

東海大學餐旅管理學系碩士論文

以平衡計分卡探討平價時尚飯店
顧客滿意之元素

Exploring the Satisfaction Factors of the Mid-Priced
Modern Hotel by Balance Score Card

碩士班研究生 李律民

指導教授：汪淑台 博士

中華民國一百零一年七月

誌謝

碩士論文的完成，首先感謝汪淑台老師持續給予學生鼓勵讓學生最後完成學位，如果沒有老師的支持論文現今不知還在何處。也感謝系辦的助教娘、Amy 姊與小琦姊三位，你們像是學生在學校的父母，讓我們大家的求學過程更加順利。感謝錚中老師、亦騏老師、萬登老師對我的教導，與你們談話內容都能讓求學生涯報告篇幅可以大大增加。

其次感謝碩班的各位同學，感謝維珊、宜汶、慧依、燕吟在學校住宿期間的大力支持，讓我學生生涯的最後階段過的相當快樂與滋潤。Lydia、純苓、貞樺謝謝你們陪伴我在碩士學程中渡過課堂中的歡笑與熬過各種報告的艱難，希望大家在職場上事事順心，並期許各位在職涯中各有一片天地。碩士生涯如果沒有家的支持，相信我也無法把論文完成，感謝父母對我的支持與寬容，也感謝家中兄長們對我的期許，讓本論文可以撥雲見日的獻給大家。

律民

民國一百零一年七月

摘要

近年來台灣國民收入高低差距日愈擴大有走向 M 型社會之趨勢，台灣飯店產業因應此現象必須做出改變，平價旅館因而出現在台灣旅遊產業中。平價旅館產業發展的軌跡中亦發展出許多支線，其中時尚風格的嵌入就是一個亮眼的創新。本研究中利用平衡計分卡之方法探討平價時尚飯店顧客滿意之關鍵因素，平衡計分卡四大構面為：財務、企業內部管理、企業學習與成長與顧客滿意度。研究利用專家訪談探討財務、企業內部管理與企業學習與成長等三個構面的因素；而顧客滿意度方面則運用問卷發放方式蒐集顧客資訊。

研究發現平價飯店的消費者中並不是低收入旅客在消費，反而大多是中高收入階層消費者入住；另外目標飯店在消費者市場定位上抓住年輕族群需要新鮮感刺激的動機，另外加上員工服務訓練確實、飯店地點選擇方針正確等元素，因此目標平價飯店的”差異化”經營可以得到消費者大眾青睞。最後達到目標飯店之連鎖系統可以達到迅速拓展店面的成果。

關鍵字：平價時尚飯店、平衡計分卡、顧客滿意度

Exploring the Satisfaction Factors of the Mid-Priced Modern Hotel by Balance Score Card

Abstract

Over the last few decades, there has been a dramatic increase in the travelers' number of the Taiwan tourism market. According to the statistic from Taiwan Tourism Bureau, the tourists have climbed 112% from 2000 to 2010. Although the visitor number has significantly increased, luxury and midlevel hotels still face the challenge of raising the hotel occupancy rate.

Therefore, hotels had transformed the operation to lower the cost. And some hotels reflected it to the more affordable prices for the younger travelers. Hoteliers who can integrate the luxury experience, yet provide the midlevel price will attract the modern experience pursuing visitors with limited budgets. Therefore, hotel operation management become an important issue for raising their revenue and reduces unnecessary cost.

A recent surge of research on Balanced Scorecard has given us new opportunities and challenges. For instance, BSC can be used to check the security performance in IT industry (Herath, Herath & Bremser, 2010), and test the operation efficiency of international organization with the limited resources (Chan, Parco, Sihombing, Tredwell, & O'Rourke, 2010). Previous studies also investigate the hotel performance by Balanced Scorecard (Huckstein and Duboff, 1999; Denton & White, 2000). Thus, BSC can be adopted in many industries and detect the company performance, including hotel section.

The method to carry out this study was using an In-depth interview with the manager to find out the key factor of operation performance by comparing hotel consumers and hotel managers. Balanced Scorecard will be adapted for the evaluation for accessing manager's feedback on "operation performance" and "learning and growth" and "internal business process" part, consumers feedback on customer satisfaction.

The analysis used the SPSS 17.0 statically software package. First descriptive statistics were computed. Next, reliability as measure of internal consistency was calculated. The next part of the analysis used Pearson-product moment correlations to exam the relationship between four dimensions of the BSC.

Key word: performance, balance scorecard, chained hotel

目錄

圖目錄	iii
表目錄	vii
第一章、緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機與目的	2
第二章、文獻探討	4
2.1 台灣飯店產業現況	4
2.2 飯店業的連鎖經營模式	4
2.3 定價策略	7
2.4 飯店行銷模式	8
2.5 平價時尚飯店	9
2.6 飯店營運績效指標	12
2.7 平衡計分卡	14
第三章、研究方法	18
3.1 研究架構與研究對象	18

3.1.1 目標飯店業者訪談-內容分析	19
3.2 統計分析	25
第四章、結果與討論	28
4.1 質性研究	28
4.1.1 內容分析	29
4.1.2 平衡計分卡評估	34
(1)財務	34
(2)企業內部管理	34
(3)企業學習與成長	37
4.2 量化研究	38
4.2.1 受訪者基本資料	38
4.2.2 消費者滿意度	40
(1)信度分析	40
(2)人口統計變項對 Lodgequal 各構面滿意度之影響	42
(3)有形性構面滿意度因素分析	43
(4)飯店特色-“平價”與”設計”之探討	48
第五章 結論	52

5.1 結

論.....	52
5.2 研究限制及後續研究方向.....	54
參考文獻.....	55
附錄一.....	61
附錄二.....	68
附錄三.....	79

表目錄

表一、初步訪談內容分析關鍵字頻率表.....	20
表二、訪談大綱.....	21
表三、飯店滿意度調查問卷.....	22
表四、可信賴面向信度分析結果.....	24
表五、主管訪談內容分析關鍵字頻率表.....	29
表六、信度分析統計表.....	38
表七、受訪者基本資料.....	40
表八、人口統計變項對 Lodgequal 各構面影響之 ANOVA 分析結果.....	43
表九、有形性(Tangibility)構面因素分析.....	44
表十、視覺感受構面信度分析結果.....	44
表十一、視覺感受、設計風格、價格滿意對整體滿意度之迴歸分析.....	45
表十二、Lodgqual 各構面與滿意度相關分.....	46
表十三、價格、設計風格、滿意度相關分析.....	48

圖目錄

圖一、研究流程圖.....	18
圖二、平衡計分卡結構圖.....	28
圖三、訪談飯店特質與平衡計分卡關聯樹狀圖.....	32
圖四、旅客月收入與平價滿意度折線長條圖.....	50
圖五、旅客月收入與設計風格滿意度折線長條圖.....	51

第一章、緒論

1.1 研究背景

台灣近幾年的政策致力於發展六大新興產業，其中觀光產業就是一個推廣重點。政策中「觀光拔尖領航方案」提到希望台灣發展成為東亞觀光交流轉運中心及國際觀光重要旅遊目的。方案中訂下的目標希望在民國 101 年時創造 5,500 億台幣觀光收入、帶動 40 萬觀光就業人口、吸引 2,000 億民間投資、引進至少 10 個國際知名連鎖旅館品牌進駐台灣等四個目標。隨著觀光人口以及旅客創造外匯之變動，國際觀光飯店也頻頻增加許多據點，例如最近媒體報導的 W Hotel、寒舍艾美酒店等國際知名連鎖品牌。

近年來台灣國外旅客數量大為增加，自 2001 年的 2,831,035 人次，至 2010 年人數增加至 5,567,277 人次，這十年內觀光人數增加將近兩倍；且於 2009 年創造了 2,700 億元的外匯收入，相較於 2001 年的 1,466 億元成長 84%。由觀光局之統計，台灣現有觀光飯店 105 間，預計 2017 年將有 41 間飯店會建設完畢，於 2013 年前可增加 24 間飯店。41 間飯店總客房數增加 9,606 房，而在建設的資金投入達到 757 億台幣，上述各種數據再再呈現出台灣觀光產業發展之速度。

而飯店的主要收入來自客房收入以及餐廳收入，兩者在總收入中大概各佔一半。而台灣目前觀光飯店總計房間數量為 519,462 間，住房率方面平均為 66.08%。其中觀光飯店住房率的數據落在 15%~80%之間（觀光局，2011）。過往有研究顯示原因可能是因為飯店品牌知名度的影響導致住房率的差異。當旅客於外地旅行時較偏好國際連鎖的知名飯店，而不會選擇當地的非連鎖飯店。此種現象研究解釋為連鎖飯店可以提供標準的服務與產品，可以讓旅客對於飯店品質較

為放心。也有研究指出商務旅客對於中、上等級的飯店的忠誠度，是由顧客滿意度透過一系列品牌態度忠誠如品牌認知及品牌喜好…等等中介因子所導致的 (Back & Parks, 2003)。

1.2 研究動機與目的

本研究所欲探討之目標飯店為台灣新興起之平價連鎖飯店，該飯店之特色為以下幾點：1. 飯店建造之土地皆不用購買之方式，反而利用舊建物翻新並長期承租方法營運 2. 飯店設計採用新潮設計風，飯店集團與設計師合作，設計師運用飯店客房空間發揮藝術 3. 目標飯店開設地點坐落於各交通便利之處，並且各飯店距離火車站之計程車車程不得超過 20 分鐘 4. 各飯店與捷運站之間的距離，步行時間皆不會超過五分鐘 5. 飯店顧客群鎖定在年輕族群，其中以背包客為主 5. 飯店內部設計傾向於簡單，一樓為中小型 lobby、沒有提供餐飲服務、無公共設施等方針皆是目標飯店的特色。以上種種因素與其他連鎖飯店相比顯示出獨特的經營方式；新式飯店在業界的特殊性，加上該飯店間財務管理、人事管理等營運間的精準管理，使得飯店營運住房率極高，但是又沒有高額資本投資的風險及壓力，是業界很成功的例子，成為本研究亟欲探討的議題。

大部分對產業績效評估的模式多利用財務報表數據為分析標的。譬如利用資產報酬率(張清山，2001；Lin, Penm, Gong, & Chang, 2005)、股東報酬率(Alam, Raza, Farhan, Akram, 2011；Fritsch, 2011；Lin, Penm, Gong, & Chang, 2005；張博聞，2011)、市價淨值比(胡鳳皋，2002)或是利用股利發放政策等因素(Kim & Gu, 2009)分析公司營運狀態是否達到預期目標，但是這些方法皆有其不完全之處，肇因財務數據所展現之內容為公司營運之成果，並不能顯示公司營運流程中之細節，例如企業內部的人事配置、作業標準流程或是公司福利等，以上各因

