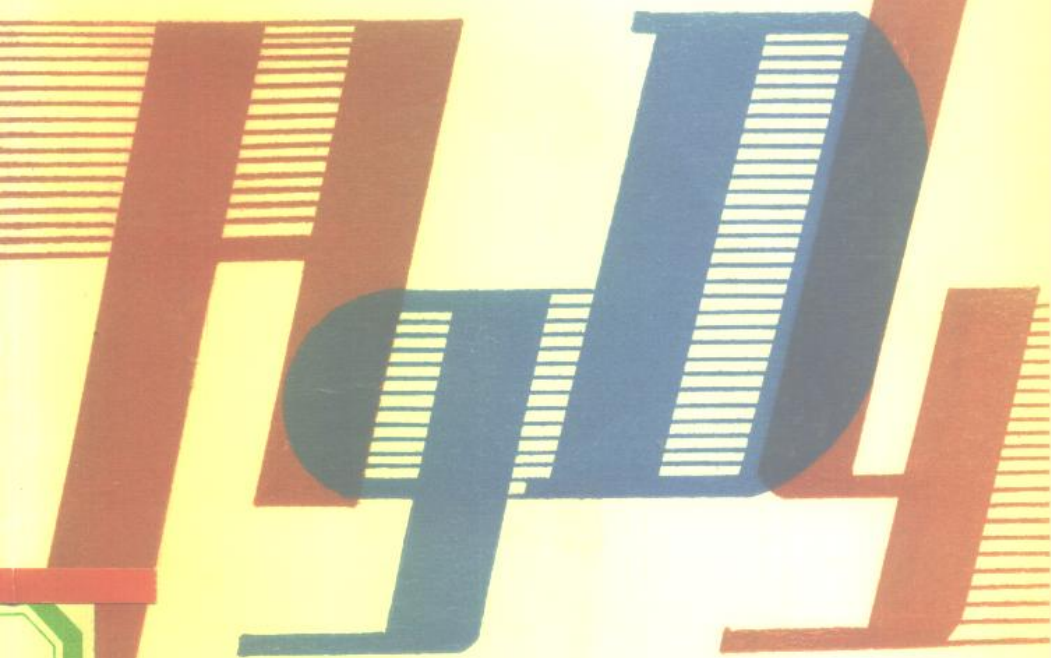


合格导游



〔联邦德国〕哈拉尔德·巴特尔著

旅游教育出版社

合 格 导 游

[联邦德国] 哈拉尔德·巴特尔 著
胡永震 高景让 谢业慧 译

旅 游 教 育 出 版 社

合 格 导 游

[联邦德国] 哈拉尔德·巴特尔著

胡永震 高景让 谢业慧译

旅游教育出版社出版

(北京朝阳区定福庄1号)

北京第二外国语学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

规格: 787×1092毫米 1/32 5.75印张 132千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

印数: 1—5000 定价: 1.70元

ISBN7-5637-0031-5

C·003

前 言

迄今为止，导游对旅行社能否成功所具有的意义，在很大程度上尚未得到正确的估计。少数大旅行社业已看到，导游是旅游中最重要的人物，但中小旅行社认识到这一点的还为数甚少。如果导游不称职，旅行社不仅必须满足客人合法的索赔要求，而且还会因此失掉客人。要是我们知道，失望的游客会在自己的熟人中起反广告的作用，我们就会看到不称职的导游所带来的重大损失。目前，大约有百分之六十的人的旅游决定是根据亲朋好友的建议作出的。因此，游客一旦失望，其周围的人也将不会成为这家旅行社的顾客。如果想用广告宣传手段来挽回声誉，那就要花大笔的钱。所以，从一开始就使用合格的导游以避免丧失声誉，把钱投到这方面来，通过合格导游来保持乃至加强与顾客的联系，这样做难道不是更有意义吗？

旅游业的业绩是通过一系列不显眼的服务来实现的。这些服务必须是热情的、无微不至的，其中重要一环就是导游。从旅行社的角度来看，导游甚至是最重要的一环。激烈的竞争及经济和就业方面的种种问题，使旅游业的经济活动余地日益缩小。有鉴于此，挖掘相对来说便宜的导游潜力却是可能的。然而由于对导游意义的错误认识，这些潜力中的一部份被埋没掉了。

