

旅行社管理

旅行社的组织设计

主讲：曾艳



旅行社的组织设计

- 1.旅行社组织设计的原则
- 2.影响旅行社组织设计的因素
- 3.旅行社的组织机构设计

1.旅行社组织设计的原则

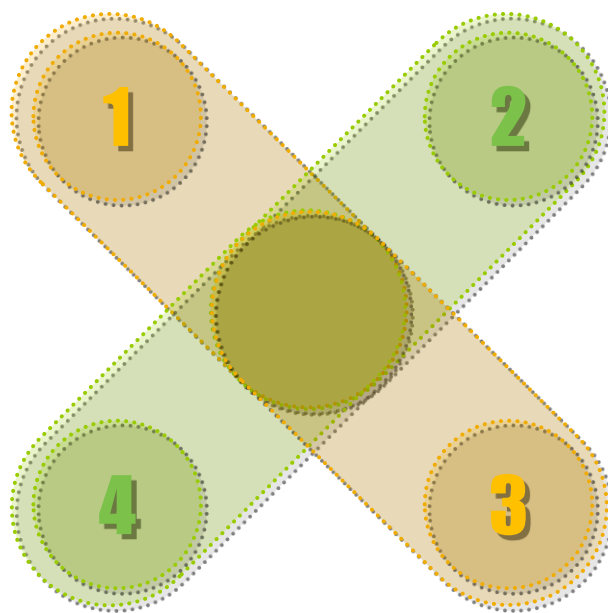
旅行社在组织设计过程中应遵循以下原则：

目标任务原则

目标任务原则是指根据旅行社的经营目标来确定旅行社的组织机构。

精干高效原则

要严格控制旅行社员工的整体规模，按需设岗，尽量减少职能部门闲散人员，防止机构臃肿，人浮于事。要实行满负荷工作法，制定科学、合理、详细的岗位职责，培养一支勤奋高效的员工队伍。



分工协作原则

劳动分工的细化、专业化，往往能产生比较高的劳动生产率。旅行社管理的重点在于市场，以对外销售和接待为主，所以各部门的协作很重要。

集权与分权原则

旅行社组织权力的集中与分散，是通过统一领导与分级管理来实现的。授权不授责只会给滥用职权提供机会，授责不授权只能束缚员工的创造力和做事的积极性。

2.影响旅行社组织设计的因素

2.1旅行社业务的特点与生产的专业化程度

生产的专业化就是一个人或组织减少其生产活动中不同职能的操作的种类，或者说，将生产活动集中于较少的不同职能的操作上；而分工作为专业化生产的基础，则是指两个或两个以上的个人或组织，将原来一个人或组织生产活动中包含的不同职能的操作分开进行。专业化和分工越是发展，一个人或组织的生产活动越集中于更少的、不同职能的操作上。**其优点在于：**

