

旅遊業營運主管職能基準

版本	職能基準代碼	職能基準名稱	狀態	更新說明	發展更新日期
V2	TTM4221-002v2	旅遊業營運主管	最新版本	略	2018/12/21
V1	TTM4221-002	旅遊業營運主管	歷史版本	已被《TTM4221-002v2》取代	2015/12/31

職能基準代碼		TTM4221-002v2			
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類			
		職業	旅遊業營運主管		
所屬類別	職類別	休閒與觀光旅遊 / 旅遊管理		職類別代碼	TTM
	職業別	旅遊諮詢及有關事務人員		職業別代碼	4221
	行業別	支援服務業 / 旅行及相關服務業		行業別代碼	N7900
工作描述		規劃觀光旅遊業之營運策略，進行營運管理，發展符合客戶需求之服務。			
基準級別		4			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 旅遊業營運協調及永續經營	T1.1 公司活動的永續發展	O1.1.1 公司永續發展策略與發展規範文件	P1.1.1 結合教育與實務經驗，發展營運策略 P1.1.2 確保營運策略對旅遊社區和環境有正面的永續發展結果 P1.1.3 諮詢同仁與其他利害關係人環境與社會永續性的責任議題 P1.1.4 根據相關的作業規範發展營運策略 P1.1.5.公司風險管理評估	4	K1 全球環境議題：氣候變遷、能源供需、土地管理、廢棄物處理、水資源 K2 旅遊活動對環境與社會的影響 K3 旅遊業運作的永續性考量，包括： ■ 環境或文化上之特殊區	S1 溝通技能： ■ 向同事及利害關係人諮詢環境與社會責任議題 ■ 讓顧客了解對環境保護之責任並實行 S2 評估潛在的環境與社會影響，並在公司辦理活動時提出適當回應的批判思考技能 S3 閱讀與解釋環境的法規要求與相