素皆會影響公司體質，如果沒有良好的規劃容易造成營運波動，例如人事配置沒有組織，在短期的財務報表也許呈現不錯的報酬率，但在長期的營運下，則有可能因為人員流動造成服務品質不佳，收入減低，進而影響公司營利。

故本研究欲利用平衡計分卡(Balance Scorecard)對各飯店的營運模式進行探討，平衡計分卡的特色雖是以主管的角度對公司的營運表現進行評估，但是因為涵蓋的面向很完整，所以本研究也適用於員工對於公司營運表現認知差異的評估，此時的平衡計分卡便可以協助縮小企業願景與實際營運間的差異，讓企業管理階層的規劃與基層執行面間具有一致性。平衡計分卡主要是針對所設的各面向目標給予計分，分別為：財務營運、顧客、員工學習與成長、公司內部商業流程(Kaplan& Norton, 1996)，可藉由這四個主題瞭解一間企業營運模式是否順暢，進而達到改善營運收入的目的。

平衡計分卡已在各個產業被應用於檢視內部的營運管理工具，包括會計人員工作滿意度之間的分析(Burney & Swanson, 2010)、IT 產業訊息安全績效之管理(Herath, Herath, & Bremser, 2010)、國際組織在有限資源下營運之效率(Chan, Parco, Sihombing, Tredwell, & O'Rourke, 2010)等方面。而本研究亦希望透過平衡計分卡來具體分析台灣連鎖飯店界，以平價及時尚策略切入的成功營運模式。

第二章、文獻探討

2.1 台灣飯店產業現況

目前台灣的飯店類型主要可分為兩大類：一般旅館與觀光飯店，其中一般旅館數量為 3,165 家、房間數量為 124,218 房、員工人數 42,496 人；而觀光飯店之數量合計為 105 家，總房間數則為 25,291 房（觀光局，2011），而正在建構之飯店則有 41 家，總投資金額達到大約 757 億台幣，預計將在 2017 年全部完工。

2011 年 3 月份台灣觀光飯店的統計數據表示，平均的住房率達到 66.08%，飯店的總營業收入則達到 37 億台幣左右（包括房租收入、餐飲收入），相關工作的從業人數約為 24,302 人（客房、餐飲、管理、其他部門）。相較於前年同期住房率的 58.3%，以及 35 億台幣的總收入，可明顯看出這一年間的產業成長狀況（觀光局，2011）。

2.2 飯店業的連鎖經營模式

旅館連鎖型態可分為以下幾種類型：授權、特許加盟(Franchising)、技術協定、服務契約(Contract Manufacture)、管理契約(Management Contract)、合資(Joint Venture)、策略聯盟(Alliances)等合作類型(蔡淑鈴，2006)。連鎖旅館集團為了在風險與收益之間取得平衡，在進入市場的策略上多選擇管理契約或是特許加盟的方式與經營者合作，而當地經營者除了選擇與他們合作外，也可自行經營管理或是加入會員組織，但整體而言，連鎖經營型態之國際觀光旅館，不論是在生產力、技術或效率變動，皆優於非連鎖經營型態之國際觀光旅館(林

建宏，2002)。

連鎖旅館意指二家以上組成的旅館，以某種方式聯合起來，共同組成一個團體，這個團體即為連鎖旅館；連鎖旅館會有一個母公司(parent-company)，它可以本身擁有許多的旅館，也可以利用特許加盟(franchise)等方式而達到連鎖的目的；依旅館營運特性，還有經營權與管理權的分別，經營權是指關於資金調度、股權分配、人事運用、營業損益決算之管制與因應、營業有關之預算資金運用權等權力，管理權則包含了客房、餐飲、宴會及其營業相關之業務運作、會計、出納、財務、採購等作業以及業務推廣與行銷(高建文，2002)。

蔡淑鈴(2006)各學者對國際觀光旅館連鎖型態的定義，依所有權、經營管理權劃分、資源能力取得方式及業主涉入程度高低，分為獨立經營、直營連鎖、委託經營管理、品牌加盟連鎖和會員組織等五大類型，針對這五大類型本研究逐一介紹如下：

一、獨立經營

由業者本身直接經營，沒有接受外部旅館集團的合作，其中需要營運相關之人才必須向同行挖角，而非自行培訓，譬如以高薪徵才、營運試誤、購入等方式取得；因此所得到的資訊或資源屬於片段性、營運體系較不完整，如華國、國王、豪景等國際觀光旅館。

二、國內直營連鎖

早年晶華酒店集團與國際麗晶、四季集團有緊密的合作關係，因而在商務旅館、複和式旅館與俱樂部的經營型態上擁有豐富的實務經驗。旅館管理顧問業務為因應多家旅館業者為拓展其事業版圖而發展出的管理模式。國內直營連鎖的飯店有圓山、國賓、亞都麗緻、福華等飯店，皆以上述方式營運合作，以期達到擴

大規模經濟效益的效果。

三、委託經營管理

業主將經營管理權限委託專業旅館機構經營，因此所需資源皆由受託機構負責安排，此類型所取得的資源能力最為完整全面。

主要包括三種類型：

投資者以管理契約方式，委託國際連鎖旅館代為管理其投資之旅館。旅館經營管理權依合約規定交給連鎖公司負責，並且所有權與經營管理權完全分離，最後再按營業收入的若干百分比給連鎖公司，此類型的方式，開幕時即以加入國際旅館集團，並委託該集團經營。因此整體經營專業知識及營業運作技術，皆由連鎖集團直接介入操作；連鎖集團只有經營管理權無所有權，並且須支付高額服務費用，目前台北市的業者都屬此經營型態。如君悅大飯店的 Hyatt 集團的、遠東國際大飯店委託的 Shangri-La 集團、最後則是 Westin Hotels and Resorts 集團的六福皇宮。

另一種則像，華泰飯店於 2001 年加入美麗殿(Le Meridien)集團，另外假日環亞台北於 2002 年由 Holiday Inn 連鎖飯店集團進駐經營管理。此類型的方式，以原本飯店經營模式經營一段時間後，本身認為必須加入國際連鎖集團來提升整體經營績效，因此委託國際集團經營，在加入集團委託經營之前已擁有自成一套的經營理念，在加入後對原先管理經營知識與技巧再次重新調整調整與整合。

此外也有飯店與國際集團簽訂合作，但是業者本身仍主導大部份的營運，而該專業機構則依雙方之合約訂定提供所需之資源與能力。此類型所取得的資源與能力僅為部分完整與接續，如華泰王子、台北喜來登、台北老爺、力霸皇冠、台北晶華等五家飯店(蔡淑鈴，2006)。

四、會員組織

屬於共同訂房及聯合推廣的連鎖方式，會員需經過嚴格之資格審查後加入享譽盛名之世界訂房組織，成為其會員旅館，其後仍不斷接受其考核，其中優點擁有：共享市場資訊、易取得國際旅遊人士信賴、享有國際連鎖旅館品牌權益。但是也有缺點譬如：缺乏管理技術的轉移、市場區隔明確、競爭策略不易調整等等(王雪梅，2003)。知名飯店如亞都麗緻加入國際訂房連鎖，台北晶華、西華加入 Preferred Hotels 等飯店。

在目前的經濟模式下，如果飯店業者要達到一定的獲利，控制成本及增加收益，而連鎖體制下的整體管理，包含人員訓練模式，物品的統購，及整體品牌的行銷，都有其一定的優勢。連鎖的協議中，包含兩的角色：加盟主(franchisor)與加盟(franchisee)，加盟主擁有經過市場檢視的商業模型並注重於一項商品或服務；加盟者則通常公司規模不大且自負盈虧，在加盟主品牌名稱之下製造商品。Kasavana & Brooks(2001)提出飯店連鎖之定義，加盟主通常提供加盟者企業名稱之掛名權、中央訂房系統、國際廣告宣傳、提供訓練管理課程等商品，也有加盟主提供建築結構建議與內部裝潢等服務。

非加盟飯店經過加盟後，可以透過加盟主提供標準化的服務與產品，吸引對於服務品質有一定要求的旅客，借此擴大該飯店的營收，而加盟主也可以借此拓展新市場。但是在簽約的同時，加盟者會顧慮到簽約金金額的大小是否會影響到飯店營利、簽約後飯店業績能否明顯成長或是加盟金的多寡等因素考量，而最終影響加盟合約的成功率(Cho, 2004)。

2.3 定價策略

飯店會受到空房壓力、不同層面的顧客、行政成本與房間價格訊息流通快速等因素的影響，造成訂價結果不同(Emmett & Zheng, 2005)。本研究之目標飯店

在上述各種因素中，因為房間數量較少並且人員配置不多，所以空房壓力與行政成本不會造成房價波動；顧客層面則鎖定消費能力不高的年輕族群，因此定位為平價飯店。研究顯示台灣的低價位飯店會呈現房間數量以及房務人員不多的趨勢 (Hung, Shang & Wang, 2009)，這也可解釋為低價位飯店因為成本考量把人事成本降低，各種成本降低後最後價格的優惠就會使消費者受惠。

Mattila & O' Neill(2003)指出房間價格會顯著影響顧客對客房清潔、設備維護措施與工作人員付出的心力等的滿意度。換句話說，當價格越高時，顧客對於清潔與維護措施等服務會以更高的標準來評鑑，反之中低價位的飯店則相反。所以如果飯店達到消費者住宿飯店最核心的要求-清潔及舒適，便會達到基本滿意度，其他的附加價值如交通便利，風格特殊等均會成為替飯店加分的元素。

2.4 飯店行銷模式

邱千芸(2004)國內觀光飯店的行銷作業大部分都與公共關係結合在一起，飯店希望藉由公共關係推廣與行銷創意創新提高飯店之經營績效。國際觀光飯店之行銷方式皆是提供住房或餐飲活動的降價優惠訊息，例如假日與非假日住房方案、環保住房專案、飯店內餐廳舉行個大節慶套餐或各國美食節活動等。另外社會責任推廣方面，無論在贊助合作或是慈善捐助活動方面，例如每年舉辦的中華美食展，國際觀光飯店多以本身的產品或廣告交換方式，少見全然免費或金錢贊助，可見其行銷公關活動的目的還是在於形象的建立。另外，林正疆(2006)指出國際觀光飯店之中其行銷公關應定義為「為促進公眾的消費、促進與維持國際觀光旅的形象所進行的各項溝通策略，以建立彼此的共識及互利關係。」可見飯店的行銷方式大抵為價格折扣、美食推廣與社會形象之推廣為主。

本研究之目標飯店的行銷手法則顯現不同的手法，該飯店利用”異業結盟”

