



酒店知名培训师大讲堂



时代前程酒店管理
www.tphotels.com

本书获时代前程酒店培训公司鼎力推荐



本书获搜狐酒店频道强力推荐

一切问题都是沟通问题
做成功的酒店经理，必须学会有效沟通

酒店经理的沟通艺术

程新友◎著



旅游教育出版社



酒店知名培训师大讲堂

酒店经理的沟通艺术

程新友◎著



旅游教育出版社

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅

图书在版编目(CIP)数据

酒店经理的沟通艺术/程新友著: —北京: 旅游教育出版社,
2010.1

(酒店知名培训师大讲堂)

ISBN 978-7-5637-1877-1

I. 酒… II. 程… III. 饭店—企业管理—人际关系学 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第177152号

酒店知名培训师大讲堂
酒店经理的沟通艺术
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	tepdfx@163.com
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	13.75
彩 页	2
字 数	196千字
版 次	2010年1月第1版
印 次	2010年1月第1次印刷
定 价	35.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前 言

酒店经理如何通过有效的沟通，获取酒店内部员工及宾客的更多的支持？为何抱持良好的沟通愿望，却“沟而不通”？如何消除沟通的障碍，建立起酒店里的“沟通文化”？有效沟通的最重要原则是什么？最有效的沟通方法又是什么？所有答案尽在本书中。

在酒店行业，酒店与宾客之间、上级与下级之间、部门与部门之间都需要彼此沟通，互通信息，互相理解。沟通从一定意义上讲，就是管理的本质。管理离不开沟通，沟通渗透于管理的方方面面。一位心理学家曾经说过：“我们每一个人都有与他人沟通的需要，人们可以利用沟通克服孤独的痛苦，同时也可借此与他人分享思想与感情。”因此，沟通是心灵的对话，是情感的交流，是信息的互换。我们要以心交心、以情动情，平等待人、真诚待人，这样才能真正地沟通，才能实现人际的和谐。在任何一个企业中，沟通每时每刻都在影响着组织的发展，企业里70%的问题是由于沟通协调不力造成的，沟通能力是现代酒店经理取得职业生涯成功的必备能力。本书通过对最新沟通理论的系统分析并结合现代酒店行业的特点与实践，总结提炼出一套完善、系统、有效的沟通体系，解决上行沟通、下行沟通及平行沟通的问题。

要做一名成功的酒店经理，就一定要学会有效沟通。本书不仅帮助您掌握沟通的实用技巧，更重要的是运用本书所提及的理念与方法，身体力行，将会有助于您进一步与您的客户及酒店全体员工建立良好的关系；在团队建设中营造良好



的沟通气氛，增强团队凝聚力与向心力，促使员工把个人目标与企业目标有效地结合在一起，提升团队战斗力，实现企业效益的突破！

本书在写作过程中参考了近几年出版的教材和研究成果，在此，谨向这些作者表示衷心的感谢。在各地酒店总经理培训班讲课过程中，学员与我的互动对于搭建本书的写作框架多有助益，感谢我的各期学员给我注入了写作的动力。在此，还要特别感谢浙江大学旅游学院邹益民教授十几年来对我写作的支持及在饭店管理领域给予的指导。另外，我的学生沈玲也参与了本书部分章节初稿的写作以及后期的校对工作，在此也向她表示感谢。囿于本人学识，书中尚有诸多不足之处，敬请各位专家、同仁及读者批评指正。在酒店管理实践中，需要沟通理念，分享经验，欢迎各位朋友访问我公司的网站 www.tphotels.com（中国·时代前程酒店培训网），并以各种形式进行探讨和真诚的交流。

