

doi:10.3969/j.issn.1672-626x.2013.02.015

# 绿色饭店核心竞争力评价指标体系构建初探

梁 慧

(湖北经济学院 旅游与酒店管理学院,湖北 武汉 430205)

**摘要:**绿色饭店是在循环经济理论和可持续发展思想指导下形成的一种新型饭店业发展模式。本文对绿色饭店核心竞争力要素进行分析和评价,在此基础上构建绿色饭店核心竞争力评价指标体系。该体系的构建有利于绿色饭店企业客观认识自身的竞争优势,探索提升其核心竞争力的途径,为我国饭店业可持续发展提供客观依据。

**关键词:**绿色饭店;核心竞争力;评价指标体系

**中图分类号:**F59 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-626X(2013)02-0087-05

## 一、引言

根据国家旅游局2006年3月23日发布的《绿色旅游饭店》标准(LB/T007-2006)中的定义,绿色旅游饭店是以可持续发展为理念,坚持清洁生产,倡导绿色消费,保护生态环境的饭店,其核心是在生产经营过程中加强对环境的永续保护和资源的合理利用。绿色旅游饭店是一种新的理念,它要求饭店将环境管理融入饭店经营管理中,以保护为出发点,调整饭店的发展战略、经营理念、管理模式、服务方式,实施清洁生产,提供符合人体安全、健康要求的产品,并引导社会公众的节约和环境意识,改变传统的消费观念、倡导绿色消费。它的实质是为饭店宾客提供符合环保要求的、高质量的产品,同时,在经营过程中节约能源、资源,减少排放,预防环境污染,不断提高产品质量。<sup>[1]</sup>

绿色饭店的发展与成熟需要绿色饭店核心竞争力理论作为引导,绿色饭店的核心竞争力最终目的是实现顾客需求,赢得顾客忠诚,使饭店赢得市场竞争优势,并获得超额利润。我国绿色饭店还处于探索阶段,在绿色技术应用和酒店运营管理方面远远落后于发达国家。由于在产品和服务上竞争优势不明显,难以进入国际市场,失去了与国际饭店集团竞争的机会,因此我国绿色饭店为了增强国际竞争力,应积极主动迎接挑战,按照低碳经济的要

求,从保护生态环境的角度出发,为广大消费者提供安全、健康、环保的绿色产品,促进人与自然的协调发展,从而打破绿色贸易壁垒,增强国际竞争力。

## 二、绿色饭店核心竞争力内涵

### (一)企业核心竞争力的一般评述

1990年,美国学者普拉哈拉德(C.K.Prahalad)和英国学者哈默(Gary Hamel)在《哈佛商业评论》上发表的经典论文《公司核心竞争能力》中首次提出“企业核心竞争力”的概念。文中认为,“所谓核心竞争力是指企业内部经过整合了的知识和技能尤其是协调各方面资源的知识和技能综合。”随着企业核心竞争力概念的提出,核心竞争力迅速成为企业战略管理理论研究的热点,众多学者纷纷对它的内涵、构成要素、指标体系和评价方法进行了研究。综合来看,企业核心竞争力理论主要有三大流派:一是以迈克尔·波特(Michel E.Porter)为代表的“市场结构论”(又称环境论),它侧重于从企业外部产业结构和企业的市场定位分析企业的竞争优势;二是以伯格·温纳菲尔特(B.Wernerfelt)为代表的“资源基础论”,该理论侧重于从企业内部的资源差异性来分析企业的竞争优势,认为企业间存在的有形资源、无形资源和积累的知识的差异形成企业的竞争优势;三是普拉哈拉德(C.K.Prahalad)和哈默(Gary Hamel)等为代表的“企业能力论”,认为企业的核心

收稿日期:2012-12-15

作者简介:梁慧(1979-),女,湖北武汉人,湖北经济学院讲师,主要从事生态休闲旅游与酒店管理研究。

竞争力是一个能力体系,企业特殊能力的积累、保持和运用是企业竞争优势的决定性因素。<sup>[2]</sup>

朴明子(2008)结合饭店企业的特点,将饭店的绿色竞争力定义为:在竞争的市场环境下,饭店基于环境保护和自身利益的需要,采用可持续发展战略,通过技术和管理创新来合理配置饭店资源、提供绿色客房及服务,降低对环境和人体健康风险的同时获得竞争优势的能力。<sup>[3]</sup>核心竞争力是指企业与竞争对手相比所具有的“对抗”能力。绿色饭店核心竞争力来源于饭店的竞争优势及这种优势的持续性和扩展性,它有利于绿色饭店构建企业战略、发展核心业务、走向集团化发展。绿色饭店核心竞争力由绿色产品、人力资源管理、品牌营销以及企业文化4个方面构成。

