

培 训
PEIXUN

第 一 章


培训 (Training) ——是讲授、辅导、培养、训练之意。

《第三次浪潮》的作者托夫勒，曾不无道理的“大叫”：“现在需要的是培训、培训、再培训。培训甚至可能成为第三次浪潮中最大的产业之一，成为一个重要的出口产业。”

对于人才的培训，我国已列入头等重要地位。可是具体到餐厅（乃至酒店业）本身，还没能充分认识到提高人员素质，提高服务效率，进行团体优化就是降低成本和发展的意义。有的经理认为更新设备、扩大企业经营可以马上获利，而人力资源投资不那么明显，可以慢慢来，这就是有些餐厅管理跟不上，服务质量差，盈利低和被淘汰的根本原因。

餐旅培训在一些发达国家已获重视并得到很大的发展。仅在美国，就有 50 所高等饭店管理学院，600 所培养中级饭店管理人员的中等技术专科学校，2000 所培养一般饭店服务人员的饭店服务学校。

目前，各大型国际饭店联号、餐饮联号，如“假日饭店联号”、“希尔顿饭店联号”、“喜来登饭店联号”、“麦当劳快餐联号”、“××饮食集团”等都有自己的人才培训基地——“饭店管理学院”和系列培训措施，而这一切正是他们壮大和振兴的诀窍。



培训的重要意义

一、培训的需要

事在人为。欲成大事先理人和，欲旺财源先旺人气。试问乌合之众能成大事吗？不学无术之徒能有所作为吗？士气低落人气不旺的餐厅能客似云来、财源广进吗？不能！故此需从思想上、知识上、技能上对员工进行培训以提人气。

1. 作为一家餐厅或酒店在开业前，从总经理到各级管理人员，必须有一个明确的管理目标，为了达到这个目标，必须提出和制定达到这个目标的标准，要实现此目的，就需对员工进行培训。

2. 开业后管理者在管理过程中必须依据这些标准进行检查和督导，若发现有违反和降低这些标准的现象或与实现这些标准有距离的行为，就需要组织员工不断进行培训。

开业后是否需要培训可从三个方面考察：

(1) 回首过去：从人员素质、精神面貌、工作规程、工作效率、营业状况、完成工作的指标、器具损耗等方面进行分析、比较，从而决定是否需要进行再次培训。

(2) 观察现在：从员工的工作状况、工作效率、服务态度、客人意见（投诉或表扬）、基层高层管理人员执行管理的情况，人际关系的变化来考察培训是否必要。

(3) 展望未来：随着社会的不断进步和科学的不断发展，随着人们生活水平的不断提高，必然要采用一些新的技术和

的服务方式方法，使餐厅的管理、接待服务水准达到一个新的高度。餐厅管理者必须要有远见，提前抓好这方面的培训工作，紧跟上社会潮流，乃至领导社会新潮流。

综上所述，将培训工作列入工作目标和议事日程是毫无疑问的。

二、培训 对公司的益处

1. 增进对公司的了解，便于日后进行工作

入职培训可使员工工作更快走上良好轨道，更快地胜任自己的工作，不至于茫然不知所措，减少因陌生而与公司发生的不必要矛盾。

2. 提高员工之修养和精神面貌

培训使员工知道仪容仪表、言行举止、职业道德、敬业乐业精神，达成良好修养风貌。

3. 使工作更出色

通过培训使员工掌握良好的技能及工作方法，以及丰富的行业知识，使工作得心应手，达成高质素的服务。

4. 降低损耗

一个不曾培训过的员工因不能正确使用和维护公司财产及无爱护公物之意识将令公司蒙受损失。如不正确的托盘而打烂餐具，不强的爱护意识而不关好水电甚至损坏公物。据餐饮业的相关统计，培训可以减少 73% 的浪费。

5. 减少事故的发生

在本行业的一些研究中发现，未受过培训的员工所造成的事故是受过培训员工的数量的 3 倍。例如从未受过培训的员工使用和维修空调机或煤气炉时，就很容易造成事故。再则一未曾受过培训的员工不但易做错事而且不善于处理突发事情。

6. 降低员工流动率

一些研究证实，在餐饮和酒店业，受过培训的员工只是未受过培训员工流动率的一半。因为培训使人充实而不感到工作乏味，使人胜任工作，使人进步，使人有做好工作的良好愿望；使公司运作更协调，气氛更美好，从而降低流动率。当然如果一面培训一面不给予适当关心和福利，也会使员工“无奈出走”的。

