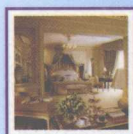




普通高等教育“十一五”国家级规划教材



饭店督导管理

清华版·高等院校
旅游与饭店管理专业规划教材

刘纯 主编

Hotel

清华大学出版社



清华版·高等院校
旅游与饭店管理专业规划教材

内容简介

本书为《饭店管理》系列教材之一，主要介绍饭店管理的基本理论、基本知识和基本技能。全书共分八章，第一章介绍饭店概述，第二章介绍饭店的选址与建设，第三章介绍饭店的布局与设计，第四章介绍饭店的设备与设施，第五章介绍饭店的运营与管理，第六章介绍饭店的营销与推广，第七章介绍饭店的人力资源管理，第八章介绍饭店的财务管理。本书可作为高等院校旅游与饭店管理专业及相关专业的教材，也可供从事饭店管理工作的从业人员参考。

饭店督导

管理



刘纯 主编

地址：北京清华大学学研大厦A座

邮编：100084

电话：010-62770175

传真：010-62770175

电子邮箱：zhang@up.tsinghua.edu.cn

网址：http://www.up.com.cn

开本：185×260

印张：28.25

字数：677千字

版次：2008年8月第1版

印次：2008年8月第1次印刷

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,同时也是教育部“高等教育面向 21 世纪教学内容和课程体系改革计划”的研究成果。

督导管理即基层管理,管理的对象是一线员工。在饭店业,督导是一个关键环节,对饭店业的成功至关重要。目前关于饭店管理的专著和教材大多为中高层管理者编写,很少涉及管理一线员工的督导及产品和服务管理的核心问题,并且谈及人员管理艺术的也不多,本书在一定意义上填补了国内空白。本书以丰富的实践经验和资料为基础,从全新的角度,全面、系统、翔实地阐述了饭店业督导原理及其在饭店管理实践中的应用。

本书不仅可作为高等学校旅游管理专业的教材,亦可供饭店业、餐饮业以及相关行业管理人员学习和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

饭店督导管理/刘纯主编. —北京:清华大学出版社, 2008.6

(清华版·高等院校旅游与饭店管理专业规划教材)

ISBN 978-7-302-17616-9

I. 饭… II. 刘… 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 069199 号

责任编辑:温 洁 汤涌涛

封面设计:常雪影

版式设计:北京东方人华科技有限公司

责任校对:李玉萍

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:26.25 字 数:577 千字

版 次:2008 年 6 月第 1 版 印 次:2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:38.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:020183-01



教育部面向21世纪

旅游管理专业教育教学改革工程项目配套教材

清华版·高等院校旅游与饭店管理专业规划教材

编 委 会

总 主 编 马 勇 田 里

副总主编 郑向敏 罗兹柏 高 峻

主编委员 (按姓氏笔画排序)

马 波 马 勇 王 琳 王远水
王远坤 田 里 叶 红 叶晓辉
龙京红 吕宛青 刘 纯 刘大可
刘爱服 牟 红 冯冬明 朱承强
肖 星 李 丽 李 昕 李 晴
李亚利 李肇荣 杜文才 陈福义
陈绍友 张文建 张德成 杨 敏
杨振之 郑向敏 郑耀星 赵 丽
赵 毅 罗兹柏 罗有贤 修月桢
高 峻 徐启明 曹华盛 韩玉灵
魏 卫

丛书序

进入21世纪以来,随着中国社会经济的飞跃发展,综合国力的不断增强,国民生活水平的显著提高,中国旅游业迅速发展起来,并且保持着持续发展的活力。根据世界旅游组织的预测,2020年中国将成为世界第一大旅游目的地国,并成为世界主要旅游客源国之一。在21世纪的起始阶段,中国旅游业的发展将本着“大力发展入境游,积极发展国内游,规范发展出境游”的方针,逐步发展成为出入境旅游并举的旅游客源输出大国和旅游目的地大国。

