

饭店 主管与领班工作 知识手册

鞠洪恩 编著

经·济·管·理·出·版·社



饭店主管与领班 工作知识手册

鞠洪恩 编著

经济管理出版社

责任编辑：张丽生

版式设计：蒋 方

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店主管与领班工作知识手册/鞠洪恩编著. —北京：
经济管理出版社，2001.7

ISBN 7 - 80162 - 208 - 1

I . 饭 ... II . 鞠 ... III . 饭店—经济管理—手册
IV . F719.2 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 031478 号

饭店主管与领班工作知识手册

鞠洪恩 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京国马印刷厂

850 × 1168 毫米 1/32 4.25 印张 970 千字
2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7 - 80162 - 208 - 1/F·199

定价：9.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

随着改革开放政策的深入贯彻和我国旅游事业的高速发展，在建设有中国特色社会主义理论的指导下，饭店业的经营管理日益走向规范化、制度化、科学化、现代化，为客人提供了优质的服务。我在多年的实践中体会到，搞好饭店服务业的管理，除了要有坚强的核心领导班子外，最重要的是要有一批成熟精干的基层领导，这就是主管、领班（或称主任、管理员、厨师长、组长等）。他们整日、处处、事事、面对面的为客人服务，处理各种各样服务事项，解决各种不同的问题，在客人的心目中他们是饭店的形象代表。主管、领班要以身作则，带领员工完成各项任务，他们的工作能力、形象、知识面，反映着饭店的整体素质形象和管理档次水平，在饭店的管理中占有至关重要的地位。本书旨在增强基层领导素质，使其提高管理水平，掌握服务知识、掌握基层领导工作的方法和经验。笔者从实用的角度出发，汇集了有关的知识、方法、经验等内容，供饭店业基层领导学习选用或作为培训教材，也可供饭店业广大员工学习借鉴。

由于水平有限，难免有不足和错误之处，敬请批评指正。

作 者
2001年2月

目 录

第一章 主管与领班的地位和职责	(1)
一、地位	(1)
二、一般职责	(2)
第二章 主管与领班的素质	(4)
一、政治道德素质	(4)
二、心理素质	(9)
三、知识素质	(12)
四、能力素质	(13)
第三章 主管与领班的领导方法	(15)
一、一般工作方法	(16)
二、思想工作的方针、原则和方法	(17)
三、领导工作的步骤	(20)
四、如何建立领导威信	(21)
五、领导的用人观	(22)
附录一：主管与领班工作经验录	(24)
第四章 制度与管理	(29)
一、职业道德规范	(29)
二、岗位责任制	(33)
三、服务质量管理制度	(36)
四、“三班教育”制度	(38)
五、班组规章制度	(40)
第五章 提供优质服务的必要条件	(43)

一、热情真诚友好	(43)
二、高效迅速简便	(44)
三、规范优质公道	(45)
四、主动周到耐心	(46)
五、雅致清洁舒心	(47)
六、菜肴美味可口	(48)
七、秩序安全放心	(49)
八、美的服务形象	(50)
九、增强服务意识, 掌握服务技能	(51)
十、正确处理服务与被服务的关系	(53)
第六章 感情化服务	(55)
一、感情化服务的内涵	(55)
二、细微化、超常化服务	(56)
三、个性化服务	(57)
第七章 微笑服务	(59)
一、微笑就是财富	(59)
二、笑的本质	(60)
三、微笑服务的作用	(61)
四、微笑的表现形式	(61)
五、微笑习惯的培养	(62)
第八章 优质服务程序安全操作项目	(65)
一、总服务台服务	(65)
二、客房服务	(71)
三、中餐宴会服务	(77)
四、会议服务	(84)
附录二: 客房服务质量检查评分标准	(90)
附录三: 接待服务人员标准服务规范	(92)
第九章 员工培训	(95)

一、上岗前的培训	(95)
二、上岗后的培训	(96)
三、考核	(97)
四、培训人员应具备的条件	(98)
附录四：客房服务知识技能培训提要	(100)
附录五：餐饮服务知识技能培训提要	(115)

