



Complete Guide to Standardization Management of Travel Service



旅行社 规范化 管理操作范本

王宏 肖书民 编著

拿来即用的 标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化



● ● ● ● ● ● ● ●

Complete Guide for Comprehensive Management of Travel Service

旅行社 规范化 管理操作范本

ISBN 957-03-1000-0



旅行社规范化
管理操作范本

中国旅游出版社

弗布克管理咨询系列

旅行社规范化管理 操作范本

王宏 肖书民 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

旅行社规范化管理操作范本 / 王宏, 肖书民编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007.11
(弗布克管理咨询系列)
ISBN 978-7-115-16756-9

I. 旅… II. ①王… ②肖… III. 旅行社—企业管理—劳动
动力资源—资源管理 IV. F590.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第135984号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的角度, 讲述了旅行社规范化管理的八大操作步骤, 是旅行社进行规范化管理和实务操作的参照范本和工具书。

书中从旅行社的组织结构设计、职能分解、旅游项目部组织管理、职位设置与职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理八大方面提供了旅行社规范化管理的制度、工具、流程和模板, 便于旅行社参照使用。

本书适用于旅行社的管理人员、旅游行业工作人员、企业培训人员、咨询师以及高校相关专业师生。

弗布克管理咨询系列 旅行社规范化管理操作范本

-
- ◆ 编 著 王 宏 肖书民
责任编辑 王莹舟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 17 2007年11月第1版
字数: 185千字 2007年11月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16756-9/F

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

系列书前言

弗布克规范化管理图书从人力资源的角度给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考评是本套范本图书的七大通用模块，将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本。这些范本使每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照使用的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本系列图书是标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。由于本套图书具体到每个行业和企业，所以这些工具本身就具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

这一点首先体现在全书的整体结构上，按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本系列图书的七大模块正好构成了一个规范化管理体系的设计流程。其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上，本系列图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供了参照范本。

4. 实务化的解决方案

本系列图书没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题是本系列图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本系列图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本系列图书中有一些不合适的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见，不吝赐教。

编 者

前言

改革开放以来,由于我国经济持续发展,国际影响力不断提升,国际商务往来日益频繁和政府政策推动等原因,我国旅游业进入了高速发展的调整期,大型旅行社集团化,中型旅行社专业化和小型旅行社网络化的发展模式基本形成。

在国际市场和国际竞争的影响下,我国旅游行业内原有的管理理念、营销方式、运营机制等都有了一定程度的改善,而且旅游产品逐渐形成体系,旅游方式也变得丰富多样,出现了会展奖励游、生态旅游、农家乐等特色旅游产品和旅游方式。

但是,与发达国家相比,我国旅行社的管理水平尚有很大差距,主要表现在组织结构设计欠合理、工作流程不规范、信息化程度低、业务骨干匮乏且流失严重、缺少系统的绩效管理和薪酬激励制度等,另外,有很多旅行社还存在着岗位职责不清晰、服务意识不到位、服务质量标准不明确等问题。这些问题在很大程度上削减了我国旅行社的经济效益与竞争力。

面对经济高速发展和加入世界贸易组织所带来的机遇与挑战,旅行社提高品牌意识和服务水平,学习世界先进的经营理念,引进科学的管理机制,实现自身的规范化经营是当务之急。

以人力资源为基础的旅行社规范化管理,通过对旅行社的组织结构设计、职能分解、旅游项目部组织管理、职位设置与职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理这八大内容的阐述,为旅行社提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板,便于旅行社、旅游集团公司、旅游中间商的管理部门参照执行,是旅行社进行规范化管理和实务操作的参照范本。各个旅行社、旅游公司可根据自身的特点有选择地参照,并根据自身的实际情况,有针对性地进行制度和模板设计,以使其更加符合本企业发展的实际情况。

在本书编写的过程中,刘莉利、卫争艳负责资料的收集和整理以及数字图表的编排,毕汪峰、刘伟参与编写了本书的第一、二章,胡晓童、杜立辉参与编写了本书的第三章,段德山、陈剑锐参与编写了本书的第四、五章,崔玉、郭晓冬参与编写了本书的第六章,黄翼、金宏森参与编写了本书的第七章,高飞、郭文东参与编写了本书的第八章,李少华、刘井学参与编写了本书的第九章,全书由王宏、肖书民统撰定稿。

