



# 基于胜任能力的出境旅游 领队培养模式探究

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:**中国已连续多年保持世界第一大出境旅游客源国地位,如此庞大的出境游人数,需要更多的出境旅游领队。通过对出境旅游市场现状阐述,界定出境领队工作能力,运用“ASK”原则,分析出境领队胜任能力,从而提出政府、旅行社企业、学校和个人四方三层的模式,构建出境领队人才培养方案与策略,希望通过对高素质出境旅游领队的培养,来保证中国人民出境旅游的品质,满足人民群众对出境旅游美好生活的愿景。

**关键词:**出境领队,胜任能力,“ASK”原则,四方三层

中图分类号:F590-4 文献标识码:A 文章编号:1671-931X(2019)05-0032-05

中国旅游研究院、国家旅游局数据中心发布的数据显示,2018年,中国公民出境旅游人数14972万人次,比上年同期增长14.7%<sup>[1]</sup>。中国已连续多年保持世界第一大出境旅游客源国地位,占到中国全部人口的10%,如此庞大的出境游人数,需要更多的出境旅游领队。由于我国需要大批量的出境旅游领队,所以自2016年起,凡是持有导游证的人员通过出境旅行社的申请,就可以不用参加领队证的考试,这就为出境旅游领队的素质问题带来隐患。而2018年全国旅游工作会议上提出发展优质旅游的理念,优质旅游需要高素质的出境旅游领队,才能保证中国人民出境旅游的品质,才能满足人民群众对出境旅游的美好生活的愿景。

早在1994年,世界旅游组织就提出了“三高”的服务宗旨:“高质量的员工,高质量的服务,高质量的旅游”。也就是说,如果要拥有高质量的旅游,必须具有高质量的旅游服务,而高质量的旅游服务又必须拥有高质量的员工;因此,在出境旅游供给方面,要想拥有高质量的出境旅游,必须要具备高质量的出境旅游领队,出境领队能否胜任带领游客出境旅游

这项工作提到议事日程。

## 一、出境领队胜任能力分析

关于胜任力的研究起源于20世纪70年代,现在已经成为人力资源中的主流实践活动。第一个胜任力模型是McClelland在1970年和McBer咨询公司为甄选美国的国外服务信息开发出来的<sup>[2]</sup>。我国学者时勘、王继承等对中国企业高层管理者的胜任力进行了实证研究。结果表明东西方高层管理者的胜任力模型具有相似性。纵观中外文献,关于旅行社出境旅游人员胜任力的研究甚少,大多为游客对目的地满意度的分析及选择,或是对旅行社质量分析,导游服务质量只是其中一部分,关于旅行社出境旅游领队人员胜任力研究更少。因此,本文着重于对出境领队的胜任能力方面的研究,希望能够对旅行社出境领队的胜任能力有些贡献,更希望高职院校能够培养出适合市场需求的领队人才。

### (一)出境领队工作能力界定

为了规范出境领队的管理,国家制定了《出境旅游领队人员管理办法》,根据《出境旅游领队人员管

收稿日期 2019-06-03

基金项目:武汉职业技术学院校级课题“旅行社出境旅游领队人员胜任力模型研究”(项目编号:2018YR048)。

作者简介:周晓梅(1963-),女,湖北长阳人,硕士,武汉职业技术学院教授,研究方向:旅游管理。

理办法》第八条规定,领队应当履行的职责为<sup>[3]</sup>:第一,遵守《中国公民出国旅游管理办法》中的有关规定,维护旅游者的合法权益;第二,协同接待社实施旅游行程计划,协助处理旅游行程中的突发事件、纠纷及其他问题;第三,为旅游者提供旅游行程服务;第四,自觉维护国家利益和民族尊严,并提醒旅游者抵制任何有损国家利益和民族尊严的言行。因此,出境领队为履行职责应具备较强的工作能力才能胜任出境领队工作,主要表现在以下几个方面:

#### 1. 组织能力

在出入境、海关及交通中转时,领队要做好团队的组织工作,保证每一位团员顺利通关;在到达目的地后,领队要及时与地接社导游接洽,安排好客人入住、就餐,并按照行程计划组织好参观游览。面对一个临时组成的团体,较强的组织能力是出境旅游领队必不可少的技能。

#### 2. 应变能力

在境外旅游可能会遇到一些意想不到的事情,如安全事故、交通延误、证件或行李丢失、滞留不归等,这时候就要求领队有较强的应变能力,及时、妥善地处理这些突发事件,减少损失,尽可能地不影响团队行程。

#### 3. 分析与处理问题的能力

遇事不慌、沉着冷静,是领队的处事原则。对出现的问题要具体分析,特别是一些非正常的事情(如受到刁难等),处理时要有分寸,做到有理、有利、有节,因此要求领队还要有一定的独立地分析和处理问题的能力。

### (二)出境领队胜任能力的调查及分析

国际上通用的对导游员考评原则是坚持“ASK”原则,其中“A”(Attitude)是考核导游员的服务态度,“S”(Skill)是考核导游员的导游服务技巧和能力,“K”(Knowledge)是考核导游员的知识结构,即广度和深度<sup>[4]</sup>。因此,作为一名高职院校的教师,如何培养具有良好的服务态度、熟练的领队技能、精湛的领队业务知识,是如今我国出境旅游市场迫在眉睫的议题。

本课题组成员分别对北京和武汉部分领队、旅行社工作人员和出境旅游团团员进行访谈和调查,本次调查发放问卷100份,收回有效问卷96份,其中出境领队20份,旅行社管理人员22份,旅游团团员54份。围绕出境领队应具备哪些工作能力的基础上进行分析,受访对象不同,评价出境领队的胜任能力权重也不同,其结果如下。

根据国际上对导游人员的考评原则——“ASK”原则进行排序,得出的答案是不一致的。从旅行社工作人员和领队角度出发,他们更加看重其掌握的外语知识和导游知识(权重为93.2%),其次为导游和讲解技能(权重为92.3%),最后才是服务态度(权重

为82.2%)。

之所以导致如此的排序,是因为其工作性质所决定的。作为一个出境领队,尤其是欧洲领队,没有良好的外语知识是无法开展工作的,因为欧洲领队是所有领队中级别最高的(欧洲领队访谈得知),我国欧洲团队的操作模式是“领兼地”模式,即该出境领队既是出境领队,又是欧洲的地陪导游,旅游团团员在欧洲的“食住行游购娱”均是该领队一个人操作下来,如果没有良好的外语知识是不能胜任的,所以大多数欧洲领队是经过外语专门培训机构培训的,有些欧洲领队还到国外学习一年半载才能胜任欧洲领队一职。

从受访的旅游团团员角度来看,他们最为看重的是出境领队的服务态度(权重为95.2%),其次为导游和讲解技能(权重为91.3%),最后才是其掌握的外语知识和导游知识(权重为80.2%)。

从受访的旅游团团员而言,他们之所以更加看重服务态度,也是因为领队工作性质所决定的。领队工作是一项与人打交道的工作,现在外出旅游的老年人比较多,他们出国旅游因为缺乏外语知识和网上操作知识,自由行有些困难,只有依靠旅行社来完成“行万里路”的心愿;而出境旅游,尤其是欧美国家,一般行程都在10-15天左右,游客的评价反馈出境领队的服务态度和胜任力<sup>[5]</sup>。

## 二、构建出境领队培养模式的驱动因素

根据以上出境领队胜任能力的调查及分析,受访的对象不同,对出境领队的要求有所侧重。目前各大专院校的旅游管理专业的课程及教学模式基本上能够满足出境旅游领队的市场需求,但是在实际操作过程中还是需要政府机构、学校及其旅行社企业的配合才能促使领队人才的培养,主要体现在以下几个方面。

### (一)学校缺乏“双师型”师资问题

大专院校针对“双师型”师资队伍的建设还是比较重视的,但是其考核标准有些脱离实际。如对“双师型”教师的认定之一,即:“高校教师资格证+职业资格证书=双师型”教师。这种认定方法过于简单,许多教师都是符合该条件的,可是拥有导游资格证书的教师对旅行社方面的课程还是不能够胜任,缺乏实际操作过程的学习。