导游是一种新型的职业，人们必须认识到这一点。本书的目的就在于改善对导游的培训，提高其素质及实际工作能力。

目 录

第一章	必须具备的基本知识.....	(1)
第二章	游客心理与导游的理智.....	(3)
一	体型与性格.....	(3)
二	人的需要与旅游动机.....	(6)
三	导游的理智.....	(9)
第三章	导游的言行举止.....	(13)
一	导游的外表.....	(13)
二	积极的基本态度.....	(15)
三	语言.....	(20)
四	目光接触.....	(24)
五	姿势、表情和态度.....	(25)
六	重要的微笑.....	(30)
第四章	接待诸原则.....	(33)
一	“伙伴关系”原则.....	(33)
二	“AIDA”原则.....	(36)
三	“为大家服务”原则.....	(39)
四	解答问题时的注意点.....	(42)
第五章	种种麻烦及其处理.....	(45)
一	训练有素 避免怯场.....	(45)
二	游客骚动 导游因势利导.....	(50)

三	自始至终 防止前功尽弃·····	(55)
四	有人喧哗 导游处置要有分寸·····	(56)
五	节目变动 导游应变有方·····	(60)
六	说服游客的模式·····	(64)
七	众口难调 力求实现大目标·····	(70)
八	“小团体”、“活宝”与“刺头”·····	(72)
九	如何对待扰乱者·····	(78)
第六章	旅行社、导游与服务企业·····	(83)
一	导游与旅游服务企业·····	(83)
二	中间立场·····	(86)
三	导游与汽车司机·····	(88)
第七章	计划与故障·····	(91)
一	最佳计划和准备·····	(91)
二	处理故障的五个步骤·····	(93)
三	故障种种·····	(98)
第八章	投诉处理·····	(107)
一	四项原则·····	(107)
二	投诉行动的法律准则·····	(108)
三	旅游服务缺陷及其法律后果·····	(111)
四	合适的补救期限·····	(116)
五	补救措施·····	(119)
六	服务缺陷和补救措施一览表·····	(122)
七	处理投诉的几个步骤·····	(135)
八	保留证据·····	(142)
九	处理投诉时要注意的问题·····	(143)
十	旅行社与不可抗力·····	(145)
第九章	代销附加旅游项目·····	(152)

一	如何避免风险·····	(152)
二	掌握推销艺术·····	(153)
第十章	特种旅游中的导游·····	(159)
一	艺术涉猎和考察旅行·····	(159)
二	科学考察旅行·····	(160)
三	学习语言旅行·····	(161)
四	探险旅行·····	(161)
五	到发展中国家去旅行·····	(163)
六	体育度假·····	(164)
七	嗜好度假·····	(165)
八	俱乐部旅游·····	(165)
九	综合性游乐园·····	(167)
第十一章	导游的辅助性表格·····	(168)
一	对度假地的了解·····	(168)
二	组织工作表格·····	(169)

第一章 必须具备的基本知识

根据旅游种类不同，导游可分为两种：一般导游和特种导游。学习语言旅游、科学考察旅游、探险旅游、体育旅游、了解艺术旅游等都是特种旅游。不管是一般导游还是特种导游，都必须具有导游的基本知识。基本培训应与导游的类型相适应。在基本培训中传授基本知识，然后加进专门教育，使导游有能力担负特殊任务。

导游的基本知识包括：心理学知识、组织能力和外部事务办理能力、地理和语言知识以及法律知识等四个方面。这四个方面的知识对导游来说都同等重要，缺一不可。这些知识构成一个整体，不可厚此薄彼。比如说，在过低估计法律知识的情况下过高估计心理学基本知识，这同忽略上述某一方面的基本知识一样都是有害的。照料客人或处理投诉不能光从心理学的角落来进行。在何种法律范围内可采取何种行动，这方面的知识是必不可少的。这样可以避免造成消极的法律后果。一个导游的做法在法律上是正确的，但在心理学上有时候却是错误的，因为他把一种从法律上看是正确的处理办法强加给客人，而在客人看来，这却不是一种解决问题的办法，或者从商人的角度来看，甚至根本是站不住脚的。因此，导游作出的决定只是形式上正确，他的做法实际上是一个失误。

