

朝陽科技大學
休閒事業管理系

畢業專題

國際觀光旅館人力資源管理實務之研究

-以全國大飯店為例

指導教授：徐淑麗 老師

研究生：陳柏翰

廖玥雯

藍心絹

林少婷

張昱翔

中華民國 99 年 5 月 6 日

中文摘要

觀光產業是二十一世紀最具發展潛力的產業之一，觀光旅館恰為其中翹楚；然學者對於觀光旅館所應具備的成功條件仍未有一致之論述，故本研究選定台灣中部成立歷史最悠久的全國大飯店做為研究對象，利用質性研究的深度訪談身為中部地區之典範個案，其人力資源實務進行探討和分析，希望深入瞭解個案公司之人力資源管理實務作法，做為其他相關業者參考。

本研究藉由選才、用才、育才、晉才，和留才五大構面，歸納學者論述並發展訪談大綱。經由個案訪談後整理逐字稿，在分析歸納後獲得以下結論：

一、全國大飯店之人力資源管理實務目前所著重的作法，首重為傳遞企業的組織文化，讓員工對公司有認同及歸屬感，進而為公司效力；二、注重員工的教育訓練，讓員工能力多元化，不易被取代；讓員工的專長發揮最大的效益，進而有良好的職涯發展。

本研究同時發現，此個案公司並未對留才制度之福利制度及離職制度做完善的規劃，建議業者應針對此兩大重點進行改善，以期提升員工對公司的滿意度與忠誠度，進而達成永續經營的目標。

關鍵詞：觀光旅館、人力資源管理實務、教育訓練

致謝

本研究能夠完成，感謝專題指導教授 徐淑麗老師，一年多以來細心指導畢業專題的進行，帶領我們了解質性研究，開啟我們全新的視野，並提供協助使我們能順利與企業進行訪談，在訪談過程中也給予建議，讓學生在撰寫畢業專題上可以有所成長，實為感謝；並且感謝 王瑞教授於百忙中抽空給予指點與建議，使本專題可以更盡善盡美，學生們亦萬分感謝其幫助。

再者，要感謝協助我們進行專題研究的全國大飯店柴副董、董經理、賴副理、李總廚，及徐總監等各部門主管，提供相關研究資料，才能使本畢業專題順利進行研究，謝謝你們抽空協助與配合，使我們可以完成這項艱鉅任務。

此外，要感謝學生的家人，體諒學生們這一年多來在外奔波，鮮少歸鄉，並鼓勵專題的製作。因為有家人的全力支持，才能有飽滿的精神準備專題的撰寫，家人的支持為堅持的原動力。唯有家這個避風港，才能讓面臨低潮、壓力大時的我們停靠在這個信任且安心的港灣。

最後，感謝專題夥伴們互相扶持與配合，過程中雖辛苦，但成果卻是甜美的。從一開始的磨合期到後來默契絕佳，才有今日完美的結晶。互相尊重與傾聽，產生許多共鳴與新想法，是最難能可貴之處；體諒與貼心，

使我們更加茁壯，也因為成熟的態度，讓我們認真完成這艱難的任務。

印象最為深刻的事，為了一張人力資源管理實務流程圖，我們在五點破曉雞鳴時，才拖著疲累的身軀準備回家；不得不提起我們總能苦中作樂，忘掉奔波的辛勞，感謝彼此，完成我們心中最美的一幅拼圖。

願身邊所有的人 永遠健康、快樂、平安！

目錄

	頁次
中文摘要	I
致謝	II
目錄	IV
圖次	VI
表次	IX
表次	IX
第壹章、緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	4
第四節 名詞釋義	5
第貳章、文獻探討	7
第一節 台灣國際觀光旅館產業概況	7
第二節 人力資源管理相關文獻	9
第三節 其他相關文獻	33
第參章、研究方法	35
第一節 研究架構	35

第二節 研究步驟	36
第三節 研究對象	37
第四節 研究工具	38
第五節 資料蒐集	40
第肆章 資料分析與討論.....	43
第一節 個案訪談內容	43
第二節 個案公司之管理實務現況分析	51
第三節 個案公司理論與實務討論	61
第伍章 結論與建議.....	118
第一節 研究結論	118
第二節 研究建議	123
參考文獻.....	131
附錄.....	132
附錄一 訪談邀請函	132
附錄二 訪談同意書	133
附錄三 訪談回饋函	134
附錄四 訪談大綱	135
附錄五 訪談紀錄 H1	136
附錄六 訪談紀錄 H2.....	142

圖次

	頁次
圖 1-3-1 研究流程	4
圖 3-1-1 研究架構	35
圖 3-2-1 研究步驟	36
圖 4-1-1 全國大飯店人力資源管理實務圖	50
圖 4-2-1 全國大飯店人力資源實務表	52
圖 4-3-1 甄選條件	62
圖 4-3-2 本研究整理	62
圖 4-3-3 招募來源	64
<u>錯誤! 找不到圖表目錄。</u>	
圖 4-3-5 招募流程	67
圖 4-3-6 本研究整理	68
圖 4-3-7 本研究整理	68
圖 4-3-8.1 精神象徵或標語	70
圖 4-3-8.2 精神象徵或標語	71
圖 4-3-9 本研究整理	71
圖 4-3-10 本研究整理	72
圖 4-3-11 本研究整理	72
圖 4-3-12.1 組織文化	74

圖 4-3-12.2 組織文化	76
圖 4-3-13 本研究整理	77
圖 4-3-14.1 生涯規劃	78
圖 4-3-14.2 生涯規劃	79
圖 4-3-14.3 生涯規劃	80
圖 4-3-15 本研究整理	82
圖 4-3-16 職前訓練	84
圖 4-3-17 本研究整理	85
圖 4-3-18.1 教育訓練	87
圖 4-3-18.2 教育訓練	87
圖 4-3-18.3 教育訓練	89
圖 4-3-19 本研究整理	91
圖 4-3-20.1 在職訓練	93
圖 4-3-20.2 在職訓練	94
圖 4-3-20.3 在職訓練	95
圖 4-3-21 本研究整理	96
圖 4-3-22.1 績效評估程序	98
圖 4-3-22.2 績效評估程序	99
圖 4-3-22.3 績效評估程序	100

圖 4-3-23 本研究整理	102
圖 4-3-24.1 績效評估結果及其作法	103
圖 4-3-24.2 績效評估結果及其作法	104
圖 4-3-24.3 績效評估結果及其作法	105
圖 4-3-25 員工薪資制度	106
圖 4-3-26 本研究整理	108
圖 4-3-27 員工福利制度	110
圖 4-3-28 本研究整理	111
圖 4-3-29 員工離職管理	113
圖 4-3-30.1 本研究整理	113
圖 4-3-30.2 本研究整理	114
圖 4-3-30.3 本研究整理	115
圖 4-3-30.4 本研究整理	115

表次

	頁次
表 4-1-1 全國大飯店人力資源管理實務編碼表.....	44
表 4-3-1 全國大飯店實際做法與文獻之差異表.....	116

第壹章、緒論

第一節 研究動機

世界觀光組織(World Tourism Organization, 簡稱 WTO, 2000 年)表示, 觀光產業已成為全球最具發展潛力的產業之一。除此之外, 世界觀光旅遊委員會(WTTC)預估到 2010 年全球觀光產業規模將達全球 GDP 的 11.6%。近年來, 台灣亦積極發展觀光產業, 行政院訂定達成目標, 積極落實執行國內外宣傳推廣工作、營造友善旅遊環境、開發多元化的旅遊產品、引進新客源, 進而達成年度來台旅客 400 萬人次之目標, 預估可帶進 1,713 億 2,500 萬元的觀光收入。根據交通部觀光局副局長謝謂君表示, 統計 2009 年的觀光成長率, 台灣為全亞洲最高為 14%, 觀光外匯收入達 1921 億元。觀光局預估 2010 年來台觀光客人數將達到 480 萬人次, 預期將能為台灣帶來 2,400 億觀光收入。由此可見, 觀光產業的發展對於台灣的經濟成長具有相當大的影響力。

觀光產業是結合旅館業、餐飲業、休閒遊憩業及旅行社等行業所組成的綜合性服務產業, 其中又以國際觀光旅館產業為主要核心產業。此外, 旅遊業之三大支柱為旅館、旅行社與交通運輸業, 旅館業之營業收入佔旅遊業總收入一半以上, 由此可見旅館為觀光業重要服務設施之一(鄭健雄, 2008: 467)。然而, 旅館是提供勞力密集為主的典型服務性產業, 服務是指用人員得體的行為來滿足客人之需要, 進而求取合理的報酬。每個服務

人員須能徹底完成份內的責任，使旅客得到物質與精神上均為滿意的感受，並使顧客有賓至如歸的感覺。

隨著新經濟時代來臨，企業必須隨著時代潮流趨勢而演進，隨時掌握消費者的習性，了解不同消費群的偏好與形態、消費者真正的需求與滿意度，使消費者願意再度光顧。同時了解經營趨勢的改變、調整經營方式，重視設施設備規畫，更新設備，逐漸走向標準化、便利化，提高多元化。並不斷提昇服務水準，發展獨特的商品價值或服務模式，才能在激烈競爭中保持優勢。

對旅館業經營者而言，不斷的追求生存和發展是企業所追求的目標。而經營與發展永續性之主要因素是來自人力資源的獲得與運用，也就是如何適時、適量及適質的使組織獲得所需的各類人力資源。由於現代科學技術日新月異，社會環境變化快速，如何針對這些因素配合組織發展目標，對人力資源給於適當的規劃顯得甚為重要。

本研究選定研究對象為全國大飯店。個案公司為台中市第一家五星級大飯店，經歷三十餘年的經營，近兩年來轉換業主，不僅內部進行改造、外觀也進行蛻變，期許未來有更好的經營績效。在個案公司組織改組之際，探討新業主在人力資源管理之具體措施與作法，以及如何招攬適任人才，留住資深之優秀員工，邁向另一巔峰的相關人力資源管理實務作為。

第二節 研究目的

全國大飯店成立於西元 1980 年，迄今擁有 30 多年歷史。2006 年勤美集團入主，不同的經營理念與市場定位將呈現不同的服務文化與競爭策略，為全國大飯店帶來嶄新的思維與作為。由於觀光旅館業屬於勞力密集的服務業，基層員工的工作表現會直接影響飯店的經營績效。因此全國大飯店利用獨特的人力資源管理實務方式，藉此提升對內的服務品質，進而提高員工對顧客的服務品質。

本研究想加以探討個案公司在一個新業主的帶領下，如何走出一條自己的路。帶來什麼樣的新思維管理模式？如何注入新的人力資源管理實務且不讓資深的員工感到不適應？本研究欲探討新業主為全國大飯店帶來的變革。

因此，本研究的主要探討的目的：

- 一、探討個案公司之人力資源管理實務之內涵與實際作法。
- 二、瞭解個案公司之任用程序與作法。
- 三、探究個案公司組織文化形塑過程與生涯規劃作法。
- 四、分析個案公司教育訓練與課程規劃程序。
- 五、瞭解個案公司的績效評估程序與作法。
- 六、瞭解個案公司之福利制度與離職管理程序。

第三節 研究流程

本研究採質化的研究分析，透過詳盡的描述性資料，探討企業管理行為背後的程序與意義。確定研究方法後，根據研究目的設計訪談大綱，邀請企業人力資源部門主管進行個別訪談。訪談完成後將錄音資料轉騰為逐字稿，並進行編碼，整合出完整資料進行分析，形成結論與建議。如圖 1-3-1 所示：

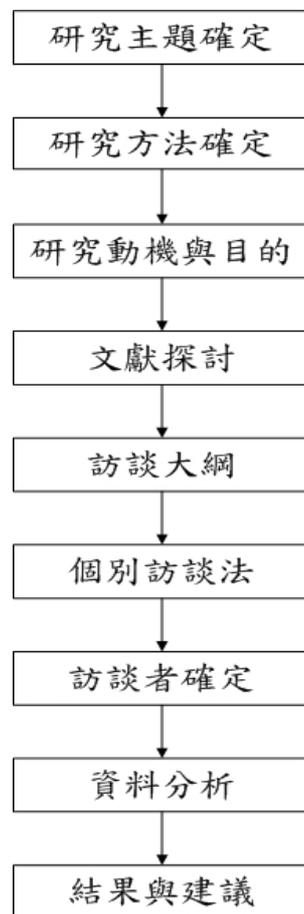


圖 1-3-1 研究流程

第四節 名詞釋義

針對本研究涉及的重要名詞，為使其更具體明確，茲將本研究相關的名詞界定其意義如下：

一、人力資源管理實務：

企業運用現代管理方法，對人力資源管理之選人、育人、留人、晉才，以及留才人等方面所進行的計劃、組織、指揮、控制和協調等一系列活動，最終達成實現企業發展目標的一種管理行為。

二、任用程序：

本研究所指之任用程序係指實行工作分析，進行人力規劃，對內對外遴選人才任用。

三、生涯規劃：

本研究所指之生涯規劃係指依照員工特質輔助與教導，引導員工發展。

四、教育訓練：

本研究所指之教育訓練係指依工作需求、企業需要，施行技術、管理性、理念價值觀的教育訓練。

五、績效評估：

本研究所指之績效評估係指考評工作表現，當作獎懲、升遷、發展之依據。

六、福利制度：

本研究所指之福利制度係指員工的間接報酬，提高企業在員工心目中的形象、對職務的滿意度。

七、離職管理：

本研究所指之離職管理係指避免離職重置成本，對企業的營運造成直接負面的影響。

第貳章、文獻探討

第一節 台灣國際觀光旅館產業概況

一、旅館產業之定義與分類

有關旅館的定義，依發展觀光條例第二條第八款規定訂定之旅館業管理規則所述：「旅館業係觀光旅館業外，對旅客提供住宿、休息及其他經中央主管機關核定相關業務之營利事業」(交通部觀光局，2007)。

旅館業之國內外學者對旅館之定義闡述眾多。郭欣易(2008)整理歸納後將旅館定義為：「提供餐飲、住宿以及其他休閒、商務服務設施，以及營利、獲取合理利潤為目的之大眾公共場所。」，也就是說，旅館是專為接待長、短期以及過境旅客之場所，除供應旅客日常所需之餐飲以住宿服務外，還提供相關休閒或商務等設施服務，使賓客都能感受到舒適之環境，有賓至如歸的感覺。

台灣地區的旅館產業可區分為兩種，一為觀光旅館業，另一為旅館業。根據台灣現行「發展觀光條例」第二條第一項第七款之規定(交通部觀光局，2007)，觀光旅館業係指經營國際觀光旅館或一般觀光旅館，對旅客提供住宿及相關服務之營利事業。另依照「觀光旅館業管理規則」(交通部觀光局，2005)規定之建築及設備標準，又區分為國際觀光旅館與一般觀光旅館。

二、旅館產業的組織特性 (郭欣易，2008：15-16)

(一)強調領導統整性

旅館產業強調一個口令一個動作，尤其是現場服務工作，各部門及各單位權責分明、工作職掌明確、階級分明，使組織功能強化，更有效率。

(二)強調團隊向心力

旅館產業強調團隊合作才能發揮服務業的精神，特別重視成員對組織的向心力，會利用各種方式、各種途徑來凝聚團隊的組織承諾，使組織的成效能發揮極致。

(三)強調溝通協調

溝通協調在旅館產業組織是必要之要素，要呈現完美之服務品質，必須仰賴各部門各單位直向、橫向之溝通與協調，才能有最佳之表現。尤其旅館產業是「人」的產業，而人跟人之間的資訊的傳遞既為溝通，因此在旅館產業組織內部通常皆設置許多溝通管道或協調機制，以達資訊完整之傳遞。

(四)強調執行效率

服務的提供是及時性的，這對旅館產業組織是極大之挑戰，亦即隨時隨地都必須準備滿足消費者的需求，因此執行效率攸關服務品質的好壞。旅館產業組織通常為提升執行效率，訂定許多工作守則及標準作業程序，以達滿足消費者需求之目標。

第二節 人力資源管理相關文獻

一、人力資源定義與管理功能

人力資源管理定義是組織中處理人事的方法也就是影響員工行為、態度及績效表現的政策、實踐作法及系統。人力資源管理能影響組織成員及其工作方式 (人力資源管理，2005，林佳蓉 譯)。

人力資源管理功能是企業擁有的資源能為組織創造價值與利潤。企業藉由人力資源管理的各項活動獲取所需人員，透過一連串的培育與運用過程，進而使組織人員的知識、技術、態度與行為等素質提高，然後投入工作，最後有好的工作成果，使企業的績效提升，達到員工個人和企業共同發展的目的。(黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2007)。

現代企業若要成功或是克服環境的挑戰，往往需要優秀的人才，而如何管理這些優秀人才，包括對人才的選擇、任用、發展、評估、獎勵等，正是人力資源管理的任務。企業透過人力資源管理，提昇員工的能力潛能，提高企業的生產力和效益。(沈介文、陳銘嘉、徐明儀，2004)。

二、人力資源管理實務

人力資源管理在實務上有幾種重要做法，若各項做法均運作得宜，組織將能展現最佳績效 (人力資源管理，2005，林佳蓉 譯)。吳秉恩(2002)將人力資源管理實務歸納為五大類：

1. 選才：包括人力資源規劃、工作分析與設計、招募與甄選。
2. 用才：任用。
3. 育才：員工教育訓練、員工生涯發展。
4. 晉才：績效評估、晉升調職。
5. 留才：薪資管理、員工福利與獎勵、勞資關係。

(一) 選才

人力資源規劃的主要內涵包括組織對於人力的需求與供給的規劃，以使組織可以有充分的人力因應營運與成長的需求；工作分析與設計則是針對個別工作的內容與工作方式進行細步分析與設計，作為組織進行各項人力資源制度設計的基礎；人才招募與甄選則是討論關於組織需要哪種特質的應徵者，應該如何吸引這些應徵者來應徵，以及如何從眾多應徵者甄選出適當的員工。

1. 人力資源規劃(朱延智，2007：69-73)

一個企業如何根據未來發展的需要，擬定的人才需求計畫，保證能有充沛、合格的人力資源(石銳，2008：85)。人力資源規劃基本上是有步驟的：

(1)環境分析與評估

人力資源規劃的基本要求，就是要分析組織內外部組織，內部環境包括人力資源現況、策略及未來發展計畫；外部環境包括政治、經濟、社會、

科技、以及國際狀況。

(2)組織經營目標設定與策略規劃

人力資源規劃有了明確的企業經營目標後，人力資源才能據此安置在組織結構上。

(3)人力盤點

質的方面，牽涉企業策略、組織結構、團隊士氣、價值觀及核心能力；量的方面，牽涉組織營業預算、工作執掌分配、勞動生產力等。理想上，人資單位對於企業內各樣的人才，要能充分了解。

(4)評估與預測人力需求

為實現既定目標，對未來員工數量和種類，進行估算。評估組織當前和未來的人力需求。

(5)確定人力需求

人力需求應建立在科學化的分析技巧上，不應根基在直覺的需求模式。

(6)掌握人力資源庫存

合格的人力庫存，應有員工的績效紀錄、教育背景、晉升可能等。

(7)建立人力資源策略

人力資源策略是由組織策略，所引導的人力資源政策與手段。

(8)完成組織人力資源供需分析後，必須依其分析結果，擬定相關之人力計畫方案。

(9)人力資源規劃的實施，評估與反饋

企業將人力資源總規劃，與各項業務計畫付諸實現，並根據實施的結果，進行人力資源規劃的評估，並及時將評估的結果反饋，修正人力資源規劃。

2. 工作分析(郭欣易，2008：70)

(1)工作內容之界定：確定某項工作的實質內容與範圍，使員工了解其工作之責任和職權；管理者也可依據工作分析結果分派工作，避免人力資源浪費。

(2)人員遴選之標準：透過工作分析的指引，達到人適其職、職得其人的最佳效果。

(3)員工訓練之依據：從工作分析結果可以知道特定工作項目所需要之特定專長為何，即為員工訓練項目之依據。

(4)績效考核之依據：根據工作分析才能制定出客觀的績效考核項目以及標準，連帶影響到組織內部對於升遷、調職以及員工之工作評價。

(5)薪資制定之依據：工作分析可作為各單位或各種不同職務工作之間薪資水準比較之參考。

(6)工作產出之加強：簡化工作程序，找出錯誤、多餘之程序。另外對新進員工而言，可作為其工作指導依據，提升整體產出。

(7)勞資關係之維持：勞資關係從兩方面來看，一是所謂員工之生涯諮

商，透過工作分析，可以提供員工生涯規劃之參考；另一是所謂勞資溝通，只要有做工作分析，就可作為勞資雙方在薪資、考核等方面之參考標準。

3. 工作設計

工作設計之原則，要能夠增加工作效率、提升員工工作興趣以及激發員工挑戰心理(郭欣易，2008：70)，(朱延智，2007：34)整理為下列幾個思考方向：

(1)任務性：人力資源工作者在推動工作時，所遇到的困難在於不了解事業體，目前所處的環境，與未來將發展的規劃方向，而未能提前設計企業內部的人士架構，所以工作設計，一定要與公司的任務相呼應。

(2)人性：工作設計應考慮職務工作量的變化，不應只考量功能專業化，將人僵硬地安排到所設計的工作上，應充分考慮到工作現狀、人體工學、興趣能力等方面。

(3)系統性：將各種工作任務，組合成一完整工作的系統。每一個工作必須要有清楚的規範與步驟，使不同職務既要有區別，又要相互合作。

(4)動態性：因工作內容改變，或為了使工作設計更趨合理，透過工作分析進而對工作設計在調整。此外讓員工透過學習，努力來適應工作。使工作要求更符合個人的需求。

4. 人才招募

招募是在整個社會的勞動市場中，透過辦理活動，來吸引對公司提供

工作有興趣的應徵者。完整的招募程序包括，擬定招募計畫、確定人力來源、選擇招募方法、執行招募活動四個階段。

(1)擬定招募計畫

確定本次招募的人才種類、人數、資格條件及預算。各單位會依據人力規劃的結果，決定職缺項目，在依次填寫雇用申請表，送交人力資源管理部門。人力資源部門會填寫職缺需求單，並查閱工作說明書，定義該職缺候選人所需的資格條件及職能水準，接著，從財務部門處了解該職缺是否公司的年度用人預算編制內。

(2)確定人力來源

組織人力可分為內部人力來源與外部人力來源，其招募方法上亦不相同。

內部人力來源指管理者在現有人員之內尋求職位所需要的人才，可以透過主管或原任職者推薦、鼓勵員工介紹、張貼內部公告、調閱人才資料庫資料等方式(郭欣易，2008：115)。

外部人力來源是直接從組織外尋找適合的人選來填補職位的需求，可以透過刊登廣告、派人到校園招聘新員工、參加就業博覽會、委託公民營職業介紹所推薦、建立建教合作制度等方式(陳智凱、黃啟瑞 譯，2005:339)。

(3)選擇招募方法

招募方法亦稱為招募管道，分為正式管道指雇主與應徵者的接觸，是

經由外界組織或仲介機構的安排，主要包含公、私營職業介紹所、校園招募、以及廣播、電視、報紙與專業雜誌的招募廣告等；非正式管道是指，雇主與應徵者的接觸，並非經由外界組織或仲介機構的安排，主要為員工個人推薦、親屬或朋友推薦、自薦等。

(4)執行招募活動

a. 招募人員

在大多數的大、中型組織中，人力資源部門負責招募工作，在人力資源部門中設有聘僱辦公室，聘僱辦公室內有招募人員、面談人員及文書人員來辦理招募活動。

b. 招募訊息

由於應徵者對招募訊息相當重視，所以徵才廣告的目標應放在，使少數極為合格的候選人能快速廉價地收到資訊。將工作內容及所需資格作明確描述，提高招募過程的成效。

5. 人才甄選

甄選階段必須有一定的流程，才能達到公正、客觀，也才能順利挑選出企業的人才（郭欣易，2008：123）。由於甄選的定位與對象不同，甄選的作業流程也不一樣，如果以新進人員的甄選活動為基準，一般的甄選流程為，通知合格者前來甄選，接著填寫員工基本資料表，再來會進行面試前的各項測試，接著進行面談，最後再看錄取與否，寄送通知。徵選流程結

束後，由人資部門填寫甄選結果評估表，簽核至人資主管。

(二)用才

員工的任用，是企業在用人表現的智慧。每一位員工雖然都是經過招募與甄選後，才被正式錄用至企業工作，但其是否能真正發揮與貢獻所長，除了本身能力外，企業如何運用這些人力資源，亦將是重要關鍵。

任用(郭欣易，2008：153)：

1.員工了解組織：任用的第一階段，便是讓員工理解組織，包括企業文化、工作環境、工作內容、未來職涯願景等，降低員工的陌生感與不安全感。

2.給予員工適應時間：員工在剛踏入新的職場時，可能會產生與其當初所想像不同的心理感受，亦可能會因此產生不安而影響工作表現。因此在任用的過程中，要給予適當的適應時間，如此員工才能展現實力。

3.指派適當職務：指派新進員工至適當崗位工作，是任用最主要的功能。正確的任用，不管是對組織或員工本身，皆有正向影響，必須審慎安排。

4.測試員工能力：在任用初期，可能只是屬於測試階段，必要時要調整其工作內容，避免造成負面影響。也可以考慮初期以輪調方式來測試新進員工之能力，待了解其真正可以發揮之處後，在予以做正式的指派任用。

5.檢驗招募與遴選成效：任用新進員工時往往會發現，新進人員與當初

所設定的期望不同而必須做不同的任用安排，這突顯了招募與遴選過程之問題。因此在任用階段一定要客觀安排，勿只是按照招募需求，必須詳加考量員工與組織狀況，再給予最適當的任用安排。

(三)育才

1. 職前訓練

教育訓練主要是根據組織、工作或是員工的需要，規劃並進行相關的訓練與才能發展的活動；生涯發展是以個人的長期發展為中心，思考個人工作經驗的累積與職務轉換，充份發揮個人的潛能，並對組織有最佳的貢獻。

(1)組織的職前訓練(吳復新，2003，276-277)：組織的人力資源管理部門都會在新進人員報到的當天或前幾天，為新進人員舉辦全組織性的引導訓練。其內容主要包括：a. 公司沿革與展望；b. 公司組織結構與重要主管介紹；c. 企業文化；d. 公司產品簡介；e. 公司之重要政策與人事規章；f. 待遇與福利簡介；g. 工作環境簡介；h. 安全與衛生規定；i. 有關考勤的規定；j. 其他。

(2)部門的職前訓練(吳復新，2003，276-277)：新進人員所屬的部門都會施予必要的引導訓練。其長短則視工作性質的需要而定。部門的引導訓練以新進人員的工作內容為主，主要內容大要包括(張麗英，2007，105)：

a. 協助新人了解各部門個項規定及責任分配；b. 協助新人學習該單位應具

備的基本專業知識及技巧；c. 協助新人了解部門特別的安全、衛生、及緊急事件的處理原則；d. 協助新人了解部門特別的安全、衛生及緊急事件等的處理原則。

職前訓練長包含不同的教育訓練方法，如結合印刷與視聽技巧、課堂講授、線上人數等方式。職前訓練應如何辦理，需綜合評估教學主題、類型、新人人數等因素而定(人力資源管理，2005，林佳蓉 譯)。

2. 教育訓練

訓練計畫的擬定與執行(李長貴，2007，189-195)

為了要讓訓練投資發揮最高效益，完整的訓練系統可分為四個主要的步驟所，第一，進行訓練需求的評估，了解企業員工真正需要的訓練內容。第二，要妥善地設計訓練課程，明確指出應達成的具體目標。第三，要選擇適當的訓練方法並嚴格控管訓練課程的施行。第四，要落實訓練成效的評估，作為日後修正訓練計畫的參考。

(1)訓練需求評估

評估組織是否真的有訓練需求？需要訓練的內容為何？以及哪些人員最迫切需要訓練？組織在擬定年度訓練計畫之前，通常會先由人力資源部門負責調查及評估訓練需求。訓練需求可以分成不同的層次加以深入評估。通常分為組織分析、任務分析、人員分析三個層面：

a. 組織分析

以組織面臨的環境變遷及策略導向為依據，分析員工應具備何種能力才能因應組織未來的挑戰。

b. 任務分析

延續先前的工作分析，並進一步詳細分析執行該工作的各項任務時需要何種技能？

c. 人員分析

針對現職人員的績效加以分析，了解員工績效是否合乎標準。

(2)設計訓練課程

設計訓練課程時，要思考如何藉由這些訓練課程來滿足前述的訓練需求，並與直線單位主管及可能的受訓人員充分溝通，然後將構想寫成書面的訓練計畫。訓練課程應指出量化且具體的目標，並詳述所欲達成的技術水準、知識水準、工作態度的改變、執行的績效水準。

(3)訓練課程的執行與實施

在此階段，最重要的是慎用適當的訓練方法，確認訓練課程內容與目的相符，發揮教育訓練的意義及成效。挑選合格的訓練講師，可分為內部講師及外部講師，

採用公司外的訓練管理理由為：外在角度、新觀點、遇到有能力的專家及研究、增廣視野等(人力資源管理，2005，王祿旺譯)為組織帶來新的知識與觀念。訓練管理，由公司內部提供的理由為：較能符合特定的規定、

低成本、花費時間較少、一致性相關的資料、組織文化集團對任務的發展(人力資源管理，2005，王祿旺譯)，較為熟悉組織內部的實際操作方式。

(4)評估訓練成效

唯有確實評估訓練成效，才能知道訓練課程到底有沒有效用，訓練計畫會不會淪為為訓練而訓練，還是真得能幫助企業解決問題。學者將訓練成效評估分為四個層次，依序如下(Kirkpatrick,1996)：

a. 參與者的意見

藉由詢問參與者的意見來評估訓練發展計畫，可以提供對改善的回應及建議，此乃最簡單、最便利，同時也是運用最普遍的一種訓練成效評估方式。

b. 學習的程度

接受完訓練課程之後，是否真得有學會該項知識、技能、或能力。通常學習效果可以透過考試或測驗加以評量。

c. 行為的改變

倘若課堂上學會的知識與技能，不能將其帶到實際的工作場所，對於企業而言此種訓練是不具成效的。一般而言，學習環境與實際工作環境是存有某種差異的，以致產生訓練遷移的問題。即訓練所學的技能，是否能夠轉換到工作的實作中。通常在職訓練的遷移性較佳，但是職外訓練可能會出現轉移不良的現象(Wiggenhorn, 1990)。

d. 訓練與發展目標的達成

員工訓練的最終目的在於提高員工生產力、為企業創造更多的盈餘。然而影響企業盈餘或經營績效的因素甚多，景氣好壞、產業競爭態勢、公司策略導向等。就短期現象而言，景氣好壞遠比員工素質的影響性更大。倘若將時間觀察拉長，員工訓練紮實的企業，其經營績效普遍會優於訓練不足的企業。

3. 在職訓練(黃同圳，2006，234-236)

在職訓練通常是由資深員工或管理者來進行，向員工展示如何執行工作。

以在職訓練方式訓練一個員工時，訓練人員可以採取幾個步驟來確保訓練的有效性，過程步驟如下：

(1)受訓者學習工作的準備：

指導者要表現出對受訓者的興趣，解釋工作的重要性及為何必須正確地工作，從而促使員工渴望學習。

(2)將工作劃分為幾個部分與確認要點

在每個部分中，每件事的執行都可促進整個工作的完成。使員工能在合理且容易了解、免於個人傷害或設備損壞下通過整個工作循環。

要點即是訣竅，將訣竅授予員工，有助於減少學習的時間。觀察或精通要點，有助於員工獲得需要的技能及有效地執行工作。

(3)作業及知識的演示

單純地告訴員工如何執行工作通常是不夠的，不僅必須口頭告訴，還要實際演示如何執行工作，並鼓勵員工提出問題。

(4)執行測試：

員工應該在訓練人員的指導下執行工作，一般會先要求員工解釋將要在工作每個部分中做什麼，解釋正確，方能允許執行。解釋不正確，先糾正錯誤，再讓員工實際執行。

(5)後續措施：

當訓練人員合理的確信一個員工已經可以不受監督地執行工作時，它應該鼓勵員工以自己的步調去發展工作技能。並定期檢視，確認所有事務運作正常。

4. 組織的事業生涯管理(吳復新，2003：497-499)

(1)協助員工自我評估

a. 編印事業生涯規劃手冊

透過靜態資料的研讀或練習，幫助員工了解做事業生涯規劃的程序與方法。

b. 舉辦事業生涯規劃研習營或研討會

透過動態的團體研習或討論活動，幫助員工實踐個人的事業生涯策略，訂定務實的事業生涯計畫。

c. 退休前的研習營

針對接近退休年齡的員工，提供有關財務、保健及生活調適等研習活動。

(2)實施員工個別諮商

企業單位推動的員工事業生涯諮商，較為常見的做法：

- a. 完全由人力資源管理人員負責
- b. 聘請專業的諮商人員
- c. 由督導人員或部門經理提供諮商服務
- d. 轉業輔導的安排，專為即將遭到資遣或解雇的人員所提供

(3)提供企業內部的勞力市場資訊

- a. 定期或不定期公告企業內部的職位出缺狀況
- b. 提供企業內各項職位的資格條件、能力清單
- c. 事業生涯發展路徑，包括橫向的流動和縱的職位進階
- d. 設置事業生涯資源中心，提供各種資訊以供學員學習或參考
- e. 編印各種手冊、傳單、小冊子或其他印刷品，供員工流傳參考

(4)評鑑員工的發展潛能

- a. 設立評鑑中心，針對督導及管理階層人員，實施發展潛能的評鑑。
- b. 對個別員工升遷的可能性做平時的預估，讓員工了解個人的未來發展計畫。

展計畫。

- c. 實施接續計畫，考驗員工的發展可能。
- d. 透過心理測驗，深入評量員工的性向、能力和價值觀念等。

(四)晉才

績效評估是對員工的工作績效與能力進行評估，已達成個人與群體績效控制與績效提升的目的；晉升調職而則是員工因工作表現優良，公司為獎勵與肯定，進而給予員工工作職級之向上調整。假使工作表現不良，進而調整工作職務，目的在於增加工作歷練經驗或第二專長。

1. 績效評估程序(張麗英，2003：223)文獻所述：

(1)確認企業(或部門)的經營及營業目標

「企業在認定員工的工作績效，常常著眼其目標或營業額的達成率，所以許多大型企業在公司創立之初或每年的營業年度開始，都會召集所有營業部主管共同訂立目標，然後再依照此標準分級訂定部門及個人目標。」

(2)員工的標準作業程序及各程序的評量標準

「確認今年度目標後，每一位員工應就工作說明書上的作業標準努力達成，企業也可利用各程序的說明設定評量的標準，並事先與員工就今年度的目標水準討論其可行度，若無法達成時應在此時期與員工溝通補救方案，如此一來員工就很清楚的得知日後被評量的準則何在。」

(3)持續性的監督觀察及教導

「年度開始的標準設定，到年底績效評估這一段時間，部門主管及幹

部應定期觀察員工的工作表現，並適時的給予其回饋及教導，並做成定期記錄。有些企業會增設每季或年中評估來確認員工在執行的過程中，是否可達成預期的績效，如未達成其所遭遇的困難應如何解決，可趁此時與員工溝通。若因個人績效不彰也可運用此機會與員工會談，如不適任更可提早發現。」

(4)執行績效評估與面談

「至年度結束前，一般企業會執行員工績效評估及面談，一方面考評員工本年度工作的表現，再者可以利用此機會檢討部屬今年度工作目標的優缺點，以及改善的計畫做溝通並交換意見達成彼此的共識，為明年度的工作計畫做暖身的運作。」

(5)運用績效評估資料

完成以上四個步驟後，進入考核的最終點，運用績效評估的資料作相關的管理用途

(6)薪資調整

許多企業將績效考核放入調薪及各項獎金的給予標準之一。

(7)績效管理

績效評估的優與否，可以界定員工與企業兩方面的問題，如果員工的績效不佳是屬於本身的問題，則主管應找出問題的癥結所在，與員工共同擬定改善方案。如果問題的產生在於組織，如標準作業程序設計不良、單

位與單位間互動及配合出問題、業務行銷方案無法實施、現場機器或動線設計不良以致降低員工的生產力等，部門主管應趁此機會向公司提出改善建議。

(8)員工職涯規劃

每年考核時主管有另一項重要的問題需與員工面對面的溝通，有效的為員工規劃其在餐旅業的未來發展，不但可以為將來多職能的工作趨勢奠定基礎，更可為組織暢通升遷管道，避免員工因久任同依職務而降低效率，或屆臨薪資上限而無法調薪制造成人才外流。

(9)經營管理決策

考核的結果可為管理階層找尋出經營與管理的問題，也可同時為人力資源管理檢視多方面的流程，如員工遴選標準、任用及調動的功能。

2. 晉升(郭欣易，2008：146)

從現有的員工當中，先挑選可能有資格或有能力晉升之人員，在針對其過去的工作表現及績效考核評估結果進行升遷評估。藉由評估過程篩選後，在與合乎條件之員工進行溝通面談。根據前面所述過程資訊，最後在做總結評估來確定晉升人選，如沒有適合人選，可在重新挑選內部員工進行評估或選擇進行外部招募。

3. 調職(郭欣易，2008：146-147)

公告職缺並開始接受轉調申請，再針對提出申請的員工進行轉調評

估。初步評估過後，再與符合條件之員工進行溝通面談。依據前面所述過程所獲得的資訊，總結評估確定是否同意轉調，如果沒有符合條件之轉調人員，可再繼續公告或選擇進型外部招募。

