



# 精益管理助力企业走上 发展快车道

## —— 泉城大酒店精益管理调研回访

本刊记者 秦中良 刘霁

作为一家具有36年经营历史的老牌国有企业，山东银座旅游集团下属泉城大酒店将普遍适用于制造业的精益管理经验成功推广到服务行业，在推行持续改善和优质服务的基础上，构建了“精益小组经营制”管理模式，让一个具有历史印记的老国有企业在新常态下焕发生机和活力。

对此，本刊对泉城大酒店实施精益管理的情况进行了报道（详见2016年第23期和2017年第4期）。文章发表后收到较大反响，在中国财政杂志社微信平台上，有的读者留言“酒店管理者必读”。为了进一步了解泉城大酒店实施精益管理的具体做法及新的进展，本刊记者日前再次前往泉城大酒店进行了实地回访与调研。在与泉城大酒店相关工作人员的座谈交流中，酒店党委书记、总经理周立刚详细介绍了泉城大酒店的“精益小组经营制”管理模式。

### 抓住两大支柱 推进经营模式转换

泉城大酒店“精益小组经营制”的两大支柱是划小核算范围和推行经营会计。划小核算范围是将整个酒店划分为利润中心和成本中心两大中心，通过研究学习阿米巴经营理念及管理方式，将

酒店业务流程细化分解出11个利润小组和5个费用小组。划小的背后是权力和责任的同时精细化，其中重要的一点就是对小组的授权。泉城大酒店打破原有的正三角权力架构形式，完成权力结构的倒置形成适合小组经营的管理体系，赋予一线员工一定的经营权，让一线员工自主经营，灵活决策，提升员工积极性的同时也提升了顾客的满意度。为了让员工清楚地知道经费开支发生在哪里、如何才能提高销售额，泉城大酒店引入“单位时间附加值”（销售额－费用÷总劳动时间÷（正常工作时间＋加班时间）），实现了由财务会计向经营会计的转变。小组长能够根据经营情况来及时调整自己的经营策略，实现“全员参与”的赋权式经营方式，让经营者通过会计核算报表能够及时、清楚地掌握企业经营情况，让每位员工充分掌握自己所属的组织目标，在各自岗位上为达到目标而不懈努力，更加自觉、主动地为酒店创造效益。

“精益小组经营制”在对精益小组赋权管理的基础上，还依靠收益管理、移动互联网和节能降耗，实现四轮驱动。泉城大酒店将收益管理作为经营过程中的主线，通过各种渠道创收增收，相继采

取了超额预订法、增加满房天数、升档销售、价值销售、捆绑销售等方法，均收到明显效果。移动互联也是泉城大酒店实现现代化转型的利器，在酒店房间，记者发现可以通过扫描二维码获取房间WiFi密码，便利程度大大增加。对于酒店而言，客户扫码后则自动关注了泉城大酒店官方微信号，成为酒店会员，为酒店积累了众多回头客户。插上移动互联的翅膀，泉城大酒店不断创新酒店服务，目前已有银座酒店APP、微信服务号、天猫商城旗舰店等多渠道网络服务平台。泉城大酒店大项的费用节约主要是围绕节能降耗展开的。星级酒店对设施设备要求较高，各方面能耗较大。基于此，酒店运用精益管理，从能耗计量入手，实行每日能耗统计制度，掌握酒店每日能耗情况，并建立了能耗数据库，为节能挖潜提供参考。2016年，泉城大酒店蒸汽使用总量仅为2012年（开业以来收入最高年）的46%，节约蒸汽费用138万元，全年能耗比为5.6%。

“精益小组经营模式”的精髓是精益管理思想，追求质量和效益的均衡发展，“精”就是保障质量，“益”就是追求效益。为此，泉城大酒店开展了全员创新活动，以降低服务质量为前提，寻找降低各

项成本费用、提升经营效益的途径,做到五个最少与最好,即:时间最少、效率最好;人力最少、服务最好;原料最少、品质最好;投资最少、质量最好;库存最少、周转最好。例如,酒店房务部对做房程序进行录像分析,剔除不带来价值的动作,重新优化作业流程,缩短了作业时间,提高了作业效率。“精益小组经营制”实施后,不仅给酒店注入新动力,也使酒店实现了明显瘦身。结合经营制度与人员编制,泉城大酒店人事部门经过与各部门的沟通和对接,不断优化工作流程,进行岗位合并、工作区域重新划分,制定出了更为精简的人员编制体系。泉城大酒店编制由524人降至438人,减少86人,降幅达到16.4%。