如果根据投诉把客人安置在同等规格的另一家旅馆里，这在形式上是无懈可击的，但由于错误地估计客人的投诉而不采

取把客人安置在同一旅馆的另一楼层里的办法，往往也是一种失误。这个导游之所以作出这样的决定，可能是由于未与客人协商，或者没有充分领会投诉的核心内容。如果投诉的核心只涉及到客房，而不涉及整个旅馆，那么在旅馆内调整一下房间就可以了。导游在处理投诉的关键性谈话中却没有抓住投诉的核心，失误就是明摆着的了。根据这种情况和其它情况，对导游进行具体的或者至少是一般模式的训练并使他们对这些情况有所准备，不仅是必要的，而且是可以做到的。

对于特种导游来说，应当掌握相应旅游种类的特点，掌握这种旅游所必需的专门知识。即便是特种导游，如果没有上述基本知识，也是不行的。这就是说，除专门知识外，特种导游还必须受过导游基本培训。一个有资格的艺术科学家还远远不是一次艺术和考察旅游中的合格导游。在这里，把这项任务分别交给两个人来担当也是不行的，比如说，不可能由汽车服务员来照料客人，而科学讲解则由懂艺术的专家来担任。如果导游不是按照客人休假的特殊愿望进行工作，而是象大学里讲大课那样，那么客人便有权提出意见。即使是一位最有资格的科学家来当导游，如果他想排除受挫折的风险的话，也必须研究导游的基本知识。

在探险旅行中也有类似的情况。如果导游仅仅是一个出色的划船运动员和第一流的逢凶化吉的艺术家，那是远远不够的。恰恰是这样的导游必须拥有相当广泛的心理学知识，否则他就不可能顺利地带领交给他的旅游团。同样，一个网球教练也不可能不做任何特殊准备就能担当度假人的网球教练。

概括起来说，每一个为旅行社承担接待任务的人都必须掌握导游的基本知识。特种导游也必须具备这些知识和能力。他们的专门知识是额外知识，而对一个合格的特种导游来说，仅有这些额外知识是不够的。

第二章 游客心理和导游的理智

一 体型与性格

旅游者应当成为导游的伙伴，在发生游客投诉和提意见的情况时更是如此。然而，旅行中的伙伴关系是不能强行建立的。合格的导游只能依据自己的任务通过有目的地准备才能为建立这种伙伴关系创造必备的条件。而要进行这种准备，导游必须具有有关人的基本知识，必须对旅游者特别了解。首先，导游要有足够的关于一般人貌的知识以及把这种知识用于日常实践的能力。其次，导游必须了解旅行者的休假动机、需要和行为方式。导游对以上几点有一个简单了解固然必要，然而，对导游来说，最主要的却是：应当清楚自己的长处和短处。这就是说，导游不仅要把目光放在游客身上，还应该看到自己。只有对自己有一定程度的了解，才能设身处地地对待别人。

首先，让我们看一看周围的人的体型和身材，或者，对着镜子照照我们自己，就一定会发现每一个人都是单个的个人，因此可以断定，每个人都是有特点的。那么，是不是可以把人分成几种类型并赋予每种类型的人以某种特征呢？比方说，是否能把他们分成“瘦高条”型、“肌肉发达”型、“强悍敏捷”型或者“胖子”型呢？这样，人们就会进一步问，这种划分有什么意义，要达到什么目的呢？事实上，在人类历史上，一直都在试图把人分成各个类型并赋予每一类型以某些特征。过去乃至

现在，人们都认为体型与气质、性格之间有一种内在联系。当然，我们从有关这一问题的书籍中所获得的印象并不是一致的。阿尔贝特·维勒克在一九七一年版的《心理学》一书中指出：