7. 增强员工纪律性

经过培训，员工了解自己工作与其它工作环节的联系及其重要性。增强自觉性与责任心，就会接受并遵守应有之纪律。如主动按时上下班、主动配合工作等。一个不懂得工作的职工更易找理由躲在家里而不去上班。

8. 提高团体合作、协调能力

培训将使员工有统一意识，在培训中增进沟通和了解，培训可使员工提高协作思想及获得相关方法，这一切将使我们的团体更加优化，1个人加1个人的力量将会大于两个人的力量。

9. 培训可以提高生产效率

培训可使每位员工在同等劳动条件和劳动时间完成更多的工作。一位经过培训的餐厅服务员通常能招待好几桌客人，更迅速和合理地完成工作。当然，生产效率还受到组织、管理、士气激励、资本、设备以及其它因素的影响。在国外企业管理中，将生产效率与员工素质（培训可以提高素质）的关系用如下公式表示：

$$P = CM$$

这里 P 指生产效率，C 指员工素质或员工的合格条件，M 指激励，即生产效率是合格员工与有效管理方式的积。要进行

有效的管理方式，也有待于培训使之提高。

10. 培训利于公司发展

每一家餐旅公司皆希望自己有良好发展，前程锦绣。然而很多却失败了，为什么？原因很可能是员工缺乏培训而令企业内部管理失调。这是值得管理者深思的。

由此可见，培训可以提高员工素质，提高工作效率，使企业在激烈竞争中获胜。得法的培训其之益处是不可低估和深远的。

三、培训对员工的益处

培训尽管是从公司整体利益为出发点，但对员工来说亦是一种福利，很明显对员工有如下益处：

1. 胜任自己的工作。
2. 增强就业能力。
3. 工作更为安全和愉快。
4. 利于未来发展。

环顾各大酒楼餐厅、酒店宾馆，其中上阶层，莫不大多是 bus boy（借指服务员）经多年的训练与实习，加以其本身的勤奋，富有经验常识，转瞬间就由基础阶层达到高位，正如古书所说：“锥处囊中，必脱颖而出。”有好的素质，总有一天能出人投地。

另外从间接或长远来讲，员工素质提高了、服务达到出众境界、大家做得好、业务发达、员工与老板（董事）及社会均能得利、均获其益。



培训内容和形式

餐厅（或酒店，此节同）员工培训是全员培训，其目的是达到全员素质的总体提高。因此，培训的内容应该根据不同对象、不同时期的具体情况加以安排。同时根据培训内容和特点采取灵活多样的培训形式，以确保培训的效果。

一、培训 的内容

1. 餐厅的基本概念、专业知识、本餐厅需知；
2. 服务的技艺、行走站立坐言的训练；
3. 员工守则、岗位职责、操作规则；
4. 职业道德、仪容仪表、礼节礼貌、素质、团体精神；
5. 餐厅工作所需的各种知识、卫生知识、安全知识、推销知识、出品知识、政治法规、经济、地理、历史和民族风俗习惯知识；
6. 宾客投诉的处理、各种工作情况的应付、人际关系的应付，案例分析；
7. 设备、器具、工具的使用与保养；
8. 管理人员的培训还会着重营运知识、领导艺术、协调、督导知识等的培训。

二、培训 的形式

培训的形式多种多样，常见的有：入职培训、在职培训、

脱产培训（离职深造）和鼓励自学等等。

1. 入职培训

入职培训是指新招募的员工在入职前必须进行培训。这是员工受聘后的第一课，也是非常重要的一课，通常由人事培训部门负责培训，时间可根据具体情况可长可短，以一天到一周不等。培训的内容主要有：

