

以主管觀點探討餐飲業外場服務人員之專業職能— 以高雄市 A 美式主題餐廳為例

張偉雄¹ 林子堯² 林青穎³

¹南華大學旅遊管理學系暨碩士班

²南華大學旅遊管理學系

³國立屏東大學應用英語學系暨碩士班

摘 要

本研究係以主管觀點探討美式主題餐廳外場服務人員之專業職能，並輔以焦點團體法 (Focus Group Interview) 針對其內部主管進行訪談分析，研究結果顯示如下：

- 1.知識 (Knowledge) 方面，「餐點飲料的口味及配方」、「食物的份量、搭配」及「食品衛生、工作安全」皆為服務人員所必備之能力。
- 2.技術 (Skill) 方面，「溝通、表達與應對能力」、「製造歡樂氣氛」、「建議性銷售」與「處理顧客抱怨」係為服務人員工作中所需使用的技巧。
- 3.特質 (Traits) 方面，「樂觀開朗」、「友善與熱情」、「敏銳度與內控性格」與「榮譽感與挑戰自我」為主管遴選員工時，所優先考量之條件。
- 4.動機 (Motives)，「薪水榮譽」與「尋求體驗」即為外場服務人員選擇該餐廳就業之原因。
- 5.在自我概念 (Self-concept) 方面，「自我認同」與「自我學習」為主管經理認為基層員工之所以選擇該餐廳之原因。

關鍵詞：專業職能、焦點團體法、主題餐廳

通訊作者：林青穎 國立屏東大學應用英語學系暨碩士班
屏東市民生路 4-18 號

TEL：0960-306-566

E-mail：chingyinglin6@gmail.com

壹、緒論

一、研究背景、動機與目的

隨社會趨勢及生活方式改變，近年來在外伙食占家庭食品費比率亦逐年提高；換言之，台灣目前的餐飲業或外食市場規模正逐漸擴大當中，其對餐飲業的發展而言，則提供絕佳的市場機會（林群盛，1996），使得餐飲業者將其視為一種極具發展潛力的觀光休閒市場。同時，台灣國民所得之提升以及生活型態改變，民眾亦越來越重視生活品質，用餐目的不再只求溫飽，對於食物、環境與服務等均日益講究，在如此激烈的競爭中，餐廳業者莫不致力於加強員工服務的專業職能，利用更貼近人心的服務來吸引消費者前往。

在顧客心目中所產生的整體印象，乃取決於店內服務人員的態度及整體用餐環境（蔡曉娟，1999）。當顧客一進入餐廳時，通常最直接的接觸便是人員的服務，從引領客人入座至結帳離開，服務人員均是消費者最真實互動的對象（黃瑞菁，2003）。因此，第一線基層人員的服務品質，即是消費者第一印象的決定關鍵。同時，許多服務業業者由於察覺到顧客常由第一線人員的表現，來判定企業服務品質之良窳，以作為下次惠顧或向他人推薦的依據。故此，愈來愈多的服務業注意到從服務過程中，應妥善的維繫顧客與第一線人員間的互動關係，並將其視為公司經營策略的要項之一（Banwari，1996）。

高雄市A美式主題餐廳，其企業目標是成為世界頂級、提供完整服務的餐飲企業。讓顧客在溫馨愉悅的氣氛下，享受由一群受過專業訓練的人，提供超乎他們期望的美食、飲料及服務，除了讓顧客渴望再度享受於餐廳內之愉快用餐經驗外，亦使得顧客有回家的感覺，期間服務展現之過程，均希冀藉由服務人員與顧客之接觸來完成。而服務品質之良窳係仰賴專業職能的展現，而職業能力養成關鍵在人才的培育，透過完善的教練制度，藉一對一師徒制的方式，讓每位新進人員培養出符合公司所要求之職業能力，以符合

服務品質之評估條件。因此，透過有計畫的教育訓練來提升及培養員工的職業能力備顯重要，但一位專業且貼心服務之餐飲業員工應具備何種專業職能，係為目前各經營管理者所應關注的課題。因此，本研究試圖以高雄市A美式主題餐廳為探究主體，透過文獻分析與實務經營管理者之深度訪談，探討其第一線服務人員所應具備的專業職能，期以提供餐飲業者未來人力資源發展之參考依據。

基於上述的研究背景與動機，本研究擬藉文獻回顧法（Literature Review Method）及焦點團體法（Focus Group Interview）來進行研究，並歸納主管群對於高雄市A美式主題餐廳基層人員應具備專業能力的意見。爰此，本研究之目的分述如下：

- 1.分析高雄市 A 美式主題餐廳基層人員應具備的專業職能為何。
- 2.探討高雄市 A 美式主題餐廳基層人員應具備專業職能之重要性。

貳、文獻探討

一、主題餐廳之相關意涵

主題餐廳（Thematic Restaurant）並不是一個單一出現的特殊現象，它是現今社會許多消費對象或消費場所逐漸主題化的一個例子（Beardsworth & Bryman, 1999; Gottidiener, 1997）。現今社會除了餐廳，還有遊樂園、購物中心、汽車旅館等都有主題化的趨勢。所謂的主題（Theme）通常是一個有系統的概念或是一個整體性的描述；而要成為一個有主題的消費場所，這個場所的設計者就要使他們所設想的概念或描述具體化，讓消費者一進來，所見所觸及到的都能感受到這地方的主題（Beardsworth & Bryman, 1999）。在主題餐廳的範疇裡，我們可以發現，主題和餐飲食物不見得需要有關聯性，通常賦予餐廳特色的是餐廳的裝潢或音樂所帶來的氣氛（Beardsworth & Bryman, 1999）。以三大著名的連鎖主題餐廳為例，Planet

Hollywood、T.G.I Friday's和Hard Rock Café的菜單都以大家所熟知的美式料理為主，沙拉、漢堡、三明治、烤雞翅以及搭配的套餐為主。Gottdiener (1997) 甚至認為，除了主題環境之外，單就菜單來看，很難區分出這幾家主題餐館和美國任何城鎮的美式餐館間的差別。在主題餐廳裡，真正令他們的消費者印象深刻的，是裡面的復古氣氛、琳瑯滿目的搖滾樂器，又或者是令人回味的電影世界。另一方面，現代的都市生活緊張煩悶、節奏快速，總是讓生活在其中的人們想要暫時逃避，主題化的消費設施能夠使人暫時忘掉生活中的煩惱（林素雯、黃朗文、吳泰儒，2003）。對於現代社會中，有一個環境可以讓他們暫時離開單調無趣的生活，忘卻日常生活中的焦慮，是非常重要的，也非常有市場的。許多商品與服務因此而誕生（Beardsworth & Bryman, 1999）。

