

旅館業中高階主管之管理職能：產業現職員工之觀點

Middle-level and Senior-level Managers' Managerial Competences for the Lodging Industry: The Perspectives of Industry Employees

林芳儀^{1*}、趙惠玉²
Fang-Yi Lin^{1*}, Hui-Yu Chao²

摘要

本研究以旅館現職員工的觀點，探討旅館中階及高階主管相對重要的管理職能項目。以過往本土餐旅職能大型調查案所歸納出來的管理職能項目，做為本問卷量表基礎。針對旅館現職員工進行問卷發放，共計回收377份有效問卷。研究結果發現：(1) 中階主管最重要的五個管理職能項目為：工作指導、問題解決力、工作分配、溝通協調、人力調配；(2) 高階主管的管理職能中有三個共同被提出的項目：策略規劃、績效管理、政策推動；(3) 管理職能在不同背景變數上有部份差異性產生。本研究將旅館中高階主管之管理職能重點項目找出，以利於協助人員升遷及員工培訓上的規劃及考量。

關鍵詞：旅館產業、中高階主管、管理職能

Abstract

This study addressed the topic on middle-level and senior-level managers' managerial competences for the lodging industry, especially from the perspectives of industry employees. The importance ranking scale was used in the study questionnaire on managerial competency. In addition, findings on a pervious local research project on hospitality competence systems, were used as foundations for constructing this study's questionnaire. The study subjects were hotel's employees, and there were 377 questionnaires returned for further analysis. The study finding are as follows. (1) There are five important managerial competences for middle-level managers, and these competences are job instruction, problem solving, job assignment, communication and negotiation, and staffing arrangement. (2) Strategy planning, performance management, promote the policies are the most important managerial competences for senior-level managers. (3) The importance on managerial competences differed according to different background variables. The study's findings

¹ 世新大學觀光系副教授 Associate Professor, Department of Tourism, ShihHsin University.

² 國立澎湖科技大學觀光休閒學系副教授：Associate Professor, Department of Tourism and Leisure, National Penghu University of Science and Technology.

* 通訊作者：林芳儀，E-mail: flin@mail.shu.edu.tw

on importance of managerial competences for middle-level and senior-level managers, can be used for recruiting, promoting, and training in the lodging industry.

Key words: lodging industry, middle-level and senior-level managers, managerial competences

壹、前言

一、台灣旅館產業受雇狀況、產值及人才需求

依交通部觀光局統計資訊網(2020a)，台灣的旅宿產業包含了觀光旅館、一般旅館、民宿，三種類型。若只考量旅館產業，則為觀光旅館及一般旅館。2020年6月份台灣的觀光旅館共計有127家（國際觀光旅館80家、一般觀光旅館47家）（交通部觀光局統計資訊網，2020b）；而觀光旅館的員工人數約有2.4萬人（交通部觀光局統計資訊網，2020c），對照2019年度同期的資料，觀光旅館的人數為2.7萬人（交通部觀光局統計資訊網，2020d）。台灣的一般旅館共計3370家，員工人數約為7.3萬（交通部觀光局統計資訊網，2020e）。因此可以推估，目前台灣旅館產業的員工人數約莫有10萬人。

2020年6月觀光旅館的總營運收入約為29億新台幣，2019年同期則為48億（交通部觀光局統計資訊網，2020c、2020d）；2019年全年則約為600億（交通部觀光局統計資訊網，2020f）。一般旅館等級，於2020年度尚無更新的資料，但2019全年度的總營運收入約為900億（交通部觀光局統計資訊網，2020g）。2020年因新冠肺炎而影響了運輸、旅遊、住宿等相關產業，但以2019年的資料來看，台灣的旅館產業產值約有1500億新台幣。因應大環境的變動，產業在聘雇人才上得要更加的精準；且產業的管理階層人員，也亟需發揮或培育出其重要的管理能力。

依勞動部所發布的新聞稿（勞動部，2020），觀光產業於2018年7月時，旅宿業為8.8萬人，其中主管層級約佔整體的15%。彭孟慈(2019)對於觀光產業人供需相關的研究報告中指出：旅館業的中高階主管（10年左右年資）有人才上的需求缺口，這些主管們需對產業有所認識（產業生態、產業上所須具備的知識及能力）並具企圖心。因而，旅館之中高階主管在管理的知識及能力中所須具備的重要項目，將會是旅館產業的人才維繫及培養上的聚焦重點。

二、職能用於產業人才的培育及發展

Chouhan與Srivastava (2014)的文獻回顧中提到，1953年有學者將職能這一個字特

別提出來，而後陸續有學者將職能做為研究的主題去探討職能跟工作表現上的關係。在Spencer與Spencer (1993)的書籍中提及，早在1970年代就有學者針對職能發表相關的研究。職能是經由職能探索的過程而確認，且有各領域的特殊性。依職能做員工的篩選，可確保工作表現及留職率，且職能不會依年齡、種族、性別或其他人口統計變數而干擾。Shumet al. (2018)提到，職能是一項有用的工具，用於找出職場中的所須具備之技巧與行為。

職能為人力資源管理用於招募、升遷、工作評估及工作發展等項目中(Spencer & Spencer, 1993)。職能的除了可被用於人資中人員的管理（招募、培訓），亦可用於學校應對相關產業之課程規劃設計（王瑤芬與陳素萍，2010；Shumet al., 2018）。Chouhan與Srivastava (2014)的研究中針對職能及職能理論進行了相關的回顧及討論，在他們的研究中提到：職能已成為個體及企業策略上的重要元素，探索職能的流程能協助企業建置工作場域所需之職能。職能為達成特定工作或任務所包含的成功元素。

三、勞動部因應產業需求推動各產業專屬之職能

勞動部勞動力發展署下建置了職能發展應用平台(Integrated Competency Application Platform, ICAP)，其建置的目的源自2010年所通過立法的「產業創新條例」規範：中央須依照產業發展之需要，須訂定產業的職能基準；且2011年的「職業訓練法」中也規範：須依照所訂定的產業職能基準，辦理及推動所需要的訓練及檢定（勞動部勞動力發展署，2020a）。職能的推動，在台灣已被視為各產業發展及人才訓練的重要項目。

在勞動部的職能發展應用平台裡(2020a)，可查得交通部制定的旅館房務經理、旅館客務經理的應具備職能。例如：旅館房務經理，在工作中需要具備36種專業知識、25項技能、8種態度。這些職能特質可作為員工勝任工作的檢核基準及培育發展的基礎。

