



饭店业督导 (第四版)

SUPERVISION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Raphael R. Kavanaugh
Jack D. Ninemeier

著

宿荣江

主译

Supervision in the
Hospitality Industry

Fourth Edition



中国旅游出版社

SUPERVISION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

饭店业督导 (第四版)

AH&LA

作者/Raphael R. Kavanaugh
Jack D. Ninemeier

主译/宿荣江



中国旅游出版社

责任编辑: 郭毓洁 付 蓉

整体设计: 缪 惟

责任印制: 冯冬青

图书在版编目(CIP)数据

饭店业督导/(美)卡瓦纳(Kavanaugh, R. R.), (美)奈朱尔(Ninemeier, J. D.)著;
宿荣江等译.—2版.—北京:中国旅游出版社, 2011.1

书名原文: Supervision in the Hospitality Industry

ISBN 978-7-5032-4094-2

I. ①饭… II. ①卡… ②奈… ③宿… III. ①饭店-监督管理
IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第252182号

著作权合同登记号: 图字 01-2001-4356

书 名: 饭店业督导

作 者: (美)卡瓦纳(Kavanaugh, R. R.), (美)奈朱尔(Ninemeier, J. D.)

主 译: 宿荣江

参 译: 张 娜 于明贤 蔡 华 杜晓萱

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲9号 邮编: 100005)

http://www.cttp.net.cn E-mail: cttp@cata.gov.cn

发行部电话: 010-85166507 85166517

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次: 2011年1月第2版 2011年1月第1次印刷

开 本: 787毫米×1092毫米 1/16

印 张: 25.875

印 数: 1-3000册

字 数: 480千

定 价: 59.80元

I S B N 978-7-5032-4094-2

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

目 录

第一部分 督导的工作范围

1. 督导和管理的过程	(3)
管理的定义	(5)
管理层 • 管理的基本原则	
管理的构成	(8)
计划 • 组织 • 协调 • 招聘 • 指令 • 检查 • 评估	
有效的督导技巧	(16)
实际操作技巧 • 人际关系技巧 • 宏观管理技巧 • 督导失败的原因	
督导的职责	(18)
上司 • 员工 • 客人 • 其他专业人员 • 本人	
督导成功的关键	(19)
注释	(20)
主要术语	(21)
复习题	(22)
案例	(24)
“我从没想过当督导”	
2. 有效的沟通	(29)
沟通的过程：简述	(33)
沟通的错误概念 • 有效沟通的障碍 • 影响沟通的偏见	
讲话技巧	(40)
音量、音高、语气和语速 • 变换谈话方式 • 讲话的实际应用 • 正式演示	
聆听技巧	(44)
聆听的障碍	

聆听的模式：四个阶段	(46)
集中精力 • 释意 • 评价 • 回答	
积极聆听的技巧	(48)
模仿 • 意释 • 归纳总结和自我揭示 • 提问或澄清 • 鼓励讲话人陈述	
非语言沟通——体语	(51)
写作	(55)
商务写作的提示和范文 • 使用简洁英语和较短句式 • 备忘录 • 一种文件的两种写作形式 • 电子邮件	
主要术语	(65)
复习题	(66)
网址	(67)

第二部分 督导的职责

3. 招聘和筛选的程序	(71)
督导和人力资源部	(73)
从员工流失率中吸取教训	(75)
优化工作机制	(77)
弹性制工作时间 • 压缩制工作时间 • 工作共享	
内部招聘	(78)
制订职业发展规划 • 评估员工技巧 • 员工交叉培训 • 公开职位空缺	
外部招聘	(80)
在职员工的朋友/亲属 • 教育工作实习项目 • 关系推荐	
面试应聘者	(83)
面试的开场 • 面试的运行 • 提问的技巧 • 面试的结束 • 跟进	
筛选的决策	(95)
督导与人力资源计划	(96)
短期行为 • 长期行为 • 督导的作用	
主要术语	(97)
复习题	(99)
网址	(99)
案例	(100)
霍布森的选择：为工作物色最佳人选	