### (二)绿色饭店核心竞争力评价指标体系构建原则

为了帮助绿色饭店企业正确认识其自身的竞争优势及与其他饭店企业之间的差距,必须建立一套科学合理的绿色饭店核心竞争力评价体系,并在此基础上进行绿色饭店核心竞争力评价工作。绿色饭店核心竞争力要素评价体系将各方面的信息用一种简单易懂的方式表达出来,可以为饭店管理者提供关于打造企业竞争优势的各种信息,可利用指标体系来设定目标并监测影响的成果。指标体系有助于绿色饭店产品设计和政策的制定。选择何种指标、多少指标构成绿色饭店核心竞争力的评价指标体系,不仅要考虑数据来源的可能性和可靠性,而且还要有理论依据。结合我国实际情况,本文在构建绿色饭店核心竞争力评价指标时,主要依据以下原则:

一是必要性原则。不同的指标反映不同侧面和内容特征,且对于某项具体的经济活动所起的作用和影响也有较大的差别,选取指标时应考虑对核心竞争力影响的必要性,即对核心竞争力的贡献程度,做到所选指标个数取舍得当,主次区分严格,突出直接反映企业核心竞争力。

二是科学性和可操作性。设置的指标体系必须适应饭店所处宏观环境、行业竞争环境和经济发展水平,计算方法科学,操作简单,资料易取得。

三是全局性和代表性。要求设计的各指标必须概念界定清晰,既能科学地反映绿色饭店核心竞争力的全貌,又能从个别要素的角度对绿色饭店整合

自身资源、发掘其核心竞争力、获取竞争优势有重大影响。

四是综合性原则。评价应该充分考虑绿色饭店企业的显在竞争力和潜在竞争力。通过多维度的设计绿色饭店核心竞争力评价要素,形成一个多指标的评价指标体系,采用多指标综合评价法,同时考虑到饭店企业有形产品和无形服务相结合的特征,寻求能够反映和评价绿色饭店企业核心竞争力的共性因素、更多对环境负责任的角度进行评价指标的设计。

### 三、绿色饭店核心竞争力要素评价体系构建

国内外专家学者从不同的研究角度提出了若干绿色饭店指标体系评价模型。如朱磊等(2009)构建饭店绿色度评价体系;向飞、丹晴等(2012)在平衡计分卡的基础上构建绿色饭店评价指标体系,其在指标的结构体系和参数设定等方面各具自身特点及适用性。本文对于绿色饭店核心竞争力评价指标的选取和指标体系的设计是在充分借鉴前人研究成果的基础上进行的。学者们从不同角度对绿色饭店评价体系进行研究,其研究成果主要是从绿色饭店运营过程中产生的生态效益、环境效益、流程管理等几方面进行指标设计,现有指标体系研究成果很少涉及企业战略管理层面。绿色饭店从性质上说还是现代企业,要获取竞争优势必须对其核心竞争力进行提炼,本文对绿色饭店核心竞争力要素评价体系的构建也建立在这一层面的认识上。

本文借鉴了企业竞争力评价指标体系的构建方法,根据饭店核心竞争力理论及各个要素在突显绿色饭店竞争优势中所发挥的作用,构建绿色饭店核心竞争力要素评价体系的逻辑框架(图1),旨在指导绿色饭店抓住机遇、整合企业内外部资源,充分发挥企业自身优势,实现绿色饭店核心竞争力要素协同可持续发展。

从绿色饭店核心竞争力要素评价体系的逻辑框架图中可见,绿色饭店核心竞争力评价要素由三个层次构成,分别为环境要素层、竞争力要素层、支撑要素层。

环境要素是突显绿色饭店核心竞争力的资源依托,绿色饭店本身构成内外交互影响的小型生态系统,由饭店人(包括员工和顾客)、微生物环境、动植物环境、气候因子和能量因子构成。饭店人在该生态系统中会有一定的食物消费、物质消费、资源

消耗和能量消耗,在饭店生态系统整体能源消耗中占较大比重;微生物对饭店室内环境质量以及饭店人的安全、健康造成影响;动植物对饭店生产、服务以及饭店人的安全、健康和心理状态造成影响;气候因子会对饭店运营造成影响;能量因子对饭店供能成本和环境效益产生影响。