四、餐飲旅館產業職能類型之研究討論量不一

職能有產業、職級的特殊性，職能也在過往的研究中被區分成：核心職能、專業職能、管理職能，進行討論（林玥秀等，2011）。台灣餐飲旅館產業中，探討職能的研究在「專業職能」中的有以下的領域：中餐廳廚師（柯文華、李佳靜，2010）、中餐廳外場服務人員（張雪楓等，2018）、餐飲連鎖店經理（洪久賢與吳碧華，2002）、國際觀光旅館採購主管（李青松等，2012）、國際觀光旅館客務部人員（張偉雄等，2015）。專業職能須應對其所屬產業及工作部門單位，好符合各工作領域之職能專業；在餐飲旅館管理領域，國內研究聚焦在專業職能上的討論，比起核心職能及管理職能的研究相對較多，且研究在2000年—2010年代都有持續進行。

許瑞娟等(2017)的研究回顧中指出，管理職能需應對不同的情境需求而產生，而管理職能模式是人員招募及培訓的重要考量項目。施智婷等(2011)的研究發現，管理職能會被自我導向學習及知覺組織支持所影響，而管理職能的提升對工作績效有正向的影響；組織中的正式訓練，也是強化管理職能重要的因子。而台灣餐飲旅館產業的研究中，專門針對餐飲旅館產業之管理職能的研究相對不多（王瑤芬與陳素萍，2010；林玥秀等，2011）。王瑤芬與陳素萍(2010)的研究中，針對國內觀光旅館餐飲部內外場中階主管（主廚／副主廚、廳經理／副理），使用美國勞工部職能模式（基礎能力、產業相關能力、職業專門能力）進行職能的研究討論，歸納出42項職能；在其研究中的領導職能（可相對應於管理職能之分類），包含了12個項目。林玥秀等(2011)的餐旅職能調查報告，台灣餐旅產業所需的管理職能，被列出有18項，研究中有標出各職階以及旅館規模所須具備之管理職能。依上述餐飲旅館產業中高階主管之管理職能研究，產業的管理職能項目可以有12-18個項目，這項目清單若用於重點培訓發展，可再找出相對重要的管理職能項目，更有利於中高階主管之培訓及發展上之重點聚焦。

旅館業的中高階主管有人才上的需求缺口（彭孟慈，2019），現有研究多為找出產業中各職能類型中的清單項目（王瑤芬與陳素萍，2010；林玥秀等，2011），或討論基層主管所須具備之職能(Hsu & Gregory, 1995)；研究針對中高階主管之管理職能之重要項目做討論的數量較少(Horng et al., 2011; Siu, 1998)。再者，相關管理職能研究多為2010年代初所發表的，且數量不多(王瑤芬與陳素萍，2010；林玥秀等，2011; Horng et al., 2011)。產業中高階主管的養成對產業發展有其重要性，持續投入產業之管理職能研究，可強化產業在管理職能議題之豐富及完善。

本研究聚焦於旅館產業中高階主管層級中之重要管理職能的探索，讓這些重要的管理職能可被聚焦；並依照現職旅館從員工的觀點，去瞭解旅館中高階主管所須具備的重要管理職能有哪些。本研究具體的研究目標如下：(1) 探討國際觀光旅館中階主管之管理職能的重要項目；(2) 探討國際觀光旅館高階主管之管理職能的重要項目。

貳、文獻探討

一、職能

(一) 職能的定義

依據Spencer與Spencer (1993)對職能所做的定義，職能為個體能有效率完成特定工作或任務所須具備之特質，且這些特質可被用於預測其行為及表現。這些特質包含了以下五個向度：動機(Motives)、生理特質(Traits)（如：迅速回應、良好的視線接觸）、自我概念(Self-concept)（包含：態度、價值觀、自我形象）、知識、技能

(Skill)。進一步的，Spencer與Spencer (1993)提出了冰山模式(The Iceberg Model)，描述了關於職能的五個向度如同冰山一樣，技能及知識是外顯的，而自我概念、生理特質及動機是內隱的。

依據Chouhan與Srivastava (2014)回顧自1973年到2012年的16位學者在職能之定義，總結出：職能是在特定工作或工作角色上所具備的成功特質，而這些特質包含了知識、技能、能力(Knowledge, skills, abilities)。勞動部勞動力發展署(2020b)對於職能所提出的定義則為，職能相對應的英文為Competency，其意涵為成功完成特定項目的工作或任務，或是為提升企業組織目前與之後的績效，所須具備的知識、技能、態度、其他特質，這四項能力組合稱之為職能。

(二) 職能的分類

Spencer與Spencer (1993)將職能區分成兩種類型：門檻職能(Threshold Competencies)、鑑別職能(Differentiating Competencies)。門檻職能為最基本的特質(知識及基本技能)，是每一個人工作都須具備的。鑑別職能則能區別出表現一般或優秀上的不同之特質。而依Carroll與Mc Crackin (2008)的職能分類，職能可區分成：關鍵(Key)、群體(Team)、功能性(Functional)、領導管理(Leadership and management)，這四種類型。關鍵職能為所有員工都須具備之職能，群體職能通常是專案的需求而產生，功能性職能則依照專業領域所延伸出的職能，領導管理職能則是組織領導管理中所需之職能。

在林文政等(2006)的回顧中提到，職能可區分成一般職能、專業職能、管理職能，三種類型。一般職能為組織內員工都須具備的工作職能，專業職能則是因應特定的專業工作所須具備的職能，管理職能則是運用於管理上所需要的職能。而在王瑤芬與陳素萍(2010)的文獻回顧中特別釐清職能的分類，作者歸納出職能可被分成：核心職能、專業職能、管理職能；其中專業職能其意涵可應對於職務職能(functional competencies)，管理職能相等同職級別職能(level specific competencies)。專業職能會因為工作任務的特性而有所不同；而管理職能若是職級相近，其管理職能項目結果會相對趨近。自上述國內外學者對於職能分類的界定上，職能可區分成：核心職能（也被稱為一般職能、關鍵職能）、專業職能（也被稱為功能性職能、職務職能）、管理職能（亦稱為領導管理職能、級別職能）。

(三) 管理職能

Asumeng (2014)指出，一般性管理職能模式通常會跟所屬組織之技能、個體內在技能、人際技能、領導技能等，有關聯；且職能會因不同的機構特質及專業性而有所不同。管理職能為管理者因應其職務所需，並成功達成指派任務之能力，其包含經驗、責任、知識及技能（施智婷等，2011）。管理職能可用於人員的內部發展之績效評鑑（林文政等，2006）。

林文政等(2006)歸納出，不分產業特性及職位職級的狀況下，管理職能因須具備：影響他人、團隊領導、問題解決、領導能力、人際關係、溝通協調、計畫與組

織、資訊蒐集、團隊建立、自我效能，10種項目；而施智婷等(2011)的研究，找出不分產業都可使用的管理職能，並列出五個構面：概念性能力、領導性能力、人際性能力、行政性能力、問題解決能力。但林文政等(2006)則指出，進一步研究管理職能時，則須依產業屬性去個別界定產業應對的管理職能項目。薛昭義等(2014)在研究的回顧中提到，各層級的主管（基層、中階、高階）在管理職能上有不同的需求；因而，在職能的使用上，須考量產業屬性及其階級上的需求。

