

## 凯宾斯基酒店集团始终如一、真诚关怀的企业文化



本文图片均已获得正版授权

内容来源：[www.gallup.com](http://www.gallup.com)

作者：盖洛普咨询凯宾斯基项目团队

翻译：王梦雅 (Bella)

凯宾斯基酒店集团的方方面面无不为了服务期待卓越的客户 - 无论他们身在何处，凯宾斯基酒店始终如一地带给他们卓越的经验。当然，这家欧洲历史最悠久的奢华酒店集团发现，一流的员工体验造就了可靠且杰出的客户体验，即通过培养敬业、忠诚且高效的员工，为尊贵的客户提供最优体验。

为了创造卓越的员工体验，凯宾斯基致力于打造无论在何种情况下都保持员工至上、员工敬业度优先、员工话语权举足轻重的职场文化。

凯宾斯基拥有近 125 年的悠久历史，  
在 35 个国家经营着 81 家酒店、住宅和度假村，  
员工人数超过 19000 人，  
跨国经营的背景下员工体验的打造显得尤为关键。

GALLUP®

Kempinski  
HOTELIERS SINCE 1897

### 目标：成为奢华酒店的首选雇主

凯宾斯基酒店集团的员工愿景是成为其市场上的首选雇主，并通过卓越的人员管理来推动业务绩效，如赋予员工持续为客人打造独特甚至富有艺术感的奢华体验的能力。为了实现目标，凯宾斯基营造了一个让员工感到真正被倾听和切实被关心的环境。



### 方法论：拥抱员工至上的文化



#### 从员工敬业度着手

酒店业务始终不容易经营，员工流失率可能很高。凯宾斯基长期坚持，为了留住和发展优秀人才，需要绝佳的员工体验，究其根本体现在员工敬业度。

凯宾斯基的领导者了解敬业度的力量——包括它如何丰富员工的生活、减少人员流失，并促进几乎每一项重要业务指标的提升。凯宾斯基与盖洛普合作，加强现有的敬业度计划，并让员工拥有更强大、更清晰的声音。



## 保持敬业度简单

凯宾斯基有意避免过度设计员工敬业度。

“回归原始很神奇.....  
人们只想知道你关心他们，  
他们可以为了任何事情来找你。”

——Melissa Sailibi

凯宾斯基酒店集团管理委员会成员  
首席人力资源官

凯宾斯基酒店集团管理委员会成员，首席人力资源官 Melissa Salibi 表示，他们保持简单直接，并实施了一些关键的战略步骤：

### 01 欢迎员工反馈意见

“如果我们不准备接受同事的建设性反馈，我们就无法提高敬业度。”

### 02 沟通

“我们保持沟通并分享结果。我们组织小组讨论结果并获得进一步的见解，然后将行动计划传达给所有同事。”

### 03 行动

“敬业度不应该局限于“纸上谈兵”。我们的酒店和管理者带领展示了所做的一切，以便员工可以了解到有效的参与方式。”

### 04 庆祝

“我们喜欢庆祝，并喜欢为团队举办很多活动..... 我们倡导认可和奖励的文化，不错过任何为同事及其成就庆祝的机会。”



## 无论反馈是什么，都接受

很多组织在遭遇冲击或怀疑反馈重要性时，不愿收集员工反馈。而凯宾斯基反其道而行，当新冠肺炎疫情爆发时，该公司大胆尝试欢迎员工反馈，有意为员工的声音创造机会。

大流行给了员工批评的理由，至少当时凯宾斯基领导者看来是这样。员工面临着严峻的挑战：许多人无法远程完成工作而且每天都处于疫情第一线，尤其当这些员工看到有的同事转至可以远程工作的岗位压力倍增，更不用说担心裁员了。



在艰难环境下，凯宾斯基领导者面临收紧预算或让员工有发言权的两难选择，她们采取了勇敢的立场：尽管大流行造成了损失，尽管知道员工经历了困难和动荡，尽管公司财务面临着压力，但仍继续开展敬业度调查。

在这一决定中，凯宾斯基的使命变得更加明确，比以往任何时候都更加关注员工幸福感。通过对员工开展的调研项目，凯宾斯基提出了有关疫情期间工作生活的战略性问题。这些问题为员工的日常体验提供了宝贵的见解，使公司能够采取有效行动并直接满足员工需求。

“尽管有危机，无论世界上  
发生了什么，我们都不应该  
放弃敬业度。”

