

香港

HONG KONG LU HING SHE

旅行社

管理

郑双庆 编著

GUAN LI YU YUN ZUO

运作

2-6

香港旅行社管理与运作

00163366

香港旅行社管理与运作

郑双庆 编著

旅游教育出版社

·北京·

责任编辑:赵龙根

图书在版编目(CIP)数据

香港旅行社管理与运作/郑双庆编著. — 北京:旅游教育出版社,2001.6

ISBN 7-5637-0880-4

I. 香… II. 郑… III. 旅行社-企业管理-方法-香港 IV. F592.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 034710 号

香港旅行社管理与运作

郑双庆 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
E mail	tcpx@fm365.com
印刷单位	中国农业出版社印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	850×1168 1/32
印 张	6.5
字 数	117 千字
版 次	2001 年 6 月第 1 版
印 次	2001 年 6 月第 1 次印刷
印 数	1~5000 册
定 价	15.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者简介

郑双庆,1948 年生于南京,祖籍江苏扬州。1977 年考入北京经济学院贸易经济专业。1982 年毕业后先后在北京市医药总公司、国家外汇管理局工作,后任该局非贸易处处长;1995 年任辰达财务有限公司高级经理、辰达永安旅游(控股)有限公司董事总经理助理、中青旅永安旅行社有限公司董事等。

作者在外汇管理局工作期间组织编写了《外汇外债管理实务》,编辑出版了《外汇外债管理工作手册》,组织起草了《外汇账户管理办法》、《旅游外汇管理办法》、《对外承包工程、劳务及技术合作外汇管理暂行办法》等非贸易外汇管理法规;参与了 1994 年外汇管理体制的研究及实施,直接参与了取消外汇券的全过程,多次参加国务院、中国人民银行关于外汇政策的研究。1993 年 8 月被中国人民银行评为高级经济师;1995 年在香港编写出版了《中国外汇体制改革百题问答》。在香港期间,作者主要从事辰达永安有关旅游项目的策划与实施以及与旅游相关的金融业务。

前 言

香港的旅行社,是按国际化、企业化模式进行管理的。在香港的旅行社行业中,永安旅行社、康泰旅行社、星晨旅行社、新华旅行社、香港中旅、BSR 国际旅游有限公司等都各具特色,都有一套成熟的、行之有效的管理办法。笔者认为,管理最好的是香港辰达永安旅游(控股)有限公司(是一家上市的旅游集团)。她拥有上千名员工,旅行社及各地分社、办事处达六十多家,遍布世界各地;拥有奔驰车 140 辆,豪华巴士 150 辆,大型木制帆船 4 艘,1999 年营业额达 26 亿港币;组织出境游占香港总量 40% 多。辰达永安旅游(控股)有限公司旗下的永安旅行社已连续 5 年获香港出境游组团人数第一,是香港第一家获得 ISO 9002 质量证书的旅行社。她有一套完整的、现代化的、严格的管理制度。她靠制度去管人,而不是靠人去管人。

本书比较完整地介绍了香港旅行社的管理,读者从中可以了解香港旅行社管理的水平,许多地方窃以为值得内地旅行社参考。当然,在业务上还有许多技巧,读者可以在字里行间体会到。书中除了旅行社的管理外,还提到了旅游集团的管理。香港旅游集团的管理与内地有

一些区别,仅供读者借鉴。

写这本书的目的,是希望中国的旅游专业人士能从中得到启发,把旅行社搞得规范化、国际化、企业化,希望管理人员素质不断提高,服务质量更好。旅游行业可以走向世界,旅行社也可以走出国门,但一定要有扎实的基本功。

中国将成为世界旅游强国。中国旅游资源的合理开发与利用,旅行社的优质服务,酒店、餐厅、景点、商场、游乐场所以及客运的配合,再加上互联网等高科技的应用,中国将会在二十年后成为世界第一旅游大国,这是法国人预测的。

二〇〇〇年十二月二十二日

目 录

一 旅行社的基本管理制度	1
(一)基本管理制度	1
(二)部门设置与职责	2
(三)员工的管理	6
二 行政人事管理	13
(一)人员聘用	13
(二)业绩与过失	14
(三)对员工的考核	38
(四)升降级制	48
(五)柜台工作人员守则	50
(六)导游守则	50
(七)制服领取及交还守则	51
(八)兼职领队合约	54
(九)投诉及其处理	54
三 旅行社的管理与技巧	59
(一)旅行社业务的基本程序	59

