

第二章 文獻探討

第一節 創業家的定義

創業家的定義，已有許多文獻作過探討，早在西元十七世紀，法國經濟學家賽伊（J.B.Say）曾下一定義：「創業家能將經濟資源從生產力低的地方移轉到生產力高並且產值多的地方。」

韋氏網路字典（Merriam-Webster Online, 2006）則定義創業家為：「經濟事業的組織者，特別是指具有組織，擁有和管理企業並承擔風險的人。」

至於文獻中其他的研究者對創業家的定義如下：McClelland（1965）相信一個負有決策責任的創意型管理者，與一企業的創立經營者一樣，都可稱為創業家。而 Hornaday & Aboud（1971）曾定義創業家乃指創業成功的經營者；另外，Kirzner（1973）認為創業家是能夠辨認市場不均衡所帶來的機會，採取行動從中牟利，並且具有能夠正確地預期下次不均衡將在何時何地發生的能力。而 Shame（1974）認為從企業的觀點出發，「創業」是屬於企業管理之一環，而專事於新事業的投資，包括新公司的創立、較大組織中新單位的成立，以及新產品或新服務的提供者。Schwartz（1976）定義創業家為創建企業且具有創新意圖的人。Brockhus（1980）認為創業家是經濟事業的組織者，特別是組織、擁有、管理一企業及承擔風險的人。而 Nicholas（1982）認為藉著自己的構想及努力，以開創一個新企業的人，就是創業家。另外，有三位學者 Carland, Boulton & Carland（1984）定義建立和管理企業，並企圖使企業獲利及成長的人，便是創業家。Peterson & Albaum（1984）認為創業家是組織、管理並承擔企業或交易風險的人。Drucker（1986）則認為創造一些新的且特別的事物，並能改造「價值」的人，便是創業家。而 Nelson（1986）認為願意承擔風險是能否成為成功創

業家的關鍵，其他條件還包括了運氣、時機、資金和毅力。Carsrud, Olm & Eddy (1986) 進一步定義創業家是願意且能夠承擔個人風險和責任者；並能同時結合生產方式和信譽，以期獲得利潤或達成其他如權力、聲望之的特別目的。同年，Timmons (1975) 定義創業家是由強烈的承諾與毅然的耐性所驅使的人。接下來 Shrivastava (1987) 更認為創業家為了個人或團體為了達成其經濟、社會和文化上的目標，而創造新的組織。另外，Brant (1987) 將創業家定義為：在企業裡能不斷面臨挑戰並且推動改革力量的人。而 Stevenson (1999) 則認為創業家是一位希望獲取所有的報酬，並將所有的風險轉嫁他人的聰明人。至於 Hsu (1990) 則對諸多不同定義歸納後表示，造成定義分歧的最主要原因，在於定義中，這些原因為：一、所包含活動範圍不同；例如：創立、管理、限制企業等活動。二、所必須履行之任務不同；例如：創新、承擔風險等任務。三、是否限制必須是企業的所有人。四、創立新企業的目標或目的不同。五、是否限制所創企業必是成功者。

而根據吳奕慧 (2004) 針對創業家的定義依文獻整理，在她的研究中整理出創業家的定義，大多包含以下的幾項要素：一、創新、改革與創造者；二、承擔不確定性之風險與責任者；三、組織、規劃與管理—組織者；四、資源整合者；五、比競爭者更能搶得先機者。其更進一步綜合了以上的要素，將創業家定義為「具有冒險、積極、負責之創業精神，能妥善運用社會網絡，發掘並掌握機會的創新事業催生者與創造者」。其更將其簡化定義為「創造新事業體並承擔風險與肩負達成目標責任的個人」。本研究則認為，只要是「創立一餐廳，承擔利潤的風險並參與營運的人，即是餐飲業的創業人。」

第二節 創業精神

創業精神與領導特質理論所遭遇的問題相同，即創業家與創業精神被混為一談，許多學者大多著墨於創業家的人格特質，如風險取向、決斷性、

成就動機、內外控等，結果 Gartner (1985) 發現可被歸為創業家的人格特質多如繁星，並有諸多矛盾之處。彼得·杜拉克 (2002) 也說過「創業精神是一種活動、一種生活方式，而非人格特質，創業者透過創新的手段，將創業精神當成實務力行。」

之後的研究者將目標從人格特質轉移到創業行為上；在這種理論基礎上，創業精神中兩個最重要的成份被提出：即冒險和創新。Mill (1948) 即主張創業者與經理人最主要的不同在於前者具有冒險精神，後者則不具備此精神。

陳明璋 (1989) 則指出，創業精神是一種求新求變、求發展的心態，創業本身是無中生有的歷程，但在有了之後，並不表示一切已經完美，而應尋找新的利益與新的機會。

Hsu (1990) 則提出四點來支持創業精神為創建新企業之行為的說法。他認為一、這種創業現象是可觀察並測量的，所以它可直接與一國之經濟績效相關。二、可以發展更複雜之理論架構，包括所有個人、組織、環境之相關因素。三、可避免類似「是否具有創業行為的個人就可以被歸為創業家」的困惑。四、可以消弭依經濟理性論解釋之態度來行事，所引發實務與理論間產生之差距。

Stevenson (1990) 認為創業精神的研究，基本上存有不同的研究取向，範圍廣泛，從建立創立調適到管理一個新事業均可稱之，因此相關的創業結論便大不相同。

雖然不同的學者對創業精神有所不同的看法，且所認為的重點也不盡相同，但仍有交集之處。吳奕慧 (2004) 將文獻整理，歸納出創業精神的定義，除了「創立新事業」外，多含有五項要素如下：一、具有創新與創造能力；二、承擔不確定性與風險；三、洞察機會；四、追求利潤之獲取；

五、個人心理特質的展現。

本研究根據以上的探討，認為創業精神「是一種個人心理特質的展現，這種特質包含了能創新的能力及能承擔不確定性及風險，而擁有創業精神者，往往能洞察機會並獲取利潤。」

第三節 創業理論學派

在探討創業的專業能力時，不可不看創業理論的現況，自 1948 年 Mill 在經濟學領域開始探討創業家帶來的經濟改變到 1965 年心理學家 McClelland 開始探討構成創業家的元素是什麼之後，創業的各種研究，便以不同的風貌展現。以致所形成的創業理論學派眾多，根據 Cunningham & Lischeron (1991)，曾提出六個學派來區分不同的創業家定義，此六個學派分別為：

- 一、大人物學派 (Great Person School)：認為創業家是有非凡成就者。
- 二、心理特質學派 (Psychological Characteristics School)：創業家為創立著操控生產工具者。
- 三、古典學派 (Classical School)：是創造性的毀滅者；是可承擔風險與不確定的創新者。
- 四、管理學派 (Management School)：經由管理創造價值的人。
- 五、領導學派 (Leadership School)：是社會的建築師。
- 六、內部創業學派 (Intrapreneurship School)：推廣創新的結合者。

林晉寬 (1993) 又將以上幾個學派稍作歸納，其認為古典學派即為經濟學派；領導學派及內部創業學派即為社會學派；而大人物學派及心理特質學派則歸納為心理學派；管理學派則維持不變。故共計有四個主要的基本創業理論學派。

這四大學派中，大人物學派的目的與重點是：「創業者之特質與生俱來有第六感能力。」其假設為「缺乏此種特質不能成為創業家」；而心理特質

學派的目的與重點是：「創業者有獨特的價值、態度、需求」，而其假設為：「創業行為乃為滿足此種價值與需求」。而被認為是經濟學派的古典學派認為：「創業的核心即是創新」，其假設則是：「創業精神主要是做而非擁有」；再看到管理學派，其認為：「創業家即為經濟冒險者—組織、擁有、管理與接受風險」，而其假設為「創業者可以經學習而得管理能力」；至於社會學派中的領導學派則認為創業者便是「領導者，可以調整領導風格者」，其假設「個人不能成就目標，需依賴他人」；而內部創業學派的看法則是「創業技能可以在複雜組織中發揮，可允許成為獨立的事業單位」，其假設為「組織需調適才能生存」。綜合以上，各學派的重點及假設，整理於表 2-1，作整體的呈現。

表 2-1 創業家研究的四大學派及六大學派分法

四大學派分法	六大學派分法	目的與重點	假設
心理學派	大人物學派	創業者之特質與生俱來—有第六感能力	缺乏此種特質不能成為創業家
	心理特質學派	創業者有獨特的價值、態度、需求	創業行為乃為滿足此種價值與需求
經濟學派	古典學派	創業的核心即是創新	創業精神主要是做而非擁有
管理學派	管理學派	經濟冒險者—組織、擁有、管理與接受風險	創業者可以經學習而得管理能力
社會學派	領導學派	領導者，可以調整領導風格者	個人不能成就目標，需依賴他人
	內部創業學派	創業技能可以在複雜組織中發揮，可允許成為獨立的事業單位。	組織需調適才能生存

資料來源：本研究修改自林晉寬（1993）。《創業家特質與創業行為對創業績效影響之研究》。台北：天一圖書公司。

「創業」如「管理」一樣，實務的發生早在理論出現之前，即已存在。在學術領域中，以經濟學者最先深入創業研究，以下便以各個學派作為理

論的介紹基礎。

一、心理學派之創業理論

McClelland (1965) 主張「成就的需求」是創業家最重要而顯著的心理特性。Taylor (1985) 則更進一步確認 5 種成就需求有關的人格特質如下：(一) 高度的自信。(二) 設定清楚富挑戰性目標的能力。(三) 適度的風險接受。(四) 強制的內控。(五) 解決問題的能力。

而 Palmer (1984) 列舉了 French 對高成就需求的實證研究，結果顯示他們具有下列的特徵：(一) 喜歡有客觀風險的任務。(二) 對需心智操縱的任務更為努力。(三) 需求可表現個人成就的作業。(四) 不受金錢報酬的嚴重影響。(五) 有具體而正向的回饋情形下工作更佳。(六) 傾向有長遠的想法。

另一與成就需求相當接近的概念是「內外控取向」(Locus of Control)。Rotter (1996) 相信成就需求與內在信念有關。他假設內控者比外控者較有成就的驅力。Berlew (1975) 也發現成功的創業家希望為自己的成敗負個人責任，在創業家能為其結果負責的情況下，他們會有較佳表現，顯然其內控取向要大於外控取向。

另一項常被提及的創業家心理特質是「風險傾向」。Brockhaus (1980) 對於以風險傾向為創業家的特徵，其有效性感到懷疑。

另一項明顯可資區別創業的心理特質是對曖昧狀況的容忍度。依 Sexton 和 Bowman (1985) 之研究指出，創業家對於曖昧狀況的容忍度要比管理人員要高出很多。當情況不明朗時，具有較高程度容忍性的人，其成為創業家的可能性要高出一般人。

二、經濟學派之創業理論

經濟活動的發展起源很早，在經濟學家中，米勒是第一個使用創業家一個名詞的。米勒（Mill,1948）認為創業家的功能在於指導、監督、控制以及風險承擔，其中他認為風險的承擔是創業家管理者最大的區別。

二十世紀初，經濟學家將創業的功用視為一種促進（promotion）：創業家將創意轉換為可獲利的企業。Arthur Stone Dewing（1919）表示想像力、直覺、判斷力與自制等是成功創業家重要的特質（Palmer,1971）。

Campbell（1992）提供一個較完整的經濟決策模式，來解釋創業活動。其認為創業乃導因於對創業淨現值的正值判斷，因此淨現值則受創業的期望報酬、風險態度、創業成本與可能的薪資報酬等因素的影響。

Hsu（1990）認為台灣蓬勃的創業精神，對於國家經濟成長的貢獻有下列幾項：（一）創造就業機會。（二）尋找並開發新市場。（三）均衡國民所得分配。（四）降低城鄉發展差距。（五）舒緩經濟循環之起伏。（六）擴增生產投資之資本。（七）提供專業經理人訓練之園地。

綜合以上，看得出各位經濟學者對創業的期望便是創業可帶動經濟的發展，創業活動可帶來經濟上的實質利益。

三、管理學派之創業理論

管理學派認為創業的研究，應深思創業活動本身的意義，而非只去注重創業人的特質或者動機而已。Kilby（1971）便整理相關的創業活動議題，描述了十三個確保創業成功的重要活動如下：（一）市場機會的知覺。（二）稀少資源的獲得與掌控。（三）原料的採購。（四）產品的行銷與競爭的回應。（五）與公共部門的關係。（六）人力資源的管理。（七）顧客

與供應商的管理。(八)財務管理。(九)生產管理。(十)工廠的建立。(十一)工業工程投入的最小化。(十二)提昇產品與程序的品質。(十三)引進新技術與產品。然而，如此的議題，引發了創業管理與一般管理活動有何不同的聲浪。

雖然如此，許多學者，繼續深耕於此領域，努力找出創業管理與一般管理活動不同之處。Porter(1980)便認為有五種力量會影響創業活動：(一)進入障礙。(二)與同業競爭。(三)替代產品之威脅壓力。(四)消費者的議價能力。(五)供應商之議價能力。這樣的論述，便清楚地介定了創業活動，其實所關注的主題，並非只是一般管理而已，因為創業便意味著進入市場，引發競爭，而且同時得顧慮到上下游廠商的合作。

另外 Pennings(1982)的研究則發現，在下列企業環境條件下的地區，創業的比率較高：(一)具有職業及工業之高度區別的地區。(二)具有高度人口遷入傾向的地區。(三)具有一個大的工業的地區。(四)具有較大腹地的都會區。(五)在財務融通上較容易的地區。這樣的結果，驗證了何種區域較易成為創業者的溫床，也進一步說明了創業時需考量整體的大環境。

在台灣，Hsu(1990)則指出台灣經濟的快速發展，短短的幾十年內即有如此的成就，主要有下列因素的影響：(一)高度的穩定性。(二)高就業率。(三)財富分配均衡。(四)高儲蓄率。(五)高度出口成長率。這些因素造成創業的活動源源不絕，而創下了台灣的經濟奇蹟。

管理學派的創業理論所關注的管理能力與一般的管理能力不同，而且管理學派強調創業的能力可藉由管理的技能學得而進步，本研究針對此學派所強調的創業管理能力，將作一系統性的整理。

四、社會學派之創業理論

Reynolds (1991) 將社會學派的創業相關研究整理，區分為三大研究取向：(一) 利用社會學的概念，以總體的角度研究創業在社會上所扮演的角色，主要強調兩種不同的社會經濟系統：是朝向均衡一致或競爭衝突。(二) 著重特定的社會議題對創業活動的影響，如現代化、經濟發展階段、族群生態與生態利基對創業的影響。(三) 探討在社會情境下，個人創業活動對整體社會的衝擊，包括個人的生命週期、社會網路、道德等。

綜合以上，可知創業的研究，可說是各學派所矚目的研究主題之一，雖然剖析的角度不一樣，但針對創業活動的探討可謂是大家的共同目標。本研究主要採用管理學派的看法，認為創業者其實可透過學習而得到管理的能力，但其與一般的管理不同，需考慮到進入市場的因素，如進入市場的知覺因素。且也需考量外在環境的因素，如在何種地方創業較易成功。以上所提的創業管理能力，對創業人而言是創業應具備的專業能力，也是本研究將探討的重點。

