

2013 年觀光菁英甄選及赴國外訓練計畫

成果報告書

報告編號：(由本局填寫)

交通部觀光局

2013 年觀光菁英甄選及赴國外訓練計畫

成果報告書

新加坡南洋理工大學團體訓練計畫

報告人：野柳海洋世界

廖○斌

培訓機構：新加坡南洋理工大學(Nanyang
Technological University)

中華民國 102 年 09 月 08 日

2013 年觀光菁英甄選及赴國外訓練計畫

成果報告書內文格式

報告人姓名	廖○斌
報告類別	<input checked="" type="checkbox"/> 觀光遊樂業 <input type="checkbox"/> 旅宿業 <input type="checkbox"/> 旅行業 <input type="checkbox"/> 上開業別相關公協會 <input type="checkbox"/> 大專院校之觀光科系專任教師 <input type="checkbox"/> 其他
<p>一、主要經歷</p> <p>1. 實地觀摩及參訪行程</p> <p>(1) 9/8(日)：新加坡城市導覽</p> <p>搭乘中華航空班機至新加坡後，先前往著名的「魚尾獅公園」，眺望城市美景和摩天觀景觀，而後，再前往著名的濱海灣花園，漫步其中，並乘坐高速電梯直達雄偉的人造天空樹頂，享受新加坡特有獨具南洋氣息之徐徐海風。</p> <p>(2) 9/9(一)：南洋理工大學全日上課</p> <p>上午抵達慕名已久，名列世界前一百大學的”新加坡南洋理工大學”，今天的課程由大學內南洋商業學院的客座教授 Groan Roos 負責教授，課程內容主要為公司內部的策略擬定及如何提供公司的創新價值。</p> <p>(3) 9/10(二)：南洋理工大學全日上課</p> <p>課程內容延續 9/9</p> <p>(4) 9/11(三)：南洋理工大學全日上課</p> <p>今日的課程由曾實際於迪士尼樂園任職過的 Lenn Millbower 講授，課程內容從公司內部的領導力、客戶服務，再到實際的危機處理及其應變，課程豐富且實用。</p> <p>(5) 9/12(四)：南洋理工大學全日上課</p>	

經過前三日均由洋教授洗禮，學校今日安排前新加坡總理李光耀的好友，目前擔任學校內巴克萊-南洋卓越管理計劃聯合指導教授的黃昭虎博士，負責教授中國古老智慧結晶的孫子兵法，其生動活潑又極具互動性的小組練習，實令人印象深刻。

(6) 9/13(五)：濱海灣金沙酒店、聖淘沙名勝世界

上午由旅行社領隊 Michal 的安排之下，前往新加坡著名的賭場飯店-濱海灣金沙酒店，參觀其著名的無邊際游泳池及總統套房，爾後，驅車前往此行期待已久的行程-聖淘沙名勝世界，於其中參觀了新加坡的環球影城及海底世界。

(7) 9/14(六)：馬來西亞樂高樂園

上午直接驅車前往邊境，準備進入另一重點行程-馬來西亞樂高樂園，並由其總經理負責接待並說明其內部的經營管理策略，實獲益良多。

(8) 9/15(日)：新加坡城市導覽

因新加坡為一種族高度融合的社會，且由三大族群匯集而成-華人、馬來人及印度人，故臨別之際，抽空前往新加坡另一特色區域-小印度，了解印度族群平日生活模式及市集特色。

2. 課程重點整理

(1) 日期： 9/9(一) & 9/10(二)

