

南華大學旅遊管理學系旅遊管理研究所碩士論文  
A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM OF TOURISM  
MANAGEMENT DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT  
NAN HUA UNIVERSITY

以層級分析法建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式  
The Evaluation Model of Local Tour Escorts Selection: An AHP  
Approach

研究生：駱宥道

GRADUATE STUDENT : LUO, YU-TAO

指導教授：陳貞吟 博士

ADVISOR : CHEN, CHEN-YIN Ph.D.

中 華 民 國 一 百 零 一 年 六 月

# 南 華 大 學

南華大學旅遊管理研究所

## 碩 士 學 位 論 文

(中文題目：以層級分析法建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式)

研究生：歐宥道

經考試合格特此證明

口試委員：張永富

許澤宇

陳友吟

指導教授：陳友吟

系主任(所長)：丁誌敏

口試日期：中華民國 101 年 6 月 8 日

南華大學旅遊管理學系旅遊管理研究所  
一百學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：以層級分析法建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式

研究生：駱宥道

指導教授：陳貞吟 博士

論文摘要內容：

領團人員常是國民旅遊活動的靈魂人物，也是活動成功與否的重要關鍵。國民旅遊的領團人員在執行業務時，不但要如接待外國旅客來台旅遊的導遊人員般，接待引導旅客進行旅遊活動並導覽解說；在進行如離島旅遊時，也要如帶隊出國旅遊的領隊人員般，引導旅客入出關。亦即，國民旅遊的領團人員需具備的專業能力與負責的業務，比一般的導遊人員與領隊人員更多元且繁雜。因此，如何選擇一位適任的領團人員，是旅遊業者很重要的決策。

本研究利用層級分析法(Analytical Hierarchy Process：AHP)，透過資深領團人員與旅行社派任主管之專家意見，建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式。研究結果發現，旅行業在派任領團人員時，以其團體需求、人格特質、專業能力、職業道德，為重要的考量因素。最後，從其結果，本研究依各評估準則之層級與權重，建構成一個領團人員之選擇評估模式，提供學術與實務上之參考。

**關鍵字:**領團人員、國民旅遊、層級分析法

**Title of Thesis :** The Evaluation Model of Local Tour Escorts  
Selection: An AHP Approach

**Name of Institute :** Master program of Tourism management, Department  
of Tourism Management ,Nan Hua UNIVERSITY

**Graduate Date :** June 2012                      **Degree conferred :** M. B. A

**Name of student :** LUO, YU-TAO    **Advisor :** CHEN, CHEN-YIN Ph. D.

### **Abstract**

The tour escorts are often the key persons of the national tourism activities and also the important key to the success of the activities. When the tour escorts of the national tourism have in executing business, they are like not only the tour guides who receive foreign tourists traveling to Taiwan and have the reception to conduct visitors for tourism activities and provide guided tour and detailed explanation, but also the tour leaders who led to travel abroad and guide the visitors through the arrival and departure during islands tourism. That is, they need to have the professional competence and responsible for the business more diverse and complex than the general tour guides and tour leaders. Therefore, it is a very important decision of the tourism industry how to select the appropriate tour escorts.

In this study, using the Analytic Hierarchy Process (Analytical Hierarchy Process: AHP), we can construct the selection evaluation model of the tour escorts of the national tourism by the expert opinions of the senior tour escorts and the assignment director of the travel agency. The result of the research has showed that the group demand, personality characteristic, professional competence and professional ethics is an important consideration factor when the tour escorts was assigned business by the travel industry.

Finally, according to the hierarchies and right weights of each evaluation criteria, we can construct the selection evaluation model of the tour escorts to provide academic and practical references from the results of this study.

**Keywords:** local tour escort, national tourism, the Analytic Hierarchy Process

# 目錄

中文摘要	I
英文摘要	II
目錄	III
表目錄	V
圖目錄	VI
第一章 緒論	
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	5
1.3 研究內容	6
1.4 研究流程	7
第二章 文獻探討	
2.1 領團人員的歷史沿革	8
2.2 領團人員的定義與工作範圍	9
2.3 領團人員的素養	15
2.4 領團人員的重要性	18
2.5 領團人員的選任	19
第三章 研究方法	
3.1 層級分析法	23
3.2 AHP 法的應用	28
3.3 問卷設計及處理步驟	30
第四章 實證結果與分析	
4.1 樣本資料分析	35
4.2 選擇領團人員之評估項目權重分析	40

4.3 研究結果分析·····	42
第五章 結論與建議	
5.1 研究結論·····	52
5.2 實務建議·····	54
5.3 後續研究建議·····	55
參考文獻 ·····	57
附錄(一) ·····	61
附錄(二) ·····	64

## 表目錄

表 1.1 國人國內旅遊重要指標統計表	3
表 2,1 101 年華語導遊人員訓練課程內容	12
表 2,2 101 年華語領隊人員訓練課程內容	15
表 3.1 AHP 評估尺度意義及說明	26
表 3.2 AHP 成對比較問卷示例	26
表 3.3 AHP 問卷數值與矩陣數值對照表	26
表 3.4 隨機指數表	27
表 3.5 十二位專家資料表	31
表 3.6 評估模式準則說明表	34
表 4.1 專家問卷之公司基本資料	38
表 4.2 專家問卷之個人基本資料	39
表 4.3 主準則之配對比較矩陣	40
表 4.4 主準則之向量和	41
表 4.5 正規化矩陣	41
表 4.6 主準則之平均權重	41
表 4.7 主準則項目之權重表	42
表 4.8 團體需求次準則之權重表	44
表 4.9 人格特質次準則之權重表	45
表 4.10 專業能力次準則之權重表	46
表 4.11 職業道德次準則之權重表	47
表 4.12 各準則評估項目之權重與整體排序	48

## 圖目錄

圖 1.1 近十年國人國內旅遊總旅次變化.....	1
圖 1.2 研究流程圖.....	7
圖 3.1 層級評估架構圖.....	33

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

觀光旅遊業已躍升為全球第二大產業，根據 WTTC (2012) 預估全球觀光旅遊產業產值未來將以年複合成長率 7% 成長至 2022 的 12.93 兆美元，占全球 GDP 達 9.6%。在國內旅遊方面，政府近年強力推動國民旅遊與國人出遊意願提升下，2010 年達到 1.24 億人次歷史新高(如圖 1.1)，因此國內旅遊市場正方興未艾。但是，國內 2011 年觀光產值約 5,400 億元，占 GDP 僅 4% 左右，顯示國內觀光旅遊業仍有相當大的成長空間。同時，台灣雖然是個沒有天然資源的國家，但卻擁有豐富的自然景觀、多樣的動植物生態與多元的人文風貌。政府因而將「觀光」定位為繼外交與經貿之後，將台灣推向國際舞台的第三管道，同時也是促進國際交流，通往世界和平的護照，更是可以賺錢的外交(觀光局，2012)。

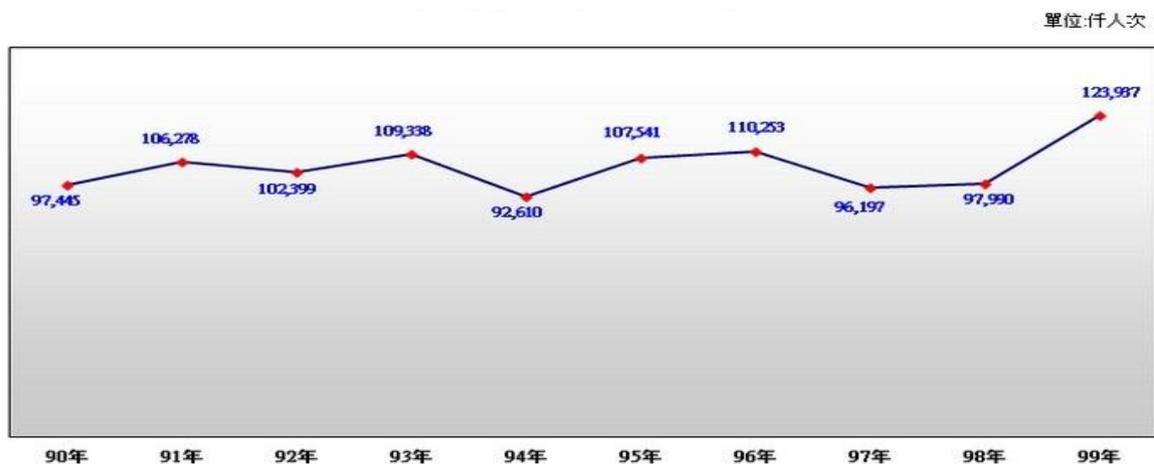


圖 1.1 近十年國人國內旅遊總旅次變化

資料來源:觀光局(2012)

觀光產業已是台灣現代經濟的一個重要的發展方向，因而行政院於西元 2009 年將觀光列為政府推動的六大新興關鍵產業之一。同年四月經行政院院會通過「觀光拔尖領航方案」，計劃於 103 年達成五項目標：來臺旅客人數 950 萬人、創造 6,585 億觀光收入、帶動 43.7 萬觀光相關就業人口、吸引 2,500 億民間投資，以及引進至少 14 個國際知名連鎖旅館品牌進駐臺灣(行政院，2009)。可見台灣已經傾全力於推動觀光，且放眼國際市場。

另外，西元 2001 年行政院依據陳水扁總統就職演說「建設台灣成為永續發展的綠色矽島」之政策宣示，將觀光產業列為國家發展策略性產業，行政院院長張俊雄更在行政院院會中表示，政府投資新台幣五百億元，並吸引民間投資二千億元，全力推動「國內旅遊發展方案」。行政院並於 2001 年 1 月 1 日宣布開始實施週休二日，帶動國民旅遊的風氣。可見台灣已經傾全力於推動觀光，不僅放眼國際，吸引國外觀光客來台，也希望推動國民旅遊，提升國民的休閒品質。

隨著政府的推動與國人休閒風氣日盛，國民旅遊已成為國人重要的休閒活動。我們從觀光局於西元 2010 年，針對國人旅遊狀況調查報告可以知道，西元 2010 年國人從事國內旅遊的比例為 93.9%，而國人國內旅遊次數更達 1 億 2,393 萬 7 千旅次，較西元 2009 年成長 26.5%。另外西

元 2010 年 12 歲以上國人國內旅遊總費用為新台幣 2,381 億元，也較西元 2009 年成長 30.3%。如表 1.1 所示：

從觀光局西元 2012 年施政重點，要以永續、品質、友善、生活、多元為核心理念，推動「101-102 年度觀光宣傳主軸」，增進臺灣區域經濟與觀光的均衡發展，優化國民生活與旅遊品質。都可看出國民旅遊對國人是日益重要。

表 1.1 國人國內旅遊重要指標統計表

項 目	99 年	98 年	99 年與 98 年比較
國人國內旅遊比例	93.9%	93.4%	持平
平均每人旅遊次數	6.08 次	4.85 次	增加 1.23 次
國人國內旅遊總旅次	123,937,000	97,990,000 旅次	成長 26.5%
平均停留天數	1.49 天	1.49 天	持平
假日旅遊比例	71.9%	73.2%	減少 1.3 個百分點
旅遊整體滿意度	98.0%	98.1%	持平
每人每日旅遊平均費用	新台幣 1,289 元 (美金 40.80 元)	新台幣 1,252 元 (美金 38.12 元)	新台幣：成長 2.9% (美金：成長 7.0%)
每人每次旅遊平均費用	新台幣 1,921 元 (美金 60.81 元)	新台幣 1,866 元 (美金 56.81 元)	新台幣：成長 2.9% (美金：成長 7.0%)
國人國內旅遊總費用	新台幣 2,381 億元 (美金 75.37 億元)	新台幣 1,828 億元 (美金 55.69 億元)	新台幣：成長 30.3% (美金：成長 35.3%)

