

# 浅谈中国旅行社岗位职能的发展

黄英花

(广东省清远市职业技术学校 广东 清远 511800)

**摘要** “旅行社”在民国时期的诞生有其特殊的意义，陈光甫先生创办的“旅行部”是近代中国旅游业的兴起，后来新中国成立，在国家领导的关怀下，我国旅行社从简单的接待华侨、华人到接待观光旅游到带领国人走出国门，旅行社不断壮大，旅行社岗位职能不断完善，从开始的直线式组织结构到市场细分设置的旅行社组织结构发展。

**关键词** 旅行社的产生发展和分工；旅行社的组织设计原则；旅行社的组织结构及利弊；旅行社基本岗位

## 一、旅行社的产生和发展

旅行社是为人们提供服务的专门机构。旅行社的产生是商品经济发展及社会分工的产物。1845年，英国的托马斯·库克在英国莱斯特成立了世界上第一家旅行社（莱斯特）。而近代中国旅游业的兴起，还要从中国旅行社的创办人陈光甫说起：1923年8月，上海商业储备银行总经理陈光甫在该行内部设立了“旅行部”，开始办理各项旅游业务。1927年6月1日，该部宣告独立，正式命名为“中国旅行社”（现为香港中国旅行社有限公司），这是我国历史上最早的一家由国人开设的旅行社。作为旅行社，组织旅行团观光游览是其主要业务。1949年10月1日，新中国成立，同年11月19日，厦门有关部门创立了新中国第一家旅行社“华侨服务社”（中国旅行社的前身）。1954年4月15日，在国家领导的亲自关怀下，中国国际旅行社总社作为隶属国务院的外事接待单位在北京正式成立，同年，在上海、天津、广州、哈尔滨等地成立了14家分社。1974年经国务院批准，成立了中国旅行社。直到现在，旅行社在社会主义市场经济中百花齐放。

## 二、中国旅行社的分工

中国1985年颁布的《旅行社管理暂行条例》将旅行社分为三类，分别称一类社、二类社和三类社，形成1985年的三类旅行社分工的基本原因是当时旅游业务发展还不够完整，出境旅游尚未开始，但是经过10年的发展，1996年国务院颁布《旅行社管理条例》将分类简化，旅行社按照经营业务范围分为国际旅行社和国内旅行社两类，其中国际旅行社的经营范围包括国内旅行社的经营范围，国内旅行社的经营范围仅限于国内旅游业务。随着市场的细分，现在市场上国际旅游的很重要的业务部分还包括边境旅游。无论市场对旅行社如何分类，可以很明显的看出，中国旅行社的分工一直都是由国家相关政策决定的，这体现出中国旅游业政府主导型发展的特色。

## 三、旅行社组织设计的原则

要做好旅行社的人力资源管理，让旅行社正常的运转，首先要科学设计旅行社的组织机构。旅行社组织设计过程中应遵循目标任务原则，按岗定人原则，责、权、利统一原则，精干高效原则。

## 四、旅行社的组织结构

相对于其他企业而言，中国旅行社的组织层级结构一般都比较简单。大部分旅行社通常只有总经理、部门经理、员工等三个层次；有些小型旅行社更多的是夫妻档，整间旅行社的组织结构则更简单，老板与员工集合于一身；大型旅游企业由于部门人员较多，所需的组织结构则较为复杂但旅行社管理人员的管理跨度较小的特征。无论是大型企业、中小企业，在我国的旅行社组织机构都基本参照以下两种组织结构运转。（一）中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（如图1所示）。

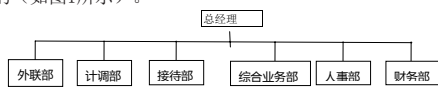


图 1

这种组织结构，也被称为直线式组织结构。这种组织结构在中国旅行社行业中长期以来居于主导地位，是比较传统的一种结构方式。改革开放初期，中国几乎所有旅行社都采用这种方式，现在，仍然有很多规模较小的旅行社沿用这种组织结构。但是，在旅行社管理实践中，直线式组织的弊端越来越明显，因此，许多旅行社采用另一种组织结构，也就是按照细分市场来进行组织机构设置。现在中国大陆大部分的旅行社的组织结构设置都会从上面机构分类中衍生而来。

（二）按市场细分设置的旅行社组织结构（如图2所示）

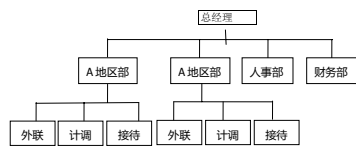


图 2

此外，在中国旅行社企业中，也有采用混合设部。这种方式对于各个市场部没有明确的地域划分，有利于在旅行社内部引入竞争机制，但是增加了管理难度。在这里我们不重点讨论，我们重点讨论的是旅行社的直线型组织结构和按市场细分设置的旅行社组织结构即事业部组织机构。

