

第一章 督导和管理过程

饭店督导是饭店执行任务的骨干，他们的工作直接影响饭店的服务质量与效率。

在这一章，我们首先将明确管理的定义，解释管理的职能，区分管理者和操作者。继而，探讨督导的概念，说明督导管理在饭店业中的地位和作用，并分析领导、管理和督导三个概念的差异。最后，用较多的篇幅阐述督导在组织中的地位和作用，论述有效督导所必需的技能，以及督导个人的素质和技能，分析督导的来源，研究 21 世纪督导面对的挑战。

第一节 督导的概念

一、组织

为了弄清楚督导的概念，我们首先还需了解组织、管理以及管理职能等有关概念。

一群人为了一个共同的目标而按照一定的结构组织在一起工作便形成了组织 (organization)。一个组织可以是一所学校、一家公司、一个宗教团体、一个政府机构、一支武装力量、一支运动队，或是一个类似的机构。这些机构的主要目标是生产某种产品或提供某种服务；其他的目标则可能是使组织成员满意，为组织成员提供就业和福利，为公众提供产品以及给投资者以回报（通常以利润的形式）。为达到这些目标，管理

层必须进行三方面的基本工作：(1)运营 (operation) 即在组织中生产产品和提供服务；(2)营销 (marketing)，即销售或分配组织的产品或服务；(3)财务 (financing)，即为生产和分配组织的产品或服务而提供和使用资金。这些工作几乎在所有的组织中都是必须进行的——无论它们是否以赢利为目的。

任何组织都具有三个共同的特征：

第一，每一个组织都有一个明确的目的，这个目的般是以一个或一组目标来表示的。

第二，每一个组织都是由人组成的。

第三，每一个组织都具备一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。例如 建立规则和规章制度 选拔出某些成员作为“老板”给予他们驾驭其他成员的职权；或者编写职务说明书，以使组织成员知道他们应该做什么。因此，组织这个词，是指一种由人员组成的、具有明确目的和系统性结构的实体。

二、管理

(一) 管理的定义

组织是人们达到目标的途径。人们组织起来工作比单独工作更有成效，但是整合组织中多位成员的努力需要管理来协调。没有管理，组织中的个人就会单独行动，试图独立于他人实现组织目标。小的组织如果缺少管理，成员的劳动就会虚耗，而较大的、重要的组织如果缺少管理，就会阻碍工作进行，目标很可能无法实现。总之，管理在所有类型的组织中都是必需的。

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。自从人们组成群体来实现个人无法达到的目标开始，管理工作就成为协调个体努力所必不可少的因素。由于人类社会越来越依赖集体的努力来完成任务，以及随着许多有组织的群体的壮大，管理人员的工作也就愈发重要了。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。

关于管理的定义，可谓众说纷纭，不同管理学家对管理下的定义也

不尽相同。总的说来，他们对管理的理解随着社会经济条件的变化而变化，随着学派的不同而不同。举例来说，在 20 世纪初“科学管理之父”泰勒对管理仅理解为生产劳动管理，主要是以提高劳动生产效率为目的的车间管理；以梅奥为代表的人际关系学派，则把管理理解为做人的工作；后来的决策学派代表人西蒙则认为管理就是决策。可见，在不同的历史条件下，会出现不同的学派，而它们对管理理解的侧重点也不同。

管理 (management) 可以定义为一个过程，即领导和组织成员通过有效的决策和可利用资源的整合达到组织目标的过程。任何组织基本的资源有：人力资源 (human resource)，指组织运转所需要的人员；物质资源 (physical resource)，指组织运转所需要的各种物品，如，建筑物、陈设品、电脑、设备、原料和供应品；金融资源 (financial resource)，指组织运转所需要的资金、资本和债权等。图 1-1 表明管理的最重要任务：通过整合资源和行为来形成有效的系统，以达到组织的目标。

