

出國報告（出國類別：考察）

106 年觀光產業關鍵人才培育計畫-高階
主管養成 旅館業團體赴國外交流參訪
報告書

服務機關：交通部觀光局西拉雅國家風景區管理處

姓名職稱：王玟傑秘書

派赴國家：日本

出國期間：106 年 10 月 20 日至 10 月 26 日

報告日期：107 年 1 月 16 日

目 錄

壹、參訪目的	-----	1
貳、行程說明	-----	2
參、參訪概要	-----	3
肆、心得與建議	-----	19

壹、參訪目的

臺灣觀光產業發展多數為中小企業，企業培育人才常因環境而有所侷限，考量**人才培育是觀光服務業發展的關鍵**，為將臺灣觀光邁向更好的未來，觀光局以人才優化為目標，提升觀光從業人員專業素質及國際交流能力，今年持續辦理「**觀光產業關鍵人才培育計畫**」，甄選出優秀的旅行業、旅館業、觀光旅館業、觀光遊樂業現職從業人員，以及相關公協會、大專院校觀光相關科系現任專任教師，進行重點培育。

本次參與之業別為「**旅館業團**」，甄選出的團員已先於國內完成結合頂尖EMBA 商管學院課程、國內外觀光領域知名教授及產業專家講授課程，讓高階主管融合國內外管理知識，逐步提升經營管理能力。此次參訪行程則為最後階段的「赴國外參訪交流」，地點為日本**東京**，參訪團邀請台南晶英飯店李總經理靖文為導師，以其觀點引導參訪，讓參訪行程能有更多知識傳承及深入觀察。行程安排則以日本國際品牌飯店及特色旅館之人資管理為主，也安排參訪機構之高階主管進行座談以深入了解經營或服務理念與作為。透過系統化的人才培育訓練，向優秀成功的企業學習，將有助於國內業界提升接待國際旅客的服務品質，及觀光產業的國際競爭力。

貳、行程說明

日程	行程	說明	住宿
10/20 (五) 第 1 天	桃園/東京(成田) CI018 14:40/18:55	出發至日本東京	東京椿山莊大飯店(Hotel Chinzanso Tokyo)
10/21 (六) 第 2 天	東京旅館參訪暨座談	下午：參訪 東京 PARK TOWER 參訪 東京櫻花塔	品川王子飯店 (Shinagawa Prince Hotel)
10/22 (日) 第 3 天	東京旅館參訪暨座談	上午：參訪 The Capital Hotel 下午：參訪 涉谷 Excel 東急 參訪 東京 目黑雅敘園	東京雅敘園 (Hotel Gajoen Tokyo)
10/23 (一) 第 4 天	東京旅館參訪暨座談	上午：Japan Hotel School 座談 日本ホテルスクール 副校長 武内 悟氏 下午：參訪 東京千禧三井花園飯店	東京雅敘園 (Hotel Gajoen Tokyo)
10/24 (二) 第 5 天	箱根旅館參訪暨座談	上午：東京→箱根 下午：參訪 箱根小涌園天悠	箱根王子大飯店(The Prince Hakone Lake Ashi Hakone)
10/25 (三) 第 6 天	箱根旅館參訪暨座談	上午：參訪 蘆之湖畔蛸川溫泉龍宮殿(Ryuguden) 參訪 箱根王子大飯店 下午：箱根→東京 參訪 東京車站大飯店	品川王子飯店 (Shinagawa Prince Hotel)
10/26 (四) 第 7 天	東京(成田)/桃園 CI101 14:30/17:15	搭乘客機飛返桃園國際機場	

叁、參訪概要

本次參與行程共 7 天，參訪日本東京及箱根二地 10 處國際品牌飯店及特色旅館，亦參與 Japan Hotel School 座談與交流，以了解日本旅館業經營服務理念與人力培育作為。

(一) 東京王子大飯店(The Prince Hotel Tokyo) (王子飯店系列)

