他该如何决策？

案例编号：TJVI-A&G-015

案例名称：他该如何决策？

发生部门：总经理办公室

案例描述：

王鑫新近受聘担任一家有 300 间客房的高星级饭店的总经理。他的这一选择是不寻常的，因为除了作为饭店常客外，他从未有过从事饭店业的经历。这家饭店四年前开业，开业后曾以服务优良和富有传统特色而闻名。两年后店方的主管部门频繁替换总经理，已换了七任老总，其中包括从境外请了三家酒店管理公司。当王鑫就任时，该店服务质量已大大下降，与过去名声不相称。客人抱怨越来越多；老客户的续订率日趋下降；客人对服务人员的冷漠、缺乏礼貌与三言两语的草率回答、不规范的服务时常投诉。

第一个月，王鑫走遍饭店各部门，了解情况，尽量同员工接触交谈。他发现员工更衣室乱七八糟，地板肮脏不堪，卫生间无肥皂、毛巾，马桶坐圈丢失，房门破损。其他员工区也同样杂乱无章，墙壁的油漆、灰泥严重剥落。员工食堂的伙食差，厨具变形、不洁，食堂灯光暗淡。他完全可以设想，服务员将美味可口的食物送进套房后，只能回到一个肮脏的“地牢”里去。

他惊异地发现，运作了几年的一家高星级饭店竟然没有一套适合本店的管理模式；对中高层管理者开业来没有做过一次系统的培训；上司指挥下属很费劲，有时还要看下属的脸色行事，因为下属认为你今天在台上，明天还不一定在位。

王鑫向人事部门了解员工录用情况，发现员工只要填一张申请表就立即安排工作。为了节省劳动力成本，从乡镇招了不少临时工，也用了一些下岗“大嫂”，可岗前培训只有半天，甚至有时没有进行岗前培训。除了顶头上司的评语外，没有工作评估。原来打算在人事部办公室外设立的布告栏从未设立过，重要人事布告没有固定张贴场所。骨干员工已流走不少，有些部门经理正在寻找合适单位。

王鑫还发现饭店存在严重语言障碍，影响与客人的交流。在近 1000 名员工中，一线服务员有 1 / 3 不能讲英语，员工之间相识而不知其部门和名字者甚多。

此外，他发现前台工作人员从未去过本店的客房，更不要说以客人身份在里面度过一夜，这怎能热情地向潜在客人介绍客房的特色呢？同样，饭店的 6 个餐厅经理只在本餐厅就餐，不了解其他餐厅的情况，也不了解其他饭店的餐饮经营情况。饭店的 15 个部门经理也同样不了解其他部门在干什么?信息不灵和缺乏协调使部门间问题成堆，而客人受害则首当其冲。

案例分析：

饭店人员变换如此之快，尤其是高晨管理者的频繁更换，不利于管理思想的延续和企业

的稳定发展。本案例中可以看到，该饭店的服务质量问题非常严重，以造成客人回头率日趋下降的趋势。

后续跟进：

王鑫首先召集了酒店的中高层开会，让酒店的中高层提出酒店目前存在的问题。会上各个部门开始不断地抱怨王鑫之前已经发现的各种问题。王鑫早就做好了准备，将各个部门的问题进行了归纳总结，要求各个部门领导针对这些问题，再一周后拿出解决方案，并严厉指出，拿不出解决方案，自动离职。

案例反思：

酒店竞争一方面是和硬件的竞争，如酒店的装潢、设施；但更重要的就软件的竞争，也就是人才的竞争，酒店的制度、规范、标准、服务、活动都是人的智慧的体现。一个酒店要想办法留得住优秀的人才，并给这些人才一个充分的发展空间，这家酒店才有竞争力。

案例启示：

1. 员工是酒店发展的重要支柱，细心挑选员工、耐心培养员工、倾心造福员工才能使员工尽心尽力为酒店工作；
2. 在其位，谋其事。酒店管理层必须在岗位上发挥领导作用，对于只领工资不做事的“蛀虫”，酒店决不能姑息；
3. 严格完善的管理模式是酒店长久发展的必要条件。