



軟實力之建立—國際觀光旅館客務部人員教育訓練評估模式之建構 Soft Powers Development—A Study of Constructing the Training Evaluation Model for Employees of Front Office Department in The International Tourist Hotel

張偉雄¹
Wei-Hsiung Chang

林子堯²
Tzu-Yao Lin

林青穎³
Ching-Ying Lin

戴琨修⁴
Kun-Hsiu Tai

摘要

本研究係以人力資源發展基礎觀點探討教育訓練評估模式對於國際觀光旅館客務部之實質內涵。於此，本文以國際觀光旅館之客務部為主要研究主體，研究步驟與流程為透過資料處理與問卷設計，再經由國際觀光旅館教育訓練相關主管及產官學界訪談，並透過文獻回顧法與 AHP 層級分析法，採用層級分析法作為國際觀光旅館教育訓練指標評估分析及建構。其研究結果顯示，客務部教育訓練評估模式之權重高低依序分別為：「需求評估」、「訓練目標及課程設定」、「訓練課程實施」與「訓練目標檢視」。國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式於每一主準則與次準則中，雖相對比較上重視程度有所差異，但皆為不可或缺的過程，每一過程皆有其需達到的目標與教育訓練的效果。於此，倘若該企業能妥善運用與執行其構面指標，定能拓展其全面性之人力資源發展系統。

關鍵詞：國際觀光旅館、客務部、教育訓練

Abstract

Based on the perspective of human resource development, the study namely aims at exploring and constructing the educational training evaluation model for front office employees in the international tourist hotels. Meanwhile, literature review method and AHP analysis are utilized in this study. Therefore, the results and findings show four dimensions constructed in the educational training evaluation model. The dimensions presented in this study are: 1) Needs Evaluation; 2) Training Goals and Programs Setting; 3) Implementation in Training Program; and 4) Observation and Evaluation for Training Goals. Finally, it is anticipated that the model could be as the considerable and referent framework for human resources development conducting and evaluating aspects for other international tourist hotel sectors.

Keywords: International Tourist Hotel, Front Office(F/O), and Training

¹南華大學旅遊管理學系暨碩士班專任助理教授

²吳鳳科技大學休閒遊憩與運動管理系講師

³國立屏東大學應用英語系暨碩士班專任助理教授(本文通訊作者)

⁴正修科技大學運動健康與休閒研究所碩士

1. 前言

隨著社會消費型態的改變、週休二日的實施以及加入世界貿易組織 WTO 的影響，觀光產業被喻為 21 世紀的明星產業，因而使得觀光業為高勞力密集的服務性產業上人才需求倍增。在競爭激烈的環境中，教育訓練更視為國際觀光旅館產業為服務與區隔同業競爭者所需重視的項目(黃蘭鈺, 2003)。世界觀光組織 (WTO) 預測2020年前，國際觀光產值每年成長率至少都會達到4%以上，且特別集中在新興工業國家，例如像亞太地區及部分拉丁美洲；世界旅遊及觀光協會 (The World Travel and Tourism Council; WTTC) 亦預測2025 年以前的觀光市場，每年以同樣高成長的速率邁進。而今，隨著亞洲觀光市場的蓬勃發展，台灣逐漸受到世界觀光客的矚目，政府當局除了開放兩岸三通政策使觀光客增加外，依據交通部觀光局國際觀光旅館營運分析報告最新統計資料顯示，2012年後之國際觀光旅館總住宿旅客將逐年遞增且平均在899萬人次以上，其中個別旅客占51.84%，團體旅客占48.16%。就國籍而言，以本國旅客為最多，占40.59%，其次為大陸旅客，占18.20%，再次為日本旅客，占17.75%；國際觀光旅館全部員工2012年平均產值為每人2,017,828元，較2011年每人2,000,465元，增加17,363元，成長0.87%。全部員工平均產值以臺北地區之2,320,810元最高，高雄地區2,173,856元次之（交通部觀光局，2015）；換言之，國際觀光旅館產業更被視為觀光業重要營運發展與提升績效的指標。國際觀光旅館為提升服務品質及競爭優勢，更注重於員工的教育訓練。因此，促進國際觀光旅館業者強化員工之教育訓練發展，以降低企業成本、提升整體服務品質，即成為當前刻不容緩所應考量之課題。

