



21世纪高等学校旅游管理专业本科教材

饭店管理沟通实务与技巧

(第二版)

PRACTICE AND SKILL OF
HOTEL MANAGEMENT COMMUNICATION

孙燕燕 王春林◎主编

非
外
借

中国旅游出版社

 21世纪高等学校旅游管理专业本科教材

饭店管理沟通实务与技巧

(第二版)

PRACTICE AND SKILL OF
HOTEL MANAGEMENT COMMUNICATION

孙燕燕 王春林◎主编

中国旅游出版社

项目策划：段向民

责任编辑：段向民

责任印制：谢 雨

封面设计：何 杰

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店管理沟通实务与技巧 / 孙燕燕, 王春林主编

— 2 版. — 北京: 中国旅游出版社, 2018. 9

21 世纪高等学校旅游管理专业本科教材

ISBN 978-7-5032-6086-5

I. ①饭… II. ①孙… ②王… III. ①饭店—商业管理—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 194789 号

书 名: 饭店管理沟通实务与技巧 (第二版)

作 者: 孙燕燕 王春林 主编

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编: 100005)

http: //www. ctp. net. cn E-mail: ctp@ mct. gov. cn

营销中心电话: 010-85166503

排 版: 北京旅教文化传播有限公司

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京明恒达印务有限公司

版 次: 2018 年 9 月第 2 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 720 毫米×970 毫米 1/16

印 张: 17.5

字 数: 310 千

定 价: 36.80 元

I S B N 978-7-5032-6086-5

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与营销中心联系调换

前言

美国著名未来学家约翰·奈斯比特指出，企业未来的竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通上。沟通是管理的一项基本职能，良好的企业必然存在良好的沟通。一家经营成功的饭店离不开有效的沟通和协调。沟通是饭店管理中的基础性工作和最基本的手段，是各层次管理人员做好管理工作的重要技能。

管理沟通能力在每个饭店从业者的职业生涯中都扮演着极其重要的角色。在当今信息爆炸、瞬息万变的环境下，服务行业从业者更需要学习沟通技巧，以便在复杂的社会环境中取得成功。在饭店行业，无论是从事服务工作，还是管理工作，都会频繁地接触各种各样的人，这就不可避免地会遇到大量的人际关系和管理工作方面的沟通协调问题。同时，饭店组织需要不间断地与内部员工和外部公众进行信息的交流。及时、准确、有效地将本组织的信息传递给内部员工和外部公众，并迅速、准确、及时地收集来自内部员工和外部公众的反馈信息，以确保饭店组织和内部员工和外部公众相互认识和理解，从而拥护和支持饭店组织。

本书主要介绍了管理沟通中的种种理论知识和技巧，全书分为上、下编。上编为“饭店管理沟通实务”，下编为“饭店管理者的沟通技巧”，共十一章。通过各章节内容的阐述，试图使饭店各层次管理者认识到沟通与管理的密切关系、管理沟通的基本观念及其在饭店管理活动中的重要性；了解饭店人际沟通的特点和如何提高人际沟通的能力；掌握饭店组织内部、外部沟通的基本方式及其饭店内外沟通效率提高的对策；运用沟通的技巧较熟练地进行饭店产品的销售、饭店员工的招聘与激励、饭店会议的组织、饭店服务信息的收集、饭店突发事件的处理等管理实务活动；学会在饭店管理活动中运用听、说、写、讲演、电话、网络等基本沟通技巧。

本人与王春林老师长期在高等旅游教育岗位从事饭店管理专业相关课程的教学工作，在教学过程中发现大家普遍认为沟通能力非常重要，但是现有的关于沟

通的教材大都是关于技巧类的，缺乏系统的理论知识，鉴于此，我们决定对该书进行改版，希望饭店管理专业的学生及从业者在掌握沟通技巧之前能够先对沟通的理论知识有一个初步的了解，这样才能够有意识地改变传统思维模式，提高沟通能力和素养，进而增强自身的竞争优势。

