

“基层管理过程”模块

第四单元 前厅部人力资源管理

学习目标

[知识目标]

- 1、了解客房部的人员编制。
- 2、了解饭店前厅部员工招聘与选用的依据和方法、员工培训的重要性。
- 3、理解前厅服务员工在饭店的角色定位、员工考评和激励工作的意义。

[能力目标]

- 1、掌握如何对前厅部的员工进行定编。
- 2、掌握员工培训的原则和方法。
- 3、掌握恰当的对员工激励的主要和方法。
- 4、熟悉对员工工作绩效的评估。

[素质/价值观目标]

- 1、能运用所学的人力资源管理的知识和技能，提高自身的职业素养。
- 2、培养自己做为酒店基层管理人员的基本素质。

本单元导读

21 世纪的今天，人力资源管理已成为企业创造竞争优势的关键。前厅部是饭店业务活动的中心、管理机构的代表，优秀的人力资源就是保证前厅部有效运转最重要的资产。前厅部人力资源管理的主要工作是对员工的招聘、员工的教育和培训、员工的考评和激励。

员工招聘是一个寻找并筛选合格的申请人填补岗位空缺的过程。前厅部经理有责任阐明员工的配备方法，描述各岗位职责及所需要的技能、个人品质等。

员工培训是饭店人力资源管理的一项重要工作内容，是饭店为了使员工获得或改进知识、技能、态度和行为等而有计划、系统实施的教育训练活动。保证员工受到适当的培训是前厅部经理的主要职责之一。

对员工的考评和激励是了解员工、推动员工努力工作的外在动力，是调动员工潜在积极性的有效方法。持续有效的激励是检查饭店人力资源管理成败的重要标尺，是提高员工工作效率和饭店效益的关键环节。

第一部分 前厅服务员职业特征及素质构成

CASE:

邮政大臣野田圣子，曾是日本现内阁中最年轻也是唯一的女性阁员。然而她的事业的起点却是从喝厕所水开始的。

野田圣子的第一份工作是在日本的帝国饭店当一名白领丽人，在受训期间负责清洁厕所的工作，每天都要把马桶抹得光洁如新才算合格。可是自出生以来，她从来没有做过如此粗重的工作，因此第一天伸手触及马桶的一刻，几乎呕吐，甚至在上班不到一个月便开始讨厌这项工作。有一天，一名与野田圣子一起工作的前辈在抹完马桶后居然伸手盛了满满一杯厕所水，并在她面前一饮而尽，理由是向她证明经他清理过的马桶干净得可以饮用。

此时的野田圣子才发现自己的工作态度有问题，根本没资格在社会上肩负起任何责任，

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】** 王海涛 郑毅



【学校网站】 <http://www.mhjj.net> **【咨询邮箱】** xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件教师：王海涛 徐传有
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。



全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **报名邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

于是对自己说：“就算一生要洗厕所，也要做个洗厕所最出色的人。”

结果在训练课的最后一天，当她抹完马桶后，也毅然喝下一杯厕所水，并且这次经历成为她日后做人、处事的精神力量的源泉。

“角色”一词在中文中指演员扮演剧中的人物，在英文中(ROLE)还可以做“任务”、“作用”来解释。因此角色就是指某一个人物在某一位置上发挥某种作用，完成某项任务的意思。作为饭店员工，无论是高级管理者，还是普通服务员，所扮演的都是服务角色。作为现实生活中的一个社会人，一生中可能会扮演多种角色，但各种角色的转换实现并不是一件容易的事情。无论是谁只要一到饭店上班，就统一成了服务角色。所以国外的饭店有一项不成文的规定，凡是到饭店的新员工，都必须从洗厕所开始干起。只有通过这一关的人，才能端正工作态度，实现角色的转换。野田圣子说：“就算一生要洗厕所，也要做个洗厕所最出色的人。”本案例即介绍了她如何通过这一道关口的。

国内的环境与饭店的涉外环境反差很大，特别是现在很多青年职工都是独生子女，是家里的“宠儿”。这些员工初到饭店，很容易产生角色模糊，自觉或不自觉地将家里的角色带到饭店中来，以至于一受挫折就无法忍受。饭店的新员工，包括转行到饭店的管理人员，不妨首先从负责清洁厕所的工作干起，只有丢掉面子，端正态度，真正进入饭店服务角色的正常状态，才能担负起工作的重任。

工作任务一 前厅服务员职业特征及素质认知

一、前厅服务员角色定位与职业工作性质

1. 前厅服务员角色定位

前厅服务员是指在现代饭店为客人提供入住接待、问讯查询、兑换结账、行李运送、报刊递送、商务联系、协调组织等服务的工作人员。前厅服务员是现代饭店的主要工种，是我国第三产业中服务领域内的主要职业之一。

前厅服务员的角色定位是：饭店管理机构的代表、饭店内部的协调者、饭店对外形象的宣传者、饭店所在地区(国家)的友善大使、饭店服务与管理质量的展示者、饭店企业的推销员、饭店企业管理决策的辅助者、饭店内外有效信息的提供者、饭店客史资料的记录与保管者、饭店来往钱款的处理者、饭店客人困难问题的帮助和解决者。

2. 前厅服务员职业工作性质

前厅服务员是分布于不同规模、不同档次的提供住宿服务的现代饭店的通用性技术工种，整个职业具有覆盖面广、技术差异大、服务要求高、工作责任大等特点。

本世纪初，国家劳动和社会保障部把前厅服务员列入了实行劳动就业准入制度的工种，将该工种由低到高分分为初级、中级、高级，并规定在全国范围内，从初级到高级都必须通过职业技能鉴定考核，领取国家职业资格证书后持证上岗就业。高等职业技术类院校(高职高专)相关专业的学生毕业时应完全掌握初、中级前厅服务员技术水平要求，初步了解和掌握对高级前厅服务员知识与技能的要求。

二、前厅服务员专业基本素质构成

前厅接待服务工作繁杂、要求细致，与不同类型的客人接触面广，其工作多表现为重复性操作行为。因此，前厅服务员应具备能够达到完成这项工作要求的基本素质，要富于进取，有良好的职业道德、礼貌修养和坚强的意志，具备扎实的专业理论知识，各项服务操作要求速度快、质量高。概括起来，主要有以下几个方面：

1. 职业道德与专业行为

职业道德是社会道德在职业活动领域中的体现和细分；是一种全行业的道德规范的行为准则；是从业人员必须遵守的道德信条；是历史继续性和时代进步性的高度统一。它的精髓是爱岗敬业、无私奉献、团结协作、遵章守纪、精益求精、勇于创新。前厅服务员必须有

良好的职业道德修养，品行端正、诚实，及时向上级或同事报告工作或传递信息，责任心强，爱护饭店财产，关心、维护客人利益和饭店利益；服务意识强，具有主动、热情、周到、细致、耐心、彬彬有礼等服务的思维和行为方式；能够在职业活动中强调无条件地为客人服务的思想观念。

前厅服务员还必须恪守我国旅游职业守则：热情友好，客人至上；真诚公道，信誉第一；文明礼貌，优质服务；以客为尊，一视同仁；团结协作，顾全大局；遵纪守法，廉洁奉公；钻研业务，提高技能。

前厅服务员的职业行为表现在以下 4 个方面：

(1)在为不同消费层次、不同需求的客人提供服务的过程中，能够合理、灵活地掌握原则并妥善处理各项业务；能够正确认识人际关系的存在，通过自身的努力交往、沟通以及客人主动作用的相互影响，使前厅服务与客人之间始终处于和谐、互动、互利、共享的正常的人际关系氛围之中。

(2)前厅服务员的心理素质稳定，具备准确、敏锐的注意力，除了记忆比较复杂的接待服务操作程序及饭店设施、服务简介、景区景点、交通通讯等外，还能熟悉回头客、老客户的相貌特征、单位及姓名等，并能积极主动地提供针对性的服务。

(3)前厅服务员会通过观察客人外表、职业、表情、姿态等变化，及时准确地推断出客人的心理；会控制自己的情绪，尤其能理智地对待个性强的客人；前厅服务一方面受服务规程、服务标准的约束，另一方面还要为客人千方百计地解决问题，这种控制举止的行为就要求前厅服务员能具有意志的自觉性和坚毅性。

(4)前厅服务员要身体健康，体形匀称，五官端正，精力充沛；面容清洁，发型美观大方，手部清洁；按饭店规定着装，佩戴服务牌，注意个人卫生；在工作中的站姿、坐姿、走路的步态、工作心态、对客人的态度、说话的语气和音调以及面部表情等都要体现出专业、规范、训练有素的严谨形象，还要有适度的幽默感、温馨的微笑等。