若依特定產業進行管理職能研究，則會依照企業經營理念、發展策略及目標，去編定產業主管之管理職能（鄭晉昌等，2006）；或依過往相關研究做為主管職能項目的參考依據，並經由企業內主管進行自己特定產業中的管理職能項目（林弘昌與張靖宜，2020）。研究也一再指出，不同職級之管理職能項目會有不同的行為表現（鄭晉昌等，2006）。

二、餐飲旅館產業之職能相關研究

在台灣，有關於餐飲旅館產業的職能相關研究，有探討國際觀光旅館餐飲部中階主管之工作職能（王瑤芬與陳素萍，2010）、林玥秀等(2011)的餐旅職能的大型調查案。王瑤芬與陳素萍(2010)的國際觀光旅館餐飲部中階主管，在管理職能上列出了12個項目，其中三項為應備能力（資訊運用、概念思考、人際理解），其他九項為中階主管必備的管理職能（說服及影響、團隊領導、開發下屬、果斷性、關係建立、成就導向、分析思考、自信心、溝通互動）。而於Siu (1998)討論了香港的旅館中階主管之管理職能，研究發現自高階主管的觀點，香港的旅館中階主管須具備11項的管理職能：溝通、顧客關心、領導、規劃、團隊組建、團隊維繫、目標導向、效率、個人導向、決策、商業考量。

自林玥秀等(2011)的餐旅職能計劃案中，依照各餐旅部門（客務部、餐飲外場、餐飲內場、餐飲管理人員）的職責與任務，去找出各階層所需要的管理職能。台灣餐旅業的管理職能有以下18項：工作指導、領導能力、問題解決能力、工作分配、溝通協調、策略規劃、控管力、人才培育、激勵、系統思考、流程管理、績效管理、政策推動、願景力、工作設計、督導管理、團隊建立、人力調配。這18項管理職能，依照餐飲旅館企業的規模，不同職級（高、中、基層）所須具備的管理職能不盡相同（如表1）。Horng, Hsu, Liu, Lin, and Tsai (2011)針對台灣旅館的高階主管進行了職能分析，運用的模糊德爾菲法及層次分析法進行質化與量化的研究，蒐集25位旅館高階主管的資料進行後續分析。研究發現旅館的高階主管須具備18項的職能類別，107項職能細項。而其中最重要的三項職能類別為：領導能力、風險管理能力、問題解決能力。

表1 台灣餐旅產業所需之管理職能

職能項目	職階	旅館		
		大	中	小
1 工作指導	中\基層	O	O	O
2 領導力	高	O	O	O
3 問題解決能力	中\高	O	O	O
4 工作分配	中\基層	O	O	O
5 溝通協調	中\基層	O	O	O*
6 策略規劃	高	O	O	--
7 控管力	高中\基層	--	O	O
8 人才培育	中\基層	O	--	--
9 激勵	高中\基層	O	O	--
10 系統思考	高中\基層	--	O	O
11 流程管理	中\高	O	--	--
12 績效管理	中\高	O	--	--
13 政策推動	高	--	O	--
14 願景力	高	--	O	--
15 工作設計	高	--	--	--
16 督導管理	高中\基層	--	--	--
17 團隊建立	高中\基層	--	--	--
18 人力調配	中\基層	--	--	--

註1：O表示須具備此項職能。

註2：*表示此類型的餐旅組織所需的特定職能，職階需求為高、中、基層。

註3：--表示沒有此項職能的應對說明。

註4：大型(房間300間以上)、中型(房間100-300間)、小型(房間100間以下)。

資料來源：整理自林珮秀等(2011)。餐旅業職能系統之建構。臺北市：行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心。

參、研究方法

一、研究架構與假設

因職能有產業的專屬性，本研究以旅館產業作為研究的產業，探討旅館產業中主管們的管理職能。過往研究有提及企業中各層級主管在管理職能上需求不同，且各職級之管理職能項目會讓主管們展現有不同的行為表現（鄭晉昌等，2006；薛昭義等，2014）。本研究以旅館現職員工觀點，探討中高階主管之重要管理職能項目（檢視管理職能之重要性程度），以瞭解旅館中高階主管有哪一些管理職能為特別重要的項目。

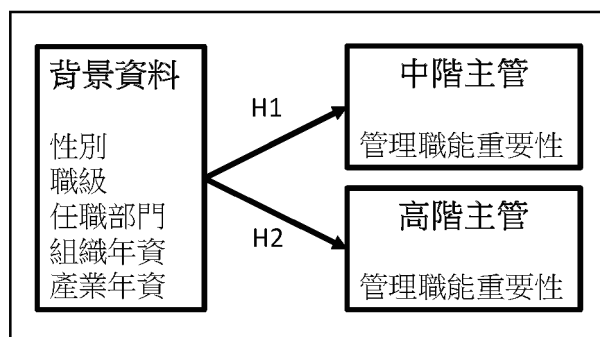


圖1 研究架構圖

本研究的研究假設說明如下：

H1：不同背景的員工對中階主管管理職能之重要性認知有顯著差異。

H2：不同背景的員工對高階主管管理職能之重要性認知有顯著差異。

二、研究問卷設定說明

本研究問卷，包含了管理職能、背景資料兩個部分。管理職能量表部分，針對高階主管及中階主管分別回應：(1)該層級主管具備這些職能的重要性程度（以5點量表做為檢測尺度，1為非常不重要，5為非常重要），(2)排序該層級主管最重要的5項職能。背景資料部分，則包含了：性別、職級、任職部門、組織年資、產業年資。

本研究的管理職能量表的設定，以大型餐旅職能調查案林玥秀等(2011)所提出的18項管理職能項目及說明做為基礎。其中「系統思考」為：「能在複雜情況中，多方深入了解及釐清，找出關鍵，並設想與提出具體可行的解決方案；將議題、想法及觀察所見歸納清楚，並適時向上級做呈報；處理員工事件或訴求時，能充分溝通、有系統地分析原由，並盡力輔導員工以免重蹈覆轍。(P.127)」(林玥秀等，2011)，這個職能項目的意涵和問題解決能力、溝通協調、人才培育等項目，有所重疊，因而沒有納入本研究的問卷設定中。因此，本研究中所使用的管理職能項目為17項。

本問卷所使用的管理職能17項，依照林玥秀等(2011)的職能項目說明，並經由2名觀光餐旅專業背景之學者檢視，作為問卷中的管理職能量表。17項管理職能及其相關說明如下表所示。