第一章 主管与领班的地位和职责

在现代饭店的经营管理中，由于规模的大小，等级的不同，经营管理机构的设置也各有不同，但最基层（班、组）一级领导，是每个饭店通常都要设置的，即主管、领班或称班长、组长。在饭店的经营管理体系中，一般是四级管理体制和垂直领导，这就是总经理、部门经理、领班（主管）、服务员四级。在饭店千头万绪的经营活动中，各项行政、接待、服务、生活等方面的工作，都要通过主管、领班这一级来贯彻落实执行。

一、地位

主管、领班是饭店各项工作的落脚点，始终处在领导服务的第一线，在饭店的经营管理中占有重要的地位：

1. 他们是饭店最基层的领导者和管理者，是实施各项工作和服务的直接指挥员和战斗员；

2. 他们是与客人打交道最直接、面对面最多的一层领导，要亲自直接安排落实对客人的各项服务工作，解决客人提出的各种各样的问题，是客人入店到离店，接触最多的人，也是客人心目中最可信赖的人；

3. 他们是饭店各项行政工作、接待服务工作的落脚点。饭店工作千头万绪，最后都要到这一级来贯彻、执行、落实；

4. 他们是本岗位、本专业的带头人，是服务员的表率、标兵，在各项服务工作中应起模范带头作用和标准化的示范作用；

5. 他们是服务员的贴心人，是服务员工作、生活的偶像，

是整日在一起吃、住、工作并形影不离的亲密伙伴，是服务员的依靠力量，是服务员的知心朋友；

6. 他们是饭店各部门、各专业形象的窗口，时刻以“饭店代表”的身份，在迎来送往中展开对客人的服务，是饭店社会声誉的塑造者，是饭店形象的突出表现者；

7. 主管、领班的素质，反映着饭店的整体素质和经营管理水平。主管、领班素质的高低、是饭店档次高低的重要因素。

因此，主管和领班要充分认清其地位的重要性，努力树立自身的美好形象，增强工作能力，保障各项工作高质量地、顺利地完成。

二、一般职责

饭店中的主管、领班，因各自岗位、工种的不同，有具体不同的职责，同时，也有带共性的一般职责。笔者将主管、领班的一般职责归纳如下：

1. 接受执行上级的工作指令，认真领会其精神意图，确保按时、按质完成工作任务。

2. 根据上级下达的工作指令，精心组织，合理调配本班组的人力、物力，具体地进行布置安排，把每项工作任务的责任落实到人。

3. 掌握、了解本班组人员的思想情况和业务水平，耐心细致地做好思想工作，充分发挥每个人的积极性和技能、业务专长。

4. 负责本班组的日常行政管理工作，使本班组人员严格遵守纪律，执行各种规章制度，使每个人都能工作好、学习好、休息好。

5. 管理好本班组设备物资，要经常和定期进行检查，发现损坏或故障要及时报告，申请维修或更新，以保证正常运转，不

影响客人使用。

6. 负责对本班组范围内所有设备、用具、用品管理，保管、维护、使用、登记造册建立台账；保证设备、用具、用品等的完整完好，随时能够使用，防止丢失损坏，造成浪费，爱惜公物，最大限度地节省开支。