第四節 餐飲業的特性及變遷

一、餐飲業的特性

依據 Davis 和 Lockwood (1994) 所歸納，餐飲業有下列幾個特性：

(一) 強調顧客的重要性

沒有客人就沒有餐飲業，餐飲業的利潤及營收皆來自顧客，沒有客人，此行業便無法生存，因此滿足顧客的需求是此行業的目標。

(二) 能力整合的絕對必要性

為求使客人需求與餐飲業供給上的平衡，餐飲業的主管必需整合各種資源以達此目標。

(三) 營運的複雜性

餐飲業的營運包含專業的餐飲製作及服務的技巧，其營業時間常是一年三百六十五天全年無休；一天二十四小時日夜持續性的運作，而當其他行業休息時，卻又為最忙碌的時間。而為了提供顧客滿意的服務，常仰賴前場及後場員工的配合。

(四) 現場服務人員的仰賴性

無論營運的規劃多好，資源的分配及各種財務上的設計多好，都比不上與客人直接有所接觸的服務人員的表現來得關鍵。例如：一個大廚花了十個小時精心烹調的美食可能因服務生一時的不小心破壞了整個享受美食的感受。

林原輝（1994）也曾指出，餐飲服務業是集合「生產工廠」、「銷售賣場」及「消費服務」的綜合管理模式。加上其人員聘僱上的特性，使管理的工作更趨複雜。因此餐飲業不僅擁有服務的特性，也具生產業的特質。國內尚有需多學者，曾針對餐飲業的特性作過描述。綜合幾位學者的看法，餐飲業的經營特性如下：（吳政和,1993; 高秋英,1999; 陳堯帝,2001）

（一）生產方面的特性

1. 個別化：由消費者點餐後，針對各別的消費者提供餐點。
2. 即時性：消費與生產同時進行，生產過程要短，以免引起顧客抱怨。
3. 不可儲存性：產品易腐或失去風味，不可儲存。
4. 生產不易預測性：消費者人數及所要消費的餐食難以預估，無法預先準備。
5. 不易標準化：由於是個別訂製，生產者、料理狀況不同，產品口味便不同。

（二）銷售方面的特性

1. 地區性：營業的地理位置、場地大小、交通便利性、停車容量都會直接影響其客源，無法任意移動。
2. 場所限制性：銷售量受餐廳大小、桌椅數量限制、一旦客滿，銷售量就難以突破。
3. 時段性：銷售量受間影響，一般人一日三餐且用餐時間大致相同，造成離尖鋒明顯。

4. 綜合性：一般人在餐廳進食除講究菜餚、服務外，更希望享受舒適之氣氛。

(三)消費方面的特性

1. 需求異質性：每位上門的客所期望的服務不盡相同，因此在供需面上的異質性就要以特別的策略來克服。
2. 即時性：生產與消費是同時進行的。
3. 不可預知性：顧客進入到離開餐廳很難確定餐廳的服務品質是否很好，也無法先檢視觸知產品的品質、口味。
4. 產品的價值取決於消費者的感受：每位消費者的知覺不同，所產生的價值感受亦大不相同。
5. 無形的服務直接影響客人的評價：除了有形的餐食外，服務人員的態度、服務技能等都影響到客人用餐的感受。即使是同樣的務人員提供之服務、賣場氣氛、感覺，也會因消費者本身預期之不同而有不同之評價。

(四)工作性質的特性

1. 工作時間長：為了配合市場的需求，營業時間長，有些還採二十四小時營業、全年無休的方式。
2. 時間輪值性：員工的工作時間須採輪班、輪休制，為了配合用餐時間，也有採二頭班或三頭班的上班時間。
3. 難標準化：餐飲服務業很難標準化，其中「人」的因素是一大原因。

4. 勞動性(勞力密集性):講求的是「人的服務」,許多服務是無法用機器取代的。
5. 變化性:餐飲業服務人員要具備高度應變力,才能應付各式各樣的客人與事件,同時對整體社會經濟也有高敏感性。

(五)管理上的特性

1. 人力需求量多:因勞動性強、工作時間又長,往往需僱用大量人力。
2. 員工流動率高:由於工作負擔重、工作環境不佳等因素,餐飲人員的流動率一向很高,增加公司在人員訓練及管理上的困難度。
3. 多層次的勞動方式:工時長則需採輪班、輪休制。
4. 雇用大量兼職人員:因尖峰時間明顯,因此員工的管理上更加困難。

二、餐飲業的變遷

楊勝男(1997)認為本省的餐飲業可區分為高檔餐廳、中檔級餐廳及普通的小吃店,所謂的高檔餐廳指的是五星級大飯店和以鮑魚、排翅為主菜的餐廳,而中檔級餐廳通常指能接納百桌以上的餐廳,可自是高度服務的業種;至於小吃店和路邊攤,則談不上服務,僅提供能果腹的食物而已。各檔級餐廳的經營手法雖然各有不同,但「將本求利」的理念卻是致的。楊勝男將餐飲業十五年來的更疊,歸納如下:(一)由證券業帶動的餐飲熱潮;(二)西式速食與本土小吃的熱戰;(三)飯店爭食餐飲大餅,異國美食登陸台灣;(四)吃到飽與低價策略衝擊中小型餐廳;(五)健康飲食之風興起;(六)各顯神通逆向操作的餐飲現況,主題餐式休閒餐興起。雖然台灣經濟情況一直在改變中,證券業已不再像前十年的興盛,但是第二點至第

六點的餐飲趨勢歸納，到目前為止，皆符合實際現象。

而根據陳文聰（2004）在勞委會行職業展望中對餐飲業未來的發展網頁中，也陳述了餐飲業未來的展望應包含下列幾點：（一）餐飲連鎖化的經營方式持續增加；（二）速食餐飲仍銳不可當；（三）營業坪數較大的平價家庭式餐廳有發展空間；（四）講求精緻服務的餐廳；（五）大飯店的自助式餐廳蔚為風潮；（六）餐飲服務人員的年齡逐漸年長；（七）公司內部組織改變，全職人員減少，而兼差人口增多；（八）多功能的餐飲服務人員；（九）電腦化的點菜系統；（十）網路咖啡的經營將具開發潛力；（十一）策略聯盟創造競爭力；（十二）環保意識日益高漲；（十三）經營走上企業化與國際化的餐飲市場；（十四）冷凍或半成品的食品大行其道。以上的趨勢預估，已道出了台灣餐飲的現況及未來。

再來看看美國的情形，美國國家餐廳協會(National Restaurant Association)，曾於2004年提出5個數字來隱喻未來餐飲業的趨勢，這5個數字代表的意義分別如下：（一）12億：2004年美國餐飲業的平均日銷額。（二）25%：25%的正式餐飲銷售額歸於旅遊的人口。（三）3/5：3/5的正式餐飲業者於2004年有採購新設備的計畫。（四）40%：40%的顧客會使用網際網路來尋求他們未曾造訪過的餐廳。（五）7/10：7/10的成人同意他們比五年前更會考慮餐廳所提供菜色的營養（引自高秋英，林玥秀，2004）。這樣的數字說明了未來餐飲業在整個美國社會上具有幾個重要的代表性：第一是，餐飲業持續在美國經濟地位，佔有一席之地；第二點則是旅遊的人口，帶來正式餐飲的商機，第三點是設備持續的更新，使得餐飲周邊的行業也受到連帶的影響，有更多的商機出現；第四點則是，餐飲的行銷，持續仰賴網際網路為其帶更多的顧客；最後是，餐飲健康的取向，勢必成為更多人的考量。如此的論述，經由美國食品研究機構經過三年不斷的研究和訪問著名的廚師、經理、醫學人士、食譜作家、專欄作家等專業人士提出來飲食的潮流應是：（一）回歸本質，注重食物本身；（二）注重家

庭價值，共同享用美食；（三）環保意識提高，探究食品來源；（四）健康食品受到注目；（五）道德抬頭，促使餐廳注重形象。

綜合台灣的現況及美國的餐飲趨勢預估，本研究將餐飲業的未來做一綜合歸納，如下列五點：

（一）餐飲業的本質是食物：食物是吸引顧客的本質，不僅食材來源被要求，烹飪的多元化是未來趨勢。

（二）科技的運用：不僅在行銷及採購運用電腦科技的方法，諸如點菜系統以及會計系統也都與科技無法分割。但一如柯林斯(2002)在其所著的書「從 A 到 A+」所言，有了科技，企業不一定成功，但沒有科技，一個企業絕不可能成功。

（三）環保及健康意識抬頭：餐飲業所販賣的是食物，與人體健康息息相關，當吃不只是填飽肚子時，吃得巧，吃得健康便成為注的議題。所謂「病從口入」，許多不環保的食材，或是有違健康的食材，如：基因改造食品，終將被人們拒於千里外。

（四）多變的管理型式：餐飲業在顛峰時需要的大量勞力情況，一直無法改變，餐廳只好以變形蟲的管理哲學，不斷修改人員聘僱的模式，許多餐廳已將大量的兼職人員設計為常態。例如：麥當勞的「季節工」理念，及台灣各大餐廳的 P/T(part time)人員，便是因應難聘用到適合人員的策略。

（五）體驗餐飲時代的來臨：除了食物之外，影響顧客光臨一家餐廳的另一誘因，便是用餐情境的感受。主題餐廳的產生便是因顧客對於不同的用餐情境有所需求，因此，為了滿足顧客在心理方面的需求，餐廳的設備及用餐型式也不斷因應時尚的改變，而需作調整。

三、小結

餐飲業是一勞力密集的行業，商品的型式大部份需結合無形的服務及有形的商品方可實踐。餐飲業本身的分類非常多元化，因應商品的型式及提供服務的方式，便有不同的餐廳型態產生，例如：賣中式料理的餐廳即為中餐廳；賣日式料理的餐廳即為日本餐廳等。但是，二者也可能交錯產生不同的型態，例如：中式的料理配上西式的服務方式，因此，分類上並無法絕對區分餐廳的內容，必須依產品及其提供方式而定。在餐廳的特性而言，餐飲業不但與觀光業的無法儲存商品有大部份的相同，在提供服務時所產生的必須的人力也一樣是很集中的，例如：用餐時間即為每日的顛峰時間，人力的需求最多，但用餐時間又分為中午及晚上二個集中時段，因此，人員的工作時間安排，往往需配合成為二段式的上班方式（俗稱二頭班），這在人力的配置上，造成一些困擾，不是人力成本增加便是員工因工作時間長造成高流動率，若業者在這一議題上無法克服而無良好的人力運用措施，則易造成公司管理上的大問題。另外，餐飲業的消費特性說明了顧客感受的重要性，商品及服務的滿意度完全取決於客人主觀的感受，尤其受到時尚的影響亦是一個無法掌控的因素，因此，餐廳的經營方向仍必須配合時尚的改變，作一調整，無論是菜色或是服務，及至餐廳的裝潢；無法配合時尚的改變的餐廳，終將被市場淘汰，故餐飲業常見便是入門容易，永續經營困難的行業之一。綜合各界對餐飲業的重要性，特性及展望，餐飲業無論在日常生活或是經濟活動的地位是無法被抹滅的，台灣的許多財團亦有此看法，因此，也設法跨足此產業，使餐飲業不只是微型的企業，也邁向企業化與國際化，這樣的情況，使得餐飲業的競爭更加的激烈，有如戰國時代一般，對於中小型的個人創業型餐飲業，更是具有挑戰性。餐飲業的創業人面對如此多變的一項產業，應具備的能力更是繁複；而由於餐廳分類及分級多樣化，本研究將選取屬中小型的餐館，作為本研究的主要研究對象。

第五節 國內外創業家相關文獻探討

一、一般創業家之文獻

根據 Ucbasaran, Westhead & Wright (2001) 針對創業家的論文作文獻的探討，其重點放在理論架構及過程，界定創業的現象，文章中對創業行為，特別是啟發式的行為及各種不同的創業型態，創業機會，資訊蒐集及組織型態都作了番整理，已有許多學者針對上述主題作了量化的驗證研究；研究也探討了外在環境與創業活動本質間的關係，最後，亦整理出創業型態及不同的組織型式。整個研究共分為六大主題：

- (一) 創業理論。
- (二) 創業者的型態：分為四大類型。
- (三) 創業過程：主要在說明創業機會的確認及資訊的蒐集，另外，並說明事業的採行策略。
- (四) 創業選擇的組織型式：分成白手起家型，公司投資，內外部併購，加入連鎖以及繼承。
- (五) 創業的外部環境。
- (六) 結果：公司的績效及成長，或者將資金撤出。

這六大主題，彼此之間皆有關聯性，作者以圖 2-1 來整理近幾年此六大主題研究的關係：主題一的理論依據，通常是主題的立論基礎，主題二、三、四則屬於創業過程的範疇，主題五討論的是整體的環境，主題六則是創業的產出，討論創業的結果。而主題六可進一步透過學習，而影響主題二創業型態的形成。此研究所提出的六大主題，所構成的是整體的創業活

動現象，而在這六大主題之下，所隱含的便是創業能力的展現，了解整體的創業歷程，才有助於建構創業應具備的能力。

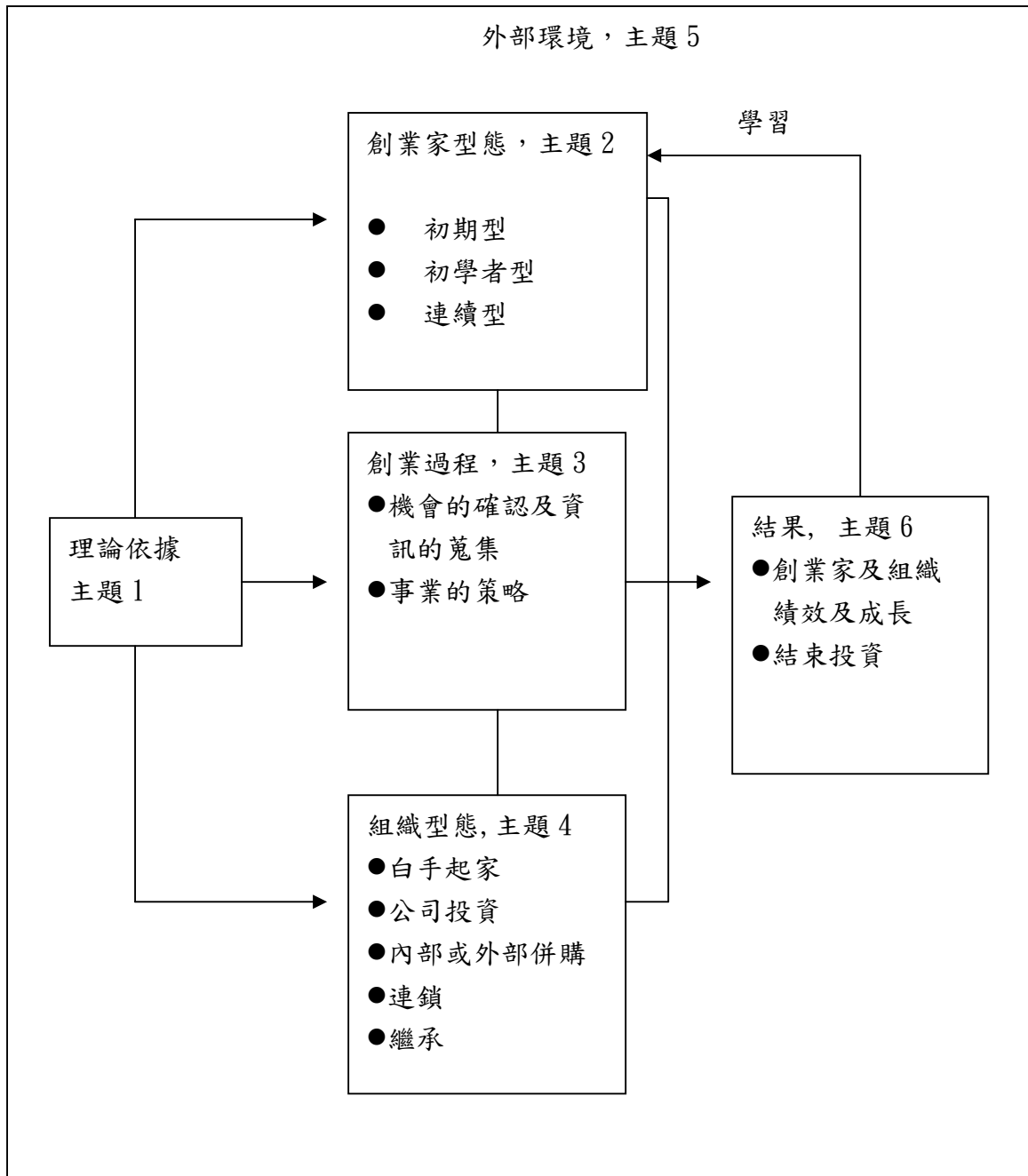


圖 2-1：創業研究的六大主題

資料來源: Ucbasaran, D. Westhead, P. & Wright, M. (2001), The Focus of Entrepreneurial research: Contextual and Process Issues, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 59.