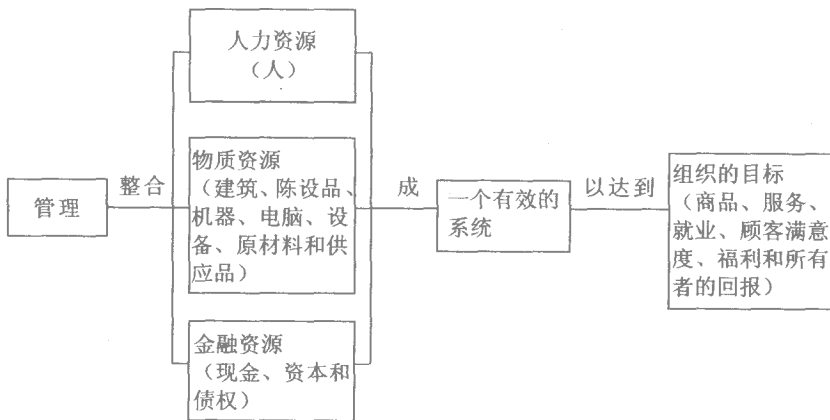


图 1-1 管理如何将组织的资源整合为一个有效的系统

在正确理解“管理”这一概念的过程中，我们必须重视与协调好过程与结果的关系。我们所追求的目标是过程的高效率导致效果的高成就。所谓管理过程的高效率即管理者须对稀缺的经营资源（资金、人员、

设备等)达到有效利用,使资源的成本最小化。而所谓结果的高成就,即管理者必须使活动实现预定的目标。当管理者实现了组织的目标,我们就说它们是有效果的。因此,效率取决于管理活动的方式,而效果指的是活动的结果。因此,管理也可以理解为利用现有资源达到既定目的的全过程。

效率和效果是高度相关的。一般来说,高效率可取得效果的高成就,低效率导致效果的低成就,甚至达不到预期的效果。当然,高效率有时并非能够带来高成就,这就需要管理者来协调二者之间的关系。

(二)管理的层次

除了很小的机构,管理的层次通常是以工作责任和职权来区分的。较高层次的管理者较之较低层次的管理者拥有更多的职权和责任。职权(authority)是为达到特定目标而指挥他人做或不做的权力。责任(responsibility)是接受上级管理者授予的职权的义务。

大的机构至少有三个管理层,外加一层实际操作人员。这些层次大致是:(1)高级管理层,(2)中级管理层,(3)督导管理层。在大的机构中,高层和中层都还有更多分层。

图 1-2 表明了随着职位从非管理层到管理层再到更高级的管理层,权威和责任的递增情况。需要说明的是,图中所列出的这些头衔和称号仅是实际组织中所使用的很小一部分。

尽管不同组织各个管理层的责任和权威有所不同,但可以概括如下:高级管理层(top management)负责组织的全面管理,或者是统领组织的一个重要部分、组织的一项基本活动。中级管理层(middle management)负责组织的某一重要部分(或是一个项目、工程、计划、分部、部门)。最后是督导管理层(supervisory management)他们控制较小的组织单位的运行(例如一条生产线、一个操作小组、办公室或实验室),负责管理非管理层的基层职员,同时也是大多数职员接触最多的管理者。