中国能够快速发展成为全球最主要的旅游市场之一,首先需要大量优秀的专业人才做支撑。旅游产业的发展运行需要管理、策划、营销、服务等多方面和多层次的专业人才体系来支撑,涉及面包括了从旅游资源的规划与开发到旅游产品的策划与设计,从旅游活动的组织创意到旅游线路的营销推介,从旅游企业的管理运营到旅游项目的筹划运作以及到各种旅游服务的实际提供与操作等等;同时,随着现代旅游产业发展呈现出的多元化、国际化趋势,旅游节庆、旅游会展、旅游地产、旅游电子商务等新型旅游产业迅速发展起来,对现代旅游从业人员提出了新的要求,也是对当前旅游管理专业的高等教育提出了新的挑战。

当前,我国旅游管理专业教学建设已有了一定的发展基础,在中国步入“十一五”新的发展时期,中国旅游专业人才的培养需要一套具有新理念、新思维、高水平的精品教材,以培养出一批符合未来中国旅游产业发展需求的合格人才。为此,清华大学出版社策划组织了国内一流旅游院校中的部分院系著名专家教授和学科带头人参与编写了这套能够适应中国旅游业发展需要的高等院校系列教材。本套教材是教育部面向21世纪旅游管理专业教育教学改革工程项目的系列配套教材,由清华大学出版社组织出版。本套教材的宗旨是进一步完善全国旅游管理专业的高等教学体系,总结中国旅游产业发展的理论成果和实践经验,推进中国旅游管理专业的理论发展和学科建设,并希望有助于提高中国现代旅游从业人员的专业素养和理论功底。

在编制本套教材的过程中,我们力求系统地、完整地 and 准确地介绍旅游管理专业的基本理论和知识,并体现资料全、观点新和体系完整的特色,尽可能地将当前

国内外旅游产业发展的前沿理论和热点、焦点问题收纳进来。本套教材既可作为全国高等院校旅游管理专业教育教学的专业教材,也可作为旅游企业专业人才培养的参考用书。本套教材由教育部工商管理教学委员会委员马勇教授和田里教授担任总主编,由华侨大学郑向敏教授、重庆师范大学罗兹柏教授和上海师范大学高峻教授担任副总主编。

本套系列教材将于2006年秋季陆续出版发行,其中刘纯教授的《现代饭店督导管理》、郑向敏教授的《现代饭店经营管理》已评为教育部国家级“十一五”规划教材。在教材的编制过程中,清华大学出版社特别邀请了全国旅游教育界和企业界的知名教授和专家学者进行了严格的审定,借此机会对支持和参与本套教材编、审工作的专家、学者表示衷心的感谢。

欢迎全国旅游高等院校师生和旅游专业人士的选用,并提出宝贵意见,以利于今后本套系列教材的修订与完善。

编委会

2006年7月

上海大学旅游管理专业研究生杨文、郭著名、卢伟等同学参加了本书案例的搜集和整理工作。

由于本人学识和经验有限，书中难免存在疏漏之处，敬祈专家学者及广大读者不吝指正。

刘 纯

2008年4月于上海

言 前

饭店业在我国发展，不仅促进了旅游业的繁荣，更对改革开放的进程起到了积极的推动作用。随着改革开放的深入，我国旅游业的发展也取得了长足的进步。在这一过程中，饭店业作为旅游业的重要组成部分，其发展水平直接关系到旅游业的整体形象。因此，对饭店业的发展进行深入研究，具有重要的现实意义。本书旨在通过对饭店业发展的现状、问题及对策进行系统分析，为相关领域的研究和实践提供参考。本书共分八章，第一章为绪论，第二章至第七章分别探讨了饭店业的发展现状、存在问题、对策建议、案例分析、未来展望等内容，第八章为结论。本书在编写过程中，参考了大量的文献资料，力求做到观点正确、数据准确、论述严谨。由于水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正。



