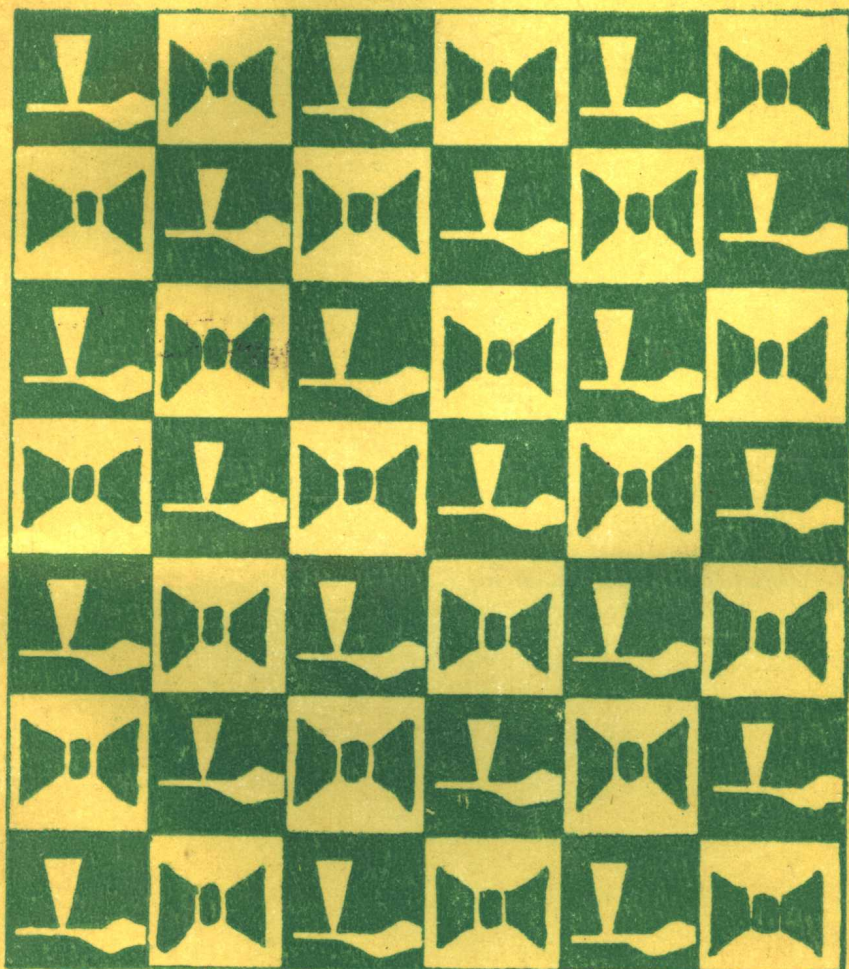


# 餐旅业人员培训

〔美〕 刘易斯·C·小福雷特斯 著

旅游专业译丛



旅游教育出版社

(旅游专业译丛)

# 餐旅业人员培训

[美] 刘易斯·C·小福雷斯特 著

陆汉钟 郭兆康 董义华 译  
刘祝平 李松峰

**餐旅业人员培训**

**〔美〕刘易斯·C·小福雷斯特 著**

**陆汉钟 郭兆康 董义华 译**

**刘祝平 李松峰**

**旅游教育出版社出版**

**（北京朝阳区定福庄1号）**

**北京市京东印刷厂印刷**

**新华书店北京发行所经销**

**规格850×1168毫米 1/32开 12.75印张 320千字**

**1990年1月第1版 1992年2月第2次印刷**

**印数3001—11000册 定价：5.50**

**ISBN7—5637—0119—2/F·019**

## ●前 言

《餐旅业人员培训》系美国旅馆和汽车旅馆协会教育学院组织编辑的旅馆管理人员培训的系列教材之一，在美国旅游教育界和旅游界具有较大影响。这套教材共19本，涉及旅馆管理各主要领域，内容丰富，观点新颖，资料翔实，案例较多，是当代旅馆管理理论、管理方法、管理技巧和管理经验的科学总结。

为了推进我国高等旅游院校教学和旅游管理人员的培训工作，1986年我们组织有关部门共同翻译出版这套教材，相信它将对我国提高饭店管理的教学水平以及改善饭店的经营管理产生积极的作用。

由于时间仓促，全套教材没有进行统一的校审，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

国家旅游局人教司

一九八九年二月二十日

## ●作者原序

餐旅业是个早为人知的雇佣大量不熟练或半熟练职工的劳动密集型行业，这个行业一直面临着缺乏合格的求职者以及生产效益低下、人员流动频繁等问题。人员培训，虽不能根治上述弊端，但能改善这种状况。这一点，已经是确信无疑的了。

