

# 經絡理療業(按摩業)員工訓練課程 需求與課程設計-以善水堂養生會館為例

謝馥蔓<sup>a</sup>

王傳慈<sup>b</sup>、艾永俐<sup>c</sup>、何俐臻<sup>d</sup>、簡亦任<sup>e</sup>、侯心雅<sup>f</sup>、俞安柔<sup>g</sup>、邱巧宜<sup>h</sup>、陳聿炘<sup>i</sup>

<sup>a</sup>文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所副教授

<sup>bcdefghi</sup>文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所碩士生

## 摘要

經絡理療業(按摩業)屬於台灣觀光休閒產業中的特色文化，並能帶動地區的觀光產業發展，本研究主要目的在於探討按摩業從業人員的訓練需求，藉以建置訓練課程地圖，並進而提高從業人員的專業性。為達到研究目的，本研究以目前在高雄地區已有 3 家分店的善水堂養生事業有限公司為個案，採用組織分析法，對雇主進行訪談；及採用人員分析法，實施員工訓練課程問卷調查，共回收有效問卷 16 份。主要結果發現包括下列 3 點：1.提升專業知識與技能是按摩師主要訓練動機。2.增加員工溝通能力是雇主提供訓練的主要動機。3.課程地圖可分為按摩師與櫃台行政人員兩類，課程內容則分成共同課程與專業課程。

關鍵字：經絡理療業、按摩業、訓練課程需求、課程設計

## 第一章 產業背景分析

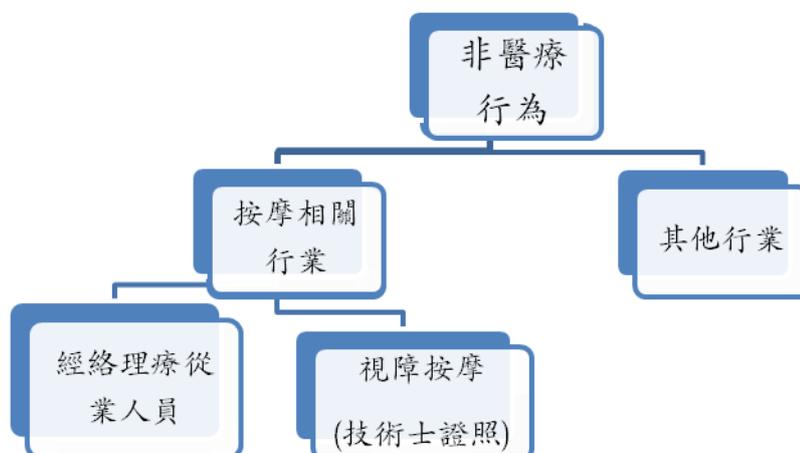
### 第一節、按摩產業分析

根據中華民國職業分類典，經絡理療從業人員屬於 5149 其他個人服務工作人員，其所從事的三種職業，分別為一般按摩師(俗稱按摩師)、復健按摩師(俗稱復健師、復健員)和經絡按摩師(俗稱推拿師)。而行政院衛生署(已更名為衛生福利部，以下簡稱為衛福部)101 年 5 月 29 日衛署醫字第 1010206672 號令發布「民俗調理之管理規定事項」，將按摩業歸類於 J 大類「文化、運動、休閒及其他服務業」，並定義其為從事單純對人體施以傳統之按摩、指壓所為調理行為之行業，但不得涉及醫療行為及宣稱醫療效能。另依行政院主計總處資料則顯示按摩業屬於 S 大類「其他服務業」行業中的其他個人服務業。故經絡理療業(或稱為按摩業，以下稱為按摩業)所從事的非醫療行為之各類按摩相關行業可歸納如圖一。就產值而言，泰國擁有東南亞最大 SPA 按摩業，其產值約為 134 億 5 千萬元，目前台灣約為 44 億元；若就台灣與中國大陸協商的服務貿易協定項目而言，隨著旅行社與旅遊服務業的開放，可能增加陸客來台數量，創造更多按摩業的營運商機。

再依高屏澎東區 101 年度及 102 年度補助辦理按摩業相關職業訓練人數分析結果，均約為一千人左右，顯示民眾具備藉按摩職能訓練，發展第二專長或做為求職利基的動機。由於按摩業尚未有建立課程模組的相關文獻，因此本研究目的即以善水堂

養生會館個案進行研究，探討其營運型態，並分析訓練需求，以建置系統性訓練課程，並提高按摩從業人員的專業職能。

圖 1：非醫療行為之各類按摩相關行業



資料來源：修正自孫迺翊、張桐銳(2010)按摩業開放後管理之法制建構規劃，行政院勞委會職訓局委託研究報告

台灣的視障者從事按摩業，始於日治時代。日本盲人傳統職業為按摩與針灸，並有理療士執照的核發制度，又被稱為「盲人按摩」。而在民國 69 年所制定的「殘障福利法」第十八條第一項亦規定非視覺殘障者不得從事按摩業，但醫護人員以按摩為病患治療者，不在此限。但民國 97 年廢除相關法規，故明視者也能從事此產業，從此造就了每年可觀的商機。

