

酒店 培训 管理

贺湘辉 主编

JIUDIAN
PEIXUN GUANLI



中国经济出版社
www.economyph.com

酒店培训管理

贺湘辉 主编



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒店培训管理 / 贺湘辉 主编. —北京: 中国经济出版社, 2004. 4
ISBN 7 - 5017 - 0216 - 0

I. 酒... II. 贺... III. 饭店 - 职工培训 IV. 719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 021311 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 高焕之 (电话: 68319290)

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京地矿印刷厂

开 本: 880×1230mm 1/32 印 张: 9 字 数: 220 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 5000 册

书 号: ISBN 7 - 5017 - 0216 - 0/F · 244 定 价: 18.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店: 66162744

目 录

序	1
---	---

第一章 酒店培训概述

第一节 酒店培训的涵义、性质和意义	3
第二节 酒店培训基本原理	10
第三节 酒店培训的原则	14

第二章 酒店培训系统

第一节 酒店培训系统的要素	19
第二节 酒店培训系统实施原则	23
第三节 酒店培训系统实施模式	27
第四节 构建学习型组织(酒店)	30

第三章 酒店培训需求调查及分析

第一节 酒店培训需求调查及分析概述	34
第二节 酒店培训需求调查及分析的内容	39
第三节 酒店培训需求调查的方法	47
第四节 酒店培训需求分析的方法	57

第四章 酒店培训计划

第一节 制定培训计划的原则与步骤	76
第二节 培训计划的内容	81
第三节 培训费用预算	84
第四节 培训计划的实施	85

第五章 酒店培训内容与方法

第一节 酒店培训分类	87
第二节 酒店培训内容	93
第三节 酒店培训方法	96

第六章 酒店培训课程的设计

第一节 酒店培训课程设计概述	106
第二节 酒店培训教材的设计	113
第三节 酒店培训课程实施的设计	126

第七章 酒店培训师资管理

第一节 酒店培训师的素质要求及来源	134
第二节 酒店培训师培训	146

第八章 酒店培训评估与反馈

第一节 酒店培训评估与反馈的意义	164
第二节 酒店培训评估的分类	165
第三节 酒店培训评估的步骤	167
第四节 酒店培训评估的信息收集	170
第五节 酒店培训的成本收益评估	177
第六节 酒店培训的调整与跟进	180
附录1 酒店培训实战案例	186
附录2 人力资源部培训手册	221
主要参考书目	278
后 记	281

序

知识爆炸和科技高速发展时代,培训就是提高酒店竞争力、确保酒店立足于市场经济的法宝之一。酒店如何更新自身的培训观念,如何对员工进行培训已成为酒店管理者尤其是酒店培训师的一门必修课。

为了大力发展酒店业及推行酒店现代化培训管理,本书——《酒店培训管理》应运而生。

本书不仅总结了现有一些国内著名星级酒店在培训管理方面的做法和经验,同时也引进了国外一些新的培训思路及方法。《酒店培训管理》是国内第一本全面阐述酒店培训管理的书,也是一本实践性和操作性都很强的书,这对酒店培训师,包括所有现在及未来的酒店管理人员,都是一本实用的工具书。

本书的另一特色,是附录之二,用了占全书近三分之一的篇幅提供了一些经多家星级酒店实践检验行之有效的培训教材,这不仅用实例显示了培训方法的实际运用,同时对酒店培训部及培训师而言,这些教材内容也是必须了解掌握的,并且能在酒店培训管理的实践中所用。

《酒店培训管理》一书全面系统阐述了酒店培训管理中的基本要点,包括酒店培训概述、酒店培训系统、酒店培训需求调查及分析、酒店培训计划、内容与方法、课程设计、培训师资管理、评估与反馈等具体内容。本书着

