



旅游项目 营销与策划

TOURISM PROJECT MARKETING AND PLANNING

主编 © 阳建英

旅游项目营销与策划

主 编：阳建英

副主编：罗钦月



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容简介

全书由七大板块组成,分别是:第一章旅游项目与营销策划的基础概念、第二章旅游餐饮项目营销与策划、第三章旅游住宿项目营销与策划、第四章旅游交通项目营销与策划、第五章旅游购物项目营销与策划、第六章旅游节庆项目营销与策划、第七章旅游线路营销与策划,基本涵盖了旅游六大环节的主要项目大类。其中第一章主要从营销和策划的基础入手,主讲基本概念、理论、工具三部分,结合我国旅游现状与案例,理顺三部分关系,同时进行计划编制的基础介绍;第二章主讲目标分解、环境分析、市场调研,结合前面知识进行巩固和训练;第三章主讲卖点分析、产品体系构建,结合前面知识进行巩固和训练;第四章主讲价格体系、产品价格体系的构建,结合前面知识进行巩固和训练;第五章主讲销售渠道体系的策划、沟通、管理,结合前面知识进行巩固和训练;第六章主讲营销推广的策划、管理和运作,结合前面知识进行巩固和训练;第七章是对全书内容的整体巩固和训练。每个板块结合自身特点,分别负责项目营销与策划的不同目标。最终检测方法有两个:一是在教材指导下完成最后章节的训练;二是在教材指导下将前面板块做成独立的系统。可根据学生具体情况检测。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

旅游项目营销与策划/阳建英主编. —北京:北京理工大学出版社, 2017. 3

ISBN 978 - 7 - 5682 - 3883 - 0

I. ①旅… II. ①阳… III. ①旅游市场—市场营销学 ②旅游业—策划
IV. ①F590. 82 ②F590. 1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第068715号

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775 (总编室)
(010) 82562903 (教材售后服务热线)
(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/北京泽宇印刷有限公司

开 本/787毫米×1092毫米 1/16

印 张/18

字 数/423千字

版 次/2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

定 价/65.00元

责任编辑/王晓莉

文案编辑/王晓莉

责任校对/周瑞红

责任印制/李志强

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换



用创新性思维引领应用型旅游管理本科教材建设

市场上关于旅游管理专业的教材很多，其中不乏国家级规划教材。然而，长期以来，旅游专业教材普遍存在着定位不准、与企业实践背离、与行业发展脱节等现象，甚至大学教材、高职高专教材和中职中专教材从内容到形式都基本雷同的情况也不少见，让人难以选择。当教育部确定大力发展应用型本科后，如何编写出一套真正适合应用型本科使用的旅游管理专业教材，成为应用型本科旅游专业发展必须解决的棘手问题。

北京理工大学出版社是愿意吃螃蟹的人。2015年夏秋，出版社先后在成都召开了两次应用型本科教材研讨会，参会人员有普通本科、应用型本科和部分专科院校的一线教师及行业专家，会议围绕应用型本科教材特点、应用型本科与普通本科教学的区别、应用型本科教材与高职高专教材的差异性进行了深入探讨，大家形成许多共识，并在这些共识基础上组建教材编写组和大纲审定专家组，按照“新发展、新理念、新思路”的原则编写了这套教材。教材在四个方面有较大突破：

一是人才定位。应用型本科教材既要改变传统本科教材按总经理岗位设计的思路，避免过高的定位让应用型本科学生眼高手低，学无所用；又要与以操作为主、采用任务引领或项目引领方式编写的专科教材相区别，要有一定的理论基础，让学生知其然亦知其所以然，有发展的后劲。教材编写组最终确定将应用型本科教材定位为培养基层管理人才，这种人才既懂管理，又会操作，能为旅游行业广为接纳。

二是课程和教材体系创新。在人才定位确定后，教材编写组对应用型本科课程和教材体系进行了创新，核心是弥补传统本科教材过于宏观的缺陷，按照市场需要和业务性质来创新课程体系，并根据新课程体系创新教材体系，譬如在《旅行社经营与管理》之外，配套了《旅行社计调业务》《旅游产品设计与开发》《旅行社在线销售与门店管理》等教材。将《饭店管理》细化为《前厅服务与管理》《客房服务与管理》《餐饮服务与管理》，形成与人才定位一致的应用型本科课程体系和教材体系。与此同时，编写组还根据旅游业新的发展趋