表2 本研究所使用之管理職能17個項目及其說明

項目	說明
1 工作指導	能依部屬的特質與潛能，有計劃地透過輪調、訓練及傳達任務重要性與價值給予部屬，以培育人才。
2 領導能力	能適度授權於部屬，並適時藉由身體力行、言語或行動表示肯定及鼓勵，以提高部屬的向心力及工作動力。
3 問題解決能力	當發生問題或事件時，能深入分析關鍵原因，整合可用的資源，有系統地處理，並持續改善。
4 工作分配	能掌握工作需求量，於任務時間內做適當、有效的人力調配。
5 溝通協調	能傾聽、了解部屬或顧客的需求，並清楚表達自己的想法及尋求各部門的協助與支援，以順利達成工作任務。
6 策略規劃	能洞悉環境變動與餐旅業發展趨勢，並發掘組織的競爭優劣勢，提出具體策略方案，以提升公司競爭力。
7 控管力	能依據產業季節的循環，對應服務產品及各部門的需求，進行適當的人力及資源分配，以降低營運成本。
8 人才培育	能透過經驗分享、交流、討論等方式指導與提攜部屬，或安排適當的訓練，使其持續成長與發展。
9 激勵	能設計或運用獎勵制度，或以開放、彈性、親和的方式與部屬建立親密的夥伴關係，以提昇員工士氣及工作效率。
10 流程管理	能有效掌握工作進度進行工作分配，並嚴控每一個工作方法、流程等細節，以維持產出的品質。
11 績效管理	能即時找出組織（部門）或部屬個人的績效缺口及原因，並具體提出改善方案、落實執行與追蹤成效。
12 政策推動	能依政策規畫，妥善分工，並有效整合不同資源，推動計畫，或適時進行制度及行動方案之修正。
13 願景力	能了解公司文化及目標，並具體展開、滲透到每一個員工，落實與實踐經營理念，以達成任務目標。
14 工作設計	能規劃設計合理的工作環境、服務動線及標準作業流程，並能依個人能力與工作職掌，進行工作分配。
15 督導管理	能規劃與有效督導部屬落實執行有關工作規則與衛生安全等事項，創造安全溫馨的職場環境。
16 團隊建立	能以合作、互信與團隊精神，帶領部屬執行各項任務，並提供必要支援給其他單位，創造友善、效率的團隊。
17 人力調配	能依據人員的專業與工作量，適當進行人力配置與工作分配，使任務更為順利進行。

資料來源：整理自林珮秀等(2011)。餐旅業職能系統之建構。臺北市：行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心。

三、研究範圍說明

本次研究以旅館業管理職能為題，探討台灣旅館現職員工對於產業的中高階主管所須具備的管理職能的想法。因旅館規模大小、營運方式、地點的不同，本研究以立意抽樣的方式，選定一家連鎖旅館集團進行研究資料的採集。選定之連鎖旅館集團，

具有國際觀光旅館、公寓式酒店、度假旅館等營運項目，營運地點遍及台灣北、中、南地區，集團員工總人數約近2000人。研究調查期間為2020年5-7月。

四、資料分析方法

本研究以問卷分析取得資料，並使用SPSS軟體進行統計分析。資料逐一進行：量表題項鑑別度分析（項目分析）、信度分析、描述性統計、差異性分析（獨立樣本t檢定、變異數分析）。差異分析中的變異數分析，因各組間人數不同，事後檢定以Scheffe法進行組間之比較。

五、問卷前測執行說明

本研究之前測為檢視問卷題項設定上是否語意清楚，並檢視問卷填答之時間。前測回收有效問卷41份，以項目分析檢定本次使用量表題項之鑑別度，使用獨立樣本t檢定及相關的方式檢測。將前測資料依其總分，區分成高低組(資料前27%及後27%)，以獨立樣本t檢定，檢測每個題項的差異顯著性；檢測結果顯示，17個檢測題項全數具備鑑別度，沒有需要刪除的項目。進一步進行相關檢測，以量表總分及每一題項進行Pearson相關；結果顯示，全數題項皆達統計顯著(相關係數數值介於0.55-0.93之間)，呼應了獨立樣本t檢定中的檢測結果，再次確認本研究所使用的量表之題項具有鑑別度。

問卷填答時間約為10-5分鐘，雖每項管理職能的說明解釋都有檢附在問卷中，填答者還是希望能統一的做說明解說，利於後續的填答。

六、研究執行方式說明

實際問卷發放執行上，首先對填答者說明職能的意涵，並引導出管理職能的意義，說明本次研究主要研究的重點。告知問卷填答者，可依照自己的意願決定是否回應問卷。而後，逐一的說明17項管理職能的各項解釋。口頭解說完畢，請填答者進行問卷的填答。為確保填答的正確性，請填答者先填完高階主管所需的管理職能之重要性及排序後，再統一的引導填答者進行中階主管所需的管理職能重要性及排序之回應。在引導問卷填答的解說中，也對填答者清楚說明中高階主管所包含的層級範圍：中階主管（職級為經理、副理）、高階主管（協理、督導、總監）。

肆、研究結果

本研究發放423份問卷，排除填答不完整及無效的回應後，共計回收377份有效問卷，問卷回收率為89.13%。針對管理職能17項重要性的項目，進行問卷量表的信度分析，Cronbach's Alpha為0.95，表示本次問卷所使用的管理職能題項，在問卷填答上具有高度一致性。研究結果將依序說明：描述統計、差異分析的統計分析結果。

一、描述性統計

(一) 問卷填答者之背景資料

本次問卷填答者53.8%為男性，有44%的人服務於餐飲部門、37.7%服務於客房部門。在職級上，51.2%為無主管職之員工，而基層主管、中階主管、高階主管的填寫比重分別：19.1%、17.0%、2.4%；本研究以旅館現職員工觀點去做討論，因而包含了不同職級之填答者。在企業的組織年資，最多的為4-7年，有35.5%。而在觀光餐旅產業的年資，也多落在4-7年(32.4%)。

表3 填答者之背景資料

	計數	百分比		計數	百分比
性別			組織年資		
男性	203	53.8%	1年以下	47	12.5%
女性	174	46.2%	1-3年	92	24.4%
			4-10年	134	35.5%
			11-20年	63	17.2%
部門			21年以上	31	8.4%
餐飲部	166	44.0%	遺漏值	10	2.7%
客房部	142	37.7%			
行政與後勤單位	69	18.3%			
職級			產業年資		
非主管職	193	51.2%	1年以下	22	5.8%
基層主管	72	19.1%	1-3年	68	18.0%
中階主管	64	17.0%	4-10年	122	32.4%
高階主管	9	2.4%	11-20年	97	25.7%
行政及後勤	37	9.9%	21年以上	58	15.4%
遺漏值	2	0.5%	遺漏值	10	2.7%

註1：N=377

註2：「部門」中，(A)餐飲部包含餐廳前場、餐廳後場；(B)客房部包含客務、房務、訂房、總機、會議、洗衣、健身中心；(C)行政與後勤單位包含人資、財務、業務、行銷公關、採購、工程、資訊、安全、停車管理。