主題餐廳的重點已經不是單純在菜色上打轉，而是在餐廳的硬體（裝潢、燈光、擺設、餐具等）及軟體設計上，形成一種整體感，讓來店消費的顧客們可以完全沉浸在某一主題氣氛之中，體驗不一樣的用餐情趣（王明元、陳慧貞，2009）。這是大眾對於主題餐廳的基本認識。Beardsworth與Bryman（1999），從學術的角度來為主題餐廳下一個定義：主題餐廳是指一個採用各種無關吃喝活動的符號綜合體（a complex of distinctive signs）來裝飾他自己的用餐場所；而這樣一個符號綜合體來自大眾文化當中一個完整而可供辨認的敘述或概念。而在眾多琳瑯滿目重視裝潢與氣氛的餐廳中，如何認定一家餐廳是主題餐廳？Beardsworth與Bryman（1999）也提出了他們的觀點，他們認為主題餐廳有幾個重要的特點：

- (一)如同定義理念所說，這裡有一個系統性的概念或是一個整體性的描述，這個描述或概念來自於社會中大家所熟知的文化資源。
- (二)個描述在餐廳的外部以及內部必須是感官上看得見、摸得到、聽得見的。而使這個概念或描述具

體成行的手段有很多種，包括商標、店名、藝術品、裝潢、裝飾品、音樂、音效、菜單的術語、制服以及商品等。

- (三)吃東西、喝東西不是主題餐廳的關鍵特性。雖然顧客仍很注意他們所吃的東西，但是他們也同樣地，甚至於更關心這家餐廳的主題和氣氛。
- (四)菜單通常是標準化的；裡面的菜餚經過設計，而有助於有效率的生產與呈現。主題不需要和菜單裡的菜色有關；如果有關也通常是名稱上的關聯性，而非菜餚本身。
- (五)在這裡的用餐情境本質上是非正式的，容許客人在穿著、行為、參與程度上有差別。
- (六)在兩方面強調可親近性（accessibility）：在人文地理上的可親近性（餐廳通常會設在人口中心或交通便利的地方）。在主題上的文化可親近性（主題通常必須是預期客群中的大多數所能接受）。

二、餐飲工作人員專業職能之相關探討

「職能」一詞，是由美國哈佛大學心理學者David McClelland在1970年代初期所提出的觀念，他強調應該更注重實際影響學習績效的能力（competency）而非智商（McClelland, 1973）；來質疑美國普林斯頓大學Brigham教授在1920年代所主張：員工之工作績效的好壞，主要是決定於員工先天智力的高低之觀點。經由McClelland針對績效表現優異的員工進行一連串的研究，發現智力不是唯一決定工作績效好壞的唯一因素，認知、態度及個人特質等均會影響工作績效，將這些因素稱之為“Competency”（職能），並在1973年提出了以職能為績效測量基礎的觀念McClelland（1973）；童小洋（2004）。

關於職能的意義有多種看法，Knowles（1970）為「職能」一詞提供了廣泛的定義：執行特定功能或

工作所包含的必需知識、個人價值、技能及態度。McLagan (1983) 認為「職能」是足以完成主要工作結果的一連串知識、技術，並認為職能包含了個人所具之潛在性的能力在內，但並不以個人所擁有的潛在能力為對象，而是根據擔任職務所需之執行條件，來測量其具有能力的程度；易言之，其意指在職場行為方面具體表現的能力，並且以和工作績效相關的實際能力為論述對象。Boyatzis (1982) 對「職能」的定義是：個體的職能是指某個人所具備的某些特質，而這些特質就是導致和影響個人在工作上能否表現出更好、更有效率的工作績效和結果的基本關鍵特性。Parry (1998) 將職能區分為軟性 (soft) 和硬性 (hard) 的職能，硬性職能指的是特定工作的能力，像是與工作相關的知識技能；而軟性職能指的是個體的人格特質、價值和風格。李聲吼 (1997) 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。根據以上學者對職能一詞的定義歸納得知，職能不僅包括工作能

力所表現出來的具體表徵，亦含蓋個體內潛在等特質。

Spencer 與 Spencer (1993) 認為職能是指個體所具備的外顯特質與潛在特質 (underlying characteristic) 的總合。潛在特質的定義是：係指個人個性中最深層、長久不變的部分，即使在不同的職務或工作中，都可透過這些個人基本特性來加以解釋或預測該個體會有什麼樣的思考或行為表現 (Spencer & Spencer, 1993)。故此，其根據佛洛伊德的「冰山原理」提出了「冰山模型」的概念，主張職能可區分為五種基本特質：動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge)、以及技術 (skill) 等，如圖 2-1 所示。知識與技巧是比較容易被發覺和觀察到的行為表現，屬於個人外顯特質，也是較容易透過訓練和發展來增強行為或能力的部分；而動機、特質及自我概念等特質屬於較深層、較隱藏的個人內隱特質，較不易衡量。

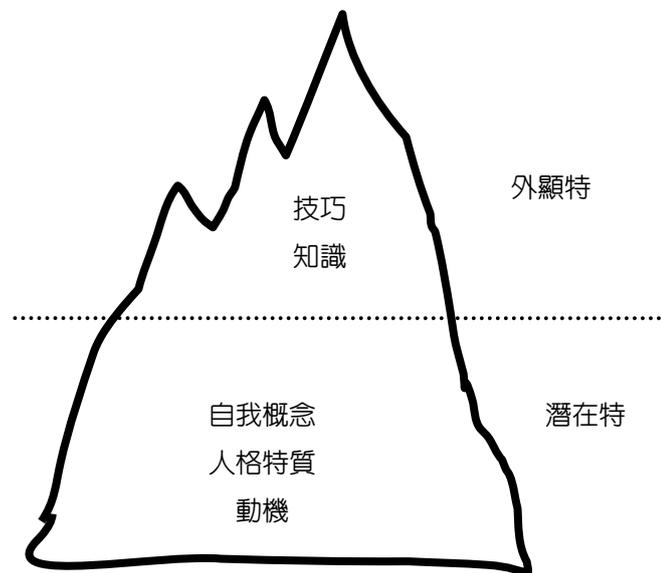


圖2-1 冰山模型—內在職能與外顯職能

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

Shapero (1985) 指出，專業的定義是指一種行業，採用學術上或科學上的一部分專業知識，應用於某項藝術或實務的實踐。而專業人員 (professional) 則是指屬於一種學術性或技巧性專業的人。根據上述對於專業人員之說明，即可得知專業人員可以是人力資源專業人員、工程專業人員、行銷專業人員等，所以專業職能就是不同領域的專業人員對於從事其工作職務所必須具備的知識、技術和能力，以能充分反映在其工作績效的表現上。而奠定職能上的專業程度，對於觀光產業從業人員相當關鍵，其對人力資源發展之重要性，不言而喻。但，何謂專業職能？

根據美商宏智國際企管顧問公司 (DDI) 的研究發現在一組織內職能可分為：核心職能、管理職能和功能職能。核心職能 (core competency) 是組織由上到下都應具備的能力和行為，它是從企業經營策略與經營理念所導引出來的，組織應致力於提升員工在這些核心職能的能力；管理職能 (managerial competency) 是管理階層所必須具備的管理能力，可再依管理階層不同予以細分；功能職能 (functional competency) 是指某一單位員工應具備的專業能力與工作職掌及目標直接相關，是為有效達成工作目標所必須具備與工作相關之特定職能，也就是個人要有效達成工作目標或提升工作績效，所必須具備的工作相關特定職能，應針對不同的構面來界定不同的專業職能 (引自徐兆琪，2004；楊尊恩與林文政，2004)。於此，不同職務則必須具備不同之專業職能，而專業職能亦必須能符合及達到特定工作職務所要求的績效水準。因此，本研究將專業職能定義為，為達預期的工作績效，所必須具備與工作有關的知識、技術、態度等外顯和內隱特質。而值得注意的是，Sooun (2001) 等學者則指出，持續學習已經成為今日所有專業工作所不可或缺的重要部分。因此透過不斷學習來更新專業工作者