目

第一章 督导和管理过程	1
第一节 督导的概念	2
一、组织	2
二、管理	2
三、管理职能	6
第二节 区分领导、管理和督导	8
一、领导与领导者	8
二、领导与管理	9
三、领导、管理与督导	10
第三节 管理思想的演进	11
一、历史背景	11
二、多样化的时期	12
三、近年来的趋势	23
四、当前的趋势和问题	25
复习自测题	29
第二章 督导的地位和作用	31
第一节 督导的角色	32
一、督导扮演的角色	32
二、督导的人际关系	36
三、督导在管理中的地位	38
第二节 有效督导必需的技能	41
一、有效督导的技能	42
二、督导的个人素质和技能	45
第三节 督导的心理品质	47
一、督导的情感品质	47
二、督导的意志品质	49
三、督导的能力品质	51
第四节 督导的来源和面临的挑战	54
一、督导的来源	54
二、督导面临的挑战	55
复习自测题	58

录

第三章 计划与时间管理	59
第一节 计划	60
一、计划的概念	60
二、计划的基本步骤	62
第二节 计划的层次和类型	65
一、计划的层次	65
二、计划的类型	67
三、权变计划	75
第三节 时间管理	81
一、时间管理的概念	81
二、时间日志	81
三、成功的组织	85
四、授权	86
五、时间管理的工具	89
复习自测题	91
第四章 制定决策和解决问题	93
第一节 决策制定	94
一、决策制定的定义	94
二、决策制定过程中的要素	95
第二节 决策的类型	96
一、决策的分类	96
二、饭店业督导决策类型分析	98
第三节 制定决策	99
一、怎样做出正确的决策	99
二、制定决策的要素	101
三、个人和团队的决策制定	105
四、改进决策制定	106
第四节 解决问题	108
一、制定决策和解决问题的联系	108
二、解决问题的方法	109

复习自测题	115
第五章 有效的授权	117
第一节 授权	118
一、授权的概念	118
二、授权的原因	121
第二节 实现有效的授权	124
一、授权的层次	124
二、授权的障碍	125
三、如何有效地授权	128
第三节 授权的权变观点	133
一、有效授权中的角色扮演	133
二、授权过程中常犯的错误	135
三、用权变观点解释授权	137
复习自测题	138
第六章 有效的沟通	139
第一节 沟通	140
一、沟通的概念	140
二、沟通过程	141
三、沟通的功能	142
第二节 沟通的形式和沟通的方向	143
一、沟通的形式	143
二、沟通的方向	147
第三节 沟通网络	150
一、正式沟通网络	150
二、非正式沟通网络	153
第四节 有效的督导管理沟通	155
一、有效督导管理沟通的 重要性	155
二、有效督导管理沟通的障碍	156
三、非言语的工作语言	164
四、改进督导管理的沟通	167
五、督导管理沟通实务	177
复习自测题	182
第七章 员工激励	183
第一节 激励	184

一、激励与激励因素	184
二、激励的层次	185
三、内在激励与外在激励	186
四、激励与绩效	187
五、激励的功能	188
第二节 激励的理论	189
一、早期的激励理论	189
二、当代激励理论	197
第三节 激励理论的应用	206
一、理论运用的制约因素	206
二、激励员工的方法和步骤	208
复习自测题	219
第八章 有效的领导	221
第一节 领导	222
一、领导的概念	222
二、正式领导者和非正式 领导者	223
第二节 领导风格和领导理论	224
一、影响领导风格的因素	224
二、两种领导模型	226
三、领导行为连续统一理论	231
四、关于领导理论的最新观点	232
五、核心的领导职能	239
六、有关领导的当前问题	239
第三节 领导功效和领导者影响力	241
一、领导功效	241
二、领导者的影响力	243
复习自测题	247
第九章 团队建设	249
第一节 工作群体	250
一、群体的概念	250
二、群体的类型	250
三、群体的评价	253
第二节 群体的形成与发展	255
一、影响群体形成的因素	255





二、群体发展的阶段	258
第三节 团队建设	261
一、团队和群体	261
二、有效团队的特征	263
三、团队的分类	263
四、团队的形成与发展	266
五、团队的效率	270
六、作为团队领导者的督导	274
七、工作团队的未来	276
复习自测题	278

