

# 國家森林遊樂區服務創新人員訓練課程規劃探討

文/圖 李 晶 ■國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所教授  
 王正平 ■世新大學觀光系副教授  
 劉松達 ■聖約翰科技大學休閒運動與健康管理系统助理教授  
 翁麗芯 ■林務局森林育樂組服務科科长  
 楊偉婷 ■國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所專任研究助理(通訊作者)

## 一、前言

國家森林遊樂區具豐富的自然及人文資源。這些資源都可視為國家森林遊樂區的服務特色。例如呈現自然與人工林相的不同美感；展現台灣森林的生物多樣性；介紹台灣林業發展歷史；宣導環境保育與林業經營概念。Edvardsson(2010)指出，這樣開發、運用、轉化現有資源以建立及創造組織品牌與特色的策略，即為創新服務發展(New Service Development)。

Edvardsson 並建議，在發展創新服務時，有許多相互關聯的因素須考量，「員工」即為其中一項因素。依其工作內容，國家森林遊樂區的從業人員可分做「第一線服務人員」及「經營管理人員」兩大類。第一線服務人員可視為提供遊客服務的主要窗口。經營管理人員雖然與顧客面對面接觸的機會較少，但其對創新服務發展的認知亦會影響遊樂區的服務策

略，進而影響第一線服務人員執行服務的態度及方法。這些背景因素皆會影響遊客對森林遊樂區服務品質的認定。有鑑於此，本研究欲探討與規劃國家森林遊樂區服務創新人員訓練之相關課程。

## 二、培訓課程目的

本研究將以教育理念之觀點出發，探討培訓課程之目的，根據Bloom等(1956)指出，教育的目的應包含：認知、情意、技能三大領域。鑒於以上課程教育目的之闡述，以及國家森林遊樂區創新服務發展之本質，本研究將課程目的歸納為四大項目，並以第一線服務人員以及管理階層兩面項討論之，其內容分述如下。

### (一)創新發展森林遊樂區整體形象；展現林業內涵，強化精進森林遊樂區品牌核心：

- 1.第一線員工課程目的：建立第一線服務人員關於遊樂區業務、森林育樂之基本

知識，以進一步展現林業內涵。

- 2.管理階層課程目的：培養如何選擇合適之第一線服務人員之鑑別力。合適的第一線服務人員有助於展現林業內涵、創造森林遊樂區品牌的核心價值。

## (二)整合國家森林遊樂區之服務資源，確認森林遊樂區角色內涵：

- 1.第一線員工課程目的：使第一線服務人員瞭解服務的基本要點；以及遊客服務與國家森林遊樂區之關聯性，以掌握遊樂區應提供之服務(例：住宿餐飲)，及遊樂區於民眾生活中所扮演的角色。另一方面，教導如何面對自我情緒與消除心理壓力；以及與同事間溝通的技巧。
- 2.管理階層課程目的：教導瞭解國家森林遊樂區的經營管理宗旨，並能分析遊樂區之經營管理的方式(例：委外經營的可行性)，藉以整合內外部資源，創造更完善的經營管理方式。

## (三)服務創新方式，展現森林遊樂區之獨特性：

- 1.第一線員工課程目的：使第一線服務人員，理解遊樂區的服務與ISO品質系統之關係，以進一步發展國家森林遊樂區的創新服務。
- 2.管理階層課程目的：使經營管理人員理解ISO品質系統的內涵及與遊樂區業務之相關性，以透過ISO品質系統提出調整或精進之意見，透過不斷創新森林遊樂區的服務品質，來展現森林遊樂區的獨特性。另一方面，透過創新服務與創意行銷個案討論，讓經營管理人員能反思運用於遊樂區的創新服務發展。