另外，根據 Mulins (1996)，針對創業家早期成長決策作探討，其以 103 位硬體零售商為樣本，檢驗其能力與之前的表現之間關係，研究結果指出創業者有二種情況，(一) 之前的表現差，但能力強；(二) 之前表現好，但能力差。研究說明能力的建立，使得小企業的創業家擁有迎合市場所需的能力，不管是技術或管理的能力。

黃同圳 (1997) 則認為創業活動之功能在於實現社會資源的新組合，一個國家的社會能否不斷創新與成長，創業活動居間扮演著關鍵的角色。其在研究架構中，主要將影響創業成功之因素歸為「所創事業形態」及「創業者個人特質」兩大類。最後以企業存活與否做為成功之指標。研究之發現：資本型態屬獨資者，產業性質屬於服務業，創業時資金較高者，父親職業屬企業型者及家庭成員中有相近似之事業者，所創事業存活之機率明顯地高於其他類型的事業之存活率。

李隆盛 (1999) 認為時下的教育訓練，大多數人謀職當員工，很少教人創業當老闆。而創業當老闆的人格特質和能力，是個人和情境交互作用而來，亦即有後天培訓的可能。其指出創業能力的培訓，則通常需借重經驗本位的學習模式；且在此模式中，學習者需和創業情境互動，而習得創業能力。文中提到經營企業要成功必需具備三種能力。即技術能力、管理能力及創業能力。(如圖 2-2) 在文中作者亦提出輝瑞公司的看法，創業者需要有下列十項特質：(一) 自覺；(二) 自勵；(三) 勇敢；(四) 自信；(五) 耐心；(六) 果斷；(七) 經驗；(八) 知識；(九) 堅忍；(十) 驅力。他們也認為創業的能力應包含下列七項：(一) 自我掌控的能力；(二) 規劃及設定目標的能力；(三) 知覺和回饋能力；(四) 冒險能力；(五) 創新能力；(六)、作決定的能力；(七) 人際關係的能力。文末，還提供潛在企業家的心理測驗二十題，尚含評分標準，可供有意願創業者作一參考。

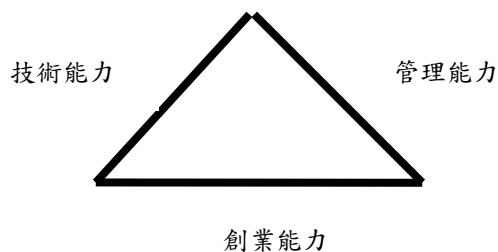


圖 2-2：經營企業需要三類能力

資料來源：李隆盛（1999）。創業能力及其培訓。人力培訓專刊，3，31。

趙必孝（1998）曾針對我國 101 位駐外經理的實證研究，結果發現，「嚴格甄選」與「授權增能」是目前各國企業激發駐外經理創業行為的最重要措施。此外，研究還發現在國際化過程中，我國企業為因應子公司的設立年數長短，與其在個人／集體主義價值觀上的差異程度，對駐外經理分別採取各項有效的人力資源管理措施，來激發其高的創業行為。此研究雖然屬於企業體制內的創業行為，但其對於創業家的創業行為管理，尚屬有參考價值。

洪世章、蔡碧鳳（2006）則以高科技產業為背景，作四個個案的比較分析，雖然文章的題目為企業興業與成長：比較個案研究。但其所提的興業（entrepreneurship）精神細看之後，實為創業精神，而文章中所提的策略興業（strategic entrepreneurship）實指策略創業，文字的不同，純粹是翻譯上的不同。該研究在學術上的理論最大的貢獻，便是將機會的辨識，資源的擷取以及資產的累積三個元素結合在一起，以便了解高科技產業創業的歷程。而其更進一步地用生態觀的角度來闡釋創業是一種動態的過程。創業的活動原就屬於一種不停轉變的歷程，創業者如何發現機會，並利用資源，累積資源，而使企業成功的開創及營運，在此研究中的四個個案中，一一

的被比較。本研究可藉由此研究所提出的動態歷程，來探索創業者在這些歷程中，應具備什麼樣的能力，以成功地使自己成為機會辨識者、資源擷取者以及資源累積者。

二、餐飲業相關之創業文獻

餐飲業的研究屬於創業的基本理論基礎的項下，根據 Morison et. al (1999) 針對餐旅業的創業行為作一整理，其認為創業的過程應包含下列幾個議題：(一) 經濟功能；(二) 所有權結構；(三) 創業的程度；(四) 資源的基礎；(五) 公司的大小及生命週期；(六) 合併的行為。而對於創業家的型態，區分為三種：(一) 獨立創業；(二) 內部創業；(三) 團隊創業。而針對創業的要素，其整理出十一項最重要的因素如下：(一) 改變的動機；(二) 員工管理的投入；(三) 創造式的資源；(四) 創業型的學習；(五) 革新與創造力；(六) 領導的知識；(七) 機會的敏感性；(八) 團隊關係的管理；(九) 風險及不確定性的承擔；(十) 行動的時機；(十一) 遠見及策略導向。以上的整理，可以說是為餐旅行業的創業的相關主題作了一個很好的整理。

而在餐飲業有關創業家方面的論文，大致都是以餐飲業為研究的對象，運用創業相關的理論來驗證，其中 Chell and Pittaway (1998) 所運用的是 CIT 的技巧來確立咖啡館創業者的創業行為並定義這些業者所屬的創業型態。所謂的 CIT 依作者在其文中指的是一種用來蒐集人行為的直接變數的方法，主要用來解決問題並發展更廣泛的心理原則。作者運用此關鍵事項技術來找出企業家的不同型態。研究發現以成長速度區分，咖啡店的創業者可分為擴張型 (expanding)、活力成長型(rejuvenating)、停滯型 (plateauing)及衰退型(declining)；而以事業成長型態加上人口統計變項交叉分析後可分為：專業型(professional)、其他專業型(amateur professional)、經驗型(operator)及無經驗亦無專業型(amateur)。

除了量化的研究，在餐飲業創業家方面，Balazs (2002) 以質性的方式來做研究的論文，該文從餐廳的廚師兼經營者的角色來看創業家的領導者的特質。在此研究中的樣本是取自於法國美食簡介（一本被認為是介紹優良餐廳的聖經）— 米其林紅色指南，該指南被認為所介紹的餐廳都是世界上最好的餐廳。作者以 22 位米其林三星級的廚師創業家為研究對象，採用半結構式訪談，參與觀察及與該餐廳的客人訪談的方式取得研究的資料。該研究發現這些創業家的領導角色有二種：一為天生領袖型，另一種則是後天培養型。文中解構了這些廚師如何在餐飲業中扮演不同的角色來成功的經營其企業，創造出自己的奇蹟。文中顯示，一個據有領袖特質的廚師有幾個重點：(一) 他是有遠見的領導者；(二) 他是一個策略家；(三) 他是個授權的領導者；(四) 他是使人有活力的領導者。而在組織的建造方面，作者歸納出下面幾點：(一) 他是組織的設計者；(二) 領導者的管制者角色；(三) 領導者的獎勵者角色。雖然在文中已找出了這些創業所具有的特質，但未能再進一步的分析這些創業家在創業時所遭遇的問題及其經營的績效，亦未看出這些創業家如何成為一成功創業家的過程，或者是，如何經過正式及非正式的訓練而使之成為受推崇的創業家。

不同於一般餐飲創業家的論文，Hudson (1998) 以創投公司在餐飲業投資的狀況探討創投公司的投資活動及其績效。在文中亦探討了以創業者的角度來看創投公司的投資行為，對創業者而言是各有利弊的。

在國內餐飲業相關的創業研究，期刊中目前有陳郁翔 (2004) 針對餐廳的老闆亦是廚師作個案的研究，探討其創業的歷程，文中提到廚師創業家的創業動機及創業相關的議題；以故事敘說的方式，描述一位女創業家在餐飲業的創業歷程；故事的鋪陳分成九個部份：(一) 生命的流轉，(二) 成長背景造就了創業的潛力，(三) 個人特質，(四) 創業動機，(五) 創業歷程，(六) 經營理念，(七) 創業的困難及遇到的問題，(八) 性別角色態度和女性創業的優勢，以及 (九) 婚姻愛情觀。在研究的最後，並作一反

思，來檢視此個案的創業歷程所帶給研究者及創業者的啟示。

另有餐旅家政學刊一篇針對女性餐廳創業人的量化研究，係將創業的動機、困難與領導才能作一交叉分析，研究的結果發現女性創業動機為追求社會成就；創業困難為資金來源、不了解市場脈動及身心難以負荷；女性領導才能則以情緒管理、應變能力、專業技術及激勵能力為其特色；創業者學歷較高者，危機處理能力、專業技術與激勵員工能力亦較高（林志鈞、李孟燕，2006）。由於該研究所強調的是餐廳負責人的領導能力，而調查中發現女性餐館的負責人之情緒管理、應變能力及專業技術及激勵能力為重要的特色發現，而研究中的調查也指出學歷較高的負責人，危機處理能力、專業技術及激勵能力也較學歷低者為高。這份研究雖是針對女性的創業人而言，但所調查出的領導能力包含的特色也可供本研究作參考。

在專書的方面，陳郁翔(2006)針對創業家所作的量化的研究，主要以餐飲創業者為研究對象，探討其創業行為中，個人背景及人格特質對創業行為之影響為何？並找出創業行為對創業績效之影響關係為何？該研究為目前餐飲業中唯一一個量化的研究。其主要的研究目的有下列幾個重點：(一) 探討餐飲業創業精神、創業家的特質與概念，以建立餐飲業創業家的角色模型。(二) 探討餐飲業創業行為，包括資金籌集、外部資源的使用程度、理性分析程度、進入策略、進入時機等構面，並導入總體策略的觀念。(三) 分析餐飲業創業家的特質與公司績效的關係，探討成功餐飲業創業家的特質，以提供學術研究及餐飲創業教育之參考，並可為公司選擇內部餐飲業創業家提供基礎的資訊。(四) 分析餐飲業創業行為與公司績效之關係，探討績優之餐飲業創業行為模式，以為餐飲業創業者新創事業時之參考。(五) 探討餐飲業創業家特質與餐飲業創業行為之關係及其對餐飲業創業績效之影響、分析與解釋特質論與行為論之爭議。(六) 建立本土化之餐飲業創業家特質與行為模式，供學術研究、教育訓練與有意在餐飲業創業人士之參考。該研究的貢獻在於對於餐飲業有一個全盤性的了解，使台灣的餐飲業

創業行為有個基本的輪廓。但量化的研究，畢竟有其局限性，無法看到深入的個案內容。這也是該研究對後續建議之處，可再作質化的研究，來補足其缺失。

另外，在研討會的論文集集中，在第十屆餐飲管理學術論文集集中，陳郁翔等（2005）針對異國料理餐廳作質性方面的研究，主題為其創業歷程之探討，其中針對八家異國料理餐廳的創業人作深入的訪談及現場觀察，而寫出一篇質性的研究，內容著重在創業人的創業歷程的故事，而故事的鋪陳分成十一個部份：（一）生命的流轉；（二）成長背景；（三）個人特質；（四）創業動機；（五）、創業歷程；（六）經營理念及願景；（七）口味的在地化；（八）行銷的手法；（九）人力資源的運用；（十）創業的困難及遇到的問題；（十一）創業成功的關鍵因素。最後，也是作一反思，來檢視這些個案的創業歷程所帶給研究者及創業者的啟示。

以上為在餐飲業方面相關的創業行為研究論文，篇數較五年前已有成長，尚有許多議題待餐旅教育界去探討與發掘，如：國內尚未見有學者針對餐飲業的創業專業能力作相關的研究，亦即創業者除了應有良好的領導力及機會辨識力之外，應具備何種專業能力才可以使創業的活動成功。而本研究在此背景之下，引發了研究動機，研究的主題為針對餐飲業創業人應具備何種專業能力作一探討。

第六節 專業能力

一、名詞定義

專業能力（competency）一詞，據許多學者的定義整理如下：

康自立（1982）：「能力係指認知、技能、態度，或判斷力之行為特質。」

楊朝祥 (1984):「係指從事工作時,個人所具備的知識、技能、態度、經驗及重要價值觀、理解力等行為特質而言。或指成功地執行某一任務,並達到所要求的水準所需的知識、技能或態度。」

黃孝棧 (1984):「所謂能力,是指學生能勝任其未來所將從事的工作或活動,而學生要能勝任,則須擁有從事某活動或工作必備的知識、技能、態度等。」

Tas (1998) 對專業能力的定義指的是為了成功的執行某個特定職務所應具備的技能、能力及態度而言。

Perdue, Ninemeier & Wood (2002) 則指出:「能力係指人們在特定方式具一致性行為的某種動機、特性、技術、才幹。而專業能力係指從事某專門行業之職務,能勝任該職務工作內涵所應具備之能力。」

澳洲的教改將人應有的能力分成七項基本關鍵能力 (Key Competencies): (一) 蒐集、分析與組織資訊的能力。(二) 溝通觀念與資訊的能力。(三) 計劃與組織活動的能力。(四) 與他人合作,在團體中工作的能力。(五) 運用數學概念與技巧的能力。(六) 解決問題的能力。(七) 運用科技的能力。(八) 理解不同文化的能力。

綜合以上,本研究認為專業能力不僅指個人扮演社會任何一個角色所需具備的本知識、技能及態度;而更進一步指的是針對某項職務,所需具備行事該職務的基本能力。而此能力包含了知識、技能及態度。是故,餐飲業創業家的專業能力便是為了執行開創一個餐廳所應具備的知識、技能及態度以達到成功創業的目的而言。

二、專業能力的分析方法

能力分之模式，歷年來各國大都採用一種或多種方法的結合，能力分析方法可分為四類十二種分析方法，如表 2-2 所示(Goczi,et al.,1990)。較常被學者使用的能力分析法有（一）Sydney Fine 所發展的功能性工作分析法(functional job analysis);（二）John Flanders 所發展的重要事件分析法(critical incident technique);（三）美國 Ohio 州立大學 Norton 所發展的 DACUM(Developing a curriculum);（四）美國空軍所發展的工作任務目錄表(job-task inventory);（五）結構性與非結構性之觀察法。能力發展的過程中，分析是決定成功與否的重要因素，過去數十年來，許多專家學者提出了許多能力分析方法，除了上述的方法外，尚有（六）功能工作分析法(Functional Job Analysis)及（七）職位分析問卷（Positional Analysis Questionnaire），（八）美國空軍人力資源室發展的綜合式職業資料分析程式（Comprehensive Occupational Data Analytical Program; CODAP）等。

表 2-2 能力分析方法分類表

訪談類能力分析法	調查類能力分析法	集會類能力分析法	其他類能力分析法
一般訪談法	一般調查法	名義小組術	功能分析法
能力訪談法	得懷術法	蝶勘法	OCAPs 法
重要事件法		搜尋會議法	McBer 法

資料來源: Gonczi, A., Hager, P., & Oliver, L. (1990). *Establishing Competency-based Standards in the Professions*. Canberra: Department of Employment, Education and Training, 78-80.