① 使复杂的工作变得简单；

② 使每一个具体操作环节易于掌握；

③ 有助于操作精度与速度的提高；

④ 便于对从事每一具体环节的人进行工作考核与指导。

2.影响旅行社组织设计的因素

2.1旅行社业务的特点与生产的专业化程度

生产专业化也存在其不足之处，**主要表现在：**

① 工作变成了简单机械的重复，易于使人产生厌烦情绪；

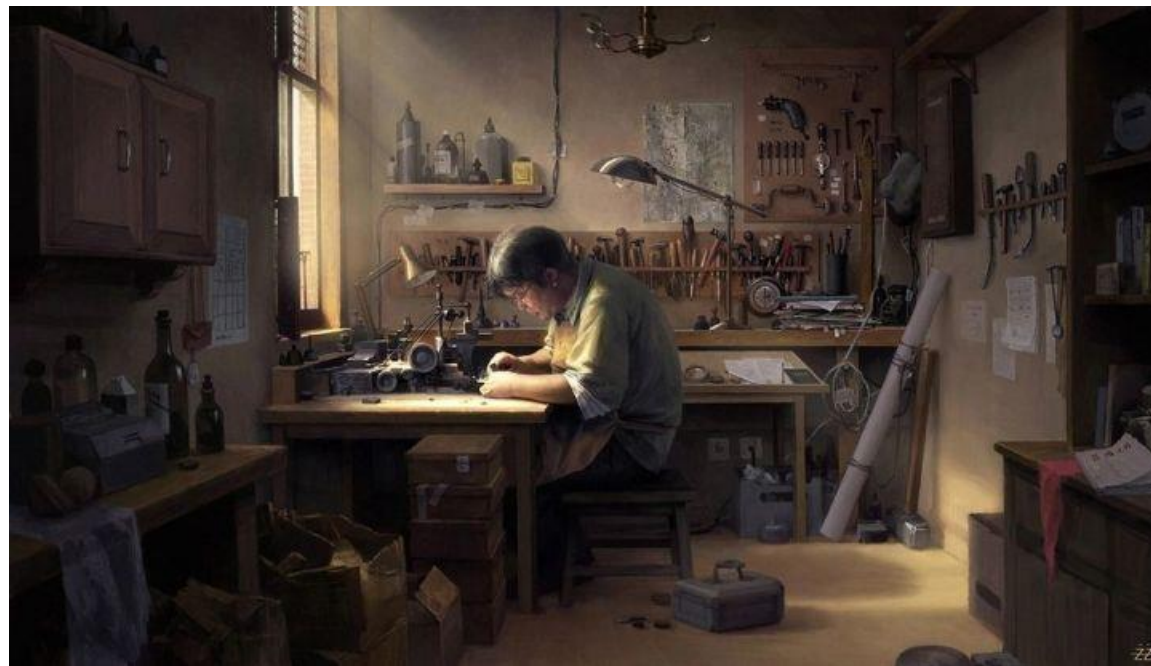
② 从事具体工作环节的人，难以看到自己工作的完整意义，无法体验成就感。

此外，**旅行社工作的繁杂性和联系的广泛性**，使得旅行社始终处于与其他部门错综复杂的关系之中。为保证合作关系的稳定与巩固，旅行社采取专人协调的做法显然具有很大的优势。

2.影响旅行社组织设计的因素

2.2部门化的基础

部门化是对细分工作按照某种需要进行组织。古典管理理论中部门化具有以产业为中心的3种形式，即**产品导向的部门化、顾客导向的部门化和地理位置导向的部门化**。同时，**部门化还具有以内部作业为基础的两种主要形式**，即**职能导向的部门化和生产过程导向的部门化**。