编者

目 录

第一章 旅行社发展概况	1
第一节 我国旅行社的发展现状	1
一、我国旅游业的发展现状	1
二、我国旅行社目前的发展状况	2
第二节 我国旅行社面临的机遇与挑战	3
一、我国旅行社发展的主要特点	3
二、我国旅行社的内部管理现状	4
三、旅行社的发展趋势及面临的挑战	4
四、建立旅行社规范化管理体系	5
第二章 旅行社的组织结构设计	7
第一节 组织结构设计的相关知识	7
一、何谓组织结构设计	7
二、遵循组织结构设计的原则	7
三、旅行社组织结构设计的影响因素	8
第二节 旅行社的组织结构设计的实施	9
一、旅行社组织结构设计流程图	9
二、旅行社组织结构设计的具体操作	10
三、常见组织结构类型选择	10
第三节 旅行社各职能部门的设置	14
一、管理层次和管理幅度的设计	14
二、旅行社各职能部门的设置	14
三、旅行社各职能部门组织结构范例	16
第四节 旅行社典型组织结构范例	20
一、中小型旅行社组织结构范例	20
二、大型旅行社组织结构范例	22

第三章 旅行社各管理部门的职能分解25

第一节 职能分解概述25

一、职能分解的概念25

二、职能分解的原则25

三、职能分解的要求26

第二节 职能分解的实施流程26

一、职能调查27

二、职能识别27

三、职能汇总27

四、编制分解表27

第三节 旅行社职能分解28

一、旅行社的基本职能28

二、旅行社各部门间的职能划分28

三、旅行社总社与分社的职能划分29

第四节 旅行社各部门职能分解范例29

一、投资发展部29

二、策划推广部29

三、采购中心30

四、外联部31

五、计调部31

六、接待部32

七、电子商务部32

八、客户服务部33

九、人力资源部33

十、行政部34

十一、财务部35

第四章 会展及奖励旅游项目部的组织管理37

第一节 会展及奖励旅游项目部的职能37

一、会展及奖励旅游的概念37

二、会展及奖励旅游的特征37

三、会展及奖励旅游项目部的职能38

第二节 会展及奖励旅游项目部的组织运作38

一、会展及奖励旅游项目部的组织结构	39
二、会展及奖励旅游项目部的部门及岗位设置	40
三、某旅行社会展及奖励旅游项目部各部门工作标准	41
第三节 会展及奖励旅游项目部经理的选任与责权	43
一、会展及奖励旅游项目部经理的选任	43
二、会展及奖励旅游项目部经理的责权划分	44
第五章 旅行社的职位设置与职位说明书的编制	47
第一节 工作分析与职位设置	47
一、工作分析	47
二、职位设置	50
第二节 职位说明书的编制	54
一、编写职位说明书的基础工作	54
二、职位说明书的内容及编写	55
三、编写职位说明书应注意的问题	57
第三节 旅行社各部门职位说明书	57
一、总经理(总裁)	58
二、运营总监	60
三、营销总监	62
四、行政总监	64
五、财务总监	66
六、投资发展部	68
七、策划推广部	72
八、采购中心	86
九、外联部	90
十、计调部	94
十一、接待部	105
十二、电子商务部	111
十三、客户服务部	117
十四、人力资源部	121
十五、行政部	132
十六、财务部	138

第六章 旅行社的目标管理	147
第一节 目标管理的基础知识	147
一、目标管理的概念	147
二、旅行社目标管理的内容	148
三、旅行社实施目标管理的作用	148
第二节 旅行社目标管理的实施	149
一、目标管理实施准备	149
二、制定目标管理体系	150
三、实施管理目标分解	151
四、目标管理过程控制	153
五、目标管理成果评价	154
第三节 旅行社总经理、各部门经理目标分解表	156
一、总经理(总裁)目标分解表	156
二、各总监目标分解表	157
三、各部门经理目标分解表	159
第七章 旅行社的绩效考核	165
第一节 绩效考核概述	165
一、绩效考核的概念及作用	165
二、绩效考核的原则	166
三、绩效考核的内容	166
四、关键绩效指标的确定	167
第二节 旅行社绩效考核实施	168
一、绩效考核实施	168
二、考核过程中的注意事项	172
第三节 平衡记分卡	173
一、平衡记分卡介绍	173
二、平衡记分卡测评指标体系	174
第四节 某旅行社绩效考核体系设计	174
一、经营管理层	174
二、投资发展部	179
三、策划推广部	181
四、采购中心	182

五、外联部	183
六、计调部	185
七、接待部	186
八、电子商务部	187
九、客户服务部	188
十、人力资源部	190
十一、行政部	194
十二、财务部	196
第八章 旅行社的薪酬体系设计	199
第一节 薪酬体系的构成	199
一、薪酬的概念	199
二、薪酬体系设计的原则	199
三、三种常见的企业工资制度	200
第二节 薪酬体系设计流程	202
一、明确薪酬政策与目标	202
二、工作分析与工作评价	202
三、薪酬调查	204
四、确定薪酬结构	206
五、设定薪酬等级与薪酬标准	206
六、薪酬体系的实施与完善	207
第三节 旅行社福利体系的设计	207
一、旅行社福利体系的构成	207
二、旅行社人工成本的承受力核算	208
三、旅行社薪酬总额控制	209
第四节 旅行社薪酬管理常用表格	209
一、员工工资核算表	209
二、员工调薪表	210
三、出差费用清单	210
四、加班申请表	211
五、员工奖惩登记表	211

