

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

餐飲服務業績管理之研究
—以 C 公司為例

Research on Performance Management of Catering Service Industry

—Taking C Company as an Example

指導教授：黃開義 博士

指導教授：王凱立 博士

研究生：林彥廷 撰

中華民國 106 年 11 月

誌 謝

從認識恩師凱立老師至今已十餘載，凱立老師的諄諄教誨，鼓勵我持續不斷的學習，老師讓我知道學習不只是學習課堂上的知識，還有其他學長姐與同學們的生命故事，因此，我來到了中部享譽盛名的東海大學EMBA。從考上到畢業，整整數年時光，我享受到了東海的養分，老師的身教、言教，對我們的影響深遠，最重要的是學習到如何與一群優秀的東海人共同再創佳績，締造生命的無限可能與光輝。

很開心的終於從東海大學EMBA這個神聖的殿堂畢業了，修業完成、論文的研究完成，代表著一個階段的學習歷程，論文讓我真正的成為一位碩士畢業生，也讓我將所學的部分透過論文的研究，得以思考、整合。非常感謝一路支持、指導的恩師王凱立教授、黃開義教授的寶貴指導意見，口試委員的精闢指導與建議，都讓我的論文更添價值。感謝同學的一路互相打氣與鼓勵，讓我能完成這最後的一哩路，。

最後，我要感謝我的父母，給我一個溫暖、充滿愛與鼓勵的家，讓我充滿著愛的能量，感謝我的弟弟的協助、我的事業夥伴不斷的支持與鼓勵、同事們的包容。一件偉大的事得以完成，除了自己的努力外，還要有許多貴人的支持、提攜與相伴。感謝我生命中的貴人們，圓滿了我的人生。

林彥廷 謹誌於

東海大學EMBA研究所

中華民國106年11月

中文摘要

民以食為天，台灣更堪稱是美食天堂。如何能更上一層樓，讓台灣的餐飲業能成為世界的翹楚？本篇將就台灣的餐飲服務業進行研究。藉由實質的研究，作為設定大數據的方向，未來透過數字來設定管理目標，以跟進其他行業在公司治理上的參考依據與制定策略的方向。本篇針對台灣餐飲服務業中較大型規模，已進行與正在進行績效管理中的公司作為探訪對象，希望能貼近目前台灣大多數餐飲服務業，藉由他們努力的路徑協助目前台灣餐飲服務業走出未來的一片天。並以五力分析以及 SWOT 分析作為架構進行實證分析，並以此設計訪談題目。研究台灣餐飲服務業對於導入績效管理的面向與要落實的重點，以提升公司經營管理成效。

本研究歸納重點結論如下：(1) 餐飲服務業應積極納入績效管理制度，以精準找出公司面臨的問題與公司的強項。(2) 落實餐飲服務業績效管理對於提升公司營運有非常顯著效果，找出公司的優勢與劣勢，以提升公司的營運狀況。(3) 必須規劃員工的教育訓練以提升員工績效管理的執行能力。(4) 建立並落實績效管理目標，並提供獎勵制度，讓員工與經營團隊的努力得以獲得實質的報酬。

關鍵詞：餐飲服務業、績效管理、教育訓練、獎勵制度

Abstract

Food is the basic need of man, and Taiwan can be called the gourmet paradise. How can be in a higher level, and to make the catering service industry in Taiwan become the top leaders of the world?

We did the research of the catering service industry in Taiwan. How to set the direction of big data through substantive research? And set the management goals by doing the management of statistics in the future, In order to follow the reference of other industries in corporate governance and the direction of the development strategy.

This article aims at the larger scale of the catering service industry in Taiwan and has been conducting interviews with companies in ongoing performance management. It hopes to be close to most of the current catering service industry in Taiwan by helping them to get out of the current catering service industry in Taiwan to get the better future of a day. And the five power analysis, and SWOT analysis as an empirical analysis of the structure, and in order to design the interview topic. To study the key aspects of introducing and implementing performance management in Taiwan's catering service industry so as to enhance the effectiveness of the company's operation and management.

The main conclusions of this study are as follows:

- (1) The catering service industry should actively incorporate the performance management system so as to precisely identify the problems the company faces and the strengths of the company.
- (2) The implementation of catering service performance management has a very significant effect on improving the operation of the Company and identifying the advantages and disadvantages of the Company so as to enhance the operation of the Company.
- (3) It is necessary to plan the employees' education and training so as to enhance the execution ability of employee performance management.
- 4) Establish and implement performance management goals and provide a reward system that will allow employees and management teams to earn substantial pay for their efforts.

Key words : catering service industry, Performance Management, Education Training, rewards system

目錄

第一章 研究動機與背景	1
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻探討	3
第一節 台灣餐飲服務業之介紹	3
第二節 績效管理之相關文獻	7
第三節 台灣餐飲服務業績效管理之相關文獻	10
第三章 研究方法	13
第一節 研究方法與架構	13
第二節 外部環境分析	13
第四章 個案研究	17
第一節 個案公司介紹	17
第二節 訪談設計	19
第三節 個案公司之策略分析	27
第五章 結論	31
第一節 研究結論	31
第二節 研究建議	33
第三節 研究限制	35
第六章 參考文獻	37
第一節 中文文獻	37
第二節 英文文獻	39

表目錄

表 1 2014 年觀光餐飲業營業收入排行	5
表 2 餐飲業上市櫃公司本益比	6
表 3 SWOT 分析	16
表 4 C 公司 SWOT 分析	29



圖目錄

圖 1 100 年~104 年我國餐飲業之營利事業家數.....	4
圖 2 PORTER 5 力分析	14



第一章 研究動機與背景

第一節 研究動機與背景

服務業是指利用設備、工具、場所或技能等為社會提供服務的業務。屬於服務業的行業主要有：食品、貿易、飯店餐飲、旅遊、租賃、大眾客運、倉儲物流、金融保險、房地產仲介、商務顧問、代理服務、各類技術服務等。就餐飲服務業而言，就有許多類別，例如：烘培業、餐飲業、速食業等等，台灣堪稱為餐飲王國，雖然有不同類別，提供美味的餐點與真誠的服務是餐飲服務業成功的重要因素，如何感動客戶，維繫良好的關係，以建立客戶長期的重構行為，將是攸關餐飲服務業發揚光大的重要因素。

馬國 KasehDia 公司執行董事諾汀阿都拉項主持「2007 年馬來西亞餐飲服務業報告」及 KasehDia 公司研究與策略主管依爾凡宋卡分析指出，隨著國民平均所得提高，加上消費與生活型態，以及購物習慣改變，更多職業女性投入職場，傳統一家人用餐文化已逐漸式微，更大消費支出用在餐飲服務業。隨著國民生活水平提升，台灣民眾愈來愈重視生活品質，許多人下班之後尤其是假日，都會到餐廳用餐，享受良好的用餐氛圍與服務來犒賞自己也藉此聯繫同事、家人間的情感，甚至有許多生意與商業模式更是在吃飯的歡樂氣氛中談定的，餐飲服務業在這個部分真可謂功不可沒。所以，台灣的餐飲服務業才會如此蓬勃發展。

「績效」二字，即是指企業策略目標的達成度。許多學者認為績效是衡量組織目標達成的程度，因此績效是評估企業組織運作中的一項重要指標，「績效」必須是客觀、可衡量的。關鍵績效指標(Key Performance Indicators, KPI)，常用於財政、生產效率、一般行政事務的衡量。可用指標來呈現出公司、員工在事務、效率上在某時期表現，並可用量化與質化的方式來進行。一代管理宗師德魯克(Peter Drucker)也說：關鍵領域的指標「KPI」，是引導企業發展方向的必要「儀錶板」，因此，更可藉此建立願景、設立目標達到優化組織的目的。

餐飲業與一般公司在組織與績效管理上較為困難。如何提升員工的績效，創

造好的產品與服務品質，創造顧客的最大滿意與企業利潤。成功的餐飲業，“優質服務”是充分必要條件，而服務的價值取決於員工的努力與願意努力的意願。在每個工作站中的員工，若都願意努力，該如何讓努力的結果展現在績效上，或是藉由績效管理，讓員工更有意願努力與貢獻在公司。餐飲業的勞工，就區分許多類別，包括烘培、飲料等，不同的類別的勞工就有不同的工作模式，針對這些類別，究竟該如何提供勞工的績效？是否產業相同，類別不同的勞工，在績效管理上需要有不同的模式？什麼方式是最佳的績效管理模式？

基此，究竟餐飲服務業要如何管理才能異軍突起成為佼佼者？產品的特色是絕對的重要，讓別人知道這家公司提供著好產品也是非常重要的，除此之外，在整個公司管理層面上該如何能藉由不同方法來提升公司營運。這是本篇論文要探討的重點，透過不同面向，在餐飲服務業中已是佼佼者的企業身上尋找成功的方法，在應用在企業上，讓台灣的餐飲服務業的業者，不管公司成立時間長短，也不論企業的大小，皆能透過績效管理重點締造佳績。

本文針對餐飲業績效管理研究著重在產銷人發財的各個構面，對於達成提升績效管理的策略及具體做法，建議在未來研究可以針對績效管理的財務數字分析與具體量化比較，再做進一步研究。

第二節 研究目的

本研究以台灣各式餐飲服務業者為研究對象，探討不同餐廳員工績效管理的模式間的關係。研究目的如下：

- 一、探討台灣餐飲服務業推展績效管理之現況。
- 二、台灣餐飲服務業建立績效管理制度之內外部環境分析。
- 三、探討建立人事、行銷、財務、研發、品質的管理績效對於餐飲服務業之重要性。

