

99年一般旅館中階經理人教育訓練課程表

強化訓練品質管理 培育優秀人才

講師：吳文龍

2010/9/21

Blog://tw.myblog.yahoo.com/consultor-bravewu

<http://consultor.web66.com.tw>

email : brave.wu@msa.hinet.net

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：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
- 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

專長領域：

- 企業再造與變革
- 企業績效提升
- 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

專長產業：

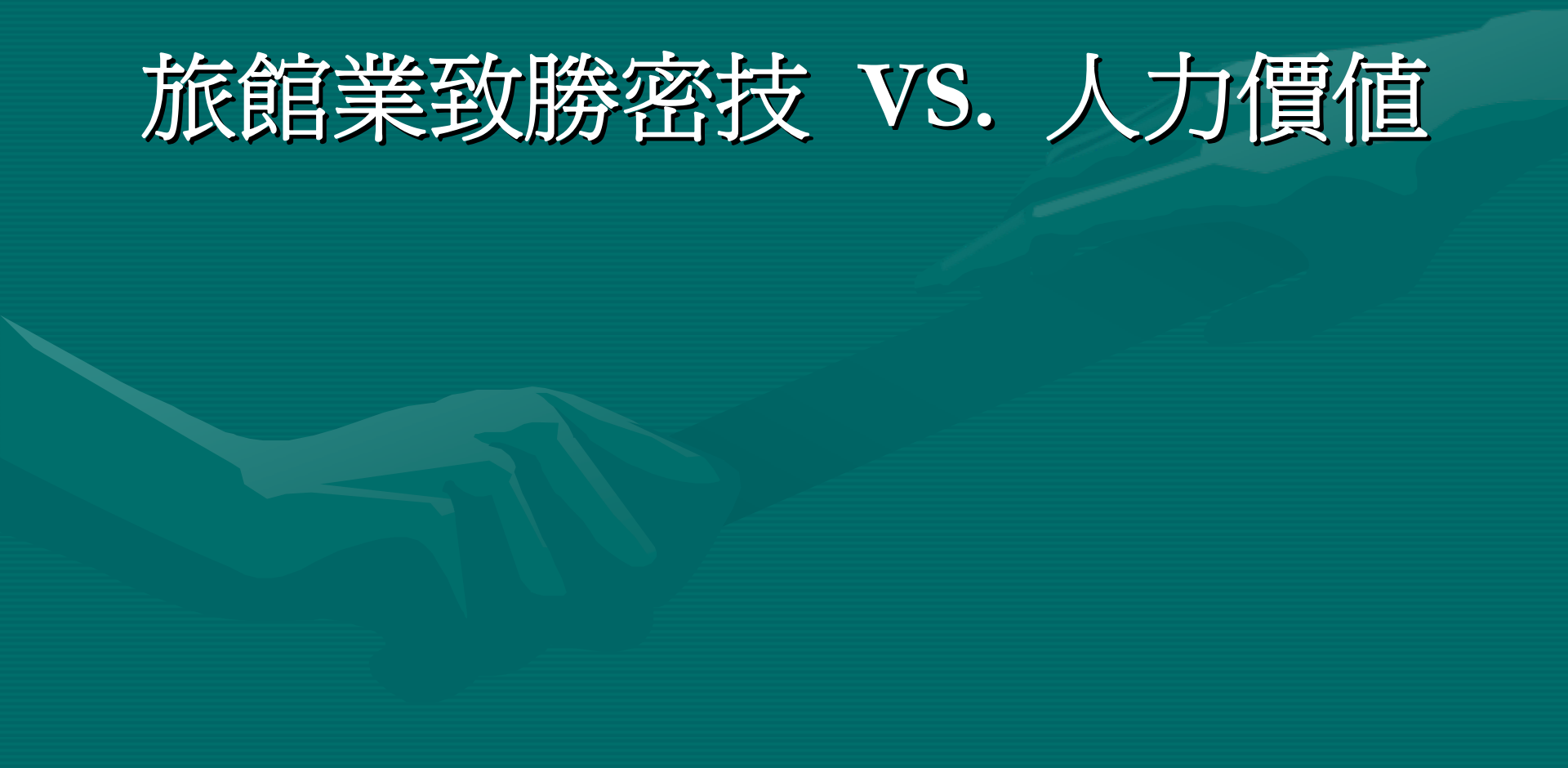
- 觀光旅遊業
- 電子業
- 化工業
- 連鎖流通服務業



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

旅館業致勝密技 VS. 人力價值



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

服務價值認知

- 價值並不一定等同奢華，而是代表要提供給客戶他們期待獲得的內容，每一次都要**滿足客戶的期待**，這就是績效，就是**價值**。
- 推動一個員工能為客戶提供個人化服務，我們要以我們期待員工對待客戶的方式來對待他們，應他們了解客戶的方式來了解他們。

