

100年一般旅館中階經理人教育訓練

從餐旅業職能系統之建構 到旅館業教育訓練

指導單位：交通部觀光局

執行單位：中華民國全國工業總會

講 師：林漢明

(Email:hmlin@mail.tajen.edu.tw)

經歷

- 大仁科技大學副教授兼餐旅系主任
- 美國洛杉磯Radisson Hotel Whittier及舊金山Hilton Pleasanton at The Club執行長
- 交通部觀光局旅館諮詢委員
- 交通部觀光局品質提升計畫審查及訪視委員
- 交通部觀光局旅館中、高階經理人班講師
- 第一屆國家訓練品質獎審查委員及訪視委員
- 職訓局TTQS資深評核委員
- 職訓局TTQS新任即回流訓練評核委員講師
- 職訓局人力提升計畫訓練審查委員
- 職訓局雙規教育學制審查委員
- 美國飯店業協會(AH & LA)旅館教育訓練師(CHT)講師
- 美國飯店業協會(AH & LA)旅館管理師(CHA)講師

課堂的約定

1. 設定目標：為自己而學，為組織而學
2. 學習過程：課程專心聽，小組樂分享
3. 學習應用：提升執行力，創造競爭力

●關閉你的手機鈴聲或改成震動

觀光觀光餐旅產業的發展1/4

- 觀光產業是世界各國普遍重視的無煙囪工業，為是21世紀的明星產業，在創造就業機會及賺取外匯的功能上具有明顯效益。根據世界觀光旅遊委員會（WTTC）推估，未來10年全球觀光產業成長情形
- 旅遊支出自4.21兆美元成長至8.61兆美元，觀光旅遊產業對GDP貢獻率將自3.6%增至3.8%，其就業人數將自目前1.98億人增加至2.5億人



觀光餐旅產業的發展2/4

- 隨兩岸關係趨於和緩，政府自2008年7月以來積極推動大陸觀光客來台旅遊，陸續推動包括兩岸旅遊協議的簽署、小三通的擴大開放、兩岸直航的實施等措施，促成了大陸來台旅客的大幅成長。
- 觀光產業的蓬勃發展，不僅為我國帶來可觀的外匯收入，也帶動了大量的民間投資



觀光餐旅產業的發展3/4

- 目前國內不僅有22家觀光遊樂業者進行新建或擴建計畫，旅館業者也積極投入新建或更新改善，同時更引進了國際連鎖旅館品牌，隨著民間投資的增長，更帶來了大量的就業機會。
- 依交通部觀光局統計，未來3年旅館業將加碼投資797.4億元，創造近1萬7千個就業機會（行政院經濟建設委員會，2011）



觀光餐旅產業的發展4/4

- 自92年起，來台觀光的旅客人次逐年增加，在消費金額上也有穩定的表現。依據來台旅客消費及動向調查報告中指出，旅客對臺灣最深刻的印象首位為「美味菜餚」，可知餐飲業發展亦十分重要（觀光局，2011）。



來台旅客消費及動向調查

指標 (單位)	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年
來臺旅客人次 (人次)	225萬	295萬	338萬	352萬	372萬	385萬	440萬	557萬
觀光外匯收入 (美元)	2,976 百萬	4,053 百萬	49.77 億	51.36 億	52.14 億	59.36 億	68.16 億	87.19 億
來臺旅客平均每人每次消費 (美元)	1,324	1,374	1,473	1,459	1,403	1,544	1,551	1,566
來臺旅客平均停留夜數 (夜)	7.97	7.61	7.10	6.92	6.52	7.30	7.17	7.06
來臺旅客平均每人每日消費 (美元)	166.08	180.52	207.50	210.87	215.21	211.46	216.30	221.84
觀光目的旅客人次 (人次)	70萬	103萬	138萬	151萬	165萬	178萬	230萬	325萬
觀光目的旅客平均每人每日消費 (美元)	201.56	238.25	267.02	245.47	245.49	227.98	227.27	242.39
業務目的旅客人次 (人次)	70萬	92萬	94萬	95萬	93萬	88萬	80萬	94萬
業務目的旅客平均每人每日消費 (美元)	157.08	159.63	175.26	194.10	204.80	232.08	230.68	209.86
來臺旅客整體滿意度	84%	81%	85%	89%	86%	88%	90%	93%

觀光餐旅業人才培育現況

住宿及餐飲業歷年就業人數

單位 (千人)	服務業	住宿及餐飲業	比例
	就業人數	就業人數	
95年	5,857	665	11.35%
96年	5,962	681	11.42%
97年	6,036	687	11.38%
98年	6,051	693	11.45%
99年	6,174	727	11.78%

工業及服務業歷年空缺概況

單位： 人/%	工業及服務業		工業		服務業	
	空缺人數	空缺率	空缺人數	空缺率	空缺人數	空缺率
91年8月	163,319	2.79	94,952	3.30	68,367	2.29
92年8月	155,455	2.61	91,990	3.17	63,465	2.08
93年8月	159,373	2.55	93,251	3.08	66,122	2.05
94年8月	165,162	2.58	96,071	3.16	69,091	2.05
95年8月	173,963	2.64	102,523	3.31	71,440	2.04
96年8月	171,002	2.55	95,646	3.05	75,356	2.10
97年8月	145,289	2.14	77,598	2.46	67,691	1.86
98年8月	135,678	2.06	71,861	2.43	63,817	1.76
99年8月	193,442	2.81	101,925	3.25	91,517	2.45

住宿及餐飲業歷年空缺概況

單位： 人/%	住宿及餐飲業	
	空缺人數	空缺率
92年5月	5,288	3.69
93年6月	5,055	3.19
94年6月	5,485	3.37
95年5月	5,162	3.11
96年8月	3,703	2.13
97年8月	5,422	1.99
98年8月	5,241	1.94
99年8月	11,620	4.07

觀光餐旅業人才培育現況

- 由上述兩張表中，顯示目前國內仍有不少的缺工，甚至在99年度服務業中有九餘萬名的缺工（行政院主計處），其中住宿與餐飲業的空缺人數達一萬餘名（行政院主計處），相較於過往，缺工人數有成長的趨勢。



觀光餐旅業人才培育現況

- 觀光餐旅業目前的缺工狀況，針對目前觀光餐旅業缺工現況，觀光餐旅業者也表示目前人才需求呈現兩極化，一種是最基層的外場服務人員，因為薪資低、工作辛苦，因此流動率大；一種則是高階人才，過去只要求「外語可」，現在要求「精通外語」，且要外國觀光餐旅學校畢業，科班出身，看來職缺雖多，還得要遇上有實力的人才行（桃園職訓中心，2011）。



觀光餐旅業人才培育現況

- 目前極力推動的觀光，景氣的復甦，並隨著民間投資的增長，對觀光餐旅業已有效益（行政院經濟建設委員會，2011），使得住宿及餐飲業亦開始成長，更帶來了大量的就業機會，因此觀光餐旅從業人員今年要找工作容易得多（桃園職訓中心，2011）。



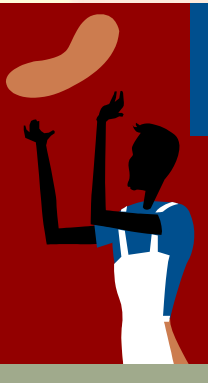
觀光餐旅業人才培育現況

- 在觀光餐旅業更加蓬勃發展，人力資源的需求因此大增，但觀光餐旅業的服務品質參差不齊，在全球化的競爭中，必須思考如何提升人力資源的品質，創造更有附加價值的服務，以吸引更多的國際觀光客來台消費。



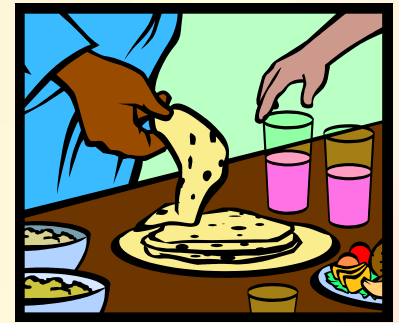
觀光餐旅業人才培育現況

- 一般而言，觀光餐旅業者招募人力的方式多採與學校建教合作，或透過人力銀行，但仍不足以解決人才短缺的問題，而隨著國內許多大型旅館即將開幕，加上餐飲連鎖事業如雨後春筍般成立，人才短缺的情形會更加明顯。人才需求殷切的關鍵時刻，更應力求人才教育與訓練品質的精緻。



觀光餐旅業人才培訓現狀

- 觀光餐旅業人才培訓現狀與未來的趨勢可從三方面來討論：
- 政府
- 觀光餐旅業本身
- 學校
- 此三者並且是互相影響的



(一)政府

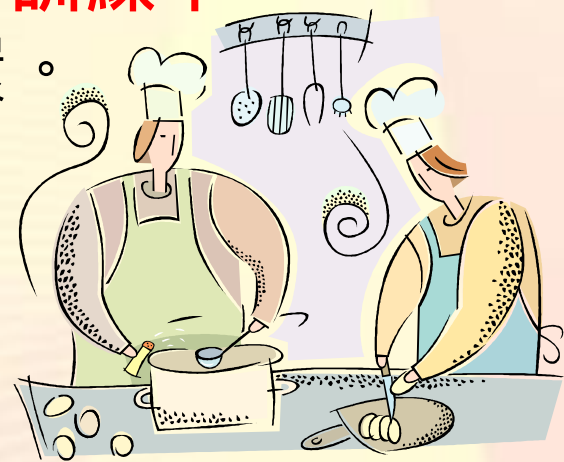
- 觀光餐旅服務業工作是「服務別人」，工作時間長、薪水不高，使得許多人年輕人或家長對「觀光餐旅業」有比較負面的印象，使得需要大量基層服務人員的觀光餐旅業在徵募員工時面臨困難。政府宜積極宣導服務業的價值，訂定更多獎勵觀光餐旅業的政策與措施，如表揚傑出觀光餐旅工作者等。

(一)政府

- 政府職訓單位已投入許多資源，如透過現行協助事業單位人力資源提升計畫暨產業人才投資方案等培訓觀光餐旅產業在職勞工，以及失業者的訓練與輔導，協助轉業至觀光餐旅事業單位工作。
- 未來職訓單位宜多與相關事業單位共同攜手，增加觀光餐旅相關課程或訓練班，以提升觀光餐旅產業人力資本。

(二)觀光餐旅業本身

- 由於觀光餐旅業是一個勞力密集的行業，員工的服務品質是營運績效的關鍵因素，因此員工的培訓是重要課題。但是目前少數觀光餐旅業者對員工的培訓工作不夠重視，加上基層服務人員的流動性高，受訓的時間就縮短。如此，**人員短缺、訓練不足和流動性高**三者就形成惡性循環。



(二)觀光餐旅業本身

- 不過，趨勢上國內仍有許多觀光餐旅業者對員工的培訓工作不遺餘力，除每年編列高額的訓練經費外，並積極與設有觀光餐旅科系的學校合作，提供學生實習機會，這樣不僅可減少員工的流動性，亦增加人力的來源。

(二)觀光餐旅業本身

- 為提升觀光餐旅業人力資源的品質，必須釐清觀光餐旅業工作所需的關鍵職能，透過強化關鍵職能，即能累積人力資本，提高競爭力，創造更佳的經營績效。
- 基於以上觀光餐旅業的發展現況與趨向，建立一套觀光餐旅業的人才培訓系統已是刻不容緩的課題。



觀光餐旅業人才培育上的問題 以旅館業為例

- 問題一：旅館規模小，服務人員不多，無法辦理訓練
- 問題二：對於訓練業者或許又愛又怕
- 問題三：主辦或承辦訓練人員擔心辦訓勞民傷財，最後又被主管認為績效不彰

問題一：旅館規模小，服務人員不多，無法辦理訓練

- 論旅館業或其他服務業都是曾經創造台灣經濟榮景的中小企業，然而市場變化以從賣方市場(服務提供端)轉移到買方市場(服務需求端)，因此規模小、員工少不是問題，顧客需要的是符合價值需求的服務品質，顧客在選擇時並不會因為規模大小與服務人員多寡為優先之考量，但是呈現與提供之服務若落差太大，將影響顧客後續上門消費的動機與意願。

問題一：解決之道

- 一般的旅館，其規模大小與員工人數均無法與大型旅館業者相比，相同地可以運用之資源亦較少，建議可多運用政府網絡資源(諸如：職訓局之之線上教材等)或是各觀光產業同業公會資源遴派員工參加各項訓練或講座；其次亦可聯合其他規模相仿之同業一起邀請觀光業者經營管理或各項技術性之講師進行授課或指導
- 另外需由旅館的主管建立旅館所需要的訓練教材，最佳實務為運用每天發生的服務或技術個案進行分享與檢討；如此可以將訓練變成常態性的實施，同時運用有效資源提高服務效率或生產力同步降低訓練之費用支出。

