

现代旅行社管理

上海春秋国际旅行社 编
王正华 主编

XIANDAI LUXINGSHE GUANLI

 中国旅游出版社

全国旅游院校教材

现代旅行社管理

第 二 版

上海春秋国际旅行社 编

王正华 主 编

中国旅游出版社

责任编辑：王建华

封面设计：缪 惟

责任印制：李崇宝

图书在版编目 (CIP) 数据

现代旅行社管理/上海春秋国际旅行社编. —2 版.

北京：中国旅游出版社，2002.1

ISBN 7-5032-1897-5

I. 现... II. 上... III. 旅行社-企业管理 IV. F590.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 065952 号

书 名：现代旅行社管理

作 者：上海春秋国际旅行社

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲九号 邮编 100005)

印 刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2002 年 1 月第 2 版

2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本：850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张：16

字 数：445 千字

印 数：8001-13070 册

定 价：24.00 元

版权所有 翻印必究

MBP 9/03

本书作者

第一版 主 编：王正华

副主编：黄 静 陈同胜 钱乃龙 谢元宪
徐国萍 陈仁源 刘友如

作 者：（以姓氏笔划为序）

王正华	王 勇	倪 佳	冯强葆	许 枫
孙文霞	孙幼芳	沈大华	沈新娣	周志刚
陈仁源	陈同胜	陈松镇	柯云飞	张承德
张晓路	孟吉高	杨素英	姜伟浩	姜海英
俞杏英	钱乃龙	黄桂秋	谢元宪	黎怀真
瞿 骅				

第二版 主 编：王正华

副主编：谢元宪 张秀智 杨素英 孙文霞
陈仁源 刘友如 孟吉高

作 者：（以姓氏笔划为序）

王正华	王 勇	倪 佳	冯强葆	许 枫
孙文霞	孙幼芳	沈大华	沈新娣	周志刚
陈仁源	陈同胜	陈松镇	柯云飞	张承德
张晓路	孟吉高	杨素英	姜伟浩	姜海英
俞杏英	钱乃龙	黄桂秋	谢元宪	黎怀真
瞿 骅				

再 版 前 言

在进入新千年之际，应中国旅游出版社对《现代旅行社管理》再版的要求，我们把六年来探索旅行社管理的新经验充实到《现代旅行社管理》中，呈献给广大旅行社同行。

这次再版修改和增加的内容主要有：

第一，删除过时的名称、概念。例如，当前我国旅行社分为国内社和国际社，不再称呼一、二、三类社。

第二，撰写新的旅行社业务管理章节。例如会展旅游被业内人士称为旅游业皇冠上一颗灿烂的明珠。从1996年起，上海春秋国际旅行社就着力拓展会展旅游，成立了会议展览服务有限责任公司，建立专业队伍PCO，参加了在世界会展旅游中最负盛名的日内瓦和芝加哥等会议，是中国旅行社业中第一个加入世界会议组织（ICCA）的成员，至今共组织了近40个会议。我们将学习和承办会展旅游的初步体会撰写成“旅行社会展业务管理”，编入第十三章。

第三，增加了新的经营方式和内容。1994年开始，上海春秋国际旅行社实施跨省经营战略，至今已在全国和世界范围内设立了30个独资分社，并依托当前的科技手段——计算机网络技术，在全国近千家旅行社安装了上海春秋国际旅行社的网络终端，初步建立了自己的批发—零售垂直分工体系。在业务结构和组织形式上与国际接轨，为我国加入WTO后的生存和发展打下基础，这在《旅行社组团管理》、《旅行社集团管理》中都有表述。同时还增加了“中外游客同车游览”、“佣金公对公解决”、“减少佣金，增加导贴”等内容。

当前，我国内需拉动、申奥成功、正式成为世界贸易组织的成员，这些都激励上海春秋国际旅行社再接再厉，抱定“出不入兮，往不返”的决心，加快跨省出国经营步伐，不断将新的管理理念和经营方式奉献同业，并为丰富和完善中国旅行社业管理理论尽微薄之力。