話古道今論價值

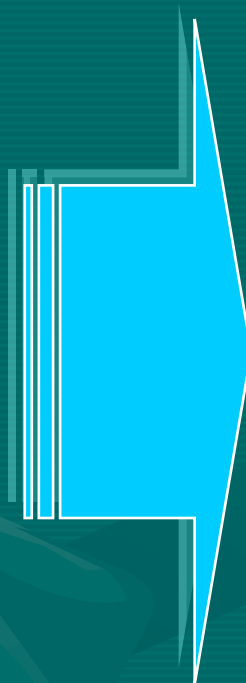
企業價值

企業資本

企業獲利

企業價值

離職率



人力價值

人力資本

客戶價值

員工價值

留才率

企業資本 VS. 人力資本

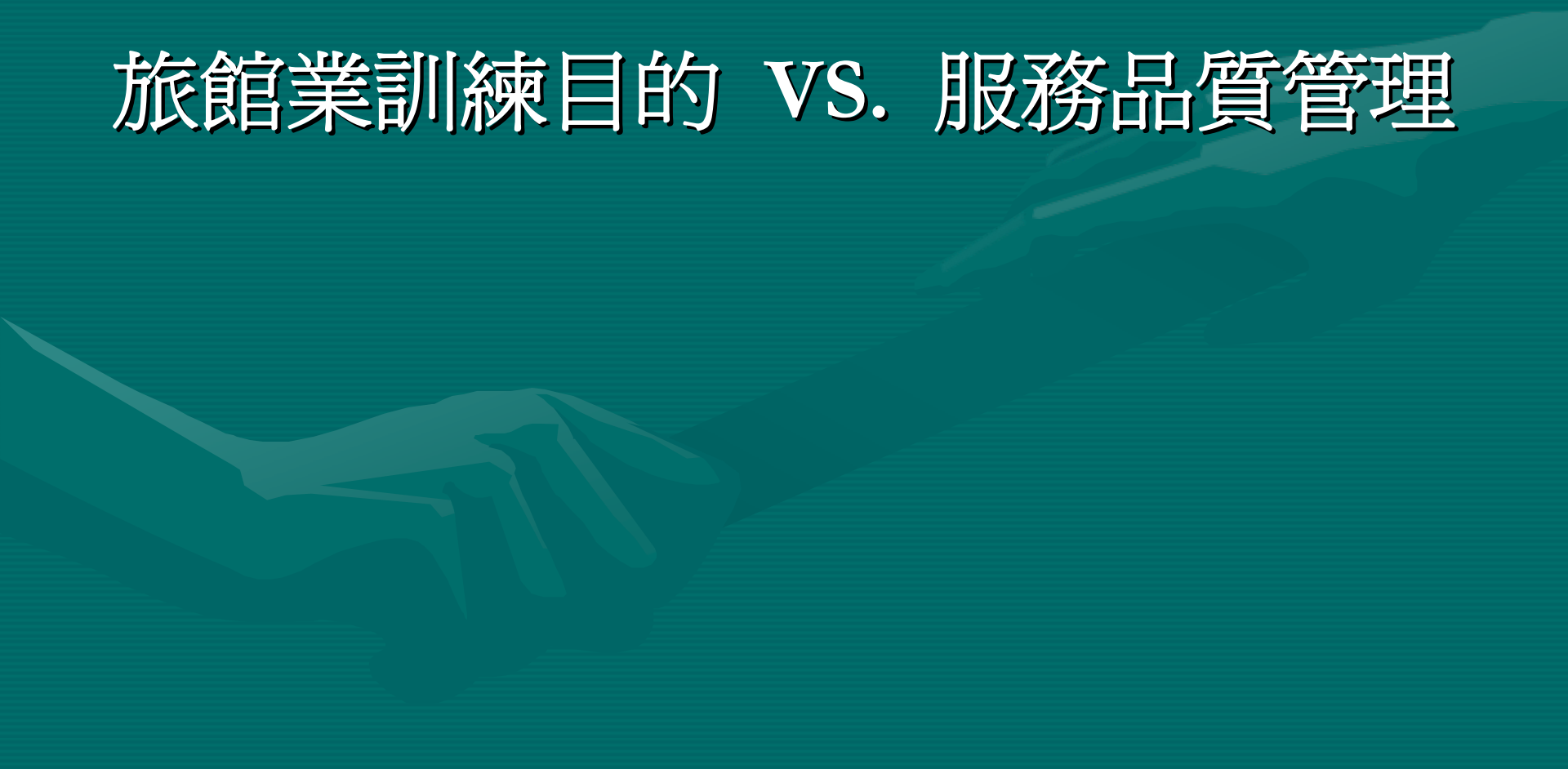
有形、具體、硬實力

- 資金
- 設施
- 機器
- 設備
- 土地
- ...

無形、軟性、軟實力

- 員工素質
- 企業文化
- 智慧專利
- 創新研發力
- 體驗與感受
- ...

