



Hospitality

Supervisory Skills

酒店业 督导技能

姜玲◎编著

- ◆ 易学易用 一本适合中国酒店业督导技能培训的教材
- ◆ 观点新颖 一本吸取国际酒店业督导培训所长的读本
- ◆ 内容实用 一本博采酒店督导培训师实践经验的手册

 旅游教育出版社



酒店业督导技能

Hospitality Supervisory Skills

◎ 姜 玲 编著

 旅游教育出版社

· 北 京 ·

策 划:李荣强

责任编辑:李荣强 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

酒店业督导技能/姜玲编著. —北京:旅游教育出版社,2008.9

ISBN 978 -7 -5637 -1729 -3

I. 酒… II. 姜… III. 饭店 - 商业管理:监督管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 136037 号

酒店业督导技能

姜 玲 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepch. com
E - mail	tepdfx@163. com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960
印 张	19.5
字 数	280 千字
版 次	2008 年 11 月第 1 版
印 次	2008 年 11 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 册
定 价	39.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)



PREFACE

酒 店 业 督 导 技 能

不觉中,从事“酒店业督导技能”培训已经 10 年了。当初,培训时用的是美国原版英文教材,学员感到非常吃力。编写一本适合中国酒店业的督导技能培训教材,既是广大学员的强烈要求,也是我自己作为一名培训师多年的心愿。

《酒店业督导技能》,从初稿到定稿用了五年时间,现在,终于完成了!

《酒店业督导技能》,取国际酒店业督导技能培训教材之所长,集酒店业经营管理之实践经验,适用于指导高星级酒店部门经理及主管之日常工作。学习运用酒店业督导技能,会使您的工作更加优秀更加出色!

本培训教材具有以下特点:

- ◆ 文字简洁,容易阅读
- ◆ 配有图片,对内容进行补充说明
- ◆ 每章开头与结尾有“测试”,用以检验酒店经理各项基本督导技能的水平
- ◆ 用表格形式行文,一目了然说明问题
- ◆ 案例真实,来自酒店经理的日常工作
- ◆ 重要技能配有练习,学以致用巩固所学知识
- ◆ 观点新,反映酒店管理的最新技能要求
- ◆ 实用性强,对酒店经理的日常工作有指导意义
- ◆ 具有参考价值,可作为酒店经理工作参考书经常对照检查学习

相信本书对您的工作一定有帮助,希望本书成为您忠实的朋友,为您的职业发展与职业生涯做出应有的贡献。

感谢学员要求编写本培训教材。感谢国内外朋友寄来最新的参考资料,并提供案例与图片。衷心地感谢我最亲爱的朋友们,谢谢!

谨以此书献给我的父母——姜世坤和张桂贞,女儿爱你们,期待着庆祝你们的钻石婚!

姜 玲

2008 年 9 月于中国海口



[目录] CONTENTS

酒店业督导技能

管理理论篇

第一章

经理——管理者的起跑线 2

督导技能水平测试	3
管理理论	4
管理层次	6
管理功能	9
经理职责	10
督导技能	18
管理原则	20
管理技能	21
关于酒店管理技能的练习	22
督导技能达标测试	23
游戏:管理功能的应用	24

第二章

领导——形成自己的领导艺术风格 26

领导艺术水平测试	27
经理的权力	28
员工对权力的接受方式	31
有效运用权力	33
有效运用权力的技能	35
经理的领导艺术	39
形成自己的领导艺术风格	48
提升酒店经理的领导素质	49
领导艺术达标测试	54

第三章

时间管理——做一个轻松的经理 58

时间管理技能水平测试 59

时间与金钱 60

使用备忘录 61

要事第一 64

授权 68

赢得时间的技巧 73

压力与减压法 78

时间管理技能达标测试 80

第四章

沟通——让能力表现出来 83

沟通技能水平测试 85

沟通与沟通类型 86

沟通过程 87

沟通要素 88

聆听 97

在工作中对员工下指令 101

会议 103

沟通技能达标测试 104

第五章

对客户服务——让生意火起来 105

对客户服务技能水平测试 107

对客户服务 108

真实瞬间 116

对客户服务技能达标测试 148

第六章

解决问题——做一个正确决策者 150

解决问题与决策技能水平测试 152

第七章

决策过程	153
正确决策	155
解决工作问题	163
解决员工问题	171
解决问题与决策技能达标测试	176
团队建设——为了一个共同的目标	178
团队建设技能水平测试	180
工作团队	181
工作团队分类	183
团队建设的阶段	190
团队建设的维护	202
团队建设技能达标测试	204

第八章

招聘与员工配置——	
挑选合适的人并让员工各尽其才	208
员工招聘与配置技能水平测试	209
招聘	209
面试	214
员工配置	221
员工招聘与配置技能达标测试	230

