

LÜYOUXUE

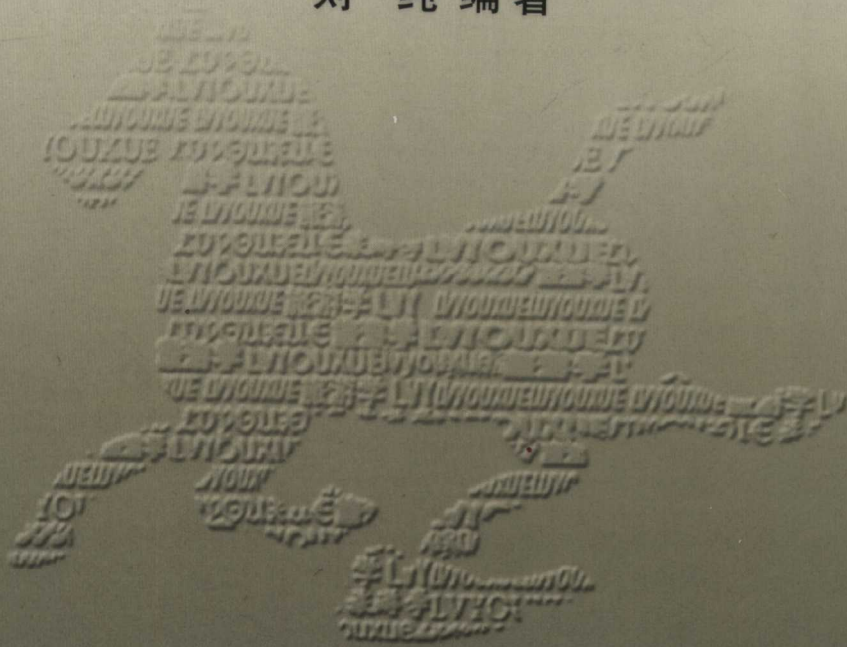
高等院校
旅游专业系列教材

LÜYOUXUE



饭店业督导原理

刘 纯 编 著



南开大学出版社

高等院校旅游专业系列教材

饭店业督导原理

刘 纯 编著

南开大学出版社
天 津

图书在版编目(CIP)数据

饭店业督导原理 / 刘纯编著. —天津:南开大学出版社, 2005. 7

(高等院校旅游专业系列教材)

ISBN 7-310-02299-8

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(2005)第 013319 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人:肖占鹏

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 14 印张 2 插页 401 千字

定价:24.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

出版说明

随着我国改革开放和社会主义市场经济的发展,旅游业以不断增长的势头迅速发展,已经被正式列入国民经济序列。与此同时,高等院校的旅游教育与研究也在长足发展,并且为旅游业的各个部门输送了大量的专业人才。目前设置旅游专业的高等院校已达300多所。

旅游形势的发展要求旅游教育从理论上跟踪、总结旅游业的成就得失,并及时反映到教学研究中来,目前极需要有一批适应形势发展、反映旅游学最新理论与动态的教材,服务于旅游学科建设,这是我们组织编写高等院校旅游专业系列教材的宗旨。

我社的旅游教材起步早,品种多,并且以理论基础扎实、实用性强的特点,得到国内广大高校师生的认同。应许多高校旅游专业师生的要求,我社重新策划出版这套系列教材。我们以教育部指定的旅游管理专业的主干课程作为依据确定选题,以各高校旅游专业中有影响、有研究的教师、学者作为作者主体,以反映旅游学科的新观点、新材料、新成果作为教材编写内容的指导原则。新编旅游专业系列教材有如下特点:理论性较强,起点较高,既注重同国际旅游学术研究接轨,又反映我国旅游教育与研究的实际;注重实务性,可以直接服务于旅游业的不同部门;使用最新资料和例证,反映旅游业的最新动态。

这次出版的新版教材,与我们原有的30余种教材,基本上涵盖了高等院校旅游专业设置的课程,而且我们将根据旅游业、旅游教育形势的需要,不断地修订原有教材,增加新选题,使之日臻完善,更好地为广大高等院校旅游专业的师生服务。

新版旅游专业系列教材与作者分别为:

旅游学概论(第5版)

李天元编著(南开大学)

旅游市场学(修订版)

林南枝主编(南开大学)