的知識、技術和能力，已成為專業人員保有與提升競爭力的重要條件。

本研究係以應用 Spencer & Spencer 於西元 1993 年所提出「冰山模型」之立論，及佐以融合餐飲業第一線服務人員專業能力意涵與論述為基礎，進而探析美式主題餐廳外場服務人員之專業職能。相關研究指出，餐飲外場工作人員的全部工作與活動主要可分為三大部份：(一) 接待 (二) 銷售 (三) 銷售控制等。吳武忠 (1992) 認為餐旅專業從業人員必須具備專業的技巧與知識、與正確的人格特質、正確的人生觀與價值觀，所必須的特質為：(1) 親切的服務態度；(2) 主動服務的精神；(3) 敏銳的觀察力及反應力；(4) 良好的溝通與傾聽能力；(5) 良好的分析與判斷力；(6) 說服他人的能力；(7) 高度的創意能力；(8) 優良的團隊精神；(9) 積極且負責的做事態度；(10) 謙虛與感謝的心。有關餐飲工作人員專業能力相關研究，Usiewicz 於 1985 年研究高職餐飲服務課程需求與發展能力標準，以任務分析法 (occupational task analysis) 與問卷調查法，確認服務工作人員所需具備的能力，依其重要性依序分別為：維持工作場所的乾淨、衛生；良好而適切的裝扮；有效運用時間、配合團體工作及自我指導；有良好的工作習慣，能負責而有效率的執行任務；與其他同事維持正向的人際關係；運用安全的技術執行餐飲任務；處理餐盤、食物與飲料能符合衛生；瞭解穿著合宜，以確保工作安全；遵守上班時間的規定；向主管報告需要修理的設備；遵守既定的工作計畫表；能示範餐飲業新進人員所需的知識與技術；將理論知識應用到實務上。

王麗菱 (2001) 研究指出國際觀光旅館餐飲外場工作人員應具備之專業能力與條件，應涵蓋認知、技能與情意三大部分，如表 2-1 所示。

表2-1 餐飲外場工作人員應具備認知、技能與情意一覽表

認知	
(1) 具備危機處理的常識	(7) 瞭解升遷管道
(2) 具備消防常識	(8) 具備環保意識
(3) 瞭解餐廳的營運、運作	(9) 瞭解餐桌禮儀
(4) 熟知飯店設施	(10) 具備食物基本知識
(5) 瞭解餐具使用時機及方法	(11) 瞭解酒基本知識
(6) 具備食品衛生的常識	(12) 具備非酒精性飲料的知識
技能	
(1) 具備餐飲外語基本會話的能力	(4) 具備成本控制的技術
(2) 具備餐飲服務的技術	(5) 展現良好的儀態
(3) 具備溝通協調的技巧	
情意	
(1) 保持服裝儀容的整潔	(4) 良好的服務態度
(2) 敬業的精神	(5) 隨時注意工作安全
(3) 主動學習	

資料來源：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，國立台灣師範大學家政教育系博士論文。

鑒於主題餐廳服務人員專業職能之相關探討，仍為數不多，故本研究係以餐飲業服務人員專業能力之文獻論述與實證研究為基石，進而探析主題餐廳第一線服務人員所應具備之專業職能。綜論上述文獻，研究顯示服務人員的專業能力類別可分為：安全與清潔衛生、執行週邊工作、用餐服務、善後工作、工作關係與溝通、顧客關係等。由於餐飲業係屬服務業，其工作主要以技能為主，然實際上知識是技能的基礎，可以引導技能的執行，因此技能也包括知識能力的層面，在能力培養過程中，應兼顧認知、技能、態度、特質等外顯與內隱能力，來建立服務人員之專業職

能，以勝任工作，並達其企業發展與組織效能。

參、研究設計

此部分旨在說明本文之研究方法及進行步驟，茲將本文之研究架構、研究流程、研究範圍與對象及研究資料之信度與效度，分述列於後。

一、研究架構

根據研究背景、動機、研究目的與相關文獻探討，本研究進而擬定研究架構，如圖 3-1 所示。

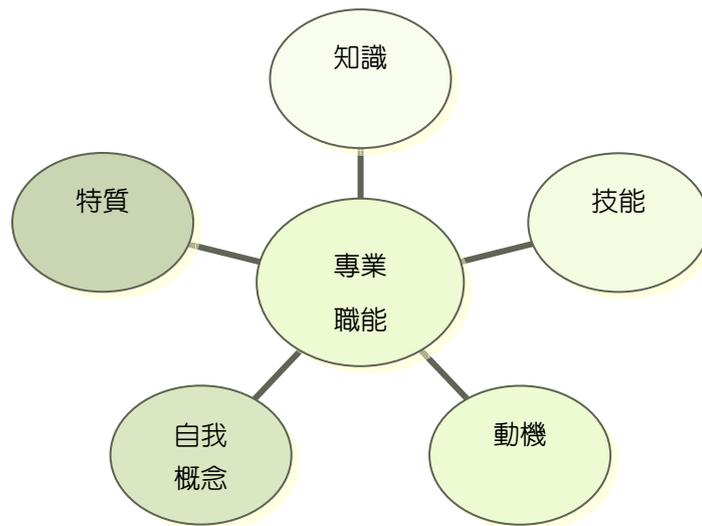


圖3-1 本研究之架構圖

二、研究方法

本研究採取質化研究取向，運用焦點團體訪談法 (Focus Group Interview) 來蒐集相關研究資料。Patton (2002) 表示，在質性的研究中，研究者即是工具 (the researcher is the instrument)。由於研究者本身即是研究的工具，因此研究者在整個研究的過程中，必須在自然的情境中，透過與被研究者密切的互動過程，對所欲研究的對象和行為進行全面的、深入的理解，因此研究者對於研究過程中所收集到的資料做詮釋時，不能夠只用數字或是統計分析的簡化方式，將資料簡化成數字和數字之間的關連，進而對研究所獲得的結果做進一步的推論 (潘淑滿，2003)。本研究應用焦點團體法乃透過不拘形式的團體討論氣氛，企圖鼓勵參與者能夠自由且完整的述說他們所擁有的行為、態度及意見 (Berg, 1998)。換言之，焦點團體訪談於本研究之運用目的，係以塑造一種坦誠的、常態的會談，以更深入探討研究的主題。由於每個參與者不需回答每個問題或回應每一個評論 (Hisrich & Peters, 1982；引自 Vaughn et al., 1996)，因此所作出的反應較真實且具實質性 (Schoenfeld, 1988；引自 Vaughn et al.,