书中舛误之处，敬请同行台鉴指正。

上海春秋国际旅行社

2001 年 12 月

目 录

思 想 篇

第一章 旅行社管理概论	(1)
第一节 旅行社管理的定义	(2)
第二节 旅行社管理的特点	(7)
第三节 旅行社管理中的弊端	(10)
第四节 旅行社管理的要素、职能与基本原则	(15)
第二章 旅行社管理的哲学思想	(23)
第一节 旅行社管理哲学	(24)
第二节 旅行社管理中的认识论	(25)
第三节 旅行社管理中的方法论	(29)
第四节 旅行社管理的唯物史观	(32)
第五节 旅行社管理中的创造观	(34)
第三章 旅行社运筹管理	(38)
第一节 旅行社运筹概述	(39)
第二节 旅行社的运势	(41)
第三节 旅行社的运权	(45)
第四节 旅行社的运时	(52)
第五节 旅行社的运法	(59)
第四章 旅行社事理管理	(65)
第一节 旅行社事理管理概述	(66)
第二节 旅行社事理管理的“三论”	(69)
第三节 旅行社事理管理的“七原理”	(79)
第五章 旅行社产权管理	(91)
第一节 旅行社产权概述	(92)

第二节	几种旅行社产权形态的简要分析	(100)
第三节	全员所有制旅行社	(108)
第六章	旅行社授权管理	(116)
第一节	授权管理的涵义	(117)
第二节	授权的功能、方式和方法	(122)
第三节	授权后的工作	(126)
第四节	授权者应具备的素质	(128)
第五节	受权者应具备的素质	(130)
第七章	旅行社企业文化	(133)
第一节	旅行社企业文化概述	(134)
第二节	旅行社企业文化的主要内容	(140)
第三节	加强旅行社企业文化建设	(148)

业 务 篇

第八章	旅行社计划管理	(154)
第一节	旅行社计划管理的地位与作用	(155)
第二节	旅行社计划管理原则	(158)
第三节	旅行社计划管理分类	(162)
第四节	对旅行社计划制定者的具体要求	(168)
第五节	旅行社计划管理方法	(170)
第九章	旅行社广告管理	(175)
第一节	广告的概念	(176)
第二节	旅游广告概述	(179)
第三节	旅行社广告管理	(183)
第十章	旅行社营销管理	(195)
第一节	旅游营销概述	(196)
第二节	旅游营销的操作运行	(199)
第三节	旅游营销与计划操作的协调	(213)

第四节	旅游产品的开发与更新	(217)
第五节	旅游营销成功的要素	(219)
第十一章	旅行社接团管理	(223)
第一节	接团管理概述	(224)
第二节	接团工作管理	(227)
第三节	协调旅游系统的横向联系	(231)
第四节	特殊团队的接待	(234)
第五节	散客的接待	(239)
第十二章	旅行社发团管理	(242)
第一节	旅行社发团概述	(243)
第二节	选择接团社的方法	(246)
第三节	接团社应具备的条件	(249)
第四节	旅行社发团作业流程	(254)
第五节	旅行社发团管理的其他注意事项	(261)
第十三章	旅行社会展业务管理	(264)
第一节	会展业的范畴和特点	(265)
第二节	国际会展业协会和专业活动	(267)
第三节	会展专业组织者和会展业务运作要点	(270)
第十四章	旅行社公关管理	(291)
第一节	旅行社公共关系概述	(292)
第二节	旅行社公共关系的对象	(300)
第三节	旅行社公关人员的素质	(305)
第四节	旅行社公关艺术	(307)
第十五章	旅行社财务管理	(311)
第一节	旅行社财务管理概述	(312)
第二节	旅行社的资金管理	(318)
第三节	旅行社成本管理	(322)
第四节	旅行社危机财务的管理	(327)
第五节	旅行社财务分析	(333)
第十六章	旅行社质量管理	(342)

第一节	质量管理概述	(343)
第二节	旅行社质量管理的基本概念	(347)
第三节	旅行社的质量教育	(350)
第四节	旅行社质量管理的实施	(353)
第五节	旅行社质量管理的基本方法及其应用	(358)
第六节	旅行社质量管理趋势	(362)
第十七章	旅行社导游人员管理	(365)
第一节	导游在旅游业中的地位和作用	(366)
第二节	导游工作的性质和特点	(369)
第三节	导游应具备的素质	(372)
第四节	导游的培训	(374)
第五节	兼职导游的管理	(379)
第十八章	旅行社人事管理	(383)
第一节	旅行社人事管理的含义及特征	(384)
第二节	招聘、使用与干部考核	(389)
第三节	旅行社激励机制	(392)
第四节	人事档案管理及安全保卫	(396)
第五节	旅行社职工培训	(399)