1. 時間：106 年 10 月 21 日 (六) 下午 14:00- 16:00

2. 參訪記要：

- (1) 王子大飯店為日本西武集團旗下公司經營的飯店集團，遍布全日本及美國夏威夷。該飯店以日本風情為基調，與日本庭園景色相映成趣，並以東京鐵塔為賣點，在房間內就可以欣賞東京鐵塔，大廳空間氛圍及客房色調設計與東京鐵塔相呼應，灰紅白色相間。
- (2) 東京王子飯店開業至今約 53 年左右，適逢整修年限，配合 2020 年夏季奧林匹克運動會為主辦國家，進行飯店整體改裝，施工停止營業期間：2016 年 4 月 1 日 ~ 2017 年 3 月 31 日。停業期間東京王子飯店員工轉派其他王子系列飯店，並於今年 2017 年度 4 月份重新開幕。
- (3) 飯店交通位置相當的便利，離 JR 品川站徒步 5 分鐘左右，去成田機場、羽田機場搭 NEX、電車都相當方便，也有利木津巴士直達。
- (4) 全館共有 462 間客房，平均房價為 15,000 日圓。

3. 參訪照片：



交流分享



房間內就可以欣賞東京鐵塔



交流分享



房間內部

(二) 東京花園塔王子大飯店 (The Prince Park Tower Tokyo)

1. 時間：106 年 10 月 21 日（六）下午 16：00- 18:00

2. 參訪記要：

- (1) 位於東京都港區的「東京花園塔王子大飯店(The Prince Park Tower)」2005 年才開幕，是日本王子系列飯店中最年輕的飯店，由西武集團旗下直接經營事業。飯店本身建築顛覆一般建築格局，採三角形外觀，設計出這獨特之建築師是 1987 年第 9 屆普利茲克獎得主日本建築師-丹下健三。
- (2) 與其他王子系列飯店比較，其設計較有現代感，員工整體感覺較年輕化。參訪時觀察同仁的服務接待情形，幾乎是一對一應對客人，check in 後再帶旅客至 100 公尺外電梯搭乘。
- (3) 設備部分，電梯內設有促銷電子看板，但於電梯接近旅客所在樓層時，促銷螢幕會轉成樓層號碼，以利客人辨識；房務備品室內有電子螢幕可顯示房況 (dirty, vacant, clean) 有利於房務員與樓層領班立即查詢房況。
- (4) 飯店部分設施經營（如餐廳）採外包方式辦理，女性從業比例較高，房價呈現 M 型化設計。平均住房率可達 80%，3~5 月則是 100%。

3. 參訪照片



(三) The Capitol Hotel 東急

1.時間：106 年 10 月 22 日（日）上午 10:00 - 12:00

2.參訪記要：

- (1)飯店原址於 1963 年開設東京希爾頓(HILTON)飯店，為東京第一家外資系飯店。後於 1984 年更名「Capitol 東急 Hotel」，營業至 2006 年因建築老朽而歇業改裝，2010 年再易名「The Capitol Hotel 東急」，以豪華型飯店型態再度啟業。
- (2)人力運用：飯店位於日本國會所在的永田町，因此有不少與國會相關的使用者。員工共 350 名(女性 200+男性 150)，客源 90%為 FIT，房間數共 251 間，考量來客都較注意隱私，故房務人員為正職搭配外包；而宴會服務人員，洗衣，House keeping 皆為外包人力(子公司)，台灣旅客佔飯店來客 1.3%。
- (3)宴會廳：是此次參訪飯店主要的營運項目，而 Capitol 在空間功能設計較其他家較為彈性，拆裝門板的設計可以增加宴會廳的活用度，大小活動都可以包辦，包括新車發表會舉辦都沒問題。
- (4)房務設備：客房門牌的設計比較立體感且具設計；客房廊道的設計則有考量隱私，在五公尺內不易辨住客的樣貌；另較特別的部分是浴室的選材，以磁磚仿木紋設計非實木，建材考量具防滑效果，及珪藻土的材質，具吸水性，用了很多日本先進的設計，兼具美感和功能，也可省去了踏墊的需求。和室木條的三道遮光設計，可以讓歐美客達到適度的休息，貼心的細節設計非常周到。
- (5)美學設計：飯店燈光設計兼顧氣氛營造與隱私權考量；大廳的裝置藝術性與著名藝術家合作，以竹為元素，並定期換展，用心程度值很學展。
- (6)科技應用：Capitol 在房間設備已運用較新科技，如：浴室的隱藏式電視設計及可用 iPhone 連結至浴室喇叭播放。

