

职业院校饭店服务与管理专业

系列教材

现代饭店 督导

Modern Hotel Supervision

主 编 刘长英



中国财富出版社

职业院校饭店服务与管理专业系列教材

现代饭店督导

主 编 刘长英

副主编 陈 芳 许 莲

中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店督导 / 刘长英主编. —北京: 中国财富出版社, 2012. 6

(职业院校饭店服务与管理专业系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4243 - 8

I. ①现… II. ①刘… III. ①饭店—监管制度—高等职业教育—教材 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 073391 号

策划编辑 张利敏

责任编辑 田慧莹

责任印制 何崇杭 王 洁

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4243 - 8/F · 1735

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 13.5

版 次 2012 年 6 月第 1 版

字 数 328 千字

印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

定 价 26.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

职业院校饭店服务与管理专业 系列教材编审委员会

高级顾问

韩琦 王束生

主审专家

苗雅杰 陆朋

主要成员

(以姓氏笔画为序)

王小琴	王好	王宠	王莎莎
王琳	田永玲	吕帅	任丽
刘成军	刘强	刘燕	祁颖
孙丽钦	李占旗	李婷婷	吴才捷
何正法	何艳琳	宋莉	张海燕
张娟玲	陆芸	陆朋	陆燕萍
陈修岭	陈瑜	邵西梅	苗雅杰
罗丹青	罗春燕	罗德	单铭磊
赵爱民	赵嘉骏	郝璐	胡铁
柏莹	宫雪	夏中红	徐义松
徐明	曹晶	崔宇	梁宗晖
蔡杰	蔡洪胜	黎晓霞	

总策划

张利敏

出版说明

职业教育与普通教育的不同在于，普通教育强调较强的系统理论基础，培养的是学术型、工程型人才；而职业教育强调较强的实践技术和专业技能，培养的是技术型、技能型人才。因此，职业教育既有高等教育在教育领域的某些共性，更有职业教育的个性，即特色。这种特色首先表现为独特的办学理念和办学思路：以就业为导向、与社会经济发展紧密结合，以社会需要为出发点和落脚点，以行业企业为主导的校企合作、产学研结合等。

实现职业教育的目标、体现职业教育的价值离不开优秀的教材！

事实却是，市场上的教材不是本科教材的简单删减，就是培训教材的粗略扩充，导致职业教育教材中的部分内容是已被淘汰的知识，新知识、新技术、新内容、新工艺、新材料不能及时反映到教材中来，教材与紧密联系生产一线的职业教育专业设置不符，给学生就业带来弊端。

为了解决上述问题，我们策划并组织编写了这套“职业院校饭店服务与管理专业系列教材”，期望能够满足广大老师和学生的需求。本套教材从策划伊始到问世，都伴随着策划人详尽的调研和编写老师严谨的耕耘。这些使得本套教材具有以下特点：

1. 通俗易懂，深浅有度。理论知识广而不深，基本技能贯穿教材的始终。图文并茂，以例释理的方法得到广泛的应用，十分符合职业院校学生的学习特点。

2. 注重“双学型”特点的体现。职业教育对“双师”和“双证”的要求，必然呼唤教材具备“双学”的特点：一方面，教材能够协助教师对学生进行在校的理论和实践教学；另一方面，还能够帮助学生取得相关职业技能证书，向劳动部门颁发的职能鉴定标准看齐，为就业做好准备。为了做到这点，本套教材与这些技能考试相结合，以考试的试题为课堂训练或者拓展模块，实现两者的有机结合。

3. “套餐式”教材，电子教案请专业人士制作。现代化的手段可以帮助丰富和发展传统的教材，PPT可以使学生的注意力更加集中，书本的附加内容可以使书本内容形象生动，适量的配套练习、详细的参考答案可以培养学生自学自测的能力……特别是，本套教材的这些“套餐式”杜绝流于形式。那些不能用、不适用的课件做了还不如不做。

4. 模块式的编写思路。以大模块嵌套小模块的方式来编写。实践证明，这种模块式的教材更能吸引学生产生学习兴趣。

“职业院校饭店服务与管理专业系列教材”符合职业教育的教学理念和发展趋势，能够成为广大教师和学生教与学的优秀教材，同时也可以作为饭店管理人员、相关从业人员的自学读物。

