

旅行社管理人员岗位培训参考用书

# 现代旅行社管理

上海春秋国际旅行社有限公司 编

中国旅游出版社

63

97  
F590.63  
25  
2

# 现代旅行社管理

上海春秋国际旅行社 编

97.11.10

中国旅游出版社

责任编辑:唐志辉

装帧设计:白 勇

### 图书在版编目(CIP)数据

现代旅游社管理/上海春秋国际旅行社编. -北京:中国  
旅游出版社,1996.12

ISBN 7-5032-1345-0

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(96)第 20025 号

中国旅游出版社出版

(北京建内大街甲九号)

北京冶金工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

※

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:17.75 字数:462 千

1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

印数:3000 册 定价:24 元

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

真抓实干，面向未来，  
探索具有中国特色  
的旅行社管理新路。

何光暉

一九九六年七月  
十五日

## 序

探索中国式的旅行社管理道路，一直是历史赋予我国旅游工作者尤其是旅行社工作者的一项重任，同时也是一个艰难的历程。迄今为止，我国还不能说已经找到了这条道路，但从《旅行社管理条例》的颁布中已经看到了夺目的曙光。中国式旅行社管理道路的探索，不仅需要国家和行业主管部门的努力，也有待于旅行社工作者自身的奋起和求索。由上海春秋国际旅行社高层管理人员集体编写的这本《现代旅行社管理》，正是旅行社工作者矢志奋起和上下求索一个侧面的写照。

近年来总结管理经验，继而编著出书，在我国高档饭店中已渐成风气。这一工作不仅展示了我国饭店业的精神风貌和管理境界，更将中国式的饭店管理道路的探索工作提高到了一个新阶段。一种研究问题、总结工作、讲究决策的风气正在饭店中悄然形成。现在我们欣喜地看到，旅行社行业也出现了这种端倪。

上海春秋国际旅行社走过了十余年艰苦创业，从无到有、从小到大的发展历程。她所走过的路，从产权结构到经营管理，从质量控制到信息技术，从队伍建设到集团化发展，都有自己的特点。现在，他们将自己的工作体会和经验教训总结出来，著书出版，会对有心的同行和读者有所启发，有所助益，对亟待加强的旅行社管理研究和培训教学工作一定会有所推动。

我比较认真地阅读了全部书稿，感到书中虽有种种

不足，但不失为一本颇具新意和值得一读的好书，特推荐给全国从事旅行社管理、科研和教学的同志们，尤其要推荐给接受旅行社管理人员岗位培训的同志们阅读参考。

愿有越来越多的同志和同行来阅读此书；

愿更多的企业和有志之士投入到中国式旅行社管理道路的探索中来！

肖潜辉

于1996年11月

## 前 言

在 21 世纪即将来临之际和我国旅游业正处蓬勃发展之期,我们怀着促进旅游事业蓬勃发展的强烈愿望,编写了《现代旅行社管理》这本书,竭诚希望它能为旅行社业同仁和大专院校旅游系同学发挥一点抛砖引玉的作用。

本书是受国家旅游局人教司领导的委托,根据春秋国旅长期以来经营管理的实践和同行的丰富经验编著而成。多年来,春秋国旅为探索一条具有中国特色社会主义旅行社管理之路,作了一些努力。王正华总经理应邀在上海师大、华东师大、复旦大学、交通大学、南开大学、西安交大、中国旅游学院等大专院校以及国家旅游局、20 多个省市旅游局和中国国内旅协、中旅集团等举办培训班、研修班上授课,春秋旅行社同仁根据王总经理讲课内容整理编写了此书。它既是实践经验的总结,又有一定的理论指导意义。

全书分为思想篇、业务篇、发展篇三大部分,共 23 章,对旅行社管理作了较为全面系统的论述,它是一本实用性、操作性较强的旅行社管理读物。

本书承蒙国家旅游局何光晔局长亲笔题词,并得到国家旅游局岗位培训指导委员会的指导和杭州大学丁力教授、华东师范大学丁季华、上海交通大学王毅捷、复旦大学陈宗海等教授的帮助,在此一并表示谢意。