第九章 旅行社的管理流程设计与流程再造	213
第一节 流程管理.....	213
一、流程的概念.....	213
二、流程再造的概念及其产生背景.....	213
三、流程管理对旅行社的意义.....	214
第二节 流程设计.....	215
一、流程设计原则.....	215
二、流程设计的操作步骤.....	215
三、流程图的绘制.....	216
四、流程管理的实施要点.....	218
第三节 旅行社的流程设计与流程再造的应用.....	219
一、旅游市场调研工作流程与工作标准.....	219
二、旅游采购工作流程与工作标准.....	222
三、旅游产品设计流程与工作标准.....	225
四、旅游产品销售工作流程与工作标准.....	228
五、行程制定工作流程与工作标准.....	231
六、发团工作流程与工作标准.....	234
七、接团服务工作流程与工作标准.....	237
八、全陪服务工作流程与工作标准.....	240
九、地陪服务工作流程与工作标准.....	244
十、出境游服务工作流程与工作标准.....	248
十一、散客接待工作流程与工作标准.....	251
十二、旅游中间商管理工作流程与工作标准.....	254

第一章 旅行社发展概况

旅游业，以其显著的社会效益和经济效益，被誉为“永远的朝阳产业”，现在它已经成为许多国家和地区的支柱产业。在我国，旅游业虽然起步比较晚，但一直是国家着力发展的黄金产业。

第一节 我国旅行社的发展现状

一、我国旅游业的发展现状

（一）旅游收入和从业人数持续增长

随着我国国民经济的发展和改革开放的深入，我国旅游业获得了长足的发展，旅游收入和从业人数持续增长，保持着世界上第四大入境旅游接待国、世界上最大的国内旅游市场和亚洲第一大出境旅游市场的地位。

旅游业对于促进我国国民经济的发展起着巨大作用，预计到2013年，中国旅游业年增长率将达到4.4%，其中个人旅游消费将以年均9.8%的速度增长，企业综合旅游的增长速度将达到4.9%，对于GDP的直接贡献将达到8 446亿人民币，并可直接吸纳就业人数1 610万人；按照中国制定的全国旅游发展规划，以2000年为基数，到2020年，旅游业总收入将翻三番，达到36 000亿人民币，占GDP的8%，中国将成为世界第一大旅游目的地国家。因此，作为六大新兴消费行业之一的旅游业，在今后几年中，将拥有广阔的发展空间。

表1-1是来自国家旅游局政策法规司的数字资料，我国入境旅游发展情况从中可见一斑。

表1-1 2007年4月入境旅游接待收汇情况表

旅游人员类别	计量单位	4月	同比增长（%）	1~4月	同比增长（%）
入境旅游人数	万人次	1 151.68	4.95	4 197.54	5.82
外国人	万人次	223.27	17.38	768.94	17.74

(续)

旅游人员类别	计量单位	4月	同比增长(%)	1~4月	同比增长(%)
中国香港同胞	万人次	687.68	2.17	2 487.81	3.56
中国澳门同胞	万人次	199.74	2.04	793.83	2.58
中国台湾同胞	万人次	40.99	6.76	146.96	7.02
过夜旅游人数	万人次	477.66	8.85	1 700.34	9.59
外国人	万人次	183.48	18.72	627.40	19.19
中国香港同胞	万人次	224.88	2.76	811.35	4.15
中国澳门同胞	万人次	33.67	5.39	133.96	5.94
中国台湾同胞	万人次	35.63	6.46	127.63	6.68
入境旅游(外汇)收入	亿美元	32.87	12.01	115.85	12.44
外国人	亿美元	18.98	18.65	64.92	19.11
中国香港同胞	亿美元	7.27	2.57	26.27	3.96
中国澳门同胞	亿美元	2.38	4.43	9.48	4.98
中国台湾同胞	亿美元	4.24	6.47	15.18	6.70

数据来源：国家旅游局政策法规司。

(二) 行业竞争压力增大

加入世界贸易组织之后，随着市场的进一步开放，许多外国知名旅行社纷纷抢滩中国，再加上本国从业者数量也迅速增加，旅游业竞争压力越来越大。为了应对日益激烈的竞争环境，国内的几家大型旅行社已通过产权改造、经营机制更新、资产重组等具体措施，实现了企业规模扩大、竞争力增强。

