

## 第四章 研究發現與討論

研究過程中，分別將問卷訪談的內容分成五大主題：

- 第一主題：關於組織背景、環境的部份。
- 第二主題：人資部在組織內角色、定位與職能部份的相關問題。
- 第三主題：人力發展活動等相關問題。
- 第四主題：包括組織的核心能力等相關問題。
- 第五主題：未來產業趨勢與受訪者資料。

透過這五大主題，我們企圖了解不同的組織背景與條件是否會影響人資部在組織內扮演的角色與發揮的職能，也希望了解人資部在組織內不同的角色定位，為達成組織目標時是否會有不同的人資發展活動，也希望能夠了解國際觀光旅館在不同的組織條件與目標之下會透過哪些人資發展活動，發展組織的核心能力以達成組織目標，更重要的是我們試圖從研究過程當中，推導出一個組織策略與人資策略的相關模型，以了解未來國際觀光旅館在不同的組織背景之下，應該採用哪些人力資源策略、人資發展活動、培養哪些核心能力、人資部應發揮哪些職能與功能來幫助組織達成目標，貫徹組織經營的理念與經營策略，在整個各案訪談過程當中研究者盡量符合本研究所採取研究方法的精神（紮根理論）來進行整個各案訪談的程序與資料整理，並盡力達到理論稠密度與樣本稠密度，並試圖建立一個組織經營策略與人資策略之間的相對關係。

## 第一節 各旅館背景資料整理與簡介

### 一、A 旅館訪談資料整理

創立已二十多年，當年具有很優勢的地理區位，為台中地區首屈一指的知名飯店；近幾年，因地理區位少了聚集經濟的效應，客房餐飲收入已經難以跟過去相比。

設立的年代久遠，沒有建立所謂的標準服務流程的範本，從業人員已經開始老化面臨退休的問題，很難確保營運效能一制性的服務品質。

營運多年，固定資本投入皆以攤平，沒有沉重的沉入成本的負擔，是一大優勢。

新人透過師徒制的方式，由老手帶新手了解熟悉旅館的環境，若有需要會辦理集體性的訓練課程給全體的員工。教育訓練偏向於內訓與OJT，還有師徒制，特殊的管理知能、新的管理知識才會委由外訓辦理。

其人力資源部提供一般人事行政的資源與服務，認為未來為因應整個產業機制來說，人力資源部應確實扮演組織診斷、政策說明、策略規劃、教育訓練、組織氣氛營造、組織文化變革、組織制度建立、人事政策的擬定與更新等相關角色；人資部的員工應該都更具有多方面的專長與持續不斷的學習能力，才能夠勝任這樣的責任，提供與職務相關的功能。

### 二、B 旅館訪談資料整理

目前餐飲收入來源佔百分之六十，客房收入佔百分之四十；未來希望能夠調整餐飲收入為百分之二十五，會議收入百分之二十五，客房收入百分之五十，這樣的策略思考意含著必須增加更多的客房收入，透過客房的收入與百分比將更能提高營業淨利。

未來朝全方位的旅館作定位與發展以達到上述目標，在星期一到五

提供商務型與都會型的產品，週末時間提供休閒型產品。

未來的營運目標，希望透過管理合約的方式，出售管理知能，變成國際化的知名品牌，提供管理的營運流程與建議，就類似麗緻管理顧問公司。

透過雅致、貼心與獨特使顧客滿意與強化品牌能夠長久性，所謂的『雅致』透過促進員工的知能而追求每一次的服務都能夠精緻特殊，所謂的『貼心』指的是符合顧客需要 (customer tailor-made)，所謂的『獨特』指的是特殊的核心能力，並且能夠提出獨特的經驗與洞見，。

短期透過員工訓練與建立企業形象與聲譽贏得顧客的信賴，中期建立專業的管理團隊與接班人並維持既有得到的品牌知名度，長期落實國際知名品牌管理顧問公司的願景。

從市場的觀點、從顧客的觀點、與未來發展趨勢的觀點三方面來說，組織內的每一位成員都必須要擁有感受客人的敏銳度 sensitive，並且要具有直覺判斷的眼光與洞察力 insight-intuition DI。

人力資源部與高階員工共同參與經營管理會議，與其他部門的主管應該保持偕同性 (mutual action) 的共同行動。透過職前訓練的方式與舉辦員工說明會來傳達組織的願景，並且透過內部公告的方式公告內部職缺。人資策略應配合新事業的發展作長程的人力規劃與預測，並且實行所需的教育與訓練。

具體的人資活動項目包括職前訓練，內部講師制度，總子教師，中階主管訓練，政策說明，員工的訓練與發展，法令規章的推動等等，一般來說，經費的運用與編列在兩百多萬左右，而高階主管的訓練主要透過高階主管研討會來達成。

全體組織成員核心能力，最重要是敏感度，因為可確保員工可使顧客滿意 (定個標準) 並且快速回應市場，第二為服務熱忱，第三是必須

要有人際溝通與溝通關係的敏銳度，最後是創新變革的能力。

未來餐飲漸趨精緻化，透過都會型旅館的服務，增加酒席宴會與 F&B 的收入，對於某些不據經濟效益的項目，會考慮將其外包。

### 三、C 旅館訪談資料整理

經營管理兩方面，同時要對麗緻負責，同時也要對業主負責；麗緻品牌考量品牌聲譽、形象 (brand reputation, brand image)，可是業主的思考觀點，可能是以利潤為考量，兩者有時候是會抵觸的。

員工的能力調整方面：傳統的飯店做櫃台就做櫃台，現在要具備很多種能力；語言能力也是其中一個必要的條件、科系的選擇是滿重要的。

組織成員需有：顧客滿意度、賓至如歸、品牌形象和快速回應訴求的能力。部門的教育訓練還是由各部門來做；經營管理課程，無法有規模經濟，所以最好的方法就是參加亞都辦的訓練課程。

### 四、D 旅館訪談資料整理

所有權參與經營，所以董事長介入的程度非常直接與深入，偏向非正式溝通方式，喜歡一一在非正式常合作了解與溝通，通常正式開會的次數非常少。

飯店並沒有明確宣示他的經營理念，只是希望提供顧客賓至如歸的感覺；首要經營目標是增加 FIT 的來客數量。

組織最需要的是經營理念的改變，才能談及所需的核心能力，老闆並不強調所謂的經營理念，所以就沒有所謂的核心能力，這是一大問題。

人力資源部極少涉入組織規劃的層級，也極少與其他部門主管共同參與中長程策略規劃會議；對於傳達組織願景與發展藍圖給內部員工，人資部很少涉及。

認為人資部在組織中應該扮演以下的角色：傳達經營者的藍圖，與其他部門主管溝通，確保人事行政作業流程順暢與正確，建立人力職能的標準化，建立服務品質的概念，破除組織內各部門的各自為政，確保績效制度的落實。

人資策略應在組織發展過程中提前審視相關法規，防微杜漸重視各種相關問題，與各個部門主管積極傳達與溝通，讓每個部門的主管瞭解其相關的行政法規，並將行政程序化繁為簡。

未來旅館競爭更具激烈，人資部需要懂的開源節流，開源指的是積極用人，找出有生產力有潛能的員工，並且給予績效表現好的員工激勵，確實落實績效管理，這樣營業利潤與組織績效將會具有更高的獲利率；另外節流，指的是避免不必要的浪費，不單指財務上，更包括行政流程要化繁為簡，透過跨部門的溝通，整合成一至性的行動，避免多頭馬車，充分發揮免一個人的效能，避免不必要的重複性的人力浪費。

未來的人資部成員，都須是具備多種能力的多能工，要橫跨組織劃分的功能部門，能夠彈性調度組織內各部門所需的人才，透過彈性調度的過程幫助每個部門達成其目標。

## 五、E 旅館訪談資料整理

委託專業經理人經營與管理，屬於中央專權、連鎖經營的型態，體系間會有共同的商業廣告、形象廣告，某個層度的顧客資料庫分享，與聯合性業務活動，但屬於地區性活動則由個別的旅館進行行銷、廣告與業務推廣，並且配合當地政府舉辦相關特殊活動，並且策略規劃的範圍涵蓋全台旅館，但最後決定權仍在總經理。

組織願景與經營理念，強調不斷的創新，不論在產品或服務上都能日有精進，並且相信員工是公司最好的資產與策略夥伴，所有公司的具

體價值都需透過員工來達成與貫徹。

希望提供更符合顧客需求的”品質價值”，包括三心的服務（貼心、安心、放心）。期待透過辦新產品的發表活動來展現其創意與活力，透過創意點子與創新產品的活動來活化在一般消費大眾的印象；在行銷與業務推廣上，是一直積極努力創新的重點之一，因為相信只有透過新產品的吸引才能夠在消費者當中建立企業形象與品牌知名度。

目前沒有所謂取得土地成本的壓力，過去設立支出的固定資本投入早已攤平，所以在於土地取得成本上面沒有壓力。

訓練課程的主導權與規劃權在於其單位主管與部門種子教師，而對於全組織一致性的能力養成，或一般性的能力是由人力資源部主導。

人力資源部較少參與中、長程策略規劃會議，中長程策略規劃會議主要由副總經理下設的人事室參與即完成；為了傳達組織遠景與發展藍圖，人力資源部會透過公告欄（bulletin）作公告，若有內部職缺會公告於內部的人力資源資訊系統，有意者可與外部申請者一同參與遴選過程。

目前面臨最迫切的問題，是所有當初開館設立時的員工與目前新進的員工中間有很大的斷層，所以找不到中階級的接班人；較少使用購買的措施來獲得人力資源，所以國賓很少去挖角別人（空降部隊）。

