

出國報告（出國類別：考察）

「107年觀光產業關鍵人才培育計畫—  
高階主管養成」旅館業及觀光旅館業團  
國外參訪

服務機關：交通部觀光局  
姓名職稱：江志端 副組長

派赴國家/地區：日本  
出國期間：107年10月7日至10月15日  
報告日期：108年1月4日

## 摘要

觀光產業人才之養成，攸關服務品質及永續發展，故交通部觀光局於 104 年至 107 年推動「觀光產業關鍵人才培育計畫」，以人才優化為目標，培訓產業中高階主管。透過系統化發展性的人才培育訓練，提升觀光產業人才素質，強化產業接待國際旅客的服務品質及國際競爭力。在高階主管培育部分，係甄選旅行業、旅宿業及觀光遊樂業之優秀觀光從業主管及觀光相關科系現任專任教師，於國內完成訓練課程後，赴國外參訪交流及實地觀摩訓練，是觀光局培育人才的重點政策。

本年度旅館業及觀光旅館業國外考察部分，係赴日本關西地區參訪國際品牌酒店及當地特色旅館之經營績效及服務管理；出國培訓期間為 107 年 10 月 7 日至 15 日，全程透過密集拜會各旅館業者，實地考察設施、面對面交流經營實務及每日行程結束之夜間分組討論，團員皆獲益良多，主要的參訪心得及建議如下：

- 一、「觀光產業關鍵人才培育計畫」之效益良好，建請持續辦擴大辦理。
- 二、國外參訪行程之優化。
- 三、日本旅館業之優質服務及人力政策，值得借鏡。
- 四、發揮我方優勢，強化雙方交流。

# 目 次

壹、前言(目的、考察團行程概要)----- 第 3 頁

貳、考察活動過程----- 第 6 頁

參、綜合心得與建議事項----- 第 11 頁

## 壹、前言

### 一、目的

交通部觀光局為加強觀光從業人員專業素質及國際交流能力，從 104 年至 107 年，分年執行「觀光大國行動方案」之「觀光產業關鍵人才培育計畫」，以提升我國接待外國旅客服務品質及觀光產業之國際競爭力。在旅宿業高階主管養成部分，係甄選優秀觀光從業人員及觀光相關科系現任專任教師，於國內完成訓練課程後，組團分赴國外知名學校、飯店、訓練機構參訪交流及實地觀摩訓練，提升觀光產業整體競爭力。今年課程以「財務管理－企業營收與績效管理」為培訓主軸，由國內外觀光領域的產學專家進行授課，以實務應用為導向，厚實主管人才管理職能及管理實務。本計畫先在臺灣由國內頂尖 EMBA 商管學院師資進行紮實的管理核心課程 5 天，全體學員共同學習策略管理、行銷管理、領導統御、電子商務、觀光政策、商業模式創新，更有觀光局與業者交流最新觀光政策及經營趨勢之探討；完成管理核心課程後，再依業別分班進行主題模組課程 4 天，課程主要有：財務管理－企業營收與績效管理(公司財務/營運報表分析、預算編列及成本控制、商品價格策略、內稽內控、營收/收益管理等)等內容，由國內外觀光領域知名教授及產業專家講授課程，讓受訓學員瞭解相關知識，作為出國學習的基礎知能。

在完成國內訓練課程後，再依業別安排受訓學員赴國外參訪機構交流學習，並邀請資深產學專家擔任隨團導師，主要目的在於參訪過程中，引導學員學習方向及重點，剖析實務及深入觀察，並與國內課程相互融和、內化及驗證。本次旅館業團係赴任本關西地區參訪研習，計參觀各類型旅館 18 家，並由 Japan Hotel School 以「旅館收益管理及人才戰略」為主題，舉辦專題課程及座談。

