



酒店员工培训存在的问题及对策

◆ 凤岗酒店 刘凤仪

一、酒店员工培训的重要意义

1、加快学习速度

新员工通过培训与自己搜索对比，可加快学习速度，减轻紧张情绪，很快地适应工作。

2、提高工作质量与服务质量

培训和教学就是把工作、服务实践中证明是最好的方法教给学员。通过培训，可以使员工掌握正确的工作与服务方法，避免差错。

3、减少耗费

大多数工作都有损耗浪费，无论是清洁、洗碗和杀鱼等工作都如此。很多损耗是由于未经训练和没有经验所造成。通过培训，使职工掌握正确的操作方法，就可避免这些损耗。对美国纽约州的酒店调查

表显示，培训可使酒店损耗浪费减少73%。

4、减少事故

一些酒店调查，未经训练的工人的事故发生率差不多是经过培训的工人的3倍，特别是操作有危险的机器设备。前者除了不懂操作机器外，因不懂技术而思想紧张也是造成事故的一个重要原因。所以，让未培训的工人去操作空调设备或让他去干剖生蚝的工作无疑是件蠢事。

5、提高劳动效率

许多工作的培训结果难以直接用数量表示，但可以从顾客的满意程度来反映。譬如工作就不能以数量来判断，但反映出酒店的服务水平。

通过对每个岗位的需求分析，使每位员工都能够认识到接受一项工作的最低要求是什么，明确酒店员工每项工作所要求的能力、素质和技能水平。同时，从员工的角度进行同样的分析，是用以考察工作人员是否达到了这些要求，以及其能力、素质和技能达到了什么样的水平，并由此决定对培训的需求状况。

2、做好酒店培训预算规划

据国外有关专家预测，培训每投资1元，可以收到14倍的效果。对于酒店培训也是同样的意义，酒店管理人员要高瞻远瞩，不要计较眼前一得而失，舍得投钱投入，支持员工参加培训学习。一个训练有素的员工或团队，操作技能熟练，易于沟通，富于主动性和创造性，能使酒店和部门管理者的经营思想、管理制度得以具体地、顺利地贯彻执行，使部门的目标和任务易于组织完成，同时他们每一次成功的服务都是优质服务的保证。优秀的员工能给部门带来荣誉感，增强团队的凝聚力。

3、建立多元化的培训层次，丰富培训内容

酒店管理的多层次、多方面的特性决定了酒店培训的多层次、多类型的特性。

(1)多层次

根据职级要求的不同，酒店培训可分经理、经理助理、领班、服务员等层次，由于层级的不同，在培训内容选择、程度的深浅、方式方法以及要求也应有所不同。

(2)多类型

员工培训的类型大致可分为员工岗前基础培训、岗位提高培训、晋升督导培训、交叉培训、岗前培训等。

此外，对酒店招聘的那些已有相关工作经验的员工，培训环节也是必不可少的。求职者的经验有的也许是陈旧的，有的可能是经过不规范的训练。已形成了不良的工作习惯，如不通过重新培训来适应本酒店统一的规范和标准，工作就有可能出差错。

4、做好培训准备工作

(1)制定培训细节

制订培训活动细节的步骤如下：确立训练目的→设计培训计划的大纲及期限→草拟训练课程表→设计学习形式→制订控制措施→决定评估方法。

(2)培训教员的选择

师资质量的高低是酒店培训质量好坏的一个重要因素。培训教员是受训队伍的领队与教练，职能是执行培训计划、传递信息，而不是控制人员。培训能否获得成功，在很大程度上取决于培训员的素质与能力。所以培训部要把组织和训练培训教员或聘请专家为老师作为首要任务，纳入培训计划。

(3)培训时间、地点的选定

培训时间的选定要充分考虑到参加培训的酒店员工能否出席，训练设施能否得到充分利用，做指导及协助的培训员是否能腾出时间；培训地点的选定，要注意选

择地点适中、交通方便、环境良好、通风光线等条件较为理想的地点和场所。

(4)培训用具及有关资料的准备

包括培训教室里的桌、椅、黑板、放映灯等教学用具的准备，各种训练教材及教材以外的必读资料的准备，编排培训课程表、学员名册、考勤登记表，准备证书和有关奖品以及有关考评训练成绩的考评分表及试题。建立酒店培训考核等级制度，是酒店按照旅游接待业岗位规范要求，制定等级标准，建立和完善岗位培训及等级考核制度，全面提高酒店各层次人员素质，形成酒店培训制度体系，应体现实用、实效的特点和特色。

5、培训形式多样化

酒店培训不同于学校教学，培训更多的是进行思想的交流和碰撞，从而产生更多更好的技能和方法。所以培训应该进行的丰富多彩。

一方面，可将酒店培训化于游戏中、化于工作中、化于人力资源的开发中，使接受者真正享受到培训为他带来的成长的快乐、收获的快乐。如双向交流、岗位轮换、成功分享、内部训练拓展等。酒店可以开设高级管理（经理）发展培训、督导管理（主管、领班）培训、训导师培训、宾客关系及服务技巧培训（员工级）、语言技巧培训、酒店员工公共课等多项结合酒店实际需求的培训。