第九章

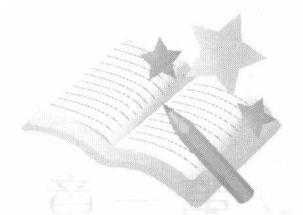
培训——让员工成长起来	231
员工培训技能水平测试	232
入职培训	233
培训	236
在职培训	240
四步培训法	246
培训培训师 TTT 课程	252
员工培训技能达标测试	254

第十章

激励——让员工跑起来	256
激励技能水平测试	258
为什么要激励	259
激励理论	260
运用激励理论要考虑的因素	269
激励实践	270
激励技能达标测试	281

第十一章

工作考评——让员工业绩飞扬	283
员工工作考评技能水平测试	284
员工工作考评	285
日常工作指导	286
员工正式工作考评	294
员工培训与职业发展计划	301
员工工作考评技能达标测试	301



管理理论篇

- [第一章] 经理——管理者的起跑线
- [第二章] 领导——形成自己的领导艺术风格



中国饭店业高级职业经理人培训之中……
——新博亚酒店培训提供

酒店业督导技能
Hospitality Supervisory Skills



第一章

经理——管理者的起跑线

本章概要

督导技能水平测试

管理理论

管理层次

 宝塔式的组织机构

 一线员工

 督导层

 管理层

 权力与职责

 关于管理层次的练习

管理功能

经理职责

 经理的作用

 经理的职责

对管理层的职责

对员工的职责

对督导层的职责

对宾客的职责

对自身的职责

关于经理职责的练习

督导技能

管理原则

管理技能

关于酒店管理技能的练习

督导技能达标测试

游戏:管理功能的应用

培训目的

学习本章“经理——管理者的起跑线”之后,您将能够:

- ☆ 了解管理层次,确定督导的位置
- ☆ 了解计划、组织、人员配置、领导、控制与协调等管理功能
- ☆ 了解督导技能所包含的内容
- ☆ 了解督导对上司、宾客、同事、员工及自己的职责
- ☆ 了解管理技能的构成
- ☆ 了解管理的原则



“我是经理了!”

“我是经理了!”

这是新博亚酒店西餐厅新任经理罗杰在电话里对女朋友说的第一句话。从电话里他能听出来,女朋友小丽也有点激动。她知道当经理是罗杰多年的愿望,在五星级酒店的西餐厅工作了五年,从实习生到优秀服务员,从领班到主管,现在是经理了,不容易呀!

“祝贺您,亲爱的!晚上我们出去庆祝一下!”

“不行啊,小丽,有两位员工突然辞职,晚上我还要替班!”

“当了经理还要加班呀?”小丽那边有点不理解了。

“可不是,有份报告还没交,我是新经理,要学的东西还很多呢。”

“那好吧,等哪天您休息再说吧,再见!”

“再见,亲爱的!”

……

还记得您自己刚当上经理时的心情吗?

兴奋,激动,过去辛勤的努力终于有了回报;不安,担忧,对未来充满了希望与未知。领导、同事、员工能接受我吗?我该从哪儿开始呢?

从一名技能骨干到管理岗位——经理,您踏上了管理者的起跑线。作为一名管理者,您要学习基本的管理及督导技能。让我们与西餐厅新任经理罗杰一起,从本章开始学习《酒店业督导技能》吧。

■ 督导技能水平测试

下面关于督导技能测试的问题,用于测试您的督导技能水平。选择“知道”为1分,选择“不知道”为0分。得分高,说明您对督导技能理解深刻,有可能在工作中加以运用;得分低,说明您有学习潜力,学到新知识,将来在工作中加以运用。

知道	不知道	测试问题
☐	☐	1. 我知道酒店有三个管理层次
☐	☐	2. 我知道经理的职责有哪些
☐	☐	3. 我知道经理对管理层的职责是什么
☐	☐	4. 我知道经理对督导层的职责是什么
☐	☐	5. 我知道经理对员工的职责是什么
☐	☐	6. 我知道经理对宾客的职责是什么
☐	☐	7. 我知道经理对自身的职责有哪些
☐	☐	8. 我知道优先履行哪项最重要的职责
☐	☐	9. 我知道经理应该掌握哪三大技能
☐	☐	10. 我知道酒店的管理原则是什么
☐	☐	11. 我知道科学管理理论在酒店业的应用情况
☐	☐	12. 我知道以人为本管理的精华是什么
☐	☐	13. 我知道管理的六大功能是什么
☐	☐	14. 我知道如何在酒店管理中应用计划功能
☐	☐	15. 我知道如何在酒店管理中应用组织功能
☐	☐	16. 我知道如何在酒店管理中应用人员配置功能
☐	☐	17. 我知道如何运用管理的六大功能
☐	☐	18. 我知道当上经理只是站在了管理者的起跑线上
☐	☐	19. 我知道督导技能包括哪些内容
☐	☐	20. 我知道如何提高自己的督导技能