### 二、考察團行程概要

#### (一) 考察團成員

交通部觀光局 江志端副組長 導師團長：台南晶英酒店 李靖文總經理

組別	No.	單位名稱	姓名 / 職稱
	1	台北西門町/松山意舍酒店	袁敦佩 酒店經理

第一組	2	台北六福萬怡酒店	蕭欣平	餐飲部 協理
	3	高雄福華大飯店	陳俊成	客房業務 經理
	4	福容大飯店股份有限公司	籃思莓	電子商務 經理
	5	台北 W 飯店	黃玉英	財務總監
	6	台灣首府大學 餐旅管理學系	楊山明	助理教授
第二組	1	翰品酒店 高雄	陳志豪	客務資深副理
	2	高雄君鴻國際酒店	李芳儀	客務部 經理
	3	宜泰大飯店	黃俊奇	總經理
	4	劍湖山王子大飯店	鄭玉枝	執行副總經理
	5	蘭城晶英酒店	張慧玲	客房收益管理部 及客服經理
	6	國立屏東大學 休閒事業管理學系	林劉淑娟	副教授
第三組	1	太魯閣晶英酒店	張淑珍	客務部經理
	2	翰品酒店 花蓮	李台亮	業務部兼客房部 經理
	3	密都飯店	晏瑀婕	資深經理
	4	新竹豐邑喜來登大飯店	黃士馨	人力資源部資深 經理
	5	國賓大飯店	唐竹君	資深經理
	6	國立金門大學 觀光管理學系	蔡宗憲	副教授
第四組	1	花蓮遠雄悅來大飯店	劉惠美	總經理
	2	圓山大飯店	潘孝軒	前檯組長
	3	蜜月四季餐旅購有限公司	楊凱宇	特助
	4	台北六福萬怡酒店	童婉寧	餐旅行銷部經理
	5	富信大飯店	柯雅雯	經理
	6	蘭城晶英酒店	陳詩綺	客務經理
第五組	1	澎湖福朋喜來登酒店	韓邦瑛	副總經理
	2	台北威斯汀六福皇宮	蔡汶靜	餐廳經理
	3	礁溪老爺酒店	蔡美娟	客房部 經理

	4	圓山大飯店	陳澄琦	綜合業務部經理
	5	新竹豐邑喜來登大飯店	劉佳雯	營收經理
	6	雲品國際酒店	曾景宏	總管理處 處長

## (二)行程概要

日期	預定行程
10/7 (日) 第 01 天	✈ 桃園 / 大阪(關西)
行程	本日出發至日本大阪
10/8 (一) 第 02 天	旅館參訪、日本酒店學校座談
參訪行程	上午：大阪關西日航 下午：Japan Hotel School 座談：旅館收益管理 地點：神戶美利堅公園東方大酒店(Kobe Meriken Park Oriental Hotel)
10/9 (二) 第 03 天	旅館參訪、日本酒店學校座談
參訪行程	上午：大阪新大谷 下午：Japan Hotel School 座談：旅館收益管理及人才戰略 地點：神戶美利堅公園東方大酒店(Kobe Meriken Park Oriental Hotel)
10/10 (三) 第 04 天	大阪旅館參訪暨座談
參訪行程	大阪帝國飯店、大阪格蘭比亞大酒店 GRANVIA OSAKA、大阪比僂奇酒店 HOTEL VISCHIO OSAKA
10/11 (四) 第 05 天	大阪/京都、京都旅館參訪暨座談
參訪行程	上午：大阪麗家皇家、大阪威斯汀 WESTIN OSAKA 大阪/京都 下午：京都瑞鳳閣 HATOYA ZUIHOKAKU
10/12 (五) 第 06 天	京都旅館參訪暨座談
參訪行程	京都王子 PRINCE KYOTO、京都皇家 ROYAL 三條 THE ROYAL PARK 京都皇家 ROYAL 四條 THE ROYAL PARK
10/13 (六) 第 07 天	京都及大津旅館參訪暨座談
參訪行程	京都日航公主、京都 Granvia、雄琴溫泉 琵琶湖綠水亭、琵琶湖大津王子飯店
10/14 (日) 第 08 天	奈良及大阪旅館參訪暨座談
參訪行程	奈良廣場 PIAZZA NARA、奈良飯店「關西的迎賓館」
10/15 (一) 第 09 天	✈ 大阪 (關西) / 桃園 JL815 19:35 / 21:35
行程	上午：大阪比僂奇尼崎 搭乘客機飛返桃園國際機場，抵達溫暖的家。