第十章 实施控制 279

第一节 控制	280
一、控制的概念	280
二、控制系统的特征和类型	281
三、控制过程	282
四、例外管理	287
五、技术对控制的影响	288
第二节 提高生产率和控制成本	288
一、提高生产率	288
二、工作安排软件	292
三、监控并评估生产率水平	294
第三节 控制质量	296
一、全面质量管理 and 质量控制	296
二、了解质量控制中的偏差	296
三、质量控制的工具	297
四、督导管理者在质量 控制中的作用	301
复习自测题	303

第十一章 冲突和压力管理 305

第一节 冲突管理	306
一、冲突及其类型	306
二、冲突产生的原因	308
三、冲突的最适合程度	310
四、冲突的阶段	311
五、冲突管理的风格	312

第二节 谈判	314
一、用原则性谈判解决冲突	314
二、克服人际冲突	315
第三节 压力管理	317
一、什么是压力	317
二、压力的主要诱因	318
三、处理个人压力的方法	323
复习自测题	326

第十二章 招聘和培训员工 327

第一节 选拔和招聘员工	328
一、计划人力资源的需要	328
二、督导和人力资源部	328
三、确定所需员工的类型和 数量	330
四、内部招聘	331
五、外部招聘	333
六、选拔和招聘员工的程序	335
第二节 员工培训和发展	340
一、培训的重要性	340
二、饭店所需的三种培训	341
三、制定培训方案	342
四、工作指令培训	346
五、课堂培训	348
六、再培训	349
七、入职培训	350
八、员工怎样取得最好的 学习效果	353
复习自测题	354

第十三章 绩效评估和纪律管理 355

第一节 绩效评估在督导管理工作中的 作用	356
一、绩效评估的概念	356
二、绩效评估的过程	357
三、绩效评估的方式	358
四、绩效评估的方法	359



五、有效评估的障碍	364
六、评估会面	365
第二节 纪律管理	368
一、什么是纪律	368
二、纪律管理的方式	369
三、受惩处事件类型	371
四、惩罚的正当程序	373
五、督导和纪律管理	374
复习自测题	377

第十四章 教练活动和变化管理 379

第一节 提高绩效的教练活动	380
一、教练活动	380

二、教练的职能	383
三、教练的技能	384
四、提高绩效的教练	387
五、建议职能	388
第二节 变化管理	391
一、导致变化的影响力	395
二、忽视变化的结果	397
三、应对变化的方式	397
四、计划的变化	398
复习自测题	399

参考文献 400

一、教练的职能	383
二、教练的技能	384
三、提高绩效的教练	387
四、建议职能	388
五、变化管理	391
六、导致变化的影响力	395
七、忽视变化的结果	397
八、应对变化的方式	397
九、计划的变化	398
十、复习自测题	399
参考文献	400



第一章 督导和管理过程

【学习目标】

学完本章，应该能够：掌握督导的概念；解释管理在所有类型的组织中都是必要的；描述管理者的不同层次；说明管理的职能；区分领导、管理和督导；了解管理思想的演进。

【关键词】

组织(organization)

管理(management)

领导(leadership)

督导(supervision)

全球化(globalization)

工作人员多样化(work force diversity)



饭店督导管理者是饭店执行任务的骨干，他们的工作直接影响饭店的服务质量与效率。

在这一章，首先将明确管理的定义，解释管理的职能，区分管理者和操作者。接着，探讨督导的概念，说明督导管理在饭店业中的地位和作用，并分析领导、管理和督导这三个概念的差异。最后，用较多的篇幅阐述管理思想的演进，因为了解管理的历史有助于我们理解今天的管理理论和实践，这对成功的督导工作是至关重要的。

