

# 中小旅行社人才流失原因及战略对策分析

周晓梅

(武汉职业技术学院 旅游与航空服务学院, 湖北 武汉 430074)

**摘要:**本文从多个角度分析中小旅行社人才流失的根本原因及对中小旅行社造成的危机影响,运用加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格(H.Mintzberg)对企业战略的理论方法,提出中小旅行社为了留住人才、防止人才流失,采取改革工资制度、帮助员工制定职业发展规划、物质激励和精神激励有效结合、建立科学的管理制度等战略对策留住人才,期望对中小旅行社的生存提供一定的借鉴。

**关键词:**中小旅行社;人才流失;原因分析;战略对策

**中图分类号:** F 592

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1672-738X(2013)04-0117-04

自1978年对外开放以来,中国旅行社行业发生了巨大的变化,特别是进入新的世纪,人们外出旅游的观念日渐增强,旅行社行业规模不断扩大,从业人员的数量也急剧增加。由于我国旅行社行业进入门槛相对较低,旅行社的数量扩张较快,由2000年底约8,993家,到2011年三季度已达23,273家。从旅行社的数量增长情况看,我国旅行社表现出总体上的缓慢增长,且国际旅行社的增长速度略高于国内旅行社:从2000到2008年,随着国务院对旅行社外联权的下放,国际旅行社数量增速由0.96%显著提高到7.18%,而国内旅行社数量增速由27.27%下降到4.69%。由于数量众多,我国旅行社的集中度不高。从区域结构来看,根据国家旅游局的统计资料,截至2010年底,旅行社数量排名前三名的山东、江苏和浙江省,其旅行社数量占全国旅行社总数的比重分别为8.08%、7.92%和7.19%<sup>[1]</sup>。

旅行社作为旅游业三大支柱之一的龙头,连接旅游供应和旅游需求的作用是不可替代的。但是由于我国国情以及我国经济发展不平衡等因素的影响,我国旅行社发展确实还存在一些不足。如旅行社规模结构的不均衡、旅行社产品雷同,促销能力

薄弱、旅行社人员构成复杂,管理人才储备不足等等<sup>[2]</sup>。本文就中小旅行社人才流失问题作为探讨,以期对中小旅行社的生存提供一定的借鉴。

## 一、中小旅行社人才流失的现状原因分析

作为我国旅游业龙头产业的旅行社,大部分是中小型旅行社,也就是业内常说的“小、散、弱、差”的旅行社现状。在我国,中小旅行社的人才流失严重,其他行业正常的人员流失率一般在5%~10%左右,而旅行社人才的流失率竟高达20%以上,有些地方高达30%。2003年国家旅游局人教司对旅行社人力资源调查的统计数据显示,到2002年8月底,全国已有197375人获得导游人员资格证书。其中目前正在从事导游工作的有131904人,占66.8%;目前已不再从事导游工作的有65471人,占33.2%。也就是说有超过30%获得导游资格的人才流失了<sup>[3]</sup>。截至2010年底,全国考取导游资格证的人数累计78.6万人,而全国导游人员总数量为52.8万人,流失率超过30%。中小旅行社人才流失更有上升趋势。

旅行社人才流失是指一些掌握旅行社商业机密的特殊人才因为发展空间、人际关系、工资薪水

收稿日期:2013-04-22

基金项目:2013年湖北省教育厅人文社会科学研究重点项目(13d137)。

作者简介:周晓梅(1963—),女,土家族,湖北长阳人,旅游管理副教授,管理学硕士。主要研究方向:旅游管理。

等因素离开原来服务的旅行社,从而给原旅行社带来业务流失。具体分析如下。

### (一)中小旅行社的规模小

在人们的观念中,国际社强于国内社,大社优于小社。从我国旅行社发展来看,一些中小旅行社基本上是1996年之前的三类社,由于三类社当初的注册资本只需要三万元,所以三类社如雨后春笋般涌现,发展数量之多之快,令人难以置信。这些中小旅行社多半是家族式企业,从其内部结构来看,真可谓“麻雀虽小、肝胆俱全”,一应具有,旅行社员工可以在这种家族企业历练许多,学到不少知识,个个可成为全才。一些国际社或者大社因为体制改革,多数成为股份制企业,难有国营企业,但是初入行业的学生并不清楚。因此,许多院校刚毕业的学生最初的选择都是大社,如中国国际旅行社、中国旅行社、中国青年旅行社,在遇到大社拒绝后,改到中小旅行社就职;在他们有一定的经验后就奔大社而去,觉得名声好听一些,比较有面子,机会也多一些,从而造成中小旅行社人才的流失。

