



锦江国际（北方）公司董事长、著名作家**海岩**作序推荐



孙晨阳

著

星级饭店 培训管理



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

孙晨阳
著

星级饭店 培训管理



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

星级饭店培训管理 / 孙晨阳著. —北京: 知识产权出版社, 2014. 4

ISBN 978-7-5130-2646-8

I. ①星… II. ①孙… III. ①饭店 - 企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 051111 号

责任编辑: 牛洁颖

责任校对: 韩秀天

特约编辑: 王丽莉

责任出版: 卢运霞

星级饭店培训管理

孙晨阳 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司 网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号 邮 编: 100088

责编电话: 010-82000860 转 8109 责编邮箱: niujiying@sina.com

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102 发行传真: 010-82000893/82005070/82000270

印 刷: 北京科信印刷有限公司 经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本: 720mm×1000mm 1/16 印 张: 18.5

版 次: 2014 年 4 月第 1 版 印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

字 数: 248 千字 定 价: 45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5130 - 2646 - 8

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

序

Preface

欣喜地看到锦江（北方）管理有限公司原管理部孙晨阳老师在离开饭店管理一线岗位之后，笔耕不辍，将多年管理工作的实践经验进行回顾，总结、提炼、加工，编写成了《现代星级饭店高级管理书系》，将星级饭店管理经验传授给业界同仁，以此丰富、扩展中国人管理高星级饭店的模式和经验，真是值得称“赞”。

孙晨阳老师在锦江国际集团地区公司（北方）任职多年，历经锦江国际最大的地区性酒店管理公司从成立到发展的重要阶段：在不到 20 年的时间里，从开始的 3 家酒店发展到现在的近 40 家酒店，管理规模扩大 10 倍之多。在这期间，孙老师参与了地区公司建章立制及战略实施的过程，在公司管理软件——质量管理体系、培训体系和企业文化体系的建设中，与团队一起参与并起草质量管理体系文件、培训体系文件和企业文化手册编写等工作。组织编写了《质量管理工作标准操作手册》，并凭借在管理部主持工作的平台，将质量管理手册落实到具体的对客服务检查和监控工作中，极大地提升了公司所属饭店的品牌意识。为了规范和提升培训工作，孙老师组织编写了十几本内部教材，使得公司的专业化管理有了坚实的理论基础和操作规则。为了贯彻落实公司“像军队、像学校、像家庭”的企业文化宗旨，提升饭店对员工管理的理念，孙老师参与了公司企业文化的梳理工作，编辑了《企业文化手册》，并制作宣讲教材，使企业文化鲜活、生动地渗透到管理者和员工的灵魂之中，成为强大的凝聚力。在这一系列软件建设中，孙老师与团队鼎力合作，亲力亲为地做了许多“给力”的工作。

在锦江北方公司品牌发展的过程中，同时经历着我国改革开放以来旅游饭店业迅速发展并逐步成熟的重要阶段。这个阶段也正是中国饭店业迅速走上集团化发展道路，并与国际饭店管理模式接轨的重要时期。在锦江北方公司快速与国际接轨的过程中，孙老师参与了公司战略升级的具体操作工作，将高层设定的“模仿、创新”战略转化为具体的运作实操步骤，并推行到具体的管理工作中去。特别是在捕捉饭店管理新动向，学习考察国际饭店业最新理念方面，具有敏锐的洞察能力，并将学习到的新理念转化为高星级酒店员工管理的资源，在促进高星级饭店品牌化建设方面成为“助推力”。

基于以上经历，在孙老师近期出版的系列丛书中，归纳总结了多年在锦江平台积累的管理经验和实践案例，细腻地介绍了饭店管理软件的三大基石：质量、培训、员工管理。值得推荐的是孙老师所阐述的质量管理体系、培训管理体系和员工管理体系均带有中国人成功管理高星级饭店的特色。十分可贵的是这几本书中摒弃了从理论到理论的空泛写法，以平实、直白的书面语言，道出了管理的真经，可谓“接地气”。

我曾担任中国旅游饭店业协会会长 12 年，深知在近年来外资酒店管理集团大举进军中国，并以 10% 的酒店占有 90% 经营利润的严峻形势下，中国人需要奋起直追。看到有人能够总结提炼管理高星级饭店的经验并加以推广，确是难能可贵的。