(五) 留才

薪資管理不單是單純依據工作價值的高低而已，組織還需要視外部勞動市場的供需狀態、個人的能力水準以及組織的薪資政策等來進行各種員工薪資管理活動；獎勵是指固定薪資以外的變動性薪資，通常是以績效為基礎加以計算的，其主要目的是激勵員工，讓員工更努力投入工作；福利是指一些組織提供的，整體性的額外報酬或服務，以加強組織內員工的生活品質或工作保障，讓其樂於久任。透過整體的規劃，使員工感受到組織照顧員工的美意，進在工作上更投入，也有更高的組織承諾。勞資關係是指雇主與員工的關係，包括勞雇雙方的權利義務，其決定如何達成，以及雙方間的問題如何處理等內涵(黃同圳，2006：454-455)。

1. 薪資管理(朱延智，2007：130-134)文獻所述：

(1)公平性：企業在薪酬制度上，必須兼顧外部的公平性、內部的公平性。內部公平是依職等的高低支付薪水，外部公平則是依外界相類似工作的薪資水準來支付薪水。

(2)激勵性：薪酬制度既然是企業基於員工的表現，而給予報酬的回饋機制，企業希望用以激勵員工的因素必須明確，讓員工明白什麼樣的行為，

是公司所鼓勵的，設定的目標，必須是可衡量，才能有效區別出員工的貢獻程度。

(3)薪酬與績效結合：薪酬制度的設計，必須與組織績效相結合。獎勵性的薪資制度，則有助於員工與企業的結合，讓員工不只認知到報酬的公平性，並進而與企業產生生命共同體的體認，以期達成最有效的激勵效果，提升企業競爭力。

(4)外部競爭性：就外部競爭性而言，從界定市場開始，在進行薪資調查，然後擬定薪資政策，鋪陳薪資結構。其中薪資調查，旨在因應外界薪資改變、據以建立薪資結構，甚至於分析與薪資有關的人事問題；而在薪資調查結果的運用方面，除了被視為調整員工薪資及結構的重要參考外，尚可用來調查員工福利結構、調整員工績效管理制度及建立或修正人力資源制度。

(5)適法性：所謂適法，不只是政府所公佈的相關法令，還包括了企業內部的規定及願景。在勞動基準法公佈後，企業的新酬制度是否合乎法令，成為相當重要的議題。尤其，目前裁員、減薪的情況頻仍，所引發的勞資糾紛不斷，企業除了考量退休金、資遣費的支付標準和方法，以及合法性之外，同時還要維持及強固企業本身的社會形象。

(6)可調整彈性：為因應環境之變化，保持公司之競爭力，宜保留新酬制度之彈性，如此方能隨情境而應變調整，譬如可加強變動薪酬之比重，

而減低固定薪資之比重。

(7)多樣性：薪酬內容應具多樣性，一般來說，報酬可分為內在性的以及外在性的酬賞；內在性酬賞主要是涵蓋工作本身的豐富性、自主性等。例如，個人成長的空間、參與決策的機會；而外在性報酬，依其性質可分為直接、間接、非財務性三種。直接薪酬即底薪、分紅、入股、等直接發放給員工的薪資；間接薪酬是如休假、保險等附加的薪資；而非財務性報酬則主要是只頭銜、辦公室裝潢等滿足較高層次需求的薪酬因素。

2. 福利(吳復新，2003：348-350)

(1)需要的原則：福利的舉辦，自然是要以滿足員工的需要為主旨。員工的需要很多，不可能全部予以滿足，因此應該以大多數人最迫切需要的為主，例如，保險、醫療、生育補助等。

(2)公平與平等原則：公平是指每位員工所獲得的福利都一樣，沒有數或品質上的差別待遇。而平等是指福利措施的實施對象，不應因員工職位的不同而有不同的待遇。

(3)經濟的原則：任何組織所擁有的資源都是有限的，因此，如何使資源發揮最大的效用，是福利措施舉辦的最高原則。

(4)參與的原則：為了知道哪一種的福利措施是大多數人最迫切的需要，自然必須讓每位員工都有表達意見的機會。如此所辦的活動才會被大家接受與支持。

(5)效果的原則：對組織而言，任何福利措施都是一項投資，故必須講究效果，也就是一種成果的回收。福利措施所期望發揮的效果不外：a. 增加生產力；b. 提升形象而有助於人員的招募；c. 提高士氣，增加員工的忠誠度與向心力；d. 降低流動率與缺勤率；e. 改善組織與工會的關係；f. 彌補待遇的不足。

(6)守法的原則：任何福利措施均必須在法令規定的範圍內才可舉辦；否則可能惹來無謂的麻煩，不僅得不到員工的支持與感激，更可能影響組織的形象。

3. 激勵

激勵大致分為外在物質的激勵與心理內在的激勵。外在的激勵多半指良好的薪資待遇，有了良好的待遇則可改善生活，提高社會關係的建立，尤其是對基層人員的吸引與激勵最大。高階主管除了高薪酬勞，在單調枯燥的每日例行工作之外，更渴望追求心理內在上的充實與不同的非物質上之激勵，概因外在物質尤其是金錢的激勵效用不大，此時已轉為向高成就動機發展(梁仲正，2008：236)。

(1)外在的激勵

a. 個人激勵：個人工作獎金：輔助基本薪資之外的酬勞，獎勵員工為達到業績績效而多額外付出的時間精力與成效，比如餐飲業績獎金，每月業績若超過去年或預定的標準，則可獲得獎勵。

b. 團隊獎勵：如果單位裡員工個人的工作績效表現難以分別衡量計算時，或者工作流程較需要整個公司團隊全體共同努力完成，就比較適用團體鼓勵的方式(梁仲正，2008：241)。

(2)非正式的獎勵

非正式的獎勵可以是高階經理親自寫信稱讚表現優秀員工，親自道賀，於公司裡公開稱讚表揚，獎勵性質的午餐、花束、放假一天、與高階主管一同午餐、禮卷等(梁仲正，2008：240)。

非正式的獎勵不僅對員工士氣有效，而且效果比正式獎勵有時來得迅速且經濟有效，而且每一位管理者無論位階高低都可以經常在工作環境中採用。更重要的是，除了進行這些非正式的獎勵所獲得的效果之外，經理人員更可藉此與員工做鼓勵性與持續性的溝通工作，這正是溝通管理工作中一項非常重要的提升士氣的作法，員工部屬亦可利用此獎勵溝通機會表達個人對公司期望。

4. 勞資關係(石銳，2008：286)

(1)建立健全的人力資源管理制度

(2)遵守相關法令，重視勞動條件，做好任用關係

(3)再平時的各項人力資源管理措施的實施中，建立員工的信賴

(4)協助經營者做好上下溝通，建立向心力

(5)充分開發員工潛能，妥善規劃員工的職業前程發展

(6)妥善處理員工抱怨事項，徹底消滅員工問題

(7)尊重員工尊嚴，重視員工權益

(8)定期舉辦員工士氣調查，以透徹瞭解員工對公司的各種態度

第三節 其他相關文獻

一、組織文化的詮釋(溫金豐，2009：305-310)

文化是由一些有形與無形的要素組成，包括信念、感受與價值觀等，對成員行為及態度的影響扮演重要的角色，以下介紹一些重要的文化要素。

(一)儀式、慣例及典禮

儀式、慣例與典禮是指一些公開的社交事件，在一個重視組織文化的企業中，這樣的社交事件，通常會經過精密規劃，不斷的修正，並精確的、持續的傳達重要的訊息給成員。這些活動或事件通常應用於特定的情境中，例如人員初到部門或組織(如迎新餐會或新進人員訓練)、工作轉換(如升遷慶祝)、目標達成與績效提升(如慶功聚餐、會議與頒獎)，或告別與分離(如餞行、送舊)，這些活動或事件常承載許多特殊的意義，傳達特定的訊息，藉以影響成員的感受、想法，甚至行為，進而對組織文化產生影響。

(二)符號與標語

符號是指一些代表其他事物有形的文字或圖樣等。這些符號因為可以設計較醒目，讓一般人印象深刻，對一些重要的組織文化相關訊息，有很好的傳達效果。另外，組織也可以用一些標語，使成員能更清楚了解整個組織的經營方向或重點，有助於凝聚共識。

(三)人為事物

人為事物，如人員的服裝、辦公室的裝飾品、配置的工具與設備、甚

至是組織的制度、流程與結構等。這些事務的意義就如前面的實體環境一樣，可以傳達組織強調某些特定的文化概念。

(四)離職管理

丁一倫(2002)提到由於員工離職將增加組織成本，對於需要員工有熟練服務工作技巧的國際觀光旅館會對其服務品質產生影響，並間接增加其營運成本，若旅館業能在員工有離職傾向時加以控制，減少不必要的員工離職，可有助於旅館的營運績效提昇。

國內學者詹益政（1992）認為旅館業員工的離職原因有薪資過低、福利不佳、工作條件不良、領導統御不正確、員工個人想向外發展、家庭因素、缺乏良好訓練與指導、工作內容負荷過重、升遷無望、工作無保障及主管不關懷等十項。

吳武忠（1994）也提出餐旅業員工自願性離職原因：一、薪資低、福利差，二、搬家，三、生病或受傷，四、抱怨未受重視，五、返校上課，六、工作過於繁重或主管要求太多，七、工作時間不適，八、工作環境不佳，九、工作不感興趣或無挑戰性，十、和同事間相處不睦，十一、升遷或調薪的不滿，十二、懷孕、結婚、服役及退休等十二項；而國外學者 David（1989）則將旅館員工離職因素歸納有，一、甄選過程有問題；二、僱用程序不適當；三、員工對工作機會或薪資不滿意；四、管理方式有問題等四個因素(丁一倫 2002)。

第參章、研究方法

第一節 研究架構

本研究欲探討個案公司之人力資源發展新策略，根據第二章文獻探討後，本研究整理歸納出人力資源發展新策略之人力資源管理實務，共分為五大項目：選才、用才、育才、晉才、留才等人力資源管理實務重點，來作為本研究之探討核心，同時並依此發展本研究之訪談大綱。詳如圖 3-1-1 所示：

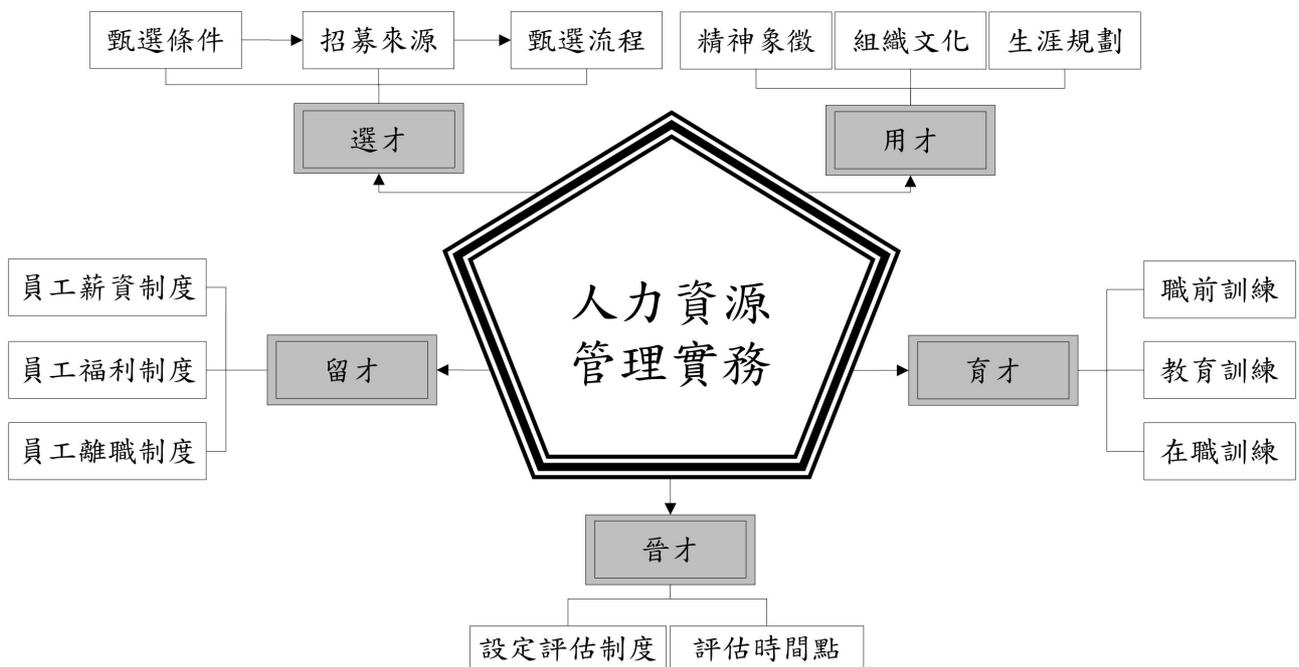


圖 3-1-1 研究架構

資料來源：本研究整理

第二節 研究步驟

本研究藉由文獻探討，歸納專家學者對人力資源管理實務的相關論點，在選定具有個案研究價值之國際觀光旅館後，開始編製半結構式訪談大綱，在透過個案訪談蒐集資料後進行資料分析與探討，以期完成本研究之研究目的。

個案訪談主要是藉由問題陳述、資料收集、分析、詮釋，以及理論建構等步驟，逐步發展成本研究(潘淑滿，2003)。本研究選擇質性研究方法的「深度訪談法」進行相關研究，藉此找到第一手資料，運用歸納彙整方法，逐步從零散的資料中分析出具有意義的主軸概念，最後推導出相關的理論(蕭麗娟，2007)。如圖 3-2-1 所示：

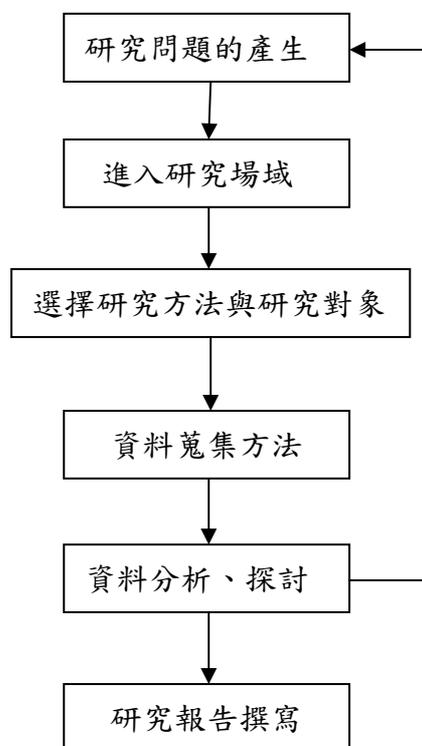


圖 3-2-1 研究步驟

第三節 研究對象

本研究欲探討全國大飯店之人力資源管理實務。本研究期望能藉此研究深入探討個案公司在更換業主經營後，企業主的決策直接影響人力資源管理實務的作法與步驟為何？在了解決策的影響之後，了解人力資源部門主管導入哪些新的管理思維，致使員工能夠了解企業如何執行此決策，並在未來的工作環境中擁有良好的職涯發展。

一、訪談對象選定

首先，選定訪談對象並在獲得應允接受訪談後，親自拜訪受訪者，並針對研究主題加以詳細說明，另建議受訪者依訪談大綱分享管理實務的經驗與做法，便利本研究之資料蒐集。

二、訪談對象代表性

訪談對象為人力資源部門董經理、賴副理，讓研究者從訪談之中了解人力資源部門的相關工作內容與職務。

第四節 研究工具

一、 研究者

在質性研究中，研究者扮演著重要的角色。不僅需要敏銳的觀察力，在與受訪者進行訪談時，更需要誠懇主動的互動回應；研究者在研究過程中應有得體且正確的發問技巧及態度，當受訪者回應時應具備良好的應變能力，這些都是需要訪談前的相關訓練與準備。

本研究中，研究者本身為朝陽科技大學休閒事業管理學系大學部學生，加上指導教授徐淑麗老師在飯店擁有資深的實務經驗及專業知識，選取的訪談對象也更能符合本研究之研究目的。蕭麗娟(2007)提到，研究者本身對國際觀光旅館的業界經營方式與生態有一定程度了解，同時也會扮演訪談者身分並兼任訪談、謄稿、資料分析等工作，以求更精確表達被研究者的內心歷程。

二、 協同研究者

本研究的協同研究者為弘光科技大學餐旅管理學系王瑞教授，其主要協助研究者完成質性研究的工作。例如針對訪談者逐字稿如何進行譯碼及編碼，指導如何進行資料研究分析等，以期本研究在研究上的準確與專業度。

三、 訪談大綱

蕭麗娟(2007)指出，訪談大綱為研究者在訪談時與研究對象進行訪談的談話主題，用來提醒研究者訪談的方向和重點，做為一個大方向的指引。在本研究中預先將訪談大綱(見附件一)讓指導教授及協助研究者做審驗，以掌握訪談大綱專業度及準確度。研究者在訪談時不預先設定立場、不限制受訪者的談話內容，尊重各個受訪者的經驗及談話方式，讓受訪者可以運用自己的表達方式及觀點來陳述看法。

四、 錄音筆及筆記本

訪談紀錄為重要的研究工具，訪談前須確定錄音筆是否能正常使用。本研究在訪談過程中，對訪談內容均做詳細的記錄及錄音，並經過受訪者的同意使用錄音筆錄音，以便進行逐字稿的謄稿，最後則可進行資料分析。另外在訪談過程中，也需透過筆記本仔細記錄研究者訪談過程中之想法及感受，待訪談結束即刻整理為訪談記錄，若訪談內容不瞭解的部分將再以電話及電子郵件做求證後，並即刻做修正，以期得到最精確的訪談資料。

第五節 資料蒐集

一、 訪談內容轉騰為逐字稿

本研究針對台中市全國大飯店人力資源部門的管理階級，以深度訪談法進行個案的深入探討。研究者應避免加入自我意識的用字淺詞，在訪談的過程中以客觀、開放的方式進行，並適時的給於回覆。研究者在蒐集錄音帶後需騰寫成為逐字稿，原則在於「詳盡確實」，不得有偏移、不真實的情況發生。Strass & Corbin (1990) 認為，研究者可依研究目的與需求來決定，但最好能夠逐字地騰寫，以避免遺漏重要的訊息（引自蔡美蓉，2000）。

二、 開放性編碼

首先，研究者將逐字稿逐行或逐句斷開，經由開放性編碼的方式來進行初步的資料分類。在編碼過程中，研究者應仔細檢視逐字稿與文件記錄等文本，當句子、語意能夠表達出獨特的意義，可以予以斷句，將它分解成若干個相關意義的單位。最後，再依序編上相關意義的編號，並且用少數字句加以描述說明。

三、 開放性編碼進行類別劃分

進行開放性編碼後，形成意義單元加以歸類後命名。而在加以群聚中，應該盡量以研究對象原來的字彙及資料進行歸類，以達到意義單元與摘要

具體化的目的，如此所得到的結果稱為括性意義單元。蕭麗娟(2007)將加以編號後的群聚，透過類別所包含的特性，找出可能的方向。在維持研究者的原始陳述文句原則下，詳細分析推演所有已命名的群聚，再加入判斷是否有主題可以表示該群聚的性質，以接近的字彙命名。

四、 主軸編碼

從群聚後命名中萃取出主題，此階段研究者須仔細思考每個類別間的可能關係，並依據可能的邏輯關係將其排列。蕭麗娟(2007)藉由主軸編碼，用新的方式把群聚命名後所產生的相關單元，找出共同的特性，再命名此類別的主題。此概念為將每個同性質的單位做進一步的歸類，而每個類別就代表一種現在，最後研究者再從中找出主要原因與各類別間的關係，此為研究中所要探討的問題。

五、 選擇性編碼

研究者須再次檢視第四步驟中未能形成類別意義的單位，能否歸類於適合的自然類別中，反之則予以刪除。另一方面，審視每個步驟流程進行之適宜性，倘若發現有不適當之處則應進行訂正，藉以建立完整文本內容摘要表以外，還可做為撰寫第四章研究結果寫作指引。Strauss & Corbin (1990) 藉由此過程達到建立接近實際世界、內容豐富、統合完整、具解釋力的關鍵概念。本研究將利用上述編碼程序，將蒐集的資料進行分析，以期能藉由譯碼過程協助研究者突破研究中出現的偏見或研究假定(蕭麗

娟，2007)。

六、 與研究對象討論逐字稿

最後，需要請研究對象檢視資料分析結果，藉此檢視研究者所提供的資料整理分析是否充分反應出研究對象所提出的經驗與說法。

第肆章 資料分析與討論

本研究以國際觀光旅館做為研究的主要目標。一家成功的國際觀光旅館主要的成功關鍵往往來自於內部員工的專業能力與工作態度。近年來台中市多家飯店的陸續成立，每家飯店具有不同的特色與優勢，以及他們的主要顧客群。我們利用深度訪談法探討個案公司之人力資源管理的主要成功因素。我們以台中市歷史最為悠久且營業額均穩定成長的全國大飯店做為本研究對象。

第一節 個案訪談內容

本研究個案訪談對象為全國大飯店。本研究主要訪談對象有全國大飯店人力資源管理部門賴汝華副理(受訪者代號 H1)、全國大飯店人力資源管理部門董建德經理(受訪者代號 H2)。本研究藉由個案訪談之逐字稿內容發展出全國大飯店人力資源管理實務編碼(表 4-1-1)，製表方式依開放編碼、主軸編碼及選擇性編碼共三階段(陳向民，2002)，將訪談內容進行大綱描述，找尋出其中共通性，再進行比較與討論。以下針對編碼進行詳細說明：

(一)開放編碼

為避免訪談過程中資料遺漏，於訪談過程中全程以錄音方式記錄，再騰寫成逐字稿。如(表 4-1-1)，與受訪者訪談後，依訪談部門、訪談次序做為代碼，依 H1 為例：H 代表 HRM 人力資源管理部門的縮寫，1 則是個案

訪談中第一位訪談對象。

經由校對無誤後，依受訪者代碼進行分段編碼，如 H2P2L2-3，H2 代表第二位、P2 訪談逐字稿第二頁、L2-3 第二行至第三行，此編碼主要是為了方便快捷查越出處之用。

(二)主軸編碼

將受訪者散落在各段的訪談資料整理為開放編碼後，先利用概括性的方式將其分類成各個單元，瞭解全國大飯店初步的人力資源管理實務作法及方向，如(表 4-1-1)主軸編碼欄位。

(三)選擇編碼

將主軸編碼所構成之單元，彙整成為共同主題，其結構並符合本研究之研究目的，探討更深層的人力資源管理實務作為以研究出具體的研究結果。個案訪談結果發現，針對全國大飯店人力資源管理實務主要作法，藉由編碼三階段後，產生編碼表，可使冗長複雜的訪談內容以更清晰的方式呈現。

表 4-1-1 全國大飯店人力資源管理實務編碼表

開放編碼	主軸編碼	選擇性編碼
以團體客為主(H2-P1L3)	企業策略定位	人力資源管理實務之內涵與實際作法
溫馨感、親切感、在地化(H2-P1L11-12)	飯店核心價值	
團體客約佔 60%營收、商務客約佔 10%營收、散客約佔 25%營收、長宿旅客約佔 0.3%~0.5%營收(H2-P1L4-5)	顧客結構分析	

續表 4-1-1

<p>4. 新報到者須知(組織中) (H1-P3L31)</p>		
<p>強化方法是整體性(H2-P2L4)3)</p>		
<p>感動服務經驗或對比(H2-P2L03)2)</p>	<p>確認甄選條件</p>	
<p>被職能拉測驗他個專業技能穩定老員工 (H2-P2L2(會2要)求語文(H2-P2L3)</p>	<p>組織文化</p>	
<p>積極作為：必須要帶作服務、制服(硬體的改變等 (H2-P2L5-7)不同可能會進行試(H2-P2L5-7)</p>		
<p>高階管理技巧通過晉升(這些比較嚴格的作法</p>		
<p>(H2-P2L3):</p>		
<p>生產技術繼續推廣向(H2-P2L1等)目前在積極整合 雷(H2-P2L18)</p>	<p>選擇招募來源</p>	
<p>訓練體系工因為老員工過去都土法煉鋼，如何有效</p>		
<p>管理(明年度會強化在管理職能訓練方面</p>		
<p>高階管理技巧)</p>		
<p>飯店reference的組織結構變成(意指母對他的評價 和老員工各佔30%比例)(H2-P4L1-3)</p>		<p>組織文化形 象與釋義注 涯規劃法</p>
<p>新的人員部、副董、相關單位來實現談(H2-P4L3-4)</p>		
<p>老員工需要穩定、重視關懷(H2-P4L22)</p>		
<p>1. 先填基本資料(H2-P4L21)</p>		
<p>賦予年輕人在任務(工作豐富化，針對管理職能訓 練，多培養第二專長(H2-P4L25)4-25)</p>	<p>生涯規劃 選擇甄選工具</p>	
<p>Ex:心理測驗：看他的人格特質(H2-P4L22)</p>		
<p>3. 多重階段面試(H1-P1L25-26)</p>		
<p>去發揮(H2-P3L34)</p>		
<p>Ex:人資部第一步會進行面試，判斷人格特質、 有些員工會做職務適當的調整 (H2-P3L33)</p>		
<p>每年考完之後，優秀員工會有晉升、嘉獎機會</p>		
<p>(H2-P3L31-32)客房部餐飲部後勤主管來進行複試</p>		
<p>隨時有員工表現不錯，給予升遷機會</p>		
<p>(H2-P4L22-33)知他報到(H2-P1L25)</p>	<p>新人報到</p>	
<p>目前正在做一個感動服務的導入(服務故事)</p>	<p>精神象徵</p>	
<p>(H2-P3L17)試用期滿會再做一個測驗(H1-P1L4)</p>	<p>新人標準</p>	
<p>3. 三個月的成績為總成績(H1-P1L5-6)</p>		

續表 4-1-1

<p>人資部會為新進員工舉辦一、兩天的職前訓練(H1-P1L11)</p>	<p>職前訓練</p>	<p>教育訓練與課程規劃程序</p>
<p>充分灌輸組織文化(H2-P7L2-4)</p>		
<p>實習訓練結束後，各部門有職前訓練(H2-P6L24)</p>		
<p>按照訓練 check list 輔導新進員工(H2-P6L26-28)</p>		
<p>職前訓練會利用講座與實務操作方式穿插：有講授法、示範、現場導覽及座談(H2-P6L31-32)</p>		
<p>(OJT)on-job training 有固定的課程(H2-P7L19)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 小班教學制(H2-P7L26) ● 一對一(one by one)訓練(H2-P7L27) 	<p>在職訓練</p>	
<p>情境式的訓練(H2-P7L25)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 出現狀況→訓練(H2-P7L26) ● 改善服務流程→訓練(H2-P7L26) ● 顧客抱怨→訓練(H2-P7L26) 		
<p>簡報(briefing)時間進行訓練(H2-P7L27-28)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 開會式的訓練(H2-P7L28) ● 講課制的訓練(H2-P7L28) 		
<p>主管的任務(H2-P7L29-30)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 在簡報(briefing)時間，必須陳述昨天營業狀況，客人抱怨、需改善事項等(H2-P7L29-30) ● 要求必須在特定時間內完成階段性訓練(H2-P7L31-32) ● 主管會每個禮拜找一個深度主題來訓練(H2-P7L32-33) 		
<p>教育訓練主要規劃方向</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 依據組織的發展(H2-P5L6) 2. 以員工的結構特性規畫(H2-P4L31) 3. 教育背景(H2-P4L31) 4. 部門的狀況(H2-P4L31) 5. 顧客抱怨因素(H2-P4L32-P5L5) 6. 員工常犯錯的問題(H2-P5L5-6) 		<p>教育訓練</p>

續表 4-1-1

教育訓練的目的：	效評估	
<ul style="list-style-type: none"> ● 建妻靚容髮藝(獎金發放)(H2-P9L11-12) ● 勳其策團壽長(總固壽)以與績效結合 ● 活動(含改裝)，自我提升專業知識(H1-P4L16) 	時間點	
<ul style="list-style-type: none"> ● 定績效不佳的原因(H2-P3L24-28) ● 對員工意識抬頭增加新的知識(H1-P4L16-17) ● 整薪酬總的查薪評估(H2-P9L24-28) 	為何選此時間點	績效不佳，有那些具體教育訓練改善的方式
<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門受訓(H1-P1L11) ● 部門主管的領導指揮權發放年終獎金，掌握員工表現(H2-P10L16-17) ● 不定期有教育課程 <p>與各飯店接觸，了解最近是否有什麼新的教育方式 公司營運狀況好的情況下，會給額外的紅利(H1-P4L17-18)</p>	績效良好的員工，有哪些具體鼓勵方式	績效評估程序與作法
目前使用救火式的訓練(H2-P5L17)		
<ul style="list-style-type: none"> ● 基本薪資加勞健保(H2-P11L17) ● 教育訓練的規劃步驟(H2-P11L17) ● 教育獎金發放：服務不是只有SOP而已；更高一點層次是讓顧客感動(H2-P5L23-25) 	薪資制度	教育訓練與課程規劃程序
<ul style="list-style-type: none"> 1. 員工旅遊(H2-P10L25-26 H2-P10L35) 2. 做服務文化的塑造：運用一些企業觀念、組織文化的理念傳達(H2-P5L26) 3. 公司情感面：經營感覺，主管付出關心，視員工如家人，讓員工感覺公司很溫馨(H2-P10L29-33) 	員工福利制度	福利制度與離職管理程序
<ul style="list-style-type: none"> ● 課程規劃 ● 焦點式的訓練(H2-P5L30) ● 平時觀察員工的表現進行訪談(H1-P5L17-20) 1. 服務品質提升(H2-P5L31) 2. 離職面談與調查了解原因(H2-P11L23-25) 3. 服務文化塑造(H2-P5L32) 4. 客觀的角度填寫推薦函協助員工順利找到工作(H2-P11L26-27) 5. 服務禮儀(H2-P5L32-33) 6. 服務稽核(H2-P5L34) 	員工離職管理	
5. 顧客抱怨(H2-P5L35)		
目前沒有教育訓練的評估，在教育訓練完畢後會指定一個學員寫心得報告(H2-P8L2-5)	教育訓練的評估	
訂出績效考核方針(H2-P8L9)		
教育訓練說明績效方針以及績效面談的作法(H2-P8L10-12)		
<p>考核制度：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 基層員工的特質面(H2-P8L28) 2. 基層主管的執行面(H2-P8L29-30) 3. 高階主管策略面的管理品質(H2-P8L30-32) 	員工績效評估制度	績效評估程序與作法
考核成績分類(H2-P8L21)		

續表 4-1-1

資料來源：本研究整理

依據全國人力資源管理實務編碼表，發展出全國人力資源管理實務圖，如圖 4-1-1，由圖可見全國人力資源管理實務作法。最後，根據實務圖進行全國大飯店人力資源管理實務探討。

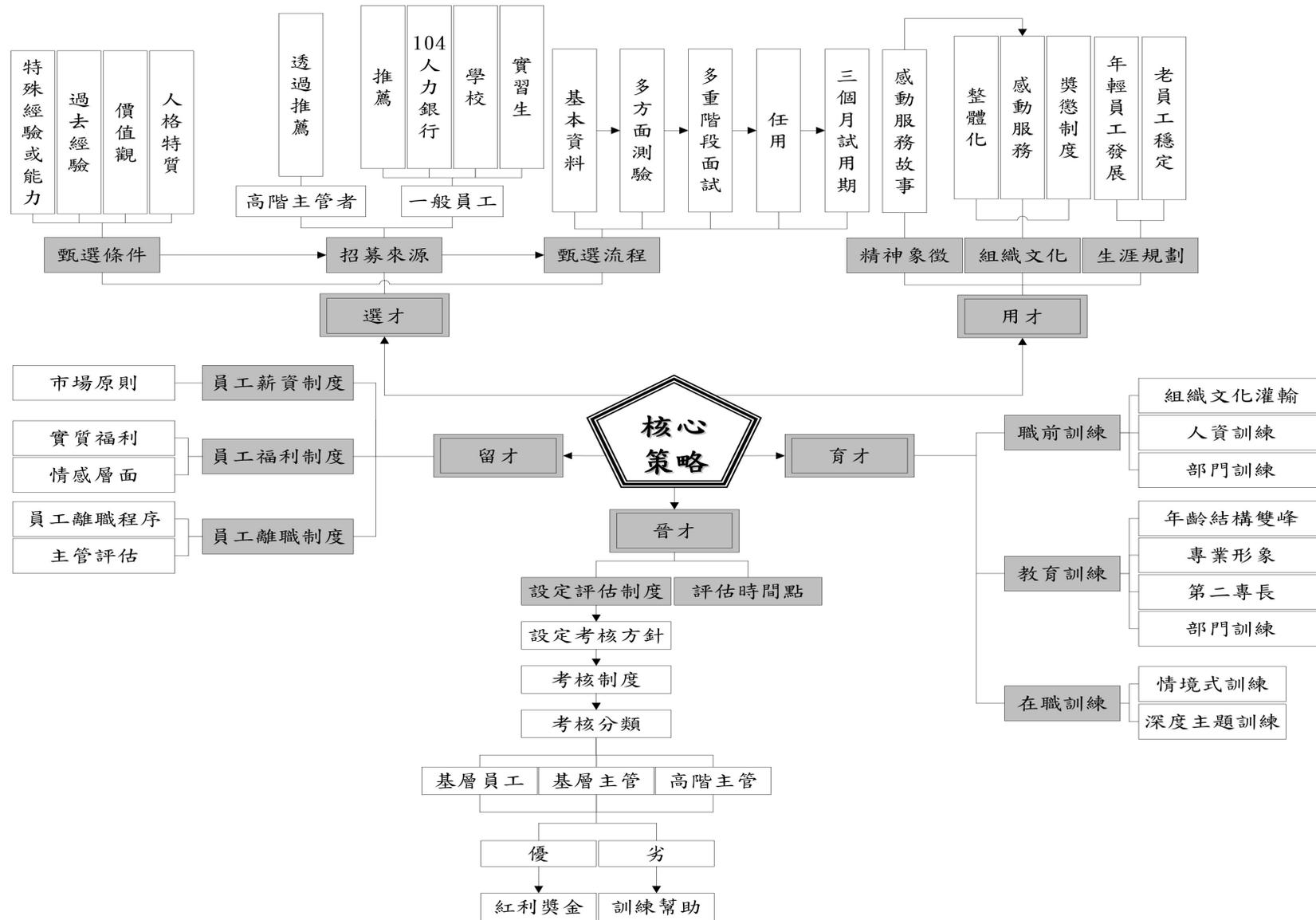


圖 4-1-1 全國大飯店人力資源管理實務圖

資料來源：本研究整理

第二節 個案公司之管理實務現況分析

在經過深度訪談、轉騰為逐字稿後，接著與其內容進行分析討論，彙整出個案公司的人力資源實務流程圖 4-2-1，以便於爾後的文獻比對作業，也讓讀者更可以快速了解個案公司的實務作法。

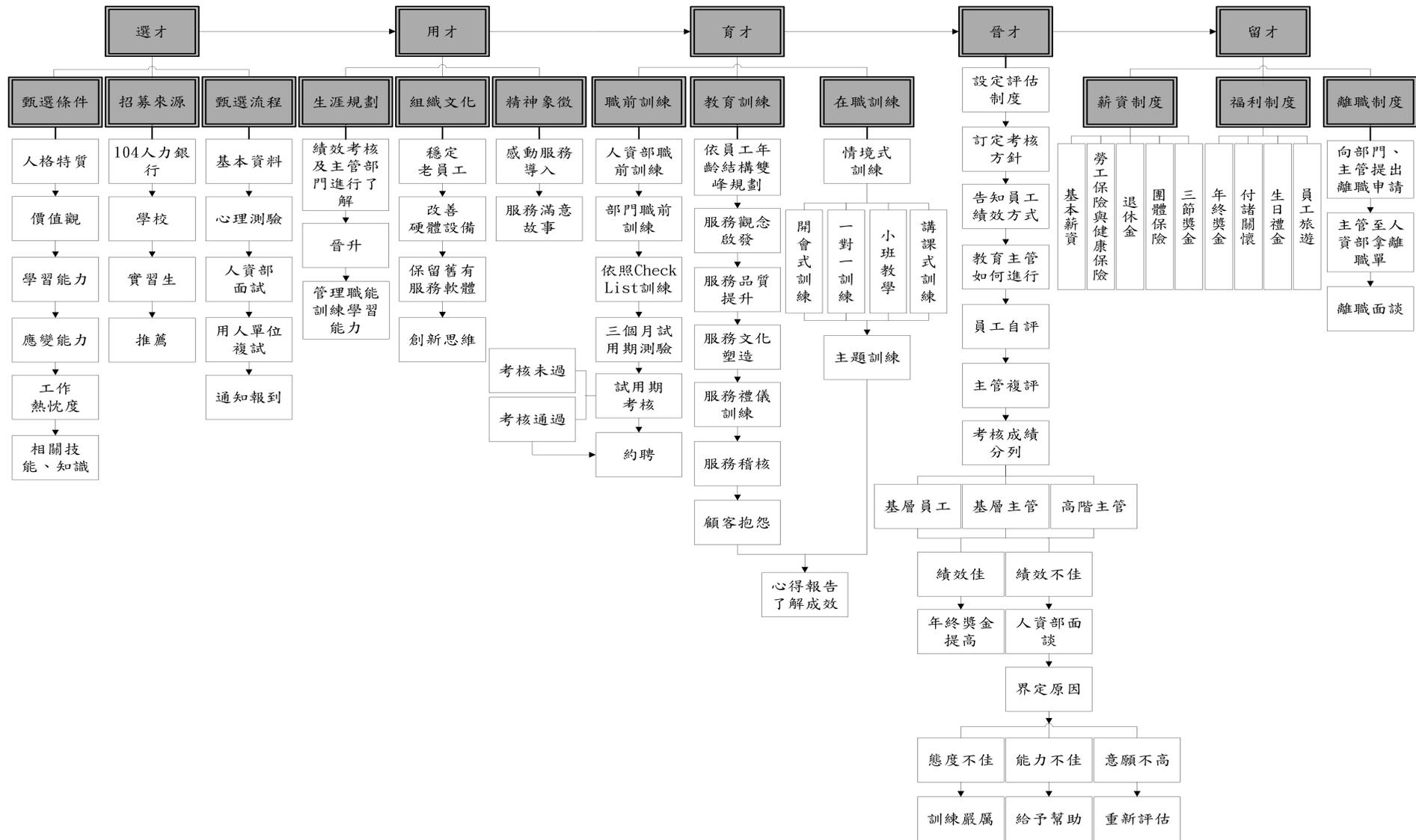


圖 4-2-1 全國大飯店人力資源實務表

資料來源：本研究整理

一、個案公司的人力資源招募與甄選實務

在服務業組織中，「人力資源」是高度重要性的資產。在眾多求職者中如何取得適當、有潛力的人力資源，是成功企業組織努力經營的目標。針對甄選人才的方法，個案公司依據本身對於人力資源的需求訂定出條件、方式，透過人力資源部門的招募、甄選，遴選符合之員工。

