

21

世纪高职高专规划教材★旅游与酒店管理系列

FANDIAN DUDAO GUANLI

饭店督导管理

主 编◎李国茹 杨春梅



中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·旅游与酒店管理系列

饭店督导管理

主编 李国茹 杨春梅

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店督导管理/李国茹, 杨春梅主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 10

21 世纪高职高专规划教材·旅游与酒店管理系列

ISBN 978-7-300-19314-4

I. 饭… II. ①李… ②杨… III. ①饭店-企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 244269 号

21 世纪高职高专规划教材·旅游与酒店管理系列

饭店督导管理

主编 李国茹 杨春梅

Fandian Dudao Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京七色印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2014 年 11 月第 1 版

印 张 14

印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

字 数 322 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

饭店督导人员在饭店经营和管理过程中至关重要。面对宾客时，他们代表的是饭店的整体形象；面对员工时，他们代表的是饭店的最高管理层；面对股东时，他们又是饭店全体员工利益的代表者。饭店高层管理者的经营和决策需要通过一线督导人员强有力的执行力去消化和完成；一线员工的要求通过督导人员得到传递和表达。督导人员是桥梁、纽带，更是饭店发展的守望者。现代饭店高层管理者已经逐渐意识到这样一个问题——一线督导人员的素质决定着饭店的未来。

本书一方面从旅游管理、饭店管理本科教育的培养目标出发，将相关的理论知识进行了总结和提炼，为毕业生未来的督导工作提供理论、方法的支持；另一方面兼顾了饭店为一线督导人员培训的需求，为饭店培训提供了相应的内容。

本书共由四章内容组成，从基本含义、基本理念、基本方法、基本技巧四个方面解读了饭店督导人员在工作过程中需要掌握的基本理论和实际操作能力。

本书在形式上作了大胆的尝试，不仅使用了案例、图表等传统、有效的阐述方式，而且大量使用了饭店督导课堂训练、饭店督导课后练习等形式，为学生对知识点、能力点的掌握提供了检验的方法和平台。

本书在语言上力求简单明了，逻辑层次清晰，对饭店督导工作中的热点问题和以往人们较少关注的如饭店督导体系等内容作了重点论述。

本书具有基础性、实用性、主动性、新颖性的特点，既



是一本教学用书，也是一本实用的培训教材。

本书编写分工如下：李国茹编写第一章、第二章；杨春梅编写第三章、第四章。

编者

言 前

饭店，是现代社会中最重要的服务行业之一，也是人们日常生活中不可或缺的一部分。饭店的运营和管理，涉及到众多的环节和人员，因此，饭店的督导管理显得尤为重要。本书旨在为饭店的管理人员提供一套实用的督导管理方法和工具，帮助他们提高饭店的运营效率和服务质量。

本书共分四章。第一章介绍了饭店督导管理的基本概念和重要性；第二章详细阐述了饭店督导管理的目标和原则；第三章重点讲解了饭店督导管理的具体方法和工具；第四章则探讨了饭店督导管理的实施和评估。本书力求做到理论与实践相结合，既注重理论的深度，又注重操作的实用性。

本书的编写，得到了许多专家和同行的帮助和支持。在编写过程中，我们参考了大量的文献资料，并结合了自身的实践经验。同时，我们也希望本书能够成为饭店管理人员的良师益友，为他们的管理工作提供有益的参考。

本书的出版，得到了许多领导和同事的支持和鼓励。在本书的编写过程中，我们得到了许多宝贵的意见和建议，使本书的内容更加充实和完善。同时，我们也希望本书能够成为饭店管理人员的良师益友，为他们的管理工作提供有益的参考。

本书的出版，得到了许多领导和同事的支持和鼓励。在本书的编写过程中，我们得到了许多宝贵的意见和建议，使本书的内容更加充实和完善。同时，我们也希望本书能够成为饭店管理人员的良师益友，为他们的管理工作提供有益的参考。

目 录

第一章 饭店督导概述	1
第一节 督导与管理	2
第二节 饭店督导人员概述	13
第二章 饭店督导基本理论	27
第一节 激励理论	28
第二节 管理心理学理论	44
第三节 质量管理理论	51
第三章 饭店督导方法	72
第一节 饭店督导规则体系	73
第二节 现场督导	88
第三节 时间管理	99
第四节 绩效管理	110
第四章 饭店督导技能	121
第一节 团队建设	122
第二节 沟通技巧	131
第三节 会议主持技巧	150