4. 入职教育和培训	(105)
培训的重要性	(107)
培训方法 • 小组培训 • 一对一培训 • 在职培训 • 岗下培训 • 合格培训员的素质 • 熟悉培训的各个岗位 • 工作岗位职责 • 根据经验培训 • 培训应达到的标准 • 评估培训 • 培训成本	
四步骤培训方法	(114)
第一步: 培训准备 • 第二步: 培训 • 第三步: 辅导工作 • 第四步: 跟进	
学习	(119)
学习的各种方式 • 影响学习进程的因素 • 成人学习的需要	
入职教育	(125)
入职教育的重要性 • 入职教育的种类 • 综合性入职教育 • 具体性入职教育 • 入职教育活动 • 入职教育评估	
主要术语	(133)
复习题	(135)
网址	(135)
5. 管理生产率和控制劳动力成本	(137)
生产率的标准	(140)
生产率的标准制订 • 质量和产量的平衡	
计划人员的配备	(144)
固定和可变劳动力 • 制订人员配备指南	
营业额的预测	(148)
预测的性质 • 基数调整预测 • 移动平均数预测	
作为排班工具的人员配备指南	(153)
作为控制工具的人员配备指南	(155)
变量分析 • 预算控制	
劳动力安排软件	(160)
监控并评估生产率水平	(162)
主要术语	(165)
复习题	(166)
案例	(167)
巨大压力	

6. 评估和辅导	(171)
工作表现评估的益处	(174)
有效的工作表现评估中的障碍	(174)
工作评估中的常见错误	(176)
工作表现评估方式	(177)
比较法 • 绝对标准法 • 目标设置管理法	
工作表现评估过程的步骤	(183)
评估开始前 • 评估过程中 • 评估结束后	
辅导	(188)
辅导的原则 • 辅导 • 制订辅导目标	
非正式的工作辅导	(191)
使用积极的肯定 • 重述期望值	
正式辅导	(193)
正式辅导前的准备 • 正式辅导 • 正式辅导后的跟进	
主要术语	(196)
复习题	(198)
案例	(199)
改善工作表现	
7. 实行纪律	(203)
关于纪律的错误理解	(206)
实行纪律的目的	(207)
政策、制度和程序 • 纠正一般性错误 • 积极的肯定	
渐进性纪律执行	(211)
解雇 • 错误的解雇	
采取纪律措施的时机	(212)
收集事实 • 探讨可能的原因	
纪律实行过程的管理	(215)
找出工作差距 • 识别问题的起因 • 共同找出解决方案 • 陈述纪律措施 • 制订跟进计划日期 • 以积极的口吻结束谈话	
主要术语	(221)
复习题	(221)
案例	(223)
厨房风波	

8. 督导的特别关注	(227)
平等就业机会法	(229)
1964 年民权法案第七款 • 1967 年就业法案中的年龄歧视条款 •	
1978 年妊娠歧视法案 • 1990 年美国残疾人法案	
其他重要就业法案	(232)
1986 年移民与控制法案 • 1993 年家庭与病假法案 • 1938 年公平劳动标准法案	
性骚扰	(235)
安全和保安	(237)
多元化文化背景就业构成的督导	(239)
职业道德	(239)
滥用毒品	(241)
工会	(244)
员工为什么要加入工会 • 工会的结构 • 工会对管理层的影响 •	
劳资协商 • 工会运动 • 与工会相处	
主要术语	(250)
复习题	(251)

第三部分 督导的工具

9. 团队建设	(255)
什么是工作团队	(257)
工作团队与工作小组	
工作团队的分类	(259)
简单型工作团队 • 接力型工作团队 • 一体化型工作团队 • 解决问题型工作团队	
组建有效工作团队	(263)
使命 • 忠诚 • 氛围 • 责任 • 技能	
团队形成的阶段	(266)
组建 • 磨合 • 规范 • 致力 • 终止	
作为团队领导的督导	(271)
“无权力”的弊端 • 督导的模范作用 • 人际关系技巧 • “高昂的斗志”	