國際觀光旅館客務部，係為公司面對旅客的第一印象與突顯公司特色與文化的重要指標，對於營收及公司發展，具有重要關鍵之影響因素。其客務部人員為面對旅客的第一線工作人員，更需對於公司有一定程度了解，才能表現公司所要求的服務與特色及緊急應變的能力。國際觀光旅館客務部，在組織上有其重要地位，對於教育訓練上，國際觀光旅館更重視於客務部人員的發展與訓練。另一方面，係因近期金融風暴之故，進而影響其減少整體營收表現；於此，因而使得國際觀光旅館業更加著重於員工教育訓練上，以提昇服務品質外，並由基礎面降低營運成本。

有鑑於此，各國國際觀光旅館在形象、規劃甚至於在組織制度皆有所不同，也可能因營利目標與市場競爭的策略，而有所不同，本研究透過台灣地區具代表性且經過完整審查之四至五星級國際觀光旅館業者在客務部門的教育訓練制度與相關文獻回顧進行探討，了解整體國際觀光旅館客務部在職訓練的規劃與星級旅館評鑑實施後之教育訓練內容為本研究動機之一。同時，本研究亦欲建立國際觀光旅館客務部在職訓練評估模式，並針對企業本身特性適時調整，以提供未來四至五星級國際觀光旅館參考與評核。近期相關研究上，林思穎(2009)、林彥妘(2008)、謝孟晏(2008)、張詠庭(2007)、陳怡樺(2004)等人，以教育訓練對於工作滿足、績效為主要研究方向，而在觀光旅館客務部人員教育訓練內容上，以曹仲琦於2007年所提出之研究觀點，較為相似與接近，然內容以論述當時教育訓練項目為主。近期，對於國際觀光旅館教育訓練內容探討上較少著墨，深入探討以客務部為主體與星級旅館評鑑實施後相關研究，仍付之闕如。因此，建立國際觀光旅館客務部在職訓練評估模式之指標內容為本研究動機二。

根據上述，本研究係以人力資源發展基礎觀點探討在職訓練評估模式對於國際觀光旅館之相關內涵，以作為台灣各地區國際觀光旅館於人力資源發展上的運用與評核，並進而建構國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式。

2. 文獻探討

2.1 國際觀光旅館客務部體系

旅館業，可分為觀光旅館與普通旅館業，而觀光旅館業再依據交通部民國八十九年公布之「觀光旅館業管理規則」規定之建築及設備標準，再區分為國際觀光旅館和一般觀光旅館；依據交通部觀光局之統計資料顯示，至2014年12月止，全台灣地區共有72家國際觀光旅館（觀光局，2015）。而國際觀光旅館組織架構，大致可區分為兩部份，一為營業單位(指前場)，二為行政單位(指後場或後勤單位)；前者可分為客房與餐飲兩部份，而客房又分為房務與客務(櫃檯)兩部門（吳勉勤，2006）。客務部為旅館的神經中樞，負責作為客人與旅館的聯繫及訂房、接待、傳遞訊息等服務；對於客人來說，是住宿期間的秘書、行政助理、門房和通譯；對於公司來說，則是店內(In House)的推銷員、旅客與公司的橋樑與安全助理及服務優劣的反應窗口（羅弘毅，2006）；其中亦包含更頂級的服務，即扮演住客與旅館溝通橋樑的專業管家，兼具替住客整合門房（Concierge）、客房服務（Room Service）、洗衣（Laundry）與房務打掃（Housekeepers）等精緻服務，是具有多功能的旅館專業工作人員（Ferry, 2005；IGBH,2007；宋永坤、周志潔，2011）。宋永坤、周志潔（2011）指出客務部專業的管家服務強調服務品質，提供充滿個人獨特風格的客製化服務，但旅館中專業管家的服務型態並非一對一的專業服務，而是以組成小團隊的方式，由數位專業管家服務整樓層的住客並與客務部門唇齒相依；因此，綜觀整體客務部在旅館服務品質上具有重要的指標性及重要決定因素，並為突顯企業文化特色之表徵。

