

中国旅游饭店业协会推荐

跟我学饭店管理

PEIXUN JIQIAO

# 培训技巧

旅游行业培训教材研发中心组织编写

洪涛◎编著

▲饭店管理宝典

▲行业培训指南



旅游教育出版社

中国旅游饭店业协会推荐  
跟我学饭店管理

PEIXUN JIQIAO

# 培训技巧

旅游行业培训教材研发中心组织编写

洪涛◎编著

▲饭店管理宝典

▲行业培训指南

 旅游教育出版社

责任编辑:何 玲

图书在版编目(CIP)数据

培训技巧/洪涛编著. —北京:旅游教育出版社,2011.8  
(跟我学饭店管理)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 2177 - 1

I. ①培… II. ①洪… III. ①饭店—企业管理—职工培训  
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 108652 号

跟我学饭店管理

培训技巧

洪 涛 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx @ 163. com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	14
字 数	135 千字
版 次	2011 年 8 月第 1 版
印 次	2011 年 8 月第 1 次印刷
定 价	23.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

## 出版说明

奥运会、世博会的成功举办和中国旅游业的迅猛发展对中国饭店业在服务、管理水平上提出了更高要求。

饭店督导层管理人员是饭店管理体系的“兵头将尾”，其工作和管理状况对饭店的服务或生产水平起着决定性作用。他们担负着更多的职责，被期待着在解决问题、激励员工和增进员工工作表现等方面具有独到见解。领班这一岗位在饭店的重要性，使得对这一层次员工的培训显得尤为重要。

目前，我国适用于饭店业督导培训的教材还是一个空白点。为推动旅游饭店职业培训工作，提高培训质量，在中国旅游饭店业协会的大力倡导下，在全国各旅游学校及饭店业的积极参与下，我们成立了旅游行业培训教材研发中心，对涉及饭店业督导岗位的知识模块、技能要求、操作技巧等进行了详细论证和研究，组织业内专家编写了这套《跟我学饭店管理》。

与同类出版物相比，《跟我学饭店管理》具有以下特点：

### 1. 实用性和针对性强

传统培训教材其内容囿于岗位操作技能、专业知识和企业文化等方面，并未突破原来“一维培训”的做法。

而《跟我学饭店管理》向“多维培训”的方向发展，把工作技巧、创新思维、潜能开发、团队精神、压力管理等纳入饭店基层管理人员的培训中，使管理人员真正学会如何学习、如何工作、如何生活，从而实现饭店培训内涵的升级换代。

### 2. 讲求知识的系统性

《跟我学饭店管理》围绕饭店督导层人员应具备哪些素质、应掌握哪些技能以及如何运用这些技能展开写作，力求提供给读者一个素质养成和技能强化的系统化方案。

整套教材涉及饭店督导层管理的各个方面，每本教材之间既有

联系又有区别,相辅相成,相信会给读者提供较为全面、系统的培训方案。

### 3. 为饭店基层管理人员的可持续发展进行知识储备

《跟我学饭店管理》特别强调员工创造力的培训,并关注未来旅游企业发展要求员工掌握新兴技能的要求,如信息处理能力、人际沟通技能、问题解决能力、创新能力等。本书将上述技能要求、自我能力评估、如何培训这些技能等内容融入教材的编写中。相信这样一套教材的出版会受到业内人士的欢迎。

本书所要达到的目的是,帮助饭店业督导层人员:

- ◆ 更多地了解饭店业
- ◆ 了解自己的督导职责
- ◆ 解决日常工作问题
- ◆ 工作更出色
- ◆ 建立自信与自尊
- ◆ 赢得尊敬
- ◆ 挖掘自己的晋升潜力

本套教材既可供各旅游企业、各地旅游培训部门对饭店中层管理人员进行岗前培训或在岗培训,也可供旅游企业各员工在参加考核前自学,同时也是各旅游职业学校学生就业培训的良师益友。