全體組織成員應有一、創新變革的能力與服務熱忱。二、賓至如歸與顧客滿意的能力。三、活動推陳出新的能力與創造力。四建立品牌形象。人資部的員工首重人際溝通的能力與人際互動的能力；另外，人資部的主管應該具有領導未來（lead to future）的能力與策略規劃整體思維的能力，這樣才能在組織發展過程當中提供組織發展的建議，並且參與策略擬定的層級。

未來為符合旅館業的競爭狀況與產業趨勢，人力資源部的人應有能

力作先驅性的策略建議，能夠有規劃課程的能力，能夠擔任課程設計與內部講師，隨時提供其他部門相關法規的諮詢與建議，給部門適時的人力發展措施。

## 六、F 旅館訪談資料整理

民國七十九年開始設立，由法國總經理負責經營管理；民國八十一年始改名，接下來因經營理念不合，所以決定拆夥，明定名稱使用權，以兩年為限，兩年後則須付使用名稱權利金。

已經連續三年是全台灣省飯店獲利率第一名的旅館。去年五月份起創立了 well-spring SPA，期待日後發展成可以提供連鎖加盟的品牌。

九十二年底增加信義計劃區內餐廳營業點，內、外場員 80 位共三間餐廳。有一項特別的租金收入（精品店）約佔百分之十，租金收入來源足以應付員工薪資所得；亦沒有購地成本及外租收入等相對優勢。

組織經營型態屬於所有權參與經營型態，董事長下設企業發展部，負責企業新專案與組織策略擬定，未來希望能夠成立本土化的顧問公司，透過專業人才派遣方式，進行管理合約的聯盟。

人力資源部亦透過教育訓練的方式傳達組織願景與發展藍圖給內部員工，並藉此凝聚組織共識，與形塑組織文化與核心價值，人力資源部會透過內部公告系統，公告內部辭缺，內部員工可以申請跨部門的職務，並與其他外部應徵者一同列入候選人的考量。

核心價值為：一、以人為本。二、以客為尊。三、將流程化繁為簡，少及是多。四、塑造整體文化，從簡單中追求優雅 simple by elegancy。

人力資源部應在人資策略上更加強組織系統化思考與建立共同願景上多做努力。認為人力資源部員工的一般能力是最重要的，一般能力包含溝通、協調、熱誠、願意開放的心胸、人格分析的能力與了解組織

發展方向，並且具有敏銳的敏感度，一般能力影響了人力資源部員工是否具有人力資源部該有的特質，第二重要的是專業能力，再來是管理能力。人認為全體組織成員應該具有整體核心能力為：一、使顧客滿意的能力。二、創造能力。三、創新變革的能力。因為這三項能力符合晶華以人為本、以客為尊的核心價值。

認為未來旅館的產業趨勢會有更快速的變遷，所以提高 return guest rate 就更重要。

#### 七、G 旅館訪談資料整理

民國八十五年籌備，八十六年開幕，當時與麗緻顧問管理公司簽訂 management contract 成為 consultant company；民國九十二年改變成以品牌連鎖加盟的營運型態。

目前的經營管理與營運型態，是屬於委託專業經理人經營的模式，但是總經理的任免與職權（目前最高專業經理人的職稱為副總經理）、與財務調度規劃、高階經理人的委派與遴選需向董事會說明報告。

將體貼於心、更甚於家當作最高的經營理念及原則，將自己定位在 boutique city hotel 追求與服務精緻導向的商務客；但未來為了因應休閒導向與國民旅遊的趨勢，永豐棧也計劃開始成為 city resort hotel。

期待在未來休閒趨勢與旅遊的發展過程中，也能夠提供給台灣本土的人士一個在週末時間休閒養生生活管理兼具健康管理與生活娛樂機能的旅館，透過擴大生活會館的使用對象、增加宴會廳的坪數與菜色成為 city resort hotel。

未來希望能夠延續這樣的優勢，發展與建立對其他旅館的 BOT 經驗轉移模式。



人力資源部會參與高階主管的中長程策略規劃會議，而一般新進員工的約談與適用期的輔導與觀察、追蹤，也經由人力資源部主導負責，對內場的師父級主管則是交由營業單位主管作直接的主導，人力資源部涉入較淺，人力資源部在永豐棧裡也負責政策傳達、薪資福利的規章擬定、公告與執行。

一般來說，員工任職期滿半年之後，員工可以申請參加跨部門訓練（cross-training），學習自己部門專業以外的部門專業；有內部職缺時也會優先考量適用，各部門辦理其專業職能的教育訓練時，由人力資源部負責統籌其訓練時間講師、場地的規劃統整事宜，並且編練預算補助與支持。

人力資源部會藉著走動式管理到各部門了解其他特殊狀況，並且透果許多非正式管道，如慶生會的方式與正式管道的擴大主管會議、餐飲部門會議、業務部會議來協助組織傳達組織願景與發展藍圖給各部門主管與員工。

強調透過內部講師制度的執行，能夠複製與擴散優秀員工的知識技能與態度，針對管理階層所需的管理能力，會邀請外部講師來館內授課，以使管理階層學習到新的資訊與管理知能。

人力資源部認為全體組織成員應具有 1. 賓至如歸、2. 服務熱誠、3. 顧客滿意、4. 公共關係與人際溝通能力、5. 建立品牌形象、6. 創造力，並且擁有良好的語言能力。

未來的旅館產業競爭更加的激烈，有許多核心技能以外的操作流程會透過外包制來降低成本，達到人力精簡的目的，期待使員工成為多能工，落實上述所說的增加產能利用率、提高附加價值。

## 八、H 旅館訪談資料整理

從 2003 年 9 月改名，以因應全球中文名稱統一化的趨勢與要求，目的是為使所有華人地區可以透過中文名稱的統一。

從營收的觀點及以住房率的觀點這兩個因子來看，在國內兩年來都是第一名的領先地位。

飯店的經營管理營運型態是直接委派一群管理團隊的專業經理人加以經營與管理，負責策略的擬定與實際的營運，並且對總公司負責全部的營運成果，兼具中央集權、管理合約、連鎖經營等型態，負責符合所有 brand standard 的前提與要求。

組織願景與經營理念強調 people philosophy 以人為本，以下列事項為具體目標：innovative、people growth、care each other、multi-culture、customer focus、work through team。

管理團隊具有年輕與活潑化的特色，強調創新，組織內比較沒有階級與職級的強烈氣氛。

與同業相比較，擁有品牌連鎖經營經驗曲線、學習曲線與相關產業相關聯盟的優勢，尤其地利之便。

人力資源部內強調開明的溝通、彈性的管理及共同參與。人力資源部會透過內部公告欄公告內部職缺，透過幾種方式傳達組織的願景與藍圖，包括 1. 新生訓練；2. 發 email 給每一位部門內的員工；3. 每個月在公佈欄上公佈新的方針與內容，也將相關內部訊息每個月作更新，在每一部員工電梯內安裝 TV message；4. 透過內部刊物邀請經理人在內部刊物上發表看法與價值觀；5. 要求部門主管在部門會議裡面傳達新的政策與事項。

有所謂的凱悅之星的選拔，並且透過顧客滿意度調查與 performance audit 加以測試，以確保顧客滿意的目標得以達成。追求一、創新變革的能力；二、鼓勵大家提出新的專案（grade idea

proposal)；三、服務熱誠、彼此觀懷、鼓勵成長；四、公共關係與人際溝通與團隊合作。更強調『SPRIT』，包括 SELF RESPECT、PASSION、REPUTATION、INNOVATION、TEAMSPIRIT。在專業上並部強調 MULTIPLE-SKILL，最好有其他部門相關的專業知識與經驗。

如何因應退休員工所帶來的問題，提供更好的服務給這些內部員工，為他們爭取更好的福利，同時兼具旅館的競爭力，將是一體兩面的挑戰。

人資部自我期許要有以下的功能，透過教育訓練制度，能夠培訓與保持內部員工的服務水準與品質，維持君悅的企業聲譽，招募更多優質員工並且成為其他業者的仿效的對象，成為業界中的先驅者。

## 九、I 旅館訪談資料整理

從一九九四年開始創立，總經理與副總經理、與直接營利單位的餐飲總監、主廚是由香格里拉旅館顧問公司直接委派的專業領導團隊擔任；屬於中央集權與管理合約的經營管理模式；未來希望走向連鎖經營的模式，一樣集團出資，香格里拉負責經營管理。

集團所屬下的飯店，強調一、“香格里拉待客情”的核心價值：BUILD CUSTOMER LOYALTY、FASTIBILITY、ANTICIPATE、RECONGNITION BUSINESS、RECOVERING；二、落實企業核心價值觀 CORE VALUE 在每一個制度與操作系統中，管理階層必須與顧客保持接觸；三、重視在每一個 Procedure 環節中解決問題，確實達成 DELIGHTER CUSTOMER 的目標。

人力資源部會例行參加 PRODUCETIVITY MEETING，與其他中高階主管共同回顧與檢討過去一季的組織生產力與營運成效；定期舉辦 TRAINER MEETING，訓練內部講師的授課技巧，課程規劃能力，教案製作能力；若有新的組織政策與人事規章，總經理與人力資源部會召開特

別的說明會向各部門的員工說明與傳達，從來沒有一個措施在實行後聽到反彈的聲音。

飯店每一個月都會舉辦各類教育訓練的課程，年度預算有三百五十萬，不論內訓或外訓的經費邊練都由人力資源部負責。

人力資源部的協理在組織擬定經營策略與發展目標時對於總經理有建議與影響的職權，並且在每一次的高階主管會議中都會主動參與並且積極提出相關的看法與建議。為追求落實香格里拉的價值，全體組織成員應具有以下的核心能力，依序分別是：顧客滿意、賓至如歸、建立優質的品牌形象、熱情的服務熱誠、創新變革的能力、能夠快速回應市場的能力、活動推陳出新的能力，以確實達到香格里拉集團的核心價值。