(一)甄選條件

為了有效推動企業組織策略與目標，企業須具備特定的特質、技術與能力的員工來執行。個案公司在選才方面進行三項步驟，由各部門先提出人力需求、條件，人力資源管理部會根據不同職位，要求應徵者人格特質、相關技能、專業證照等相關標準。此個案公司主要重視能符合飯店組織文化的人才。

(二)招募來源

招募人力來源可分為內部與外部來源。採用內部來源方式的優勢是企業對其員工的優缺點可以較為了解，企業的人才庫檔案就是招募的一個起點；當企業需要新思維與觀點時就可以採用外部來源招募。

個案公司在兩種招募管道會根據職位的層級而搭配運用，分為一般員工及高階主管。一般員工主要招募管道為網路、學校推薦及實習生建教合作；高階主管則透過內部員工的推薦來進行招募。

(三)甄選流程

甄選的主要目的是如何從眾多應徵者中找出適合組織與職位需求的人才。在確認甄選條件、招募管道之後，人力資源部門藉由甄選工具在甄選過程中區分、預測應徵者在未來工作職位上，以及在組織中可能具有的發展性，並淘汰不適用之應徵者，以期得到符合個案公司企業本身需求的人才。而個案公司利用各項測驗及面試來進行初試，再經由各部門進行主管階段性面試後，錄取者進行三個月的試用期，於試用期後再進行評估是否進行正式任用。

二、個案公司的組織文化形塑過程與生涯規劃做法

針對錄用員工，企業要根據員工專業能力與人格特質安排其職位，此能讓員工發揮自身的能力，同時必須讓員工了解企業本身組織文化、精神象徵，凝聚員工的向心力也是企業組織努力的一大重點。在每次評估員工工作表現後，再進行必要性的工作調整與升遷職位。

(一)組織文化

組織文化是企業內部員工共享的價值與意義體系，會影響員工對組織的忠誠與績效表現。擁有 30 多年歷史的個案公司，組織文化上主要針對穩定資深員工，其背後目的在於保留舊有顧客群之品牌忠誠度。

個案公司組織文化塑造上，強調飯店整體化及感動服務的塑造，提升飯店一致性及溫馨感。在獎懲制度方面，個案公司偏重以激勵方式鼓勵員

工主動積極及勤奮學習。

(二)生涯規劃

個案公司在新進員工錄用之後即開始關心員工在公司的職涯發展歷程，並視公司的需求、員工的績效表現以及職能發展狀況，進行必要的職涯發展策略。個案公司依據員工組織結構雙峰進行規劃，資深員工講求穩定及關懷，易主過後更加重視資深員工帶給個案公司在營業上的穩定。個案公司除了穩定資深員工的忠誠度，並鼓勵老員工學習新技能，迎合時代的變遷；另一方面，重視年輕員工渴望發展機會及學習成長的心態，給予適當的培訓課程及進修第二專長，在每年考核後給予員工升遷調整。

但是個案公司在生涯規劃方面還有許多理想尚未執行，只能針對績效考核結果做改善規劃。目前已有執行方向的構思，根據員工年資把組織結構分為雙峰，再針對其結構做不同的生涯規劃。

(三)精神象徵

個案公司在精神象徵方面並無完整的標語、符號及儀式，目前執行是顧客滿意故事，進而提升顧客對服務品質的滿意度。

三、個案公司教育訓練與課程規劃程序

(一)職前訓練

個案公司確定新進員工後，報到後進行三個多月的職前訓練。主要分為三大階段，首先是人資部三天職前訓練，這部分強調組織文化的灌輸，

加強員工對個案公司的認同與向心力。接著為期三個月的部門試用期，最後再進行訓練考核以確定是否正式錄用。上述職前訓練的方式主要了解企業營運流程、經營理念，以及各部門所需的專業技能等，更快熟悉工作場域，以期發揮工作效能。

(二)在職訓練

在飯店市場競爭如此激烈下，各家企業無不嚴格控管內部的員工服務品質與人格素養。個案公司為了讓員工不斷的成長，依各部門、階層的需求來安排各種訓練課程，以利員工加強自我的能力與專業。訓練講師主要為人力資源管理部門及各部門主管，並配合主題訓練，加強員工臨場反應及專業知識技能。

在課程的規劃上若依時間來看主要全要分為固定的課程，例如小班教學，和不定期的訓練講座及以不同情境發生狀況所做的情境式訓練...等。另外，依照職位的階層也有不同的訓練方式。

一般的訓練方式適用於基層員工；在主管層級也會依各部門的需求來進行訓練，主管的訓練方式較為高難度，並配合主題訓練，加強主管臨場反應及專業知識。如認識各種酒品的主題式訓練，或者是主管指定在期限內達成之任務，如一週要了解整桌菜的意義與解說方式。個案公司依照他們的員工需求進行了獨有的在職訓練體制。

(三)教育訓練

任何企業(非每家企業都有)都需要進行教育訓練，這也是攸關企業是否能永續經營的關鍵因素，可見其員工的教育訓練對於企業組織的影響有多大。個案公司依照他們員工的組織結構積極進行這方面的訓練。由於個案公司是一家剛易主的公司，在員工組織上有別於一般的結構方式，所以他們針對兩大部分設計不同的訓練方式。主要是因為資歷長短員工會有不一樣的知識與技能的需求。

在各種的訓練下，個案公司以提升服務品質為主要的訓練方向，分為多種方式進行相關訓練。個案公司把訓練進行三個層次進行。第一為觀念的啟發、第二為服務文化的塑造，第三為服務禮儀的訓練。由此可看個案公司相當重視服務品質的水準所帶來的影響。

因為個案公司認為一般的服務不能滿足現在的顧客需求，唯有不斷的教育、訓練員工做到高品質的服務與接待才能讓企業達到成功永續經營的主要原因。個案公司主要是分為服裝儀態、員工犯錯，和組織的發展做為主要訓練改進的方向。

除了確實落實教育訓練外，強調專業服務形象，並重視服務禮儀的訓練，輔導員工培養第二專長。讓員工不容易被淘汰，培養員工的其他能力。

四、個案公司的績效評估程序與作法

一個組織企業裡需要一套標準的績效評估程序與作法來進行員工的工作績效評估。個案公司的人力資源管理部門預先設定評估制度及方針，讓部門主管進行績效評估，這項工作不僅是為了提升整體的企業工作水準，一方面也是為了獎勵努力進取的員工，給予他們升遷的機會；對於績效差的員工需要進行訓練。而個案公司主要是依職位的高低來劃分評估的標準。

(一)設定評估制度

在個案公司裡的晉才制度是依照一般的程序。第一步先與老闆溝通績效考核方針，共分為三大階層的考核制度，第二步進行一對一的績效面談進行更深度的了解。特別的是，由於個案公司的受談者(H2)認為傳統的考核模式效果並不好，所以他先訓練進行評審的主管，讓他們了解較好的考核方式，再讓部門主管進行績效評估。而個案公司主要是個人績效為主，而非團體績效為主；最後再把考核的成績分類，了解造成成績優劣的原因。最後再進行獎懲制度，優良的員工進行獎勵；表現不佳的員工進行訓練。

以三大階層來看，基層員工較偏向特質面的考核，如人際關係、進取心，和配合度等；基層主管則以執行面為主要考核方向，如組織能力和貫徹制度能力等；高階主管以策略面為主，就是依他的組織變革能力，所以

階層間的考核評估重點不相同。

績效面談是以互動了解的方式進行。並非只是單方面由主管給予主觀的分數。在員工自我評分後，再給主管複評，最後主管再解釋此成績的原因為何？因此，可以讓主管與員工了解彼此的看法，也可以藉此給於改善方式與指正。但是，他們也有一些禁止訪問的話題。

績效成績分為優良與劣等。對於績效良好的員工，個案公司會給予兩種獎勵方式，一種是年終獎金，另一種是老闆私下給的獎金。由於年終獎金屬於公司發放，員工會認為這是他們應得的，但若是主管發放，會因為想獲得更多的獎勵而更加認真工作。但這有牽涉到一定的主觀的程度，此時就要看主管是否夠成熟去給予公平的獎懲。

個案公司對於績效不佳的員工，人資部會先進行面談，了解績效不佳的因素，大部分原因分為三類：態度不佳，能力不佳，和意願不高。而最為嚴重的是態度不佳，對此個案公司會進行最嚴厲的方式給予指正。若還無法改進其工作態度，就會依照個案公司的法令來進行，因為訓練不是萬能，有些事是不能改變；若是能力不佳，公司會給予適合幫助；若是意願不高則是為他進行重新規劃工作內容。

(二)評估時間點

個案公司的評估時間是以每年的十月為主，主要是因為年終獎金與考核績效會有直接的影響。

五、個案公司的福利制度與離職管理程序

(一)員工薪資制度

個案公司的基本原則是符合「市場機制」，內部公平、外部合理。薪資的結構主要分為基本薪資、勞健保、退休金、三節獎金，以及團體保險。在獎勵方面主要分為加薪與晉升，但是由於近年來的經濟因素，成本太高，以及市場競爭者多，近年來在飯店業加薪相當少見。

(二)員工福利制度

個案公司依照一般飯店的福利制度，沒有額外福利，但基本福利比其他飯店優渥。最重要的因素是個案公司的員工吃苦耐勞、懂得滿足，不主動要求優渥的福利制度。個案公司主要帶給員工一個穩定關懷的工作環境，而非利用福利制度來滿足員工，致使員工與飯店之間建立的深厚情感與默契。個案公司的受訪者(H2)表示：「我們的福利制度有改進空間。」由此可見，個案公司遵守基本的福利制度，當基本穩定後再進行改善方針。

(三)員工離職制度

個案公司依照正常的程序，第一步會向部門主管提出申請離職。依年資的深淺有不同的時間提出申請。接著主管到人力資源部拿申請單。若欲離職的員工為優秀員工，人力資源部會再進行面談了解原因。若離職員工有需要過去人力資源部主管的推薦函，個案公司的經理會給予幫助。因為他認為每個人都有他適合的場域，或許可以幫助他們找到更適當的工作。

第三節 個案公司理論與實務討論

依照文獻探討可以了解人力資源的運用已是現在各家企業所重視的部分，尤其是在高服務性的旅館業中，更是企業主不可忽略的一大課題。為了維持老顧客對個案公司多年來的忠誠度及開創另一新客群，個案公司投入相當多的資源在人事的管理上。因此，個案公司才能在競爭者環伺下，業績穩定成長。本節個案公司人力資源管理實務作法藉由文獻與逐字稿內容進行差異比較，將其分為理論貢獻及實務參考，供學術界與旅館業界做為參考依據，並將兩者差異點匯整成表格。

一、選才

(一)甄選條件

「... 資格要件是首要的，比如說：

1. 櫃檯，會要求語文，測驗它的能力。
2. 如果是應徵美工的，那他可能必須要帶作品來看。
3. 應徵廚師的就可能會試菜等。

重點是在於人格特質，我們用心理測驗，我相信每個人對於心理測驗的問題的反應，防衛心都很重，他知道你大概要什麼答案，所以很難問出重點，所以還是要透過面試的過程，篩選他的價值觀。

所以，人資部的第一關，通常都是判斷價值觀、人格特質，這是最重

要的，如果價值觀不錯，然後符合我們的需要，人格特質也符合需要，第二關用人單位就會看的是他的學習能力、應變能力、工作的熱忱度，還有就是會問他相關的經驗，是不是符合我們的需要，那一切都 ok 了以後呢，就會及格。

所以人資部比較重要的是在於價值觀跟人格特質，符合整個公司的文化，那第二關比較強調的是技能方面、知識方面，如果用人單位，覺得符合資格，那就過關...」(H2-P2L2-16)

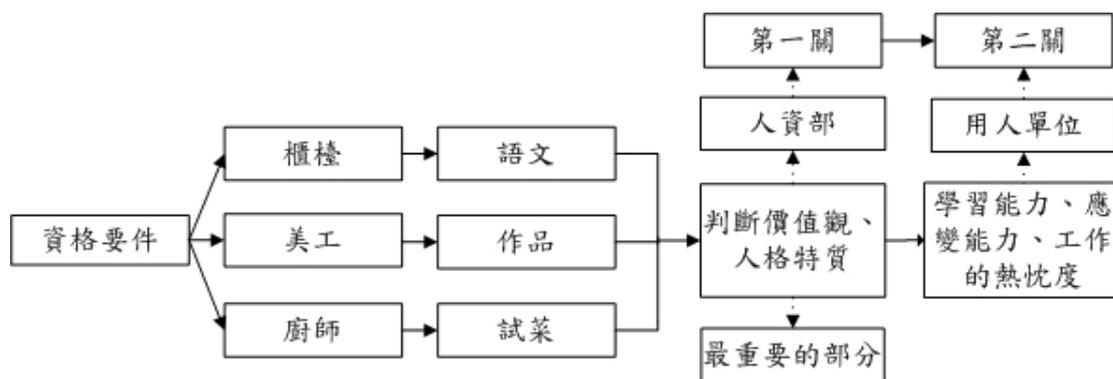


圖 4-3-1 甄選條件

資料來源：本研究整理

如(黃同圳，2006：212-213)文獻所述：

「國內企業徵選人才的流程通常是第一階段履歷表進行篩選，第二階段企業多數採行筆試之方式，筆試內容依各企業之需求而有不同。第三階段則為面試，首先由人力資源部門面試，其次由人力資源處及事業部門主管面試，最後再由總經理指派之主管面試。除了運用筆試及面談來篩選應徵者外，國內外企業應用性格測驗作為甄選員工的工具也日益普遍。」

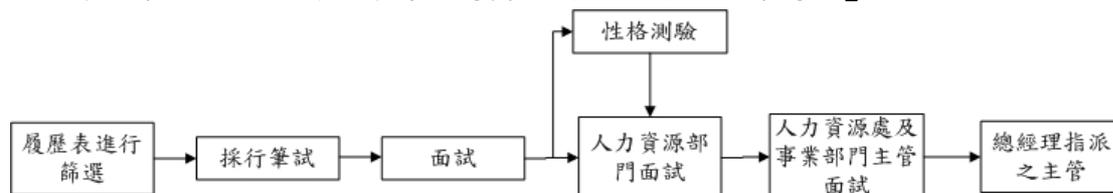


圖 4-3-2 本研究整理

【差異點分析】

從黃同圳(2006：212-213)文獻來看，可以得知一般企業的甄選條件是先以履歷表為基本的篩選原則，第二步驟再以筆試來了解應徵者的能力，接著與人力資源部門做第一階段的面談，再與部門主管做第二次的面談，最後再讓總經理指派之主管面試進行面試，藉以篩選出最適合的此項工作職缺之人選。在本研究的個案公司裡面，在甄選程序並無與文獻有極大差異。但個案公司不斷的提及人格特質為企業在篩選員工的首重關鍵因素，而並非單以職位條件需求做為遴選的條件。由此可見，個案公司有他自我一套的遴選標準。

(二)招募來源

「... 基層員工我剛剛有特別提到，從 104、學校，現在實習生大概佔我們比例將近 15%，所以跟學校之間的互動比較頻繁，那其他都是別人推薦的，或是內部員工介紹的...」(H2-P2L18-19)

「... 當然每個單位的特性都不同，招募的職級都不一樣，如果說程度越高的，比如說他是主管級的，大部分都透過推薦，自己來應徵的比例比較少...」(H2-P1L27-28)

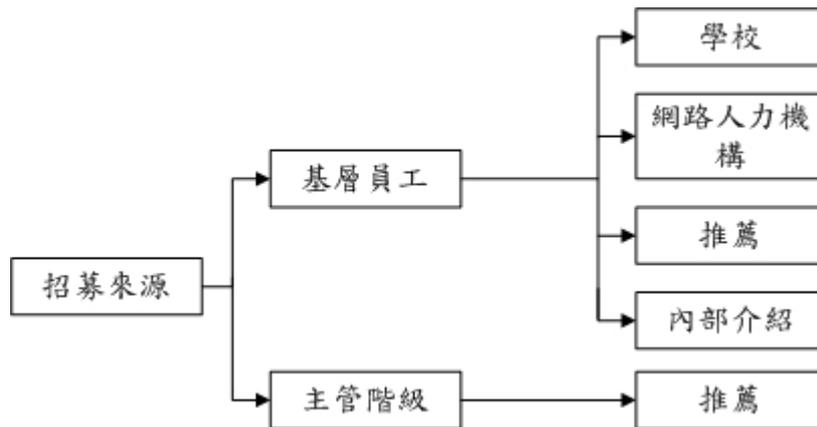


圖 4-3-3 招募來源

資料來源：本研究整理

如(郭欣易，2008：112)文獻所述：

「招募是指當公司內部有職缺出現或欲擴編人力時，透過各種方式將徵才訊息傳遞出去，吸引適合，有意願者前來應徵的過程。」

如(陳智凱、黃啟瑞 譯，2005：339)文獻所述：

「招募的來源可以分為組織外部與內部。外部來源是直接從組織外尋找適合的人來填補職位的需求，可以透過刊登廣告、派人到校園招聘新員工、參加就業博覽會、委託公營職業介紹所推薦、建立建教合作制度等方式。」

「內部來源是指管理者在現有人員之內尋求職位所需要的人才，可以透過主管或原任職者推薦、鼓勵員工介紹、張貼內部公告、調閱人才資料庫資料等方式。」

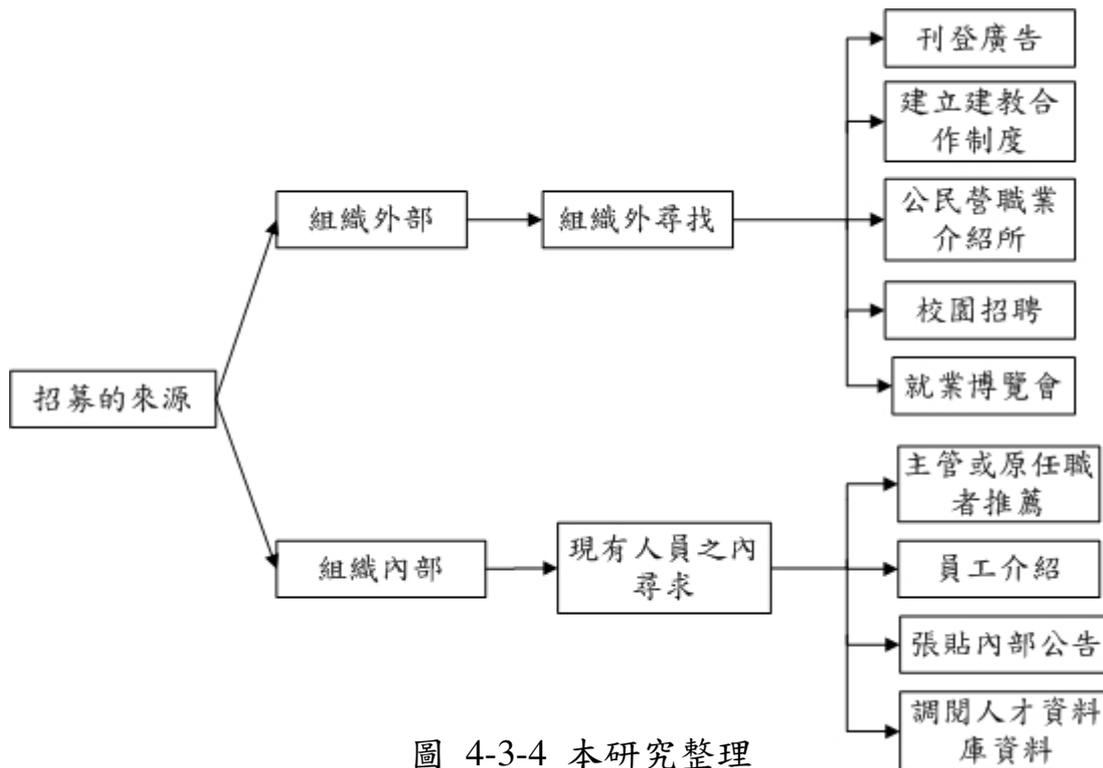


圖 4-3-4 本研究整理

【差異點分析】

從郭欣易(2008：112)文獻來看，招募方式可分為組織內部來源與組織外部來源兩種方式，主要是依職位的所需的不同條件選擇特定的方式進行招募。個案公司在招募程序上也是利用這兩種方式進行，但並無完全符合文獻的做法。由此可見，還是會依公司的不同所採用的方式也不盡相同。

(三) 甄選流程

「...如果以一般性的招募程序：

1. 第一個就是部門提出人力需求，招募管道就是 104，或是學校老師的推薦，或是內部員工推薦，大概分這幾個。

2. 除此之外，來的員工第一步，先填基本資料，基本資料填完之

後呢，我們會做所謂的心理測驗，心理測驗完畢之後，大概會看他傾向屬於哪一種類型的人格特質，完畢之後，我們人資部第一步會進行面試。

3. 初試完畢之後，就交由用人單位，比如說客房部餐飲部後勤主管來進行複試，那複試過了以後呢，包括薪水、上班時間，輪班等等。

4. 確認沒有問題了，我們就通知他報到，大概是這樣子，簡單的基本程序是這個樣子...」(H2-P1L18-26)

「... 當然每個單位的特性都不同，招募的職級都不一樣，如果說程度越高的，比如說他是主管級的，大部分都透過推薦，自己來應徵的比例比較少，因為畢竟我們不曉得他履歷的內容到底能不能真正的展現，所以我們會做很多 reference check，就是他過去的工作裡面，他的主管，或是他的朋友、父母對他的評價如何？了解之後呢，就會多了一些面談的程序，人資部面談啊，副董面談啊，相關單位主管面談，完畢之後，才會考慮晉用。...」(H2-P1L27-32)

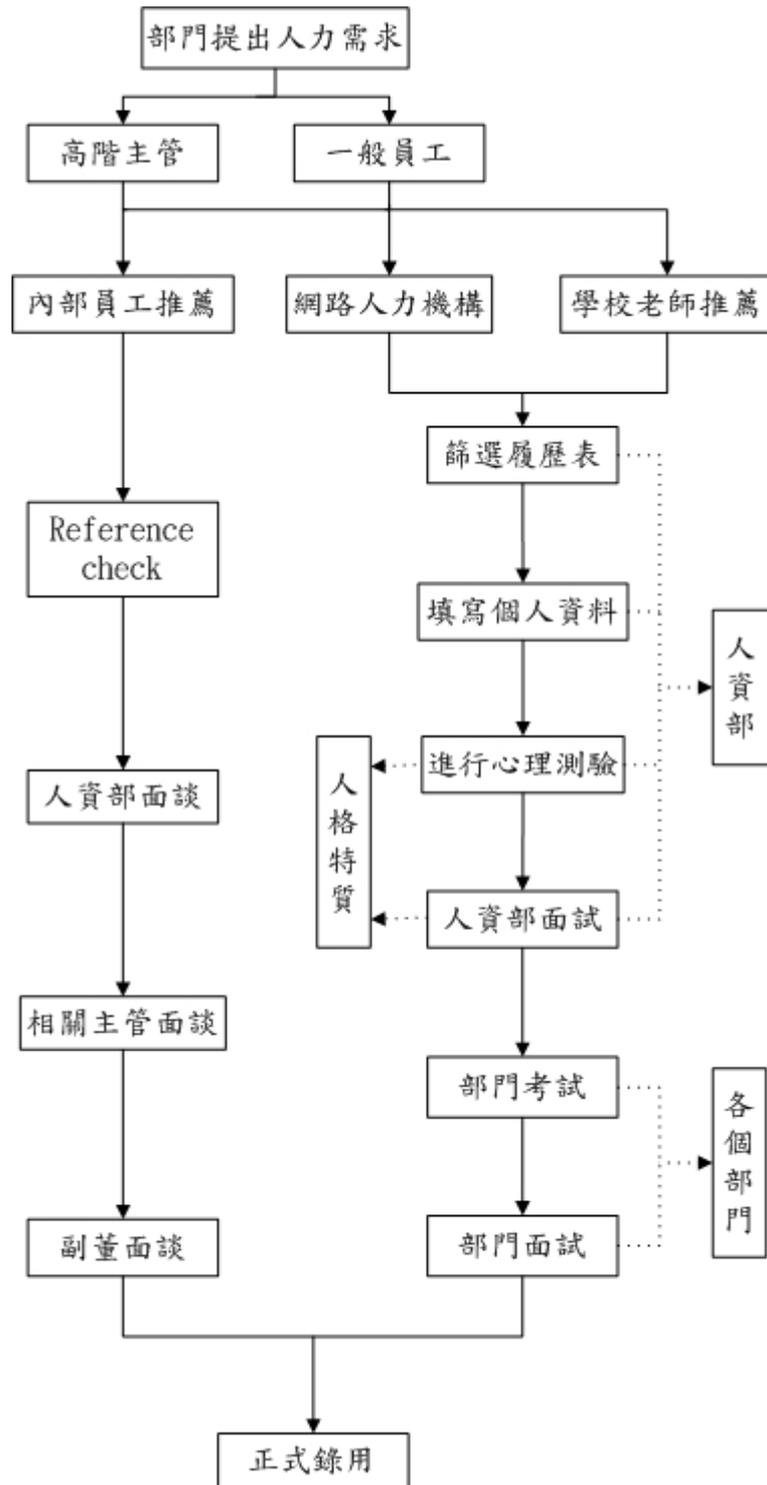


圖 4-3-5 招募流程

資料來源：本研究整理

如(韓志翔、廖文志、溫金豐、黃家濟、黃良志, 2007 :168、200)文獻所述：
 「...公司利用甄選的手法，篩選出最合適的應徵者，之後，透過聘雇方式讓這些應徵者成為公司的員工，以公司所提供的薪資福利措施或針對人員進行

訓練與發展，讓這些人員留任並成為公司重要資產。首先擬定招募計畫，接著確定人力來源，再來選擇招募方法，最後就是執行招募活動...」

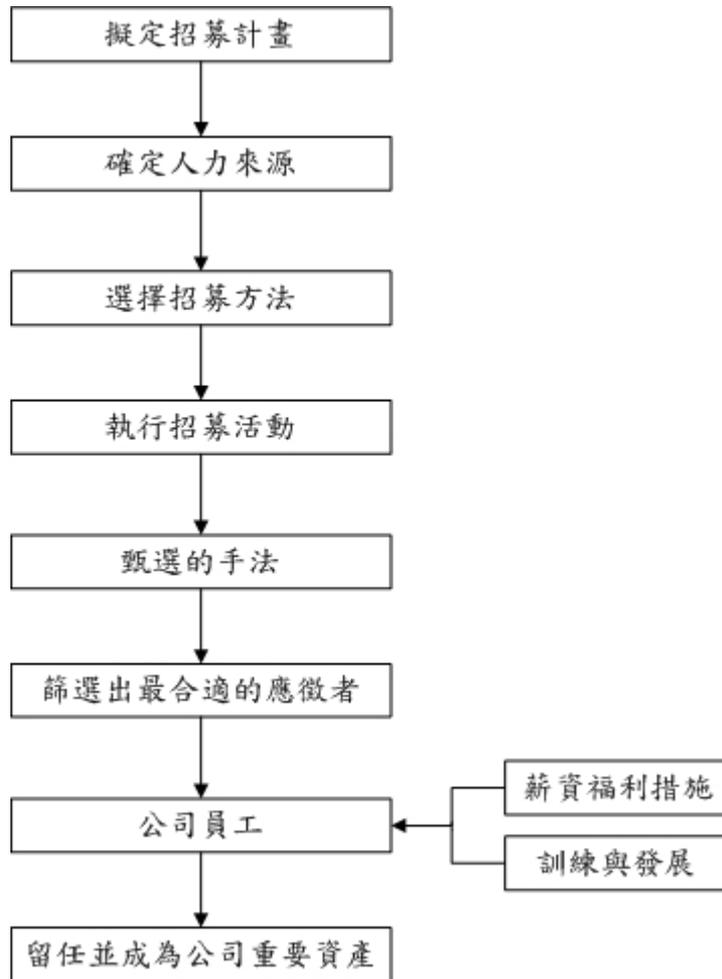


圖 4-3-6 本研究整理

「...由於甄選的定位與對象不同，甄選的作業流程也不一樣，如果以新進人員的甄選活動為基準，一般的甄選作業的流程，初次篩選，通知合格者前來甄選，接著填寫員工基本資料表，再來會進行面試前的各項測試，接著進行面談，最後再看錄取與否，寄送通知。這就是一般企業的一般甄選過程...」

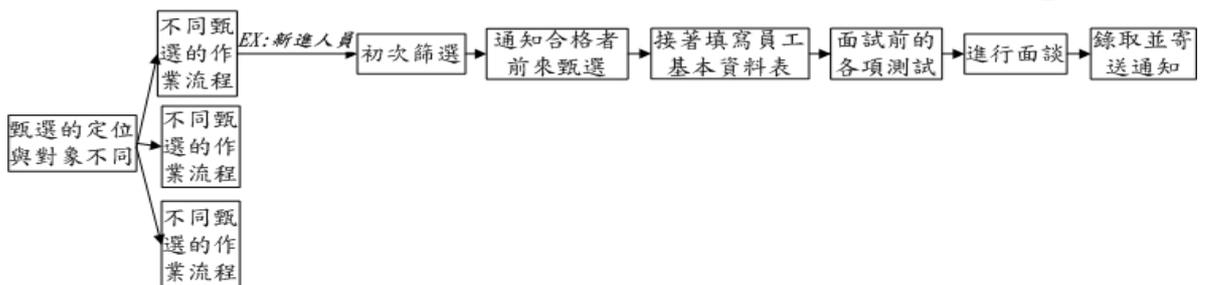


圖 4-3-7 本研究整理

【差異點分析】

由韓志翔、廖文志、溫金豐、黃家濟、黃良志(2007：168、200)文獻中可發現，甄選流程首先擬定招募計畫，接著確定人力來源，再來選擇招募方法，最後才是執行招募活動。由人力資源部門依工作說明書所需的資格條件做第一步的履歷表篩選，接著通知錄取者進行接下來的甄選步驟，包括各種相關測驗、以及與主管面談等流程。個案公司在甄選流程上，與文獻上的作法相符合，並無較特別的做法。但就前置作業上，個案公司並無進行甄選前的招募計畫、確定人力來源、選擇招募方法，以及執行招募活動等。

二、用才

(一)精神象徵或標語

「...符號沒有，儀式也沒有，術語也沒有，全國在這方面是比較少，像亞都就很成功，比方說我們在籌備 hotel one 就是很簡單，就是「四五三」：四是四大服務精神、五大服務步驟，三項管理工具，但是全國並沒有這樣的東西，全國現在在做的是顧客滿意的故事，因為我現在在做一個感動服務的導入，所以我們現在的服務故事，比較屬於顧客滿意的部份，哪一個廳或是哪一個地方，顧客有讚美的，就公開讓員工知道，那些服務是被公司所支持的，肯定的讓員工知道...」(H2-P3L14-19)

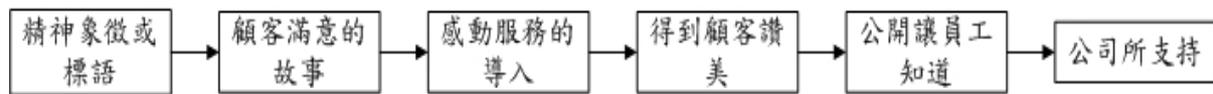


圖 4-3-8.1 精神象徵或標語

資料來源：本研究整理

「...本來我要帶員工去了解什麼叫服務，塑造卓越的服務文化，但是這個需要一點時間，員工很多舊有的習慣，不能這麼快去調整，對他們來說這些價值觀，早已深植到他們的 DNA 裡面，很多事情不用交代，他們就知道自己要做什麼，而且刻苦耐勞，全國飯店的員工刻苦耐勞，真的是不一樣，有些時尚的飯店，員工很有自己的主見，推一種東西，他就會說為什麼要這樣子做，法令規定要怎麼樣，因為現在知識份子教育水準提高，所以很多意見，很多個人的主張，加班以後要什麼啊，要東要西的，但全國的部門只問事情完成了沒，不會去講什麼，所以他們比較屬於勤儉、刻苦耐勞，這種氛圍其實不要太特別去把他加值或幹麻，反而你太過於動作多，反而會挑起某些不必要的溝通...」(H2-P3L20-27)

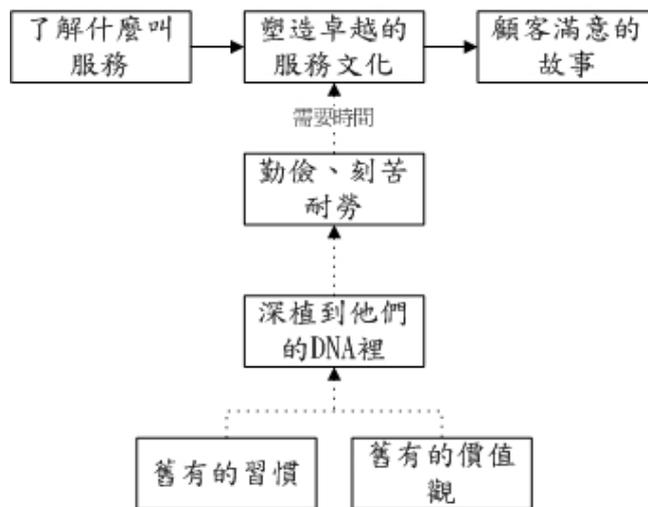


圖 4-3-8.2 精神象徵或標語

資料來源：本研究整理

如(溫金豐，2009：305-307)文獻所述：

(一)儀式、慣例及典禮

「儀式、慣例與典禮是指一些公開的社交事件，在一個重視組織文化的企業中，這樣的社交事件，通常會經過精密規劃，不斷的修正，並精確的、持續的傳達重要的訊息給成員。這些活動或事件常承載許多特殊的意義，傳達特定的訊息，藉以影響成員的感受、想法，甚至行為，進而對組織文化產生影響。」

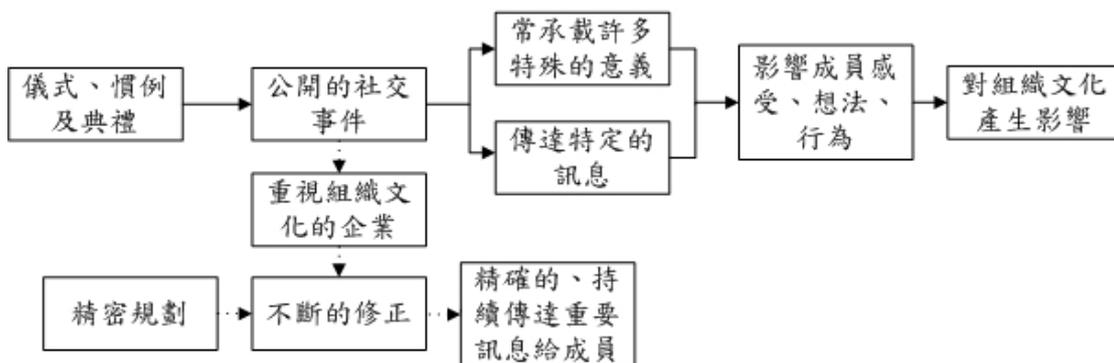


圖 4-3-9 本研究整理

(二)符號與標語

「符號是指一些代表其他事物有形的文字或圖樣等。這些符號因為可以設計較醒目，讓一般人印象深刻，對一些重要的組織文化相關訊息，有很好的傳達效果。另外，組織也可以用一些標語，使成員能更清楚了解整個組織的經營方向或重點，有助於凝聚共識。」

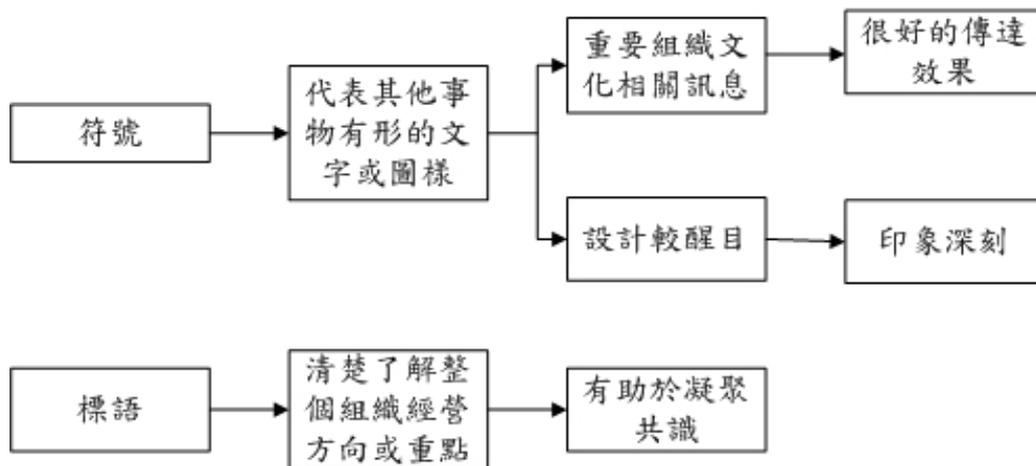


圖 4-3-10 本研究整理

(三)人為事物

「人為事物，如人員的服裝、辦公室的裝飾品、配置的工具與設備、甚至是組織的制度、流程與結構等。這些事務的意義就如前面的實體環境一樣，可以傳達組織強調某些特定的文化概念。」