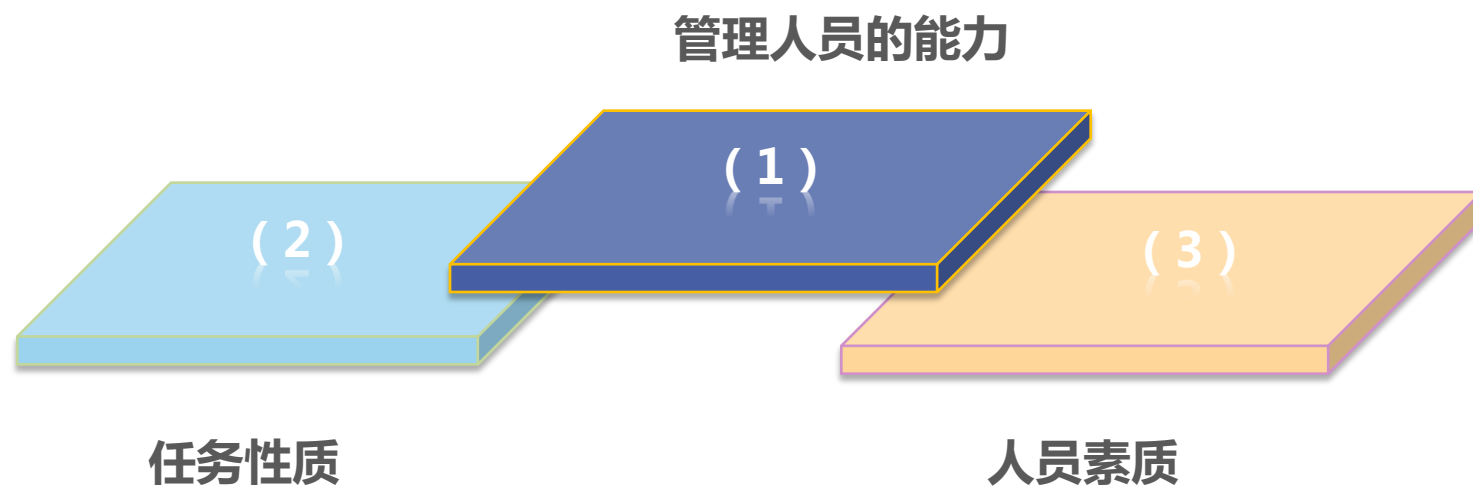


2.影响旅行社组织设计的因素

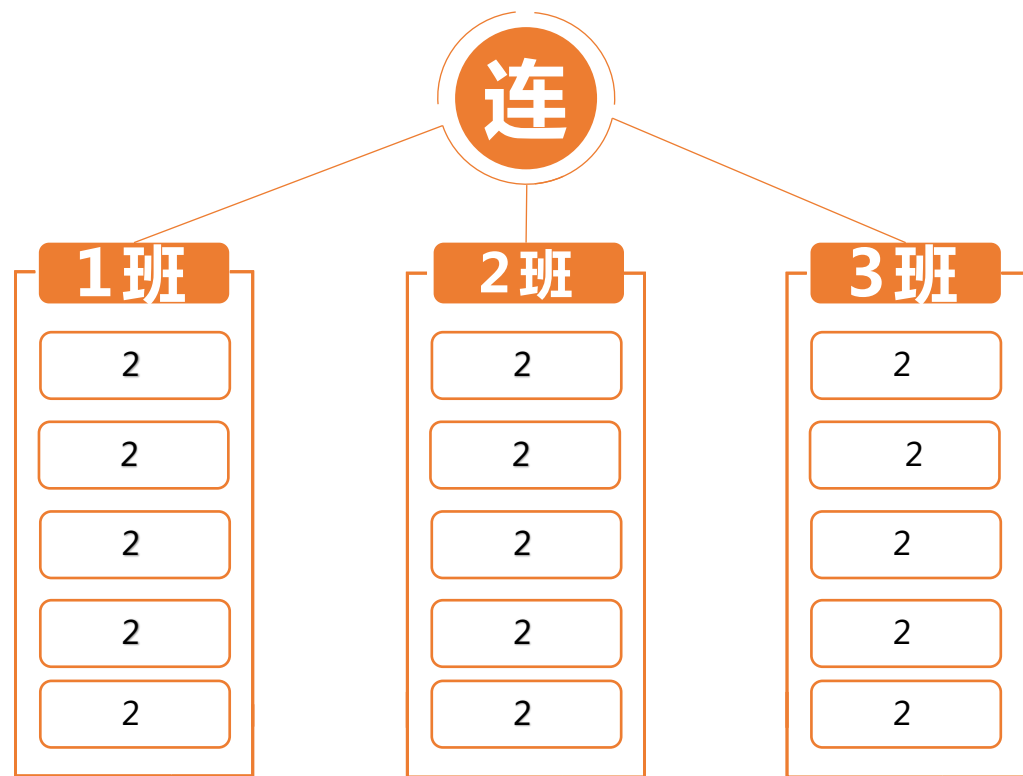
