

南華大學管理學院旅遊管理學系旅遊管理碩士班

碩士論文

Master Program in Tourism Management

Department of Tourism Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

新常態環境下國際觀光旅館客務部主管專業職能之研究

The Study on Professional Competence of Front Office Manager at  
International Tourist Hotels under the New Normal Environment  
in Taiwan

蔡宜伶

Yi-Ling Tsai

指導教授：張偉雄 博士

Advisor: Wei-Hsiung Chang, Ph.D.

中華民國 112 年 1 月

January 2023

# 南華大學

旅遊管理學系旅遊管理碩士班

碩士學位論文

新常態環境下國際觀光旅館客務部主管專業職能之研究  
The Study on Professional Competence of Front Office Manager  
at International Tourist Hotels under the New Normal Environment  
in Taiwan

研究生：蔡宜伶

經考試合格特此證明

口試委員：李彥洲  
于迪

張偉雄  
指導教授：張偉雄

系主任(所長)：丁慧敏

口試日期：中華民國 111年 12月 21日

## 謝誌

眾裡尋他千百度，驀然回首，那人卻在燈火闌珊。從大學到研究所，學生時期的青春之書，在對未來的迷茫中摸索，從恐懼、擔憂、害怕、不知道、不確定、不了解，怎麼辦？、如何應對？、我想要什麼？一直在尋找在人海中迷失方向的自我，在讀研究所的期間，曾多次想放棄，在甚至讀到後來不確定自己未來的出路，不知道自己為什麼讀研究所，然而在成長之路就像心電圖，高潮迭起，一帆風順是不是就證明我掛了？在校學求學的這段時間，善用海外學習的諸多資源，開拓視野，感受到世界之寬闊，自己視野的渺小，實踐讀萬卷書行萬里路。

感謝學校提供諸多海外學習交換的機會，從台灣出發，交換到南京又從南京交換到北京，英國劍橋、韓國首爾及釜山的移地教學，都是學校師長們給予學生們結下的善緣，現今我才有這機會能夠使用這些資源豐富自己的求學生涯，感謝所上老師的支持與鼓勵，讓我在大學及研究所期間不斷的學習與成長。讀研究所的這段期間，遇到許多貴人的幫助與協助，覺得自己真的很幸運能夠一路上遇到諸多良師益友。

感謝丁所長、指導教授張偉雄老師，在所期間給我的論文諸多指導，我可能真的是一位讓老師「印象深刻」的學生，衷心感謝老師給予我在學術上的諸多指導，受益良多，老師您辛苦了。同時也要感謝，我系所上的同學們奕萱、芷蔚、汶璇、Sally、惠琮、雅晶給我在校內幫助，相互支持鼓勵加油打氣，給彼此在論文撰寫期間的溫馨喊話；謝謝我的朋友江玲及宥君，學妹雅晶、于晏與于沛協助我在論文格式上的修正，用字措辭的調整。感謝在太平洋對岸的表妹Ronny幫助我在英文文獻上的查詢與語法上更精確的修正，謝謝她總是不分晝夜的給我幫助，更重要的是謝謝家人們一直以來給我支持與鼓勵，阿嬤、大姨、二姨、小舅不間段的關心與愛心美食，大舅媽一家在我電腦壞掉之時，給予我即時性的設備支援，更重要的父母辛苦的養育之恩，感謝父母一直以來重點投資在子女的教育，才能成就我求學期間豐富的海外閱歷，謝謝家人們一直以來給予我溫暖。

最後要感謝人是郭欣然，謝謝她在我最低潮的時候，一直陪伴我度過所有負面情緒，在我無數次想要放棄的時候，仍包容我的一切情緒與狀態，不斷的給予我支持與鼓勵，陪伴我面對所有遇到的難關，謝謝她的體諒與溫暖。總而言之，宜伶萬分感謝，在所期間一路上所遇到的貴人們，沒有他們的幫助，沒有今天的我，我愛大家。

蔡宜伶 謹誌於南華大學 2022/12/31

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班

1 1 1 學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：新常態環境下國際觀光旅館客務部主管專業職能之研究

研究生：蔡宜伶

指導教授：張偉雄 博士

## 中文摘要

本研究探討新常態環境下，國際觀光旅館客務部主管專業工作職能。本研究主要以Spencer與Spencer(1993)所提出之冰山職能模型為基礎理論，同時，以文獻分析法(Literature Review Analysis)與深度訪談法(In-Depth-Interview)為主要研究工具。探討在客務部主管專業職能在新常態環境下的變化差異，研究結果發現新常態環境下的國際觀光旅館客務部主管之專業職能，產生以下變化與提升：

- (一)動機(Motive)：國際觀光旅館客務部主管，在新常態環境下仍選擇繼續服務的原因為；對飯店業的熱愛、已在飯店業生根多年、情感共鳴、現實生計層面。
- (二)特質(Trait)：客務部主管需具備高抗壓性、更有耐心對人事物，高包容力的等特質、喜歡幫助他人解決問題。
- (三)自我概念(Self-Concept)：危機化轉機的正思考向態度，適當的彈性解決事務。
- (四)知識(Knowledge)：疫情下需要多培養跨部門職能，交叉職能培訓訓練、語文能力及溫故知新餐旅服務技巧等。
- (五)技能(Skill)：談判技巧、觀察能力、應變能力、危機處理能力、維持顧客關係、人力資源規劃、財務控管、客務SOP設置及管理、安排職員

教育訓練、跨部門職能培訓等都是必備技能。

綜論上述，本研究建議國際觀光旅館之經營管理者，在新常態環境下應提供主管具體培養跨部門軟實力之訓練機制，以提升整體專業職能，進而強化企業因應未來人力短缺及相似之狀況。

**關鍵字：**國際觀光旅館，專業職能，客務部主管，新常態環境



**Title of Thesis:** The Study on Professional Competence of Front Office Manager at International Tourist Hotels under the New Normal Environment in Taiwan

**Name of Institute:** Master program in Tourism management, Department of Tourism Management, Nanhua University

**Graduate Date:** January 2023

**Degree Conferred:** M.B.A.

**Name of Student:** Yi-Ling Tsai

**Advisor:** Wei-Hsiung Chang, Ph.D.

## **Abstract**

The purpose of this study is to explore the professional competences of front office managers at international tourist hotels under the New Normal Environment. This study builds on the foundation of Spencer, L.M. and Spencer, S.M.(1993) Iceberg Model of Competence, and uses literature review, in-depth interview, and semi-structured interview as the main research tools. After investigating how professional competency of front office managers evolves under New Normal Environment, the research found that some qualities remained and some changed and elevated.

1. Motive: The reasons why international tourist hotel front office managers continued working under the new normal include their passion for the hospitality industry, their emotional attachment to their job as veterans, and their financial situation.
2. Trait: Front Office Managers special qualities resilience, patience, and qualities of tolerance alike.
3. Self-concept: Positive mindset when facing crisis; flexibility in resolving situations.
4. Knowledge: Need to develop cross-department skills, language, and review past knowledge on the industry and experience.
5. Skills: Communication, observation, flexibility, crisis management, customer service, human resources planning, financial management, customer service standard operating procedure (SOP) creation and management, staff education and training, and

cross-department skill training.

In conclusion, this study suggests executives at international tourist hotels to provide front office managers with training in cross-department skill building, thus increasing the overall professional competency of its employees. This will further enhance the company's future response to stage shortages and situations like the pandemic.

**Keywords: International Tourist Hotel, Professional Competence, Front Office Manager, New Normal Environment**

# 目錄

謝誌 .....	i
中文摘要 .....	ii
Abstract .....	iv
目錄 .....	vi
表目錄 .....	x
圖目錄 .....	xi
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
1.1、研究背景與動機 .....	1
1.2、研究目的 .....	3
1.3、名詞解釋 .....	4
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>5</b>
2.1、國際觀光旅館之相關資訊 .....	6
2.1.1、國際觀光旅館之定義 .....	6
2.1.2、國際觀光旅館發展概況 .....	6



2.1.3、新常態環境下國際觀光旅館客務部.....	7
2.2、國際觀光旅館客務部主管之定義.....	8
2.3、專業職能.....	11
2.3.1、專業職能之定義.....	12
2.3.2、國際觀光旅館客務部主管專業職能之意涵.....	14
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>16</b>
3.1、研究流程與架構.....	17
3.1.1、研究流程.....	18
3.1.2、研究架構.....	19
3.1.3、訪談提綱.....	20
3.2、研究對象與範圍.....	21
3.3、信度與效度.....	23
<b>第四章 研究結果與討論 .....</b>	<b>24</b>
4.1、訪談資料分析.....	24
4-1-1、新常態環境之前，您認為客務部主管需要具備哪些一般的專業職能呢？ .....	24

4-1-2、新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼?.....	26
4-1-3、新常態環境之下，客務部主管選擇在新常態環境下仍從事旅館業的動機?.....	28
4-1-4、新常態環境之下，在管理客務部人員方面有做哪些提升或變化嗎? ..	30
4-1-5、新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎? .....	33
4-1-6、新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎? .....	35
4-1-7、新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎? .....	38
4-1-8、新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎? .....	40
4-1-9、新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎? .....	43
4-1-10、新常態環境下，在自我管理及專業態度方面有做哪些提升或變化嗎? .....	46
4-1-11、新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎?.....	48
4-1-12、新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何? .....	50
4-1-13、新常態環境之下，您認為有哪些職能是客務部主管需提升或增加來因	

應新常態環境之狀況？ .....	53
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>56</b>
5.1、研究結論 .....	56
5-1-1、新常態環境下國際觀光旅館客務部主管從業之動機 .....	56
5-1-2、新常態環境下國際觀光旅館客務部主管從業之特質 .....	56
5-1-3、新常態環境下國際觀光旅館客務部主管從業之自我概念 .....	57
5-1-4、新常態環境下客務部主管專業職能之知識 .....	57
5-1-5、新常態環境下客務部主管專業職能之技能 .....	58
5.2、研究限制與後續研究 .....	59
5.2.1、研究限制 .....	59
5.2.2、後續研究 .....	59
<b>參考文獻 .....</b>	<b>60</b>
一、中文部分 .....	60
二、英文部分 .....	65
附錄一、專家訪談逐字稿 .....	68

## 表目錄

表2-1-1 國內觀光旅館發展表.....	7
表2-3-1 專業職能定義一覽表.....	13
表3-2-1 專家背景資料一覽表.....	22

## 圖目錄

圖2-2-1、大型旅館客務部組織圖.....	11
圖2-4-1、冰山模型(The Iceberg)－職能冰山理論，外顯特質與內在特質 .....	15
圖3-1、研究流程圖.....	18
圖3-1-2、研究架構圖.....	19

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

根據「中華民國110年臺灣旅遊狀況調查報告」（交通部觀光局，2022）最新統計資料顯示，國旅旅遊總次數不僅較2020年負成長11.85%，更創10多年來最新低，是國旅10多年來最慘的一年（2009年為9799萬、2008年9619萬）。從2020年起，新冠病毒已肆虐全球長達三年之久，不僅在世界各國經濟帶來巨大損失，COVID-19病毒亦造成民眾恐慌，在邊境防疫及禁止出團的禁令下，旅行社業與旅館業者營運首當其衝，過去主打境外遊客來台旅遊收入如股票市場斷崖式下墜，諸多旅行業者受到疫情風暴，無法維持生計被迫倒閉；旅館業亦是如此雖然咬緊牙關，仍努力與疫情對抗。飯店前台工作的一線工作人員，更是心驚膽顫，因工作需要大量且頻繁接觸來自五四海的客人，每一天面對的是，今天的自己是否可能會確診之情況，可能會遇到不知道自己已確診的旅客，在飯店入住的過程中檢查出確診，而客務部人員與主管又該如何去面對此狀況？再加上配合中央政府及地方政府防疫政策之外，同時還需要考量公司的核心理念與服務及照顧客人的感受與想法，甚至發現在新常態環境下，客務部主管與員工，除了需要維持原有的專業職能之外，更需要加強的其他新技能、發展側翼職能，這非常考驗旅館業者內部的每個部門跨部門的合作與協調，部門之間相互調動人力資源，各部門主管與職員對新部門的工作職務熟悉度；然而在現場工作的過程中，因疫情之關係各部門人力資源的調動，職員被迫至其他部門支援，主管會遇到職員心理不平衡、職員從未接觸過新的部門、職員心理期待上的落差、如何安撫員工心理不平衡與對疫情感到焦慮與無力感等諸多狀況，皆是非常考驗主管的領導

能力、溝通能力及同理能力。

根據「中華民國110年臺灣旅遊狀況調查報告」（交通部觀光局，2022）數據顯示110年有53.5%的受訪民眾表示受新冠肺炎疫情影響而減少國內旅遊次數，但根據「衛生福利部疾病管制署官方新聞公告」最新報告表示，指揮中心自2022年10月13日起，調整成自主防疫期間相關醫療防疫措施（中央流行疫情指揮中心，2022）。

由此可知，新冠疫情延燒多年，面對國際各國逐步開放，台灣也將開放國門，恢復、重返正常生活，一直是每個人心所期盼之事。台灣也將借鏡國際經驗，準備迎向與病毒共存的「新常態」(The New Normal)。「新常態」生活，是跟疫情友好相處，共存共生的新型常態生活，因新冠病毒變化多端且不會消失，不斷變異引發新型病毒，不斷產生新的疫情與新的症狀，與疫情共存，主要是在沒有統一的強制性政策規範下，透過自主性管理政策，自我約束行為與疫情共存的「新常態環境」。

在新常態環境下生活，仍有一定的擔憂與風險，雖然沒辦法回到過往的生活的原有樣貌，但如何與疫情和平相處且同時保有正常的生活方式，才能逐步讓社會、經濟、生活回歸原有樣貌，亦是本研究想探討在新常態環境下國際觀光旅館客務部主管專業職能的研究動機與背景。

## 1.2 研究目的

諸多學者們探討旅館業客務部人員，餐飲部主管，房務人員及相關部門教育訓練層面文獻較多，但探討正面臨疫情期間的飯店業者或後疫情時代下，一線人員的心理狀態與工作職能的變化，提升及差異之相關文獻較少，有鑑於此，本研究主要針對新常態環境下國際觀光旅館客務部主管職能作為著要探討，研究目的歸納二方面，如下方顯示：

- 一. 了解在新常態環境下客務部主管專業職為何？
- 二. 了解在新常態環境下客務部主管專業職能做出的調整和改變。



## 1.3 名詞解釋

### 一. 新常態環境(New Normal Environment)

人們很想知道生活什麼時候會恢復到往常一樣，但事實是回不去了，至少不會恢復到舊有的生活常態。但我們可以實現一種新的常態，儘管這個美麗新世界基本上已與以往有所不同(Brandon,2020)。現代社會正是與疫情共存友好相處的環境與時代，在新常態環境下充滿機會與挑戰，新常態環境是經濟、社會及周遭事務等等在遭遇重大危機後逐漸穩定下來的狀態，然而新常態環境究竟會是什麼樣子，也是目前現在社會正在經歷的過程。

### 二. 國際觀光旅館(International Tourist Hotels)

依據中華民國「發展觀光條例」第一章第二條第七項條文顯示，觀光旅館業：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。根據交通部觀光局資料顯示，統計至2022年10月止，國際觀光旅館共有74間(司法院法務部，2022)。

### 三. 客務部主管(Front Office Manager)

客務部在旅館稱為櫃台或前台，主要有五個子單位，旅館規模越大部門規劃則會越細緻。客務部(Front Office)直屬子單位有：總機(Operator)、櫃檯(Front Desk)、服務中心(Concierge)、商務中心(Business Center)及訂房組(Reservation)，同時客務部所呈現給旅客的不只是服務也是整個旅館的企業文化特色。簡單來說，客務部主管需管理所有直屬單位，負責客務部及房務部全部工作，亦為整個旅館的經營運作中心(李欽明，2010；許秉翔、吳則雄、古清南、蔣家皓、許興家、吳銘祥、王建森、林正昌、萬瑜白、蘇宏文、吳仲川、謝明振，2012)。

#### 四. 專業職能(Professional Competence)

Spencer & Spencer (1993)冰山理論專業職能認為職能是個體潛藏的特質與工作及擔任職務、影響後續績效表現有相關聯性，故能由一定標準衡量，將職能將其分為外顯與隱藏的特質，更細分為動機、特質、概念、技能及自我概念等五大構面。

#### 五. 冰山理論(The Iceberg Model of Competence)

Spencer與Spencer(1993)認為職能是個體潛藏的特質與工作及擔任職務、影響後續績效表現有相關聯性，又可區分為五種構面，(引自劉玉琳，2013)：

- 一. 動機：指個人想要或渴望，由內而外使自己最後採取行動。
- 二. 特質：指個人與生俱來的身體特質，以及對情境與消息連續性持續反應。
- 三. 自我概念：指個人的態度、價值觀與自我想法。
- 四. 知識：是指個人在特定某方面所具備的專業知識。
- 五. 技能：執行有形或無形的工作能力。

## 第二章 文獻探討

新冠疫情自2019年來，新冠疫情已籠罩全球長達三年，在各國經濟帶來巨額損失，對觀光旅遊產業而言，人流即是金流。新冠疫情爆發促使海外旅客大幅減少，台灣的觀光旅宿產業門可羅雀，不少飯店業者，被迫裁員，然而在如此嚴峻的情況之下，如何穩定民心?，如何強化原有專業職能，發展哪些側翼職能?為後疫情時代國門大開時，觀光產業回春做足準備。

## 2.1 國際觀光旅館之相關資訊

旅館(hotel)一詞是由法文(hôtel)演變至今，源於拉丁語(hospitale)。出自於法國大革命前，貴族在郊外招待貴賓的別墅，後來漸為歐美人士所沿用至今，而成今日旅館名稱（蕭如妙，2022）。

### 2.1.1 國際觀光旅館之定義

依據中華民國「發展觀光條例」第一章第二條第七項條文顯示，觀光旅館業：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。同條例八項，旅館業「指觀光旅館業以外，以各種方式名義提供不特定人以日或週之住宿、休息並收取費用及其他相關服務之營利事業」（司法院法務部，2022）。旅館業基本可分為國際觀光旅館和一般觀光旅館，其觀光旅館業依據交通部民國一百一十年六月二十三日修正之「觀光旅館業管理規則」第一章第二條顯示，其建築及設備應符合觀光旅館建築及設備標準之規定。國際觀光旅館係指依「國際觀光旅館建築及設備標準」之規定，申請核准筹建，以接待國際及國內觀光旅客住宿及提供服務之旅館（司法院法務部，2021）。

### 2.1.2 國際觀光旅館發展概況

旅館業是短期或臨時性住宿之行業，除了銷售旅客住宿的場所外，並具有提供餐飲、休閒、娛樂、健身、購物、社交及會議等功能性多樣功能性設施。旅館業的工作性質為全天性工作，大致分為早、中、晚班。觀光旅館業發展始於1945年開始，經歷從傳統旅社於至今之休閒旅館，其發展時期至今約可分為五個階段(許文聖，2015)，如表2-1-1所示。

表 2-1-1 國內觀光旅館發展表

傳統旅社時期	1945 年至1955 年
觀光旅館萌芽時期	1956 年至1963 年
國際觀光旅館時期	1964 年至1976 年
大型國際觀光旅館時期	1977 年至1985 年
渡假旅館興起	1985 年至2008 年
星級旅館評鑑計畫	2009 年至今

參考資料來源：(許文聖，2015，從台灣第一，談台灣觀光旅館發展P.22.；本研究整理。)

1990年來，國際知名連鎖飯店開始進入台灣，也引進國外之管理人才與提供更精緻化之客房與多元之餐飲，使得國際觀光旅館數量日趨龐大，更從2006年的60家，成長至2013年的71家，從中可看出消費者對國際觀光旅館的需求越來越高，旅館除了提供旅客住宿，服務的項目亦日趨多元化，餐飲、展覽、會議、健身、美容、購物等，在加上旅館與旅行社推出的包裝旅遊行程，使得觀光旅館業已成為服務性、綜合性、豪華性、公用性、無歇性的服務業(葉樹菁，1991；李銓、李文瑞、許筱雯，2000)，所以旅館是觀光活動中相當重要的一環，提供給外出旅遊者膳宿之處，而須高成本的投資和專業人力資源運用，是勞力密集與資本密集程度極高的服務業(Medlik,1989)，有鑑於此，觀光旅館業創造了大量就業機會，推動了台灣的經濟發展。

### 2.1.3 新常態環境下國際觀光旅館客務部

從2013年至2022年10月「交通部觀光局觀光業務統計書:觀光旅館房間數及家數總表」，最新數據顯示，全台國際觀光旅館業現有74家，2013年至2022年9年中僅成長3家，特別是在2019年底起，全球新冠肺炎疫情蔓延，政府為避免群聚感染，疫情擴散，紛紛停辦非必要之室內外集會活動，並提出「社交距離注

意事項」，同時對於相關場域進行人流管制措施，十分衝擊國內旅遊。交通部觀光局亦配合中央流行疫情指揮中心防疫措施，自2020年3月19日起暫停旅行業組團赴國外旅遊。不過隨著國人防疫成效佳，109年下半年國內疫情趨於穩定，交通部遂於2020年7月1日至2020年10月31日實施「安心旅遊國旅振興方案」，鼓勵國民旅遊，並促進相關產業發展。2021年雖持續受新冠肺炎疫情影響，由於第1季國內疫情穩定，各縣市紛紛加碼提出各項旅遊補助措施，刺激國人從事國內旅遊，但在5月新冠肺炎本土疫情升溫，為防範社區傳播擴大，中央流行疫情指揮中心於5月19日至7月26日提升全國疫情警戒至第三級，關閉休閒娛樂場所、停止進香團與繞境相關活動、禁止室內5人以上、室外10人以上之聚會，提醒民眾應避免不必要移動、活動或集會，且外出須全程配戴口罩等，重創台灣觀光旅遊產業，國際觀光旅館客流量大幅下降，然而在新常態環境期間，客務部專業職能是否因為疫情有受到影響?是否為了因應疫情關係將原有的專業職能做提升或變化?讓客務部主管職能在充滿不確定性的社會環境中，仍保持穩定甚至優化原有之專業職能，以應對國際觀光旅館未來若遇到相似大環境變動之狀況(中央流行疫情指揮中心，2020、2021、2022)。

## 2.2 國際觀光旅館客務部主管之定義

客務部又稱為前臺部門，是旅館業與顧客之間的溝通橋樑，所以客務部人員給人印象是細心、親切也具效率的。客務部組織細分為處理訂房組協助訂房相關事宜、服務中心提供客人行李運送、櫃檯接待辦理協助客人入住與退房、總機組為接聽與轉接電話、商務中心協助提供網際網路服務等，其客務部組織職掌內容為，櫃檯組為辦理客人有關入住與退房之一切事務，亦提供兌換貨幣、領取郵件包裹、保險箱租借等秘書性工作，同時包括旅遊諮詢、介紹館內相關設施，屬於客務部中心之部門。訂房組則是掌理有關個人、商務、團體的訂房及記錄相關事宜，建立旅客資料、客房分配等安排。

總機組服務內容為旅館的對外聯絡單位，來電電話接聽與轉接，亦是旅客為達到旅館前對旅館首要印象，總理接聽與轉接電話、長途電話服務、晨間喚醒等。服務中心之服務人員包括行李員、門衛、駕駛等，其服務提供為接機與送機、行李運送、拖運與寄放、代客泊車等。商務中心提供傳真影印服務、接見訪客場地網際網路服務、代訂機票車票、傳譯服務、會議服務、國內外書報雜誌(張麗英，2002；吳勉勤，2005；莊銘中，2007；戴琨修，2011；羅弘毅、韋桂珍，2019)。根據李欽明(2010)分析客務部任務有十項：對客人的歡迎、安排與完成旅客住宿登記、紀錄與確認訂房、管理客帳、提供館內外情報資料、處理客人的抱怨、館內商品之銷售、提供安全的服務、聯絡和協助對客人的服務及提高住房率。

客務部所處理的工作，涉及了整個旅館的運作，是旅館業的關鍵部門，客務部的運作一般而言可分為四個循環步驟(guest cycle)：顧客抵達前、顧客抵達、住宿期間與顧客離去(郭春敏，2003)，而旅館的運作情形，更是直接影響的旅館的營運進行。由此觀之客務部各職務人員，工作任務是多樣性的，所以客務部人員需了解更多的應對進退，應變快、溝通好及高EQ是所有客務部人員必備之基本特質，擁有流暢雙語中英文之語言能力，具備第三及以上專長語言更為優勢。蔡曉娟(1999)指出在顧客心目中所產生的整體印象，乃取決於飯店業內服務人員的態度及整體用餐環境。正因與顧客第一線接觸的是客務部人員，所以消費者對服務人員的第一印象表現，決定企業服務品質的優劣，然而身為客務部主管以上職能皆為必備基本職能。

李青松、柯麗怡、劉德彥(2012)客務部主管負責客務部所有作業及人事管理；Chung-Herrera, Enz, and Lankau(2003)提出旅館業的領導職能因素有 8 項：

- (一) 自我管理：時間的管理、自我發展、道德與正直及彈性與適應力。
- (二) 策略配置：了解顧客的需求、對品質保證、股東管理、社區關懷。

(三) 履行：計劃執行、指導他人並做再設計。

(四) 關鍵的想法：制定策略方針、決定策略、分析及承擔風險與創新。

(五) 溝通：積極的傾聽他人、促進溝通在公開場合、發表具影響力的演講。

(六) 人際關係：建立人脈網絡、解決人際衝突、包容個體差異。

(七) 領導能力：促進團隊合作、培養人才、包容改變、堅韌堅忍。

(八) 產業知識：與職業相關的產業專門知識。

魏瑞珣、盧煥升、李麗瓊(2008)的研究指出高階管理者職能以培育他人、自我管理、執行能力、分析能力、行事態度最為重要。培育他人指主管能及時指導員工，提高其完成工作所需之知識或技巧。自我管理指主管具備正直、誠實，操守端正具有道德感之特質。執行能力指主管能達到有效的時間管理及資源管理，確保工作能有效率的達成。分析能力指能預見問題之發生並防範於未然，或是當問題發生時能迅速處理完畢並將影響降至最低。行事態度指主管能以開放的態度與員工互動，並善於聆聽他人意見。

而身為客務部的主管，需熟知並了解及每一個部門所處於的地位與角色，更須負起旅館營運之情形。需要時常換位思考，具有強大同理心，幫助每一位客務部人員熟知自己的工作崗位職責與內容，在充滿挑戰的工作環境下，仍保持親和力與服務效率，面對於不同屬性之顧客需求，協助教導職員該如何去提供，屬於不同屬性之顧客，給予相對應最適切、溫暖且貼心細緻的服務。

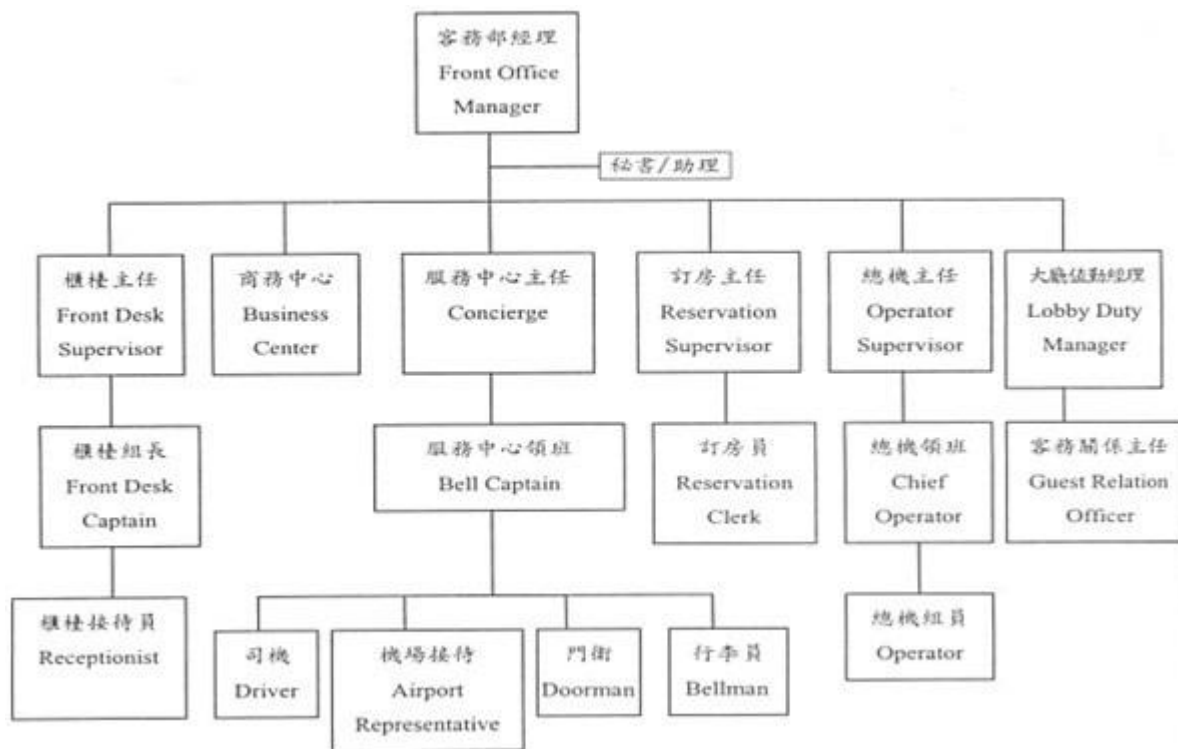


圖 2-2-1 大型旅館客務部組織圖

資料來源：郭春敏(2003)。旅館前檯作業管理，揚智文化。

## 2.3 專業職能

專業職能源起於職能(competence)，在 1970年由美國哈佛大學教授David McClelland所提出，針對大多數高等教使用智力測驗來篩選學生的現象提出質疑，他強調實際影響學習績效的能力(Competency)更應該注重，而非智商(McClelland, 1973)，在此之後提出此後發展出工作能力評估法 (Job Competence Assessment Method)，試圖從主管及高績效工作者的身上，找出影響卓越績效的職能因素，進而更有效地預測員工的工作表現與成果(Spencer & Spencer, 1993)。