- | | |
|---------------|---------------------|
| 旅游经济学(修订版) | 林南枝 陶汉军主编(南开大学) |
| 旅游心理学 | 刘 纯编著(上海大学) |
| 旅游心理学(修订版) | 甘朝有编著(南开大学) |
| 旅游企业人力资源管理 | 赵西萍编著(西安交通大学) |
| 饭店经营管理原理 | 丁 力编著(浙江大学) |
| 餐饮经营管理(第2版) | 吴克祥编著(暨南大学) |
| 饭店前厅与客房管理 | 余炳炎 朱承强编著(上海旅专) |
| 旅游资源与开发 | 甘枝茂 马耀峰主编(陕西师大) |
| 旅行社经营与管理(修订版) | 杜 江编著(北京第二外国语学院) |
| 旅游法教程(修订版) | 王 健编著(南开大学) |
| 旅游饭店财务管理(修订版) | 徐 虹编著(南开大学) |
| 旅游美学(修订版) | 乔修业主编(南开大学) |
| 旅游管理信息系统 | 邱德海主编(西安交通大学) |
| 新编中国旅游地理 | 刘振礼 王 兵编著(北京旅游学院) |
| 旅游商品学 | 刘敦荣主编(桂林旅游高等专科学校) |
| 国际旅游发展导论 | 罗明义著(云南省旅游局) |
| 旅游景区管理学 | 赵黎明 黄安民 张立明著(天津大学等) |
| 现代饭店管理学 | 郑向敏(华侨大学) |
| 生态旅游 | 田 里 李常林(云南大学) |
| 饭店财务会计 | 李亚利 郭 郢编著(青岛大学) |
| 中国旅游客源国概况 | 陈家刚编著(南开大学) |
| 导游业务 | 陶汉军 黄松山编著(国家旅游局) |
| 中国历史文化 | 杨英杰编著(辽宁师范大学) |
| 饭店业督导原理 | 刘 纯编著(上海大学) |

这套教材除了适用于高等院校的旅游专业外,还可作为高职教育、自学考试的专业教材,以及旅游业高级人员的培训教材。

欢迎使用这套教材的师生与专业人员,提出宝贵意见帮助我们改正其中的疏漏与不当之处。

南开大学出版社

2003年7月

前 言

十多年来,得益于党的改革开放政策,并在星级标准的引导下,我国饭店业繁荣发展,规范有序,并逐步成为与国际接轨最为顺畅的行业之一,可谓成果显赫。截至2003年年底,全国星级饭店的数量已经接近万家。尽管受到“非典”的严重冲击,全行业的收入还是比2002年有所增长,达到了创纪录的920多亿元人民币。

与饭店业的发展相适应,我国的饭店管理教学和研究的整体水平也得到了相应的发展和提升。近年来,我国陆续编写了一些饭店管理方面的专著和教材,这对填补我国在饭店管理领域的教学和科研方面的空白起了积极的作用。饭店业是劳动密集型行业,饭店业的发展需要大量的基层管理人员,即督导管理人员。因此,培养高素质的饭店督导管理人员是饭店管理教育一项刻不容缓的任务。目前的现实是,多数关于饭店管理的专著和教材都是为饭店中、高层管理者编写的,书中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,并且涉及人员管理艺术的也不多。

自1986年起,作者先后在上海旅游高等专科学校和上海大学讲授“饭店督导”这门课程。18年来,作者在授课过程中搜集与研究了相关领域的国外与国内文献资料,同时承担了一系列有关饭店管理的科研课题。为了教学和科研的需要,作者先后兼任了数家饭店、餐馆、娱乐场所的总经理工作,取得了丰富的饭店管理实践经验。本书就是在教学、科研以及饭店管理实践的基础上完成的。

本书荟萃了20世纪90年代以来的最新研究成果,对近几年来引

起督导管理领域极大关注的热点问题作了详尽的论述和分析。作者力求使本书具有前瞻性、主动性、可操作性和新颖性。

本书共十二章,内容涉及饭店督导管理的理论和在饭店管理实践中的应用,包括督导和管理过程、计划与时间管理、制定决策和解决问题、有效的授权、有效的沟通、员工激励、有效的领导、团队建设、实施控制、冲突和压力管理、招聘和培训员工以及绩效评估和纪律管理等。