人力資源部會公告內部職缺，並且優先遴選適合的內部員工成為該職缺的候選人；定期辦理員工大會，並且透過內部員工刊物公告各部門各時期的顧客滿意度調查表，讓數據說話，並且有香格里拉天使的選拔，由直線部門的員工中被顧客選拔出來的績優主管與員工，並且有資格擔任禮儀訓練、接待服務訓練的種子教師。

透過部門會議，人資部也會傳達教育訓練的課程內容給相關部門主管，邀請他們派人參與，並且為回饋訓練成績優異的員工給予表揚與鼓勵，各主題表現優異的員工能夠成為內部講師，內部講師能夠支薪的。

未來人力資源部應能夠扮演中介者 mediator、協調者 coordinator、傳達溝通者 communicator、諮詢建議者 consultant、變革促進者 change promoter 的角色，影響說服其他部門的員工為一致性的目標努力，並且主動的提供服務與協助。未來的人力資源部有幾項的能力是不可或缺的，語文的能力、專業的態度與熱誠、通是知識與快速回應 common knowledge and reaction rapidly、規劃執行 to execution and implement、追求卓越的績效 to pursue performance move up。

## 第二節 國際觀光旅館經營管理與營運的型態

本節將針對研究過程中，在經營管理與營運型態方面所獲得的資料作一個綜合的整理與討論。目前國際觀光旅館在經營管理與營運的型態方面，具有以下現象：

### 一、國際觀光旅館產業目前應屬於產業成長期的階段。

受訪者認為未來在休閒市場與會議市場兩方面，是國際觀光旅館可以發展的區塊。首先在休閒這一塊，因為全體國民對於休閒概念的提升與生活水平的注重，再加上經濟條件環境的改善，消費者在於休閒活動與消費水準投入的著重，消費者也願意在出外旅行時有一個較好的住宿環境，再加上週休二日的推行，外食人口的增加，對於餐飲飲食品質的注重都在在使得國際觀光旅館成為民眾休閒與餐食的重要選擇。另一方面，隨著台灣與全球的互動，跨國企業或所謂的連鎖企業也會選擇在國際觀光旅館內舉辦國際會議、教育訓練、產品發表會等等相關活動，有愈來愈多的企業也會利用國際觀光旅館結合教育訓練與員工旅遊或國際會議與員工休閒，所以不論在個別消費者方面或企業組織方面，國際觀光旅館與他們的聯繫與互動將更緊密與頻繁，為了因應外食人口的增加與大家對於餐食品質的重視，觀光旅館也會不定時的舉辦每時節活動或美食季，在某些特別的時節推出活動，以增加飯店知名度與營業利潤，並且積極在館外設點與購物中心或百貨公司結合，在人潮聚集之處或商業區設立外賣或館外餐廳，以吸引增加的外食人口並開發潛在消費者。同時在另一方面，投宿國際觀光旅館對個人與企業組織的商務客來說都不再是昂貴的奢侈品，消費者將國際觀光旅館視之為一種招待自己的方式，所以相對較願意進行這樣的消費，只要價有所值就願意再次購買，而企業的商務客相較於過去有愈來愈增加的趨勢，所以結合住宿、商業活動與考察、休閒娛樂、餐飲服務的需求，使國際觀光旅館的產業

在未來的發展潛力被看好，市場板塊的擴張仍然大有可為。

研究發現，無論屬於哪一個區位、或哪一時期設立的旅館（傳統型、新興型）、也不論哪一種經營管理與營運的型態、也不論目前旅館經營的成效為何，受訪者都一致認為國際觀光旅館的產業目前應屬於成長期；即使在短期之內會受到環境景氣的影響而使得營運的利潤與順利的程度相對較小，但它們共同一致的看法是這個產業在未來應該沒有所謂的衰退期，而目前國際觀光旅館產業都屬於成長期，簡單來說，他們對於這個產業的前景都保持樂觀的態度，所以不論在景氣循環繁榮與衰退的外在環境如何影響這個產業，它們認為適時的作內部競爭條件的調整，度過景氣衰退的時期，在同業彼此競爭的當中保持相對較有力的競爭條件，這樣在未來長期看好的觀光產業來說仍是有利可圖的。

參照其他產業生命週期的理論，一般產業生命週期會分為：萌芽期、成長期、成熟期與衰退期，在不同階段的生命周期，個別企業對外應注意到不同生命週期的產業環境狀況，對內則應衡量個別企業的背景條件、競爭優劣勢、外部機會與威脅等，以擬定不同的組織發展策略，並且在大部份的產業個別企業會有很明顯的領導者與追隨者，追隨者根據領導品牌的動作以規劃調整自己後續的發展策略與步驟，在這方面國際觀光旅館業有同樣的現象，同業間會以營業額前幾名的國際觀光旅館為一個參考標的，考量她們的動作、新產品開發等作為自己後續因應的參考，由於大多數的國際觀光旅館都認為外食人口的增加與餐飲品質的重視及休閒趨勢的蓬勃發展，將會大量的帶動與開發潛在的消費人口，所以為了佔據市場佔有率、擴展服務的據點與接近當地消費者（因為餐飲住宿的服務具有在地性的特質），所以在未來可期的時程內國際觀光產業，應有一段時程的成長。

## 二、新興型的國際觀光旅館，似乎擁有較佳的經營效益與營業利潤。

新興型的國際觀光旅館與傳統型的旅館相較之下，似乎擁有較佳的經營效益與營業利潤，不論在北部或中部都是如此，而新興型的國際觀光旅館大多採行連鎖經營的型態與顧問公司的管理合約型兩種方式，以達成縮短前置準備期、移植經營管理模式、擴散營運績效的途徑，而在研究當中我們發現在營業利潤前四名的旅館中，有三家由設立初期即導入知名旅館顧問公司的經營管理模式，簽訂管理合約，已在設立初期建立與移植經營管理模式，在這過程當中人資部也會相對考慮當地市場（台灣）的特殊條件與文化稍作調整，成為最好的營運典範（best practice）。

在許多關於企業的實證研究與國際企業管理的理論中，都提及透過整廠輸出、管理合約的合作、技術移轉、管理團隊派遣等方式能縮短新設立組織的前置準備期，並且提高複製成功模式的機率，減少經營團隊的摸索期，透過以上所敘述的方式，都能某程度上有效地避免不必要的成本浪費（ex 時間成本、摸索嘗試的成本浪費），如此，再根據考量當地的風土民情、政策法規、當地產業特殊常規作一適切的調整，更能符合其新設立組織的需求。

在國際企業管理的相關理論中，亦曾提及，在國際企業的發展過程中，當某國的某種產業發展歷程較早，已經建立某種 ”最佳營運典範” 時，此時期若能透過上段所敘述的各種方法複製其經驗，將能夠發揮並或得更有效率的經驗曲線與學習曲線，擴散其原組織的經營成效到當地國，新組織的營運過程中，此時若當地國的此種產業開始發軔、發展，若能夠適切的移轉其原先的最佳營運典範，通常會有較佳的起步，相較於當地廠商從無到有獨立研發，設立一套經營與營運的流程，建立的方

法來說似乎有較確保、可預期的成效。

也由於上述的競爭優勢，所以許多邁向國際化、全球化的產業都會透過管理合約、技術移轉、管理團隊的派遣來複製、擴散其經營管理與營運的成效，而當地國此產業正開始發展的組織，若無上項所提的優勢，卻希望能獲得管理經驗移轉的效能，此時管理顧問公司即應運而生，提供此種組織協助，滿足其需求，而許多營運成效較佳的組織或企業，亦會多角經營涉足經營‘管理顧問公司’，以複製擴散其成功經驗。此項理論亦呼應本研究的研究過程發現，本研究發現台灣國際觀光旅館經營利潤前四名中，有三家都是過去一開始都是屬於管理合約型態的經營管理模式，就如同俗話說的”好的開始、是成功的一半”，換另一個角度來說，是否也代表新設立組織的前置準備期影響了整個組織的先天體質與錢其的競爭力，而此二項又影響其後的競爭力與發展狀態。

### 三、管理合約型的旅館較注重組織願景與經營理念的闡述。

不論是香格里拉系統、麗晶系統、Hyatt 系統或本土化的麗緻系統都非常注重組織願景與經營理念的闡，它們會公開在企業簡介小冊子 (brochure)、員工訓練、員工始業介紹以及顯目的公告看板及內部員工手冊上，透過不同的方式與管道，將組織願景與經營理念傳達給組織內的每一位員工，相對來說傳統型的旅館較沒有『具體化』組織願景與經營理念的形式，通常本土化旅館的經營願景與經營理念並沒有公開一致的說法，而且大多來自於所有權人與高階管理者所不斷強調的概念，即使在某些會議或場合當中屢次被提及或重申而成為全旅館內大家都知道的觀念，但它們仍然沒有透過某些固定的形式與管道有系統的傳達其組織願景與經營理念。



事實上，許多本土型的旅館其經營者與人資部人員都了解員工對組織向心力與凝聚意識的重要性，亦了解員工對組織的認同感與歸屬性兼顧組織發展與員工發展需並行，但卻缺乏一套制度化、系統化的模式去貫徹推行、分享組織願景與經營理念。

