

酒店管理员基本知识

前 言

一、什么是酒店管理

管理——即策划、组织、领导及控制一个单位的资源，以求实现该单位的总目的。

资源分为物质资源和人力资源。

（一）物质资源：

1、 固定资产资源：广指一切有形的物资；

2、 资金资源：系指利润、流动资金、折旧费或贷款等。

此外，酒店良好的信誉及形象，与其它单位或公司的良好的关系，有用的资料、时间等也可视为酒店的资源。

（二）人力资源

是酒店最重要的资源，由于酒店的经营管理是一项复杂的、细致的工作，它涉及的面之广、范围之大、规定之高与其它行业有所不同。它生产的商品最终是人对人的工作，也就是服务。

总之：酒店管理是一门科学，它是一个完整的、独立的管理体系，酒店经营活动，有它自身的业务特点，有它的规律性，需要管理者专心地研究它的业务特点，掌握它的规律性，运用有效的方法，实行科学的、有效的管理，是可以取得成功的。

第一部分 酒店管理的功能系统

（一）策划

策划即预先拟定目的及方针，然后概括目的，制定一套套具体的实行方案来达成目的。

酒店管理策划是指如何实现目的，要实现酒店管理目的，就必须根据酒店的实际情况，酒店资源的优缺陷，将来的发展趋势和方向，制定可行性方案。

（二）组织

组织是指充足运用酒店资源，以便最有效地起到管理的目的，酒店是一个综合性的公司，它有一套完整的系统，组织就是充足地、有效地运用酒店各个职能单位，每项设备、每个员工在酒店经营活动中，协调一致地发挥其功能和作用。

三）领导

领导是指促进和指挥属下员工履行岗位职责，对员工给予指导和监督，以保证得到最高和最佳的工作效率。

酒店领导最有效的方法是实行管理逐级负责制，一级管一级。

（四）控制

控制即指监督和检查计划的执行情况和目的的实现限度，一个计划的制订、传达、贯彻和执行，必须进行监督、检查和考核，看是否按计划执行，执行过程中有没有发生偏差或不妥，如有就必须及时给予指正或作适当的修正，使计划逐步完善，并能达成抱负的经营目的，这些活动即称为控制。

第二部分 酒店管理者必须具有的基本素质

管理者的素质，通常是指他们的知识、专长、品德、心理修养等方面的质量以及管理能力。

（一）思想道德素质（最基本素质）

内容涉及：

- 1、工作责任心、积极性、忠诚诚实、光明正大的品德；以身作则、身先士卒的品质；积极进取，奋发向上的精神；宽宏大量、不计前嫌的胸怀；不骄不躁、谨慎细致的态度，干练、高效、公正的工作作风。
- 2、遵守国家法纪法规和政府的各种法令条例，遵守社会公德，遵守酒店一切规章制度的自觉性。
- 3、管理者的思想道德还涉及坚持原则，不感情用事等内容（如情绪的好坏）。

（二）业务素质（做好本职工作的重要基础），具体表现的六个方面的能力。

- 1、思想决策能力
- 2、组织规划能力
- 3、观测、分析与判断能力
- 4、识才、选才、用才、育才的能力
- 5、善解人意，正面诱导的能力
- 6、应变能力（事实上是一种综合）