合计得分：

管理理论

管理理论,是对管理实践的总结,反过来对实际工作又有指导意义。酒店经理,要了解基本的管理理论。从管理理论的发展来看,随着生产力的发展,人们开始重视机器设备对生产力发展的作用。生产力的进一步发展,使人们认识到现代设备要靠人来操作完成,于是,管理理论发展到研究以人为中心的阶段。图 1-1 列出了以机器设备为研究中心的科学管理理论,以员工为研究中心的人际关系理论和参与式管理理论,以及既考虑设施设备也考虑人的因素的以人



为本的管理理论的关系。

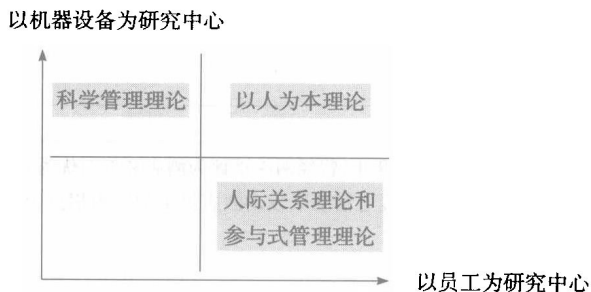


图 1-1 以机器设备和员工为研究中心的管理理论的关系

酒店业的管理,离不开管理理论的指导。表 1-1 列出了各种管理理论的主要内容及其在酒店管理中的应用情况。

表 1-1 各种管理理论的主要内容及其在酒店管理中的应用

管理理论	主要内容	在酒店管理中的应用
科学管理理论	◆ 出现于 20 世纪初 ◆ 专家设计,使工作程序标准化 ◆ 员工服务于设备的产出量	◆ 标准菜谱 ◆ 标准化的问候、接听电话 ◆ 前厅、客房标准化工作流程
人际关系理论	◆ 出现于 20 世纪三四十年代 ◆ 强调员工的重要性和个性 ◆ 提出快乐工作理念	◆ 了解员工的需求 ◆ 为员工提供愉悦的工作环境 ◆ 激发员工的归宿感
参与式管理理论	◆ 出现于 20 世纪六七十年代 ◆ 员工参加与之有关的决策讨论 ◆ 让员工了解管理层的目标	◆ 与员工一起讨论工作 ◆ 鼓励团队精神 ◆ 增进员工的责任感
以人为本管理理论	◆ 以上三种方式的有机结合 ◆ 适合酒店业	◆ 有工作标准 ◆ 考虑员工需求 ◆ 允许员工参与

表 1-2 关于管理理论的练习

1. “Good morning, Singoro Hotel, this is Jenny speaking. May I help you? 早上好,新博亚大酒店,我是珍妮。我能帮您吗?”这是酒店的标准电话用语。

这种做法是哪种管理理论的应用?

◆ _____

◆ _____

2. 前厅资深员工阿力在酒店工作了9年,曾经两次被评为酒店和部门优秀员工。在他不幸出车祸后的第二天,人力资源部组织了一个“献爱心活动”,发动酒店员工为阿力捐助10元钱。酒店员工积极响应,阿力及其家人也深受感动。

这种做法是哪种管理理论的应用?

◆ _____

◆ _____

3. 酒店组织了“总经理对话日”活动,每个月的最后一天,由总经理值班,凡是酒店员工及其家属都可以不经预约直接与总经理对话。这项活动得到了广大酒店员工的欢迎,第一个对话日就有12名员工直接与总经理交换了意见。员工所提出的绝大部分问题现场得到了解决。员工欢迎“总经理对话日”。

这种做法是哪种管理理论的应用?

◆ _____

◆ _____

管理层次

从酒店现有组织机构图,可以看出酒店的管理层次。目前,酒店用得最多的是宝塔式的组织结构形式。

宝塔式的组织机构

宝塔式的组织机构表现为一个正三角形,上面小下面大。图1-2表现了大型酒店组织机构图示及管理层次。酒店总经理与总监构成酒店的决策层,也即管理层;部门经理、经理、主管及领班直接与宾客和员工打交道,是酒店的中间管理层,也叫督导层;酒店的员工直接生产产品,提供服务,也称为一线员工。

一线员工

一线员工,包括酒店客房服务员、前台接待员、行李生、厨师、公卫清洁员、洗衣员、保安员等。他们可以让宾客乘兴而来,满意而归;也可以直接把宾客赶走,不再回头。他们在某种意义上决定着酒店运营的成功与失败。一线员工的工作好坏直接取决于督导层的管理水平。一线员工,在督导层管理下工作。