第四节 压力管理	157
第五节 解决问题的技巧	167
第六节 有效授权	178
第七节 培训技巧	189
参考文献	214

1	饭店督导管理知识 第一章
2	饭店督导管理 第一章
21	饭店督导管理知识 第二章
78	饭店督导管理知识 第三章
85	饭店督导管理 第一章
44	饭店督导管理知识 第二章
12	饭店督导管理知识 第三章
91	饭店督导管理知识 第四章
87	饭店督导管理知识 第五章
88	饭店督导管理 第二章
89	饭店督导管理 第三章
91	饭店督导管理 第四章
121	饭店督导管理知识 第四章
83	饭店督导管理 第一章
101	饭店督导管理 第二章
92	饭店督导管理 第三章

第一章 饭店督导概述



【学习目标】

◎知识目标：

1. 掌握督导和饭店督导的概念
2. 掌握督导的角色、饭店督导的技能要求
3. 了解督导应承担的责任与义务

◎能力目标：

1. 能准确对饭店督导人员进行角色定位
2. 具备饭店督导人员应具有的良好心理素质



第一节 督导与管理

➡ 【饭店督导自检】

在你认同的下列责任旁画“√”，写出其他你认为重要的责任。

- ☐ 表彰员工出色的工作表现。
- ☐ 尊敬、公正、诚实和有尊严地对待所有员工。
- ☐ 告知员工公司和你管辖范围的目标与结果。
- ☐ 对员工持积极和鼓励的态度。
- ☐ 关心每一名员工的个人事务。
- ☐ 通过不断的培训和教育，给每一名员工学习和成长的机会。
- ☐ 持续、公正地处理和绩效有关的事宜。
- ☐ 协助员工树立团队精神和归属感。
- ☐ 很好地倾听员工反映的问题和建议。
- ☐ 鼓励有创意的想法。
- ☐ 阐明你对员工潜力的信心和他们所做工作的重要性。
- ☐ 在公司支持和代表你的员工。
- ☐ 公开地承认自身的错误，向他人学习。
- ☐ 对结果负责。这就是领导能力。
- ☐ 其他：_____

一、督导的概念

督导是什么？相信很多人之前根本没有听说过这个名称。其实很多企业都会有类似的岗位，那些帮助下级更好地贯彻执行本职工作的管理人员，都需要具备一定程度的督导能力。只是很多企业的分工没有那么细，还感觉不到这种岗位的重要。目前，虽然已经有不少企业设置了督导的岗位，但我们看到的是，很多企业从上到下，甚至身在督导岗位的人，都对这个职位感到模糊，不清楚自己的位置，不清楚自己应该做什么，如何做好。

督导是对制造产品和/或提供服务的员工进行管理的人。督导要对被管理人员的生产——产品和服务的质量与数量负责，同时，也负责满足员工的需求，而且只有通过激励的手段才能使员工人尽其责，使产品和服务的质量与数量得到保障。

通常来说，督导工作意味着更多的工作和更大的压力，督导者比其他的雇员责任更重，收入也更多。督导这一职位极富有挑战性，因为哪怕你并没有参与所有的工作，你也要对更多的结果负责——这就是机遇。如果通过努力，你能和一个较小的团队一起提高绩

效的话,那么随着你学识的增长、技能的提高和职业生涯的发展,你一定能和一个较大的团队一起做到这一点。

在组织管理中,督导人员与管理人员有时指的是同一个概念,组织任何一个层级的管理人员,都应具备相应的督导能力。

而在饭店管理中,督导更多的被定义为饭店的部门经理、主管、领班,他们是对提供饭店产品生产与服务的一线员工进行管理和督导的人。他们不仅要对一线员工提供的产品和服务的质量与数量负责,还要对员工的工作、员工自身负责。督导层人员的工作优秀与否,要看员工工作的质量好坏;而员工工作的质量,又取决于督导层人员的督导和督导技能,以及管理水平。