客務部組織職掌可區分為以下六項（羅弘毅，2012；吳勉勤，2013）：

1. 訂房組：整理客房租售、訂房與紀錄、客房營運資料分析預測、旅客資料建檔、客房分配與安排等。
2. 接待組：掌理相關旅客登記一切事務，提供旅客住宿期間通訊、秘書性及事務性服務，包括旅客諮詢、旅館相關設施介紹及預約等，為所有準備工作的呈現者，更是客務部服務的中心點。
3. 服務中心：服務範圍包括門衛、行李員、機場代表及駕駛等，負責行李運送、書信物件傳送、代課停車等業務，主要工作為協助櫃檯處理旅館附帶的事務及客務部服務的連接站。
4. 總機組：為旅館對外聯絡單位，平時為旅客的電話秘書，緊急時的通信指揮中樞，也是客房及公共地區視訊、音樂節目等娛樂節目的播放者，其服務優劣直接影響旅客對旅館的品質及第一印象。
5. 夜間經理：其於夜間代表總經理督導與指揮旅館所有作業。
6. 大廳副理：大廳副理在大廳接待貴賓，處理意外事故或旅客需要的服務。

客務部為直接面對旅客的主要負責單位，故必預了解國際觀光旅館內的設備、服務項目、各單位的職責等業務，並具備緊急應變能力及判斷力等經驗，面對旅客的各項需求及服務，對於企業整體需有一定程度的認知，以突顯企業整體文化特色。國際觀光旅館客務部，因國際觀光旅館以外國旅客居多，更視為國民外交的第一線服務人員，其工作涵蓋旅館各層面事務。另星級旅館評鑑服務品質評鑑項目大多以其緊急應變能力為主要考核項目，使之客務部員工更能強化其教育訓練，使之能在

各工作層面上皆能瞭解且執行確實，亦能對於緊急應變能力上能有所增進及使緊急事件能處理適當完善。

2.2 國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式之分析

國際觀光旅館教育訓練為使員工本身之自我發展與前程發展得到滿足，進而促使國際觀光旅館服務品質全面提升。整體員工教育訓練成效，更對組織績效有顯著影響(莊鴻德，2001)。近年來，國際觀光旅館業者更因員工教育訓練對於員工職涯發展、企業形象提升、顧客滿意度增加及整體營運附加價值增進，皆有其重要性(曹仲琦，2007)；亦即標榜服務優先之客務部員工教育訓練乃首當其衝，而國際觀光旅館客務部及專業管家人員之訓練與發展現況及其員工教育訓練主題也就包含：多元化的訓練方式、不同主題的專業知識、正向的態度、細節的服務前準備(宋永坤、周志潔，2011)；因此，促使國際觀光旅館將「員工培訓」列為公司最重要的政策。

國際觀光旅館之發展雖有賴策略規劃、目標訂定及管理組織上指揮、協調與控制等方式來達成企業目標，但仍需取決於其員工之素質良窳；亦即可藉由積極推動內部行銷活動來提升國際觀光旅館員工之組織承諾與工作滿足，以影響員工倫理行為之產生(許錙響、龔昶元、許蕙心，2010)。有鑑於此，著眼國際觀光旅館未來的發展與組織目標，則需強化員工在職訓練，期使有效運用組織人力資源管理(劉桂芬，1999)；然而，國際觀光旅館教育訓練為使員工本身之自我發展與前程發展得到滿足，進而促使國際觀光旅館服務品質全面提升，整體員工教育訓練成效，更對組織績效有顯著影響(莊鴻德，2001)；換言之，國際觀光旅館教育訓練通常有一項或多項的特定目標、訓練的時間較為短暫、訓練偏重員工職務上的考量、且訓練較強調立即的效果、訓練過程較講究某些特定的分法，同時訓練也較注重以團體方式實施(Dessler, 2012；方世榮、楊舒蜜編譯，2012)。

