

管理艺术初探

王济昌 著



今日中国出版社

内 容 提 要

本书是全国劳动模范、郑州饭店总经理王济昌同志的部分论文汇编,不论是谈当经理的体会,还是关于企业管理理论的探讨,或是历年的述职报告和饭店管理的具体规章条例,都从不同角度,阐发了企业管理在市场经济大背景下至关重要的地位和作用,是作者在现代企业管理实践中,认真学习社会主义市场经济理论,深刻领会其精神实质,积极探索、总结、思考的产物,不乏真知灼见,不但具有较强的理论性,而且具有很强的操作性和实用价值。

全书共分两编,第一编为论文,选编了作者近年来发表的有代表性的部分论及企业管理的论文,以及工作总结方面的文章,这些篇什观点新颖独到,思考深刻周密,有相当的理论水准。第二编为管理细则,因篇幅所限,本书只选编了部分主要内容,这些由作者主笔起草的饭店管理的条文条例,具有系统、严密、规范的特点,可供同行业企业借鉴和参考。



王济昌



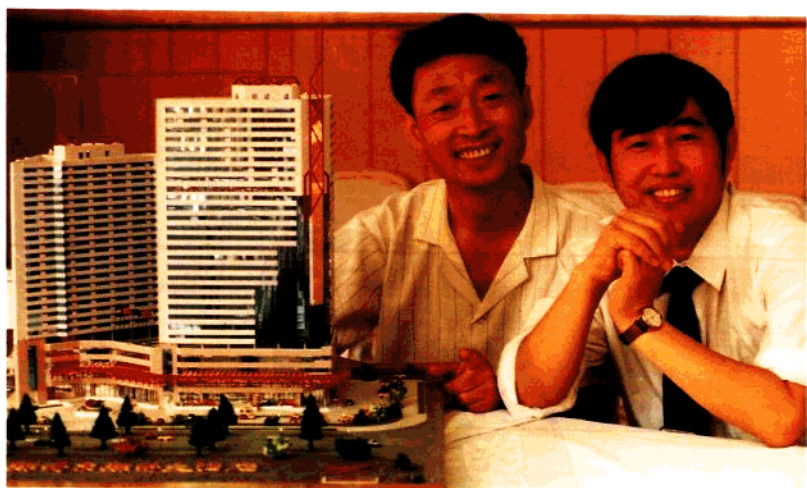
汲取营养



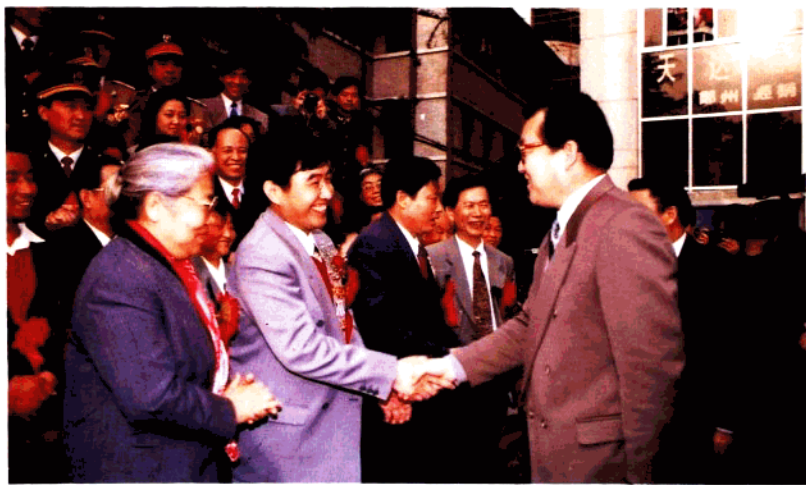
天伦之乐（王济昌和妻子给女儿过生日）



载誉而归（郑州饭店职工欢迎王济昌参加全国劳模表彰大会归来）



憧憬未来



河南省委书记李长春会见全国劳模时与王济昌亲切握手



王济昌步入人民大会堂参加全国劳模表彰大会

目 录

第一编 王济昌论文选编

做经理的实践与思考.....	(1)
宾馆经营管理的几点尝试.....	(7)
浅析环境条件对企业发展的影响	(11)
谈谈承包制的出路问题	(18)
深化干部人事制度改革	
促进饭店健康快速发展	(23)
述职报告(1989年)	(29)
述职报告(1993年)	(36)
述职报告(1994年)	(48)