1996)。其真實的反應，如成員可能的抗拒、話題轉移等，也正提供了研究之重要資訊。

另外，本研究之所以運用團體訪談之主要原因為：焦點團體訪談法的優點除了能夠同時間蒐集多人對相同事件或情境的看法之外，還能兼具其他研究法的優點。Berg (1998) 即曾提到：「就像參與觀察法 (participant observation) 一樣，焦點團體訪談允許研究者能觀察進行過程，而這過程往往對質性研究帶有極深的重要意義—那就是，互動。」焦點團體的使用，不在於心理支援或治療歷程，也不在獲得共識或者達成協議，而是藉著參與者的互動聚集訊息 (Brown, 1999)。

三、研究範圍與對象

本研究係以主管觀點探討美式主題餐廳第一線服務人員所應具備之專業職能，故本研究以高雄市 A 美式主題餐廳之主管/經理為研究對象，訪談日期為西元 2015 年 2 月 6 日，並當日下午空班時間進行焦點團體訪談。焦點團體的組成人數上說法並不一，根據 Berg

(1998)之觀點,5至12位的人數均是可以被接受的。尤其愈複雜的研究問題,人數就傾向愈少,大約5至7位的人數即可。由於本研究僅針對某一特定美式主題餐廳進行探討,考量研究對象資歷的限制,選取參

與研究成員共六名。為保護受訪者隱私,在此不詳述其基本資料。成員包含各部門經理,如接待經理、吧台經理、外場經理、內場經理、襄理與總經理等,於公司服務時間五年以上。

表3-1 受訪專家一覽表

職 稱	工作年資
總經理	15年
廚房經理	10年
外場經理	8年
吧台經理	7年
訓練經理	12年
襄理	5年

資料來源：本研究彙整

四、信度與效度

質性的個案研究標準是不同於科學研究典範的判斷,李政賢(2006)與陳伯璋(1987)認為,由於觀察研究大都強調移情的理解所觀察的對象(即參與的觀察),因此無法檢驗其信度,加上因時間、地點、人物、情境的變動或流失,很難對原先研究的對象,重複再研究或觀察,所以研究的信度不高。王文科(1995)認為,觀察是主觀的,無法查核其信度,觀察者經常主動參與所研究的環境,可能造成角色衝突與情感投入,因而降低蒐集得到之資料的效度。因此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)、一致性(conformability),以提高質性研究的確信程度(林佩璿,2000;胡幼慧、姚美華,1995)。然為達到研究嚴謹度,本研究選擇適當且有效的質性研究方法,在其計畫的發展過程中,由於各部分組成元素之間相互關聯的緣故,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)。

肆、資料分析與結果

本研究採用焦點團體訪談法瞭解主管/經理們對第一線服務人員所應具專業職能之看法,為能有效地呈現受訪者對訪談議題之豐富互動訊息,因此在結果的呈現上以直接引用(quote)受訪者之言詞。此種作法,趙淑珠(2003)認為,可以使讀者對於受訪者的談話及互動內容有較完整的瞭解,而非受制於研究者的過度剪裁,忠實呈現訪談資料的多樣性與豐富性。

一、專業職能—知識

(一)食物飲料的口味、配方

在專業知識方面,團體討論中發現,食物飲料的口味與成分的熟悉,對服務人員來說是最基本的知識,能為顧客提供服務的人,基本上對餐點的味道、

口感都能順利表達，且在調味佐料方面也有基本的認識，說明瞭基層員工對餐點飲料有一定程度的瞭解。

廚房經理：要很瞭解，它是什麼味道阿...，客人想吃清爽的，結果你推薦奶味重的就不行。

外場經理：調味料也要知道，像紐奧良粉是辣的，它會加在麵裡面，小朋友就不能吃。

廚房經理：嗯...很瑣碎可是很重要，客人好吃東西的認定，其實就是符不符合他的口味。

總經理：對素食客人也要很注意，是蛋奶素還是全素，蔥、薑、蒜、白酒、洋蔥吃不吃。

訓練經理：或是調酒裡面有什麼，加五種基酒，跟加一種香甜酒，它味道一定不一樣。

由於公司在訓練新進員工時，均會對每道菜做說明，也提供機會讓員工能享用店裡的餐點，因此，大致上皆有判斷食物口味的專業能力。由對話中可知，隨著用餐的客人的不同，喜歡的口味也不一樣，服務生就需根據客人所想要的來提供建議，配合優良表達能力，可適當推薦自己喜愛的餐點。換言之，此點亦說明員工說菜專業能力之養成愈顯重要。

(二)食物的份量、搭配

在專業知識的討論中，服務人員除瞭解食物的口味與配方，也需對份量熟悉，並清楚該如何搭配。在訓練時會教導如何配合客人人數來建議其餐點的份量，食物與飲料的搭配，因此，服務生在食物飲料的專業知識十分重要。

外場經理：也要知道，每樣餐點的份量都不一樣。

吧台經理：要很清楚，兩個人跟四個人吃的一定不同。

廚房經理：開胃菜、沙拉、主菜的份量差很多，要提醒客人怎麼搭配比較適合。

總經理：點太多吃不完，菜也會慢慢冷掉，對餐點印象就會打折扣。

訓練經理：必要時適時提醒客人，建議他們先吃這樣（指已點的餐點），...點太多會吃不完，

不如下次在來吃。

襄理：對！如果吃奶味很重的麵，又喝霜淇淋飲料，會變很膩。

對餐點的認識是最基本的專業知識，在討論餐飲知識時，經理們普遍認為，藉由對餐點飲料的專業知識，來為顧客做建議性銷售，提供他們吃到自己想要的口味，除了味道外，份量也是客人感受的關鍵，讓顧客有意猶未盡的感覺，想著下次還要來吃，如總經理、廚房經理、訓練經理均提到，其他的經理也都點頭表示贊同。

(三)食品衛生、工作安全的專業知識

在專業知識討論中得知，食品衛生與工作安全其詳細內容，對一般服務生而言是比較硬性的，公司為方便員工，也將需注意的事項及操作流程，整理為統一表格，在操作上效率更高。

吧台經理：很多衛生規定，...全台灣的Friday都一樣，對客人比較有保障。

訓練經理：吧台30分鐘洗一次手，切裝飾物也要洗手戴手套。

總經理：地板濕滑很危險，客人與員工都容易受傷。

外場經理：隨時替客人整理桌面，避免餐盤掉落或接下來的菜無處可放的情形。

襄理：抹布要隨時浸泡於消毒水中，消毒水濃度要定時測試，我們都有列一份檢查表。

廚房經理：食材部分就是要先進先出，未放在原包裝的就要寫開封與到期日。

襄理：對！...消毒抹布是100PPM、砧板清潔50PPM，每種東西濃度不一樣啦。

雖然食品衛生及工作安全對顧客來說，無法直接接觸到，但其後續影響範圍很廣，因此，關於衛生與安全的專業知識，公司實行的非常徹底，像訓練經理、襄理所提到的，包括洗手的時間、消毒水的濃度，都有具體的時間規範。