## 五、两种旅行社的组织机构优劣势分析

（一）直线型组织机构

直线制结构特征：

1. 直线制组织结构模式是按照旅行社内部业务分工进行部门设置的。
2. 采用直线制组织结构的旅行社的权力集中在总经理一人身上。在这种组织结构下，旅行社按不同的职能划分为若干个部门，各业务部门的分工比较单一，而每

一个部门均由总经理控制，进行统一领导。

旅行社直线职能制组织结构图

经营国内旅游业务的小型旅行社适用

直线职能制特征：

1. 直线职能制结构，是企业走向正规化管理的一种组织模式。
2. 其特征是权力集中于最高层（总部），总部通过职能部门对下属生产经营单位实行高度集中管理。
3. 金字塔形的垂直领导系统便于贯彻集团的发展战略。
4. 在所有管理层次上都设有职能参谋机构，机构间职责分明。它们的优势表现为：

1. 组织结构简洁明了了，决策迅速。

2. 以生产过程为导向，各部门及每位员工的权限和责任很清晰，各司其职，各负其责。

3. 使业务操作得到简化，可对员工进行有效监督和跟踪管理。

优点：能使最高管理部门摆脱日常行政事务，成为坚强有力的决策机构

有利于各个部门的业务衔接和利益分配，发挥经营管理的主动性。扩大了有效控制的跨度，使上级领导直接控制下层的单位的数目增加。是培养管理人才的最好组织形式之一。

缺点：

1. 旅行社各地区部之间的职能部门设置重复，整个旅行社组织机构重叠，管理费用大增。

2. 旅行社各地区部的法规政策可能不一致，其生产和销售的旅游产品系列之间也难以实现统一化和标准化。

3. 旅行社各地区部都是一个“利润中心”，如旅行社不能对各地区部进行有效的控制，可能导致“各自为政”；同时各地区部之间竞争的压力会促使部门偏狭观念的滋生，出现地区部利益高于整个旅行社利益的思想

4. 旅行社采用地区部制设计组织机构可能会导致各地区部因旅行社的共同资源产生不良竞争，造成各地区部之间的矛盾冲突严重，削弱了整个旅行社的战略战术应变能力。

（二）事业部型组织机构

事业部制组织结构的利：

1、每个事业部成为一个独立的利润中心，自负盈亏，能较好调动人员工作积极性，所以每一个事业部内部都很团结，能保证内部获得稳定的利润。

2、有利于总公司年终对各组织成员进行公正的业绩评估。

事业部制组织结构的弊端：

1、强调纵向的上下级关系，易导致官僚作风。

2、容易忽视横向的部门沟通，导致部门割裂，信息在横向间流通不畅。

3、出现部门利益高于企业利益的思想，这是事业部制最主要的危险，重要部门经理拥兵自重，不听上级指挥，出现“倒管理”“集体跳槽”控制的不好，企业会四分五裂，名存实亡；

4、产生了重复设置的成本；

5、失去了批量优势；

## 六、根据旅行社以上两种组织结构共有基本岗位的介绍

1. 外联部

有很多旅行社的外联部被叫作市场部、销售部，或者市场营销部。外联部主要负责对外联络工作，包括旅游产品的设计、促销和销售等职能。外联部的主要任务是将获得的各种旅游信息资料有机地组合成旅行社产品，并将旅游产品销售给旅游中间商或旅游消费者。

2. 计调部

计调部主要负责旅游接待计划的落实，保证旅游活动的正常进行。即负责与相关的旅游服务供应部门或其他旅行社签订合作协议；负责向外联部提供相关旅游服务部门的服务信息；负责旅行社客流情况统计和各采购单位情况的统计工作。

3. 接待部

接待部按照具体接待计划安排导游，帮助旅游者完成旅游活动。

4. 综合业务部

综合业务部是旅行社多功能的、带有拓展业务性质的综合部门，它同时具有某职能部门的特征。主要承担散客旅游业务和票务工作，许多旅行社的打包业务也由综合业务部负责。在旅行社的所有部门中，综合业务部的业务范围最广服务项目最细。

总的来说，中国旅行社岗位职能不是一直不变的，它会随着市场经济的变化而变化，它会随着改革开放的脚步找到最适合中国旅行社发展的模式！

参考文献

- [1] 杨静达. 浅谈国内旅行社的发展现状及前景[J]. 中国科技投资, 2013(15): 250-250.