【案例 10-1】

坐落在杭州笕桥机场出口处不远的天地饭店，是一家三星级饭店，饭店内常会遇到因飞机晚点而没有接机人接走的客人。这天，下着滂沱大雨，从北京飞来杭州的 YE1107 班机比预定时间晚到了整整 1 个小时。有 6 位客人预订了市中心某四星级宾馆的客房，但是在机场出口处并未见到该宾馆的接客车。因为下雨，6 位客人就来到了天地饭店大堂等候……对这 6 位客人在大堂的出现，大堂副理等前厅服务人员做出何种反应才能体现出应有的专业素质？

他们可能采用的做法及其素质分析：

(1)立即上前问候，介绍本饭店，希望能留下这 6 位客人。这个做法太急功近利，会引起客人的反感，失去饭店可能出现的商机。

(2)上前询问，安慰客人。得知具体情况后，帮助客人联系订过房的饭店。联系好后把情况告诉客人，请客人安心等待。这种做法解决了客人的实际问题，给客人留下了好印象，为使潜在客人成为饭店的正式客人创造了条件。

(3)如果再等一会儿接客车还不来，大堂副理应再次上前请客人安心等待，并适时、恰当地介绍本饭店的设施和服务，使客人对本饭店有所了解。这样做既给客人提供了一种消遣方式，也有意识地宣传了本饭店。

(4)如再等一会儿接客车仍不来，可帮客人打电话再度联系。如果对方车辆来不了，说明可替客人叫出租车。这时，6 位客人会被饭店热情耐心的服务所感动，再加上天还下着大雨，路上出租车较少，客人很可能会说“不用再找车了，我们今天就住你们饭店了”。

由此可见，饭店员工还应有销售意识，把握一切商机进行推销，但不可操之过急；饭店员工应有良好的推销技巧；应设法让客人先了解自己的饭店，在适当的时机以巧妙的方式进

行推销；每一位进入饭店大门乃至打饭店电话的客人，都可能成为饭店的潜在客人或对潜在客源有影响的人。有了这样的意识和能力的饭店员工即体现出了良好的职业道德和专业行为。

2. 专业理论知识与实操技能

在饭店服务与管理的理论知识方面，前厅服务员能够熟悉我国的外事纪律及外事礼仪，能够了解、运用主要客源国(地区)的政治、经济、历史、地理、宗教和民俗方面的知识；熟悉所在饭店的规章制度、服务项目、服务时间、服务特色、所在地景区景点情况及交通信息。能够熟悉并掌握前厅部服务地位及其主要任务，包括现代饭店的定义和特点、前厅部所处的位置和服务地位、饭店信息收集与发散、客务关系组织特点及客户各项开发与维护、客人投诉处理、客房销售与房况控制、大堂服务、信息处理与辅助决策、协调沟通、客史档案与客账建立等。前厅部业务特点及其工作阶段服务与管理，包括前厅部组织机构和岗位职责、全天候服务内容和要求、接待服务内容的广泛性、前厅工作的原则性和灵活性、饭店文化和饭店形象展示、前厅部工作阶段划分及服务流程等。

在前厅服务操作技能技巧方面，服务员经过一定时期的训练和模仿，能够进行复杂动作的分解、感觉动作的要领进行单独操作，熟练掌握饭店计算机管理系统的操作，并能熟练运用传真机、打字机、投影仪、电话接转操作和留言及转递等；**III 掌握** EI 头语言和身体语言的表达技巧，委婉、正确、中肯、友善地说服客人，使客人信任饭店，愿意接受饭店，经常接待境外客人的前厅服务员，还要能够使用相关的外语或方言为客人服务；前厅服务员还要会“心算”，具有熟练的心算能力，能够缩短客人办理入住等手续的时间，提高服务效率。

前厅服务员的操作技能主要体现在以下服务项目的服务过程中：

(1)客房预订(含网络预订及推销)和礼宾代办(含“金钥匙”)服务与管理 包括预订方式和分类、预订程序及表格设备使用、超额预订控制、饭店内外应接、散客与团队行李运送、报刊与邮件递送、寻人、预订车辆及泊车等。

(2)入住接待和问讯留言服务与管理 包括客人入住登记的必要性及常用表格的使用、散客和团队入住常见问题处理、房间分配和房价定价、贵宾(VIP)房和特殊楼层入住接待、问讯设备使用、饭店内外活动查询、客房钥匙种类及分发管理等。

(3)总台结账和商务中心服务与管理 包括核收凭证、建账及记账、外币兑换、贵重物品保管、散客及团队结账、夜间审计、话务员素质和工作要求、总机服务项目、商务中心主要服务项目规程等。

(4)前厅销售和文档信息管理 包括客房销售流程与技巧、客房状况显示与控制、房价制定原则与方法、客房出租率和双开率、客房年度销售预测、文档管理原则与步骤、客情预测与客史档案管理、前厅经营指标分析与评估等。

(5)前厅部际沟通与前厅服务质量控制方面 包括前厅部际内部与外部沟通相关知识和能力、客人投诉处理能力、前厅服务质量控制观念、前厅服务过程控制和目标控制、客人入住与出入饭店安全控制、行李安全控制、接待访客控制、客人遗留物品处理、客人报失处理以及诸如停电、火灾、暴力事件、涉外案件等的处理。

(6)前厅员工培训管理方面 包括饭店员工培训的区别和意义、饭店员工培训的原则与实施、员工的甄选与调配、饭店员工培训的技巧和艺术、员工绩效考核评估的内容和方法、前厅部员工激励的方式与控制等。

另外，前厅服务员还必须掌握和运用有关服务心理学、公共关系、社交礼仪基础知识，还要有一定的文学、美术、音乐、美学、建筑学等方面的修养及一定的相关法律法规知识、计量知识、安全防范知识。

【案例 10—2】

住店客人毛先生通知前台，他们公司有几间房都在 10 层，明天他们的老板到店，订的

套房能否也安排在同层。前台员工小焦经查询电脑后，答应客人没有问题，房号为 1005。当天一位有预订的客人入住，订的是套房。另一位前台员工小钱查询电脑只有一间 1005 房，查电脑看第二天预抵客人占了此房。于是就把此房号从该预订上解锁下来，先出租给当天到店的客人。待第二天毛先生带着公司老板到前台办理入住手续时，前台给客人安排到 1522 房，毛先生当时很是不解，讲昨天已订好住 1005 房。但前台一查电脑 1005 房已经出租给别的客人，于是毛先生由于无法向自己的老板交代，很是生气，马上要求找饭店负责人投诉。

(资料来源: <http://guanli.veryeast.cn>)

履行自己向别人许下的诺言是人与人之间交往的最基本的原则，饭店服务尤为重要，它体现了饭店的信誉。一旦答应客人的事情，就应当尽全力去办。由于员工的责任心不够，而将已答应给客人的房间又出租给其他客人，这将使饭店失信于客人。表示歉意，部门经理和销售部相关人员代表饭店向客人道歉，并免费为客人升级换高级套间，享受 VIP 待遇。从中可以看出培养员工的责任心和操作能力是非常重要的。

3. 前厅服务员实操技能的概念及其基本特征

前厅服务员操作技能是指从事饭店前厅服务工作的人员在完成对客人接待服务中具备的有关客房预订、入住手续办理、问讯留言、行李应接、信件报刊递送、收银结账、表格填写、设备使用、语言应答等规范操作及其活动的的能力，从而在功能上和心理上满足客人求安全、求便捷、求尊重的住宿和交往需要。

近年来，随着国民经济的稳步发展，饭店业的新设备、新业务不断增多，新的服务与管理模式、新的操作技术应用也在不断变化；同时，客人对前厅服务与管理的内容和形式要求也越来越高，这使得饭店前厅服务实操技能日趋复杂化。但总体来讲，饭店前厅服务员实操技能的基本特征有以下 4 点：

(1)多样性 前厅服务的职业活动包括了对前台(总台)及电脑、打印机、钥匙及信件架、保险箱、信用卡刷卡机、计算器、打时机、行李车等设施设备、物品工具的操作使用及其清洁、整理和维护的活动，同时也包括了对客人的接待服务与对同事的沟通、协作、指导的工作活动，这种多样性构成了前厅服务操作技能在整体存在和反应形式上的多样性。

(2)动态性 由于科学技术和生产力发展水平对社会的重大影响，以及市场经济体制下企业经营服务方面的多层化，使前厅服务这一职业对操作技能的要求在整体上呈现动态特征。

(3)关联性 前厅服务操作技能的可观测性水平极大程度依赖于前厅服务操作时与操作对象、工具、环境乃至程序的内、外关联性水平。

(4)重复性 由于饭店服务项目内容及形式的相对固定性和前厅服务工作流程标准化，饭店前厅服务就有一定的规律性，其操作技能重复性的特征也就凸现出来。

第二部分 前厅部员工的配备招聘与培训

CASE:

作为冬季滑雪胜地，冻企鹅度假村有许多季节性的客满期。事实上，滑雪季节(为期 10 周的季节)中间有 6 周饭店的预订是满的。预期业务会增加，管理层要制定一项计划，在最初的 2 周(早期)和最后 2 周(后期)以及季节高峰期的 6 周为度假村配备员工。很巧，新聘用的前厅部经理史考特先生曾负责为海啸夏季度假村配备员工，都是一个经历过同样出租率循环的饭店。然而，冻企鹅位于一个更广阔的地带，给史考特先生带来了独特的挑战。以前，他能很方便地从海啸夏季度假村周围的社区大学聘用临时工，在冻企鹅周围的大山中，却几乎找不到临时工。

史考特先生认为，解决员工配备这一难题有两个部分，第一，必须招聘一批核心员工，

愿意整个 10 周都工作。他相信能在工作期间给每位员工合理的工资，还加上全季节顺利结束时发给奖金。第二，史考特先生认为度假村以前没给员工足够的培训，让他们能高产产地工作。通过交叉培训，重新安排前厅工作架构，员工能更有效地工作，还能保持高昂的士气。

(资料来源：包伟英．前厅部的运行与管理(第 6 版)．北京：中国旅游出版社，2002)

(1)你认为核心员工的强、弱项是什么?顺利结束时的奖金是个好主意吗?要吸引所需要的员工来经营度假村，还能做些什么?

(2)提出 5 个史考特先生在工作面谈时会明智地询问各申请人的问题。注意提出一些问题，能让史考特先生评价申请人接受培训的潜力。

(3)史考特先生计划的交叉培训，重组前厅的工作和责任，你是怎么看的?你认为激发士气的重要事项是什么?

(4)史考特先生应怎样把标准告诉申请人，以保证他们了解度假村的期望?

工作任务二 前厅部员工的配备招聘、培训、激励

一、前厅部员工的配备与招聘甄选

(一)前厅部配备员工的原则和方法

(1)根据饭店规模大小、星级高低、经营特点及管理方式确定前厅各个岗位数。如客房预订、大堂礼宾、问讯、总台接待、总机、大堂经理等岗位。

(2)依照服务流程和分工要求，审视各个岗位在既能保证正常运转、服务质量，又能充分发挥员工潜能及提高工作效率的前提下是否可以取消或合并。如总台接待、问讯和收银 3 个岗位合三为一，一位总台接待员可以同时又是一名收银员和问讯员。

(3)确定每一岗位所需要的员工数。确定每一岗位员工数需考虑的因素有：

①服务设施设备设置的数量、先进性及利用率。例如，两家同样是四星级的商务型饭店，且客房数和出租率持平，但一家是用电脑来管理客人信息及账务，而另一家是用手工管理客人信息和账务。毫无疑问，手工管理的饭店员工需求量大。

②预测各岗位工作量。这取决于法定工作时间长短、实际工作时间的计算方法、员工工作效率和工作标准 4 个基本因素。如：我国大多数饭店每年工作 12 个月，每天工作 8 小时(含半小时用膳休息时间)；而先进国家饭店员工每年工作 11 个月，每天实际工作是 8 小时。显然，法定工作时间不一样，所需的员工数也不一样。

事后提醒：各个岗位工作量的测定还需考虑：

客流量的大小，即平均出租率的高低和客人在饭店的平均逗留时间。平均出租率越高客，流量越大，工作量就越大；平均逗留时间越长，客流量越小，工作量也就相对较少。

其他综合因素的影响。如季节、当地商业投资的环境、各类大型文化、体育、商务会活动等等。这些变动因素对饭店的出租率和客流量都会有很大的影响，也会直接影响前厅部各个岗位的工作量。

(二)前厅部员工的招聘与甄选

1. 落实的方法

招聘和甄选是前厅部落实人力资源必不可少的步骤。为了有效地运用人力资源，管理者可运用以下方法来落实：

(1)根据员工的素质、数量、工作岗位和临时性来决定人力需求。

(2)考察在岗具备一定程度知识、技能的员工，以升迁的方式安排在最合适的岗位。

(3)按照饭店内各职级的水平和要求，发掘和训练所需人才并设计恰当的培训程序。

2. 招聘与甄选程序

从人力资源规划的角度来看，人员招聘与甄选的运作程序一般分为以下几个步骤：

工作分析——制定招聘计划——进行招聘与甄选——聘用——招聘结果评估

(1)工作分析 工作分析是对一岗位工作内容和相关要求做全面、系统的描述。岗位职责(Job Description)和任职要求(Job Specification)就是具体素材的体现。一份岗位职责要对有关工作的性质、任务、责任、工作内容等进行清楚的阐明。任职要求一般会列出并说明执行岗位职责所需要的个人素质及特性、技能、性格、教育程度等,因此在招聘与甄选员工的工作中它特别有帮助。例如:经理们可以用准点上、下班来描述员工的职业态度,还可以进一步用对待客人反应的灵敏、随和、有良好的聆听习惯、能很快记住他人姓名等来说明。

(2)制定招聘计划 招聘计划通常由饭店人力资源部在制定了招聘和甄选政策以及知悉各岗位人员的要求、需招聘的人员数量等情况下加以设计。人员招聘计划是饭店人力资源规划的重要组成部分,为饭店人力资源管理提供了一个基本框架,为人员招聘工作提供了客观依据,科学规范和实用的方法,能够避免人员招聘录用的盲目性和随意性。

招聘计划一般包括以下内容:

①招聘的岗位和人数。前厅部经理应根据部门的实际工作需要,确定招聘对象,将缺额人数报人力资源部,人力资源部再对前厅部提出的需要进行审核。

②招聘的途径。前厅部员工的招聘途径总体上可分为内部招聘和外部招聘两种。内部招聘是通过对饭店在职员工进行考评,采用调动或晋升、工作轮换等方式,将符合缺员岗位要求的申请人安排到相应的岗位上。这种方法使员工有一种公平合理、公平竞争、公平竞争的平等感,能提高员工的士气和生产力。内部招聘的成本低于外部招聘。外部招聘是饭店管理者通过从饭店外招募人员来填补空缺岗位。外部招聘采用的形式一般包括广告招聘、网络招聘、临时职业介绍机构、相关院校以及员工推荐介绍等等。

③招聘的准则。招聘准则的制定直接关系到招聘员工素质的高低,如是以学历为依据还是以经验为依据,或是以个性魅力与态度为依据。

④招聘时间。

⑤招聘地点。如考虑在人力资源部或申请人就读学校进行。

(3)制作并发布招聘广告 招聘广告是招聘员工的重要工具之一。招聘广告内容包括饭店基本情况、应聘者岗位职责和任职要求、工资福利待遇、报名方式、时间、地点以及需要携带的证件、资料等。

事后提醒: 招聘广告要标题明确,如要招聘总台接待员,广告中应明确说明招聘岗位是“前厅部总台接待员”;用语简洁明了,易于应聘者理解;选用适当的渠道和时机刊登广告,吸引应聘者。

3. 甄选员工

招聘信息发布后,前厅部应选择恰当人选担任这项工作。一般情况下,应有前厅部经理参加。

(1)筛选 人力资源部和前厅部经理共同对应聘资料进行审阅,初步确定符合条件的人选,有条件的话,经理们应查阅能证实应聘人身份及其以往工作经验和技能的相关资料。

(2)面试 面试的目的在于招聘部门和应聘人员信息的双向沟通。通过面试,应聘人员会形成对招聘人员、饭店、前厅部的初步印象,正如招聘人会对应聘人员能否适应工作产生印象一样。在大型饭店,一般由人力资源部负责对应聘者进行初步面谈和筛选,然后由前厅部面试人员进行主要、深入的面谈,再决定是否录用。

无论谁是面试人,都应做到:①彻底审视和熟知应聘的岗位职责和工作要求、应聘人员申请表、履历表、推荐信;②安排安静、干净舒适的面试场所,营造坦诚、轻松、融洽的气氛,使应聘人员可以在一个比较松弛的环境下提供足够而准确的信息,以便做出明确的聘用决定;③用对待客人一样的礼貌和尊敬对待应聘人员,在饭店和应聘人之间营造友好关系;④面试过程是对每位应聘者的评价,因此,应根据岗位的要求设计评估表和有针对性的问题面试单。面谈人不一定要问所有的问题,问题应该能让应聘人员充分展示自己,而不要让他

感觉到自己是在受审。用“是”与“否”的提问应该限制，可以问问应聘人的工作希望等而转入面谈主题，如表 10—1。

表 10—1 招聘面谈样题

1. 与工作背景相关的

你每周一般工作 40 小时吗？
你想要什么样的工资、薪金？你会接受的最低数额是多少？
你最希望把工作安排在一周中的哪几天？
以前周末工作过吗？在什么地方？有多久？
最喜欢的工作班次是什么？你不能上什么班次？为什么？
你喜欢每周工作多少小时？你怎么来上班？
对于可能要工作的班次来说，你的交通方法可行吗？
你现在的工作或上一次的工作起始工资是多少？
你希望主管有什么样的素质？
你为什么选择这一行？
你为什么有兴趣在本饭店工作？
什么工作经历对你的职业决定影响最大？