問題二：對於訓練業者或許又愛又怕

- 愛是因為訓練可以讓員工增進職能更加了解作業標準及品質，
- 怕則因為欠缺訓練需求與計畫，為此可能讓主管進退兩難，一但陷入泥沼可能就讓訓練這檔事就耽擱了，時間一久，訓練就變成沒有需求(因為處處是需求，何者為先後，頭痛!)。
- 多數旅館訓練辦來辦去都是在一個領域或區塊，忽略了其他領域，如前言所述，服務是一個一個環節環環相扣，欠缺完整的訓練可能導致服務系統的偏差

解決之道二

- 訓練的需求源自於旅館的發展，同時可以再將需求分為旅館的發展方向(策略面)與人員的技能面；旅館的發展方向與業主的發展策略目標相結合，訓練的目的為實現旅館的願景、使命與價值觀，例如某旅館擬成為優質服務的典範，那麼訓練規劃朝向提升員工服務態度實踐服務承諾的方向進行安排；
- 另一方面人員技能面則依據員工的工作職務與能力進行訓練安排，優先順序依照員工職能的落差程度大小來安排，此項同時應為現場主管認為需要馬上改善的需求，諸如電話接聽禮儀、二次銷售技巧、訂房注意事項等。

問題三：主辦或承辦訓練人員擔心辦訓勞民傷財，

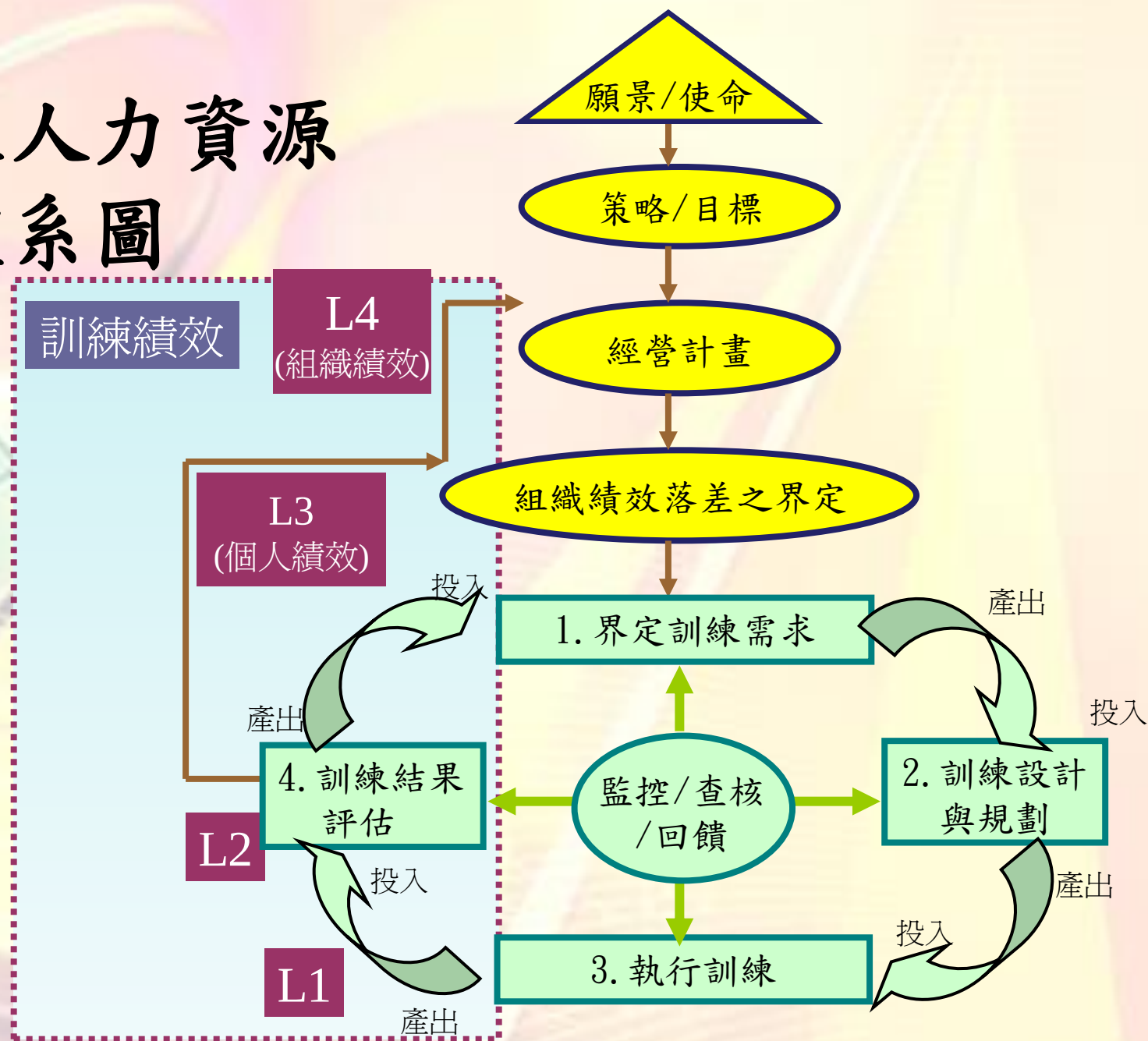
- 建議解決之道三：
- 訓練常為業主或主管詬病的地方，是花了銀子也花了時間但是訓練後並未看到訓練的成效，的確當大家把訓練的焦點自訓練執行移轉到訓後成效時，就會發現往往所辦的訓練並無法驗收評估，更遑論產生具體效益，即便吼多訓練承辦做了問卷調查或心得報告，這幾年評核時常檢視這些資料，只能感嘆應付多於真正的效果，難怪業主或主管寧願先暫緩訓練實施，也要訓練承辦人員提出一套具體的驗收方案