旅館業訓練目的 VS. 服務品質管理



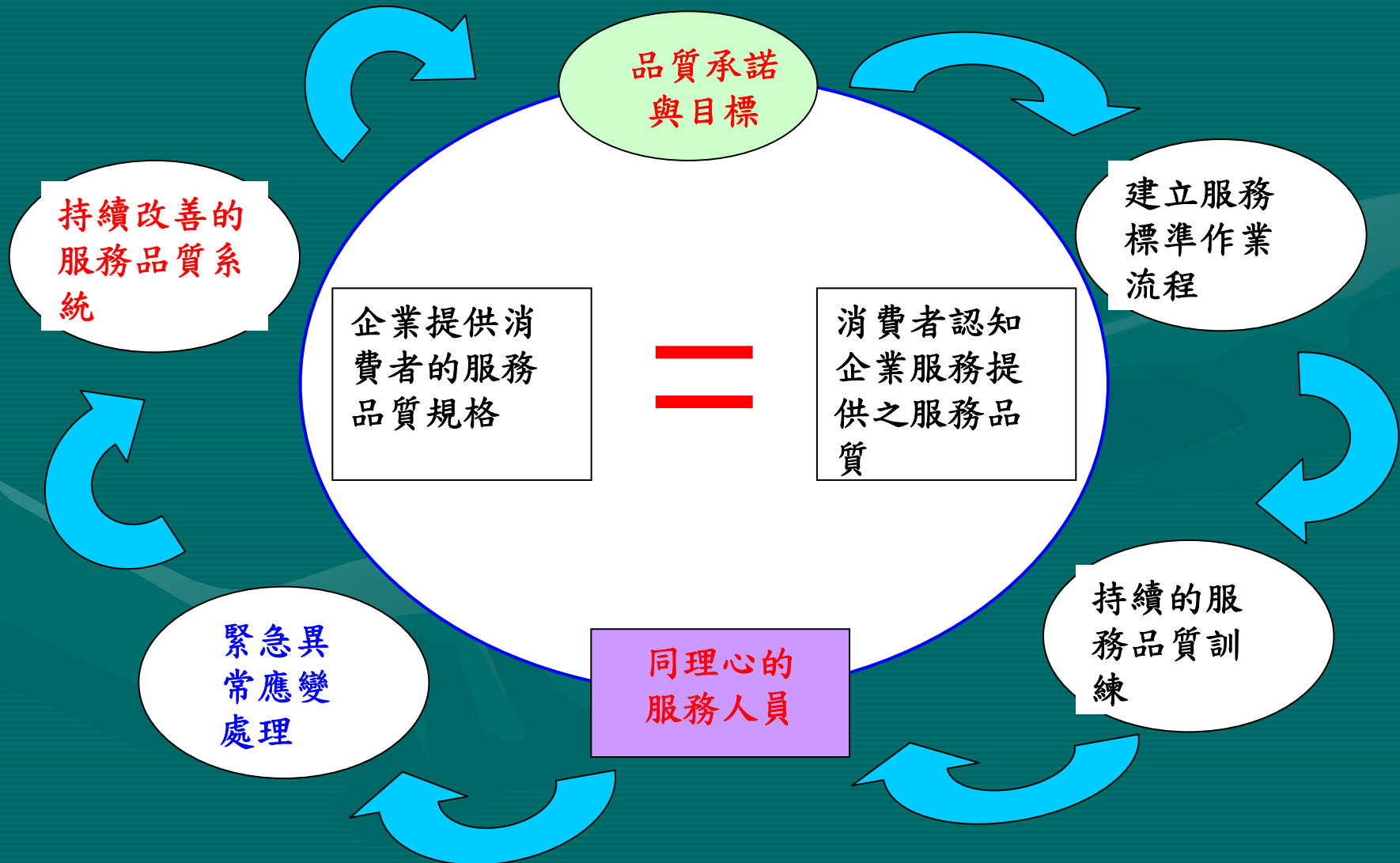
旅館業執行教育訓練目的

- 經營績效提升
- 降低作業疏失
- 服務品質提升
- 提高顧客滿意

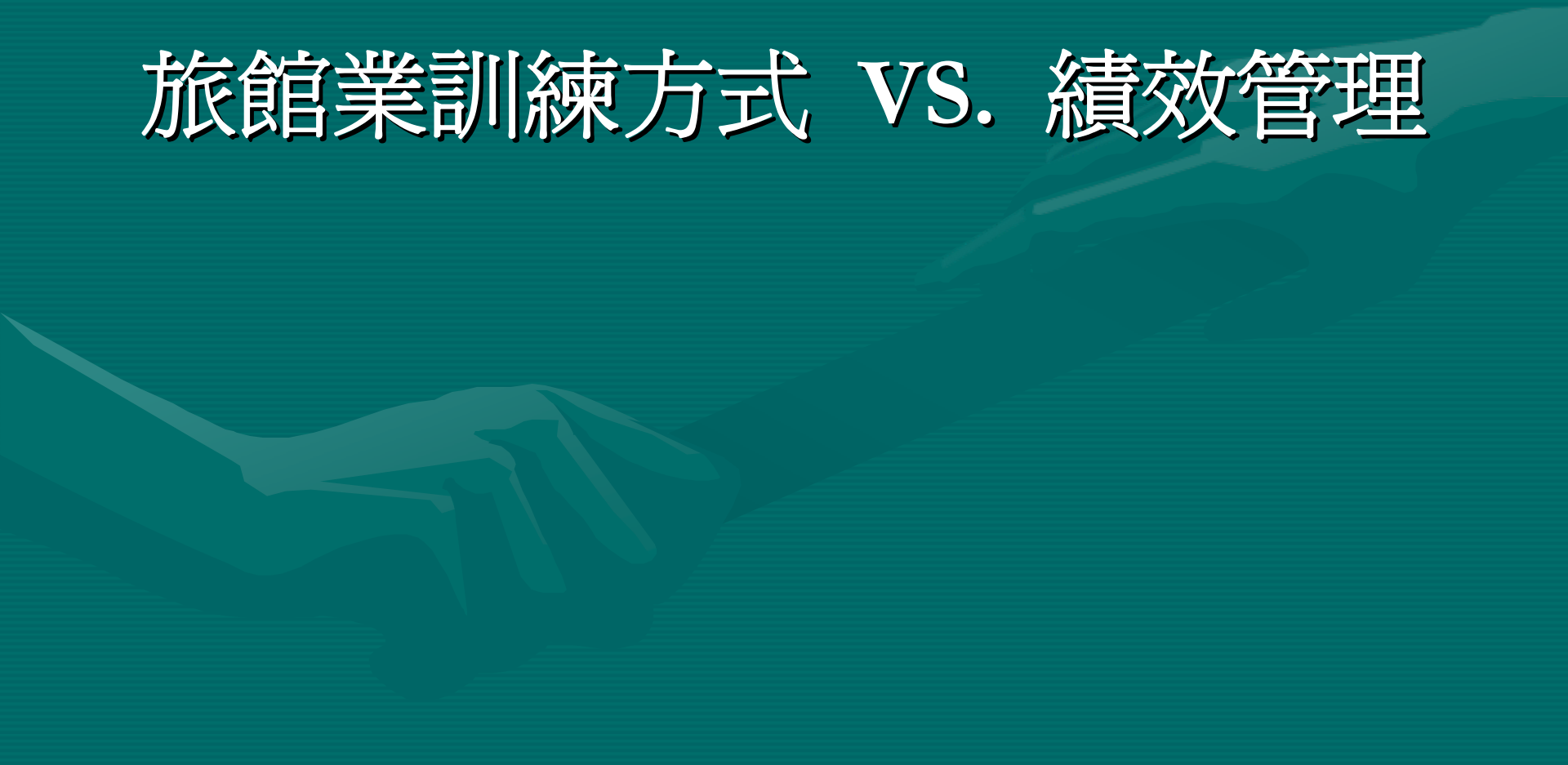
員工的接受學習與發展

- 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)員工學習機會是存在的
- 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

