

第二章 旅行社的设立

◎ 知识目标

1. 熟悉旅行社设立的法律规定与我国对旅行社实行的管理制度；
2. 掌握旅行社设立的程序与旅行社的组织设计；
3. 了解旅行社设立应考虑的因素与旅行社内部的制度建设。

◎ 技能目标

1. 能够为旅行社选择合适的地址；
2. 能够按照相关的法律规定，模拟申请一家旅行社；
3. 能够模拟为一家旅行社制定一些简单的规章制度。

案例导读

.....

关于成立××旅行社有限公司的可行性报告

一、拟成立公司的基本情况

公司名称：××旅行社有限公司。

公司性质：有限责任公司。

注册资金：90 万元。

经营范围：国内旅游业务。

公司地址：河北省××市××大街××号。

二、市场预测

1. 自然条件(略)；
2. 客源市场(略)；
3. 经营前景分析预测(略)。

三、投资能力说明

公司有股东 3 人，均为自有资金入股，股本比例为 1：1：1，注册资金 90 万元人民币，现已到位(具体情况见验资报告)。3 人商定，随着企业的发展、客源的增多、利润的加大，今后将会继续以货币或实物的形式追加投资，从而扩大企业规模，进一步提高企业的经营能力和抗风险能力。

四、主要经营管理人员情况

公司设总经理 1 名，副总经理 1 名，业务经理 2 名，导游员若干名，助理会计师 1 名。

五、营业场所和营业设施情况

拟成立的××旅行社有限公司办公地点设在河北省××市××大街××号，营业

面积 450 平方米,为自有房产,该段为××市市中心地段,客流量大。

经营设施包括:

- (1)座位数为 42 的高速豪华客车宇通客车 2 辆,奥迪 A4 轿车 1 辆。
- (2)计算机 5 台。
- (3)传真机 1 部。
- (4)直线电话 2 部。
- (5)办公桌椅及相关的办公用品等。

(营业场所及设施证明附后)

综上所述,经过反复论证和研究,我们认为在现阶段成立旅游公司时机适宜,条件成熟。尽管目前旅行社经营难度大、利润低,但风险相对较小,企业发展前景广阔。公司批准成立后,我们将严格遵守国家法律、法规和行业规范,认真服从市旅游主管部门的管理,积极拓展业务渠道,搞好与同行业的沟通与协作,建立完善的管理制度,照章纳税,合法经营,为我市旅游事业的发展作出积极的贡献。

❓ 请思考 …… ……

设立一家旅行社需要考虑哪些因素?怎样办理设立旅行社的申办手续?这家旅行社如果成立了,需要建设哪些内部制度?

第一节 设立旅行社应考虑的因素

旅行社的设立是一项比较繁杂的工作,需要考虑的因素众多,本节将就设立旅行社时需要考虑的内外部因素进行分析。

一、影响旅行社设立的外部因素

所谓外部因素,是指旅行社自身无法控制而又必须受其影响的因素。影响旅行社设立的外部因素主要有两种:

(一)国内外旅游业的发展状况

一段时期内国内外旅游业的宏观发展情况会对区域内旅行社的设立产生至关重要的影响。良好的旅游业整体发展环境会对设立后的旅行社有以下帮助:

(1)足够的旅游客源保障。如果国内外旅游业整体水平发展较好,而且未来一段时间内有稳定发展或不断增长的趋势,那么设立后的旅行社会有足够的客源来支撑旅行社的正常经营,保证旅行社能够生存下去。

(2)方便设立后的旅行社建立服务协作网络。良好的旅游业整体发展环境会使为旅游者提供服务的各部门、各行业也得到发展,这就为旅行社建立旅游服务协作网络提供了方便的条件,减少设立后的旅行社的经营成本,增大旅行社成功的几率。

(二)国家相关的政策和法律规定

在设立旅行社之前,需要仔细研究与旅行社的设立密切相关的国家和地区的政策和法律规定,在国家 and 地方有关法律规定的限制范围之内行事,保证不会有超越国家和地区政策

和法律规定的行为。

我国对国内设立旅行社的制度和法律主要包括申办者的从业经验、法定的注册资本、营业保证金和旅行社业务经营许可制度等管理制度。

二、影响旅行社设立的内部因素

内部条件是旅行社自身可以控制的因素。影响旅行社设立的内部条件主要有资金、营业场所、协作网络、客源渠道和人员准备等。

(一) 资金

保证有足够的资金是设立旅行社时需要考虑的最主要和最关键的内部因素。在外部环境许可的前提下,要开设一家旅行社,首先面临的问题就是资金问题,没有足够的资金作支撑,开设一家旅行社绝无可能。首先,我国《旅行社条例》和《旅行社条例实施细则》对各类旅行社的注册资本额提出了具体的要求,这是国家对各类旅行社注册资本的最低限额。其次,在许多情况下,这一最低限额未必一定能满足旅行社业务发展的需要,这就要求各旅行社根据自己的实际情况确定自己的资金需要量,并通过多种渠道筹措资金。

(二) 营业场所

营业场所是旅行社可以自我控制的另一因素,旅行社要想能够正常经营,还需要有符合法律规定的营业场所。同时该营业场所还必须符合旅行社业务经营和未来发展的需要。

目前,国内关于旅行社选址方面的研究成果仍寥寥无几。国外旅游学者对旅行社选址问题研究的较为成熟,但是这些研究是以其特定的国情作为基础的,其研究的结论未必一定适合中国的实际情况。本书认为旅行社门市选址应该考虑接近目标市场、交通方便、人流量大、成本相对合适等几个因素。

知识链接 2-1

旅行社门市的选址

门市选址作为旅行社可以自我控制的因素之一,主要包含两个方面:旅行社门市是否拥有法律规定的营业场所;旅行社能否以理想的租金租到理想的营业场所。

1. “四大”原则

门市选址必须符合以下“四大”原则:

- (1) 旅行社或门市的经营战略。
- (2) 旅行社或门市的市场定位。
- (3) 旅行社或门市业务经营的要求。
- (4) 旅行社或门市的经济性原则。

2. “三小”原则

门市选址还必须考虑以下“三小”原则:

(1) 便利原则。便利原则就是指门市选址要根据旅行社市场定位需要,为本旅行社目标顾客咨询、预订、购买提供最大的便利。从这个原则出发,门市选址要注意以下几个方面:

① 有“聚集效应”。可选旅行社门市相对集中的地方。

② 交通方便。

③符合客流规律和流向的人群集散地段。

④人口密度大,商务场所集中的地区。

(2)最大效益原则。衡量门市选址优劣的最重要标准是门市经营能否取得好的经济效益。因此,门市选址一定要有利于经营,才能保证取得最佳经济效益。

(3)发展原则。门市选址的最终目的是为了争取经营成功。因此,在选址时,还必须考虑以下两点:

①有利于特色经营。门市选址必须综合考虑目标市场的消费心理、消费者行为以及行业特点等因素。

②提高市场占有率。在进行门市选址时不仅要分析当前的市场形势,而且要从长远的角度去考虑是否有利于扩大规模,是否有利于提高市场占有率和市场覆盖率。

(三)协作网络

旅行社设立后能否正常经营还需要考虑设立后的旅行社能否有效地联络各有关部门、行业,并互相协作,形成为旅游者提供相关服务的网络。至于协作网络的组织形式和规模,则取决于旅行社的性质、业务范围和组织能力。

(四)客源渠道

客源是旅行社的生命线,在旅行社设立后,就需要看旅行社的经营者是否有足够的能力建立行之有效的销售网络,来保证旅行社客源的稳定性和增长性。客源组织情况将最终决定旅行社的经营状况和未来的发展空间。

(五)人员准备

在旅游业内的各类企业中,旅行社属于智力密集型企业,对从业人员的知识结构和文化层次要求较高。旅行社需要配备的人员主要有计调、导游、领队、外联人员、财务人员以及人力资源管理人员等。

除上述条件外,旅行社职员的录用也是旅行社在某种程度上可以控制的因素,并会对旅行社的正常发展产生重大的影响。

第二节 旅行社设立的条件和程序

为了保证旅行社行业能够健康发展,国际上对旅行社的设立条件和设立程序设定了一定的法律标准,我国也不例外。

一、旅行社设立的条件

根据《旅行社条例》和《旅行社条例实施细则》的相关规定,设立经营国内旅游业务和入境旅游业务的旅行社在营业场所、营业设施和注册资金等方面必须满足一定的条件:

1. 固定的经营场所

(1)申请者拥有产权的营业用房,或者申请者租用的、租期不少于1年的营业用房。

(2)营业用房应当满足申请者业务经营的需要。

2. 必要的营业设施

- (1)两部以上的直线固定电话。
- (2)传真机、复印机。
- (3)具备与旅游行政管理部门及其他旅游经营者联网条件的计算机。

3. 注册资本

不少于 30 万元的注册资本。

二、旅行社设立的程序

旅行社设立程序主要包括经营许可审批、工商登记注册和办理税务登记。

(一)经营许可审批

1. 申请经营国内旅游业务和入境旅游业务的旅行社的经营许可审批

根据《旅行社条例》第七条规定,申请设立旅行社,经营国内旅游业务和入境旅游业务的,应当向所在地省、自治区、直辖市旅游行政管理部门或者其委托的设区的市级旅游行政管理部门提出申请,需要提交下列文件:

(1)设立申请书。内容包括申请设立的旅行社的中英文名称及英文缩写,设立地址,企业形式,出资人,出资额和出资方式,申请人,受理申请部门的全称,申请书名称和申请的时间。

(2)法定代表人履历表及身份证明。

(3)企业章程。

(4)依法设立的验资机构出具的验资证明。

(5)经营场所的证明。

(6)营业设施、设备的证明或者说明。

(7)工商行政管理部门出具的《企业名称预先核准通知书》。

省级旅游行政管理部门可以委托设区的市(含州、盟,下同)级旅游行政管理部门,受理当事人的申请并应当自受理申请之日起 20 个工作日内作出许可或者不予许可的决定。予以许可的,向申请人颁发旅行社业务经营许可证,申请人持旅行社业务经营许可证向工商行政管理部门办理设立登记;不予许可的,书面通知申请人并说明理由。

2. 申请经营出境旅游业务的旅行社的经营许可审批

旅行社取得经营许可满两年,且未因侵害旅游者合法权益受到行政机关罚款以上处罚的,可以申请经营出境旅游业务。

申请经营出境旅游业务的,应当向国务院旅游行政主管部门或者其委托的省、自治区、直辖市旅游行政管理部门提出申请,并提交原许可的旅游行政管理部门出具的,证明其经营旅行社业务满两年,且连续两年未因侵害旅游者合法权益受到行政机关罚款以上处罚的文件。

受理申请的旅游行政管理部门应当自受理申请之日起 20 个工作日内作出许可或者不予许可的决定。予以许可的,向申请人换发旅行社业务经营许可证,旅行社应当持换发的旅行社业务经营许可证到工商行政管理部门办理变更登记;不予许可的,书面通知申请人并说

明理由。

(二) 工商登记注册

在旅游行政管理部门审核批准之后,旅行社申请人应持有关批准文件和旅行社经营许可证到工商行政管理部门办理登记注册。

工商行政管理部门审核后作出核准登记或不予登记的决定。经核准登记,工商行政管理部门会发给旅行社企业法人营业执照或营业执照。旅行社营业执照的签发日期即旅行社正式成立的日期。

(三) 办理税务登记

旅行社在领取营业执照后的 30 个工作日内,需要持营业执照、旅行社经营许可证、旅行社章程、旅行社银行账号证明、居民身份证以及税务机关要求的其他证件和材料,向当地税务部门办理开业税务登记。

税务机关在收到申报材料审核完毕后,对符合规定条件的旅行社予以登记,核发税务登记证或注册税务登记证。旅行社在完成税务登记后,即可申领发票,开张营业。

典型案例 2-1

旅行社无证经营,合同无效

某高校职工李先生与某旅行社签订了去某地旅游的旅游合同一份,合同对双方的权利义务均作了约定。当日,李先生交付了 1 600 元费用。其后,李先生随旅行社组织的旅游团去某地旅游,在旅途中旅行社的导游对游客很不友好,工作也不认真负责,不少游客对导游都很有意见。李先生与导游发生了口角,进而发生纠纷,李先生感到很不愉快,于是便终止了旅程。李先生回来后即与旅行社交涉,旅行社认为是李先生的原因导致口角及纠纷的发生,李先生自己终止旅程,旅行社没有任何责任。李先生对这家旅行社的所作所为感到很失望,便进一步对它进行了了解。在了解的过程中,李先生发现,该旅行社是一家刚成立的旅行社,未取得旅行社业务经营许可证,属于无资质经营,于是便向法院提起诉讼,请求确认其与旅行社签订的旅游合同无效,并要求旅行社退还其旅游费用 1 600 元,承担有关诉讼费用。