► 【饭店督导课堂训练】

饭店督导——督导层级训练

根据你所学的五星级饭店组织结构图,列出饭店的高级管理层、督导层和一线岗位的主要名称。	
高级管理层	■ _____ ■ _____
督导层	■ _____ ■ _____
一线岗位	■ _____ ■ _____

二、督导的作用

作为一名饭店督导人员,你必须对股东、宾客及员工尽义务,这就是把你置于一种承上启下的地位。

对于你的员工而言,你代表着管理方、权力、指令、纪律、休假时间、提高收入及晋升。

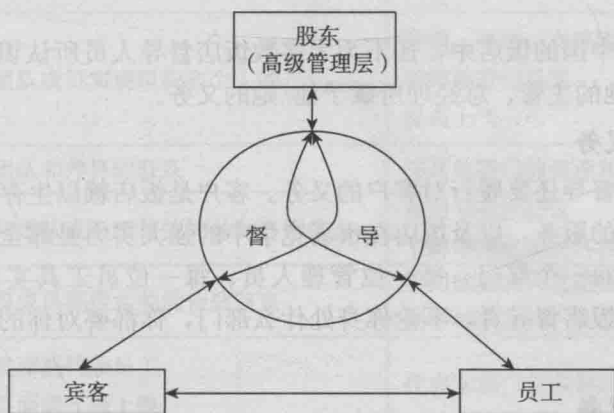


图 1—1 督导——位于几种关系的中心



对股东或你的上级管理主管而言，你是他们与员工和具体工作之间的纽带。你代表着生产力、成本、人工效率、质量管理、客户服务；同时你又代表着下属员工的需要和要求。

对宾客而言，饭店产品和员工代表着整个机构，不论你的职责范围多么微不足道，你所面临的都是一项艰巨的任务。所以饭店督导起到的是一个承上启下的作用。

三、督导的义务

督导所承担的义务主要关系到三方面，这三方面分别是：对股东的义务、对客户的义务和对员工的义务。

（一）对股东的义务

督导对股东的首要任务是使他们的饭店赢利。股东冒风险投资，理所当然期望得到相应的回报。对他们而言，饭店督导人员的主要职责是为这份回报做好分内的工作。这关系到股东的利益，也是股东雇用你的原因。

股东还希望你按他们的意图做事。如果他们告诉你如何去做一件事，你有义务照他们说的去做，甚至你知道有更好的方法。股东付你工资是要你按他们的方式做事。不论他们要求你做任何事，只要这件事是合法且不违背道德的，你就有义务去做。

如果股东已经形成了一套完整的体系，他们是不希望你对其做任何改变的。他们只是要你监督它的运作。或许你不赞成他们的制度；或许你也认为菜量太少；你认为顾客应多得到一些，而顾客也有此想法，你能在每一份里多加一些吗？不行！你应让整个运营体系维持原状。你只负责监督，以确保你的员工也遵守这一运营体系。

即使你觉得有更好的做法，也不能擅自做出改变。应该去找股东或是你的主管，向他们说明你的想法，然后才能共同决定是否需要做出任何改变。

有时候你的雇主并不告诉你该如何去做事。这种情况下，你必须自己找出答案——去问，把一切搞清楚。宗旨和程序是什么？你有什么权力？你有没有或者在哪一部分享有全权？既然你必须按股东的方式来管理，你就有义务弄清他们的想法、领会他们的意图。而且，由于你与员工和客户的日常接触比较频繁，你同时还有义务把他们的要求汇报给股东。

以上这些在现代中国的饭店中，还不为大多数饭店督导人员所认识，而更多的饭店督导人员关注的是他/她的主管、总经理所赋予他/她的义务。

（二）对客户的义务

除股东外，饭店督导还要履行对客户的义务。客户是饭店赖以生存的利润来源。

饭店为客户提供的服务，以及饭店在市场竞争中的强大实力是靠全体员工共同努力实现的。所以，饭店的每一个部门、每一位管理人员、每一位员工其实都暴露在客人的面前。因此，作为一名饭店督导者，不论你身处什么部门，你都要对你的员工为消费者提供的产品和服务负责。

