

## 第一章 督导原理

### 第一节 督导的概念

#### 一、什么是“管理”

有了人类就有了人们的共同活动也就有了管理。事实上，社会上的每个人都在从事不同范围、不同程度的管理工作。随着社会的发展和进步 管理的含义、内容、方法和手段也在不断地变化和充实。

从简单定义出发 管理即“管人理事”。

有了人类共同劳动的过程，管理就成了不可缺少的条件。马克思在《资本论》中指出：“凡是许多人进行协作的劳动 过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。”（《马克思恩格斯全集》第 25 卷第 431 页 可见 管理也就是由一个人或一部分人协调、指挥一群人的活动，以达到任何个人单独行动所无法达到的目标。

#### 二、什么是“饭店管理”

随着社会分工日益精细 协作不断扩大 管理工作也就愈显得复杂和重要。社会发展到今天 从事生产、服务、流通的经济实体，其管理资源更加丰富，管理的职能也愈益增多。不仅仅是对人力的管理 也对财力、物力进行管理 对信息、时间和声誉也予以重视和利用；不仅仅是指令和协调各种资源的管

理和使用 还要进行周密的决策、计划、组织、控制和激励的工作。现代企业的管理既体现了管理的对象、管理的职能，同时还体现管理的目的。

饭店是一个企业，是为旅游者主要提供吃、住的场所。作为现代饭店，其服务设施和项目逐渐增多，规模也相应扩大，它成了能够为境外和境内的旅游者以及当地消费者提供吃、住、行、游、购、娱以及商务、会议、健身、美容、通讯、金融等综合性服务的企业。显然，功能越多的饭店，管理的资源也越加丰富。尤其是饭店属劳动密集型企业，出售的产品主要是服务，而服务又主要通过众多的员工去完成，因而对人力资源的管理更加突出，相应地管理的职能也会得到充分的发挥，其企业的宗旨较其他行业的企业目标要求也更高，因此，饭店管理者对现代饭店管理的内涵也应有一个重新的认识。我们认为，现代饭店管理的概念应当是：饭店管理者对饭店的人力、物力、财力、信息、时间、声誉等资源 通过有效的决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励等职能 以尽可能小的消耗取得尽可能大的社会效益和经济效益的活动过程。

### 三、什么是督导

为了弄清督导的概念，我们首先来看一下饭店管理的层次结构。作为中等或大型规模的饭店，饭店管理的层次一般呈如下图形 见图(1—1)。

饭店管理的结构图呈三角形。可见作为总经理（含副总经理、总经理助理或总监）人数为最少，主要职责是对企业的重大问题如企业经营目标、发展方向、重大管理问题作出决策，因而称之为“决策管理层”其次是部门经理 人数不太多 他们主要职责是执行最高领导层提出的目标和重大决策，组织完成属于本部门的任务；而作为主管和领班，是饭店中人数较

多的基层管理人员，他们处于工作第一线，往往出现在生产、销售、服务的现场，直接指挥员工的操作，因而又称之为现场、操作管理层。既然身临现场直接对饭店的各种资源，尤其是对员工的管理，则其担负的职责中很大程度上是检查、监督和指导员工的工作，因而，习惯上又把主管、领班合称为督导管理层，简称“督导”。顺便提一下，有的饭店规模小，员工少，因而，这样的饭店往往不设主管，由部门经理直接领导领班。由此可见，督导管理是指饭店的主管、领班等基层管理人员对饭店的资源通过以监督、指导为主的一系列管理职能进行饭店现场的管理。

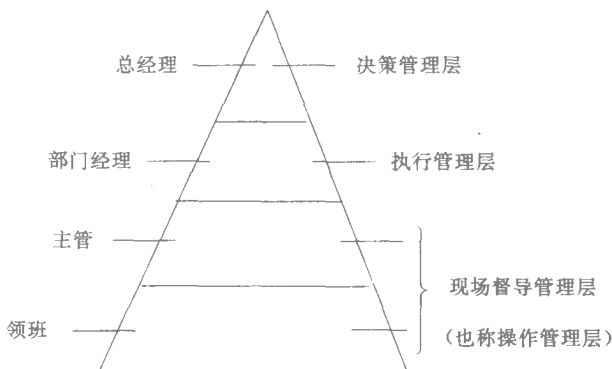


图 1-1

## 第二节 督导管理的资源

督导管理资源，也就是督导管理层的管理对象。

从饭店的整体管理看，其资源大致有人力、财力、物力、信

息、时间和声誉等六大方面。而督导管理的资源较饭店整体管理的资源有一定差别，这是由督导层管理工作的特点所决定的。督导管理的资源主要有这么几个方面：人力资源、物质资源、时间资源、信息资源和产品质量标准。

