

【最新卓越管理方案 您可自由编辑】

(员工管理) 员工流失系统解 决方案

20XX年XX月

多年的企业咨询顾问经验，经过实战验证可以落地执行的卓越管理方案，值得您下载拥有！

第一讲：酒店员工流失原因分析

一、酒店新员工流失原因分析

1、外部“拉力”因素——提升的职位、高薪、发展机会等，

2、内部的酒店“推力”因素(缺乏内部提升机会、不合理或不公平的薪酬分配、复杂的人际或上下级关系等)，如果没有这二种因素的同时作用，员工一般是不会辞职的。那么，新员工流动的内部推力因素是什么呢？危险来自何方，我们来看一下新员工流动的时间段：

3、据我的调查，一般员工有三个离职的高峰期：

3.1、刚进来的前1天

问：会是哪些原因而离开？

案例分析：某四星级酒店对新人的工作分配

问：新员工来了应该做哪些工作(熟悉环境、站立、托盘...每一项应有的时间)

3.2、3天内会是哪些原因呢？

- (1) 老员工与新员工沟通少
- (2) 领导对新员工没有关心的话
- (3) 部门管理散乱

3.3、试用期前后的新人危机期

因为在这期间，新进员工发现工作性质或工作量超出他们能力或者是与老板不和，就会立刻萌生去意等。

2、分析新员工流动的原因：

- 2.1、工作任务交待不清
- 2.2、工作压力过大
- 2.3、不能融合到组织文化和信息网络中
- 2.4、与直接主管关系紧张

上述四种导致新员工离职的原因，也是产生现实冲击的基本根源。现实冲击：是指新员工在加入新企业前的招聘面试过程中通过招聘广告、面试官的宣传、企业的网络资料等介绍，对新企业和新工作所形成和怀有的美好期望，与新员工加入新企业后经历到的新企业和新工作实际情形之间的差异而产生的一种心理感受。简单地说就是现实与期望之间的差距。通常这样的差异对新员工来说往往是负面和消极的。许多新员工在加入到新的企业后的一段时间内(一般为受聘后的三~六个月左右)，甚至在上班的第一天或踏进企业的第一刻，就会遭遇到“现实冲击”。若新员工随着时间的推移而遭受的现实冲击越来越大，最终超过其心理承受的极限，新员工就会辞职，离开企业。

3、企业在哪些方面影响着新员工产生现实冲击呢？

- 3.1、企业忽略新员工的第一感受
- 3.2、企业错误地欢迎新员工
- 3.3、企业对新员工不够重视
- 3.4、企业随意变更新员工的工种或工作内容
- 3.5、企业对工作岗位描述不清，新员工工作压力过大
- 3.6、企业人际关系复杂
- 3.7、企业的文化和价值观冲突
- 3.8、企业分配给新员工的最初工作缺乏意义和挑战性

4、怎样留住新员工？

在新员工报到前后应遵守下列红地毯待遇指导原则：

5、怎样实施对新员工的管理？

5.1、对新员工要严格要求。

不要将一位新员工安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿提供支持的主管人员那里工作。一位新员工开始探索性工作的头几个月中，应当为他或她找到一位受过特殊训练、具有较高工作绩效并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要支持的主管人员。

5.2、为新员工提供“师徒制”机会。

所谓“师徒制”就是指企业利用一位在某一领域富有经验的员工(即师父)来培训和教导新员工(即徒弟)。通过这样的个人化重视，企业能及时将新员工所要的信息、反馈和鼓励等通过“师傅”来传达给新员工。而新员工也能在尽短时间内掌握岗位和其他必要的信息。

总之，对于新员工的管理要吸取蘑菇管理法则中的教训。所谓蘑菇管理法则是指许多组织对待初出茅庐者或新来乍到的人的一种管理方法。它往往指初来者常被置于阴暗的角落(不受重视的部门，或打杂跑腿的工作)，浇上一头大粪(无端的批评、指责、代人受过)，任其自生自灭(得不到必要的指导和提携)。蘑菇管理法则的结果必将导致有才干的新员工流出企业。

