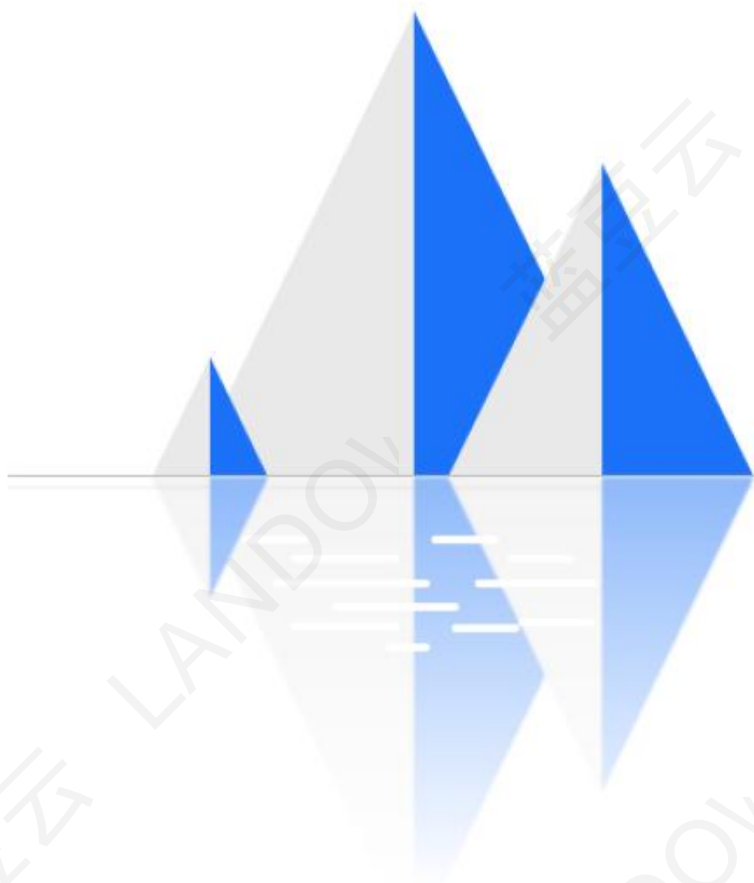


蓝豆云 LANDOW®

# 蓝豆服务运营大数据分享

杨书帆

# 客人体验冰山模型



## OTA点评痛点

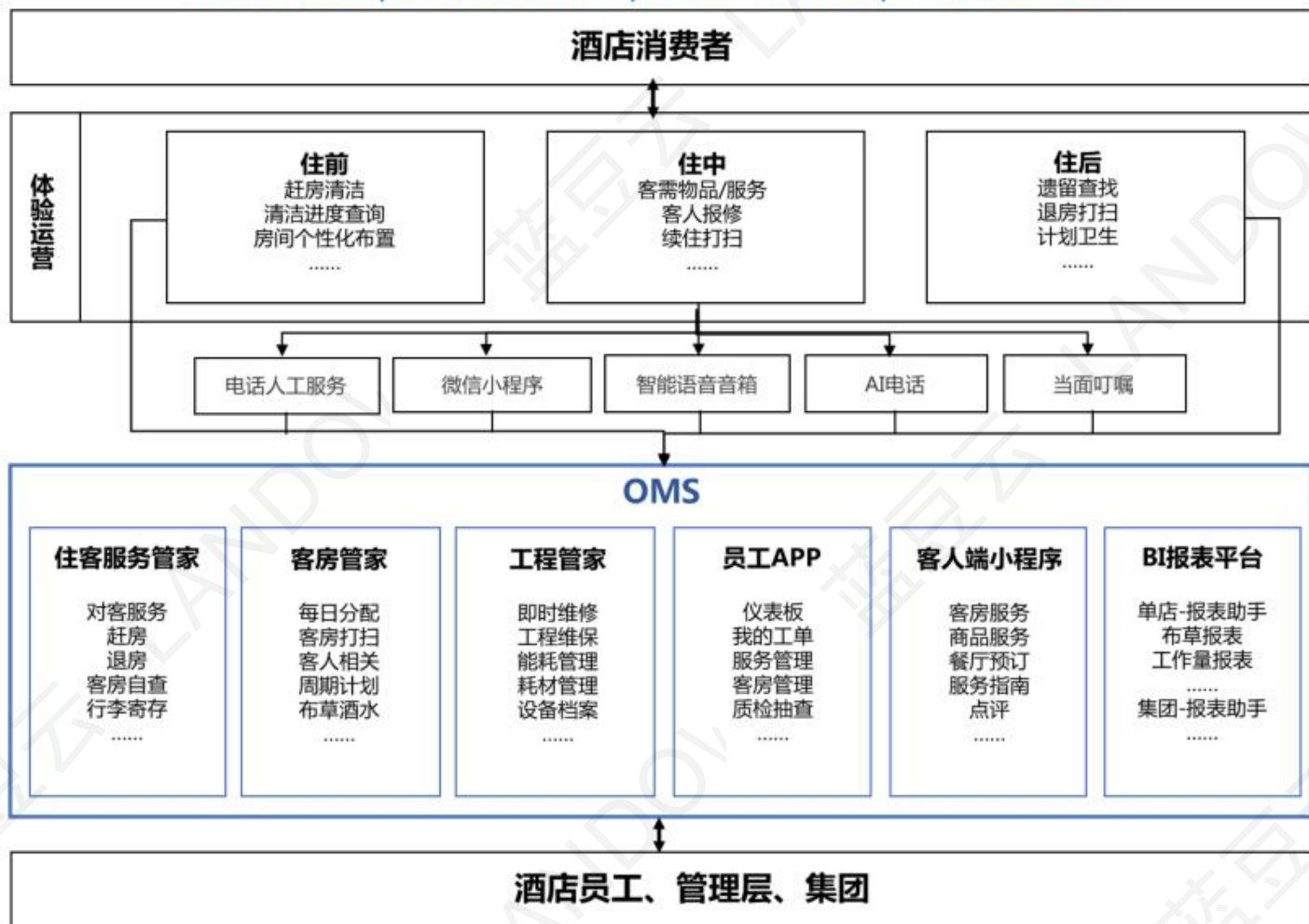
- 1 只代表了少数客人的感受
- 2 事后管理挽救难度加大，口碑受影响
- 3 点评指向不明确，难以落实改善

## OMS体验运营数据

- 1 全量工单数据，不放过每一个体验风险
- 2 事中管理可有效提高挽救率，减少差评
- 3 掌握服务环节，精准定位短板，提升运营迭代

# SOP在线化自然产生大量运营过程数据

连接消费者 | 连接智能硬件 | 连接一线员工 | 连接管理人员



> 8000万



每年产生运营工单数据

> 1000家

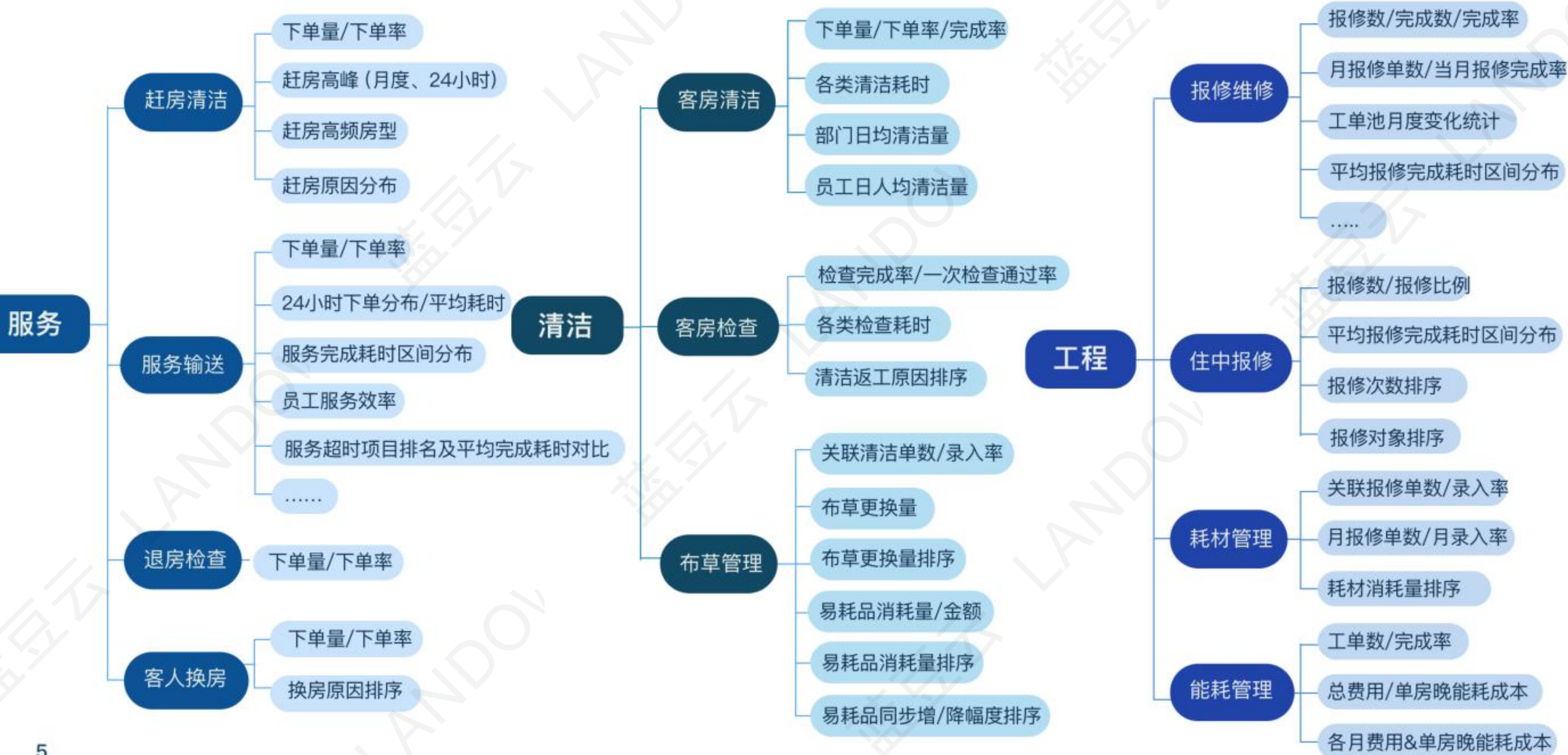


帮助酒店实现SOP全面在线化

# 运营过程数据维度丰富：以服务输送为例



# 构建运营数据分析体系



和行业相比，我们做得如何？

如何根据数据改善我们的运营？



服务输送



工程维修



房间清洁

# 数据来源于蓝豆云23年2-4月全量工单数据

蓝豆云  
LANDOW

保利® 酒店  
POLY HOTELS

MINYOUN  
HOSPITALITY  
明宇商旅

WANDA®  
Hotels & Resorts  
万达酒店及度假村

广东省旅游控股集团有限公司  
GUANGDONG PROVINCIAL TOURISM HOLDINGS CO.,LTD.

