

沟通技巧

南京金陵旅馆管理干部学院

主编



科学技术文献出版社

• 旅游饭店管理系列教材 •

沟 通 技 巧

南京金陵旅馆管理干部学院 主编

刘伟平 陈乃法 编著

科学技术文献出版社

(京)新登字130号

• 旅游饭店管理系列教材 •

沟 通 技 巧

南京金陵旅馆管理干部学院 主编

刘伟平 陈乃法 编著

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100033)

北京市燕山联营印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

850×1168毫米 32开本 5.375印张 141千字

1993年4月第1版 1993年4月第1次印刷

印数: 1—6650册

科技新书目: 289—100

ISBN 7-5023-1911-5/TS·40

定 价: 4.80元

出版说明

为了适应我国涉外饭店业迅速发展的新形势，提高我国饭店经营管理水平和服务质量，1987年由国家旅游局出资，从全国抽调具有较丰富的饭店管理理论知识和实践经验的同志，赴新加坡饭店协会教育培训中心，考察研究饭店管理，并结合中国的实际，以培养实用人才为目标，编写了这套饭店管理系列教材。

《沟通技巧》由刘伟平同志和陈乃法同志编写。刘伟平同志长期从事外事工作，曾任中国国际旅行社南京分社副总经理，先后赴美国和新加坡对旅馆业进行了较深入的考察。陈乃法同志在旅游系统工作了十多年，曾赴新加坡和瑞士对旅馆和旅馆教学以及国内的一些主要涉外旅馆进行了较深入的考察，现在南京金陵旅馆管理干部学院任教，并参与学院附属酒店——南京中心大酒店的管理工作。

本书融合了中国和国际酒店业沟通的理论和经验，具有较强的科学性和实用性。

《沟通技巧》可作为旅游院校、酒店专业人员的培训教材。

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 什么是沟通	(1)
第二节 进行有效沟通的六条准则	(5)
第二章 交流分析理论与酒店人际交流	(23)
第一节 交流分析理论	(23)
第二节 交流	(29)
第三节 交流分析理论的其它三个基本概念	(33)
第四节 如何停止游戏	(39)
第五节 交流分析理论在工作中的运用	(41)
第三章 信息发出与接收的技巧	(45)
第一节 演讲	(45)
第二节 有效的听	(49)
第三节 身体语言	(59)
第四节 阅读	(75)
第五节 写作技巧	(77)
第六节 书信	(83)
第七节 电传	(92)
第八节 其他应用文	(98)
第四章 待客之道	(106)
第一节 待客之道的重要性	(106)
第二节 基本的待客之道	(108)
第三节 打电话的礼貌与技巧	(111)
第四节 处理宾客投诉	(121)
第五章 企业内部的沟通	(130)

第一节	影响企业进行有效沟通的障碍	(130)
第二节	向上、向下和平行沟通	(134)
第三节	会议	(148)
第四节	酒店内部的沟通	(153)

●第一章 导 论

第一节 什么是沟通

沟通，也有人称之为交流或交往，是一种有悠久历史的社会现象。

早在人类的祖先类人猿向人类过渡的历史阶段，沟通活动就已经开始了。恩格斯说过：“劳动的发展必然促使社会成员更紧密地互相结合起来，因为它使互相帮助和共同协作的场合增多了，并且使每个人都清楚地意识到这种共同协作的好处。一句话，这些正在形成中的人，已经到了彼此间有些什么非说不可的地步了。”（恩格斯：《自然辩证法》）

原始社会时期，由于生产力低下，人们不得不共同劳动、共同生活，以获取生活资料和抵御野兽的侵袭及自然界的灾害。在共同劳动、共同生活过程中，人们必须经常交流信息与感情，以协调动作和加强集体的力量。因此交流活动得到了进一步的加强，语言和文字就是这种沟通活动的产物。