### (二)中小旅行社的薪酬较低

按照旅行社行业习惯,旅行社专职人员的薪酬结构是:底薪+绩效工资。如果是专职导游人员,绩效工资主要是指带团津贴;如果是计调人员或者是外联人员,其绩效工资就是操作的提成。应该说,计调人员和外联人员的底薪要高于导游人员,因为导游人员有一部分隐形收入。中小旅行社由于业务量没有大社多,在现实中,中小旅行社为了和大社进行市场竞争不得不再压低团费。因此,底薪都比较低。

### (三)缺乏有效的激励措施

马斯洛的需要层次理论包含:生理需要、安全上的需要、情感和归属的需要、受尊重的需要和自我价值实现的需要<sup>[4]</sup>。目前,中小旅行社为员工所能提供的只有生理需要,无法满足更高层次的需要,因此造成旅行社人才的流失。如对旅行社员工进行培训是有效的精神激励措施之一,但是因员工流动性大,中小旅行社普遍不愿投入资本,认为这是为别的旅行社培养人才,而且增加旅行社成本。

### (四)中小旅行社的成长和发展空间小

旅行社的工作性质决定员工综合素质要求高,员工要有一定的协调能力、沟通能力、分析问题能

力与应变能力,高素质的员工在追求职业成长和发展方面的期望值也高。所以当旅行社不能满足他们的需求时,他们就会流失到酒店等其他行业,如售楼、售车等营销行业。因此,很少有员工将旅行社工作视为终身职业的选择。

### (五)工作较为辛苦

有人将导游工作形象地概括为:起得比鸡早,睡得比小姐晚,跑得比狗快,吃得比猪杂,赚得比民工还少。虽然不雅却也概括了导游的辛苦。中小旅行社的导游人员更为辛苦,他们在周末需要带团,平时还需要做一些杂事,如做行程、买火车票、退票等等一些事情,很是锻炼人。计调人员和外联人员更是如此,在旅游旺季时,他们既是外联人员又是计调人员还兼着导游人员,一身兼数职,很是辛苦。

### (六)中小旅行社采用集权管理方式

中小旅行社多半是家族企业,采取的管理方式多为家长式的集权管理。这种管理方式在旅行社创业初期,起到了一定的作用,但当旅行社业务拓展到一定规模和水平时,这种方式就会阻碍旅行社的发展,阻碍先进的管理理念的更新。由于旅行社总经理当初创业艰辛,他们不愿意也不可能把旅行社交给别人管理,于是当旅行社中优秀员工的建议和想法得不到采纳,无法实现个人成就感,更谈不上给予成功的机会,一些有抱负的员工只得另寻出路,发挥自己的才干。

## 三、中小旅行社人才流失带来的危机影响

### (一)旅行社业务量减少

旅行社业务量是靠业务骨干来提高的。人才的流失会造成旅行社的直接损失。一是有些工作可能因业务骨干的流失,不能找到合适的人选来代替而造成业务量的减少。如计调人员的流失,会影响整个旅行社业务的有效操作,即使可以找到替代人员,而常常由于业务不熟无法保证旅游团的质量,甚至提高了旅行社的成本。二是一些外联人员或导游人员的流失将会带走其大量的客户。客户直接跟这些员工接触,对他们产生信任,业务也会随其流失而被带走。从而导致旅行社业务量的减少。

### (二)购置成本增加

据调查统计,企业保持8%左右的员工流动率,对增强企业活力,激励企业员工有着一定的促进作用,但人才的过度流失,将会给企业带来人力资源

的危机感。中小旅行社人才流失,尤其是外联人员的流失,不仅会给旅行社带来经济损失,而且还会增加旅行社购置人力资源的成本。因为旅行社为了可持续发展,只有向社会重新招兵买马,不可能也没有财力像大社那样引进人才,新进员工必定会经过一段时间的培训,才能真正走上业务正轨,这样既耗费时间,又增加了旅行社的运营成本;再则由于新进员工缺乏经验,在工作过程中有可能出现错误,势必增加旅行社的风险成本<sup>[5]</sup>。