程新友

cxyou-168@163.com

2009年9月于杭州

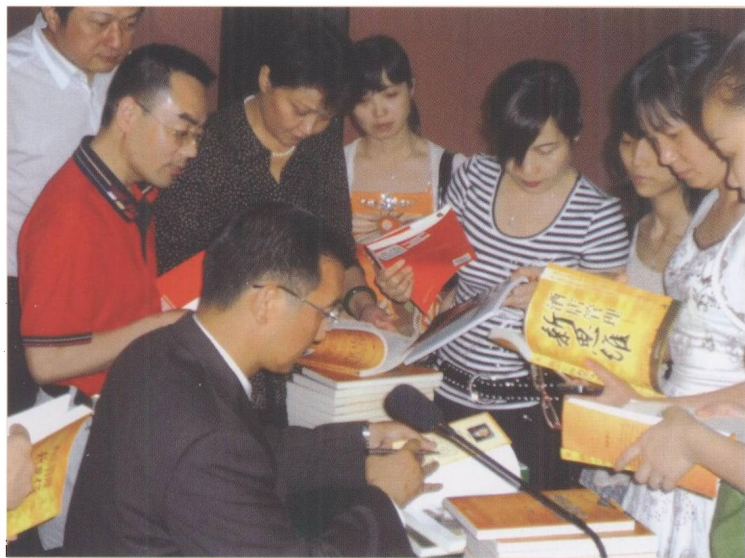


▲ 作者与管理大师曾仕强合影

▼ 作者与浙江大学旅游学院
邹益民教授合影



► 作者在时代光华授课



◀ 作者在饭店总经理
培训班授课现场签名

► 作者与饭店总经理
培训班学员合影



目 录 contents

第一章 沟通的目的和问题

● 正确认识沟通 / 002

沟通的定义 / 002

沟通的作用 / 002

沟通的原则 / 005

● 沟通的目的 / 008

陈述事实, 沟通信息 / 008

获取信息, 促成行为 / 008

表达情感, 产生共鸣 / 008

建立关系, 改善绩效 / 009

有效反馈, 控制行为 / 009

被人理解, 理解他人 / 009

● 沟通的问题 / 011

与宾客沟通的问题 / 011

与上级沟通的问题 / 014

与同级沟通的问题 / 017

与下级沟通的问题 / 021

影响有效沟通的主要问题 / 024

第二章 与宾客沟通的艺术

● 正确认识宾客 / 034

要读懂宾客的心 / 034

客人是服务的对象 / 036

客人也是“人” / 036

了解客人对酒店服务的

需求 / 037

● 处理好宾客的投诉 / 040

投诉的类型 / 040

对宾客投诉的认识 / 043

投诉处理的原则 / 045

处理宾客投诉的程序

和方法 / 046

● 建立良好的宾客关系 / 050

建立客史档案 / 050

掌握与宾客沟通的技巧 / 052



第三章 与上级沟通的艺术

● 正确认识上级 / 060

与上级沟通的定义 / 060

掌握上级的心理 / 060

对上级的地位认识 / 062

● 与上级沟通的技巧 / 066

正确处理与上级的关系 / 066

与上级沟通的技巧 / 071

使用委婉的方式提出建议,

使用正确的提问语气 / 074

要提切实可行的意见 / 075

接受批评, 绝不犯三次

同样的错误 / 076

主动帮助他人, 要采用

机智灵活的处世方式 / 076

● 典型的实用技巧 / 078

向上级提建议的技巧 / 078

建议被采纳以后与

被拒绝以后 / 080

拒绝上级的技巧 / 081

机智应对上级的拒绝 / 083

赢得上级青睐 / 085

道德原则与做人

准则之间权衡 / 087

第四章 与同级沟通的艺术

● 正确认识同级 / 092

同级沟通的定义 / 092

同级的地位认识 / 093

处理与同级之间的关系 / 093

● 同级部门沟通技巧 / 098

同级部门沟通的

影响因素 / 098

同级部门沟通技巧 / 100

● 典型的人际沟通技巧 / 104

同级相处五大原则 / 104

以和为贵 / 104

君子之交淡如水 / 105

解决冲突与矛盾 / 105

城门失火, 殃及池鱼 / 106

要学会与不同类型的

同级打交道 / 107

第五章 与下级沟通的艺术

● 正确认识下级 / 112

与下级沟通的定义 / 112

正确处理好与下级的
关系 / 112

● 解决与下级沟通问题的

方法 / 120

了解你的下级 / 120

注意双向沟通 / 122

营造良好的氛围 / 123

有效下达工作指令 / 124

赞扬下级的方法 / 126

批评下级的方法 / 128

