

(一) 旅游企业管理的定义

何时需要管理？

为什么需要管理？

管理是什么？





何时需要管理？





问题透视

——以下何为管理活动？

- a. 旅行社经理与计调谈心；
- b. 旅行社的主审计师对财务部门进行检查；
- c. 旅游者制定自己的旅游计划；
- d. 旅行社经理主持旅游线路设计。





存在管理的必要条件

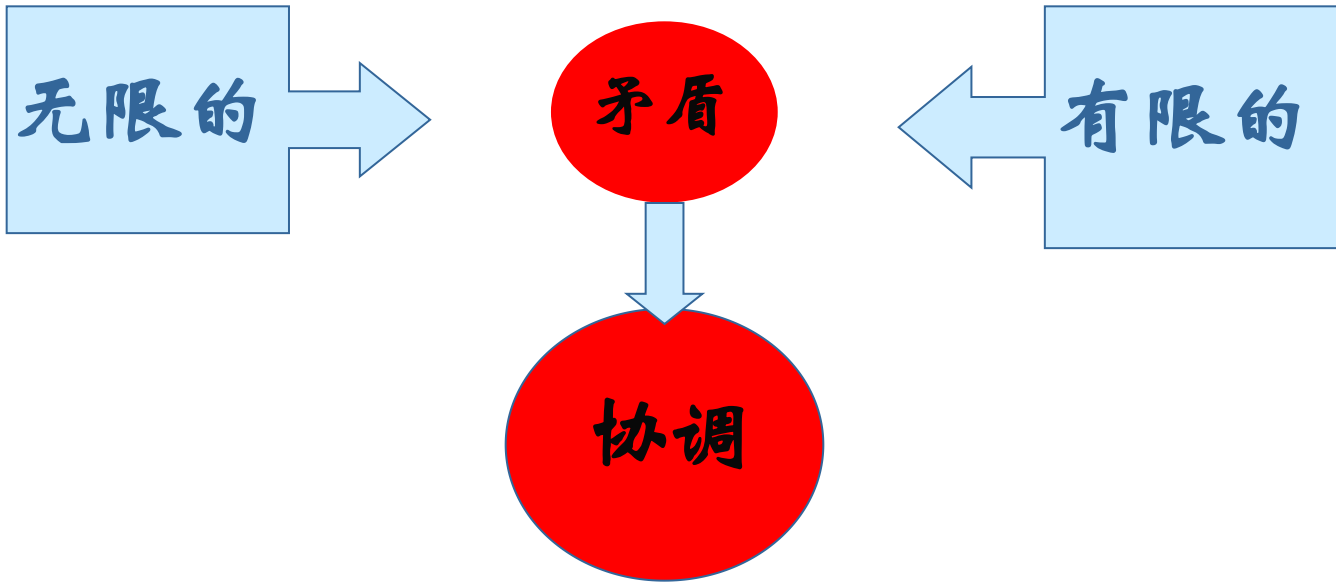
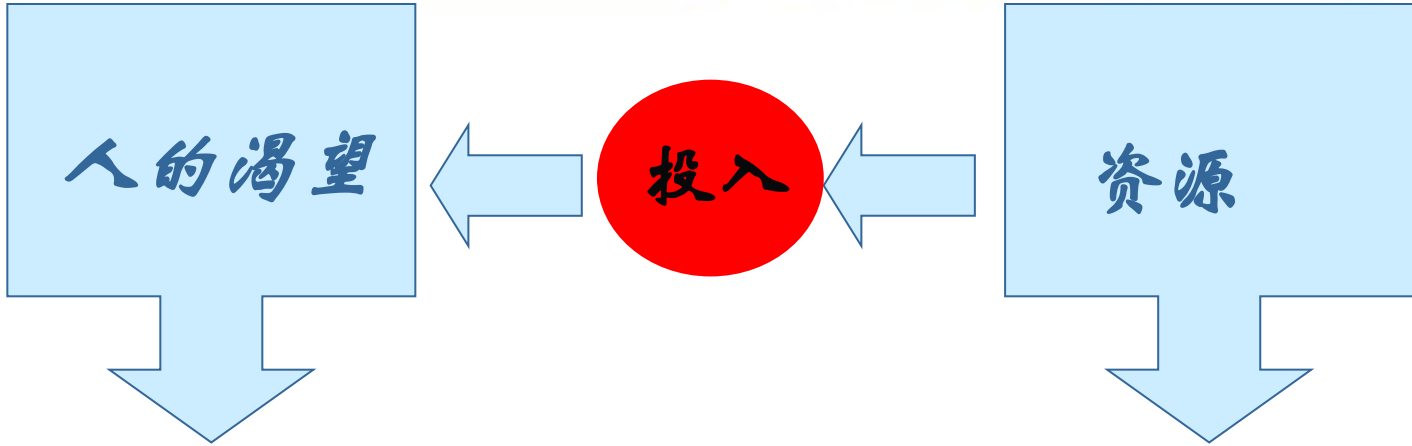
——必须是两个人或两个人以上的集体活动（包括生产的、行政的等活动）