培训工作是每一个经理和主管的职责。当然这不是一件轻而易举的事情。为使培训取得成效，就必须首先考虑培训的各个项目，并使最高管理部门参与其事。培训项目必须认真规划，精心实施。编撰本书的目的就是出于这些动机。

本书原先的纲要是由玛荷·杰·布朗尼格草拟的。玛荷女士对有关文献的旁征博引，使培训的范畴比常人理解要透彻广泛得多。我对她的工作，并对她在我编撰本书全过程中所给予的帮助鼓励谨致谢意。玛荷是我多年的朋友和同事，她为餐旅业人员培训和发展已经并继续作出了贡献，对此我深表敬意。本书中所用的材料曾经许多专家审阅，我从他们的建设性意见中获益匪浅。因此，我向拉利·L·德昌特、陶·曼纳、利克·穆特、布鲁斯·拉特林克和桑迪·斯特拉耶特申谢忱。

我把这本堪作我事业的里程碑式的书敬献给三位杰出的培训工作者，他们是北卡罗来纳州新港市的已故查尔斯·S·朗、阿拉巴马州奥本市的西·凯司·斯喀勃洛和俄勒冈州拉潘市的亨利·J·汉克·斯卡因克。他们对我的个人生活和职业生涯产生了很大的影响。在我形成独特的个人培训风格的岁月中，他们成为我的良师益友。本书综合了他们关于人类竞争力及追求最佳效果的指示观念。我不揣卑微，自豪地向他们表达我的敬重之心。

此外，我还要感谢我的妻子琳达在我历时两年半的整个写作

过程中所给予我的支持、帮助和鼓励。她不仅为我的原稿打字，而且参与了全书的修订、编辑和润色。没有她的忠实的支持，这项任务是决不能完成的。我还感谢我的爱子布里昂和戴维的支持。我的时间都用于本书的撰写，因此陪同他们嬉游的时间就十分有限。我相信，以我们小家庭的牺牲换来餐旅业经理和职工的提高，是完全值得的。

对从事餐旅业的众多朋友以及客人们所提供的支持，在此一并致谢。有机会在繁纷多样的餐旅业环境中检验本书所提出的各种概念，会增加培训的各种方法与原理的可信度。我确信本书对有竞争力的本行业职工的发展会作出积极的贡献，而且对负责推进培训工作的经理获取最佳效益也是不无裨益的。

刘易斯·C·小福雷斯特

## · 目 录 ·

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| 作者原序 .....              | ( 1 )  |
| 第一部分 概论                 |        |
| 第一章 培训和辅导的模式 .....      | ( 2 )  |
| • 双塔饭店的培训 ( 1 ) .....   | ( 3 )  |
| • 餐旅业的专业特点 .....        | ( 4 )  |
| • 培训和辅导的内涵 .....        | ( 7 )  |
| • 客人、经理和职工的期望 .....     | ( 9 )  |
| • 培训的好处 .....           | ( 9 )  |
| • 关于培训中的疑虑和思想障碍 .....   | ( 12 ) |
| • 培训中的问题 .....          | ( 14 ) |
| • 当培训不能奏效时 .....        | ( 16 ) |
| • 培训的需要和开支 .....        | ( 18 ) |
| • 本章提要 .....            | ( 19 ) |
| • 双塔饭店的培训 ( 2 ) .....   | ( 20 ) |
| 第二章 为实际效果而培训 .....      | ( 23 ) |
| • 第一步：确定培训需要 .....      | ( 24 ) |
| • 双塔饭店的培训 ( 3 ) .....   | ( 25 ) |
| • 第二步：计划培训 .....        | ( 31 ) |
| • 第三步：招收受训职工 .....      | ( 35 ) |
| • 第四步：实施培训 .....        | ( 37 ) |
| • 第五步：评估培训 .....        | ( 39 ) |
| • 第六步：不断辅导把培训坚持到底 ..... | ( 40 ) |
| • 本章提要 .....            | ( 40 ) |
| • 双塔饭店的培训 ( 4 ) .....   | ( 41 ) |

### 第三章 制定岗位任务..... ( 43 )

- 双塔饭店的培训 ( 5 )..... ( 44 )
- 工作分析过程..... ( 45 )
- 准备工作一览表..... ( 48 )
- 未能准备工作一览表..... ( 49 )
- 制定工作细则..... ( 51 )
- 制定工作说明书..... ( 60 )
- 制定工作标准..... ( 65 )
- 简化工作过程——使工作容易做些..... ( 69 )
- 本章提要..... ( 70 )
- 双塔饭店的培训 ( 6 )..... ( 70 )