方式推廣品牌之知名度。王健宇(2008)異業聯盟是由兩家或兩家以上的公司合作組成，基於共同商業目標而結合的正式合作關係。以往企業的行銷皆以 4P (Product、Price、Place、Promotion) 產品、價格、通路及促銷四種行銷組合手段為基準原則，而異業結盟則跳脫傳統模式成為另一種行銷手段。異業之間的結盟，基於資源共享與結合各自所長的前提，使組織之間有機會能夠互補或激發出更大的力量，以圖降低成本、多元拓展並提高競爭力，達到互蒙其利的目標。目標飯店以新銳設計師缺乏舞台為誘因，提供空白的室內設計為其發展平台。讓飯店透過異業結盟除了達到整體新潮設計之外，也達到節省內部設計費之目的。

除了上述數種行銷方式之外，飯店對於網際網路中的行銷推廣也沒有遺漏，Shuai & Wu (2011)提出網路行銷(E-marketing)對於營運績效的影響既深且廣，所以大部分飯店業都加大對於網路行銷的關注以達到增加商機的成果。

2.5 平價時尚飯店經營模式

時尚飯店的訴求在於展現新潮的設計，特殊設計上可以吸引旅客優先選擇該飯店消費，並且增加消費者之間互相宣傳的頻率，特殊設計可讓消費者腦中保留炫目清晰的影像，並在口耳相傳下能迅速將飯店特色傳播出去，以達到另一種行銷的目的，且最後達到增加飯店營運收入的效果(Alonso & Ogle, 2008)。

Cho(2004)提出飯店在加盟過程中加盟者最在意的就是加盟後飯店住房率營收是否真的提升。而透過加盟可以直接套用加盟主飯店的訂房系統，改善原本飯店的訂房效率，但是會影響飯店住房率之原因不只有訂房系統，也可能因為外在的經濟與政治的波動而影響飯店的收益。雖然連鎖飯店擁有資源分享、品牌知名度與服務品質保持一定水準等等優勢(Cho, 2003)，但是連鎖飯店也必須承擔加盟者經營不善、土地與建物投資資金回收過慢等風險(Younes & Kett, 2006)。

在國外的飯店許多都是以購置土地，開始硬體建設做為營業的規劃初期工作，土地增值往往成為其收入的重要來源之一；但是這樣的營運模式必須有較多的資金，相對投資風險也較高，目前有一種新型的經營模式，飯店管理公司以租賃的方式將的點好的舊式大樓翻新營運，可以迅速展開營運，且展開連鎖的速度較快，也不會有風險過高的問題出現。當經濟不景氣或是年輕人旅行預算受到限制時，這種平價旅館就變成一個熱門的選擇，而平價旅館可以經由成本控管以及不提供娛樂設施等方式壓低旅館住宿價格，並且利用新穎的室內設計概念吸引年輕族群的消費。旅館地點選定交通便捷的位置，讓自由行的旅客可以更加便利的進入旅程。

研究目標集團旗下擁有四個平價的品牌，每家飯店平均住房率可達到 8~9 成。原因除了該集團的顧客定位主打顧客群金字塔中底端的客層之外，該集團還在旅館套入時尚美學的概念，讓消費者在感受平價的優惠時，同時可以感受到室內設計在視覺上的享受。集團旗下分為四個品牌，而房間消費金額則以 500 元新台幣當作一個間距，從最低 1500 元新台幣到最高 3000 元新台幣。

旅館價位等級由高到低依序刪減房間裡設備及大眾設施。集團中是最高等級的飯店，旅館中有名牌家具、保險箱、冰箱等較高級配備，除了供應早餐也配備了 24 小時的酒吧；第二等級的飯店則只有供應早餐無供應 24 小時的吧台服務；第三級房間中則沒有配備保險箱；而價位最低的飯店則是沒有提供餐飲服務，轉而是以介紹附近的餐館代替，並且冰箱、微波爐等設備則挪為公共空間之設備。以上可看出目標集團對於每個品牌是採取「減法」的經營策略，以期滿足各階層顧客的需求。

該集團在成本控制上，可以看出「能省則省」的精神，因為董事長為建商出身，所以在建構旅館時建材與裝潢物料成本，是以低於市價 2 成的價格購入。在

目標旅店訪談的過程中，可以看出飯店的人事編制屬於精簡類型，大門進入後只會看到小小的會客空間，櫃檯人員和電梯則在一旁，除此之外不會看到其他飯店員工，不同於其他飯店可能還會有門房、提行李人員等編制。飯店中不提供健身房、游泳池等多餘的休閒設備，只提供舒適的床位和富有視覺衝擊的特色房間。該集團在建構各層樓房間時，會把每一層樓個別設計成不同主題，在瀏覽飯店時可看到全部房間的門都是有不同的視覺設計，房間內部也會營造各種不同的主題，例如：沙漠、海洋等。而由於此飯店套入特殊的設計風格，因此本研究在設計問卷會套入飯店風格的問項，以了解在目前的趨勢下，新式的平價時尚風格是否是舊飯店轉型成功的重要元素，並觀察不同的飯店設計是否會造成顧客滿意度的波動，以期把風格這項屬性納入飯店業者考慮的因素之一。

通常平價飯店管理模式的特點為專注飯店的核心服務，此外為了提升營運效率而會把非核心服務外包給其他公司處理(Sun & Huang, 2006)，例如目標飯店把價格與飯店環境整潔當作營運的核心重點，其他如制服與布巾換洗等作業則是交由外包廠商作業以維持作業效率；另外在餐飲服務部分則是藉由員工介紹飯店附近合適之餐廳為解決方式，以上方式可協助目標飯店降低成本，以具競爭力的定價切入市場，符合在目前經濟狀況下的大多數消費者平價消費的趨勢，並且透過外包廠商的合作，減少員工作業流程以節省人力與時間，並且可以靈活決定外包廠商的合作選擇。甚至，該飯店對於設計部份也採取與新銳設計師合作的模式，給新藝術家一個表現的平台設計或展示他們的設計商品，所以各樓層也不一定限於與同一位設計師合作，照樣的模式也類似多元外包，使得彈性度更大，而成本也可因此降低。

該集團在飯店拓展方式以及地點選擇上，則是以承租老舊旅店後，把建物拆除到只剩鋼筋骨架，重新隔間且把裝潢、水電管線全部換新。地點方面則以交通便利及租賃條件兩方向做為決策因素，地點大多落在火車站附近且計程車接駁費

用不會超過 100 元；而租賃方面，租期合約要大於 15 年以上，且租金、取得時間表等等因素是考量合作的重點，這樣租賃的方式大大降低一般飯店在建設時對於土地成本的負擔風險。

2.6 飯店營運績效指標

各產業評估績效時可用許多不同的角度切入分析。譬如：人力資源的管理是組織致勝的關鍵，人在組織中是「最有價值的資源」，一間公司是需要人力資源才能維持正常的運轉，當公司的人力運作不順時，會使顧客對商品滿意度產生影響，進而對營業績效產生衝擊(李安麗，2009)；另外員工選擇的作業程序裡，人格測驗會篩選出員工精確遵從特質較高的員工，使員工工作績效提高，進而達到影響公司表現(鄭聖泰，2002)；王凌葦(2009)提出另外若公司主管異動屬於非自願性，將會影響到市場對公司的信心，代表公司公布此類異動時所帶來的不確定性，會直接影響公司績效表現。當企業高階管理階層的職位是用兼任的人事編制時，例如總經理職位為兼任，將會對公司績效有負向的影響(王鈺雯，2006)。

除了上述以員工層面的角度切入分析營運績效之外，也常有以不同指標分析公司績效，例如運用：財務指標、員工滿意度、內部標準流程、顧客滿意度等方面評估公司營運面之表現。

一、財務指標

Kim & Gu (2009)分析飯店業中影響股利發放政的因素，而公司會發放股利的前提一定是企業營收獲利有達到設定目標，才会有剩餘的盈餘發放股利。研究指出總資產(Total assets)，市價淨值比(Market to book value ratio)，與資產報酬率(Return on asset)為三大影響股利發放政策之因素，可當作餐旅企業是否發放股利的財務指標。除了上述三個因子，作者在研究過程中也納入流動率

(Current ratio)、負債比率(debt ratio)、年變動銷售額(annual percentage changes in total sales)、營業淨利標準差(standard deviations of net income)等四個指標作為觀測變數。

除了上述各種財務報表的數據之外，我們可以從飯店裡的營業部門營運狀況做分析，而飯店整體的營收來自兩部份，分別是客房部門與餐飲部門，因此過往學術研究會把財務數據衡量飯店的營運績效會分成：整體績效、住房部門績效、餐飲部門績效三部份(盧文民，2006)。

二、員工滿意度

Davis(1990)發現，要使飯店有良好的營運成效，飯店經理人的策略性角色乃是要降低飯店員工的離職率，同時對員工做最有效率的人力安排與運用。為了達成此策略性角色，必須將飯店內的組織文化塑造成具有優良工作滿意度的組織文化。在進行研究調查之後，歸納出下列四項員工認為最能夠提升其工作滿意度的因素：自治自律的工作群體(autonomous work groups)；彈性的工作實務(flexible working practices)；公平的升遷機會(equal promotional opportunities)；公平的報酬制度(fair reward systems)。

三、內部標準流程

黃培文(2010)提到如果作業程序上能流暢地按照標準作業流程操作，確實的執行工作，將可以提供顧客舒適有禮的服務，以期維持顧客滿意程度。謝玲芬(2007)提到在設計內部作業流程時企業必須為員工設計的一套標準作業程序，包含工作流程的設計、職責的分工、人員的輪調等。透過正確的標準程序才能把服務保持一定的品質並傳達給顧客，最後影響到顧客對於服務滿意的高低。

四、顧客滿意度

過往有文獻提出服務品質會影響到顧客滿意度，並且發展出問卷希望更精確的測量服務品質與顧客之間的關係(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)。Back & Parks(2003)提出飯店產業中顧客滿意度會影響到顧客的忠誠度，因此在績效評估中納入顧客滿意度算是用另一個角度評估飯店的營運。

綜合以上研究所現，飯店業的營業表現不單以財務為主要指標，而是在財務指標之外，再加上組織成長、內部流程或是顧客滿意度等方面加以分析。如此顯示有多種分析角度可以衡量一間飯店的營運績效，並且兼顧外來顧客與內部公司文化與流程的影響。

2.7 平衡計分卡

平衡計分卡(Balance Scorecard, 簡稱 BSC)之概念最早是在 1988 年，由 KPMG 協助 Apple 電腦公司設計績效評估制度所提出該構想。於 1990 年由美國諾朗諾頓研究所(Nolan Norton Institute)執行長 Norton 及哈佛大學教授 Kaplan 參與「未來組織績效評估」之計畫中提出。該計畫乃由美國十二家來自製造、服務、重工業和高科技產業的企業共同參與。計畫目的在於改變傳統以財務會計量度為主的績效衡量模式，讓使組織的「策略」轉變為「行動」。

