

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。



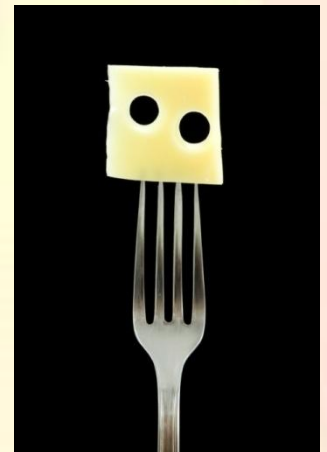
觀光餐旅業人才培育現況

- 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）。



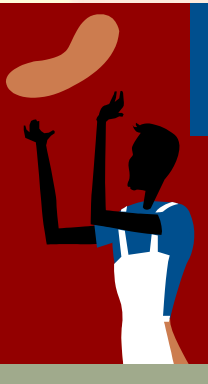
觀光餐旅業人才培育現況

- 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。



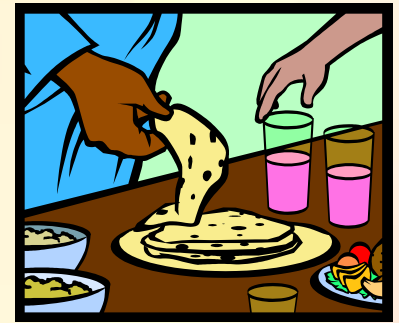
觀光餐旅業人才培育現況

- 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业，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让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

認識企業中培訓目標及價值

□從組織與個人來看培訓目標

□培訓的價值在那裡？

從組織與個人看培訓目標

組織面

- 提高生產力，降低成本
- 提昇品質，增進顧客滿意度
- 有效解決問題
- 貫徹紀律，溝通共識
- 增進團隊合作效能

個人面

- 增進員工適應能力與信心
- 使員工發揮立即作戰力
- 工作安全
- 增進向心力，降低流動率與缺勤率
- 培養生涯發展之關鍵技能

培訓的價值在那裡？

- 以績效提升為導向
- 培養解決問題的能力
- 希望所學能應用到工作
- 注重KSA（知識、技能、態度）

提昇培訓的價值

領域

一般意義

積極意義

K

❖ 傳授知識

◆ 觀念突破

S

❖ 教導技能

◆ 解決問題

A

❖ 啟發態度

◆ 創新價值

廣義培訓的五種途徑



五種人才培訓之途徑

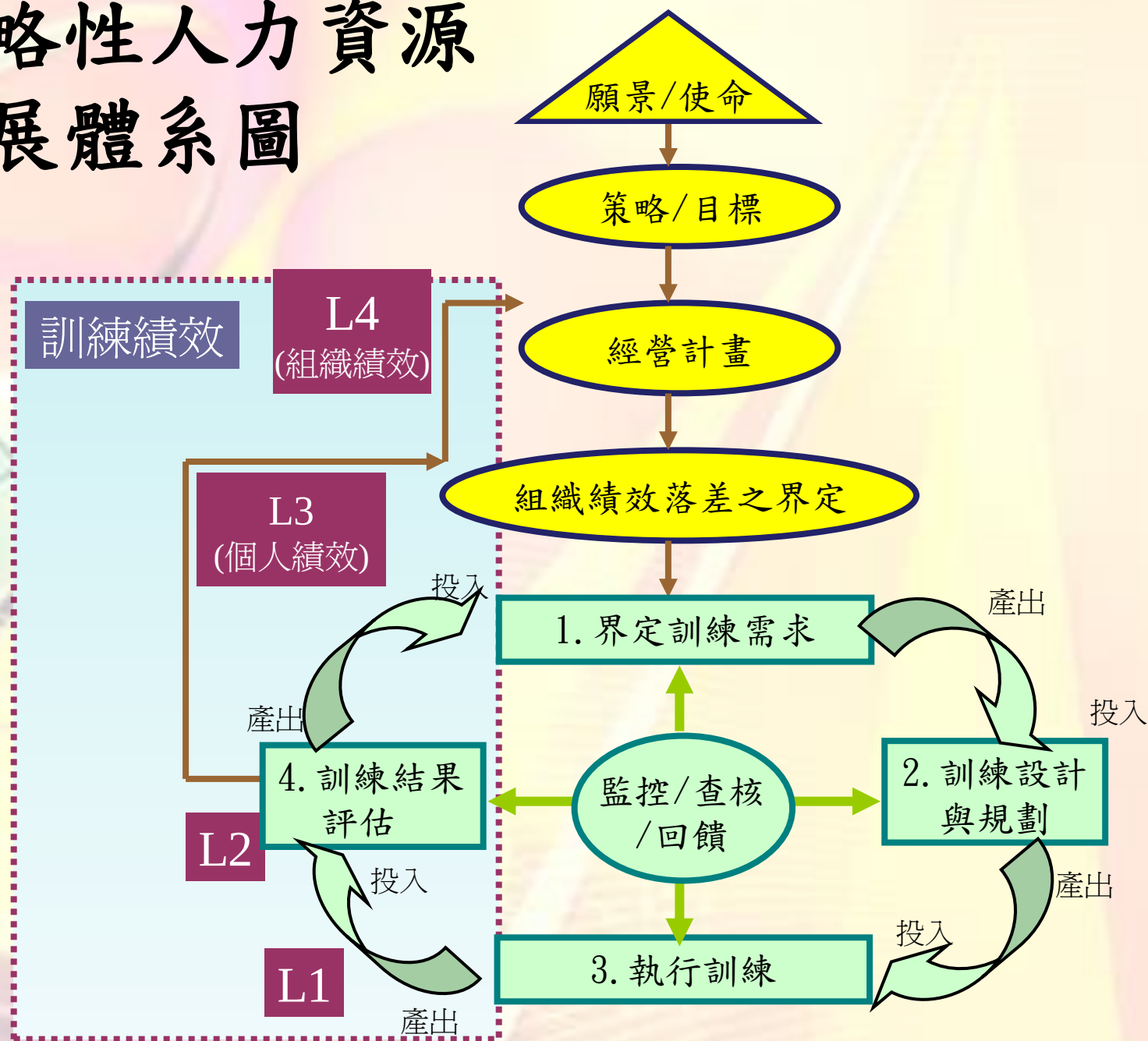
- 教育 (Education)
改變一個人的思想與心態
- 訓練 (Training)
改變一個人的行為與技巧(短期速效)
- 發展 (Development)
改變一個人的未來思想及行為
- 學習 (Learning)
個人自發性的思想及行為之轉變
- 歷練 (Empowerment)
因工作上授權，從工作磨練中領悟智慧