势,创新了许多应用型本科教材,如《乡村旅游经营与管理》《智慧旅游管理与实务》等,使教材体系更接地气,并与产业结合得更加紧密。

三是知识体系的更新。由于旅游业发展速度很快,部分教材从知识点到服务项目再到业务流程都可能已经落后了,如涉旅法规的变更、旅游产品预订方式的在线化、景区管理的智慧化以及乡村旅游新业态的不断涌现等,要求教材与时俱进,不断更新。教材编写组在这方面做了大量工作,使这套教材能够及时反映中外旅游业发展成就,掌握行业变化动态,传授最新知识体系,并与相关旅游标准有机融合,尽可能做到权威、全面、方便、适用。

四是突出职业教育,融入导游考证内容。2016年1月19日国家旅游局办公室正式发布了《2016年全国导游人员资格考试大纲》(旅办发〔2016〕14号),大纲明确规定:从2016年起,实行全国统一的导游人员资格考试,不指定教材。本套教材中的《旅游政策与法规》《导游实务》《旅游文化》等属于全国导游资格考试统考科目,教材紧扣《全国导游资格考试大纲》,融入了考证内容,便于学生顺利地获取导游证书。

为了方便使用,编写体例也极尽人性化,大部分教材各章设计了“学习目标”“实训要求”“小知识”“小贴士”“知识归纳”“案例解析”和“习题集”,同时配套相应的教学资源,无论是学生还是教师使用都十分方便。本套教材的配套资源可在北京理工大学出版社官方网站下载,下载网址为:www.bitpress.com.cn或扫封底二维码关注出版社公众号。

当然,由于时间和水平有限,这套教材难免存在不足之处,敬请读者批评指正,以便教材编写组不断修订并臻完善。希望这套教材的出版,能够为旅游管理专业应用型本科教材建设探索出一条成功之路,进一步促进并提升旅游管理专业应用型本科教学的水平。

四川省旅游协会副会长

四川省导游协会会长

四川省旅发委旅行社发展研究基地主任

四川师范大学旅游学院副院长

陈乾康

《旅游管理专业应用型人才》《旅游管理专业应用型人才》《旅游管理专业应用型人才》《旅游管理专业应用型人才》

台平教育学术出版社



《旅游管理专业应用型人才》《旅游管理专业应用型人才》《旅游管理专业应用型人才》《旅游管理专业应用型人才》

随着高等教育迈向大众化发展的趋势，人才培养逐渐由重理论、重学术向重实践、重能力转变，强调职业素质、职业技能与职业能力的培养，注重培养适宜时代发展需要的应用型人才。旅游管理作为一门应用性极强的学科，在探索应用型本科的专业建设、课程体系重构、教学手段革新、教学内容丰富等方面走在前列，对其他专业向应用型本科转型具有引领示范性作用。

2015年10月国家旅游局、教育部联合出台了《加快发展现代旅游职业教育的指导意见》，其中指出要“加强普通本科旅游类专业，特别是适应旅游新业态、新模式、新技术发展的专业应用型人才培养。”在当今时代背景下，本套“旅游管理专业应用型本科规划教材”对推动普通本科旅游管理专业转型，培养适应旅游产业发展需求的高素质管理服务人才具有重要的意义。具体来说，本套教材主要有以下四个特点：

一、理念超前，注重理论结合实际

本套教材始终坚持“教材出版，教研先行”的理念，经过了调研旅游企业、征求专家意见、召开选题大会、举办大纲审定大会等多次教研活动，最终由几十位高校教师、旅游企业职业经理人共同开发、编写而成。

二、定位准确，彰显应用型本科特色

该套教材科学区分了应用型本科教材与普通本科教材、高职高专教材的差别，以培养熟悉企业操作流程的基层管理人员为目标，理论知识按照“本科标准”编写，实践环节按照“职业能力”要求编写，在内容上凸显了教材的理论与实践相结合。