本书除可作为高等学校旅游管理专业的教材外,还可作为饭店业、餐饮业管理人员培训教材,以及旅游管理专业研究生的学习、参考用书。

上海大学国际工商与管理学院管理科学与工程专业研究生王艳红、张晓宁、秦冰清、郭永琦,旅游管理专业研究生黄玉玲、马骏以及行政管理系的王晶、姜瑾,工商管理系的程艳、韦伟,知识产权学院的左芸等同学参加了本书案例搜集和书稿整理工作。

由于本人学识、经验有限,书中难免疏漏谬误之处,敬祈专家学者及广大读者不吝指正。

刘 纯

2004年10月于上海大学

目 录

第一章 督导和管理过程	(1)
第一节 督导的概念	(1)
第二节 领导、管理和督导	(8)
第三节 督导的角色和挑战	(13)
第二章 计划与时间管理	(39)
第一节 计划	(39)
第二节 计划的层次和类型	(47)
第三节 时间管理	(66)
第三章 制定决策和解决问题	(81)
第一节 决策	(81)
第二节 决策的类型	(84)
第三节 决策的制定	(88)
第四节 解决问题	(99)
第四章 有效的授权	(109)
第一节 授权	(109)
第二节 有效的授权	(117)
第三节 授权的权变观点	(130)
第五章 有效的沟通	(136)
第一节 沟通	(136)
第二节 沟通的形式和沟通的方向	(140)
第三节 沟通的网络	(148)
第四节 有效的督导管理沟通	(155)
第六章 员工激励	(192)
第一节 激励	(192)
第二节 激励的理论	(199)
第三节 激励理论的应用	(222)

第七章 有效的领导	(241)
第一节 领导.....	(241)
第二节 领导风格和领导理论.....	(245)
第三节 领导功效和领导者影响力.....	(268)
第八章 团队建设	(277)
第一节 工作群体.....	(277)
第二节 群体的形成与发展.....	(283)
第三节 团队建设.....	(292)
第九章 实施控制	(316)
第一节 控制.....	(316)
第二节 提高生产率和控制成本.....	(327)
第三节 控制质量.....	(337)
第十章 冲突和压力管理	(347)
第一节 冲突管理.....	(347)
第二节 谈判.....	(357)
第三节 压力管理.....	(362)
第十一章 招聘和培训员工	(374)
第一节 选拔和招聘员工.....	(374)
第二节 员工培训和发展.....	(389)
第十二章 绩效评估和纪律管理	(409)
第一节 绩效评估在督导管理工作中的作用.....	(409)
第二节 纪律管理.....	(424)
参考文献	(437)

第一章 督导和管理过程

饭店督导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,我们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。继而,探讨督导的概念,说明督导管理在饭店业中的地位 and 作用,并分析领导、管理和督导三个概念的差异。最后,用较多的篇幅阐述督导在组织中的地位 and 作用,论述有效督导所必需的技能,以及督导个人的素质和技能,分析督导的来源,研究 21 世纪督导面临的挑战。

第一节 督导的概念

一、组织

为了弄清楚督导的概念,我们首先还需了解组织、管理以及管理职能等有关概念。

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和提供服务；(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和使用资金。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：

第一，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。

第二，每一个组织都是由人组成的。

第三，每一个组织都具备一种系统性的结构，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”，给予他们驾驭其他成员的职权；或者编写职务说明书，以使组织成员知道他们应该做什么。因此，组织这个词，是指一种由人员组成的、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，目标很可能无法实现。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所必不可少的因素。由于人类社会越来越依赖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。总的说来,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。举例来说,在 20 世纪初,“科学管理之父”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,而它们对管理理解的侧重点也不同。

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达到组织目标的过程。任何组织基本的资源有: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、电脑、设备、原料和供应品;金融资源(financial resource),指组织运转所需要的资金、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,以达到组织的目标。