優質服務品質系統



旅館業訓練方式 VS. 績效管理



辦訓沒有績效？

- 對「教育」「訓練」的認知錯誤

以技能為主，
輕忽產業觀念

- 經營者與高階主管參與度不佳

之所以為上層主管
甚麼都已經會了？

- 辦到流汗，被嫌到流涎

未能符合企業的目標
遠景與價值觀

- 辦訓花錢沒有績效

為訓練而訓練
沒有進行績效連結

- 精彩有餘，績效不足

訓練方式演變趨勢

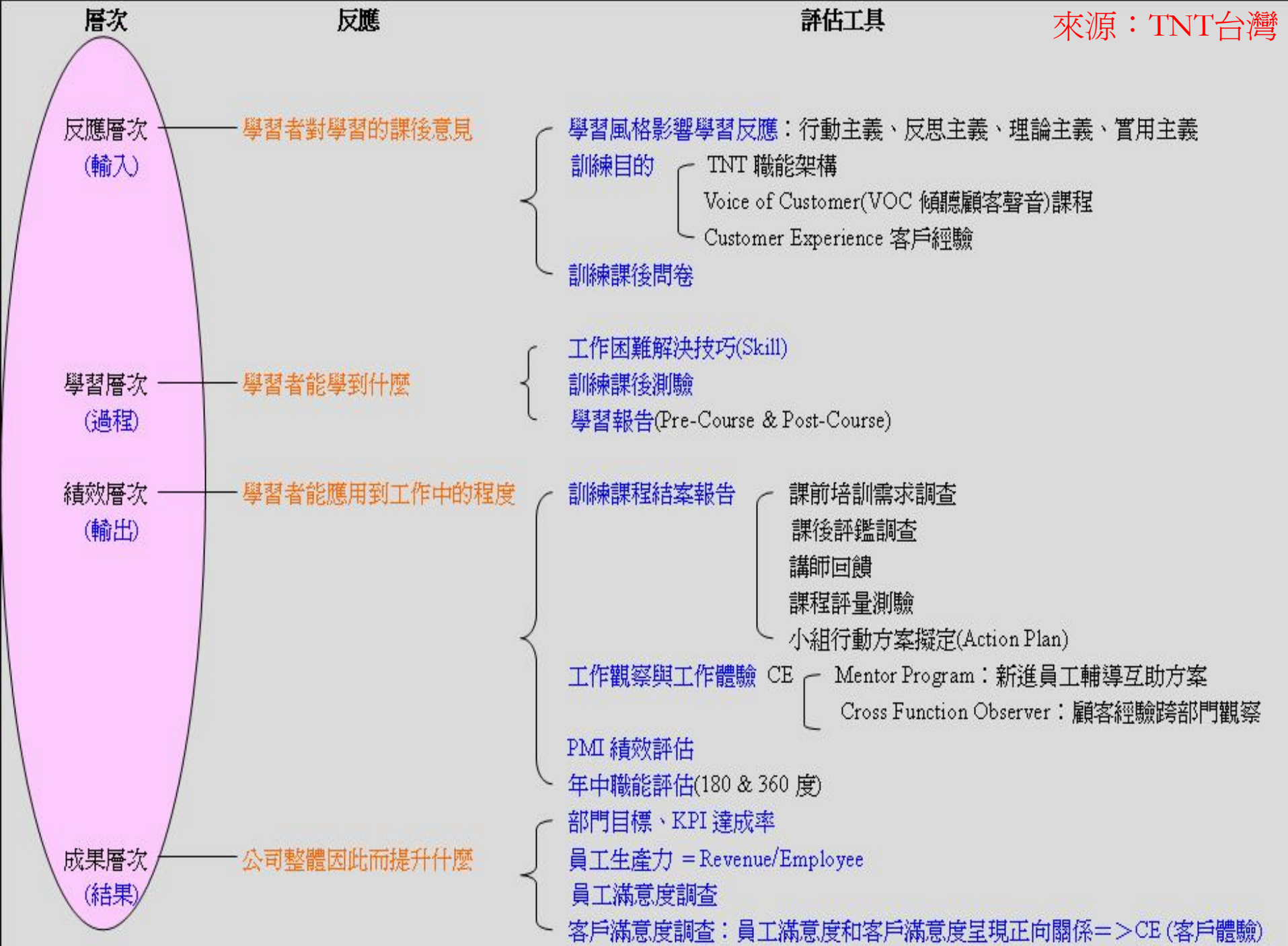
- 
- 課堂聽授
 - 理論或說實務
 - 同業學習或模仿
 - 紙本教材
 - 單元學程
- 職場演練
 - 現場指導
 - 異業或跨業取經
 - 無紙化教材
 - 結合員工發展之學習路徑

