

饭店经理人丛书

FANDIAN JINGLIREN
CONGSHU

团队建设与 有效沟通

程新友 著

TUANDUIJIAN
SHEYU Y
YOUXIAO
GOUTONG



旅游教育出版社

■ 饭店经理人丛书

团队建设 与 有效沟通

程新友 著

旅游教育出版社
· 北京 ·

策划编辑:赖春梅

责任编辑:赖春梅

图书在版编目(CIP)数据

团队建设与有效沟通/程新友著. - 北京:旅游教育出版社,2007.3
(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1473 - 5

I. 团… II. 程… III. 饭店 - 组织管理学 - 研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 034505 号

饭店经理人丛书

团队建设与有效沟通

程新友 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepfx@ 163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	19
字 数	276 千字
版 次	2007 年 4 月第 1 版
印 次	2007 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1 - 7000 册
定 价	32.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者简介

程新友，浙江方远国际大酒店总经理，饭店职业经理人，饭店管理培训专家，国际高级职业培训师，兼任多家旅游学院客座教授。从事旅游饭店管理工作十余年，担任过多家高星级饭店总经理及管理顾问等职，并多次受邀为大型企业做专题培训。主要研究领域为旅游饭店筹建、诊断与经营策划、创星管理、饭店管理人员培训等。在行业报刊上发表多篇文章，并编著旅游教材与饭店管理专业书籍等。

E-mail: ckyou-168@163.com

 饭店经理人丛书

第一辑

饭店品牌建设
饭店经理人怎样驾驭财务
饭店战略管理
饭店人力资源开发与管理
饭店质量管理
饭店经营法律问题解析——守法与盈利
饭店市场营销管理
饭店企业文化塑造

第二辑

团队建设与有效沟通
收益管理：如何实现饭店收入的最大化
信息技术与饭店管理：以技术提升饭店的竞争力
开创蓝海：饭店的价值创新与商务模式变革
现代饭店餐饮管理创新
饭店安全管理：制度建设与管理要点
饭店活动策划与管理
饭店合同管理：从谈判到履行

策划编辑：赖春梅

责任编辑：赖春梅

装帧设计： 大享设计工作室 + 肖杰
Daxiang Design Office
010-84803033

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请青岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照,以提

升饭店经理人的管理水平为最终目的,以向饭店经理人传输新思想为最高追求。为了方便饭店经理人阅读,我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导;为使饭店经理人对内容有直观认识并引发读者思考,我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置,做到内容与形式的最优化结合,集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中,我们得到了以下单位的大力支持:中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等;同时,有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议,他们是中国旅游饭店业协会蒋其康副秘书长和马伟萍副处长、上海财经大学的何建民教授、上海市旅游委市场管理处的陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此,向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢!同时,也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意!此外,我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作,将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享,于此,也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系,我们希望有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍,在读者、作者与我出版社的共同努力培育下,让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社

目 录

第一章 团队与优秀团队	(1)
第一节 团队不等于群体	(1)
一、什么是团队	(2)
二、团队与群体的区别	(6)
第二节 饭店的团队	(7)
一、饭店的团队组织结构	(8)
二、饭店是一个团队	(12)
第三节 什么是优秀团队	(18)
一、优秀团队的特征	(19)
二、优秀团队的形成条件	(20)
第四节 怎样建设团队	(22)
一、团队建设的障碍	(22)
二、建设优秀团队遵循的原则	(25)
三、主动自发,从我做起	(26)
四、创建一支优秀的团队	(29)
 第二章 团队的理念与意识	 (33)
第一节 服务意识	(33)
一、树立服务意识	(34)
二、提供优质服务	(35)
第二节 市场意识	(38)
一、具备市场意识	(38)
二、全员营销意识	(40)
第三节 质量意识	(42)
一、服务质量标准的内涵	(42)