重论述了酒店应如何进行培训组织和管理工作,注重酒店培训实用性和可操作性,结合了旅游酒店行业最新培训管理工作的重点及具体做法,具有创新性、系统性和实用性三大特色。既适合作为酒店管理专业大中专教材及理论研究参考书,亦可作为星级酒店培训管理者参考教材。

梁健全

中山大学管理学院酒店管理培训中心主任、副研究员
广州酒店管理学会常务理事

第一章 酒店培训概述

近二十年来,我国现代酒店业一直健康、持续地大步向前发展。随着酒店业的迅速发展,酒店管理当局也越来越清楚地意识到:酒店业的竞争主要就是人才的竞争。为了在日趋激烈的竞争中立于不败之地,不少酒店提出“尊重人才、培养人才”的口号,这样一来科学、合理地组织和开发人力资源已成为酒店生存的关键。

在这种情况下,酒店的发展不仅要在人才的引进、选用的基础上花大力气,来满足对人才的需求,更重要的就是在酒店现有人员的基础上,进行充分、有效的培训管理和开发,从而使其发挥最大的潜力和积极性,以达成酒店的最终目标。

第一节 酒店培训的涵义、性质和意义

一、酒店培训的涵义

对酒店员工进行培训,这是现代酒店人力资源的一项重要内容,是酒店以人为本思想的真正落实。随着科学技术的不断发展和人民生活水平的不断提高,酒店管理的事务越来越复杂,为了使酒店经营管理进一步科学化和规范化,必须对酒店自身所使用的

组织结构、技术技能、设施设备、人际关系等各种因素加以协调和均衡,让各个因素之间构成一个有机整体,这要求酒店员工要不断提高自身的素质和能力以适应各种新变化和新情况,为达成上述目标,就必须对全体员工进行培训。

酒店培训是指酒店及其有关部门根据酒店市场发展变化以及酒店实际工作的需要,通过各种教导或经验传播的方式在知识、技能、态度等诸方面对员工进行培养和训练的活动。它是一种标准化的学习过程。从广义上讲,酒店员工培训可以理解为人力资源开发的中心环节。其目的是为了提高酒店员工知识水平和从业能力,以适应当前的岗位工作和未来发展的需要。

对于酒店培训涵义的理解应该注意把握这样几点:

首先,酒店培训是一项经常性的活动。自我国推行对外开放政策以来,大批旧酒店迅速得到改造,中外合资的酒店和外商投资等各种投资形式的酒店在国内各大城市迅猛发展,一批设备设施一流,操作现代化,管理科学化的酒店,将我国的酒店业推向一个崭新的繁荣时期。这极大改变了我国酒店的经营和管理发展缓慢的状态,也使得酒店管理活动变得更加复杂了,专业性和技术性要求更高了。

如酒店的服务、清洁作为一项知识化、专业化的工作要求甚高。为客人提供快捷、高效的优质服务不仅需要具有较高心理素质和语言技巧,同时还要具有良好业务知识和操作技巧,这样才能满足多层次的需要。同样,清洁工作也需要技巧和知识,也要有专业水平。近几年来,随着高科技和新技术在酒店中不断使用,酒店的经营和管理日趋复杂,酒店管理的专业知识和技术也在不断变化,酒店员工专业知识和技术水平必须不断更新和充实才能满足需要。

4

其次,酒店培训是酒店的一项有计划,有组织的工作。酒店员工要提高自己的知识水平和工作能力,可采用多种多样的学习方

式和培训途径,可以是酒店有组织地进行,也可以自己做出适当安排,而且要自己自觉地进行学习。但是,提高酒店各类员工的专业和技术能力,提高员工在酒店中的实际工作能力及工作效率,促进个人与酒店的发展,酒店义不容辞地要有计划,有组织地进行员工培训。