山东文旅酒店集团  
Shandong Culture and Tourism Hotels Group

GCH 大中华酒管

岷山集团  
Minshan Group

开元酒店集团  
NEW CENTURY  
HOTELS & RESORTS

R&F 富力集团  
R&F GROUP

HNA  
Hospitality Group  
海航酒店集团

LN  
HOSPITALITY  
岭南酒店

东湖集团  
DONGHU GROUP

延年酒店  
YANNIAN HOTEL

中海地产

绿地酒店旅游集团  
Greenland Hotel And Tourism Group  
酒店 / 旅游 / 会展

IHG®  
WYNDHAM  
HOTELS & RESORTS

ACCOR  
Sheraton  
HOTELS & RESORTS

白天鹅宾馆  
WHITE SWAN HOTEL

Soluxe Hotel  
& Resort Group  
阳光酒店集团公司

霍英东集团  
Fok Ying Tung Group

MGM RESORTS

玉渊潭酒店集团  
UNITUNE HOTELS

书香酒店集团  
SCHOTEL 府邸·世家·心泊·门第

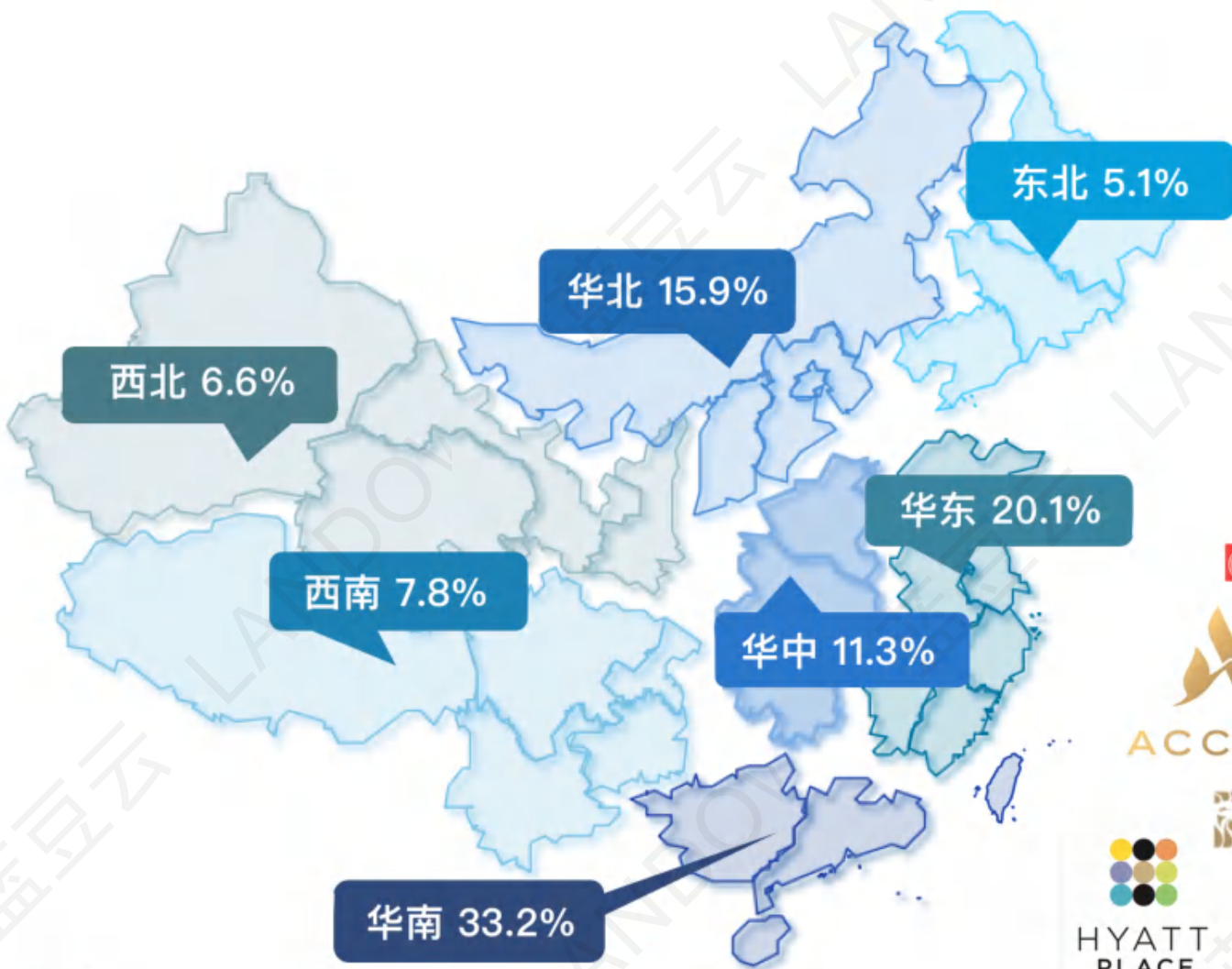
HYATT  
PLACE  
凯悦嘉轩酒店

RUIYEE  
HOSPITALITY

ALVA  
HOTEL BY ROYAL  
帝逸酒店

華天  
HUATIAN

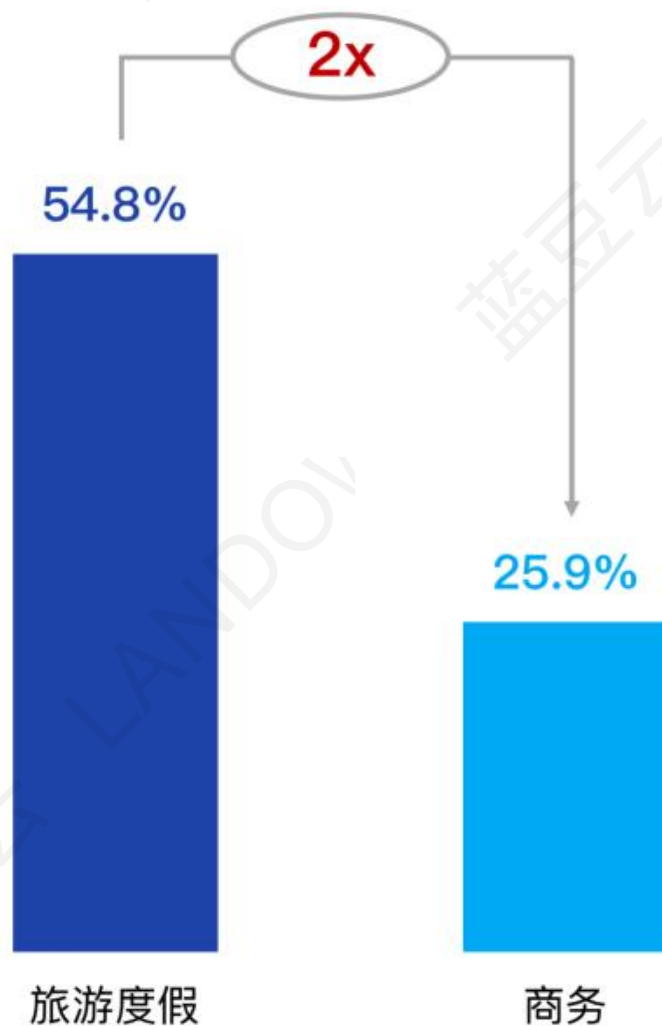
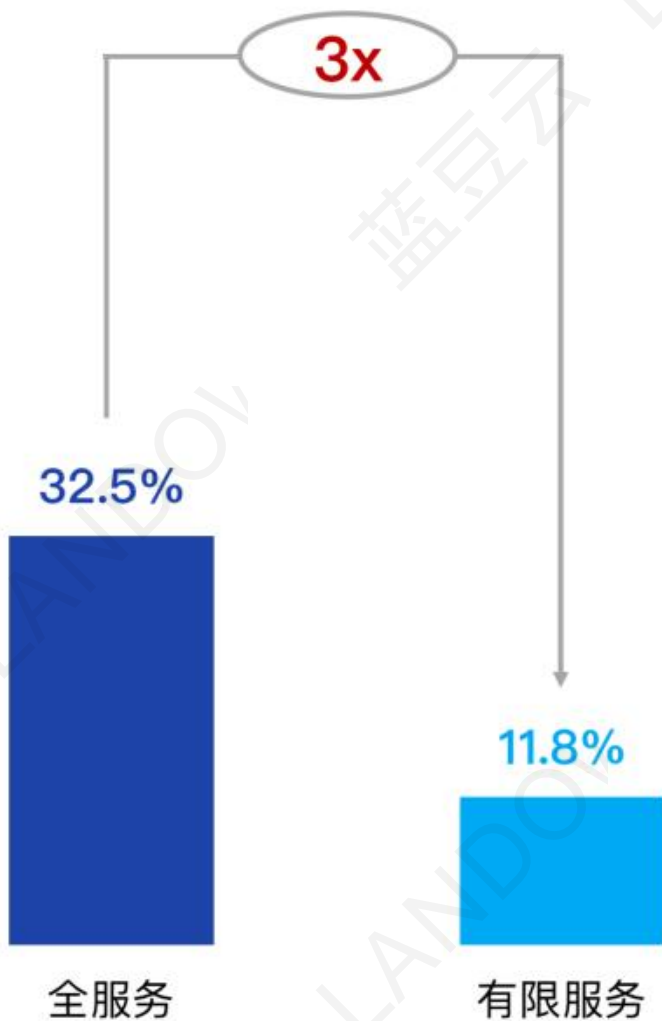
PACO HOTEL  
柏岳商务酒店