### 2.3.1、專業職能之定義

有關專業職能定義各國專家學者們有多樣化之看法，如Knowles(1970) 職能包含知識、技能和態度之相關群體：職能廣泛之定義為在執行特定功能或工作必須包含知識、個人價值、技能及態度。

研究中定義為認為職能是人們在工作時所必須具備之內在能力或資格，這些職能可能以不同的行為或方式表現於工作場合中，林銘坤(2021) 在特定職業中所必須具備的專屬的能力，必須具該行業領域的特定知識與技巧，並有服務的熱忱。表2-3-1是不同國內外學者所提出之定義：



表2-3-1 專業職能定義一覽表

年份	作者	文獻之定義內容
1970	Knowles	職能廣泛之定義為在執行特定功能或工作必須包含知識、個人價值、技能及態度。
1993	Spencer & Spencer	職能是指一個人所具有之潛在特質 (underlying characteristic)。指個人個性中最深層與長久不變的行為模式，可預測實際反應，以及影響行為與績效表現。
1993	Bowden & Masters	執行專業工作時所需的知識、能力、技術與價值觀等。
2008	黃俊義	專業知識與處理顧客問題的專業技能，統稱為專業能力。
2013	陳忠暉	專業職能為涵蓋專業知識與技能的專門能力。
2020	王曉琪	在落實企業願景和達成企業策略的目標之下，員工所需提升的能力即為專業職能。
2021	林銘坤	在特定職業中所必須具備的專屬的能力，必須具該行業領域的特定知識與技巧，並有服務的熱忱。

資料來源：(引自劉玉琳，2013；本研究彙整)。

本研究根據基本定義為於工作或職務上之動機、特質、自我概念、知識、技能等關鍵因素，從個人之工作行為模式及工作績效當作衡量之標準，可從其工作表現之行為，探究須客務部主管具備之專業職能跟過往的差異之處。

### 2.3.2、國際觀光旅館客務部主管專業職能之意涵

專業職能之類別指與職業相關的專門能力。陳姿伶(2011)則將專業職能分為知識、能力、技術和價值觀等四構面。歐陽豪、林柏岳(2017)提出專業職能的構成須有與職業相關的專門知識技能、組織與認證、倫理與精神態度，以及持續性進修和訓練。沈秋芳(2020)在其研究中以專業知識、專業技能及專業態度為研究方向。Spencer & Spencer (1993)冰山理論專業職能認為職能是個體潛藏的特質與工作及擔任職務、影響後續績效表現有相關聯性，故能由一定標準衡量，將職能將其分為外顯與隱藏的特質，更細分為動機、特質、概念、技能及自我概念等五大構面。

歸納以上論述，本研究依據國際觀光旅館客務部之特性，進而採用Spencer & Spencer (1993)冰山理論之專業職能構面與內涵，其分別為技能(Skill)、知識(Knowledge)、自我概念(Self-Concept)、特質(Trait)、動機(Motive)。Spencer與Spencer(1993)認為職能是個體潛藏的特質與工作及擔任職務、影響後續績效表現有相關聯性，故能由一定標準衡量；根據冰山模型將職能將其分為外顯與隱藏的特質，如圖2-4-1所示，又可區分為五大構面：

- (1)技能(Skill)：執行有形或無形的工作能力。
- (2)知識(Knowledge)：是指個人在特定某方面所具備的專業知識。
- (3)自我概念(Self-Concept)：指個人的態度、價值觀與自我想法。
- (4)特質(Trait)：指個人與生俱來的身體特質，以及對情境與消息連續性持續反應。
- (4)動機(Motive)：指個人想要或渴望，由內而外使自己最後採取行動。

以冰山模型的分析可將這五種特質分為兩大區外顯特質及潛在特質；而外顯特質分別是知識及技能，潛在特質的部分是動機、特質、自我概念。位於冰山模型上方的外顯性才能，可透過教育訓練來學習來提升此方面的能力；而位於冰山模型底層之潛在特質，較難由訓練中改變及評估。自我概念是介於兩者中間的特質。個人的自我的想法及價值觀雖不易改變，但還是可由教育訓練或經驗傳承等方式逐漸改變。



圖2-4-1 冰山模型(The Iceberg)－職能冰山理論，外顯特質與潛在特質。

資料來源：Spencer & Spencer (1993), *Competence At Work for Superior Performance*, p.11.

### 第三章 研究方法

本研究為質性研究為主要研究方式，使用深度訪談法(In-Depth-Interview)為主要研究工具，以從事旅館業之主管為受訪專家來蒐集相關研究資料。質性研究的研究者對所欲研究的現象採取中立(neutrality)的觀點和態度（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。研究的精神在於研究者運用自身所擁有的能力，研究者本身即為分析質性資料之工具。質性研究的研究者不預先設定某一立場來證明某一特殊觀點，或是操控資料來達到預先假定的事實，因此研究者在整個研究的過程中，如：觀察、訪談、理解、歸納分析等，必須在自然的情境中，透過與被研究者頻繁的交流與互動過程，對研究之對象進行更深入之了解，質性研究是由許多相異片段連結成集體多個證據並採用歸納的方法來分析資料，因此質性研究者關心的是參與者的觀點（陳伯璋，2000）。深度訪談法是一種質化研究中的一項技術，研究者藉由面對面的言語訪談，以獲得受訪者對於某種現象或研究課題的主觀看法。簡單來說，研究者用特定的研究問題，去了解被研究者主觀之想法及所體驗之人、事、物等，可使研究者對其研究問題更加了解。本研究所以使用深度訪談法之原因，為了解新常態環境下了解旅館業客務部主管須具備之知識、技能、動機、自我概念與特質等專業職能。因此，研究者藉由與被研究者之深度訪談，將旅館業客務部主管所應具備之專業職能。

### 3.1 研究流程與架構

研究主要目的為探討新常態環境下國際觀光旅館客務部主管之專業職能，初步經由探討相關文獻，將相關研究資料歸納及整理，進而發展出問向，以質性研究為主要研究方式，選用深度訪談法，採用深度訪談之訪談方式，透過訪談方式搜集客務部主管實務上之意見，建議與經驗。確認受訪對象之過程，由於研究者的家人曾為飯店業主管級從業人員，在旅館業有一定人脈資源，為了讓研究更加精確，研究者在台灣北部、中部、南部及東部各個選擇一至二間國際觀光旅館的客務部主管或對客務部主管專業職能熟絡之業界專家作為本研究訪談對象。



### 3.1.1 研究流程

本研究由確立研究主題與方向開始，確認研究問題與目的後，進行文獻探討蒐集相關資料，進而尋找適合的受訪對象，採用深度訪談法並將視訊訪談內容謄錄逐字稿，執行資料整理與分析並提出本研究結論與建議。如圖 3-1-1。

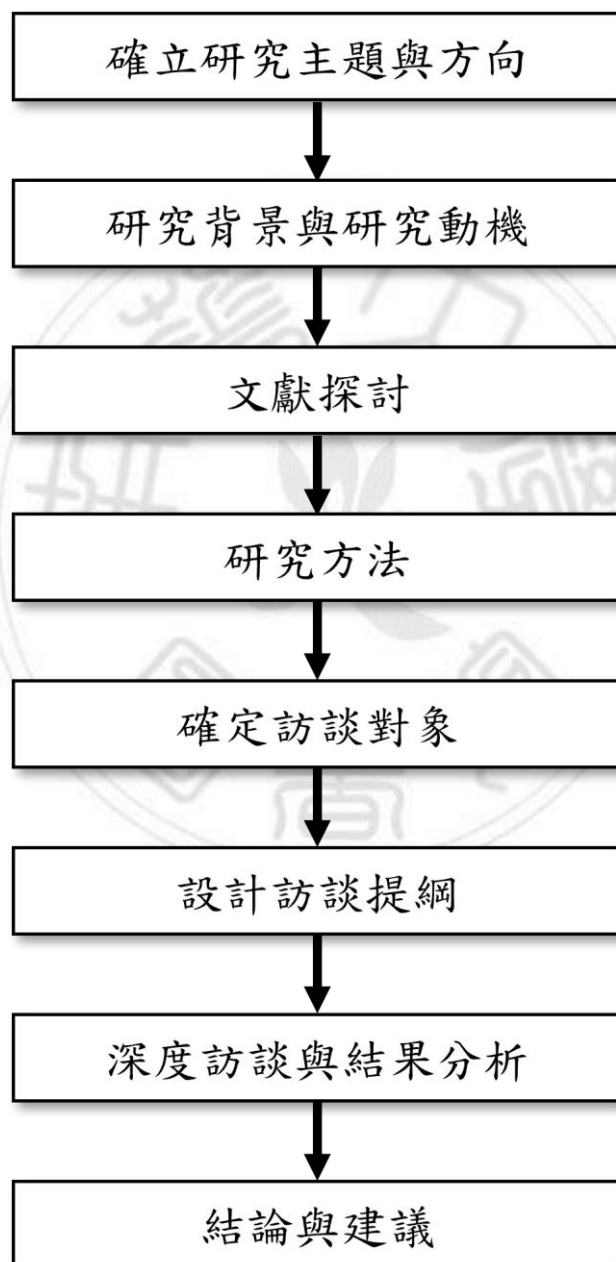


圖3-1-1 研究流程圖

### 3.1.2 研究架構

根據研究目的及文獻探討，係結合Spencer & Spencer (1993)冰山理論專業職能五大構面，其分別為技能(Skill)、知識(Knowledge)、自我概念(Self-Concept)、特質(Trait)、動機(Motive)，本研究之研究架構如圖3-1-2所示：

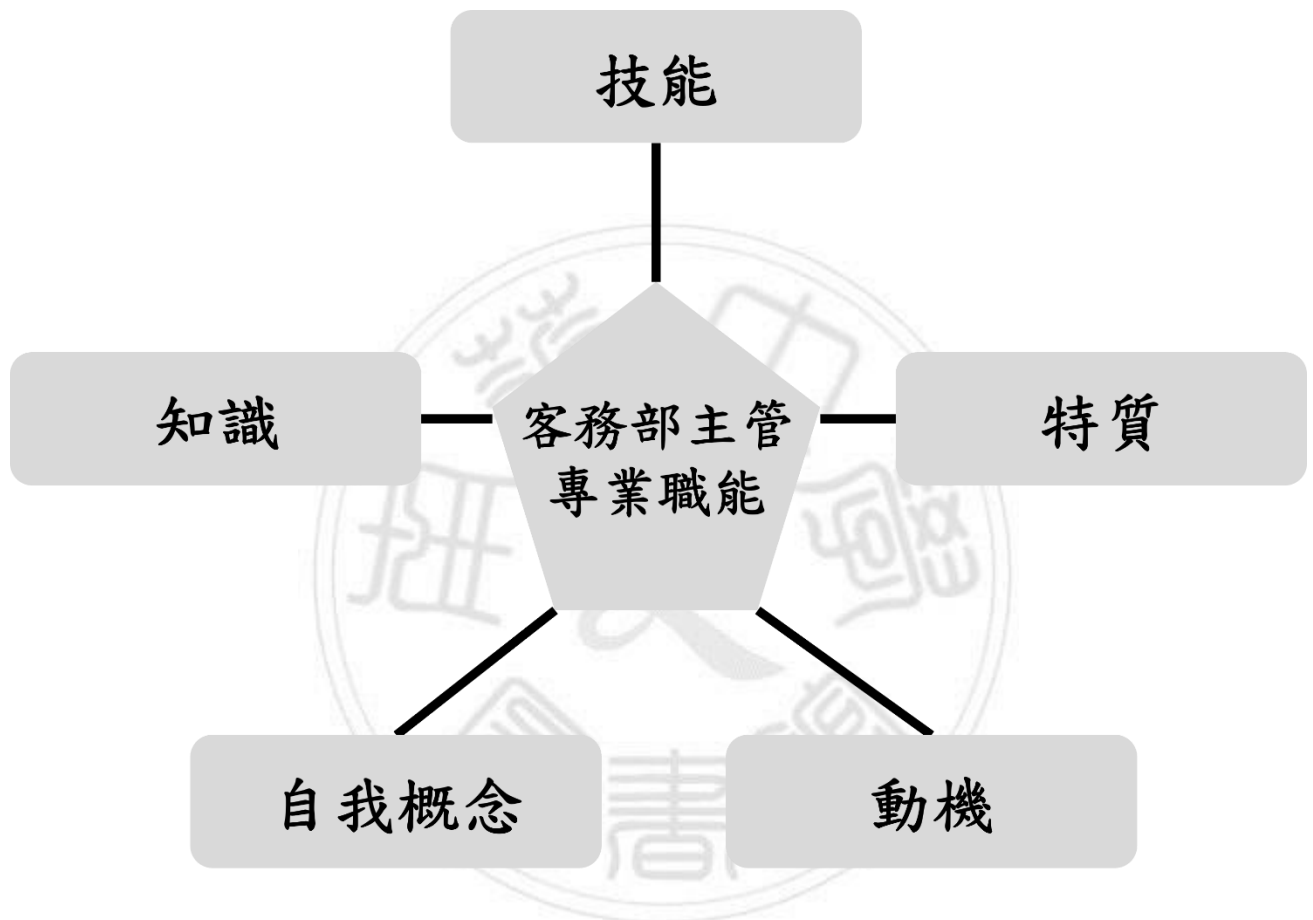


圖 3-1-2 研究架構圖

資料來源：本研究整理



### 3.1.3訪談提綱

由上述可知，綜述過往相關文獻，為了解新常態環境下，客務部主管專業職能是否與過往職能有所變化或提升故設計相關訪談題綱，與業界專家進行深度訪談深入了解現今業界親身經歷的實踐經驗。

1. 在新冠疫情之前，您認為客務部主管需具備哪些一般專業職能？
2. 新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼？
3. 新常態環境之下，您認為客務部主管選擇從事旅館業的主因是什麼？
4. 新常態環境之下，在管理客務部人員方面有做哪些提升或變化嗎？
5. 新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎？
6. 新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？
7. 新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎？
8. 新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎？
9. 新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎？
10. 新常態環境之下，在自我管理與專業態度方面有做哪些提升或變化嗎？
11. 新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎？
12. 新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何？
13. 新常態環境之下，您認為有哪些職能是客部主管需提升或增加來因應新常態環境之狀況？

### 3.2 研究對象與範圍

本研究旨在探討新常態環境下國際觀光旅館客務部主管之專業職能，因此本研究對象為業界旅館實務專家，對專業性問題做深度訪談，以深入了解目前客務部主管專業職能之變化與差異，並有助於問題之瞭解。本研究受訪人員皆為在四星級及五星級以上從業多年的客務部業界主管、曾任職客務部的主管階級之人員或對客務部主管專業職能熟絡之業界專家；訪談方式皆為線上視訊訪談，考量到業界專家工務繁忙，且每位專家工作地區遍佈全台灣北部、中部、南部、東部各地區域，本研究為突破地域性限制，以便業界專家能夠在工作中撥冗受訪，故本研究選取線上訪談方式，使用「騰訊會議」及「VooV Meeting 騰訊會議國際版」線上會議系統，作為本次研究訪談工具，每位業界專家受訪時間皆為30分鐘至1小時不等，針對受訪者所在地區及訪談時間安排如 3-2-1所示。使用線上會議系統，進行深度訪談，考量研究對象資歷的限制，選取參與研究成員共五名，分別來自台灣北部、中部、南部及東部之四五星級國際觀光旅館從業多年的客務部業界主管、曾任職客務部的主管階級之人員或對客務部主管專業職能熟絡之業界專家作為本研究受訪對象。為保護受訪者隱私，在此不詳述其基本資料。本研究資料整理分析後，若仍需補充，將以線上視訊訪談或電子文檔輔以資料之完整性。

3-2-1專家背景資料一覽表

序號	職稱	性別	服務單位	工作年資	年齡	飯店 所在 地區	訪談時間
A	櫃檯部 經理	女	高雄福華大 飯店	16-20年	41-50	高雄	2022/11/13
B	營運副總 經理兼任 財務長 (曾任職 客務部主 管)	男	娜路灣大酒 店	26年以上	51-60	台東	2022/11/18
C	客務部 經理	女	雲品溫泉酒 店	16-20年	31-40	南投	2022/11/25
D	客務部 經理	男	台北和苑三 井花園飯店	6-10年	31-40	台北	2022/12/05
E	客務處 副理	男	高雄萬豪酒 店	11-15年	31-40	高雄	2022/12/07

### 3.3 信度與效度

質性深度訪談資料完整度高較能深入問題的核心，且可評量談話內容的真實性，但其缺點則是較難掌控資料的客觀性與精準性，因為訪談的過程中提問與回答均屬機動，受訪者可以根據自身對提綱的理解，自由回覆、創意發揮(王文科，1990；張偉雄、林子堯、林青穎，2015)。有鑑於此，外國學者Lincoln和Guba(1985)提出四種平行於科學研究典範的規準——確實性(credibility)、可轉換性(transferability)、可靠性(dependability)及一致性(conformability)以提高質性研究的確信程度(胡幼慧、姚美華，1995；林佩璿，2000)。為達到研究嚴謹度，本研究係以文獻分析法(Literature Review Analysis)與深度訪談法(In-Depth-Interview)為主要研究工具，面對讀者與審核者之於內文解讀與解析之程度，即為質性研究方法的信度(Reliability)與效度(Validity)。

## 第四章 研究結果與討論

本研究採用深度訪談法，了解業界專家對旅館業客務部主管級別所應具備專業能力之看法。趙淑珠(2003)認為，深度訪談法對於受訪者能夠更加真實的呈現受訪者當下最真摯的實際應對經驗與感受，明確的呈現第一手訪談的資料提高可信度。因此以下方引述受訪者陳述之內容與言詞用於結果分析中。將深度訪談後所獲取的資料，分析與整理，資料的分析與整理係指有系統化且有條理分類編輯，訪談過程中的逐字稿，訪談過程中的筆記，進行文獻分析，使研究者所獲取的資料，有條理且清晰的獻給，閱讀者，與此同時，質性研究的主要目的是用於問題的發現，最後將這些整理的資料，分析、比較、詮釋、整合及展現發現的結果(吳芝儀、李奉儒譯，1995)。

### 4.1 訪談資料分析

#### 4-1-1、新常態環境之前，您認為客務部主管需要具備哪些一般的專業職能呢？

在訪談過程中可以發現，新冠疫情之前，業界專家認為客務部主管所需具備的一般專業職能。

A：...我覺得客務部主管已經具備基本的專業職能，如：滿足顧客的需求、維持顧客的關係，還有接待服務流程的規劃與控管，危機處理、人員調動與調和等等，所以我覺得在主管需要有：溝通技巧、談判技巧、親和度等軟性實力，才有能力去帶領團隊，位階越高階的更是必備...

B：...在2019年之前，國際觀光旅館應該有的工作職能，一般從櫃檯員升到客務部的經理，基本的checking check到滿足顧客的需求、維持顧客的關係，還有接待及服務流程規劃與控管、人力規劃與運用客務部門財務控管等等...

C：...客務部主管的話，我認為基本上有八個基本職能。第一個是撰寫SOP的能力及管理的能力好；第二個是客務的基本作業能力，第三個是相關的行政作業規劃、督導及執行。第四點，要會編列年度預算。第五個是製定營運計畫及年度專案規劃，第六點是財務控管，第七點是人力規劃，第八點職員的教育訓練...

D：...關於人格特質，我覺得凡事都要處變不驚，並且說話方式要有技巧，畢竟在飯店什麼人都會有大家來自五湖四海，所以抗壓性也很重要，再來其實不管是否有疫情，客務部主管除了協助櫃檯同仁日常基本工作外，還需要執行以下工作：需確保櫃檯每日能夠順利執行工作、維持員工服務標準、確保櫃檯每日日用品庫存盤點、員工教育訓練、跨部門溝通順暢、編列櫃檯用品預算、線上評論統整及回覆、review防災流程並確保同仁熟悉、面試新進員工、觀察員工並關心員工，降低離職率...

E：...基本上我自己認為有三大要值：第一項首先要能夠有高抗壓，第二個是觀察能力，因為我們必須要隨時觀察客人有沒有一些相對應的需求希望能夠提供細緻的服務...第三點在你觀察到之後，主要就是應變能力，你觀察到哪些東西，你是不是能夠提出相對應的服務產值，主管他們的相對應的能力就是除了要具備基本的能力之外，同時肩負監督與教育的職責所在...

本題小結：由上述可知新常態環境之前，認為客務部主管需要具備

的專業職能有：高抗壓能力、觀察能力、應變能力、管理的能力、客務部基本服務流程能力、行政作業規劃、督導及執行能力、客務部財務控管及預算編列規劃能力、制定營運計畫及年度專案規劃撰寫能力，人力資源控管與規劃能力，職員的教育訓練能力、維持良好的人際關係之能力、溝通表達能力等，都是業界專業認為在新常態環境之前，客務部主管所需具備的專業職能。

#### 4-1-2、新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼？

在訪談過程中可以發現，在新常態環境下，業界專家認為客務部主管所需具備的專業知識職能與人格特質。

A：...我覺得在新冠疫情之下，基本上跟新冠之前所需具備的職能差不多，不過人心的那種不安全感影響會更大，我覺得要花更多的心力去同理跟建立安全及更多的溝通。需要花更多的時間跟客人說明，讓客人安心的技巧，所以我覺得在軟實力的部分(如同理心、危機處理能力、更多的體諒)，是我們現在在疫情之下成長比較多的地方...

B：...我覺得是主管應變的能力，而且是快速反應，因為在台灣發生的這個新冠疫，來客數突然間變成原有的一成以下。以前客務部的主管不太需要做費用的管控，可是在這個激烈的變化之下必須改變，我認為在費用上兩個大的層面去做控管，第一個是人力的調配費用；第二個人員成本的費用；再來是人格特質，我認為它的抗壓性要很夠很足夠，客務主管調動能力就要很強，經常要去思考人力的運作之外，也要去想

整體的組織，我這個客務部的架構，能不能夠隨時的做人員調動的應用...

C：...第一個是溝通協調很重要，溝通協調不只是對客人，還有對內部也是；另外一個是特殊意外事件處理能力，特殊意外事件的處理如，因為在新冠疫情發生之後，政府在講滾動式調整，而我們服務業也在做滾動式調整，所以在意外事件處理跟處理的應變能力就變得非常的重要。跨部門的溝通跟協調，在人格特質方面就只有一點，就是正面思考...

D：...關於人格特質，我覺得凡事都要處變不驚，並且說話方式要有技巧，不論是對客人的客訴或是員工的抱怨；再來其實不管是否有疫情，客務部主管除了協助櫃檯同仁日常基本工作外，還需要執行以下工作：需確保櫃檯每日能夠順利執行工作、維持員工服務標準、確保櫃檯每日日用品庫存盤點、員工教育訓練、跨部門溝通順暢、編列櫃檯用品預算、線上評論統整及回覆、review防災流程並確保同仁熟悉、面試新進員工、觀察員工並關心員工，降低離職率，若特別講到新常態環境下，最大的不同就是相較疫情之前更加有耐心與同理心...

E：...所以我覺得首先個人特質就是心態要正向，當然相關的職能我們基本上都不變，抗壓、觀察能力、應變能力主管除這三個具備特質之外，還有適應能力要很強，這些都是全新的挑戰，沒有過往經驗可以參考，腦筋必須要動得很靈活，還有滾動式的調整，我們是不是能夠隨時配合政府政策，以及酒店自己內部政策包含人力的短缺等等，都是相關影響，所以我認為新常態環境下，客務部管要有正向的態度，再來是靈機應變的能力...



本題小結：由上述訪談中可以得知新常態環境下，客務部主管需要：正向的溝通協調能力，(如：同理心、更多的體諒)、危機處理能力、特殊意外事件處理能力、靈機應變的能力、跨部門溝通協調能力、正面思考、高抗壓、觀察能力、應變能力、適應力客務部主管需要增加的能力是關於人力成本費用、人員調動跟成本控管的能力等需要相較以前更強化。整合能力，因在新常態環境下，過往工作經驗是沒有辦法做任何參照，必須要靈機應變，快速思考做應對措施，同時也要配合中央政府、地方政府及公司內部的政策，隨時配合進行滾動式調整，以建立相關專業職能。

#### 4-1-3、新常態環境之下，客務部主管選擇在新常態環境下仍從事旅館業的動機？

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管仍選擇從事旅館業的動機。

A：...我認為通常客務部主管，早已在客房部會有一定的工作經歷，我覺得在飯店業不管是餐飲還是客房，都是一個很辛苦的工作，大部分會支持你這麼長期的工作，其實都是喜歡這個行業跟喜歡這樣的工作環境。這是一種熱忱，所以並不會因為一個新冠疫情就離開...

B：...第一個現實層面，客務部主管有職缺，疫情下也不太好找到穩定的工作，這是從現實生活面來看；第二個原因，對這家飯店擁有忠誠

度，對這間飯店情有獨鍾，可能曾經跟這家飯店共存共有過，還捨不得離開這家飯店，總認為會有轉機的，相信這個疫情仍然是會過去的，再來就是本身就很熱愛飯店業，所以仍選擇繼續下去...

C：...不管是客戶主管或者是飯店業的做到現在這個位置，我覺得只能說是真愛了，就是對產業的熱愛，因為第一個是實際層面工作；第二個是對產業的熱情跟真愛或本身已經在這產業待很久了才會繼續留，不然其實很多人在這新常態環境底下，已經轉職轉行是甚至跳到另外一個行業，看到這個產業的人變動太大，所以在長新冠這個情況底下，我們看到了服務業的人變得少了，但是這些相對留下來的人變珍貴了，也是因為我們覺得自己留在這產業而變得很珍貴...

D：...其實我從當完兵後就一直在飯店工作，中間也有想過換其他行業，但最終沒有找到合適的，所以還是選擇回到飯店業。一開始我也是從櫃檯員開始，接著櫃檯主任，值班經理，再來到目前是客務部經理，雖然經歷了疫情，但因為集團並沒有因為疫情的關係而資遣或歇業，讓員工們能夠安心並且繼續工作...

E：...我覺不會因為是疫情之下，而選擇從事飯店業，如果你要成為一個飯店業的主管，想必要有一定的年資，至少都要兩到三五年的經驗，那為什麼會想要持續的從事飯店旅館行業？我覺得大部分原因都是熱忱熱愛，我不覺得會因為新冠疫情而導致...

本題小結：業界專家認為，新常態環境之下，客務部主管選擇在新常態環境下仍從事旅館業的動機有以下原因：『對飯店工作的熱忱、熱愛、真愛、喜歡這份工作、對這家飯店擁有忠誠度，因疫情下服務人員大量減少顯得留下來的自己很珍貴、沒找到其他更合適的工作所以選擇回到飯店。』由此可知，對客務部主管並不會因為疫情的關係，而選擇離開這份工作，更多是因為對飯店工作的喜愛，且相信疫情一定會過去，仍相信會有轉機，在疫情影響下，有大量的裁員潮、離職潮，而留下來的他們也更顯珍貴，公司也沒有因為疫情將薪水減少，反而更加照顧留下來的員工，更因為主管階級有一定的年資，對自己工作的飯店有深刻的情感連結，仍選擇在新常態環境之下，從事旅館產業。

#### 4-1-4、新常態環境之下，在管理客務部人員方面有做哪些提升或變化嗎？

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管管理員工方面的所遇到的狀況與過往不同的管理方式以及做了一些不一樣的變化。

A：...我覺得變化最大的就是需要隔離，可能因為同住家人確診或者是有接觸史，就必須需要隔離，一開始在人力的調度是蠻有一些挑戰的，人力彈性調度的運用。不是以單位調度，而是整個部門的人力做彈性的調度運用，在我們公司同仁這邊大家都蠻互相幫忙的，即使很臨時的遇到突發狀況，大部分的同仁他們都挺自願回來幫忙，加上我們平常時就有做交叉的訓練，像是我們櫃台也會去做禮賓，禮賓就是服務中心的工作訓練，服務中心資深同仁也會做櫃台的工作訓練，總機也是。所

以我們在互相支援這一塊彈性還算蠻好的...

