



餐饮企业管理工具箱

Staff training

餐饮企业人员培训

一本通

陈素娥 主编



化学工业出版社



餐饮企业管理工具箱

Staff training

餐饮企业人员培训

一本通

陈素娥 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书从餐饮企业人员培训基本认知、餐饮企业人员培训需求分析、制订餐饮企业人员培训计划、餐饮企业人员培训实施开展等方面,对餐饮企业的人员培训进行了全面系统的分析与讲解。

本书实用性强、图表丰富,可供餐饮企业经营管理者、相关从业人员参考使用,也可供相关院校师生及培训机构教学使用。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业人员培训一本通/陈素娥主编. —北京:
化学工业出版社, 2013.6

(餐饮企业管理工具箱)

ISBN 978-7-122-17141-2

I. ①餐… II. ①陈… III. ①饮食业-职工培训-
教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第082845号

责任编辑: 陈 蕾

装帧设计: 尹琳琳

责任校对: 战河红

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装: 大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张10¹/₂ 字数197千字 2013年7月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00元

版权所有 违者必究

近年来,餐饮市场可谓是异常火爆,2008~2012年,餐饮营业总额年年递增,特别是以中小餐饮店与小吃店最为显著,占了总额的95%以上。吃是人们典型的刚性需求,经历了金融危机,餐饮行业是唯一不受影响、依旧保持强劲上升势头的行业。当然,这也符合马斯洛的需求层次理论,即需求层次的金字塔中,饮食需求处于需求的最低层次,是人类最原始、最基本的需要。因此,大众化餐饮市场必定是一个长期存在和不断丰富的巨大市场。

在未来餐饮行业稳步增长的背景下,餐饮业被誉为“永不落幕的朝阳行业”,可以说遍地是黄金。当然小本餐饮创业者想要步入成功,也需要通过冷静思考和不懈的努力,才能顺应时代潮流,抢占餐饮先机,发现餐饮机遇,轻松地挖掘财富,成为成功的拾金人。

然而,经营好一家餐饮企业,也非易事。餐饮企业的管理者应从细微处入手,做好采购控制、员工培训、营销促销等一系列工作。针对目前市场状况,凭借多年的管理和培训经验,我们组织编写了“餐饮企业管理工具箱”丛书:《餐饮企业采购控制一本通》、《餐饮企业人员培训一本通》、《餐饮企业营销促销一本通》、《餐饮企业绩效管理与薪酬设计》、《餐饮企业管理制度与表格大全》,为餐饮企业经营者和从业人员提供全方位的指导和参考。

●《餐饮企业采购控制一本通》主要涵盖餐饮企业采购基本认知、餐饮企业采购标准控制、餐饮企业采购流程控制、餐饮企业采购制度控制、餐饮企业采购表单控制、餐饮企业采购文案控制六个方面的内容。

●《餐饮企业人员培训一本通》从餐饮企业人员培训基本认知、餐饮企业人员培训需求分析、制订餐饮企业人员培训计划、餐饮企业人员培训实施开展等方面,对餐饮企业的人员培训进行了全面系统的分析与讲解。

●《餐饮企业营销促销一本通》对餐饮企业营销、促销中各项活动的方法、技巧、工作流程、质量保障等内容进行了详细的论述，主要包括网络营销、绿色营销、传统营销、品牌营销、宴会营销、假日营销等。

●《餐饮企业绩效管理与薪酬设计》主要介绍了包括餐饮企业绩效管理运作系统，餐饮企业绩效管理实操流程，餐饮企业绩效管理操作实务，餐饮企业薪酬设计认知，餐饮企业薪酬体系建立，餐饮企业薪酬改善控制在内的六个方面的内容。

●《餐饮企业管理制度与表格大全》参照ISO 9001：2008质量管理体系的要求来设计的操作文件，真正使得企业内“事事有标准，事事有依据”。书中所收录的制度与表格来源于国内比较知名的餐饮企业，内容涵盖面广，包括楼面部管理制度与表格，后厨部管理制度与表格，采购部管理制度与表格，财务部管理制度与表格，后勤部管理制度与表格五大板块。