随着生产力的不断提高和社会的不断发展，人们的沟通方式与内容也有了很大的发展。现在我们每个人每天都在自觉或不自觉地使用各种方式和各种人进行沟通。这种活动成了我们每个人生活中不可缺少的组成部分。由于通讯手段的现代化，人们的沟通活动也变得更加快捷和便利，因此沟通在我们的生活中变得更为重要。美国著名学者纳斯比在他的名著《大趋势》中指出，当今世界的十大发展趋势之首，就是世界正在朝着信息化社会的方向发展。

在旅行社和现代化旅馆等服务行业中，为了提高推销、接待和

管理工作的水平，同样要进行沟通技巧的研究和学习。有人作过调查，一位经理的百分之六十五的时间是在作不同形式的沟通活动，如：阅读报告、写信、打电话、谈话、开会等。其它人员同样要花大量的时间进行沟通。同时，因为服务行业是与顾客打交道的行业，这就要求工作人员了解客人，主动积极地关心、体贴顾客，满足他们合理的正当的要求，以提高服务质量。因此研究顾客的心理与要求，搞好与顾客之间的信息与感情的沟通，对服务行业的管理人员和工作人员来说是一门重要的课程。

难怪有人提出现代化服务性企业经营的好坏，在很大程度上取决于两个“C”，即Cooperation(合作)和Communication(沟通)。可见沟通在服务行业中是何等的重要。因而沟通技巧的研究与学习是极其重要的。

那么，究竟什么是沟通呢？人类的沟通活动是一个通过用口头的、书面的或其它方式发出和收取信息，进行意义交换的螺旋式过程。

下图大体上表示了交流的过程：

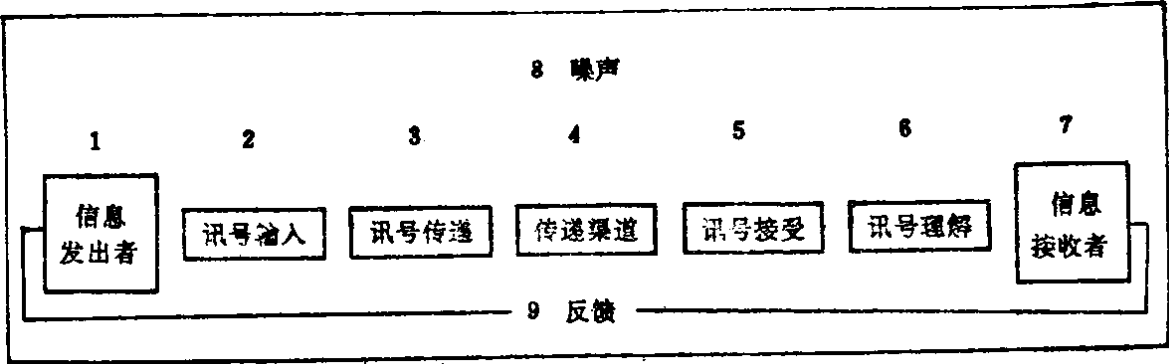


图 1-1 沟通的过程

(1) 沟通的双方都有自己的思想感情等内在的东西，而这些东西会影响或决定他在交流时对对方的态度。

(2) 信息的发出者会自觉或不自觉地将自己内在的东西变为要发出的讯号。

(3) 这种讯号会传递给信息的接收者。

(4) 信息的传递是通过一定的渠道（口头的、书面的或其它方式的）进行的。

(5) 信息的接收者接收到有关的信息。

(6) 和信息的发出者一样，信息的接收者同样有自己的思想感情等内在的东西。这些内在的东西同样会影响他对讯号的理解和解释。

(7) 信息接收者所理解的信息和信息发出者所发出的信息，通常会有一定的差异，有时这种差异会很大。为了求证自己的理解是否正确，或为了发出另一个讯号给对方，这时信息接收者就成了信息的发出者，而对方则成了信息的接收者。这样反复往返，沟通过程就成了一个螺旋式的过程（见图1-2）。

