

试论酒店开展培训工作的关键因素

文/张东明 郑宝华

当今的酒店业，培训已被视为一项重要的工作内容。它既是培养酒店各类专业人才的摇篮，同时也是搞好酒店工作、加强管理、提高竞争、战胜对手的一个重要法宝。

充分认识岗位培训的作用和地位，努力掌握酒店岗位培训的特点和规律，建立一个完整的培训体系，并认真实施培训工作质量的控制，是搞好酒店培训的关键。

一、充分认识培训在酒店管理中的作用和地位

酒店的宗旨是“宾客之上，服务第一”。如果说服务是酒店之生命，那么各级管理人员和服务人员就是酒店证明的主宰。

无论国内外酒店，不外是为了宾客提供情节、舒适的房间，美味可口的饮食，让宾客食、住、行、游、购样样便利。要实现这种称心如意的服务，就得靠有一定素质的服务人员。

能不能是酒店的服务水平在员工的不断流动之中得到保持，在宾客川流不息的来往之中得到巩固，在社会需求的不断发展之中得到提高？能不能是酒店永远保持着一批既有一定思想政治觉悟、较高文化素质，又有较强服务意识、服务技能和技巧的殷勤有礼的酒店产品营销人员？这些人才从哪里来？当然只能靠自己培养，靠酒店的培训。

“培训是酒店成功必由之路。”“培训是酒店发展后劲之所在。”“没有培训就没有服务质量”……越来越多的酒店经营者开始意识到：要保持和提高酒店的管理水平和服务质量，就不能没有培训。许多有远见卓识的酒店总经理们更颇有见地说：“培训也是管理。”可见，人们越来越清楚地认识到培训在酒店管理中的主导作用和重要地位，各级领导对培训的重视以及各级管理人员地积极参与，正是酒店开展培训工作的关键之一。

二、努力掌握酒店培训工作的特点和规律

一般说来，酒店经营管理上的特点决定了酒店培训工作的特点，我们在实践中体会到酒店的培训有以下几方面的特点：

1. 培训原则的务实性

由于酒店向客人提供的商品只有一种，那就是服务。而酒店的服务无论是有形的或是无形的，都是实实在在的，可见或可被客人所体会感受到的。所以，为保证这种服务的高质量而开展的培训工作也是实实在在的，讲求务实的。当我们研究酒店服务质量下降的原因时，不难发现问题往往处在我们的管理人员坚持“三个关键”少了，没有做到关键的时刻、出现在关键部位，去及时地处理和解决关键的问题。当然，由于服务人员未能做到在任何时候、任何部位都严格地按标准化服务程序去向客人提供服务，也是服务质量下降的原因所在。这就是我们提出开展有针对性的共为培训的要求。

价值，酒店使部门多、工种繁杂、分工十分细的企业，且员工来源多渠道，文化程度、素质修养也参差不齐。这就要求我们从实际出发，以提高酒店经营管理水平和服务质量为目标，强调针对性、实用性，注重实效，贯彻学用结合，按需施教“干什么学什么，缺什么补什么，”有目的地去设置不同类型的、培训课程。

2. 培训形式的多样性

由于酒店管理的多层次、多方面、多工种等特性导致了酒店培训的多层次、多类型、多形式等多样性。

多层次：根据职级要求的不同，培训可分为经理、主管、班组长、服务员等层次，由于层级的不同，在培训内容的选择、程度的深浅和方式以及要求上都应有所不同。

多类型：员工培训的类型大致可分：（1）员工岗前培训（A、招工前——旅游职高日、夜校；军事训练；B、入职前——酒店常识教育；C、上岗前——职务技能训练）。（2）岗位培训（上岗前及在职期间业务知识、技能、外语、服务态度、职业道德及政治思想教育等）。（3）晋升前培训（以基础管理知识为主）。（4）“回炉”培训（专门知识技能提高训练）。

多形式：培训的形式既有走出去也有请进来，既有课堂理论讲述也有现场操作演习，集邮业务专业知识也有思想教育活动，既有对原有的操作程序的熟习也有对新技术、新科技的学习，既有脱产进修也有业余自学，既有参观考察学习也有半工半读，既有在国内同行间互相学习也有到国外吸取先进管理经验的等等形式。

3. 培训内涵的整体性

我们可以从两个方面去理解酒店培训内涵的整体性。一方面，无论酒店的培训是怎样地多层

次、多类型、多形式，他们都处于同一个目的，都是为了提高酒店管理和服务水平，因此，他们应该是“一条龙”式的，一环紧扣一环的培训体系。

另一方面，正如人们所说的“酒店意识是酒店管理的精神支柱”，可见酒店意识的重要。因此，在培训的全过程中，应突出酒店意识，尤其是酒店的整体意识的培训，例如：酒店的整体经营、整体管理、整体协调、整体销售、整体服务等等，这些都是酒店整体意识的内容。

4. 培训阶段的持续性

酒店培训的持续形势与酒店员工频频的流动、客源结构的多元和多变、社会需求的不停顿发展之中的。每当酒店销售、技术、认识或程序规范上有了变化和发展，职工中出现流动、缺勤、抱怨情绪、顾客表现出许多的不满和投诉、经营上反映出高成本、高浪费一极高的错误记录、管理人员的计划不周、指挥不力以及对问题的处理不当、部门之间，上下级之间以及酒店与客户之间沟通不力。……如此等等，都决定了培训务必持之以恒的特点。