為何實施企業員工教育訓練？

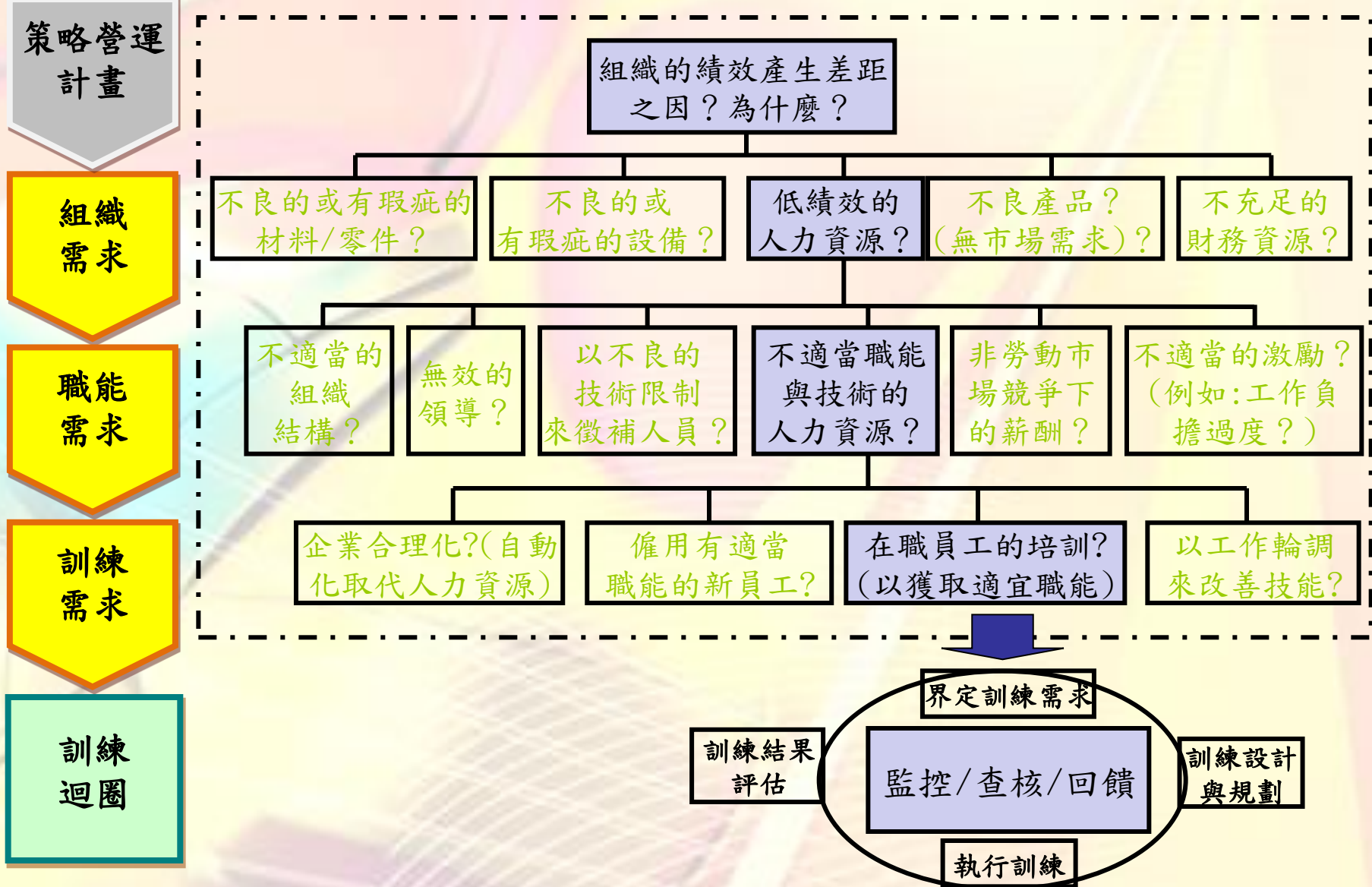
過去的訓練 v. s. 現代的訓練

- 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

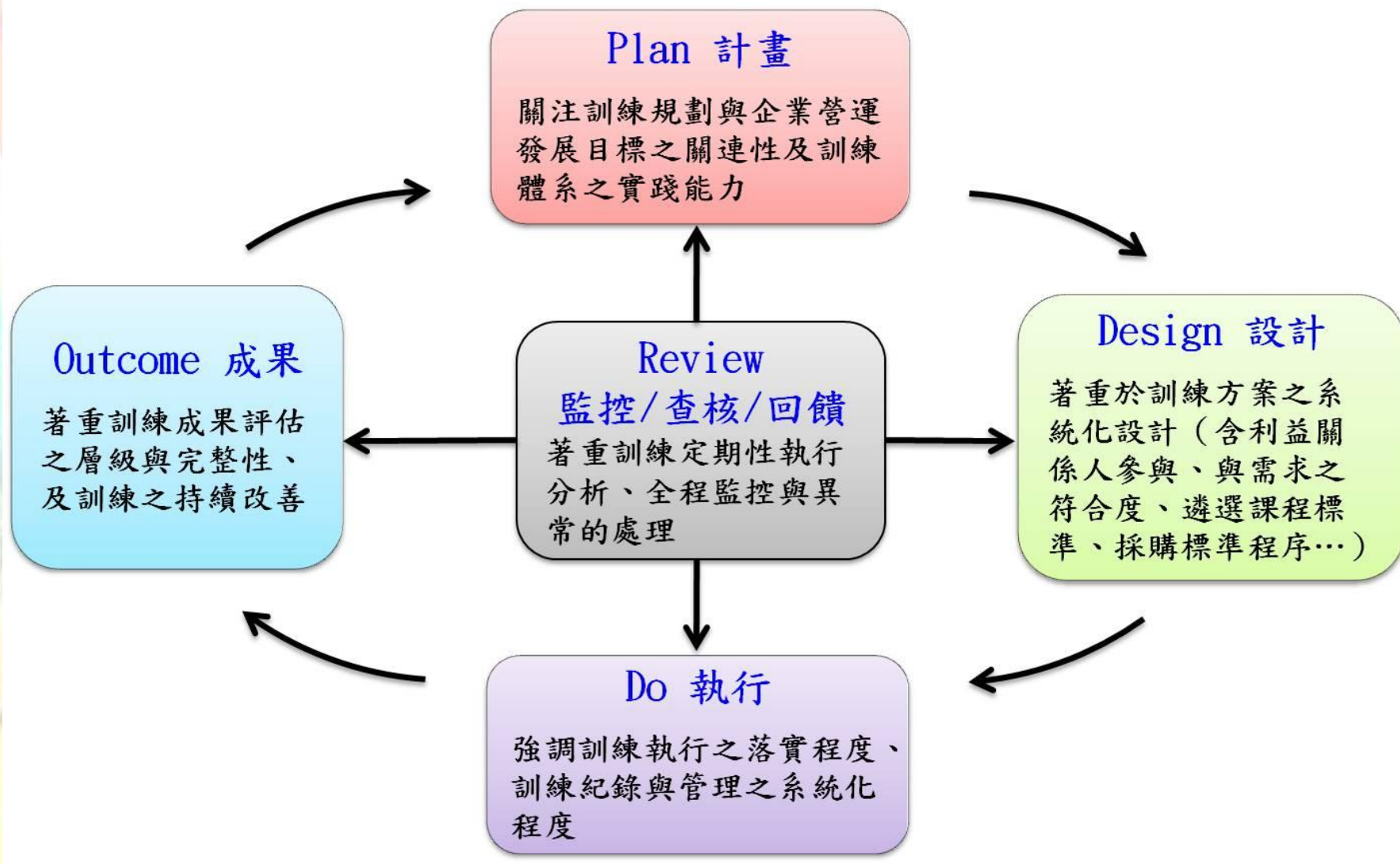
策略性人力資源 發展體系圖



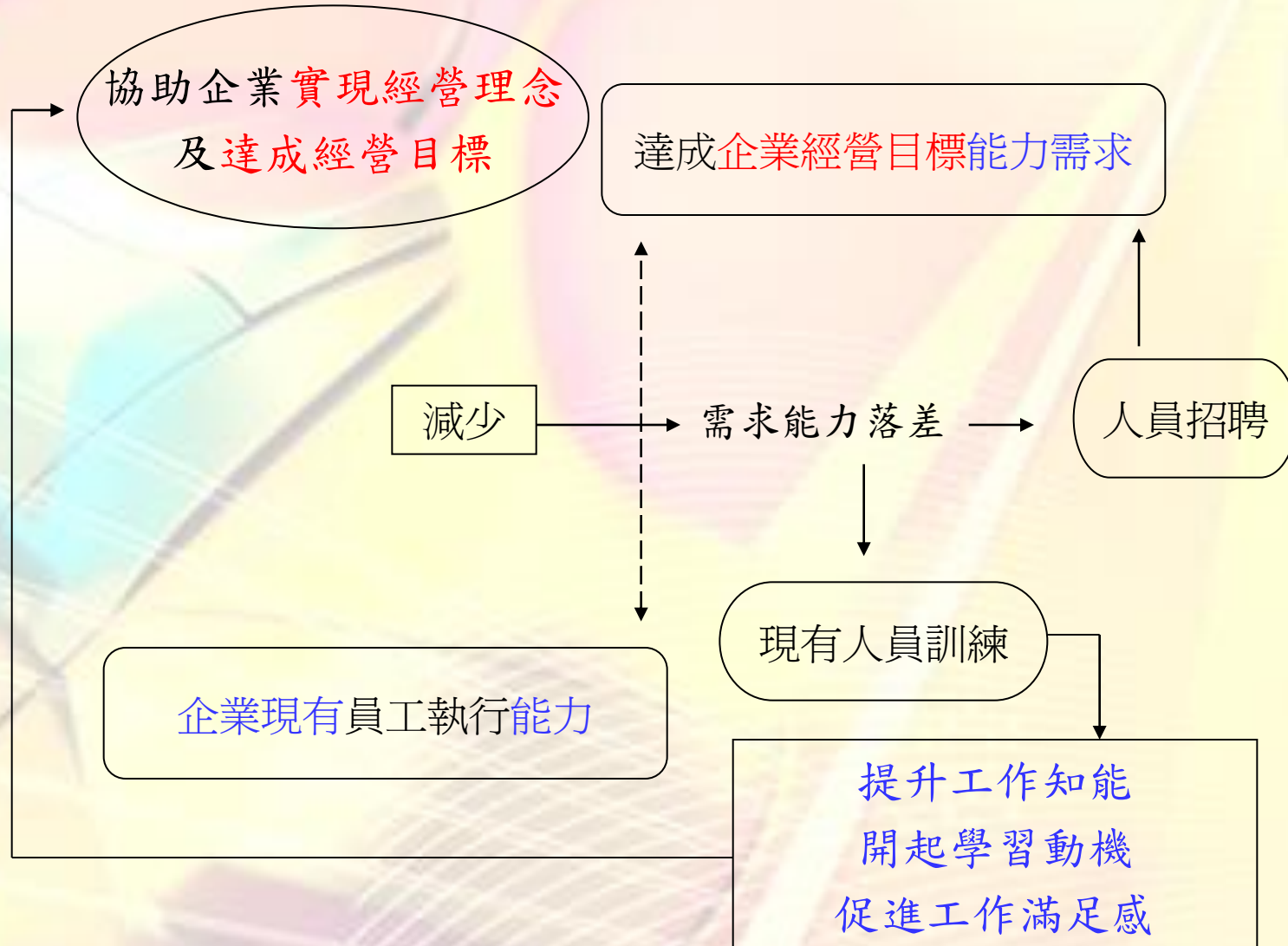
訓練與組織績效連結圖



訓練品質評核表之訓練管理迴圈



為何實施企業員工教育訓練？



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。

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

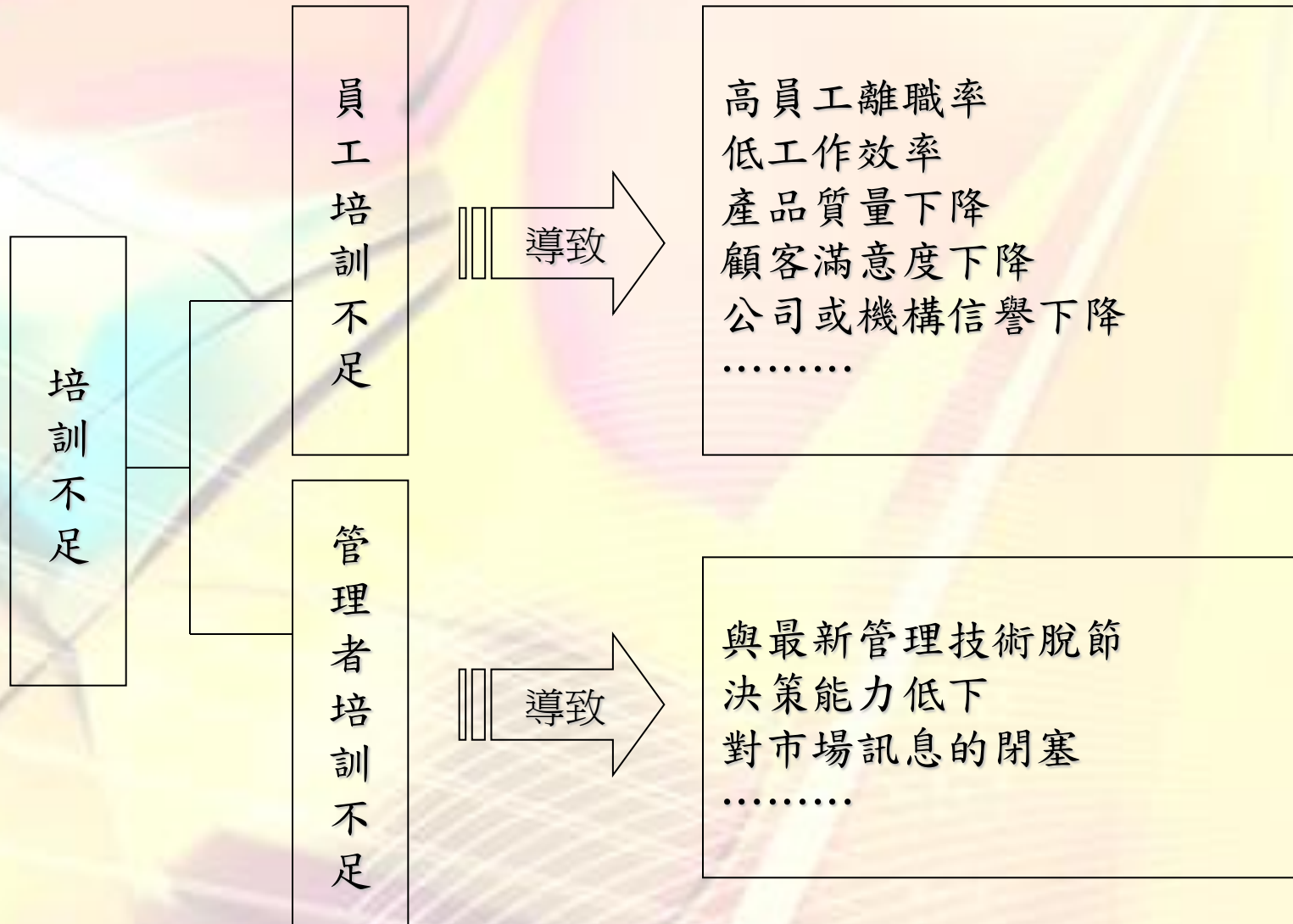
教育訓練的功能

- ➡ 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

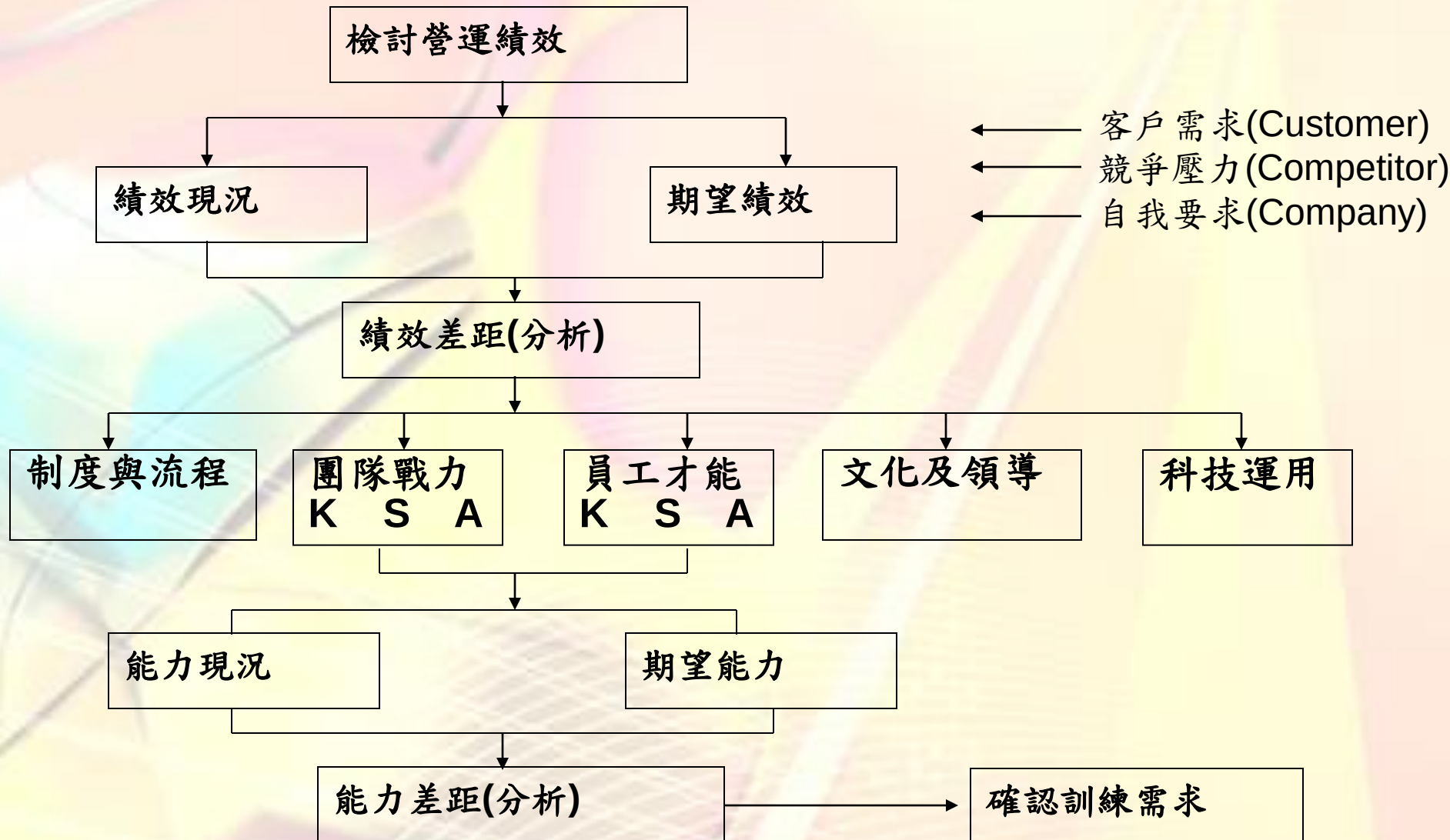
實施訓練之前，您需要瞭解…

- ☞ 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

教育訓練不足的影響性



從績效檢討看培訓需求之流程



【需求評估內容】

組織需求分析	工作需求分析	人員需求分析
--組織的目標分析 *組織的整體目標 *各部門、單位目標 --人力資源分析 *目前和未來有多少人需要訓練？ *與經營策略相結合 --績效指標分析 *計算實際績效與目標績效之差距 --組織氣候分析 *如工作生活的品質、工作參與、工作環境等？	--有系統蒐集特殊工作或工作群的資料 --工作標準作業內容 --工作執行方法 --工作所需具備之知識、技巧、態度等	--蒐集每位員工的工作表現 --分析什麼人需要訓練 --分析需要訓練的人選 --需要什麼內容的訓練

