

強化訓練品質管理培育優秀人才※吳文龍

壹、前言

2008 年新政府就任後積極推動兩岸直航的政策，造就國內觀光市場的熱潮，不論自源頭起到所有的觀光產業的供應鏈上無不期待能在這一波浪潮尚打破幾年前的低迷與不振；然而就在市場開放的同時，業者也發現到市場殘酷的一面，某些觀光產業者觀光客每日絡繹不絕，但也有些業者出現門可羅雀的極端對照，或許業者會認為關係不佳、抑或行銷不足、再不歸咎於市場的不公平競爭、…等因素，但鮮少有業者平心探討為何於市場復甦時未能搶佔先機與獲得優勢？另外遠見雜誌於 2010 年四月號台灣百大總經理與五十大董座的票選中，這些台灣企業的領導者，66.7%經營上最憂心的事是一人才培育；筆者綜合這段時間協助旅館與服務業的過程中，對旅館業的訓練趨勢提出個人粗淺的看法與意見，期待對於這個產業能夠有再起共榮的機會趁勢而為。

服務業產值已經躍居國內 GDP79%以上，但是服務業也面臨了新一波的挑戰與發展的瓶頸：

1. 「全球成本平價化」，新對手從四面八方出現導致於新產品或服務短時間內成為大宗產品與快速複製對象，而缺乏訂價能力和追求利潤的企業將淪入永遠的夢靨。

2. 「品牌化與低忠誠度」，在消費者無所適從選擇的同時，消費者對產品或服務的供應有更多新的選擇與體驗，對於企業爭取顧客唯一目的就須積極建立品牌形象，且不斷地對消費者進行置入性行銷才能使顧客信任該品牌，如此企業有機會於紅海之中殺出一條血路。

3. 「品質與價值化」，拜網際網路之賜，資訊於一指間取得，企業的成敗可能也於一指之間決定，是故品質與價值決定了現階段消費者的消費意向；當消費品質與顧客價值成正向關連時，顧

客的滿意度提高；反之，若消費品質與顧客價值成負向關連時，將對企業產生負面的反應，甚至於消費者將背棄企業，同時產生連鎖反應，使企業辛苦建立的基業毀於一旦。

旅館業在這波浪潮同樣面臨相同的挑戰，不論旅館的新與舊、規模的大與小、設施的多與寡等，皆因為旅館業提供的服務同質性越來越高，而服務的深度與廣度將成為旅館業決勝的關鍵。

「服務」之於服務業被視為必然的內容，然而「服務」關鍵在於「人」，旅館業同一般服務業屬於人力集中化與密集化的產業，當如前所述需要提供服務品質以提升顧客價值時，就需要靠旅館所聘任的員工協力完成這項使命，任何一個環節出現問題，都會促成服務品質的落差，這是所有服務從業人員所知之甚詳的事；因此旅館業若要提升「顧客價值」則必須優先提高「員工價值」，「員工價值」的提高必須進行「人力資本」的投資，所謂人力資本指的是員工的素質、人才的培育、優質的企業文化…等；因此旅館業業者與主管需要投入更多於旅館員工的培育上，使得員工能夠產生自我價值與旅館視為一體地服務顧客，方能使顧客也能夠產生高滿意度的價值。

貳、問題分析與解決之道

輔導旅館業者推動人才培育過程中，發現旅館業者對於人才培育上有下列的問題，茲提出問題點與解決方案以供有心提升人力資本的旅館業者做為改善與建立的參考：

問題一：旅館規模小，服務人員不多，無法辦理訓練——不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。

建議解決之道一：各縣市多存在區域型的旅館，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：觀光局之線上教材等)或是各縣市旅館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旅館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!)。抑或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；同時也發生所謂「職業受訓者」的狀況，職業受訓者即是每次訓練旅館都遴派相同的人選，舉凡從櫃檯、餐飲、客務、房務到訂房客服，幾乎都可以看到他的身影，假如他為該旅館的內部講師就好，假若不然，訓練資源集中於少數人身上，假如無法有效轉化成旅館內部培訓機制，一但此人異動，那豈不一切歸零。

建議解決之道二：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。關於旅館人力不足調訓與指派問題，旅館多辦遴派高階主管或業主接受訓練，而現場實際操作人員鮮少接受較正規的訓練，筆者建議業主或主管應自員工中挑選數位未來旅館發展的核心人選優先接受培訓，訓後請其進行同仁間的轉述或訓練移轉，讓其他人員也可以接觸外部的資訊，同時提昇派訓者授課的技巧與能力。

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，因此對於辦訓總是躊躇不前，該怎樣辦理訓練的成效驗收才是可以滿足主管與同仁的意思？

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，筆者常檢視這些資料，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；以下提供筆者對於訓練成效的一些方案，供有心辦好訓練或解決業主或主管心理疑慮的良方：

- (1) 學習成效評估：訓練成效分為四級：最簡單的評估方式為進行學員反應評估，課後進行滿意度問卷屬此等級；接著進入學員學習評估，常見模式為心得報告或是進行測驗以了解訓練後學員吸收的程度；再者為學員產生消化的課後行動方案查核，由講師或訓練單位針對課程設計一套追蹤的驗收計畫，由學員於一段時間內必須展現其學習成效並獲致成效，例如，銷售技巧訓練，講師教授快速銷售話術，學員課後依照此話術演練，並於一個月內驗收時須達一個標準成交量

始算通過；因此課後學習成效必須經過一段時間內化成行為之一部分，並透過行為推演出一定的成效；最後學習成效若能夠達成旅館經營目標，即滿足旅館經營成果之投資報酬率(ROI)為學習成效之終極目標；至此，訓練之價值與旅館之經營目標相連結，且透過訓練達成組織經營之績效，例如，採購成本控制訓練，講師教導採購成本控制方案與流程並讓採購人員熟悉詢、比、議價的作法，可能於訓後半年可以達到採購成本下降5%的成果，直接反映出企業經營目標之成本控制。

- (2) 訓練後內部擴散效應與特殊訓練績效：筆者輔導了解，訓練為員工必要之義務，訓後並無特殊回饋或激勵；此部份可以從許多角度來說明，首先從營運成效面來看，當訓練績效評估達產生具體行動改善方案階段以上，則訓練成效將確實改善或提昇企業營運相關指標，增強企業市場競爭力或降低營運成本且提升顧客滿意度；若從訓練管理面來看，藉由訓練建立學習成果分享與組織擴散機制，將可大大降低訓練之實質成本，並可提高辦訓的績效；員工投入面而言，員工訓後成效提昇營運成果，經營者樂於提出激勵回饋與員工，諸如，升遷、調薪、或其他獎勵方案，而員工也因訓練取得專業技能、證照通過或其他自我提升的效益，可說達到企業與員工雙贏的局面。

參、結語

訓練之於旅館，就如資本之於企業，假若旅館視員工為一般服務業的員工，自市場上可以低廉的成本取得，操作旅館中操勞持重的簡單任務，因此無需投入培育成本，那旅館將面臨急迫的危機；原因無他，旅館服務業屬於專業人力作業的產業，顧客的評價在接觸的一分鐘內即可感受與決定是否接受，而這一分鐘的「關鍵時刻」自是旅館業產生價值的關鍵時刻，是故若以低廉薪資與未受訓練核定人員來服

務，試問身價百萬的顧客可以接受此等對待，並花費其認知之價格於此；可見旅館業若想在這競爭激烈的環境中勝出，唯有精進內部的人力資本，提升品質創造品牌價值讓顧客感受物超所值的價值。