

四星级酒店整体培训考核方案介绍



瑞鑫大酒店培训及考核方案

目 录

| | |
|-----|-----------|
| 第一章 | 前言 |
| 第二章 | 培训内容管理 |
| 第三章 | 培训实施考核管理 |
| 第四章 | 培训评估激励管理 |
| 第五章 | 培训师资和教材管理 |
| 第六章 | 总结 |

四星级酒店整体培训考核方案介绍

第一章 前言

随着酒店业竞争的日益加剧，酒店要靠自身的管理水平来产生高质量的服务，靠的是全员内功的修炼，而这些又往往离不开培训。

目前，酒店工作的目标是通过高水平的管理来提供满足客人需要的优质产品与高质量的服务，从而获得最大的经济效益和社会效益。而这个目标须靠高素质的员工来实现，通过培训提高员工的素质，是加强酒店软件管理、改进服务质量的关键；因此，建立酒店培训网络，达到工作目标与员工的培训目标紧密结合，同时把培训过程当作培养人才、发现人才的过程，为酒店的可持续性发展奠定良好的基础。

总体原则：统一计划、分工负责、先培训后上岗、培训与使用相结合、培训与晋升相结合。

第二章 培训内容管理

一、 原则

依据酒店的发展规划，紧密结合员工能力素质状况和职位需求，立足长远，突出特色。

二、 培训内容类别

1、 依据培训对象确定培训内容

由于职位不同，对人员的素质要求也不同。培训对象可分为三个层次：高层管理者、中层督导人员、基层服务员；根据不同层次，制定相应的培训内容、培训方式，可以有效的提高培训效果。

(1) 高层管理者的培训

以目标管理、计划跟踪和管理策略为主，培训内容包括怎样通过

四星级酒店整体培训考核方案介绍

计划的执行、控制、检查和考评等管理活动，课程安排主要以管理技巧方面为主，使酒店在一定时期内将培训达到一定的数量和质量。

(2) 中层管理人员的培训

中层管理人员的培训是酒店培训的关键。培训可分为两个部分：一是自身素质的提高（包括道德、品质、作风、行为方式、推动能力和执行能力等）；另一方面是工作能力的培训，除了培养管理人员应具备的分析能力、概括能力、管理能力以外，还要培训六种意识：服务意识、管理意识、竞争意识、质量意识、发现问题意识、忧患意识。

中层管理人员的职能是承上启下，着重培训他们如何保证领导决策、工作指令的贯彻执行，协助总经理完成酒店的管理目标，如何规范员工行为以及如何进行纵向和横向的沟通，从而提高管理能力和工作效率

(3) 服务人员的培训

着重于服务知识、技能、技巧的培训，使他们在工作中能提供高水平、高质量的服务。

2、 依据培训形式确定培训内容

酒店的发展与员工个人发展规划要紧密结合，为酒店员工提供良好的职业培训及技能训练机会，开发员工潜能，从而改善受训者的专业知识、服务技能、技巧及职业态度，并因此提高工作效能和效率，以适应学院持续发展的需要。

行政人力资源部将组织形式多样的培训，主要体现在一下几个方面：

四星级酒店整体培训考核方案介绍

(1) 岗前培训（实习生、管理培训生）

A、 业务学习：职能部门的新到岗员工；根据工作需要由所在部门提出申请，行政人力资源部安排学生到相关部门去实习，并了解基本情况，熟悉业务运作流程。每个月须向所在部门负责人提交《实习报告》，交行政人力资源部备案；同时，行政人力资源部协同部门负责人对每满三个月的实习员工进行考核。

B、 入职引导

部门要编制入职引导纲要，负责从新员工到岗后至员工转正前，它包括工作范围、沟通渠道、部门组织架构、岗位职责、部门制度、专业技能等。

(2) 入职培训（新入职员工）

- A、 酒店概况、企业文化、经营理念
- B、 职业道德规范、规章制度
- C、 服务意识、仪容仪表、礼节礼貌
- D、 卫生常识、安全消防知识
- E、 新员工的疑难问题咨询、如何度过危险的试用期

(3) 强化培训（转正人员）

针对各类拟转正员工进行强化培训，主要培训内容为：讨论工作中的收获及疑问、强化服务标准及服务意识、如何处理客人的投诉、良好职业素养的培训等。

(4) 在职培训

在职培训主要以直属上级的在职辅导为主，部门负责人要以员工

四星级酒店整体培训考核方案介绍

的

个人发展意向为基础，根据员工基本素质、部门发展目标、内外部客人满意度等指标不断寻找差距，进行针对性的在职培训。还要根据业务内容、工作差距、管理方式方法等内容，对业务范围内的员工进行有计划的在职培训。