（» = 2人）

——有一致认可的自觉的目标。



为什么需要管理？





管理产生的根本原因



人的渴望（需求）的无限性和人所拥有的资源的有限性之间的矛盾

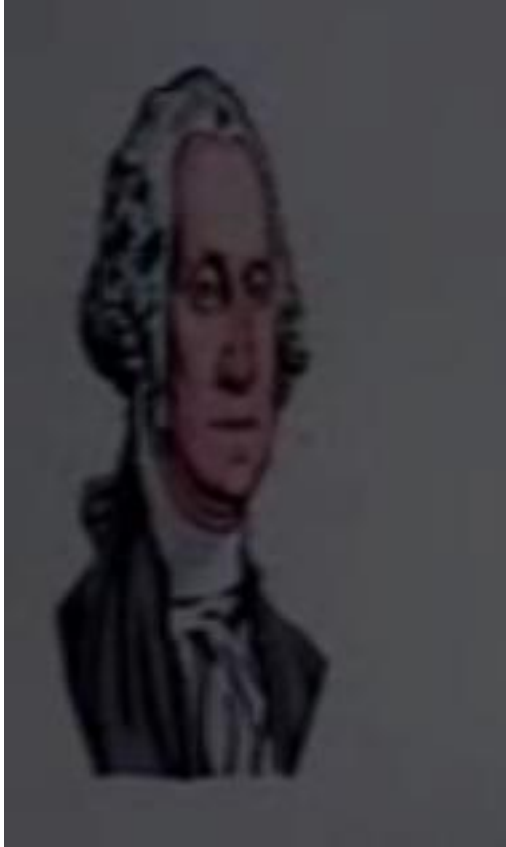


管理的 职能

通过科学的方法来提高资源的利用率，从而达到以有限的资源实现尽可能多的渴望的目的。

管理是什么？





管理大师如是说

1.科学管理之父——泰勒 (Fredrick W.Taylor)

Management is that art of knowing what you want to do and then seeing that it is done in the best and cheapest way.

管理是一门知道你想做什么的艺术，然后以最好和最便宜的方式去达到它。

强调：管理的目的



2.现代经营管理之父—— 法约尔 (Henri Fayol)



To manage is to forecast and to plan, to organize, to command, to coordinate and to control.

管理就是预测和计划、组织、指挥、协调和控制。

强调：管理的过程（或职能）



3.行为科学家们的看法:

Management is the accomplishment of results through the efforts of other people.

管理是通过他人的努力取得成果。

强调：人及指导的重要性



4.著名管理学家，曾获1978年诺贝尔经济学奖的赫伯特.A 西蒙（Herbert A. Simon）认为：

"管理就是决策。"