# 服务输送需求

服务需求率：客人入住期间提出的物品或服务需求下单量/开房数\*100%

旅游度假酒店服务输送需求较大，尤其需要关注该服务环节的客人体验（23年五一假期数据显示，服务需求率上升至78%）





# 服务耗时

服务耗时：客人下单到员工完成服务的时间，代表了提供服务的效率，代表了客人等待的时间

9.8 分钟



全服务

8.6 分钟



有限服务

9.8 分钟



旅游度假

9.6 分钟

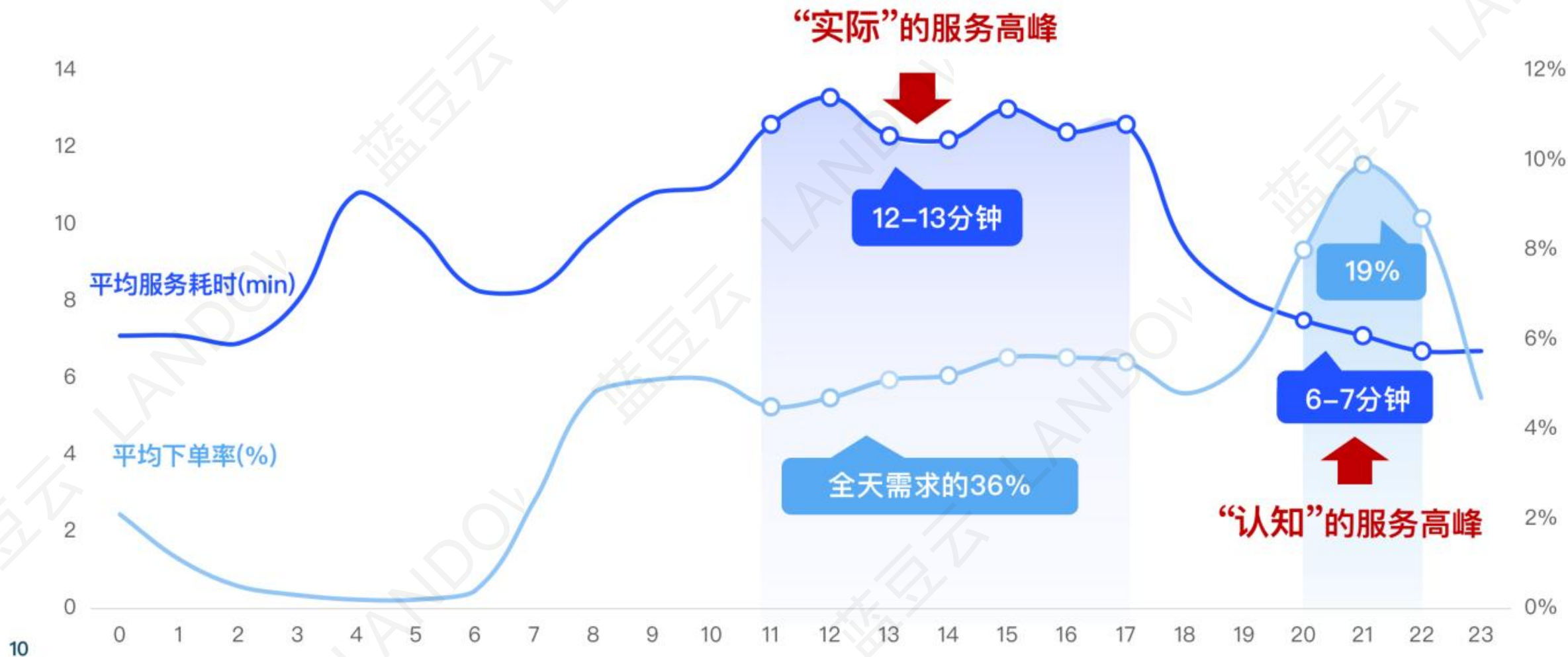


商务

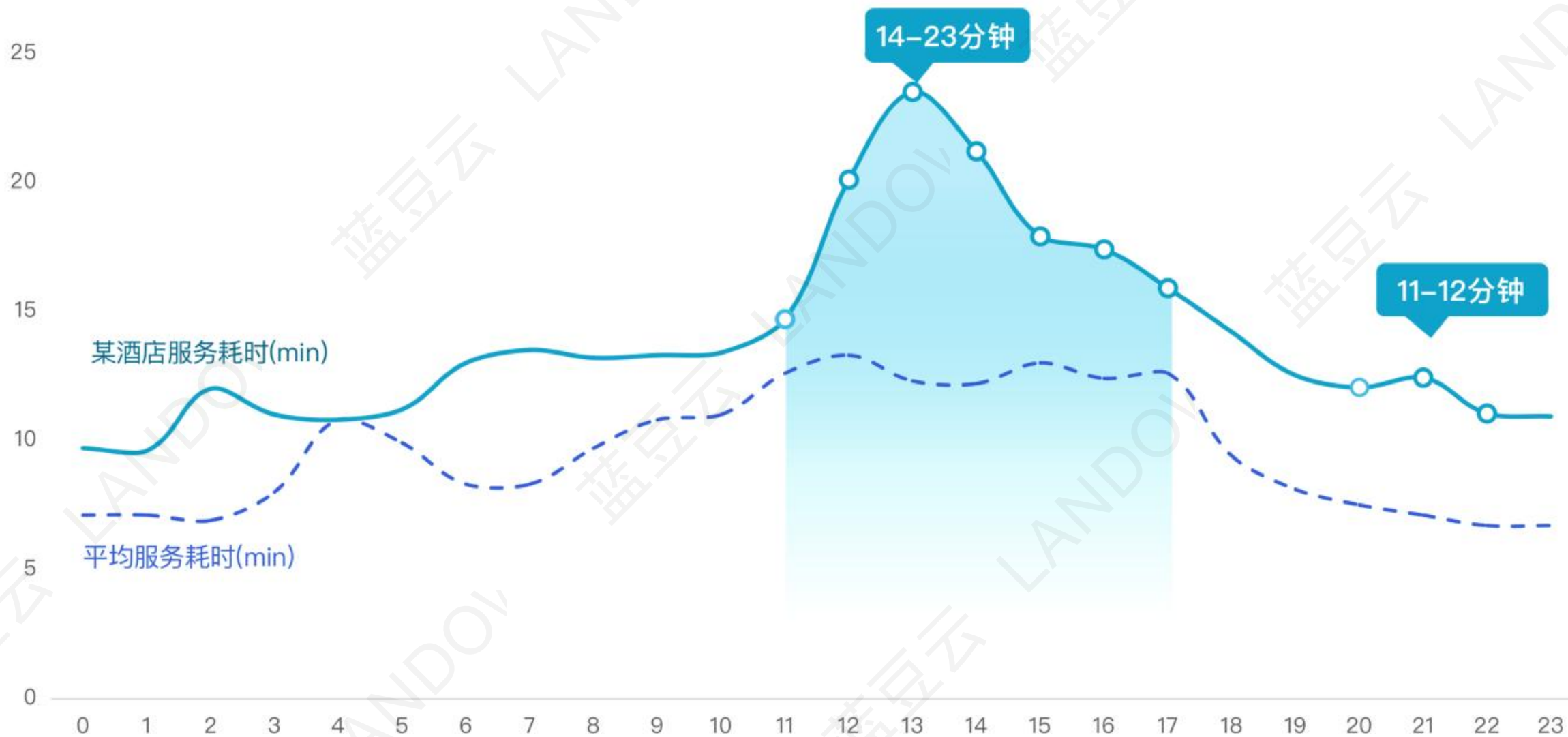
# 服务压力高峰存在认知和实际的差异

服务需求时均下单率：每小时服务输送需求量/总需求量\*100%

每小时平均服务耗时：各时段内服务工单完成的平均耗时



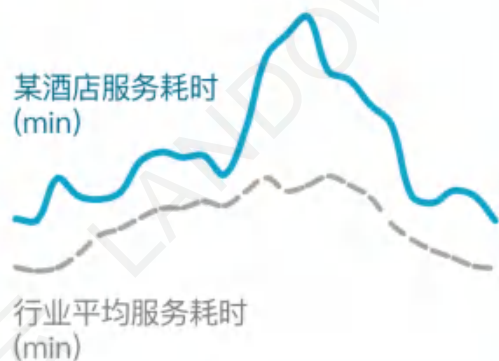
## 某酒店 VS 蓝豆均值



# 运营角度的思考：以数据为标杆，寻找客人体验和运营效率的平衡点

## 发现问题

通过各类数据报表，观察运营动态，与行业数据对比，发现运营差距和目前存在的问题



## 分析原因

### ①员工个人效率问题

查看员工工作报表，看是否有数据异常的员工

### ②分工不合理

查看该时段的工作数据（清洁、服务和计划卫生），是否存在不合理

### ③人手不足

查看该时段的平均服务率，以及每位员工的时均服务数，测算目前的人手是否充足以应对工作

### ④耗时长的服务出现频繁

查看该时段的高频服务项单数和耗时，看耗时长的服务是否高频出现

## 运营优化

### ①提供员工培训

若为员工问题，则深入了解原因并提供相应的培训

### ②规划更合理的分工方针

根据每位员工日均清洁量、服务量、计划卫生量，重新制定更为合理的工作计划

### ③增加备班或服务人手

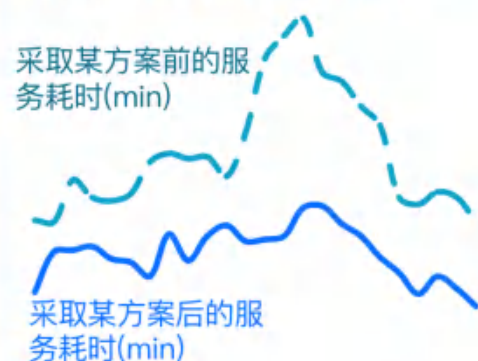
根据员工的时均服务数来推断需要多少员工才能保证服务效率和质量，可安排备班协助或者增派服务人手

