

 WILEY
Publishers Since 1807

 中威图文
Zhongwen Information



酒店督导

经典版

杰克·E.米勒 玛莉·波特 凯伦·埃克·多蒙德/著

Supervision

IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

JACK E. MILLER MARY PORTER KAREN EICH DRUMMOND

大连理工大学出版社

酒店督导

经典版

杰克·E.米勒 玛莉·波特 凯伦·埃克·多蒙德/著 宿荣江 李万铁 吕海铃/译

Supervision IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

JACK E. MILLER MARY PORTER KAREN EICH DRUMMOND

大连理工大学出版社

《酒店督导》版权公告:

©All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

©本书中文简体字版权由大连理工大学出版社独家所有,在全世界出版发行,未经所有者预先书面同意,本书的任何部分不得以任何方式复制或翻印

著作权合同登记号:06-2001年第127号

版权所有,侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

酒店督导/(美)杰克·E.米勒等著;宿荣江等译.——大连:大连理工大学出版社,2002.9

书名原文:Supervision in the Hospitality Industry

ISBN 7-5611-2075-3

I.酒… II.①杰… ②宿… III.饭店—监督管理 IV.F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037039 号

大连理工大学出版社出版发行

大连市凌水河 邮政编码:116024

电话:0411-4708842 传真:0411-4701466

E-mail: dutp@mail.dlptt.ln.cn

URL: <http://www.dutp.com.cn>

深圳利丰雅高印刷有限公司印刷

开本:787毫米×1092毫米 1/18

字数:384千字 印张:26.25

印数:1—4000册

2002年9月第1版

2002年9月第1次印刷

出 版 人:王海山

责任编辑:柳战辉 刘新锋

责任校对:孙 晶 邵会昆

封面设计:王复冈

定 价:52.50元

献 辞

谨以本书纪念安尼塔·米勒，
正是她全身心的投入和奉献，
才使本书得以问世。

前 言

自《酒店督导》第一版于 1985 年问世以来,本书的作者们一直投身于酒店业一线的督导工作,切实地实践、运用着多年积累、提炼出来的管理理论和经验。这次新出的第三版与第一、二版一样,不仅实用,而且对酒店业的学生、初任的经理,或是刚从计时工岗位上提升起来的督导也有极高的指导意义。

本版新增内容

第三版旨在帮助督导们迎接 21 世纪新的挑战与要求,使他们成为优秀的领导者,使他们拥有出色的人际交往技巧并具有很高的工作效率与应变能力。基于上述考虑,本书新增加了两个章节:

- 第三章——正确处理工作场所的多元化。该章解释了多元化的含义并列举了酒店工作场所中多元化的一些来源,同时还讨论并提出了培养跨文化交际能力的步骤与方法。
- 第十四章——督导工作的其他方面。该章荟萃了管理中许多有意义的话题。其中一些在第二版其他章节中出现过。例如,安全与保安及工会的管理。它们在本书中被移到了这一章。这一章还加入了新的内容,如艾滋病与饭店员工;1993 年的病假、产假、事假法;职业道德;及员工培养等等。

此外,第三版所选用的材料都经过更新和充实,以反映时代潮流和当前的做法。扩充过的部分包括沟通、招聘与筛选、培训、纪律、安全与保安的管理。

本书特色

内容经过精心组织,以便于讲授和学习。章节的安排按照教学的逻辑顺序,但也可根据需要调整。下面是本书每一章所体现的教学方法和特色:

- 每章开头的导言部分(为本版新设)列出了该章的主要标题,使学生了解该章涉及的主要话题及它们之间的关系。
- 接下来是一个管理场景及该章节的目的。
- 多数章节中都增加了新的图表。
- 每一章的最后列出了该章涉及到的要点和关键词(代替了以前的总结性段落)。
- 为了帮助学生复习并运用学过的概念,在每一章后面增加了两个部分。其一:“复习问题”。用于引导学生辨别、解释和讨论本章学过的概念。其二:“活动与应用”。这一部分通过讨论问题、案例研究、小组活动、角色表演及其他方式促使学生创造性和批判性地运用多种思考过程,如概念和原则的形成、做出决策、解决问题、咨询或写作。

