。**工业产品有实物形态,如果发生质量争议,可以按照质量标准对实物产品进行检验来判定、解决。酒店产品相当一部分为行为产品,没有实物形态存在,对于产品的质量评判,往往要以消费者的感觉为准,感觉好就好,感觉不好就不好。即使完全按照酒店规定的标准操作,客人感觉不好也是不好。发生质量争议,有的时候很难说得清楚。

**八、分工、协作上的特点。**酒店是更讲究分工、协作的行业之一。酒店星级越高,分工越细,那么,通过人为调节,求得力度方向合适,使之协调配合默契,在这种情况下,形成集体合力,其难度也更大。

**九、酒店劳动被认可上的特点。**酒店劳动相对简单性本身也增大了酒店劳动被认可的难度。吃、住等这类酒店产品都是消费者非常熟悉的。要把消费者非常熟悉的事情做得让消费者满意本身就不容易。另外,由于酒店劳动自主创新的成果很容易被别人借鉴和模仿,也使酒店的生存与发展,随时面临更大挑战。

对于酒店业务劳动特点的认识和理解,是对酒店经营管理的认识和理解的前提和基础。

上述情况可以看出,酒店业务劳动,看似明了简单,实际复杂困难。这也使酒店管理更显不易,既说明酒店管理较其他管理更加困难、重要,也使酒店管理较其他管理更具发挥余地,随时面对新的挑战,随时要有灵活创新。可见,了解、理解、研究、探索酒店管理,不仅是一件非常有意义的事情,也是一件非常有意思的事情。

▶▶▶在认识基础上分清责任,就是高水平管理。

## 酒店能够 很好经营的背后

关于经营责任划分和资本结构问题,S酒店的董事长曾在2004年讲过如下三条:

一、分清业主和经营者的责任关系。投资结构不合理、设施功能不齐全等问题是业主的责任;完成现有条件下的经营目标是经营者的

责任。不能把前者的责任推给后者。

二、资本结构的问题可以研究解决。这个问题一定不能简单化看待。不能简单地认为债务是存量资产,投资是资本资产;前者容易收回,后者收回困难。要具体问题具体对待。把存量资产,尤其是难以收回的存量资产转为投资,只要有利于企业经营,也是应该做的。

三、必须装修改造时,该花的钱就要花,因为这是经营需要。不该花的钱就坚决不能花。

上述三条,主要是业主与经营方责任划分的原则,体现了业主与经营方各自的经营思想侧重,而且还有更深层的意义。一般来说,酒店经营是否成功,人们多会注意经营者的状况。这当然无可非议。但是,绝对不可忽视的是所有者对于经营者发挥状况的重要作用甚至具有的决定性的意义。有上述认识的所有者,就是高水平的、开明的所有者。这样的所有者,能够帮助经营者更好地把握方向;能够为经营者创造更好的发挥环境,有利于达到更好的经营结果。

▶▶▶有志者,练能力,尽努力,永不言弃;  
明白者,知可能,知进退,把握时机。

## 酒店发展的 三个条件

X酒店召开了高级管理人员会议。会上介绍了新到职的酒店总经理,总结了前两个月的经营情况和今后的展望,传达了董事会的主要精神,讨论了当年经营的主要措施。到会人员还进行了互动发言。台上的老总讲话,到位、精彩,台下的

互动发言,激情、热烈。

会后,在与大家进一步的讨论中,我又谈了自己的看法。

一般地看,酒店要更好发展,大约需要三个条件。一是能力;二是能力的发挥;三是机会。

第一个条件已经具备,而且越来越好。主要表现在:现在公司的主要领导都在酒店长时期从事经营管理,人格魅力较强,文化素养较好,专业水平较高。整个队伍的综合状况也是非常好的时期。