有鑑於此，本研究係以教育訓練之發展階段為理論基石，探討國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式。其內容分述如下：

1. 需求評估

整理客房租售、訂房與紀錄、客房營運資料分析預測、旅客資料建檔、客房分配與安排等。

2. 訓練目標及課程的設定

根據訓練的需求，規劃訓練知識的灌輸與處理，人員解決能力的演練，設定訓練課程所需的各項課程。黃英忠(2013)認為教育訓練經過分析確定其必要性後，即應擬定教育訓練計畫，教育訓練計畫可以5W1H的科學思考方式來建立，即負責人(who)、內容(what)、對象(whom)、時期(when)、場所(where)、方法(how)。

3. 訓練課程實施

企業限於組織規模的型態與教育訓練課程的特性，教育訓練可區分為因訓練規劃單位的不同而形成的企業內部教育訓練及委託企業外部各管理機構以合作方式進行的企業外部教育訓練。而委託企業外部機構教育訓練，是指將非核心能力的部份委外，只留下最有附加價值的核心能力部份，並透過人力資源委外將使公司工作流程簡單化與標準化，或是改善人力資源資訊貯存、報表管理以及提供員工對人力資源相關作業之自我管理（黃英忠，2013）。

4. 訓練目標檢視

依據訓練需求及目標，檢視訓練前後的效果，以作為教育訓練的決策與改善的參考。教育訓練成效評估，是檢視教育訓練課程是否有達到預期的成效，並檢討缺失，作為日後改進的依據。在此節將對教育訓練成效評估的定義、功能、目的以及評估模式進行探討。

3. 研究方法

3.1 研究架構

依據研究目的與文獻探討，本研究進而歸納與探析國際觀光旅館客務部教育訓練之構面與指標，進而建立其教育訓練評估模式之驗證基礎。如圖 3-1 所示。

3.2 研究範圍、對象及抽樣

具意願參與本研究之主體與對象有：耐斯王子飯店、高雄圓山大飯店、新竹喜來登 HOTEL、台中福華飯店、統茂休閒旅館、高雄君鴻酒店等人力資源部主管、客務部主管及企業內部中階以上之主管，其受訪主管共為 30 位。本研究步驟與流程為透過資料處理與問卷設計，再經由國際觀光旅館教育訓練相關主管及產官學界訪談，採用層級分析法作為國際觀光旅館教育訓練指標評估分析及建構，探究國際觀光旅館客務部在教育訓練評估模式上，各分析指標及問項的權重比例及其重要性指標，方可得知國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式上的差異性及特性。

3.3 研究工具

本研究係採用文獻回顧法與層級分析法作為研究工具，進而探究國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式之各分析指標及問項的權重比例。其說明論述如下：

1. 文獻回顧法

透過國內、外相關文獻之回顧，及參考其旅館客務部資料、教育訓練流程及配合指標現況資料之蒐集與整理，藉以建構國際觀光旅館客務部教育訓練評估之構面與指標。

2. 層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)

本研究採層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)進行問卷調查統計整理，並進而評估國際觀光旅館客務部教育訓練之實質內涵。層級分析法係由Saaty於1980年所發展並引進我國，其主要應用於不確定情況下，且極具有多數評估準則的決策問題上。其目的是將複雜的問題系統化，透過不同的層級分解及量化的綜合評估，以提供決策者選擇適當方案的資訊，降低決策錯誤的風險。