此外,“精益小组经营模式”还充分利用价值流程图、持续改善、六顶思考帽等管理工具,帮助酒店实现尽可能高的收入的同时,也为客人提供高质量的服务。以持续改善为例,要求全员参与,每人每月提4条持续改善方案,各部门按班组进行汇总、审核筛选及备案后,于每月月底之前报人力资源小组汇总,参与评选;每月酒店管理召开持续改善分析会议,对每月统计的改善方案进行汇总、分析、评比,对被采纳的意见酌情给予奖励。这种制度安排让酒店的每一位员工都怀揣追求卓越的热忱,努力追求完美。

### 推广精益管理 彰显创新价值

将精益管理经验推广到酒店服务行业中来,创造了从0到1的突破,带来实实在在的利润贡献,这项改革和创新对于泉城大酒店无疑是成功的。但泉城大酒店的经验能否复制到其他的宾馆、酒店?“精益小组经营制”在山东银座旅游集团酒店业板块全面推行后的效果如何,是否还能经得起检验?

在泉城大酒店财务总监万年军的带领下,记者来到山东银座旅游集团的银

座酒店管理有限公司。万年军介绍,为了更好地对所属酒店进行管理,2006年山东银座旅游集团成立了银座酒店管理有限公司,负责酒店管理、物业管理、餐饮管理、投资管理、技术培训、信息咨询、企业形象策划、市场调查、承办展览展示等方面。从2014年开始,“精益小组经营制”管理模式在银座酒店管理有限公司所属的其他酒店中逐步推广应用,近期还设立了精益经营推进中心。

在精益经营推进中心,墙上密密麻麻挂满了海报,系统展示了管理公司战略地图、精益经营推进组织架构、总体策略、整体规划和推进体系、战略执行闭环推进流程、成本控制流程等,这些来自泉城大酒店的经验总结,被从1到N推广开来。但这不是简单模仿、生搬硬套的运用,在与章丘佳悦酒店经理的交流中,记者发现每位分管酒店经理都有自己的考核任务,他们以精益管理理念为支撑,同时享有充分自主权,从采购到客房都会结合当地特色合理分组分工。2016年,山东银座旅游集团下属酒店业共实现收入增长14 820.92万元,考核利润增加3 868.59万元,同比增长34.92%。

### 抓精促益 激发活力

从泉城大酒店开始,经过各家酒店的推广运用,精益管理已然成为银座酒店管理有限公司的智力资本,构成了企业的轻资产,形成了企业的核心竞争力。因为具备了突出的管理能力和优势,而且得到了市场的验证与认可,山东银座旅游集团各酒店成功实现了低成本对外扩张和轻资产运营。目前,银座酒店管理有限公司在经营的酒店共16家,其中直营酒店9家,其余均为委托管理,2016年开业1家,2017年的目标是开业2家、签约3家,目前菏泽银座颐庭华美达酒店、济南银座颐庭大酒店、曲阜银座佳悦精选酒店3家酒店已开

业。依托精益管理这项智力资本,银座酒店管理有限公司才能驾轻就熟、以小博大、游刃有余。

对外,通过轻资产运营模式,依靠精益管理这一核心竞争力,有效降低成本,为银座酒店管理有限公司低风险快速扩张提供了可能。对内,泉城大酒店把精益管理理念落实到营改增当中。在全员持续改善的氛围下,营改增实施之前,加强对新政策的学习、培训、探讨;营改增实施过程中,合同签订、供应商筛选、商品采购、酒店产品规划、税负率的测算等,所有员工都积极主动参与;营改增之后,所有员工都在原有管理基础上致力于在税收政策框架内分析税收政策对酒店的影响,并在每一个节点和流程达到税收成本最低,进而达到企业效益最大化的目标。2016年5月实施营改增以来,泉城大酒店5~12月税负率降低2.99个百分点,节约税款332万元,增加利润344万元;2017年1~9月税负率降低2.54个百分点,节约税款200.61万元,增加利润354.5万元。

理论源于实践,又指导实践。精益管理理念从实践中来,又被运用到更多管理活动中,让已有30多年历史的泉城大酒店实现了华丽转身。从泉城大酒店客房小组的一名普通员工,到酒店的分管经理,这里每个人都能对精益经营管理侃侃而谈,对业务的理解、对专业的把握让人佩服,但更让人感染的是这家企业传递的满满活力与热忱,就像是一家刚刚入行的新创企业,充满干劲。

市场虽大,分一杯羹却很难,惟改革创新者胜。不管是老牌国企还是新创企业,不管是大型集团还是小微企业,若能与时俱进,不断改革创新,找到适合自身发展的方法、好举措,并始终保持昂扬上进的势头,都能在竞争中找到定位,分享时代的发展进步。希望泉城大酒店精益管理的做法能为大家提供一些有益的启发与借鉴。