### ④提前配置房间物品

若发现该时段出现较多耗时长的服务（如加床、婴儿床和床围等），可考虑根据客需提前配置

## 验证效果

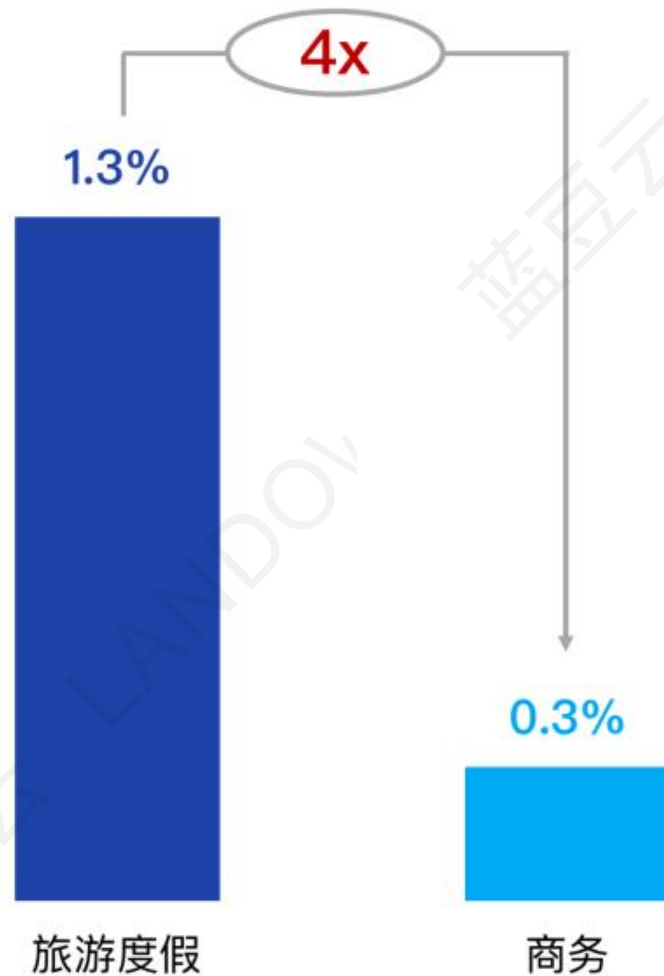
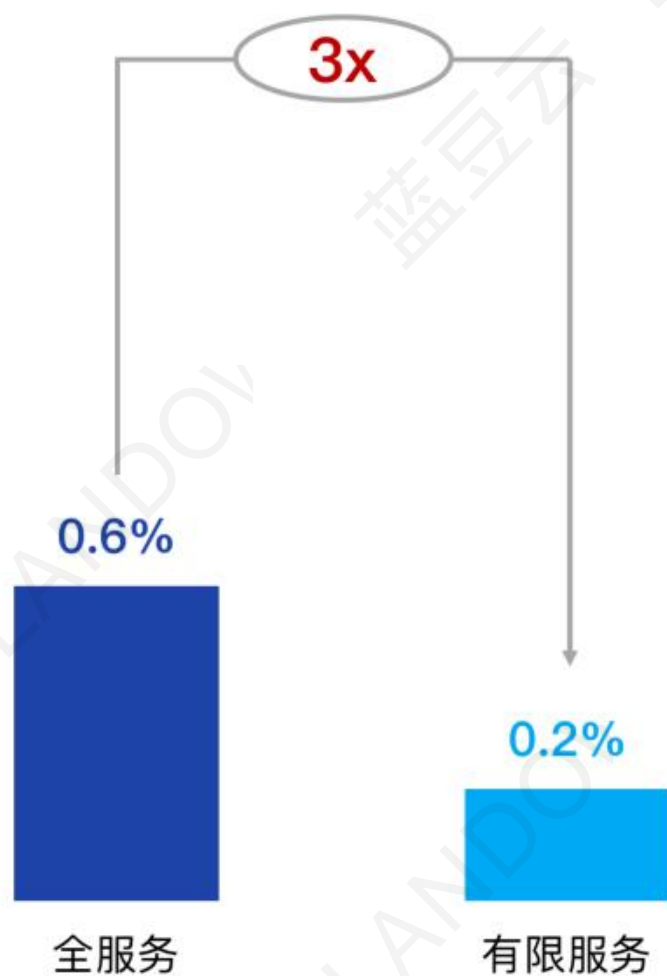
采取某解决方案以后，及时通过数据报表得到反馈，用于验证该方案的可行性，若发现不可行，则实行其他方案再验证，形成“发现-分析-解决-验证”的循环闭环



# 催服务率

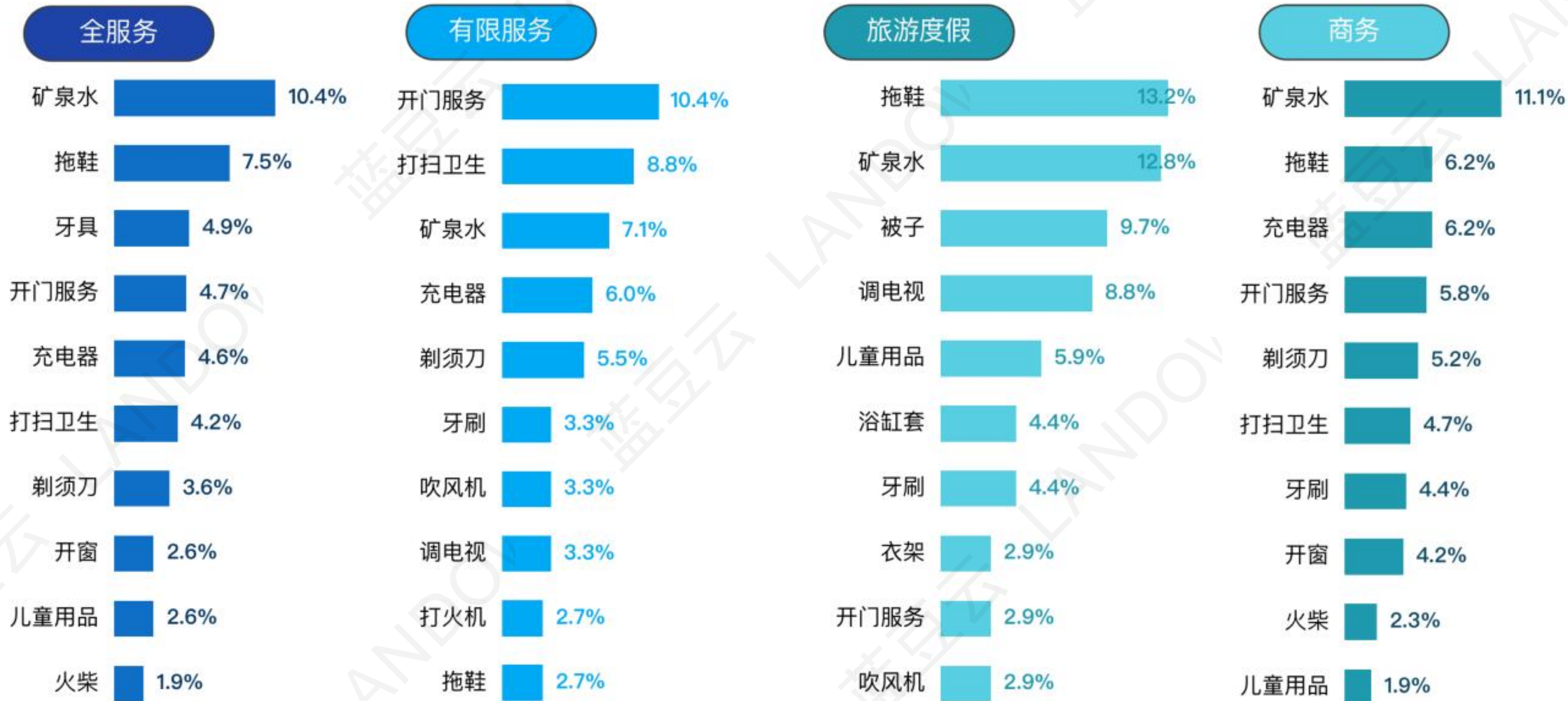
催服务：客人在向酒店提出需求后，由于酒店未及时提供服务，发起二次或多次催促酒店的行为