“不言而喻，人们用不着觉得所划分的某种类型就一定适用于自己。因为，类型——这里指的是人的体型——以及与此有关的一切，不过是一般化和公式化了的。但有一点可以肯定：在正常情况下，当人们由于‘增肥疗法’（如得肺病时）和为时髦而进行‘饥饿疗法’，使体型发生很大变化时，也可能出现强烈的心理变化。有时会听到有人说‘这个人我简直都认不出来了’之类的话。克勒奇梅尔说过：‘一般说来，这里指的是人在气质方向上的改变及情绪上的变化。发胖的人会变得比较随和，爱吃，从气质类型上看属一般的开放性性格。他们和蔼、对什么事都感兴趣、爱结交、好说话、开朗、幽默、平静、深情、讲究享受和精力充沛。变瘦的人往往会变得脾气不好，濒临精神分裂症。他们寡言、冷淡、压抑、深沉不露、拘谨、萎靡、畏缩、呆滞，而且厌食。’”

俗话说，胖子比瘦子随和、好说话。高个儿与矮个儿相比不那么有心眼。这也不是没有道理的。然而，各人的情况又各不相同，因此只能按自己接触到的每一个人来“就人论人”。仅从人的体型肯定得不出不可推翻的有关人的气质，性格的普遍结论，充其量也只能把那种结论看成是“对评论人们行为的有益的启迪。”

在评论人的头形问题上一定要谨慎，要小心引用有关书籍中的一般性结论。库尔特在其《人貌知识》（1981年版）中说：方形的头表示某人精力充沛、判断果断、意志坚强、有从事精密科学的天赋。当然，这种“四方脑袋”不是完全的“四方，”只是略长一点的形状。人们肯定已经注意到了，跟长着这

种略长一点的脑袋的人是不可多开玩笑的。他们往往很倔，很有主见，并且大都清楚自己要干的事情，同他们讨论问题，只不过是使他们有机会利用讨论场合来表明自己的观点和贯彻自己的主张而已。这种方形脑袋的人对于与之打交道的人没有体谅之情，尤其是当这些人是他们用钱雇来的时候就更是如此。他们对待导游当然也是这种态度。

按库尔特的理论，长圆脑袋的人具有主动性、判断迅速、乐于助人和善于交际的特点。如果用自己的日常体会来检验，人们肯定会承认，这种“圆脸人”大都比较易于合作、热情和乐于助人。他们之中有许多“乐天派”。库尔特指出，椭圆形脑袋的人思想敏捷、灵活。此外，这种类型的人不喜欢别人对自己指手划脚。“灯泡状”三角形脑袋的人聪明、有计谋、善外交和对答如流。事实也的确如此。长这种脑袋的人大都天资聪明。他们反应敏捷，对人圆滑。“圆锥体”的梯形脑袋（上窄下宽）表明这种人讲实际和善交际。按库尔特的说法，这种人具有求实精神。他们的人生哲学并不复杂。我在前边分析体型时曾说过，那仅仅只是为了说明某些人的行为方式与性格特点而已。这种认为体型对人们的性格和气质有影响的观点也适合于我们关于“脑袋形状”的看法。导游在工作中要注意人的体型和头型，但切不可束缚于某种偏见，甚至于摆脱不了这种偏见。

还应该指出，以上所说的脑袋形状和体形不会或很少完全如所描绘的情形毫厘不差。我们看到的脑袋和体形大都是混合型的。因此，导游在注意游客外貌时也要注意游客的其它各个方面。看一个人最重要的是看他具体的态度举止，看他如何说话和怎样行动。手势、表情和姿态要比上述因素更能说明问题。声调，眼睛，嘴角和鼻翼同样都是应该注意的。它们表明了我们与之打交道的人的内心状态。

二 人的需要与旅游动机

研究人的学问不应当满足于分析人的外貌或他们的具体行为，还必须特别搞清楚，一个人是出于什么原因而做出这种或那种决定，采取这样或那样的行动的。想购买某件商品的人，由于买到了自己想要买的东西就满足了自己的需要。然而我们必须知道，人的需要是多种多样的，同时这些需要又不是同等重要的，所以，可以把人的需要分成等级。下面，根据美国研究家马斯洛的观点列举出几种需要，顺序大抵按其重要性排列。