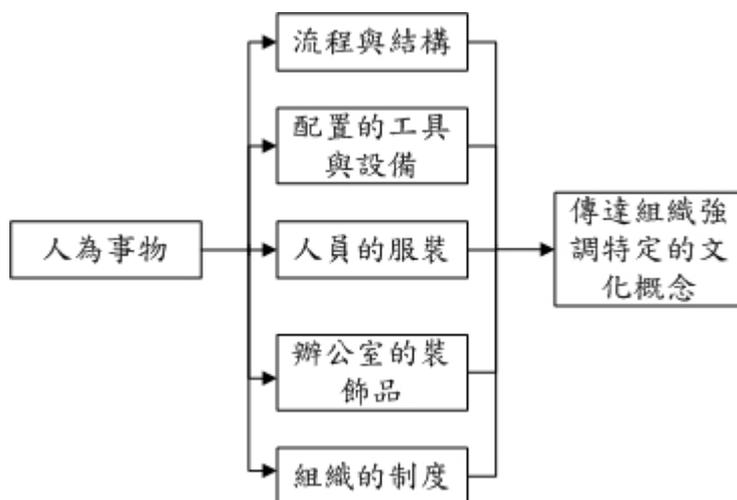


圖 4-3-11 本研究整理

【差異點分析】

由溫金豐(2009：305-307)文獻比較來看，個案公司較為缺乏以物質設施所構成的表層企業文化及精神象徵，闡述組織的文化概念。個案公司的

人力資源主管，反倒導入感動服務故事，用一種活動的形式，帶領員工親身感受何謂服務？藉由員工所創造的服務品質反應企業的精神面貌。而員工在工作環境所帶來的壓力及任務中，刻苦耐勞的人格特質，以及先要求自身盡全力的把任務完成，再來表達對於管理層面的不同的看法與意見下，已經形塑出凡事以顧客需求為前提服務價值觀，因此不太需要制定太多的人為事物，造成溝通上不必要的困擾。

(二)組織文化

「...勤美接手了以後，基本上做了很多的動作，但是唯一一點不變的就是，保有這些老員工，因為飯店很重視顧客的喜好，顧客的消費喜好，很重要，那這些老員工呢，對這些長期忠誠的客人，非常了解他們的喜好，所以我們第一個政策先穩定老員工。...」(H2-P2L19-22)

「...但是穩定是比較被動的作法，比較積極的作為，就是要讓人家覺得全國不一樣，不一樣有很多方向，產品定位改變，服務的改變，制服的改變，硬體的改變等等...」(H2-P2L22-24)

「...所以我們花了將近一億五千萬，將整個建築的外觀，做一些改變，把宴會廳整個打掉，重新裝修，然後把大廳也翻修，然後在明年度，又要花將近五千萬，要把客房改變，所以呢，有舊有的服務軟體，加上新的硬體設備，所以全國飯店現在希望能夠慢慢蛻變，但蛻變不能太快，太快的話，有些員工跟不上，或是說新的活水進不來，所以我們要一步一步

改變，首先讓個人改變的事，第一個是，服務不能下降，就是讓顧客知道說，除了了解需求之外，再讓你感覺到，全國創新的一些做法...」
(H2-P2L25-30)

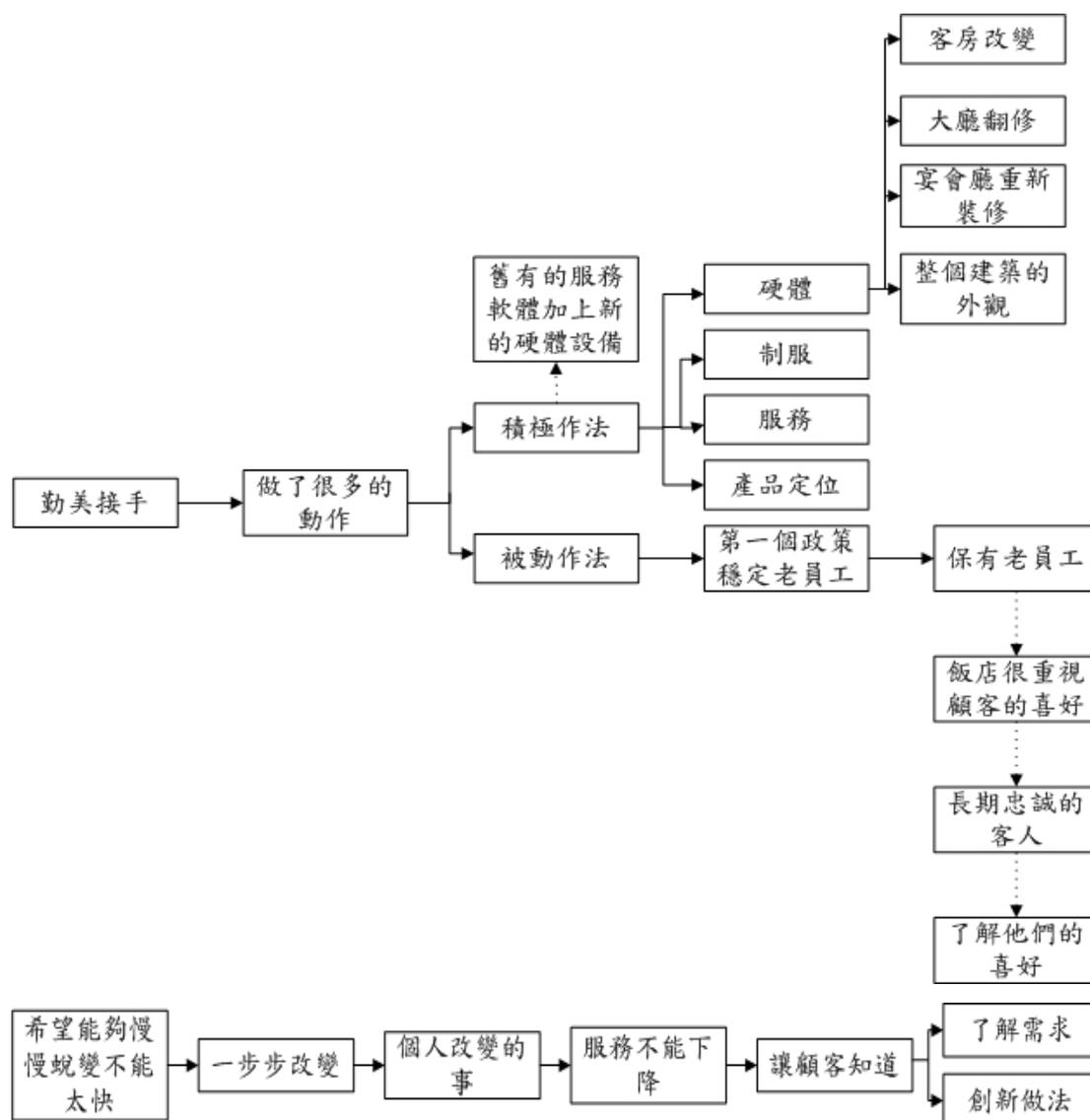


圖 4-3-12.1 組織文化

資料來源：本研究整理

「...但是組織文化怎麼去塑造呢，第一個企業得要往前衝，要變革，所以組織文化的塑造上面，就是績效考核上面，就會做一些比較嚴格的作

法...」(H2-P3L2-3)

「..丙等比較差的，比如說 5%~10%，第一年是 10%，如果你是丙等的我給你機會，希望你跟上步伐，如果你跟不上步伐，那你就培養第二專長，在不行的時候，你自己就會知道。那如果說到今年第二年，丙等的比例下降了，員工都已經跟上來，那有些員工覺得說，這樣子拼太累了，可能就離職，那有些員工可能年資也到了，退休了，所以丙等的比例逐漸下降...」(H2-P3L4-8)

「...所以組織文化已經慢慢的思考到說，生產力伴隨績效導向，跟人文導向現在目前在積極整合當中，所以人文導向就是留住舊的員工，讓顧客感覺到他的忠誠度，他的消費偏好，我們都能夠服務的很好，但是績效導向而言，員工還要能夠去創新，所以說組織文化的塑造，現在會有這兩個力量慢慢的在整合...」(H2-P3L9-12)

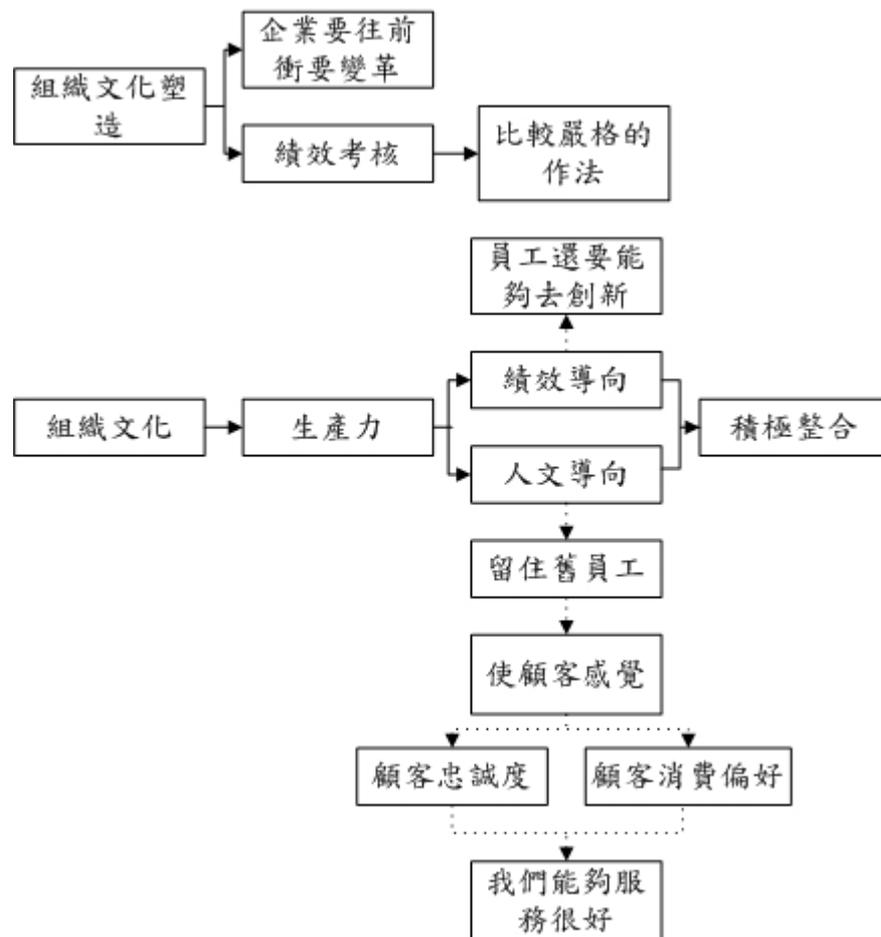


圖 4-3-12.2 組織文化

資料來源：本研究整理

(林建煌，2006，105-107)組織文化的建立(Hitt,Black and Porter2005)

1. 篩選

透過篩選的程序，來尋找和雇用一些在基本假設、價值與信念，以及行為型態與組織所要塑造的組織文化相符的個人。

2. 高階管理者的行為示範

員工對組織文化開始往往會採取觀望的態度，透過高階管理者的示範，才能真正認同並力行該組織文化。

3. 社會化

組織幫助新進人員對組織文化進行調適的過程。包括三個步驟，職前階段：公司資料的解讀，以及職前講習和介紹等。接觸階段：組織所給予的一套價值和信念，來替代新進人員的預期。轉換階段：實際接觸瞭解組織文化後，塑造一種持久的改變。

4. 績效評估與獎勵

將整個組織所要求的改變，融入於新進人員的績效評估中，如此將使整個改變更容易完成，同時對於優異的表現也給予獎勵與回報。

5. 儀式、故事與符號的增強

管理者可透過儀式、故事與符號，持續對改變給予正面的增強。例如，定期的集會、特殊的儀式、辦公室的標語、企業內部的故事等。

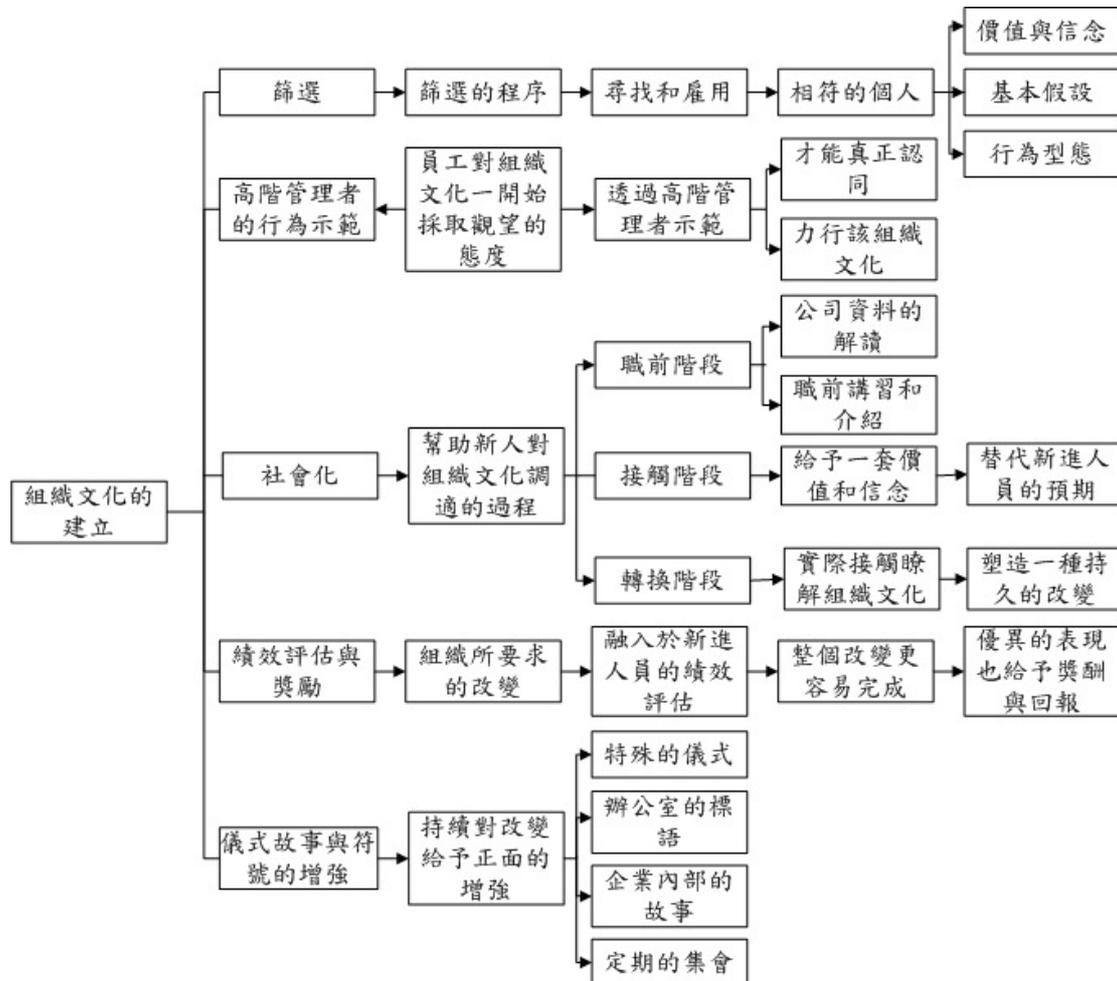


圖 4-3-13 本研究整理

【差異點分析】

由林建煌(2006：105-107)文獻比較來看，個案公司易主後，訂定了許多改變的方向，塑造不同於以往的組織文化。在改變的過程之中，利用了文獻中所提利用績效考核，篩選真正符合企業組織文化的員工，使整個改變更容易完成。但是鮮少利用，集會、標語、企業內部故事等人為事物，

做輔助增強改變的動作。最後個案公司的組織文化還有一項改變的重點就是，人文導向與績效導向的整合，對忠誠顧客的了解與創新的能力，所有員工都要能補強自身所欠缺的，在整合的過程中，塑造持久的改變，資深員工與年輕員工相互社會化，交換觀念、工作技巧、人際互動、服務態度等。順應企業變革以及往前衝的運作原則，在其所擔任的職位上能夠表現稱職，從知識、技能、行為等表現實際的能力，跟上企業變革的步伐。

(三)生涯規劃

「...生涯規劃我目前在做，之前是沒有，現在當然優秀員工每年考核之後會有晉升，會有嘉獎之類的，那我們飯店就是隨時有員工表現不錯，不用等到考核，考核一年考核一次，或半年考核一次，表現不錯的我們就讓他升遷，那有些員工會做職務適當的調整，那如果這個客戶開發能力不錯的，那我們就幫他規畫一個職務出來讓他去發揮...」(H2-P3L31-34)

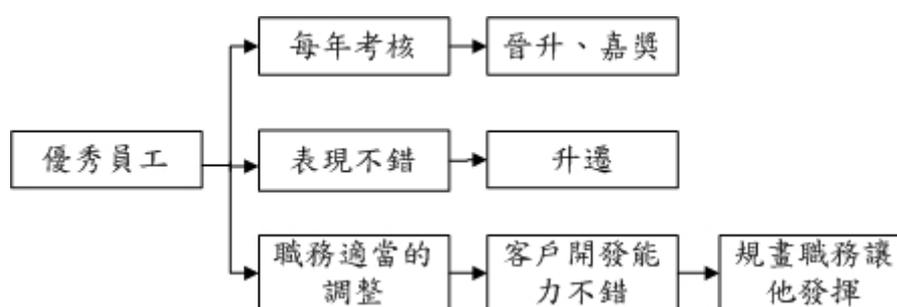


圖 4-3-14.1 生涯規劃

資料來源：本研究整理

「...那我現在要做的是，第一個飯店現在的組織結構分成雙峰，什麼是叫雙峰呢?就是一般飯店大是年資愈淺的年紀愈小的占大多數，年紀越高的年資越多的這組織人口結構是這樣；那全國是這樣，也就是說年輕的很多占一半，老的也一半，所以說這職涯怎麼規畫呢?新的員工要的是學習是挑戰要的是舞台，那老的員工要的是穩定，要的是不要變動太多，那休假還好，就是如果福利措施來講的話，可能會希望有子女獎學金，但年輕人那根本還沒結婚就沒有用，可這兩塊價值觀是一大挑戰，所以目前我們對員工生涯規劃的部分呢，倒沒有有辦法有效的去執行，唯一能夠做的就是誰有不錯的表現，我們就從績效考核、主管部門的了解裡面，不錯的我們就往上發展...」(H2-P3L34-P4L9)

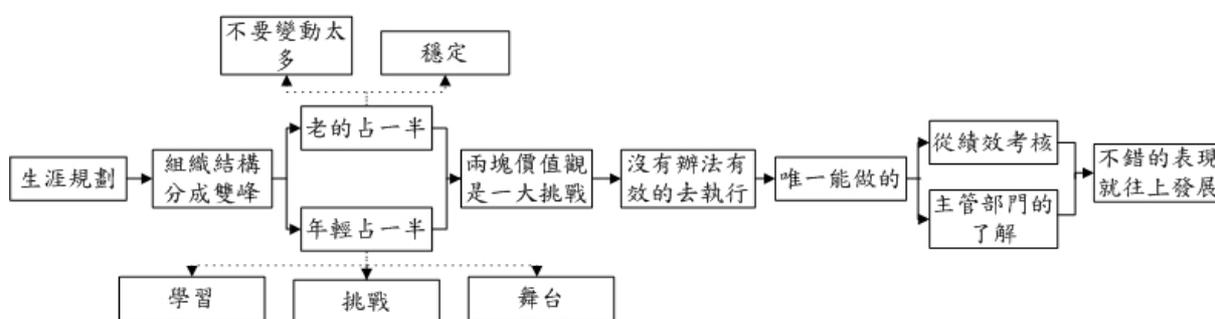


圖 4-3-14.2 生涯規劃

資料來源：本研究整理

「...年輕人他要的東西是希望我看的到我未來怎麼樣，然後現在可以掌握什麼，所以我現在能夠做的是，針對年輕這族群，去強化，專業技能交給部門主管去，我們就開始訓練他服務的品質，怎麼去跟客人互動，然

後怎麼去做服務的禮儀訓練，然後再加上管理的訓練，讓他知道說，如果未來你要成為管理階層，現在可能需要一些管理的技能...」(H2-P4L17-21)

「...那針對老員工的部分呢，比較重視的是關懷，你只要關懷，就是他如果不幸受傷，或是說家裡有狀況，第一個動作並不是思考他的 production，而是思考你的感覺，你的困難度，多加關懷那他也就穩定了，中國人就是心一安甚麼都安，心把他安住，針對年輕人就是多一些任務給他們，讓他們去工作豐富化，針對管理職能訓練，第二專長訓練，你們理論上可以看到的大概就這些，只是操作的方法怎麼做!那個是情境阿，你們可能要看到才知道...」(H2-P4L22-27)

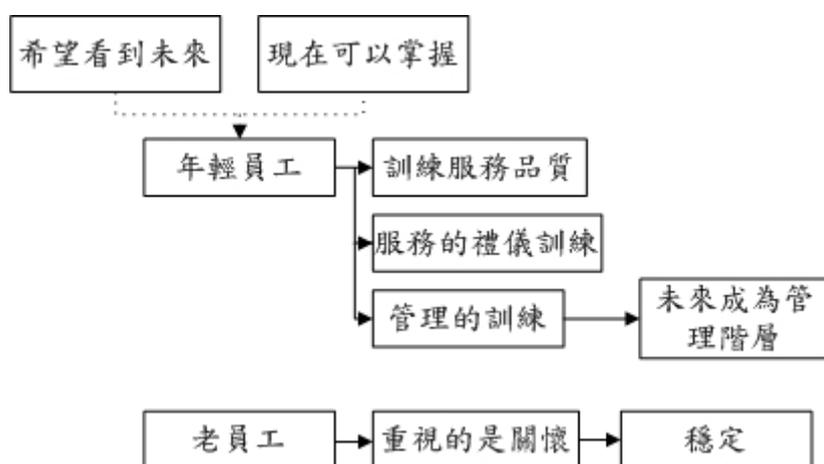


圖 4-3-14.3 生涯規劃

資料來源：本研究整理

組織的事業生涯管理(吳復新，2003：497-499)

一、協助員工自我評估

(一)編印事業生涯規劃手冊

透過靜態資料的研讀或練習，幫助員工了解做事業生涯規劃的程序與方法。

(二)舉辦事業生涯規劃研習營或研討會

透過動態的團體研習或討論活動，幫助員工實踐個人的事業生涯策略，訂定務實的事業生涯計畫。

(三) 退休前的研習營

針對接近退休年齡的員工，提供有關財務、保健及生活調適等研習活動。

二、實施員工個別諮商

企業單位推動的員工事業生涯諮商，較為常見的做法：

1. 完全由人力資源管理人員負責
2. 聘請專業的諮商人員
3. 由督導人員或部門經理提供諮商服務
4. 轉業輔導的安排，專為即將遭到資遣或解雇的人員所提供

三、提供企業內部的勞力市場資訊

1. 定期或不定期公告企業內部的職位出缺狀況
2. 提供企業內各項職位的資格條件、能力清單
3. 事業生涯發展路徑，包括橫向的流動和縱的職位進階
4. 設置事業生涯資源中心，提供各種資訊以供學員學習或參考
5. 編印各種手冊、傳單、小冊子或其他印刷品，供員工流傳參考

四、評鑑員工的發展潛能

1. 設立評鑑中心，針對督導及管理階層人員，實施發展潛能的評鑑。
2. 對個別員工升遷的可能性做平時的預估，讓員工了解個人的未來發展計畫
3. 實施接續計畫，考驗員工的發展可能
4. 透過心理測驗，深入評量員工的性向、能力和價值觀念等

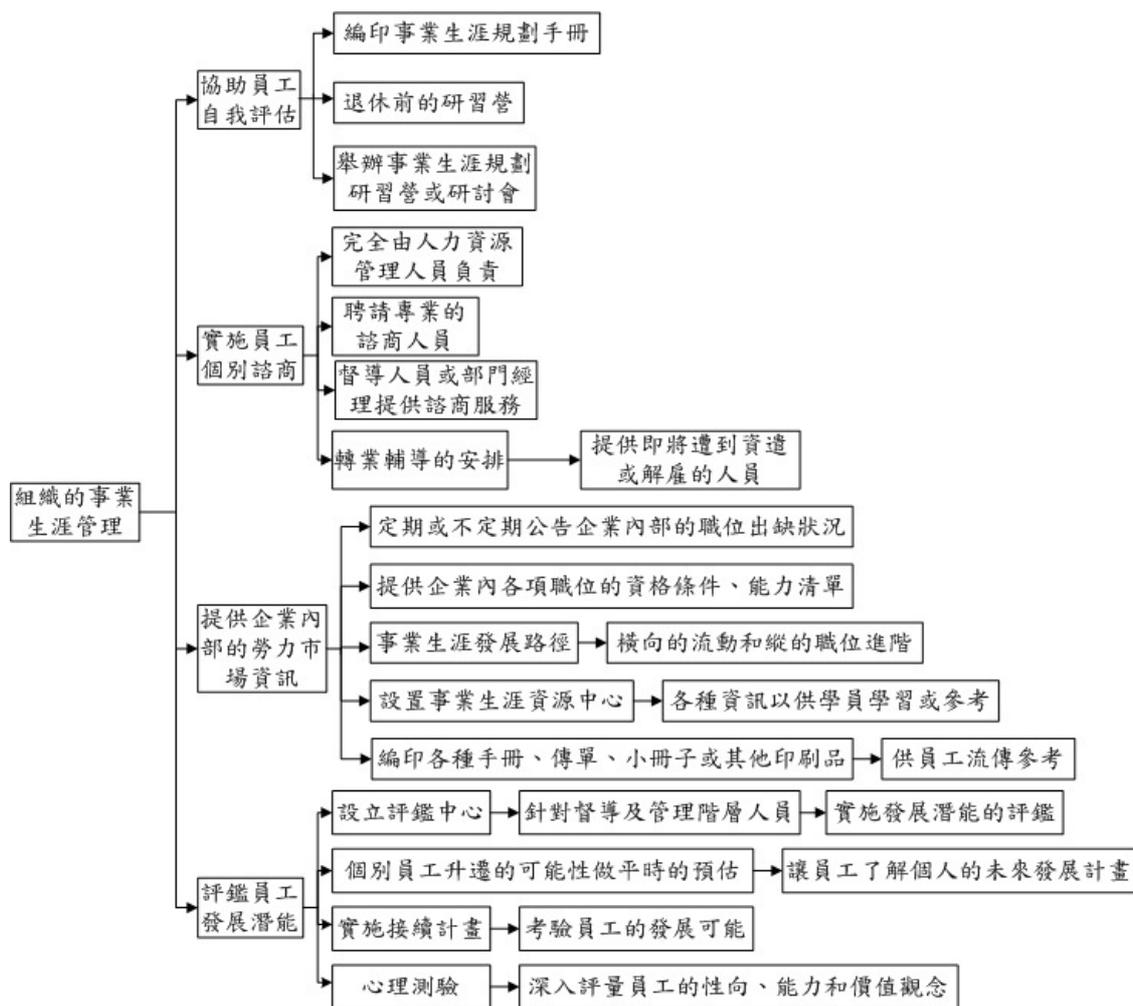


圖 4-3-15 本研究整理

【差異點分析】

由吳復新(2003：497-499)文獻比較來看，個案公司在協助員工在規劃方面，是以績效考核的評估、部門主管的瞭解等提升表現優異的員工向上發展，缺乏生涯手冊的製作、研習營、事業生涯諮商等。不同於文獻的做法是，個案公司觀察員工有那些職能天賦後，規劃一個職位給員工發揮，取代動態的活動研習，輔助員工的事業生涯。退休前的研習營，提供財務、保健、生活調適等活動，幫助員工適應未來的意外狀況。但是個案公司並

無此項做法，所以對於資深員工發生意外狀況，個案公司都是採取關懷的態度，排除資深員工面臨問題的恐慌，不先以它的生產力降低與否作為考量。而是以員工的角度，來看待眼前的事情，聚焦在員工生活的調適。個案公司在生涯資訊提供方面，只有在公司管理階層出現職缺時，進行相關的職業引導，發展對員工有利的生涯路徑，發掘潛能並給予發展空間，教授未來要成為管理階層，所要具備的各項條件與能力，諸如第二專長、管理職能訓練、工作豐富化等。

三、育才

(一)職前訓練

「...人資部會為新進員工舉辦職前訓練，了解公司的產品、經營模式、理念、服務精神，還有上班規定、消防，有關飯店所要求的，法令所要求的等等...」(H2-P6L22-23)

「...進來之後，我們會先做職前訓練，飯店的實習訓練結束後，部門有部門的職前訓練，部門會開始帶他們認識環境、認識主管、認識整個營運的流程，然後呢，我們會要求，各部門的主管，就要有一個訓練的 check list，就是他一個禮拜要學會什麼、兩個禮拜要學會什麼，那所以按照整個輔導新進員工，進入工作現場的一個進度，一個禮拜要學會哪些東西，一個月要學會哪些東西...」(H2-P6L29-34)

「...那完畢之後呢，有三個月我們做試用期滿的測試，測試過了以

後、考核過了以後，才會正式的約聘，所以除了公司輔導員工之外，部門主管也要輔導，儘快的熟悉工作地方...」(H2-P6L34-36)

「...職前訓練會利用講座與實務操作方式穿插，有講授法、有示範、有現場導覽、有這種角色扮演，角色扮演沒有，座談，大概這四種方式...」(H2-P7L1-3)

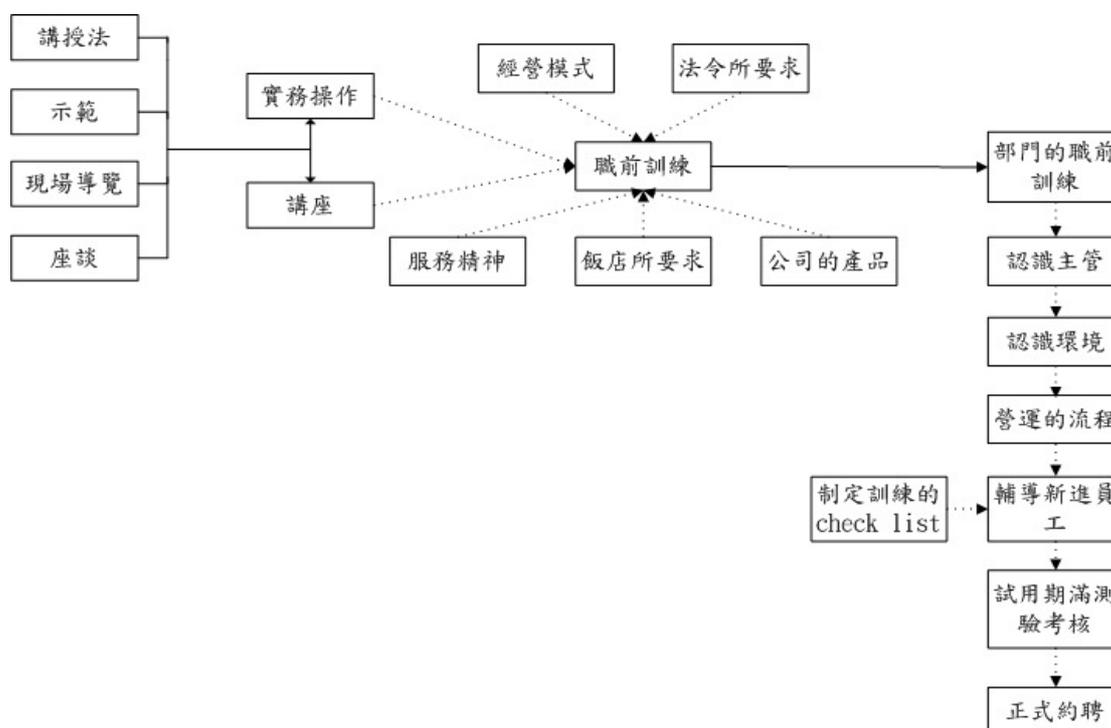


圖 4-3-16 職前訓練

資料來源：本研究整理

組織的職前訓練(吳復新，2003，276-277)

組織的人力資源管理部門都會在新進人員報到的當天或前幾天，為新進人員舉辦全組織性的引導訓練。其內容主要包括：(一)公司沿革與展望；(二)公司組織結構與重要主管介紹；(三)企業文化；(四)公司產品簡介；(五)公司之重要政策與人事規章；(六)待遇與福利簡介；(七)工作環境簡介；(八)安全與衛生規定；(九)有關考勤的規定；(十)其他。

部門的職前訓練(吳復新，2003，276-277)：

新進人員所屬的部門都會施予必要的引導訓練。其長短則視工作性質的

需要而定。部門的引導訓練以新進人員的工作內容為主，主要內容大要包括(張麗英，2007，105)：(一)協助新人了解各部門個項規定及責任分配；(二)協助新人學習該單位應具備的基本專業知識及技巧；(三)協助新人了解部門特別的安全、衛生、及緊急事件的處理原則；(四)協助新人了解部門特別的安全、衛生及緊急事件等的處理原則。

職前訓練長包含不同的教育訓練方法，如結合印刷與視聽技巧、課堂講授、線上視聽等方式。職前訓練應如何辦理，需綜合評估教學主題、類型、新人人數等因素而定(人力資源管理，2005，林佳蓉譯)。

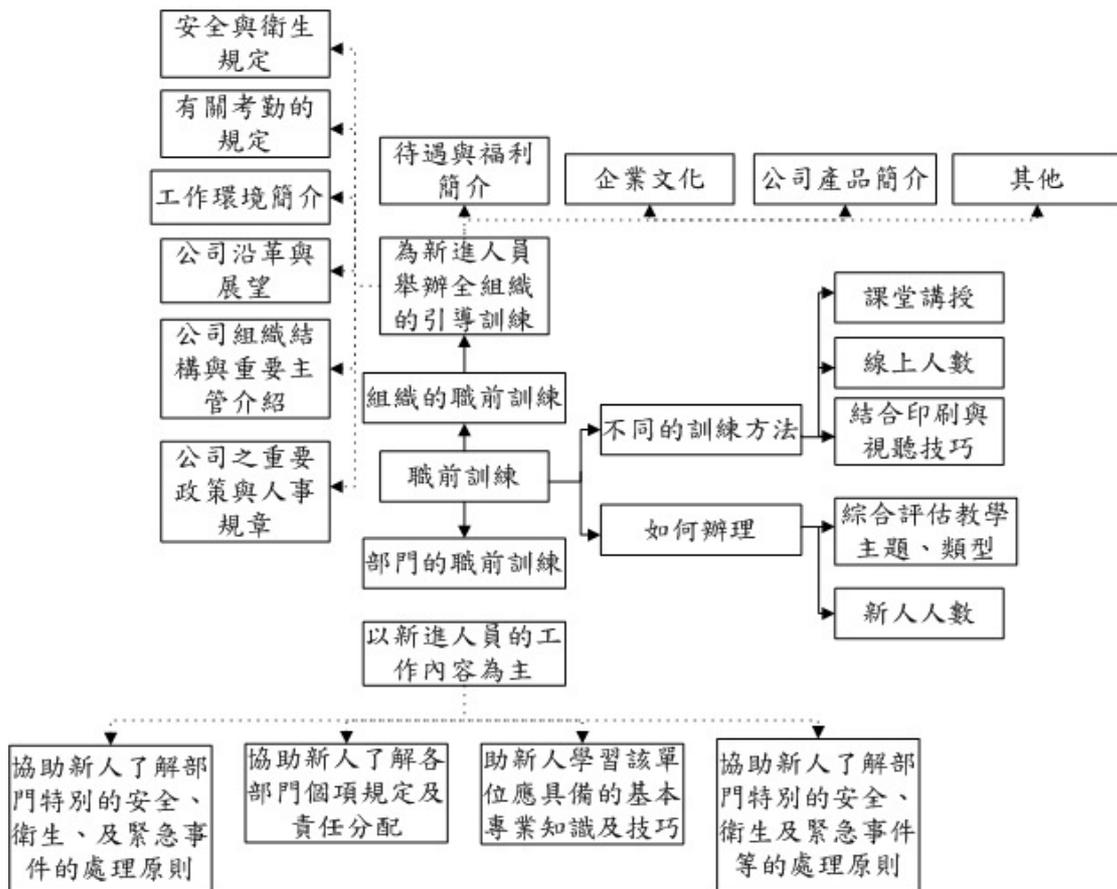


圖 4-3-17 本研究整理

【差異點分析】

如吳復新(2003)文獻所述，個案公司對新進員工進行職前訓練，幫助新進人員各方面的學習與增進士氣，學習接受組織價值、工作技能、方法、紀律等。而與文獻不同地方在於，個案公司在職前訓練完畢後，還會進行試用期測試，確保員工能力、理念，與個案公司的契合。