以往工業社會企業注重並利用有形資產創造公司價值。其中用財務報表、資產負債表和損益表來描述觀察並記錄公司的起伏狀況和收益績效。但在知識經濟時代則不一樣。無形資產已經成為公司企業創造競爭優勢的要素之一，企業以創造品牌價值、改善公司內部作業流程和開發新產品等方式體現公司價值，此過程與效益並非使用傳統報表之數據分析可以呈現(林書漢，2002)。

公司決策者了解只單獨運用財務指標(financial measures)來衡量營運績效

並不足以保持公司的有效管理，於是 Kaplan & Norton(1992)提出平衡計分卡，此方法把財務指標和營運指標(operation measures)兩者結合評估，以公司整體目標產生長期經濟價值之觀念為出發點，而短期財務指標乃是作為長期績效之補充。最終仍是注重公司長期獲利能力的增進。

林文雄(1998)認為平衡計分卡和傳統績效衡量方式之不同處有下列幾點：1. 平衡卡著重於和企業策略、遠景相連結之四構面，是建立在組織競爭需求及策略目標的基礎，而非傳統績效評估只著重於單一財務構面。2. 傳統的績效指標具時間上的落後性，平衡計分卡則偏重於企業現在及未來的發展，具前瞻性。3. 平衡計分卡，顧名思義不僅注重內部指標，並注重外部指標，是為內部與外部之平衡。4. 在管理者、員工、投資者甚至顧客間，建立良好的溝通基礎。

吳安妮教授指出平衡計分卡的四大構面中，財務構面與經濟附加價值(EVA)及財務績效有關；顧客面則與顧客管理系統(CRM)有關；內部程序面與公司價值鏈(VC)有關；學習成長面與員工、資訊科技、組織文化等智慧資本有關(陳禎慧，2002)。由上論述可歸納平衡計分卡乃是綜合性策略管理工具，此工具可讓公司短中長期目標之方向維持一致，並且公司管理階層可利用平衡計分卡觀察顧客與員工對於公司是否支持與認同。

平衡計分卡是被許多產業應用於公司內部檢核營運狀態的有效工具，在本研究中也希望可以利用此工具探討平價時尚飯店其成功的因素，平衡計分卡可以由財務、顧客、內部流程及學習與成長等四構面評估。

一、財物構面 (Financial aspect)：

Kaplan & Norton 提出平衡計分卡乃是為了要破除以財務數據為單一衡量指標方法的迷思，但財務數據在績效衡量上仍有其重要性。對大部份企業而言，增加營收、降低成本、提高生產力等財務主題，是公司獲利與否的指標，另外也是

連結平衡計分卡其他三個構面的最終要素。財務構面績效衡量的量度可以顯示企業策略方面的執行以及對於企業之營利的改善是否有所貢獻，尤其是在營利組織更是如此，這個構面的衡量可以顯示出其他衡量構面所形成的策略是否被確實的執行，以及策略執行的結果是否反應在公司的營收上（王緒鴻，2006）。財務數據上乃是從各項財務營運指標切入：報酬率、資產流動率等數據。

二、顧客構面（Customer aspect）：

其所要探討的是公司對於顧客試場是否把市場區隔確切的落實，達到吸引顧客或增加顧客對企業的滿意度等。主要為分析顧客對於企業看法，例如滿意度、商品推銷和顧客佔有率等。Kandampully and Suhartanto (2000)指出消費者對於房間清潔，接待，餐飲及價格的感受會顯著影響到其忠誠度，而忠誠的客人通常是飯店的主要營收來源。

三、內部流程構面（Internal business process aspect）：

Kaplan & Norton(1992)認為在此構面中，可分為三個主要的企業內部流程，分別為創新、營運與售後服務。亦即企業為滿足顧客與股東，企業必須在商品品質控管、員工回應流程或推出新產品等這些領域中有完善的體制流程，以期再維持現有營利的基礎上，創造更多的獲利。

四、學習與成長構面（Learning and Growth aspect）：

此構面的目標是為企業內的員工不論在個人技能了學習，或對企業的滿意度等都會對其他三個構面（財務、顧客、內部流程）產生影響。因此公司對員工技術專長的支持配合與資訊能力專業成長等方面必須維持投資並且提高員工滿意度。

飯店的各項營運表現及活動可以平衡計分卡來做整體的評量

(Evans, 2005)。Amaratunga et al. (2001)提出非財務數據譬如顧客回流率、員工流動率、新產品開發數量等數字皆是公司策略執行後會呈出來的成果，如果透過平衡計分卡的評估，不單會考慮非財務數據的分析，而且會加入財務面衡量整體公司營運績效。Denton and White (2000) 提出在 1997 年 White Lodging Service(WLS)利用平衡計分卡降低公司人員流動率，且改善企業內部流程，最後在財務績效方面領先同行競爭者甚多。而且 Huckstein & Duboff(1999)和 Denton and White(2000)提出許多應用平衡計分卡的優點，其中包括員工獎勵、鼓勵管理者必須同時專注短程與長程的目標、績效評價更為客觀等方面，由上述原因解釋平衡計分卡將適用於分析連鎖飯店企業。

McPhail, Herington & Guilding (2008)提出研究中樣本飯店的人事部經理對於平衡計分卡的內容都不甚了解，其中大都把平衡計分卡的「學習與成長」構面單純解讀為「員工滿意度」。但其實平衡計分卡中的學習與成長被解釋成五個子構面：員工能力，員工的生活和福祉，追蹤員工的工具，激勵員工和與員工的目標一致等五項，如果單純只被解釋成員工滿意度可見平衡計分卡在飯店業界的實際應用還有待推廣。

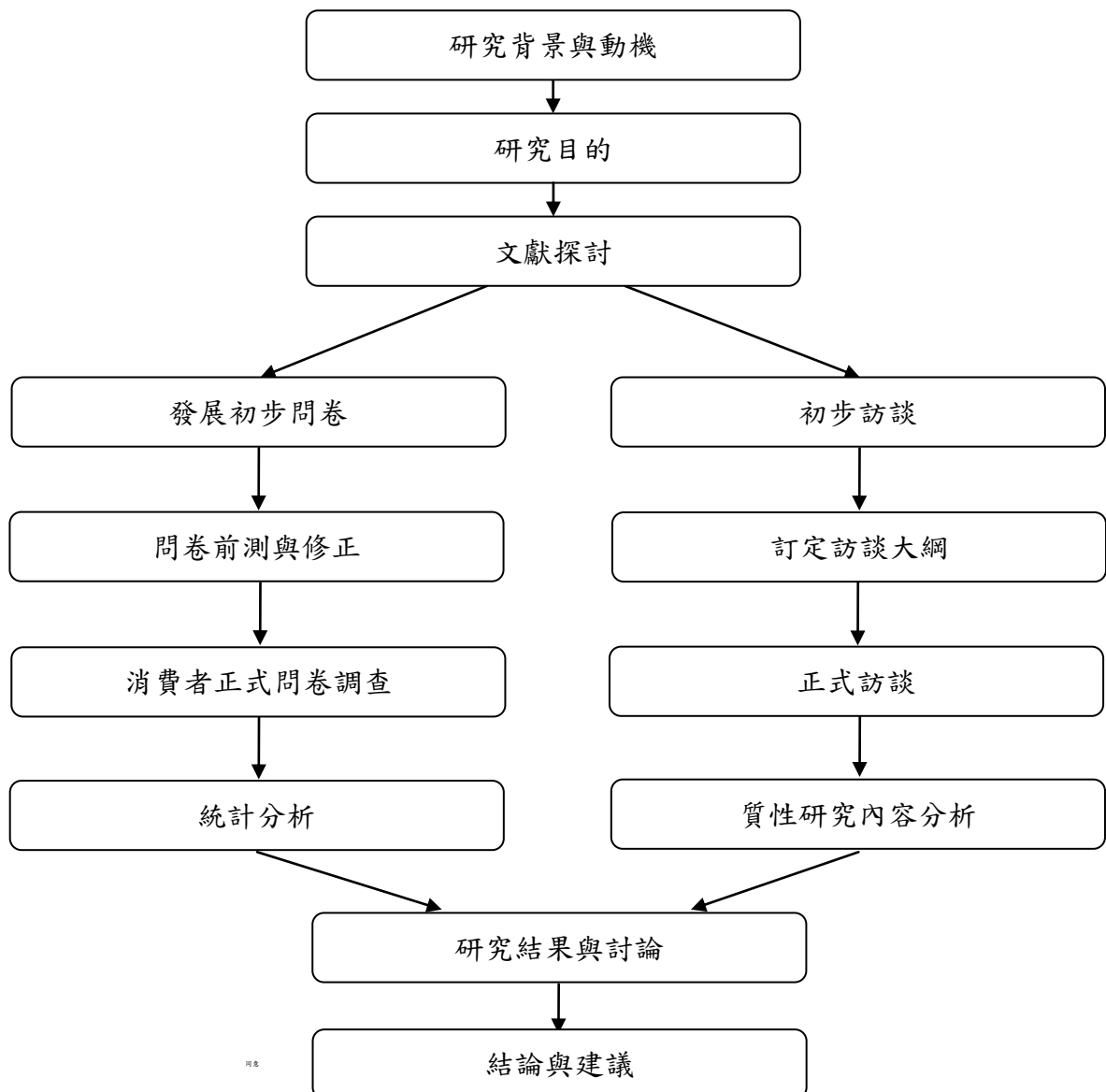
雖然平衡計分卡已經證實可利用並分析於各種企業，但此方法在使用上較複雜，並且需要得到中高階主管的訪談資訊、長時間的蒐集資料與訪談、從過程中學習、得到所需的回應和最後的問卷調整等步驟(Doran et al., 2002)，所以相較於其他研究工具，平衡計分卡屬於需要研究者大量投入時間與資源。

本研究希望套用平衡計分卡的各項構面，發展出填寫門檻較低的問卷，以期可透過公司中低階層員工的解答數據，也可分析公司整體營運績效使否有達到經營者所期望的目標。

第三章、研究方法

3.1 研究架構與研究對象

本研究以平衡計分卡中四個構面探討企業績效：財務、顧客、企業內部流程、企業學習與成長。三個面向財務、企業內部流程、企業學習成長等以專家訪談方式釐清營運關鍵因素，其他針對顧客面向則以問卷模式蒐集資料。