强调：决策在管理中的作用。

5. 斯蒂芬·P·罗宾斯

(Stephen P. Robbins) 是美国著名的管理学教授，组织行为学的权威，认为：

管理是指通过与其他人的共同努力，既有效率又有效果地把工作做好的过程。

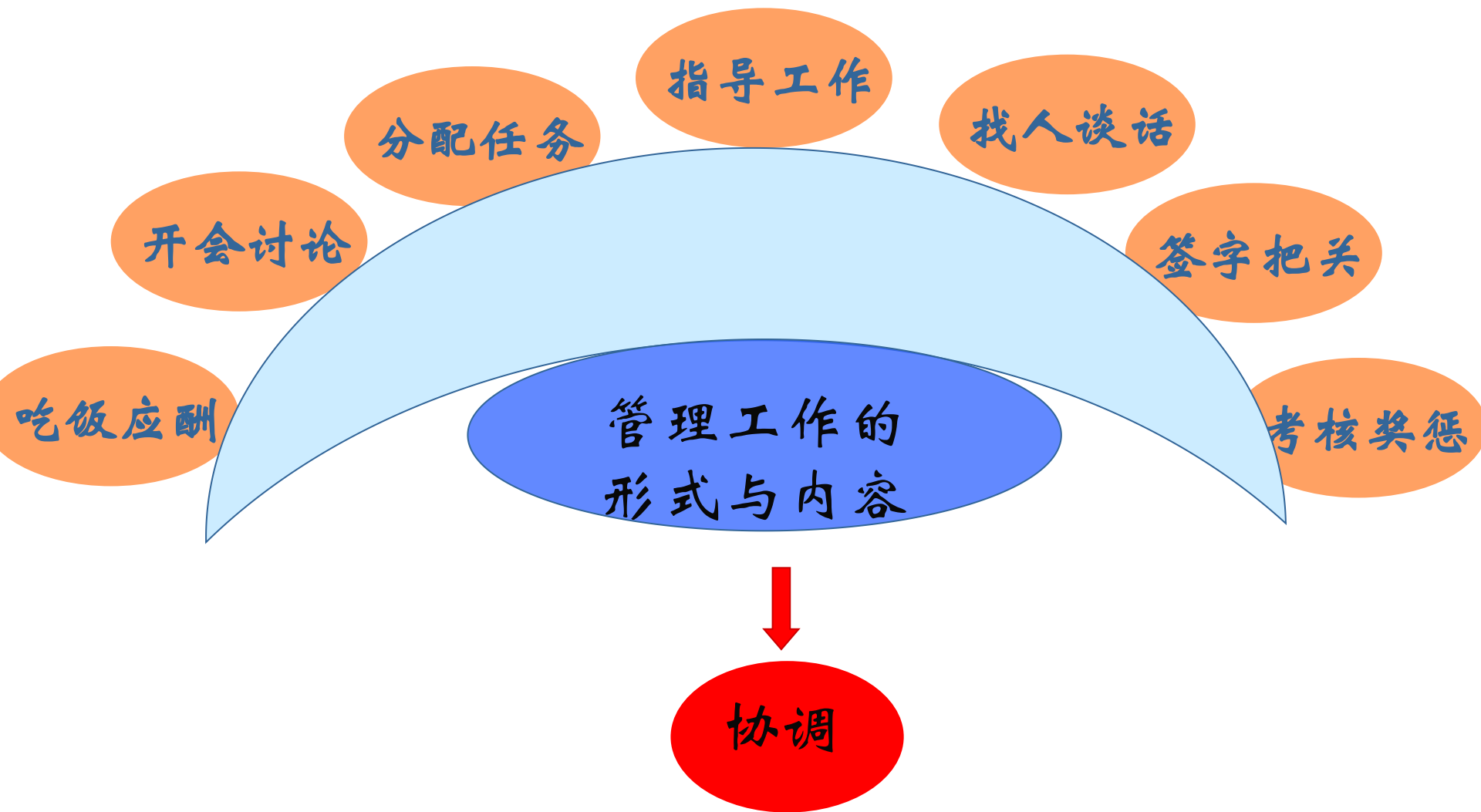





管理是什么？

- 管理是一个**过程**
- 管理就是**协调**
- 管理就是**有效率**和**有效**
果的实现组织的目标

1. 管理的实质

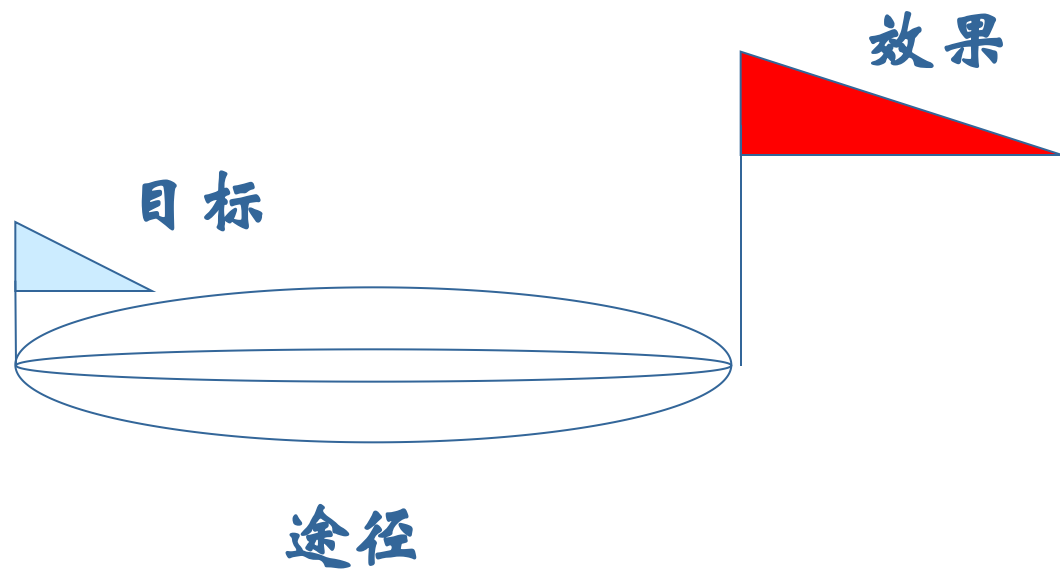





对**目标**的协调——表现为决策
对**资源**的协调——表现为计划
对**任务**的协调——表现为组织
对**行为**的协调——表现为沟通
对**活动**的协调——表现为控制