酒店培训活动的进行不是盲目的,它需要由酒店的计划来进行指导。在酒店培训水平不断提高的今天,计划的重要性日益突出。酒店应该通过计划,有针对性预先制订酒店培训活动的目标、方针和过程,制定达到酒店培训目标的方法和措施。培训要有组织,就是要做出合理安排,科学合理地动员组织、协调酒店的人、财、物去实现酒店培训的计划目标。这样才能确保达到提高酒店员工素质的目的。

第三,酒店培训是一项以岗位培训和技能训练为重点的一项活动。酒店培训工作应随着酒店本身和外在环境的发展变化而不断进行改革。酒店员工培训工作是酒店的市场竞争服务的,只有立足酒店的需要、市场的需要,才能真正提高员工的素质,促进酒店的发展。

酒店员工的岗位培训是指在本职岗位上所接受的各种培训,其重点之一,就是对新产品、新技术和新制度的培训。如酒店推出一款新菜式,从出品人员到管理人员,从餐厅服务员到销售人员,对该菜式的颜色、味道、配料、造型等都要接受培训,有所了解。技能训练主要包括操作技能和人际交往技能训练两个方面。

目前大多数酒店,都非常重视员工的培训工作,并形成了一套由酒店培训组织结构、培训需求分析、确定培训对象、拟定培训计划、培训实施、培训评估和反馈等组成的培训程序和制度。

二、酒店培训的性质

酒店培训是一种教育活动,属于成人教育,与学校教育相比,

酒店培训具有知识的系统性、内容的规范性、手段的专门性等一般的教育特性,同时,根据酒店业它是一种特殊的行业,出售的商品是空间、时间和服务的特点,一般而言:酒店培训有着自己的特性:

(一)针对性

从价值取向来说,酒店员工培训以工作为中心,其目的是使参加培训的员工通过学习掌握职业岗位所必需的知识、能力和技巧,来提高工作效率和工作质量。因此,酒店员工培训要始终注意结合现实的酒店发展情况,要依据酒店管理工作的实际需要和各部门所需专业知识和业务技能的不尽相同适当安排,培训内容应围绕着培训目的设置,即所谓需要什么学什么,缺什么补什么,注重针对性。

(二)应用性

从培训内容来说,酒店员工培训既要体现知识的系统性,更要体现知识的应用性和实用性。要求员工培训工作专业对口,理论讲述和操作示范相结合,重在工作实践的灵活掌握,而不是或主要不是为将来的知识和技能储备。因此,着眼于实际工作,着眼于知识和技能的可操作性,一定要使员工通过培训,将所学知识转化为现实生产力,做到学以致用。

(三)灵活性

从受训形式来说,酒店员工培训应根据酒店各部门的工作内容不同,员工工作岗位层次的复杂来采取灵活多样的培训形式。酒店工作特点决定了不同的培训对象,酒店员工培训的目的和内容决定着员工培训形式。培训的方法既有全脱产培训、半脱产培训,也有不脱产培训;既有内部培训,也有外出培训,还有委托培训;培训的时间有中长期培训,短期培训;既有连续性培训,也有一次性培训。

(四) 艰巨性

从培训时间来说,酒店昼夜营业,员工轮班工作,酒店员工培训要想在酒店正常运营的条件下进行,其培训实施难度大,培训任务也较艰巨。酒店培训一旦受到酒店经营业务冲击,就会打乱原培训计划甚至取消培训。因此,酒店在制定培训计划时,要具有一定的弹性,留有调整的余地,要充分考虑由于酒店主客观因素引起的培训变化。在培训实施过程中也要尽量准备各种应急与应变的措施。

三、培训对酒店的现实意义

(一) 酒店业培训的必要性

酒店的一切活动均围绕酒店产品进行。从酒店的本质上讲,酒店的主要产品是服务。为宾客提供服务以满足宾客多方面、多层次的消费需求是酒店的核心和本质。员工在对客服务过程中,如客房床单上有污迹,或在餐饮服务中,上错菜,不善于观察客人的表情和心理变化,都会引起客人的不满,甚至会永远失去宾客。因此,无论是酒店什么岗位,什么工种的员工,都应该懂得如何做才能创造酒店优异的产品和服务,才能提高酒店产品和服务的附加值。酒店产品的这一特性要求,使得酒店必须对员工进行认真的选择、培训和调配,以加强他们的服务意识和服务技能。