註：1. 本調查對象為年滿12歲以上國民。

2. “持平”表示在5%顯著水準下，經t檢定後無顯著差異。

3. 國內旅遊比例係指國民在一整年內至少曾旅遊1次者的占比。

4. 每人每日旅遊平均費用=每人每次旅遊平均費用/平均停留天數。

資料來源：觀光局(2012)

領團人員是旅行社辦理國民旅遊活動的靈魂人物，也是活動成功與否的重要關鍵。國民旅遊的領團人員在執行業務時，必須要兼具「導遊」及「領隊」兩種角色。亦即，國民旅遊的領團人員需具備的專業能力與負責的業務，比一般的導遊人員與領隊人員更多元且繁雜。

但是無論在實務或學術上，領團人員受到的關注與重視相對於導遊人員與領隊人員顯然少了許多。同時，根據旅行業管理規則第 29 條所記載：「旅行業辦理國內旅遊，應派遣專人隨團服務。」，現行由旅行社辦理的團體旅遊，多是由旅行社自行委派領團人員。但是，現行法令上並沒有規定領團人員必須具有哪些專業資格，因此旅行社並無固定委派的國民旅遊的隨團服務人員(吳建成，2003)，而且旅行社在選任領團人員時，並無一致性的標準或限制，使得人員素質有良莠不齊的情況(黃榮鵬，1998)。

在學術研究方面，大多是研究國外觀光客(inbound)的「導遊」及出國旅遊(outbound)的「領隊」人員，且多探討旅客或旅遊業者對其服務及專業的滿意度。如范綱毅(2011)研究觀光導遊的服務特性、顧客滿意度與忠誠度間的影響關係。吳炳南(2006)研究旅行業者遴選國外領隊評估因素。雖然張振煌(2010)研究國民旅遊領團人員，但探討重點在於旅行社對受雇領團人員服務滿意度。因此，領團人員是旅行社辦理國民旅

遊活動的靈魂人物，也是活動成功與否的重要關鍵。但學術上對於國民旅遊領團人員的研究相當缺乏，尤其對於領團人員的選任之研究，更是不足。

基於實務與學術上的需要，本研究針對旅行業者派任領團人員時之考量因素，以層級分析法（Analytic Hierarchy Process AHP）的專家意見法建構一個領團人員之選擇評估模式，以提供學術研究與實務上作為相關旅行業者在派任領團人員時能有一致性科學且客觀的標準，以維持一定的國民旅遊品質。

## 1.2 研究目的

基於上述研究動機，本研究以層級分析法（Analytic Hierarchy Process AHP）建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式，提供旅遊業者客觀且科學之標準，以能選任優秀且適合當次團體旅遊所需求之領團人員。並作為領團人員訓練之參考，進一步改善人員素質有良莠不齊的情況，達成滿足顧客需求且維護旅遊品質。

本研究的主要目的如下：

- 一、從專家角度探討旅行業者派任領團人員之考量因素。
- 二、以層級分析法建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式。
- 三、整合研究結果，提出實務建議與後續研究之方向。

### 1.3 研究內容

本研究重點在於建構國民旅遊領團人員之選任評估模式。基此，研究內容共分為五章，各章節內容如下：

第一章緒論，主要為確立研究背景與動機、研究目的、研究內容與研究流程。

第二章文獻探討，本章主要以文獻回顧的方式，探討領團人員的歷史沿革、領團人員的定義與工作範圍、領團人員的素養及重要性、領團人員的選任，作為本研究的理論基礎。

第三章研究方法，包含以文獻回顧的方式，探討層級分析法及其應用，以建立評估模式之層級架構及相關理論基礎、說明問卷設計及處理步驟

第四章實證結果與分析，主要說明利用層級分析法，求得兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，求得各準則間之相對權重。同時也將說明問卷的收集及評估項目權重及結果分析。

第五章將依研究結果提出研究結論、研究建議與後續研究方向。

## 1.4 研究流程

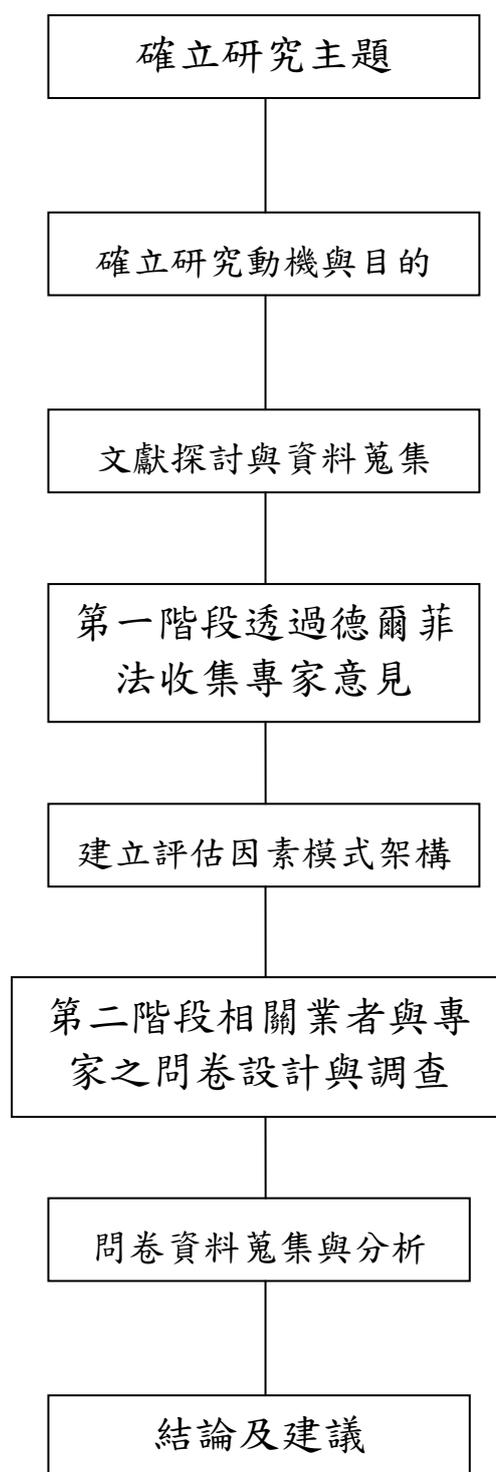


圖 1.2 研究流程圖

資料來源:本研究整理

## 第二章 文獻探討

本研究意欲探討旅行業者在派任國民旅遊領團人員時所考量的因素，以建構一個客觀科學的國民旅遊領團人員之選擇評估模式。

因此，本研究收集過去相關之文獻與研究並彙整說明於此章節。本章將依序探討領團人員的歷史沿革、領團人員的定義與工作範圍、領團人員的素養、領團人員的重要性、領團人員的選任，作為本研究的理論基礎。

### 2.1 領團人員的歷史沿革

國民旅遊領團人員的濫觴，最早可推至西元 1959 年公路局為了配合台灣發展觀光事業，推出了第一輛高級客車-金馬號，有了坐臥兩用座椅，還有電風扇、收音機、冰箱等設備，還提供茶水、書報等刊物，車上並派了隨車服務員，就是至今仍被老一輩的人所懷念的-金馬號小姐。當時的金馬號小姐可以說是台灣導遊小姐的前身，但早期工作只需要報告行程，送茶、送報紙及毯子，但後期還要加賣便當（陳秀曼，2001）。而這也成為現今由遊覽車司機自行聘用的女性領團人員，在實務上被稱為「小姐」的緣由。

在西元 1974 年以前，國人進行國民旅遊的團體旅遊時，通常習於自行租用遊覽車或參加由遊覽車業者所規劃的旅遊活動，使得國內的旅遊市場由遊覽車業者所把持。市面上進香團、牛頭團比比皆是，都是由遊

覽車業者招攬的生意，而車上服務的是能言善道的遊覽車小姐。直到西元 1975 年以後，旅行社才開始進入國民旅遊市場，且國民旅遊業者與遊覽車業者也開始產生互相合作的關係(張振煌，2010)。

此後隨者經濟的發展，國人休閒旅遊的風氣日益盛行，為了與個人旅遊有所區別，吸引旅客參與旅行業者所辦的團體行程，旅行業者開始加強在行程設計上的特色，並強化領團人員的素質，提供旅客自行出遊所無法獲得的知識與內涵，連帶使得領團人員的角色與功能產生變化(張振煌，2010)。

至此領團人員，不再只是報告行程、送茶、送報紙的「金馬號小姐」，而是要能提供旅遊行程的深度解說，並帶領旅客進行旅遊體驗、照顧與服務，提供旅客全方位服務的專業領團人員。

## 2.2 領團人員的定義與工作範圍

國民旅遊的領團人員相對於「導遊人員」及「領隊人員」，始終未有清楚的法規定義，且帶團時也無須證照領團。而其相關規定僅有旅行業管理規則第 29 條，法規上說明：「旅行業辦理國內旅遊，應派遣專人隨團服務」。另外，在觀光局國民旅遊作業手冊第四章中，簡略將領團人員定義為：領團人員是國民旅遊的「領隊」，一般稱為領團或隨團服務人員，指帶領國內旅客至台灣各地風景遊樂區、名勝古蹟等地參觀遊覽，並沿

途照料旅客以及提供有關人文、地理、歷史等知性解說與資料的相關服務。

由於領團人員沒有明確的法規與界定，在國民旅遊中，導遊、領隊，領團幾乎都指的是團體旅遊中的帶團人員。林心怡(2008)也表示國人在國內進行國民旅遊活動，領團人員是身兼導遊及領隊的角色，也是旅遊品質執行者和保障者。也就是，國民旅遊的領團人員必須身兼多項任務，不僅要有導遊的解說導覽功能、領隊的行程引導，還必須能精確掌控司機、客人與景點安排等各種服務。因此，以下分別說明導遊與領隊的任務與功能，並說明領團人員與他們相類似之處。

#### 一、導遊人員

在發展觀光條例第二條之十二上載明：導遊人員是指執行接待或引導來本國觀光旅客旅遊業務而收取報酬之服務人員。簡單的說，導遊就是帶領外國人在國內旅遊的人員，是要經考試院考試及格，並通過觀光局訓練後才能執行業務。

依導遊人員考試規則第 9 條規定，華語導遊人員類科考試應試科目，分為下列 3 科：

- 1、導遊實務（一）（包括導覽解說、旅遊安全與緊急事件處理、觀光心理與行為、航空票務、急救常識、國際禮儀）。

2、導遊實務（二）（包括觀光行政與法規、臺灣地區與大陸地區人民關係條例、香港澳門關係條例、兩岸現況認識）。

3、觀光資源概要（包括臺灣歷史、臺灣地理、觀光資源維護）。

總合而言，導遊人員在執行業務時，基本上與領團人員的業務相近，都是帶領旅客在國內旅遊。而需求之專業能力有導覽解說、旅遊安全與緊急事件處理、觀光心理與行為、航空票務、急救常識、觀光行政與法規、臺灣歷史、臺灣地理、觀光資源維護等，也都是兩者必備的條件。

同時，在導遊執業前，還須經觀光局的職前訓練合格後，才能領得執業證以執行帶團業務。在觀光局委託中華民國導遊協會所辦理的職前訓練中，就特別安排了「導遊應備特質、職業道德」的課程(如表 2.1 所示)。