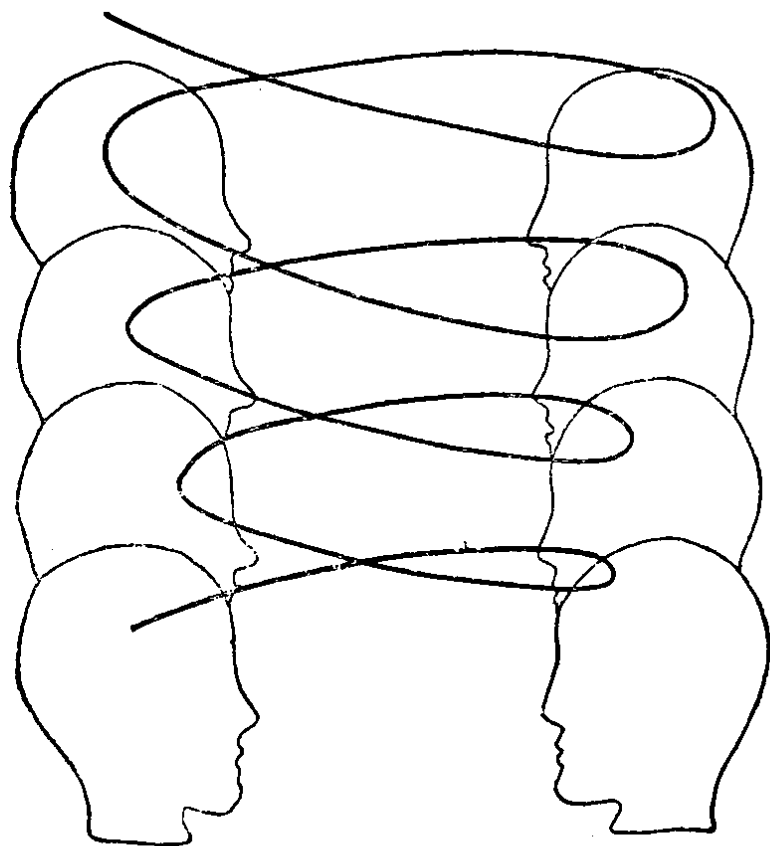


图 1-2 沟通的螺旋式过程

(8) 从2~6各个步骤中我们可以看出交流会受到各种因素的干扰，这些干扰因素统称为噪音。这种噪音可能是指交流进行的场所存在的各种噪音，也可能是指电话线路的故障，信件的字迹不清，

错别字太多，语句含混等妨碍交流顺利进行的因素，同时也包括信息发出者和接收者的经历、态度和偏见等可能影响沟通进行的因素。

(9) 反之，在沟通的过程中，也可以根据对方的反应及时地调整自己的沟通内容和方式，以求得更好的沟通效果。

沟通可以有不同的层次，在每个层次上都有语言的和非语言的方式，但每个层次的沟通又并不排除其它层次的沟通同时进行。对沟通进行层次的划分仅仅是为了更好地理解和研究沟通的过程。

沟通一般可以划分为以下几个层次：

(1) 自我沟通：包括思考、自言自语、下决心进行推理等。

(2) 人际沟通：一个人与另一个人或另一些人进行思想或信息的交流，包括谈话、对话、小组讨论、小型会议等。

(3) 媒介沟通：借助于某种通讯工具如电话、对讲机、电视对讲机等进行思想与信息的交流。随着科学技术的发展，这种交流变得越来越广泛，越来越重要。现在我们不仅可以和全世界各地通过电话进行交流，甚至还可以和月球上的或宇宙航行器中的宇航员进行对话。电视电话使我们不仅闻其声而且可以见其形，交流的效果从而大为改善。

(4) 个人与团体之间的沟通：例如开会作报告等。

(5) 大规模沟通：利用公共传播媒介，如电台、电视台等进行的信息交流。这种交流同样由于科学技术的发展，其范围之广与速度之快是惊人的。1865年，美国总统林肯遇刺身亡的消息，从华盛顿传到伦敦，用了五天的时间。这一速度在当时还创造了一个历史记录，被传为佳话。几年前里根总统遇刺的情况，由于现场正好有电视直播，因此伦敦的《观察家报》的编辑很快就看到了事件发生的过程，他立即打电话给该报驻华盛顿的记者，要他立即赶赴现场进行采访。虽然这位记者的住地离出事现场近在咫尺，但这时他对这起行刺事件还茫无所知。

