



## 新任总经理的难堪

**案例编号：**TJVI-GO-006

**案例名称：**新任总经理的难堪

**案例部门：**总经理办公室

**案例描述：**

小王走出总经理办公室，心头涌起一阵阵按耐不住的喜悦。总经理找他谈了话，向他宣布饭店总经理助理已经退休，他被任命为新任助理。小王大学毕业后，在五星级饭店工作，由于自己的出色表现，工作 2 年后就被提升为前厅部经理助理，之后又被提升为前厅部经理。感到自己特别得意的还有就是这次战胜了自己的竞争对手小李。小李在酒店已经工作了 7 年，他不像小王那样富有冒险精神和改革精神，但他努力工作、勤奋，受到他所领导的餐饮部员工的爱戴和尊敬。同时，工作了这么多年，小李目前还是酒店餐饮部经理。因此，小王意识到，作为新任总经理助理，将面临激烈的竞争和挑战。

酒店总经理给小王的第一个工作任务是制定本饭店市场营销的长期战略方案。小王欣然接受了任务，坐下来认真思考这个战略计划的内容和形式。由于时间紧迫，小王决定把自己关在办公室 3 个星期，独自完成这个艰巨的任务，除了紧急情况外，小王一心一意的完成这个任务。3 个星期后，小王完成了长达 2 万字的市场营销战略方案，他显得非常得意和自信。小王把这份计划匆匆发到各个部门传阅，并希望各部门在一周内给予回复。可是一周后，满脸怒气的总经理将小王叫到办公室，告诉他各个部门的经理都情绪低落、消极失望，员工工作混乱，甚至有有两个部门经理直接递交了辞职申请。

**案例分析：**

酒店的市场营销战略方案的拟定，最后定稿到执行时需要各个部门的配合和支持的，而不是一个人关门苦修 3 周就可以完成的。小王的制定的这个方案完全是自己一个人完成的，没有和其他部门的原来的情况进行了解。同时，拟定的方案也未给总经理审核就直接下发到各个部门，导致不良后果。

**事件解决：**

由于小王制定的酒店营销市场战略方案导致各部门经理情绪低落，员工情绪消极，同时，两个部门经理提交了离职申请。酒店的总经理建议小王在酒店全体员工面前为自己的错误道歉，或者直接辞职。小王觉觉得非常委屈，不知道自己做错了什么，故直接递交了离职



申请。

**案例反思：**

小王希望高效率的完成本次任务，但忽略了任何任务的完成需要下级各个部门和上级领导的支持。酒店市场营销战略方案，是酒店未来营销的前进方向。酒店营销战略的制定首先需要了解酒店目前的市场营销状况及存在的问题，再此基础上结合酒店的目前状况来拟定营销战略方案。同时，方案在下发给酒店各个部门执行前，需要酒店高层讨论通过。

**案例启示：**

从这则案例中我们可以看出：

1. 总经理助理的工作职责应该是拟定方案，而不是指导各个部门直接去执行；
2. 方案拟定前需要到各部门了解情况；
3. 方案拟定后需要征得总经理的同意。