而國民旅遊領團人員也與導遊人員一樣都必須具備包含熱忱服務的心、有責任心、熱於與人分享，才能以團體成功為己任等特質(張振煌，2010)。如同林心怡(2008)所提及，領團人員或是導遊人員都應有正確的領團態度和職業道德，因為有好的態度與操守，才能讓旅行社信任安心的把團體交給你，也才能提供優良的服務品質並積極的做好領團的工作。

表 2.1 101 年華語導遊人員訓練課程內容

	課程名稱	時數	課程名稱	時數
相關法規 4H	接待大陸、港澳地區來臺旅客應注意事項及經驗交流	2	接待國外來臺旅客應注意事項及經驗交流	2
專業知識 45H	旅行業接待管理與作業	2	常見植物介紹	2
	國際宣傳與推廣	2	臺灣生態觀光資源及地理景觀	2
	臺灣主要觀光景點	2	臺灣傳統建築之欣賞	3
	臺灣民俗文化、民間信仰及主要節慶活動	3	臺灣客家文化介紹	3
	我國傳統藝術簡介	3	臺灣主要農特產品	2
	臺灣原住民文化介紹	3	國際禮儀(含旅館餐飲禮儀)	2
	臺灣地方小吃特色及中國菜系簡介	3	故宮文物簡介	6
	臺灣茶葉特色	2	大陸地區與臺灣文化差異	2
	臺灣近代發展史	2	臺灣公路發展及景觀介紹	1
專業技能 48H	旅遊保健常識與急救訓練(含銀髮族的保健與照護)	3	導遊應備特質、職業道德	1
	導覽技巧	2	室內示範解說	10
	戶外實務導覽-【含海關實務簡介、遊覽車租用、乘坐大客車安全常識、遊覽車定型化契約範本及填寫「機關、團體租(使)用遊覽車出發前檢查及逃生演練紀錄表」課程】			21
	戶外行程 3 天：行程由委訓團體或學校安排(依目前 inbound 熱門景點作行程設計安排)			

資料來源：中華民國觀光導遊協會(2012)

## 二、領隊人員

在發展觀光條例第二條之十三中明示，領隊人員是指執行引導出國觀光旅客團體旅遊業務而收取報酬之服務人員。同時，依領隊人員考試規則第 8 條規定，華語領隊人員類科考試應試科目，分為下列 3 科：

1、領隊實務（一）（包括領隊技巧、航空票務、急救常識、旅遊安全與緊急事件處理、國際禮儀）。

2、領隊實務（二）（包括觀光法規、入出境相關法規、外匯常識、民法債編旅遊專節與國外定型化旅遊契約、臺灣地區與大陸地區人民關係條例、香港澳門關係條例、兩岸現況認識）。

3、觀光資源概要（包括世界歷史、世界地理、觀光資源維護）。

而領團人員在執行業務時，與領隊人員也有許多相近之處，兩者都是國人進行團體旅遊活動的隨團服務人員。因此，需求之專業能力如領隊技巧、急救常識、旅遊安全與緊急事件處理、觀光資源維護等，都是必要的。

另外，領隊人員在執業前，與導遊人員一樣，都須經觀光局的職前訓練合格後，才能領得執業證以執行帶團業務。在觀光局委託中華民國觀光領隊協會所辦理的職前訓練中，就特別安排了「領隊應備的特質與服務態度」、「帶團風險管理與緊急事件處理」、「旅客心理與溝通協商技

巧」的課程，表 2.2 所示。

正確的態度是很重要的，也是「導遊人員」、「領隊人員」、「領團人員」都應具備的。「帶團風險管理與緊急事件處理」與「旅客心理與溝通協商技巧」是也處理狀況的能力所要具備的。因為面對行程上的突發狀況與瑕疵，及旅客因認知或期望產生的落差問題，當場是否妥善的處理，會對整體的成敗有重大的影響(吳炳南 2006)。

表 2.2 101 年華語領隊人員訓練課程內容

	課程名稱	時數	課程名稱	時數
相關法規與政策 4h	團體出入境須知與注意事項	2	全球與台灣觀光發展趨勢	2
專業知識 23h	領隊應備的特質與服務態度	2	旅行業組織概況	2
	大陸地區旅遊市場現況及團型分析	3	港澳、大陸地區旅遊景點簡介	3
	大陸地區交通膳宿介紹	2	大陸地區特殊風俗與民情及禁忌	2
	領隊票務常識	2	旅遊保險常識	2
	旅遊契約與旅遊糾紛案例分析	3	國際禮儀	2
專業技能 22h	領隊帶團實務作業流程	4	帶團風險管理與緊急事件處理	3
	觀光術語	2	旅遊保健常識	2
	急救訓練	3	帶團服務技巧	2
	旅客心理與溝通協商技巧	2	機場實地操作遊覽車租用及乘座安全常識	4

資料來源：中華民國觀光領隊協會(2012)

綜觀而言，領團人員不僅是國民旅遊的「領隊」，也是「導遊」。雖然不需要證照就能帶團，但卻需要同時具備導遊與領隊的專業能力，也承擔與導遊及領隊相同的任務與責任。也可以說，領團人員的工作相當繁重與複雜，必須能說會唱也要能條理分明掌控細節。也因此，一位稱職的領團人員實際上需要相當時間的磨練與養成。

### 2.3 領團人員的素養

鈕先鉞(1995)認為稱職的導遊應具備的基本素養有：豐富的知識與

卓越的能力、靈敏的反應、高尚的品德、堅定的國家觀念與民族意識和服務熱誠。領團人員也同樣需要有能與人分享及服務的熱誠，因為透過導覽解說，領團人員能將本身對旅遊行程的心得，分享給參與團體的旅客，並熱誠的提供服務。

除了熱誠外，領團人員也應有專業能力，才能帶領旅客進行旅遊活動。如容繼業（1996）所說的，旅行業主要的商品為所提供的旅遊「勞務」，旅遊專業人員提供本身之專業知識適時適地為顧客服務。同時也如黃榮鵬(1998)所提出，導遊是將自己的旅遊知識和服務提供給觀光客，以滿足觀光客在旅遊活動各方面的需求，並接受其報酬，其任務包括提供旅客所需之旅行資料、引導及介紹風光名勝、安排遊程及導覽說明、餐宿和保障旅客安全等。因此，領團人員是團體旅遊最重要的服務人員，在旅遊活動中不僅要細心貼心的處處為客人設想 並做好提醒與安排，提供專業優良的服務品質，也必須能夠具備專業的解說導覽能力，而這些都是領團人員的基本精神與素養。

基此，陳信甫(2003)彙整領團人員的素養，如下：

1. 良好的品德
2. 熱忱的服務態度
3. 強烈的責任感

4. 平易近人 待人謙恭有禮
5. 靈敏的反應能力
6. 敬業樂群重視公司信譽
7. 豐富的專業素養

而在觀光局國民旅遊作業手冊第四章，也提到下列關於領團人員的素養：

1. 具備誠實、信用的品德。
2. 熱忱的服務心。
3. 強烈的責任感。
4. 理智、冷靜的思慮。
5. 開闊的胸襟，良好的氣度。
6. 待人謙恭有禮、平易近人。
7. 時時吸取新知，虛心學習。
8. 處處細心、事事確實。
9. 反應靈敏，高度警覺心。
10. 重視公司信譽，敬業樂群

從以上可知，領團人員除了需要具備專業的解說導覽能力以外，還必須具備品德操守、重視維護公司信譽的忠誠度、熱忱的服務態度，以

及冷靜靈敏處理狀況的能力。

## 2.4 領團人員的重要性

領團人員由接到旅客那一刻開始，就要引導旅客搭乘交通工具(遊覽車，飛機…等)，並且必須進行行程報告、安全宣達與注意事項之提醒。在行程中，領團人員則必須進行觀光導覽解說、餐食住宿的安排，其服務包含食、衣、住、行的各種服務。也就是，在國民旅遊的行程中，從出發一直到行程結束，領團人員都是整個旅遊活動的靈魂人物，而領團人員表現的優劣因此將左右顧客滿意度及忠誠度的高低(張振煌，2010)。

同時，領團人員身兼導遊及領隊的角色，也是旅遊品質執行者和保障者(林心怡 2008)。旅行業者對行程上景點、飯店、餐廳…等各種用心規劃，以及與旅客之間的承諾，最後都要交由領團人員來執行，因此領團人員的重要性可說是不言而喻。邱豐德(2004)認為，領團人員的導覽解說工作是旅行業接待工作的支柱，扮演整個旅遊接待工作中成敗最關鍵的角色。同時，行程的成功與否也取決於整體行程引導的績效與表現(Geva & Goldman 1991)。因此，領團人員的表現將影響旅客對行程與旅行社的滿意度，也是影響旅客回購旅行社行程的意願的重要因素(張振煌，2010)。

基本上，Cohen (1985)認為領團人員在帶團時扮演了下列兩種角色，開路者(path finder)和 顧問(mentor)：前者只是地理位置的引導而已，且大多不需經過特殊的專業訓練；後者則較為複雜，通常除了是個人在旅遊時可以給予旅客意見外，更可說是在旅遊時旅客的隨身老師，只是上課地點是在戶外。因此，領團人員的地位好像一條船上負責掌舵的人，且兼具引領與導覽兩種任務。好的領團引導整個行程安排順暢、循序漸進、趣味盎然，否則即陷於繁瑣乏味或者是雜亂無章。

因此，領團人員在國民旅遊中扮演著重要角色，他們不僅是旅客更在行程中不可或缺的依靠，而其表現更攸關旅行社整體旅遊行程的成敗。

## 2.5 領團人員的選任

領團人員既然是整個旅遊活動的靈魂人物，對於領團人員的遴選與派遣，就格外的重要，是旅行業者需要重視的課題。如吳炳南(2006)所提到，選擇一位適任的領隊是旅行業者極為重要的決策之一。

絕大多數的旅遊業者，因無固定的客源與足夠的團量，在成本的考量上，無法雇用每月需支付固定薪資的專任導遊，往往等到有客人時才開始臨時聘請特約導遊（鈕先鉞，1995）。這種需要時才臨時聘請領團人員的方式常會礙於時間限制只能利用主觀的判斷，而無法利用客觀評估準則理性的選任一位最適任的領團人員。這種現象也因此導致領團人員

的素質差差不齊，同時領團人員因為是被臨時聘任，對旅行社的企業文化、工作人員的默契、行程設計的思考過程、與旅客的接洽過程，都不甚了解的情形下而無法維持一定的旅遊品質。

現行無專任領團人員的旅行社，其領團人員的選任來源，有以下幾種方式(吳炳南，2006；鈕先鉞，1995)：

1. 旅行業之職員如會計、行銷業務人員、OP 團控人員等，平常並不以帶團為主，只有在領隊不足時客串為之者。也因其本身不是專責帶團之領團人員，較無法提供專業且穩定的旅遊品質之服務。

2. 有的旅行社會與學校建教合作，自行培訓大專院校在學學生，為其儲備之領團人員。此類旅行社，多是以承辦學生團業務的旅行社為主，如南和國際旅行社等，對於領團人員的需求因此也偏重在學領的部分。但是，因為學領是領團人員的入門，要求之專業程度不高，多半是剛入行的新人經由與前輩一起出團實習，目的在於熟悉整個流程與操作，並藉此培養自身之專業能力，期能成為一全方位之領團人員。

