



全国高等院校旅游专业规划教材

Fandian Dudao Guanli

饭店

督导管理

栗书河 / 编著



旅游教育出版社

全国高等院校旅游专业规划教材

饭店督导管理

栗书河 编著

旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:张瑞芳 李宗喜

图书在版编目(CIP)数据

饭店督导管理/栗书河编著. —北京:旅游教育出版社,2009.4

全国高等院校旅游专业规划教材

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1579 - 4

I. 饭… II. 栗… III. 饭店—监督管理—高等学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 076264 号

全国高等院校旅游专业规划教材

饭店督导管理

栗书河 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. tepcb. com
E - mail	tepx@ 163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京中科印刷有限公司
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	13
字 数	205 千字
版 次	2009 年 4 月第 1 版
印 次	2009 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—5000 册
定 价	21.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

为适应旅游业的发展要求,满足旅游高等教育的需要,我们根据高等院校旅游专业的课程设置、教学目标,在国家旅游局人事劳动教育司的主持下,集合国内旅游高等院校的众多专家学者,自20世纪90年代起,先后出版了系列旅游高等院校教材。该套教材出版以来,得到了广大院校师生和业界的普遍好评,至今仍是众多院校的首选教材,一版再版。迄今为止,该套教材不仅为众多院校广泛使用,而且是规模最大、品种最多的一套高等院校旅游专业教材。

但是我们深知,教材出版本身是一个不断完善的动态过程,需要产业的推动、研究的深化、时间的积淀,更需要广大师生的参与。本着这一目的,根据21世纪旅游业的发展要求与广大师生的殷切希望,我们根据教育部与国家旅游局对旅游学科的规划与行业要求,对本套教材进行了必要的增补与修订,以确保该系列教材的科学性、权威性。

与原教材相比,本版教材注意了课程设置与教材编写的科学性、针对性、规范性,使整套教材更适合学科教学和行业发展要求。在此基础上,本版教材强调了教材的研究含量,旨在倡导教材编写的严肃性、高等教育的研究性,避免教材编写中存在的简单雷同现象,体现了国家骨干教材应有的规范性与原创性。可以说,本版教材更加贴近了我国高等院校旅游专业教学实际,严格按照课程设置和教学目标设计安排教材内容,使高等教育教材的先进性与研究性得到充分保证。

在此次增补与修订中,我们始终强调教材编写应有的学术规范,无论从选题确定,乃至注释引文、参考文献,每一个细节都力求体现教材编写应有的学术规范。为了实现这样的目标,我们先后在全国广泛遴选作者,聘请在学科研究与教学领域有所建树的专家学者担任教材的编写工作。不少作者都有相关领域的专著成果作为教材写作的支撑,为本套教材的研究含量提供了必要保障。

作为国内唯一一家旅游教育专业出版社,我们始终得到广大旅游院校师生的关心与帮助,在新世纪,我们更期待着大家一如既往的呵护。我们希望将我们的教材建设成为一个开放式的园地,能始终站在学科研究与行业发展的前沿,随时反映旅游教育最新发展的动态。我们期待着教材使用者的意见和建议,更期待着潜在作者的新思路、新理念、新观点、新教学方式——我们定会“从善如流”,不断调整完善现有教材,不断吸纳新的作者、新的观点。

前 言

本书从督导的基本概念、职能及业界对饭店督导概念的不同认识等入手,介绍了饭店管理理论体系中日渐形成的一个管理行为科学分支——饭店督导。

督导是一个特殊的职业管理活动,是饭店组织日益注重服务水平与质量管理的产物。本书介绍了饭店督导的应用理论知识体系等基础性的理论知识,详细介绍了饭店督导的标准体系的建立方法和修订方式与饭店督导工作必需的工作技能,包括检查、指导等,这些是完成有效督导的基础内容,全面实用。

本书不仅要说明和介绍一套饭店管理行为理论,而且要帮助饭店督导管理者提高执行能力和工作绩效,从饭店业务管理工作的实际出发,紧密扣合行业实际,介绍饭店服务工作督导管理的标准内容,因此具有较强的实践指导性。

本书第二章由李琦参与编写,其他章节由栗书河编写并进行统稿工作。

本书力求理论完备、方法可行、事例翔实,探讨成为一个优秀的饭店督导管理人员所应具备的技能与素质,希望能给所有正在饭店职业生涯中努力摸索的旅游院校的师生及饭店组织的管理者提供一些有益的借鉴,把握饭店督导的理论与实际执行规范,达到理论与实践相结合的目的。由于时间有限,书中难免有不当之处,敬请广大读者批评指正。