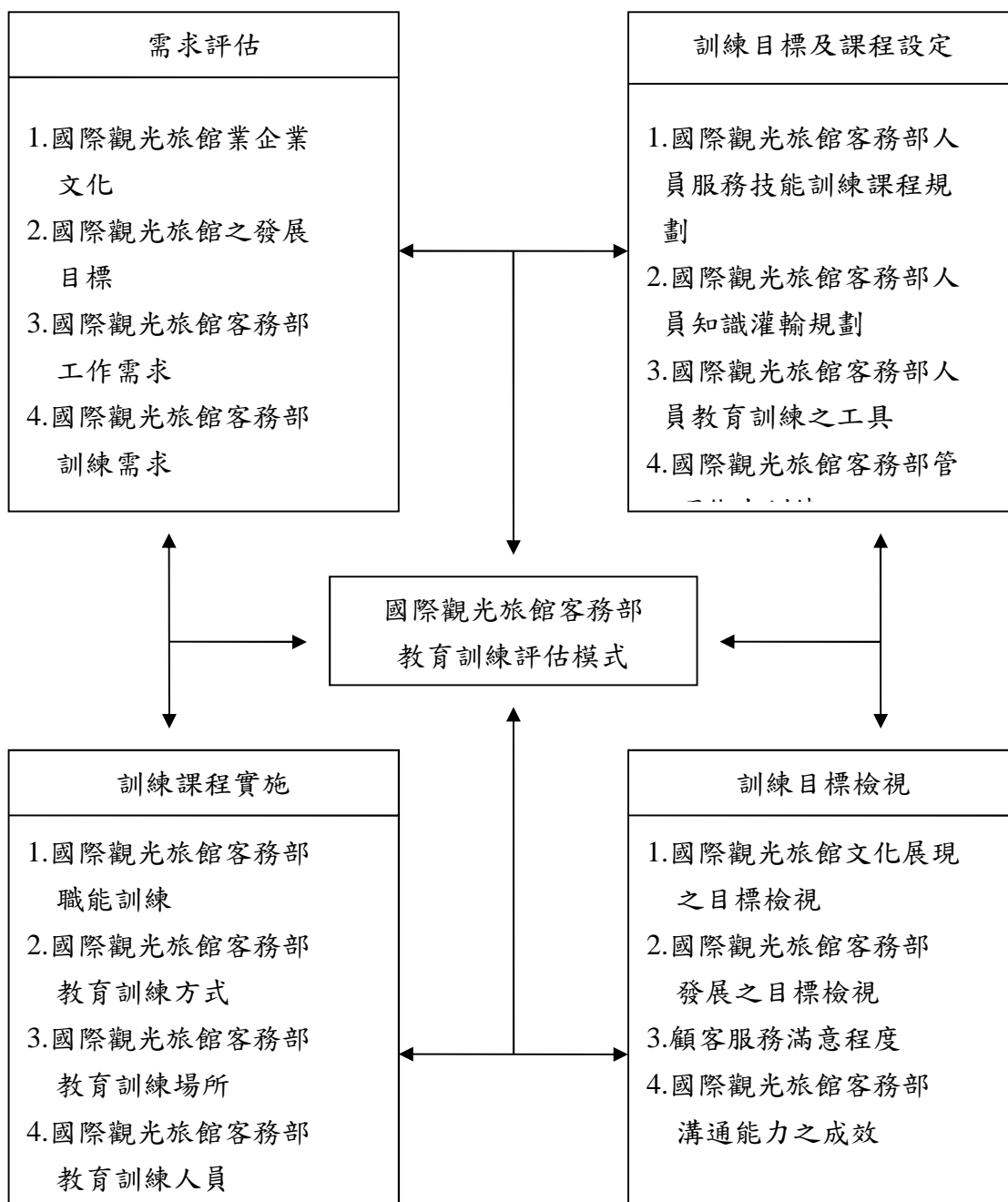


圖 3-1 本研究架構圖

3. 效度分析(Validity analysis)

本研究首先匯整國際觀光旅館教育訓練相關文獻，並初步歸納客務部教育訓練評估模式之構面與指標。爾後，俟透過3位產學之相關專家，審視其內容文句與確定實質概念後，再行定稿。其能充分建構出國際觀光旅館客務部教育訓練之評估模式，並具有較佳之內容效度。