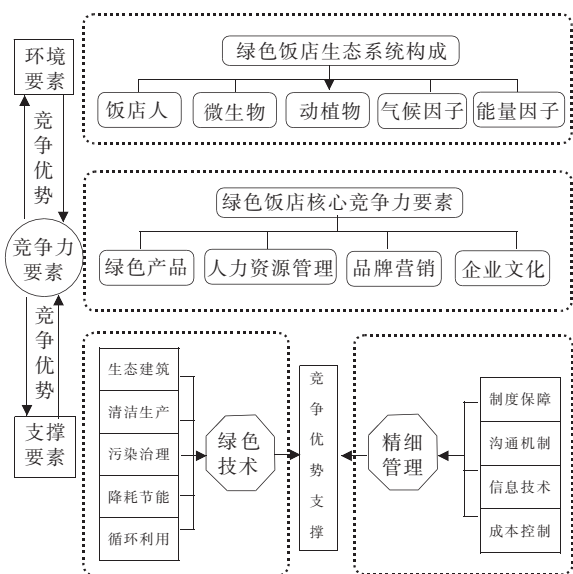


图1 绿色饭店核心竞争力要素评价体系逻辑框架

竞争力要素是打造绿色饭店核心竞争力的着力点,主要包括绿色饭店产品、人力资源管理、品牌营销和企业文化四个方面的要素。四大要素在绿色饭店核心竞争力评价体系中占据着核心地位,实现绿色饭店产品硬件和软件的协同整合、人力资源管理的协同塑造、品牌营销的协同推进、企业文化的强力推进是提升绿色饭店核心竞争力的关键步骤。支撑要素层是提升绿色饭店核心竞争力的突破点,主要包括绿色技术和精细化管理。绿色技术包括生态建筑、清洁生产、污染治理、降耗节能、循环利用五个要素,生态建筑体现了绿色饭店建筑未来发展导向,清洁生产是绿色饭店保护环境的生产方式,污染治理表明饭店对外部生态环境负责任的态度,降耗节能是绿色饭店可持续发展的重要手段,循环利用决定饭店利用绿色技术的综合实施效果。精细化管理是指制度保障、内部沟通、资本运作和成本控制。制度保障是实施绿色饭店精细化管理的基础,内部沟通是保障饭店精细化管理的内生动力,资本运作是保障绿色饭店产品创新发展的源泉,成本控制是绿色饭店精细化管理的重要手段。绿色技

术是引领和决定协同发展方向的因素,精细化管理是保障绿色饭店核心竞争力的因素。应注意处理好两个方面的平衡问题。一是管理与技术的平衡问题。许多障碍不是来自于技术方面而是管理方面。二是绿色技术应用与顾客满意度的平衡问题。<sup>[4]</sup>

#### 四、评价方法

在构建绿色饭店核心竞争力要素评价体系的逻辑框架的基础上,本文将绿色饭店核心竞争力要素评价指标体系分为目标层、子目标层、核心指标和指标变量4个层次,目标层是构建该体系的最终目的——营造绿色饭店核心竞争力;子目标层由3个子目标构成,分别是环境要素、竞争力要素和支撑要素;核心指标是指绿色饭店生态系统、绿色饭店产品、人力资源管理、品牌营销、企业文化、绿色技术和精细化管理7个指标。指标变量则由30个具体指标变量组成,各层次之间的自上而下的支配关系形成了递阶层次结构(见表1)。

绿色饭店核心竞争力评价体系涉及多层次、多因素,相当复杂,而且很多因素不易量化,很难通过一般的定量或定性方法进行处理。本文采用模糊综合评价法与层次分析法相结合的方法建立评价模型,对绿色饭店核心竞争力进行评价,具体步骤如下:

第一,建立评价指标集。设绿色饭店核心竞争力评价指标体系的子目标所组成的集合为  $C_s = \{C_1, C_2, C_3\}$ , 核心目标构成指标集  $C_G = \{C_{G1}, C_{G2}, \dots, C_{Gn}\}$  ( $n$ 为子目标层下的核心指标个数)。

第二,划分评价等级,建立评价标准集。在参考相关文献和咨询专家建议的基础上,结合我国绿色饭店营运的实际情况,将评价等级定为  $U = \{\text{很好}, \text{好}, \text{一般}, \text{较差}, \text{很差}\}$ 。