從民國 101 年起，政府開始正視按摩產業的重要性，除將按摩業列入在政院衛福部的文化運動休閒及其他服務業的大類外，並研擬認證及按摩師的培訓計畫。按摩業屬於台灣觀光休閒產業中的特色文化，能帶動地區的觀光產業發展，例如高雄市府會即於 102 年 7 月 10 日成立推動高雄按摩國際化觀光元年籌委會，積極規劃相關國內外健康按摩保健旅遊推廣活動，因此可知按摩業是值得探討與投入的產業(善水堂養生會館王昭婷董事長業界協同教學上課講義，以下簡稱為王董講義)。

由於按摩業主要顧客來源為陸客和台灣本島居住人口，究其因是按摩業早已在兩岸蓬勃發展，彼此亦可稱為競爭者，而兩岸按摩業市場分析結果，可歸納出下列四點(修改自王董講義)：

1. 產業家數與產值：大陸按摩產業達 60 多萬家，年產值高達 9 千 5 百多億台幣，台灣按摩業家數 5 萬多家，年產值也有將近 40 億。
2. SOP：2010 年大陸官方已將腳底按摩流程標準化，但台灣仍未規劃出保健服務標準，因此在整體產業發展上仍然有很多的進步及成長空間。
3. 人力需求：隨著觀光業的發展，腳底按摩店成觀光新亮點(例如六合夜市)，按摩師的薪資以抽成方式計薪，客源增加，不僅提高按摩師薪資，也產生人力需求，按摩產業大概還有 10%人力缺口，以全體從業人數約五萬人來計算，還差五千人。
4. 訓練需求：目前按摩師多是由各個協會、連鎖店自行吸收學員，故受僱後仍須接受

在職訓練，經結訓考試合格才能執業，只是目前缺乏更客觀的國家級技術士證照。  
下表為台灣按摩產業的分析。

表 1 台灣(與大陸比較)按摩產業 SWOT 分析

優勢	劣勢
1. 按摩師數量多，經驗豐富，技術多元，兼具保養與治療功能。 2. 硬體設備講究氛圍，多元化、精緻化，重視視聽網路設備。 3. 行銷策略變化多，容易吸引顧客上門。	1. 按摩師技術本位高，缺乏學習動機，不利提升服務品質。 2. 按摩師流動率高。 3. 按摩師抽成高，造成經營成本過高，不利產業發展。 4. 按摩師不願技術傳承，造成人力斷層，不利行業發展。 5. 按摩業收費標準不一，顧客忠誠度不足。
機會	威脅
1 中國幅員廣大、人口多，到大陸開分店經營空間大。 2. 可結合其店、會展等觀光事業，有利於發展按摩業的 3. 現代人生活壓力大，需要價美物廉的放鬆方式。	1. 大陸按摩師平均年齡低，年輕化易管理。 2. 大陸足療產品品牌眾多，恐造成台灣按摩業的威脅。 3. 台灣按摩師可能將技術帶到大陸。

## 第二節、善水堂養生會館個案資料分析(整理自王董講義)

### 一、個案基本資料：

表 2 善水堂養生會館基本資料

公司名稱	善水堂養生事業有限公司
產業別	文化運動休閒及其他服務業
成立年	2011
創始人	王昭婷
資本額	100 萬
員工人數	50 個人左右
面積	平均每店 80 平米

### 二、善水堂之四大精神：【專業人才、團隊合作、持續進步、顧客滿意】

【善水堂】之由來於老子之信念【上善若水】，指最高的境界與最美的品德就像水一樣，水，能滋潤天下萬物但它與萬物相融而不是相爭，並願意居於地處那般謙虛，就如同善水堂的經營理念。善水堂之成立以來不斷關心並照顧每位客人的健康。善水堂深信維持身心靈的能量與健康就是人之養生保健之道。

【善水堂】之優勢：推廣最自然之養生保健之道、以積極的態度、謹慎細心照顧每為客人之健康，硬體設備完善，專業之服務。

### 三、組織結構及硬體設備：

目前善水堂有三家分店，包括鹽埕店（高雄市鹽埕區五福四路 128 號），鳳山文衡店（高雄市鳳山區文衡路 500 號），光華店（高雄市苓雅區光華一路 102 號）。首創之按摩店是鹽埕店處於愛河旁邊和各大飯店聚集地。當開店的時候很多人不看好這個地方，因為鹽埕去是一個很沒落的地區，但老闆認為台灣將來會走觀光旅遊業，周圍都是飯店因此不怕沒有客人。第二家就開在光華路。到 2012 年又開第三家按摩店，處於鳳山區。因為第三家附近有商圈已經形成，因此成長速度非常快，業績跳躍第二家，將近第一家。三家之中，鹽埕店的業績較穩定，因為成立時間最長，已形成客群的累計。

除了舒適的空間，善水堂還提供各種服務設施。三家店總共有 38 張床和 34 個椅子。另外也按照每一個地區的特色規劃設計，如在光華店有設家庭園區，一區一個家庭四人可一邊按摩一邊看電視。而在鹽埕店因為附近旅館較多，因此一次性的客人高於其他店，因此使用團體房來接待等。

附屬配備如毛巾，精油是由老闆自己去挑，自己去買。她的理念是“我用的東西也是客人用的東西，客人用的東西也是我用的東西”，因此在清潔方面很挑剔、仔細。毛巾依然挑好的毛巾，洗衣精要就更好，就是從德國進口出來的一個毛巾專用之清潔液消毒殺菌。一位客人用過一次後嚴禁重複使用。