本书条理清晰、内容充实，结合了饭店很多管理实务活动的沟通环节，相关理论可以作为实际操作的依据，有很强的实用性。每章都补充有相关的管理沟通案例和学习思考题，可加强对教学内容的理解和接受。是相关专业学生学习该课程较理想的教材，同时对饭店管理人员的管理实践活动有直接指导和帮助。因此，本书非常适合作为大学本科和专科的酒店专业、旅游管理专业学生的教学用书，也可作为饭店各层次管理人员的岗位培训用书。

《饭店管理沟通实务与技巧》一书在修订过程中，参考了国内外作者的研究成果，在这里要由衷感谢这些参考书目的作者所提供的资料和案例。由于编者自身水平有限，书中出现错误与不妥之处在所难免，恳请读者批评指正。

本书得以顺利完成和出版，中国旅游出版社给予了大力支持，段向民编辑对于促成本书的再版做了许多具体细致的工作和指导，在此表示最诚挚的谢意。

孙燕燕

2018年3月

目 录

上编 饭店管理沟通实务

第一章 饭店管理沟通概述	2
第一节 沟通的含义	3
第二节 饭店管理与沟通	8
附 录 管理沟通能力测试	18
第二章 饭店人际沟通	22
第一节 人际沟通概述	23
第二节 饭店人际沟通策略	28
第三节 饭店跨文化人际沟通	39
附 录 管理者的沟通检查表	46
第三章 饭店组织沟通	49
第一节 饭店组织内部沟通渠道	50
第二节 饭店组织内部沟通方式	67

第三节	提高饭店组织内部沟通效率的对策	72
第四节	饭店组织与外部公众的沟通	78
附 录	饭店前厅沟通、协调的方法	89
第四章	饭店产品销售与沟通	91
第一节	饭店销售员推销沟通的基本要求	92
第二节	销售员与客户的交往沟通	96
第三节	饭店产品促销与沟通	104
附 录	旅游产品销售员应遵循的基本原则	114
第五章	饭店冲突管理与沟通	116
第一节	冲突管理概述	117
第二节	冲突管理中的沟通策略	120
第三节	管理者处理冲突的沟通艺术	124
第四节	劳动争议的处理与沟通	131
附 录	自我测试冲突的解决风格	136
第六章	饭店实务活动与沟通	139
第一节	饭店员工招聘面试与沟通	140
第二节	饭店员工激励与沟通	144
第三节	饭店会议的组织与沟通	149
第四节	饭店服务信息与沟通	156
第五节	饭店突发事件处理与沟通	164
附 录	测试你的会议沟通技巧	171

下编 饭店管理者的沟通技巧

第七章 倾听沟通技巧	174
第一节 倾听的类型和过程	175
第二节 倾听中的障碍	177
第三节 有效倾听的技巧	182
附 录 倾听能力测试表	186
第八章 书面沟通技巧	190
第一节 写作——书面沟通的基本要求	191
第二节 公文沟通技巧	195
第三节 商务文书沟通技巧	201
附 录 对读者的分析	206
第九章 口头沟通技巧	208
第一节 管理者口头表达的种类	209
第二节 有效的口头沟通技巧	211
第三节 有效的演讲技巧	222
第四节 谈判沟通技巧	231
附 录 涉外礼仪中初次见面时语言沟通技巧	239
第十章 身体语言沟通技巧	241
第一节 身体动作沟通技巧	242

第二节 面部表情沟通技巧	246
第三节 服饰与仪态沟通技巧	248
第四节 身体语言洞察技巧	252
附 录 自测你在沟通时给人的第一印象	255
第十一章 媒介沟通技巧	258
第一节 电话沟通技巧	259
第二节 网络沟通技巧	263
附 录 网络沟通的礼仪和规则	268
主要参考文献	271

上 编

饭店管理沟通实务

松下幸之助曾说，沟通是企业管理永恒不变的主体。在现代饭店企业里，所有工作的完成都依赖于沟通。研究表明，一线管理者将 80% 的时间用于在与员工、上级、其他管理者、宾客、其他饭店组织、媒体和社区等公众的交往与沟通中。因此，现代饭店管理者的主要素质之一就是具有善于交流沟通的能力。饭店各级管理者既要协调组织目标和个人目标，又要扮演“沟通枢纽”的角色，这都需要掌握各种实务沟通技能。这些重要的沟通实务包括：如何提高管理者人际沟通的能力；如何有效地与饭店内部员工进行沟通；与外部公众沟通的各种方法；在推销饭店产品中的沟通技能；员工冲突和劳动争议的沟通；员工招聘面试的沟通；如何通过沟通了解员工的需要并进行有效的激励；会议的主持和组织的技巧；饭店突发事件的处理等沟通技能。