講授教授： Professor Goran Roos

講授主題： 主題樂園策略

課程大綱及其內容：

a. 主題樂園之定義

了解主題樂園及其相關背景，並取芬蘭哥本哈根的主題樂園做案例分析討論。

b. 策略性思考

簡言之，策略性思考為如何將做出超越客戶期待之服務及商品、如何帶領客戶抽離現實惱人的思緒、如何利用取悅、欺騙感官之手法來提高客戶的購買力並提高獲利、如何巧妙定價手法來增加獲利、最後如何創新以永保競爭力。

c. 策略性分析

- SWOT 分析，小組以劍湖山遊樂園為例
- 八力分析(變自波特五力分析)，小組以劍湖山樂園為例
 - ◇ 競爭張力及強度
 - ◇ 新進者之威脅強度
 - ◇ 既存同業之威脅強度
 - ◇ 供應者之強弱
 - ◇ 客戶之強弱
 - ◇ 通路之強弱
 - ◇ 法規面的衝擊強弱
 - ◇ 互補者的角色
 - ◇ 總體經濟面的環境
 - ◇ 技術能力上的支持
- 客戶產品/服務價值感知分析
 - 其區分為四區
 - ◇ A 區：產品/服務重要性高且客戶對其十分了解
 - ◇ B 區：產品/服務重要性低且客戶對其十分了解
 - ◇ C 區：產品/服務重要性高且客戶對其不十分了解
 - ◇ D 區：產品/服務重要性低且客戶對其不十分了解

A	C
B	D

➤ 客戶價值需求分析

其大致區分如下：

◇ Instrumental Value (實用價值)

◇ Intrinsic Value(內部價值)

◇ Extrinsic Value(外部價值)。

d. 策略性手法

➤ 實地觀察

➤ 定價手法

➤ 問卷設計

➤ 投資標的

e. 策略之實行

➤ 策略實行的方式

◇ 命令執行

◇ 協助執行

◇ 授權執行

◇ 反饋執行

➤ 策略執行人力分類

組織策略的實行仰賴的是員工對策略的共識，共識的產生又可分為二個要素，對策略的了解與對組織的支持；若以程度高低區分，可區分為下列四種。

- 對策略的了解程度高，且對組織向心力也高
- 對策略的了解程度高，但對組織向心力卻低
- 對策略的了解程度低，但對組織向心力卻高

- 對策略的了解程度低，且對組織向心力也低

(2) 日期： 9/11(三)

講授教授： Lenn Millbower

講授主題：了解客戶：管理及如何超越客戶期待（以迪士尼樂園為例）

課程大綱及其內容：

a. 創造客戶的忠誠度

- Community：讓客戶覺得與園區是一體，且與他人相比是與眾不同的，加強客戶對園區的認同感。
- Value：讓客戶覺得自己的服務/產品是物超所值的，滿足感的提升。
- PREsponsiveness：預先回應客戶的問題且解決客戶的問題，也就是同理心的運用。

b. 提升服務滿意度的五個 P

- Purpose：如何達到企業所設目標及願景
- Priorities：人員執行事項之優先順序
- People：對待客戶的方式
- Process：錯誤的工作程序會造成公司嚴重的損害
- Platform：你想讓客戶看到什麼？

c. 華特迪士尼的三個面向（以員工角度）

華特迪士尼在治理迪士尼時，被區分為三個角色，對於不同的員工所對應出不同的帶領方式。

- 伙伴：可以溝通，樂於與員工分享的。
- 老板：命令導向且情緒化
- 賢者：支持且願意帶領員工指引方向

d. 員工的期待

- 貢獻度是被重視的
- 相信所創造出來的魔法也是真實的
- 適度的教導、訓練
- 告訴員工為什麼如此做
- 解決員工的問題。

(3) 日期： 9/12(四)

講授教授： 黃昭虎

講授主題： 孫子兵法的策略與運用

課程大綱及其內容：

a. 敵我及客觀環境之分析

- 了解自己
 - ◇ 了解企業核心專長
 - ◇ 了解本身的核心企業
- 了解對方

對方包括以下：

- ◇ 直/間接競爭者
- ◇ 客戶
- ◇ 股東
- ◇ 代理商
- ◇ 立法者
- ◇ 媒介和分析家
- ◇ 金融機構
- ◇ 特別利益組織
- ◇ 供應商
- ◇ 工會