不同层次管理者的另一种差异是他们耗费在筹划、从事不能授权的工作、和同级管理者合作以及与下属一起工作等不同活动上的时间不同。

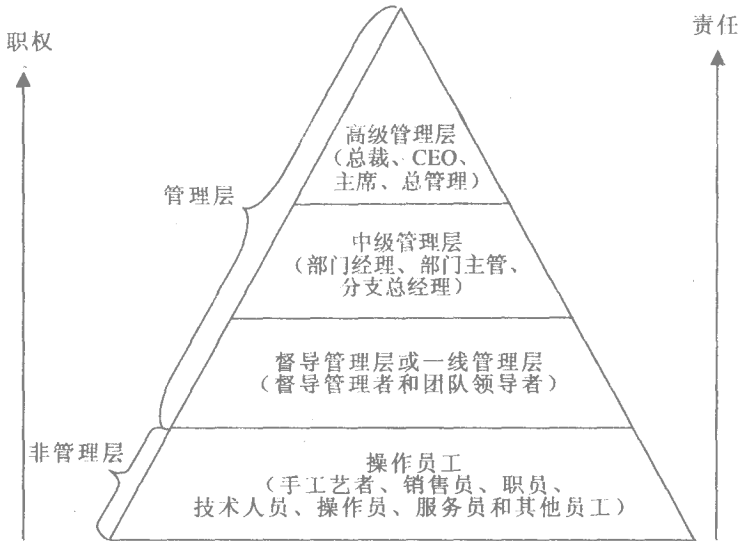


图 1-2 随着层次的提升，管理职权和责任是如何增加的

本书主要是讨论一线管理者，也就是督导管理者的管理。

大多数饭店的组织结构具有三个管理层面，见图 1-3。

饭店管理的结构呈三角形。可见作为高层管理者的总经理、副总经理、总经理助理或驻店经理人数最少，主要职责是对企业的重大问题如企业经营目标、发展方向、重大管理问题做出决策、因而称之为“决策管理层”；其次是部门总监或部门经理，人数不太多，他们的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，因而称之为“执行管理层”；而作为主管和领班，是饭店中人数较多的第一线管理人员（first-line managers），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。由于身临现场，直接对饭店的各种资源，尤其是对员工进行管理，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”。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

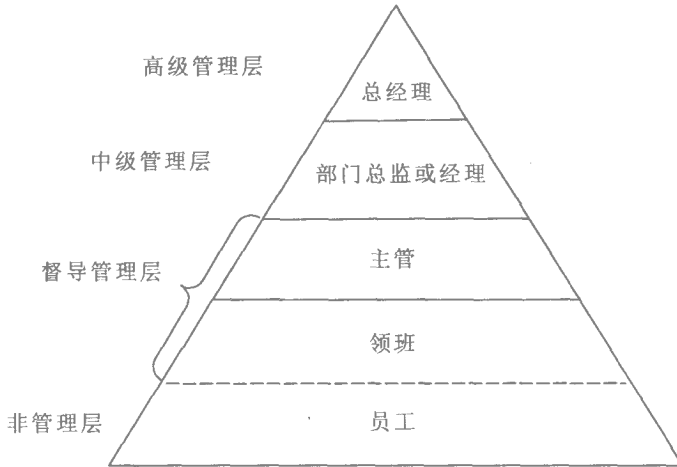


图 1-3 饭店管理层次

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。

在运营机制较大的饭店行业中，董事会、首席执行官、全国或地区总经理可视为高层管理者。此时，各地区的饭店总经理则被认为是中层管理者，而饭店部门总监或部门经理就成为督导管理者了。

督导对饭店业的成功至关重要。面对员工，督导代表着上层管理者。相反，面对高层管理者，他们又代表普通员工的利益。因此整个饭店业中，督导是一个关键的环节，起着承上启下的沟通作用。

三、管理的职能

人们对于管理的职能的认识是逐步演化的。20世纪初期，亨利·法约尔（Henri Fayol）提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划（plan）、组织（organize）、指挥（command）、协调（coordinate）和控制（control）。到了20世纪50年代中期，哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和西里尔·奥唐奈（Cyril O'Donnell），采用计划、组织、人事、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架。在此后的20年中，他们合著的

《管理学原理》一书成为销量最大的管理教科书。时至今日，最普及的管理教科书仍按照管理职能（management functions）来组织内容。不过一般已将这五个职能精简为四个基本职能：计划、组织、领导和控制。见图 1-4。下面扼要地阐述一下这四个基本职能的内涵。