二、專業職能—技能

(一)溝通、表達與應對能力

在專業技能方面，團體討論內容中發現，表達技巧與進退應對，對基層人員來說是很重要的能力，每次所接觸的顧客不同，所互動的方式也不一樣，且隨時配合顧客的反應來做應答，能以顧客期望的方式進行互動才是優秀的服務人員。

廚房經理：讓員工有機會品嚐到食物，用自己的話去介紹給客人，所以表達能力很重要。

吧台經理：要會看場合說話，先在腦中想一次該如何敘述比較容易讓人明瞭。

總經理：對客人的隱私，像上次跟誰來的...之類，儘量不要提。

訓練經理：有時候遇到比較鄉土的客人，也可以用他們的方式來互動，對顧客來說比較自在。

外場經理：如果客人用餐氣氛比較正式的，就要展現專業來讓顧客信服。

經理們認為服務生的表達溝通能力很重要，在餐點飲料的介紹希望能用自己的經驗，提供顧客做適當的選擇與建議，而美式餐廳氣氛活潑，與顧客聊天互動，應針對不同客人，有不同的應對方式，同時保護顧客隱私，如總經理所提到的情形。

(二)製造歡樂氣氛的技巧

專業技巧方面，從團體討論中發現，營造歡樂氣氛，可為公司帶來特殊風格，經由慶生、魔術、舞蹈等來跟客人互動，創造新鮮感，讓顧客還想再回來，間接創造了利潤，且讓顧客每次都能感受到有不同於上次的體驗。

襄理：會設計很多的活動，讓客人一起參與，營造出回到自己家的感覺。

吧台經理：有整點舞蹈，像慶生會彈吉他，歌也是自己編的，要讓人覺得很新鮮。

總經理：也遇過客人在這求婚的，我們會引導其他顧客一起幫忙，這種機會很難得。

外場經理：像週末晚上有整點舞蹈，可以炒熱氣氛，...如果願意跟我們一起跳的話，就請他吃個小甜點什麼的。

訓練經理：歡樂是會感染的，其他客人看到慶生活動，也會跟著開心，整體氣氛就很好。

廚房經理：對對，客人心裡也會想說，下次生日要帶朋友來這吃飯，也會有人幫我們慶生。

吧台經理：...先從談話觀察他們，決定哪種型態的慶生，有些人不喜歡被特別的注視著。

其實餐廳所做的種種努力，皆是為了提供超越客人所期望的獨特服務，如總經理、外場經理、吧台經理所提到的，有些人喜歡在生日或週年紀念時，希望所有的眼光都注視著他們或他們的朋友，其他客人也能感受到整體歡樂氣氛，對用餐品質具正面效果。不過吧台經理特別提醒，可先藉由與客人談話，試著知道顧客想要得到別人多少的注意。

(三)建議性銷售的技能

在針對建議性銷售的討論過程中，經理們均認為，服務生對建議性銷售的概念清楚，然而在實際執行面確有困難，如何利用手邊的工具及適度誇讚的措詞，來吸引顧客嘗試新產品，對服務生而言，具有相當程度的挑戰。

外場經理：其實只要是推薦，就算是建議性銷售，不管是食物或飲料都可以。

廚房經理：用建議的方式來提供客人選擇的方向，引導客人吃到想吃的東西。

訓練經理：服務生對餐點比較熟悉，也會適時推薦飲料，如果客人點太多也會阻止。

總經理：對公司是一種行銷策略，可以提高顧客平均消費金額，在創造利潤上有很大幫助。

廚房經理：沒錯，對新人來說有很大的挑戰性，通常客人點什麼就照做，不太會給建議。

襄理：嗯...服務生肩負銷售的任務，除了公開的行銷活動外，也會另外設定一些銷售的目標，用激勵的方式讓員工更重視。

吧台經理：像透過個人或團體的遊戲方式，來達到行銷的目的，藉此提升員工的專業能力。

建議性銷售的基本能力是必須具備食物口味的觀念，並依照不同顧客的口味，再選擇適當的餐點推薦給客人，藉由使用桌卡、菜單上的圖片，讓客人可具體看見服務生所誇讚的產品，而服務人員須具備影響顧客的能力，如廚房經理、訓練經理所描述的。而銷售的另一個任務，就是為了提高來店顧客的平均消費金額，因此公司設計了許多關於銷售的遊戲，服務生必須肩負銷售的任務，即上述襄理與吧台經理中所提及員工應具備之專業職能。

(四)處理顧客抱怨的能力

專業技巧討論中發現，在很多餐廳中，處理顧客抱怨是高階主管所負責的範圍，然而在A美式主題餐廳卻交由最基層服務人員做最先處理，因此服務人員須培養處理顧客抱怨的能力。

外場經理：很重要，他們是第一線接觸顧客的人，能馬上知道客人要的是什麼。

總經理：授予部分的權利讓服務生優先處理客人的抱怨，使問題很快獲得解決。

廚房經理：對...肚子餓脾氣都不好，如果漏點了餐點，可以先送碗湯請客人喝之類的...

訓練經理：如果能先知道客人是為什麼不開心，或他想到什麼補償，會比較好處理。

外場經理：要傾聽、道歉、解決最後向顧客致謝，感謝客人告訴我們這個問題。

經理們認為，基層服務人員是第一線接觸顧客，能在第一時間處理顧客的需求，或瞭解不滿的問題點及想要獲得的補償，扮演主管與顧客間的潤滑劑，如果有一位客人不高興，而我們馬上處理解決。那麼，

我們就有機會將負面情況扭轉成正面的，並且讓客人建立起忠誠度。

三、專業職能—特質

(一)樂觀開朗的特質

在關於人格特質的討論中，經理們普遍認為，求職者是否具備樂觀開朗的特質，是經理們在決定人事錄用時最主要的參考項目。由於服務業的屬性必須面對不同的顧客，因其具有開朗的個性，並且能與陌生人自然互動，對公司而言是一項很重要的條件。

吧台經理：應徵員工的條件，外型一定是個重點，不過個性所佔的比重更大。

訓練經理：外向的個性是很重要的，如果內向就不太適合。

外場經理：溝通能力雖然也很重要，但是想從事服務業，要有熱忱，其他的都可以從頭訓練。

總經理：不怕接觸人群，勇於表達自我，願意接受挑戰，是公司挑選員工時所注重的特質。

廚房經理：個性活潑，不怕面對個人的詢問，即使無法回答，也要能夠自己尋找答案。

襄理：會多問...過去的工作經驗，跟平常的休閒活動，來判斷他能不能主動積極。

由此可見，經理們在應徵員工時，最注重的不是在於擁有專業知識的多寡，而是本身的個性是否符合服務業的條件，由以上經理的團體訪談可得知。至於其他工作上所需要具備的專業能力，公司都有完善的職前訓練，讓員工可以有足夠的時間來培養。並且在確定員工已經具備足夠的專業職能後，才開始進行顧客服務。

(二)友善與熱情的特質

在團體討論中發現，友善與熱情的特質對於顧客服務的滿意度以及銷售的銷效上，有著顯著的影響。經理們普遍認為，服務不是機械式的，而應該像是對待自己的親人或朋友，真誠的發自於內心，以友善迅

