

项目三



旅行社年度计划与年度总结



开篇案例

深圳欢乐谷的年度计划

1月：新春欢乐节——送您祝福与欢笑。春节期间，欢乐谷结合中国人过新年，团圆、喜庆、热闹的特点，推出大型主题活动“新春欢乐节”，邀请国际顶尖的幽默、滑稽大师驻场逗乐，在园区到处能见到红鼻子小丑，听到爽朗的笑声。

4月：粉丝欢乐节——送您动感与时尚。幸运粉丝会，乐享粉丝惠！实实在在的优惠、真正时尚的享受。动漫、街舞、极限运动……系列至潮活动，怎么动感怎么玩儿，让粉丝拥有自己的节日，让粉丝做节日的主角！

6月：欢乐谷狂欢节——送您激情与狂欢。声色鼎沸，劲舞狂欢，原汁原味的巴西桑巴带你进入激情的南美风情，玛雅水公园化身中国最大的水上露天吧，烟花、美酒、劲舞、狂欢打造夏日狂欢新潮流，狂欢怎能没有您！

10月：十一国际魔术节——送您神秘与梦幻。欢乐谷国际魔术节是中国规模最大、最高档次的专业魔术盛会，从2000年首届开始，每年十一世界顶尖国际大师会集在此，已成为世界第二大魔术盛会，经典大型道具魔术、惊险刺激的逃脱魔术、神秘梦幻的心理幻术……精彩纷呈，不容错过！

11月：万圣欢乐节——送您惊险与刺激。惊险主题鬼屋、破胆主题区域、诡异魅惑表演，数百只潜伏厉鬼，搞怪、惊悚、刺激……万圣大狂欢，够胆您就来！

12月：圣诞新年嘉年华——送您温馨与浪漫。最温馨的圣诞祝福、最浪漫的圣诞活动……高空烟花，倒数迎新，在快乐和歌声中开启新的一年。

资料来源：<http://sz.happyvalley.cn/Activity/qnnq.aspx>.

知识目标

- 掌握旅行社年度计划的制订原则与方法。

能力目标

- 能撰写与制订旅行社年度计划。
- 能撰写旅行社工作总结。

任务一 制订旅行社年度计划

【任务引入】

根据旅行社目前的经营现状,杭州××旅行社想在有限的市场中占有一席之地,就得具有超越单纯价格竞争的新竞争思路,以创新取胜,以优质取胜,以价廉取胜,以服务取胜,以快速取胜。因此,明年必须加大营销力度。据调查,整个杭州市,甚至浙江省的旅游市场上,几乎没有专做商务会议旅游及奖励旅游这一细分市场的旅行社,可以通过这个旅游市场上的空白点做一个市场定位,争取在明年承办20个会议团,可采取以下营销计划:①在旅行社设专门的公务旅游业务组,提供如代订饭店客房、代办交通票据和文娱票据、代客联系参观游览项目、代办旅游保险、导游服务和交通集散地的接送服务等,为会议主办方排忧解难,做好后勤保障工作,为与会代表提供丰富而周到的服务;②凝练一句会议旅游业务宣传口号,通过一句朗朗上口的宣传口号反映市场定位;③通过相关渠道获取相关的商务会议信息;④主动出击,承办其商务会议及旅游业务;⑤加强与主办方的联系,形成稳定的回头客源。

除做好公务旅游外,旅行社休闲旅游这一块业务也要继续做,并且要稳步发展,力争明年达到组团和地接300万人次的目标,明年的主要计划:①成立休闲旅游业务组;②在休闲旅游业务组内部又可细分为组团业务和地接业务两大部分;③根据不同的业务特点,采取不同的营销活动,力争做一个客户便留住一个客户,建立完整的客户档案,因为维系一个老客户比发展一个新客户容易得多,可以更容易形成客户对品牌的忠诚;④加强与外地组团社的联系与沟通,主动提供最新的地接价格及线路变化,根据他们的要求提供所需的线路和服务,并针对性地实行优惠和奖励政策;⑤主动走出旅行社,走访杭州各大机关单位、团体、学校、医院、企业等,上门推销旅游产品。

【任务分析】

优秀的企业一定有严密的工作计划,旅行社也不例外。工作计划或者经营计划的制订和实施对企业的发展至关重要。请各小组以成立校园门市部为例,按照导游部、计调部、市场营销部、财务部制订各部门年度工作计划。

【知识储备】

一、旅行社经营计划的意义

通过编制旅行社的经营计划,以及对计划执行过程的控制,组织、协调旅行社的经营活动,保证完成企业的任务,不断提高企业经济效益。

旅行社实行计划管理是现代化大生产的要求,是社会主义市场经济竞争的要求,是经济规律的要求,是实行经济责任制的要求,也是旅行社提高经济效益的要求,对加强旅行社企业计划管理有着重要的意义。

二、旅行社经营计划的内容

旅行社经营计划的内容与计划期限和形式有关。计划期限有长、有短,计划形式有单项、有综合。从旅行社经营战略出发,旅行社的经营计划应以中长期计划为主,并和短期计划相结合,综合计划和单项计划相结合,以便能够统筹安排和协调各方面的活动。

旅行社经营计划可划分为长期、年度、季度、月度计划。旅行社经营计划的具体内容往往根据市场的需求与旅行社自身的能力及发展的需求制订。

(一) 长期计划

长期计划的主要内容如下。

(1) 旅行社发展目标。它是指一定时期内旅行社各项主要指标所要达到的水平,如利润水平、接待人数和天数、外汇收入等每年增长的幅度,降低成本的程度,以及开发新产品、新线路的指标等。

