

東海大學餐旅管理學系碩士論文

台灣觀光旅館主管對餐旅教育學生  
職能認知之研究

A study on Taiwan hospitality management students'  
competencies—from the perceptions of hotel managers

指導教授 朱惠玲、呂秀如 博士  
碩士研究生 曾煜超

中華民國一百零八年七月

# 東海大學碩士學位論文

## 口試委員會審定書

東海大學餐旅管理學系 研究所 曾煜超 君所提之論文

台灣觀光旅館主管對餐旅教育學生職能認知之研究

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 容繼業

委員 容繼業

掌慶琳

郭心甯

呂秀如

朱惠玲

容繼業

掌慶琳

郭心甯

呂秀如

朱惠玲

所長

李龍

中華民國 108 年 07 月 17 日

## 誌謝

誌謝，記誌所謝，我在第一個字停了很久，從花蓮到東海、從文院到管院，一路上遇到了很多人，需要感謝的人真的太多，但一切又過得太快，希望以下所寫能夠充分表達我的感謝之意，而無所遺漏。

首先，感謝容繼業教授，作為口試召集人，以聖賢達人之高度指點我的論文，讓我對論文有更深一層的理解；感謝掌慶琳教授，百忙之中遠道而來，充分又實際的建言給了我很大的幫助；感謝郭心甯教授細讀我的論文，給予研究方法上的指點，以及溫柔的鼓勵；感謝呂秀如教授，非常榮幸做為您第一次的指導生，讓我感到滿滿的專業與細心，您是個優秀的老師；感謝我的恩師，朱惠玲，對非本科系的我手把手地耐心指導，有如我這兩年中的太陽，明亮又溫暖。

感謝替我做的專家效度的俞克元和李貴宜教授；感謝 Hyatt 人資部的 Coco 姐和全體員工；感謝助教娘、Amy 姐、小琦姐和 Peggy 姐，有您們真的是研究生的福音；感謝所有幫我分享、填寫問卷的每一位恩人；感謝東海餐旅系；感謝所有幫助過我的恩人。

感謝偉群，義氣相挺讓我們的口試順利完成；感謝淙皓、奇佑、姿廷姊、俊榮、姿妤、繼瑩、永鈞、河江、董董、凱西、Ruby、宇澤、佳瑩、子奕、孟翰、怡潔，有你們，讓我的研究所生活非常的精采快樂；感謝 Nini，妳是跟我出生入死、同甘共苦的最佳戰友。

感謝阿嬌，妳在研究所時來到我身邊，不斷磨練著我的心智，又時時療癒著我，我偷偷在這裡放了妳僅存的一張小寶寶照片，希望不會有人發現，如下圖 0；感謝怡靜，有幸在研究所認識了妳，從好同學變成好女友，不知若干年後再看到這些文字，妳會是我□老婆還是□前女友呢（笑）。不論未來如何，能和妳在一起、互相扶持成長的每一時刻，都讓我感到幸福感恩。

匆匆兩年，原以為對我來說難如登天的論文，在這忽然看見了盡頭，算是有涯隨無涯之中的小小里程碑了吧，感覺還真有點不真實呢。而最後，還是要感謝爸媽，若沒有您們從我出生到現在所有的恩情，我又怎能夠寫到這呢？

感謝之情，無由表達，還是謝天罷。



圖 0 阿嬌

曾煜超 謹誌於  
東海大學餐旅管理研究所  
中華民國 108 年 7 月

# 台灣觀光旅館主管對餐旅教育學生 職能認知之研究

## 中文摘要

本研究目的為探討台灣觀光旅館主管對餐旅教育學生職能的重要性與滿意度之認知，及其之間之缺口，以提供餐旅教育單位做為課程設計規劃之參考。本研究透過文獻回顧與專家學者之效度分析後建構出職能領域量表，以台灣觀光旅館之領班以上主管為對象，測量其對二到三年內餐旅教育學生職能之重要性與滿意度認知，藉由紙本與網路問卷回收了 151 份有效問卷。透過敘述性統計之結果，求得重要性最高的五項職能和領域，並得知內隱能力之重要性，且呼應先前學者之研究結論；並透過 IPA 分析法，了解學生優先改善職能為「分析與思辨能力」、「管理個人壓力、自律的能力」、「處理員工抱怨的能力」和「良好的排班能力」，並於結論向學界、業界以及個人三方提出了對應的改善建議。

關鍵字：餐旅職能、重要性、滿意度、IPA 分析法、內隱能力

**A study on Taiwan hospitality management  
students' competencies  
—from the perceptions of hotel managers**

**ABSTRACT**

This study investigates the competency gap between importance and satisfaction of Taiwan hospitality management students. The main purpose of this study is to offer constructive suggestions to hospitality education institutions. The subject was the managers in tourist hotels who were above captain. The competency questionnaires were developed by the literature review and revised by expert validity. Through the online and paper survey, this study collected a total of 151 valid questionnaires and data were analyzed through descriptive analysis. The results confirmed the importance of soft competencies and correlated with previous studies. By applying IPA analysis, the competencies of students need to be improved are: “Critical thinking”, “Managing personal stress and self-discipline”, “Managing staff grievances”, and “Developing staffing schedules”. Base on the results, this study provided recommendations to academic, industry and individual.

**Key Words:** Hospitality competencies, Importance, Satisfaction, Importance-performance analysis(IPA), Soft competency

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 職能.....	4
一、 職能之起源.....	4
二、 職能之定義.....	4
三、 職能之分類與內涵.....	6
四、 職能之模型.....	8
第二節 餐旅職能.....	11
一、 餐旅職能之背景.....	11
二、 餐旅職能.....	11
第三節 台灣餐旅職能研究.....	16
第四節 重要一表現分析法.....	18
第三章 研究方法.....	20

第一節	研究架構 .....	20
第二節	研究對象與抽樣方式 .....	20
一、	研究對象 .....	20
二、	抽樣方式 .....	20
三、	問卷之發放 .....	21
第三節	問卷設計與衡量問項 .....	21
第四節	資料分析方法 .....	24
第五節	前測結果分析 .....	24
第四章	研究結果 .....	29
第一節	樣本分析 .....	29
第二節	信效度分析 .....	31
第三節	職能敘述性統計結果 .....	32
一、	觀念領域職能重要性與滿意度 .....	32
二、	領導領域職能重要性與滿意度 .....	33
三、	人際領域職能重要性與滿意度 .....	33
四、	行政領域職能重要性與滿意度 .....	34
五、	專業技能領域職能重要性與滿意度 .....	35

六、 職能領域間重要性與滿意度分析 .....	36
七、 重要性與滿意度成對樣本 t 檢定 .....	37
第四節 IPA 分析 .....	39
第五章 結論 .....	43
第一節 主要發現 .....	43
一、 職能重要性 .....	43
二、 職能滿意度 .....	44
三、 IPA 分析 .....	44
第二節 結果討論 .....	45
第三節 實務建議 .....	47
第四節 研究限制 .....	49
第五節 未來研究建議 .....	49
參考文獻 .....	51
英文文獻 .....	51
中文文獻 .....	57
附錄 .....	60
正式問卷 .....	60

# 表目錄

表 1	職能的分類與內涵 .....	7
表 2	管理職能模型應用於飯店入門級管理能力之摘要.....	10
表 3	餐旅管理學系學士學位所需的能力 .....	11
表 4	Sisson & Adams (2013)的職能分類.....	14
表 5	國外學者之餐旅職能研究結果分類.....	15
表 6	國內學者之餐旅職能研究結果分類.....	17
表 7	職能量表與參考來源.....	22
表 8	觀念領域職能之專家效度表.....	25
表 9	領導領域職能之專家效度表.....	25
表 10	人際領域職能之專家效度表.....	26
表 11	行政領域職能之專家效度表.....	27
表 12	專業技能領域職能之專家效度表.....	27
表 13	前測問卷信度分析 .....	28
表 14	飯店主管分層 .....	29
表 15	研究樣本之人口統計(n=151).....	30
表 16	各構面之信度分析 .....	31
表 17	觀念領域職能分析表.....	32
表 18	領導領域職能分析表.....	33

表 19	人際領域職能分析表.....	34
表 20	行政領域職能分析表.....	35
表 21	專業技能領域職能分析表.....	35
表 22	五大領域職能分析表.....	36
表 23	各構面重要性與滿意度差異（成對樣本 t 檢定）.....	37
表 24	各題項重要性與滿意度差異（成對樣本 t 檢定）.....	37
表 25	IPA 分析摘要表 .....	40

# 圖目錄

圖 1	研究流程 .....	3
圖 2	冰山模型理論 .....	6
圖 3	重要－表現法象限圖 .....	19
圖 4	研究架構 .....	20
圖 5	IPA 分析圖 .....	39

# 第一章 緒論

本章為本研究的緒論，為整體研究脈絡的概括性敘述，包含本研究之研究背景與動機、研究目的以及研究流程。

## 第一節 研究背景與動機

台灣觀光產業日漸興盛，根據交通部觀光局(2018)觀光統計年報顯示，自 2015 起來台觀光人數超過 1000 萬人，2017 年的觀光外匯收入共 3,749 億元，佔了總 GDP 百分比 4.45%；根據交通部觀光局(2019)的旅宿業相關統計顯示，2018 年 12 月底我國觀光旅館共計 128 家（較 2013 年同期增 17 家），其中國際觀光旅館 80 家（增 9 家），一般旅館 48 家（增 8 家）；2018 年度之觀光旅館總營業收入 592 億元，相較於 2013 年的 550 億元，增加了 7.6%。由上述資料可得知，觀光旅館業在台灣持續發展，並在台灣經濟中佔有一定之重要性。

在觀光產業的逐年發展之下，近幾年台灣的高等教育也因應產業發展現況，開設許多餐飲相關科系。教育部統計處(2018)公布，106 學年度大專院中，旅館及餐飲相關學系共有 90 間系所，且在 106 學年度大專校院學生人數前 5 大細學類之中，旅館及餐飲學類分別在學士班中，人數排名第五（44,674 人），在專科中人數更排名第二（6,073 人），這都顯示了餐旅業高等教育的普遍發展。交通部觀光局亦於 2016 年發布了人才供需調查研究案，研究報告中推估了 2017 到 2019 年的旅宿業人才供給需求，2017 至 2019 年每年需求估計增加 1,809 到 5,640 人，而平均每年增加 6,723 人力供給，依推估結果，即便景氣樂觀導致人才需求量增加，旅宿業在人才供給數量仍相對足夠，不虞匱乏。

然而，在產業與教育如此的興盛發展之下，餐旅科系的畢業生理應提供符合逐年成長的人力需求品質，但最近幾年業界似乎對餐旅教育提供的人才提出了不滿的聲音，其大致可分為以下四點：(1)學界與業界結構脫鉤，普遍性的學歷提升並無提升學生之能力；(2)台灣在高等教育分為專科與大學的雙軌制度下，導致專業技能不精、一般能力亦不佳的結果；(3)現今教育學科的專精化，導致學習內容漸趨狹窄，與社會職場所要求的綜合能力相違；(4)高等教育之餐旅科系眾多，然而畢業生之能力卻參差不齊，整體素質有待成長（李青松，2010；李恆霖，2012；林玥秀，2011；崔震雄，2010；嚴長壽，2011）。以上結論都表達了業界對於餐旅高等教育學生能力的懷疑和不信任。

然而受過餐旅專業教育的社會新鮮人，讓業界產生不信任感的不足之處為何？為了解餐旅教育學生之應具職能，本研究針對過去學者對職能之研究進行了回顧。

Spencer & Spencer (1993)認為職能可區分為內隱能力與外顯能力兩部份；外顯能力包括了知識、能力、技術等，較容易透過學習增長的能力。內隱能力則是指個人較深層、不容易直接測量到、不易透過學習做出改變的潛在特性，且內隱能力在工作中佔了非常重要的一塊，會直接的影響工作中的行為與績效。

而許多研究台灣餐旅教育的報告結果指出，台灣因為教育結構是大學與技專雙軌型態，將理論和實務劃界分割的教育意識與業界實際人才使用的情況分道揚鑣，導致畢業生一般能力與專業技能皆無法俱全的窘況 (鄭傑夫、宋秉明、鄭瑞隆，2014)。以往人們具備內隱能力，外顯能力可於職場接受教育訓練，進而成為優秀的餐旅人；但現今的年輕人，內隱能力缺乏的情況下，外顯技能亦無特別優秀，帶給經理人憂心的感受 (郭德賓，2004)。台灣餐旅教育大多強調在外顯能力和知識的培育，但相較於外顯能力，一個優秀的餐旅人的專業能力，更應該著重於內隱能力的長期培養，才符合業界的需求與價值 (鄭傑夫等，2014)。

在觀光產業逐年成長的情況下，高等教育所提供的人才若未能確實符合業界需求，對業界或畢業生雙方皆是種隱憂，因此，本研究在觀察上述現象後，將研究對象聚焦在觀光產業中的觀光旅館，欲探討業界主管們對於本科系畢業生所應具備之職能的重視內容、滿意程度，以及業界對此在教育訓練上的因應策略，希冀提供教育界教育調整方向之參考。

## 第二節 研究目的

確立上述研究動機後，進行相關文獻之探討，期望能透過本研究，調查台灣旅館產業對於基礎人才的需求後進行系統性的整理，以供餐旅高等教育者在教育設計上，有更清晰的參考，希冀減少台灣餐旅學界與業界之間人才供需的鴻溝。本研究以觀光旅館主管為研究對象，提出下列研究目的：

- 一、探討觀光旅館主管對於餐旅教育學生所需職能之重視度。
- 二、探討觀光旅館主管對於餐旅教育學生職能表現之滿意度。
- 三、透過 IPA 分析餐旅教育學生職能屬性之情形，探討業者對於學生職能重要度與滿意度之缺口，以供餐旅教育單位課程設計與規劃參考。

## 第三節 研究流程

此章節為說明研究主題的訂定，樣本的選取、研究工具的使用與資料分析等過程。本研究將研究分為三個階段：第一階段為確定研究動機與擬定研究目的；第二階段為蒐集相關文獻並訂定研究架構和方法；第三階段為研究資料的收集與分析，最後根據分析結果提出對台灣高等餐旅教育一個新的教育思考方向。

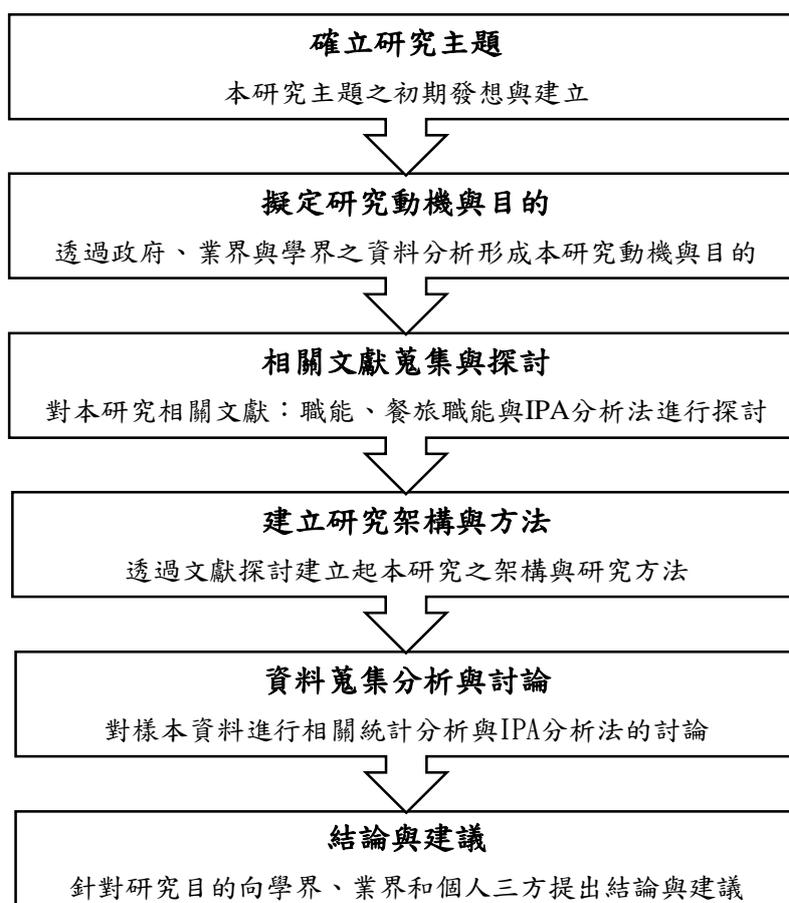


圖 1 研究流程

## 第二章 文獻探討

本研究主要透過先前學者的研究建構職能量表，再以 IPA 分析法分析探討之，故本章將會對職能、國內外的餐旅職能以及 IPA 分析法進行相關文獻之探討。

### 第一節 職能

#### 一、 職能之起源

在職能一詞尚未被提出之前，美國普林斯頓大學的 Brigham 教授在 1923 年提出「工作者績效的優劣取決於其天生智力的高低」之主張。而相對於此主張，1973 年美國哈佛大學心理學教授 McClelland 對當時的高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出質疑，他認為相較於智商，應該更重視影響學習績效背後更重要的因素與能力，如態度、認知、個人特質等，並首次提出職能「Competence」一詞 (McClelland, 1973)。而在之後發展出「工作職能評量法」(Job Competency Assessment Method, JCAM)，此評量法從高績效工作者中，找出其背後影響績效共同的關鍵能力並加以歸納 (Spencer & Spencer, 1993)。此後，職能的範疇與意義即在管理、教育、人力資源上被許多學者討論與應用。