在上述的方法中，功能工作分析法、蝶勘法（DACUM）、職位分析問卷三者，是屬於「工作者導向」（worker Oriented）的分析方法，除了要析工作者應具備的能力外，最重要的是在分析過程之中，需要現職工作人員的參與，其主要的考量係認為現職工作人員對於「工作」、「職務」、與「任務」最為了解，因此分析的結果只限於目前工作者有關的能力，比較無法預測未來需要的能力；關鍵事件技術則是屬於「處理導向」(process oriented)的分析方法，強調應具備哪些知識與技能來處理關鍵的事件；綜合式職業

資料分析程式則強調以電腦程式分析，包括處理導向與工作導向的整合資訊。許多國歐盟國家採用 DACUM 與問卷調查法，能正確分析職業內涵的百分之九十六，而我國也廣用此法，因為此法是最早引進國內的分析方法，許多技職教育界的人士較為熟悉，實際分析的過程也容易進行（田振榮，2003）。

接下來，本研究將以目前在職能發展上較常用的各種方法，選取上述四類十二大項的方法中，較常用的方法，簡述其重點及流程，並以表格比較其優缺：

（一）專家調查(Expert Surveys)

顧名思義就是聘請外界的專家來進入公司中，調查員工管理能力、職能的一種調查方式。由組織外的專家透過問卷、觀察、或訪談等方式，來找出企業的職能模式。

（二）專家會議(Expert Panels)

此方式為邀請組織內、外的專家組成專案小組共同來建立職能模式。由專案小組進行職能模式之分析，取代從事行為事年中來萃取職能模式；而專家會議法可以分為以下三個步驟：

1. 成立專案小組。
2. 分析工作能力資料
3. 驗證能力模式。

（三）關鍵事件法(Critical Incident Method)

關鍵事件法最初用於訓練軍方間諜。這個方法的目的是根據過去所發生的攸關組織生死存亡的事件來收集有關職能需求的資訊。實行方式如下：

1. 在經驗豐富且表現優異的工作者(通常是主管)選擇出一組人員。
2. 召集會議請這些人員回答以下問題：
 - (1) 在擔任這個職務的職涯中所遇到的最艱困的情境。
 - (2) 描述如何處理這個艱困的情境。
 - (3) 描述萬一這情境未來再度發生時，應如何處理。
3. 在團體中共同分享各自的情境，以團體成員的反應為基礎，根據情境狀況排定重要順序。

(四) 工作才能評鑑法(Job Competence Assessment Method)

此方式是由 McClelland 等人所發展，針對影響組織成敗的關鍵職位或工作為分析的單位，利用上述之流程，分析出卓越表現者之成功的關鍵能力。此方式之進行需借重專業訪談者和資料分析者之協助與受訪者之配合，因此在設計上是針對單一組織，其結果傾向於個案企業。

(五) 焦點團體法(Focus Group)

焦點團體是由組織相關內外關係成員挑選出一小群人為代表，並將其關心焦點集中在組織的主題上。焦點團體的問題焦點通常會以組織的品牌認知、服務組合及作業提供等，組成份子通常包括外部的關係人以及內部的關係人，這種方式應用在職能探討時會比較向職務是屬於高度團隊溝通。

(六) 德懷術(Delphi)

德懷術(Delphi)開發於 1950 年代，最早是用來推測科技的事件，但在 1960 年後，就逐漸被應用到其他方面的研究，例如：公共政策、課程、師資能力等。在國內外都有許多研究者使用此技術來發展教師的專業能力。使用此方法，必須先選定一群精熟該領域的專家，經過三次的問卷調查，每次的問卷皆會將前一次的問卷提供給作答者，並允許作答者改變看法，但若意見差異太大，便須作說明，如此反覆三次，直到意見一致，才能達成共識。每位研究者都會因其操作上的便利或者改變前項研究所提的缺失作稍微的修正。例如：第一次的問卷方式，可將之改為座談會的方式。德懷術的特徵有下列四點：1.匿名。2.能得到一些回饋，知道他人與自己的答案。3.意見反覆考量，不會一次便下定論。4.統一的集體反應，所得到的結果並非一人的意見，而是群體反覆考量的共識。而研究者之所以決定採用德懷術於教師能力研究的主要原因為：1.預測是屬專家導向的工作。2.由於是新的學科，因此不宜採用大樣本的問卷調查，研究者希望能問到對的人，以增加效度。3.避免因彼此過於熟稔，而使得研究結果彼此受到影響及干擾。德懷術的缺點便是所花的時間長，且回答問卷的次數多，易造成作答者的不耐，而中途放棄或者草率了事。

(七) 蝶勘法(DACUM)

DACUM 是 Developing A Curriculum 的縮寫，係應用焦點團體法和腦力激盪術進行能力分析的一種方法。此法是在 1960 年末期，由加拿大區域經濟發展部實驗計劃局及紐約學習通用公司合作發展的。由於效果卓越，在 70 年代廣泛地為美國北部各州職業教育與訓練界採用，美國俄亥俄州立大學的「美國職業教育發展與資料中心」所發展的各類職業教師能力目錄，很多均應此方法而完成（康自立，1982）。

蝶勘法可分為發展和確認兩階段，第一階段旨在透過描述和討論，發展出職務概覽或工作一覽表，約需二天時間。第二階段旨在透過諮詢和審

查，以確認前述概覽，約需數小時至數星期。此法借重 6 至 12 名專業從業人員當內容專家，在一名主持人的導引下，一起發展出該職務的主要職責和任務；其關鍵成功因素在於選對內容專家和主持人。其一般程序如下：

1. 成立工作小組：由一位能力分析專家擔任主持人，其餘由熟悉所分析職業的行業人士約 8-10 人組成。
2. 小組成員聚在一起，進行密集的腦力激盪。
3. 發展出所認知的能力細目，並經歸納，分類所有的能力。
4. 確認能力的項目，及其內容，並進一步作分析。
5. 預期各項能力的水準及表現的成果。

一般課程專家認為 DACUM 法在發展技術型的課程，具有簡便、省時經濟等特色。目前已由許多發展技職教育課程研究者所採用，有許多在餐旅業界的專業能力調查皆採用此法，並結合問卷調查及專家檢核小組再確認的方式，即所謂的 OCAPs (Occupational Competency Analysis Profiles) 法。DACUM 其優點有二：一為主席能在會中對問題清楚解釋，不會有不懂題意的情況。另一為數人在一起面對面討論，可以使問題快速澄清，雙向的交流，達到集思廣益的效果。而其缺點則有五點如下：1.有時會議被少數較權威者操控。2.有些人較不善表達或不願意得罪人而不提不同之意見。3.為了面子而堅持己見。4.短時間的討論，造成無法深思熟慮，而造成負荷他人的效應。5.與會人員忙碌，不易召集或者遲到早退。因此，為了克服缺點，應慎選與會的專家，地位及能力應相當，並且請與會者務必排除萬難，專心於會中討論；場地的安排務必舒適，不受干擾，而除了主持人之外，應有數位助理協助討論時的記錄及錄音。

(八) 職業能力分析法(OCAPs)

職業能力分析法除了秉持 DACUM 的哲學理念外，並且融入了雇主義界及輔導機構等人士的觀點以保有其前瞻性。OCAPs 係依 DACUM 的成果

進一步地分析與描述執行每項任務所需要的能力，外在因素的影響，教學和實習所欲達成的程度。

OCAPs 不僅強調 DACUM 的精神，重視直接分析職場實際工作，獲得職場所需具備的能力；並考量能力內容必需符合繼續升學進修的需求和因應高科技對職場和社區之動擊，使職業能力分析概述不僅具有調適性，也帶有考量未來的前瞻性所發展出來的能力項目。OCAPs 所發展出來的架構，具有職業的即時性，專精性，進修性和未來性等特質。因此，職業能力分析法是一綜合性的職業能力分析概述。

一般課程專家認為 DACUM 法在發展技術型的課程，具有簡便，省時經濟等特色。目前已由許多發展技職教育課程研究者所採用，有許多在餐旅業界的專業能力調查皆採用此法，並結合問卷調查及專家檢核小組再確認的方式，即所謂的 OCAPs(Occupational Competency Analysis Profiles)法。

OCAPs 發展的過程中運用了 DACUM 的任務鑑別、執行任務所需的能力檢核和成功發展學生職業生涯的僱用能力檢核等策略，檢核小組分別循序地進行鑑別、分析、檢核和確認而成。所以 OCAPs 係依 DACUM 的成果進一步地分析與描述執行每項任務所需要的能力、外在因素的影響、教學和實習所欲達成的程度 (Bradley,2000)。

OCAPs 的施行步驟如下：(1)文件析析：分析並發展能力目錄初稿；(2) DACUM 會議發展特定職業的任務項目；(3) 檢核小組檢審能力目錄；(4) 問卷調查：調查能力指標的重要性，使用頻率及未來需求性。從過程中，OCAPs 欲發展的三種能力為：職業的能力、工作關鍵學術能力與僱用能力三項。DACUM 職責和任務為要項組成任務概述，OCAPs 則針對執行 DACUM 過程所發展的任務分析其中每一項任務執行時所需要的能力，依能力屬性以單元、附屬單元、能力項目和能力要素組成特定職業之能力概述；並根

據各能力項目的使用頻率、對執行工作的關鍵性和時宜性，區分為核心能力、進階能力和未來 3-4 年重要的能力。最後，描述每項能力所需的知識、技術和態度。以上的各種方法其優缺整理如表 2-3。

表 2-3 專業能力發展之各項方法優缺彙整表

方法	優點	缺點
1.專家調查	結果易於被理階層接受。 由專家調查,可以突破公司的迷思。	外來的專家有時不了解行業特性公司文化。 建立出來的模式可能太籠統以致於無用。
2.專家會議	結果具有高度表面效度,並易於管理階層接受。 由專家調查,可以突破公司的迷思。	可能需要外界的協助來建立有效的能力模式。 容易傾向於一直沒襲既有的管理方法以及組織文化。
3.關鍵事件法	迅速。 對於思慮周詳的管理者而言頗具吸引力。 集焦點在最艱困、最難處理的狀況。	傾向於解決過去及現在發生的問題,而非在不確定的未來可能發生的狀況。 由一個事件至另一個事件缺乏有邏輯的程序。
4.工作能力評鑑法	擁有關鍵事件法及家會議的優點。 將人格特質及動機融入職能發展中。 將績效表現與職能評鑑結合。	需耗費的時間長。 需透過外部專家來大量訪談職務優良表現的員工。 如果是未來性工作,無代表性物則無法發展專業能力。
5.焦點團體法	迅速。 相對來說較不昂貴。 提供了其他方法較難以提供的觀點。	要焦點團體由組織的需求中分別出管理需求可能不太容易。 團體中之成員也不一定會敞開心胸來說出心中的想法。
6.德懷術	此法施行已久,具有一定的口碑。 同時檢視過去,現在及未來的問題。 對於忙碌的管理人員而言,需要最少的時間投入。	達成結論需要耗費一些時間。 可能需要幾回合的調查以使每個工作層面都達到理想的結果。 當組織面對新挑戰時,研究結果可能很快過時
7.DACUM 法	省時,在 1-2 天內完成能力分析工作。 省力,專家只要開一次會即可。 內容明確,能力一覽表項目排列明確。	內容的穩定性可能不足。因為在短時間內作出決定,可能有偏見。 主持人的能力及專家的能力會影響產出。 出席者較難選取。 出席者的時間必需一整天,較難排定所有人都可以的時間。

續表 2-3 專業能力發展之各項方法優缺彙整表

8.OCAPs	<p>所有 DACUM 的優點都被保持下來。事後的檢核需要花更多的心力。</p> <p>結合專家會議以及檢核小組，有較審慎的確認。必需另聘專家來確認發展出的專業能力，成本較高。</p> <p>透過問卷針對專家以外的從業人員施測，以了解大部份人的需求。必需再做問卷來確認發展出的專業能力，時間及金錢成本高。</p>
---------	--

經上述之比較，針對餐館業創業人之專業力分析，本人將以 OCAPs 法中結合質化及量化的方法來作研究。原因即餐館業創業人之能力多元，唯有透過專業的從業人員來自我剖析其工作的要項，且透過同業腦力激盪將其日常的工作內容所展現的核心能力及進階能力各項未來所需的專業能力給激發出來，但所發展出的能力目錄，必需透過量化的調查，以確認其使用頻率，重要性及未來需要性，再請專家作最後的審核。如此周密的方法，雖所花的時間及金錢成本較高，但所發展出的專業能力將較符合業界所呈現的，並使學界能針對這樣的能力來發展相關的課程，有關 OCAPs 的研究方法，將在研究方法中詳細說明。