由于我们的理论水平不高和写作能力不强，书中如有不当之处，诚望读者不吝指教。

问渠那得清如许，谓有源头活水来。我国旅游事业在党和政府高度重视、关心的条件下，定会更加生机勃勃地快速发展。我们愿和全国旅游同行一起，为“九五”期间我国实现跻身世界旅游发达国家行列的宏伟目标共同努力。

编 者

# 目 录

## 思想篇

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| <b>第一章 旅行社管理概论</b> .....    | (1)  |
| 第一节 旅行社管理的定义 .....          | (1)  |
| 第二节 旅行社管理的特点 .....          | (9)  |
| 第三节 旅行社管理中的弊端 .....         | (12) |
| 第四节 旅行社管理的要素、职能与基本原则 .....  | (16) |
| <b>第二章 旅行社管理的哲学思想</b> ..... | (25) |
| 第一节 旅行社管理哲学 .....           | (25) |
| 第二节 旅行社管理中的认识论 .....        | (29) |
| 第三节 旅行社管理中的方法论 .....        | (32) |
| 第四节 旅行社管理的唯物史观 .....        | (36) |
| 第五节 旅行社管理中的创造观 .....        | (39) |
| <b>第三章 旅行社运筹管理</b> .....    | (45) |
| 第一节 旅行社运筹概述 .....           | (45) |
| 第二节 旅行社的运势 .....            | (47) |
| 第三节 旅行社的运权 .....            | (51) |
| 第四节 旅行社的运时 .....            | (61) |
| 第五节 旅行社的运法 .....            | (70) |
| <b>第四章 旅行社事理管理</b> .....    | (81) |
| 第一节 旅行社事理管理概述 .....         | (81) |
| 第二节 旅行社事理管理的“三论” .....      | (86) |

|            |                         |       |
|------------|-------------------------|-------|
| 第三节        | 旅行社事理管理的“七原理”           | (99)  |
| <b>第五章</b> | <b>旅行社产权管理</b>          | (119) |
| 第一节        | 旅行社产权概述                 | (119) |
| 第二节        | 几种旅行社产权形态的简要分析          | (134) |
| 第三节        | 全员所有制旅行社                | (142) |
| <b>第六章</b> | <b>旅行社授权管理</b>          | (153) |
| 第一节        | 授权管理的涵义                 | (153) |
| 第二节        | 授权的功能、方式和方法             | (159) |
| 第三节        | 授权后的工作                  | (162) |
| 第四节        | 授权者应具备的素质               | (164) |
| 第五节        | 被授权者应具备的素质              | (166) |
| <b>第七章</b> | <b>旅行社的企业文化</b>         | (170) |
| 第一节        | 旅行社企业文化概述               | (170) |
| 第二节        | 旅行社企业文化的主要内容            | (178) |
| 第三节        | 如何加强旅行社企业文化建设           | (189) |
| 第四节        | 旅行社企业文化和企业思想教育<br>工作的关系 | (192) |

## 业 务 篇

|            |                |       |
|------------|----------------|-------|
| <b>第八章</b> | <b>旅行社计划管理</b> | (196) |
| 第一节        | 旅行社计划管理的地位与作用  | (196) |
| 第二节        | 旅行社计划管理原则      | (199) |
| 第三节        | 旅行社计划管理分类      | (204) |
| 第四节        | 旅行社计划制定者要求     | (210) |
| 第五节        | 旅行社计划管理方法      | (212) |
| <b>第九章</b> | <b>旅行社广告管理</b> | (218) |
| 第一节        | 广告的概念          | (218) |