另一方面，培训是为了通过培训师的“教”来指导员工的“学”，从而产生“会”。培训的“教”是旨在通过提供学习情境、信息、游戏、案例等方式，通过多媒体演示、授课技巧、户外工具等手段为学习者创造适合学习的外部条件和环境，其作用是带动和激发员工主动“学习”。酒店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示；既有业务专业知识课程也有企业精神、职业道德教育；既有对原有操作程序的熟悉，也有对新技术、新科技的学习；既有脱产院校进修也有半脱产学习；既有国内同行间互相学习也有国外吸取先进管理经验等多种形式。课堂教学模式也尽量采用生动活泼的方式，易于员工接受，摆脱以往填鸭式的培训方式，消除员工的厌学心理，使员工在工作之余愉快的接受职业教育，自觉提高自身素质及服务水平。

除此之外，督察和现场管理以及酒店各部门的领班、主管的管理素质和水准也十分重要。

结语

酒店对员工进行培训的真正目的是通过培训，能激发员工的创新意识，使酒店始终宾客盈门，充满生气和活力，进而使员工对酒店充满信心，对酒店产生归属感，并增强酒店的凝聚力。而酒店的发展和业务的拓展将需要更多的人才，这就使员工有了更多的晋升机会，也使员工对将来和前途充满希望和自信心，更加安心在酒店工作，让酒店和员工达到双赢的良好局面。

二、员工培训中存在的问题

2012年我酒店相关的培训数据：A、语言类：全年共计进行日语类培训共计17节，培训人次276人次，英语培训39节，培训人次460人次，英语津贴考核10场，通过考核人数206人次；通过率为82.73%；B、迎新培训：全年共计开展12场，参训人数387人次，通过率为99.6%；C、礼仪培训：14场，参训人员538人次，各部门案例分析34场，参训人员318人次；服务质量培训6场，参训人员134人次；D、管理类培训：本年度开展督导培训12场，参训人数244人次；晋升培训8场，参加人数93人次，通过率100%。

为什么安排了那么多的培训，酒店的服务仍然没有明显的提高？还存在大量的问题？

1、培训是人力资源部的事

提到酒店培训，酒店管理人员会讲，出现服务问题，主要是因为员工素质不行，员工是培训部负责培训的，员工素质不行是培训部培训的不好，所以出现这些服务问题就不是管理人员的责任。殊不知，培训部门担负着全酒店员工知识、技能、意识等方面的培养，然而其作用是间接的。真正让培训发挥直接作用的是员工直接的管理者——部门经理。培训也是管理，是部门管理者的应尽之责。片面的强调培训是培训部门的事情，是一种行而上学的偏见，不利于酒店整体培训观念的形成。

2、培训内容是老生常谈

培训老师组织培训，认为讲讲注意事项，练习各种基本功就行了。其实，培训

不仅仅如此，技能、意识的综合训练，更重要的是对酒店标准的坚持。对标准的严格执行，正是酒店优质服务持续性和稳定性的保证。部门经理是酒店标准的严格执行者和把关者，要让员工真正严格执行和维护标准，其手段之一正是培训。

3、培训的成效不明显

酒店管理者已经认识到了培训的重要性，也开展了不少培训活动，可收效甚微，员工还不爱执行。原因之一，是没有找准“培训点”。这就需要培训需求进行分析。现实与目标之间的差距就是培训需求。但要注意，这种差距可能是培训需求，也可能不是培训需求。酒店或部门对员工的现实工作表现没有进行及时的鉴定，开展的培训与员工培训需求脱节。如：厨房因人手不够造成上菜速度慢而导致客人投诉，这是靠培训不能解决的问题。真正的培训需求是指员工在实际工作中表现出来知识、能力、态度等组织需求的真正差距，是通过培训能够改善的问题。

4、培训的形式单一化

酒店员工时常会抱怨，经营工作很忙，根本没有时间坐下来上培训课。产生这种想法，是一些部门经理对培训形式的单一化理解。我们酒店对员工进行培训大都采用课堂授式，模式比较死板，部门经理在上面讲，跟下面的员工基本上没有什么互动。酒店或部门没有认真分析员工培训需求，开展的员工培训没有目的性和针对性。

况，酒店要发展，每个部门的需求都在不断的扩张，仅仅依靠酒店培训小组的几个人所掌握的知识技能显然不能满足酒店的需要，酒店应该组建一支内部的讲师团队，让每个酒店员工真正的参与到培训的工作中来，把自己的知识技能和经验教训都拿给团队分享。

三、提高员工培训管理的对策分析

1、树立全员培训观念，做好培训需求分析

因为培训工作既不是酒店某个员工的事情，也不是朝夕可见的短期行为，更不是培训部一个部门的工作，所以需要酒店整体的努力。任何酒店培训要真正的起到培训的目的，都不是讲师单方面的，必须依靠酒店所有员工的互动才能完成。更何