可见，每一项管理职能，每一种资源都要进行协调，协调的中心是人。

2. 管理好坏的衡量标准——效率与效果

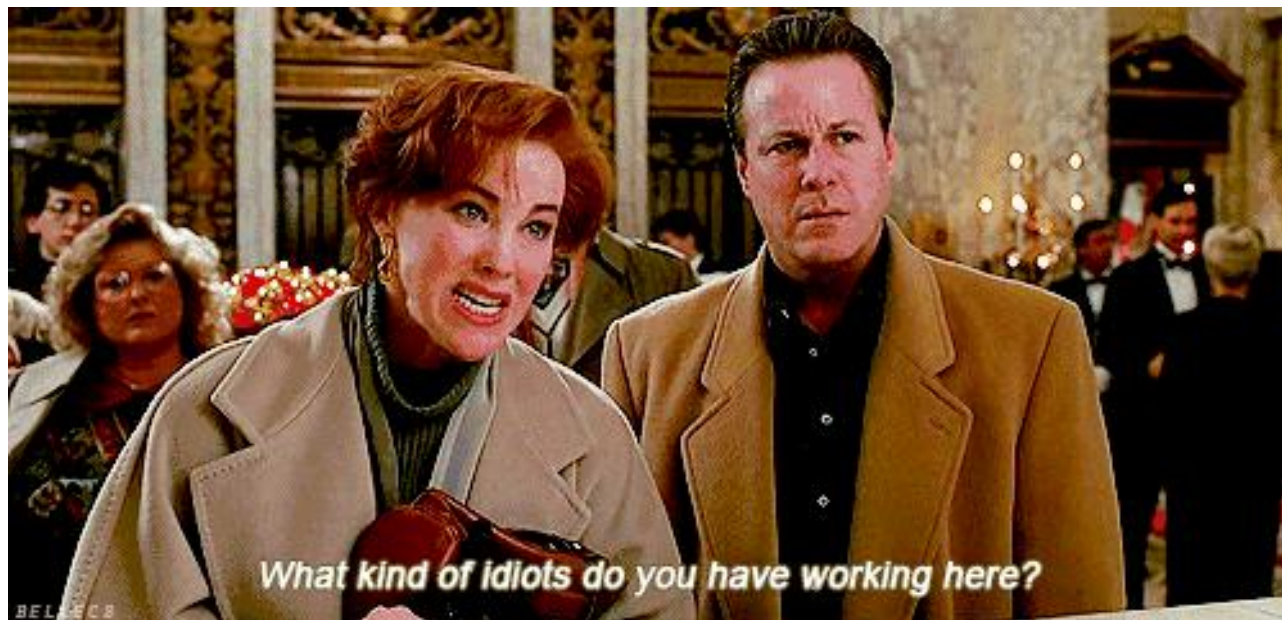




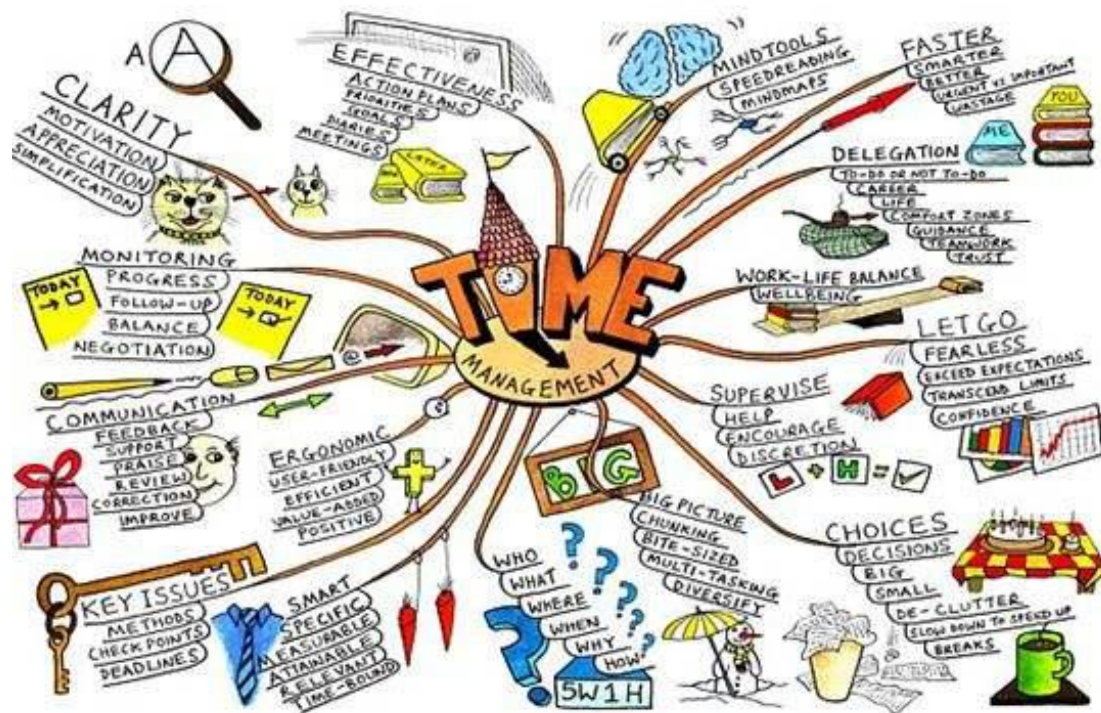
效率(Efficiency) -----是指投入与产出之比，
是使组织资源的利用成本达到最小化（手
段—怎么做）