实事求是地讲，我们中国人管理高星级饭店与世界级品牌还有不小的差距，需要业界朋友积极探索，不断总结自己创造的独特的管理经验，以促进中国高星级饭店在具有中国特色的管理中进一步与国际接轨。相信孙老师近 80 万字的《现代星级饭店高级管理书系》会在中国人管理高星级饭店的探索进程中具有一定的参考价值。

期盼孙老师《现代星级饭店高级管理书系》成功出版，愿业界同人共同分享！



二〇一三年十一月

前言

Foreword

做了近 20 年的饭店培训管理，其中最深刻的体会是：培训是福利！

在培训管理工作中，本人参与了管理公司整合培训工作的调查研究，参与了对培训的战略管理和实践策划，参与了对饭店整体培训工作的方案设定和具体实施工作，参与了对基层培训的指导和帮助，并亲自讲授多门课程、亲自动手编写培训教材和训导师教材等工作。

在这个过程当中，取得了许多第一手材料。一方面得益于集团给予的平台，一方面得益于本人的亲力亲为。对于如何解决管理公司层面的培训问题、如何解决饭店层面的培训问题，如何把培训做成饭店员工的福利，积累了较多的实践经验和案例。

一次，我的同行，也是饭店业内的朋友，专程找到我，说：对于自己所兼做的培训工作比较纠结，总是感觉做得不够好，请教我如何才能做好饭店的培训工作。我说：不要请教，我们相互交流。于是进行了近半天的交流。听了他的述说，我感觉到，他们的培训内容十分丰富，每年的培训主题鲜明、有特点、有创意。从素材上看非常吸引眼球，从培训要求上看也是比较严厉和苛刻的。但是他最为困惑的是：培训总是出不来预想的效果。

从实践中我深深地体会到，问题不在于培训理念何等超前，也不在于有没有“时髦”的培训教材，关键是对于培训工作的管理是否到位，是否行之有效。于是我实事求是地讲述了我们是如何做培训管理的，都

有哪些做法。他听得十分投入，频频点头。最后，我们的共同结论是：培训管理是做好培训的关键所在，没有有效的管理，没有适合的方法，要想做好培训确是比较困难的。

通过这次针对培训专题的谈话，我一直在思考：自己在实践中总结的培训经验或许能够触类旁通，对其他饭店是否也能借鉴？如果同行们也将培训提升到“福利”的高度来认识，并做好培训管理，岂不是可以总体提升我们民族饭店的管理水平？

当从繁忙的管理岗位退下来时，我产生了一个想法，18年所积累的饭店培训管理实践经验，如果对业内的高管人员、对培训管理者有所启发和借鉴的话，一定比自己独享更有意义。于是我产生了将脑子里的经验变为文字的冲动。

本书的写成，没有参考任何关于培训的书籍，没有照搬某种写作格式，完全是自己坐在电脑前面，将头脑中关于培训的碎片敲击出来，再进行整理。好在得益于自己平日里积累，文字就像闸门被打开，江水顺流而下，只要手指头动着，文字就流泻着。基本是一遍写成，再一遍修改。

本书主要谈及的是作为饭店管理者如何认识培训，如何做好培训，如何做好对培训的管理工作。围绕这些内容，结合本人的实践经验，本书分章节地归纳了各级人员的培训需求、培训内容、培训特点等。

书中有几个独特性：

本书写法：细分式。将饭店各个层级的培训以细分的方式进行叙述，逐一阐明每一个层级人员的特点、针对性、如何组织管理等等，采用了实操式的写法加案例予以解释。这样的写法，使读者可以如临其境地解读，可以找到些许似曾相识的感觉，可以与本饭店的培训模式做以比较，从中找到便于吸收的内容。

本书特点：剥洋葱。每一个章节和每一个单元，都采取了剥洋葱式

的手法，一层层细细梳理，一段段精心剥开，将培训的做法和经验毫不保留地奉献给读者。

本书价值：实战性。本书针对各级人员分层次架构培训体系，并从大到小，从战略布局到具体操作地谈透培训管理和做法，不仅对星级饭店具有参考价值，而且对不同行业从事培训的人员具有实战性的参考意义。