培训是酒店保持和提高人力资本的有效性,适应酒店业发展与竞争需要的重要途径。酒店人力资本是凝结在员工身上的知识、技能和体力等存量的总和。酒店培训是一种重要的资本形式,酒店员工接受了教育就会拥有这种资本,而拥有了这种资本才具有使人力资本增值的前提。其目的就是为了提高员工的素质,即就是要提高人的体力、智力和能力水平。酒店只有重视了培训投资,才能不断提高酒店的劳动生产率,获得更多的经济效益。

自 20 世纪 90 年代以来,世界经济的发展、科技成果的不断涌现和现代管理方法的层出不穷,对酒店管理的发展产生了相当大的影响,重点表现在设备设施不断更新,计算机技术、网络信息技术及现代酒店管理理论的应用等方面。对客服务已不是简单的劳动力支出,这就要求酒店员工既要掌握先进的物质技术设备,又必须针对客人的心理特点和心理需求有较透彻的了解,有针对性地提高服务质量。因此,提升酒店员工的专业技能,改变员工的工作态度和工作行为等,就成为酒店业生存与发展的关键所在。

酒店产品的特性、人力资本的有效性以及酒店业发展的需要,决定了酒店业对员工开展培训的必要性和紧迫性。

(二)酒店业培训的现实意义

在现代酒店中,对人力资源的有效培训与开发,无论对酒店组织,还是对员工个人,均有重要的、积极的现实意义。其突出表现在:

1. 培训对酒店的意义

(1)改善服务质量,提高劳动效率。培训是根据酒店的操作标准和规范进行的,员工通过酒店各种类型和方法的培训,可以纠正错误或不良的工作方法,从而掌握正确有效的工作方法,工作技能和使知识由低水平提高到中、高级水平。随着员工身上人力资本存量的增加,服务质量得到相应的改善和提高,必然创造出更高的劳动效率。

消费心理的统计表明,对要办理入住登记或就餐的顾客来说,等候是最感到头痛的事情。等候会影响我们在其他服务方面所作出的努力,较长时间的等候,甚至会使我们前功尽弃。因此,在服务中一定要讲究效率,提高劳动效率,尽量缩短宾客的等候时间,才会让宾客感到满意。

(2)降低消耗,以最小成本获取最大收益。经过培训、达到合格标准的员工,在工作中按正确的操作程序和方法去服务,可以减

少或避免在工作中的人力、物力浪费,从而有效地降低消耗。

实践证明,经过培训的客房服务员可以合理地降低消耗,有效地控制成本费用,避免因操作不当或使用清洁设备和清洁剂不当,给客房设备用品造成破坏,从而降低客房的营业费用,提高经济效益。

(3)减少工作事故,保护员工安全。员工缺乏甚至不懂机器设备操作,工作技能不熟练、安全管理和工作岗位意识不强等都是导致事故发生的原因。资料表明,未经培训的员工的事故发生率几乎是经过培训员工的三倍。我国企业每年发生的事故中 60% 是员工岗位意识不强或劳动技能不高所造成的。培训可以使员工养成良好的职业习惯,增强安全意识和掌握安全操作规程,以保护机器设备和员工安全,防范事故发生。

(4)有利于酒店永葆活力,塑造优秀的酒店文化。在知识经济浪潮的猛烈冲击下,酒店要想永葆生产经营的活力,就要不断创新,不断地适应新形势的发展要求,不断提高员工的知识与技能,才能赢得和保持竞争优势。而对酒店有效的培训与开发,是起创新作用的惟一因素。