（三）对员工的义务

作为一名饭店督导者，你也要履行对所管理的员工的义务。你要负责为员工提供一个

能有效提高他们的生产力的工作环境。你的成败直接取决于他们，你是不可能自己承担所有工作的。

员工看重的是主管对待他们的方式与态度。他们希望你把他们看作独立的个体，希望你倾听他们的意见，希望你明确告诉对他们的要求并说明原因。要想使他们为你努力工作，你需要创造一种具有公平性、归属感、开诚布公的工作氛围，使他们感到自己被接纳、被认同，能够坦言相对。对当今的多数员工而言，以前那种强硬高压的管理方法已经不起作用了。创造一种能使他们心甘情愿为你付出的工作氛围，不仅是你对他们的义务，也是你应该为自己做的。

同时，工作环境是管理工作最重要的方面之一。不良的工作氛围会导致员工流失率增高、生产力降低，质量控制变差，这些将最终导致客户流失。作为督导者，你有义务去创造一种能让员工有最佳表现的工作氛围。

四、督导角色

（一）督导角色的概念

所谓督导角色（role），是指督导在其职能运行中所处的地位和所起的作用。

饭店督导履行这些职能时，从事的是大量不同的、无序的、琐碎的并且往往没有任何联系的活动。这些活动持续时间可能很短，也可能会延续很长一段时期。

在这些活动中，饭店督导角色不断地迅速变换着。加拿大教授明茨伯格划分了10种督导的内容，可以归纳如下：人际关系角色，信息传递角色，决策制定角色。表1—1表明督导是如何扮演每种角色的。

表1—1 饭店督导角色

角 色	内 容	示 例
人际关系角色	作为团队的象征，代表这个团队	接见部门来访者 参加各种会议和典礼 代表公司参加社区活动
	帮助团队成员实现组织和个人的目标	激励、鼓励、支持团队成员进行科学销售 对绩效进行反馈 提高士气
	维持团队和外部的联系	与其他部门的经理和督导管理者会面
信息传递角色	收集与团队或组织相关的各种有用信息	参加专业性会议 了解即将出现的各种变化
	向组织成员提供相关的合适信息	给团队成员人发送信息 复印相关文件，并分给大家
	在上级面前代表员工 在员工面前代表上级 在其他团队面前代表本团队	代表本部门出席每周的例会 对给员工带来负面影响的改革提出意见

续前表

角 色	内 容	示 例
决策制定角色	处理问题 进行改革以改进团队建设	引进新设备 鼓励技术革新 激励员工的创新 承担风险
	对出现的危机和问题做出反应	解决员工之间的冲突 抚平员工对于改革的抵触情绪 处理团队出现的突发事件
	分配本团队的资源	制定预算 确定谁可以获得新的设备，谁要加班工作
	与员工、管理者和外部人员进行谈判	与难以应付的客户协商 与员工、其他部门、自己的部门经理和其他人就有利条件进行谈判