第七節 餐飲業專業能力

目前在文獻中尚未有直接載明餐飲業創業人的專有能力之文獻，但有相關於餐飲業專業能力的文獻，已有不少，大部份是以內外場的角度來分開撰寫，關於餐飲業工作人員專業能力的研究，據 Horng & Wang (2003) 所分析，早期之研究較偏重以基層服務人員為對象，近年來之研究以經理階層為對象者居多。早期偏向較廣的職業範疇來探討，例如整個餐飲服務業的工作人員的專業能力的剖析；近期則朝向微觀的方向發展，例如：以旅館中之餐廳或俱樂部的經理人為探討及剖析的對象。另外，就動機及目的而言，早期的研究多是為了發展學校課程，近期則多從業界的角度來檢視，以作為人力資源管理之依據。而在能力領域的分類而言，多採人際、領導、行政、觀念及技術五大領域；其中最重要的為人際及領導領域的人力據調查為最重要的能力。

另外，由於國際餐旅方面的學術研究日漸成熟，近幾年來已有許多研究針對餐旅專業能力來作努力，文獻上，可發現不少相關的研究。不管是針對俱樂部管理人員或是餐廳及飯店的從業人員的相關研究都有。而在能力的發展上有愈來愈強調管理技能而非技術能力的傾向。(Mayo and Thomas-Haysbert, 2005) 在美國，有許多餐飲機構對於服務人員應具備的能力，一直有所關注，如美國女性餐飲服務論壇 (Women's Foodservice Forum) 的主席，Paula Marshall 於 2006 年曾發表文章表示，未來的廚藝工作者應具備更多的領導能力，使廚藝工作提昇到更高的境界。而這十項核心的能力分別為：創新的精神、策略思考能力、網絡建立的能力、視野／方向的訂定、指導他人的能力、建立高效率的團隊的能力、趨向目標的毅力、冒險的精神、擇善固執及良好的溝通傾聽能力。(Marshall, 2006) 除了對領導能力的強調，由於餐飲業創業人所擔任的工作主要是餐廳的開創及管理，因此實質的管理能力為何？是本研究所關注的議題，因此，接下來本研究將針對餐旅業的管理階層應具備的專業能力相關的文獻作一整理。

一、餐飲服務業職群之職責與任務

據美國伊利諾州湖郡職業中心（1986）研究餐飲相關的職業群，其中列出餐廳經理之職責及任務主要有 12 項：

- (一) 遵循安全程序：如檢查工作區域的安全，急救，及完成意外事件報告及記錄等工作。
- (二) 清潔與衛生：清潔及消毒工作區域的窗戶及牆壁。
- (三) 服務顧客：如帶位，呈現菜單，接受客人訂位，處理帳單等。
- (四) 執行週邊工作：如依訂位安排桌椅，了解每日菜單的特餐及改變及了解顧客可用之票卷菜單。
- (五) 執行成本控制的程序：指執行採購，驗收，儲存，保養，盤點等各項工作。
- (六) 完成簿記工作：指處理客人帳務管理的相關工作。
- (七) 製備飲料：調製各項飲料的工作。
- (八) 處理食物的訂單：除了依客人的菜單控制上菜的順序，並須執行菜單的統計與分析，以利菜單的定期修正。
- (九) 服務病患：針對病患提供適切的服務。
- (十) 管理餐飲服務的運作：開店，閉店，更新菜單，維持餐飲服務及指導營養等相關工作。
- (十一) 管理人事：員工聘用，考核，訓練及其他人事相關議題。

(十二)負責廣告業務的處理：行銷推廣及公共關係維護等相關工作。

從上述 12 項工作，可看出管理人員除了一般的管理工作外，另需具備執行一般服務員所從事的日常工作，例如：服務顧客及製備飲料等工作。

二、餐廳經理人員之檢定標準

加拿大亞白達省觀光教育諮詢中心負責該省有關觀光事業相關職類之檢定業務，並於 1990 年出版了餐廳經理人員之檢定標準以作為各界參考，其內容主要分為八大層面，每個層面又分為不同的技術領域共 24 項，而其下又細列出每個領域的技能，共 168 項技能。茲列出其八大層面及技術領域如下：

- (一)專業證照：具有專業的證照。
- (二)態度：展現專業。
- (三)組織管理：促銷生意，綜覽及接受訂位，表現每日的行政職責，維持庫存貨。
- (四)顧客溝通及服務：使用有效溝通的技術，使用適當的禮儀，管理顧客關係，投身公共關係。
- (五)員工管理：督導員工，使用組織的技術，執行訓練及銷售方案。
- (六)菜單知識：確認食物製備的方法，提供食物的桌邊服務，認識葡萄酒產品，搭配餐酒，品評葡萄酒，提供葡萄酒類服務。
- (七)安全：導守緊急計畫。
- (八)行政與財務：維持財務報表及記錄。

加拿大的專業技術能力，與美國伊利諾州湖郡職業中心所列的餐飲服務業的職責與能力不同之處在於其強調專業證照的重要性，除此之外，態度也被列為技術領域中，重要的檢核標準。

三、初任餐廳經理應具備之能力

Okeiyi, Fineley, & Postel (1994) 以問卷調查法研究初任餐廳經理應具備能力，其調查的對象為餐飲業界及餐飲相關科系教師及學生，請其就問卷所列 35 項能力之重要性來勾選其看法，最後得到這 35 種能力的排名。此研究的架構係以 Tas (1988) 的研究為基礎，針對業界，教師及學生作調查，結果發現三群人對前十項最主要能力並無所差異，皆將人際溝通列為最重要的能力；然而對其他能力的重要性的認知有相當大的差異，前十項能力依序分別為「人際關係」、「顧客關係」、「激勵原則」、「領技術與督導」、「團隊建立」、「人員聘任與訓練」、「時間精力管理」、「語言及非語言及文字溝通」、「專業行為／倫理」及「衝突管理」。這 35 項能力及其重要程度排序如表 2-4。

表 2-4 Okeiyi, Finley & Postel 初任餐應經理應具能力

能力 排序	業界	教師	學生
人際關係	1	1	1
顧客關係	1	5	2
激勵原則	1	9	6
領導技術與督導	4	3	3
團隊建立	5	7	10
人員聘任與訓練	6	15	15
時間與精力管理	7	13	8
語言,非語言及文字溝通	8	4	4
專業行為/倫理	9	6	9
衝突管理	10	14	16
壓力管理	11	19	18
表現考核	12	20	22
員工申訴管理	12	21	20
財務報告	12	17	19
成本控制	15	2	12
餐廳,廚房,訂席督導	16	12	4
採購,貯儲,盤點控制	17	8	7
食物製備與衛生	17	10	14
電腦使用及設備操作	19	18	17
使用收銀機,銷售點設計及訂位系統	20	22	10
業績預測	21	16	23
飲料控制	22	11	13
財務計畫	23	25	21
酒精性飲料之製備及販售	24	23	25
菜單研究	24	24	27
烹調專用術語	24	30	24
菜單設計	27	31	28
宴會部管理	27	26	28
外燴管理	27	27	29
旅館客房餐飲管理	30	33	32
自助餐管理	31	32	33
工會管理	32	29	30
調酒	33	34	30
桌邊烹調	34	35	35
信用卡管理	35	28	26

資料來源：Okeiyi, E., Finley, D., & Postel, R. T. (1994). Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspectives. *Hospitality & Tourism*, 6(4), 40.

四、餐飲業新進人員應具之能力

美國俄亥俄州立大學職業教育教材中心（1995）曾進行一大型研究，以修改式 DACUM 工作析法，進行各行職業的能力分析目錄。其中，餐飲管理也是此大型研究的一部份。結果列出了餐飲業的工作者應具備二大能力：職業能力及求職能力，其中餐飲管理職業能力包含 12 項主要的能力，其項下又區分為若干個細項。這 12 項的能力為：（一）餐飲服務業的基本知識；（二）衛生與安全；（三）顧客關係與服務；（四）週邊工作；（五）設備；（六）營養與發展菜單；（七）冷廚／備餐室；（八）高湯，湯，醬料及肉湯；（九）烘焙製品與點心：將點心及烘焙品成功的製作出來；（十）驗收及儲存：驗收及儲存訂購的食材。（十一）營運管理：如：管理員工，訂購食材等。（十二）謀職技能：例如：生涯發展，終生學習，領導能力及創業能力。

由於此項職業能力，針對的是一個新進的餐飲業員工，所以，不難看到前十項都是基本的工作項目，管理方面的工作，僅有後面二項而已。而在第十二項的謀職技能中，創業能力被列為其中的一項技能。這是在其他餐飲管理階層中尚未看到的工作能力項目。

五、台灣旅館業初任經理應具之能力

Hsu 及 Gregory (1995) 以問卷調查台灣旅館業初任經理應具之能力，共調查各部門經理的看法，結果顯示，在餐飲服務部份列有 7 項能力，其中被列為非常重要者依序為：「有效控制食物成本」、「確保衛生及廚房安全的最高標準」、「具備餐飲驗收、儲存、發放的技能」，「建立餐食的品質標準」。在一般管理能力則有 19 項能力，其中有 17 項屬非常重要，羅列如下：（一）與部屬維持有有效的溝通；（二）具備有效督導員工的技術；（三）迅速、有效、有禮地解決顧客的問題；（四）有效管理員工之抱怨；（五）

展現專業的外表及姿態；(六) 激勵員工以達所欲之表現；(七) 與所有部門維持工作關係及好的溝通；(八) 以一致原則及態度督導部屬；(九) 透過資產確保員工及顧客安全；(十) 面試及選用員工；(十一) 調整每日行事曆並調動人力以符合需求的改變；(十二) 為人事管理報告目的製備正確而適當之記錄；(十三) 達成合於預算的行銷及最大的利潤；(十四) 指導新進員工及訓練方案；(十五) 分配給他人適當的任務；(十六) 幫忙建立組織目標及其優先順序；(十七) 有效使用員工表現評鑑。這 17 項能力大致與溝通、督導及解決問題能力。

六、旅館及餐廳經理應具備之能力與條件

Breiter & Clements (1996) 也曾針對旅館及餐廳經理應具備的能力進行問卷調查，問卷的對象為餐旅業者。在應具能力部份其列出 20 項應具能力，並請受試者排序，結果顯示，這 20 項能力都屬重要，依排序來看，這 20 項能力分別如下：(一) 領導能力；(二) 管理者的溝通；(三) 部屬關係；(四) 訓練；(五) 組織；(六) 人事；(七) 公共關係；(八) 顧客服務；(九) 營運控制；(十) 預測與預算；(十一) 販售；(十二) 市場行銷；(十三) 餐飲管理；(十四) 策略的計畫；(十五) 發展計畫；(十六) 旅館法律；(十七) 電腦操作；(十八) 觀光促銷；(十九) 客房區域管理；(二十) 研究技能。

由於此調查，並非單純針對餐飲業者作調查，因此所涵蓋的範圍，尚包括旅館的部份，但是，與 Okeiyi, Fineley 及 Postel (1994) 的研究有異曲同工之妙的是排序前十項的能力有八項是雷同的項目，雖然用詞不一定一樣，但是可看得出來，人際關係，溝通，人事訓練及公共關係是共同認為重要的項目。詳如表 2-5：

表 2-5 Okeiyi, Finley & Postel 與 Breiter & Clements 二研究之比較表

排名	Okeiyi, Fineley 及 Postel(1994)	Breiter & Clements (1996)
1	人際關係*	領導能力*
2	顧客關係*	管理者的溝通*
3	激勵原則*	部屬關係*
4	領導技術與督導*	訓練*
5	團隊建立*	組織*
6	人員聘任與訓練*	人事*
7	時間與精力管理	公共關係*
8	語言,非語言及文字溝通*	顧客服務*
9	專業行為/倫理	營運控制
10	衝突管理*	預測與預算

註：*代表二研究雷同者。

七、香港旅館業各類中階經理人員必備管理能力

Siu(1998)為確認香港旅館業各類中階經理人員必備之管理能力，採行問卷調查，所採用的工具為香港管理發展中心 (Management Development Center of Hong Kong) 所研發的問卷，針對旅館的各部門作探討，其必備之管理能力。研究歸納餐飲部門經理人認為最重要的十大集群能力為：關心顧客、團隊精神、領導、溝通、計畫、結果導向、團體建立、個人驅動力、商業的關注及做決定。

此研究所作出的歸納，與 Okeiyi, Finley & Postel (1994) 與 Breiter & Clements (1996) 的研究相比，可看出，其將關心顧客及個人驅動

力列為重要的管理能力，是很不一樣的結果。另外，有關「商業的關注」及「做決定」此二項也是在前二個研究所未見到的，這二項管理能力的界定前者為：「為旅館尋找具利的商機並尋求改善企業財務之途徑。」而後者則為：「依個人所在職務之職責做決定，並不會不適當將責任歸於較高層級之管理。」

八、旅館餐廳經理應具之能力

Kay 與 Russette (2000) 以訪談法及問卷調查法分別研究旅館餐飲，櫃檯及行政三類職位的初任及中階經理應具之工作相關能力，針對餐飲部門經理應具的能力又細分為初任及中階的能力，而在這些能力中，有些是與其他部門經理同樣必須具備的核心能力，其餘則是個別應具有的能力，總共分出四十四項應具備的能力，分為能力領域及次領域作描述，詳如表 2-6。這些能力一共分為五大項，包括「領導」、「技術」、「人際」、「創造」及「行政」五大項能力。其中領導能力又分為六項能力，分別為：「顧客中心」、「楷模角色」、「倫理信任」、「員工中心」、「危機管理」及「組織」。在這項下，一共有 44 項的工作描述。在這 44 項的工作中，被列為核心能的有 16 項，分別為：確認顧客問題、維持顧客滿意、了解、敏覺顧客問題、發展正向的顧關係、解決顧客問題、展現熱忱、展現能力及信心、展現工作承諾、展現工作的儀容、展現勤勉及進取、產品服務的專業知識、聽的技術、面對面的溝通、口頭溝通、以雙贏的方式解決衝突及發展新點子。該研究的調查巨細靡遺，將經理人的工作項目分為初階、中階以及核心能力，也將餐廳經理的個別能力做一區分，以利業者及學者作參考。

表 2-6 旅館餐飲部門初任及中階經理應具之能力

能力領域	次領域	能力敘述	餐飲部門經理應具能力		核心能力	餐飲經理個別能力
			初任	中階		
領導	顧客中心	確認顧客問題	*	*	*	
		維持顧客滿意	*	*	*	
		了解、敏覺顧客問題	*	*	*	
		發展正向的顧客關係	*	*	*	
		解決顧客問題	*	*	*	
	楷模角色	展現熱忱	*	*	*	
		展現能力及信心	*	*	*	
		展現工作承諾	*	*	*	
		展現工作的儀容	*	*	*	
		展現勤勉及進取	*	*	*	
	倫理信任	維持工作環境專業及倫理標準	*	*		
		激發信任的氣氛	*	*		
		管理意義,信賴,真實	*	*		*
	員工中心的	激勵、鼓舞員工	*	*		*
		訓練員工		*		*
		發展正向的員工關係	*	*		*
		指導員工		*		*
		指導、輔導員工	*	*		*
		處理員工抱怨及問題	*	*		*
		確認員工的問題	*	*		*
		監督員工	*			*
		使員工樂於工作	*			*
		在危急時能有效、冷靜處理問題	*	*		*
	危機管理組織	確認組織及營運的問題		*		*
		建立團隊合作		*		*
指導及促進面談			*		*	
產品服務的專業知識		*	*	*		
餐廳管理		*	*		*	
技術的	衛生的工作知識	*	*		*	
	訂席管理		*		*	
	傾聽的技術	*	*	*		
人際	面對面溝通	*	*	*		
	口頭溝通	*	*	*		
	以雙贏的方式解決衝突	*	*	*		
	與組織內人員的溝通		*		*	
	面對他人不良的行為		*		*	
	克服專業及個人壓力的技能		*		*	
	與組織內人員有良好的互動		*		*	
創造	以創造適應改變	*	*		*	
	發展新點子		*	*		
行政	組織文化、價值觀、信念之了解		*		*	
	工作分配及排班表的工作知識		*		*	
	營運預算的工作知識		*		*	
		財務報表的工作知識		*	*	

資料來源: Kay, C. & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies-identifying manager's essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 63.