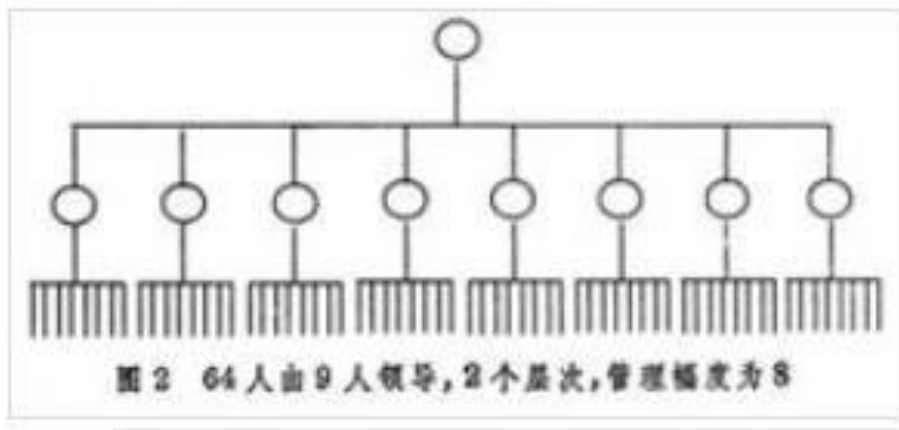
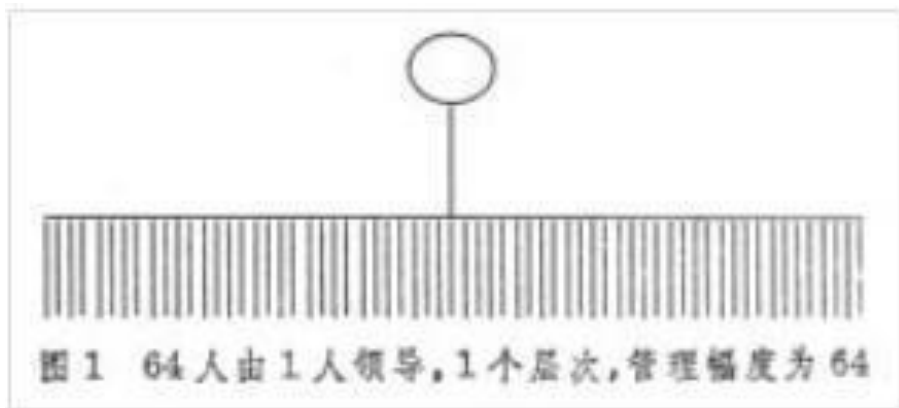
2.3管理跨度

