

●管理学研究

差旅管理发展对策的多维度分析

鲍富元

(三亚学院 旅业管理学院 海南 三亚 572022)

摘 要:我国差旅管理市场的规模日益增大,目前推广应用中存在着错综复杂的难题。通过从经济学、管理学、心理学等多维度对差旅管理的发展进行剖析,建议差旅管理公司在发展中,形成相关者利益共享格局,积极引入金融系统,并开发针对中小型企业的服务系统。同时,加大新技术的创新和应用,将差旅管理与企业顾客的人力资源管理相结合,提高企业的管理水平。

关键词:差旅管理;发展对策;多维度

中图分类号:F592.1 文献标志码:A 文章编号:1674-3334(2012)05-0152-04

收稿日期:2012-06-12

基金项目:三亚学院 2012 年度院级青年科研项目(XYQN12-12)

作者简介:鲍富元,男,河南洛阳人,三亚学院讲师,管理学硕士。

现代差旅管理变革的动力,首先是来自传统差旅管理的低效率、高成本、难管理,其次是来自旅行市场的增长,再次是来自私营企业的经验激励。我国差旅管理的市场相对滞后,政府机关、企事业单位习惯于依靠行政或后勤人员来办理差旅,费用难以控制。在发达国家,企业行政部门直接与差旅公司联系,由企业统一划账,填补了这一管理漏洞。如今,我国差旅管理市场规模已高达数千亿元人民币,并且显现出逐年增长的趋势。此外,全球经济危机迫使许多企业收缩经营规模,加大成本控制,其中差旅开支是企业第二大可控制成本。

专业的差旅管理公司能为企业顾客提供完善、快捷、方便、经济的差旅服务,为企业节约费用,减轻企业行政人员和财务人员的负担,为企业管理层提供差旅管理报告以利于差旅费用的控制和提升整个企业的管理水平。现在已有美国运通、BTI、携程、E龙等公司介入该市场。但是差旅管理的推广应用也面临着诸多难题,本文从经济学、管理学、心理学和人类学等多学科角度剖析差旅管理的发展困惑,并提出建议。

一、研究综述

对“差旅管理”进行题名搜索,将差旅管理的研究成果归纳如下。方田红、高远、蒋志杰提出了旅行社开发差旅市场的建议:加快差旅外包市场的培育,精心设计个性化产品,吸引境外人才、学习国外旅行社成功经验,国内旅行社不可忽视中小企业的差旅市场^[1]。谭刚对差旅管理进行了深入的剖析,针对中国新兴的差旅管理市场发展现状,提出了本土旅游企业拓展差旅管理业务的对策建议^[2]。方田红、王计平对我国旅行社开发差旅市场的可行性、问题与对策进行了研究^[3]。杨会娟、刘金川、李春友对我国差旅公司的发展状况、不同类型进行了详细比较^[4]。张丽、石丽娜对航空公司开展差旅管理业务进行了SWOT分析^[5]。施智梁提出做好差旅管理的4点内容,一是自身制定良好的差旅政策,二是根据自己公司的特点找到合适的差旅公司,三是整合好差旅数据,提高差旅费用的透明度,四是营造企业文化,让基层员工接受差旅政策^[6]。陈小鹏、陈小珍对商旅管理系统的对象、内容及功能做出了细致分析^[7]。刘俊丽针对差旅管理业务竞争战略开展了研究^[8]。康路分析认为,差旅政策、旅游公司、信

用卡产品、费用报告和管理报告这五个环节构成了差旅管理的良性发展^[9]。华倩对差旅管理公司的专业化商务旅行服务进行了研究^[10]。

可见,对差旅管理的研究多停留在单一角度及对具体层面的分析,而开展多学科角度的系统化研究则非常薄弱。因此,本文试图从多角度对差旅管理的发展与应用推广进行研究。

二、差旅管理概述

(一) 差旅管理的定义

根据研究需要,结合现代信息社会的特征,对差旅管理做出界定。差旅管理是指企业为了控制高额差旅费用和成本,优化工作流程,提高经营效率和综合效益,通过委托专业的差旅管理公司或采用专业的差旅管理软件而实施的一系列管理活动。

(二) 差旅管理的理论基础

对企业而言,差旅集中管理的兴起可用以下理论解释。第一,分工理论。分工理论的核心是分工对于社会劳动生产率的提升,以及由此带来的单位成本的节省和整体效益的提高。差旅集中管理就是以专业的差旅管理服务,取代由企业内部非专业人员进行传统差旅管理。第二,流程再造。流程再造是“解构”后的“重建”,是在对企业资源结构及人员结构按照分工而非职能重新归类后,对分工后的业务流程进行再设计。第三,规模经济效益。它反映了单个企业的最优规模所产生的节约成果。对于提供差旅集中管理服务的旅行社而言,企业持续、稳定的客源,恰好可以满足它们对业务规模的需求,企业客户则可以取得比散客折扣还要低的优惠价格。

