

坚定信心

克服困难

齐心协力

再创辉煌

—— 李炜东同志在惠民宾馆一九九八年
工作总结表彰暨一九九九年工作部署大会上的
讲 话

一九九九年二月二十五日

20

在惠民宾馆1998年工作总结 表彰暨1999年工作部署大会上的 讲 话

李炜东

(1999年2月25日)

同志们：

这次全体员工大会的主要议题是，总结回顾一九九八年工作情况，安排部署一九九九年的工作任务，动员全体员工，进一步认清形势，统一思想认识，团结一致，坚定信心，共同努力，苦干实干，使宾馆的各项工作再上一个新台阶。刚才，对九八年工作中做出优异成绩的集体和个人进行了表彰奖励，希望大家认真学习借鉴他们的经验做法，新年度涌现出更多这样的典型。下面，我根据宾馆领导班子研究的意见讲以下两方面的问题：

一、一九九八年的工作回顾

一九九八年，是惠民宾馆深化改革，锐意进取，努力开创工作新局面的一年，也是宾馆务实拼搏，加快发展的一年。一年来，在县委、县政府的正确领导与上级业务主管部门的指导下，经过全体员工的共同努力，圆满完成了各项接待任务，取得了良好的社会效益和经济

21

效益。九八年,惠民宾馆共实现营业收入578.5万元,比去年同期增长22.8%,其中,客房部实现营业收入229万元,超出计划31万元。餐饮部实现营业收入239万元。全年共实现利税124.6万元,比年同期增长1.7%。接待中外宾客近6万人次,顺利完成全年计划任务。应该说,九八年是全体干部员工进一步解放思想、更新观念、振奋精神、正视挑战、同心同德、真抓实干的一年,也是取得了辉煌成绩的一年。回顾一年来的工作,主要有以下几方面特点:

(一)、审时度势,精心运筹,确立了符合本馆实际的发展思路和目标

面对饭店林立,竞争激烈的市场,我们如何发展,如何发挥好自身的职能作用,成为宾馆面临的一个新课题。九八年初,宾馆领导班子在深入调查研究,认真总结过去工作经验的基础上,确定了九八年工作思路,即“坚持以邓小平理论和十五大精神为指针,遵循‘内抓管理,外树形象,负重奋进,争创一流’的工作指导思想,认真落实《员工手册》和各项规章制度,使宾馆逐步走向规范化、制度化管理的轨道。努力提高员工队伍的整体素质,强化质量管理,优化工作环境,搞好优质服务,大力开展节能降耗活动,多渠道创收,提高经

济效益,稳步增加职工收入”。我们按照九八年省、地、县各级经济工作会议精神,结合自己的实际,制定了比九七年营业收入增长10%的奋斗目标,并将任务目标分解到每个部室,对各部室实行目标管理,年度考核,年终奖罚。制定了贯穿九八年各项工作的主要措施。有目标、有重点、有措施、有激励的整体工作思路,为完成九八年的工作奠定了基础,为全体员工指明了努力方向。

(二)、统筹兼顾,突出重点, 管理水平得到了进一步提高

九八年,我们大做“向管理要效益”这篇文章,以强化内部管理为突破口,建章立制,规范管理,严格奖惩,收到了初步的成效,为完成各项工作奠定了基础。我们的具体做法是:

第一、加强队伍建设,服务水平得到了进一步提高

培养和造就一支具有较高思想素质和业务技术素质的干部员工队伍,是提高宾馆经营管理水平的首要条件。为此,我们首先加强了领导班子和中层管理队伍的建设。一抓党建理论学习,二抓思想、纪律、作风整顿,三抓廉政建设,四抓班子团结,五抓民主集中制的贯彻与落实。一年来,我们结合“干部作风建设年”活动,于年初开展了“思想、纪律、作风”整顿活动,四月中旬

我们自行组织了学习整顿活动，并坚持了“三会一课”制度，学习邓小平理论，国家法律法规、廉政规定及《党章》等。通过长期不懈的学习教育，较好地树立了作风优良，严于律己，秉公办事，廉洁勤政，团结协作的干部队伍形象。其次是加强员工队伍建设。我们把员工技能培训当作员工队伍建设的一项根本任务来抓，成立专门班子，由分管所长挂帅，工会主席具体负责，部室经理配合实施，进行了有计划，有针对性的岗前培训、岗位练兵活动。先后派员到鲁西南各县市宾馆，济南、成都、青岛、昌邑、滨州、阳信等地的宾馆、饭店进行烹饪技术、管理业务的学习和交流。选派后勤、档案等岗位员工参加空调、无线电、电工知识、档案管理等业务知识的培训。一年来，宾馆干部员工中80余人接受了培训，累积工日1600多个，使得客房、餐厅服务人员培训上岗率达到100%。由于培训工作措施得力，我馆的饭菜质量、服务质量和后勤保障质量有了一个飞跃性变化，整体接待水平得到了进一步提高。更值得一提的是，全体员工的精神状态发生了可喜变化，工作热情有了很大提高。客房部在工作中节约挖潜，自己动手洗地毯，刮浴盆，提高一次性客房用品的利用率，千方百计地降低接待成本；餐饮部勤学苦练，精益求精，努力提高饭