发 展 篇

第十九章	旅行社目标管理	(403)
第一节	旅行社目标管理概述	(404)
第二节	目标的制定	(408)
第三节	目标的制定过程	(414)
第四节	目标实施中的管理方法	(418)
第二十章	旅行社的电脑管理	(424)
第一节	电脑在旅行社管理中的应用	(425)
第二节	旅行社电脑管理系统的实用技术环境	(427)

第三节	旅行社的电脑管理实例	(431)
第二十一章	旅行社票务管理	(439)
第一节	票务管理概述	(440)
第二节	旅行社票务部门的业务操作管理	(444)
第三节	旅行社票务部门要发展对外协作关系并 与国际接轨	(450)
第四节	旅行社票务部门的自身建设	(455)
第二十二章	旅行社集团管理	(457)
第一节	旅行社企业集团概述	(458)
第二节	旅行社企业集团的特征和作用	(463)
第三节	旅行社企业集团的领导体制和效应	(466)
第四节	旅行社企业集团管理模式	(468)
第五节	旅行社企业集团存在的问题与发展趋势	(471)
第二十三章	旅行社经理	(478)
第一节	旅行社经理概论	(479)
第二节	旅行社经理的素质	(485)
第三节	旅行社经理的领导方法和艺术	(488)

思想篇

第一章 旅行社管理概论

〔主要内容〕本章首先论述了管理在经济和企业发展中的作用,说明旅行社作为企业也面临着科学管理的重大课题;接着从各个方面界定了旅行社管理的概念,介绍了旅行社管理的特点及弊端;最后强调了旅行社管理的要素、职能与基本原则。

〔学习重点〕旅行社管理的特点及职能。

〔学习难点〕旅行社管理概念的理解。

〔阅读文献〕

1. 吴照云等编著.管理学.第一章:管理与管理者.经济管理出版社,2000.5
2. 斯蒂芬·P·罗宾斯著.1997.4,中国人民大学出版社,管理学(第四版).第一章:管理者与管理.
3. 戴斌.当前环境下的旅行社管理理念,旅行社之友.2001(8)
4. 杜江,戴斌,旅行社管理比较研究,旅游教育出版社,2000.7

〔思考题〕

1. 旅行社管理有哪些特点?
2. 旅行社管理中存在哪些不良影响和弊端?分析其原因并谈谈你的对策。
3. 旅行社管理的要素、职能和基本原则是什么?
4. 你认为最好的一个旅行社管理的定义是哪一个?为什么?

管理也是生产力。

管理在现代世界已被提高到与科学、技术同等重要的地位，已成为现代社会经济发展的三大支柱之一。可以说它是与科学技术一起，推动经济和社会发展的两个轮子。有人认为美国之所以成为世界经济第一强国，靠的是三分技术、七分管理。日本在 20 世纪 60 年代起也靠着科技和管理成为世界经济强国之一。我国实行改革开放，建立社会主义市场经济体制以来，已充分证明企业兴衰、竞争胜负在很大程度上也取决于企业管理状况。从一定意义上说，我国经济、科学、技术的落后，最根本的是管理上的落后。未来的竞争也可以说就是管理水平的竞争，管理能力的竞争。旅行社作为一个企业，它和各行各业的企业一样，也面临着一个科学管理的重大课题。

第一节 旅行社管理的定义

管理，从字义上理解，是指管辖和处理权限内的人和事。管是主“事”，理是处“事”。管理作为一种社会行为，涉及到一切领域，小到家庭、企业，大到国家、社会，都关联到管理这个范畴。

一、旅行社管理的一般意义

旅行社管理概念较为通常的表述是：旅行社的管理者通过自觉控制人和组织的过程，使之有效地达到预期目标的过程。也就是说管理的整个过程是通过管理者的自觉行为来控制人和组织的。把人管理好，把由人控制的组织管理好，就能保证旅行社的实际经营活动成果同预期的目标相一致。

这个定义包含管理手段、管理对象和管理目的这三个含义。旅行社管理很重要的前提是管理者要有控制人和组织的自觉行为。所谓“自觉”，就是管理者不能只局限在人云亦云，因循守旧。这是