訓後學習移轉

- 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、抱怨率降低
	成效—對組織具體效益與程度



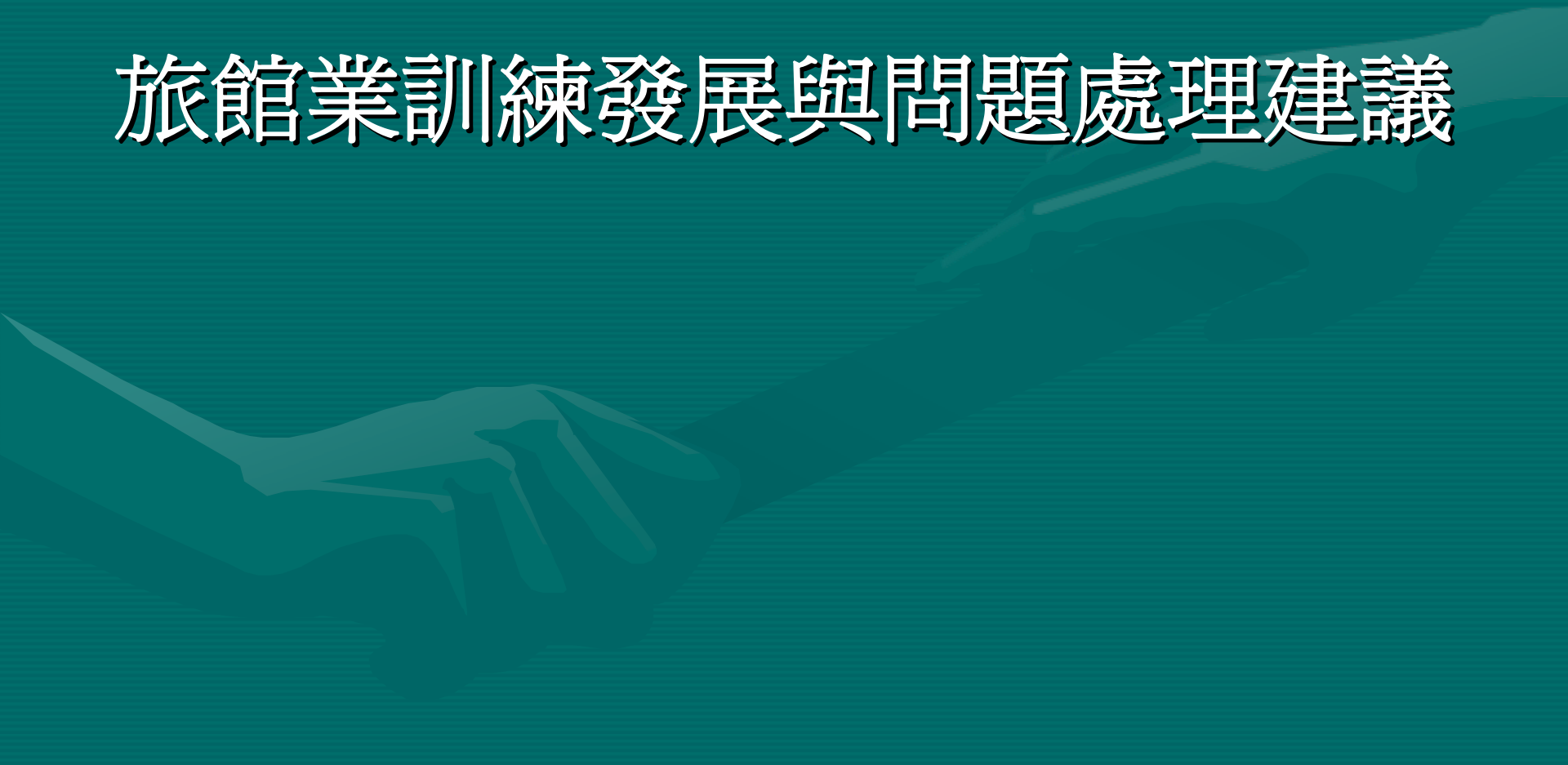
訓練成果評估方式 (1)

- 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...

旅館業訓練發展與問題處理建議



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
- 旅館業務發展目標
- 服務提升計畫
- 星級評鑑
- ...

問題處理建議(2)

- 無訓練預算
- 參與政府補助申請或免費課程
- 依營業額或定額編列
- 同業或異業觀摩
- 內部師徒式或自訓
- ...

問題處理建議(3)

- 辦訓時機
 - 機會教育
 - 定期訓練(如QS日)
 - 淡月、淡日OJT或OFF-JT
 - ...

問題處理建議(4)

- 主管對辦訓的不支持或對員工沒信心
- 專職專業的辦訓人員
- 辦理有效益的訓練(動機引發)
- 服務真諦的教育
- ...

問題處理建議(5)

- 欠缺持續性
- 以員工作業熟練度為依歸
- 以服務績效提升為依歸
- 持續與標竿對象學習
- 依據目標或重點持續編列預算
- ...

問題處理建議(6)

- 未設計驗收與有效追蹤訓後成效
- 學習移轉或擴散
- 執行與追蹤修正
- ...

New Hr (Training) 的意義

- 企業學院 Business Academy
- 獲利非支出 Profitability; Not Expenses
- 培育創意持續進步 Creativity/ Improvement
- 扮演平台 Interface/ Forum
- 幫助投入非企圖矯正 Engage; Not Correct.
- 人才管理 Talent Management