第二章 文獻探討

第一節 台灣餐飲服務業之介紹

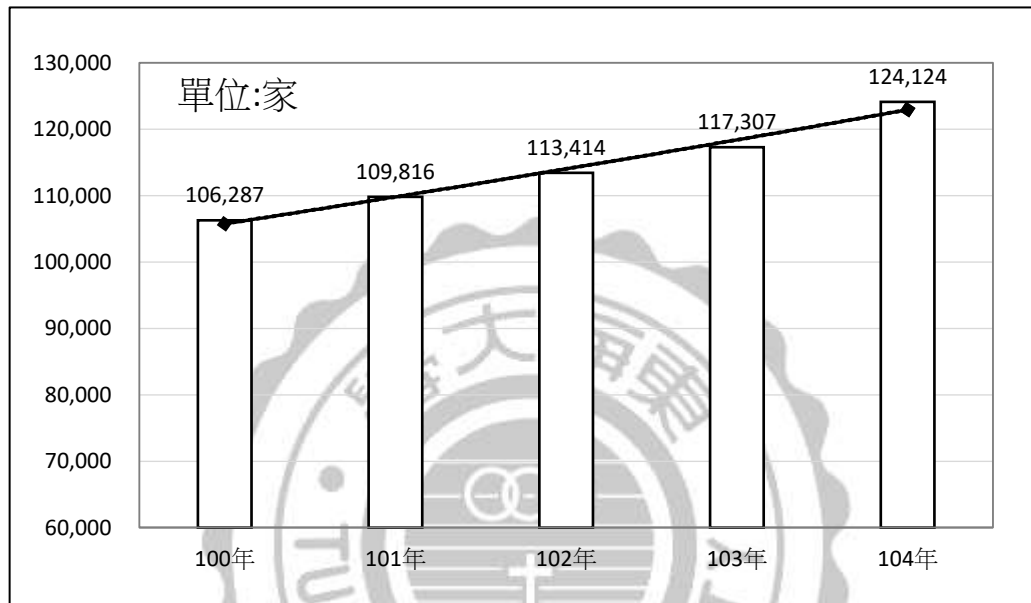
一、台灣餐飲服務業的環境背景

餐飲服務業是為滿足基礎生理需求而誕生，隨著經濟發展、文化變遷及科技進步的催使下，此行業已跳脫僅只於追求飽足之生理層次，更進一步追求整體用餐過程之體驗。依據聯合利華飲食策劃 2011 年針對台灣地區外食族進行的「台灣外食族飲食調查」報告，國人一星期有超過一半的外食用餐次數該報告統計發現國人的外食預算幾乎占其年收入約達 1/3。上述調查顯示出台灣經濟結構與生活型態轉變，婦女就業人數增加，雙薪家庭比例高，導致外食人口比例高，廣大的外食族群需求增加，促使產業持續發展。此外，近年臺灣拓展國際觀光，來臺觀光客呈現逐年成長，美食觀光亦為臺灣重點行銷項目，為餐飲業帶來強勁的需求，促成餐飲業成長的助力之一。根據台灣研究趨勢報告 (2016) 調查餐飲服務業之家數在過去 5 年呈現逐年增加的趨勢，自民國 100 年僅 106,287 家，成長至 104 年的 124,124 家，5 年間的成長率為 16.78%；每年的家數成長率落在 3% 至 6% 之間，其中 103 年至 104 年間的成長幅度最大，成長率達 5.81%。各類型的餐廳如雨後春筍般成立，提供消費者更多用餐的選擇，消費者意識逐漸抬頭，產品的輸出供給已由 70 年代以前的「生產者導向」進入了「消費者導向」的時代。因此，食品餐飲的服務品質倍受考驗，無論是貼心的服務、新鮮美味的餐點、舒適的環境與氣氛，以及符合價值的費用等因素，都已成為消費者評選一家餐廳所考量的重要依據 (蔡振蒼、蘇靖淑，2007)。

二、台灣餐飲服務業與顧客服務

今日的餐飲消費顧客會對各餐飲的產品進行比較與選擇，越來越要求高水準的服務品質，餐飲服務業正面對在服務品質和顧客滿意度方面不斷成長的競爭。其中服務品質指的是滿足顧客的需求和期望的程度(Andrew et al.,2002)，顧客所知覺到的品質是消費者對一實體的整體卓越程度之判斷，它是一種態度的形式，與

滿意度相關但不相等，而長時間的滿意可以導致服務品質的知覺（Parasuraman Valarie & Leonard, 1985）。而針對影響餐飲服務業的外部因素中，黃啟揚、林珮秀和游達榮(2003)指出目前國內市場飽和的餐飲業中，服務品質已成為其生存之關鍵，許多業者提高服務品質及避免或改善服務失誤，維持市場顧客關係，大都因而努力的去實施一或兩項全公司整體性的全面品質管理意以留住顧客



資料來源:財政部中心，本研究整理

圖 1 100 年~104 年我國餐飲業之營利事業家數

三、台灣餐飲服務業營業發展現況

內部的企業管理、財務管理、經營模式等因素對餐飲服務業也有所影響，根據 2016 年台灣研究趨勢報告指出，由於台灣餐飲業多為中小型規模業者，管理與品牌塑造不易，營業規模不易成長，股權與公司治理亦較混亂，往往具備法人投資價值。餐飲業的供應鏈和製造業相比較為單純，其上游的供應商主要分為食材原料、農產品和加工食品等。過去傳統小型餐飲業者因規模小、議價能力低，缺乏採購上的競爭優勢。但在近幾年，台灣有部分餐飲業者朝向大型化、建立連鎖加盟體系，走向規模化後產業分工更加細緻，更多廠商加入協助食材加工業務，使得直接服務消費者的末端零售店面可以更標準化且帶來規模經濟的效益，例如美食達人、安心食品、瓦城泰統等都已開始採用相似的策略，且提升了長期的競

爭優勢。根據天下雜誌於 2014 年的兩千大調查資料在觀光餐飲業的部分，其中，排名前三大之企業為 85 度 C、王品餐飲及統一星巴克。從營業收入來看，85 度 C 及王品餐飲的營業收入均超過百億元，另外瓦城泰統營收成長率達 25.92%，奪得成長率之冠，這些大型的連鎖餐飲業者透過供應鏈的整合逐漸提高了市場的進入障礙。

表 1 2014 年觀光餐飲業營業收入排行

餐飲業排名		公司名稱	營業收入(億元)		營收成長率(%)	
2014	2013		2014	2013	2014	2013
1	1	開曼美食達人	179.21	151.14	18.57%	11.53%
2	2	王品	169.17	148.81	13.68%	20.92%
3	3	統一星巴克	76.87	67.53	13.83%	13.46%
4	4	安心食品	42.53	43.05	-1.21%	0.28%
5	5	瓦城泰統	29.05	23.07	25.92%	20.85%
6	6	長榮空廚	25.20	22.65	11.26%	17.60%
7	7	華膳空廚	23.49	20.75	13.20%	5.44%
8	8	欣萊國際飲食	17.89	15.73	13.73%	6.00%
9	9	新天地國際實業	15.74	12.97	21.36%	-7.75%
10	NA	雅茗天地	14.27	NA	2.00%	NA
11	9	高雄空廚	14.61	14.13	3.40%	-22.53%
12	11	六角國際事業	14.12	11.54	22.36%	14.48%
13	12	上海鄉村餐廳	11.68	11.11	5.13%	15.73%
14	13	伯朗咖啡	10.33	9.63	7.27%	NA

資料來源:2016 台灣研究趨勢報告

四、台灣餐飲服務業在資本市場發展與問題

台灣的餐飲服務業已走向大型且連鎖化的趨勢，對於法人投資吸引力正快速

成長台灣的餐飲服務業具有高毛利率的特質可以大幅降低企業營運的風險，如果再具備有高度的市場成長性，因此成為企業投資者的最愛。在資本市場中王品集團的本益比甚至可高達 34 倍，瓦城泰統的本益比亦高達 29 倍，此兩家公司因高本益比的財務特色提升投資者的投資意願，另外台灣連鎖化的餐飲服務業中「規模」與「速度」是最具重要的特色，此兩項卻必須要有資金的資源才能夠同時取得。而資金的取得也成為餐飲服務業者的一大挑戰，台灣過去的餐飲業者多為小型業者，在融資上相當困難（蔡依倫，2010），但創業者看到了這些商機，所以注入資金，讓台灣的餐飲業者得以快速的起飛，其中 85 度 C、永和豆漿等台灣知名餐飲業都有創投資金的縱影。而除了龐大的資金外，管理、人才、國際化經驗更是重要的策略資產。2016 年的台灣研究趨勢報告指出重要的策略性合作夥伴，能帶來最缺乏的資源。台灣業者在邁向大型化與連鎖化的過程中，目前遇到最大的瓶頸就是在管理能力與中高階人才的不足，台灣餐飲業者目前除了在大陸地區經營相當成功外，在其他地區除了少數的經營成果以外，例如鼎泰豐在日本、美國與東南亞的發展，多仍處於起步的階段；85 度 C 在美國與澳洲的展店相對較為緩慢，國內整體餐飲業者的國際化仍需要有經驗的投資夥伴加以協助。

表 2 餐飲業上市櫃公司本益比

	王品	美食達人	安心食品
股價	437.5	222	136
歷史最高股價	538	400	210
本益比	34.4	26.6	19.1

資料來源:2015 天下雜誌

五、台灣餐飲服務業未來面臨的外在威脅與挑戰

台灣的餐飲服務業也面臨到外在競爭者的威脅和挑戰，臺灣便利商店密度趨近世界第一，便利商店擴大經營範疇，瞄準外食族群的龐大商機，積極跨足現煮咖啡、鮮食市場，提供種類多元的餐點選擇，擴大門市的坪數、設置用餐區域，

透過密集的門市網路深入各社區，逐漸侵蝕餐飲業的市場，對餐飲服務業造成極大的壓力，另外資訊的發達，行動裝置的普及也成為餐廳在行銷方面的挑戰。智慧型行動裝使得消費者在尋找餐廳時更便捷，能夠便捷地取得餐廳相關資訊和評價，因此消費者的決策不再完全以品牌知名度為考量，而更重視網路上的口碑，故餐飲業必須改變行銷策略，加強網路口碑與社群的經營（蔡依倫，2010）。另外近期食安問題為臺灣餐飲業發展埋下不確定因子，臺灣接連不斷的食安風暴，震驚社會大眾，除影響國人外食意願，也重挫臺灣餐飲業在國際上的形象，對於消費者對餐飲業者的信任遭受到挑戰，有鑑於此企業的社會責任也越加重視，餐飲服務業者對於建立良好的商譽、做好源頭管理對內部分則時時進行稽核，教育員工食品安全的重要性成為當今重要的目標，做好自主管理，以提高民眾的信賴感。

第二節 績效管理之相關文獻

企業為了要達成獲取利潤的目標，就必須要了解企業本身組織的優勢與弱點，然後才加以改進，而如何了解組織的優勢與弱點，績效評估正是很好的了解工具。Richard & Micholas (1995)指出績效評估的目的在於使組織能得到品質、服務、速度及控制等構面的利益。而國內的學者呂文琴(1996)，績效評估的目的為衡量與判斷績效，作為企業控制與整合的工具、加薪與升遷的判斷標準、確保員工達成企業目標、激勵員工士氣、加強主管與員工的溝通、培養員工能力。楊佳慧，績效評估的目的是要引領績效的發展，不僅著眼過程的表現，亦強調未來的發展，經由「評比」的手段來激發員工的潛能，以符合顧客的要求。