註3：「職級」中，(A)非主管職為未接主管職級之員工(如：服務員、作業員)；(B)基層主管為組長、領班職務之員工；(C)中階主管為經理、副理職務之員工；(D)高階主管為協理、督導職務之員工；(E)行政及後勤為企業中內部非主管職級員工。

註4：「組織年資」為員工任職於現職企業中的年資。

註5：「產業年資」為員工在觀光餐旅產業中所服務過的年資累計。

(二) 中高階主管之管理職能重要性得分

旅館現職員工對中階主管（經理、副理職級）的管理職能重要性得分之平均數介於3.64-4.57，其中有9個項目得分在4分以上，而8個項目落在3-4分之間。8個落在3-4分的項目，標準差的差異落在0.95-1.05，顯示填答者在這8項的重要性回應上有較多的不同。而中階主管的管理職能中，重要性得分中平均數最高的5個項目分別為：溝通協調、工作分配、問題解決能力、人力調配、工作指導。中階主管主要會在營運現場中與基層同仁們一起面對服務現場，由研究結果得知，現場應對及人員管理的相關的專業職能相對的是被覺得重要的。亦即，擔任中階主管，在管理職能中需先加強或訓練這幾項職能，好更能勝任所職。

而在高階主管（協理、督導、總監職級）在管理職能重要性得分之平均數介於4.07-4.73，17項管理職能都被認定有4分以上的重要程度（滿分為5分），且標準差的差異幅度也較小。高階主管的管理職能中，重要性得分之平均數最高的5個項目分別為：策略規劃、績效管理、願景力、政策推動、控管力。高階主管在營運決策層面的工作多於現場營運管理，於研究結果發現，現職旅館員工們認知高階主管最重要的管理職能亦是在企業的策略、願景、政策上。因而，高階主管須強化營運策略思維，若對於這樣的職能深化，可安排進階的專業訓練及對產業趨勢的敏銳。

表4 中高階主管之管理職能重要性得分一覽

項目	中階主管			高階主管		
	平均數	平均數排序	標準差	平均數	平均數排序	標準差
1 工作指導	4.41	5	0.81	4.23	16	0.90
2 領導能力	4.35	6	0.84	4.59	6	0.71
3 問題解決能力	4.50	3	0.76	4.46	11	0.79
4 工作分配	4.54	2	0.75	4.08	17	0.93
5 溝通協調	4.57	1	0.74	4.47	10	0.78
6 策略規劃	3.64	17	0.99	4.73	1	0.61
7 控管力	3.84	14	1.02	4.60	5	0.73
8 人才培育	4.06	9	0.95	4.38	12	0.80
9 激勵	3.96	12	0.99	4.53	8	0.73
10 流程管理	4.25	7	0.86	4.29	13	0.84
11 績效管理	3.90	13	1.02	4.64	2	0.63
12 政策推動	3.71	16	1.05	4.63	4	0.69
13 願景力	3.73	15	1.03	4.64	3	0.70
14 工作設計	3.98	10	0.95	4.29	14	0.81
15 督導管理	3.98	11	1.00	4.55	7	0.72
16 團隊建立	4.25	8	0.90	4.53	9	0.72
17 人力調配	4.44	4	0.78	4.29	15	0.86

註1：N=377

註2：計分為5點量表，1表示非常不重要，5表示非常重要

註3：格子中有底色代表該欄位為平均數依照高到低排序中的前5項

(三) 中高階主管之管理職能排序

填答者排序17項管理職能中最重要之5個項目，在中階主管的排序中，最重要的5個項目為：工作指導、問題解決力、工作分配、溝通協調、人力調配。而高階主管的排序結果則為：領導能力、策略規劃、績效管理、政策推動、督導管理。

自排序的結果顯示，有呼應到管理職能重要性之平均數排序之結果，中階主管的重要管理職能與營運現場有關，而高階主管則為營運策略的管理職能為主。不太一樣的地方則為，高階主管平均數前五個重要的項目中有流程管理（掌握工作進度及分配），而在排序中則為督導管理（督導部屬落實工作執行）；有如此的結果（流程管理重要性平均高但沒有排序很前面，督導管理重要性平均數在中間但排序為第三高），本研究推論：當17個項目只能選擇5項去做排序時，讓迫使填答者得更仔細的思考哪個項目更適合中高階主管，因而反應出督導管理相對的較重要。

表5 中高階主管之管理職能重要性(排序最重要的5項)

項目	中階主管					高階主管				
	排序1	排序2	排序3	排序4	排序5	排序1	排序2	排序3	排序4	排序5
1 工作指導	234	0	0	0	0	39	0	0	0	0
2 領導能力	68	103	0	0	0	159	18	0	0	0
3 問題解決能力	53	114	65	0	0	31	35	5	0	0
4 工作分配	15	100	97	48	0	10	7	5	3	0
5 溝通協調	4	36	97	67	33	16	31	12	2	2
6 策略規劃	1	3	3	6	2	85	110	29	6	0
7 控管力	1	5	15	15	7	16	81	57	17	0
8 人才培育	0	5	26	42	8	6	28	39	9	2
9 激勵	1	3	20	18	20	5	18	59	35	4
10 流程管理	0	4	30	60	29	4	6	21	12	5
11 績效管理	0	4	8	9	11	5	32	72	48	23
12 政策推動	0	0	7	14	2	1	9	51	98	22
13 願景力	0	0	1	13	5	0	1	13	68	61
14 工作設計	0	0	6	22	12	0	1	8	19	18
15 督導管理	0	0	2	27	29	0	0	6	38	106
16 團隊建立	0	0	0	36	57	0	0	0	22	88
17 人力調配	0	0	0	0	162	0	0	0	0	46

註1：N=377

註2：格子中顯示的為選擇此項目的人次計數

註3：格子中有底色代表該排序欄位中人次計數最高項目

二、差異分析

(一) 中階主管管理職能重要性得分之差異分析

中階主管管理職能重要性得分之差異分析上，差異的產生在性別、部門、產業

年資上。男性在領導能力的重要性得分上，會給較高的分數。而在工作指導、工作分配、團隊建立、人力調配上，餐飲部及客房部的現場服務單位，會給於較高的得分。對於工作分配、願景力上，產業年資21年以上者，相對於3年以下工作年資者，給於較高的得分。相對的在職級、組織年資上，在中階主管之管理職能重要性得分中並沒有顯著的差異性產生。也代表了管理職能之重要性得分，不會因為職級高低或在組織中資深或資淺而有不同的結果。

