

99年一般旅館中階經理人教育訓練

強化訓練品質管理 培育優秀人才

講師：吳文龍

指導單位：交通部觀光局
執行單位：中華民國全國工業總會

講師簡歷

- 學歷：國立東華大學企業管理研究所
- 現職：惠順管理顧問有限公司經營管理顧問
勞委會職業訓練局TTQS顧問團顧問、講師
交通部觀光局飯店中階主管訓練講師

- 現職：青輔會大專講師職涯規劃訓練講師
花蓮縣教育處社區大學評鑑委員
花蓮縣中小企業榮譽指導員協會會員
台灣觀光學院講師
SGS Qualicert秘密客稽核員、輔導顧問

專長領域：

- 企業再造與變革
- 企業策略規劃與推展
- 策略性人力資源管理
- 全面品質管理(TQM)
- 流程改善
- 行銷企劃
- 企業e化規劃

專長產業：

- 觀光旅遊業
- 電子業
- 化工業
- 連鎖流通服務業



課程大綱

- 旅館業致勝密技 VS. 人力價值
- 旅館業訓練目的 VS. 服務品質管理
- 旅館業訓練方式 VS. 績效管理
- 旅館業訓練發展與問題處理建議
- 結論

台灣觀光競爭力下滑！！

- 世界經濟論壇(WEF) 全球旅遊觀光競爭力評比
- 台灣當時在全球124 個接受評比經濟體中，排名第30 位，在亞洲排名第四，僅落後歐美部分地區及亞洲地區的香港、新加坡、日本等地區
- 然而在2009~2010 年公布的報告顯示，我國的旅遊觀光競爭力全球排名下滑22 位，在133 個國家或地區中名列第43 位；在亞洲地區則被新加坡、香港、日本、韓國、馬來西亞及泰國超越，退至第7 名。(大陸第47位)

旅館業致勝最大的關鍵

- 已不是資源、資金、技術
- 甚至還不是技術與創新
- 而是要有持久與不斷增加的**員工價值**。

過去常聽到「愛拚才會贏」的吶喊，那是草根性的「匹夫之勇」；在要提升到「**學習才會贏**」，來呈顯「**知識之力**」

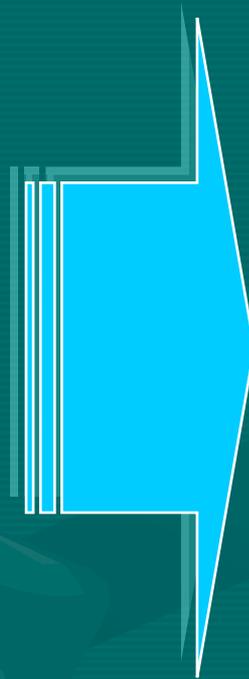
高希均

話古道今論價值

企業價值

- 企業資本
- 企業獲利
- 企業價值
- 離職率

人力價值



企業資本 VS. 人力資本

有形、具體、硬實力

無形、軟性、軟實力

- 資金
- 資產
- 環境
- 設施
- 土地
- ...

旅館業執行教育訓練目的

- 經營績效提升
- 降低作業疏失
- 服務品質提升
- 提高顧客滿意

員工的接受訓練學習與發展

- 1高階主管創造一個學習有價值的文化
- 2高階主管督導(mentoring)員工訓練機會是存在的
- 3主管支持員工的個人發展活動並且鼓勵他們經由學習拓展知識和技術
- 4員工的個人發展活動是被支持的
- 5員工被教導的機會是存在的

辦訓沒有績效？

- 訓練的認知錯誤
- 經營者與高階主管參與度不佳
- 辦到流汗，被嫌到流涎
- 辦訓花錢沒有績效
- 精彩有餘，績效不足

訓練方式演變趨勢

- 課堂聽授
- 理論或說實務
- 同業學習或模仿
- 紙本教材
- 單元學程

學習移轉

- 學習移轉是學習者要將訓練中所學到的新知識以及新的技巧，能夠持續不斷地應用在工作上，以提昇個人與組織的績效。
- 企業訓練最終目的就是要能與組織願景、目標結合，而提昇組織的績效。

訓練成果評估指標

Level 1 反應評估	訓練內容、教材、訓練方法、講師、場地、時間、輔具、內容及工作相關性
	覺知—感覺好壞
Level 2 學習評估	測量學員學習教學內容吸收程度—知識、技能、能力、態度
	理解—了解內容意涵程度
Level 3 行為評估	評估及追蹤訓練後工作與行為表現的改變
	運用—所學與工作連結程度
Level 4 成果評估	訓練成果對部門或組織具體成效—檢核生產力、產量、銷售額、工作績效、流動率、報院率降低
	成效—對組織具體效益與程度

訓練成果評估方式 (1)

- 比較受訓員工受訓前後知識、技能差異
- 比較受訓員工受訓前後工作態度差異
- 調查受訓員工對教育訓練改進建議
- 紀錄受訓員工出席情況
- 參考有關人員觀察考證及反應意見
- 參考受訓員工受訓總成績

訓練成果評估方式 (2)

- 調查結訓員工工作績效
- 調查結訓員工主管、員工及下屬意見
- 實地觀察結訓員工工作實況
- 分析結訓員工人事紀錄
- 調查結訓員工能否達到工作標準
- 比較受訓與未受訓員工績效上差異
- 其他…

訓練發展與問題

- 欠缺訓練明確方向
- 無訓練預算
- 辦訓時機與地點
- 內部人員對辦訓的不支持或對員工沒信心
- 欠缺持續性
- 未設計驗收與有效追蹤訓後成效

問題處理建議(1)

- 欠缺訓練明確方向

問題處理建議(2)

- 無訓練預算

問題處理建議(3)

- 辦訓時機

問題處理建議(4)

- 主管對辦訓的不支持或對員工沒信心

問題處理建議(5)

- 欠缺持續性

問題處理建議(6)

- 未設計驗收與有效追蹤訓後成效

結論

- 服務是提升旅館業經營績效的槓桿
- 教育與訓練是提升服務績效的重要手段