GAP Analysis：績效差距分析

績效現況	期望績效	△ 績效差距

GAP Analysis：能力差距分析

	能力現況	期望能力	△ 能力差距
K			
S			
A			

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。

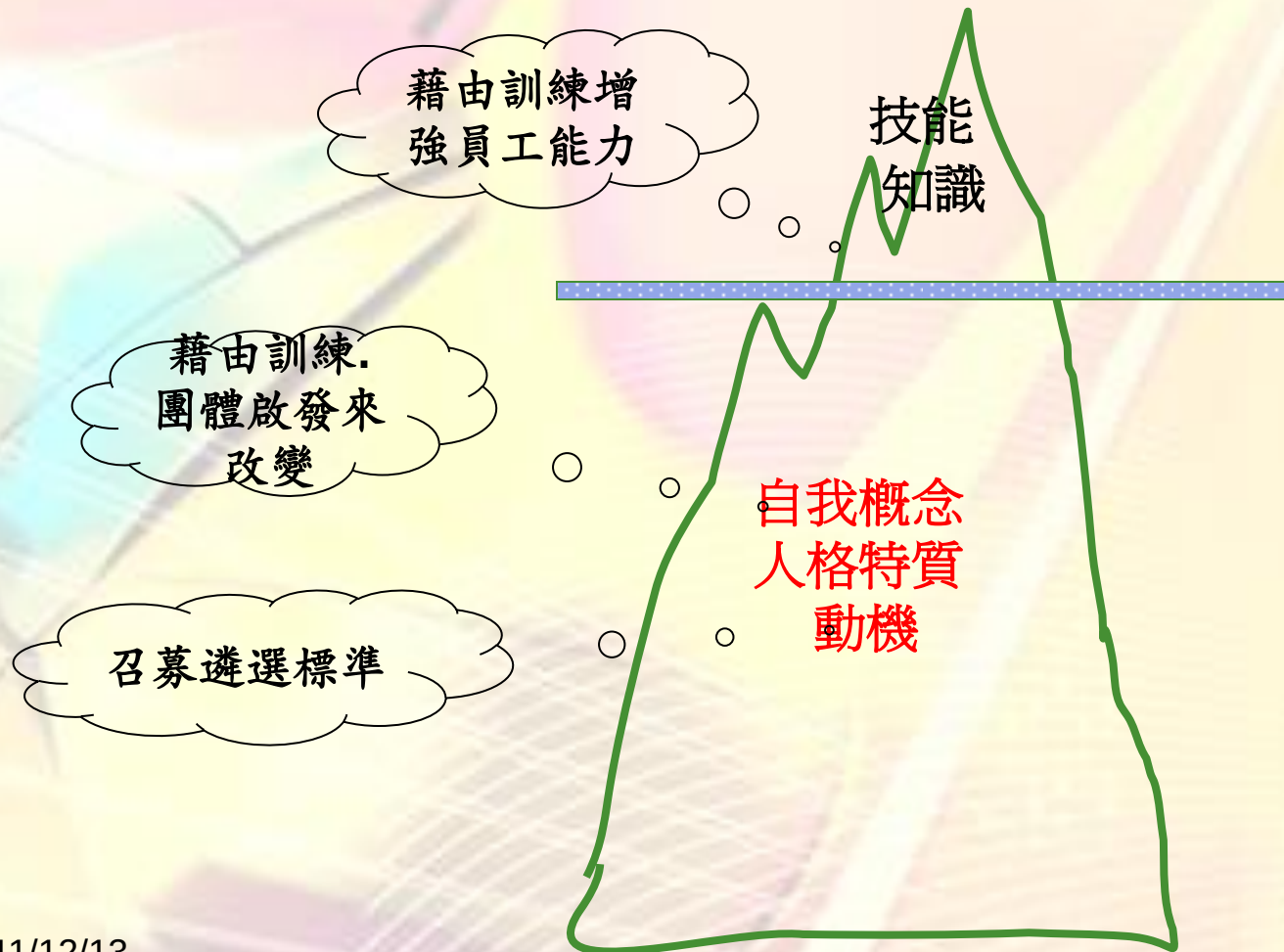
職能的誕生 Competency study

- 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。

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

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

職能與人才培育？

人的職能

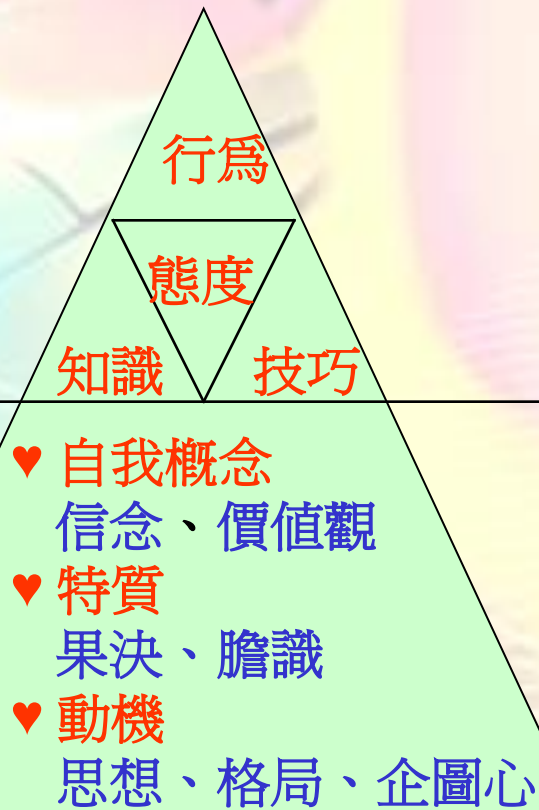
企業人才培育

產出結果

外顯的

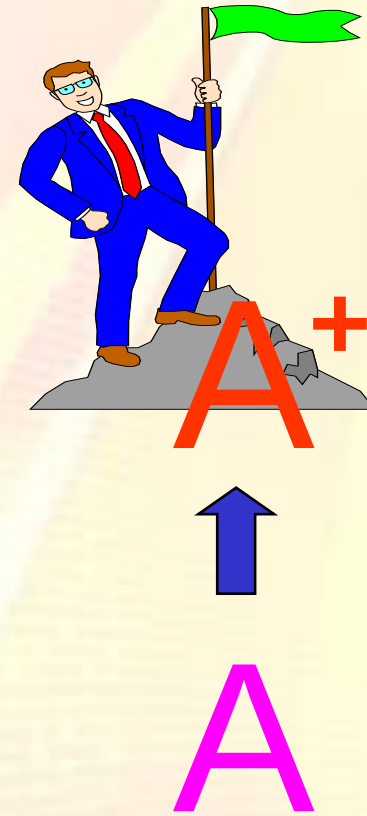
驅動因子

內隱的



完成工作

成就事業



訓練

教育

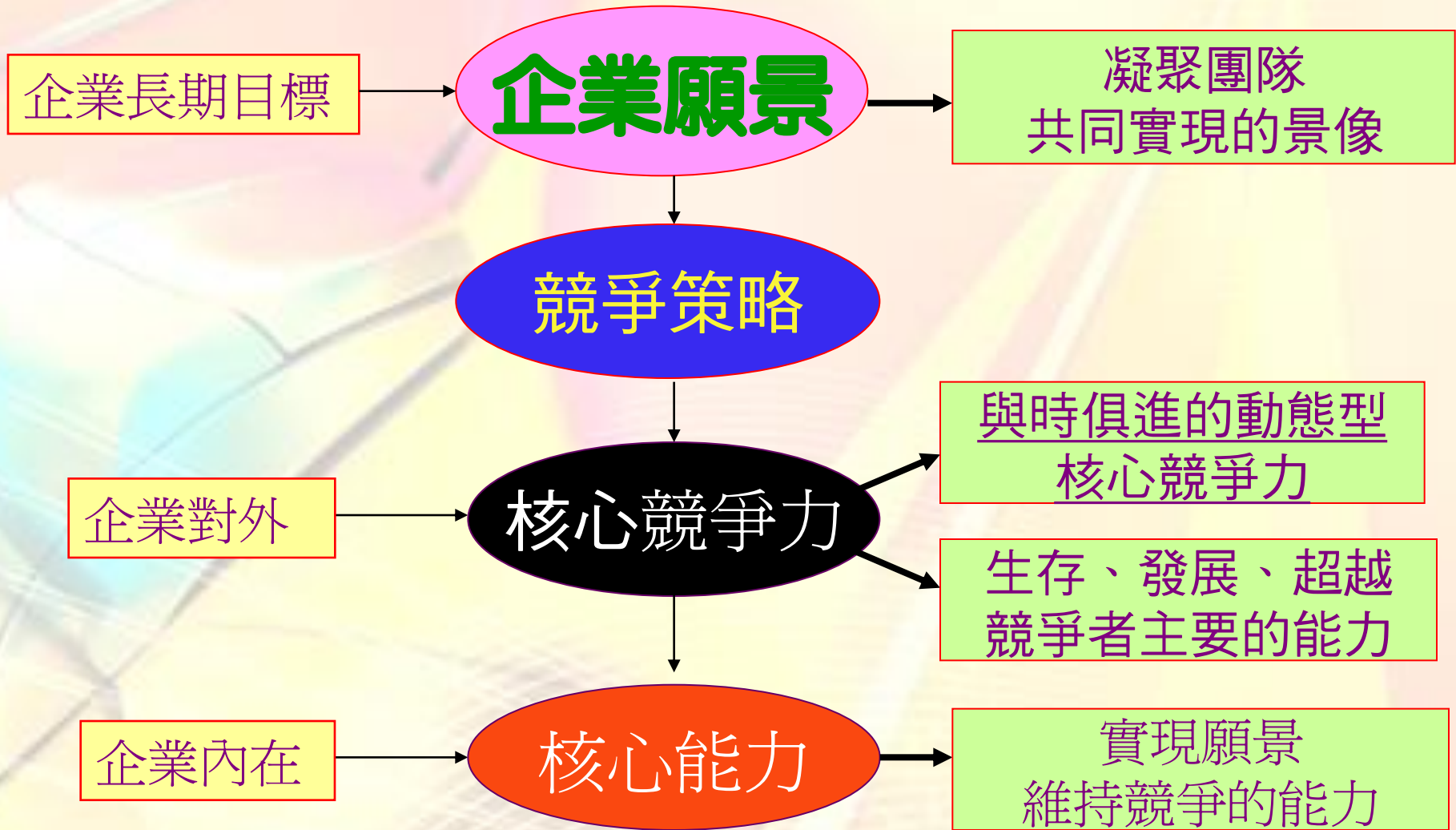
啓發