依照這部分的研究結果顯示，現場服務單位（餐飲部、客房部）更在意工作及人力團隊的管理職能，這個結果直接呼應於現場工作上的需求。產業年資高者，看遠也看近（既重視願景力，又重視工作分配）。因而得知，中階主管除了營運現場相關的管理職能需先被強化及重視外，也得更加了解公司文化及目標，並依其去推動日常工作的運行。男性同仁對中階主管相對更重視的是領導能力，中階主管在現場營運中，也須留心在團隊中的領導力展現。於Siu (1998)的研究回顧中提到，中階主管在組織中是連結第一線人員及高層主管的橋樑，中階主管也影響著基層員工離職率。中階主管應要強化企業高階所傳遞之願景及行動，好達成企業目標。

表6 中階主管管理職能重要性得分之差異分析一覽

項目	中階主管				
	性別	部門	職級	組織年資	產業年資
1 工作指導	N.S.	F=3.81* (B>C)	N.S.	N.S.	N.S.
2 領導能力	t=2.67** (A>B)	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
3 問題解決能力	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
4 工作分配	N.S.	F=5.65** (A>C)	N.S.	N.S.	F=3.22** (E>A)
5 溝通協調	N.S.	N.S.	F=2.81* (N.S.)	N.S.	N.S.
6 策略規劃	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
7 控管力	N.S.	N.S.	F=2.64* (N.S.)	N.S.	N.S.
8 人才培育	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	F=3.22** (N.S.)
9 激勵	N.S.	N.S.	F=3.64** (N.S.)	N.S.	N.S.
10 流程管理	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
11 績效管理	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
12 政策推動	N.S.	N.S.	N.S.	F=2.71* (N.S.)	N.S.
13 願景力	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	F=3.19** (E>B)
14 工作設計	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
15 督導管理	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
16 團隊建立	N.S.	F=4.22** (B>C)	N.S.	N.S.	N.S.

表6 中階主管管理職能重要性得分之差異分析一覽（續）

項目	中階主管				
	性別	部門	職級	組織年資	產業年資
17 人力調配	N.S.	F=4.06** (A>C)	N.S.	N.S.	N.S.

註1：N=377
 註2：* p<0.05, ** p<0.01
 註3：性別：A=男、B=女
 註4：部門：A=餐飲部、B=客房部、C=行政與後勤單位
 註5：職級：A=非主管職、B=基層主管、C=中階主管、D=高階主管、E=行政及後勤非主管職
 註6：組織年資：A=1年以下、B=1-3年、C=4-10年、D=11-20年、E=21年以上
 註7：產業年資：A=1年以下、B=1-3年、C=4-10年、D=11-20年、E=21年以上
 註8：N.S. 表示無統計顯著
 註9：格子中有底色代表該排序欄位有統計顯著，且組別之間有顯著差異產生

(二) 高階主管管理職能重要性得分之差異分析

高階主管管理職能重要性得分之差異分析中，差異的產生在性別、部門、職級上。人才培育、激勵、團隊建立上，女性的重要性給分相對於男性來得高。在部門差異上，相對於後勤單位，工作指導、工作分配、流程管理，這三項是餐飲部相對給分較高的項目；而溝通協調、控管力則是客房部會給較高的分數；工作設計則是現場服務單位（餐飲部、客房部）會給較高的分數。而不同年資（組織年資、產業年資）對高階主管管理職能重要性給分上，不會有差別。

依此部份的研究結果，現職旅館員工對高階主管之管理職能的重要性給分上，縱使是高階主管的管理職能，現場營運單位還是對現場相關的管理職能會給較高的的重要性分數。而非管理職級之員工也更在意現場工作的設計規劃。相較於描述性統計及重要性排序中高階主管的職能結果，此部份的差異分析顯示了：填答者的部門及職級在管理職能上給分高低的差別。此外，女性員工更加在意高階主管展現出來的培訓、激勵、團隊建構的能力。因此，高階主管在應對不同性別、部門、職級的同仁時，可再多展現相對應被重視的管理職能。

表7 高階主管管理職能重要性得分之差異分析一覽

項目	高階主管				
	性別	部門	職級	組織年資	產業年資
1 工作指導	N.S.	F=4.23** (A>C)	F=3.88** (N.S.)	N.S.	N.S.
2 領導能力	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
3 問題解決能力	N.S.	N.S.	N.S.	F=2.53* (N.S.)	F=2.69* (N.S.)
4 工作分配	N.S.	F=3.23* (A>C)	F=2.93* (N.S.)	N.S.	N.S.

表7 高階主管管理職能重要性得分之差異分析一覽(續)

項目	高階主管				
	性別	部門	職級	組織年資	產業年資
5 溝通協調	N.S.	F=3.54* (B>C)	N.S.	N.S.	N.S.
6 策略規劃	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
7 控管力	N.S.	F=6.54** (B>C)	N.S.	N.S.	N.S.
8 人才培育	t=-2.77** (B>A)	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
9 激勵	t=-2.04** (B>A)	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
10 流程管理	N.S.	F=4.33** (A>C)	N.S.	N.S.	N.S.
11 績效管理	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
12 政策推動	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
13 願景力	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
14 工作設計	N.S.	F=6.04** (AB>C)	F=3.74** (A>E)	N.S.	N.S.
15 督導管理	N.S.	F=3.06* (N.S.)	N.S.	N.S.	N.S.
16 團隊建立	t=-2.65** (B>A)	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
17 人力調配	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.

註1：N=377

註2：* p<0.05, ** p<0.01

註3：性別：A=男、B=女

註4：部門：A=餐飲部、B=客房部、C=行政與後勤單位

註5：職級：A=非主管職、B=基層主管、C=中階主管、D=高階主管、E=行政及後勤非主管職

註6：組織年資：A=1年以下、B=1-3年、C=4-10年、D=11-20年、E=21年以上

註7：產業年資：A=1年以下、B=1-3年、C=4-10年、D=11-20年、E=21年以上

註8：N.S. 表示無統計顯著

註9：格子中有底色代表該排序欄位有統計顯著，且組別之間有顯著差異產生

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 中階主管的重要管理職能

本研究，以旅館現職員工的觀點探討旅館中高階主管之管理職能。在旅館中階主管部分，不管是職能重要性得分或職能排序上，最重要的五個項目皆為：工作指導、問題解決力、工作分配、溝通協調、人力調配。

而工作指導、工作分配、團隊建立、人力調配，這四項職能是營運現場服務單位

(餐飲部及客房部)相對較重視的。對於工作分配及願景力，是產業年資21年以上者更為重視的項目；領導力則是男性相對重視的。本研究的研究假設H1：不同背景的員工對中階主管管理職能之重要性認知有顯著差異。統計檢核的結果為部份成立，只有部份的背景變項在管理職能項目上有統計的顯著差異存在。