编者
2008年5月

DOI: 10.1002/for

第一章 饭店督导概论	(1)
第一节 饭店督导的概念与学习、研究的意义、方法	(1)
一、饭店督导概念	(1)
二、学习与研究饭店督导的意义	(3)
三、学习与研究饭店督导的方法	(4)
第二节 饭店督导管理基本知识	(5)
一、饭店督导管理的原则	(5)
二、饭店督导管理的技巧	(7)
三、饭店督导管理的作用	(7)
四、饭店督导管理者应具备的能力	(8)
思考与练习	(9)
第二章 饭店督导基础管理理论概要	(10)
第一节 管理基本原理与 modern 管理思潮概要	(10)
一、管理基本原理	(10)
二、现代管理思潮	(13)
第二节 管理心理学原理概要	(16)
一、个体心理与群体心理	(17)
二、领导心理与组织心理	(17)
三、社会知觉与归因	(18)
四、态度、价值观与管理	(19)
五、激励与激励理论	(21)
第三节 质量管理理论概要	(26)
一、全面质量管理	(26)
二、质量管理体系(ISO 9000 系列)	(27)
思考与练习	(36)
第三章 饭店督导规则体系建设	(37)
第一节 饭店约束型规则体系	(37)

一、饭店约束型规则体系	(37)
二、饭店约束型规则的重要特点	(37)
三、饭店约束型规则体系建立方法	(38)
四、饭店约束型规则体系建立程序	(38)
五、饭店约束型规则体系修订方法及程序	(38)
第二节 饭店能动型规则体系	(43)
一、饭店能动型规则体系	(43)
二、饭店能动型规则的重要特点	(43)
三、饭店能动型规则体系建立方法	(43)
四、饭店能动型规则体系建立程序	(44)
五、饭店能动型规则体系修订方法及程序	(45)
思考与练习	(46)
第四章 饭店督导方法	(47)
第一节 现场督导方法	(47)
一、巡视检查	(47)
二、巡视观察	(48)
三、现场指导	(50)
四、询问督导	(50)
五、倾听	(51)
六、创造积极的工作氛围	(53)
第二节 文案写作	(55)
一、商务写作要领	(55)
二、典型商务文案写作模板	(55)
第三节 现场会议	(62)
一、现场会议	(62)
二、现场会议存在的基本问题	(62)
三、有效的班前会	(62)
四、有效的班后总结现场会	(63)
第四节 时间管理	(63)
一、时间分析是饭店督导管理者的重要技能	(63)
二、饭店督导管理者有效时间管理的策略	(65)
思考与练习	(67)
第五章 饭店督导技能	(68)
第一节 有效的沟通	(68)
一、沟通的概念	(68)

二、沟通的过程	(69)
三、沟通障碍	(70)
四、有效的沟通方法——倾听	(72)
第二节 职场跨文化交际能力	(75)
一、多元文化的客观性	(75)
二、跨文化交际能力培养	(76)
三、处理多元化问题	(77)
第三节 稽核与问责制	(78)
一、稽核管理办法	(78)
二、问责制	(81)
第四节 案例培训	(87)
一、案例培训模式概念	(87)
二、案例培训模式产生的背景	(88)
三、案例培训模式的结构要素及其变化	(88)
四、案例培训模式的操作程序	(91)
五、对案例培训模式的评估	(92)
六、案例培训应注意的问题	(93)
思考与练习	(93)
第六章 饭店服务督导与标准	(95)
第一节 前厅接待服务督导标准	(95)
一、客房预订	(95)
二、接待服务	(96)
三、贵重物品寄存服务	(98)
四、收银服务	(98)
五、行政商务楼层服务	(99)
六、礼宾服务	(100)
七、商务中心	(103)
八、总机话务服务	(104)
九、大堂副理	(106)
十、问询服务	(107)
十一、前厅整体舒适度	(108)
十二、大堂吧服务	(109)
第二节 餐饮服务督导标准	(110)
一、餐厅服务流程	(110)
二、餐台布局规范	(113)