① 分析

只有依法登记,获得国家旅游局批准的开展旅行社业务经营许可证的旅行社才有资格与游客签订旅游合同。李先生与旅行社签订的旅游合同应属无效合同,根据无效合同的处理原则,旅行社应依法退还李先生旅游费用 1 600 元,并承担有关诉讼费用。可见,在设立旅行社的过程中,必须严格按照《旅行社条例》规定的程序准备材料,并到有关管理部门进行申请,只有这样才能更好地净化旅游环境,保护广大游客的合法权益。

三、分社和服务网点的设立

(一) 设立分社

旅行社设立分社的,应当持旅行社业务经营许可证副本向分社所在地的工商行政管理部门办理设立登记,并自设立登记之日起3个工作日内持下列文件向分社所在地与工商登记同级的旅游行政管理部门备案:

- (1) 设立社的旅行社业务经营许可证副本和企业法人营业执照副本。
- (2) 分社的营业执照。
- (3) 分社经理的履历表和身份证明。
- (4) 增存质量保证金的证明文件。
- (5) 没有同级的旅游行政管理部门的,向上一级旅游行政管理部门备案。

旅行社分社的设立不受地域限制。分社的经营范围不得超出设立分社的旅行社的经营范围。

(二) 设立服务网点

服务网点是指旅行社设立的,为旅行社招徕旅游者,并以旅行社的名义与旅游者签订旅游合同的门市部等机构。

设立社设立服务网点的区域范围,应当在设立社所在地的设区的市级行政区划内。

设立社不得在前款规定的区域范围外,设立服务网点。

设立社向服务网点所在地工商行政管理部门办理服务网点设立登记后,应当在3个工作日内,持下列文件向服务网点所在地与工商登记同级的旅游行政管理部门备案:

- (1) 设立社的旅行社业务经营许可证副本和企业法人营业执照副本。
- (2) 服务网点的营业执照。
- (3) 服务网点经理的履历表和身份证明。

没有同级的旅游行政管理部门的,向上一级旅游行政管理部门备案。

四、外商投资旅行社的设立

外商投资旅行社,包括中外合资经营旅行社、中外合作经营旅行社和外资旅行社。

设立外商投资旅行社,由投资者向国务院旅游行政主管部门提出申请,并提交符合要求的下列相关证明文件:

- (1) 有固定的经营场所。
- (2) 有必要的营业设施。
- (3) 有不少于30万元的注册资本。

国务院旅游行政主管部门应当自受理申请之日起30个工作日内审查完毕。同意设立的,出具外商投资旅行社业务许可审定意见书;不同意设立的,书面通知申请人并说明理由。

申请人持外商投资旅行社业务许可审定意见书、公司章程,合资、合作双方签订的合同向国务院商务主管部门提出设立外商投资企业的申请。国务院商务主管部门应当依照有关法律、法规的规定,作出批准或者不予批准的决定。予以批准的,颁发外商投资企业批准证书,并通知申请人向国务院旅游行政主管部门领取旅行社业务经营许可证,申请人持旅行社

业务经营许可证和外商投资企业批准证书向工商行政管理部门办理设立登记;不予批准的,书面通知申请人并说明理由。

外商投资旅行社不得经营中国内地居民出国旅游业务以及赴香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区旅游的业务,但是国务院决定或者我国签署的自由贸易协定和内地与香港、澳门关于建立更紧密经贸关系的安排另有规定的除外。

第三节 旅行社行业管理制度

一家旅行社设立后,国家需要通过一些管理制度对这家旅行社进行有效的管理,这些管理制度是保证旅行社行业健康有序发展的基石。

一、旅行社业务经营许可证制度

旅行社业务经营许可证是旅行社经营旅游业务的资格证明,由国家旅游局统一印制,由具有审批权的旅游行政管理部门颁发。旅行社设立之初申请的旅行社业务经营许可证允许的经营业务范围包括国内旅游业务和入境旅游业务。

2009年新颁布的《旅行社条例》取消了原《旅行社管理条例》中关于国内旅行社业务经营许可证和国际旅行社业务经营许可证的分类,统一为旅行社业务经营许可证,在其许可证上注明该旅行社的经营范围。旅行社业务经营许可证上标注的许可经营业务可分为国内旅游业务、入境旅游业务和出境旅游业务,不同旅行社因其经营年限和经营状况不同,其许可权限也有所不同。

旅行社应当将其业务经营许可证与其营业执照一起悬挂在营业场所的显要位置。

二、旅行社公告制度

旅行社公告制度,是指旅行社行政管理部门对其审批设立的旅行社通过报纸、期刊或其他形式向社会公开发布告知。公告的内容包括:开业公告、变更公告(名称和经营范围变更)、停业公告、吊销旅行社业务经营许可证公告。

旅行社名称、经营场所、出资人、法定代表人等登记事项变更的,应当在办理变更登记后,持已变更的企业法人营业执照向原许可的旅游行政管理部门备案。

旅行社终止经营的,应当在办理注销手续后,持工商行政管理部门出具的注销文件,向原许可的旅游行政管理部门备案。

申请补发旅行社业务经营许可证及副本的,旅行社应当通过本省、自治区、直辖市范围内公开发行的报刊,或者省级以上旅游行政管理部门网站,刊登损毁或者遗失作废声明。

旅游、工商、价格等行政管理部门应当及时向社会公告监督检查的情况。公告的内容包括:旅行社业务经营许可证的颁发、变更、吊销、注销情况,旅行社的违法经营行为以及旅行社的诚信记录、旅游者投诉信息等。

三、旅行社质量保证金制度

旅行社质量保证金,是指由旅行社缴纳,旅游行政管理部门管理,用于保障旅游者权益

的专用款项,它是旅行社企业财产的一部分,在其终止经营时,旅游行政管理部门应退还保证金。

旅行社应当自取得旅行社业务经营许可证之日起3个工作日内,在国务院旅游行政主管部门指定的银行开设专门的质量保证金账户,存入质量保证金,或者向作出许可的旅游行政管理部门提交依法取得的担保额度不低于相应质量保证金数额的银行担保。

经营国内旅游业务和入境旅游业务的旅行社,应当存入质量保证金20万元;经营出境旅游业务的旅行社,应当增存质量保证金120万元。质量保证金的利息属于旅行社所有。

旅行社每设立一个经营国内旅游业务和入境旅游业务的分社,应当向其质量保证金账户增存5万元;每设立一个经营出境旅游业务的分社,应当向其质量保证金账户增存30万元。

旅行社在旅游行政管理部门使用质量保证金赔偿旅游者的损失,或者依法减少质量保证金后,因侵害旅游者合法权益受到行政机关罚款以上处罚的,应当在收到旅游行政管理部门补交质量保证金的通知之日起5个工作日内补足质量保证金。

