



# 基于旅行社转型背景下计调业务的重要意义及计调人才存在的问题分析

韩国华

(山东旅游职业学院 旅行社系, 山东 济南 250010)

**摘要:**我国旅行社在目前形式下亟待转型, 计调业务在旅行社转型过程中对于产品升级和产品品质起着极为重要的作用。新形势下, 旅行社呼唤计调人才, 但计调人才状况不尽人意, 存在着重用使用轻培养、高端人才匮乏等问题。

**关键词:**旅行社转型; 计调业务; 计调人员; 产业升级; 产品品质

中图分类号: F592.61

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2013) 03-0060-03

## 一、问题的提出

未来我国旅游需求将快速增长, 为旅行社业发展带来了新的机遇。2001年4月11日, 国务院提出“把我国建设为世界旅游强国”的目标。中央政府对旅游业发展的重视必将迎来旅游业发展的又一次高潮。而同时, 经济生活水平的提高、教育人口结构的变化、旅游消费经验的快速传播和旅游消费者的日渐成熟, 旅游市场需求呈现新的特点和发展态势, 更高品质的旅游消费呼唤升级的旅游产品及相关服务。为促进旅游业的市场活力和产业升级, 加速旅行社业优胜劣汰的进程, 淘汰代表传统落后产能的旅行社, 旅行社行业管理进一步规范促使旅行社经营体制进行新的调整。最近几年来, 有关旅行社经营管理的法规不断出台, 打破某些旅游业务的“垄断”局面, 加快引进国外强势旅行社参与国内竞争, 地方政府主动取消旅行社经营条块分割的区域限制, 拆除地区壁垒, 加剧旅行市场资源的流动和整合。竞争的日趋激烈和市场环境的逐渐透明, 提供低质产品依靠浑水摸鱼获取利润的运作空间将快速压缩。

目前旅行社整体盈利能力仍然比较差, 2011年度全国旅行社营业收入 2871.77 亿元, 同比增长 8.41%, 而营业利润 22.11 亿元, 同比下降 31.63%, 利润总额 21.55 亿元, 同比下降 36.39%; 旅游业务营业收入 2626.54 亿元, 同比增长 11.45%; 旅游业务利润 132.60 亿元, 同比增长 5.70%; 旅游业务毛利率 5.05%, 同比下降 0.27%。从以上数据可以看出, 2011 年我国旅行社在营业收入增长的同时, 营业利润和利润总额却同比减少, 旅游业务的毛利润率比去年略有下降, 表明我国的旅行社仍是粗放型的经营模式, 全国旅行社整体上处于“赔本赚吆喝”的状态。营收连年增长而利润不能实现同步增长, 效益创造能力较差, 根本原因在于我国旅行社产品的附加价值低。增加产品的附加价值, 是旅行社产业升级和实施品牌战略亟待解决的问题, 在这个过程中, 计调作为核心岗位的作用日益凸显出来。

## 二、计调工作成为旅行社产品升级的重要保障

(一) 计调在旅行社中担当重要角色是行业发展的需要

收稿日期: 2013-06-08

作者简介: 韩国华(1977-), 女, 山东菏泽人, 山东旅游职业学院讲师, 研究方向: 旅行社经营管理。

计调在旅行社的角色随着行业的不断发展而转变。从新中国成立至改革开放这个阶段,旅行社的职能是承担政府的政治接待任务,计调的工作内容是为外宾订房、订车、订餐和提供一些委托代办服务,这种后勤工作人员的角色隐藏在幕后并不被重视;从改革开放至20世纪90年代初期,这个阶段旅行社业处于产品供不应求的卖方阶段,此时旅行社的经营管理重点在于产品生产效率,产品创新、质量管理和市场营销等工作没有受到经营管理者的高度重视。由于旅行社只经营有限一些产品,导游工作成为决定企业利润水平高低的关键因素,计调主要负责产品生产的后勤工作,为导游的旅游接待工作做好后勤保障服务,包括与各合作单位签订协议,采购旅游服务产品,并将信息传达给相关部门,计调业务对旅行社发展壮大的重要意义还没有充分体现出来;20世纪90年代初期至20世纪90年代末,属于旅行社业的春秋混战时期,我国旅行社整体呈现出“散、小、弱、差”的特点,旅行社正规的组织结构已被打破,计调员的职责范围变得模糊不清,失去边界,其工作囊括了产品设计、电话销售、制定线路计划、旅游要素采购、商业谈判、票务工作、售后服务、客户关系管理等业务,成为旅行社的管家婆。这时负责销售业务人员在旅行社中占有重要位置,计调仍是辅助的角色;进入21世纪直至现代以及未来的一段时间,旅行社业的竞争逐步走向规范,扩大企业规模,实施品牌竞争战略是未来旅行社竞争取胜的必经之路。高品质的产品和有效的市场营销成为旅行社企业致胜的两大法宝,计调工作的重要意义已经是经营者共识。