效果 (Effectiveness) ——实现组织目标的
程度，它反映目标实现的程度。（结果—做
什么）

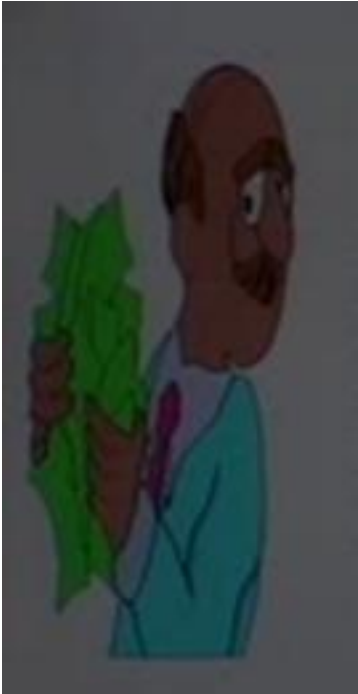
思考：如果不考虑做事的效率，是否很容易达到效果？



思考：企业是否会高效率地做错事？



管理的定义



管理 (Management) ——指管理者在一定的环境条件下，通过实施计划、组织、领导和控制等**职能**，以人为中心来**协调**各地**资源**，以便有效率和有效果地**实现**组织目标的**过程**。

旅游企业管理的定义？

旅游企业管理是指企业管理者在了解旅游市场需求的前提下，遵循一定的理论和原则，运用各种**管理方法**，对**旅游企业所拥有的有形与无形等资源**进行有效的**计划、组织、领导和控制**，使各项要素得以合理配置，以**实现旅游企业预期目标**的综合性活动。

目的

要素

手段

职能



(1) 旅游企业管理的基本要素

"7M"

- ①ME——人事，主要包括员工的招聘、培训、考核奖惩升降、任免。
- ②MONEY——资金，主要包括筹资、预算控制成本、财务分析、资本营运等。
- ③METHODS——方法，主要包括战略经营、计划、决策、质量管理作业研究、工作设计等。
- ④MACHINES——机器，主要包括企业布局工作环境、工艺装备、设施等。
- ⑤MATERIAL——物料，主要包括材料的采购运输、储存、验收等。
- ⑥MARKET——市场，主要包括市场需求的预测、产品决策、价格和销售策略制定等。
- ⑦MORALE——士气，主要包括提高工作效率，把员工的热情、兴趣和志向引导到生产和服务工作上，发挥人的积极性和创造性。



(2) 旅游企业管理的特殊性

旅游企业的产品特点和市场特征等决定了旅游企业管理的资源不仅具有一般性，还有特殊性。除了充分利用一般企业管理的“7M”基本要素外，旅游企业管理者需要在旅游资源、游客资源和人力资源等方面开展更多的工作。

① 旅游资源

由于旅游资源存在于特定的地域和历史发展过程，旅游企业在利用旅游资源时应遵循其规律，处理好产品开发与资源保护的关系，充分考虑资源的环境承载力、文化遗产历史原貌的把握等。

② 游客资源

游客资源是旅游产品现实和潜在的消费者。旅游企业的游客资源与一般企业消费者显著的差别在于其消费与生产的同步性。因此，加强旅游企业产品的预定、预售和营销推广工作至关重要。

③ 人力资源



(二) 旅游企业管理的基本属性

2. 旅游企业管理的**社会属性**

(1) 政府的指导性

由于多数旅游资源都是国家所有，旅游企业利用这些资源必须要在相关政策规定下执行国家计划。

(2) 管理目标趋向多元化

旅游企业作为旅游市场中的经营实体，经济效益目标是最重要的。旅游企业是经济人，也是社会人，也必须承担社会责任。

(3) 旅游职业经理阶层出现。

科学技术的飞速进步促进了经济的加速发展，旅游企业现模不断扩大，社会分工更加细密，使管理的复杂性大大提高了，一批受过良好职业训练的经理阶层应运而使旅游企业的终极所有权与经营权发生了分离。



(二) 旅游企业管理的基本属性

1. 旅游企业管理的**自然属性**

(1) 系统相关性

从需求角度分析、各旅游企业内部

(2) 需求和供给的不平衡性

一方面，旅游企业在一定时间内的供给服务能力是一定的，很难短时间内发生变动；另一方面，受外部环境和消费者行为习惯等影响，游客的需求量却是时刻变动的，呈现出上下波动态势。