(5) 升职培训

适用于工作表现良好，工作能力较强，拟晋升到更高一级职位的员工。员工能否得到升职，应视员工之专业知识技能及管理水平等方面与该职位是否匹配。

升职培训内容应包括：拟晋升职务的职责与权限、专业知识及技能、管理技巧、及了解其他特别事项与内容。

升职培训由升职人员的部门负责人或直属上级进行培训，部门培训负责人升职培训档案的留存，行政人力资源部将不定期的组织主管级以上人员进行升职集中的专题培训。

(6) 特殊工作人员培训

由行政人力资源部组织安排从事特殊、关键工作岗位的资格培训，如：

消防控制中心、救生员、安全员、培训师等，还有担任部门（配电房、发电机、消防设施、水泵等）设备责任人及操作者，这些均须进行职业培训或考核后方能执证上岗。

(7) 其它培训

对各层级管理人员和员工的培训，如：各种语言培训、专题讲座、

四星级酒店整体培训考核方案介绍

外派到其他同行业培训、协助外单位培训等。

3、 依据培训计划确定培训内容

酒店的培训工作和管理标准要完全一致。培训工作要以酒店制度、工作标准、服务规程为基准；目前，酒店管理应以制度为准，而不应以管理者说的为准，只有这样才能使酒店规定的制度、工作标准与管理者执行的标准、规范相一致。所以，各部门培训员必须负责本部门的培训计划、组织实施、效果评估等工作。

酒店员工的培训工作由行政人力资源部和各部门来共同完成，为便于培训工作的统筹管理，行政人力资源部应要求各部门在每年底提交下一年度的培训计划；再根据实际工作的变化提交季度、月度计划，并在此基础上每月召开一次培训例会，听取各部门培训工作的总结、分析、反馈，由行政人力资源部现场提出整改意见。

各部门组织的内部培训，主要通过员工工作岗位的业务技术知识的培训，即对员工服务知识、服务技能与标准、劳动纪律等方面进行熟练讲解，准确示范，以提高员工的服务水平。部门岗位培训员必须负责本部门的培训计划、组织实施、效果评估等工作，它主要包括一下几个方面：

(1) 部门新员工培训

新员工在接受酒店行政人力资源部组织的入职培训后，到部门必须进行内部新员工的培训，其内容如下：

A、 部门负责人与员工见面，致欢迎词。

B、 部门情况介绍：部门在酒店经营的重要地位；部门的主要职

四星级酒店整体培训考核方案介绍

责；部门的组织架构；部门之间的关系；参观部门经营管理范畴区域。

C、 知识培训：部门规章制度和岗位责任制培训；部门消防安全培训；个人卫生、礼节礼貌重申；部门的服务与设施的介绍；业务常识的培训。

D、 态度培训：宾客等级与接待方法；顾客心理分析和如何处理投诉。

E、 技巧培训：介绍操作的标准和程序，培训师必须亲自示范操作和告知注意事项；学员进行演练。

(2) 在岗培训

根据岗位要求所应具备的知识、技能为在岗员工安排的培训活动，其目的是提高员工的业务知识、服务态度和专业技能。可分为以下几种在岗培训：

B、 主管级以上人员的在岗培训；

C、 专业技术人员的在岗培训；

D、 基层员工的在岗培训。

(3) 管理培训

主要指经理至领班级（或骨干）的培训。其培训内容为：如何落实酒店及各部门的规章制度？如何完成部门的经营指标？如何协调同事间和上下级间的关系？管理基础知识培训等。

(4) 技巧培训

传授员工掌握某种专业性的技术和技能。教员工如何干？如何干

四星级酒店整体培训考核方案介绍

好？为什么要这么干？

（5） 知识培训

其内容包括：专业知识培训、提供资讯、管理理论、规章制度和工作标准说明、介绍部门的机器设备使用说明和简单的维修保养知识。

（6） 态度培训

教员工如何处事的哲学和道理，树立正确的人生观和工作见解。其目的是改变某些员工的不良习气和举止，纠正不礼貌的行为。

（7） 一对一培训

主要指操作性强的岗位，以师傅带徒弟的方式进行培训，通常在以下情况下进行：有新员工进入工作岗位时；某员工不符合岗位要求标准或工作中出现问题时对其进行个别辅导；对某一员工今后的发展和提升所安排的专门培训。