4. 結果與分析

4.1 相對權重問卷調查與結果

1. 問卷調查

本研究問卷調查時間為民國 103 年 4 月 10 至民國 103 年 4 月 30 日，為期兩週。為達其本研究之信度與效度，研究者進行問卷發放前，先行與各受訪主管聯繫並取得問卷調查之允許；爾後，本研究即與各主管面對面將其問項逐一詳細說明，再進行問卷調查。問卷總發放數量共 30 份，回收有效份數問卷為 30 份，有效問卷率為 100 %。

2. 一致性檢定

本研究以通過一致性檢定受訪者之數值，再以算數平均數表示整體受訪者數值。求算出每位專家學者之一致性指標（Consistency Index, C.I.）以及一致性比率（Consistency Ratio, C.R.），來檢定配對比較矩陣的一致性。本研究 AHP 問卷全體專家學者一致性檢定表（見表 4-1），得知所有層級一致性比率數值皆 ≤ 0.1 ，表示此次之受訪的之評估值，皆可達到一致性的水準。

表 4-1 AHP 問卷全體專家學者一致性檢定表

層級名稱	C.R.值	一致性檢定
主準則	0.0828	符合
次準則		
需求評估	0.0462	符合
訓練目標及課程設定	0.0894	符合
訓練課程實施	0.0942	符合
訓練目標檢視	0.0872	符合

資料來源：本研究整理

3. 全體專家之權重分配表

本研究以表 4-2 之主準則層面與次準則選值，將主準則層面權重百分比與次準則權重百分比予以相乘，所得之數值，即為主準則層面與次準則選值，例如「需求評估」權重百分比為 0.3582 與「國際觀光旅館之發展目標」權重百分比 0.3349，兩者之權重百分比相乘後，二者組合之評估因素評選值為 0.1200。

4.2 主準則權重分析

國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式相對權重之分析結果，主準則權重值由高而低依序為「需求評估」權重值為(0.3582)、「訓練目標及課程設定」權重值為(0.2932)、「訓練課程實施」權重值為(0.2013)與「訓練目標檢視」權重值為(0.1475)。

4.3 次準則權重分析

1. 需求評估

需求評估之次準則權重值由高而低依序為「國際觀光旅館之發展目標」權重值為(0.3349)、「國際觀光旅館客務部工作需求」權重值為(0.2283)、「國際觀光旅館客務部訓練需求」權重值為(0.2263)與「國際觀光旅館業企業文化」權重值為(0.2105)。

2. 訓練目標及課程設定

訓練目標及課程設定之次準則權重值由高而低依序為「國際觀光旅館客務部人員服務技能訓練課程規劃」權重值為(0.4101)、「國際觀光旅館客務部管理能力訓練」權重值為(0.3323)、「國際觀光旅館客務部人員教育訓練工具」權重值為(0.1774)與「國際觀光旅館客務部人員知識灌輸規劃」權重值為(0.0802)。

表 4-2 AHP 相對權重問卷全體專家學者之權重分配表

主準則	權重	次準則	主準則		
			權重	與次準則 相乘評選值	排名
需求評估	35.82%	國際觀光旅館業企業文化	21.05%	7.54%	4
		國際觀光旅館之發展目標	33.49%	12.00%	1
		國際觀光旅館客務部工作需求	22.83%	8.18%	2
		國際觀光旅館客務部訓練需求	22.63%	8.11%	3
訓練目標 及 課程設定	29.32%	國際觀光旅館客務部人員 服務技能訓練課程規劃	41.01%	12.02%	1
		國際觀光旅館客務部人員 知識灌輸規劃	8.02%	2.35%	4
		國際觀光旅館客務部人員 教育訓練工具	17.74%	5.20%	3
		國際觀光旅館客務部管理能力訓練	33.23%	9.74%	2
訓練課程 實施	20.13%	國際觀光旅館客務部職能訓練	32.75%	6.59%	2
		國際觀光旅館客務部教育訓練方式	29.86%	6.01%	3
		國際觀光旅館客務部教育訓練場所	1.85%	3.72%	4
		國際觀光旅館客務部教育訓練人員	35.52%	7.15%	1
訓練目標 檢視	14.75%	國際觀光旅館文化展現之目標檢視	1.55%	2.29%	4
		國際觀光旅館客務部發展之目標檢視	27.01%	3.98%	3
		顧客服務滿意程度	37.87%	5.59%	1
		國際觀光旅館客務部溝通能力之成效	33.57%	4.95%	2