#### 二、 職能之定義

關於職能一詞，由於是翻譯自外來語「Competence」或「Competency」，在早期個文獻中可發現譯名繁雜不一，如：職能、能力、才能、智能、優能、知能、適能、能耐、競爭力、專業能力等等，其含義皆大同小異，在經過學者們研究討論後逐漸以「職能」為主。

而在職能研究上，Brent & Linda (1997)曾對於「Competence」與「Competency」兩者進行解釋，亦皆各有學者採用，甚至包括兩者。故在職能研究的名詞選用上「Competence」與「Competency」應無明確、硬性之區分。而為求用詞統一，本研究將以「職能」以及「Competency」來表示此名詞。

對於職能的定義，各學者的定義有些許差異、各有見地。許多學者將職能的定義著重於「基本能力」，認為個人的特質等於一個人的基本能力、便是影響績效的基本關鍵。國外學者 McLagan (1980)認為，職能一個人為能否完成工作的基本因素，主要取決於一個人的態度、認知、特質等基本特質。Boyatzis (1982)認為，職能是一個人所具備的基本特質，包含人的動機、技能、自我形象和社會角色等，這些基本關鍵特質會影響他在工作績效、使其表現得更優秀有效率。Jackson & Schuler (2003)將職能定義為，一個人能有效履行工作所需的技能，如知識、能力以及其他特質。Morris (1973)和 Tas (1988)將職能定義為，對履行特定職位、職責必不可少的某些行為和技能。Brophy & Kiely (2002)指出，職能是指有效履行職責所需的技能、知識、

行為和態度，可透過觀察和測量得到，且能使組織能夠識別導致卓越績效。Nath & Raheja (2001)發表了職能被廣泛接受的定義：職能是可觀察的知識、技能和行為的組合，他可以創造競爭價值和實際的成就。

Spencer & Spencer (1993)認為職能是一個人的潛在基本特質 (underlying characteristic)，並將職能分成內隱及外顯兩部分，外顯部分是指較容易從表面觀察到的特性，如：知識 (knowledge)、技能 (skill)；而內隱部分則是指個人性格中較深層，且難以改變與訓練的部分，如自我概念(self-concept)、特質 (trait)和動機 (motive)，且即使更換工作環境，依然可以藉由這些基本特質預測並解釋此人的行為表現與工作績效。

國內學者蘇俊維 (2003)亦表示職能是一個人所具備和潛在的基本特質，這些特質會依據不同的組織與工作內容產生需求與變化，是影響及引導個人在職場上績效表現優劣的基本關鍵特性。洪久賢 (1999)將職能定義為，與一專門職業相關的能力，即一個人欲成功地扮演專門職業中的特定角色，所需具備的知識、技能與態度。

相較於上述學者將授權的焦點放在基本特質上，另外亦有學者認為職能的範疇應該含括可訓練、可學習的。如學者Ralelin & Cooledge (1995)強調了職能必須包含敏感性、創造性、以及直覺等不易觀察的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機 (organic)能力，若是職能不能夠被持續地學習或進步，效能恐會逐漸降低。Parry (1998)認為職能是一個人影響工作績效的最主要因素，為知識、態度與技能的綜合，可以衡量，並可藉由訓練和學習加以成長。國內學者鄧國宏 (2000)提出：職能必須具有可以被確認 (identified)的行為、職能必須帶來優異的績效、職能會因企業的差異造成需求的不同、職能因不同的職位會需要相對應的行為、職能是可以透過學習而漸漸成長的、職能是會改變的。

綜合以上 McClelland 與 Spencer & Spencer 對職能的定義，以及其他學者對於職能定義的補充，可將職能歸納出四種特性：

- (一) 其與工作相關(McClelland, 1973; Morris, 1973; Boyatzis, 1982; Tas, 1988; Spencer & Spencer, 1993; Brophy & Kiely, 2002; Jackson & Schuler, 2003)。
- (二) 其為追求高績效的工作表現(McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Raheja, 2001; Brophy & Kiely, 2002)。
- (三) 其就本質而言，可被大致分為內隱和外顯兩大部分(Spencer & Spencer, 1993; 林文政, 2001)。
- (四) 其為可訓練、學習的(Ralelin & Cooledge, 1995; Parry, 1998; 鄧國宏, 2000)。

### 三、 職能之分類與內涵

職能的分類在概念大致上可分為兩類：「外顯特質」與「內隱特質」。Spencer & Spencer (1993) 依據心理學家佛洛伊德的「冰山原理」進一步將職能潛在的基本特質區分為五種類型：動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge)、技能 (skill)，並提出廣為大眾所知的「冰山模型」，在冰山模型中，再將五種類型的的基本特質區分成兩大類：

- (一) 外顯特質：位於冰山上方分為知識 (knowledge)與技能 (skill)，這兩部分的職能如同水面上的冰山，較為外顯容易觀察，亦較容易藉由學習和訓練來獲得增強發展，是容易符合成本效益的職能。
- (二) 內隱特質：位於冰山下方分為自我概念 (self-concept)、特質 (traits)、動機 (motives)，此部分的職能如同水面下的冰山不易發現與觀察，為天生的或是在成長過程中，不斷的學習累積的，經過教育也不一定能夠有明顯的改善，故這部分公司通常會透過甄選的方式來徵求所需要的人才為較符合成本效益。

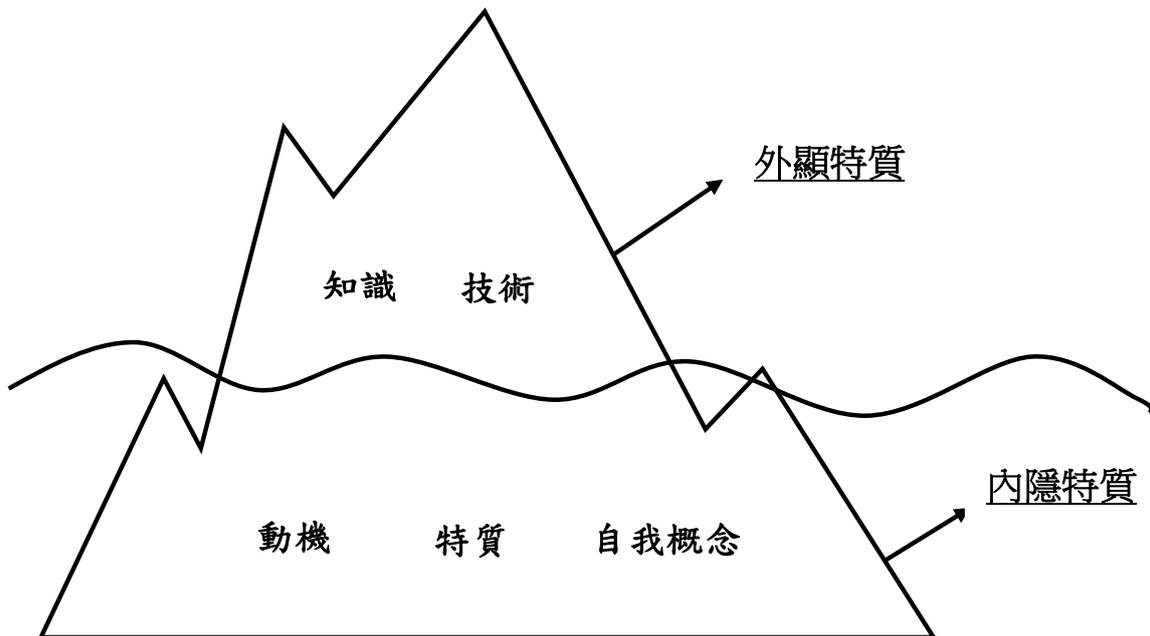


圖 2 冰山模型理論

資料來源：Spencer & Spencer (1993),  
Competence at work: For superior performance, 11.

本研究根據 Spencer& Spencer (1993)對職能的兩種分類法：內隱特質與外顯特質，依此為分類統整國內外專家學者對於職能的主張。

綜觀分類結果，學者們皆認同知識與技術為職能中的外顯特質，其中 Knowles (1970)、村上良三 (1988)和朱子君 (2010)認為除知識和技術以外，態度亦為職能中重要的內隱特質。Nordhaug (1993)和劉麗華 (2000)認為知識、技術以及內隱特質「性格」是重要的職能。而 Boyatzis (1982)和 Spencer& Spencer (1993)學者認為知識、技術之外，動機、特質、自我概念皆是職能之中重要的一部分，在本研究的分類之中亦屬於內隱特質的一部分，如表 1。

表 1 職能的分類與內涵

學者 (年代)	外顯特質	內隱特質
Knowles (1970)	知識、技術	態度、個人價值
Boyatzis (1982)	知識、技術	動機、特質、自我概念、 社會角色
村上良三 (1988)	知識、技術、能力	態度、體力
Spencer& Spencer (1993)	知識、技術	動機、特質、自我概念
Nordhaug (1993)	知識、技術	性向
Ledford (1995)	知識、技術、行為	
Parry (1996)	知識、技術	特質、價值、風格
Mirabile (1997)	知識、技術、能力	特質
李聲吼 (1997)	知識、技術、能力	
劉麗華 (2000)	知識、技術	性格
朱子君 (2010)	知識、技術、創造力	態度、業務力

資料來源：本研究自行整理

綜合上述各學者對職能的相關研究，本研究將職能(Competency)的定義彙總整理為「一組與工作績效有關的個人能力與特質，如：知識、技術、個人特質，可分為外顯及內隱，且是可以被教育及成長的。」

#### 四、 職能之模型

職能模型已被發展成為一種描述性的工具，用於識別、分類和匯總一個組織中有效執行特定工作相關的能力(Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Laukau, M. J., 2003)。早在 1970 年代職能模型即已問世，第一個模型是美國新聞署(USIA)於 1973 年要求 David McClelland 所建構，美國新聞署要求 David McClelland 訪問組織內高階官員導致成功的態度和習慣，而這些結果幫助了美國新聞署招聘新的人員(Lucia & Lepsinger, 1999)。從那時起，職能模型的建立已成為一種廣泛使用的技術，用於識別有效工作表現所必需的行為 (Chung-Herrera et al. 2003)。

當今最具影響力且最可靠的職能模型之一，是由 Sandwith (1993)開發的職能管理模型(Managerial competency-domain model)。他在 1980 年代初期開始進行了一系列的飯店職能研究，其中觀念、領導、行政、人際和專業技能被認為是飯店業管理職位的重要能力，且其提出的管理職能模型被廣泛用於能力評估，此模型可以使職能與實際運作情況產生高度相關，成為一個能夠符合實際情況的實用建議。

該職能模型將能力劃分為五個領域：(一) 觀念領域；(二) 領導領域；(三) 人際領域；(四) 行政領域；(五) 技術領域。這五個領域的目的是為了釐清管理者的相關能力，並將其歸類為具體的工作。

##### (一) 觀念領域(Conceptual/Creative domain)：

觀念領域是指「能夠對工作的重要內容有所認知」的相關能力。此項領域之技能需要對自身在組織中的角色、其他人在組織中的角色、公司使命以及對組織未來的願景有所意識，如角色、價值觀、任務和策略規劃等。

##### (二) 領導領域(Leadership domain)：

領導領域指的便是「領導力」，這對於任何行業都非常重要，一個企業若想成功，組織的領導者就必須得到所有員工的支持。如果領導者沒有「讓每個人都投身其中」的才能，領導者便很難帶領組織前進，如以身作則、激勵、培養部屬、建立團隊合作等。

##### (三) 人際領域(Interpersonal domain)：

人際領域是指「一個人與組織成員和客戶的互動」的相關能力。該領域包括口頭、書面和電話的溝通技巧，以及衝突管理和談判技巧等。

##### (四) 行政領域(Administrative domain)：

行政領域指組織必須遵循的規定和法規。行政領域的要求在組織的所有部門中通常是相同的，如設計政策和程序、人力資源規劃、成本預算效益分析、會計報表等。

#### (五) 專業技能領域(Technical domain)：

專業技能領域涉及執行特定工作所需的技能。與行政領域不同，此領域會因行業的不同而有所差異，如產品的標準和知識、工作流程與方法、市場開發案等。

Sandwith (1993)表示，使用這種職能領域模型可以使組織從「有點破碎、不完整的管理，轉變成更加完整而有秩序，並且使各個管理者的發展需求變得更加明確」。在 Sandwith 在 1993 年發表職能管理模型後，許多飯店管理與旅遊領域的學者，如 Chung-Herrera et al. (2003)、Kay & Russette (2000)、Tsai, F. C., Goh, B. K., Huffman, L., & Wu, C. K. (2006)和 Tas, LaBrecque & Clayton (1996)等人，應用其模型進行研究。表 2 是 Tsai et al.在 2006 年對飯店入門級管理人員的職能研究中，將 Sandwith (1993)的管理職能模型應用在飯店入門級管理能力的摘要。

除了直接應用 Sandwith 學者的模型之外，亦有學者利用其模型衍伸發展出自己的一套職能模型理論。如 Brownell & Chung (2001)為康乃爾大學的飯店管理碩士課程開發了一個模型，模型的領域分別是是溝通(Communication)、演講(Presentation)和領導/團隊流程(Leadership/group processes)。Horng & Lu (2006)將職能分為認知領域(Cognitive domain)、技能領域(Skill domain)和情意領域(Affective domain)，認知領域的知識包括關於管理、銷售和行銷以及市場分析，且因為飯店業與餐飲有密切關聯，此領域知識亦包括了飲食文化、餐酒搭配等；技能領域包括自我管理、領導員工和判斷餐點品質等技能；情意領域方面，工作承諾、執行成效和尊重他人被 Horng & Lu 認為是必要職能。Chung-Herrera et al. (2003)從人力資源角度出發，開發了一個與 Sandwith 非常類似、且相當實用於建構一間公司人力資源管理系統的職能模型，並且利用此模型，替旅館業定義了由飯店業的人資專家所評定的七項職能領域：自我管理(Self management)、戰略定位(Strategic positioning)、實施(Implementation)、批判性思考(Critical thinking)、溝通(Communication)、人際關係(Interpersonal)和領導力(Leadership)，其中自我管理被認為是最重要的能力，其次是戰略定位、實施與批判性思考。由此可知管理模型已被證明為實用的工具，業界專家只要能夠確定執行工作所需之職能，便能快速的將適當的人才分配到不同的工作崗位上以達到效益。值得一提的是，Chung-Herrera et al. (2003)亦提到，由於人格特質通常難以正確的衡量，職能模型傾向於關注「行為」而不是「人格特質」，故可解釋成職能模型所偏重的部分於外顯職能。

表 2 管理職能模型應用於飯店入門級管理能力之摘要

領域	職能
觀念	<p>了解自身工作角色</p> <p>了解相關工作角色：同事、下屬、其他人</p> <p>意識公司的使命</p> <p>發展：適應創新或改進</p> <p>規劃短期工作</p>
領導	<p>表現出適當的榜樣：出勤、準時、時間使用、專業性等</p> <p>鼓勵和培養部屬</p> <p>管理個人表現</p> <p>培養和管理工作團隊</p>
人際	<p>定位新員工；培訓員工；委託工作和追蹤後續；設定目標；指導工作；對良好的表現給予認同；輔導不佳的表現和工作習慣；為個人問題提供諮詢；處理員工投訴；處理客戶投訴；開演講；領導會議；解決小組問題；處理衝突；進行紀律面試；進行選拔面試；與老闆和其他人打交道；進行事實調查；進行評估面試；書寫報告</p>
行政	<p>人事制度：</p> <p>健康和安全的政策和程序；商店規定；集體協議管理；投訴和申訴程序；績效考核流程；員工協助程序；紀律程序；招聘、晉升流程；人權、歧視、騷擾、平等機會等規定</p> <p>金融制度：</p> <p>設備、用品、人力資源之預算規劃；基本會計；支出分析；基本補償和福利</p>
專業技能	<p>零售：產品服務知識；交易、現金管理庫存系統；現金審核程序；客戶服務流程</p> <p>內部：材料處理、接收、運輸和機器操作的技術流程</p> <p>外部：路線調度；現場服務方法和法規；汽車保養和維修</p> <p>共同領域：生產和人員安排、管理和解決問題；生產力和品質監測；設施和設備維護</p>

資料來源：Tsai, F. C., Goh, B. K., Huffman, L., & Wu, C. K. (2006). Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan. *Chinese Economy*, 39(6), 49-69.

