

讓房務細節中的魔鬼 無所遁形

雲朗房務員職能導向培訓效益

雲朗觀光股份有限公司桃園分公司人力資源部資深經理 卞以安 口述
「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 採訪整理

旅客剛退房的桃園翰品酒店客房，散落著各種住房使用後的痕跡。推開房門，房務員郭秣晨俐落地進行清理工作，半小時內，他已更換好床單、吸完地板，將浴室打掃得連一根頭髮都找不到，玻璃上也看不見任何水漬。更難想像的是，郭秣晨去年七月才成為翰品酒店的房務員新鮮人，而他在房務工作上的細心及精確度，卻可能勝過工作十多年的前輩。

專業培訓取代師徒制

交通部觀光局統計，截至今年 1 月，全台共有 3,700 家旅館，提供超過 16 萬個房間，在政府力推觀光發展的今天，旅館的住房品質尤其重要。翰品酒店與君品、雲品、兆品及中信旅館，同屬雲朗觀光連鎖飯店系統，全館 170 間雅緻客房，就是 16 個房務員每日工作的主要戰場，也是旅客入住後，決定住房品質滿意度的關鍵場域。郭秣晨之所以能在這麼短的時間內上手，成為獨當一面的房務員，在於翰品酒店去年所推動的職能導向課程訓練。

「房務工作的好壞，取決於每個房務細節的精細度。」勞動部近年推動職能導向課程認證，卞以安經理（以下簡稱：卞經理）運用過去在職能分析課程的所學，著手導入房務員的職能及職能導向課程，讓房務員的專業能夠快速、完整地傳承給新進人員。

翰品酒店規定，一個房務員一天要負責 14 個房間，每個房間的清理時間，以續住房或一般退房來區分，約為 15-30 分鐘。過去，房務員的工作傳承及新進人員訓練，靠的是老鳥帶菜鳥的「師徒制」，新進人員在長達一個月、每天 8 小時的上班時間，必須跟著資深人員從旁學習實作，能否學得一身房務本領，相當仰賴資深人員的帶領。

在翰品酒店服務超過十年的房務組資深副理潘盈芳（以下簡稱：潘副理）指出，同樣是鋪床，過去每個房務員都有自己的習慣及標準，鋪床的平整度就會出現顯著差異，有的老鳥認為床單只要塞到床底幾公分就好，有些只將床單前側拉平，導致整張床凹凸不平。怎麼做才能把床鋪好取決於師父怎麼教。然而在這次房務員培訓結束後，同仁卻知道床單必須塞到床鋪底下 45 公分的位置，相當於手軸彎曲處的深度，因為「這樣的深度是因為睡覺時每個人習慣不一樣，旅客在翻動時，床單邊角才不會跑出來。」系統化專業培訓逆轉過往傳統師徒制。

人資與第一線實務的磨合

卜經理指出透過房務員培訓課程所對應的能力要求，讓房務員清楚規定的目的是什麼，在工作上就不會「偷吃步」。過去老鳥帶著菜鳥長達一個月的時間，卻不見得能將房務技巧訓練得全面，「如今，每個新進房務員在歷經約 2-3 週的職能導向課程訓練後，就能獨當一面。」

翰品酒店為商務型飯店，近年台灣商務型飯店競爭激烈，但房務員工作辛苦、薪水不高，卻肩負著旅客入住後的直接感受。過去只要有人願意來，飯店業都很願意教，卻因為工作繁重，未必留得住人。這是「商務酒店新進房務員專業培訓課程」導入職能的初衷。

人資部門懂訓練架構、職能模型，知道如何明列房務員的行為指標；而熟悉實務工作的房務部門，雖擁有豐富的房務專業，卻無法轉化成職能模式應用。所以房務員培訓課程規劃時，由兩者共同合作，將工作內容清楚架構出來，讓雙方專業融合成才能產出真正貼近房務員的職能。

由職能展成課程，規畫過程難免意見分歧，最大的問題在於部分房務工作拆解不易，比如客房清潔實務與設備保養，站在訓練角度是兩個單獨的工作，必須拆開來分門別類地進行培訓，但在實務上卻可以同時進行。這時，卜經理的建議是：於建立職能模型階段，盡量以實務經驗為主，盡量不改變太多現場實務原則。

建構出房務員十八般武藝

房務員進入房間後，必須先把窗簾拉開，讓陽光透進來，檢視現場有無遺留物品，接著開始清潔房內垃圾、拆掉用過的床單被套，整理過程中必須進行備品補充。浴室打掃部分，馬桶一定要水洗、淋浴間玻璃清洗乾淨並擦乾。由於房務員需要牢記的東西太多，過去訓練不到一周，耐不住的新進人員就會說「這工作可能不太適合我」，令飯店傷透腦筋。

透過職能導向培訓課程，從鋪床到浴室清潔，將每個細節系統性的整理技巧傳授給新進人員，對新進人員而言，學到更專業標準化的工作內容，並建構出房務員所需的十八般武藝，成為房務員的職能，也建立起飯店業房務員的人才規格。



將訓練系統化是職能導向課程的心法

大幅降低客訴及離職率

翰品酒店去年通過勞動部「商務酒店新進房務員專業培訓課程」職能導向課程品質認證，將房務員的人才養成，細分為客房清潔與維護、公共空間設備清潔、保養、提供適切溫馨的顧客服務、提供完整的顧客習性建立、妥善處理遺留物的處理、定期盤點備品及整理 6 大項。房務員完成 32 小時的培訓課程後，等同多了一個政府認證的職業技能，在房務工作上終生受用。

對於這門新進房務員職能導向培訓模式，潘副理給了這樣的回饋：過去房務員對於自我工作的認識僅止於清潔阿姨，做事細心、配合度高是這份工作重要的人格特質。而現在房務員在完成培訓後，才發現房務工作原來可以如此專業，職業傷害還因此大幅減少。房務工作量大，時常得搬床、翻床，手勢、姿勢不對，長期容易造成傷害，而房務員培訓則將每個工作步驟清楚表明，降低房務員職業傷害。



觀光旅館業人才招募不易，每年約存在 2,000-3,000 名人力需求。去年 3 月翰品著手規畫房務員培訓課程，8 月開始實施，房務員培訓課程通過政府認證，除了有效培養出優秀的房務員外，離職率因此大幅降低，甚至連客訴都明顯減少。

據人資部門的追蹤，過去翰品酒店 1 天約會接到 2-4 件客訴，現在則減少到 1 天不到 1 個，最常被客訴的房內頭髮問題，則在房務員改善服裝儀容，戴頭巾入房清潔後，幾乎不再接到客訴，旅客滿意度也明顯提升。