圖一、研究流程圖

3.1.1 目標飯店業者訪談-內容分析

本研究針對目標業者進行第一階段訪談，以建立該飯店營運特質分析，並把訪談資料打成逐字稿並將關鍵字標示(附錄一)，再進一步以內容分析法彙整關鍵字後，依據平衡計分卡中的財務、企業內部流程、企業學習與成長三個構面將之歸類，並且統整後如下表一的訪談內容關鍵字頻率表，以用於建立第二階段的業者結構性訪談題目設計如表二。表一內所歸納出的關鍵字在平衡計分卡中主要歸屬於內部管理與企業學習與成長兩構面，關於財務部分因為訪談對象為飯店的值班主任，對於該集團的財務架構或者會計細項支出不甚了解，因此在初步訪談的內容整理主要歸納出上述的內部管理與企業學習與成長部分。

表一中內部管理的主題綱要皆由次數統計表中萃取。而企業學習與成長的主題大綱因為關鍵字次數不明顯大部分由訪談逐字稿萃取，小部分則由次數統計表歸納擷取。最後財務部分之主題問項無法由值班主任之訪談內容擷取，因此以對該企業的背景了解，整理出利用資金來源、擴店策略與住房率等問項來架構財務部分之主題。

表一、初步訪談內容分析關鍵字頻率表

面向	類別	關鍵字	頻率
內部管理	人力規劃	人員運用多元	1
		身兼	1
		精簡	1
		規模不大	3
	市場定位	體驗	4
		新鮮感	1
		地點	2
		創意	2
		設計	7
		特色	2
		家庭	1
		價格	3
		價位	1
		物超所值	1
		年輕	1
		背包客	2
		海外	2
	簡單	2	
	品牌差異	設備	4
		設施	2
		風格	1
		廚房	2
	地點選擇	方便	2
車站		1	
行銷	合作	4	
	宣傳	1	
企業學習與成長	員工訓練	服務	4
		親切	1
		語言	1
		訓練	1

表二、訪談關鍵字類別歸納

財務	內部管理	企業學習與成長
資金來源	人力規劃	員工輪調
店面擴展	市場定位	員工訓練課程
營運開銷	品牌差異	生涯規劃
獲利程度	地點選擇	獎勵分紅
住房率	行銷	
業績波動		

本研究的訪談對象主要是該系列品牌飯店台北的站前店主任（如表二所示），訪談過程中，該店主任對於飯店的特點有許多的闡述，也帶研究者逐樓參觀，在現場參觀過程中可以發現許多敘述的設計元素都在各樓層不同的風格呈現，而飯店中的新穎設計感與親切的平價消費元素，是該系列飯店的主要特點，也因此，該飯店所吸引的顧客群大部分皆為年輕族群，而平價及時尚是該集團與其他飯店集團不同的主要特色。基於該飯店有這些特殊元素，本研究在之後的訪談內容大綱與問卷設計中皆有加入平價與設計感的問項以深入探索其成功因素。

在平衡計分表的四個構面中，唯一無法由雇主得到資訊的構面即為顧客滿意度，本問卷並以 Getty & Getty (2003) 所提出的 Lodging quality index (LQI) 為主要架構，分別為 1. 有形 Tangibility；2. 可信賴 Reliability：顧客對飯店所感受到的信賴與信用感；3. 反應 Responsiveness；4. 信心 Confidence：包括顧客對員工能力、禮貌、安全性等方面的問項；5. 溝通 Communication：顧客對員工溝通與理解的能力等五大構面分別探討。本問卷並且依照目標飯店之特性稍做問卷之修改，其中本研究在有形性問項加入：‘我對環境有視覺吸引力感到滿意’、‘我對飯店各樓層之設計風格感到滿意’、‘我對房間內部之格局風格設

計感到滿意’等三個有關設計感的問項。最後加上顧客忠誠度面向，以方便探討該飯店顧客再次消費的意願及相關原因，問卷設計如表三所示。

表三、飯店滿意度調查問卷

顧客滿意	
Tangibility 有形	<ol style="list-style-type: none"> 1. 進飯店第一眼就可看到接待櫃台讓我感到滿意 2. 我對員工有整潔制服感到滿意 3. 我對環境有視覺吸引力感到滿意 4. 我對飯店各樓層之設計風格感到滿意 5. 我對房間內部之格局風格設計感到滿意 6. 我對飯店內明亮且擁有足夠的燈光感到滿意 7. 我對飯店內部與外部設施皆保養良好感到滿意 8. 我對飯店整潔感到滿意 9. 我對飯店地點位於交通便利地點感到滿意
Reliability 可信賴	<ol style="list-style-type: none"> 1. 房間預訂事項處理迅速讓我感到滿意 2. 房間預訂不會出現錯誤讓我感到滿意 3. 電視、燈光等設備皆可正常使用讓我感到滿意 4. 房間價格合理讓我感到滿意
Responsiveness 反應	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有疑問時對於員工的回答讓我感到滿意 2. 飯店文宣資訊豐富讓我感到滿意 3. 員工樂於回答問題之態度讓我感到滿意 4. 問題可以快速解決讓我感到滿意 5. 飯店可提供之即時服務讓我感到滿意

表三、飯店滿意度調查問卷(續)

Confidence 信心	1. 員工知道如何介紹附近景點讓我感到滿意 2. 員工懷著尊敬的應對態度讓我感到滿意 3. 員工用禮貌態度回答問題讓我感到滿意 4. 飯店整體服務品質讓我感到滿意
Communication 溝通	1. 飯店於結帳時有明確解釋消費細節讓我感到滿意 2. 飯店前台員工處理本人事務時不分心讓我感到滿意 3. 飯店員工會事先評估顧客需求讓我感到滿意
Customer loyalty 顧客忠誠	1. 消費後讓我感到滿意且會再次蒞臨消費 2. 消費後讓我感到滿意且願意介紹親朋好友來消費 3. 消費後讓我感到物超所值

就平衡計分卡的顧客滿意度部分，本研究設計之問卷如表三中所示，問卷發放期間為民國一百年十一月二十一日至十二月三日，發放時段為早上十點至十二點在目標旅館西門店進行問卷施測。針對目標飯店顧客進行問卷調查，問卷數據蒐集完畢後進行統計分析。本研究將問卷對象設定為平價飯店之顧客，目標飯店位於台北車站附近，步行時間大約 10 分鐘即可抵達。經由蒐集飯店顧客所提供之問卷數據，可以分析顧客對於飯店各種表現所呈現之滿意度。為了確保問卷設計之適切性與內部一致性，在正式調查前先進行問卷數量 36 份的前測，經信度分析修改後完成正式問卷。

前測分析結果經過信度分析後，得知在可信賴(Reliability)、反應(Responsiveness)的面向中各有一個問項建議刪除，刪除整體信度提升為 0.943，刪除問項分別為：“電視、燈光等設備皆可正常使用讓我感到滿意”、“飯店文宣資訊豐富讓我感到滿意”等兩個問項。信度分析結果如下表四。

表四、前測信度分析結果

	整體 信度	項目刪除 時的尺度 平均數	項目刪除 時的尺度 變異數	項目刪除 時的 Cronbach's Alpha 值
有形面向信度				
1. 進飯店第一眼就可看到接待櫃台讓我感到滿意		34.67	13.486	0.831
2. 我對員工有整潔制服感到滿意		34.64	13.666	0.840
3. 我對環境有視覺吸引力感到滿意		34.67	12.629	0.825
4. 我對飯店各樓層之設計風格感到滿意		34.64	12.637	0.826
5. 我對房間內部之格局風格設計感到滿意	0.85	34.83	12.429	0.833
6. 我對飯店內明亮且擁有足夠的燈光感到滿意		34.83	12.371	0.831
7. 我對飯店內部與外部設施皆保養良好感到滿意		34.92	12.993	0.837
8. 我對飯店整潔感到滿意		34.78	13.835	0.847
9. 我對飯店地點位於交通便利地點感到滿意		35.14	12.752	0.841
可信賴面向信度				
1. 房間預訂事項處理迅速讓我感到滿意		12.81	2.161	0.652
2. 房間預訂不會出現錯誤讓我感到滿意	0.738	12.86	2.237	0.673
3. 電視、燈光等設備皆可正常使用讓我感到滿意		13	1.943	0.722
4. 房間價格合理讓我感到滿意		13	2.343	0.672
反應面向信度				
1. 有疑問時對於員工的回答讓我感到滿意		17.64	4.066	0.834
2. 飯店文宣資訊豐富讓我感到滿意		18.08	4.193	0.894
3. 員工樂於回答問題之態度讓我感到滿意	0.874	17.5	4.371	0.846
4. 問題可以快速解決讓我感到滿意		17.56	4.14	0.823
5. 飯店可提供之即時服務讓我感到滿意		17.78	4.006	0.839
信心信度				
1. 員工知道如何介紹附近景點讓我感到滿意		13.61	2.244	0.883
2. 員工懷著尊敬的應對態度讓我感到滿意	0.839	13.00	2.343	0.744
3. 員工用禮貌態度回答問題讓我感到滿意		12.94	2.454	0.772
4. 飯店整體服務品質讓我感到滿意		13.11	2.502	0.792
溝通信度				
1. 飯店於結帳時有明確解釋消費細節讓我感到滿意		8.44	1.454	0.884
2. 飯店前台員工處理本人事務時不分心讓我感到滿意	0.876	8.47	1.228	0.750
3. 飯店員工會事先評估顧客需求讓我感到滿意		8.53	1.171	0.830

表四、前測信度分析結果(續)

	整體 信度	項目刪除 時的尺度 平均數	項目刪除 時的尺度 變異數	項目刪除 時的 Cronbach's Alpha 值
顧客忠誠信度				
1. 消費後讓我感到滿意且會再次蒞臨消費		8.64	2.123	0.888
2. 消費後讓我感到滿意且願意介紹親朋好友來消費	0.936	8.61	2.244	0.904
3. 消費後讓我感到物超所值		8.75	2.079	0.932

修正後的正式問卷則附於附錄中之附錄三

3.2 統計分析

本研究使用資料分析工具採用 SPSS17.0 統計軟體並進行下列統計分析：

(一) 內容分析法 (Content Analysis)

Berelson 於 1952 年提出內容分析法是一種客觀而有系統地量化與描述明顯傳播內容的研究方法。「內容分析法 (content analysis)」是一種對文件內容作出有效推論的一組程序的研究方法，這些推論的消息是關於消息的接受者和傳送者或消息本身。而其中心概念為「資料簡化過程 (data-reduction process)」，即將文件上的許多單字歸入少數幾個「內容類別」；其重要功能為產生一種文化指標，能夠指明信仰、價值意識形態或其他文化系統之狀態。其研究過程必須按照明確、一致的規則來選擇分析的內容，分析的過程必須使用相同的方法處理，且編碼和分析的過程必須一致，而整個研究過程中只有一個或一套評析標準。研究者在編碼時不能因個人性格和偏見而影響結論，且對變數分類的操作型定義和規則應該十分明確，使得重複這個過程的研究者亦能得到相同的結論。內容分析法可以將媒介上的文字、非量化的有交流價值的信息轉化為定量的數據，建立有意義的類目分解交流內容，並以此來分析信息的特徵。本研究利用內容分析法將專家訪談內容萃取出影響飯店營運的關鍵因子。