一套系統化的制度，可以確保組織的願景與理念，能被融入於組織的營運流程中，透過此一流程，將可有效且明確地傳達組織願景與經營理念傳達給組織內的每一成員，而不僅只於中高階層，但本土傳統型的旅館似乎並未重視將經營理念或所有權人的理念願景傳達告知給其他員工。

與其他產業相比較，過去台灣傳統製造業似乎亦有相同的印象，直至傳統製造業開始朝向科技製造的方向發展，經營者與員工平均的教育背景提升，並且採用美式的管理哲學與手段之後，開始著重員工對企業理念的了解與認同，並著手建立一套分享組織願景與經營理念的制度與方法，為了致力於獲得員工的認同，科技製造業採用員工分紅入股與股票選擇權認購的方式，將員工利益與組織發展緊緊相繫，這些措施國際觀光旅館業受限於產業歷程的差異，目前並未採行。

#### **四、國際觀光旅館的主要收入來源，主要來自於餐飲收入與客房收入。**

國際觀光旅館的主要收入來源分成兩大部份，55-65% 來自於餐飲收入，35-45% 來自於客房收入。而且營收來源的主要消費對象在餐飲部份，以本國籍客人較多；新興型旅館客房收入來源來自商務客，傳統型旅館客房收入則來自於團體客較多。

未來若想要增加旅館的收入，爭取商務客將對於增加客房的淨收入有較大的助益，避免住房率的數字成為帳面的迷思，增加團體客源而提升住房率並不意味收益提升。

## 五、利用品牌複製與擴散其成功的模式，以增加營運效能。

對於某一些旅館來說，它們會期待在中長期的發展過程當中複製、擴散其成功的模式，包括成立旅館顧問公司、設立館外餐廳（增加營業據點、吸引潛在顧客）及營業據點等等，將營運效率發揮到極致。

## 六、新興型旅館與管理合約型的旅館，在參與組織策略規劃中人力資源部的涉入較深，被期待擁有策略規劃的能力。

新興型旅館與管理合約型的旅館在參與組織策略規劃中人力資源部的涉入較深，同時在組織中長程策略規劃會議裡也參與較多的討論，在這種類型的旅管理，人資部被期待擁有策略規劃的能力，需具有策略夥伴、變革領導者、行政資源者等角色與功能。人資部門的主管參與經營會議的層級愈高，在組織內愈受重視，則其在傳達組織願景與發展藍圖給其他部門主管與內部員工時推動的過程會較順利，在新興型的旅館，會透過公佈內部職缺的方式，以利於內部的遴選與組織氣氛的養成。而傳統型的旅館通常並不公告內部職缺，而由主管直接遴選內部候選人，或對外招募新血。

## 七、傳統型旅館（較早設立的旅館）已經面臨中高階接班人斷層的問題。

也就是說，傳統型旅館他們無法透過內部遴選的管道找出適任的可以帶領組織發展的中高階領導人。研究發現國際觀光旅館的基層流動率都是非常高的，尤其以外場員工為甚，而流動率最高的、而且影響最甚的是屬於地區業務代表與主廚，這兩者的流動將會直接影響到 corporation account 的來源與招牌餐廳的知名度，對於整個營運效果是最有直接衝擊的，而且在營運的過程當中購買（挖角）是最常被使用

的。

除了上述的原因之外，傳統型國際觀光旅館也因經營者過去並未重視人力資源的策略性功能，對於組織內的培養中高階接班人與組織發展間的配當，以至於在組織發展過程中，無法滿足發展過程中接班團隊承先啟後的規劃，亦無法因應外界產業環境的變遷，也因此與新興旅館相較之下，營運績效又更顯勢微，也更吸引不到業界的生力軍，更加劇組織在硬體設施老舊之外另一項使競爭力衰退不利營運的原因，參照產業生命週期的相關理論中，（參考第二章）可以發現當產業屬於成長期時，某些企業可以因投資佈置策略規劃得當，以穩定的人力素質來源而加速其在產業成長期時組織成長，順勢在產業成長時，亦成長茁壯。

反之，若自身條件不如其他競爭廠商並不會因產業內潛在需求成長供少於求，即能順利經營，反而在與其他業者比較時，高低優劣立現，促進有選擇能力的消費者，作其他更好的選擇，而選擇籌碼較手的消費者（如社經地位、團體客），才會退而求其次選用，這樣對旅館的發展來說亦是另一項限制。

#### **八、傳統型的旅館，因經營管理者的認知與心態，人資部實際扮演的角色與應有的功能有落差。**

在傳統型的旅館，人資部的主管們普遍認為人資部實際扮演的角色、定位與應有的功能與成效有某些程度的落差，其原因是因為經營管理者的認知與心態，仍是將人資部定位在行政資源、政策傳達、人事作業等層次的認知心態。

此現象在許多相關研究中，不論產業別似乎即存在此一現象，經營團隊的視野認知的確會影響其對組織各部門功能執掌的預期與要求，傳統型製造業亦有相同的情形。

九、為了符合未來旅館產業的趨勢，人資部應該要扮演策略夥伴與變革促進引領者的角色。

不論是傳統型或新興型的旅館，其人資部的人員都認為為了符合未來旅館產業的趨勢與競爭，人資部人員應該具有行政執行者、與增進員工競爭力的中介者的角色之外，也應該要扮演策略夥伴、與變革促進引領者的角色。

事實上，在許多人力資源管理理論中，在提到人資在組織內所扮演的角色與應具備哪些功能時，都會提及須配合組織的發展藍圖與經營理念而為之，並且依據組織的短中長期的目標為組織發展培養適切的人力資源，並且營造建立適合的組織氣氛、價值觀與人事制度。

十、傳統型的旅館即使當年有很優勢的地理區位，近幾年，因少了聚集經濟的效應與新式的員工培訓觀念，營運成效與收入，已經難以跟過去相比。

即使創立已二十多年，當年具有很優勢的地理區位，為台中地區首屈一指的知名飯店；近幾年，因地理區位少了聚集經濟的效應，客房餐飲收入已經難以跟過去相比。設立的年代較久，卻沒有建立所謂的標準服務流程的範本，從業人員已經開始老化面臨退休的問題，很難確保營運效能一制性的服務品質。另一方面，傳統型的旅館營運多年，固定資本投入皆以攤平，沒有沉重的沉入成本的負擔，是一大優勢。

加上旅館設立的年代久遠，許多規格與設施已經老舊，即便翻修，在建築物的格局上也難顯氣派，這樣的硬體設備是弱勢的限制，沒有一般的國際觀光旅館有很多選擇的精品店，也沒有寬廣的空間可以去招來精品業者，唯一有的是一個小小的藝品店與附設的洗衣坊，沒有新設旅

館的健身房、休閒中心、商務中心、SPA 等新興設施，所以在顧客心中的形象建立，容易被分類老舊退流行的旅館，再加上設立初期級一起打拼的從業人員已經開始老化面臨退休的問題，這些老化的員工在心態與步伐上並沒有注意到其他同業的威脅，又或者注意到了，但並沒有能力加以改變或扭轉，所以對於亟需轉型的傳統型的旅館來說，這是一個潛伏的隱憂。

國際觀光旅館彼此競爭卻又相依的原因之一也來自於聚集經濟，因旅館區位、與餐飲客房定價、客層來源等方面有類似性與重疊性，再加上這些都是屬於開放國際觀光旅館設立後所新籌設的旅館，所以在區位、設備、規格上有其一定程度的同質性，卻也在彼此競爭中又彼此相依。

**十一、從策略思考意含著出發必須增加更多的客房收入百分比，朝全方位的旅館作定位與發展，以提高經營營運效能。**

目前多數旅館餐飲收入來源佔百分之六十，客房收入佔百分之四十；未來，希望能夠調整餐飲收入為百分之二十五，會議收入百分之二十五，客房收入百分之五十，這樣的策略思考意含著必須增加更多的客房收入，這樣的計算方法是說原本的餐飲收入金額是固定的，但佔收入來源的百分比不同，透過客房的收入與百分比將更能提高營業淨利。

並且朝全方位的旅館作定位與發展以達到上述目標，在星期一到五提供商務型與都會型的產品，週末時間提供休閒型產品。未來餐飲漸趨精緻化，透過都會型旅館的服務，增加酒席宴會與 F&B 的收入，對於某些不據經濟效益的項目（如：洗衣房），會考慮將其外包。主要的業務行銷管道透過台北業務辦事處對公司客戶作電話銷售與拜訪

（sale-call），並且透過與旅行社航空公司的聯繫行銷套裝行程，將行

銷網路推廣至異業聯盟，並且積極與政府機關配合，辦理相關推廣活動，透過這些活動打出品牌知名度與能見度，以助提高營運效能，並結合精品店，以提供商務客的需求，未來商務中心與精品店勢必對於吸引商務客人有重要的影響力。

以欲開發目標客層來說，君悅、遠東、西華、晶華與六福皇宮屬於競爭者的狀態，因為到台灣參展的外籍人士與商務洽公而台居留的外籍人士，首要的幾個飯店考量都是以這五家飯店為第一考量，再加上包括遠東(香格里拉旅館管理顧問公司)、晶華(以前的麗晶系統)與六福皇宮(westin系統)都屬於管理合約型的營運型態，所以在營運策略上有很強的相似性，使得彼此的競爭型態更加明顯。目前大多數旅館以收入來源分，餐飲收入佔百分之四十(包含會議收入、與特殊活動)，客房收入佔百分之六十，以從營收的觀點及以住房率的觀點這兩個因子來看，君悅都是在國內兩年來都是第一名的領先地位。