（8） 语言培训

部门需根据本部门工作的实际需要制订适应的语言培训计划。如经营部门的英语，它突出语言的听、说及交流能力；后勤部门突出的则是与工作息息相关的语言和用品的认知能力。

第三章 培训实施考核管理

培训实施工作在总体上依据下列步骤进行：根据培训需求→制订培训计划→针对不同的培训任务和对象准备好有关的培训材料、场地、设备和教师→组织教学→考核→培训效果评估→改进培训内容和

四星级酒店整体培训考核方案介绍

方式。

培训实施管理主要包括三个方面：培训计划管理、培训组织管理和培训考核管理。

一、 培训计划管理

1、 年度培训计划

由行政人力资源部制定。每年底，各部门依据酒店发展规划的整体部署，结合本部门的实际情况，在本部门内部开展培训需求分析，确定培训主题和培训内容，再上报至行政人力资源部，由行政人力资源部汇总并上报总经理。

2、 月度培训计划

部门在制定月度培训计划时，必须考虑本部门的具体情况，了解市场竞争现状，注重理论知识和实际操作相结合，吸收消化先进酒店的成功管理经验。培训时间安排应在不影响工作的前提下，尽量利用业余时间，或者安排在淡季及非经营高峰期进行。在落实培训计划的过程中，各部门必须注重倾听员工意见，采取必要的技巧，引导员工乐于接受此项培训，由各部门制定。按照年度培训计划安排，由各部门对年度培训计划进行细化分解，制定出本部门的实施计划表，包括培训目的、内容、时间、场地、参加人员（或培训对象）、考核方式、实践方式及预期达到的效果；由本部门负责人签发后上报至行政人力资源部备案。

凡制定的培训课程安排必须要不折不扣的贯彻执行，部门负责人、主管必须为培训创造条件，充分配合，合理安排员工的班次，确

四星级酒店整体培训考核方案介绍

保培训出勤率不低于 85%，教育员工遵守培训课程纪律，不能以任何理由影响或妨碍培训的实施。

二、 培训组织管理

1、 设立培训、考核管理委员会

A、 人员组成

主任：总经理

副主任：副总经理

成员：各部门总监或经理

B、 工作职责

指导酒店培训工作，评审年度培训主题和培训计划，检查督导年度培训工作落实情况，评估培训效果。对各部门推荐的培训员进行公开考核，采取竞争上岗的方式来激励员工，对不符合培训员要求的管理人员要给予补考的机会，使其不断的去开发、完善自己的不足。

2、 培训任务分工

A、 行政人力资源部：负责酒店的公共培训，同时指导其他部门的培训工作的开展。

B、 相关部门：负责本部门的内部（专业技能、业务知识）培训，同时配合行政人力资源部做好其他培训工作。

三、 培训考核管理

每项培训结束，必须对参与人员进行理论闭卷考试、专业技能操作考核、口语考试。考核标准由部门根据岗位的特性来制定统一的评分标准并提交行政人力资源部备案。考核完毕，部门需对成绩合格与

四星级酒店整体培训考核方案介绍

不合格的人员进行《培训档案表》的记载，这为员工转正、晋升、加薪提供参考；对考核不合格员工的补考、处罚、降级、调职、转岗提供了有力依据。

1、 员工转正考核

转正考核范围：试用期、转岗、实习期

- A、 员工在试用期内，部门负责人根据员工的工作表现填写员工“工作表现评估”（主管级以上人员需附个人总结），签名后上交行政人力资源部。
- B、 员工因工作需要转岗（职位调动）的，在新岗位试用期为三个月，部门负责人可根据员工的工作表现，填写“工作表现评估”表。
- C、 行政人力资源部每月根据各部门上交的“工作表现评估”表，来统计本月的转正人数，并安排考核。
- D、 转正考试含两大部分：一是公共知识考核部分，由行政人力资源部组织进行，以每个员工都需掌握的酒店公共知识类为主（酒店各项规章制度、员工手册、消防安全知识、礼貌礼仪、行为规范、酒店知识、语言等，主管级以上人员需加上管理技巧及案例分析方面的试题）；二是专业知识、实操考核，由部门负责考评，行政人力资源部现场监督。
- E、 通过考核者，从生效之日起享受酒店为该级别配备相应的工资及待遇；未通过考核者，将参加下一期（每月一次）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/198042021054006033>