催服务率：催服务单数/服务单数\*100%，能体现对客效率以及客人对酒店的忍耐度，是衡量住中满意度的重要指标



# 催服务项目分布

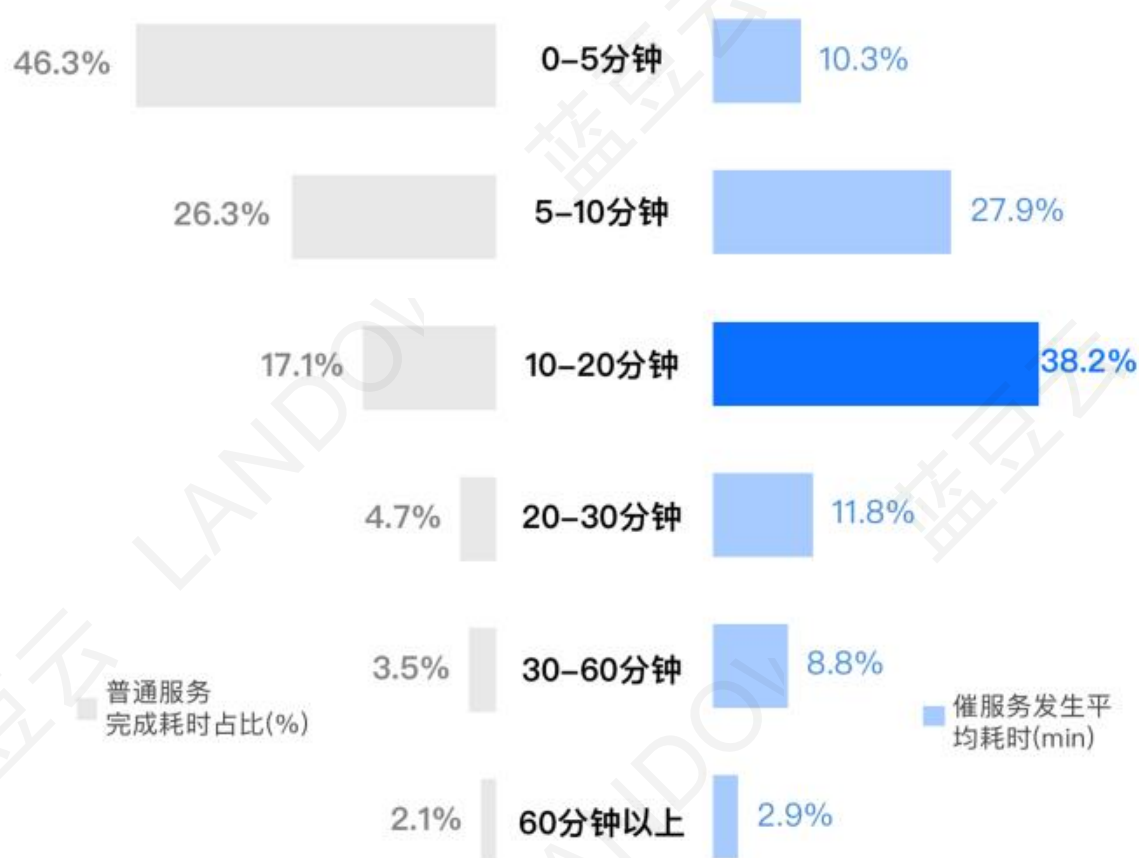
催服务项目比例：催服务项目单数/所有催服务单数\*100%



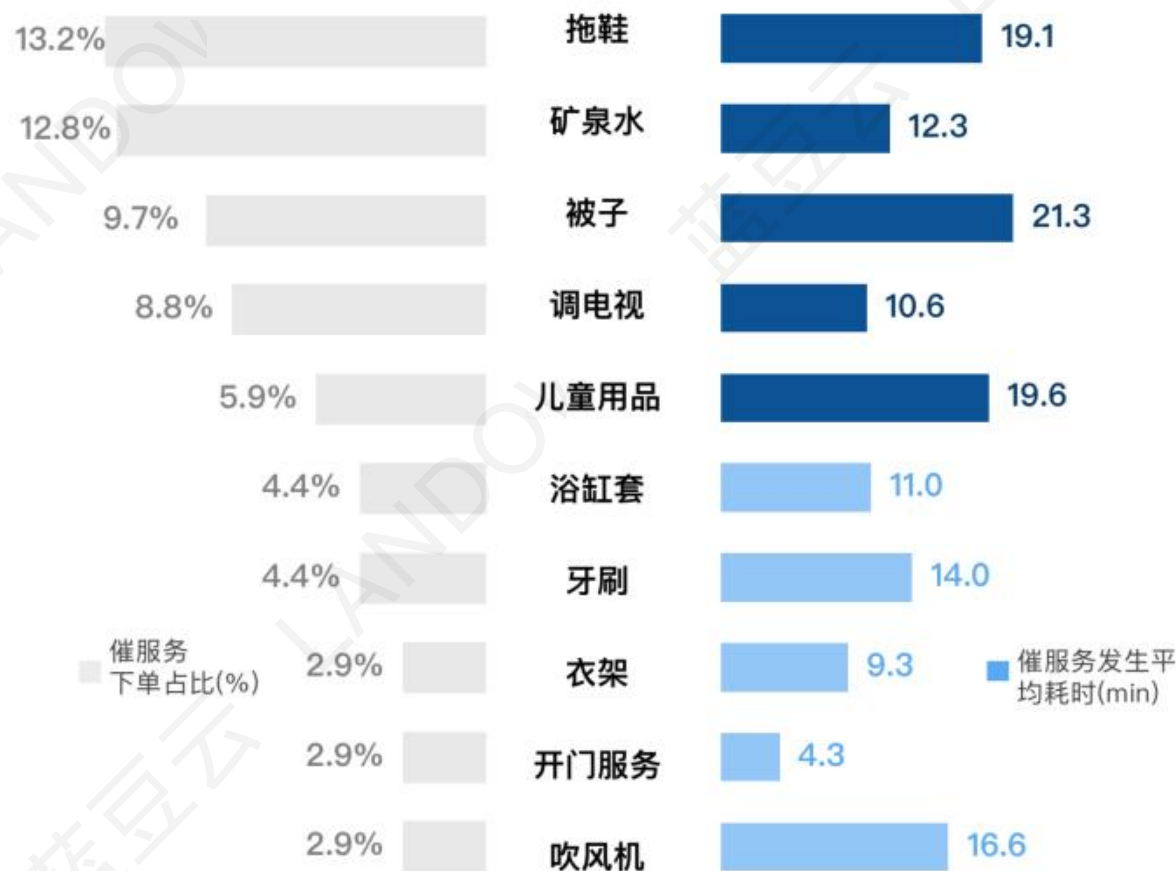
# 客人等多久会催？以旅游度假酒店为例

客人催服务发生时间：普通物品服务单下发到催服务下发的间隔时间

客人催服务发生时间分布

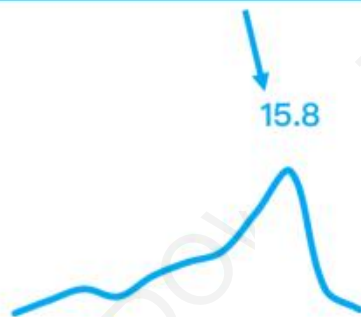


高频催服务TOP10发生催服务的平均耗时



# 催服务数据应用案例

发现问题



14-16点催服务比例最高

其中浴巾需求比例最高

分析优化



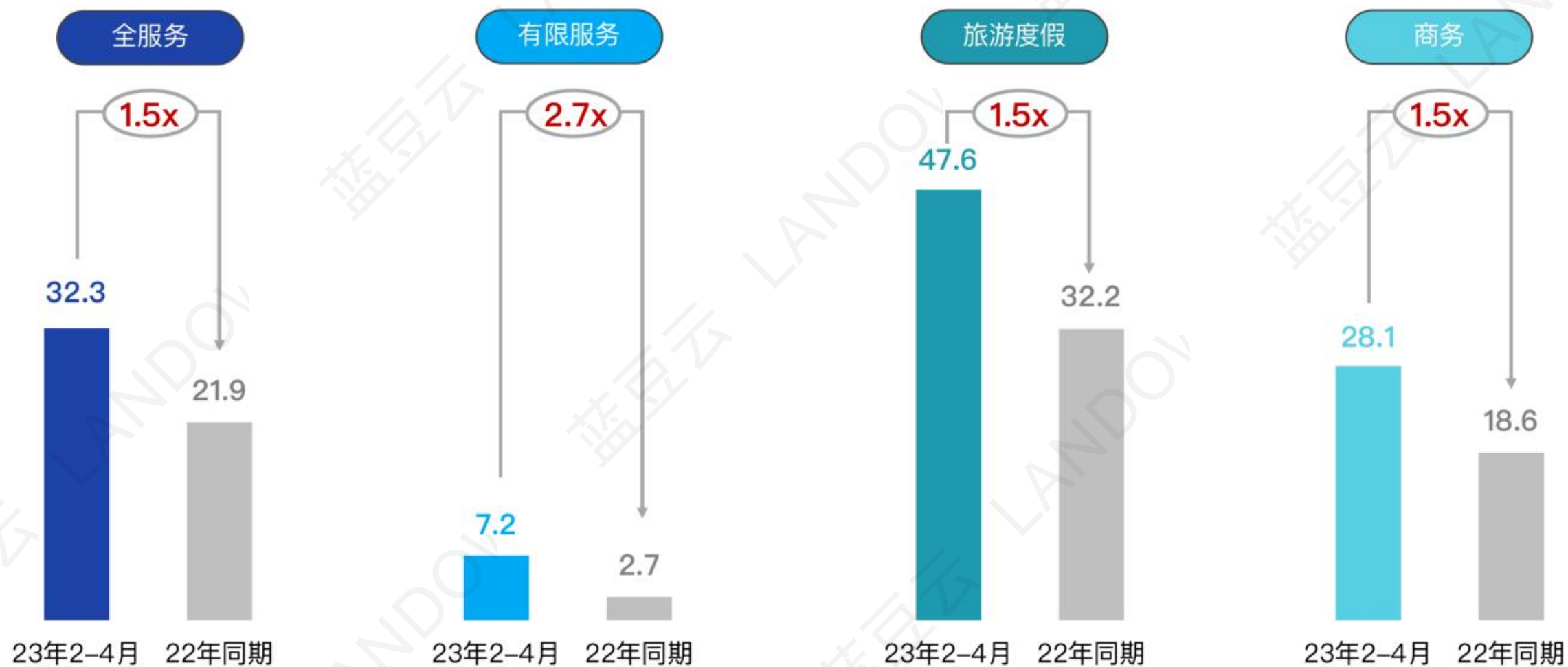
房内多配备儿童浴巾和浴袍

提升体验，降低成本



# 日均工程报修量

日均工程报修量：酒店平均每天报修的维修单数

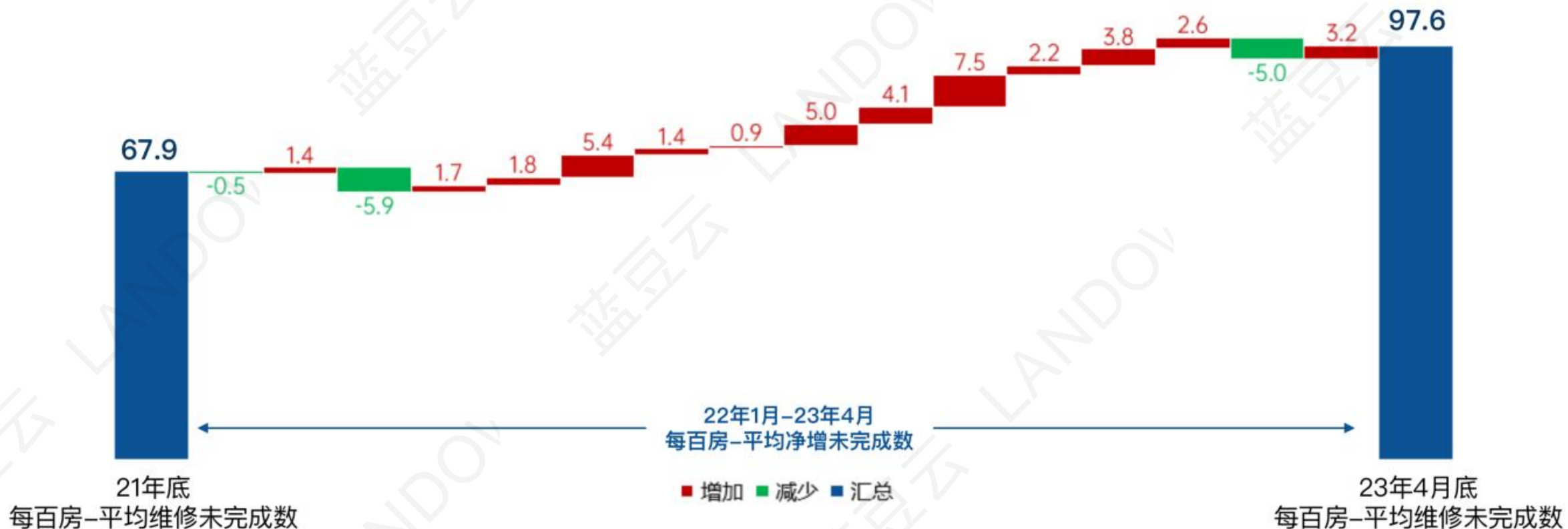


# 维修工单池未完成量变化趋势

维修工单池未完成量：酒店整个维修工单池剩余的未完成单总量

净增未完成数： 当月报修单数-当月完成总数

每百房-维修未完成数：(酒店维修未完成数/房量)\*100



# 运营角度的思考：以数据为出发，寻找提高维修效率的新方法

## 发现问题

通过观察工程数据报表的变化趋势，以及与行业数据对比，发现“维修速度赶不上报修速度”，出现明显的效率问题

