

HOTEL

沟通原理与应用

王 伟
鄂丽娟



饭店咨询与培训丛书

180532

· 饭店咨询与培训丛书 ·

沟通原理与应用

王 伟 郭丽娟 编著

000000

中国旅游出版社

1993·8·北京

(京)新登字 031 号

责任编辑:唐志辉

封面设计:王 伟

沟通原理与应用

王伟 郭丽娟 编著

中国旅游出版社出版发行

※

天津市出版印刷科研所激光照排印刷

※

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.13 字数:272 千字

1993 年 9 月第一版 1993 年 9 月第一次印刷

印数:1—6000

ISBN 7-5032-0966-6/Z·197

定价:6.60 元(平) 12.00 元(精)

出版说明

(一)《饭店咨询与培训丛书》系“中国旅游发展软件开发计划”之重要组成部分,厦门悦华酒店管理有限公司组织开发。

(二)本丛书计八种,二百余万字,专业主题鲜明,理论与实务紧密结合,体例上相互独立,各有所向,又本有所宗,相辅相成。内容包括:

《饭店企业咨询指导》

《饭店培训教程》

《饭店运营理论与实务——悦华模式概论》

《沟通原理与应用》

《饭店人力资源开发》

《餐饮业市场调研与预测技术》

《旅游消费行为分析》

《服务通论》

(三)本丛书适用于五种情况:①作为饭店或饭店管理集团内外开发管理、咨询诊断运作之软件,直接应用;②饭店或饭店管理集团培训选用;③饭店及其相关企业自我诊断、检查评估之用;④饭店从业者及有志于饭店事业的人士自修之用;⑤旅游院校及相关科系、专业,旅游职业学校,旅游培训中心,旅游研究机构作为教材或参考书选用。

(四)本丛书在成书过程中,承蒙厦门、天津、北京、南京、济南等地饭店、饭店管理集团、旅游局、旅行社、旅游院校同仁的支持和鼓励。尤其感谢中国国际旅行社卢奋燕总经理、国家旅游局人教司陈志学先生、中国旅游出版社唐志辉女士、北京第二外国语学院旅游系梁春香女士、中国旅游管理干部学院周自厚教授、巢祖奎先生以及旅游饭店专业全体老师在此间给予的帮助。

香港理工学院、国际酒吧协会、日本东京立教大学的旅游及饭店管理专家 Peter. L. Atkins 先生、Joseph Ruddy 先生、前田勇教授也给予了热情指导，一并感谢。

(五)本丛书组织及编著者年龄多不过三十，精力旺盛，从事旅游事业亦均逾八载，竭心尽力。然毕竟成书匆匆，兼修世不深，字里行间难免有不当之处，或挂一漏万，诚恳恳请读者诸君不吝赐教，以求进一步完善。

(六)本丛书运作部门即“旅游人才派遣中心”同时提供与本丛书内容相关的一切管理咨询与培训服务。

旅游人才派遣中心

一九九三年八月

●联络:悦华酒店管理有限公司

●地址:福建省厦门市湖里区鸿宾路悦华
酒店内

●邮编:361006

●电话:(0592)628888

●传真:(0592)621431

小鱼吞大鱼(代总序)

《饭店咨询与培训丛书》之禅学哲理

人都说,大鱼吞小鱼,是理所当然。
那么,小鱼吞大鱼呢?
其实,所谓大小,往往只是人们心中的界限。
只要人的意识不为旧有的关系、模式所束缚,
只要人勇于发现、认识、突破常规,
并能不断地向自我的极限挑战,
——真正发挥了人力资源的能量,
那么,大就是小,小就是大,
自然可以自由自在,放旷达观。
在纷纭潮动之中,
一支墨守成规,拘泥于传统的画笔,
一个缺乏视野,喜欢单纯地使用绳索的人,
绝对泼不出大写真,
挥不出大胜利。
——《饭店咨询与培训丛书》之信念:小鱼吞大鱼。