### 四、人力規劃：

善水堂董事長評估按摩業為將來明星產業，而成立養生會館。人力規劃配置為管理部設總經理、經理和特助，分店配置店長、櫃台、技術指導及按摩師。人力招募方式為同仁推薦、學員招募（由師傅自行招募學員進行培訓）和人力銀行，由於按摩產業的師徒制及高流動性之特殊性，因此主要招募來源為師傅招募與推薦學員。

按摩產業內較難聘請兼職按摩師，而且此行業人力缺口大，因此善水堂以分店相互支援方式為主。

圖 2 善水堂人力配置圖



現有公司內部人力的老師傅跟新師傅比率為 2%:80%。學歷大部份為高中 (80%)、小學、國中占 20%，男女分別為 60%:40%，年齡 20-30 歲為 15%，31-40 歲為 15%，41-50 歲為 50%，51 歲以上為 20%。

#### 五、教育訓練：

善水堂每店要開周會，每個月有聯合會，藉以說明公司的新行銷策略，訓練員工有關公司理念和公司新規定，以及新的按摩技術。缺課的按摩師要自行補課，訓練完畢舉行驗收成果考試。而訓練內容也包括按摩師之溝通能力。由於店內按摩師年齡較高 (店內師傅平均年齡為 45 歲)，記憶力與學習能力較差，因此訓練成效不一定高。溝通訓練包括語言訓練，如韓文的簡單對話：問候，按摩時加重或減輕等，另外也要學習觀察客人之習性，如客人需要按摩師陪他說話或想安靜按摩。目前善水堂已成立相關工會以協助按摩師取得專業證照，促進按摩產業的整體發展。

#### 六、營運規範：

(一)獎勵部份有培訓學員獎金、勞點獎金和採遞延效果的季獎金制度，內容為：

1. **培訓學員獎金**：訓練學員是師傅會給公司介紹學員，因此學員可以免費跟著師傅學習一個月按摩。若學習完畢學員正式跟公司簽約，按摩師可以領到獎金，同時可連續三個月領到學員的 1% 薪資。
2. **勞點獎金**：勞點規範是客人指定按摩師，表示客人對按摩師的專業和溝通能力有一定的認同。所以按摩師可以累積勞點，一個月內達到公司規定的勞點數就可以領到一筆錢。目前每店每月都有 1-2 位按摩師領到這樣子的獎金。
3. **季獎金制度**：採遞延效果的季獎金制度是如果師傅的一季薪資達到公司規定的金額，可額外領到 20% 的一季總薪資。

(二)在懲的部份，因為按摩師流動率高，因此要有一些規範來約束工作的情況，包括拒接罰款、客訴處理和超休處理。

1. **拒接罰款**：若已經到按摩師的值班時間但按摩師突然不想接待客人，有必要對師傅實施罰款，罰款金額是拒絕客人的服務費，罰款作為公司團體使用之基金。
2. **客訴處理**：若有客人對某特定師傅出現超過三次的負面反應，將停止按摩師工作而加以培訓。

**3.超休處理：**月休超過6天會罰錢（除了病假或家庭重要事件外），以對其他師傅維持公平並減少不上班，人力短缺的情況。

(三)升遷：對於表現良好的按摩師，在通過技術能力及工作態度評估後，即可提升成技術指導；其工作是專門指導其他師傅。

#### 七.公司行銷策略

主要行銷方式結合其他店發行各種宣傳單、優惠卷、會員制、顧客介紹及師傅內部競爭。因為市場也存在於公司內，每位師傅之主要薪資來自於顧客，公司內部調查結果顯示高薪資的按摩師往往具備良好的顧客溝通技巧，目前養生會館主要客源是工作壓力較重之上班族。

## 第二章 訓練需求分析

從人力資源發展的觀點而言，訓練種類主要可分成工作情境中的「在職訓練」(on-the-job training)、離開工作外的「職外訓練」(off-the-job training)和員工自主性的「自我發展」(self-developmant)三種，但無論是採取何種訓練類型，Rouda 和 Kusy (1995) 明確指出”需求評估”是實施訓練的第一步驟。McGehee 和 Thayer (1961) 提出至今最常被使用的需求評估分析構面：三重分析法 (three-fold approach)，具體內容包括：

### (1) 組織分析方面 (organization analysis)：

組織分析會採用開放式或半開放式問卷和訪談法，訪談對象為高階主管和部門主管，問卷具體內容包括組織策略、組織文化、組織與部門績效和訓練資源分析（如訓練經費、設備、未來需要的人力數量與類別等）等。

### (2) 工作分析方面 (job analysis)：

即從職能本位模式 (competency-based model) 分析某一職位任務所需具備的知識、技術與態度 (Knowledge, Skills, Attitude, KSAs)。任務分析的資訊來源涵蓋 1.法規。2.績效評量指標〈來自於高階主管〉。3.部門主管和與有關工作人員的意見。和 4.工作說明書與工作規範等。

### (3) 人員分析方面 (person analysis)：

即操作特定工作任務工作人員是否具備符合組織分析與工作分析結果，而產生的執行該項任務的能力。可評量的因素如員工個人擁有的 KSAs、員工的績效與組織預期績效的差距和訓練結果對於職位升遷與生涯發展的影響等。

本研究使用組織與人員分析構面，首先利用訪談法進行組織分析，根據與善水堂負責人之訪談內容，將善水堂公司內部人員配置任用情況以及內部教育訓練升遷現況做說明，並針對公司管理者認為未來員工所需要具備或訓練的職能做解釋。再利用問卷調查法作為人員分析的工具，衡量員工所認為需要訓練的職能，做全面性的探討，最後根據雙重結果，提供主管評估人員能力，作為教育訓練課程規畫和實施教育訓練的重要參考依據。