特殊工作团队的关注点	(275)
团队的懒散性 ● 一盘散沙	
工作团队的未来	(279)
注释	(280)
主要术语	(281)
复习题	(282)
补充阅读	(282)
网址	(285)
案例	(286)
把部门“领导们”组成管理的团队	
10. 运用领导艺术激励员工	(291)
权力与授权	(293)
加强职权 ● 加强个人权力 ● 与他人联盟增强权力	
了解你的员工	(297)
激励的策略设想	(298)
识别激励中出现的问题	(300)
领导艺术和激励	(301)
专制型领导艺术 ● 照章办事型领导艺术 ● 民主型领导艺术 ● 放任型领导艺术 ● 影响领导艺术的因素	
鼓励员工参与	(305)
主要术语	(307)
复习题	(307)
网址	(308)
11. 解决矛盾冲突	(309)
矛盾冲突的益处	(311)
矛盾冲突的原因	(312)
有限的资源 ● 不同的目标 ● 角色的多重性 ● 工作关系 ● 个人的差异 ● 组织问题 ● 沟通问题	
矛盾冲突的类型	(315)
矛盾冲突的后果	(316)

解决矛盾冲突的方式	(317)
避让 • 迁就 • 针锋相对 • 共同解决问题 • 妥协 • 把解决方式升华为策略	
协调矛盾冲突的技巧	(319)
调解员工之间的矛盾冲突 • 解决督导/员工之间的矛盾冲突 • 接受上司的批评	
主要术语	(328)
复习题	(329)
网址	(329)

第四部分 提高督导的工作效率

12. 时间管理	(333)
时间管理的错误理解	(335)
时间分析	(336)
时间分析的步骤 • 时间的流逝	
时间管理的工具	(339)
日备忘录 • 周计划 • 日历记事录 • 软件的应用	
委派	(346)
委派的障碍 • 有效委派的步骤	
主要术语	(350)
复习题	(351)
13. 应付变革	(353)
稳定与变革的势力	(356)
变革的外部势力 • 变革的内部势力	
变革的模式	(358)
改变现状 • 致力于既定的变革 • 进一步完善变革	
克服变革的阻力	(361)
员工抵触变革的原因 • 用员工的眼光分析变革	
作为变革动力的督导	(365)
第一步——解释细节 • 第二步——征求员工意见和感受 • 第三步——征询意见 • 第四步——求得承诺和支持 • 第五步——跟进	

评估变革	(371)
注释	(371)
主要术语	(372)
复习题	(373)
案例	(374)
步入正轨	
14. 职业发展	(379)
把握自我发展	(381)
经理在职业发展中的弱点 • 全力以赴	
计划你的发展	(383)
收集反馈 • 制定目标并平衡轻重缓急	
建立计划	(386)
设置目标 • 激励 • 学习活动 • 制订完成时间 • 识别各种资源 • 识别障碍	
执行计划	(393)
日常投入 • 前景机会 • 收集反馈 • 祛除戒备和敌视感 • 逾越障碍 • 监控	
后续步骤	(398)
注释	(398)
主要术语	(399)
复习题	(399)
案例	(400)
马琳, 醒一醒! 屋里有人吗	
译后记	(403)

第一部分

督导的工作范围

管理的定义

管理型

管理的基本原理

管理的构成

计划

组织

协调

控制

领导

激励

评价

有效的管理技巧

决策制定技巧

人际关系技巧

沟通管理技巧

冲突管理技巧

管理者的角色

上司

同事

下属

其他相关人员

本人

管理成功的关键

管理定义并解释管理时不同
观点以及作为督导的各种要求。

2. 阐述基本的管理原理。

3. 解释权力、责任和向上司负责。

4. 描述管理的基本构成（计划、组
织、协调、控制、领导、监督和
评价）。

5. 解释管理操作技巧、人际关系技
术和沟通管理技巧，阐述它们对
管理成功的重要性。

6. 阐述管理的基本职责。

第1章概要

管理的定义

管理层

管理的基本原则

管理的构成

计划

组织

协调

招聘

指令

检查

评估

有效的督导技巧

实际操作技巧

人际关系技巧

宏观管理技巧

督导失败的原因

督导的职责

上司

员工

客人

其他专业人员

本人

督导成功的关键

学习目的

1. 确定管理定义并解释管理的不同层面以及作为督导的各种要求。
2. 确定基本的管理原则。
3. 解释权力、责任和向上司负责的基本功能。
4. 描述传统的管理构成（计划、组织、协调、招聘、指令、检查和评估）。
5. 区分实际操作技巧、人际关系技巧和宏观管理技巧，明确它们对督导成功的重要性。
6. 确定督导的基本职责。

