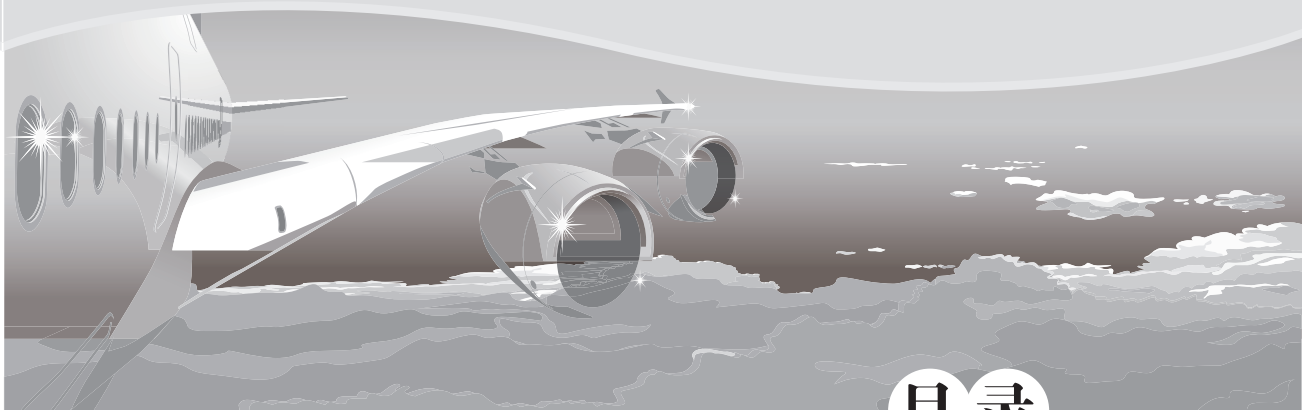




目录

项目一 走进旅行社，认识旅行社

任务1-1 走进当地的旅行社 / 1

1-1-1 寻找身边的旅行社 / 2

1-1-2 探寻旅行社的秘密 / 4

任务1-2 组建一家旅行社 / 8

1-2-1 组建旅行社的程序 / 8

1-2-2 设置旅行社组织机构 / 10

1-2-3 创建旅行社品牌 / 15

1-2-4 招聘和培训员工 / 18



项目二 做好旅行社门市服务

任务2-1 成立旅行社门市部（接待中心）/ 23

2-1-1 了解旅行社门市部成立的程序和手续 / 23

2-1-2 认识门市部接待人员的岗位职责和素质要求 / 29

任务2-2 做好门市部接待工作 / 34

2-2-1 做好散客接待工作 / 34

2-2-2 做好团队接待工作 / 42

项目三 做好旅行社外联业务

任务3-1 认识外联业务 / 46

3-1-1 了解外联的工作内容 / 46

3-1-2 认识外联部工作人员的岗位职责和素质要求 / 51

任务3-2 做好旅行社外联业务 / 55

3-2-1 做好旅游市场调研 / 55

3-2-2 设计旅游线路 / 61

3-2-3 销售旅游产品 / 69

项目四 做好一名计调

任务4-1 认识计调工作 / 77

4-1-1 了解计调在旅行社中的地位和作用 / 77

4-1-2 熟悉计调业务流程 / 81

任务4-2 开展计调业务 / 86

4-2-1 为游客安排及调度旅游车 / 86

4-2-2 为游客安排及调度旅游餐 / 93

4-2-3 为游客安排及调度旅游房 / 99

4-2-4 为游客办理保险业务 / 104

项目五 接待旅游团队

任务5-1 制订旅游团的接待计划 / 109

5-1-1 填写接团计划书 / 109

5-1-2 选派合适的导游 / 115

任务5-2 制定后勤保障的控制方案 / 120

5-2-1 联系和保障旅游车、旅游餐、游客用房 / 120

5-2-2 联系和保障旅游景区、景点门票 / 124



项目六 当好旅行社财务小管家

任务6-1 导游怎样报账 / 129

任务6-2 计调怎样报账 / 139

任务6-3 认识旅行社基本的财务管理制度 / 145

项目七 把好旅游服务质量关，做好质量小督查

任务7-1 怎样处理旅游投诉 / 153

任务7-2 怎样应对旅行社风险 / 167

项目八 学会操作旅行社管理软件

任务8-1 制定创建网站信息的方案和流程 / 178

任务8-2 认识旅行社管理系统 / 187

任务8-3 能够进行旅行社网络营销 / 192

参考文献 / 198

项目一

走进旅行社，认识旅行社



任务1-1 走进当地的旅行社

学习重点

- ① 了解旅行社的概念、特征。
- ② 掌握旅行社的基本业务、性质和基本职能。



案例分析

小黄特别喜欢旅游，他想有一个自己的旅行社，这样不仅可以免费旅游，还能赚钱。听人说只要投资 30 万元就可以成立一家旅行社，于是他东挪西借，好不容易凑足了资金，来到当地旅游行政管理部门办理手续。可谁知道，办事人员的一堆问题把他问傻了眼，不知道该怎么回答。自然，他成立旅行社的计划也就此搁浅。