四、旅行社监督检查制度

旅行社的监督检查制度主要包括旅行社的监督制度和统计调查制度。

1. 旅行社监督制度

旅行社及其分社应当接受旅游行政管理部门对其旅游合同、服务质量、旅游安全、财务账簿等情况的监督检查,并按照国家有关规定向旅游行政管理部门报送经营和财务信息等统计资料。

旅行社损害旅游者合法权益的,旅游者可以向旅游行政管理部门、工商行政管理部门、价格主管部门、商务主管部门或者外汇管理部门投诉,接到投诉的部门应当按照其职责权限及时调查处理,并将调查处理的有关情况告知旅游者。

2. 旅行社统计调查制度

2009年新颁布的《旅行社条例》取消了原《旅行社管理条例》中旅行社每年进行一次年检的规定,取而代之的是“旅游统计调查制度”。旅游统计调查包括:基层统计报表、部门统计报表、专业统计报表、旅游抽样调查、旅游统计分析和附录六部分组成,其中基层统计报表包括旅行社、饭店、旅游景区等。国家旅游局对旅行社的统计调查由原来的职能统计部门调整到监督管理处负责。统计调查表由旅游单位基本情况、旅行社外联接待入境旅游情况、旅行社组织出境旅游情况、旅行社组织接待国内旅游情况、旅行社财务状况五张报表组成,其中中间三张为季度报表,前后两张为年度报表。

五、旅行社劳动合同制度

旅行社与其聘用的经营人员,应当签订书面合同,约定双方的权利义务。经营人员未经旅行社同意,不得披露、使用或允许他人使用其掌握的旅行社商业秘密。

六、旅行社业务档案制度

旅行社招徕旅游者,应当制作和保存完整的业务档案。其中出境旅游保存期最低为3

年,其他最低为 2 年。

第四节 旅行社的组织设计

组织设计是旅行社企业经营的基础工作,也是旅行社企业管理的一项重要职能。一方面,组织表现为一定的形式,即为实现企业既定目标而合理配置资源;另一方面,它又再现为一定的过程,即合理配置与运用资源,不断协调企业系统内各方面矛盾,以逐步实现既定目标。由此可见,组织设计为旅行社企业总体战略的制定与实施提供了物质基础和行为框架。

相对于其他企业而言,我国旅行社的组织层级结构一般都比较简单。多数旅行社通常只有总经理、部门经理、员工三个层次,管理跨度差别很大,有些旅行社的某些部门人员较多,但多数旅行社管理人员的管理跨度较小。我国旅行社传统的组织机构模式是按照旅行社内部业务分工进行部门设置的。

一、我国旅行社的部门设置

1. 外联部

外联部的职能是组合旅游产品并销售旅行社产品,实现买卖双方的市场供求关系。外联,也就是对外联络,其主要业务是与饭店、交通部门、参观游览和娱乐单位、保险公司等社会经济各方签订合同协议书,并办理具体的预订和商业往来业务。旅行社的营销管理在旅行社的经营管理中具有举足轻重的地位。

2. 接待部

接待部由不同语种的导游人员为主体组成,主要负责具体接待计划的制订与落实,为旅游者(旅游团)提供导游和陪同服务。接待部是旅行社的重要部门之一,它同外联部、计调部并列为旅行社的三大核心部门,它直接承担着对旅游者(旅游团)的各项具体业务,是旅行社整个管理工作成败和事业发展的关键。

3. 计调部

计调部全称为计划调度部,是旅行社接待业务的调度中心。旅行社的计调部具有如下几种职能:信息职能、计划职能、选择职能、协调职能、联络职能、统计职能和创收职能。计调部在旅行社内应保证 24 小时的联络通畅,随时将陪同导游人员在外碰到的问题和变故汇报给接待部经理,对电话内容作详细记录,并将接待部主管或其他负责人的处理意见和安排告知陪同人员。由于旅行社提供的是综合性的服务,各方面、各环节之间的协调与配合就显得尤为重要,因此可以说计调工作是旅行社搞好接待工作的保障。

4. 市场部

市场部负责对外宣传、开发市场、实现旅行社的经营目标、完成公司的营销计划、树立旅行社企业的形象等业务。

5. 其他部门

为了使旅行社正常运转,除了以上部门外,还要根据旅行社运营的需要设立其他职能部

门,如人力资源部、财务部、办公室等。

以上所列为旅行社的一般内设部门,各旅行社根据本社的规模、管理水平等适当地增添或减少。

二、我国旅行社的组织结构分析

不同类型的旅行社可以采取不同的组织结构,根据自身实际需要灵活选择。

1. 小型旅行社

小型旅行社是我国旅行社数量最多的一种,因其规模较小,经理下面有多个业务员,每个业务员都按“一条龙”式的组织设计方式,即从外联组团、计调接待、服务采购到市场营销,都由每个业务员自己操控,全过程运行,如图 2-1(a)所示。这种组织结构在一定程度上具有运作灵活、反应快等优点,比较适合处于成长阶段的企业,但其劣势同样不可忽视,尤其是这种机构往往会使部分人员掌握企业的客户资源,将企业资源私人化,威胁企业的正常发展。

图 2-1(b)把销售和内部作业分开可能增加销售人员和作业人员之间业绩考核、利润分配方面的矛盾,另外,也存在销售人员带走客户的风险。采取这种模式的旅行社大多是由总经理亲自参与销售工作的。

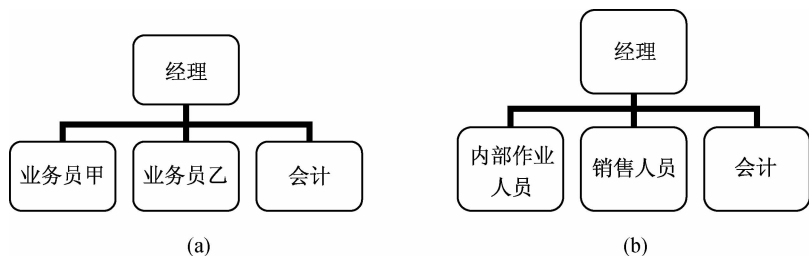


图 2-1 小型旅行社组织结构

2. 中型旅行社组织结构

当旅行社规模不断扩大,旅行社内部作业需要进行新的分工。在我国传统的旅行社组织结构图中,中型旅行社大都设置了外联部、计调部、接待部、市场部等部门,另加其他后勤部门如人力资源部、财务部、办公室等职能部门,如图 2-2 所示。