### 第四章 雇用可加以培训的职工..... ( 73 )

- 双塔饭店的培训 ( 7 )..... ( 74 )
- 人员选择与人员流动..... ( 75 )
- 推进本行业发展..... ( 77 )
- 公司的政策影响招募活动..... ( 78 )
- 规划人员选择..... ( 79 )
- 选择过程..... ( 82 )
- 迎新过程..... ( 86 )
- 本章提要..... ( 88 )
- 双塔饭店的培训 ( 8 )..... ( 88 )

## 第二部分 培训的方法

### 第五章 学习的基本原则和概念..... ( 92 )

- 简要的学习过程面面观..... ( 93 )
- 双塔饭店的培训 ( 9 )..... ( 93 )
- 成人培训的原则..... ( 94 )
- 影响学习的几个因素..... ( 99 )
- 培训工作的常见错误..... ( 104 )
- 培训指导..... ( 108 )

|             |                     |              |
|-------------|---------------------|--------------|
|             | • 本章提要.....         | (112)        |
|             | • 双塔饭店的培训(10).....  | (112)        |
| <b>第六章</b>  | <b>个别培训方法.....</b>  | <b>(115)</b> |
|             | • 岗位培训.....         | (115)        |
|             | • 双塔饭店的培训(11).....  | (117)        |
|             | • 实施岗位培训的工作程序.....  | (117)        |
|             | • 仔细观察培训人员.....     | (123)        |
|             | • 学习与习惯的形成.....     | (125)        |
|             | • 个别指导.....         | (126)        |
|             | • 自我管理.....         | (129)        |
|             | • 函授教学.....         | (147)        |
|             | • 本章提要.....         | (148)        |
|             | • 双塔饭店的培训(12).....  | (148)        |
| <b>第七章</b>  | <b>集体培训方法.....</b>  | <b>(151)</b> |
|             | • 集体培训.....         | (152)        |
|             | • 双塔饭店的培训(13).....  | (153)        |
|             | • 集体培训的方法.....      | (153)        |
|             | • 集体培训的工作程序.....    | (163)        |
|             | • 集体的管理.....        | (166)        |
|             | • 本章提要.....         | (171)        |
|             | • 双塔饭店的培训(14).....  | (171)        |
| <b>第八章</b>  | <b>视听教具的使用.....</b> | <b>(175)</b> |
|             | • 对视听教具的总的看法.....   | (176)        |
|             | • 双塔饭店的培训(15).....  | (177)        |
|             | • 视听教具的作用和形式.....   | (183)        |
|             | • 本章提要.....         | (190)        |
|             | • 双塔饭店的培训(16).....  | (191)        |
| <b>第三部分</b> | <b>实施培训</b>         |              |
| <b>第九章</b>  | <b>制定培训方案.....</b>  | <b>(194)</b> |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| • 确定有效的培训目标.....        | (195) |
| • 双塔饭店的培训 (17).....     | (196) |
| • 设计培训计划.....           | (199) |
| • 本章提要.....             | (212) |
| • 双塔饭店的培训 (18).....     | (212) |
| 第十章 培训目标的评估.....        | (217) |
| • 评估: 管理人员日常工作的一部分..... | (218) |
| • 双塔饭店的培训 (19).....     | (219) |
| • 评估的分析与释疑.....         | (243) |
| • 评估结果的报告.....          | (244) |
| • 本章提要.....             | (244) |
| • 双塔饭店的培训 (20).....     | (245) |
| 第四部分 信息交流与动力            |       |
| 第十一章 培训与辅导中的信息交流.....   | (250) |
| • 信息交流的四种基本形式.....      | (250) |
| • 双塔饭店的培训 (21).....     | (251) |
| • 有效交流的障碍.....          | (259) |
| • 本章提要.....             | (265) |
| • 双塔饭店的培训 (22).....     | (265) |
| 第十二章 态度与动力.....         | (268) |
| • 态度与培训.....            | (268) |
| • 双塔饭店的培训 (23).....     | (270) |
| • 十分注重行为规范.....         | (270) |
| • 奖赏与惩罚 (裁决).....       | (273) |
| • 动力与动力的因素.....         | (278) |
| • 培养一批有动力的工作人员.....     | (281) |
| • 本章提要.....             | (285) |
| • 双塔饭店的培训 (24).....     | (285) |
| 第十三章 建立工作班组.....        | (287) |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| • 十分注重群体            | (288) |
| • 双塔饭店的培训 (25)      | (289) |
| • 群体内对抗与协作          | (291) |
| • 建立工作班组的策略         | (295) |
| • 会议: 建立工作班组的一个组成部分 | (299) |
| • 主持会议              | (302) |
| • 本章提要              | (307) |
| • 双塔饭店的培训 (26)      | (308) |
| 第五部分    辅导: 继续深化的作用 |       |
| 第十四章    辅导与谘询       | (312) |
| • 辅导与谘询: 相似处与区别处    | (313) |
| • 双塔饭店的培训 (27)      | (313) |
| • 辅导与谘询活动           | (315) |
| • 提高接见技能            | (319) |
| • 辅导与谘询的作用          | (323) |
| • 影响辅导与谘询的特殊需要      | (324) |
| • 本章提要              | (328) |
| • 双塔饭店的培训 (28)      | (329) |
| 第十五章    工作检查        | (331) |
| • 检查与评估             | (331) |
| • 通过工作检查提高职工素质      | (332) |
| • 双塔饭店的培训 (29)      | (332) |
| • 怎样与何时进行工作检查       | (336) |
| • 工作检查中的问题          | (339) |
| • 制定工作检查制度          | (345) |
| • 本章提要              | (358) |
| • 双塔饭店的培训 (30)      | (358) |
| 第六部分    综论          |       |
| 第十六章    培训资源        | (362) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| • 培训人员能得到的帮助 .....      | (362) |
| • 双塔饭店的培训 (31) .....    | (364) |
| • 本章提要 .....            | (375) |
| • 双塔饭店的培训 (32) .....    | (376) |
| 第十七章 培训与辅导：一个行动计划 ..... | (378) |
| • 培训过程：从何处开始 .....      | (378) |
| • 双塔饭店的培训 (33) .....    | (379) |
| • 落实培训方案 .....          | (382) |
| • 为什么要当培训员 .....        | (386) |
| • 本章提要 .....            | (386) |
| • 双塔饭店的培训 (34) .....    | (387) |
| 译者后记 .....              | (394) |