|             |                      |              |
|-------------|----------------------|--------------|
| 第二节         | 旅游广告概述 .....         | (222)        |
| 第三节         | 旅行社广告管理 .....        | (225)        |
| <b>第十章</b>  | <b>旅行社营销管理 .....</b> | <b>(238)</b> |
| 第一节         | 旅游营销概述 .....         | (238)        |
| 第二节         | 旅游营销的操作运行 .....      | (242)        |
| 第三节         | 旅游营销与计划操作的协调 .....   | (257)        |
| 第四节         | 旅游产品的开发与更新 .....     | (261)        |
| 第五节         | 旅游营销成功的要素 .....      | (263)        |
| <b>第十一章</b> | <b>旅行社接团管理 .....</b> | <b>(268)</b> |
| 第一节         | 接团管理概述 .....         | (268)        |
| 第二节         | 接团工作管理 .....         | (272)        |
| 第三节         | 协调旅游系统横向关系 .....     | (277)        |
| 第四节         | 主要客源国的民族习惯与接待 .....  | (280)        |
| 第五节         | 特殊团队的接待 .....        | (285)        |
| 第六节         | 散客的接待 .....          | (291)        |
| <b>第十二章</b> | <b>旅行社发团管理 .....</b> | <b>(294)</b> |
| 第一节         | 旅行社发团概述 .....        | (294)        |
| 第二节         | 选择接团社的方法 .....       | (297)        |
| 第三节         | 接团社应具备的条件 .....      | (300)        |
| 第四节         | 旅行社发团作业流程 .....      | (306)        |
| 第五节         | 旅行社发团管理的其它注意事项 ..... | (313)        |
| <b>第十三章</b> | <b>旅行社公关管理 .....</b> | <b>(316)</b> |
| 第一节         | 旅行社公共关系概述 .....      | (316)        |
| 第二节         | 旅行社公共关系的对象 .....     | (325)        |
| 第三节         | 旅行社公关人员的素质 .....     | (330)        |
| 第四节         | 旅行社公关艺术 .....        | (332)        |
| <b>第十四章</b> | <b>旅行社财务管理 .....</b> | <b>(337)</b> |
| 第一节         | 旅行社财务管理概述 .....      | (337)        |

|             |                        |              |
|-------------|------------------------|--------------|
| 第二节         | 旅行社的资金管理 .....         | (342)        |
| 第三节         | 旅行社成本管理 .....          | (347)        |
| 第四节         | 旅行社危机财务的管理 .....       | (354)        |
| 第五节         | 旅行社财务分析 .....          | (360)        |
| <b>第十五章</b> | <b>旅行社质量管理</b> .....   | <b>(370)</b> |
| 第一节         | 质量管理概述 .....           | (370)        |
| 第二节         | 旅行社质量管理的基本概念 .....     | (376)        |
| 第三节         | 旅行社的质量教育 .....         | (380)        |
| 第四节         | 旅行社质量管理的实施 .....       | (383)        |
| 第五节         | 旅行社质量管理的基本方法及其应用 ..... | (389)        |
| <b>第十六章</b> | <b>旅行社导游人员管理</b> ..... | <b>(395)</b> |
| 第一节         | 导游在旅游业中的地位和作用 .....    | (395)        |
| 第二节         | 导游工作的性质和特点 .....       | (398)        |
| 第三节         | 导游员应具备的素质 .....        | (402)        |
| 第四节         | 导游员的培训 .....           | (405)        |
| 第五节         | 兼职导游员的管理 .....         | (410)        |
| <b>第十七章</b> | <b>旅行社人事管理</b> .....   | <b>(415)</b> |
| 第一节         | 旅行社人事管理的含义及特征 .....    | (415)        |
| 第二节         | 招聘、使用与干部考核 .....       | (420)        |
| 第三节         | 旅行社劳动产品分配 .....        | (424)        |
| 第四节         | 人事档案管理及安全保卫 .....      | (428)        |
| 第五节         | 旅行社职工培训 .....          | (430)        |

## 发 展 篇

|             |                      |              |
|-------------|----------------------|--------------|
| <b>第十八章</b> | <b>旅行社目标管理</b> ..... | <b>(435)</b> |
| 第一节         | 旅行社目标管理概述 .....      | (435)        |
| 第二节         | 目标的制定 .....          | (439)        |