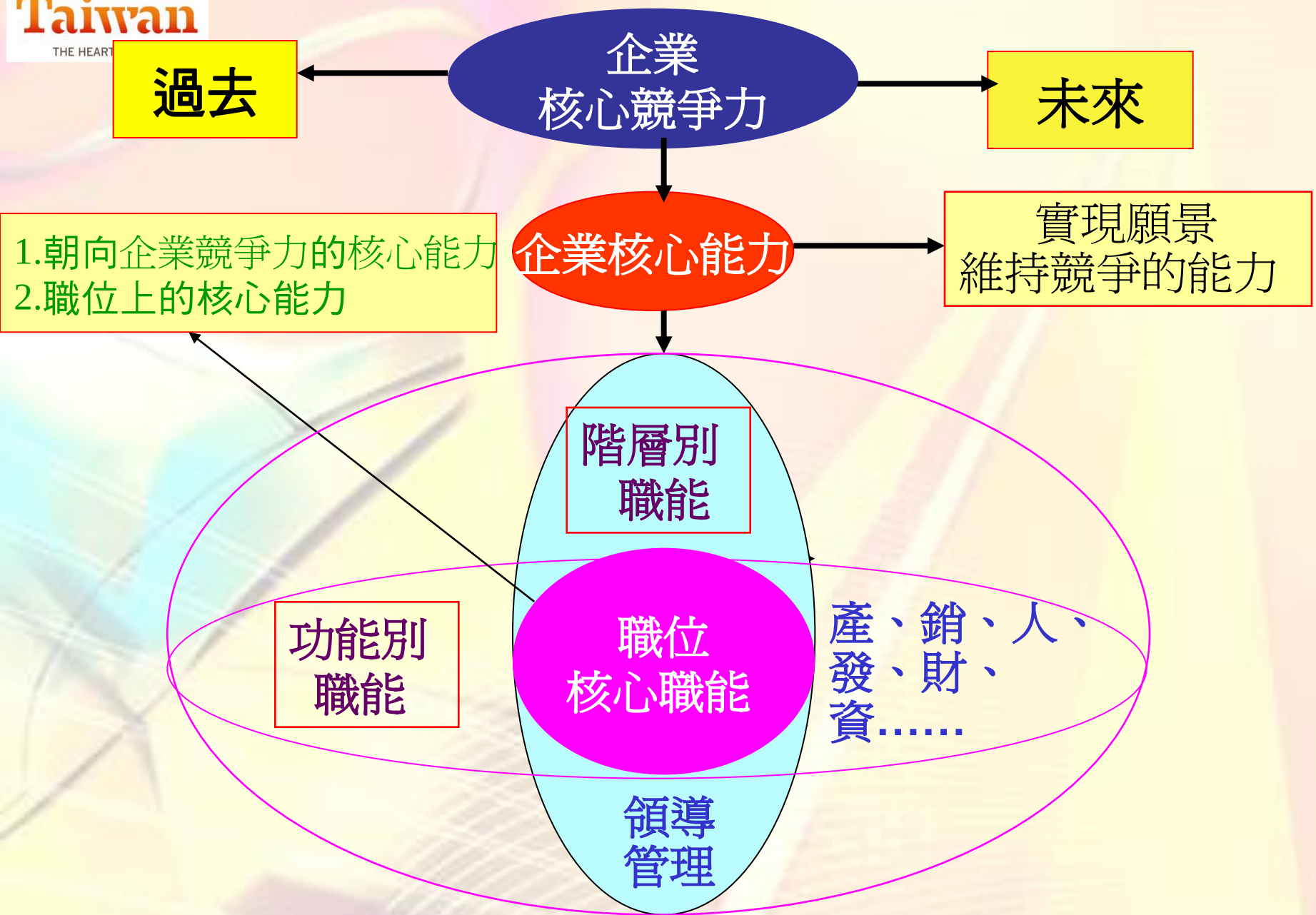
企業普遍職能 for competency magazine

- 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

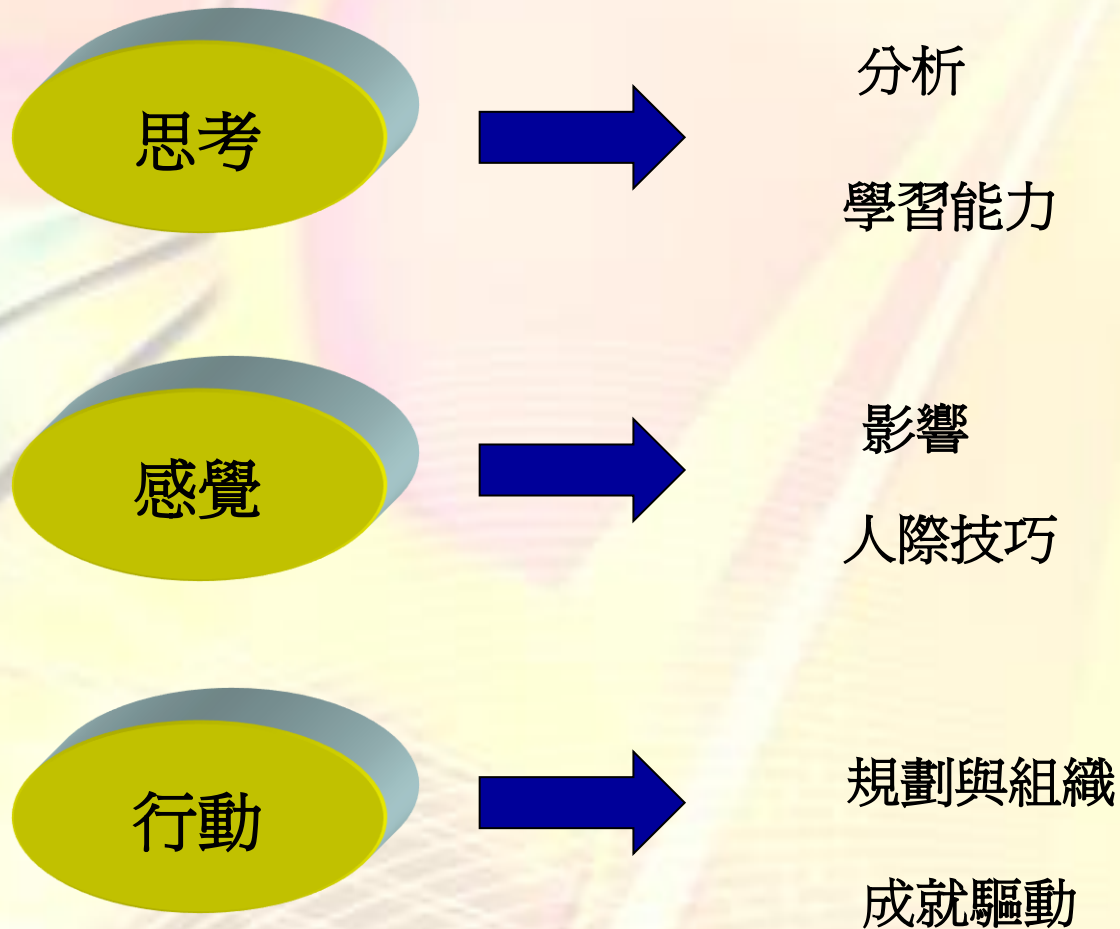
- 彈性/適應力
- 培育他人
- 解決問題
- 分析性思考
- 建立關係

職能與企業競爭力之關係





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

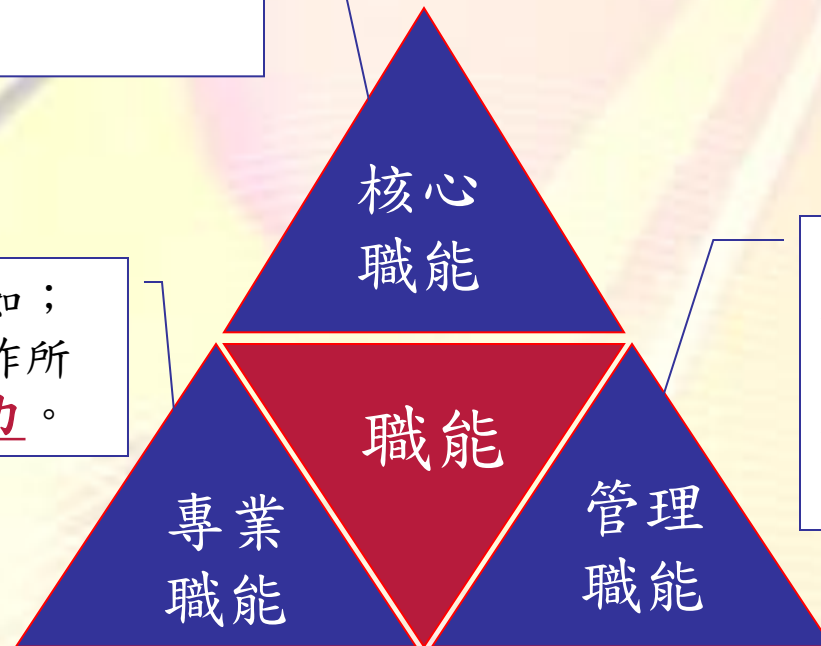
職能調查結果總覽



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
軟硬體建立\架設



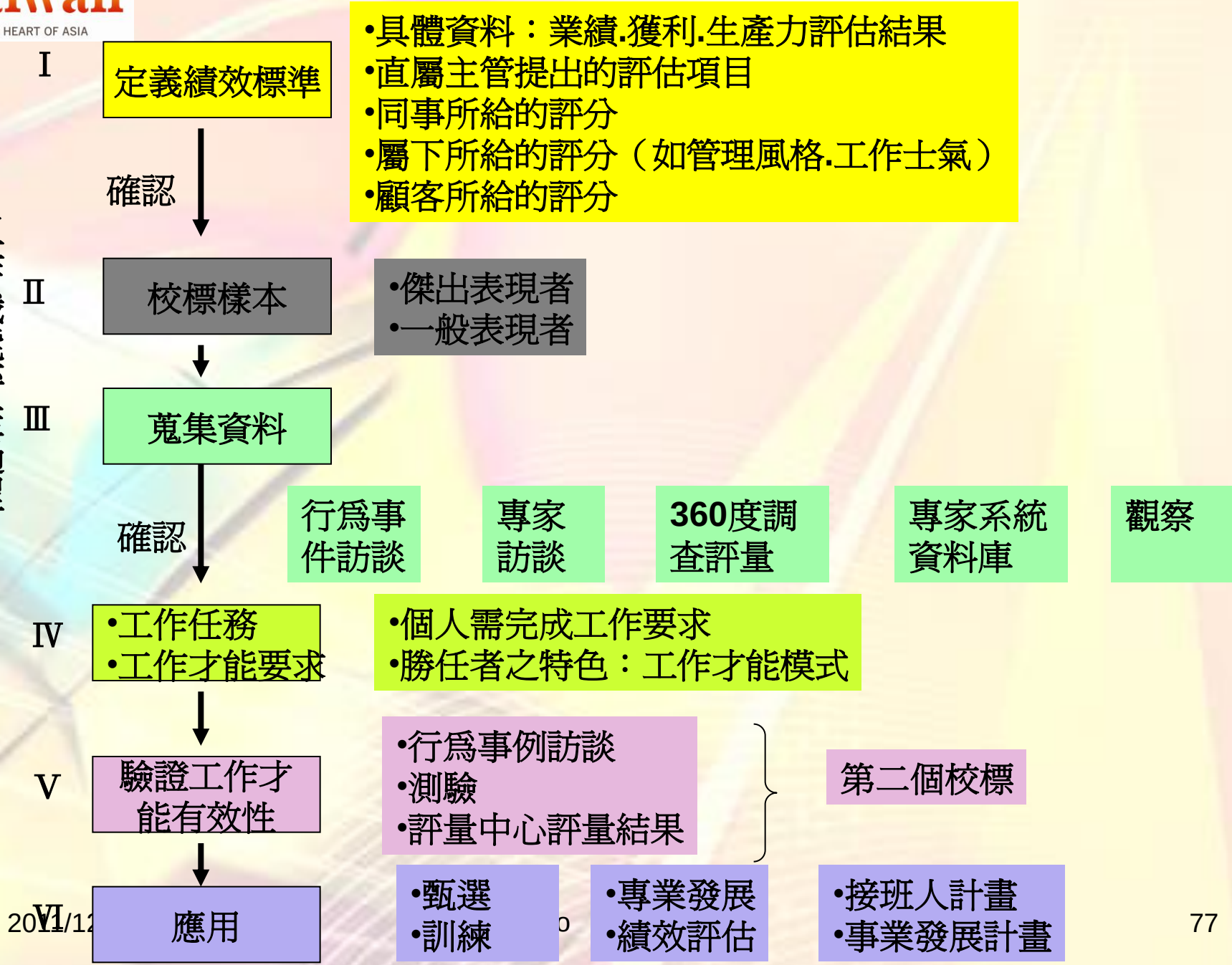
第三年



產出

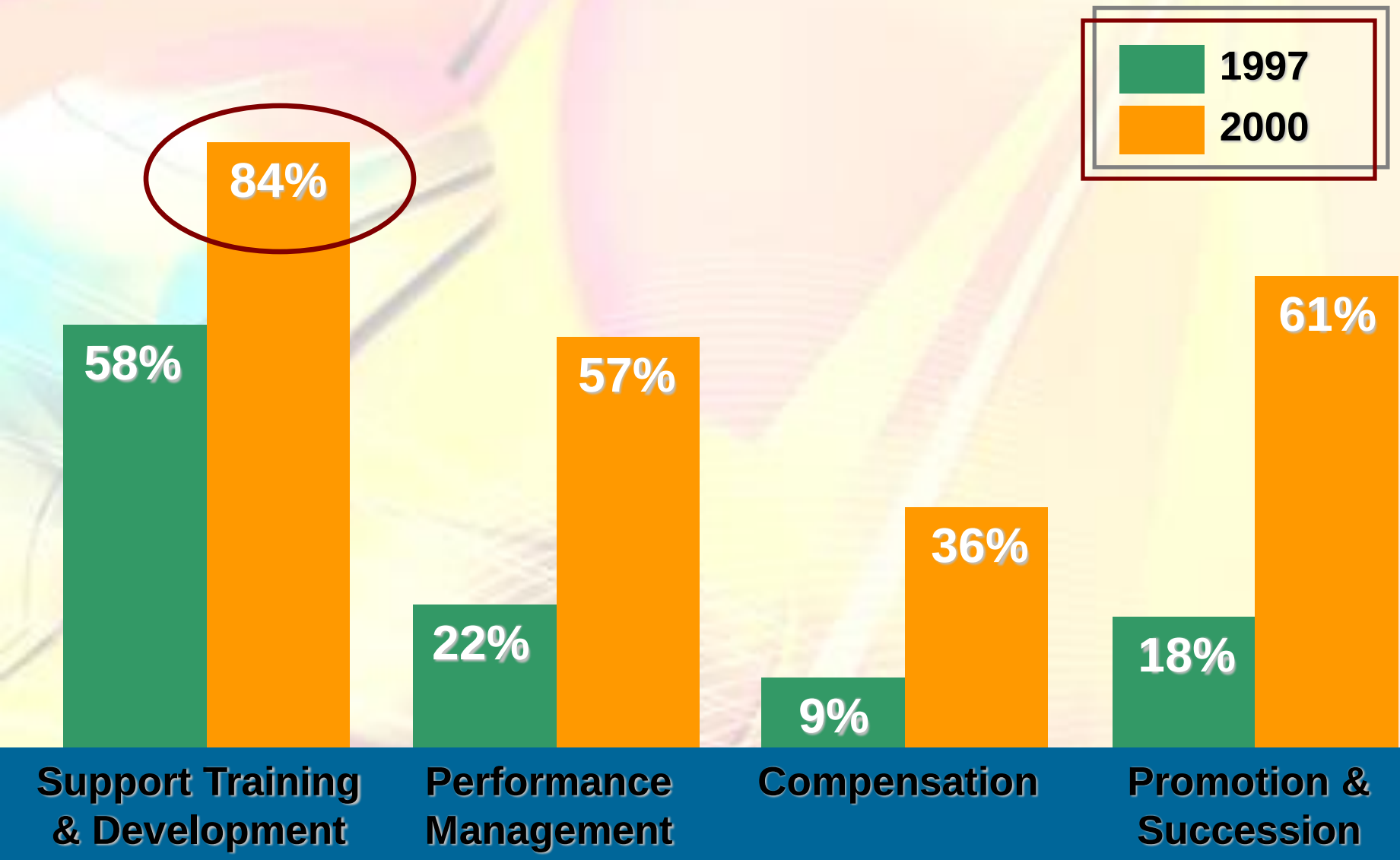
職能平台

工作職能評鑑過程



職能之應用

職能的應用情形



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)