B：...我們會做一些防疫措施教育，讓大家大概都有的觀念之後作提升一直到現在仍都還是有去做基本的防疫措施，因為新常態環境，有了更多的空閒的時間Cross trainer交叉訓練也變多，我們飯店也有過這樣的例子：餐飲部跟客務部對調，甚至還有的休娛部想到客務部這邊來訓練，客務部的工作因為疫情，在客況不是那麼高的情況之下，人員之間的互相交流反而提升了他們的工作職能，提升的不止自己部門的職能更是跨部門的延伸，增長其他的工作職能，這只有是因為新常態環境下，才會有的的一個特殊狀況...

C：...在管理人員的時候，我們比較注重的是會把員工放在第一個位置，因為在新常態環境底下，反而要確保你員工的健康跟安全。所以不管是在清潔、消毒或者是員工，雲品有個特別的地方是有提供宿舍給員工，我們在掌握員工的健康方面相對的非常徹底，其實政策一直在變化，當面對變化很大的環境時，我們會擬定好一切的程序降低認知上的衝突，所以人員最主要是心境的調適，員工的心理變化，是我們最需要掌握的，主管要陪他們一起慢慢的建立他們對疫情狀況下的的信心信任...

D：...在較為嚴重的疫情期間，因為沒有客人，所以公司除了原有的例假外，也多給了員工一些Work From Home，但因為櫃檯沒有所謂的Work From Home，所以我安排了幾項教育訓練給所有同仁。例如：分組討論（客訴處理）、透過視訊來討論並分享飯店危機管理辦法、角色扮演來維持服務標準、製作Google線上表單確保同仁對於SOP、客訴、危

機管理、防災熟悉、藉由小組分享心得並分析每位員工的優劣...

E：...我覺會是在跟員工的溝通上面，需要多花時間琢磨，我們還是會以人力的控管為主，像這個時候我們會去看每個員工的補休時數，或者是年假、特別年假，讓有累積假期還沒有放的員工盡快放假，其他單位也會有縮短人力的這種情況，那導致我們各部門之間會需要互相支援與配合，當時我花了蠻多時間在跟員工做溝通，可是也是有少部分員工他比較沒有辦法配合跟理解，可能會是因為公平性的原因，不過溝通到最後也都能夠取得大家的共識...

本題小結：業界專家認為，新常態環境之下，面臨到最大的問題就是需要隔離，在確診或密接必須要被迫隔離的情況下，在有限人力的調動與控管，跨部門的合作分配顯得十分重要，也因此在疫情的情況下，飯店業者特別安排跨部門交叉訓練、防疫措施培訓，更重要的是主管陪同一起面員工的在動蕩不安的狀況下，更加關注員工的心理狀態，也由於疫情關係，須減少人與人之間的接處，透過視訊來討論並分享飯店危機管理辦法、甚至有角色扮演換位思考的方式，來維持服務標準、確保同仁對於SOP、客訴、危機管理、防災作業流程熟悉及培養更多的同理心。

#### 4-1-5、新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎？

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管在職能教育訓練的提升與變化。

A：...這個時候反而是我們一直在retain不停的訓練，我們原有該有的專業知識，因我想避免他們忘記或變的不熟悉。沒有辦法到現場來參加訓練的，我們會變成用視訊的方式，錄音錄影，把檔案存起來，放在Line群或fb社團裡再請大家上去做討論跟詢問，所以在的訓練有這樣的變化，更增加了網絡操作、線上培訓或線上上課，增加關於3C產品的操作能力。我認為我們更像是在維持原有技能，對客房部主管來說確實也加強了科技的操作面同時也去思考哪一個軟體，哪一種方式，對我們的同仁們，在學習上的吸收或者是討論會更方便...

B：...以我們飯店來說，我們有做跨部門的教育訓練，安排重要的中高階的主管去做訓練，如是當日的總經理，需要了解到各個資訊，除了你自己是客務部主管之外，也要對餐飲部、房務部、休樂部及其他部門都需要有所涉略，就像總經理一樣。我們有類似視訊會議的一個訓練課程，經常做防疫措施這塊...

C：...我們對於不只是客務主管，這整個單位或各單位主管方面，他必須要跨職能上的配合，可能還要去幫助餐飲部，我們面對的人力不足的狀況之下，像是餐飲部使用自助餐有分成兩場，然後在場跟場之前有

一個清場的時間。這時候我們就會派可以的員工，下去做翻場做代位，所以這是個跨部門的支援，也必須要教育訓練，先從主管開始，讓他們知道跨部門支援，今天我忙的時間跟別人不一樣，那客人在用餐的時候是客務最不忙的時，客務部最不忙的時候，這時候就可以出動人力去幫餐飲部，但這不是長時間的，就只是剛好那一段人力是最缺的，我就用我這邊的人力來補，主管一定要有這種sense在，才有辦法去推動跨部門合作，所以資源整合跟跨部門的職能訓練，是我們教育訓練做的提升與變化...

D：...我安排了幾項教育訓練給所有同仁，分組討論（客訴處理）、透過視訊來討論並分享飯店危機管理辦法、角色扮演來維持服務標準、製作Google線上表單確保同仁對於SOP、客訴、危機管理、防災熟悉、藉由小組分享心得並分析每位員工的優劣...

E：...首先第一人力安排，我們每個部門的主管都會需要排班，一部分人力需要盡快去放假，另一部是必須要留在現場，持續進行工作產出，那一部分是要到其他的部門去做支援的，更要跟其他的部門、單位主管溝通跟協調，第一點是人力排班上面的控管；第二點的是空管自己內部的員工，員工們有自己的聲音，主管們要怎麼去安撫與調解，最重要就是自己的心態保持正確正向；第三個就是面對顧客這個心態，酒店遇到這種情況之下，我們可能會關閉部分的公共設施，甚至公共設施不會像以往的開放時長，可能會縮短開放時段。有些客人他認為這跟他以往所獲得的權益不太一樣，我們要如何讓客人知道酒店其實也迫於無奈，也有做相關對應的補救措施跟努力，主要為人力安排、管控內部員工、用

*更有同理心的角度來面對顧客，這三大重點這樣子去做一個教育...*

本題小結：業界專家認為，新常態環境之下，國際觀光旅館主管在教育訓練方面：維持原有專業技能的訓練之外，更增加了網絡操作、線上培訓或線上上課，強化主管3C產品的操作能力、資源整合跟跨部門的職能教育訓練（如：餐飲部、房務部、休樂部、禮賓部等飯店業內其他部門），更要去思考哪一種方式自己與同仁在學習上的吸收或者是討論會更方便，線上課程相關內容會有：客訴處理、飯店危機管理辦法分享、如何維持服務標準、製作Google線上表單題目測驗，確保同仁對於SOP、客訴、危機管理、防災流程熟悉，課程結束後每一位職員分享課後心得及分析每位同仁的優劣，來訓練員工的觀察力、危機處理能力、同理心、保持心態正向，用更有同理心的角度來面對顧客，去做一個教育，是在新常態環境下國際觀光旅館客務部做的教育訓練做的提升與變化。

#### **4-1-6、新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？**

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管在領導能力方面做的提升與變化。

A：...關於我領導能力的變化，其實我變的蠻正向的。變化是因為這兩年的不安全感下，變成堅持會少一點點，多了一點彈性，再加上現場的能力、環境跟客源的改變，所以我在彈性上也變比較大；再加上現在，心理不安的那種浮動感，所以我對同仁的親和度也會提高許多。我



以前是正向，可是我會很積極的push職員且有一個堅持度。可是現在因為我覺得我需要彈性，自己要慢慢改，變成還是會跟員工會打成一片，但是該push的時候是會push，但可能不會像過往的非常積極的push，變的更會軟硬兼施...

B：...信心喊話，以身作則，因為剛開始台灣封控蠻嚴謹的，十幾個案例，就怕的要命啊，跟現在的情況真的差異很大，所以在那個時候，我只能夠說信心喊話真的很重要，主管必須要站在第一線，在現場在做服務管理，在那路彎集團來說大多數在現場的也都是比較資深的主管，疫情比較嚴峻的時候人員流動量最大，主要是客務部跟餐飲部會有交叉之員訓練，兩方主管要互相配合溝通與協調，跨部門合作會比較多...

C：...我覺得第一個是應變能力的提升，因為面對事才會去增加你的經驗值，就是對意外事件的應變能力；第二個很重要，就是語言能力，因為其實你會發現在新冠疫情的時候，我們沒有外國客人，語言如果沒有時常使用會變生疏。我們公司在領導能力做的最大的變化整個階級主管有同樣的理念的人，結集在一起宣導公司內部，做正面正向思考的教育訓練，讓同仁採取正面的態度去應對進退。我們講的團隊的建構team building這方面的課程是變多的，我們有公司開的課程，一般基本的課程是針對每個員工，針對領導管理職方面的，大概每半年會結集所有部門的主管進行授課培訓...

D：...我對於領導能力也還在學習階段，因為年紀的關係，有些值班經理比我還資深，所以很多事情我也需要請教他們，對我來說在下屬有任何

困難時，能夠給予及時的協助並教導，下屬們也會對你給予尊重，其實這都是互相的，我不太會擺主管的架子，但是該兇的時候，我還是會兇，創新能力的話，其實也就是對於員工的訓練，因為疫情所以很多時候都採用線上教學，透過不斷的線上/線下訓練，來維持大家的工作標準...

E：...領導能力的部分，主要是讓管理團隊要比以往更有耐心，更有包容心，第一就是要有耐心，第二個是包容心，如果我們跟客人硬要跟起衝突，這對雙方都沒有很好，所以會希望能夠多包容，在來講到人力縮減員工的工作量增多，在增多的情況之下，可能在犯錯頻率方面會來的比較高一些，所以剛剛講的包容是除了包容客人的這些負面情緒之外，再就是要包容員工的一個容錯率，他們可能會比較容易犯錯，沒有人願意把事情做不好，因為這也有不可抗拒的因素，工作量比以往來的更多了，也有可能發生這樣的狀況，所以我們也要有包容力，這是我覺得最主要在領導方面上面需要做的一些調整，其他大部分的情況都跟以往是一樣的，沒有問題...

本題小結：業界專家認為，新常態環境之下，在領導能力方面做了以下幾點的提升與變化，領導職員的時候需要更有耐心、第二個是包容心，提高與下屬相處的親和度，使用軟硬兼施的方式來領導與管理團隊，更跨部門主管的互相配合與溝通協調。持續給予職員們，正向的信心喊話，以身作則，甚至公司有安排主管階級的正向思考的教育訓練，協助同仁採取正面的態度應對進退，提升對意外事件的應變能力，疫情這段期間飯店業也有更多團隊建立（Team Building）的課程，讓主管及員工進行授課培訓，並透過不斷的線上/線下教學與訓練，讓主管們在領導能

力的部分，相較以往的權利及規範上有更多的彈性空間。

#### 4-1-7、新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎？

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管在創新能力方面做的提升與變化。

A：... 新冠的疫情之下，其實很多客人可能不會想要跟我們有直接的接觸，像很多以前我們一些基本的服務，都有做些許調整。為了解決這個狀況，我當下就緊急做了一個LINE的客服，在客人check in的時候，請客人加入我們的line 客服。如果在房間內有任何問題，他都可以直接用Line告訴我們，後來我們擴大使用，如：外籍客人想要Room Service，直接用手機拍起來Line給我們說他需要什麼，也很多日本客人，他英文不太好，可是當下會講日文的同事沒有值班或者他不在現場，也方便客人用他語言拿Line可以直接做翻譯，包括我跟團體導遊的聯繫、報房號、報團體跟飯店的資訊的介紹，增加不一樣的方式去跟客戶做溝通...

B：... 有一個設備不曉得你有沒有聽過，就是小美犀，它有點像手機Siri的一個功能，我們叫智能音箱，例如說小美犀是一個通關引號，「小美犀，今天台東的天氣如何」，他會主動的用自然語音辨識了，我們有進了這樣的智能設備，在每一個房間裡，那這個就減少到他跟客人跟我們或跟其他人接觸的機會，客人透過一個智能設備就可以得到想要的，那我們也盡量去滿足客人，他能夠提出來的一些問題，所以我們會去研究他，將經常性提到問題是哪些，在後台把它製作好讓，往後客人所提的問題智能的設備能夠順利的回答，另外一個好處是可以減少客服人員

的負擔，那我覺得這是在疫情期間，是一個創新的部分...

C：... 新冠疫情這段時間就是避免人與人與人之間的接觸，而我們本身網路的Line管家也都是在做智能，所以創新能力方面，我們反而是更著重在『人』，因為在新常態環境底下，有些人會認為人跟人的接觸變少了，所以飯店的服務會降低，而我們如何去讓客人來的時候，依然能夠讓他們感受到我們一樣是把服務擺在第一個位置，疫情嚴峻的時候，沒辦法在餐廳用餐，而我們創新的方法是在每一個房間都set一個table進去，讓客人可以在房間裡面用餐，在用餐的時候又不會只是像在吃便當盒，也不是比較次等級的東西，反而是讓客人在房間裡面感覺像是VIP包廂，上的菜色中上西餐料理都是非常好的食材，這反而是我們公司在創新能力的服務方面很大的變化，消除客人原本的想法，顧客可能意想：「啊，因為疫情的關係，可能服務會降低吧，可能我很多設備都不能出去使用」，我們去消除這一塊的想法，做比較多服務方面的創新提升，而我們現在也持續在做變化...

D：... 創新能力的話，其實也就是對於員工的訓練，因為疫情所以很多時候都採用線上教學，透過不斷的線上/線下訓練，來維持大家的工作標準...

E：... 以現場的服務來說，櫃台在疫情開始之後會有一個玻璃隔板，那其實玻璃隔板很容易把人跟人之間就隔了一道牆，因為隔了一道牆，我們講話都會變得更大聲，在變得更大聲的情況之下，往往會讓客人感受壓迫，所以我們會提醒所有的員工，在面對客人的時候，即便前面有

一個隔板，我們還是要放慢講話的速度，雖然音量要提高，可是我們希望他們能夠把語調再稍微放慢一些些，在接客人的時候，我們能夠先主動站出櫃檯來迎接它，甚至完成所有的check in手續，之後我們要能夠送客人離開，都能夠站出櫃檯引導他離開，在疫情的期間入住的客人沒有以往這麼多，那相對的我們就會有更多的時間好好的在跟客人做一些細節的服務，在住宿這段期間顧客的滿意度的品質，反而會比以往的表現還要來的更好，我覺得這些都是一些相關細微的服務，這是我們額外做給客人感受不一樣的地方，也是那時候讓我蠻意外的狀況...

本題小結：業界專家認為，新常態環境之下，創新能力的部分，做了諸多的變化，如：原本飯店更注重與顧客面對面之間的服務，但因受疫情影響，客人害怕與人接觸，創立線上客服軟體，讓顧客在住宿的過程中，不但可以突破語言上的障礙，也能夠快速且有效的與顧客溝通，並且有的飯店在疫情期間透過引進房間智能系統，且更著重在『人』更加以顧客的角度出發，比客人想的還周全周到，讓本低落預期，反而收穫意外的驚喜，進而讓顧客有獨特性，被我們珍視重視，甚至有別於過往更細緻體貼的服務，反而獲得更高的評價。

#### 4-1-8、新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎？

在問題解決能力方面，在訪談中得知，表達溝通能力及反應能力，對客務部主管是很重要的能力，因為旅館的面對天天都是不同型態的顧客，又可能碰到在新常態環境下遇到在自家飯店確診的旅客時，如何在配合中央政府、地方政府之防疫政策的同時，也要兼顧旅客權益及飯店

原則是非常需要智慧的溝通。

A：...解決問題的能力，因為疫情期間有的客人，他會突然說我確診了，那我幫他通知他的相關單位，教導他怎麼處理，疫情這兩年來，確診的處理辦法都不一樣，但我們也是一步一步照著政府的政策...

B：...我們鼓勵他去做講師，去分析整理與現在客務部所擁有的一些職場的職能，然後給這些來上課人去聽，這個時候上課的人其實泛指台東縣大部分的觀光業者，透過上課重新建立組織用自己的知識，尤深入客務部的領域，甚至房務能力、餐飲能力這個是可以間接帶動的，在疫情期間政府的教育訓練的補助出來的時候，我們公司也是積極參與，有很多的會議場地非常適合舉辦，所以我印象中我們的主管幾乎都出動去當講師、做訓練員，這是可以培訓的令人更有自信心。在疫情期間客務主管，也是冒著可能配染疫的風險在服務人，造就人格上更堅毅人格特質，解決問題跟你的堅持要去做好一件事情有很大的關係，你堅持去做好一件事情，你通常解決問題的方式就會跑出來，客務部應該有什麼變化，去討論業績面應該怎麼去做，在第二年的七八月，我們那個時候的住房率其實很高，非常高，達到了七成、八成、九成，像這樣的一直往上爬，但客務部跟餐飲部的流率蠻高的，突然人潮來了，怎麼去運用，就是大家能夠互相去協助，也就把這大爆發的人著給撐過來了...

C：...我們在新常態環境底下，面對遇到的人就是棘手的問題，人對疫情的疑慮，或者是客人對你這飯店所做的清潔疑慮，所以你必須要能很快的去面對這樣的問題，所以第一個是快；第二個是你要知道要有多

樣化的問題解決方案，要想多樣化的解決方案去解決你當下面對的問題，所以思考要多樣化提升解決問題的能力，我覺得彈性是一個很大的挑戰，因為你必須經驗夠足夠，所以服務人員在這方面的提升或者是我在這方面的提升都是從工作中學來的，可能沒辦法比較。面對事情的時候你去處理這方面的經驗值增加了，處理過這些事的經驗，他就會造就你之後在處理的時候，更有條理更有經驗的去處理問題的發生...

D：...不論是否有疫情，我對於問題解決都是保持著今日事今日畢的原則...

E：...如何在這種規範當中取得一些彈性，都是要與時俱進的，畢竟政策每天都在做改變，也會配合酒店的上級做一些調整，所以在處理顧客方面，最主要還是要能夠同理，在客人的立場上去思考他們真正的需求是什麼，從客人的需求跟我們酒店能夠做到能夠善用手邊的資源，去取得最好的一個雙贏的結果，值班經理主要就是當一個酒店的協調者，他必須要有很正向的心態，因為大部分他們面對的客人，多數都是負面情緒的客人，值班經理就會是扮演這個主管的角色，他的心理素質要非常的正向，那他同時也必須要擁有很大的智慧去處理每一件事情，也必須要夠細膩，才有辦法去傾聽，甚至在傾聽的過程當中很大一部分是要聽到客人沒有說出來的那個部分，這是很不容易的一件事情，這職務所賦予的能力，需要一定經驗才有辦法做到的水平。要考量到客人的情緒，有些時候客人他當下說的話不見得是他發自內心的，可能是情緒上的話，對那你必須要很仔細去聽，他到底是為了什麼不開心，主要是要去解決哪個點跟心結...

本題小結：業界專家認為，新常態環境之下，特別是疫情這段時間，讓整個社會籠罩著恐慌感，顧客很擔心，顧客對飯店有很多的疑慮，並在人手不足的狀況下，主管是擔任飯店協調者，疫情下要保持著正向的心理素質，還有足夠細膩的心，傾聽的聽到客人有沒說出來得核心問題，同時要考量到，當下客人說的話是否為情緒上的言語，更用心的去了解並解決客人所在意的點跟心結。培養主管其他側翼職能，有些主管兼任業界講師，將自己多年在職場的經驗，授課給廣大民眾，解決問題能力也有大幅提升，快速反應、思考多樣化問題解決方案，適當得彈性，做中學學中做，找到有效解決顧客的問題及當前所遇到的困難與狀況。

#### 4-1-9、新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎？

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管在人際關係與溝通能力方面做的提升與變化。

A：...我剛剛提到就是跟員工的溝通變得需要更多，因為當然公司在住房率很差的時候，你會調整我們休假，很多人會因為年假還很多，所以調整休假，休假的時候其實我們公司都是採用詢問式不是強制性的，那在這個溝通過程中，也一直去調整，當然剛開始有些新進同仁或者是年假還像我一次休20幾天的，有很多同事也是一次休20幾天，他也會很擔心啊，怎麼叫我一次休那麼多天，公司是不是要倒了？不過我們公司很好，沒有叫我們休無薪假。因為他們不清楚公司現在真正上級的想法跟公司的一些政策，他們會知道但是不會那麼的詳細，就變成我要一直



不斷的去告訴他們，跟他們做解釋跟溝通...

B：...人際關係跟溝通能力，我們現在把溝通把它分成，在飯店通常都會有分成主管是A級B級C級跟R級這樣子，比較常出現會在業務部跟客務部，那業務部所帶進來的團體客人他有一些的問題是需要現場來去解決的，經常會有沒注意到的問題，你經常性的溝通就變得很重要，所以我們去衍生更加深禮賓接待，把這個禮賓接待分成是vip接待，現在的運作也蠻好的，會事先去主動了解客戶的需求，在現分發給餐飲跟房務，我覺得這是部門間的溝通協調能力，對人際關係與人結緣結善緣其實不難，只是在協調上溝通上有沒有溝通清楚，在場為了怕誤會客人意思，我們也指導櫃檯員會重複客人做他的需求的話，溝通很重要，尤其是跨部門的時候，所以我們有去成立的一個禮賓接待小組，去解決掉可能跨部門之間的問題，但涉略到個人的情況之下，可能有點難，因為每個人的生長教育背景不同，我們只能夠就事論事來討論事情...

C：...員工身體不好的時候，適時的問候關心，公司知道我們確診的時候會送防疫包，這種實質上的關心跟言語上的關心。應該是說在人際關係跟溝通能力，用我們的話講應該是我們現場的交接能力要提高。在疫情底下必須要面對的問題，就是確診必須隔離，在職員突然被隔離的狀況下，你會要重新再檢視你的班表，重新在排班，所以其實在疫情比較嚴峻的時候，我們是班表是浮動式班表一直在變，這個時候就會調度其他部門大家相互支援...

D：...如同前面所說，客務部主管需要跨部門溝通，所以很多時候

必須要協助自己部門的同仁來跟其他部門做溝通，每個部門主管都有自己的做事風格以及脾氣，所以也是需要經過磨合才能夠了解該主管在意的點是什麼...

E：...我覺得人際關係一定會有所提升，因為在疫情之下，我們除了自己做自己本職工作，也需要去其他單位去做一些支援，有幾個方式首先第一點你會去更加了解其他單位工作的內容是什麼東西；第二點當然你要去支援就會認識其他單位的一個同事或主管；第三你就會去觀察到每一個主管的領導方式、工作方式也不一樣，每個部門都會有自己內部的一個SOP跟他們最重要的準則跟目標，每個同事去接觸這些跨部門的訓練或支援的時候，他們都會有所不一樣的體悟，我覺得這是一個很好的機會，因為大家都是一種互助的心態，共生的概念相輔相成，我都會讓所有的員工招說你幫別人就是幫自己，因為其實大家都是在這個酒店服務，那我們主要的服務就是客人，我就只是想要傳達給我的團隊的一個觀念...

本題小結：由上述業界專家認為，新常態環境之下，會更加考驗溝通能力，在傳話的過程中是否有到位，也為了確保接收到的資訊同時，在現場再次重複對方所說的話語，確保資訊理解正確，同時人際關係也有所提升，在新常態環境的狀況下，會時常有跨部門交叉支援或訓練，在訓練的過程中更會結識到不同部門的主管，進而了解每一位主管的管理方式，相互學習成長。適當的關心員工的心理狀況、健康狀態，讓員工感受到公司是很在乎每一位員工的感受。語言雖然只是一個用來溝通的工具，但溝通學問至今都很考驗每一個人的智慧與說話的藝術。

#### 4-1-10、新常態環境下，在自我管理及專業態度方面有做哪些提升或變化嗎？

在訪談過程中可以發現，在新常態環境下，業界專家認為在自我管理與專業態度方面具體做得提升與變化。

A：...因為現在整個市場人力都很短缺客務、餐飲也缺、房務也缺，我們的工作量其實蠻繁重的，那除了我自己原本的行政工作以外，我現在也有下去協助支援其他部門現場的一個領域，在我的心裡面，我沒有接休假那段期間也是要一直不斷的接定接公司的公事，其實中高階主在他的休假期間，這還是要處理公司非常多的一些事情跟決策，其實我那段期間我真的是想好好休息...

B：...我們在專業度上來說了，其實進修是一種比較好的方式，如果說是自我管理是以假設不是說學校進修或者是另外的進修模式的話，觀摩也很重要。例如說：我們這種酒店到另一個可能等級差不多的酒店去看，那或者是餐廳，我們會去吃這家餐廳，去體驗這家公司的文化或者是說特殊的料理，我們可以再拿回到這家公司裡面來，那這個是在專業能力上的提升，我們有要求的西餐的主廚，希望他每個月去不同地方餐廳用餐，並評斷這家餐廳的優劣，餐點優化放在你的餐檯上面，劣的部分我們把它避免掉，前陣休娛部的主管去台南新開的一家酒店，回來之後分享他看到親子娛樂設施是什麼樣子，新的酒店用什麼樣的方式表現出來這樣子。那我前陣子去住高雄的洲際飯店，我也覺得我看到一些我之前所沒有看到的一些流程，覺得身為飯店業者不管他是不是新冠疫

情在自我管理跟專業態度都必須要去做...

C：...我管理最大的變化，就是會大量的去涉略其他部門專業的東西，因為你不知道哪一天你有可能會被調到其他部門當其他部門的主管，或者是你需要去支援，工作職能跟職場的提升，然後自我管理不能只是站在原地，房務就必須要知道查房，然後還有控管客房，在疫情底下，客房的控管還有知道訂房，訂房他怎麼去控住房率，因為我們很特別，不會一昧的要做高住房。我們做合理的住房，什麼樣的住房率什麼樣的平均房價之下，你要怎麼去控管你的房間，那其實我們有比較不一樣的部門，就是禮賓管家跨部門的支援，禮賓管家是跟櫃檯工作他是又分比較細出去，所以大概有這三個...

D：...其實不管是否有疫情，對外（客人）要維持專業，對內（員工）要給予協助教導並傾聽，對上（老闆）要主動幫忙並解決問題...

E：...自我管理，想特別提到的就時間管理，主要原因是在大部分的時間可能沒有辦法從事自己本職的工作，必須要去跨部門的支援跟協調，尤其身為主管你自己有自己的行政文書跟後勤的工作要去做處理，那你把原本工作時間花在別的部門身上，在結束支援或訓練的情況之下，你還是要回到自己的工作崗位去完成，所以時間管理就變得很重要，必須要很清楚知道這些時效性跟工作的輕重緩急，等到你真的去支援之前跟之後你才有辦法把這些工作完成，主要是時間自我管理上面，你要去懂得如何去分配...

本題小結：業界專家認為，新常態環境之下，自主進修、公司進修、其他同業產業觀摩、自我改變、跨部門職能自主學習、主動幫忙解決問題、對下屬工作上的教導與傾聽、專業對待客、自我時間管理分清楚工作時效性跟輕重緩急是在自我管理與專業態度方面做的提升與變化。

#### 4-1-11、新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎？

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管認為旅館業花費大量的時間與金錢在客務部職能教育訓練對工作的投資發展是否值得。

A：... 值得啊！一定值得。我們教育訓練是要一直維持跟熟悉我的專業職能，SOP不要過了兩年之後都忘記怎麼做，所以我覺得這是值得的，訓練其實會讓他們感受到公司一直有心力，積極想要培育人才培訓，代表我未來我有這個衝勁要去開闢更多的生意面跟市場面，所以其實我覺得這一個也是給員工一個心靈上的支持，或者是給他們一種印象，公司一直很積極在做這些事情，是因為我們看好未來，只要你把自己訓練好，其實你未來也會有很好的發展，所以其實我覺得這個訓練其實是有效的，而且這也是值得的...