### (二)校企合作问题

校企合作已经是老生常谈了。旅行社的全陪、地陪导游的挂职锻炼比较容易解决,但是出境旅游领队的挂职锻炼就有点难度,一方面是旅行社存在一定的风险,还有成本的支出比较大,旅行社一般不愿意接受这种风险;另一方面是学校教师能否胜任该项工作,除了语言知识,还需要业务能力和旅行知识等。

### (三)政府机构的引导问题

2016年政府放开出境领队条件,给予旅行社启用出境领队优惠条件来满足出境旅游市场需求,但不等于不对出境旅游领队进行监管,为了提高出境旅游领队的胜任能力,旅行社与政府机构应该严格考核出境领队是否能够胜任该项工作。对游客负责、对旅行社负责。

### 三、出境领队培养模式的构建

根据以上出境领队胜任能力的调查及分析,一名合格的领队必须具有良好的服务态度、熟练的领队技能、精湛的领队业务知识。本文提出四方三层的培养模式,即对出境领队的培养需要政府、旅行社企业、学校和个人四方的合作,也需要政府、行业和企业三个层面对出境领队进行督导和管理,出境领队自己也要意识到需要具备更多的技能才能胜任出境领队工作。

#### (一)政府、旅行社企业、学校和个人四方的合作

##### 1.政府方面的支持

鉴于中国公民出境旅游人数越来越多,出境领队需求量日益上升。2016年12月,国家旅游局对《旅行社条例实施细则》进行修改,根据《旅游法》修订精神,取消领队资格审批,也就是取消领队证考试。领队实行备案管理制,旅游主管部门不再对领队从业予以行政审批。该项规定说明政府对出境领队放宽入门条件,大力发展和壮大出境领队数量,满足日益增长的出境旅游市场需求。

##### 2.旅行社企业方面的配合

如前文所述,国家旅游发展委取消对出境领队证的考试,是一把“双刃剑”,一方面是为了满足日益扩大的出境旅游市场的需求而放开出境领队的数量限制;另一方面,某些旅行社利用该项条款,任用亲信作为出境领队带领出境旅游团,没有任何带团经历的“新手”是无法保障出境旅游服务质量的。只有数量而没有质量保障的出境领队人员,是违背国家旅游委的宗旨。所以,出境领队人才市场需要旅行社企业的大力配合。我们在走访武汉旅行社的某些领队时,她们就说,虽然现在出境游市场火爆,但是她们带团的次数却比以前要少,究其原因,就是因为某些旅行社任用亲戚担任领队工作。因此,要确保出境旅游团服务质量还需要旅行社企业的配合。

##### 3.学校方面的支持

从我们访谈出境领队人员和旅行社工作人员,了解到出境领队的学历多半来自于大专或本科院校;因此,对于出境领队人员胜任能力的培养,有赖于各高校旅游管理专业学生的职业能力培养。高校对出境领队人才的培养主要表现以下几个方面。

##### (1)修订人才培养方案

目前,各高校在招收每届大学生之前,都会修订上一届的人才培养方案。从我们访谈中得知,出境领

队的大学专业基本上来自于旅游管理专业和外语专业。这两个专业在人才培养方案和课程设置方面明显不同,前者侧重于旅游专业,包括旅行社方面和酒店管理方面的知识;而外语专业侧重于外语语言知识的培养,对于旅游专业知识涉及的比较少。因此,这两个专业在培养领队人才方面各有千秋,也略显不足,培养出境领队需要对人才培养方案进行重新修订。