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	T1.2 以影響最小的方式來進行相關活動		P1.2.1 在進入旅遊區域之前，提供顧客適合的資訊 P1.2.2 為顧客和同仁提供正面典範 P1.2.3 處理不適當的顧客行為		域，以及相關的最低影響做法 ■ 業界作業規範與程序 K4 法律、規範，以及土地管理之要求及指導綱領	關文件的讀寫技能 S4 簡單計算及簡易測量的計算技能 S5 及時分辨與回應永續相關議題，將影響降到最低的問題解決技能
	T1.3 監督影響與改變	O1.3.1 旅遊活動對環境影響之紀錄與報告 O1.3.2 公司永續發展報告書	P1.3.1 使用適當技術，監督與記錄自然環境的改變 P1.3.2 依照要求收集彙整環境資訊 P1.3.3 向所屬的主管機關提出環境與社會的改變			
T2 管理衝突	T2.1 找出衝突狀況		P2.1.1 找出潛在的爭議衝突，並採取迅速且得體的行動，避免衝突升高 P2.1.2 找出顧客或同仁可能受到威脅的狀況，並安排適當協助 P2.1.3 找出並運用資源協助管理衝突	4	K5 觀光旅遊業、餐旅業、活動籌辦產業之衝突型態、其典型因素及解決方案 K6 衝突理論，包括跡象、階段、程度、相關因素與結果 K7 解決抱怨、衝突、與爭端的組織政策與程序	S6 敏銳、合乎禮節、謹慎處理衝突的溝通能力 S7 能分析並決定最佳之衝突解決方案的批判思考能力 S8 思考職場運作並提出改變建議，以避免日後發生衝突的創新技能 S9 調查內外部相關資源，以協助解決衝突的能力 S10 衝突事件、當事人與所有各方討論之內容、解決方案的報告撰寫能力 S11 找出並解決衝突，盡量降低對其他同仁與顧客的影響的問題解決能力 S12 承擔衝突結果的自我管理能力 S13 討論並解決團隊成員間的衝突的團隊合作能力
	T2.2 解決衝突		P2.2.1 找出解決衝突的方式 P2.2.2 針對爭議衝突的本質與細節，與各方建立並取得共識，評估其衝擊 P2.2.3 以敏銳、合乎禮節且謹慎的方式處理衝突 P2.2.4 將衝突對同仁與顧客的衝擊降至最低 P2.2.5 運用有效的爭議衝突解決技能及溝通技能，管理衝突並提出解決方案			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P2.2.6 鼓勵多元觀點並給予認同與尊重 P2.2.7 找出並評估衝突對於商譽與法律責任的衝擊 P2.2.8 評估解決爭端的各種選項，將組織政策與約束管理納入考量 P2.2.9 執行最佳解決方案並完成必要書面作業			
	T2.3 評估衝突與解決方案		P2.3.1 與相關各方溝通，尋求衝突與解決方案之意見，並予以評估 P2.3.2 評估解決方案的成效 P2.3.3 確認潛在職場衝突的起因，並供職場強化與改善參考			
T3 建立與經營業務關係	T3.1 建立業務關係		P3.1.1 在合宜的文化脈絡下建立關係 P3.1.2 運用有效的溝通能力與技巧，在業務關係中建立信任與尊重 P3.1.3 主動確認並把握與顧客和供應商保持固定連絡的機會	4	K8 相關產業業務關係的商業脈絡，包括： ■ 產業結構與彼此關係 ■ 供應來源 ■ 經銷與行銷網絡 ■ 專業網絡 K9 談判原則、談判流程各階段、可運用的各種技巧 K10 相關產業的協議與合約本質與關鍵內容 K11 合約的關鍵內容，包括：	S14 評估影響專業關係和商業協商的思辨能力 S15 積極尋求建立業務機會的創新進取技能 S16 讀寫技能： ■ 閱讀並解讀潛在複雜的協議、條件、協議 ■ 制訂或參與制訂正式商業合約 S17 評估商業數據與成本結構的計算技能 S18 規劃有助於專業關係的活動與初步活動的規劃與組織技能
	T3.2 進行協商		P3.2.1 在相關文化脈絡下以專業方式進行協商 P3.2.2 以最新的組織目標進行協商 P3.2.3 藉由運用協商技巧並在建立長期關係的脈絡下，使所有當事方的利益最大化 P3.2.4 適時將同事的回饋意見與貢獻			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			納入協商 P3.2.5 適時將協商結果傳達給適當的同事與利害關係人		<ul style="list-style-type: none"> ■ 合約條款與義務 ■ 協議方式 ■ 排他條款 ■ 爭端解決條款 ■ 合約終止 K12 其他會影響相關產業談判與合約的法律規定，如消費者保護法	S19 參與協商過程並對其中的挑戰做出回應的問題解決技能
	T3.3 製作正式商業合約	O3.3.1 商業合約文件	P3.3.1 根據組織規定，在適當時機使用正式合約，以書面確認協議內容 P3.3.2 依組織程序，取得正式合約 P3.3.3 依專業建議去評估與執行			
	T3.4 促進並維護業務關係		P3.4.1 積極地尋求並執行所需要件以維護良好業務關係 P3.4.2 依個人責任範圍履行合約，遵守合約條款 P3.4.3 將績效指標納入考量 P3.4.4 與顧客或供應商商討，調整合約內容並與相關同事分享資訊 P3.4.5 定期聯絡並運用有效人際溝通方式維護關係			
T4 招募、遴選及培訓	T4.1 辨識招募需求	O4.1.1 人力需求表 O4.1.2 招募工作計畫表	P4.1.1 根據在工作職場對服務與效率的監督，辨識招募需求條件。 P4.1.2 與同事討論人員專職配置需求與職務說明 P4.1.3 依組織招募政策取得招募核准 P4.1.4 利用職務說明，制訂簡明的篩選標準 P4.1.5 確保篩選標準考慮了顧客服務態度與經驗，以符合服務業需求	4	K13 招募與遴選作業 K14 遴選標準與徵才廣告之格式與內容 K15 有效的招募廣告特色 K16 求職仲介的角色 K17 職務說明與遴選標準之關係，遴選標準之制訂方式 K18 連結面試問題與遴選標	S20 進行面試時的溝通技巧技能 S21 評估求職者的能力、知識與經驗，是否適合目前組織的文化與服務業文化的批判思考技能 S22 讀寫技能： <ul style="list-style-type: none"> ■ 閱讀與解讀求職申請與關鍵組織政策方針 ■ 撰寫整合各種文件，包括徵才廣告、遴選標準及所需培訓方案內容