### (三)中小旅行社信息流失

中小旅行社的人手本来就少,身兼数职。旅行社中的一些业务骨干,他们掌握着旅行社的重要商业机密和长期积累的工作技巧与客户信息,他们的流失必定引起一些客户信息的流失,甚至可能导致旅行社的信息资源落入竞争对手手中,对本旅行社生存造成威胁。

### (四)旅行社形象受损

原本人们对中小旅行社就不太信任,再加上中小旅行社人才的频繁流失,尤其是带团导游人员的流失,对于旅行社的长期客户来说熟悉新导游有一个磨合过程,有些中小旅行社为了降低人工成本,常常请一些兼职导游甚至是自由导游,这些导游因为不稳定在某一旅行社,往往会出现对游客不够热情、得过且过或者甩团等对工作不认真负责现象,这势必会使旅行社的形象受损。

### (五)给员工带来心理压力

中小旅行社的人才流失还将破坏旅行社内部工作氛围,因为中小旅行社企业员工原本就比较少,一个萝卜一个坑,定员定编定岗,甚至一个人身兼数职,某个员工跳槽,给原本人手就少的旅行社企业员工带来心理压力及负面影响,从而降低了工作效率,挫伤团队士气,甚至导致更多人才的流失。

## 四、中小旅行社留住人才的主要战略与对策

根据以上分析,可见中小旅行社人才的过度流失,对旅行社的影响是相当大的,旅行社如何与大社甚至是外来旅行社PK,是许多中小旅行社不得不考虑的因素,必须采取相适应的战略对策才能留住人才。明茨伯格(H.Mintzberg)指出,人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。在这种观点的基础上,明茨伯格借鉴市

场营销学中的四要素(4P)的提法,提出企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective),这构成了企业战略的“5P”<sup>[6]</sup>。战略是一种模式,它反映企业的一系列行为;战略是一种观念,它体现组织中人们对客观世界固有的观念要通过组织成员的期望和行为而形成共享。因此,中小旅行社要通过一系列的行为留住人才<sup>[7]</sup>。

### (一)改革工资制度

首先,中小旅行社应全面提高旅行社员工的底薪,不能低于该地区的最低工资,这样使员工在旅游淡季时,也有一定的保障。其次,可以尝试推行年薪制,这样在年底适逢淡季,让员工参与旅行社的年终利润分配,对于员工来说有主人翁的感觉;实行股份制改制的旅行社可采取赠股、期股等方式激励员工,尤其是对那些有一定实践操作经验的计调人员和外联人员,让员工通过资金入股或技术入股等方式加入,这样,员工在旅行社中既是经营者,又是所有者,与旅行社共同发展,共荣辱、共进退。并和旅行社形成了一种资产关系,这种资产关系可有效地留住人才<sup>[8]</sup>。

### (二)做好培训工作

导游人员除了参加旅游局的年审以外,在旅游淡季,可以请资深导游做关于导游技巧和处理突发事件的讲座,提高导游带团质量和水平;还可以请一些营销专家讲关于如何进行推销旅游产品的讲座。这样对于员工有一定的归属感,可以很好地提高旅行社的凝聚力,防止人才的流失。

### (三)帮助员工制定职业发展规划

中小旅行社要想留住人才,还有必要帮助员工制定职业发展规划。对于刚毕业的学生,因为他们年轻,首先应该先做导游,“行万里路,读万卷书”,积累经验,在做了三五年的导游后,该考虑结婚成家了,并且对导游这个职业有了一定的厌倦感;这时他们可以水到渠成的做计调人员,对于旅游的六要素:食、住、行、游、购、娱有了一定的感性认识,并且熟悉景区、酒店、交通等环节,做计调人员非常合适;通过做导游和计调,手上有了一定客户资源,也就有了一定的业务,外联业务也会跟着提高;在这样的时刻,旅行社经理应该提升其为部门经理,以发挥其才能。最终形成:导游—计调—外联—部门经理的职业发展规划<sup>[9]</sup>。