本系列丛书理念新颖、更加实用，可操作性极强，是一套不可多得的餐饮企业管理与操作实务读本，可供餐饮企业经营管理者、相关从业人员参考使用，也可供相关院校师生及培训机构教学使用。

本书由陈素娥主编，在编写整理过程中，得到多家餐饮企业和餐饮一线从业人员的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有冯飞、匡粉前、刘军、刘婷、刘海江、唐琼、邹凤、宋健、许华、陈丽、匡五寿、谢毅、周军、周波、周亮、高锟、李建华、李景安、李景吉、李汉东、李春兰、杨冬琼、杨雯、王红、王春华、赵建学，最后全书由匡仲潇统稿、审核完成，同时本书还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此对他们一并表示感谢。

由于编者水平有限，加之时间仓促、参考资料有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

编者

第一章 餐饮企业人员培训基本认知

第一节 餐饮企业人员培训概述	2
一、人员培训工作的重要性	2
二、部门抵触人员培训的原因	2
三、员工缺乏培训常见的问题	3
四、不培训的餐饮企业存在的问题	4
五、人员培训失败的原因	5
第二节 培训部概述及组织结构	5
一、培训部的组织结构	5
二、培训部的部门职责	6
三、培训相关部门的权责	7
第三节 培训部人员岗位认知	8
一、培训部经理	8
二、专职培训师	9
三、兼职培训师	10
四、培训部文员	10
第四节 培训部日常事务管理	11
一、岗位工作检查	11
【实战范本】培训部岗位工作考核细则	11
二、编制年度工作计划	14
【实战范本】××餐饮企业培训部年度工作计划	14
三、做好培训部工作总结	14
【实战范本】××餐饮企业培训部季度工作总结	15
四、培训部经费预算	16
【实战范本】××餐饮企业年度培训经费预算	16
五、餐饮企业培训宣传管理	17
第五节 餐饮企业培训师培训	18
一、培训师素质要求	18

二、培训语言表达	19
三、培训局面控制	20
四、控制难管受训者	24

第二章 餐饮企业人员培训需求分析

第一节 培训需求分析步骤	28
一、前期准备工作	28
二、制订培训需求分析计划	29
三、实施培训需求分析计划	29
【实战范本】××餐饮企业培训需求分析汇总表	30
四、撰写培训需求分析报告	32
【实战范本】××餐饮企业培训需求分析报告	33
第二节 培训需求分析方法	36
一、观察法	37
二、问卷调查法	37
【实战范本】年度培训需求调查问卷（管理者适用）	37
【实战范本】员工个人培训需求情况调查表	40
三、面谈法	41
【实战范本】××餐饮企业部门经理培训需求调查 面谈问卷	42
四、客人调查法	43
五、申报法	44
六、工作任务分析法	44

第三章 制订餐饮企业人员培训计划

第一节 人员培训种类	48
一、培训对象层次	48

二、实地培训时间段	49
【实战范本】楼面部新人员培训计划	49
【实战范本】西餐厅新人员培训计划	50
【实战范本】餐厅新人员培训计划	52
【实战范本】厨房新人员培训方案	54
三、按培训地点分类	56
四、培训的内容与性质	56
第二节 培训计划种类	58
一、按时间划分培训计划	58
二、按层次划分培训计划	58
【实战范本】××餐饮企业开业前培训计划	58
【实战范本】××餐饮企业年度培训计划	64
【实战范本】××餐饮企业楼面部开业前培训计划	68
【实战范本】厨房（西厨）开业前人员培训计划表	71
【实战范本】××餐饮企业财务部开业前培训计划	76
【实战范本】××餐饮企业营销部开业前培训计划	80
【实战范本】××餐饮企业楼面部年度培训计划	81
【实战范本】××酒楼楼面部年度培训计划	83
【实战范本】××餐饮企业楼面部培训计划	84
【实战范本】传菜员岗位培训计划	86
【实战范本】扒炉岗位培训卡	90
【实战范本】粗加工（早班）岗位培训卡	91
【实战范本】粗加工（夜班）岗位培训卡	92
【实战范本】打荷岗位培训卡	92
【实战范本】冻厨岗位培训卡	93
【实战范本】饭档岗位培训卡	93
【实战范本】炉头（早班）岗位培训卡	94
【实战范本】炉头（夜班）岗位培训卡	95
【实战范本】中餐厅人员培训学习卡	95
【实战范本】西餐厅人员培训学习卡	98
【实战范本】酒水员培训学习卡	99