為何實施企業員工教育訓練？

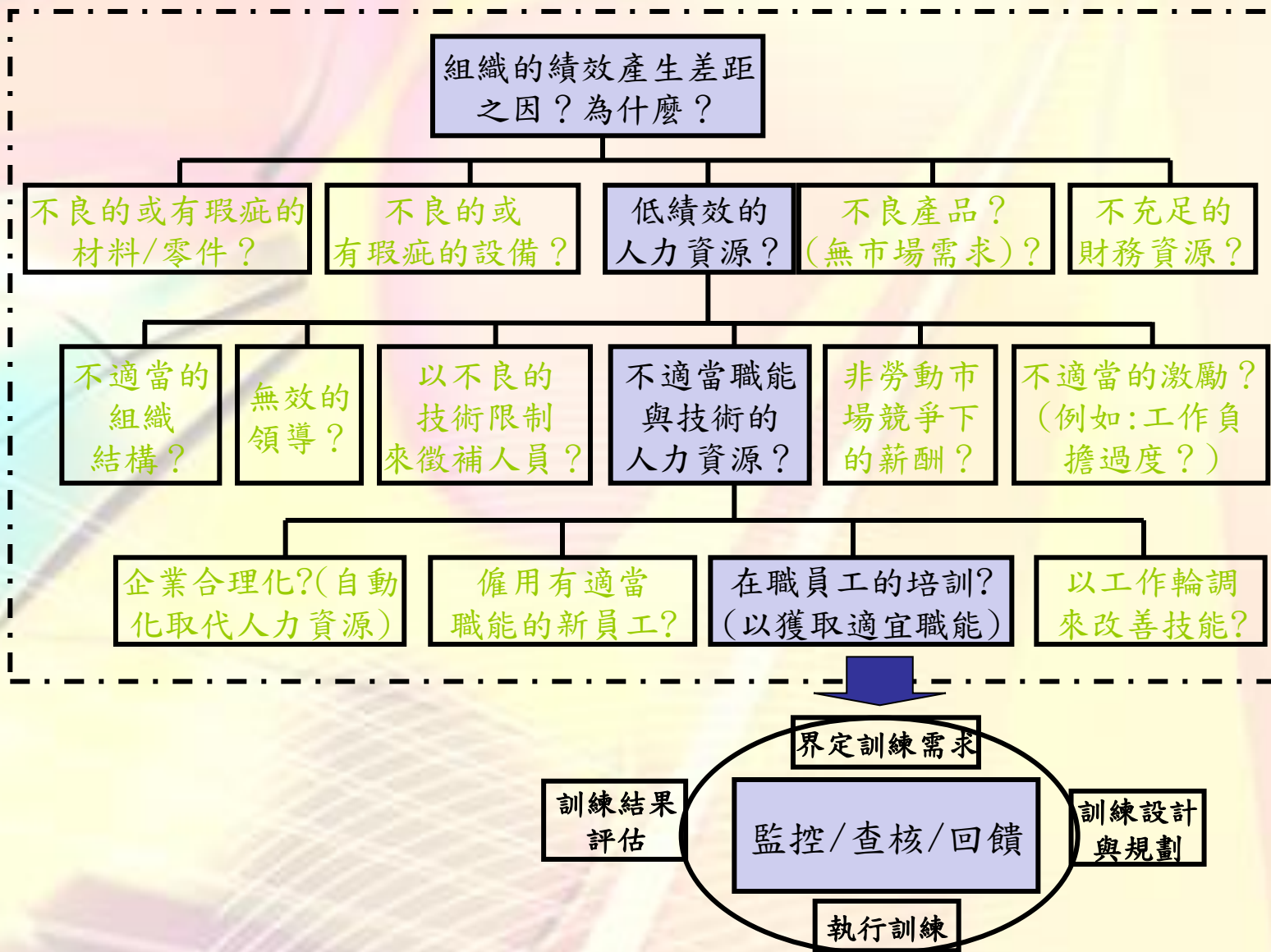
過去的訓練 v. s. 現代的訓練

- 以量取勝 v. s. 目標導向的訓練
- 失焦訓練計畫 v. s. 策略導向的計畫
- 數量指標 v. s. 成果績效導向的指標

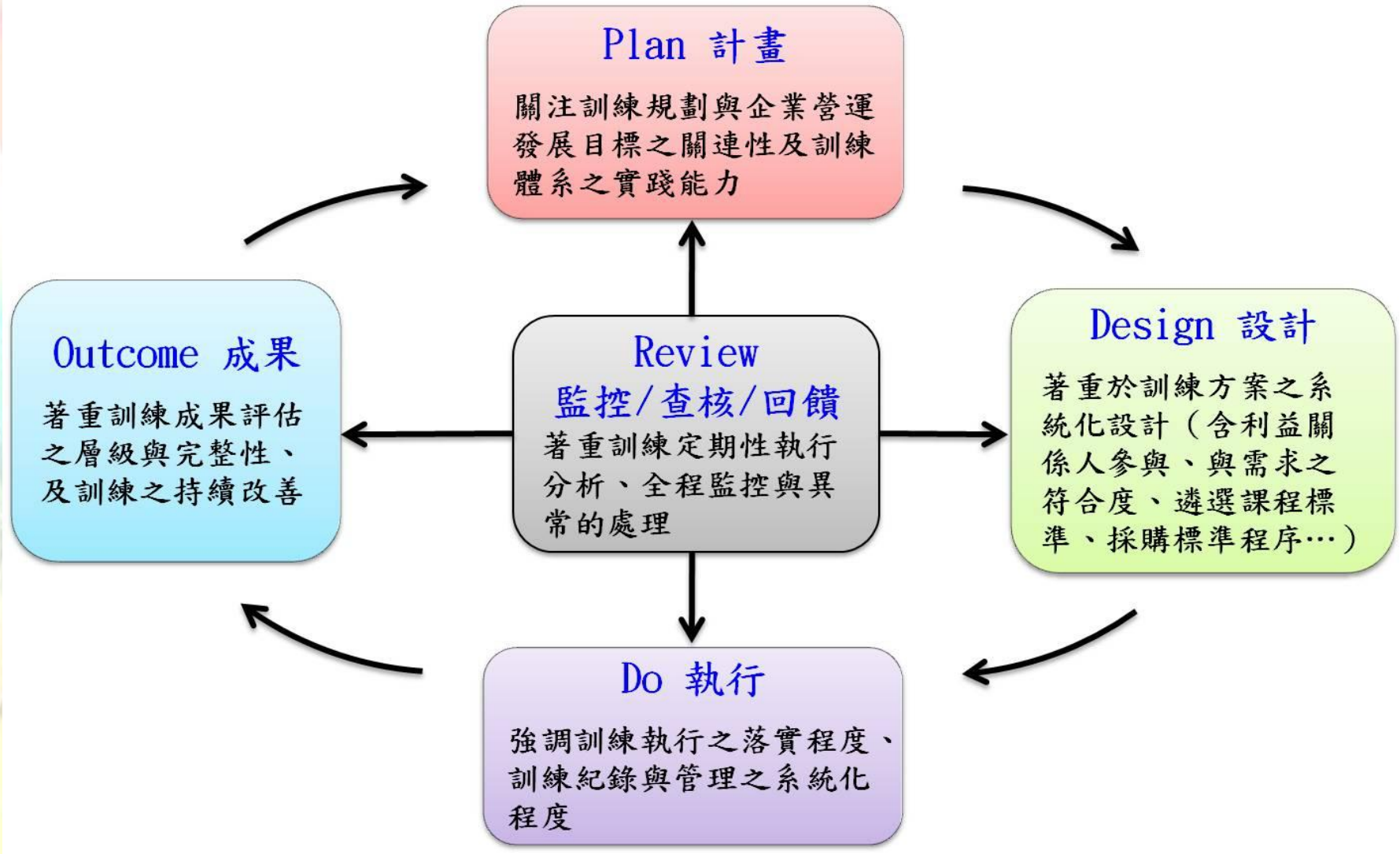
策略性人力資源 發展體系圖



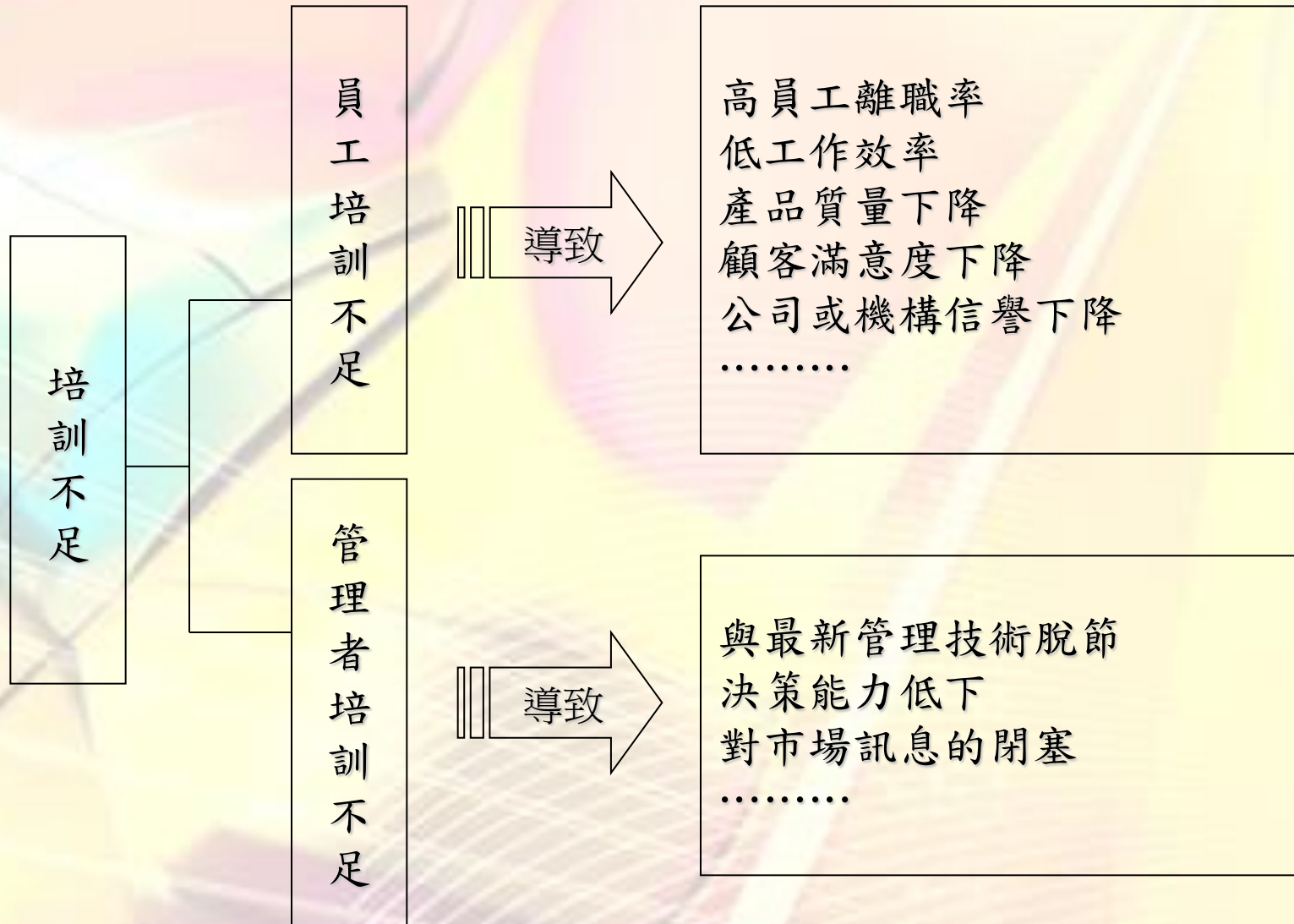
訓練與組織績效連結圖

策略營運
計畫組織
需求職能
需求訓練
需求訓練
迴圈

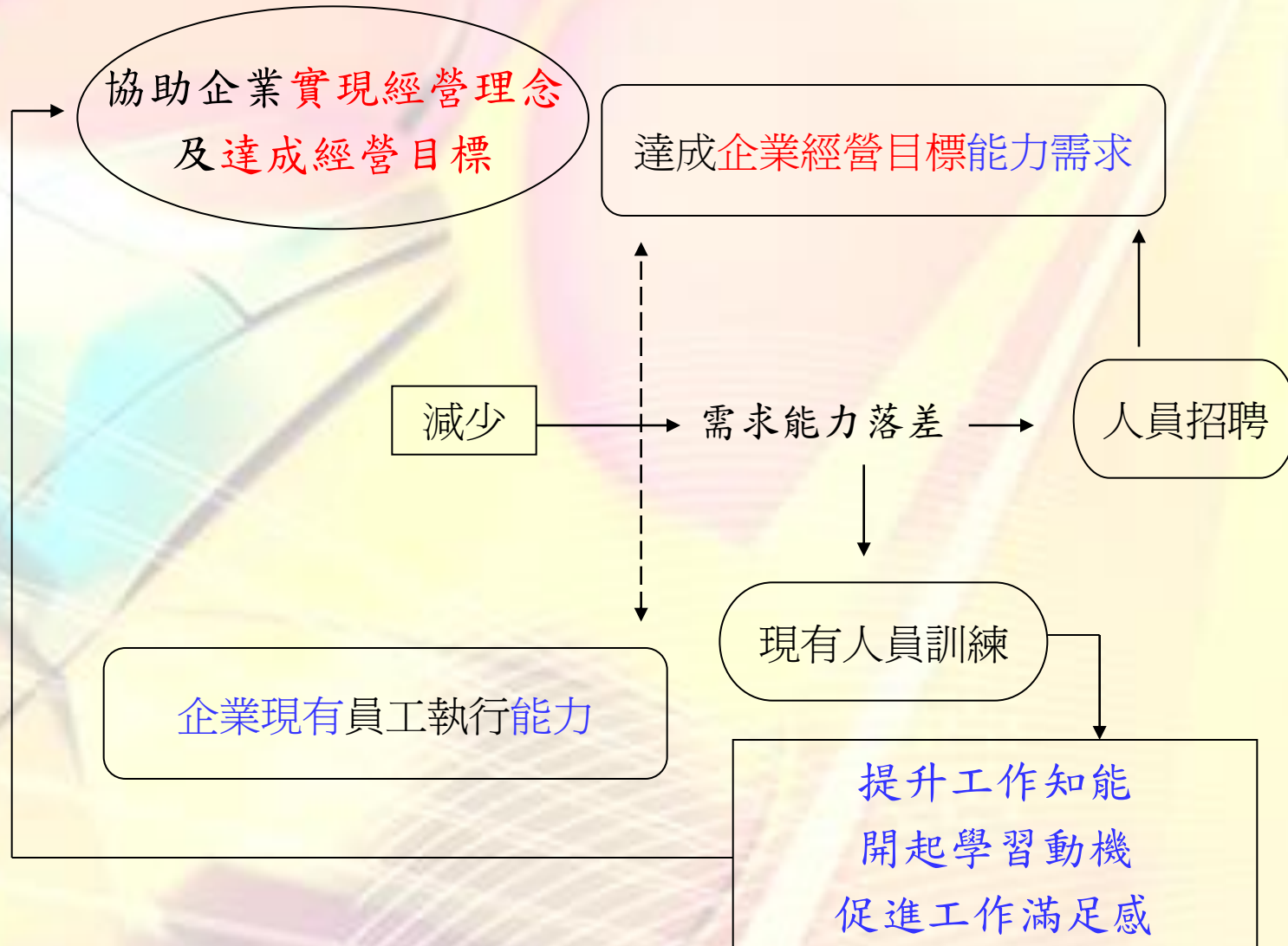
訓練品質評核表之訓練管理迴圈



教育訓練不足的影響性



為何實施企業員工教育訓練？



實施訓練之前，您需要瞭解…

- ☞ 什麼是「教育訓練」？
- ☞ 教育訓練的功能
- ☞ 為什麼要教育訓練？
- ☞ 什麼時候需要教育訓練？
- ☞ 教育訓練的好處
- ☞ 教育訓練人員的角色及能力要求
- ☞ 經營者不支持的原因與策略
- ☞ 教育訓練不足的影響性
- ☞ 員工不配合教育訓練的原因及對策

什麼是「教育訓練」？

➡ 教育訓練就是透過改變受訓者的知識、技能、態度，從而提高其思想水準及行為能力，
以使其有相當的能力去處理現時擔當的工作，
甚至準備迎接將來工作上的挑戰。

教育訓練的功能

- ➡ 是員工激勵的誘因-認為教育訓練是一種福利
- ➡ 是個人及組織競爭力的增強-配合企業經營策略及培育未來領導者
- ➡ 是一種投資-員工自覺性、積極性與創造性提高，增加企業產出的效率和價值
- ➡ 創造企業文化的重要工具-將企業價值觀與用人標準結合起來，對招聘過程嚴格考核，選擇文化認同度高的人
- ➡ 促使企業不斷反省，不斷成長-透過教育訓練，提高人員素質，進而提升企業素質

為什麼要教育訓練？

- ➡ 教育訓練可以提升企業競爭力
- ➡ 教育訓練是高報酬投資
- ➡ 教育訓練是解決問題的有效措施
- ➡ 不教育訓練，員工將會被淘汰
- ➡ 未來的競爭，是學習能力的競爭

什麼時候需要教育訓練？

- 👉 企業需要改進業績
- 👉 加強工作安全觀念
- 👉 儲備幹部-提升和晉級
- 👉 開拓新市場和新業務
- 👉 招募新員工-新人訓練
- 👉 需要解決某個問題
- 👉 引進新技術、新系統或新流程
- 👉 頒佈新法規
- 👉 實行組織變革

教育訓練的好處

- ➡ 提升人員素質— 快出人才、多出人才、出好人才
- ➡ 獲得更高的士氣和戰鬥力
- ➡ 減少員工的流動率和流失率
- ➡ 更有效的督導員工
- ➡ 大幅度的降低成本
- ➡ 型塑更完美的企業文化
- ➡ 強化員工的敬業精神
- ➡ 保證顧客的最大滿意
- ➡ 更有利於勝過競爭對手
- ➡ 贏得更好的企業形象和經濟效益

經營者不支持的原因與策略

過去的教育訓練發展結果不夠清楚

解決之道：把自己轉換成內部績效顧問

缺乏針對投資報酬率的說明

教育訓練發展的費用、成本逐年升高

解決之道：忠告老闆教育訓練成本與企業經營績效的關係

面對越來越大的來自成本與生產力的壓力

教育訓練發展與企業需求的連接不緊密

解決之道：搞好員工教育訓練需求調查

員工不配合教育訓練的原因及對策

- ☞ 佔用過多休息時間
 - 尊重員工私生活及休閒生活的原則
- ☞ 教育訓練內容不是員工想要的
 - 結合員工個人職業發展規劃及組織目標
- ☞ 教育訓練方式沉悶乏味
 - 引入靈活多元的教育訓練方式
- ☞ 教育訓練後缺乏實踐機會
 - 為員工創造將知識轉化為生產力的機會
- ☞ 缺乏激勵機制
 - 如頒發證書、擔任內部講師，結合績效激發積極性

分享 – 請依議題選擇一印象深刻的經驗分享

- ☺ 機構通常用哪些方式教育訓練員工？
- ☺ 機構曾經因為什麼原因實施員工訓練？
- ☺ 機構曾經透過訓練解決了什麼問題？
- ☺ 機構實施訓練經常面臨的困擾是什麼？
- ☺ 機構會用哪些方法來評估訓練的效果？