二、老员工流失原因

1、辛苦又受气待遇却较低：

2、有的是因为其他酒店工资高而“跳槽”；

3、有的是其他服务种类更吸引人，如营业员工作轻松，收入又比服务员好而转行；

4、也有的因服务工作最好找，往往视酒店工作为“过渡”，寻觅到了更适合自己的工作就开路。

5、酒店不诚信伤了员工心

6、承诺不兑现：

7、无休息日：

8、伙食差：

9、无福利保障

10、克扣工资等

11、酒店无绩效考核，做好做坏一个样

12、对各级管理者的管理能力与管理作风失望？

案例：某4星级饭店管理者的夏日寝室生活

13、没有对员工做职业生涯规划

14、酒店管理水平不高，员工学不到东西

互动探讨：酒店应怎样的方式提拔管理者？

三、如何控制酒店员工流失

员工流失是酒店人力资源管理质量的最直接反映。酒店员工流失率高是酒店员工不满的客观反映，是酒店缺乏稳定性的表现。如何控制酒店员工流失是许多酒店当前面临且急切解决的问题。

1、有效地管理员工流失

一个酒店要留住人才，最关键的是酒店要有实力，有发展前途，从这个角度看，控制员工流失的关键是酒店管理水平的高低；而其中尤为重要的又是酒店人力资源管理水平的高低。

(1) 由于有效地控制员工流失涉及酒店人力资源管理每一个环节，要减少员工流失，实际上需要从其中每一个环节进行有效的控制。过高的员工流失率显示着酒店领导的失策，甚至暴露了领导和上下级人际关系的恶化。

(2) 对控制员工流失特别重要的人力资源管理的环节和领域。这些环节和领域包括：招聘筛选、在酒店的规范化、职位内容、薪酬福利支付、职业生涯管理，还有酒店文化建设、沟通等其他诸多方面。

(3) 但是除了这些人力资源管理的具体环节之外，更重要的是酒店应该树立人本的管理思想。只要在管理哲学和思维上进行了变革，酒店是不会缺乏留住人才的手段和方法的。如果没有这种新的思想的制度，再多的“锦囊妙计”也是没有多大作用的。

2、值得反思的种种问题

我们在每个环节的服务结束时，都将针对这一环节提出一些诊断性的问题，通过回答这些问题，可以帮助酒店寻找自己管理存在的相关问题。

(1) 酒店必须树立“以人中心”的管理思想。酒店领导应具有科学而客观的用人策略。

(2) 应注重发挥每个员工的作用，让上下层次的员工都来关心酒店，参与酒店的管理方案。

(3) 实实在在地做到“以人为本”。

3、控制酒店人流失策略

现在许多经营管理者为了产品占领市场而提出所谓的“顾客第一”的口号。实际上，内外之间的相对平衡是最重要的，也就是说，酒店在内应该把员工放在第一位。

(1) 试想，员工是直接生产产品、提供服务的人，如果他们不是第一位，他们也不可能生产出最好的产品和提供最佳的服务。在这里，我们可以发现许多的管理者真正关心的既不是顾客，也不是员工，而仍然是利润和亏损。什么时候当管理者的现实目标不再是这个心结时，员工流失就不再成为问题了。

(2) 熟悉圣经的人都知道这段话：“你们愿意别人怎样待你们，你们也应该怎样待别人。这应该成为人力资源管理的黄金原则。只要有这样的管理原则，在发生员工流失的时候，酒店管理者也就不必责备员工，而应该从自己的管理方法、管理观念方面去寻找差距。只有树立了这种思想的酒店和管理者才会真正把员工的流失当回事。

(3) 我们看到许多在经营上“财大气粗”的企业，不会把员工流失当回事。在这些企业，经营者对损失机器设备或者损失了市场份额会远远比损失了员工还要痛心。他们认为人力市场与招聘渠道发达得很，根本不用发愁招不到人。在自己的产品受社会重视的时候，这样的想法也不是没有道理。但是应该想得更远一些。市场是可以开发来的，也是可以失去的，而且失去市场正是失去优秀的员工开始的。

