

关于中国导游一些现状的思考 PDF转换可能丢失图片或格式
， 建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/218/2021_2022__E5_85_B3_E

[4_BA_8E_E4_B8_AD_E5_c34_218843.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/218/2021_2022__E5_85_B3_E4_BA_8E_E4_B8_AD_E5_c34_218843.htm) 中国地质大学(武汉)

张晓阳 [关键词]: 社会保险 回扣 薪金分配制度 佣金机制 恶性

削价竞争 维权意识 文明程度 出游期望 [摘要]: 导游是一个让

人羡慕的职业.然而现在,在许多人的印象中,他们成了一群黑

心的骗子.为什么呢?事实真的是这样的吗?从这个反映出国内

旅游管理界的什么问题呢?应该如何解决? 一、 导游辛酸知多

少 导游,是一个令人羡慕的职业.在很多人的印象中,他们谈吐

文雅,知识渊博,见多识广,收入不菲,是一群自由职业者.人们一

般都觉得导游可以游山玩水,是一份轻松又很容易赚钱的职业。

事实上导游是一种复杂的、高智能、高技能的服务工作

。在游客心目中,导游是一个国家(或地区)的代表、是人民

的友好使者。大多数导游都以其广博的知识、精湛的导游

技巧、热情的服务为游客提供了良好的旅游享受,是当之无愧的“民间大使”。

但是,曾几何时,人们给导游扣上了各种各样的帽子.他们觉得导游只顾赚钱,不问服务.他们"勾结"旅游景

点一起"骗取"游客的钱.在他们的心目中.导游成了一群黑心的

骗子.然而.导游的辛酸有多少人能够知道呢? 1、 辛苦的24小时

导游的工作强度与一般人"朝九晚五"的工作时间不同,导游

的工作时间相当弹性化,有时可能休息好长一段时间,但在

旅游旺季时也会一连带上几个团不休息。在带团期间,工作

时间的不固定性决定了工作强度的不确定。导游一旦上团,

基本上是24小时全都在工作,白天是一团人的吃、行、用、

玩,晚上是住宿休息,夜里也可能要处理一些突发事件:比

如遇到客人生病得帮忙找医生，或宾馆房间不够，自己只能另找住所等，那种身体和心理两方面的劳顿是外人所难以体会的。一般人工作8小时以外的时间完全是自己支配，但是导游则不行。根据行程的安排，导游可能要早上五六点钟就起床，晚上十一、二点钟才休息，有时一天只能休息三四个小时，精力、体力的消耗常常达到最大值。几乎每个导游都有胃病，上团经常吃不上饭，夜深人静，当旅客睡在梦想的时候，他们也许还在工作。

2、时时刻刻的危险 带团的时候，导游基本上是奔波在第一线。为了保证游客的安全，他们奔波劳碌，然而，导游自己的安全却经常被人忽视。九寨沟导游的事故很多，几乎每天都要发生几起，每年都有许多导游牺牲。而他们并没有社会保险。导游的安全利益得不到切实的保障。

3、微薄的待遇 导游的工资在全国一般标准大约为200-800左右/月，大多为300-600之间。当然，也有旅行社不给导游基本工资。目前绝大多数的旅行社和旅游公司，出于自身经济利益的考虑，不愿花钱养导游，有的甚至要求导游出团前先行交纳所谓的“人头费”（即导游花钱买团带）。这种不合理的薪金制度不能全面评价导游的工作量和工作质量，不能保证导游劳动价值的补偿。它极大地挫伤了导游人员的服务积极性，使得服务质量再好的导游也会滑向“导购人员”，妨碍了旅游业的健康发展。

4、游客的不尊重 随着生活水平的提高，出游的人越来越多，但是旅游者各方面的素质亟待提高。游出行的时机多在黄金周，加上我国各旅游地的软、硬件尚不完善，难以实现其较高的旅游期望值，于是往往会将其失望情绪转为对旅游从业人员的抵触情绪。另外，很多国人在出游时将不卫生、不文明、不礼貌的陋习也带至旅游地，突出地表现为脏、

