



做一个 时尚阳光 的掌门人

访潍坊海正饭店管理模式创始人毕可胜

五千年的璀璨文明，孕育了中华礼仪之邦，广袤肥沃的齐鲁大地，成为了屹立潮头的弄潮儿。山东的众多酒店中有一朵奇葩，她以全新的管理模式，盛开在渤海之滨。她就是由著名酒店管理专家毕可胜先生执印的潍坊海正饭店。

文/张云

从水电工到星级宾馆总经理

这家坐落在渤海之滨的高星级酒店，从筹建之日起至开业后，每天早上6时许，毕可胜都会准时出现在饭店的各个部位，以洞察一切的锐利目光扫视着可能出错的角落。酒店员工小张告诉记者，这里的人都怕他，因为大家都服他。

这是一位事必躬亲的领导，也是一个拥有28年酒店管理经验、从宾馆水电工一步一步完成了蜕变的领导。作为海正饭店的掌门人，毕可胜成为许多酒店从业人员的榜样。

1978年，初踏社会的毕可胜来到南通文峰饭店干水电工。靠着勤奋好学和踏实作风，他很快在同事中脱颖而出，被调到前厅部做领班，后升为前厅部主管。期间，从餐饮部主管到餐饮部经理，后任职营业部经理并负责外宾专家公寓楼日常事务管理。在

文峰的六年时间，毕可胜用自己的努力和智慧，完成了职业生涯的华丽转身。

随着身份的转变，毕可胜感觉自己的知识明显不够用了。为了弥补知识的缺憾，那股山东汉子不服输的精神再次在毕可胜身上体现。天性要强的他，有着强烈的学习劲头，先后在北京第二外国语学院学习三年英语，去中央党校学习行政管理，还去北京国际关系学院进修了一年的公共关系。重返课堂，前后长达八年。多年的酒店管理经验加上丰富的管理理论，使毕可胜迅速成长为星级酒店的职业经理人。从文峰饭店、以服务质量文明的青岛海景花园大酒店、南通美丽华大酒店、东营宾馆，到现在的海正饭店，他一步步提升。期间他还被聘为南通职业大学人文科学系的客座讲师、青岛旅游学院的客座教授。古人语，十年磨一剑，毕可胜用了更长的时间，完成了事业的飞跃。

空闲时，毕可胜喜欢看企业家传记。世界著名酒店业巨头希尔顿在传记里有这么一段话：水深的地方能钓到大鱼。这句话正好描述了他的心境。现在，环渤海开发成为全国的焦点，过去所有的资本巨头盯着珠三角、长三角，未来的世界，环渤海肯定是很大的舞台。而海正饭店要做的就是率先抢占这里的市场先机，为未来的竞争打好铺垫。

“混血儿”式多元管理模式

毕可胜的人生经历可为丰富，但其中无论在哪个阶段，他都没有脱离酒店管理这条主线。从文峰饭店、青岛的海景花园大酒店到天南大酒店、如皋天成大酒店、东营宾馆，再到刚落成的海正饭店，多年的工作经验使他摸索出来了一整套管理模式，可以说这个模式是混血儿。

在整个管理模式中最被外界称赞的是“零缺陷管理模式”。毕可胜认为，“零缺陷管理模式”是一种至上管理。酒店管理是一个系统的时空网络，必须不断完善这一网络，而这不断完善的过程就是接近零缺陷的过程。因此，从进入海正饭店的那一天起，毕可胜就带着一套高标准、严要求的管理规范，并且在实施过程中不断地自我完善、自我否定、自我加压，弥补质量中的缺陷。

毕可胜说，要达到或者接近管理的零缺陷，必须奉行高、严、细、实的方针。首先，起点要高；其次，对员工的工作要求要严，要有严格规范的工作氛围；再次，服务质量标准要细；最后，工作作风必须务实。

为此，酒店还一直实行着毕可胜发明的表格化管理的模式。每个工作人员一张表格，记录着酒店各种岗位的工作人员的任务成果和管理方式以及宾客的反映和建议。毕可胜对记者表示，现在的酒店竞争非常激烈，酒店如果不按照高要求和高标准来规范，企业就无法生存。