董事长在2013年的新春年会报告中讲到，集团企业各自存在着不同程度的十种弊病：“懒惰而不愿做事”，只讲工资福利而不讲贡献；“散漫而不守纪律”，视纪律为无物自由散漫；“空谈而不肯实干”，只讲空话，不做实事，对企业、领导、自己都不负责任；“务虚而不求真务实”，向上级汇报成绩，好大喜功隐瞒问题，推卸责任；“骄傲而不够谦虚”，工作稍有成绩就骄傲，没有危机意识；“好斗而不讲团结”喜欢搞分裂，将精力消耗在搞内斗；“偷窃而不守本分”，偷窃公司财物，不讲道德；“赌博而玩忽职守”，聚众赌博影响工作，带坏风气；更有少数干部“有制度而违反制度”，为达到个人目的不按制度管理，不按流程办事；“贪污而不顾法律”，贪得无厌走上刑事犯罪之路，身败名裂。这十种弊病正在危害着管理干部，在不同程度上侵蚀着集团企业，危及集团企业经营。同时董事长针对以上各种弊病要求全体干部员工振奋精神、实干兴企。那么到底如何实干？到底如何做到兴企呢？通过对新春报告的学习，我有以下几点体会：

一、实干要有方向

如果只是一味地“埋头苦干”，并没有鲜明的旗帜，也没有明确的方向，这样的实干还不如不干。实干兴企是要有一个前提——战略方向正确。只有战略正确，实干才会有意义，执行才会有意义，否则实干只会南辕北辙。在新春报告中，董事长提出了“集团企业理清经营思路，创新管理理念，改变干部作风，提升经营团队政治思想和经营管理激情，构建企业稳固的赢利模式，支撑集团持续发展”的战略方向，这是集团董事会向我们名冠人提出的实干目标。我们必须以战略方向为目标，在集团董事会的带领下，全体员工一起克服各种弊病，改变作风，构建集团企业稳固的赢利能力，干出成绩，支持集团企业持续发展。

二、实干就是要实实在在地干

邓小平同志说得好：世界上的事都是干出来的，不干，半点马克思主义也没有。马克思也有句名言：“一步实际行动胜于

“实干之兴企也”

◆ 江门酒店 易文龙



一打纲领”。董事长对全体干部员工提出“实干兴企”，那么到底具体如何干呢？

1、要带头实干

毛泽东同志曾经说过，政治路线确定之后，干部是决定因素。任何事情说给众人听，不如做给众人看。所以集团董事会对全体干部员工提出实干兴企后，特别是企业领导和各级管理人员，要以身作则、率先垂范，要求下级做到的，上级要首先做到，要求别人做到的，自己首先做好，尤其要注意联系本职工作和岗位职责搞好实践，切忌停留于组织学讲话、下一个文件、搞一个活动，甚至只是讲给别人听，要求下级做。

2、要有“形象”地实干

对于一个集团来说，形象问题至关重要。集团的形象，绝不是既可以这样又可以那样的附着于表面的东西，它代表和体现着集团的宗旨和性质，直接影响到客户对我们集团的认识、评价和态度。客户向来是从企业管理人员的言行去感受集团和

企业的形象。客户通过各级管理人员的公正清廉、勤政务实，看到的不仅仅是个人的品德和素养，而是一支有着向上精神力量的队伍，是事业兴旺的保证。企业的作风作为企业的宗旨和性质的外在表现，它与企业的形象密切相关。只有大力弘扬脚踏实地、埋头苦干的工作作风，处处想客户之所虑，急客户之所难，谋客户之所求，我们集团才能始终走在时代前列，永葆生机和活力。因此，全体员工在实干的过程必须要怀着对集团企业负责、对自己负责，牢牢记住自己所做的就是代表集团企业所做的，只要这样有“形象”地实干，就会干得好，干得漂亮。

3、要有“感情”地实干

集团的宗旨是“全心全意为客户服务”。“增进感情”就是要增进与客户的感情。要紧紧围绕客户感情这个核心，更加关注客户，高度重视客户问题，想客户所想，急客户所急，做客户所需；真心地走进客户、了解困难、化解矛盾、破解难题。力

争客户对产品的满意度，吸引客户对企业的忠诚度，留住客户才能带给企业源源不断的生意。另外，全体干部员工除了保持对客户的情感外，还要保持对集团企业的感情。只要时刻以自己是名冠主人公的心态去做事，各种困难险阻都会迎刃而解。所以，在实干的时候要时刻拥有对客户、对集团酒店的感情去干，才能干得出色。

三、实干不是“蛮干”，是要有成效去干，要干出业绩没有工作业绩，一切都是空谈。“实干”就是要把集团和各企业的工作目标细化分解，明确职责，落实责任。要大力营造奋力拼搏、奋勇争先的环境和氛围，聚精会神工作，一心一意谋发展。要坚持实事求是的思想作风，进一步增强前进的科学性、协调性、稳定性，要敢于正视工作中遇到的各种矛盾和问题，坚持做到层层有责任、逐级抓落实，注重察实情、出实招、办实事、求实效。“实干”就是有效率地干，干出风采、干出成效，干出业绩。