2. 个人性格

业余时间你喜欢干什么？
你在本饭店工作家里会怎么看？
在你前一份工作中，你缺勤和迟到了多少次？那是正常的吗？是什么原因？
你的第一份工作是怎么得到的？
谁的责任更重大——总台接待员还是预订销售员？为什么？
你曾面对过对一切都不满的气愤的客人吗？如果有，你是怎样与客人一起解决问题的？
你认为一个好的总台接待员的最主要责任是什么？
在你的工作经历中，你最喜欢的或最不喜欢的是什么？为什么？
当你到商店去买东西的时候，希望看到销售人员是什么样的素质？
你的前主管或同事会怎样描述你？工作上什么会让你灰心？你会怎样对待这些挫折？
你干过的最值得骄傲的事是什么，为什么？你申请的工作对你重要吗，为什么？

3. 针对候选管理人员的问题

对员工，你有过什么样的培训计划？
在前一份工作中，你做了哪些努力来改进你所管理部门的工作？
哪些饭店是你们的最大竞争者？他们的强项和弱项各是什么？
作为管理者，你的员工会怎么描述你？
你在激励你的员工方面做了哪些工作？

(3)面试评估 这主要是对应聘者在综合测试过程中的实际表现做出的结论性评价，为录用人员的取舍提供依据。“面试评估表”列出了前厅部员工的重要品质，每一位应聘者都有强项弱项，评估表能保证某一方面的缺点不会让申请人失去机会，在表上得分最高的申请人一般有可能成为最佳人选。

(4)聘用 对于初步确定的录用名单，饭店还需要安排他们参加体检，因为饭店是服务性行业，持“健康证”，才能上岗工作。最后以书面形式通知被录用人员办理进店上岗手续。在新员工到岗前处理好有关人事方面的事物有助于他们适应新的岗位。如试穿制服、定做名

号牌、开立银行账户或提供其他帮助，应尽可能在第一天上岗之前做好。

前厅经理应在新员工到来之前立即着手做好相关准备工作。如应把新员工的姓名、工作经历以及到岗时间告诉现有的员工，鼓励各级主管和组员协助做好新员工的培训等，以建立良好的工作关系。

二、前厅部员工的培训

培训工作是提高饭店人员素质和服务质量的措施之一，越来越受到管理者的重视，“培训是饭店成功的必由之路”已被很多业内人士所认同。

(一)培训的意义和原则

1. 培训的意义

(1)传播企业文化 培训能使员工对企业文化、饭店的经营目标和服务理念有深刻的体会和理解，能培养和增强员工对饭店的认同感。

(2)提高员工个人素质和技能操作水平 培训能使员工了解岗位工作的要求，获得专业知识，掌握服务技能和技巧，提高外语水平，使员工的个人素质得到全面提高以达到应聘资格的要求。

(3)提高工作效率 培训能使员工对各岗位服务流程的设计加以理解和贯彻执行，这不仅能提高服务质量，还可以节省时间和体力，提高工作效率，起到事半功倍的作用。

(4)降低经营成本从表面上看，培训增加了饭店的营业支出，但事实上，有效的培训对降低饭店的经营成本起着重要作用。试想没有经过良好培训的员工因工作效率低下、出错率较高而引起客人的高度不满和高投诉率，由此而造成的直接后果就是高额“纠错”成本、客人的不断流失，从而使饭店的营业成本不断上升。

(5)提高服务质量 培训的最终目的是提高服务质量。培训可以确保员工掌握正确的工作方法，改正错误或改变不良的工作习惯，提高客人的满意度，使服务质量有所提高。

(6)提高职业安全感 培训能使员工提高安全意识，掌握正确的操作方法，使员工的人身和饭店财产安全得到保障。

(7)奖励员工 培训使员工的能力不断得到开发，为员工自身的全面发展提供了有利条件，增强了员工的信心。当员工接受一项重要的培训时，会有一种被重视的感觉，他会主动应用所学的技能来提高工作效率，从中获得成就感和满足感，工作更安心，更有积极性。

(8)提高管理效率 培训能使员工增强对饭店管理工作“有规可依、有章可循”的约束意识，可以让管理者不再陷入补救错误、更正失误的事务中，可有充足的时间从事管理工作，提高饭店管理水平。

2. 培训的原则

(1)针对性 针对性的核心是实用性。培训的内容要紧密结合饭店实际情况，以前厅部各岗位的实际工作需要为依据，岗位不同，职能不同，培训的需求及内容也应不同。

(2)系统性 培训工作的系统性表现在以下方面：

①培训组织的系统性。对员工的培训，不仅是人力资源部门的事，也是各个部门的重要工作内容之一。饭店应根据自己的管理目标，把饭店的统一培训和部门自行培训有机地结合起来，形成一个互相联系、互相促进的培训网络，前厅部应加强与饭店培训部的沟通、合作与协调。

②培训内容的系统性。前厅部应根据岗位工作特点、员工的基础和素质条件，有针对性地制订培训计划，确立长、中、短期培训目标。培训的内容与前一次及下次培训的内容相应衔接，避免培训工作的盲目性和随意性。前厅部管理人员还应给每位员工建立培训档案，做好培训记录，通过系统培训，循序渐进地提高员工的整体素质。

③培训形式的多样性。前厅部岗位多的特点决定了不同的培训对象、不同的工作内容要采用不同的方法进行培训。多样性体现在多层次、多形式和多渠道等方面。针对培训对象的

岗位、工种、职能特点分层次确定不同的培训内容，划分不同的培训标准，采用多样的培训形式。如根据时间划分，有中长期、短期和速成教育培训；根据培训方式划分，有全脱产、半脱产、业余学习；根据教育培训性质划分，有岗前、在岗、转岗、技术等级及升级培训等。饭店的培训不仅仅局限于本饭店力量，还应广开门路和渠道，如请专家做讲座，到有关院校或饭店进修或到境外饭店考察培训等。

④培训理念的永续性。现代饭店的培训理念是“终身教育”、“终身培训”。饭店在不断发展，在工作中随着环境的变化和顾客需求的变化，如科学技术在饭店的应用、客人消费档次的提升、消费模式个性化等等，员工都需要继续接受再教育、再培训，以适应新旧服务内容和形式上的交替，提高服务水平、服务质量和顾客满意度。因此，对员工的培训不是一朝一夕的事，必须长期坚持，成为饭店人力资源管理永恒的主题。

(二)培训的内容和分类

1. 培训的内容

(1)饭店从业人员职业道德、服务意识和规章制度。

(2)旅游和饭店业的基本知识，如主要客源国的政治、地理、历史和民族风俗习惯、饭店的组织机构、饭店的主要产品、服务项目、服务技巧、目标市场及客房销售艺术等。

(3)仪表仪容和接待礼仪。

(4)安全消防知识。

(5)外语。

(6)管理人员的管理技能与艺术。

2. 培训的类型

分类对组织培训的成功十分重要。合理分类可以保证教育培训方向与目标的集中，保证培训效果的有效实施。

(1)新员工入职教育培训 新员工入职教育培训是指在员工上岗前帮助其对工作环境和要求有比较全面的了解，教育培训内容主要包括饭店的期望、工作环境的介绍、饭店和部门的规章制度以及礼貌礼节、安全知识、服务意识、服务态度等，旨在使新员工能够对饭店产生信任感和归属感。培训新员工对饭店的热爱和对企业文化的初步认同。

(2)在职员工培训 在职员工培训是指对员工工作有密切相关的文化知识学习和技能技巧训练。培训内容也相应地以传授实际工作领域的新知识与新技能，以提高他们的业务技能和服务水平，保证高质量地对客服务和饭店的良好运转。

(3)脱产培训 脱产培训是指员工在一定时期内离开工作岗位，参加专项业务学习或进修。培训内容涵盖服务技能和管理理论等各个方面。员工集中精力、保证时间、培训过程连贯，是饭店和部门培养业务骨干或管理人员的一种重要手段。

(4)管理培训 管理培训是指对具有潜在发展前途的服务人员或管理人员进行晋升之前的培训。培训内容重点放在了解和掌握各个部门或各个岗位的工作内容、特点、服务技能和管理技巧，以适应岗位的需求。