(二) 教育訓練

「...客人抱怨是一個訓練的根源；第二個，員工常犯錯哪些問題，常犯錯哪些問題就會加強哪些訓練；那第三個組織的發展，組織那因為我們接下來要開始大肆的內裝，要投資很多東西，所以這些服務的要求就不太一樣，所以我們就從這裏面去尋找...」(H2-P5L5-8)

「...但最重要最重要的是，生涯規劃要結合訓練體系，就是說這位置你要做多久，就要往上爬，要往上爬之前我要先把你的能力準備好再往上爬，這是我們下一步要做的事情...」(H2-P5L9-11)

「...那現在還沒辦法這樣做，現在只能夠救火式的訓練，甚麼叫救火式的訓練，顧客抱怨了訓練，出問題了訓練，第二類是屬於發現類的這種訓練，就說我們從營業額、顧客角度，先感覺到顧客需要甚麼，所以我們要進行訓練課程或者是管理上的訓練，那第三類是我未來三年五年可能要培育某些這個這個經理人或接班人等等，所以預測未來一定要怎麼樣，所以從內部開始篩選不錯的進行訓練，所以現在只做到第一步，所謂的救火式的訓練...」(H2-P5L12-16)

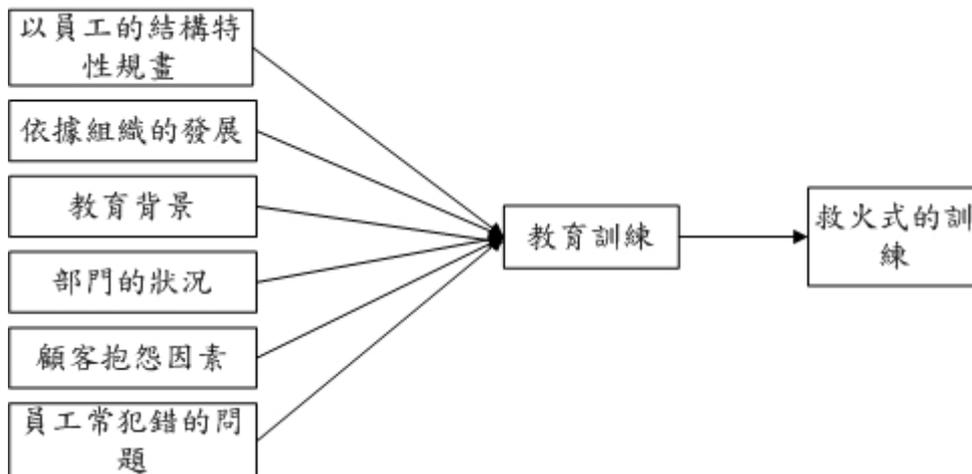


圖 4-3-18.1 教育訓練

資料來源：本研究整理

「...師資來源以前都是外面請的，可是我覺得外面請的都是想辦法叫好不一定叫座，就是講一些跟課程沒關的笑話讓大家笑成一團，之後就沒用了，所以我一來簡單的分類，教育跟訓練把它分開來，教育就是觀念的啟發，那教育完畢之後對你工作不會有太直接的幫助，他只是觀念的啟發，訓練就是要讓你上完課之後立即可以移轉到你工作上，所以教育跟訓練把它切開之後，就能知道怎麼規畫了...」(H2-P5L17-21)

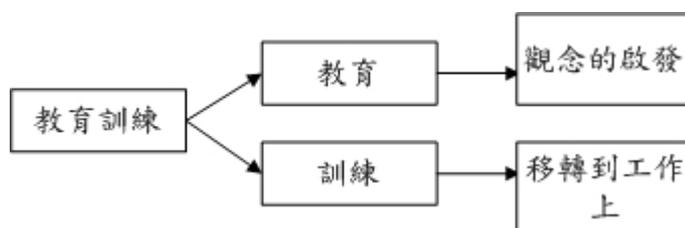


圖 4-3-18.2 教育訓練

資料來源：本研究整理

「...比如說接下來我們要做的這個訓練課程是有關服務品質的提

升，第一段叫做觀念的啟發，就是要讓他們知道說，服務不是只有 SOP 而已，還有更高一點層次的是讓顧客感動，那怎麼做到感動，那我們就會做一些訓練，這是不能公開的，第二段就是開始做服務文化的塑造，就會透過一些觀念，也是觀念。第三段，服務禮儀訓練，那就是告訴你要怎麼站，訓練完了到現場就是要這樣站，你要怎麼去開門、你要怎麼去引導、你要怎麼去跟客人互動，這都是訓練，所以會這樣來進行安排...」
(H2-P5L21-29)

「...整個我們叫焦點式的訓練，現在就是服務要品質提升，好，其他部分先不訓練，就服務品質，就剛講的，前面那一段屬於觀念的啟發，就是讓他知道怎麼做如何讓顧客最滿意的服務，然後服務文化塑造，服務禮儀，然後到服務稽核，教他們怎麼做，我們會成立一個稽核小組，去稽核這個服務的部分，再來就顧客抱怨，所以分這五種課程的訓練，誰訓練？就我訓練，人資部本來就扮演出這種角色，其實人資部他除了服務之外，管理訓練都很重要，為什麼人資部來講呢？因為他，我大概知道各部門的狀況...」 (H2-P5L29-35)

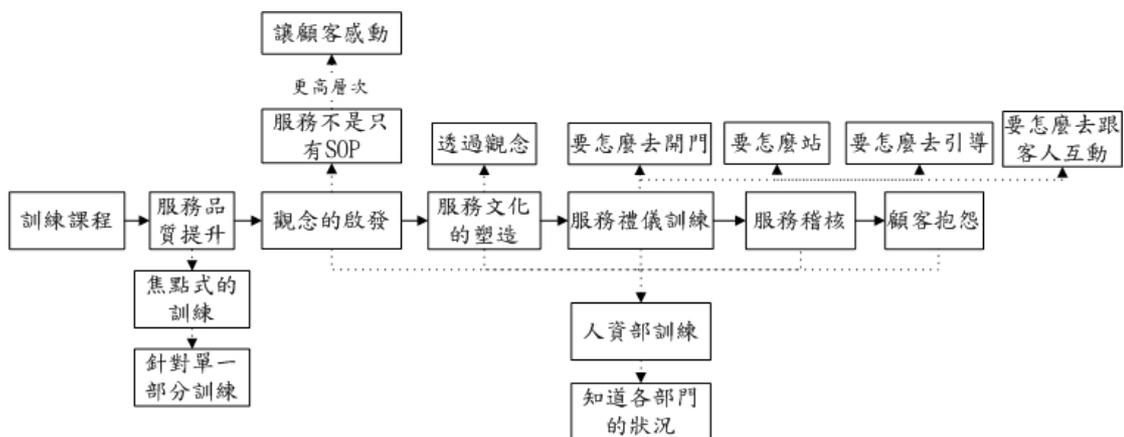


圖 4-3-18.3 教育訓練

資料來源：本研究整理

「...我舉個例子一定是實際發生的，員工會比較有感覺，你找外面的來，他跟你說什麼汽車、貿易公司、銀行，員工可能覺得，他們是他們我們是我們，而且更好玩的是，我看過別人來訓練的是，他講的是飯店基本動作，他自己覺得很有內涵，可是他不知道甚麼服裝儀容那對飯店來講是基本的，所以說對員工一點幫助都沒有，所以這個部分要自己內部訓練，管理也是，因為像我是因為經歷亞都，亞都有很多服務訓練的系統，第二個我本身有管理的證照，所以我可以上這個管理課程，最好都是由人資部來做，其他部分有關教育類的、觀念啟發的，找外面來講可以，訓練，比如說顧客抱怨，那要找外面來講嗎？外面來講他只會告訴你幾個原則等等，那我們的訓練就是，講完了之後除了觀念啟發，那步驟就出來了，各單位就是按照這步驟去進行，比如說理財講座，那種就找外面來講就好，讓員工生活更安頓、親子溝通阿，找外面來講，只要能夠落實在飯店執行

面的，就由內部講師訓練，也不用錢這樣，不用找師傅。我自己來做訓練的...」(H2-P5L35-P6L8)

訓練計畫的擬定與執行(李長貴，2007，189-195)

為了要讓訓練投資發揮最高效益，完整的訓練系統可分為四個主要的步驟所，第一，進行訓練需求的評估，了解企業員工真正需要的訓練內容。第二，要妥善地設計訓練課程，明確指出應達成的具體目標。第三，要選擇適當的訓練方法並嚴格控管訓練課程的施行。第四，要落實訓練成效的評估，作為日後修正訓練計畫的參考。

一、訓練需求評估

評估組織是否真的有訓練需求？需要訓練的內容為何？以及哪些人員最迫切需要訓練？組織在擬定年度訓練計畫之前，通常會先由人力資源部門負責調查及評估訓練需求。訓練需求可以分成不同的層次加以深入評估。通常分為組織分析、任務分析、人員分析三個層面：

(一)組織分析

以組織面臨的環境變遷及策略導向為依據，分析員工應具備何種能力才能因應組織未來的挑戰。

(二)任務分析

延續先前的工作分析，並進一步詳細分析執行該工作的各項任務時需要何種技能？

(三)人員分析

針對現職人員的績效加以分析，了解員工績效是否合乎標準。

二、設計訓練課程

設計訓練課程時，要思考如何藉由這些訓練課程來滿足前述的訓練需求，並與直線單位主管及可能的受訓人員充分溝通，然後將構想寫成書面的訓練計畫。訓練課程應指出量化且具體的目標，並詳述所欲達成的技術水準、知識水準、工作態度的改變、執行的績效水準。

三、訓練課程的執行與實施

在此階段，最重要的是慎用適當的訓練方法，確認訓練課程內容與目的相符，發揮教育訓練的意義及成效⁽¹⁾。挑選合格的訓練講師，可分為內部講師及外部講師，

採用公司外的訓練管理理由為：外在角度、新觀點、遇到有能力的專家及研究、增廣視野等(人力資源管理，2005，王祿旺譯)為組織帶來新的知識與觀念。訓練管理，由公司內部提供的理由為：較能符合特定的規定、低成本、花費時間較少、一致性相關的資料、組織文化集團對任務的發展(人力資源管理，2005，王祿旺譯)，較為熟悉組織內部的實際操作方式。

四、評估訓練成效

唯有確實評估訓練成效，才能知道訓練課程到底有沒有效用，訓練計畫會不會淪為為訓練而訓練，還是真得能幫助企業解決問題。學者將訓練成效評估分為四個層次，依序如下(Kirkpatrick,1996)：

(一)參與者的意見

藉由詢問參與者的意見來評估訓練發展計畫，可以提供對改善的回應及建議，此乃最簡單、最便利，同時也是運用最普遍的一種訓練成效評估方式。

(二)學習的程度

接受完訓練課程之後，是否真得有學會該項知識、技能、或能力。通常學習效果可以透過考試或測驗加以評量。

(三)行為的改變

倘若課堂上學會的知識與技能，不能將其帶到實際的工作場所，對於企業而言此種訓練是不具成效的。一般而言，學習環境與實際工作環境是存有某種差異的，以致產生訓練遷移的問題。即訓練所學的技能，是否能夠能轉換到工作的實作中。通常在職訓練的遷移性較佳，但是職外訓練可能會出現轉移不良的現象(Wiggenhorn,1990)。

(四)訓練與發展目標的達成

員工訓練的最終目的在於提高員工生產力、為企業創造更多的盈餘。然而影響企業盈餘或經營績效的因素甚多，景氣好壞、產業競爭態勢、公司策略導向等。就短期現象而言，景氣好壞遠比員工素質的影響性更大。倘若將時間觀察拉長，員工訓練紮實的企業，其經營績效普遍會優於訓練不足的企業。

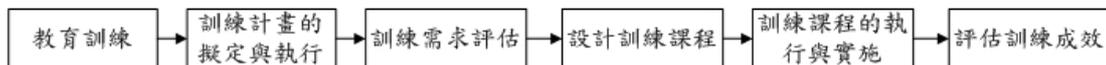


圖 4-3-19 本研究整理

【差異點分析】

從李長貴(2007)文獻所述來看，個案公司對於顧客抱怨、營業額、顧客需求角度、培育未來經理人等方向，都做了訓練需求評估，分別歸類為管理出現問題的救火式訓練、從營運與顧客角度的發現式訓練、培育未來經理人的接班人訓練。目前個案公司只做到了第一類救火式的訓練。由此可見在組織分析與人力分析層面上，接著所需進行的計畫，並未展開。

在設計訓練課程上，符合文獻所述擬出量化且具體的目標，針對組織員工狀況設計不同方式的訓練課程。個案公司將教育與訓練分類，劃分為觀念的啟發、訓練遷移的成效。規劃課程中，首先將目標具體作為觀念啟發，接著形塑觀念，最後在訓練後，若能將技能轉換到實作上效果較佳。最後在要求訓練績效水準下，設計焦點式訓練，例如將服務分成服務文化、服務禮儀、服務稽核、顧客抱怨等，每一步驟聚焦式學習。

訓練課程與實施上，個案公司認為，人資部門應當扮演管理訓練的角色，除了知道各部門的狀況外，個案公司人資主管本身擁有管理證照，知道如何進行實際改善的步驟，落實執行面。至於個案公司認為需要外界講師教育訓練的部分，傾向於理財講座、親子溝通等較為生活化的議題。

訓練與目標達成方面，個案公司目前考核評估還未跟上訓練課程，目前只要求員工寫心得報告，落實參與者的意見階段，以及講求訓練遷移性的行為改變等，講求快樂學習。至於學習效果的考試和測驗，還未進行結合。

（三）在職訓練

「...on the job training 就是在他的工作崗位上再訓練，因為服務的東西跟製造業不同，製造業是大量生產同一個動作就可以，那服務業是要透過那個訓練來維持 quality，如果說我今天沒有訓練你的話，久了以後你水亂送。客人可能怎麼帶位、情侶的帶位、跟老夫妻的帶位，跟這個聚餐的

帶位一定不一樣，不要亂帶。所以這個是必須要透過訓練的。透過經驗的傳承。還有這個茶泡，比如說水溫應該多少，茶葉放的量多少，你沒有講，他每次泡一定不一樣，所以有太多不可控的因素。製造業是可控因素很多，有機器時候你知道單一動作處理掉，服務業是變異性太大...」
(H2-P7L10-16)

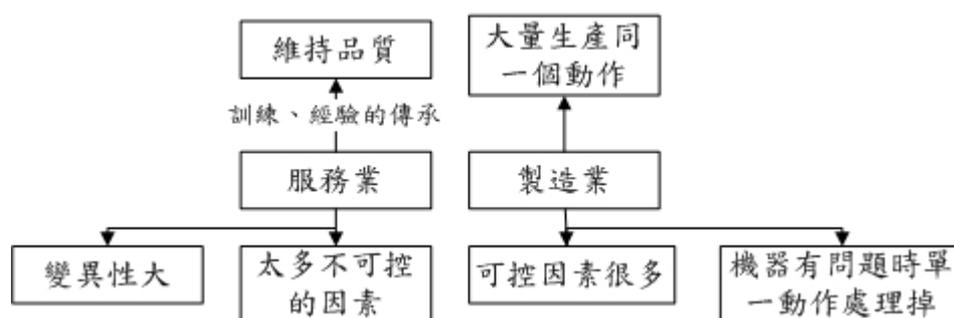


圖 4-3-20.1 在職訓練

資料來源：本研究整理

「...ON-job training 就是當然有固定的課程，比如說你對這個菜怎麼料理，要不然客人問你的時候這菜怎麼出來，就是廚師在做，要講說這是蒸了多久然後再去打成汁，所以對什麼有幫助，你得要說出一套產品的價值，顧客才會感覺到這個服務，這個消費是一千或多少錢，必須要透過解說，這要不要訓練，這要訓練。所以整個服務的流程裡面，每一個環節，從訂位電話訂位進來，伴隨 PROMOTION，然後進來到帶位、到點菜、上飲料、然後上菜等等收餐，所有的 PROCESSESS 都必須都需要一個環節一個環節要訓練...」(H2-P7L19-24)

「...on-job training 就是情境的訓練就是有狀況，訓練，流程，訓練，

顧客抱怨，訓練。怎麼訓練方式，除了小班的教學之外，還有就是個別，比如說有訓練員帶著個別的員工進行 ONE BY ONE 的訓練，那 BRIEFING 的時候開會式的訓練，然後講客制的訓練，透過不同的手法，來達到 on-job training 的效果...」(H2-P7L25-28)

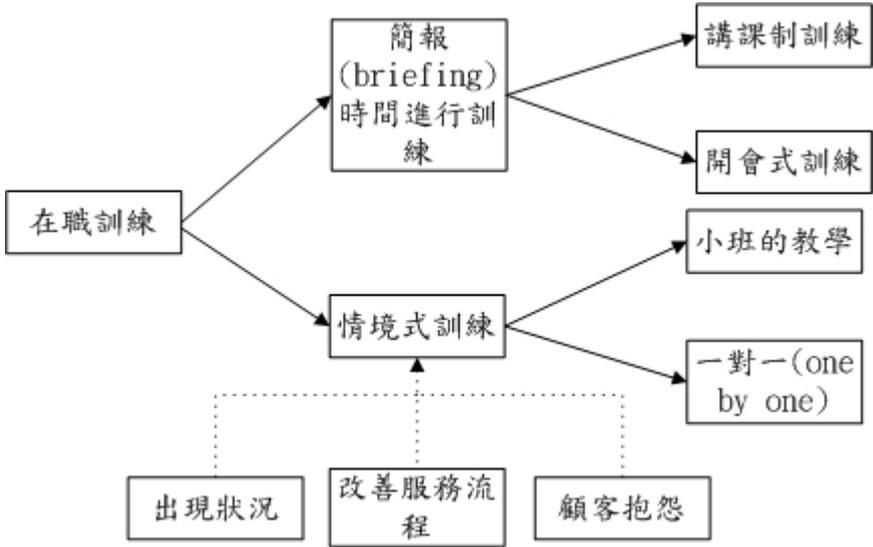


圖 4-3-20.2 在職訓練

資料來源：本研究整理

「...我們這邊人資部規定要求是每一天主管在 BRIEFING 的時候，就會講說昨天發生什麼事情、客人抱怨什麼、他覺得哪邊不對，那這種提醒就是 on-job training 的一種，另外一種是，主管會要求說，多久以前你要把這道菜怎麼解說讓我知道，一個禮拜。你就要開始讀，開始訓練，那一個禮拜我考試。那另外一種是主管會每個禮拜找一個主題，深度的來訓練，比如說這一次的如何顧一桌，位上服務，那他就要找一個主題深度的來進行訓練。那每天 DAILY 那種頂多十五分鐘，十分鐘，開會結束後，

訓練也結束，那每週會有一個深度的主題訓練，比如說 WINE 介紹酒，都在講說 WISIKEY 他有分成幾種，那紅酒有幾種，白酒有幾種，怎麼搭配肉類等等，那這類東西就是每個禮拜或者去訓練比較深度的...」
(H2-P7L28-36)

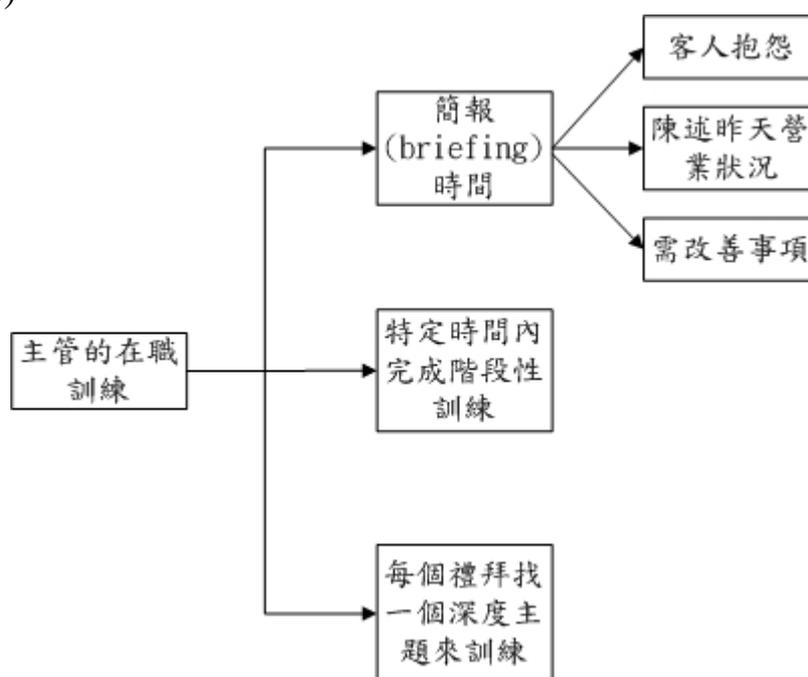


圖 4-3-20.3 在職訓練

資料來源：本研究整理

在職訓練(黃同圳，2006，234-236)

在職訓練通常是由資深員工或管理者來進行，向員工展示如何執行工作。

以在職訓練方式訓練一個員工時，訓練人員可以採取幾個步驟來確保訓練的有效性，過程步驟如下：

1. 受訓者學習工作的準備：

指導者要表現出對受訓者的興趣，解釋工作的重要性及為何必須正確地工作，從而促使員工渴望學習。

2. 將工作劃分為幾個部分與確認要點

在每個部分中，每件事的執行都可促進整個工作的完成。使員工能在合理且容易了解、免於個人傷害或設備損壞下通過整個工作循環。

要點即是訣竅，將訣竅授予員工，有助於減少學習的時間。觀察或精通

要點，有助於員工獲得需要的技能及有效地執行工作。

3. 作業及知識的演示

單純地告訴員工如何執行工作通常是不夠的，不僅必須口頭告訴，還要實際演示如何執行工作，並鼓勵員工提出問題。

4. 執行測試：

員工應該在訓練人員的指導下執行工作，一般會先要求員工解釋將要在工作每個部分中做什麼，解釋正確，方能允許執行。解釋不正確，先糾正錯誤，再讓員工實際執行。

5. 後續措施：

當訓練人員合理的確信一個員工已經可以不受監督地執行工作時，它應該鼓勵員工以自己的步調去發展工作技能。並定期檢視，確認所有事務運作正常。

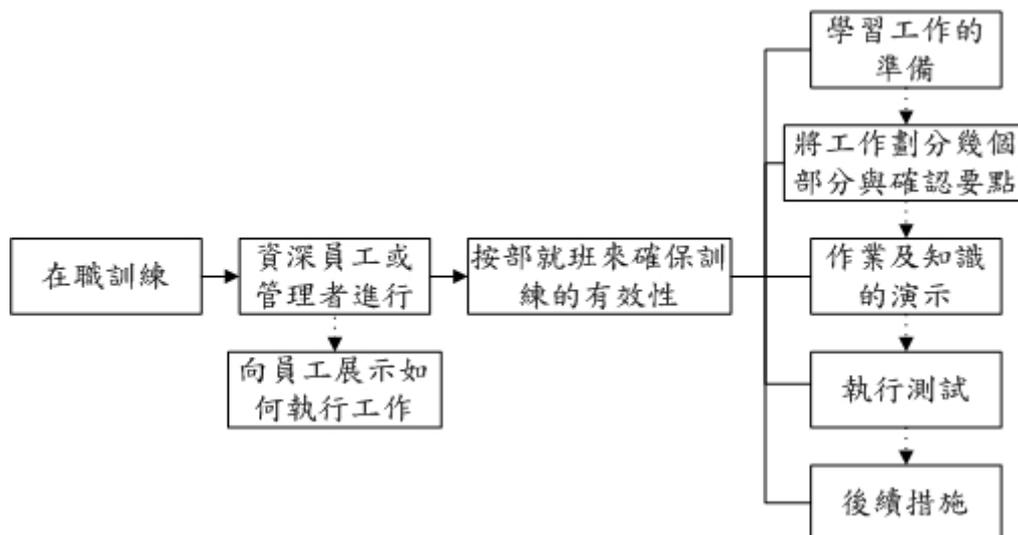


圖 4-3-21 本研究整理

【差異點分析】

從黃同圳(2006, 234-236)文獻所述，個案公司比文獻做的更詳細的地方在於主管對在職訓練的態度，重視在職訓練培訓的意義。個案公司認為服務要透過不斷訓練維持服務過程的品質，達到顧客滿意，甚至打動顧客。個案公司透過不同的課程來達到在職訓練的效果，例如，情境式的訓練針對工作場域中出現狀況、改善服務流程、顧客抱怨等都在進行教導，

符合顧客期待。小班制教學與訓練員一對一、主管簡報時間的開會式訓練，規定主管講述昨日在工作場域中，發生哪些需要改進的地方？管理階層先釐清後，才知道在職訓練的要設計些什麼內容，達到事半功倍的效果。主題深度式的訓練，每週主管都會設定不同的主題，深度聚焦在某個學習的範圍。

四、晉才

(一)績效評估程序

「...第一部我會先跟老闆談完，今年度績效考核的方針，這配比狀況怎麼樣，然後考核表就分成基層員工、基層主管到高階主管分三種類別的考核法，因為他考核重點不一樣，所以等於整個評估績效考核方針結束之後，我就會跟員工辦一場教育訓練，辦兩梯次教育訓練，告訴他們說，今年度的績效考核方針是什麼...」(H2-P8L9-11)

「...第二個怎麼樣進行績效面談，那很多人他績效面談就寫一寫，簽名就好，沒有真正跟員工講說，你的這一年來表現好在哪裡，先感謝員工的付出，然後再跟員工談說公司明年度目標是什麼，你的地方有什麼地方再加強，那如果要做得更好，你需要我提供什麼資源給你，很多主管沒有這個 SENSE，所以變成那我績效考核留任形式，所以我就會辦訓練，訓練過程裡面會撥放影帶給他們看，國外怎麼做，然後我們準備怎麼做，教導他們步驟，完畢之後會告訴他們什麼時候要進行，要有充裕時間進行考

核，所以他們有一個月時間去發給員工，先自評，評完以後交給主管，主管再約談，再複評，完畢以後呢！...」(H2-P8L13-20)

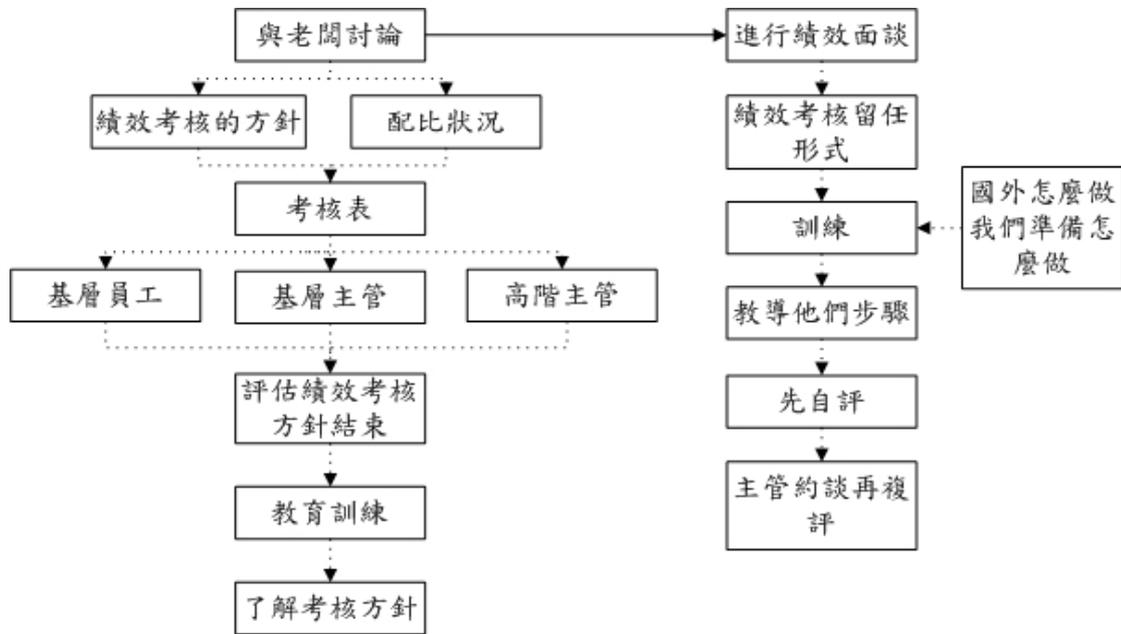


圖 4-3-22.1 績效評估程序

資料來源：本研究整理

「...基層員工他比較傾向所謂的特質面的考核，他人際關係如何阿?他的這個什麼進取心如何阿?這個配合度如何?都這些東西。那基層主管他要求是他組織能力怎麼樣阿?他這個貫徹制度能力如何啊?這一類的，就屬於他是承上啟下的。那高階主管呢就是他組織變革能力如何阿?他的這個什麼管理品質如何阿?類似這些的，那或是說，他的策略面，因為主管要的是這個東西，他不要你去執行面，所以他要的是管理面的部分所以呢!每一個階層的考核重點不一樣...」(H2-P8L28-33)

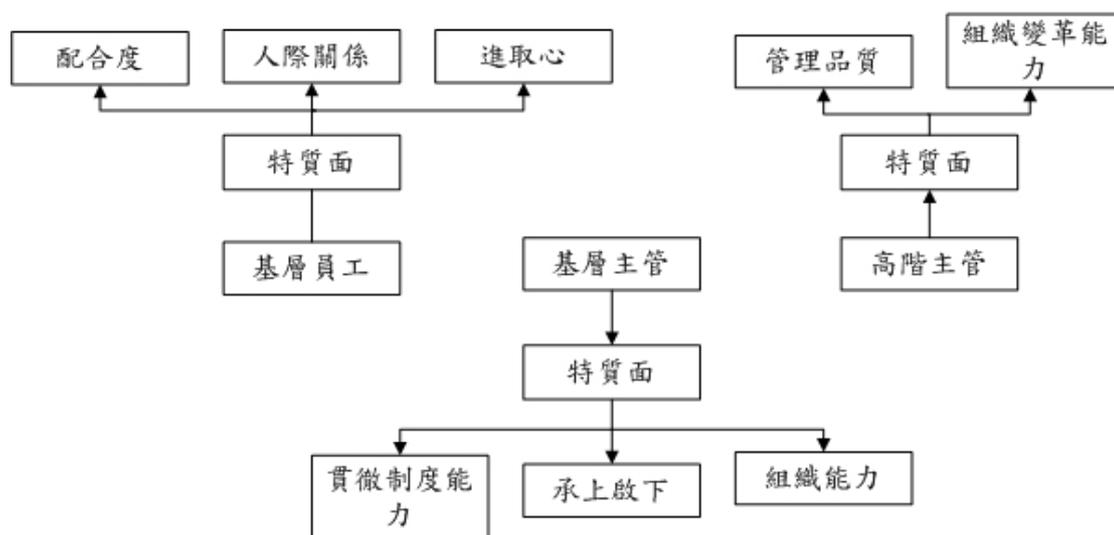


圖 4-3-22.2 績效評估程序

資料來源：本研究整理

「...我們就會作考核成績的分類，優等的、甲等的、乙等的、跟丙等的，那針對丙等的，表現好的好處，表現不好的不好處，針對丙等的還要進行分類，態度上的問題，還是能力上的問題，還是意願上的問題，就把它分三類，來進行思考，大概會這樣子進行...」(H2-P8L21-27)

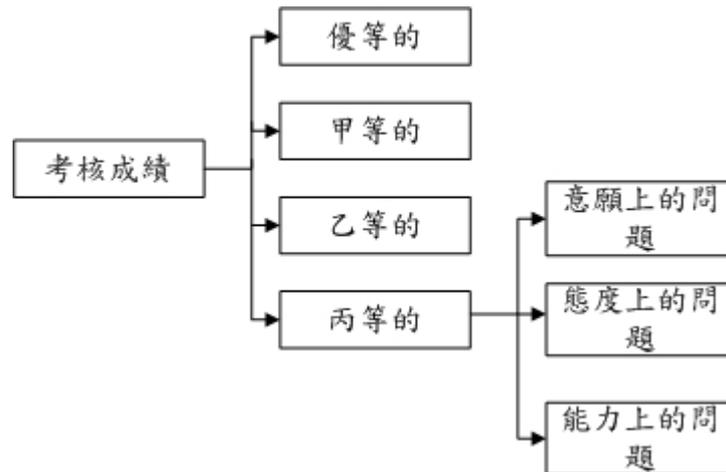


圖 4-3-22.3 績效評估程序

資料來源：本研究整理

績效評估的程序及作法如(張麗英，2003：223)文獻所述：

(一) 確認企業(或部門)的經營及營業目標

「企業在認定員工的工作績效，常常著眼其目標或營業額的達成率，所以許多大型企業在公司創立之初或每年的營業年度開始，都會召集所有營業部主管共同訂立目標，然後再依照此標準分級訂定部門及個人目標。」

(二) 員工的標準作業程序及各程序的評量標準

「確認今年度目標後，每一位員工應就工作說明書上的作業標準努力達成，企業也可利用各程序的說明設定評量的標準，並事先與員工就今年度的目標水準討論其可行度，若無法達成時應在此時期與員工溝通補救方案，如此一來員工就很清楚的得知日後被評量的準則何在。」

(三) 持續性的監督觀察及教導

「年度開始的標準設定，到年底績效評估這一段時間，部門主管及幹部應定期觀察員工的工作表現，並適時的給予其回饋及教導，並做成定期記錄。有些企業會增設每季或年中評估來確認員工在執行的過程中，是否可達成預期的績效，如未達成其所遭遇的困難應如何解決，可趁此時與員工溝通。若因個人績效不彰也可運用此機會與員工會談，如不適任更可提早發現。」

(四) 執行績效評估與面談

「至年度結束前，一般企業會執行員工績效評估及面談，一方面考評員工本年度工作的表現，再者可以利用此機會檢討部屬今年度工作目標的優缺點，以及改善的計畫做溝通並交換意見達成彼此的共識，為明年度的工作計畫做暖身的運作。」

(五) 運用績效評估資料

完成以上四個步驟後，進入考核的最終點，運用績效評估的資料作相關

的管理用途

(六)薪資調整

許多企業將績效考核放入調薪及各項獎金的給予標準之一。

(七)績效管理

績效評估的優與否，可以界定員工與企業兩方面的問題，如果員工的績效不佳是屬於本身的問題，則主管應找出問題的癥結所在，與員工共同擬定改善方案。如果問題的產生在於組織，如標準作業程序設計不良、單位與單位間互動及配合出問題、業務行銷方案無法實施、現場機器或動線設計不良以致降低員工的生產力等，部門主管應趁此機會向公司提出改善建議。

(八)員工職涯規劃

每年考核時主管有另一項重要的問題需與員工面對面的溝通，有效的為員工規劃其在餐旅業的未來發展，不但可以為將來多職能的工作趨勢奠定基礎，更可為組織暢通升遷管道，避免員工因久任同依職務而降低效率，或屆臨薪資上限而無法調薪制造成人才外流。

(九)經營管理決策

考核的結果可為管理階層找尋出經營與管理的問題，也可同時為人力資源管理檢視多方面的流程，如員工遴選標準、任用及調動的功能。

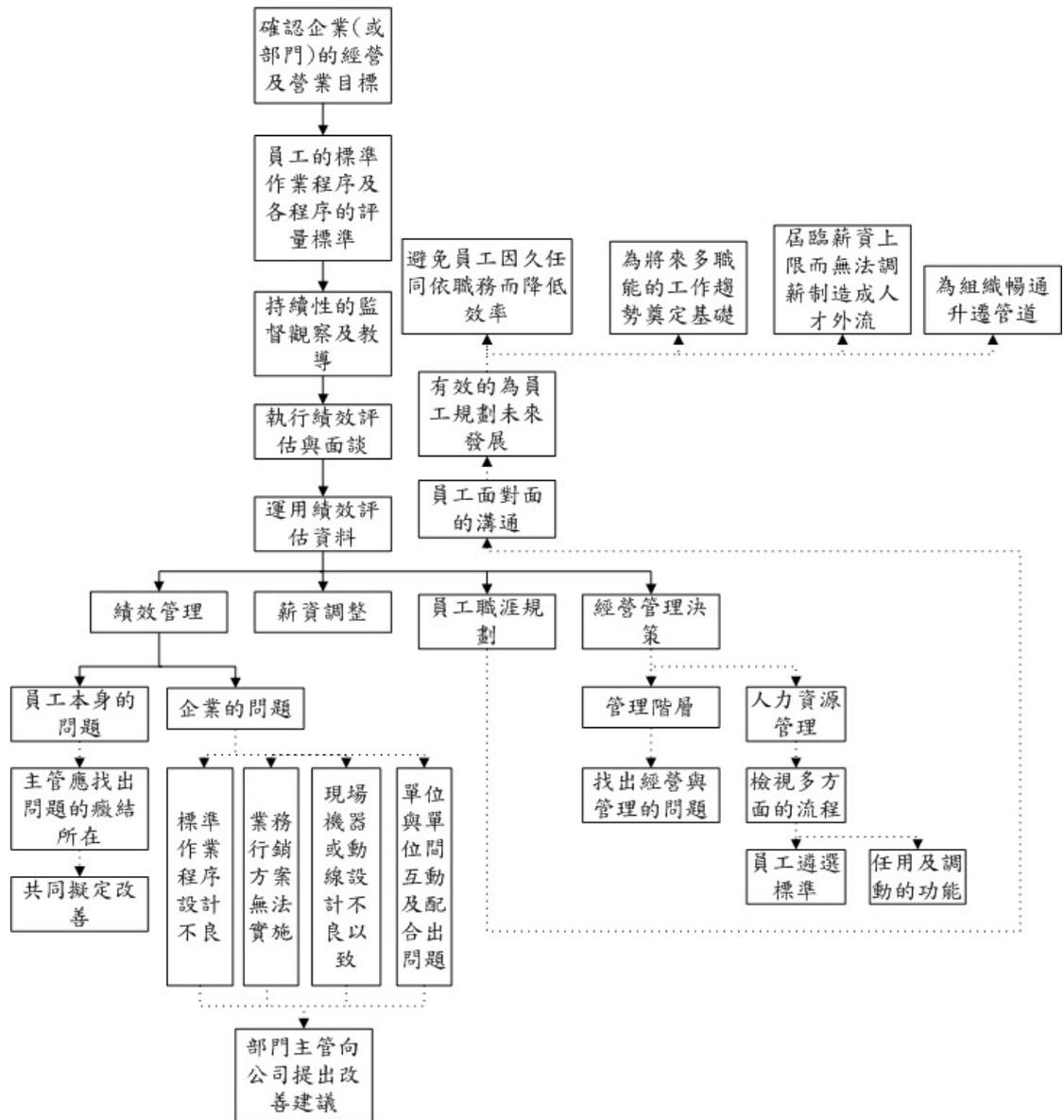


圖 4-3-23 本研究整理

【差異點分析】

個案公司在績效評估程序之實務作法如張麗英(2003:223)文獻所述，依序分為九大步驟。首先，企業與部門主管會先進行當年度目標之討論、設定，依此作為設立員工績效考核方針的依據，並將考核方針事先告知員工，讓員工清楚了解當年度職責及考核方式。