1

督导和管理的过程

在饭店业，**督导**常指管理新入店或其他无管理责任的员工的人员。如厨师领班管理新任厨师，客房部督导管理房间清洁人员。

在劳动密集型的饭店业，督导是连接并沟通初级成员和较高管理层的重要环节。很多督导都是从目前他们所管理的层级被提拔上来的，因此他们熟知下属干好工作所需的知识和技能。然而，要想成功地扮演好督导的角色，还需要很多不同的能力。

例如，作为饭店的督导，还必须了解管理的基本原则，并将其运用到住宿饮食服务中去。尽管行业组织目的和工作环境各异，但管理过程在各行业和各管理层面都是一致的。虽然督导日常的主要工作是向员工发出指令，但应了解这只是督导管理工作中的一环。

作为督导，必须将大部分时间和精力都投入管理他人的工作上去，有效地与员工在个人和专业方面进行管理和协调并做出正确决策。本章节将阐释督导的重要角色，勾勒出督导工作的环境，为管理勾画定义，识别管理的基本原则，探讨管理的组成，并且探讨实际操作、人际关系和宏观诸方面技巧以及督导的职责。最后，本章还列举了督导失败的重要原因，谨供识别和防范。

管理的定义

管理是利用现有资源达到既定目的的全过程。你所拥有的即是你的资源，你所要做的是达到行业的目的。

资源指住宿、饮食的运营基本构成，由7个基础部分组成：

- 人员（公司各层级的所有员工）
- 资金
- 时间
- 工作程序和方法
- 能源

- 资料（食品、饮料、客房布巾等）
- 设备和工具

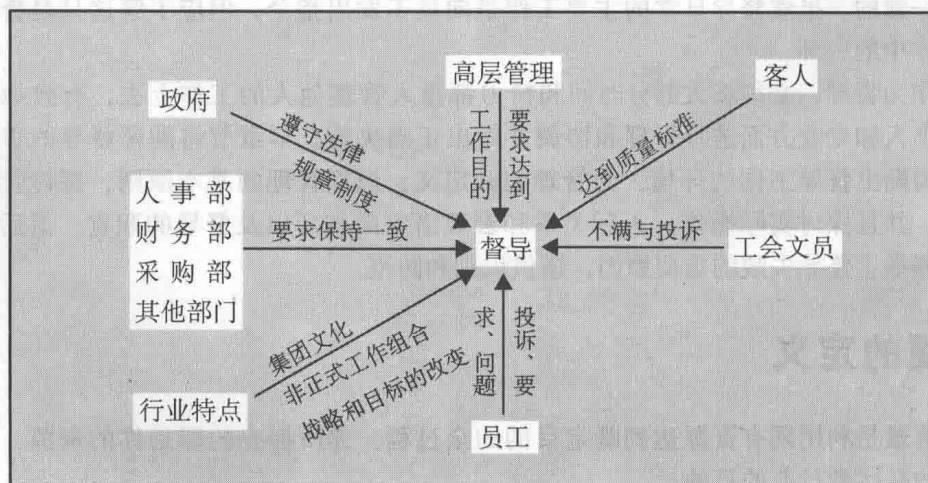
由于资源的使用都具有局限性，督导不可能拥有所有的必要资源，因此督导的工作就是最有效地利用有限资源达到行业的目的。

行业的目的（“你致力于的事情”）勾画出饭店的运营要完成的工作，并指明行业存在的目的。各个行业的目的各有不同，典型的目的包括：

- 增加利润（商业性经营）或降低成本（常规性经营）
- 制订并获得产品和服务质量标准
- 保持或创建公司良好的公众形象

督导要承受来自各方和行业本身特点的压力（图1-1）。他们不但要管理自己的员工，还要应对政府机构、高层管理人员（特别是自己的督导）、客人、二线部门（人力资源部、财务部、采购部等），如果有工会，还要应对工会文员。此外，行业本身的文化、变化无常的工作组合、不断改变的目标和战略计划都对督导形成压力。这种特殊“工作要求”完全是督导工作职责上的重要一环！

图1-1 作为督导的要求



管理层

大多数的饭店经营具有四个管理层面（图1-2）。管理职位的高低由饭店的规模来决定。例如：在一家个体经营的饭店中，饭店经理、副经理或驻店经理可能被认为是高层管理人员，部门总监可能被认为是中层管理人员，其他员工如具有给督导