(7)環保菁幣 Green Coin：這是一個很有意義的活動，東急飯店目前實施環境保護活動「環保菁幣」制度，希望藉由減少飯店內拋棄式牙刷、刮鬍刀等客房備品的使用量，達到減輕地球環境負擔的目的。依照顧客所交還的菁幣數捐出對等的援助金，支援國際公益財團法人 OISCA 所推行的「兒童之森計畫」，以及日本國內的「造林活動」。

3.參訪照片：

(四)
涉谷
Excel
1東
急

(Exc
el
Hote
l
Toky
o)



燈光營造



三道遮光設計



花藝美學



科技應用



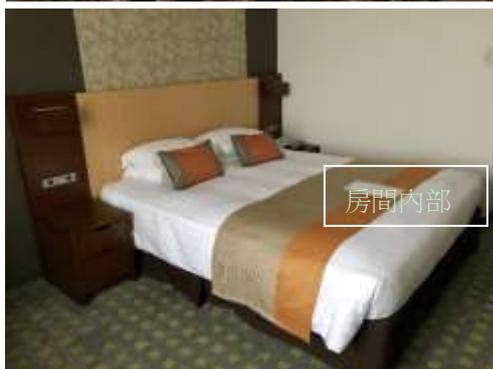
環保菁幣

1.時間：106 年 10 月 22 日(日) 下午 12:00- 14:00

2. 參訪記要：

- (1) Excel 位於位於澀谷車站樓上，是日本流行情報發信地，可以從上往下眺望美景的飯店。現代風格的客房可以徹底放鬆，飯店內有許多便利性設施（各類投幣式機器），除有美饌，交通也非常便利。集團獲利最佳 GOP: 40%，年平均住房率達 95%，以 FIT 客源為主，正式員工有 100 人，營收比：餐飲 30% 客房 70%
- (2) 有專為女性設計的 **Ladies Floor**，備有基礎化妝品與 Steamer Nanoe Care、LED 燈梳妝台等讓女性感到開心的豐富備品。以粉紅色與花朵設計為基調的浪漫客房。然經過市場檢驗後，女性樓層效益不佳，目前已從原本 2 層樓，減少為 1 層樓。
- (3) 品牌定位及營收配比很精準掌握，雖無豪華設計，另利用大量自助式機器節省人力，擁有令人羨慕的高住房率及獲利率，清楚市場定位，優勢和弱勢再提出完整戰略規劃，確實可讓臺灣飯店借鏡。

3. 參訪照片：



(五) 東京 目黑雅敘園

1.時間：106 年 10 月 22 日（日）下午 14:00 - 22:00

2.參訪記要：

(1)雅敘園的意思是指優雅有品味的人來度過一天，是一處集住宿、娛樂、婚宴為一體的日本傳統高級飯店，開業至今已有 80 多年，飯店有被稱為「昭和龍宮城」的精美美術品，是日本最早的綜合結婚典禮場地，任何地方都可以看到精美手工藝品和浮雕刻。飯店內有一座東京都指定的有形文化財—『百段樓梯』，是該園建於 1935 年以來目前唯一僅存的木造建築。目前員工正職 300 人，臨時工 200 人，客房數 47 間，造價共計 860 億日圓。

(2)文化保存：雅敘園的百段階梯宴會廳已列為古蹟，故非常重視消防設備，以空調來調節空間的溫溼度，並聘有專業修復師不定期保養，每日例行檢查有發現損害就即刻進行修復作業，其對文化資產的維護不遺餘力。