(二)计调人员的业务水平与旅行社产品质量水平密切相关

#### 1.计调人员的主要业务内容

计调是计划与调度的结合称谓,是旅行社内部专职为旅行团,散客的运行走向安排接待计划,统计与之相关的信息,并承担与接待相关的旅游服务采购和有关业务调度工作的一种职位类别。计调人员的具体业务内容主要包括:

(1)定制线路和产品报价:主要面对同业客户和公司客户,按客户要求为游客定制旅游线路;面对同业人员及游客的咨询,制定线路价格。

(2)协助线路推广和电话招徕:协助市场外联人员进行线路推广,通过电话销售旅游线路。

(3)旅游商品采购:负责与旅游服务商签订采购协议,为旅游者提供购买服务,并协同处理有关计划变更和突发事件。

(4)做好行程计划和成本核算:根据产品线路特点和旅游者的需求,安排好每天活动节点、交通工具、抵离时刻、购物点、下榻酒店、风味餐、娱乐项目、导游、司机和特殊细节等,负责搞好成本核算,同行间工作衔接。

(5)联络沟通和团队掌控:向导游下达接待计划,协助导游和司机接待工作,负责处理旅游接待过程中导游无法现场处理的意外情况,监控导游和司机工作,保证旅游团队质量。

(6)处理游客投诉和售后反馈工作:旅游活动结束后采取多种形式负责追踪跟进,定期电话回访,处理游客来信来访以及电话投诉意见,解答游客的咨询。同时用各种方式征集游客对旅游接待的意见,并根据情况及时改进。

(7)信息收集和存档工作:负责信息资料收集整理及信息资料汇编和装订成册,存档、建档,按月填报统计报表,编写年度、月度计划等,为业务决策和计划管理提供信息服务。

#### 2.计调业务水平是产品质量的重要决定因素

(1)计调工作贯穿了旅行社产品售前、售中和售后的整个阶段。旅行社产品品质取决于优良的产品设计、环环相扣的行程安排、完美的旅游接待、完善的售后服务四个紧密联系不可分割的过程,要有效地控制影响产品质量,就必须在四个过程中的所有主要阶段加以控制。从对计调工作的内容分析中可以看出计调业务完整地贯穿了整个过程,这其中计调人员包括计调管理人员或亲力亲为,或通过组织管理、联络协调、监督配合工作掌控业务的发展情况。从这个角度上来讲,计调的业务能力决定了旅行社产品的质量水平。我国的大多数旅行社规模小、人手少,较高的宣传、培训、管理成本使旅行社实施全面质量管理力不从心。从关注计调的业务入手,扎实推进计调的每一项工作内容,加强对计调人员的培训和监管,通过提高计调人员的工作能力来提升旅行社产品品质,是一个操作简单、效率高的产品质量管理途径。

(2)计调业务水平主要体现在销售和游览过程。计调业务对产品质量的决定影响主要在游览过程中体现出来,许多行外人士甚至部分旅行社经营管理人员都有一种误解,产品销售不畅和服务质量遭到投诉,是由于外联能力不足或导游技能和服务态度造成的,但据有关资料分析,旅行社发生的销售和服务质量问题,其根源很大部分可追溯到计调人员的业务操作上去。产品线路设计缺乏创新,无法满足旅游消费者的市场需求造成销售困难;销售出去的产品由于和外联人员沟通有误,没有充分了解客人的要求,做出的“菜”不合游客“口味”招致投诉;行程安排缺乏指导和经验,凭借主观想象随意地安排,把行程安排得时紧时松,弄得客人时而疲于赶路,时而又百无聊赖地等待,导致客人的体力分配不均,产生不安情绪;对旅游服务供应商了解不细致,过于依赖接待社的安排,缺乏跟进,以至在团队的实际运作中产生不良的效果;对导游考察缺乏细则,选派导游随意性较大,与接待人员沟通不足,没有完整、清晰、准确