|              |                                  |              |
|--------------|----------------------------------|--------------|
| 第三节          | 目标的制定过程 .....                    | (446)        |
| 第四节          | 目标确定后管理方法 .....                  | (450)        |
| <b>第十九章</b>  | <b>旅行社的电脑管理 .....</b>            | <b>(456)</b> |
| 第一节          | 电脑在旅行社管理中的应用 .....               | (456)        |
| 第二节          | 旅行社电脑管理系统的实用技术环境 .....           | (459)        |
| 第三节          | 旅行社的电脑管理实例 .....                 | (462)        |
| <b>第二十章</b>  | <b>旅行社票务管理.....</b>              | <b>(471)</b> |
| 第一节          | 票务管理概述 .....                     | (471)        |
| 第二节          | 旅行社票务部门的业务操作管理 .....             | (476)        |
| 第三节          | 旅行社票务部门要发展对外协作关系<br>并与国际接轨 ..... | (483)        |
| 第四节          | 旅行社票务部门的自身建设 .....               | (487)        |
| <b>第二十一章</b> | <b>旅行社多元经营管理.....</b>            | <b>(491)</b> |
| 第一节          | 多元经营概述 .....                     | (491)        |
| 第二节          | 旅行社发展多元经营的必要性与<br>可行性 .....      | (495)        |
| 第三节          | 旅游主业与多元经营的关系 .....               | (500)        |
| <b>第二十二章</b> | <b>旅行社集团管理 .....</b>             | <b>(506)</b> |
| 第一节          | 旅行社企业集团概述 .....                  | (506)        |
| 第二节          | 旅行社集团的特征和作用 .....                | (510)        |
| 第三节          | 旅行社集团的领导体制和效应 .....              | (513)        |
| 第四节          | 旅行社集团管理模式 .....                  | (516)        |
| 第五节          | 旅行社企业集团存在的问题与<br>发展趋势 .....      | (519)        |
| <b>第二十三章</b> | <b>旅行社经理 .....</b>               | <b>(526)</b> |
| 第一节          | 旅行社经理概论 .....                    | (526)        |
| 第二节          | 旅行社经理素质论 .....                   | (534)        |
| 第三节          | 旅行社经理方法论 .....                   | (542)        |

# 思想篇

## 第一章 旅行社管理概论

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。美国认为它之所以成为世界经济第一强国,靠的是三分技术、七分管理。日本在本世纪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,推行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,都关连到管理这个范畴。

管理这一概念有多种表述,各有千秋。

## 一、一般意义上的表述

旅行社管理概念较为一般、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。也就是管理的整个过程是通过管理者的自觉行为，控制人和组织。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旅游经营活动成果同预期的目标相一致。

这个定义所包含的管理手段、管理对象和管理目的这三个含意，其中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大家这样做，我也依样画葫芦，循着常规照着操作。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应，但不可能获得突出的成果。旅行社管理者不仅应该知道企业管理的一般常规应该怎样做，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，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，有效地达到预期目标。

## 二、适合旅行社企业管理特点的表述

上述企业管理概念的含意，从一般意义上也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象，承担着风险和制造风险，掌握着他人错失的机遇，有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象。旅行社管理随着时代、经济、社会的发展，人们在不断实践、探索，没有什么固定的模式。一个发展比较快、比较好的旅行社企业，别人按照他的作法生搬硬套，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象力去开拓、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，在今天改革开放、经济腾飞、人民生活不断提高的新形势下，洞察到新的国内旅游热正在兴起，但是快节奏的生活使人们很难了解各地的旅游情况。于是，这家旅行社从这一实际出发，建立了全市旅游热线电话。只要化几分钟时间，就可以查询到旅游线路、时间、班次、价格等各种资料，作出满意的选择。因此热线电话一天要接待几十次、上百次，甚至近三百次咨询，从而扩大了客源市场，招徕了许多游客。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象。

2. 旅行社管理承担着风险和制造风险。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，竞争无情面，经济领域的竞争，肯定充满着各种各样风险。在旅行社行业，要不断设计新的线路，开发新的项目，才能有较强的竞争力。因为老是跟着别人走，你没有钱可赚。人家的线路已经很成熟了，等到你走这条路线成熟时，客人不可能多了。所以你要设想很多很多路线，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。这是成正比的。就像意大利人哥伦布在15世纪发现新大陆一样。如果没有他寻找、制造风险的精神和勇气，怎么会在浩瀚无际的大海，冒着飓风暴雨，顶着覆没的危险，航行两个多月，在人类历史上首次横渡大西洋，发现美洲新大陆呢？他制造的风险很大，成效也大。从此之后“发现新大陆”这句话，已被世人借喻成为一切新发现的代名词了。索尼提出这个观点，很有意识地强调自找风险，目的就是置己于险境、逼使自己去拼搏，这近似我国兵法上置之死地而后生的哲理一样。但