速的方式提供每位元顧客的需求。

襄理：在客人入座後，三十秒內打招呼，而且要帶著
微笑，親切的跟客人問候。

總經理：向顧客介紹自己，讓客人知道服務生的名字，
這樣可以拉近彼此的距離。

訓練經理：**微笑與眼神的接觸**，可以讓客人覺得受到
歡迎跟重視。

吧台經理：熱情是非常具有感染力的，可以讓顧客也
在愉悅的氣氛下用餐

廚房經理：有空閒的時候，可以**多跟顧客聊聊天**，這
也可以有效增加顧客的滿意度。

外場經理：每個服務生都把自己當成這家餐廳的主
人，就好像**邀請朋友到自己家裡一樣。**

經理對目前員工所展現的特質，均表示肯定的態度，經由完善的訓練模式，讓員工逐漸熟練如何與顧客互動。讓客人渴望再度光臨，創造家的氣氛。公司並不限定員工該如何與顧客互動，因此服務人員具有很大的彈性，可以從事個性化服務。

(三)組織力與高敏銳度

在人格特質的討論中發現，經理們認為服務生在組織力與敏銳度方面，還有許多進步的空間。對新人而言，如何同時兼顧多組客人，並且隨時注意客人的需求，仍是一項重大的挑戰。

外場經理：在這邊的服務生，必須同時具備非常多的
技能，自己**負責整套的流程。**

訓練經理：這桌要點餐，另一桌要結帳，那桌的菜還沒送，這些都是服務生要自己組織的。

總經理：先後順序很重要，盡量雙手進出廚房，把能帶的東西一次帶齊，會更節省時間。

廚房經理：關注客人需求，**不要等客人開口**，就能夠主動詢問他的需求。

吧台經理：對！在我們的觀念裡，**如果讓客人開口或舉手，就是比較差的服務。**

襄理：很容易發現，如果客人不停尋找服務生，代表他們應該需要幫忙。

在餐廳中，從點餐，出菜、整理桌面、結帳與收桌等標準作業流程，均由同一位服務生負責。然而，此部分倘若應用於其他型態餐廳，可能會分別歸屬不同部門執行。因此，員工為能有效提升服務品質與兼顧顧客需求，且能順利組織自己所負責之區域，其本身服務傳遞之速率、工作任務之組織力與工作場域之敏銳度即為一項相當重要之課題。

(四)榮譽感與挑戰自我

公司希望所應徵的員工，都具備正面積極的特質，而自我挑戰與榮譽感正式達成此目標一個重要的因素。不論在服務或是銷售中，都會遇到挫折，擁有自我挑戰特質的員工，較容易突破瓶頸，進入更高的層次。

訓練經理：很多部分都是，像是與客人互動跟銷售，甚至於組織力，都是不斷自我挑戰的項目。

襄理：**我們要的服務生，都是最好的**，他們一定要用於挑戰自我，而且要很有榮譽感。

外場經理：公司設定了很多的工作目標，服務生必須不斷的吸收新的知識，才能達成。

吧台經理：沒錯...所以即便員工自己沒有進步的動力，也**會被公司及環境推著走。**

總經理：我們會有很多**分組進行比賽**的活動，這樣很能夠激發員工對團體的榮譽感。

廚房經理：每個班次就是一個團隊，成員必須要互相合作才能達成挑戰。

由外場經理、吧台經理的敘述中可見，榮譽感與進步的動力，除了員工本身之外，公司政策及團隊氣氛，也佔了很重要的因素，而這對於銷售的成效也有著深遠的影響。此外，許多服務人員的成長，不僅是因為本身勇於挑戰自我的人格特質，更與他們有著極

高的榮譽心有著相當大的關係，如此才能因為環境之所需而不斷進步。

四、專業職能—動機

(一)薪水與榮譽

由於餐飲服務業，尖峰離峰時段明顯，因此多雇用計時人員。本餐廳服務人員多屬在學學生，故於動機目的的討論中可發現，薪資福利與同儕間的看法，佔了絕大部分之因素。

外場經理：覺得在這邊工作會被朋友羨慕，認為英文一定很厲害，能跟外國人聊天。

吧台經理：薪水高吧...美式餐廳的起薪跟 7-11 比起來，當然不一樣。

總經理：對...（點頭表示同意）

廚房經理：（點頭表示同意）

訓練經理：會被認為外語能力較好，穿著也可以隨個人風格作打扮。

襄理：有些員工個性比較活潑，覺得上班能賺錢又能跟客人聊天很好。

經理們普遍認為，學生在尋找打工時，均以薪資為主要考量，此部份吧台經理亦感同身受。其次，即是同儕間羨慕的感受，由於僱用門檻較高與較重視應聘員工之外語能力，相對員工本身而言亦較具有榮譽感。

(二)尋求體驗

有些人曾在餐飲業服務，想嘗試不同的工作環境，本餐廳不論在服務流程或風格上，皆與一般簡餐店或宴會廳有明顯差異。

訓練經理：我們的風格在外面比較不常見，學生就會想來試試看。

外場經理：像服裝、溝通方式都很自由，跟一般餐飲業制式的流程不太一樣。

總經理：有遇過...大部分是一般簡餐店或是飯店宴會

廳來的。

襄理：利用互動，讓顧客有賓至如歸的感覺，服務生要認同我們的方式。

吧台經理：其實工作份量還滿重的，重點是對人有熱情。

由外場經理敘述可得知，極大部分想加入A美式主題餐廳之應徵者，對美式餐飲的自由風格感到嚮往，想藉由嘗試不同的工作環境，體驗不同的服務方式。

五、專業職能—自我概念

(一)自我認同

在自我概念的討論中發現，員工多能認同自我及認同公司，對能在此餐廳工作也感到驕傲。工作上的權限劃分，以及可以做決定的程度，員工本身也都十分清楚，對工作上的執行，能增加其順暢度。

外場經理：一般會來應徵的人，對公司都有著很高的認同感，想成為公司的一份子。

廚房經理：認同自己、認同公司，工作就會非常順手。

襄理：我們會教啦！所以服務生對自己的權限很清楚，什麼情形可以自己處理。

訓練經理：會聽他們跟同學說，我在 Friday's 打工之類的，可見對在這工作感到很驕傲。

吧台經理：喜歡在這工作，認同公司，才會待的久。

由於團體討論對象為主管，因而無法直接得知員工對公司的認同感，故本研究認為其論述稍嫌美中不足。但主管們表示，藉由員工與朋友同學的談話中得知，他們認為能在此工作，感到滿意，表現出對公司高度榮譽感，公司也不定期舉辦各種活動，藉此凝聚員工的向心力。

(二)自我學習

第一線服務人員在工作中有學習新事物的機會，依個人興趣可對美工、企劃來做設計，也會漸漸參與

餐廳的決策。

外場經理：我們的正職人員都是由時薪開始做起，願意學習的越有機會升上來。

吧台經理：餐廳有許多的美工海報、公佈欄都是員工自己設計的。

總經理：...有許多能學習的事，從帶領新人到公司營運都很歡迎一起參與。

訓練經理：每段時間都會推出有關銷售的遊戲，員工能參與遊戲的企劃跟執行。

襄理：成為管理組長後需參與公司決策，...都是自願參加的，讓工作更順手，效率更高。

經由焦點團體訪談發現，在公司中，員工除了學習最基本的專業知識外，另可針對個人興趣及特質，選擇跨部門的訓練，或接觸管理、行政企劃、帶領新人等工作，因此可在公司不斷學習，使其自我有所成長。