B：... 值得啊，我們剛剛有講到流動力的問題，我們沒有減過任何工人的一毛錢，也沒有裁員過任何一個人，而且我們在104跟111人力銀行網路上我們還在不斷的持續找人，這個是在客務部底下。我們現在做職

能教育這塊，每個月我們一定會做，我們現在也有按照TTQS的指標做，我們本身也是TTQS拿牌的公司，我們也會找外聘的講師來做職能訓練。那我們自己本身又請專業顧問，安排指導我們在線上的課程，比如說我們自己會安排內部線上的課程，之前疫情比較嚴重我們用Google，Google其實功能性很多，不管是google class或者是google meet或者是其他，這個都是增加我們在部門會議用，把大家的一些意見溝通在線上然後做交流上，課程課程也是。我們對PT的教育性也是要，以往可能是面對面的教訓訓練，我們把錄製放在網上，然後你上工前應該要懂得一些基本技巧...

C：...值得阿，當然值得，你的每一個學習，你的每一個教育訓練都是你未來的滋養，所以很值得，而且當年有在做這些東西之下，你的員工的信心程度，他不會下降，他反而是對這一家公司是有信心的。新常態環境底下最大的教育訓練就是清潔跟消毒，每個人的清潔跟消毒都變得很專業。都變得很有條理，該用什麼藥劑，還有對病毒的認識，我覺得也拜這個疫情所賜，他在清消方面真的大家都變成是專業等級的。所以其實在這一方面真的是員工目前最大的收穫...

D：...我不敢說100%有效，因為上課跟實作畢竟還是不太一樣的，我認為最有效的方式就是做中學學中做 (On Job Training)...

E：...當然值得，非常值得。因為其實我覺得其實他們旅館業並沒有因為疫情的關係而去花費了任何的費用，因為其實在疫情期間，旅館一直在在降低成本減少一些人手，員工去跨部門的支援跟訓練，我們利用

這樣的一個機會能夠讓員工知道其他部門的工作內容，那也讓這些部門這些員工更清楚知道其他單位他們的工作內容是什麼，就能夠更懂得彼此的狀況，在熟悉的過程之下，他就能夠更清楚知道，原來酒店的運作是這樣子串聯起來的，不用花任何額外的費用，透過這樣的訓練，反而能夠達到這樣的效果，我覺得非常值得..

本題小結：多數業界專家認為，新常態環境之下，旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資非常值得，不但能夠更加熟悉專業職能更讓員工感受到，公司一直有心力，積極想要培育人才培訓，會讓員工未來有更多衝勁要去開闢更多的生意面跟市場面，更是給員工一個心靈上的支持，只要把自己訓練好，未來也會有很好的發展，每一個教育訓練都是你未來的滋養做中學學中做，同時也讓員工更加了解，飯店的運作模式，及各部門的作業模式，甚至參與TTQS企業機構版(人才品質發展管理)評鑑，且外聘講師、專業顧問來做職能訓練，由此可知教育訓練所獲的投資報酬率很高。

#### 4-1-12、新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何？

由訪談中可以了解到客務部主管受到職能教育訓練前與後的對比，對工作發展的具體成效。

A：...我們會比較培訓在於基本的專業技能跟一些心理的簡易溝通技巧，還有一些危機處理。前後因為我疫情前我的同事都是很資深，其

實我們的訓練跟現在完全不一樣，那時候反而大家專業都很強了我們就是會比較放鬆，所以你會看到他們自己提了很多，一個禮拜至少一個月，我要三堂專業的SOP以外，你可以有兩堂自己選想要上的課，像是有一個同事很會化妝然後就來化妝課...

B：...做老闆更重視具體成效，他撐過來我發現到是這樣子，你能撐過來的人，老闆真的還蠻欣賞的，如果從公司的生涯發展來看的話，他得到的是Boss的業主更信任，我覺得這個是比較有效果一部分，我覺得他內心的堅強更大，所以我覺得這個是一個很好的心理歷練，心理素質歷練的一個效果，更加成熟的去佈置我的人力跟物力...

C：...雲品從平均房價7,000多塊，然後現在漲到一萬四千多塊，那你的服務人員又必須要有相同的服務水準，甚至更高的水準，所以這個職能的教育訓練是你在對原本服務既定sense的強化，他必須一直維持甚至更高，那你說具體成效嗎？我們飯店業有一個叫網絡評比，網絡評價我們自己有那個系統可以去看到最後你這個飯店得多少分，那雲品不管是在疫情前或者是疫情后，我們都維持在第一名的成績，聲譽成績在具體成效方面，尤其在服務方面，我們開始把服務做到可以用成績量化做評比，這是跟之前比較不一樣的方式，這他是必須靠現場每一位對每一位同仁都有這樣的sense他才有辦法去衝，讓你覺得在疫情期間，你旅遊是還蠻值得的。我們那時候針對送的餐，儀式感反而要做足的一個東西，我們沒辦法用自助餐，我們每個套餐都是一個一個桌上，我覺得儀式感這個東西是做得比較足夠...



D：...對我來說，成效不高因為我遇到不熟悉的情況，我仍然是尋求老闆的協助，這也是做中學學中做，老闆也是一步一步教我...

E：...因為在這陣子期間，政府為了想要補助很多的酒店業者所以他們其實也都會派一些員工去外面上課或去進修，讓自己變得更好，其他的一些中小型企業的旅館或者是民宿業者去一起上課討論一些相對應的一些服務的細節內容，這是一個很好的機會去跟更多的一些同業去了解現在整體的旅遊的趨勢、客群或者是市場分析，這都是一個很好的機會，我自己是覺得這是一個很難得的經驗，因為雖然疫情是一個很不樂見的狀況，可是透過這個經驗，那在這樣的情況之下，我們學會了更有效掌握人力上的安排，那如何在大環境的衝擊之下給客人更多安心的空間服務。如果未來又有可能產生類似疫情的狀況發生，我們多少都會做好一定的準備程度，去面臨接下來的惡劣狀況...

本題小結：本題由訪談中得知新常態環境之下，客務部主管受到職能教育訓練後，對工作發展的具體成效如下：更加有效地掌握人力安排，更加細緻的服務穩定顧客的心，更加瞭解現今整體旅遊的趨勢、客群或、市場分析，了解顧客需求，服務品質量化評分，用數據顯示培訓後顧客感受度的具體成效，培養多樣化不同的技能、簡易心裡溝通技巧、更加良好的心理韌性挫折容忍度、也更加獲得主管賞識。

#### 4-1-13、新常態環境之下，您認為有哪些職能是客務部主管需提升或增加來因應新常態環境之狀況？

在訪談過程中可以發現，業界專家認為在新常態環境下，客務部主管未來在需提升或增加的專業職能來因應新常態環境之狀況

A：...我覺得這兩年被提升的很好，現在要更去感受我的同事的狀態，然後再加上因為疫情期間我一直不斷的在大量的安撫、激勵或者是溝通，我平常就跟員工們都混在一起，但這幾這兩年下來我覺得我加了解彼此的長處和優缺點，可是這兩年我可以透過環境的這些困難，了解他們真正對於困難的想法，或者是表達方式有更深入的了解，也比較能感受到他們是什麼樣的想法。因為這兩年的困難跟平常時遇到的困難，是不一樣的且會更迷茫。會迷茫是因為其實很多同事其實是從國外回來的，他們的思想都完全不一樣，所以我覺得自己這兩年提升就是會在於我個人一些同理的感覺，但這些不是公司給我的訓練，而是環境給我的訓練...

B：...要具備去突破的一個能力，現在的客務部的主管，他應該要具備很強的行銷跟業務的能力，以前只是懂得服務，但是現在可能不太夠，主管應該是要能夠坐下來跟我跟老闆去共同去思考公司未來的方向，必須要有這樣的能力去思考公司中期方向是什麼，長期方向是什麼，短期面當然他可能這就是做好現場的服務的面向，但是中長期來他該怎麼去做呢？也就是說在適當的時期，他碰到了很多的客人，就是客務部可以分析的資料很多，客源層在哪裡，喜歡用的套裝行程是什麼，來到台東的目的是什麼，這些他要有能力去做分析，各部門主管大家共同來去激

盪，因為面對客人的情況會各不同啊，而那個時候的推出的產品，應該才是客人他所想要的產品...

C：...我本身主就是客務嘛，在新常態環境底下，你要開始去想有沒有其他的側翼職能去因應當這個在大環境變動之下，你還有沒有辦法生存的很好，會不會被淘汰，就像我說的服務業的人員現在很珍貴，但提升你的側翼職能，你才會變得更稀有，幫助你的同仁也去同樣去面對這樣的狀況，這才是客務主管他要做的事情，我自己想要發展可能就是跨單位，客務但是我們講的是客務分不開的就是房務，所以當然第一個考慮的是房務，如果依照他人格特質的話，你可能覺得他適合活動，我們飯店有總務也有財務，其實基本上只要是每個櫃檯員，都一定會當一個職位叫cashier出納員，可應變當他哪一天，他不再做客務的時候，是不是有辦法去財務部當財務部的人員來稽核櫃檯...

D：...我認為需要提升的還是人事管理，因為員工在疫情的情況下會不安，而我們需要做的是穩定員工的心，讓員工安心放心，讓員工們知道，老闆及公司是很在意員工的...

E：...我覺得飯店業的主要可能還是在薪資上面，沒有一定的一個報酬率吧，再這樣子不管是員工或者是主管也好，希望說是不是能夠在平常的時候飯店就能夠培養所有員工，都應該培養更不同層面的職業能力。剛剛有提到說我有去幫其他的業者去分享去上課，因為在疫情的期間有點動盪不安，我們要想盡辦法讓自己成為那一個不太好被取代的人，這樣子就是你的舉足會比較重大一點的。我希望大家能夠培養自己這樣的一

個能力，就是能夠讓自己的職能多一點...

本題小結：從上述內容可以了解到，新常態環境下 客務部主管除了加強自身原有技能，更需要發展其他側翼職能，如：加強人事管理，面對客戶及職員的時候相較以往更需要有同理心、培養跨部門職能，至其他部門學習新的技能，以飯店業相關職能為例，與客務部密不可分得房務部，甚至是財務部、餐飲部、行銷企劃部，公關部門等多樣側翼職能培養、甚至也有主管分享自身經歷成為業界講師，以應對在新常態環境之狀況。



## 第五章 結論與建議

### 5.1 研究結論

透過訪談資料分析了解在新常態環境下客務部主管職能面對的機遇挑戰，並將原有的職能做調整和改變使用有效的應對方式來面對疫情給帶來的困難與挑戰，研究結果發現，新常態環境下的國際觀光旅館客務部主管，皆提升及優化原有專業職能，結合Spencer與Spencer(1993)冰山模型將職能將其分為五大構面動機、特質、自我概念、知識、技能進行結果分析與討論。

#### 5-1-1、新常態環境下國際觀光旅館客務部主管從業之動機

研究結果顯示：新常態環境之下，客務部主管選擇從事旅館業的主因為：「對飯店工作的熱忱、熱愛、真愛、喜歡、忠誠度、稀缺感、珍貴及沒找到其他更合適的工作。」由此可知，對客務部主管並不會因為疫情的關係，而選擇離開這份工作，更多是因為對飯店工作的喜愛，仍相信會有轉機，公司也沒有因為疫情將薪水減少，反而更加照顧留下來的員工，更因為主管階級早有一定的年資，對自己工作的飯店有深刻的情感連結，仍選擇在新常態環境之下，從事旅館產業。

#### 5-1-2、新常態環境下國際觀光旅館客務部主管從業之特質

研究結果顯示：業界專家認為，新常態環境之下，會更加考驗溝通能力，在傳話的過程中是否有到位，也為了確保接收到的資訊同時，在現場再次重複對方所說的話語，確保資訊理解正確，同時人際關係也有所提升，在新常態環境的狀況下，會時常有跨部門交叉支援或訓練，在訓練的過程中更會結識到不同部門的主管，進而了解每一位主管的管理方式，相互學習成長。適當的關心員工的心理狀況、健康狀態，讓員工感受到公司是很在乎每一位員工的感受。

語言雖然只是一個用來溝通的工具，但溝通學問至今都很考驗每一個人的智慧與說話的藝術。

### **5-1-3、新常態環境下國際觀光旅館客務部主管從業之自我概念**

研究結果顯示：新常態環境之下，社會籠罩著恐慌感、焦慮、疑慮、緊張等不安全表現之感受，在確診又需要被隔離且人手不足的狀況下，主管是擔任飯店協調者，疫情下要保持著正向的心理素質，還有足夠細膩的心，傾聽的聽到客人有沒說出來得核心問題，更用心了解並解決客人在意的問題所在之處。「進修學習、自我改變、自我時間管理、主動性」都是個體對自我的要求，跟個體成長背景社會環境有相關聯，遇到問題時思考多樣化問題解決方案，做中學學中做，甚至培育其他側翼職能(如:主動學習培養跨部門職能房務部、餐飲部專業職能等、AI 智能產品使用技能的提升)找到有效解決問題之方法。

### **5-1-4、新常態環境下客務部主管專業職能之知識**

研究結果顯示：新常態環境之下，國際觀光旅館主管在教育訓練方面更增加了主管的網路科技操作能力，強化主管 3C 數位產品的操作能力，同時開設線上培訓課程，設計能夠讓自己及同仁有效學習吸收之課程，如：顧客投訴處理辦法、危機處理辦法、熟悉客務標準服務作業流程、觀察能力訓練、同理心培養换位思考能力、如何保持心態正向，用更有同理心的角度來面對顧客，並且在受到教育訓練之後，更加有效地掌握人力安排，服務品質穩定且更細緻化更加了解現今整體觀光趨勢、市場分析，顧客需求，培養多樣化不同的技能、簡易心裡溝通技巧、更良好的心理韌性及挫折容忍度、也更加獲得主管賞識，且將服務品質量化評分，用數據顯示培訓後顧客滿意度評分表，查看的具體成效。多數業界專家認為，旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資非常值得，不但能夠更加熟悉專業職能且了解飯店的運作模式及各部門的作業模式，更讓員工感受到，公司一直有心力，積極想要培育人

才培訓，讓員工對公司有信心，會讓員工未來有更多衝勁要去開闢更多的生意面跟市場面，更是給員工一個心靈上的支持，只要把自己訓練好，未來也會有很好的發展，每一個教育訓練都是未來職能發展都是很好的滋養，且未來全台所有的國際觀光旅館皆能參與 TTQS 企業機構版(人才品質發展管理)評鑑，外聘講師、專業顧問來做職能訓練，所獲得之投資報酬率將無可限量。

#### 5-1-5、新常態環境下客務部主管專業職能之技能

研究結果顯示：疫情之前，客務部主管所需具備的專業職能如下方顯示：高抗壓能力、觀察能力、應變能力、管理的能力、客務部基本服務流程能力、行政作業規劃、督導及執行能力、客務部財務控管及預算編列規劃能力、制定營運計畫及年度專案規劃撰寫能力、人力資源控管與規劃能力、職員的教育訓練能力、維持良好的人際關係之能力、溝通表達能力等。但因新常態環境，除了需要維持上述原有的基本專業職能之外，並調整並強化部分專業職能如：正向的溝通協調能力，(如：同理心、更多的體諒)、危機處理能力、特殊意外事件處理能力、靈機應變的能力、資源整合能力、跨部門溝通協調能力、正面思考、適應能力，客務部主管在疫情下，更需要增加關於財務控管之能力，如：人力成本費用、人員調動跟成本控管的能力等需再學習及強化。因在新常態環境下，大多數過往工作經驗是沒有辦法做任何參照，必須要靈機應變，快速思考做應對措施，同時也要配合中央政府、地方政府及公司內部的政策，隨時配合進行滾動式調整，以建立即時性之相關專業職能，符合對應需求。

綜論上述，本研究建議國際觀光旅館之經營管理者，在新常態環境下應提供主管級別更多具體培養跨部門軟實力之訓練機制，以提升主管專業職能，加強企業因應新常態環境下人力資源短缺及職場所需的專業職能，進而強化未來人力資源短缺及所需專業職能及跨部門軟實力不足之狀況。

## 5.2 研究限制與後續研究

在研究的過程中力求各方面盡量完善，但因為仍有時間、資源等限制，使得本研究仍有不足之處，因此提出之研究限制，希望給予後續研究建議與參考的大方向：

### 5.2.1 研究限制

- (一) 本研究對象受限，且同時須考量業界專家，在百忙中撥冗接受訪談及在現在疫情狀況下並不是每一家國際觀光旅館業者，都會願意接受訪談，在人員溝通與協調上，花費大量的時間進行人員安排及溝通協調，建議後續研究可蒐集更多的樣本數來加強與改善本職能模型之效度。
- (二) 本研究在訪談過程中，缺乏部分相關主題之文獻，新常態環境，目前仍是現階段社會正在面臨的狀況，受訪專家給予的回覆皆是，將當下所面臨的困難與挑戰，最為即時性的反饋，提供後續研究學者做為參考依據。
- (三) 本文屬質性研究，對主管基本特性或本質進行分析。因此資料分析內容多是主觀感受，端看研究者與受訪專家自身所學知識與經驗來分析判斷，易受研究者與受訪專家的主觀意識與主觀判斷，以至於可能客觀性較為不足，其對本研究之精確度上有若干影響。

### 5.2.2 後續研究

- (一) 擴大研究對象及區域，建議可拓展全台灣每一個縣市的國際觀光旅館，可更加全面及客觀的評估台灣國際觀光旅館客務部主管專業職能差異及是否因為地域性關係受到差異，因此後續的研究可以擴大其研究對象，可用



多方蒐集及探討，讓研究能夠更加完善。

- (二) 本研究為質性研究，建議後續研究者亦可從量化角度進行分析與研究，以本研究的結果為基礎，設計相關量化問卷，透過量化研究分析與指標評估後，能更深入探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 10月觀光旅館房間數及家數總表(2022)，交通部觀光局觀光業務統計書，交通部觀光局。
2. 中央流行疫情指揮中心(2020、2021、2022)，指揮中心調整防疫期間醫療防疫措施新聞稿，衛生福利部疾病管制署。
3. 尹駿、陳盈如、楊明青、李如玲(2008)，觀光與接待業行銷，台灣培生教育出版股份有限公司，臺北。
4. 王文科(1995)，教育研究法，五南圖書出版股份有限公司。
5. 王怡茵(2008)，建構服務創新衡量模式之研究以台灣國際觀光旅館業為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文，臺南。
6. 王健全(2022)，《名家觀點》疫後新常態的機會與挑戰，中華經濟研究院。
7. 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，第七卷第四期，第 1-25 頁。
8. 王曉琪(2020)，研發專業職能、工作動機、人力資源管理措施與工作績效關聯性之研究—以 H 公司為例，國立中央大學碩士論文。
9. 王麗菱(2001)，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，國立臺灣師範大學家政教育研究所博士論文，台北。
10. 司法院法務部(2021)，中華民國「觀光旅館業管理規則」，全國法規資料

庫。

- 11.司法院法務部(2022)，中華民國「發展觀光條例」，全國法規資料庫。
- 12.交通部觀光局(2022)，中華民國 110 年臺灣旅遊狀況調查報告。
- 13.吳正雄、李坤城、崔自強、陳志偉(2012)，國際觀光旅館主管領導風格之差異與經營績效關聯性研究，國立臺中技術學院學報，第 16 期，第 57-71 頁。
- 14.吳芝儀、李奉儒譯(1995)，質的評鑑與研究，桂冠出版社。
- 15.吳勉勤(2007)，旅遊管理：理論與實務，華立圖書，臺北。
- 16.李力昌(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，第二卷第二期。
- 17.李青松，林玟廷(2003)。國際觀光旅館客務部管理人員專業能力之研究，中華家政學刊，第 33 期，第 57-72 頁。
- 18.李青松、林琇琪(1990)，國際觀光旅館業務部主管職能之研究，中國工業工程學刊，第七卷第一期，第 1-10 頁。
- 19.李青松、柯麗怡、劉德彥(2012)，國際觀光旅館採購主管專業職能領域與指標之研究，Journal of Sport, Leisure and Hospitality Research，運動休閒餐旅研究，7(4):27-46。
- 20.李茂興(1991)，人事管理，曉園出版社，臺北。
- 21.李欽明(2010)，旅館客房管理實務，揚智文化，臺北。
- 22.李銓，李文瑞 & 許筱雯(2000)，產業競爭與經營績效—台灣地區國際觀光旅館之策略群組分析。企業管理學報，(48)，89-120。
- 23.李銓、李文瑞、許筱雯(2000)，產業競爭與經營績效—台灣地區國際觀光旅館之策略群組分析，企業管理學報第48期，P89 – 120。
- 24.沈秋芳(2020)，專業能力、服務品質對顧客信任及購買意願之影響-以國內銀行電話行銷為例，醒吾科技大學行銷與流通管理系所碩士論文，新

北。

- 25.林佩璿(2000)，個案研究及其在教育研究上的應用。(質的研究方法，中正大學教育研究所主編)，麗文文化。
- 26.林金賢、李傑勝、方筱涵(2016)，電信客服人員職能冰山模式之探討，台灣管理學刊，第16卷第1期，第17-38頁。
- 27.林炯宏(2020)，國際觀光旅館採購決策考量因素之研究-以E國際觀光旅館為例，國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文，台中。
- 28.林琇琪(2014)，國際觀光旅館業務部主管職能之研究，輔仁大學餐旅管理學系碩士在職專班論文，台北。
- 29.林銘坤(2021)，專業能力、服務品質、關係行銷對顧客滿意度影響之研究—以印刷產業為例，崑山科技大學碩士論文，桃園。
- 30.胡幼慧、姚美華(1996)，一些質性方法上的思考。141-158，收錄於胡幼慧主編，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北市：巨流。
- 31.唐明月(1990)，我國觀光旅館業管理制度之研究，交通大學管理科學研究所碩士論文，新竹。
- 32.翁文妤(2009)，旅館從業人員人格特質與個人關係影響因素之研究，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文，高雄。
- 33.財團法人商業發展研究院(2017)，106年旅館客務、房務經理職能導向課程示範輔導計畫。
- 34.張保隆、陳文賢、蔣明晃、姜齊、盧昆宏、王瑞琛(1997)，生產管理，華泰書局，台北。
- 35.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，第13期，第129-142頁。
- 36.張偉雄、林子堯、林青穎(2015)以主管觀點探討餐飲業外場服務人員之專

- 業職能一以高雄市 A 美式主題餐廳為例，休閒運動期刊第十四期。
- 37.張麗英(2002)，旅館房務理論與實務，揚智文化。
  - 38.張麗英(2003)，旅館暨餐飲業人力資源管理，揚智文化，臺北。
  - 39.莊銘中(2007)，台北市國際觀光旅館基層人員招募策略之研究，淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士論文，台北。
  - 40.許文聖(2015)，從「台灣第一...」談台灣觀光旅遊的發展，夏季學校，第 13 回，第 12-24 頁。
  - 41.許秉翔、吳則雄、古清南、蔣家皓、許興家、吳銘祥、王建森、林正昌、萬瑜白、蘇宏文、吳仲川、謝明振(2012)，旅館管理，華都文化，台中。
  - 42.郭俊賢(2008)，企業的致勝關鍵—以職能為基礎的人力發展與評量系統建構。
  - 43.郭春敏 (2003)，旅館前檯作業管理.揚智文化事業股份有限公司.
  - 44.郭春敏，陳麗貞,& 熊漢琳(2012). 兩岸直航對我國中部地區國際觀光旅館之研究，嘉大體育健康休閒期刊，11(2), 84-93。
  - 45.陳玄岳(2012)，品質專業職能管理與實務應用，品質月刊，第 8 卷第 1 期，第 36-37 頁。
  - 46.陳伯璋 (2000). 質性研究方法的理論基礎. 載於中正大學教育研究所, 質的研究方法, 第 25-50 頁，麗文文化，高雄。
  - 47.陳伯璋(2000)，質性研究方法的理論基礎。載於教育學門研究生「質的研究方法」研討會論文集，國立中正大學教育學研究所，嘉義。
  - 48.陳姿伶(2011)。析論專業能力與能力模型之建構。T&D飛訓。124，69-79。
  - 49.陳蕙如(2022)，後疫情時代飯店業經營策略之研究，遠東科技大學餐飲管理系餐飲經營與安全管理所碩士論文，臺南。
  - 50.陳馨湘(2022) 專業職能、服務品質、滿意度與忠誠度之研究-以 J 公司為

- 例，萬能科技大學經營管理研究所在職專班碩士論文，桃園。
- 51.鈕先鉞(2009)，旅館營運管理與實務，揚智文化，臺北。
  - 52.黃良振(2001)，觀光旅館業人力資源管理，文化大學，臺北。
  - 53.黃應豪(1994)，我國國際觀光旅館業經營策略之研究－策略矩陣分析法之應用，國立政治大學企業管理碩士論文，台北。
  - 54.葉樹菁(1991)，中華民國七十八年台灣地區國際觀光旅館營運分析報告，交通部觀光局，台北。
  - 55.詹益政(1992)，現代旅館實務，中國文化大學觀光叢書 39 號，臺北。
  - 56.趙淑珠(2003)，未婚單身女性生活經驗之研究：婚姻意義的反思。教育心理報，34，221-246。
  - 57.劉玉琳(2013)，國際觀光旅館客務部人員專業職能建構模式之研究，正修科技大學運動健康與休閒所碩士論文，高雄。
  - 58.劉桂芬(1998)，旅館人力資源管理，揚智文化，臺北。
  - 59.劉翠華、李淑敏、李銘輝、劉俊億(2010)，Y世代飯店從業人員人格特質與職涯傾向關係之研究－以台北地區國際觀光旅館為例，餐旅暨家政學刊，第7卷第1期，第1-24頁。
  - 60.歐陽豪、林柏岳(2017)。專業能力、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度之研究-以H生活五金百貨為例。觀光與休閒管理期刊，5（1），139-156。
  - 61.蔡曉娟(1999)消費者對國際速食連鎖餐廳意象認知之研究，中國文化大學觀光事業研究所。
  - 62.鄧偉佑(2012)，誰是接班人？國際觀光旅館儲備幹部培訓計畫之研究，國立高雄大學餐旅管理研究所碩士論文，高雄。
  - 63.鄭天明(2005)，休閒飯店活動人員職能之研究，餐旅暨家政學刊，第2卷第1期，第1-18頁。

- 64.鄭天明、陳桓敦、周明智(2001)，知識管理導入「國際觀光旅館業」之研究，觀光研究學報，第7卷第1期，第76-88頁。
- 65.蕭如妙(2022)，觀光餐旅業導論，台科大圖書，新北。
- 66.戴琨修(2011)，國際觀光旅館客務部在職訓練評估模式建構之研究，正修科技大學運動健康與休閒所碩士論文，高雄。
- 67.魏瑞珣、盧煥升、李麗瓊(2008). 旅行業中階主管職能模式之研究. 運動知識學報,(5), 370-383.
- 68.羅弘毅、韋桂珍(2019)旅館客務管理實務(七版)，華立圖書。

## 二、英文部分

1. Agut, S., Grau, R., & Peiro, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295.
2. Assael, H. (1984), *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston : Kent.
3. Banyal, M. (2012), *Travel blogs : A reflection of positioning strategies*.
4. Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
5. Bigne, J. E., Sanchez, M. I., & Sanchez, J. (2001), *Tourism image, evaluation variables and after purchase behavior : Interrelationship*, *Tourism Management*, 22(6), 607-616.
6. Brandon Ambrosino (2020) , *Why it will be so hard to return to ‘normal’* , BBC Future.
7. Brophy, M., & Kiely, T. (2002). *Competencies: A new sector*. *Journal of European Industrial Training*.
8. Burkhart and Medlik(1989), *Tourism: past, present and future*, Heinemann: Oxford.