##### (2)课程体系的设置

根据《旅游法》修订精神,出境领队申报资质之一“拥有有效导游证”,各高校在培养出境领队人才时,首先第一步就是鼓励学生考取导游资格证,相对应的课程设置为《导游基础知识》《导游业务》《导游规范》《现场导游》等课程,在考取导游资格证后,还有诸如《领队业务》《客源国概况》《签证知识》等出境领队相关课程需在人才培养方案里体现。其次是外语知识,在出境领队申报资质第三条为“取得相关语言水平测试等级证书或通过外语语种导游资格考试”,在这一点上,各省旅游发展委基本上限制在考取四级英语等级证书即可担任出境领队工作;因此,各高校在外语类课程设置方面除了通识课程必须的《自主学习英语》《旅游英语》外,还要加强《听说等级》的训练,使更多的大学生在校期间获得四级英语证书,便于他们日后在旅行社的发展,成为一名合格的出境游领队人才。

##### (3)师资力量的配备

以上课程的落实到位,还需要一支“双师型”师资力量的配备。如《导游业务》《现场导游》《领队业务》《客源国概况》等实践课程,最好是由拥有一定经验的出境领队在旅游淡季时,担任任课教师。另一方面,高校教师还可以走出去,利用暑期到国际旅行社挂职锻炼或担任出境领队一职,积累出境旅游知识,也可以弥补出境旅游领队的短缺。总而言之,师资力量的配备可以采取多渠道解决。

##### (4)实施校企合作或订单培养

从旅行社的访谈和调查得知,不是每一家国际旅行社都欢迎高校教师挂职锻炼,那么为了培养一支“双师型”教师队伍,学校在给旅行社输送实习生时,可以配备一名带队教师,一方面负责管理学生,另一方面也可以在国际旅行社学习一些旅行社知识,能得到旅行社的更大的支持和配合;因此,与旅行社建立校企合作或者订单培养,旅行社出境领队或相关管理人员定期给学生授课,学生受益匪浅,高校也可以解决师资方面的困难,旅行社也可以录取他们所需要的实习生,学生也可以在最短的时间内找到合适的工作,这一“双赢”甚至“多赢”的人才培养模式更加符合市场需求。

##### 4.出境领队自身方面的配合

以上三个方面均为客观因素,对出境领队胜任

能力的培养关键点还需要主观因素——出境领队自身方面。根据“ASK”原则,加强自身修养,主要表现在以下三个方面。

#### (1)A(Attitude)服务态度方面

从访谈和调查旅游团团员中得知,游客对出境领队的服务态度(权重为95.2%)比较看重,因此,出境领队人员首先必须加强服务态度方面的修养,尤其是带领东南亚和韩国团队的出境领队。由于东南亚和韩国团队的团费比较低,基本上是零负团费的操作模式,出境领队必须带领游客做自费项目和购物才能完成旅行社的任务和自己的带团津贴及工资;当团队自费和购物做的不好时,常常给客人脸色看,甚至出言不逊,服务态度恶劣,给游客的出境旅游带来不好的印象,因此,作为这种零负团费的出境领队,要牢记“宾客至上”的原则,服务态度将会得到改善。

#### (2)S(Skill)领队技能方面

出境领队技能表现在许多方面,每一位优秀的领队都身怀绝技。一般带领出境旅游团,出境领队自己讲解较少(欧洲领队除外),主要是带团技能。在访谈游客和部分领队过程中,可以归纳出两点:一是借助现代通讯工具,每一位领队在接团时,知晓每位客人的手机号,首先建立一个微信群,这样既方便游客与出境领队的联系,又方便旅游团团员之间的认识(现在的出境旅游团绝大多数是散客拼团);二是对旅游团进行分组,相对于目前出境旅游团基本上是散客拼团,并且团队人数比较多,为了便于管理,领队可将团员进行分组,按照组团社给予的名单划分为1号家庭、2号家庭……以此类推,这样在景点集合和分房时会使领队工作方便许多。

#### (3)K(Knowledge)领队业务知识方面

从访谈和调查中得知,旅行社管理人员更加看重出境领队的外语知识和导游知识(权重为93.2%),因此,出境领队业务知识决定该领队是否被录用,是作为胜任领队一职的敲门砖,对于新手而言非常重要。主要表现在出入境知识方面,一个出境领队能否顺利地带领旅游团团员出本国国境,入他国国境,作为日益成熟的旅游者来说一眼就可以看出该领队是否是新手,决定着这一趟行程领队能否驾驭该旅游团,并且在该团中树立威信;因此,出境领队加强领队业务知识修养是作为一名合格领队的前提条件。