## 第二節 餐旅職能

### 一、餐旅職能之背景

一般來說，從餐旅管理學系畢業的學生是為了成為飯店業的入門級主管做準備，然而在現今，成為一名飯店經理人比以往都來的更加困難。他們被期待能夠克服越來越多的難題，如國際化、多元文化以及能夠做更多的決策 (Lewis 1993)。Partlow & Gregoire (1994)建議，餐旅教育者必須不斷調查找出業界認為對成功的管理者最重要的能力，Nath & Raheja (2001)表示擁有這些能力，能夠使其較不具備相關能力的人，在工作上更容易履行所需要的表現，因此一套設計良好、能夠得到充分利用的職能對雇主和員工來說是兩全其美。

### 二、餐旅職能

在 1980 年代時，餐旅教育者、學者和業界即已在探討餐旅科系大學生畢業後應具有的職能，因此在過去 30 年間，已產生了有關餐旅職能的許多研究。而大多數研究都集中在住宿業至整體飯店業，較少數研究有關餐飲服務業 (Horng & Lu, 2006; Okeiyi, Finley & Postel, 1994)。

Bareham & Jones (1988)指出，餐旅管理科系學生需要具備以下能力：(1)運營分析；(2)從實務中學習；(3)會議管理；(4)溝通技巧；(5)服務管理；(6)社交技巧；(7)衝突管理；(8)創新和創造力。在 Partlow (1990)的研究中，訂立了餐旅管理畢業生的職能水準，有 27 項能力被確定為學士級能力，如表 3。

表 3 餐旅管理學系學士學位所需的能力

職能 (Competency)
1. 概念化管理的責任 (Conceptualizing managerial responsibility)
2. 制定部門目標和目標 (Developing department goals and objectives)
3. 制定政策和常規 (Developing policies and procedures)
4. 制定員工生產標準 (Developing employee production standards)
5. 協調使用設備和人員 (Coordinating use of equipment and personnel)
6. 開發有效的商品推銷技術 (Developing effective merchandising techniques)
7. 使用工業工程技術 (Utilizing industrial engineering techniques)
8. 分析運營成本、數量和利潤 (Analyzing operational cost, volume, and profit)

(續下頁)

表 3 餐旅管理學系學士學位所需的能力 (續)

- 
9. 協調部門內和部門間職責 (Coordinating intra- and interdepartmental functions)
  10. 設計採購、生產和服務的管控 (Designing purchasing, production, and service control)
  11. 評估操作的有效性 (Evaluating effectiveness of operation)
  12. 利用情境分析進行決策 (Utilizing situation analysis in decision making)
  13. 建立訪客安全系統 (Establishing a guest security system)
  14. 維護財務記錄 (Maintaining financial records)
  15. 規劃預算 (Planning budget)
  16. 分析財務報表 (Analyzing financial statement)
  17. 規劃方針和培訓計劃 (Planning orientation and training programs)
  18. 制定工作說明書 (Developing job description)
  19. 進行工作分析 (Conducting job analysis)
  20. 協調管理團隊 (Coordinating management team)
  21. 委派適當的職責給員工 (Delegating appropriate functions to personnel)
  22. 創立績效考核計劃 (Initiating performance appraisal program)
  23. 制定設備規格 (Developing equipment specifications)
  24. 評估電腦的使用 (Evaluating use of computer)
  25. 確定設施的佈局和設計 (Determining facility layout and design)
  26. 保持良好的勞資關係 (Maintaining effective union management relations)
  27. 利用適當的投資方法 (Utilizing appropriate investment management methods)
- 

資料來源：Partlow, C. G. (1990). Identification of graduate level competencies in hospitality management. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 223-229.

Brownell (2004)以北美許多高級飯店的總經理為對象，調查對他們的成功和職涯發展最為關鍵的技能和個人特質。調查結果顯示，受訪者對「領導團隊」、「有效傾聽」、「指導員工」、「提供反饋」和「管理衝突」有較高的重視；個人特質的部分，勤奮、可信賴和誠信得到高度重視。其他研究也有提到上述職能的重要性，例如在 Breiter & Dements (1996)進行的一項調查中，業界專家將「領導力」、「溝通技巧」、「員工關係」、「培訓」和「安排規劃」列為最重要的技能。

Kay & Russette (2000)在和美國飯店業協會的成員進行了訪談和調查後，也提出了類似的結論：「以員工為中心的領導力」和「社交能力」為研究結果中最重要職能和管理能力，Kay & Russette 還提出了兩項調查中未被提到，但被認為對所有管理

者都很重要的職能，分別為「熟悉服務」和「靈活地適應變化」。

Gursoy & Swanger (2005)從 328 位飯店專業人員中，調查了餐旅管理課程中最重要課程內容項目，結果發現「口頭表達能力」最為重要，其次是「領導能力」，而其他重要職能包括「理解損益表」、「良好的工作習慣」、「顧客服務」、「個人發展和職業道德」、「書面溝通技巧」、「組織團隊」、「衝突/爭議解決」以及「設定目標」。

Tesone & Ricci (2005)向美國飯店業協會成員進行成功的飯店業和旅遊業職涯所需的知識、技能和態度的調查，報告結果表示「團隊合作」、「溝通」和「客戶服務」相關的技能受到高度評價。相同的是，在餐旅領域以外的職能研究中，溝通也被認為是領導者重要技能之一 (Guarriello, 1996; Thrasher, 2009; Trinka, 2005)。

Tas (1988)向 75 家美國頂級飯店總經理收集的調查數據，從中列出了飯店總經理所需的重要能力清單，在該研究確定了 36 項職能，其中成為飯店管理人員最重要的能力有 6 項是人際關係技能，分別是：「解決顧客問題的技能」、「道德標準」、「專業的形象」、「溝通技巧」、「顧客關係技巧」、「員工關係技巧」。確定的其他重要能力包括「規劃」、「組織」、「領導」和「控制」的管理職能。另外報告中提到，與財務管理、法律、食品衛生安全、房間預訂管理以及客房標準維護相關的能力的重要性則被認為是中等。LeBruto & Murray (1994)從 26 家飯店管理公司面試官、76 名教師和 289 名學生的職能測試中發現，「人力資源管理技能」和「解決顧客問題」是最重要的能力。

香港的研究方面，Chan & Coleman 在 2004 年針對飯店的人資部門主管進行了畢業生最需要職能研究，在作者列出了 18 項職能當中，香港飯店主管認為「專業的態度」、「正直誠實」以及「外語溝通能力」最為重要；另外人資部主管並不認為「專業知識」是非常重要的，僅排名第 14，而對於畢業生最不重要的職能「領導技能」，因為他們認為新員工缺乏經驗，以及對於新人的期望不是高水準的管理技能。

在 Sisson & Adams (2013) 調查飯店業的必須職能的研究中，作者以 102 位美國中西大學餐旅系五年內之畢業生為研究對象，藉文獻資料挑選出 33 種職能，並將其分為外顯 (Hard)、內隱 (Soft) 和混合 (Mix) 三種分類。研究分析結果顯示，33 種職能中，有 14 種被評定為必須職能，而此 14 種有 11 種屬於內隱、1 種為混合，僅有 2 種為外顯職能，最重要的職能為「與顧客建立良好關係的能力」。

表 4 Sisson & Adams (2013)的職能分類

外顯職能 (Hard Competencies)	內隱職能 (Soft Competencies)	混合職能 (Mix Competencies)
1. 分析財務報表	1. 指導和培育員工	1. 進行招聘面試
2. 進行績效評估	2. 建立多元化的環境	2. 嚴謹的分析資訊進行決策
3. 控制與財務管理	3. 解決客服問題	3. 訓練員工
4. 制定行銷計畫	4. 分派工作任務	4. 管理員工的不滿
5. 制訂與管理預算	5. 發展正面積極的顧客關係	
6. 排定人員班表	6. 促進團隊合作	
7. 預測收入	7. 領導能力	
8. 預測人力需求	8. 管理個人壓力	
9. 確定目標市場	9. 管理員工會議	
10. 了解且遵守法律	10. 協商技巧	
11. 管理危機情勢	11. 報告技巧	
12. 銷售技巧	12. 專業的外表與風範	
13. 有效率的使用電腦	13. 監督部屬	
	14. 具道德感的進行決策	
	15. 有效率的與同儕工作	
	16. 書面溝通技巧	

資料來源：Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: the importance of soft skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.

根據以上國外文獻進行了廣泛的回顧後，本研究發現，人力資源技能基本上為飯店管理者的關鍵職能之確定性可說已達成了共識。而對於不同管理階層之間職能的差異，國外學者亦進行了研究並提出看法。

Tas et al. (1996)基於 Sandwith 的管理職能模型作為架構，針對入門級飯店經理培訓員應具備的職能重要性進行了調查，研究結果顯示在 72 項職能之中，最重要的為「社交能力」，其次為「領導能力」和「判斷」，而相較於以上三點，其餘工作績效或行政管理技巧則沒那麼重要，且對於入門級飯店經理培訓員最不重要的職能為設施管理相關的技術，而且專業技術的技能基本上與總經理的工作無關，通常直接會委派其他行業的專家。另外，此研究提出的結論是「替一個職位訂立明確清楚工作職能將能促進員工的工作效率」。

在這之後，Kay & Russette (2000)基於 Tas et al. (1996)的研究和 Sandwith 的管理

職能模型作為架構在 1998 年進行了 52 次面對面訪談以探討飯店管理職能。此研究指出，當上級主管在檢視管理者時，管理者擁有的職能是否能在其職位和管理職責內發揮，被認為是成功管理最重要的因素，且面試受訪者對基本職能的想法會隨著他們的管理階級而有所不同，總經理等級的主管對「專業形象」、「沉穩態度」和「面對面溝通」的評價比初級主管更來的重視。四年後，Kay & Moncarz (2004)指出，飯店管理人員的 KSA (Knowledge、Skill、Attitude) 因管理階層而異。在他們的研究中，中階管理人員對於「資訊技術」(Information Technology) 方面的知識重要性評分高於高階管理人員，而高階管理人員則是最看重「財務管理」方面的知識。

職能會隨著人們在不同的年紀、環境以及職涯等級等而有不同程度的轉型與變化，在 Yeung (1996) 訪談 Boyatzis 的研究中，Boyatzis 經過長達 27 年的研究、超過 800 個不同的管理人員的訪談，以及專業人員的工作職能模型之中得出結論，每個管理職能模型時時刻刻都在發生改變。故本研究將飯店主管的認知對象之職涯限制在「二到三年內員工」，以確定調查結果能符合本研究目的。

下表 4 為本研究依據 Sandwith (1993) 開發的職能管理模型 (Managerial competency-domain model)，歸納本章節各國外學者對於餐旅職能研究之研究結果。透過整理結果可發現，人際和領導領域之職能最被備受為重視，此亦驗證人力資源技能為餐旅業之關鍵職能；而五項領域當中，最少被提到的為行政領域，在九篇研究中僅有兩篇認同。

表 5 國外學者之餐旅職能研究結果分類

學者 (年代)	觀念	領導	人際	行政	專業技能
Bareham & Jones (1988)	✓	✓	✓		✓
Partlow (1990)	✓	✓	✓	✓	✓
LeBruto & Murray (1994)		✓	✓		✓
Breiter & Dements (1996)		✓	✓		
Tas et al. (1996)	✓	✓	✓		
Kay & Russette (2000)	✓	✓	✓		
Brownell (2004)		✓	✓		
Chan & Coleman (2004)	✓		✓		
Gursoy & Swanger (2005)	✓	✓	✓	✓	
Tesone & Ricci (2005)		✓	✓		✓
Sisson & Adams (2013)		✓	✓		✓

資料來源：本研究自行整理

### 第三節 台灣餐旅職能研究

有關台灣的餐旅職能亦有學者進行了相關研究，以下為本研究對台灣餐旅職能相關的文獻所進行的整理。黃凱筵 (1998)針對台灣觀光飯店對於人力需求的情形進行了研究，其報告中將飯店從業人員的所需職能區分為專業知識和技巧、溝通能力、管理能力、研究能力等，且不同職位主管對於大專和碩士的人力需求不同，如總經理較偏重在解決問題、發掘問題、緊急事件處理之應變能力上，人事部主管則較偏重在成本控制、投資分析等。

王麗菱 (2000)研究了台灣國際觀光旅館餐飲外場工作人員所需的職能，該研究結果顯示，在入門級服務生的部分以餐旅專業技能、人際互動為重；資深員工較入門級員工多了訓練員工之職能；至經理等級所需職能則包括行銷、財務、行政、人事訓練、危機預防等管理職能。而各職位相同的是，教育、語言技巧、專業形象和勤奮的態度，是該部門對於職責的四個基本要求。

吳碧華 (2001)針對台灣連鎖餐飲業的店經理的職能進行研究，結果發現在店經理的 73 項能力項目中，46 項屬於必備能力，另外 27 項屬於應備能力。現場管理能力和危機處理能力被認為是最重要，也是最常用到的能力。

林玉梅 (2002)利用十個不同的領域、共 95 項的能力，測量餐飲管理科的高中生專業能力，調查對象包括 684 位學生、152 位學校教師和 42 位業界人士。結果顯示，學生極待加強的能力項目包括語言能力和電子試算表的應用。

Lin (2002)調查了台灣的餐旅課程，並訪問 200 位餐旅業界人士進行餐旅管理課程與餐旅業界所需能力之間的關係之探討，結果表示，與溝通相關的能力和適應變化的能力與導致成功最為重要，該研究還發現，財務、行銷、個人管理、外語和溝通以及品管的課程特色，與溝通技能和適應變化的能力密切相關，最後 Lin 提出結論，台灣的餐旅教育應該在普通教育和專業教育之間取得平衡，且教育界與業界之間應針對教育內容持續地溝通，這件事對於滿足人力需求是非常重要的。

李力昌、張艷秀和鄧雅如 (2008)在國際觀光旅館高階經理人的職能研究中表示，高階經理人應具備專業、語言、情緒智力、領導、統整與策略、知人善任等重要職能，最適合高階經理人的性格屬性為中庸溫和，而審美能力與創造力則為值得進一步探討的進階職能。另外，與本研究文獻探討第二節有關國外之研究相同，各種職能會隨著經理人職涯發展的階段不同，而有不同的重要性與延展。

Huang & Lin (2010)分別對教育界的學者和餐旅業界的業者進行研究，目的為調查飯店業儲備幹部的核心職能，在此研究的 16 個職能當中，「語言的能力及多樣

性」同樣皆被業者和學者認定為最重要的職能，但值得一提的是，在業者被認為第二重要的職能「與顧客建立良好關係的能力」，在學者僅排名 14，是兩方認知落差最大的職能。由此可知學界和業界對於職能的重要性，在某些職能的認知上是有缺口的。

Wang & Tsai (2014)從餐旅系高年級生和飯店中階管理人員兩方的觀點，進行職能重要性和準備完成度的研究。此研究將職能分成「領導職能」、「專業管理職能」、「技術職能」三大部分，最需改進的部分是「專業管理職能」，而「人力資源管理」為36細項職能之中最被認為需要改進的職能。

張偉雄、林子堯和林青穎在 2015 年的休閒保健期刊中，探討國際觀光旅館客務部的從業人員之專業職能，他們以 Spencer & Spencer (1993)的冰山職能模型理論為基礎，將職能分成動機、特質、自我概念、知識、技能五部分，分別是勇於挑戰、積極有責任感、自我成長、外語能力及餐旅技巧、口語溝通能力，並認為「軟實力」為重要職能，企業應著重培養訓練。

下方表 5 以 Sandwith (1993)的職能管理模型分類上述國內學者之職能研究，可以發現觀念、人際、專業技能領域之職能被國內學者普遍認為重要職能，與國外研究相同的是行政領域之職能重要性較低。另外國內學者的研究報告中亦強調內隱職能的部分，如勤奮的態度（王麗菱，2000）、積極有責任感（張偉雄等人，2015），此部分較難顯示在 Sandwith 的職能模型分類上。

表 6 國內學者之餐旅職能研究結果分類

學者（年代）	觀念	領導	人際	行政	專業技能
黃凱筵 (1998)	✓		✓		✓
王麗菱 (2000)	✓	✓	✓	✓	✓
吳碧華 (2001)	✓				✓
Lin (2002)	✓		✓	✓	
李力昌等人 (2008)	✓	✓	✓		✓
Huang & Lin (2010)		✓	✓		✓
Wang & Tsai (2014)		✓	✓	✓	✓
張偉雄等人 (2015)	✓	✓	✓		✓

資料來源：本研究自行整理

## 第四節 重要－表現分析法

重要－表現分析法（Importance-Performance Analysis, 以下簡稱IPA分析法）由學者Martilla & James (1977)所提出，最早應用在汽車銷售服務的分析上，在分析汽車機車工業產品的屬性研究中，藉由消費者認知的「重要」和消費者對於「表現」的得分情形繪製於二維矩陣圖上，將矩陣中不同位置所代表的涵義進行實務上的解釋，以幫助企業辨別產品或服務的重要性和表現之優劣，進而制定適合企業市場定位的行銷策略。

IPA 分析法為行銷管理研究的技術之一，主要用來分析顧客對於產品或服務屬性的態度，即使是不同領域的產品或服務品質，皆可經由適當調整與應用來獲得產業績效的關鍵資訊，目前已被廣泛運用在餐飲業、旅館業、汽車業、休閒旅遊業、房仲業、教育業、運輸業以及醫療業等各類不同性質的產業領域，亦可得知 IPA 分析法在餐旅或觀光休閒等相關領域的應用是廣泛且屢見不鮮的。(林濰榕、楊麗珠、何蟬榕、曾玉樺、張雪琪、許家昕，2015；黃聖茹、黃立雲、唐培瑄，2010；詹芬樺、蔡麗芬、黃孟立，2017；鄧維兆、李友錚，2007；蔡長清、劉麗珉，2009；劉榮鳳，2013；盧右梅、吳信宏，2010；Aktas, Aksu, & Cizel, 2007; Dolinsky, 1991; Shieh & Wu, 2009; Wu, Shieh & Pan, 2008)。