想一想

为什么小黄成立旅行社的梦想破灭了？成立旅行社除了准备资金，还需要准备什么？



1-1-1 寻找身边的旅行社



做一做

假设你负责筹备一家旅行社，请你调查一下本地区有些什么类型的旅行社。

要求：学生分小组利用课外时间进行社会调查，掌握本地区旅行社的分类情况，并写出调查报告。

说一说

各小组选出2名代表，说说自己小组的调查结果。



评一评

1. 学生进行小组互评。
2. 教师对学生所做出的调查结果进行总结评价。



应知应会

一、旅行社的基本概念

（一）国外关于旅行社的定义

世界旅游组织将旅行社定义为：“零售代理机构向公众提供关于可能的旅行、居住和相关服务，包括服务佣金和条件的信息。旅行组织者或制作商或批发商在两侧有需求提出前，以组织交通运输、预订不同方式的住宿和提出所有其他服务为旅行和旅居做准备。”

欧洲是现代意义上的旅行社的发源地，在欧洲人看来，“旅行社是一个以持久赢利为目标，为旅客和游客提供有关旅行及居留服务的企业。这些服务主要是出售或发放运输票证；租用公共车辆，如出租车、公共汽车；办理行李托运和车辆托运；提供旅馆服务，预订房间，发放旅馆凭证或牌证；组织参观游览，提供导游、翻译和陪同服务及提供邮递服务。它还提供租用剧场和影剧院的服务；出售体育盛会、商业集会、艺术表演等活动的入场券；提供旅客在旅

行逗留期间的保险服务；代表其他驻国外旅行社或旅游组织者提供服务。”

（二）我国关于旅行社的定义

2009年5月1日正式实施的由国务院颁布的《旅行社条例》规定：“本条例所称旅行社，是指从事招徕、组织、接待旅游者等活动，为旅游者提供相关旅游服务，开展国内旅游业务、入境旅游业务或者出境旅游业务的企业法人。”

二、旅行社的分类

欧美国家一般是按照经营范围对旅行社进行划分，主要有二分法和三分法。二分法是将旅行社划分为批发旅游经营商和旅游零售商两类；三分法是将旅行社划分为旅游经营商、旅游批发商和旅游零售商三类。

根据2002年1月1日修订的《旅行社管理条例》，我国的旅行社按照经营的业务范围分为国际旅行社和国内旅行社两种类型。

（1）国际旅行社：有出境组团资格和入境接待资格。

（2）国内旅行社：只能经营国内组团业务。

这种分类不利于旅游业的健康发展，也不利于造就一流的大旅行社，还会造成部分地区的小旅游企业一哄而上，出现人才分散、资本力量薄弱的现象。因此，2009年5月1日我国施行了《旅行社条例》。该条例着眼于与国际通行规则全面接轨，取消了沿用多年的旅行社分类。现在，我国旅行社只具体说明业务，而不进行分类，未来极有可能按照批发商、零售商来分类，或者混合分类。这样可以充分发挥各种旅行社的力量，培育出一批有影响力的大旅游企业。

三、我国旅行社的业务分类

（一）国内旅游业务

国内旅游业务是指旅行社招徕、组织和接待中国内地居民在境内旅游的业务。

（二）入境旅游业务

入境旅游业务是指旅行社招徕、组织、接待外国旅游者来我国旅游，香港特别行政区、澳门特别行政区旅游者来内地旅游，台湾地区居民来大陆旅游，以及招徕、组织、接待在中国内地的外国人，在内地的香港特别行政区、澳门特别行政区居民和在大陆的台湾地区居民在境内旅游的业务。

（三）出境旅游业务

出境旅游业务是指旅行社招徕、组织、接待中国内地居民出国旅游，赴香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区旅游，以及招徕、组织、接待在中



国内地的外国人，在内地的香港特别行政区、澳门特别行政区居民和在大陆的台湾地区居民出境旅游的业务。



知识链接

上海春秋国际旅行社

上海春秋国际旅行社（集团）有限公司（以下简称春秋国旅）是春秋航空的母公司，成立于1981年，目前已拥有四千余名员工和导游，年营业收入60亿元，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、体育赛事等行业。春秋国旅是国际会议协会（International Congress and Convention Association，ICCA）在中国旅行社中最早的会员，是第53、54、55届世界小姐大赛组委会指定接待单位，是世界顶级赛事F1（世界一级方程式锦标赛）中国站的境内外门票代理，被授予上海市旅行社中唯一著名商标企业。同时，它也是中国第一家全资创办航空公司的旅行社，上海AAAAA级旅行社，2011年度全国百强旅行社综合排名第一。



1-1-2 探寻旅行社的秘密



案例分析

小黄经过第一次的失败后，认真学习了有关旅行社的知识，然后再一次来到当地旅游行政管理部门。办事员问他是独立经营还是加盟经营，有没有熟悉的线路和车队……小黄又是一头雾水，反问办事员，这个很重要吗？办事员笑笑，没再说话。