資料來源：本研究匯整

3. 訓練課程實施

訓練課程實施之次準則權重值由高而低依序為「國際觀光旅館客務部教育訓練人員」權重值為(0.3552)、「國際觀光旅館客務部職能訓練」權重值為(0.3275)、「國際觀光旅館客務部教育訓練方式」權重值為(0.2986)與「國際觀光旅館客務部教育訓練場所」權重值為(0.0185)。

4. 訓練目標檢視

訓練目標檢視之次準則權重值由高而低依序為「顧客服務滿意程度」權重值為(0.3787)、「國際觀光旅館客務部溝通能力之成效」權重值為(0.3357)、「國際觀光旅館客務部發展之目標檢視」權重值為(0.2701)與「國際觀光旅館文化展現之目標檢視」權重值為(0.0155)。

5. 結論與建議

本研究旨在建構國際觀光旅館客務部員工教育訓練評估模式，以提供相關教育訓練之參考與改善方針。根據研究結果，本文進而提出結論與建議，其內容逐一分述如下。

5.1 結論

本研究整合「需求評估」、「訓練目標及課程設定」、「訓練課程實施」與「訓練目標檢視」等四大構面，建立國際觀光旅館客務部員工教育訓練評估模式，以作為後續企業教育訓練發展之參考基礎與改善方針。

1. 國際觀光旅館客務部員工教育訓練評估模式之主準則結果因素

研究結果顯示，受訪專家認為大多國際觀光旅館客務部在實施教育訓練時，較著重於「需求評估」與「訓練目標及課程設定」。其因為國際觀光旅館均以降低企業成本及培養組織內部人才為執行教育訓練之重點，為因應社會變遷的即時性與配合公司政策規劃的有效性來達成營運目標，使實施教育訓練上必須具備的基本條件與基礎步驟。然「訓練課程實施」與「訓練目標檢視」兩大主準則，雖低於前兩者主準則，但在教育訓練上是不可或缺的步驟。

2. 國際觀光旅館客務部員工客務部教育訓練評估模式之次準則結果因素

有關「需求評估」之次準則中，其分析結果顯示：對於貫徹「國際觀光旅館之發展目標」之執行上，則被視為國際觀光旅館之重點項目，其亦為實施教育訓練最終希冀達成的目的。其次，在問卷調查分析中，其可得知該旅館客務部教育訓練由於著重於基本服務技能、知悉工作任務與職責，並進而全面性地發揮於工作場域中，因而將「國際觀光旅館客務部工作需求」視為需求評估中較為重視的項目。

而就「訓練目標及課程設定」之次準則上，受訪專家認為「國際觀光旅館客務部人員服務技能訓練課程規劃」與「國際觀光旅館客務部管理能力訓練」相對其他兩者權重值為高，其乃在於客務部教育訓練著重員工的語言能力、服務作業程序、

緊急應變能力及行銷管理能力等實質運用；因此，倘若員工俟透過完善的教育訓練後，定能增加顧客對於服務的滿意程度與信任感，進而提昇顧客再宿意願。然「國際觀光旅館客務部人員教育訓練工具」與「國際觀光旅館客務部人員知識灌輸規劃」，較其他權重值高者為低，但仍為實施教育訓練中不可或缺之區塊。

「訓練課程實施」之次準則方面，因教育訓練人員視為受訓員工的學習對象，讓員工快速獲取職場實務經驗，在工作流程表現上更加流暢，進而強化整體運作效能，使「國際觀光旅館客務部教育訓練人員」與「國際觀光旅館客務部職能訓練」權重值較高。然「國際觀光旅館客務部教育訓練方式」與「國際觀光旅館客務部教育訓練場所」，因在教育訓練過程上較為固定之條件，並其可依受訓員工的型態與適應能力，可做有效即時性的調整。