九、餐飲連鎖業經理人應具備專業能力

另外，根據 Horng & Wu(2002)的研究，其以餐飲連鎖業為標的，歸納出其必備的能力有：控制食品質及衛生、督導員工保持良好服務態度等 46 項；而這 46 項工作分別又歸屬於七大項的職責，分別為：「現場樓面管理」、「行銷管理」、「人事管理」、「財務管理」、「行政管理」、「物料管理」以及「危機管理」。應備能力有維持檔案紀錄的完整、召開例行會議等 27 項；總共 73 項任務職責為必備的能力。詳細的內容整理如表 2-7。而針對認知技能及態度方面則整理如表 2-8。知能的部份係依認知、情意、技能、態度四大項來區分，總共調查出必備的知能有 65 項、應備知能則有 16 項。此研究與先前研究不同之處，在於其縮小範疇，將研究的聚焦於餐飲連鎖業經理人，探討其日常工作中，應具備的各項能力。此研究與先前研究不同之處在於除了探討各專業能力的重要性之外，亦進一步探討其出現頻率及未來需求性。可說是目前探討連鎖餐廳經理人員最鉅細靡遺的一個研究。

表 2-7 餐飲連鎖業店經理必備與應備專業能力一覽表

職務	必備能力項目	應備能力項目	
A. 現場 / 樓面管理	A01 因應業務量的變化,調動現場人力	A07 配合衛生單位進行衛生抽檢	
	A02 負責內外場的溝通協調		
	A03 負責營業前、中、後環境、設備、器具及安全的檢查		
	A04 控制食品品質與衛生		
	A05 督導環境清潔與衛生		
	A06 設定清潔維護時劇表		
	A08 安排場地		
	A09 掌控時間		
	A10 規劃與營造營業現場氣氛		
	A11 主持營業、前教育宣導		
	A12 檢查員工儀容		
	A13 督導員工保持良好服務態度		
	A14 管理消防安全		
	A15 管理及檢查工作日誌		
	A16 進行員工機會教育		
	B. 行銷管理		B08 與顧客保持良好的互動關係
B09 進行顧客意見調查		B02 檢討行銷計劃並提出建議	
B10 建立顧客檔案與追蹤		B03 檢討商品並提出建議	
		B04 執行市場商圈調查	
C. 人事管理	C01 依營業目標作為人力運用的準則	B05 瞭解與分析消費者習性	
	C03 掌理員工的異動	B06 提出消費趨勢報告	
	C04 負責店內員工編制及工作分配	B07 負責優惠方式的管理	
	C06 培養優秀人才	B11 協助對外推動各項公共關係	
	C09 考核員工平日表現	C02 掌理員工的聘用	
	C11 關切員工生活及各項福利	C05 發掘優秀人才	
	C13 維持與員工之間的良好關係	C07 規劃員工在職教育訓練	
	C14 激勵員工	C08 執行員工在職教育訓練	
	D. 財務管理	D02 控制與分析成本,費用	C10 整合員工考績供人事部參考
		D03 預估營業額,各項收入及成本	C12 協助解決勞資間的問題
D05 掌控利潤		D01 撰寫與分析損益平衡表	
D06 稽核、管理現金及出納		D04 擬定年度重大採購預算	
D07 管理特殊的帳務事宜		D09 核定員工薪資之預支	
D10 考核員工出勤紀錄		E02 擬定本店之營運計劃	
E. 行政管理	E01 宣導、執行及督導公司的計劃與目標		E04 負責店與店之間的溝通協調
	E03 負責與總公司相關部門進行溝通協調		E06 維持檔案記錄的完整
	E05 提昇行政效率		E07 撰寫公文
F. 物料管理	F01 管理及控制耗材與食材	E08 召開例行會議	
	F02 督導設備的維護與保養	F03 提出採購需求及建議	
	F04 督導及預估耗材,物料之進貨及使用	F06 處理呆料	
	F05 督導採購、驗收、儲存、發敦、盤點、領貨之作業	F08 負責與他店物料之調配	
	F07 控制安全存量	G06 向上級單位報告重大意外事件	
	G. 危機處理		G01 預防顧客抱怨
G02 處理顧客抱怨			
G03 維護店內安全			
G04 預防意外事故及天災			
G05 處理意外事故及天災			

資料來源: Horng J.S. & Wu, B.H. (2002). Competency analysis profile of managers of chain restaurant. *Journal of Chinese Home Economics*, 32,5-7.

表 2-8 餐飲連鎖業店經理必備與應備認知,技能與態度

職務	必備基本知能	應備基本知能	
(一) 認知	K01 瞭解公司營運方針與運作模式	K12 具備相關的法令	
	K02 瞭解公司的章程、制度及相關政策	K14 具備環保知識	
	K03 具備餐飲專業知識	K15 具備相關證照	
	K04 具備管理知識		
	K05 具備議事規則的知識		
	K06 具備成本控制及財務分析的知識		
	K07 具備市場行銷的知識		
	K08 具備餐廳規劃與設計的知識		
	K09 具備作業流程分析的知識		
	K10 具備社交禮儀的知識		
	K11 瞭解人際關係的處理原則		
	K13 具備衛生,安全與消防知識		
	K16 具備人文素養		
	(二) 情意	S01 具備餐飲服務及管理的技巧	S02 具備餐廳籌備及規劃的技巧
		S03 具備品評菜餚與飲料的技巧	S05 具備市場評估及開發的技巧
		S04 具備分析消費行為的技巧	S09 具備市場採購的技巧
S06 具備公共關係的技巧		S10 具備與廠商或客戶議價的技巧	
S07 具備業務行銷的技巧		S13 撰寫公文及計劃	
S08 具備拓展新客戶的能力		S17 具備面試技巧	
S11 具備主持會議的技巧		S19 具備解僱技巧	
S12 具備表達與簡報的技巧		S25 具備緊急事故處理的能力	
S14 具備領導統御的技巧		S29 具備企畫能力	
S15 具備督導技巧		S33 具備電腦及軟體應用技術	
S16 具備教育訓練的技巧		S34 蒐集及歸納整理資料技巧	
S18 具備聘僱或選擇合適員工的能力		S35 具備統計分析技巧	
S20 具備溝通協調的技巧		S36 具備規劃生涯能力	
S21 具備與他人相處的能力			
S22 具備激勵與讚美他人的技巧			
S24 具備認人的能力			
S26 具備緊急事故處理的能力			
S27 具備靈活應變的能力			
S28 處理顧客抱怨的能力			
(三) 技能		S30 具備決策判斷能力	
	S31 組織執行計劃的能力		
	S32 具備組織人、事、物的能力		
	S37 具備台語會話能力		
	S38 具備外語會話能力		
	S39 具備基本數學能力		
S40 鑑賞與學習美好事物的東西			
S41 具備創造力			
S42 具備獨立思考/分析能力			

資料來源: Horng J.S. & Wu, B.H. (2002). Competency analasis profile of managers of chain restaurant. *Journal of Chinese Home Economics*, 32,5-7.

續表 2-8 餐飲連鎖業店經理必備與應備認知,技能與態度

職務	必備基本知能	應備基本知能
(四) 態度	A01 展現對職業的認同 A03 積極主動、具企圖心 A04 具責任感 A05 勤奮踏實 A06 堅持品質 A07 重視團隊效率 A08 力求計劃週詳,執行徹底 A09 凡事以身作則 A10 公正無私 A11 能接納別人的意見與建議 A12 樂於提攜後進 A14 主動發現及解決問題 A15 保持良好學習態度、不斷追求新知 A16 有良好的品德修養 A17 管理自我情緒 A18 展現守法的精神 A19 展現良好的儀態 A20 尊重他人 A21 關懷他人 A22 展現和藹可親的態度 A23 樂於創新與求變 A24 展現敏感度與前瞻性 A26 做事果斷 A27 處理事情冷靜從容	A13 具備科學化研究的精神 A25 具備國際觀

資料來源: Horng J.S. & Wu, B.H. (2002). Competency analysis profile of managers of chain restaurant. *Journal of Chinese Home Economics*, 32,5-7.

十、國際觀光旅館餐廳經理應具備之能力

Horng & Wang(2003)的研究以 OCAPs 法探討台灣國際觀光旅館餐廳經理應具備之專業能力。該研究指出國際觀光旅館餐廳經理應具備之認知、技能、情意能力項目,實為餐廳經理人員須優先具備之知能,特別是具備餐飲服務的專業知識、具備餐飲文化的知識、具備處理危機的能力、具備餐飲服務的技術、具備溝通協調的技巧、以身作則與展現專業的工作態度,如表 2-9 為餐廳經理之職責與任務項目及專業知能;而表 2-10 為餐廳經理應具備之認知技能情意依重要性、出現頻率及未來需求的排序。研究的結果在職責方面一共列出八大項能力,分別為:「預算報告及財務管理」、「商品設定」、「業務行銷」、「人事及訓練之管理」、「行政管理」、「現場管理」、「物料管理」、「危機預

防與管理」。在這八大項職責之下，一共有 88 項任務。在知能的部份一共調查出 91 項的知能項目。此研究與上一個研究同樣探討各專業能力的重要性之外，亦進一步探討其出現頻率及未來需求性。而在專業能力的部份也將之區分為三大類別：認知、技能及情意。二個研究不同之處在於項目的內容。雖然此研究的模式大致與第九項的研究模式相同，但其針對的領域不同，以國際觀光旅館的餐廳外場及經理人員為主要探討的對象，能將其應具備的專業能力翔實的羅列出來，供產業及學界課程作參考，貢獻卓著。

表 2-9 餐廳經理人員應具備之專業能力

職責與任務	認知、技能、情意
-------	----------

1. 預算執行及財務管理

- 1-1 預估餐廳全年度營業額及各項成本,並與上級主管商討
- 1-2 年度重大採購預算之擬定
- 1-3 人事訓練費用之規劃
- 1-4 成本、費用之控制與分析
- 1-5 利潤之掌控
- 1-6 損期平衡表之分析
- 1-7 員工薪資預支之簽字核可
- 1-8 餐廳特殊的帳務事宜之審定(如錯帳,跑帳)
- 1-9 現場營收安全之管理

2. 商品設定

- 2-1 與主廚協商菜單
- 2-2 商品價格之擬定
- 2-3 服務方式之設定
- 2-4 餐酒之搭配
- 2-5 季節性餐食與飲料之設定
- 2-6 現場裝飾物之協助遴選
- 2-7 餐檯擺設之設定
- 2-8 菜單評估、菜單更新建議之提出

3. 業務行銷

- 3-1 產品競爭者之調查
- 3-2 市場商圈之調查
- 3-3 目標客群消費行為之分析
- 3-4 消費趨勢建議之提出
- 3-5 行銷活動之構想與初步規畫之提出
- 3-6 商品之定位、行銷計畫之撰寫
- 3-7 行銷活動之執行
- 3-8 行銷活動之檢討
- 3-9 負責現場之顧客用餐優惠方式的管理(如:餐卷、禮卷、折扣、招待....)
- 3-10 新客戶之開發及舊客戶之主動連繫
- 3-11 贊助廠商合作關係之建立
- 3-12 對外各項公共關係之協助推動

K. 認知

- 具備旅館組織、營運方針與目標之知識
- 具備旅館的章程、規定及相關政策之知識
- 具備餐飲文化的知識
- 具備食物與酒的專業知識
- 具備餐飲服務的專業知識
- 具備菜單設計的專業知識
- 具備議事規則的知識
- 具備管理的知識
- 具備成本的概念
- 具備市場行銷的知識
- 具備分析作業流程的知識
- 具備餐廳規畫的知識
- 具備電腦操作的知識
- 具備電腦操作的知識
- 具備基本衛生、安全與消防知識
- 具備日常社交禮儀的知識
- 具備相關的法令、稅務知識
- 具備審美的知識
- 具備人力資源的知識
- 具備財務的知識
- 具備食物營養的知識
- 具備企畫的知識
- 具備預防意外事故的知識

P. 技能

- 具備英日語會話的能力
- 具備基數理運算能力
- 具備餐飲管理與服務技能
- 具備品評菜餚與飲料的技術
- 具備處理顧客抱怨的技能
- 具備分析消費行為的技能
- 具備評估消費市場的技能
- 具備公共關係的技能

續表 2-9 餐廳經理人員應具備之專業能力

4.人事及訓練之管理	具備促銷的技能
4-1 員工聘用及異動之掌理	具備主持會議的技巧
4-2 員額編制、工作分配之規畫	具備表達與簡報的技巧
4-3 館內其它餐廳人力調配事宜之協調	撰寫公文與計畫
4-4 員工各項福利之落實	具備採購、驗收、儲存、發放和盤點的技術
4-5 勞資間問題之協助解決	具備與廠商或客戶議價的技巧
4-6 服務流程標準作業之制定	具備表達能力
4-7 員工受訓課程之規畫	運用肢體語言
4-8 員工在職訓練之督導	具備教育訓練的技巧
4-9 員工能力之考核	具備領導統御的技術
4-10 員工激勵制度的訂定與執行	知人善任具備面試技巧
4-11 員工前程之規畫	具備解僱技巧
4-12 員工關係之建立與維持	具備考核員工的技能
4-13 員工間衝突事前、中、後之管理	具備溝通協調的技巧
5.行政管理	具備激勵與讚美他人的技巧
5-1 餐廳設備的維護	具備心肺復甦術的技術
5-2 與相關部門協調溝通	具備遵照緊急事故處理程序的能力
5-3 幹部會議之主持	具備操作消防設備的技術
5-4 公文撰寫	具備處理衝突的技能
5-5 參加餐飲部會議	具備表演及展現的技能
5-6 餐廳裝修意見提供	具備電腦文書處理的技能
5-7 消防之訓練	具備成本控制的技術
5-8 團隊士氣之提升	規畫生涯
5-9 工作效率之提升	具備自我情緒與壓力管理的技巧
5-10 檔案、記錄之維持與管理	展現優雅的儀態
5-11 工作效率提升	蒐集及歸納整理資料
5-12 個人時間管理	具備整合的能力
6.現場管理	具備執行計畫的技能
6-1 營業前檢查之進行與督導	作判斷決策
6-2 訂席之管理	具備統計分析的能力
6-3 場地之安排	具備認人的能力
6-4 因應業務量之變化,調動現場人力	具備應對技巧
6-5 環境清潔與衛生之督導	具備敏銳的反應能力
6-6 現場氣氛之規畫及營造	