餐厅（或酒店，下同）概况：创立和发展、现状以及经营目标和方向。

工作条件：上班时间、就餐时间、假日、假期安排、计酬办法、病休制度、升职制度、退休金制度以及保险制度等。

生活设施：洗手间、宿舍、饭堂、休息室、更衣室、化妆间、图书室等生活设施地点。

工作伙伴：管理人员与同事的姓名和人员安排情况，部门直向联系、工作内容和岗位职责及其重要性等（部分内容可让部门主管结合进行）。

规章制度：行业法规、店规。如上下班打卡、走员工通道、有关饮酒抽烟的禁令、仪表纪律的要求、安全卫生事项、违反规章制度的处罚等等内容。

⑥思想方面：职业道德。

入职培训有利于公司团体的优化，提高员工的统一认识，增强爱护公司的思想。一位新员工在投入岗位的最初几天，在带有对工作憧憬的同时，亦常常带有紧张和焦虑，这难免会对他们的工作能力产生不利影响，会妨碍与周围同事、管理人员甚至与客人和睦相处，加之对新环境的不了解，工作起来会因陌生而不知所措，这会打击他们对工作的信心。餐厅通过有效的入职培训会使新员工很快适应新的工作环境并感受到自己是公司中的一员，也很快能被原员工所接受，成为集体中的一分

子，而且能使他们在短时间内能胜任工作并充满信心。因此，新入职员工入职教育必须引起餐旅业管理者的足够重视。下面是一份交由部门进行的“入职培训检查表”，培训双方可参考按此表程序进行，见图（1-1）。

另外公司的《员工手册》将是难得的入职培训有力“助手”。通常《员工手册》会切合公司概况、宗旨，纳入适当的入职培训内容。

2. 在职培训 (on the Job Training)

在职培训是指员工在工作岗位上的一种培训。这种培训有两种情况：一是在岗位上、根据员工的某点不够或缺点错误进行具体的指导教育；二是利用班前班后时间进行有计划的培训，后者是一种主要的培训形式。

3. 脱产培训

是指让部分员工暂时离开工作岗位，就某个专题，有计划系统地进行培训。这多用于在职管理人员和员工中选拔潜质好的，各方面表现都比较优秀的人员送到国内外的大专院校学专业管理、学外语，或送到国内外著名的餐厅或酒店实习、学业务。

4. 其它培训形式

其它形式的如鼓励自学、职校学习、开业前培训、补救性培训（或称回炉教育，是指时势前进，设备知识更新，原有不足以立足而重新培训）及与入职培训相似而又有所不同的升职培训。

入职培训检查表

欢迎您加入我们的行列，预祝你在 ×× 获得成功！为帮助您熟悉情况，发给此表，完成后请交回指导老师。

___ 部门经理（或主管）致欢迎词

___ 主要上司、同事介绍

___ 部门简介

___ 部门组织结构图

___ 部门实际情况

___ 一般职责

___ 部门现场观察

___ 态度要求

___ 个人卫生

___ 培训与发展计划

___ 处理客人投诉

___ 工作证、名牌

___ 私人锁柜、钥匙卡

___ 使用电话要求

___ 失物招领

___ 员工通道

___ 职工食堂 / 福利

___ 人际关系 / 沟通

安全和意外事故处理程序

我已受过上述项目培训并已熟悉部门条例。

签名

日期

部门

图 (1-1)



培训的计划、实施与注意事项

一、培训的计划

要想获得良好的培训效果，就必须进行周密的计划。培训计划的制订要综合考虑员工的素质、心理状态、营业情况、服务质量等方面因素，选择合适的培训方式，确定培训项目以及考核培训效果的标准。切实可行的培训计划是培训工作顺利实施的前提。

1. 选择主管培训的人

培训计划中的首要内容是确定由谁来主管培训。培训教师的选择是决定培训效果的关键。众所周知，某些岗位上的内行里手，并不一定能胜任培训或教学工作。因为，一位优秀的培训教师，除了自己熟知所欲传授的知识和熟练掌握所欲传授的技能之外，还应具备培训他人的良好素质和才能。一般来说，一位合格的培训教师应该具备如下条件：

- (1) 具有同情心，助人为乐。
- (2) 精通本行。
- (3) 善于体察受培训者的需求和问题所在。
- (4) 懂得教学方法和技巧。
- (5) 行为方式、语言表达和思维方式能被受训者所接受。
- (6) 具有自我解剖、自我批评的精神。

由此可见，大多数培训教师应是公司内比较有素养的管理人员、老职工或青年骨干员工。这些人员往往非常重视培训他

人的机会，并且能通过培训达到“教学相长”，以利于自我发展。当然，专职从事餐饮或酒店教学与培训的教师是主管培训的良好人选。因为他们拥有丰富的培训经验，又具有较高的素质，如果针对餐厅需要对员工进行培训，既不会影响管理人员及骨干职工的正常工作的正常进行，又利于培训效果的提高。为此，餐厅或酒店有重点培养自己的培训教师或必要时外请专家培训都是可取的。无论哪类的培训教师，要想获得良好的培训效果，需要在如下方面加以注意：