想一想

为什么办事员会问小黄这些问题呢？



做一做

学生分小组选择一家旅行社，调查其业务经营性质，并写出调查报告。



说一说

独立经营的旅行社与加盟经营的旅行社有什么不同？



评一评

1. 学生对调查报告进行小组互评。
2. 教师对学生所做出的调查结果进行总结评价。



应知应会

一、旅行社的业务范围

(1) 招徕、组织、接待旅游者提供的相关旅游服务，主要包括以下内容。

- ①安排交通服务；
- ②安排住宿服务；
- ③安排餐饮服务；
- ④安排观光游览、休闲度假等服务；
- ⑤导游、领队服务；
- ⑥旅游咨询、旅游活动设计服务。

(2) 接受委托，提供下列旅游服务：

①接受旅游者的委托，代订交通客票，代订住宿和代办出境、入境、签证手续等；

②接受机关、事业单位和社会团体的委托，为其差旅、考察、会议、展览等公务活动代办交通、住宿、餐饮、会务等事务；



③接受企业委托，为其各类商务活动、奖励旅游等代办交通、住宿、餐饮、会务、观光游览、休闲度假等事务；

④其他旅游服务。

二、旅行社的性质

旅行社作为旅游企业中的一类，既有与其他旅游企业相类似的共性，也有其自身的特性。在旅行社的业务范围及其日常运作过程中，我们可以分析出旅行社的几个基本性质。

（一）服务性

这一性质是旅游行业中所有旅游企业兼具的，也是旅游企业与工业企业相区别之处。旅行社作为旅游行业的重要组成部分，其经营旅游产品的出发点和归宿点正是旅游者的旅游需求的满足。所以在旅行社的发展过程中，其服务性正是经济效益与社会效益的双重体现，是一个地区、一个国家形象的代表之一，因而我们把旅游业称为“窗口行业”。

（二）营利性

这一点也是旅行社作为企业而具有的共性，也是其根本性质。企业的最终目的是追求利润最大化，旅行社是一个独立核算、自负盈亏的营利性组织，因而也担负着营利的重任。

（三）中介性

作为旅游服务企业，旅行社是旅游消费者与旅游服务供应商之间的纽带，并为促进旅游产品的销售做出了很大的努力，对于活跃旅游市场起到了非常积极的促进作用。

三、旅行社的基本职能

作为一类为旅游者提供相关服务的专业性机构，旅行社一般具有以下几种基本职能。

（一）组织职能

旅行社的中介性决定了旅行社必须具有组织职能。它从相关的旅游服务供应商处采购各种旅游商品，如住宿、餐饮、交通、景点门票等，然后经过合理的组织加工，融入本旅行社的服务特色和行业个性，进而形成具有本旅行社风格的旅游产品向旅游者进行销售。因此，旅行社具有组织职能。

（二）销售职能

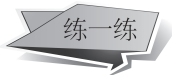
旅行社的营利性决定了旅行社的销售职能。旅行社把采购来的各种旅游商品经过包装加工，并通过提供各种及时有效的信息推广，满足不同旅游者对旅游产品的需求，并方便旅游者购买。从中可以看出，旅行社是旅游者购买旅游商品的重要渠道，因此，它具有销售职能。

（三）分配职能

旅行社的服务性决定了旅行社应具备分配职能。旅游者在整个旅游活动过程中有着各种各样的需求，而旅行社就是通过优良的服务来满足旅游者的各种不同的需求，合理地分配不同的旅游商品，同时也要合理分配旅游收益，这就充分体现了旅行社的分配职能。

（四）协作职能

旅游活动涉及食、住、行、游、购、娱等各个方面。旅行社想要确保旅游活动的正常进行，就必须开展大量的协调工作，在确保合作各方实现各自利益的前提下，协同旅游业各有关部门和其他相关行业，保障旅游者在旅游活动过程中的顺畅与便捷。这也就是旅行社的协作职能的具体表现。



练一练

1. 什么是旅行社？它的业务类型有哪些？
2. 我国旅行社的具体业务范围有哪些？
3. 简述旅行社的性质。
4. 旅行社具备哪些基本职能？



任务1-2 组建一家旅行社

学习重点

- 1 掌握组建旅行社的要求。
- 2 熟悉旅行社的组织机构。
- 3 明白如何创建自己的旅行社品牌。
- 4 懂得招聘和培训员工的方法。



1-2-1 组建旅行社的程序



案例分析

经过几次的反复之后，小黄终于成功注册了他的旅行社，但他并不开心，而是觉得疲惫和迷茫，因为他不知道应该如何组建旅行社、招聘怎样的员工，这一切似乎离以前那个单纯的想法越来越远了。



想一想

为什么小黄的旅行社已经成立，但他反而觉得和自己的想法越来越远了呢？



做一做

学生分小组组建一家虚拟旅行社。

说一说

组建一家旅行社需要经过哪些程序？

画一画



各小组画出自己组建旅行社的流程图。



评一评

教师对学生画出的流程图给予评价。



应知应会

申请设立旅行社，经营国内旅游业务和入境旅游业务，应当具备下列条件。

（一）有固定的经营场所

有固定的经营场所是指要有足够的经营用房以满足旅行社业务经营的需要。旅行社经营场所的选择对旅行社今后的发展有很重要的意义。与主要的业务范围和目标市场相适应的经营场所将对旅行社业务的顺利开展产生很大的助力。

