



明星员工 or 问题员工

案例编号：TJVI-GO-001

案例名称：明星员工 or 问题员工

案例部门：总经理办公室

案例描述：

2012年3月20日凌晨一点钟，武汉市的某四星级酒店整个办公区早已是空无一人，张总孤身坐在自己的办公室里发呆，办公桌上泡着是张总最喜欢喝的铁观音，杯中水虽是满的，但茶早已凉却，他的双眼布满血丝，眉头紧锁，盯着电脑，他的信箱中已经有多封邮件有关对副总经理廖某的投诉信，抽屉里也放着十几封反映廖某拉抢酒店其他客户、利用职权公款消费等等匿名信，其中手机中也存着几位部门经理对廖某做法不满的短信。张总起身走向落地窗前眺望这个繁华都市的夜景：窗外灯火阑珊，车水马龙。这不经让张总回想起自己刚上任时，廖某对自己的支持，为提升业绩扭转颓势而加班加点，是酒店的明星员工，更是自己的左膀右臂，自己也一手将他提拔为酒店副总经理，但是万万没想到将廖某提拔之后他竟然蜕变的如此厉害，如今投诉信如同纸片般涌向自己，酒店内部不和谐声音越来越多。这种落差让张总十分心痛，他难以接受现在的事实。此时此刻，张总感到空前的无助，一种强烈的挫败感油然而生，他苦笑了一下，又回到办公桌前沉思如何管理和激励像廖某这种性格鲜明的员工。

案例分析：

本案例中昔日的明星员工如今成为问题员工，作为一手将其提拔的张总很是难堪。也许是提拔的太快太高的原因，成为酒店运营管理的二把手致使廖某变的膨胀。个人前后的变落差为酒店内部和谐带来了帮不晓得麻烦，也为总经理带来了不晓得烦恼。

事件解决：

第二天早晨，张总严肃的把廖某叫进办公室，并将举报信与短信全盘递给了廖某，廖某看的面红耳赤，唏嘘不已，两人从早上一直谈到下午3点，最终廖某如释重负的走出了总经理办公室，随之走出酒店回到家里，向张总的邮箱发出一封致歉信与辞职报告。

案例反思：

这位明星员工的蜕变给公司内部管理带来了巨大的内耗，使总经理徘徊在如何处理这位昔日爱将的岔口上。本案例旨在透过事件现象来探讨其本质原因，消除在管理优秀人才过程



中存在的误区。作为酒店的日常运营最高管理者通过学习人格理论结合具体事件来分析员工的性格特征，走进明星员工真实的内心世界，洞察其需求，并结合激励理论来对其进行有效管理，仅凭业务业绩与自身的亲密度就委以重任实在不妥。

当酒店内部出现不和谐声音的时候，总经理应当警觉起来，通过沟通交流等方式寻找解决方法，为酒店排忧解难。这也要求酒店总经理本身必须具有极高的素养。

案例启示：

- 1.酒店管理者应加强与员工之间的沟通，了解员工内心的真实想法；
- 2.在委以重任之时，应当客观的去看待被委任者，举贤需避亲；
- 3.酒店的管理者应当以身作则，正确的去引导各个员工进行工作。