销售总监跳槽了

案例编号：TJVI-S&M-015

案例名称：销售总监跳槽了

发生部门：销售部

案例描述：

最近酒店总经理郭总遇到一件非常棘手的事，他手下的销售总监陈方与财务总监由于工作关系，一直矛盾很深，昨天因为一点小事又差点打起来，加上陈方一直对酒店待遇不甚满意，又正逢劳动合同即将到期，便到处放话说要跳槽，并且还煽动其他几个销售骨干和他一起离开。要知道陈方虽然性格火爆，做起销售来可是一把好手，许多客户都是陈方带过来的，他和他培养的销售骨干在销售业绩上一直超过区域内的其他同行，并且陈方手上掌握有大量的客户信息，虽说进公司时也签过《保密协议》和《竞业禁止协议》，但是客户资料不像其他商业机密和技术机密有很强的追溯性，销售员利用酒店经费资源与工作联络等多种方式建立起来的客户关系通过联系方式就可以带走了。许多客户只认销售总监不认酒店的例子也是有很多的。如果陈方真的走了，短期内给酒店带来的损失是非常大的。酒店郭总一时间还真是不知道怎么办才好。

案例分析：

销售部是酒店比较敏感的部门，掌握着大量的客户资料，一旦主要员工离职将造成客源的流失。与此同时，由于销售部公关、宣传、客户维护都会有大量花费，是花钱最多的部门，这就注定会与财务部这个管钱的部门发生矛盾，同事关系的激化是陈方要离职的原因之一。除此之外，陈方对酒店待遇的不满，利益的驱使是他产生了离职的想法。而他虽然有了想法却没有立即行动的原因在于：（1）劳动合同即将到期，但还没到期；（2）他手上掌握了大量的客户资料，有与酒店谈判的筹码；（3）即便要跳槽还需要煽动其他骨干一起，这样才能够扩大自己在新东家那里的竞争力。

事件解决：

郭总找来了人力资源部总监项兰，项兰是酒店的老员工了，在人力资源方面有丰富的经验，尤其是自修过心理学课程，善于抓住人的心理来办事，虽说是管理层，但是员工们既服她管，又和她打成一片。项兰认为，解决事情的关键在于四方面：第一，分别找陈方和财务部总监谈话，缓和部门间的矛盾，稳住陈方。第二，在陈方所在乎的待遇方面，给出一定的提升，并对整个销售部的待遇稍作提升。第三，稳住那些被煽动的销售员骨干，提高待遇，加强关怀，旁敲侧击提出跳槽将会带来个人职业生涯的损失。第四，建立完善的客户资料存档制度，所有销售员的客户资料能够汇总到酒店，即便是销售员走了，酒店可以派其他销售员在第一时间跟进，降低客户的流失率，同时，即便再发生陈方这样的情况，酒店也可以妥善应对。

郭总和项兰按照四个步骤联合推进，陈方同意不走了，销售部的人心也稳定了下来，同时客户资料库也快速建立，这次的“离职”风波总算解决了。

案例反思：

酒店总经理应该感谢这次风波，因为这次风波给酒店带来了反思，使酒店管理者发现的酒店管理中的漏洞，在造成更大的损失之前及时采取措施弥补。案例的解决确实可圈可点：（1）郭总在个人无计可施的情况下，及时找来了人力资源部总监，让总监丰富的经验帮助解决，体现了领导这在管理上知人善任的有点；（2）古话说，打蛇打七寸。解决问题的关键在于找对症结，对症下药，项兰提出的四点正式关键所在。（3）在事情的执行上有效率，对于这样的问题，多拖一天，都会使酒店军心不稳，影响正常工作的进行；

案例启示：

1.知人善任是一位优秀的领导者应当具备的品质；

2.酒店在任何时候都要对重要信息和资料有宏观把握，不能被动地被员工牵着鼻子走；

3.沟通与合作是提高工作效率的制胜法宝；

酒店管理中发现的问题都是提高服务和管理的良好契机。