（三）心理素质

酒店管理者的心理素质规定，通常涉及吃苦耐劳、任劳任怨，承受委屈和心理疲劳、果断处事等方面的能力 以及宽容别人，敢说敢为、不畏艰难、心情开朗等品质。

第三部分 酒店管理者须具有的基本观念

观念支配行为，思绪决定出路，心态决定命运。

（一）服务观念

对酒店而言，服务是其重要产品，酒店应把向客人提供令他们满意的服务视为一切工作的生命线。

（二）质量观念

1、服务质量发生问题是无法像工厂产品那样可以调换或返修。

2、员工的服务工作具有较强的反复性，日复一日的机械性操作容易使人在心理上引起疲劳，因而导致服务质量不佳，而作为管理者须义无反顾地承担起责任：

①管理员须全方位、全天候的在下属员工中间反复灌输质量意识，用“不怕一万，只怕万一”的思想去影响每一位员工。

②管理员须以自身强烈的意识去感染员工，让他们感到自己的上司在质量问题上是十分重视的，容不得半点模糊。

③管理员须努力提高员工的服务技能，力避因不妥的操作引起的心理与体力上的疲劳。

④管理人员在制订规范与程序时应尽也许简洁、实用，不要摆花架子，导致员工劳累，但必要的礼仪与行为一个环节都不可省。

⑤管理员须以身作则地在工作中投以真诚的感情，从而激发员工在对客服务中也倾注自己的满腔热情。

3、酒店服务具有整体性，管理者对那些思想水平与业务水平都还不能达成规定的下属要十二分小心，不要让个别员工的吊儿郎当或敷衍塞责把许多别的员工的辛勤努力统统勾销，在质量问题上不允许有侥幸心理。

（三）市场观念

重要表现在以下几个方面：

1、竞争与风险

竞争是市场经济的重要特性之一，其核心是优胜劣汰，且必然随着风险。

竞争：

价格竞争：为低水平的初级竞争，削价手段参与并非上策。

非价格竞争：则指产品质量、特色、品牌等方面的竞争。

2、产品

酒店的市场行为重要表现为向客人出售产品（设施设备和无形服务的结合体），都在满足客人各种需求，使他们获得满意的享受，因此管理者必须把产品观念灌输给下属。

产品的核心是质量标准与价值，管理者培训广大员工产品意识时一方面要使他们明确，他们的一言一行，举止行为，装束打扮都不可随心所欲，应符合酒店有关的质量标准，由于这些都是酒店向客人提供的产品，同时必须使员工明确，这些产品都是有价值的，客人付了钱，希望得到物有所值的产品是客人的权利，酒店有责任向他们提供质值相称的产品。

3、法人

（四）效益观念

酒店的经济效益表现在有效成果与各种消耗的比值上

酒店管理者树立效益观念重要反映在努力增长有效成果和减少消耗两个方面，使两者的比值尽也许提高。

（五）整体观念

酒店各部门内要强调“我为人人，人人为我”的合作精神，管理者应在下属中提倡团队精神，加强互相配合、协调和协作的关系。

（六）民主观念

酒店经营本质上是人对人的直接服务，员工的心情决定他们的行为，他们的行为又决定酒店的经营收入，所以员工的心情也可以看作是酒店的一种资源，管理者头脑中多一份民主观念，员工的积极性便可提高一分。

第四部分 管理者的角色

管理者的职务与岗位在一个时期里是稳定的，但他在执行不同的职能以及在不同的场合所扮演的角色很也许是不同的。

（一）指挥者角色

每个合格的管理者必须是名优秀的指挥者，他在扮演指挥者角色时通常需要发布各种命令与指示。

命令与指示，即告诉下属必须做什么以及不准做什么。

分工安排一般也可看作命令与指示，下属必须服从。命令来自权力，也来自权威，下属是否心甘情愿服从命令，关键在于指挥者是否在下属中具有真正的权威，而权威的形成不仅与权力关系密切，还与指挥者本人的知识、能力、工作方法与艺术，是否以身作则，对下属是否关心等因素有关。