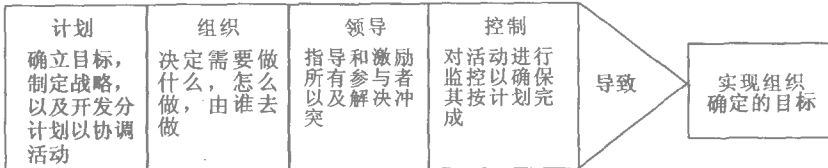


图 1-4 管理职能

1. 计划职能

如果一个人头脑中没有任何特定的目的地，那么任何道路他都可以选择。由于组织的存在是为了实现某些目的，因此就得有人来规定组织要实现的目的和实现的方法，这就是管理的任务。计划职能（planning）包含确立组织的目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

2. 组织职能

管理者还承担着设计组织结构的职责，我们称此为组织职能（organizing）。

它包括决定组织要完成的任务是什么，谁去完成这些任务，这些任务怎么分类组合，谁向谁报告，以及各种决策应在哪一级上制定。

3. 领导职能

每一个组织都是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人，这就是领导职能（leading）。当管理者激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道，解决组织成员之间的冲突时，他就在进行领导。

4. 控制职能

管理者要履行的最后一个职能是控制职能（controlling）。当设定了目标之后，就开始制定计划，向各部门分派任务，雇用人员，对人员进

行培训和激励。尽管如此，有些事情还可能出岔子。为了保证事情按照既定的计划进行，管理必须监控组织的绩效，必须将实际的表现与预先设定的目标进行比较。如果出现了任何显著的偏差，管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

职能方法之所以广泛沿用，是由于它简单明了，但它是否确切地描述了管理者实际的所作所为呢？遵循职能方法，很容易回答管理者在做什么的问题，他们在计划、组织、领导和控制。但是所有的管理者都是如此吗？法约尔最初提出的职能框架并非来自对成百个组织的上千个管理者的仔细调查，这些观点仅仅代表了他本人在法国煤炭工业管理经验基础上的观察结果。

尽管所有类型机构中的各层管理者都必须履行这四项职能，但不同层次的管理者实现这些职能的方式和侧重点有所不同。一项或几项职能在特定的管理层可能会被更加突出地强调。例如，高级管理层更注重计划，督导管理层更注重领导和控制。但是，如图 1-5 所示，所有的职能都是相互联系、相互作用、相互依赖的。尽管在执行时次序可以任意变换，但基本上是以图中所示的数字顺序进行的。

第二节 领导、管理和督导

一、领导与领导者

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。群体活动所必需的人际合作、协调和统一运算是领导现象存在的前提。