第二编 郑州饭店服务质量管理细则选编

第一部分 店规与管理

政策、规定与制度.....	(59)
劳动纪律	(62)
检查考核与奖惩	(63)
奖励与处分条例	(68)

第二部分 服务质量标准

店级领导岗位工作标准	(72)
党政事务部	(75)
财务部	(75)

人培质管部	(76)
接待部	(77)
餐饮部	(86)
商务中心	(96)
保障供应部	(97)
保卫部	(98)

人生大写意	杨志鹏 叶平(100)
-------------	-------------

做经理的实践与思考

1987年我被任命为郑州饭店总经理，至今已有五年了。五年来，在全店干部职工的共同努力下，饭店面貌发生了很大变化，年年都圆满地完成了与上级签定的各项责任目标，店容店貌、卫生、服务质量都有大的改观，经济效益稳步增长，企业整体素质不断提高，“软”、“硬”件建设达到省会同行业较好水平。从几年来的工作实践中我体会到，作为企业的主要领导者，应当讲究领导方法和领导艺术。当好经理应把握好以下几个方面：

一、牢记经理职能，自觉干好经理的事

我认为，经理的基本职能在于：1、创造性思考和正确决策。这是经理最主要的职责。只有不断创新、创造性地开展工作，企业经营才会有新局面。2、系统地阐明和确定经营管理目标，根据店情并着眼于长远发展，及时提出饭店的发展规划，工作方针目标和要办的事情。3、制定各项工作目标实现的保证措施。1988年，我们开始在全店推行目标管理责任制，近几年逐步深化完善，形成了全方位逐级管理的新的工作秩序。作为饭店主要负责人，我首先提出了“完善内部设施，提高综合服务能力，软硬件建设上新水平”的总目标，主持制定年度目标管理实施方案及目标管理百分考核细则，确定了年度工作项目，明确了各项考核内容与奖惩细则，规范了服务程序，实

行标准化服务。根据“谁主管，谁负责”的原则，层层签定了目标管理责任书，成立了饭店质量考核领导小组，制订了“日巡察，周讲评，月考核，半年初评，年终总评”的整套质量检查考核制度，并实行全方位能级管理，一级管理一级，一级考核一级，一级对一级负责，从而提高了企业的管理水平和工作效率。

二、支持不干预，帮助不越权

饭店各级管理人员都有明确的职责范围，对副总经理和中层管理人员的工作，我坚持做到支持不干预，帮助不越权。一是对下属有职权范围内决定的事情，不轻易改变他们的意见；二是凡是职工直接找我反映的情况，属于工作方面的，都让其找主管领导汇报，不搞越级汇报；三是凡属下级工作上的失误，只要不是故意的，影响不大的，当面给予批评，使其接受教训，事后一般不再追究责任，更不搞秋后算帐；四是副总经理或下属管理人员遇到矛盾、困难和问题时，主动出面“保驾”，帮助他们解决矛盾，克服困难，不推诿，不拖延，不绕道，不埋怨，不指责。

三、重点主抓，面上协调

作为企业主要负责人，必须具有驾驭全局和协调矛盾的能力。要驾驭全局，关键是抓主要矛盾，突出重点，攻克难点，这需要由主要领导亲自抓、集中精力抓；协调矛盾，就是要由主要领导来协调解决条条块块单独解决不了的问题。我的作法是，一是对全局性的重要工作，亲自布置安排，提出具体要求；二是临时急办的工作坚持下达经理工作指令单；三是单项重点工作，主持召开协调会，催办落实，并下发会议纪要，帮助解决具体问题；四是把工作的难点作为重点来抓，如检查考核