第三,建立分值矩阵。对评价等级赋予分值(见表2),并建立分值矩阵  $H = \{100, 85, 65, 40, 25\}$ 。

第四,采用层次分析法确定指标权重,确定权重系数  $A$  及  $A_i$ ,具体步骤如下:

首先,根据表1构建绿色饭店核心竞争力评价指标判断矩阵。聘请绿色饭店评定机构专家对每层指标进行两两比较,得出相应的判断矩阵。根据创新型实际,结合专家律议,用九标度法构建两两判断矩阵(见表2)。

表1 绿色饭店核心竞争力评价指标体系

目标层	子目标层	代号(S)	核心指标	代号(G)	指标变量	代号(P)
绿色饭店核心竞争力	环境要素	S <sub>1</sub>	绿色饭店生态系统	G <sub>1</sub>	饭店人(员工和顾客)	P <sub>1</sub>
					微生物	P <sub>2</sub>
					动物	P <sub>3</sub>
					气候	P <sub>4</sub>
					能量	P <sub>5</sub>
	竞争力要素	S <sub>2</sub>	绿色饭店产品	G <sub>2</sub>	产品特色	P <sub>6</sub>
					产品创新	P <sub>7</sub>
					服务质量	P <sub>8</sub>
					服务设施	P <sub>9</sub>
			人力资源管理	G <sub>3</sub>	员工流失率	P <sub>10</sub>
					员工素质	P <sub>11</sub>
					培训力度	P <sub>12</sub>
			品牌营销	G <sub>4</sub>	识别度	P <sub>13</sub>
					知名度	P <sub>14</sub>
		美誉度			P <sub>15</sub>	
		顾客满意度			P <sub>16</sub>	
		顾客忠诚度			P <sub>17</sub>	
		企业文化	G <sub>5</sub>	企业形象	P <sub>18</sub>	
				精神文化	P <sub>19</sub>	
				激励机制	P <sub>20</sub>	
				员工凝聚力	P <sub>21</sub>	
支撑要素	S <sub>3</sub>	绿色技术	G <sub>6</sub>	生态建筑	P <sub>22</sub>	
				清洁生产	P <sub>23</sub>	
				污染治理	P <sub>24</sub>	
				降耗节能	P <sub>25</sub>	
				循环利用	P <sub>26</sub>	
	精细化管理	G <sub>7</sub>	制度保障	P <sub>27</sub>		
			沟通机制	P <sub>28</sub>		
			信息技术	P <sub>29</sub>		
			成本控制	P <sub>30</sub>		

表2 判断矩阵标度的含义和取值

标度	含义
1	两个因素同等重要
3	前一个因素较后一个因素稍重要
5	前一个因素较后一个因素明显重要
7	前一个因素较后一个因素强烈重要
9	前一个因素较后一个因素极端重要
2/4/6/8	介于上述相邻两种情况之间的取值
倒数	表示相反的情形

其次,计算判断矩阵的最大特征值  $\lambda_{max}$  及对应的特征向量。

最后,对判断矩阵标度进行一致性检验。计算  $CR = \frac{CI}{RI}$ , 其中  $CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$ ,  $RI$  为定义随机一致性指标,要求一致性检验必须通过,因为必须要把这种不一致的程度控制在一定范围内,防止出现在多阶段判断时的一致现象。然后引入平均随机一致性指标尺及其系数表,设  $n$  为判断矩阵阶数,当  $n=1,2, \dots, 9$  时,其对应平均随机一致性指标见表3。

表3 随机一致性指标 RI 取值

阶数 n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

在计算完各层次要素对上一级的相对重要程度以后,即可从最上层开始,自上而下地求出各层次要素关于评价体系总体的综合重要度。综合重要度求出之后就完成了整个绿色饭店核心竞争力评价指标体系,运用这一体系就可以对绿色饭店核心竞争力进行综合评分。

第五,进行单因素评价。采用德尔菲法建立从 C 到 U 的单因素评判矩阵  $R_i(r_{ij})$ 。单因素评价结果为  $B_i = A_i \times R_i$ 。其中:

$$r_{ij} = \frac{\text{选择 U 中某一因素评价结果的绿色饭店评定专家人数}}{\text{绿色饭店评定专家总人数}}$$

$$R_i = \begin{bmatrix} r_{i11} & r_{i12} & \dots & r_{i1n} \\ r_{i21} & r_{i22} & \dots & r_{i2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ r_{im1} & r_{im2} & \dots & r_{imn} \end{bmatrix}$$