影响命令有效性的另一重要因素是指挥者是否滥发命令。

管理人员应当自我培养军事指挥员所具有的果断、坚定沉着的作风与意志，应具有较强的洞察、分析、判断和应变的能力。

（二）执行者角色

每名管理者又必然是执行者，他必须执行来自他的上司的命令与指示，管理者在执行上级命令时必须不折不扣，不折不挠，管理者这么做不仅可以使上司意图得以圆满贯彻，还可

在下属面前起到表率作用（管理者自身不畏艰辛、任劳任怨，执行命令的行为必然在他管辖范围内产生积极影响，有助于强化他的权威性）。

执行角色尚有另一层含义，即管理者带头执行酒店或部门的制度，管理者的大忌之一是把自已放在超越制度的位置上，规定员工们做到的，自己却故意或无意地违反了。

（三）监督者角色

员工接受命令执行任务时，管理员还须对他们实行监督，以保证完毕任务的质量与效率。

管理者担任监督角色时务须注意两点：

- 1、熟悉被监督者的业务，涉及标准，程序和其他质量规定。
- 2、处事必须公正、严格按制度办事。

（四）反馈者角色

管理者的重要职责之一是收集与报告情况、反馈信息，因此作为一名优秀的反馈者还须具有两种重要素质。

- 1、直言不讳，实事求是。
- 2、高度概括与综合的能力。

（五）服务者角色

对下属，管理者即是领导，又是他们的服务者。

服务者的含义有三个层次：

1、管理者不仅应给下属安排工作，还应向他们提供指导，帮助他们以较少的时间与精力完毕任务。

2、管理者须关心下属的工作，生活与学习，在力所能及的范围内协助解决他们的后顾之忧或思想方面的疙瘩，这也是一种服务。

3、管理者真刀实枪地为下属服务。

此外，管理者的服务意识还反映在对客服务之上。

第五部分 管理者的重要工作

（一）资产管理

资产是酒店赖以经营获取利润的基础。

每个管理者更须了解自己管辖的范围内的实际资产状况以及有关经营、管理和服务等方面对资产管理的规定。

（二）计划管理

管理者须对未来的工作作出计划：**what**（做什么）、**who**（谁去做）、**how**（如何做）以及**when**（何时开始和何时完毕）。

最高决策者——更多的研究是全酒店的总体性计划。

各部门经理的计划管理总是以总体性计划为依据，结合本部门具体情况进行的，部门计划应与总体计划保持一致，同时须考虑与其他部门的协调和合作。

基层管理者的计划管理着重实务操作、计划的时间跨度较小。

（三）组织管理

管理者制定计划之后，就需要在下属中间进行分工，对实现目的的各种要素进行组合与配置，使众多分散的个人按照一定方式组合起来。

（四）人力资源管理

人事管理是每个管理者的基本工作之一，酒店管理者常犯的一个错误是认为人事管理是人事部门单方面的工作，与己无关，按国际酒店业惯例，各业务部门与人事部门应共同负责人事管理工作，此外，管理者还应承担员工的专业技能培训。

（五）督导管理

督导管理——指挥与指导管理称作督导管理。

指 挥——给下属发布命令与指示。

指 导——管理者告诉下属应当如何做。

管理者尽管拥有绝对的权威，但不应滥用这个权威向下属瞎指挥，为使自己的命令具有科学性，管理者必须精通业务，熟悉实际情况，平时多到现场接触第一线，虚心听取下属的意见，观测下属工作，如下属对自己的想法有异议，应认真、冷静地聆听，在一线工作的员工常有许多值得借鉴的经验，有助于科学指挥，光对员工下达命令是不够的，还应对他们进行指导与诱导。

指 导——即告诉员工如何做更对的，更有效，带有一定的示范性。

诱 导——则是用劝说和鼓动的方式，让员工积极工作。

（六）沟通管理

酒店管理者的沟通管理分为内部沟通与外部沟通。

内部沟通的对象是下属和其他部门或岗位。

外部沟通的对象是来宾、旅行社、政府部门、新闻媒介等。

沟通的重要形式是信息传递与反馈（价值信息）。

(七) 协调管理

协调管理就是有了矛盾或发现了矛盾苗子时，应设法解决。

内部协调，管理者须通过谈心，调查，激励以及制度和纪律制约等手段，协调关系，消除疙瘩，化阻力为动力。内部矛盾的解决重要依靠管理者的协调，来自上一级领导的协调，常可奏奇效。

外部矛盾也许更多，更复杂，来宾投诉是比较典型的矛盾，此矛盾则重要依靠酒店领导与公关人员来协调。

(八) 控制管理

基于酒店的服务对象是人，而提供服务的也是人，故人的随机性极强，因而导致服务质量的不易稳定，这就需要管理者运用控制手段。

- 1、事前控制：拟定工作标准，并培训有关员工掌握标准。
- 2、过程（现场）控制：工作过程中管理者在现场进行控制，一发现偏差就及时纠正或填补，使服务始终符合标准。
- 3、事后（反馈）控制：事后，管理者须对活动结果予以考核，还须搜集各种信息，以便决定是否需修改标准，或加强培训，或更换员工。