悦华酒店管理有限公司 董事长

张洪枢

一九九三年八月

前言

沟通活动要占去人生 70% 的时间,所以,不可不重视。

在餐旅业尤其如此——因为我们的一切工作都必须建立在圆滑的沟通这一基础之上,换言之,沟通是服务成立的基本前提和保障。

这里即包括从业者与客人的沟通,也包括从业者的自我的、内在的沟通,从业者之间、个人与组织、上下级、组织与组织以及个人与环境之间,都存在着如何实现圆滑沟通的问题。管理、组织、经营、销售等等也都要通过沟通手段来实现其各自的目标,效率、效果(服务质量)、个人愉快等都需以沟通为条件。

本书前二章从原理的阐释到全面沟通技巧训练,尽量包罗万象,强调了理论与实践的充分结合。训练项目大纲同时可以兼用为人们对自己工作风格进行检验或遇事分析时的参照基准,必将有助于决策的正确性、完美性。

后二章是餐旅业沟通的实务性内容,包括客人投诉处理与沟通的方法,以及如何使用法律这一具有强制性的特殊沟通手段达到硬性沟通的目的等。

相信本书会帮助餐旅业人士从自我人格形成和业务活动两方面取得成功。人生本来就应该是复杂的、多姿多彩的,餐旅业沟通更应四通八达,而不局限于某个部门或岗位。

作为《饭店咨询与培训丛书》的一部分,在成稿过程中多蒙美国沟通技巧专家马杰尔先生、中国旅游管理干部学院周自厚教授及张威先生指导,深致谢意。又由于时间仓促,书中难免有不妥章句,还望读者朋友们指出。

郭丽娟

一九九三年八月

目 录

出版说明

小鱼吞大鱼(代总序)

前言

第一章 沟通的基本原理	(1)
第一节 沟通的一般规律	(2)
一、沟通的基本要素	(2)
二、沟通的类型	(3)
三、沟通的方向	(4)
四、沟通步骤	(5)
五、沟通层次及其表现	(6)
六、沟通的障碍因素及克服策略	(9)
七、沟通心态分析与应用	(15)
八、沟通的基本方式	(21)
第二节 沟通的个体原理	(22)
一、能力差异与沟通	(22)
二、个性差异与沟通	(25)
三、认知差异与沟通	(34)
四、个体沟通能力的促发原理	(37)
第三节 沟通的群体原理	(44)
一、群体及其一般形态	(45)
二、群体沟通模式及其影响因素、效果评价	(48)
三、环境与领导因素对群体沟通的作用	(51)
四、建立沟通网络	(64)
第二章 沟通技巧——全面训练纲要	(67)
第一节 沟通基础——读、写、说、思考能力的训练	(68)

一、读书与观察的技巧·····	(68)
二、应用文写作技巧·····	(74)
三、随机应变的语言技巧·····	(82)
四、有效的会议组织技巧·····	(94)
五、交涉、说服技巧·····	(98)
六、推销技巧·····	(102)
七、确认与检查的技巧·····	(104)
八、思考的技巧·····	(108)
九、丰富想像力的技巧·····	(114)
第二节 沟通能力——时间管理、面临危机的能力训练·····	(120)
一、时间管理·····	(120)
二、交往技巧·····	(130)
三、与上级、下级沟通的方法·····	(138)
四、情报信息的收集、总结·····	(143)
五、危机管理技巧·····	(147)
六、目标达成法·····	(155)
七、成功的秘诀·····	(159)
八、提高领导能力的技巧·····	(173)
九、事业(企业)家的条件·····	(179)
十、企业实力的鉴别技巧·····	(182)
第三节 影响沟通能力的背景因素——教育、培训、自我启迪技巧训练·····	(191)
一、子女教育的技巧·····	(191)
二、速成技巧·····	(197)
三、对应特殊状况的技巧·····	(204)
四、器量与能力的开发·····	(210)
第四节 沟通的内在环境的创造——旅游、健康、理财能力的训练·····	(217)