~HBR 2008 哈佛商業評論~

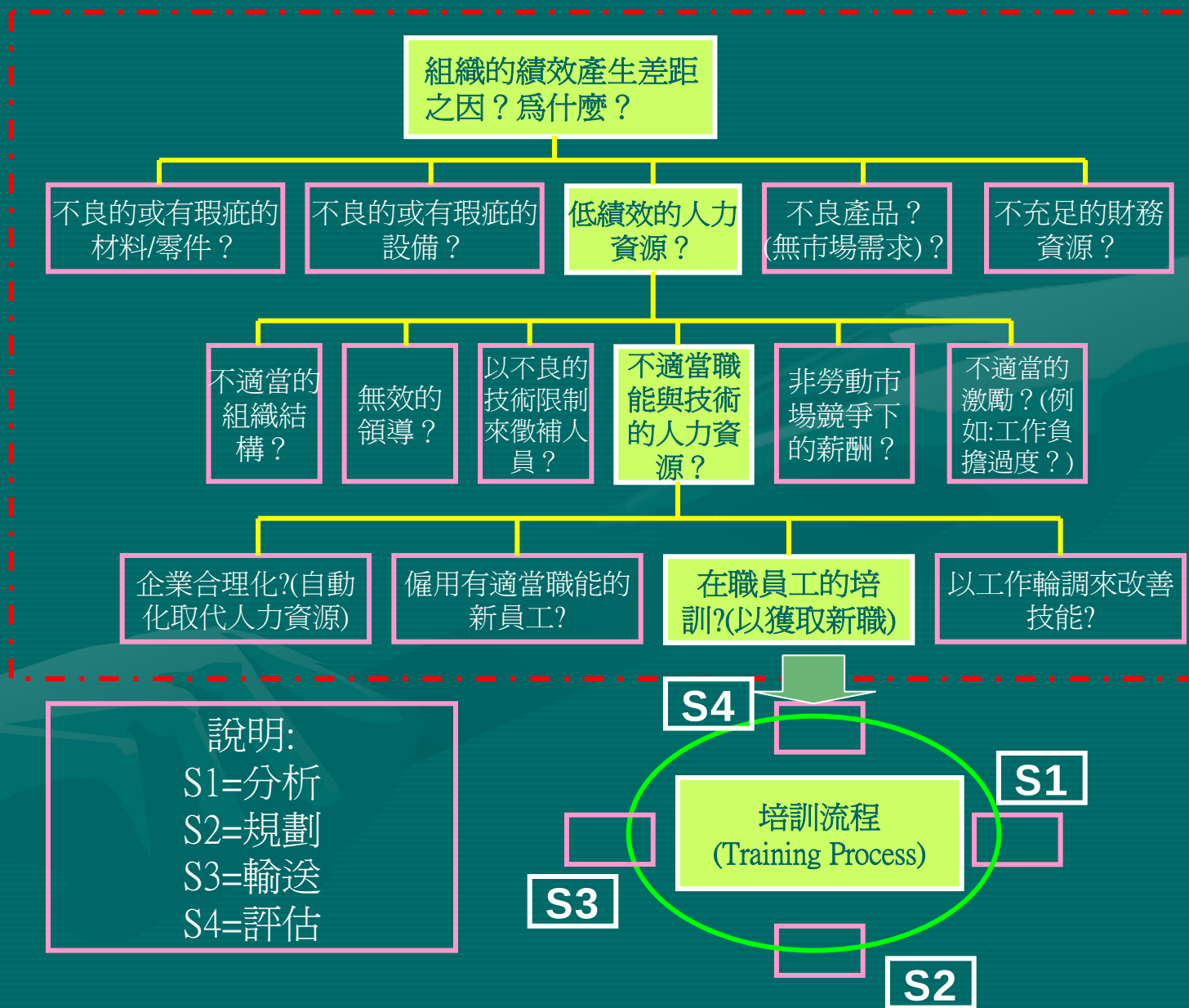
結論

- 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

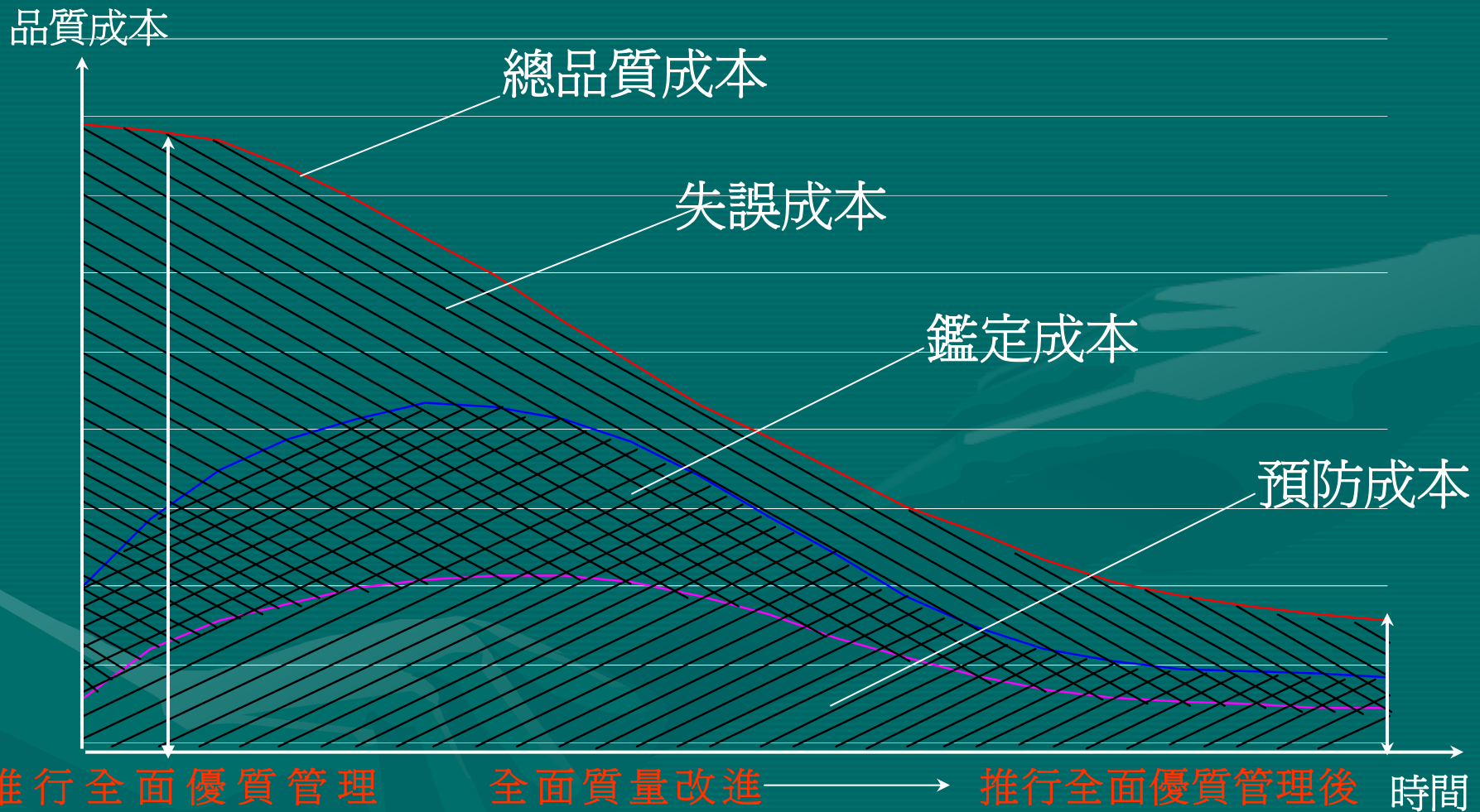
吳文龍顧問

網頁搜尋

連結訓練與組織績效

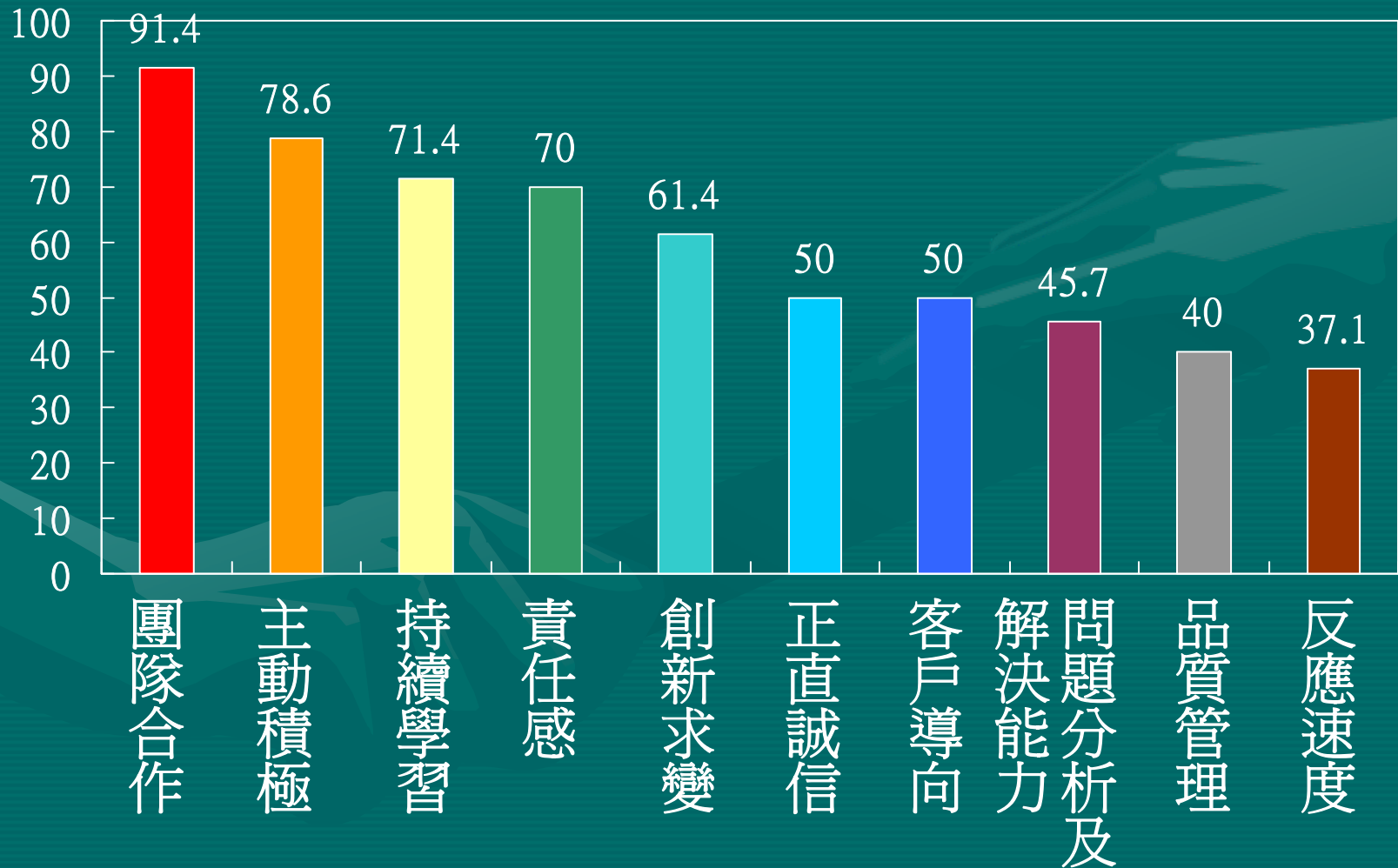


優質管理與品質成本的關係



上圖表示通過全面優質改進，預防成本及鑑定成本可能在初期有所上升，但卻能最後把失誤成本及總品質成本大大地降低，總品質成本的節省往往是異常驚人的，而節省下來的，就是利潤。

觀光產業用人趨勢



旅館業用人需求比較

人才需求	現階段	過去
資格條件	資歷越豐富越好	學歷越高越好
升遷資格	依專案表現	依年資多寡
工作界定	願意嘗試新任務	專注份內的事
與同事互動	經營網絡式人脈	看重線性從屬
工作要求	調製配方	找到材料
溝通能力	強調大眾詼諧	重視專業術語
成就動力	工作完成度	薪資高低