前 言

饭店业是一个劳动密集型的服务行业，它需要大量的一线员工，并要求他们的服务充分体现个性化、亲情化和人性化。为了保证饭店业的服务质量，饭店必须配备为数不少的基层管理人员，即督导人员。由此可见，饭店督导是现代饭店成功的一个关键因素，培养高素质的饭店督导已成为现代饭店管理工作中的一项核心内容。

本教材主要介绍了现代饭店督导工作的管理职能、团队建设、组织沟通、员工激励、质量管理、教练与辅导等内容，这些都是饭店督导应该了解和掌握的基础性知识和技能。同时，本教材以丰富的实践经验为基础，从全新的角度阐述了饭店督导技术及其在饭店管理实践中的应用。总体看，本书安排的内容足量、适用，贴近工作实际，贴近市场需求，具有很强的可读性。

本教材在编写过程中，遵循“以企业需求为导向，以职业能力为核心”的理念，从现代饭店管理的实际出发，紧密结合企业实际，反映工作岗位需要，注重职业能力培养。在使用功能上，本教材注重服务于职业岗位。它在介绍饭店督导的理论知识等基础性内容的同时，又强化了饭店督导工作必需的工作技能的训练，如激励、辅导等，这些也都是现代饭店有效督导的必备素养。因此，本书具有较强的实践指导性，能帮助饭店督导提高执行能力和工作绩效。

本书由刘长英主持编写。参与编写的人员还有：海南经贸职业技术学院陈芳、苏州经贸职业技术学院许莲、北海职业学院胡萍、北海职业学院黄万鹏、北海职业学院周媛媛。在编写过程中，我们引用了大量的国内外相关研究成果，限于编写体例未能一一注明，在此向作者表示衷心感谢。

本书针对性强，既适合高等职业院校旅游与饭店服务类专业及相关专业学生使用，也适合企业员工培训使用，亦可供饭店业、餐饮业以及相关行业管理人员学习和参考。

刘长英
2012年5月

目 录

项目一 督导的使命——创造积极的工作氛围	(1)
任务一 督导的角色认知	(3)
任务二 督导的素质和技能	(7)
任务三 督导的管理职能	(14)
任务四 督导的职责	(18)
项目二 领导——团队动力的发电机	(23)
任务一 认识领导	(24)
任务二 领导风格	(29)
任务三 领导方式和领导者影响力	(31)
任务四 领导艺术	(35)
项目三 计划——提高督导效率的良方	(44)
任务一 认识计划	(45)
任务二 计划的类型	(48)
任务三 计划的制订和实施	(52)
项目四 决策——督导工作的核心职责	(59)
任务一 认识决策	(60)
任务二 决策过程	(64)
任务三 决策的特征和类型	(68)
任务四 制定决策	(73)
项目五 沟通——督导绩效成败的关键	(79)
任务一 认识沟通	(80)
任务二 沟通过程	(85)
任务三 沟通技巧	(87)

项目六 激励——点燃员工激情的法宝	(94)
任务一 认识激励	(95)
任务二 激励理论	(97)
任务三 激励理论的应用	(101)
项目七 团队建设——构建饭店发展的基石	(114)
任务一 认识团队	(115)
任务二 团队的形成与发展	(118)
任务三 团队建设	(120)
任务四 团队精神	(126)
项目八 督导方法——饭店管理的有效工具	(132)
任务一 现场督导	(133)
任务二 现场会议	(137)
任务三 时间管理	(142)
项目九 服务质量——饭店发展的生命线	(152)
任务一 服务质量概述	(153)
任务二 客人对服务质量的评价	(161)
任务三 服务质量管理	(167)
任务四 饭店服务质量管理的方法	(170)
项目十 教练和辅导——领导员工的第一要务	(183)
任务一 企业教练	(186)
任务二 教练式管理	(192)
任务三 绩效辅导	(195)
参 考 文 献	(202)



