



## 伯乐识马

**案例编号：**TJVI-HR-024

**案例名称：**伯乐识马

**发生部门：**人力资源部

**案例描述：**

2012年4月15日，湖北武汉某酒店人力资源部经理从人才招聘市场招聘来三位特殊的员工。这三位员工既不是应届毕业生，也不是技术人员，更不是高端型管理人才，而是被其他公司解雇的多年从事服务业的老员工。面对这种情况，人力资源部的其他成员都对其经理的行为表示不解。很快，这件事情传到了总监耳朵里，总监得知消息后立马找来陪同经理去招聘的小赵，向其了解情况。小赵立刻将三人的情况加油添醋的汇报给总监，小赵说：“这三个员工年龄都在40岁以上，都是从事服务业10多年的老油条，最近才被原先工作的酒店给解雇。”总监继续向小赵了解三人被解雇的原因，小赵说：“其中的一人在原来酒店嫌这嫌那，专门挑酒店的毛病，吹毛求疵。另一个，长期跟保安部不和，对安保部工作指指点点，老是找保安部的茬，认为其安保工作不到位。还有一个呢，连工作态度都有问题了，总是同外面的人鬼混，浑水摸鱼。”听到这样的情况后，总监立刻去询问经理小赵所说的事情的真实性，经理说：“小赵说的基本属实，至于我为什么留下他们呢？一是由于我们酒店最近员工流动太大，人手有些不足，这三个人有足够的酒店服务经验，暂时可以应急。二是这三个员工只是难管了点，并非不是可塑之才，其中有一人对质量方面要求比较严格，另一人则是热衷于安保工作，剩下的一个则有良好的交际能力。在我看来，而且只要使用得当，他们也是人才。”总监听了两方面的说辞后，决定先试用，看看情况后再作出决定。

**案例分析：**

这是一个看似简单的用人问题，它却反映了酒店人力资源管理的复杂性。在经理眼中，这三人也是出类拔萃的人才。而在小赵等同事的眼中，这三人则是影响酒店正常运营的老油条。为什么会出现这种情况呢？原因主要分为三个方面：（1）在该酒店人力资源部门，该经理可以说的上是能够识得千里马的伯乐，他看到了这三人各自不同的个性、特长与能力，并认为只要把他们放在合适的位置，同样是出类拔萃的人才；（2）小赵等同事首先就犯了先入为主的错误，认为这三个人是被其他酒店给解雇的，而且年龄又大，又没有技术，从而对经理的决定表示怀疑；（3）小赵等同事跟解雇这三人的酒店犯了同样的一个错误，没有发现这

**企业案例**

**制作单位：**天津职业大学



三人身上的闪光点，更重要的是忽视了人力资源管理就是要建立一种可以出人才的机制。

#### 后续跟进：

这三人在酒店报到时，人力资源部经理重新安排了他们的工作：爱吹毛求疵的人被任命为质管部巡视检查员，爱找茬、认为保安部工作不到位的人被任命为保安部主管，剩下的一个喜欢浑水摸鱼的人安排他到了公关部负责对外公关。在经过简单的培训后，他们很快的胜任工作了。后来小赵及其同事都觉得此事不可思议，后来经理跟他们说：“首先，他们都是有多服务经验的老员工，经过培训后，胜任工作不成问题；其次，只要使用得当，不同的人都是能发挥出各自的才能的；最后，在招聘人才时，要同我们的人才培养机制相联系，看看是否是可塑型人才。”

#### 案例反思：

这个案例告诉我们，酒店不是缺少人才，而是缺少发现人才的伯乐，缺少培养人才的机制。在这个案例中，如果该酒店的经理不能慧眼识人，那么酒店可能就错过了三位优秀的老员工，特别是在酒店人手不足的情况下，酒店损失是不可计量的。那么酒店该如何才能人尽其用呢？如何避免误将人才解雇这样的事情再次发生呢？总的来说，这在于如何探索建立一种可以出人才的机制，并且保证这个机制的健康运行。

#### 案例启示：

- 1.人力资源管理就是建立一种可以出人才的机制；
- 2.人人是人才，赛马不相马；
- 3.合理用人，特别是对老员工的使用；
- 4.加强人力资源潜质管理，不断培训。