(3) 文化依赖性

旅游企业的文化依赖性是由旅游企业的特殊性所决定的：旅游企业的服务对象是人；旅游企业生产和销售的是无形产品；旅游企业是处于某个地域的；市场对文化的需求。



(三) 旅游企业管理的基本职能

1. 计划职能——首要职能

- 人们的集体活动要卓有成效，首先必须明确所追求的目标是什么，完成这些目标必须通过什么途径，采取什么方案。这种旨在明确所追求的目标以及相应的行动方案的活动，就是管理的计划职能（Planning）。

“谋”



- **计划的重要性——**

- “运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”
- “凡事预则立，不预则废”
- “谋定而后动，知止而有得”
- “闲时无计划，忙时多费劲”



• 计划的主要内容——确定目标、预测和决策

确定目标

以相应的预测
分析工作做基
础而择定

预测

- 围绕实现目标
的组织活动作
出评估分析
- 以分析对象的
过去来推测它
的未来

决策

从为实现一定目
标而制定的两个
或两个以上的方
案中，选择一个
“令人满意”的
方案

2. 组织职能

- 就是通过建立、维护并不断改进组织结构以实现有效的分工、合作的过程。
- 分工与合作——组织职能的两大主题



金刚石



石墨

- 从以上两种物质的关联看organizing的重要性

结构可以决定性质，金刚石和石墨都由碳原子构成，但是因为原子排列方式不同，导致很多物理性质有很大差异。

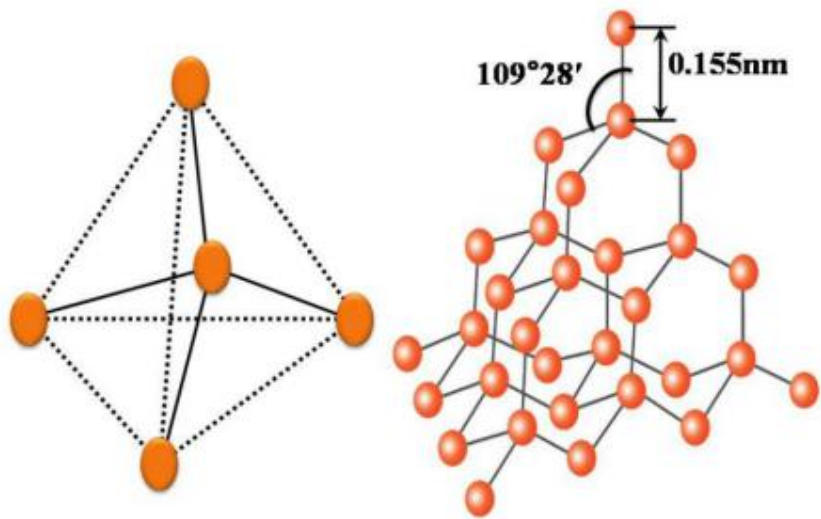


图 金刚石的结构模型

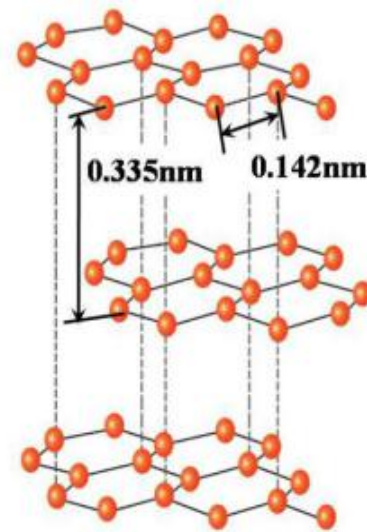
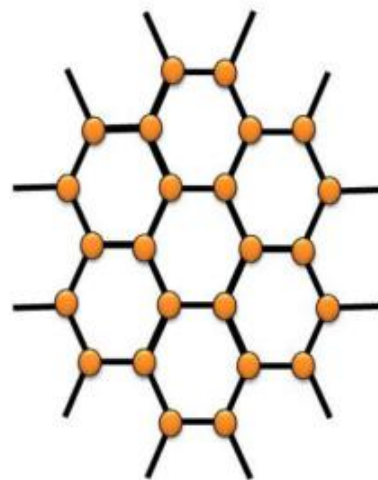