第一章

饭店管理沟通概述

【案例导入】

软技能之首——管理沟通

任何管理思想都有其生存的土壤和产生的时代背景，在信息产业及其相关企业中，信息的传播、交换、共享速度对企业经营的成败更是具有直接决定性意义。越来越多的实践与研究表明一个观点：管理就是沟通，即沟通管理已不再是次要的或无关企业全局的一个局部性、部门性的技巧，而越来越多和越来越真实地表现为就是企业本身。沟通的任务就是管理的任务，沟通的功能就是管理的功能。因此，沟通管理理论与技能的研究越来越受到管理实践者与学者的关注。

针对沟通管理的相关研究始于 20 世纪 70 年代。欧美的管理学者从组织行为学和社会心理学研究中引申出组织沟通研究，进而创造和发展出基本的沟通管理概念，并逐步细化成了沟通的一些初步理论。20 世纪 90 年代，现在信息学的出现和发展，极大地改变了沟通学的理论框架，使得沟通管理作为一门完全独立的管理学科出现在现代管理理论丛林中。

“企业管理者软技能丛书”对 10 家集团公司 22 位人力资源经理或主管的调查表明，沟通管理技能是公认的成功管理必备软技能，这从另一个侧面也表明了沟通管理技能在企业管理中的重要地位。表 1-1 是依据被访人员所给出的管理软技能排序频次分布表。

作为饭店企业，其业务活动从本质并不生产和销售有形的物质产品，而是凭借物质设施向客人提供一种无形的服务，客人最终得到的只是一种服务的效用和服务过程的一种体验。因此，这就更需要企业员工及管理者具备基本的沟通能力及跨文化沟通的技能。

表 1-1 管理软技能排序频次分布表

软技能内容	第一	第二	第三	第四	第五	第六	第七	第八	总次数	按频次排序
危机公关技能	1	0	0	0	1	1	2	1	6	13
冲突管理技能	0	1	0	2	1	1	3	3	11	7

续表

软技能内容	第一	第二	第三	第四	第五	第六	第七	第八	总次数	按频次排序
变革管理技能	3	1	2	1	1	1	1	3	13	4
沟通管理技能	5	4	0	5	2	2	1	0	19	1
团队管理技能	5	3	4	1	2	1	0	2	18	2
时间管理技能	0	0	0	1	3	2	3	2	11	7
压力管理技能	0	1	2	0	1	2	1	1	8	10
项目管理技能	0	0	1	2	1	0	0	0	4	16
教练技能	0	1	3	2	0	1	1	0	8	10
授权技能	0	1	0	1	2	0	4	3	11	7
合作技能	1	2	3	3	1	2	1	0	13	4
决策技能	4	4	1	3	1	2	1	1	17	3
执行技能	0	1	5	2	3	0	1	0	12	6
谈判技能	0	1	0	0	0	2	3	0	6	13
演讲技能	0	0	0	0	0	4	1	3	8	10
跨文化沟通技能	1	0	0	1	1	0	0	2	5	15

管理学家卡兹和卡恩认为：“信息沟通，即交流信息情况和传达意图，是一个社会系统或组织的重要组成部分。”饭店管理人员如果对沟通缺乏清楚的认识，或者在沟通技巧和方式上存在缺陷，就会给管理工作增添许多麻烦。本章是管理沟通的入门，重点介绍沟通的内涵和过程、沟通与管理工作的密切关系、管理沟通的基本类型、有效管理沟通的特征以及沟通在饭店管理中的重要作用。