## (四)精進服務品質，提升森林遊樂區專業價值：

- 1.第一線員工課程目的：使第一線服務人員能進一步處理遊客服務所衍生之相關業務，包含顧客關係管理、遊憩區資料收集與應用、無障礙旅遊環境與特殊服務、跨文化遊客管理之基本知識以及服務業觀摩與實習。
- 2.管理階層課程目的：使經營管理人員能進一步處理人力管理以及委外經營時所衍生之相關業務，包含更進一步的遊客資料收集，以及資料分析方法。同時，培養管理階層學習創造具林業內涵與服務本質的組織文化，提升森林遊樂區的專業價值。

# 三、結果與討論

本研究透過文獻分析法收集與課程研究目的相符之資料，探討員工培訓課程發展，以及第一線員工和管理階層課程架構。

## (一)員工培訓課程發展

本研究以加拿大卑斯省的觀光、文化與藝術部門所執行之WorldHost訓練員培訓課程為基礎，輔以國內目前觀光、休閒與服務領域相關之培訓課程，研擬合適國家森林遊樂區從業人員輔導學習之課程綱要。並將課程概分為第一線服務人員培訓課程以及經營管理人員培訓課程；其中，第一線服務人員培訓課程包含基礎課程與進階課程，基礎課程之發展本計畫參考加拿大卑斯省的觀光、文化與藝術部門，以及職訓局門市服務技術士所列之課程說明，依此歸納第一線服務人員的基礎課程主要係教導服務人員對「顧客服務」的認知。而第一線服務

人員的進階課程，本計畫主要參考2010年台北國際花卉博覽會志工培訓課程宗旨，以及加拿大卑斯省的觀光、文化與藝術部門之課程說明，歸納第一線服務人員的進階課程主要係教導服務人員特殊顧客服務技巧與專業知識，同時，亦安排學習服務參與學習之課程。

而經營管理人員培訓課程主要參考顧客關係管理師考照課程、職訓局專案人才投資方案中關鍵服務與顧客抱怨處理課程，以及外包管理相關課程，歸納經營管理人員課程，主要係學習顧問關係管理，以及員工管理之方法。

## (二)第一線員工培訓課程架構

依前述第一線服務人員培訓課程之目的，本研究進一步發展出課程架構。課程類型可分為基礎課程與進階課程兩種。基礎課程功能為職前訓練，讓第一線服務人員能先學習服務的基本概念；以及遊樂區之服務精髓。進階課程為在職訓練，可再分做為專業服務課程與觀摩研習課程兩種類型，旨在讓第一線服務人員學習基本服務之後，透過進階課程之選修，精進服務能力。以下分別敘述本研究設計之第一線服務人員培訓課程之辦理方式及課程內容細項。

### 1.課程辦理方式：

第一線員工訓練課程其參與對象，主要為各林管處同仁以及各國家森林遊樂區所有服務人員，本研究根據課程辦理時間、研習方式以及認證，分述說明如下：

- (1)辦理時間：在基礎課程方面，應由林務局承辦，每年辦理一至二次新進人員基礎服務課程訓練。而進階課程則可交由各林管處辦理，各林管處每年辦理一至

二梯次進階課程，讓第一線員工採取選修方式研習，並可至其他林管處選修其有興趣之課程。

- (2)研習方式：依課程內容與授課教師之需求，視情況調整為講習式授課以及分組互動式授課。

- (3)課程認證：研習課程結束後將發予證書，一方面能激動第一線員工參與課程研習，另一方面亦能作為員工升遷、轉調單位時之參考依據。

## 2.課程內容

第一線服務人員之課程時數共計為32小時，在基礎課程方面，主要目的是教導第一線服務人員國家森林遊樂區內基本的服務概念，以及為了完善服務所需學習之課題。在進階課程方面，主要目的是期望第一線服務人員瞭解服務的概念後，能進一步學習相關的資料收集、跨文化服務管理等技巧，幫助其加強服務能力並使國家森林遊樂區之服務品質更臻完善。第一線員工課程說明如表1所示。

## (三)管理階層培訓課程架構

根據前述經營管理人員培訓課程之目的，本研究進一步發展初課程架構。包含人員管理、委辦業務、ISO品質系統運用、遊客資料收集統計以及創新服務的個案討論。以下分別敘述本研究設計之經營管理人員培訓課程之辦理方式及課程內容細項。