这些独特的教学法目的在于促进思考,因为成功的管理将越来越多地取决于优秀的头脑。

除上述特色外,本书末尾还附录有词汇表,对本书中出现过的所有黑体印刷的关键词做出解释。

本书的结构安排

本书首先讨论了作为经理的督导(第一章)和作为领导者的督导(第二章)。在谈论过工作场所的多元化(第三章)和沟通(第四章)后,作者又对如何激励员工及创造积极的工作环境(第五章)进行了探讨。第六章至第十章涉及了人力资源在管理中的重要作用:培养工作期望值;招聘和筛选;培训和发展;工作评估及执行纪律。第十一至第十三章探讨了下列管理课题:计划、组织、监控、做出决策、解决问题及授权。第十四章,即最后一章,汇总了其余的管理方面的课题,如安全与保安的管理。

授课者应注意

如果您用本书作为教材,您会发现第三版不仅在内容上令人满意,而且在使用上也很方便,对学生很有吸引力。学习本书不要求有专门的知识,只需对饮食和住宿行业有基本的了解。本书可在酒店业本科教学中的任何阶段使用;亦适用于在职培训课程后的研修班,此外,作为一些学术性、理论性较强课程的补充教材也非常不错。本书配有教师用书并配有原版投影仪用透明胶片。

感谢

本书的出版得到了许多方面的大力协助。从切斯特·G·霍尔最先提出出书的建议并发起这一合作项目以来,教育界和饭店业的许多人士给予了鼎力帮助,使得本书能够成形。此外,国家饭店协会教育基金会也在许多方面给予了支持、批评、建议并提供了与饭店业有关的许多最新材料,澄清了许多模糊概念。同以往一样,我们还要感谢圣路易斯社区大学里跟随杰克·米勒学习饭店管理的学生们。

每一本书的成功都离不开把这个梦想变成现实的编辑们。这里,我们尤其要感谢克莱尔·汤普森·楚克曼女士。她最近刚从 John Wiley & sons 公司退休。本书的一至三版都曾得益于她的支持、编辑意见和幽默感。我们真诚地感谢她的热心鼓励以及她独到的专业见解。

目 录

第一章 作为经理的督导	1
督导扮演的角色.....	2
督导的职责与义务.....	6
管理的功能	11
人员管理理论	12
管理技能	16
本章要点	21
关键词语	22
复习问题	23
活动与应用.....	23
 第二章 作为领导者的督导	27
你和你的员工	28
领导的实质	29
选择一种领导风格	31
本章要点	38
关键词语	39
复习问题	40
活动与应用.....	40

第三章 正确处理工作场所的多元化	47
什么是多元化	48
多元化的来源	49
培养跨文化交际能力的步骤	50
积极处理多元化问题	54
本章要点	55
关键词语	56
复习问题	56
活动与应用	57
第四章 有效的沟通	59
良好的沟通及其重要性	60
良好沟通的障碍	64
倾听	72
在工作中指挥员工	78
商务写作	84
会议	85
本章要点	86
关键词语	87
复习问题	87
活动与应用	88
第五章 创造积极的工作氛围	91
员工的期望和需要	92
激励	97
激励理论	98
理论运用于实际:制约因素	104
建立起积极的工作氛围	106
关注点:个人	108
关注点:工作	115