但個案公司在員工的標準作業程序上與文獻有異。個案公司強調員工必須先對自己當年度之表現做自我評析，再與主管之績效評比做對照後，最後雙方再進行績效面談。

而在績效考核過程中，個案公司也未提到對員工的績效評估過程中，是否有持續性的觀察與教導，或是依據績效考核對員工做職涯規畫，此與文獻有異。

(二) 績效評估結果及其作法

「...大概是每年十月，評鑑剛結束。因為我們績效考核跟那個年終獎金是綁在一起的...」(H2-P9L11-12)

「...一般飯店是不會把績效考核跟年終獎金綁在一起，那因為勤美接手以後，他有帶優勢是，他的資金，或是說財力比較 OK，所以年終獎金的發放可能會比較好一點，所以他會把績效連接...」(H2-P9L12-14)



圖 4-3-24.1 績效評估結果及其作法

資料來源：本研究整理

「...第一步人資部會面談，我們會跟他面談，面談主要目的是要界定他績效不佳的原因、理由是什麼。我們簡單剛有講分三類，態度不佳，還

是能力不佳，還是這個意願不高，那這個都要深入了解，如果說態度不佳的，那這個要給予比較嚴厲的，讓他知道。那能力不佳的，那公司能夠給予他什麼幫助。那如果說是意願不高的，那是不是重新磨合，重新幫他評估。那最嚴重的是態度不佳，態度不佳這種是需要花一點心思來處理的，會針對他們進行教育訓練。如果非得要到這個階段，公司當然會依法來進行，因為不能因為一個獨留造成一個，但是還沒有到這個階段之前，當然公司會進行懲勵、進行訓練、進行溝通協調...」(H2-P9L23-30)

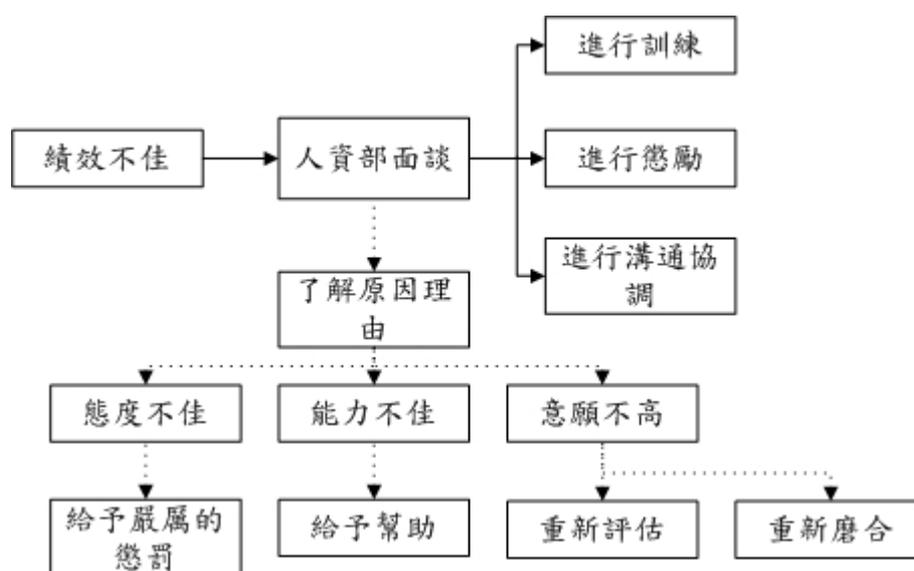


圖 4-3-24.2 績效評估結果及其作法

資料來源：本研究整理

「我們就是以個人獎勵為主，不會以團體。公開年終，其他主管判斷，授權部門主管，就是說我們發績效獎金的時候，主管分配...」(H2-P10L10-11)

「...公司營運狀況好的情況下，當然會給額外的紅利...」(H1-P5L7)

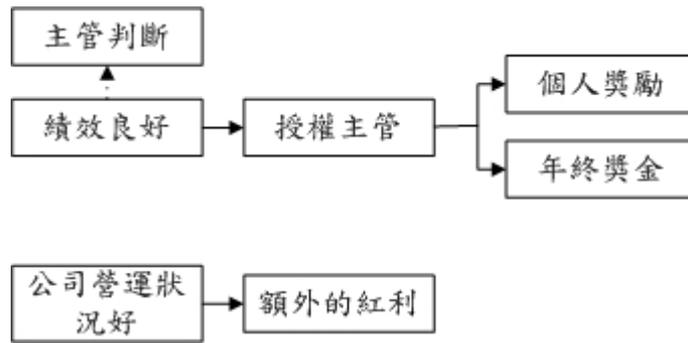


圖 4-3-24.3 績效評估結果及其作法

資料來源：本研究整理

【差異點分析】

個案公司在績效評果結果方面，如文獻所述，對員工有具體獎金鼓勵，但並未將實質薪資調整納入考核結果之項目。對於某些員工來說，實質薪資回饋可能使員工肯定自我並更願意加倍付出，個案公司並未實行此作法。

在績效結果作法上，與文獻所述差異之處在於個案公司在界定員工績效考核不佳上，將其原因分類為態度不佳、意願不佳及能力不佳等。依此做為改善計畫之擬訂，以期能讓員工了解本身需加強之處，可以更清楚公司期許之工作成效及方向。

但績效考核結果如文獻所述，員工績效之優劣，不僅是員工個人問題，同時個案公司也必須檢討本身是否有環節出錯，此方面個案公司並未思考到績效結果是否為企業本身問題。

五、留才

(一)員工薪資制度

「...就是符合市場原則，『外部合理，內部公平』就這個原則而已。

外部合理，就是市場行情，內部公平就是考慮到員工的觀感，不能讓員工感覺到不公平，公平是種感覺，沒有辦法實質，讓員工感覺公平這樣就好了...」(H2-P11L2-4)

「...薪資方面就是基本薪資加勞健保，還有退休金...等。另外，有三節獎金、團體保險，所以如果員工發生意外，我們都還有團體保險...」(H2-P11L17-18)

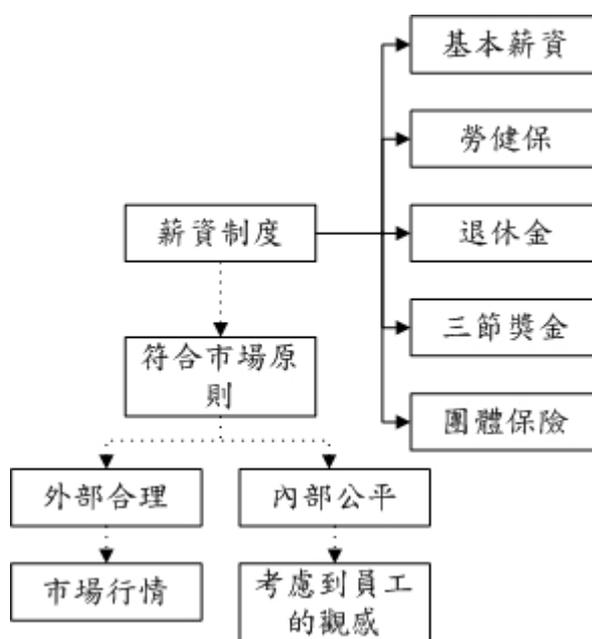


圖 4-3-25 員工薪資制度

資料來源：本研究整理

如(朱廷智，2007：130-134)文獻所述：

1. 公平性：企業在薪酬制度上，必須兼顧外部的公平性、內部的公平性。內部公平是依職等的高低支付薪水，外部公平則是依外界相類似工作的薪資水準來支付薪水。

2. 激勵性：薪酬制度既然是企業基於員工的表現，而給予報酬的回饋機制，企業希望用以激勵員工的因素必須明確，讓員工明白什麼樣的行為，是

公司所鼓勵的，設定的目標，必須是可衡量，才能有效區別出員工的貢獻程度。

3. 薪酬與績效結合：薪酬制度的設計，必須與組織績效相結合。獎勵性的薪資制度，則有助於員工與企業的結合，讓員工不只認知到報酬的公平性，並進而與企業產生生命共同體的體認，以期達成最有效的激勵效果，提升企業競爭力。

4. 外部競爭性：就外部競爭性而言，從界定市場開始，在進行薪資調查，然後擬定薪資政策，鋪陳薪資結構。其中薪資調查，旨在因應外界薪資改變，據以建立薪資結構，甚至於分析與薪資有關的人事問題；而在薪資調查結果的運用方面，除了被視為調整員工薪資及結構的重要參考外，尚可用來調查員工福利結構、調整員工績效管理制度及建立或修正人力資源制度。

5. 適法性：所謂適法，不只是政府所公佈的相關法令，還包括了企業內部的規定及願景。在勞動基準法公佈後，企業的新酬制度是否合乎法令，成為相當重要的議題。尤其，目前裁員、減薪的情況頻仍，所引發的勞資糾紛不斷，企業除了考量退休金、資遣費的支付標準和方法，以及合法性之外，同時還要維持及強固企業本身的社會形象。

6. 可調整彈性：為因應環境之變化，保持公司之競爭力，宜保留新酬制度之彈性，如此方能隨情境而應變調整，譬如可加強變動薪酬之比重，而減低固定薪資之比重。

7. 多樣性：薪酬內容應具多樣性，一般來說，報酬可分為內在性的以及外在性的酬賞；內在性酬賞主要是涵蓋工作本身的豐富性、自主性等。例如，個人成長的空間、參與決策的機會；而外在性報酬，依其性質可分為直接、間接、非財務性三種。直接薪酬即底薪、分紅、入股、等直接發放給員工的薪資；間接薪酬是如休假、保險等附加的薪資；而非財務性報酬則主要是只頭銜、辦公室裝潢等滿足較高層次需求的薪酬因素。

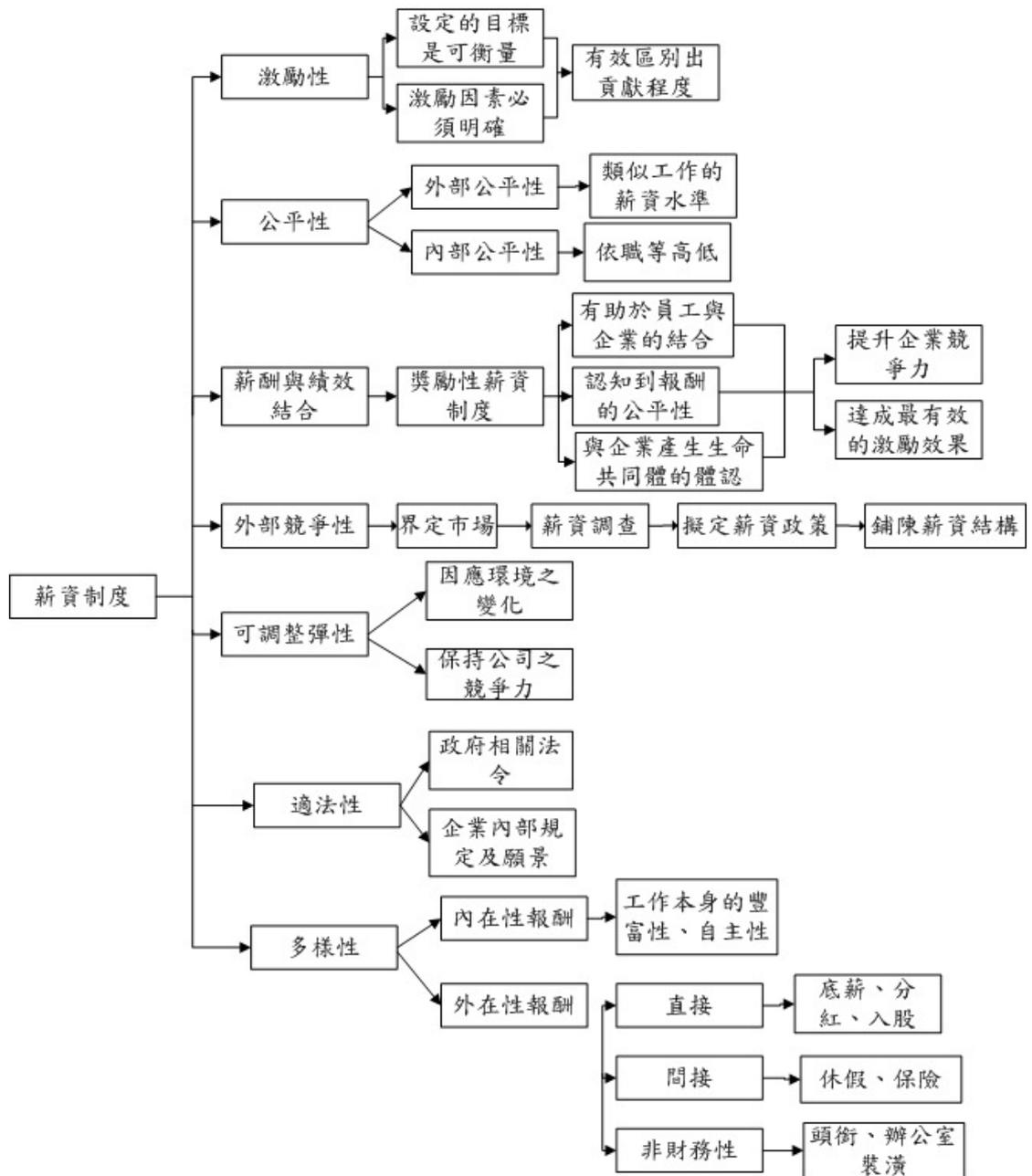


圖 4-3-26 本研究整理

【差異點分析】

如朱延智(2007：130-134)文獻提到，針對薪酬設計提出許多功能性，會直接影響到組織吸引人力和留住人才，如果設計合宜更會達到激勵員工之效果。但個案公司在制定薪資方面只求符合市場原則「外部合理，內部

公平」，只利用公平性設計，無利用其他功能性薪酬設計來達到文獻所述之效果。

(二)員工福利制度

「...福利制度，坦白說一般飯店有的，我們都有。例如說個案公司的福利制度，我覺得只有六十分，沒有像有些飯店有做到八十分。有一個很重要的原因是這裡的員工很刻苦耐勞，然後都很不要求、很不計較，福利倒不是他們在意的點...」(H2-P10L20-22)

「... 所以福利的話，平常我覺得若是制度面員工會覺得理所當然，會感覺這我應該得到的。誰過世、誰生小孩，誰要包什麼，那我知道我不可能在制度上幫他們太多，我唯一能夠做的就是付出我的關心。如果制度面說你在代表公司，說什麼這個違法，我拼的要死，公司竟然為了那一百元、多少錢跟我說我違反什麼、不能補助什麼？人資部第一時間就會關心他，把他當家人看待，在這過程就是給員工的感覺是公司很溫馨，我覺得經營感覺比經營實質的東西來的重要。而我要經營什麼感覺？我要經營這種關懷比較重要...」(H2-P10L26-32)

「...坦白說福利措施不多，生日禮金有，該有的都有；別人比較特別有的，給員工什麼特殊量身打造的，我們沒有。比如說子女獎學金；我們一年辦一次旅遊，別的飯店可能一季辦一次，那去的人都是年長的比較多，年輕的就是愛唱歌嘛；有些試用期滿會給一人兩百元給員工去唱歌，

我們就沒有這種東西...」(H2-P10L33-36)

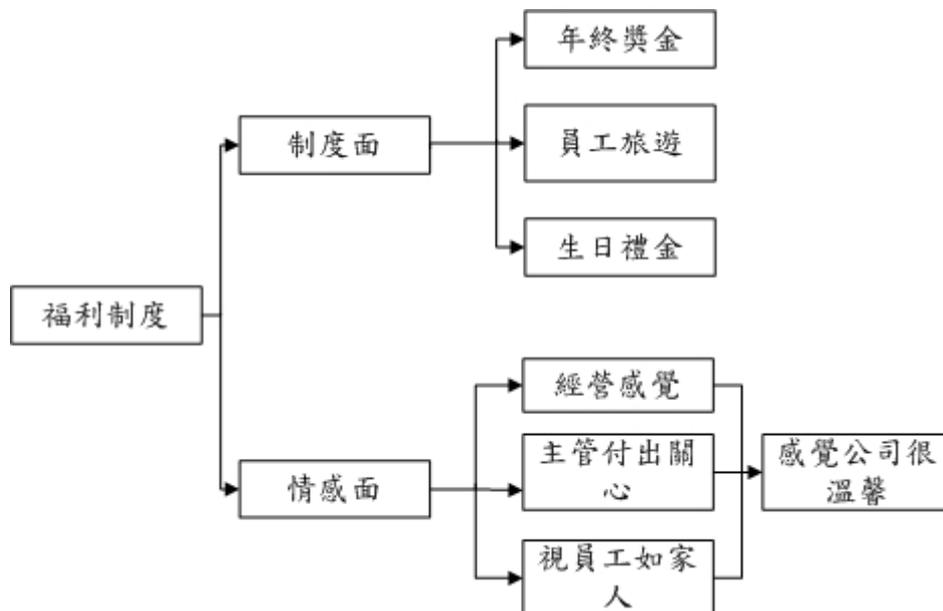


圖 4-3-27 員工福利制度

資料來源：本研究整理

如(吳復新，2003：348-350)文獻所述：

1. 需要的原則：福利的舉辦，自然是要以滿足員工的需要為主旨。員工的需要很多，不可能全部予以滿足，因此應該以大多數人最迫切需要的為主，例如，保險、醫療、生育補助等。

2. 公平與平等原則：公平是指每位員工所獲得的福利都一樣，沒有數或品質上的差別待遇。而平等是指福利措施的實施對象，不應因員工職位的不同而有不同的待遇。

3. 經濟的原則：任何組織所擁有的資源都是有限的，因此，如何使資源發揮最大的效用，是福利措施舉辦的最高原則。

4. 參與的原則：為了知道哪一種的福利措施是大多數人最迫切的需要，自然必須讓每位員工都有表達意見的機會。如此所辦的活動才會被大家接受與支持。

5. 效果的原則：對組織而言，任何福利措施都是一項投資，故必須講究效果，也就是一種成果的回收。福利措施所期望發揮的效果不外：1. 增加生產力；2. 提升形象而有助於人員的招募；3. 提高士氣，增加員工的忠誠度與向心力；4. 降低流動率與缺勤率；5. 改善組織與工會的關係；6. 彌補待遇的不足。

6. 守法的原則：任何福利措施均必須在法令規定的範圍內才可舉辦；否

則可能惹來無謂的麻煩，不僅得不到員工的支持與感激，更可能影響組織的形象。

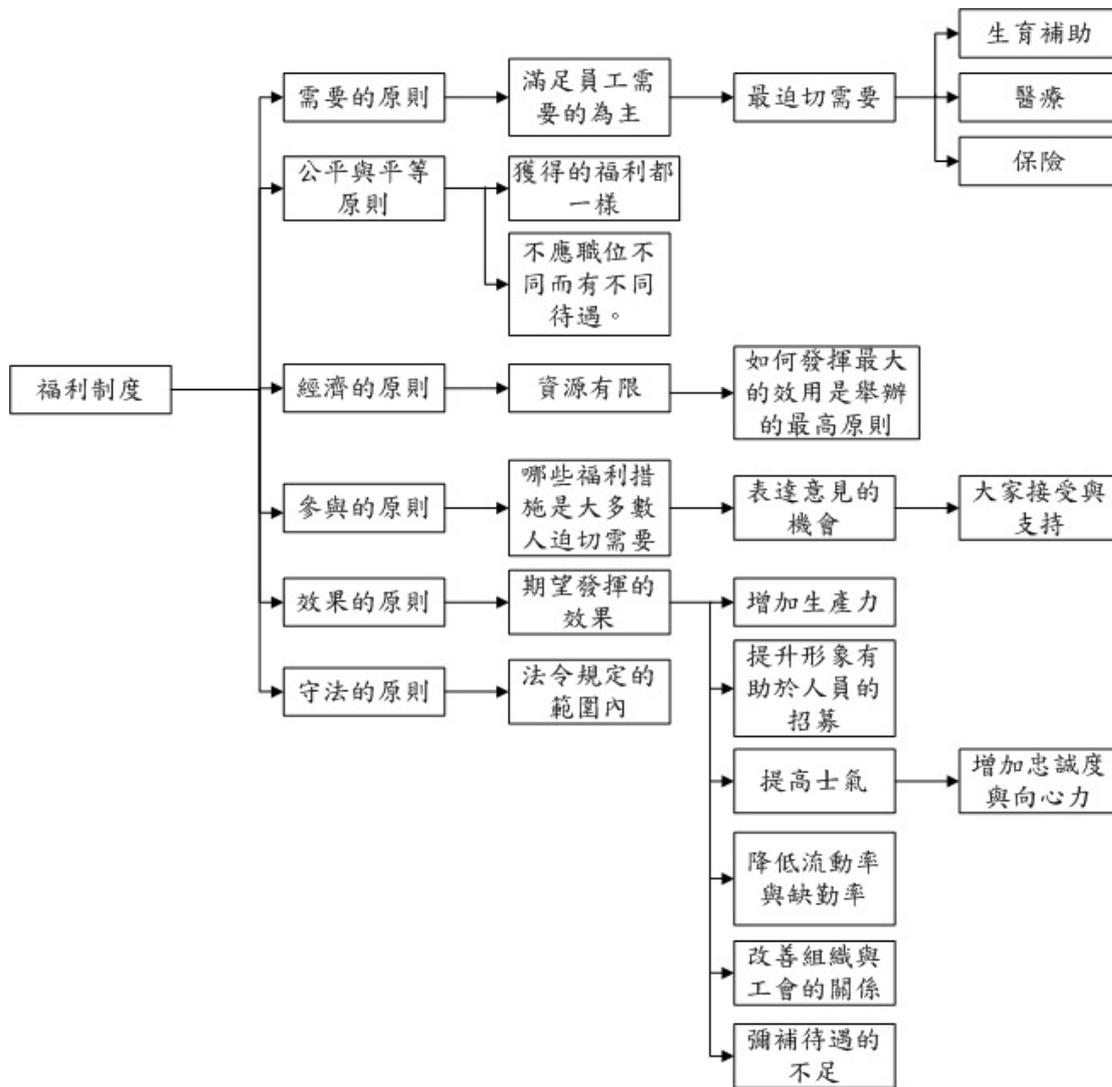


圖 4-3-28 本研究整理

【差異點分析】

如吳復新(2003：348-350)文獻提出，企業為了吸引、留住人才，應提供廣泛的員工福利，以確保員工的忠誠度。就個案公司的作法可了解到，個案公司針對員工只給予最基本的福利制度，並無給予多樣化的規劃設計，但人資部會特別關心員工的感受，認為經營對員工的關懷較為重要。

而老員工的穩定，忽略新進員工的需求，會造成新進員工沒有誘因而人事流動快。因此，個案公司可能因此忽略員工所重視的其他相關福利。

(三)員工離職管理

「...員工會先跟部門主管提出要離職申請。離職的話，那就是按照規定，如果他年資一年以上，一個月前提出；一年以下，就是半個月或一個月提出，提出後，主管再來人資部拿離職單，填完以後，如果是我們認為的優秀的員工要離職，那可能就要進行面談，了解到底是什麼原因？有時候員工不好意思跟部門主管講，那就跟人資部進行溝通。而人資部就會根據說：「他是優等卻要走？」公司就會做調查，就是離職面談...」

(H2-P11L21-25)

「...通常主管不會幫員工找下一份工作。我的作法是若員工離開後要去別的地方找工作，在工作上尋找有固難的話，你可以在推薦函上寫人資主管，我會幫你說好話。因為有些員工在這裡表現不好，不代表他在別的地方表現也不好，這環境不適合他，他換到別的環境搞不好會更好。但部門主管不一定有這種心胸，所以，我就可以直接講說，你可以請對方來問我，我可以以比較客觀的角度幫你說說好話，讓你可以順利的找到工作...」

(H2-P11L26-30)

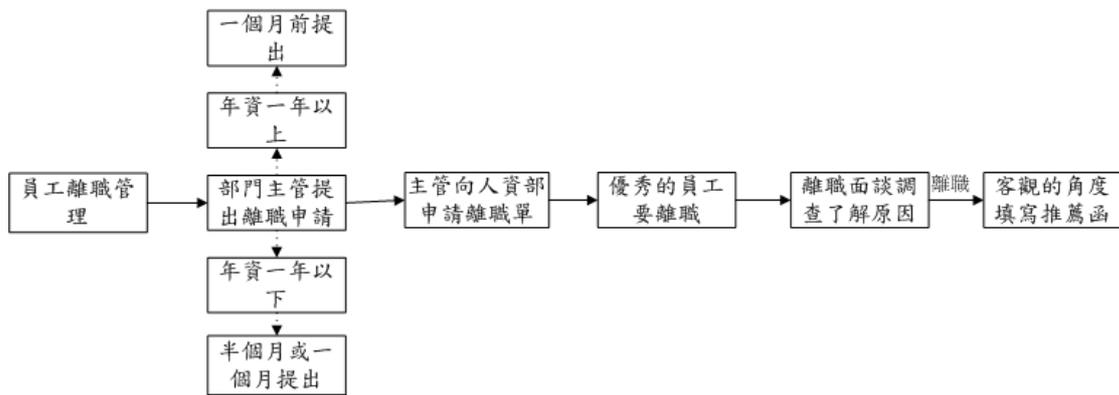


圖 4-3-29 員工離職管理

資料來源：本研究整理

如(丁一倫 2002)文獻所述：

由於員工離職將增加組織成本，對於需要員工有熟練服務工作技巧的國際觀光旅館會對其服務品質產生影響，並間接增加其營運成本，若旅館業能在員工有離職傾向時加以控制，減少不必要的員工離職，可有助於旅館的營運績效提昇。

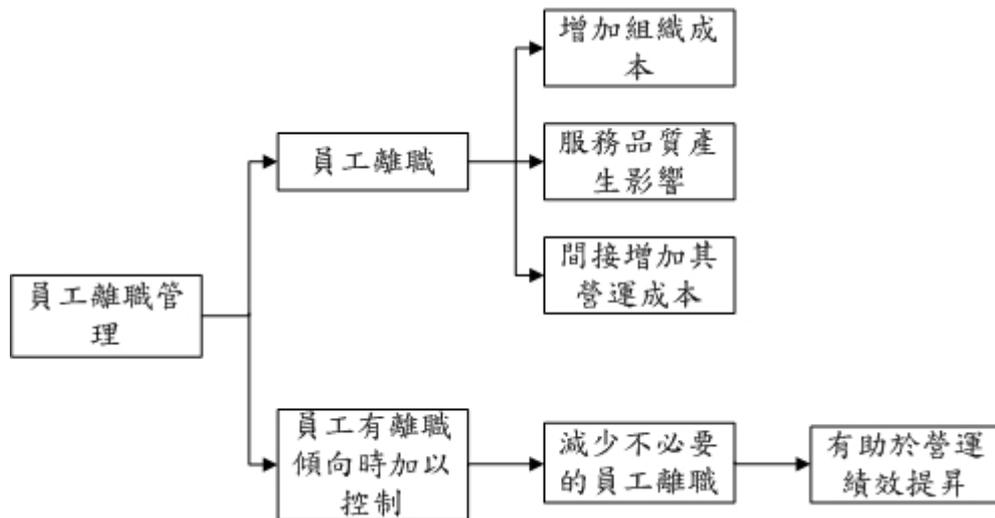


圖 4-3-30.1 本研究整理

國內學者詹益政 (1992) 認為旅館業員工的離職原因有薪資過低、福利不佳、工作條件不良、領導統御不正確、員工個人想向外發展、家庭因素、缺乏良好訓練與指導、工作內容負荷過重、升遷無望、工作無保障及主管不關懷等十項。

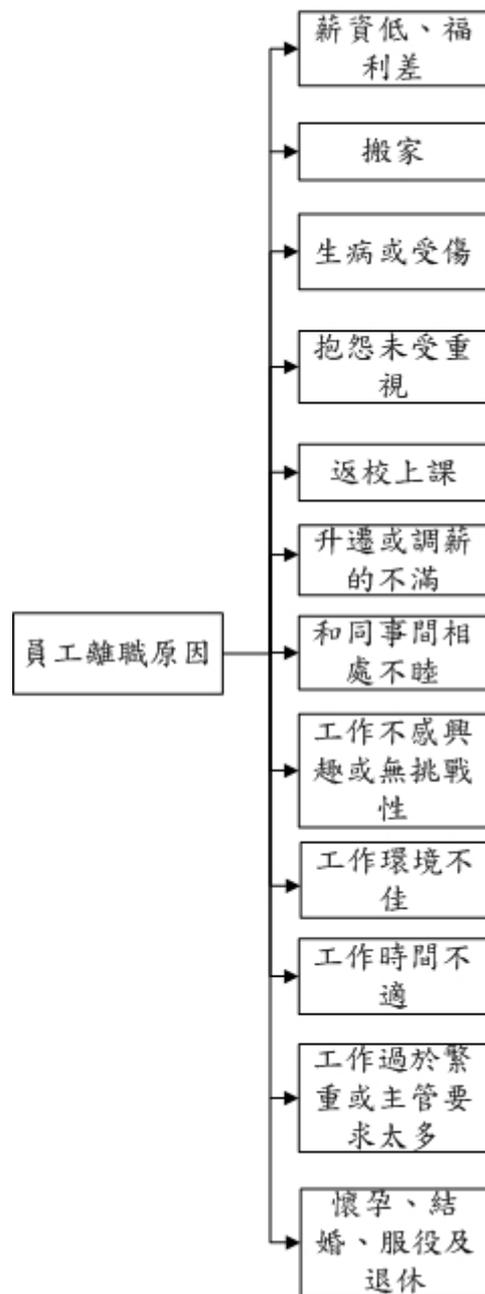


圖 4-3-30.2 本研究整理

吳武忠 (1994) 也提出餐旅業員工自願性離職原因：一、薪資低、福利差，二、搬家，三、生病或受傷，四、抱怨未受重視，五、返校上課，六、工作過於繁重或主管要求太多，七、工作時間不適，八、工作環境不佳，九、工作不感興趣或無挑戰性，十、和同事間相處不睦，十一、升遷或調薪的不滿，十二、懷孕、結婚、服役及退休等十二項；

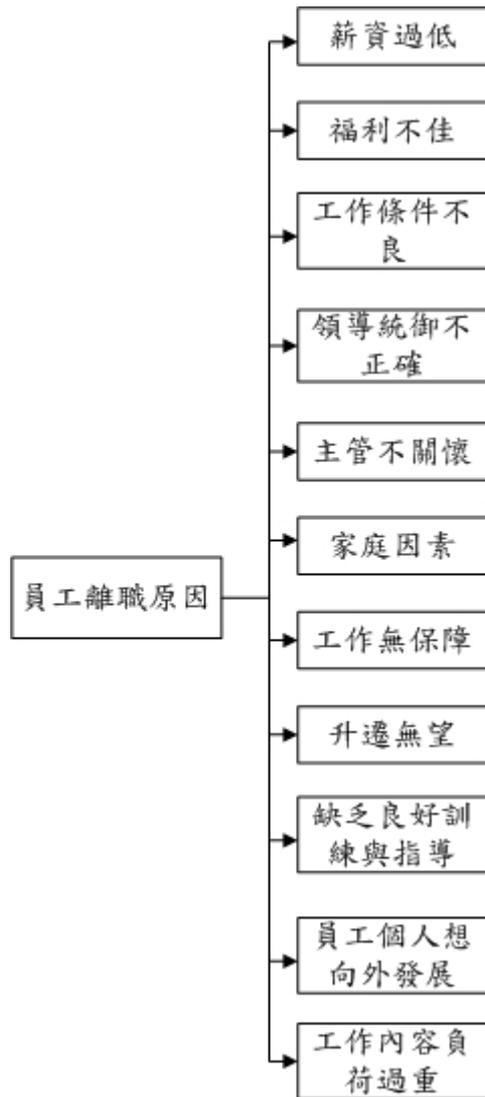


圖 4-3-30.3 本研究整理

而國外學者 David (1989) 則將旅館員工離職因素歸納有，一、甄選過程有問題；二、僱用程序不適當；三、員工對工作機會或薪資不滿意；四、管理方式有問題等四個因素。

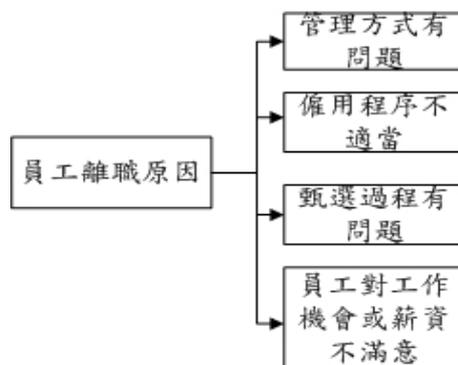


圖 4-3-30.4 本研究整理

【差異點分析】

如丁一倫(2002)文獻所述，強調人力資源部門須做好離職管理工作，以避免工作上的停擺。離職包含各種因素，企業應深入了解其原因，減少離職所帶來的負面影響。個案公司在離職管理上，只針對績效良好卻欲離職的員工進行面談，但對於績效不佳的員工並無進行離職面談之程序。因此，可能造成個案公司不能真正了解，績效不佳的員工欲離職的原因是由於員工自身因素，亦或是公司制度上無法配合之問題。

表 4-3-1 全國大飯店實際做法與文獻之差異表

實際做法與文獻之差異點		
選才	甄選條件	本研究發現，人格特質是個案公司一項最為重要的遴選條件，但一般企業並無提及此，由此可以看出每個企業裡都自有一套適合企業本身的遴選規範。
用才	精神象徵	1. 缺乏以物質設施所構成的表層企業文化。 2. 感動服務故事的導入，藉由員工所創造的服務品質反應企業的精神面貌。
	組織文化	鮮少利用，集會、標語、企業內部故事等人為事物，做輔助增強改變的動作。
	生涯規劃	1. 績效考核的評估、部門主管的瞭解等提升表現優異的員工向上發展，缺乏生涯手冊的製作、研習營、事業生涯諮商等。 2. 個案公司觀察員工有那些職能天賦後，規劃一個職位給員工發揮，取代動態的活動研習，輔助員工的事業生涯。 3. 並無退休前的研習營，提供財務、保健、生活調適等活動，幫助員工適應未來的意外狀況。
育才	職前訓練	個案公司在職前訓練完畢後，還會進行試用期測試，確保員工能力、理念，與個案公司的契合。

續表 4-3-1

育才	教育訓練	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練需求評估，只做到了任務分析層面。在組織與人力分析層面上，接著所需進行的計畫，並未展開。 2. 個案公司認為，人資部門應當扮演落實執行面管理訓練的角色，。至於外界講師個案公司認為需要教育訓練的部分，傾向於理財講座、親子溝通等較為生活化的議題。 3. 訓練與目標達成方面，個案公司目前考核評估、學習效果的考試和測驗，還未訓練課程進行結合。
	在職訓練	主管對在職訓練的態度，重視在職訓練培訓的意義。設計不同的課程，來達到在職訓練的效果。
晉才	績效考核程序	個案公司考核評析程序上，強調員工必須先對當年度之表現做自我評析，再接著與主管績效評進行績效面談。
	考核評估結果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案公司未將薪資調整鼓勵納入考核結果項目 2. 績效考核不佳原因環環相扣，個案公司並未思考是否為本身問題而造成員工績效不佳。
留才	員工薪資制度	1. 個案公司制定薪資只求符合市場原則「外部合理，內部公平」，並無利用薪酬設計來達到吸引人力、激勵員工和留住人才之效果。
	員工福利制度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案公司只給予員工最基本的福利制度，並無給予多樣化的規畫設計，確保員工的忠誠度。 2. 個案公司可能因此忽略員工所重視的其他相關福利。
	員工離職管理	1. 個案公司在離職管理上，只針對績效良好卻欲離職的員工進行面談，但對於績效不佳的員工並無進行離職面談之程序。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

個案公司之人力資源管理實務包括選、用、育、晉、留才，主要作法為在不影響員工的雙峰結構下，開創符合人力資源管理趨勢之內涵與實際作法。

一、選才

(一)甄選條件

本研究在做完資料分析與探討後，發現個案公司在甄選條件上與文獻黃同圳(2006：212-213)並無太大差異。唯一不同的是，個案公司非常注重人格特質，其餘皆為次要條件，與一般的企業相差甚大。