工作,在饭店工作中属于难度比较大的,我把这项工作作为重点来抓,首先建立了服务质量体系,专门设立了服务质量检查机构,进行强化管理,形成了店有质量检查考核办公室,科有检查员,班组有班组长兼职检查的三级检查体系。各级检查人员遵循各种规章制度,进行逐项监督检查,尽职尽责秉公执法,详细记载检查事项,优者奖、劣者罚,对违纪现象随时发现,随时发出扣罚通知单,月末汇总兑现奖罚,部门奖罚结果挂在分管领导身上,共享奖罚待遇。如一次客房一位服务员因脱岗造成丢包案件,直接损失三千多元,处理此问题时涉及三名中层干部、一名班长,店领导不留情面,都给予了经济处罚。

四、勤政务实,讲求实效

美国著名管理学家杜拉克曾这样说过:“管理的精髓不在于知,而在于行,对它的考验不在于逻辑,而在于成果。”我们常讲,为政不在多言。对于领导者来说,是碌碌无为,还是大有作为,不在“唱功”,而在“做功”,无论多么宏伟的、激励人心的目标,如果不付诸实施,都毫无用处。因此,我坚持做到:凡是讲了的事情,都认认真真去落实,凡是决定了的事情立即付诸行动,凡是提出的目标都要千方百计努力去完成。为了实现“一流管理,一流服务”的目标,饭店制订了优质服务的“八字”方针:主动、热情、耐心、周到。并系统地规定了各科室、各班组及每个工种岗位的工作标准和要求。如服务员要求做到“三声”即:客来有迎声,客问有答声,客走有送声。“五介绍”即:介绍服务项目,介绍就餐时间和地点,介绍贵重物品的存放方法,介绍收费规定,介绍本人证号。“四轻”即:说话轻、走路轻、开门轻、动作轻。“三不计较”即:不计较旅客不美的语言,不计较旅客急躁的态度,不计较旅客无理的要求,使每个职工自我

约束、自我要求、自我管理,从而有效地提高了服务质量。服务员不但熟记旅客的姓名、国籍、外貌和年龄特征,而且能够细心地观察旅客的需求及周围动态,了解旅客的生活规律,力争做到当客人需要服药时,发现温开水已倒好;当客人休息时,发现窗帘已拉上、拖鞋已放好。这一切,都给客人留下了美好的印象。

五、注意工作方法,讲求管理艺术

提高管理绩效的途径在于选择切实有效的工作方法。每一个企业领导者,都应当注意在管理实践中不断提高自己的管理艺术水平,在管理方法上,我坚持“走动管理”和“抽屉管理”。通过看得见的走动管理,获得直接准确的信息,掌握第一手资料。我归纳经理的主要工作任务是:决策——实施——监督——思考——再决策。这样通过巡察发现问题,经过思考再决策,就增强了工作的时效性、主动性、预见性和指导性。通过建立管理档案记录,进行抽屉管理,明确掌握各级管理人员的责任目标与全体员工的岗位工作规范及其执行情况,这样有利于提高管理工作的科学性、系统性和有效性,我的工作准则是:(1)虑之贵详。凡事预则立,不预则废,我要求自己努力养成善于思考、精于筹划的良好习惯。(2)行之贵力。“令行则治,令不行则不治。”我注意在饭店上下培养令行禁止,政令畅通的良好作风。(3)谋之在众。我在工作中注意养成“广开言路、集思广益”的良好风气。(4)断之在独。我努力要求自己养成敢于负责、敢于拍板、果断处理的良好气质。我在决策的形成和执行中及日常工作的处理中,注意培养“四重性格”,即决策过程中,要有“民主”的性格和“冒险”的性格,指挥过程中要有“放任”的性格和“独裁”的性格。