三、餐饮服务人员工作规范	(114)
四、餐厅摆台规范	(116)
五、餐饮服务操作规范	(117)
第三节 客房服务督导标准	(126)
一、客房服务质量标准	(126)
二、客房卫生及设备设施	(130)
三、会议服务	(136)
四、公共场所	(139)
五、洗衣服务	(141)
第四节 康乐服务督导	(142)
一、歌舞厅服务	(142)
二、桑拿室服务	(143)
三、按摩室服务	(144)
四、意外情况处理	(145)
五、管理制度	(148)
思考与练习	(150)
第七章 饭店出品质量督导	(151)
第一节 菜肴生产质量督导	(151)
一、制定控制菜品标准	(151)
二、控制过程	(152)
三、控制方法	(163)
第二节 菜单设计与成本控制	(164)
一、菜单设计编制程序	(164)
二、菜谱发放及使用	(165)
三、菜谱修改	(165)
四、成本核算控制	(166)
思考与练习	(167)
第八章 饭店设备维修维护督导	(168)
第一节 饭店设备管理	(168)
一、饭店设备设施构成	(168)
二、饭店设备设施管理原则	(169)
三、饭店设备设施维修维护执行	(170)
四、饭店设备设施督导管理办法	(170)
第二节 饭店设备维修维护规范	(171)
一、设备运行值班规范	(171)

二、维修保养规范	(172)
三、工具管理	(172)
四、资料、材料库管理	(172)
五、故障报修程序和日常报修服务规范	(173)
六、紧急措施	(175)
思考与练习	(177)
第九章 饭店员工与组织督导	(178)
第一节 员工督导	(178)
一、建立科学公正的考核评估制度	(178)
二、建立自主的激励型工资分配制度	(179)
三、建立积极的工作氛围	(179)
第二节 饭店班组督导	(181)
一、班组建设在饭店管理中的作用	(181)
二、班组督导人员——领班(部长)的作用	(182)
三、班组建设基本方法	(182)
第三节 组织内冲突管理	(185)
一、冲突概述	(185)
二、冲突产生的因素	(185)
三、冲突的影响	(186)
四、工作冲突的避免与处理	(186)
思考与练习	(187)
附录 饭店服务质量等级通用标准	(189)

[Return to top](#)

产力、各种成本、质量管理、客户服务。对员工而言,饭店督导管理代表着管理方、权力、指令、纪律、休息时间、提高收入和晋升。对业主和上级而言,督导管理人员是他们与员工和具体工作之间的纽带,代表着手下员工的需求。对顾客而言,督导管理负责的产品和员工代表着整个机构。

(一)饭店督导是饭店管理工作的日常基本行为活动

1. 饭店督导是饭店管理工作的重要组成部分

饭店管理工作是由多种工作内容组成的实践活动,主要包括计划、组织、人员配置、授权、培训辅导、控制与评估、协调等。这些工作本身就具有督导性质,如现场指导、沟通、激励、控制、评估、协调等,这些工作是饭店管理实践的重要内容,是饭店管理过程中重要的组成部分。

2. 饭店督导是实现饭店管理工作目标的基本保证

实现饭店管理工作目标,是饭店管理工作的根本动机。饭店经营管理目标的实现,必须建立在饭店全员、全方位、全过程正确有效的工作质量管理的基础上,必须依赖对纷繁多样的具体工作环节的管理控制,如现场指导、沟通、激励、控制、评估、协调等活动。这些督导管理活动的效率与效果,会直接作用于饭店各岗位的工作人员,影响饭店各项工作质量的优劣。饭店经营管理实践证明,没有科学有效的督导管理,饭店经营管理目标的实现是无法保证的。

3. 饭店督导是饭店管理工作的具体表现形式

饭店管理人员日常的督导工作,是饭店管理功能的具体表现。在这一过程中,饭店管理人员根据既定的工作目标,通过培训、激励等方法,保障工作人员处于乐于工作、善于工作的良好状态,保证各项业务顺利开展。

(二)饭店督导是饭店管理者应当具有的典型职业技能

无论是饭店总经理、部门经理还是其他管理者,他们的基本工作任务就是要保障饭店各项工作的质量,营造令宾客感到舒适、愉悦的消费环境,创造一个公平、高效、充满激励的工作氛围,组织员工共同努力,执行工作任务,落实经营管理工作目标。目前,饭店从业者的高流动率已经成为饭店业的基本特征,要巩固提高饭店的工作质量,饭店管理层必须重视对员工队伍的督导。

饭店管理者的督导管理需要一种根据现场特定情况要求对行动和决策作出适当调整的能力。饭店管理者要形成这种灵活的管理风格,既需要理论,也需要经验和才干。这种能力无法简单传授,只能在实际工作中培养。督导能力是评价饭店管理者优秀与否的重要技能领域。