一、日常生活的效率	(217)
二、心身健康法	(224)
三、个人理财的智慧	(232)
第三章 待客之道——餐旅业中的沟通与客人投诉处理	(234)
第一节 饭店沟通的基本理念、原则及技巧	(234)
一、职业人精神	(234)
二、服务精神	(237)
三、理解顾客的原则	(239)
四、饭店沟通技巧	(243)
第二节 客人投诉处理的原则与技巧	(250)
一、对客人投诉的基本态度	(250)
二、处理客人投诉的基本原则	(251)
三、投诉的类型及处理技巧	(252)
四、处理客人口头投诉的程序	(253)
五、处理客人书面投诉的程序	(255)
[补注]处理投诉过程中应特别注意的问题	(255)
附[××饭店文件选录]怎样处理投诉	(255)
第四章 沟通的特殊形式——旅游业法律(国际惯例)应用	(258)
第一节 事故	(259)
一、遗失(失窃)	(259)
二、火灾	(265)
三、存车(停车场)事故	(268)
四、遗失物品	(271)
五、食物中毒	(273)
六、洗涤物品	(274)
七、企业(公司)从业者的责任	(275)
八、设施缺欠	(276)

九、客人的不法行为	(277)
十、受害者的过失	(280)
第二节 契约	(280)
一、旅行社业	(280)
二、约款	(285)
三、预订失误	(286)
四、拒绝住宿	(290)
五、客人取消预订	(291)
第三节 支付	(294)
一、支付方法	(294)
二、饭店对客债务优先权	(295)
三、饭店对客权利的时效	(296)
第四节 案例与分析	(297)
案例 1 置于饭店庭院内的自行车夜间被窃	(297)
案例 2 物品被同室客人盗走	(297)
案例 3 寄存在饭店的现金被客人朋友骗取	(298)
案例 4 客人熟睡时,遭入室行窃	(299)
案例 5 饭店失火造成外宾携带品损失	(300)
案例 6 饭店客人就寝中因煤气泄露致死	(301)
案例 7 餐馆就餐客人因吃河豚中毒致死	(302)
案例 8 饭店服务员携带客人现金出逃	(303)
案例 9 饭店部门主管携客人寄存款出逃	(303)
案例 10 因付帐发生争议,客人遭殴打	(304)
案例 11 客人醉酒,由二楼餐厅坠落致死	(305)
案例 12 饭店二层窗户没设安全栏,小孩跌落受伤	(306)
案例 13 高尔夫练习场上击球致伤事件	(306)
案例 14 以假名登记而违反饭店行业法则	(306)
案例 15 客人拒付未住房期间的房费与服务费	(307)

案例 16	旅行社业者贪污客人所支付的住宿费,饭店向客人二次收费	(307)
案例 17	公园内的牵引式飞行游戏器着地过猛,造成一女孩受伤.....	(308)
案例 18	由游泳池跳台入水受伤	(309)
案例 19	滑雪者撞中滑道道面障碍物致死	(310)

第一章 沟通的基本原理

从大的方面讲,沟通是指社会、企业、组织、个人之间的相关信息、情报资料的收集与传递,完成组织目标的过程。尤其在组织、领导、管理工作中具有重要地位。具体而言,它又是人们通过书面、口头或其它方式发出和收取信息,进行意思交换的活动。

沟者,渠道也;通者,交往之谓也。所以,沟通本身便有两个特点,一是沟通者必须创造、保护、开发渠道,二是以平等、积极的精神利用渠道。缺乏前者,便没有沟通的基础,缺乏后者,沟通便只能形同虚设,或不畅或阻塞,以致于整个机制都因此而腐朽。