六、严格管理,要从自身做起

俗话说:“其身正,不令而行,其身不正,虽令不从”。我牢记管理的关键在于管好自己,时时处处自觉严格要求自己,我常常这样想,我作为经理,组织上信任我,职工们支持我,而我就应当努力把工作干好,把企业搞好。基于这种认识,首先是在思想上确立“为官一任,治富一方”的信念,争创一流服务,一流管理水平,努力把饭店建设好;其次,当好“领头羊”。工作上我坚持高标准,坚持每天做工作备录,也要求每个管理人员做工作备录。对自己严要求。每天上班都提前一小时左右到店,先到各部位巡视一遍,了解并掌握工作情况,及时发现和处理问题。其三,严格管理。没有严格管理,就没有好的服务质量,就没有好的经济效益,就没有好的社会信誉。办一流的饭店,必须在严格管理上下功夫,以良好的服务质量和社会信誉求效益、求发展。我在管理上注意正确运用表扬的正强化和批评的负强化,重奖重罚,树立正气,化消极因素为积极因素,激发职工的主人翁精神。其四,廉洁自律。用共产党员的标准要求自己,不以权谋私,不行贿受贿,不搞不正之风。注意在职工中树立廉洁、勤政、务实、为民的形象。

七、注意维护领导班子的团结

有这样一名格言:“利莫大于治,害莫大于乱”。领导班子的团结是搞好企业的前提和保证。只有维护领导班子的团结,才能稳定职工的思想,抓工作,干事业,才能齐心协力,步调一致。一是自觉加强党性锻炼,加强领导班子成员的思想意识修养,使大家在共同事业上形成共识,为饭店的兴旺发达展示才干,做出贡献;二是讲团结,要求班子成员人人讲团结,形成团结干事业的气氛;三是建立干部谈话制度,敢于正视问题,触

及矛盾,及时指出干部存在的缺点与不足,正确地开展批评;四是在领导班子中提倡“四互四不”即:互相尊重、不自傲;互相信任、不猜疑;互相谅解、不计怨;互相支持、不拆台。我作为领导班子的主要成员,注意带头搞好团结,坚持党性原则,光明正大,不背后搞小动作,不随便议论人,注意说话的场合、对象,坚持做到有损领导班子团结的话不说,有损班子成员形象的话不说,以诚待人,以信树威。

八、注意总结经验,不断提高管理水平

作为一个企业领导者,应当不断回顾和总结自己的工作,进行系统地理论思维,把领导经验条理化、系统化,这样才能形成领导规范,以掌握领导工作的主动权。这就是我们经常说的工作要做好,还要总结好。我坚持边学习、边实践、边思考、边总结、边提高的工作方法,努力提高自己的管理水平和领导能力。工作之余,我阅读了不少企业管理和领导科学方面的书籍,从而开阔了思路。并结合自己的工作实践,撰写发表企业管理、理论探讨方面的文章 20 余篇,其中国家级刊物上发表 10 篇,有 5 篇被选编到《企业明星卷》、《中国当代优秀企业家丛书》、《企业家行为规范实例》等书中。这既为饭店管理积累了资料,也有效地宣传了饭店。

(原载《企业活力》1992 年 8 期)

宾馆经营管理的几点尝试

郑州饭店位于郑州车站广场的北缘,这里客源旺盛,人称“金三角”。

饭店始建于1957年,是当时郑州市第一家象样的大宾馆。也许正是这得天独厚的优越环境,许多年来,在干部职工中滋长了“皇帝女儿不愁嫁”的官商经营作风。一个时期职工队伍意志消沉,宛若一盘散沙:上班饮酒的,上岗遛号的,聚堆聊天的,打骂斗殴的,奚落旅客的……饭店的前景令人忧虑。

1988年2月,饭店领导班子进行了调整。新班子客观地分析了饭店的状况,主要是设施装备差,人员素质低。提出抓管理必须从基础工作抓起,重点是提高人员素质。我们围绕实行目标管理,具体抓了七个方面的工作:

一是制定工作目标 明确提出1988年要实现的五项目标,重点是改善店貌,提高服务质量,提高经济效益。

二是逐级明确责任 我们及时制定了《郑州饭店1988年目标管理实施方案》,明确列出全年工作任务75项,分挂在六位正副经理名下,分解到科室部门,承包到班组或个人,逐级实现目标管理,从而增强了工作的透明度。

