



## 铁打的酒店，流水的员工

**案例编号：**TJVI-HR-011

**案例名称：**铁打的酒店，流水的员工

**发生部门：**人力资源部

**案例描述：**

2011年7月3日早上9点30分左右，刚开完早会的人力资源部孙经理接到总经理的电话，要求人力资源部着手调查近段时间酒店员工离职率高、工作情绪低落、顾客投诉增加的原因。人力资源部通过员工意见征询、座谈会和多方面的摸底，综合分析后得知一半以上的员工觉得在酒店没有发展前途，酒店缺乏业余文化氛围。近四成的员工感觉得不到重视，而在工资薪酬方面的调查却反映只有极少一部分员工认为酒店薪酬水平较低。人力资源部将调查结果上报总经理，总经理要求人力资源部拿出相关对策。

**案例分析：**

该酒店近期出现员工离职率高、工作情绪低落、顾客投诉增加的原因，主要包括如下三个方面：（1）酒店人力资源规划不健全，欠缺员工职业生涯规划，导致员工认为在酒店发展没有前途；（2）酒店不够关注员工工作之余的福利设施建设，没有为员工提供一个良好的工作环境；（3）酒店管理层与员工未建立高效的沟通渠道，没有经常倾听员工的想法和意见，沟通存在短板，员工不能畅所欲言，使员工产生不够重视的感觉。

**事件解决：**

针对酒店员工反映的一系列问题，人力资源部立刻采取了如下六方面的措施：（1）召开部门经理会议，商量对策；（2）召开员工代表会议，征集意见；（3）成立员工艺术团组织，丰富员工业余文化生活；（4）设立员工活动室，为员工提供休闲放松的娱乐空间，里面设有台球室、乒乓球室、书吧、放映室、麻将室等；（5）设立总经理意见箱，由总经理亲自处理意见箱里的内容，鼓励员工多提合理化建议和意见，一经采纳给予奖励；（6）定期组织员工活动比赛，提高员工士气。

随着员工合理意见被采纳，酒店人力资源部进行了一系列的稳员措施，酒店的员工逐渐稳定，员工士气明显提升。

**案例反思：**

1.酒店的主要产品是服务，服务作为一种特殊的商品具有无形性、生产和消费的一致性



等特点，这使酒店产品的好坏在很大程度上依赖于酒店员工。如果该酒店不加以采取措施改进，最终将承受巨大的损失。

2.案例中的酒店通过人力资源方面一系列的改进措施，最终稳固了员工队伍，说明人力资源在酒店发展中存在着重要的战略性地位。

**案例启示：**

- 1.解决酒店人才高流失率需要用“心”；
- 2.酒店要在日益激烈的竞争中获得优势，就必须从员工入手，提高员工的职业素质并营造令员工满意的企业文化；
- 3.人力资源在酒店发展中的战略性地位，是通过建立有效的战略人力资源管理体系来提升酒店服务质量，提高顾客满意度和忠诚度，使酒店在竞争中获取持续的优势；
- 4.酒店业的人力资源开发与管理是酒店业经营管理及长期发展的重要基础。