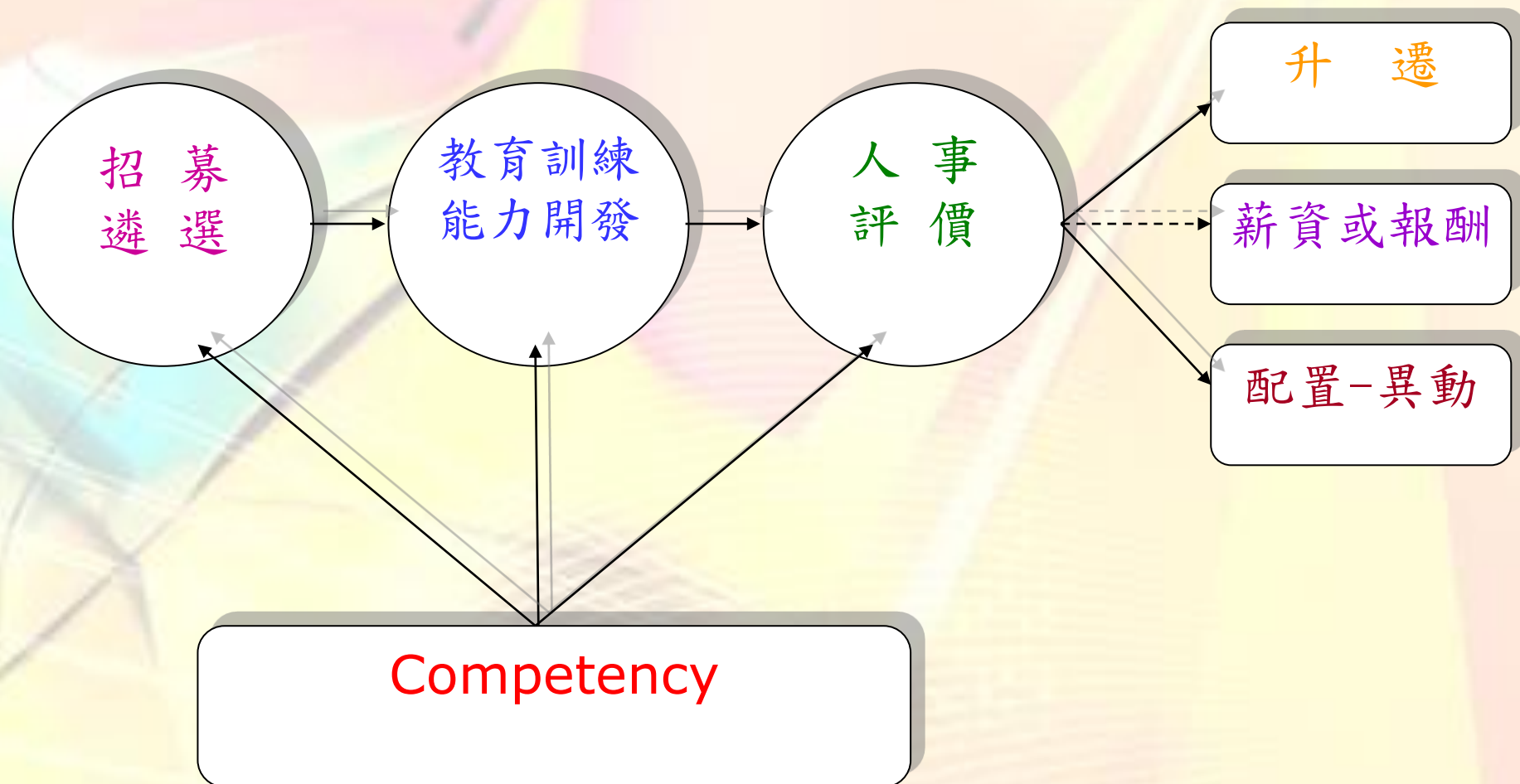
招募

文化
變革

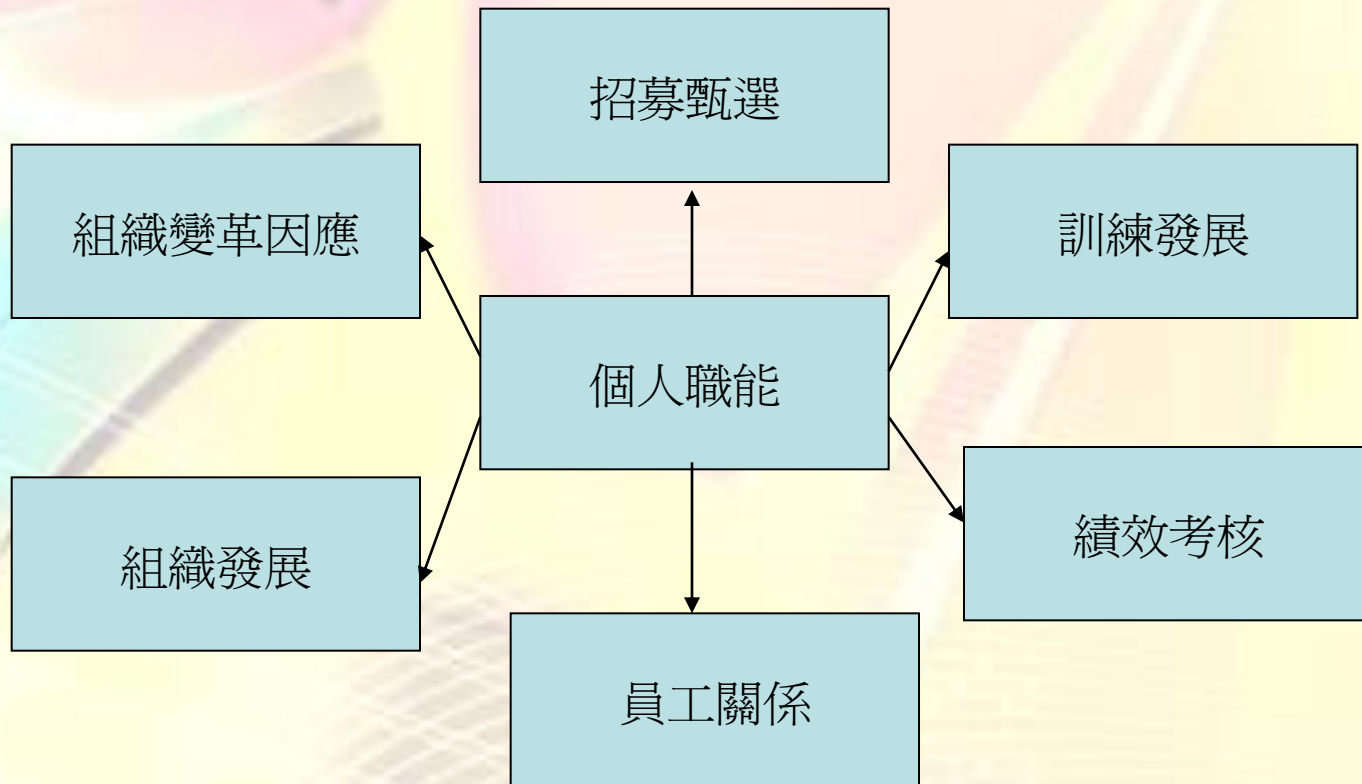
生涯
規劃
輪調
系統

薪酬
及任
用

Competency的應用領域

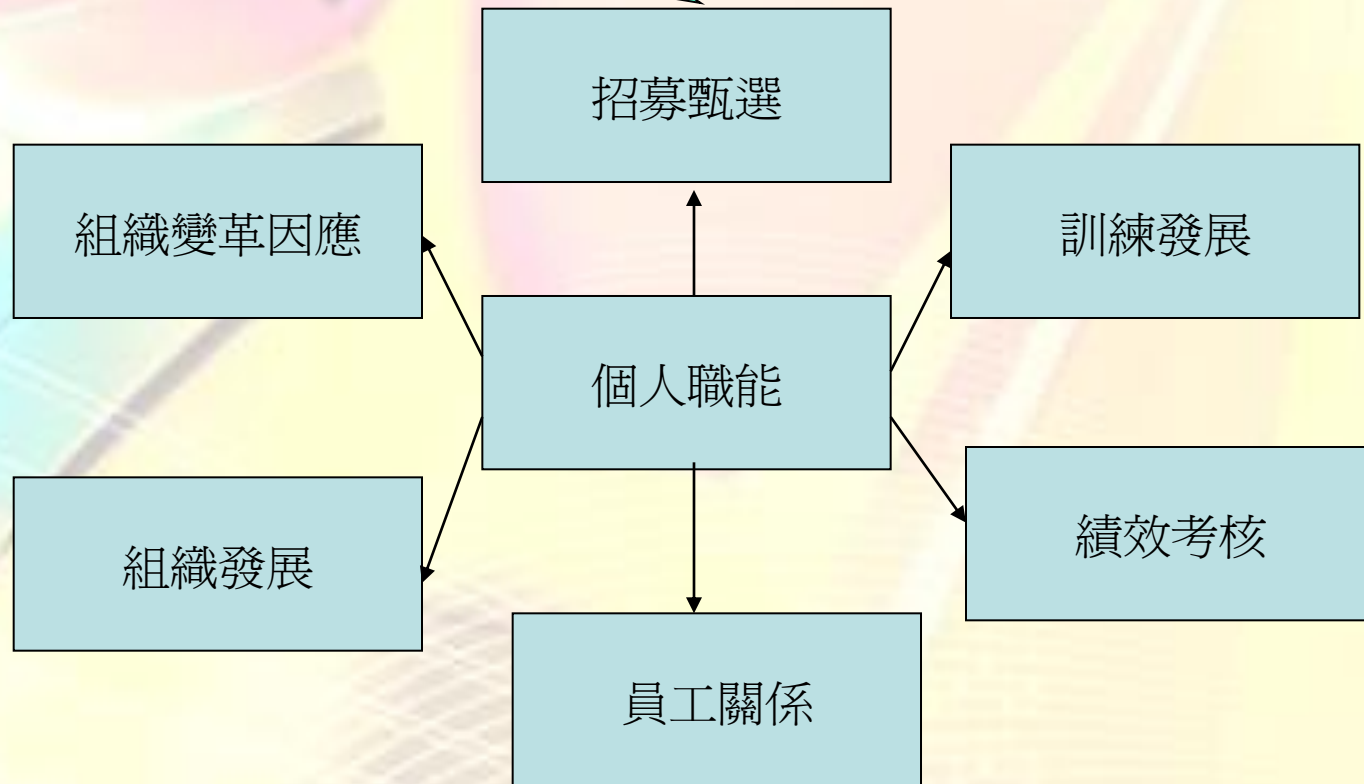


個人職能與組織連結圖

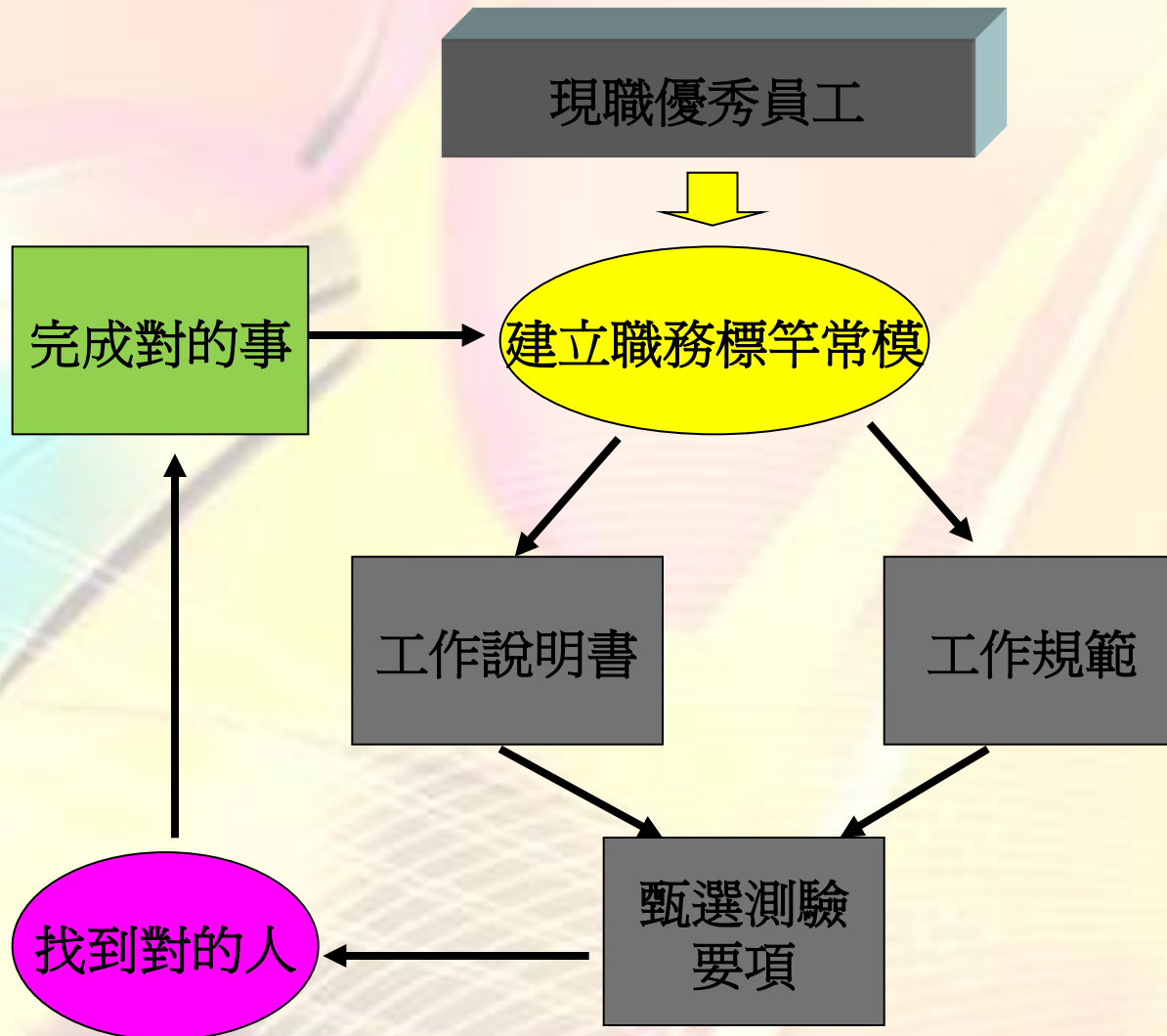


- 1.以現職表現優異的員工為標竿，建立各職務的常模。
- 2.發展甄選測驗及工作說明書。
- 3.透過面談及測驗的方式，比對出應徵者的適任程度。
- 4.找出對的人，作對的事，以提高員工與公司整體績效。

個人職能與組織連結圖

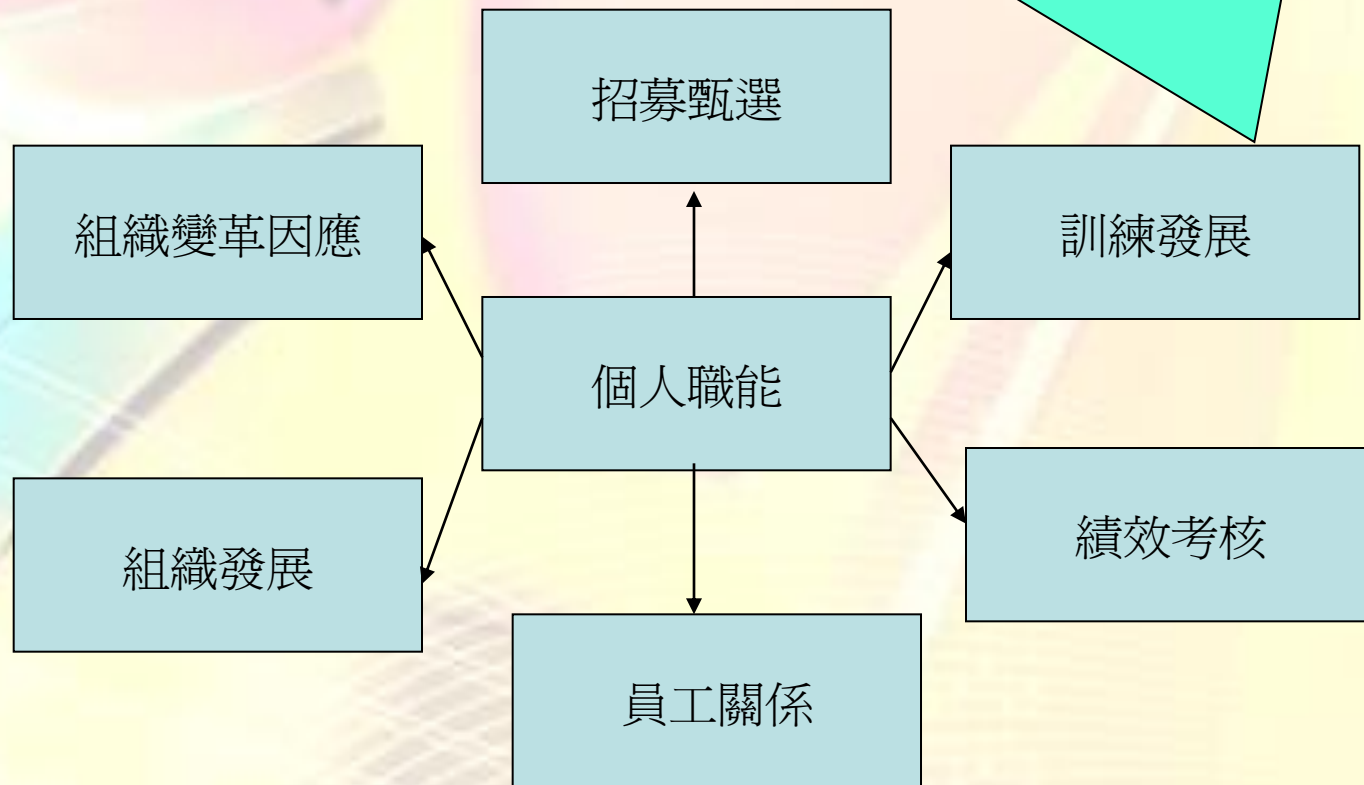


職能應用於招募甄選

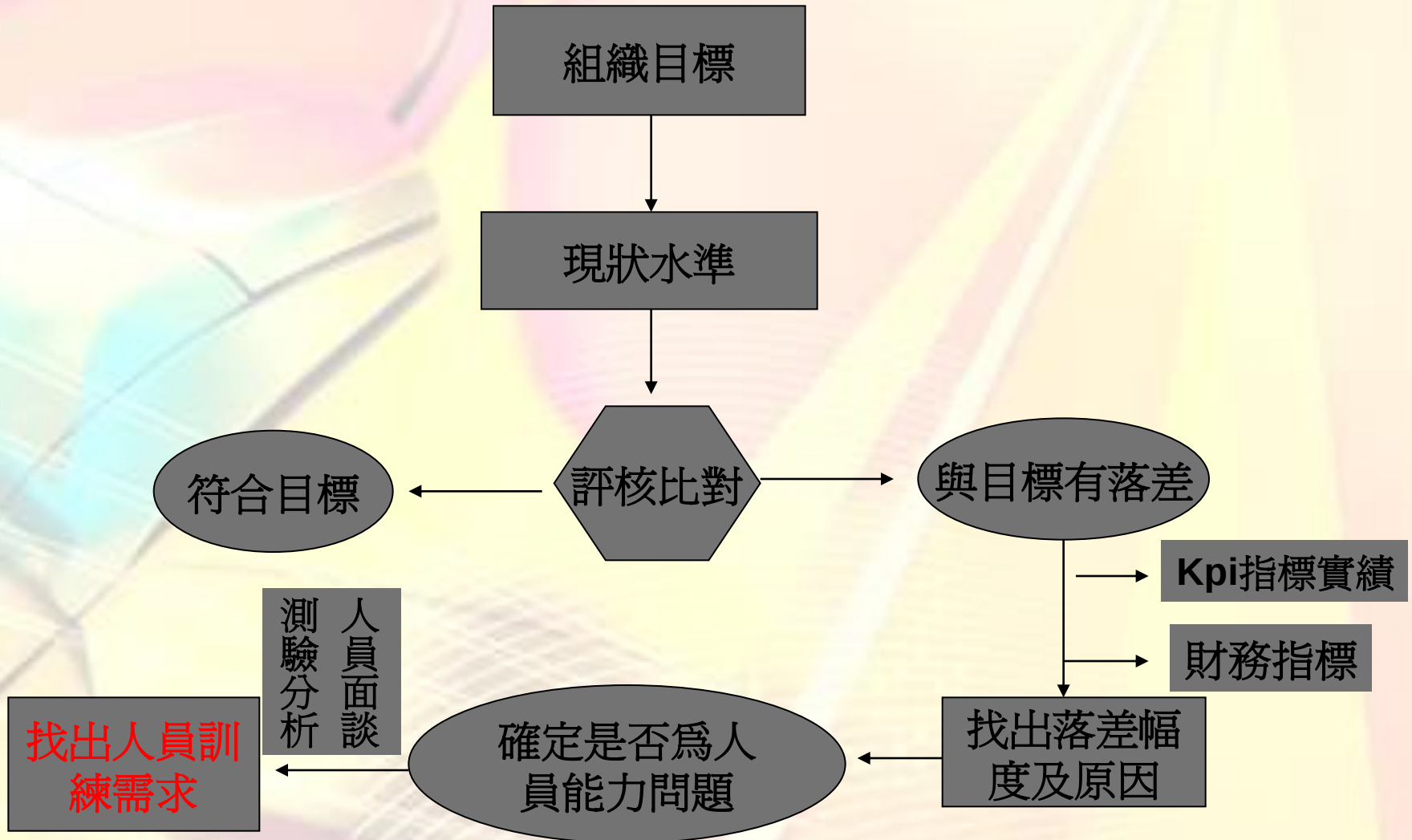


- 1.訓練需求的界定應建立在組織當前的和期望的需求分析基礎上，且需搭配其員工的現有職能相比較。
- 2.透過測驗分析及面談員工的整體職能現況，並比對現職表現優異的員工，評估訓練需求，規劃適當教育訓練課程。