(三) 差旅管理的运营流程

差旅管理的运作流程如下。(1) 制定企业客户的差旅政策。员工在做差旅安排时,必须遵守差旅政策和标准,从差旅服务商提供的系列服务中进行选择。(2) 差旅公司与企业顾客签订合同,企业将其差旅制度与政策告知差旅管理公司,并保证所有项目在实施之前就被认可。(3) 差旅预订。当员工在网上登记了差旅服务后,预约则会自动发送给服务商。(4) 费用支出的信息获知。系统自动收集费用支出的数据,确保费用支出价格合理。(5) 审计。费用被审核并确保适当控制,并帮助企业正确报告和合理分类。(6) 报销。自动偿付雇员的花费,将工资账册、电子资金转账系统融合,以便加快处理速度。(7) 报告。分析整个企业差旅支出状况,进而做出改进。与传统旅游代理服务不同,差旅管理不仅包含传统旅游服务的内容,还包括咨询、管理体制设计等增值服务。差旅管理主要是根据协议收取企业客户该年度所节省费用的一定比例作为报酬,超

额节省的资金再由双方约定分成。

(四) 差旅管理的优势

差旅管理具有充分的优势。第一,节省差旅费用并使其透明化。第二,提供专业服务。从差旅政策制定到执行情况监管、费率谈判、行程安排及安全保障、费用和管理信息整理汇报以及突发事件管理的信息,均由差旅公司提供,可使商务差旅高效方便且安全。第三,差旅政策的覆盖程度广,差旅费用可事先控制。第四,实现了差旅管理的社会化和专业化,公司员工可以专注于自己的核心业务。

三、差旅管理发展应用中障碍因素的多维分析

(一) 成本管理损害员工“福利”

企业差旅费用是除企业人力资源成本之外的第二大可控成本,对这部分成本的有效控制将直接改善企业的赢利能力。但是,差旅管理市场存在着“差旅福利”潜规则这一障碍。多数公司的员工都把出差当做一项可以带来意外收入的工作,甚至有的企业默认了这部分“福利”。经济学理论告诉我们,个人的纯理性行为会导致集体的非理性,当每个员工都追求自身利益最大化时,将会造成集体利益的受损,反而影响到员工个人利益。实施差旅管理要完成的成本控制目标,与员工的“差旅福利”存在较大冲突,它往往遭到从中“获利”的员工的反对,因而差旅管理自然难以得到有效推广和落实。

(二) 人性化管理的轻视、淡化

社会学理论说明,个人不仅是经济人,而且是带有情感、处于社会生活中的现实社会人。人除了追求个人利益最大化之外,还追求社会人内心的情感满足和交际需求等。企业过度强调差旅管理的成本控制,会对员工的内心造成情感方面的弱化,使员工的人性化管理受到影响。其实,差旅管理解决的不只是成本削减问题,它更是企业管理水平、管理效率的体现。传统差旅成本管理以企业是否节约为依据,片面强调削减和节省,导致员工出差受到多重不必要的限制,这种管理不利于差旅管理的效率提升,同样也受到员工的内心抵触。

(三) 企业内部协调沟通不畅

管理学中的沟通理论认为,企业内部协调沟通不畅,会妨碍信息的有效传达乃至企业整体目标的实现。成本管理不等于成本控制,成本管理的目的在于提高价值和效益。由于企业内部沟通不畅,企业的财务部门往往对差旅管理存有误解。这是因为财务人员很少参与到现有的差旅活动中,而且财务管理人员接受的教育多强调控制、财务效率,而很少顾及目标、形象展示、心理效应等。我们应该站在企业的高度,不能仅仅把“成本管理”定义为省了多少

费用,还要把能为公司创造多少价值和利润作为“成本管理”是否成功的标准。

(四) 对中小企业的服务不足

市场学阐释的市场范畴具有层次性的特征。我国差旅管理市场也可分为大型企业顾客和中小型企业顾客两类。如今,国内中小企业在差旅管理上普遍存在三大盲点:没有明确的差旅政策,员工差旅行为很不规范,未对员工差旅数据进行收集分析。所以,中小企业的差旅管理较为混乱,公司无法监督和统计分析,难以做好成本管理,需通过有效的差旅管理服务来优化管理。但在多数专业差旅服务公司的意识中,中小型企业顾客的差旅费用偏低,参与中小企业顾客的差旅管理和优化得不偿失。因此,目前针对中小企业的差旅管理服务不足。