19 世纪工业革命前的自然经济是一种缺乏生产分工的综合劳动体系，各种不同具体劳动统一在一个经济主体——农业劳动者身上，以

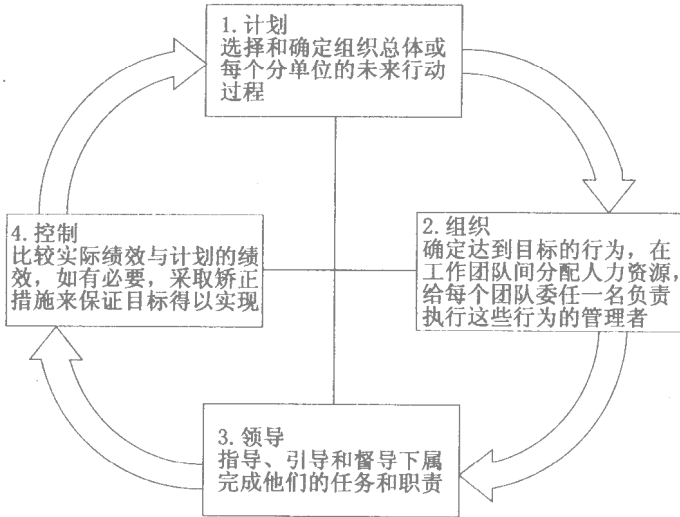


图 1-5 管理职能的联系

宗法关系为纽带而结成的家庭作坊、手工工场等经济单位都是独立经营、生产的，社会化仅仅表现为一种自发的协作，没有建立起社会关系网络。各种经济单位往往与血缘组织、亲缘组织或地缘组织相结合，多为家庭的同质放大，经济单位内的社会关系直接为自然所决定，其地位和权利的获得并非取决于自身的能力，而是由血缘、种族等非人格因素所赋予的。因此，在这种经济体制下，领导就是家长或工场主，其本质为世俗权力的象征、权威的神圣偶像和至高无上的“天然尊长”，并非真正意义上的领导者。而工业革命正是对自然经济的叛逆，它把科学和技术融合于直接的生产过程，使劳动过程的社会结合方式发生了根本变化，由自给自足的自然经济的劳动转变为专业化分工劳动，由区域性生产转变为社会化生产，创造一个依赖于科学技术而生存发展的经济模式，一个超越自然地域，产生出巨大的社会生产力的经济模式。劳动结构的变化反映在具体企业，表现为在最短的时间内生产出更多的产品，获得更多的剩余价值，从而导致市场不断扩大，生产规模随之扩大。在这种情况下，要求企业具备周密的组织、有力的领导，防止整个生产陷入无政府状态。因此，领导是决定事业成败的关键。具有良好心理素质的领

领导者，能促使集体成员共同努力，推动组织的良性运作；相反，心理素质低劣的领导者自身就构成组织运行和发展的障碍。

关于领导的概念，众说纷纭。一位管理学家说，有多少管理学家为领导下定义，就有多少个领导的定义。在这里我们使用的是领导的广义定义，它包含了目前有关这一主题的所有观点，即领导（leadership）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。在这个过程中，承担指引任务或发挥影响作用的个人称为领导者（leader）。

领导既是一门科学，又是一门艺术。首先，领导是一门科学，是探索领导者、被领导者、环境三要素如何相互作用的科学。其次，领导是一种艺术，是寻求如何达到领导者、被领导者、环境三要素和谐统一的艺术。

领导者是领导过程三个要素中的核心，是在正式组织或非正式组织履行职责时，必须产生的一种社会角色。领导者用角色行为支配或强化被领导者的行为，而被领导者则在角色知觉和角色期望的基础上，把领导者的行为作为群体行为的楷模。因为领导者是领导过程中，各种人际关系以及人与情景相互作用的核心，领导者的素质与领导水平是企业成败的关键。

二、领导与管理

领导与管理之间是否有区别？这一问题尤其成为近年来的热点话题，很多专家在这方面有着不同的看法。

比如，哈佛商学院的亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）指出，管理者和领导者是两类完全不同的人，他们在动机、个人历史及想问题做事情的方式上存在着差异。他认为，如果说管理者不是以一种消极的态度，也是以一种非个人化的态度面对目标的；领导者则以一种个人的、积极的态度面对目标。管理者倾向把工作视为可以达到的过程，这种过程包括人与观念，二者相互作用就会产生策略和决策；领导者的工作具有高度的冒险性，他们常常倾向于主动寻求冒险，当机遇和奖励很高时尤其如此。管理者喜欢与人打交道，他们回避单独行为，因为这会引起他们的焦虑不安，他们根据自己在事件和决策过程中所扮

演的角色与他人发生联系；而领导者则关心的是观点，以一种更为直觉和移情的方式与他人发生联系。

同在哈佛商学院的约翰·科特(John Kotter)却从另一角度指出了管理与领导的差异。他认为，管理主要处理复杂的问题，优秀的管理者通过制定正式计划、设计规范的组织结构以及监督计划实施的结果而达到有序一致的状态。相反，领导主要处理变化的问题，领导者通过开发未来前景而确定前进的方向，然后他们把这种前景与他人进行交流，并激励其他人克服障碍达到这一目标。科特认为要达到组织的最佳效果，领导和管具有同等的重要性，二者不可或缺。但是大多数组织总是过于强调管理而忽视了领导的重要性，因此我们应更加注重开发组织中的领导的作用。因为，今天的主管过于着重按时完成工作任务，不超过经费预算，昨天干了什么工作，然后在过去的基础上仅提高5%。