於不同部門對於中階主管所需的職能上，Siu (1998)於香港的研究發現中指出，餐飲部門對中階主管管理職能的排序前五名，分別為：顧客關心、團隊維繫、領導、溝通、規劃。而在客房部門中階主管所需的前五項排序管理職能為：顧客關心、溝通、領導、團隊組建、規劃。本研究亦有探討了部門別在中階主管的職能重要性差別，本研究發現：工作指導、工作分配、團隊建立、人力調配，是餐飲部及客房部相對較重視的。對應於Siu (1998)的研究中團隊維繫及團隊組建，本研究也有團隊建立的概念。進一步的再看本研究結果跟過往文獻的差異，發現了本研究在不同部門對於中階主管所需的職能上，更明確聚焦於部門工作本身的進行（工作指導、工作分配、人力調配）。Siu (1998)也提出了，職能的研究可能會因文化而有差別。

而相對應於林玥秀等(2011)的國內餐旅職能計畫案中，中階主管所須具備的管理職能：工作指導、問題解決能力、工作分配、溝通協調、控管力、人才培育、激勵、系統性思考、流程管理、績效管理、督導管理、團隊建立、人力調配，這13個項目。而王瑤芬、陳素萍(2010)的國際觀光旅館餐飲部中階主管的管理職能中也列出了12項，其中三項為應備之管理能力（資訊運用、概念思考、人際理解），九項必備的管理職能（說服及影響、團隊領導、開發下屬、果斷性、關係建立、成就導向、分析思考、自信心、溝通互動）。過往研究中指出的12-13項中階主管之管理職能，在本研究中明確的點出五項相對重要的中階主管管理職能項目。

(二) 高階主管的重要管理職能

在旅館高階主管部分，職能重要性得分及職能排序上有三項共同被提出的職能：策略規劃、績效管理、政策推動；而相異但也重要的職能有以下四項：願景力、控管力、領導力、督導管理。

高階主管的重要管理職能上，女性員工相對更在意的為：人才培育、激勵、團隊建立。不同部門單位對高階主管管理職能在意的項目也不太相同，工作指導、工作分配、流程管理，是餐飲部相對重視的；而溝通協調、控管力則是客房部重視的項目；工作設計則是現場服務單位較為重視的。對照於本研究的研究假設H2：不同背景的員工對高階主管管理職能之重要性認知有顯著差異。經統計檢定後，只有部份的背景變數有統計上的顯著差異存在，因而這個假設的檢定結果為部份成立。

在旅館高階的管理職能研究相對不多，林玥秀等(2011)的計畫案中提到，高階主管則須具備的管理職能為：領導力、問題解決能力、策略規劃、控管力、激勵、系統思考、績效管理、政策推動、願景力、工作設計、督導管理、團隊建立，13個項目。而本研究，將高階主管所須具備的管理職能，更加聚焦。此外，Horng et al. (2011) 的

研究指出了台灣的旅館中高階主管最重要的三項職能：領導能力、風險管理能力、問題解決能力。這份研究與本研究共通的項目為：領導能力。本研究中的領導力之定義為：能適度授權於部屬，並適時藉由身體力行、言語或行動表示肯定及鼓勵，以提高部屬的向心力及工作動力。而Horng et al. (2011)的領導力則包含以下內涵：策略定位、領導者資格能力、展現合適的領導風格、團隊組建、團隊精神、團隊合作。縱使，同樣稱為領導能力，但考量的意涵也因研究而有差別。若單純考量職能中的領導力，研究指出領導的這項職能，對鼓勵知識分享及提升員工工作表現上是非常重要的，且最終也會影響著員工的忠誠度(Swanson et al. 2020)。Brownell (2008)的研究中提到旅館的高階主領導職能中，有五項最重要的領導職能細項：領導團隊、效率、聆聽、努力工作、值得信任、正直。

過往研究與本研究中，在高階主管重要管理職能不相同的部份，有可能是本研究依照現職員工（不分職級）去做整體的檢視，跟過往研究以高階主管的觀點去切入職能議題，所剖析的考量不盡相同；此外，職能所界定的內容成份也依研究而有相異之處。如同，Chung-Herrera et al. (2003)指出，職能模式可明確地將成功的領導者之行動及行為界定出來，研究發現自產業主管的觀點，「自我管理」是28項職能中最為重要的，而自我管理包含了：道德／正直、時間管理、彈性／適應力、自我成長。第二重要的職能項目為「策略定位」，其中包含了：覺察顧客需求、堅持品質、利害關係人管理、社區關懷。這份研究切入職能內涵的方式，則依研究所定義的內涵而產生出不同的結果。

國內在餐飲旅館產業以管理職能為主題的研究相對較少，若以其他產業的管理職能研究結果來看，在科技產業中的管理職能重要權重依序為：領導、人際、規劃、專業、概念性（陳殷哲與劉庭芳，2018）。在物流業的現場主管之管理職能有以下層面：人格特質、人際性、專業性、動機特質、領導性、概念性（薛昭義等，2014）。在證券業中的經理人所須具備的重要的5項管理職能為：風險控管、績效達成、關注顧客、團隊合作、溝通協調（林弘昌與張靖宜，2020）。由上述研究可得知，職能有產業上明顯的差別，在跨產業之間較難有統一的標準；而在不同的產業的管理職能研究中，也會針對職能去做重要性或權重的篩選，其原因也是讓管理職能所列出的清單中，有明確的重點聚焦項目。

二、研究建議與貢獻

和第一線員工接觸較為頻繁的中階主管，現場工作上的指導、工作分配、人力、溝通及問題解決，是極為重要的管理職能。因此，在培育旅館中階主管時，可先行強化這些現場工作的運作及應變能力。多累積實務上的個案，檢視歸納常發生的情境，架構出現場的應變及應對技能，針對這些技能予以強化或提供訓練。

旅館高階主管的重要管理職能中的策略規劃、績效管理、政策推動；則可經由

工作上的經驗累積，亦可更進一步的在培訓計畫中，有系統地提供實質上的訓練。像是，策略規劃及績效管理有其相對應的知識架構，將訓練習得的知識架構套回工作中，有助於高階主管工作效率。本研究也點出了高階主管的其他重要管理職能：願景力、控管力、領導力、督導管理；這些能力的養成，除了產業的工作年資與經驗外，亦須鼓勵高階主管們多參與產業間的交流，或是官方或外在學會／協會所舉辦的論壇及培訓，開拓工作視野。

Shum et al. (2018)的研究中，使用的領導職能模式，以高階主管為觀點，檢視基層主管及領導層級主管所須具備的領導職能項目，歸納出以下職能：企業領導、人際領導、人員領導。而其中基層主管相對重要的是人員領導，而領導層級主管則為企業領導。呼應於本研究中的中階主管對應於現場人員工作的管理，高階主管對應於企業整體方向的管理決策。縱使Shum et al. (2018)的研究中未將中階主管特別的區隔出來，但自基層主管之領導職能（人員領導）來看，中階主管也可能會比高階主管更需要人員領導的職能。