菜质量，赢得了顾客的好评，财务、办公室、后勤保障等部室工作勤恳、扎实，很好发挥了职能作用，保证了宾馆工作的正常运转。

第二，加强基础设施建设，改善宾馆服务环境

近年来，宾馆的部分服务设施年久失修，已不能满足旅游消费者对旅居环境提出的新需求。为此，我们面对单靠财政无力解决的现实，不等不靠，自筹资金46.8万元，先后建设了一栋二层商品楼，装修了餐厅，增设了蛋糕店，购置了餐厅桌椅，配备了微机，更换了音像设备，搬迁了总服务台，改造了地下管道。从而使宾馆基础服务设施基本适应了接待工作的需要，为顺利完成各项接待任务提供了有力保证。

第三、狠抓制度的健全落实，逐步实现管理规范化

工作中，我们一贯遵循“健全制度、循章治馆”的原则。九八年，我们重新修订了《员工手册》和《管理制度》，出台了《服务员早训检查要点》、《惠民宾馆卫生检查标准》和上班签到、下班签退的制度，完善了劳动用工、考勤、学习等制度。推行现场管理和巡回值班的办法，班子成员和中层干部深入一线，常转、常看，发现问题按照有关规定及时解决，做到“严明纪律，严格奖惩”。九八年，我们在五·一技能比赛中，对获得

好成绩的员工给予总额1000元的物质奖励。对玩忽职守，引起顾客投诉的，无视制度、我行我素、长期旷工的两名临时工和一名正式工分别给予了辞退和处名处理。对于酗酒闹事的两名员工也按《员工手册》进行了处理。通过对规章制度的健全和实施，规范了员工的行为，提高了员工遵守制度的自觉性，克服了工作中的随意性和盲目性，使宾馆管理逐步走上制度化、程序化、规范化的轨道。

第四、以市场为导向，不断加大营销工作的力度

我们改变过去坐门等客的做法，加大宣传力度，实行全员营销的新举措：一是主动与有关单位联系会议，寻找客源；二是加大力度广泛宣传，在城区重要街道路口设立惠民宾馆指向标牌、灯箱，从地区、县电视台做宣传广告，印发宣传彩页等，进行了多角度、全方位的立体宣传。三是聘请颜景祥、张守钰等国宴大师举办鲁菜、川菜美食月等活动，并开展了节日促销，有力促进了宾馆餐饮产品的市场竞争力。98年全年共投资8万多元用于各类广告宣传和促销。通过各种形式的营销活动，使我们在市场竞争激烈、全国旅游业低迷发展的状态中保持了营业收入的持续、稳步增长。

(三)、立足市场，大胆改革，企业活力得到进一

步增强

为进一步贯彻落实党的十五大精神，推进宾馆的长足发展，九八年七月下旬，我们在县委、县政府的指导帮助下，实施了以加强内部管理，转换经营机制为重点的一系列改革。

第一、精简机构，提高效率，强化内部管理。我们的具体做法是：精简机构，分流冗员。通过改革，我馆由原来的七部一室精简为三部一室。对中层干部实行聘任制，基层员工实行与部室双向选择的办法，辅之以三岗（待岗、试岗、上岗）流动转换的机制。通过改革，干部员工大大增强了责任心和使命感，工作积极性得到进一步提高。

第二、转换经营机制。我们从两方面入手进行了改革。1、租赁经营。我们将宾馆闲置的沿街房屋和内部客房公开对外招标，实行了租赁经营，为宾馆盘活了存量资产，培育了新的经济增长点。自98年8月出租房产以来，共获得14.6万元的收入。2、增设百姓食街和蛋糕店。元月8日，投资30余万元的百姓食街的开业，标志着我们由以接待服务为主的经营模式，朝着面向公众消费阶层服务社区的经营方式迈进。11月8日，“康乐鑫蛋糕专卖店”开业，为我们面向大众消费的经营目标又