关注点:督导	119
本章要点	121
关键词语	122
复习问题	122
活动与应用	123
第六章 建立工作期望	127
工作分析	129
工作细则	131
良好的工作表现标准体制所能发挥的作用	135
制定工作表现标准体系	137
工作表现标准体系的实施	147
本章要点	150
关键词语	151
复习问题	152
活动与应用	152
第七章 招聘和筛选求职者	155
人才市场	156
确定劳动力需求	161
招聘和挑选中的法律方面	166
招聘	171
挑选合适的人	180
本章要点	192
关键词语	193
复习问题	194
活动与应用	195
第八章 员工培训和发展	199
培训的重要性	200
谁来培训?	205

员工怎样达到最好的学习效果?	206
制定培训方案	208
再培训	219
入职培训	220
克服学习中的障碍	223
本章要点	225
关键词语	226
复习问题	227
活动与应用	227
 第九章 工作表现评定	229
个别辅导	230
工作表现评定的要点	233
进行评定	236
评价面谈	246
后续	249
工作表现评定的法律问题	250
本章要点	251
关键词语	252
复习问题	252
活动与应用	253
 第十章 纪律和表现欠佳的员工	255
纪律的要点	256
纪律管理的方式	261
采取管理措施	266
解雇	271
特殊纪律问题	278
督导的重要作用	287
本章要点	288

关键词语	289
复习问题	289
活动与应用	290
第十一章 计划、组织和控制	293
计划的本质	294
计划和做计划的类型	298
应变计划	304
时间安排	309
成功的组织	314
控制	316
本章要点	318
关键词语	319
复习问题	319
活动与应用	320
第十二章 决策和解决问题	323
决策过程	324
怎样做出正确的决策	327
解决问题	335
培养决策技巧	342
本章要点	343
关键词语	344
复习问题	344
活动与应用	345
第十三章 委派型管理	347
委派经营的含义	348
人们为什么反对委派型管理?	352
怎样成功地委派?	355
本章要点	362

关键词语	363
复习问题	363
活动与应用	364
第十四章 与督导有关的其他问题	367
安全和保安全管理	368
执行《危险性通报标准》	373
艾滋病和酒店业员工	374
1993 年《产、病假法》要览	375
工会	376
职业道德	379
作为导师的督导	380
本章要点	380
关键词语	381
复习问题	382
活动与应用	382
词汇表	385
参考文献	397

第一章

作为经理的督导

导言

- 督导的角色
- 督导的职责与义务
- 管理的功能
- 人员管理理论
- 管理技巧

某个城市的某家饭店在两个月内换了 12 名服务员助理。隔壁一家饭店的食物时好时坏。拐角那儿的酒吧找不到一名像样的领班,更别提留住了。街对面的一家餐馆,厨师与侍者之间的争执几乎在厨房里引发了一场骚乱。再往下的两家意大利餐馆,由于其劣质的服务,客人正不断流失。而该街区最老牌的一家饭店却夜夜宾客盈门,其员工也安心工作。

城市的另一头,当地社区大学的学生们宁愿去外面吃快餐也不在学校自助餐厅吃饭,因为那儿的比萨饼和汉堡包令人实在不敢恭维。而在市郊州立大学念书的学生们却对学校的伙食质量和多样化赞不绝口。许多学生都愿意到学校餐饮部打工。

该城市许多饭店的员工流失率高得惊人,服务质量差,客人投诉不断。不过这些只是事情的一个侧面。也有数家饭店员工极少出问题,顾客也相当满意。

整个地区饭店行业有个共同的呼声——如今像样的人难找。员工不像以前那样努力工作,也不能照你的要求去做事:他们迟到、早退或者根本不上班;整天无精打采,言行粗鲁;他们有的不会说英语而且客人抱怨个不停。所有这些问题,不用说,都是找的人太次造成的。是这样吗?如果是的话,如何解释那些运营顺利的饭店?你是否想过在员工管理好坏与问题出现与否之间存在某种联系?一点不错!这就是本书所要讨论的问题。

本章要探讨的是督导工作中管理的诸方面。本章的目的是使你能够:

- 了解督导主要的角色与职责。
- 在组织结构图中找出一线督导。
- 讨论督导对业主、顾客及员工应尽的职责和义务。
- 明确并简要阐述管理的五个功能。
- 联系饭店管理的实践,比较并对比主要的人员管理理论。
- 举例说明饭店管理人员对实际操作技能、人际交往技巧与宏观管理技能的运用。
- 解释关键词。

督导扮演的角色

饭店或餐厅及任何其他类型饮食业的运营基本上得依靠计时工(非管理人员)的体力劳动。这类人员要做的工作包括——烹调、照顾客人、调酒、洗盘子、迎送客人、清扫房间、运送行李和拖地。而其他行业的成功与否极少如此取决于计时工的表现。这些员工能制造产品、为顾客服务,也能把他们赶跑。

而这些员工生产的产品与服务质量的好坏主要取决于管理的好坏。如果管理不善,产品和服务质量都会受影响,整个机构也会出现问题。饭店运营成功的关键掌握在管理这些计时工的人手里。

督导是对制造产品和提供服务的员工进行管理的人。督导要对被管理人员的产出——即产品和服务的质量与数量负责,同时也负责满足员工的需求,而且只有通过激励的手段才能使员工各尽其责,使产品和服务质量得到保障。当今的员工已与一、二十年前的员工大不一样。他们不再为了工资而自动效忠于管理人员。相反,他们只是赋予了督导领导他们的权力。督导通常是企业当中一个部门的经理,并负责该部门的工作。一个大型企业拥有多个级别的管理。最高层的管理者负责管理手下的经理们,而后者则负责管理其他人员,以此层层类推,一直到**一线督导**,他们对计时工进行管理。计时工之所以

得名是因为他们的报酬按小时计算。本书的重点就是讨论一线督导和部门经理的工作。

图 1.1 和图 1.2 展示了大型饭店和大型餐厅中典型的**组织结构图**。结构图体现了部门之间及部门内部的关系。**一线人员**(直接从事产品制造和提供服务的个人)和**二线人员**(辅助人员)图中都列了出来。例如,人力资源或人事部以及培训部会对一线部门如餐饮部提供多方面的指导,包括招工、纪律、员工培训,等等。

组织结构图还可以显示出不同层次的管理。权力和职责从顶端向下层层传递。**权力**可解释为以做好工作为目的而做出必要决策、采取必要行动的权威和能力。**职责**指的是一个人必须履行某些特定责任与行为的义务。一线督导代表最低级别的权力和职责,而计时工则在他们管理下工作。

其他一些需要熟悉的组织方面的词汇还包括特例员工与非特例员工。计时工被称为**非特例员工**,因为他们不属于联邦和州立按时计酬的法律特例。或者换句话说,这些法律适用于他们,因此,他们能得到最低工资保障,并且在非假日工作超过 40 小时的部分有加班费。督导则被看作**特例员工**,也就是说按时计酬法不适用于他们,因此只要符合下列条件,他们就得不到加班费:当他们 50% 以上的时间用于管理,手下有两名以上员工并且每周收入在 250 美元以上。

酒店业许多督导的超时工作不计其数,而下面这种情况却很常见:加上小费和加班费后,诸如,酒吧领班或侍者等计时工拿回家的钱要比他们的督导拿的多。

许多督导,如灶台厨师也在部门里和他们手下的员工一起做具体工作;这一类督导通常与手下的员工有较多的日常接触,有时甚至与他们干同样的工作。他们极少把自己关在远离员工的办公室里而是置身员工和工作中。他们被称为**在岗督导**。

督导的工作通常由他的职位即工作范围来表述,而不是根据他所督导的人。例如,副厨师长负责整个厨房的工作;客房部经理负责客房的整理工作;医院里的营养膳食主管负责病人的伙食;一名餐厅经理或一个饮食连锁店的经理则负责饭店的整体运作。可见,工作表述的核心是工作而非员工。但既然工作是人做的,那么督导的主要工作还是管理。