在了解了酒店培训的特点后，就不难掌握其内在的规律。譬如员工流动的规律、酒店经营的忙闲规律，不同岗位的员工对培训的不同需求规律等等，都为我们制定每一阶段的培训计划提供了依据。

三、建立一个完整的培训体系

一个完整的培训体系应该包括：领导、师资、教材、基地等要素。这也是作为一个酒店的培训管理部门必备的条件。在酒店的培训得到充分重视以后，师资队伍和教材的建设就显得极为重要。

根据酒店培训具有专业性、实践性的特点，师资可以从酒店有关部门中具有一定资历，思想作风并熟悉业务操作技能，有擅长培训工作的人员中选拔，也可以从经过一定实践锻炼，又乐于本事的大学毕业生中挑选。他们主要担任公共课（包括外语）和专业基础课；有些课程必要时也可以适当外聘一些国内外的专家、教授、讲师来讲授。而酒店各部门岗位培训中的业务专门技术技能课程的讲授和训练，则可由部门的管理人员（经理和主管）兼任。酒店从事培训工作的专职师资是少数，更多的是在各部门内兼职的。为了使我们的师资能不断提高自身的素质水平，以适应酒店培训工作不断发展的需要，酒店应鼓励他们积极的在实践中自我提高，并在有条件的情况下提供他们一定的进修机会。

培训教材是由实践上升为理论的结晶，它是使酒店培训得以有效开展的保证。能够使用国家权威部门编写的教材固然重要，但酒店应根据自己的实际编写适应自己需要的教材。对于酒店各部门的工作职能、要求和操作流程可以自编一些相应的统一教材，甚至摄制服务操作流程VCD，还可以自编诸如结合酒店服务需要的《实用英语》、《礼貌用语》、《员工手册》、《酒店常识》等教材。

在日常的培训工作中，除了注重自编的教材外，还应积极引进和购入国内外书籍、录音、录像等培训资料，并将外聘教授、讲师的讲课资料进行整理，作为培训教材，也不失为好的方法。

四、认真实施培训工作的质量控制

开展酒店培训的目的是为了保证酒店向客人提供一流的高质量服务，要达到这一目的就必须重视培训质量的控制。

有人说：“培训是酒店人事管理的一个组成方面”，言下之意，“培训就是管理”。因此，要抓好培训培训工作的质量控制，同样离不开管理上PDCA循环的四个环节，努力使培训工作严格的按照“计划、执行、检查、处理”这四个阶段的顺序永不终止地进行下去，是酒店培训有效开展的关键。

无论是酒店培训整体上的PDCA大循环，还是在每一阶段，每一专题上的PDCA小循环，第一环节都是制定计划。在调查了酒店培训的需要，明确了培训的目标后，重要的是计划具体的培训措施，回答这项培训要做什么，由谁去做，在什么地方做，什么时候做和怎样做，缺一不可。

计划周到之后，是执行阶段，关键在执行者能否严格地按照计划规定的目标和具体方法去实实在在地工作。为此需要建立一个有效的监督机制，从总经理、培训部到各部门、乃至每一员工的逐渐督导落实，还要运用相应的考勤、人事考核等制度去保证培训的执行。假如能将岗位培训纳入酒店管理经营目标，与用人制度（包括晋升、待遇）挂钩，将有利于激励、调动员工参加岗位培训的积极性，是大家是岗位培训为权利和义务，从而变成一种自觉地行动，是十分有助于培训工作开展的。

在检查阶段里，对照计划检查一下，看看培训是不是达到了预期的目的。究竟哪些是对的，那些事做的不合适的，原因何在，从中找出成功的经验和失败的教训来。为此，要定期进行培训总结，并有目的地对培训进行一些评估都是检查的有效手段。

对培训评估可以从两个方面去进行，一是对培训方法的评估，二是对培训方法或方案的结果的评估。

培训的评估方法应力求简单、市级、客观，可以采取问卷、面试、座谈、测验、实际操作等方式。也可以从实际工作的绩效方面去检验。例如，对新主管培训的目的之一是要使主管成为培训者，为检验培训的效果，培训部教师可深入部门去考查他们的培训课。进行评估的好处在于可以给学员以鼓励和回应，事实证明这样做既有利于决定对以往的培训是否需要作出纠正，更有利于未来培训计划地制定和培训质量的保证，是酒店培训工作得以“百尺竿头，更上一层楼”的前提。

最后，在处理阶段里，认真总结经验，剔除失败的做法，把成功的经验肯定下来，形成制度、规范、及各种标准，带到下一个培训工作的PDCA循环中去，如此一个循环接着一个循环，螺旋式向上，一定能把酒店的服务质量不断推向新的高度。

培训工作说到底是一种在一定范围内的学习，是一种知识的不断更新，不断吸收的过程。其目的是通过不断对员工的知识灌输，能力培养已达到提高酒店服务质量，取得良好的经济效益和赎回效益的目的。目前酒店业的竞争主要是人才的竞争，知识的竞争，科学的竞争，归根到底是学习的竞争。培训工作在酒店经营管理中的地位得到了重视，并将会在酒店业的竞争中发挥着愈来愈大的作用（作者单位：秦皇岛职业技术学院）

相关链接

浅析建筑企业的建筑节能及措施
提升装备制造业竞争力的对策研究
试论酒店开展培训工作的关键因素
建筑施工企业绿色施工理念、原则及技术
关于建设卷烟生产管理系统的探讨
我国责任保险发展的问题及对策
浅析我国体育旅游市场的开发

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心