7. 带领全班组人员努力完成各项工作任务，检查督促每个人完成工作任务的情况，现场指挥，具体示范。

8. 组织本班组人员的政治、技术业务学习，当好教员，定期组织竞赛、考核和岗位练兵，不断提高每个人的思想、技术和接待服务水平。

9. 与宾客保持密切不间断的联系，经常征求客人意见，及时组织分析情况，向领导报告反映，提出改善经营管理的意见和办法。

10. 负责本班组管辖范围内的安全管理、防火、防盗、防事故的发生。要处处、事事、时时抓安全，落实谁在岗谁负责、谁操作谁负责的原则，确保安全。

11. 及时发现处理突发事件，立即向领导报告请示，并详细记录整理分析，找出原因和规律，更好地为客人服务。

12. 主持开好班务会，及时总结经验教训，正确开展批评与自我批评，表扬好人好事、树立正气、开展比、学、赶、帮活动。

13. 努力完成领导交给的其他各项工作任务。

第二章 主管与领班的素质

主管领班的素质是做好基层工作的基础，是做好经营管理工作的根本性问题。它反映一个基层领导者的风貌，是必须着重加强的。

由于主管领班是饭店各部门、各岗位形象的代表，因而对他们有自然条件的要求：身体健康，相貌端正。女性身高 1.60 米以上，男性身高 1.70 米以上。

对主管、领班的素质要求如下。

一、政治道德素质

坚定正确的政治方向是主管、领班政治道德素质的一个方面，也是树立共产主义远大理想的关键。其表现为对政治形势、国际关系、政治制度以及国家经济建设的大政方针的认识、情感反映和立场。良好的道德观念是政治道德素质的另一个方面。道德是人类社会所特有的一种意识形态，是一定社会调整人们之间以及个人和社会之间的关系的行為规范的总和。它是以人们在社会生活中形成的善和恶、正义和非正义、公正和偏私、诚实和虚伪等道德观念来评价人们的各种行为和调整人们之间的关系；是依靠内心信念、社会舆论和传统习惯等在社会中起调节作用的。道德观念所要回答的问题是：人应该怎样活着？人之间及个人和社会之间的关系应该遵循什么样的原则、规范和范畴来处理？不同阶级的人具有不同的道德观。在社会主义社会，人们有着共同的经济利益，对社会发展方向有着共同的要求，社会主义

国家需要倡导人们遵守共产主义道德的原则，规范、发扬集体主义精神，忠于共产主义事业，把维护集体利益、他人利益放在第一位。正确处理国家利益、集体利益、个人利益三者之间的关系；发扬大公无私、助人为乐，艰苦奋斗的优良品质，增强主人翁责任感，树立共产主义劳动态度；热爱祖国、热爱社会主义、热爱共产党，为社会主义事业的发展、祖国的繁荣富强做出自己的贡献。在新世纪到来之时，国家“十五”计划中确立了以德治国固国基的重要思想，以德治国，把道德建设提高到了治国方略的高度。国家要发展，离不开社会道德的支撑，道德既是社会进步的手段，又是社会进步所追求的目标。

对主管领班的政治道德素质要求，主要有以下一些内容：

1. 全心全意为人民服务。正确的工作态度，来源于正确的工作动机，它建立在科学的世界观和革命的人生观的基础上。主管领班应站在国家和民族利益的基础上，充分认识自己的社会责任，才能真正树立全心全意为人民服务的思想。要实现这一目的，必须依靠自己的主观努力，通过自己的人生实践来确立正确的工作态度。

(1) 树立人民利益高于一切的观点。要摆正个人和人民利益的位置，不管自己有多少知识，做出多大的贡献都应当把自己看成是人民的子女、群众的学生、社会的公仆，时时不忘人民利益，牢固树立人民利益高于一切的观点，永远做人民的勤务员、服务员。全心全意地为人民服务，就要克己奉公、舍己为人，不计较个人的利益得失。要帮助人民群众排忧解难，绝不利用职权假公济私，损公肥私；既要当好基层领导，又要当好普通劳动者。在日常工作中注意做到：对待集体和他人应正直、善良、热情、诚实，并能容忍、体谅；对待自己应谦虚、谨慎、自尊、自信，有自知之明。

(2) 要牢记人民的养育之情。我们的衣食住行都来自人民的

劳动，我们的知识才能来自人民所创造的精神财富、文化遗产的学习和继承。人民是我们的衣食父母，是我们的“上帝”。我们每个人生命的历程都是人民历史无限延续中的一个环节，既然要享受前人和他人辛勤劳动创造的成果，就应该为活人和同代人创造更多的物质和精神财富。

(3) 牢记自己对人民的责任。自有人类社会以来，就有了社会责任，每一个人在自己生命的旅途中，都应该对他人、对社会承担一定责任。在现阶段，把我国建成富强、民主、文明的社会主义现代化强国是全国人民共同奋斗的目标，也是我们每个人的责任，我们一定要负起这个责任，把全部的精力都倾注到现代化事业中去，像雷锋所说的那样，“我活着是为了全心全意为人民服务，为人类的解放事业——共产主义而奋斗”。要树立正确的工作态度，必须培养热爱人民、尊重人民的信念，才能真正做好各项工作。

2. 爱祖国。要坚持祖国利益高于一切，自觉地把个人命运和祖国的命运联系在一起，把个人的发展和前途融化在祖国的发展和前途之中。为了祖国的利益，必要时可以牺牲个人的一切甚至生命。这是爱祖国的最高层次的表现。要树立远大理想，为祖国多做贡献，要立志，解放思想，实事求是，勇于保持革故鼎新，树立强烈的时代责任感，永远进取，鞠躬尽瘁，艰苦奋斗，不断开拓，自强不息。