管理跨度通常是指一个管理人员所拥有的直接下属的数量，它决定着组织的层次和管理人员的数目。

在组织设计中，需要明确的关键是如何确定合适的管理跨度。这里所说的“合适”意指既能使管理工作易于进行，又利于专业化分工优势的发挥。要确定这样一个合适的标准，就要考虑不同组织的具体情况，**主要包括以下几个方面：**



管理幅度



一班10人，一连三班，一排三连

2.影响旅行社组织设计的因素

2.3管理跨度

企业依照一定的管理跨度和特定的部门化基础做出部门划分之后，权力分配或授权便成为不可避免的问题。**企业授权时应遵循的原则包括：**

授权本身的关键是“权、责、利”三位一体的统一，避免“有权无责”、“有责无利”和“有责无权”等不合理现象的发生。

所授予的权力为下属完成任务所必需，避免授权过度和授权不充分。

授权时要考虑接受对象行使不同程度或类型权力的能力，避免盲目授权。

①

②

③

2.影响旅行社组织设计的因素

2.4社会适应性

社会适应性是指旅行社的组织设计应与当地政治、经济及社会制度保持同步，这也是业务联系的需要。



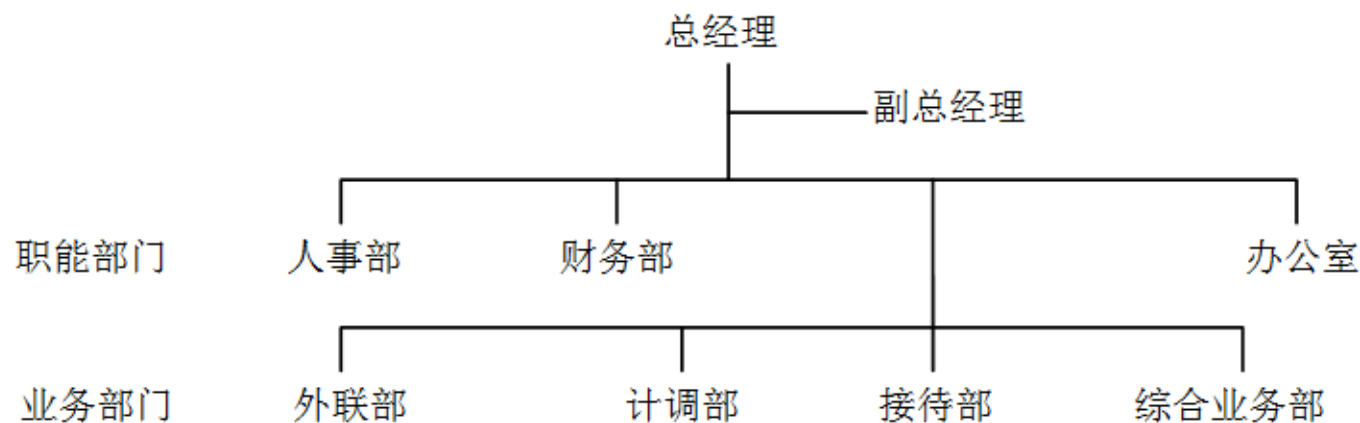
3.旅行社的组织机构设计

(一) 直线职能制

这是一种比较常见的旅行社组织结构模式。它的基本特征是权力高度集中统一，企业领导拥有全部权限，尤其是经营决策与指挥权，上下级实行单线从属形式管理。

各部门按事务集中方式划分，其中，负责旅行社经营活动的业务部门包括产品设计与开发、产品销售、旅游团体和散客接待、旅游服务采购等，这些部门被称作“一线部门”；

管理部门则包括办公室、财务管理、人力资源开发等部门，如图所示。



直线职能制组织结构

3.旅行社的组织机构设计

3.1直线职能制

直线职能制的优点：

① 部门之间分工明确，能够有效地减少部门内部和部门之间相互推诿扯皮的现象，有利于提高工作的效率；

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；

③ 符合专业化协作原则，每一个部门和岗位都配备具有该部门或岗位所需专业知识和专业特长的员工，能够有效地使用旅行社所拥有的各种人力资源；

④ 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，他们对旅行社经营的最终结果全权负责，这既提高了管理者的权威，也保证了旅行社制定的各种经营和管理决策能够得到充分的贯彻执行；

⑤ 由于员工们对本岗位的业务熟悉，在实际工作中能够最大限度地提高工作效率。

3.旅行社的组织机构设计

3.1直线职能制

直线职能制的弊端：

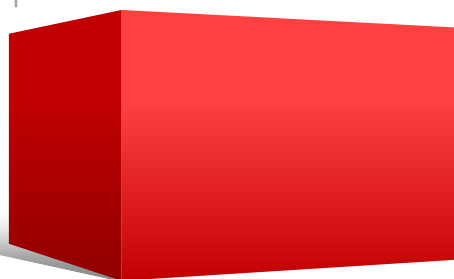
① 在机构设计方面，增加了工作的复杂性，要求主管负责人通晓多种知识技能，亲自处理各种业务，增加了管理中协调的难度；

② 劳动分工的专业化程度较低，专业化生产优势得不到发挥；

③ 各业务部门利益分配不均，组织内部冲突增加；

④ 组织机构缺乏弹性，难以及时调整其部门结构，以适应瞬息万变的市场；

⑤ 不利于横向沟通和合作，不利于员工的情感交流。



3.旅行社的组织机构设计

3.2事业部制

在理论上，事业部结构有3种形式，即按产品结构进行组织的事业部、按地域结构组织的事业部和按市场结构组织的事业部。旅行社通常授予事业部赢利的责权。**从财会角度看**，事业部门也称作利润中心，或称为责任中心。

在这种组织结构中，旅行社把政策制定与行政管理分开，**实行政策管制集权化和业务营运分权化**。

为了使旅行社保持完整性，避免使高层领导**“大权旁落”**，并保证事业部不致于形成“各行其是”“群雄割据”的局面，**旅行社的最高管理层必须保持3方面的决策权：**