如果比较领导与管理两概念的含义，两者的相同之处是都属于一种动态的行为过程，两者的差别是领导的概念要比管理的概念广泛得多。管理是指一种特殊的领导，是指引和影响个人或组织在一定条件下实现组织目标的过程。换句话说，管理的最高目标就是实现组织目标。领导虽然也同个人与群体共同来实现目标，但是这些目标不一定就是组织目标，可能包括个人目标、小群体目标或者组织目标。

如果比较领导者与管理者的含义，两者的共同之处是都属于非直接生产人员，两者的差别是管理者的范围要大于领导者的范围。如在现代企业中，凡是从事行政、生产、经营管理和群众团体工作的干部，均称为管理者。凡具有领导地位，并指引群体达到既定目标的人都称为领导者。因此，可以说领导者是一种特殊的管理者，管理者的范围要大于领导者的范围。

在理想情况下，所有的管理者都应是领导者。但是并不是所有的领导者必然具备完成其他管理职能的潜能，因此，不应该是所有的领导都适于管理岗位。一个人能够影响别人这一事实并不表明他同样也能够计划、组织和控制。既然在理想条件下所有的管理者都应是领导者，本书的一些内容就是从督导管理的角度上探讨这一主题。

三、领导、管理与督导

通过上述的分析，理解领导这个概念的关键词是影响。如果没有施加影响，那么严格地说就是没有进行领导。但是，过分的、强制性的影响手法，例如用枪威胁别人就不属于领导。无论一个人是否拥有正式的“经理”或“主管”头衔，他都可以发挥领导能力。一个饭店的夜间值班经理可能一星期工作五个晚上，总是非常令人满意地完成工作。客人、雇员和饭店的老板都很高兴。他的老板有时会检查工作，看看工作进展如何，但很少与他接触，他在没有人影响他的情况下表现良好。他因此不需要领导。

因为影响他人是一门复杂的艺术，所以领导是一个宽泛的话题。我们对领导的研究主要集中在以下方面：领导能力和领导地位的本质，影响他人能力的运用，不同的领导风格，以及如何发挥领导能力。

管理是与个人或群体一起工作，并通过他们来完成组织目标。它包括为了完成目标而协调人力和物力等资源。

督导管理实质上是基层管理，或一线管理。这里有必要将督导管理活动和督导者作一个区分：督导（supervise）是一种基层管理活动，是与个人或群体一起工作，并通过他们来完成组织目标的行动过程。在这个过程中承担督导任务的人，也就是执行基层管理任务的人，称为督导者（supervisor），或称为督导管理者。他们是对制造产品或提供服务的员工进行管理的管理者。在本书中所说的督导，有的是指督导管理活动（supervise），有的是指督导者（supervisor）。

因而，领导、管理和督导这三个概念并不完全相同。管理和督导包括范围很广的一系列活动，例如计划、控制、组织、实践安排和领导。许多人精于管理和督导工作，但是很少有人能称为有效的领导者。在理想情况下，所有的督导管理者都应是领导者。

第三节 督导的角色和挑战

一、督导扮演的角色

(一) 督导的角色

1. 督导角色的概念

所谓督导的角色 (role) ,是指督导管理者在其职能运行中所处的地位和所起到的作用。

第一节所讨论的管理职能或许会认为督导的工作是井然有序、组织有效、系统的且运作协调,然而事实并非如此。督导履行这些职能时,从事的是大量不同的、无序的、琐碎的并且往往是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,督导的角色(roles)似乎更像是实践者。这些角色迅速不断地变换着。人们划分了十种督导的角色,可以归纳如下:(1)人际关系角色,(2)信息传递角色,(3)决策制定角色。表 1-1 表明督导是如何扮演每种角色的。

和管理职能一样,不同组织或同一组织不同层次管理者角色的侧重点也有所不同。管理者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,督导会学会高效率地完成任

务。不管督导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。尽管现在督导管理工作所必备的知识和技能比起 25 年前大大增加了,但核心目标依然未变——维持良好的人际关系,保证产品的数量和质量。

