

# 探討人才培育成功因素

陳秋敏<sup>1</sup>、蘇宏文<sup>2</sup>、粘孝堉<sup>3</sup>

## 摘要

在台灣眾多服務產業中，餐旅業是勞力密集的產業，而在此產業中「人」是最重要的資產也是最關鍵的軟體。大部分的研究顯示若員工對人才培育之評價及感受程度愈高，工作滿意度隨之愈高。工作滿意與激勵兩者間之關係，不同研究所獲得的結論並不一致。多數研究認為人才培育、工作滿意度與激勵間具顯著相關，惟仍有部分研究顯示三者間並無顯著影響。本研究以台糖休憩事業部為例探討「人才培育」、「工作滿意度」及「激勵」三者間之關係。

## 壹、緒論

宥於企業能永續經營、彌久不衰並兼顧達成法定營餘等因素，台糖公司自民國 90 年後即朝多角化經營方向進行組織變革，迄今台糖公司於總管理處下已設有八大事業部、八個區處；其中休閒遊憩事業部在此變革中於民國 93 年成立迄今，創立之初納入多元性各種不同的行業別，諸如賣場、鐵道文化、休閒園區、觀光糖廠、農場、高爾夫球練習場、國際觀光飯店、休閒渡假村、出租業務……等等包羅萬象；時至今日有感於專業領域的重要性，且事業部要能轉虧為盈更有賴於競爭力的提昇。

為期組織能適應外在的環境變遷，並利用人才培育方式改變組織成員的行為，對於員工之工作心態與工作的滿意程度，本研究係採個案研究方式，探討台糖公司休閒遊憩事業部自成立以來，人才培育過程中成功與失敗之間因素之探討。

## 貳、資料分析方法

本研究以員工訪談方式進行調查。進行訪談後再加以進行資料分析，所使用的研究方法，主要有訪談法、個案研究、文獻資料分析。

## 參、個案現況（資料更新至民國 100 年）

### 一、辦理餐旅管理專業人員進修班

旅館業，旅館為提供住宿、餐飲、休閒、娛樂等功能之公共場所，臺灣目前之旅館業由交通部觀光局依據分為觀光旅館與一般旅館，觀光旅館又下分為國際觀光旅館及一般觀光旅館（交通部觀光局，2008）。台糖公司為了多角化經營，深覺員工於各領域之專業知識不足，於 87 年間以內部徵才方式招考內部員工進行專業人員培訓，計有土地開發、行銷、物流、精緻農業、餐旅管理、……等專業人員進修班。在餐旅管理部分進行了為期二年的訓練，訓練內容包含了與高雄餐旅大學合作，於校內教授了餐飲住宿方面的專業課程及技能；除此之外另至配合學校的實習課程，各同仁並分配至各飯店做實際的業務面操作，期以培養專業人才並推展公司新興事業，該批人員即為台糖公司休閒遊憩事業部儲備之專業人才。

餐旅管理專業人員進修班（以下簡稱餐旅管理班）招考了 30 名同仁，外加隨班附讀 2 名，共計 32 人訓練，時至今日，因辦理退休、資遣及死亡等因素，僅餘 27 人仍在職，相關資料如表 1

表 1 餐旅管理班同仁現況一覽表

選訓人數	專案退休	專案資遣	死亡	在職
32	2	2	1	27

資料來源：本研究自行整理

餐旅行業因經營形態與國營企業業務性質不同，諸如國定假日、例假日無法休假（因為假期是營業尖峰時間）、工作時間長、家庭因素（假日與家人不同，縮減與家人相處時間導致家人不諒解）、工作壓力大、同儕間的比較等等因素，導致在職的餐旅班同仁們碩果僅存目前仍任職休閒遊憩事業部的人數 13 人，不到仍在職人數半數，餘皆離開本行業，餐旅管理班同仁現職分佈如表 2。

表 2 餐旅管理班同仁現職分佈一覽表

餐旅管理班 仍在職人數	休閒遊憩 事業部	總公司	其他事業部	區處
27	13	6	3	5

資料來源：本研究自行整理

餐旅班招考台糖公司內部雇用人員加以培訓，並於結訓後轉為分類人員任用，隨班附讀則為派用人員身份，結訓後所有同仁均分發至土地開發各相關單位服務，經過十數年後該進修班同仁雖各自境遇不同，但已有大部份人員晉升至主管級職位，相關現職職等如表 3。