3. 爱社会主义。社会主义是崭新的社会制度，是我国劳动人民根本利益的保障和幸福生活的源泉，只有社会主义才能救中国，发展中国，这是我国人民自己的亲身经历中得出的必然结论。热爱社会主义，既是政治原则，也是社会主义道德的基本要求。要坚持社会主义道路，积极投入社会主义现代化建设；积极投身社会主义改革。改革是社会主义制度的自我发展和自我完善，是振兴中华的惟一出路，是全国人民的强烈愿望，是历史发

展的迫切要求。坚持改革开放的社会主义方向，投身改革，是爱社会主义的进一步要求。要为社会主义繁荣昌盛贡献自己的一切力量，自觉维护社会主义整体利益，为社会主义、共产主义事业奋斗到底。要坚定社会主义信念，要旗帜鲜明地反对资产阶级自由化，同一切反对和危害社会主义的言行进行坚决的斗争。只有具备这样高尚的道德，才能不被蜕化变质，才能一身清廉。

4. 爱劳动。劳动创造世界。劳动创造了人类本身。

劳动是光荣豪迈的事业，劳动人民成为国家和社会的主人。爱劳动，是整个社会的美德。是衡量每个公民品质和行为好坏的基本尺度。要诚实对待劳动，按质、按量、按时完成劳动任务，遵守劳动纪律；以主人翁的态度发挥劳动积极性、主动性和创造性，尽量为社会多做贡献。不讲条件，不计报酬，高度自觉的共产主义劳动态度，是劳动的最高层次的要求。要养成爱劳动的习惯，只有通过劳动，才能了解劳动创造世界的真谛，只有通过劳动才能真正懂得“一粥一饭来之不易”的道理。养成爱护公物，珍惜劳动成果，艰苦朴素的思想品德，只有通过劳动才能增进对劳动人民的了解，密切同劳动人民的联系，增强热爱劳动人民的思想感情。

5. 爱科学。科学是人类知识的总汇，它所反映的是人和客观世界之间反映和被反映的关系。在社会主义社会，科学技术作为第一生产力，是推动社会主义社会发展和进步的根本力量。要尊重科学、尊重知识、尊重人才。努力学习科学知识和掌握科学技术，并把它们运用到自己的工作中去，让科学技术为祖国的四化建设服务；要为科学献身，不惜一切代价地追求、捍卫科学真理。科学知识是陶冶人们心灵，推动道德进步的杠杆。只有学科学、用科学，才能了解科学的博大力量，才能增强爱科学的道德意识和道德情感，从而产生爱科学的道德行为，学习科学知识是我们的基本任务，应该用人类创造的全部知识财富来丰富自己的

头脑，做一个为无产阶级事业而献身科学的人，做一个受人民欢迎的知识分子。

要热爱自己的工作，努力培养专业兴趣。我们有时对某项工作并没有直接兴趣，但由于工作需要，必须有人去干，就要在实践中去培养兴趣。要尽快地掌握专业知识和技能，也就是要能够做到干一行爱一行，不能见异思迁。专业兴趣是做好本职工作的动力，它能鼓励人们不断地努力学习，推动人们去探索事物的奥秘。兴趣是可以在实践中逐步培养起来的。要跟上时代的步伐，掌握现代科学文化知识，当今世界，新技术革命浪潮冲击全球，知识更新越来越短。实现为人民服务的目的，关键要有真实的专业本领，就必须立足当前、立足现实、努力学习专业技能本领，不断更新自己的知识，使自己的知识水平、工作技能本领不断提高，以适应发展的需要。

6. 有严格的组织纪律性。严格的组织纪律是搞好饭店服务的必要条件，每位员工都应具有严格的组织观念和法制观念。

纪律，是指要求人们遵守业已确立的秩序，执行命令和履行自己职责的一种行为规范。它是社会中人与人进行社会联系的重要形式，是保证人们进行社会活动的必要手段，纪律有强制性和约束力，对违犯者可以实行制裁。在社会主义社会里纪律体现劳动人民的共同意志，维护人民的共同利益，是实现理想，执行路线，维护生产、工作和社会秩序的保证。社会主义纪律是建立在全心全意为社会主义奋斗、献身的基础上的自觉纪律，把自觉遵守纪律看成是自己的重要职责之一。