3. 旅行社負責派任領團的人員，在需要領團人員時，會依據本身已有配合過的領團人員、所建檔的名單或同業推薦的領團人員，一一打電話詢問其帶團意願。但優秀的領團人員本身的團量自然也多，因此如果沒有先預留其檔期，在旺季或假日時常會聘用不到優秀的領團人員，而

只能聘任其他雖不滿意但可接受的領團人員。

4. 與領團相關協會或導遊群合作，由其對領團人員進行培訓與管理。當有需求領團人員時，再根據團體的需求請其選派適任領團人員，經評估其推薦之領團人員的適任性後聘任。有些旅行社委由專責人才訓練及推薦單位來提供適當人才（張振煌 2010），因為透過與專責單位的合作，可經由其訓練出與旅行社契合之領團人員。當團體較大，需要聘用多位領團人員一起出團時，隸屬同一協會或導遊群之領團人員，自然比來自四面八方臨時聘用組成的領團人員，有更佳的搭配默契。最重要的是，專責單位能有穩定的品質與人力供給。

因此，如何在團體需求產生時，即能遴選出適任的領團人員，是旅行業管理階層重要工作之一，也關係著團體旅遊的成敗。旅行業者傳統的選擇決策大都以個人的知識、經驗與判斷來進行，因此具有很大的不確定性與主觀性。這些在選任領團人員時，決策者依其個人的知識與經驗所考量之因素，雖都有其依據，但無法判斷各遴選屬性之間的相對重要性，因此較難作整體性的考量與綜合評估，同時也無法解決真正在遴選時的決策問題（吳炳南 2006）。

基此實務上的需求，本研究因此嘗試利用層級分析法的專家意見法，收集旅行業者選任領團人員之評估因素，加以整理分析後，得出各

因素的權種順序，以建構一個科學且客觀的選擇評估模式，提供旅遊業者在選任領團人員時，能有整體性的考量與綜合評估。

## 小結

本章探討了領團人員的歷史沿革、領團人員的定義與工作範圍、領團人員的素養、領團人員的重要性、領團人員的選任。從以上的探討，我們可以知道，領團人員在國民旅遊的發展有密切的關係，也是旅行社辦理的國民旅遊成敗之關鍵。然而，領團人員卻不若「導遊」及「領隊」受到重視。在旅行業選任領團人員時，也無一套客觀且科學的選擇評估模式。

本研究以 AHP 法，並針對資深領團人員與旅行社派任主管之專家意見，進行問卷資料蒐集，以建構一個客觀且科學的領團人員之選擇評估模式。

## 第三章研究方法

本研究主要目的在建構一個領團人員之選擇評估模式，以提供學術研究與實務上作為相關旅行業者在派任領團人員時之參考。

本研究的研究方法採用層級分析法(Analytical Hierarchy Process : AHP)，透過資深領團人員與旅行社派任主管之專家意見，建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式。本研究首先收集十二位在國民旅遊上具有五年以上經驗之資深派任主管的專家意見，萃取出重要的評估準則，並參酌相關文獻後，依準則特性與相關性加以分類，建立層級評估架構，並依其架構設計問卷。隨後，問卷共發放給 50 位資深領團人員與派任人員填答。資料回收後，再運用 AHP 法針對兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，求得各準則間之相對權重。

### 3.1 層級分析法

美國匹茲堡大學 Tomas L. Saaty 教授於 1971 年提出層級分析法(The Analytic Hierarchy Process, AHP) (以下簡稱 AHP)，主要應用於不確定情況下及具有多數評估準則的決策問題，並在廣泛運用於各種實務範圍後，於 1980 年方整理成專書介紹 AHP 理論，復於 1986 修訂該書，形成一套完整的方法論。

AHP 法是將複雜的問題有系統地加以簡化，分解為個別的組成因素，利用層級結構將問題做層級分解，再使用數學方法，將複雜無組織架構的問題簡化為有層次之架構，透過量化的過程，覓得脈絡後加以綜合評估，做整體綜合性的評量，提供決策者更為完整的資訊，減少錯誤的風險 (Tzeng & Teng, 1994)。AHP 法的作用是將複雜且非結構化的問題系統化，將問題由高層級往低層級逐步分解 (曾國雄、鄧振源 1989)。

### 一、理論與假設

AHP 法是將複雜的問題分解成數個個別的組成因素，並依據專家所提供之意見，經過兩兩相對重要性的比較，得出每一層級中因素的相對重要性，再經過整合以得到整體的排序。以供決策者面對複雜的問題時，能透過層層分解剖析，以做出決策順利解決問題。

層級分析法方法的基本假設，主要包括下列幾項：(鄧振源、曾國雄，1989)

1. 一個系統可被分解成許多元素。系統、次級系統與元素之間的關係，是以一種複雜度遞減的方式排列，具網路性之層級結構。
2. 每一層級的要素均假設彼此具獨立性
3. 每一層級中的要素可以用上一層級內某些或所有素作為評準，以進行評估。

4. 可運用比例尺度進行判斷評估。
5. 成對比較後，可使用正倒值矩陣處理。
6. 各元素的偏好關係與強度關係，滿足遞移性的關係。
7. 各元素之間完全具遞移性是不容易的，因此容許不具遞移性的存在，但需測試一致性，故必須做一致性檢定。
8. 要素的優勢程度，經由加權法則而求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關。

## 二、評估尺度

依據 Saaty (1980)所提出的衡量尺度，為了得知要素的相對重要性，將兩兩質化的比較轉換成量化的尺度。Saaty (1980)建議採用九等的評比尺度，包含五個主要等級和四個門檻等級。AHP 評估尺度的基本劃分包括五項主要等級，同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等，並賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量值；另有四項介於五個主要等級之間，並賦予 2、4、6、8 的衡量值。有關各尺度所代表的意義，如表 3.1 所述。

表 3.1 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度據同等重要性
3	稍為重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗為重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案
7	極為重要 (Very Strong)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate values)	需要折衷值時。

資料來源：Saaty (1990, p78)

表 3.2 AHP 成對比較問卷示例

	程度																B	
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為不重要		頗為不重要		極為不重要	絕對不重要		
A	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	

資料來源：本研究整理

表 3.3 AHP 問卷數值與矩陣數值對照表

問卷	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9
矩陣	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6	1/7	1/8	1/9

資料來源：鄧振源、曾國雄 (1989: 20)

### 三、一致性分析

因素的優先順序是透過兩兩成對比較的方式而來，專家們所作的比較和判斷也許前後不一致，優先順序有可能會出現不一致的情況，因此可利用一致性比率來評量(Gogus & Boucher, 1997 ; Zavbi & Duhovnik, 1996)。

1. 計算一致性指數 (Consistency Index, C. I. )

$$C. I. = (\lambda_{\max} - n) / (n-1)$$

2. 計算一致性比率 (Consistency Ratio, C. R. )

$$C. R. = C. I. / R. I.$$

一致性比率 (C. R. ) 為一致性指標 (Consistence Index, C. I. ) 與隨機指標 (Random Index , R. I. ) 之比值。其中，R. I. 隨機指數是隨機產生之矩陣的一致性指數，R. I. 值與矩陣階數有關，可依據矩陣階數查出對應之 R. I. 值。

表 3.4 隨機指數表

層級數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

資料來源：鄧振源、曾國雄 (1998)

一致性比率是用來判斷單一階層間各要素決定之一致性，Saaty 認為當 C. R. 值趨近於 1，表示該次評比是隨機產生的；當 C. R. 值愈趨近

於 0，則表示一致性愈高。原則上， $C.R. \leq 0.1$  則矩陣的一致性程度令人滿意；若  $C.R. > 0.1$ ，則表示該評比結果是不一致的，需要重新評比。

#### 四、整體層級權重的計算

AHP 法是將複雜的問題予以層級結構，並設定各因素之評比尺度，建立兩兩配對比較矩陣，計算各因素之相對權重後，進行一致性檢定。

在符合一致性的要求後，進行整體層級權重的計算。得出各層級要素在最終目標下的整體權重，決定各因素之優先順序。

### 3.2 AHP 法的應用

自 Saaty 於 1971 年提出層級分析法 (Analytical Hierarchy Process, AHP) 以來，已普遍運用於各國研究單位及各評估決策之領域。一般在面臨複雜以及有多項評估準則的問題時，常會依過去之經驗經由主觀之判斷做出決策，較不易做出理性科學的決策，這對個人或企業都會造成很大的影響。

AHP 法就是將複雜問題系統性的加以簡化，分解數個個別的組成因素，利用層級結構將問題由高層級往低層級逐步分解，經由各個層面的層級分析，將非量化的問題透過量化的判斷加以綜合評估，提供決策者完整的資訊，以做出最佳決策，減少主觀判斷之風險。

依 Saaty (1980)的經驗，AHP 可應用在以下 12 類問題中：

1. 規劃 ( Planning)。
2. 替代方案的產生 (Generating a Set of Alternatives)。
3. 決定優先順序 (Setting Priorities)。
4. 選擇最佳方案或政策 (Choosing a Best Alternatives)。
5. 資源分配 (Allocating Resources)。
6. 決定需求 (Determining Requirements)。
7. 預測結果或風險評估 (Predicting Outcomes/Risk Assessment)。
8. 系統設計 (Designing Systems)。
9. 績效評量 (Measuring Performance)。
10. 確保系統穩定 (Insuring the Stability of a System)。
11. 最適化 (Optimization)。
12. 衝突的解決 (Resolving Conflict)。

當團體旅遊需要派任一位合適的領團人員時，所要考量的因素相當多，且會因團體需求的不同而有所差異。但一般旅行業者在選任領團人員時，大多參酌同業的推薦，然後依實務上的經驗，做出主觀的判斷，較不易做出整體考量的綜合評估。因此，本研究的主要目的在於建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式，期盼解決業者選任時的決策問題，而

AHP 法能同時能蒐集多數專家與決策者的意見，以分析選任領團人員之決策問題，又能提供旅行業者簡單完整，操作容易的選擇評估模式，因此適用於本研究之主題與目的。

### 3.3 問卷設計及處理步驟

#### 一、問卷設計

本研究之問卷設計分兩階段進行：理論上，對領團人員的選任決策，應是公司的高層負責。但實務上，領團的選任多由團控、OP 或業務負責，會由公司高層直接負責選任領團人員的，多為小型旅行社。為能取得旅行業者選任領團人員時，實際的考量因素，故本研究第一階段針對的是有經營國民旅遊業務的旅行社內，實際負責派任領團的人員(如表 3.5)，請其提供派任領團人員時會考量的十至十五項評估因素。第一階段共收集十二位在國民旅遊上實際負責派任領團的人員的專家意見，列於附錄一。

表 3.5 十二位專家資料表

受訪者	所屬旅行社	職稱
A 小姐	連發國際旅行社有限公司	OP
B 小姐	新台旅行社	業務
C 小姐	飛亞旅行社有限公司	OP
D 小姐	上億國際旅行社	副理
E 小姐	中國時報旅行社	OP 團控
F 先生	上順旅行社	主任
G 小姐	山富國際旅行社	國內旅遊部經理
H 小姐	雄獅旅行社	OP
I 小姐	金頂旅行社	會計(老闆娘)
J 先生	活力旅行社	業務
K 先生	康福旅行社	經理
L 小姐	康福旅行社	業務