觀光產業人員具備職能

- ❖ 自我對話能力（自我察覺）
- ❖ 人格特質（重要錄用指標）
- ❖ 學習再學習的能力
- ❖ 團隊合作溝通能力

訓練規劃

飯店部分：

- 符合飯店發展需求
- 服務品質

人員部分：

- 語言與服儀
- 補強績效不足
- 人員職能落差

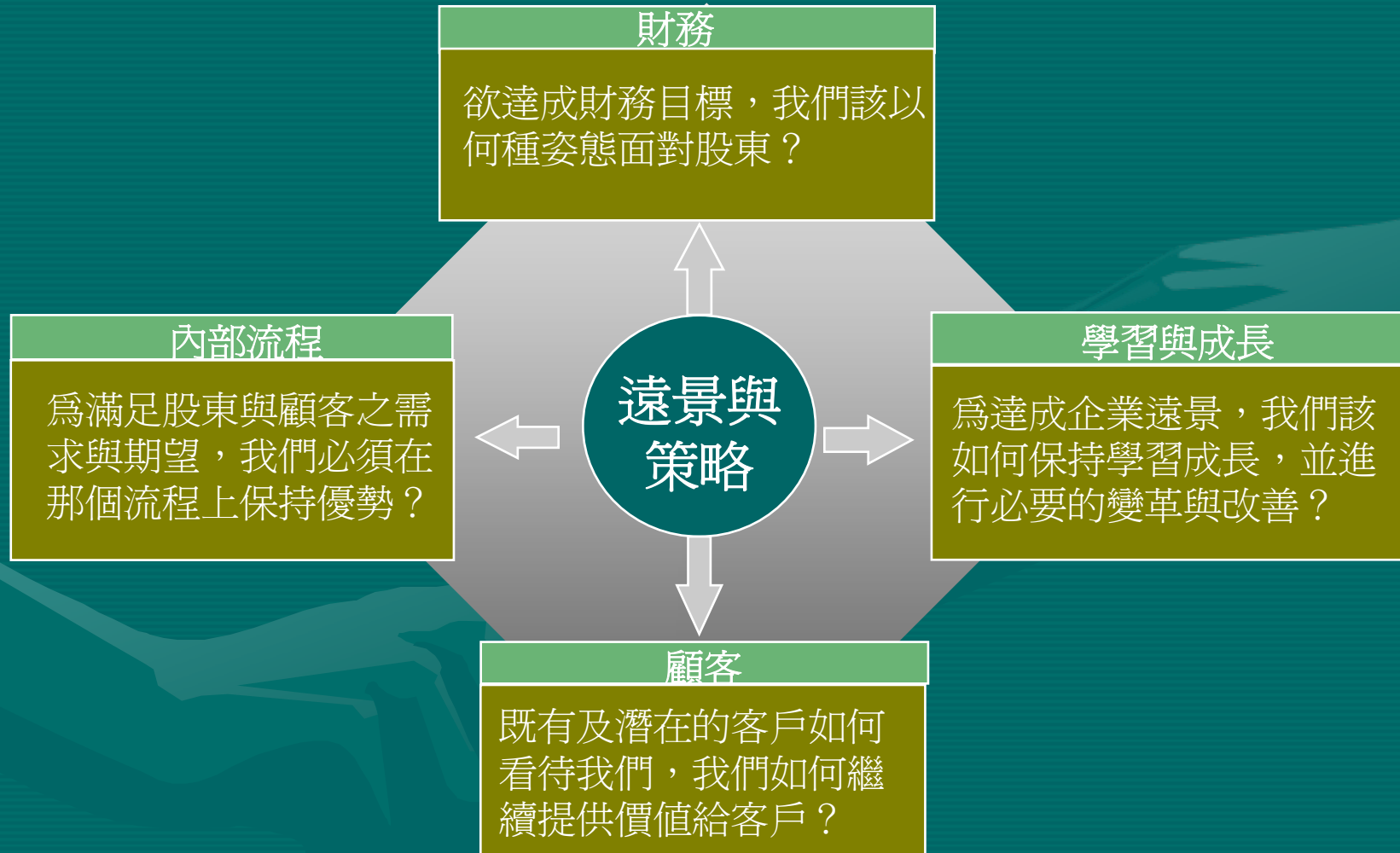
課程設計與執行

- 自行規劃辦理
- 聯合數家業者共同辦理
- 全部委託外部顧問公司或訓練機構
- 辦理訓練需與前述**符合飯店發展需求**為前提

訓練持續性

- 工作態度與企業文化
- 服務訓練
- 職能類訓練
- 管理類訓練

平衡計分卡構面



平衡計分卡四構面因果關係圖(例)

藉由員工發展，高品質之產品與服務，
及員工、股東、顧客之滿意度提昇，成為世界級公司



與學習者建立夥伴關係

- 包括在學習前提供他們充份的資訊，鼓勵學習者了解自己績效的差距，建議他們在上課時把適當的設備、案例帶到課堂上。
- 讓學習者在學習前能充分準備與工作相關的資訊，在學習中可以與實務工作產生密切的關係，將來學習完就比較容易移轉到工作中。

課程設計>引發動機>設定行動方案

- 行動計劃在訓練前就應加以規劃，並在訓練中不斷地修正，訓練結束時才加以完成。
- 發展及使用行動計畫應注意，首先要寫下的活動應該是實際能做到，且可衡量的具體步驟（符合SMART原則）
- 接下來要明確界定學習者、主管、同仁及訓練專業人員的職責，然後發展出完成活動應有的時間表，並界定完成活動所應有的資源
- 在訓練前，人力資源專業人員應將空白的行動計畫寄給學習者及直屬主管，要求其說明所要改進與克服的問題，並請學習者帶到訓練課程中
- 最後人力資源專業人員應讓學習者在訓練結束的最後一天有機會公開分享他的行動計畫，以便從同仁的回饋中修正其行動計畫，同時人力資源專業人員應提供學習者與其直屬主管等相關人員完整的行動計畫複本以便後追蹤之用。

訓練成果評估模式

Level 1 反應評估	評估受訓者滿意度、對訓練方案設計評價為何
Level 2 學習評估	評估受訓者接受訓練後學得什麼樣知識技能
Level 3 行爲評估	評估受訓者是否將訓練所學得之知識技能運用於工作職場，其工作行爲是否有所改變，訓練是否有達到訓練遷移的效果
Level 4 成果評估	評估焦點著重在實際成果效益上看訓練後所習得之知識技能能夠為組織及個人帶來多大效益
Level 5 ROI	依據訓練花費成本以及訓練後帶來的效益，將兩項資料轉換成貨幣價值以效益與成本兩者間的比值代表整個訓練方案的投資報酬率