吵、抢、粗、俗、窘、泼。部分人还个人意识膨胀，不注意配合导游的工作，并对导游等服务行业人员有歧视心理，这肯定会影响导游的工作情绪和质量。稍不满意就对导游人员投诉，而媒体方面则动辄配合游客“曝光”。经常有游客辱骂导游人员，女导游经常被素质低的客人调戏等不文明的现象出现。

二 原因分析

1、当前导游人员薪金制分析

目前国内导游人员的收入主要由基本工资、带团津贴、“回扣”和少量小费构成，劳动保险由旅行社代买或自己购买。以昆明市为例，只有少数旅行社的专职导游才有固定的工资，金额多在300元左右；带团津贴在外语导游中较高，但在国语导游中只有部分旅行社发放，大致为每团每天15 - 30元左右；至于小费，在海外旅游团中比较普遍，而在国内除了广东等经济发达地区的少数旅游团外，基本上不多见。如此一来，“回扣”就成了大多数导游人员的主要收入来源。“回扣”是导游人员和驾驶员在带客人进入旅游商店购物。消费之后，从店方获取的各种好处费。除了“人头费”以外，还有游客购物金额的10% - 40%的返利。导游人员的“回扣”是旅游业“回扣”中的一小部分，因为“回扣”要在地陪导游、司机、全陪导游、旅行社和旅游汽车公司之间分配。所以，地陪导游的“回扣”所得是在扣除了交回旅行社、旅游汽车公司的“人头费”和购物签单，以及给司机和全陪的费用后的剩余收入。广大的导游人员都属于“三无人员”：无基本工资、无基本福利保障、无明确劳动报酬保障，不少业内同行自嘲为“生活在社会边缘的人”。目前绝大多数的旅行社和旅游公司，出于自身经济利益的考虑，不愿花钱养导游，有的甚至要求导游出团前先行交纳所谓的“人头费”（即导游花钱买团带），如此一来，被

“逼上梁山”的导游们为了赚钱，只有采取“羊毛出在羊身上”的办法，想方设法减少景点游览、增加购物，以期多拿回扣，由此引起的旅游投诉层出不穷。国家明文规定导游不能拿回扣，试问我们这些所谓的“民间大使”的劳动报酬，从哪里获取呢？这已经成为在导游服务工作第一线的导游人员们所关注的一个迫在眉睫的最基本、最现实的重要问题！！

据了解，海南省从2002年2月1日起实行旅游佣金结算制度，要求旅行社必须依法按合同确定导游人员的报酬，并纳入企业核算体系，规范管理。那么四川何时才能出现这些维护导游权益的保护条例呢？我们迫切期待。这反映了目前旅游行业中存在的一个普遍现象。事实上，导游收入问题一直是旅游行业内部关注的焦点，导游获取收入的正当途径不能得到落实，旅游服务质量就无法获得本质的改善，旅游行业的健康发展将受到影响。在国家旅游局日前出台的一些相关文件条例中规定：导游不允许收受佣金，旅行社必须与聘用的导游人员签订劳动合同，明确劳动报酬和返回佣金比例，并纳入企业核算体系内规范管理。据了解，四川省也已经开始着手相关工作，在2002年的全省旅游工作会议上，四川省旅游局钟勉局长明确指出，2002年四川将进一步加强旅游行业管理，严格规范导游人员聘用合同及报酬机制。

2、以“回扣”为主体的导游薪金制度形成原因分析

随着中国旅游业的发展，以“回扣”为主体的导游薪金制度从20世纪80年代就逐渐形成，在行业内部获得了默认。虽然有关部门试图改变，但始终不能打破这种使各方面利益达到均衡的“体制”。究其原因，主要是它有着一定的生存的合理性土壤：