（二）有必要的营业设施

必要的营业设施是旅行社开展业务活动的物质基础，至少包括 2 部以上的直线固定电话；传真机、复印机；具备与旅游行政管理部门和其他旅游经营者联网条件的计算机，以保障旅游业务顺利和有效进行。

（三）有不少于 30 万元的注册资本

注册资本是指旅行社向政府的企业登记主管部门登记注册时所填报的财产总额，包括流动资金和固定资金。

根据新颁布的《中华人民共和国旅游法》，申请设立旅行社可以按如图 1-1 所示流程进行。

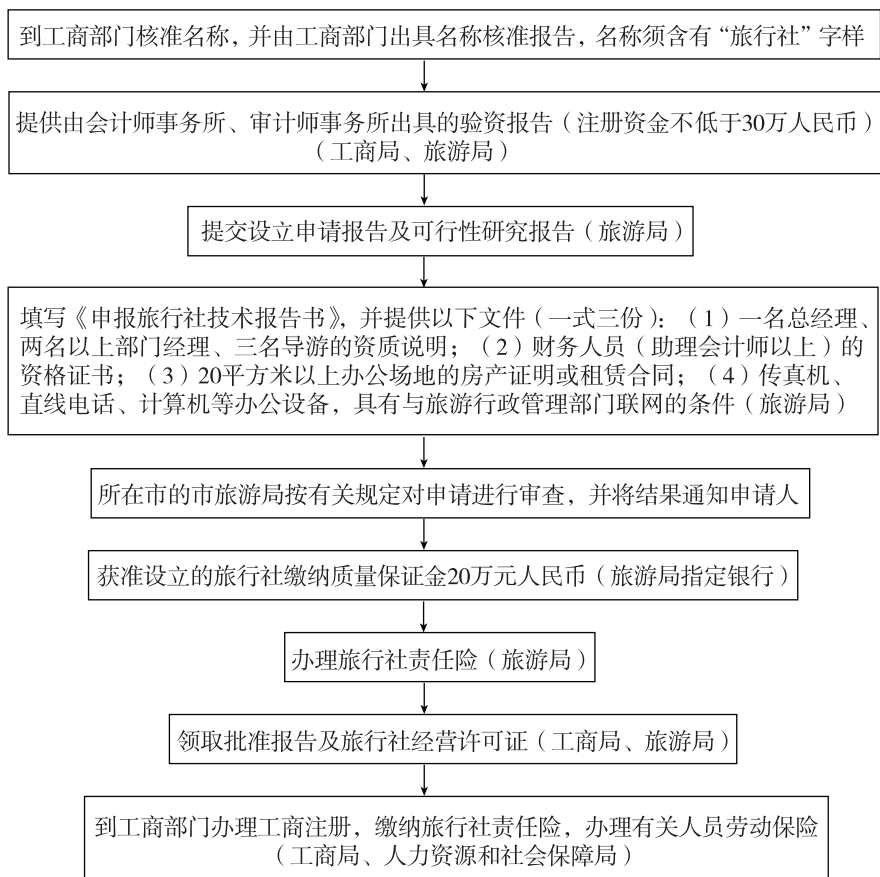


图1-1 申请设立旅行社的流程



1-2-2 设置旅行社组织机构



案例分析

凭着初生牛犊不怕虎的精神，小黄把他的旅行社安置在靠近市中心的商业街区，准备择日开业。小黄也有点担心，如果旅行社组织机构设置不合理怎么办？



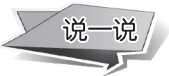
想一想

如果你是小黄，你会怎么解决这个问题呢？



做一做

学生分小组调查两家本地中、小型旅行社的组织机构，并写出调查报告。



说一说

这两家旅行社的组织机构各有什么不同？



画一画

各小组画出自己的旅行社组织机构图。



评一评

教师对学生画出的组织机构图给予评价。



应知应会

一、旅行社组织机构设置的原则

（一）目标任务原则

旅行社的主要任务是向旅游者销售其产品，招徕客源，并在旅游者来到后提供旅游服务和组织旅游活动。为了实现上述任务与目标，旅行社在设置组织机构时应以事建机构，以事设职务，以事配人员，而不是因人设职，因职找事。