学习是为了更好地管理

◆ 江门酒店 梁秋菊



董事长在“2013年新春工作报告”中提到今年受国际经济环境和国内经济不良因素的影响，集团企业经营仍处于困难时期。集团企业要调动各方面积极因素，实施人性化管理。不要把员工当成完成任务的工具，让企业成为干部员工施展才华的平台，致力于发挥他们的潜能。通过学习、培训增进他们的智慧、提高他们工作积极性，提高他们应付困难的能力，让他们逐步成长，留在企业共同奋斗，这是对员工最大的激励。

毋庸置疑每个人都想成功，都渴望表现自己的才能，都想看到自己在工作不断进步。也许员工的思想意识会随着环境、形势不断变化，但是员工想进步的心是不会变的，不同的是每位员工的进取心是强一点还是弱一点。故认为，如何激励员工斗志，如何让员工凝心聚力、战胜困难将是每位管理者必修的课程。

餐饮管理者经验型管理居多，尤其是中餐，管理干部整体素质有待提高，如何提高，董事长在工作报告也强调了要养成读书学习的好习惯，通过持续不断地学习，取别人之长，补己之短，然后，通过不断实践、调整、完善，最终将学习到的知识慢慢转化为自身能力，从而进一步提升管理水平。

因此，我部为了方便管理干部学习，特意选购了一些书籍供管理干部学习，具体如下：

为了提高管理者的责任感、执行力以及服从性，给部长及以上管理人员每人派发一本《没有任何借口》员工精神读本，这是一本企业骨干训练营核心读本，希望管理者学习后在今后经营管理中面对任何困难都有迎难而上的勇气与决心，对上级下达的指令也能高效执行完成，同时也能明白借口是不能被容忍的，任何情况下，

作为管理者都要承担应有的责任。

为有效帮助新晋升的管理者了解人员管理原则，了解如何更好地管理自己，培养执行观念，以及了解如何更高效地进行日常管理，我部给部长及以上管理人员每人派发一本《一分钟经理人》读本，希望大家通过学习，清晰每天工作目标，懂得在工作中如何带动员工完成当天目标，同时学会对表现好的员工及工作失误的员工该如何称赞与批评，通过有效的激励方法，达到“日事日毕，日清日高”的效果。

为帮助管理者有效地应对和解决运营中遇到的各类问题，达到消费者的期望，我部选购了《餐饮经营服务疑难问题立即破解》书籍，同时结合以往工作经验，整合成培训资料，以案例形式，对基层管理人员进行培训。

为读懂顾客消费心理需求，提高对客营销技巧，我部还选购了一些营销方面以及顾客心理方面的书籍，由经理们先学习，领悟了其中的技巧后慢慢在工作中灌输给基层管理人员。

以上几项更多的是起到营造学习氛围和指导学习方向的作用，学习是永无止境的，当今社会瞬息万变，不学习就没有创新，“学习能产生智慧，智慧创造思想，思想凝聚力量，力量奉献成功”这也是莫董事长在工作报告中提到的。固步自封只会落后。

除此之外，学好《经营管理手册》养成按制度管理，按流程办事的好习惯也是每位管理者需要做到的，学好了自然在工作中就会少犯错误。

不但管理人员要学习，员工也需要学习。所以，员工的培训工作也是今后的重点工作之一。

酒店坚持执行“绩效经营，节约管理”核心战略，而在经营成本中，人力资源成本又是占比较大的部分，如何降低人力资源成本在报告中指出要“抓员工思想教育和学习培训”。只有通过思想教育，才能提高员工的斗志，才能调动员工工作的积极性、主动性；也只有通过学习培训，才能提高员工的技能水平，从而更高效地工作，逐步实现“精英制用人”，减少人力成本支出。

同时，员工通过学习培训，提升自身能力，加上实行“奖优罚差”的管理机制，管理人员平日对表现好的员工及时表扬与激励，员工看到自己的进步，也看到了希望，慢慢地更大更远的目标也就树立起来了，有了奋斗目标，员工工作起来就更卖力了。就这样，员工在工作中成长，在成长中对企业也有了归属感。迎合集团企业使用贤才、择优培养的人才政策，这些工作努力，才能突出的员工将是企业发展的财富，他们努力拼搏的精神将会促进企业不断发展壮大。

活到老学到老是我们应有的工作态度，如何做到学以致用就是我们要在工作中通过实践—总结—借鉴—吸收—学习，不断提升自身管理能力。一起努力吧，机会总留给有准备的人，我们携手与酒店共同发展与进步。