本书不足：仅仅是国内一家饭店管理公司在饭店管理方面的培训体验和做法，不能代表最先进的管理经验，笔者也不想以偏概全，很多内容只能算是自己抛出来的“砖”，或者叫“碎砖头”，愿意接受同行人士的批评和指责，愿意看到“玉”被引出，弥补自己的不足。

目 录

Contents

引言 / 1

第一部分 如何组织各级人员的培训

概述 / 7

1 如何做好店级人员的培训 / 12

1.1 店级人员的需求有哪些 / 12

1.2 店级人员培训需求的分类 / 17

1.3 店级人员的有效培训方法和务实的培训内容 / 20

1.4 店级人员培训的有效管理及与绩效挂钩的方法 / 35

2 如何做好部门级人员的培训 / 40

2.1 部门级人员的职责特点 / 40

2.2 部门级人员的培训需求 / 41

2.3 部门级人员的培训内容 / 46

2.4 部门级人员有效培训的方法 / 50

2.5 部门级人员也应是培训师 / 54

3 如何做好督导级人员的培训 / 59

3.1 督导级人员的概念和特点 / 59

- 3.2 督导级人员岗位的特点 / 61
- 3.3 督导级人员需要的培训课程 / 65
- 3.4 督导级人员做好培训的“九个要” / 77
- 4 如何做好饭店老员工的培训 / 87
 - 4.1 饭店老员工的定义 / 87
 - 4.2 饭店老员工的成长需求 / 91
 - 4.3 饭店老员工培训的特点 / 95
 - 4.4 培训可进一步提升饭店老员工的忠诚度 / 101
- 5 如何做好饭店新员工的培训 / 116
 - 5.1 饭店新员工的概念 / 116
 - 5.2 新员工的培训内容 / 119
 - 5.3 新员工的培训方法 / 123
 - 5.4 新员工的职业素养培训 / 127
- 6 饭店员工基本素养和职业礼仪培训 / 133
 - 6.1 规范用语中最常用的七句话 / 133
 - 6.2 对员工着装的要求 / 138
 - 6.3 员工发型要求 / 140
 - 6.4 员工饰品佩戴要求 / 142
 - 6.5 员工个人卫生要求 / 144
 - 6.6 员工素养与行为举止要求 / 145
- 7 饭店员工接听电话的礼仪要求 / 151
 - 7.1 接听电话的要求 / 151
 - 7.2 接听电话服务规程 / 153
 - 7.3 情景案例 / 157

8 如何做好训导师的培训 / 168

8.1 训导师资格培训的基本内容 / 168

8.2 培训环境的创造 / 178

8.3 训导师的培训步骤 / 186

8.4 成人培训的特点及对策 / 194

第二部分 培训体系的建立及作用的发挥

9 如何建立有效的培训系统 / 205

9.1 管理公司要把培训作为管理者和员工的福利 / 205

9.2 管理公司培训体系作用的发挥 / 213

9.3 管理公司要不断改进和完善培训管理机制 / 218

10 如何在饭店内部建立和完善培训体系 / 224

10.1 饭店高效率的培训体系的建立 / 224

10.2 使培训体系正常运行并达到高效的培训效果 / 228

10.3 饭店培训体系存在的问题和对策 / 241

第三部分 培训中常见问题的解决

11 如何制定和实施年度培训计划 / 253

11.1 解决对待培训计划的态度问题 / 254

11.2 制定有效可行的年度培训计划 / 256

11.3 年度专题培训计划的制定和实施 / 260

11.4 有效实施各个班组的年度培训计划 / 263

12 如何编写培训教案及相关问题的解决方案	/ 266
12.1 培训教案的统一性	/ 267
12.2 培训教案的格式和编写要点	/ 268
12.3 培训教案实施中的几个问题	/ 270
12.4 几个具体问题的应对策略	/ 271
后记	/ 282