而在實際操作上，根據 O'Sullivan (1991)學者表示，IPA 分析法可分為下列四個步驟：

- (一) 列出產品或服務之屬性，並輸出成問卷的問項形式。
- (二) 讓受測者針對這些屬性，分別在重要與表現兩方面進行評分。前者是指受測者對於此產品或服務的屬性之偏好、重視程度；後者則是指該產品或服務的供給者在該項屬性的表現情形。
- (三) 以表現為橫軸，重要為縱軸，各屬性在重要與表現程度的得分為座標，將各屬性得分分別標示於二維矩陣圖的座標上。
- (四) 以平均值做為分隔線，將二維矩陣分為四個象限。

而此四象限代表之意義如下 (Martilla & James, 1977; Zhang & Chow, 2004)：

- (一) 第一象限：繼續維持 (Keep up the Good Work)  
此象限是顧客重視，且目前感受到的績效表現亦達到良好水準的區域，應繼續加以維持，為企業的主要競爭優勢來源。
- (二) 第二象限：優先改善 (Concentrate Here)  
此象限是顧客重視，但目前感受到的績效表現卻未達到預期的水準，分布於此象限的屬性將對企業未來發展有關鍵性的影響，故必須投入較多資源優先進行改善，為企業的主要劣勢來源，亦又稱之為「關鍵品質屬性」。

(三) 第三象限：低順位 (Low Priority)

此象限是顧客不重視，且目前感受到的績效表現亦不佳的區域，在資源有限的條件下，可以在第二象限改善之後再進行改善此區域的缺失，為企業的次要劣勢來源。

(四) 第四象限：過度供給 (Possible Overkill)

此象限是顧客不重視，但在績效表現上卻感受到了極佳的水準，對於企業經營現狀的重要性不大，無需在此強調資源的投入，為企業的次要優勢來源。

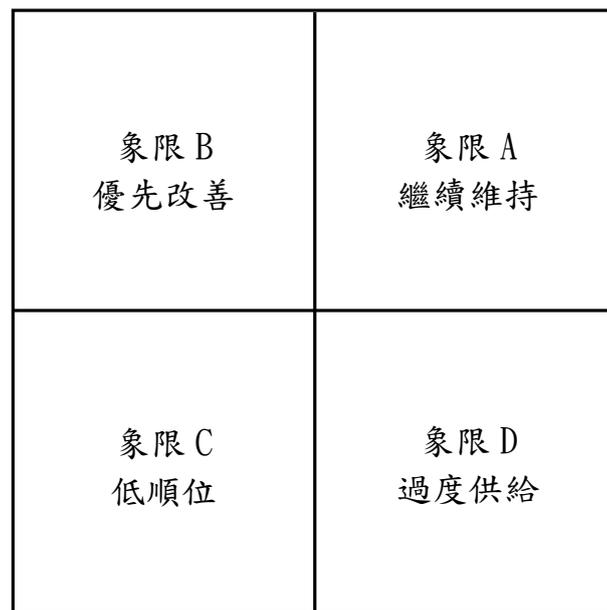


圖 3 重要—表現法象限圖

資料來源：Martilla, J.A., & James, J.C. (1977).

Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.

IPA 分析法的結果，除了可以讓經營者了解顧客的需求，以針對不同客群需求擬定行銷策略之外，也可以透過結果的分析讓組織了解其運作之優勢與劣勢何在，提供企業本身對屬性表現的現況作評量，做為檢討、改善顧客現況，甚至是日後企業經營發展的參考依據(陳麗雪，2008)。因此，本研究將透過 IPA 分析法探討飯店主管對於餐旅教育學生之繼續維持職能 (象限 A)、優先改善職能 (象限 B)、低順位職能 (象限 C) 以及供給過度職能 (象限 D)。

## 第三章 研究方法

本章為研究方法，根據文獻探討建立起研究架構後，說明研究對象、抽樣方式、問卷設計、衡量問項和資料分析方法，並進行問卷的專家效度以及問卷前測。

### 第一節 研究架構

為研究觀光旅館主管對餐旅教育學生職能之認知與滿意度，本研究透過文獻回顧蒐集職能問項，以 Sandwith (1993)的職能領域模型設計研究量表，針對觀光旅館主管對二到三年員工的職能重要性，和餐旅教育學生於該職位之職能滿意度進行調查，並以 IPA 分析法進行分析。研究架構如圖 3。

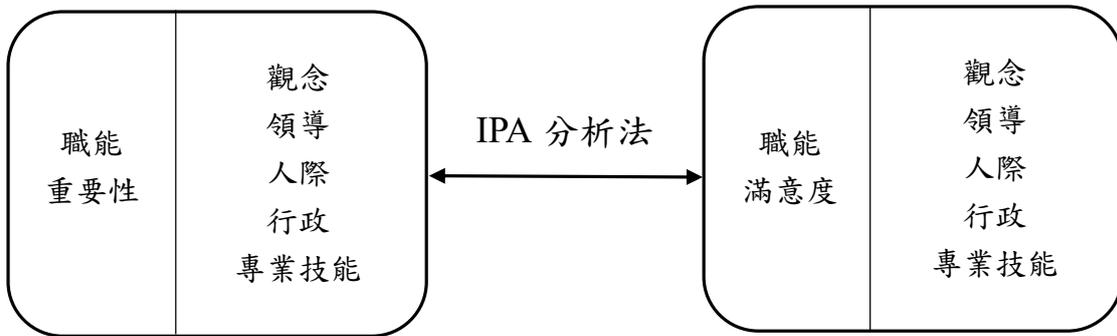


圖 4 研究架構

### 第二節 研究對象與抽樣方式

#### 一、研究對象

本研究之研究對象依據交通部觀光局(2019)旅宿業相關統計中，觀光旅館營運月報表所提列全台不分地區之觀光旅館，部門以房務部、餐飲部、客務部、人資部為主，加上其他部門，職位為領班（含）以上之各觀光旅館主管皆可填答。

#### 二、抽樣方式

本研究的研究對象包含飯店業的主管，採取立意抽樣結合雪球抽樣方式進行問卷發放。

### 三、問卷之發放

本研究的資料收集方式為透過文獻回顧將問卷編制完成後，透過專家學者之建議進行效度檢測後，進行問卷前測，檢測並修改量表之信度，而後發放正式問卷，正式問卷發放採用紙本問卷與網路問卷的方式並行。

(一) 紙本問卷：主要透過學界教授引薦飯店人資部門經理作為窗口，接洽後請人資部門向各部門以紙本方式發放問卷。另外，本研究以立意抽樣方式，向較易傳達與回收之對象，發放紙本問卷當面回收，並請求受試者以雪球抽樣方式，協助發放問卷

(二) 網路問卷：為提升問卷回收率，本研究同時以網路表單方式發放問卷，主要是透過學界教授、業界專家、旅館工會、觀光協會等管道，以滾雪球方式發放。

本研究總共回收了 198 份問卷，扣除填答不完全、身分不符合之無效樣本問卷後，紙本問卷 52 份、網路問卷 99 份，最終有效問卷共計 151 份，有效問卷回收率為 76.2%。

### 第三節 問卷設計與衡量問項

本研究主要採用問卷調查的方式蒐集資料，此問卷共分為六大部分。第一至第五部分為依據 Sandwith (1993) 的管理職能模型所分類的五種職能領域之量表，依序為：觀念、領導、人際、行政、專業技能領域，一個職能題項有「重要性」及「滿意度」兩個填答，目的分別為測量飯店主管對於「二到三年內員工」所應具備之職能重要性，以及「大學餐旅科系畢業生」於該職位之職能滿意度；最後第六部分為受試者之基本資料，包含性別、年齡、教育程度、任職部門與職稱，職稱部分開放空白予受測者自行詳答。

本研究問卷之計分方法第一至第五部分採用李克特量表 (Likert Scale)，「非常不重要」至「非常重要」以及「非常不滿意」至「非常滿意」分別給予 1 至 5 分，來進行評量。第六部分為人口統計變量，

問卷中的衡量問項架構主要根據文獻探討中 Sandwith (1993) 所提出的職能管理模型 (Managerial competency-domain model) 所設計，主要分成觀念、領導、人際、行政、專業技能五大題項。問項參考了：Chan & Coleman (2004) 對香港飯店人資部門主管的畢業生職能需求研究、Porter (2005) 對 ACUHO-I 美國高中大學校園宿舍管理

員所進行的職能研究、Tsai et al. (2006)對台灣旅館入門級管理人員職能的職能研究、Huang & Lin (2010)向餐旅教育者和餐旅業者對飯店儲備幹部的核心職能進行的研究、Sisson & Adams (2013)對美國中西大學餐旅系五年內畢業生調查飯店業必要職能，以及 Wang & Tsai (2014)對台灣餐旅系高年級生和飯店中階管理人員的飯店職能重要性研究。本研究參考了以上文獻，剔除雷同與重複之題項，並依據研究目的加以修改，編製而成本研究之衡量問項。如下表 7。

表 7 職能量表與參考來源

領域(Domain)	題項	參考來源
觀念 (Conceptual)	1. 分派任務	Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013).
	2. 預估人力需求	
	3. 識別問題、解決並管理	Huang, Y. L., & Lin, C. T. (2011)
	4. 了解部門內的營運	
	5. 思辨能力	Wang, Y. F. & Tsai, C. T. (2014)
	6. 發自內心助人的觀念	Chan, B. & Coleman, M. (2004)
	7. 充分理解旅館產業特性	Tsai et al. (2006)
	8. 自我進修能力，如：閱讀、思考、新收新知及生涯規劃	
	9. 理解公司的經營理念與宗旨	
	10. 了解各部門的運作和合作關係	Porter (2005)
領導 (Leadership)	1. 指導和培育員工	Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013)
	2. 嚴謹批判的使用資訊進行決策	
	3. 建立多元化的環境	
	4. 領導技能	
	5. 管理危機情勢，如地震、火災、員工或客人受傷等	
	6. 管理個人壓力	
	7. 專業的外表與風範	
	8. 培訓員工	
	9. 具道德感的進行決策	
	10. 建立團隊	Wang, Y. F. & Tsai, C. T. (2014)

(續下頁)

表 7 職能量表與參考來源 (續)

人際 (Interpersonal)	1. 解決客服問題	Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013)
	2. 發展正面積極的客戶關係	
	3. 促進團隊合作	
	4. 管理員工的不滿	
	5. 管理員工會議	
	6. 協商技巧	
	7. 報告技巧	
	8. 十大溝通技巧	
	9. 語言的能力與多樣性	Huang, Y. L., & Lin, C. T. (2011)
行政 (Administrative)	1. 進行招聘面試	Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013)
	2. 進行績效評估	
	3. 制訂與管理預算	
	4. 成本與財務管理	Wang, Y. F. & Tsai, C. T. (2014)
專業技能 (Technical)	1. 排定人員班表	Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013)
	2. 預測收入	
	3. 有效率的使用電腦	
	4. 行銷、促銷和業務技能	Huang, Y. L., & Lin, C. T. (2011)
	5. 與餐飲部門相關的知識與技術	Huang, Y. L., & Lin, C. T. (2011)、Wang, Y. F. & Tsai, C. T. (2014)
	6. 資訊蒐集與應用能力	Wang, Y. F. & Tsai, C. T. (2014)
	7. 產品設計	

資料來源：本研究自行整理

## 第四節 資料分析方法

本研究回收問卷後，先去除填答不完整之無效問卷，完成建檔後，利用 SPSS 第 24 版進行描述性統計分析、信度分析、成對相本 T 檢定，並利用描述性統計之結果，使用 SPSS 軟體繪製 IPA 分析圖，對職能進行 IPA 分析。

### 一、 描述性統計(descriptive statistical analysis)

本研究利用描述性統計作為探究研究樣本的屬性，包含了性別、年齡、教育程度、任職部門、職稱等狀況，了解受測者個人背景的資料分布並且分析其百分比。並利用敘述性統計分析職能之平均數、標準差及排序，以了解受測者對職能之認知。

### 二、 信度分析(reliability analysis)

以信度分析對量表中各構面進行內部一致性的分析，並以信度係數 Cronbach's  $\alpha$  衡量同一個概念下各題項之間的一致性，透過量表的一致性表現來檢測量表的信度。

### 三、 成對樣本 T 檢定(paired-samples t test)

透過成對樣本 T 檢定，以比較同一職能之重要性與滿意度的平均值是否有差異。

## 第五節 前測結果分析

前測問卷共分為六個部份，第一部分是觀念領域職能量表，共計 10 題；第二部份是領導領域職能量表，共計 10 題；第三部份為人際領域職能量表，共計 9 題；第四部分是行政領域職能量表，共計 4 題；第五部分為專業技能領域職能量表，共計 7 題；第六部分是受試者基本資料，包含了性別、年齡、教育程度、任職部門與職稱共 4 題。

為使受測者能夠清楚明白問項語意，避免語句不清所導致的疑惑，本研究於前測前尋求三位經歷豐富之學者與業界專家，協助本研究進行專家效度，以對問項進行精進修改。第一部分為觀念領域職能量表，表 8 為觀念領域職能之專家效度表，為使受測者更加了解整體問卷脈絡，讓題目在閱讀上更加順暢，將句型盡量統一用「的能力」做句尾，主要為修改問項的用詞和調整的語意，使受測者更容易理解問項。

表 8 觀念領域職能之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 分派任務	1. 確實分派工作任務的能力	修改用詞
2. 預估人力需求	2. 預估人力需求的能力	修改用詞
3. 識別問題、解決並管理	3. 解決職責內問題的能力	調整語意
4. 了解部門內的營運	4. 了解部門內部之營運	修改用詞
5. 思辨能力	5. 分析與思辨能力	調整語意
6. 發自內心助人的觀念	6. 真誠助人的態度	調整語意
7. 充分理解旅館產業特性	7. 充分理解餐旅產業的營運特性	修改用詞
8. 自我進修能力，如：閱讀、思考、新收新知及生涯規劃	8. 自我進修學習的能力	調整語意
9. 理解公司的經營理念與宗旨	9. 理解公司的經營理念與宗旨	修改用詞
10. 了解各部門的運作和合作關係	10. 了解各部門之間的運作與合作關係	修改用詞

第二部分為領導領域職能量表，共計問項 10 題。由於受測者表示不易理解問項語意，在領導領域職能的問項中，第 2.4.7.8 題問項為修改用詞，其餘問項則是調整語意，使之更加容易閱讀，避免造成受測者的困惑。領導領域職能之專家效度表如下表 9。

表 9 領導領域職能之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 指導和培育員工	1. 激勵並使員工成長的能力	調整語意
2. 嚴謹批判的使用資訊進行決策	2. 嚴謹分析並決策的能力	修改用詞
3. 建立多元化的環境	3. 建立多元與包容的環境（如性別平等、種族包容等）	調整語意
4. 領導技能	4. 具備良好的領導能力	修改用詞
5. 管理危機情勢，如地震、火災、員工或客人受傷等	5. 面對危機的反應能力（如地震、火災、員工或客人受傷等）	調整語意

(續下頁)

表 9 領導領域職能之專家效度表 (續)

6. 管理個人壓力	6. 管理個人壓力、自律的能力	調整語意
7. 專業的外表與風範	7. 專業的儀表與風範	修改用詞
8. 培訓員工	8. 培訓員工的能力	修改用詞
9. 具道德感的進行決策	9. 具備良好道德操守並且以身作則	調整語意
10. 建立團隊	10. 組織團隊的能力	調整語意

第三部分人際領域職能，問項共計 9 題，經由專家建議和前測受測者回饋，第 1 至 8 題調整語意和修改用詞，第 9 題經專家建議後，調整了語意並增加補充說明，以便受測者閱讀與理解。人際領域職能之專家效度表如下表 10。

表 10 人際領域職能之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 解決客服問題	1. 服務顧客的能力	調整語意
2. 發展正面積極的客戶關係	2. 與顧客建立良好關係的能力	修改用詞
3. 促進團隊合作	3. 團隊合作的能力	調整語意
4. 管理員工的不滿	4. 處理員工抱怨的能力	修改用詞
5. 管理員工會議	5. 主持會議的能力	調整語意
6. 協商技巧	6. 談判協商技巧	修改用詞
7. 報告技巧	7. 口頭報告技巧	修改用詞
8. 十大溝通技巧	8. 表達溝通技巧	修改用詞
9. 語言的能力與多樣性	9. 第二、三外語能力 (如英文、日文、西班牙文等)	調整語意 補充說明

第四部份行政領域職能，共計問項 4 題。此部分採納了受測者依過去工作經驗之建議，做出些微的調整語意和修改用詞。請見下表 11。

表 11 行政領域職能之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 進行招聘面試	1. 進行員工招聘面試的能力	修改用詞
2. 進行績效評估	2. 執行員工績效評估的能力	修改用詞
3. 制訂與管理預算	3. 管理預算的能力	調整語意
4. 成本與財務管理	4. 成本控管的能力	調整語意