(二)旅行社业务的操作	62
(三)酒店、餐厅接待服务	85
(四)高度重视对外形象和业务的宣传是 香港旅行社营运中的一大特点	85
四 旅行社如何开拓市场	90
(一)旅游市场的形成	90
(二)积极开拓新线路	91
(三)开拓市场价格是关键因素之一	92
(四)市场开拓后的后续服务至关重要	93
(五)领队与导游	93
(六)豪华团与普通团	94
五 旅行社如何管理财务	95
(一)成本核算	95
(二)组团前费用的收取	96
(三)旅游后的付款	96
(四)作好财务分析	97
(五)财务管理	97
六 旅游集团的管理	109
(一)旅游集团的组成	109
(二)群龙要有首	110
(三)旅游集团的内部协调与管理	111
(四)辰达永安旅游(控股)有限公司管理 成功的经验	112
(五)“永安”旅游管理的新动向	114

七 香港旅游事业的发展	117
(一) 香港旅游业的概况	117
(二) 如何开拓香港旅游市场	119
(三) 香港专项旅游业务的开展	155
八 中国旅游事业的展望	158
九 各国对旅行社的管理	164
(一) 当地旅游局对旅游市场的管理与开拓	164
(二) 政府支持旅游度假区的开发	166
(三) 美国几家大旅游公司的概况	170
(四) 各国对中国旅游业的反映	172
(五) 高度重视旅游网络的建设与发展	174
十 旅行社与法律问题	176
(一) 旅行社与保险	176
(二) 广东省旅游局制定的规定	178
(三) 其他法律问题	180
(四) 中国加入 WTO 后, 旅行社将会遇到的 新问题	180
十一 概述	188
(一) 旅行社的特点	188
(二) 旅行社管理要素	189
(三) 旅行社经营要素	191



旅行社的基本管理制度

通常,每家旅行社的管理制度都有十多种,有几十条的规定。但归根结底有三种制度是不可少的:一种是严谨的操作程序的管理;一种是约束人的,讲职业道德的,同时又是关注教育,合理、公平的人材培养与选拔制度;一种是按劳分配、多劳多得的分配制度。笔者认为这三种是最基本的制度。

(一)基本管理制度

任何一家旅行社虽然都有一些基本管理的规章制度,但为什么有的就能执行得好,有的就执行得不好呢?其中之关键是,人治还是制度治——

法治,这两种不同的管理将会带来两种不同的结果。当然,还有管理体制问题。这里,介绍的虽是资本主义制度下的旅行社管理,但有许多方面是值得内地旅行社去研究、借鉴的。

旅行社的基本制度包括哪些呢?

1. 招聘员工制度;
2. 职位申请与考核制度;
3. 员工调动制度;
4. 员工考勤制度与假期申请制度;
5. 业绩与过失记录制度;
6. 投诉与投诉处理制度;
7. 员工手册;
8. 柜台工作人员守则;
9. 领队合约与管理;
10. 导游守则与管理;
11. 制服领取及交还制度;
12. 财务制度;
13. 成本核算制度;
14. 业务管理制度;
15. 业务操作程序;
16. 部门职责。

在上述各项制度中,又分若干个具体管理办法,从而形成一套完整的管理体系和业务运行机制。

(二)部门设置与职责

一般,旅行社可设如下六个部门:A. 行政人事部;B. 业务推广部;C. 营业部;D. 财务部;E. 客运管理部;F. 酒店管理部。但要因地制宜,精简机构,能合并的尽量合并,要以提高管理效益为主。如果旅行社没有自己的车

队,没有自己的酒店,那么可以将这两个部门并入营业部,统筹管理和运作。但对于上市的旅行社或旅游集团来说,这两个部门是少不了的。现将各部门的主要职责介绍于下:

1. 行政人事部职责

- (1)挑选优秀的业务和管理人材并建立员工档案;
- (2)培训业务人员,负责经理的选拔与员工的提升;
- (3)负责核定工资、加班费、出差费、奖金、罚款及保险等费用;
- (4)负责审核休假、补假和有关假期及考勤;
- (5)负责工作用品的购置与配发;
- (6)负责各项行政组织工作;
- (7)统一负责与合作单位有关费用协议的审核及协议的签订;
- (8)与各业务部门积极协调与推动。

2. 业务推广部职责

- (1)积极招揽境内居民境外游和境内游,并积极组织居民到世界各地的旅游团、访问考察团、展览团、贸易团、学习团、培训班及散客;
- (2)积极招揽境外游客到境内旅游,其中包括:特种旅游团、疗养团、度假团、家庭团、培训团、科技交流与贸易考察团等;
- (3)积极、认真、细致地组织和衔接好国内各省、市和国外到香港与中国内地的旅游及各种类型的团队和散客;
- (4)负责与境内和境外旅行社、机关、企业、学校、银行签订旅游、考察等接待协议;
- (5)做好各项价格的计算并交财务部审核;

(6)积极组织对外广告和各种形式的宣传;

(7)与各部门协调好,同时与营业部做好业务的衔接工作;

(8)积极开拓、设计新路线,千方百计满足客人的需要;全部实行创收与奖励挂钩制度。

3. 营业部职责

(1)认真细致地做好本港的接待工作,以及途经本港到中国内地省、市及出境客人的接待工作;

(2)与机场、铁路、客运公司以及酒店、餐厅、娱乐场所、商店建立长期友好的合作关系,以便保障工作的顺利和游客的利益;

(3)注意安全,要把安全放在接待工作的第一位,同时要使旅客吃好、住好、玩好、买好、休息好,积极协助解决旅客提出的合理要求或疑难问题,想客人所想,急客人所急;

(4)做好各国、地区的大使馆的签证工作,与当地有关部门(公安局)办理好护照等工作;

(5)建立导游守则、管理规定,树立客人就是主人,主人第一的思想,耐心、细致地做好导游和服务工作(有条件的建立自己的导游队伍);

(6)建立领队制,制订领队守则,真正将团队的接待工作做好;

(7)做好与业务推广部和财务部的业务衔接工作,不推卸责任,认真做好本职工作。

4. 财务部职责

(1)认真审核旅游成本,做好财务报表;

(2)及时催收应收费用;

(3)认真审核各项费用支出;

(4)业务收入与支出都须经复核员复核,做好先收账后复核与先复核后支出的工作;

(5)管好资金,使资金保值、增值,做好资金安全工作;

(6)审核行政费用的支出和工资、奖金、保险的支出,审核无误后核发及上保险;

(7)做好财务分析,及时找出经营中与资金有关的问题,增收节支;

(8)与业务推广部和行政人事部门协调好关系,相互监督,把好财务关;

(9)建立完整的账户系统、审核系统、支出系统的电脑程序;建立完整的财务票据管理制度和操作程序。

5. 客运管理部职责

(1)负责各种类型的客车的调度;

(2)积极协助营业部门做好客运服务;

(3)维护保养好车辆,节约用油;

(4)保障客运安全;

(5)应用电脑管理,充分利用好载客量;

(6)建立完整的司机管理制度,做好司机的调配工作,详细记录载客量与运载公里数。

6. 酒店管理部职责

(1)将系统内的酒店、招待所、培训中心纳入统一管理系统,并实行电脑联网;

(2)未纳入系统的酒店、招待所、培训中心,负责与之签订合作协议,用间接方式纳入系统管理;

(3)负责对酒店、招待所、培训中心人员的培训;

(4)制定好不同时期的价格,使其具有竞争力;做好内部结算和财务分析;

(5)统一组织广告,交由推广部统一对外宣传;

(6)可以组织散客到各酒店、招待所、培训中心,也可以直接组织不同类型的培训团去培训或度假团去度假;

(7)与业务推广部和营业部衔接好,保障酒店、招待所和培训中心的接待工作。

管理部门的设置是没有固定模式的,可以因地制宜,根据实际需要合并或增加小的部门。例如,在营业部内可再设境内部、境外部;境外部如有需要,可设亚太部、欧美部,还可以设机票部等。但机构要简,人员要精。