(九) 财务管理

财务管理与人事管理同样，并不是财务部门单方面的工作，酒店对客服务需要人工与设施设备，涉及活劳动和物化劳动两大因素，这两个因素在产品的生产和销售过程中都表现为价值，即酒店资金，每个管理者都直接或间接与生产产品或销售产品有关，因此他们必然都与资金的收支及管理有关，都与成本核算有关，都在一定限度上参与了财务管理，所以管理者必须掌握有关财务知识，参与财务管理。

以上管理者的基本工作，不同层次，不同岗位上的管理者，其基本工作的侧重面不尽一致。

(十)对管理者的工作规定（十不能，十应当）

- (1) 接受任务时不能问上司如何做，应当说这样做行不行？
- (2) 请示工作不能只拿一种意见，应当提出两种以上的方案。
- (3) 报告工作不能说“估计”、“大约”、“左右”、“也许”，应当用数据和事实来说明。
- (4) 执行命令不能机械，呆板，应当发明地去完毕。
- (5) 安排工作不能只顾眼前，应当有一定的前瞻性，计划性。
- (6) 出现问题不能怨天尤人，推卸责任，应当多查自身因素（内因是根据，外因是条件）
- (7) 碰到困难不能推给上司和同事，自己应当心最大努力去解决。
- (8) 工作时间不能与普通员工同样，应当以完毕任务为标准。
- (9) 工作不能只凭经验，应当专心去做。（经验既是财富，又是障碍）（专心观测、思考、总结）
- (10) 培训工作不能推卸，管理者应当成为训导师

酒店管理人员能力规定

前 言

一、酒店培训目的

为最佳绩效培训员工接受培训的目的：“饥者求于人，授之一鱼，饱其一日；或授之渔技，饱其终身。”

二、工作实绩评估

对员工工作行为和工作结果方面的信息情况收集、分析、评价和传递的过程。

评估的内容：

- 德（素质） 政治品质与道德水准（职业道德）
- 能（能力） 必备的业务能力
- 勤（态度） 事业心与工作态度
- 绩（绩效） 工作任务完毕情况（质量、效率），对饭店的奉献

酒店人力资源管理的发展趋势：

从一般的操作性管理向战略性管理过渡，规定每一个管理者都是一位很好的人力资源部经理。

- 以人为本的公司文化是人力资源管理的核心
- 下属不能承担的责任是上司的责任
- 管理员工注重人际关系与亲和力
- 杜绝人才高消费与人才低凑合

造就一支优秀的员工队伍：

考虑管理者的素质（“兵雄雄一个，将雄雄一窝”）

三、培训的类型

- 1、知识性培训：变无知为有知，传授知识
- 2、技能性培训：由不会到会做，传授技能
- 3、态度培训：从错误到对的，改变态度
- 4、潜能培训：开发人的潜能，自我超越

培训部的职能：计划、组织、指导、监督

不会做培训的管理者是不称职的管理者（下属的素质低不是你的责任，不能提高你下属的素质这是你的责任）。

酒店成败的七大要素

- 1、时间，生要逢时
- 2、空间，地要有利
- 3、选址，要对的
- 4、定位，定位要科学
- 5、设计，设计要合理
- 6、员工，具有高素质——加强培训
- 7、管理，管理要一流——管理出效益

