

现代饭店 培训

陈志学●著



中国旅游出版社

Modern Hotel Training

Modern Hotel

F719.2
C464

现代饭店

T R A I N I N G

陈志学◎著

培训



A1081441

中国旅游出版社

责任编辑：殷 钰

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店培训/陈志学著. —北京: 中国旅游出版社,
2003. 6

ISBN 7 - 5032 - 2185 - 2

I. 现... II. 陈... III. 饭店 - 服务 - 职工培训
IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 048631 号

书 名: 现代饭店培训

著 者: 陈志学

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲九号 邮编: 100005)

网 址: <http://www.cttp.net.cn>

印 刷: 北京 1201 厂

版 次: 2003 年 7 月第 1 版

2003 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

印 张: 14.625

字 数: 380 千

印 数: 10000 册

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究



前 言

时间过得真快呵！一晃，从事旅游工作已 20 年了。其中，从事旅游人力资源管理与开发工作就达 15 年之久。从 1990 年在南京金陵旅馆管理干部学院为全国首期旅游饭店成建制培训班作培训讲座开始，此生便与培训结下了不解之缘。也许这次讲座给了我更多的鼓励，从此，对培训就有了执着的追求，觉得每年不研究和写出点东西似乎就缺少点什么。本书，就是自己 15 年来对培训工作潜心研究和实践的总结。

许多朋友问我，“你为什么对培训那样如醉如痴？”其实，我也很难准确回答。我只能说，“喜欢它！”常言道：干一行爱一行，但我更相信，只有爱一行才能干好一行！只有爱才会有动力，才有激情去领悟，去思考，去总结，再去实践！

这几年研究培训方面的书越来越多了，但适合旅游及饭店培训、针对性强的书还是难找。几年前，就有许多朋友希望我把多年主讲的“培训培训者”的讲稿整理出版。但囿于多方面的原因，一直未能成行。今年春天 SARS 的来临，给中国旅游业造成了重创，但却让我终于能够有时间静下心来，经过几个月的挑灯夜战，完成了我多年想完成而又未实现的一个愿望——把自己对培训工作多年实践的体会和研究总结面世，与业内人士共同分享。

书就要出版了。这些天，我总在思考我试图在书中体现的几点意图能否得到读者的认同呢？



一是按培训流程编排体例。全书根据培训工作流程逐一对照培训需求分析、培训计划、培训方案、培训大纲、培训实施、培训方法、培训技巧、培训管理、培训质量控制、培训评估等,进行了系统的介绍。这样编排是希望脉络清晰,层次分明,便于读者把握。

二是注重实用性和可操作性。本书没有过多的理论阐述,而是直截了当地重点介绍读者在工作中经常碰到的问题。每个问题都是作者在实践中多次应用后的总结,读者拿过去就可以应用。特别是第十章练习题、各章节附的图表,以及附录《悦达饭店的培训手册》更是为读者提供了一个可以直接操作的工具。

三是注重“怎么办”。“是什么”、“为什么”、“怎么办”是一本书应回答的问题。本书更强调“怎么办”,因为只有读者知道了怎么办,才会对读者有指导作用,读者才觉得这本书有价值。“怎么办”,讲的是方法论。实际上,读者对如何进行培训需求分析,怎样制定培训计划、培训方案、培训大纲,如何有效地选择培训方法与技巧,怎样进行培训管理与评估等“怎么办”,远比“为什么这样做”更为关注、更需要。

上述几点意图是否实现了,只有请读者来评说了。

此书得以顺利出版,我首先得感谢多年支持、理解我的太太,因为她为我付出了许多,做了许多本应由我承担的家事;还要感谢我可爱的女儿,因为我现在能自如地在电脑上写作,是她辅导的结果。在编著中,参考了傅浙铭编著的《培训宝典》、高文举著的《培训管理》、李立志等编著的《现代培训》等书;悦达饭店、开园饭店、梅亚饭店等为我提供了许多很好的资料,编辑为本书的出版付出了辛勤的劳动,在此,一并表示衷心的感谢!