(三)饭店督导是饭店管理科学的细分体系

饭店管理科学主要是对饭店经营管理实践活动的研究总结,从饭店经营管理模式、决策模式以及饭店管理工作职能的角度,借鉴工商企业管理基础理论,形成了饭店管理理论学科体系。主要构成包括以下几方面:

1. 以资源管理控制为研究主体内容的学科分系

主要包括传统的饭店人力资源管理、饭店财物资源管理、饭店客户资源管理以及饭店信息管理、社会关系管理、环境管理、文化管理、网络管理等各种新资源管理。

2. 以饭店管理决策活动为研究内容的学科分系

主要包括管理权变、战略管理、饭店企业文化管理以及基础管理理论在饭店业的应用分析等内容。

3. 以饭店业务运行流程及操作规范等为研究主体内容的学科分系

主要是系统研究饭店实际经营业务工作,如饭店前厅服务运行管理、饭店餐饮服务与管理、饭店客房服务与管理、饭店工程设备管理、饭店营销管理、饭店财务管理等。

4. 以饭店督导管理活动为研究内容的学科分系

主要是饭店管理行为的实践性内容,以正确解决现场问题为最终目标。饭店督导是饭店管理职能的体现,随着饭店管理实践研究的发展,从饭店管理者角度出发,分析探索各管理工作功能的理论日益完善,如饭店督导、饭店督导管理等。

从上述说明可以看出,饭店督导是饭店管理科学理论在实践应用方面的延伸,是饭店管理科学体系中的重要组成部分。

二、学习与研究饭店督导的意义

(一) 提高饭店管理工作质量

饭店督导工作是饭店管理的实践活动,学习研究饭店督导管理,认知掌握饭店的科学管理理论,培养良好的督导行为,可以有效提高饭店管理人员的实际管理能力,改善和转变饭店员工的工作技能及工作态度,促进饭店管理状态的持续优化,全面提高饭店各项工作质量,为实现饭店的经营目标奠定可靠的基础。

在饭店经营管理工作中,由于饭店督导管理方式方法不当,而影响工作质量的情况很多。在饭店业人员流动因素中,因为对主管人员的工作方法及沟通方式不满,而导致员工辞职、离职的现象较为普遍。因此,饭店督导对饭店经营管理的影响非常重要。

(二) 提升饭店管理者的核心职业能力

学习研究饭店督导管理可以有效促进饭店督导管理人员的成长发展,研究饭店督导实践方法,有助于提升饭店管理者的管理工作能力。

饭店管理人员的来源有多种,有的是在员工中选拔,有的是企业间或部门间流动,有的是教育培训机构培养。任职上岗前的培训作用毕竟有限,在岗管理人员中,管理技能与管理心态的调整存在障碍的现象比较普遍。具有较强督导能力,已经成为饭店管理人员岗位任职的主要条件,督导能力已成为每个饭店管理者职业

能力体系的重要核心部分。

(三) 丰富饭店管理的实践应用理论

研究饭店督导,就是通过对饭店管理实践经验的总结提炼,丰富完善饭店管理实践应用理论,为饭店有效的经营管理和管理人员提高职业技能,提供有益的指导与帮助。

饭店督导研究是从饭店管理实践应用角度出发,形成理论体系,这就需要研究者具备较高的饭店管理理论素养及实践经验。由于一般的院校专业教研人员,大部分是高校毕业后直接任教,缺乏饭店管理工作实际经验,而在饭店管理者中,又通常理论总结能力有限,因此,制约了国内的饭店督导理论研究工作,中国饭店督导的研究还处在探索完善的过程中。

三、学习与研究饭店督导的方法

(一) 了解掌握管理基础原理及基本方法

饭店督导是饭店管理学科体系的重要组成部分,学习研究饭店督导必须以了解掌握管理科学原理为基础。

学习者应当掌握管理学的一般基础原理,例如古典科学管理理论、人际关系方法、组织行为理论、线性规划、排队论、系统论等理论,还有企业流程再造、学习性组织理论等新型管理理论。

学习者必须了解各种管理理论和方法,善于从中选择恰当的理论加以灵活运用。同时,要明确认识到任何管理方法都不是解决管理问题的唯一方法,各种方法都有其长处,也有其不足。饭店督导管理人员必须掌握丰富的管理知识,还要善于吸收管理理论发展过程中出现的新理论、新办法。