分享筆記：

我想講的是……

我聽到的是……

餐旅業職能系統之建構 專案計畫

理念與目標

● 理念

- 理念即在透過職能系統、指標與衡量工具的發展，建置一個適合餐旅業的職能診斷平台，提供業者評測員工職能落差，以導入對應的訓練，從而改善員工職能，提升整體產業人力資本與競爭力。

● 目標

- 分析餐旅業整體發展與人才培育現況。
- 分析餐旅業組織職務架構與各項職務工作內容。
- 建構餐旅業「共通核心職能」、「專業職能」及「管理職能」之模式與評估方法。
- 編製餐旅業職能評量工具與職能辭典初稿。

職能概念與發展

職能的誕生 Competency study

- 能力模式的研究始自哈佛大學教授David C. McClelland。
- 1970年代初期，美國聯邦United States Information Agency (USIA) 在考選海外圖書館及文化工作人員時，人事主管發現，黑人及少數民族應考人往往在初試時就被淘汰了，而錄取的應考人卻未必能在工作上有優良的表現。
- 因此，USIA人事部門要求McClelland教授，協助界定優秀的USIA人員所須具備的態度與特性，以提高考選程序與錄取人員工作績效的關聯性。

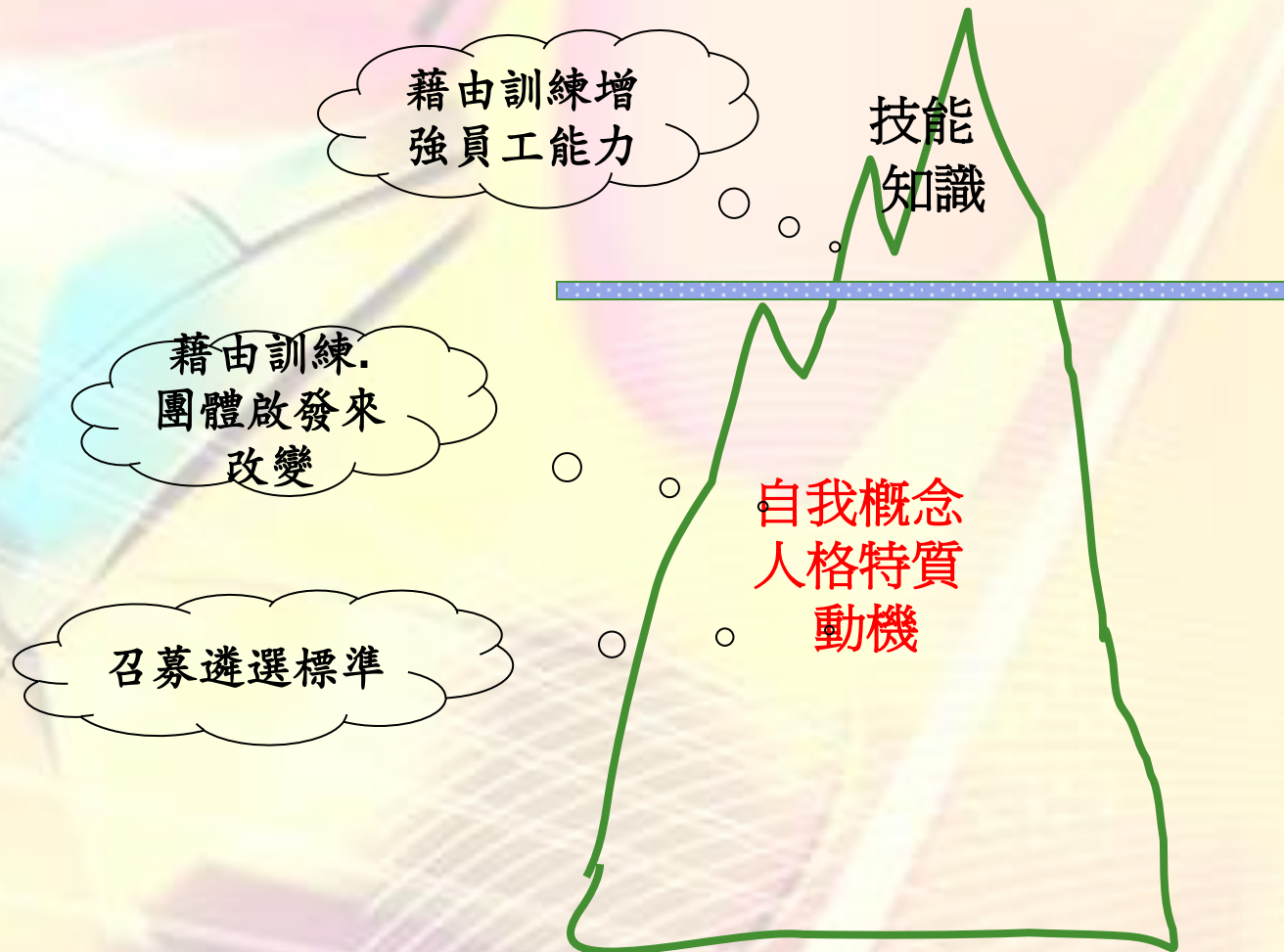
職能的誕生 Competency study

- McClelland與哈佛同事Charles Dailey展開密集訪談，列舉所需的各項能力，並進而將人員分為「表現傑出」與「表現普通」二組，以測驗評量二組人員的成績
- 發現二組人員在社會敏感性及其他核心能力的成績有顯著差異，從而確認研究成果具有效度。而後在1973年，McClelland與另一位同事David Berlew創立顧問公司McBer，推廣能力模式的應用，使得此一概念逐漸廣為流傳。

職能competence

- Spencer & Spencer (1993) 於 “Competence at Work” 一書中綜合過去的研究結果提出 “冰山模型” 的概念
- 職能包含冰山以上顯而易見的部分（知識 knowledge、技能 skill）
- 冰山以下內在隱藏的部分
自我概念 self-concept、
人格特質 trait 與
動機 motive.

What is 職能 (Competence)?



何謂職能

**一種讓個人在工作上表現高效
能或出色的重要特性。**

Competence & competency

- **Competence**

才能

- 為職務上所需具備
- 此能力要由組織設計專家來完成
- 當組織職務有調整時該能力Competence也隨之調整
- 一般企業會以職務說明書來呈現

- **Competency**

職能

- 是指個人所擁有的特質能力
- 人資專家必須設法找到該項職務需要的個人特職能力者
- 個人具有的職能是否與該職務所需要具有的能力相吻合？
- Competence=Competency？

Exercise for everyone by limited 15 minutes

- **請你回想一下最近曾讓你受到上司或他人肯定的事件為何？且該事件也確實讓個人有成就感的經驗！**
- **請將驅動你去完成該事件的條件寫出來,並將這些條件找出是否有相同的特性？**
(知識.技能.態度.價值觀.信仰.自我認知.特質....)

美英對職能與專業能力的比較

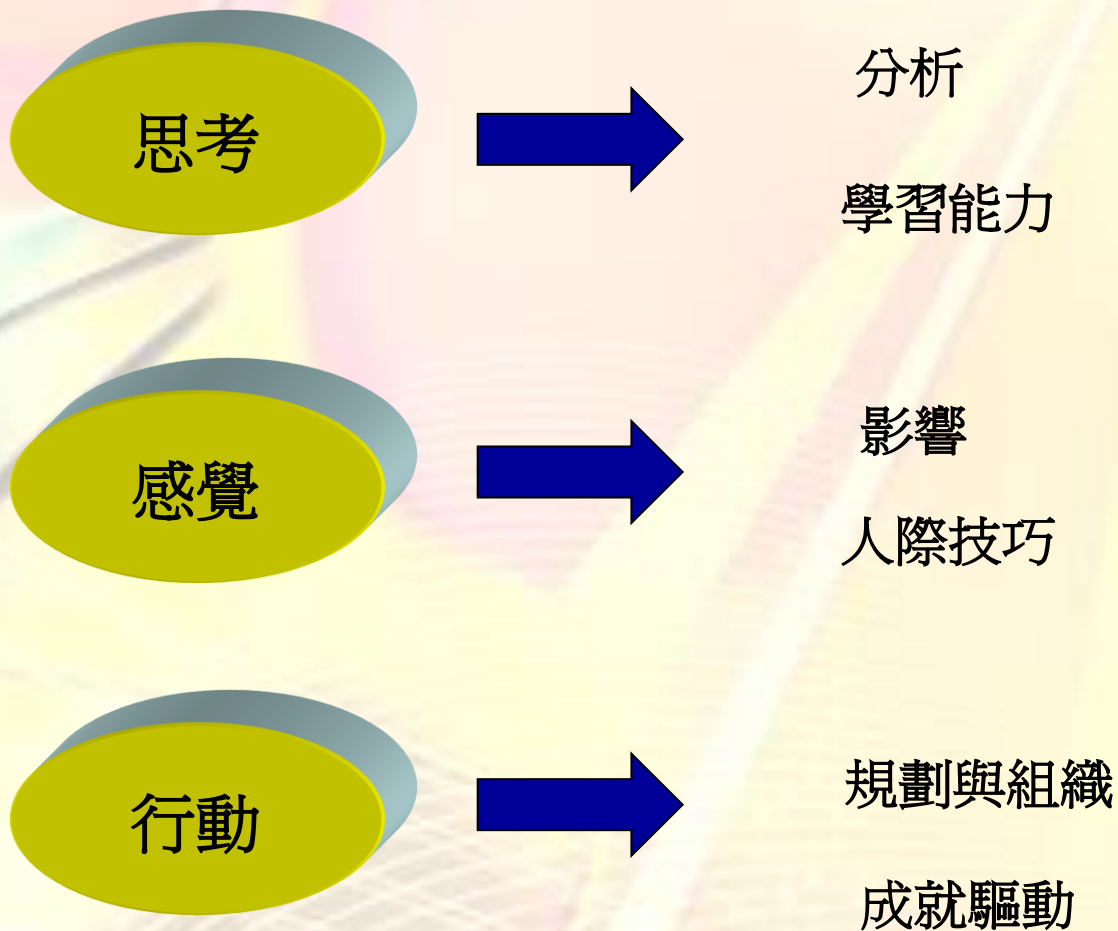
	職能competency	專業能力competence
起源	美國	英國
目的	確認表現優秀者	確認最低標準
焦點	人	工作/角色
摘要	個人特質	任務/產能
目標	經理人	每個人,較少針對經理人

