

饭店业督导原理

〔美〕约翰·P·戴维勒 著 范元、孙、胡建忠等译

康乐专业译丛



康乐专业出版社

F719
89

B501/28

旅游专业译丛

饭店业督导原理

〔美〕约翰·P·戴希勒

著

杰克·D·奈恩来欧博士

王正荣译



旅游教育出版社

B

036036

饭店业督导原理

〔美〕约翰·P·戴希勒 著

杰克·D·奈恩米欧博士

王正荣 译

旅游教育出版社

（北京市朝阳区定福庄1号）

铁道出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

850×1168毫米1/32 11.75 印张284 千字
1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷
印数1—5000册 定价4.30元
ISBN7-5637-0025-0/F·004

前 言

《饭店业督导原理》系美国旅馆和汽车旅馆协会教育学院组织编辑的旅馆管理人员培训的系列教材之一，在美国旅游教育界和旅游界具有较大影响。这套教材共19本，涉及旅馆管理各主要领域，内容丰富，观点新颖，资料翔实，案例较多，是当代旅馆管理理论、管理方法、管理技巧和管理经验的科学总结。

为了推进我国高等旅游院校教学和旅游管理人员的培训工作，1986年我们组织有关部门共同翻译出版这套教材，相信它将对我国提高饭店管理的教学水平以及改善饭店的经营管理产生积极的作用。

由于时间仓促，全套教材没有进行统一的校审，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

译 者

一九八九年二月二十日

前 言

饭店业是一个劳动密集型行业，需要大批的人员为客人提供各种产品和服务。这些人中的大多数是归属于最基层的员工。他们的工作必须受不少也曾作过普通员工的主管们的监督和指导。任何饭店要想取得成功都离不开这些基层的管理人员。他们既是上级制定的方针政策和规章制度的执行者，又是广大员工的代表。

《饭店业督导原理》是首部详细论述如何在饭店业中运用督导原理的专著。诚然，基本的督导原理对于任何行业都是适用的，但是具体运用的方法应该根据行业的性质和员工的特点而有所不同。我们希望每天在这个行业工作的主管们能够从本书获得一定的帮助。如果他们的督导能力得倒了提高，本书的目的也就达到了。

另外，我们希望学生们在阅读本书时，能把自己置于书中某一个督导人员和位置，而不要管他具体担任什么职务。我们相信，通过这种结合，学生们将能学到督导的各种技巧，以后能更好地对付他们面临的挑战。

希尔顿饭店集团的克莱·W·达依恩先生、密西西比管理公司的詹姆斯·E·哈特先生、假日旅馆大学的米切尔·B·麦洛特先生、中佛罗里达技术学院的波尔·H·谢尔顿先生和威士汀饭店的布鲁斯·斯通先生等5位有着多年饭店工作经验的行家为本书作者提供了大量的资料和专业方面的帮助，我们愿借本书向他们表达我们的深切谢意。

本书作者还与世界不少地区的饭店业主进行了讨论，在书中融进了他们的很多见解。我们感谢他们的贡献，并希望他们知道本书的出版是行业集体努力的结果，也是为行业服务的。这些行

家是本书无名的作者。

美国旅馆和餐馆协会教育学院教育计划处主任乔治·R·先生对本书的编写提了不少启发性的建议，并在本书初稿的酝酿、起草和审评过程中给予了大力的协助。在此，我们谨向他表示衷心的感谢。

目 录

前 言	(I)
第一部分 背景知识	(1)
第一章 管理过程概述	(3)
●白兰地餐厅的管理 (1)	(3)
●主管是管理者	(4)
●管理的定义	(5)
●管理过程的演变	(6)
●管理过程剖析	(13)
●作为决策者的主管	(20)
●决策和解决问题的一般步骤	(25)
●若干重要的管理概念	(28)
●白兰地餐厅的管理 (2)	(29)
第二章 主管	(30)
●白兰地餐厅的管理 (3)	(30)
●管理层次	(32)
●有效督导所需的技能	(33)
●主管的责任	(36)
●成功督导的要诀	(39)
●主管如何有效地利用时间	(43)
●督导失败的常见原因	(46)
●白兰地餐厅的管理 (4)	(47)
第三章 作为领导者的主管	(49)
●白兰地餐厅的管理 (5)	(49)
●领导的定义	(49)