資料來源：本研究整理

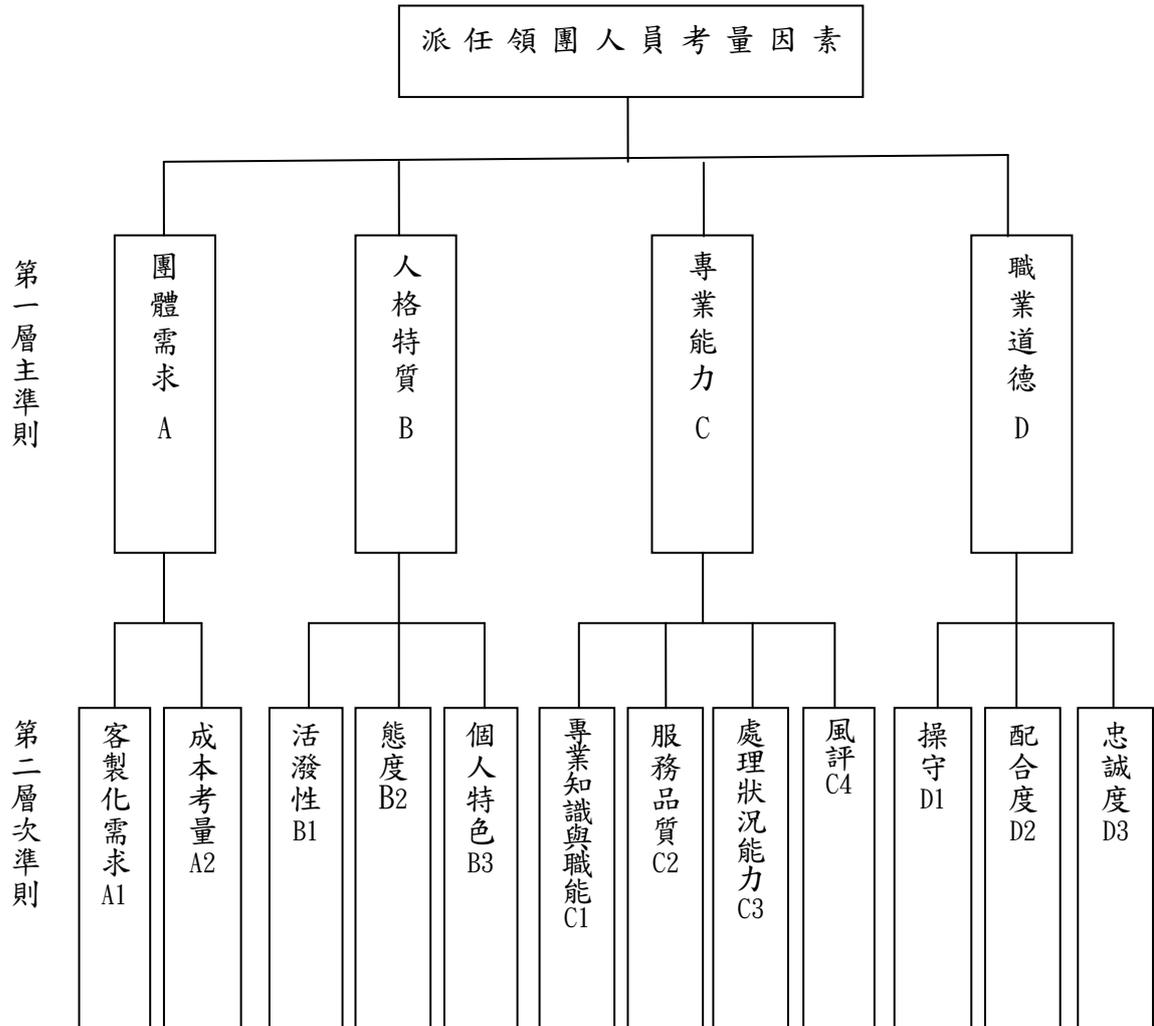
經過整理，並依據實務經驗不斷反覆與專家進行確認並參酌相關文獻後，萃取出重要的評估準則，並依準則特性與相關性加以分類，建立層級評估架構，並依其架構設計第二階段問卷。隨後，第二階段的問卷共發放給 50 位資深領團人員與派任人員填答。資料回收後，再運用 AHP 法針對兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，求得各準則間之相對權重，問卷列於附錄二。

## 二、層級評估架構之建立

本研究參酌相關文獻及資深領團人員與旅行社派任主管之專家意見整理出，團體需求、人格特質、專業能力、職業道德為四大主準則構面，及 12 項次準則之評估項目，整體層級評估架構如圖 3.1。

團體需求是選認領團人員的考量基礎，本研究共分為客製<sup>化</sup>需求及成本考量兩項評估項目；活潑性、態度及個人特色三項則為人格特質之評估項目；而在專業能力方面，則有專業知識與職能、服務品質、處理狀況能力、風評等四項評估項目；在職業道德方面有操守、配合度、忠誠度三項評估項目。各準則的內容說明如表 3.6。

圖 3.1 層級評估架構圖



資料來源：本研究整理

表 3.6 評估模式準則說明表

主準則	次準則	內容說明
團體需求	客製化需求	客人的年齡層、類型、重要程度及要求事項。
	成本考量	兩日遊以上因司機與領團人員之住宿問題，會考量性別配對。或是領團人員之薪資及交通費。
人格特質	活潑性	個性是否活潑大方，可取悅客人，提高旅遊興致。
	態度	用心認真的工作態度，遇事積極處理不回避。
	個人特色	不奇裝異服，能突顯自己的風格，讓人留下印象。
專業能力	專業知識與職能	對景點有豐富的知識、生動的解說技巧與周遭環境的熟悉度。並能營造氣氛，提高旅遊興致。
	服務品質	細心貼心的處處為客人設想，並做好提醒與安排。
	處理狀況能力	有豐富的經驗、靈敏的反應、高 EQ 與應對協調能力。並能善用資源，冷靜的處理各種狀況。
	風評	跟團過的客人或同業的評價。
職業道德	操守	旅行社將團體交給領隊，領隊便掌握旅行社的成本、業務機密與客人，故道德操守格外重要。
	配合度	積極配合旅行社，去因應客人的各種需求。
	忠誠度	領隊遇事須積極處理解決，不可與旅行社作切割，並維護旅行社的最大利益與商譽。

資料來源 本研究整理

## 第四章 實證結果與分析

本研究參考過去相關文獻，且經第一階段的專家意見所建立之層級評估架構，透過 50 位資深領團人員與旅行社派任主管之專家問卷，所獲得的資料，利用層級分析法(Alytical Hierarchy Process : AHP)，求得兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，求得各準則間之相對權重。本章將說明問卷的收集，以及評估項目權重及結果分析。

### 4.1 樣本資料分析

本研究隨後針對專家進行問卷調查，問卷共發放給 50 位資深領團人員與派任人員填答。這次發放問卷期間，正適逢國民旅遊的旺季，傳統上 3 月是媽祖聖誕，有三月瘋媽祖之稱。氣候上也是春暖花開的賞花季節適合出遊的季節，另外中小學校也開始戶外教學或畢業旅行。因此這 50 位填寫問卷人員，大都是百忙之中特別抽空配合，並在告知研究動機與目的，問卷設計與填答方式後完成的。

資料回收後依據所獲得之問卷資料，再運用 AHP 法針對兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，求得各準則間之相對權重。

本研究於民國 101 年 3 月開始進行問卷施測，以資深領團人員與旅

行社實際負責派任領團之人員為主要對象，利用滾雪球方式徵求志願者，最後共徵求到 50 位受訪者。其中，綜合旅行社實際負責派任領團之人員 15 位佔 30%、甲種旅行社實際負責派任領團之人員 22 位佔 44%、配合各家旅行社之自由領團人員 13 位佔 26%。其中甲種旅行社佔 44%，高於綜合旅行社的 30%。這是因為國民旅遊業務在綜合旅行社中，多是近幾年才成立國旅部門。如台中雄獅國旅部成立約 5 年、台中山富國旅部成立約 2 年、台中可樂國旅部今年才成立。

在地區別中，台中有 37 位佔 74%、彰化有 6 位佔 12%、台北有 4 位佔 8%、南投有 1 位佔 2%、嘉義有 1 位佔 2%、台南有 1 位佔 2%。受訪者中有 14 位佔 28%的不受雇於旅行社的領團人員、有 12 位佔 24%為業務、有 9 位佔 18%為 OP，其餘共有 15 位佔 30%為副理級以上人員。這是因為綜合型旅行社，因職務分工較細，對於領隊之派任多由 OP 負責，幹部較少介入。而在中小型之甲種旅行社，幹部之介入較明顯，且有規模越小越明顯之趨勢。這是因為小型旅行社多為夫妻或家族成員共同經營，對於公司業務多親力親為，有的甚至由業務接洽、行程規劃安排到帶團，都由老闆一人擔任。

在性別上女性有 32 位佔 64%，明顯高於男性的 18 位佔 36%。因 OP 多為女性擔任，這可由此次受訪之 OP 共 9 位佔 18%皆為女性，可為證明。

本研究發現，國民旅遊尤其是辦理中小學的戶外活動及畢旅，因客人的年齡低，行程的體力消耗大，使得國民旅遊的從業人員多為青壯年。這從年齡在 26~45 歲就有 39 位佔 78%、從事旅行業年資在 10 年以下有 32 位佔 4%可以看出。學歷則是專科程度以上有 42 位佔 84%，這顯示從業人員普遍具有高學歷，且因為產學合作及隨著觀光產業的發展，有越來越多人投入，使得其中有許多為觀光相關系所畢業。

表 4.1 專家問卷之公司基本資料

公司基本資料			
類別	項目	數量	百分比
公司類型	綜合旅行社	15	30%
	甲種旅行社	22	44%
	自由領	13	26%
公司所在地	台中	37	74%
	台北	4	8%
	彰化	6	12%
	南投	1	2%
	嘉義	1	2%
	台南	1	2%
職稱	領隊	14	28%
	業務	12	24%
	OP	9	18%
	副理	7	14%
	經理	1	2%
	副總經理	1	2%
	協理	2	4%
	總經理	1	2%
	董事長	3	6%

資料來源：本研究整理

表 4.2 專家問卷之個人基本資料

個人基本資料			
類別	項目	數量	百分比
性別	男	18	36%
	女	32	64%
年齡	25 歲以下	3	6%
	26~35 歲	23	46%
	36~45 歲	15	30%
	46 歲以上	9	18%
最高學歷	高中(職)或以下	8	16%
	專科	18	36%
	大學	21	42%
	研究所或以上	3	6%
從事旅行業年資	3 年以下	14	28%
	4~10 年	18	36%
	11 年以上	18	36%
擔任現職的年資	3 年以下	22	44%
	4~10 年	16	32%
	11 年以上	12	24%

資料來源：本研究整理

## 4.2 選擇領團人員之評估項目權重分析

本研究參考過去相關文獻，且經第一階段的專家意見所建立之層級評估架構，經由 50 位受訪者之問卷所獲得的資料，利用 AHP 法求得兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，求得各準則間之相對權重。各項評估指標之相對權重，本節將說明評估項目權重及結果分析。

### 4.2.1 評估準則權重之分析

本研究經由專家問卷所獲得的數據，以 Microsoft 之文書處理套裝軟體 Excel，得出配對比較矩陣。配對比較矩陣為兩兩配對比較，矩陣的右上角部份為問卷評量值，左下角部份數值為右上角部份相對位置數值的倒數，左上到右下對角線為自身比較，故皆為 1 如表 4.3 所示：

表 4.3 主準則之配對比較矩陣

主準則之配對比較矩陣				
I/J	1 團體需求	2 人格特質	3 專業能力	4 職業道德
1 團體需求	1.0	2.5484	2.4646	1.5342
2 人格特質	0.3924	1.0	1.6304	1.0446
3 專業能力	0.4057	0.6133	1.00	1.5448
4 職業道德	0.6518	0.9573	0.6473	1.00