(5)专题培训 专题培训是对员工就某个专项课题进行的培训。其方式和内容可以灵活多样，包括：

①组织业务竞赛，可以是理论的，也可以是操作的，如打字比赛等。

②专题讲座，如总台销售艺术、处理客人投诉的方法、督导人员管理技巧等。

③英语培训，如通过举办初、中、高级英语学习班来满足不同员工学习英语的需求，提高员工的外语水平，满足对客服务的需求。

此外，饭店和部门组织员工培训还可以根据对象范围的不同分为全员培训、部门培训和小组培训；根据培训主题的不同，可分为专业技术培训、营销培训、管理能力培训等等。

(三)培训的计划与实施

饭店员工培训是一项系统性的人力资源工作，不仅有自己的特点和规律，而且整个培训过程也是有章可循的。

1. 培训需求分析

前厅部管理人员应加强对员工的管理及其对客服务流程的控制，评价前厅部员工和组织的绩效水平，明确实际工作结果与预期工作目标的差距，对产生问题、差距的原因进行具体分析，由此确定是否通过培训或其他方法来解决。管理人员还可依据客人投诉、员工建议、问卷调查、暗访、技能测试、工作活动分析等方法，了解客人不断变化的需求和饭店服务中存在的问题，确定有针对性的培训需求。一般在下列情况下需要培训：

- (1)饭店筹备开业前。
- (2)新设备、新技术投入使用时。
- (3)新员工上岗前和岗位变动时。
- (4)服务流程、工作程序调整、变更时。
- (5)客人投诉率上升、服务质量下降时。
- (6)工作中不断出现差错、工作效率低下时。
- (7)部门或岗位之间沟通协调出现问题时。

培训必须有针对性、目的性。培训质量控制的第一步就是要能检查饭店和部门在经营、管理、服务等方面存在的问题，即发现培训需求，这是培训工作的起点。那么，怎样进行培训需求的分析呢？

【案例 10—3】

某四星级饭店前厅部采用外出参观考察饭店的培训方式，组织前厅业务骨干走访了南京的一些高星级饭店。他们首选了一家五星级饭店，当面包车开到厅堂门前时，立即有位英俊潇洒的小伙子帮他们打开了车门，单手护顶迎接着他们的到来。当一行 6 人尽情地享受着礼仪规范服务的时候，只听身后一声重重的关车门声，这让大家在惊叹的同时，产生了许多不同的感受。

使大家“产生了许多不同的感受”的“重重的关车门声”反映出需要对员工进行服务意识、服务态度、服务技能等方面的培训。

接着，进行工作性分析。

工作性分析就是确定员工在完成某一项工作之前或之后，必须掌握或补充什么知识，以及执行任务时必须达到的标准。不能完全了解每个员工需要做什么，怎么做，是否达标，那么就无法进行适当的培训。工作性分析可分为 3 步：第一步，确定工作中所需要的知识与技能；第二步，制定任务清单，告知员工负责哪些项目、达到什么目标；第三步，为前厅部各岗位的每一项任务制作分类纲目，内容包括步骤、怎样做以及怎样去完成。这些都是构成评价工作的有效要素。

2. 制订培训计划

(1)确立培训计划和目标 通过对培训需求的调查分析，确立饭店和部门培训的总体目标。如可通过年度培训计划的总结及分析新的培训需求，确立需要通过培训而达到的新目标，成为本年度或下一年度的重点培训项目。

事后提醒：培训的目标难度应当适中，既要具有可行性，又要具有挑战性，确保受训的员工通过一定的努力能够做到。

(2)确定培训计划类型 培训计划是将所需要完成的培训任务进行时间上和空间上的分解，以便具体落实到不同的部门和个人。培训计划按时间分类，可分为长期、年度、短期 3 种类型。

①长期培训计划。长期培训计划一般是指 1 年以上的、确定饭店培训未来发展方向和战略目标的纲领性计划。它不仅展示了饭店未来培训工作的发展设想，而且对指导目前和今后

各个时期的培训工作确定了基本方针。

②年度培训计划。年度培训计划是以长期培训计划为指导，结合某项经营目标而制定的饭店或部门在计划年度内培训的纲领。它是对长期培训计划的细化，也为短期培训计划的制订提供了参考，对日常培训活动的指导起着重要作用。

③短期培训计划。短期培训计划是根据每项业务运行情况制定的针对某些问题的具体培训活动计划。制定具体培训活动计划时，目标要明确，内容要具体，具有可操作性。

(3)设计培训计划内容 一般来说，培训计划务必具备以下内容：

①培训项目的名称——培训主题。

②培训的目的——努力方向。

③培训的条件及要求——参加培训的人员及参加培训活动的纪律、服装、装备等要求。

④培训的方式——学习形式。

⑤培训时间——起始日期及具体课程的时间安排。

⑥培训地点——培训场地。

⑦培训设备——为培训所配置的教具。

⑧培训者——实施培训的人员。

⑨考评方式——培训结果的考核方法。

(4)选择培训形式和方法 培训形式和方法是为培训内容服务的，是为培训对象完成培训计划实施、达到培训效果提供的途径。一般来说，培训的形式和方法有以下几种：

①讲授法。这是传统的培训方法，是培训者通过语言表达，系统地向培训对象传授知识，使听讲人从中受益。例如服务礼仪、饭店产品知识、客源国的风俗习惯等，可选用这种方法。

【特别提示】

讲授内容要有科学性，讲授要有系统性，条理清晰，重点突出；讲授语言要清晰、生动、准确；必要时要有板书。

②操作示范法。这是部门用于技能方面训练的一种通用方法。培训者通过演示把需要掌握的技术、程序、技巧等呈现给培训对象，让听讲人反复训练，使操作逐步熟练直至达到运用自如的程度。

【特别提示】

示范前要准备好所有用具，保证每个受训者都能看清示范物；示范完毕，让每个受训者试操作，并对其给予及时的反馈。

③视听法。是利用幻灯、电影、录像、录音、计算机等视听设备和教材进行培训的方法。

【特别提示】

播放前要讲清培训目的；要按照讲课的主题选择合适的视听教材；以播放内容来发表个人的感想，或以“如何运用到工作中”来组织讨论；培训结束后，培训师必须做重点总结或将如何运用到工作中的具体方法告知受训者。

④研讨法。是指为了使培训对象更好地理解、掌握某项学习内容，在培训者的指导下，让受训者在讨论过程中相互交流和启发，以实施培训内容。

【特别提示】

每次讨论都要有明确的目标，并让每一位受训者了解它们；要使受训者对所讨论的问题发生内在的兴趣，并启发他们积极思考和提出问题；在大家都能看得到的地方公布议程表(包括时间限制)，并于每一阶段结束时检查进度。

⑤案例教学法。是指针对某个特定问题，把实际工作中真实的情景加以典型化处理，展示给受训者，由他们来思考、分析和提出解决问题的方法，以提高他们分析能力及解决问题的能力。

【特别提示】

事先对受训者做深入的了解，确定目标；根据预定目标和主题编写教案或选用现成的教案；在培训开始前，让受训者有足够的时间去了解、研读案例；适用的主要对象是中层以上管理员。

⑥角色扮演法。是指由培训者为培训对象提供一特定的场景，让受训者担当实际工作中应有的角色的过程中体验不同角色的心理，以达到“理解对方”的作用，从而更深刻地理解自己的工作环境、工作任务和必须掌握的工作技能，来提高他们面对现实和解决问题的能力。

【特别提示】

宣布练习的时间，并强调参与者实际作业；使每一事项都能成为不同技巧的联系；确保每一事项都能代表培训计划中所指导的行为。

不同的培训方法和形式有不同的优点和不足，培训时要有针对性地进行选择。为了提高培训质量，保证培训效果，往往需要将各种方法配合运用。

【案例 10—4】

有一家饭店，管理者迫切希望改进和提高服务水平。所以，在店内积极推行服务的标准化、规范化和程序化。尽管管理者反复亲自示范而收效甚微。后来，管理者改变了教育与培训形式。他带领一批基层班组长和服务员去参观几家高标准的饭店，回来后，这批员工成为推行标准化、规范化、程序化服务的积极带头人，使该饭店的服务质量有了很大幅度的提高。

(资料来源：刘伟．前厅部服务与管理．广州：广东旅游出版社，1998．299)

(5)实施培训与控制 培训效果的好坏取决于管理人员是否根据培训计划、培训要求和培训方式对培训的具体实施过程进行了有效的控制。

在正式开始培训前，应向参加培训的员工说明培训的必要性和对员工个人发展的益处，提高他们参加培训的积极性和主动性。

在实施培训过程中，要检查培训者的学习态度、表现和出勤情况，以此为依据对员工进行培训时的考核。管理人员要注意收集员工对培训的各种反馈意见和建议，以此作为培训效果的评估内容。人力资源部可采用一些手段对授课过程进行记录，保存培训过程资料，如电子文档、录音、录像等，以监督培训方案的贯彻落实和日后培训工作的指导。