# 第一部分

## 概 论

---

## 第一章 培训和辅导的模式

餐旅业是多种多样的，它包括大小旅馆、餐馆、别墅、俱乐部、以及事业单位和工厂伙食等多种形式。这个行业的每一个单位都希望达到自己既定的目标，但是如果没有高质量的服务和训练有素的职工是不可能达到目标的。

首先，必须招收和挑选最好的职工。每个新职工应该知道他们必须做什么，怎样做最好。同样，即使有经验的职工为了更有效地完成他们目前的工作，在新的工作程序中也需要不断更新知识，随着时间的推移，许多工作条件变化了，新技术、新知识不断涌现，这也需要有经验的职工不断学习。

监督职工是经理日常工作职责的一部分。在任何事务和行业，对人员管理的效率是以职工的生产效率来衡量的。制定和实施培训计划，培养更多有能力和高效率的职工是经理工作的一个组成部分。每个经理必须：（1）能鉴定职工工作表现改进与否；（2）在改进工作的计划中懂得培训是有用的工具；（3）了解经理在培训中的作用；（4）能确定改进培训或其他工作的办法的有效性。在职工训练过程的某些问题中，经理会被直接或间接地涉及到的。

必须强调人才管理的重要性，因为它是任何行业的最重要的资财，在餐旅业尤其如此，劳动力密集型的行业，还没有发现有什么好的方法用设备代替人。可以预见，至少有相当数量的人将继续从事许多设备无法替代的体力工作。在企业取得成功因素中，职工将永远是一个主要因素。他们必须是能用最佳方式完成

工作的人，这进一步表明职工的素质和能力的重要性。

经理不要因为他人人都这样做或因为感到培训是好的而且是赶时髦的就去进行培训工作。一个客观的办法是先找出培训的需要点，並列出培训的益处。经理必须明白，他们对培训的态度，对承担培训的义务，将对培训工作最终的成功或失败有极大的影响。

应该思考培训的组织工作：什么时候培训？谁负责培训？为培训活动而计划做些什么？什么时候和怎样才能使经理知道培训已经成功？培训是一个过程，培训过程中的许多活动应该根据计划的连续性来实施。应该确定培训计划、实施和评估的原则。这些培训原则的运用使培训工作成为宾馆的一个有效的经验，成为激励培训者和受训者的一个积极的、有益的推动力。

本章将分析餐旅业中培训的作用。我们将发现：（1）培训的定义；（2）培训的潜在好处；（3）有效妥当地解决培训中的一些难题；（4）怎样确定培训的需要；（5）受影响的职工的期望和态度对培训项目产生的后果。