### 1.課程辦理方式：

管理階層訓練課程其參與對象，主要為各林管處以及各國家森林遊樂區內具管理職之同仁，或具有潛力、具升遷意願之同仁。本研究根據課程辦理時間、研習方式以及認證，分述

表1 國家森林遊樂區第一線服務人員培訓課程表

課程類型	課程時數	課程目的	課程綱要	課程說明
基礎課程	2小時	一、國家森林遊樂區服務準則與政策	1.國家森林遊樂區之法令與政策 2.國家森林遊樂區森林育樂導論 3.國家森林遊樂區之發展與定位 4.國家森林遊樂區內違法案件處理	培養國家森林遊樂區服務人員團體紀律與意識；並教導其將國家森林遊樂區之政策應用於服務執行中。同時，於課程中導入國民健康之概念，讓第一線員工能確實掌握國家森林遊樂區之服務宗旨。最後，教導參與者區內違法案件的內涵與處理程序。
	4小時	二、服務的本質與服務的重要性	1.遊客服務與森林遊樂區之關係 2.服務創新之模型 3.國家森林遊樂區服務文化內涵 4.國家森林遊樂區內的餐飲、住宿服務特質	建立參與者對優質顧客服務重要性的認知。同時，幫助參與者建立良好、有效率的服務關係，學習以優質的服務來解決問題。並且更進一步幫助參與者去證明他們對顧客需求的關注，以及表現他們的服務熱忱與精神，並建立參與者對於觀光產業在社會與經濟上的貢獻的認知。最後，教授參與者國家森林遊樂區內的餐飲與住宿服務內涵與特點。
	2小時	三、ISO品質管理系統簡介	國家森林遊樂區ISO品質服務系統與特質	教導參與者基本的ISO品質系統內涵，以及服務品質的SOP使其瞭解如何將產品或服務提供給遊客，藉此呈現服務最好的一面；並瞭解ISO品質管理系統於其工作中扮演之角色以及與其業務之相關性。
	2小時	四、溝通與自我管理	自我管理與溝通技巧	教導參與者與夥伴相處間的溝通技巧，並使其學會面對自己的情緒，以及學習減壓的方式。
	4小時	五、顧客關係管理	1.突發事件處理程序 2.服務禮儀與溝通技巧 3.遊客安全管理	教導參與者如何應用問題解決的方法，並教導其服務技巧、服務溝通用語，以及面對服務抱怨、突發事件之處理程序。最後，教授參與者遊客安全管理需知與內涵。
進階課程 (專業服務課程)	2小時	一、遊憩區資料收集與應用	1.國家森林遊樂區內外部資料收集管道 2.資料收集與工作業務之相關性	教導國家森林遊樂區服務人員瞭解主要觀光客，分析主要客源之類型及其旅遊偏好。
	4小時	二、無障礙旅遊環境與特殊服務	1.身心障礙者權益保障法基本概論 2.國家森林遊樂區無障礙資源簡介 3.身心障礙者溝通技巧與特殊服務	教導參與者對特殊觀光客提供最佳服務的重要性，並使其瞭解預期服務與特殊服務的價值，同時，教導其面對身心障礙者時適切的語言與禮儀；並且使參與者注意他們自身感受以及其潛在的錯誤認知與偏見；學會推薦適合身心障礙者的旅遊目的地或服務。
	4小時	三、跨文化的遊客管理	1.國家森林遊樂區內多語解說資源運用 2.跨文化之遊客溝通 3.觀光第二外語	加強參與者對跨文化之觀光客的管理，增加參與者對文化多樣性之關注。並教導參與者學習第二外語(英語或日語)。
進階課程 (服務觀摩研習)	4小時	一、服務觀摩研習與案例討論	1.服務觀摩要領 2.服務觀摩日誌撰寫與回饋 3.國外案例研究	服務觀摩前：教導參與者服務觀摩研習之目的與觀摩重點。 服務觀摩後：討論觀摩單位之服務優缺點，並透過觀摩之案例使參與者學習優質的服務技巧。同時，藉由國外案例之討論，探討國內外服務內涵之差別，另外，安排國外相關服務業人員來台進行交流與參訪，習得國外經驗。
	4小時	二、參與活動之服務參與學習達4小時	服務參與	安排參與者至大型活動或相關服務行業進行關注，學習服務技巧。