●领导方式·····	(50)
●选择有效的领导方式·····	(55)
●权变式领导·····	(59)
●领导方式与员工工作表现·····	(63)
●权力与领导方式·····	(64)
●白兰地餐厅的管理 (6) ·····	(64)
第四章 主管在工作改进中的作用·····	(67)
●白兰地餐厅的管理 (7) ·····	(67)
●工作分析与工作改进的原理·····	(68)
●什么是工作分析·····	(69)
●简单的提问可以发现严重的问题·····	(72)
●工作分析与疲劳的员工·····	(76)
●白兰地餐厅的管理 (8) ·····	(77)
第五章 作为变革推动者的主管·····	(80)
●白兰地餐厅的管理 (9) ·····	(80)
●变革过程概述·····	(81)
●企业变革剖析·····	(83)
●产生变革阻力的原因·····	(84)
●员工反对变革可能获得的好处·····	(86)
●从员工的角度分析变革·····	(87)
●消除变革的阻力·····	(89)
●实施变革: 主管的作用·····	(91)
●变革的评估·····	(95)
●白兰地餐厅的管理 (10) ·····	(97)
第二部分 主管与人事管理过程·····	(101)
第六章 员工的征聘和挑选·····	(103)
●白兰地餐厅的管理 (11) ·····	(103)
●主管在员工征聘和挑选过程中的作用·····	(104)
●人力需求计划·····	(105)

●制定人力需求计划的步骤	(107)
●主管与人力需求计划	(109)
●人事管理: 控制劳力使用的关键	(110)
●雇佣合格员工的方法	(117)
●员工招聘和挑选工作的评估	(128)
●雇佣终止步骤	(129)
●白兰地餐厅的管理 (12)	(133)
第七章 迎新和培训	(136)
●白兰地餐厅和管理 (13)	(136)
●员工进岗介绍	(136)
●迎接新员工	(137)
●主管与员工培训	(141)
●成功教员特征	(142)
●学习的基本原则	(144)
●培训过程	(146)
●员工单独培训的方式	(155)
●其它单独培训方式	(156)
●辅导与商讨步骤	(157)
●白兰地餐厅的管理 (14)	(159)
第八章 评估员工工作表现	(170)
●白兰地餐厅的管理 (15)	(170)
●主管在工作表现评估中的作用	(171)
●工作表现评估的好处	(173)
●工作表现标准与评估过程	(175)
●工作表现评估的方法	(177)
●工作表现评估中常见的问题	(186)
●制定和实施工作表现评估计划的步骤	(188)
●白兰地餐厅的管理 (16)	(189)
第九章 主管与薪资管理	(192)

●白兰地餐厅的管理 (17)	(192)
●工资与薪金	(193)
●薪资管理的原则	(196)
●福利计划的管理	(203)
●白兰地餐厅的管理 (18)	(204)
第三部分 行动中的主管：成功领导的技巧	(206)
第十章 主管与沟通	(207)
●白兰地餐厅的管理 (19)	(207)
●对沟通的若干误解	(208)
●沟通过程剖析	(209)
●选择沟通方式时的考虑因素	(211)
●正式的与非正式的沟通渠道	(211)
●三种特别的沟通技巧	(212)
●消除有效沟通的障碍	(213)
●有效沟通的步骤	(216)
●接见谈话：一种特别的沟通方式	(220)
●非语言的沟通：体语	(222)
●白兰地餐厅的管理 (20)	(223)
第十一章 主管与激励技巧	(227)
●白兰地餐厅的管理 (21)	(227)
●饭店与士气高昂的员工	(229)
●主管与激励	(231)
●作为个人的员工	(234)
●改变员工的态度	(236)
●其它激励技巧	(237)
●激励因素	(239)
●对士气方面存在问题的分析	(242)
●总结：员工对工作的企求	(243)
●白兰地餐厅的管理 (22)	(244)