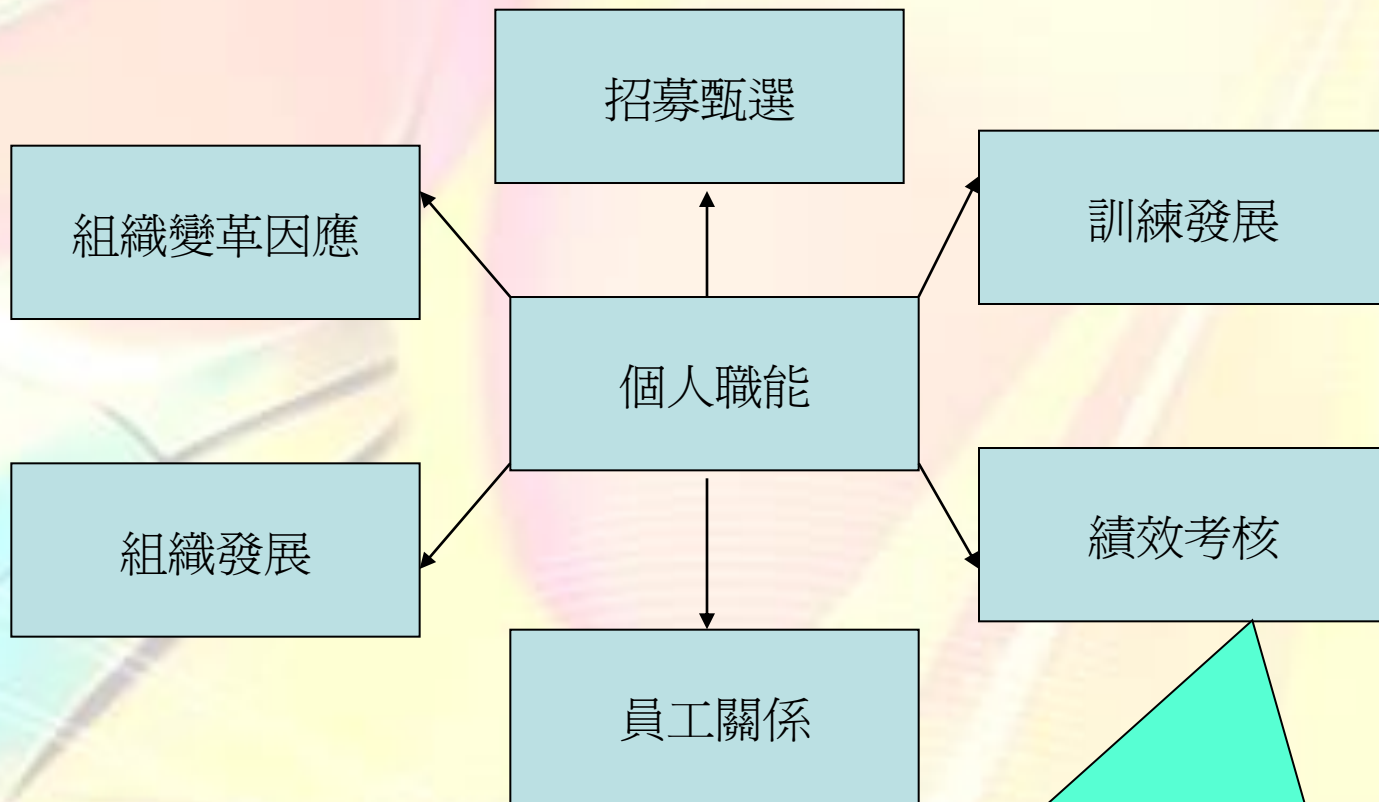
個人職能與組織連結圖



職能應用於訓練上

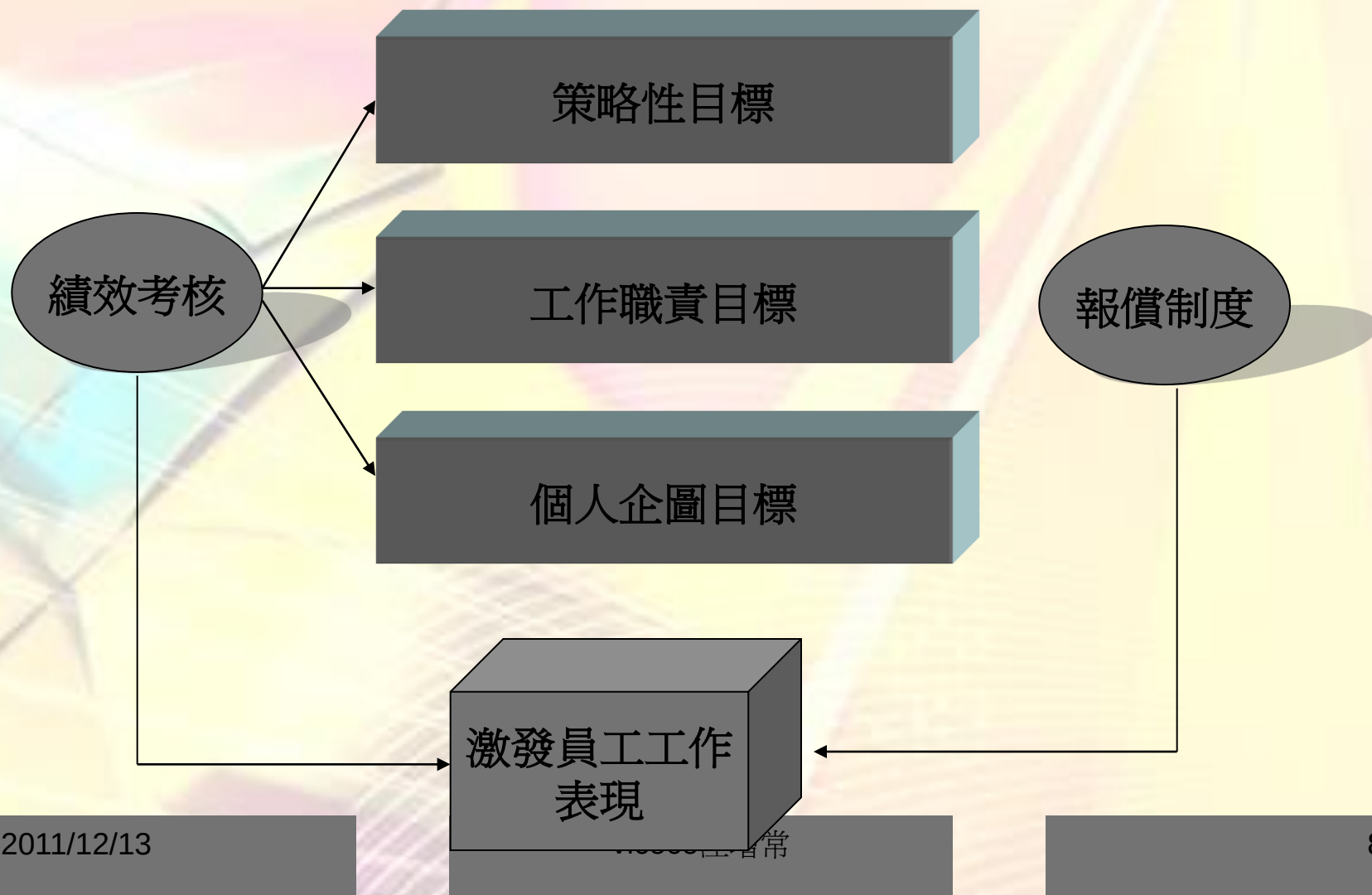


個人職能與組織連結圖

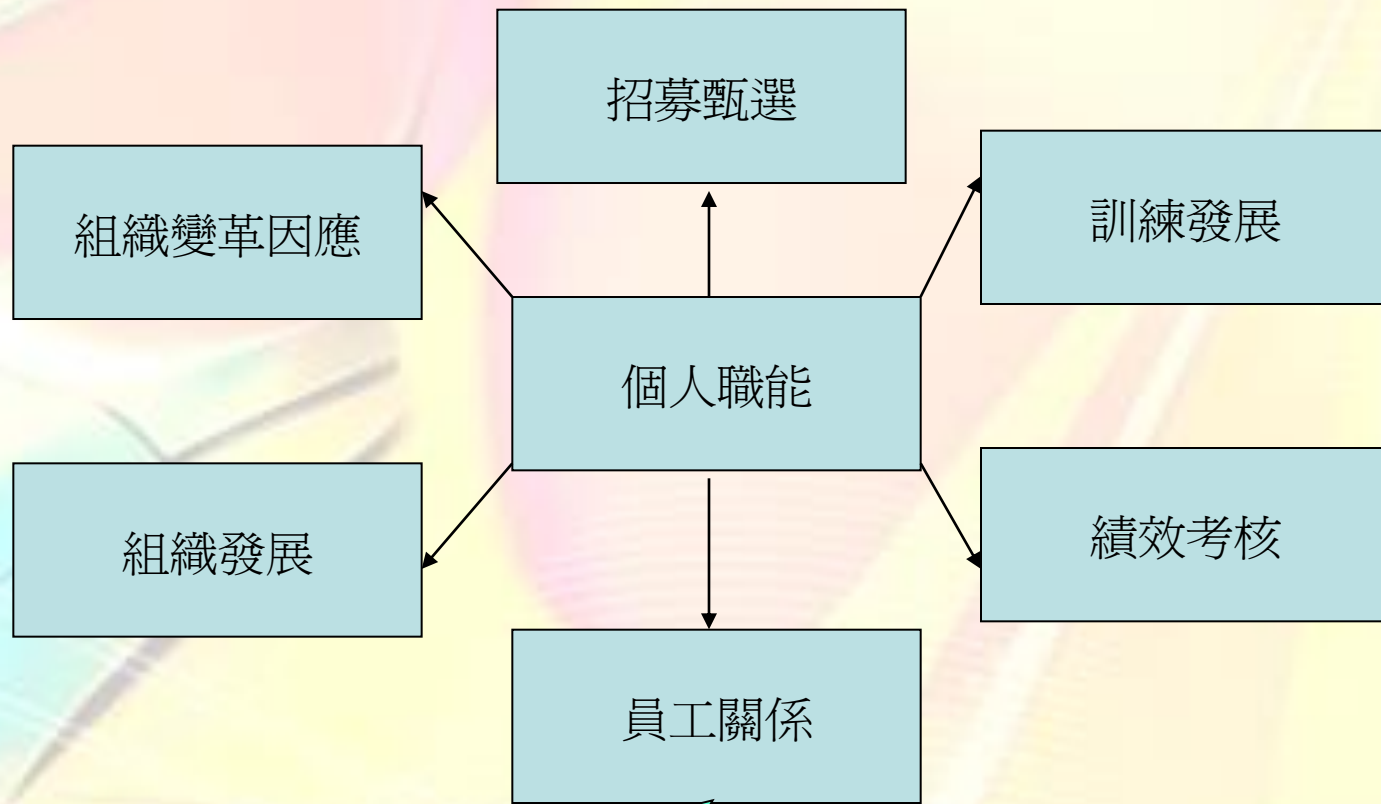


- 1.清楚界定出績效考核所涵蓋的員工工作職責、目標設定達成。
- 2.將考核制度與公司願景、目標設定、及職務要求更密切結合。
- 3.建立透明化的報償制度，正確激勵並提昇人員與公司的績效。

職能應用於績效考核

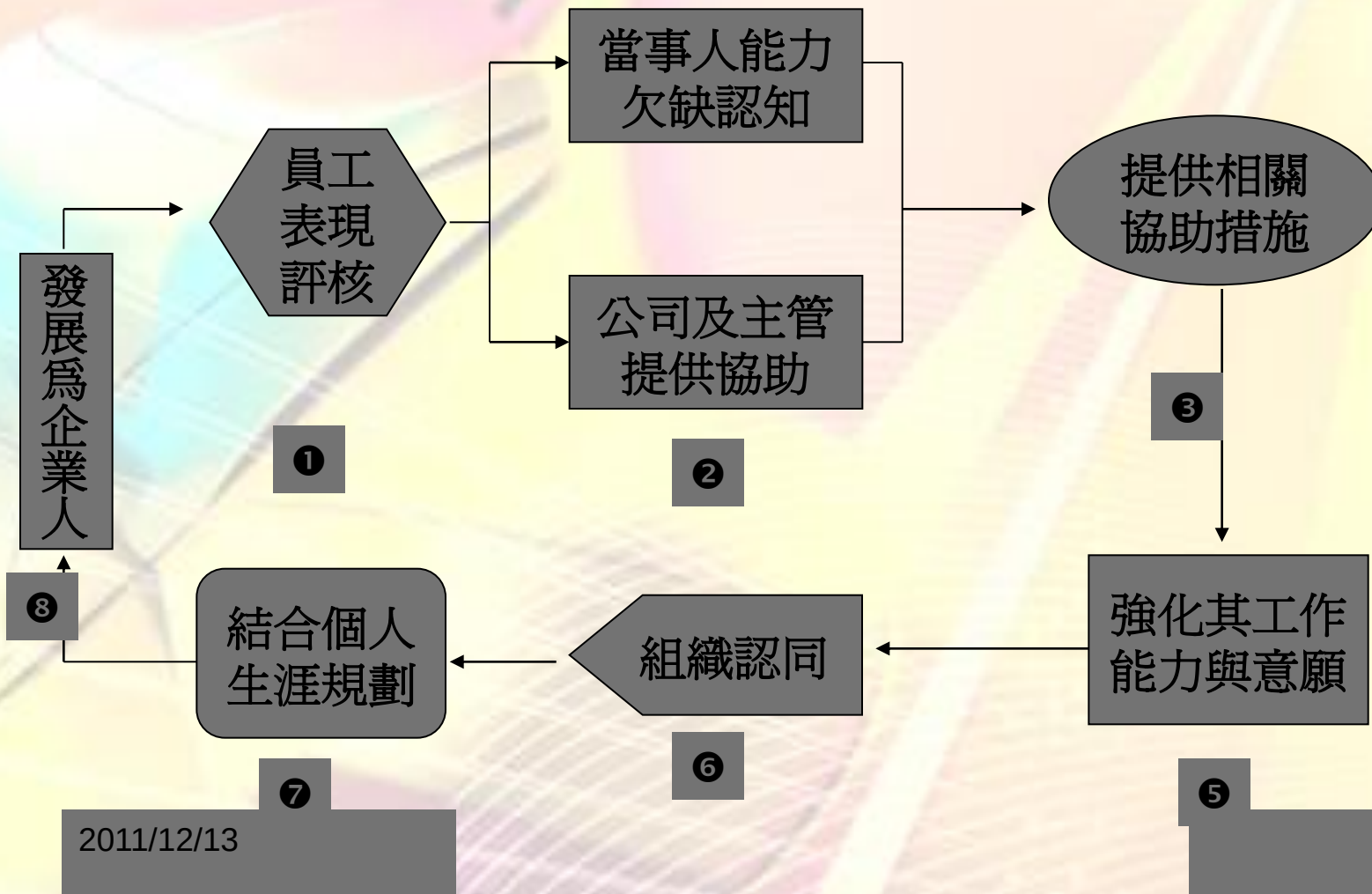


個人職能與組織連結圖

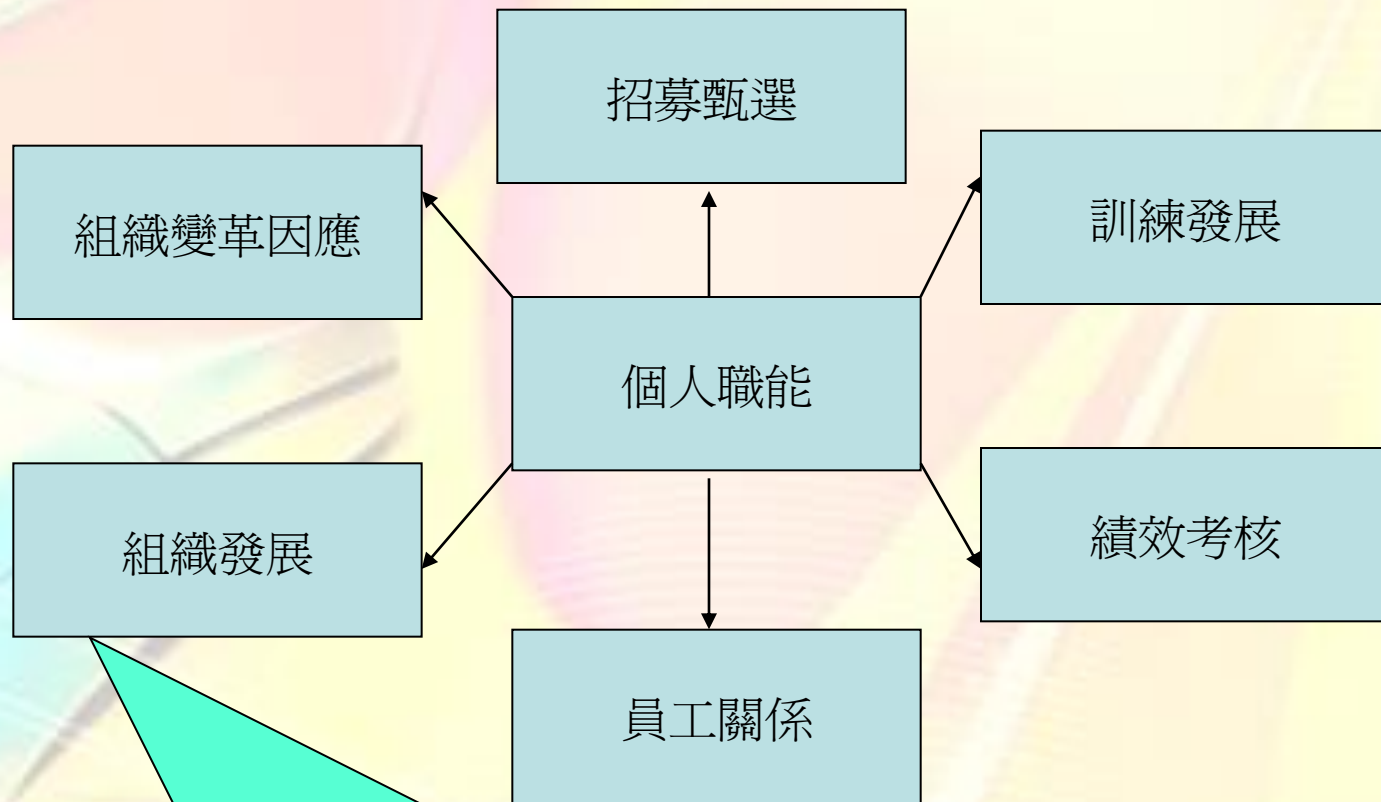


1. 個人測驗的結果可協助當事人本身、各級主管及相關輔導人員瞭解當事人之個人情況。
2. 進而協助其解決問題，規劃訓練的需求及可能的職涯方向。

職能應用於員工關係(7S)