## 第一節 管理者對員工之職能需求分析

### 一、人力配置與任用需求現況

目前善水堂各分店內設有店長、推拿師數名以及行政櫃台人員。店長的職責主要在於傳達公司整體理念與政策給分店內的職員並進行整體的管理，因此熟知公司文化、排班規則是主要的重點。行政櫃台人員的工作較為繁瑣，不但必須要了解排班規則，更需要具備圓融的待人處事技巧。對外負責接待客人、照顧客人的需求並安排合適的推拿師外，對內也要負責清掃的工作以及推拿師的排班，因此除了清潔的專業知識與能夠詳加遵守公司內部作業的標準化流程外，待人接物的軟實力同樣很重要。推拿師主要具備的就是良好的按摩技巧，以及經絡理療上的專業知識。但除了這些基本職能之外，由於善水堂主要將公司定位在休閒觀光產業，因此也會面對外國的觀光客至店內消費，因此經營的型態會與一般經絡理療的店有所分別，在語言技能上也會希望店內員工都可以有基本的溝通程度與技巧。

在人員任用的部分，原則上會比較傾向優先使用已經有工作經驗的推拿師，因為可以減少教育訓練的成本。但對於想進入此產業卻沒有相關經驗的新手，善水堂仍願意給其機會，並提供訓練。公司內部的教育訓練皆為免費，但員工須簽署工作合約書以保障公司對於員工流動率太高所造成的人事訓練成本。情緒管理能力不佳與手腳不乾淨的員工絕不錄用並絕不寬待。由於按摩師傅沒有底薪，收入全靠抽成，因此公司內部的員工一定要能團結合作才能夠維持店內的和諧，而脾氣不好與手腳不乾淨的人則不會與同事和睦相處，會破壞公司文化。

### 二、內部訓練與升遷現況

公司目前除了語言課程是由外部老師至店內上課之外，其餘的都是採用內部講師進行員工訓練，內部按摩師最高的主管職為技術指導。而行政櫃台人員的升職機會則是店長職，因為店長的工作內容除了管理分店整體的運作、向下傳達公司整體政策之外，平時也就是與櫃檯人員一同排班，支援行政櫃台人員的工作。

由於經絡理療產業長時間的工作特性，因此公司內部教育訓練的時間與地點就必須做特別的安排。訓練的地點統一都在店內進行；而上課的時間也是統一規定，不論排班的班別與時間，全體員工都要到期一起上課，若是隨時有客人就隨時離開去服務。在課程效果驗收方面，因公司的規模目前還不大，所以主管會定期親自與員工面對面考試，以期達到員工訓練效益。

### 三、未來訓練發展需求

善水堂將其經絡理療的事業定義在休閒觀光產業中，目的即是要提供客人休閒紓壓的服務。因此除了良好的按摩技巧之外，推拿師也需要具備能與客人順利互動溝通的技巧，才能夠讓客人心情與身體上都獲得放鬆，並根據客人不同的需求提供客製化服務。而櫃檯行政人員除了打掃清潔外，對外要接待客人，對內要安排推拿師的排班事宜，圓融的處世與溝通技巧也是需要必備的能力。因此除了外語能力的提升之外，全體員工都必須提升人際溝通技巧，以期對外能有更好的服務品質、對內可以使公司內部更和諧。

技術訓練的部分，由於經絡理療的專業知識與技巧五花八門，目前坊間並沒有完整並統一的訓練課程或技術認證，因此期望藉由籌組工會，並設立專業證照考的

方式實施技術訓練，使經絡理療的按摩技術層面之品質，能夠全面提升並且做更系統性的安全規範與服務。

## 第二節 訓練需求分析

問卷實施對象為推拿師(附錄一)，採 Likert Scale5 點量表，其中 1 為非常需要，5 為非常不需要，問卷項目參考組織分析的主管意見和職訓局補助的經絡理療訓練課程內容。由於櫃台人員僅 6 人，所以有根據主管意見和服務業櫃台人員工作內容進行問卷題項規劃，但並未實施，題項分析如下。

### 一、您目前參與教育訓練的動機

表 3 為按摩師目前參與教育訓練的動機的調查結果，根據問卷分析結果，按摩師參與教育訓練的動機，最主要原因為：提升工作專業知識、提升工作技能以及增加協調能力(分數越低，表示需求動機越高)。按摩師的工作性質如同公司的業務，因為他們不僅要非常了解公司的產品，也要了解客戶的感受及想法。按摩師是直接與客人產生互動及接觸的職業，來店消費的客層廣且多元，而且，按摩師係排班制，若客人沒有指定推拿師，則櫃台人員將會依照班表幫客人指定推拿師。另外，在薪資結構方面，推拿師並無底薪，收入完全取決於推拿師本身服務客人人數的多寡，所以除了依照班表服務客人的人數外，客人是否能指定自己為其服務，增加本身的服務人數，就成為推拿師增加薪資的重要來源。在療程期間，面對不同的客群，對於力道的拿捏、專業知識的使用，以及與客人的應答能力，係成為按摩師參與教育訓練的最主要動機