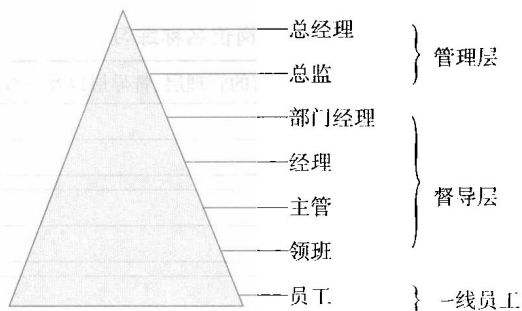


图 1-2 大型酒店的管理层次

督导层

督导层,包括酒店部门经理、经理、主管和领班,是对提供酒店产品生产与服务的一线员工进行管理的人。他们要对一线员工提供的产品与服务的质量负责,要对员工的工作负责。督导层人员的工作优秀与否,要看员工工作的质量;而员工工作的质量,又取决于督导层人员的督导和管理技能水平。督导层,拥有初级和中间级的权力和职责。

管理层

管理层,包括酒店总经理和总监,他们负责酒店的日常经营决策,对督导层进行管理,拥有最高级别的权力和职责。

权力与职责

这里的权力,是指为完成工作做出决策和发出行动指令的权威和能力。职责,是指一个人必须履行某些特定责任与行为的义务。在宝塔式的组织结构中,权力和职责由上至下层层递减,从管理层到督导层,及至一线员工。督导层的权力和职责跨度比较大,从代表最低权力级别和职责的领班,到较高级别的部门经理,可以说,督导层代表了酒店最广大的基层权力和职责。一线员工则在督导层直接管理下工作。

关于管理层次的练习

表 1-3 列出了关于管理层、督导层与一线员工的岗位名称练习。表 1-4

★ 酒店业督导技能 ★

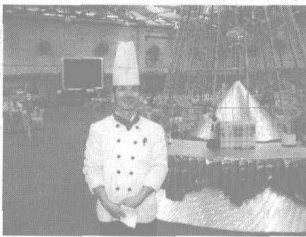
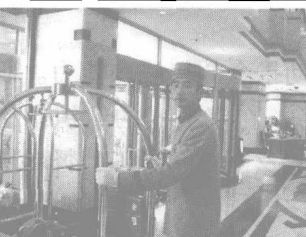
Hospitality Supervisory Skills

列出了关于每个岗位的权力与职责练习。

表 1-3 关于岗位名称练习

根据您所在酒店的组织机构图,列出您所在酒店的管理层、督导层以及一线员工的主要岗位名称。	
管理层	◆ _____ ◆ _____
督导层	◆ _____ ◆ _____
一线员工	◆ _____ ◆ _____

表 1-4 关于各岗位的权力与职责练习

写出图片中各酒店员工的工作岗位、管理层次、权力职责,第一张图给出了案例。 ——新博亚酒店培训提供		
		
职位: 厨师 管理层次: 一线员工 职责: 制作美味佳肴 清洁厨房	职位: _____ 管理层次: _____ 职责: _____ _____	职位: _____ 管理层次: _____ 职责: _____ _____
		
职位: _____ 管理层次: _____ 职责: _____ _____	职位: _____ 管理层次: _____ 职责: _____ _____	职位: _____ 管理层次: _____ 职责: _____ _____



管理功能

酒店管理功能的基本责任,始于酒店管理层、结束于督导层。作为督导层的一员,经理要与管理层一道实施管理功能。表1-5列出了管理的主要功能及其说明。

表1-5 管理功能及其说明

管理功能	说 明
计划	◆ 根据酒店的目标为部门制定工作目标 ◆ 选择最佳工作方案
组织	◆ 考虑完成计划的资金、人员、设施设备及方法的使用 ◆ 以最高效率实现计划目标
人员配置	◆ 决定人员需求,负责招聘、面试、聘用 ◆ 入职培训与在职培训以及员工配置和排班
领导	◆ 影响并指导员工完成计划工作任务 ◆ 带领员工完成酒店、部门的工作目标
控制与评估	◆ 按计划控制和评估工作效果 ◆ 适时进行调整
协调	◆ 对个人、工作团队、部门之间的工作进行协商及评估

在酒店管理过程中,计划、组织、人员配置、领导、控制与评估、协调等管理功能是分不开的,往往相互交叉,同时起作用。经理在工作中,可能同时实施几项管理功能。

表1-6 关于管理功能的练习

西餐厅经理罗杰接到一个500人宴会的订单,但西餐厅只能容纳400人,宴会厅无法安排。与餐饮总监以及宴会主办人商量后,罗杰决定把宴会改成沙滩烧烤晚会,在酒店前面的沙滩上进行。

1. 西餐厅经理在沙滩烧烤晚会上运用计划功能:

- ◆ 确定菜单
- ◆ 确定所需设施设备
- ◆ 确定所需人员
- ◆ _____
- ◆ _____