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	T4.2 招募管理	O4.2.1 招募管道評估表	<p>P4.2.1 考慮該工作的專業能力要求，選擇並建構篩選流程</p> <p>P4.2.2 規劃並宣傳徵才廣告</p> <p>P4.2.3 依組織政策程序處理求職申請方案。</p> <p>P4.2.4 依標準流程審視求職申請，擇優面試人選</p> <p>P4.2.5 通知未錄取求職者並在合理時間內於適當媒體提供其他招募資訊</p> <p>P4.2.6 建立各專業領域的需求並為獲選者提供安排</p> <p>P4.2.7 依組織政策，處理與建立招募紀錄</p>		<p>準的方式</p> <p>K19 培訓方案與傳統典型內容的性質與角色</p> <p>K20 招募與培訓相關人員的角色與責任</p> <p>K21 面試小組的必要結構</p> <p>K22 聘僱查核的程序</p> <p>K23 招聘與人資政策的完整內容</p> <p>K24 兩性工作平等法的關鍵要素與如何在招募與遴選流程中執行</p>	<p>S23 計算徵才廣告費用與薪資水準的運算技能</p> <p>S24 評估人員配置需求並訂出適當招募人數的規劃與組織技能</p> <p>S25 判斷求職申請不足並選擇重新廣告或改變招募方式的問題解決技能</p> <p>S26 承擔組織需求的招募與遴選勞動力之責任的自我管理技能</p> <p>S27 與團隊成員討論人員配置需求並遴選能與現有成員互補之新成員的團隊技能</p>
	T4.3 遴選員工	<p>O4.3.1 招募遴選程序與原則說明書</p> <p>O4.3.2 招募遴選紀錄</p> <p>O4.3.3 招募成效分析表</p> <p>O4.3.4 面試評估表</p>	<p>P4.3.1 以遴選的標準流程作為招募基礎，確保擇優遴選並符合平等就業機會原則與法律</p> <p>P4.3.2 參與遴選流程</p> <p>P4.3.3 評估求職者的顧客服務態度與經驗，確保其適合相關服務業之項目</p> <p>P4.3.4 依求職者態度、能力和專長與是否適合組織公司文化作為條件加以選擇</p> <p>P4.3.5 向同事傳達遴選條件的建議</p>			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			<p>P4.3.6 依組織程序進行人員聘用</p> <p>P4.3.7 依組織策略通知新員工聘用細節事項與方針</p> <p>P4.3.8 製作並維護正確清楚且完整的遴選流程紀錄</p>			
	T4.4 規劃並組織培訓方案	<p>O4.4.1 培訓需求報告書</p> <p>O4.4.2 培訓課程規劃書</p>	<p>P4.4.1 規劃培訓方案的內容與形式，以反映組織目標與政策</p> <p>P4.4.2 依公司策略計畫，將所有相關資訊納入培訓方案中</p> <p>P4.4.3 聯絡負責執行的同事，確保培訓方案以對營運產生最少影響的方式執行</p>			
T5 協調行銷活動	T5.1 規劃和組織行銷活動	<p>O5.1.1 行銷活動規劃</p> <p>O5.1.2 行銷活動執行方案</p>	<p>P5.1.1 根據行銷計畫或其他組織系統規劃行銷活動</p> <p>P5.1.2 確定、分析和整合與行銷相關之資訊和法律、倫理和永續性議題到短期計畫</p> <p>P5.1.3 確認目標市場和行銷媒介</p> <p>P5.1.4 評估提出的行銷機會的潛力和適合性</p> <p>P5.1.5 主動積極尋求和評估創造性的行銷機會，包括新科技和媒體的使用</p> <p>P5.1.6 發展和執行行動計畫以呈現運作細節</p>	4	<p>K25 行銷計畫的內容和架構</p> <p>K26 重點行銷原則，包括行銷管理過程和四 P：產品、通路、價格和推廣</p> <p>K27 產業架構和內部關係、產業網絡和資訊來源</p> <p>K28 適合於部門和組織的產業和市場知識，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 配送與行銷網路，包括電子商務的選擇和主要的推廣活動 ■ 委員會結構 ■ 目前客戶和市場的趨勢 	<p>S28 建立和執行正面商業關係的溝通技能</p> <p>S29 評估不同行銷活動潛力的批判性思考技能</p> <p>S30 積極地辨識和回應新機會的主動和企業技能</p> <p>S31 讀寫技能：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 解析市場潮流訊息和行銷計畫 ■ 為行銷活動發展細節行動計畫 ■ 準備媒體發布和行銷報告 <p>S32 在行銷預算內工作的計算技能</p> <p>S33 協調多元和無法預期的運作細節的規劃和組織技能</p>