續表 2-9 餐廳經理人員應具備之專業能力

職責與任務	認知、技能、情意
-------	----------

6-7 營業前會議之主持	A.情意
6-8 員工儀容之管理	展現專業的倫理
6-9 內外場之協調	展現對職業的認同
6-10 產品品質與衛生安全督導	展現敬業的態度
6-11 留意顧客之需求,與顧客在營業現之互動	對工作積極樂觀
6-12 員工機會教育之進行	展現守法守時的精神
6-13 服務、清潔、價值理念之落實	對自己表現負責
6-14 清潔維護工作時程表(schedule)之設定	以身作則
6-15 營業後檢查之進行與督導	堅持品質
6-16 工作日誌之管理與檢查	重視團隊效率的態度
6-17 員工服務態度之管理	力求計畫周詳執行徹底
6-18 配合衛生單位進行衛生抽檢	具備科學化的研究精神
7.物料管理	主動發現及解決問題
7-1 物料、耗材之用量管理	主動學習
7-2 生財器具維護與保養之督導	尊重他人
7-3 生財器具採購需求申請之提出	具備好的品德操守
7-4 採購物料之品質、款式、品牌、數量、價格等建議之提供	樂於提攜後進
7-5 採購、驗收、儲存、發放、盤點、領貨作業之管理	樂於分工合作
7-6 控制安全存量	樂於與人分享
7-7 呆料之處理	關懷他人
7-8 與其它餐廳物料之調配	樂於創新與變變
8.危機預防與管理	展現果斷
8-1 緊急事故(如:食物中毒、生病送醫...)之預防與處理	冷靜沉穩的態度
8-2 顧客抱怨之處理	同理心
8-3 消防安全之管理	和藹可親
8-4 餐廳內安全(如:瓦斯、地板濕滑...)之督導	謙沖
8-5 竊盜事件之預防與處理	信任部屬
8-6 意外事故(如:滑倒、跌倒、燙傷等)之處理	有自信
8-7 天災之處理	
8-8 防災訓練(如:安全、地震、天災、防火等)與程序之執行	

資料來源: Horng J.S., & Wang, L.L. (2003). Competency analysis profile of F& B managers in international hotel managers in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 8(1), 34-35.

表 2-10 餐廳經理人員應具備認知、技能、情意之重要性、出現頻率、未來需求

重要性	出現頻率	未來需求
認 ● 具備餐飲服務的專業知識和酒的	● 具備餐飲服務的專業知識	● 具備餐飲文化的知識

知	<ul style="list-style-type: none"> ● 專業知識具備餐食和飲料搭配的知識 ● 具備餐桌禮儀的知識 ● 具備餐飲文化的知識 ● 具備作業分析流程分析的知識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 具備餐桌禮儀的知識 ● 具備餐食和飲料搭配的知識 ● 具備外語會話的能力 ● 具備食物和酒的專業知識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 具備餐飲服務的專業知識 ● 具備食物和酒的專業知識 ● 具備餐食和飲料搭配的知識 ● 具備餐桌禮儀的知識
技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 具備處理危機的能力 ● 處理顧客抱怨 ● 具備餐飲服務的技術 ● 具備處理緊急事故的能力 ● 具備決策判斷的能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 具備餐飲服務的技術 ● 具備與他人相處的能力 ● 具備溝通協調的技巧 ● 具備表達能力 ● 善用肢體語言 	<ul style="list-style-type: none"> ● 具備溝通協調的技巧 ● 具備主持會議的技巧 ● 具備與他人相處的能力 ● 具備激勵與讚美他人的技巧 ● 具備行銷的技巧
情意	<ul style="list-style-type: none"> ● 以身作則 ● 對工作積極樂觀 ● 為自己表現負責 ● 主動發現及解決問題 ● 管理自我情緒與壓力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以身作則 ● 展現良好的儀態 ● 重視效率 ● 為自己表現負責 ● 處事冷靜 	<ul style="list-style-type: none"> ● 展現專業的工作態度 ● 樂於創新與改變 ● 樂於與人分享 ● 主動發現及解決問題 ● 重視效率

資料來源: Horng J.S., & Wang, L.L. (2003). Competency analysis profile of F& B managers in international hotel managers in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 8(1), 34.

十一、公立公園暨遊憩機關總裁應具備之能力

根據 Hurd & McLean (2004) 針對公立公園暨遊憩機關 (如國家公園及國家級風景區) 之總裁 (CEO) 所作的研究, 該研究以德懷術法調查 22 位的受訪者, 發展出 20 個主要的能力及 72 個特別的能力。該研究提到系統理論, 亦即個人專業能力愈強, 則組織的整體的能力愈強。文獻中提到國家公園服務機關 (National Park Service) 已發展出領導能力模型, 確認高級主管應具備的五項基礎資格或 27 項專業能力。這些能力包括: 領導改變、領導人群、結果導向、商業敏銳度以及人際關係/溝通能力。這些能力主要是針對領導能力而忽略了休閒管理的專業能力, 因此, Hurd & McLean 便針對所有的專業能力來作調查。研究的結果發現 6 大一般能力類別, 包含 20 項主要能力及 72 項特別的能力; 6 大項的能力為: 商業敏銳度、溝通與行銷、公共關係、領導及管理、規劃及評估, 還有專業能力的運用。詳細的能力

項目如表 2-11 所列。這些巨細靡遺的工作項目，說明了身為一個公園的 CEO 所應具備的各項專業能力，除了一般的管理能力外，對休閒及公園本身的專業知識更是不可缺乏。而雖然公立的公園並非營利機構，卻也需具備商業方面的知識及能力，才能使公園本身得到永續經營的可能性。這些能力的指標除了可作為學校課程設計的參考外，也可作為高階主管訓練課程的架構；另外，也可作為 CEO 人選的專業指標及其終身訓練的指標。

表 2-11 公立公園暨遊憩機關總裁應具備之能力

(1)商業敏銳度

商業:行政能力、契約管理、管理專案。

財務管理：預算、財務管理能力、建立基金。

人力資源管理：人力資源的知識、人事法規、人員聘用及訓練、勞資關係的維護及知道如何公平的對待及尊重每個員工。

科技：電腦及科技的知識，及知道如何運用這些知識。

(2)溝通與行銷

溝通:公共演說技能、書寫及口語溝通能力、良好的傾聽能力、有效率的促進者。

行銷：行銷知識、有效率的與媒體工作能力。

(3)公共關係

顧客關係：了解顧客服務的實務。

社區關係：建立正向的公共關係、知道如何評估社區的需要、與公眾一起工作的能力、瞭解社區及社區的各種面向、建立與社區的夥伴關係、依靠公眾的能力。

(4)領導及管理

領導：對新觀念及新事物接受力、領導原則的知識、以身作則、激勵員工、獎勵員工、將員工視為一個團隊、親和力、願意冒險、鼓勵創意及創新、鼓勵員工好的表現、使員工願意工作。

管理：了解組織的各面向、有效率的授權、管理原則、管理多重工作的能力、促使有效的組織技能、促使有效的時間管理技能

人際關係：民主化的與員工及公眾打交道、配合改變、樂觀熱忱、有彈性願意配合改變、幽默。

衝突管理及決策：解決行衝突及問題的能力、作決定的能力、分析能力、好的判斷能力、有效的溝通技巧。

政治及法規的敏感度：有效率的與官員合作的能力、對法律及立法程序的知識。

續表 2-11 公立公園暨遊憩機關總裁應具備之能力

(5)規劃及評估

目標及理念：設定目標的能力、根據單位使命來運作。

規劃：有效率的長程規劃技能、建立優先順序的能力。

評估：評估方案及服務的能力。

視野及趨勢：對專業的趨勢的敏感、能為機構建立發展方向。

(6)專業能力的運用

經驗：擁有五年以上的經驗、擁有正式的教育、擁有公園及休閒專業的各项知識。

技術領域的知識：設施設計，建造及管理的知識。

專業：誠實及有道德感、對專業組織的投入、對職業的投入、能夠與其他專業人員建立網絡關係。

資料來源：Hurd,A.R., & Mclean,D.D.(2004). An analysis of the perceived competencies of CEOs in public park and recreation agencies. *Managing Leisure*,9, 103-104.

十二、空廚主廚應具備之專業能力

在一篇針對空廚人員的調查中，Jones（2004）指出空廚的廚師應具備的 11 項專業能力。文中並提到空廚的主廚所扮演的角色功能應有三項：生產、研究及管理的功能。而在 Jones 的研究中，針對空廚人員或是經理人員作調查，將 85 項能力作仔細的刪減之後，剩下了 50 項的專業能力。由於問卷的對象來自不同的三個國家：美國、英國及日本，其共同認為重要的核心能力共有 11 項如下：

- 時間管理的技能；
- 大量食物製備的廚藝知識；
- 食物呈現的技能及知識；
- 運用廚藝知識來生產食品；
- 廚房功能及壓力的知識；
- 了解食物的測試；
- 具備品質保證及食品安全的知識；
- 在多重工作的環境工作的能力；
- 作決策的能力；
- 一般溝通的能力；
- 能辨別食品品質的等級的能力。

由這 11 項能力可以看得出，技術方面的能力較被看重，可能是由於空廚廚師的基本專業技能還是食品的生產，尤其其調查的廚師樣

本有 30% 的廚師經驗低於 10 年，但在未來，相信廚師的生涯規劃中，管理的技能會隨著其年資及職位的晉升而慢慢的加重。此研究的貢獻除了找出了 11 項的必備能力，更進一步看出不同國家其重視的能力有所差異，例如：日本的空廚主廚所看重的除了上述的 11 項能力外，也找出了另外重要的 9 項能力，大部份是屬於管理的能力，例如：激勵團隊的能力、授權、成本控制及組織能力等。而美國的空廚主廚除了日本所提的九項能力外，還另外找出了九項管理的能力，例如：新產品構思的能力、與團隊合作的能力、公共關係維護的能力等。相對而言，英國的主廚們在原來的 11 項能力之外只額外的提出 2 項能力，都是偏向技術層面的能力，如：份量控制及食品法規。此研究與 Marshall (2006) 所提的應強調廚師的領導能力，有部份相同之處，但空廚的技術專業，在此份研究中顯示，仍然是主廚們應該努力維持的專業能力，亦即廚師們的專業能力是本位的能力，在本位能力能被維持一定的水準時，管理及領導的能力便是緊追在後應被追求的能力。

十三、潛在餐旅業員工面試時應具備之能力指標

Ehlers (2005) 針對飯店人事部門調查其面試新進的員工時，所重視的各項專業能力指標，發現在未面試前，已對面試者產生的第一印象重於履歷所呈現的結果。研究以 Kay & Rusette (2000) 的研究所發展出的餐旅初階管理經理人應具備的 18 項必備能力作為架構，來調查人事部門主管在不同的面試方式中，最看重的指標為何？研究的結果如表 2-12 所詳列，這 18 項指標只針對初階的經理人而言，因為對將畢業的潛在餐旅業員工而言，初階經理人所應具備的能力已足夠來判斷其資格是否穩合。研究的結果發現，面試還是所有人事主管判斷各項能力的主要方法，第一印象所看的，可能是潛在員工的外表及熱忱的展現；而履歷則只能判斷其對工作的承諾；老師的推薦及推薦人所協助的只能判斷應徵者的勤勉、倫理及是否值得信任。該研究提到在課程設計時，教育者都將履歷的書寫看成是重要的應試第一

關，但研究結果指出，可能教授學生如何適當的表達自己及正確的商業禮儀，才是更重要的議題，而這些課程的重點應透過許多活動來使學生增強其能力，例如：校外參觀、演講及研討會等都是可以增加與產業代表互動的機會。此研究的貢獻不在能力指標的發現，而是讓教育者清楚的知道業界如何來判斷學生是否具備應有的能力，作為學界的重要參考，在課程設計時可以將其融入其中，以培養適用的潛在餐旅業從業人員。

表 2-12 潛在餐旅業員工面試時應具備之能力指標（百分比）

能力領域	次領域	能力敘述	第一印象	履歷	面試	老師推薦	推薦人
領導	顧客導向	確認顧客問題	.09	.04	.91	.26	.26
		維持顧客滿意	.04	.0	.96	.17	.30
		了解、敏覺顧客問題	.0	.0	100	.22	.30
		發展正向的顧客關係	.17	.02	.87	.17	.30
		解決顧客問題	.09	.02	.96	.13	.13
	角色塑造	展現熱忱	.96	.03	.78	.26	.09
		展現能力及信心	.70	.22	.91	.39	.09
		展現工作承諾	.09	.87	.61	.43	.43
		展現工作的儀容	.96	.13	.83	.22	.09
		展現勤勉及進取	.17	.35	.91	.61	.30
倫理	信任	維持工作環境專業及倫理標準	.13	.13	.83	.57	.52
		營造信任的氣氛	.22	.17	.91	.52	.35
技術的	人際關係	產品服務的專業知識	.0	.52	.96	.43	.35
		傾聽的技術	.65	.02	.96	.26	.26
具創造力的思考		面對面溝通	.91	.0	.96	.22	.09
		口頭溝通	.91	.0	.87	.22	.09
		以雙贏的方式解決衝突	.13	.09	.83	.30	.26
		以創造適應改變	.02	.09	.87	.43	.30
總百分比			35%	16%	88%	32%	25%

資料來源: Ehlers, A. (2005). A study of recruitment competency indicators for potential hospitality employees. *The Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 9(2), 59-68.