某酒店近一年  
未完成工单变化趋势



## 分析原因

### ①缺少耗材

查看挂起/长期未完成维修的工单进度和备注，是否存在缺少耗材的情况

### ②工种分布不合理/人力短缺

对比每工种的平均工作量/维修时长/上班人数，是否存在不合理

### ③员工个人效率问题

查看员工工作报表，结合部门平均工作量、工种、完成维修量、平均维修耗时等数据，看是否存在效率问题

### ④维保计划安排不合理

查看维保工作报表，计划设置的对象、维保频率、分配和完成情况是否合理

## 运营优化

### ①耗材库存精细化管理

结合耗材消耗TOP10报表以及高频维修项目，提前购置高使用率的耗材，避免无材可用的情况

### ②合理安排工种人员配置

以工种工作报表和高频维修为依据，合理增加/减少对应工种的人员配置

### ③采用工分/验收评价机制

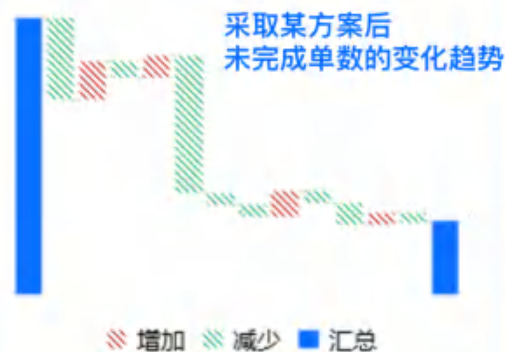
采用维修工分和验收评价机制，提高员工的工作积极性和维修质量

### ④设置系统性的维保计划

对于常维修的项目以及客房/公区地点，设置精准的对象以及频率，同时更多地依赖于线上做维保规划，便于随时跟进维保进度，及时调整

## 验证效果

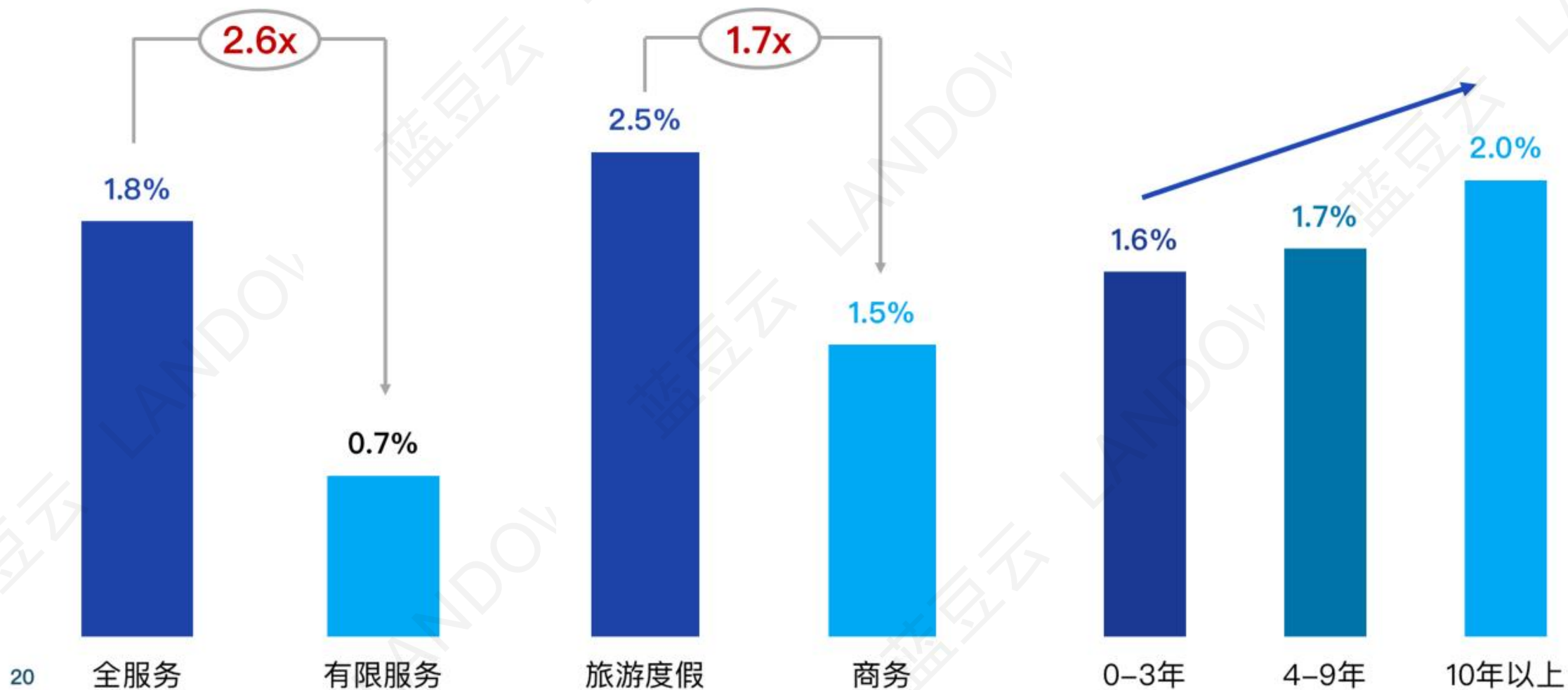
采取某解决方案以后，及时通过数据报表得到反馈，用于验证该方案的可行性，若发现不可行，则实行其他方案再验证，形成“发现-分析-解决-验证”的循环闭环