### • 双塔饭店的培训（1）。

拉尔夫·戈登很兴奋，新的职务是很刺激的，他知道他将决定做什么，他想了两天，新职务是他很想干的。当双塔饭店公司副总裁在去机场的路上分析这项工作时，拉尔夫情不自禁地接受了这项工作。

“拉尔夫，你知道，我们是个小公司。双塔饭店是我们公司的第四个饭店，也是最大的饭店。我们购买了这家饭店，大多数的职工也是留用的。事实上，你的岗位是我们的人所担任的唯一关键的岗位。但是我们也确信，这些职工有做好工作的潜力，並能把他们的忠诚很快地转向新的正确的领导。550个房间、3个餐馆、2个休息厅和若干宴会场所，在销售方面，我们有提供最佳

服务的设施，有最豪华的全套服务的财产，这饭店享誉至今。在我们不得不与可以想象的问题作斗争前，我们要迅速把这些优势发扬光大。在管理岗位上，你已经在其他方面赞成我们，作为一个出色的培训人员，你已经取得了名声。以前的老板在组织培训、促进标准化方面几乎没做什么工作。我们希望你花些必要的时间去争取培训的成功，使我们每个部门都最有效地运行。我们把为客人服务放在第一位，不管采取什么手段，只要使双塔饭店成为最佳饭店，就将得到我的全力支持。我真诚地希望你接受这项工作，我知道你能管理这个企业并能按照我们标准实行领导。”

拉尔夫很舍得在制定培训计划方面花功夫，他始终把培训作为日常工作的主要部分。他确信只要计划适当，培训对解决大量的有关操作和其他方面的问题会有帮助的。通过为所有培训活动提供领导的办法，来改变一个走下坡路的饭店，作为总经理，他负有全面的责任，那对他是最大的挑战。“是这样，”拉尔夫想，“我接受以后会发生什么呢？当许多职工对他们目前的一切已经满足时，我从哪里开始呢？我将怎样克服这些自满思想呢？我没能力单独做，我需要所有部门经理一起做。如果我能得到全班人马的不断努力，这挑战我就能应付。不管以后怎样，我愿接受这项工作。”

### • 餐旅业的专业特点 •

我们对培训的讨论将集中在餐旅业的两个具体方面：

第一，旅馆业已经从古雅的路边小客栈演变成现代化的旅馆、汽车旅馆、游客旅馆，这些旅馆为旅游者提供了各种舒适的条件，除了房间以外，还经常提供全套宾客服务项目，包括饮食、饮料、小卖部和娱乐设施等。

第二，食品服务业，从许多城市街道上的卖热狗的小贩到大饭店自助餐厅、快餐馆及类似供应食品的行业，正为日益增多的

不在家就餐的人服务。所有这些，表明世界性餐旅业的需要将不断增长。餐旅业必须作好准备满足这种要求。

## 竞 争

餐旅业方面的竞争是激烈的。能否在从销售产品与提供服务中赢利是餐旅业所有的经理面临的挑战，这些经理必须在保持质量标准的同时，开源节流。管理部门要和下属员工一起尽力工作，保持竞争状态。在今天这场成本飞涨和充斥着商业压力的搏斗中，幸存者很可能是这样的一些经理：他们不滥用职权，能领导员工更有效的工作，提供更高质量的产品和服务；他们能制定必需的规程来激励员工和员工一起工作，从而找到提高工作效率的办法。这个任务是重的。如果经理本身又是优秀的培训人员的话，那是可能成功地达到由他们负责的公司目标的。

## 劳力因素

餐旅业中某些需耗费大量劳动力的工作可在近年内改变，这是事实。当这个行业的新技术发展了，一些现在用手工操作的任务，可以变成自动的和流水线的。然而自动化不可能是万应灵药。在某些情况下，高技术设备的费用可以象人力费用一样很昂贵，所以用设备来代替职工在餐旅业的很多方面是行不通的。因此靠等待技术来解决我们这一行目前所面临的大多数的劳力问题是很不理智的。同时，经理们要寻找费用低廉的办法去完成劳动力密集的任务，必须找到办法去提高职工的技术水平，控制劳动力费用。结合先进技术，提高技术水平，将有助于减低劳动力费用。

## 消费者的要求

消费者对餐旅业的要求是随着时间的变化而变化的，总的来说，旅馆和饮食服务业对这些变化的反应是很灵敏的，然而当这些变化形成对各个企业的要求时，对这些要求如何作出反应，这