(三) 旅游产品和方式多元化

受经济发展和国际旅游环境的影响，国内的旅游产品越来越丰富，旅游方式也呈现出多元化趋势。出入境旅游、特色旅游、自由行等受到越来越多的人的青睐；另外，旅游方式也越来越突出参与性和自主性。

目前，我国旅游业正处于调整期。虽然改革开放至今我国旅游业有了长足的发展，但是从总体上看，它仍处于一种低消费、大众化、低水平、以中近距离为主的状态——绝大多数国内旅游停留在以吃、住、行为主体的观光旅游状态，文化型、享受型旅游很少；而且旅游基础设施和服务设施的发展速度不能满足旅游发展的速度，这些薄弱环节都在很大程度上制约了我国旅游业的发展。

二、我国旅行社目前的发展状况

(一) 社会效益方面

随着旅行社数目的增多和经营状况的不断改善，它在创造就业机会、拉动经济

增长和丰富人们生活方面的作用越来越突出。

（二）旅游产品方面

为适应人们生活、工作与商务的需要，旅游产品已经由过去品类单一、线路单一的状况，逐步形成观光旅游、度假旅游、文化旅游、特种旅游等丰富的旅游产品体系。另外，针对特别人群、特别事件而开发的特色、专项旅游产品的成功上市，亦取得了不错的经济效益和社会效益。

（三）旅游观念方面

为了适应国际市场和国际竞争的特点，我国旅行社加大了市场开发力度，不断开发新产品以满足不同游客的需要，而且在产品设计、营销手段、客户关系、品牌塑造等方面引入了国际上的先进理念，促成了旅游业的持续发展。

另外，随着人们生活水平的提高，旅游消费观念也发生了较大变化，出国（境）旅游人数快速增长，出游方式更趋灵活，目的地选择也更为多样化。

第二节 我国旅行社面临的机遇与挑战

一、我国旅行社发展的主要特点

（一）高速发展，但结构不合理

近十年来，许多宾馆、企业、个人纷纷开办旅行社，使行业规模不断扩大。目前我国有旅行社近四万家，再加上三四千家的旅游服务代理机构，其规模可以说得到了空前发展。但其中小规模旅行社占绝大多数，它们经营管理模糊，竞争力低，进而导致了我国旅游行业的整体实力不强，规模结构不合理等问题。

（二）市场不成熟，经营欠规范

受原来国内经济体制的影响，旅游业市场化程度低；旅行社单体规模小，总体上呈“小、散、乱”的局面；旅游业管理体制和投资机制的市场化程度不完善，许多旅行社的经营管理都不够规范。

（三）整体处于学习调整期

国际知名旅行社进驻我国旅游市场，它们先进的管理方式、经营观念和服务质量冲击着国内旅行社的发展。为了使国内旅行社在国际市场上站稳脚跟，适应国际

竞争，国家旅游局出台了许多法规，以调整混乱的国内旅游现状，而许多大型旅行社也纷纷进行自身重组，以寻求行业的新突破。

二、我国旅行社的内部管理现状

（一）人才欠缺，且流动性大

由于我国几大主要旅行社都是国有资产，市场经营意识不强，大多没有形成灵活高效的育人、用人制度和薪酬制度，致使业务骨干缺失，很多现有的业务骨干被管理更规范、用人和薪酬制度更具吸引力的外国旅行社挖走。

（二）旅行社业务运行中科技含量低

大多数发达国家的旅行社已经起用“全球分销系统”（Global Distribution System），而许多国内旅行社目前只实现了办公自动化，只有少量旅行社引进了“管理信息系统”进行辅助管理。

（三）管理流程不规范

由于起步晚，而且是在不健全的市场机制下形成，我国旅行社在自身运营管理的链条中存在着诸如分工不明确、目标模糊不清、办事效率低等问题。

基于以上问题，为了自身的生存、发展，并适应和促进我国旅游业的发展，旅行社必须依据先进的旅游理念、企业管理观念等，对自身的意识形态做出及时的调整，通过科学的管理方法和管理制度达成规范化的经营。

三、旅行社的发展趋势及面临的挑战

（一）旅行社发展的趋势

1. “联合式”发展模式

目前，我国大型旅行社集团化、中型旅行社专业化、小型旅行社网络化的要求越来越强烈，其格局也日益明显。有些旅行社参与了行业整合，与其他相关行业或外国旅行社联合，形成战略合作关系，这种“联合式”发展模式有效地促进了旅游业的发展，提高了旅行社自身的竞争力，当然也是应对国际竞争挑战的有效方式之一。

2. 广泛运用网络信息技术

伴随着信息技术在商业中的广泛应用和它所创造的巨大效益，旅行社参与电子