資料來源：本研究整理

再計算出主準則之相對權重值、特徵向量與最大特徵值，並進行一致性檢定。如表 4.4 至表 4.6

表 4.4 主準則之向量和

向量和 SUM(I)	2.4500	5.1191	5.7423	5.1236
------------	--------	--------	--------	--------

資料來源：本研究整理

表 4.5 正規化矩陣

正規化矩陣				
A(I/J)/SUM(I)	1 團體需求	2 人格特質	3 專業能力	4 職業道德
1 團體需求	0.4082	0.4978	0.4292	0.2994
2 人格特質	0.1602	0.1953	0.2839	0.2039
3 專業能力	0.1656	0.1198	0.1741	0.3015
4 職業道德	0.2660	0.1870	0.1127	0.1952

資料來源：本研究整理

表 4.6 主準則之平均權重

平均權重(Wi)	
1 團體需求	0.4087
2 人格特質	0.2108
3 專業能力	0.1903
4 職業道德	0.1902

資料來源：本研究整理

(AW)= 配對比較矩陣\*平均權重(1.7067、0.8801、0.7793、0.7816)

求特徵值=(AW/Wi)= (4.1765、4.1746、4.0956、4.1085)

最大特徵值( $\lambda_{max}$ ) =4.1388      CI=(最大特徵值-n)/(n-1)=0.0463

RI 查表(N=4)=0.90      C.R. =CI/RI=0.0514

依照相同步驟，可以求得次準則各評估項目之相對權重值。如表 4.7 至 4.11

Saaty(1980)建議 C I 值不宜超過 0.1，若  $C.I. \leq 0.1$ ，則視為滿足一致性準則， $C.R \leq 0.1$  則滿足一致性比率。反之則必須再重新填寫或剔除該問卷。由表 4.7~4.11 中 C.I. 皆小於 0.1，因此滿足一致性。

### 4.3 研究結果分析

#### 一. 主準則構面分析

主準則有團體需求、人格特質、專業能力、職業道德四個變項。依表 4.4 主準則項目之權重，依序為團體需求 (0.4087)、人格特質 (0.2108)、專業能力 (0.1903)、職業道德 (0.1902)。

表 4.7 主準則項目之權重表

主準則	團體需求	人格特質	專業能力	職業道德	
權重	0.4087	0.2108	0.1903	0.1902	
排序	1	2	3	4	
CI	0.0463	CR	0.0514	$\lambda_{max}$	4.1388

資料來源：本研究整理

四大主準則中的團體需求明顯高於其餘各項，這說明團體需求是旅行業者在派任領團人員時之首要考量因素。這主要是因為旅遊業是以客為尊的服務業，當有團體需要派任領團人員時，會首先依據團體的需求，考量客人的年齡層、類型及重要程度，以及成本上的評估，並以此為基

礎以進行領團人員的選派。這也意味領團人員的選派，是為滿足團體之需求。

其次，主準則中的人格特質僅次於團體需求，為第二高的考量因素。另外，專業能力與職業道德此兩準則的權重相當。這說明領團人員的專業能力與職業道德雖然重要，但卻是擔任領團人員的基本門檻。而領團人員的人格特質則可能差異性或變異性較大，也因此評估上遠高於專業能力與職業道德此兩項準則。同時，在選派領團人員時，旅行業者會對領團人員的人格特質，特別加以關注。如領團人員活不活潑，工作態度是輕忽或用心，儀態是否得體或奇裝異服。

這些結果也說明，一個團體的成行，背後是旅行業者花費相當的時間與心力而來的。在選派領團人員時，會有將自己小孩送出之不安心理。而人格特質較其他三項有較高程度的主觀性，許多專業能力強的領團人員，往往因忽略要求自身人格特質的活潑性、工作的態度及塑造本身的個人特色，而導致在旅行業者面前留下不良印象，使得被排除在派任名單中而接不到團。

## 二. 次準則評估項目權重分析

### 1. 團體需求次準則

團體需求次準則有客製化需求、成本考量二個變項。依表 4.8 團體

需求次準則項目之權重，依序為客製化需求(0.7369)、成本考量(0.2631)。

表 4.8 團體需求次準則之權重表

次準則	客製化需求			成本考量	
權重	0.7369			0.2631	
排序	1			2	
CI	0.00	CR	0.00	$\lambda$ max	2.00

資料來源：本研究整理

客製化需求(0.7369)明顯高於成本考量(0.2631)，因為旅行業是相當重視客人滿意度的行業，基於沒有顧客滿意就沒有業務的考量下，所以成本利潤雖然重要，但仍是追求客人滿意為重。

## 2. 人格特質次準則

人格特質次準則有活潑性、態度、個人特色三個變項。依表 4.9 人格特質次準則項目之權重，依序為態度(0.4723)、活潑性(0.3695)、個人特色(0.1581)。

表 4.9 人格特質次準則之權重表

次準則	活潑性		態度		個人特色
權重	0.3695		0.4723		0.1581
排序	2		1		3
CI	0.0335	CR	0.0578	$\lambda_{\max}$	3.0671

資料來源：本研究整理

態度(0.4723)為旅行業者對領團人員的重要評估因素，一位用心負責的領團人員，相信能兢兢業業努力的把團帶好，讓旅行業者安心的把團交給他。領團人員的熱情活潑，較能帶動客人的旅遊興致，這也是活潑性(0.3695)高於個人特色(0.1581)的原因。

### 3. 專業能力次準則

專業能力次準則有專業知識與職能、服務品質、處理狀況能力、風評四個變項。依表 4.10 專業能力次準則項目之權重，依序為服務品質(0.3087)、專業知識與職能(0.3048)、處理狀況能力(0.2593)、風評(0.1272)。

表 4.10 專業能力次準則之權重表

次準則	專業知識與職能	服務品質	處理狀況能力	風評	
權重	0.3048	0.3087	0.2593	0.1272	
排序	2	1	3	4	
CI	0.0682	CR	0.0758	$\lambda_{\max}$	4.2045

資料來源：本研究整理

服務品質(0.3087)最高。由於旅行業是服務業，這自然是旅行業者高度重視的。專業知識與職能(0.3048)，是領團人員要具備的。處理狀況能力(0.2593)，在業者認為雖然重要，但狀況不是每次都有，故重要性便不如專業知識與職能。但是風評(0.1272)最低這或許因為風評太差的領團人員早就會被剔除於評估名單外，因此無須再費心考量而排最後。

#### 4. 職業道德次準則

職業道德次準則有操守、配合度、忠誠度三個變項。依表 4.11 職業道德次準則項目之權重，依序為操守(0.5437)、配合度(0.2495)、忠誠度(0.2067)。

表 4.11 職業道德次準則之權重表

次準則	操守		配合度		忠誠度
權重	0.5437		0.2495		0.2067
排序	1		2		3
CI	0.0063	CR	0.0109	$\lambda_{\max}$	3.0127

資料來源：本研究整理

操守(0.5437)遠高於其他兩項，這是因為如果操守不好，結帳時會虛報、謊報及做假帳，私底下會去聯絡客人將本屬旅行社的客人給搶走。操守是這樣的領團人員，不管其他項目多強，也不會任用的。

旅行業的競爭激烈，各家爭相提供各種吸引客人的服務，如辦晚會、慶生、錄製旅遊光碟、帶團康等…。領團人員要能配合業者，努力達成交辦的業務，這就是配合度(0.2495)受重視的原因。

大部分的旅行業者，除老闆自己或要求公司內的業務、OP 支援帶團外。就算是綜合旅行社，也幾乎沒有專屬的領團人員，而需要靠外調領團人員，但對外都稱說是自家領團人員。因此會特別關注領團人員的忠誠度(0.2067)，發生狀況時會不會跟旅行社作切割切割。例如客人反應餐廳不好時，就直接回答客人說，餐廳是旅行社訂的，我只是帶團。如此與旅行社切割的領團人員，是不會再被旅行社派任的。

### 三. 次準則評估項目整體權重分析

以主準則之權重\*次準則之評估項目，可得評估項目之整體權重。

表 4.12 各準則評估項目之權重與整體排序

層級	考量因素主準則		權重		排序	
第一層考量因素	團體需求		0.4087		1	
	人格特質		0.2108		2	
	專業能力		0.1903		3	
	職業道德		0.1902		4	
	CI	0.0463	CR	0.0514	$\lambda$ max	4.1388
第二層考量因素	主準則	次準則	權重	排序	整體權重	整體排序
	團體需求	客製化需求	0.7369	1	0.3011	1
		成本考量	0.2631	2	0.1075	2
	CI	0.00	CR	0.00	$\lambda$ max	2.00
	人格特質	活潑性	0.3695	2	0.0778	5
		態度	0.4723	1	0.0995	4
		個人特色	0.1581	3	0.0333	11
	CI	0.0335	CR	0.0578	$\lambda$ max	3.0671
	專業能力	專業知識與職能	0.3048	2	0.0580	7
		服務品質	0.3087	1	0.0587	6
		處理狀況能力	0.2593	3	0.0493	8
		風評	0.1272	4	0.0245	12
	CI	0.0682	CR	0.0758	$\lambda$ max	4.2045
	職業道德	操守	0.5437	1	0.1034	3
		配合度	0.2495	2	0.0474	9
		忠誠度	0.2067	3	0.0393	10
CI	0.0063	CR	0.0109	$\lambda$ max	3.0127	

資料來源：本研究整理

旅行業是相當重視客人感受的服務業，如何針對客人的需要，提供其滿意的客製化服務，往往是第一考量。這從團體需求之客製化需求(0.3011)及成本考量(0.1075)分列整體權重排序的第一及第二，就可看出。

當旅行業者將團體交給旅行業者後，領團人員可得知旅行業者的成本價，相關業者所給的折扣及配套方式。在有費用之景點，須與業者對於入園人數的清點確認，有時景區負責點人數之工作人員，源於對領團人員的信任與交情，會在人數清點上給予少算幾位的優惠，這時領團人員是否能忠實將節省下的支出報回旅行社，就直接影響旅行社的利潤。另外，領團人員在旅遊期間與客人的相處，已建立某種程度的信任與感情。常會有客人請求領團人員，承接其下次的旅遊計畫，這時領團人員是很容易接走旅行社的業務。簡單的說，領團人員在接團後，已是旅行社的代表，掌握旅行社的成本與客人及行程操作的 NOW HOW。這可由操守(0.1034)為僅次於團體需求之客製化需求(0.3011)及成本考量(0.1075)，佔整體權重的第三位，就可知其重要性。

態度的整體權重值(0.0995)為整體排序之第四位。旅行業的團體旅遊是環環相扣，從業務接洽到行程規劃至成團出遊，每一個環節都要扣緊。而領團人員正是環節上的最重要的一環，對於成敗是要概括承受的

靈魂人物。領團人員的工作態度，就有其重要性。

活潑(0.0778)整體排名第5。旅遊是一項愉悅的活動，一位熱情活潑的領團人員，能帶動整體的旅遊興致，為整個旅遊添色彩。

如何讓客人感受賓至如歸的貼心服務，並用心的為客人做好安排，是旅遊業一直很重視的一環。所以服務品質(0.0587)高於專業知識與職能(0.0580)與處理狀況能力(0.0493)。但領團人員對景點的知識、解說技巧的生動性與對周遭環境的熟悉度，以安排順暢的旅遊行程，也是不可或缺的。因為在帶領客人進行旅遊體驗時，領團人員某種程度是擔任導遊的角色。而且在進行較長距離的旅途時，領團人員能帶動團康活動營造氣氛，將更能提高旅遊興致。國民旅遊在進行旅遊活動時，不像 INBOUND 或 OUTBOUND 團體會有導遊及領隊，往往是獨自一位領團人員。在遇到突發的狀況時，領團人員要能有豐富的經驗，靈敏的反應，高 EQ 與應對協調能力並能善用資源，冷靜的處理各種狀況。才能化解危機，並得到客人對其專業的肯定，使客人對旅行社及領團人員更滿意與信賴。