## 貳、考察活動過程

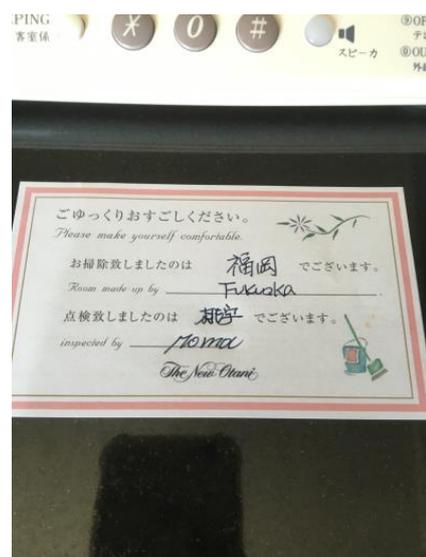
本次參訪事先聯繫關西地區優質旅館，範圍涵蓋大阪、京都、神戶、奈良、大津等地區，包括機場過境旅館、溫泉、湖邊度假型、精緻商務、或具有地理位置特色、交通優勢或擁有歷史古蹟等各類型旅館。考察過程須事前準備參訪旅館之相關基本資訊，及預擬提問交流課題；再藉由透過酒店安排專人實地參訪及解說飯店設施及服務，並接受問題提問及解答；完成每一參訪飯店，事後均透過小組討論及導師指導，充分討論飯店軟硬體服務優缺點。本項作法可藉由實地參訪交流，可了解我方旅宿既有優勢及不足之處，最終歸納出可供我方借鏡參採之作法，可提供我方旅宿業精進服務品質，提升競爭力。相關考察過程概述如下：

- 一、大阪關西日航酒店 (**Hotel Nikko Kansai Airport**)：位於「關西國際機場」，總房數 576 間，員工人數大約 250 人，服務客層明確，具備完善餐飲及優質住宿設施，滿足出入境旅客服務需求。同時藉由機場門戶優勢，開發會議商務客源，也提供「兒童友善環境」吸引親子旅客。在飯店市場人力短缺的情況之下，服務清潔基層人力採外包方式因應，此為日本高齡化現況，旅宿業共同採取模式。本飯店不僅客房部門，甚至工程部門也外包，大型飯店以此方式運作，確實可解決人員不足之現況。大阪關西日航酒店大廳提供行李磅秤服務，飯店 Check in 櫃檯將旅客分級，頭等艙、商務艙、行政客房之旅客為一個櫃檯（紅色、藍色），經濟艙及一般房客為另一個櫃檯（綠色），為其服務特色。



- 二、大阪新大谷：位於大阪古城（Osaka Castle）前方，由新大谷公司直接運營。酒店於 1986 年 7 月開幕，共有 18 層樓，540 間客房、14 間餐廳及 1 間麵包蛋糕店。客房共區分高級單人間、高級雙人間、高級雙床間、高級三人間、四人家庭房、豪華單人間、豪華雙人間、豪華雙床間、小型套房、豪華小型套房、日式套房、家庭套房、角落套房、高級套房等 14 種房型。該酒店的房務採外包辦理。但要求外包公司清潔人員工作內容有明確分工，清洗衛浴、清洗杯子、客房整理均由專

人負責，目的是提高清潔度及專業度，區隔清洗衛浴間及杯子的做法，凸顯品質要求及尊重房客。本飯店房務清潔及多元房型，為其多元細緻服務表現。



三、大阪帝國飯店：於 1996 年 3 月 15 日的帝國飯店大阪位處大阪市中心，坐落在擁有迷人櫻花景致的大川河邊，提供風格典雅的客房、健身中心和多樣精緻的餐飲選擇。飯店內的香精氣氛設計，會隨著季節做改變，春夏為櫻花、冬為柑橘，香味氣氛於入口處發放，旅客一進飯店便可感受到優雅清新花香。公共區域的花藝裝飾，特地避免選用會引起花粉症的花種，房務工作與多家飯店一樣，使用外包人力，但該飯店選擇使用 2 家派遣公司做良性競爭，確保成效及品質。本飯店史努比主題房，住房率為 50%，至今已 15 年，也有周邊商品販售，也是該飯店的特色之一。



四、京都皇家三條 (THE ROYAL PARK KYOTO SANJO)：於市內中心部的河原町三條，位於風景優美的京都中心部地區，從市營地鐵東西線「京都市役所前」站，只需步行 3 分鐘交通極為方便，美麗石鋪路的先斗町和花街祇園，也在步行範圍以內，是享受觀光，購物，文化的絕佳選擇。房務工作外包給專業的清潔公司打掃，但飯店在外包公司完成清掃後，館內員工亦會再針對客房做查房作業，嚴格客房

整潔把關，嚴謹的工作態度確保住房品質。館內自動快速進退房櫃員機，除入住需登記房客資料以外，領取房卡及退房皆可於此機器完成作業。特殊客房結合鈦鍍金屬的特性，含有健康理療鈦鍍金屬成分的室內床框及隔板屏風，強調健康、消除疲勞的功能，深受旅客喜愛。