◇ 自己

➤ 了解外在環境

己彼分析須在環境分析之前，若對方的力量如果太過強大，環境的影響即相對較弱。

b. 接觸點的優勢取得

➤ 接觸點的位置

➤ 接觸點的數量

➤ 接觸點的次序

➤ 接觸點的相對重要性

➤ 接觸點的循環模式

二、訓練心得

1. 課程心得

此次在新加坡南洋理工大學的課程為 General Management Program。課程內容主要分為三大部分，策略管理及分析、客戶管理與超標服務、孫子兵法。

- 由於曾於研究所課程修習過其策略分析的部分，印象尤其深刻，再加上這些年工作上的歷練，對於使用這些分析方法，更能心有所感，對於其中較有心得即歸納如下：

◇ 客戶產品/價值感知分析

一般而言，公司發展需將產品/服務做正斜率的提升，如 B->C，試著說服客戶產品/服務比他們預期的來的更重要且複雜；而非負斜率的走向，如 A->D，若成功說服，此時客戶對於產品/服務將僅會依靠其品牌形象。換言之，假使客戶對於產品/服務知道的比賣家還要多，此時產品/服務的銷售大部分會取決於價格，如果客戶對於產品/服務知道的比賣家

要來的少，此時產品/服務的銷售大部分會取決於產品/服務的獨特性及對其心理上的認知差距。

案例：非專業客戶對威士忌酒的了解與認知通常不足，廠商藉由提高售價及更換華美包裝的手段誘導客戶心理，使其認為產品是高級酒，並達到刺激銷售及提升營收的目的。

◇ 客戶價值需求分析

對於產品服務的三種需求：

- (1) 實用價值
- (2) 內部價值
- (3) 外部價值

客戶之需求價值被定義出來後，便可依其方向設計產品及銷售策略，以期達到對的產品/服務提供給對的客戶

◇ 實地觀察

透過實境觀察客戶的行為以了解其所需要、渴望的產品/服務，進而開發所需要的產品/服務，賈伯斯曾說過，創造人們的需求而不是詢問人們需求什麼。

◇ 定價策略

當遇到價格需調整之時，必須避免進位，尤其十位數進百位數，較建議的調價方式如下：

19→29； 29→39，但不建議 9→10；90→100。其中 19→21 是無意義的調價方式。再來，從客戶的角度來看產品/服務的價值，進而定其價格。

◇ 問卷分析

問卷問題的設計需實際符合所處環境;所提供的產品/服務，其中，切勿將所有的分數加總平均，在問卷所得的結果當中，

只有最差跟最好是有意義的。

案例：福特汽車旗中車款 ZDSEL，在開發前所有的市場調查結果均是正向且有需求，但推出之後卻是破天荒的零銷售。

◇ 投資標的

客戶在意關心的項目，而淘汰客戶不需要的。

◇ 策略實行的分類

研究資料指出，對於中階主管而言，通常有四種方法可以用來實行他們所欲推行的策略活動，其示如下

- 命令執行：宣達資訊→重複訊息→使人產生所需的動作→管控產生的動作。
- 協助執行：合理策略目的→鼓舞人心→加強人對其的接受度。
- 授權執行：透過授權，間接使員工正視因策略而產生的困難或所遭遇的不利環境，並請其克服。
- 反饋執行：讓員工透過不斷的學習，使其擁有足夠的技能執行組織所欲達成的策略，並不斷的衡量其對策略的認知與其技能是否相符。