通常,一个人除去睡觉之外,必须花费70%的时间在人际沟通事务上。而一般沟通时间中,书写方式占9%,阅读方式占16%,口头沟通占30%,其余45%必须花费在倾听别人的反应上。在服务业,特别是饭店中,沟通时间在手段上的分配又有其自己的规律性,大体而言,①会议沟通为20%,②面对面沟通16%,③书面方式13%,④阅读方式为10%,⑤电话沟通为6%,⑥其它活动占35%。尽管是泛泛而论,但却有助于我们在积极把握沟通技巧上的努力。也可以看到沟通在工作、管理以及人生中的重要性。

企业何以圆滑运转?就在于人际的协调。沟通是保障和实现协调的基本的,甚至是唯一的手段。有些企业的沟通体系为其组织结构所约束,造成阻塞或曲折沟通,不能正常运转。自然,原因出于“渠道”的管理和应用。而这种沟通又同时与决策相辅组成,决策需要有沟通来强化。如果决策之后出现沟通不畅,企业也难达到预期的目标。

另外,尽管沟通不是无本万利的,却确实是一本万利的。沟通需要成本投入,甚至需要投入很多。但是,这都抵不过沟通不畅所造成的影响和损失。

对个人而言,沟通能够获得自己对自己的了解(自我内在沟通)、他人对自己的了解、组织对自己的了解,以及自己对环境的了解。孔子云:“知己知彼,百战不殆”,道理即在其中。于是,一扇门向你推开,很多机会向你走来。“一个人的成功,只有15%是由于他的专业技术,而85%是要靠人际沟通和他自身的处事能力”(代尔·卡耐基语)。

不过,沟通之于个人,又必须有个人基础——自己有的或很多的东西才能给人,自己谦虚、平等待人,他人的信息才会流淌过来。所以,自我学习、努力的投入也至关重要。换言之,这也是沟通成本投入的一种形式。同时,沟通又非单纯的一来一往,往往跟你周围的几乎所有因素相关,这也决定了沟通的难度。

第一节 沟通的一般规律

一、沟通的基本要素

亚里士多德曾经指出,沟通的要素有三方面,即:

- ①说话者;
- ②言词或说话的内容;
- ③听活者。

现代沟通研究出现了种种流派、种种分类,但始终未能脱离以上三个基本因素。首先必须有意见、信息、情报的传达者;其次,必须有接收者;第三是传达内容。这些内容既可以包括客观事实,也可以是

个人的感受。这是沟通过程的基本规律。

二、沟通的类型

沟通运用的范围很广,在我们所知的所有体系、关系、活动、结构中,都占据着至关重要的位置。而就总体而言,又大体可以归纳为三类:

- ①信息沟通;
- ②人际沟通;
- ③组织沟通。

信息沟通是以科学方法或数理的可能性为依据,对信息加以把握、分析的过程。发信和收信是这里的典型,并包括介于其中的传送过程。我们要在发信收信的过程中,努力使两者间的干扰和失误减至最低程度,使发信者所传出的信息,在到达接受者之前,不受或少受各种因素的阻碍;人际沟通的依据则是行为。在人际沟通的观念中,强调个人与他人的沟通,并且,我们认为,沟通能够在某种程度上改善行为。沟通中的最重要因素不仅在于对方个性状况如何、与我的关系怎样,还要包括个人的内在因素,如认知、学习、动机及言语能力等;组织沟通,一般依其组织系统来分类,可有两类,一是正式沟通系统,二是非正式沟通系统。

正式沟通是通过组织明文规定的渠道进行信息、情报和传递和交流的。文件的传达有指定层次,汇报工作有明确的直接上司,一切沟通活动都要遵循组织结构逐级进行。所以,一旦出现一个环节的失误、拖拉,便会极自然地造成整体沟通的迟滞,影响信息的真实价值,领导也将因此而处于被动。心理学家研究发现,信息由董事长经总经理传达到副总经理时,便会有 37% 的信息不翼而飞,传达到中层企业管理者那里时,只剩下 56%,传达到一般企业部门主管时,便只有 40% 了,至于到最基层的班组长,就只能收到 20% 了。