第一节 沟通的含义

什么是沟通？是信息的传递，还是信息的交流交换？看似简单的问题，答案却有多种。如何正确理解沟通的内涵呢？沟通是一个过程，这个过程涉及哪些要素呢？

一、沟通的定义

沟通，有人称之为交流或交往，是一种有悠久历史的社会现象。沟通虽是一个经常使用的字眼，但究竟什么是沟通，却众说纷纭。据统计，一般人认为的沟通的定义有 100 多种。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事之交换消息的方法”。《韦氏大辞典》认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，达到什么结果”。现代决策理论学派创始人西蒙（H. A. Simon）认为，沟通“可视为任何一种程序，借此程序，组织中的每一成员，将其所决定的意见或信息，传送给其他有关成员”。美国主管人员训练协会认为，沟通是人们进行的思想和情况交流，以此取得彼此的了解、信任及良好的人际关系。我国学者芮明杰等认为，人际沟通是把信息按可以理解的方式从一方传递给另一方，把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的方式。《辞海》认为，沟通泛指彼此相通。

在英文中，“沟通”（Communication）这个词既可以译作“沟通”，也可以译作“交流”、“交际”、“交往”、“通信”、“交通”、“传达”、“传播”等。这些词在中文中的使用尽管会有些微小差异，但其本质都涉及了信息交流或交换，其基本含义是“与他人分享共同的信息”。

综合各种有关沟通的定义及其解释，可以看出，沟通是指主体与客体之间凭借一定的符号载体（语言、文字或其他的表达形式），进行信息传递和交换的过程。

沟通的重要的职能就是交流信息，是主体与客体交流信息，所以沟通是双方的行为。沟通是人为的，没有人为行动也就无所谓沟通，即使是通信工具之间表现的沟通，没有人的操作也是不能实现的。

二、沟通的内涵

沟通的信息包罗万象，可以是事实、情感、价值观、意见、观点等。沟通看起来很容易，其实沟通双方要做到有效的沟通需要很多因素，除了双方配合、理解对方、分析信息等因素外，还应了解沟通的内涵。

1. 沟通是意义上的传递

如果信息和想法没有被传递到，则意味着沟通没有发生，正如西蒙所认为的组织成员“将其所决定意见或前提，传送给其他有关成员”。也就是说，沟通双方缺一不可。比如，客房部经理在传达上级指令时，客房部的120名员工中有8位员工未参加会议，上级指令传递到了到会的112名员工，沟通发生了；但未参加会议的8名员工没有听到指令，沟通就没有发生。

2. 沟通是意义的被理解

要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理解。完美的沟通，应是经过传递后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。在上面的例子

中,当部门经理在传递上级指令时,112位参加会议的员工虽然都听到了,但对经理所传送的信息内容,理解程度是不一样的,完全理解的,沟通是成功的;不完全理解的,沟通就不能算是完全成功。因此在饭店管理实践中不能简单地认为信息被传递了,沟通就成功了。事实上所传递的信息往往只有部分被理解和接受。理解的程度取决于信息传递者和接受者各自的参照系。这些参照系包括:他们各自的经验、兴趣、观点、情感、态度、知识等因素,这些参照系会影响每一次沟通的效果,不管是有意识的还是无意识的。

3. 沟通中传递的是符号,不是信息本身

沟通是把思想、观点、情感等信息变成符号,在沟通者之间所传递的只是一些符号,而不是信息本身。语言、身体动作、表情等都是一种符号。传送者首先把要传送的信息“翻译”(编码)成符号,而接受者则进行相反的“翻译过程”(解码)以接受信息。由于每个人“信息—符号储存系统”各不相同,即“翻译”能力、理解水平各不相同,对同一符号(例如身体语言)常存在着不同的理解,因此导致了不少沟通问题的产生。

4. 沟通是准确理解信息的意义,不是达成协议

良好的沟通常被错误地理解为沟通双方达成协议,是使别人接受自己的观点。但是,沟通一方明白另一方意思却不同意对方的看法,沟通是有效的。

事实上,沟通双方能否达成一致协议,别人是否接受自己的观点,往往并不是沟通愿望良好与否这一个因素决定的,它还涉及双方根本利益是否一致,价值观念是否类同等其他关键因素。例如,在谈判过程中如果双方存在着根本利益的冲突,即使沟通过程中不存在任何噪声干扰,谈判双方沟通技巧十分娴熟,往往也不能达成一致协议,但沟通双方每个人都已充分理解了对方的观点和意见。在沟通中,我们不仅传递消息,而且还伴随着个人情感,或提出自己的意见观点。在许多发生误解的问题中,其核心都在于接受人对信息到底是发送者的意见观点还是事实的叙述混淆不清。