第五部分專業技能領域職能，原問項共計 7 題。第 2 題「預測收入」業界專家表示不適用於 2 至 3 年內員工，故予以刪除，第 6 題保留原問項，其餘則進行語意和用詞上的調整和修改，修正後，專業技能職能領域問項共計 6 題。詳見下表 12。

表 12 專業技能領域職能之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 排定人員班表	1. 良好的排班能力	調整語意
2. 預測收入		刪除題項
3. 有效率的使用電腦	2. 熟悉電腦系統、設備的操作	調整語意
4. 行銷、促銷和業務技能	3. 行銷和業務的能力	調整語意
5. 與餐飲部門相關的知識與技術	4. 具備與部門相關的專業知識和技術	調整語意
6. 資訊蒐集與應用能力	5. 資訊蒐集與應用能力	保留原問項
7. 產品設計	6. 餐旅產品創新的能力	修改用詞

資料來源：本研究自行整理

專家效度完成後，本研究進行問卷前測，以飯店從業人員和曾有飯店業經歷者為受測對象，總共發放 33 份，回收 33 份後刪除掉資格不符者，有效問卷共 30 份，有效回收率為 90.9%。各構面信度皆達 0.7 以上。前測問卷信度分析結果如下表 13。

表 13 前測問卷信度分析

構面名稱	觀念領域	領導領域	人際領域	行政領域	專業技能領域
Cronbach's $\alpha$ 值	0.801	0.778	0.734	0.926	0.755

## 第四章 研究結果

本章根據第三章之研究架構與問卷設計，進行正式問卷之發放與回收，並對有效問卷之樣本資料進行適當的統計分析，包括樣本分析、信效度分析、職能敘述性統計以及 IPA 分析。

### 第一節 樣本分析

為了解整體研究樣本之結構，本研究於正式問卷基本資料部分，針對「性別」、「年齡」、「教育程度」、「任職部門」、「職稱」五項人口統計變數進行統計。

其中「職稱」部分因考慮飯店業部門分工細瑣，易有職稱繁雜之情形，故採開放式填答。問卷回收後，本研究根據文獻對主管分為：執行工作效率的「基層主管」、承上啟下的「中階主管」、執掌經營策略的「高階主管」三種層級(張裕隆、劉岡憬，2001；李炳賢，2005)；並參考 Siu (1998)、王瑤芬、陳素萍(2010)對於飯店業中階主管的職責和職稱定義後，請教資歷深厚的業者、學者後，將回收問卷中的職稱進行「基層主管」、「中階主管」、「高階主管」的三種分類，詳見表 14。

本研究之人口統計變數分析，樣本數方面(n=151)，吳明隆、涂金堂(2014)表示如研究欲進行因素分析，樣本數應在量表題項之 3 到 5 倍，但若樣本較為特殊可酌減；Comrey (1988)提出量表數若少於 40 題，中等樣本數量約為 150 位，本研究在未使用因素分析，且樣本為飯店主管較特殊的限制下達到了 151 份的樣本數，應符合上述學者建議之水準。本研究人口統計性別方面，受測者以女性居多(57.6%)，男性次之(42.4%)；年齡分布以 31-40 歲居多(37.7%)，其次 21-30 歲和 41-50 歲的比例同樣多(23.8%)；教育程度以一般大學為主(32.5%)，以高中職最少(7.9%)，大部分皆為二專到博士之間的大專(含)以上之學歷(92.1%)；任職部門以客務部居多(31.8%)，其次是餐飲部(24.5%)；而此研究問卷之受測者的職稱最多為中階主管(62.9%)，其次是基層主管(24.5%)。樣本結構分析如表 15。

表 14 飯店主管分層

高階主管	總經理、副總經理、協理、總監、營運長、行政主廚
中階主管	部門經理、部門副理、主任、副主任、主廚、副主廚
基層主管	領班、組長、值班經理

資料來源：本研究自行整理

表 15 研究樣本之人口統計(n=151)

		次數	有效百分比	累積百分比
性別	男	64	42.4	42.4
	女	87	57.6	100.0
年齡	21-30歲	36	23.8	23.8
	31-40歲	57	37.7	61.6
	41-50歲	36	23.8	85.4
	51-60歲	16	10.6	96.0
	60歲以上	6	4.0	100.0
教育程度	高中職	12	7.9	7.9
	二專、五專	15	9.9	17.9
	科技大學	40	26.5	44.4
	一般大學	49	32.5	76.8
	碩、博士	35	23.2	100.0
任職部門	房務部	14	9.3	9.3
	餐飲部	37	24.5	33.8
	客務部	48	31.8	65.6
	人資部	18	11.9	77.5
	其他部門	34	22.5	100.0
職稱	基層主管	37	24.5	24.5
	中階主管	95	62.9	87.4
	高階主管	19	12.6	100.0

資料來源：本研究自行整理

## 第二節 信效度分析

本節將檢視飯店主管對於餐旅教育學生職能的五項構面之信度。分析結果顯示，重要性部分，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆介於.864 與.930 之間；滿意度部分，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值皆介於.896 與.951 之間；重要性與滿意度之總量表 Cronbach's  $\alpha$  值為.966 和.971。根據 Anastasi (1997)學者建議之 0.60 標準之上，顯示本問卷的量表具有良好的內部一致性，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值如下表 16 所示。效度方面，本研究問卷設計是根據文獻探討後參考學者提出之理論，加上業界專家和學者之建議修訂而成的，相信量表具有一定程度的嚴謹性與內容效度。

表 16 各構面之信度分析

構面名稱	Cronbach's $\alpha$ 值	
	重要性	滿意度
觀念領域	.890	.896
領導領域	.930	.920
人際領域	.904	.916
行政領域	.927	.951
專業技能領域	.864	.902
總量表	.966	.971

資料來源：本研究自行整理

### 第三節 職能敘述性統計結果

本研究根據問卷調查結果進行敘述性統計，得到平均值、標準差以及排序，先將結果依各領域的題項，個別進行的重要性與滿意度之結果討論，其後再對五大職能領域間的平均總得分進行比較。

#### 一、 觀念領域職能重要性與滿意度

觀念領域構面重要性平均為 4.21，在各構面中排名第二，滿意度平均為 3.30，排名第四。此領域職能中，重要性方面，得分前三名為，第 6 題「真誠助人的態度」(M=4.57)、第 3 題「解決職責內問題的能力」(M=4.42)、第 4 題「了解部門內部之營運」(M=4.31)；其中，第 6 題「真誠助人的態度」，不僅在觀念領域中得分最高，同時亦是全職能中重要性得分最高者，第 3 題「解決職責內問題的能力」為總排序第 6 位。

滿意度方面，得分最高者為第 6 題「真誠助人的態度」(M=3.72)，其次是第 1 題「確實分派工作任務的能力」(M=3.35)、第 7 題「充分理解餐旅產業的營運特性」(M=3.35)，得分最低者為第 2 題「預估人力需求的能力」(M=2.95)。觀念領域職能分析結果如下表 17。

表 17 觀念領域職能分析表

職能	重要程度			滿意程度		
	平均值	標準差	總排序	平均值	標準差	總排序
觀念領域(Conceptual)	4.21	0.60	2	3.30	0.63	4
1. 確實分派工作任務的能力	4.20	0.94	17	3.35	0.76	12
2. 預估人力需求的能力	3.97	0.99	29	2.95	0.91	33
3. 解決職責內問題的能力	4.42	0.74	6	3.32	0.88	16
4. 了解部門內部之營運	4.31	0.81	11	3.30	0.85	17
5. 分析與思辨能力	4.20	0.79	16	3.23	0.87	21
6. 真誠助人的態度	4.57	0.69	1	3.72	0.93	4
7. 充分理解餐旅產業的營運特性	4.07	0.84	25	3.35	0.87	13
8. 自我進修學習的能力	4.00	0.92	28	3.17	0.93	26
9. 理解公司的經營理念與宗旨	4.09	0.93	22	3.27	0.86	19
10. 了解各部門之間的運作與合作關係	4.24	0.81	14	3.34	0.85	14

## 二、 領導領域職能重要性與滿意度

領導領域構面重要性平均為 4.23，為全構面第一，滿意度為 3.32，排名第三。此領域中的職能，在重要性方面，得分為高者為第 19 題「具備良好道德操守並且以身作則」(M=4.50)，其次為「專業的儀表與風範」(M=4.43)，而第 15 題「面對危機的反應能力」(M=4.34)與第 16 題「管理個人壓力、自律的能力」(M=4.34)得分相同，同為第三高；其分別在總排序中排第 4、第 5 和共列第 9 位。

滿意度方面，最高者為第 13 題「建立多元與包容的環境」(M=3.74)，同時為全題項滿意度第三高之職能，其次為第 17 題「專業的儀表與風範」(M=3.66)和第 19 題「具備良好道德操守並且以身作則」(M=3.58)；而滿意度得分最低者為第 12 題「嚴謹分析並決策的能力」(M=3.01)。領導領域職能分析結果如下表 18。

表 18 領導領域職能分析表

職能	重要程度			滿意程度		
	平均值	標準差	總排序	平均值	標準差	總排序
領導領域(Leadership)	4.23	0.65	1	3.32	0.67	3
11. 激勵並使員工成長的能力	4.09	0.88	24	3.13	0.87	28
12. 嚴謹分析並決策的能力	4.02	0.84	26	3.01	0.85	32
13. 建立多元與包容的環境（如性別平等、種族包容等）	4.25	0.78	13	3.74	0.91	3
14. 具備良好的領導能力	4.09	0.85	23	3.11	0.83	29
15. 面對危機的反應能力（如地震、火災、員工或客人受傷等）	4.34	0.81	9	3.34	0.88	15
16. 管理個人壓力、自律的能力	4.34	0.81	9	3.19	0.96	24
17. 專業的儀表與風範	4.43	0.76	5	3.66	0.82	6
18. 培訓員工的能力	4.02	0.91	27	3.18	0.89	25
19. 具備良好道德操守並且以身作則	4.50	0.76	4	3.58	0.87	8
20. 組織團隊的能力	4.23	0.84	15	3.28	0.87	18

## 三、 人際領域職能重要性與滿意度

人際領域構面之重要性平均為 4.07，排名第四，滿意度平均為 3.33，排名第二。各題項的重要性中，得分前三高者分別是第 21 題「服務顧客的能力」(M=4.55)、第 23 題「團隊合作的能力」(M=4.52)和第 22 題「與顧客建立良好關係的能力」(M=4.34)，這三者亦分別為全職能的重要性總排序第 2、第 3 以及第 8

位；而重要性得分最低者為第 25 題「主持會議能力」(M=3.60)，同時亦在全職能重要性總排序中排名倒數第二。

滿意度方面，此領域得分前三高者，皆與重要性相同，即第 21 題「服務顧客的能力」(M=3.82)、第 23 題「團隊合作的能力」(M=3.75)和第 22 題「與顧客建立良好關係的能力」(M=3.63)，且亦為全職能滿意度總排序中的第 1、第 2 及第 7 位；滿意程度最低者是第 26 題「談判協商技巧」(M=2.93)。

另外值得注意的是，第 29 題「第二、三外語能力」(M=3.77)在重要性總排序上僅排第 31 位，而其標準差是全職能中最高的 1.09，表示飯店主管對此職能評分結果離散程度最高，共同認知的一致性最低，滿意度標準差(0.91)亦為此領域中最高。人際領域職能分析結果如下表 19。

表 19 人際領域職能分析表

職能	重要程度			滿意程度		
	平均值	標準差	總排序	平均值	標準差	總排序
人際領域(Interpersonal)	4.07	0.65	4	3.33	0.68	2
21. 服務顧客的能力	4.55	0.66	2	3.82	0.84	1
22. 與顧客建立良好關係的能力	4.34	0.80	8	3.63	0.89	7
23. 團隊合作的能力	4.52	0.70	3	3.75	0.87	2
24. 處理員工抱怨的能力	4.13	0.85	19	3.09	0.85	30
25. 主持會議的能力	3.60	0.96	38	2.93	0.88	34
26. 談判協商技巧	3.77	0.96	32	2.91	0.88	35
27. 口頭報告技巧	3.77	0.83	33	3.26	0.89	20
28. 表達溝通技巧	4.18	0.86	18	3.36	0.85	11
29. 第二、三外語能力（如英文、日文、西班牙文等）	3.77	1.09	31	3.17	0.91	27

#### 四、行政領域職能重要性與滿意度

行政領域方面，構面的重要性平均 3.65，滿意度平均為 2.82，皆排名全構面最後，且領域中的四個題項的重要性(M=3.53~M=3.74)和滿意度(M=2.75~M=2.85)得分皆不高且相差不大，得分總排序皆在全職能中 35 到 39 位，但標準差為所有領域中最大，表示飯店主管對於行政職能的認知看法最不一，但總體認為重要性和滿意度為所有職能中最低的。人際領域職能分析結果如下表 20。

表 20 行政領域職能分析表

職能	重要程度			滿意程度		
	平均值	標準差	總排序	平均值	標準差	總排序
行政領域(Administrative)	3.65	0.95	5	2.82	0.94	5
30. 進行員工招聘面試的能力	3.53	1.07	39	2.85	0.98	36
31. 執行員工績效評估的能力	3.74	1.05	35	2.85	1.01	37
32. 管理預算的能力	3.63	1.04	37	2.75	1.03	39
33. 成本控管的能力	3.72	1.05	36	2.81	0.99	38

#### 五、專業技能領域職能重要性與滿意度

此領域的重要性平均為 4.09，排名第三，滿意度為 3.35，為滿意度最高之構面。各題項中，重要性得分最高的職能為第 37 題「具備與部門相關的專業知識和技術」(M=4.34)，為總排序上第 7 位，且標準差(0.77)亦是六題中最低，表示飯店主管對於此項職能之重要性有高度重視，且認知一致性為此領域中最高；重要性得分最低之職能為第 36 題「行銷和業務的能力」(M=3.75)，得分總排序第 34 位。

滿意度方面，第 35 題「熟悉電腦系統、設備的操作」(M=3.69)得分為高，且排序為全職能中第 5 位；滿意度得分最低職能為第 36 題「行銷和業務的能力」(M=3.06)，專業技能領域職能分析結果如下表 21。

表 21 專業技能領域職能分析表

職能	重要程度			滿意程度		
	平均值	標準差	總排序	平均值	標準差	總排序
專業技能領域(Technical)	4.09	0.66	3	3.35	0.78	1
34. 良好的排班能力	4.11	0.85	21	3.21	0.99	23
35. 熟悉電腦系統、設備的操作	4.25	0.78	12	3.69	0.92	5
36. 行銷和業務的能力	3.75	0.99	34	3.06	1.00	31
37. 具備與部門相關的專業知識和技術	4.34	0.77	7	3.54	0.89	9
38. 資訊蒐集與應用能力	4.13	0.80	20	3.41	0.93	10
39. 餐旅產品創新的能力	3.93	0.92	30	3.22	0.99	22

## 六、 職能領域間重要性與滿意度分析

對個別職能領域分析後，本研究依據各題項調查結果，對五大領域職能進行構面間的分析比較。重要性部分，得分高低依序為：「領導領域」(M=4.23)、「觀念領域」(M=4.21)、「專業技能領域」(M=4.09)、「人際領域」(M=4.07)、「行政領域」(M=3.65)，標準差除「行政領域」(0.95)以外，其餘四個構面皆小於一個標準差 0.68。以上表示飯店主管對於職能的重要性在「領導領域」最為重視，「觀念領域」次之，且受測者認知一致性高；而在「行政領域」重要性最低，且受測者認知一致性較低。

滿意度方面，得分高低依序為「專業技能領域」(M=3.35)、「人際領域」(M=3.33)、「領導領域」(M=3.32)、「觀念領域」(M=3.30)、「行政領域」(M=2.82)，標準差「觀念領域」、「領導領域」和「人際領域」皆在一個標準差 0.68 的範圍之內，最高為「行政領域」(0.94)。以上數據表示，飯店主管對餐旅教育學生在「專業技能領域」上的滿意程度最高、「行政領域」最低，在平均值部分，除最低的「行政領域」(M=2.82)之外，其餘構面平均差異不大，皆在 3.30 到 3.35 的範圍之間，對於學生各領域職能間，除「行政領域」外的職能滿意程度差異不大。

整體而言，可發現各領域的重要性皆高於滿意度，飯店主管對於職能的重要性除「行政領域」屬中等重視以外，其餘四種領域的職能皆屬於高度重視，而滿意程度不論是在各領域、抑或是總體平均(M=3.27)皆小於重要程度(M=4.11)，代表飯店主管對於各職能重視需求程度較學生的表現滿意程度強烈。如下表 22。

表 22 五大領域職能分析表

職能	重要程度			滿意程度		
	平均值	標準差	排序	平均值	標準差	排序
觀念領域(Conceptual)	4.21	0.60	2	3.30	0.63	4
領導領域(Leadership)	4.23	0.65	1	3.32	0.67	3
人際領域(Interpersonal)	4.07	0.65	4	3.33	0.68	2
行政領域(Administrative)	3.65	0.95	5	2.82	0.94	5
專業技能領域(Technical)	4.09	0.66	3	3.35	0.78	1
總平均值	重要性 4.11			滿意度 3.27		