(二) 敘述統計分析 (Descriptive Statistics)

本研究採用敘述統計分析之主要目的，透過敘述性統計分析方式中的次數分配，可瞭解各變項的分布趨勢並分析其平均數以及標準差，例如性別、年齡、教育程度、婚姻狀態、工作場所以及年收入等變數，待數據蒐集完成後檢測其是否能代表母體樣本。

(四) 信度分析(Reliability Analysis)

信度也稱為可靠度，指測量工具的一致性。為確保調查結果之穩定性或可信度，一般皆以 Cronbach' s α 係數來檢定各項目間內部一致性， α 值愈大，顯示該因素各細項之間相關性愈大，則表示問卷設計能產生高的信度。依據 Nunnally(1978)曾提出 Cronbach' s α 係數之取捨標準，認為 α 值只要大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 為低信度。

(五) 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析是將資料縮減的方式，能將眾多的變數濃縮成為幾項較少的整合構面。所獲得的整合構面即是因素。利用因素分析，抽取變項之間共同因素，以較少的構面/因素代替原來較為複雜的變項結構，本次研究將利用因素分析探討受訪者體驗酒展感受之問項是否與體驗行銷的構面有呼應的地方，分析先以 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，確認變數是否適合進行因素分析。當 KMO 值越大時，表示變項間的共同因素越多，越適合進行因素分析，Kaiser(1974)提出 KMO 的值小於 0.5 時，不宜進行因素分析。未轉軸之統計量可顯示出因素分析未轉軸前之共同性特徵值、變異數百分比及累積百分比。

(六) 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

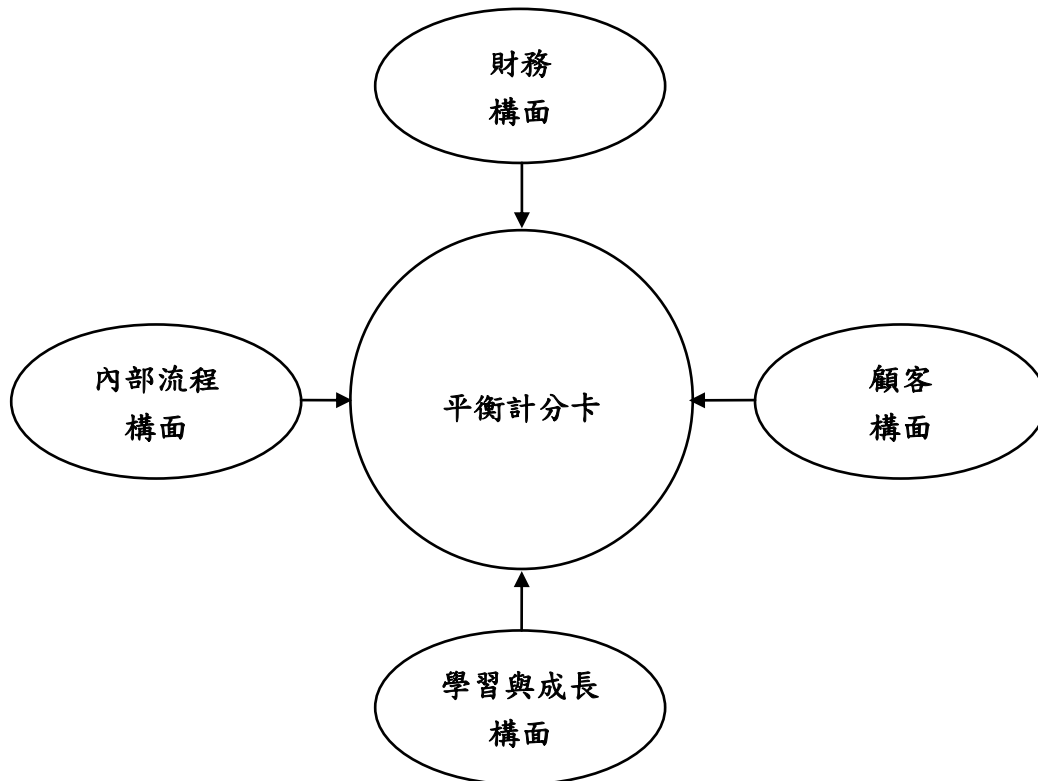
用來檢定自變項的分組中，檢定問卷樣本其是否會因年齡、教育程度或年收入等基本資料之差異，對於構面及評量指標之重視程度是否產生影響。

(七) 相關分析 (Correlation Analysis)

相關是探討兩組變數的關聯性分析法。本研究利用相關分析來探討顧客滿意與 Lodgqual 五大構面之間的關聯。

第四章、結果與討論

本研究的架構以平衡計分卡的四大部份發展，分別為財務、顧客、企業內部流程、企業學習與成長。如下圖二所示。



圖二、平衡計分卡結構圖

各面向也依據第一次初訪的內容歸納出多種類別：財務分為資金來源、店面擴展、營運開銷、獲利程度、住房率及業績波動；企業內部流程分為人力規劃、市場定位、品牌系列差別、服務模式、行銷及異業結盟；企業學習與成長分為員工輪調、員工訓練、員工課程、生涯規劃、獎勵及分紅。顧客滿意度因為是屬於顧客的主觀感受，所以利用問卷方式蒐集數據，其他的三個部分利用專家訪談的方式蒐集相關資訊。訪談對象分別為該系列飯店的值班主任、襄理及店經理共三位。問卷發放期間為民國一百年十一月二十一日至十二月三日，發放時段為早上十點至十二點，因為該時段是顧客退房時間，顧客對飯店整體感受已經有完整的體驗，如此顧客滿意度問卷可以最完整表達顧客感受。問卷發放方式為便利抽

樣，以專人在現場發放及收集問卷，總共發放 140 份問卷，回收 122 份有效問卷，因為現場專人發放，所以回收率達 87%。

4.1 質性研究

本研究主要以平衡計分卡探討該集團成功的因素，平衡計分卡中的財務，內部流程及學習與成長將以深度訪談的方式蒐集資料，針對飯店三位主管訪談的逐字稿將以內容分析法做質性的歸納。

4.1.1 內容分析

訪談三位飯店主管的同時，同時以錄音筆記錄，資料內容以分析法歸納，事後整理為訪談稿（如附錄二），再將訪談稿中的關鍵字篩選出（如附錄二中陰影所示），並經過第二位研究員確認，並釐清歸納不一致的關鍵字，依據訪談稿的關鍵字計算頻率得到內容分析結果如表五所示。

表五、主管訪談內容分析關鍵字頻率表

面向	類別	關鍵字	敘述頻率			屬性	
			第 1 位	第 2 位	第 3 位	設計	平價
財務	資金來源	股東	1	0	0		
		借貸	1	0	0		
		攤還壓力	2	0	0		
	店面擴展	價格	1	1	2		4
		市區旅遊	1	0	0		
		管理模式	0	1	0		
		M 型社會	2	0	2		
		營運開銷	總公司會計掌管	1	0	0	
	業績波動	長假後消沉	1	0	0		

表五、主管訪談內容分析關鍵字頻率表(續)

面向	類別	關鍵字	敘述頻率			屬性	
			第1位	第2位	第3位	設計	平價
內部管理	人力規劃	精簡	2	1	1		
		身兼數職	1	0	0		
		效率	3	0	0		
	市場定位	年齡	3	0	2		
		家庭	3	3	4		
		預先訂房	3	0	3		
	市場定位	年輕	6	2	2		
		周邊設備	1	0	1		
		價格	7	3	3		13
		價位	1	1	2		4
		經濟	1	0	1		2
		設計	8	2	4	14	
		新鮮感	1	1	1	3	
		話題性	1	0	3		
	品牌差別	設備	3	2	2		
		服務	1	1	2		
		早餐	1	1	1		
		細膩度	1	0	0		
		風格	1	1	4	6	
		廚房工具	1	1	0		
		中央空調無暖氣	1	0	1		
		環保折扣	1	0	0		
	行銷	合作	5	2	3		
		互惠	1	0	0		
		宣傳	1	0	1		
	地點選擇	方便	2	1	1		
靠近車站		2	1	1			
舊飯店		1	0	1			
捷運站出口		1	0	1			
備品整備	公司高層議價	1	0	0			

表五、主管訪談內容分析關鍵字頻率表(續)

面向	類別	關鍵字	敘述頻率			屬性	
			第1位	第2位	第3位	設計	平價
企業學習與 成長	員工訓練	語言	1	2	1		
		語文	0	0	1		
		專業	1	1	0		
		教育訓練	0	1	1		
成長	生涯規劃	主管進修補助	1	0	2		
		歸屬感	1	0	0		
	獎勵分紅	語言考試補助	1	1	2		

表五將訪談內容分成平衡計分卡中：財務、內部管理與企業學習與成長三大部分，並在各面向中分類與關鍵字，標題為各面向中重要的議題，關鍵字則為受訪者在討論該議題時述說的重要名詞。最後利用計算次數的方式把每個關鍵字重要程度表達出來。

以下運用表五統整結果與平衡計分卡之結構結合成訪談飯店特質與平衡計分卡關聯樹狀圖，如下圖三。樹狀圖中的第一階層為訪談中所萃取之關鍵字及其訪談論及次數。第二階層則為策略面之分類：人力規劃、行銷、服務模式、市場定位、品牌差異、地點選擇、資金來源、店面擴展、營運開銷、業績波動、員工訓練、生涯規劃等。

第三階層則是平衡計分卡中除卻顧客滿意度後的三大構面：財務構面、企業內部管理與企業學習與成長。顧客滿意度之面向將利用問卷方式蒐集資訊。第二階層之綱要經過歸納後，依各自屬性之關聯連結至第三階層之三大構面。第四階層則為本研究探討之兩大關鍵因素"平價"與"設計"。研究透過平衡計分卡的三大構面歸類各大綱要，最後連結至探討重點因素。

此樹狀連結圖可了解目標飯店的消費屬性，在藉由訪談內容的關鍵字次數歸納，顯示出主管對於目標飯店特色的了解與執行程度。目標飯店的經營模式在經過內容分析後顯現出"平價"、"設計"兩因素，而這兩個因素確實體現於飯店營運的方針中。