三、沟通的过程和要素

沟通过程就是发送者将信息通过选定的渠道传递给接受者的过程。图1-1描绘了一个简单的双向沟通过程模式,该模式包括以下八个部分:发信者(发送者)、信息、编码、通道、解码、收信者(接收者)、噪音、反馈。其中最重要的是三个要素:发信者、收信者和信息。

1. 信息发送者与信息接受者

个人之间的信息交流显然需要有两个或两个以上的人参加。以上这个沟通过程模式表示的是只有两个人参加的信息交流过程。信息沟通至少需要两个主体,

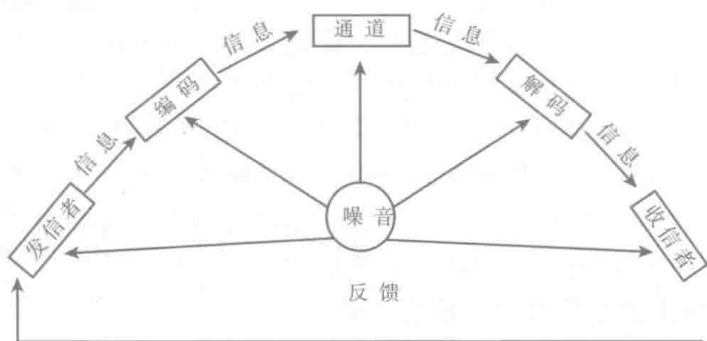


图 1-1 双向沟通过程模式

即发信者与收信者。信息的接受者像信息沟通者一样，可以是单个人，也可以是一个团体。例如：当饭店宣布对缺勤人员的处罚政策时，接受者可能是全体员工；如果需要对某个员工的缺勤事件进行处理，那么只要与他个人进行沟通就可以了。

在沟通过程中，发信者和收信者都应该是积极主动的。在沟通中，从发信者一方来看，有两方面的问题要考虑：

一是传递信息的目的。传递信息总是有一定目的的。例如：警察告诫行人走人行道是让他们遵守交通规则；电视屏幕上的广告是为了宣传某一商品；演员的表演是为了给观众带来美的享受。在饭店服务工作中，从业人员常常扮演信息接收者的角色，如接收宾客投诉，目的应是帮助客人解决问题，使客人满意，最终树立饭店企业的良好形象。抱着这一目的去处理投诉，往往能平息客人的怨气，使客人满意。

二是传递信息的技术保证。这里有三方面的含义：其一，通不通，即信息传过去，能否与接受者沟通；其二，对不对，传递过去的信息内容上对不对接受人的“路子”；其三，好不好，即传递出去的信息效果好不好。如果发信者充分考虑了是否通、是否对、是否好的问题，那么沟通就有实现的可能。

沟通过程中两个主体的个性特征对信息沟通的过程有重大影响。研究表明，双方信息沟通的目的、态度及价值观的分歧愈少，信息沟通的准确性就愈高。饭店管理者向员工发表演讲，无非是向其下属宣传一种理念，灌输一种思想或阐明一种观点。如果接受者对这些目的持对抗态度，那么发生曲解与误会的可能性就会很大；持认同态度，就能准确理解并接受信息。

2. 编码与解码

编码是发信者将自己的思想、观点、情感等信息翻译成可以传送的语言、图

表或其他符号。而解码则是收信者将这些传输符号翻译成可以理解的信息，使收信者在接受信息后，将符号化的信息还原为思想，并理解其意义。

编码与解码的效果好坏、正确与否，都依赖于沟通主体的沟通技能与态度。如果一位管理者缺乏编码的技巧水平，他在向下属交代任务时，信息将无法让下属完全理解，甚至有时会闹出误会。