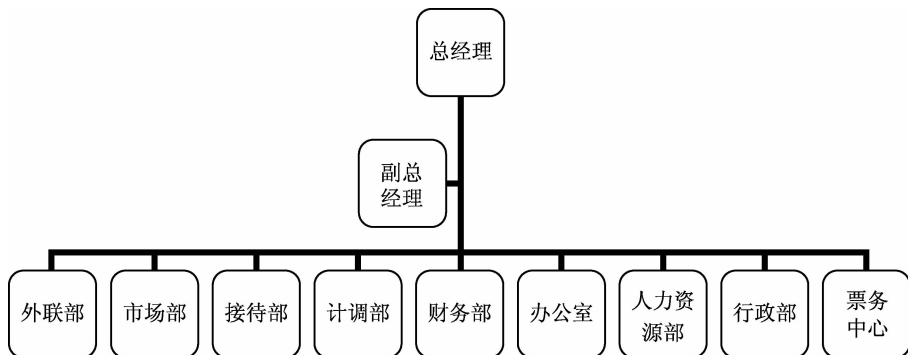


图 2-2 中型旅行社组织结构

在这种结构中,总经理下平行设立外联、接待等职能部门,各职能部门有本部门的工作目标,互不干涉。这种组织结构模式的优点有:

(1)部门之间分工明确,部门内部和部门之间相互推诿扯皮的现象减少了,有利于提高工作效率。

(2)组织结构稳定,不同部门之间的人员流动较少,有利于员工长期钻研某项业务,从而使他们能够成为该项业务的专家。

(3)符合专业化协作原则,能够充分发挥这些专业人员的知识和才能,有效地使用旅行社所拥有的各种人力资源。

(4)提高管理者的权威,实行上下级单线领导的管理方式,旅行社的经营决策权和管理决策权高度集中于旅行社的最高管理层,保证旅行社制定的各种经营和管理决策得到充分的贯彻执行。

(5)把复杂的旅行社业务分解成简单的重复性工作,从而提高了工作效率。

但随着旅行社规模的扩大、市场的拓宽以及组织环境的日益复杂多变,这种组织结构的不足之处亦日渐暴露。这样的划分,看起来结构比较简单,但由于旅行社业务本身具有连续性与不可分性,这种人为的划分使部门之间的协调难度加大,各部门往往会因为部门利益而忽视企业的整体利益,而且各部门容易因业务分工的不同而产生利益分配上的矛盾。总之,这种采用直线职能制设计的机械组织结构主要适用于外部环境稳定、市场面窄、规模相对偏小、处于成长阶段的中小型旅行社。但随着外部环境的急剧变化及组织自身的成长壮大,中型旅行社若不进行组织结构的适当调整或变革,必然会出现官僚主义弊病,其组织系统最终也不可避免地走向僵化。

现在,中型旅行社大都采用利润中心的组织模式,如图 2-3 所示。

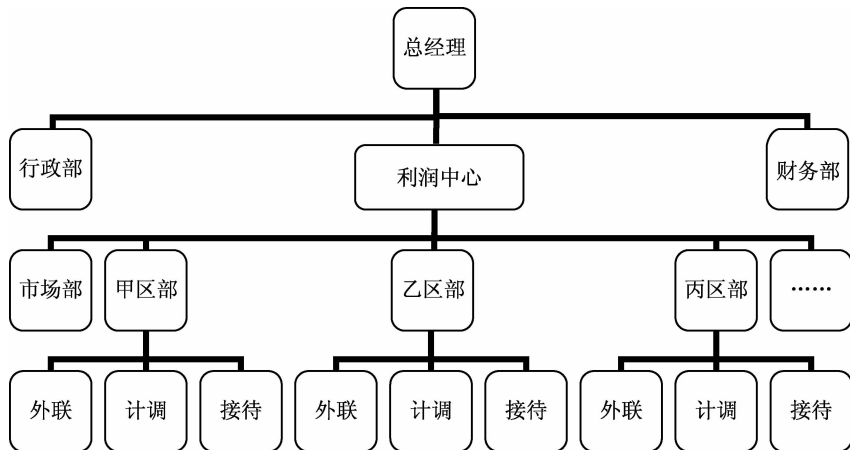


图 2-3 旅行社利润中心的组织模式

这种组织结构优点有:把部门间的竞争转向外部,避免内耗;便于考核,每个部门成本收益,任务指标都是单独核算,各部门业绩显而易见;市场部门的职能是不断开发新的市场,当新开发的市场成熟后自动转化成一个个区部,有利于不断扩大市场;根据对区部经理的授权提高了决策效率;等等。

但是这种组织结构模式也存在一些缺陷:把有限的人力、物力分成若干个独立部门,各

区部几乎是一个个独立的小型专营旅行社;由于利益不相关,部门间可能缺少合作;如果区部过多可能会出现管理跨度大,难以监督的问题;区部相对独立经营,服务质量难有保障,部门利益和整体利益会产生矛盾;等等。

3. 大型旅行社集团

大型旅行社不仅开展多种产品经营,而且开展其他产业经营。随着单一产品经营模式被多元化经营模式所取代以及旅游市场的不断拓宽,大型旅行社的经营管理必然适应信息时代的要求,实行现代化管理,走规模化经营道路。在旅行社管理实践中,大型旅行社集团通过互联网络和现代化的管理软件实现大生产、大协作,网络化营销,集中采购等。如图 2-4 所示。