教材的出版是一个不断完善的过程,作为国内唯一的一家旅游教育专业出版社,希望得到广大读者一如既往的关心和支持。对教材使用中的问题,更希望得到广大读者的积极反馈,我们定会不断以专业的精神提高我社教材的专业品质,回报广大师生与读者对我们的厚爱。

**旅游教育出版社**

## 目 录

学前能力自测 .....	1
<b>第一单元 认识培训 .....</b>	<b>3</b>
学习内容 .....	5
一、培训的含义及其作用 .....	5
二、培训的发展趋势 .....	15
三、培训系统 .....	18
四、培训与教育的关系 .....	22
典型案例 .....	23
问答题 .....	25
判断题 .....	25
小组练习 .....	25
案例分析 .....	26
应用实例 .....	27
<b>第二单元 学员全接触 .....</b>	<b>29</b>
学习内容 .....	31
一、学员受训常见问题 .....	31
二、哪些员工需要培训 .....	31
三、如何与各种类型的学员相处 .....	36
四、成人培训 .....	39
五、新员工培训 .....	45
典型案例 .....	51
问答题 .....	53
判断题 .....	53
小组练习 .....	53
案例分析 .....	54

游戏训练 .....	55
<b>第三单元 培训课程设计 .....</b>	<b>57</b>
学习内容 .....	59
一、课程设计的常见误区 .....	59
二、调查培训需求 .....	59
三、制订培训计划 .....	67
四、进行课程策划 .....	76
典型案例 .....	90
问答题 .....	93
判断题 .....	93
小组练习 .....	93
测试题 .....	94
案例分析 .....	95
应用实例 .....	95
<b>第四单元 百分百培训师 .....</b>	<b>97</b>
学习内容 .....	99
一、选择培训师常见的问题 .....	99
二、培训师的仪表 .....	99
三、培训师的仪态 .....	101
四、培训师的职业素养 .....	104
五、培训师的语言 .....	109
六、培训师的应变技巧 .....	115
典型案例 .....	120
问答题 .....	122
判断题 .....	122
测试题 .....	122
案例分析 .....	124
应用实例 .....	124
<b>第五单元 课堂面对面 .....</b>	<b>127</b>
学习内容 .....	129
一、课堂教学常见问题 .....	129

二、上台之前的准备 .....	129
三、有效的开场与结尾 .....	132
四、课堂陈述技巧 .....	140
五、提问的技巧 .....	144
典型案例 .....	149
问答题 .....	150
判断题 .....	150
小组练习 .....	150
案例分析 .....	152
游戏训练 .....	154
<b>第六单元 培训的硬件准备 .....</b>	<b>157</b>
学习内容 .....	159
一、硬件准备常见的问题 .....	159
二、选择培训的环境与场所 .....	159
三、各种培训器材的使用 .....	167
四、培训的辅助资料 .....	174
典型案例 .....	180
问答题 .....	181
判断题 .....	181
小组练习 .....	181
案例分析 .....	182
应用实例 .....	182
<b>第七单元 培训评估 .....</b>	<b>183</b>
学习内容 .....	185
一、培训评估常见问题 .....	185
二、评估体系的建立 .....	185
三、评估的等级 .....	190
四、评估的步骤 .....	201
五、培训的调整与跟进 .....	205
典型案例 .....	207
问答题 .....	209



## 培训技巧

判断题 .....	209
调查问卷 .....	209
案例分析 .....	210
游戏训练 .....	211
<b>学后能力自测 .....</b>	<b>213</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>215</b>

## 学前能力自测

培训是企业永恒的话题,培训技巧对于企业培训来说至关重要。在开始培训技巧这门专项技能课的学习前,请先回答下列问题,测评自己的培训技巧。选择与自己经历最相近的答案:“是”选 A,“否”选 B。

1. 你的培训有针对性吗?

A.                   B.

2. 员工可以马上将培训的东西用上吗?

A.                   B.

3. 你的培训方式/技巧对吗?