三、体系创新，符合职业教育要求

本套教材按照职业教育“课程对接岗位”的要求，优化了教材体系。针对旅游企业的不同岗位，出版了不同的课程教材，如针对旅行社业的教材有：《旅行社计调业务》《导游

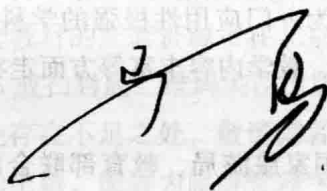
实务》《旅行社在线销售与门店管理》《旅游产品设计与开发》《旅行社经营与管理》等，保证了课程与岗位的对接，符合旅游职业教育的要求。

四、资源配备，搭建教学资源平台

本套教材以建设教学资源数据库为核心，制作了图文并茂的电子课件，从方便教师教学，还提供了课程标准、授课计划、案例库、同步测试题及参考答案、期末考试题等教学资料，以便于教师参考；同步测试题中设置了单项选择题、多项选择题、判断题、简答题、技能操作题及参考答案，便于学生练习和巩固所学知识。

在全面深化“大众创业，万众创新”的当代社会，学生的创新能力、动手能力与实践应用能力成为旅游管理应用型本科教育的关键点与切入点，而本套教材的率先出版可谓是一个很好的出发点。让我们一起为旅游管理应用型本科教育的发展壮大而共同努力吧！

教育部旅游管理教学指导委员会副主任委员
湖北大学旅游发展研究院 院长



本书由四川攀枝花学院旅游管理专业的阳建英担任主编，成都信息工程学院的罗钦月担任副主编。参编者都为执教旅游专业多年的教师或研究者。在本书的编写过程中，参阅了大量相关文献，还引用了一些已发表的案例、新闻报道和其他资料，在此谨向这些文献的作者表示感谢！

阳建英

2016年11月15日

在全面深化“大众创业、万众创新”的当代社会，学生的创新能力、动手能力和实践能力成为旅游管理应用本科教育的关键点和切入点。而本套教材的率先出版可谓是一个很好的出发点。让我们一同为旅游管理应用本科教育的发展壮大而共同努力吧！

本套教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。

本套教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。

本套教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。

本套教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。教材在编写过程中，参考了国内外旅游管理专业教材、期刊、报纸、网络资源等，力求做到内容新颖、观点独特、案例丰富、图文并茂。

(191)	第六章
(191)	第七章
(191)	第八章
(191)	第九章
(191)	第十章
(191)	第十一章
(191)	第十二章
(191)	第十三章
(191)	第十四章
(191)	第十五章
第一章	旅游项目与营销策划	(1)
第一节	旅游项目的含义	(1)
第二节	旅游项目的营销	(10)
第三节	旅游项目的策划	(21)
第二章	旅游餐饮项目营销与策划	(39)
第一节	旅游餐饮项目营销	(39)
第二节	旅游餐饮项目策划	(59)
第三节	旅游项目营销策划书的撰写	(68)
第三章	旅游住宿项目营销与策划	(79)
第一节	旅游住宿项目营销	(79)
第二节	旅游住宿项目策划	(91)
第三节	旅游项目产品策划书的撰写	(112)
第四章	旅游交通项目营销与策划	(125)
第一节	旅游交通项目营销	(125)
第二节	旅游交通项目策划	(135)
第三节	自驾旅游项目	(148)
第五章	旅游购物项目营销与策划	(162)
第一节	旅游购物项目概述	(162)
第二节	旅游购物商品营销与策划	(171)
第三节	旅游购物场所营销与策划	(177)