表 3 教育訓練動機 N=16

項目	平均數	標準差
I11 增加薪資收入	1.44	.51
I12 提升工作專業知識	1.31	.48
I13 提升工作技術	1.31	.48
I14 增加協調溝通能力	1.31	.48
I15 滿足求知慾	1.69	.79
I16 滿足人際關係	1.69	.70
I17 公司要求	1.81	.75

### 二、您目前有興趣的訓練項目

此部分區分為 1.專業知識與技能，2.溝通協調能力，3.語言能力，4.行銷能力，5.企業文化，和 6.身心靈成長六類課程。

(一)專業知識與技能部分:表 4 說明按摩師有興趣參與的課程訓練項目以背脊調理按摩以及足部與腳底按摩技巧，其原因可能在眾多療程當中，多數客人最常選擇背脊調理按摩以及足部與腳底按摩。

表 4 專業知識與技能

N=16

項目	平均數	標準差
----	-----	-----

I21 認識肌肉組織	1.63	.72
I22 頭、耳朵、足部反射區理論	1.63	.72
I23 經絡按摩要領	1.38	.50
I24 三高心血管、肥胖、新陳代謝	1.69	.70
I25 背脊調理按摩	1.31	.48
I26 草本芳香療法	1.56	.73
I27 SPA 手技應用	1.44	.63
I28 足部與腳底按摩技巧	1.31	.48
I29 臉部撥筋技巧	1.63	.72
I20 基本美容概念與知識	1.56	.73

(二)、溝通協調能力部分：表 5 顯示按摩師最想了解客人的意思、回應與引導。若推拿師能了解客人的需求以及想法，留下好的互動，將能增加客戶回流率及指定自己為其服務的比率。

表 5 溝通協調能力

N=16

項目	平均數	標準差
I31 如何了解對方意思、回應與引導	1.50	.52
I32 職務衝突管理	1.81	.66
I33 顧客關係與協商	1.75	.45
I34 情緒管理與壓力調適	2.00	.73
I35 服務品質與糾紛處理	1.75	.58
I36 禮儀與接待技巧	1.75	.58
I37 態度管理	1.81	.66

(三)、語言學習部分：表 6 說明在語言學習方面，按摩師最想學習英文基本對話，可能是來店消費的客人除了國人外，還有外國籍客人，雖然客人來自不同國家，講的母語也不同，但仍以英文為主要的溝通語言，所以按摩師想學習英文的基本對話技巧。

表 6 語言能力

N=16

項目	平均數	標準差
I41 日文基本對話	2.00	.97
I42 韓文基本對話	2.13	1.09
I43 英文基本對話	1.82	.91
I44 廣東話基本會話	1.94	1.12

(四)、行銷技巧部分：從表 7 行銷技巧的選項中，可知按摩師的首選是基本行銷概念認識，推拿師的薪資是依服務客人人數多寡決定，而客人若沒有指定推拿師，則櫃台人員將為客人指定推拿師。客人的回流率及是否指定自己為其服務，對推拿師來說是很

重要的。如何提升客人的回流指定率，按摩師就必須了解要如何”推銷”自己，讓客人能在下次來店消費時，指定自己為其服務。

表 7 行銷技巧

N=16

項目	平均數	標準差
I52 行銷話術	1.94	.85
I51 基本行銷概念認識	1.81	.75

(五)、公司的職責部分：按摩師對於公司的職責分析中，最想了解公司的願景與目標，值得管理者加以留意，結果如表 8 所示。員工的流動率高低不僅影響公司的人事成本，也會影響員工工作的士氣。公司的願景與目標如果明確，員工就可能願意為公司效力，且公司若能穩健成長，員工在工作期間也會更致力付出心力。：

表 8 公司職責

N=16

項目	平均數	標準差
I61 公司企業背景與文化認識	1.94	.77
I62 工作職責、程序與標準	2.06	.77
I63 公司願景與目標	1.88	.72
I64 公司規範	1.94	.68

(六)、身心靈成長部分：表 9 說明潛能開發與探索是按摩師最想參與的課程。

表 9 身心靈成長課程

N=16

項目	平均數	標準差
I71 倫理與道德	1.75	.77
I72 職場倫理關係	1.88	.81
I73 潛能開發與探索	1.63	.62

另從迴歸分析的結果進行比較，可知按摩師是一個直接面對客人並產生互動的職業，所以在本身的專業知識技能以及語文溝通能力的提升，係按摩師參與教育訓練最主要的動機，如表 10 所示：