表 3 餐旅管理班同仁現職職等一覽表

分類 7 等	分類 8 等	分類 9 等	分類 10 等	分類 11 等
1	5	10	10	1

資料來源：本研究自行整理

小結：台糖公司所選訓人員雖是經歷了二年從理論上與實務上相互的學習過程，惟所學的仍僅是餐旅業中基層人員的知識與技能，要能熟能生巧且更上層樓，不外乎要能

摒除公務人員的心態，不與公司其他單位的同儕比較，拋棄朝九晚五的固定上班型態，從基層作業中找到立足之處，一步一步的往上提昇自己、訓練自己，吃苦耐勞、克服工作及家庭的壓力；能做到這些，成功才可能降臨。

## 二、台糖公司內部訓練

### （一）統籌訓練

台糖公司對於人才培育相當重視，公司內部每年均編列預算辦理員工教育訓練；於每年度末即規劃次年度之訓練課程，更於每一季開課前即先行調查各同仁欲參加的訓練做為開班的依據，做到訓練成為員工願意提昇自己的一種途徑與方法，課程內容包羅萬象，除了有一般管理技能外，尚有團隊合作、舒壓及各處室之專業知能等課程；公司100年度統籌訓練共計辦理167班次並計有6,687人次參加，如表4。

表4 統籌訓練辦理一覽表

辦理單位	訓練班次	訓練總人次數
台糖公司訓練中心	167	6,687

資料來源：台糖公司訓練中心

### （二）自辦訓練

除了統籌辦理之訓練外，台糖公司另核定自辦訓練預算供各單位自行辦理所需訓練。各單位因應不同之專業技能及需求辦理各項訓練。休憩事業部100年度自辦訓練共計舉辦了135班次；有3,647人次參與了訓練，總計訓練了16,756小時，如附表5，課程內容除了每年例行性的消防、五分車行車安全、資通安全等訓練外，各項專業技能：諸如整房的技巧、外語訓練、物業管理、節能、團隊共識、……等均包含在內。

表 5 休閒遊憩事業部 100 年度自辦訓練統計一覽表

辦理訓練部門	訓練統計	訓練班次	訓練人次數	訓練總時數
總部		20	469	3,558
台糖長榮酒店		90	2,644	9,363
尖山埤江南渡假村		25	534	3,835
合計		135	3,647	16,756

資料來源：本研究自行整理

小結：不論是公司或是事業部本身對於員工的訓練總是不餘遺力的支持，但是這些訓練對於餐旅管理人才而言仍稍嫌不足，原因不外乎，訓練中大都是以技能為首要的重點，而管理人才卻是除了這些技能外還要學習如何成為一個能獨當一面的主管；尤其是在餐旅業中要當一個領導階層的主管，更不僅要懂的客務、業務、餐飲等專業技能外，還要能協調、溝通各部門間之紛爭，而這些知識、技能無論是在統籌訓練或是自辦訓練上，都是無法獲得滿足的。

## 肆、結論與建議

### 一、結論

(一) 本研究經相關分析得到以下之結論：

- 1、人才培育對工作滿意度有顯著相關。
- 2、人才培育對激勵有顯著相關。
- 3、工作滿意度對激勵有顯著相關。

(二) 在休憩產業中尤其是飯店人才之培訓，是台糖公司休閒遊憩事業部發展過程中最為重要的，也是事業要長期發展的必要因素。惟培訓的養成非一蹴可成，成果也非短期即可顯現，因此也是造成無法受到上級長官重視的原因，然而，除

非決策高層並無再繼續發展休憩事業版圖之意願，否則，人才的培訓是刻不容緩的事情。

人員的培訓除了具備知識技能與溝通能力之外，人格特質與價值觀也相當重要。

人才培育能否成功，『人』是佔最重要的因素，因此在討論訓練的前提是要能找到『對』的人，何謂對的人？即是對休憩產業有絕對的認同且具有服務及犧牲奉獻的精神，並能排除家庭因素困擾，因為餐旅業不僅在工作時間、休假日……等均無法與其他行業一樣，自有一定的犧牲程度；當然，在找到對的人加以培訓的同時，公司也必然得要對其職涯有一定的規劃，在工作環境與激勵（即增強物）都能得到滿意的目標與期望下，愈能維持正面的工作態度。

