

陈文生酒店管理系列

陈文生 著

酒店督导管理

10讲

福建人民出版社

职业经理人队伍是企业核心竞争力之一，本书为有志于成为职业经理人的酒店领班、主管提供知识“能源”。

* * * * *

不要以为领班比总经理好当，缺乏管理技能的领班同样对管理问题伤透脑筋。

轻松阅读本书，提高管理技能，排除工作烦恼。

* * * * *

管“人”，管理者最难之事；

管“质”，管理者最细之事。

本书设有专题为督导层解决最难、最细之事出谋献策，指点迷津！



责任编辑：刘进社 美术设计：林 彰

ISBN 7-211-05134-5



9 787211 051342 >

ISBN 7-211-05134-5

定价：20.00元

陈文生酒店管理系列

陈文生 著

酒店督导管理 10讲

福建人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店督导管理 10 讲/陈文生著. —福州: 福建人民出版社, 2006. 1
ISBN 7-211-05134-5

I. 酒... II. 陈... III. 酒店—监督管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 125852 号

酒店督导管理 10 讲

JIUDIAN DUDAO GUANLI 10 JIANG

作 者: 陈文生

责任编辑: 刘进社

出版发行: 福建人民出版社

电 话: 0591—87533169 (发行部)

网 址: <http://www.fjpph.com>

电子邮箱: 211@fjpph.com

地 址: 福州市东水路 76 号

邮政编码: 350001

印 刷: 福建省天一屏山印务有限公司

地 址: 福州市铜盘路 278 号

邮政编码: 350003

开 本: 787 毫米×945 毫米 1/16

印 张: 12.50

插 页: 2

字 数: 161 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000

书 号: ISBN 7-211-05134-5

定 价: 20.00 元

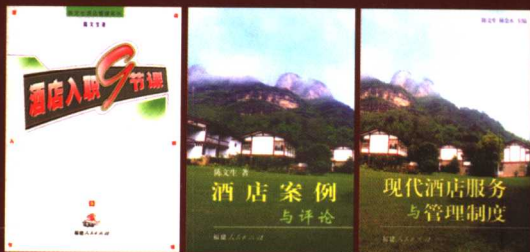
本书如有印装质量问题, 影响阅读, 请直接向承印厂调换
版权所有, 翻印必究



陈文生简介

- 中国质量认证中心福建评审中心酒店ISO认证首席技术专家；
- 福建省人事厅、福建省委组织部考试中心旅游专业命题专家；
- 福建省旅游局饭店星级评定检查员；
- 福建省旅游干部学校副教授。
- 多家酒店管理顾问和大学客座教授；
- 曾任酒店总经理；
- 著有《现代酒店服务与管理制度》、《酒店案例与评论》、《酒店入职9节课》、《饭店服务知识》和《饭店督导原理与技巧》等书。

《酒店督导管理10讲》阐述了酒店督导层（主管、领班）的管理原理、督导角色要求，比较详细地介绍了督导层所运用管理技能，同时对督导层如何进行人力资源管理和产品质量管理作了深入的探讨。



陈文生酒店管理系列

酒店服务问题从根本上说是管理问题，因此，任何服务问题必须从管理上找原因，这样，酒店的服务质量才能得到全面、稳定和制度上的真正提升。比管理更高的升华则是理念，管理者有什么样的理念，就会产生什么样相应的制度和服务。陈文生的《酒店案例与评论》正是从管理的高度和理念的深度来评析案例，使一个个普通案例闪出思想的火花，点明管理的精髓。酒店管理者不妨忙里偷闲，读读这本贴近酒店现实的书。

——著名酒店管理专家《饭店世界》
主编 王大悟

这几本书有许多独到之处，比如《酒店案例与评论》中的点评十分精彩；《酒店入职9节课》中的宾客意识、服务意识总结全面系统，对基层员工培训非常适用；《现代酒店服务与管理制度》是一本不可多得的酒店管理工具书。

——河南省新乡市云妹宾馆餐饮部
经理 宁华卫

这几本书有两个明显的特点：一是实用、好用、有用，不论对指导工作还是用于培训，都很合适；二是所介绍的管理理念新、服务方法新，新员工看得懂，老员工也喜欢看。

——江西省抚州市临川大酒店副总
经理 张景琦

开 篇 的 话

督导，即监督、指导。

督导管理，即以监督、指导为主要手段的管理。

在酒店管理层次中，高层者——总经理，主要从事方针战略的决策，故称为决策管理层；中层者——部门经理，主要是执行上级决策，组织完成上级下达的任务，故称为执行管理层；基层者——主管、领班，主要管理操作层，是以监督、指导为主要手段的管理层，故称之为督导管理层。