当今世界,人才资源是第一资源。中国要实现世界旅游强



国的宏伟目标，人才是关键。“入世”和经济全球一体化，使更多的企业越来越深刻地认识到旅游业的竞争是人才的竞争。人才兴邦，人才兴旅。如果此书的出版能给从事旅游特别是饭店培训工作的同行提供一点帮助，能为推动我国旅游人才建设和培训事业向前发展献上一点绵薄之力，当是我最大的欣慰！

作者

2003年6月 北京





作者简介

陈志学，1983年四川大学哲学系毕业后到国家旅游局工作，现为国家旅游局人事教育司副司长。长期从事旅游及饭店人力资源管理与开发工作，著有《旅游培训学》、《导游员业务知识技能》等专著；主编了《中国旅游饭店管理与服务2000问》、《中国旅游饭店管理与服务试题大全》、《旅游饭店经营管理服务案例》等10余部书；在《中国培训》、《中国人力资源开发》、《中国旅游报》等报刊上发表了《实现世界旅游强国的人才建设》、《试论提高饭店的核心竞争力》、《旅游院校教育面临的问题与对策》等30多篇论文；潜心开发了《饭店管理艺术》、《培训培训者》、《督导管理》、《团队建设》等15门讲题；被全国10多所旅游高校聘为客座教授。

现代饭店培训

Modern Hotel



目 录

前言	(1)
第一章 概述	(1)
1 培训及其作用	(1)
2 培训过程	(7)
3 组织培训活动的一般程序	(8)
4 培训系统	(11)
5 传统培训与现代培训的区别	(12)
第二章 饭店培训的特点、发展趋势	(14)
1 饭店培训的特点	(14)
2 培训的时机	(17)
3 培训的对象	(19)
4 培训的类型	(20)
5 培训的误区	(20)
6 培训存在的问题	(24)
7 培训分工	(28)
8 培训的发展趋势	(29)
9 培训创新	(32)



第三章 培训需求分析	(35)
1 培训需求分析的目的	(35)
2 培训需求分析的基本模式	(38)
3 培训需求分析的步骤	(46)
4 培训需求分析的方法	(46)
5 培训模式	(57)
第四章 培训计划、培训方案、培训大纲	(61)
1 培训计划	(61)
2 培训方案	(76)
3 培训大纲	(79)
4 成人培训过程设计应考虑的因素	(86)
第五章 培训实施	(90)
1 培训实施的基本要素	(90)
2 培训实施的具体步骤	(92)
3 培训教师的选聘	(99)
4 培训机构的选择	(112)
第六章 培训方法	(114)
1 正确选择培训方法的作用	(114)
2 成人学习黄金定律	(114)
3 培训类型	(117)
4 主要培训方法介绍	(118)
5 培训方法的效果比较	(141)



6 感官在培训中的作用	(144)
7 选择培训方法要注意的几个因素	(146)
第七章 培训技巧	(151)
1 知识性培训的技巧	(151)
2 技能性培训的技巧	(154)
3 态度培养的技巧	(160)
4 潜能开发的培训技巧	(166)
5 具体培训技巧介绍	(175)
第八章 培训管理	(208)
1 培训管理系统	(208)
2 培训质量控制	(214)
3 培训手册	(220)
第九章 培训评估	(233)
1 培训评估的原则与标准	(233)
2 培训评估的方法	(236)
3 培训反馈	(240)
4 评估问卷	(242)
5 实施培训评估应注意的问题	(257)
第十章 练习题	(261)
1 填空题	(261)
2 判断题	(266)



3 选择题	(270)
4 简答题	(275)
5 问答题	(286)
6 案例分析题	(301)
第十一章 旅游及饭店人力资源开发	(319)
1 实现世界旅游强国的人才建设	(319)
2 旅游业的人才竞争与人才战略	(331)
3 旅游培训工作面临的新挑战及对策	(340)
4 我国旅游院校教育发展战略的思考	(348)
5 饭店人才开发的九大矛盾	(355)
6 饭店人力资源管理面临的挑战	(361)
7 饭店人力资源管理的发展趋势	(364)
8 饭店人力资源管理与开发的创新	(368)
9 打造饭店职业经理人队伍的思考	(370)
附录 悦达饭店培训手册	(388)