A.                   B.

4. 你如果认为受训者服务意识不强,请问你有过类似工作经历吗?

A.                   B.

如果你日复一日做同样的工作,你的服务意识仍然会很强吗?

A.                   B.

5. 你认为你要教给受训者的东西对你自己有用吗?

A.                   B.

6. 你知道你的培训对象关心什么吗?

A.                   B.

7. 你知道你的培训对象渴求什么培训和辅导吗?

A.                   B.

8. 经过培训,员工是否懂得该如何处理棘手的问题?

A.                   B.

9. 你的培训对员工的成长和才能发展有用吗?  
A.  B.
10. 你培训的内容与你的言行有冲突吗?  
A.  B.
11. 你对于两难的问题含糊其辞吗?  
A.  B.
12. 你是否清楚参与培训的员工将被期待达到什么样的目标?  
A.  B.
13. 你是否清楚被培训员工何时需要特别注意培训的内容?  
A.  B.
14. 你是否清楚培训可能在什么时候会被正常的经营打断?  
A.  B.
15. 你是否清楚培训能否使服务质量得到改善,使管理效能得到提高?  
A.  B.
16. 你是否给你的培训对象一定的学习机会?  
A.  B.
17. 你是否给你的培训对象一定的挑战?  
A.  B.
18. 你是否给你的培训对象专业的反馈?  
A.  B.
19. 是否有人追踪培训的成效?  
A.  B.
20. 是否有人定期检查培训的成本?  
A.  B.

做完自我测评,检查一下自己在哪方面做得很好,哪方面做得不够,然后参看本书中的有关内容,找到实用的建议和提示以改进你的培训技巧。

# 第一单元

---

## 认识培训



你 将 了 解

- ☆ 培训的含义
- ☆ 培训的发展趋势
- ☆ 培训系统
- ☆ 培训与教育的关系



## 😊 学习内容

- 培训的含义
- 培训的发展趋势
- 培训系统
- 培训与教育的关系

很多企业都知道,企业亟须培训,但是,如何进行有计划、成体系的培训,则是很多企业面临的问题。辛辛苦苦组织了给各层级人员的培训,但上级下级都不满意。培训有没有效果不能立竿见影,明明给大家做了件好事,却常被认为是花了冤枉钱。久而久之,培训就变成了一件吃力不讨好的事儿。本单元将带你走进培训,认识培训对于一个企业的重要意义。

### ① 培训的含义及其作用

21 世纪是“人才”的时代,拥有高素质的“人才”,就会拥有成功,就会拥有明天。饭店管理者应该认识到,人是饭店经营成功诸因素中的第一要素,只有拥有高素质的员工,才能提升饭店的竞争力,而高素质的员工是不断指导和培训出来的。

#### (一) 培训的含义

培训是指企业根据外部市场变化和饭店内部工作需要而实施的有计划的、连续的系统学习行为或过程,其目的是通过使饭店员工的知识、技能、态度乃至行为发生定向改进,从而确保员工能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。培训的终极目标是实现个人发展和组织永续的和谐统一。

培训的本质是学习。培训是通过各种教导或经验传播的方式

来提高员工的知识水平和从业能力,以适应当前的岗位工作需要和发展的需要。培训是那些出类拔萃的饭店把自己和竞争对手区别开来的方法之一。

培训是提高业务技能、缩小知识差距的最有效的方式。培训能培养员工对企业的奉献精神,接受企业的奋斗目标和价值观念,愿意为企业工作,愿意长期留在企业。培训在塑造学习型组织、培育与加强企业竞争能力、保证组织可持续发展的过程中也扮演着重要角色。