### 一、人力资源

基层管理人员直接管理着普通员工。被管理员工的人数究竟以多少为合理，这要视工作的复杂程度、工作量的大小、技术水平要求的高低、员工的素质水平以及工作时间内安排方便等情况而定。从理论上说，管理的“跨幅”不宜过大。通常前台部门的一个主管，其属下领班人数不宜超过 5—6 名，一个领班的属下普通员工不宜超过 8—10 名。由于后台部门工种复杂，不好一概而论，更是要根据其具体情况作出决定。一般说来，人均工作量大、操作水平要求高，被管理员工宜少些，反之可多些；员工素质高，被管理人数可多些，反之宜少些。

人是最活跃因素，也是最重要因素。广大管理者普遍感到人是最难管的。饭店是劳动密集型企业，人工服务量大，饭店产品质量的好坏，很大程度上取决于员工的工作态度和服务水平。而员工情绪复杂多变，员工的服务水平包括其操作水平、服务技巧、工作效率又各不相同，自觉程度亦有差异，加之劳动岗位点多面广，操作相对地独立。因此，服务质量的稳定性就很难把握，在管理上也带来很大的困难。可以说，督导管理层大量的工作还是管入的工作。

### 二、物质资源

我们发现，越是基层员工，管的物就越多。那么作为督导人员，其很大一部分工作是对物的管理。这不仅关系到是否节约成本有助于完成经济指标，而且关系到客人对物品材料的消费是否觉得“物有所值”。督导层必须在物品的管理上严格

把关 既要防范普通员工使用材料的‘滴、跑、漏’以及内盗和外盗的发生，还要防止为了单纯的成本核算而克扣客人应有的消费量甚至滥用变质材料等所引起的客人不满。所以，督导层对物品的保管分发、菜肴的加工出品、材料的合理使用、设备的维修保养等都必须进行监督、检查、考核、统计。其工作量之大之琐碎是不言而喻的。

### 三、时间资源

饭店产品特点之一是不可储存性。一个床位、一个餐位没有出售一天，这一天该得的效益就永远失去。因此，我们要求前台部门的员工服务过程中要有紧迫感，要善于在岗位上推销。做到客人进店了，就要想方设法留住客人并促其消费。这种时间上的紧迫感和推销意识在督导层中应比普通员工更要强烈 所发挥的促销作用应更大。例如 在人力分配和调度上，当某楼层、就餐区、登记收银处等服务场所的客人增多时，就应及时调配人力 增加人手 并要求员工提高效率 迅捷服务，必要时自己就应补缺顶岗。再如，楼层领班在督察时，当“抢房”（即入住客人增多 加紧整理走客房、抢修待修房）后 督导人员就应抓紧检查、及时报告总台，以便尽快安排出租。其目的 都是要充分利用时间 提高床位、餐位等使用率 从而提高营业额。

时间是金钱，效率是生命。合理安排时间 充分利用时间，就能增加饭店的效益。优秀的督导管理层应把眼光放在如何很好地利用时间这一看不见的资源上。

### 四、信息资源

信息有外部信息和内部信息两类。督导层主要关心的是店内信息。店内信息主要表现在这几个方面：一是运营过程中使用的表单。如总台的旅客住宿登记表、团体客人入住登记

表、房态表、换房通知单、预订单、营业日报表以及客史档案资料等，如客房部的楼层房态表、报房表、房间卫生整理和易耗品补充报告表、周期清洁项目表、维修通知单等，餐饮部的宴会预订单、点菜单、结算单、二级库出仓单等；二是工作日志簿（交接班日记本）；三是客人的投诉、意见和建议记录；四是上级下达的政策、决定、指令及反馈的文字或口头信息资料，与其他部门之间相互传递的营业性或非营业性的信息资料；五是属下员工的口头传播、思想动态、建议意见等。

信息资料是否准确齐全、信息沟通是否迅速及时、信息传递是否流畅无阻，是关系到运转正常与否、管理顺利与否的不可或缺的条件。因此，作为督导管理人员应密切注视信息的流通状况并对信息资料加以运用。