企業普遍職能 for competency magazine

- 溝通
- 成就/結果導向
- 以客戶為中心
- 團隊合作
- 領導力
- 規劃與組織

- 彈性/適應力
- 培育他人
- 解決問題
- 分析性思考
- 建立關係

職能分類



試著做做看

請將企業普遍的職能十一項，試著把他們依據職能類別做分類

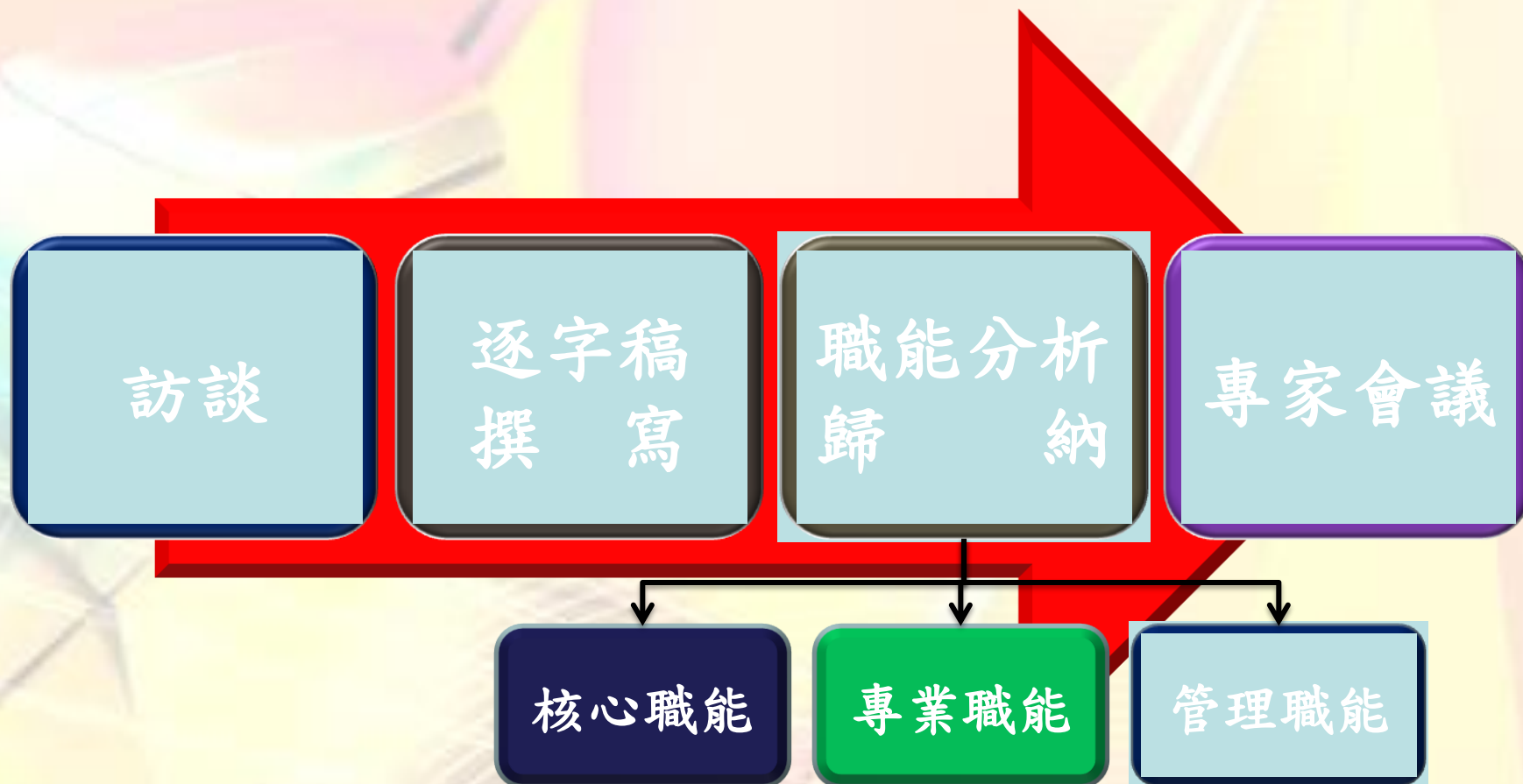
職能類別	職能
思考	
感覺	
行動	

FOR	組織	工作者
職能項目	I. 顧客滿意 (Customer satisfaction)	1.1 誠信可靠 1.2 顧客服務導向 1.3 團隊意識
	II. 工作效率 (Efficiency)	2.1 經營敏銳度 2.2 問題解決能力 2.3 語文運用能力 2.4 電腦技術應用
	III. 創新精進 (Innovation)	3.1 創新與實踐
	IV. 主動領導 (Leadership)	4.1 團隊領導力 4.2 領導魄力 4.3 成就動機
	V. 有效溝通 (Communication)	5.1 方針管理 5.2 組織認同 5.3 專家精神
	VI. 啟發潛能 (Inspiration)	6.1 部屬培育

職能調查結果總覽



職能分析步驟



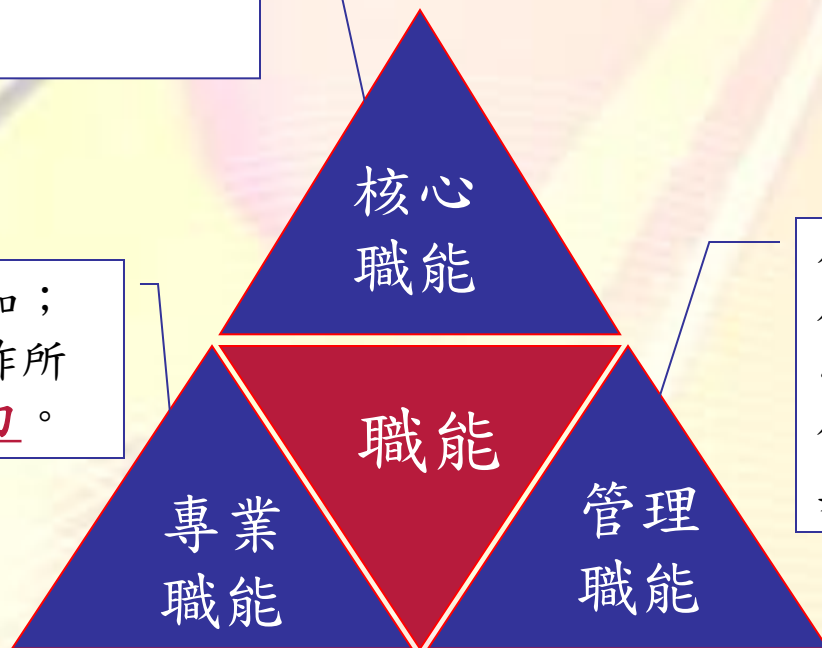
建立職能體系 - 進行流程



職能介紹

係指整體組織內所有成員所需具備之共同特質。

係指不同功能的單位，如；擔任會計或人力資源工作所需具備之特質與專業能力。



係指管理人員為達成工作績效目標並有效扮演管理者角色時，所需具備的知識、技巧、動機與行為。

第一年
職能分析

核心
職能

專業
職能

管理
職能



投入

第二年
軟體建立\架設



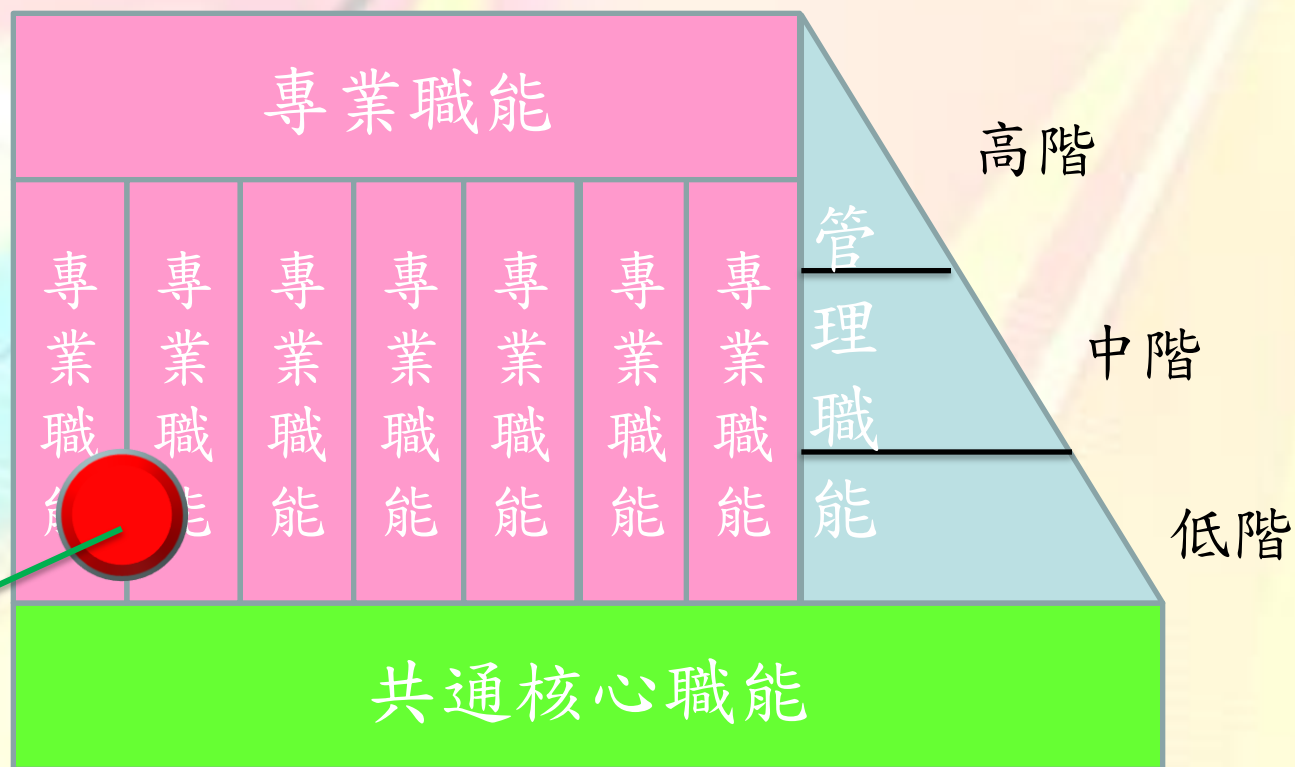
第三年



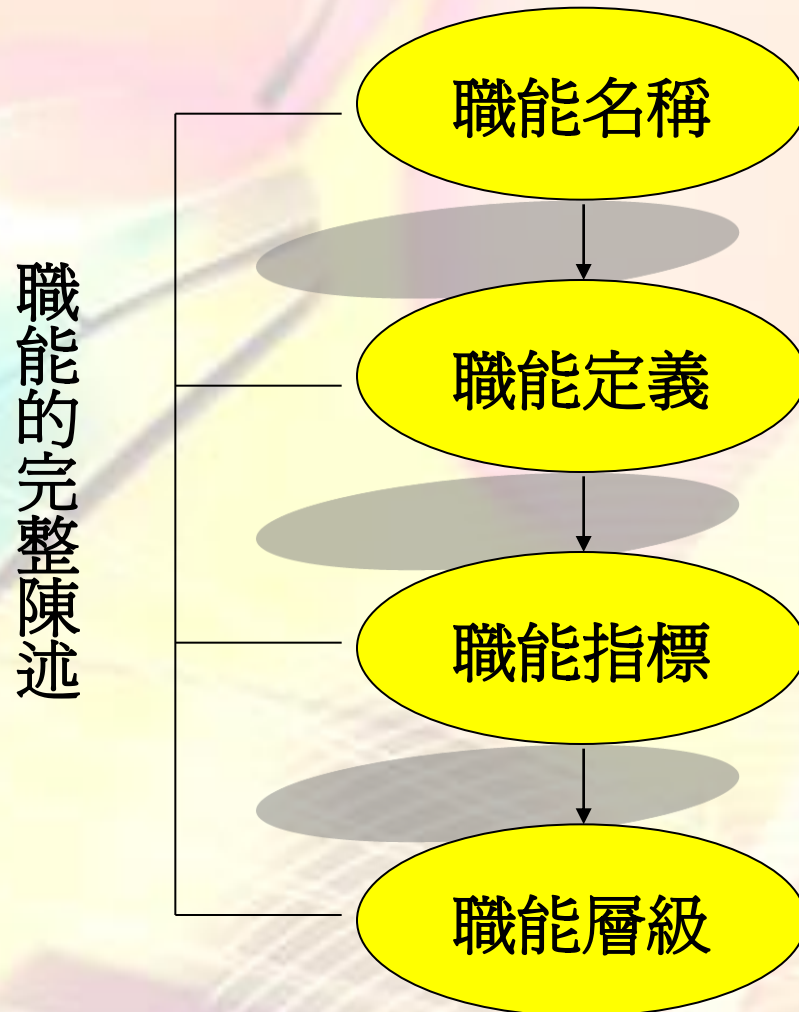
產出

職能平台

職能模式圖



職能細部分析-職能呈現的四大方向



職能細部分析範例

職能名稱

規劃與組織

職能定義

想向為達成某項目標所需採取的一連串動作,衡量所需資源,期望採取結構化,方法一致性的行動

職能指標

層級一

低階主管

管理自己時間與個人的活動

將複雜活動分成階段性,便於任務的管理

確認達成成就前的可能障礙

層級二

中階主管

未雨綢繆制訂應變計畫

預先估計達成目標所需資源與時間規劃

聯繫協調團對活動,善加利用個人的技能與專長

層級三

高階主管

確認營運計畫中長期的可能情況

有效地計畫運用所有資源

職能調查

核心職能

持續改善
分析能力
創新能力
積極主動
資訊掌握與應用
強化夥伴關係

一般員工

建立良性工作
關係
勇於面對並解決
問題
工作輔導

核心職能

課長級主管

變革領導
提昇績效

建立良性工作
關係
勇於面對並解決
問題
工作輔導

核心職能

主任級主管

經營環境敏銳度
策略決策能力
授權
願景領導

變革領導
提昇績效

勇於面對並解決
問題
工作輔導

核心職能

經理級主管

職能行為指標查檢

每個職能行為指標

- 描述可直接觀察的行為,或個人職能的特殊證據
- 描述一項行為或證據
- 勿重複出現在其他職能項目中
- 包含動詞,亦即描述行動包含充分的環境訊息,使行動具有意義
- 公平

例如：“詢問他人意見”這項行為,該屬於;一.團體工作 二.人際技巧 三.溝通 四.影響力 五領導（不良的行為指標）

傳統職能研究設計步驟

- 1. 定義績效標準**
- 2. 確認校標樣本**
- 3. 蒐集資料**
- 4. 分析資料.發覺工作才能模式**
- 5. 驗證工作才能模式的有效性**
- 6. 準備應用該工作才能模式.**