第二节 进行有效沟通的六条准则

进行有效沟通的六条准则将理论与实际运用结合起来，如果在发出和接受信息时运用以下的准则，将大大改善与别人的沟通。

- (1) 明确目的，了解参与者和客观因素；
- (2) 确定渠道；
- (3) 控制干扰；
- (4) 正确选择、输入、传递和接收信息；
- (5) 利用反馈；
- (6) 进行评估。

一、明确目的，了解参与者和客观因素

这条准则要求人们认真地确定以下三个重要因素：(1) 信息发送者和接收者的目的；(2) 沟通的参与者；(3) 沟通的环境。

1. 目的

经营要有目的——以利润作为总的目标。企业在经营的每一阶段都要确定、回顾，进而修改各个项目的目标或目的。这些目标和目的以各种形式出现。以下是反映形式多样化的几个例子：

(1) 争取使饭店达到某个星级是短期目标，而提高服务的档次和水准，使饭店取得好的社会效益和经济效益则是长期目标。

(2) 按上级的时间规定写出一份高质量的报告是首要目的，这一目的通常是有意识的。与此同时，伴随着要取得上级对报告的赞同以及确保自己地位的第二目的，而这一目的则通常是下意识的。

(3) 写招工启事的人（发送者）的目的是要收到符合条件者的申请，而看启事的人（接收者）的目的则是通过启事获得有关工作的情况。

不论是发送信息还是接收信息，是短期目标还是长期目标，是确定第一目的还是第二目的，都应该不仅考虑自己的目的，而且还

要考虑沟通的其他参与者的目的。目的一致，交往才能顺利进行，否则障碍将会出现。当目的不同时，应该尽量进行调节，在口头或书面的交往中满足对方的一些目的需要。

为更好地进行沟通，有必要分析一下发送和接收信息的目的。

作为一位有目的的信息发送者，会考虑到接受者的情况，以及期望对方作出什么反应，如：想要信息接收者干什么？要他相信什么？要他说什么？要他如何表现？要他作出什么改变？不明确这些目的，发出的信息将不能达到目标，你会将精力放在发送信息的过程上（写、说、画等），而不去关心交往应取得的理想结果。

想使信息接收者作出反应的一些目的包括：

①作出答复；②购买商品；③转变态度；④签订协议；⑤完成报告；⑥感到满意。

明确发送信息的目的，可使我们更好地把握与别人的交往。例如：某员工在工作中出了差错，管理人员找他谈话，其目的应是帮助他找到造成差错的原因，共同商讨在今后的工作中如何减少或避免差错。明确了这一目的，则可在交往中采取各种方式去达到目的，但有些不明确目的的管理人员则会无休止地批评、抱怨下属，其结果只会使下属感到自卑或产生抵触情绪，而问题则由一个变为两个。

作为一名主动接收者，需要确定接收信息的具体目的。接收信息后应采取什么行动？这些行动将如何满足自己的需求？接收信息的一些目的有：

①了解顾客需求；②选择最佳产品；③了解员工思想状况；④使上级满意；⑤通过考试；⑥作出决策；⑦保住工作；⑧学习操作机器。

在酒店服务工作中，我们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，最终树立酒店的良好形象。抱着这一目的去接受投诉，往往能平息客人的怨气，使他们满意。

随着目的和利润而来的是对道德行为的负责。道德观作为行为的道德标准，在人们努力实现其目标时支配着他们的决定。服务人员对待顾客，不能因看不惯他们而加以冷落，不该因客人的情绪激动而刺激他们，不能忘了自己的职业道德。道德观不仅反映个人的品德，而且也能帮助你认识与之交往的人的品行。

2. 参与者

有效的沟通需要人们仔细地分析自己以及参加交往的其他人。

自我分析依赖于自我沟通和人际沟通，此外，对自己和对其他人的分析还需在广泛地了解心理、社会、文化和身体等方面的因素的基础上进行。对于主要因素的分析能有助于在任何交往中分析交往的参与者。这些因素包括：