地向接待人员阐明接待要求,使接待工作出现失误。计调的工作类似饭店的厨师,虽然不直接面对顾客,但在很大程度上决定了顾客的满意度。

### 三、我国旅行社计调人才需求存在的问题

#### (一)计调人员重使用轻培养现象严重

计调人员工作业绩不像外联人员和导游人员工作业绩那样易于评价,大多数情况下,计调工作隐藏在幕后,其重要性常被旅行社经营管理者所忽视。根据本文调查,100%的旅行社都设有计调岗位,计调员工人数基本上占员工总数的1/3,75%的旅行社认为目前既有的计调人员在数量上能初步满足企业当前需要,但是对计调工作现状表示不满,主要体现在:①计调人员知识结构不合理,没有反映出旅行社的发展现实;②计调人员理论知识欠缺,思考问题缺乏高度;③计调人员不能胜任计调工作,专业水平低。目前计调人才的培训和开发还非常薄弱,社会上缺乏正规的培训机构。只有不到10%的旅行社对计调人员有系统的培养计划。多数旅行社对招聘进来的计调人员采用“放任自流”的态度,任其“自我成长”。由于薪酬低、社会认可度低,计调岗位人才吸引力较弱。重使用、轻培养人力资源管理模式使计调人员的整体素质堪忧,成为目前旅行社转变经营模式、提高管理水平的一大障碍。

#### (二)计调人员的素质亟待提高

计调人员缺乏系统规范的专业教育或培训,他们的经营管理知识和技能来源于长期工作实践的积累,这种知识和技能的获取方式导致碎片化、片段化,常常形成就事论事,缺乏战略思考。分析和解决问题时缺乏高度,仅从眼前利益出发,视野狭窄,做事死板教条,不能把握全局,通盘规划,组织协调能力差。知识应是系统的,零散的理论对实践难以起到指导作用,社会上的“知识无用论”的根源在于对理论知识没有形成体系,因而理论转化为实践的效能受到限制。实践经验对计调工作来讲是必要的,但没有深厚的理论基础,难以避免工作上的经验主义,缺乏理论的指导,计调业务水平的提高受到制约,形成天花板,难以适应日趋复杂的旅游需求。目前,计调人才素质中最缺乏的是:①知识面窄,知识结构不合理;②对市场知之甚少,不了解顾客;③缺乏服务意识,做工作按部就班,创新不足。

#### (三)高端计调人才紧缺

未来旅行社的竞争焦点在于以旅行社产品品质

为基础的品牌竞争,而计调人员的业务水平决定了旅行社产品品质高低,产品的高品质需要高端计调人才来操作,目前计调人员的素质远远不能满足旅行社竞争的需要。根据调查,在计调人才的需求层次上,50%的旅行社需要高级人才,能制定策略并推动实施;28.57%的旅行社需要复合型人才,兼多学科知识和多种技能;21.43%的旅行社需要中级人才,在上级指导下工作并完成任务。旅行社产品具有综合性的特点,其构成要素包括“吃、住、行、游、购、娱”六大方面,涉及的行业可以达到上百个,要操作好一个旅游产品没有广博的知识是难以胜任的。旅行社业综合性的特征、计调岗位的核心地位和时代要求决定高端计调人才要提高自己的综合素质,具备多种能力,才能在计调业务上大显身手。但目前,由于旅行社就业门槛低,计调人员的工作水平普遍不尽人意。缺乏专业的培训和教育,日益激烈的市场竞争和品牌意识的缺失,高端计调人才的生长土壤短时间内难以形成。

#### (四)计调缺乏职业生涯规划、提升途径少

企业如果能够在相关的职位之间建立有效的职务连接,在每一层级的成功都预示着提升,员工能在这些层级中安全地渐进地移动。那么员工就可以发现,他(她)可以在一个企业内部实现职业生涯规划,企业会对员工具有较强依附能力,员工在企业找到强烈的归属感。计调常常被认为是一种“没出息”的工作,工作的努力和能力的提升无法在企业和社会上获得认可,计调人员普遍缺乏职业荣誉感。对前景的疑惑和担忧使计调员容易产生职业倦怠,降低了计调员自我提升的动力,阻碍了高素质计调队伍的建设,同时造成优秀计调人才外流。

#### 参考文献:

- [1] 王煜琴,等.旅行社计调业务[M].北京:旅游教育出版社,2012.
- [2] 金明霞.谈如何提高旅行社服务质量[J].知识经济,2011,(15).
- [3] 毛焱.美国旅行社业售后服务管理研究[N].中国旅游报,2012-10-06(11).
- [4] 富山芳雄.服务的品质是什么[M].北京:东方出版社,2011.

[责任编辑:张磊]

(下转第66页)

(上接第 62 页)

## The Significance of Travel Operating Business and Problems Existing in Training of Operators in the Transition of Travel Agency

HAN Guo-hua

(Shandong College of Tourism & Hospitality, Jinan250010, China)

**Abstract:** The paper holds that the travel agencies in China are making an adjustment to the present situation. In this course, the travel operating business plays a very important role in the upgrading of tour products and product quality. Thus, it calls for more qualified tour operators. However, the problem is that the training of talents in this field is underemphasized, leading to the lack of leading experts.

**Key words:** transition of travel agency; operating business; operator; upgrade of product; product quality