I
II
III
IV
V
VI

定義績效標準

確認

校標樣本

蒐集資料

確認

•工作任務
•工作才能要求

驗證工作才能有效性

應用

- 具體資料：業績.獲利.生產力評估結果
- 直屬主管提出的評估項目
- 同事所給的評分
- 屬下所給的評分（如管理風格.工作士氣）
- 顧客所給的評分

- 傑出表現者
- 一般表現者

行為事件訪談

專家訪談

360度調查評量

專家系統資料庫

觀察

- 個人需完成工作要求
- 勝任者之特色：工作才能模式

- 行為事例訪談
- 測驗
- 評量中心評量結果

第二個校標

- 甄選
- 訓練

- 專業發展
- 績效評估

- 接班人計畫
- 事業發展計畫

KCI的概念

專業職能範例

R：業者
H：部門
FS：職稱代號

職能項目	行為指標	
管家式服務	A	(文書用具) 能辨識文書用品擺放位置的適切性，並有條理的收納整理，讓顧客有一個整潔舒爽的使用空間。 A1. 然後~我整理一個房間，我就看到~ㄊ~那個客人他用了一台電腦，電腦還留在房間裡面，(管家式服務)(文書用具)(R-H-FS-416) A2. 可是他桌上的線~是還蠻多種~又很亂，(R-H-FS-421) A3. 對阿~就想說幫他~圈好、整理好，這樣子，就看起來比較乾淨又舒爽。(R-H-FS-423) A4. 整理完之後，桌面可使用的空間變更大了。(R-H-FS-428) A5. 可能第一眼就覺得~我不能就這樣就離開房間。(R-H-FS-434)
	B	(衣物用品) 能像對待家人一般，熟記顧客生活習性，妥善收拾整理其衣物。 B1. 客人可能有一些睡衣，或者是他~ㄊ~要出門嘛，然後睡衣都~他可能是披在椅子上阿，或者是放在床鋪上，然後~我們都會順手幫他稍微摺一下。(R-H-FS-437~439) B2. 然後擺好。(R-H-FS-442) B3. 就讓他~回.回到家一樣。(R-H-FS-445) B4. 跟他講說你不覺得衣服要幫他摺好，(R-H-FS-469) B5. 然後客人會覺得~比較~ㄊ~房間看起來也比較整齊舒適，然後客人會覺得房務員很貼心，這樣子。(R-H-FS-471~472)

逐字稿
行數

專業職能評量表範例

頻率式

專業職能問卷	項次	職能項目	行為指標		很少展現該行為	較少展現該行為	偶爾展現該行為	經常展現該行為	總是展現該行為
	1	管家式服務	A	能辨識文書用品擺放位置的適切性，並有條理的收納整理，讓顧客有一個整潔舒爽的使用空間。	1	2	3	4	5
			B	能像對待家人一般，熟記顧客生活習性，妥善收拾整理其衣物。	1	2	3	4	5
			C	能將清潔衛生用品擦拭乾淨，並規劃美觀、創意的擺設，讓顧客有”哇”的感覺。	1	2	3	4	5

晶華酒店職能模式圖

工作指導、
工作分配、
溝通協調、
控制力

專業職能

房務

1. 管家式服務
2. 房務檢查
3. 清潔整理

客務

1. 客務問題處理
2. 客務活動策劃
3. 顧客習性建立

宴會

1. 宴會行銷推廣
2. 宴會流程改善

餐廳

1. 餐飲服務
2. 餐飲活動策畫
3. 餐飲行銷

餐務

1. 餐具派調
2. 破損管理
3. 餐具控管

廚房

1. 餐飲食材控管
2. 餐飲製備
3. 食品安全衛生

人資

1. 人事法規
2. 資訊管理
3. 績效評核

安全

1. 戰術運用
2. 安全維護
3. 治安維護

管理職能

核心職能

細心謹慎、勤勉熱忱、同理心、人際能力、情緒掌控、語言能力、主動積極、敏感度

註：截至目前為止，本計畫共發展4業者職能模式圖，本年度預計完成16業者。

職能辭典範例

職能項目	定義	構面	行為範例
細心謹慎	能全面且細心地預做準備，留意各種細節，並加以謹慎處理。	A. 事前	A. 在任務執行前，能全面且細心地預做準備，防範未然，以提高顧客滿意度。
		B. 事中	B. 在任務執行中，能留意各種細節，謹慎處理，以減少顧客之抱怨。
		C. 事後	C. 在任務執行後，能針對缺失認真檢討，並提出可行的改善對策。

老四川巴蜀麻辣燙-核心職能

核心職能問卷	項次	職能項目	行為指標	很少展現該行為	較少展現該行為	偶爾展現該行為	經常展現該行為	總是展現該行為
	1	勤勉熱忱	A+ (主動積極) 能隨時主動關切顧客或同事的需求，並適時給予貼心的服務或協助。	1	2	3	4	5
			B+ (面對挑戰) 當困難找上門，能毫不畏懼正面迎戰，並從中吸取寶貴的經驗，使自我成長。	1	2	3	4	5
			C+ (自我期許) 能堅定對服務的熱忱，給予顧客最高品質之服務，以實際行動做最好的表現。	1	2	3	4	5
	2	同理心	A+ (同事) 能站在同事的立場著想，釐清同事的想法或問題點，適時給予意見或協助。	1	2	3	4	5
			B+ (顧客) 能從與顧客交談或互動中，瞭解顧客特性或需求，提供或建議適當的產品或服務。	1	2	3	4	5
			C+ (公司) 能認同公司的傳統文化價值，傳承、分享給同事或顧客。	1	2	3	4	5

老四川巴蜀麻辣燙-核心職能(續)

	項次	職能項目	行為指標	很少展現該行為	較少展現該行為	偶爾展現該行為	經常展現該行為	總是展現該行為
核心職能問卷	3	協調溝通	A (外場) 能藉由溝通及分享自己的經驗，與同仁達成共識，創造更美好的工作環境。	1	2	3	4	5
			B (內場) 能夠利用年紀相仿優勢，與內場師傅相處融洽，當出餐造成錯誤時，不僅少揮意見相執得困擾，更能促使出餐程序順利進行。	1	2	3	4	5
			C (顧客) 當與顧客起衝突時，能勇於承認自己的錯誤，並請主管來做處理，隨同在旁仔細聆聽顧客的需求，謹記下次不再犯同樣的錯誤。	1	2	3	4	5
	4	創新精神	A (設施流程) 能察覺設備或流程不同全之處，主動思考並提出具體可行之方案。	1	2	3	4	5
			B (員工) 能設計或建議可以增進同事情誼的創新活動或辦法，以營造溫馨的工作環境。	1	2	3	4	5
			C (顧客) 能提出或建議創新的服務方式或產品，以提高顧客滿意。	1	2	3	4	5

老四川巴蜀麻辣燙

職能分析摘要表

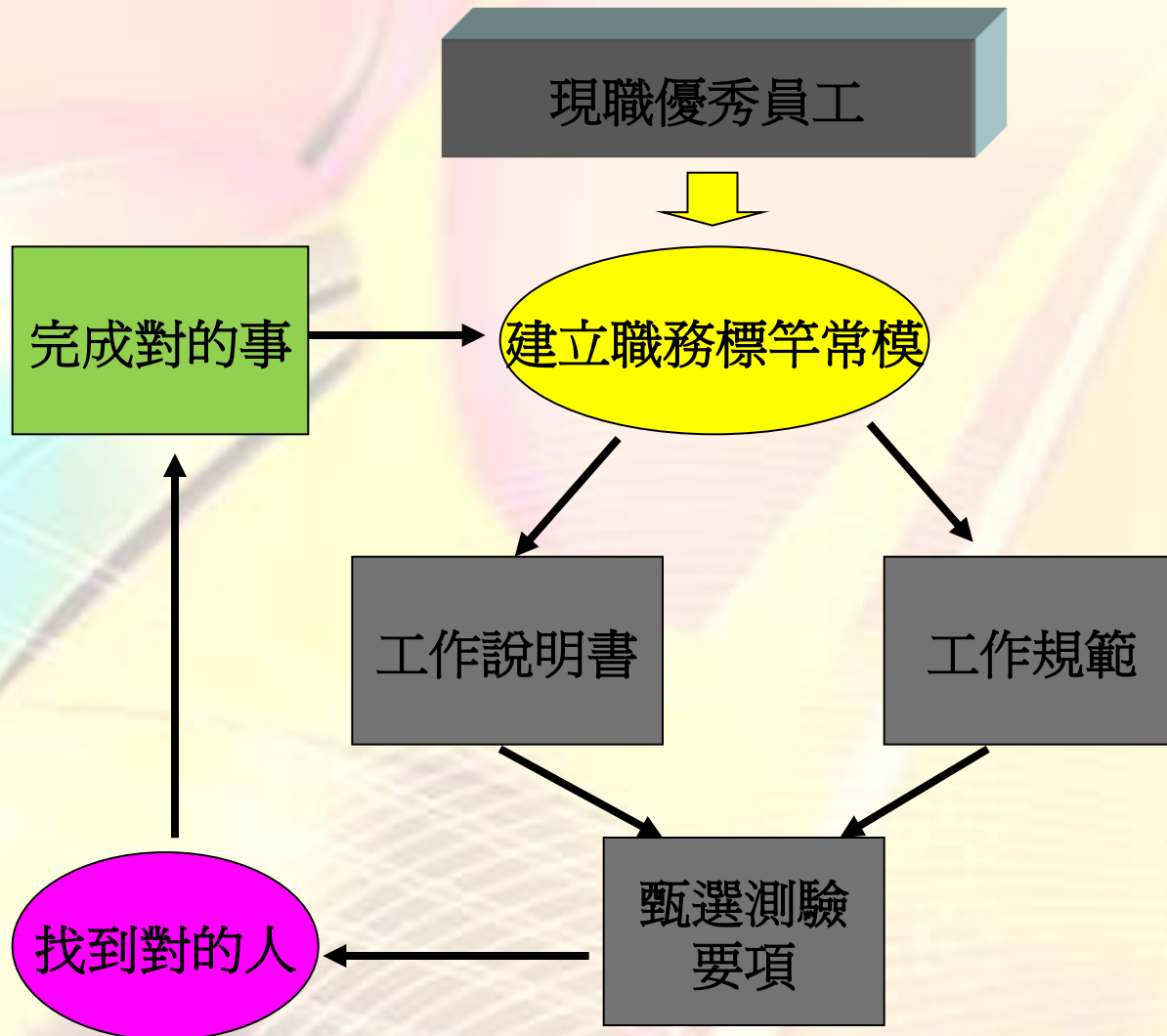
核心職能	專業職能	部門	管理職能
勤勉熱忱	工作設計	廚務	安全衛生
同理心	督導管理		餐飲製備
創新精神	工作指導		產品研發
協調溝通	團隊建立		食材管理
		店務	服務技能
			服務流程
			顧客關係
			客訴處理