项目一 督导的使命——创造积极的工作氛围



【学习目标】

1. 充分认识饭店督导的角色定位
2. 了解饭店督导的素质和技能
3. 理解饭店督导的管理职能
4. 了解饭店督导的职责



【案例引导】

员工心目中的领班

饭店的领班从管理层次来说处于饭店管理的最低层，直接面向员工和客人，对员工进行督导管理，起着承上启下的作用，“官”微责非轻。因此，一些管理学者赋予饭店领班以多元的角色及作用：是领袖，是信息传达者，是导师，是裁判，是模范，是咨询者。

1. 有真才，能实干

一个称职的领班首先应熟悉涉及他本职工作的业务知识，有较强的操作技能，在这一方面他应该是一个“小专家”。如果一个领班对他所分管的那些工作的程序、标准和质量检查规范掌握不全面或操作不熟练，是难以管好其下属的，有时甚至会给下属以笑柄。喜来登酒店对新员工能力的培训分四个层次：接受过培训；达到基本所需要的能力；达到基本所需要的能力及让客人满意的标准；达到基本所需要的能力及让客人满意的标准，并有效率性。作为领班，从应具备的业务知识和操作技能来说，应能达到上述第四个能力层次的要求，即使是刚换岗的领班也应尽快努力达到这一要求。

领班不仅要掌握一定的业务知识和操作技能，还应具备一定的管理理论基础。不少领班在对其下属的培训中，对某一项工作的程序、标准讲得头头是道，但“为什么要这样做”或“应注意避免些什么”却讲得很少。这是缺乏基本理论素养的一种表现，应努力加以弥补。处在管理第一线的领班，只有善于把握新情况，不断研究客人的新需求，才能带领员工不断地进行服务创新。此外，领班能挤出一点时间带领员工一起干，尤其

是在服务工作的紧要关头和员工一起干，能起到激励员工的作用。同时，在一起干的过程中能发现一些问题，有利于改进督导管理。那种只说不做，或只知道训斥下属的领班，要想在下属面前树立起真正的威信是困难的。

2. 公平公正，不搞亲疏

有些员工认为：“领班虽职微，但对员工来说是最直接的顶头上司，若关系处不好，‘小鞋’可能就够你穿的了！”他们对领班的一个共同心愿是：严管不怕，只要处理公正大家心里就服气。通常，员工对领班意见比较大的有两条：一是工作分派不合理，二是对问题的处理欠公正。一天，某饭店客房清扫员曾诉苦说：“今天领班分派我打扫13间房，有些员工干得比我少得多，我尽了最大的努力，花了好一阵才打扫完毕，但领班查房时却抓住我清扫上的一些小毛病不放，罚我重做，我真有点不服气。”领班如果布置工作尽可能“透明”，且工作量分配大体合理，大多数员工是能通情达理的。

由于种种原因，各个员工清扫的进度不一样。快到下班时领班应适当进行协调，组织员工互帮互助，体现班组内的团结互助精神，清扫滞后的员工也会从中得到鼓舞和教育。至于领班在查房时对一些细小的毛病抓住不放的问题，应该肯定“严”是对的，但“严”应有度，“严处”也应讲究方法。对于重要的问题，尤其是可能会引起客人投诉的问题，要狠抓不放，严肃处理。

领班与员工能否真诚相处，员工很看重的是领班是否为人正派。领班能与下属坦诚相处，建立起友谊和信赖的关系，员工工作就积极主动，这种班组的凝聚力一般比较强。而那些欺软怕硬、搞亲疏甚至搞小圈圈的领班，大多数员工就瞧不起他，要搞好班组建设从何谈起？领班要赢得员工的心，还要特别尊重员工的人格，不要在员工面前摆“官”架子，不要动不动就训斥员工。对于犯有过失的员工，要热情地帮助而不要讽刺挖苦；对于提出一些极简单问题的新员工，要耐心地正面做出回答，而不是不屑一顾，伤了新员工的自尊心。

3. 善沟通，会协调

领班督导效果如何，能否与员工进行有效的沟通是关键。员工期望领班们能重点把握以下几个方面。

(1) 重视沟通的双向性。布置工作或个别员工谈话，应注意多听听下属的意见，拓宽思路 and 了解员工心里究竟在想些什么，即使有时员工的意见并不正确，也应让他把话说完，然后针对不正确部分做些解释、说服工作。