- 1).旅行社的恶性削价竞争 由于旅行社业进入门槛较低，旅游行业的市场机制不

健全，加上当前旅行社中普遍存在的、不合规的承包经营，旅行社产业急剧扩张。一些主管部门没有发挥应有的宏观调控作用，加剧了旅行社业的过度竞争。在竞争的压力和利益的驱使下，许多旅行社仅以“顾客导向”为主，忽视“成本导向”，竞相以削价为主要手段来销售产品。使得销售价与采购价之间的差异微乎其微，为保证必要的组团利润，旅行社唯有取消导游的薪酬、降低接待标准，甚至纵容、怂恿导游带客购物，以获得不菲的“人头费”和购物签单。以昆明的“石林一日游”为例，有的旅行社报价可以低至60元（包括门票、餐费、车费和导游费用），而现在仅石林门票就要80元，费用的缺口当然要通过增加购物次数来弥补了。在旅行社恶性的削价竞争情况下，导游人员不但不能获得应得的带团酬劳，还要交给旅行社数量不等的“人头费”和签单费，于是就只能通过领游客购物来取得自己必要的收入。可以说，旅行社组团利润的偏低和恶性低价竞争使得导游不得不把很大一部分精力放在购物上，而不能专心带团，这是造成以回扣为主的导游薪金体制的最重要原因，也是导致导游服务质量下降的最直接原因。

2).导游聘用制度的特殊性 由于旅游业淡旺季差异明显，组团利润相对较小，旅行社为最大限度节省开支，只会配备少量的专职导游，在旺季时就聘用大批的兼职导游。多数旅行社将工作重点只放在外联业务上，不重视导游人员的开发管理。大部分导游的日常管理缺乏依托单位，影响了导游队伍的稳定和整体素质的不断提高。基本处于闲散状态的导游既失去了外界对其服务水平的有效监督，也失去了竞争的压力和提高自身素养的动力。

3).导游激励机制的不健全 除了少数业务量较好的旅行社外，对导游人员的激励不但

手段单一，而且力度不大，覆盖面有限。由于大多数旅行社只求最大限度地降低营业成本，不但大多数导游没有本来就微薄的工资和各种福利保障，而且还需向旅行社交纳上千元的押金和一定的管理费用、带团"人头费"。这样不规范的劳动报酬制度根本就不能对导游进行有效激励。对许多旅行社来讲，唯一的激励手段就是惩罚：扣除风险押金或未报销的预付团款。甚至有的旅行社只要投诉涉及导游的，就无视导游的工作投入，把投诉造成的经济损失转嫁到导游身上。

4). 导游服务的商品化 旅游业是一项生产和销售旅游商品的产业，为旅游业创造经济效益和赢利相对应的导游服务也必然商品化，按劳收取劳务费用。导游人员要安排旅游者的食、住、行、游、购、娱等事项，以满足旅游者物质上和精神上的需要。在规范程式的不断重复劳动中，导游既要具备较高的知识水平和心智技能，还要脑体高度结合，承担较重的工作量，更要面对大量的"旅游污染"。因此，高度付出的导游人员必然需要较高的经济回报。

5). 导游工作的特殊性 在带团游览中，几乎一切事务都要由导游人员来独立主持和协调。一方面，导游是旅行社的代理人，另一方面导游员在接待过程中又是游客的代理人。在这一对委托人--代理人的关系中，后者掌握前者的信息较多。一些导游可以利用这一种信息方面的不对称谋取私利。同时导游人员所服务旅行社一般不固定，在旅游市场上随供求关系的变化而流动。再加上导游服务的无形性、旅游产品的提供与消费的同时性，以及较高的关联度，使得对导游服务质量的监督和管理非常被动。相关部门无法用统一标准来衡量导游的服务质量，也无法对其进行有效的管理监督。