(五) 商业信息机密安全感弱

现代竞争更大程度上是信息层面的竞争,而在竞争中企业对商业信息和机密的安全保障格外重视。差旅管理作为对传统差旅活动的一项改革,具备综合优势。差旅管理公司能为企业顾客提供差旅财务报表,但企业对内部的这些商业信息外漏有所顾忌,对专业差旅管理公司的信任不够坚定。很多企业不希望公开自己差旅财务报表,这是致命和难以扭转的企业心态上的误区。只有具备了接受差旅管理的企业环境,差旅管理公司才能与企业展开合作,才能有后期的差旅数据报告以及使差旅成本透明化等种种举措。

(六) 资金垫付带来周转压力

对于本土的差旅管理公司而言,最大的压力是资金。一般而言,绝大多数中国企业要求差旅公司按月结款,差旅管理公司要先垫付所服务企业的出差费用,然后在下个月结账,拖欠应收账款的现象相当普遍。客户越多,业务量越大,需要垫付的资金也就越多,这就要求差旅管理企业拥有足够的现金流。目前,90%以上的企业要求月结款,虽然企业一般不会赖账,但拖欠应收账款的现象会直接影响差旅管理公司的正常运营和服务积极性。

(七) 观念和市场接受程度低

如今的差旅管理市场接受程度较低,企业管理层还没有树立差旅管理的观念。国内目前能够接受差旅管理概念的企业,多为大型企业,这样在客户规模上就会受到限制。观念影响需求。除了大型企业尤其是民营企业对差旅管理重视外,政府机关、企事业单位都习惯于依靠行政或后勤人员进行差旅预订,对差旅财务管理漏洞的存在不够重视。大部分企业也没有意识到请专业的公司将差旅集中管理可以节约运行和人员成本。市场还需进一步培育。即便是成功的差旅管理公司,进入国内市场也存在水

土不服、理不清企业客户需要和所能接收的个性服务等问题。

四、差旅管理推广和发展的建议

(一) 构筑成本价值的多元利益格局

多维度的分析告诉我们,差旅管理是涉及包括差旅管理公司、企业顾客、企业员工、银行等多方利益的综合体。只有从成本价值视角着手,实现相关利益群体的价值共享,方能扫除差旅管理发展道路上的障碍。差旅管理的直接效应是成本与费用的控制,但成本控制只是差旅管理的目的之一。通过差旅管理,能够做到优化企业内部工作流程,提升工作效率,增强差旅费用支出的透明度,体现阳光的企业文化。同时,还能调动员工积极性,突出公司对员工的人文关怀,能不因差旅管理的介入而导致员工情绪低落。在对公司员工进行宣传教育后,可用实际效果证明差旅管理的优势,并利用差旅管理的成效增强员工对它的认识度和接受度,甚至可以用增加的部分利润作为奖励,对员工进行激励和福利支持。对企业顾客、银行等合作伙伴来说,要积极探索合作模式,做到有效控制成本和突出价值创造,最终形成多元化的利益共赢格局。

(二) 引入金融系统,助推差旅管理

针对差旅管理公司存在的资金垫付的压力,通过模式创新,引入金融系统、充分利用信用助推差旅管理。例如国内的畅翔网针对差旅管理需要而精心设计了商旅信用卡,该信用卡可以为商务旅行的全过程提供服务,从预订机票、酒店一直到报销还款、报表分析等,都可以通过商旅信用卡实现。商旅信用卡具有五大优势。一是增收节支。可以减少费用的备用周转金,以卡基交易代替现金交易,降低交易成本,提高资金使用效率,增加资金利息收入。二是使用便捷。银行按月提供差旅费用财务管理报表和明细账单,既可增加差旅费管理透明度,又可减少相关工作量,有效提高工作效率,为管理层控制费用提供决策依据。三是专属独享。可以在卡面上打印单位名称,甚至增印单位LOGO,增强员工的自豪感和归属感。四是个性化服务。根据单位和个人的差异化需求,提供多种功能选择。五是增加员工福利。员工持商旅信用卡可以预订机票、酒店并享受银行的集团特价和市内免费送票上门服务,购买机票可免费获赠高额航空意外险等。

(三) 开发针对中小企业的服务系统

中小企业的需求不同于大型企业和单位,这些企业员工出差的机会相对较少,差旅费用不是很大,它们如果也购买差旅管理服务,有些得不偿失。所以,有必要针对中小企业开发专业版的差旅管理系