#### 五、产品质量标准

督导层对各种资源的管理，归根结底还是为了保证出品高质量的产品和服务。因此，可以说督导层管产品质量，是督导人员全部管理工作的最终目的。

管质量，除了充分运用人力、物力、时间、信息等资源外，还要有一个重要的依据，这一依据就是质量标准。质量标准除了一些硬指标外，还包括工作流程、操作规程、服务规范、服务态度、礼貌规范、工作效率等要求。因而也可以说，质量标准本身也是一个重要的管理资源。假如没有质量标准，那将无章可循，督导人员要求属下员工保证服务质量则是一句空话。有了质量标准，还要注意以下几个问题：

第一，质量标准应明确具体，条理性强，能量化的尽可能量化，切忌含糊不清和抽象空洞。否则，将无法指导属下员工工作，也无法为考核服务实绩提供依据；

第二，有了质量标准，就跟得上考核评估工作，不能让质

量标准束之高阁、形同虚设。只有跟上考核、鉴定、奖惩,才能保证产品质量标准的执行落到实处。

第三,尽管有了质量标准,但标准的执行者是活的人,人是有思想、有感情、有情绪的,这些都会造成产品质量的不稳定。再者,产品质量的标准是从客人的共性要求出发而制定的,达到了这一标准,客人只是说“质量还可以”,而客人的要求又常常带有个性特点。因而,督导层不仅仅管标准,还应进一步管员工思想动态、情绪变化,还要管“超常服务”、“超前服务”和“超值服务”,既满足客人的一般需要,又要满足客人的特殊要求,使得产品质量水平趋于稳定而且不断追求卓越完美。

### 第三节 督导职能与督导过程

#### 一、督导的职能

从饭店整体管理看,饭店管理的职能包括了决策、计划、组织、指挥、控制、协调和激励等七个方面。应该说,饭店整体管理的职能对督导而言同样适用、同样具备。不过,从督导的工作时间和精力分配上说,督导人员更侧重于控制、协调和激励。我们来看下面这个图(图 1-2)。

如果从督导的工作性质和特点看,督导的职能在形式和内容上与整体管理的职能相比会有所不同,或是外延上的扩张延伸,或是内涵上的深入丰富。例如,督导层直接接触到基层员工,对普通员工的思想脉搏最为了解;也直接指挥普通员工工作,对员工的精神状态自然也最为关注。故而督导管理,必须十分重视“激励”这一职能,再如,一般管理的“控制”注重于检查,而作为现场督导人员在控制中除了必须督察始终

外，还应对不合乎规范要求的工作状态加以纠正，必要时作现场的指导和培训，培训工作应是督导人员的主要职责。因而，督导层控制的职能内涵要比一般意义上管理的控制职能内涵丰富得多。

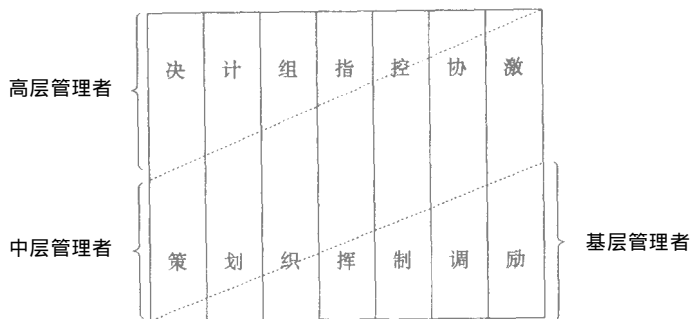


图 1-2

那么 督导职能有哪些呢 根据督导工作的任务、环境、对象等特定要求分析，我们认为督导职能应包括计划、组织、指导、控制、评估、培训、沟通、协调和激励等九个方面。其中计划、组织、指导、控制、评估、培训是督导管理工作的必然全过程，而沟通、协调、激励是工作过程中常用的方法和技巧。

### （一）计划

从饭店整体说，计划是企业经营总目标以及为完成总目标所作的在营销和管理上的种种决策的具体安排。因而，计划就有了经济指标计划、营销工作计划、业务工作开展计划和其他各种经营管理的计划。督导层经常更多制定的是业务工作开展计划和管理工作计划。