### (二)政府、行业和企业三方的督导和管理

#### 1.政府层面的督导和管理

前文所述,2016年政府放开出境领队条件,给予旅行社启用出境领队优惠条件来满足出境旅游市

场需求;政府还应该担任督导作用,监督旅行社所派遣的出境领队是否符合条件,以确保出境旅游服务质量。

#### 2.行业层面的督导和管理

目前由于市场比较缺乏有经验的欧洲领队,而武汉属于非口岸城市,往往会向北京等口岸城市的旅行社借用欧洲领队,因此,在全国范围内成立类似导游协会的出境领队协会是很有必要的,或者可以市场细分化,按照出境旅游市场划分欧洲领队协会、美洲领队协会、东南亚领队协会、日韩领队协会、澳新领队协会、非洲领队协会等等;一方面方便各个城市对出境领队的需求,另一方面便于旅行社行业层面的督导和管理。

#### 3.企业层面的督导和管理

旅行社企业层面的督导主要表现在对所担任的出境领队进行日常化管理,更多地是需要对每次团队的回访。目前一些出境旅游团对于出境领队的管理主要是查阅《团队质量反馈表》,该表可以说明一些问题,但是中国人由于碍于情面,通过1-2周的与出境领队相处,不好意思当面给予出境领队不好的评价,因此,该表有一定的片面性。所以,旅行社需要电话回访参团游客,加强对出境领队的督导和管理。

### 四、结语

总之,通过对出境领队胜任能力的分析,我们要意识到,出境领队胜任能力的培养,不仅仅是出境领队个人的事情,而是需要政府、旅行社企业、学校和个人四方的合作和努力,才能完成这一艰巨的任务,这一任务任重而道远,是我国发展出境旅游的关键所在。

#### 参考文献:

- [1] 胡浩. 2018年中国公民出境旅游近1.5亿人次[N].人民日报,2019-02-14.
- [2] 何曼榕,贺景.旅行社出境领队人员胜任力模型研究[J].人力资源管理,2016,(4):39-40.
- [3] 中华人民共和国国家旅游局.出境旅游领队人员管理办法[Z].2002.
- [4] 徐勇.导游实务与案例[M].武汉:湖北教育出版社,2015:32.
- [5] 刘品.出境领队人才职业能力分析及其培养对策[J].开封教育学院学报,2015,(2):263-264.

[责任编辑:陶济东]

## Research on the Training Mode of Outbound Tourism Leaders Based on Competence

Zhou xiaomei

(Wuhan Polytechnic, Wuhan 430074, China)

**Abstract :** China has maintained its position as the world's largest source of outbound tourism for many years. Such a large number of outbound tourists require more outbound tourism leaders. By expounding the status quo of the outbound tourism market, defining the working ability of the outbound leader, using the "ASK" principle, analyzing the competence of the outbound team leader, and proposing the three-tiered model of the government, travel agency enterprises, schools and individuals, and constructing the talent training program and strategy for the outbound team leader. It is hoped that through the training of high-quality outbound tourism leaders, the quality of Chinese people's outbound tourism will be guaranteed, and the people's vision of a better life for outbound tourism will be met.

**Key words :** outbound leader; competency; "ASK" principle; four sides and three layers

(上接第 27 页)

## Necessity of Research on Foreign Language Teachers' First Language Attrition Based on Ideological and Political Education

LI Pei-e

(Wuhan Polytechnic, Wuhan 430074, China)

**Abstract :** Foreign language teachers under the concept of ideological and political education should possess certain humanistic qualities. Not only their foreign language competence but also their native language competence is the basis for implementing ideological and political education. Correspondingly, the third space view of modern foreign language education requires foreign language teachers to develop both target language and mother tongue abilities in a balanced way. Therefore, the study of language attrition of foreign language teachers should not only focus on their foreign language attrition, but also on their first language attrition.

**Key words :** ideological and political education; foreign language teachers; first language attrition