伍、結論與建議

一、結論

本研究應用Spencer & Spencer (1993) 所提出之「冰山模型」為立論基礎，並以其內涵之「知識」、「技能」、「特質」、「動機」與「自我概念」等五大構面，分析A美式主題餐廳之第一線服務人員所應具備之專業職能。本文茲將各構面之分析結果，作一延伸性論述。其內容分述如下：

(一)專業知識

「餐點飲料的口味及配方」及「食品衛生、工作安全」可說是服務人員最首要的專業職能，且不論中式或西式連鎖餐廳，這兩類職責都是服務人員在執行樓面服務時最重視，使用頻率也是最高的。服務業的產生起源於顧客的需求，因此每天與顧客頻繁接觸的場所最為重要（劉駒汝、陳弘元，2002），如何有效提供顧客最好的商品、最好的服務並且讓顧客感到滿

意，成為最主要的課題。而提供顧客享用口味相符的餐點，則需仰賴服務人員對餐點飲料的專業知識，在工作安全部分，如地面乾濕、人群來往、顧客食用不當等情況，都是造成意外的根源，「安全」管理一直被消費者視為選擇消費休閒的重要考量因素，因此「危機」的預防及因應，就成為除了服務之外，最重要的任務，創造一個讓顧客吃得安心、吃得放心、吃得滿意之用餐環境的提供。

(二)人格特質

餐飲服務的源起是為了滿足顧客對「產品品質」及「服務品質」的要求，鄭紹成、陳嘉隆（1996）在餐飲服務業顧客維繫因素之研究中指出，顧客會與主要產品、衛生安全、環境氣氛、服務速度滿意之業者長期交易。因此服務人員對於美味安全的餐食、親切、快速的服務、清潔的環境及設備之提供，需格外用心。本研究也顯示，店經理在執行應徵工作時，篩選個性活潑、友善熱情等條件，期能以好的服務態度來提升顧客滿意，展現了高度的重視及使用頻率，在在顯示提供顧客滿意服務之企圖及努力。

(三)專業技能

根據吳碧華（2001）研究指出，西式餐廳在規劃與營造營業現場氣氛方面之使用頻率顯著高於中式餐廳，其可能原因為西式餐食由於菜色同質性高，因此「享用」的環境與氣氛，是顧客持續交易與否的影響因素（蔡志賢，1998），因此獨特性氛圍之塑造往往是主題餐廳致勝之關鍵因素。於此，本研究推論其環境氛圍特質與本研究個案相符；易言之，所謂美式主題餐廳，其乃運用彩色玻璃、鮮豔紅白條配色與活潑的服務人員來營造現場氣氛的餐廳；因此，創造歡樂氣氛便是服務人員所必須具備之專業職能。

此外，根據本研究結果得知，A美式主題餐廳在行銷管理方面，服務人員非常重視並把握最直接的行銷方式—與客人保持良好的互動以及進行顧客意見的調查。尤其今日是顧客導向的時代，分店應充分掌握

與顧客直接接觸的機會，讓顧客有賓至如歸之感受，奠定將來持續交易之基石。因此與顧客保持良好的互動關係、進行顧客意見調查、及建立顧客檔案與追蹤三項任務便成為基層人員十分重要的專業職能之一。

(四)自我概念

Arnold (1981) 指出，成功的餐廳服務人員在與工作同仁及員工有關之人際方面的能力是相當重要的，服務業的工作時間長且繁瑣，擁有良好人際能力，創造愉悅的工作環境，才能上下交心，共同為獲取利潤而努力（陳弘元，1993），在調查中發現，目前我國各連鎖餐廳多能重視到這點，在激勵員工及與員工間的良好關係的建立方面花了許多功夫。尤其是西式餐廳在此方面的重視程度更勝於中式餐廳，可能原因為中國人謙虛含蓄的民族性，不習慣於將讚美的話放在嘴邊，因此對員工工作過程中之激勵較少（楊國樞，1988），同時中國人也注重上對下的權威關係，因此較難與主管建立親近感（許士軍，1984），故在員工良好關係的建立上的重視程度稍低。而美式作風較開放自由，對員工關係建立重視程度較高。

(五)自我動機

吳武忠（1993）指出，台灣地區餐旅業的業主普遍存著工作第一，賺錢第二，訓練有否均無所謂的態度，新進員工僅經過幾小時所謂的「職前訓練」便上場打戰，至於老員工，由於份內工作已很熟悉，因此認為當然更不需教育訓練，所以新兵死傷率高，老兵對重複性的工作感到高度厭煩。然蕭淑藝（1996）之研究指出，西式餐飲業之教育訓練較中式餐飲業來得完整、嚴格與有計畫。配合員工強烈工作動機，不論是經由薪資或員工間的表揚，達到自我肯定，因此自我要求高，期望將事情做到完美，藉由完善的訓練制度，更能達成此目標。經本研究發現，基層服務人員認知項目中，可歸納「具備餐飲基本專業知識」、「瞭解人際關係的處理原則」、「積極正面的態度」、「正向的自我動機」、「良好的自我概念」五項，餐飲產業是服務人的事業，必須具備多元的能力與特質，才

能提供完善貼心的服務給顧客，因此，專業職能備受重視，反映出公司在該方面的要求。

二、建議

根據上述結論，本研究進而提出管理實務建議，以作為A美式主題餐廳員工專業職能後續參考與改善之方針。內容分述如下：

(一)提供具體生涯發展

團體討論中發現，多數服務人員皆為在學學生，年齡分布為18至22，未來必定面臨就業問題，公司可適時提供生涯規劃，可降低人員流動率並提高對公司的向心力。

(二)重視人際關係溝通

因餐飲業是服務人的產業，在面對顧客，適當的表達溝通，是影響顧客滿意度的重要因素，因此如何加強溝通能力，顯得更加重要。建議公司可開設人際關係與溝通課程，讓員工不論是對同事或對客人，都有良好的應對方式。

(三)加強情緒管理課題

基層人員是第一線接觸顧客的人，必定會感受到顧客的情緒反應，更有可能受到顧客抱怨，因此情緒管理備顯重要。建議開設情緒管理課程，讓基層服務人員能先控制自我情緒，進而影響顧客轉換心情。

(四)著重壓力管理成效

壓力是屬於個人內隱特質部份，其隱含很重要但不易觀察。由於基層人員工作時間長，且隨時面對顧客，其壓力累積之程度並非一般外人所能體會。建議可開設壓力管理或AQ（Adversity Quotient）課程，協助員工適當的排解壓力，提升服務品質。

