

淡旺季酒店经营方案

案例整理人：天津外国语大学滨海外事学院 许文萍

案例教学设计：万礼豪程项目教学顾问 徐得红

本案例已在黑龙江职业学院试用，如有疑问，请咨询：411464921@qq.com

案例所涉及部门：全酒店

案例所涉及相关课程或科目：酒店市场营销、酒店公共关系、酒店人力资源管理、酒店运营管理等课程（注：本案例适合高职或本科院校高年级学生）

案例陈述：

酒店具有典型旅游型酒店的特点，淡季入住率不高，大多时间不足 50%，旺季（如周末、法定节假日等）入住率≈100%，更有散客预订不到客房的情况。

导致的问题：

1. 酒店年均入住率在 60%左右，严重影响酒店利润率；
2. 酒店一线人手淡季倒休，忙的时候又面临通班等超负荷工作的状态，产生的影响是：a. 给一线人员培训带来困难，岗位人手终年有限，无法支持参与跨部门培训；b. 虽拥有良好的一线经理团队，一线人员接待素质脱节，待客语言、礼仪、突发情况应对方法及语言均亟待提高。
3. 新媒体推广重视度亟待提高。目前酒店微信群关注人数约 4000 人，相关部门多次呼吁配合，效果甚微。基于酒店自身地理特点及运营现况，微信推广不失为一个经济有益的方式，酒店年底接待客流巨大，微信关注群体增加的良机，如能拥有 4 万关注群体，推送的产品信息按 10 赔递减的信息传递效果，会有 4000 人仔细阅读，400 人产生消费需求。

教学建议：（采用项目教学法 4-6 课时）

学习目标：

- ①学会制定市场营销方案，运用恰当的宣传手段提升酒店知名度与影响力，运用多种营销手段提高淡季的入住率；
- ②学会制定人力资源招聘与培训方案，解决旺季人员短缺、服务质量不高的情形；
- ③学会制定前厅、客房、餐饮、康乐等运营部门淡旺季人员安排与岗位技能培训方案
- ④结合酒店性质与特点，各部门合作解决淡旺季出现的各种问题

第一步：

分组讨论：（本环节也可采用邀请企业嘉宾研讨会形式、讲座形式）

1. 市场部如何提高酒店淡季入住率，阐述方法、手段
2. 在旺季，作为人力资源部，如何解决人员短缺问题？如何提升服务质量？
3. 作为运营部门，淡季如何与其它部门配合提升酒店入住率？如何提高旺季服务质量？

第二步：

综合分析并制定相关方案：

1. 教师给出案例

教师可根据本案例，用合作酒店的详细信息完善本案例（例如：**酒店是度假还是商务酒店、会议酒店等等，客房数量，餐位数，地理优势，主要客户群等信息）

2. 分组，每组至少五人，分别是人力资源总监、市场营销（含公关）总监、餐饮总监、房务总监、总经理

每组结合案例讨论可行性方案，总经理组需要考虑如何协调各部门的工作

3. 角色扮演—每组展示管理层会议，总经理主持会议，各部门展示经营或人员安排与培训计划。也可以采用分组 PPT 汇报的形式，给每一组每一名同学展示的机会

4. 课后每组需提交整体的运营方案

注意：不管采用何种教学方法，至少完成以下项目：

1. 总经理：召开管理层会议，评估各部门方案的可行性，协调各部门之间的矛盾。
2. 人力资源：制定方案解决员工旺季员工超负荷工作以及员工培训问题。
3. 市场销售：制定社交媒体推广方案。帮助餐饮与房务部的方案，做推广等。
4. 餐饮部：制定餐饮推广方案，增加酒店淡季餐饮收入（老师可以自由补充该市场或该酒店的特点或顾客群体）
5. 房务部：制定方案，提高酒店客房淡季入住率
6. 从人力资源部和运营部门角度，考虑引入小时工，如何招聘、如何保证服务质量、如何排班注意，每个部门的任务都需要与其他部门合作完成。