督导管理层既要执行上级所定的方针政策、规章制度，又要倾听“民意”（基层员工意见）、顺乎“民心”（基层员工心态），可谓“充满矛盾的角色”（督导人员语）；既要忙于管理，又要关心经营，同时还要关注服务，真是“一心挂几头”（督导人员语），所以，督导管理层工作虽然谈不上风光，但其繁杂，其“烦”心，却是实实在在的。

总经理、部门经理走出酒店参加各种培训班、研讨会的机会比较多，而督导层呢？据我所知，几乎没有。督导人员工作忙，又无送出去进修的机会，可以靠自学，但专为督导层提供的管理读物少之又少。为此，我专门为督导层“量身定制”了这本《酒店督导管理10讲》，希望酒店督导人员能从中受益。

本书有10讲。第1、2讲介绍了与督导有关的管理理论基础，管理的基本制度、手段和方法等，旨在提升督导层的理论水平和为督导层提供工作方法。

第3讲提出了督导人员的角色要求。从角色定位、角色意识到责任要求以及督导人员应具有的能力要求等作了比较详细的介绍。

从第4讲到第8讲，都是介绍督导的管理职能，包括决策、计划、组织、指挥、协调、控制、评估、激励、沟通、指导和培训等督导层必须掌握的职业技能。这一部分突出了实用性和可借鉴性，以较多实例介绍了督导人员日常工作需要运用的具体手段和方法，对督导层的管理实践有着直接的指导意义，其中计划与评估职能的方法介绍填补了其他同类书籍的空白，而这两项职能的运用正是目前督导人员比较薄弱的。

酒店管理有六大资源，分别为人力、物力、财力、信息、时间和声誉，其中声誉资源即品牌，而品牌的基础是产品质量。本书另设第9讲和第10讲分别介绍了督导的人力资源管理和产品质量管理。这两个方面的管理与督导层的工作关系十分密切。管“人”，在督导层工作中可以说是第一位的，而且难度也最大；管“质”，可以说是中、高层管理者寄予督导层最大的指望，如同有人所说，质量能不能过关，就看督导层这一关。基于此，第9讲以最新的理念阐述了人力资源管理的意义，强调了人性化管理的重要性及工作方法。本讲还以较多的篇幅探讨了督导层的用人之道、留人之策、塑人之路和激人之法，希望这对督导层如何更好地管理员工会有较大的帮助。第10讲对产品质量管理的概念作了比较新颖的阐释，对酒店产品质量内容作了比较独特的概括，特别是对督导层在质量管理6个环节即设计、培训、执行、检查、评估、处理中应如何发挥作用也作了较为深入的探讨。同时本讲还比较详尽地列举了前台部门服务工作质量的检查条例，相信这将为前台部门督导层日常质检工作带来较大的便利。

在众多酒店管理书籍中，专为督导层所写的书不多。如果说10年前我曾写过一本《饭店督导原理与技巧》填补了当时我国酒店督导

管理类书籍空白的话，那么现在所写的《酒店督导管理 10 讲》算是在督导管理书籍园地里添了一朵小花。她以新理念、新思维、新方法、新内容面向读者，相信酒店督导人员能从中获得新知识和新感受。

本书虽然主要读者对象是酒店督导层，但其中管理理论基础以及新的理念和方法同样适用于中、高层管理者，所以本书也可供中、高层管理人员阅读。还望读者阅后不吝提出宝贵意见，以便再作修订时参考。

陈文生

2005 年 9 月 1 日于福州

目 录

第1讲 酒店管理概述

- 酒店故事：升旗风波 2
- 第一题 酒店与酒店管理概念 3
- 第二题 酒店组织与管理层次 4
- 第三题 酒店管理理论基础 8

第2讲 酒店督导管理原理

- 酒店故事：“倒霉”的骆领班 16
- 第一题 督导与督导管理的概念 17
- 第二题 督导管理的资源 17
- 第三题 督导管理的职能和过程 20
- 第四题 督导管理的基本制度、手段和方法 22