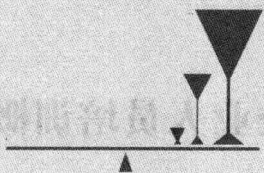
【实战范本】传菜员培训学习卡	100
【实战范本】保安员培训学习卡	101
【实战范本】营销部人员培训学习卡	102

第四章 餐饮企业人员培训实施开展

第一节 培训课程设置	106
一、确定课程目标	106
二、撰写课程纲要	107
【实战范本】××餐饮企业组织结构培训大纲	108
三、课程设置方法	108
四、培训课程评估	109
【实战范本】评分式评价采用的问题	110
【实战范本】简答式评价采用的问题	111
【实战范本】培训课程评估总结	111
五、课程修订	112
六、设计课程流程	113
七、安排课程时间	114
八、编写学员手册	114
九、制作幻灯片	114
十、制作课件	115
【实战范本】××餐饮企业人员培训餐饮部案例	116
【实战范本】“沟通管理”课程中的测试题—— 人际交往能力测试	118
【实战范本】餐饮企业人员培训游戏汇总	119
【实战范本】餐饮企业人员培训故事汇总	126
十一、准备课程道具	132
第二节 人员培训前期事项	132
一、发布培训通知	132
【实战范本】培训通知书	133
【实战范本】××餐饮企业培训课程计划书	133

【实战范本】餐饮企业经理培训日程安排表	134
【实战范本】××餐饮企业第六期员工团队合作 精神培训通知	135
【实战范本】××餐饮企业新员工入职培训通知	135
【实战范本】××餐饮企业公共培训课通知	136
【实战范本】××餐饮企业投诉处理技巧培训课通知	137
【实战范本】××餐饮企业关于举办“英语初级 培训班”的通知	137
【实战范本】关于领班管理培训通知	138
二、培训教室选择布置	138
三、准备培训工具	141
四、做好后勤工作	144
第三节 人员培训评估	145
一、建立培训效果信息库	145
二、培训前评估	146
三、培训中评估	148
四、培训结束后评估	148
【实战范本】培训效果评估总结	149
第四节 培训效果转化	151
一、培训收益的项目	151
二、培训效果转化步骤	152
三、制定培训效果转化方案	153
四、影响培训效果转化的因素	155
参考文献	157

第一章



餐饮企业人员培训基本认知

第一节 餐饮企业人员培训概述

第二节 培训部概述及组织结构

第三节 培训部人员岗位认知

第四节 培训部日常事务管理

第五节 餐饮企业培训师培训



章前引语

几乎没有任何一家企业从开业就具备高素质的员工队伍，餐饮企业也一样。如何使员工素质与企业的发展需求同步？如何使企业员工素质持续提高呢？这就需要开展人员的培训工作。

第一节 餐饮企业人员培训概述

一、人员培训工作的重要性

（一）让员工与餐饮企业保持一致

每个人都因其过去的经历而建立或形成自己的一套信念，但是进入餐饮企业后其所面临的环境有所不同，并非每位员工原有的信念或行为都与餐饮企业的相吻合，餐饮企业通过培训，可以使其与餐饮企业保持一致。

（二）提高人员的认可度

通过培训，可以让员工更为清楚地了解餐饮企业的文化，提高员工对餐饮企业的认可度，只有员工对餐饮企业表示认可，才可能坚持与餐饮企业保持一致。

（三）使员工尽快熟悉工作岗位

新员工可以通过培训迅速熟悉本岗位工作内容，减少员工适应餐饮企业环境的进程，迅速为餐饮企业创造效益。如果餐饮企业不重视对新员工入职前的培训，往往会出现其新员工周而复始地犯同样的错误，因同一问题多次引起客人的投诉的情况。