個人職能與組織連結圖



- 1.分析公司全體員工之職能現況，以便了解界定現有的和要求的職能之間的差距，將有益於公司更明確瞭解待發展強化之處。
- 2.進而擬定具體的行動方案，如: 訓練需求、輪調等方式，增進組織的效能。

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

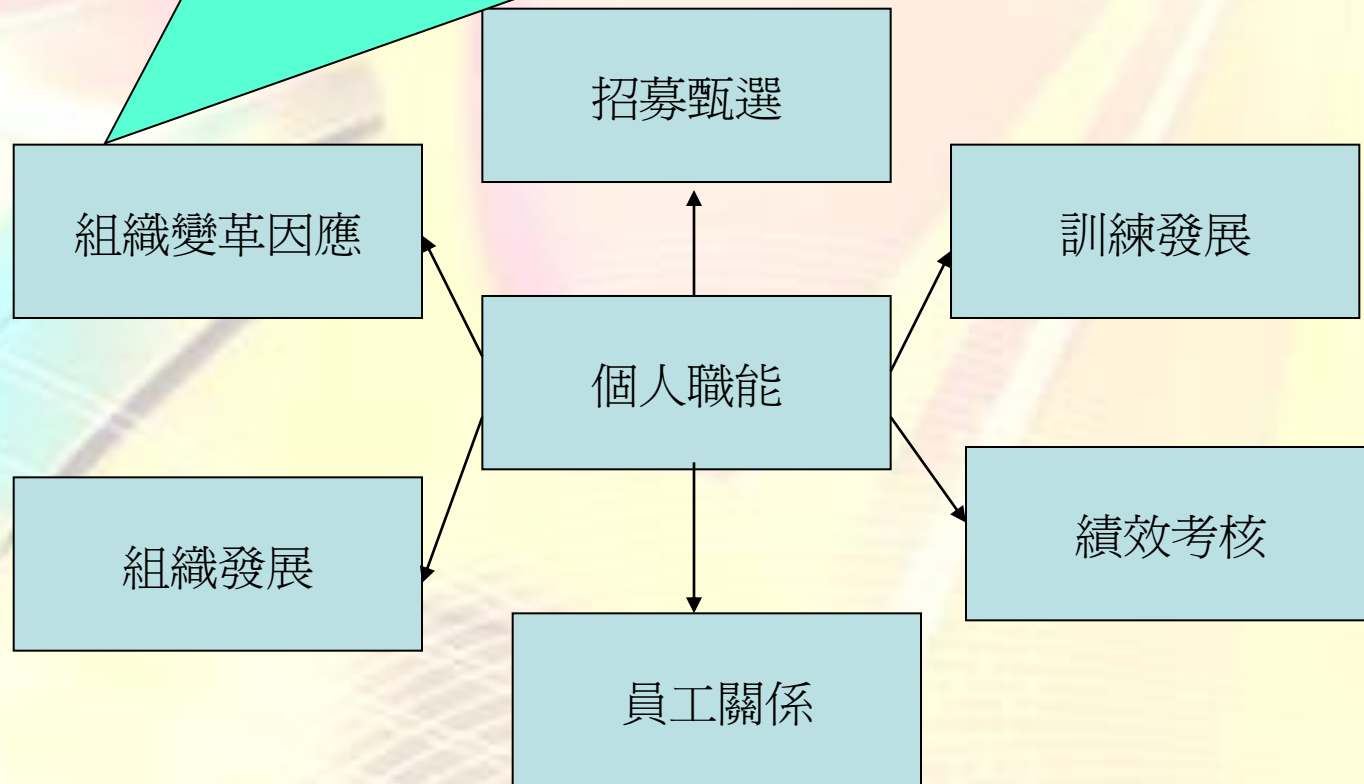
職務輪調

招募適當人才

推動組織改造。

1. 組織剛成立或新的工作產生：工作分析建立分工的專業化制度，以防止日後員工工作職權不清，推卸責任。
2. 工作因新方法、新程序或系統發生改變：工作分析系統能告知員工其工作任務是否有明顯差異改變，以便人員或訓練部門幫助解決問題及瞭解需求。

個人職能與組織連結圖



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。

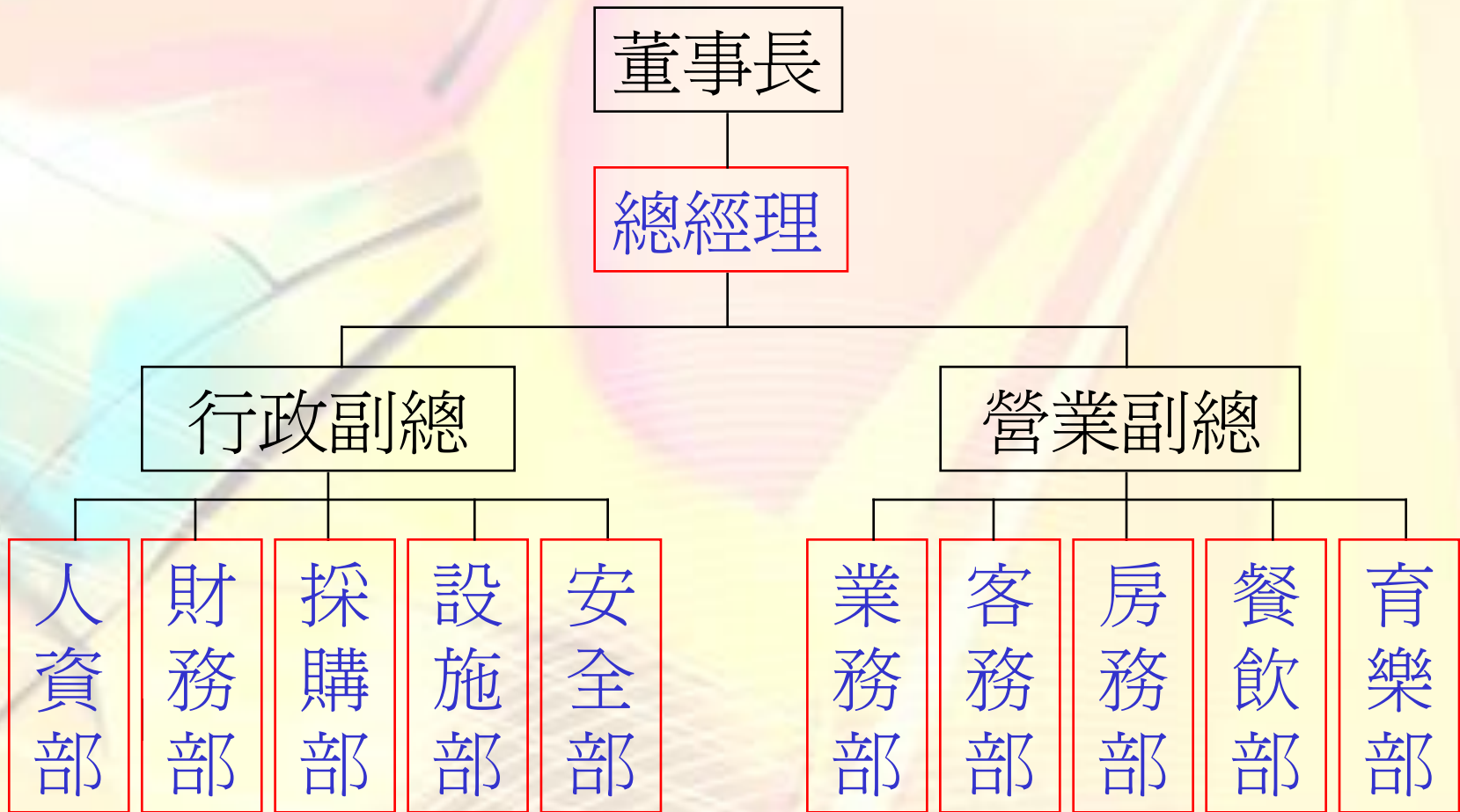
有新職務產生時

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。

❖ 休閒渡假飯店組織圖



功能別職能之建構

職能分析步驟

1. 職務職責盤點

依據部門功能，盤點職務上之各項職責

2. 主要職責細項分析

依據職務之職責，展開其作業細項

3. 職務能力建立

依據職責展開之作業細項，規納出完成任務工作應具之能力

4. 職能指標盤點

依據職能指標，盤點個人之能力層級

1.職務職責盤點

(1).依功能分析-----部門與職位上有那些工作？

●督導 ●計劃 ●協辦 ●執行

(2).依對象分析-----工作上對那些對象服務？

●對上 ●平行 ●對下 ●對外

(3).依時間分析-----每天在做那些事情？

●每日 ●每月 ●每季 ●每年

職務職責分析

工作項目 (週期排序)		管理層次				產出文件(附件)
例行工作 目標工作 (日.週.月.季.年度排序)		核 示	計 劃	協 辦	執 行	作業標準.流程書. 表單. 文件.簽呈

2.主要職責細項分析

(1).依內容分析-----有那些事項要做？

●人 ●事 ●物 ●地 ●其他

(2).依流程分析-----有那些過程必須經過？

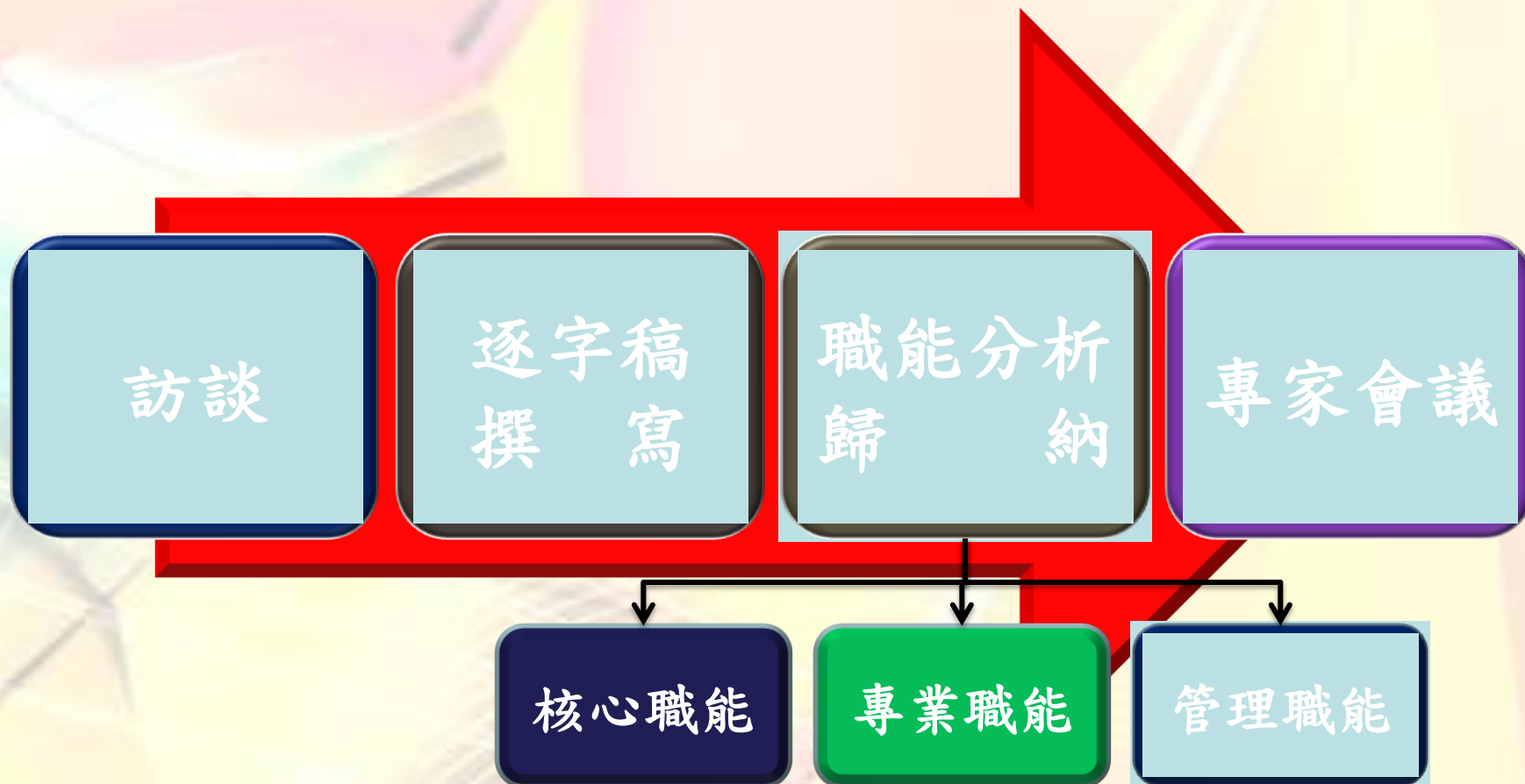
●整體過程 ●權責 ●上下流程

職責細項分析

項次	主要職責	職責細項流程展開				
1		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
2		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
3		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
4		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10

職能之建立

職能分析步驟



建立職能體系 - 進行流程



3. 職務能力建立

(1). 完成工作內容需要使用的？

●知識 ●技巧 ●態度

(2). 執行工作流程需要的？

●思考 ●方法 ●策略

要完成這項工作需要那些能力？

1. 新客戶開發---有那些工作要執行？

2. 開發者---需要有那些能力才能勝任愉快？

工作內容分析表

職責	職責細目	Why 目的 目標	What 流程 事項	Who 指令 對象	Where 區域 場所	When 時程 時期 時數	How 標準 表單	職務 能力
業務拓展	1.訪前準備	正確評估	行程安排	潛在客戶	客戶辦公處所	客戶閒暇	訪前標準	流程管理
		擬訂客情對策	客戶情蒐			30分	客情表單	情報能力
			商品資訊				配合商品	商品能力
	2.客戶拜訪							