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	T5.2 執行公共關係的角色		P5.2.1 與產業和媒體同僚建立正向的關係 P5.2.2 使用網絡關係來支持行銷活動 P5.2.3 發展所需的公共關係資源，包括媒體發布和產業或媒體支持的題材		和偏好 K29 在服務產業常使用的行銷活動的特性、優勢和實際應用，包括：廣告、體驗、店內促銷、公共關係、社交媒體、貿易與消費展覽、標示	S34 主動積極辨識和回應潛在複雜挑戰的解決問題技能 S35 網路行銷相關的科技技能
	T5.3 檢視和報告行銷活動	O5.3.1 行銷活動成果報告	P5.3.1 根據評估方法檢視活動，並將結果納入未來的規劃 P5.3.2 根據組織政策和所需時間架構準備報告 P5.3.3 呈現現有的、清楚的市場情報，以納入銷售和行銷計畫		K30 會影響產品和服務行銷的法律問題，包括客戶保護條款 K31 行銷活動倫理考量： ■ 影像和文字的合適使用 ■ 幼童保護 ■ 社群內標定特定團體 K32 行銷活動的永續性考量，如降低印刷材料的浪費等	
T6 提昇優質顧客服務	T6.1 發展高品質的顧客服務	O6.1.1 顧客需求與滿意度分析報告 O6.1.2 公司服務政策與服務標準流程	P6.1.1 利用正式與非正式研究，獲取顧客需求及其滿意度相關資訊 P6.1.2 製造顧客與同事間聯繫的機會，以對產品或服務提出回饋意見 P6.1.3 評估市場內外環境變化，將其優點整合至高品質的服務規劃中 P6.1.4 提供同仁員工參與和顧客互動	3	K33 高品質顧客服務的原則 K34 服務業人員的專業服務標準 K35 服務業和顧客合作時預期的態度和特性 K36 負責高品質服務的管理階層、主管與營運人員扮演的角色與責任	S36 溝通技能： ■ 和員工討論顧客服務的重點需求 ■ 講解公司提供高品質服務的重點政策和程序 ■ 檢討常見的顧客服務問題 S37 邏輯性地評估公司特色及需求，策劃設計出客制化的實際指標的批判思考技能

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			的機會 P6.1.5 發展提供高品質服務的政策與程序		K37 服務趨勢發展 K38 提供高品質服務的實施方法，包括： ■ 延續性的發展與監督顧客服務的政策與程序 ■ 員工參與顧客服務實務做法的發展 ■ 評估員工與顧客的意見回饋	S38 針對顧客服務要求及公司專業職能，研擬出正面的方案 S39 讀寫技能： ■ 研討與解釋顧客服務的查核結果，及會影響相關產業的趨勢的文件內容 ■ 研究顧客服務要求 ■ 編輯全方位的、平易近人的政策和程序
	T6.2 執行管理高品質優質服務	O6.2.1 服務標準流程訓練教材與案例	P6.2.1 向同仁宣導公司的正面政策、程序跟期望 P6.2.2 制定便於顧客的政策 P6.2.3 嚴格把關工作職場的顧客服務、確保高品質的目標 P6.2.4 加強內外部的教育專業訓練、及顧客服務 P6.2.5 承擔服務及解決爭議的責任		K39 監督、衡量與評估方法： ■ 顧客滿意度 ■ 業務績效	S40 評估顧客滿意度的調查及統計技能 S41 建立計畫與定期評鑑顧客服務系統的規劃與組織技能 S42 瞭解系統性的顧客服務問題，以利調整政策與程序、改善服務品質的問題解決技能
	T6.3 嚴謹調整顧客服務	O6.3.1 顧客滿意度調查紀錄	P6.3.1 尋求持續的員工與顧客回饋意見，並用於改善表現 P6.3.2 瞭解常見的服務顧客的問題，作為調整程序、改善服務品質的重要參考 P6.3.3 評量服務顧客的指標，以達到正面的效率 P6.3.4 鑑識與評估常見的顧客服務問題 P6.3.5 調整政策程序，作為改善服務品質的依據 P6.3.6 向顧客服務相關人員宣導新的做法與意見		K40 改善顧客服務的業界方案與行為準則 K41 消費者保護法中，與顧客服務相關的法條之目標、要素以及全面的細節。包括下列責任： ■ 預約與取消費用 ■ 提供潛在價格增加的資訊 ■ 提供退費服務 ■ 供應與預期相符的產品，或在無法供應時提出適當的替代產品	S43 承擔顧客服務責任的自我管理技能 S44 讓員工參與顧客服務的實務作法，並主動徵求其回饋意見的團隊合作技能

職能內涵 (A=attitude 態度)

A01 親和力：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。

A02 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。

A03 正直誠實：展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事原則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。

A04 自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。

A05 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。

A06 彈性：能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。

A07 好奇開放：容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。

說明與補充事項

- 建議擔任此職類/職業之學歷/經驗/或能力條件：
 - 高中 (職) 以上觀光相關科系畢業，且具 3 年以上相關工作經驗。