



“不大不小”的红包

案例编号：TJVI-HR-015

案例名称：“不大不小”红包

发生部门：人力资源部

案例描述：

A 酒店为一家四星级酒店，近日人力资源部经理正在为销售部经理李某辞职一事而烦恼不已。该酒店销售部经理是一位刚升职一年的新管理者，去年此时正是他走马上任的时候，李某在没有被提升为销售部经理之前，还是酒店销售部中业务水平中上游的一名销售代表，由于在工作中为人谦逊、思维敏捷、善于分析，很快就在其负责的市场区域形成了不错的销售景象，因此深得酒店总经理的器重。同年，酒店总经理力排众议，破格将李某提升为销售部经理。上任伊始，由于李某原来业绩并非十分突出，引起了酒店上下许多销售人员的非议。李某并没有畏缩不前，而是根据自己的想法和掌握的市场时间、状况，重新制定了吻合市场需求的策略，并会同人力资源部在工资和奖金制度上采取了直接与销售业绩挂钩的更为灵活的激励模式。由于逐步得到了上级和下属的认同，在一年的时间内将原有的销售业绩猛增了近 60%。年末，李某与其下属均得到了酒店的表扬，他的下属们都得到了“价值不菲”的红包，而李某本人却仅仅得到了一个“不大不小”的红包。李某心里十分不是滋味，在业界来讲如果取得这般成绩，其各方面待遇均应达到本酒店的两倍，且可以获得 15 天的带薪假日。于是其随即以“付出与所得不相称”为由向总经理提出异议，而总经理则以“作为部门经理，提高本部门业绩是分内之事”这一见解为之解释，最终双方不欢而散。数日后，李某辞职跳槽到竞争对手的酒店任销售部经理，其薪金也随之增长了两倍。

案例分析：

本案例中，作为酒店销售部经理的李某离职且跳槽到竞争对手那里，对于酒店而言是一次十分严重的事件，而这一事件所产生的负面影响远不单纯是优秀员工流失所能及的。造成这一事件发生的主要原因，包括以下三方面：（1）双方对业绩考核的认知度不同，导致员工与酒店在这一问题上出现偏差，李某还是用酒店既定的业绩考核标准来衡量工作表现，而总经理的考核标准已经由一般的销售人员业绩考核转变为了部门经理职位能力的考核；（2）沟通缺乏有效性，在沟通上双方各执一词，致使整个沟通不顺畅，直接导致双方矛盾的升级，成为了离职事件的“催化剂”；（3）酒店的整体薪酬与激励机制不完善，间接影响了员工工作



的积极性。

事件解决：

在李某离职时间发生后，酒店总经理认真进行了反思，认识到酒店人力资源管理工作中存在的一些漏洞，做出一系列改进意见：（1）要求人力资源部组织部门经理对现有的酒店绩效考核制度进行讨论，提出修改意见；（2）要求人力资源部结合最新的绩效考核体系，制定出符合酒店发展、具有实质激励作用的新绩效考核制度，明确考核岗位、考核要求、考核细则、考核激励政策；（3）经过多方讨论完善，确保绩效考核制度能够真正具有激励效应；（4）在酒店范围内公布，让全员了解绩效考核的概念、意义，深入基层普及绩效考核知识；（5）全力支持人力资源部绩效考核工作的开展，确保执行到位。人力资源部根据总经理指示办事，最终被酒店全员接受，酒店呈现出一片积极向上的工作氛围。

案例反思：

- 1.针对本案例来讲，其本质问题之一就是绩效考核认知的问题。李某之所以可以脱颖而出的关键因素并非得益于他的业绩，而是得益于总经理的用人之道“用人之长，避人所短”。李某在销售业绩上并非出类拔萃，而这一点在销售团队中是不容易得到晋升的，而总经理却恰恰看中了其为人谦逊、思维敏捷、善于分析这些性格特质，认为其更适合带领团队开拓市场，所以力排众议将其晋升。而这时总经理对李某的考核标准也就发生了变化，但李某还是用酒店既定的考核标准“用销售量说话”衡量自己，导致问题的发生。酒店薪酬与绩效考核机制到底该如何科学的制定呢？
- 2.总经理将李某晋升，除了其本身表现出的深远眼光外，更重要的是对李某的信任、期望和成长路径的安排。而李某也的确不负众望取得了骄人的成绩。但双方在整个沟通过程中，均没有站在对方的角度看待问题，固执己见，导致沟通的失败。如果通过交流，李某能够体会到总经理的用心良苦，那么其决策就有可能向酒店倾斜，而总经理如果能同样体会到李某的真实想法，是不是可以更好的解决问题呢？

案例启示：

- 1.绩效管理通过设定科学的绩效目标为酒店员工指出努力方向，有效的提升员工的工作绩效，并使酒店管理与业务流程逐渐优化，以保障酒店战略目标的实现，因此不容忽视；
- 2.绩效管理制度的制定应符合酒店发展需要，具有实效激励作用，切勿空谈；
- 3.绩效沟通是酒店绩效管理的核心；



4.酒店管理工作中应注重有效沟通，以达成共识，解决问题。