(2) 应意识到与下属谈话时的态度比谈话的内容更重要。例如，员工犯了错误，领班如果从关心、爱护他的角度出发，即使批评得重一点，他也会从内心感激你；如果埋怨、讽刺，即使他内心认识到错，也会认为你是在借故整他。领班还应改变吝惜表扬下属的习惯，随时注意并挖掘员工值得称赞的地方，让被称赞者感到愉快而倍加感动。

(3) 培养倾听下属意见的良好习惯。有的领班自以为高明，对下属的建议往往听不进去，尤其对于那些说话抓不住重点的员工，见了提意见就心烦；有的领班心胸比较狭窄，当与自己感情不相投的员工提意见时，听了一点马上就打断，弄得对方下不了台。这些都不是广开言路的做法。

(4) 讲究沟通技巧，重视语言的力量。协调是领班督导过程的另一项重要工作，除



应重视搞好班组内部协调外，还要善于搞好同其他班组、部门以及上司之间的协调。那些只顾自己埋头苦干而不注意调动各方面积极性的领班，即使干得再苦再累往往只会落得事倍功半的结果。

4. 头脑灵活，正确贯彻上级的意图

领班对上级部署的工作应能准确领会，认真落实。在贯彻执行中不应只当传声筒，而应结合本班组的实际情况和接待客人要求的变化，在坚持服务质量的前提下灵活把握，适当调整具体的操作程序和规范，创造性地开展工作，不断丰富班组个性化服务的特色。在工作中遇到疑难问题时，要细心分析、勤于思考，在尽可能满足客人要求的前提下，及时、果断地做出处理，不要事事等待上级答复后才办，因为那样有时会延误服务时机，得罪甚至失去一部分客人。

5. 勇于承担责任，不掩饰自己错误

员工很佩服那些勇于负责、做事敢作敢当的领班。他们做对的就坚持，做错的就勇于承认和纠正自己的错误，不强调客观找借口，更不把责任推给别人。员工工作上出了错，他们不一味地责怪下属，而是从领导的角度多找原因，分析自己应负的责任，从中吸取教训、加以改进。即使是因员工的错误而受到上级的批评，他们也不把怨气发泄到员工身上。

看到这里，你认为员工心目中的领班应具备哪些素质？你心目中的领班又是怎样的形象？现在让我们带着这些问题开始本章的学习。

任务一 督导的角色认知

督导 (supervise)，其中 super 意为超过、高超、优秀的意思，vise 意为看、洞察，英文整体可翻译为俯视，进而引申为指导、监察。由此可见，饭店督导是对生产产品和提供服务的员工进行管理的人，常常指酒店的基层管理，具体管理职务就是我们通常所说的主管、领班。

一、督导的角色认知

督导的角色是指督导在其职能运行中所处的地位和所起的作用。通常来说，督导工作意味着更多的工作和更大的压力，督导者比其他的员工责任更重，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。

督导履行管理职能时，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。饭店的运营基本上都要依靠非管理人员的体力劳动。这类人员要做的工作包括烹调、调酒、洗盘子、迎送客人、清扫房间、运送行李和拖地。这些员工生产的产品与服务质量的高低主要取决于管理的好坏。如果管理不善，产品和服务质量都会受到影响，整个机构也会出现问题。饭店运营成功的关键掌握在管理这些员工的人的手里。