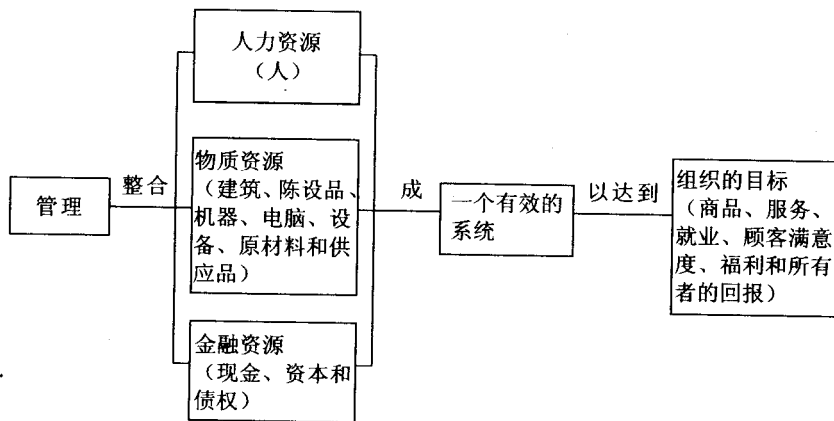


图 1-1 管理如何将组织的资源整合为一个有效的系统

在正确理解“管理”这一概念的过程中,我们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须对稀缺的经营资源(资金、人员、

设备等)达到有效利用,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,我们就说它们是有效果的。因此,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力。责任(responsibility)是接受上级管理者授予的职权的义务。

大的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:(1)高级管理层,(2)中级管理层,(3)督导管理层。在大的机构中,高层和中层都还有更多分层。

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,权威和责任的递增情况。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权威有所不同,但可以概括如下:高级管理层(top management)负责组织的全面管理,或者是统领组织的一个重要部分,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(或是一个项目、工程、计划、分部、部门)。最后是督导管理层(supervisory management),他们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。

不同层次管理者的另一种差异是他们耗费在筹划、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。

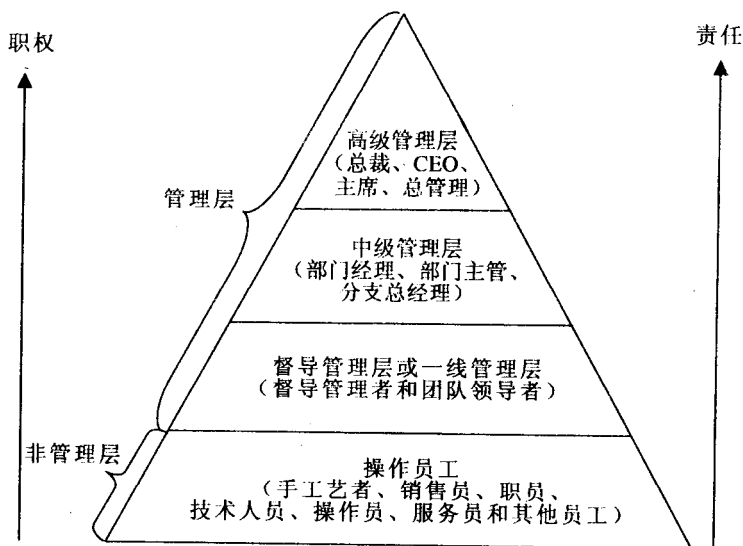


图 1-2 随着层次的提升,管理职权和责任是如何增加的

本书主要是讨论一线管理者,也就是督导管理者的管理。

大多数饭店的组织结构具有三个管理层面,见图 1-3。

饭店管理的结构呈三角形。可见作为高层管理者的总经理、副总经理、总经理助理或驻店经理人数最少,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”;其次是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”;而作为主管和领班,是饭店中人数较多的第一线管理人员(first-line managers),他们处于工作第一线,往往出现在生产、销售、服务的现场,直接指挥员工的操作,因而又称之为现场、操作管理层。由于身临现场,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程度上是检查、监督和指导员工的工作,因而,习惯上又把主管、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

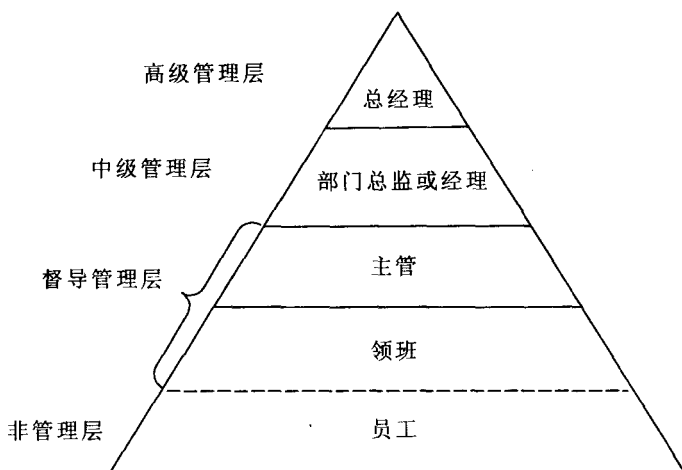


图 1-3 饭店管理层次

导领班。由此可见,督导管理是指饭店的主管、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店现场的管理。