「管理」那些事

◆ 华冠钢铁 赖文明

从大的方面，管理的内容分为人和事。而事，又在人为，所以管理归根结底就是管理人。对下属而言，管理者就是领导角色，带领团队，实施目标。作为管理者要做好管理，需要把握两个方面要素：

管理，先管理自己，再管理下属。管理自己，有几个方面需要着重注意。

首先应该分析自己的岗位职责、公司对自己的职位期望和定位、职位的发展空间及享有资源，理清了才能有的放矢。

其次，俗话说“三人行，必有我师焉”，作为管理者既可以向周围的人寻求反馈并加以分析，周围了解你的人谈到的共同点，就是你的优劣势。同时，充分利用业余时间阅读管理和技能类书籍，努力提高自己的管理水平和专业技能，发现自己的长处，加以利用和发挥，总结自己的劣势，及时改善和提升。弥补短板，发挥长板，人尽其才，物尽其用。总之，一句话“在学习中进步，在实践中提高”。

最后，对于每个管理者而言，时间都是有限的，除了例行工作之外，每天临时性的工作也会接踵而来(公司会议、客户拜访、临时事务等)，要是没有时间管理和规划，很容易疲于应付，顾此失彼，抓了芝麻丢了西瓜，让自己一头浆糊而且疲惫不堪。

因此，必须强化自己的时间观念，作好时间规划，提前做好工作计划，才能有有条不紊地开展自己的工作。

作为管理者，一个公司、一个部门管理的好坏，需要有严谨的工作作风，良好的工作习惯，团结进取的工作氛围。而这些正是管理者通过对下属的管理，来逐步构建和形成的。要管理好自己的下属应做好以下几件事：

1、做人的思想工作不仅仅是人力资源部门的事，很多时候员工的思想，人力资源部门是做不来的，因为人力资源部门没有我们的部门主管更加了解员工的心情和需求。一个好的管理者，一定是一个好的思想工作。因此，作为管理者必须努力学习人力资源管理方面的书籍，来帮助提高与员工的有效沟通。

2、通过不断的宣传、启发、鼓动、激励、示范和校正，引领下属将工作做得更好。只有这样，我们的监督和检查才能顺利进行，管理和监控才能到位，才能有效减少扯皮、内耗和矛盾。正所谓“己所不欲，勿施于人”，“正己方能正人”。

3、只有亲力亲为，才能发现问题、纠正偏差、改进方案、推动执行、强化措施、落实责任、提高能力，并在提高能力的过

程中不断地学习，不断地总结，在思考、分析、判断和提高中成为一个好领导、好教练、好裁判、好兄长和一个好师傅，这样企业的各项工作才能出水平、出效率、出执行力。

4、工作有方的管理者，要注意协调内部上下级、部门之间的关系，以及员工工作与生活之间的利益；惟有挖掘出员工内在的高涨热情和十足干劲，才能促使基层员工团结勤奋、积极向上。公司和员工之间不是简单的雇佣和被雇佣的关系，公司有责任和义务关注员工工作以外的事情。作为管理者更应关心和照顾员工，了解和掌握员工的生活状况及家庭状况，帮助解决工作生活中碰到的各种问题。

5、制定制度的目的是保证公司有序运营、提高效率和效益。集团依据国家法律法规结合公司实际情况制定的各项规章制度(如集团管理手册，各公司员工守则等)，使每位员工知道哪些该做，哪些不该做，做到什么标准，做好了能够得到哪些奖励，做不好会受到哪些处罚。通过规范化的制度来完善整体策略规划的实施，规范员工的行为，做到凡事有章可循、凡事有章必循、凡事有人负责、凡事有人监督。

6、员工们所希望获得的除了物质薪资

外，还希望得到精神薪资，也就是关心、赞赏、尊重等。管理者应该正视非物质报酬之外的精神薪资并给予更多的关注，切实把人力资源作为单位的第一资源，向执行力要效益。

最后，丰富员工的精神生活，既施以一定的压力又赋予适当的减压渠道，如适时组织聚会、旅游、比赛等能体现团队精神的活动，进一步提高团队执行力和凝聚力。只有这样，我们的员工才会用心去做事，才能在工作中讲究速度、质量、细节和纪律。

学习《2013新春年会工作报告》的几点想法

◆ 华冠钢铁 江清平

在今年三月的集团年会上，我们聆听了董事长的集团年报。在这里，本着董事长的报告精神，结合我们工作中的情况，谈谈自己的一些认识和感想。

一、按制度管理，按流程办事：

制度和流程是用来规范我们工作行为的规则，而不应当看成是强加在我们身上的束缚。正因为有了它，各单位才能井然有序地分工合作，各司其职，尽职尽责。正因为有了它，员工才能规范自己的行为，纠正自己的错误。只有不断补充和完善制度和流程并严格执行，公司才能建立一个良好的秩序。总而言之，制度和流程是公司经营成功的重要保证，一套设计良好的制度，等于成功的一半。