- | | |
|--------------|-------------|
| (1) 姓名； | (8) 收入和开支； |
| (2) 地址； | (9) 相关的团体； |
| (3) 年龄； | (10) 兴趣； |
| (4) 性别； | (11) 国籍、种族； |
| (5) 婚姻和家庭状况； | (12) 身体特征； |
| (6) 教育和智力； | (13) 服饰和仪表； |
| (7) 职业； | (14) 宗教。 |

避免把所有的人都看成是一个类型，人与人之间差别很大。例如，虽然同年龄人中有一些共性，但性格却大有差别，各人的兴趣与能力都有其特点。作为信息发送者，应努力根据接收者的具体情况发出信息；作为接收者，应尽量从发出者的角度去理解接收到的信息。

理解别人的处境，培养站在别人的角度理解问题的方法并付诸使用，也有人称之为“心理换位”。运用自己的想象力，体会别人的思想和感情，并从这些思想和感情出发看待问题。当你设身处地地考虑问题，在输入和理解信息时就好象自己和自己交往一样，非常容易，没有什么能比站在别人角度理解问题更能改进沟通的方法。例如，客人投诉客房光线不充足，如果考虑到客人是商务客人，每

天需进行大量的文字阅读，就会自然地同意客人的想法，给客人临时加个台灯，满足客人的需要。

3. 客观因素

除了目的和参与者因素之外，要改进沟通还需对其它客观因素进行分析。这些因素包括沟通的主题、环境、时间以及具体的条件。

如果某一公司（信息发送者）同意你（信息接收者）分期付款（主题），你很可能对该公司产生好的印象；但如果该公司不同意你分期付款，你对信息发送者的看法则可能相反。此例说明了主题对交往所产生的影响。了解接收者的兴趣和与主题相关的情况有助于了解交往的环境。在酒店工作中，客人对问讯的投诉较少，双方的交往较容易进行，其原因之一是顾客需要问讯员的帮助，顾客通过交往可以获得所需的信息，因而在交往中能抱积极的态度；而客人对酒店的收款员投诉则较多，除了需要等候等因素，客人对付款这个主题所持的态度是重要原因之一。

环境也在很大程度上影响交往。环境因素包括沟通的渠道、正式程度、参与者人数、干扰、各参与者的地位、政治面貌、参与沟通的程度、参与者之间的距离以及音像的质量等。

时间能对交往产生重要的影响。有关时间方面需要考虑的问题有：一天中的时间、所处的生意周期（繁荣、衰退、萧条、恢复）、交往时间的长短、与其他事件有关的时间安排、参与者的准时程度以及风格。

交往的具体环境也影响着交往的成功与否，其中一些因素包括：地点、空间、家具、拥挤程度、座位安排、温度和天气等。

二、确定渠道

准则二要求人们了解沟通的渠道。对于发送者来说，应选择适合于具体沟通的最佳渠道，而接收者除了要分析渠道的特点外，还要分析发送者选用某渠道的用意。

选择沟通渠道应考虑的因素：

1. 渠道的有效性

在确定沟通渠道时应首先考虑到渠道的有效性。沟通的有效性表现在：

- (1) 信息是否被应接收者所接收；
- (2) 接收者对信息的理解是否基本与发送者相同；
- (3) 信息是否能在一段时间内被记住；
- (4) 信息是否能在需要时被用上。

从好到差的渠道种类包括：

- ① 人际沟通；
- ② 媒介沟通（如电话、对讲机）；
- ③ 个人与团体之间的沟通；
- ④ 大规模沟通和部分媒介沟通（如信、报告）。

在酒店经营中，对一般的重要客人，酒店在水果盘旁放总经理名片，以示欢迎；对于比较重要的客人，总经理则可能在客人住店期间打个电话，以示问候；而对于非常重要的客人，总经理则应亲自迎送。