**十二、許多新興旅館也期待未來透過管理合約的方式，出售管理知能，變成國際化的知名品牌，提供管理的營運流程與建議。**

未來有更多本土的新興旅館也希望透過管理合約的方式，出售管理知能，變成國際化的知名品牌，提供管理的營運流程與建議，就類似麗緻管理顧問公司。

**十三、連鎖經營的旅館體系間會有共同的商業廣告、形象廣告、顧客資料庫分享，與聯合性業務活動。**

連鎖經營的型態，體系間會有共同的商業廣告、形象廣告，某個層度的顧客資料庫分享，與聯合性業務活動，但屬於地區性活動則由個別

的旅館進行行銷、廣告與業務推廣，並且配合當地政府舉辦相關特殊活動，並且策略規劃的範圍涵蓋全台旅館，但最後決定權仍在地區的總經理。

目前本土的連鎖經營的旅館的經營管理與營運型態，多是屬於委託專業經理人經營的模式，但是總經理的任免與職權（目前最高專業經理人的職稱為副總經理）、與財務調度規劃、高階經理人的委派與遴選需向董事會說明報告。

#### 十四、顧問公司管理合約型旅館，高階經理人通常由顧問公司直接委派。

顧問公司管理合約型旅館的經營管理營運型態是由管理顧問公司直接委派一群管理團隊的專業經理人加以經營與管理，負責策略的擬定與實際的營運，並且對總公司負責全部的營運成果如 hyatt international 其總經理與副總經理、與直接營利單位的餐飲總監、主廚是由旅館顧問公司直接委派的專業領導團隊擔任；屬於中央集權與管理合約的經營管理模式；顧問公司管理合約型旅館，並且每年賦予總公司品牌與經營管理的權利金，屬於可能兼具中央集權、管理合約、連鎖經營等型態，並且需負責符合所有品牌標準（brand standard）的前提與要求。未來，顧問公司管理合約型旅館亦希望走向連鎖經營的模式，一樣集團出資，由顧問公司負責經營管理。相較之下本土的傳統或新興旅館，經營管理型態雖說是屬於形式上委託專業經理人經營，但是董事長由董事指派並且直接參與經營管理與業務執行，並且任命總經理負責督導各部門業務的推動的現象仍然可見，在管理型態上屬中央集權與獨立經營或中央集權與連鎖經營，其未來的營運目標，大多希望變成國際化的知名品牌，可以透過管理合約的方式出售其的管理知能，提供管理的營運流程與建議，就類似麗緻管理顧問公司給予連鎖加盟的旅館經營管理的建議與導入。

### 第三節 影響國際觀光旅館人力資源策略發展的因素

經研究發現，在國際觀光旅館的營運過程中，以下重要的構面及變項將成為影響人力資源策略發展、與形成的重要關鍵。

一、組織內員工能夠有服務品質的概念，內化成其心智模式，對旅館營造在顧客心中的企業形象有很大的影響。

不論哪一區、哪一種型態的旅館，它們都共同認為員工能夠有服務品質的概念，且內化成其心智模式、不斷的開發新產品、具有產品與創新企劃的能力、顧客應對進退的能力、培訓中階接班人、建立品牌知名度，對旅館營造在顧客心中的企業形象有很大的影響。

從市場的觀點、從顧客的觀點、與未來發展趨勢的觀點三方面來說，組織內的每一位成員都必須要擁有感受客人的敏銳度 (sensitive)，並且要具有直覺判斷的眼光與洞察力 (insight-intuition)。人資部人員認為未達成以上的目標，最需要的訓練課程是能夠驅動與感染員工追求服務品質、展現服務熱情、追求創新、追求轉型、願意改變組織文化、接待禮儀等方面的主題。

感受顧客的敏銳度並將之內化成其心智模式，是首要加強的能力，因為員工必須先能夠感受到顧客的各項需求與心理反應，才能做出正確的判斷與提供顧客所需的貼心服務，所以我認為感受顧客的敏感度是最重要的，不管在一般員工或是管理階層都是一樣的。

目前為了貫徹組織以上所需的核心能力，採取的具體的行動方案應包括招募、遴選新血加入團隊，確實落實教育訓練方案，並且建立公平的績效考核標準，並徹底與升遷薪酬作某程度的連結，使績效考評成為能夠保持內部公平性與外部競爭力的工具藉此內化員工心智模式。

二、經營績效佳的旅館其人力資源部投入較多的經費與心血。



經營績效前三名的旅館，其人力資源部投入較多的經費與新血進行人力資源發展方案，並且定期舉辦各類教育訓練課程，並將教育訓練課程的參與成果與員工績效、評鑑、生涯發展相結合，而傳統型的旅館在人力資源發展的經費上似乎都較顯拮据，不論北中區域都是如此，由其獨立經營營運型態的旅館為甚。

觀察經營績效前三名的旅館其人力資源部強調開明的溝通、彈性的管理、及共同參與、實踐組織團隊目標，在人力資源部裡不論是組織發展、員工發展、或人事行政支援部分都是如此。

其人力資源部與其他組織相較，對其他部門投入多重的心理與角色。首先，人力資源部將自己定位在提供服務與支持的角色，各個部門主管與人資部相關的活動，如：訓練、人事招募、員工福利委員會、各部門員工的生日慶生會與大型晚會活動，都是人力資源部主要協助辦理的相關業務，也主動提供員工旅遊並協助辦理基層員工的社團活動（包括贊助社團活動經費與館內場地設施等）；其次，人力資源部每個月會參加組織高階管理經營月會，會中討論過去一個月各部門的總體表現，並協助各部門總監與協理，擬定未來一到三個月的目標，作一個整體的檢討與展望，並且向最高管理人（GM）共同檢視對未來與組織目標提供建議（Review and plan future），並且在跨部門的年度預算會議中（budget meeting），提供人力資源部的觀點與意見，所以人力資源部在組織的策略規劃會議中扮演了參與者、建議者與執行者的角色，並且在相關的人事政策或人事法規有所變動時，積極提供人資部的觀點與建議。

另外，其人力資源部在招募遴選方面，除了一般的人事招募的行政作業之外，也積極參與員工的遴選過程，並給予具體的遴選標準的建議，原則上來說，所有部門的員工，不論前後場，直接部門或行政部門，

第一關的篩選（screening）都是由人力資源部的人負責把關，並且舉辦校園徵才活動，到各校遴選適合的新血與生力軍，並且透過公關活動營造新的企業形象，以吸引最好的人才成為一分子，在教育訓練方面，人力資源部會針對所有的新進員工，給予新生訓練（orientation），在新生訓練裡傳達組織願景與發展藍圖，並且給予核心能力的訓練與價值觀的建立，並且積極開辦各類訓練課程，包括語言類課程、領導與人際關係課程、服務技巧課程、授課技巧與內部講師培訓課程，定期舉辦所有員工都需要的核心能力相關課程，從管理職務的類別來說，針對副理級以上的員工，都必須要修過某一些堂數以上的領導與人際關係課程，高階主管傾向透過外訓，而中階和基層主管的職能較多透過內訓來提升，訓練部門在始業訓練之後接下來的三個月會持續追蹤（follow up）新進員工的工作適應狀況，並且在三個月期滿時辦一個追蹤訓練（follow up review training）以確保在新生訓練時所傳達的組織目標價值與核心能力確實被了解與執行，並且增強始業訓練裡面所要傳達的概念，在新生訓練後的三至六個月，每一位員工都要接受服裝與電話禮儀的專門訓練，這些課是在這些旅館中，是所有員工不分部門與職級都一定要修習過的訓練課程，並且開放許多通用課程給所有員工，包括領導與人際關係課程等等。

在績效評鑑上，人力資源部負責擬定績效評鑑的方法程序與標準，並且陪同各部門主管作績效面談，透過績效面談的過程可以了解部門員工的績效表現，與部門員工與部門主管間的工作目標認定是否一致，也確定部門目標與組織目標的一致性，在薪酬管理方面，人力資源部有建議權（根據績效評鑑的結果），但並不直接主導薪酬增減與紅利發放或年終獎金分配的事宜，當其他部門有內部職缺時，人力資源部會透過內部公告欄公告內部職缺，內部員工可以透過遴選的管道與外部競爭者

(applicant) 共同參與招募遴選的過程，一般來說如果內部員工具有不錯的水準，在這些旅館中傾向於選擇內部員工補足內部職缺，這樣對於傳達組織文化具有一定程度的幫助，君悅會透過幾種方式對組織內的員工傳達組織的願景與藍圖，包括在 1. 新生訓練；2. 若有新的組織政策與策略要宣布與傳達，會由各部門副理發 email 給每一位部門內的員工；3. 為了徹底確保基層員工們都能夠時常了解公司的願景與理念，會每個月在公佈欄上公佈新的方針與內容，也將相關內部訊息每個月作更新，包括在每一部員工電梯內安裝 TV message，每一個星期更新內部員工的所需知道的訊息，包括內部職缺、特殊事件（如 SARS）、新的政策宣導等等；4. 透過內部刊物（如：經理開講等），每一次邀請一位經理人在內部刊物上發表其個人的看法與價值觀，不一定要跟部門的專業有關，主要是傳達經理人個人的理念想法與熱情，且透過現身說法將自己的熱情與服務的理念傳達給每一位員工；5. 要求部門主管在部門會議裡面傳達並具體說明新的政策與事項。總而言之，人力資源部在各項組織相關會議中積極的扮演參與者的角色，並且在部門之間訊息的傳達與協調上扮演協調溝通者的角色，並且主動傳達各項政策給各部門，包括人事法規的說明，未來期望在組織變革的過程中能夠有更積極的角色。

過去五年來，在這些旅館中，人資部的具體營運績效，從公司層級而言，包括營收制度的建立與飯店營運成本的控制，從個別部門層級來說，人資部透過開發與製造的人力取得過程，提升員工生產力，增加對新人才的吸引，這是人資部的具體貢獻。