大多數的旅行社，多是由自身的業務帶團，幾乎沒有專職的領團人員，往往需要外調領團人員執行帶團業務。此時領團人員的配合度(0.0474)與忠誠度(0.0393)，就顯得重要。領團人員要有與旅行社為生命共同體的觀念，能配合旅行社去滿足客人各種的期待與需求。面對突

發狀況，也能概括承受的處理與化解問題，不可與旅行社做切割。

個人特色(0.0333)及風評(0.0245)，排名雖然在最後，但並不表示可以忽視。因為領團人員在帶領客人進行旅遊體驗時，需有專業的自信與明星般魅力的個人特色，客人才會信賴並跟著你走。另外本研究也發現，旅行社在選任領隊時，會先找認識的人，對領隊本身已有一定認識，也知其風評的好壞，因此在整體權重排序風評排在最後。

以上雖有排序先後，但每一項都是不可或缺的，都是影響成敗的因素。本研究之分析，可提供旅遊業者在選任領團人員的考量方向，也可讓領團人員有加強的目標。

## 小結

本研究參考過去相關文獻，且經第一階段的專家意見所建立之層級評估架構，彙整出四大準則與 12 項評估指標，再經由 50 位受訪者之問卷所獲得的資料，利用 AHP 法求得兩兩準則間之相對重要性進行成對比較，並由成對比較矩陣中之特徵向量，求得各準則間之相對權重，建構出國民旅遊領團人員之選擇評估模式。

本研究將依據上述結果，提出研究結論、實務建議及後續研究建議

## 第五章 結論與建議

領團人員是旅行社辦理國民旅遊活動的靈魂人物，也是活動成功與否的重要關鍵，如何選擇一位適任的領團人員對旅行業者是極為重要的。本研究以層級分析法（Analytic Hierarchy Process AHP），參考相關文獻及專家意見，彙整出四大準則與 12 項評估指標，建構出國民旅遊領團人員之選擇評估模式，以提供旅遊業者客觀且科學之標準，可做為其選任領團人員時之決策依據。

本研究依實證分析結果，提出研究結論、研究建議與後續研究建議。

### 5.1 研究結論

根據前章實證分析，所得之研究結果，提出以下結論：

一、當旅行業者接到一個旅遊團體，需派任領團人員時。首先會根據團體的需求，如年輕、活潑..等。初步決定出遴選領團人員的條件，年輕與活潑。再由符合團體需求條件的領團人員中，進行成本的評估，如住宿成本等。並由本研究所獲得之權重排序，依序由操守、態度、服務品質、專業知識與職能、處理狀況能力、配合度、忠誠度、個人特色、風評等進行評估，以選出最適任之領團人員。

這就是本研究所得之實證結果，旅行業者在選任領團人員時，會先考量團體需求，並且相當重視領團人員之操守與態度。而理論上，風評不好的領團人員將不受任用。但在實務上，旅行業者對選任之領團人員，

會有一定程度之認識，對其風評好壞之原因也多有瞭解。因此會將風評列入參考，但不會作為最重要的考量因素，其重要程度就如本研究之結果，在整體權重排名最後。

二、旅行業在選任領團人員時，是全方位的從團體需求、領團人員的活潑性與態度、專業的知能與服務，操守及忠誠度等各項表現的綜合評估。領團人員不能只專注於帶團時的表現，而是要從接團到結團，整個流程都要留意，才能較易獲得旅遊業者聘任。

三、領團人員的道德操守是旅行業很重視的，包括搶旅行社的客人、接團後又隨意變卦不接、帳務不清虛報造假，洩漏公司成本與業務機密、有狀況不處理不回報或與旅行社切割責任等各項，都是旅行社很忌諱的，也是領團人員要自我要求的重要項目。

四、在專業能力上，領團人員要以專業做到細心貼心的有感服務，並能依客人的類型與興趣，提供客製化專業的解說導覽服務，而不是只依自己喜好，講自己想講卻不見得是旅客想聽的。遇到狀況時，也要盡力去處理與排除，不使影響旅客的行程，及旅行社後續處理的問題。

五、從次準則的整體排序前八項，我們可以知道，除團體需求兩項外，操守、態度、活潑性、服務品質、專業知識與職能及處理狀況能力，是最受重視的。建議新進領團人員，除加強自修本身的專業知識與職能，

也要時時請教資深領團人員，學習資深領團人員上述各項的作為，以修正本身不足之處。

## 5.2 實務建議

一、領團人員可參考本研究所得之結果，規劃訓練課程及自我要求之方向，以成為全方位的領團人員。在人格特質上要加強對工作態度的要求，切忌輕忽懶散。且要找出並塑造本身的個人特色，以吸引旅客的目光，進而能引領旅客的旅遊興致。在專業能力上，除自修外更要時時向資深領團人員請教學習，以提升本身專業知識與職能及處理狀況能力，帶給旅客更佳的服務品質。在職業道德上，更要要求自身操守，謹守公司業務機密，帳目清楚不需報不謊報。配合度加，忠誠度高，自然會成為旅行業在選任領團人員的口袋人選。

二、旅行業者可參考本研究所得之結果，建構領團人員之選擇評估模式。先考量客製化需求及成本考量，決定需求之領團人員的考量因素。以操守、態度及活潑性為初步篩選依據，再就服務品質、專業知識與職能分別加以評估，最後視配合度、忠誠度、個人特色及風評加以考量。以做為選任領團人員之決策依據，提供旅客穩定的服務品質。

三、領團人員是國民旅遊成敗的靈魂人物，建議旅行業者依本研究之結果。自行培訓領團人員或與領團相關協會或導遊群合作，以培養與

本身契合且適任的領團人員。

四、相對於接待外國人在國內旅遊的導遊人員，以及帶領國人出國的領隊人員。國民旅遊的領團人員，可說是與國人接觸最頻繁的隨團服務人員。我們從學生的畢業旅行、公司的員工旅遊、社區及家族旅遊、阿公阿媽的進香之旅等各式遊程，都可以看見領團人員辛苦執行業務的身影。但領團人員至今卻無明確的法源定義，帶團時也無需證照。

建議政府相關單位，在領團人員的法源定義、認證與訓練上，可參考本研究所彙整出之四大準則與 12 項評估指標，研究領團人員的認證制度及訓練課目，除專業能力外也要加強對操守與態度的要求，以提供國人更有保障的國民旅遊。

### 5.3 後續研究建議

一、本研究是利用層級分析法來建構出國民旅遊領團人員之選擇評估模式，針對的是有經營國民旅遊的業者，選任全方位之領團人員時之決策。建議後續可依公司的業務類型、團體的類型，如學生畢旅、公司員工旅遊、進香團等進行研究。

二、領團人員在執行業務時，是身兼「導遊」及「領隊」兩種角色。建議後續可研究，有導遊或領隊證照的領團人員，擔任「導遊」或「領隊」時，與未擔任過領團的導遊人員或領隊人員，旅客及旅遊業者對其

執行業務滿意度之比較。

三、由遊覽車司機招攬的進香旅遊，所聘任的遊覽車小姐，與學生戶外教學或畢業旅行的學領，雖都屬於領團人員。但小姐需要的是能言善道與服務，旅客年齡層較高。學領需要的是紀律宣達、要照顧學生的安全與團康的帶動，旅客年齡層較低。建議後續可研究將領團人員依其接待旅客類型或工作不同，加以分類並給予不同的訓練。

四、由本研究發現所訪問的 50 位資深領團人員與派任人員，年齡介於 26~45 歲者，共有 38 位佔 76%。建議後續可研究領團人員的年齡是否影響旅客或旅遊業者，對其帶團之滿意度。亦可分別就「導遊」、「領隊」之年齡與滿意度的關係進行研究。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 中華民國觀光領隊協會(2012)。2012年5月9日，取自 [www.atm-roc.net](http://www.atm-roc.net)
2. 中華民國觀光導遊協會(2012)。2012年5月12日，取自  
<http://www.tourguide.org.tw/>
3. 考試院考選部(2012)。2012年4月9日，取自 [www.moex.gov.tw](http://www.moex.gov.tw)
4. 行政院(2009，4月9日)。觀光拔尖領航方案。2012年4月21日，取自 <http://www.ey.gov.tw/ct.asp?xItem=53815&ctNode=2922&mp=1>
5. 台灣觀光領團人員發展協會。2012年3月6日，取自  
<http://www.taiwantga.org/>
6. 交通部觀光局。2012年3月14日，取自 [www.taiwan.net.tw](http://www.taiwan.net.tw)
7. 吳建成(2003)。國民旅遊領團人員地理概念分析。國立臺灣大學地理環境資源學研究所碩士論文
8. 吳炳南(2006)。旅行業者遴選領隊評估因素之研究。南華大學旅遊事業管理學系碩士論文
9. 林心怡(2008)。我國觀光領團人員之環境態度調查。國立高雄師範大學：環境教育研究所碩士論文

10. 范綱毅(2011)。觀光導遊的服務特性、顧客滿意度與忠誠度影響之研究。玄奘大學國際企業學系碩士論文
11. 容繼業(1996)。旅行業理論與實務。新北市：揚智文化。
12. 黃榮鵬(1998)。我國旅行業人力資源管理資訊系統發展之研究。國立高雄餐旅學報，第一期，第 175-190 頁。
13. 張振煌(2010)。旅行社對受雇領團人員服務滿意度之研究-以台灣觀光領團人員發展協會為例。銘傳大學觀光研究所碩士論文
14. 陳秀曼 (2001)。移動與束縛--台汽客運車掌小姐的勞動過程。國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文
15. 陳世圯(2006)。台灣觀光產業發展之研究。財團法人國家政策研究基金會
16. 鈕先鉞(1995)。旅運經營學。台北市：華泰文化。
17. 曾國雄、鄧振源(1989)。層級分析法的內涵特性與應用(下)。中國統計學報，27(7)，1-15。
18. 劉景元 (1998)。以生態旅遊觀點探討露營地選址評估—以雪霸國家公園為例。東海大學景觀學系碩士論文

## 二. 英文文獻：

1. Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds. ) (2000), *Qualitative Researching : with Text, Image and Sound*, London, UK :Sage Publications.
2. Boucher, T. & Gogus, O. (1997), A comparison between two multiattribute used in capital investment decision analysis. *Engineering Economist*, 42(3), 179-194
3. Cohen, E. (1985), The tourist guide: The origins structure and dynamics of a role. *Annals of Tourism Research* 12 (1), pp 5-29.
4. Geva, A., & Goldman, A. (1991), Satisfaction measurement in guided tours. *Annals of Tourism Research* 18(2), pp177-185.
5. Guba, E. G. (1990), The alternative paradigm dialog, In Cuba, E. G. (Eds. ), *The Paradigm Dialog*. London: Sage Publications.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. (2003), *Marketing Management* (12rd ed. ). NJ: Prentice Hall Inc.
7. Kuo-Ching Wang , An-Tien Hsieh , Wen-Yu Chen, (2002) , the tour, Is laeder an effective endorser for group package tour brochures, *Tourism Management* 23, pp489-498