莊文忠(2008)表示績效衡量構成組織管理的基礎，而指標設計則為績效衡量之依據，績效指標是用以衡量組織實際表現和預期水準之間的一個程度，組織績效衡量時大致可分為財務性與非財務性二類指標進行評估(張松山、孫仲山、陳冠年，2011)。其中 KPI (Key Performance Indicators，關鍵績效指標) 是一種常在文獻中使用的量化指標，將策略具體化、可衡量化的重要工具，讓策略與實際企業每一經營環節結合的介面，有了它即可提升策略的達成。Lin(2004)則指出從 1980

年代到 1990 年代，高階經理人不僅使用財務量度來衡量企業的經營績效，從品質管理層面 (Total Quality Management, TQM) 的績效來衡量，甚至由財務面逐漸轉向注重顧客、產品品質，而將企業績效評估的重點分為財務構面(Financial Perspective)、顧客構面(Customer Perspective)、內部流程構面(Internal Process Perspective)及學習與成長構面(Innovation and Learning Perspective)等四大構面，經此四大構面評量出的 KPI 指標可供企業導入 KPI 管理時達到下列目標：1.KPI 管理讓企業策略目標可以量測及監控。2.及時的 KPI 管理讓企業目標有實現的機會。3.KPI 管理可以結合企業的績效考核獎懲制度。

績效指標評定的項目非常多元，有學者認為績效之評估應包含：生產力、滿足感、工作動機、離職率與工作滿足等(Szilagyi & Wallance,1987)。王叢桂和羅國英(2010)認為關於績效評估指標的選擇能考量能反映方案意圖的成效指標、能反映方案工作者的努力、能被穩定測量、讓方案相關人參與決定等幾個重點。Venkatraman & Ramanujam (1986)則提出三個企業績效的衡量層級：首先為財務性績效，係指達成企業的經濟性目標，如獲益率；再者為事業績效，係指財務績效再加上作業績效，如市佔率；最終為組織效能，係指最廣泛的經營績效，包含前述兩者及衝突的解決，如員工士氣的提升。Barney (1991)提出四種可以衡量組織績效的構面，分別為企業生存與否、利害關係人觀點、簡單會計指標以及調整後會計指標等。

國內外學者對於績效的見解有以下的觀點，Grigoroudis et al. (2012)提出績效的準則是多重的；而分析的層次可由個別員工到組織整體使用者，甚至包括整個社會；績效焦點在於組織得以維護、改進或評估發展性目標；在績效衡量時間點上，可由短期、中期到長期；至於績效衡量方式則可由「定量的/客觀的」到「定性的/主觀的」層面。Carroll & Schneier (1982)則是認為績效來自於評估人的行為表現，或是機器系統的作業成效。績效不僅是可以衡量，更是一種相互比較的概念，至於衡量的標準乃是預先設定的。Kast (1985)提出績效應包含：.效果 (effectiveness)、效率、組織成員滿意度 (participate satisfaction)；而吳龍山則將

「效能」及「效率」視為績效的次等組成元件 (subcomponents)。

大多數學者對績效的定義看法相似，然而不同領域之學者對於衡量績效的準則有不同見解，在評估時往往有其認知上的差距。Anderson (1988)便認為管理績效決定於各組織的環境、策略與目標，故不能明確定義一個適用於所有組織之績效標準，只能發展一般性的績效指標供參考使用，他將績效指標分為效率、滿足及適應或效能三項：效率 (efficiency) 是指「投入一產出」間的成本效益關係，如獲利能力、市場地位、整體生產力；滿足 (satisfaction) 則來自於人力資源中員工態度和價值觀的衡量，像是工作滿意度；至於適應或效能 (adaptability or effectiveness) 則是衡量目標達成度，例如社會責任、市場成長率等。通常管理績效的衡量，也可從主、客觀雙方面來評估績效。主觀績效的衡量像是社會評判；客觀績效的衡量則往往較主觀績效更為量化與傳統。然而 Dess & Robinson (1984) 也指出，一旦客觀績效資料不足以供從事評估時，研究者仍需藉助主觀績效的判斷以彌補不足之處。Delaney & Huselid (1996) 也持相似的看法，認為判斷一個企業有無達成目標時，必須加入一些主觀判斷來評價組織的績效，而且認知的指標通常會與客觀的指標具有高度相關性。

Byars & Rue (1994) 認為績效為員工工作中各個任務的達成程度，他們將工作績效定義為員工將能力與角色認知予以修正的努力淨效果，可視為努力、能力及角色認知間相互關係的結果，文獻中學者對於工作績效 (job performance) 的衡量準則也同樣有所不同，Campbell et al. (1990) 則強調工作績效是個人身為組織的一員，在完成組織期待、規定或正式化的角色需求時所表現出來的行為。而 Robbins (1996) 認為工作績效的內涵是效率與效能。效率是注重投入與產出的關係，著重運用方法達到最理想之境界；效能代表把事情做對，並對資源做最適當的運用，而組織最終的存在目的在達成預定之效能目標。有些學者則認為定義之工作績效構面，應選取工作投入與表現、士氣與凝聚力、工作效率等指標 (盧建中, 2007)。

若以全面性考量，Kaplan & Norton (1996) 提出的「平衡計分卡 (Balanced scorecard)」較具績效衡量的全面性觀點，因其同時考慮財務及非財務性的指標，

包括：1.財務構面、2.顧客構面、3.企業內部流程構面、4.學習與成長構面。平衡計分卡不僅保留傳統財務構面指標以衡量有形資產，並納入顧客、內部流程、學習與成長三個構面指標以衡量無形資產或智慧資本，其強調需由財務與非財務觀點來評量企業的績效，著重完整性以及全面性的評估，可說是一種全方位的績效衡量制度（Pinero,2002；吳淑鶯、劉欣怡，2007）。

近年來亦有許多研究以 BSC 來衡量企業經營績效，並獲得有效的結果，例如梁文耀與許裕順（2006）、吳淑鶯與劉欣怡（2007）、吳淑鶯與鄒欣宜（2008）等人皆以平衡計分卡之四個構面來擬定企業策略目標，並針對企業績效進行評估，然卻多屬製造業的範圍。故為探究平衡計分卡在服務業的應用效果，本研究採用 Kaplan & Norton（1996）所提的平衡計分卡之模式為基礎，以建立旅館業者績效之評量構面及指標。

第三節 台灣餐飲服務業績效管理之相關文獻

劉春初與洪塾優(2012)表示餐飲業者除了擁有品牌形象與提供最基本的美食，也必須渾身解數想盡辦法提升店內的服務，以提高顧客對於餐廳的滿意度，然而餐飲業者所提供的優質服務是需要人員的精心規劃與安排，這些服務都源自於員工努力不懈的態度，因此了解員工績效是非常重要的課題。李景絨(2016)透過研究發現員工若能夠提出有效改善工作效率的方法且被接受時，將能有助提升現場工作效率進而帶動餐廳座位週轉率，以提升淨利率。蔡美玲（2004）探討薪資管理與服務業第一線員工服務品質之間的關聯性，並利用 SERVQUAL 加以衡量，另外深入研究餐廳的服務品質對於公司所採取的競爭策略與面臨的外部環境不確定性之干擾而產生影響，結果顯示出薪資管理與服務業第一線員工服務品質部分具有顯著影響，兩者之間存在相當程度的關聯性，說明企業第一線員工的服務品質會隨著公司對各項薪資制度的設計而產生明顯的改善，另外企業第一線員工的服務品質會因公司外部環境不確定性高低所設計的薪資管理制度而產生明顯的改善。而劉春初與洪塾優(2012)則是以台南市某餐飲連鎖店為調查對象，研究工作

特性、工作滿意與工作績效之關係，透過描述性分析、T 檢定、Pearson 相關分析與階層迴歸分析等方法，實證發現員工在監督責任與生產責任多著重在管理階層與資歷較久員工的身上，對於資歷較淺的員工責任成有稍微偏弱，除此之外店家在於管理階層與資歷較久員工之「效率」與「效能」也較高，但資歷較淺之員工比方面也較薄弱。

Arora & Singer (2006) 其調查發現，有 50% 的餐廳會在第一年就面臨倒閉，並認為一個餐飲業者的成功取決於比其競爭對手更了解顧客需求與期望而滿足顧客，李景絨(2016) 透過研究發現顧客滿意度程度與人事成本比率呈現顯著正相關，顯示若要提升顧客滿意度相對就要付出高的人事成本。陳文欽(2014)探討連鎖業導入顧客關係管理後對績效的影響，並以平衡計分卡來分析其經營績效之改變程度，研究結果得出顧客關係管理的導入有助於提昇企業的經營績效，並指出企業需重視與顧客溝通的管道，切勿只專注在科技工具的建置及運用方面，而忽略了最重要的顧客需求。而洪芸湘(2011)針對吃到飽餐廳為調查對象，探討服務品質、品牌形象、顧客滿意度與再購意願和餐廳之關係，發現到服務品質對顧客滿意度有顯著正向影響；品牌形象對顧客滿意度有顯著正向影響；顧客滿意度對再購意願有顯著正向影響，說明完善的顧客滿意度，不僅影響消費者的再購意願，對於吃到飽餐飲業而言亦能得到消費者之信任，便能建立長期之競爭優勢。

隨著國內經濟成長快速飲食習慣改變導致外食人口增加，國內連鎖加盟餐飲業也隨之快速的崛起，餐飲業者以連鎖化之方式在業界中站穩一席之地也成為研究的議題之一，但連鎖加盟餐飲業服務創新之研究卻甚少。楊培愉(2011)則以鎖加盟餐飲業之行銷策略、服務創新與組織績效之間的關係作為研究，以南部之三皇三家的分店與連鎖店的管理階層與消費者為對象，透過發放問卷之方式進行研究，所得到的結果發現到行銷策略與組織績效有顯著正向影響，而服務創新與組織績效有顯著正向影響另外行銷策略與服務創新交互作用後對組織績效有顯著正向影響。楊雅晴(2017)針對高雄的知名連鎖烘焙業為研究對象，結果指出此公司的行銷策略採取在於食材、品質管理嚴格和種類多樣這些先天上產品競爭力和參