(3)貼心與用心：

A.百段樓梯上共有 7 個宴會廳，其設計是每到一廳會有一平台，非一直線到底，主要是為預防婚宴賓客在宴席間飲酒，離席時避免滑跌直線下滑造成嚴重傷害，是一個貼心的安全機制。

B.客房內鮮花用心的每天更換；浴室地板全室都有防滑處理；房內提供之杯子很用心的結合了日本珍傳藝術—薩摩切子玻璃杯；餐廳陶土杯每個都有不同造型，且以說明牌呈現杯子出處，非常獨特，且專屬感。

C.接待櫃檯之電腦螢幕置於桌下，有防窺玻璃，防止個資外洩，用心處理每個細節。

(4)整體氛圍

A.員工訓練著重「幸福感」，在接待顧客的同時員工都充滿微笑，讓

環境充滿幸福感，也讓顧客帶著幸福感感染週圍的人。

B.飯店設計猶如博物館（含內部的屋中屋、廁所、走道....），將 80 多年來的文化記憶巧妙融入新建築中，保留歷史的美好，也創造飯店新的溫度，值得台灣老舊飯店翻修參考。

3. 參訪照片：

(六)
Japan
Hotel
School
座談



交流分享



猶如博物館的走道



廁所也很有歷史感



百段樓梯



讓人有專屬感的陶土杯



薩摩切子

年 10 月 23 日 (一) 上午 09:00-12:00

2. 參訪記要：

(1)1964 年東京奧運後，日本了解觀光的重要性，觀光相關機構孕育而生，

當時日本西武鐵道公司，因有充沛資金及土地發展觀光，旗下王子飯店需才孔急，故於 1971 年成立 Japan Hotel School 前身。

(2)至 2017 年 4 月 1 日資料載明，目前學校有 906 名學生，正職員工 50 名、講師 70 名，畢業人數達 12,266 名。教學領域包括住宿類、飲料類、調理類、管理類及營業類等。

(3)較為特別的部分是該校學生在日本修滿 2 年畢業後，可進國外合作學校銜接 3 年級的課程，目前已有美國、瑞士、荷蘭、澳洲、菲律賓... 學校簽約配合。另臺灣也有 86 名學生畢業於該校，目前也已服於日本各大飯店，但該校與臺灣學術界尚未建立資源共享管道。

(4)日本就飯店領域已指出，未來發展趨勢為大數據、AI、機器人及 Smartphone 的應用，這也是我國應急起直追的關鍵領域。

3. 參訪照片：



(七)東京千禧三井花園飯店

1.時間：106 年 10 月 23 日（一）下午 13:00 - 17:00

2.參訪記要：

(1)東京千禧三井花園是國際千禧集團與日本三井集團結盟合作，2014 年 12 月份開幕，共 329 間房，只有一家餐廳，為四顆星飯店。員工人數共 27 人(11 正式員工、16 契約員工)，外包清潔人員 100 人。住房率：80~90%，20%本國人（日本）、80%外國人。

(2)設計師以燈光配合地毯來表現使其活潑。利用磁吸牌取代吊牌將房務整理情形告知相關人員。

(3)公司有對員工有 2 種榮耀激勵制度，當天接待之人員，即有這二種標制。

A. BS：Best Staff(為集團內部評選年度最佳員工。

B. CAP：Omotenashi 代表著日本人的款待哲學。Omote 指的是面對公眾時的面貌，而 nashi 則是毫無保留的意思。結合一起，這個詞指的是從心出發的服務態度：誠實、不隱藏，不假裝。

3.參訪照片：



(八)箱根小涌園天悠 (Hakone Kowakien Tenyu)