（四）增强凝聚力和竞争力

通过培训，可以使员工的理念保持一致，增强餐饮企业人员的凝聚力。通过培训，可以使餐饮企业保持旺盛的竞争力，迅速解决餐饮企业在营运过程中出现的问题。

二、部门抵触人员培训的原因

餐饮企业许多部门出现抵触人员培训的情况，其原因主要有以下3种。

（一）没有教材

编写教材需要时间，培训部门要求各部门在相应时间内完成编写工作，但有的部门却以没有时间为由不断推迟编写进度或故意推卸责任。

（二）不想培训

有相当部分的部门经理心里想凭什么培训他们？当初我进入餐饮企业时也没有人培训，我辛苦了这么多年才学到今天这些知识，如果全部教给他们岂不抢了我的饭碗，“教会了徒弟饿死师傅”。

（三）马虎应付

有些餐饮企业部门经理表面讲得头头是道，但做起来却马马虎虎。有些部门经理在开展培训课时，每次都站在讲台上照本宣科，明知这样培训方式没有效果，却不愿多花时间与员工沟通，或采用实例进行培训，以提高员工的兴趣，强化培训效果。

三、员工缺乏培训常见的问题

（一）新员工

餐饮企业的新员工如果没有经过培训，将会出现的问题具体见表 1-1。

表 1-1 新员工缺乏培训会出现的问题

序号	问题类别	说明
1	不熟悉经营和服务项目	相当部分新员工对客人提出的很简单的问题也无法解答，有些新员工甚至没有参观过餐饮企业，洗手间在哪都不清楚，有些餐饮企业招聘的新员工不经培训马上分配到部门，这样会造成两方面的麻烦： （1）由于新员工不熟悉餐饮企业的基本常识，其工作效率肯定很低，容易影响餐饮企业的形象 （2）培训部开展培训课需要和相关部门协调培训时间，有时顾得了这个部门却顾不了另一部门，因为各部门的工作时间可能有所不同，给培训时间的协调造成不必要的麻烦
2	岗位技能不熟练，工作效率低	如前台员工未经培训会 导致电脑操作不熟悉，收银结账缓慢等
3	服务态度不好	新员工没有意识到自己工作对客人造成的影响，因而不能以良好的服务态度对待客人

（二）老员工

老员工尽管已熟悉了其工作岗位职责，但缺少经常性的人员培训，也会出现



一些问题，具体见表1-2。

表1-2 老员工缺乏培训容易出现的问题

序号	问题类别	说明
1	无所谓的态度	自以为是什么样的场合、什么样的客人都见过，因而态度傲慢，不注意给客人提供个性化的服务，显得较为死板，尽管他们很清楚服务要领，但缺乏较强的服务意识或服务意识淡薄
2	违反程序	餐饮企业的各项工作是有严格的标准作业程序的，有的老员工知道某些事情的处理程序，却主动违反如越权处理打折问题等
3	抱怨发展空间	以为自己什么都掌握了就应该提升，在平时工作中出现抱怨情绪，在同事中造成不良影响
4	自律性差	因熟悉了很多，显得随便散漫，如走路姿势、说话等随随便便

四、不培训的餐饮企业存在的问题

如果餐饮企业不实行人员培训，可能会经常出现以下5种问题。

（一）后继无人

有很多餐饮企业存在这样的情况，部门经理或主管离开了，餐饮企业想在内部提升却发现没有人可以胜任，因为平时部门经理或主管很少和属下沟通，很少主动地去培训与帮助提升员工的素质，从而出现管理人员断层现象。

（二）部门经理或主管工作非常辛苦

因没有接受过充分的培训与授权，下属本应做的决策不得不交给上司。当然也有例外，那就是有些部门经理或主管没事可做，不培训下属是为了能让自己有事情做，以免下属都会了，自己闲得无聊。