第六,模糊综合评价。由  $B_i$  构成矩阵  $R$ ,然后求得综合矩阵  $B$ ,即

$$R = \begin{bmatrix} B_1 \\ B_2 \\ \vdots \\ B_i \end{bmatrix}$$

$$B = A \times R$$

第七,计算综合评价值。利用公式  $E = B \times H^T$  对每一项指标变量进行计算。

### 五、结论与展望

现有的竞争力评价指标体系极少涉及绿色饭店战略管理层面,无法真实反映绿色饭店在战略管

理方面的竞争优势。因此,本文根据绿色饭店内涵及企业核心竞争力理论,构建绿色饭店核心竞争力要素评价体系的逻辑框架,并给出了具体评价方法,得到如下结论:

第一,绿色饭店核心竞争力评价指标体系的初步构建有助于解决目前的绿色饭店投资项目评价现实存在的许多问题,如短视行为、环境污染、生态失衡等,从而使我国绿色饭店更加适应新时期的市场环境及其变化,与社会和生态环境和谐共生,为绿色饭店投资项目的长期发展和持续盈利能力奠定基础。

第二,十八大报告指出,建设生态文明是关系人民福祉、关乎民族未来的长远大计。国务院关于加快现代服务业和旅游业发展的指示也突显出加快绿色饭店创建工作成为饭店业未来发展的重中之重。本文构建的绿色饭店核心竞争力评价指标体系为旅游管理部门制定行业标准提供了评价和决策的依据,促进了我国饭店业的转型升级,并进一步丰富和完善了服务性企业核心竞争力理论。

第三,绿色饭店核心竞争力评价指标体系的运用有助于绿色饭店战略发展规划的制定。绿色饭店所处地理位置、经济社会环境、资本运作以及业务导向均存在差异,也就决定了绿色饭店营造其核心竞争力的途径和方式也各有不同。所以,在绿色饭店制定战略发展规划时要结合自身的实际情况运用绿色饭店核心竞争力评价指标体系,充分反映饭店员工的意见建议与饭店的实际情况,指导绿色饭店制定战略发展规划。

第四,探索绿色饭店核心竞争力是一项复杂的系统化工程,需要在统筹规划的基础上,综合考量顾客满意度、成本与规模、内部管理与控制、文化建设与员工成长等多个方面。本文构建的绿色饭店核心竞争力评价指标体系将绿色理念深入到组织文化和管理理念的维度,从饭店的论证和设计到饭店运营管理的各个环节,都围绕实现环境效益与经济效益的共赢这个目标,规范和提炼绿色饭店核心竞争力。

绿色饭店核心竞争力评价指标体系涵盖了绿色饭店运营环境的各个重要环节,选用了较以往研究更多、更全面的核心指标和指标变量。但由于主客观条件的限制,研究还存在诸多不足,如某些指标的适用性以及指标数据的可获得性等还有待进一步完善。如果能够跟踪获取绿色饭店更长期限的数据,则可以采用本文的指标对绿色饭店核心竞争力要素进行进一步归纳和提炼,进而为绿色饭店投资者提前制定协调生态、社会、经济发展的决策组合提供依据。

#### 参考文献:

- [1] 中华人民共和国国家旅游局. 绿色旅游饭店标准(LB/T007-2006)[Z].2006-03-23.
- [2] 冯国珍.基于财务视角的零售企业核心竞争力评价指标体系研究[J].企业经济,2011,(10):100-101.
- [3] 朴明子,谢芳.饭店绿色竞争力的关键要素与提升路径探讨[J].环境工程,2008,(26):334-338.
- [4] 梁慧,王远坤.中国绿色饭店核心竞争力的培育和提升——以上海新锦江大酒店为例[J].生产力研究,2012,(10):211.

(责任编辑:卢 君)

## Preliminary Development on Core Competitive Power Elements Evaluation System of Green Hotel

LIANG Hui

(School of Tourism & Hotel Management, Hubei University of Economics, Wuhan Hubei 430205, China)

**Abstract:** Green hotel is a new type of hospitality industry development model based on the concept of circular economy and sustainable development. This paper makes an analysis and evaluation of the elements of green hotel core competence, on this basis, constructs the Green Hotel core competitive evaluation index system. The construction of the system is conducive to understand the green hotel's own competitive advantage objectively, and explore ways to enhance its core competitiveness, providing objective basis for sustainable development of China's hotel industry.

**Key words:** green hotel; core competence; evaluation index system