图 石墨的结构模型

切割玻璃、做钻头

做铅笔芯、润滑剂

3. 领导职能

现代管理学之父

彼得·德鲁克

Peter F. Drucker



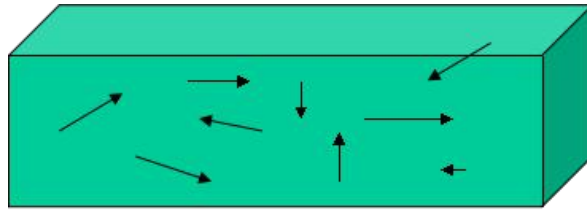
• 彼得·德鲁克如是说

- 管理的本质就是用人成事。
- 如果一件事情非要自己去做才能做成，那是你在做事；只有这件事情通过下属去做，做成了，你才是做管理。
- 领导者要“聪明做事，而不是卖力做事”。
- 80%的高级管理者把精力放在“领导”人的问题上。

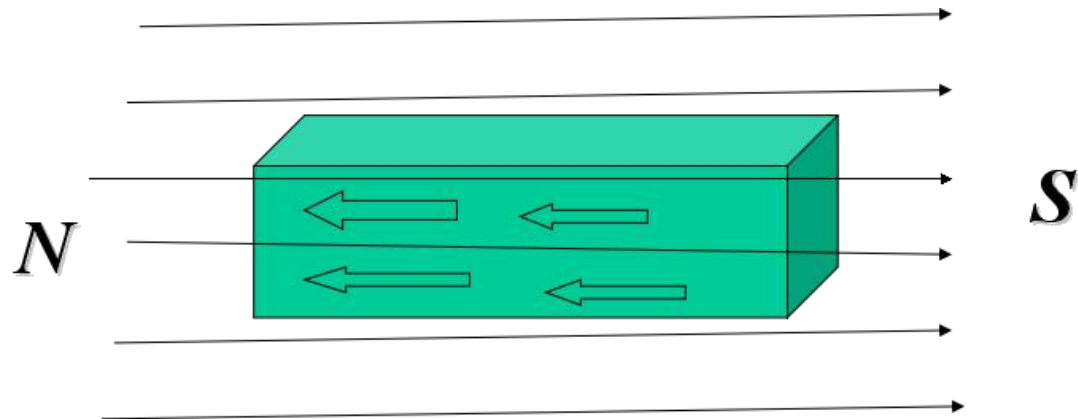
- 一个组织就好比一块电磁铁



- 处在电场之外的电磁铁：没有磁性



- 当处于电场之中时：强大的磁力！



- 
- 领导就是要营造这样一种

“场”