(2) 在计划期内旅行社的投资和发展。如各种设备的改造、更新,旅行社的投资计划及资金来源等。

(3) 旅行社计划期内要达到的经营管理水平。如巩固和提高市场占有率、开辟新的客源市场等。

(4) 组织结构调整,人员配备,岗位责任制度和员工工资奖励制度的完善等。

(二) 年度计划

年度计划是具体规定旅行社在本年度内,以利润计划为中心的各方面目标的计划,是旅行社在计划期内行动的纲领和工作依据。这一计划包括两个部分:第一部分是综合部分,提出全社的目标和任务;第二部分是部门分类计划,由各部门自己制订,提出各业务和职能部门为达到全社目标,各自在本业务范围内的目标和任务。

综合部分应包括下列内容:①外联计划,或称销售计划,其中包括外联人数、人天数计划指标、接待各国各地人数及比例指标、达到计划指标的途径和措施等;②接待计划,包括计划接待人数、人天数,应达到的接待质量,为完成计划指标应采取的措施;③财务

计划,应包括营业收入和支出计划、固定资产折旧计划、流动资金计划、利润和税金计划、固定资产计划、成本计划等;④劳动工资计划,要确定员工总数、人员构成比例、临时用工人数(包括兼职导游和领队人员),要制定各部门劳动生产率,可用实物量和价值量表示,工资计划主要确定工资总额和平均工资额,确定奖金水平和奖惩办法;⑤开发新产品及新线路计划,主要包括开发新产品(旅游线路、旅游项目等)的数量、期限等。

(三) 季度、月度计划

为保证年度计划的完成,旅行社及各部门还要在年度综合计划的基础上编制季度、月度计划,具体规定各部门每季、每月日常业务活动的进度。

三、旅行社经营计划的执行

编制旅行社计划的根本目的在于经营好企业,通过计划一步一步地落实好旅行社经营的各个环节。通常,执行企业经营计划的主要手段是目标管理。目标管理可分为以下几个步骤。

(1) 提出目标。旅行社经营决策者在对旅行社外部环境和内部条件分析的基础上初步提出本旅行社在一定时期内所要达到的目标。

(2) 落实目标。这包括向下落实和向上落实。向下落实就是要使每个部门经理充分了解总目标的要求,在此基础上各部门确定自己的目标。在目标向下落实之后,各部门在确定部门目标时还要向上落实。

(3) 实施目标。旅行社对企业编制的计划和措施,要具体组织实施和执行。

(4) 检查目标。旅行社应把计划执行的结果与预定目标进行对比,检查计划执行情况,是否达到预期的效果。

(5) 处理。它包括总结经验教训,处理差错,肯定成功的经验,总结失败的教训。

目标管理可以促使旅行社各部门经理从最终经济效益的角度去考虑计划,认真考虑如何实现目标。目标管理促使各级经理理顺组织关系,明确岗位责任。目标管理可以最大限度地调动旅行社内部每一个人的积极性。

四、旅行社经营计划的控制

旅行社经营计划的控制是指把计划中的各项指标的执行情况和计划目标相比较,发现差异、分析原因、采取措施,以保证计划顺利完成的一个过程。旅行社计划控制要做好下列工作。

(一) 检查计划执行结果

利用统计手段和信息系统,使计划执行和业务进度情况得以随时反映,各级经理和管理人员据此能对计划的执行情况有详细的了解。检查的方式有日常检查和定期检查。

（二）反馈和分析偏差

反馈和分析偏差工作是分层次进行的。根据计划检查的结果,及时与计划标准进行比较,以发现偏差。在完成收益指标、质量指标和成本指标上比计划标准更好的,不仅要分析原因,还要及时纠正偏差。

（三）建立控制、保证系统

控制可具体分为以下几种。

（1）年度计划控制。由中层管理人员检查计划指标的完成情况。

（2）效率控制。由部门经理和财务部门负责检查与改进工作人员的效率及推销宣传的效益。

（3）经济收益控制。由总会计师和财务部门检查企业的收支及盈利状况。

（4）战略控制。由高级管理人员负责检查本企业是否利用了外部环境,发挥了企业优势,充分利用了一切条件进行发展。

旅游市场中影响计划的各种因素时刻都在变化着,每时每刻都在产生着新情况、新问题、新要求,并随时作为信息反映出来,计划管理人员需要及时掌握、分析这些信息并采取措施,以控制和协调旅行社的经营活动进程。

搞好旅行社企业管理中的有效控制的重要条件是实行旅行社管理业务标准化、程序化。旅行社从经济效益出发,为充分利用接待能力,对淡季和旺季的客流量要采取相对平衡的办法。

（1）线路优化,即对旅游线路进行调整,或提前、错后,或重新排列线路,使之更经济合理,同时错开高峰线。

（2）开发新产品,搞好品种搭配,推出新线路,开展特殊旅游项目。

（3）开发新的旅游项目和旅游点。我国具有丰富的旅游资源可以开发,而某些旅游点已达到或接近饱和点,因此需要开发新的旅游点和项目,其主要目的是把游客从热点向冷温点疏散、引导、转移。

为搞好流量平衡,需要建立完整的信息反馈系统。信息中非常重要的一个内容是数据分析。

五、旅行社经营计划的调整

旅行社经营计划的变动,特别是长期计划的变动是一种正常的现象,它不取决于人们的主观愿望,也不是经营计划制订得不好,而是因为经营中的不稳定因素多,外部环境变化多。面对环境的变化,旅行社企业必须以变应变,搞好计划调整工作。

计划调整的内容,包括从调整个别措施、策略、进度、项目、方针直至调整计划目标,即有小调整、中调整、大调整,直至制订新的经营计划。

计划的主动调整有两种办法:一是滚动计划法;二是启用备用计划法。