本研究以現職旅館員工的觀點，找出旅館中階及高階主管相對重要的管理職能項目。這些重點項目，可協助人員升遷及員工培訓上的規劃及考量。

三、研究限制與未來研究建議

本研究所採用的管理職能量表，以本土餐旅職能的大型調查案所歸納出來的管理職能作為量表建置基礎；然而管理職能項目有不同的界定及觀點，後續考量管理職能的量表時，可多納入多元的研究觀點。此外，本研究之研究抽樣上，以單一旅館集團作為選擇，資料在推論上有所限制，後續研究在抽樣上可納入更多數量的旅館集團，讓取得之資料更趨近現況。而本研究檢視旅館中高階主管重要之管理職能，後續研究可再深入地依照職能所屬特質，在各職能的內涵中做細部的探索；例如過往文獻會再針對管理職能中的領導力，進一步的檢視領導力的成分內涵中，有哪一些環節是相對更重要的。

參考文獻

1. 王瑤芬、陳素萍(2010)。國際觀光旅館餐飲部中階主管工作職能之研究。《餐旅暨家政學刊》，7(4)，299-323。
2. 交通部觀光局統計資訊網(2020a)。旅宿業相關統計。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=a7cf8979-fa4b-4473-98eb-86467e19dbbb&appname=FileUploadCategoryListC003330>
3. 交通部觀光局統計資訊網(2020b)。2020年6月觀光旅館房間數及家數總

表。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=3d2faec1-39d0-4a48-8b90-bc34e1330b18&appname=FileUploadCategoryListC003330>

4. 交通部觀光局統計資訊網(2020c)。202006觀光旅館營運月報。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/Handlers/FileHandler.ashx?fid=43936e60-992d-42a9-a1c0-5ba5dfdbcc3&type=4&no=1>
5. 交通部觀光局統計資訊網(2020d)。201906觀光旅館營運月報。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/Handlers/FileHandler.ashx?fid=3343d971-ef6d-4574-b07a-7b6cd7aa64a7&type=4&no=1>
6. 交通部觀光局統計資訊網(2020e)。2020年6月旅館家數、房間數、員工人數統計表。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/Handlers/FileHandler.ashx?fid=055d8e74-1de1-49d9-9c50-453d5907639d&type=4&no=2>
7. 交通部觀光局統計資訊網(2020f)。201901-12觀光旅館營運月報。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/Handlers/FileHandler.ashx?fid=8326e90c-38f6-4b93-8675-d6b566595cb4&type=4&no=1>
8. 交通部觀光局統計資訊網(2020g)。2019年各月、1-6月、7-12月、1-12月及各縣市各市區鄉鎮旅館業(一般旅館)營運報表。取自：<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003330.aspx?CategoryID=1051ea4e-5f99-4616-9ec8-902280d52dfc&appname=FileUploadCategoryListC003330>
9. 李青松、柯麗怡、劉德彥(2012)。國際觀光旅館採購主管專業職能領域與指標之研究。運動休閒餐旅研究，7(4)，27-46。
10. 林文政、鄧國宏、劉麗華(2006)。影響銀行主管管理職能評鑑認知因素的探索研究。中山管理評論，14(3)，713-750。
11. 林弘昌、張靖宜(2020)。證券業分公司經理人管理職能之初探—以Y公司為例。科技與人力教育季刊，6(4)，67-84。
12. 林玥秀、林漢明、黃培文、陳秀玉、顧景昇(2011)。餐旅業職能系統之建構結案報告。臺北市：行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心。
13. 施智婷、陳旭耀、黃良志(2011)。主管管理職能提升：自我導向學習與知覺組織支持的交互效果。臺大管理論叢，22(1)，135-164。
14. 柯文華、李佳靜(2010)。臺灣中餐廚師專業職能、繼續教育與職涯發展關聯之研究。餐旅暨家政學刊，7(3)，261-284。
15. 洪久賢、吳碧華(2002)。餐飲連鎖店經理專業能力之分析研究，中華家政學刊，32(1)，1-15。
16. 陳殷哲、劉庭芳(2018)。以領導生命週期理論建構科技業人力資源管理職能之權重。品質學報，25(2)，120-140。

17. 張偉雄、林子堯、林青穎(2015)。服務軟實力之展現--國際觀光旅館客務部人員專業職能之探討。《休閒保健期刊》，**13**，129-142。
18. 張雪楓、梁滄郎、郭福豫、林文燦、陳秀玉 (2018)。中餐廳外場服務人員專業職能量表發展與驗證之研究。《餐旅暨觀光》，**15(2)**，51-74。
19. 許瑞娟、周士琦、梁春富(2017)。公部門高階文官職能之跨文化比較—以美國、荷蘭與臺灣的管理職能模式為例。《科技與人力教育季刊》，**4(2)**，69-95。
20. 彭孟慈(2019)。觀光產業人才供需調查及推估研究案成果報告書。交通部觀光局委託之專題研究成果報告。臺北市：交通部觀光局。
21. 勞動部(2020)。觀光業。取自：<https://www.mol.gov.tw/media/1701/at02.pdf>
22. 勞動部勞動力發展署(2020a)。職能發展應用平台：關於本計畫。取自：<https://icap.wda.gov.tw/about.aspx>
23. 勞動部勞動力發展署(2020b)。職能發展應用平台：常見問題。取自：https://icap.wda.gov.tw/faq_view.aspx?faq_id=a1%2b6QZeAoSc%3d
24. 鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希(2006)。多向度之管理職能評鑑與主管級員工績效及績效改善之關係：一項結合橫貫面與縱貫面之研究。《人力資源管理學報》，**6(4)**，1-21。
25. 薛昭義、薛榮棠、孔仁奕(2014)。物業管理公司現場主管管理職能量表之建立。《物業管理學報》，**5(2)**，11-24。
26. Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, **6(4)**, 1-21.
27. Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, **27(2)**, 137-150.
28. Carroll, A., & McCrackin, J. (2008). The Competent Use of Competency - Based Strategies for Selection and Development. *Performance Improvement Quarterly*, **11(3)**, 45-63.
29. Chouhan, V.S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, **16(1)**, 14-22.
30. Chung-Herrera, B., Enz, C., & Lankau, M. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **44(3)**, 17-25.
31. Horng, J. Hsu, H., Liu, C., Lin, Lin., Tsai, C.(2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, **30(4)**, 1044-1054.
32. Hsu, J., & Gregory, S. (1995). Developing future hotel managers in Taiwan: from an

- industry viewpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3-4), 261-269.
33. Siu, V. (1998). Managing by competencies - a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.
34. Spencer, L., & Spencer, S. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
35. Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66.
36. Swanson, E., Kim, S., Lee, S., Yang, J., & Lee, Y. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.