同样，在车间管理上，流程同样是非常重要的保障。标准化的作业流程是车间质量的保证。无论是设备管理还是生产操作工艺，只有严格执行SOP，才能持久地稳定地高产高质量。同时，在执行现有作业文件的同时，要努力发现现有文件中的不足并加以改进，才能在管理上稳步提高。

再者，主管要注意细节，处处规范自己的行为。从言行举止到是否按照车间要求使用安全劳保用品等细微之处，为员工做出表率。当员工都能看到主管带头遵守好集团、公司以及车间的各级制度和流程时，员工就会觉得遵守制度和流程是多么自然的事情，执行起来也就心甘情愿了。

各种制度和流程，无论其大小，都应当带头严格遵守。作为管理人员，不能不拘小节，否则可能因小失大。

二、认真学习集团《经营管理手册》：

《手册》是集团经营多年以来经验的总结，是董事长和集团高层心血和智慧结晶。集团集中巨人力编撰《手册》，就是为了指导集团各分公司的管理，实现永续经营。该《手册》内容精深，不是我们一日之功就可以通透。我们除了日常学习，还要认真参加公司针对《手册》的学习讨论会。

节约经营无止境。在目前热轧卷价格高企、涂镀市场需求不振的市场环境下，2013年公司的经营面临比去年更多的挑战。节约经营，是关系到公司能否实现盈利的问题，是关系到公司能否持续经营的问题。

节约经营，就要认真提高成材率，让公司购买的每一公斤钢卷都能得到充分利



用。同时认真做到物料平衡。按照华冠每个车间22万吨的年产量计算，成材率每提高万分之一，成品就能多22吨；而磅差每增加千分之一，钢卷重量误差就增加220吨，价值误差就增加一百多万元。

节约经营，就要努力提高良品率，让公司生产的每一公斤钢卷都能卖到好价钱。2012年华冠的毛利距目标只差40多万元，而各车间降级品导致的损失近千万元。如果我们能在质量方面更加重视，在磅差方面能更加严格，我们就能挽回很多倍40多万的损失。

所以对于钢铁厂来说，质量是根本，重量是生命。

为了减少降级品损失，我们已经向上级承诺年将涂镀次品总量减少三分之一。作为公司的前两个工序，为涂镀提供更好的冷轧板，就是我们对降低次品的贡献。

为了减少磅差带来的损失，我们要对成品和废品进行更严格的计量，将成品磅差控制在5公斤，将废料磅差控制在1公斤内，严格做到帐料平衡。

公斤为降低热轧采购价格，公司今年采取更贴近市场的方式采购热轧卷，热轧卷质量比之前梅钢、鞍钢大批量购买期货时可能有较大的波动。而酸洗、冷轧车间在面对更多更杂的热轧规格时，如何提高质量和成材率，是今年一个巨大的挑战。为此，我们要从现场管理入手，完善并认真

执行设备点检制度、各岗位自主检查、3Q6S活动、设备提案改善制度以及绩效考核制度，从各方面提高设备稳定性、人员积极性和稳定性、操作及工艺水平。

现场管理，就需要我们把大部分的时间用在现场，及时发现问题、分析问题、解决问题。

三、关于学习和培训：

没有学习就没有进步。在目前日益严苛的竞争环境下，我们要不断总结自己的经验得失、学习他人的先进理念。唯有如此，我们才能在新的高度来审视自己，及时纠正错误，少走弯路，更快地提高自己，从而在竞争中快人一步，立于不败之地。

学习和培训还是我们统一思想，加强执行力的有力手段。小到生产中的标准化作业程序变更，大到集团公司的方针政策，通过学习和培训，可以迅速彻底地传达和执行。

在今年的工作计划中，培训是工作中的一大重点。为了让车间的工艺操作技能和设备管理经验得到有效传承，我们必须花大力气去建立和完善培训教材，并对员工进行认真培训、严格考核，并结合公司的绩效考核、定期考核制度以及薪资调整制度，对认真培训和学习的员工给予薪资激励，从而形成一种良好的学习风气。

为了让基层管理者对工作加以总结和提高，要加强班长在教材编写、员工培训

考核上的力度，并对班长在这方面的工作做出考评。

在培训方面，我们也希望在基层员工和干部的培训上，能多一些请进来的培训，多引入一些外界的培训讲师到厂培训。这样的培训受众多，又能接触到不同的思想，开阔眼界。

在条件允许的情况下(如业务部同事拜访客户时)，多让一些基层管理者到其他公司去参观和学习，对所见所闻所感以出差报告的形式提交出来供其他同事共享。这样既能学习他人之长，又能对钢铁行业加强认识。

而公司中层干部的学习，除了按照制定的每月读书计划进行学习外，若大家能选定一些比较合适的系统学习课程一起学习，也希望公司能给予一些支持(如时间和用车等)。

四、组织各级管理干部创新经营管理，把“比、学、赶、帮、超”的市场竞争引入企业内部，创造“争先创优”的团队：

我们可以通过生产数据评比、培训考核评比、3Q6S评比等甚至业余集体活动等引入竞争机制，通过绩效考核引入激励手段，让各班组之间既有分工，又有合作，既有合作，又有竞争。加强班组的团队建设，增强班组的团队精神。