前二者的方法，主管之作風較強勢，也較適合被動的下屬，採用後二者的主管作風較開明，也較適合主動積極的下屬。

◇ 策略實行的人力分類

組織策略的實行仰賴的是員工對策略的共識，共識的產生又可分為二個要素，對策略的了解與對組織的支持；若以程度高低區分，可區分為下列四種。

A. 對策略的了解程度高，且對組織向心力也高

→組織內高貢獻人力；愈多愈好。

B. 對策略的了解程度高，但對組織向心力卻低

→組織內的烏鴉；可以設法轉化為 A 型人力或使其提供良性正向建議。

C. 對策略的了解程度低，但對組織向心力卻高

→組織內盲從人員；愈少愈好，因為會造成組織策略不易正確實行，策略執行錯誤甚至可能造成公司無法預期的傷害及損失。

D. 對策略的了解程度低，且對組織向心力也低

→組織內低度貢獻人力；愈少愈好，但較不影響組織策略內的執行，屬於人事負擔但無害的人力。

一般組織狀況會如下：

A 5%	C 10%
B 25%	D 60%

完美組織狀況會如下：

A 80%	C 0%
B 5%	D 15%

- 關於如何了解客戶、管理與卓越服務方面，對於迪士尼樂園能為客戶設想如此週到，並引以為服務業的聖經，實感欽佩，尤其是提升服務滿意度的五個 P，對於日後經營園區，更能有方向以供遵循。

◇ Purpose：如何達到企業所設目標及願景

- 清楚了解自己的目標=>了解並定出方向。
- 加強與自我團隊的溝通=> 使團隊了解方向，再修正其思考模式。
- 以身作則：藉由以身作則的方式，達到修正其行為模式的目的。

◇ Priorities：人員執行事項之優先順序

第一順位：安全性

第二順位：禮貌

第三順位：表演精采度

第四順位：效率

◇ People：對待客戶的方式

● 員工解決客戶問題的步驟

1. 點出客戶的問題
2. 計算此問題發生的次數
3. 試著找出解決方式並使用
4. 計算所嘗試的解決方式被使用的次數
5. 做出最後的修正
6. 分享此解決方式給自己的團隊

● 迪士尼客戶的期待

1. 讓客戶覺得自己是非常特別的
2. 讓客戶相信所創造出的魔法是真實的
3. 每位員工均能為客戶的疑問提供滿意的解答
4. 能夠透視客戶的需求
5. 能夠解決客戶的問題

◇ Process：錯誤的工作程序會造成公司嚴重的損害

- 找出並修正錯誤的工作程序
- 簡化既存的工作程序
- 正確的工作程序應該放在正確的地方

◇ Platform：你想讓客戶看到什麼？

- 管控環境
- 所有的事物都應該是無縫且完美的
- 加固背景
- 儲存空間不該是在表演的地方
- 所有的爭議應該留到後台解決

◇ 隱藏會讓客戶分心的地方

➤ 最後由黃老師所講授的孫子兵法，更是一絕，由於本身曾於報考預官的時候，修習過孫子兵法的書籍，活生生的講授與死板板的教條相比較，更能吸收理解，再加上課堂上的互動活動，激發同學們思考的動能，其中所提到的接觸點，商場與戰場上的理論是互通的。

◇ 接觸點的優勢取得

- 接觸點的位置

1. 改善現有的接觸點

⇒ 提供更好的產品服務

⇒ 提供更便宜更快有效率的產品服務

2. 改變現有的接觸點

⇒ 利用系統性的競爭，因為打倒整個系統比打倒一個接觸點的難度高。

3. 創造新接觸點

⇒ 要為顧客帶來利益，留意競爭者忽略的地方，再做出

與眾不同的產品/服務。

- 接觸點的數量

- ✚ 攻擊方：創造新的接觸點，使對手疲於奔命，無所防禦

- ✚ 防守方：減少接觸點的數量，集中防守。

- 接觸點的次序

利用旋轉接觸點的方式，使競爭者很難預測公司的行動，並依顧客的需求，隨時調整接觸點的資源配置情形。

- 接觸點的相對重要性

利用本身的核心專長，集中資源配置於本身較強的地方或對手忽略的地方。

- 接觸點的循環模式

人無我有→人有我優→人優我多→人多我轉→人變我創

2. 參訪心得

此次主要參訪行程可分為三處：

(1) 環球影城

環球影城非常善於營造所屬主題的氛圍，利用設計細緻的道具及裝飾物，讓遊客一入其中馬上就能回想於電影中所看過的場景，再加上每個遊樂設施出口幾乎均會有所屬的紀念品商店，主題性分明且適當，路邊更有切近大眾主題的小型紀念品攤位促進營收，背景音樂、環境香氛、工作人員、場景布置配合的恰如其分，場地不大卻又不顯擁擠或單調，每隔數步腳程即有電子告示牌告知相關資訊，並在定點提供娃娃車租借服務，廁所提供小朋友專用的洗手台與尿斗，更在男廁增設了尿布台，貼心的設計令人難忘，但美中不足的是餐飲部分，因只有造訪其中的速食餐廳，口味較為普通，主題性在餐飲食品方面卻無特別著重，實為可惜。