督导人员在对自己的角色诠释时，不同角色的时间分配以及各种角色的重要程度是不同的。通过训练和实践，督导人员会学会高效率地完成任务。

不管督导人员扮演了什么样的角色，他们的目标是一致的——提高产量、保证质量、降低成本、维护高品位，做员工的代言人，同时也是管理层的代表。

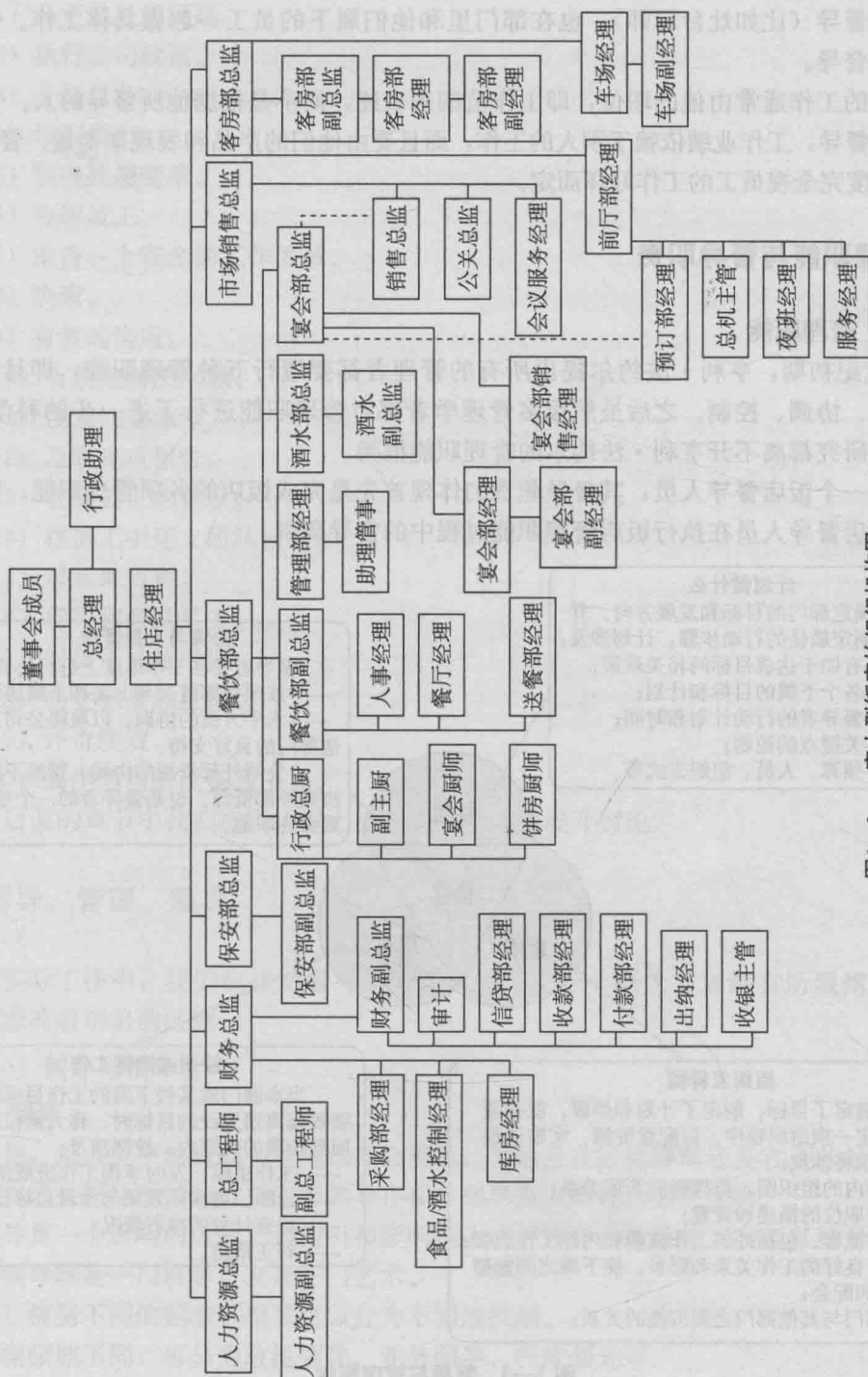
在同一家公司的两家饭店进行的一项对于督导管理者的调查证明了这一观点。一家饭店保留着传统的组织行为：督导管理者有权力决定工作环境、计划工作和实施控制。在另一家饭店，取代督导管理者的是“团队顾问”，他们的工作重点在于推动工作，而不是传统意义上的指导工作。事实证明，无论是被称为督导管理者还是被称为团队顾问，“杰出的”和“一般的”督导管理者的行为表现有明显的不同。

（二）饭店督导管理者的角色

当今的员工已与以前的员工大不一样，他们不再为了工资而自动效忠于管理人员。相反，他们只是赋予了督导领导他们的权力。督导通常是企业当中一个部门的经理，并负责该部门的工作。一个大型企业拥有多个级别的管理层。最高层的管理者负责管理属下的经理，后者则负责管理其他人员，以此类推，一直到一线督导。督导对包括计时工在内的员工进行管理。

饭店的组织结构图体现了部门之间及部门内部的关系。图 1—2 中列出了一线人员（直接从事产品制造和提供服务的个人）和二线人员（辅助人员）。

组织结构图还可以显示不同层次的管理。权力和职责从顶端向下层传递。权力可解释为以做好工作为目的而做出必要决策、采取必要行动的权威和能力。职责指的是一个人必须履行某些特定责任与行为的义务。一线督导代表最低级别的权力和职责，而计时工则在他们的管理下工作。