(二)招募來源

本研究發現個案公司在招募的來源上並無太不同，唯一不同的在於招募方式上的多寡(郭欣易，2008：112)，但其主要針對的目標對象是相同的。

(三)甄選流程

本研究發現個案公司並未執行到甄選工作前的準備作業，只有提及到甄選時的一般制式流程。

二、用才

(一)精神象徵與標語

1.個案公司沒有精神象徵與標語，源自於員工已將組織文化深化在內心，過多的人為事物，反而造成干擾的作用。

2.以感動故事讓員工感受服務品質真諦，過多的制式行為，無法讓員工對服務有深刻的體悟。

3.藉由員工所創造的服務品質反應企業的精神面貌，以員工創造的附加價值，表現精神象徵。

(二)組織文化

1.飯店力求變革，利用績效考核，篩選與企業理念、價值觀較為符合的員工，使得組織文化能夠順利延展。

2.較少利用，集會、標語、企業內部故事等方式，延展組織文化。

3.人文導向與績效導向的整合，讓兩種類型屬性的員工相互影響，具備另一類型的能力，讓企業變革的速度，持續加快。

(三)生涯規劃

1.觀察員工職能天賦後，規劃一個職位給員工發揮，取代活動研習、生涯手冊等方式，輔助員工的事業生涯。

2.缺乏退休前研習營的規劃做法，給予退休員工，對於未來生活碰到財務、保健、生活調適等意外狀況時，較能知道如何應變。

3.給予員工發展空間，評鑑發展潛能，培養在未來高階職位上，學習處理人力管理的課題、分析產業趨勢、工作豐富化瞭解個部門營運等。

三、育才

（一）職前訓練

1.職前訓練幫助新進人員各方面的學習與增進士氣，學習接受組織價值、工作技能、方法、紀律等。

2.部門主管職前訓練時，需製作一份核對清單，掌握員工訓練的進度與執行的成效，確保試用期滿測驗時，能有優異表現。

3. 個案公司在職前訓練完畢後，還會進行試用期測試，確保員工能力、理念，與個案公司的契合。

（二）教育訓練

1.訓練需求評估，組織分析、任務分析、人員分析三個層面，都有進行，但訓練計畫與實施上，只在任務分析上，有實際的行動。

2.教育與訓練分類，劃分為觀念的啟發、訓練遷移的成效，強調學習後獲得的技能轉換到工作場域中的效果。

3. 維持訓練的績效，設計焦點式訓練，將訓練主題作漸進式排序，聚焦式學習。

4. 人資部門應當扮演管理訓練的角色，落實徹底解決問題的執行，外界講師的部分，則偏重於理財講座、親子溝通等較為生活化與增廣視野的議題。

（三）在職訓練

1. 主管對在職訓練的態度，重視在職訓練培訓的意義。透過不斷訓練、不同的課程，來達到在職訓練的效果。

2. 開會式訓練，規定主管講述在工作場域中，發生的問題或是員工對於管理階層提出的建議等，先釐清前因後果後，在職訓練的設計內容上，針對問題與困擾的解決上，達到事半功倍的效果。

3. 主題深度式的訓練，每週主管都會設定不同的主題，深度聚焦在某個學習領域的範圍，讓員工深入學習。

四、晉才

本研究在做完資料分析與探討後，在晉才方面有以下發現：

(一)績效評估程序

1. 在績效評估過程中缺乏完整性，不僅在考核過程中未對員工有持續性的關心及瞭解，也無依據績效考核對員工做職涯規劃。

2. 個案公司在標準作業程序上強調員工必須預先做績效考核自我評析，再與主管進行面談，此方式可以使兩者之間取得共識，減少員工對考核結果不滿意之糾紛。

(二)績效評估結果及其作法

1. 個案公司易主勤美集團後，由於財務優勢，所以將績效評估時間點與年終獎金發放時間點做結合。

2. 在績效考核過程缺乏對員工進行更深入的關懷與瞭解，個案公司

過多主觀的想法，不僅無法瞭解員工需要與想法，也易造成人才流動率高。

四、留才

(一)員工薪資制度

本研究結果發現，個案公司在薪酬設計的考量是員工感受，只針對公平性設計。相較於朱延智學者，薪酬設計不會是個案公司影響員工離職率，亦或激勵員工的關鍵因素。

(二)員工福利制度

本研究結果發現，個案公司認為經營感覺，比經營實質上的事物更為重要，不同於吳復新學者所提之福利措施設計原則，個案公司比較重視營造公司溫馨氣氛。

(三)員工離職管理

本研究結果發現，個案公司重視的是優秀員工的離職動機，進行面談以了解狀況，但卻忽略績效不佳員工，將造成學者提出各種離職因素無法進行改正。

第二節 研究建議

一、選才

(一)甄選流程

個案公司在流程上並無與文獻上有甚大的差異，但建議個案公司能制定一套完整的甄選流程圖，使未來在甄選上有較方便的程序，也不易造成某一程序上的疏失。

(二)甄選條件

由個案公司的做法當中，不難發現個案公司在甄選條件上相當重視員工的人格特質以及價值觀。但若是在人格特質與價值觀符合的情形之下，卻與工作專業的條件不符，這樣會造成不必要的招募成本的浪費。所以，建議個案公司在重視招募條件前先用筆試的方式來篩選員工的專業條件，以避免爾後在人格特質符合時，卻有基本能力不足的情形發生，易造成招募成本的不必要浪費。

另外，建議個案公司能利用較科學的角度證明此應徵者是否符合公司需求，使用性格或是心理測驗的筆試方式來進行篩選，此做法可以避免面談主管主觀感受所造成的疏失。

(三)招募來源

個案公司在招募來源上並無特別的做法，由組織內部及組織外部進行

新進員工的招募來源方式。以此兩種方式來看，各有不同的優缺點，內部組織招募較能掌握其員工特質與條件，但也相對封閉，無法看到更廣泛的人才；外部組織的招募方式能有較更多不同特色的人才，相對的選擇性也較內部招募來的多，但對於員工的特質與能力就需要花費較大的招募成本進行了解分析。建議個案公司可以就需要的員工特質、年齡、背景等，利用適當的管道進行招募。藉此，可以減少不必要的招募成本浪費。

二、用才

(一)精神象徵

1.在員工刻苦耐勞的工作氛圍內，精神象徵等加值的動作，會有不必要的溝通。但針對工作氛圍以外，如能設計標語，清楚了解組織的經營方向、重點。再者符號的設計，傳達組織文化訊息，都有助於凝聚共識。並且透過一些儀式、典禮等公開社交事件，循序漸進地影響員工的感受、想法，甚至行為，都能為往後的溝通，作順利的銜接。

2. 在服務故事中，被公開表揚的員工典範，會讓其他員工擁有一個模式可循，瞭解企業經營方向所要求的理念，進而明白企業所要傳達的管理訊息。在現況符號與標語還不普遍的情況下，或許可以慢慢的從被表揚的員工當中，觀察到一些創新的點子或作為，將其作一個統計歸納，進而設計出有形的文字或圖樣與標語。

(二)組織文化

1.針對改變，透過透過儀式、故事與符號做增強的動作，例如對服務故事中，優異員工的一個頒獎儀式、服務故事的累積型塑出的成功經驗、提供日後新進員工一項有形的參考。

2.個案公司目前在將人文導向與績效導向作整合。過程中，遇到人文導向方面，除了績效導向需要員工持續創新之外，可能還需要適應人文導向所需要具備的能力，例如請教資深員工瞭解忠誠顧客的有哪些消費偏好，需要花費多餘心力學習。而適應時間的長短將會影響其工作上的成效。而資深員工遇到績效導向時，可能會無法因應企業變革的速度，而產生職業倦怠，甚至遲遲無法達到績效考核的標準，而在未達到退休年齡前，提前離職。人力資源主管在整合的過程中，需準確拿捏整合的時程，給予資深員工與年輕員工適當的適應時間。

(三)生涯規劃

1. 個案公司在生涯規劃的做法上，在教育訓練上有比較多確實的動作。但在提供相關生涯規劃的資訊方面，深度較為缺乏，沒有向員工提出詳細的建議。如能舉辦研習營透過團體討論與活動，員工也能對自身的生涯規劃，更為清楚的認知，對於主管的教育訓練上，也能提供些意見，使效率提升。

2. 在未來職業道路的選擇，而在職業生涯的諮詢活動過程，深度也

較為缺乏，較少提供參考意見。職業諮詢可以解決員工職業生涯的困惑。所以個案公司應在職業諮詢體系上，應新增其制度與人員等。配合企業未來的接班制度與相應人員技能的提高，幫助員工樹立職業目標與抱負，引導員工可能發展的方向與機會。

3.退休研習營的安排，給予資深員工，屆滿退休年限前，透過專家的建議，在財務、保健、生活調適等，給予退休生活後，安排及規劃其生活。對於意外狀況，培養冷靜應對與解決問題的能力。

三、育才

(一)職前訓練

1.缺乏實務做法中的角色扮演法，可以讓學員親身體驗某些行為模式，藉由實際扮演不同角色，主管、員工、顧客三種關係，實際處理人際關係問題，例如處理顧客抱怨，因曾經體會過三種角色的箇中滋味，因此當問題產生時，能夠思考到其他角色的想法，作出對組織最為有力的適當做法。

(二)教育訓練

1. 組織分析、人員分析所擬定的訓練計畫，對於企業成長發展產生相當大的作用。營業額的損益、顧客角度等發現式的訓練計畫實行，可以培養員工擁有管理的思維，配合培養未來接班人計畫，能夠有相輔相成的效果，透過實務問題的解決，成為能夠發現問題核心的接班人。

(三)在職訓練

1.後續措施上，評估方面較沒有實際行動，檢視各項訓練課程上，個別在工作場域中的效益。可以讓主管檢視設計訓練課程的種類增減。

四、晉才

(一)績效評估程序

1.個案公司在績效管理上，強調公司員工刻苦耐勞，不要求實質薪資調整或獎金回饋，但在文獻所述之薪資調整方面，實質薪資回饋能使員工肯定自我並更願意努力工作，若能依照績效考核結果，給予表現良好的員工薪資調整的空間，不僅可以激勵員工繼續努力，也可留住員工減少人才流動率，並激勵其他無受到鼓勵之員工有目標前進。

2. 個案公司在績效考核過程中，若能對員工有期中評估及關切，不僅能馬上修正績效方針，並也能如文獻所述，為下一年度績效考核進行暖身動作。

(二) 績效評估結果及其作法

1.在績效評估結果上，個案公司界定績效考核不佳原因，主要都著重在員工層面，如：員工工作態度不佳、吸收新事物的意願不佳及職場能力不佳，但績效不佳的優劣評估，不僅員工的問題需要進行改善及了解，建議個案公司方面也必須建立一套考核方針，檢視是否為企業本身問題影響員工的工作態度。個案公司若能設定方針審視自我，不僅對員工較為公

平，也能藉此改善公司內部問題。

2.若個案公司能妥善利用績效評估的結果，進行內部經營管理決策，如:遴選標準的修正、工作輪調的依據...等，不僅在績效管理程序上更有效率，若能依此修正人力資源管理上之程序，能使未來在遴選、員工訓練抑或是離職管理上更得心應手。

五、留才

(一)員工薪資制度

在傳統的企業理念中，企業會採用年資制導向的薪酬設計，但時代改變，年資長並不一定代表績效或能力成正比，尤其在這樣快速變遷的社會。在各種環境因素中，年資可能成為企業的包袱。想要激勵員工達成組織目標、留住優秀人才，薪酬設計是具有關鍵性的影響力。同時也可能決定員工的態度與行為，是評估企業可招募或慰留員工的重要指標。而個案公司在薪酬設計只採用公平的原則，會促使資深員工以穩定的心態持續工作，但是對於年輕具有抱負理想的員工，可能認為沒有期待而導致人才的流失，如此循環會造成企業有負面效果。因此，建議個案公司可採取激勵性的薪酬設計，不僅加大了績效獎金的空間，這部份的薪酬更來自於員工本身的工作績效評估，並非受到公司整體獲利的限制，或是依據員工年資來反應薪酬的高低。對於員工而言或許這樣的薪酬設計充滿冒險性，卻也因此更能刺激員工在工作上追求表現，以達到協助企業落實目標，為企業

帶來更好的營運成果。

(二)員工福利制度

個案公司在員工福利政策上並無相當重視，其原因為員工不計較、不要求，其刻苦耐勞之精神，使得企業主認為經營對員工的關懷較為重要，但卻忽略年輕員工的需求，會造成年輕員工沒有此誘因而離開，企業因此缺少年輕員工的衝勁與創新。近年來企業已越來越重視員工的福利，員工福利的提供也已成爲一種激勵工具，若能配合員工的需求，提高員工福利滿意度，才能達到提供員工向心力的功能。建議個案公司可針對員工需要、公平與平等、經濟、參與以及守法等多項原則多做思考規劃，有助於培養員工對企業長期性的依賴與忠誠感

(三)員工離職管理

個案公司在離職管理上並無針對績效不佳的員工進行瞭解，可能造成是員工因企業政策或單位主管的領導與管理因素離職，但企業無法對症下藥進行改善。建議個案公司在離職管理對於任何欲離職員工都應進行離職面談並且注意員工的離職率，必須適時與單位主管溝通面談，如果單位主管在管理上出現問題，應立即處理否則將會難以降低離職率過高的狀況。面談結束後，應將面談紀錄彙整，針對內容分析整理出離職的真正原因，並且提出改善方針，以防範類似離職原因再度發生。除調查離職原因外，離職管理的重要工作之一就是確保公司與離職員工的關係，離職員工縱使

以後不能回到公司效力，但如果維持良好的關係依然可以為公司帶來其他
益處，同時避免離職員工惡意破壞公司名譽。

參考文獻

- Raymond A. Noe (2005). 人力資源管理 全球經驗.本土實踐 (林佳蓉)。台北市：雙葉書廊。(原著於 2004 出版)
- Loyd L. Byars、Leslie W. Rue、黃同圳 (2006)。人力資源管理全球思維本土觀點。台北市：麥格羅希爾國際股份有限公司。
- R. Wayne Mondy,Robert M. Noe (2005). 人力資源管理 (王祿旺)。台北市：新陸書局。(原著於 1990 出版)
- 吳復新 (2003)。人力資源管理理論分析與實務應用。台北市：華泰文化。
- 沈介文、陳銘嘉、徐明儀 (2004)。當代人力資源管理。台北市：三民書局。
- 朱延智 (2007)。人力資源管理。台北市：五南文化。
- 張麗英 (2003)。旅館暨餐飲業人力資源管理。台北市：揚智文化。
- 李長貴、諸承明、余坤東、許碧芬、胡秀華 (2007)。人力資源管理增強組織的生產力與競爭優勢。台北市：華泰文化。
- 林建煌 (2006)。管理學。台北市：新陸書局。
- 溫金豐 (2009)。組織理論與管理基礎與應用。台北市：華泰文化。
- 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔 (2007)。人力資源管理理論與實務。台北市：華泰文化。
- 郭欣易、梁仲正、石銳 (2008)。餐旅人力資源管理。台北市：華都文化。
- 鄭健雄 (2008)。休閒與遊憩概論產業觀點。台北市：雙葉書廊。
- 丁一倫 (2008)。影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例(碩士論文，朝陽科技大學休閒事業管理系，2002)
- 彭姿榕 (2009)。觀光賭場之人力資源管理研究 (碩士論文，國立東華大學，2009)。

附錄

附錄一 訪談邀請函

_____ 您好：

我們是朝陽科技大學休閒事業管理系的學生，目前正在徐淑麗老師的指導下進行有關「國際觀光旅館人力資源管理實務之研究-以全國大飯店為例」之研究。主要想探討有三十年歷史的全國大飯店在人力資源管理實務上之作為，如何運用五管構面訂定策略，進而讓員工有效協助企業達成組織目標，開啟全國新世代。

「人力」是決定企業競爭力是否能提升的關鍵因素；企業想在近年來競爭激烈的環境中脫穎而出，必定需要有效地運用企業公司內的人力資源，才能結合其他資源創造綜效。這是一份邀請您參與研究所發出之邀請函，希望您能撥出寶貴時間，讓我們有機會分享全國在人力資源管理實務上之作為，您寶貴知識及經驗將提供我們莫大的幫助。訪談時間約為一個小時至一個半小時，全程將會錄音，內容僅以研究之用途，並盡到研究者的義務與責任，保障您的隱私權，我們也會提供您談話的書面記錄及最後的研究成果。最後，附上本研究之訪談大綱，並再一次感謝您熱心的支持。

敬祝

鴻圖大展 事事順心

朝陽科技大學休閒事業管理系

指導教授：徐淑麗教授

研究生：陳柏翰、廖玥雯、藍心絹、林少婷、張昱翔敬上

中華民國 年 月 日

附錄二 訪談同意書

本人_____願意協助「國際觀光旅館人力資源管理實務之研究-以全國大飯店為例」的進行，並接受研究人員的訪談及錄音。

在訪談過程中，凡涉及個人隱私或不便說明之處，本人可以隨時拒絕回答或錄音，其餘可供參考，錄音部分本人同意研究者將訪談內容謄為逐字稿，作為研究資料使用。

聯絡電話：

聯絡地址：

電子信箱：

訪談時間：可安排於 _____月 _____日
_____時 _____分接受訪談

有關訪談錄音檔之處理

交還給受訪者

研究者自行銷毀

其他 (請說明) _____

訪談者簽名： _____

中華民國 _____年 _____月 _____日

附錄三 訪談回饋函

_____ 您好：

再度感謝您撥空接受訪談，因為您的熱心參與、支持，使得我們研究得以順利進行，也因為您的熱情分享，讓我們增進不少知識，拓展我們的視野。訪談結束已有一段時間，將訪談錄音內容謄寫為逐字稿我們已完成，隨函附上請您審視，若有未符合您原先之語詞意義者，請不吝直接修改，再麻煩您隨回函寄回給我們，以便修正並進一步分析。若您對本研究尚有任何意見，歡迎隨時與我們聯絡，不勝感激！

敬祝

鴻圖大展 事事順心

朝陽科技大學休閒事業管理系

指導教授：徐淑麗教授

研究生：陳柏翰、廖玥雯、藍心絹、林少婷、張昱翔敬上

中華民國 年 月 日

附錄四 訪談大綱

一、請問全國大飯店的人力資源管理(HRM)實務作法包括哪些項目?這些項目是根據什麼原則或標準來訂定?能否提供內部資料,做為後續資料分析之彙整歸納參考?

二、關於人力資源管理作法,能否請您就以下項目,提供您的作法與經驗。

1. 選才方面:

(1) 在招募上的固定程序(具體步驟)為何?是否依據工作說明書或工作規範,可否提供具體資料做為說明參考?

(2) 應徵者所需的人格特質、相關技能、專業證照要求標準為何?

(3) 人才招募的來源主要是藉由那些管道(內部、外部)?

2. 用才方面:

(1) 全國大飯店是如何塑造組織文化?具體作法為何?

組織文化內涵:基本假設->價值的信念->行為型態->文化表象

(2) 是否有具體的精神象徵或標語?這個作法在全國發生何種效果?

(3) 是否有為員工進行生涯規劃?員工的反應為何?有無特別值得一提的案例?

3. 育才方面:

(1) 公司如何進行教育訓練?師資來源是如何聘請?課程內容是如何規畫安排的?

(2) 職前訓練有那些具體作法?

(3) 在職訓練的具體作法為何?

(4) 公司如何進行教育訓練的考核?相關建議如何納入後續改正?

4. 晉才方面:

(1) 公司如何進行員工績效評估,具體的執行方法為何?

(2) 進行績效評估的時間點為何?為何訂定這個時間點?

(3) 如何進行工作輪調制度?設訂此制度的考量因素為何?

(4) 對於績效不佳的員工,有那些具體改善的方式?能否提出具體的效果說明?

(5) 績效良好的員工,有哪些具體鼓勵方法?(分紅、晉升、加薪...等?)

5. 留才方面:

(1) 請說明貴飯店的具體的員工福利制度(個人和團體獎勵制度)為何?

(2) 請說明貴飯店的的員工薪資制度為何?

(3) 是否有進行員工離職管理,具體的方式為何?

三、貴公司擁有優秀的業績,因此,在人力資源管理(HRM)上能否提供一些特殊寶貴的經驗,做為塑造標竿企業的重要作法?

1. 另在人力資源管理過程有無特別值得一提的成功案例?或引為為鑑的案例?在這個處理過程,貴公司覺得有那些特別值得強調的經驗?

附錄五 訪談紀錄 H1

一、請問全國大飯店的人力資源管理(HRM)實務作法包括哪些項目?這些項目是根據什麼原則或標準來訂定?能否提供內部資料,做為後續資料分析之彙整歸納參考?

選:應徵者必須做多方面的測驗,剛開始測驗很多,在試用期三個月的觀察之內,所有的主管包含我都會觀察他的表現。然後,試用期滿前,我們也會再做一個測驗,我們有一個考核表,每個單位的新人,都有應該做的事情、應該教給他的東西,那這等於他三個月的成績。

用:用才這個部分,我會看他的能力。譬如說有些人曾經任職於很多餐廳,甚至在其他飯店,甚至已經做到領班、主任,若是他可以做到領班、主任,這就代表他對餐飲有一定的能力。但若是他今天很執著於櫃檯,可是他某方面條件不合的話。我還是沒有辦法讓他進入櫃檯工作。

育:育才的話,新進人員需要一、兩天的職前訓練,然後到各部門受訓,有三個月的試用期。

晉:no article

留:而在留才這部分,我一定會去了解他想離職的原因,但是通常這是到最後面一定會發生的,所以你在還沒發生前就要去了解是什麼樣的情況,他是不是有不快樂的狀況,還是有什麼不滿意的地方?

(2)這些項目是根據什麼原則或標準來訂定?

以目前來講,我們管理上的程序其實就是比照一般的程序。

二、關於人力資源管理作法,能否請您就以下項目,提供您的作法與經驗。

選才方面:

(1) 在招募上的固定程序(具體步驟)為何?是否依據工作說明書或工作規範,可否提供具體資料做為說明參考?

我們的招募具體流程,首先,我們會先篩選前來應徵的人選,現在一律都是先用E-mail的方式,那我們會先在學歷與經歷上做一個控管,篩選過後我覺得合適的話,會先從我這邊做第一步的面談。若是第一步面談通過的話才會再進行第二個甚至第三個面談。第二個可能是單位主管,第三個就是部門經理主管。

在學歷方面基本上至少要看每個階級、職缺的不同來篩選。因為現在學歷還滿普及的,所以大部分都是大學生,那如果說他真的有專業技能,有特別的才能或經歷的話,那都會是加分的部分。譬如說工程部,可能就是不喜歡讀書,但是他們專業方面很強,這方面我會另外在做考慮。其實也不是說一定看要學歷來憑斷一個人,但是依照職級的不同或是部門別的不同來做一個基本的篩選。

(2) 應徵者所需的人格特質、相關技能、專業證照要求標準為何?

a. 前台的服務生

語言能力一定是必備的基本技能，通常在面試的時候，我會要求與他用英文對話；然後日語，我會要求證書，因為現在國內英語證照對台灣同學來說，考取不是很困難的事情，但是英文會話可能比較困難一些。

我並不會以證照的成績來判斷員工的英文能力，因為台灣人是出了名的會考試，所以我覺得要實際的對話才能了解他的程度。

b. 櫃台

他有一定的標準就是要遵守，這樣才能讓我們的服務水準一致。在英文能力方面，我們會有一個測驗表測驗他，而內容都是比較基本、會接觸到的東西，另外會請他隨便說個一段話來自我介紹，從他的發音、講話來看。

我並不會以證照的成績來判斷員工的英文能力，因為台灣人是出了名的會考試，所以我覺得要實際的對話才能了解他的程度。那日語的部分也是一樣，我會以日語證照為優先考量，我是以二級為要求，因為我覺得三級不夠專業，除非你有在日本遊學過，但如果他曾留學過卻沒有考取證照也會令我產生懷疑！因為曾有一個例子，留學過日本卻無法自我介紹。

c. 廚房工作人員

餐飲服務、中式餐點丙級這些專業技術證照，我覺得不會直接影響到他的能力。中餐丙級是針對你真的要去的部分。為畢竟考試就是考試，就算他們有中式餐點丙級來了還是要做基本功，所以這些證照我倒覺得還好，我覺得你有考過代表你有基本的知識而已，但實際上還是要符合我們的要求。

(3) 人才招募的來源主要是藉由那些管道(內部、外部)?

我們的招募具體流程，首先，我們會先篩選前來應徵的人選，現在一律都是先用E-mail的方式，那我們會先在學歷與經歷上做一個控管，篩選過後我覺得合適的話，會先從我這邊做第一步的面談。

用才方面：

(1) 全國大飯店是如何塑造組織文化？具體作法為何？

1.我們有自己的目標，我們希望把全國提升到更好，擺脫以往的那種充滿舊思維、員工就是老老的、講話很俗氣的一家老飯店的感覺。我必須這樣說，但現在我們一直在改變，我們會用很嚴苛的方式去選用我們所以的人才。

2.現在全國大飯店的獎懲管理制度都是以比較激勵的方式，懲罰是比較少，通常我們都是一段時間就會召集員工來講話，激勵大家、鼓勵大家。公司營運狀況好的情況下，當然會給而外的紅利，但都是要看公司營運的狀況，柴副董是一個還滿大方，對員工還滿照顧的一個人。若有參加活動，像燈會、爵士音樂節，主管都會到場去幫忙，讓他們了解主管不在是主管，也是他們的夥伴。

3.實習生，我們現在有個要求，實習生一進來我們會加強在整個打扮上面，因為實習生有些還沒有這方面的基礎。所以說，在未來面對客人時，我們要強化的是整體性。我們以自信的方式朝著整體性前進，所以對他們的化妝儀態會特別注意，盡量把自己提升到與台北一樣的等級。

4.當然一個飯店在各方面的服務都是要不斷的精益求精，服務是永無止盡的。客人的要求是很嚴苛的，所以我們希望可以好再更好，現在也許只是進步，也許明年要更好。去年若是進步獎，今年是衝刺擠身前三名，那明年也許就要做到第一名這樣子，因為服務是永無止盡的。就端看現在做的都是客製化了，每個人的需求不一樣，所以可能要去再去揣摩、學習，再提升自己的服務品質。因為我們是要做到感動服務，有些小細節能讓客人感動，也許客人今天並不是要你去交代他或是什麼事，但是有些小貼心的舉動，就讓他感覺很窩心。

(2) 是否有為員工進行生涯規劃？員工的反應為何？有無特別值得一提的案例？

你要讓他理解到為什麼公司要這麼做？然後譬如說以前主管不會做報表、不會用電腦，那我們有新的高階主管強迫他們要學會這樣技能。因為以前沒有做過一些數字報表，現在變成說要實行這項政策，其實以好的方向來看是要讓他們學會怎麼做，日後他們如果想要在晉升，他們才有能力勝任比較高的職位，總不能永遠都停留在一樣的職位。另外這是提升他第二專長，為他們增進日後一些生活技能。因為你不能永遠停在筆寫的那種方式，現在有多少還是用筆來寫報告或是公文的，大部分都是用電腦做的漂漂亮亮，然後印出來。用書寫的方式，可能只有在卡片才會讓人覺得有誠意。其實他們也適應了，剛開始只是會很擔心做不好而已，因為執行一年了，我想他們應該用的也滿好了。

育才方面：

(1) 公司如何進行教育訓練？師資來源是如何聘請？課程內容是如何規畫安排的？

在變化快速的社會中，公司會不定期安排老師來為員工上課，增進員工的知識與技能。

(2) 職前訓練有那些具體作法？

育才的話，新進人員需要一、兩天的職前訓練，然後到各部門受訓，有三個月的試用期，除了奠定基礎也了解這位員工適不適任其工作。

應徵者必須做多方面的測驗，剛開始測驗很多，在試用期三個月的觀察之內，所有的主管包含我都觀察他的表現。我一定都會找機會跟他交談，另一方面也會詢問主管應徵者的工作狀態，我們是多方進行評估的。然後，試用期滿前，我們也會再做一個測驗。

在實習生方面，我們有一套招募新人的方式，三個月的試用觀察、以及一到兩天職前訓練，但是會看人數多寡而有所調整。實習生，我們現在有個要求，實習生一進來我們會加強在整個打扮上面，因為實習生有些還沒有這方面的基礎。所以說，在未來面對客人時，我們要強化的是整體性。我們以自信的方式朝著整體性前進，所以對他們的化妝儀態會特別注意，盡量把自己提升到與台北一樣的等級。

(3) 在職訓練的具體作法為何？

在實習生方面，在職前訓練後就是分發到各單位，讓各單位進行訓練，三個月後進行考試。但由於各學校發的成績考核不同，所以除了單位主管以外，我也會進行評分。那如果說我們現在要求就是說，發生事情他們馬上就告知人資部，不再是自己處理，因為我們有跟單位主管溝通協調過，若是實習生發生事情一定先要讓我們知道，才能讓他有改進的空間。

其實要改進的東西其實還滿多的，譬如人力自我提升專業知識方面。因為現在很多勞動法令方面的改變，所以現在都要常常出去上課；現在勞工意識抬頭，我們也要常常去增加新的知識、配合政府法令；學生實習方面，我們就會積極開放新的合作學校；與各個飯店接觸，我們就會了解最近是否有什麼新的教育訓練方式，我們再把他帶給同仁。

(4) 公司如何進行教育訓練的考核?相關建議如何納入後續改正？

我們有一個考核表，每個單位的新人，都有應該做的事情、應該教給他的東西，那這等於他三個月的成績。就像學生一樣，老師這三個月教了什麼東西，由我做最後一次測驗，讓我知道他們學會什麼東西。而我會用抽問的方式，這些測驗結果會當作平常觀察的成績，可能會佔到40%，再加上平常的表現和主管的觀察，其實跟一般業界的作法沒有太大的差異。

晉才方面：

(1) 公司如何進行員工績效評估，具體的執行方法為何？

「...服務是無形的，我必須這樣說，所以無法用一個具體考核表來進行評比。因為服務就是端看個人的感受，今天如果你用一樣的服務對待不同的顧客，也許你今天得到的反應就會不一樣。那若你真的要用一個非常制式的考核去打它的成績，那這個真的是非常主觀的意見。用工廠的標準檢驗產品的方式去端看服務，我覺得這個是不公平的！因為可能顧客需要的和你想呈現的服務方式就不一樣，有些顧客可能想要靜靜的吃一頓飯；有些人就是要服務生一直找與他聊天，那想靜靜吃飯的顧客會覺得好的服務是不要有人打擾我，若是今天服務生以同樣的標準不去服務另外一個客人，另外一個顧客或許會覺得服務不周，這家飯店很糟糕！你了解我意思嗎？服務就是要針對每個人去做服務，而且服務非常主觀，你認為好或不好，就是在於你的主觀感受。所以你要用考核去打成績，我覺得對他們來說是不妥的...」

(2) 進行績效評估的時間點為何？為何訂定這個時間點？

「...平常主管、我可能就會觀察員工們的表現，或是與每個員工進行訪談，因為當我們在做考核時可能就和平常表現的不太一樣，其實這中間會有一些落差，那就是要靠單位主管、部門主管來協助了解。...」

(3) 績效良好的員工，有哪些具體鼓勵方法？(分紅、晉升、加薪...等?)

公司營運狀況好的情況下，當然會給額外的紅利，但都是要看公司營運的狀況，柴副董是一個還滿大方，對員工還滿照顧的一個人。

留才方面：

(1)請說明貴飯店的具體的員工福利制度(個人和團體獎勵制度)為何？

「...現在全國大飯店的獎懲管理制度都是以比較激勵的方式，懲罰是比較少，通常我們都是一段時間就會召集員工來講話，激勵大家、鼓勵大家。公司營運狀況好的情況下，當然會給額外的紅利，但都是要看公司營運的狀況，柴副董是一個還滿大方，對員工還滿照顧的一個人。若是有參加活動，像燈會、爵士音樂節，主管都會到場去幫忙，讓他們了解主管不在是主管，也是他們的夥伴...」

(2)否有進行員工離職管理，具體的方式為何？

「...而在留才這部分，我一定會去了解他想離職的原因，但是通常這是到最後面一定會發生的，所以你在還沒發生前就要去了解是什麼樣的情況，他是不是有不快樂的狀況，還是有什麼不滿意的地方？只要有任何風吹草動我都會持續觀察這個人，然後若有四下無人的機會就跟他聊天。最近倒沒有要離職的個案，通常就是學生要回去讀書；不然就是他們覺得餐飲業、旅館業薪水太低，我想這是普遍台灣的毛病。服務業付出勞力完全無法與薪水成正比，就是得到的實質回饋不多...」

三、貴公司擁有優秀的業績，因此，在人力資源管理(HRM)上能否提供一些特殊寶貴的經驗，做為塑造標竿企業的重要作法？

「...我們有自己的目標，我們希望把全國提升到更好，擺脫以往的那種充滿舊思維、員工就是老老的、講話很俗氣的一家老飯店的感覺。我必須這樣說，但現在我們一直在改變，我們會用很嚴苛的方式去選用我們所以的人才。

「...當然一個飯店在各方面的服務都是要不斷的精益求精，服務是永無止盡的。客人的要求是很嚴苛的，所以我們希望可以再好更好，現在也許只是進步，也許明年要更好。...」

「...因為服務是永無止盡的。就端看現在做的都是客製化了，每個人的需求不一樣，所以可能要去再去揣摩、學習，再提升自己的服務品質。因為我們是要做到感動服務，有些小細節能讓客人感動，也許客人今天並不是要你去交代他或是什麼事，但是有些小貼心的舉動，就讓他感覺很窩心。這是我們去年推行的政策，今年還是持續在進行。...」

**1. 另在人力資源管理過程有無特別值得一提的成功案例?或引為為鑑的案例?在
這個處理過程，貴公司覺得有哪些特別值得強調的經驗?**

「...基本上以新策略來講，如果我要實施前我會先跟我內部員工做一個溝通、告知。我會讓他們了解說，若是我真的要公佈這一項命令的時候，一定會有人來問，那他們要很確切的告知到底是要怎麼執行？他們兩個一定要比其他人了解這項政策。因為我有時候不在，可能其他員工接觸到的就是他們兩個，他們很明確的告知同仁們這一些訊息或是整個流程該如何執行。那再來對外的話，我們會先跟部門主管做一個溝通，大家取得共識後，大家知道怎麼執行後，由部門主管下去告知、溝通以後，同時人資部這邊也會發通知，以通知書、E-mail，或張貼在公佈欄在做一個公布的動作。但事先主管都會知道我們要執行的是什麼？主管一定會比員工先知道，這樣才能知道整個流程如何進行或是發布新的人事命令之類的事情，主管都是先知道以後然後再發佈通知。...」

「...有些命令的執行就是要不斷跟老員工溝通，畢竟我知道新公司接手之後，它並沒有做太多的變化，也就是舊的員工都有承接。只有一個個案就是要退休了，可是純粹就是他自己聽不懂我們要執行的命令，大概跟他溝通大概三四個月吧，但最後他也就是順利退休了。我認為就是一直溝通、就是要不厭其煩去跟他講，你再怎麼吼他也是沒有用的。我覺得可以先去跟他談心，不然怎麼辦還是要讓他了解才行，最後他終於知道為什麼，因為我是透過他老婆跟他講的，因為他聽不懂我要表達的，然後我一直叫他到勞工局去查訊我講的這些東西，他還是不會。他可能言詞、講話方面比較不會溝通吧，所以他去訊問的方式就不對，加上政府那邊給他錯誤的回覆都影響到他的理解。...」

附錄六 訪談紀錄 H2

一、請問全國大飯店的人力資源管理(HRM)實務作法包括哪些項目？這些項目是根據什麼原則或標準來訂定？能否提供內部資料，做為後續資料分析之彙整歸納參考？

企業策略第一個先談定位，全國大飯店，一直都是以團體客為主。從顧客的結構分析來看，團體客大概佔了六成左右的營收。然後商務客大概是一成左右。long stay 大概 3%~5%，其他大概都是散客。所以可以知道說，顧客來源都是以團體客為主。在台中地區很多飯店，給人的感覺，就是比較優雅。進去可能需要非常的拘謹，換句話說就是行為舉止要稍微的收斂一點。可是你如果到了全國飯店，你會覺得說，裝潢很典雅，但是你不用太拘謹，就是感覺比較輕鬆、溫馨的感覺。在飯店服務業，第一眼的感覺很重要，除此之外，就是互動的親切，因為我之前在亞都麗緻，現在來這裡，兩者定位是完全不同的，亞都麗緻的要求就是優雅，重視服務的禮儀、肢體的語言。全國這裡可能比較講求比較親切一點的、比較在地化一點的感覺。所以在策略上運用，因為定位上是以團體客為主，所以在地化、溫馨的感覺很重要，這是我們的一個特色。所以人力資源運用上，就會朝這方面去運作。

二、關於人力資源管理作法，能否請您就以下項目，提供您的作法與經驗。

選才方面：

(1) 在招募上的固定程序(具體步驟)為何？是否依據工作說明書或工作規範，可否提供具體資料做為說明參考？

如果以一般性的招募程序：

1. 第一個就是部門提出人力需求，招募管道就是 104，或是學校老師的推薦，或是內部員工推薦，大概分這幾個。
2. 除此之外，來的員工第一步，先填基本資料，基本資料填完之後呢，我們會做所謂的心理測驗，心理測驗完畢之後，大概會看他傾向屬於哪一種類型的人格特質，完畢之後，我們人資部第一步會進行面試。
3. 初試完畢之後，就交由用人單位，比如說客房部餐飲部後勤主管來進行複試，那複試過了以後呢，包括薪水、上班時間，輪班等等。
4. 確認沒有問題了，我們就通知他報到，大概是這樣子，簡單的基本程序是這個樣子。

當然每個單位的特性都不同，招募的職級都不一樣，如果說程度越高的，比如說他是主管級的，大部分都透過推薦，自己來應徵的比例比較少，因為畢竟我們不曉得他履歷的內容到底能不能真正的展現，所以我們會做很多 reference check，就是他過去的工作裡面，他的主管，或是他的朋友、父母對他的評價如何？了解之後呢，就會多了一些面談的程序，人資部面談啊，副董面談啊，相關單位主管面談，完畢之後，才會考慮晉用。

(2) 應徵者所需的人格特質、相關技能、專業證照要求標準為何？

資格要件是首要的，比如說：

1. 櫃檯，會要求語文，測驗它的能力。
2. 如果是應徵美工的，那他可能必須要帶作品來看。
3. 應徵廚師的就可能會試菜，在來是看職級，等級，那如果說，它是待過遠企啦，或是其他地方，規模較大的飯店等，待過一段時間，那可能就不會測他的試菜了，可能就會聊聊，覺得不錯就 ok，那其他的部份呢？

重點是在於人格特質，我們用心理測驗，我相信每個人對於心理測驗的問題的反應，防衛心都很重，他知道你大概要什麼答案，所以很難問出重點，所以還是要透過面試的過程，篩選他的價值觀。

所以，人資部的第一關，通常都是判斷價值觀、人格特質，這是最重要的，如果價值觀不錯，然後符合我們的需要，人格特質也符合需要，第二關用人單位就會看的是他的學習能力、應變能力、工作的熱忱度，還有就是會問他相關的經驗，是不是符合我們的需要，那一切都 ok 了以後呢，就會及格。

所以人資部比較重要的是在於價值觀跟人格特質，符合整個公司的文化，那第二關比較強調的是技能方面、知識方面，如果用人單位，覺得符合資格，那就過關。

(3) 人才招募的來源主要是藉由那些管道(內部、外部)?