加公益活動增進企業形象來增進經營績效。

在過去的文獻中也時常以財務指標來檢視餐館績效表現，張宗翰與史弼中(2011)採用 Entropy-Based 的 TOPSIS 法來評估台灣食品公司的經營績效，在這項研究中以台灣的 13 家食品公司 3 年的 20 個財務指標平均值來進行評估，實證分析結果顯示，評估這些食品公司最重要的五個經營績效評估準則為：利息保障倍數、純益率、營業利益佔實收資本比率、稅前純益佔實收資本比率、資產報酬率；最不重要的五個評估準則分別為：應收款項收現日數、流動比率、負債佔資產比率、速動比率及每股盈餘。在 13 家公司中，以佳格食品股份有限公司擁有最好的經營績效。傅翊賢(2008)也一樣以上次上櫃食品工業公司為研究樣本，針對公司的經營策略與財務績效之間的關係進行探討，結果發現其他食品飲料廠商其績效與資產報酬率呈現顯著中度正相關，與資本額、資本密集度之間則分別呈現顯著高度負相關以及顯著中度負相關。至於研發密集度與廣告密集則與績效無顯著相關。另外近年由於全球化的議題、環保意識高漲、綠色消費觀念盛起，取之於社會，用之於社會」企業社會責任不僅是潮流，更是義務。企業社會責任同時代表社會對企業的期盼，攸關企業品牌的樹立。透過企業社會責任的觀念及執行，可以塑造企業形象、強化投資人的信任、增進組織凝聚力，更可促進企業的經營績效，因此有相關文獻將企業社會責任與經營績效結合作進行探討，其中劉俊鴻(2012)則是以上市、上櫃之台灣食品工業，採用資料包絡分析法 CCR-O 模式、BCC-O 模式，研究食品工業履行社會責任之成果與經營績效之間的關係。

而根據上述食品服務產業與各類不同績效之相關文獻，本文在研究中也將針對食品產業中的人事管理、行銷策略、財務管理等因素對於餐飲服務業之經營績效進行全面性的研究。

第三章 研究方法

第一節 研究方法與架構

本論文屬於質性實務之研究，主要為探討餐飲服務業與員工績效管理模式間的關係，本研究採取個案訪談，同時進行產業環境（五力分析），搭配個案經營環境及發展策略之內部 SWOT 分析以台灣餐飲服務業建立績效管理制度，進而了解建立人事、行銷、財務、研發、品質的管理績效對於餐飲服務業之重要性，並擬定出發展策略之方向，最後提出建議和結論。

第二節 外部環境分析

一、產業環境五力分析

五力分析（Porter's Five Force Analysis）為麥可波特(1980)所提出之架構，其用途是定義一市場吸引力之高低程度。波特認為影響市場之吸引力五種力量是一個體經濟學面，非一般所認為的總體經濟學面。五種力量將密切影響著公司服務客戶以及獲利構面的組成，任何力量改變都可能吸引到公司退出或是進入市場。五力包括：產業內存在競爭者（Industry competitors）競爭程度、替代品（Substitutes）威脅、供應商（Suppliers）議價能力、潛在進入者（Potential Entrants）威脅、顧客（Buyers）的議價能力（如圖 4），個別競爭力之強弱，都將決定產業結構變化或經濟成長衰敗與技術方向等特質。

（一）現有競爭者

現有競爭者的目標，目的使自己企業較競爭對手更為優勢，因此，在實施中必然會產生衝突與對抗現象，這些衝突與對抗，就構成了現有企業之間的競爭。現有企業之間的競爭常表現在價格、廣告、產品介紹、售後服務等方面。

（二）潛在競爭者

新進入者的進入，一方面為產業帶來新生產能力與新資源，同時也希望在現有企業瓜分市場中贏得一席之地。因此，會與現有企業發生原材料與市場的競爭，最終導致產業中現有企業獲利水平的降低，或者可能危某些現有企業的生存。

(三) 替代品的威脅

替代品威脅主要來自替代品有相對較低價格，或相對較強功能、消費者花費的轉換成本，及消費者習慣和偏好等。讓客戶方便接受的替代品，造成現有存在者的產品售價及獲利潛力受到限制。使得現有企業必須提高產品質量、降低售價、或者使其產品更具特色，否則，其銷售量與利潤將會受影響。

(四) 購買者議價能力

購買者主要利用壓價與較高產品品質或服務需求，影響產業中現有企業的獲利能力。一般而言，購買者具有較強的討價還價能力時，產業間競爭將較為激烈，廠商獲的利潤可能因此而被壓縮。

(五) 供應商的議價能力

所謂的“供應商”包括所需要原物料及提供商品或服務來源的廠商。若供應商的議價能力提高時，廠商就面臨供應商討價還價的壓力，進而增加交易成本(如進貨成本、談判時間成本...等)，壓縮本身利潤率。

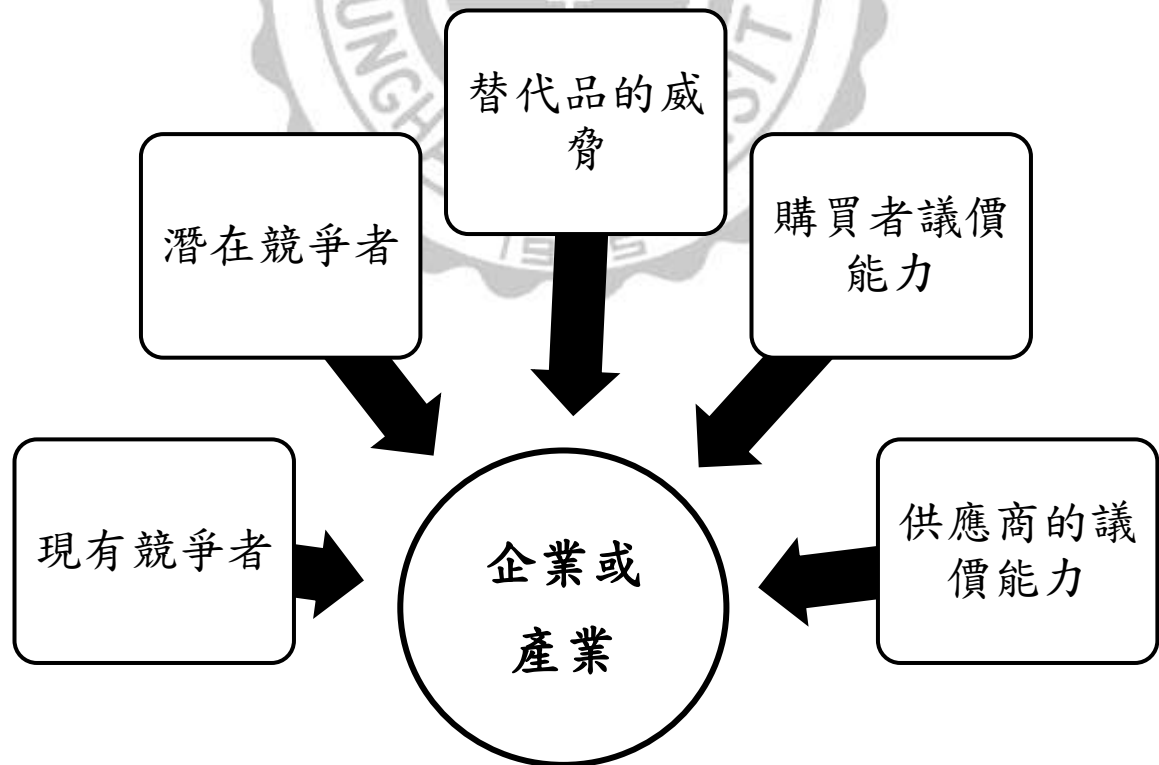


圖 2 Porter 5 力分析

二、SWOT 分析

SWOT (SWOT 矩陣) 是由 Weirich (1982) 提出 SWOT 為 Strengths、Weaknesses、Opportunities 與 Threats 四個英文字縮寫，是透過分析產業內，廠商內部 Strength (優勢) 與 Weakness (劣勢) 以及廠商所面臨的外部環境 Opportunity (機會) 與 Threat (威脅)。重點，SW 可視為廠商定位分析，而 OT 可視為產業分析。外部分析要審視市場機會、威脅、策略等問題，外部分析之重要結果，是要得到事業部現在及未來面臨的機會(Opportunity)和威脅(Threat)。若機會是一個趨勢或事件，在公司有正確的策略反應將可能導致營業或利潤型態顯著增加。另外，威脅是指趨勢或事件，若公司並沒有正確策略反應，將會導致目前營業或利潤的顯著減少。在內部環境(優勢及劣勢)分析，主要分析內容是財務及非財務之績效分析，管理人員除可藉此瞭解企業之優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)，並將可藉此發揮優勢和補強劣勢。而績效分析通常都由檢視財務績效開始，尤其是在營業額和獲利能力方面，使用的參考指標包括資產報酬率、營業額、市場佔有率等；而常見之非財務績效指標包括：顧客滿意度和品牌忠誠度、產品品質和服務品質、相對成本及新產品活動。本研究採用 SWOT 分析法，對餐飲服務業進行現況分析，探討銀行目前的優勢、劣勢、機會和威脅，對 C 公司所處的競爭環境進行研究，從而根據研究結果制定相應的發展計劃及對策。

(一) 內部因素 (Internal factors)

屬於公司內部可以控制或影響的因素 (controllable factors)，例如品牌、企業文化、配銷系統、天然資源獨佔權、公司形象、市場佔有率、專利、核心技術和人員素質等，分析者必須將以上的項目與競爭對手比較，分別決定為公司的優勢 (strengths) 或是劣勢 (weaknesses)。

(二) 外部因素 (External factors)

屬於公司無法控制的 (uncontrollable factors) 外部環境因素，例如競爭者、產業發展、經濟趨勢、科技發展、人口變數、供應商、通路商、政策法規等會影

響公司生存發展有關且重要的外部因素，分析者必須決定哪些因素是屬於機會 (Opportunities)，哪些是屬於威脅 (Threats)。

表 3 SWOT 分析

	對達到目標有幫助 (Helpful)	對達到目標有害的 (Harmful)
Internal	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
內部(組織)		
External	Opportunities: 機會	Threats: 威脅
外部(環境)		



第四章 個案研究

第一節 個案公司介紹

一、沿革與背景

個案餐廳的前身是一家從公益路上、市民廣場旁及一中街移至美術園區的特色餐廳，自西元 2013 年在台中一級戰區迎接挑戰，累積不少戰功，每月營業額直逼百萬。歷經數次的全台食安風暴皆安然度過，是一家經得起檢驗的餐廳。店裡的風格走的是可愛風，搭配著亞咪喵、亞霸王的店裡人氣卡通人物，以非常平價、滿足學生的價格提供物超所值的義式餐點，吸引了不少粉絲。近日，到某一家寵物友善餐廳用餐談及個案公司的前身，對於後來的結束營業，覺得很可惜，在我告知，他們喜歡的餐廳，竟然是重新內外整理，並於西元 2016 年重新在美術園區再出發，當下感受到他們的喜悅。為什麼個案公司的前身會結束營業呢？檢討原因因為房租佔整體營業額太高、食材成本佔客單價高、平日假日人潮量不均、員工績效不彰等，因此為了讓這個公司能起死回生，檢討了原因之後，針對績效不彰的部分進行分析改善，便有了 2.0 版的個案公司，選擇低價位房租的商圈，結合商圈的特色，推出復古懷舊風，個案公司自前身演變至今仍秉持創意、可愛、溫馨、圓滿的風格，也像前身餐廳般的掀起一股旋風。