第六章 旅游节庆项目营销与策划	(197)
第一节 旅游节庆项目营销	(197)
第二节 旅游节庆项目策划	(210)
第三节 旅游项目推广营销策划书	(220)
第七章 旅游线路营销与策划	(228)
第一节 旅游线路概述	(228)
第二节 旅游线路营销设计	(240)
第三节 旅游线路综合策划	(247)
第四节 旅游项目营销推广策划	(254)
第五节 旅游项目品牌营销策划	(262)
参考文献	(273)
(1)	又含饰日原部旅 章一章
(11)	部营饰日原部旅 章二第
(15)	部营饰日原部旅 章三第
(16)	部营饰日原部旅 章二第
(19)	部营饰日原部旅 章一章
(22)	部营饰日原部旅 章二第
(23)	部营饰日原部旅 章二第
(24)	部营饰日原部旅 章三第
(25)	部营饰日原部旅 章三第
(26)	部营饰日原部旅 章一章
(27)	部营饰日原部旅 章二第
(28)	部营饰日原部旅 章三第
(29)	部营饰日原部旅 章三第
(30)	部营饰日原部旅 章一章
(31)	部营饰日原部旅 章二第
(32)	部营饰日原部旅 章三第
(33)	部营饰日原部旅 章四第
(34)	部营饰日原部旅 章一章
(35)	部营饰日原部旅 章二第
(36)	部营饰日原部旅 章三第
(37)	部营饰日原部旅 章五第
(38)	部营饰日原部旅 章一章
(39)	部营饰日原部旅 章二第
(40)	部营饰日原部旅 章三第

旅游项目与营销策划

1. 了解旅游项目的概念与分类。
2. 熟悉旅游项目营销策划管理的含义和主要框架。
3. 掌握旅游项目营销与策划的基础理论。
4. 掌握旅游项目营销与策划的常用工具。
5. 掌握旅游项目工作任务分解的方法。

1. 实训项目：成立旅游项目营销策划小组，收集资料，根据旅游项目目标和项目团队，构建本小组的旅游项目营销策划管理体系。

2. 实训目的：通过组建旅游项目小组，为学生进一步学习下一阶段的旅游项目营销策划工作打好团队基础。通过选择适合本团队的旅游营销策划项目，帮助学生掌握基础理论，学会运用常用工具对营销策划项目进行基本情况分析，学会撰写《目标任务分解结构》报告。

第一节 旅游项目的含义

一、旅游项目的概念与特征

(一) 旅游项目的概念

美国项目管理协会在其《项目管理知识体系》(Project Management Body of Knowledge, PMBOK)中提出：“项目是可以按照明确的起点和目标进行监督的任务，是为提供某项独特产品、服务或成果所做的一次性努力，其目标完成有明确的资源约束。”^①

^① 冯俊文，高朋，王华亭. 现代项目管理学 [M]. 北京：经济管理出版社，2009.

世界银行根据其发放贷款的用途将项目解释为：“所谓项目，一般是指同一性质的投资或同一部门内一系列有关或相同的投资，或不同部门内的一系列投资。项目还可以包括向中间金融机构贷款，为它的一般业务活动提供资金；或向某些部门的发展计划发放贷款。项目通常既包括有形的，如土木工程的建设 and 设备的提供；也包括无形的，如社会制度的改进、政策的调整和管理人员的培训，等等。”

质量专家 J·M·朱兰认为：“一个项目就是一个计划要解决的问题。”^①

（二）旅游项目的概念

国家旅游局颁布的《旅游规划通则》（GB/T 18971—2003）中，对旅游项目的概念没有做出明确的界定，在“6.4 旅游发展规划的主要内容”中提出，旅游发展重点项目，主要着眼点是空间和时序安排；在“7.2 旅游区总体规划”中提出，对旅游区近期建设规划进行重点项目策划。杨振之认为：“旅游项目是因旅游系统而存在的，旅游项目是旅游活动的物质文化载体，是旅游策划规划的对象，是旅游策划中要考察、研究的条目。”^②

旅游项目来源于人类活动在工业社会中的细分，是通过旅游开发任务进行衔接的一次性群体组织工作，在时间上涉及旅游活动从开始到结束的全部过程，在范围上涉及旅游活动的方方面面，大到景区景点规划，小到餐饮活动设计，都是旅游项目的具体表现形式。作为项目的一个分类，旅游项目是指在规定期限内，个人或组织机构为完成某项旅游开发目标而进行的由一系列计划活动组成的一次进程。

（三）旅游项目的特征

1. 有明确的目标

明确的目标是旅游项目最重要的特征，包括时间目标，即起点和终点明确的生命周期；范围目标，如工作内容、工作方向等；成本目标，如项目成果质量标准、效益指标等；成果目标，如符合开发要求的项目产品的规格、品种、数量等。因此，旅游项目目标必须是可以清楚定义的、可以衡量的、可以实现的、可操作化的具体任务。