27

迈进了一大步。同时，也壮大了宾馆的经济实力，增强了宾馆参与市场竞争的能力，走出了一条一业为主，多业并举的发展路子。

（四）、大力加强精神文明和企业文化建设，提高广大员工的向心力和凝聚力

我们在搞好接待经营的同时，把单位精神文明建设和文化建设做为一项长期性的战略任务来抓，收到了初步成效。

第一、努力搞好思想政治工作。在思想政治工作中，我们把重点放在思想道德教育上面，通过会议、谈心等不同形式，对员工进行及时有效的职业道德、集体主义及人生观、价值观和世界观的引导教育，使广大员工增强了服务意识和大局观念。有力促进了员工思想道德素质地提高，为宾馆各项工作的开展打下了良好的基础。九八年工作中，全体员工均做到了服从指挥，苦干实干，心系宾馆，乐于奉献。客房部员工团结一致、埋头苦干，取得超任务目标31万元的好成绩，为宾馆做出了很大的贡献。餐饮部在市场激烈地竞争中，靠部室上下不甘落后、奋起直追的精神超额完成了年初任务目标。办公室主任田刚同志，在基建工作中，独挑大梁，承揽了商品楼建设工程，从建筑设计到用工用料等各方面严格把关，

为宾馆节省开支2万余元。原供应部经理王明奎同志，带领所属员工集思广议，推出了“惠民宾馆特供酒”，为宾馆降低大量酒水成本。后勤维修班领班张汝河同志，在临冬换装管道期间，为赶工程进度，拖着病躯下地沟、钻锅炉。一蹲就是个把小时，一个焊接点下来，他的腿肿了，脚麻了，却从没有叫苦叫累。南楼客房领班赵霞同志，在我县第十届党代会期间，深知接待任务重大，她将入托的孩子交给家人，自己连续三天盯在岗位上。总服务台领班隋静同志在清欠工作中成绩突出。我们的厨师工作在烟熏火燎的环境里，从没有怨言。我们的服务员常年累月个个笑脸迎嘉宾，我们的后勤保障人员工作不怕艰辛劳累，及时为一线排忧解难。这样的人和事还有很多，很多，这种精神也正是宾馆全体员工团结协作、不畏艰难、争先恐后、任劳任怨精神的浓缩。

第二、展丰富多彩的文化娱乐活动。九八年，我们建立了乒乓球室，举办了周末舞会和节日文体活动，通过寓教于乐的活动，活跃了广大员工的业余生活，部室之间、员工之间加强了沟通，增进了友谊，增强了全体员工的凝聚力。

第三、一年来，宾馆积极参与政府及社会倡导的各项公益活动，先后为灾区捐资捐物计1万余元，为我启

动下岗职工再就业工程捐资1万元，为治理土马沙河工程捐资10290元，为惠民镇察院街小学建校捐资0.2万元，为我县图书馆捐赠图书2000余册。这些工作的开展，为社区建设做了积极贡献。同时，优化了宾馆发展的外部环境，展示了宾馆人高尚的道德情操。

第四、企业文化建设。录制了馆歌，制做了员工岗位标致服和工号牌，馆歌唤起宾馆员工对接待服务工作的热情，有力弘扬了宾馆团结向上、务实进取、敢为人先的企业精神。并逐步形成了宾馆整齐如一、团结一致的群体风格。宾馆上下，精神风貌有了很大的改观。

一年来，我们为提高接待服务水平和经济效益做了不懈努力，取得了一些成绩。同时，还存在着一些问题与不足也不容忽视。表现为：服务水平有待进一步提高；内部管理有待进一步加强，节俭挖潜方面需要采取有力措施，更好地进行成本核算和成本控制；饭菜质量不稳定；员工队伍整体素质需要进一步提高。上述问题，我们必须引起高度重视，并在今后工作中努力加以克服和解决。

二、一九九九年工作部署

（一）、刚刚跨入的一九九九年，是处于世纪之交，具有重要意义的一年。我们必须站在为全县改革开放和

经济建设服务和为发展全县接待服务业而努力的战略高度，振奋精神，正视挑战，解放思想，更新观念，同心同德，奋力苦干。确保完成全年接待任务，根据我县经济工作会议精神，结合宾馆实际，一九九九年我们的工作思路是：

“坚持以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导，全面贯彻落实党的十五大和县第十次党代会精神。继续倡导‘内抓管理，外树形象，负重奋进，争创一流’的企业文化精神。坚持以效益为中心，以市场为导向，以质量求生存，以管理上水平，以改革促发展的经营管理理念。加强‘三讲’教育和业务培训，努力提高干部员工队伍的整体素质；强化规章制度建设，优化工作环境，提高服务水平；施行分配制度改革，完善激励机制，充分调动员工的积极性；深入开展‘管理效益年’活动，控制成本，节俭降耗，多渠道创收；努力提高经济效益，不断壮大企业实力，稳步增加员工收入，促进宾馆各项工作持续、快速、健康发展。”

具体奋斗目标：全年实现营业收入为479.6万元，比九八年增长10%。其中客房部为217.8万元，比九八年增长10%；餐饮部为261.8万元，比九八年增长10%。两部室完成上缴任务为218.14万元。其中客房部为170.87