第3讲 酒店督导人员的角色要求

- 酒店故事：辛领班的“出诊包” 30
- 第一题 督导人员的角色定位 31
- 第二题 督导人员应具备的角色意识 33
- 第三题 督导人员的责任要求 35

第四题 督导人员的能力要求	38
第五题 督导人员的领导理论基础	41
第4讲 督导管理的决策和计划	
酒店故事：一错再错	49
第一题 督导管理的决策	50
第二题 督导管理的计划	52
第5讲 督导管理的组织和指挥	
酒店故事：爱动脑筋的麦领班	60
第一题 督导管理的组织	61
第二题 督导管理的指挥	65
第6讲 督导管理的协调和控制	
酒店故事：面对难以伺候的客人	68
第一题 督导管理的协调	69
第二题 督导管理的控制	75
第7讲 督导管理的评估和激励	
酒店故事：别开生面的一次竞赛	82
第一题 督导管理的评估	83
第二题 督导管理的激励	100
第8讲 督导管理的沟通、指导和培训	
酒店故事：气氛活跃的培训课	110
第一题 督导管理的沟通	111
第二题 督导管理的指导	124
第三题 督导管理的培训	126

第9讲 督导层的人力资源管理

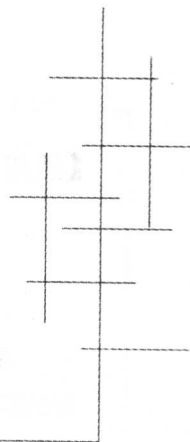
- 酒店故事：为应聘者送上一把椅子 136
- 第一题 人力资源管理概述 137
- 第二题 基层员工的素质要求 141
- 第三题 督导层的用人、留人、塑人和激人 143

第10讲 督导层的产品质量管理

- 酒店故事：可怜的卓先生 152
- 第一题 产品质量管理概念与内容 153
- 第二题 督导层在质量管理中的作用 158
- 第三题 前台部门服务与工作质量检查条例 164
- 后 记 192

· 第 1 讲 ·

酒店管理概述



【酒店故事】

升旗风波

某地级市的一家三星级酒店，在当地首屈一指，在市民中有良好的口碑。之所以口碑好，也许与这家酒店在许多方面的做法是本地其他酒店所没有的有关，比如，其中几乎每天都进行的升旗仪式。酒店管理者十分重视这项活动，因为这关系到酒店的公众形象和社会影响。为此，公关销售部经理也叮嘱本部分管公关的张主管关注这件事。

一天清晨，天下着濛濛细雨，在规定的时间内却不见保安部的升旗班出队升旗。按酒店规定，只要不是滂沱大雨或刮台风，升旗仪式尽可能按时进行。于是张主管就与保安部吴经理电话联系，提醒说现在只有毛毛雨，建议是否出队升旗。吴经理同意了张主管意见。不一会儿，升旗班一行人列队向旗杆台走去。张主管突然发现队伍中的一名队员小刘着装有问题——全队只有他一个人穿雨靴，而其他人都穿皮鞋。张主管三步并作两步赶上前去，招呼小刘出列，小刘对张主管的招呼没有理睬，仍然随队伍行进。张主管只好又与保安部吴经理电话联系，建议他出面干预。没想到吴经理在电话中竟毫不客气地斥责他说：“你怎么这么多事？今天升不升旗你管了，还管我手下怎么穿戴，今后你少管一点闲事！”

张主管觉得挺委屈，他不明白该怎么做是正确的。

考考你：

1. 张主管请小刘出列的做法妥当吗？
2. 张主管建议吴经理给予干预的做法对吗？吴经理斥责张主管是否正确？
3. 你认为张主管、吴经理各自如何处理比较合适？

第一题 酒店与酒店管理概念

一、酒店的概念

酒店的称谓有多种,如饭店、宾馆、旅馆、会所、山庄、度假村、大厦等。之所以叫法不同,大凡或出于习惯、传统,或出于其特点、特色。不管称呼如何,它们都有一个共同的特征,即将客房作为主要产品,再辅以其他服务设施。酒店有别于单纯提供用餐的酒楼或只提供娱乐休闲项目的娱乐城、休闲中心等服务场所。

酒店的简单定义是指为客人提供住宿、饮食的场所。由于时代的进步,人们消费水平的提高,现代酒店的功能较早期酒店大大增多,其定义也随之复杂起来。现代酒店是指为客人提供吃、住、行、游、购、娱,以及商务、会议、健身、美容、通讯、金融和委托代办等综合性服务的企业。