十四、餐旅觀光管理畢業生應具備之專業能力

Mayo & Thomas-Haysbert (2005) 也一樣對餐旅業的畢業生作能力指標的調查，而研究的對象是業界的專家及學校老師，結果顯示業界專家所認為重要的能力共有九項，分別是：溝通技巧（含口語表達

及書寫能力)、管理及增進收益、了解財務會計流程、知道如何管理部屬及發展訓練課程並知如何評估及管理改變、知道如何激勵他人、舉行會議的能力並公平對待所有員工、顯現對餐旅服務業的熱忱、示範餐飲操作：食物製備原則生產及督導員工、知道並遵循各項業務相關的法規；而學界則認為有五項：「管理及增進收益」、「了解財務會計流程」、「溝通技巧」、「知道如何管理部屬及發展訓練課程並知道如何評估及管理改變」、「知道如何激勵他人」。詳細的能力項目如表 2-13 所列。該研究的結果顯示財務管理是所有能力中最重要的一項，文中作者認為與之前的研究會有如此的差異，可能是因為財務主管的職位在飯店中愈來愈被看重，還有許多的飯店已成立了利潤中心，因此，知道如何運用財務的管理來使收益增加已成為餐旅業主管的新挑戰。作者身為餐旅管理系的主任，對課程也有重要的看法，研究建議未來的餐旅課程應看重六大主軸課程，分別為：溝通、領導、人際關係、財務及收益分析、行銷及操作技能。這些看法與 Umbreit (1992) 不同的只有人力資源管理及全面品質管理；而與 Christou (2002) 的看法也是接近的，唯獨管理顧客問題及發展顧客關係及專業的外表是不同的地方。從此研究可看出，餐旅管理的核心重要能力發展些微的產生變化，以往財務管理並非核心能力排名最重要的，但隨著全球經濟的疲乏，餐旅業也需因應趨勢，除了顧好服務的品質外，並將成本控制放在優先的位置之一。這對本研究針對的中小型餐館創業人是否也是一樣的，也是本研究極欲探討的重點之一。

表 2-13 餐旅業畢業生應具備之重要能力

能力項目	學界排名	業界專家排名
管理及增進收益	1	2
了解財務會計流程	2	2
溝通技巧(含口語表達及書寫能力)	3	1
知道如何管理部屬及發展訓練課程並知道如何評估及管理改變	4	2

表 2-13 餐旅業畢業生應具備之重要能力

能力項目	學界排 名	業界專 家排名
知道如何激勵他人	5	2
舉行會議的能力並公平對待所有員工		4
顯現對餐旅服務業的熱忱		3
知道並遵循各項業務相關的法規		5
示範餐飲操作：食物製備原則生產及督導員工		4

資料來源：Mayo, C. R., & Thomas-Haysbert, C. (2005). Essential competencies needed by hospitality and tourism management graduates as determined by industry professionals and hospitality educators. *The Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 9(2), 12.

第八節 創業能力

雖然創業能力是天生的還是後天培養的仍有些爭議。但研究調查顯示，創業的能力用在教育界，期望是可以被培養的，而一位成功的創業人，究竟應具備什麼樣的知識及能力呢？本節將文獻中有關創業的能力，先以創業家的角色來剖析創業應具備的能力；再進一步以興業家角色應具備何種創業能力來作論述，接下來則是以領導者的角色來剖析應具備的創業能力。最後，因應創業活動的蓬勃發展，創業教育在近 20 年已逐漸佔有一席之地，故文獻將整理以創業教育的立場來分析創業者應具備的能力。

一、創業家角色

根據 Chandler and Jansen(1992)的發現，他認為創業家的三個重要角色，是發揮其創業能力的重點。這三個角色是：興業家角色、管理者角色及技術功能的角色。分述如下。

(一)興業家角色：其主要能力有掌握機會的想像及認知能力、確保機會由誕生至開花結果的驅策力。

(二)管理者角色：其主要能力有統合組織厲害關係及活動的概念構思力、人際關係能力、政治能力。

(三)技術功能角色：指的是在特定領域中使用工具、精熟作業程序的技術能力。其主要能力為技術能力。

由以上的發現：可以區分創業家除了創業的工作之外，尚需肩負著管理者及專業技術者的任務。

二、興業家角色應具備的能力

在上述所提到的興業家角色方面，Bennis (1985) 發現創業領導者不僅要有掌握機會的能力及驅策力，其更明確指出興業家應該擁有的四種重要能力是：注意力的管理、意義的管理（溝通）、信任的管理及自我的管理，其意涵解釋如下：

(一)注意力管理：提出一個被別人接受為未來景象的遠景。遠景是長期的，而市場壓力是短期的。對於創業初期，一切都是未知數的創業家來說，這樣的領導力更顯得重要。

(二)意義管理的能力（溝通）：創業領導者的第二個能力，也就是將遠景清晰的傳達給組織的成員，並且將之轉化為行動與成果的能力。

(三)信任的能力：也就是鞏固領導者與部屬關係的情感黏著劑，領導者必須言行一致、立場一貫。

(四)自我管理：能力代表堅忍、自知、願意承擔風險、全心投入、接受挑戰，尤其重要的是，代表著學習的意願，特別是向競爭者學習與從失敗者學習的意願。對創業者來說，應該是不怕失敗與錯誤的，跌倒了再爬起來，更重要的是從中學習到的經驗。

這四項能力專指的是領導方面的能力，若與 Chandler and Jansen 的研究對照，其他二項管理者的角色以及技術功能角色的能力並未被提及。本研究欲探討的專業能力應包含另二個功能角色所需包含的能力。

三、創業領導者應具備的三種能力

除此之外，Timmons (1999) 在其書中載明，成功的創業領導者，需有要三種能力來將機會、創業團隊及資源作一適當的搭配，使其事業能隨著時間的發展，而有了最佳的平衡。這三種能力是：

(一)創造力：發掘、辨認機會並且找到團隊來一起掌握創業機會的能力。

(二)溝通力：能夠與人溝通，傳達創業機會來找到創業所需的資源。

(三)領導力：領導創業團隊來運用資源而開創企業的能力。

Timmons 的創業精神觀念性架構，可使三種能力與企業資源及團隊一目了然。這三種能力彼此間的關聯如圖 2-3。

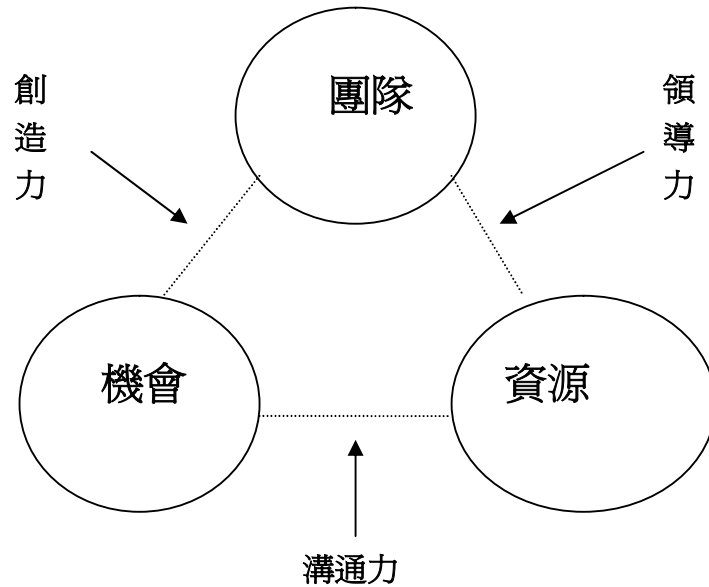


圖 2-3 Timmons(1999)創業精神的觀念架構

資料來源：Timmons, 1999, *New Venture Creation*, Irwin McGraw-Hill, 129.

除了上述三種能力外，Timmon 尚提到，在機會的方面，要能夠將專屬知識和商業機會加以聯結，則個人需要具備某些技能、天資、洞察力，也就是所謂的「機會辨識力」。個人能藉助個人人力資本各種面向特質，以辨識機會和搜尋相關資訊。

Kirzner (1973) 也指出創業家可以藉由市場顯現的信號來辨識機會之所在。William (1997) 也強調機會對於創業的重要性，他認為發掘機會、評估機會、以及掌握機會，是創業管理中非常關鍵的議題。所以，機會辨識能力也是創業家不可獲缺的重要能力。然而，同樣的創業家的角色除了開發新的產業之外，仍需具備其他的能力，才能具全。這在他們的研究並未被提及，因此，本研究認為是未來尚可補足之處。

四、創業教育所欲培養之創業能力

在一篇名為為明日中小企業創業家作準備的文章中 Anonymous (2001)，作者也印證了創業課程的重要性，並且指出，在美國的管

理課程中，創業的能力培養，被視為重要的方向之一。在這些創業課程中，教導學生 15 種能力：機會的找尋、獨立完成事情、解決問題、冒險、對工作的投入、面對不確定性的能力及處理的能力、自我知覺、自信、創造力、堅持及毅力、說服力、獲得資源的能力、溝通的能力、動機以及達到目標的承諾。

事實上，文獻中顯示，創業及國際化的課程從 1980 年代橫掃美國。其立論點在於，創業能力並非天生的，而是後天學習而來的。根據資料，美國的創業學程由 1971 年的 16 個，成長到 1993 年的 370 個。而研究更進一步顯示，教育可以增加創業成功的機率（Ede, Panigrahi, & Calcich, 1998）。發展至今，在美國的大學創業課程中，已具體的將創業應具備的能力以課程來作劃分，根據周春美（2005）整理美國的現況，美國目已有 369 所大學至少開出一門創業學課程，研究指出有 37% 的大學在本科教育中開設創業學課程，而在美國的業教育強調創業實務的學習，其創業課程、實習方案、師資培訓外，社會支援系統是影響創業教育的成效之一。

美國商管協會曾出版「商業教育國家標準」，其中在高中階段及後高中階段所開設的「創業」(Entrepreneurship) 課程總共有 9 個單元，分別為：「企業家及企業家的機會能力」、「行銷能力」、「經濟學能力」、「財務能力」、「會計能力」、「管理能力標準」、「全球市場」、「法律能力」、「企業規劃能力」，其更在出版的標準中，載明了各項能力的標準（National Business Education Association, 2001）。這些能力標準也清楚的描述了各項能力的項目，例如：在企業家及企業家的機會能力標準中，應具備的項目為：「企業家的特質」、「企業家在商業上的角色」、「辨認並尋求機會」及「問題確認與解決」。這些標準及能力的載明，清楚地指引美國商管教育者朝著培養學生的創業精神及觀念的方向努力，並進一步的描述學生應具備的能力項目，使學生了解應整合各項商業知識來俱足自己的創業能力。

在英國，雖然 McLarty (2005) 認為英國人的創業精神及活動遠不及美國，但是在文獻中，仍可發現 2% 的畢業生自行創業，而有 31% 的畢業生從事創業的行為。根據其研究顯示，管理學院的畢業生，必需具備三項能力才能創業：即操作能力 (operational skill)，策略能力 (strategic skill) 及個人能力 (personal skill)。其中操作能力指的是，人員管理能力，驅力，財務能力及操作管理。而策略能力指的是一種能夠將事業長期發展的能力，例如：察覺力，視野，計畫能力。至於個人能力則是野心，創意，獨立，領導，堅忍不拔，冒險，自信，反應。然而 McLarty 認為很多學校並未真正的教導創業的這三種能力，雖然這種情況已慢慢的在改變，但就算有教創業方面的課程，其課程內容也並非規劃得很好，以致於無法發展創業動機及應用技能。大學所提供的管理模組並無法讓學生勝任創業的工作，作者建議，單獨的創業模組似乎是支持學生畢業後創業最好的方法。其更進一步指出，創業時利用在職訓練來具足能力，比讓人僱用時的狀況危險，因此，創業課程有必要被重視，來使錯誤最小化，及能力最大化。

五、中小型餐旅業創業人應具備的專業能力

創業活動在各國不斷的產生，有的企業以大型集團的面貌出現，有的卻是以小型的家庭企業出現，在波蘭這個共產國家，餐旅業因應後共產社會的解構，不少小型的餐旅創業者因應而生。因應文化觀光及健康觀光的趨勢，波蘭的餐旅創業者經營小型旅館及餐館或是旅行社，在 Zapalska et al. (2004) 針對這些創業人的調查研究中，創業者被要求針對七項能力作排名，發現這七項能力的重要性排名依序為：人員管理、專案管理、財務管理、財務、行銷、可行性研究以及市場研究。該研究更進一步針對企業成長的生命周期的四個階段來分析公司在每個階段應具備何種能力？這四項預設的能力分別為開發能力、聲譽維護能力、創新能力以及策略資產的控管能力，能力的明細說明如表 2-14。該研究的結果，發現在不同的階段所需的能力重點，

各有不同。例如在早期開發階段，開發能力及創新能力是最重要的，而在商業化時期，創新是最重要的；成長期時，則如除了仍重視創新能力外，策略性資產的控管也相當重要；直到穩定期時，聲譽的維護以及策略性資產的控管也很重要，詳見表 2-15。作者在結論時提及，為了使創業能成功的渡過每個階段，創業人應該具備下列的能力：思考、創新、策略管理、機會辨識及理智又有效的決策能力。

表 2-14 公司應具備之一般能力

能力型態	特性描述
開發能力 Architecture	公司應具備的能力,使公司面對環境快速的改變時能取得必備的訊息,並因應作改變,使公司能適時的獲利。
聲譽維護能力 Reputation	公司的定位,把公司的表現以有品質、有效率及可信賴的方式向顧客及股東傳達。良好的信譽可使公司不需要花太多的力氣行銷便可以擴充客源,且可以使供應商願意與公司作生意。
創新能力 Innovation	創新的力量使公司可以在擴充市場上獲得利益。創新的能力包含減少官僚體制所帶來的壓力,提供一個無阻礙的成長空間以及創新的管道來迎合顧客的需求。
策略性資產控管能力 Control of Strategic Assets	在有限的資產上操作,控管,使公司長期以來,可以獲利。例如在替代產品上提昇價格,使得公司可以獲利。擁有此項能力可以使公司獲利。

資料來源: Zapalska, A.M., Brozik, D., & Rudd, D. (2004). Characteristics of Polish entrepreneurship in the tourism and hospitality industry. *Tourism*, 52(3), 219.

表 2-15 公司各成長階段應備的各項能力

	能力型態(百分比)			
	開發能力 Architecture	維護聲譽能力 Reputation	創新能力 Innovation	策略性資產控管 能力 Control of strategic assets
第一階段:構想期	98	15	100	35
第二階段:商業化 期	82	26	100	41
第三階段:成長期	64	69	99	99
第四階段:穩定期	55	99	95	100

資料來源: Zapalska, A.M., Brozik, D., & Rudd, D. (2004). Characteristics of polish entrepreneurship in the tourism and hospitality industry. *Tourism*, 52(3), 231.

若以此研究對照 Chandler and Jansen (1992) 所提的創業家三個

角色，可以發現，第一階構想期及第二階段商業化期中，創業家所扮演的為興業家及技術功能角色，此時應具備的能力為創新能力及開發的能力；而在第三階段的成長期及第四階段的穩定期中，則扮演著管理者的角色比重較高，必擁有維護聲譽的能力及資產管理的能力。

六、小結

創業的活動，在全球都已受到矚目，尤其在美國，對創業的重視，落實在其教育中，針對創業能力的培養，已有超過三百多個系所在進行，而在這些課程中，想培養的無非是一個能夠適應競爭環境的創業家。一個創業者應具備一般管理者皆應具備之財務管理能力，人事管理能力，領導統禦能力以及良好的溝通能力。為了在激烈的商業環境求生存，創業人所應具備的能力除了一般的管理能力之外，其更應具備不同於一般管理者對機會擁有敏銳的洞察力，對企業永續生存有長期的規劃能力以及對自我要求有堅忍不拔的毅力，更進一步探討，甚至需具備創新能力及機會辨識能力，才可坐擁無限商機，而邁向成功的創業之途。這些能力的訓練不單只靠著學校的課程提供，有些能力偏向的是一種情意及態度的培養，如 McLarty (2005) 所指出的創意、自信堅忍不拔等策略能力。因此，如何適當的培養這些能力亦是未來重要的課題。