一种不自觉的行为,这样的管理思维和方式,只进入了企业管理“必然王国”的操作境地,还没有足够的自觉意识去管理操作。如此随着大流、顺着常规的管理方式,即使也能取得一些效果,但不可能获得突出的成绩。旅行社管理者不仅应该知道企业管理的一般常规,更应该懂得新时期赋予企业管理者所应该有的新的思维、新的要求、新的手段。只有以一种符合市场经济规律的经营思想和形式管理企业,这样才能进入“自由王国”的管理境地,做到自觉控制人和组织,有效地达到预定目标。

二、适合旅行社企业管理特点的表述

上述旅行社管理的概念,从一般意义上反映了旅行社管理的内涵,但是更适应旅行社行业特点的表述是法国一位著名经济学家索尼提出的,很有思考价值。他对企业管理有其独特的解释:管理是充满了创意和想像,承担着风险并制造风险,掌握着他人错失的机遇,能够洞察未来的行为。

索尼是20世纪初的经济学家,他对企业管理下的这样一个定义,是从当时的时代背景和特点出发的。这个定义对我们今天发展旅游业是很有价值的管理思想。

1. 旅行社管理充满着创意和想像。江泽民总书记说:“创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力。”旅行社管理是随着时代、经济、社会的发展在不断实践、探索的,没有什么固定的模式。一个发展比较快、比较好的旅行社,别人按照他的做法生搬硬套,不一定能够成功。只有从自己的实际出发,从社会、市场的实际出发,以自己充满创意和丰富的想像力去开拓、探索,才能称得上一个跟上时代步伐、合格的管理者。上海一家旅行社,在改革开放、经济腾飞、人民生活不断提高的新形势下,洞察到国内旅游的兴起和成熟,于是,这家旅行社从实际出发,建立了全市旅游热线电话,进而建立起全国电脑网络,只要花几分钟时间,就可以查询到旅游线路的时间、价格以及车次、航班等各种资料,让游客作出满意的选择。热线电话一天要接待几十次、上百次,甚至近

三百次，从而扩大了客源市场，招揽了许多游客。这样的热线电话，在全市同业中属于首创。这种管理思维和举措，充分体现了创意和想像。

2. 旅行社管理承担着风险并制造着风险。管理者要时刻准备承担风险，而且还要“制造风险”，这是很令人深思的。商场即战场，竞争无人情，经济领域的竞争，肯定充满着各种各样风险。旅行社要不断设计新的线路，开发新的项目，才能有较强的竞争力。总是跟着别人走，你就没有钱可赚。人家的线路已经很成熟了，等到你走这条线路时，客人不可能多了。所以你要设想很多新的线路，这样必然会遇到较大风险，活力越大风险会越大，当然效应也越大。我们的习惯常常是躲开风浪，避开风险，最好是稳稳当地赚钱，这实际上是不现实的。19世纪资本主义企业有比较大的发展，正是由于他们的前人具有很大的冒险精神。上海的春秋旅行社也是从寻找、制造风险中闯出新路来的。他们在办社初期惨淡经营，为了找到一个好市口，冒着风险在上海最繁华的西藏路上，找到一家居住条件差的店面住户，用西区两套新公房与之交换。这种表面上不平等的交换，在当时是顶着不少责难而决策的。虽然这种调换用房，表面上似乎不平等、不合算，但实际上这个店面的价值是大大超过两套公房的价值。果然，不几年西藏路便开设出十几家旅行社，从而形成了上海旅游一条街。春秋旅行社从此兴旺起来，为今后的发展奠定了一个很好的基础。这明显体现了索尼关于“制造风险”闯新路的管理思想。

3. 旅行社管理要善于掌握他人错失的机遇。机遇无疑是企业发展的重要契机，管理者应该以高度的敏感去寻找，为我所用。尤其是今天是信息社会，许多好的信息、机遇稍纵即逝，没有高度的敏感性，缺乏有效的信息手段，就难以抓住机遇。机遇，也可以说是客观上已经存在着，而别人还没有发现，或者虽已觉察到，但还来不及去实施的好机会。及时去抓住、运用这种机会，就是一种抓他人错失的良机。索尼的观点对今天我们市场经济激烈竞争下的企业管理更具有现实意义。