组织纪律性。是指个人对所属组织及其制定的纪律的态度，包括牢记其宗旨、纲领，积极参加其活动，努力完成组织交给的任务。承担必须履行的义务。正确处理个人和组织的关系，遵守其制度、纪律，敢于同一切违反纪律的现象作斗争。要加强组织纪律观念，养成服从组织原则、遵守纪律的习惯。百折不挠地执

行组织的决定，服从组织的分配，积极完成交给的各项工作任务。

严格的组织纪律性是依法治店的法宝，是取得各项工作成绩的有利武器，没有纪律就是一盘散沙，什么事情也办不成，特别是担负领导工作，对上要认真严格执行上级的规定，对下要严格进行管理。要严格遵守国家法律、政策和外事纪律，严守国家机密，维护公共道德和公共秩序。

二、心理素质

心理素质包括心态、气质、性格等方面。这是从事饭店业经营活动，提高业务水平，获取工作成就的决定性因素，对整体的服务能力、服务态度和服务行为有很大的影响。心理素质的发展来源于社会实践，是在实践中逐渐发育和成熟起来的。

1. 心态。人们在同周围环境互相作用中，对所发生的结果，在心态上总是会做出种种反映，比如成功地接待宾客，解决了他的困难，优异成绩的取得，良好的同志关系等，会使你欢快舒心；工作中的失误，使客人不满意或造成损失，同志关系紧张、交友受挫、事业失败、饥饿寒冷等，会使人烦躁、苦闷、忧伤。人的心理状态，产生在人的各种实践活动之中，这就要求主管、领班在接待服务工作中无论遇到什么情况，都要保持一个良好的心态，要善于调节、排遣忧郁，要心怀坦荡、心理相容，才能协调一致，要达到明智开朗。我们生活的环境，没有十全十美的人和事，领导和被领导之间，服务和被服务之间，同志和同志之间，总会发生不尽人意的事，遇到不和谐的情况，要善于调解。对看不惯，不顺心的人和事，要展开善意的疏导。对客人批评要能认真地听取，努力去改正。保持良好的心态，要能克制、容忍、体谅，不要过分地去斤斤计较。与人交往，心胸开阔、坦诚，不要自卑和过分自责，要善于发现自己的不足，调整行为的

方式方法，使自己处于良好的状态。

稳定的个性养成要根据自身的具体情况，有重点地加强学习，使自己的个性特点，符合你自己所从事的职业的要求。饭店业主管领班应在日常工作中增强服务意识，保持如下一些良好的心态：

(1) 不卑不亢。不卑不亢是一种心态，同时也是做人的原则，是不高傲、不卑屈，对人的态度和语言很有分寸。每一个旅游服务工作者都是代表国家、地区或企业向客人提供服务，礼貌服务是对客人的尊重和友好，体现着中国人民的好客。要尊重宾客，尊重同事，尊重领导，尊重你周围的人；要使用敬语，谈吐文雅。讲究礼貌从来都是相互的，因此在向客人提供服务的同时要讲人格，讲国格。在客人面前要彬彬有礼，但不能妄自菲薄，不能自卑，不能低三下四，不可见利忘义。不可在外国人面前丧失气节，要维护民族尊严，但也不能夜郎自大，盛气凌人，要发扬中华民族热情好客的传统美德，保持“礼仪之邦”的民族形象。

(2) 落落大方。落落大方就是豁达、坦荡、见识广博，不吝啬、不拘束、不俗气。这就要我们举止自然、潇洒，知识面广，懂得大道理，在各种不同的环境里，不感到拘束，礼貌有序地应付各种不同的情况。

(3) 神采奕奕，精力充沛。这是指人面部的神气和光采，眼睛里充满着兴奋，精神饱满，光采闪动。而不是无精打采，散懒疲塌。要有旺盛的精神面貌，要会工作、会休息，遇紧急情况能连轴转，顶得住，站得稳。

(4) 喜悦。其最适当的表示方式是笑容，微笑是友谊的“大使”，是连接宾客的桥梁。微笑不费分文，却可以创造美好。它会使员工乐业，给宾客以亲切和轻松愉快的感觉。

(5) 严谨。这表现为思想作风、工作作风、生活作风正派科