万元,餐饮部为47.27万元。办公室控制综合费用指标为47万元以内。对两大经营部室的费用指标、资金回收及上缴利润进行考核奖惩。

具体奖惩办法是:两经营部室所上缴纯利润中,每多交1万元,部室和宾馆四六分成,部室获4000元。其中,奖励部室主要负责人1000元,部室其他人员3000元;两经营部室所上缴纯利润中,每少缴1万元,处罚部室2000元,处罚部室主要负责人500元,部室其他人员1500元。2、办公室在控制费用支出中,每节省1万元(以财务部提供可比性数字为准),奖给办公室4000元,其中奖励办公室主任1000元,办公室其他人员3000元;每超支1万元,处罚办公室2000元,其中办公室主任500元,其他人员1500元。3、两分管总经理按部室奖额的20%提奖,按部室罚额的10%处罚。年终考核兑现。

(二)、为完成上述奋斗目标,全馆上下重点做好以下几项工作:

第一、抓好队伍建设,夯实工作基础。成就事业人为本。密切配合我县“干部素质提高年”活动,深入开展“三讲”教育和业务学习,增强干部队伍的政治鉴别力和政治敏锐性,提高政策理论水平和管理决策水平。将员工队伍的培训工作纳入制度化轨道,出台全面、系

统的培训方案，充分发挥工、青、妇组织的作用，多种形式搞好员工的思想政治教育和技能培训，努力提高员工队伍的业务技能。通过上述各方面努力，使宾馆领导班子成员做到“团结、学习、务实、奋进，为大家干”；中层管理人员做到“责任、效率、管理、爱心，为他人干”；全体员工做到“爱岗、敬业、技能、奉献，为自己干”，从而推进宾馆全体干部员工整体素质的全面提高。

第二、抓好经营，不断加强企业参与市场竞争的實力。搞好接待经营工作是宾馆的根本，是企业求得生存和发展的关键所在。我们要以市场为导向，科学、合理的掌握市场供求信息，加大营销力度，扩大市场占有份额。整体推进，突出重点，抓好以餐饮为龙头的市场营销策略，搞好成本核算和成本控制，提高饭菜服务质量，不断开发新的服务项目，挖掘潜在消费市场，最大限度的满足顾客需求，提高经济效益。

第三、抓好管理，苦练内功，深入开展“管理效益年”活动。管理是企业永恒的课题。行政管理方面，照章办事、循规治馆、奖惩分明、扶正压邪，使企业精神风貌焕然一新。经营管理方面，科学控制成本，强化节俭意识，加大节俭降耗工作措施力度。从水、电、电

话、车辆、维修、锅炉用煤、物资管理、原材料购进等各个方面入手，充分挖掘人、财、物力资源的潜力，使其发挥更大的效益。

第四、抓分配制度改革，完善激励机制。采取先搞试点，由点到面的方法，稳步实施分配制度改革，充分体现各尽所能、按劳分配。进而将员工收入与企业效益紧密的结合在一起。让宾馆员工自觉地做到与宾馆同呼吸，共命运，充分调动和发挥干部员工的积极性和创造性。为企业的长足发展注入新的生机与活力。

第五、抓好开拓，促进发展。宾馆做为一个自收自支、企业化管理的单位，局限于现有的设施条件，要想取得更大的效益是非常不易的。只有继续探索走一业为主、多业并举的路子，才能拓宽渠道、扩大财源，壮大发展自己。一是搞好康乐鑫蛋糕店的经营管理。对外搞好消费市场调研，做好消费群体的定位。对内抓好产品质量，同时根据市场反馈信息，及时调整产品结构，做到适销对路。实施名牌战略，达到全面打开惠民市场的近期目标。二是以股份制方式，让员工自愿入股，筹集资金建设东宿舍区沿街商品楼，培植新的经济增长点。三是探索开发禽畜养殖等农业创收项目。逐步走出一条自我完善、自我解放、自我积累、自我发展的新路子。

第六、抓好基础设施的改善工作，更好地满足工作需要。我们将首先争取锅炉搬迁更新早已动工；同时我们将有计划地对变压器的增容、一楼厨房小灶的改造，职工食堂的改善、地下管道的更新等项目，从资金等方面早入手，成熟一个，解决一个。使宾馆服务设施的整体功能得到不断的加强。

同志们，九九年的工作任务是光荣而艰巨的，这需要我们以饱满的精神，高昂的斗志，坚定的信念，坚强的毅力，同心协力，开拓进取来共同完成。我相信，有县委、县政府的正确领导，有我们全体员工的共同努力，我们一定会圆满地完成各项工作任务，将我县接待服务工作提高一个新水平，为全县改革开放和经济发展做出新的贡献！