說明如下：

(1)辦理時間：在管理者課程方面，可由林務局每年辦理一至二梯次管理階層課程，讓

具管理職之員工採取選修方式研習。

(2)研習方式：依課程內容與授課教師之需求，視情況調整為講習式授課以及分組

表2 經營管理人員培訓課程架構表

課程類型	課程時數	課程目的	課程綱要	課程說明
管理階層課程	2小時	一、組織與人才管理基本內涵與操作實務應用	1.員工選才、任用、教育、晉用、留用 2.組織文化創造	教導管理者創造出森林遊樂區之服務典範，以此作為員工楷模。同時，幫助其學習提升員工士氣創造一個正向的工作環境。同時，教導國家森林遊樂區管理階層，有效地管理第一線員工。包含教導管理者如何選擇對的員工，以及激勵與留住好的員工方法；另外，教導管理者針對員工發展、升遷、留用等問題，創造出策略性規劃。
	2小時	二、委外業務經營管理基本內涵與操作實務	1.委外經營在國家森林遊樂區內扮演之角色 2.評估委外活動的可行性 3.委外業務契約與執行流程	教導其分析委外經營可行性、委外流程與委外契約內涵、廠商評選條件分析以及品質追蹤管理技巧。
	2小時	三、ISO品質管理系統管制	1.ISO品質系統內涵與國家森林遊樂區經營業務相關性 2.ISO品質系統調整與精進	教導管理階層基本ISO品質管理系統基本原則，同時，進一步教導其利用品質管理系統達成組織目標，並作為引導國家森林遊樂區提升成效的架構。
	2小時	四、遊客調查規劃與資料運用	遊客資料收集與統計報表	教導管理階層遊客資料的收集方式，以及資料分析方法與統計。
	4小時	五、創意行銷與服務個案討論	1.創新服務國外案例討論 2.創意行銷國外案例討論	研究國外創意行銷與創新服務之案例，藉由國外經驗反思運用於國家森林遊樂區。

互動式授課。

(3)課程認證：研習課程結束後將發予證書，一方面能激動第一線員工參與課程研習，另一方面亦能作為員工升遷、轉調單位時之參考依據。

## 2.課程內容

管理階層服務人員之課程時數共計為12小時，其課程功能為職前訓練，讓管理階層在管理國家森林遊樂區時，能先學習人員管理、委辦業務、ISO品質系統運用、遊客資料收集統計以及創新服務的個案討論基本概念，其說明如表2所示。

## 四、結論與建議

本研究透過文獻分析、訪談、焦點團體以及專家座談會四種研究方法，參考國內外關於觀光導覽服務之訓練課程，並配合國家森林遊樂區服務創新發展及課程教育之目的，研擬國

家森林遊樂區服務創新人員訓練課程。依據授課對象之不同，訓練課程可分做「第一線服務人員培訓課程」與「經營管理人員培訓課程」兩大類。就內容而言，第一線服務人員須參加「基礎課程」及「進階課程」。基礎課程能幫助第一線服務人員瞭解基本的業務範疇、顧客應對技巧、組織與個人管理概念。進階課程則進一步分做「專業服務課程」與「服務觀摩研習」兩類。前者強調遊客統計資料的運用，以及如何服務具特殊需求(例：行動不便、跨文化)之遊客；後者則是透過案例及實地志願服務之方式，培養第一線服務人員服務創新發展之能力。在經營管理人員培訓課程方面，課程內容在幫助國家森林遊樂區經營管理人員在人力資源、委外經營、ISO服務品質、遊客資料調查、創意行銷，共五個面向之管理能力。本研究呈現一個可被導入執行的國家森林遊樂區服務創新人員訓練課程架構。