总之，大凡重视员工的酒店都会把员工的流失，尤其是频繁的流失当成是一件很痛心的事情。花费高薪引来的人才，如果不能留住他们是很无能的表现。招聘进来一个人才可以说是容易得多的事情，而要把他或她留住则是完全不同的事情，所花费的努力要大得多。管理者只有真正意识到这一点，才

会产生控制员工流失的想法和不遗余力实施这句话：争得来、留得住、用得好。

正所谓：根本问题是决策者的问题，意识不到问题是管理素质的问题，解决不了问题是水平的问题，要切实可行地控制和减少员工的流失，应从“掷地有声”的酒店人文化做起，即找到“以人为本”的着陆点。

互动研讨题：员工的流失，会给酒店带来什么样严重的后果？

第二讲：培养忠诚快乐的员工

一、什么是快乐工作？

“快乐工作”应该有三项内涵：

- 1、快乐工作是指员工和员工之间、员工和管理层之间融洽相处，工作环境和諧。
- 2、酒店制度应当人性化而非等级化，要在酒店内部创造一个平等相处的工作环境，员工面对决策层时可以自由地表达自己的思想。
- 3、要为员工设计良好的职业规划，使他们与酒店一起成长，让“努力工作”成为他们自发自愿的行为，从而上升为“快乐工作”。

二、你的员工快乐吗？

- 1、经理人要常常问员工：“工作愉快吗？”
- 2、发现员工不快乐，怎么办？

你要做：去了解你的下属？

3、善于察言观色

俗话说：“出门观天色，进门看脸色”。学会察言观色，是了解员工的最价方式。

要做：

A 管理者平时要用心观察下属是如何工作的？

B 他们对你、对同事的态度是温和的还是生硬的？

C 他们在倾听和说话时有何种表情？

D 什么能使他们愉快，什么能令他们沉默？

E 尤其需要注意观察下属的异常行为：如发现员工情绪不佳、心事重重，应主动询问，然后采取适当措施。

案例：王女士怎么了？

有一天早上，客房楼层领班上班时看到一贯情绪乐观的王女士脸色不好，就问她有什么心事？她笑笑说没有。是不是身体不舒服？她说没有，领班不便再追问，于是安排她做计划卫生。中午用餐时，领班有意喊上王女士一起吃饭，吃饭时一聊，才知道那天早上她和她丈夫吵架了。他们夫妻吵架虽然是私事，但王女士工作情绪不佳，会直接影响到对课服务。经过领班的劝说开导，王女士很快调整了情绪。

三、设计专项调查表

1、员工们最感兴趣的六个话题

问：你认为员工感兴趣的话题有哪些？

共有六个话题：这六个话题也正好是管理者最不想公开的六个话题。

a 企业的未来计划---我们没有必要告诉员工企业的未来计划。他们只要干好当前的工作就行了，没有必要了解事情的全局，因为我才是整体调度者。

b 生产率的提高----怎么提高生产率我自由办法，他们要做的只是依据我的指导行事。

c 人事政策和实行情况---我不能告诉他们这些，如果让他们知道了，谁知道会不会引起骚动呢。

d 与职责有关的信息---员工自己会去弄明白的。

e 职位提升的机会---这是管理层的机密，千万不能泄露。

f 外部事件对自己职责的影响---他们到时就会了解的，不必告诉他们。

2、员工对上级的情感需求

对一家星级饭店的调查发现，对员工对上级的情感需求有以下几点：

a、偶尔拍拍我的后背。

b、多听听我说话。

c、别总逼我。

d、让我提点建议。

e、偶尔笑一笑。

f、问问我的感受。

g、别那么冷漠对我。

h、对我的工作多看两眼。

i、别总向我证明你有多聪明。

当这个调查报告出来，几乎出乎所有饭店管理者的意料。

3、经常与手下员工保持联系

a 我认为：跟你闲聊，我投入的是最宝贵的资产---时间，这表明我很关心你的工作；

b 在饭店，从总经理到各级部门经理、主管都应经常在饭店巡视，关注每位员工的工作；

c 平时也应注意收集自己员工的兴趣爱好，在奖励他过生日时投其所好。作为管理者，应当多点时间去了解每位员工做了些什么特别的事情。他需要什么样的鼓励和肯定。这对于让员工保持积极心态是非常关键的。