第一，事业发展的决策权，即旅行社的最高管理层保持对整个旅行社的经营方针、价格政策、竞争策略等基本原则的决策权；

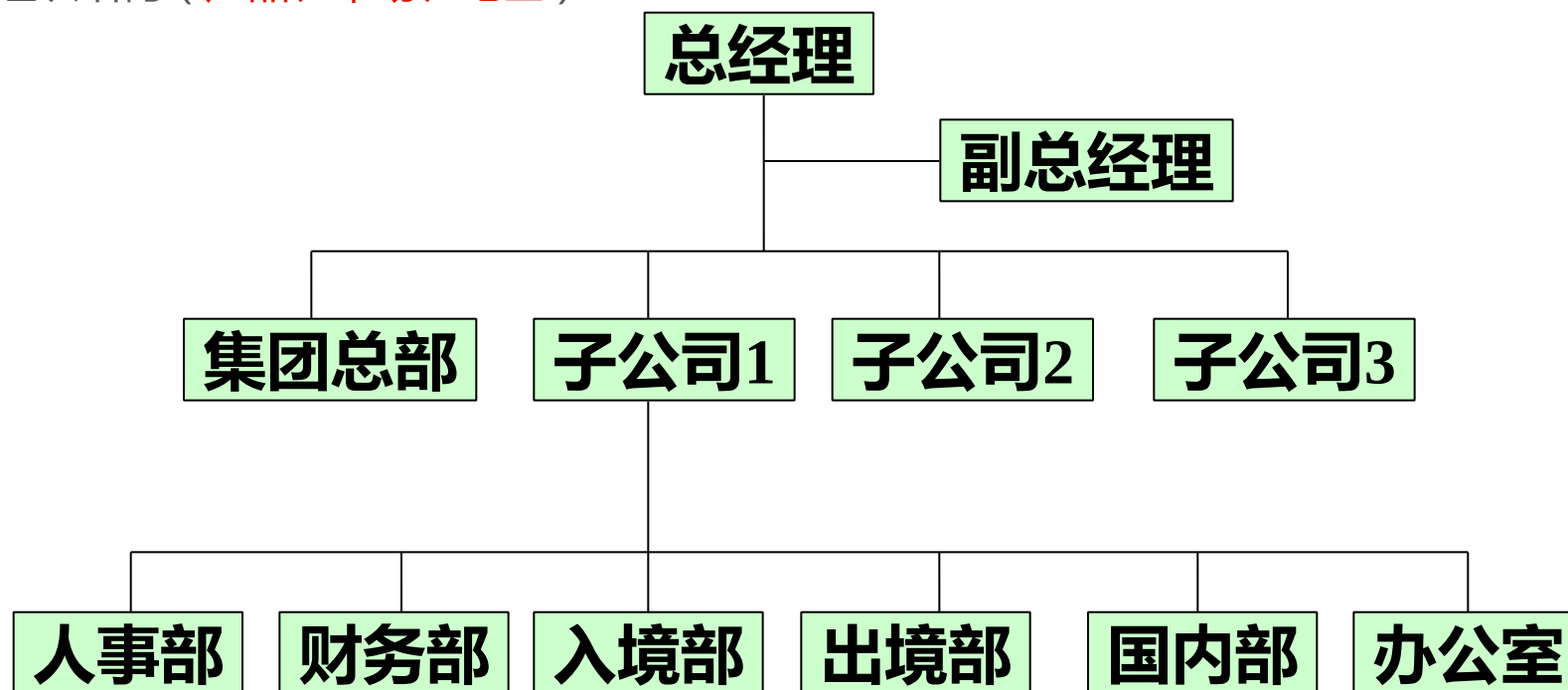
第二，资金分配权，即由旅行社最高管理层控制旅行社的资金供应和资金分配；

第三，人事安排权，即各事业部重要的人事安排必须由旅行社最高管理层来决定。

3.旅行社的组织机构设计

3.2事业部制

事业部制的组织结构（产品、市场、地区）



XX旅行社集团组织结构示意图

3.旅行社的组织机构设计

3.2事业部制

事业部制具有以下突出优点：

①

它能使旅行社高层管理部门摆脱日常行政事务，成为坚强有力的决策机构；

②

它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；

③

它扩大了有效控制的跨度，使上级领导直接控制下层单位的数目增加；

④

它是培养管理人才的最好组织形式之一，除了不必操心财务资金的筹措之外，部门经理必须应对各种经营和发展问题，从而使部门经理得到充分的培养和锻炼，为他们在今后承担更重要的管理任务打下良好基础；

⑤

不利于横向沟通和合作，不利于员工的情感交流。

3.旅行社的组织机构设计

3.2事业部制

事业部制的弊端表现在：

① 对部门经理的管理水平和知识水平要求较高，在这种组织结构中，每个部门都相当于一个独立的旅行社，部门经理要熟悉全面业务和管理知识才能胜任工作；



② 集权与分权关系比较敏感，这一类问题一旦处理不当，可能削弱整个旅行社的协调性。





谢谢观看！