Taiwan

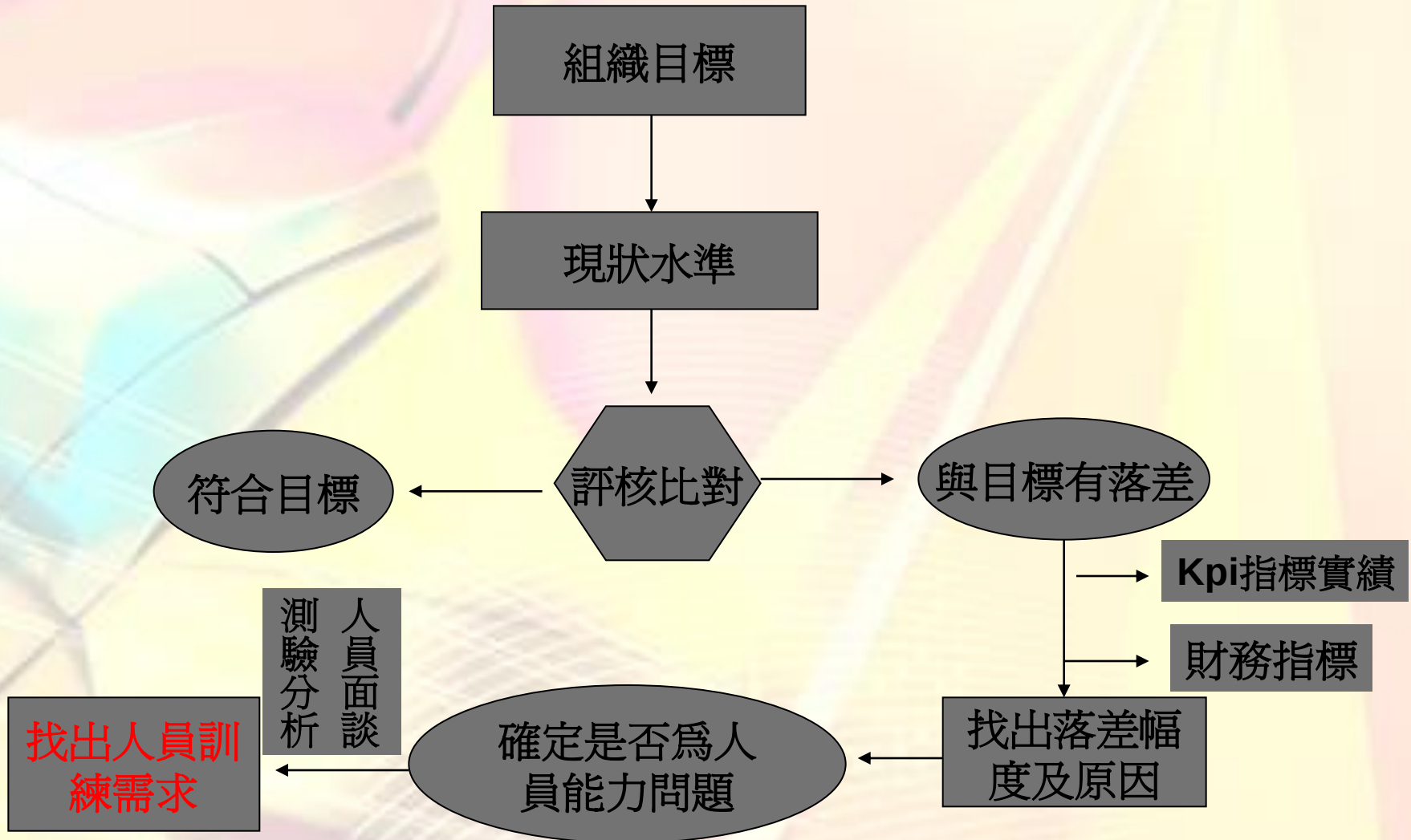
THE HEART OF ASIA

職能之應用

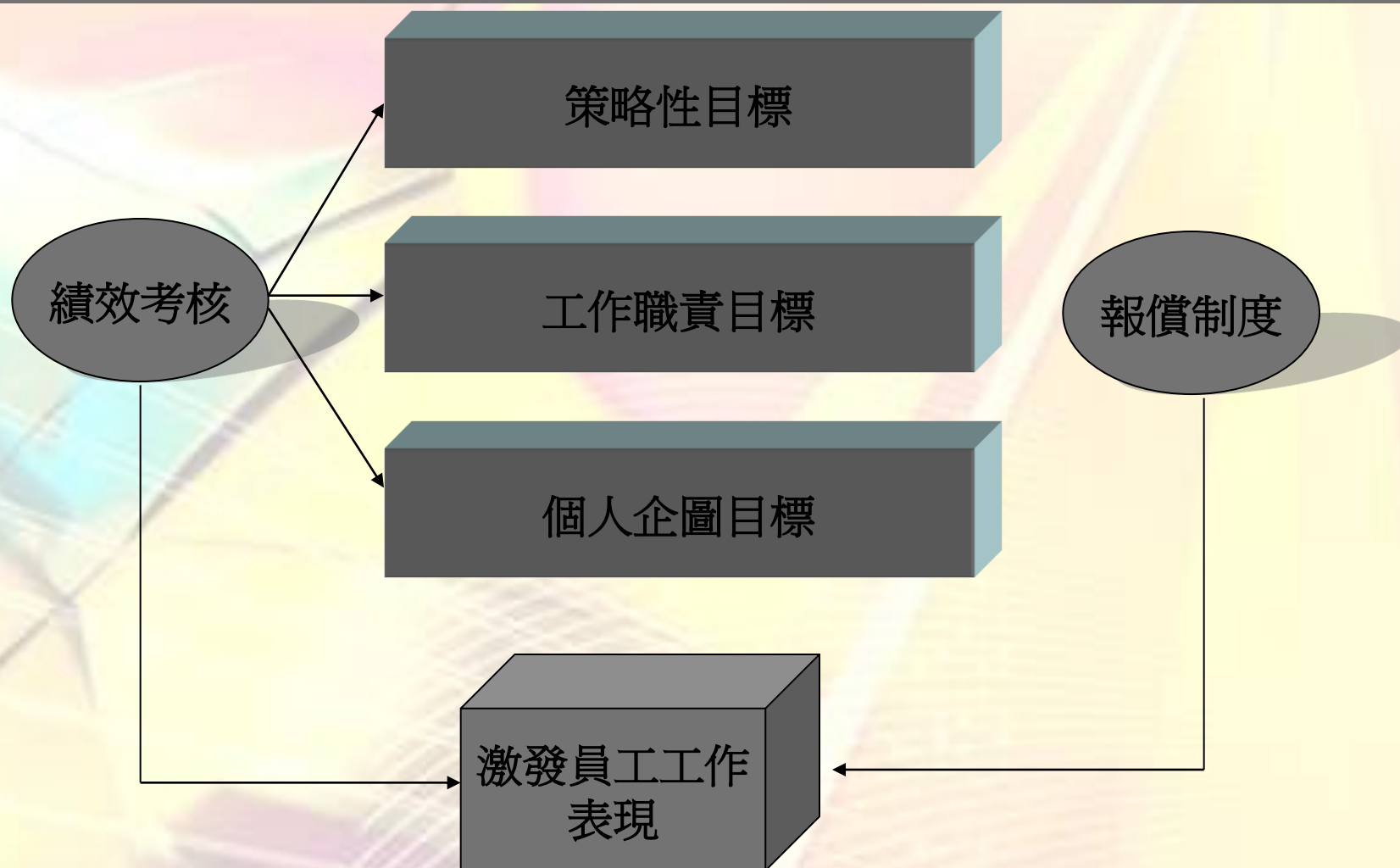
職能應用於招募甄選



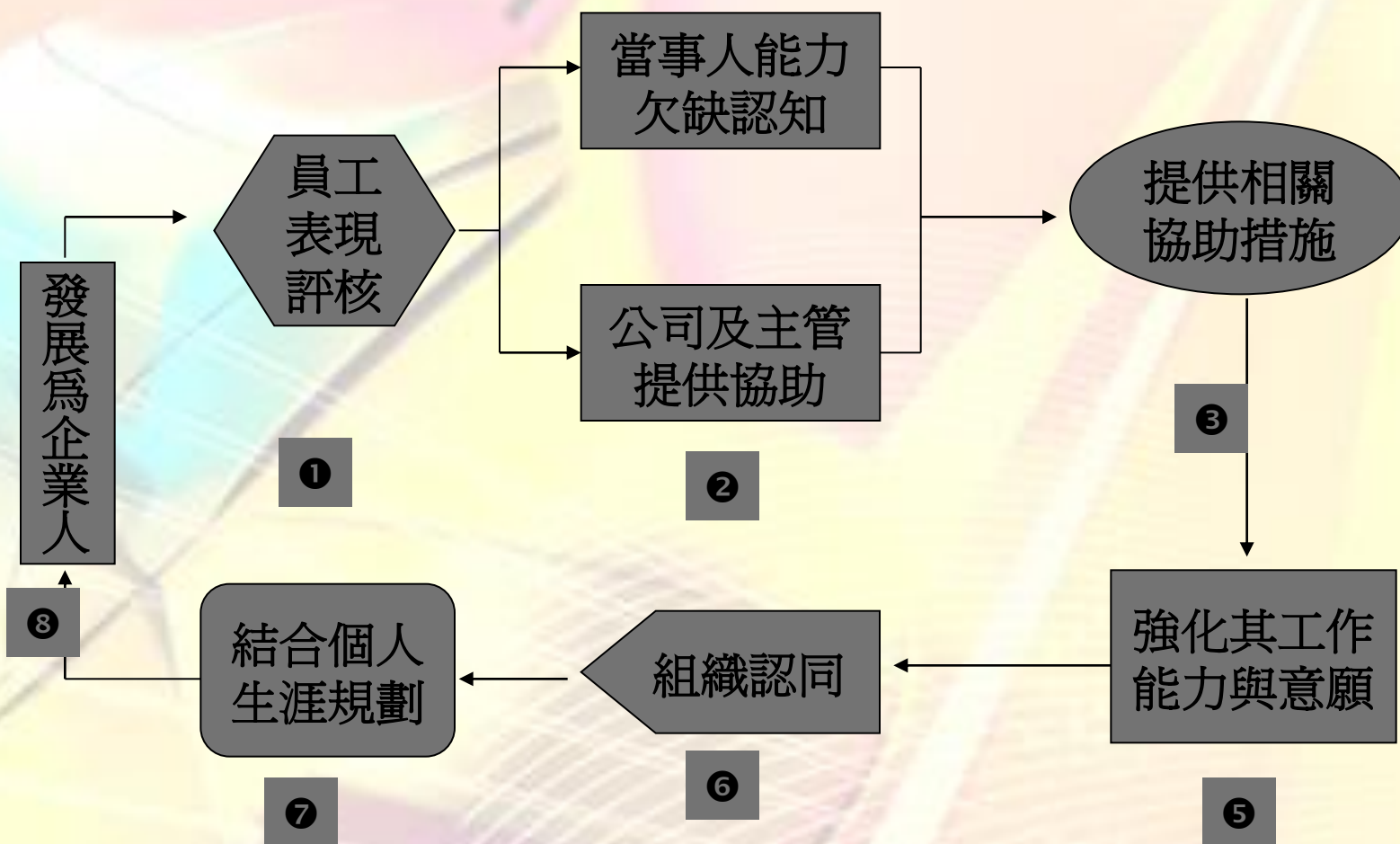
職能應用於訓練上



職能應用於績效考核



職能應用於員工關係(7S)



職能應用於組織發展

- 分析每一員工的職能表現
- 界定要求與現有職能落差
- 擬定改善組織方案

訓練需求計畫

職務輪調

召募適當人才

推動組織改造。

職能應用於組織變革因應

組織新成立時

將組織系統各單位工作內容範圍規範清楚，並應建立各單位職掌表，公告施行。

有新職務產生時

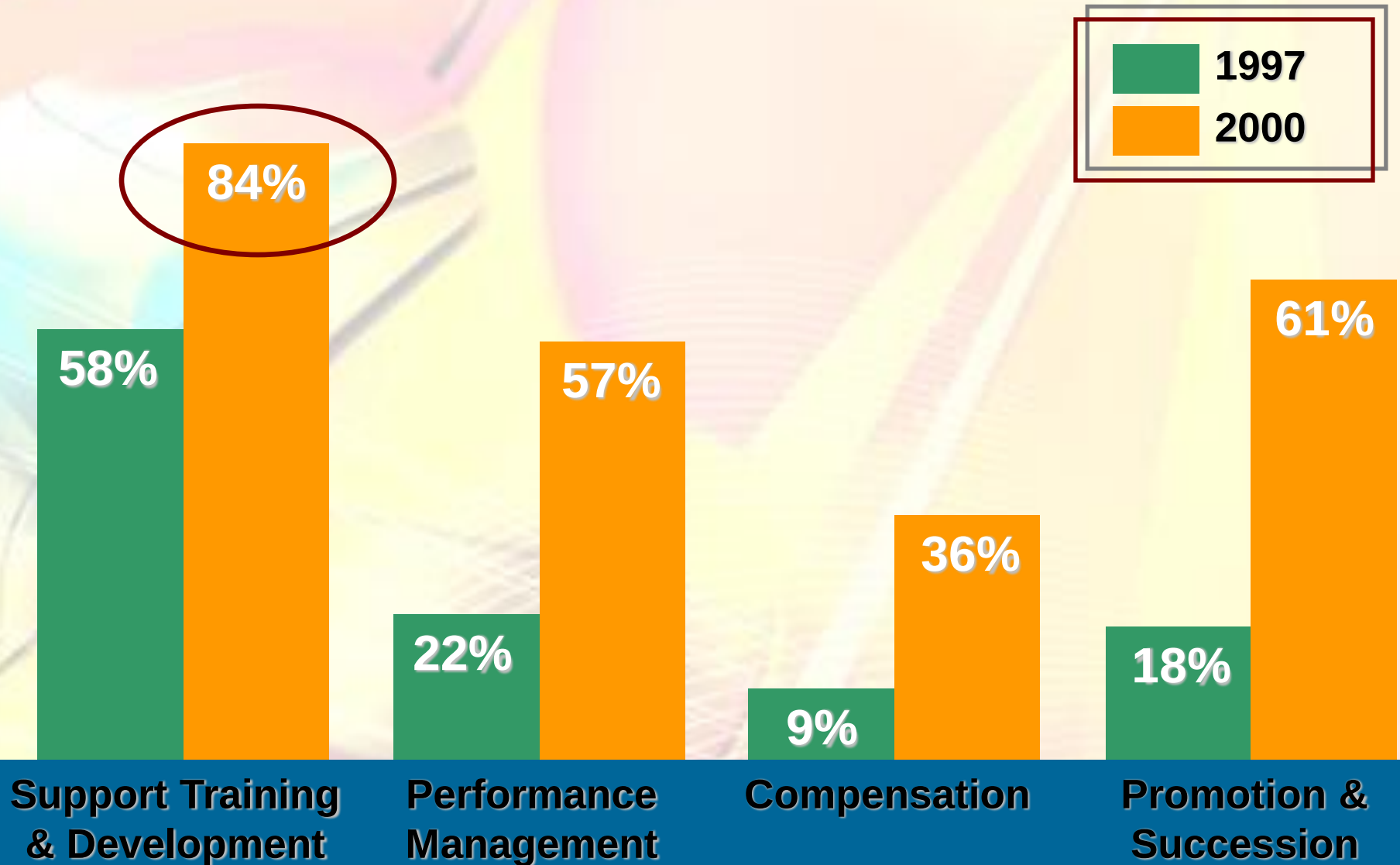
職務有更動，應將原來職掌表做修正。
職務有新增時，應將新增職務歸屬於單位職掌，重新修正公告。

