



沟通的艺术

案例编号： TJVI-ENG-005

案例名称： 沟通的艺术

发生部门： 工程部、客房部、餐饮部

案例描述：

傍晚，河南省某酒店。

住在 518 房的福建客人告诉楼层值班服务员小汪，沐浴装置的水量控制器不太灵活，水量不是太大就是太小，希望马上派人修理。小汪立刻与工程部联系，刚来酒店不到 5 天的 小 阙接了电话。

“这不可能，昨天工程部的金师傅刚修好 518 房的沐浴设备，如果仍有问题就找他。”小 阙把事情推给他年长 10 岁的金师傅。

小汪只得把情况反映给客房部主管。小 阙最后还是来了，但心里不太乐意。此事传到总经理室。徐总近些日子也听到客房部与餐饮部埋怨设备保养和维修方面的问题，他还找过工程部经理谈话。工程部经理向徐总反映客房部和餐饮部个别员工在设备使用上操作不当，有些设备刚修好没几天就又来报修。工程部人手紧，有时安排不过来，另外，零件调换频繁造成工程维修成本急剧增加。

案例分析：

在酒店中，工程部与客房部、餐饮部之间常常会因设施设备的使用和维修保养问题产生矛盾，沟通是人们最重要、最普通的行为之一，没有沟通就没有有效的管理与服务。酒店部门之间协调与否，关系到酒店运营与管理能否正常进行。

事件解决：

徐总获知这些情况后，请裴副总负责协调客房、餐饮和工程三个部门之间的关系。7 月下旬，三个部门经理在总经理办公室，由副总主持协调会。副总用短短几句话点明会议目的后，客房部和餐饮部经理开诚布公地谈了本部门使用设备的实际状况，以及需要工程部给予解决的若干问题。由于两位经理态度诚恳，原先部门之间存在的误会和芥蒂便消除了一大半，会议的气氛顿时缓和下来。随后工程部经理发言，首先代表工程部全体员工表态：工程部的工作宗旨就是一切为前台、一切为客人，为前台解决设备方面的问题，是工程部义不容辞的责任，我们保证一定尽最大努力解决前台的后顾之忧。这番话博得了副总和两个部门经理的



一致好评。在充满理解、携手合作的良好气氛中，经理又以极其诚恳的口气指出，某些设备故障因使用不当所致，希望两位经理予以重视，对本部门员工加强必要的培训。

这个协调会开得很成功，三位经理互相握手，表示了密切合作的愿望。会后，裴副总趁热打铁，协助三个部门制订了一系列措施。工程部将洗衣房、厅堂、楼层客房、厨房、餐厅的设备使用情况采用表格形式一一罗列，并提出了若干条技术操作性较强的建议。对于一些进口配件一时无法解决的马上与供应商联系，以求早日解决。客房和餐饮两个部门召开了员工会议，强调正确使用设备的意义，并请经验丰富的员工介绍设备使用注意事项。酒店的工程维修保养又逐渐进入了良性循环状态。

案例反思：

在现代酒店业，所有工作完成都要依赖于沟通。沟通能把各个部门的员工组织和团结起来，是增强企业凝聚力、提供优质服务的基础。优质服务是酒店员工为满足客人的需要，与顾客面对面接触的活动和酒店内部活动所产生的结果。客人是个广义的概念，它不仅包括前来酒店消费的客人，也包括酒店内部得到二线部门人员支持和帮助的一线部门的员工。一线部门包括：前厅部、客房部、餐饮部、娱乐中心等与客人直接接触的部门；二线部门包括：工程部、采供部、财务部等，客房部、餐饮部就是工程部的“客人”。客房部、餐饮部为客人提供优质服务，需要工程部等二线部门及时提供优质的维修保养服务。二线部门员工树立“下道工序是客人”，为一线部门服务的观念，是为客人提供优质服务的保障。

根据国际酒店业统计，一位酒店的经理要将 75%的时间花在沟通上。有效的沟通应能较好地化解矛盾，使矛盾双方相互让步、相互理解，既分工又协作，为完成任务而共同努力。酒店应就各部门不同的工作职责和协调关系，制订必要的程序和规范。就客房部与工程部的协调而言，首先工程部应将客房部的维修保养问题列为紧急维修项目，在接到客房部的报修单后，10 分钟内赶到现场及时解决，以满足客人的需要。然后规定沟通的渠道和方式，这包括两层意思：一是上下级之间纵向的指令下达和信息传递；二是部门之间横向的协调和沟通。本例中酒店的工程协调会议兼有这两方面的内容。

案例启示：

- 1.酒店的运转需靠酒店各个部门的团结协作；
- 2.人皆有难处，沟通是桥梁；
- 3.领导者的协调艺术很重要。