而班组的团队建设方面，班长的作用尤为重要。所以对于班长，我们既要给予多方面的支持，又要给予严格的考核。兵熊熊一个，将熊熊一窝。对于班长，也要讲究优胜劣汰。

同时，利用班前班后集合会议时间，对各班的状况及时给予通报，尤其对表现良好的班组和班员给予及时的表扬，形成积极向上的风气。

加强班组之间、岗位之间的互换学习，交流操作心得和经验，从而在班组之间形成互相赶超、共同进步的良好循环。加强团队建设，还需要加强与员工的沟通和交流，及时了解员工的思想动态，给予员工适当的帮助。同时引导员工培养正面思考的能力，积极理解集团和公司的方针政策，培养积极向上的工作心态。为此，更需要车间管理者真正落实现场管理，把大部分的时间用在现场，不管是操作、工艺、设备还是员工的思想动态方面，都能做到及时发现问题、分析问题、解决问题。

心得报告书

◆ 华冠钢铁 王友德

通过3月10日我参加名冠集团新春年会，认真听取了莫董事长做2013年工作报告并进行学习，之后我又利用业余时间对莫董事长的工作报告认真反复学习，感受颇深，使人产生无穷的动力，催人奋进，懂得了学习的重要性，确定了名冠集团各子公司2013年的总体要求、工作思路和工作目标，部署了全年的工作重点。

对莫董事长报告学习后的理解与认识，一是总结2012年工作客观又实际问题；二是科学合理地提出了公司2013年的生产经营目标任务要求。我体会到应从以下两个方面做起：

一是：按制度管理、按流程办事的好习惯，培育企业核心竞争优势；我们应日常做到，1、按制度办事，要加强执行力，加强思想教育。我们往往缺的不是制度，而是制度的执行力。怎样才有执行力？外面很多书，很多培训课程都讲得头头是道。我个人认为，执行力是由心而生的力量，而这力量之源就是我们内心的那种道德素养。我们有各个方面的管理制度，但还是有很多员工包括管理人员都是打了卡然后去吃早餐；晚上打了加班卡之后回去睡觉；借着工作的名义办理私人的事情；顶着公司的制度做一些违纪违章的事情……之所以会这样，深刻的原因是这种人品德素质不高，从而导致执行力差。制度或许有不完善的地方，但是对于不想做事，又想拿钱的那部分无德的人来说，制度永远是不完善的。所以，我觉得除了制度的完善，工作的监督，还必须加强思想的教育和品德的培养。2、按制度办事，要注意避免挫伤创新与激情。相对来说，制度是一种规范性的东西，是条条匡匡，制度面前，人人平等，不准搞特殊化。这在某种程度上，会限制人的激情与思想，从而不利于创新思维的培养。因此，按制度办事，一定要注意因制度而使团队变成死水一潭，让人变成机器一个，让思想和热情变得麻木不仁。这就要求在不改变制度基本原则的条件下，具备一定的灵活性，不要教条化。3、按制度办事，还要辅以文化管理。制度的管理功能和影响力是有限的。再大

型再规范的企业也不可能为每一个人每一件事制订相应的规章制度；再说，制度是一种硬性的管理，是管理底线的，其本质是通过外在的强制力来达到规范化的目的。因此，企业在实施制度化管理的同时，需要有一种更柔性和人性的方式来推动制度的严格，来从内心深处激发员工的主动性、积极性和创造性。这种让员工自动自发、心甘情愿地做好每一件事的方式就是企业文化，具体来说，就是文化培养下的良好品德和习惯。文化管理是最高管理境界，它能弥补任何制度的不足。4、当按制度办事成为一种习惯；当按制度办事成为一种文化，“制度”可能也就不复存在。二是：提升经营团队政治思想觉悟和经营管理激情，构建企业稳固的赢利模式；1、首先，一切的前提-尊重，不懂得尊重人，一切都无从谈起。这个尊重不是来自鬼都不相信的“人人生而平等”，而是来自于坚信“只要是个人，就有比你强的地方，就有用”。这个尊重是有形的，是可以看得出来、感觉得到的，比如说：你对人的守时、守信、虚心听取意见等。最大、最可贵、最有效地的尊重是信任！这体现为对团队成员的合理授权和委任。2、要尽可能的把自己是头、有权发号施令的念头压下去，把监督、控制等字眼压下去。更多地想的是对这个团体的责任，目的是要把工作做好。工作最终要靠整个团队，而不是某个人来完成。要立足于服务，给团队成员创造出一个良好的工作环境。3、还有协调和组织，也就是把合适的人放在合适的位置上；由两个需要注意的方面，一是要注意实际情况，因人就势；二是要注意尽可能多地、合理地授权，管得越少越好。再就是激励。物质奖励是必要的，但一定要慎用、少用。因为，好事往往会变成坏事，尤其对于时下的国人而言。不但起不到激励的作用，反而造成不必要的麻烦，增加攀比、猜忌等矛盾，破坏气氛。而且，如果老是要靠物质刺激来激励的话，就说明组织、薪酬体系有问题。激励更多的应该是精神层面的，最有效的就是对真诚的尊重和信任、对成绩及时有效的肯