- (1) 明确培训的目的和要求。
- (2) 洞察受培训者的心态。
- (3) 善于把握日常工作中的培训机会并及时施教。
- (4) 强调完成工作任务中的关键环节。
- (5) 善于观察和发现受训者工作中的薄弱环节。
- (6) 按计划实施培训。
- (7) 有准备地进行指导。
- (8) 善于利用教具。
- (9) 严格培训标准。
- (10) 做好培训记录和检查培训效果。

2. 确定培训项目

餐厅需要培训的项目是什么？培训项目之间如何衔接等也是培训计划的内容。员工的在职训练在于如何缩小员工能力与公司期望之差距。任何一位员工工作表现都受到社会常识、饭店服务知识、操作技能以及态度、智商等个性因素的影响。而针对于餐厅每一部分的具体工作，培训项目的确定主要依据是员工表现、客人的投诉、设备的更新以及营业情况的变化等。例如，应该进行知识类培训，还要确定哪类知识；应该进行态度和思想类培训，还需确定政治类、道德类以及个性类的具体

培训内容；应该进行技能性培训，还需确定操作技能，应变能力等的项目培训。

为了针对餐厅的经营情况确定培训项目，餐厅应综合采用员工问卷调查、宾客投诉统计分析以及管理者评议等方法，切实找出影响餐厅经营的薄弱环节，切中要害，有的放矢，杜绝“头痛医头，脚痛医脚”和“眉毛胡子一把抓”，培训投资很大而收益甚微。

3. 确定培训方式

根据培训项目和培训对象，选择灵活的培训方式，以保证培训的效果。例如，是采用教学讲授式，还是现场指导式；是对话培训，还是情景培训等。需要培训的项目往往决定着培训方式的选择。对于知识类培训，如餐饮服务常识、管理知识、职业道德知识等，可以选用教学讲授式；对于技能性培训，则应考虑现场指导或情景分析等方式培训。总之，要以提高素质为目的，获得理想的培训效果。

4. 培训效果的评估

每项培训工作结束后，都应对培训的效果进行客观评估，以总结经验，改进不足，进一步推进培训工作。对每一项培训工作既不应该只注意近期效果，也不应该过于强调表面现象，应该综合考虑以下几个方面：

- (1) 培训内容是否按原计划，按原方式顺利完成？
- (2) 受训者掌握的程度如何？
- (3) 受训者实际接受的程度如何？
- (4) 受训者在培训后有哪些变化？
- (5) 受训者在岗位和部门的工作有何改观？
- (6) 培训投资与收益的分析结果如何？
- (7) 培训中成功与失败之处有哪些？

餐厅经理在员工培训中负有重要的责任。经理人员应该经常亲临培训现场，督促检查培训工作。具体说，经理应该在如下方面参与培训活动：

(1) 培训计划的制订。在培训教师、培训项目、培训方式和效果评估方面提供建设性意见。

(2) 确定培训场地和提供培训用具。

(3) 强调培训的意义，特别是对员工发展和公司的有利之处，以激发员工接受培训的兴趣和对培训工作的重视。

(4) 检查培训效果，搜集培训反映，处理培训结果。

二、培训工作的实施

1. 指导性培训

如何实施各项培训工作呢？尽管培训的形式与内容不同，培训工作的具体实施步骤也必然存在差异，但是，作为员工职能培训的主要形式——指导性培训，其实施的程序与步骤能为培训教师提供一条培训工作的基础思路。

(1) 确定培训目标

培训主管人员首先要明确培训要达到的目的是什么。培训目标是培训工作的“导航灯”，决定着培训的整个过程。例如在服务员宴会摆台培训中，其目的是让每位餐厅服务员在 10 分钟内按宴会标准完成一张 10 人台的摆台工作。这一目标就决定了培训工作的实施。

(2) 分解培训项目

根据培训工作目标，将培训项目分解为若干环节，区分重点、难点和一般内容，并按动作的连贯性、系统性及节奏性安排各个环节。合理分解培训项目是确保培训顺利进行的关键。例如餐厅服务工作整个过程可以分解为如下环节：