第十二章 主管与纪律处罚	(247)
●白兰地餐厅的管理 (23)	(247)
●主管与纪律手段	(248)
●规章和制度	(250)
●员工违反纪律的原因	(251)
●制订纪律的原则和处罚步骤	(252)
●处罚谈话的步骤	(255)
●白兰地餐厅的管理 (24)	(255)
第十三章 冲突的处理	(258)
●白兰地餐厅的管理 (25)	(258)
●对冲突的两种看法	(259)
●冲突的类型	(260)
●主管：一个矛盾的角色	(261)
●冲突的根源	(261)
●冲突的结果	(264)
●处理冲突的技巧	(265)
●白兰地餐厅的管理 (26)	(267)
第十四章 主管与员工群体	(269)
●白兰地餐厅的管理 (27)	(269)
●饭店中的员工群体	(270)
●员工个人与群体	(271)
●群体的成长过程	(272)
●评估和控制群体的作用	(276)
●通过员工的参与来进行管理的技巧	(278)
●白兰地餐厅的管理 (28)	(284)
第四部分 有关督导的一些特殊问题	(286)
第十五章 主管与工会	(287)
●白兰地餐厅的管理 (29)	(287)
●员工为何加入工会	(288)

● 员工不喜欢工会的原因	(289)
● 工会的发展	(289)
● 工会的组织结构	(290)
● 工会对管理的影响	(291)
● 共同协商	(292)
● 主管与工会运动	(294)
● 如何处理与工会的关系	(297)
● 白兰地餐厅的管理 (30)	(300)
第十六章 主管与劳力控制系统	(302)
● 白兰地餐厅的管理 (31)	(302)
● 劳力控制概述	(303)
● 确定质量标准: 第一步	(306)
● 制订劳力配备标准	(313)
● 预测营业额	(321)
● 制定劳力配备计划	(327)
● 计算实际工时	(334)
● 实现劳力配备目标	(338)
● 总结	(341)
● 白兰地餐厅的管理 (32)	(342)
第十七章 饭店业管理的发展	(345)
● 白兰地餐厅的管理 (33)	(345)
● 职业管理剖析	(347)
● 管理发展计划: 饭店的态度	(348)
● 展望就业前景	(351)
● 制定职业管理计划的步骤	(351)
● 职业管理计划实施过程中应特别注意的一些 问题	(359)
● 主管与饭店业的未来	(359)
● 白兰地餐厅的管理 (34)	(361)

第一部分 背景知识

你现在要学习的是一门既很有趣又很有意义的课程：如何督导他人做好工作。你可能已经知道，饭店业是一个劳动密集型行业，它需要许许多多的人去做各种各样的工作——当然，必须有人对他们进行督导。

对于一国饭店的任何一级管理人员来说，如果他不能领导下属去实现饭店的目标，他就不大可能是一名“好”的管理人员。不管你是早已在这个行业工作，还是正渴望进入这个行业，你的“与人打交道”的技巧如何很可能对你的前程产生极大的影响。

那末，我们如何来学习督导的技巧呢？第一章介绍的是管理的各个组成部分及督导工作在整个管理过程（也称管理系统）中的位置。

第二章我们将着重讨论担任基层管理任务的主管，对他的工作的几个要素（何人、何事、如何、何时、何地等）作剖析。学完第二章，你会了解，主管的工作是很复杂的，也是很艰巨的。高超的专业技术对他的工作帮助已经不是很大，他更需要掌握的是各种处理人际关系的技能和概念技能。

第三章介绍的是各种领导技巧。我们将对各种不同的领导方式以及这些领导方式对员工可能产生的影响作详细的论述。我们还特别强调了各种领导方式运用的时机的重要性。你将会看到，“那要看情况了”这一句老话经常可以用作主管行动的指南。看领导方式是否得当，首先应该对具体情况作具体分析。

第四章论述的是主管对改进员工工作所起的作用。你应该知道，员工本人的能力并不是影响其工作的唯一因素，某些工作情

况因素，如使用的工具和设备等，也会对工作的数量及质量带来很大的影响。因此，主管必须重视对这类非人力资源的管理。

最后一章涉及的是变革问题。主管必须充当变革的推动者，但应该根据具体情况对变革实施控制。你首先要了解人们对变革的自然反应，然后采用各种有效的办法去消除变革的阻力。我们将介绍一些推动变革和巩固变革成果的基本技巧。如果你在带领员工参与变革时能运用这些技巧，你将成为一名成功的主管。

第一章 管理概述

●白兰地餐厅的管理（1）

斯达茜上班时发现在她的记时卡中有一张便条，餐饮部经理雷·乔治要在办公室召见她。斯达茜虽然心情有点紧张但却怀着希望，因为她知道这次会见的内容。

事情要追溯到3年前，那时她还在社区学院里攻读饭店管理课程。她感到有必要寻求一份职业，这样既可积累一些实际经验，又可开辟一个经济来源。白兰地餐厅是城中饭店里唯一的餐厅（这个饭店还有一个咖啡室）。他们好象人手总是不够，因此她很快就找到了一份日班服务员的工作。她的职业生涯就是从这份按时计酬的工作开始的。斯达茜修完了社区学院的两 年制课程，最近又被附近的一所大学录取参加夜间的餐饮管理班学习。