统 提供自助式差旅管理模式。一些中小型企业开始转向使用软件公司开发的网上差旅管理系统,该系统可使差旅计划制订、预订机票和酒店全部自动化,这种差旅管理系统与企业 ERP 系统、人力资源系统等能够做到无缝链接,前提是全部采用同一家公司的软件。这种差旅管理系统能够与企业的差旅政策全面集成,当出差员工提出超出政策的要求时,系统将提示员工使其计划合理化,也可以选择严格地执行政策并防止员工采取超出政策的行为。月末或者年终时,该系统将生成差旅管理报告,由企业的差旅经理率领的团队自行分析,得出结论^[11]。

(四) 明确需求,合理选择差旅公司

进行差旅管理的难点就是很难制定统一政策,因为在不同城市、不同时间,不同级别员工出差的需求会有大的差异。因此,必须充分明确差旅的需求差异,制定合理的差旅政策,慎重地选择适当的差旅管理公司。选择适当的差旅管理公司,既要确保成本和价值实现合理平衡,又要兼顾利益相关人的各种需求和偏好。选择差旅管理公司时还要注意以下几点:选择经验丰富、讲求信誉的差旅管理公司;挑选具有强大网络服务能力的差旅管理公司;差旅管理公司要能够提供在线预订服务;保证企业的差旅政策与差旅管理公司的系统相符合;差旅管理公司的预订系统能够与企业的网上报销系统、ERP 系统以及网上银行实现数据的共享,从而最大程度地避免信息孤岛,提高工作效率,规避风险;差旅管理公司要能提供差旅管理报告等增值服务。

(五) 差旅管理与人力资源管理结合

差旅管理从差旅政策的制订到差旅预订的系列服务,以及后期的差旅管理报告与建议,都是围绕公司出差员工而开展的。将差旅管理与人力资源管理充分结合,把减少成本与增加企业的竞争力、增加员工积极性与创造性、增加企业的顾客满意度联系在一起,考虑人和企业发展目标以及效果之间的关系,避免盲目的一切以减少支出为目的的成本主义做法。而且,差旅管理报告能为企业对公司内部工作流程优化重组提供重要的参考,能对员工差旅的全过程进行细致的动态掌握,及时发现差旅行程的问题,有助于公司人力资源管理工作的深化。同时,对于差旅费用较高的企业来讲,设立专门差旅管理经理负责对接协调也是必要的。

(六) 大力研发创新和应用技术

及时了解新技术的特征和应用条件,研发并推

广新技术的应用,能更好地提高差旅管理的信息化、自动化和互动性程度。例如,跨国公司差旅管理最新采用了“端到端”的费用管理技术。“端到端”的管理技术是应用 Web 2.0 技术,将旅程安排和费用管理整合为一个过程,对旅程的控制扩展到起程阶段的技术。在员工搜寻航程信息准备出差时,该技术能够确保这个员工搜寻的是企业已选定的差旅服务商所提供的信息。一旦预订好某个旅程,费用开支的选择就已设定好,这些信息在整个开支和报账过程中都是已知的。同时,每次机票的更改或作废、汽车或酒店预订变更的信息都被企业及时获知。当出差者返回公司后,已经完成的费用支出报表仅仅需要出差者审核一下并且递交,所有的费用批准和结算都在网上方便地完成。

五、结论

目前,差旅管理应用面临多重困扰,通过多维度分析,建议构筑利益共享的格局,引入创新的金融系统,开发针对中小企业的服务系统,合理选择差旅服务公司,并把公司的差旅管理与人力资源管理相结合,同时,推广新技术的应用,从而促进差旅管理的发展。

[参 考 文 献]

- [1] 方田红,高远,蒋志杰.国内旅行社开发差旅管理业务探析[J].商场现代化,2007,(1).
- [2] 谭刚.本土旅游企业差旅管理经营战略探析[J].旅游学刊,2006,(5).
- [3] 方田红,王计平.差旅管理:我国旅行社开发的新业务[J].现代企业,2008,(11).
- [4] 杨会娟,刘金川,李春友.我国差旅管理公司发展状况分析和经营模式探讨[J].江苏商论,2010,(6).
- [5] 张丽,石丽娜.航空公司开展差旅管理业务的研究[J].上海工程技术大学学报,2005,(12).
- [6] 施智梁.外包:专业化解决方案[J].商学院,2007,(11).
- [7] 陈小鹏,陈小珍.基于商旅管理系统的差旅费用控制——以 Z 公司为例[J].财务与会计,2011,(7).
- [8] 刘俊丽.内蒙古福人旅游有限责任公司差旅管理业务竞争战略研究[D].呼和浩特:内蒙古大学,2011.
- [9] 康路.差旅管理 2.0 时代[J].商学院,2007,(11).
- [10] 华倩.商务旅行服务专业化发展研究[D].上海:华东师范大学,2007.
- [11] 王苏.差旅管理[J].企业管理,2009,(10).

[责任编辑 杨新生]