多年的管理经验告诉毕可胜，中国的酒店管理还刚刚起步，在品牌和知名度方面远远低于欧美发达国家水平。目前的海正，正在从琐碎抓起，一点一滴打造酒店品牌。

严暖结合人性化管理

在海正饭店，除了严格，还有真情，这也是在如此大的工作压力下，毕可胜仍能赢得赞誉的重要原因。

现代酒店已越来越重视对员工的人性化管理，它不仅是企业文明经营的需要，更是企业可持续发展的需要。员工作为酒店对外服务的主体，可以给你带来财富，也可以带来包袱；可以让

你美誉多多，也可以让你臭名远扬；可以让你如日中天，也可以让你破产倒闭。这样的结论不是骇人听闻，是经济改革给这个快节奏社会带来的必然变化。毕可胜语重心长地对笔者介绍。

古人说“大匠诲人，必以规矩”，在海正饭店，我们可以看到密密麻麻的规章制度，这在员工换衣间、厨房都清晰可见，但是真正处理起来并非“法不容情”。毕可胜说，我们严是爱，松是害，严格严厉中透露着关爱之情，“严中有情，严暖结合”是他的管理风格。

坚持用文化为员工造魂，用纪律为员工造型，用知识为员工储能的原则，让员工与企业一起成长。

为了给员工更快提升，海正饭店借鉴了国外训练员工的经验，结合酒店实际，在员工的心理锻炼方面作了一些尝试。一是施压法，通过施加满负荷甚至超负荷的工作压力，锻炼员工尤其是管理人员的意志和毅力。二是挫折法，主要针对管理人员，在适当的时候以恰当的理由给予重罚或者降职，强化对挫折的心理承受能力。三是角色转换法，用于培养尊重人、理解人的思想意境。在较短的时间内，毕可胜的准备工作做了很多，也让整个饭店在当地迅速打开局面，赢得了良好的口碑。

以前我们老是说“顾客是上帝”，这让人感觉服务者和被服务者之间隔膜太大，毕可胜提出“饭店就是顾客的家，我们就是顾客的亲人”的理念，让全体员工树立起新的服务理念，并告诉他们，这同时也决定着企业的命运。

也许这个结论夸大了员工的作用，但它的确很值得关注。在提倡为客人实行个性化服务的同时，对员工开展人性化管理也是发展所趋。个性化服务是原有服务方式上的升华，是饭店所

需、客人所求。员工也是人，尽管角色不同，其相应的本性要求是一致的。他们在接受管理的同时，提一些合理的、接近本身愿望的要求是可以理解并应当满足的。作为管理层，接受并满足这些合理的要求固然不错，而平等员工提出要求就把工作做在前面会更受欢迎。

从某种程度上说，管理层应该是冲锋在第一线员工的最有力的后勤支持者，包括精神的、物资的、生活的、技能的。员工在接受支持的同时，反过来会给饭店以支持。饭店与员工一旦签订了用工合同，这种相互支持就会存在下去，继续下去，发展下去。由此，站在业主的角度对员工实行人性化管理特显重要。一些饭店在宏观上也知道这种管理的重要，可在微观操作中不是变了形就是达不了标，不是工作没有做就是雷声大雨点小，员工不甚满意。

正是企业为员工着想，员工为企业着想的良好互动，为海正饭店铸就了良好的发展基因，迅速成长为当地酒店业的一匹黑马。

毕可胜在酒店行业摸爬滚打，多次转换角色，每次都能成功，极富传奇色彩，是何种力量在起作用？

“这应该是他的学习力和执行力。”一名酒店前台感慨，毕可胜每次讲起酒店管理，总能带给自己耳目一新的东西。

“他，既果断又周全；既严厉又富有人情味；是一个时尚阳光的领导人。”中国旅游研究院戴副院长如此评价，“执着地用心去做事，正是毕总成功的关键所在。”

爱看电视剧《亮剑》的毕可胜，醉心于李云龙所率领的独立团不甘平庸的精神，永不服输的劲头，嗷嗷叫的士气。无疑，这也是毕可胜所带领的这支团队的真实写照。