二、組織架構

個案公司檢討了過去經營方式，將員工人數控制在最適當人數，一改過去每單店一、二十人的規模。目前為老闆兼吧台手、老闆娘兼廚房、聘僱一位外場員工。因應法令每週四為例假日，讓員工都能充分休息，免去排班調動的辛苦，為了讓人員效能提高亦讓員工拿到理想薪資，個案公司在下午設定休息時間機制，讓員工得以自由的運用時間，也因為員工的願意配合休息，以蓄積更高的能量提供服務，特別提供津貼給員工，感謝員工的配合。目前個案公司已經經營一年有餘，進入第二階段，老闆先離開吧台手的位置，準備專心經營，擬定未來發展策略，計劃啟動複製模式。未來會增加人手，透過一步步訓練，提升人員的能力，設定

目標，提升績效。

三、經營理念與願景

老闆的願景是打造他心目中的復古文創的餐廳，連餐點都要有創意的餐廳，讓每位進來餐廳的客人都能感受到暖暖的情意，他親手打造每一盞有溫度的燈，他親手掛上了每一個他收藏心愛的擺飾，傳達著過去歷史情感的累積。老闆特別將他過去在 DJ 工作中的行頭置入餐廳中，並運用它在高中時期所學的製作傢俱的底子，過去開店中親力親為所學習到的水電技巧，結合自己的最愛收藏，有他曾祖母的洗臉台，媽媽的縫紉機、小時候的電視機、卡夾的播放機、很難看到的黑膠唱片「牆」。這是一家有溫度、有故事的餐廳。

店裡還有老闆娘的創意設計，讓店裡充滿文青氣息，除了菜單是用圓形木板，一面是臭臉或是笑臉娃娃，另一面才是菜單，桌面盡是可愛的丸滿娃娃，還有愛心銷售區中的文創商品，有用藥袋概念設計的馬克杯與提袋，店裡的丸滿娃娃抱枕與衣服，結合唐氏症寶寶所制作的馬鈴薯、手工餅乾等產品進行的愛心銷售，並將銷售金額提撥一定比例支持唐氏症寶寶。店裡滿座的人數為 36 位，假日幾乎都是客滿，有時還要排隊。老闆將高單價所用的食材，用在餐點中，供應商看到個案公司的單價都驚呼連連。老闆的經營理念就是：「打造物超所值的餐點，想到丸滿，就是平價的奢華。結合唐氏寶寶的產品，貢獻出一己之力，讓社會充滿人情味。」

四、提供的產品

個案餐廳採開放式廚房，每一道調味都可細細觀察，從下麵、加料、烹煮、起鍋，每一杯飲料的製作，都映入眼簾。販售的品項，有義大利麵、西式烤雞腿搭有機生菜沙拉與法式麵包、打拋豬軟法麵包、打拋豬飯、日式的魚丼飯、台式的烤雞腿飯、燒肉飯，還有讓客人寫在銷售單上「這是自我回國後吃過最好吃、最道地的拿坡里披薩了」拿坡里認證的披薩，更有著義大利咖啡大賽連續數屆第一名的 S 咖啡系列，也有著義式冰淇淋、唐氏寶寶的手工點心。愛心銷售區中的文創商品，也是一種創意，有用藥袋概念設計的馬克杯與提袋，丸滿娃娃的抱枕

與衣服。

五、榮耀與未來

開店一年多來，已獲得熱血台中、痞客邦美食、愛食記等的報導。這一年多來累積無數的口碑，在如此競爭的「餐飲服務業」市場中，以在文創餐飲服務業中算是小有名氣，如何乘勝追擊？在許多大餐飲集團的環伺之下能持續成長並另創屬於自己的領土，是這家個案公司正在思考未來的經營策略與努力的方向。

第二節 訪談設計

一、訪談對象

甲公司位於台北，以粵菜聞名至今已有20年歷史，可說是老饕級的美食名店，最大優勢在海產都是當日從漁港採買的現撈魚貨，不只可控制魚貨的最佳鮮度，採購成本也比同業省，因此才能提供物超所值的美食直接回饋消費者。「新鮮、味美、價實在」是甲公司的經營理念，主廚不定時研發設計創意新料理，可說是同業翹楚。甲公司亦有提供粵菜、海鮮、日式冷盤、港式飲茶等多元選擇。

乙公司為全台最大的直營連鎖派點王國，從1968年在豐原市信義街的第一家店開始，創意派點專家不斷研發符合大眾的產品，口味變化無窮，無論是傳統紅豆、芋頭口味等各式不同的口味，可隨著個人喜愛做變化及搭配。對產品堅持每天新鮮現做以及當日新鮮配送，讓幸福滋味遍佈全台。

丙公司自1994年始於台南，致力在台灣耕耘，並堅持只賣茶飲，用精選茶葉，搭配好的原料，新鮮現調每一杯茶飲。非常努力地提供更好的商品與服務給每一位客人。

二、訪談大綱

根據本文研究目的，就目前台灣餐飲服務業推展績效管理的現況，考量績效管理在產、銷、人、發、財的層面，訪談大綱設計如下：

(一) 請教台灣餐飲服務業推展績效管理之現況為何？面對的機會與挑戰為何？

(二) 針對產品餐飲服務業之生產管理績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？

具體做法為何？

(三) 針對產品餐飲服務業之行銷管理績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？

具體做法為何？

(四) 針對產品餐飲服務業之人事管理績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？

具體做法為何？

(五) 針對產品餐飲服務業之產品研發績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？

具體做法為何？

(六) 針對產品餐飲服務業之財務控管績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？

具體做法為何？

三、訪談內容整理

針對訪談內容整理如下：

(一) 請教台灣餐飲服務業推展績效管理之現況為何？面對的機會與挑戰為何？

甲公司：

如為連鎖品牌或大型公司，會注重績效管理，且可能會看許多指標，但中小餐廳則只會看看成本、人事費用、收益等簡單的數字。所以中小企業在推廣績效管理上的廣度與深度必須再多些相關的知識。未來企業化管理的餐廳會越來越多，所以績效管理的觀念會普及，但績效管理的成功有賴於資料的正確性及產出的即時性。如何建立起即時與正確、有效的績效管理指標結果對於中小餐廳而言是一項討戰。

乙公司：

大多數的公司都想要導入績效，只是當要導入績效時，會面臨到員工的情緒，必須處理員工的情緒，再者，不是每個單位都能用量化的方式，必須配合質化的部分，因此，對於員工導入績效優點的教育，是非常重要的，如此，才不至於讓員工的反彈延宕推動。台灣餐飲服務業要推廣績效管理是非常有機會的，但是要面臨的挑戰也是不容小覷的。只要能循序漸進的從教育一項項導入，對於績效管理所帶來的提升會大大的有幫助。

丙公司：

餐飲服務業在台灣大多仍是屬於傳統產業，基於情感因素，在推廣績效管理上會較為困難。績效成功是源於誘因，有獎勵性質，因此設立目標，透過遊戲方式，將目標明確化，並針對達到的目標值不同而給予不同獎勵。過去沒有做的，在未來就有實現的機會，說服老闆放眼未來是很重要的。讓老闆能看到績效帶來的發展空間，讓公司有機會能擴展。可以透過比賽藉機導入績效，讓員工得到認可身份，就像是台灣之光吳寶春一樣，雖然有很大的挑戰空間，但是相對的成功機會也是相對地高。

小結：

績效管理在目前台灣的餐飲服務業而言仍屬於一個值得開發且可以開發的部分。就目前而言是有難度的，許多老闆們是用「搏感情」管理員工，由於食品服務的規模基本上都不大，過去的工作環境是辛苦的，而且在人數不多的情況下，基本上可用目視管理，老闆本身親力親為，都用自己的能力來衡量員工的能力，並且再將員工之間互相比較，所以對這些小規模的餐飲服務業而言，是有在進行績效管理的，只是大多都憑老闆的感覺，較無系統化且公平的評量標準。現在的餐飲服務業著重的地方較在「服務」，好的環境在餐飲服務業變的相對重要。

目前台灣的餐飲服務業有許多大型連鎖店，他們夾帶著人數與資金、人才的優勢，導入管理系統，將作業程序標準化，也因為標準化，所以便能依據這個標準進行評核，例如包小籠包的速度、搖一杯飲料的速度、客人點完餐後送餐的時間，再再都因為這個標準進而能提升每個人的能力，也能分辨出能力較優的員工。未來，相信在這些大型連鎖店的引領之下，愈來愈多投身此區塊的人，這些經營者在目前環境沖擊下，選擇的管理方式也會不同，透過資訊傳遞的快速與容易取得，相信台灣餐飲服務業透過績效管理普遍化是指日可待的，這正是時代潮流在轉換的時代。

(二) 針對產品餐飲服務業之生產管理績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？

具體做法為何？

甲公司：

生產所需考量的原物料、人工費用是最重要需要控管的，尤其是食材成本，餐廳要有好的品質及優惠的價格才會吸引更多客人，目前大多數的服務業對於服務的素質基本上都有提升，公司也提供訓練，但是在生產中要能展現績效管理的差異就在於食材成本了。具體做法是在不影響食材品質的前提下，控管食材成本，嚴選供應商，以避免人工舞弊。

乙公司：

透過教育訓練，讓相關人員能俱備相關的知識，例如：採購要學習談判、溝通技巧、搜集市場訊息的能力，門市人員則必須瞭解客人等待時間、物料控管、庫存管理等。可透過 SOP 與表格建立，讓員工工作對的事，以提升生產效率。

丙公司：

最重要的關鍵因素是「品管、時間、原物料的精準控管」。甚至在一開始的生產流程就要以量化方式進行控管。舉例來說：芋頭，這是屬於季節性的食材，不同季節性的品質不同，它製成成品後的重量是不一定的，所以瞭解食材的變化，依照每次製作出來的實際數值進行檢討便可掌握季節性對食材耗損的影響。找出變因、未達標的原因，並控制這個變因，才能創造出統一優良品質的成品。

小結：

生產效率的影響因素在於人、事、物。人員動作的快慢、正確性。製定作業流程的標準化，確定人員皆執行標準的作業程序，不斷改善作業程序，以提升效率。原物料的採購，不囤貨，以致不浪費食材，不積壓資金。要抓緊原物料進倉庫的時間，讓產品不至於無法即時提供。而要達到上述的這些狀況必須仰賴正確的教育訓練，製定嚴格控管點、執行控管程序，如此才能執行生產的績效管理。