由於未來的旅館業會漸趨精緻化，加上產業淡旺季明顯，所以對於人力成本的控制就更顯重要，對於某些不據經濟效益的項目，會考慮將其外包，集中產能於具有生產力的人力資本與核心能力上。再加上人工成本昂貴，所以提供員工生產力與促進員工關係，達到共識凝聚力，降

低勞資關係的彼此抗拒，對於節省不必要浪費的成本是很重要的，而所有的人資相關功能都必須要符合組織的規劃和經營管理的目標，這樣才是正確的人資部的角色與定位。

事實上，根據訪談結果，另一方面在屬於傳統本土型的旅館，高層偏好非正式的溝通管道，也極少與人資部門商討組織藍圖與人資策略、或召開正式的跨部門經營管理會議；通常會舉辦年度的業務發展會議一至兩次，除此之外，極少有各部門主管共聚討論組織藍圖、組織策略、與人資策略的機會，老闆透過非正式的個別溝通協調傳達其個人的經營理念，透過各個說明的方式直接與部門主管互動，老闆認為這樣的方式是最直接且深入的，也能直接面對與瞭解各部門主管的想法與理念，但由於所有組織藍圖、組織策略、與人資策略的傳達都經由這樣的方式，所以衡的聯繫與跨部門的溝通就亦顯薄弱，有時難免會產生多頭馬車與各行其事的狀況，因為沒有中長程的規劃會議，所以人資部門在參與組織策略規劃的形式上是透過直接與主管溝通與表達，透過主管主動的詢問，提供法令條文與問題解決的看法，但最後的裁決是由老闆決定，人力資源奉命施行。所以，看來統本土型的旅館應該屬於建議、被諮詢者、與執行者的角色，但是都是透過非正式溝通管道達成，其人力資源部在人資功能上主要提供招募、薪資作業與人事行政、法令規章的服務與其他部門主管配合，至於教育訓練的部分，通常由該部門主管直接主導，人資部涉及的部分是在旁提供協助，並未直接參與，而各部門的訓練課程由各部門的內部講師自行規劃與引導。

### 三、新興型國際觀光旅館，較注重員工的人格特質、發展潛力。

在新興型的國際觀光旅館，較注重新進員工的專業程度與人格特質、發展潛力，並且在遴選中階主管時除了考慮其年資績效以外，也注

重其人格特質、發展潛力與學歷，研究亦發現管理合約型的旅館雇用較多由國外受教育回國的新進員工，也較注重新進員工的語言能力。

為達成組織的目標，人力資源部認為全體組織成員應具有以下核心能力，依序分別是 1. 賓至如歸、2. 服務熱誠、3. 顧客滿意、4. 公共關係與人際溝通能力、5. 建立品牌形象、6. 創造力，以達成體貼於心、更甚於家的目標；，如果將員工的能力分成三種類型，個人認為，第一必須有具備親切服務的觀念，並且具有敏銳社交的能力，懂的顧客的需求，這些事情在教育訓練與招募遴選的時候，會再次作強調與篩選，也希望所有的員工不論在哪一各部門、前後場都能夠有一定的語言溝通能力，才能夠及時給予客人協助，這方面透過外訓與內訓達成，另外也希望每一位員工都能夠擁有創造力，這部份我們透過相關鼓勵措施鼓勵員工。第二為執行力，透過不斷的宣導與精神講話並且建立角色模範的方式，讓員工也能夠身體力行，保持一定的行動與執行能力。對於管理階層來說，希望每一位管理職的員工都能夠具備 EQ 情緒管理的能力、領導統馭的能力、並且積極參與訓練課程，以培養自己的管理知能，更希望所謂中高階主管了解領導者對於其他員工的影響，更要明白自我驅動的重要性，才能成為所有員工的角色模範。

以上這些相關之能都顯示與員工的人格特質、發展潛力相關，並驅使組織重視員工的人格特質、發展潛力對達成組織的目標的重要性。

未來的旅館產業競爭勢必更加的激烈，有許多核心技能以外的操作流程會透過外包制來降低成本，並且達到人力精簡的目的，目前旅館產業的人事成本佔百分之三十五，未來會期待旅館員工成為多能工，透過教育訓練操作流程、與標準化作業程序以建立一制的服務品質，這樣才能夠落實上述所說的增加產能利用率、提高附加價值。

在訪談過程中亦發現，國際的管理合約型旅館都會透過內部刊物為

一種管道，公告組織藍圖、闡揚組織經營理念、表揚獎勵優秀員工、凝聚組織共識、公告新的人資政策與人事命令作為一種員工交流的管道。

#### **四、人資部門與其他部門的互動情形愈良好，愈能夠落實人資發展活動的目的。**

通常，人資部門與其他部門的互動情形愈良好，愈能夠落實人資發展活動的目的，藉以增進組織營運的效益，同時當人資部所提供的資源與服務能夠受到其他部門主管的重視與接受，與能協助其他部門共同完成組織目標。

人力資源部在組織當中若要發揮其應有的功能，應該在定位與角色上與高階員工、高階主管、經營策略擬定的團隊有更多的互動，才能了解組織發展的目標，提供相關的人力資源發展措施，理論上來說人力資源部應該要扮演參與者、建議者、被諮詢者、行政執行者、協調溝通者、變革者、政策傳播說明者、塑造組織文化並提供高階主管視野與決策相關訓練，且在跨部門的協調溝通者的角色上（水平式整合）與政策傳撥說明者的角色上，扮演相對的角色，至於組織變革、組織轉型的相關措施變動、組織文化的在重塑，目前傳統型旅館人力資源部著墨較少，但是卻是需要的。

#### **五、組織架構與制度的設計，會影響人資部與其他部門的互動。**

組織架構與制度的設計賦予人資部門職責與功能，會影響人資部與其他部門的互動，人資部人員所應擁有的職能角色與人資部的影響力，綜合來說，人資部人員認為人資部對組織而言應有的具體績效包括提升組織生產力、增加員工工作滿意度、提升員工士氣、增加對新人才的吸引與對既有員工的吸引、推動組織變革發展，並且應該幫助全體組織成

員擁有以下核心能力：創新變革能力、服務熱忱、快速回應市場、顧客滿意、賓至如歸、活動推陳出新的能力、人際溝通的能力。

人資部的定位、職能，根據其組織架構與制度的設計；大體上，透過每一次開會的議程與開會內容討論事項等，了解其他各部門可能隱含的問題與需要協助的事項，並且將所需補足的能力透過內部教育訓練來養成，此外，透過積極走動式管理與 intranet 與各部門主管作面對面的溝通與政策的說明與傳達但實際互動多寡與深入程度仍依賴於正式組織架構與制度的設計。總而言之，人力資源部與其他部門的互動中應扮演參與者、建議者、被諮詢者、行政執行者、協調溝通者、變革者、政策傳播說明者的角色。

人力資源部除可以藉著走動式管理到各部門了解其他特殊狀況，並且透過許多非正式管道，如慶生會的方式與正式管道的擴大主管會議、餐飲部門會議、業務部會議來協助組織傳達組織願景與發展藍圖給各部門主管與員工，為了能夠協助組織資訊的傳達與效果，另外，人資的人格特質與對自己角色的定位非常重要，需要能夠願意不厭其煩的與其他人溝通說明，並且在其他部門主管對其員工傳達過程遇到障礙時，也要能夠協助積極處理解決。

## 六、新興型與管理合約型的旅館重視人資部人員人力資本的開發。

新興型與管理合約型的旅館相對較注重人資部人員的人格特質與學經歷，並且重視開發人資部人員的人力資本，以利推行對於其他員工之人力資本與各項活動如教育訓練、種子教師、內部刊物、訓練師俱樂部 (trainer club) 或受訓者俱樂部 (intern club) 等人資活動，增加組織內各員工的人力資本。

為了協助全體組織成員具有整體的核心能力，如：一、創新變革的能力與服務熱忱。二、賓至如歸與顧客滿意的能力。三、活動推陳出新

的能力與創造力。四、品牌形象。並順利會進行以下具體人資行動方案，招募遴選新人才、教育訓練既有員工、並凝聚組織共識、透過績效考核制度給予值得的員工報償，人資部人員需能勝任並達成人力資源部應有的功能角色，新興型與管理合約型的旅館認為人資部人員應具有發展策略規劃的能力，並提供諮詢建議給其他部門具體的人資策略與發展目標，並且建立跨部門的溝通協調機制，並且徹底落實內部講師制度，建立更優質的種子教師，並發展設計課程與課程規劃的能力。

具體而言，新興型與管理合約型的旅館培養人力資源部的員工具備有創意思考、電腦軟體應用、協調整合、組織歸納的能力，能與其他部門主管與員工做好協調溝通，並能夠提出具體的有創意的有效的人資方案，其次，對人資相關法規、薪資幾付標準、勞健保、退職金等人事行政的相關能力要熟悉熟稔，並且了解與掌握法規的相關變化，並對其他主管提供發歸相關諮詢的協助，除此之外，人資部的員工首重人際溝通的能力與人際互動的能力，因為所有的人資相關活動，都是需要其他全體員工的相關配合才能貫徹完成，如果缺乏這樣子的能力，就無法發揮人資部應有的功能，另外新興型與管理合約型的旅館並認為人資部的主管應該具有前瞻領導（lead to future）的能力與策略規劃整體思維的能力，這樣才能在組織發展過程當中提供組織發展的建議，並且參與策略擬定的層級。