为了避免不同人对同一目标产生不同的解释，必须让目标呈现出明确的界定范围，简易的方法是进行数值限定，即通过简明数值帮助阐述。数值可帮助阐述的目标内容包括时间长度、工作范围、成本额度、效益额度。例如：“在5天内设计策划出中秋节餐饮活动方案，成本比例控制在60%以下，并保证中秋节前后三天餐饮营业额日均上升40%。”这个项目目标就从时间、范围、成本、成果四方面进行了明确的规定，为项目人员提供了努力的方向，确定了执行思路和衡量尺度。

2. 有具体的计划和时间限制

目标是旅游项目的前提，计划是旅游项目的基础，具体的计划同时包括时间起点和终点。作为一次性活动进程，项目组织方将目标落到实处的唯一方法就是确定具体的计划：做什么？为何做？如何做？何时做？何处做？谁来做？做到什么程度？呈现什么结果？项目组

^① [美] 哈罗德·科兹纳. 项目管理计划、进度和控制的系统方法 [M]. 杨爱华, 译. 北京: 电子工业出版社, 2014.

^② 杨振之. 旅游资源开发与规划 [M]. 成都: 四川大学出版社, 2003.

织方需要回答上述问题的具体计划，以实现目标。

3. 有极强的针对性

旅游项目根据不同目标和不同资源，在不同操作阶段有不同的操作方法，实践性很强，往往需要根据具体情况灵活处理，做到创新与传统相结合、筹划与管理相结合、守成与出击相结合，在已有的固定模式下选取更有针对性、更有效益的方法。同时，旅游项目在开发过程中常常没有可完全照搬的先例，将来也不会有完全相同的重复，根据每个项目的特殊性进行有针对性的开发是必然的。

4. 有较大的不确定性

旅游项目准备阶段所做的计划，往往是建立在一定假设和估计基础上的拟定蓝图。拟定人员对阶段任务、层级任务、环节任务将要耗用的时间、人力、物力、财力，以及可能获得的政策、法令支持进行假定估算，并由此推演出最终成果。假定估计的前提会产生一定程度的不确定性，可能影响最终目标的成功实现。同时，作为项目筹备实施的团队，很多时候参与人员并不固定，团队架构会根据目标需求，选择不同部门、不同经验、不同专业背景的人员临时共同行动，也造成了不确定性。

二、旅游项目的基本要素

(一) 旅游项目的范围界定

范围 (Scope) 是指为了达到旅游项目的目标，项目组织方能够做和必须做的内容。缺少正确的项目范围界定是导致旅游项目失败的主要因素，在确定项目范围时，有以下两种方法：

(1) 从旅游项目所提供的产品和服务出发，分析该产品和服务包含哪些要素，再进一步分析实现这些要素需要做哪些工作。例如：筹建一家旅行社，首先分析该旅行社主要提供哪些产品和服务，在此基础上再确定其从业的主要形式是以实体为主还是以虚拟为主，为实现其从业形式在人财物方面应该如何进行配置。

(2) 从旅游项目需要实现的效益目标出发，分析该项目需要通过哪些产品和服务才能实现效益，再进一步分析产品和服务应该具有哪些要素，以及实现这些要素的工作内容。例如：筹建一家旅行社，首先可以分析该旅行社的目标效益额度，确定市场范围，再针对市场设计产品和服务，最后确定实现这些产品和服务在人财物方面应该如何进行配置。

(二) 旅游项目的组织结构

组织结构 (Organizational Structure) 包括确定项目团队、确定团队规模、确定人员构成、分派角色、确定行为准则。旅游项目团队主要由项目经理、业务主管、财务人员、策划人员、技术人员、图文设计人员、专家组、安全保卫人员、质检人员以及物资采购管理人员等组成。

1. 常见的项目组织形式^①

(1) 职能式项目组织形式。

职能式项目组织形式，是指项目任务由职能部门负责完成，协调工作由职能主管沟通完成，如酒店筹划中秋晚会，涉及客房、餐厅、康乐等诸多部门，每个部门参与该项目的人员数量有所不同，项目团队成员参与项目的方式主要是单项任务分工，如图 1-1 所示。