要了解组织中督导的角色，就必须先看看他们与不同群体的关系。图 1-1 表明了督导与客人之间、督导与员工之间、督导与同级管理者之间以及督导与上级管理者之间的关系。

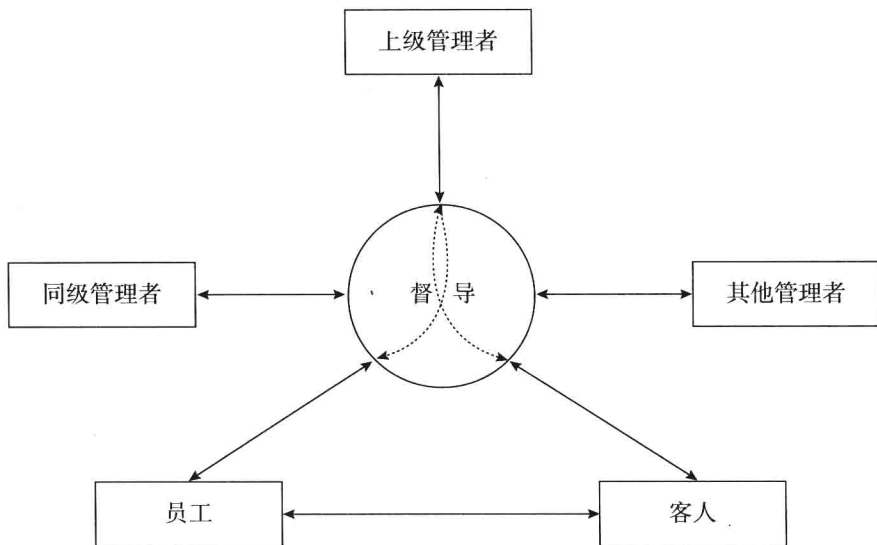


图 1-1 督导在饭店管理中的角色

（一）督导与员工的关系

督导必须接近自己的员工以及为其提供帮助的其他部门的员工。只要存在督导帮助和指导非管理人员这种情况，就存在管理者与员工的关系。这也显示了督导的重要性。

（二）督导与同级管理者以及其他管理人员之间的关系

在组织内，督导存在两种基本的水平关系：与其他督导以及其他员工代表的关系。督导需要同级管理者和其他相同地位的人的帮助和支持，而一旦他们共同去争取某一更高层次的位置时，这种关系又会演变为竞争甚至是冲突关系。

（三）督导与上级管理者的关系

督导与上级管理者的关系同管理者与员工的关系正好相反。督导又成为其管理者的员工，并支持和完善他们的工作。随着组织扁平化、组织再造、授权等类似的新管理方式的应用，这种关系正在不断升级。业务部门的经理会指导督导应该做什么，职能部门的经理（如人力资源部经理）会指导督导如何处理特定行为。

二、督导的地位

督导要对员工的生产——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，使员工人尽其责，使产品和服务质量得到保障。可见，督导是组织管理的实践活动，是组织管理工作的具体体现形式，是管理者的主要日常工作任务，是实现管理目标的有效保障方法。如何引导督导运用一系列有效的管理手段，实现组织的目标，完成既定的工作任务，已成为饭店企业管理活动的核心内容。



在过去，督导对下属员工有绝对的权威，在他们面前，员工或者有效地工作或者等着被解雇。现在，督导的概念不再是监督员工，而是领导和训练一个团队。从本质上讲，督导必须找到一个结合点：既不会过于严苛，又不会成为上司的木偶。

现代饭店管理中，督导的角色正在发生显著改变。现在督导被认为是其下属和上层管理者的中间人，督导身处团队之中，但在某种意义上他们既属于又不属于这个团队。督导既要向上层管理者汇报，又要作为管理层的代表与员工联系。督导要传达上层管理者的决议，同时有权力对上层提出自己的建议。换言之，他们是介于员工和上层管理者之间的中间人。

当一个人开始监督别人的工作，他就已经逾越了一条与员工之间的分界线，迈到了管理的一方。在任何工作场所中都存在两种立场：员工的立场及管理方的立场。他们之间的界线非常清楚，没有模糊的边缘，也不存在灰色地带。成为督导之后，就肩负管理者的责任。因此，只有坚持管理方的立场，才能成功履行这些责任。

作为一名饭店督导，必须对业主、客人及员工尽义务，这就把督导置于一种承上启下的地位。对员工而言，督导代表着管理方、权力、指令、纪律、休假时间、提高收入及晋升。对业主和上级主管而言，督导是他们与员工和具体工作之间的纽带，督导代表着生产力、食品成本、劳动力成本、质量管理和客人服务，同时又代表着下属员工的需要和要求。对客人而言，督导和员工代表着整个饭店企业。