8. Mossberg L L, (1995) ,Tour leaders and their impotance in chartertours, *Tourism Management* 16 (6), pp. 437-- 445
9. Saaty, J. T. (1980), *The Analytic Hierarchy Process* ,McGraw-Hill.
10. Tzeng GH, Teng J Y, (1994), Multicriteria evaluation for strategies of improving and controlling air-quality in the super city: A case of Taipei city. *J Environ Managem*, 40, 213-229.
11. Yi-Ping Lan, (2000), " The evaluation on the international tour leader training program in Taiwan R. O. C" ,The Graduate College university of Wisconsin-Sout
12. Zavbi, Roman & Duhovnik, Joze, (1996), The analytic hierarchy process and functional appropriateness of components of technical systems. *Journal of Engineering Design*, 7(3), 313-329

(附錄一)

十二位在國民旅遊上實際負責派任領團的人員的專家意見

A	B	C	D
之前派過~回團客人反應OK	依客人屬性來找領隊	禮貌	活潑性
個性	預算上考量,決定派男派女	臉上保持笑容	專業性
能力	職業道德	活潑	靈活度
經驗	機動性、活動性、熱情	專業知識要足夠	協調性
同業介紹	口才、態度	處事的態度	親切柔軟度
年紀	經驗	個人特色	個人服裝儀容
性別	解說技巧	團康能力	客製化需求
配合度	配合度	緊急事件的處理	人脈掌控度
品德	服務	與夥伴團隊的合作	講解適切度
處理狀況能力	應變能力	積極度要夠	運用組織環境融合度
		突發狀況能冷靜處理	
		說話的技巧	
		不開心的心情不會影響到客人	
		忍耐度	
		做服務業的精神- 人生以服務為目的	

十二位在國民旅遊上實際負責派任領團的人員的專家意見(續)

E	F	G	H
專業知識解說	真誠	熱情	景點解說專業度
突發狀況危機處理	熱情	重服務	旅客的滿意度
與客人應對之能力	責任感	責任感	對於公司的規範 之配合度
責任感	耐心	靈敏	交團的態度及回團速度(包括收據的完整性)
與出發團體性質吻合度	協調能力(司機、客人、同業)	以公司人自居	二日遊以上當然是以男領隊為主(寄鋪不用多訂)
職業道德	解說能力	專業	團體屬性 適不適合
服務好	外表(簡單樸素 不做作)	合群	隨機應變能力
忠誠度	應變能力	活力	不挑團
有口碑	服務貼心	細心	不放團
儀態妥適	配合度高	幽默	不侵占款項
			熱情活潑
			應對進退合宜
			穿著得體不標新立異
			身強體壯
			最好是未婚

十二位在國民旅遊上實際負責派任領團的人員的專家意見(續)

I	J	K	L
吃苦耐勞	責任感	領隊是否有國內旅遊的經驗	主辦人或接洽人的個性
會察言觀色	配合度	客戶需要領隊的類型	接洽過程中，客人在意的細節
不計較	職業道德	領隊是否有單飛或團車經驗	客人此次旅遊的行程
會為公司節省經費	專業性	要去的景點領隊是否有去過	客人此次出遊的年齡層
體貼	細膩度	客戶的類型	此次出遊的團量
出團費不會太高	活潑與否	旅遊點的是否要有專業度的問題	此次出遊客人性別比例
專業知識夠	個人特色	旅遊行程的複雜度	此次出遊客人工作別
反應佳	依客人屬性	客戶的重要度	此次出遊司領性別比例
誠實	臨場反應	領隊之前的服務風評	此次旅遊的行程
配合度高	應對進退	領隊的性別	此次旅遊行程是否有需要協助辦活動
幽默	風評	領隊的年齡	領隊和公司配合度
		領隊整體的儀態	領隊形象
		領隊的親和力	領隊向心度
		領隊的氣份營造力	
		領隊的操守	

(附錄二)

附件

旅行業者對派任領團人員考量因素之研究問卷

親愛的同業先進您好

首先謝謝您願意撥冗填答本問卷。

1. 本問卷的目的在於確認旅行業界 在派任領團人員所考量的「團體需求」「人格特質」「專業能力」「職業道德」
2. 本研究結果在提供未來旅行業者與領團人員 在派任與服務客人時 能減少人為因素 以提升整體的服務品質與顧客滿意度
3. 本研究針對旅行業者負責遴選派任領團人員與實際擔任領團業務的領團人員做問卷，並加以分析以期藉由此問卷所得到的資料 以有明確的專業訓練與能力認知

您所填寫的資料內容純粹只提供學術用途，絕不會公開您的資料及填寫內容或挪作他用，請安心填答，再次謝謝您能協助！

敬祝 身體健康 萬事如意

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授 陳貞吟博士  
研究生 駱宥道 敬上

壹：公司基本資料

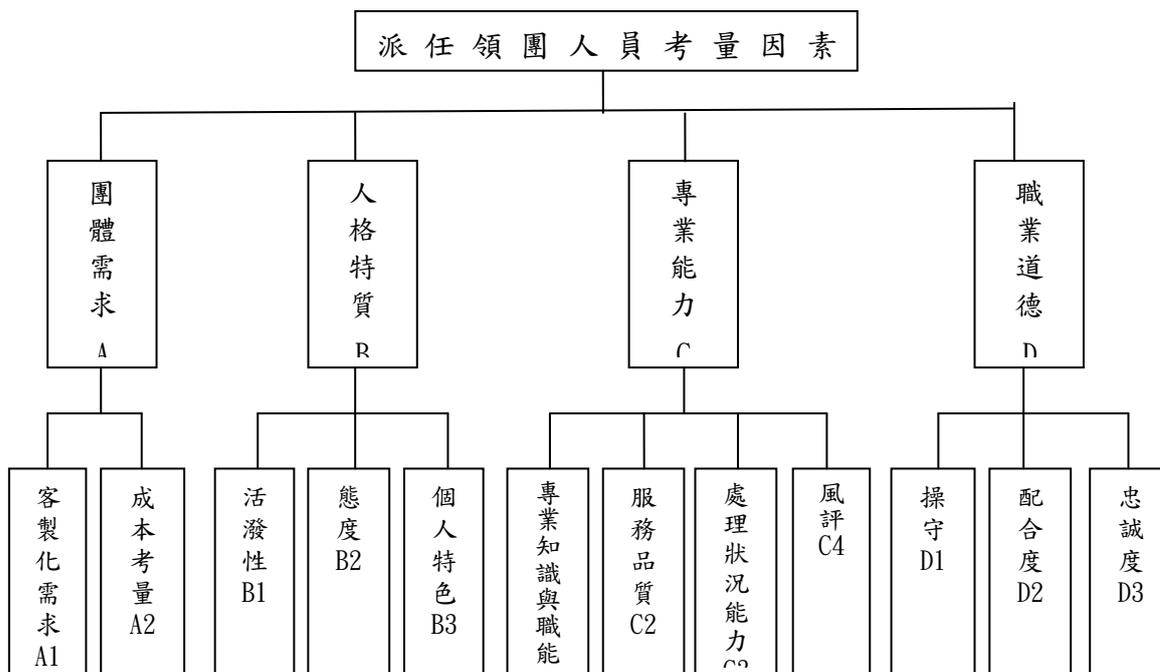
1. 公司類型： 綜合旅行社  甲種旅行社
2. 公司所在地：\_\_\_\_\_市(縣)
3. 職稱：\_\_\_\_\_

貳：個人基本資料

1. 性別： 男  女
2. 年齡：\_\_\_\_\_
3. 最高學歷： 高中(職)或以下  專科  大學  研究所或以上
4. 從事旅行業年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
5. 擔任現職的年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月

## 參：AHP 問卷

### 3-1 AHP 評估因素架構圖



3-2 主準則與次準則之內容說明

主準則	次準則	內容說明
團體需求	客製化需求	客人的年齡層、類型、重要程度及要求事項。
	成本考量	兩日遊以上因司機與領團人員之住宿問題，會考量性別配對。或是領團人員之薪資及交通費。
人格特質	活潑性	個性是否活潑大方，可取悅客人，提高旅遊興致。
	態度	用心認真的工作態度，遇事積極處理不回避。
	個人特色	不奇裝異服，能突顯自己的風格，讓人留下印象。
專業能力	專業知識與職能	對景點有豐富的知識、生動的解說技巧與周遭環境的熟悉度。並能營造氣氛，提高旅遊興致。
	服務品質	細心貼心的處處為客人設想，並做好提醒與安排。
	處理狀況能力	有豐富的經驗、靈敏的反應、高 EQ 與應對協調能力。並能善用資源，冷靜的處理各種狀況。
	風評	跟團過的客人或同業的評價。
職業道德	操守	旅行社將團體交給領隊，領隊便掌握旅行社的成本、業務機密與客人，故道德操守格外重要。
	配合度	積極配合旅行社，去因應客人的各種需求。
	忠誠度	領隊遇事須積極處理解決，不可與旅行社作切割，並維護旅行社的最大利益與商譽。

### 3-3 主準則題項：

一：請就遴選領隊時，「團體需求」「人格特質」「專業能力」「職業道德」等、  
4 項主準則間相對重要程度進行評比

	主準則相對重要性																	
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為不重要		頗為不重要		極為不重要	絕對不重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
團體需求 A	<input type="checkbox"/>	人格特質 B																
團體需求 A	<input type="checkbox"/>	專業能力 C																
團體需求 A	<input type="checkbox"/>	職業道德 D																
人格特質 B	<input type="checkbox"/>	專業能力 C																
人格特質 B	<input type="checkbox"/>	職業道德 D																
專業能力 C	<input type="checkbox"/>	職業道德 D																

### 3-4 次準則題項：

一、請就「團體需求」主準則下「客製化需求」「成本考量」等 2 項次準則進行相對重要性評比。

	「團體需求A」次準則相對重要性																	
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為不重要		頗為不重要		極為不重要	絕對不重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
客製化需求	<input type="checkbox"/>	成本考量																

二、請就「人格特質」主準則下「活潑性」「態度」「個人特色」等 3 項次準則進行相對重要性評比。

	「人格特質B」次準則相對重要性																	
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為不重要		頗為不重要		極為不重要	絕對不重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
活潑性	<input type="checkbox"/>	態度																
活潑性	<input type="checkbox"/>	個人特色																
態度	<input type="checkbox"/>	個人特色																

三、請就「專業能力」主準則下「專業知識與職能」「服務品質」「處理狀況能力」「風評」等 3 項次準則進行相對重要性評比。

	「專業能力C」次準則相對重要性																	
	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要		稍為不重要		頗為不重要		極為不重要	絕對不重要		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
專業知識與職能	<input type="checkbox"/>	服務品質																
專業知識與職能	<input type="checkbox"/>	處理狀況能力																
專業知識與職能	<input type="checkbox"/>	風評																
服務品質	<input type="checkbox"/>	處理狀況能力																
服務品質	<input type="checkbox"/>	風評																
處理狀況能力	<input type="checkbox"/>	風評																

四、請就「職業道德」主準則下「操守」「配合度」「忠誠度」等 3 項次準則進行相對重要性評比。

	「職業道德D」次準則相對重要性																	
	絕對重要	極為重要		頗為重要		稍為重要		同等重要	稍為不重要		頗為不重要		極為不重要		絕對不重要			
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
操守	<input type="checkbox"/>	配合度																
操守	<input type="checkbox"/>	忠誠度																
配合度	<input type="checkbox"/>	忠誠度																