表 10 教育訓練動機與其他訓練需求的關係

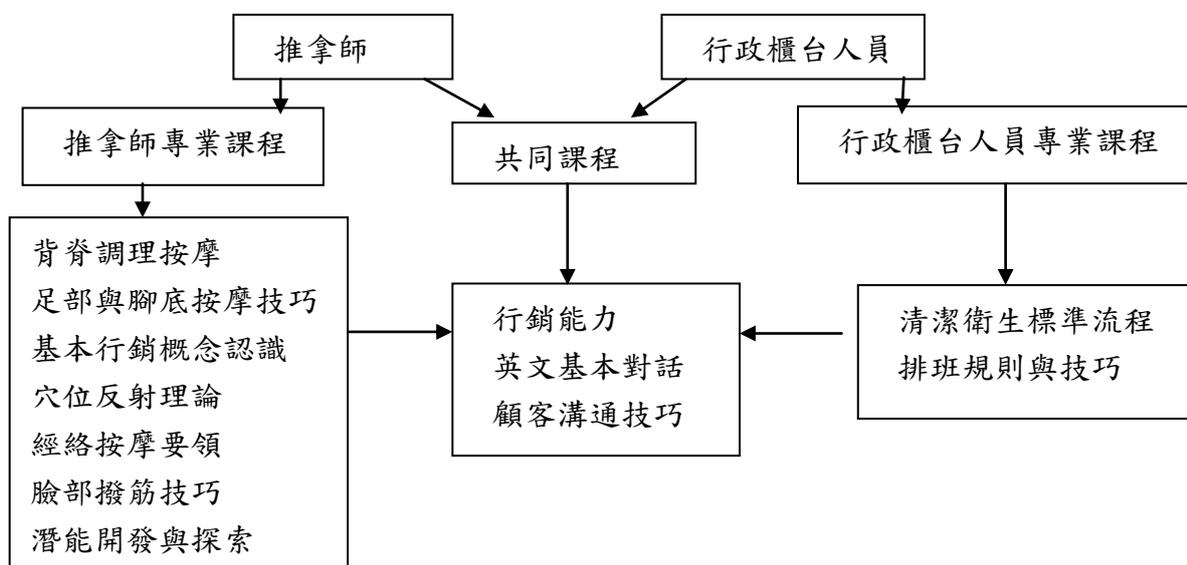
模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1 (常數)	.403	.250		1.612	.141
專業知識與技能平均數	.690	.176	.744	3.919	.004
溝通協調能力	.295	.161	.331	1.825	.101

平均數					
語文能力平均數	.575	.160	1.220	3.598	.006
行銷技巧平均數	-.283	.149	-.474	-1.903	.089
公司職責平均書	-.358	.188	-.538	-1.906	.089
身心靈成長平均數	-.206	.172	-.285	-1.194	.263

綜合上述，按摩師的工作態度、對專業知識的了解，以及與客人如何產生良好的互動溝通，都可能影響到按摩師的薪資高低。推拿師沒有固定薪資，皆來自服務客人人數的多寡，然而，來自不同客層的客人，對於按摩師所使用的力道、技巧等亦有不同需求，若按摩師有對於本身的專業知識能夠提升，滿足客人的求知慾，且能提供客人的需求，那麼除了排班的客人人數外，回流客人的指定成為按摩師主要的額外收入來源。

依研究結果所設計的教育訓練課程計有：基本行銷概念、英文會話、顧客滿意服務與溝通技巧；針對按摩師設計的課程有專業知識與技能（經絡按摩要領）；針對櫃台人員設計的課程有專業知識與技能（清潔衛生、排班技巧），訓練課程地圖如圖 3：

圖 3 訓練課程地圖



本章係依據前章統計分析結果，所繪製的訓練地圖如表 11，內容規劃櫃台人員和按摩師的三類訓練課程，並依據組織分析與個案分析結果，設立組織 KPI 作為預期效益。其中共同課程採外聘講師方式，課程內容包括行銷能力、英文會話和顧客溝通技巧，共實施 20 小時，經費 42000 元；櫃台人員清潔衛生和排班技巧採外聘講師，實施

4 小時，經費 8400 元；至於按摩師經絡按摩要領採內部講師方式，共實施 12 小時，經費 12600 元。總時數為 36 小時，訓練人次 161 人，總經費預算為 63000 元，平均每位訓練人次訓練經費為 391 元。

表 11、年度訓練課程規劃

系列	課程名稱	時數	開課人數	預期效益	預算
櫃台人員、按摩師訓練課程	基本行銷概念	6	40	提升 50%員工對行銷基本觀念 提升 30%員工對行銷的重要性及運用在工作場合	講師費用：NT 1600*6= 9600 元 交通費用：NT 200*6 = 1200 元 雜支費用(杯水、講義、電池)： NT (100+100+100)*6= 1800 元 合計：12600 元
	英文會話	8	40	提升全體員工英語溝通能力-理解與應用按摩相關詞彙 100 字與句型 提升 50%外國顧客滿意度	講師費用：NT 1600*8= 12800 元 交通費用：NT 200*8 = 1600 元 雜支費用(杯水、講義、電池)： NT (100+100+100)*8= 2400 元 合計：16800 元
	顧客滿意服務與溝通技巧	6	40	提升 40%顧客滿意度 提升 30%顧客忠誠度 減少顧客 25%投訴率 提升 15%員工紓壓及在重壓處理事務的能力	講師費用：NT 1600*6= 9600 元 交通費用：NT 200*6 = 1200 元 雜支費用(杯水、講義、電池)： NT (100+100+100)*6= 1800 元 合計：12600 元
櫃台人員訓練課程	清潔衛生標準流程 排班技巧與規則	4	6	提升 10%顧客滿意度 提升 50%按摩師排班滿意度	講師費用：NT 1600*4= 6400 元 交通費用：NT 200*4 = 800 元 雜支費用(杯水、講義、電池)： NT (100+100+100)*4= 1200 元

系列	課程名稱	時數	開課人數	預期效益	預算
					合計：8400 元
按摩師訓練課程	專業知識與技能 (經絡按摩要領)	12	35	提升 15%顧客滿意度 減少顧客 10%投訴率 提升 20%員工按摩專業知識、功效及實務經驗	講師費用：NT 800*12= 9600 元 交通費用：NT 200*6 = 1200 元 雜支費用(杯水、講義、電池): NT (100+100+100)*6= 1800 元 合計：12600 元
合計		36	161		63000 元