研究与学习饭店督导还应当熟悉我国饭店常用的管理手段,包括经济、行政、法律、定量分析、职能管理和行为科学等方法。要明确认识到在市场经济环境下,在饭店管理过程中,以经济方法为主,各种方法互相渗透、相互制约、相互联系的状态。

(二) 掌握管理心理学知识

管理心理学是把心理学的知识应用于分析、说明、指导管理活动中的个体和群体行为的工业心理学分支。它有助于调动人的积极性,改善组织结构和领导绩效,建立健康文明的人际关系,达到提高管理水平和提高经营业绩的目的。

管理心理学一方面研究领导行为、管理决策、组织变革与发展、团队建设、沟通、激励和跨文化管理理论问题;另一方面,从个体差异的角度,研究职务分析、人员选拔、培训、绩效评价和薪酬分配等理论和方法。

研究探索饭店督导,必须依靠和掌握管理心理学的知识。无论是对饭店员工个体职业行为的管理还是对部门组织的管理,都离不开管理心理学这一重要基础。

(三)了解掌握现代质量管理规范

饭店督导的目的是有效控制饭店的工作质量,饭店督导活动就是围绕工作质量管理这个核心展开。饭店督导管理人员应当了解和掌握质量管理的基本观点、思想和理论,掌握质量体系的建立、审核、评价、实施及控制的要求,掌握质量控制和质量改进过程中常用的统计方法和工具,培养运用质量管理的理论、方法和手段等分析和处理实际问题的工作能力和创新能力,了解现代质量管理理论的新理念和新发展,这样才能成为既有先进理论,又有实际运作能力的饭店管理人才。

(四)与饭店管理工作实践相结合

饭店督导是饭店管理实践活动,没有一成不变、放之四海皆准的操作程式,必须与具体工作紧密结合。督导能力主要来自于管理实践经验而不是学科理论教条。因此,学习研究饭店督导必须将科学管理理论与工作实践相结合,这样才能培养塑造适合管理者个性特征的督导管理能力。脱离现实工作的饭店督导理论没有应用价值,离开科学理论指导的饭店督导行为没有头绪。

第二节 饭店督导管理基本知识

饭店督导是饭店管理工作中组织制度建设及企业文化建设双重职能的具体体现,饭店督导活动应当遵守现代企业组织建设的原则,既要建设科学规范的工作运行制度体系,也要建设全员合作模式的企业文化。

饭店督导活动是饭店制度建设及维护执行的基本形式。饭店督导是管理责任人对饭店的餐饮出品或提供各种服务的员工进行管理的过程。进行督导的饭店管理人员要对被管理人员的产品和服务的质量与数量负责,通过饭店组织赋予的激励手段使员工各尽其责,最终达到保障饭店提供的产品和服务质量的目标。

饭店督导活动是企业文化特征的具体表现。饭店管理人员应当在坚持督导的职责与实施管理的基本原则的同时,积极满足员工的工作需求,保持企业与员工的良好沟通,营造和谐的企业发展氛围,为实现督导管理目标而创造必要的条件。

一、饭店督导管理的原则

(一)“对上负责”是饭店督导管理的前提

在饭店组织中,管理层级划分通常会超过3个,各级管理者都由任命产生,上级任命下属,分授相应的职责权限,体现为权力与职责是由上而下层层传递的格局。各级管理人员的工作都是建立在上级授权、授信的基础上,自身的工作评价也是以上级组织明确的工作要求实现程度为依据,因此,对上级负责,实现组织授予的使命是各级管理人员的基本工作前提。

饭店管理人员的“权力”,是指为使管理者有效完成工作目的而被上级组织赋予的作出必要决策、采取必要行动的执行力。

饭店管理人员的“职责”,是指各级管理人员必须履行上级组织要求的责任与行为的义务。

作为饭店的管理人员,必须对业主、顾客及员工尽义务,把自己置于一种承上启下的地位,肩负着管理者的责任,因此,只有坚持管理者的立场,才能成功地履行督导责任。

在实际的饭店督导管理过程中,实施督导管理最大问题之一就是基层管理者对上负责的职责落实不到位。特别是一线基层管理人员,往往因为不能正确对待普通员工的立场和管理方的立场而影响督导工作目标的有效实现,有的还出现管理混乱的局面。导致这些问题的原因是“对上负责”的责任角色认知模糊。