许多新上任的督导都是从员工的岗位上提拔起来的。突然之间，他们发觉自己要管理一些曾与之并肩工作过多年的人。他们曾经一起工作过，一起喝过啤酒，一起抱怨过公司，一起策划过如何少干点活。现在成为督导后，他发觉自己在界线分明的员工与管理方之间，站到了对立面。也许他现在要执行的政策正是自己以前抱怨过的，也许不得不让全体下属在节假日期间加班，也许不得不惩罚最好的朋友。

督导必须坚持管理方的立场，必须负起责任，这方面不容许妥协。督导可以同情他的员工，倾听他们，理解他们，但他的决策必须从管理方的立场出发。

三、督导的义务

（一）对业主的义务

1. 使企业赢利

督导对业主的首要义务是使企业赢利。业主冒风险投资，理所当然期望得到相应的回报。对业主而言，督导的主要职责是为这份回报做好分内的工作。这关系到督导的利益，也是他们聘用督导的原因。

2. 维系企业的运营体系

业主还希望督导按他们的意图做事。如果他们告诉督导如何去做一件事，督导就有义务照他们说的去做，尽管督导知道有更好的方法。业主付给督导工资，是要督导按他们的方式做事。不论他们要求督导做任何事，只要这件事是合法的，且不违背道德，就有义务去做。

如果业主已经形成了一套完整的体系，他们是不希望督导对其做任何变动的。他们只是要督导监督它的运作。或许督导不赞成他们的制度，或许督导也认为他们在每个盘

子里放的薯条太少，认为客人应多得到一些，而客人也有此想法，督导能在每一份里多加几根吗？不行！督导应让整个运营体系维持原状。督导只负责监督，以确保组织内的员工也遵守这一运营体系。

即使督导觉得有更好的做法，也不能擅自做出变动。他应该去找业主或是上级管理者，向他们说明自己的想法，然后才能共同决定是否需要做出任何变动。

有时业主并不告诉督导该如何做事。督导必须自己找出答案——去问，把一切搞清楚。宗旨和程序是什么？督导有什么权力？督导有没有或者在哪一部分享有全权？既然督导必须按业主的方式来管理，就有义务弄清他们的想法，领会他们的意图。而且，由于督导与员工和客人的日常接触比较频繁，督导同时还有义务把他们的要求汇报给业主。

（二）对客人的义务

客人是饭店企业存在的原因，也是饭店企业利润的来源。他们可以选择光顾饭店，如果招待周到，他们会再来；反之，可能就再也见不到他们了。为客人服务的重要性显而易见，然而劣质服务却非常普遍，这也是某些饭店经营失败的首要因素之一。造成许多客人不再光顾的原因就是劣质服务或者是员工对客人的需要漠不关心。

在饭店企业里，客人接触到的通常是基层员工。饭店客人见到的是前台员工、侍者和餐厅里的员工，还有他们每天早饭后必定看到的打扫房间的客房员工。这些员工就代表着督导，体现着督导的管理，反映出整个组织的形象。首先，督导有义务让客人从员工那里得到承诺过的产品和服务，使他们满意而归。其次，督导应该亲临现场。客人喜欢有经理做主的感觉，而且有督导在场或者参与其中，员工会表现得更出色。

（三）对员工的义务

作为一名督导，也要履行对所管理的员工的义务。督导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。这也是出于督导工作的需要，因为督导的成败直接取决于他们。督导是不可能自己承担所有工作的。

员工最看重的是督导对待他们的方式与态度。他们希望督导把自己看做独立的个体，希望督导倾听他们的意见，希望督导明确告诉他们对他们的要求并说明原因。要想使他们努力工作，就需要创造一种使他们感到自己被接纳、被认同，能够坦言相对，具有公平性、归属感的开诚布公的工作氛围。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饭店付出的工作氛围不仅是督导对他们的义务，也是督导应该具备的基本素养与技能。

饭店业中有这样一种说法：“只要经理管理好员工，员工就会照管好客人，而利润就不用你操心了。”作为一名督导，首先要关心的就是下属的员工。要想让员工全心全意为客人服务，督导首先要全心全意为他们服务。因为督导对待他们的方式会反映在他们对待客人的方式中。如果督导能以自己希望他们对待客人的方式对待他们，譬如细心、周到、尊敬等，他们往往就能提供优质服务，这就能使客人满意，从而增加回头客的比率，也会带来更多的生意和利润，从而又使业主满意。对多个公司的研究表明，通过提供培训和奖励等重视员工价值的公司通常拥有较高的客人满意率和利润率。