9. Check-in-check-out : Improving the management of hotel front office operations (2013).
10. Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003). A competencies model: Grooming future hospitality leaders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
11. Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
12. Cox, C., Burgess, S., Sellitto, C., & Buultjens, J. (2009), The role of user-generated content in tourists' travel planning behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(8), 743-764.
13. Echtner, C. M. & Ritchie, J. R. (1993), The measurement of destination image : An empirical assessment. *Journal of Tourism Research*, 31(3), 3-11.
14. Gartner, W. C. (1994), Image formation process. *Journal of Travel & Expenditures and expanding so- cioeconomic benefits*. IFAW, Crowborough, UK.
15. Hoyt, E. (2000), Whale watching 2000. *Worldwide tourism numbers*,
16. Jenner, P & Smith, C. (1992), The tourism industry and the environment, Special Report No.2453, Economist Intelligence Unit , London.
17. Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies: Identifying managers' essential skills. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(2), 52-63.
18. Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P., & Hashimoto, A. (1999). The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London hotel sector. *International Journal of tourism research*, 1(4), 255-265.
19. Kong, Haiyan ; Cheung, Catherine ; Song, Haiyan (2012), From hotel career management to employees' career satisfaction : The mediating effect of career competency. OXFORD : Elsevier Ltd, Vol.31 (1), p.76-85

20. Kriegl, U. (2000). International hospitality management-Identifying important skills and effective training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 64-71.
21. Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. NY : McGraw Hill
21. Krogh, G.V.&Roos, J. (1995), "A Perspective on Knowledge, Cmppetence and Strategy", *Personnel Review*, Vo;.24. pp56-76. 55.
22. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hill, CA: Sage.
23. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
24. McClelland, D. C., & Watson, R. I. (1973). Power motivation and risk-taking behavior. *Journal of personality*.
25. Orams, M. B. (1996). Using interpretation to manage nature-based tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 4(2), 81-94.
26. Orams, M. B. (1997). The effectiveness of environmental education: can we turn tourists into'Greenies'? *Progress in tourism and hospitality research*, 3, 295-306.
27. Sanchez, R. 2004. Understanding competence-based management : Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57 : 518-532.
28. Scott-Jackson, William ; Druck, Scott ; Mortimer, Tony ; Viney, Jonathan Bingley : Emerald Group Publishing Limited (2011), *HR's global impact : building strategic differentiating capabilities*. Vol.10 (4), p.33-3 9
29. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons.
30. Toh, Roland A.M. ; Potapova, Irina I. (2013), *Check-in Check-out : Improving the Management of Hotel Front Office Operations*. *European journal of economic studies*, Vol.4 (2), p.115-117.



## 附錄一 專家訪談逐字稿

### A 訪談逐字稿

Q1：在新冠疫情之前，您認為客務部主管需具備哪些一般專業職能？

A1：疫情之前專業責任是客務部的主管，越高階的話，他其實越具備的是在人格特質部分跟他的態度，因為從基層開始的話，他基本的專業知識都懂了，已經具備代理團隊知識了。所以我覺得在主管的應該是在加強在他的人格特質跟自身一些軟性的溝通技巧及親和度，他才能去帶領團隊。

Q2：新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼？

A2：我覺得在新冠疫情之下，應該人心的那種不安全感影響會更大，包括是員工和客人都是，公司也是因為生意面的影響變成公司跟員工也會有些浮動，客人也會在疫情之間出來旅遊或出差，他也會有一種不安全感，這在新冠疫情的影響下，我覺得在自己的區塊，要花更多的心力去同理跟建立安全感，還有跟更多的溝通。因為有些客人他住宿他會有很多不安全感，他會覺得他旁邊的客人在咳嗽，或者是在清喉嚨，就會想對方是不是確診。客人住到房間裡面，他也會問有說我們到底有沒有做好消毒及員工管理的工作，其實他會有出現很多的疑慮，所以我們要花更多的時間去跟他做一個說明。其實在入住的時候，我們也會請客人做個人身體狀況還有它的旅遊記錄，所以他會花很多時間在check in那客人等待時間也會變長，其實在現場的因應面，也會需要讓客人安心的技巧，所以我覺得反而是在軟性的部分，是我們現在在這個疫情之下成長比較多的地方。

Q2-2：那個遊客就是要入住的時候是填寫類似什麼健康檢測單嗎？

A2-2：就是他近期有沒有出入境的記錄，那他現在身體有沒有什麼不舒服，其

實我們都是按照政府的政策來走，那相關資料做一點小修改再做成電子檔，就是在google表單上，會引導協助客人填寫。

Q3：新常態環境之下，您認為客務部主管選擇從事旅館業的主因是什麼？

A3：通常客戶部主管他其實已經在客房部會有一些的工作經歷，那其實我覺得在飯店業不管是餐飲還是客房，都是一個很辛苦的工作，大部分會支持你這麼長期的工作，其實都是喜歡這個行業跟喜歡這個樣的工作環境，這是一種熱忱，所以並不會因為一個新冠疫情就離開。

Q4：新常態環境之下，在管理客務部人員方面有做哪些提升或變化嗎？

A4：我覺得變化最大的就是因為需要隔離，所以有可能家人確診或者是有接觸史，就需要隔離，那因為隔離剛開始的時候是14天，後來變一周，到最後變成現在這樣。在剛開始說人力的調度，其實是蠻有一些挑戰的，就是人力的調度一些彈性的運用，整個部門不是以單位，是以整個部門的能力會下去做一個彈性的運用，這其實是蠻大的挑戰，也不算挑戰，就是需要花一點心力去做一個安排的一項工作。

Q4-2：關於您在這個人力調度的時候，有遇到什麼樣的困難，比如說找不到人的時候，那這種情況要怎麼辦？

A4-2：我這邊是還好，在我們這邊我們這邊其實大家都蠻互相幫忙的，就算臨時說我這天我有事情，可是你大部分的同儕他們都蠻自願回來幫忙，加上我們平常時就有做交叉的訓練，這是我櫃台也會去做禮賓，就是服務中心的工作訓練服務中心，資深同儕也會做櫃台的工作訓練，總機也是所以其實我們在互相支援這一塊彈性還算蠻好的，只是那個隔離有時候會可能員工會跟家人有接觸，可是因為他需要來上班，又跟這些同事一起上班，這些同事又會需要隔離，所以其實那個關聯蠻大的，但也我們幸好我們沒遇到這種狀況。其實我們

反而在最前兩年，我們都沒有人確診，反而是這時候前一陣子才陸續有一兩位開始確診，因為現在大家都疫情共存了，確實大家確診率都挺高的，要不然之前我們的保護措施跟自我管理，其實同事都做的蠻好的。

Q4-3：除了就是配合政策以外，有沒有做哪些自我管理？

A4-3：我們上下班都要量溫度除了入口處上班量的體溫以外，到了單位工作接觸一直都離蠻近的，所以其實我們在check上班的當下，各單位也會再做一次溫度測量，然後如果說他有身體不舒服或怎麼樣，我們都會比較注意，然後加他休假幫他調假之類的。

Q4-4：可是這樣調假的話，算是他個人的假還是公司也會給類似防疫假之類的？

Q4-4：應該是我們公司有給一個就是比如說你家人確診後期不是政府要你打滿三劑，就不需要那個隔離嗎？那公司法是說你家裡有人確診，雖然政府說不需要，可是公司給你三天的有薪假，就是請你先在家裡隔離，自我隔離三天，因為通常三天就那個症狀就會出現了，如果你真的三天快塞都沒有問題，就是回來上班了。

Q5：新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎？

A5：這兩年其實我們的挑戰蠻多的，其實變成挑戰也是很多的客人，其實我們沒有團體，然後商務客又少背包客也少，那其實我們的住房率其實沒有那麼的好。反而是我們一直在retain不停的訓練，我們原有該有的專業知識登記，因我想避免他們忘記或變的不熟悉，在陸續當中也會有新進同仁加入，可是新進同仁加入，他沒有這些練習或者是經驗，當他可能兩年後，我們當初可能是想明年會好，可是一年過一年，反正我們都要為了未來做準備。所以其實我們都一直在不停的練習跟一個熟悉我們該有的一些SOP，然後反而我們有一些就是變成一些同事他可能你說隔離也好休假也好，但現在他沒有辦法到現場來做參加

訓練，那變成我們會變成用視訊，然後用錄音檔錄影檔把它存起來，放在Line群或fb社團裡再請大家上去做討論跟詢問。所以在這一塊的訓練有這樣的變化，變化性真的已經不是只有單純的面對面，比如說可能網絡操作、線上培訓或線上上課，在這一方面關於3C產品的一些能力操作。我覺得我們倒不是提升啊，我們是在維持，那如果說對客房部主管確實是會比較往這些科技的一些操作面，去思考哪一個軟體，哪一個方式，對我們的組員們，他們的吸收或者是討論會更方便。

Q6：新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A6：關於我領導能力的變化，其實我蠻正向的。那我的同事也知道我很正向，可是因為我的正向會帶來我的堅持，那我覺得我的變化是因為這兩年的不安全感下，變成堅持會少一點點，多了一點彈性。然後再加上我現場的能力、環境跟客源的改變。所以我覺得我在彈性上的比較大。然後再加上現在，就是心理不安的那種浮動感，所以我對他們的一些親和度也會提高許多。我以前是正向，可是我會很積極的push他們，然後會有一個堅持度。可是現在因為我覺得我需要那個彈性，你自己要慢慢改，就是跟員工還是會打成一片，然後但是該push的時候是會push，但可能不會像過往的非常積極的push，但也是會軟硬兼施。我一直都跟員工們打成一片，我不是一個人，你看我外表我不是一個很嚴肅的主管，只是我會用我的堅持push，他們說不要不要，那我就是要這樣。

Q7：新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A7：應該是說因為新冠的疫情之下，其實很多人可能不會想要跟我們做直接的接觸，像很多以前我們理所當然的一些服務，我們都會做一些調整。譬如說客人下車的時候，我們以前會直接幫他拿他的行李、拿他隨身的包包幫他做提拿，可是因為疫情之下，我們發現有些客不會想讓我們碰，所以我們反而現在

的服務上會有點調整，我可能就問他說我可以幫你拿行李嗎？那他說好我們再幫他拿，那房間內不是常常客人就會打電話出來，會需求什麼枕頭、毛巾、水跟服務洽詢，可是有考慮到是客人可能因為我們房間其實很多客都會噴酒機，然後有些東西都會被侵蝕的斑駁。那從這個狀況其實可以知道是客人不想去碰尤其是電話，所以那時候我的想法就是個人很不喜歡用電話跟我們說，不想碰那個電話，所以我們就緊急創了做了一個LINE的一個客服。那就是跟客人說他check in的時候加入我們的客服的line有任何在房間內的任何問題，他都可以直接用來告訴我們，他不用去碰那個電話，後來我們蠻擴大利用，比如說外籍客人他可能想要Room Service他就直接拍起來給我們說他要這樣東西，然後他覺得房間哪里不好覺得哪邊怪怪的，他就拍起來告訴我。現在其實很多日本客人他英文不太好，可是剛好我們當下值班可能會講日文的同事沒有值班或者他不在現場，所以變成我們都會用line溝通，變成他也方便用他語言拿line可以直接做翻譯，包括我們其實在跟團體來的導遊的聯系、報房號、報團體跟飯店的資訊的介紹，我們都會直接用文字跟貼圖，增加一些不一樣的方式去跟客戶做溝通，這是我覺得我們這兩年新做的一個新的服務了。其實我們不怕客人接觸，我們是客人很怕接觸，他也不想去碰那個電話機，主要是以客人的角度出發，出發點的話是他他不要碰，但這也是緊急的一個處理方式，要不然其實對我們來說電話最快，一兩句話就解決。

Q8：新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A8：應該是解決問題的能力，我以前從來沒有想到說我從從事旅館業，因為疫情嘛當然有些客人住宿期間，他會突然說我確診了，然後我幫他通知他的相關單位。教導他怎麼處理，如果是台灣人還好，其實疫情這兩年來，每一次的疫情，它確診的處理辦法都不一樣。剛開始一定會比較嚴謹，可能會通報衛生局通報醫院，然後會有防護衣大陣仗的進來，整個飯店要全部做消毒，然後到了

現在客人只要拿著它的快塞劑到診所或者是線上其實它變化蠻多的，那其實我們也是一步一步照著政府的政策，協助客人做這一個區塊，應該是我們對醫療的一些病毒的一些方法跟我們的一些認識跟我們的做法，我覺得也是有幫助，我們做提升的。

Q8-2：你們一開始是會通報相關單位，那現在呢？是拿快塞劑就好了？

A8-2：應該是說我們會看他是不是台灣的還是日本，如果是外國人我們一定是會協助他，一定是先幫他，因為現在外國人一大部分都不是背包客，一定是商務客。所以我們會先幫忙通知他的公司，您的員工會在我們這邊，他有通知我們說他確診或者是他不舒服，然後我們看看說公司是不是可以派人來協助他去就醫做後續，那如果說沒有辦法的時候，我們的duty manager才會再出來做，寫出客人做後去服務，不過大部分的公司行號都還會是派人來幫我們共同的協助客人，現在客人免疫力比我們還好，外國客人免疫力比我們還好，那如果今天是台灣人的話，其實就一樣，我們就先通報，請他去就醫然後協助他搬到那個防疫旅館，是因為早期就是一定要做救護車嘛或防疫計程車，那現在也是要做防疫計程車。我們就會協助看他要去哪里去住各地旅館，就協助他做車輛的安排。他原本的房間如果他還要再回來住宿，我們就不會去動也不會進去，如果是台灣人，大部分都是會去住隔離旅館那隔離完他就自己再回北部回中部，就是協助他的就醫跟交通方面。可是以前的外籍客人，他在我們這邊可能他有身體不舒服的時候，我們公司飯店還會就是會派人協助他一起去醫院就醫，因為怕他會有溝通上的問題。而是在新冠疫情這個他比較敏感，而且政府也不會隨便叫我們跟著客人去，就是會直接讓救護車來。

Q9：新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎？(關於創了這個LINE的客服，那還有做其他的方面在人際關係跟溝通方面的提升或

變化嗎?)

A9：我剛剛提到就是跟員工的溝通變得需要更多，因為當然公司在住房率很差的時候，你會調整我們休假很多人就是他的年假還很多，像我年假就很多我們是不是要怎麼去調整去休假，那去休假的時候其實我們公司都是採用一個詢問它其實不是強制性的，那在這個溝通其實也是我要一直去做一個溝通跟一些能力的調整，當然剛開始有些新進同仁或者是年假還像我一次休20幾天的，有很多同事也是一次休20幾天，他也會很擔心啊，怎麼叫我一次休那麼多天，然後公司一定要倒了，不過我們公司很好，沒有叫我們休無薪假。因為他們不清楚公司現在真正上級的想法跟公司的一些政策，他們會知道但是不會那麼的詳細，就變成我要一直不斷的去告訴他們，跟他們做解釋跟溝通。所以現在其實公司的真正想法是什麼？怎樣怎樣，然後我們的做法現在是怎麼處理。

Q10：新常態環境之下，在自我管理與專業態度方面有做哪些提升或變化嗎？

A10：就像我剛剛說我一次休了快一個月的假，我反而沒有在太多的在專業技能上的提升，而是因為我們平常的工作真的，蠻忙的而且我現在是我們是輪班制的。再加上其實在飯店業我覺得不止飯店業的，因為現在整個市場面其實，就業人口我清楚但每個行業好像都很缺的。人力都很短缺餐飲也缺、房務也缺。所以其實我們的工作量其實蠻繁重的，那除了我自己原本的行政工作以外，現在也有下去協助支援他們現場的領域。所以我反而是利用這段時間好好的跟家人相處和想要利用那段時間真的好好休息。我反而是在我我沒有那麼自律啊，我是自我管理，在我的心裡面，我沒有接休假那段期間也是要一直不斷的接定接公司的公事，我覺得應該能想象啊，其實在一個中高階主他的休假期間。這還是要處理公司非常多的一些事情跟決策，其實我那段期間我真的是想好好休息。

Q11：新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎？

A11：值得啊！一定值得，就像我說的。我們教育訓練是訓練那方面，那像我這次訓練我要一直維持跟熟悉我專有過該有的SOP不要過了兩年之後，他們都忘記怎麼做所以我覺得這是值得的，那再加上我覺得因為生意面真的會影響一個人的抑制面，我不知道怎麼講，就是那個生意將會影響一個員工，因為公司的發展性就會影響到員工的發展性。那其實在這個訓練其實會讓他們感受到其實公司一直有心力，一直有那個積極想要做人才培訓，代表我未來我有這個衝勁要去開闢更多的生意面跟一個在市場面，所以其實我覺得這一個也是給員工一個心靈上的支持，或者是給他們一種印象，其實公司一直很積極在做這些事情是因為我們看好未來，只要你把自己訓練好，其實你未來也會有很好的發展，所以其實我覺得這個訓練其實是有效的，而且這也是值得的。

Q12：新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何？

A12：就像其實前幾個月生意量真的回來了，那我覺得我的心法因為我有蠻多新進同仁，他們其實是沒有接觸過疫情期間的，他在沒有接觸過之前正常的生意量，那現在可能回復到以前生意量的70%而已，我覺得他們已經有點受不了，可是我在想，如果說我沒有做之前的訓練，我覺得他們應該沒有辦法應付這70%，然後就變成看吧你的練習是有用的你很棒之類的。

Q12-2：那您認為您自己在接受到教育訓練前的樣子，大概狀態什麼跟接受之後，你覺得有怎麼樣的提升嗎？就你以主管的部分。

A12-2 我覺得因為我的教育訓練其實應應我現在的同仁的程度，我現在的同仁的他的工作經驗、年齡和程度來做安排，在疫情期間確實有蠻多的變化，有些



人可能會覺得飯店業真的蠻危險的，那可能覺得家人也會建議他去讀書，其實我們蠻多同事後來有去在夜間進修。所以其實我們的人力也是有流動，那現在我流動進來的同事，他們的工作經歷、飯店經驗其實都是比較之前的，所以其實我們會比較培訓在於基本的專業技能跟一些心理的簡易溝通技巧，還有一些危機處理。前後因為我疫情前。我的同事都是很資深，其實我們的訓練跟現在完全不一樣。那時候反而大家專業都很強了我們就是會比較放鬆，所以你會看到他們自己提了很多，我就會出的專業技能，原本我會跟他們說我的堅持，你一定要一個禮拜至少一個月，我要三堂專業的SOP以外，你可以有兩堂。自己選想要上的課就很多奇奇怪怪東西，像是有一個同事很會化妝然後就來化妝課。就是會上一些奇奇怪怪反而是比較舒壓，還有人說要上瑜伽課。我們家帶出去上瑜伽課就是好累哦，這些我都會我只想要放輕鬆。就是方向不一樣，所以你要跟我說前後有什麼差別，我覺得。我可能沒有辦法做一個比較，可是我可以把我的狀況告訴你。

Q13：新常態環境之下，您認為有哪些職能是客部主管需提升或增加來因應新常態環境之狀況？

A13：我覺得這兩年被提升的很好，現在要更去感受我的同事的狀態，然後再加上因為疫情期間我一直我們一直不斷的有在做一個，大量的安撫、激勵或者是溝通。我平常就跟員工們都混在一起，但這幾這兩年下來我覺得我加了解彼此的長處和優缺點。因為其實你在面對困難的時候你的表達，跟你在順風順水之後你表達的思想是不一樣的。可是這兩年我可以透過環境的這些的一個困難，我可以了解他們真正對於困難的一些想法，或者是表達方式有更深入的了解，也比較能感受到他們是什麼樣的想法。其實在以前正常的環境之下，你感覺不到他遇到這些困難的時候，他因為這兩年的困難跟平常時遇到的困難，其實是不一樣的他其實也會更多的迷茫。會迷茫是因為其實很多同事其實是從國

外回來的，他們可能之前在國外讀書，剛畢業有打算在國外就，那也有可能是畢業生或者是喜歡飯店業，然後才剛從上一個飯店上一個工作離職。進來飯店也就遇到這些狀況，對其實我覺得很多人是更多的迷茫，所以他們的思想都完全不一樣，所以我覺得自己這兩年提升就是會在於我個人一些同理的感覺，提升的不多，但這些不是公司給我的訓練，而是環境給我的訓練。

因為我之前經歷過SARS啊，SARS期間我才剛進。不過SARS很快就結束了，這疫情拖了快三年了，所以其實我覺得他新冠疫情其實不是工作上的，應該是生活上，因為你很多地方都不能去，你不能正常的交際，不能正常的與朋友聚會或是旅遊之類的。我相信像我同事就會覺得說本來是想工作個三四年，他想要出國讀書。他可能三四年之後就想在外面工作個兩年，在國外的飯店工作兩年之後再回台灣的飯店，我覺得現在已經不是職場上的一些問題了，其實就是有關於你怎麼找這些定位，有時候櫃台員站在那邊沒有客人來，那也是很害怕他也要尋找他的定位，這份工作我到底在這邊對還是不對？我有沒有發展性這間公司有沒有發展性？曾經有覺得因為疫情太長了會不會沒發展，都怕自己沒工作特別是在放很長的年假的時候，但後來覺得其實不會呢，因為基本上我們是公司的集團，所以其實後面是有一個支撐，其實有蠻多飯店是比較中小型的都收掉了，然後我們飯店是因為有集團在支撐，所以你知道他有多有錢。所以我不會擔心。確實一樣會擔心公司的營收跟他的利潤，他會不夠平衡所以這時候你才要自己去協助公司做這一塊的一個平衡，包括你能力的運用還要去未來的一個市場面的訓練長短的一個評估，我這個能力到底什麼時候進來會比較好？那我還有哪方面可以辦公室做省錢？就像我說我不是有個LINE客服嗎？那其實也省了很多電話費，莫名的省了很多電話錢。那其實我們剛在我們的角色跟我們立場，我們要去幫跟公司在去做一些節流的動作，所以其實我不會擔心公司倒或沒有工作，我只害怕說他客源群回來的太快連我都會覺得，突然從很很輕鬆的方面要開始進風險。現在其實這幾個月已經從去年吧，就是開始有補助之

後我們就整個就都回來了，應該是說疫情的第一年，住房率真的落差很大可能每天只有三四成多，那第二年慢慢的好了一點會有六成多，那現在的今年的住房率每天都已經70%到80%，甚至很多的客滿，所以其實那個落差蠻大的我們有305間嘛。我們305間也有高低分，高低的住房率，像平均每個月的住房率應該都有六成到七成，那更不用說前幾個月有疫情補助和旅遊補助的時候，那個真的很可怕。因為其實因為人力的不足，其實房務部的人員掃房間也會有一些時效性的問題，可是那個壓力會在於現場，然後當客人人數越多的話，租房率越多的時候，其實那個壓力真的會對於一個新進現場同人的壓力大，然後我還要去協助他，我要避免他的壓力過大，所以我只好把壓力都轉到自己身上，雖然這是可能是工作職責，但確實就是在於新進的排解跟調解都是很重要的。因為我怕他因為這樣離職，那找一批新的進來，然後你要重新訓練花更多的時間，不過我也不會說真的全部承擔，我覺得本來你就是要承擔你該承擔的部分，如果說你完全都不用承擔我的櫃台也不會承擔，所以其實也沒有說像你說的這麼好啦，我也是會先讓他們優先去處理，但我會在旁邊觀察，如果我覺得不對勁或者他處理不來的時候，我就會過去協助他們做後續的服務。

## B訪談逐字稿

Q1：在新冠疫情之前，您認為客務部主管需具備哪些一般專業職能？

A1：在2019年之前，國際觀光旅館應該有的工作職能，一般從櫃檯員升到客務部的經理，基本的checking check到滿足顧客的需求、維持顧客的關係，還有接待及服務流程規劃與控管、人力規劃與運用客務部門財務控管等等。

Q2：新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼？

A2：我先講專業知識，這個領域，我覺得在疫情之後，主管必須要有應變的能力，而且是快速反應的，因為我們在台灣發生的這個新冠疫情啊，很有可能一天之內或者是一個月，來客數突然間變成原有的一成以下那怎麼去應變？可能已經不是業績的成長而是做費用的控管，以前客務部的主管他不會去思考到的問題，可是在這個激烈的變化之下，他必須重新再思考費用上話他有兩個大的層面可以去做控管，第一個是人力的費用，第二個是人員成本的費用，還很快速反應，這已經不只是財務部或者是更高級的主管，要去面臨的問題，已經應該是已經具備了這兩種費用控管的能力；那再來一個是人格特質，我認為抗壓性要很夠很足夠，因為在在新冠疫情之下，尤其是在台灣是今年比較多的疫情產生嘛？那可能你周邊的人，都有可能染疫，若有人染疫，就必須關七天在家裡，這種時候他的調動能力就要很強，他可能就經常進去思考這個人力的運作之外，他要去想整體的組織架構，客務的架構，能不能夠隨時的做人員調動應用？這個是他必須要能夠擁有的一個工作職能的，另外也可能甚至連他都必須要親自下來站櫃。

Q3：新常態環境之下，您認為客務部主管選擇從事旅館業的主因是什麼？

A3：第一個現實層面，客務部主管有職缺，疫情下也不太好找到穩定的工

作，這是從現實生活面來看；第二個原因，對這家飯店擁有忠誠度，對這間飯店情有獨鍾，可能曾經跟這家飯店共存共有過，還捨不得離開這家飯店，總認為會有轉機的，相信這個疫情仍然是會過去的，再來就是本身就很熱愛飯店業，所以仍選擇繼續下去。

Q4：新常態環境之下，在管理客務部人員方面有做哪些提升或變化嗎？

A4：受到新冠疫情下做訓練的機會其實變得很多，考慮到疫情我們會做一些防疫措施教育，讓大家大概都有的觀念之後作提升。從自我防疫開始，我覺得在這三年的自我管理防疫觀念。在台灣其實蠻落實的，所以一直到現在仍都還是有去做基本的防疫措施。因為新常態環境，有了更多的空閒的時間。Cross trainer交叉訓練也變多，可能一天服務幾個客人都還數得出來。

客務部基本上可以分為總機、訂房、對台甚至還有服務中心一起接待，Cross trainer機會會變多！我們正在內部不斷的做訓練甚至有時會跨部門的交叉訓練，我們飯店也有過這樣的例子：餐飲部跟客務部對調，甚至還有的休娛部想到客務部這邊來訓練。客務部的工作因為疫情，在客況不是那麼高的情況之下，人員之間的互相交流訓反而提升了他們的工作職能，提升的不止自己部門的職能更是跨部門的延伸，增長其他的工作職能。相具體的相關訓練，舉個例子來說：在普通的狀況之下，客務部跟房務部，經常會有溝通上的問題，客務部他最怕的是什麼？客人在他面前的時候給不出房間。那其中大部分原因是房務部打不出掃不出房間出來，他客人在面前拍桌子，客務部的人就緊張了，打電話到房務部罵人，我要的房間還沒出。因為新冠疫情的時候，人力短缺而產生房屋打掃不出來的例子。這個時候因為客務部門服務人少，可能會有多餘的人力嘛！客務部最長訓練的場所就是房務部，房務部門這個時候也不太會去找PT或招募新人，因為沒有那個必要，所以我們客務部的人，都曾經到房務部去做訓練，會懂得清潔、打掃跟整床。這個就是他另

外一項的技能，也更會有同理心。所以在大陸的話，大部分的客務部人員都曾經到房務部學習且實踐過。這只有是因為新常態環境下，才會有一個特殊狀況。

Q5：新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎？

A5：要回到教育系裡面的訓練，然後認識別的部門，那我用MOD這個概念。就是我們的一個值班主管，那這個值班主管其實是可以被訓練的，我們會抓比較重要的中高階的主管，做什麼樣的一個信念，所以你可能會變成當日的總經理。那當日總經理他就要去了解，你除了是客務部之外，你對餐飲部要稍微有涉略，你對房務部、休運部或其他部門，你就必須去有涉獵，就像總經理的角色一樣。

那我們做這個其實是做得蠻紮實，我們在台灣五家飯店，你可能會關修管其他的，但是另外的管他是開放的，雖然之後住房率不高的情況之下，那這樣子對他的掌握全盤的能力，他是有的。就說他不單只是從客戶的角度去看，他服務的顧客，他會全面性的去看他所接觸到的這個顧客，那同時他可能也會涉獵到去了解餐飲部的運作是怎麼一回事，房務部運作是怎麼一回事，那這個可能是對他有所幫助的，那這個也是一樣。在疫情之前，他的工作本身也是繁忙的，他也不大可能去別的部門，那這樣的情況之下，其實是對他有幫助，雖然可能住客率沒那麼高，但是最起碼他利用這樣的一個機會去當，不管是一日總經理還是一周總經理都行，總之他就是說他在MOD值班主管這個角色上他應該會去涉獵到不同部門的職能的。

一個即使在新問題下，我們也沒有去落實到真正做到的就是私訊。比如說我現在跟你的私訊，其實那時候還沒有流行。我認為台灣還沒有很流行說，透過視訊的會議，視訊的功能去上一些課程。經常說應該好像也沒什麼開戰這類型的課程，應該是沒有才對，所以大家都留在自己原來的企業裡面，公

司賬號裡，想辦法去突破也等待疫情的過去，這樣好像有點是這樣的一個感覺，我覺得那個時候是這樣子。

那像這樣的遠程會議，其實這怎麼用去開發這一套，要不然他其實會有很多的企業想法。主管他在家裡面或者是在供應商，因為無論對象手情他可以利用時間去多學一些知識。我覺得那個時候時間過去了，這個突然你這樣講就想到這個，我那個時候去開這樣的線上課程，但是後來好像蠻多人去想到這一點，然後第二、第三年之後就開始陸續有，有類似像這樣的一個視訊會議的一個訓練課程。