● 与下级沟通的技巧 / 131

与下级正确地交谈 / 131

学会有效授权 / 133

正确地训导下级 / 136

掌握有效的倾听技巧 / 138

实施准确的反馈 / 140

第六章 打破沟通的障碍

● 认识组织沟通的障碍 / 146

组织沟通障碍的因素 / 146

如何克服组织沟通的
障碍 / 148

● 认识个人沟通的障碍 / 152

个人沟通障碍的因素 / 152

如何克服个人沟通障碍 / 156

● 如何克服沟通的障碍 / 160

沟通障碍的种类 / 160

克服沟通障碍的技巧 / 163

成功沟通的原则 / 165



第七章

有效沟通的技巧

● 学会积极倾听 / 172

倾听是一门艺术 / 172

了解倾听的障碍 / 179

● 有效利用反馈 / 181

经典反馈论 / 181

顺利反馈的技巧 / 184

接受反馈的技巧 / 187

● 咬文嚼字简化语言 / 190

正确认识“咬文嚼字” / 190

咬文嚼字的技巧 / 190

如何简化语言 / 191

● 学会非语言沟通 / 193

认识非语言沟通 / 193

学会非语言沟通 / 194

● 实施会议沟通 / 198

没有规矩，不成方圆 / 198

提高“中国式会议”

效率 / 203

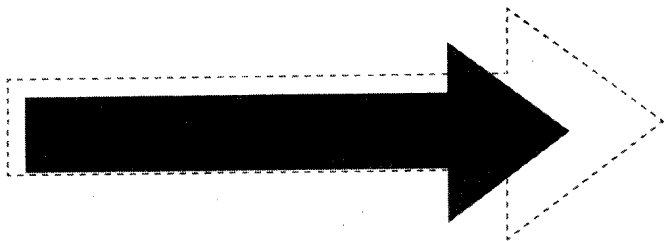
对会议实施监督 / 209



第一章 沟通的目的和问题

本章重点

- 正确认识沟通
- 沟通的目的
- 沟通的问题



沟通的定义

21 世纪，一名成功的酒店经理，不仅需要具备应对挑战的学习和创新能力，还要具有优秀的沟通能力，能够正确处理职能部门之间的关系，赢得成功所需的良好人际关系。

我们在酒店的日常管理中，几乎大部分时间都在以不同的形式进行沟通。那么，究竟什么是沟通呢？

沟通是指两个或两个以上的人或群体，通过一定的联结渠道，传递或交换各自的意见、观点、思想、感情和愿望，从而达到相互了解、相互认知的过程。简单地说，沟通就是两个或两个以上人员之间信息传递和相互理解的过程，由信息的发送者、发送的具体信息及信息的接收者组成。

在酒店管理的沟通中，按性质分，有组织沟通和个人沟通；按沟通的对象来分，可以分为与宾客的沟通、与上级的沟通、与同级的沟通、与下级的沟通等。

沟通的作用

戴尔·卡耐基认为，一个人的个性和有效说话的能力，在许多情况下，比哈佛的文凭更加重要。能够站在众人面前从容不迫，侃侃而谈，将使你前途无量。

因此，我们说沟通不论是在我们的生活还是工作中都具有相当重要的地位，沟通能够消除误会，减少摩擦，化解矛盾，避免冲突；沟通能使团队发挥最佳功效；沟通还能够集思广益，增强团队凝聚力，是团队建设的法宝。

① 特别提醒

一个人的个性和有效说话的能力，在许多情况下，比哈佛的文凭更加重要。能够站在众人面前从容不迫，侃侃而谈，将使你前途无量。——戴尔·卡耐基

❁ 沟通是酒店管理中最为核心的管理活动

酒店经理通过各种方式的沟通，来明确自己的工作要求、战略计划、实施方案，通过沟通与其下级交换意见，达成共识，并且以明确的工作目标为导向激励团队成员高效率地完成工作。

❁ 沟通是酒店经理激励成员，实现领导职能的基本途径

酒店经理为了实现酒店的季度、年度目标，为了促进酒店的服务质量提高，往往会采取相应的措施来促使员工提高工作绩效，使员工能够以最大的工作热情来完成本职工作。而最为常用的管理措施与手段就是热情的鼓励、坦诚的交谈，通过有效的沟通来实现管理目标。