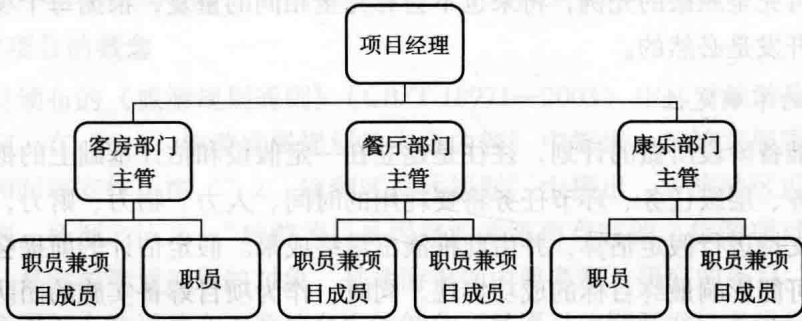


图 1-1 职能式项目组织结构图

(2) 项目式组织形式。

项目式组织形式，是按照项目来划分所有资源，即每个项目有完成项目任务所必需的所有资源，每个项目实施组织有明确的项目经理，对上直接接受企业主管或大项目经理领导，对下负责本项目资源的运用以完成项目任务，每个项目组之间相对独立，如图 1-2 所示。

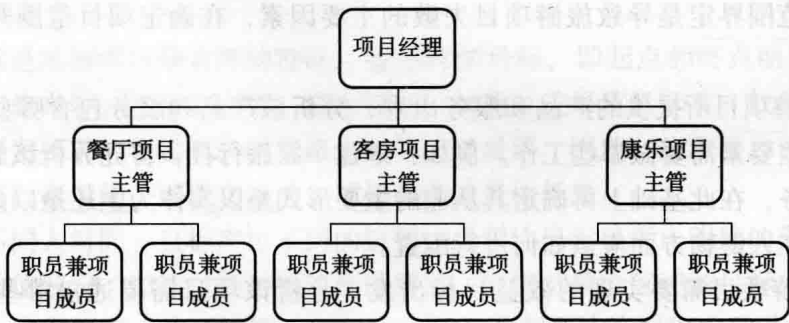


图 1-2 项目式组织结构图

2. 人员职责和素质要求

(1) 项目经理。

项目管理是以个人负责制为基础的管理体制，旅游项目经理是项目全面管理的核心和焦点，对项目经理的行业经验、沟通能力、协调能力、判断能力都提出了较高的要求。

项目经理的职责主要包括以下几个方面：

① 确保项目目标实现，保证委托方满意；② 制订项目阶段性目标和项目总体控制计划，将总目标分解，划分出主要工作内容和工作量，确定项目阶段性目标的实现标志和里程

① [美] 詹姆斯·刘易斯. 项目计划、进度与控制 [M]. 石泉, 杨磊, 译. 北京: 机械工业出版社, 2012.

碑事件；③ 组织精干的项目管理班子，负责项目班子组成人员的选择、考核、聘任和解聘，以及对班子成员的任职、奖惩、调配、指挥和辞退；④ 及时决策，包括实施方案、人事任免奖惩、重大技术措施、设备采购方案、资源调配、进度计划安排、合同及设计变更、索赔等；⑤ 履行项目合同义务，监督项目合同执行，处理项目合同变更。

项目经理的素质要求主要包括以下几个方面：

① 领导能力，能够有效地沟通和有效地激励，能使项目团队成员齐心协力地工作，实现项目目标；② 人员开发能力，能够对项目成员进行训练和培养，使员工掌握项目要求的工作能力，完成项目工作；③ 沟通能力，能够与项目组织成员、承包商、项目委托方以及相关的各方面进行有效的沟通；④ 处理矛盾冲突的能力，能够协调处理项目进度矛盾、资源分配矛盾、人事矛盾、技术方案矛盾以及成本效益矛盾；⑤ 解决问题的能力。

(2) 业务主管。

业务主管的职责主要包括以下几个方面：

① 负责项目小组和委托方的沟通；② 负责项目小组和上级部门的沟通；③ 负责项目小组和平级部门的沟通；④ 负责项目小组内部成员之间的沟通；⑤ 负责调控配置资源，保证项目目标的实现；⑥ 检查控制项目各个环节，保证项目目标的实现。