在我国改革开放初期,由于社会上餐饮业、娱乐业、休闲业、旅游业等并不发达,早期作为涉外的酒店,为满足接待境外宾客为主的客人需要,其配套设施、服务功能力求周全。而时至今日,酒店的许多配套设施可以由社会上较发达的相关行业取代,因而近几年酒店在评星条件上,对硬性规定的配套设施相对减少,增加了许多可选择项目,允许不同类型酒店可以根据自身主要目标市场需求选择更具经营需要的服务设施和内容。甚至缘于此,“经济型”酒店也悄然出现。经济型酒店的特点是几乎只经营客房这一产品,加上供应早餐,即B&B (Bed&Breakfast),最多增加午、晚的简易套餐。之所以称其为“经济”,有两层意思,一是就业主来说,投入经济。只投资客房,其他项目不做,提供有限服务,或客人的某些一般性需求多由自动设备完成,如增设投币购物机、投币洗衣机、可自行设置叫醒的电话机

等，几乎没有所谓“个性化”服务。另一是就客人而言，花费经济。正因为业主投入经济，才可能使得入住同档次的客房，经济型酒店较之其他星级酒店在价位上显得划算。可见，经济型酒店并不意味着客房档次差、价格低或设备简陋，只能说在其配套服务方面是有限的而已。而其满足客人基本的共性的需要，同样有其规范化和标准化要求，住宿的舒适性、安全性等标准并不降低。显然，经济型酒店同样离不开专业化的管理。

二、酒店管理的概念

酒店是一个经济组织，整合着人力、物力、财力等资源，如果失去管理，要发挥其功效，显然是一件不可思议的事情。管理从简单定义出发，即管人理事。但是，现代酒店一般都具有相当的规模，不是早期小作坊式的“夫妻店”、“兄弟店”那么简单，而是资源相对丰富，分工相对复杂，管理职能也相对增加了。不仅仅是对人力的管理，也对财力、物力进行管理，对时间、信息、声誉也予以重视和利用；不仅仅是指令和协调各种资源的管理和使用，还要进行周密的决策、计划、组织、控制和激励的工作。可以这样说，现代酒店管理的概念应当是：酒店管理者利用酒店人力、物力、财力、信息、时间、声誉等资源，发挥有效的决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励等职能，使得经营运转正常，并以尽可能小的消耗取得尽可能大的社会效益和经济效益的活动。现代酒店的管理既体现了管理的对象、管理的职能，同时还体现了管理的目的。

第二题 酒店组织与管理层次

一、酒店组织的部门设立

这里说的“组织”是个名词概念，是指一种由人际关系形成的

群体结构。当然在这个群体结构中还包括了除了人员主体以外的其他资源。酒店是一个封闭式的组织，由于内部分工需要，要设立必要的部门。一家酒店究竟要设立多少部门、哪些部门，要根据酒店的经营性质、规模档次、员工素质以及管理方式等因素来考虑。麻雀虽小，五脏俱全，不论何种类型、规模、档次的酒店，每个部门的功能都不可少，只不过各家酒店根据其自身特点，对某些部门甚至某些岗位作兼并购或细分而已。一般说来，一家酒店从其功能上可分为业务（经营）部门、职能（管理）部门和辅助（后勤）部门，从其是否直接对客服务分，业务部门是前台部门，职能部门和辅助部门属后台部门。

业务部门一般包括前厅部、客房部、餐饮部、康乐部和商场部等。各部门内部还可根据业务需要再分设二级部；职能部门一般包括人事部、财务部、总经理办公室，有的酒店为了加强对产品质量的管理，还增设了质检部；辅助部门一般包括了培训部（大多数酒店将之与人事部合并）、公关部、销售部（大多数酒店将公关、销售两部合并）、采购供应部、工程维修部和保安部等。

二、酒店组织的结构

企业的组织结构形式一般有直线型、职能型和直线职能型 3 种。

直线型形式只能适合规模小的酒店。此类酒店往往是投资者、经营者和管理者“三位一体”，一般不设立职能部门，经理亲力亲为，其指令直线达到基层；职能型的形式，是由于酒店规模较大，需要设立职能部门来辅佐管理。但是职能型过于依赖职能部门的作用，总经理则成了“甩手掌柜”，使得其他部门无所适从，影响了工作效率和效果，所以职能型一出现即被否定；直线职能型结合了以上两种类型的特点，其运作方式和组织关系是：职能部门提出计划、决定等必须上报总经理审批，形成最高领导意见（克服了政出多门、有可能与整体总目标相悖的弊病），然后再向有关部门自上而下直线逐层下达（注意不可越过中间环节，否则信息链中断，同样不利于上下协调—