1.時間：106 年 10 月 24 日 (二) 下午 14:00 - 17:00

2.參訪記要：

- (1)於 2017 年 4 月開業，天悠屬於藤田觀光集團旗下最新之高級度假溫泉飯店，每間客房皆有露天澡缸，是以日本六古窯之一的信樂燒陶器製成，可眺望箱根大崙山的美景。館內有浮雲之湯、車澤之湯兩座大眾湯，交替供住宿客人使用。
- (2)9 層樓建築提供 150 間客房，所有房間都附有露天溫泉。較特別的是有 6 間特別房，客人於住宿期間享有一名專屬”女將”服務。女將訓練是先從飯店內選出優良員工，再接受為期一年的訓練。
- (3)整修完成重新開幕年平均住房率為 80%，以接待 FIT 為主(其中以度蜜月夫妻居多)，住客 80%為日本本國客。
- (4)房間內建空氣清淨功能和一般外置型的空氣清淨機不同，不會直接看到機器破壞房間的美感，臺灣飯店一般都不會裝設空氣清淨機，對於異味和菸味的問題，值得參考。

3.參訪照片：



(九) 蘆之湖畔蛸川溫泉龍宮殿(Ryuguden)

1.時間：106 年 10 月 25 日（三）上午 9:00 - 10:00

2.參訪記要：

(1)龍宮殿位於箱根蘆之湖畔，是一個擁有 70 多年歷史的日式旅館，曾接待過現今天皇及前首相，2014 年重新裝修，2017 年 7 月註冊為有形文化財產。然因有形文化財維護不易，且無法增加現代化設備（如電梯），飯店藉由此種特殊意義吸引國內外遊客蒞臨，用以區別與其他旅館的特殊性。

(2)「殷勤款待」特色：服務人員細心度及靈敏度高，服務人員在遊客不經意經過尚未入門就提供殷勤款待，為沒有消費的客人解說旅館特色與服務，進而增加收益。

(3)貼心設計：

A.如男女湯屋用的色調不同，女湯燈光設計較柔和，泡湯區女生整容時間需較長時間，貼心提供舒適位置坐，而男湯則考量男士整容習慣多為站立，因此設置鏡面時考慮站立時高度。

B.考量不同國籍旅客之舒適度，餐廳用餐設計維持日式風格榻榻米為主及和式隔屏為主，但增加桌子和椅子方便年齡層較長或行動不便乘坐輪椅的客人用餐。

(4)人力靈活運用：員工因應集團營業需求，於季節時令不同時期，調派至集團旗下各飯店工作。因集團有一定訓練模式，藉由調派達到 **Cross Training** 的目的。日本大集團的做法，對臺灣飯店集團著實可做為借鏡。

3.參訪照片：



(十) 箱根王子大飯店

1.時間：106 年 10 月 25 日（三）上午 10:00 - 11:30

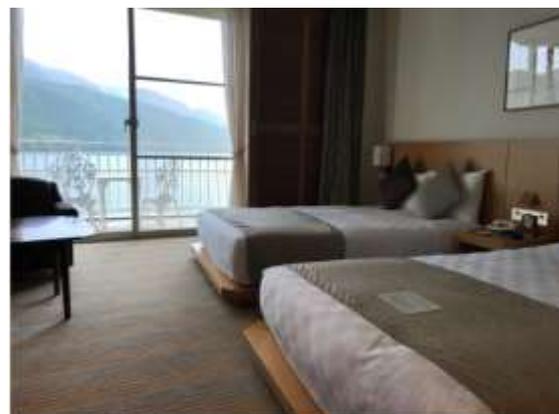
2.參訪記要：

(1)飯店坐落在蘆之湖畔，設有俯瞰湖泊的溫泉浴池、網球場和享有富士山的花園。

(2)電梯位置設計不好、空間太小，因飯店客群中 60%為團客，造成動線分流不佳。

(3)渡假旅館為定點式旅遊，除泡湯外宜結合當地資源發展旅遊產品供客人選擇，如 8 月煙火節可發展套票。

3.參訪照片：



(十一)東京車站大飯店(Tokyo Station Hotel)

