制作单位:天津职业大学



给总经理做个培训计划

案例编号: TJVI-HR-030

案例名称:给总经理做个培训计划

发生部门:人力资源部

案例描述:

如果问一句"你有给总经理做个培训计划吗?"几乎所有人力资源部都没有做过这样的计划。湖北某星级酒店的人力资源部经理庄经理在给新员工做培训计划时,决定同时也给总经理制定了一个这样的培训计划。他认为在酒店中,总经理接受培训的意义重大。首先,尽管总经理都有着杰出才能和丰富经验,但人无完人,或多或少都存在着不足之处,所以也需要接受培训;其次,总经理是员工的榜样,思路开阔、观念先进的总经理,其思想、理念一经传播开来,将会提升酒店文化档次,对酒店制度创新、服务创新将起到不可估量的作用;再次,总经理是酒店之主,对整个酒店的经营管理负责,总经理的能力、知识和态度都是关系到企业生死成败的关键。总之,从酒店的利益出发,培训和提升总经理是酒店培训的重中之重。

但是,当庄经理把这一想法告诉总经理时,他对总经理说:"现在我们人力资源部只计划给员工做培训,但是其实最需要培训的是总经理。所以我们准备给您……"还没等汪经理说完,立刻招到了总经理的拒绝与不满,他不快的对汪经理说:"你是说我能力差,不够格当总经理吗?没看见我这么忙吗?怎么还有那闲工夫参加你们制定的培训"庄经理第一次劝说总经理参加培训就不欢而散了。

案例分析:

企业案例

酒店培训是酒店人力资源管理与开发中的重要手段。那么人力资源部为什么没有给总经理做培训计划呢?可以从以下三方面进行解释:(1)某些酒店人力资源部门将"培训"一字内涵狭义化了,认为培训就是对员工的再教育,而忽略了培训的深层含义——对酒店内所有人员进行潜力开发;(2)总经理通常来讲是才华横溢、见多识管的高级管理者,至少在人力资源部眼中是这样,因而认为总经理不需要培训;(3)由于级别所限,总经理是自己的顶头上司,给他安排培训,又似乎自己没有那个权力。案例最后总经理很不快的拒绝了庄经理的提议,这又是为什么呢?(1)时间所限。总经理统揽全局,公务繁忙,应酬繁多,确实很难有时间参加清闲的培训;(2)自尊心作祟。庄经理没有同总经理沟通好,总经理误以为是



对自己专业力度和能力的质疑而拒绝并不满。

后续跟进:

庄经理在碰壁一次后,没有放弃劝说总经理参加培训的计划。同时也意识到自己在跟总经理沟通时说错话了,为了使总经理能够不再误会自己的意思,也让总经理清楚的了解培训的内容形式。庄经理同部门成员一起制定了针对总经理的培训方案:(1)开展座谈会。让总经理与培训专家坐在一起交谈,通过专家有意识的交流,将信息传递给总经理,以达到培训目的;(2)开设网络课堂培训,让总经理自由灵活的选择时间自我学习,自我提升;(3)座谈会召开的时间由总经理确定,一切从总经理出发,培训不与总经理公事时间相冲突等等内容。在制定好方案后,庄经理在第二次便带着方案来到了总经理办公室。总经理看了方案后说:"小庄啊,你挺有恒心的嘛!上次碰一鼻子灰,这没过几天又来找我了啊。你这个培训方案做的挺用心的,就依照你说的办好了,关于培训的时间等,你跟我的秘书共同确定就好了。"庄经理非常惊讶,心想:自己还没有说话,只递了方案,没想到总经理不但没有为难自己,反而一口就答应了。庄经理得出结论:以后都得带着方案去找上司。

案例反思:

随着酒店对培训的日益重视,虽然针对员工和基层管理者的培训在酒店中已规范有序地进行,然而针对中高层管理者的培训就比较少见,尤其是针对总经理的培训则更是罕见。那么为什么不培训总经理呢?高层管理者接受培训是否有必要呢,有何作用呢?中高层管理者一般不太愿意接受培训,那么人力资源部门应该如何劝导呢?等等这些问题都值得酒店人力资源部成员深思。

案例启示:

- 1.人人都有培训的必要,应该"活到老,学到老";
- 2.在向上司提建议时,应该委婉清楚的表达自己的意思。