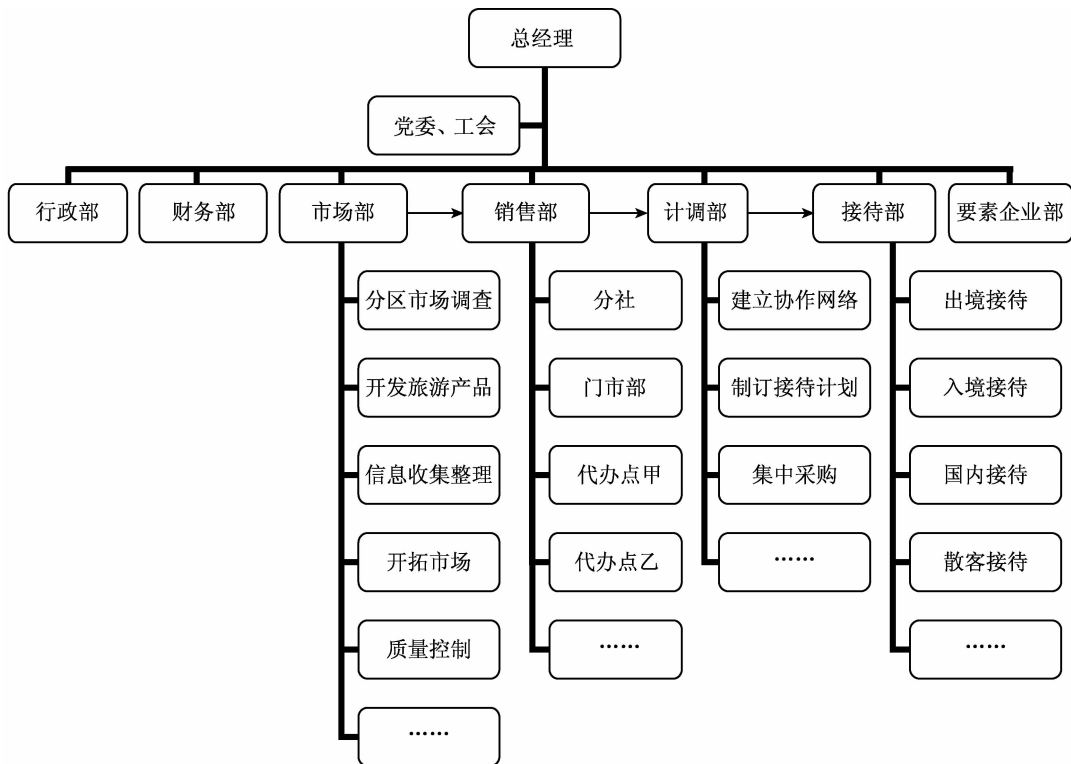


图 2-4 大型旅行社组织结构

组织结构没有绝对的优劣之分,不同旅行社应根据自身实际情况进行设置,而且旅行社的组织结构也不应是一成不变的,应根据内外环境的变化,进行调整、改革,寻找适合自己的组织形式,以便旅行社更好地发展与完善。

第五节 旅行社的内部建设

旅行社设立后需要对旅行社进行良好的经营与管理,以保证旅行社能够在激烈的市场竞争中生存下去,为了实现旅行社规范化、专业化和标准化的经营,旅行社需要结合企业的具体情况,制定旅行社的经营战略和旅行社完整的内部管理制度。

一、旅行社经营与管理

(一)旅行社的经营

旅行社的经营是指旅行社为自身的生存、发展和实现自身的战略目标所进行的决策,以及为实现这种决策而做的努力。广义上,旅行社的一切活动都属于经营,包括管理;狭义上,旅行社的经营仅指旅行社针对外部市场的活动,主要指营销、资本运作等活动。

(二)旅行社的管理

1. 旅行社管理的概念

旅行社管理是以人为中心,通过决策、组织、领导、控制和创新等活动来协调旅行社的内外部资源,以实现企业预期的发展目标和阶段目标的过程。

旅行社管理可以分为旅行社职能管理和旅行社业务管理两大部分。旅行社职能管理属于二线管理,包括组织管理、人力资源管理、计划管理、财务管理、风险管理。旅行社业务管理属于一线管理,是面对消费者的业务管理,包括产品管理、营销管理、接待管理、信息技术管理等。

2. 旅行社管理的特点

旅行社行业的特殊性,给旅行社带来了企业管理上的特殊要求和不同于其他企业管理的难度。它的主要特点是:

(1)分散性、流动性。旅行社上岗操作的大部分员工是专职或兼职的导游人员,他们的工作岗位分散在外,流动在外,甚至是百里、千里之遥,这给企业管理者带来了一定的难度。有许多方面的情况和问题,管理者往往难以及时了解、掌握,有的问题甚至难以发现。从企业控制职能来说,很难及时纠偏、矫正。这是旅行社业管理与其他企业管理上一个突出的差异。

(2)大生产、大协作。旅行社可以说是“大生产”行业,旅游活动的全过程涉及旅游资源、交通运输、餐饮住宿、旅游购物、娱乐活动等许多方面,旅行社在自己所在地销售产品,要求全国各地许多协同服务单位都以旅行社所要求的标准提供服务,难度很大。特别是经营线路多、旅游活动项目丰富多彩的旅行社,横向协作联系要配合处理好很不容易,某一方面服务欠缺,就会损害消费者的利益,达不到优质服务的要求,所以旅行社一定要以“大生产”观念、方式进行操作管理。

(3)多知识、高水平。旅行社企业对员工各方面素质的要求比较高,如出境旅游需要一批熟练掌握各国语言的员工,国内旅游同样需要一批文化知识、业务技能、道德品质等都比较好的员工。旅行社业的行业特点要求其从业人员,特别是导游员知识面要广,对旅游地理、历史常识、名胜古迹、园林建筑、民俗风情、花卉树木、风味特产、旅游保健,甚至文学、美学、旅游心理学等都要懂一点。旅行社在管理上应重视人才的选拔、引进和培养,人才培养已经成为旅行社兴旺发展的根本性任务。

(4)严要求、严自律。旅行社企业对职工的严格要求、严以自律是行业特性决定的。由于旅行社直接接触的消费对象很广,社会上各种不良现象、不正之风比较容易侵蚀本行业。因此,旅行社如果不严格要求员工,员工自身不严格自律,就容易发生各种问题。这不仅给企业形象带来不好的影响,还会给消费者造成损害。所以旅行社应该对员工的行为规范方面严格要求,员工综合素质中特别要强调道德品质的提高。旅行社企业还要在思想教育、组

织监督、管理手段上坚持不懈地全面加强管理。

3. 旅行社管理的要素

(1)人。旅行社管理活动协调的中心就是人的活动。旅行社提供的产品是服务,服务依靠员工来完成,这就决定了人在旅行社管理中的核心地位。旅行社具有知识密集型和劳动密集型的特点。培养高素质的人才队伍是旅行社管理的重点。

(2)资本。旅行社的固定资产占用少,流动资金周转快,资本利润率较高;总营业收入的流量大,但收入利润低;容易同其他旅行社之间产生债务纠纷。基于这样的资本特征,设立后的旅行社需要对自己的资本进行有效的管理,一方面需要尽量加快资金周转,以赚取较高的利润;另一方面还需要防范各种财务风险,减少不必要的损失。