工作內容分析-----5W1H之使用

◆ Why----為什麼

目的是什麼？

與其他的工作關係

對其他的工作影響

◆ When----何時做

工作的時機？

固定 非固定

每日 每週 每月必做的

◆ What——做什麼

產出什麼？

工作流程

達到的標準

◆ Where----在那裡

工作環境狀態？

環境狀態

場所距離

◆ Who----對誰

對象是誰？

特質 關係 經驗

◆ How----如何做

作業的內容？

方法、技巧

使用的工具、設備、文件、表單

控制的關鍵、環節

全公司職能群組的設計

		客務部	業務部	人資部	財務部
管理階層	高階主管	職能群組4-1	職能群組4-2	職能群組4-3	職能群組4-4
	中階主管	職能群組3-1			
	基層主管	職能群組2-1			
	一般管理	職能群組1-1			

功能別部門

各部職能群組的設計

管理階層

高階主管

中階主管

基層主管

一般管理

客務部			
客務部經理 4-1-1	客務部副理 4-1-2		
服務中心主任 3-1-1	櫃檯主任 3-1-2		
門衛組長 2-1-1	接待組長 2-1-2		
門衛 1-1-1	出納員 1-1-2	訂房員 1-1-3	接待員 1-1-4

功能別部門

職務職能彙總表

項次	職位職稱	職能名稱編碼					
1		1	2	3	4	5	6
		7	8	9	10	11	12
2		1	2	3	4	5	6
		7	8	9	10	11	12
3		1	2	3	4	5	6
		7	8	9	10	11	12
4		1	2	3	4	5	6
		7	8	9	10	11	12

伍、職能指標層級之建立？

職能項目	職能名稱 1.應對接待能力 (範例)																	
職能定義	定義說明 規劃及使用適當的方式對顧客的需求，從產品之說明供、顧客接觸、服務過程、售後服務；能運用應對能力提供有效之措施及產生優異的結果。																	
職能指標	職能指標--層級行為描述 <table><tr><td>A</td><td>得到顧客充分的信任創造口碑形象與新的價值</td><td>10</td></tr><tr><td>B</td><td>顧客滿意提供的服務並能獲得良好的印象</td><td>8 - 9</td></tr><tr><td>C</td><td>熟悉顧客服務標準維持正常之作業與服務</td><td>5 - 7</td></tr><tr><td>D</td><td>服務品質不穩定或易受情緒環境之影響</td><td>2 - 4</td></tr><tr><td>E</td><td>經常違反小的過失等讓顧客產生不佳的反應</td><td>0 - 1</td></tr></table>			A	得到顧客充分的信任創造口碑形象與新的價值	10	B	顧客滿意提供的服務並能獲得良好的印象	8 - 9	C	熟悉顧客服務標準維持正常之作業與服務	5 - 7	D	服務品質不穩定或易受情緒環境之影響	2 - 4	E	經常違反小的過失等讓顧客產生不佳的反應	0 - 1
A	得到顧客充分的信任創造口碑形象與新的價值	10																
B	顧客滿意提供的服務並能獲得良好的印象	8 - 9																
C	熟悉顧客服務標準維持正常之作業與服務	5 - 7																
D	服務品質不穩定或易受情緒環境之影響	2 - 4																
E	經常違反小的過失等讓顧客產生不佳的反應	0 - 1																

4. 職能指標盤點

(1).指標行為描述-----具體可見的？

(2).指標層級區分-----辨識能力層次之模組？

指標建立描述的訣竅

- ◆ 具體描述可直接觀察的行為
- ◆ 能舉出事實的證據
- ◆ 包含動詞的動態行為
- ◆ 包含充分的環境訊息
- ◆ 勿重複出現於其它項目中

指標建立的訣竅 例)

(描述範

◇顧客接待

在大廳迎接顧客時，能展現微笑快樂的表情、親切清晰的言語，歡迎、詢問顧客，並給予需要的說明及引導。

行為指標之描述

職能項目	行為指標				會產生正面的效果	避免負面之影響
	做什麼	對象	如何做	關鍵訣竅		
	工作時地描述	顧客洽詢人員	(肢體言語工具等)	(影響成敗難易安全等)		
顧客接待能力						

職能指標層級之分析

◆職能名稱 顧客服務導向

◆職能定義 以顧客需求為重點提供服務

◆指標層級 區分A--E層級

- | | |
|---|----------------------------|
| A | 擔任顧客可信賴的顧問腳色，建立長期的諮詢服務關係 |
| B | 為顧客設想，提供具體的價值建議，讓事情更完美成果 |
| C | 對顧客保持清晰的敏感度，提供滿意的資訊與親切服務態度 |
| D | 對顧客的問題提出詢問，瞭解來龍去脈，提供進一步的服務 |
| E | 對顧客的問題給予立即的處理，提供基本的服務 |

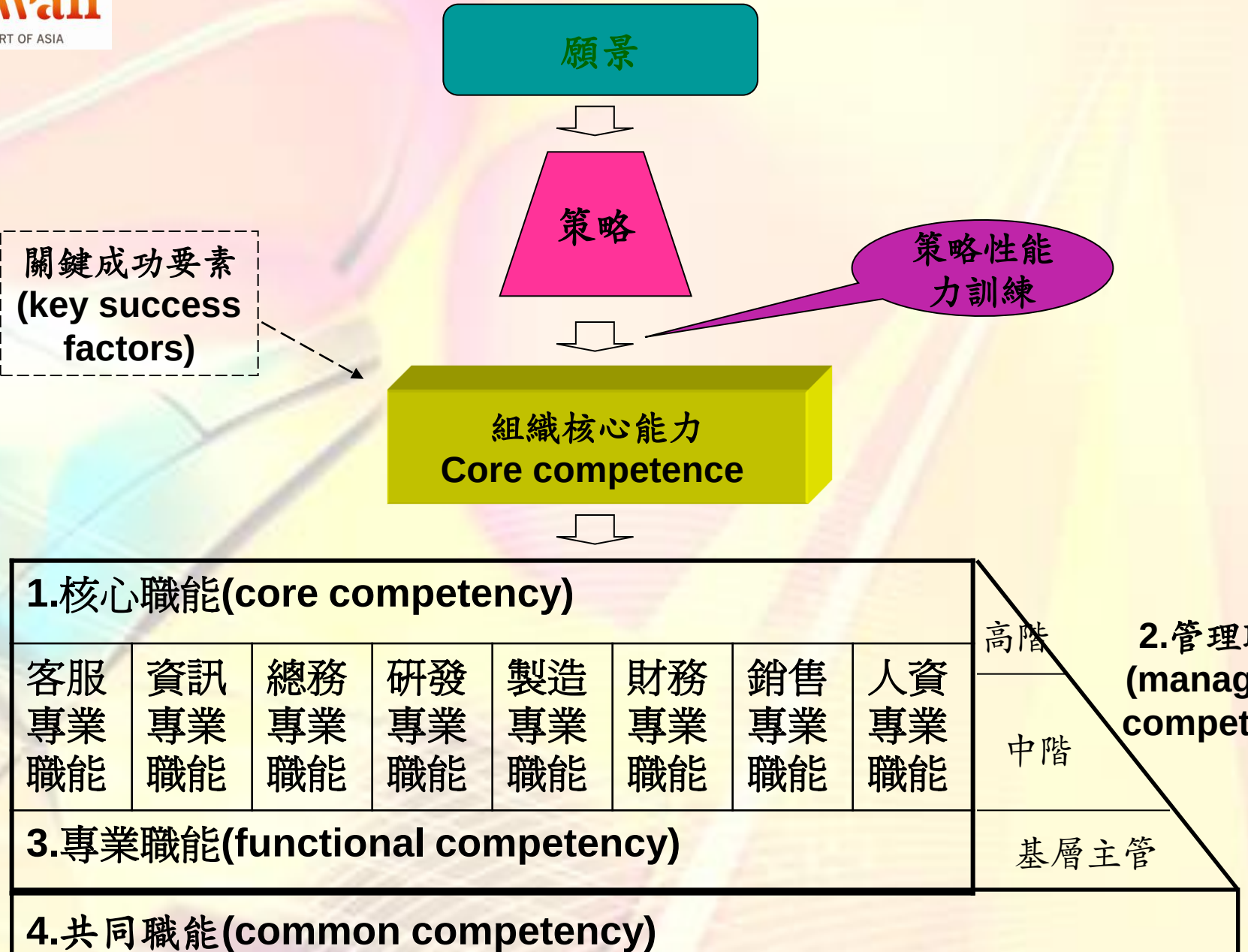
職能評鑑表

項次	職能分析	指標描述	層級	分數	項次	職能分析	指標描述	層級	分數
1	職能名稱		A	10	3	職能名稱		A	10
			B	8-9				B	8-9
	職能定義		C	5-7		職能定義		C	5-7
			D	2-4				D	2-4
			E	0-1				E	0-1
2	職能名稱		A	10	4	職能名稱		A	10
			B	8-9				B	8-9
	職能定義		C	5-7		職能定義		C	5-7
			D	2-4				D	2-4
			E	0-1				E	0-1

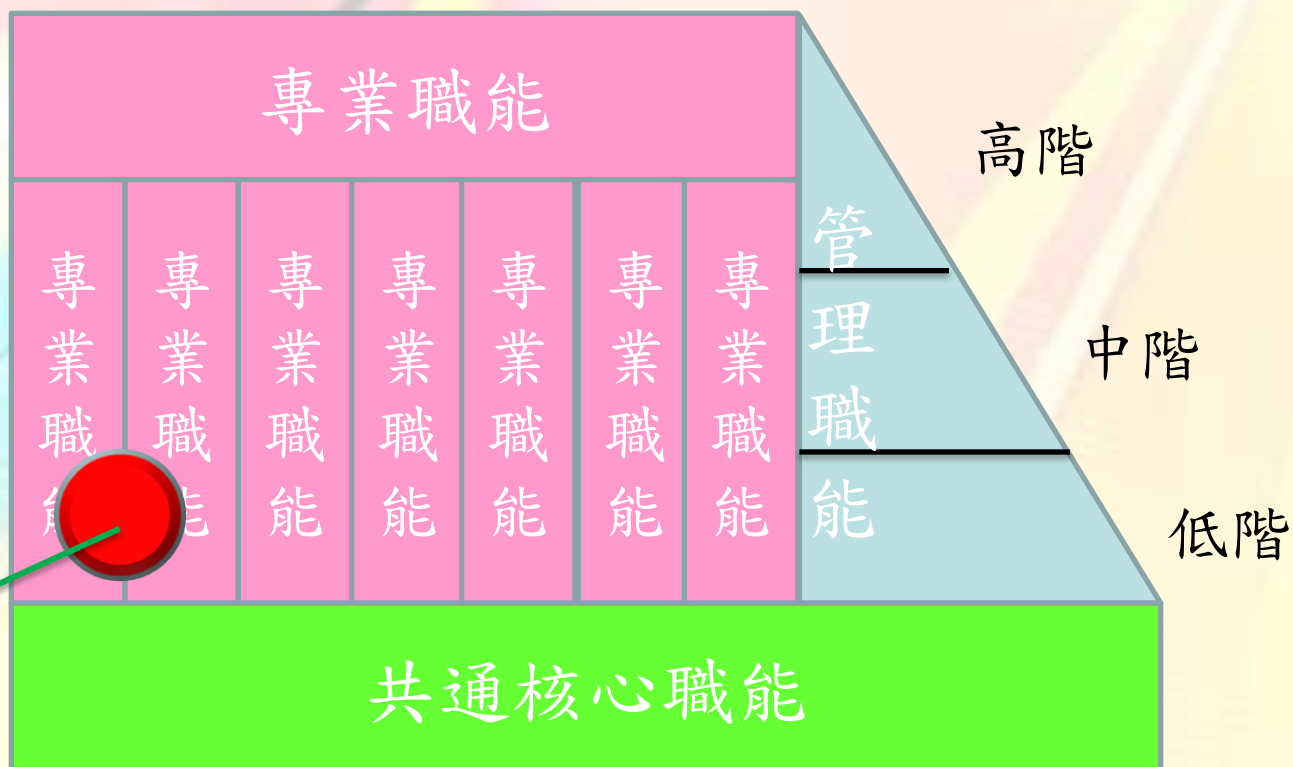
十二項最普遍接受的職能

- ◆ 溝通力
- ◆ 成就/結果導向力
- ◆ 以顧客為導向力
- ◆ 團隊合作力
- ◆ 領導力
- ◆ 規劃與組織力

- ◆ 彈性/適應力
- ◆ 培育部屬力
- ◆ 解決問題力
- ◆ 分析性思考力
- ◆ 人際關係力
- ◆ 專注力

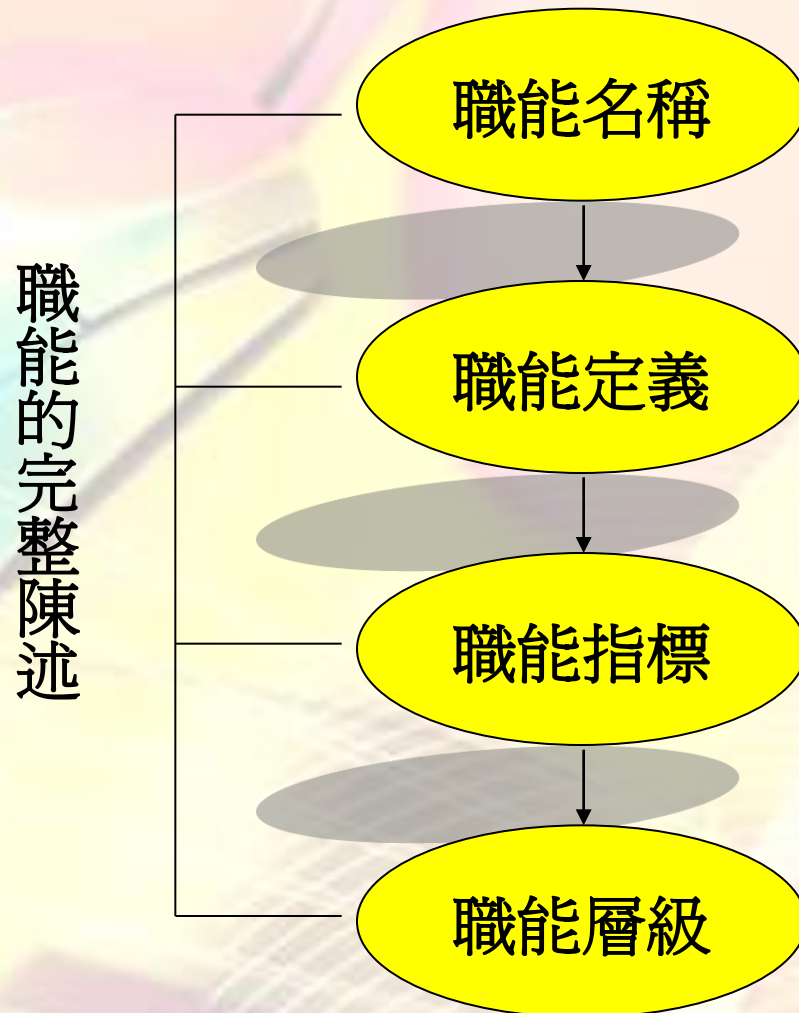


職能模式圖



角色職能

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）

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



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。

Q & A

感謝各位，敬請指教

Thank You for Your Attention

Email: hmlin@mail.tajen.edu.tw