七大要素100%取决于市场调研

市场占有率——忠诚的顾客——优质服务——专业化的员工——培训、管理与督导

- 物质文化（表层文化）

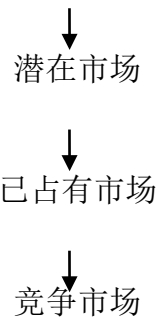
- 制度文化（中间文化）
- 精神文化（核心文化）

□ 建立共同价值观（酒店 ↔ 员工）

什么是酒店的“第一”（获利）

- 1、质量第一，服务第一，产品第一，“人”的因素第一
 - 2、如何才干获利：最大利润价值观（做强、做大、做品牌）
- 成本控制+市场营销-----营销宗旨：

让顾客满意，酒店获利



第一章 酒店的组织管理制度

酒店的组织管理制度定义：

饭店所有规章制度与操作规程

- A、饭店组织机构
- B、各部门的职权及互相之间关系的规定
- C、各部门内部分工及职能

D、服务标准和服务程序

E、员工手册

F、各岗位人员录用的资格规定及考核办法

•工作实绩评估原则

1、制度化，定期定期进行一次评估；

2、事先做好准备；

3、公平、对的、实事求是（同一岗位，不同人，不同的时间，应当是一个标准）

评估与奖罚制度相结合

□ 对管理员工作实绩评估要收集的信息

1、工作知识

2、工作态度

3、观测和分析问题的能力

4、计划与控制能力

5、判断与决断能力

6、带头能力

7、协调能力

8、领导能力

9、人力开发能力

10、工作量

11、工作质量

绩效=智力×活力

为人正派——比文凭和工经验更重要的录用标准思想素质第一（工作责任心、工作态度与酒店共同价值观），站在酒店利益角度考虑问题（管理员考核表的建立）

酒店人“以德为主”，德本才末

有德有才

有德无才

无德无才

无德有才

服务七要素

Service

- Smile 微笑 服务员应当对每一位来宾提供微笑服务
- Excelent 杰出 服务员对每一服务程序、每一微小服务工作都做得很杰出
- Ready 准备好 应当随时准备好为来宾服务
- Viewing 看待 应当将每一位来宾看作须提供优质服务的来宾
- Inviting 邀请 应当显示出诚意与敬意，积极邀请来宾每次光顾
- Creating 发明 每位服务员应当想方设法精心发明出使来宾能享受其热情服务的氛围
- Eye 眼光 始终应当以热情和谐的眼光关注来宾，适合来宾心理，预测来宾需求，及时提供有效的服务，使来宾感受到服务员在关心自己

酒店服务的特点

1、直接性（面对面的服务）

大堂副理的由来（代表总经理接受客人的投诉），说明总经理也必须直接面对客人。

2、规范性（饭店管理就是为饭店所有的服务与管理工

作制订了整套数量定质量的规章制度和标准程序）

3、应变性（个性化），优质服务的体现（超质、超常服务）

4、艺术性：不仅具有实用性，并且还规定艺术性、审美性、享受性。

服务意识（一）

- 1、“投其所好，恰到好处”“我比你胖多了”、“中年发福，老来享福”、“只要顾客开心，什么都可以做”服务营销理念。

2、使顾客满意：

像对首长那么尊重

像对领导那么服从

像对朋友那么亲切

像对亲人那么关心

3、在顾客中间有三个层次关系：

1) 顾客是老板

2) 顾客的意见是酒店最宝贵的财富

3) 顾客是“准员工”，是酒店的义务推销员（口碑）

服务意识（二）

1、市场是最大的课堂，顾客是最佳的老师。

2、先不要急于批评顾客，所有的顾客都是无理的？

3、想不到解决办法的办法，再想办法协调。

将工作中因服务结识与态度出现的对客服务差错上升到与酒店利益相违反的高度上来结识，情节严重的，可做开除解决（重视限度）。

要渴望成为一个优秀的员工：热爱自己的本职工作是十分重要的因素，姿态、面部表情、发言声调及语言。

牢记：

1、客人是我们饭店最重要的客人；

2、客人并非依赖我们，我们则依赖于客人；

3、客人并非对我们的工作有所打扰，而客人的目的也是如此；

4、客人并非同我们的工作无关，而是我们工作的所有；

- 5、客人不是依赖我们的服务来帮助他们，而是客只给我们提供了这一机会来实践我们做的一切；
- 6、客人也是有感情的，他同我们同样有各自的偏见；
- 7、客人并不是给我们用来争论的，没有人能在同客人的争论中获胜；
- 8、客人给我们带来了所需要的一切，我们在为客人服务的同时也为我们自己获得了利益。

服务质量（一）

- 1、服务的最终结果是达成顾客满意；
- 2、顾客满意限度是评判服务质量的唯一标准；
- 3、服务质量——酒店满足来宾需求的能力与限度；
- 4、优质服务——能满足绝大多数顾客的绝大多数需求；
- 5、培养一种角色意识（热情、微笑服务）；
- 6、质量管理三要素：人、技术、管理。