第一节 督导的概念

为了弄清楚督导的概念，首先需要了解组织、管理以及管理职能等有关概念。

一、组织

一群人为了一个共同的目标而按照一定的结构组织在一起工作便形成了组织(organization)。一个组织可以是一所学校、一家公司、一个宗教团体、一个政府机构、一支武装力量、一支运动队或是一个类似的机构。这些机构的主要目标是生产某种产品或提供某种服务，其他的目标则可能是使组织成员满意，为组织成员提供就业和福利，为公众提供产品以及给投资者以回报(通常以利润的形式)。为达到这些目标，管理层必须进行三方面的基本工作：①运营(operation)，即在组织中生产产品或提供服务；②营销(marketing)，即销售或分配组织的产品或服务；③财务(financing)，即为生产和分配组织的产品或服务而提供及使用资金。这些工作几乎在所有的组织中都是必须进行的——无论它们是否以赢利为目的。

任何组织都具有三个共同的特征。

(1) 每一个组织都有一个明确的目的，这个目的般是以一个或一组目标来表示的。

(2) 每一个组织都是由人组成的。

(3) 每一个组织都发育出一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。例如：建立规则和规章制度；选拔出某些成员作为“老板”，给予他们领导其他成员的职权；或者编写职位说明书，以使组织成员知道他们应该做什么。因此，组织是指一种由人组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

二、管理

(一)管理的定义

组织是人们达到目标的途径。人们组织起来工作比单独工作更有成效，但是整合组





组织中多位成员的努力需要管理来协调。没有管理,组织中的个人就会单独行动,试图独立于他人实现组织目标。小的组织如果缺少管理,成员的劳动就会虚耗,而较大的、重要的组织如果缺少管理,就会阻碍工作进行,很可能无法实现目标。总之,管理在所有类型的组织中都是必需的。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们组成群体来实现个人无法达到的目标开始,管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素。由于人类社会越来越依赖于集体的努力来完成任务,以及随着许多有组织的群体的壮大,管理人员的工作也就愈发重要了。随着社会的发展和进步,管理的含义、内容、方法和手段也在不断地变化和充实。

关于管理的定义,可谓众说纷纭,不同管理学家对管理下的定义也不尽相同。总的来说,他们对管理的理解随着社会经济条件的变化而变化,随着学派的不同而不同。例如,在20世纪初,“管理科学之父”泰勒对管理仅理解为生产劳动管理,主要是以提高劳动生产效率为目的的车间管理;以梅奥为代表的人际关系学派,则把管理理解为做人的工作;后来的决策学派代表人西蒙则认为管理就是决策。可见,在不同的历史条件下,会出现不同的学派,而它们理解管理的侧重点也不同。

管理(management)可以定义为一个过程,即领导和组织成员通过有效的决策和可利用资源的整合实现组织目标的过程。任何组织的基本资源有:人力资源(human resource),指组织运转所需要的人员;物质资源(physical resource),指组织运转所需要的各种物品。如建筑物、陈设品、设备、原材料和供应品;金融资源(financial resource),指组织运转所需要的现金、资本和债权等。图1-1表明管理的最重要任务:通过整合资源和行为来形成有效的系统,以实现组织的目标。