开市准备

迎宾拉椅请坐

问茶，派毛巾

解释菜单

接受客人点菜和入单

⑥推销酒水和供应

⑦据客人所点菜单做好上菜服务准备

⑧上菜

⑨撤换餐具，分派菜

⑩上热茶，结帐

⑪客离店送客

⑫清理及重新摆位

(3) 培训具体工作的落实

上述工作完成后，还要对每项培训内容进行具体落实，其中包括时间分配、培训考核要点、采用的方法、培训地点和培训用具等。例如，对餐饮服务中的摆台培训过程，除各环节时间安排之外，在培训方法上可采取四步培训法、情景培训法等；在培训地点上，可选择一间厅房，亦可在大厅甚至教室进行；需要的培训工具和物品则有十人台、台布、转盘、骨碟、杯碟、茶杯、翅碗、味碟、三杯、筷子、匙羹、筷匙架、牙签、口布、烟灰盅、托盘等。

(4) 四步培训法

指导性培训所采用的方法是四步培训法。这是指将培训过程划分为四个步骤。每项内容都依据此程序进行训练，这四步为：

讲解。讲解工作情况，了解员工对该项工作的认识，说明工作的目的及重要性，提高员工对培训的兴趣，使学员安心

学习，放松自如，达到良好的学习状态。

②示范。表演、示范该项工作各环节动作。强调要点，动作力求缓慢，对重点难点要反复示范，注意示范的动作不要超过学员一次性接受能力。

尝试。让学员试着演习或操作。教师在旁观察和指正不足，及时表扬与鼓励，让学员逐环节反复操作，理解重点内容，直到他们能够正确掌握该项工作为止。

跟踪辅导。在主要人员的指导下，让学员独立上岗操作，以经常检查作督导，并及时解答疑难问题，辅助员工熟练掌握该项工作并良好应用。这一环节所需时间最长。

按这四个步骤培训后，员工能在短时间内有条不紊地，熟练掌握工作方法。四步培训法是国内外在技能培训中广泛运用的方法。

(5) 培训结果的处理

培训工作结束之前，考核培训结果是十分必要的。考核不仅利于督促员工积极参与培训，努力掌握新知识，而且利于主管人员考察员工对所培训知识与技能的掌握程度，调整改进培训方法。对于考核结果良好的员工，可以安排上岗工作；对于考核不合格者，则应安排重新培训和改换工种甚至终止工作。

2. 知识性培训教育的实施

知识性培训教育在培训内容中占很大比例。知识性培训主要包括思想品德培训和业务知识讲授。由于知识性培训教育主要以讲座形式进行，具有独特的规律、方法和要求，因此，在培训教育中要注意如下方面：

(1) 教案的撰写

主管培训人员必须撰写完整、规范的教案。教案中除了该包括培训知识外，还应该包括开场白、讨论题、作业题等内

容，以激发受训者的兴趣，以最易于接受和消化的方式传授知识，强化或巩固已学知识以及按计划完成培训内容等。

(2) 开场白

在正式介绍主题内容之前，培训老师要首先准备一个“开场白”。如果开场白组织得不好，以后所传授的知识也很难被学员所接受。“开场白”主要目的是激发学员的学习兴趣和自觉性，密切培训教师和学员之间的关系，消除受训者的紧张感，解答受训者存在的某些疑问。如培训要持续多久，培训包括哪些内容、培训的益处，培训后能达到什么水平等等。

行之有效的“开场白”通常包括启发兴趣，明确培训的必要性，阐明授课主题、范围以及目标等等。

兴趣。在讲授主题内容之前，必须首先吸引学员的注意力。常用的方法是使受训者与所要讲授的内容联系起来，例如讲一个笑话、援引一个有关的事件、讲述一段亲身经历、提问以及操作示范或展示有关物品等。应该注意的是所讲述的内容必须与主题密切相关。

必要性。在讲授中要重点强调培训内容对公司和对受培者有何益处，让学员认识到参加该项培训的必要性。

主题。这是指明确培训内容的主题思想是什么，以便学员在听课过程中把握中心，理解讲课内容。

范围。这是指让受培训者了解该讲座包括的主要内容，以便让学员将注意力集中在所传授内容上。

目标。最后，让学员知道，经过培训他们的知识或技能掌握到何种程度，工作会发生何种变化等等。

培训教师应该巧妙地将这些内容结合在一起，让学员听上去自然衔接，不感觉牵强附会。

(3) 讲授