二、提升员工的服务质量意识	(44)
第四节 品牌意识	(46)
一、品牌的内涵	(47)
二、具备品牌意识	(48)
第五节 人本意识	(50)
一、饭店的人本意识	(51)
二、真正做到“以人为本”	(52)
第六节 清洁保养意识	(55)
一、清洁保养专业化	(56)
二、清洁保养全员化	(57)
第七节 服从意识	(58)
一、命令统一原则	(58)
二、服从上司	(59)
三、服从宾客	(60)
第八节 效益意识	(60)
一、效益意识的要求	(61)
二、效益意识的主要内容	(61)
 第三章 团队沟通的对象与方法	(64)
第一节 什么是沟通	(64)
一、沟通的原理	(65)
二、沟通的目的	(66)
三、沟通的作用	(66)
第二节 团队沟通的对象——处理好饭店内部的关系	(68)
一、向上沟通	(70)
二、水平沟通	(72)
三、向下沟通	(73)
第三节 团队沟通的对象——处理好与宾客的关系	(74)
一、正确认识宾客	(75)
二、宾客投诉的处理	(77)
三、建立客史档案	(87)
第四节 沟通的渠道	(89)
一、建立畅通的沟通渠道	(90)



二、沟通中容易出现错位	(91)
三、选择沟通渠道的要领	(93)
第五节 沟通的方法	(94)
一、选择恰当的方法	(94)
二、学会与人相处	(96)
 第四章 团队冲突与沟通障碍	(98)
第一节 团队冲突与冲突管理	(98)
一、什么是团队冲突	(99)
二、有哪些团队冲突	(100)
三、团队冲突的管理模式	(103)
第二节 团队冲突的处理	(109)
一、如何化解团队冲突	(110)
二、团队冲突的处理技巧	(111)
三、团队冲突的处理程序	(113)
第三节 为何沟而不通	(114)
一、组织沟通因素中的障碍	(115)
二、人际沟通因素中的障碍	(115)
 第五章 团队沟通的艺术	(118)
第一节 倾听的技巧	(118)
一、倾听是成功交流的基石	(119)
二、为什么听不进去	(120)
三、学会倾听	(121)
第二节 反馈的技巧	(124)
一、什么是反馈	(125)
二、给予反馈的技巧	(127)
三、接受反馈的技巧	(128)
第三节 开会的技巧	(131)
一、制定会议规范	(132)
二、按规范召开会议	(133)
三、提高会议效率	(137)
四、对会议实施监督	(139)



第四节 实施有效沟通	(141)
一、沟通的原则	(142)
二、有效沟通的技巧	(143)
三、沟如何通	(144)
第六章 高效利用时间	(147)
第一节 时间哪里去了	(147)
一、时间溜走了	(148)
二、认识时间管理	(150)
第二节 时间运用原理	(154)
一、神奇的 80/20 原则	(155)
二、ABC 时间管理法	(157)
三、将工作重心放在第二象限	(158)
第三节 养成高效的工作习惯	(161)
一、饭店经理人的不良习惯	(161)
二、培养良好的工作习惯	(162)
第四节 管理好自己的时间	(164)
一、合理安排工作时间	(165)
二、时间管理的关键	(166)
三、时间管理策略	(167)
第七章 确立团队目标	(174)
第一节 目标管理概述	(174)
一、什么是目标管理	(175)
二、目标管理的特征	(175)
三、目标管理的好处	(176)
四、什么是好目标	(178)
第二节 目标管理的步骤	(181)
一、设定目标	(181)
二、分解目标	(182)
三、实施目标	(183)
四、信息反馈及时处理	(184)
五、检查结果及奖惩	(184)