引言

在谈到培训这个话题时，首先谈一个案例：严长寿先生是当今中国台湾地区乃至世界上最杰出的企业家之一，也是台湾地区饭店业教父级人物。据说亲临培训是严长寿的一大特点。严长寿对其集团内新开张的饭店，常常是不顾自己已过 60 岁的年纪，亲临新饭店及正在筹建的饭店，对新员工进行培训。在饭店员工培训上，他始终坚持这样几个观点：一是在饭店的筹建阶段就要同时进行员工培训，并且坚持严格、高标准的培训，他认为员工培训与硬件建设一样重要。二是尽管经过培训后的员工可能流失到其他饭店，他也不改重视培训、不断培训的初衷。三是狠抓培训不放松，并坚持不断深化培训。四是不仅重视技能操作培训，还重视态度和服务知识的培训。五是特别关注员工与客人沟通能力的培训，关注员工自信力的提升和员工整体素质及团队素质的提升。目前，严长寿掌管的丽致管理集团所投资的饭店以及所管辖的饭店，其特点之一就是员工培训做到了训练有加、训练有素、训练得法，且旗下所属饭店的顾客满意度在台湾地区的饭店业中名列前茅（摘自海航饭店《经营参考》电子月报 2009 年第 2 期）。

看到这个案例，我想多年从事饭店培训管理的人员都会非常有同感。培训对企业发展的的重要性在哪里？我们可以毫不含糊地说：“培训”是现代企业中必不可少的管理内容，“培训”是员工福利的一部

分，“培训”是管理者和员工提升自身素质的良好途径，“培训”给企业整体发展和提升以机会，培训是铸就软实力的坚实基础，培训能够为创立品牌提供强有力的支撑。

我们能够认识到培训是如此重要，就不难理解人力资源部的培训主管们为什么时常挂在嘴边的词语就是“培训”，不厌其烦地做着的工作就是“培训”。对于很多专职培训师而言，每天从事的“培训”工作正是他们爱岗敬业、发挥自己特长的平台，也是他们搭建和培育企业人才的最好平台。培训管理者每天从事的就是“培训”，研究的也是“培训”。如同航天工作者、科研工作者一样，正是这些热爱培训的管理者每天推动着培训工作的发展和提升，创造着培训的新理念、新方法、新思维、新行动，为星级饭店的工作人员输送着智慧和本领。他们与严长寿先生所倡导的培训理念完全一致，并且每日默默无闻地付出着自己的心血，真是难能可贵。

但是对待培训的态度不完全是一样的。笔者遇到过害怕培训的人，整天苦恼地应付着培训工作，感觉培训太枯燥了，太没意思了，简直是最不愿负担的事情。其甚至总想早点脱离这个烦恼的岗位，哪怕是只做一项简单的技术工作或者做点卖力气的工作，也不愿意在培训的岗位忍受烦恼。这样的人对培训抱的是畏惧、逃离的态度。

与之相反，笔者也遇到过热爱培训的人。他们热爱培训工作，说起培训口若悬河，非常有激情。一旦站到培训的讲台前，更是兴奋异常，可以把培训内容发挥得淋漓尽致，他们的培训课，对自己是享受，对别人也是享受。别人不但能够从他们的培训中得到知识，得到趣味，而且，相互之间会形成共鸣，形成真正的互动。他们在教会别人的同时，也结识了新的朋友，在给予别人知识的同时，也是欣赏别人、知晓别人兴趣爱好的机会。这真是做到了相得益彰。他们对培训抱的是热爱、享受的态度。

多年的培训生涯告诉我们：做好培训确是一件非常不容易的事，也

是值得业界人士不断探索的事。通常我们要探讨的有如下几个问题：

第一，如何解决好培训这个管理课题。在现代管理中，一个企业也好，一个机关单位也好，总少不了培训这个课题。就企业来说，或者就饭店管理中的培训来说，饭店的高级管理人员要关注培训，饭店的中层管理人员要做培训，饭店的基层管理者更是担负着沉重的培训任务。饭店领导经常头疼的是培训效果不佳的问题，他们或许纠结的是：比起其他的管理内容来说，培训投入见效慢，甚至几年也看不到什么突出的效果。因此，如何提升培训管理的效果就成为管理者特别是高级管理人员不断探索的问题。