6). 整体旅游市场的不规范

3、旅游市场

的不规范导游队伍的一些不尽如人意的表现，和旅游市场大环境的不规范是紧密联系的。当我们谈到导游队伍的管理时，决不能脱离了整个旅游市场的大背景。旅游市场的不规范表现在三个方面：（1）旅游购物市场有待完善 导游引导客人购物是旅游服务中的必要环节，取得一定比例的佣金作为宣传促销奖励十分正常。问题是我国旅游商品的研发与市场脱节，各地购物商店的商品缺乏鲜明的地方特色和民族特色，许多又做工粗糙甚至为假冒伪劣商品，没有吸引力，于是许多商店只有靠给导游和司机高额回扣来吸引顾客。（2）缺乏对司机的有效监督和管理 在迅速发展的旅游业面前，旅游车司机的培训和管理已明显滞后，司机的素质和服务质量良莠不齐。司机接团本身就有不菲的车费，所以司机与导游分得同样比例的回扣是不合情理的。由于有回扣可得，部分司机低成本接团，甚至“零车费”或向车队交“人头费”，扰乱了市场秩序，破坏了公平竞争氛围。导游和司机在行程中是平等合作的关系，大多数决定都是两者共同作出的，但出现服务质量问题时往往是导游被处分。究其原因，一是由于需要配备专门的技术、车辆，旅游车驾驶员经常是供不应求，旅行社在考虑司机时首先关注车型和车费，而不在乎其品质和内在素质；二是管理法规上的漏洞，例如，在《导游人员管理条例》中，列举了多条针对导游的明细惩罚条文，而在已废止的《旅游汽车、游船管理办法》中，对司机服务质量的明细要求和惩罚着墨不多，而且很少真正执行。（3）游客出游心理尚不成熟 随着生活水平的提高，出游的人越来越多，但是旅游者各方面的素质亟待提高。游客选择线路和旅行社时往往只比较价格，对相应的法律法规了解不多，缺乏必

要的维权意识。出行的时机多在黄金周，加上我国各旅游地的软、硬件尚不完善，难以实现其较高的旅游期望值，于是往往会将其失望情绪转为对旅游从业人员的抵触情绪。另外，很多国人在出游时将不卫生、不文明、不礼貌的陋习也带至旅游地，突出地表现为脏、吵、抢、粗、俗、窘、泼。部分人还个人意识膨胀，不注意配合导游的工作，并对导游等服务行业人员有歧视心理，这肯定会影响导游的工作情绪和质量。

三、导游管理改革

(一)、导游薪金制度改革的意义

导游人员是旅游接待工作的主体，是整个旅游服务的轴心。导游服务作为旅游产品的一部分向旅游者出售，是旅游服务产品质量高低的最敏感的部分。遗憾的是，在中国旅游业飞速发展的同时，导游服务质量一直参差不齐，成为旅游事业深入发展的瓶颈。由于此前有关导游管理方面的研究不多，且有的缺乏客观全面的调查分析，加上大众对导游声音的忽略、导游队伍自身的不纯洁性，使得包括媒体、旅游研究者和管理者在内的大多数人一直将导游服务中存在的质量问题归于导游的素质和道德水准上。不过现在已有许多人意识到影响导游服务水平的主要原因在于以“回扣”为主的导游收入体制上。海南等地已经开始施行或酝酿施行导游合法佣金制度，迈出了规范导游收入、整顿市场的重要一步。可是如果认为此举能一劳永逸地解决导游服务中存在的问题，显然过于乐观。因为真正提高导游服务质量的关键，在于导游人员薪金制度的改革和整个行业的规范。人是生产力中最活跃的因素，导游服务质量的提高在很大程度上有赖于导游主体自身素质和自觉性的提高，以及对导游客体和服务规律性的认识。保证导游人员合理的物质要求，激发导游人员的积极性，