其他一些需要熟悉的组织方面的词汇还包括特例员工与非特例员工。

许多督导（比如灶台厨师），也在部门里和他们属下的员工一起做具体工作。他们被称为在岗督导。

督导的工作通常由他的职位，即工作范围来表述，而不是根据他所督导的人。

作为督导，工作业绩依赖于别人的工作，而且要由他们的产品和表现来衡量。督导工作的优劣程度完全视员工的工作好坏而定。

五、管理职能与督导职责

（一）管理职能

20 世纪初期，亨利·法约尔提出所有的管理者都要履行五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调、控制。之后虽然很多管理学者都对管理职能进行了进一步的科学研究，但基本的研究都离不开亨利·法约尔的管理职能框架。

作为一个饭店督导人员，其督导职责的体现首先是完成饭店的各项管理职能。图 1—3 体现了饭店督导人员在执行饭店管理职能过程中的督导职责。

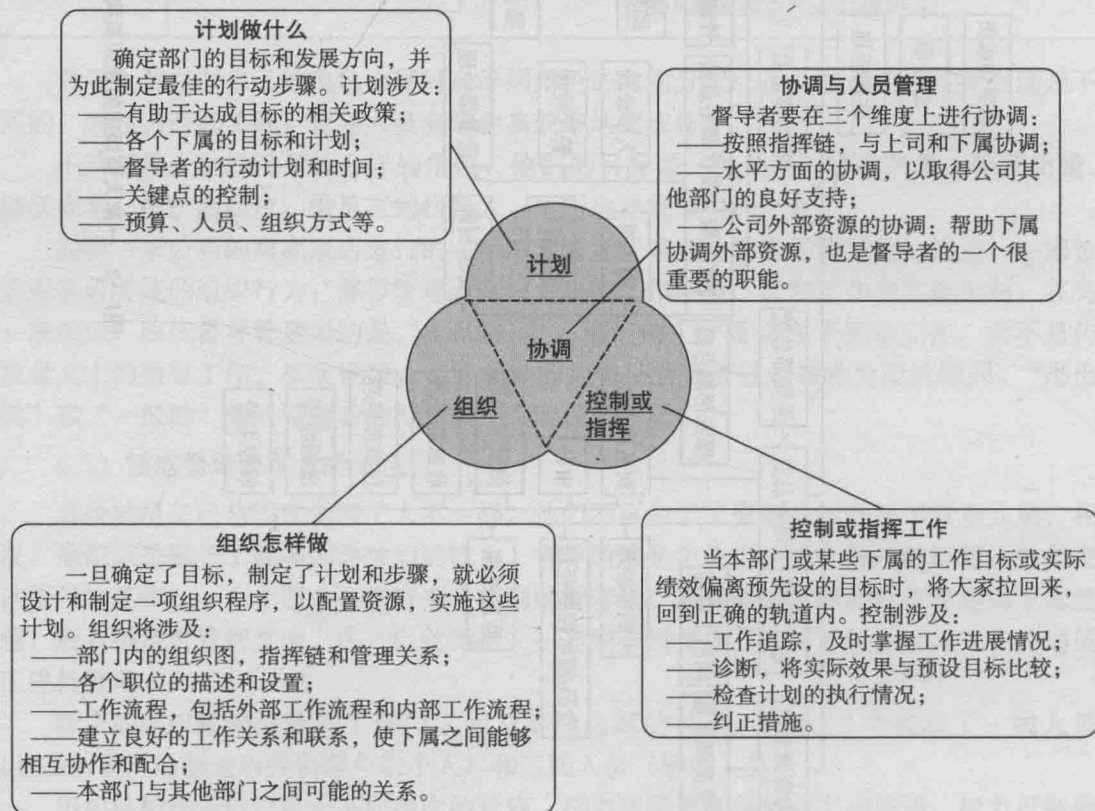


图 1—3 督导与管理职能

（二）督导职责

对于一名督导者，除了要履行饭店的管理职能，还要关注作为督导人员的职责，那么，作

为督导人员最重要的职责有哪些呢? 以下 20 条是被访督导者界定他们职责时最普遍的答案。

- (1) 公正地处理问题。
- (2) 执行公司政策。
- (3) 分配任务。
- (4) 培训员工。
- (5) 积极处理变革。
- (6) 表彰员工。
- (7) 维持一个安全的工作区域。
- (8) 决策。
- (9) 有效地沟通。
- (10) 有效地解决问题。
- (11) 创意性地思考。
- (12) 及时完成报告。
- (13) 收集员工的建议。
- (14) 在员工中建立团队精神。
- (15) 对后果负责。
- (16) 指导和激励员工。
- (17) 对员工进行培训。
- (18) 确立标准和目标。
- (19) 评价绩效。
- (20) 提供适当的设备和工具。

在后面的章节中我们将围绕以上的一些主要问题展开讨论。

六、督导、管理、领导

在实际工作中, 我们往往对督导、管理、领导这三个概念的理解有所混淆。但实际上, 三者有着明显的区别。

(一) 领导与领导者

1. 领导

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。

领导是一个影响的过程, 是指引和影响他人或群体在一定条件下实现某种目标的行动过程。领导既是一门科学, 又是一门艺术。

(1) 根据不同的标准, 领导可以分为不同的类别。