### （二）组织

从理论上讲，组织职能是为完成计划对饭店组织的职权结构进行合理设置 对人力、物力、财力以及时间 作合理分配

和安排，对开展各种活动作具体的布置，对任务作具体的下达。这里包括了组织的构思工作和付诸实施的工作。事实上，组织过程中相当一部分的构思工作已在计划时完成，可见计划与组织工作有一定的交叉。这里所说的“组织”主要体现了对计划中的人力、物力、财力和时间、空间作具体安排 对任务作具体的下达和布置 即付诸实施过程。应当指出 督导人员的组织职能所发挥的作用一般仅限于自己管辖的人力、物力、财力范围内，其活动空间也比较有限。

### （三）指导

指导是指督导人员向属下员工布置完任务、安排好工作之后 对操作者进行业务上的具体指导。实际上 指导也与组织工作分不开 同样有交叉情况。因为在下达任务、布置工作的同时，一般地体现了以下几方面内容 做什么、何时做、何处做、谁去做、怎么做、做的结果标准怎样或达到什么目标。这里说的“指导”主要侧重于“怎么做”。必须指出 对于“怎么做”的指导 工作除了在开展工作之前进行外，还在于开展工作之中进行 即在下一阶段——“控制”中进行。

### （四）控制

控制是督导人员对业务活动进行监督、检查、纠正偏差的过程。为了使得业务活动能按计划进行和保证质量地去完成，督导人员必须在业务活动的自始至终督察，一旦发现有不符合规范、偏离目标、达不到质量标准的情况 应及时指出 必要时身体力行、亲自示范 纠正偏差 并让属下员工理解你的真正意图，在工作进行中提高业务水平，以尽可能少的人力、物力和时间的消耗，达到尽可能好的结果和效益。

### （五）评估

评估最基本的含义是对企业目标的实现情况作出评价、

判断和分析。但其内涵远不止如此，还应做到对属下员工的工作表现作出评价和分析，对各种资源的利用合理与否作出判断，对完成某项工作的效果是否最好，还存在什么问题作出分析。评估的作用显然将对未来的组织工作乃至计划的调整产生影响，为将来对员工的奖惩处理、升降决定乃至在岗培训提供了重要依据。

#### （六）培训

培训有新入店员工的岗前培训和在岗员工的培训。督导的培训职能是指后者。在一次的督导过程下来之后，对员工的素质、业务水平有了进一步的了解，什么是薄弱环节，什么是还欠缺的，有了比较清楚的认识。因而，督导管理的培训职能主要发挥于适应性和针对性的培训方面。而且这种培训应当是经常性的。换言之，在岗员工的强化培训工作主要地落在督导人员身上。必须指出，培训不同于指导，指导是为解决现场的眼前的某一问题而作出示范说明，而培训是有计划、有组织的教学工作。

#### （七）沟通

沟通主要指信息的传递、感情的交流和意见的交换。督导管理中经常需要沟通。沟通的方式有语言方面的（口头或文字的），有体语方面的。沟通能帮助属下员工正确领会上级意图，能正确反馈属下员工意见，能增进上下左右的关系融洽和配合默契。总之，沟通是督导管理中起润滑剂作用的有效手段。对于上有领导、下有普通员工的督导层来说，沟通职能之重要是显而易见的。

#### （八）协调

协调不同于沟通。协调是针对平衡性而言。协调是指对饭店中的各部门、各环节、各岗位乃至饭店与宾客之间的关系

的调整,是对人力、财力、物力、时间等各种资源分配关系上的调整,同时也是对工作目标和计划的调整。总之,协调职能是为了使不平衡的事物经过调整达到新的平衡过程。当然,协调过程中需要沟通这一职能发挥作用,没有沟通达不到协调目的。

### (九) 激励

饭店管理也和其他行业的企业管理一样,通常把人放在管理的中心位置上。这是因为企业的活力主要靠员工积极性的发挥;“没有满意的员工,也就没有满意的上帝(顾客)”。与广大员工直接打交道的督导人员如何把员工的积极性调动起来并使之持之以恒,这就有赖于重要的职能——激励。

激励是根据人的心理活动规律,通过某种方式激发人的动机或满足人的某种需要,以促发人的内在潜力,充分发挥人的积极性、主动性、创造性,以利于更好完成工作的一种手段。

至于各种督导管理职能的具体内容和如何运用将在后面有关章节详细介绍。

#### 二、督导的过程

从督导系统分析,我们可以把督导的全过程用图 1-3 表不。

说明:

计划工作(包括制定各种目标和实现目标的办法、步骤)完成后,即进行组织工作(包括人员配备、物资配备、任务下达等)。

计划、组织工作结束后,即可实行指导,主要解决怎么做的问题。

接下来进行控制,即监督、检查、纠正偏差。

此时,假如发现属下员工未真正明白上级意图或不明确

规定要求 则必须重新进行指导。假如发现问题出在组织工作不合理或不落实或不细致，则应重新予以组织。

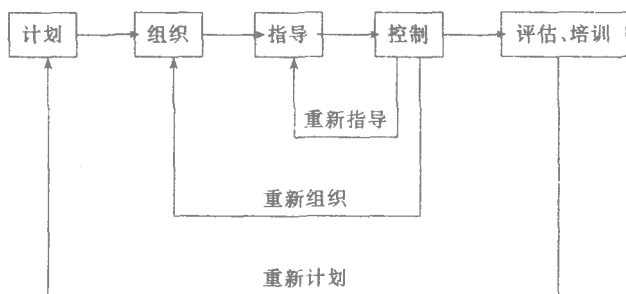


图 1-3

最后，要对整个管理过程即活动完成的结果作出评估。为使下一轮工作过程进一步提高质量，必须进行培训，使之更臻完美。假如发现结果并不令人满意，还存在许多问题，应考虑调整计划，或在下一轮制定计划时提出修订意见，以求得将来的督导管理工作更为顺利，取得更为满意的结果。

必须说明的是，在整个督导管理过程中，许多具体过程又往往有相互渗透的情况。同时，沟通、协调和激励的职能又贯穿于整个过程之中，发挥这些职能作用，有利于督导管理过程的顺利进行，有利于目标的实现和任务的完成。

#### 第四节 督导的基本手段、方法和制度

饭店管理，有其基本手段、方法和制度。它们既适用于饭店各层管理人员，也适应于督导层的工作。只不过督导层在发挥其岗位职能的同时，根据自身特有的管理背景加以灵活运

用。尤其值得一提的是 在督导管理中的沟通、协调和激励等职能 也应当看作是一种督导管理的方法或技巧 这些职能将与本节叙述的饭店管理通用的基本方法共同发挥作用。

### 一、督导管理的基本手段

与饭店整体管理的基本手段一样，督导管理的基本手段有经济手段、行政手段和法律手段。

#### （一）经济手段

经济手段就是利用员工对经济利益的关心，通过一系列经济指标和分配制度来进行管理的一种手段。

采用经济手段，必须建立和健全经济核算制度和经济责任制度。通过经济核算 结合经济责任制 将饭店的、部门的经济效益与员工的工作实绩和工作表现挂钩，给员工以经济上的奖励或惩罚。

采用经济手段 实质上是利用经济杠杆的作用 以物质利益为动力 影响、诱导管理对象的行为 调动其积极性。但是要注意 经济手段决非万能 要防止它对员工思想意识所产生的消极作用 在督导管理中 还应当辅以思想教育、精神激励而共同发挥作用。

#### （二）行政手段

行政手段是指利用组织机构、行政领导的权威性 通过下达政策、计划、规定、办法、指示、决定等行政命令进行管理的一种手段。

行政手段具有强制性和直接性的特点。应当说这种手段在任何时候都是必要的 否则 饭店就无法实行集中统一的管理 饭店将不可能成为一个严密的组织 各部门、班组将出现“无政府状态”。因此 行政手段是督导管理层执行管理职能中不可缺少的手段。当然 利用行政手段要注意克服官僚主义和

滥用职权现象，防止那种脱离饭店总目标、脱离实际和违背经营管理规律的瞎指挥。

### （三）法律手段

法律手段即利用法律调整饭店与外部之间、饭店内部之间的关系的一种手段。饭店内部之间的关系包括饭店与员工的关系。

饭店内部的各种法规是以立法形式规定下来的文字依据。它包括员工守则、奖惩条例、各种规章制度乃至各种合同等。店内法规体现了不同关系之间的权利与义务、利益与责任。

“法律面前人人平等”，店内法规对每位员工都同样适用。它规范了员工什么可以做，什么不可以做，并明确了违反法规所应负的责任。

“无规矩不成方圆”，督导管理中运用法律手段是十分必要的。

## 二、督导管理的基本方法

### （一）表单管理

表单管理是指通过各种表格、单据等传递信息，衔接各部门、各环节工作和收集资料，并以此进行检查监督的管理方法。

这里说的“表单”应从广义上去理解，还应当包括：上对下的指令单、通知书，下对上的报告书、建议信，各主要岗位的工作日志等文字材料。

“表单”的最大优点是白纸黑字，有案可查，信息确凿，不易遗忘，不易扯皮。所以它是督导管理中借以检查和监督的重要依据。表单管理是督导管理中必不可少的有效方法。

### （二）定量管理

定量管理即通过对某些方面规定其数量标准来要求执行，并以此检查监督的一种管理方法。

饭店要达到科学管理水平，在许多方面尽可能量化管理。有了数量标准，大家心中有数，对要求清楚明确。数量标准是督导管理中指导、检查工作质量的一个重要依据。因而，定量管理经常被督导人员所使用。