1 生存的基本需要（吃、住、睡觉和最低限度的休养的可能性）。

2 安全需要。这里说的是人在满足生存需要之后试图延长、保持和改善其基本需要。

3 在生存需要得到长期确保的情况下，人就会有享受的需要。光塞饱肚子，有个住处已经不够了，于是就会提出怎样吃得好，住得舒服，即提出改善居住、餐食、供应等要求。

4 如果生活已不成问题，那就会出现欲望，即要求受到称赞、尊重、要求有威望和影响。

5 上述各种需要都得到满足后，就能实现自我发展和个性的充分发挥。

每个人都会看到，当人的第一和第二需要得不到满足时，是会作出最强烈反应的。因为，这是为争取生存的反应。每一个导游都必须注意到这个基本事实。生存需要和安全需要也不是始终都能得到满足的——至少在短时间里是这样。国际旅游业

中，当旅馆客房不够时就会出现这种现象：尽管旅客住不上客房通常来说是暂时现象，然而旅客对这种情况反应之强烈是可想而知的。明白了人有上述诸种需要，我们对旅客的强烈反应就不会感到奇怪了。

除了上面谈到的需要之外，人在旅行、度假和过周末时，还有其它的需要：如情爱、社交、家庭、友谊、倾慕等感情上的要求，还有求知欲，什么都想亲自试一试的好奇心及想休息、疗养等追求舒适的欲望。

就旅游动机而言，休养旅行和特种旅行的动机是不同的。特种旅行中，游客的动机显而易见地受各种特种旅行项目的特点的影响，而对于休养旅游来说，旅行的一般动机则起了决定性的作用。根据联邦德国施塔伦贝格旅游研究会所作的旅游分析，旅游动机有以下各种：

- 1 脱离日常工作，放松放松，换换环境，达到休养的目的。
- 2 获得对异国的新印象，了解其它国家和人民。
- 3 建立接触，参加娱乐、体育活动，过一过团体生活。
- 4 进修，扩大眼界，获得不寻常的经历。
- 5 聚积精力，恢复健康，获得新的力量。
- 6 其他动机。

对导游来说，有一点很重要，即他不象产品推销员那样与要争取的顾客打交道。他要与之打交道的是早已做出了旅行决定的游客。他们在旅行中已同导游生活在一起。做出旅行决定的一般动机，在每个游客身上可能全部都有，也可能只部分存在，或者有条件地存在。上述动机可能先后次序不一样，个别几点可能没有，还有一些动机可能是后来才有的，但重要的是，导游对游客的动机不能千篇一律地，而应逐个地作出估

计。研究客人的旅游动机决不是毫无意义的事。恰恰相反，只有对它进行了研究，客人的旅游需要才能得到最大程度的满足。各个客人的决定性的动机只能靠导游亲自接触来了解。不管怎样，导游总是有可能去适应并灵活地接待他所陪同的游客的。其实，游客对旅游目的地的游览要求从许多方面都可以看出来：从他们向旅行社索取的宣传材料及说明书，从他们住宿的旅馆类别（旅馆、公寓、度假村等），尤其从他们准备支付的费用中都可看出游客的期望。

如果能满足游客度假时这些最起码的要求，那么包价旅游是最容易出售的。包价旅游是保证（虽然不是法律意义上的保证）向游客提供综合服务。保证的事情没有作好，就等于拒绝满足客人的根本需要，就必定会产生不好的结果。客人是为了满足自己最起码的需要才订购包价旅游的。既然自己的需要未能实现，客人必定会强烈要求弄明其原因，他们旅行归来时就会首先去找旅行社质问。面对这种情况，导游不妨先考虑一下自己可能会遇到的游客的反应：