五、京都瑞鳳閣 HATOYA ZUIHOKAKU：京都站前唯一擁有天然溫泉的日本的傳統旅館，整體內部觀感整潔及現代化，門口傳統服飾 doorman 迎賓接待令人印象深刻。旅館客房內多有榻榻米及和式鋪床，日式風格強烈，溫泉旅館泡湯的設備一應俱全，溫泉溫度維持在 40 度，浴場分別有男湯及女湯，女湯備品特別細心準備多樣美容保養品。湯池採石造及木造兩種不同環境，會分時段輪流互換男湯及女湯場地，讓客戶體驗不同的泡湯環境。房門磁鐵牌的特殊貼心設計，方便旅客留言或標示。鄰近京都的著名景點「清水寺」，每年都會有該寺住持的墨寶掛在大廳，充分結合當地景點及特色。



六、京都王子 PRINCE KYOTO：本旅館於 1989 年開幕，位處琵琶湖西岸的大津市，客房總數為 540 間，為滋賀縣內最高的建築物。飯店外觀呈半圓形，所有客房都是湖面景觀設計，能一覽琵琶湖優美景色。飯店頂樓空中酒廊氣氛及視野絕佳。另外早餐有分成日式及西式，分處不同樓層，用餐時均可欣賞湖面風光。因位處琵琶湖畔，適合環湖騎行及休閒。夏季時飯店有開放游泳池，並且會舉辦戶外 BBQ 活動，水上活動也令人印象深刻。飯店客層 70% 是日本人；外籍旅客占 30%，其中台灣旅客約佔 50%，是飯店的主要外籍客源。



七、雄琴溫泉 琵琶湖綠水亭：京都綠水亭位於琵琶湖西岸的雄琴，是間歷史悠久著名的溫泉旅館，資深員工為其服務特點。宴會廳為傳統日式宴會模式，具有彈性調整空間設計。宴會餐的形式為以個人式懷石料理為主，並非以合菜的形式，並由身著和服的女將來進行桌邊服務。房型多為以和室為主，為方便服務年長者亦有加裝床墊，然不失其日式風格。旅館內部設施備有大型室內及戶外的溫泉，分成男湯及女湯，也有泡手池及泡腳池，溫泉設施齊全。本飯店與我國溫泉業界交流密切，旅館熱忱服務精神，亦值得借鏡。



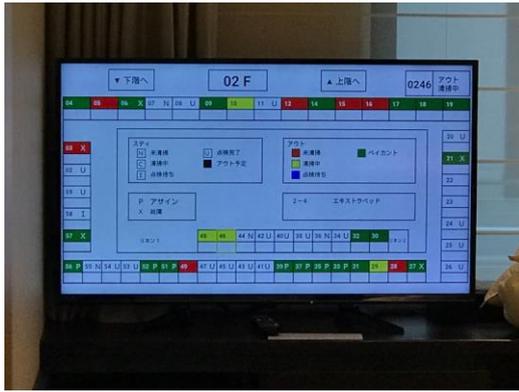
八、奈良廣場 PIAZZA NARA：於 2017 年開業，12 層樓的建築中，客房為 4-11 樓，共有 137 間客房，並有兩間餐廳(B1&3F)，1 間爵士樂酒吧(B1)，另設有宴會廳(3F)，設有 24 小時接待櫃檯和服務接待處。旅館位於 JR 奈良站地理位置優越，距離奈良著名景點皆可步行到達(如奈良公園約 30 分鐘)，館內客房分為 15 種房型，分為西式及日式客房，旅館將餐廳空間之一部或全部外包給外部廠商，除可收取租金，也可藉由名店效應帶入客流。爵士酒吧的運營是採取了主辦邀請歌手駐唱及場地出租兩種模式。



九、奈良飯店「關西的迎賓館」：於明治 42 年(1909 年)10 月 17 日開業，位於奈良公園內，分為本館及新館，擁有百年輝煌的歷史，曾接待多位名人如愛因斯坦、奧黛莉赫本、海倫凱勒、傅儀等，同時也是日本天皇度假地點。全館共有 127 間客房，並有兩間餐廳，1 間咖啡廳，1 間酒吧，另設有宴會廳，館內全面禁煙，客房內設有免費 Wi-Fi，為 JR 西日本酒店成員之一。本旅館具有歷史背景及交通便利的特性，亦為著名婚宴舉辦地點。旅館內擁有多項歷史性的文化財產，如特殊的吊燈、室內鳥居、魚型狀的屋簷，也保留舊有消防設備及瓦斯暖爐，另有廣大的日式建築庭園，充分體現日本傳統文化。