培训的出发点和归宿是——企业的生存与发展。

## (二) 培训的作用

培训是过滤网——培训可删去不利于饭店发展的态度、理念和行为

培训是调色板——培训可提高员工对饭店文化和行为的认知度和认可度

培训是跳板——培训可使员工尽快熟悉工作岗位,进入工作角色

培训是磁石——培训有利于提高饭店的凝聚力和竞争力

开展培训工作,需要投入时间、经费、人力等,要花一些费用,可能有时花费还会很多。有时,员工接受完培训就走人了,白费劲。因此,很多人对培训存在的必要产生了质疑。

事实上,一个训练有素的员工或团队,操作技能熟练,易于沟通,富有主动性和创造性,更能使饭店和部门管理者的经营思想、管理制度得以顺利执行,使部门的目标和任务更容易完成。

员工流失是很正常的,我们不能因为有少数员工流失而因噎废食,不做培训。北京建国饭店开业至今,先后有 800 多名员工流失,

绝大部分成为其他饭店的骨干。建国饭店的总经理是这样说的：“还有比这更高的奖励吗？”为行业、为社会培养了人才，而且得到了社会的认可和信任，这是对饭店品牌最好的宣传。

理性地分析，培训是一种投资，培训投资是没有风险的，它迟早会得到回报。

有调查显示，世界 100 家大公司有 70% 认为，影响企业持续增长的最大障碍是缺少经过良好培训的员工。也有资料显示，饭店中 60% 的问题（员工工作表现不佳、服务投诉增加、服务质量下降、运营成本骤增、设备更新等），是由于对从业人员缺乏培训造成的。

具体说，饭店培训的作用主要体现在以下几个方面：

### 1. 使企业适应外部环境的发展变化

企业不是一个封闭的系统，而是一个不断与外界相适应的升级系统。这种适应并不是静态的机械适应，而是动态的积极适应。企业要在市场竞争中立于不败之地，具体可落实到提高员工素质、调动员工的积极性和发挥员工的创造力上。企业必须不断培训员工，才能使他们跟上时代，适应技术及经济发展的需要。

### 2. 满足员工自我成长的需要

员工希望学习新的知识和技能，希望接受具有挑战性的任务，希望晋升，这些都离不开培训。通过培训，可增强员工的满足感。期望越高，受训者的表现越佳；反之，期望越低，受训者的表现越差。

从饭店员工本人的期望来看，相当一部分员工特别是年轻员工，都希望从事具有挑战性的工作，并有发展的机会。而要做到这一点，培训是一条重要的途径。培训不但可使员工熟练掌握现有工作岗位所需的知识和技能，还可让他们了解和掌握本专业或本行业的最新动态，以增强他们在实际工作中的创新能力和补位意识。



### 3. 提高绩效

员工通过参加培训,可以更好地了解企业的服务标准,从而在工作中减少失误,在生产中减少工伤事故,降低因失误造成的损失。同时,员工经过培训后,随着技能的提高,可减少废品、次品的产出率,减少消耗和浪费,提高工作质量和工作效率,最终促进企业整体效益的提高。

培训还可强化员工的服务意识,丰富其服务与管理知识,增强其推销能力,从而扩大企业的销售,为企业带来更多的收益。

目前,越来越多的新技术、新设备在企业中得到普及,这就要求运用技术或使用设备的员工不断更新知识,以便全面发挥设施设备的功效。

#### [相关链接]

国外一项对 1000 家企业的研究发现,提高 10% 的劳动力教育投资可以使劳动生产率提高 8.6%,而如果将同样价值的投入放在设施设备上,生产率只能提高 3.4%。培训虽不是直接通过营运获得效益的,但培训可以减少 73% 左右的浪费。在对饭店行业的一些研究中还发现,未受过培训的员工所造成的事故数量是受过培训员工的事

### 4. 提高企业综合素质

通过培训,让员工的知识 and 技能都得到提高,这仅仅是培训的目的之一。培训的另一个重要目的是使具有不同价值观、信念和不同工作作风及习惯的人,按照时代及企业经营要求,得到文化养成教育,以便形成统一、和谐的工作集体,使劳动生产率得到提高,人们的工作及生活质量得到改善。