圖三、訪談飯店特質與平衡計分卡關聯樹狀圖

就樹狀圖邏輯性而言，第一階段為消費者感受到的屬性，第二階段為執行策略，對應至第三階段的平衡計分卡三大構面，由此可串聯可導引至消費者心中的價值；例如平價與設計的落實主要由”內部管理”達成，其特殊的地點選擇、人力規劃都是達成此面向的主要策略。而業者則是就其建築事業的優勢及資金來源的管道，促成其達成平價目的的主要助力。

從市場定位與品牌差異的關鍵字中，歸納出兩個目標飯店的特質分別為”平價”與”設計”。市場定位中的：年齡、年輕、價格、價位等關鍵字，皆是主管在設定飯店價位時考慮平價的關鍵特質；其中年齡與年輕被歸類於”平價”因素的原因為目標飯店考慮到學生、社會新鮮人的消費能力並不強，因此這兩個年輕族群被目標飯店歸類於平價消費群。此外市場定位中的設計、新鮮感、話題性與風格等關鍵字，本研究則歸納為”設計”特質，目標集團利用多變的設計風格來達到吸引顧客的目的，且利用每間飯店主題風格的不同創造話題性，順帶保持顧客消費時的新鮮感。

財務部分的關鍵字中點出”M型社會”與”價格”兩個因素，其中M型社會為目標集團之董事有感於現在社會的個人財產分部不均勻，因此為中低收入顧客群提供一個較無預算壓力的住宿點。另外財務部分的關鍵字”價格”則為目標集團之高階主管因為可透過各種企業關係，而可達到建設成本降低的成果，最後將壓低的成本轉變成平價實惠的住宿價格給顧客，達到平價的效果。

關鍵字精簡後之樹狀圖，除了”M型社會”之次數為兩次外，其他所留下之關鍵字皆為次數為三次以上，”M型社會”之所以保留之原因是此關鍵字為本研究目標飯店創始的關鍵因素。訪談中主管提到目標飯店集團會投入飯店市場的原因是因為台灣正邁入所謂的M型社會，社會中的貧富差距越來越大，造成許多低收入人口慢慢減少對於旅遊方面的開支，而目標飯店也注意到此現象，認為將資

金投入在平價旅館是一個商機；另外除了貧富差距的因素，台灣近幾年出現許多”平價”的商機，最引人注目的就是眾多國際平價服飾店的進駐，這樣的現象更讓目標集團確信投入平價旅館市場是一個正確的選擇。

4.1.2 以平衡計分卡分析飯店營運

(1)財務

財務部分，因為所訪談之飯店的管理階層認為財務部分資訊為公司的機密資料，因此不適合透露給外人知曉，因此本研究利用其他問項來建構該旅館的財務狀況。例如：詢問之下，該飯店的住房率約為 90%，四種客房之平均房價為新台幣 3,200 元。而該飯店的房間數為六十六間，所以計算出整體營收約為每月二十一萬元左右。

(2)企業內部管理

人力規劃

內部管理中第一部份為人力規劃，從圖三中可以看到三組中較突出的為”精簡”，該飯店營業的房間數量不多，且房價又以平價為主軸，因此在人力配置上主管們不約而同都會提到精簡人員、又或是身兼數職等名詞出現。實際上訪談中店經理提到一般飯店都會有訂房部門，但目標飯店卻沒有訂房部，反而把訂房部門的業務分攤給櫃檯人員與主管接洽，這裡可以顯示出公司人力配置的精簡特色。另外店經理提到公司內部正在編寫標準作業流程，公司內部希望透過固定流程把員工的工作效率發揮到最大。而 Ernst, Jiang, Krishnamoorthy and Sier (2004)指出公司對員工職位如果有彈性的安排對於成本控管會有影響，並且可以有效解決員工輪班問題。雖然公司的營運流程在台灣有 ISO 認證等標準，但是目標飯店並不打算依照 ISO 的標準實施作業流程，因為目標飯店的營運規模不大，如果依照 ISO 的流程作業，主管會認為流程太過冗長且複雜，會拖慢公司原本就

有的效率速度，反而是依據自己的流程設計客製化的標準作業流程會更實用。

市場定位

市場定位部分，表五顯示出家庭、年輕、價格與設計四個特質最重要。該集團所有飯店皆以兩人房為主打客房，但目標飯店卻設有六間家庭四人房及六間三人房，為此訪談過程中主管會特別強調”家庭”的觀念，且東南亞國家客群會有家族旅行的習慣，此習慣在目標飯店可以強烈的顯示。並且強調家庭客房及三人房之房間數皆必須提早兩個月預定以免向隅。”年輕”族群為目標飯店的主要顧客群，由於飯店平價訂價策略以及客房設計大多以兩人客房為主，所以主要消費群體為情侶、朋友及學生，飯店年齡層也將鎖定在 20 歲至 40 歲。

“設計”與“價格”被提起之頻率很高也呼應了飯店的主要特色：平價設計風格，目標飯店會與年輕設計師及各種新潮品牌合作，飯店提供場地讓設計師發揮創意並且搭配新潮設計商品，以達到創造”話題”兼吸引年輕顧客群的目的，並且讓年輕族群可維持飯店的”新鮮感”。“價格”則是集團董事長感受到經濟不景氣，社會上許多中低價位商品出現，因此想把平價的構想導入飯店業中，以期創造出一個新的商機。

品牌差別

品牌差別中特別提到”風格”及”設備”，目標飯店之集團旗下有四個品牌，四個品牌價格皆不一樣連帶主要顧客群體也會不一樣，因此各品牌的風格在設計上皆不相同。此外因為房間價格不同，在飯店設備以及早餐供餐皆會有不一樣的調整。

服務模式

飯店提供對於加熱器具微波爐與烤箱可免費使用，讓顧客可以簡單料理食材，但是因為飯店的空間設限無法擺設清洗設備，因此無法進行複雜的烹飪行

為，在。另外如果顧客自行攜帶盥洗用具將可享有一定折扣優惠，以達到環保的推廣。另一方面，因為精簡人力的關係，高級飯店有的 room service 的餐點服務或其他商務相關服務，在該目標飯店也省略，對於主要目標消費者為觀光型旅客而言，並不會感到不方便，並且因為該飯店位處交通方便之地區，所以外購餐飲很方便。

行銷

目標飯店之行銷方式並非利用電視媒體或雜誌登廣告等方式傳播，反而以架構網站或建立部落格等方式維持飯店的曝光率。沿用此行銷方式之原因推測為飯店消費者大多為年輕族群，日常使用網路之頻率較高，因此在網路上推行飯店資訊反而比利用一般電視媒體收效更高，並且在行銷成本上可節省許多費用。另外目標飯店之旅客大多為國外消費者，所以該飯店也加入 Facebook 並且員工會固定時間在部落格上與消費者做互動，以維持飯店國外的知名度並兼顧老顧客的忠誠度。

除此之外，目標飯店對於行銷策略運作是以異業結盟為主，利用與種種活動與商品的結合方案，譬如將旅館的商標散布在活動文宣或海報中，或是與合作廠商之商品在旅館中陳列與販售，藉由創意商品的散佈來行銷飯店形象，以此達到傳播知名度目的。研究之飯店與上述各種觀光飯店行銷手法不同的地方在於目標飯店沒有提供餐飲服務，因此國際觀光飯店的美食行銷手法並不適用於目標飯店。之所以沒有提供此服務原因為飯店的價格考量，當房間價格設定位於中價位時，相對的飯店所提供之服務就會有所刪減。

另外目標飯店不打算以房價折扣或參加旅展的方式推展行銷，原因為目標飯店已經是平價取向，且旅館房間數目不多，沒辦法達到薄利多銷的程度，如果再以優惠卷等削價促銷會造成利潤空間縮小，雖然折價可以達到行銷之目的，但也

相對的壓縮飯店的營利。因而採取節省資金但又可以達到行銷目的異業結盟。

地點選擇

目標飯店之顧客群大都為年輕國外旅客，因而在飯店地點選擇上必須選定在附近有大眾運輸的地方，因此連鎖系統中的飯店大都落在捷運站附近，另外距離台北車站的距離也有限定，公司高層要求各飯店與台北車站之間的交通時間不能超過 20 分鐘，以達到交通便利的效果。

(3) 企業學習與成長

員工訓練、生涯規劃與獎勵

目標飯店新進三個月內之員工必須依規定上員工專業訓練課程，例如：顧客服務、儀態、彩妝、語言以及維修等工作環境會接觸到的技能，以提升員工工作滿意度，進而對公司有更多的貢獻。內容分析表中顯示飯店對員工”語言”能力有期許，目標飯店對於有進行外國語言進修的員工有定額的補助，讓員工在進行語文檢定考試時可以減低些許經濟負擔，飯店認為此措施為培訓公司內部員工達到培養人才的目的。這樣的執行方式呼應了員工是公司最有價值資產的相關研究，Lam, Zhang and Baum(2001)、Chiang, Back and Canter(2008)皆提出對新進員工而言，良好的員工訓練及研發計畫、全面質量管理等策略可以幫助提升新員工的工作滿意度，相對的工作表現也因此機制而快速提昇。

此外飯店對於內部員工如有類似在職進修的規劃採取鼓勵的態度。店經理階層以上進修在職專班等課程，飯店將補助一半學費，如員工希望繼續進修，此措施可減少員工開支並達到培養人才之目的。飯店在年終時皆會訂下來年目標，來年如有達到每月或每季目標時，飯店會視狀況發放定額獎金。連鎖系列各飯店中如有業績特別突出之單位，將會另行發放獎金以激勵員工士氣。

4.2 量化研究

平衡計分卡中消費者滿意度將以問卷回收之資料進行量化分析，而受訪者的基本資料分析也可以發現目標飯店不同於其他飯店的趨勢：外國觀光客所佔比例偏高。

4.2.1 受訪者基本資料

本研究總共蒐集 122 份有效樣本的受訪者基本資料表，表六中顯示目標飯店消費者的基本資料，本研究並利用人口統計變量與消費者滿意度作更深入的探討分析

表六、受訪者基本資料

特性	頻率(%)	特性	頻率(%)	
<u>性別</u>	女 62(50.82%)	學生	11(9.02%)	
	男 60(49.18%)		軍公教人員	8(6.56%)
<u>年齡</u>	< 20 3(2.46%)	<u>職業</u>	服務業	31(25.41%)
	20~30 61(50.00%)		工商業	52(42.62%)
	31~40 37(30.33%)		醫護業	3(2.46%)
	41~50 17(13.93%)		電子科技業	3(2.46%)
	51~60 4(3.28%)		自由業	11(9.02%)
	61~70 0(0.00%)		其他	3(2.46%)
	> 70 0(0.00%)			
<u>教育程度</u>	國中 8(6.56%)	<u>飯店資訊獲得方式</u>	網路資訊宣傳	78(63.93%)
	高中 22(18.03%)		朋友口耳相傳	40(32.79%)
	大學 76(62.30%)		平面媒體傳播	2(1.64%)
	碩士 16(13.11%)		其他	2(1.64%)
	博士 0(0.00%)			
<u>月收入</u>	< 20,000 16(13.11%)	<u>國籍</u>	台灣	12(9.84%)
	20,000~35,000 8(6.56%)		香港	69(56.56%)
	35,001~50,000 39(31.97%)		澳門	2(1.64%)
	50,001~65,000 16(13.11%)		馬來西亞	13(10.66%)
	65,001~80,000 11(9.02%)		中國	1(0.82%)
	> 80,000 32(26.23%)		新加坡	23(18.85%)
		美國	2(1.64%)	