(三) 針對產品餐飲服務業之行銷管理績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？具體做法為何？

甲公司：

在行銷管理的績效部分，要知道行銷是否有功效可從舊客戶與新客戶的來客

數便可瞭解關聯。不同的行銷方式會吸引到不同的客層，從行銷後客人的流動便可知行銷的狀況，收集相當的資訊後，再針對行銷進行績效管理，藉此刺激行銷找出最佳行銷方式。具體做法可分析舊客戶維持率及新客戶成長率，並從營收資料及行銷費用關聯性進行數據分析，作為行銷績效管理的依據。

乙公司：

以這個產業來看，基本上都是採用口碑行銷，在這部分的效益較無從量化也不易找出關聯性。市場上已經有一定的口碑了，行銷已融入生活中了，要再瞭解行銷所帶來的效益，會有點難度。目前是透過定案的行銷計劃書，讓行銷人員落實工作確實執行完成，讓行銷人員績效得以提升。只要有宣傳就會有人知道，即能達到行銷的目的。

丙公司：

透過試吃，產生口碑，進而口碑行銷。亦可透過贊助活動達到宣傳的效果。行銷的重點在於「讓人知道」。淡季時，可到有舉辦活動的大型公司、工會、福委會等相關團體提供活動展場機會舉辦試吃會，藉由這些活動產生行銷宣傳效果，因為這樣，就接到了台灣最大半導體公司運動會的攤位邀約。試吃、贊助活動是非常重要的行銷宣傳方式。因為人們容易忘記，所以持續做，持續刺激客戶的五感，視覺感受、嗅覺感受、味覺感受、聽覺感受、觸覺感受，讓大家能持續記住我們的產品。

小結：

行銷的重點在於「讓人知道」。衡量行銷的績效管理可以透過不同方式了解是否有多人知道我們？除了內部自己所做的行銷宣傳外，行銷方式也要讓更多人願意為我們宣傳。每年國慶時的免費數百份的蔥油餅，比臉大的雞排，在「知名賣場」舉辦的試吃會等，這些都是透過行銷方式吸引更多人對於品牌或產品的認識。透過持續刺激客戶的五感，不斷地進行「宣傳」達到行銷的效果，進而針對這些效果進行效益管理，只要愈多人知道與願意一起宣傳，就是行銷最好的結果了。

**(四) 針對產品餐飲服務業之人事管理績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？
具體做法為何？**

甲公司：

對於人事管理績效的關鍵因素是人事費用的控管與員工安定性。不論是何種行業，員工的定著率幾乎都是人事管理的績效指標。人員流動對企業造成的影響是人員的效率、招募的成本、新員工的學習曲線等，因此安定、穩定成長的員工是企業最重視的。績效管理的具體做法可從人事費用相較於營收是否合理有效、人員的流動率是否正常，來判斷是否有良好的管理。

乙公司：

服務業最重要的就是人，人事管理最重要的是每個人都能在團隊中扮演好自己的角色，發揮自己的影響力，讓團隊中的成員都能發揮自己最大的潛能。因此關鍵因素在於命令發佈後，在執行時員工參與積極度。透過舉辦活動時，員工自主參與、願意付出個人時間為他人服務，這些都是非常重要的指標。透過多辦些活動的具體做法，藉由放手、授權，透過回饋、回報機制，以掌握績效，也讓每個團隊成員都能展現最大的價值。

丙公司：

提供員工良好的工作環境，給予員工教育訓練、獎懲分明，以提升員工的熱忱、工作責任。未來不管這個員工身處何處，在不同的工作崗位上，都能發揮他的能力。這是公司在對於人力資源政策上一個很重要的目標。具體做法是當招募員工時，就要設定好要的人才，從他的言行舉止，包括整體的態度、服裝、外表、談吐，特別是禮貌，及觀察他在溝通上的回應狀況等，來看看是否符合公司設定人才的標準。進來公司服務時，針對他的專長與特質，放在適合他的位置是非常重要的。未來的人力需求絕對是多職能工，培養員工的多職能也是非常重要的。設定評核的機制與時間點，例如每週、每月、季、年，讓員工自我檢視，再透過主管檢核，看看是否仍保持工作的初衷。

小結：

人才是企業的根本。對的人放在對的位置是非常重要的。讓員工能透過觀察、學習、練習，讓自己的職能得以提升，是非常重要的。有鑑於此，從找到適合的員工，透過訓練讓這個員工有能力勝任工作，並不斷地提升員工的工作能力，讓每個員工在不同的工作崗位上都能一樣達到職位上所設定的產能。檢視員工是否勝任工作，即時協助員工檢視並提出修改方案，讓員工能及時修正，也是非常重要的。透過走動管理，檢核表，讓員工瞭解自己應達到的具體工作成果與改善的項目與內容，讓員工能時時都能有優良的表現，讓員工有成就感，願意為企業、客戶付出與服務，將是人事管理績效上成果的展現。

**(五) 針對產品餐飲服務業之產品研發績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？
具體做法為何？**

甲公司：

不斷研發，推出新產品，讓客戶能時時懷抱希望，在相同的店，便能有不同變化的各種感受，保持對店的新鮮感是研發單位非常重要的使命。研發新產品重點是新產品是否符合時代趨勢？每個時期都有流行趨勢，如何掌握趨勢，抓住客戶的心是研發績效非常重要的關鍵因素。適時推出新產品觀察客戶反應，了解不同區域消費大眾對於新產品的評價及給予的建議，都能協助研發團隊達成研發績效的成果。

乙公司：

在這個飲品市場中，著重在原物料的研發，所有的品項名稱看起來幾乎雷同，但是呈現出來的視覺、味覺卻大大不同，這其中的關鍵就在於原物料，因此研發團隊的成效顯著與否，將在原物料中見分曉。產品沒有最好，只有更好。控管研發的量與應產出的時間是非常重要的關鍵要素，唯有在市場上不斷推陳出新，才能掌握先機，滿足消費者的期待。給予研發團隊目標並加以量化，從數字中讓研發團隊了解自己的成果，也從消費者的意見、購買的數字中，得到績效結果，這是非常重要的具體做法。

丙公司：

以「大眾、特定對象、區域」為研發出發點，「大眾」指的是消費者在產品的喜好與需求，例如：喜歡自然、健康的食品等，「特定對象」指的是消費者的特定族群，「區域」則是指銷售區域。簡而言之，就是產品的市場定位。透過問卷了解當地吃的習慣、民俗文化，以研發出符合消費者想要的產品。給予研發團隊一定比例的經費，在研發的方向上可採用逆向操作或是針對市場流行作出研發，舉例說明，逆向操作為市場上大多是輕乳酪，因此可以研發重乳酪口味的產品，而市場流行性則是當地季節的水果，像是草莓季的草莓、芒果季的芒果等。並且藉由上市前的試吃，來搜集資訊，以調整與衡量研發績效。

小結：

研發是一家公司的鑰匙，沒有好的產品，即使有再好的行銷及業務團隊，都無法延續一家公司的生存，如何創造自己公司的獨特性與專利性，這便是研發團隊要努力的方向了。找出研發產品的獨特性可以透過對這個市場的了解，如何瞭解市場？問卷？經驗？還是不斷地嘗試？只要有產出，再透過市場的反應，一定能得到黃金產品。許多研發團隊花了很多經費，卻遲遲未有成績，如何將研發階段分階，讓研發進度能自我掌控，讓經營團隊能知悉，這樣才能知道該在資金、人員、時間上再給予什麼協助，研發當然不是只有商品，海底撈火鍋店所研發出來的服務，更是舉世聞名，許多客戶願意花數小時等待，就是因為他們所提供的額外服務，因此，研發產品固然重要，就餐飲服務業而言，研發獨特的服務也是非常重要的。

**(六) 針對產品餐飲服務業之財務控管績效，請教您認為最重要的關鍵因素為何？
具體做法為何？**

甲公司：

財務中的各式成本、支出的量化是非常重要的，因此將支出中的各式成本、費用分門別類，並將這些費用與公司成本間的比率具體化，讓公司可以控管財務是非常重要的關鍵因素。具體做法則為製作出財務管控的科目，例如食材成本、人事費用、水電瓦斯支出，再將金額與比率定出來，透過數字的控管達到財務績

效管理的成效。

乙公司：

關鍵因素在於資金流動的控管。由於這個行業的物流很快，展店的速度也非常快，資金流對於這個行業的生存扮演重要的角色，掌握資金的現況是非常重要的。具體的做法是財務四大報表的即時性與準確性，讓公司能即時知道目前資金與公司營運狀況，能做出最好的營運決策。

丙公司：

關鍵在於「收入大於支出」，管理可賺的錢與控管不需花的錢。具體做法則是算出每家單店最低固定成本，加上要創造的盈餘。再來就是控管支出，設定營收中花費的比例。透過上述的數據，設定出最低的營業額，設定每項支出的最高金額或比例。必須要存「未來支出」，這是為了公司要擴展用的，所以在獲利中提撥一定比例的金額存起來，作為添購未來廠房、機器設備的支出，讓企業規模愈來愈大是非常重要的。

小結：

財務是公司的能量，沒有錢，就沒有能源，就無法啟動。當初馬雲在創立阿里巴巴時，也是產品、人等等都準備好了，就等資金到位。當初的投資者，如今的身價都不得了，因為他們代表著讓阿里巴巴啟動的能源。掌控資金是財務的重要關鍵，資金的運用對於每家企業而言都有不同的規劃，有些會預留未來的支出，有些會在現在創造最大的收益，有些則會在每天的支出中透過管理，讓每一分錢都花得值得，創造出來的每一分收益，能更支持公司的營運、擴展，或是讓員工能有更好的收入，甚至能讓企業負起社會責任，照顧更多需要被幫助、照顧的人。

第三節 個案公司之策略分析

一、五力分析

C 公司五力分析如下：

(一) 現有競爭者

台中美術商圈的特色與文創餐廳。這個商圈的特色就是有許多主題創意餐廳，有早午餐或是午晚餐，在價格部分、文創或主題與 C 公司相當，而且在裝潢或主題性上也非常具有特色。美術館旁的低調景點，忠信市場的文創區，為老市場融入藝文風，不定期藝文展覽，菜市場咖啡、文創小店、懷舊與藝文空間的邂逅。這些都是屬於 C 公司現有的競爭者。在這個商圈因為較早開幕，已經累積一定的客源。