(6)考核和评估培训效果 培训结束后，应对每项培训展开考核和评估工作，以判断培训是否达到预期效果，总结经验和教训。

①反映层评估。通过发放调查问卷的方式进行。可向受训者提的问题包括：喜欢培训项目的程度、课程是否达到了目的、教材(设施)是否适用、教学方法是否满意、感兴趣或不感兴趣的内容、培训者的意见和建议。

②学习层评估。是通过比较受训者在培训前后知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高来进行，此评估需要做好历史数据的收集。可通过的方式有：笔试、口试、实际操作测试、绩效考核。

③行为层评估。通过上级、同事、客户和下级对受训者在培训前后实际操作应用程度的综合绩效考核。

④结果层评估。通过饭店的一些具体指标来考察培训的最终效果。可通过的指标有：客人的投诉率、客人的满意度、员工的流动率、员工的满意度、财务性指标。

三、前厅部员工的考评与激励

(一)员工考评的作用与方法

员工考评是饭店和部门按照一定的程序和方法，依照管理者预先确定的内容和标准，对员工德、能、勤、绩进行的考察和评价。

1. 考评的作用

定期或不定期地对前厅部员工的工作表现进行考评，旨在衡量员工优点、特点和工作能力，是了解员工、推动员工努力工作的重要动力。

(1)是合理使用员工的依据，能够激励员工更好地工作 通过对员工的考评，能充分肯定员工的工作绩效，这是对员工的尊重，能激发员工的进取心。对能力突出、有发展潜力者，可让其担任更重要的工作，以便发挥更大作用；对合格者留用；对不适合现岗位而又有某一方面才能者安排在合适岗位；对不合格者进行再培训或解聘。

(2)有助于发现员工工作中存在的问题，并加以改进 如属员工工作态度不端正、努力程度不够问题，应帮助其分析问题、端正态度；如属缺乏专业知识、技能技巧不熟练问题，则应确定进一步培训的需要，纳入下一步培训计划之中。

(3)可对部门管理工作进行检查 通过对员工考评的分析和研究，还可以发现管理中的长处和不足，从而为完善管理制度，改善和提高部门管理工作起到促进作用。

(4)有助于改善员工和管理人员的关系 员工考评是员工与管理者之间的双向沟通，员工从考评中可以了解到管理者的要求，管理者也可以了解到员工的需求，从而增进相互之间的理解和工作上的合作。

2. 考评方法

员工的考评是依据各岗位的“岗位职责”和“工作说明书”的要求进行的，是对员工履行岗位职责的情况进行评估。目前工作评估的方法很多，一般有：

(1)自我考评 员工本人对在考评期间内，按照“岗位职责”、工作程序和标准进行总结和鉴定。

(2)评价 一种是由 2 名以上熟悉被考评员工工作的管理人员，组成评价小组进行考评的方法；另一种是员工所在组织的组员对被考评员工在考评期限内的工作表现、工作实际进行考评。

(3)比较考评 一种是管理人员按照考评内容和标准，进行相互比较、对照进行考评；另一种是对相同职务员工进行比较考核。

(4)目标考评 根据被考评人员完成工作的目标情况来进行，管理人员应事先与被考评人员对需要完成的工作内容、时间期限、考核的标准进行沟通并达成一致，在期限结束时，依照原先制定的考核标准进行考评。

(5)综合考评 一方面是指对员工在考评期限内各方面表现作全面的综合评价；另一方面是将各类考评方法进行综合应用，以提高考评结果的客观性和可信度。

3. 考评的实施

考评可分为制定考评计划、设计考评表格、实施考评和总结考评结果 4 个步骤。

(1)制定考评计划 考评计划一般包括考评目的、要求、考评内容、时间地点安排、考核人与考核形式等内容。

(2)设计考评表格 根据考评的内容设计考评需要的表格，表中所列出的内容和要求应尽量量化，如可对表中的每个项目确定权重，对 A、B、C、D、E 等不同档次确定不同的分值，最后加总，得到被评估员工整体评估分，使评估更加客观、准确。

(3)实施考评 实施考评主要通过收集信息和考核面谈的方式进行。

①收集信息。收集信息是实施考评的基础工作。管理人员应做好对下属员工日常工作表现的观察或听取有关人员对该员工的行为表现，包括批评和表扬，及时做好记录，进行整理归档，为考评提供客观、公正的依据。

②考核面谈。考核面谈是实施考评工作非常重要的一环，对员工的考评结果应及时与被考评员工见面，并听取员工的反映、说明和申诉，对考评意见提出的不同看法，要与被考评员工进行深入的讨论，最终要达成考评结果意见的共识，员工对于自己的考核结果表示认可后签字确认。

③总结考评结果。对考评结果需要进行总结、统计和分析，写出总结报告报有关管理人员，作为制订工作计划和培训计划、开发人力资源、研究人事政策的依据。

(二)激励的意义与原则

员工激励是管理者激发员工的工作积极性、能动性和创造性的过程。激励是管理的核心问题。前厅有些员工具有较高的素质和较好的服务技能,但在工作中却往往缺乏长期的积极性、能动性,甚至影响到服务质量,这就是缺乏激励的突出表现。

1. 激励的意义

(1)激励有利于饭店吸引和留住人才 企业竞争首先是人才的竞争。饭店为了吸引人才、留住人才,会采用多种激励方法,如为优秀员工提供脱产进修、奖励考察境内外旅游饭店等机会,使表现好的员工继续保持积极行为,使要求上进的员工有一个推动力,为饭店培育忠诚的员工。

(2)激励有利于充分发掘员工的潜力 员工的激励是需要多方面的,如提高工资、创造良好的工作环境、有效的奖励机制,使员工以饭店主人翁的姿态参与工作,从中最大限度地发掘他们的潜力,创造高质量、高效率的工作业绩。

【特别提示】

美国心理学家威廉·詹姆士在《行为管理》一书中阐述,按时计酬的员工仅发挥了其能力的20%~30%,而同样一位员工在受到充分激励的情况下,其能力可发挥到80%~90%。

(3)激励有利于饭店实现组织目标激励措施的制定,是对员工行为有目的的引导,目的在于实现企业的目标。根据实际采取的相应激励措施,可使员工充分发挥其技术和才能,从而保持工作的有效性和高效率。

2. 激励的原则

(1)目标、需要、能力三结合原则 员工目标(报酬)必须与员工群体目标(公平分配)相结合;员工目标(报酬)必须与饭店目标(良好业绩)相结合;员工需要满足程度必须与饭店的经济能力和员工的工作能力相结合;员工的工作能力必须与饭店的工作需要或要求相结合。

(2)物质激励与精神激励相结合的原则 物质激励的作用是通过满足个人物质利益需求来调动个人完成组织任务,实现组织目标的积极性和能动性。因为物质需要始终是人类的第一需要,所以物质激励仍是激励的主要形式,但物质激励的作用不如精神激励的作用持久、深入、广泛。因此,饭店管理者应把激励工作的中心转移到较高层次的精神激励上,如尊重激励、榜样激励、荣誉激励和提升激励等。

(3)正面激励与负面激励相结合的原则 树立正面榜样和反面典型,扶正祛邪,对形成良好的工作氛围、施加无形的压力有积极的作用。在前厅部的管理过程中,对犯有错误、过失、违反饭店规章制度给饭店造成经济损失和败坏声誉的员工分别给予警告、经济处罚、降职、降级、留用察看甚至开除等处罚。这些带有强制性、威胁性的控制手段为树立正气起着很有效的作用。但是,滥用惩罚不仅不能起到激励作用,反而会带来一定的消极作用,所以惩罚要合理、恰当。在管理中坚持以正面激励为主,负面激励为辅的原则。

【案例 10—5】

“厉害,上班看杂志竟要罚80元!”济南珍珠大饭店二楼餐厅两位服务员下班时在更衣室内悄悄地议论。他们是上午班前会上听主管说的。

事情的经过是这样的:3天前,餐饮部服务员小洪中午忙了一阵子,到了下午一点半客人才渐渐离去,她服务的区域已无用膳客人,看样子也不大会有客人前来用餐了。她舒了一口气,走到厨房通道附近休息了一会儿,伸个懒腰后忽然想起,上午来饭店前读的一本最新出版的《读者》还在外衣的口袋里。“现在正好有空,去更衣室取出杂志偷偷读几篇文摘吧。”没想到小洪刚刚翻开杂志就被餐厅主管看见。主管是一位管理颇为严厉的中年人,他要求员工不折不扣地执行饭店的一切规章制度。他对谁都一样铁面无私,但对谁都是百般关怀。要是谁违反店规,他不仅照章办事,按条例罚款,还要狠批一顿。几个初出茅庐的女孩常常背着他哭鼻子。然而,谁要是有困难,他知道后也会努力帮助解决。谁要是做了一件好事,他