服务质量（二）

一、为什么要加强服务质量控制：

- 1、服务质量是酒店的生命线；
- 2、提高服务质量是竞争的需要；
- 3、服务质量的优少是判断管理水平的优劣。

坏消息传递的效应：好消息：1：3 坏消息：1：10

二、服务质量的内容：

产品质量+服务质量+设备场地质量

- 1、产品质量——有形产品
- 2、设备设施质量（要素）先进、合用、方便、安全、环保、经济

服务质量（三）

1、从5个方面规定：

1) 服务态度

- ①微笑（问好，反复客人姓名）
- ②积极服务（把工作做在客人开口前）
- ③含蓄、冷静
- ④碰到来宾投诉时，让他发泄，向客人道歉并改正
- ⑤碰到来宾提出无理规定或来宾错了，只需要身来宾解释明白，尤需向客人认错
- ⑥洞察客人心理，提供针对性服务
- ⑦处得方便来宾，在细节上下功夫，使客人感到服务周到

2) 服务技能与技巧

- ①纯熟掌握基本工作技巧；
- ②能解决各种特殊情况；

3) 服务效率

4) 礼节礼貌：

- ①服务礼节 ②问候礼节 ③称呼礼节
- ④迎送礼节 ⑤应答礼节 ⑥操作礼节

5) 安全卫生

6) 个性服务

服务质量控制（四）

1、建立服务规程：

服务标准化、程序化要形成文字

2、收集质量信息：

- 1) 听客人反映
- 2) 内部检查、总结

3、对员工做好培训

员工不知不是他的错，是管理者的错

4、定期检查，奖罚分明

5、质量管理的具体方法：

- 1) 预先控制：人力、物资、卫生、事故防范
- 2) 现场控制：人——服务限度、意外事故、人员调度物——环境、设备、卫生、安全
- 3) 反馈控制：收集顾客意见，改善工作

第二章 基层管理者应知的知识

一、基层管理人员（领班）岗位职责共性

1. 检查服务员的仪容仪表、行为规范及出勤情况。
2. 合理安排工作任务，分派每人负责的工作区域。
3. 严格规定自己，以身作则，做服务员的带头人及督导员，及时了解当天分派的任务，并带领本班服务员按质、按量、准时完毕天天对客服务。
4. 检查督导服务员按程序标准操作。
5. 检查所属公共区域、角间、防火通道的卫生。
6. 随时检查、督导员工清除地毯、墙纸的污迹。
7. 检查卫生（计划卫生）执行情况。

根据预订规定及客人的特殊规定，督促指挥，如有重要宴会及来宾（VIP），要亲自进行服务。

1. 检查报修、维修情况。
2. 控制和负责本工作区域的成本及物耗。
3. 记录物品丢失、损坏，向上级报告。
4. 督导新员工以及在岗员工的培训，使自己成为一个培训者。
5. 督导员工对所有设施设备的清洁与休养。
6. 负责安全检查。
7. 贯彻、执行本部的规章制度。
8. 调查客人的投诉，并提出改善措施。
9. 解决客人的委托代办事项。
10. 定期向上级提出合理化建议。
11. 按照部门的临时性指令安排工作。
12. 负责月盘点。
13. 对本班成员工进行绩效评估，上报经理并提出奖惩建议。
14. 精通服务技巧，对下属耐心帮助，带领员工努力学习专业知识和技术，成为下属员工的效仿者，起模范带头作用。

二、基层管理人员的素质规定

各岗位领班必须有服务经验，熟悉服务业务，有较高的业务技能，并有一定的管理水平。

1. 能吃苦耐劳，工作认真负责。
2. 熟悉业务，有一定的工作经验的较高的操作技能。领班的服务技能要高人一筹。假如领班不是全能的多面手，就无法带动全班员工工作。
3. 有一定的英语水平。

4. 有督导下属的能力。
5. 具有本岗位较强的专业知识。
6. 有良好的人际关系能力。
7. 有良好的个人品质，办事公平合理。

三、如何当好基层管理人员

1. 做好本岗位的检查工作。
2. 抓好班内的小培训，并能制定完整、系统的培训计划。
3. 建立本岗位用品核算管理制度。
4. 讲究工作方法和管理艺术。
5. 解决好上级、下级和平级之间的关系。