基層員工我剛剛有特別提到，從 104、學校，現在實習生大概佔我們比例將近 15%，所以跟學校之間的互動比較頻繁，那其他都是別人推薦的，或是內部員工介紹的。

用才方面：

(1) 全國大飯店是如何塑造組織文化？具體作法為何？

全國大飯店塑造組織文化，因為全國已經 30 多年了，很多員工都已經做了 20 幾年了，組織文化從員工的角度來看的話，倒因為全國飯店在 2 年多前賣掉了，那由勤美接手了以後，基本上做了很多的動作，但是唯一一點不變的就是，保有這些老員工，因為飯店很重視顧客的喜好，顧客的消費喜好，很重要，那這些老員工呢，對這些長期忠誠的客人，非常了解他們的喜好，所以我們第一個政策先穩定老員工。但是穩定是比較被動的作法，比較積極的作為，就是要讓人家覺得全國不一樣，不一樣有很多方向，產品定位改變，服務的改變，制服的改變，硬體的改變等等，有很多動作讓人家知道，勤美進來之後真的不一樣，所以我們花了將近一億五千萬，將整個建築的外觀，做一些改變，把宴會廳整個打掉，重新裝修，然後把大廳也翻修，然後在明年度，又要花將近五千萬，要把客房改變，所以呢，有舊有的服務軟體，加上新的硬體設備，所以全國飯店現在希望能夠慢慢蛻變，但蛻變不能太快，太快的話，有些員工跟不上，或是說新的活水進不來，所以我們要一步一步改變，首先讓個人改變的事，第一個是，服務不能下降，就是讓顧客知道說，除了了解需求之外，再讓你感覺到，全國創新的一些做法，所以說，現階段還不錯。

但是組織文化怎麼去塑造呢，第一個企業得要往前衝，要變革，所以組織文化的塑造上面，就是績效考核上面，就會做一些比較嚴格的作法，就是說可能有 10%，就

是優等的、甲等的、乙等的，丙等比較差的，比如說 5%~10%，第一年是 10%，如果你是丙等的我給你機會，希望你跟上步伐，如果你跟不上步伐，那你就培養第二專長，在不行的，你自己就會知道。那如果說到今年第二年，丙等的比例下降了，員工都已經跟上來，那有些員工覺得說，這樣子拼太累了，可能就離職，那有些員工可能年資也到了，退休了，所以丙等的比例逐漸下降。

所以組織文化已經慢慢的思考到說，生產力伴隨績效導向，跟人文導向現在目前在積極整合當中，所以人文導向就是留住舊的員工，讓顧客感覺到他的忠誠度，他的消費偏好，我們都能夠服務的很好，但是績效導向而言，員工還要能夠去創新，所以說組織文化的塑造，現在會有這兩個力量慢慢的在整合。

(2) 是否有具體的精神象徵或標語？這個作法在全國發生何種效果？

符號沒有，儀式也沒有，術語也沒有，全國在這方面是比較少，像亞都就很成功，比方說我們在籌備 hotel one 就是很簡單，就是「四五三」：四是四大服務精神、五大服務步驟，三項管理工具，但是全國並沒有這樣的東西，全國現在在做的是顧客滿意的故事，因為我現在在做一個感動服務的導入，所以我們現在的服務故事，比較屬於顧客滿意的部份，哪一個廳或是哪一個地方，顧客有讚美的，就公開讓員工知道，那些服務是被公司所支持的，肯定的讓員工知道。

本來我要帶員工去了解什麼叫服務，塑造卓越的服務文化，但是這個需要一點時間，員工很多舊有的習慣，不能這麼快去調整，對他們來說這些價值觀，早已深植到他們的 DNA 裡面，很多事情不用交代，他們就知道自己要做什麼，而且刻苦耐勞，全國飯店的員工刻苦耐勞，真的是不一樣，有些時尚的飯店，員工很有自己的主見，推一種東西，他就會說為什麼要這樣子做，法令規定要怎麼樣，因為現在知識份子教育水準提高，所以很多意見，很多個人的主張，加班以後要什麼啊，要東要西的，但全國的部門只問事情完成了沒，不會去講什麼，所以他們比較屬於勤儉、刻苦耐勞，這種氛圍其實不要太特別去把他加值或幹麻，反而你太過於動作多，反而會挑起某些不必要的溝通，有些部分大概只能說到這裡。

(3) 是否有為員工進行生涯規劃？員工的反應為何？有無特別值得一提的案例？

生涯規劃我目前在做，之前是沒有，現在當然優秀員工每年考核之後會有晉升，會有嘉獎之類的，那我們飯店就是隨時有員工表現不錯，不用等到考核，考核一年考核一次，或半年考核一次，表現不錯的我們就讓他升遷，那有些員工會做職務適當的調整，那如果這個客戶開發能力不錯的，那我們就幫他規畫一個職務出來讓他去發揮，那我現在要做的是，第一個飯店現在的組織結構分成雙峰，什麼是叫雙峰呢？就是一般飯店大是年資愈淺的年紀愈小的占大多數，年紀越高的年資越多的這組織人口結構是這樣；那全國是這樣，也就是說年輕的很多占一半，老的也一半，所以說這職涯怎麼規畫呢？新的員工要的是學習是挑戰要的是舞台，那老的員工要的是穩定，要的是不要變動太多，那休假還好，就是如果福利措施來講的話，可能會希望有子女獎學金，但

年輕人那根本還沒結婚就沒有用，可這兩塊價值觀是一大挑戰。

所以目前我們對員工生涯規劃的部分呢，倒沒有有辦法有效的去執行，唯一能夠做的就是誰有不錯的表現，我們就從績效考核、主管部門的了解裡面，不錯的我們就往上發展，再來就是訓練體系，就是讓員工在管理能力方面加強，因為老員工他過去都土法煉鋼，怎麼讓他有效率的管理，所以明年度呢在管理職能訓練方面呢就會強化很多。

如果說是以年輕族群這一塊，年輕族群這一塊我們受限，比如說我們有西餐的 buffet、有 lounge，這塊年輕比較多，那如果我有法式餐的話，如果我有法式餐的話，當然這些人都要先訓練好，被法式餐訓練過，因為他是最高等級的服務要求，那再來就是說他的第二專長，那就是以現在目前來講，就是說坦白講比較不容易，就是要跨，我們中餐的員工年齡層稍微偏高，那基層員工呢比例還不高，所以中餐這塊的訓練兩層過程其實比西餐還來的困難，因為中餐要的是美食文化，那西餐是除了美食之外，禮儀，所以變這問題，年輕人他要的東西是希望我看的到我未來怎麼樣，然後現在可以掌握什麼，所以我現在能夠做的是，針對年輕這族群，去強化，專業技能交給部門主管去，我們就開始訓練他服務的品質，怎麼去跟客人互動，然後怎麼去做服務的禮儀訓練，然後再加上管理的訓練，讓他知道說，如果未來你要成為管理階層，現在可能需要一些管理的技能。

那針對老員工的部分呢，比較重視的是關懷，你只要關懷，就是他如果不幸受傷，或是說家裡有狀況，第一個動作並不是思考他的 production，而是思考你的感覺，你的困難度，多加關懷那他就能穩定了，中國人就是心一安甚麼都安，心把他安住，針對年輕人就是多一些任務給他們，讓他們去工作豐富化，針對管理職能訓練，第二專長訓練，你們理論上可以看到的大概就這些，只是操作的方法怎麼做!那個是情境阿，你們可能要看到才知道。

育才方面：

(1) 公司如何進行教育訓練？師資來源是如何聘請？課程內容是如何規畫安排的？

就是依雙峰來進行規劃，然後他的教育背景、他的部門的狀況，因為部門如果說，有些時候顧客抱怨是很重要的一個來源，比如說我們曾經有一個客人進來後呢，覺得全國飯店員工眼睛長在頭上，從客人 door man 一進來到 check-in 到房間到 lounge 等等過程裡面，員工眼睛長在頭上，事實上我們員工是這樣嗎?不是，但問題是 body language 給人家這種感覺，心不是這樣，這就是甚麼?就是他不知道眼睛怎麼接觸阿，eye contacts 是不是說眼睛看對方就好了，你要配合其它的動作、距離、眼神的感覺，配合你的某些感覺，所以這方面他們不知道，如果你沒有笑容，眼睛看著對方，眼睛稍微飄上面一點，人家就以為你在評估他，如果對方穿短褲，他自己已經假設你們一定會評價我，他會去蒐尋你某些線索那就完了，像這類顧客抱怨這一點，我們就可以訓練員工服務禮儀了，要求他們第一個服裝、頭髮，距離對方應該站在對方的哪個角度，怎麼開門眼神怎麼接觸、言談舉止、說話的速度..等等，讓客人感覺到說，我再再都被尊重到，

這是有技巧的，要再訓練他們，所以客人抱怨是一個訓練的根源；第二個，員工常犯錯哪些問題，常犯錯哪些問題就會加強哪些訓練；那第三個組織的發展，組織那因為我們接下來要開始大肆的內裝，要投資很多東西，所以這些服務的要求就不太一樣，所以我們就從這裏面去尋找，或是我們老闆講說下一步想要幹嘛，想要培育一批什麼狀況，所以我們就自己訓練，但最重要最重要的是，生涯規劃要結合訓練體系，就是說這位置你要做多久，就要往上爬，要往上爬之前我要先把你的能力準備好再往上爬，這是我們下一步要做的事情。

那現在還沒辦法這樣做，現在只能夠救火式訓練，甚麼叫救火式訓練，顧客抱怨了訓練，出問題了訓練，第二類是屬於發現類的這種訓練，就說我們從營業額、顧客角度，先感覺到顧客需要什麼，所以我們要進行訓練課程或者是管理上的訓練，那第三類是我未來三年五年可能要培育某些這個經理人或接班人等等，所以預測未來一定要怎麼樣，所以從內部開始篩選不錯的進行訓練，所以現在只做到第一步，所謂的救火式的訓練。

師資來源以前都是外面請的，可是我覺得外面請的都是想辦法叫好不一定叫座，就是講一些跟課程沒關的笑話讓大家笑成一團，之後就沒用了，所以我一來簡單的分類，教育跟訓練把它分開來，教育就是觀念的啟發，那教育完畢之後對你工作不會有太直接的幫助，他只是觀念的啟發，訓練就是要讓你上完課之後立即可以移轉到你工作上，所以教育跟訓練把它切開之後，就能知道怎麼規畫了，比如說接下來我們要做的這個訓練課程是有關服務品質的提升：

1. 第一段叫做觀念的啟發，就是要讓他們知道說，服務不是只有 SOP 而已，還有更高一點層次的是讓顧客感動，那怎麼做到感動，那我們就會做一些訓練，這是不能公開的。

2. 第二段就是開始做服務文化的塑造，就會透過一些觀念，也是觀念。

3. 第三段，服務禮儀訓練，那就是告訴你要怎麼站，訓練完了到現場就是要這樣站，你要怎麼去開門、你要怎麼去引導、你要怎麼去跟客人互動，這都是訓練。

所以會這樣來進行安排，大概會這樣，就是把整個我們叫焦點式的訓練，現在就是服務要品質提升，好，其他部分先不訓練，就服務品質，就剛講的，前面那一段屬於觀念的啟發，就是讓他知道怎麼做如何讓顧客最滿意的服務，然後服務文化塑造，服務禮儀，然後到服務稽核，教他們怎麼做，我們會成立一個稽核小組，去稽核這個服務的部分，再來就顧客抱怨，所以分這五種課程的訓練，誰訓練？就我訓練，人資部本來就扮演出這種角色，其實人資部他除了服務之外，管理訓練都很重要，為什麼人資部來講呢？因為他，我大概知道各部門的狀況，我舉個例子一定是實際發生的，員工會比較有感覺，你找外面的來，他跟你說什麼汽車、貿易公司、銀行，員工可能覺得，他們是他們我們是我們，而且更好玩的是，我看過別人來訓練的是，他講的是飯店基本動作，他自己覺得很有內涵，可是他不知道甚麼服裝儀容那對飯店來講是基本的，所以說對員工一點幫助都沒有，所以這個部分要自己內部訓練，管理也是，因為像我是因為經歷亞都，亞都有很多服務訓練的系統，第二個我本身有管理的證照，所以我可以上這個管理課程，最好都是由人資部來做，其他部分有關教育類的、觀念

啟發的，找外面來講可以，訓練，比如說顧客抱怨，那要找外面來講嗎？外面來講他只會告訴你幾個原則等等，那我們的訓練就是，講完了之後除了觀念啟發，那步驟就出來了，各單位就是按照這步驟去進行，比如說理財講座，那種就找外面來講就好，讓員工生活更安頓、親子溝通阿，找外面來講，只要能夠落實在飯店執行面的，就由內部講師訓練，也不用錢這樣，不用找師傅。我自己來做訓練的。

另外你們所提到的 Team building。Team building 的部分目前沒有，以前有，但是他辦的方向不太一樣，魔鬼訓練的那種可能不適合，因為之前別的部門主管，他可能也不熟悉飯店，所以會用了一些不一樣的手法，那飯店的 Team building 是屬於流程整合，什麼叫流程整合，飯店分工很細對不對？分工不代表合作，所以會本位主義很強，所以那種流程的管理很重要，有時候你會把責任丟給我，我又丟給你，你又丟給他，會有這問題，所以要破除這種本位主義的 Team building 設計就不太一樣，這個關鍵點很重要。

所以目前我們還沒有做 Team building 這一塊，因為我們上面主管本來就合作愉快，沒有什麼好談的，有問題就大家協調一下就好了，所以不太需要做那塊，是假如新的 project 出來，我預測接下來你們可能會有衝突點，我可能會先辦，或是說未來的升遷、第二線的主管或第三線的主管，他們未來可能會成為第一線的主管，現在先讓他們認識一下，讓他們彼此流程認識，但那一段現在也不成問題，對我們來講，剛特別提到，我們都刻苦耐勞，你說什麼他們就配合什麼，所以 Team building 這一塊就比較少去。

(2) 職前訓練有那些具體作法？

人資部會為新進員工舉辦職前訓練，了解公司的產品、經營模式、理念、服務精神，還有上班規定、消防，有關飯店所要求的，法令所要求的等等。進來之後，我們會先做職前訓練，飯店的實習訓練結束後，部門有部門的職前訓練，部門會開始帶他們認識環境、認識主管、認識整個營運的流程，然後呢，我們會要求，各部門的主管，就要有一個訓練的 check list，就是他一個禮拜要學會什麼、兩個禮拜要學會什麼，那所以按照整個輔導新進員工，進入工作現場的一個進度，一個禮拜要學會哪些東西，一個月要學會哪些東西，那完畢之後呢，有三個月我們做試用期滿的測試，測試過了以後、考核過了以後，才會正式的約聘，所以除了公司輔導員工之外，部門主管也要輔導，儘快的熟悉工作地方。

職前訓練會利用講座與實務操作方式穿插，有講授法、有示範、有現場導覽、有這種角色扮演，角色扮演沒有，座談，大概這四種方式，要不然一天上完很累，講師不會累，聽的人很累。

(3) 在職訓練的具體作法為何？

在職訓練與職前訓練，這從名稱上就不一樣了，orientation 是方向的，等於是有點像方向的定位或什麼，因為員工來自各個不同的地方，剛來之前到底要存有甚麼心態來進入這家公司，那他也希望有歸屬感，那他的價值觀應該怎麼去選定，不知道！

我應該要做什麼心態的準備，所以職前訓練 orientation 是有點像方向的定位，他一來之前我就告訴你，你加入的是甚麼大家庭，然後公司，為什麼公司會存在，公司存在是因為我們什麼樣的產品，然後你進來之後有哪些規定你要遵守，你的服務精神，就是我們公司要求在服務的要求上，等級要求到哪裡，有些人他做過什麼泰式餐廳、獨立餐廳，他以為這樣就夠了，那我告訴你，五星級飯店的要求是什麼，行為規範是什麼，然後消防，飯店是靠石頭跟人組成，如果這石頭燒掉了那就完了，所以我們要告訴他怎麼做消防、安全、衛生之類的要求，這類的，就他進來之前就知道說這個這家公司基本的要求是有哪些，他就有歸屬感。

on the job training 就是在他的工作崗位上再訓練，因為服務的東西跟製造業不同，製造業是大量生產同一個動作就可以，那服務業是要透過那個訓練來維持 quality，如果說我今天沒有訓練你的話，久了以後你水亂送。客人可能怎麼帶位、情侶的帶位、跟老夫妻的帶位，跟這個聚餐的帶位一定不一樣，不要亂帶。所以這個是必須要透過訓練的。透過經驗的傳承。還有這個茶泡，比如說水溫應該多少，茶葉放的量多少，你沒有講，他每次泡一定不一樣，所以有太多不可控的因素。製造業是可控因素很多，有機器時候你知道單一動作處理掉，服務業是變異性太大。

因此你必須要不斷訓練，你才能維持整個服務過程的品質，因為服務品質是六十分而已，真正顧客滿意才是重要，那如果你能打動顧客那更重要。所以服務品質是需要靠訓練的。On-job training 就是當然有固定的課程，比如說你對這個菜怎麼料理，要不然客人問你的時候這菜怎麼出來，就是廚師在做，要講說這是蒸了多久然後再去打成汁，所以對什麼有幫助，你得要說出一套產品的價值，顧客才會感覺到這個服務，這個消費是一千或多少錢，必須要透過解說，這要不要訓練，這要訓練。所以整個服務的流程裡面，每一個環節，從訂位電話訂位進來，伴隨 promotion，然後進來到帶位、到點菜、上飲料、然後上菜等等收餐，所有的 process 都必須都需要一個環節一個環節訓練，他才能夠達到六十分的服務品質，符合顧客的期待所以 on-job training 就是情境的訓練就是有狀況，訓練，流程，訓練，顧客抱怨，訓練。怎麼訓練方式，除了小班的教學之外，還有就是個別，比如說有訓練員帶著個別的員工進行 one by one 的訓練，那 briefing 的時候開會式訓練，然後講課制的訓練，透過不同的手法，來達到 on-job training 的效果。

每天有 briefing，我們這邊人資部規定要求是每一天主管在 briefing 的時候，就會講說昨天發生什麼事情、客人抱怨什麼、他覺得哪邊不對，那這種提醒就是 on-job training 的一種，另外一種是，主管會要求說，多久以前你要把這道菜怎麼解說讓我知道，一個禮拜。你就要開始讀，開始訓練，那一個禮拜我考試。那另外一種是主管會每個禮拜找一個主題，深度的來訓練，比如說這一次的如何顧一桌，位上服務，那他就要找一個主題深度的來進行訓練。那每天 daily 那種頂多十五分鐘，十分鐘，開會結束後，訓練也結束，那每週會有一個深度的主題訓練，比如說 wine 介紹酒，都在講說 wisiskey 他有分成幾種，那紅酒有幾種，白酒有幾種，怎麼搭配肉類等等，那這類東西就是每個禮拜或者去訓練比較深度的。

(4) 公司如何進行教育訓練的考核?相關建議如何納入後續改正?

考核目前還沒有跟上去，正確作法當然要考核，完畢之後要寫心得報告。這部分會要求他們交一份心得報告，就是這堂課上了之後，你學了什麼東西，指定一個學員寫心得報告，這樣子，這個部門主管要做這一塊，做完之後交給人資部，大概不會太花心思在這一塊，那讓員工快樂學習比較重要。所以並沒有什麼考核，就只寫心得報告。

晉才方面：

(1) 公司如何進行員工績效評估，具體的執行方法為何？

一般績效考核，大概也是這樣的程序，就是要：

1. 第一部我會先跟老闆談完，今年度績效考核的方針，這配比狀況怎麼樣，然後考核表就分成基層員工、基層主管到高階主管分三種類別的考核法，因為他考核重點不一樣，所以等於整個評估績效考核方針結束之後，我就會跟員工辦一場教育訓練，辦兩梯次教育訓練，告訴他們說，今年度的績效考核方針是什麼。

2. 第二個怎麼樣進行績效面談，那很多人他績效面談就寫一寫，簽名就好，沒有真正跟員工講說，你的這一年來表現好在哪裡，先感謝員工的付出，然後再跟員工談說公司明年度目標是什麼，你的地方有什麼地方再加強，那如果要做得更好，你需要我提供什麼資源給你，很多主管沒有這個 SENSE，所以變成那我績效考核留任形式，所以我就會辦訓練，訓練過程裡面會撥放影帶給他們看，國外怎麼做，然後我們準備怎麼做，教導他們步驟，完畢之後會告訴他們什麼時候要進行，要有充裕時間進行考核，所以他們有一個月時間去發給員工，先自評，評完以後交給主管，主管再約談，再複評，完畢以後呢！

3. 我們就會作成績，考核成績的分類，優等的、甲等的、乙等的、跟丙等的，那針對丙等的，表現好的好處，表現不好的不好處，那那種表現不好的都已經明顯可見，本來這是工作職場上的一個包袱，這這怎麼辦呢!針對丙等的還要進行分類，分什麼類呢!態度上的問題，還是能力上的問題，還是意願上的問題，如果是態度上他本質就有反骨傾向那種，那那種的話能夠怎麼做，我們要思考，不能告訴你怎麼做，態度上的。能力上有問題的準備怎麼做、意願上有問題的怎麼做，就把它分三類，來進行思考，大概會這樣子進行。

基層員工他比較傾向所謂的特質面的考核，他人際關係如何阿?他的這個什麼進取心如何阿?這個配合度如何?都這些東西。那基層主管他要求是他組織能力怎麼樣阿?他這個貫徹制度能力如何阿?這一類的，就屬於他是承上啟下的。那高階主管呢就是他組織變革能力如何阿?他的這個什麼管理品質如何阿?類似這些的，那或是說，他的策略面，因為主管要的是這個東西，他不要你去執行面，所以他要的是管理面的部分所以呢!每一個階層的考核重點不一樣。

第一個投入，對公司的投入，那就是基層員工，就是說他態度積極度啦!人際關係啦!配合度啦!這就是基層員工的考核。行為表現，那就是基層主管，這要承上啟下嘛!行為表現是看他能不能了解公司政策，對下面的佈達，還有組織能力，因為一個任務

下來之後，這中間主管要去怎樣，誰對哪方面能力比較好，要去幫他安排幫他組織，就像指揮家一樣。再來產出就高階主管，高階主管他重點業績有沒有達成，他管理目標、變革有沒有做到，然後這個他管理的品質好不好，大概會是這個部分。

員工寫完之後，主管找他面談的時候，就把他，主管評他的結果要告訴他，像我的評估方式是我會先丟十個問題給員工，他分數完，評完以後，我會問他十個問題，問完以後，然後我說你打的分數這個是八分，我認為只有七分，為什麼，我講給你聽，如果他認為是七分，我說 no，是九分，他說為什麼，因為我的期待跟你的想法不一樣，我覺得你做得很好，我會跟他正面性的溝通。但是我們有幾個忌諱，面談的時候不談薪水、不談工作以外的事情、不談謠言、傳聞，傳說你好像這個辦公室戀情，那就不用了，所以我們有一些要求。

(2) 進行績效評估的時間點為何？為何訂定這個時間點？

對!是固定的，大概是每年十月，評鑑剛結束。因為我們績效考核跟那個年終獎金是綁在一起的，完畢之後呢!當然一般飯店是不會把績效考核跟年終獎金綁在一起，那因為勤美接手以後，他有帶優勢是，他的資金，或是說財力比較 OK，所以年終獎金的發放可能會比較好一點，所以他會把績效連接。

(3) 如何進行工作輪調制度？設訂此制度的考量因素為何？

目前沒有。未來一定會有。可是輪調，你不要以為輪調一定對員工有幫助，那個是要行之有年，那我舉個例子，像我進亞都的時候，前半年都在輪調，根本沒有生產而言，就是做廚師、一下子鋪床、然後一下端盤子、一下擦玻璃，那這裡不行，有員工會誤以為說哪裡做不好，你把我調那邊，你是不是有陰謀啊!這個輪調不是隨便能推啊!那這個是需要慢慢養成。這個當然形成企業文化之後，才有可能正式的來做，如果公司沒有這個制度，不見得一定要有這個制度，要看飯店的特色需不需要。

(4) 對於績效不佳的員工，有那些具體改善的方式？能否提出具體的效果說明？

第一步人資部會面談，我們會跟他面談，面談主要目的是要界定他績效不佳的原因、理由是什麼。我們簡單剛有講分三類，態度不佳，還是能力不佳，還是這個意願不高，那這個都要深入了解，如果說態度不佳的，那這個要給予比較嚴厲的，讓他知道。那能力不佳的，那公司能夠給予他什麼幫助。那如果說是意願不高的，那是不是重新磨合，重新幫他評估。那最嚴重的是態度不佳，態度不佳這種是需要花一點心思來處理的，會針對他們進行教育訓練。

如果非得要到這個階段，公司當然會依法來進行，因為不能因為一個獨留造成一個，但是還沒有到這個階段之前，當然公司會進行懲勵、進行訓練、進行溝通協調。態度不是透過訓練可以改變的，訓練不是萬能的，訓練不是萬能的，要靠溝通，觀念的改變，如果他改變不了，他本來就是反骨的個性，那沒辦法了。他到前場去服務客人，他也會得罪客人，到後場，等下他沒辦法合作，那就很糟。但是有碰過這種情況，

溝通過幾次他自己知道他不太適合，他自己之後離開。但是飯店不會白色恐怖，那就很麻煩了，這樣人心惶惶，不行。還是要透過一個標準程序去處理，重點是過程充滿誠意，那他就知道。

實際的效果之前是 10%，現在降到 5% 了，所以表示說改善了。

(5) 績效良好的員工，有哪些具體鼓勵方法？(分紅、晉升、加薪...等?)

績效很好的員工，分幾種，一種是要做給別人看，這是因為年終獎金想要拉高一點，所以怎麼樣，一種是本來就很優秀了，本來就是對這份，找對人，他本身自己就有熱情，這種就是優秀優良，那你只要給他一個沒有障礙的引導，或者是沒有障礙的工作環境，他自己熱在其中就好了，你去打擾他幹嘛！讓他一直優越下去。

具體鼓勵方法就是年終獎金當然比別人高很多，當然私下的獎金或是老闆的獎金，那就 on the table，你自己會感受到，中國人很多檯面上的，就是檯面上的。檯面下的，那才是大數目。我們就是以個人獎勵為主，不會以團體。公開年終，其他主管判斷，授權部門主管，就是說我們發績效獎金的時候，主管分配。

當然一方面也是，你會覺得說太主觀了，但是這種領導的指揮權確立其實蠻重要的，就是主管發獎金你們會不會認真點，如果這是公司規定發的，這我應該得的，如果是主管發的，是不是主管交代什麼認真一點，重點是主管成熟度夠，他知道我要怎樣的經營，如果主管成熟度很低被員工打著走的，那你給他授權也沒有用。應該是你兩千、他就兩千。那如果程度高的，我會紀錄、觀察。那如果更優秀的，我們就自己拿捏，這會自己感覺出來。

留才方面：

(1) 請說明貴飯店的具體的員工福利制度(個人和團體獎勵制度)為何？

福利制度，坦白說一般飯店有的，我們都有。例如說全國大飯店的福利制度，我覺得只有六十分，沒有像有些飯店有做到八十分。有一個很重要的原因是這裡的員工很刻苦耐勞，然後都很不要求、很不計較，福利倒不是他們在意的點。由於有一半的員工需要創新需要學習；一半的員工需要穩定，比如說我提供一個穩定的環境，固定提供不錯的獎金，別的飯店今年度獎金可能是發餐卷或怎麼樣，那全國大飯店的員工可能一直領著飽飽的獎金，那員工也心照不宣，一比就知道了，你們拿餐卷五千塊，而我們的年終可能是全薪、一個半月或多少，那就很好過年啊。所以福利的話，平常我覺得若是制度面員工會覺得理所當然，會感覺這我應該得到的。誰過世、誰生小孩，誰要包什麼，那我知道我不可能在制度上幫他們太多，我唯一能夠做的就是付出我的關心。如果制度面說你在代表公司，說什麼這個違法，我拼的要死，公司竟然為了那一百元、多少錢跟我說我違反什麼、不能補助什麼？人資部第一時間就會關心他，把他當家人看待，在這過程就是給員工的感覺是公司很溫馨，我覺得經營感覺比經營實質的東西來的重要。而我要經營什麼感覺？我要經營這種關懷比較重要。

坦白說福利措施不多，生日禮金有，該有的都有；別人比較特別有的，給員工什麼特殊量身打造的，我們沒有。比如說子女獎學金；我們一年辦一次旅遊，別的飯店

可能一季辦一次，那去的人都是年長的比較多，年輕的就是愛唱歌嘛；有些試用期滿會給一人兩百元給員工去唱歌，我們就沒有這種東西。

(2)請說明貴飯店的的員工薪資制度為何？

就是符合市場原則，「外部合理，內部公平」就這個原則而已。外部合理，就是市場行情，內部公平就是考慮到員工的觀感，不能讓員工感覺到不公平，公平是種感覺，沒有辦法實質，讓員工感覺公平這樣就好了。我當然知道員工的薪資，那一般飯店都是薪資保密的，但大家私下都會聊，那聊是你們家的事，我們不管。可是要看討論程度，因為中國人沒有那種成熟度去思考，別人為什麼多我一千塊？你有比我強嗎？看不出來啊！就會酸酸的，去酸別人，但事實上搞不好對方是有證照的，你不知道而已，或是對方有什麼東西表現的不錯。台灣人比較小鼻子小眼睛，這是真的，然後愛負面想法、受破壞的心理，所以是台灣人就儘量。因為我們在這個文化環境裡，我們有這種特質，那外國人不是。你給我兩萬，你給他兩萬二，他會覺得你一定有不錯的地方；而我跟你談好兩萬就兩萬我不會去想你是多少。但我們就會比來比去，然後產生怨恨啊，那我覺得就薪資保密比較好。

飯店業已經很多年沒有加薪、調薪了，加薪只有一種情況會加薪，兩種，一種是晉升，職位改變；一種就他表現不錯、年資也到了，從 junior 變成 senior，那就加一點薪水這樣，那整個飯店調薪是不可能的，現在飯店環境那麼不景氣，成本那麼高，所以已經很久沒有加薪了。

而薪資方面就是基本薪資加勞健保，還有退休金...等。另外，有三節獎金、團體保險，所以如果員工發生意外，我們都還有團體保險，所以有時候一領就是十幾兩十萬的，但是車禍都滿嚴重的。飯店業很奇怪，常常車禍都很嚴重，都是撞斷某個部位。

(3)是否有進行員工離職管理，具體的方式為何？

員工會先跟部門主管提出要離職申請。離職的話，那就是按照規定，如果他年資一年以上，一個月前提出；一年以下，就是半個月或一個月提出，提出後，主管再來人資部拿離職單，填完以後，如果是我們認為的優秀的員工要離職，那可能就要進行面談，了解到底是什麼原因？有時候員工不好意思跟部門主管講，那就跟人資部進行溝通。而人資部就會根據說：「他是優等卻要走？」公司就會做調查，就是離職面談。

通常主管不會幫員工找下一份工作。我的作法是若員工離開後要去別的地方找工作，在工作上尋找有固難的話，你可以在推薦函上寫人資主管，我會幫你說好話。因為有些員工在這裡表現不好，不代表他在別的地方表現也不好，這環境不適合他，他換到別的環境搞不好會更好。但部門主管不一定有這種心胸，所以，我就可以直接講說，你可以請對方來問我，我可以以比較客觀的角度幫你說說好話，讓你可以順利的找到工作。

三、貴公司擁有優秀的業績，因此，在人力資源管理(HRM)上能否提供一些特殊寶貴的經驗，做為塑造標竿企業的重要作法？

人資的角色一定是幕僚，他絕對不是第一線，他屬於內部行銷的公關，內部就是

要跟員工溝通、讓員工有一個很好的就業環境。那真正 marketing 的部分就是行銷單位，或是營業單位比較重要。那人資部能幫上的忙不見得，頂多..你說有直接相關嗎？也未必。你硬要說相關，那當然相關，你說人資部扮演很重要的角色嗎？我也可以說是扮演很重要的角色，不過在行銷上也不一定，最重要的是領導者，領導者本身看到的目標是什麼？假如當初他認為說想跟商務飯店競爭，要搶商務客，但商務客或許是我們最弱的地方；那強調的是團客，而我們的飯店措施，跟停車，接待流程，對團客都是最好、最友善的，所以策略鎖定團客，也剛好符合市場期許，所以整個方向是有利的，再加上我們投入很多資金下去整修裝潢，那消費者會認為，你本來菜、什麼就不錯了，那再加上環境又變比較好，那他們就會更有信心來全國消費。

或許剛好碰上其他飯店，也不一定是因為我們的關係，整個市場我們進步第二名，可是話說回來，飯店業坦白來說，我們住房率六成、別人也應該是六成；營收 market share 佔 20%，別人也大概是這個數字。所以整個來說，績效是跟著大陸客及環境起伏伏的，除非今天我的營收、住房率是六成，而別人是兩成，那績效差異就很明顯，問題大家都差不多。所以我們是跟自己的過去比，過去別人可能六成，而我們可能是五成、四成，那別人六成。而現在別人六成，我們也六成。那表示說，消費者已經慢慢的把我們與其他人列為同一個等級。對一般人來說會覺得全國太老舊，你們大概不會來全國，以你們這個年紀，你們可能會去哪裡？長榮？HOTEL ONE？你說到全國，你會想到什麼？你的感覺是什麼？實際上會想到什麼？

所以你可以了解嗎？既然這樣，而又怎麼會這樣？有一群老的顧客，新的顧客不會來啊，老的顧客一直認同，再加上你在改變，他一來會覺得說：「啊～不錯啊。」那員工又是二十幾年也知道我要幹嘛，所以他們忠誠度就很高，這樣市場區隔開來了。

2. 另在人力資源管理過程有無特別值得一提的成功案例?或引為為鑑的案例? 在這個處理過程，貴公司覺得有哪些特別值得強調的經驗?

這個問題從理論看，人力資源部是不是策略夥伴？所以說飯店要往哪個方向跑，是不是人資部也是老板的夥伴之一？目前看不是，目前看是營業單位是策略夥伴，因為老板要帶著產品跑，餐飲部主管、客房部主管一定是老板身邊最重要的策略夥伴，人資部還不算是。但是亞都是，亞都第一件事不問主管是問人資，因為他強調的是「優雅的服務」，所以人資部找對的人，對亞都來說是核心。對全國來講的產品定位正確了，促銷一直辦，只要抓住顧客就行了。對於服務品質，只要求到顧客滿意，但能不能打動顧客還沒有去想這一塊，所以很多感動的故事，全國大飯店沒有，但是亞都一大堆，因為兩家飯店的策略不同。難道亞都的東西就適合全國嗎？不見得的，亞都的東西跟全國的東西，全國要做到那個程度嗎？也沒必要。做到那種程度投入太多資金，那亞都是商務飯店，百分之九十都是商務客，我們是團體客，所以做到那個程度沒必要。從策略角度來看，所以行銷對這家飯店來說是策略夥伴，人資只要讓員工工作穩定，讓員工安居樂業，然後新的員工有東西可以學，這樣就 OK。大概就是這樣，雖然只有這小小的要求，這種 mission 就這樣而已，但是其實裡面很多系統在跑，老板希望的人資部不是策略夥伴嗎？是幕僚嗎？那就下一步要思考的問題，因為勤美接手，要

做的不只是飯店，而是整個全國商圈。全國商圈再造，那全國商圈再造的話，全國大飯店要扮演什麼角色？那如果人資要有所做為的話，整個面貌要改變的話，那老員工怎麼辦？所以這有一些問題點存在，你說這是老員工是包伏？這是一體兩面的。你可以說他是全國的資產，也可以說是的包伏。但就現在目前來講，資產的價值大過於包伏，所以當然是要讓老員工安居樂業比較重要。那我們主要是要讓老員工感受到關懷，讓他們了解說我們並不是用法、制度來控管這些老員工，不是的。我們關懷、肯定他們過去十幾二十年來的付出努力。