資料來源：本研究自行整理

## 七、重要性與滿意度成對樣本 t 檢定

透過敘述性統計分析，得知各題項與各構面之重要性滿意度之平均值後，為了解此平均值之間是否有差異，本研究利用成對樣本 t 檢定，對各題項與各構面之重要性與滿意度進行檢測與分析。

檢定結果顯示，若從構面整體的重要性與滿意度進行成對樣本 t 檢定，t 值差異最小的構面為「行政領域」(10.65)，差異最大的構面為「觀念領域」(15.19)，由此可以知道「行政領域」為飯店主管的認知中，重要性與滿意度差異最小的構面，「觀念領域」為重要性與滿意度差異最大的構面。五個構面的前值皆大與後值，且此差異的顯著性皆為 0.00，皆為顯著差異( $p < 0.01$ )。構面成對樣本 t 檢定如下表 23。

表 23 各構面重要性與滿意度差異 (成對樣本 t 檢定)

構面	重要性	滿意度	t	sig
觀念領域	4.21	3.30	15.19	0.00**
領導領域	4.23	3.32	14.71	0.00**
人際領域	4.07	3.33	12.32	0.00**
行政領域	3.65	2.82	10.65	0.00**
專業技能領域	4.09	3.35	10.99	0.00**

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$

若對各個題項進行成對樣本 t 檢定，t 值最小(5.63)的題項為第 27 題「口頭報告技巧」，表示此職能應為飯店主管認為重要性與滿意度落差最小者；t 值最大之職能為第 24 題「處理員工抱怨的能力」，表示此職能應為主管認知中重要性與滿意度落差最大之職能。整體來看，全 39 個職能的前值皆大與後值，與構面結果相同，且題項之顯著性皆為 0.00，表示每一個題項在重要性與滿意度之間皆有顯著的差異 ( $p < 0.01$ )。各題項成對樣本 t 檢定結果如下表 24。

表 24 各題項重要性與滿意度差異 (成對樣本 t 檢定)

職能題項	重要性	滿意度	t	sig
1. 確實分派工作任務的能力	4.20	3.35	11.30	0.00**
2. 預估人力需求的能力	3.97	2.95	11.35	0.00**
3. 解決職責內問題的能力	4.42	3.32	13.35	0.00**
4. 了解部門內部之營運	4.31	3.30	11.79	0.00**
5. 分析與思辨能力	4.20	3.23	12.48	0.00**

(續下頁)

表 24 各題項重要性與滿意度差異 (成對樣本 t 檢定) (續)

6. 真誠助人的態度	4.57	3.72	10.47	0.00**
7. 充分理解餐旅產業的營運特性	4.07	3.35	7.79	0.00**
8. 自我進修學習的能力	4.00	3.17	8.27	0.00**
9. 理解公司的經營理念與宗旨	4.09	3.27	9.16	0.00**
10. 了解各部門之間的運作與合作關係	4.24	3.34	11.12	0.00**
11. 激勵並使員工成長的能力	4.09	3.13	11.89	0.00**
12. 嚴謹分析並決策的能力	4.02	3.01	12.94	0.00**
13. 建立多元與包容的環境	4.25	3.74	6.65	0.00**
14. 具備良好的領導能力	4.09	3.11	11.97	0.00**
15. 面對危機的反應能力	4.34	3.34	11.71	0.00**
16. 管理個人壓力、自律的能力	4.34	3.19	12.67	0.00**
17. 專業的儀表與風範	4.43	3.66	9.51	0.00**
18. 培訓員工的能力	4.02	3.18	9.76	0.00**
19. 具備良好道德操守並且以身作則	4.50	3.58	10.49	0.00**
20. 組織團隊的能力	4.23	3.28	11.28	0.00**
21. 服務顧客的能力	4.55	3.82	10.46	0.00**
22. 與顧客建立良好關係的能力	4.34	3.63	9.14	0.00**
23. 團隊合作的能力	4.52	3.75	11.20	0.00**
24. 處理員工抱怨的能力	4.13	3.09	13.84	0.00**
25. 主持會議的能力	3.60	2.93	7.61	0.00**
26. 談判協商技巧	3.77	2.91	10.14	0.00**
27. 口頭報告技巧	3.77	3.26	5.63	0.00**
28. 表達溝通技巧	4.18	3.36	9.17	0.00**
29. 第二、三外語能力	3.77	3.17	6.07	0.00**
30. 進行員工招聘面試的能力	3.53	2.85	8.62	0.00**
31. 執行員工績效評估的能力	3.74	2.85	9.94	0.00**
32. 管理預算的能力	3.63	2.75	9.72	0.00**
33. 成本控管的能力	3.72	2.81	9.74	0.00**
34. 良好的排班能力	4.11	3.32	10.27	0.00**
35. 熟悉電腦系統、設備的操作	4.25	3.69	6.76	0.00**
36. 行銷和業務的能力	3.76	3.06	7.48	0.00**
37. 具備與部門相關的專業知識和技術	4.34	3.54	10.08	0.00**
38. 資訊蒐集與應用能力	4.13	3.41	7.92	0.00**
39. 餐旅產品創新的能力	3.93	3.22	7.75	0.00**

註：\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$

#### 第四節 IPA 分析

為探討餐旅教育學生職能重要性與滿意度之間的關係，本研究參考 O'Sullivan (1991) 學者的 IPA 分析步驟進行 IPA 分析圖的繪製。

- (一) 統計各職能題項的重要性與滿意度平均數 (見表 17 至表 21)。
- (二) 計算職能重要性與滿意度的總平均值 (如表 22)。
- (三) 以滿意度為 X 軸、重要性為 Y 軸，將各題項依重要性與滿意度得分，標示在此二維矩陣圖上。
- (四) 增加職能滿意度的總平均數 ( $M=3.27$ ) 為 X 軸的參考線、職能重要性的總平均數 ( $M=4.11$ ) 為 Y 軸參考線，以  $(3.27, 4.11)$  為中心點，將各職能的座標點劃分於四個象限，完成繪製分析圖 (如下圖 5)。

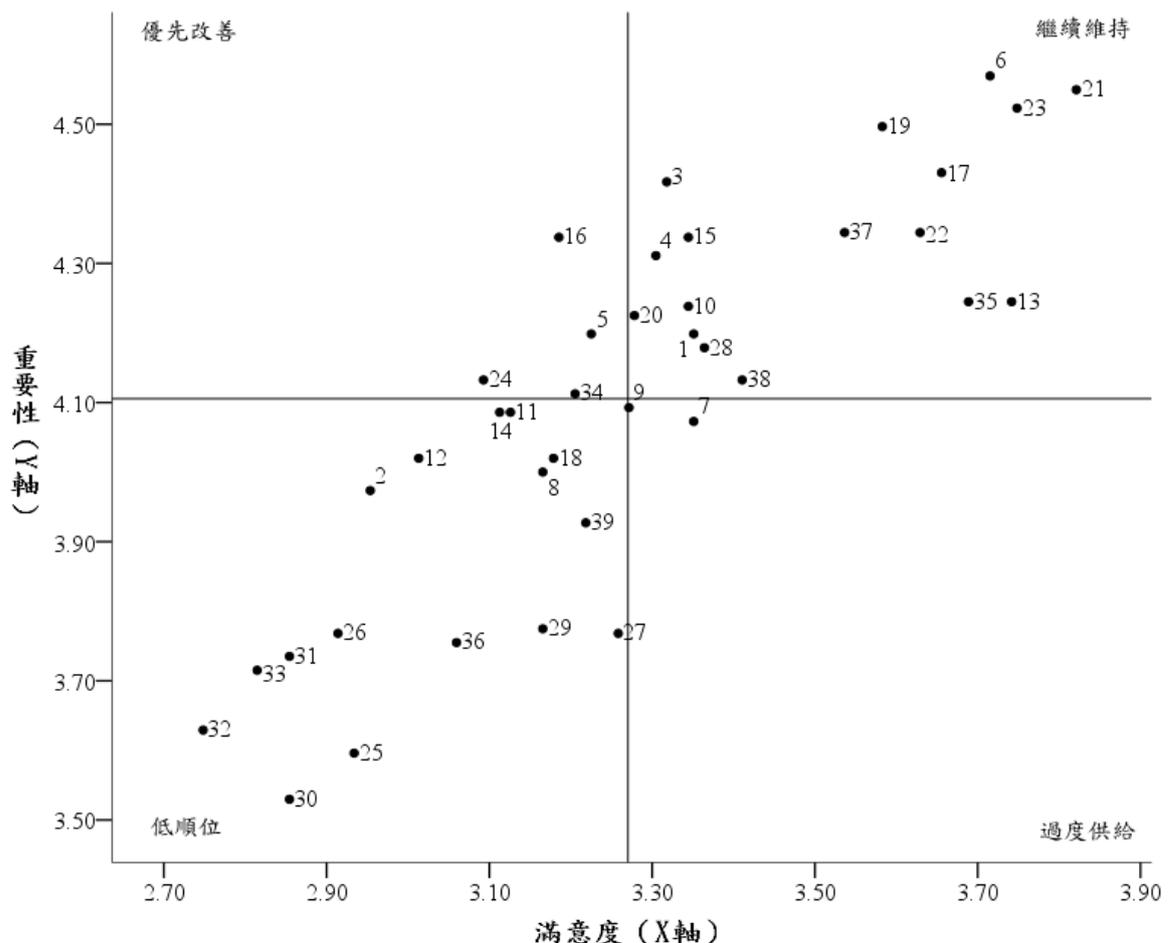


圖 5 IPA 分析圖

完成 IPA 分析圖的繪製後，為方便閱讀與統整，本研究將各題項依據分析圖中的所屬象限和職能領域，彙整出摘要表並進行分析討論。摘要表如下表 25。

表 25 IPA 分析摘要表

象限	職能領域	職能題項
第一象限 (繼續維持)	觀念領域	1. 確實分派工作任務的能力
		3. 解決職責內問題的能力
		4. 了解部門內部之營運
		6. 真誠助人的態度
	領導領域	10. 了解各部門之間的運作與合作關係
		13. 建立多元與包容的環境
		15. 面對危機的反應能力
		17. 專業的儀表與風範
	人際領域	19. 具備良好道德操守並且以身作則
		20. 組織團隊的能力
		21. 服務顧客的能力
		22. 與顧客建立良好關係的能力
專業技能領域	23. 團隊合作的能力	
	28. 表達溝通技巧	
	35. 熟悉電腦系統、設備的操作	
	37. 具備與部門相關的專業知識和技術	
第二象限 (優先改善)	38. 資訊蒐集與應用能力	
	觀念領域	5. 分析與思辨能力
	領導領域	16. 管理個人壓力、自律的能力
	人際領域	24. 處理員工抱怨的能力
第三象限 (低順位)	專業技能領域	34. 良好的排班能力
	觀念領域	2. 預估人力需求的能力
		8. 自我進修學習的能力
	領導領域	11. 激勵並使員工成長的能力
		12. 嚴謹分析並決策的能力
		14. 具備良好的領導能力
		18. 培訓員工的能力
	人際領域	25. 主持會議的能力
26. 談判協商技巧		

(續下頁)

表 25 IPA 分析摘要表 (續)

第三象限 (低順位)	人際領域	27. 口頭報告技巧 29. 第二、三外語能力	
	行政領域	30. 進行員工招聘面試的能力 31. 執行員工績效評估的能力 32. 管理預算的能力 33. 成本控管的能力	
	專業技能領域	36. 行銷和業務的能力 39. 餐旅產品創新的能力	
	第四象限 (過度供給)	觀念領域	7. 充分理解餐旅產業的營運特性
	Y 軸線上	觀念領域	9. 理解公司的經營理念與宗旨

上圖 5 和表 25 是職能進行 IPA 分析法後的結果，共 39 個題項中，有 17 個題項屬於第一象限，為「繼續維持」的職能；有 4 個題項屬於第二象限，為「優先改善」的職能；有 16 個題項屬於第三象限，為「低順位」的職能；只有一個職能落在第四象限，屬於「供給過度」的職能；另外有一個職能剛好落在 Y 軸線上，並在 X 軸之下。以下將針對此四個象限內的題項進行說明與討論。

#### (一) 第一象限：繼續維持

圖 5 與表 25 顯示，落在第一象限的題項共有 17 題，依序為：「確實分派工作任務的能力」、「解決職責內問題的能力」、「了解部門內部之營運」、「真誠助人的態度」、「了解各部門之間的運作與合作關係」、「建立多元與包容的環境」、「面對危機的反應能力」、「專業的儀表與風範」、「具備良好道德操守並且以身作則」、「組織團隊的能力」、「服務顧客的能力」、「與顧客建立良好關係的能力」、「團隊合作的能力」、「表達溝通技巧」、「熟悉電腦系統、設備的操作」、「具備與部門相關的專業知識和技術」和「資訊蒐集與應用能力」。

若從職能領域來看，「觀念領域」佔 5 題、「領導領域」佔 5 題、「人際領域」佔 4 題、「專業技能領域」佔 3 題，可發現除了「行政領域」以外，各領域的皆有一半左右的職能落在第一象限。代表了除「行政領域」之外，接近一半的職能，飯店主管對於其皆抱持著重視的態度，且餐旅教育學生的表現亦有達到平均之上的水準，此部分職能為飯店業的主要優勢，應繼續保持其水準。

(二) 第二象限：優先改善

落在第二象限的題項共有 4 題，分別是觀念領域的「分析與思辨能力」、領導領域的「管理個人壓力、自律的能力」、人際領域的「處理員工抱怨的能力」、以及專業技能領域的「良好的排班能力」。除了「行政領域」之外，各領域分別皆有一個職能落在此象限，而此象限是飯店主管所重視，但目前餐旅教育學生的表現尚未達到預期水準的職能。根據學者對於 IPA 的解釋，第二象限為飯店的主要弱勢之處，位於此象限的職能將對飯店未來發展有關鍵性的影響，故此 4 個職能應為當前最需重視職能，需投入較多的資源優先進行改善(Martilla & James, 1977; Zhang & Chow, 2004)。

(三) 第三象限：低順位

位於第三象限的題項共有 16 題，依序為「預估人力需求的能力」、「自我進修學習的能力」、「激勵並使員工成長的能力」、「嚴謹分析並決策的能力」、「具備良好的領導能力」、「培訓員工的能力」、「主持會議的能力」、「談判協商技巧」、「口頭報告技巧」、「第二、三外語能力」、「進行員工招聘面試的能力」、「執行員工績效評估的能力」、「管理預算的能力」、「成本控管的能力」、「行銷和業務的能力」和「餐旅產品創新的能力」，其中包含「觀念領域」2 項、「領導領域」4 項、「人際領域」4 項、全「行政領域」4 項和「專業技能領域」2 項。以上可發現「行政領域」共四個職能全數落在此象限，而其他各領域中則是部分職能坐落於此，此象限為「低重要、低滿意」之職能，表示飯店主管認為這些職能重要性相較之下沒那麼高，也對於學生的表現滿意度偏低，此象限之職能屬於次要弱勢，應次於第二象限後再進行缺失的改善。

(四) 第四象限：過度供給

僅有一個職能落在此象限，為第 7 題觀念領域的「充分理解餐旅產業的營運特性」，而此象限為「低重要、高表現」，代表飯店主管認為此職能之重要性不高，而學生表現優良，屬於次要的優勢，因此加強此職能對於現況的改變不大，不需要在此強調資源的投入。

(五) Y 軸線上：其他

39 個職能題項中，觀念領域的第 9 題「理解公司的經營理念與宗旨」剛好落在 Y 軸線上(M=4.09, M= 3.27)，其滿意度為職能總平均(M=3.27)，而重要性略低於總平均(M=4.11)，可進一步解釋為飯店主管認為此職能的重要性僅略低於平均值，而滿意度剛好維持水準，若對此職能增加資源的投入，則會移至第四象限(過度供給)，最佳方法應是繼續保持此職能的水準。

## 第五章 結論

本研究透過問卷調查，探討飯店業主管對於餐旅教育學生職能的重要性與滿意度認知，再以敘述性統計和 IPA 分析法探討飯店業主管之認知。本章節透過第四章的問卷分析結果進一步彙整，加以討論並對餐旅教育「學界」、餐旅「業界」以及餐旅從業人員「個人」提出相關建議。

### 第一節 主要發現

#### 一、 職能重要性

根據本研究問卷調查結果，構面當中，飯店業主管認為最重要的職能領域為「領導領域」(M=4.23)。在 Sandwith(1993)對於領導領域的解釋中，領導領域職能指的是組織團隊、使每個人都能投身其中的能力，表示在分工細瑣的飯店業中，主管對於團隊合作的重視度高，印證了飯店業對團隊分工能力的需求。而各個構面除了「行政領域」(M=3.65)之外，其餘平均值都在 4 以上，表示飯店主管認為除行政職能的重要性中等之外，其他四個領域的職能皆屬於高度重要。