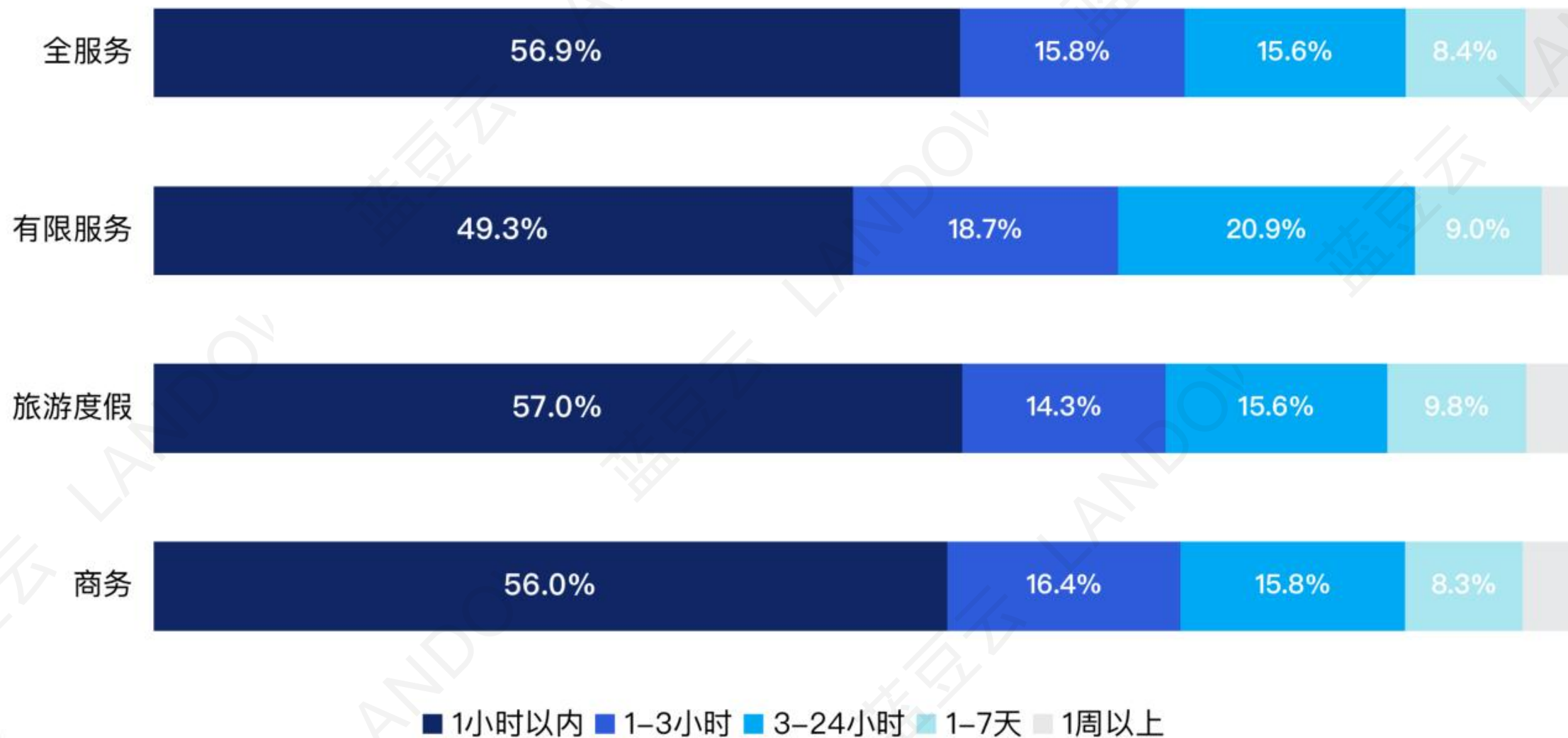
# 住中报修率

住中报修：客人在住期间的报修，体现了房间对客呈现的品质、客人对房间的满意度，是衡量客人体验感受的重要维度

住中报修率：在住期间产生的报修单数/开房数\*100%



## 住中报修完成耗时分布



# 住中报修问题分布

每百房晚-单项住中报修次数：(单个报修对象的住中报修单/开房数)\*100

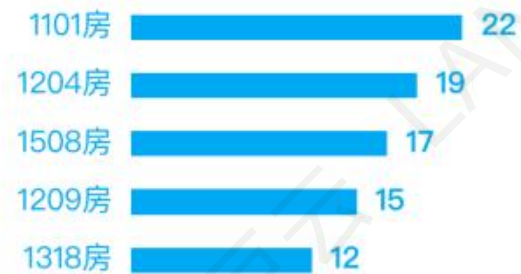


# 高频报修问题应用案例

发现问题

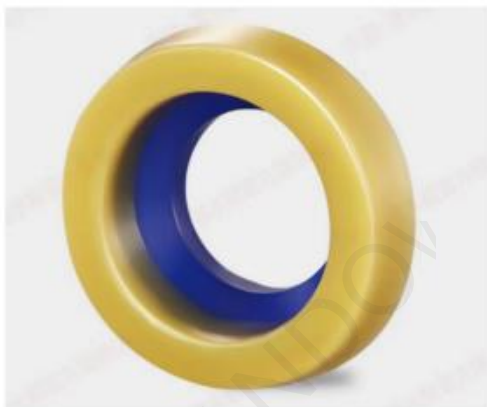


马桶位列高频报修对象第二



多个房间马桶问题反复出现

分析优化



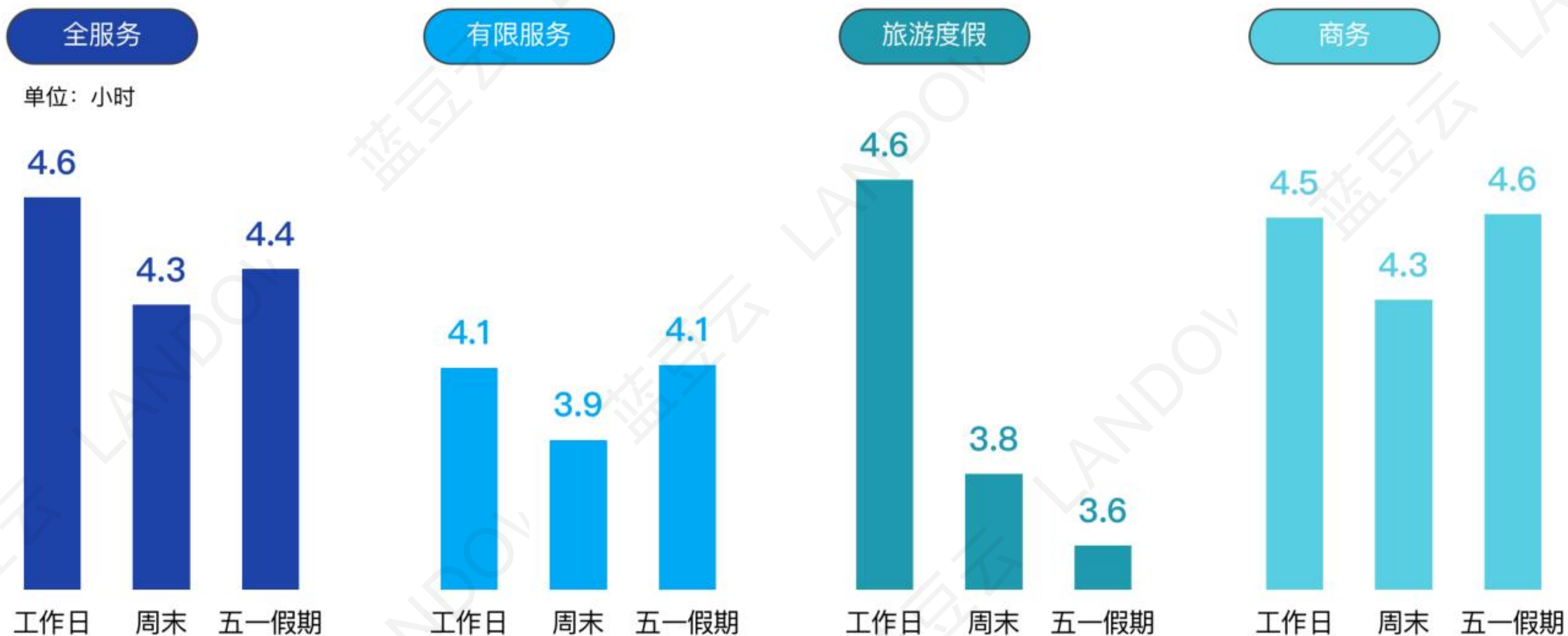
根据房间报修次数制定更换计划



开展维修工作

# 退房到放房的平均耗时

退房到放房的平均耗时：当天客人退房到清洁检查完成放房的平均耗时（小时）

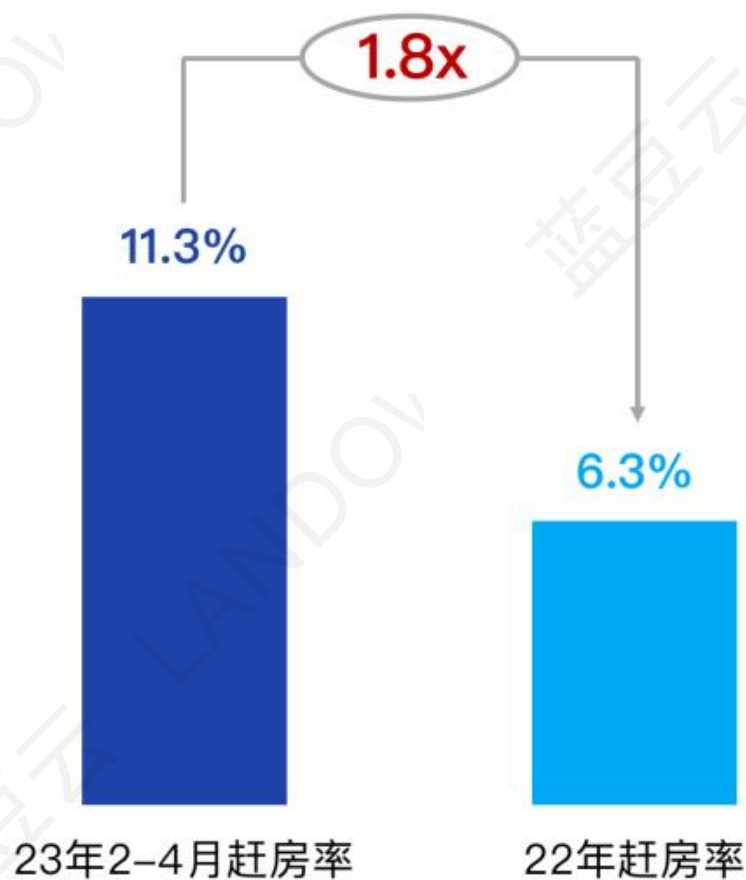
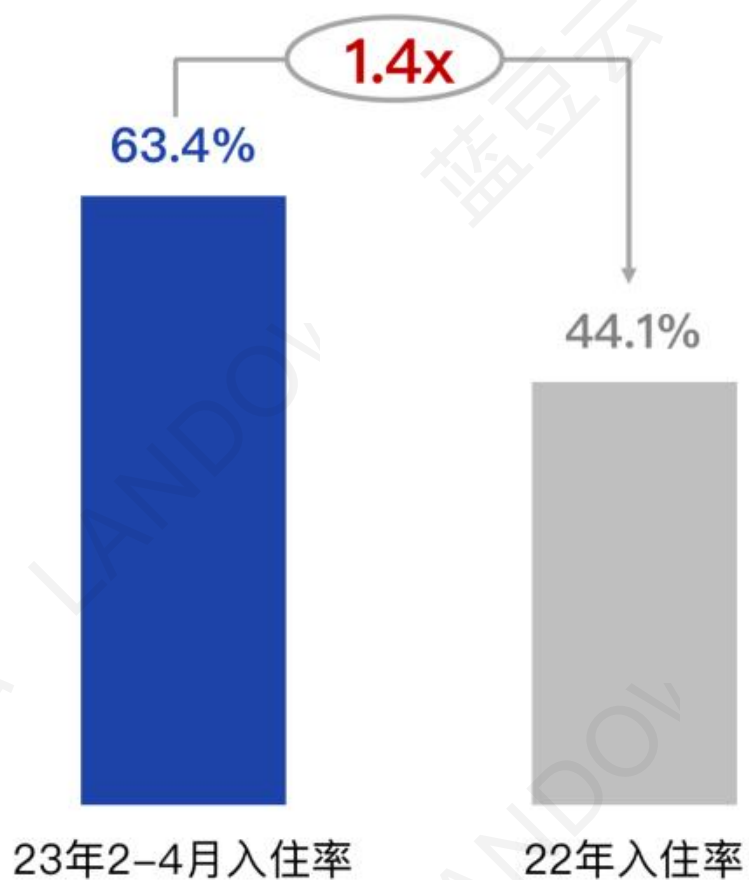




# 赶房率

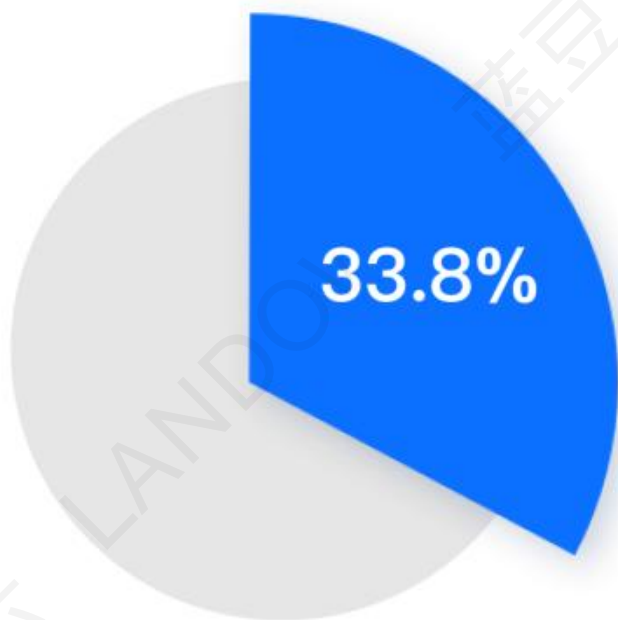
赶房：客人到达酒店或者预抵酒店时没有空余的合适房间，需要客房进行优先清洁，该服务环节非常影响客人对酒店第一印象，而且体现了酒店清洁检查的效率，并展现了前厅及客房协作配合的能力