第二个条件即能力的发挥上,现在也是非常好的时期。领导班子的敬业精神、协调团结状况,中坚骨干和整个员工队伍的状态也是很好的时期。酒店的人气空前高涨。

第三个条件机会就是市场。这一方面,从目前及今后一段时期预计的情况看,问题和困难不少。但是市场对大家基本都是公平的,而且随着加入世贸后的发展,会越来越公平。在这种情况下,第三个条件越来越多地受第一、二个条件的决定。即第一、二个条件愈好的则第三个条件也会相应更好。

因此,尽管经营目标任务较上年增加较多,仍有可能完成和超额完成。

▶▶▶抓住酒店业务管理和财务管理两条主线，弄清两条主线各自内容和相互联系，就理顺了酒店管理的秩序，就使操作简单、有效。

## 酒店管理 思路分析

### 一、从整个酒店角度来看的总体思路

#### 1. 两条管理主线的内容

一条是业务管理主线。其管理就是要保证整个业务操作过程尽量达到规范、到位，在最有效、最迅捷前提下达到服务对象的最大限

度的满意（客人满意和员工满意）。这条主线的最大特点是其管理比较偏重于对业务过程的控制和关注。

另一条是财务管理主线。其管理就是要保证整个业务操作的结果尽量达到财务预算的计划目标要求，在最有效、最迅捷、最准确前提下，最经济地解决问题，并对结果的经济性、科学性、合理性做出分析与评价，提出控制意见并实施控制，以达到业主、酒店管理方和员工最大限度的满意。这条主线的最大特点是其管理比较偏重于对业务结果的控制和关注。

#### 2. 两条主线的关系

酒店业务过程，形成了酒店企业品牌的实质内容，所以，也可以说酒店业务管理就是创建酒店企业品牌的管理。酒店业务结果，是酒店企业品牌赖以存续的前提和基础，所以，也可以说酒店财务管理就是酒店企业品牌存续的管理。

两条管理主线的结合就是既要过程好，又要结果好，就是要争取好的过程和好的结果的最恰当的结合。即，既热闹红火，又有钱可赚。

两条管理主线之间往往有矛盾。热闹红火就要多花钱，影响结果的经济性，从而发生过程和结果之间的矛盾。热闹红火往往会被视为业务过程管理的正面业绩评价，如果经济性不好，便会发生业务过程与结果的评价矛盾，继而还可能引发奖惩兑现矛盾等等。

管理就是要及时地发现、分析、评价、调整、处理两条管理主线之间的矛盾。

两条管理主线之间矛盾的发现、分析、评价、调整、处理状态的区别差异,就是管理水平高低的体现。

两条主线结合起来就是六西格玛(为了提高效果,用量化分析的方法对业务流程进行分析评价改进提高的研究模式)。

### 3. 两条管理主线实施的主体分工

财务部门——擅长于财务管理主线的思考和操作;

其他业务部门——擅长于业务管理主线的思考和操作;

总经理——必须要两条线结合起来思考和操作;

黑带、绿带(六西格玛相对专业的两层负责实施操作人员)则必须跟着与总经理相同的思路走。

## 二、酒店各个部门两条管理主线的能力情况

财务部门——长于财务管理主线,必须同时了解其他业务部门的业务管理主线;其他业务部门——长于业务管理主线,也必须同时了解财务管理主线;

如果把财务管理主线和业务管理主线比作酒店的两条腿的话,则财务部门是前一条腿长,后一条腿短;其他业务部门是前一条腿短,后一条腿长。

## 三、两条管理主线与争取更好经营结果的关系

争取好的经营结果必须是两条管理主线的恰当结合。

每一个部门都要尽量学会两条腿走路,即长于财务管理主线的财务部门,要将业务管理的短腿适当补长;长于业务管理主线的其他业务部门,要将财务管理的短腿适当补长。

财务部门和业务部门的恰当结合,是一种酒店企业内部的强强联合。对于一个部门来说,永远不可能两条腿一样长;所以,内部强强联合是最可行、最方便、最有效、最经济的解决办法。

部门内部的管理短腿补长和部门之间的管理长项强强联合,不仅是管理提升的直接需要,也利于不同部门之间相互了解和理解,从而增强默契配合程度,利于形成更好的综合管理效果。