為符合旅館業未來的競爭狀況與產業趨勢，人力資源部的人應有能力作先驅性的策略建議，並且能夠有規劃課程的能力，也要能夠擔任課程設計與內部講師 D2，在台北國賓，人力資源部也應有這樣的功能，另外，隨時提供其他部門相關法規的諮詢與建議，給部門適時的人力發展措施（教育訓練、組織文化塑造、工作士氣提升、創意激發、向心力的凝聚），都應有適切的診斷與推動措施，這樣才能符合台北國賓想要



承襲傳統卻又能夠經營組織創新所需的人力發展目標。

## 七、人力資源從業人員的能力、與人格特質，將會影響其在組織之內與其他部門的互動程度。

人力資源部的員工應具備以下的能力：創意，包括問題解決的創造力，懂得服務客人的理念，能夠與內部顧客與外部顧客有一定程度社交與人際關係，並且擁有良好的語言能力等等，在專業能力上需要了解相關人事法規，有教育訓練規劃的能力，並且要具有專業的耐心，並且具有專業的人格特質，在管理能力方面，人資部的員工應更加強調獨立自主、團隊工作與決策判斷的能力。

未來旅館競爭更具激烈，所以人資部需要懂的開源節流，所謂開源指的是積極用人，找出有生產力有潛能的員工，並且給予績效表現好的員工激勵，確實落實績效管理，這樣營業利潤與組織績效將會具有更高的獲利率，這是開源，另外節流，指的是避免不必要的浪費，不單指財務上，更包括行政流程要化繁為簡，透過跨部門的溝通，整合成一至性的行動，避免多頭馬車，充分發揮每一員工的效能，避免不必要的重複性的人力浪費。

除此之外，未來的人資部成員，都須是具備多種能力的多能工，要橫跨組織劃分的功能部門，能夠彈性調度組織內各部門所需的人才，透過彈性調度的過程幫助每個部門達成其目標。對於業務機密也必須要克盡職責，有職業道德，不應該在組織內或組織外傳播。透過人資專業幫助組織永續經營，這應該是所有人資部都應該具備有的功能。

人力資源從業人員的能力與人格特質將會影響其在組織之內與其他部門的互動程度，在組織固定的制度與架構之下，人資部人員的能力與人格特質會影響其所採取的人資措施與解決問題的方式，由此可知，

在組織支持的環境中與架構之下，人資人員良窳優劣是會影響人資策略的推行與達程度，所以人資人員的 K. S. A 對人資部在組織內是否能發揮影響力是關鍵的因素，新興型旅館通常較注重人力資源從業人員的能力、與人格特質。

許多人力受訪者認為人力資源部員工的一般能力是最重要的，因為一般能力包含溝通、協調、熱誠、願意開放的心胸、人格分析的能力與了解組織發展方向，並且具有敏銳的敏感度；所以一般能力影響了人力資源部員工是否具有人力資源部該有的特質，第二重要的是專業能力，包括：勞動相關法規產業相關法規與教育訓練相關專業知識等等，這影響了他是否能夠達成人資職務的目標，再來是管理能力，不是每一個人力資源部的員工都需管理別人，最重要的是上述所說的能力，對大部分人資部員工來講先需具有自我管理的能力，才能自我驅動進而影響他人，但如果擔任人資部相關主管，管理能力就相形重要，也包括與其他部門主管的互動能力。

八、人資部在組織中應該傳達經營者的藍圖，與其他部門主管溝通，建立人力職能的標準化，確保人事行政作業流程順暢與正確...等，以確保績效制度的落實。

受訪者皆認為人資部在組織中應該扮演以下的角色：傳達經營者的藍圖，與其他部門主管溝通，確保人事行政作業流程順暢與正確，建立人力職能的標準化，建立服務品質的概念，破除組織內各部門的各自為政，確保績效制度的落實。

此外，人資策略應在組織發展過程中提前審視相關法規，防微杜漸重視各種相關問題，與各個部門主管積極傳達與溝通，讓每個部門的主管瞭解其相關的行政法規，並將行政程序化繁為簡。未來的人資部成員，都須是具備多種能力的多能工，要橫跨組織劃分的功能部門，能夠

彈性調度組織內各部門所需的人才，透過彈性調度的過程幫助每個部門達成其目標。且人力資源部應在人資策略上更加強組織系統化思考與建立共同願景上多做努力。

可以透過職前訓練的方式與舉辦員工說明會來傳達組織的願景，並且透過內部公告的方式公告內部職缺。一般來說，人資部在組織中應有以下的定位與功能：參與者、建議者、被諮詢者、行政執行者、協調溝通者、建議變革者（非主動發起，提供建議與分析）與政策傳播說明者的角色，並且透過正式組織的運作過程作政策的宣示，以推動目標的執行，同時也利用非正式管道的溝通與協調，將自己的經驗與專業的建議提供給其他部門的主管與高階管理者建議與參考，並且透過組織內的管理活動。

未來旅館的產業趨勢會有更快速的變遷，所以提高熟客率（return guest rate）就更重要了，為了因應如此趨勢，人資部應協助各部門開發員工的能力以期待員工的每一天都是每一次完美的演出，從內心價值深信自己是旅館重要的樞紐，自己的所有表現對旅館有重大的影響，這樣的心態將會確保提供服務的品質，不管是直線員工或是後場行政部門，而讓每一位員工相信他是重要的，讓他能夠開心的來上班，因為有開心的員工才有開心的顧客，所以也需開發員工在態度與價值觀上面的能力。

#### **九、為達成職務目標，人力資源部員工的一般能力是最重要的。**

受訪者皆認為人力資源部員工的一般能力是最重要的，一般能力包含溝通、協調、熱誠、願意開放的心胸、人格分析的能力與了解組織發展方向，並且具有敏銳的敏感度，一般能力影響了人力資源部員工是否具有人力資源部該有的特質，第二重要的是專業能力，再來是管理能力。人認為全體組織成員應該具有整體核心能力為：一、使顧客滿意的

能力。二、創造能力。三、創新變革的能力。

為了符合未來的趨勢與競爭，人資部應更拓展自己的職能視野與能力，勿畫地自限，不論哪一層級的員工都能相信自己的貢獻，追求自我超越，這樣人資部的服務與效能定當更能幫助旅館的發展。

人資部的員工需要具備更多的耐心，並且應該要擁有問題解決、邏輯思考分析與規劃較案的能力，能夠為全體員工詳細的說明與傳達，並積極的扮演溝通的角色（一般能力），並且具有該承辦業務的專業知識與技能，在專業上並強調多能工（Multi-skill），能在大家分工合作且不重複的專業之下能夠達到更多元化的專業職能，有助於團隊分工的合作模式。其他，在管理能力上重視良好的溝通能力，並且最好有其他部門相關的專業知識與經驗才能夠了解其他部門實際的經營模式與狀況。

#### **十、管理合約型旅館，人力資源部被要求與期待參與高階主管的中、長程策略規劃會議。**

一般，在管理合約型旅館內，人力資源部會參與高階主管的中、長程策略規劃會議，強調開明的溝通、彈性的管理（Casual）及共同參與。人力資源部在組織擬定經營策略與發展目標時對於總經理有建議與影響的職權，並且在每一次的高階主管會議中都會主動參與並且積極提出相關的看法與建議。為追求落實組織的價值，人資部認為全體組織成員應具有以下的核心能力，依序分別是：顧客滿意、賓至如歸、建立優質的品牌形象、熱情的服務熱誠、創新變革的能力、能夠快速回應市場的能力、活動推陳出新的能力，以確實達到組織的核心價值。

傳統本土型旅館，人力資源部極少涉入組織規劃的層級，也極少與其他部門主管共同參與中長程策略規劃會議；對於傳達組織願景與發展藍圖給內部員工，人資部亦很少涉及。

#### 第四節 國際觀光旅館其人力資源策略的類型

國際觀光旅館其人力資源發展策略的類型，可以區分成以下幾種。

一、傳統型的旅館通常透過師徒制的方式，由老手帶新手了解熟悉旅館的環境。

傳統型的旅館通常透過師徒制的方式，由老手帶新手了解熟悉旅館的環境，若有需要會辦理集體性的訓練課程給全體的員工。教育訓練偏向於內訓與 OJT，還有師徒相授制，特殊的管理知能、新的管理知識才會委由外訓辦理。

而人力資源部提供一般人事行政的資源與服務，但傳統型的旅館皆認為未來為因應整個產業機制來說，人力資源部應與高階員工共同參與經營管理會議，與其他部門的主管應該保持偕同性 (mutual action) 的共同行動。透過職前訓練的方式與舉辦員工說明會來傳達組織的願景，並且透過內部公告的方式公告內部職缺。人資策略應配合新事業的發展作長程的人力規劃與預測，並且實行所需的教育與訓練，確實扮演組織診斷、政策說明、策略規劃、教育訓練、組織氣氛營造、組織文化變革、組織制度建立、人事政策的擬定與更新等相關角色；人資部的員工應該都更具有多方面的專長與持續不斷的學習能力，才能夠勝任這樣的責任，提供與職務相關的功能。

傳統型的旅館，人資部認為組織成員需有：顧客滿意度、賓至如歸、品牌形象和快速回應訴求的能力。

二、管理合約型旅館，透過教育訓練的方式傳達組織願景與發展藍圖給內部員工，並藉此凝聚組織共識，與形塑組織文化與核心價值。

管理合約型旅館，其人力資源部透過教育訓練的方式傳達組織願景與發展藍圖給內部員工，並藉此凝聚組織共識，與形塑組織文化與核心價值，人力資源部會透過內部公告系統，公告內部辭缺，內部員工可以申請跨部門的職務，並與其他外部應徵者一同列入候選人的考量。