目前休憩事業部所培養的人員大致都已達基層主管層級，為了事業能永續經營與人才不會斷層，仍應持續加強培育人員，將基層主管培養成中高階主管之外，更需進用基層人員及培育另一批基層主管，始能將休憩業務擴大，以利達到經濟規模。

## 二、對未來的建議

本研究藉由對台糖公司休閒遊憩事業部培育人才成功因素之探討，擬提出以下幾點淺見供未來繼續推動人員進用及培訓制度改革之參考：

### （一）培訓不同階層之員工

- 1、基層員工：以建教合作或公司對外招考雇用人員方式進用人員加以訓練，本階段訓練之期望為員工可勝任基層從業人員。
- 2、基層主管：以國營事業聯合招考方式引進具有餐飲業基礎人員進行基層主管訓練，本階段訓練之期望為員工可勝任部門內之基層主管，如領班、主任等。
- 3、中階主管：以既有的中、基層主管中甄選有高度意願從事本行業的員工，再加以更高階的訓練，本階段訓練之期望為員工可勝任各部門的主管，

如經理、副理等。

- 4、高階主管：於中階主管中甄選可資栽培之員工進行高階主管的訓練，本階段訓練之期望為員工可勝任單位主管或副主管之能力，如店副總經理、店總經理等。

## (二) 培訓方式及時間

- 1、基層員工：採「做中學」模式培訓，從最基礎學起，培訓時間視個人學習情形而定。
- 2、基層主管：自基層員工中甄選適合人選或選自招考有飯店經驗人才加以訓練，培訓時間視個人學習情形而定。
- 3、中階主管：自基層主管中甄選適合人選加以訓練，培訓時間視個人學習情形而定。
- 4、高階主管：自中階主管中甄選適合人選加以培訓，培訓時間採 2~3 年，由單一部門先行訓練起，每部門訓練時間原則為 1 年，以增強該部門職能與定性，再行轉至其他部門交叉訓練 (cross training)，至少需熟悉房務、客房及餐飲 3 部門。

## (三) 激勵方法

目前激勵獎金之核發係依是否達成責任中心目標為標的，應討論現行責任中心目標分配之方法是否合宜且妥適，不能依“自由心證”分配各單位之目標，而激勵獎金之核發更非僅依應達成所謂的營業收入及營業績效等有形的“數字”而已，更須加入無形的“提昇公司形象”、“員工工作之辛勞度”、“與家人團聚時間減少”……等因素。

宥於公司現行管理制度，不論是任免、遷調均有其一定的規定，然在制度一致的情形下，每位員工的工作性質、業務繁瑣度及工作量皆不相同，而職位職等編制卻依一樣的制度編列，更有甚者有需達成一定的營業額始可辦理升遷之行政命令所限制，不僅無激勵效果更有打擊士氣之嫌。

綜上，激勵員工的方法首要為應制定合理適宜的責任目標，其次需放寬事業部

的職位列等且能與區處有所差異，除了有形的獎金及升遷外，上層主管應適時給予必要的關懷及鼓勵，長官的精神加持才是安撫員工的情緒的最佳良方。

#### (四) 生涯規劃

對於員工之職位異動，除了員工個人的意願外，是否具備該職位的職能更是不容忽視的課題，除此之外更需參卓個人的向心力與企圖心；上述因素為培訓成功最主要的關鍵，而培訓後針對員工的生涯能做完整的規劃，就成為培訓是否成功的後盾。

身在公部門，制度是一切的根源，雖說非一成不變、毫無彈性可言，惟其彈性並無法與私部門相提並論，如何創造達成雙贏的制度，是需要具備高度的智慧，如何在制度的框架上提供合理的差異化對待，則是考驗人資人員的課題。

#### 參考文獻

- 1、交通部觀光局網站，<http://taiwan.net.tw/w1.aspx>。
- 2、陳秋敏（2009）。組織變革、工作滿意度、工作績效間關係之探討--以 T 公司為例。  
國立高雄大學高階經營管理碩士論文，未出版，高雄市。