1.時間：106 年 10 月 25 日（三）下午 14:00 - 17:00

2.參訪記要：

(1)東京車站大飯店位於東京車站（丸之內側之站房）內。壯麗外觀與超過 100 年的歷史，被日本政府列為國家重要文化財產。飯店由東日本鐵道 JR 集團經營，客房數 150 室，宴會廳 3 個，另也有餐飲設施、酒吧、酒廊、咖啡館等。

(2)客群：主要為散客、家庭客源，不接團體。因外觀與臺灣總統府設計類似，並且東京車站及新竹車站締結為姐妹車站，所以許多台灣人會慕名前往，全年度高達 90% 以上之住房，幾乎都是旺季。

(3)文化保存：

A.東京鐵塔高 333 公尺，飯店走廊長 335 公尺，長廊上有 100 多幅歷史圖畫，接待人員帶客人進房時會邊走邊介紹，另每幅畫上有 QR Code 方便客人以數位化方式了解飯店文化歷史背景。

B.因飯店是由老舊建築改造，歷史元素也巧妙融入設計中，如餐廳當初為車站閣樓閒置空間，因戰爭被摧毀，僅保留當初車站僅存的紅磚灰土牆面，重新翻修改建就融入餐廳中央設計。

C.東京車站圓頂牆上的雕像以 12 生肖呈現，但只有八角設計少了正東、西、南、北的生肖鼠、兔、馬、雞。而垂直牆面有以江戶時代武士刀的樣式做裝飾，一再顯示出當初設計的巧思。飯店人員就如同一位專業解說員，讓客人充分將其車站飯店的歷史與特色融入入住經驗中。

(3)貼心設計與服務：

A.因飯店呈長條型，走廊偏長，兩邊長廊燈色有一盞不一樣的地方即是搭電梯之處，此與空間美學設計很有關係。

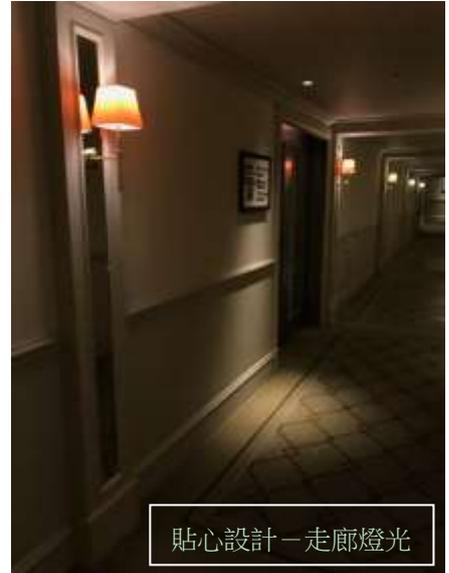
B.飯店有一項非常特別 Porter Service，飯店會安排服務人員在客人搭

乘的火車月台接送客人，讓客人有賓至如歸的感覺。

3. 參訪照片：



交流分享



貼心設計—走廊燈光



文化保存—紅磚灰土牆面



文化保存—車站圓頂

肆、心得與建議

一、心得

(一)成果豐碩：觀光產業關鍵人才培育計畫除本次參與最後一階段之「國外標竿觀光產業參訪－國外知名品牌機構學習交流」行程外，前置訓練尚包括「國內三大頂尖 EMBA 商管學院－管理核心課程」及「國內外觀光學術機構－人資管理及產學合作」講授，從交流、深化到活化的完整訓練。此次整體訓練課程由經驗豐富的全國商業總會進行細膩規劃，國外標竿觀光產業參訪部分也結合國內優質僑興旅行社，參訪了日本商務型飯店（如東急澀谷 Excel 飯店、東京車站大飯店…）及度假型飯店（如椿山莊、目黑雅敘嘉園、天悠…），在日式設計、歷史結合，貼心服務、科技應用及經營管理作為等面向的學習交流，成果已提升國內產界的國際視野，對臺灣永續觀光發展具有正面綜效。本案應持續辦理，以擴大學習與交流效果，並鼓勵產業人才跨業別訓練，讓更多觀光業者參與，共同提升觀光產業競爭力。