作为督导,你自己的成功得依赖于别人的工作,而且要由他们的产品和表现来衡量。你工作的优劣程度完全视员工的工作好坏而定,员工工作的好坏又取决于你如何管理他们。这一点,随着内容讨论的深入会变得越来越清楚。

4 酒店督导

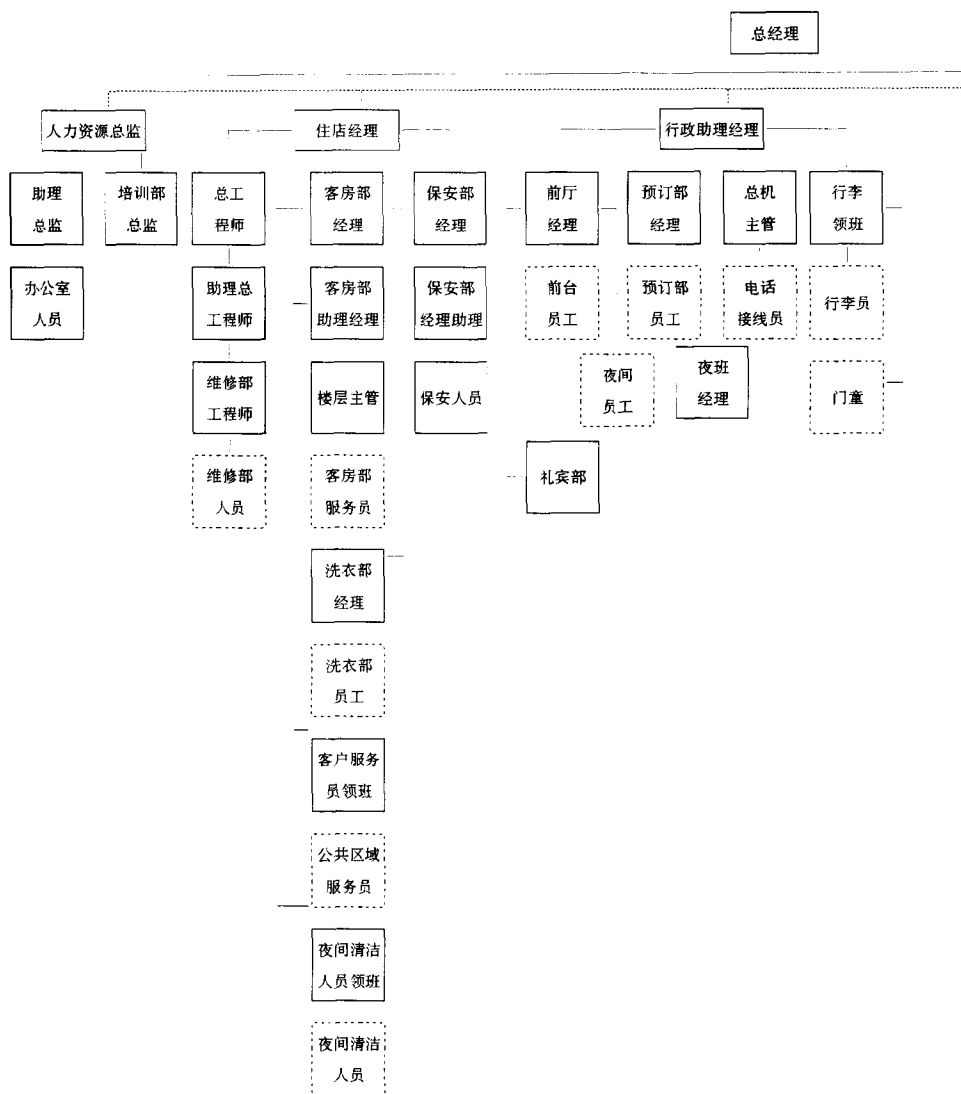


图 1.1 一个大酒店的组织结构图。虚线框里的是计时工