任务二 督导的素质和技能

很少职业像督导的工作这般富有高度挑战性、多元性及发展性。要成为这个行业的专家，必须具有专业知识、常识、人际关系管理技巧及智慧。这不是任何人可以一蹴而就的，都要经过努力学习和实践的过程。

对于督导者来说，专业知识只是其能力构成的一个方面，甚至说是一个较小的方面，更重要的是要有较高的管理技能。这不仅是因为督导者的主要作用是管理，是让别人很好地工作，而且还在于，管理是一门技术、技能，必须规范化、标准化。

一、督导的素质

（一）善于自我管理

除了管理别人，督导还必须能够管理自己。这种技能的培养可以通过增强意识及加强实践来实现。自我管理要求，不论面对的是什么，必须做到最好——把最好的一步迈出去，展现最优秀的一面，永远不乱阵脚。它要求督导树立一个好榜样，它要求督导自我约束。如果连自己都把握不好，就无法有效地指挥他人。它还要求督导有自控能力，即使对自己上级的决策或行为持有不同意见，也要表示支持。

（二）积极的思维

自我管理还意味着要有积极的思维。思维有两种不同模式：积极型思维和消极型思维。积极型思考者总是着眼于如何建设性地处理当前的问题，而消极型思考者总是把目光集中到问题的难点上，总想退缩。例如你是名督导，今晚负责洗盘子的员工突然请病假不能来了。如果你是名积极型思考者，你会查看一下工作安排，看有谁可以顶替，然后马上联系人。如果你是名消极型思考者，你就会想，没别的办法，只能用一次性盘子了，虽然你也知道那样会增加成本，而且饭菜放在里面也不太好看。督导必须努力学习做一名积极型思考者。如果自己犯了错误，不要自怨自艾，从错误中学习经验就可以了。谁都会犯错误，包括身居高位的领导者。内疚和焦虑会消耗你自己，而接受自己、相信自己则能增加你的能量。

（三）积极、乐观的情绪

作为督导，自己的情绪也会影响员工，这种情绪甚至可以蔓延到整个部门。员工对督导的观察比自己想的要仔细，他们能看出来督导心情很好或者是否刚和老板进行过一次令自己沮丧的谈话。要知道，员工需要的是一位能在工作中始终保持乐观、积极的情绪和态度的上司。

（四）良好的自我形象

督导必须树立一个强有力的、良好的自我形象。督导不仅负有对他人的义务，同时也负有对自己的义务。做了正确的事情时，应对自己有所赞许；犯了错误时，要面对错误，并改正错误，以利于以后的工作。督导需要清楚地了解自己，包括自己的强项和弱点，树立起自己在工作中的个人目标和价值观，了解自己的立场和以后的方向。

（五）效益意识

饭店是一个经济组织，饭店的经营活动就是要取得经营效益。只有饭店经营的社会效益是好的，才能建立饭店的声誉。声誉好，吸引的客人就多，这样饭店就可以取得好的经济效益。因此，管理者要有效益观念。具体来说，主要有以下几个方面。

1. 作为一名基层管理者，督导要具备经济效益理念

经济效益就是以最优的资金占用（成本支出少），产出尽可能多的有用成果。经济效益是产出和投入之比，这个比率越大，经济效益就越高。效益观念的本质就是以较少的投入（资金、人、财、物）带来较大的产出（产量、销售收入和利润）。因此，企业的效益观念涉及处理好投入、转化和产出的综合平衡。作为一名基层管理者，督导应该具有少花钱、多办事、办好事的这么一种思想意识，从而达到事半功倍的效果。

2. 重视潜在效益

要重视潜在效益，并尽量扩大潜在效益，促使潜在效益向实际效益转化，如加强饭店宣传、开展公关活动等，以取得社会的信赖和承认。

（六）给员工以合理的机会

除了相信自己有能力实现目标，督导也要相信，只要给员工以合理的机会，他们就会有出色的表现。督导还应认识到自己要负责员工的发展，这一点可以通过个别指导或提建议等方式做到。