(2) 海底世界

由於本身樂園是以海洋為主題，故於聖淘沙時，又自行增加海底世界的行程，基本上，內容與國內海生館比較無太大差別，更者，所畜養的生物種類數題的精采度反而較海生館低，但其還是有幾點可供做參考借鏡：

- A. 大量運用電子產品，如液晶螢幕票價表(可隨時變化及發佈商業訊息)、解說牌(隨時變化且增加館內教育豐富性，不再拘限於單版解說或人員解說)。
- B. 陳設整齊清潔，符合新加坡人的習慣，但注重天花板的裝飾，大量運用 FRP 模型及珍珠板背板，讓整館主題感非常豐富
- C. 館內寫真區採用藍芽傳輸，即拍即傳至出口處的後台出照片，且均為實體照片出圖，無論客戶是否購買，待客戶結束觀覽，熟悉的面孔呈現熟騰騰的照片上就無形上增加購買率。
- D. 海底世界於出口處有安排一工作人員負責與孩童從事釣魚的互動遊戲，針對某些尚無法了解水中生態教育的小朋友，更是一個能夠增添孩童心中參與感。
- E. 由於遊樂園區之商品均無法達到一個規模經濟，迪士尼樂園例外，然而紀念品商店善用包裝的手法，利用成本較低的彩盒來包裝可大量生產的商品，進而達到獨有性與差異化，值得參考。
- F. 海底世界中的廁所實富設計感，白底藍邊，再加以鏡子的裝飾，讓人於海洋主題能夠很快的融入而無突兀之感。

(3) 樂高樂園

馬來西亞的樂高樂園其實尚未完全完工，就客觀環境上來說，其娛樂性應尚未達到應有設計的 100%，但先就數點實地觀察的狀況

況做心得說明

- A. 紀念品商店：樂高本就以兒童積木起家，進而創立以樂高積木為主題之樂園，故其紀念品商店之商品性非常強，大部分是以原有商品做主題的紀念品商店，而不是以樂園做主題來做紀念品，這點與其它樂園是非常不同的，故其商品非常容易達到規模經濟，而與國內遊樂園的紀念品常常必需考慮到商品輪轉率而無法以量制價。
- B. 兒童成長認證：園區設置了兒童汽車、划船及飛機考照，利用小朋友急於模仿大人的心理為誘因，帶領父母師長前往樂園消費。

三、學習成效

其實就目前本身園區的現況，人員訓練應該是最令管理層頭痛的問題，故對課程中所講授的人員管理，特別感興趣，這裡先就課程中所教導迪士尼相關人員管理來與本身園區做連結。一般而言，服務業較不易吸引到高階人才，此狀況套用至遊樂園區，更為尤甚，就以目前自身園區的狀況是，服務人員無笑容及服務態度無熱忱，且較一板一眼無法靈活變通，經觀察，園區工作內容較枯燥乏味且無成就感，例如票口人員，如機器人般從早到晚負責客人撕票引導，長期下來，心態被動且無同理心，無法就客戶的立場角度思考，進而以心服務，而課程中所提到迪士尼的獨有”全心待客”的人員(演員)訓練，讓我印象尤深，回來後，再拜讀了福島文二郎所撰寫的”迪士尼的感動魔法”，發現幾點可以直接套用如下：

1. 提供環境讓人員能夠主動學習：

服務業其實算是勞力密集的艱苦產業，通常會選擇服務業做為職業的人員，大部分是社會上較弱勢的階層，如何讓員工增加競爭

力，進修課程就顯得非常重要，而這當然也會是員工成就感的來源之一，但人員往往被動或因時間財務的困境而不知該如何開始，就東京迪士尼的作法為透過開設外語與手語的課程，就會有許多心態積極的員工報名參加，目前本身園區採用的方式是以公費/公假方式，鼓勵人員參加，如外貿協會及各大學的進修推廣部的課程。