香港旅行社的机构设置与管理,与内地的最大区别之一是行政人事部的地位很突出。它除负责一般行政、人事工作外,还担任对外签订有关业务上的协议,其目的是防止业务部人员在对外签订有关费用协议时营私舞弊,防止业务人员犯错误。另外,由行政人事部负责到各地的分支机构检查和指导工作。永安旅行社的人事管理卓有成效,曾获得香港特别行政区“良好人事管理奖”,这在香港是独一无二的。旅行社对行政人事部是相当重视的。在香港旅行社中一般不设立办公室,一般的事务性管理工作均在行政人事部。

在旅行社的管理中,要着重抓两头:一头是不断开创新的旅游路线,并做好设计、安排、推广;二是抓服务,即抓导游和领队及柜台人员的素质,因为他们直接接触客人,他们的言谈举止、他们的服务水准,直接影响到旅行社的声誉。抓两头,是旅行社经理必须高度重视的问题。

(三)员工的管理

这里着重介绍旅行社员工手册。从员工手册中我们可以看到,香港旅行社对员工的管理既严格又体贴,既有处罚又有奖励,既有指引又有培训。我们还可以看到,允

许员工对冤屈事件的申诉,这是解决员工遇到不公平待遇问题的一种办法,并在手册中以固定的程序予以明确,这是非常值得借鉴的。

员工手册主要包括公司背景及业务简介、聘用条件、雇员福利、假期与休假、公司条例、雇员守则、培训与工作机会、雇员关系与沟通等。这里,我们主要介绍聘用条件、公司条例、雇员守则等方面的有关内容。

1. 聘用条件

包括使用期、正式受雇和终止雇用合约及工作时间等。

1.1 试用期:一般为三个月,如有需要可适当延长。试用期间,雇员会有入职培训,以便提高基本素质。

1.2 正式受雇:试用期将届满时,雇员所在部门的经理按雇员的表现作出评估。如果评估达到要求,则人事部(即行政人事部,下同)将发出正式雇为合同雇员的通知。

1.3 终止雇用合约:试用期内,任何一方如欲终止雇用合约,则须在七天前书面通知对方或以七天之工资作为补偿。合同期满前,双方如欲终止合约,则须预先一个月通知对方,或以一个月薪金作为补偿。如果雇员违反公司条例或规则,如欺诈、诈骗、玩忽职守、不服从管理等,则公司有权立即终止雇用合约而无需给予通知或补偿。

2. 公司条例

包括工时记录、请假手续、考勤、更改个人资料等。

2.1 工时记录:雇员须用其职员证刷过卡钟,以便记录上下班时间。如果人事部发现雇员没有在上、下班时刷卡,迟到超过三十分钟或早退,那么将在三日内发出

一张“出勤备忘表”给该雇员。该雇员需对此解释原因,经部门主管签署后,三天内送回人事部备案;否则公司将作扣假处理。雇员不可以由其他人士在上下班时代为刷卡,如经发现,当受纪律处分;公司有权立即终止其雇用合约而无需给予通知或薪金补偿。

2.2 请假手续:

年假:雇员请年假时须提前一个月向人事部递交经部门主管签署的假期申请表,人事部复核后将申请表副本送交雇员。

病假:须当天早上上班后半小时内致电部门主管请假,并于复工当日填妥假期申请表,并连同医生证明书交到人事部;如未交上述文件,则缺勤当天作扣假论处。

事假:雇员须在不少于两天前向人事部递交经部门经理签署的假期申请表。如雇员事前没有申请假期,但确实有事需请假,则须于请假当天早晨上班后半小时内致电主管,并须在复工当日填写假期申请表,经部门主管签署后一并交到人事部。

(关于婚假、分娩假、抚恤假,均另有具体规定。)

3. 考勤与扣假制度

扣假标准:雇员一个月内若迟到超过 150 分钟,则按积累迟到分钟扣假期,同时扣工资。计算方法如下:

迟到分钟	扣除假期	扣除工资
151—180 分钟	2 小时	相应工资
181—210 分钟	3 小时	相应工资
211—240 分钟	4 小时	相应工资
241 分钟或以上	1 天假期	

如果雇员忘记上、下班时刷卡,超过三次则以扣除一天假期论处。