——Melissa Sailibi  
凯宾斯基酒店集团管理委员会成员  
首席人力资源官

最终，坚持倾听员工的声音，帮助凯宾斯基即使在疫情最严重的时候，也保持高绩效、敬业的文化。



### **领导者们相互支持，并将敬业度注入团队管理中**

Salibi 女士指出，“对我们来说，敬业度项目是自上而下开展的，从高层开始做起。”该公司发现，“不敬业的领导者根本无法领导高敬业度团队，我们的逐年敬业度调查已经一再地证明了这一点。”

因为凯宾斯基的领导者不仅为员工的敬业度定下基调，而且他们也确实会影响或破坏整个组织的员工敬业度，所以第一步就是作为领导者需要处于敬业的状态。当领导者们处于敬业状态时，他们会带着具有感染力的能量和动力出现在工作中，将他们的敬业状态传递给员工，激励团队成员成为更好地个体，也成就更好的业绩。

凯宾斯基认为，领导者通过简单的关心行为便会为员工敬业度定下基调，这样真诚的关怀就是员工敬业度的核心，例如询问员工：“你今天怎么样？”。

真正的关怀精神并不仅仅局限于领导者和员工之间的关系。正如 Salibi 女士在 2019 年讲述的一段经历所表明的那样，领导者们相互关照，助力酒店一同取得成功。那是宾斯基酒店集团的总经理会议，来自世界各地的总经理齐聚在一家凯宾斯基酒店，今年的该会议在古巴开展。在某一天的活动中，总经理们围坐在桌旁交谈，其中一位总经理表示人手严重不足。根据 Salibi 女士的说法：



“接待那次代表团的酒店总经理提出，‘我需要行李员、管家、以及一些其他岗位的支援。’在 20 分钟内，他就收到一个可以毫无疑问地前来支援的员工名单……这些领导者彼此之间的完美联系真的让我们感到骄傲，因为在几分钟内，他们就拥有一支完整的工作队，第二天动身去支援这家酒店。这就是我们的立场。”

## 结果：以工作为荣的忠诚的全球员工



### 全球范围内兑现品牌承诺

凯宾斯基强大的文化和员工专注力，能够施展许多全球组织似乎不可能做到的事情：在拥抱和弘扬区域文化的同时，以凯宾斯基独有的品质，兑现一致的品牌承诺。

在北京、柏林、内罗毕和哈瓦那等地，凯宾斯基酒店在地理和文化上的差异显而易见。凯宾斯基就其品牌的多样性深感自豪，Salibi 女士将其与关爱联系起来——员工普遍都有被关爱的需求，而关注这一需求是凯宾斯基酒店成功秘诀的一部分。

*“关心你的员工适用于所有文化。”*

——Melissa Sailibi

凯宾斯基酒店集团管理委员会成员

首席人力资源官

然而尽管多元化，凯宾斯基的员工体验却高度稳定 – 领导者希望员工的感受和顾客体验保持一致。Salibi 女士指出：“无论在哪里，你都将感受到凯宾斯基始终如一的员工体验。”



## 让员工感到骄傲的工作场所

凯宾斯基对员工的不懈关注赢得了公司精英奖。

2021 年，凯宾斯基入选福布斯全球最佳雇主榜单，在所有行业中排名第 63 位，在旅游和休闲行业中名列第一。

2022 年，该公司获得了盖洛普享有盛誉的盖洛普杰出工作场所奖，该奖项具有严格的申请流程，旨在表彰那些善于吸引和发展员工，并充分发挥其潜力的工作场所。

但更重要的是，凯宾斯基的成功在公司内部产生了影响。无论处于哪个级别的员工，他们都在公司工作了几十年，并且比以往任何时候都更自豪地称凯宾斯基为他们的雇主。

Sabili 女士回忆道：“我们在慕尼黑的酒店大堂里有一位主管兼茶艺大师。他在这家酒店工作了 47 年，近半个世纪！他为自己所做事情感到骄傲，并与该品牌有着强烈的情感联系。实际上他去年退休了，但他将永远被我们珍惜和铭记。和他一样的凯宾斯基人遍布世界各地、不同地区、不同国家。

在这个充满员工自豪感的地方，无论凯宾斯基酒店位于何处，都会孕育真正伟大的客户体验。

联系我们了解更多盖洛普在酒店行业的成功实践：

王梦雅 Bella | 北京

13691173550



扫一扫上面的二维码图案，加我为朋友。

 盖洛普咨询