第一章 概 述

1 培训及其作用

1.1 培训的概念

一个饭店有许多任务，其中一个任务就是培养员工，为员工提供发展机会。饭店的这一任务，也就是培训任务。什么是培养呢？培训就是指通过教学或实验的方法，使一个人的行为方式在知识、技能和工作态度等方面有所改进，从而使他能够在预期的标准或水平上完成工作。或者通俗地讲，培训就是经验分享，即培训者与受训者之间、受训者相互之间分享彼此的经验，从对方的经验中学习、借鉴、吸收有用的东西，从而完善和提高自己。

人的成长是一个学习过程，培训组织的成长也是一个学习的过程，即都是一个不断接受培训的过程。现代培训越来越从一般的知识、技能的传授活动，转向对人力资源进行开发的创造性活动。培训的目的是为了学以致用，使受训者的潜能得以充分的发挥与拓展；培训是培养、开发、利用人的潜能的有效途径；培训就是对学员与企业都有好处的再学习行为。



1.2 培训的作用

21 世纪是一个学习的时代。无论是对个人，还是对饭店，培训，则如一日三餐，是鲜牛奶，万万省不得。培训是在培植希望，拒绝培训 = 拒绝工作，培训比提薪更能留住人才，培训愈深入、企业愈安稳。

对饭店培训，人们却认识不一。有人认为培训投入大产出小，培训搞了不少，但实际效果并不明显；有人认为培训有风险，被培训的员工跳槽了，企业的培训成本就更大，等等。这些都是错误的认识，实际是培训为饭店创造价值。在当前残酷的市场竞争中，培训已成为一家饭店成功致胜的关键。

(1) 智力投资，效益倍增

无数教育和培训的事实证明：人力投资、智力开发能够给国家和企业带来巨大的效益。饭店业的实践也充分说明，成功企业都非常重视培训工作；在人才培养上的投资，能够取得倍增的效益。

美国著名经济学家舒尔茨在其创立的人力资本学说中指出：“人类的未来不取决于空间、能源和耕地，它取决于人类的智力开发。”他估算，物力投资增加 4.5 倍，利润相应增加 3.5 倍；而人力投资增加 3.5 倍，利润将增加 17.5 倍。“只要企业有效地利用人力资源，并挖掘迄今未发挥的潜力去实现企业目标，则职工个人生产效率提高 50% 并不罕见。”日本的一份研究报告也表明，企业一般工人的建议可使成本下降 5%；经过培训后，工人的建议能使成本下降 10% ~ 15%；而受过良好教育的工人的建议能使成本下降 30%。这表明教育培训会给企业带来丰厚的回报。

正因为这样，企业的观念正在由“教育消费”转变为“教育投资”。众多饭店已深刻认识到市场竞争、服务竞争归根到底是人才的竞争，他们提出培训就是管理，培训就是效益，培训就是财富。培训要有成效，饭店就要舍得投入。外资饭店每



年与经营预算一起做年度培训预算，培训经费一般按企业营业额的 0.5% ~ 1.5% 提取，而且规定专款专用。

(2) 培训是饭店成功的法宝

培训对保持高效能、高品质的管理，提高饭店的整体素质和竞争力至关重要。培训给饭店带来的效益直接体现在以下几方面：

第一，提高工作效率，增加经营利润。经过有效培训的员工，知识面更宽，工作能力更强，积极性也更高，从而促进饭店工作效率的提高。

第二，提升服务质量，减少客人投诉。员工素质的高低直接影响饭店服务质量的优劣，客人投诉的原因有许多，主要还是员工素质不到位所致，而培训则是提高员工素质的重要手段，高素质的员工又是赢得回头客的保证。

第三，减少浪费破损，降低工伤事故。训练有素的员工，他们心理素质好，能按正确的操作程序工作，会减少不必要的浪费和人为的工伤，这有利于降低成本。

第四，提高组织的良好形象，增强团队的凝聚力。经过培训的员工，能用自己的言行体现饭店的优良形象。这一点非常重要，它不仅影响客人对员工、饭店的评价，还能为饭店吸引、留住优秀的人才产生积极的作用。对饭店有认同感的员工，才会爱饭店。

第五，建设一支队伍，增强竞争力。“入世”和经济全球化的到来，饭店集团化、品牌化、网络化进程的加快，为了竞争取胜，必须抢占人才制高点。因此，加大培训工作力度，建立一支素质优良、结构合理的人才队伍，无疑是 21 世纪饭店取胜的法宝。