编码和解码在沟通过程中有着关键的作用，但在实际沟通中，我们却常常意识不到其重要性。因为成年人的沟通主体基本都能很娴熟地驾驭编码和解码的过程，因此这两个过程发生时速度很快，很多情况下，人们意识不到这两个过程的发生。

3. 信息

信息是发信者传递给收信者的刺激物（思想、观点、感情、意见、建议等）。发信者所传送的信息经过编码的处理，收信者所接受到的信息会受到解码的影响，因而，发送的信息和收到的信息可能不是一致的。研究信息沟通的重要目的就是要尽可能地克服各种障碍，使这两者接近一致。

一个成功的沟通者往往非常重视信息策略的构筑，即传递的信息内容和方式要根据不同收信者的特点采用合适的策略。信息策略主要解决两个关键问题：一是怎样强调信息以引发客体的注意和兴趣；二是如何组织策略性信息以保证客体兴趣的保持，最终实现沟通目标。

4. 通道

通道或称渠道，是指信息从发信者传递到收信者的途径和手段，即传递信息的途径、手段。

在各种方式的沟通中，影响力最大的，仍然是面对面的原始沟通方式。面对面沟通时，除了言辞本身的信息外，还有沟通者整体心理状态的信息。这些信息使得发送者和接受者可以产生情绪上的相互感染。因此，即使是在通信技术高度发达的美国，在举行总统大选时，候选人也总是不辞辛劳地四处奔波去各地演讲。

不同的信息内容要求使用不同的传递通道。比如《政府工作报告》就不宜通过口头形式而应采用正式文件作为通道；邀请朋友吃饭如果采用备忘录形式则会显得不伦不类。

5. 噪声

噪声是妨碍信息沟通的所有干扰因素，它存在于沟通过程的各个环节，并有可能造成信息失真。比如：模棱两可的语言（普通话不准确）、难以辨认的字迹（医生的药方）等都是噪声。典型的噪声包括信息发送、信息传递、信息接收和理解等方面的因素。信息发送容易出现的噪声主要有：表达能力（编码水平）

不佳、知识经验的局限或个人形象和素质因素等。信息传递过程中出现的噪声主要有：信息遗失、外界干扰以及物质条件限制造成的媒介的不合理选择。信息接收和理解可能出现的噪声主要有：信息“过滤”、接受者的解码和理解偏差、信息过量、社会地位的差距。接受者地位高于发送者，带有偏见或接受者歧视发信者也会影响信息接收。

6. 反馈

反馈是指接受者把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。反馈是沟通体系中的一个重要方面。在没有得到反馈之前，我们无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和解码。提供反馈有利于增强沟通的有效性。

反馈可以检验信息传递的程度、速度和质量。反馈的形式多种多样：直接向接收者提问；对某一问题的回答；对发出信息的解释；或者通过观察接收者的面部表情以获得其对传递信息的反馈。但光凭借观察来获得反馈，还不能确保沟通的效果。观察接收者的反馈方法必须结合直接提问法，才能获得可靠的反馈信息。

第二节 饭店管理与沟通

饭店管理者通过沟通要达到的管理目的是：第一，收集或接收信息，分摊责任，鼓舞士气，控制管理，实施计划。第二，与组织内外各级人员会谈。第三，运用正式沟通方式（会议、报告、提案、通报）或非正式沟通方式（咨询、建议、闲聊）与员工谈话。第四，对沟通进行评价：信息是否符合事实，是建议还是闲聊。第五，建立信息传递网络，以获得那些暴露或隐藏的真实信息。第六，尽力去影响那些你无权支配的人物。

一、饭店管理沟通的认识

管理者从事管理沟通时应树立这样的基本观念：无论是否同意你的观点，我都将尊重你，给予你说出它的权利，并且以你的观点去理解它，同时将我的观点更有效地与你交换。

1. 管理沟通的定义

管理沟通，就是从事管理活动过程中的沟通，是围绕经营活动而进行的信息、知识与情报的传递和交换过程。管理沟通大量进行的是与各种管理职能密切相关的沟通活动，其重点是领导者/管理者与员工之间的沟通。在一个组织内部