非正式沟通是指通过正式沟通渠道之外的渠道进行的信息传递

和交流。比如，私下的个人交往、小道消息的传播等都属此类，具有沟通速度快的特点。人们的一些真实意思、动机，有时不易在正式渠道中表露，这便是非正式沟通渠道产生的条件。它的存在是必然的，同时，也不全是消极的，有必要引起我们所有人的注意。

三、沟通的方向

从沟通的流动方向上看，我们可以比较明确的发现三类：下行沟通、上行沟通、平行沟通。

下行沟通发生于组织沟通之中，并是最常见的一种方式，是企业领导者将企业目标、规章制度、工作程序等的向下传达。传统的组织常偏向于此。在我们所接触到的几乎所有组织中都可以发现这点。它的缺点是容易使当事者油然而生一种被“服务”的感觉，而更固执于居高临下，以管理者的态度出现。故此，必须慎而又慎。

上行沟通是下级向上级反映意见。企业管理者应该建立健全各种渠道，鼓励这种沟通。这对企业的正确、有效决策发挥着重要作用，教人集思广益。不过，我们往往对此重视不够，并因此影响士气、组织气氛及相互之间了解。上行沟通不仅仅是由于组织结构和层次关系，角色、地位感所产生的态度，也是造成上行沟通障碍的重要原因之一。此外，上行沟通需经过许多层次，在各个层次中，对信息的解释都可能不同，甚至曲解沟通原意，是造成障碍的又一原因。

平行沟通，即横向间的联系，指企业内各平行组织之间的信息交流。比如，饭店客房部与前厅部之间发生矛盾、冲突，除其它因素之外，部门之间欠缺平等沟通，也是一个重要原因。一项调查结果表明，中层干部由平行沟通所获得的信息，约占全部信息的 17--20%。

当然，这些沟通活动中，还可以有单向沟通与双向沟通之分，这是从信息发出者与接受者的地位是否变换的角度来看的。前者指沟通过程中，双方的地位不变，后者指在此过程中，双方的地位不断变化。这种沟通的方向性各有其特点，也各有其利弊。

- ①单向沟通的速度快于双向沟通；
- ②双向沟通在内容正确性上准确于单向沟通；
- ③就外部程序而言，单向沟通安静而规矩，双向沟通则混乱而无序；
- ④双向沟通中，接受信息者对自己所作的判断较有信心，对自己的行为有把握；
- ⑤双向沟通中，传达信息者心理压力较大，因为随时可能受到对方的批评、挑剔；
- ⑥双向沟通易受干扰，缺乏条理性；
- ⑦双向沟通的最大优点是能够真实地沟通，而且可以通过多方面反应来重新估计事情的状态，从不同角度观察问题所在。通过双向沟通，还能增进彼此之间理解，建立起良好的人际关系。
- ⑧单向沟通中，由于信息传达者得不到反馈，无法确认对方收到与否，同时，接受者也无法核实信息的更多内含，内心都有一种不安，甚至是挫折感，故此，容易产生抗拒心理，埋怨情绪。单向沟通，严格地讲，根本就不是沟通。

四、沟通步骤

这是必须明确五个重要观念：

- ①沟通只是一个由原因到结果的过程，其间充满了变化；
 - ②信息是沟通的基础；
 - ③大部分沟通，特别是组织沟通往往不是无规则进行的，它不仅要通过担任各种不同角色的组织成员，而且要经过以一定规则组织起来的网络；
 - ④实现沟通，必须树立相互依赖的意识；
 - ⑤任何个人，群体、组织都生活在一定的社会、政治、经济环境之下，所以，任何形式的沟通都将受到环境的深刻影响。
- 在此基础上，我们来剖析沟通的基本步骤。