職務作業方法
變更時

職務作業方法有變更或程序有修改時，應由單位主管或訓練單位提供新方法、新程序的訓練。

職能與訓練關係

職能的應用情形



職能的展現

員工具備 *COMPETENCY*
(包括知識、技能、態度等)

展現在行為上
(行動、思想、感覺)

行為導致實際產出
(產品與服務)

最終目的...
企業的經營成果



職能的運用

Top down

組織需要的是什麼？

企業願景使命

職能需求

Gap
Analysis

員工現有能力的

人力資源策略

員工能提供的是什麼？
Bottom up

SY職能運用

績效
評估

訓練
發展

(含360度領導
職能回饋)

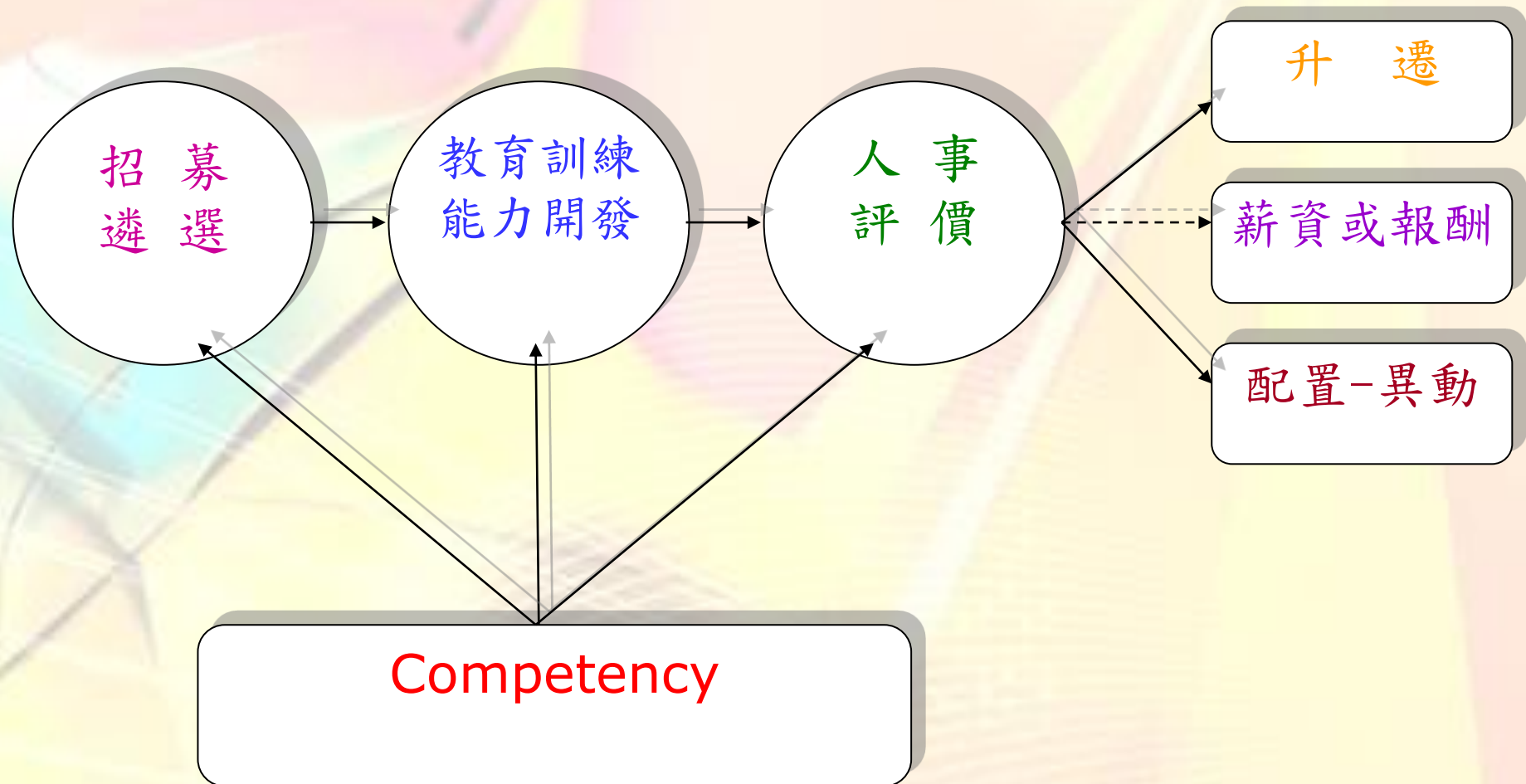
招募

文化
變革

生涯
規劃
輪調
系統

薪酬
及任
用

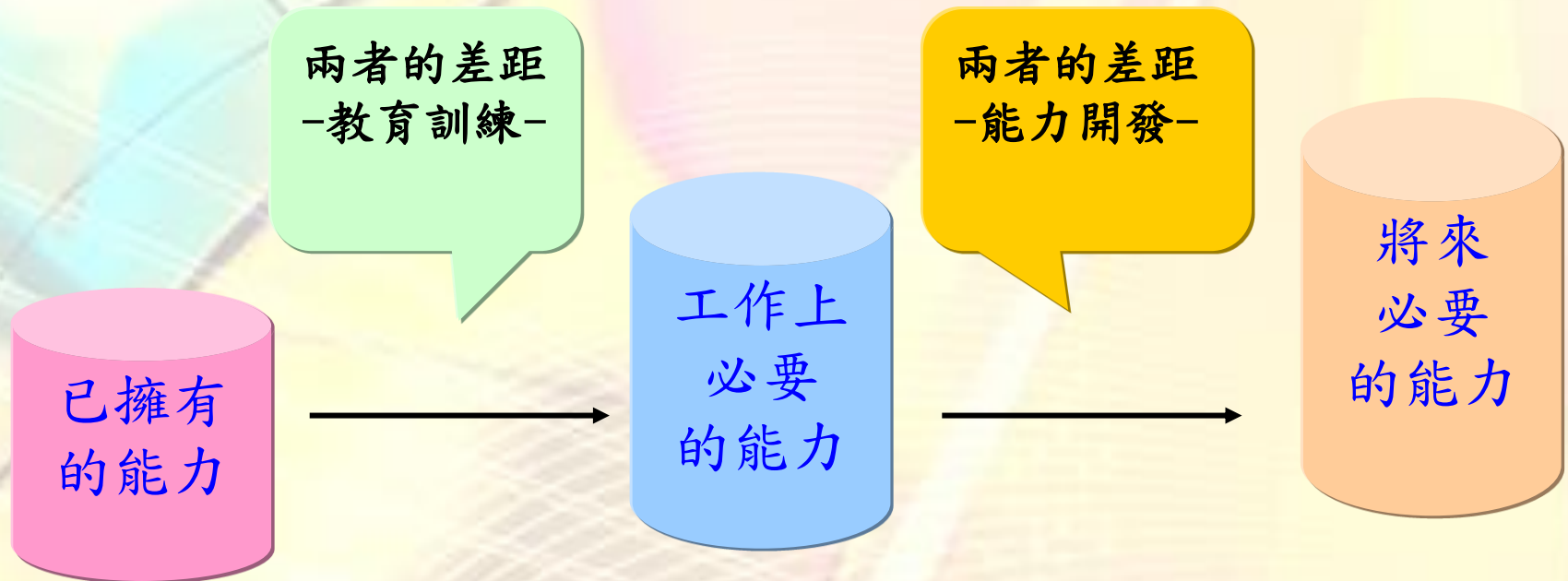
Competency的應用領域

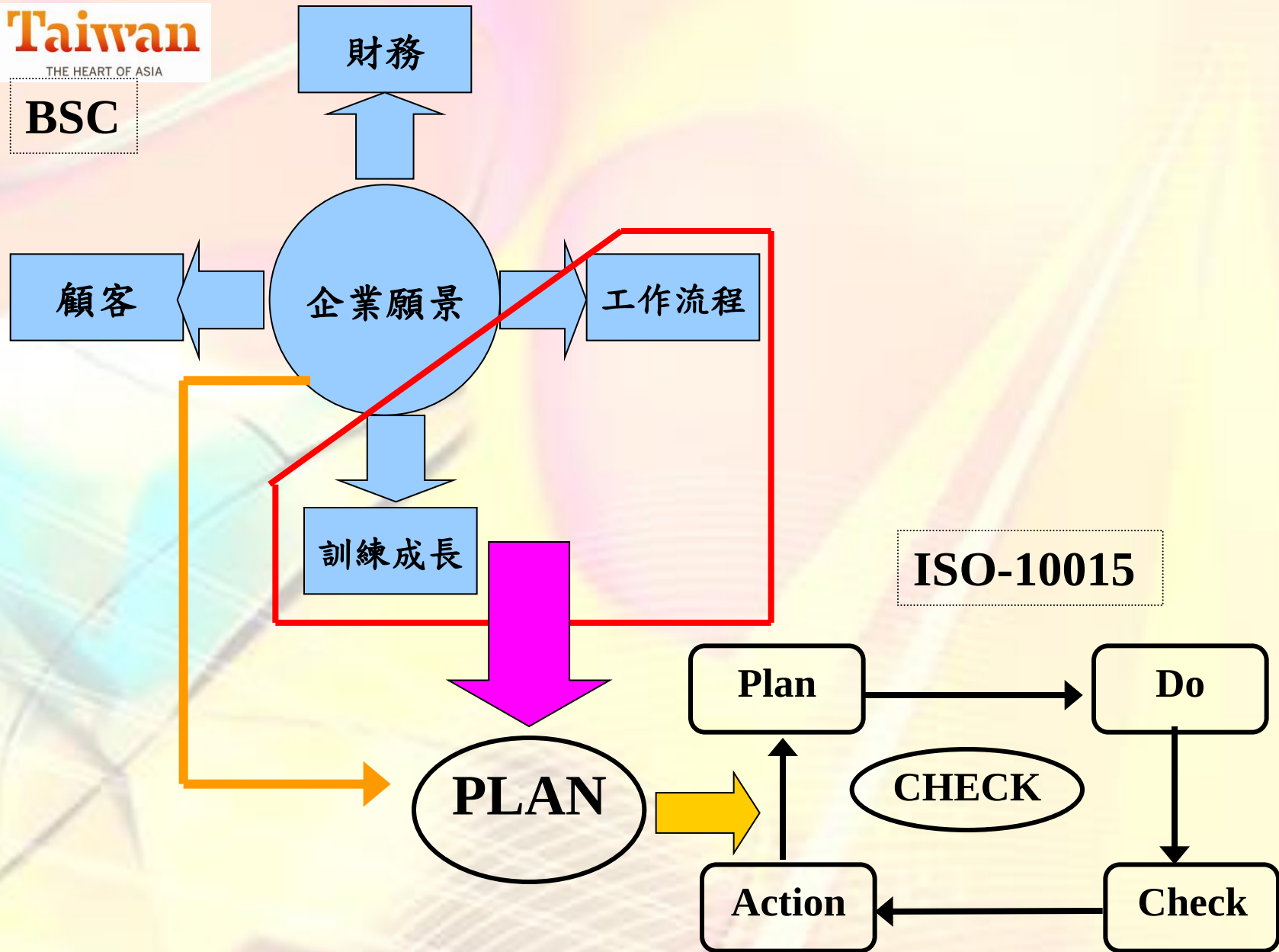


HRD的教育訓練方法

(Training methods for HRD staffs)

- 教育訓練與能力開發





未來發展

- 職能會受到組織文化、組織規模、經營模式、組織架構...等之影響，使職務的行為展現模式不同。
- 期許未來有更多的業者能夠加入本計畫，使餐旅業職能建構能夠更符合業者需求。
- 未來執行方向、目標符合業者期許之buffet職能公版加上業者各自點餐式(a la carte)的職能系統設計、建構與運作模式。

Q & A

感謝各位，敬請指教

Thank You for Your Attention

Email:hmlin@mail.tajen.edu.tw