（二）命令统一原则

这一原则要求旅行社在管理工作中实行统一领导，建立起严格的责任制，消除多头指挥和无人负责的现象，以保证旅行社全部经营活动能正常有效地进行。

（三）分工协作原则

旅行社的正常运转是旅行社内部各部门分工协作的结果。对旅行社企业来说，责任越明确、专业化程度越高，旅行社的生产效率越好。分工有助于员工



提高作业的专业化水平。

（四）精干高效的原则

这一原则要求旅行社在设置组织机构时，遵循用最少的人办最多的事的原则，即精干高效，杜绝机构臃肿、人浮于事、官僚主义等现象。

二、我国旅行社组织机构的设置

（一）我国传统的旅行社组织机构设置

我国传统的旅行社组织机构设置大多采用传统的组织机构模式，即直线制组织机构模式。一般业务经营部门包括外联部、计调部、接待部和综合业务部等，并在此基础上根据职能和自身规模等因素设置办公室、财务部和人事培训部等管理部门。具体机构设置如图 1-2 所示。

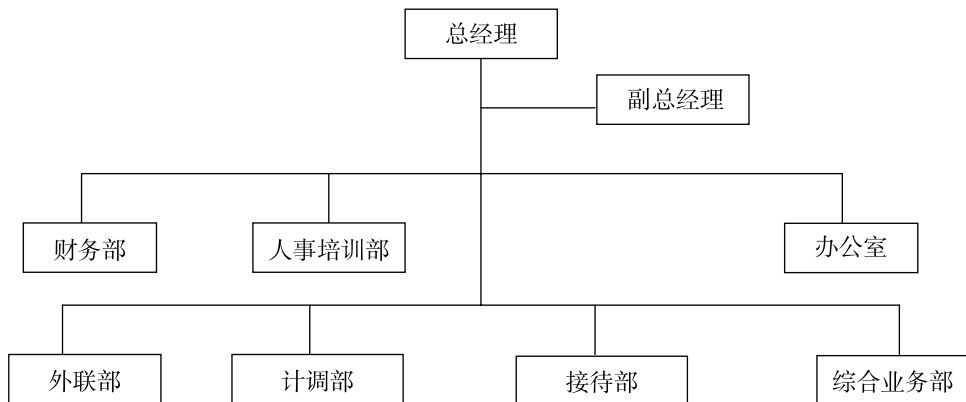


图 1-2 传统的旅行社组织机构设置

传统的旅行社组织机构的主要优点有以下几个方面。

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

（2）组织机构稳定，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。

传统的旅行社组织机构的主要缺陷有以下几个方面。

（1）从机构设计来看，传统的旅行社组织机构人为地将相对简单的工作复杂化，增加了管理工作中的协调难度。

（2）最终结果是各部门利益不均，利益小的部门反过来以自己所控制的职

能控制利益大的部门，从而使组织内部的冲突增加。

（二）传统旅行社组织机构的改良版

为了克服传统旅行社组织机构设置所带来的弊端，国内一些旅行社对机构设置进行了相应的改革，如把外联部、计调部的工作合二为一。根据国家旅游局旅行社内部管理制度调研组调查结果，我国旅行社业务经营部门的组织机构设置经改进后主要有以下几种模式。

1. 按照业务运营环节设立部门

（1）外联部门的变化：旅行社的业务重心和利润指标的重点逐步由接待部门转移到外联部门；同时，外联部门也根据市场的不同而划分为数个小组，如西南组、华东组、华中组等。

（2）接待部门的变化：接待部门依然是旅行社的利润中心，是旅行社的门面和信息集散中心。有的旅行社接待部门因自身业务较少而加强外联业务，具有接待和外联两种职能。

（3）计调部门的变化：计调部门很多主要业务都已经转移给外联部门，多数旅行社不再专门设立计调部门。另外，有些旅行社在计调部门设立票务部，一来保证团队票务，二来对外营业、扩大服务范围。

2. “一条龙”的部门设置

许多中、小型旅行社一般都采用“一条龙”的部门设置方式，即各部门独立负责产品设计、外联组团、对外采购和旅游接待的全过程，部门内部人员也是全能型的人才。这种方式对从业人员的素质要求较高。