在疫情的較嚴重的時候，經做防疫措施這塊，這個剛剛有提到，每一位的同仁幾乎基本上對自我防禦的管理能力都有，然後我們會做一些的防禦措施，不管是在官網上的公告，還是在房間裡面的公告，我相信其他飯店應該也有，就是說可能是這個遙控器或者電話我們都已經過消毒，而且買一把消毒的房務員的名字寫上去，而且我們是很認真要求，因為他們自己也怕被感染嘛，對他們會確實去做好，除了自我保護管理之外，他也會對客人所接觸到的這些物件做酒精的徹底消毒。甚至可能染疫的房間還打一些類似像臭氣、縮空機的消毒之類的。所以入住到我們飯店的客人原則上這個房間都必須要經過徹底的清潔打掃裁示，那這個也是我們在電話定訪的時候也可以主動告訴客的，實際上也是這個樣子，客人入住你的房間，他才會心安，本來的住完客之後的房間打的就說這些洗滌啊，不經洗滌之類的就會做的這個會做得更徹底，是這樣子，那個標準的做法都會。

這個都是事後被通知的，我們當下通知的情況，我印象中沒有，例如說他離開了之後，可能是有衛生局的人員來通知說這個房間住過反應過的客人，那對我們而言，那時候在疫情比較緊張，其實連訪問人都害怕進去，我印象最深刻的就是主管，房務部的主管帶著他的同仁進去裡面做打掃，但是這個房

間後原則上打掃完之後，至少要經過三天，我不會去賣它。反正有一些空房在讓它保持在乾淨，打空氣清淨機，就空氣臭氣的，讓這房間做一個徹底的消毒，是這樣子，那我的印象裡面都是被通知知道有曾經住過像這樣的客人，你很難說我現場就知道這個客人應該不太肯。

那就是黑訴啦，應該不會去講我覺得那個，我記得好像是那個是運動的吧，在我們有一家酒店，他就是這樣子，那天那個客人他不是事後才通知他，當天他有症狀就發燒咳嗽的症狀，他也不曉得是不是真的有必須要去，那個時候我們那個賽季，應該還沒有那個時候還沒有，我記得那房友我們都不太敢去打擾他，他也知道讓現在防疫是他不能夠出這個房門，那什麼原因讓他把他接走，好像是他自己們自己的家人到衛生局去做個檢測，確實染疫的，那個房間也是一樣，我們就是附近的周圍的那個能夠那個樓層就不賣了。我那時候比較嚴謹的時候是這樣子，就擺放到其他樓層去銷售給客人，那他所謂經過的地方，包括他的法院也都是剛剛我說的那個程序的方式去做清潔消毒這樣子，都是有我知道有一家，我們曾我們有另外一家酒店有發生過這樣的一個情況，但後來接續後面客人也沒有再反應，那表示說可能我們處理的狀況，那個時候還OK，所以並沒有造成說其他的問題的延伸。

Q6. 新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A6：剛剛舉一個房務部主管一個例子，那個時候染疫的情況之下，那個時候沒有人知道的新冠疫情會是什麼樣的情況，你現在染疫的你看像今年來說，你染疫就染疫可能只是類似感冒的症狀。可是在第一年，第二的時候，大家不曉得這是怎麼一回事，因為我們台灣算是控的蠻嚴謹的，都有去做什麼一些追蹤，什麼你有個幾十粒渣，又怕的要命啊，跟現在的情況真的差異很大，所以在那個時候我只能夠說信心喊話真的很重要，主管必須一定要站在第一線，他就是你能看得到的那個人，他在現場在做服務在做管理。那再者



是真的發生事情，主管你也是走在第一線的那個人，我覺得我們那個時候還好，就是說，一些比較現場叫執政做都還好有做的這件事情。

在那魯灣集團來說也都是比較資深的主管，這件事情我們就這樣三年並沒有發生到很大的一個問題，對於一般職員來說，其實這個對他來說也有好處，但是也有因為這個樣子也不瞞您說話，大家也是到飯店接觸不特定人士是很多的一個產業，有人因為這樣子做飯店的一線的支援尤其是在餐廳，餐廳也是一樣，餐廳後那時候的流動力確實也是蠻高的，就這兩個單位。客務部、餐廳就這樣子。

Q7. 新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A7：有一個設備不曉得你有沒有聽過，就是小美犀，對它有點像手機Siri的一個功能，我們叫智能音箱，你剛剛有提到電話，很多的客可能會入住之後，入住之後他會拿電話，請問一些問題，但是電話很有可能是接觸的一個媒介，接觸一個媒介這樣子，那我們引進了這個小美犀大概也是超一年的，它可以把很多你剛剛所說的客戶，我們先預計先在後台製作，把它譯入到這個小美犀的一個功能芯裡面去，例如說小美犀是一個通關引號，“小美犀，今天台東的天氣如何”，他會主動的，他用自然語音辨識了，他會告訴我。

我們有買了，我們有進了這樣的一個智能設備，在每一個房間裡，那這個就減少到他跟客人跟我們或跟其他人接觸的一個機會，他透過一個智能設備，他就可以得到他想要的一個答案。那我們也盡量去滿足客人，他能夠提出來的一些問題，所以我們會去研究他，你這麼幾千個人來的經常性提到問題是哪些，那我們一樣是在後台把它製作好讓向客人所提的問題越來越能夠讓這個智能的設備能夠順利的回答，其實這個有你另外一個好處，它可以減少客服人員的負擔，因為大部分客人都是問相同諾模的事情都一般性的，那我覺得這是在疫情期間，算是投資比較大的一個項目是什麼，那些什麼防疫設備

就不說，但是我認為這是一個創新的一個部分了。

Q8. 新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A8：我們曾經嘗試做一件事情，在第二年的時候你有沒有注意到台灣人的新象，開始有開一些課程了，補助案的課程，如果你有印象的話，我們台灣開了蠻多這種類似的課程，利用課程然後得到一些補助這樣子，那我們針對客務主管其實不只客務部主管，那我們鼓勵他去做一些講師這樣子。那透過講師後你去表述，甚至去分析整理與現在客務部所擁有的一些職場的職能，然後給這些來上課人去聽，這個時候上課的人其實泛指台東縣大部分的觀光業者，這個是他提升理解能力的一個方式，因為透過上課，他會去重新建立組織，他曾經用我的知識，尤其是他比較深入的這一塊客務部的領域，就是他的房務能力，就是餐飲的能力，那我覺得這個是可以間接帶動的，那這個我印象中的時間就長達了半年。

我在第二年的時候有這樣的一個政府的一個教育訓練的補助出來的時候，我們公司是有積極參與，其實因為我們公司是在台灣上比較大型的酒店，有很多的會議場地，也很適合辦這樣的一個會議。所以我印象中我們的主管幾乎都是在出動去當講師，去做訓練員，那這個其實是可以培訓他的，一方面自信他有了，那再來是你說不理解能力，我還是以剛剛那個房務部那個主管為例子，這可能是他前所未見過的，我要進入到一個染疫的房間裡的時候，那種心裡的突破機，其實不容易的，一般誰敢進去醫，通常都是醫護人員才會擠進到房間，這個就是他的信心，這也是他突破他自己的，後來他也發現到了其實也沒有想像中的那麼可怕，但我們剛開始的時候都會想說什麼全面的什麼護照，後來也沒有那麼誇張了，坦白講只是說大家都不不清楚的情況之下都會這樣子，這個我相信那種又回到剛剛你前面我們所提到的，變成我們說客務部的主管，他又有什麼一個提升，我說那種我剛剛不是講不是挫折

力啊，是那個人格上更堅毅的那種人格特質，他就跑出來了。

那其實問題解決，跟你的堅持要去做好一件事情有很大的關係，你堅持去做好一件事情，你通常解決問題的方式就會跑出來，你認真去思考的時候，那個問題的解決就會跑出來。我個人認為在那種很難的情況之下，你就會去思考這個問題，甚至客務部的主管，我再慢慢再回復到第二年應該開始要表現有疑，因為老闆不可能一直口袋那麼深嗎，要去生存一定要去生存，你那個時候就會去計劃出，我原來客務部，我只做客務部的能力的時候，我有沒有做業務的能力。我在跟公司在討論說開始再去思考，我客務部應該有什麼變化，去討論業績面應該怎麼去做不單只是手而已，我開始要出去了，跨出去了，我覺得第二年的時候我們就做了很多像剛剛講那個教育新生是我們去爭取到。那教育新生要有場地費，我們就有一個不經的長租收入，那講師訓練費，公司也賺到這個類似像這樣的一個表現的方式。

那當開始第二年比較有人敢勇敢的出來旅遊了入住了，其實第二年開始，這個第一年的準備是很重要的一些，我舉個例子，這個應變能力已經夠的時候，其實他已經不怕人潮了，如果你有印象，我們在第二年的台灣的七八九月，那一段話叫什麼，什麼峰潮，就是突然間大爆發。就是在第二年的七八月，我們那個時候的住房率其實很高，非常高，達到了七成、八成、九成，像這樣的一直往上爬，那我剛剛有提到客務部跟餐飲部的流率蠻高的，那你突然間，這是叫突然間，他突然間往上竄的時候，你人怎麼去運用，你根本來不及找人，所以你會在新聞上你會看到有一些人說這個房間掃不出來了，尤其台北有幾間大型酒店，他就有出現了這樣的一個新聞，我們沒有鬧過這種新聞。

那怎麼做到的，那個就是在在我們在抵擋的時候，還有大家能夠互相去協助，其實我們也莫名其妙就把那幾個像大爆發給撐過來了，那也沒有得到很多的物品，還能夠維持一個基本正常一個運作這樣子。像今年到第三年，今

年第三年的七八九月，其實在台東的旅遊環境其實也算不差，也都能夠得到一個很好的一個成績這樣子，那人力是已經有恢復上來的，我覺得在問題解決能力方面，我覺得這個應變這一塊是現場的主管，我覺得他們學到最多，他已經不怕我在人少的情況之下，突然湧現的一個人潮，但我面對人潮說我從容去應付這些人潮，我覺得是最不容易的一件事情了，而且還能夠讓客人順利的入住，然後你沒有滿意但是沒有抱怨隔天的早餐，因為我們的早餐如果假設要面對的話，即使在疫情情況是這樣，每天也要面對差不多接近一群人。那也很恐怖的一千人，有沒有防疫措施有，但是台灣也很妙，關了你一段時間之後你也不怕跟誰接觸了，反正就這樣過了。

我覺得那個時候就是這樣子，我們也不曉得，反正就這樣吧，所以這個問題解決我個人認為，我已經不擔心你有多少人了，我只在擔心說這批人我能不能好好的讓他進來又讓他順利的出去，大概就是這樣子。

Q9：新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A9：對人際關係跟溝通能力有，這個尤其是溝通的這一塊了，溝通這一塊我們有注意到一個情況，我們現在把溝通把它分成，在飯店通常都會有分成主管是A級B級C級這樣子或者R級，R級就是一般的職員，但是溝通你我現在把它分成這四個等級之外，經常性的開會了，那還有一個是我剛剛說的這種，交叉的信念是互為有同理心。那這個現象比較常出現會在業務部跟客務部，那業務部所帶進來的團體客人他有一些的問題或者是有一些需要現場來去解決的，他經常會有一些的lose掉，那我個人覺得在你先講溝通，溝通上我們會去處理，我們去注意到這個問題，因為在新冠疫情之前可能有發生，但是在爆發時候讓我們去注意到一個現象，那除了散客，人潮多可能也會有一些的狀況就說會以傘成團，這以傘成團其實有些的，他跟團體是一樣，有些必須要去注意的面，可能是透過業務進來的，以傘成團的小團體，那這個小團

體裡面可能會有一些它的需求，這個需求你跟現場沒有去做溝通好很有可能產生客戶的不滿，那客戶的不滿意後會出現在，你的業務員明明答應我的一些事，但是在你的現場並沒有去承諾這件事情，他會產生不滿意。那這個事情在大團體的時候也會發生，可是拆成小團的時候，他更容易，因為這個在新冠的時候，大團體不太可能出來玩，沒有所謂的大發旅遊，但是久坐旅遊自家裡有很多，你必須去滿足像這種比較小眾市場的團體的時候，你經常性的溝通變得很重要。所以我們去衍生出一個。

其實一般飯店都有了，但是我們會有更加深這個叫做一個禮賓，禮賓接待，我們把這個禮賓接待分成是vip接待，一般散客接待那還有一個是小眾團體的接待，把它弄成這樣子，那這個通常都是在check in的時候，我們就必須做好這些相關的措施，這個是對在我們內部先針對這些客戶做比較可能產生的一些他需求的一個應變，然後把他溝通協調好，那這個將來他如果假設run得很成熟的話，即使他要應付大盤，都不會是困難的，那現在我們走的大概，禮賓接待小組我們把它成立了兩年，其實現在的運作也蠻好的，他會事先去主動了解客戶的需求，到現場去的時候他會分發給餐飲跟房務，那麼同時知道說這個客戶可能也特別的一些什麼樣的需求，我覺得是這個是在部門間的溝通協調能力上我們現在已經有開始，對這一塊哈比較有去掌握到。

那對人際關係，其實這個在飯店內也是蠻妙的一件現象，飯店也就是部門之間跟小職員，他有時候傳達話，他不會是那麼的清楚，他講的話可能，假設是主管他的上位主管，告訴他說要傳達給另外一個部門，答的什麼樣的一個方式，可是這個小職員收到這個指令之後回傳過去的，你減了一半，對方的就是少聽的那一半就不知道你真的表達，他做出來樣子不是那個原部門主管想要做出來，所以他就申請這個部門是怎樣是不願意配合我，我們這個部門說了所要做的的方式會有這樣子，那我所以我講這樣的一個例子，是曾經嚴重到我跟業務部跟房務部的經理互為不講話，就是因為後來我發現到這個問

題，我把他們兩個找來坐下來談，業務部主管它從外地回來說麻煩你們兩個講話吧，聽說你們兩個不講話啦！我說到底怎麼一回事，沒有啊，你的櫃檯經常說你業務部的主管講話不行，要聽我這個客務的主管才算話這樣子，那客務部的主管就聽得很納悶，沒有，沒說過這這句話，我的意思，我是跟我的櫃檯員說，如果有些特殊需求可以直接跟我這個客務經理講就行了。我的意思是這樣子不是說你沒有經過同意什麼都不能夠去做，不是，是你要知會我一聲，那我就知道怎麼去做，發給我個櫃檯員，所以那個業內務部的主管，他心裡就明白，就是說哦，原來我找錯人了，如果有一些的，需求案例我可以直接找你這個客務部的經理來解決，就不要找你這個小職員，因為小職員可能也不是那麼清楚或者是他很忙，他就傳了一半的話，那其實我也我個人也覺得很納悶，那表示就是說，其實溝通下來。你做人很仔細，其實跟人際關係也沒有很大關係，其實他有，他簡直是綁在一起，你溝通不好，你人際關係就很差。

真的啊，你人際關係好是你溝通很差，不可能，他們基本就是雙胞胎，他們簡直是綁在一起，所以你仔細看那個溝通很好的，他不太可能有人際關係的問題，他反而會八面玲瓏，我個人認為是這樣子，所以與人結緣結散其實不難，只是在協調上溝通上，到底有沒有去好好做到，但記得我們在飯店其實也經常教一般的職員，有時候主管自己被受訓久他也忘記了一件事情，叫做能不能起非常恐怖你說過的一句話，其實就大致明白他能不能聽懂你的意思。有時候是這樣子，所以我們為了怕誤會客人意思，我們也指導櫃檯員會重複客人做他的需求的話，這也是有必要性的，當我誤會你的意思的時候那不得了了，你講A結果我回你的是B，那你可能會抱怨我講在嘴巴上沒關係，你放在網絡上，哼！就是傳上，就是這樣子。我們在很low的時候，這突然就變得很嗨的時候，就那種高低起伏都碰過了，所以你會在這當中發生到的很多的問題狀況，那也注意到說，其實溝通想真的很重要，尤其是跨部門的時

候，那也因為這個樣子，所以我們有去成立的一個禮賓接待小組，去解決掉可能跨部門之間的一個問題，相關問題大概是從組織上來說是有解決一些問題的，但我們要去涉獵到個人的情況之下，可能有點難，因為每個人的生長教育背景不同，我們只能夠就事論事，來討論事情。

Q10：新常態環境之下，在自我管理與專業態度方面有做哪些提升或變化嗎？

A10：我們在專業度上來說了，其實進修是一種比較好的一種方式，如果說是自我管理是以假設不是說學校進修或者是另外的進修模式的話，觀摩也很重要。對我個人而言，觀摩是指什麼，例如說我們這種酒店到另一個可能等級差不多的酒店去看，那或者是餐廳，我們會去吃這家餐廳，去體驗這家公司的文化或者是有說特殊的料理，我們可以再拿回到這家公司裡面來，那這個是在專業能力上的一個提升，不僅是對自我也會對已服務的這間公司會有所幫助，其實我們公司其實還蠻要求這個，當然這個不是我提的，這是我們老闆所提的，但是我心中其實也是這麼想，我自己本身這麼做，可能有些人會說，你是副總經理你的薪資比較高，你可能有機會拿多一些的錢出來，可是在我認為這個是自我提升，自我管理的一種，生活上的一部分而已。

那我剛剛講說，我要講說我們老闆其實有要求我們的西餐的主廚，每個月希望他能夠去不管是台灣哪一個地方去吃一家餐廳，然後你去評斷這家餐廳的優劣，然後能不能夠他的優放在你的餐檯上面，他的劣我們把它避免掉，這樣子我覺得是好事件，那可是人都有惰性，那我是主廚他心裡也會想你。每個月要我出去吃，我已經很胖了一直叫我吃一直吃。可是這個他的工作，他也沒辦法，所以他也會要求相對的，我就注意到，拜託副主廚領班，下一回你們去吃，我幫你找一家餐廳好吃，你去吃，那就對了。這變成是良性的，那我們的主管裡面有經常去住北家歡的，我也去注意，他也在在我們自己的群組上分享。前陣休運部的一個主管就去台南合議，那也是新開的一家酒

店，滿大型的酒店，他回來之後他就去分享他看到的，親子娛樂設施是什麼樣子，新的酒店它會用什麼樣的方式表現出來這樣子。那我前陣子去住高雄的洲際飯店，我也覺得我看到一些我之前所沒有看到的一些流程，我覺得這個在自我管理跟專業態度，我是覺得不管他是不是新冠疫情，還是被新冠疫情，你都必須要去做，身為飯店業者大概你這個你比不了。

Q11：新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎？

A11：值得啊，我們剛剛有講到流動力的問題，但是我們在第一年2019年，我們知道之後，我們採取跟其他方面不同的，我們沒有減過任何工人的一毛錢，也沒有裁員過任何一個人，而且我們在104跟111人力銀行網路上我們還在不斷的持續找人，那剛剛有提到那個，小美犀那個也是花費蠻大的，這個是在客務部底下，那其實大部分飯店在你不曉得你也你去訪問其他的飯店，門口時候你會去注意到他們也會告訴可能會有整修，這一塊在比較low的時候，他們大部分都說我們也是一樣，我們花了不少錢，著重在客房的部分，那當然這個是有必要，然後你這個客房待會趁人少的時候你去做裝修整理。很多飯店在這段這三年內都是這樣子去做的，然後只是在等待，但是我覺得不太可能去等待新冠疫情消失不見，但起碼那一段時間的正的方向是正確的，趁這個時候把客房給整理好，你投入那麼大的金錢下去，你會有得到正面的一個回饋，事實上也是這個樣子，在做大爆發的時候，其實你的房間基本上是胃底好的話，你可以提供給歌曲做。(聽不懂)，使用這樣子。

我們現在做職能教育這塊，其實本來每個月我們就都有在做，每個月我們一定會做，我們現在也有按照TPPS的一個，我們本身也是TPS拿牌的公司，我們也會找外聘的講師來做一些職能的一些信念這樣子。那我們自己本身又請一個專業顧問，也會安排去指導一些我們在一些線上的課程，比如說我們自



己會安排內部線上的課程，之前疫情比較嚴重我們用Google，Google其實功能性很多，不管是google class或者是google meet。或者是其他，像google meet也是我們比較常在使用的，那這個都是增加我們在部門會議用，雖然可能大家不能夠長聚在一起，有可能就做過線上會議的，然後把大家的一些意見溝通在線上然後做交流上，其實課程也能上，錄影下來之後可能就是在線上來上這樣的一個課程。我們對PT的教育性也是要，以往可能是面對面的教訓訓練，我們把錄製成一段，然後你上工前應該要懂得一些基本技巧，也是透過因為這樣子我們去思考到，那你就乾脆把錄影下放在網上，讓PT自己去看，PT就是那個臨時工，大概都有做飛快的投入吧。

Q12：新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何？

A12：做老闆更重視具體成效，他撐過來，我發現到是這樣子，你能撐過來的人，老闆真的還蠻欣賞的，如果從公司的生涯發展來看的話，他得到的是Boss的業主更信任，我覺得這個是比較有效果一部分，那再來的是我們剛剛所談的第一項到第十一項，這邊，其實他的成長很大。

我覺得他內心的堅強更大，他可能是大風大浪應該是這麼說他，都已經碰到了，你再怎麼差的情況之下，就是沒有客人，可是你突然間接到那個接近客滿的那種反差，那麼大我都能夠熬過來的時候，還有你看那個反差好幾個月沒有聲音，突然間是連續三個月有聲音，你怎麼去應付，這個一輩子可能沒有碰過幾次吧，所以我覺得這個是一個很好的心理歷練，心理素質歷練的一個效果，應該是這樣吧！

如果說是從平均來看確實是沒有，但是以假設從單個月來看，他卻是超過了，講平均均值來說可能一年，原來是做75個percent的租房。70到75的percent，那你可能很順順的就是很容易安排相關的人力物力的配置的方式，

但是在新冠的時候，它不是這個樣子，他可能這個月第一季，有可能只是兩層三層，到了四、五月份的時候，他突然就會往上爬，第二季的時候又可能往上升，可是到七、八月，我們講旅遊大爆發的時候，他那個幾乎都是九成的滿檔，甚至有好幾天是百分之一百的時候，你怎麼去應付，那個時候產生的另外一個問題和勞資上的問題，你要不要讓員工休假，要的，所以我說在那個時候部門主管幾乎很少提早下班，沒有人是這樣子，很多人在絞盡腦子，我明天的人是怎麼去做。因為我剛剛所講的這個突然間的高潮，那個人有那麼大，它是連續性的，不是說兩天三天是持續可能一個禮拜，幾乎都是在九成以上說，你的人力的應用是要非常的你去精算過，而且去找到人，我覺得我們這裡的主管，都曾經碰過像這樣的一個情況，他就已經不會覺得年平均基數那是很容易輕鬆應付的一件事情了，因為你經過那種很高的高峰的，連續的假期，連續的旺的時候你就不會再去懼怕那種我年平均很平穩的狀態下，我如何去佈置我的人力跟物力，我覺得他們所說到的信念在這個方面來說，應該是算是成熟了吧。

Q13：新常態環境之下，您認為有哪些職能是客部主管需提升或增加來因應新常態環境之狀況

A13：將它視為常態，我說這個新冠疫情，已經要跋涉，也就是說他不會再過度擔心，疫情在做大爆發的時候會驚慌失措，我覺得會有這樣的一個心理去面對它，然後我覺得現在客務部主管他必須要你說這裡質量要提升是哪時候，在我個人看來是這樣子，因為我們曾經因為害怕，所以說業務緊縮什麼去緊縮這樣子，那他要具備去突破的一個能力，在你用最少的資源的情況之下，你如何用在最有力的行銷上面然後如何應用在最有力的業務上面，然後替這家公司你服務的這家公司爭取到最大的利益，你要去思考去突破這個問題，也就是說現在的客務部的主管，他應該要具備，我個人認為他同時必須

要具備很強的行銷跟業務的能力，你要懂得珍惜的，我以前只是懂得服務，但是現在可能不太夠。

我必須要去懂得行銷面的東西，我要去知道這個，因為這個行銷面東西才會讓這家公司帶來更大的一種收益，即使是在我再假設再面對一次比較嚴重的疫情，但是我都已經透過早期的行銷面。早期的行銷可能是做行銷計畫，他來設定，但是只有一個行銷下，它只是一個部門，他可能裡面的人，他對客戶不熟對房屋不熟對餐飲不熟，可是現在的客戶尤其是營運的主管。他必須要去思考，我的未來是什麼，我的未來其實也等於是公司的一個未來。

我如果不去思考，然後給公司一些相關的意見的話，這樣公司可能不會因為一個企劃，一個企劃就倒下去，但是可能沒有很多人去思考行銷面的問題，有可能就倒下去，所以變成是主管，我要表達就說主管他應該是要能夠坐下來跟我跟老闆去共同去思考公司未來的方向，應該怎麼去做，他必須要有這樣的能力，也就是說再往前來走的話，他必須要去思考公司，中期方向是什麼？長期方向是什麼？短期面當然他可能這就是做好現場的一個服務的一個面向。但是中長期來做，他該怎麼去做呢？他腦袋裡要有行銷的概念，我認為是這樣子。也就是說在適當的時期，他碰到了很多的客人，就是客務部他可以分析的資料很多，客源層在哪裡，他喜歡用的套裝行程是什麼，他來到台東的目的是什麼？這些他要有能力去做分析，這些都是行銷面的東西，如果他具備有的話，他對公司來說，他的幫助效益就會很大，但他可以跟我們共同去思考，而不是只有一個單獨一個部門，比如說我剛剛講的行銷線，其實很多，我也注意到很多行銷企劃的部門。他不是隱形現場的，他不明白現場是什麼，所以你設計出來的商品很有可能不倫不類，不是這個消費者要的，有可能是這個樣子。那你這個尤其是從客戶他最清楚，因為他經常被客人拍桌子，他就懂我應該要從消費者觀點去看待這個商品的時候，我怎麼去設計告訴公司。我覺得現在疫情或者後疫情，可能有了，因為我們經常找他

們來開會，按下一季，我們到底該做什麼和已經不是這種單純早期的觀念，就是我找行銷企劃的人來，現在不是，我找你部門統統一起來，相關部門營運門一起來，大家共同來去激盪，來去創意，看看各部門都會有不同的意見，因為他面對客人的情況會各不同啊，而那個時候的推出的產品，應該才是客人他所想要的一個產品才是，是這樣姿態，有一點籠統，然後你自己再去把它給歸納一下。

### C訪談逐字稿

Q1：在新冠疫情之前，您認為客務部主管需具備哪些一般專業職能？

A1：因為如果是客戶部主管的話，基本上我這邊大概有八個基本職能，第一個是客務部，他有辦法去撰寫SOP的能力，以及管理的能力好，這是第一個，第二個是客戶的基本作業能力，但基本作業能力就包含了很多，接下來就是相關的行政作業規劃、督導還有執行，接下來還有一個是第四點就是可以有辦法編列年度預算，然後第五個是製定營運計畫及年度專案規劃。

Q2：新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼？

A2：我們比較看重第一個是溝通協調很重要，那溝通協調不只是對外，對客人，還有對內。那另外一個是特殊意外事件，特殊意外事件的處理。因為在新冠發生之後，有一些，其實政府在講滾動式調整，那其實我們服務業也在做一個滾動式調整，所以他在意外事件處理跟處理的應變能力就變得非常的重要。

還有另外一個就是我們知道了跨部門的溝通跟協調，因為當你遇到這種事情的時候，不是你一個客戶可以去完成很多製定的法規，或者是很多製定的，

要防止。

疫情怎樣可以做到更好的管控？在你的飯店裡面所以他必須要有很棒的跨部門溝通的能力，然後在人格特質方面就只有一點，就是正面思考，因為如果你沒辦法正面思考的話，那你只會被捲入那一個漩渦裡面，其實我們有外國人來住雲品的時候，然後在機場其實檢驗出來是已經確診了，但是可能因為同行的代辦的，沒有巨石一道。然後讓客人繼續入住，所以其實我們是沒辦法讓這一組貴賓入住的，但其實他在處理整個程序上很很繁雜，因為第一個是客人的隱瞞，第二個是對外國人來說，他在國外已經確診過了，他已經不需要做任何隔離，他不管你在國內有沒有做任何確診，所以客人也是不配合的。第三個是你怎麼去說服客人了？，要你怎麼去說服客人告訴他，其實你進到一個國家是有另外一種。

一個國家在面對新冠的時候，他的相關的隔離以及相關的法律，其實你必須跟他解釋，要很有耐心。所以其實我說的人格特質正相似，當你有耐心之下，你慢慢去去處理每一件事情，那最後最後他還是會依照你想的最後的那一個方式下去走，他必須還是要去做隔離，他隔離完出來他還是會住雲品酒店，那你怎麼去保持這樣的一個良好關係，因為在你溝通的時候，就非常的重要。