(二) 潛在競爭者

緊鄰台中美術商圈的勤美商圈，在台中一級商圈公益路上，就有數百家餐廳，有平價小吃、燒肉、火鍋、義式餐廳、牛排、甜點，還有市民廣場的路邊藝術家作品展示，也有街頭藝人的熱情表演。目前這個商圈幾乎已快成為全台中最受歡迎的商圈了。在這個商圈中，時常有新的餐廳開幕，本是老舊的房子，常有新意出現，市政府還在此商圈附近的中興一街規劃以綠建築的概念進行老屋空間改造，讓人可以逛老屋、看文創、逛花園、吃美食、喝咖啡。

這些商圈的崛起都會讓既有商圈與目前的文創、特色餐廳的版圖，隨時準備接受洗禮與洗牌。

(三) 替代品的威脅

連鎖餐廳如雨後春筍般不斷在這裡、那裡出現。提供空間，也許少了文創，但是連鎖的特色與平價的消費，都會讓人願意選擇，許多年輕人的聚會只是要有一個空間，希望擁有便宜的價格與特色的裝潢，只要類似的餐點價格便宜，至於口味的要求就會退而其次的平價連鎖餐廳，正在一步步打入人心。

(四) 購買者議價能力

目前台灣正在流行「集點」，不論是超商或是量販店，消費者也會利用行動讓許多業者跟進，於是有了集點卡，透過集點卡打折或換取商品。網路的快速與普及化，不斷宣傳高性價比的產品，只要一經報導，就聚集大量人潮，這正是市場已經讓消費者藉由他們的購買力來讓這些店一定持續提升他們的性價比的緣故，

也因為如此，C 公司透過提供服務來提升性價比，而非一定要透過價格的調整，這樣便可增加獲利的空間。

(五) 供應商的議價能力

台灣食品安全衛生愈來愈嚴謹，從廚師的健康檢查、原物料的認證與標示，到商店的硬體設備，例如油煙排放，法令人員薪資、工時要求等，因此供應商也不斷提升原物料的價格，除非買劣質品，否則只能透過大量採購降低成本。台灣餐飲服務業公司規模幾乎都不大，因此要取得優惠的原物料的價格，採取以量制價的方式爭取調降價格較無優勢。C 公司也面臨相同的問題。C 公司使用的油品、香料、調味料等原物料基本上都是意大利進口的，除了當地蔬菜、肉品外，就連這些農產肉品也都是經過認證的。找到物美價廉、品質高的供應商一直是 C 公司的目標，老闆說這些供應商都是認識多年的老朋友，要不就是透過朋友介紹，相對拿到的成本已屬於大型餐廳的價格了。

二、 SWOT 分析

C 公司 SWOT 分析如下：

表 4 C 公司 SWOT 分析

	對達到目標有幫助(Helpful)	對達到目標有害的(Harmful)
Internal	Strengths: 優勢	Weaknesses: 劣勢
內部 (組織)	1、人們喜歡嚐鮮，只要有特色，便可吸引客源。 2、員工人數較少，在管理上比較能掌握每個員工的狀態。 3、在訓練上也比較即時，能直接給予機會教育訓練。 4、公司只有單店，要改菜單時，比較容易，不需經過各店的決	1、是新公司，品牌形象尚未深植人心。市場佔有率相對非常低。要有知名度，有相對難度。 2、員工人數較少，在員工排休的調度上彈性較低。 3、週間的生意與假日的生意量差異甚多，仍須維持基本的人員數量。

	<p>議，經過許多評估的過程，才能進行調整菜單。</p> <p>5、店規模不大，在決策上，不需透過層層關卡，取得即時性。</p>	<p>4、老闆一人必須分飾多角，在每個職位上幾乎都必須參與。</p> <p>5、原物料的量不大，因此較無法取得成本的優勢。</p>
External	Opportunities:機會	Threats:威脅
外部 (環境)	<p>1、在競爭者如此眾多的情況中，仍能獲得市場意見領袖的報導，可見是有競爭優勢的。</p> <p>2、台灣持續發展觀光產業，如同香港一般，飲食文化是非常重要的且已有名氣，對於未來的產業鏈仍屬非常有發展空間的。</p> <p>3、在目前的餐廳中，屬於較有創意與特色的餐廳，結合各式國家的飲食文化與不同料理，容易在市場中被注意，可以找到自己的生存空間。</p> <p>4、使用的食材皆是世界知名的大品牌，皆能拿到認證標章，對於食品的安全層級是由於同質性餐飲服務業。</p>	<p>1、競爭者非常多，新的競爭者也時時如同雨後春筍般地出現。消費者喜歡新鮮，所以，會刺激新的商店消費，同時既有商店若不是非常有特色或是競爭優勢，很容易被遺忘。</p> <p>2、政府法規對於食安的要求，相對的認證部分會增多，食品檢驗、安全規章與安全標示，員工的健康檢查、最低薪資與工時的規定。</p> <p>3、大型連鎖餐飲業具有通路與行銷廣告優勢，強勢打造企業形象與知名度。</p>

第五章 結論

第一節 研究結論

從整體的訪談調查結果，並透過個案 C 公司的五力分析、SWOT，個案公司藉由產銷人發財各個構面，進行經營績效管理，並透過人員培訓、產品研發、食材成本的控管與導入標準作業流程縮短作業時間等因素，開業至今業績成長百分之二十以上，以下為本研究歸納分析整理出幾項結論：

一、餐飲服務業應積極納入績效管理制度

餐飲服務業大多沒有透過各項數字分析，以獲得即時訊息，作為檢視目前公司所面臨狀況的參考依據，有時只能看著公司不知怎麼的好？不知為什麼突然生意變得這樣？現階段大多數的產業希望藉由大數據的資訊，瞭解該往何處調整？發展美國顧問機構顧能（Gartner）分析師霍華·瑞斯納（Howard Dresner）在 1980 年代提出「商業智慧」概念，這是透過有系統地儲存企業內、外部資料，加以分析，作為商務決策的參考資料。大數據就是可根據目前發生了什麼事，預測未來將發生什麼事。績效管理也就可以透過公司所搜集的內部與外部數據，作為公司的目標值，而管理這些目標值，以達公司所設定的標準，並透過數字的分析，精準地找出問題，提供解決的對策。

在如此競爭激烈的餐飲服務業的產業中，愈來愈多以企業化的經營模式投入此產業的公司，這些公司建立有效的指標，讓經營者與員工對於公司目前的優勢、劣勢皆能瞭如指掌，針對問題去解決，不必再猜想也不會錯怪員工，因此這些餐飲服務業的大型連鎖店幾乎都採取績效管理。透過即時、正確的資訊，增加績效管理的深度與廣度並建立有效的績效指標，對於大多數的中小型的餐飲服務業是要積極努力的目標。未來，這些餐飲服務業的經營者在這個大環境沖擊下，選擇的管理方式也會不同，相信台灣餐飲服務業透過績效管理普遍化是指日可待的，這正是時代潮流在轉換的時代，讓這些餐飲服務業的公司能納入績效管理，落實績效管理，將獲得更有力地生存環境。

二、餐飲服務業績管理對於提升公司營運有著顯著效果

目前台灣的餐飲服務業有許多大型連鎖店，他們夾帶著人數與資金、人才的優勢，導入管理系統，將作業程序標準化，也因為標準化，所以便能依據這個標準進行評核，例如包小籠包的速度、搖一杯飲料的速度、客人點完餐後送餐的時間，便能清楚明確的規劃出最有效率的人力，與需要投入資源的區塊，再再都是因為這個標準，進而能規劃並提升每個人的能力，也能分辨出能力較優的員工，並爭取優良的員工進而投入公司。大陸餐飲服務業做得非常有成績的海底撈火鍋，夾著強大的氣勢登台，之所以做得有聲有色，就跟落實績效管理有著非常重要的關聯性，因為績效管理，讓公司透過大數據分析找出獨樹一格的商業模式，吸引更多消費者，創造更多的營業額，讓公司有更多的獲利，並將這些獲利提供與獎勵績效優良的員工，因此，造成了不可一世的旋風。透過資訊傳遞的快速與容易取得，建立了良好的管理模式與獎勵制度，因此對於提升公司的營運有著顯著的幫助。

三、強化員工教育訓練，以提升績效管理的能力

「知道」才能「做到」，強化員工在績效管理的教育訓練是相當重要的。瞭解什麼樣的項目需要管理，管理這個項目需要有哪些數字來作為計算的依據，到什麼樣的程度必須要改善？什麼程度必須要保持？可以挑戰的目標又是什麼？唯有當員工具體了解時，這些數字對公司、員工而言才會具有意義。人才是企業的根本。對的人放在對的位置是非常重要的。讓員工能透過觀察、學習、練習，讓自己的職能得以提升，是非常重要的。有鑑於此，從找到適合的員工，透過訓練讓這個員工有能力勝任工作，並不斷地提升員工的工作能力，讓每個員工在不同的工作崗位上都能一樣達到職位上所設定的產能。檢視員工是否勝任工作，即時協助員工檢視並提出修改方案，讓員工能及時修正，是非常重要的。透過每個員工表現出來所呈現的結果，針對不足的地方進行管理改善，如此便能提升員工的工作能力，讓員工能落實績效管理，讓自己的能力能快速提升。

四、落實績效目標管理與建立獎勵制度

當員工有了與企業相同的目標，企業便能根據員工達成目標的狀況給予獎勵，讓員工受到肯定後，更努力為企業目標而努力。設目標也可讓員工執行工作時清楚知道工作的具體方向，需要檢討時，也會有一個準則，而非依每個人不同的看法與感受進行檢討。因此落實目標管理便可達到這樣的成效，讓企業與員工皆能朝同一方向且同步成長。

建立明確的達成目標不但是有利於員工更加明確高效地工作，更是為未來的績效考核制定了目標和考核標準，使考核更加系統化，更能保證考核的公開、公平與公正。畢竟，沒有目標，沒有標準，要讓員工往什麼方向前進呢？達到目標之後，給予獎勵是肯定員工對組織的貢獻，讓員工感到付出所得到的代價，這樣便能形成一個善的循環，也能加快學習曲線，對於貢獻多、能力強的員工適時的回饋，將成為他們進步的動力與成長的養分。

第二節 研究建議

一、對台灣餐飲服務業的建議

縱觀研究結果，對於餐飲服務業有以下之建議：

(一) 積極建立績效管理教育訓練系統

目前大多餐飲服務業只是單純地就各職位應俱備的專業給予訓練，但是對於管理上所提供的訓練是不足的，如同個案 C 公司一樣，要讓員工能自主管理，必須要讓他們知道要管理什麼？該如何檢視？該如何找出改善的最佳方式？就每個不同職位的績效狀況，進行自我管理，也能協助其他單位與公司找到可能變異的部分，如此便能做到預防與即時改善、最有效能的提升方式。