2. 全體人員共享資訊：

假使一些資訊是值得全體人員共享的，迪士尼的演員們會立刻分享給全體演員，有時甚至會被轉化為規定，供大家一起遵守，但如何讓全體人員不藏私的將心得分享出來，就是自身園區所必須要思考的，以台灣人的習性，開會中，若無己身的議題，閃躲不發言是常態，建議可以於週/月會當中，增設建議事項供員工發言，一經採用以嘉勉方式以鼓勵人員，再來迪士尼會由工讀生訓練員自行規劃「訓練內容」，這點也值得本身園區嘗試。

3. 了解”自身”的職責

迪士尼將所有的員工都定義為所謂的演員，除了己身的職責之外，往往也提供了職責之外的”秀”，但是，是否會有部分員工僅專注於”秀”的呈現反而忽略了自己應盡的工作本份呢？答案是有可能的，迪士尼的作法是運用職前的綿密的訓練、職後上司/部屬間縝密的溝通交流及詳盡的工作規定來確保工作的被確實的執行。本身園區也曾經出現過部分的人員成日忙的昏天地暗，上司卻對其本身職責無法完整執行而頭痛不已，經觀察了解後，發現該員為人熱心助人，常常同僚之間需要協助幫忙就舉手衝第一，而本身所負責的工作內容反而無暇於期限內完成！經過完整的溝通、明確的工作範圍內的定義及時時提醒該員所屬應扮演正

確的角色後，此種狀況已大幅降低。

4. 提供員工滿意度

就經營者的角度而言，提高”顧客滿意度”一定是理所當然應被要求的，因為若顧客不滿意，不僅僅會有負面行銷的情形發生，也極有可能無法於日後創造更高的業績成長，但是迪士尼發現，在”員工滿意度”這個大前提沒有辦法提升時，”顧客滿意度”也是無法提升的，故想要提升”顧客滿意度”，就必須先提高”員工滿意度”。但如何提高”員工滿意度”呢？大部分的組織都會先想到的是”提高薪資”或是”增加休假日數”；然而不諱言，本身園區目前也是採用此種作法，但是迪士尼所採用的方式卻是創造優質的工作環境並讓員工從中尋找工作的價值。而如何創造優質的工作環境呢？迪士尼所採用的方式是平時讓員工獨立自主，無論是工讀生或是高階主管，如果職場中限制自由發展的色彩太過濃厚，工作人員便難發揮全心待客的心，再來，另一個方式是上司對部屬的主動關懷，若上司對部屬的互動愈正面，部屬對工作會更主動積極的投入，當然在錯誤發生之後，上司對部屬的指導更是必須的，不過，其方式應偏向為教導而非教訓。

5. 如何笑臉迎人

目前本身園區所遭遇的難題是，如何讓第一線的員工時時保持微笑。在迪士尼的員工被時時要求每位演員隨時隨地的保持笑容，套用德聚莎修女曾經說說過的話：「即使是裝出來的笑容，也蘊藏著無限的美好」，迪士尼的哲學是，以笑臉迎人，一定會讓對方留下好印象，其更於員工休息室裡，擺放一面與人同高的大鏡子，讓員工可以在面對顧客之前，練習微笑順帶整理服裝儀容，非常值得借鏡參考。