只是這樣僵持了很久，面對這個case，因為是我親自去溝通的，所以面對這個case真的溝通了非常久。甚至因為其實那時候疫情的時候算是比較少人感染的時候。所以要派誰哪一個員工去溝通，他就變得很，它是具有危險性跟風險的一件事情，因為他本身就處在那一個環境裡面，大概在今年6月的時候吧？所以是有這樣的難題存在，所以就是目前遇到在新常態環境底下，比較棘手的問題當然我們也會面對有很多，可也不是很多啦，就是有些客人是在飯店做確診，但是其實國人在確診這方面，他的知識跟政府的宣導，他是足夠的，所以在應變能力上，其實客人都願意配合，台灣人反而是願意配合的。

Q3：新常態環境之下，您認為客務部主管選擇從事旅館業的主因是什麼？

A3：其實這一點我有點難回答，是因為新常態環境底下，很多企業的結構面慢慢在改變，我相信你們現在當學生的也知道就是，不管是哪一個行業，面臨的就是最大的缺工。那我們可以看到台積電的基本工資已經調到六萬，那為什麼我們會繼續留在不不管是客戶主管或者是飯店業的，這個位置，我覺得只能用一個字，那真的是真愛了。所以我也真的不知道該怎麼去，很完整的完美的去回答這一塊問題，因為他第一個是工作，第二個是對產業的熱情跟真愛。才會繼續留，不然其實很多人在這一個。新常態環境底下已經轉職轉行是甚至跳到另外一個行業。其實你也看到這個產業的人，他變動太大，所以其實也其實也因為在長新冠，這個情況底下我們看到了，服務業的人變得變少了，但是這些相對留下來的人變珍貴了，所以其實也是因為我們覺得我們自己留在這產業變得很珍貴。

Q4：新常態環境之下，在管理客務部人員方面有做哪些提升或變化嗎？

A4：其實在管理人員的時候，我們比較注重的是我們會把員工放在第一個位置，因為其實在新常態環境底下，你反而要確保你員工的健康跟安全，所以其實我們是把它放在第一個位置上面。所以不管是在清潔、消毒或者是員工，他們之間因為其實雲品，他很特別，他是有宿舍的。

對我們在管控，我們在掌握員工應該是在掌握員工的健康方面，我們做的相對於非常的徹底，還有在員工工作環境方面，我們在不管是清潔，消毒方面也是做的比其他人更透徹，所以我們還有就是加入一個什麼太華師的清潔跟消毒的檢測，它是要用試劑做檢測的這一種，所以它是人員方面最大的改變，然後其實還有另外就是讓員工知道，其實一直在變化，一直在變化。那我們電話時候不用怕，我們一定會擬好程序讓大家走，不會讓你一個人去

面對，要變化很大的，你要你要面對變化很大的環境，但是我們會擬好一切的程序，讓它那個衝突，Conflict，降低。降低認知上的衝突，所以人員最主要是做這樣的，清淨的調試啦。我覺得，對我覺得心他們的心理變化，他們的心理變化，你要可能要掌握，其實心理變化大，基本上都是因為現場很忙碌或突然又變得不忙碌？我突然又要我們必須修管，我們必須再拉回上班，對其實這樣的心境變化，你要陪他們一起，然後慢慢的建立他們的信心，信心的建立。

Q5：新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎？

A5：有，其實你講到一個就是，我們對於在這不只是客戶主管，這整個不或單位主管方面，他必須要跨職能上的配合，今天你不再是幫助你客戶部，你可能還要去幫助餐飲部，那你要推動這些事情必須你部門主管單位主管先有這樣的sense你才有辦法去推動下面的人，我們要跨職能的去支援。

就像我們其實但面對的人力不足之下，我們會有需要。餐飲部我們其實用自助餐有分成兩場，然後在場跟場之前有一個清場的時間。這時候呢，我們就會派可以的員工，下去做翻場，下去做代位，所以它是跨部門的，跨部門的支援。那你也必須要教育訓練這些主管就是先從主管開始，讓他們知道跨部門支援，其實是把你不忙的時候也有可能今天我忙的時間跟別人不一樣，那他們在用餐的時候是客戶最不滿的時，客戶部最不滿的時候，這時候你可以出到能力去幫他們，但它不是長時間。就剛好那一段能力，它是最最缺的，我就用我這邊的能力來補，那主管一定要有這種sense在，他才有辦法去推動，所以資源資源資源跟跨部門，或許是你要的答案。答案資源跟跨部門。

Q6：新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A6：做哪邊的提升嗎？其實應該是說應變能力，但應變能力是因為面對事情，他才去增加你的估，增加你的經驗值，所以第一個是應變能力的經歷，就是對意外事件的應變能力。還有第二個是有一個很很重要，就是語言能力可能也需要，因為其實，為什麼因為其實你會發現在新冠疫情的時候，我們沒有外國客人，但是其實你的語言能力是漸漸的在流失的，所以這一塊也是要就是增加的部分。

當然是變身書，那調整提升，當然是從後面的學習，在自我進修開始，就是再多去追。

公司教育訓練有做，自己又不做，但是在領導力方面，有做哪方面的提升或變化嗎？我們公司做的最大的變化是，他在階級整個主管的，他要同樣的理念的人，這一塊做的比較就是這段時間這一塊做的是比較多的，像是在任級以上的主管，我們開始把他們結集在一起宣導公司裡面，然後給他們一些正面的教育訓練，應該最大的是引導力，應該是這一塊的變化，所以他開始要讓你的同仁是採取有正面的態度去應對進退。

我們講的team building就是這個。team然後built、building。一個一個，一個團隊的建立。所以team building這種課程是變多的。其實教育訓練一直都有，但是面對這一種比較屬於主管面的team building可能每半年會有一次吧。

其實，有公司開的課程，這些一般基本的課程是針對每個員工，那如果是針對領導管理職方面的，大概每半年會結集所有部門的主管。

Q7：新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A7：創新的，因為其實在做智能方面，我們本身網路的賴管家也都是在做智能，那其實在新冠疫情這段時間就是避免人與人與人的接觸嘛。那我們在對於接觸方面創新這一塊的話，其實創新創新能力方面，我們反而是反而是著重在冷，因為其實你怎麼把在新冠疫情底下，有些人會覺得人跟人的接



觸，它會變少，所以飯店的服務會降低，那我們如何去讓客人來的時候，讓他可以感受到我們一樣是把服務擺在第一個位置，就像那時候沒辦法在餐廳用餐的時候，那我們setting每一個房間都set一個table進去，讓客人可以在房間裡面用餐，但用餐的東西又不是像便當盒。

也不是比較次等級的東西，反而是讓他在房間裡面感覺有一個包廂，然後上的菜上的西餐都非常的好。我覺得我們在這反而是創新能力，是在服務方面做很大的變化，去消除。我們服務的傳遞跟客人的。意料中他就「啊，可能服務會降低吧啊，可能我哪裡也不能出去用吧」，我們去消除這一塊的。

Gap。我覺得這一塊創新能力是那時候做比較多的，所以其實是在服務服務方面的創新是提升比較多，還有變化，一直都在做變化。

Q8：新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A8：問題解決哦，我們的問題是遇到人嗎？你要必須在問題解決能力有哪些提升跟變化嗎？其實真的是快，還有多樣。

因為你面對的就是冷，然後在長新冠底下，你遇到的就是棘手的問題，就是他對疫情的疑慮，或者是人家對你這飯店所做的清潔疑慮，所以你必須要能，要能很快的去面對這樣的問題，所以第一個是快。然後第二個是你要知道解決每一個問題，它不是只有一種方式能解決，所以你要多多樣，多樣化的去給予解決你當下面對的問題，所以你的選擇會多樣，你的思考要多樣化。

在問題中，還有彈性，因為其實對因為其實在你面對任何客人就就像以那個外國人舉例的時候，其實他對他要去隔離這塊是完全沒有彈性的，對我們面對這種事情是沒有彈性，因為就只有那一個結果的做法，你就是必須被隔離，但是你怎麼在最有彈性的限制之下，可以幫助他？譬如說，他可以不用去居隔所，他可以去其他地方嗎？或者是他可以，你可以請他的「俊幫他找

他可以。

單獨隔離的地方嗎？所以我講了彈性，所以解決問題的能力提升，我覺得彈性是一個很大的挑戰，因為你必須經驗夠足夠，所以服務人員在這方面的提升或者是我在這方面的提升都是從工作中學來的，他可能比較沒辦法對他可能比較沒辦法。

你會有實際上什麼提升沒有，其實是在你面對事情的時候你去處理，當你增加你經驗值的時候，你的彈性你處理過的經驗，他就會造就你之後在處理的時候，你更有調理更有經驗的去處理。

Q9：新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A9：關心員工，這個員工身體不好的時候，你要適時的問候，然後公司知道我們確診的時候會送防疫包，這種實質上的關心跟言語上的關心。

對我們是自我們自己的員工，那你說客人方面嘛，客人方面一樣是關心跟關懷啦，但是，倒沒有做這麼實職的，說什麼送他防疫包，這就不用了。

那時候你要做的就是在溝通方面，就是人員的溝通交距，應該是說在人際關係，溝通能力，我們講的應該是我們現場的交接能力，要提高，因為像這種有關於，他必須可能不能來，或者是已經在館內，那你必須交接清楚你必須有彈性，你要做更有彈性的處理，幫客人取消，我是讓他離開館內，馬上做調整隔離。

他必須是你在這一個疫情底下，你必須要面對的問題，他無法被解決，但是它是存在的一個方式，就是你就是必須隔離。調度其他部門也會也會就是相互支援，一定會所以你在人員突然被隔離底下，你會要重新再檢視你的班表，重新在排班，所以其實在疫情比較嚴峻的時候，我們是班表是，是浮動式班表一直都在變。就照政府的規定，你有年假就休年假，你有休假就休休假，你沒有休假就休病假。

Q10：新常態環境之下，在自我管理與專業態度方面有做哪些提升或變化嗎？

A10：自我管理哦，我覺得自我管理最大的變化，就是你知道變就是唯一的生存，你就是要變。那專業態度方面，你會大量的去。涉略其他部門專業的東西，因為你不知道哪一天你有可能會被調到其他部門當其他部門的主管，或者是你需要去支援，這是跨部門的，工作職能跟職長的提升，然後自我管理就是。就是你要知道你自己一直都在變，你不能stable你不能只是站在原地。房務啊，房務就必須要知道查房，然後還有控管客房，因為其實在在疫情底下，那客房的控管還有知道訂房。訂房他怎麼去控房，控住房率，因為其實我們很特別，我們不會一昧的要做高住房。我們做合理的住房，所以你要知道它在怎麼去，什麼樣的住房率什麼樣的平均房價之下，你要怎麼去控管你的房間，這是有關於病房方面。

那其實我們有比較不一樣的部門，就是禮賓管家。對禮賓管家的話就是跨部門的跨部門的支援，因為其實禮賓管家是跟櫃檯工作，他是又分比較細出去，所以大概有這三個。

Q11：新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎？

A11：值得阿，當然值得，你的每一個學習，你的每一個教育訓練都是你未來的子彈，所以很值得，而且當年有在做這些東西之下，你的員工的信心程度，他不會下降，他反而是對這一家公司是有信心的。教育訓練嗎？我們最大現在其實新常態環境底下最大大的教育訓練就是我們的清潔跟消毒，每個人的清潔跟消毒都變得很專業。都變得很有條理，該用什麼藥劑，還有對病毒的認識，我覺得也拜這個疫情所賜，他在清消方面真的大家都變成是專業等級的。所以其實在這一方面真的是員工目前最大的收穫。

Q12：新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何？

A12：你認為客務部主管受到職能教育。成效嘛，我們現在比較沒辦法去感受到，因為其實在這個疫情之後，你面對的是，你要怎麼樣讓你的對工作的具體成效，會讓你開始去意識到，以前的運作方式，並不代表你未來的運作方式，就例如說我們課程結構的改變。

雲品從平均房價7000多塊，然後現在漲到一萬四千多塊，那你的服務人員又必須要有相同的服務水準，甚至更高的水準，所以其實這個職能的教育訓練是你在對原本對原本服務既定。sense的強化，他必須一直維持，甚至更高。那你說具體成效嗎？如何？其實我們，我們飯店業有一個叫網絡評比，網絡評價我們自己有那個系統可以去看到最後你這個飯店得多少分？那雲品不管是在疫情前或者是疫情后，我們都維持在第一名的成績。

所以其實我們一直維持在那一個它是不簡單的，曾經有掉下來過，但是也是因為疫情，沒有客人所以他必須用點評的方式，就是你在上面寫好評，他必須用這樣的方式才有去沖高你的網路聲譽。

你的名譽，聲譽成績對所以在具體成效方面，我們一直看到我們一直在往上走，尤其在服務方面。所以它是被量化的一個東西，所以我們開始把服務做到可以用成績量化做評比。這是跟之前比較不一樣的方式，甚至在疫情底下，你做得更好。

這不是靠我一個人哦，他是必須靠現場每一位對每一位同仁都有這樣的sense他才有辦法去沖。

其實疫情總有嚴重跟不嚴重的時候嘛，當疫情嚴嚴重又可以出去玩的時候，就是我們的旅遊時間到了，那在這段時間底下，我們會常常去看。第一個這家飯店在面對疫情的時候，他要怎麼樣去教育訓練也不是教他要怎樣去傳

達，他要告訴客人你應該遵守什麼，你應該遵守什麼，這是我們會看的，第二個是他對食品安全，對食品安全就像我們去去吃自午餐，你必須戴手套，但是你就會去看他們對同樣是戴手套，那相對於他們的餐檯的夾子，他多久換一次？而且他讓客人感受到他有在很頻率的在換。我們開始會去看這種細節的東西，因為大家做的大大同小異，但是讓怎樣讓客人覺得有感。有感會變得很重要，所以像有些飯店像希爾頓飯店，他就會什麼貼封條它也是一種有感的服務，有感的清潔，對你就會去看他，一樣都在做清一樣都在做消毒一樣都在做清潔。那他傳達給客人的時候是很有感的，我對你是很有信心的，我們會去看這一塊。

還有另外一個是比較特別的是，這可以分享，因為他們如何在客人變少的時候。讓他們的他們一樣，員工也會服務的人也會變少。Upgrade 那你怎麼把客人就比如說你可能晚餐是整個被升等到套餐的，但是大家那一天都是用套餐。對他可能就是幫你放在同樣一個空間裡面，做他們人員最大的運用，但是也讓你覺得在疫情期間，你旅遊是還蠻值得的，因為沒有客人，但是又可以得到更好的服務，這個是我們會去看的。就像我們，其實我們那時候針對送的餐，其實很多飯店都在送餐盒，但是我們不希望做的是餐盒，我們會把我們覺得在新冠疫情底下，儀式感反而要做足的一個東西。對我們沒辦法用自助餐，那我們吃套餐那每個套餐都是未上，所以儀式感的就，對一個位置，一個位置要幫你上套餐，對我覺得儀式感這個東西是做得比較足夠。

Q13：新常態環境之下，您認為有哪些職能是客部主管需提升或增加來因應新常態環境之狀況？

A13：發展側翼職能。去因應當這個在大環境變動之下，你還有辦法生存，而且是生存的很好，你不會去被淘汰，就像我說的服務服務業的人員，現在很珍貴。但是你不能就是，你自己職能不提升，但是你永遠都是那一個人。其

實你應該要相對的去提升你的側翼職能，你才會變得更稀有。所以多方面發展你的側翼職能，增加側翼職能，還不是你自已本身應該要做的事情，而是你怎麼樣去，幫助你的同仁也去同樣去面對這樣的狀況，這才是客戶主管他要做的事情。我自己想要發展可能就是跨單位，客務但是我們講的是客戶分不開的就是房務，所以當然第一個考慮的是房務。但你的同有可能不一樣，他有可能會想，如果依他人格特質的話，你可能覺得他適合走，再多走活動或者是對活動啊或者是我們講的其實我們還有一些內部的工作，我們飯店有總務啊，我們飯店也有財務啊，其實基本上只要是每個櫃檯員。他都一定會當一個職位叫cashier出納員。那其實當他哪一天，他不再做客務的時候，他是不是有辦法去財務部當財務部的人員來稽核櫃檯。對，這就是他的側翼職能了，也是他在工作中一直在學的東西。出納本身是我們的工作之一，只是每天會有早班出納跟晚班出納。那看當天你的工作有沒有被拍到處出納這個工作，當然如果你沒有被拍到出納，你也是協助出納的人，所以每個每個班別早班跟晚班一定都會有出納，因為早有分班嘛，光幫早班，晚班大夜這樣。

## D訪談逐字稿

Q1：在新冠疫情之前，您認為客務部主管需具備哪些一般專業職能？

A1：其實不管是否有疫情，客務部主管除了協助櫃檯同仁日常基本工作外，

- 1) 需確保櫃檯每日能夠順利執行工作。
- 2) 維持員工服務標準。
- 3) 確保櫃檯每日日用品庫存/盤點
- 4) 員工教育訓練
- 5) 跨部門溝通順暢
- 6) 編列櫃檯用品預算

- 7) 線上評論統整及回覆
- 8) review防災流程並確保同仁熟悉
- 9) 面試新進員工
- 10) 觀察員工並關心員工，降低離職率

關於人格特質，我覺得凡事都要處變不驚，並且說話方式要有技巧，不論是對客人的客訴或是員工的抱怨。畢竟在飯店，什麼人都會有，抗壓性也很重要。

Q2：新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼？

A2：其實不管是否有疫情，客務部主管除了協助櫃檯同仁日常基本工作外，

- 1) 需確保櫃檯每日能夠順利執行工作。
- 2) 維持員工服務標準。
- 3) 確保櫃檯每日日用品庫存/盤點
- 4) 員工教育訓練
- 5) 跨部門溝通順暢
- 6) 編列櫃檯用品預算
- 7) 線上評論統整及回覆
- 8) review防災流程並確保同仁熟悉
- 9) 面試新進員工
- 10) 觀察員工並關心員工，降低離職率

關於人格特質，我覺得凡事都要處變不驚，並且說話方式要有技巧，不論是對客人的客訴或是員工的抱怨。畢竟在飯店，什麼人都會有，抗壓性也很重要。

要。

Q3：新常態環境之下，您認為客務部主管選擇從事旅館業的主因是什麼？

A3：其實我從當完兵後就一直在飯店工作，中間也有想過換其他行業，但最終不適合，所以還是選擇回到飯店業。

一開始我也是從櫃檯員開始，接著櫃檯主任，值班經理，再來到目前是客務部經理。

雖然經歷了疫情，但因為集團並沒有因為疫情的關係而資遣或歇業，讓員工們能夠安心並且繼續工作。所以對於疫情，並沒有選不選擇的問題。

Q4：新常態環境之下，在管理客務部人員方面有做哪些提升或變化嗎？

A4：在較為嚴重的疫情期間，因為沒有客人，所以公司除了原有的例假外，也多給了員工一些Work From Home，但因為櫃檯沒有所謂的Work From Home，所以我安排了幾項教育訓練給所有同仁。

例如：

- 1) 分組討論（客訴處理）
- 2) 透過視訊來討論並分享飯店危機管理辦法。
- 3) 角色扮演來維持服務標準
- 4) 製作Google線上表單確保同仁對於SOP/客訴/危機管理/防災熟悉
- 5) 藉由小組分享心得並分析每位員工的優劣

Q5：新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎？

A5：在較為嚴重的疫情期間，因為沒有客人，所以公司除了原有的例假外，也多給了員工一些Work From Home，但因為櫃檯沒有所謂的Work From



Home，所以我安排了幾項教育訓練給所有同仁。

例如：

- 1) 分組討論（客訴處理）
- 2) 透過視訊來討論並分享飯店危機管理辦法。
- 3) 角色扮演來維持服務標準
- 4) 製作Google線上表單確保同仁對於SOP/客訴/危機管理/防災熟悉
- 5) 藉由小組分享心得並分析每位員工的優劣

Q6：新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A6：我對於領導能力也還在學習階段，因為年紀的關係，有些值班經理比我還資深，所以很多事情我也需要請教他們。對我來說，在下屬有任何困難時，能夠給予及時的協助並教導，下屬們也會對你給予尊重，其實這都是互相的。我不太會擺主管的架子，但是該兇的時候，我還是會兇。

創新能力的話，其實也就是對於員工的訓練，因為疫情所以很多時候都採用線上教學，透過不斷的線上/線下訓練，來維持大家的工作標準。

Q7：新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A7：我對於領導能力也還在學習階段，因為年紀的關係，有些值班經理比我還資深，所以很多事情我也需要請教他們。對我來說，在下屬有任何困難時，能夠給予及時的協助並教導，下屬們也會對你給予尊重，其實這都是互相的。我不太會擺主管的架子，但是該兇的時候，我還是會兇。

創新能力的話，其實也就是對於員工的訓練，因為疫情所以很多時候都採用線上教學，透過不斷的線上/線下訓練，來維持大家的工作標準。

Q8：新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A8：不論是否有疫情，我對於問題解決都是保持著今日事今日畢的原則。

Q9：新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A9：如同前面所說，客務部主管需要跨部門溝通，所以很多時候必須要協助自己部門的同仁來跟其他部門做溝通。

每個部門主管都有自己的做事風格以及脾氣，所以也是需要經過磨合才能夠了解該主管在意的點是什麼。

Q10：新常態環境之下，在自我管理與專業態度方面有做哪些提升或變化嗎？

A10：其實不管是否有疫情，對外（客人）要維持專業，對內（員工）要給予協助教導並傾聽，對上（老闆）要主動幫忙並解決問題。

Q11：新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎？

A11：我不敢說100%有效，因為上課跟實作畢竟還是不太一樣的。我認為最有效的方式就是做中學，學中做。（On Job Training）

Q12：新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何？

A12：對我來說，成效不高....

因為我遇到不熟悉的情況，我仍然是尋求老闆的協助，這也是做中學學中做。老闆也是一步一步教我。（須說明具體哪裡成效不高，做了什麼樣子的培訓詳細內容）

Q13：新常態環境之下，您認為有哪些職能是客部主管需提升或增加來因應新常態環境之狀況？

A13：我認為需要提升的還是人事管理。

因為員工在疫情的情況下會不安，而我們需要做的是穩定員工的心，讓員工安心放心，讓員工們知道，老闆及公司是很在意員工的。

畢竟沒有這些員工，飯店不可能營運下去。

## E訪談逐字稿

Q1：在新冠疫情之前，您認為客務部主管需具備哪些一般專業職能？

A1：基本上我覺得在飯店從事的一個服務人員，不管是主管也好，或者是基層的員工也好，主要我自己認為有三大要值，分別是第一項首先要能夠有高抗壓，其實本身在身體的體力上，就會是需要長時間的站立，因為大部分的飯店櫃檯都還是以站立式的櫃檯為主，所以抗壓就會是很重要的因素，那再來除了生理之外，還會有因心理上的因素，因為其實你需要具備很多大量的一些專業知識，尤其是飯店櫃檯，我們簡稱為大櫃檯，那不管今天有任何的問題酒店的各個部門有任何的狀況，客人都會想要去到酒店的大廳櫃檯直接去詢問櫃檯的人員，所以其實它不只是他自己本職職能的一些專業的一個條件之外，它同時也要具備熟知其他部門單位的一些運作，所以主要第一個是抗壓；第二個的話，我覺得是觀察能力，我覺得其實因為我們希望能夠提供給客人一個星級的一個服務，所以我們必須要熟悉客人，要眼觀四面耳聽八方，在客人提出他的需求之前，我們就已經先察覺到他可能需要這方面的服務能夠第一時間提供給他。我們都希望在個人能夠提問之前，我們就能夠先有這樣的一個察覺，除了觀察客人的需求之外，我們同時也要觀察我們身邊的同事或主管，有沒有也需要我們協助的地方，因為我覺得尤其是整個飯店的客務，前台團隊都是一個團體合作的方式，所以我覺得同時也要觀察，不只是客人還有我們之間同事，主管之間的狀況；第三點在你觀察到之後，我覺得主要就是應變能力，你觀察到

哪些東西，是不是能夠提出相對應的一個服務產值，這個也是一個很重要的因素之一，那這是我覺得從事飯店人員他們可能需要具備的能力，當然主管他們的相對應的要具備這些基本的能力之外，我覺得他同時需要肩負如何在這些條件之下，需要肩負監督與教育的職責，在執行公務或勤務的這些狀況之下去察覺到哪些地方是需要做一些適時的調整，那哪些地方是需要給員工適當的鼓勵，我覺得這是主管額外針對領導統一的加分效果。

Q2：新常態環境之下，您認為客務部主管所需具備專業知識、職能與人格特質是什麼？

A2：我先針對人格特質這來講，因為老實說其實新冠不止是旅館業，還有其他行業都是一個很大的衝擊，我覺得首先我們的心態一定要正向，因為如果你生態心態不夠正向的話，其實很多時候你的一些負面情緒，不管是來自於上級的政策，或者是你在執行的過程當中遇到的一些狀況，你沒有辦法心態正向，可能會覺得心裡會很不舒服的情況，沒有辦法去好好的有所執行就會影響到團隊，所以我覺得首先個人特質就是心態要正向，當然相關的職能我們基本上都不變，只是說我們要要就是剛剛講的，我們除這三個具備特質之外，我覺得適應能力要很強，因為其實我們遇到這些東西是從來沒有發生過的。也不是我們課本上所學，或者是前幾個工作的一些經驗，能夠帶給我們一些幫助，都是全新的挑戰，所以我覺得要很快能夠適應這些事情，在就是腦筋裡必須要動得很靈活，因為你可能會隨時面臨到，可能要配合相關政府機關單位的一些政策改變，還有滾動式的調整，我們是不是能夠隨時配合這些政策，以及酒店還是會有自行內部的一些政策，包含人力的短缺這些，我覺得都是一些相關的影響，我們是不是能夠有一個正向的態度，再就是你的靈機應變的能力跟整合能力，你有沒有辦法在很有限的條件之下創造出跟以往一樣的服務品質？我覺得這也是很考驗現在在疫情期間主管的一個能力。其實在現場發生的時候，其實我覺

得最常最常發生的狀況就是因為酒店，它在營營運的同時，它必須要像剛剛講的配合政府機關單位的一些規範，那其實有些時候並不見得全台灣各縣市的規範都是一致的都同步在做執行，它可能還是會受限到地方政府的一些規範，那這個情況之下，往往我們就會造成客人他對它的認知，就會有所差異。比如說它可能在使用公共設施，或者是泳池/bar 這種還有健身中心，它需不需要佩戴口罩，這樣子的一個規範，甚至說你光是連進場他是不是需要打三劑疫苗，那小朋友他又不能夠打疫苗在這種種規範之下，客人其實會沒有辦法理解，說酒店為什麼會需要在這方面的一些堅持，那其實酒店其實有些時候很無奈，因為他必須配合中央政府跟地方政府，那我們要如何從中間取得一個平衡點，那其實酒店當然也是會為了考量我們其他客人以及酒店內部員工同仁的安全著想，那包含就是說我們酒店其實很多時候現場主管在拿捏這種彈性的過程當中，我們也很擔心，說會不會越線以至於說如果假設我今天通融了這組客人，那其他客人看在眼裡，我們就要全部通融，那其實這個反而會造成很大的一個缺口。我覺得這個是我在這個期間當中，印象最應該不能說印象最深刻，可是就是最頻繁在處理這類型的一個狀況，就是頻繁一直會遇到的事情。那對酒店前線人員都會覺得比較無奈，可是還是有很大部分的客人都能夠理解，也都能夠耐心的配合我們這些相關的一個規範跟政策。

Q3：新常態環境之下，您認為客務部主管選擇從事旅館業的主因是什麼？

A3：其實我覺得到目前為止一直在從事，因為相對的如果你要成為一個飯店業的主管，想必一定要年資，那可能至少都要兩到五年的經驗，那他們為了他們為什麼會想要持續的從事飯店旅館行業，我覺得大部分原因都是有熱忱，那我自己個人的想法，不覺得是因為新冠疫情而導致了他們不想要繼續從事這個行業的一個最大主因，其實很多時候飯店業的一些人員流失，主要原因還是在於

輪班。第一點是輪班、第二點是薪資，我覺得它的水平沒有那麼的高，第三點尤其是現場前台的人員，因為他們必須要我們是二到四小時三班在輪行運轉，那主管其實大部分都是需要隨 call 隨到的，因為如果現場有任何的狀況，一樣還是會按照回報流程會回報到你的手上，所以我覺得很多時候現場的主管他們背負的壓力，那種心理層面都要隨時保持警覺的一個狀態。我覺得這個也可能是從事這個飯店前台主管，比較想要去逃離的這種心理狀態，所以它才會導致他可能會想要流動的一個原因。所以我覺得主要不會是因為新冠而選擇離開這個工作崗位，不能夠說完全沒有，可是會因為這個原因而離開倒不會那麼多這樣子。就像剛剛提到的很多時候你要同時面對客人，給你這些負面的情緒，那你有可能在執行上你還是為於面對上級的一些壓力，那還有你如何管理你的同儕和團隊，這些種種的壓力不見得每個人都能夠去承受。