在优秀酒店文化塑造过程中,培训起着不可低估的作用。酒店员工作为企业文化塑造的主体,经过培训后其自身素质得到进一步提高,也能获得与酒店要求一致的价值观和行为标准。这样就必然构建出高水平的优秀的企业文化。

2. 对员工个人的意义

(1)提高员工的综合素质。酒店对员工培训就是要训练员工成为能适应工作和具备较强工作能力的人。员工在酒店培训中,不仅要加强对本职工作的办事能力,而且还要接受酒店职业道德、礼节礼貌、消防安全、食品营养与卫生、酒店管理基础知识、营销知识等培训,使员工的综合素质得到提高。以保障员工不断完善执行、履行职责的工作能力。

(2)增强员工的自信心和安全感。培训具有很强的目的性、针对性,员工不断地接受培训—工作—再培训—再工作后,具备了胜任工作的能力,专业技能水平也不断向前发展,这样不仅能使员工在工作中充满自信心,更能增强员工工作的稳定性和安全感。

(3)为员工晋升创造条件,促进职业发展。员工经过培训后,不仅能胜任本职工作,在现工作岗位上出色地工作,还可以承担更重大的责任,为获得更大发展创造了条件,如有利晋升到酒店管理层。而且还可以扩大员工知识面,拓展工作领域,为员工实现自己的职业理想,求得新的职业发展打下坚实的基础。

第二节 酒店培训基本原理

社会学习理论又称模仿理论,是美国社会心理学家班杜拉(A. Bandura)提出的。他认为,人是通过观察榜样行为而学会新的行为的。

人的学习主要受信息处理和行为结果的反馈这两个相互联系的系统调节的。第一个系统是外界的刺激物(受信息处理),其中最主要的是别人的榜样行为。第二个系统是行为结果的反馈。如果受训者的行为结果得到奖励,这种行为就会相对持久和加强,反之,则具有放弃这种行为的倾向。

因此,酒店为了有效地制定与实施培训计划,使受训者在知识、技能、态度和行为等方面有相对持久的进步,必须对培训目标的驱动、榜样示范、事实材料、实践操作、提供反馈和效果阶段性变化等六个方面培训的基本原理有充分必要的认识。

一、目标的驱动

酒店培训安排中,要想把受训者被动地需要学习变为主动地

想要学习,就必须为受训的员工设立合理、有一定难度的培训目标。一般情况下,一个人不会因某人说要学习,就去学习,只有当员工在参加培训前内心有掌握新技术、学习新知识的强烈愿望时,也就是要把培训的目标与参加培训对象的需求和工作结合在一起,这样培训才有成效。

他们也往往注意培训结果与改进自己工作中的行为及结果的联系,想知道:“通过培训后对我有哪方面的好处,是否有利于自己工作任务的完成和个人职业的发展?”如果学员感到有需要学习的必要,并且他们相信只有通过培训才能学习到这些技术和知识,他们的学习态度与效果才会更好。

培训目标不仅影响学员的学习的自觉性,也影响培训师的期望。培训师对学员的期望越高,学员的表现也越好;反之,期望越低,学员的表现也越差。

二、榜样示范

在员工培训中树立榜样行为,这是以他人的职业意识、模范行为和卓越表现来影响学员培训的方法。榜样人物如果由于他们的观点和行为规范具体化而得到奖励,如酒店中高层亲自授予“酒店优秀员工”证书或晋职等,这对员工来说是具有极大感染力和吸引力的,它能给员工以正确方向和巨大的力量,引导他们仿效与榜样相同的观点和行为。

运用榜样示范要和讲解、讨论等方式结合起来。首先使学员深刻了解榜样的先进行为和个性,知道向榜样学什么,进而明确为什么学和怎样学,引导学员把认识 and 实际统一起来,落实到行动中,从易到难,重复进行。

三、事实材料

事实材料通常应该是与酒店工作中实际遇到或者觉察到的问