



到底是谁的问题

案例编号：TJVI-ENG-007

案例名称：到底是谁的问题

发生部门：工程部

案例描述：

某酒店成立于 2007 年，随着酒店的运营，问题逐渐凸显出来，员工积极性降低，各个部门之间矛盾增大。客房部经常反映工程部维修工作不及时，主要体现在客房出现问题时，如电话不通、网络不通、锁头坏了、水管漏水等，客房服务员将维修信息报至工程部后，往往要等待数天，这就延长了坏房的出租周期，进而影响了客房的正常出租。

工程部则认为：客房部的服务员被动工作，往往很简单的事情都让工程部去处理，这样就造成了工程部工作繁忙、维修工作顾不过来的局面。除此，工程部工种主要分为水工、电工、木工等，各工种依照岗位职责工作，过于纯粹的岗位划分也造成了工作效率较为低下。

案例分析：

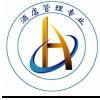
本案例具有普遍性。它发生的原因在于：（1）工程部岗位设置欠缺合理，工种过于单一，一定程度上降低了工程部整个部门的效率；（2）酒店欠缺激励机制，所以出现问题时，部门间、员工间互相推卸责任，员工的工作积极性不高；（3）部门沟通不顺畅，开展工作难。

事件解决：

酒店总经理经过调查了解了基本情况后，立即采取措施：（1）召开工程部集体会议，肯定了工程部以往的工作业绩，感谢大家的辛勤付出，并明确工程部门在酒店中的重要地位；（2）出台工程部“零投诉”的奖励制度，提出对于一个季度内没有被顾客或酒店其他部门员工投诉的维修人员予以物质奖励，激励员工工作效率的提高；（3）对客房部进行基本维修技能培训，号召客房服务员主动解决力所能及的问题；（4）同时与客房部经理、工程部经理进行面对面沟通，消除部门经理的成见，激励他们更好的带领部门开展工作。经过总经理的协调，客房部和工程部沟通衔接恢复顺畅，各部门员工的工作积极性大大提高。

案例反思：

1.针对案例中出现的工程部人员工作量适中，但人员紧张的问题，其主要原因在于员工忙闲不均，人员不能有效调配，员工工作质量难以控制，可以考虑培养“万能工”来提高工作效率，降低人工成本。



- 2.为有效提高工作效率，工程部可以设立成立一人岗的报修中心，专门负责接收各部门报修信息，根据事情紧急情况，统一调度工程人员，并对已完成的维修任务进行跟踪登记，以确保维修工作的顺利跟进。
- 3.在酒店闲暇时间，可安排工作部与其他部门的沟通交流，由工作部定期对其他部门进行系统的基础性维修培训，以提高效率。

案例启示：

- 1.奖励制度的完善，是刺激员工不断提高工作积极性的润滑剂；
- 2.培养全能型员工，鼓励员工一岗多能，是节约酒店成本的有效途径；
- 3.部门间良好的沟通，是保证酒店正常高效运转的前提。