（三）客人不满意

员工缺乏培训，必然导致服务水平低下，从而使客人产生不满。

（四）员工情绪不稳定

在餐饮行业特别是基层员工的工资待遇并不高的情况下，如果又没有提供培训，员工的情绪会变得不稳定，从而影响工作。

（五）没有发展前景

员工没有培训，无从提高，餐饮企业因此也没有长远的发展前途，因此优秀

的餐饮企业都极其重视员工的培训工作。

五、人员培训失败的原因

有的餐饮企业培训经理感觉自己很重视人员培训，但还是没有实现预期的目标，使培训工作陷入失败的境地，导致人员培训失败的原因具体如下。

（一）没有完整的人员培训教材

餐饮企业没有完整的人员培训教材，只有主观想法，凭个人经验进行，一旦换了人，培训方法可能会迥然不同，员工不知所措，因此餐饮企业都应有自己完整的培训教材。

（二）没有高层管理人员的支持

开展培训工作会在某些程度上加重管理人员的工作量，这势必引起一些部门经理或主管的不满，会使他们或多或少地抵触培训工作，此时就需要餐饮企业高层出面支持培训工作。缺少管理层的强有力支持，培训工作就很难顺利进行。

（三）没有相关的培训技术支持

有些餐饮企业管理者也认识到培训的重要性，但不知如何培训，这就需要企业提供技术支持，如怎样确定培训需求、怎样拟订培训计划、怎样实施培训计划、怎样做培训评估等。餐饮企业必须有专职的培训部工作人员对其提供帮助。

（四）没有制定和执行人员培训的相关规定

餐饮企业人员培训必须建立一套完整的规定，这样才能使人员培训程序化，做到有法可依，否则有的部门总会以种种借口来破坏人员培训工作的完整性与有效性，同时没有相关的管理规定，也就无从对人员培训工作进行监督或检查。

第二节 培训部概述及组织结构

一、培训部的组织结构

培训部组织结构如图 1-1 所示。

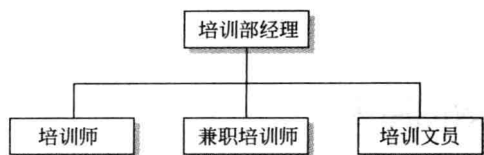


图 1-1 培训部组织结构图

二、培训部的部门职责

餐饮企业的培训部门主要负责企业人员的培训计划、组织、控制等工作。

（一）收集信息

餐饮企业培训部门收集信息应主要着眼于以下4个方面。

- （1）餐饮企业现有的培训信息。
- （2）餐饮企业的文化、发展目标和战略等。
- （3）培训对象的信息。
- （4）餐饮企业录用、奖惩、薪资等信息。

（二）确立目标

餐饮企业培训部门确立的培训的目标如下。

- （1）培训具体实施的全面目标。
- （2）完成本次培训具体实施目标的分析，将目标细化。
- （3）提出培训具体实施建议。
- （4）选定培训具体实施的对象。
- （5）确定培训工作的进度。
- （6）确定培训工作的评价标准。

（三）制定策略

餐饮企业培训部门制定策略重点要考虑以下5个问题。

- （1）由谁来进行培训具体实施工作。
- （2）投入何种资源及多少资源。
- （3）选择何种方法与方式。
- （4）采用何种培训技术。
- （5）需要使用哪些设施。

（四）评估培训效果

餐饮企业评估培训效果的内容具体如下。

- （1）确立评估的标准。
- （2）测定实际情况。
- （3）将实际情况与标准相比较。
- （4）确定评估结果。

三、培训相关部门的权责

（一）培训部门的权责

餐饮企业培训部的权责包括以下内容。

- （1）举办全餐饮企业共同性培训课程。
- （2）拟订、呈报餐饮企业年度、月度培训课程。
- （3）制定、修改餐饮企业培训制度。
- （4）上报餐饮企业在职培训的实施成果和改进方案。
- （5）编撰培训教材。
- （6）审议培训计划。
- （7）检查、考核培训的实施情况。
- （8）办理人员外派培训。
- （9）拟订各项培训计划费用。

（二）其他部门权责

为了配合培训部门的工作，餐饮企业其他部门给予必要支持。其他各部门的权责内容如下。

- （1）汇总、呈报年度培训计划。
- （2）制定、修订专业培训规范。
- （3）确定专业培训的培训教师人选。
- （4）举办内部专业培训课程及上报有关实施成果。
- （5）编撰专业培训教材。
- （6）检查本部门专业培训成果。

（三）具体岗位人员权责

部门管理者、培训负责人和培训师的权责分配情况见表1-3。