在运营机制较大的饭店行业中,董事会、首席执行官、全国或地区总经理可视为高层管理者。此时,各地区的饭店总经理则被认为是中层管理者,而饭店部门总监或部门经理就成为督导管理者了。

督导对饭店业的成功至关重要。面对员工,督导代表着上层管理者。相反,面对高层管理者,他们又代表普通员工的利益。因此,整个饭店业中,督导是一个关键的环节,起着承上启下的沟通作用。

三、管理的职能

人们对于管理的职能的认识是逐步演化的。20 世纪初期,亨利·法约尔(Henri Fayol)提出,所有的管理者都履行着五种管理职能:计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。到了 20 世纪 50 年代中期,哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell),采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架。在此后的 20 年中,他们合著的

《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书。时至今日,最普及的管理教科书仍按照管理职能(management functions)来组织内容。不过一般已将这五个职能精简为四个基本职能:计划、组织、领导和控制。见图 1-4。下面扼要地阐述一下这四个基本职能的内涵。

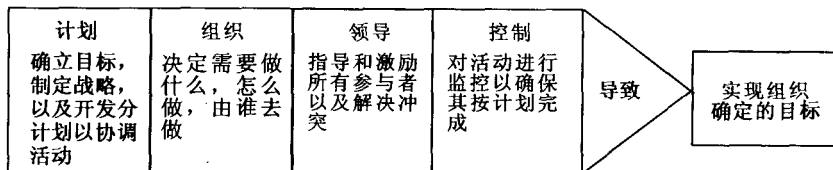


图 1-4 管理职能

1. 计划职能

如果一个人头脑中没有任何特定的目的地,那么任何道路他都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的,因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法,这就是管理的任务。计划职能(planing)包含确立组织的目标,制定整体战略以实现这些目标,以及将计划逐层展开,以便协调和将各种活动一体化。

2. 组织职能

管理者还承担着设计组织结构的职责,我们称此为组织职能(organizing)。

它包括决定组织要完成的任务是什么,谁去完成这些任务,这些任务怎么分类组合,谁向谁报告,以及各种决策应在哪一级上制定。

3. 领导职能

每一个组织都是由人组成的,管理的任务是指导和协调组织中的人,这就是领导职能(leading)。当管理者激励下属,指导他们的活动,选择最有效的沟通渠道,解决组织成员之间的冲突时,他就在进行领导。

4. 控制职能

管理者要履行的最后一个职能是控制职能(controlling)。当设定了目标之后,就开始制定计划,向各部门分派任务,雇用人员,对人员进

行培训和激励。尽管如此,有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行,管理必须监控组织的绩效,必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

职能方法之所以广泛沿用,是由于它简单明了,但它是否确切地描述了管理者实际的所作所为呢?遵循职能方法,很容易回答管理者在做什么的问题,他们在计划、组织、领导和控制。但是所有的管理者都是如此吗?法约尔最初提出的职能框架并非来自对成百个组织的上千个管理者的仔细调查,这些观点仅仅代表了他本人在法国煤炭工业管理经验基础上的观察结果。

尽管所有类型机构中的各层管理者都必须履行这四项职能,但不同层次的管理者实现这些职能的方式和侧重点有所不同。一项或几项职能在特定的管理层可能会被更加突出地强调。例如,高级管理层更注重计划,督导管理层更注重领导和控制。但是,如图 1-5 所示,所有的职能都是相互联系、相互作用、相互依赖的。尽管在执行时次序可以任意变换,但基本上是以图中所示的数字顺序进行的。

第二节 领导、管理和督导

一、领导与领导者

领导,是人类所独有的一种特殊社会现象,无论是在原始部落,还是在现代社会,凡有以群集方式共同活动的地方必定有领导存在,领导是人类社会的伴生物。群体活动所必需的人际合作、协调和统一运作是领导现象存在的前提。

19 世纪工业革命前的自然经济是一种缺乏生产分工的综合劳动体系,各种不同具体劳动统一在一个经济主体——农业劳动者身上,以