若從職能題項來看，飯店業主管認為最重要的職能前五名為「真誠助人的態度」、「服務顧客的能力」、「團隊合作的能力」、「具備良好道德操守並且以身作則」與「專業的儀表與風範」。從這五項職能當中可以發現，「服務顧客的能力」應屬於飯店業的「基本功」之外，「團隊合作的能力」和「專業的儀表與風範」是可透過大專教育的中短期學習，達到訓練成效的，而「真誠助人的態度」和「具備良好道德操守並且以身作則」則是人類從出生開始，浸潤在家庭、同儕團體、社會當中透過耳濡目染，繼承各種社會規範和傳統的長期學習，亦是 Spencer & Spencer (1993)的冰山模型下的內隱能力；相較之下，其他重要性得分較低的職能，較偏向於因應產業需求的專業職能，較偏向冰山以上的外顯能力，如「預估人力需求的能力」、「激勵並使員工成長的能力」等。

透過以上構面和題項的重要性結果，可發現對於甫從餐旅教育畢業的新鮮人來說，飯店主管認為相對重要的職能並不是針對飯店職場需求的專業能力，而是 Spencer & Spencer (1993)冰山理論中的內隱職能，亦驗證了張偉雄等(2015)對國際觀光旅館客務部的從業人員之專業職能研究中的結論——軟實力的重要。

## 二、 職能滿意度

本研究調查結果顯示，飯店主管對學生滿意度最高的職能前五名為「服務顧客的能力」、「團隊合作的能力」、「建立多元與包容的環境」、「真誠助人的態度」和「熟悉電腦系統、設備的操作」。其中的「服務顧客的能力」、「團隊合作的能力」和「真誠助人的態度」三者亦與重要性前五名相符，表示學生在主管最看重的職能表現上大致有符合期待。且前十名的職能內包含了「熟悉電腦系統、設備的操作」和「資訊蒐集與應用能力」，亦可發現 Z 世代將其特質與專長發揮在飯店的職場上。

若從構面來看，飯店主管對於學生滿意度最高的是「專業技能領域」，但若檢視表 22 各構面的滿意度，會發現除了行政領域外，各構面的滿意度差異不大，平均值均在 3.30 到 3.35 的範圍，表示飯店主管們對於行政領域(M=2.82)感到最不滿意，僅是中下程度，而其餘四個構面的滿意度則為中等左右。

整體來看，飯店主管對於學生的職能滿意度不太有明顯的趨勢，雖然前幾名的職能滿意度與其重要性有一定程度相符，但若從整體看來，滿意度不論是從構面到各題項，整體的平均皆低於重要性，代表主管對於各職能的期望較學生的實際表現強烈，亦表示學生在各方面的職能皆還有努力加強的空間。

## 三、 IPA 分析

本研究使用 IPA 分析法，將 39 項職能歸納出「繼續維持」、「優先改善」、「低順位」和「過度供給」四種分類，根據 IPA 分析結果，本研究對餐旅教育學生職能的優勢以及劣勢歸納出以下結論。

### (一) 優勢：

第一象限「繼續維持」的 17 項職能表現均在水準之上，屬於學生的主要優勢職能，特別是位於象限最角落的「真誠助人的態度」、「服務顧客的能力」和「團隊合作的能力」，此三項職能為最大的優勢之處，教育單位與學生應當把握利用此部分以取得優勢，並繼續維持表現。

而落在第四象限的「充分理解餐旅產業的營運特性」表示了餐旅教育讓學生對於進入產業前的認識有非常充分的準備，雖屬於「過度供給」的區域，但實際上此題項的重要性 (M=4.07) 僅略小於平均值(M=4.11)，故此處亦可視為餐旅教育學生的優勢，應可善加利用發揮並繼續保持。

### (二) 劣勢：

本研究將劣勢分為主要劣勢和次要劣勢。主要劣勢為第二象限「優先改善」區域，此部分特別需要注意的是位在象限最角落的「分析與思辨能力」和「管理個人壓力、自律的能力」此兩項職能，代表飯店主管認為這些職能非常重要，但餐旅教

育的學生能力的不足無法達成期待。這兩項職能可能反應了初入社會新鮮人，因學校教育內容的制式化，在獨立思考、分析思辨的能力上較不足，以及相較實務職能，餐旅教育較難以用課程方式，教導如壓力、自我管理等等，更形而上、抽象的內隱能力，此部分亦是學生在競爭上最大的不足、急需優先改善的劣勢。

次要劣勢的部分為第三象限的「低順位」區域，此部分的 16 項職能代表主管認為對於餐旅新鮮人相對不那麼重要的能力，雖然在表現上有進步的空間，但改善的急迫度次於主要劣勢。這裡以最接近中心點的五項職能為例，分別為「自我進修學習的能力」、「激勵並使員工成長的能力」、「嚴謹分析並決策的能力」、「具備良好的領導能力」和「培訓員工的能力」，這些職能的重要性都在 4 以上，亦屬於高度重要性，只是其重要性在全職能中稍微低於總平均值(M=4.11)，故建議這五項職能可以排在第二象限的四項職能之後進行改善補強。

## 第二節 結果討論

本研究對職能重要性得分最高的五項職能「真誠助人的態度」、「服務顧客的能力」、「團隊合作的能力」、「具備良好道德操守並且以身作則」和「專業的儀表與風範」，以及最受重視的職能領域「領導領域」結果進行討論。其中，得分最高的職能為「真誠助人的態度」，其可解釋為「餐旅人應有的態度」，在 Spencer & Spencer (1993)的冰山模型中屬於內隱職能，較外顯職能難以觀察和透過訓練成長。過往學者王麗菱 (2000)、Brownell (2004)和 Chan & Coleman (2004)的研究中，皆曾表示「勤奮」、「可信賴」、「專業的態度」等，與態度有關的內隱職能是高度受到重視的。

若說「真誠助人的態度」是飯店業的「內功心法」，那排名第二的「服務顧客的能力」可說是餐旅人的「外功基礎」。在先前的職能研究中，有許多學者曾經提到「顧客服務」、「解決顧客問題的技能」、「熟悉服務」和「靈活地適應變化」等，可見與「服務能力」有關的職能之重要性，已為大家的共識(Tas, 1988; LeBruto & Murray, 1994; Kay & Russette, 2000; Gursoy & Swanger, 2005; Tesone & Ricci, 2005)。

本研究重要性排名第三到第五的職能，也可在過往研究中得到證實與呼應。「團隊合作的能力」在工作步調緊湊、人力需求大的飯店業中，是可以使一加一大於二、提升工作效率的能力，在 Gursoy & Swanger (2005)和 Tesone & Ricci (2005)的職能研究中亦認同此能力對飯店業的重要性。「具備良好道德操守並且以身作則」則是指對職業道德的遵守，此重要的職能以「道德標準」、「職業道德」、「誠信」、「正直誠實」等形式被許多學者在研究中提到，由此可見，以人為本的飯店業對於道德標準是有相當高的重視(Tas, 1988; Brownell, 2004; Chan & Coleman, 2004; Gursoy & Swanger, 2005)。而飯店業給予「專業的儀表與風範」的高得分可以看出其對儀容整齊、給予顧客專業

形象的重視，在國內學者王麗菱(2000)和國外學者 Tas(1988)、Chan & Coleman (2004) 和 Sisson & Adams (2013)的研究中皆有提到。而本研究得分最高的構面「領導領域」，在許多飯店職能的研究結果中，以各種形式被認同，如「領導團隊」、「指導員工」、「以員工為中心的領導力」、「組織團隊」等，代表了其重要性已被屢屢印證 (Tas et al., 1996; Tas, 1988, Breiter & Dements. 1996; Kay & Russette. 2000; Brownell. 2004; Gursoy & Swanger, 2005)。

而與本研究結果相異之處，在過去許多針對飯店職能的各種研究中，如：新鮮人、儲備幹部、初階主管或是飯店共通職能，「外語溝通能力」和「人際溝通技巧」此類職能的重要性幾乎皆被大部分研究所認同，而在本研究結果中僅排在中後段。本研究推測可能在問卷發放的過程，範圍訂定在「國際觀光旅館」，而非鎖定在高星級飯店做為調查對象，故受測者之經歷與認知較參差使結果形成差異。(Tas, 1988; Bareham & Jones, 1988; Breiter & Dements, 1996; Kay & Russette, 2000; Lin, 2002; Chan & Coleman, 2004; Gursoy & Swanger. 2005; Tesone & Ricci, 2005; Huang & Lin, 2010; Sisson & Adams, 2013; 王麗菱，2000；李力昌等，2008)。

### 第三節 實務建議

本研究透過 IPA 分析法，歸納飯店業主管對於餐旅教育學生職能調查的結果，向學界、業界及個人三方面，提出實務上的建議。

根據 IPA 研究結果顯示，「優先改善」職能包含「分析與思辨能力」、「管理個人壓力、自律的能力」、「處理員工抱怨的能力」和「良好的排班能力」，建議各界可以優先針對此四項職能，進行對應的改善措施。

#### 一、 學界教育方面之建議

相對外顯職能，「分析與思辨能力」在課程安排上，較難在餐旅相關科目上直接規劃安排，若資源充足，建議餐旅教育單位可開授邏輯思辨能力的相關課程，如訓練思考脈絡的「研究方法」等，並結合餐旅相關議題進行授課；也可透過學分安排，鼓勵學生修習人文社會相關科系的課程，如哲學系的「理則學」，或是推廣人文社會通識教育，如「文化與現代社會」或「邏輯與批判思考」等；在「管理個人壓力、自律的能力」上，餐旅教育單位可以安排「規劃能力」相關課程，如「餐旅職涯管理」等，於課程上強調自主規劃與落實，以及「情商」相關的課程或活動，如鼓勵學生修習心理、情商相關的通識課程等；或於學期中、學期末時，提供學生課業或生活上的一對一的諮商；亦可邀約相關人士演講，透過經驗分享，使學生在初入社會前能對飯店的職場生活有所認識與準備。

「處理員工抱怨的能力」和「良好的排班能力」較屬於實務技能的部分，除了課堂教育，最好的方式還是透過實作經驗，建議餐旅教育單位可在實習課程上安排相關命題，並與實習單位合作加強訓練，於實習結束後回收命題的成果，之後讓學生將實習成果以經驗分享方式，於課堂上讓學生們提出個案發表，交流經驗與心得。

而除了在課程設計本身之外，透過教學方式的改變亦能對相關能力進行訓練，例如在原有的課程中，教師以雙向式的互動，向學生提問、請學生闡述想法以及要求學生聆聽同學的發言，透過不斷刺激學生思考，能對於分析思辨的能力有所幫助(司徒達賢, 2015)，或在專業技能課程中，教師可在教學中加入自身的人生經歷、分享職場心路歷程等，在訓練外顯能力的同時，也能對學生的內隱能力產生幫助，如此的做法，相較直接新開課程或改變教學大綱，成本與門檻較低，亦較容易達到成效。

綜觀來說，主管最重視的五項職能與領導領域大多屬於 Spancer & Spancer (1993) 冰山理論中較難觀察與訓練的內隱能力，而此結果對整體餐旅教育來說，鄭傑夫等(2014)學者表示，台灣餐旅教育大多強調在外顯能力和知識的培養，但相較

於外顯能力，更應該著重於內隱能力的長期培養，才符合業界對於優秀的餐旅人的需求與價值。

## 二、 業界職場方面之建議

業界方面，由於職場繁忙、工作步調快速，「分析與思辨能力」和「管理個人壓力、自律的能力」較難以透過教育訓練的方式在職場上改善，且訓練的結果很有可能不敷時間與金錢成本。

在管理學家 Collins (2001)的著書 *Good to Great* 中曾提到，一間卓越的公司通常能建立起一套的有紀律的制度，讓員工在明確的限制和系統的框架之下，擁有充分的自由和責任；而企業不應該訓練不適任的員工，而是從一開始就網羅「自律、不須費心管理的人才」；企業應該要做的是將心力和資源花在管理制度，而非管理員工。因此，飯店應在最一開始透過面試選才的方式，尋找具有自律、思辨能力的員工，「讓對的人上車」對飯店來說，應是改善員工內隱職能最好的方式。

而「處理員工抱怨的能力」和「良好的排班能力」較屬於外顯職能，飯店可透過教育訓練，特別針對此兩項職能加強改善。另外「低順位」區域當中的「自我進修學習的能力」、「激勵並使員工成長的能力」、「嚴謹分析並決策的能力」、「具備良好的領導能力」和「培訓員工的能力」，以上職能在研究結果中重要性皆達到 4 以上，應屬重要職能，此部分飯店在面試選才和教育訓練時亦可著重強調。

## 三、 學生個人方面之建議

在個人方面，「分析與思辨能力」和「管理個人壓力、自律的能力」兩項職能上，建議學生可以把握利用學校或系上資源，餐旅教育學生可選修跨領域課程，如通識課程、輔系，甚至於雙主修，在與本科系外同儕的接觸與交流中，對於視野的深度與廣度、思考的角度和方法，皆能形成刺激與成長。

除了課堂學習以外，亦鼓勵學生參與學校或系上社團活動，在團體相處的過程中，對於解決問題的能力、責任感、團體合作的能力、人際關係的處理、溝通能力，甚至是「產銷人發財」的企業基本能力等，皆能在社團活動中，對學生職能有實質上的幫助，而這些能力亦是飯店業者所重視的「社會化後的基本能力」，相信藉由走出「舒適圈」的方式，對於「分析與思辨能力」和「管理個人壓力、自律的能力」兩項內隱職能有所幫助。

而在「處理員工抱怨的能力」和「良好的排班能力」等，應用於職場的外顯職能上，建議餐旅教育學生可在投身職場前，透過系上的實習課程，或是尋找相關的工讀機會，並有意識的在該些能力上加強練習，如此除了在職能上的進步外，對於初入社會的新鮮人來說，在履歷上也形成加分的效果。

## 第四節 研究限制

### 一、抽樣方式與樣本數

本研究最後回收為有效問卷為 151 份，為提高問卷回收率，本研究對象設定為「國際觀光旅館」的「不限部門」主管，故飯店規模與部門規範不一，可能在研究結果上的有所誤差。建議未來學者在研究的取樣上，可依據研究目的的不同，針對飯店等級或部門單位加以規範，並提高有效問卷的回收數量，以加強研究結果的準確性，亦能使學術研究的產出與產業實務的應用結合。

### 二、IPA 分析法

本研究使用 IPA 分析法對職能進行探討，其優點是在操作上較簡單，容易找出應當優先改善的職能，但由於是透過總平均數加以劃分歸類職能，故可能出現本研究結果中，重要度 4 以上的職能被歸類「低順位」區域的情況，而對研究結果造成些許偏差；以及 IPA 分析法無法反映職能實務上的事實，如以雙因子理論觀點來說，該職能屬於保健因子或激勵因子，便有不同程度的重要性及對滿意度的影響。建議在未來研究上，可以佐以 Kano (1984) 學者根據雙因子理論提出的 Kano 模型，其將屬性的「具備程度」為 X 軸，「滿意程度」為 Y 軸，並以直線、弧線以及圓圈為參考線將屬性區分出五項類型，此方法可找出「效益改善屬性」與 IPA 分析法的「優先改善屬性」做結合，以提出更豐富之討論；或是 Mikulić & Prebežac (2008) 學者針對 IPA 法提出改善的 IRPA 與 IAA 分析法，其認為重要性有其的認知與測量上的問題，故以「影響範圍」取代「重要性」，提出 IRPA (Impact Range-Performance Analysis) 分析法，並基於 IRPA 分析法之矩陣圖產生 IAA (Impact-Asymmetry Analysis) 分析矩陣做為決策依據。透過以上兩種方法之輔助與改善，較僅依 IPA 分析法，更能反應品質屬性的特性，且更貼近實務上的管理。

## 第五節 未來研究建議

本研究目的在探討飯店主管對於餐旅教育學生職能之認知，希冀為台灣餐旅教育課程提出改善建議，而在研究的方法上有非完善之處，本研究提出以下發想與建議，供未來學者作為研究參考。

### 一、研究對象

本研究是以「國際觀光旅館」的「不限部門」飯店主管作為職能研究對象，研究結果上，或可視為整體觀光旅館的平均標準，然而對於要求較高的頂級飯店或許無法達到建議之功效。故建議在未來研究上，可在研究對象上透過飯店級別或受訪

者身分加以區分，如：國際與本土品牌、星級數、業者與學者等，以使研究結果更加精準明確。

## 二、研究方法

本研究採量化研究方式，在研究上透過問卷內容，對資料使用統計方法進行分析，以求得資料的演繹結果，此方法在問卷的設計與受訪對象上，難以避免問卷設計的不完美，或確保受訪者的作答準確性。故建議在未來研究上，可在量化方法的基礎上，再針對具有領域代表性的人物，如：頂尖飯店的總經理或教育界的資深學者，透過訪談方式蒐集專家意見，佐以質性研究方式補足量化不足之處。

## 三、教育改善

希冀在透過職能研究的結果，不僅可提供飯店業者做為教育訓練之參考，亦可為台灣餐旅教育進行改善。在未來研究上，建議可透過台灣大專院校餐旅教育相關課程的彙整與分析，與餐旅業者所需之職能進行比較研究，相信此研究結果能夠使學界課程達到除舊佈新之效，為台灣餐旅教育注入一股活水

本研究自 2018 年 9 月確立題目，至 2019 年 7 月完成研究，雖有許多無盡善盡美之處，但期許能夠透過本研究，鼓勵未來更多的學術界前輩與學者共同參與「職能 Competency」相關研究，使餐旅職能相關研究更加完善，一同為台灣餐旅服務業的進步盡一份心力。

# 參考文獻

## 英文文獻

- Aktas, A., Aksu, A. A., & Cizel, B. (2007). Destination choice: an important-satisfaction analysis. *Quality and Quantity*, 41(2), 265-273.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. US: Prentice Hall/Pearson Education.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Bareham, J., & Jones, P. (1988). Hospitality management education: theory, technocracy and theatre. *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), 249-258.
- Breiter, D., & Dements, C. J. (1996). Hospitality management curricula for the 21st century. *Hospitality and Tourism Educator*, 8(1), 57-60.
- Brent, D., & Linda, E. (1997). *School leadership for the 21st century: A competency and knowledge approach*. 36.
- Brigham, C. C. (1923). *A study of American intelligence*. Princeton: Princeton University Press; London: Oxford University Press.
- Brophy, M., & Kiely, T. (2002). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training* 26(2-4). 165-177.
- Brownell, J., & Chung, B. (2001). The management development program: A competency-based model for preparing hospitality leaders. *Journal of Management Education*, 25(2), 124-145.
- Brownell, J. (2004). Ingredients for success in career development. *FIU Hospitality Review*, 1-17.
- Chan, B., & Coleman, M. (2004). Skills and competencies needed for the Hong Kong hotel industry: The perspective of the hotel human resources manager. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 3-18.

- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Laukau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York, NY: HarperBusiness.
- Comrey, A. L. (1988). Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of consulting and clinical psychology*, 56(5), 754.
- Dolinsky, A. L. (1991). Considering the competition in strategy development: an extension of importance-performance analysis. *Journal of Health Care Marketing*, 11(1), 31-36.
- Guarriello, M. L. (1996). The management of leadership. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 17(3), 17-20.
- Gursoy, D., & Swanger, N. (2005). An industry-driven model of hospitality curriculum for programs housed in accredited colleges of business: Part 2. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 17(2), 46-54.
- Huang, Y. L., & Lin, C. T. (2010). Management trainee core competencies in the hospitality industry: differences between managers and scholars. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 1-13.
- Hornig, J., & Lu, H. (2006). Needs assessment of professional competencies of F&B/hospitality management students at college and university level. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 6(3), 1-26.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships*. Eighth Ed. Mason, OH: South-Western.
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, 14, 39-48.
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies: Identifying manager's success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.

- Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298.
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy*. Chicago, IL: Follett.
- LeBruto, S. M., & Murray, K. T. (1994). The Educational Value of "Captive Hotels". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(4), 72-79.
- Ledford, G. E. Jr. (1995). Paying for the skill, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 55-62.
- Lewis, R. C. (1993). Hospitality management education: Here today, going tomorrow? *Hospitality Research Journal*, 17(1), 273-283.
- Lin, S. (2002). Exploring the relationship between hotel management courses and industry required competencies. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2(3/4). 81-101
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Martilla, J.A., & James, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- McLagan, P. A. (1980). Competency model. *Training & Development Journal*, 34(12), 22-26.
- Mikulić, J., Prebežac, D. (2008). Prioritizing improvement of service attributes using impact range-performance analysis and impact-asymmetry analysis. *Managing Service Quality*, 18(6), 559-576.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you want to know about competency modeling, *Training & Development*, 73-77.

- Morris, C. O. (1973). Job competencies expected of hotel and restaurant administration graduates with implications for curriculum development. Unpublished master thesis, Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma, United States.
- Nath R., & Raheja, R (2001). Competencies in hospitality industry. *Journal of Service Research*, 7(1). 25-33.
- Nordhaug, O. (1993). Human Capital in Organizations: Competence, *Training, and Learning*. Norway: Scandinavian University Press.
- Okeiyi, E., Finley, D., & Postel, R. T. (1994). Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspectives. *Hospitality and Tourism Educator*, 6(4), 37-40.
- O'Sullivan, E. L. (1991). *Marketing for parks, recreation and leisure*. State College, PA: Venture.
- Parry, S. B. (1996). The quest of competences: competency studies can help you make HR decision , but the results are only as good as the study. *Training*, 33, 48-56.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? *Training*, 35(6), 58-64
- Partlow, C. G. (1990). Identification of graduate level competencies in hospitality management. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 223-229.
- Partlow, G. C., & Gregoire B. M. (1994). Is graduate hospitality education relevant? Ask graduates. *Hospitality & Tourism Educators*, 6(3). 13-16.
- Porter, J. D. (2005). *Application of Sandwith's competency domain model for senior college housing officers in the United States*. Gainesville, Fla.: University of Florida
- Ralelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1995). From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 24-33.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43-62.

- Shieh, J. I., & Wu, H. H. (2009). Applying importance-performance analysis to compare the changes of a convenient store. *Quality and Quantity*, 43(3), 391-400.
- Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: the importance of soft skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies—a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Tas, R. (1988). Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41-43.
- Tas, R. E., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-management competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 90-96.
- Tesone, D. V., & Ricci, P. (2005). Job competency expectations for hospitality and tourism employees: Perceptions of educational preparation. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 4(2), 53-64.
- Thrasher, H. (2009). How to become a manager—13 Skills you'll need. Retrieved from <https://goo.gl/OS7PR>.
- Trinka, J. A. (2005). What's a manager to do? *Industrial and Commercial Training*, 37(3), 154-159.
- Tsai, F. C., Goh, B. K., Huffman, L., & Wu, C. K. (2006). Competency assessment for entry-level lodging management trainees in Taiwan. *Chinese Economy*, 39(6), 49-69.
- Wang, Y. F. & Tsai, C. T. (2014). Employability of hospitality graduates: student and industry perspectives. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 26(3), 125-135.
- Wu, H. H., Shieh, J. I., & Pan, W. R. (2008). Applying importance-performance analysis to

analyze service quality: a case of two coach companies. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 29(6), 1203-1214.

Yeung, A. K. (1996). Competencies for HR professionals: An interview with Richard E. Boyatzis, *Human Resource Management*, 35(1), 119-131.

Zhang, H.Q., Chow, I. (2004). Application of Importance–Performance Model in Tour Guides' Performance: Evidence from Mainland Chinese Outbound Visitors in Hong Kong. *Tourism Management*, 25 (1), 81–91.

## 中文文獻

- 王瑤芬、陳素萍(2010)。國際觀光旅館餐飲部中階主管工作職能之研究。《餐旅暨家政學刊》，7(4)，299-323。
- 王麗菱(2000)。國際觀光旅館餐飲外場工作人員應具備專業能力之分析研究（未出版博士論文）。台北：臺灣師範大學家政教育研究所。
- 司徒達賢(2015)。訓練思辨討論比考試好。《今周刊》。檢索日期：2019年7月5日，取自：<https://reurl.cc/MKQeW>。
- 朱子君(2010)。人力資源培育與職業能力發展——大學教育目標的省思，《教育資料與研究雙月刊》，93，1-14。
- 交通部觀光局(2016)。「觀光產業人才供需調查」研究案。檢索日期：2018年10月2日，取自：<https://goo.gl/f98uiZ>。
- 交通部觀光局(2018)。觀光統計年報。檢索日期：2018年10月2日，取自：<https://reurl.cc/MjQgm>。
- 交通部觀光局(2019)。旅宿業相關統計。檢索日期：2019年3月27日，取自：<https://reurl.cc/D1216>。
- 吳明隆、涂金堂(2014)。SPSS與統計應用分析。台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 吳碧華(2001)。餐飲連鎖業店經理專業能力分析之研究（未出版碩士論文）。台北：臺灣師範大學家政教育研究所。
- 村上良三著、陳文光譯(1988)。人事考核手冊-制度設計與運用。台北：台華工商圖書出版公司。
- 李力昌、張艷秀、鄧雅如(2008)。投入正確的戰場·披上合宜的征衣——國際觀光旅館高階經理人應具備的性格與能力。《休閒與遊憩研究》，2(2)，19-61。
- 李炳賢(2005)。中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究——以汽車零件製造業為例（未出版碩士論文）。台南：成功大學高階管理碩士在職專班。

- 李青松(2010)。業界缺工學生補 產學合作扼殺餐旅教育。檢索日期：2018年11月22日，取自：<http://twtf2010.pixnet.net/blog>。
- 李恆霖(2012)。缺乏國際觀及開創性觀光人才問題在素質。檢索日期：2018年10月15日，取自：<http://twtf2010.pixnet.net/blog>。
- 李聲吼(1997)。人力資源發展的能力內涵。就業與訓練，15(2)，51-58。
- 林文政(2001)。製造業人力資源專業職能之研究，中山管理評論，9(4)，624-654。
- 林玉梅(2002)。高級中等學校餐飲管理科學生專業能力之研究（未出版碩士論文）。台北：中國文化大學生活應用科學研究所。
- 林玥秀(2011)。餐旅觀光人才：量有了質待提升。檢索日期：2018年10月15日，取自：[http://talent.tsvtc.gov.tw/inside.php?index\\_id=70](http://talent.tsvtc.gov.tw/inside.php?index_id=70)。
- 林濰榕、楊麗珠、何蟬榕、曾玉禎、張雪琪、許家昕(2015)。應用 IPA 模式評估走馬瀨農場服務品質。運動休閒餐旅研究，10(3)，34-52
- 洪久賢(1999)。國際觀光旅館外場餐飲服務人員專業知能之分析研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，NSC88-2516-S-003-004。
- 教育部統計處(2018)。教育統計簡訊，第94號。檢索日期：2018年10月2日，取自：<https://goo.gl/W1x3sb>
- 郭德賓(2004)。技職教育實務課程學生滿意度之研究：以國立高雄餐旅學院餐飲實務課程為例。餐旅暨家政學刊，1(1)，87-104。
- 陳麗雪(2008)。涉入與羽球場館屬性滿意度及重要程度之研究（未出版碩士論文）。宜蘭：佛光大學管理學系研究所。
- 崔震雄(2010)。觀光餐旅教育重學術輕實務業界缺工嚴重。檢索日期：2018年11月04日，取自：<https://goo.gl/floyvB>。
- 張偉雄、林子堯、林青穎(2015)。服務軟實力之展現－國際觀光旅館客務部人員專業職能之探討。休閒保健期刊，(13)，129-142。

- 張裕隆、劉岡憬(2001)。360度回饋與傳統上司評鑑對領導效能預測力之比較。應用心理研究，(10)，167-197。
- 黃凱筵(1998)。台灣國際觀光旅館對觀光教育培育人力需求之研究（未出版碩士論文）。台北：中國文化大學觀光事業研究所。
- 黃聖茹、黃立雲、唐培瑄(2010)。應用「重要—表現程度分析法」探討蘇澳冷泉服務品質之研究。休閒事業研究，8(3)，44-59。
- 詹芬樺、蔡麗芬、黃孟立(2017)。文化景點意象之 IPA 分析—以鹿港老街為例。管理實務與理論研究，11(2)，39-50。
- 鄧國宏(2000)。主管管理才能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例（未出版碩士論文）。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所。
- 鄧維兆、李友錚(2007)。北投溫泉旅館關鍵服務品質屬性確認—Kano模式與IPA之應用。品質學報，14(1)，99-113。
- 劉榮鳳(2013)。以 IPA 模式探討員工對激勵制度認知之研究以台北市某國際觀光旅館為例（未出版碩士論文）。高雄：高雄餐旅學院餐飲管理研究所在職專班。
- 劉麗華(2000)。360度主管管理才能評鑑360度回饋對受評者態度之影響（未出版碩士論文）。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所。
- 鄭傑夫、宋秉明、鄭瑞隆(2014)。從詮釋現象觀點中探討飯店經理人對職能發展之主體經驗。觀光與休閒管理期刊，2(S)，137-149。
- 蔡長清、劉麗珉(2009)。應用 IPA 模式評估航空客運之服務品質—以高雄飛航日本旅客為例。商業現代化學刊，5(2)，11-26。
- 盧右梅、吳信宏(2010)。應用 IPA 模式檢視台灣高鐵乘客之服務品質需求。品質學報，17(1)，21-43。
- 嚴長壽(2011)。教育應該不一樣。台北：天下。
- 蘇俊維(2003)。保險業人力資源專業人員職能評鑑量表之建立（未出版碩士論文）。桃園：國立中央大學人力資源管理研究所。

# 附錄

## 正式問卷

親愛的先生／小姐，您好：

非常感謝您撥冗填寫這份學術問卷，我的論文題目是「台灣觀光旅館主管對餐旅教育學生職能認知之研究」，旨在瞭解飯店業主管對於餐旅系畢業生的認知，並對台灣餐旅教育學生之職能重要性與滿意度進行研究分析。

本問卷採不記名方式進行填答，所有資料僅作為學術研究之用，填答內容絕對保密，請您放心填答。您的寶貴意見將使本研究更趨完善，衷心期盼您依自己的實際感受填答；對於您的協助，在此致上最誠摯的謝意！

敬祝 萬事如意 心想事成

東海大學餐旅管理學系研究所  
指導教授：朱惠玲、呂秀如 教授  
研究生：曾煜超

如有任何疑問請來信：

### 問卷填答說明：

請您就自身的經驗與認知，針對貴飯店的「二到三年內員工」所應具備的能力重要性，由高到低給予5到1分；

接著再依照在職場接觸「大學餐旅科系畢業生」於該職位的表現滿意度，由高到低給予5到1分。

### 作答範例：

我認為資歷二到三年內員工非常需要「手眼協調的能力」，所以在重要性的部分我給予5分。

但是我覺得大學餐旅科系畢業生這項能力非常薄弱，所以滿意度我給予1分。

作答如下圖所示。

	重要性					滿意度				
手眼協調的能力	1	2	3	4	⑤	①	2	3	4	5

### 第一部分 觀念領域職能

此部分為測量觀念領域(Conceptual)職能之重要性與滿意度，請依據您的經驗與認知填答。

「非常不重要」至「非常重要」以及「非常不滿意」至「非常滿意」分別給予1至5分。

**\*作答說明請詳閱第一頁！**

	重要性					滿意度				
11. 確實分派工作任務的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. 預估人力需求的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. 解決職責內問題的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. 了解部門內部之營運	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. 分析與思辨能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. 真誠助人的態度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. 充分理解餐旅產業的營運特性	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. 自我進修學習的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. 理解公司的經營理念與宗旨	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. 了解各部門之間的運作與合作關係	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### 第二部分 領導領域職能

此部分為測量領導領域(Leadership)職能之重要性與滿意度，請依據您的經驗與認知填答。

「非常不重要」至「非常重要」以及「非常不滿意」至「非常滿意」分別給予1至5分。

	重要性					滿意度				
11. 激勵並使員工成長的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. 嚴謹分析並決策的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. 建立多元與包容的環境（如性別平等、種族包容等）	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. 具備良好的領導能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. 面對危機的反應能力（如地震、火災、員工或客人受傷等）	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. 管理個人壓力、自律的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. 專業的儀表與風範	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. 培訓員工的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. 具備良好道德操守並且以身作則	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. 組織團隊的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

（續下頁）

### 第三部分 人際領域職能

此部分為測量人際領域(Interpersonal)職能之重要性與滿意度，請依據您的經驗與認知填答。

「非常不重要」至「非常重要」以及「非常不滿意」至「非常滿意」分別給予1至5分。

**\*作答說明請詳閱第一頁！**

	重要性					滿意度				
10. 服務顧客的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. 與顧客建立良好關係的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. 團隊合作的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. 處理員工抱怨的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. 主持會議的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. 談判協商技巧	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. 口頭報告技巧	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. 表達溝通技巧	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. 第二、三外語能力（如英文、日 文、西班牙文等）	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### 第四部分 行政領域職能

此部分為測量行政領域(Administrative)職能之重要性與滿意度，請依據您的經驗與認知填答。

「非常不重要」至「非常重要」以及「非常不滿意」至「非常滿意」分別給予1至5分。

	重要性					滿意度				
5. 進行員工招聘面試的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. 執行員工績效評估的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. 管理預算的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. 成本控管的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### 第五部分 專業技能領域職能

此部分為測量專業技能領域(Technical)職能之重要性與滿意度，請依據您的經驗與認知填答。

「非常不重要」至「非常重要」以及「非常不滿意」至「非常滿意」分別給予1至5分。

	重要性					滿意度				
1. 良好的排班能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. 熟悉電腦系統、設備的操作	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. 行銷和業務的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. 具備與部門相關的專業知識和技術	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. 資訊蒐集與應用能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. 餐旅產品創新的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

(背面還有哦！)

---

## 第六部分 基本資料

---

請依照您的基本個人資料，在下方適合的選項內打勾。

1. 性別 男 女

2. 年齡

21-30 歲 31-40 歲 41-50 歲

51-60 歲 60 歲上

3. 教育程度

高中職(含)以下 二專、五專(含畢) 科技大學(含)畢

一般大學(含畢) 碩、博士(含畢)

4. 任職部門&職稱 (請詳述)

房務部 職稱：\_\_\_\_\_ 餐飲部 職稱：\_\_\_\_\_

客務部 職稱：\_\_\_\_\_ 人資部 職稱：\_\_\_\_\_

其他：\_\_\_\_\_ 職稱：\_\_\_\_\_

---

**本問卷到此結束！ 非常感謝您的填答！**