Q4：新常態環境之下，在客務部主管教育訓練方面有做哪些提升或變化嗎？

A4：我覺得這個問題，主要會是在跟員工的一些溝通上面會需要多花一點時間在琢磨上面主要的因素主要是因為我們新冠疫情的情況之下，其實客流量大量的酒店並不會因為這樣而關閉，可是它還是要能夠收支平衡，畢竟因為酒店還是一個盈利單位，所以基本上我們還是會以人力的控管為主，那像這個時候我們就會開始去攤開每個員工的一些補休時數，或者是它的一些年假，特別年假是不是都還有累積的一些時數跟假期在手邊，我們會盡快的讓員工去做一些消積食數的一個狀況，那相對的，我們在員工在營運現場單位不需要這麼多人力，情況之下可是工作量還是這麼多，對那這種情況之下，每個人的工作量勢必就會慢慢大幅的提高，對那這種情況之下，你就要向員工去說明說可能會面臨到這樣的狀況，有些員工他能夠理解，可是有些員工他可能就會比較排斥這樣的一個狀況，對那更不用說我們到後期，因為其實不只是各自的單位，可能

會有這樣的狀況，其他單位可能也會有需要縮短人力的這種情況之下，那導致就是說我們可能各部門之間會需要互相的。支援或配合那很多員工會覺得說這不是一開始我來的一個本職，對那為什麼會要求要去做非我自己本職的工作，那這個時候可能員工就會有一些聲音出現，那當然有這些聲音是非常正常的。只是我們要如何去在這樣子的一個大環境之下，我們要如何向員工去做說明我覺得這也是一個很考驗當時我們在跟員工我們花了蠻多時間在跟員工做溝通，那當然有很多員工都很正向，也很配合。可是也是。坦白講，少部分員工他比較沒有辦法配合，跟理解，那我們真的花了很大部分的時間，那最後也都能夠取得大家的一個共識。基本上話我覺得我那時候印像比較深刻的主要還是在於每一個員工有些比較，大部分員工都是在正向跟積極配合，可是有些員工他們通常會比較去計較了一些，比如說我今天要去支援次數其他部門，我這個月大概看一下班表看哪幾天需要我支援，那為什麼其他人支援天數可以比我少或時數比我少，這樣子很多員工他們會屬於比較追求公平的那種狀態，這個是我那時候在處理這類型的狀況，它可能佔的比佔比會比較高一些些，那遇到這種狀況，我們當然只能夠讓員工知道說我有聽到你的聲音，那我會把這些聲音放在我的心上，那我可能就是會讓他知道說我們這樣子的安排主要原因可能有沒有可能是因為誼這個員工他可能。對於這個部門他可能比較不熟悉，那其他員工比較熟悉，我們會安排比較不熟悉，相對讓他去多一點時間，在這個單位去做學習跟接觸，我們重視員工的聲音所以我們未來在調整班表的時候，我們也會盡可能的讓所有的員工都能夠達到一個平衡的效果，那每個人的時數都能夠比較平均一點點才不會有這樣的狀況。

Q5：新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A5：針對這個東西，我覺得主要分幾個重點來講，首先第一個就是我們的人力

安排，那一開始，每個部門的主管都會需要排班，那這時候你就要很清楚知道說我們手邊的人力大概有哪一些，那我們要區分幾個狀況，有一些人力它可能就是讓他趕快把時數消化掉或趕快放該放假的，那你就去盤算說我手邊有的人力大概有哪一些是必須要留在現場持續工作產出的，哪一些我是需要去送到其他的部門去做一些支援的，所以這個時候其實排班不只是排自己的班，這個時候你還是必須要去跟其他的部門單位主管去做一些溝通跟協調，因為我們在把人送出去的這種情況之下，也要能夠了解說我們送出去給這個單位那一天是不是真的需要我們的人力支援，我們要在正確的時間做正確的事情，不要說我今天把人找到這個單位去支援，可是其實它今天是不需要支援的，這種情況之下就反而去浪費了，這是我們要做的一些管控；那第二點就是我們可能要管控的是我們自己內部的員工，就像剛剛提到的可能會有員工的聲音，我們必須要先去了解說可能會有什麼樣的聲音，那盡可能的去讓我們的一些值班主管當班主管甚至是一些領班幹部們，要讓他們先知道，說可能員工會有什麼樣的聲音，那我們要如何去做從中做一些調解，那當然我覺得最重要就是自己的心態，也要先能夠保持正確的一個情況之下，然後要確保這些幹部們也都能夠有一個正確的心態，他才有辦法去帶領你的團隊跟他站在同一條線上，畢竟我們大家都是在同一條船上；第三個的話就是面對顧客這個心態，你大概可能也會了解，因為酒店遇到這種情況之下，我們可能會關閉部分的公共設施，甚至可能公共設施不會像以往的開放時間這麼的一個正常，它可能會縮短一些開放的一些時段，那包含比如說早餐的用餐方式啊，早餐的一些分流方式，我覺得這些都是有些客人，他以往跟他所獲得的權益不太一樣的地方，那偏偏又是客人最在乎的事情，所以在這種情況之下，我們要如何讓客人知道說酒店其實也迫於無奈，可是我們畢竟也做了相關對應的一些補救措施跟努力，那我覺得這是可能會面臨的這三大重點這樣子去做一個教育。酒店的話其實在我們的行政樓層會有一個行政走廊，那這個行政走廊基本上，我們就是會提供給我們的相關



的高階會員去做一些免費的使用，那裡面都會提供全天候的茶、咖啡跟小點心，那因為疫情的關係，我們沒有辦法在公共的場合去提供用飲食這件事情，包含有社交距離以及群聚的一些考量，所以我們在特定的期間，我們就是有關閉的一個狀況，那我們在這個情況之下，其實因為高卡會員他們非常重視這個福利，那勢必這個原本擁有的權益，馬上被收回來不能使用，很多客人他們都會有一些抗拒跟負面的聲音，所以我覺得這是對他來講最大的權益不同，那一般客人我們會有所謂的早餐統一送早餐的狀況，我們也曾經有一度，就是我們不提供現場的早點用餐，對那也是面臨到蠻多困難的，因為其實畢竟早餐和它就不會是像是現場自助餐的方式有很多選擇，那很多客人都會比較抗拒，就沒有辦法選擇自己想要的，他甚至會覺得說它跟以前付一樣的一個費用，可是為什麼現在受到的待遇會會有所差別？所以這個是我覺得會面臨到客人最大的一個負面聲音回來的一個狀況。因為我們一開始也覺得說沒辦法就是配合政府單位，也會跟客人講說就是沒辦法，可是其實很多時候客人在現場還是會覺得說他再怎麼樣都是提前了可能一兩個禮拜甚至幾個月的時間在規劃這一次的旅程，不想要因為疫情就有所延遲或取消，所以他們還是按照原本的一個行程走，那其實我們會當下會覺得那就是沒有辦法。可是後來我們也慢慢學到了一些平衡的方式，我們會選擇開始，可能在客人抵達的前一個禮拜。甚至兩個禮拜我們就會開始密切跟客人做聯繫，讓他知道說酒店在這樣子的一個情況之下，我們提供的服務會變得比較有限，那我們會更改我們的服務方式跟流程，那如果還是能夠接受我們服務的話，那就還是歡迎過來做入住，如果比較沒有辦法接受的話，我們其實都能夠提供免費的取消或免費的延遲行程到延期這個都沒有問題的，這樣子我覺得主要就是要一開始我們確實是比較沒有站在客人的立場上會覺得說那就沒有關係，可是後來我們會慢慢學會說，其實站在顧客的立場上去思考這個問題，讓他們不要到酒店現場才發現我們做了這樣的改變，那我覺得這個是最影響到他們後來就比較能夠接受的一個原因之一。

Q6：新常態環境之下，在領導能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A6：領導能力我倒覺得其實倒是還好，因為其實我們一直在做這樣子事情，那我們只能夠同時讓我們的管理團隊知道說要比以往更有耐心和更有包容心，因為我覺得在這種情況之下。可能所謂的耐心是因為不管是員工或客人，他們可能會比平常更容易去激發他們的負面情緒，那當然有這個情緒出來，我們不能夠跟客人硬碰硬，所以我覺得第一就是要有耐心，第二就是你要包容，因為如果硬要跟他起衝突，這對雙方都不好，所以會希望能夠多多包容，那當然員工也可能會因為剛剛提到的人力縮減，造成工作量會稍微增加，也會影響員工犯錯上面會頻率會稍微來的高一些，所以剛剛所謂的包容是除了包容客人的這些負面情緒之外，我們也要包容員工的容錯率，他們可能會比較容易犯錯，那當然我們也是希望員工能夠有正常的水平做產出，可是我們也必須要能夠退一步冷靜的去分析，當然沒有人願意想把事情做不好，也是因為有不可抗拒的因素，這些工作量比以往來的更多了，所以我們也要更有包容力，這是我覺得可能最主要在領導上面需要做的一些調整，其實大部分都跟以往是一樣的沒有問題。

Q7：新常態環境之下，在創新能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A7：我們有沒有在客務部上面做一些創新，我覺得是有的，這邊就不講業務相關的銷售市場分析，我講的是現場的一個服務，面對這樣的狀況，大家都會覺得說我們在疫情的情況之下必須要做到行銷的一些狀況，那櫃台在疫情開始之後會有一個玻璃隔板，那其實玻璃隔板很容易把人跟人之間就隔了一道牆，這個是我們一開始我們感受最強烈的，因為隔了一道牆，我們講話都會變得更大聲，在變得更大聲的情況之下，往往就會是。會讓客人感受壓迫存在，所以我們其實。在這個方面也做了蠻多的調整，我們還是會提醒所有

的員工，在面對客人的時候，即便前面有一個隔板，我們還是要放慢講話的速度，雖然音量要提高，可是我們希望他們能夠把語調再稍微放慢一些些，因為當我們把聲音量拉大，這種音調對方會覺得比較急迫，就會比較沒有服務的熱忱存在，所以會希望放慢員工講話的速度，接著就是想盡辦法能夠跟客人有一點接觸，在接客人的時候，我們能夠先主動站出櫃檯來迎接它，甚至完成所有的check in手續，之後我們要能夠送客人離開，都能夠站出櫃檯引導他離開，甚至引導他去電梯的方向，因為其實坦白講，在疫情的期間入住的客人沒有以往這麼多，那相對的我們就會有更多的時間好好的在跟客人做一些細節的服務，所以我覺得這個也是蠻不一樣的地方，在住宿在這段期間顧客的滿意度的品質，反而會比以往的表現還要來的更好，我在想可能是因為我們的顧客比它真的確實原本可能一個員工，他要服務的客人可能要服務十位，可是在這疫情期間一個員工，只要服務三到四位就好了，那相對的他們就有更多的時間在服務的這些流程上面可以做一些不一樣的改變，那包含我們可能會有提供給客人相對應的一些酒精棉片，或者是協助客客人噴酒精消毒，我覺得這些都是一些相關細微的服務，這是我們那個時候配額外做給客人感受不一樣的地方，也是那時候讓我蠻意外的狀況。因為我們在每一組顧客入住完離開後，我們都會自動系統發送一份顧客的滿意度，那有些時候顧客會在裡面撰寫一些內容，那當然他們就會寫一些比較細項的經驗可是有些客人他會只填分數回來，可是不管是是怎麼樣的一個狀況，回來我覺得大部分的回饋都是蠻好的，主要都是針對在員工服務上面，我假設可能就是因為我們花了更多的時間在跟客人做這些相對應的互動，因為以往我們的客房量體很大，所以我們服務每組客人的時間就會壓縮的很短，那在這個情況之下，我們有更多的時間能夠去傾聽客人的需求，我們盡可能把客人的需求做到更高一層的一個位置上面，所以我覺得他們的分數主要是因為這個原因會比較提高，坦白來講，現在客人慢慢又開始回來了，確實酒店的滿意度又會

稍微再往下一點點，可是這個還是我們必須要檢討的方向，就是還是希望說能夠做到一定的一個服務水平。

Q8：新常態環境之下，在問題解決能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A8：就像剛剛我們所提到的在這種情況之下，我們可能會面臨到顧客的問題會稍微變得不太一樣，比如說要如何在那種規範當中取得一些彈性，這個都是要與時俱進的，畢竟政策每天一直都在做改變，那當然也會配合酒店的上級做一些調整，所以在處理顧客的方面可能就會換一些方式，那我覺得最主要還是要能夠去同理，然後去在客人的立場上去思考他們真正的需求是什麼，那從中去找一些平衡點主要我們在面對客人的一些方式跟以往沒有太大的不一樣，因為我們主要都還是著重在如何請聽客人的心聲，然後我們如何從客人的需求跟我們酒店能夠做到能夠善用手邊的資源，去取得最好的一個雙贏的結果，那是說我們這次在疫情期間會遇到比較不同以往的一些case，就像剛剛提到的公共設施早餐的方式，那我覺得一開始確實是比較衝擊，可是到後期就比較大概會知道說，可能客人他在意的一些細節是哪些方面，那我們就比較能掌握，那我們也可以慢慢的去取得酒店上級的一些支持，或者是任合可的一個情況之下，我們都能夠提供給客人更大的彈性，我覺得這是比較可能會不一樣的地方。因為其實很多時候客人的需求往往會跟法律有所抵觸，那我們也只能夠在酒店不犯法，然後在客人也能夠接受的情況之下，我們從中間取到一個比較微妙的一個關係，我們在處理的過程當中不見得是只有單純的酒店跟客人，因為其實很多其他的客人都在看我們酒店如何處理，有些我不能夠否認就是有些客人也是一個正義魔人，他會覺得說哦你這樣子有點在在在挑戰國家的一些法律跟原則，那他就會覺得說為什麼你可以給這個客人這麼大的一個寬容，這樣子那其實我們也曾經遇過這樣的狀況，導致別人說客人反而是客人跟客人在爭執，而不是客人在跟酒店爭執。我們

當然就是第一時間要先勸先去勸架去調解，這樣子那這個也是考驗我們現場主管的應變能力跟智慧，我們要如何兩邊都好的情況之下，就是不要有更多問題產生，所以通常在處理這種事情的職務，我們會叫值班經理，所以我覺得值班經理他的工作真的就是主要就是當一個酒店的協調者，他必須要有很正向的心態，因為其實大部分他們面對的客人，都是負面情緒的客人，每當客人拍桌子說叫主管出來，值班經理就會是扮演這個主管的角色，他的心理素質要非常的正向，那他他同時也必須要擁有很大的智慧去處理每一件事情，那他也必須要夠細膩，他才有辦法去傾聽，甚至我覺得在傾聽的過程當中很大一部分是要聽到客人沒有說出來的那個部分，我覺得這是很不容易的一件事情，那這個職務它所賦予的能力，我覺得它需要真的是需要經驗才有辦法做到一定的水平。當下你要考量到客人的情緒，有些時候客人他當下說的話不見得是他真的發自內心對他可能在情緒上，對那你必須要很仔細去聽說他到底是為了什麼不開心，那我們主要是要去解決它那個點跟心結。

Q9：新常態環境之下，在人際關係與溝通能力方面有做哪些提升或變化嗎？

A9：我覺得人際關係一定會有所提升，因為在疫情之下，我們除了自己做自己本職工作，也需要去其他單位去做一些支援，有幾個方式首先第一點你會去更加了解其他單位工作的內容是什麼東西；第二點當然你要去支援就會認識其他單位的一個同事或主管；第三你就會去觀察到每一個主管的領導方式都不太一樣，那每個單位它的工作方式也不一樣，因為我相信每個單位每個部門都會有自己內部的一個SOP跟他們最重要的準則跟目標，每個單位都會不太一樣，那我相信每個同事去接觸這些跨部門的訓練或支援的時候，他們都會有所不一樣的體悟，我覺得這是一個很好的機會，那當然我都會盡可能的去讓員工有一個想法，就是因為其實我們身為酒店的前台，我們有點類似像是酒店的服務核心，有些時候往往需要去跟各個不同的部門去做一些協調

跟溝通，那我覺得這就是考驗我們的一個人際關係，都會盡可能的讓我的同事叫做，我是一個很喜歡到處留人情的人，假設今天其他部門他有所求，於是我會盡可能的去幫助他可是等到我真的需要幫忙的時候，我當然就會去慢慢去跟這些其他的同事去討人請回來，因為大家都是一個互助的一個心態，我當然知道有些部門或主管他們可能會是有一點對立的狀況，可是我覺得與其對立不如就是有一個共生的概念相輔相成，我都會讓所有的員工招說你幫別人就是幫自己，因為其實大家都是在這個酒店服務，那我們主要的服務就是客人，那當然有些時候你真的需要他幫忙的時候你也許剛好就是你，之前留下的這個人請他幫你一把，那同樣的就是在幫你的客人，我就只是想要傳達給我的團隊的一個觀念。主管的話也會，因為其實像我自己是屬於客戶的團隊，那有些時候我自己也都要放下我自己手邊的工作，到房務的一個部門去做一些支援，比如說幫忙他們做房務或者幫幫他們檢查房間這都是有可能會發生的狀況，而且我覺得這也是一個很好的機會，讓團隊知道說其實不只是底下的同事必須要去做一些跨部門的支援，跟訓練其實主管也是帶頭在做，那我覺得這個其實也是一個以身作則，一個讓大家能夠更去服從整個團隊的運行，我覺得這是一個很好的機會。

Q10：新常態環境之下，在自我管理與專業態度方面有做哪些提升或變化嗎？

A10：我覺得專業方面基本上沒有太大的變化有改變的部分，我覺得是自我管理，想特別提到的就時間管理，這個上面可能會稍微有一點不太一樣，主要原因是因為其實我們在大部分的時間可能我們沒有辦法從事自己本職的工作，我們必須要去跨部門的支援跟協調對那當你把你原本的工作時間拿來去做其他部門的一些工作的話，相對的，你自己還是會有自行的工作要做，尤其身為主管你自己有自己的一些行政文書跟後勤的工作要去做處理，那你把這些時間花在別的部門身上，那相對的你在結束支援或訓練的情況之下，你

還是要回到自己的工作崗位去完成，那我覺得自己的一個時間管理就相對變得很重要，比如說我今天被安排的一個工作需要去支援其他部門，那我可能在我一開始進辦公室的時候，我就會先很清楚辨識到說，哪些工作是必須在我離開現在這個崗位之前我就必須要先完成的，那再來是哪些是可以留著，等到我支援完再趕回來處理的，就是變成很多時候你必須要很清楚知道這些時效性跟工作的輕重緩急，然後等到你真的去支援之前跟之後你才有辦法去一一的把這些工作去完成，我覺得這個是時間管理最重要的一個部分，不然其實專業我覺得沒有太大的差別，主要是時間自我管理上面，你要去懂得如何去分配。

Q11：新常態環境之下，您認為旅館業花費大量時間與金錢在客務部職能教育訓練，對工作發展的投資值得嗎？

A11：當然值得，非常值得。因為其實我覺得其實他們旅館業並沒有因為疫情的關係而去花費了任何的費用，因為其實在疫情期間，旅館一直在在降低成本減少一些人，比如說像我們。可能酒店都會請PT會請快錢，這種監工人員我們都一律暫停，那就等於都是使用自己手邊既有的員工去跨部門的支援跟訓練，那其實就像剛剛提到的，我們利用這樣的一個機會能夠讓員工知道其他部門的工作內容，那也讓這些部門這些員工更清楚知道其他單位他們的工作內容是什麼，就能夠更更懂得彼此的一個狀況，那我覺得在熟悉的過程之下，他就能夠更清楚知道說，原來酒店的運作是這樣子串聯起來的，不用花任何的費用透過這樣的訓練，反而能夠達到這樣的效果，我覺得非常值得。正因為是在疫情的關係下，不會花更多額外的支出去就是去請PT或者是突然臨時派遣的人員，反而是讓自己原有的員工更加了解其他跨部門的合作去提升它。除了提升自己的專精技能以外，還去提升了其他部跨部門的技能，而且我覺得這是另外一個機會，讓員工知道說其他部門在做什麼，那也

許他也會想要轉調，因為不見得說一定只能夠限做櫃檯，也許他會覺得說接觸了房務，他覺得對房務有興趣，未來這也是可以轉職的空間跟機會。

Q12：新常態環境之下，您認為客務部主管受到職能教育訓練前與後，對工作發展的具體成效如何？

A12：我只能說我透過這這幾年來的狀況，覺得這再怎麼樣都是一個寶貴的經驗，因為在這陣子期間，政府為了想要補助很多的酒店業者所以他們其實也都拍一些員工去外面上課或去進修，讓自己變得更好，那我覺得這也是一個很好的機會，像我那個時候之前還不是在高雄服務，是在宜蘭服務，那宜蘭為了想要爭取更多的補助，所以他們會會請一些旅館業者開課，然後給其他的一些中小型企業的旅館或者是民宿業者去一起上課討論一些相對應的一些服務的細節內容，這是一個很好的機會去跟更多的一些同業去了解現在整體的旅遊的趨勢、客群或者是市場分析，這都是一個很好的機會，我自己是覺得這是一個很難得的經驗，因為雖然疫情是一個很不樂見的狀況，可是透過這個經驗，那在這樣的情況之下，我們學會了更有效掌握人力上的安排，那如何在大環境的衝擊之下給客人更多安心的空間服務。我覺得這是一個很不一樣的體驗，不管是對客人也好或對飯店從業人員也好，都是一個很不一樣的體驗，當然是希望未來不會再發生這樣的狀況，可是我覺得當真的有這種狀況產生或類似的情況產生的話，其實我們多少都會做好一定的準備程度，去面臨接下來的惡劣狀況。我之前在其他城市的飯店業工作的時候，具體來說就是觀光局的話，他們可能會開辦一些課程，那比如他會請一些相關的飯店業者，因為像那個時候我就是被聘任作為鐘點的講師那主要他會集結其他各個飯店的一些從業人員，不管是基層、幹部或者是管理者也好，他們會聚集他們大概一個班次四五十人左右去聆聽你的演講，那主要他給我的主題可能就是會針對如何提升服務管理或者是如何提供銀法族的服務內容或者



是身心障礙組的一些服務，就是針對身心障礙族群我應該提供怎麼樣的服務，那在還有提供溝通的藝術，比如說十分鐘抓住客人的一些話語，就是溝通跟行銷技巧，那包含緊急的一些狀況的處置內容，那個時候我得到蠻多課程的題目的，也是花了蠻多時間來準備那提供給其他的業者去做參考，辦了這個活動就是除了因為我是代表我那個時候的飯店擔任鐘點講師，所以我等於是幫我的飯店賺的一些講師費進來，那當然對於被教育者的話，他們就是提供了這樣的一個平台跟空間，能夠去學到更多不一樣的領域或者是不一樣主題的內容，我覺得這個對雙方都是蠻好的一件事情。授課的內容，大概三分之二的內容都是我自己平常的工作內容的，對那當然三分之一還是會遇到一些沒有辦法立即提供的，所以那個時候我也花了一點時間在準備這些課程資料，那準備這些課程資料有些時候還是得要去像剛剛有提到的如何去做一些行銷策略的服務，這個時候就還是得要去請教一些相關的業務、公關單位或行銷單位，那其實很多時候飯店都是整個綜合在一起，所以其實我大概會有一些概念，只是比較細節的話，可能就還是要去請教一些專門的同事，那提供給我一些相對應的的資料，我再把它做整合，然後分享給其他的旅遊業者知道。在新常態環境的狀況下，我自己最大的不同可能是在心態吧，因為之前是一個比較容易急躁，一直以來我就是屬於比較沒有耐心，比較急躁的一個人，那在在發生的疫情後很多東西都是不可抗拒的，那當然也還是會焦躁，可是會讓自己知道說焦躁沒有用，因為你焦躁，反而只是會讓同事讓你的團隊更加緊張，這樣子我覺得這個於事無補，所以與其這樣子倒不如時常的冷靜告訴自己說我一定要調整好自己的心態，然後更同理的去站在客人的立場上去思考事情。那大概去觀察他們可能會需要什麼樣的一個協助，其實出發點都當然是為了客人好，因為客人好就是我對我們的好，盡可能的去讓自己先冷靜下來，朝著這樣的方向去做一些調整，然後心態去做一些修正，那除了此以外，調整好自己的心態才會有能力去修正你的團隊，然後讓他們

用不同的一些姿態，或者是一些不同的表達方式去面對這些客人。當然就比較不會在疫情期的情況之下客人已經可能減少了，那又因為我們員工的一些觸發點，讓跟客人的關係又變得更糟。

Q13：新常態環境之下，您認為有哪些職能是客部主管需提升或增加來因應新常態環境之狀況？

A13：我自己是覺得還好，那只能夠說這個不局限在主管，我也想要提供給所有的飯店從業人員，我都希望他們能夠讓自己的職能能夠更多一點點，層面更廣一點點，不見得一定要是屬於飯店業因為我自己的這一陣子以來，我們在疫情的情況之下面臨到的狀況有一些不是我們酒店，也不是我之前的酒店那確實就是其他飯店業者有這樣的狀況，他們可能會因為這樣之前部分的員工甚至他們可能原本配合的PT或者是監視人員，然後派遣人員都全部砍掉了，那可能等到這一陣子開始，景氣回來了會開始會需要人力的情況之下，他們會想要把之前流失的人員再找回來，這都有相對應的難度，主要原因我覺得是這個大環境的影響，因為飯店業的一個平均性質本身不高，那第二點就是因為其實他們的職能本身我覺得沒有到層面很廣啦，所以我覺得這可能是主要的在就是工作真的很辛苦，飯店所有工作都很辛苦，可是我覺得飯店業的主要可能還是在薪資上面，沒有一定的一個報酬率吧，再這樣子不管是員工或者是主管也好，我都希望說是不是能夠在平常的時候就能夠培養所有的人，不管是自己主管幹部或者是一般基層員工，都應該培養更不同層面的職業能力。剛剛有提到說我有去幫其他的業者去分享去上課，其實那時候我們就有提到裁員這件事情，因為在疫情的期間有點動盪不安，因為都很怕自己會是裁員的那一個人，這樣子那那個時候其實我收集了蠻多資料，我發現其實呢一般來講，企業主他們如果要裁員的話，他們都會採兩種人。第一種就是領高薪的人，不管是什麼行業在這種情況之下沒有辦法像以往有這麼

大的一個獲利跟收入就想要減少支出，那其實薪資這一塊其實就是一個公司很大的支出，人事成本方面當然他們就會想要裁掉比較高薪的工作人員，比如說像總經理跟副總經理那當然他們就會選擇留一個就好了因為這兩個一定是領最多的，那當然總經理跟副總經理他們可能就會選一個，另外一個可能就是請他離開，這是第一種人；第二種人就是很容易被取代的人，那當然每個人都一定會被取代，因為這間公司我都跟我的員工講這些公司突然少了你，我都還是會繼續的運作下去，可是我們要想盡辦法讓自己成為那一個不太好被取代的人，這樣子就是你的舉足會比較重大一點的。我希望大家能夠培養自己這樣的一個能力，就是能夠讓自己的職能多一點，當然在業者的立場上會覺得說你可以做比較多的事情，那我當然會想要把你留下來這樣子。我覺得這是我那時候在做的調查的一個結果，所以我也會平時就去督促自己的同事就是想辦法讓自己成為更 useful 的人，你可以在透過工作的過程當中，讓自己累積更多的職能，讓自己變得更好一點點。在累積不同職能部分，我自己沒有利用太多的時間去進修，因為其實本身我自己在公司時間很長，因為我自己是在屬於客戶的團隊，那客戶團隊它其實就是在客房團隊底下，所以我會想盡辦法，除了自己的東西之外還會去了解房務，比如說備品、成本、人事還有計算，那當然還會有盡可能去了解，原來我們公司是怎麼樣去運作是需要依靠哪些部門，會想要對飯店業更能夠清楚有效的掌握這些相關的一些運作細節，我當然會想要去多了解其他業務部門怎麼在運作像房務部門或採購部門，因為這些都是跟我的工作息息相關，甚至是財務部門，因為財務他們底下就會有一個成本控制一個單位，那我要如何有效的控制成本，在最少支出之下有更大的獲利，這些都是我比較有興趣的，而且我能夠想辦法讓自己有具備這樣的能力之外，我覺得對整體來講也都是比較幫助。