四、訓練期間照片



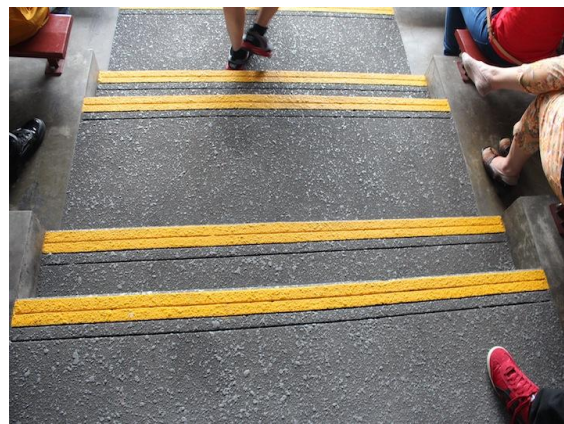
環球影城一路邊大眾主題的紀念品攤位



環球影城一隨處可見的電子資訊告示牌



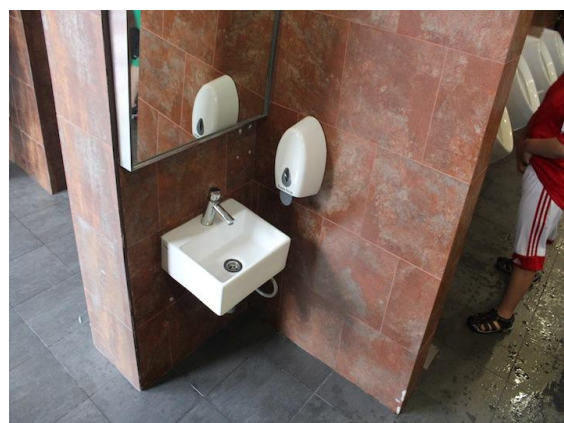
環球影城一可供租借的娃娃車



環球影城一水世界看台的防滑階梯（應是聚尿樹脂材質）



環球影城一水世界開場前，工作人員與觀眾潑水互動遊戲，以防止冷場。



環球影城一廁所供幼童使用的洗手台



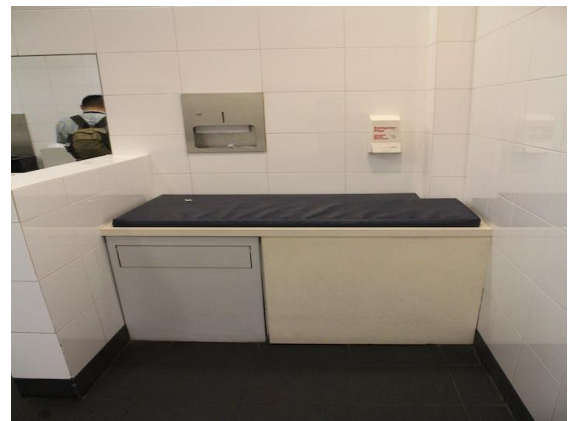
環球影城—貼近所屬遊樂設施主題的餐飲站（變形金剛）



環球影城—所屬遊樂設施出口的主題紀念品商店



環球影城—增加歡樂氛圍的路邊演唱



環球影城—廁所內可供換尿布的育嬰台（其有可供擦拭及消毒酒精的貼心服務）



海底世界—電子資訊票價看板



海底世界—教育看板 1（供遮陽/遮醜且富有教育意義的三重作用，成本也較實際裝潢為低）



海底世界—教育看板 2 (裝飾單調的牆面且富教育意義)



海底世界—天花板的海豚裝飾物 (裝飾單調的挑高天花板，並加強主題性，應為FRP材質)



海底世界—入口處的照相背景，有無線傳輸裝置，當客戶參觀完，可於出口處實際看到實體相片可選購。



海底世界—出口處的實體相片攤位，海底世界以拉高價格(25 星元/張)，但以實際沖洗相片出來的方式代替用螢幕觀看選購，可實際加強客戶購買慾望並省去客戶等待沖洗的時間，進而增加銷售量。



海底世界—出口處提供幼童的釣魚互動遊戲，以填補幼童在參觀中對海底生物理解度不足的滿足感。



海底世界—男廁所小便斗下設清洗水孔，防止滴尿殘留及異味的產生。

五、服務機關內心得報告情形

- 辦理日期：2013年9月23日
- 辦理情形：就課程內容及參訪行程於主管會議的分享，並讓各主管於各部門做小組討論。
- 回饋：反應良好，並希望能有更多機會得以參與。