(3)信息。信息资源是旅行社最基本和最主要的资源。了解和掌握旅游信息资源是旅行社发展的基本条件。利用现代信息技术获取信息资源,进行网络化运作是旅行社的发展方向。

(4)时间。旅游产品的销售数量、质量和价格与时间要素紧密联系。只有把握时机,适时推出适销对路的旅游产品,才能获得更大的经济效益。

(三)旅行社经营和管理的关系

从一般意义上讲,经营与管理既有一致性,又有所区别。从它们的产生过程来看,管理是劳动社会化的产物,而经营则是商品经济的产物。从它们的应用范围来看,管理适用于一切组织,而经营则只适用于企业。从它们要达到的目的来看,管理旨在提高组织效率,而经营则以提高经济效益为目标。从两者的内容构成看,企业经营包括技术活动(生产、制造、加工);商业活动(购买、销售、交换);财务活动(筹集和最适当地利用资本);安全活动(保护财产和人员);会计活动(财产清点、资产负债表、成本、统计等);管理活动(计划、组织、指挥、协调和控制)。企业经营的职能就是努力保证以上六种活动顺利运转,以便使企业的资源转换成最大的经营成果。从这里不难看出经营是企业为实现这一基本目的的全部经济活动。从企业的角度看,管理不包括经营,而经营包括管理。企业经营比企业管理范围更广、内容更复杂,层次也更高。

旅行社经营管理的重要任务是运用科学的管理方法,使旅行社员工具有强烈的服务意识,通过向游客提供商品和优质服务,取得良好的经济效益。而旅行社管理本身则是通过各种管理职能来实现的。

二、制定旅行社的发展战略

在设立旅行社后旅行社管理人员应该根据当地旅行社行业竞争环境并结合本社的实际情况,初步制定出适合本旅行社特色的经营模式和发展目标,以便在以后的竞争中能够扬长避短,发挥优势。

(一)旅行社经营环境分析

旅行社的经营环境分析包括对旅行社内部优势和劣势、外部环境、机会和威胁的分析,即SWOT分析。SWOT分析可以提供给旅行社必要的内部和外部信息,有助于旅行社进行市场定位,从而制定出正确的发展方向和经营目标。

什么是 SWOT 分析

SWOT 分析法即态势分析法,是美国旧金山大学的管理学教授韦星克在 20 世纪 80 年代初提出的,经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。S 代表企业的优势(strengths)、W 代表企业的劣势(weaknesses)、O 代表企业在竞争市场上的机会(opportunities)、T 代表企业在竞争市场上面临的威胁(threats)。优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较,而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。SWOT 分析实际上是将企业的内外部条件进行综合和概括,进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

(二) 确定旅行社使命

确定旅行社的使命就是确定旅行社未来的发展方向。使命说明了旅行社存在的原因,使其经营有别于其他旅行社。旅行社使命是通过专业术语来描述旅行社的经营范围,并以此来确定旅行社的资源分配。因此,旅行社使命应回答以下问题:旅行社的经营内容是什么?谁是旅行社的顾客?旅行社对顾客的价值是什么?旅行社的经营方向如何?将来怎样发展?

(三) 制定旅行社经营目标

旅行社的使命必然转化为具体、详细的目标和指标。旅行社的经营目标要细化为一些具体的指标,如接待量、利润、经营规模等。旅行社的经营目标应该包括短期目标和长期目标,这些目标的制定必须是可衡量的、可达到的,而且必须与旅行社的整体使命相一致。

三、建设各项管理制度

旅行社要高效地完成自己的经营管理目标,必须依靠各项规章制度来保证。一般情况下,旅行社都会有一系列的规章制度,而且每家旅行社的管理制度都会有所不同,其多寡也不一样。在工作计划执行中,旅行社的管理者要用细致的思想工作和强有力的组织措施来保证各项制度的落实,真正使制度起到保证工作计划执行的作用,同时还要把执行计划和个人的责、权、利结合起来,运用经济杠杆充分调动广大职工的积极性、主动性和创造性,推动各项计划指标的完成。

在平常的管理中,旅行社要重点关注以下四项管理制度:

(一) 考勤制度

考勤制度一旦出现问题,旅行社员工抱怨就非常多,旅行社经营也受影响;而且,大多数旅行社企业的考勤制度,都很容易被员工所“诟病”,说起来容易执行难。考勤内容主要是针对员工的迟到、早退、请假、旷工情况进行考核。旅行社考勤制度的设立一方面要考虑到旅游行业存在淡旺季的特点,制定的考勤制度要人性化,对病假、婚假等预留一定的空间;另一方面对无故旷工又要加重处罚,做到松弛有度。

(二) 财务制度

随着旅游市场的逐步发展,我国旅游市场逐步转变为买方市场,竞争更加激烈,尤其是

在我国旅行社尚未完成专业化分工的情况下,旅行社同其他企业一样存在着大量经营风险,不但会带来收益上的损失,甚至还会造成其破产。因此,微利时代下的旅行社更要加强财务制度管理。财务制度管理在旅行社管理中的地位主要体现在通过规避风险实现收支平衡、通过控制收支实现利润最大化、通过分析财务信息以便提供有利于旅行社发展的决策、通过内外部监督实现旅行社健康发展这四个方面,可以充分利用账簿、报表中的数据进行分析、对比,找出差距、分析原因,来提高经济效益^①。

(三) 薪酬制度

薪酬制度在人力资源管理中是一个十分重要的问题,尤其是在旅行社这样的劳动密集型企业中,合理的薪酬制度能够使员工的需要得到满足,使员工能够更积极、有效地为旅行社企业服务,从而实现旅行社人力资源管理的效益最大化。建立现代旅行社的薪酬制度需要注意以下几个方面:

(1) 建立以市场为导向的薪酬管理机制。引入市场价位机制,调整分配关系。新的分配制度参照劳动力市场价位,重点向旅行社的关键岗位倾斜。

(2) 建立以岗位工资为主的工资体系及工资宽带。针对旅行社具有岗位等级少、组织结构扁平状、业务灵活性强的行业特点,建立以岗位工资为主要形式的工资制度,明确岗位职责和技能要求,实行以岗定薪,岗变薪变。岗位工资标准设计以岗位差别为主、兼顾能力差异。设计薪酬宽带,员工薪酬水平的高低、增减取决于员工的能力、业绩。

(3) 实施绩效管理,加大绩效考核力度,将员工的工资分配直接和个人工作业绩挂钩。除岗位工资外,设置绩效工资,并全部列入考核范围,加大考核发放工资的比重。

(四) 奖惩制度

奖惩制度,就是在企业运作中对员工进行有目的的奖励和惩罚的制度。为强化旅行社员工遵纪守法和提高自身约束意识,增强旅行社员工的积极性和创造性,同时保障旅行社各项规章制度的有效执行,需要对旅行社员工制定奖惩制度。赏罚分明、奖惩有度的奖惩制度将会对员工的积极性起到极大激发作用,提升员工的荣誉心和责任感,对于旅行社的运作效率会产生极大提升作用。旅行社对员工的奖励形式主要有物质奖励,如颁发奖金、实物等;精神鼓励,如通令嘉奖、颁发奖章、奖状;物质与精神相结合,如提职、提薪等。其目的都在于表彰先进,鼓励有功者。对员工惩罚的形式有降薪、降职、调岗、冻结薪酬、书面警告、辞退等。

典型案例 2-2

成功的典范——康辉旅行社成功的三个理由^②

1997年,康辉出境部只完成营业额1 000多万元,到2007年,“康辉旅游”已连续四次入选世界品牌实验室评选的“中国最具品牌价值的500家企业”名录,品牌价值将近12亿元人民币。康辉旅行社之所以能取得辉煌的业绩,经理刘劲给出了以下三个理由:

^① 张祝瑜. 我国旅行社财务管理探析[J]. 商业经济, 2009(10):114.