大约在两个月以前，她听说餐厅经理就要退休。她想，如果自己能被提拔，这将是一个很好的机会来实践在学校里学的许多管理原理和做法。她曾多次暗忖：“假如我是餐厅主管，我就要改变目前的做法。”看来现在机会来了！

她知道还有两个人也在被上司考虑填补此空缺。他们和她差不多，也适合担任这个职务。斯达茜关心的不仅是乔治先生如何在三人中进行挑选，更重要的是其最后定论是什么。当她走向餐饮部办公室时，她意识到这两个月的等待已经结束了，她要知道的是这个职位是否给了她。她自信她能得到，她有许多好的主意。她认为自己很适合担任这个职务。然而最大的问题是乔治先生是否同意把这个位子给她。

要想成为一名好的饭店主管，首先必须了解并懂得管理的基

本原理，然后运用这些原理去管理饭店的全部资源。虽然本书重点讨论的是在人员管理方面主管的工作，然而我们必须懂得人力资源只是饭店全部管理的许许多多的资源中的一部分。饭店在实现自己的目标的过程中也要考虑其拥有的资金、时间、工作规程、服务项目、产品、设备以及能源等其它资源，并要尽可能有效和最巧妙地利用这些资源。

文明人与自己的祖先的区别是，随着生活方式和商业活动的演变，需要与他人合作。自然，我们希望耗费最少的时间、资金及其它资源来实现我们的目标。而要使这种愿望成为现实，就必须运用管理这个手段。

●主管是管理者

管理工作对于企业的各个层次都是重要的。比如，我们可能认为，实现企业的目标只是最高管理层的事。然而，中下层管理人员及其下属员工本身对企业的目标是否能成功实现也是至关重要的。在所有的行业（包括饭店业）和每一行业所有的层次中，尽管企业的目标和管理人员工作的情境不同，但其管理过程从实质上来看却都是相同的。

在饭店业中，主管这个名称现在是指低级的管理人员。他们管理的是处于最低位置的员工或那些本人并无管理职权的人员。例如，厨师长管理厨师和厨工（他们不管理别人），客房部的楼面主管对客房服务员的工作负责。

主管对饭店的成功起着十分重要的作用。对于大多数员工来说，他们是代表中高级管理部门。反过来，对上级管理部门来说，他们又代表下属员工。从这一点来看，他们起的是连接上下的“阶梯”的作用。

主管必须掌握或者熟悉大量的操作技术，但他们的工作的很大一部分是集中在与人（既要与上司又要与下属）打交道上面。由此可见，他们必须知识丰富——既要懂技术，又要懂管理企业

各种资源的基本原理。他们必须懂得如何去管理员工。这两项工作——运用管理的基本原理和对下属员工进行督导——对于饭店业中所有的主管来说是共同的职责。既然对员工进行有效的督导是整个管理工作的一部份，我们就必须懂得什么是管理，管理的步骤有哪些，以及如何运用管理的基本原理来指导要做的工作。

●管理的定义

用简单的话来说，管理就是用你拥有的东西去做你想做的事情的过程。管理者拥有的是资源，他想做的是实现企业的目标。饭店业管理人员要管理的资源可分为7种基本类型。它们是：

1. 人
2. 资金
3. 时间
4. 工作规程
5. 能源
6. 材料
7. 设备

这些资源的供给都是有限的，没有一个管理人员能够得到他想要的足够的资源。因此，管理者的工作，从部分意义上说，就是确定如何最有效地使用现有的有限的资源去实现企业的目标。对于如何进行督导，人们可能会提出这样一些问题（他们也可能设法回答这些问题）：

1. 我们如何征聘并挑选到最好的员工？
2. 我们可以采取哪些最有成效的培训措施？
3. 我们如何减少人员流动以保持员工队伍的稳定？
4. 怎样做才能激励员工提高士气，使他们心情愉快工作效率高，让企业和个人的目标都能得以实现？

尽管还可以继续问下去，然而重要的是，管理者必须运用管理的基本原理来最大限度地利用有限的资源。