4. 旅行社管理要有洞察未来的行为。这对今天瞬息万变的世界经济来说更是一个值得引起关注的问题。企业是墨守成规、停滞不前,维持老做法,还是以新的思维、新的战略眼光、超前的意识去思考、规划未来,这是关系到企业前途的大事。当今世界,旅游业正在迅猛发展,市场竞争也越来越激烈。如何在国内国际旅游业中与雨后春笋般地崛起的同行竞争,与外来强手抗衡,使自己立于不败之地,这是旅行社必须洞察到的现实。有的旅行社今天已作出对策,走行业联合,向集团发展之路,争取尽快增强自己的实力,准备好与强手,特别是外来强手一比高低。缺乏洞察未来的战略眼光和对策,就很可能在新潮流中站不住脚跟,甚至被挫败、淘汰。

三、旅行社管理的简明表述

美国管理协会理事长劳伦斯对企业管理作过一个最简洁、最精炼的定义,用中国文字来表示只用了六个字,叫做“支配别人干事”。这也是符合实际,并容易理解的高度概括。一个企业,它的生产、经营或服务活动,都是众人干的。众人怎么干,各人干什么,达到什么要求,全靠管理者去安排、调度、指导、控制。这就是管理者的“支配别人干事”。只有管理者良好的支配行为,企业才能达到预期目标。旅行社企业,管理者不可能样样自己干,而是管理者支配别人干。有人搞计划,有人干业务,有人管导游、抓质量,这些都是管理者支配别人干的。高层领导支配中层干部,中层支配下层,一层支配一层干。可以这样说,一个旅行社企业,它能取得效益是管理者支配别人干出来的。它发展壮大也是管理者支配别人干出来的。从这个意义上说,支配别人干就是管理,管理就等于“支配”。当然“支配”中包含着管理者先进的思维、广博的知识、处事的才能、领导的艺术。总之,管理归根到底是支配别人干好活,把人用准、用活、用好。

四、旅行社管理科学意义上的表述

当代最受人推崇,最能体现管理内涵,最科学地表述企业管理

这个概念的，可说是美国哈佛管理体系中对企业管理下的定义。企业管理“泛指农工商各业将人力与物力导入动态组织中，以达成既定目标，即在追求经济利益（利润）过程中使接受服务者满意，也使提供服务拥有高昂士气并有所成就感的一系列活动。”

根据哈佛管理思想，我们给旅行社管理下的定义是：组织旅行社员工在招徕、接待旅游者活动中既使旅行社获得经济利益，又使游客感到满意，还能使旅行社员工拥有高昂士气，获得成就感的一系列活动。这个定义十分明确地提出和强调了企业管理的目的。作为一个管理者，要组织导游、员工去达到企业管理的三个目的：

1. 最根本目的是获得经济利益。这是旅行社为自己维持生计，为社会创造财富，为国家增强财力，让职工得到实惠，使企业扩大再生产的一个最根本、最终的目的。在制订年度计划、长远规划中关于利益目标的确定，应重视发动旅行社全体员工参与，以增强大家实现目标的自觉性。

2. 最基本目的是使被服务者感到满意。这应该是旅行社企业的基本要求，也是企业管理中各行各业都应该确立的观念。旅行社要把产品质量、服务质量视作自己生存发展的生命线。旅行社从它诞生的第一天、接待的第一批游客起，就应该树立“使被服务者感到满意”的观念，把它作为座右铭，放在重要位置上，把优质服务抓起来，把全面质量监督管理机制抓起来。因此旅行社企业管理必须倾注全力抓好游前、游中、游后服务，即门市优质招徕，全程优质服务，游后质量检查。

3. 最重要目的是员工的高昂士气。人是旅行社办得好坏的决定因素。旅行社企业管理者一定要运用各种手段，采取各种措施，让全体员工的精神振奋起来。在经营活动中都有高昂的士气，都有一种成就感，让他们充分看到自己劳动、工作、人生的价值，从而使大家与企业管理者形成一种风雨同舟、兴衰与共的情感，实现企业管理的根本目的。为了达到这样的目的，旅行社必须做到：一是把企业取得的每个成就，获得的每项荣誉及时传播下去，不断地鼓舞人心；二是把经营的效益成果让大家共同分享；三是在企业重大问