知识链接

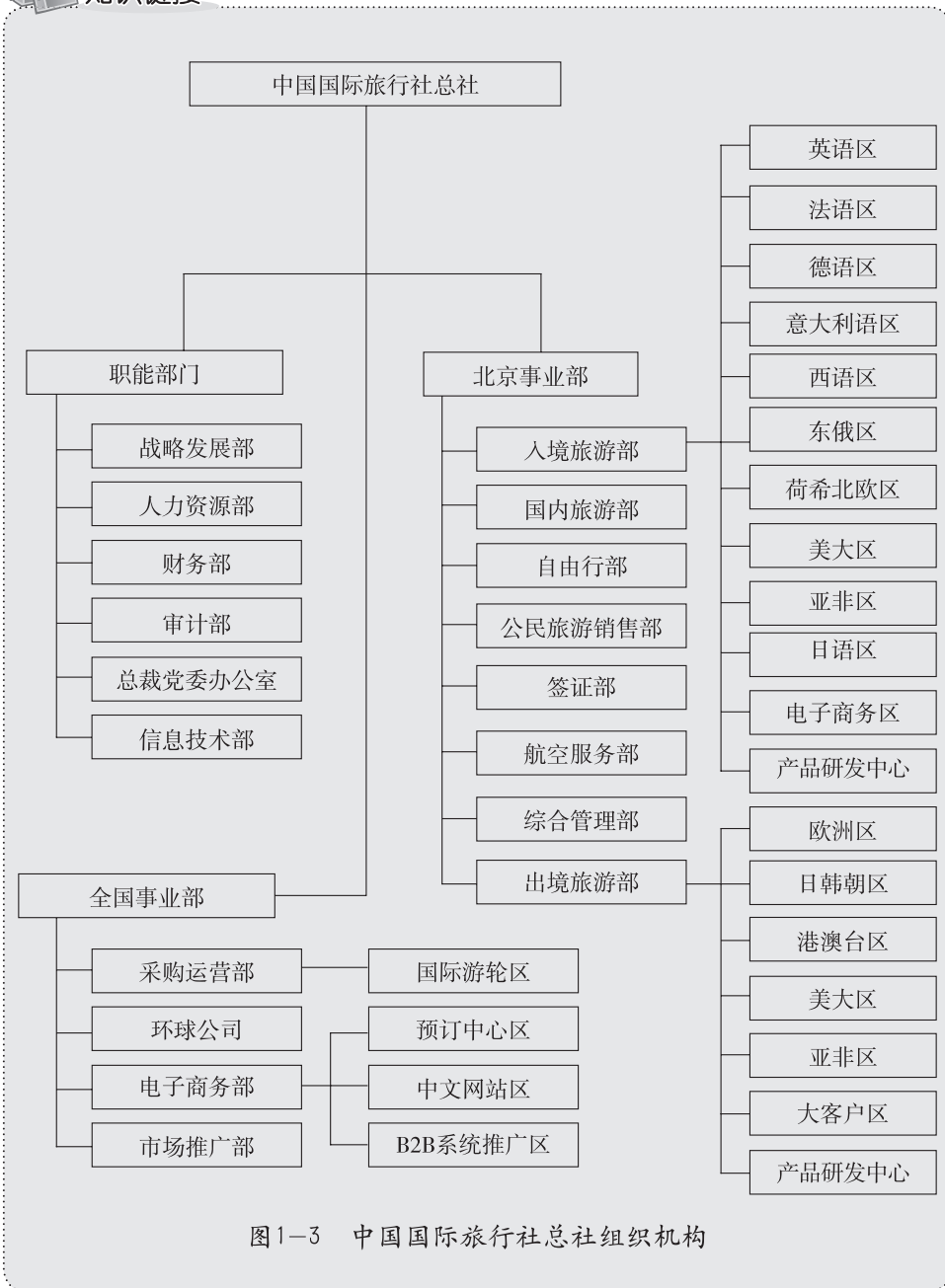


图1-3 中国国际旅行社总社组织机构



1-2-3 创建旅行社品牌



案例分析

小黄的旅行社终于开业了，也零零散散地接待了一些业务。小黄想知道，如何才能创建自己的旅行社品牌？



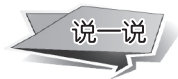
想一想

如果你是小黄，你会怎么解决这个问题？



做一做

学生分小组调查一家本地著名的旅行社，看看它为什么会在本地区享有名气，并写出调查报告。



说一说

这家旅行社到底是怎样创建自己的品牌的？



评一评

教师对学生的调查报告给予评价。



应知应会

在世界经济日益全球化的今天，品牌被认为是现代企业核心的竞争力。旅行社作为以顾客感知价值为主要评价体系的服务行业，其品牌属性、价值、文化、运作等均有自己独特的一面。现代社会，旅行社的经营更多地表现在品牌战略上。

品牌战略是指旅行社为使自身品牌在市场上获得更好的品牌回报与发展而



服务于旅行社长期发展的一系列方法和战略的总称。对我国旅行社来说，品牌战略有着特殊与重要的意义。

创建自己的旅行社品牌，最基础的就是要有既独特又易读、易懂、易记的名称、社徽和标志。其实，这些就是要建设自己的企业文化。企业文化是企业在长期生产经营实践中所形成的，并为全体员工所认同的具有本企业特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。旅行社要想在未来的旅游市场上争得一席之地，就必须形成自己的管理机制及企业文化。可以说，旅行社之间的竞争在未来归根结底必将企业文化之间的竞争。

旅行社企业文化应当是旅行社经过长期的沉淀过程形成的既具有精神层面，又具有管理层面的文化，它是共同的价值观产生的一种真正的企业形象、品牌、诚信、管理机制、服务质量及员工的凝聚力等综合文化。

构建旅行社企业文化的步骤如下。

首先，进行诊断、分析，其中，诊断最为重要。诊断的原理其实很简单，必须先进行本企业文化的调研，充分了解本企业现有的文化特征和本企业应具有的文化，并让员工认证结果的正确与否。

其次，进行旅行社企业文化的分析和提炼。应该从旅行社企业过去的经历中提炼出企业的精神，在此基础上，提出面向旅行社企业未来的文化理念，并概括出独具特色的文化。当然，在提出企业文化之前，必须对整个旅行社行业和竞争对手进行综合分析，并对本企业的发展目标进行合理定位。