六、形成书面文字	(184)
第三节 如何为下属制定目标	(186)
一、为下属制定目标	(187)
二、阻碍目标制定的因素	(188)
三、克服目标制定障碍的技巧	(190)
第四节 如何实施绩效考核与评估	(192)
一、绩效评估评什么	(193)
二、绩效评估遵循哪些原则	(195)
三、如何设置绩效评估组织结构	(196)
四、评估有哪些方法	(197)
 第八章 营造团队核心文化	(203)
第一节 企业文化是什么	(203)
一、什么是企业文化	(204)
二、企业文化的作用	(204)
三、什么是饭店文化	(205)
四、饭店文化的特点	(205)
五、饭店文化在饭店发展中发挥的作用	(207)
第二节 饭店核心文化的塑造	(208)
一、饭店文化的核心是饭店经理人文化	(209)
二、变革是塑造饭店核心文化的动力	(211)
三、变革是饭店文化的核心内容之一	(211)
四、饭店文化是变革实施成功的保障	(212)
五、建立学习型组织,激发核心竞争力形成	(212)
第三节 营造良好的饭店企业文化氛围	(213)
一、以饭店经营理念为指针	(214)
二、搭建“以人为本”的文化平台	(214)
三、吸纳外来优秀文化	(215)
四、发挥党工团的积极作用	(215)
五、建立饭店经理人和员工的共同愿景	(218)
六、让员工明白饭店的发展目标和价值观	(218)
七、建立良好的人际关系	(218)
第四节 培育团队精神	(219)

一、什么是团队精神	(219)
二、团队精神的内涵	(220)
三、团队凝聚力培养	(220)
四、营造团队协作的氛围	(223)
五、团队士气的提升	(225)
第九章 团队学习与创新	(228)
第一节 为什么要学习	(228)
一、必须要学习	(229)
二、具备学习意识	(230)
第二节 我们学什么	(230)
一、学习的内容	(231)
二、学习的渠道	(231)
三、学习的有效方法	(232)
四、提升学习能力	(233)
第三节 创新是饭店发展的原动力	(234)
一、为何要创新	(235)
二、如何进行创新	(238)
第四节 饭店哪些需要创新	(242)
一、思想观念的创新	(243)
二、营销方式的创新	(244)
三、产品内容的创新	(244)
四、组织管理的创新	(247)
第五节 建设学习型团队	(248)
一、学习型团队的特点	(248)
二、学习型团队强调“学习”	(249)
三、倡导团队学习	(250)
四、如何创建学习型团队	(252)
第十章 打造高绩效团队	(254)
第一节 掌握管理技巧	(254)
一、制度管理	(255)
二、授权管理	(257)



三、走动式管理	(262)
四、激励管理	(264)
第二节 做优秀的团队领导	(269)
一、领导的本质与领导的方式	(269)
二、团队领导必备的条件	(272)
三、做人、做事、做管理	(275)
第三节 行之有效的团队管理	(279)
一、讲究管理科学	(280)
二、掌握管理方法	(282)
三、实现团队管理有效到位	(285)
主要参考文献	(287)
后 记	(289)

第一章

团队与优秀团队

导 读

团队是由团队成员及其领导者组成的一个共同体,该共同体通过合理利用每位成员的知识 and 技能,协同工作,解决问题,达到共同的目标,从而实现组织的高效运作。作为一个团队,它要符合自主性、创造性和协作性三个条件,否则就只是一个群体。要使团队对目标达成一致,其关键是确立目标责任。成功打造一支优秀的团队是饭店经理人的一个重要使命。

第一节 团队不等于群体

★引 言★

◎著名的成功学大师拿破仑·希尔曾经这样描述团队:

首先,一个团队要有一个清晰的目标或使命,这个目标或使命通常包含在组织的使命中,体现了组织的远大目标。凭借着这个目标,团队才会有方向感。相对于整个团队来说,团队中的每个小组也有其明确的目标,而小组的每位成员的作用也很清晰明确。

其次,高绩效的团队有一位充满活力的领导者,他知道怎样合理有效地利用好团队每个成员的力量,来高质量地解决问题,而这样解决问题的效果远远超过单个成员单打独斗所带来的效果。

第三,在团队中,沟通是开放和坦诚的。团队的每个成员可以通过沟通、协作发现分歧并处理分歧。团队的所有成员都参与决策,并共同推动决策的执行。

最后,高绩效团队的氛围良好,每位成员都以成为团队的一员为荣,他们荣辱与共、同舟共济,一起为成功喝彩,将失败作为学习的机会并努力在下次做得更好。

☆ 团队是管理学上独具魅力的一个词,在竞争激烈的知识经济时代,单打独斗已经成为历史,现在的竞争已经不再是个体之间的竞争,而更多地表现为团队与团队、组织与组织之间的竞争;很多时候,目标的实现、困难的克服、挫折的平复,不能仅是凭借个人的力量和勇气,而必须要依靠整个团队的智慧。