不仅按规定奖励，还要当众大大表扬。

此次小洪上岗期间违反规定偷看杂志被主管发现，她自知少不了一顿狠狠的批评，还要扣去 80 元工资。尽管她十分心痛，但毫无怨言。她明白，这是饭店的纪律，该责怪的是自己。她对主管心服口服。一个多月前，两位台胞客人进餐厅用餐，由于她殷勤接待，还帮助他们安排第二天市内一日游活动，受到客人的称赞。主管得知后，当即奖励小洪 100 元。因此这次受罚她也心甘情愿。

(资料来源：郑宏博．前厅服务与管理．大连：东北财经大学出版社．2002)

(三)激励的方法和技巧

前厅部管理人员应创建一个能鼓励员工专业发展和成长的工作氛围。由于当今劳动力市场的变化和员工人员流动的高成本，前厅部应寻求留住高效员工的途径。实施强有力的激励措施，是针对这一重大挑战的一种有效方式。在前厅部，激励工作的产生应该是员工对自身的价值、重要性和归宿感的感觉，通过参加一次特殊的活动而得到一定的改善。

1. 激励的方法

(1)培训激励 激励员工最有效的方法之一就是培训。培训能告诉员工管理人员非常注重为他们提供必要的指令和指导，以保证他们的成功。培训大大减少了员工因不知道管理人员对他们的期望时所经历的挫折。其中的交叉培训对前厅部管理层和员工双方都有很多优越性：对管理者来说，交叉培训能增加安排工作的灵活性；对员工来说，交叉培训是掌握其他工作技能的机会，由于能执行数种工作职能，为员工的职业成长创造了良好的条件，因此交叉培训也成为宝贵的激励工具。

(2)认可激励 客人、管理人员及同事的表扬都是强大的推动力。当客人对前厅部员工的工作给予肯定时，前厅部经理应及时地转告员工，作为对其工作做得好的认可。前厅部可以对受到客人表扬的员工给予物质上或精神上的奖励，如被表扬的前厅员工可以发一定数额的奖金，也可以发一张礼券，能在餐厅用餐等。

【特别提示】

对客房销售业绩好的员工，还可以采用销售提成的激励方法；在前厅部范围内评选优秀员工或销售状元，并给他们颁发奖励证书或奖章。

(3)沟通激励 沟通激励是指管理人员通过传递各种信息，让员工随时了解饭店或部门有关管理或运转方面的情况，使员工感受到更大的归宿感和价值感。前厅部可通过设立告示栏、班前会等方式建立并保持与员工的良好沟通。告示栏可以张贴前厅部的工作安排或工作提示、备忘录、通告、抵离店或在店重要客人、饭店的特殊活动、培训通知甚至是员工的生日、婚庆等有关信息。

【特别提示】

告示栏的位置应设置在前厅部全体员工都能到达的地方。

(4)情感激励 情感激励是指管理人员通过与员工建立真挚的感情，获得员工的信任，使员工产生归宿感，从而达到推动工作的目的。情感激励具有强大的凝聚力，有助于团队精神的形成。情感激励包含着对员工的关怀、对员工的尊重以及自身榜样的示范，这对前厅部经理和其他岗位的人员来说是一个挑战。

2. 激励的技巧

在现实工作中，饭店内的员工类型可分为指挥型、关系型、智力型和工兵型等。前厅部管理人员应分析不同类型员工的特点，运用不同的激励技巧来保证取得良好的激励效果。

(1)指挥型的员工 指挥型的员工喜欢命令别人去做事情。管理人员对这种类型的员工在选择激励方式时应注意：

- ①支持他们的目标，赞扬他们的效率。
- ②容忍他们不请自来的帮忙。

③巧妙地安排他们的工作，使他们认为是自己安排了自己的工作。

④当他们抱怨别人不能干的时候，问问他们的想法。

⑤帮助他们通融人际关系。

⑥管理者要在能力上胜过他们，使他们服气。

事后提醒：别试图告诉他们怎么做；避免让效率低和优柔寡断的人与他们合作；帮助他们通融人际关系；让他们在工作中弥补自己的不足，而不要指责他们。

(2)关系型员工 关系型员工的工作目标是打通人际关系网。管理者对这种类型的员工应考虑采取以下激励技巧：

①安排工作时，强调工作的重要性，指明不完成工作会给他人的工作带来影响。

②把关系视为团体的利益来建设，将受到他们的欢迎。

③给他们机会去分享他人的感受。

④对他们的个人生活表示兴趣，使他们感到受到尊重。

⑤他们缺乏责任心，可承诺为他们担负一定的责任。

事后提醒：关系型员工关注的对象不是目标，而是人的因素，他们的工作目标就是打通人际关系线；别让他们感觉受到了拒绝，他们会因此而不安。

(3)智力型员工 智力型员工擅长思考，分析能力强且有自己的想法，管理者在激励这类员工时应注意到：

①肯定他们的思考能力，对他们的分析表示兴趣。

②赞美他们的一些发现。

③多用事实与数据和他们交流。

④提醒他们完成工作目标，别过分追求完美。

⑤避免直接批评他们，多表达诚意。

⑥别指望说服他们，除非他的想法和你一样。

事后提醒：不要用突袭的方法打扰他们，他们不喜欢惊奇；多表达诚意比运用沟通技巧更重要，他们能够立即分析出别人诚意的水平。

(4)工兵型员工 工兵型员工的主要特征是埋头苦干，做事谨慎细致。管理者对这类员工采取的激励技巧是：

①支持他们的工作，肯定他们的优点。

②给他们相当的报酬，奖励他们的勤勉，保持管理的规范性。

③给他们出主意，想办法。

事后提醒：注意奖励他们勤勉的时效性。

(四)激励计划与注意事项

1. 激励计划

员工应该得到饭店管理人员对他们工作的肯定和感谢。激励计划是对在工作中有突出表现的员工进行表彰的最有效的方法之一。

前厅部的激励计划通常以提高出租率、客房营业收入、平均房价和客人满意度为中心。如前厅部经理可以开发出与增加平均房价相关联的激励计划，通过前台升级销售客房使平均房价最大化，员工就会努力去实现这一目标。

(1)激励计划的基本方针

①激励计划要实用且专用于前厅部。

②列出奖励计划的目标和要达到的目的。

③确定员工受激励必须达到的条件和要求。

④确定计划开始的日期和时间。

⑤确定奖励的方法，并获得相关费用。

好的激励计划不仅能给员工以挑战,创造一种竞争机制,还能向员工提供向目标进展的情况。如果在制定激励计划时没有明确奖励计划的目标和要达到的目的、员工受激励必须达到的条件和要求等要素,那么,在计划或方案执行时就会出现失误。

【案例 10—6】

失误的奖励方案

小吴是某大饭店的前厅部经理。在每周一次的部门会议上,饭店都要对反馈回来的客人意见进行分析。上个月,有好几个投诉都是关于入住登记和结账时间方面的问题。这些投诉让小吴很烦恼,她要尽力减少针对自己部门的投诉。

最近她刚刚参加了一个为期3天的饭店管理培训班,培训回来后,她的脑子里充满了如何提高前厅服务质量的办法。让她考虑最多的是如何将业绩同奖金联系起来,这一点非常重要,因为老师在课堂上不断强调“想让员工付出的更多,就要让员工得到合理的回报”。为了实现这个目标,她决定把自己在学校里学到的理论知识应用于自己的工作中。她设计了一套前厅管理方案,希望能激发前厅员工的内在动力,挖掘员工的内在潜力,使员工能为客人提供最贴心、最快捷的服务,提高饭店的知名度与美誉度。在接下来的班前会议上,她介绍并说明了她的新计划。例如,在每8小时一次的轮班中,登记客人人数最多和办理客人结账手续最多的两个员工在月底将得到额外的奖金。这个体系运作得十分顺利,员工的工作速度比以前快多了,虽然她的员工之间似乎不像过去那样友善并互相帮助了。

由于新体系的激励,客人办理入住结账手续似乎迅速了许多,但他们现在开始抱怨说前台人员缺乏友善的态度和礼貌。一名客人评价说:“我感觉自己就像正在被赶过河的鸭子一样,这不是我所期待的想从这样级别的饭店中得到的服务。”小吴感到很困惑:怎么才能兼顾两方面的利益?我们怎样做客人才会百分之百地满意呢?随后麻烦又来了,财务处审计员查账时发现,在记账问题上,前台存在失误。为了在结账程序上加快速度,很多费用没有登记在账单上,这样做的结果是不仅产生了很多错误,而且给饭店收入带来了不少损失。同时,在登记入住的时候,很多重要的信息没有被输入到计算机系统中。小吴很快就对自己的经营管理失去了信心。

本案例值得思考的问题是:前厅部经理小吴的奖励方案失误在哪里?