第二，如何解决好培训内容不能令人满意的问题。对于一个企业来讲，培训内容往往给人的感觉是那么枯燥、局限，没有新意。而员工及各级被培训者在培训调查问卷中最不满意的就培训内容不新颖、不吸引人。做培训的人都知道，培训“内容”确是一个经常令人头疼的问题。难就难在，要编排设计适于本单位、本岗位的培训内容。而绝大多数内容不可能有现成的资料或配套的方案，这就要求做培训的人或部门自己开动脑筋想办法开发培训的内容，要组织编写适于本部门、本岗位的各种培训资料，并且要组织编排合理的教案，组织生动活泼的培训形式等。这些都是培训工作者必然要碰到并且经常探讨的问题。

第三，如何不断提升培训的方法问题。培训的方法直接涉及培训的效果。方法新颖、活泼，被培训的人员才会有兴趣，才会投入，才会得到相应的知识和技能；培训方法死板、教条，被培训的人员会感觉生硬、无趣，就不可能投入地学习，其培训效果必然很糟糕。培训方法不好，培训效果必然达不到满意程度。这就要求培训人员必须不断地寻求更新的方法。

第四，如何解决好培训的态度问题。对待培训工作也有一个态度问题。因为企业培训一般是被当做本职工作以外的一项工作来做的，通常也没有任何报酬，只是尽自己的义务而已。对于这项义务，态度端正者

能够尽自己的努力，在业余时间找资料、备课、准备讲义等，有的还下了很多功夫，努力想把课程讲好、讲精彩。有的人却认为是多了一份负担，抱着应付差事的想法，从不考虑讲得好与不好，只是完成任务了事。对于做企业管理的人来说，很重要的课题就是要想办法激励培训人员，调整好他们的心态，让他们自觉、主动、热情、努力地把培训工作做好。

第五，如何处理好培训的持续性问题。说到培训，组织一次、两次没有问题，任何人都可以做到、做好。但是若常年组织培训，而且常年都是针对一个单位、一组人群，并且是相同的内容，那么这样的情况下该怎么组织和如何持续，的确是值得研究、探讨的问题。

可以说，做培训也很容易，只要不求质量，不求效果，按程序做就是了。但是要做好培训、作出有质量的培训，却不是那么容易的事情。如果要做长期的、有效的、有利于企业成长发展的培训，更不是容易的事。再有甚者，要将培训做成饭店每一个层级人员的“福利”，就更加不易。但是，这也更加必要！

综上所述，就产生了这个题目：星级饭店培训管理。借这个题目，让我们来探讨如何重视饭店软件建设中的一大问题——培训管理。

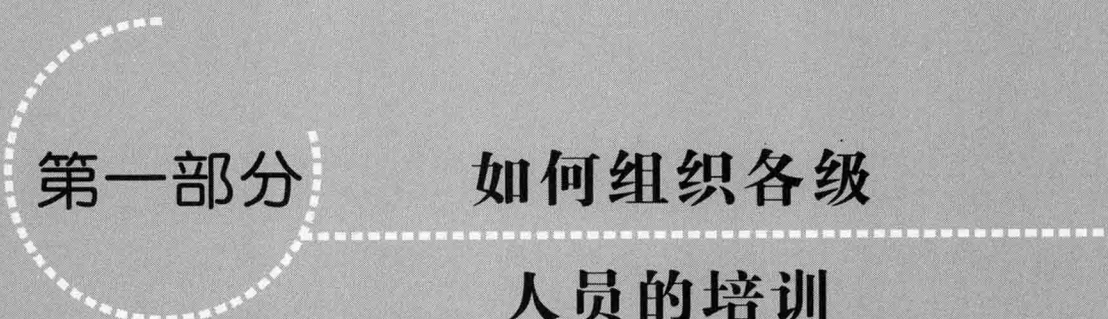
在这里，笔者将根据自己18年饭店培训管理的实践经验和切身体会，将累积的培训内容加以分类、整理，以提供同行参考、借鉴。

本书分为三部分来阐述：

第一部分是如何组织饭店内各级人员的培训，主要谈及饭店各级人员的培训需求、培训组织等内容。

第二部分是如何建立培训体系及培训体系如何发挥作用，主要谈及饭店管理公司层级的培训管理和饭店内部的培训管理内容。

第三部分是如何解决培训中的常见问题。这部分谈及的是在企业培训中经常遇到的问题，我们在培训管理中是如何解决的，以供借鉴。



第一部分

如何组织各级 人员的培训