#### (四)物质激励和精神激励有效结合

从目前一些中小旅行社的业绩评估来看,评估好坏无所谓。如导游人员获得了好的意见反馈单,领导只是看一下,没有任何激励措施;再则导游人员去考等级,获得了更高一级的职称,也不会与工资及带团津贴挂钩,如此种种的不兑现因素抑制了员工的积极性,无法培养员工的工作成就感。因此旅行社要建立积极有效的激励机制,如导游人员在带团过程中获得客人的表扬信件和奖励锦旗,旅行社可以给一定的奖金进行激励;如考上更高一级职称,底薪和带团津贴应该有所不同;并且对业绩突出的外联人员和计调人员,奖励他们在淡季时的不带团的免费旅游,享受做上帝的感觉,将物质激励与精神激励相结合,这样才能留住优秀的人才,防止人才的流失。

#### (五)建立科学的管理制度

首先是要建立长期用人制度。除了实行年薪制以外,还可以设置社龄工资,即在旅行社做的年数乘以系数,以激发员工长期做下去的信念。其次要建立科学的用人制度,使用科学的管理、招聘、考评机制。一方面是旅行社要选择适合自己旅行社发展需求的观念,改变社会上“重学历、轻实践能力”的观念,旅行社需要的是具有一定动手操作能力的人才<sup>[10]</sup>。另一方面是中小旅行社要走出小作坊式的管理,打破唯有家人才值得信任的观念,使能者有劳、多劳,从而提升中小旅行社服务质量、旅行社形象及其市场竞争力,最终留住有用的人才。

要说明的是,不管旅行社做得如何好,总会有人才流失现象出现,这一情况无法避免。因此对于中小旅行社人才由于各种原因的流失,旅行社总经理都应该把他们当成自己重要的社会资源并保持与他们的联系,就宛如该社是其娘家一样,使他们做到“流而不失”,最终扩大自己的影响,使中小旅行社能够很好的生存并可持续发展。

#### 参考文献:

- [1]中商情报网.2012-2016年中国旅行社行业发展现状及未来前景研究分析报告[EB/OL].(2012-04-17)[2013-02-03].<http://www.askci.com/news/>.
- [2]郝长娥.旅行社人才流失问题的探讨[J].经济研究导刊,2011(7):144-145.
- [3]袁亚忠,陈辉.导游高流失率危机、原因、对策研究[J].宁波职业技术学院学报,2007(2):16-18.
- [4]周晓梅.旅游学概论[M].北京:清华大学出版社,2010:63.
- [5]周晓梅.简析我国旅行社发展中存在的问题[J].当代经济,2009(7):58-59.
- [6]亨利·明茨伯格.公司战略与风险管理[EB/OL].(2010-10-25)[2013-02-03].<http://www.ymacc.com>.
- [7]胡建英.我国旅行社人才流失的原因及其对策分析[J].长春理工大学学报:社会科学版,2007,9(5):54-56.
- [8]赵艳辉.旅行社人才流失的心理原因与人才的有效管理[J].商场现代化(上旬刊),2007(2):282-283.
- [9]唐东方.东方战略框架:开启发展战略理论[J].中外企业家,2011(11):20-21.
- [10]朱玉清.旅行社人才流失及其处理对策[J].邵阳学院学报:社会科学版,2003(6):57-59.

(责任编辑:马余平)

## The Analysis and Strategic Countermeasure to the Causes of the Out flow of Talent of Medium and Small Travel Agencies in China

ZHOU Xiao-mei

(Tourism and Airline Service College, Wuhan Polytechnic, Wuhan, Hubei 430074)

**Abstract:** This paper analyzed the causes of the outflow of talent of medium and small travel agencies in China and the influences of this crisis. It proposed the Strategy Theory of Professor H. Mintzberg of McGill University of Canada and put forward strategic measures must be taken in order to prevent the outflow of talents of Medium and Small Travel Agencies, they were the vocational development planning of aiding the staffs, the combination of material incentive and moral incentive, the building of scientific managerial system, so as to give some references to the survival of Medium and Small Travel Agencies in China.

**Key words:** medium and small travel agencies; brain drain; cause analysis; strategic measures