定。如果你能真正重视团队成员的意见并给予适当的授权，完成任务时给予及时的肯定，失败时给予真诚的帮助和鼓励，比许诺给他多少多少钱产生的激励作用要来的强烈和持久的多。“士为知己者死”，虽然没必要那么夸张，但作用不可低估。每个人都希望自己的工作获得认可，及时、公开的表扬就显得很重要了，那代表着认知、肯定和认同。4、团队建设说难不难，说易不易，关键在于你如何把握。只要你热心、诚恳、负责任，肯和团队成员交朋友，团队必须有一个共同的目标。没有共同的目标，那怕你的理想多么美好，不会有人响应的。员工只是为了生存而工作，并没有为了你的宏大目标奋斗。所以你必须为你的目标调整并包装成大家认同接受的目标。团队成员间必须相互高度信任。这信任必须是出至内心的真实感受，半点来不得虚假。而且团队成员都有为团队献身的精神和高度的责任心。5、加强人才培养、提高人员素质是促进华冠成长的最佳途径，因而建立完善的华冠经营培训系统，是经营华冠的首要任务，对华冠经营企业来说具有极其重要的战略意义：1、首先明确人员培训的目标，发挥个人的潜力；为本单位的各个岗位提供合适的人才；促进华完公司内部各类人员之间相互关系的协调；提高全体员工的自我发展意识；

为华冠公司经营的发展提供人才储备。2、明确人员培训的内容：职工培训除了进行必须的社会主义市场经济理论教育、法制教育之外，应把树立企业形象、企业精神、企业宗旨、职业道德、服务规范、服务纪律作为培训的重要内容。让学员充分理解企业的经营理念、工作守则。3、明确人员培训的方式：公司内培训，即公司举办培训班，由公司内部人员或外聘讲师授课；公司外培训，即委托专业的培训机构对员工进行培训，即不离开工作岗位，以现任工作为基础接受训练，如接受主管或同事的指导、出席有关会议、见习或代理、工作轮调等；派外培训，其目的通常是希望以此开拓连锁公司管理人员的视野，提高其管理能力，进而提高其综合素质即以语言启示、演讲、讲座、会谈、讲评等形式进行培训4、建立完整的培训系统，对连锁经营的企业来讲，标准化要求高质量的培训。离开了培训，营业手册所规定的作业标准就难以让员工所理解、接受和执行。因此，建立完整的培训系统，对连锁企业各级员工的有效选拔、任用、教育、开发是连锁企业稳步发展、持续进步的关键所在。目前国内的教育系统还很少能直接培养出连锁经营的专业人才，也无法从社会上直接获得，这就更需要经过在连锁体系内的实践和锻炼培训中培养人才。

动感篮球，快乐我秀



这里没有起重机的隆隆声，这里没有鼠标键盘的敲打声，这里是新会体育馆的室内篮球场，在这里即将上演的是骏凯豪庭跟华宇建筑的友谊比赛，这场筹备已久、备受关注的比赛吸引了骏凯豪庭、华宇建筑和温莎堡很多员工过来捧场，大家都在议论着谁会是最终的赢家。

做好一系列的热身运动之后，万众期待的篮球比赛终于开始了，场边的观众们都非常卖力地为自己所支持的球队呐喊助威，整个场地的气氛顿时活跃起来。第一节比赛在骏凯豪庭领先的情况下结束，骏

凯豪庭的队员们都非常开心，而华宇建筑则密锣紧鼓的筹划下一轮的攻势。可能是因为第一节的成绩比较理想，又或许是因为第二节双方都换了不少队员，第二节比赛开始后华宇建筑急起直追，渐渐的将比分反超，但是双方的分数依然不相上下，

这使得双方的粉丝们热情更加高涨了，经过议论苦战，最终以17（骏凯豪庭）：21（华宇建筑）结束第二节的比赛。

中场休息阶段双方队员都不敢松懈，积极研究对策，力求争得最后的胜利。第三节比赛开始之后可以说是形势一边倒，华宇建筑逐渐拉开领先分数，虽然骏凯豪庭奋起直追，但是效果并不甚明显，华宇建筑一直以10分左右的优势领先，比赛最终以45（骏凯豪庭）：53（华宇建筑）宣告结束。

尽管比赛已经结束，但是大家依然非



常兴奋，在场所有的人留下来合影留念，为这次的篮球比赛画下圆满的句号。不管这次的比赛谁输谁赢都已经不再重要了，最重要的是我们收获了友谊，彼此之间更进一步。有时候，最好的交流不一定是面对面的聊天，也许一场友谊比赛更能让大家更加相知相识，我们一起来期待下一场友谊赛吧！