使其从内心深处培养起高度的责任感、职业荣誉感和积极向上的学习精神，这才是最佳的解决之道。只有在良好的服务意识和服务态度的支配下，才能使熟练的服务技能发挥作用。实际上，当前导游服务中存在的问题恰恰多是源于不合理的以“回扣”为主体的薪金制度。管理部门多次整改后都不能有效解决导游服务质量问题的真正原因，也在于没有认识到或是刻意回避了这一关键。说到底，我们现在的管理手段只是“头痛医头，脚痛医脚”，漠视了导游人员正常的经济利益要求，而强求他们服务水准的提高。从一定程度上讲，目前以“回扣”为主体的薪金分配制度尚有其存在的合理性土壤。当前的关键是减少其负面影响，将之抑制在可以接受的范围之内，并与导游人员的激励和提高、旅游市场的规范有效结合在一起，形成良性循环。如果使导游人员的薪金制度走上良性的发展道路，必然能有效地加强导游人员的管理，促进旅游业的进一步发展。

(二)、导游薪金制度改革的途径 不合理的薪金制度不能全面评价导游的工作量和工作质量，不能保证导游劳动价值的补偿。它极大地挫伤了导游人员的服务积极性，使得服务质量再好的导游也会滑向“导购人员”，妨碍了旅游业的健康发展。改革现行的导游薪金制度，使导游形成自我约束、自我激励。自由竞争的内在机制，早就势在必行。当然，这项改革是一个系统化、全方位。长期性的工作，必须与旅游市场整体环境的完善、市场约束机制的健全结合起来：

1. 杜绝旅行社的恶性削价竞争 恶性削价竞争不但不会促进服务质量的改善，反而会导致质量被忽视，无意保证质量或无力保证质量。从当前来看，加强旅游价格的市场监控、恢复正常的组团利润十分必要。一方面要制定旅游产

品单项服务的最低和最高限价并向社会公布，以制止恶性削价竞争；另一方面要加强监督检查，防止通过减少服务项目或降低服务标准来削价竞争，并对削价竞争者和扰乱市场秩序者采取坚决有力的处罚，以维护市场秩序。当然更重要的，是加快旅行社的体制改革和企业重组，建立现代企业制度，提高企业素质。同时完备法治体系，提高行业进入门槛，杜绝部门承包，通过专业化分工、市场细分和加强管理来提高企业生产效率和整体效益，使旅行社间的竞争由低价竞争向质量竞争、人员素质竞争转变。

2.健全导游激励机制

据美国心理学家威廉詹姆士指出：绝大部分的员工对承担的工作一般只付出自己能力的20%~30%，而一旦受到有效的激励，就可能发挥其能力的80%~90%。旅行社应建立一种既能使尽职的导游获得应得的回报，又能使导游必须为其质量问题支付成本的激励机制，来最大限度地调动导游员的工作积极性，保证导游服务的高质量。笔者认为，首先是要提高导游的物质待遇，高薪养优，满足其合理的物质需要。其次是按导游心理活动规律对其进行科学管理，培养导游良好的情操、丰富的知识、高超的技能。对不同的导游员，要综合、灵活地采取工作激励、情感激励、奖惩激励、角色激励等手段，使传统的人事行政管理方式向人事心理管理方式转变，从而激发导游人员的工作热情和努力程度，提高他们的工作效率和质量。

3.改革现行导购佣金机制

目前佣金分配中给司陪的佣金比例过高，造成购物商店的商品和服务价格太高，严重影响了旅游者的利益和旅游体验。当然这很大程度上是因为导游、司机和旅行社等方面都要分一杯羹，特别是有了可观车费的司机还要与地陪导游平分佣金。应该执行合法佣金制

度，由旅游经营行业组织商定佣金的合法比例，寻求实现商家、导游人员和旅行社之间利益的公平和合理，并将佣金收授限于旅游商品销售企业和旅行社之间结算，杜绝高额佣金和暗箱操作。把佣金结算纳入财务和税务管理，接受工商和税务的监督。逐步降低司机的佣金比例，使其收入以车费为主。

