

人力资源：酒店激励员工为客人主动提供服务

案例开发人：贵州职业技术学院 李志书

案例所涉及部门：人力资源部

案例所涉及相关课程或科目：《人力资源管理》

案例陈述：

某酒店为鼓励全体员工主动积极向客人提供满意的服务，实行“酒店大使全面认可计划”，即当客人对提供满意服务的员工提出表扬，由分管领导报人力资源部，人力资源部根据表扬内容给予员工相应的大使积分，积分可累加，并把结果张贴于公告栏，一个季度评选一次。积分累计达5分获铜奖，授铜奖章，奖金300元；达8分获银奖，授银奖章，奖金500元；达12分获金奖，授予金奖章，奖金800元。

当员工被高度激励时，能表现出努力工作，并会主动向顾客提供尽可能好的服务，而相反，没有员工激励，他会尽可能地节省精力，面对客人的需求时，会视而不见，能避则避，客人提出问题时也会推卸责任，或者用言辞遮掩。某酒店的“酒店大使全面认可计划”通过客人认可、主管领导认可、酒店高层认可、酒店全员认可方式肯定员工主动为客人提供满意服务的行为，从而激励员工更加积极地参与该计划，并且能让员工之间形成良性竞争，从而提升酒店的整体服务质量，属于典型的正强化策略。

在该案例中，对员工的激励形式既有物质激励也有精神激励，能改变员工的消极服务态度，点燃员工内心的工作热情。该酒店大多数员工都在积极争取获得积分，可见该计划是有效的激励体制。

但在本案例中，积分计划以个人名义进行，大部分获得积分的员工为能直接接触客人的员工，部分后线表现优秀的员工无缘该计划而表示遗憾。很多时候，顾客满意来自于多个员工多个部门的配合，故建议该计划增加集体积分。

学习目标：

1. 能够阐述激励和激励的形式。
2. 合理运用激励的方法激励员工。
3. 善于发掘酒店在制定激励制度中的缺陷，并且加以优化。
4. 能够设计酒店员工激励方案。

教师笔记与分析：

教学方法：案例分组讨论法

教学内容：

请学生阅读案例，根据激励理论回答以下问题：

- 1、如果你是该酒店员工，愿意参加该计划吗？为什么？
- 2、案例中的激励形式有哪些？你认为会取得怎样的激励效果？
- 3、案例中激励制度有缺陷吗？如果有，如何优化？
- 4、如果你在酒店人力资源工作，请设计一份激励酒店员工为客人主动提供服务的方案。

教学过程：

- 1、将班级分组，建议 5-8 人一组，每组发 4 颗星星，教师有 4 颗星星。
- 2、给出案例，以小组为单位进行讨论。
- 3、教师进行过程控制，了解各团队情况，并做好指导。
- 4、小组选出一位发言同学阐述本组思路，其他小组提出疑问。
- 5、每个问题讨论结束，将 1 颗星星颁发给除自己小组以外的最佳答案小组，教师予最佳答案小组 1 颗星星。
- 6、1 颗星星代表一定分值，教师根据各组星星数量给各组打分，记录成绩。
- 7、对于最佳激励方案，教师进行辅导修改，除在班级宣读外，可在班级群或专业群公布。