參考文獻

王文科（1995）。**教育研究法**。五南圖書出版股份有

- 限公司。
- 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**。未出版之博士論文，國立台灣師範大學家政教育系。
- 王明元、陳慧貞(2009)。**主題餐廳結合文化創意產業經營成功因素之探討—以高雄懷舊餐廳為例**。**商業現代化學刊**，5(2)，55-70。
- 王文科、王智弘譯(Schumm J. S., Sinagub J. & Vaughn S.著)(2000)。**焦點團體訪談—教育與心理學適用**。臺北市：五南圖書公司。
- 李聲吼(1997)。**人力資源發展**。臺北市：五南圖書公司。
- 吳武忠(1993)。**二十一世紀旅館管理新趨勢之探討**。**中國文化大學商科學報**，21，7-14。
- 李政賢譯(Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman著)(2006)。**質性研究設計與計劃撰寫(Designing Qualitative Research)**。臺北市：五南圖書公司。
- 吳碧華(2001)。**餐飲連鎖業店經理專業能力分析之研究**。未出版之碩士論文，國立台灣師範大學家政教育系。
- 林文政、楊尊恩(2004)。**職能模式在企業中實施之現況調查**。2004人力資源管理年鑑。
- 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。
- 林群盛(1996)。**連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析—台灣連鎖餐飲業之實證**。未出版之碩士論文，國立台灣大學商學研究所。
- 林素雯、吳朗文、吳泰儒(2003)。**教育策略、社會資本與公平社會。2003邁向新世紀的公平社會—社群、風險與不平等研討會**，指導單位：教育部；主辦單位：國立政治大學。
- 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**》。臺北市：远流。
- 高秋英(1999)。**餐飲管理—理論與實務**。臺北市：楊智文化。
- 陳伯璋(1987)。**教育思想與教育研究**。臺北市：師大書苑有限公司。
- 陳弘元(1993)。**店舖開發、商圈調查與立地評估(一)**。**流通世界雜誌**，86-90。
- 徐兆琪(2004)。**業務人員職能量表之建立—以某電子科公司為例**。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班。
- 許士軍(1984)。**從比較觀點探討中國式管理理論之發展**。台北工商時報經營叢書小組。
- 童小洋(2004)。**公務訓練機構訓練工作者所需職能之研究**。未出版之碩士論文，中央大學人力資源管理研究所。
- 黃瑞菁(2003)。**中西式連鎖餐廳環境屬性對消費者之影響**。未出版之碩士論文，世新大學觀光學系。
- 楊國樞(1988)。**中國人的性格與行為，中國人的蛻變**。台北：桂冠。
- 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。
- 蔡志賢(1998)。**中小型餐館業之創業管理**。未出版之碩士論文，東吳大學企業管理系碩士班。
- 蔡曉娟(1999)。**消費者對國際速食連鎖餐廳意象認知之研究**。未出版之碩士論文，中國文化大學觀光事業研究所。
- 鄭紹成、陳嘉隆(1996)。**服務業顧客維繫因素研究—以餐飲業為例**。**觀光研究學報**，2(1)，63-77。
- 潘淑滿(2003)。**質性研究：理論與應用**。臺北市：心理出版社。
- 劉汝駒、陳弘元(2002)。**掌握加盟優勢，連鎖店的經營與管理**。台北：金錢文化出版。
- 蕭淑藝(1996)。**中西式速食餐廳服務品質之比較研究**。未出版之碩士論文，東海食品科學所。
- Arnold, S. J. (1981). Behavioral variation in natural populations. II. The inheritance of a feeding response in crosses between geographic races of the garter snake, *Thamnophis elegans*. *Evolution* 35, 510-515.
- Banwari (1996). "Trust and Relationship Quality : A Conceptual Excursion," in A. Parvatiyar and J. Sheth

- (eds.) *The Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*,” Atlanta, GA: Emory University, Center for Relationship Marketing, p. 230-240.
- Beardsworth & Bryman. (1999). Late modernity and the dynamics of quantification: The case of themed restaurant. *The Sociological Review*, 47(2), 228-257.
- Berg B. L. (1998). *Qualitative research methods for the social science* (3rd ed.). Allyn and Bacon.
- Boyatzis (1982). “R. E. The Competence Manager: A Model For Effective Performance”, New York : John Wiley & Sons.
- Gottidiener (1997). *The timing of America*. Colorado : Westview.
- HIRISCH, R.D., y PETERS, M. J., (1982). “Comparison of Perceived Hospital Affiliation and Selection Criteria by Primary Market Segments”, *Journal of Health Care Marketing*, 2(3).
- Knowles, S. (1970). *The modern practice of adult education: A systematic approach to education* . N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hill, CA: Sage.
- McClelland, D. C., (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- McLagan, P. A., (1983). “Models For Excellence”, Montreal: The American Society For Training & Development.
- Parry, B. S. (1998). Just what is a competency ? *Training*, 35 (6), 58-64.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation methods*, 3d Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schoenfeld, A. H. (1998). When good teaching leads to bad results: The disasters of “well-taught” mathematics courses. *Educational Psychologist*, 23(2), 145-166.
- Shapero, A. (1985). *Managing professional people*. New York: Free Press.
- Sooun (2001). “Critical knowledge/skill sets required by industries: an empirical analysis”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 Iss: 8,432-442.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Usiewicz, R. A. (1985). *Investigation and development of competency standards and certification requirements for secondary-level vocational foodservice programs*. Final report. (ERIC Document Reproduction Service No. ED263 385).
- Vaughn, S., Schumm, J., Jallad, B., Slusher, S., & Saumell, L. (1996). Teachers’ views of inclusion. *Learning Disabilities Research and Practice*, 11(2), 96-106.

Managerial Perspective Review : A Study of Professional Competences for The First-Line Employees—An Illustration of A Thematic American-Style Restaurant in Kaohsiung City

Wei-Hsiung Chang¹ Tzu-Yao Lin² Ching-Ying Lin³

¹ Assistant Professor, Department of Tourism Management, Nanhua University.

² Lecturer, Department of Sport, Health, & Leisure, Wu Feng University.

³ Assistant Professor, Department of Applied English, National Pingtung University.

Abstract

The study namely aims at professional competences for the first-line employees by means of conducting in-depth interview for the supervisors and the managers at a thematic American-style restaurant via Focus Group Interview Method. The findings are cited as follows:

- (1) In “Knowledge” aspect, the competences required for the first-line employees are “flavors and ingredients of food & beverage”, “portion and collocation of meals”, and “sanitation of sustenance and safety for work”.
- (2) In “Skill” aspect, the competences such as “communicative, expressive, and interactive skills”, “creating joyful ambience skill”, “suggestive selling skill”, and “Customers’ complaints dealing skill” which are required for the first-line employees.
- (3) In “Traits” aspect, “optimism and open-mind”, “kindness and enthusiasm”, “sensitivity and inner personal characteristic”, and “sense of honor and self-challenge” which are the personal characteristics required for the first-line employees.
- (4) According to “motives”, “salary and honor” and “seeking particular experiences” are the main thought and consideration for first-line employees.
- (5) In “self-concept” aspect, “self-identity” and “self-acquisition”, the main motivations, which the first-line employees have been selecting for.

Key Words: Competence, Focus Group Interview, and Thematic Restaurant