十、大阪比僊奇酒店 **HOTEL VISCHIO OSAKA**：大阪比僊奇酒店 2018 年 6 月 6 日開幕，離 JR 大阪站出口 5 分鐘的距離，是格蘭比亞飯店的姐妹店，共 8 層建築，SINGLE 79 間，DOUBLE 97 間，TWIN 224 間，共計 400 間。酒店隸屬 JR 西日本酒店集團，該集團在西日本共有 Granvia、Vischio、Nara 三個品牌八家酒店。房間備品均陳列於酒店大廳，客人自由取用；服務清潔作業系統，主管人員及清潔員可在電視螢幕上得知客房整理進度，對於酒店管理而言，是一項很實用的作業系統，可掌握清房狀況。JR 西旗下酒店，由訂房中心接受訂房，由中心統一協調房況。



### 參、綜合心得與建議事項

- 一、「觀光產業關鍵人才培育計畫」之效益良好，建請持續辦擴大辦理：今年「觀光產業關鍵人才培育計畫」經過選訓參加高階主管養成班的學員有 63 位，中階主管培訓亦達 685 人次，總計 240 家觀光企業及大專院校投入，超過 10,000 小時的學習總時數，累計 83 套個案教材、新編 3 套關鍵人才教案及整合 3 套關鍵人才系列教案。本計畫透過國內課程及國外參訪密集且紮實訓練內容，為業者所肯定，對於本身旅館經營管理亦有顯著之效益，參團旅館業者均建議本計畫能持續推動及擴大辦理，讓更多從業人員得以參與，精進延續「觀光產業關鍵人才培育計畫」，共同提升觀光產業競爭力。同時，透過本次考察也了解到日本已啟動國家層級的計畫來發展觀光、吸引外籍觀光客，此一措施對台灣而言，亦可視為強勁競爭對手；繼續強化本計畫推行，也就格外具有必要性及實質效益。
- 二、國外參訪行程之優化：本計畫參訪行程緊湊，考察旅館行程在數量上十分可觀，惟受限於交通及經費等因素，亦有同質性旅館重複參訪之情形。鑒於本計畫執行，相關學員均須於事前準備及參訪過程密集討論等作業時間，建請可重質不重量，安排代表性類型旅館作為參訪對象，並預留小組討論時間。另若經費允許，建請可擴及餐飲、會議等相關產業，利用有限考察時間，創造旅館業最大收穫。
- 三、日本旅館業之優質服務及人力政策，值得借鏡：日本是近年來東亞入境觀光客增加最多的國家，且在未來數年內也計畫持續吸引外籍觀光客，到 2025 年預計達 4 千萬人次，2030 年達 6 千萬人次。日本透過國家戰略積極發展觀光產業，引進觀光人口以彌補少子化、消費人口下降的衝擊；修改勞動條件及放寬管制規範以吸引外籍勞動人口，減少人口老化帶來的勞動力不足的影響。

本考察行程開始之前，及期勉團員應透過參訪過程了解自身優點所在並繼續保持，同時要藉由考察交流汲取別人長處，改進自我缺失。總結全程考察過程，對於日本旅館業體現在軟體服務及硬體設施上的細緻服務，為此行旅館業界共同肯定。如早餐提供外帶咖啡、依季節營造旅館香味氣氛、電梯內角落提供座椅、客房放置勿忘隨身物品提醒標示，及熱忱有禮之細緻待客，都為其服務獨到之處。另外日本旅館業也利用科技服務，如報到結帳櫃員機之普遍使用、客房清潔之控制系統之運用及客房備有 Handy Phone 提供房客免費使用，亦可供我方借鏡。

目前日本人口老化嚴重，面對高齡化人口結構，館旅業採行引進外勞填補旅館業基層人力作法，亦可作為未來政策擬定之參採。

- 四、發揮我方優勢，強化雙方交流：日本關西地區之外籍旅客，台灣仍為市場主力客源，參訪多家旅館以台灣旅客位居首位；近年來雖大陸旅客成長快速，但優質旅館仍優先選擇接待台灣旅客，可見日本旅遊業界對台灣市場之重視，且多年來雙方密切交流，亦建立堅定之合作夥伴關係。建議我方應結合相關雙方觀光產業，發揮龐大赴日出境旅客之送客優勢，強化雙方合作交流，引進日本優質服務及擴大旅館業之雙邊交流，藉由人才互訪、經驗交流及品牌合作，建立互利雙贏，共同提升品級及競爭力。