根据领域不同, 可分为政治领导、业务领导、行政领导等。

根据层次不同, 可分为高层领导、中层领导、基层领导等。

根据领导方式不同, 可分为独裁式领导、协商式领导、参与式领导等。

根据产生方式不同, 可分为正式领导、非正式领导。



(2) 领导艺术的特征。

随机性

领导艺术是领导者思考和处理事件的变通能力。其没有固定的模式可套，没有规范的程序可循，没有统一的尺度可依。它必须依据不同的时间、地点和条件，机智灵活地处理事件。

经验性

领导艺术来源于一个人的阅历和经验，不是单纯从书本中就能得到的，经验带有个人的烙印，渗透着或明或暗的个人感情色彩。

多变性

领导艺术是生动活泼、丰富多彩、千变万化、无穷无尽的。对于同一事件的处理，由于领导人的经历、学识、思维方式、出发点等方面存在差异，所以处理的方式和技巧也不尽相同。

创造性

领导艺术应是显示领导者生机勃勃的创造力，它不因循守旧、拘泥古法，而是善于随机应变，因人因事，因地制宜，因势利导，在千差万别的事物面前、在复杂多变的情况下、在艰难曲折的环境中，充分发挥想象力、周密的思考力、灵活的应变力，大胆地策划，创造性地提出解决的办法。

➡ 【饭店督导课堂训练】

饭店督导——领导艺术训练

1. 西餐厅经理亨利要在周末派三位员工到宴会部加班。他很为难，李斯的父亲刚刚动过手术，正在住院；马雅的男朋友约她到上海聚会；李康周末要参加自学考试。他召集三位员工开会，先说了加班的重要性，然后说：“我知道你们三个人的情况，想叫你们加班都张不了口。”

李斯说：“我父亲住院有医生和护士、护理员照顾，我下班再到医院看他。”亨利紧跟着说：“我和你一同去看望他。”马雅说：“男朋友会理解我的，我向他解释。”亨利笑着说：“我给你写证明信。”逗得马雅笑了起来。李康说：“周末不能参加的考试，可以在下个月补考。”亨利说：“给你半天假复习吧。”亨利想：“员工啊，只要给他们机会，他们会把饭店利益放在首位的。”

是什么使西餐厅经理亨利的员工决定加班？

■

■

2. 最近由于经济形势不好，饭店的生意持续下降。管理层决定，给包括经理在内的所有员工减薪 20%，每月三天无薪休假，直到饭店经营状况好转。

总经理召集了部门经理会议，通报了饭店两个季度以来的财务经营状况，让大家出谋划策。最后，大家统一实行 20% 的减薪决定，与饭店共渡难关。各部门经理召开了经理、主管、领班会议，讨论了饭店的决定。

在饭店减薪的三个月里，员工流动率比以往任何一个时期都低，员工士气也比以往任何一个时期都高。值得高兴的是，形势很快得到了扭转。三个月后，员工恢复了原来的工薪水平，年终还略有上涨。