#### 第四章 結論與建議

##### 第一節 結論

根據前三章分析結果，可歸納下列幾點結論：

- 一、經絡理療業(按摩業)具備成長性，無論是職業訓練人口或人力需求均有成長現象，且與觀光業相輔相成。
- 二、經絡理療業(按摩業)具備高流動率和客製化服務的特徵。
- 三、主管提供員工訓練的主要動機是提升員工溝通能力、情緒管理能力和倫理。
- 四、按摩師接受訓練的主要動機是專業知識技能與語文能力的提升。
- 五、按摩師在專業知識技能方面，最需求背脊調理按摩，足部與腳部按摩技巧；在語文能力是基本英文對話。
- 六、按摩師對於公司的職責方面，反而是最希望了解公司的願景與目標；由此可見，工作者期望在具備未來性的組織服務。

##### 第二節 建議

- 一、可招募視障工作者進行按摩服務，以善盡社會責任。
- 二、主管宜於正式會議中，溝通組織願景與目標，以提升員工向心力，降低流動率。
- 三、由於按摩業具備客製化服務特徵，所以可根據所界定目標市場，確認市場屬性，作為課程設計的內容。例如若以上班族為主要市場，則平時可規範或提供員工各種即時產業資訊，使顧客與員工之間有適當對談主題。
- 四、由於按摩師的工作需求，造成不一定能配合上課時間，所以每次上課時間盡量在 1~2 小時之間，並且實施 e 化課程進行補課。
- 五、主管宜於課後實施訓練成果動態評估，並設計獎金制度作為激勵工具。
- 六、建議可申請政府經費補助訓練費用，以降低企業的訓練成本。

## 致謝

本研究得以完成，最主要的感謝對象是善水堂養生事業有限公司的文昭婷負責人，除了撥冗接受訪談之外，並分享許多按摩業的經營現況與趨勢，特此致謝。

## 附錄 1 按摩師問卷

親愛的同仁，您好!

感謝您能撥空參與填答問卷，這是一份探討按摩師訓練需求的學術型問卷，您的寶貴回答對於此研究調查非常重要。此問卷將做為規劃未來教育訓練規劃的參考。這份問卷調查是匿名的，且絕對保密，您不用擔心有被公開的憂慮，懇請您的協助，在此對於您的配合致上十二萬分的謝意。

文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所 謝馥蔓敬上

中華民國 102 年 5 月 20 日

第一部分 您目前參與教育訓練的動機	非常需要	需要	普通	不需要	非常不需要
1. 為了增加薪資收入	<input type="checkbox"/>				
2. 提升工作上的專業知識	<input type="checkbox"/>				
3. 提升自己的工作技術	<input type="checkbox"/>				
4. 增加自己協調溝通的能力	<input type="checkbox"/>				
5. 為了滿足個人求知慾	<input type="checkbox"/>				

6. 拓展人際關係	<input type="checkbox"/>				
7. 因應公司要求	<input type="checkbox"/>				
請選擇您目前有興趣的訓練項目					
專業知識與技能					
1. 認識肌肉組織	<input type="checkbox"/>				
2. 穴位反射理論(例如:頭部、耳朵、足部反射區理論)	<input type="checkbox"/>				
3. 經絡按摩要領	<input type="checkbox"/>				
4. 生理十大症狀(例如:三高心血管、肥胖、新陳代謝)	<input type="checkbox"/>				
5. 脊背調理按摩系統	<input type="checkbox"/>				
6. 草本芳香療法	<input type="checkbox"/>				
7. SPA 手技應用(精油手法)	<input type="checkbox"/>				
8. 潤足與腳底按摩技巧	<input type="checkbox"/>				
9. 臉部撥筋技巧	<input type="checkbox"/>				
10. 基本美容概念與知識	<input type="checkbox"/>				
溝通協調能力					
1. 溝通協調能力(如何了解對方意思、回應與引導)	<input type="checkbox"/>				
2. 職務衝突管理技	<input type="checkbox"/>				
3. 顧客關係與協商	<input type="checkbox"/>				
4. 情緒管理與壓力調適	<input type="checkbox"/>				
5. 服務品質與糾紛處理	<input type="checkbox"/>				
6. 禮儀與接待技巧	<input type="checkbox"/>				
7. 態度管理課程	<input type="checkbox"/>				
語言能力					
1. 日文基本會話(例如:問候、禮貌性用語)	<input type="checkbox"/>				
2. 韓文基本會話(例如:問候、禮貌性用語)	<input type="checkbox"/>				
3. 英文基本會話(例如:問候、禮貌性用語)	<input type="checkbox"/>				
4. 廣東話基本會話(例如:問候、禮貌性用語)	<input type="checkbox"/>				
行銷技巧					
1. 基本行銷概念認識	<input type="checkbox"/>				
2. 行銷話術	<input type="checkbox"/>				
企業文化					
1. 了解公司的企業背景與文化	<input type="checkbox"/>				
2. 了解自身工作職責、程序與標準	<input type="checkbox"/>				
3. 了解公司願景與目標	<input type="checkbox"/>				
4. 了解公司規範	<input type="checkbox"/>				