（七）灵活性与创造性

督导另一种非常有用的个人素质是灵活性与创造性。一名缺乏灵活性的督导是不可能在饭店业干下去的，因为他不能对不断变化的形势与问题做出有效的反应，不能在特定的情况下运用相应的理论，不能在没有现成答案的情况下创造性地思考。督导也必须对行业中的变化做出反应，昨天的方法不能解决明天的问题。这些技能同样能够学会并进行实践，不需要天生具备这些技能。

二、督导的技能

任何层次的管理都是一门艺术，而不是一门能对问题给出确切答案的科学。这是一门可以学会的艺术，无须天生具备某些特殊的才能或个性。事实上，对许多杰出的高层管理者的研究表明，无法找出成功的领导们都具备的相同特征。专家们得出结论，成功的领导者都有自己独特的领导风格。

不过，对各层次的管理来说，仍有某些管理技能是成功管理的基本条件：技术技能、人际关系技能和概念技能。对饭店督导这个基层管理者来说，技术技能与人际关系尤为重要，因为他们主要与产品及服务的提供者打交道。概念技能也必不可少，但没有前两者那么重要。而对大型企业的高层管理者而言，至关重要的则是概念技能，其他两项则用得较少（如图1-2所示）。这些技能可以通过学习、练习、实践以及对自身和他人的观察和了解来掌握。

（一）技术技能

技术技能（Technical Skill）也就是实际操作技能，是指能够理解和有效监督具体任务执行所必需的实践和技术能力。督导应拥有足够的技术性技能以保证工作的有效运转，



高层管理者			
中层管理者	技术技能	人际技能	概念技能
基层管理者			

图 1-2 不同层次管理者的技能要求

而其他管理者应拥有充分的技术技能以保证组织的竞争能力。相对于高层管理者，技术技能对于督导更为重要，毕竟督导更接近实际工作，他们必须经常说明乃至演示，以让下属明白该如何完成工作，他们同时要能判断什么时间做更为合适。督导大约 1/3 的时间用于有关技术性技能的活动，比如电脑操作和信息管理技术等。

一名饭店督导所需要的实际操作技能就是完成下属员工干的工作所需的技能。督导也许没有员工们熟练，也许不会做蛋奶酥，也许不会操作饭店里的电话系统，但是，督导应该了解这些工作的内容并大体知道如何完成该工作。这些知识对于挑选和培训员工、计划和安排本部门的工作及紧急情况下的应对都是必需的。尤为重要的是，督导拥有实际操作技能可以提高在员工中的可信度。因为当他们知道督导也能胜任他们所担负的工作时，他们便会接受你、尊敬你。

如果督导做过普通员工，就可能已经掌握了所需的实际操作技能。许多督导是在管理员工的过程中学会这些技能的。在一些大型企业中，一部分督导必须和员工接受同样的技能培训。

（二）人际关系技能

督导的人际关系技能（Human Relations Skill）是指其与人相处并有效合作的能力，要做好这一点，最重要的是你对下属员工的态度。这些技能包括员工激励、领导、训练、授权和帮助员工、与员工交流以及与其他人打交道的技能。这些技能不仅对与个人相处很重要，对与群体共处乃至处理群体间关系都很重要。人际关系技能对于所有层次的管理者都是重要的，对于督导尤其如此，因为他们有一半的时间在使用人际关系技能。

督导工作的核心是成功地与人打交道。做到这一点并非朝夕之工，但可以从以下几方面培养。

1. 诚恳的态度

人际关系技能最重要的组成部分是对员工的态度。作为督导必须首先从理性和感性上认识到员工都是活生生的人。否则的话，如果认为他们只是生产机器中的部件，或者因为你是主管，他们靠擦地板谋生而看不起他们，他们就不会认真为你工作，或者干脆离开，他们不会让你成功。

其次，督导需要与员工建立一种个人对个人的关系。用名字称呼他们，把他们作为平等的人来了解他们的家庭、他们的兴趣爱好等。他们也必须把你看做普通人，这样他们才不会怕你，才敢直视你的眼睛。如果督导的行为不只是像个主管，同时又有人情味的话，他们会更愿意听从你的指令，把工作干得更好。