● 如何对待上级：做一个好部下，服从还不够，还要善于为上级补台。所谓服从，就是在工作中即使你的见解与上级不一致时，也应当充足地尊重上级，坚决执行上级命令。当然事后你可以向上级说明你的见解。所谓补台，就是当上级的命令出现部分错误或者偏差时，你应当在积极维护上级威信的基础上，在执行上级命令的进程中积极地、积极地想办法把事情向好的方向扭转，既不本位主义，又不明哲保身，更不幸灾乐祸。你应当相信你的上级心里一定会有数的，他会在心里感激你。“补台”是一个基层管理人员应具有的基本品格。此外做为一个基层管理人员还应当敢于和勇于向上级提出不同的意见。一个完全听命于上级，没有自己思想的人，也不是一个好的管理人员，但是向上级提出意见要真诚和善意，做到有主见但不固执，多揽事而不争功，行权不越权，到位不越位。

除了服从与补台外，在与上级的关系上，还要注重以下几个方面：

- 1) 忠诚。
- 2) 感激。
- 3) 尊重。
- 4) 体谅。
- 5) 处下。
- 6) 默契。
- 7) 本分。
- 8) 勤恳。

● 如何对待平级：原则是退一步办事，矮半格说话。

● 如何对待下级：

- 1) 敢于管理。
- 2) 做好表率。
- 3) 和蔼待人。
- 4) 多为下属服务，（服务也是一种领导）。
- 5) 对员工“存感谢之心”。

四、基层人员忌讳

实践证明，以下几种领班是不受员工欢迎的。

1. 亲疏有别类。即对下属员工亲疏有别，由于这是不公平的。
2. 不注意聆听类。
3. 听喜不听忧类。
4. 爱讽刺挖苦类。
5. 踌躇不决类。
6. 自认为是类。
7. 时间管理不妥类。解决事情没有条理，没有轻重缓急。
8. 难觅踪影类。
9. 缺少尊重类。忽视员工的情感，不喜欢用客气的语气指挥员工，对员工缺少尊重。

此外，在管理活动中，独断专行、粗言秽语、喜怒无常的领班也是不受欢迎的。

五、管理人员的管理艺术

一、善于树立自己的威信

1. 全面提高自身的素质：涉及专业水平、管理才干和个人修养，只有这样，员工才会佩服你、尊敬你，继而服从你。

(1) 专业素质：涉及专业知识和专业技能。一般来讲，管理人员的专业水平应在服务员的前 10%之列。

(2) 言、谈、举止等方面的个人修养。

(3) 管理水平：管理人员必须掌握一定的管理理论和管理知识，并不断总结经验，提高自己的管理水平。

2. 以身作则，靠楷模影响下属。

3. 不搞官僚主义。

4. 有敢于承担责任的勇气。

5. 希望并支持下属取得突出的成绩。

二、发扬民主，重视与员工的沟通。

三、发明良好的人际关系环境。

四、秉公办事，不偏不倚。

五、关心员工的工作和生活。

六、善于运用语言艺术。

七、讲究表扬与批评的艺术。

表扬与批评属于奖惩激励的方法。使用这一方法时，要注意艺术性：

1. 表扬与批评的方法，要因人而异。

表扬与批评的艺术

	(批评)的方式
爱面子	口头表扬
讲实惠	物质奖励
脸皮薄	私下批评
脸皮厚	会上批评
惰性大、依赖心理强	“触动式批评”
	“渐进式批评”
经历少、幼稚、不成熟	“参照式批评”
性格内向、善于思考、比较成熟	“发问式批评”

2. 批评要掌握好时机。(不可给员工有“秋后算帐”之错觉)
3. 批评员工时, 要注意态度诚恳, 语气委婉。
4. 批评要对事而不对人。
5. 批评员工时, 要注意听对方的解释。
6. 勿在下属和客人面前批评员工。
7. 学会“保存批评”。
8. 掌握委派工作的艺术。
9. 注意工作方法。
 - 严格而不是一味严厉。
 - 发号施令但不要忽略给与帮助。
 - 维护权威, 但不要拒绝听取员工意见。
 - 做好解释与沟通。
10. 与员工保持一定的距离。

以上内容仅为本文档的试下载部分, 为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文, 请访问: <https://d.book118.com/837116005040006125>