### （三）走动管理

走动管理是指管理人员深入第一线，亲临现场，走动巡视，观察和发现问题并争取当场解决问题的一种管理方法。

走动管理对督导层来说尤其重要。这是因为饭店工作大都由手工操作，员工独立操作的多，而且分布面广，不可能像大工厂生产流水线那样，置于管理人员的眼皮底下。所以，为保证各环节工作的有效衔接和各岗位工作质量的可靠稳定，督导管理人员必须时刻走动于现场，密切注视，随时检查，动手示范，亲自指导。

走动管理还弥补表单管理只有数字文字、不见实际状况的不足。因而，在执行表单管理的同时，应与走动管理结合使用。

### （四）制度管理

制度管理即通过规章制度、运行程序、操作规程、服务规范等强制性规定，要求员工执行，并以此检查监督的一种管理方法。

制度管理中要注意：

第一，制定的制度要配套，要切实可行，否则将无法执行而流于形式；

第二，执行制度要严肃公正，不能执行一段时间后又放松或放弃，不能要求一部分人执行而对另一些人迁就；

第三，检查制度执行结果后要奖罚分明，给予兑现。

#### （五）感情管理

感情管理即通过“感情投资”来改善与员工之间的关系，融洽与员工的感情，以此改善管理的一种方法。

如果说制度管理是“硬”的方法，那么感情管理是“软”的方法，两者相辅相成，结合使用，是督导管理取得满意效果的有效途径。

#### （六）参与管理

参与管理是指让属下员工参与讨论管理问题，吸收属下员工好的意见和建议，以形成管理决策、计划和措施的一种方法。

它的最大好处是让员工感到上司对其重视和厚爱，既能让员工树立主人翁精神，又能激发其对工作的热情，调动其主动性和创造性。吸收了员工意见所形成的决定，容易被员工所接受，贯彻起来就顺利得多。同时，以此方式而产生的决定、计划集思广益，其科学性和可行性都较好。因此，参与管理经常被督导人员所采用。

以上所述的各种管理基本手段和方法，应结合应用，相互补充，将使督导管理工作得心应手、事半功倍。

### 三、督导管理的基本制度

制度是一个企业团体为了共同目标并反映各方的共同要求，由企业团体内的各方共同达成或认可的行为规范或协议。它对企业团体内的每一位成员都有规范制约性。

饭店是一个严密的组织，它的制度比较多。从督导需要来说，主要的、也是基本的制度有三个方面，即员工手册、岗位责任制和经济责任制。

#### （一）员工手册

员工手册是规定饭店全体员工共同拥有的权利和义务、应共同遵守的行为规范的文件。

员工手册内容体现了组织管理、劳动管理、劳保福利、考勤制度、奖惩条例、安全管理以及各种规则。员工手册的内容与每位员工都息息相关，因而它是饭店里最具普遍意义、运用最广泛的制度。

### （二）岗位责任制

岗位责任制是饭店具体规定了每个岗位及人员的职责、权限、作业标准和工作定额等责任制度。

它从根本上改变和防止那种职责不清、作业打混仗、遇事踢皮球情况的发生，便于衡量每位员工的工作实绩。岗位责任制与经济责任制共同使用，则克服了那种赏罚不明现象，将极大地调动员工的工作积极性。

### （三）经济责任制

经济责任制是饭店对各部门、各岗位员工按照责、权、利相结合的原则，将工作实绩与经济利益挂钩，以经济合同形式固定下来的一种责任制度。

建立起经济责任制后，还应有相应的考核制度。督导管理工作中的相当一部分工作即负责对员工的实绩进行考核，以此配合经济责任制的实施。

事实证明，只有建立和实行岗位责任制和经济责任制，督导管理工作才能落到实处取得成效。

## 第五节 督导管理理论基础

督导是企业管理的一部分，尽管它是从事企业中的基层管理工作，但其管理思想也是以现代企业管理科学作为理论