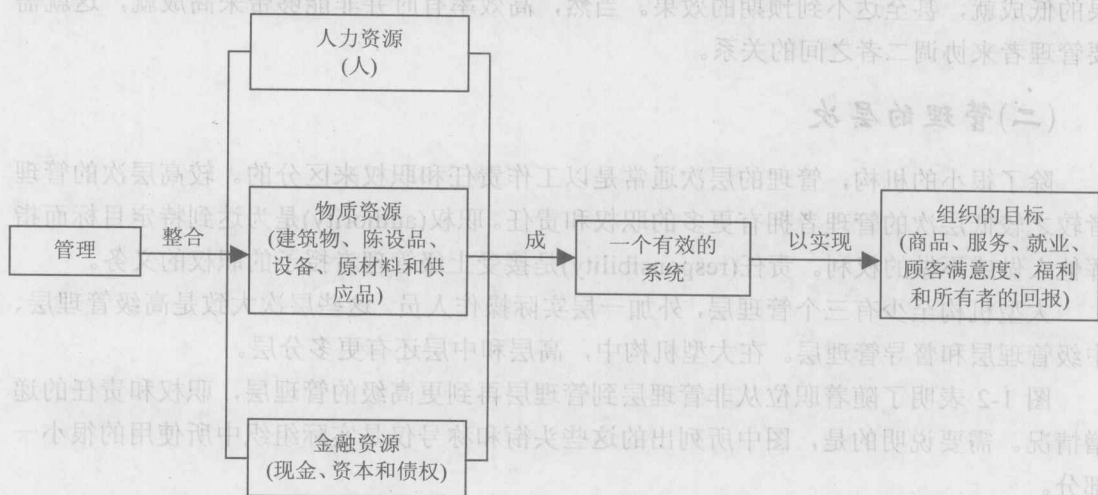


图 1-1 管理将组织的资源整合为一个有效的系统



案例

彼得·波尔顿经营着一家个体家庭旅馆。他几乎自己包揽了全部工作,包括接受订单、招呼顾客、换洗布草、维护设备、记录账目、支付账单和借取现金等。

(你认为彼得是在从事管理工作吗?我认为他没有,他只是在使用物质和金融资源。他和顾客打交道时,没有利用其他的人力资源,除了顾客,但顾客并没有替他工作,彼得使用的唯一的人力资源就是自己。现在来看看彼得的新境遇。)

彼得的生意非常火爆,他便又租了一间更合适的店面,并将墙打通,使铺面扩大了5倍。他雇了8个雇员:其中5个作清洁服务,3个作接待。现在彼得必须进行管理了。在第一种情况下,彼得是个实干家,包揽了全部工作;而在第二种情况下,他必须管理和指导其他人的工作。此时,对他工作技能的要求就大不相同了。

这个简单的例子解释了为什么许多人在非管理的岗位上(如售货员、技术员、操作员和各种专业职位)做得很成功,而在督促管理的职位上却屡屡失败。本书就是探讨在督导管理职位上获取成功必须具备的各类技能。

在正确理解“管理”这一概念的过程中,必须重视与协调好过程与结果的关系。我们所追求的目标是过程的高效率导致效果的高成就。所谓管理过程的高效率即管理者必须有效利用稀缺的经营资源(资金、人员和设备等),使资源的成本最小化。而所谓结果的高成就,即管理者必须使活动实现预定的目标。当管理者实现了组织的目标,就可以认为管理是有效果的。效率取决于管理活动的方式,而效果指的是活动的结果。因此,管理也可以理解为利用现有资源达到既定目的的全过程。

效率和效果是高度相关的。一般来说,高效率可取得效果的高成就,低效率导致效果的低成就,甚至达不到预期的效果。当然,高效率有时并非能够带来高成就,这就需要管理者来协调二者之间的关系。

(二)管理的层次

除了很小的机构,管理的层次通常是以工作责任和职权来区分的。较高层次的管理者较之较低层次的管理者拥有更多的职权和责任。职权(authority)是为达到特定目标而指挥他人做或不做的权利。责任(responsibility)是接受上级管理者授予的职权的义务。

大型机构至少有三个管理层,外加一层实际操作人员。这些层次大致是高级管理层、中级管理层和督导管理层。在大型机构中,高层和中层还有更多分层。

图1-2表明了随着职位从非管理层到管理层再到更高级的管理层,职权和责任的递增情况。需要说明的是,图中所列出的这些头衔和称号仅是实际组织中所使用的很小一部分。

尽管不同组织各个管理层的责任和职权有所不同,但可以概括如下:高级管理层(top management)负责组织的全面管理,或者统领组织的一个重要部分或组织的一项基本活动;中级管理层(middle management)负责组织的某一重要部分(一个项目、工程、计划、分部或部门);督导管理层(supervisory management)控制较小的组织单位的运行(例如一条