4、把员工当作一个完整人来看待。

案例分析：某三星级酒店经理对下属用“喂，你过来”的后果

全面地认识员工，挖掘出员工的更多潜力，促使他们在工作中发挥各种能力和特长。

请看参观上海摩托罗拉生产厂房的案例：

在上海摩托罗拉的生产厂房参观，副总经理带领我们参观他们的生产线，在走过一个男性中国作业员身边时，看到他正在拧焊作业管线。副总经理对他说：“Good-boy！”，男员工对他笑了一下。参观到检验车间时，一个女作业员正在用放大镜检验产品，“Nice-girl！”，女作业员也微笑了一下。听到副总经理和自己很亲切地讲“Good-boy！”、“Nice-girl！”对他们来说就是一种激励。

点评：a 不断展示自己的笑容，也是一种爱。有些管理者整天板着一张脸，让下属望而生畏，觉得你可敬不可亲，有什么事肯定不愿意说出来。

b、有些人觉得作为领导或者主管，别人给自己敬礼、问好是应该的，其实人与人之间是要相互激励的。“小王，吃过饭了吗？”“老李，脸色不好，多休息一下。”这么一两句话就是一种激励，给人温暖的感觉。

问：你有没有员工叫你时，你爱理不理的？为什么会这样？

5、持续尝试最好的工作方式。

案例分析：电影《四渡赤水》中毛泽东要与红一军团急切联系，而联系不上时。

问：要使您，您会怎么对待发报员？

四、让员工快乐地工作

互动研讨分析：您喜欢研究历史吗？您怎么理解陈毅元帅说的“淮海战役的胜利是山东老百姓用车子推出来的”这句话的含义？

- 1、变领导为引导
- 2、将工作变得有趣
- 3、由“厌业”到“乐业”
- 4、帮助他们完成任务
- 5、消除不安因素，去关心员工

案例一、没有吃完的牛排

素有“经营之神”之称的日本松下电器总裁松下幸之助有一次在一家餐厅招待客人，一行6人都点了牛排。等6个人都吃完了主餐，松下让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：“不要找经理，找主厨。”助理注意到，松下的牛排只吃了一半，心想，一会儿的场面可能会很尴尬。

主厨来时很紧张，因为他知道请自己的客人来头很大。“是不是牛排有什么问题？”主厨紧张地问。“烹调牛排，对你已不成问题，”松下说，“但是我只能吃了一半。原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，你是位非常出色的厨师，但我已80岁了，胃口大不如前。”

主厨与其他的五位用餐者困惑得面面相觑，大家过了好一会才明白怎么回事。“我想当面和你谈谈，是因为我担心，当你看到了只吃了一半的牛排被送回厨房时，心理会难过。”

点评：站在对方的立场上替对方着想，如果你是那位主厨，听到松下先生的如此说明，会有什么感受？是不是觉得备受尊重？客人在旁边听见松下如是说，只会更佩服松下的人格并更喜欢与他做生意了。

案例二、餐具摔破了 问：你会这么做？

某饭店，一天，用餐人特别多，有一位服务员不小心，将托盘中的碟子滑落到地上摔破了，领班看见一瞪眼：“你怎么搞的？那么不小心？”可想而知，服务员可能还要自己赔偿损失。

请看丽兹卡尔顿饭店的做法：

- (1) 首先要关心员工，看他(她)有无受伤，并给予安慰。
- (2) 要找出原因，是地面太滑？是碟子本身滑？还是鞋子有问题？
- (3) 找出问题，对症下药，加以改进。
- (4) 如果是员工自己技能不熟练而造成的，则对其进行再培训。

点评：a 如果你是那个不小心摔破碟子的服务员，丽兹卡尔顿饭店的做法一定会有所触动的。b 对别人表示关心和善意，比任何礼物都能产生更多的效果。时刻真情关怀下属感受的管理者，将完全捕获下属的心，并让下属心甘情愿为他赴汤蹈火！