业务主管的素质要求主要包括以下几个方面：

① 有大局观，能够从整体目标出发度量工作任务的安排；② 有良好的人际关系协调能力，善于化解矛盾；③ 有良好的控制能力，能保证计划的实施。

(3) 策划人员。

策划人员的职责主要包括以下几个方面：

① 负责拟订项目营销策划计划；② 负责实施执行计划，保证项目目标的实现。

策划人员的素质要求主要包括以下几个方面：

① 项目业务能力强，擅长运用各种工具获取数据；② 具有创新思维，善于创意思考，具有极强的创造能力。

(4) 图文设计人员。

图文设计人员的职责主要包括以下几个方面：

① 负责撰写各个阶段的营销策划文稿；② 负责项目所需的视觉形象设计。

图文设计人员的素质要求主要包括以下几个方面：

① 具有较强的文字表达能力；② 具有较强的图形设计能力。

(三) 旅游项目的质量体系^①

国际标准化组织（ISO）在《质量管理与质量保障术语》中将质量定义为：质量（Quality）是项目提供的产品和服务能够满足委托方明确和隐含需要的能力的特征总和。旅游项目的质量体系包括质量计划、质量控制、质量保证、质量审计、质量改进等有关质量的决策内容，从项目经理的质量决策，到中层业务主管对质量决策的贯彻，最后是基层项目人员对质量决策的实施，整个质量体系是一系列相关进程的总称。

^① 项目管理协会. 工作分解结构（WBS）实施标准（第二版）[M]. 北京：电子工业出版社，2015.

(四) 旅游项目的时管理^①

旅游项目的时管理是根据项目组拥有资源估算出完成该项目所需时间，梳理出工作目录、设置里程碑事件的时间控制点、确定工作计划顺序，并在此基础上进行工作进度控制的全部过程。

1. 时估算的方法

(1) 关键日期表法。

关键日期表法，又称为里程碑计划，是最简单的一种进度计划表，它只列出一些关键活动（里程碑）和进行的日期，然后将其做成二维表，注明这些关键活动开始与结束的时间。在执行过程中，通过检验各个关键活动（里程碑）的实现情况，来控制项目工作的进展并保证实现总目标。里程碑计划一般分为管理级和活动级。

(2) 单时估计法。

单时估计法，即活动历时的最终估算只取决于一个值，常常用于关键路径法（CPM）中，所以，对这个值的估计必须尽可能准确，要综合参考各种对活动历时估算有帮助的资料，通过统计分析和专家协商来确定。例如，通常需要参考以下信息：

1) 同类或类似项目的有关经验数据。

2) 相关定额计算，如：每日完成量 = 定额工作量 × 每天投入工时；工序时间 = 工序的实物工程量 ÷ 每日完成量。

3) 项目合同规定的时间。

4) 对于极少数无经验可循又无定额可查的工作，由项目经理、设计人员以及执行人员研究协商确定。

(3) 三时估计法。^②

三时估计法，顾名思义，即对某项工作首先要估算出三个历时值，然后赋予每个值一个权重，最后通过计算得出该项工作的时间平均值和平均方差。三时估计法通常用于计划评审技术（PERT），如表 1-1 所示。

表 1-1 三时估计法

符号	简称	说明
<i>a</i>	最乐观的时间	完成该项工作所需的最短时间
<i>b</i>	最可能的时间	一般情况下完成该项工作所需的时间
<i>c</i>	最悲观的时间	完成该项工作所需的最长时间
<i>t</i>	活动时间平均值	综合考虑三种时间后的现实时间
<i>H</i>	活动时间平均方差	在保证完成该项工作的前提下的最大机动时间

活动时间的平均值： $t = (a + 4b + c) \div 6$ 。

^① [美] 辛西娅·斯塔克波尔·斯奈德. 活用 PMBOK 指南：项目管理实战工具（第二版）[M]. 赵弘，刘露朋，译. 北京：电子工业出版社，2014.

^② 华罗庚. 高等数学引论 [M]. 北京：高等教育出版社，2009.