(二) 明確的績效目標管理的項目

建立明確的目標管理的項目，在給予績效管理教育訓練之後，制定明確的目標是非常重要的事。明確的目標代表員工該努力與注意的地方，這也是只要做好，公司的營業利益便能提升，員工的福利與獎勵亦能獲得相對的報酬。可針對生產、行銷、人力資源、產品研發、財務等構面進行具體的績效項目的制定，並透過據

數的收集、整合，定出公司的績效管理的標準值，只要未達標準，就必須開始進行檢討改善，便能掌握公司的經營狀況，朝向企業目標前進。

(三) 落實獎勵機制

台灣現況的餐飲服務業大多是中小企業形態，許多更是屬於家族企業，沒有真正的計算出盈餘，也沒有規劃出未來要建設的費用，賺錢就花，等到結餘時，發現似乎沒賺那麼多，即使賺那麼多，又覺得該未雨綢繆。因此經營的績效結果與員工便沒有關聯性，公司經營的好壞與他個人表現的好壞，差異不大，便無法常常激起一個人的工作動力。落實獎勵機制是非常重要的，這樣才能激起員工的戰鬥魂，而且獎勵的時機也是很重，要搭配績效進行考核，如此，重賞之下必有勇夫，相信已受過訓練的勇夫必能與企業共存共榮。

二、對政府部門的建議

縱觀研究結果，對於政府部門的相關建議如下：

(一) 強化產業公會的運作機制

團結力量大。在台灣的這個環境幾乎都是屬於中小企業，這些都是獨立撐起台灣經濟的優秀人才，在早期他們憑藉著努力、精進技能，一步一腳印創下台灣的美食享譽與自己的企業。政府若能強化公會運作，透過公會給予這些資訊不易取得的台灣餐飲服務業的企業，更多國際間的訊息、提供並協助取得國際認證的資訊與證照。讓公會能更有公信力，相信台灣定更能走向國際。

(二) 提供更多的法令彈性空間

目前台灣為了讓勞工享有更多的休息時間，落實一例一休，對於餐飲服務業採取彈性工時制度，但是對於有工廠又有服務的餐飲服務業是無法適用較為彈性的四周變形工時，所以必須雇用更多人或是減少服務的時間，對於餐飲服務業而言，時間是需要彈性的，這樣無非是想讓多賺些錢、多獲得服務經驗的員工必須在政府的法令下，減少自己願意投入的時間。因此根據不同產業制定專法是必須在未來中政府要估化的重點。唯有如此，才能協助餐飲服務業有更多彈性提升價值。

(三) 落實績優餐飲服務業的評選機制

為了讓台灣的餐飲服務業能在國際間享有盛名，提升品質是很重要的，政府與產業公會可協助成立「績效管理協會」透過評核、認證機制，選出績效管理績優公司，如同百大經理人般，讓績效管理優秀的公司能因為獲獎的肯定，如此便能使其他餐飲服務業的公司起而效尤，透過瞭解別人公司的優點檢視自己公司的狀況，也能讓企業明確知道該注重的目標為何？透過政府的把關，讓優質的餐飲服務業廣為人知，這樣便能激發企業自我提升的動機，也能讓真正優質的企業廣為人知，消費者可透過政府的把關機制安心消費，更肯定落實績效管理的優質餐飲服務業，對於企業而言是努力的肯定。

三、未來研究建議

由於取得的資訊有限，因此只能做個案研究，未來可以透過量化方式，更進一步研究出具體影響的參數與結果，這樣便能知悉可從何處著手有最大的功效。亦可就目前產業進行細分，再就更細分類進行研究，例如烘培、中餐廳、西餐廳、異國風味餐廳、特色餐廳等進行績效管理關聯性的研究。台灣與東南亞、其他國家之間餐飲服務業的關聯性，目前有許多旅館業積極爭取哈拉認證、美食者趨之若鶩且朝聖的米其林認證等，就各種認證，對於台灣餐飲服務業要取得須克服的障礙與帶來的效益之關聯性。以上各點都是未來可以研究的方向。台灣在國際而言是美食天堂，除了享受美食的同時，享受美好的服務，應是未來這個產業會不斷努力的方向，透過更多的研究，提出更多的方案，台灣定更能成為美食與享受的天堂。

第三節 研究限制

本研究為就質化的部分進行研討，研究的對象只找了三個深耕多年在市場上已有一席之地的餐飲服務業進行訪談，訪談涵蓋範圍相當廣泛，較無再依各個不同面向繼續深入探討，也無針對各個不同的餐飲服務業，如烘培、飲料、餐廳、連鎖餐廳、外國進駐台灣的餐廳等餐飲服務業進行深入訪談研究，並礙於時間關

係，本研究無法就量化的部分深入琢磨，此部分將仰賴更多專家學者針對餐飲服務業的各種量化指標進行深入研究與分析，讓餐飲服務業業者能藉由績效管理提升公司營運成果。



第六章 參考文獻

第一節 中文文獻

1. 台灣趨勢研究產業分析：餐飲業發展趨勢(2016年)
http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=51
2. 王叢桂、羅國英(2010)。華人工作價值與工作契合度對工作滿意度與組織承諾度的影響。應用心理研究，48，199-238。
3. 吳淑鶯、鄒欣宜(2008)。應用平衡計分卡觀點建立網路行銷績效評估指標與關係模式-以旅行社為例。商管科技季刊，9(4)，443-464。
4. 吳淑鶯、劉欣怡(2007)。ISO 認證企業之服務業績評估之關係探討。商管科技季刊，8(1)，71-91。
5. 呂文琴(1996)。中小企業績效評估制度之研究:以花蓮地區製造業為對象(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮市。
6. 李景絨(2016)。運用平衡計分卡建構餐館業績評估指標-以高雄市某義式餐館為例(未出版之碩士論文)。義守大學企業管理學系，高雄市。
7. 洪芸湘(2011)。服務品質、品牌形象、顧客滿意度與再購意願之關係-以餐飲業為例(未出版之碩士論文)。長榮大學國際企業研究所，台南市。
8. 張宗翰、史弼中(2013)。以 Entropy-Based TOPSIS 評估台灣食品公司經營績效。國立虎尾科技大學學報，31(2)，7-25。
9. 張明輝(2004)。平衡計分卡制度在學校績效管理之應用。教育研究，123，19-25。
10. 張松山、孫仲山、陳冠年(2011)。績效評估指標、組織溝通評核方式與工作績效關聯性之實證研究。工業科技教育學刊，4，57-64。
11. 梁文耀、許裕順(2006)。企業資訊入口網站之建置與評估。資訊管理學報，13(1)，169-192。
12. 莊文忠(2008)。績效衡量與指標設計:方法論上的討論。公共行政學報，29，

61-91。

13. 傅翊賢(2008)。台灣食品業經營績效分析(未出版之碩士論文)。臺灣大學國家發展研究所，台北市。
14. 黃啟揚、林玥秀、游達榮(2003)。服務品質與顧客滿意度之外—品質機能展開技術在餐飲服務業的應用。觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會。
15. 黃淑蓉(2003)。平衡計分卡在國民中學策略管理應用之個案研究(未出版之碩士論文)。國立東華大學教育研究所，花蓮。
16. 楊培愉(2011)。連鎖加盟餐飲業行銷策略、服務創新與組織績效關聯性之研究(未出版之碩士論文)。長榮大學國際企業研究所，高雄市。
17. 楊雅晴(2017)。探討烘焙業營運與行銷策略：以 F 公司為例(未出版之碩士論文)。高雄大學國際高階經營管理碩士在職專班，高雄市。
18. 劉俊鴻(2012)。企業社會責任與經營績效關係之研究-以台灣食品工業為例(未出版之碩士論文)。清雲科技大學國際企業管理研究所，桃園市。
19. 劉春初、洪塾優(2012)。工作特性、工作滿意與工作績效關聯性之研究。建國科大理工期刊，31(2)，67-87。
20. 蔡依倫(2011)。台灣餐飲業在後 ECFA 時代下的新機會。臺灣經濟研究月刊，34(6)，43-49。
21. 蔡美玲(2004)。薪資管理與服務業第一線員工服務品質之關聯性研究-以餐飲業為例(未出版之碩士論文)。中原大學企業管理研究所，桃園市。
22. 蔡振蒼、蘇靖淑(2010)。美國 Zagat Survey 餐廳評鑑制度對台灣餐飲業發展之啟示。休閒暨觀光產業研究，2(1)，147-159。
23. 盧建中、張純華(2010)。高績效工作系統、人力資源技能與組織績效之探討，中小企業發展季刊，16，183-207。

第二節 英文文獻

1. Andrew, J. D., Clayton, F. W. & Charles, P. D. (2002). "The relationship between counselor satisfaction and extrinsic job factors in state rehabilitation agencies," *Rehabilitation Counseling Bulletin* , 45(4), 223-232.
2. Anderson, A. L.(1988).America's Money Maniacs. *Business & Society Review*,66,13-17.
3. Arora, R.,Singer, J.(2006).Customer Satisfaction and Value as Drivers of Business Success for Fine Dining Restaurants. *Services Marketing Quarterly*,28(1),89-102.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
5. Byars, L., & Rue, L. (1994). Why performance appraisal systems fail. *Personnel Administration*, 19, 32-40.
6. Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C.,Felker, D. B., . . . Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 277-300.
7. Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations: Scott, Foresman.
8. Delaney, J. M., & Huselid, M. A. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
9. Gregory G. Dess, Richard B. Robinson Jr (1984).“Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business uni”*Strategic Management Journal* 5(5),265 -273.
10. Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on

- balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104-119.
11. Hambrick, D. C., I. C. MacMillan and D. L. Day (1982), "Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Business," *Academy of Management Journal*, 25(3), 510-531.
 12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
 13. Kast, F. Rosenzweig, (1985), *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*: Mc Graw Hill Book company, New York, USA.
 14. Lang, J. R., Calantone, R. J., & Gudmundson, D. (1997). Small firm information seeking as a response to threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35(1),11-23.
 15. Lin, C.-c. (2004). Constructing human resources department performance measurement model: Balance scorecard viewpoint.
 16. Pinero, C. J.(2002). The balanced scorecard: An incremental approach model to health care management. *Journal of Health Care Finance*, 28(4),69-80.
 17. Richard and Micholas (1995), *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*,7th ed.
 18. Stephen P. Robbins, (1996). *Organizational Behavior Concepts Controversies Applications, Seventh Edition*,Prentice Hall PTR.
 19. Szilagyi, Jr., A. D. , & Wallace, Jr., M. J. (1987). *Organizational behavior and performance* (4th ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman.
 20. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
 21. Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.

22. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in servicemarketing. *Journal of Marketing*, 49 , 33-46.