❁ 沟通可以化解分歧，解决冲突，统一观点

在酒店管理团队中，各种管理风格、管理类型的人员在岗位上都发挥着重要的作用。他们有的属于开拓型的管理者，有的是保守型的管理者，不同的管理风格与任务分工往往会产生一些工作分歧，甚至发生冲突，只有通过沟通、讨论、协调才能够相互理解，达成共识。一味地我行我素或者妥协退让，都不能达成良



好的沟通效果。团队中的成员要以团队的眼光来看问题，才能有效地化解分歧，解决冲突，统一观点。



你自身是哪种类型的管理者？你的下属又是哪些类型的管理人员？你们沟通顺畅吗？

❁ 沟通能够有效地消除误会与冲突，增进信任

在酒店管理团队中，因为成员的学识、性格、经历、能力等诸多方面的差异，在工作的过程中，对团队目标的理解、对信息掌握的程度等都会有所不同，彼此之间存在误解也是在所难免的。有效的沟通不但能够消除误会与冲突，而且能够加深彼此之间的理解，促使成员之间相互交流意见，统一思想，达成共识，加强信任，有助于建设良好的人际关系。

❁ 沟通使信息传递渠道顺畅，从而实现及时有效的信息传递

信息传递不畅通，则会导致上下级之间的关系紧张，同事之间的矛盾冲突升级；上级的命令无法及时下达到下级，下级的建设性意见无法反馈给上级。上情下达畅通，下情传递及时，有赖于团队的有效沟通。

案例 改善关系用赞美

在同一家酒店工作的小张和小孙素来不和，两个人的关系很僵。有一天，小张忍无可忍地对另一个同事小洪说：“你去告诉小孙，我真的受不了她，请她改一改她的坏脾气，否则没人愿意答理她！”同事小洪很乐意地说：“好，我会处理这件事。”

后来小张遇到小孙时，小孙是既和气又有礼，与从前相比，简直判若两人。

于是小张便向小洪表示谢意，并且好奇地问：“你是怎么说的？竟有如此的神奇效果？”

小洪笑着说：“我跟小孙说：‘有好多称赞你，尤其是那个小张，说你既温柔，又善良，而且脾气好、人缘更佳！’如此而已。”

其实我们在同一家酒店工作，作为同事，如果彼此之间缺少真诚的沟通，就会相互猜疑，只会看重自己的价值，而忽视他人的价值。对待同事的不足，有时候背后的赞美比正面的批评更有效果。良好的沟通，不仅可以消除人与人之间的矛盾，加深理解，达成共识，更会让人与人的心靠得更近，关系更加紧密。

程老师建议

- ◇ 没有沟通就没有管理。
- ◇ 沟通是酒店管理中最重要管理活动。
- ◇ 优秀的酒店经理一定是最好的沟通者。
- ◇ 有效的沟通可以消除人与人之间的障碍，加深理解，达成共识，建立良好的人际关系。

沟通的原则

有明确目标

我认为，沟通是为了解决一个既定的问题，需要通过双方的协商交流，以达成双方均能接受的结果。因此，沟通的双方要有明确的目标，才能逐步地深入交流，破解问题的症结，最终解决问题。



❖ 要维护自尊

沟通要建立在维护沟通双方人格与尊严的基础上，沟通不是低声下气，委曲求全，甚至丧失尊严。沟通的双方要相互尊重，要多从对方的角度去思考，以促成达成共识。

❖ 有时间约束

沟通不是聊天，聊天可以漫无目的、天南地北，可以是促膝长谈，而沟通则不尽然。如果一次沟通历时过长，那么，沟通的效果会适得其反。沟通要尽可能地避免繁杂冗长，表达要简洁明了，紧扣主题，才能获得良好的沟通效果。

❖ 要重视细节

沟通并不仅仅只是语言上的一次次你来我往，还包括非语言等细节上的表现，一个眼神、一个手势就包含了很多丰富的深意，我们需要“识趣”地针对这些细节做出一些沟通方式上的调整。

❖ 要积极倾听

倾听是一门艺术，有效的沟通总是首先通过倾听来实现的。通过倾听来了解对方的观点、态度等，使沟通双方相互理解，相互尊重，从而促进沟通更好地进行。