6、让每个员工都感到命运掌握在自己的手中

7、快乐为王

“三乐”的文化氛围：“顾客快乐、员工快乐、股东快乐。”

8、快乐维权

(1)、建立“员工特殊法庭”

(2)、组织员工到酒店内部网上以不记名投票的方式评价上级对他们的管理，进行满意度调查。

(3)、总经理邀请基层员工共进午餐，在一种宽松的氛围中与员工双向交流，通过沟通发现并解决问题。

9、快乐桥梁

制定“三会”制度，即“朝会”、“恳谈会”和“信息员例会”。

10、激励的氛围

- 给你的新员工一句赞美
- 替员工取信，亲自送给他们
- 给心情不好的员工一份不署名的小礼物
- 给支援你的单位送一份谢礼
- 给员工打个电话，告诉他你欣赏他（她）做事的方法
- 送员工一本他（她）喜欢的书籍、杂志
- 外出午餐时，带一份冰激凌给值班的员工

11、“家”的温馨

12、让员工看到未来

五、快乐的员工带来满意的客人

1、要有效下达工作指令

工作指令要明确、清楚和完整 “5h1w”

“小王，将这几间房间打扫一下。”

这不是一条明确、清楚和完整的工作指令。应改为：

“小王，请你将 1207、1208、1209 这三间房间打扫一下，下午 2 时前完成，要保证质量，下午 4 时有贵宾入住。”

Who（执行者）----小王

Want (做什么) ----打扫房间

How (怎么做) ----打扫干净、保证质量

When (什么时间) ---下午 2 时前

Where (什么地点) --- 1207、1208、1209

Why (为什么) ---有贵宾入住

2、尽可能避免用命令的方式

命令是上级对下属特定行动的要求或禁止。命令带有组织阶层上的职权关系，它隐含着强制性，会让下属有被压制的感觉。如果管理者经常用命令的方式要求员工做好这个工作、完成那项任务，也许工作非常有效率，但是工作品质一定无法提升。为什么呢？因为直接命令剥夺了下属自我支配的原则，压抑了下属的创造性思考和积极负责的心理，同时也让下属失去了参与决策的机会。因此，除了紧急任务，应尽可能避免用命令的方式来下达工作指令。在下命令时，必须保持命令的统一性、一致性，主要不要经常变更命令，以免员工无所适从。

原理：手表定理

手表定理，是指一个人有一只手表时，可以知道现在是几点钟，而当他同时拥有两只表时，却无法确定时间。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对时间的准确判断。

《点评》：

手表定理在企业经营管理方面给我们一种非常直观的启发，就是对同一个人或同一个组织的管理，不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，甚至每一个人不能由两个人来同时指挥，否则将使这个企业或这个人无所适从。

3、尊重下属，使下属积极接受工作指令

许多管理者容易犯的错误是，以一种高高在上的姿态与下属说话，实际上，他们是在下达命令：“你最好听我的话，并且按我的吩咐去做，因为我是你的上司。”但管理者必须知道，没有哪个人喜欢被他人命令来命令去的，包括自己的下属。

或许有人回说，管理者有职权，不管下属是否有意愿，他都必须执行。的确，下属慑于上级的职权，必须执行工作命令，但有意愿下的执行和没意愿下的执行，其结果会有很大差异。有意愿的下属，会尽全力把工作做好；没意愿的下属，心里只会想着能应付过去就好。

因此，作为一名管理者，在与下属沟通的时候要注意尊重对方，注意表达方式，尽量不采用命令的口吻：

“喂，你进来一下。”

“小李，把盘子洗一下。”

这样的用语会让下属有一种被呼来唤去的感觉，缺少对他们起码的尊重。为了改善和下属的关系，使他们感觉自己更受尊重，管理者不妨使一些礼貌用语：

“小王，请你进来一下。”

“小李，麻烦你把盘子洗一下。”

案例：“南风法则”

“南风”法则，亦称“温暖”法则，是一则寓言：北风和南风比武力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来了一个冷风，凛冽寒冷刺骨，行人为了抵御北风的侵袭，把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得温暖上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