再次，对旅行社企业文化进行宣传与推广。旅行社企业文化形成之后有三种推广形式：其一，对旅行社企业全体员工进行企业文化培训。例如，聘请一些对企业文化有较深研究的知名专家来企业对员工授课。其二，树立和培养榜样人物，以此进一步加强员工对企业文化的理解和记忆。其三，以企业文化和价值观为导向，制定相应的管理制度。

最后，对旅行社企业文化进行不断的建设和完善。旅行社企业文化建设的参与者应该是企业所有的员工。只有大家共同认可的、共同参与的文化才是一个旅行社企业的真正文化；只有当所有员工主动接纳了，企业文化的建设才算成功。

旅行社的企业文化就是企业的核心竞争力。研究旅行社企业的核心竞争力必须要从旅行社企业文化研究做起，旅行社企业文化品质的高低决定了旅行社

企业核心竞争力的强弱。一个优秀的企业文化往往还具有不断发展的能力，它经过不断更新而更具生命力，从而给自己的企业带来生生不息的可持续发展的广阔前景。



知识链接

中国国际旅行社的企业文化

国旅精神：诚信为本、服务至上、拼搏奉献、永争第一。

经营理念：中国国际旅行社一贯秉承“诚信服务”的经营理念，以“4P 旅游新理念”为企业发展的行为准则，以用心至深的优质服务意识为游客带来舒适；以用情至真的线路设计满足每一个旅游团队的个性化需求。

4P 旅游新理念

Public 服务大众；Professional 专业精湛；Passional 充满激情；Perfect 追求完美。

国旅口号：“中国国旅，天下一家”。

发展目标：中国旅游产业领域中拥有旗舰地位的企业集团。

愿景目标：中央企业群体中最具市场竞争力的旅行社集团；中国最强的跨国旅游运营商；全球最为著名的旅游业品牌之一。





1-2-4 招聘和培训员工



案例分析

经过一段时间的经营，小黄的旅行社生意终于红火起来了，在业界也算小有名气，同时也培养了一大批固定的客户。谁知，就在小黄刚要品尝胜利果实时，旅行社里5名业务骨干未经批准就办理了离职手续，集体跳槽到了别的旅行社，还带走了他们经手的大部分客户档案。他们的离开使小黄遭受了不小的经济损失。



想一想

面对人才的流失，小黄应该怎样招聘和培训新员工？



做一做

学生分小组为自己的虚拟旅行社起草一份招聘启事。

说一说

设计这个招聘启事的初衷是什么？怎样才能招到优秀的人才？



评一评

教师对学生的招聘启事给予评价。



应知应会

一、旅行社人员的招聘

（一）制订招聘计划

招聘员工首先要根据旅行社自己的经营目标来确定现在及未来对员工数量与质量的需求，并据此制订详尽的计划；其次，根据岗位的不同，列出岗位职责要求；再次，起草招聘启事并进行发布。比如，某旅行社需要招聘专职导游数名，那么在招聘启事上必须注明以下几点。

- （1）具有导游资格证。
- （2）能独立负责旅游团队全程陪同及导游工作。
- （3）能协调落实旅游团的衣食住行等。
- （4）有独立处理团队突发状况或意外事件的能力。
- （5）能主动维护本公司良好形象和声誉。

（二）确定招聘方式

通常，旅行社有两种招聘员工的方式：内部提拔和外部招聘。内部提拔的来源是本旅行社内部的员工；外部招聘的来源是本旅行社以外的旅游相关工作者或学校应届毕业生。内部提拔可以调动员工的积极性，节约招聘的费用和成本，但有可能导致旅行社内部的“派系”衍生，增加内耗。外部招聘可以引进外部的“新鲜血液”，节省企业自身的人力资源开发费用，但是有时也会挫伤本企业员工的积极性。

（三）遴选

旅行社可以通过审查申请表、面试、知识或技能测试、试用等环节来确认应聘者的任职资格。在遴选过程中应坚持以下几个原则。

- （1）适应岗位需求。有些素质高的应聘者，如果不能适应岗位要求，也要勇于割舍。
- （2）关注应聘者的团队合作、沟通协调能力，这一点对于旅行社的业务开展极为重要。
- （3）应聘者必须具备开朗、阳光的健康心态。



二、旅行社人员的培训

（一）培训的目的和意义

培训的直接目的就是使员工迅速适应岗位工作，实现旅行社和员工的同步发展。培训是提高员工素质的重要手段，也是提高企业管理水平和服务质量的根本措施。现阶段，旅行社行业的竞争主要是人才的竞争，只有不断加强员工培训，提高员工素质，增强企业凝聚力，旅行社才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

（二）培训的要求及方法

1. 加强职业思想道德教育

旅行社要加强从业人员的职业思想道德教育，通过提高业务素养，培养员工的敬业精神。此外，用人文关怀来实现制度管理的目标，采用人性化和制度化相结合的管理方式可能比单纯的制度管理的效果要好。