(3) 开发人的潜能，促进员工发展

培训是组织和个人双重受益的行为，培训对个人的作用表现在：一是帮助员工提高自信心，减少工作失误，增加安全感。经过培训的员工不仅对自己的能力更有信心，认为自己能



够干得多、干得好，而且感到职业安全感增加，工作更安心，更有积极性。二是提高自身价值，扩大择业机会。从培训中学到的知识越多，能力越强，员工自身的价值就越大，也就为员工择业提供更广阔的舞台。三是开发员工的潜能，让员工得到更好发展。持续的培训能让员工的能力不断得到开发，为员工全面发展创造更为有利的条件。

培训不仅对饭店，而且对员工个人两方面均有益处，可用图 1-1 表示。

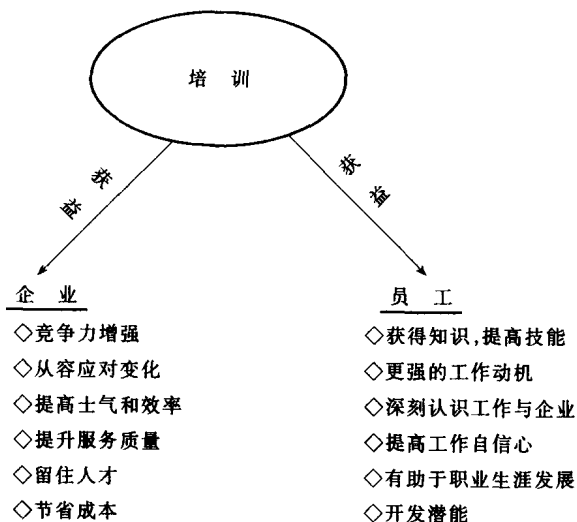


图 1-1 培训对饭店与员工的益处

培训对饭店的作用还可用图 1-2 表示。

图 1-2 清楚地说明，任何一家饭店都有自己期望的水平，即达到什么目标，是上五星，还是加入世界一流酒店组织；是赢利 1000 万，还是 1 个亿。要实现自己的目标，就需要有一支高素质的员工队伍作保证。高素质的员工队伍不可能从天上掉

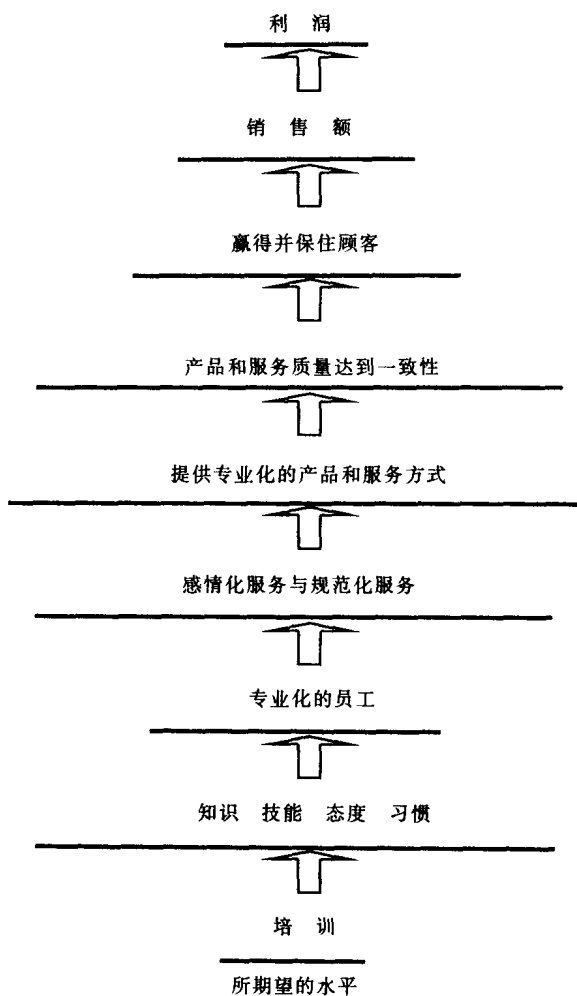


图 1-2 培训的作用

下来，只有不断地对其培训才能建立起来。培训能让员工掌握工作所需的知识和工作技能，树立正确的工作态度，改变不良