



## 家家有本难念的经

**案例编号：**TJVI-EO-025

**案例名称：**家家有本难念的经

**发生部门：**行政办公室

**案例描述：**

李强是湖北某酒店的行政部主管，这段时间一直在协调处理各个部门之间的关系，员工之间的关系。

小杨是这家酒店的行政文员，这天她就接到了好几个催促和斥责的电话，“我们销售部的费用怎么还没有批下来，都过去一周了。我们的市场就要被对手全额占据了，请你转告一下李总，如果还不批下来，我也只有辞职了！”销售部经理已经第9次打电话过来催促经费的问题了。而客房部也在一周前向行政部提出申请一笔床上用品采购的费用，但是酒店经费有限，因此，使得客房部就同销售部围绕“谁应该获得这比经费”发生争执。销售部说：“我们部门整天在外面跑业务，酒店的拓展一大半的功劳是我们的，你们客房部整天就呆在房间里，缺少经费又不是不能让顾客入住了。”销售部经理则反驳到：“我们在你们之前递交了经费开支计划与申请，理应我们得到经费，你觉得我们客房部的事情都是小事情，你们拓展的业务最终不还是要入住吗？”两部门的人同时又打电话给小杨，斥责行政部管钱管太紧，没办法正常开展工作了。小杨也是有苦难言，觉得这些人都太过自我了，完全不顾及酒店的整体利益，也同庄总抱怨。

李总得知这个情况后，考虑再三后，决定亲自化解两部门的经理之间的矛盾，李总将两部门的经理带到餐饮吧，给两人各点了一杯饮料，让气氛缓和下来。接着李总说：“你们都是为酒店工作的，这些年酒店的效益离不开你们两部门的功劳，我代表酒店感谢你们。但是呢，由于酒店对经费管控比较严格，总的支出只有那么多，而你们两方的工作都非常重要。”销售部经理问：“那你说怎么办！”李总道：“这样吧，我看了下销售部的支出计划，我们去掉一部分的开支让我们客房部应急，毕竟客人住的满意的话，回头客会多，对我们销售部是百利而无一害的啊！”在李总耐心的说服下，两部门很满意这个方案，矛盾就这样解决了。

但是呢，这样类似的情况还是经常在酒店出现，除了经费问题引起争执外，在业绩竞争方面，员工内部也经常出现恶性竞争，恶意诋毁的情况，这让行政办公室的人员整天处在解

**企业案例** **制作单位：天津职业大学**



决纠纷之中。

### 案例分析：

以上案例中，李总处理的非常好，一是带双方去餐饮吧，非工作式的、低调的处理；二是摆出酒店的整体利益，又让双方互为对方考虑，重新划拨经费。但是为什么酒店中纠纷时出不穷呢？一般有以下3个方面：（1）酒店内部的恶性竞争。这也许是由于酒店的不合理激励制度引起的，让员工忽视了同事之间的感情，团队合作的精神，而做出一些利己不利人的事情；（2）酒店文化的缺失与轻视。由于经费问题斥责行政部员工，更多的考虑的是自己部门的利益，缺少酒店整体利益的概念，酒店在塑造团队精神、合作文化方面做的不到位；（3）沟通部当或沟通无效。案例中，销售部没能与客房部进行良好的沟通，同事之间没有好的沟通，行政部没有在纠纷出现前对客房部、销售部进行有效的沟通，最终使得各方都不满意，或者满意了一方，使得另外一方更加不满意。

### 后续跟进：

在李总看来，每次在等纠纷发生后才去进行调解，不能有效的阻止纠纷的发生，加重了行政部的工作量，又影响酒店的运营。于是李总采取治标又治本有效措施。具体行动步骤如下：（1）加强酒店文化建设，从根本上减少内部纠纷，推动酒店和谐发展；（2）在酒店内部推行人性化的管理模式，尊重员工、关心员工，充分调动员工的积极性和创造性，减少员工与酒店之间的矛盾，增强对酒店工作的支持；（3）完善晋升、奖励制度，倡导员工之间的良性竞争，尽量避免因职位竞争和业绩竞争而造成员工之间的争执纠纷；（4）采取之下而上的沟通机制，特别是在经费拨放、业绩考评等问题上，更加需要有效的沟通，行政部人员增加对员工的了解，各部门也增加对行政部工作安排的理解；（5）最后一步是发现矛盾及时的处理。

### 案例反思：

随着人际关系的复杂化，员工跟酒店之间，员工跟领导之间，员工之间都容易出现不和谐的一面，甚至发展到内部纠纷。酒店内部的竞争非常激励，常会因为业绩竞争、经费发放的问题使得部分同事之间，某些部门之间的关系非常紧张，而且同在酒店工作，员工之间难免有些磕磕碰碰，有时因为工作意见不同发生一些小的争执，只要没有影响工作，不至于激化同事之间的相处关系，一般都是正常的。但是在酒店的业绩竞争、岗位晋升方面，我们应该倡导良性竞争，坚决抵制酒店内部出现因为竞争而造成的恶意诋毁和纠纷，这对于酒店的发展极为不利。这些内部矛盾的出现会直接影响工作的效率，进而阻碍酒店长远的发展。因



此做为酒店的行政部管理人员，应该非常重视酒店内部关系的处理，营造和谐的工作环境，促进酒店和谐发展。

**案例启示：**

1. 酒店应该从文化建设的层面上根本解决内部矛盾纠纷；
2. 沟通最可贵，应该构建有效的沟通机制；

培养团队合作意识。