从监督别人的工作开始,饭店管理人员就已经与普通员工之间产生了一条分界线,在饭店各个工作场所中,客观存在着监督与被监督这样两种对立立场。管理者与被管理者之间的界限非常清楚,没有模糊的边缘,也不存在灰色地带。

许多新上任的基层管理者,特别是从普通员工的岗位上提拔起来的管理人员,要做到“对上负责”往往会有较大的思想障碍,他们因为与普通员工曾经有过许多共同经历,从而动摇履行职责的信念。这种谋求回到被管理者的态度和立场上去的情感惯性是巨大的,这就是所谓的“回飞棒式管理”——又回到旧的起点。这本身就是失职、渎职。

作为管理者,应该关心自己的员工,倾听他们,理解他们,但自己的决策必须是从管理方的立场出发的。这才是上级所期望的,也是员工所期望的。如果背离这一立场,就会陷入“恶性管理”误区。试图以为员工谋便利的立场进行管理,不仅不能提高工作质量,反而会不断被属下利用,最终严重影响企业的管理秩序。

(二)“对下服务”是饭店督导管理的基础

饭店业中有一种说法:“作为一名督导,只要你照管好员工,员工就会照管好顾客,而利润就不用你操心了。”要想让员工全心全意地为顾客服务,作为督导者的首要任务就是全心全意为员工服务。因为管理者对待他们的方式会反映在他们对待客人的方式中。通过对多个企业的研究表明,珍视员工价值的饭店通常拥有较高的利润率和顾客满意率。

要保持对属下员工尊重的态度。作为饭店督导人员,需要与员工建立起一种个人对个人的关系,把他们作为平等的人来了解。这样你的下属将更愿意听从你的指令,把工作做得更好。

敏锐地感知属下员工的需要、情感、价值观和人格特点,有助于饭店督导管理人员找到最能发掘每个人潜力的方法。要管好一名员工,首先要了解这名员工的思维习惯、个人爱好等,然后才能找到对该员工进行管理的切入点。

应该具有清晰的自我意识。饭店督导管理人员要了解自己在员工眼中的形象,应当明确意识到自己的习惯和员工的反应,在指出错误的同时,也要表扬员工做得好的地方。饭店督导管理人员还要了解自己的感受、需求、价值观、个性特点,及它们对自己与员工打交道的方式的影响,加强对自己和别人的认知;找出引起问题的个人品质与言行,并找到解决这些问题的方法。这是一个持久的挑战。为员工服务的目的就是要创造一种使员工感到安全、自在、能对管理者开诚布公、愿意努力工作的工作氛围。

二、饭店督导管理的技巧

饭店督导管理的目的是保障饭店工作质量,保持“追求卓越”的工作状态是饭店督导管理工作的重要职责。一名管理人员负责的工作领域包括时段、工序、人员等方面,但由于管理者个人的时间、精力与能力的限制,因此监督不可能覆盖全日24小时、覆盖全部工作程序环节、覆盖所有下属人员。这就要求饭店督导管理人员必须以“追求卓越”为目标,把有限的精力投入到对工作的重点时段、重点工序部位、重点工作人员的督导中,以点带面,以切实发挥督导职能。

科学地安排督导时间,督导程序、环节及督导人员是饭店督导管理的主要技巧。

(一) 督导时间安排

按照饭店各个部门的业务运营时段,督导工作也可分为准备时段、接待服务时段、工作结束时段。以餐厅督导工作为例,如餐厅督导管理人员安排午市销售督导时间,就应当在餐前客到前30分钟至餐厅收市时段,对所负责的工作情况进行督导,及时解决此时段发生的具体问题。

(二) 督导程序、环节安排

按照饭店各个部门的业务运营工作程序,督导工作可分为准备程序、接待服务程序和工作结束程序。以餐厅督导工作为例,如餐厅督导管理人员安排午市销售督导,就应当对所属人员的餐前准备程序、餐间接待服务程序、收市工作持续进行督导,及时解决相关工作环节发生的具体问题。

(三) 督导人员安排

按照饭店各个部门的业务运营工作岗位,可分为核心岗位、辅助岗位和机动衔接岗位。以餐厅督导工作为例,如餐厅督导管理人员安排午市销售督导时间,就应当对餐厅服务员、备餐员、传菜员、迎宾员等的工作情况进行督导,及时处理各岗位人员发生的具体问题,这样才能保证督导质量。

三、饭店督导管理的作用

方法得当是饭店督导管理行为的基本原则,要达到“方法得当”,就必须掌握督