由于人们的沟通非常重要，因而应努力使用能够选择的最佳渠道，即使环境只允许使用效果相对差一点的渠道，也应通过增加一些更好的渠道的特点来改进交往。例如，在个人与团体沟通时，可向听众提出问题，也可请听众提出问题，甚至还可进行讨论。

2. 反馈潜能

避免认为商业上只能使用信件和电话的倾向。例如，还可试着安排与客户或供货商进行个人会面，这种直接的沟通为我们提供了最好的反馈潜能。即使被迫使用较差的渠道，也可以建立一些获取信息反馈的途径。例如，为得到客户的回答，在推销信中附上邮资已付的信封，同样，也可以在推销商品的广告中附上优惠券。

3. 风俗习惯

如果传统习俗要求人们通过书面的方法邀请别人，那么在发出

邀请时就应避免使用电话。但另一方面，对于风俗习惯也不要盲目地照搬照套。假设你公司一直通过电话和物资供应商联系，公司如果派一人亲自去拜访一下对方，也许能使双方间的关系变得更好。

酒店工作人员在对客服务中，更应注意了解客人所在国或地区的风俗习惯。

4. 影响

美国历史上一位名人认为渠道对沟通的影响巨大，所以他提出媒介（渠道）就是信息的观点。他的理论认为对接受者产生的影响来自于渠道，渠道包含了信息，渠道变成了信息，因此，接受者对于通过高效渠道发出的信息的理解在很大程度上不同于通过低效渠道发出的信息，尽管其内容一样。如果用普通信件与特快专递传递同样的信息，那么信息接受者对同样的信息可能理解不同，特快专递意味着事情紧急，希望尽快得到对方的答复，而普通信件就不会显得那样紧急。

5. 复杂程度

选择渠道的另一标准是以信息内容的复杂性为根据，一些渠道的容量有限，不能传送难度高的信息内容。例如，在向股东们作年终报告时，仅仅使用人际沟通渠道就不能传送广泛详尽的数据。又如，当需商讨的问题很细，很复杂时，仅仅打个电话是很难解决问题的。

不要使渠道负载过重，也不要浪费渠道的容量。渠道负载不足可能变成很严重的错误。例如，当一个电话或见个面就可以解决问题时却为什么要写信呢？

6. 贮存和提取

沟通者必须记住许多信息以便将来使用，但仅靠大脑还不能满足这一需要。人的大脑不断地对已接受的资料重新理解、储存、忘却；大脑中的各种想法相互冲突，人们很难从中提取所需的资料。因此，书面形式的沟通在信息的贮存和提取方面最有潜力。

电脑已在沟通系统中成为最重要的一个方面，它运用符号，可以和人互相交流，它也可联网互通信息，它在贮存和提取信息方面潜力很大。

7. 接收者的人数

接收者的人数也影响着对渠道的选择，因此，如果接收者的人数超过几个人，交往就不能在人际沟通和媒介沟通的层次上进行。

8. 时间

时间也是选择渠道时必须考虑的一个因素，这尤其表现在交往需要速度的情况下。此外，时间本身也能成为渠道的一个部分。例如，在旅行社的相互联系中，夜晚的半价长途电话这种渠道就不同于白天的长途电话，它们的差别仅仅在于打电话的时间不同而已。但是，从心理上讲，夜间电话传送的信息内容没有全价电话那么有份量。

9. 距离

信息发出者和接收者之间的距离对渠道的使用有着一定的影响。如果两者相距500公里，他们就不能轻而易举地走到一起进行人际交往。然而，距离并不一定是选择渠道的决定因素，应该在分析所有相关因素，尤其应在分析成本回收和交往内容的基础上决定应选择的渠道。

10. 经济效益

选择渠道的一个重要依据是分析沟通的成本和效益。例如，人们常会认为写信比打电话的成本低。实际上，算上所有的人力、材料、服务、邮费以及两者的间接费用，写信通常比打电话的成本更高，这种情况在劳力昂贵的地区表现得特别明显。

同样，对其它沟通渠道也可做出类似的成本比较。长途旅行进行面对面的人际沟通，通常费用最为昂贵，然而从效益来讲往往又是最值得的。