



“为他人做嫁衣”的培训

案例编号： TJVI-HR-014

案例名称： “为他人做嫁衣”的培训

发生部门： 人力资源部

案例描述：

Z 酒店是一家高星级单体酒店，在 2011 年年初曾投资 10 万元送 4 名销售经理到国外某酒店集团接受六个月的培训。回国后，这四名销售经理就成为了酒店销售团队中的中流砥柱，他们为酒店创造了新一批的客户群体，为酒店带来了可观的收益。可是，2012 年新春过后，酒店后台部门初七开始正常上班，但这四名销售经理均未准时到酒店上班，电话关机也联系不上。一个星期后，经调查得知他们被一家新开业的酒店以更优厚的福利待遇挖走。Z 酒店花了巨额培训费，却损失了接受过专业训练的销售精英。不仅如此，酒店客户和部分销售渠道也跟着流失，由骨干出走而造成的职位空缺，因一时难以补充合适人才而使销售陷于瘫痪状态。该酒店不禁感叹，企业培训原来是一笔“花钱买流失”的赔本生意。

而此前该酒店人力资源部经理还提到酒店一年前曾有 2 名销售人员辞职，原因是他们认为该酒店缺少一套切实可行的员工培训计划，在这里干下去看不到发展的希望。为此，酒店才不惜加大培训投入，不曾想却导致如此局面。酒店人力资源经理深感困惑：不培训是等死，怎么培训了反而变成找死呢？

案例分析：

酒店为了留住销售精英，花巨资送员工到国外学习先进的营销概念、知识，却遭遇了员工的集体跳槽。究其事件发生的主要原因，无外乎以下四方面的原因：（1）酒店的培训制度不健全，不成熟，无法确保培训经费的来源并合理分配使用，直接导致了由酒店承担损失的恶果；（2）酒店培训规划不合理，未考虑到员工参与培训后的个人发展因素，没有充分激发受训者的动力，让员工没有看到相应的晋升空间；（3）酒店不注重培训效果的跟踪，对为酒店带来新的盈利的骨干力量，没有保持关注，未考虑对他们进行薪酬调整或职务调整，因待遇问题流失了员工；（4）员工本身的企业归属感不强，对酒店的责任心较弱。

事件解决：

为了避免再次发生类似人才流失的悲剧，酒店人力资源部通过一系列措施完善培训管理工作：（1）完善酒店培训制度，明确规定酒店中层管理人员或技术人员参与外派培训时，均



应给予书面通知，并从其薪资中扣除相应的培训费用；酒店组织基础员工培训并考取国家级或省级资格证书时，双方签订培训合同，若员工离职需带走证件，则在证件有效期内支付全额培训费及证书费；（2）完善酒店培训规划，让培训与员工职业生涯发展挂钩，为员工创造畅通透明的培训晋升通道，以保证培训效果得到充分发挥；（3）完善培训激励政策，对于完成培训，并利用培训所学为酒店创造效益的优秀学员，适当提升待遇；（4）严格培训选拔制度，对能够参与酒店培训的员工进行资格限定，以保证酒店培训投资的稳定。最终，该酒店的培训管理逐渐走上正轨，有效控制了酒店的培训投资成本。

案例反思：

- 1.酒店正是为留住人才才耗费巨资进行培训，为什么培训反而加剧了人才流失呢？
- 2.受训员工离职是一个令企业头痛的普遍性问题，也是培训发展的一大障碍。但是，在当今这个快速发展、竞争十分激烈的社会，组织对所属员工不进行任何培训是不现实的。但是怎样才能实施有效的培训呢？
- 3.若酒店在四位骨干人员进行培训之前，与其订立培训合同，一定程度上约束员工的离职，是不是可以保护酒店的利益呢？

案例启示：

- 1.培训与开发是酒店人力资源工作中的重要核心部分，它可以全方位培养员工，让员工尽快适应酒店的工作环境和工作岗位，同时灌输酒店的文化，最终提高酒店竞争力，培训工作不容忽视；
- 2.酒店培训工作必须得到高层管理者的全力支持；
- 3.培训项目的设计必须符合酒店的资源限制，有效确保培训经费的来源、分配及使用，从而保证培训的顺利完成及规模和水平；
- 4.完善的培训管理制度是保证酒店各项培训实施的规范和依据，从而提高培训的有效性，培训管理制度应当包括计划、激励、考核评估、奖惩、开发与管理、培训经费使用与管理等。