三是实行“中层干部聘任制” 我们先在干部队伍中引入竞争机制,实行聘任制。全店八科一室一部需配中层干部19名,经过民意测验,公开答辩,领导考核,使一批有真才实学的

中青年干部脱颖而出,受聘走上中层领导岗位。这一举动,第一次在饭店打破了领导干部终身制,和只能上不能下的习惯,给职工传递了“竞争”的信息。

同时,我们还制定了严格的干部工作实绩考核制度,坚持每月一小评,半年一大评,年终一总评。考核的着眼点是部门的最终工作效果,按岗位责任制和任期目标规定的工作质量、数量、效益、时间期限等进行考评。月评时,各部门负责人先做工作汇报,然后由经理当场讲评;半年和年终考评时,各部门负责人作述职报告,然后对其本人及部门工作作出全面评价。各科室部门也都相继制定了对下辖班组的考评制度和科室的例会制度,从而使对中层干部的管理考评工作规范化。

四是层层签订“目标管理责任书” 目标管理责任书中明确年度完成的各项任务指标,要达到的服务质量标准,要实现的安全卫生工作要求,要遵守的规章制度和劳动纪律以及奖惩办法等。各科室部门目标管理责任书,由经理与科长们签订;各班组的责任书,由科长与班组长们签订;同时各班组还与每个职工签订了“劳动合同书”。由于任务明确,责任清楚,从干部到职工人人肩上有担子,激发了大家的责任感和积极性,我们还坚持奖罚兑现,年终总结时,按照不同层次的目标责任,对完成比较好、成绩突出、贡献大的干部职工,分别给予重奖;对没完成或完成较差的,分别给予批评和处罚。

五是建立服务质量检查体系 为了切实提高服务质量,实施科学化管理和规范化、标准化服务,饭店专门设置了服务质量检查机构。目前已初步形成了店(设检查科)、科(设检查员)、班组(班组长兼检查员)三级检查体系。结合饭店实际,吸取同行业先进管理经验,制定了服务质量检查细则,印制了

《标准化服务管理手册》，使各科室部门、各班组、每个工种岗位都有具体的工作标准和质量要求，以便于每个职工进行自我约束，自我要求，自我管理；同时，也使检查工作有章可循。

六是在落实上花力气，下功夫 我们着眼于把工作抓在实处，讲一件办一件，有布置，有落实，全店都紧盯着“目标管理”各司其职，使“软件”“硬件”建设向预定目标推进。

饭店人称“寸金之地”。客房以前因管理不善，效益平平。为了完成客房收入计划，接待科把饭店下达的全年客房营业指标，按淡旺季节不同分解到月，再将每月计划指标按各楼层的床位数和周转率分解到班组，并与班组和个人的奖金利益挂钩。同时改革了总服务台结算手续，堵塞了跑客漏洞，出现了人人讲效益，人人创效益的生动局面。1988年客房收入创建店以来最高纪录。

为了改善饭店的服务条件，我们对客房进行了全面粉刷，更换了壁纸，增铺了地毯，改造了卫生间……；改造后的“豫菜居”、“绿城友”、“月季园”三个小餐厅精雅别致。使饭店按照预定的计划和目标，很快发生了大的变化。

七是两个效益一起抓 对于服务性行业来说，直接与顾客打交道，要在竞争中立于不败之地，其关键是要端正经营作风，树立良好的企业形象。对此，我们在注重提高经济效益的同时，更重视社会效益，重视提高饭店的信誉。为了增强职工的心理顺应效果，提高职工的心理容量，教育职工树立正确的人生观和价值观，树立新的道德观、公平观和竞争观念，培养良好的店风，饭店先后开展了“优质服务活动月”、“优质服务竞赛”、“做一名合格的职工”、“提倡助人为乐”、“为客人做好事”等活动，收到了良好的效果。饭店职工拾金不昧，主动为客