2. 进行不定期培训

对员工进行不定期的业务培训及考核，并以与个人工资、奖金、奖励相挂钩的手段来促进员工提高工作能力和服务水平，这样也可以减少服务质量危机出现的可能性。旅行社要抓住旅游淡季难得的闲暇时间培训员工，进行业务交流，以备旅游旺季时的实际需要。

（三）培训师资及内容

培训师资可以选择行业资深经理人、优秀外联营销人员、优秀导游及大学旅游专业教师等。

培训的主要内容可以有：近年来国际上旅游发展态势、近年来国内旅游发展形势、如何增强团队凝聚力、如何把自己的旅游产品推介给游客、导游在带团过程中如何应对突发事件、规范内部操作程序、针对市场开发季节性的旅游产品等。

通过培训，旅行社全体人员都会受益匪浅，不仅可以了解国内外旅游发展方向，学习有关经验，还可以提高业务水平，增强团队凝聚力。旅行社员工素质的高低直接关系其服务质量的好坏，因此，旅行社要从企业发展战略的高度，建设一支业务精良、素质全面的旅行社从业人员队伍。



知识链接

旅行社如何留住人才？

旅行社行业属于人力和知识密集型的服务产业，人力、人才是旅行社最大、最主要的资本。旅行社员工流失率远高于其他行业。人才流失带走了旅行社的无形资产，使客户对旅行社的信任度降低，这对旅行社的杀伤力极大；人才流失还会造成旅行社内部的混乱，影响员工的心理情绪，挫伤团队士气。另外，人才流失后的置换成本很高，它不但包括人才交替成本，即旅行社重新招聘、考察和培训周期内的生产力下降；而且还包括人才使用成本，即员工在旅行社岗位获得的技术和人文知识、客户关系信息、配合默契而构成的生产力等；以及人才风险成本，即旅行社在培训、使用不熟悉的员工的过程中需要承担的风险等。因此，旅行社人才危机不容忽视，企业的管理者必须采取有效措施留住人才。

真诚地关心员工。一位著名的公共关系专家说过这样的话：人心是世界上最难以把握的，但也是最值得争取的柔软所在。在他看来，无论是一个企业，还是一个国家，要想最大化和长期化它的“效益”，就必须有一种持久、深入和温暖的人文关怀。由于旅游行业工作的特殊性，工作时间不确定、工作强度大、工作要求严格等问题是一时难以克服的。对此，企业要特别关心员工生活。企业管理者在处理企业与员工的关系时，在日常生活中如果能恰如其分地将情感融入其中，可以大大缩小企业与员工间的心理距离，建立良好的企业氛围。管理心理学研究表明：一个人生活在温馨友爱的集体环境里，由于相互之间尊重、理解和包容，使人产生愉悦、兴奋和上进的心情，工作热情和效率就会大大提高；相反，一个人生活在冷漠、争斗和尔虞我诈的气氛中，情绪就会低落、郁闷，工作热情就会大打折扣。视员工如亲人、人情味十足的情感化管理方式将会给企业带来强大的凝聚力。

建立和谐的人际关系。旅游行业对从业人员的要求和标准较高，内

部管理严格，加之个别管理者的严厉政策，员工的点滴过失都可能会带来惩罚。所以，旅游从业人员往往为寻求自我保护而淡化同事间的友爱，缺乏被爱和被接纳认可的归属感。鉴于此，企业应注重“和谐管理”的人性化手段，从企业最高层开始，彼此信任、尊重、关怀，互相理解、谦让、体谅，共同进步，创造和谐的人际交往氛围，使每一位员工心情舒畅、精神焕发，整个企业成为和睦的大家庭。

让员工感受到重视。美国哲学大师威廉·詹姆士说过：“人类本质中最殷切的需求就是渴望被肯定。”我们都希望别人知道自己的价值。在工作中，管理者要经常给予员工最真诚的认同和肯定，要让他们时时感受到来自不同层面的重视。当他们做出成绩的时候，要让他们感觉到自己的上级是重视自己的，人力资源部门也是看好自己的。被广泛认同的员工一定会有更高的工作激情。如果员工做出成绩了，管理者没有什么表示，员工肯定感觉不到关心和重视。

改善客我关系。“客尊我卑”一直是困扰旅游行业员工的心病。长期在这种心理状态下工作，势必会给员工带来或重或轻的心理失衡，不利于员工个人发展，也无益于企业和客人。在强调民主、平等的现代社会，旅游行业要能够向社会积极倡导“人人都平等、工作无贵贱”的思想。可以通过各种巧妙方式，如张贴“我们尊重敬爱的顾客，我们也疼爱辛劳的员工”“做到互敬互重能使您更富魅力”“欢迎来到这个互敬互爱的和谐乐园”等类似的提示标语，在企业内部形成一种可感知的氛围，向顾客突出企业人文关怀的独特文化的同时，也暗示顾客要尊重企业员工。（张建宏，摘自《中国旅游报》，有删减）

练一练

1. 简述设立旅行社必须具备的条件。
2. 什么是企业文化？如何建立良好的企业文化？
3. 简述招聘员工的步骤。
4. 谈一谈如何对旅行社员工进行有效的培训。