身心靈成長					
1. 倫理與道德	<input type="checkbox"/>				
2. 職場倫理關係	<input type="checkbox"/>				
3. 潛能開發與探索	<input type="checkbox"/>				
第二部分					
個人基本資料					
1. 性別: <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女					
2. 年齡: <input type="checkbox"/> 20歲(含)以下 <input type="checkbox"/> 21~30 <input type="checkbox"/> 31~40 <input type="checkbox"/> 41~50 <input type="checkbox"/> 51~60 <input type="checkbox"/> 60 以上					
3. 教育程度: <input type="checkbox"/> 國小 <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 高中/高職 <input type="checkbox"/> 大學/專科 <input type="checkbox"/> 研究所/博士					
4. 服務年資: <input type="checkbox"/> 半年內(含半年) <input type="checkbox"/> 一年內 <input type="checkbox"/> 兩年內 <input type="checkbox"/> 三年以上					
5. 過去是否從事相關產業: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否					
6. 是否同時兼任技術指導: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否					

## 附錄 2 櫃台問卷

親愛的人事同仁，您好！

感謝您能撥空參與填答問卷，這是一份探討人事人員訓練需求的學術型問卷，您的寶貴回答對於此研究調查非常重要，此問卷將做為規劃未來教育訓練的參考。這份問卷調查是匿名的，且絕對保密，您不用擔心有被公開的憂慮，懇請您的協助，在此對於您的配合致上十二萬分的謝意。

文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所 謝馥蔓敬上

中華民國 102 年 5 月 20 日

第一部分 您目前參與教育訓練的動機	非常需要	需要	普通	不需要	非常不需要
1. 為了增加薪資收入	<input type="checkbox"/>				
2. 提升工作上的專業知識	<input type="checkbox"/>				
3. 提升自己的工作技術	<input type="checkbox"/>				
4. 增加自己協調溝通的能力	<input type="checkbox"/>				
5. 為了滿足個人求知慾	<input type="checkbox"/>				
6. 拓展人際關係	<input type="checkbox"/>				
7. 因應公司要求	<input type="checkbox"/>				

請選擇您目前有興趣的訓練項目					
專業知識與技能					
1. 文書處理能力	<input type="checkbox"/>				
2. 分析規劃能力(例如:制定排班規則)	<input type="checkbox"/>				
3. 財務管理能力(例如:會計、財務報表)	<input type="checkbox"/>				
4. 電腦軟體應用能力	<input type="checkbox"/>				
5. 經絡理療業相關知識	<input type="checkbox"/>				
6. 基本行銷概念與行銷話術	<input type="checkbox"/>				
7. 產品行銷能力	<input type="checkbox"/>				
溝通協調能力					
1. 溝通協調能力(如何了解對方意思、回應與引導)	<input type="checkbox"/>				
2. 職務衝突管理技巧	<input type="checkbox"/>				
3. 顧客關係與協商	<input type="checkbox"/>				
4. 客訴處理技巧	<input type="checkbox"/>				
5. 情緒管理與壓力調適	<input type="checkbox"/>				
6. 服務品質與糾紛處理	<input type="checkbox"/>				
7. 禮儀與接待技巧	<input type="checkbox"/>				
8. 電話溝通技巧(含電話禮儀、電話接聽、電話溝通)	<input type="checkbox"/>				
語言能力					
1. 英文基礎對話能力(包含:基本溝通)	<input type="checkbox"/>				
2. 日文基本會話(例如:問候、禮貌性用語)	<input type="checkbox"/>				
3. 韓文基本會話(例如:問候、禮貌性用語)	<input type="checkbox"/>				
4. 廣東話基本會話(例如:問候、禮貌性用語)	<input type="checkbox"/>				
管理知能					
1. 服務品質管理	<input type="checkbox"/>				
2. 人員管理能力	<input type="checkbox"/>				
3. 衛生管理	<input type="checkbox"/>				
4. 人事行政管理	<input type="checkbox"/>				
身心靈成長					
1.倫理與道德	<input type="checkbox"/>				
2.職場倫理關係	<input type="checkbox"/>				
3.潛能開發與探索	<input type="checkbox"/>				
第二部分					
個人基本資料					

性別: 男 女

年齡:  20 歲(含)以下 21~30 31~40 41~50 51~60 60 以上

教育程度: 國小 國中 高中/高職 大學/專科 研究所/博士

服務年資: 半年內(含半年) 一年內 兩年內 三年以上

參考文獻

ECFA, <http://www.ecfa.org.tw/ATSImpactAssessment.aspx?pid=7&cid=26>

IMB2B, <http://www.imb2b.com/recruit/show.php?itemid=72>

Rouda R.H., Kusy J., Mitchell E., Needs assessment the first step. Technical Association of the Pulp and Paper Industry, 1995.

McGehee W., Thayer P.W., Training in business and industry. New York: Wilnal, 1961.

行政院主計總處 <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=5479&mp=1>

善水堂官方網站 <http://www.shanshuitang.com.tw/front/bin/home.phtml>

孫迺翊、張桐銳(2010)按摩業開放後管理之法制建構規劃，行政院勞委會職訓局委託研究報告

經濟部(102)兩岸洽簽服務貿易協議對我總體經濟及產業之影響評估

謝馥蔓(2012) 101 年度高屏澎東區職業訓練供需評估調查計畫-成果報告 行政院勞委會職業訓練局南區職業訓練中心委託計畫

謝馥蔓(2013) 102 年度高屏澎東區職業訓練供需評估調查計畫-成果報告 行政院勞委會職業訓練局南區職業訓練中心委託計畫