1) 生负责人的气。

2) （对旅行社）没有履行预先支付全部旅费的旅行合同，游客的失望情绪比他们对负责人的愤怒更大。

3) 游客的反应是理智的，表现出合作的态度，愿意共同寻找解决问题的途径。

游客表达他们意见的方式也不一样：盛怒、侮辱、谩骂或大发雷霆等。谩骂是极少出现的。不过，导游会或多或少地受到游客的指责。导游能估计到的游客的反应仅此而已。如果导游想弄清游客的反应，就必须对游客有个恰如其分的估计。通常的现象是：自信的客人一般会冲着导游发火，决不会责备他自己，他认为导游是祸首。相反，不很自信的游客往往心里很矛

盾，他们会责备自己，埋怨自己找错了旅行社，订错了包价旅游的路线。不管怎样，导游必须同那些自信的或不自信的，恼怒的或失望的，或者能理智地考虑问题的游客相处。对游客的不满，我想强调以下两点：

1) 如果旅行安排得不当，游客肯定会失望，甚至发怒。假如事情无人负责（找不到负责人），负责人只是敷衍客人或者不太遵守，甚至完全不信守旅行合同，客人必定会更加气恼。旅行合同一旦破裂则意味着旅行社的更大失策，其后果不仅会影响到游客的整个度假，还会影响到旅行社以后的工作。游客休假后必定会对他的亲朋好友发洩自己的恼怒与失望，这对旅行社是极为不利的。百分之六十的旅游者都是根据亲戚朋友的推荐去旅行的。失望与恼怒的情绪肯定会在他的亲朋好友中起到反宣传作用。这种反宣传作用持续时间的长短则视度假者的类型而别。

2) 其它一些国家没有或者根本不可能给游客提供在联邦德国度假时那样的生活条件，因而有些游客就会感到特别气愤和失望。我认为提出这一点很有必要。过惯了养尊处优生活的联邦德国公民的度假要求一旦没有得到满足，他们的脾气可能会特别大。导游在自己的心理准备中应特别考虑这一因素。

三 导游的理智

上面讲的是游客的需要。对导游来说，他们也有自己的需要，那就是：想受到游客和雇主（旅行社）的尊重；希望能顺利地处理问题，解决差错和投诉；有满足生存和安全的需要等。

此外，导游还有一般名望上的需要，感情依托上的需要；有保存自己的需要（预防疾病和衰老），想获得成功以及享受

安逸的需要（休息和减轻工作负担，享有自由等）。但是，游客、旅行社及其它旅游服务部门常常根本不顾甚至危害导游的上述需要。这肯定会引起冲突与不愉快。然而，导游千万不可因此而发火，也不必为此而感到失望与不好意思去说。导游万万不能感情用事，而要理智地解决冲突。这种冲突与一个单位同事之间发生的内部冲突不一样。在一个单位里，工作班组尚且可以集合起来对冲突进行理智的分析，在通常情况下，寻衅闹事的人也不会被单位开除（除非那个单位因此被搞得鸡犬不宁，无法正常工作）。

一个导游如果因控制不住感情而对游客发脾气，不管他是否有理，其后果都是严重的。导游发脾气就会使自己的需要与游客的需要对立起来。

因此，虽然导游骤然的感情爆发有时可以得到他人的理解，可以被认为是一个人的合乎情理的感情反应，因为他的工作尽管还不完美、但却是主动、努力的，但又不时地遇到始料未及的困难以及看起来无法克服的障碍，所以，发火是可以理解的，但是，对导游来说，则应当理智地克制这种感情的爆发。

只有十分自尊，在游客暴跳如雷时，仍能冷静地、不发洩任何个人情感地处理问题的导游，其工作才是称职的。只有能够了解游客的需要并说明无法满足这种需要的实际原因，且找出替代办法，又能在严重的情况下仍能留住游客的人，才有资格干导游这一行。我仅想以此说明，对导游的要求确实是多方面的。在紧张的旅游旺季里，对导游的要求更是如此。这些要求是可以达到的，而且，许多导游已经年复一年地达到了这些要求。

如何培养和造就能理智地处理问题的导游呢？首先，导游应该具备下列条件：