点评：

这则寓言形象地说明了一个道理：温暖胜于严寒。管理者在管理中运用“南风”法则，就是要了解和尊重下属，以下属为本，多点人情味，尽力解决下属日常生活中的实际困难，变下属被动接受工作为主动接受工作，从而激发出工作的积极性。

记住：一位受人尊敬的管理者，首先应该是一位懂得尊重别人的管理者。

4、尽可能用培训的方式下达工作指令

告诉下属做什么的同时要教会他们怎么做。常见的错误做法是；招了新员工，未经培训或培训还未合格就让其直接上岗，一旦出了差错就对他大声呵斥。

5、注意获取反馈

有时，管理者往往认为很清楚的事情，员工并不很清楚。我们经常让学生做一种折纸游戏，每个学生发一张长方形的纸，要求学生折叠三下，然而撕一个角。结果学生折法不一，撕出来的窗花各种各样。

同样的一个事情，不同的人对它的概念与理解的差别是非常大的，在我们日常的谈话与沟通当中也是同样。

当你说出一句话来，你自己认为可能已经表达清楚了你的意思，但是，不同的听众会有不同的反映，他们的理解可能是千差万别的，甚至可以理解为相反的意思。这将大大影响沟通的效率与效果。可见，反馈是必不可少的。

“沟通是你被理解了什么而不是说了什么”，下达工作指令后，管理者应询问下属有什么问题及意见，是否理解了指令的要求，必要时可让员工重复一遍：

“小王，关于这个计划，你还有什么意见和建议吗？”

对下属提出的好意见，应积极加以采纳，并给予称赞：

“关于这点，你的意见很好，就照你的意见去做。”

6、给下属获取更大的自主权

一旦决定让下属负责某项工作，就应该尽可能给他更大的自主权，让他可以根据工作的性质和要求，更好地发挥个人的创造力：

“这次小组培训计划交给你负责，关于培训主题、地点、时间、预算等请你作一个详细的计划，下个星期一下午听取你的汇报。”

还应该让下属取得必要的信息：

“培训部门我已经协调好了，他们会提供一些必要的资料。”

7、给予适当支持与帮助

即使命令已经下达，下属也已经明白了其工作重点所在，也已相应地授权了，管理者也不可就此不再过问事情的进展，尤其当下属遇到问题和困难希望上级协助解决时，更不可说：“不是已经交给你去办了吗？”

“作为上级，应该清楚地意识到，他之所以是你的下属，就是因为他的学历、经验不如你。此时，管理者应该和下属一起共同分析问题，探讨状况，尽快提出一个解决方案：

“我们都了解了目前的状况。下面来讨论一下该怎么做？”

六、酒店人性化管理六要求

- 1、 管理者应有亲和力
- 2、 界定好严格与善待的尺度
- 3、 放权
- 4、 透明激励机制
- 5、 给员工更多活动空间
- 6、 和员工交朋友

第三讲：酒店管理者的领导力

一、提升领导力的根源

1、重视沟通的双向性

要注意沟通一定是双向的。

(1) 下达工作指令或与个别员工谈话，应注意多听听下属的意见，拓宽思路、了解员工心理究竟在想些什么；

(2) 即使有时员工的意见并不正确，也应让他们把话说完，然后针对不正确部分做些解释、说服工作。

只有很好听取别人的想法，才能更好地说出自己的想法。

2、要学会倾听

(1) 管理者要善于听取下属的建议；

(2) 对说话抓不注重点的员工，对他们提意见时不能感到心烦；

(3) 不能心胸狭窄，对感情不想投入的员工提意见，听了一点就马上打断。

管理者应把改善人际关系的聆听方式作为一个重要课题来研究。

案例：“经营之神”的倾听之道

松下幸之助被称为日本的“**经营之神**”，在他的管理思想里，倾听和沟通占有重要的地位。经常问他的下属：“说说看你对这件事是怎么考虑的。”、要是你干的话，你会怎么办？

他一有时间就要到工厂里转转，一方面便于发现问题，另一方面有利于听取工人的意见和建议。在松下的脑子里，从没有“人微言轻”的观念，他认真地

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/107200133051010005>