生产线、一个操作小组、办公室或实验室), 负责管理非管理层的基层职员, 同时也是大多数职员接触最多的管理者。

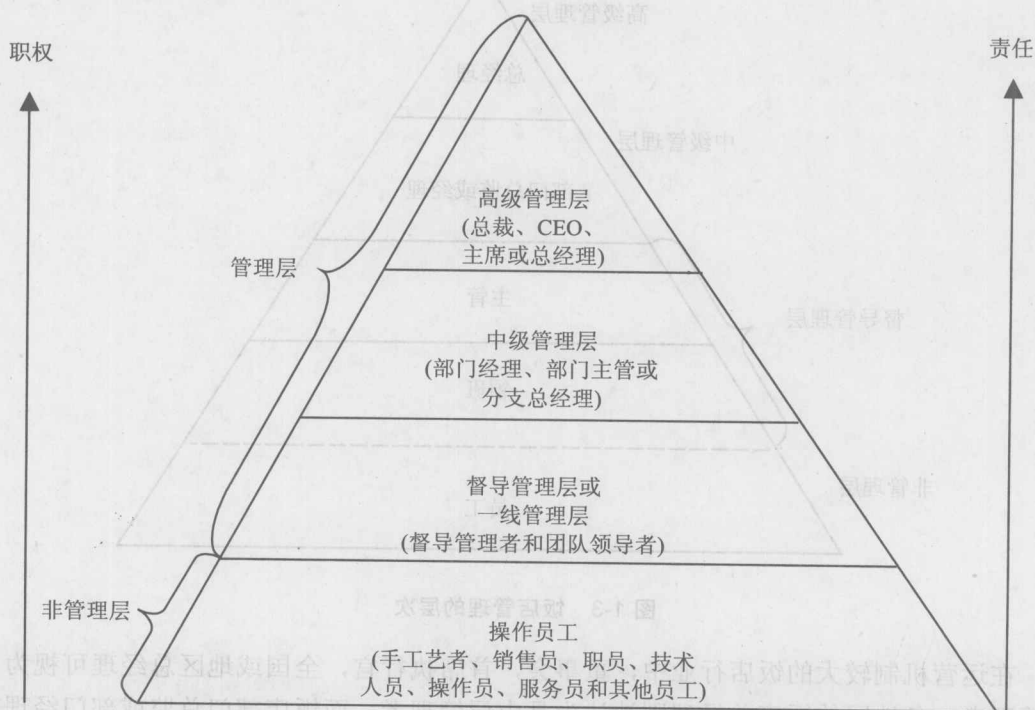


图 1-2 随着层次的提升, 管理职权和责任增加

不同层次管理者的另一种差异是他们耗费在筹划或从事不能授权的工作、和同级管理者合作以及与下属一起工作等不同活动上的时间不同。

本书主要讨论一线管理者, 也就是督导管理者。

大多数饭店的组织结构具有三个管理层面, 如图 1-3 所示。

饭店管理的结构呈三角形。作为高级管理层的总经理、副总经理、总经理助理或驻店经理人数最少, 他们的主要职责是对企业的重大问题如企业经营目标、发展方向、重大管理问题做出决策, 因而称之为“决策管理层”; 作为中级管理层的部门总监或部门经理, 人数不太多, 他们的主要职责是执行最高领导层提出的目标和重大决策, 组织完成属于本部门的任务, 因而称之为“执行管理层”; 而作为一线管理层的主管和领班, 是饭店中人数较多的第一线管理人员(first-line manager), 他们处于工作第一线, 往往出现在生产、销售或服务的现场, 直接指挥员工的操作, 因而又称之为“现场或操作管理层”。既然身临现场直接对饭店的各种资源(尤其是对员工)进行管理, 则其担负的职责中很大部分是检查、监督和指导员工的工作, 因而, 习惯上又把主管和领班合称为“督导管理层”。顺便提一下, 有的饭店规模小、员工少, 因而, 这样的饭店往往不设主管, 由部门经理直接领导领班。由此可见, 督导管理(supervision management)是指饭店的主管、领班等基层管理人员对饭店的资源通过以监督、指导为主的一系列管理职能进行饭