人力資源部會公告內部職缺，並且優先遴選適合的內部員工成為該職缺的候選人；定期辦理員工大會，並且透過內部員工刊物公告各部門各時期的顧客滿意度調查表，讓數據說話，並且有香格里拉天使的選拔，由直線部門的員工中被顧客選拔出來的績優主管與員工，並且有資格擔任禮儀訓練、接待服務訓練的種子教師。並透過以下幾種方式傳達組織的願景與藍圖，包括 1. 新生訓練；2. 發 email 給每一位部門內的員工；3. 每個月在公佈欄上公佈新的方針與內容，也將相關內部訊息每個月作更新，在每一部員工電梯內安裝 TV message；4. 透過內部刊物邀請經理人在內部刊物上發表看法與價值觀；5. 要求部門主管在部門會議裡面傳達新的政策與事項。

一般來說，管理合約型旅館，員工任職期滿半年之後，員工可以申請參加跨部門訓練（cross-training），學習自己部門專業以外的部門專業；有內部職缺時也會優先考量適用，各部門辦理其專業職能的教育訓練時，由人力資源部負責統籌其訓練時間講師、場地的規劃統整事宜，並且編練預算補助與支持。

其人力資源部會藉著走動式管理到各部門了解其他特殊狀況，並且

透果許多非正式管道，如慶生會的方式與正式管道的擴大主管會議、餐飲部門會議、業務部會議來協助組織傳達組織願景與發展藍圖給各部門主管與員工。

強調透過內部講師制度的執行，能夠複製與擴散優秀員工的知識技能與態度，針對管理階層所需的管理能力，會邀請外部講師來館內授課，以使管理階層學習到新的資訊與管理知能。

透過部門會議，人資部也會傳達教育訓練的課程內容給相關部門主管，邀請他們派人參與，並且為回饋訓練成績優異的員工給予表揚與鼓勵，各主題表現優異的員工能夠成為內部講師，內部講師能夠支薪的。

管理合約型旅館認為人力資源部應能夠扮演中介者 (mediator)、協調者、傳達溝通者 (communicator)、諮詢建議者 (consultant)、變革促進者的角色 (change promoter)，影響說服 (convince) 其他部門的員工為一致性的目標努力，並且主動的提供服務與協助。

未來的人力資源部有幾項的能力是不可或缺的，語文的能力、專業的態度與熱誠、通識知識與快速回應 (common knowledge and reaction rapidly)、規劃推動與執行 (to execution and implement)、掌握關鍵因素追求績效 (to pursue performance move up)。

管理合約型旅館其人力資源部應在人資策略上更加強組織系統化思考與建立共同願景上多做努力，認為若每一位員工都能將服務品質內化成其心理的價值，並且部門間的生產流程與互動都能夠更整體、更具系統觀，這樣避免無謂的流程浪費，在習慣的範疇中提出創新，建立內部的學習文化將有利於落實企業目標，

### 三、目前國際觀光旅館其人力資源發展所採行的措施

人力資源部目前在取得人力的措施上，包括開發、製造、購買與維

持，對於行政與營業部門，大多透過開發與製造兩種方式，透過招募遴選的程序選擇適合的人選進入組織內部，並且透過教育訓練的方式複製組織內所需的能力，其取得人力資源的具體，行政部門的員工比較傾向於透過對外的招募遴選（開發）來取得，與內部晉升（製造），而業務經理人（sales manager）與業務代表（sales coordinator）傾向透過招募遴選（開發）、與透過外部挖角與職位職銜（購買與維持）來取得，而對於主廚則傾向透過外部挖角與職位職銜來購買與維持。

唯對業務代表與內場廚師，是比較常透過購買的方式來取得人力，另外透過組織文化與組織理念的傳達來當做維持人力資源的措施。

未來，人力資源部的人應有能力作先驅性的策略建議，能夠有規劃課程的能力，能夠擔任課程設計與內部講師，隨時提供其他部門相關法規的諮詢與建議，給部門適時的人力發展措施。短期透過員工訓練與建立企業形象與聲譽贏得顧客的信賴，中期建立專業的管理團隊與接班人並維持既有得到的品牌知名度，長期落實國際知名品牌管理顧問公司的願景。

#### 四、管理合約型旅館所採行的人力資源發展措施

管理合約型旅館其人力資源部被委以較高階的定位，也被期待發揮更『策略性』的職能；會例行參加生產力會議（PRODUCTIVITY MEETING），與其他中高階主管共同回顧與檢討過去一季的組織生產力與營運成效，並且規劃下一兩季的組織營運目標與焦點。並定期參與各部門的服務品質會議（service quality meeting）或業務會議（sales meeting）以了解服務品質與營運狀況是否達到一定的水準，並且提供與人資部相關的具體建議與做法。

並對於績效之間的落差，與服務水準的要求，透過教育訓練的方式



加以補強；且在各部門的年度調薪上，人資部、財務部與總經理共同參與與決定每一個部門的總監、協理等高階主管的調薪幅度與年終獎金紅利的分發與分配方式；定期舉辦訓練師訓練集會（TRAINER MEETING），訓練內部講師的授課技巧，課程規劃能力，教案製作能力；並且主導人事相關會議議題，如：勞工安全等相關議題，並且督導實行。

在對其他員工與基層員工的支援服務上，負責協助職工福利委員會的推行與運作，並且舉辦員工旅遊與員工體檢等相關員工福利的服務，人力資源部透過員工手冊、顧客滿意度調查、內部公告、季刊與員工雜誌，部門主管等方式來傳達組織願景與未來藍圖給飯店內員工；若有新的組織政策與人事規章，總經理與人力資源部會召開特別的說明會一一向各部門的員工說明與傳達，得到大家具體的共識與了解之後，再經由各部門主管的內部部門會議，一一向員工說明細節與執行過程，並且要求部門主管需讓每一位接受到訊息的員工簽名認可，以確保組織所有的訊息已經傳達到每一位員工，並且了解所有的執行內容。如：香格里拉系統要求所有的政策改變都需要具體的傳達到每一位員工身上，除了高階主管直接面對面的與各部門的員工說明傳達之外，也透過內部刊物教育訓練等方法來強化與營造組織變革的內容。

每一個月都會舉辦各類教育訓練的課程，並且透過內訓與外訓兩個途徑來達成教育訓練的目標，平均每年的年度預算有二百至三百五十萬之間，不論內訓或外訓的經費邊練都由人力資源部負責，包括各部門的外訓活動與全飯店的內訓活動，都統一由人力資源部主導與辦理，人力資源部的協理（或總監）在組織擬定經營策略與發展目標時對於總經理有建議與影響的職權，並且在每一次的高階主管會議中都會主動參與並且積極提出相關的看法與建議。

人力資源部會公告內部職缺給內部員工，並且優先遴選適合的內部

員工成為該職缺的候選人，人力資源部定期辦理員工大會，讓管理階層與一般員工透過員工大會的舉辦，討論與發表對組織措施策略政策的看法，並且提出從員工的觀點來說需改進或開發的經營與營運項目，並且透過內部員工刊物公告各部門各時期的顧客滿意度調查表，讓數據說話，並且獎勵表現良好的部門與員工，並刊登各類舉辦的活動內容與活動回饋給沒有親身參與的員工共同分享的機會，更重要的是，任何服務優異的員工（如：君悅之星、遠東之星），或任何職務調動等人事訊息與人事政策都會刊登在每一期的員工刊物上，使得所有員工都能認識新上任的同事或主管，遠東飯店重視內部講師的培訓，並且有香格里拉天使的選拔，所謂的香格里拉天使是由直線部門的員工中被顧客選拔出來的績優主管與員工，並且有資格擔任禮儀訓練、接待服務訓練的種子教師。

透過各個部門會議，人資部也會傳達教育訓練的課程內容給相關部門主管，邀請他們派人參與，並且為回饋訓練成績優異的員工給予表揚與鼓勵（也希望各主題表現優異的員工能夠成為內部講師），內部講師能夠支薪的。

## 五、未來人資部規劃人力資源策略與措施時應注意的問題

人資部擬定人力策略時需注意台灣的旅館產業有以下的特點：在台灣屬於較新興的產業，而台灣觀光旅館產業蓬勃發展設立的時間是在十多年前，屬於台灣開放觀光旅館的期間，而這時多年來當時其設立的旅館有很多的員工在未來的幾年都將會面臨退休，所以從人資部的角度來看，如何因應退休員工所帶來的問題，提供更好的服務給這些內部員工，為他們爭取更好的福利，同時兼具旅館的競爭力，將是一體兩面的挑戰。

且新興的民宿產業將在未來旅館的長期規劃與投資有一定程度的影響，影響的程度、深度、廣度還不確定，但值得注意。

另外，亞洲與東方人相對在文化上與歐洲、美國比較起來，較為害羞與保守，這樣的特質在觀光旅館產業（HOSPITALITY）中較為吃虧，再加上許多管理合約型經營績效亦佳的旅館都屬於業主與經營團隊分開的營運形式，業主在意的是總體的營收，經營團隊注重的可能營運相關的問題，兩者之間的目標不甚相同，可能會造成在營運的過程當中有某一程度的困難與障礙，所以對於管理合約類型的旅館，這都是一個普遍的問題。

未來人力資源亦希望有更多的實習生能夠轉入正職，並且建立完整的福利與管理制度吸引與維持優秀的人才，而餐廳的淡旺季明顯，營運收入較不穩定，如何解決淡旺季的人手調配是一項重要的工作，從人資部的觀點來說，自我期許要有以下的功能，透過教育訓練制度，能夠培訓與保持內部員工的服務水準與品質，維持的旅館聲譽（Reputation），招募更多優質員工並且成為其他業者的仿效的對象（Pioneer）。