一、什么是团队

◎ 在非洲的草原上,如果见到羚羊在奔逃,那一定是狮子来了;如果见到狮子在躲避,那一定是象群发怒了;如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象,那是蚂蚁军团来了。

也许个体的力量是微不足道的,但是团队的力量往往不容忽视,甚至是令人震撼的。一个人办不成的事情,往往一个团队可以轻而易举地做到。一支优秀的团队往往可以创造出一个个伟大的奇迹。

◎ 佛祖释迦牟尼曾问他的弟子:“一滴水怎样才能不干涸?”弟子们面面相觑,答不上来。释迦牟尼说:“把它放到大海里去。”

小溪能泛起美丽的浪花,却无法波涛汹涌,只有大海才能纳百川,激起“惊涛拍岸、卷起千堆雪”的万丈巨浪。个人与团队的关系,就像这小溪与大海的关系,只有当涓涓细流汇聚成大海,才能树立海一样的远大目标,敞开海一样的宽广胸怀,迸发出海一样的巨大能量。个人的发展离不开团队的发展,每个人只有将自己的目标与团队的目标融为一体,与团队同舟共济的时候,才会随着团队的发展而实现个人的目标 and 价值。

(一) 团队的概念

◎ 英国有句谚语:一个人做生意,两个人开银行,三个人能建殖民地。

什么是团队?美国著名管理学家乔恩·R. 卡曾巴赫认为,团队就是由少数有互补技能,愿意为了共同的目的、业绩目标和方向而相互承担责任的个人组成的群体。在团队中,个人利益、局部利益、整体利益是相互统一的。同时,作为一个团队,它还要符合三个条件:自主性、创造性和协作性,如果不具备这三个条

件,我们只能说它是一个群体,而不是团队。

1. 自主性

团队要有自主性,这就要求团队领导者要对团队成员适当放权,让成员能够自主做事。可以这样说,如果成员找领导的次数越多,也就表明团队的自主性就越差。那么,怎样才能提高团队成员的自主性?

(1) 理清授权范围

领导者要能理清自己的授权范围,掌握团队每位成员的“有效操作空间”。

(2) 自主处理

领导者要向被授权的成员讲清楚他的权限,并形成文字。

(3) 合理安排工作

领导者还要根据重要性和紧迫性,将各项工作安排好先后顺序。

(4) 共同商议

领导者要和所授权的成员共同讨论授权范围的扩大或缩小事宜。

(5) 问题细化

领导者还要关注团队成员的工作,指出他们工作中存在的问题与不足,并形成书面文字,将每项问题细化。

让成员有自主性,就是要让成员充分地感受到是自己在决定怎样处理并解决问题,而不是处处由着别人指使自己去工作。给团队成员充分的自主权,可以使成员在工作的过程中,在履行职责的同时实现自身的价值,从而获得较大的心理满足,进而最大限度地调动成员的主观能动性和创造性,激发成员释放工作热情,使整个团队的工作效率大大提高。

2. 创造性

许多团队都存在着这样一种现象,即领导下达命令,领导作出决策,而下属只是依照领导的指示做事。什么事情都是领导一人思考,一人决策,这样的团队是没有创造性的团队。作为团队的领导者,要经常思考的是问题的关键点以及对团队的工作定期提出流程改善建议,对于该如何实施等涉及到细节的具体的操作步骤应交由下属去考虑。那么,领导者应如何培养成员的创造性呢?

(1) 鼓励学习

领导者要鼓励成员通过阅读和搜集相关信息加强对新知识的摄取,创建学习型组织。

(2) 自我检查

领导者应要求每个成员作自我检查,对目前工作状况的缺失进行分析,并提