- 领导：组织成员→引导、影响→使得成员为实现组织的目标而努力

- 指导人们的行为
- 沟通人们之间的信息
- 增强相互的理解
- 统一人们的行为
- 激励每个成员自觉地为实现组织目标而共同努力





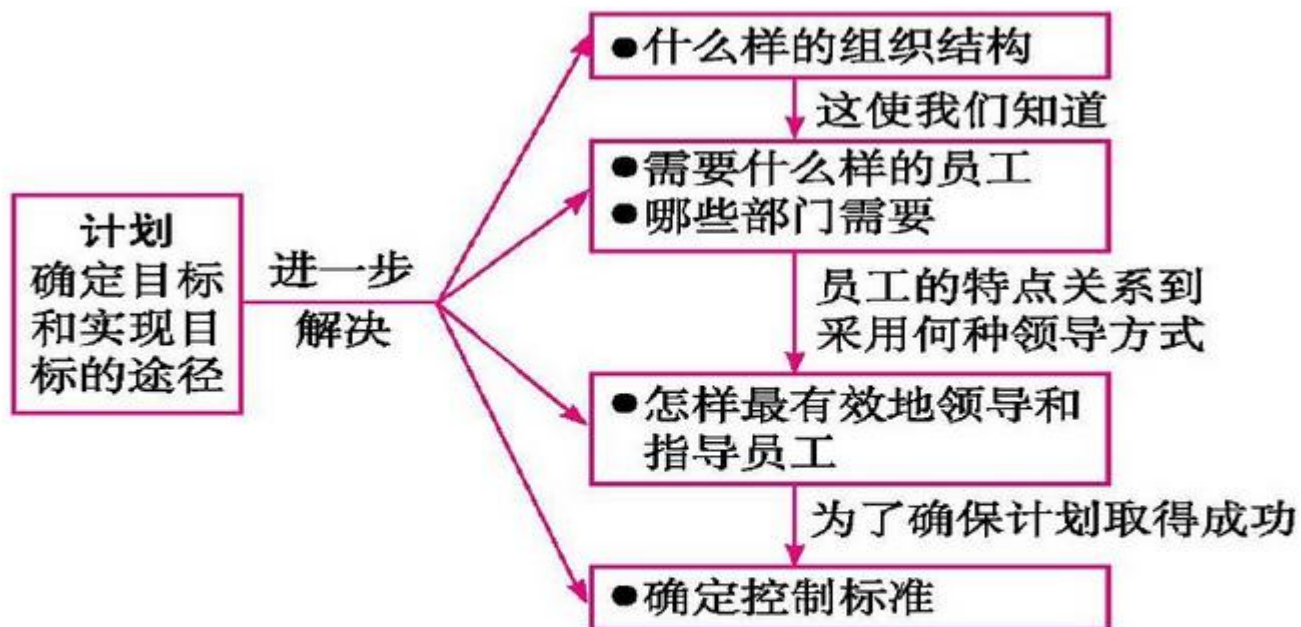
4. 控制职能

- 就是根据计划所确定的要求来检查计划的实际执行情况，**发现偏差或新的情况**，分析其中的原因，进而采取相应的**调整措施**，以确保计划的实现。
- 控制属**保证性职能**。
- 控制的目的是：
 - ✓ 维持现状
 - ✓ 打破现状



请思考：

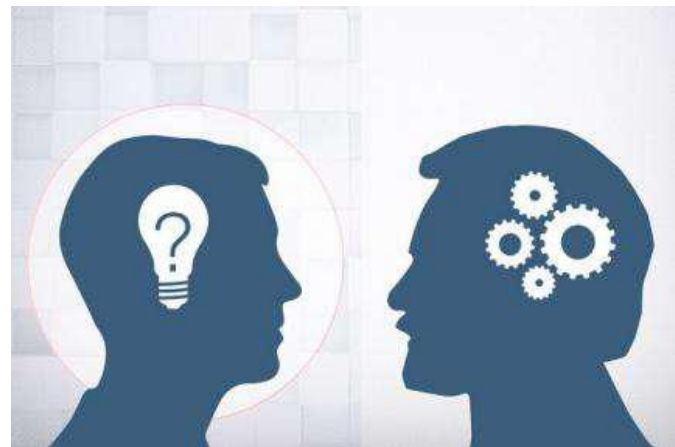
- 为什么说计划职能是管理的首要职能？
- 计划职能与其他管理职能有什么关系？



计划职能与其它管理职能的关系

(四) 旅游企业管理的内容体系

1. 旅游企业战略与计划管理
2. 旅游企业筹建与项目管理
3. 旅游企业组织与制度管理
4. 旅游企业营销策划与公共关系管理
5. 旅游企业人力资源管理
6. 旅游企业质量系统管理
7. 旅游企业信息与效率管理
8. 旅游企业效益与风险管理
9. 旅游企业法规与诚信管理
10. 旅游企业危机与预警意识
11. 旅游企业文化与价值体系构建





(五) 旅游企业管理的意义

1. 旅游企业的整体状况影响着旅游业的发展水平

一个地区旅游企业的发展比例、布局情况、效益高低等方面反映并影响着旅游业的发展水平。

2. 增收创汇，拉动内需，刺激经济发展

纵观这些年旅游业发展情况，可以发现旅游业在国民经济总量中所占比重呈逐年上升的趋势。旅游业一向被认为是创汇率高的行业而受到国家的鼓励。在拉动内需，刺激经济发展方面旅游企业也发挥着重要作用。

3. 提高旅游企业投入产出效益水平

加强旅游企业管理是提高旅游企业投入产出效益水平的关键。中国的饭店企业是旅游企业中发展规模较大，相对也较成熟的企业，从近几年的发展来看，出现了经营效益较好的“三高”与“三低”型饭店并存的结构特征。



“三高”与“三低”饭店

- “三高”是：一是拥有500间以上客房二是高星级饭店；三是外资饭店。这三类饭店总体来说经营情况比较好，收入利润等项指标位居行业前列。
- 成功的“三低”型饭店其共同点一是对应市场需求，二是品牌化经营，三是连锁化发展，所以会形成独到的竞争优势，这代表了饭店市场的一个发展方向。
- “三低”型饭店，反映的是档次低、单体规模低但是经营情况较好，投资回报快的一批饭店，也形成了市场的热点。其中有上海锦江集团推出的“锦江之星”、北京首旅集团推出的“如家客栈”旅舍等。



锦江之星
JINJIANG INN



速8酒店



7天连锁酒店

图行天下 www.photophoto.cn No. 2011062401982391906





(五) 旅游企业管理的意义

4. 改善就业状况，提高从业人员素质

旅游企业是一个劳动密集型企业，能吸纳较多的劳动力就业，因而旅游企业对改善一个国家和地区就业状况有着重要的调节作用；旅游企业需要员工与游客面对面地交流，旅游企业的管理还必须担负培养和造就优秀员工队伍的责任。

5. 促进相关企业及地区旅游经济的发展

旅游企业的发展对于推动相关企业和地区旅游经济的发展具有重要的作用。深圳市旅游企业的发展就充分说明了这一点。

6. 传播文化，扩大旅游影响

文化是旅游的灵魂，所谓“山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵”。旅游产品设计要抓住关键的文化因素，使旅游者在享用物质产品的基础上获得精神文化的满足。