最後，有關「訓練目標檢視」構面上，因整體教育訓練需及時反映在顧客滿意度及營運目標上，即「顧客服務滿意程度」與「國際觀光旅館客務部溝通能力之成效」；然「國際觀光旅館客務部發展之目標檢視」與「國際觀光旅館文化展現之目標檢視」相對於其兩者權重值較低，卻視為整體國際觀光旅館教育訓練評估成效的重要程序與項目。

5.2 建議

根據上述結論，本研究進而提出相關建議，以作為國際觀光旅館於客務部實施教育訓練整體評估之參考與改善。其內容分述如下：

1. 本研究結果顯示，以 AHP 層級分析法運用於國際觀光旅館客務部教育訓練評估模式之建構，對於研究主題之層面架構清楚明瞭，並可藉由全體專家所評估之權重分配結果，了解各層級之相對重要性。因此可建議本研究「國際觀光旅館客務部教育訓練」亦能運作於相關國際觀光旅館組織或客務部的教育訓練評估方案上，並以本研究之研究結果做為後續研究相關主題之參考。
2. 各國際觀光旅館實施教育訓練評估方案，是為有效達成員工素質及企業營運目標等目的，並以此作為未來實施教育訓練的改善方針與評估之流程。因此在「訓練目標檢視」構面上，漸趨重視。對於國際觀光旅館而言，倘若未來能強化「訓練目標檢視」之步驟，即可提升整體教育訓練系統與有效地規劃人力資源發展之策略，進而促使國際觀光旅館得以永續經營發展。

參考文獻

1. 方世榮、楊舒蜜 編譯 (2012)，現代人力資源管理(十二版) [Dessler, G. (2007). Human resource management, 10th ed.]，台北市：華泰文化。
2. 交通部觀光局。觀光旅館業管理資訊系統。
3. 網址：<http://t-hotel.tbroc.gov.tw/report/list.asp>
4. 宋永坤、周志潔 (2011)，臺灣地區國際觀光旅館專業管家服務訓練發展之個案

研究，真理觀光休閒學報，9，43-68。

5. 吳勉勤(2013)，旅館管理理論與實務：邁向全方位的餐旅管理(十一版)，台北市：華立圖書。
6. 徐淑怡、潘宏慧(2004)，台灣國際觀光旅館教育訓練制度與服務品質之相關研究。輔仁大學二〇〇四年餐旅管理學術與實務研討會餐旅企劃行銷組。
7. 許鎰響、龔昶元、許蕙心 (2010)，內部行銷、工作態度與倫理行為關聯性研究—以台灣觀光旅館為例，嶺東學報，27，1-23。
8. 黃英忠(2013)，管理學，新北市：高立圖書。
9. 黃蘭鈺(2003)，激勵因素、激勵制度與工作滿足之研究—以台中市某國際觀光旅館員工為例，靜宜大學觀光事業學系碩士論文。
10. 莊鴻德(2001)，台灣國際觀光旅館教育訓練實施、員工教育訓練成效與組織績效之相關性研究，中正大學企業管理研究所碩士論文。
11. 張麗英(2003)，旅館暨餐飲業人力資源管理，台北：楊智文化。
12. 楊慧華(2002)，企業文化、企業願景、經營策略與經營績效之關係研究—以台灣國際觀光旅館為實證，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
13. 蔡宜菁(2001)，國際觀光旅館之高階經營團隊、組織結構、經營策略、關鍵成功因素與績效之關連—以台灣國際觀光旅館為實證，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
14. 鄭敏玉(2000)，國際觀光旅館服務品質與經營效率之研究—以台北地區國際觀光旅館為例。私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
15. 羅弘毅(2012)，旅館客務管理實務(五版)，台北市：華立圖書。
16. Ferry, S. M. (2005). *Butlers and household managers: 21st century professionals* (5thed.). North Charleston, SC: Book surge.
17. IGBH (2007). *International Guide of Butlers and Housemanagers*. Retrieved from <http://www.igbh.com/>
18. McGehee, W. & Thayer, P. W. (1973). *Training in business and industry*. NY: John Wiley & Sons,.