(二)發展趨勢：本次參訪過程中，看到日本諸多管理作為，深感若干年後的臺灣，就飯店產業發展將會有以下發展趨勢：

- 1.發展朝 M 型化：**如同日本飯店演化，超高級國際飯店和重客房輕餐飲的預算飯店將成主流，中間沒有特色的飯店將會淘汰，因此經營者對產品定位需更加著墨。
- 2.產品朝特色化：**如主題化飯店（女子專門住宿飯店、結婚專門飯店…）；時尚風（越來越多飯店裝潢和設計走摩登時尚路線）；複合式大樓飯店（如 1 樓是咖啡廳，2 樓為商城及禮品販賣，樓上為飯店、B1 是地鐵等）等產品已成主流，未來我國也應提出具差異化及多元化的特色產品，才可吸引旅客體驗不一樣的臺灣。
- 3.人力朝精簡化：**日本飯店集團在相關專業需求上，有許多關係企業共同協助（如飯店的 House Keeping 均以外包方式處理），朝專業細分工，

節省經營成本；另利用大量機器（製冰機和各式各樣自動販賣機）以節省人力；最後，部分飯店已結合人工智慧及機器人，打造更有效率的飯店。

二、建議：此部分非只針對飯店業，國家風景區亦可參考，尤其以觀光局 2020 年台日雙方達成互訪 700 萬人次的目標為前提，日本經驗值得學習，故提出以下建議：

(一)自我品質提升

- 1.環境美學的提升：**日本飯店對燈光設計、花藝擺設、空間美學的營造、結合最在地最傳統文化藝品，乃至氣「味」的營造，均與空間相互呼應，適地適時，穠纖合度。故美學的鑑賞力應是觀光夥伴應要強化的能力，並可與我國通用設計融合，相輔相成，達到風景區美學的提升。
- 2.新科技之應用：**日本教育機構指出，大數據、AI 人工智慧、機器人及 Smartphone 應用等為未來發展重點，我國亦應急起直追，將分析及管理工具結合大數據與 AI 人工智慧，將場域管理（如遊客中心接待）運用機器人，將便民服務結合 Smartphone 應用，打造我國的智慧觀光。
- 3.落實 6S 管理：**交通部觀光局周永暉局長將已將日本產業 6S 管理《整理(Seiri)、整頓(Seiton)、清掃(Seiso)、清潔(Seitketsu)、安全(Safety)、素養(Shitsuke)》應用於觀光經營思維上。以日本飯店來看，其房務管理（含整理、整頓、清掃、清潔）具整套細膩且貼心的流程，另外對員工的訓練會以幸福感、榮譽感等較具素養或自我實現層面，成功打造一個安全及安心的觀光場域。其思維應用在觀光經管上亦可達到綜效。

(二)加強跨域合作

- 1.教育資源的合作：Japan Hotel School 副校長武內 悟 (Satoru Takeuchi) 指出，日本學生修滿 2 年畢業後，可與美國、瑞士、荷蘭、澳洲、菲律賓...學校進行國外合作，銜接 3 年級課程，且九州、長崎、福岡等地對我國學生之實習有其需求，但目前與我國尚無管道進行交流計畫之推動，建議此部分可與教育部或觀光相關學校合作，進行實習人才交換學生及日本高校生相互合作及交流事宜。
- 2.環保菁幣 Green Coin 之加值應用：日本飯店推動「環保菁幣」制度，係希望藉由減少飯店內備品的使用量，達到減輕地球環境負擔的目的。此部分在風管處之應用，可以結合飯店業者、民宿業者或觀光產業聯盟，以環保菁幣的概念，針對公益性團體、婦幼團體或偏鄉地區等，進行實質協助，讓遊客來臺旅遊除可體驗臺灣之美，也可以具體實現對在地之愛，讓旅遊更有溫度。

- 完 -