^② 徐淳, 沈衍琪, 刘颈. 康辉成功的三个理由[N]. 北京现代商报, 2003-03-05(A06).

第一个理由,正确的战略。一是业务转型,1997年,康辉的总经理李继烈决定调整康辉业务重心,从国内接团转向出境游。二是渠道策略,出境游业务方向确定了,李继烈的第二个战略选择是,确定批发商角色。三是猫狗之道,战略有了,具体的战术实施刘劲总结为两句话。第一句:猫有猫道,狗有狗道。刘劲解释说,大(旅行)社有大社的活法,小社有小社的活法。全国旅行社上千家,但当时有“组团出境权”的只有64家。康辉的做法就是在全国各地设立自己产品的分销商。第二句:能挣三分不做五分——经营之神王永庆的这句名言,成了刘劲的口头禅。把利益让给经销商,说起来容易做起来难。“很多人都会喊双赢理念,但没有多少人真正去琢磨。”刘劲当时最大的精力不是去说服经销商,而是说服自己的员工,“不能亏钱做,得让他们挣钱,这样才有积极性再下到各地,引来客源,扩大客流量。”

第二个理由,人是决定因素。一是引进人才,旅游业最需要的人是敢闯敢干的人,但不是盲目乱干,是对市场非常敏感,思维活跃的人。二是培养人才,引进只是一种办法,还需要培养自己的团队。培养人的一个办法就是逼他们学习。三是用好人才,用好是对人才的最大尊重。刘劲的体会是,充分发挥小团体力量,给团队负责人以发挥空间和明确的责权利。

第三个理由,创新。康辉的品牌不是靠钱铺出来的。刘劲将第三个成功要素归结为创新。一是产品创新,如中国公民第一架包机游东南亚,1999年第一架包机游韩国,中秋泰国千人赏月,泰国普吉岛包航线等。二是机构创新,把精力都放在管理上。

④ 分析

康辉旅行社之所以能够取得成功,和它正确的经营和管理理念是分不开的。当一家旅行社设立后,就应该考虑其未来的发展运营战略,正确的运营战略能够保证旅行社大的发展方向;同时,微观方面需要建立良好的人才引进、培养体系和创新体制,这是其成功的基本保证。

◎ 复习思考题

1. 设立旅行社应该考虑哪些因素?
2. 《旅行社条例》规定的设立一家旅行社的条件有哪些?
3. 旅行社的设立程序是什么?
4. 阐述旅行社的质量保证金制度。
5. 旅行社的组织设计应遵循哪些原则?
6. 阐述旅行社经营与管理之间的关系。

最初的选址是今天春秋“航母”成功的第一步

今天的春秋旅行社以上海春秋旅行社有限公司、上海春秋国际旅行社有限公司、上海春秋包机旅行社有限公司和春秋航空有限公司为主体。在北京、广州、西安、沈阳、三亚和香港等主要城市设有全资子公司,在美国、泰国等国也有多个全资子公司。业务涉及旅游、航空、酒店预订、机票、会议、展览、商务、因私出入境、体育赛事等领域,是国际大会及会议协会(ICCA)在中国旅行社中最早的会员,是第53、54届世界小姐大赛组委会指定接待单位,2009年上海总社位列中国百强社第22名。

如此辉煌的事业,是怎么开始的呢?如果您知道上海春秋旅行社是1981年,以3000元自筹资金,诞生在2平方米铁皮屋中的,不知道您有什么样的感慨?从1981年创立开始,上海春秋旅行社一直着眼于学习国际大旅行社的运行规律,紧贴市场,依靠创新超越自我。其中,最重要的经验之一就是:不眷恋团体市场而定位散客。20世纪80年代,上海春秋旅行社创社后组建的第一个旅游团就是由散客构成的苏州一日游旅行团。

为什么散客愿意到春秋报名?春秋人很明白:散客成团会有顾虑,要承担风险。因此,春秋一开始就选择紧靠南京路步行街的、有“十里南京路,一个新世界”之称的新世界旁设立第一个门市——西藏路门市,旨在通过在旺市地段建立自己的门市,来打消或者减少消费者的顾虑。几十年的发展成就,无疑证明了这是一个英明的战略选择。因为,迄今为止,西藏路营业部一直是春秋众多门市中接待人数最多、营业收入最高的门市。

结合上述资料请分析:

1. 春秋旅行社最初的选址有什么特点?
2. 如果让你为一家旅行社门市选址,你会考虑哪些问题?

【实训项目】 模拟设立旅行社

【实训内容和步骤】

1. 了解学校所在地区旅游业的发展概况,并根据国家相关政策,模拟筹建一家国内旅行社,并拟定一份《可行性研究报告》,重点说明以下情况:

- (1) 市场条件分析。
- (2) 资金筹措能力分析。
- (3) 现有的硬件条件分析。
- (4) 具体的选址及选址分析。
- (5) 成立后的组织机构构成与人力资源条件分析。

2. 制作并填写旅行社设立申请书。

附 1:

旅行社设立申请书

_____旅游局:

兹有_____申请在_____设立一家旅行社。

旅行社中文名称为:

英文名称及缩写为:

旅行社采取_____方式设立,主要投资者及投资额、投资方式为:

1.

2.

总投资额为_____万元人民币。

特此申请,请按规定审批。

申请人签章:

年 月 日

附 2:

营业场所情况证明

营业面积		用房来源		租期	
地址				邮编	

单位
证明
和
意见

(单位盖章)

年 月 日

营业设施设备情况登记表

名称	数量	电话(传真)号码	价值/万元	备注
固定电话				
传真机				
电脑				

是否具备与旅游行政管理部门及其他旅游经营者联网的条件

是 否

(旅行社盖章)

年 月 日

县级
旅游
行政
管理
部门
审核
意见

盖章

年 月 日

市
旅游
局
审
核
意
见

盖章

年 月 日