赶房率：赶房下单数 / (当天9点以后) 入住的房间数 \* 100%



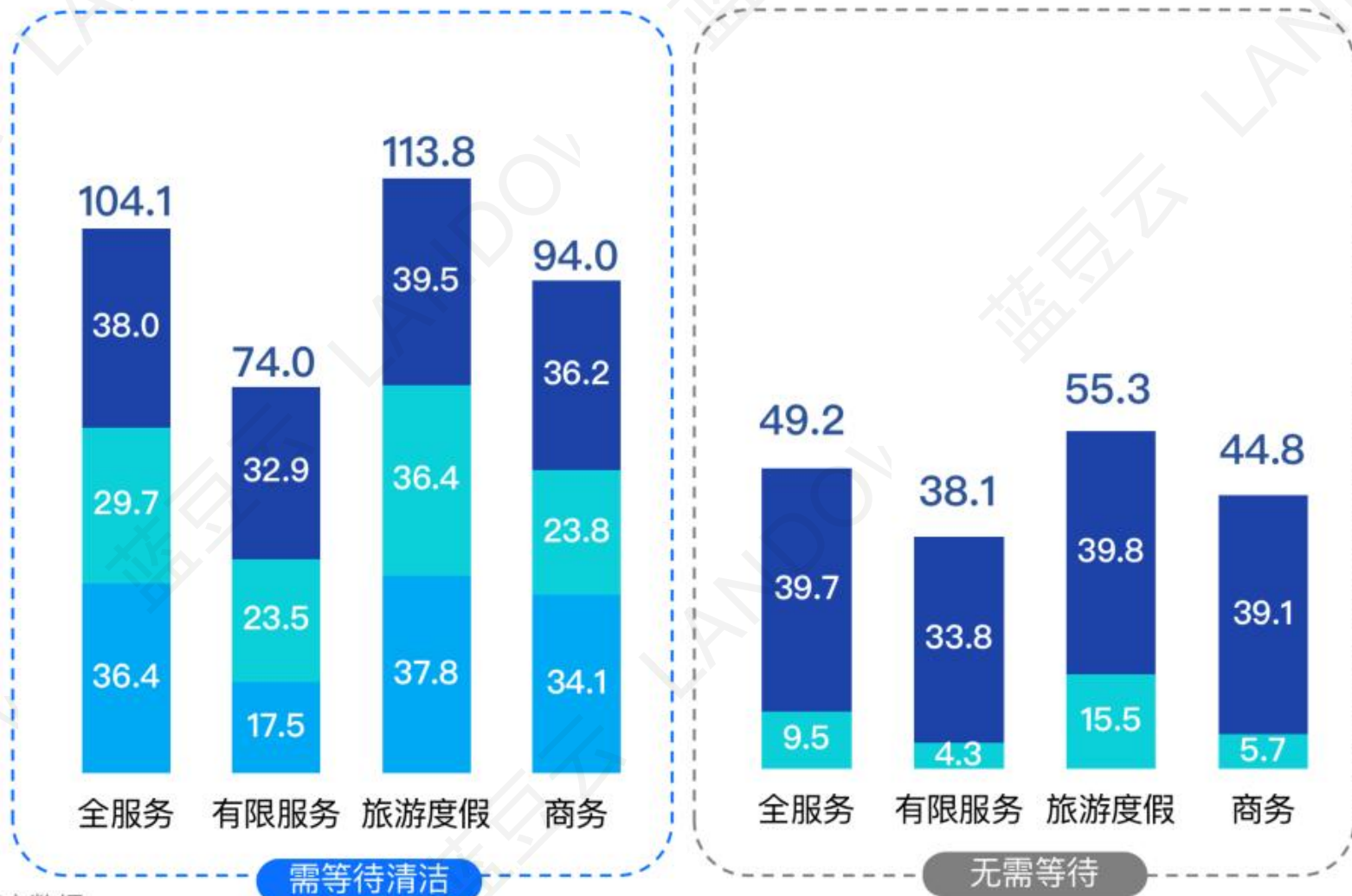
# 赶房耗时分析

无需等待清洁的赶房工单占比

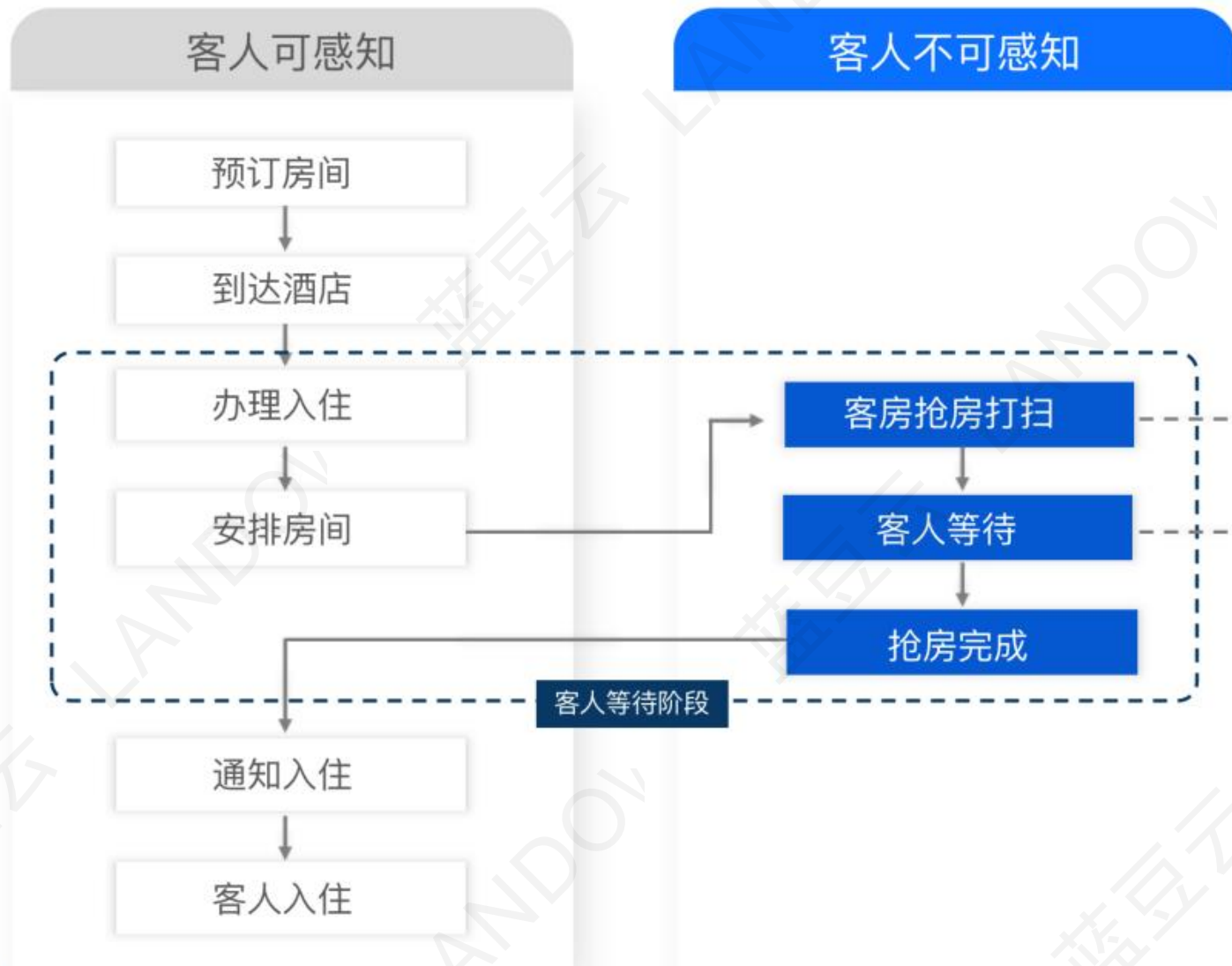


■ 需要等待 ■ 无需等待

■ 等待清洁耗时(min) ■ 清洁耗时(min) ■ 检查耗时(min)



# 赶房等待原因分析



## 排房是否合理

前台无法知悉房间实时的清洁状态，导致排房时通常会选择未清洁脏房，且员工会更多地选择完成当前任务再去赶房

## 赶房进度是否同步

前台只能通过观察房态变化、微信内部群主管通知或者是致电客房等方式来跟踪赶房进度，若是遇上旅游旺季，执行难度较大

## 主管检查放房是否及时

清洁后由于主管没有及时检查拖慢了放房效率，也是造成赶房的重要因素之一，除了工作量大，没有实时清洁完成通知，导致查房较晚

# 建立以数据为中心的运营迭代循环



# 数字化转型的本质：获得运营管理能力的复利提升

运营管理能力提升 = (决策能力提升 × 执行能力提升) 迭代能力提升

## 决策能力

通过数据提高决策正确的概率



## 执行能力

通过SOP在线化提升执行力，主要表现为响应速度和行动效率



## 迭代能力

发现问题时间缩短，缩短复盘总结周期，加快运营优化速度



# 全服务标杆酒店数据对比

	全服务所有酒店	携程评分4.8分以上的酒店
服务需求率	32.5%	35.1%
服务耗时	9.8分钟	7.7分钟
催服务率	0.6%	0.2%
日均报修量	32.3	30.4
每百房 维修未完成数	97.6	42.8
住中报修率	1.8%	1.7%
退房到放房 平均耗时(小时)	4.5小时	4.0小时
赶房率	9.6%	8.0%
赶房耗时 (需等待)	104.1	92.8

蓝豆云 LANDOW®

# 感谢观看

## Thanks for watching



扫码获取完整版报告