在同一家公司的两家饭店进行的一份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:督导有权力督导管理,

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，无论是被称为督导还是被称为群体建议员，“杰出的”和“一般的”督导的行为表现出了各自明显不同的特征。

“杰出的”督导的特征是：

- (1) 自信、认真，无论对工作还是对下属都是负责的。
- (2) 追求更高质量，目标明确，通过及时和准确的反馈来激励员工。
- (3) 乐意与他人共享信息，即使组织系统并不需要。
- (4) 专心致力于团队的工作，鼓励员工参与决策制定。
- (5) 乐意共享技能和知识，将自己看作教练而不是监工。
- (6) 从组织的发展而不是从小群体的角度理解什么是必要的。
- (7) 积极适应变化和执行新决议。

表 1-1 督导扮演的角色

角 色	内 容	例 子
人际关系角色		
团队象征	作为团队的象征,代表这个团队	接见部门的来访者 参加各种会议和典礼 代表公司参加社区活动
领导者	帮助团队成员实现组织和个人的目标	激励、鼓励、支持营销员 对绩效进行反馈 提高士气
联络者	维持团队和外界的联系	与其他部门的经理和督导会面
信息传递角色		
监听信息者	搜集与团队或组织相关的各种有用信息	参加专业性的会议 了解即将出现的各种变化
信息发送者	向组织成员提供相关的合适信息	向营销员和其他人发送信息 复印部门经理的备忘录,并分发给大家
发言人	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	代表部门出席每周的例会 对员工产生负面影响的改革提出意见

续表

角 色	内 容	例 子
决策制定角色		
企业家	处理问题 进行改革来改进团队	引进新设备 鼓励技术革新 促进员工的创新 承担风险
骚乱处理者	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
资源调配者	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
谈判者	与员工、管理者和外部人员进行谈判	与难以对付的客户协商 与员工、其他部门及自己部门的 经理和其他人就有利条件进行 谈判

在两个组织形态不同的饭店里被认为是“一般”的督导也表现出了相同的特征。这些督导的共同特征是：

- (1) 确定狭义的目标并制定更多的具体业绩标准。
- (2) 较少顾及组织的整体目标，较多关注自己的小群体。
- (3) 很少为群体提供信息或反馈。
- (4) 缺乏弹性、动力，不乐于改变。
- (5) 坚持集权控制，不乐于采用民主参与的管理。

2. 饭店督导的角色

饭店或餐厅及任何其他类型饮食业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、照顾客人、调酒、洗盘子、迎送客人、清扫房间、运送行李和拖地。而其他行业的成功与否极少如此取决于计时工的表现。这些员工能制造产品、为顾客服务，也能把他们赶走。

而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。

督导是对制造产品和提供服务的员工进行管理的人。督导要对被管理人员的产出——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各尽其责，使产品和服务质量得到保障。当今的员工已与一二十年前的员工大不一样，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。他们对包括计时工在内的员工进行管理。计时工之所以得名，是因为他们的报酬按小时计算。本书的重点就是讨论一线督导和部门经理的工作。

图 1-6 展示了一家大型饭店中典型的组织结构图。结构图体现了部门之间及部门内部的关系。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）图中都列了出来。例如，人力资源部或人事部及培训部会对一线部门如餐饮部提供多方面的指导，包括招聘、纪律、员工培训等等。

组织结构图还可以显示出不同层次的管理。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作出必要决策，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。计时工被称为非特例员工，他们得到最低工资保障并且在非假日工作超时的部分有加班费。督导则被看作特例员工，也就是说按计时酬法不适用于他们。

饭店业许多督导的超时工作不计其数，但下面这种情况很常见：计时工加上小费和加班费后，拿回家的钱要比他们的督导拿的多

许多督导如灶台厨师长，也在部门里和他们属下的员工一起做具体工作：这一类督导通常与手下的员工有较多的日常接触，有时甚至与