4.导游小费给付的明确化、制度化、规范化 给付小费是文明程度的体现，也是对导游工作的认可与感谢。固定、灵活的小费给付，既有助于导游与游客之间形成良性互动，又增加了导游人员的正式收入。严格说来，服务行业的收入主要来源是小费（tip）和佣酬（commission）。过去我国视服务业小费为“不正当收入”，对小费作出了各种限制，已经不能适应社会发展的要求。现在国家旅游局已经将1987年出台的《关于严格禁止在旅游业务中私自收授回扣和收取小费的规定》列为“需要修改的部门规章”。各地完全可以根据本地的平均收入水平、客源状况和接团要求，制定具体的小费给付标准，定出每位游客应付的小费下限，再由客人视导游的服务质量浮动。这样，将导游的小费收入与其工作量和服务质量紧密地联系在一起，促使导游努力地提高自己的服务水平，以获得较高的物质回报。

5.强化导游培训 导游人员的培训学习是决定其素质提高的关键因素，是一个长期性的任务，贯穿于导游队伍建设的始终。我国导游人员就业前基本没有接受过系统的导游服务专门训练，而且就业后也由于大部分时间处于无人管理状态，学习的机会不多。有关部门应与旅行社、学校等单位。社会机构合作，为导游提供全面的培训机会，在职业道德、服务意识、法律法规、专业知识等方面进行严格、高水平的培训。当然这些培训要尽量安排在旅

游淡季，并且遵循自愿、低成本的原则。与此同时，现行旅游教育中导游专业的科目也应重新划定，使之趋于合理化，以避免未来培训中"补洞"式的应急培训。

6.发挥导游行会的重要作用 在市场经济中，政府行业主管部门无法直接干预经济活动，这样行业协会的中介、组织、协调将在宏观管理中发挥更大的作用。通过导游行会可以规范管理导游，提高管理水平，从而减轻企业和政府部门的负担；变分散管理为统一管理，形成导游竞争机制，通过"上团机会"有力促进导游提高服务质量；并可通过它来反映导游的呼声，沟通导游同有关企业和部门的联系，维护导游人员的合法权益。现在许多国家都成立了导游协会一类的组织，有些国家的导游协会已经跨国联合，成立了国际性的导游协会，如欧洲导游协会（Federation of European Guides FEG）等。虽然我国许多城市已经成立了导游协会，可是大多数的导游协会仍不具备法人资格，只是政府部门的附属机构。所以，政府部门应当转变政府职能，积极放权，明确导游行会的角色和作用。使导游行会独立、完全地发挥作用，为导游统一管理档案、代交劳动保险、进行日常教育和监督，并与旅行社等部门代签导游合同、保证导游合法权益等等。

7.加强对旅游车司机的管理 作为接待团队的"前台"工作人员中的一员，司机在为游客提供令人满意的旅游产品中发挥着极为重要的作用。因此，有必要将对导游的管理与对司机的管理结合起来，与车队紧密配合，加强对司机的监管。具体在两方面：首先是规范车费和佣金比例。有关部门应与旅游汽车公司、旅游车司机合作，制定正常的租车资费标准，逐步降低司机的佣金分配比例，使其收入以正常的车费为主。其次是规范司机服务质量。

有关部门应健全相应的法律法规，加强培训、检查和监督，提高司机的服务质量。

8.提高游客的自我保护意识和文明程度

(1) 提高旅游者的维权意识 游客应了解旅游企业运作的程序和规则，使之能更好地与旅游企业、导游配合，确保游程的顺利进行和质量。此外，还应使他们了解必要的旅游质量法律、法规。对旅游行业管理者来说，旅游者自我保护意识的增强就相当于一只流动的、庞大的监督队伍。

(2) 理性的出游期望 管理部门应加强信息化管理，与旅行社、新闻媒体等新单位配合，准确、及时地传递旅游信息，引导游客转变旅游观念、做出合理的旅游决策、建立恰当的旅游期望值，在保证旅游企业自身利益的情况下尽可能地使旅游者效益满足最大化。

(3) 加强自身文明修养 游客出游中，我们要遵纪守法，爱护旅游资源，做文明的旅游者。给予包括导游人员在内的服务人员应有的尊重和配合，培养团队中间理解、信任、友好的集体氛围，促成与导游之间感情的双向交流。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com