前厅部经理小吴的奖励方案失误应该在3个方面:一是奖励不合理,过于理论化;二是只重视提高工作速度,而忽略了服务质量;三是没有一个良好的心态,虽然新的奖励方案举步维艰,但小吴不应该对经营管理失去信心。

(2)奖励计划的主要形式

- ①颁发表扬信及表扬证书。
- ②公示照片。
- ③召开表彰会。
- ④赠送纪念礼品。
- ⑤举办联谊活动。

(3)奖励计划的结果和作用

- ①表扬并奖励有突出表现的员工。
- ②体现出对客人满意度的重视。
- ③促使员工提高工作效率和服务质量。
- ④激励员工提建议并参与部门提高营业收入和改进服务的工作。

2. 激励中应注意的事项

前厅部管理人员要想真正发挥有效的激励作用,还应特别注意以下问题:

- (1)激励员工从结果均等转移到机会均等,努力创造公平竞争的环境。
- (2)掌握好激励的时机。员工获得成绩时要及时激励,员工遇到困难时要给予关怀的激

励。

(3)激励要有足够的力度。对于有突出表现的员工要给予重奖，对于造成重大失误的员工要予以重罚。

(4)建立健全公平、准确、奖罚分明的激励机制。做到考核尺度相宜，对事不对人，公平合理。

本单元小结

前厅服务员：是指在现代饭店为客人提供入住接待、问讯查询、兑换结账、行李运送、报刊递送、商务联系、协调组织等服务的工作人员。

前厅服务员操作技能：是指从事饭店前厅服务工作的人员在完成对客人接待服务中具备的有关客房预订、入住手续办理、问讯留言、行李应接、信件报刊递送、收银结账、表格填写、设备使用、语言应答等规范操作活动及其活动的的能力，从而在功能上和心理上满足客人求安全、求便捷、求尊重的住宿和交往需要。

员工招聘：是一个寻找并筛选合格的申请人填补岗位空缺的过程。

员工培训：是饭店组织为了使员工获得或改进知识、技能、态度和行为等，而有计划、系统实施的教育训练活动。

员工激励：是管理者采用某些举措，激发员工的工作积极性、能动性和创造性的过程。

交叉培训：培训员工使他们能满足多个岗位的要求。

本单元检测

一、案例分析

“委屈奖”的设立

20 世纪 90 年代初一个夏日的早上，铁山宾馆总经理主持部门经理会议。在所有议程一一通过后，老总要求大家对宾馆的工作发表意见。

客房部经理首先发言：“我们这家宾馆既接待政府重要客人，又面向社会大众，其中不少客人素质不高，在馆内寻衅滋事、酗酒胡闹。我们对员工强调‘客人总是对的’，可是有些客人实在太不像话。员工时常受到他们的无理指责和谩骂，但却不能争辩……”

客房部经理的话引起了在座很多人的共鸣。餐饮部和前厅部的两位经理相继插言，一连举了好几个例子，支持他的看法。

客房部经理继续发言，讲到动情处，颇有感触地说：“我想，‘客人是皇帝’的服务宗旨我们万万丢不得，但也不能让自己的员工整天哑巴吃黄连，有苦说不出。员工毕竟也是人，是有情感、有思想的人啊！”此时，在座的其他部门经理频频点头，无疑均有同感。客房部经理的话匣子打开了，滔滔不绝地接着说道：“作为管理人员，我们必须清醒地看到，大部分员工干得很出色。他们在各自的岗位上常常受委屈，如果不是在宾馆，而是在社会上，至少可以据理力争，辩个是非曲直。可是由于在宾馆工作，他们牢记服务宗旨，坚持把‘正确’让给客人，而，自己只能回到房里暗自流泪。这是为什么？是为了我们宾馆！他们是为了宾馆的利益才委曲求全啊！在这种情况下，如果宾馆的领导不去理解他们、关心他们，给他们以温暖，让他们把在客人那儿所受的气彻底泄掉，又如何要求他们去爱岗敬业呢？”

客房部经理的这番话，使所有与会者的情绪都高昂起来，大家七嘴八舌，会场一片沸腾。最后，会上一致通过新增设一个奖励项目——“委屈奖”，向在服务过程中由于客人无端寻事而蒙受委屈的服务员颁发奖金，作为对受委屈员工的鼓励和关心。

这个措施公布 1 个月后，第一张红榜贴出来了。被表扬者是客房部服务员小晏。她在一星期前被一位客人指责偷窃财物。事实是这个客人喝醉了酒，打电话给大堂经理，说他下午放在旅行袋里的 2 瓶好酒不见了，并且一口咬定是服务员小晏拿走的。小晏为此哭了整整一

个通宵。然而第二天客人酒醒后回忆起 2 瓶酒已于昨天送给了朋友，于是又向小晏道歉。宾馆领导嘉奖小晏为了维护宾馆形象，忍气吞声承受委屈，特发奖金 200 元，并张榜公布事迹。

此后，铁山宾馆的服务员只要是按宾馆的规定去做，受了委屈，领导与同事都能予以理解，这样他们便不再觉得孤立了。

(资料来源：饭店现代化．2006-1-11)

二、课堂讨论

1. 下面的案例中的前厅部清洁员张娟在工作了一段时间后“开始怀疑是不是自己选错了专业，不适合饭店行业，但也不知道该去做什么。……于是，她向饭店提出了辞职申请。”那么，如果是你呢？再有，你对张娟“听到周围的朋友讲饭店行业是吃青春饭的行业”的说法怎么看？

张娟是一名前厅部的清洁员，近段时间以来，她很烦躁，感觉事事不顺，每天做着枯燥乏味的卫生清洁工作，脾气变得越来越躁，同事之间的关系也越来越紧张，还时不时地要受领班的批评，刚毕业时梦想的宏伟理想好像离自己越来越远，遥遥无期。她开始怀疑是不是自己选错了专业，不适合饭店行业，但也不知道该去做什么。

时间不长，张娟向部门经理申请提出要调换一下部门，到别的部门适应适应。经理做她的思想工作，出于她的性格比较内向，建议她继续在前厅部卫生班工作。

工作一段时间之后，张娟感觉还是没有改变原来的状态，听到周围的朋友讲饭店行业是吃青春饭的行业，又了解到自己的同学在上海的一家房地产公司做销售小姐，她很想去，于是，她向饭店提出了辞职申请。

接到她的辞职申请后，人力资源部经理按照常规进行了一次离职约见。询问离职的原因时，张娟说她不适应饭店的工作，询问到她的去向时，回答要去上海做售楼小姐，问到她对售楼小姐的了解时，她回答先去看看再说。人力资源部经理感觉到张娟的职业 3-向性不是很明确，鉴于她所学的专业是饭店服务与管理，刚招聘来时对工作满怀热情，还有可以挽回的希望，就同张娟进行了一次围绕她的职业规划议题的深入谈话，从她本人的性格、职业特长分析，描绘了她若干年以后的工作理想，帮助她做了一个个人职业规划设计。经过两小时的深入交谈，张娟的眉头舒展开了，对自己的职业发展重新充满信心，答应人力资源部经理会继续在饭店做下去，并立志在饭店行业进一步发展。

2. N 饭店是一家以接待商务客人为主、少量接待旅游团队的四星级饭店。最近前厅部经理从总经理那里得到客人的投诉，不少客人对人住登记或结账时的服务不满意。王雨负责这方面的工作，前厅部经理认真地考虑了这个问题，意识到王雨尽管英语很好，但与人交往的方式不妥，而且对员工督导也不够。前厅部经理想改变这一状况，但又不知从何人手。

三、课内实训

根据所学的内容，制定一个为期 1 个月的总台接待工作培训计划。

四、课外思考

1. 前厅服务员的角色定位应该是怎样的？
2. 前厅服务员专业基本素质由哪些方面构成？
3. 饭店前厅服务员实操技能的基本特征有哪几点？
4. 前厅服务员的操作技能主要体现在哪些服务项目的服务过程中？
5. 饭店招聘员工的途径有哪些？你认为哪种途径更容易招聘到高素质的人才？请说明理由。
6. 加强员工培训的意义是什么？前厅员工培训的方法有哪些？分别适用于什么情况？
7. 工作考评的作用是什么？怎样做好对员工工作的考评？
8. 什么是激励？激励的作用体现在哪几个方面？

9. 你认为前厅部对员工进行激励可以采用什么方法?
10. 员工的考评依据是“岗位职责”和“工作说明书”。
11. 不管哪类培训，培训实施过程的要素是基本相同的。
12. 培训计划和培训方案是不是一回事?为什么?
14. 考评可分为设计考评表格、实施考评和总结考评结果三步骤，对吗?为什么?
15. **RAMADA** 饭店集团有一句口号：“我们是一家人”，他们采用的是哪种激励方法?
能给饭店带来什么效应?试举出常见的情感激励方式。