上表六為本研究問卷之受訪者基本資料，從性別的比重可看出飯店顧客的男女比例大約 1：1 各半。年齡變項中最多人的群組為 21 歲至 30 歲(50%)，其次為 31 歲-40 歲(30.33%)其他年齡群組依百分比由大至小為 41 歲至 50 歲(13.93%)、51 歲至 30 歲(3.28%)、小於 20 歲(2.46%)，最後大於 60 歲的群組沒有樣本數。關於年齡部份的統計結果是可以發現顧客群集中在 20 歲至 30 歲與 31 歲-40 歲的群組中，兩個群組佔總樣本數的 80.33%。呈現這樣的統計趨勢即表示此飯店的顧客大多集中在 20 歲至 40 歲的區間，而小於 20 歲的群組較少獨自出門住宿的機會，大於 60 歲的群組則非本飯店集團的目標消費者。

而教育程度的統計分析為大學學歷比例最高，所佔比重達到 62.30%，其次依序則為高中 18.03%、碩士 13.11%、國中 6.56%，博士學歷的群體在此樣本中為 0，學歷分布情形呈現這樣的結果可能原因為樣本中國外旅客占全部樣本的 90.16%，且可以進行國外旅遊的顧客必須有一定的經濟基礎，月收入的分配可以發現 35,001 元~50,000 元與大於 80,000 元兩個月收入群組佔總樣本 58.2%。受訪者月收入(新台幣)之比例由大致小依序如下：35,001 元~50,000 元為 31.97%，大於 80,000 元佔 26.23%，50,001 元~65,000 元佔 13.11%，65,001 元~80,000 元佔 9.02%，小於 20,000 元佔 13.11%，20,000 元~35,000 元佔 6.56%。

受訪者的職業主要為工商業的 42.62%與服務業的 25.41%為前兩名，軍公教，醫護及高科技業佔相對少數，也就是典型保守的消費者比較不是這一類型飯店的主要顧客群；相對而言，工商業及服務業較容易接受新型事物，可以是未來可以進一步行銷的對象。就行銷方式而言，飯店資訊宣傳方式有 63.93%為網路宣傳，另外 32.79%為朋友口耳相傳，此比例可以看出此飯店對於行銷手法上，大多為網路行銷，也是滲透力最強的銷售管道，也意味著這樣的銷售管道會接觸到的族群是較年輕的消費者。值得特別注意的是，該飯店的外國各人比例偏高，來自香港的旅客占 56.56%、來自新加坡為 18.85%、馬來西亞 10.66%、而台灣本地的住宿客反而只有 9.84%與其他 4.1%，其中可看出大約 90%為東南亞國家旅客。這樣的國籍分布不只驗證東南亞占台灣入境觀光客的重要比例，同時也說明

入境觀光對於住宿地點交通方便的需求。因為該系列飯店在選址時都是鎖定距離捷運站 5 分鐘內的地點，這樣的特質對外來觀光客格外重要。

4.2.2 消費者滿意度

(1) 信度分析

問卷的整體信度經過信度分析，確認整體的內部一致性，表七列出本研究問卷六大問項的信度分析結果。所有面向的 Cronbach's α 值皆大於 0.7，反應出題目內部的同質性、一致性與穩定度為可信的。其中信度由高到低依序為 Loyalty 忠誠度、Responsiveness 反應、Tangibility 有形、Confidence 信心、Communication 溝通、Reliability 可信賴，此結果顯示此問卷各構面達到高信度。

表七、信度分析統計表

面向	題項	滿意度各題 平均分數	各面向 平均分數	Cronbach's Alpha
Tangibility 有形	1. 進飯店第一眼就可看到接待櫃台讓我感到滿意	4.39	4.31	0.834
	2. 我對員工有整潔制服感到滿意	4.46		
	3. 我對環境有視覺吸引力感到滿意	4.39		
	4. 我對飯店各樓層之設計風格感到滿意	4.30		
	5. 我對房間內部之格局風格設計感到滿意	4.14		
	6. 我對飯店內明亮且擁有足夠的燈光感到滿意	4.19		
	7. 我對飯店內部與外部設施皆保養良好感到滿意	4.17		
	8. 我對飯店整潔感到滿意	4.36		
	9. 我對飯店地點位於交通便利地點感到滿意	4.39		
Reliability 可信賴	1. 房間預訂事項處理迅速讓我感到滿意	4.37	4.28	0.747
	2. 房間預訂不會出現錯誤讓我感到滿意	4.33		
	3. 房間價格合理讓我感到滿意	4.13		
Responsiveness 反應	1. 有疑問時對於員工的回答讓我感到滿意	4.45	4.42	0.863
	2. 員工樂於回答問題之態度讓我感到滿意	4.39		
	3. 問題可以快速解決讓我感到滿意	4.45		
	4. 飯店可提供之即時服務讓我感到滿意	4.39		

表七、信度分析統計表(續)

面向	題項	滿意度各題 平均分數	各面向 平均分數	Cronbach's Alpha
Confidence 信心	1. 員工知道如何介紹附近景點讓我感到滿意	3.98	4.33	0.829
	2. 員工懷著尊敬的應對態度讓我感到滿意	4.46		
	3. 員工用禮貌態度回答問題讓我感到滿意	4.55		
Communication 溝通	1. 飯店於結帳時有明確解釋消費細節讓我感到滿意	4.18	4.17	0.824
	2. 飯店前台員工處理本人事務時不分心讓我感到滿意	4.25		
	3. 飯店員工會事先評估顧客需求讓我感到滿意	4.07		
Loyalty 顧客忠誠	1. 消費後讓我感到滿意且會再次蒞臨消費	4.37	4.31	0.926
	2. 消費後讓我感到滿意且願意介紹親朋好友來消費	4.39		
	3. 消費後讓我感到物超所值	4.16		
整體				0.941

各問項的滿意度平均值如表七所示，整體而言，住宿過該飯店的目標消費者對於該飯店提供的整體住宿品質均感到滿意（平均數皆達4以上）；於”有形”面向中，消費者對於飯店的整潔程度感到滿意；”可信賴”面向方面，消費者對於飯店預定事項處理迅速無錯誤感到滿意；”反應”態度上，消費者皆抱持相對滿意的分數；於”信心”面向中，特別值得注意的題項為：消費者對於員工所提供的旅遊資訊介紹服務方面平均分數最低，因為該旅店並非是細緻服務的飯店，但是由此可得知，旅遊資訊的提供，尤其是對於該飯店佔不小比例的外國觀光客是很重要的，也許在內部管理或是員工訓練方面可以加強該服務。

由滿意度平均分數表中可歸納出以下幾項特點：

1. 有形性：分數平均數為4.3，顧客對於整體面向屬於很滿意的程度，但是在飯店房間設計、飯店燈光以及設施保養部分相對較低，本研究將此結果歸因於房間空間較小，導致顧客對房間內部觀感滿意度較低。
2. 信心：顧客對於景點介紹的服務滿意度是本問卷中的最低分3.98，本研究將

造成此結果的原因歸咎於該目標飯店屬於平價飯店，並且飯店內部的可使用空間有限，因此只能透過櫃檯服務人員的介紹附近外食餐廳，以期達到顧客餐飲需求，無法達到像其他觀光飯店內部餐飲的水準。

3. 反應：平均滿意度是所有面向中最高達到 4.42 的分數，其中顧客對於員工解決問題的反應態度、速度以及正確性感到最滿意。由此可見目標飯店針對此面向的員工訓練上最具成效。

4. 溝通：平均滿意度分數為 4.17，屬於分數最低的面向。本研究對此結論的原因歸咎於櫃檯員工數量較少，在處理顧客事務時會呈現較忙亂的現象，也因為該飯店沒有訂房部門，所有訂房事務皆由櫃台處理，因此在服務飯店內顧客的同時也要處理訂房事務的業務，有時就會呈現較忙亂的現象。

整體而言，平價時尚飯店因為其客層屬性多屬年輕背包客，對於服務人員的即時反應性感到滿意，然而因為人員縮減，其服務並不如一般五星級大飯店細緻，所以並未對工作人員針對溝通技巧及細緻的推薦服務做訓練，致使該兩部分分數偏低，該旅店集團所規劃的特有的每間房間不同風格的設計，也得到消費者給予平均 4.2 的肯定。

(2) 人口統計變項對 Lodgequal 各構面滿意度之影響

本研究利用人口統計變項中的年齡、月收入與國籍三個自變項針對問卷中的有形性、可信賴度、反應、信心、溝通與顧客忠誠六個面向作 ANOVA 檢定，結果如表八所示。

表八、人口統計變項對 Lodgequal 各構面影響之 ANOVA 分析結果

		有形性	可信賴度	反應	信心	溝通	顧客忠誠
年齡	F 值	0.67	0.82	0.39	0.75	0.21	0.47
	P 值	0.61	0.51	0.81	0.56	0.93	0.76
月收入	F 值	1.29	1.76	0.87	0.56	1.18	1.24
	P 值	0.27	0.13	0.5	0.73	0.33	0.3
國籍	F 值	1.01	0.69	0.6	0.76	1.82	0.83
	P 值	0.43	0.68	0.75	0.62	0.09	0.56

表八結果顯示三個人口統計變數對 Lodgequal 與六個面向皆沒有顯著影響，推論原因為住宿此飯店之旅客皆具有高度同質性，有可能是大部分之旅客為東南亞華人居多且生活習性相同，並且年齡層與月收入大多落在同一群組，因此沒有顯現出明顯的差異。也以此證明，該飯店的市場區隔很明確，故在該飯店抽樣的受訪者，即使年齡或是月收入不同，但其對飯店各面向品質要求均接近，是屬一個同質性高的消費族群，也因此可推演，這類飯店在鎖定目標消費群時，一般的人口統計變數不一定是一個好的區隔變數，反之，其生活型態，對價格敏感度或是品味喜好是決定飯店主力住宿群的重要區隔變數。

(3)有形性(Tangibility)構面滿意度因素分析

本研究欲探討的有形性面向的具體因素，探討在有形性的面向中可以整合的重要元素。有形性構面 KMO 值達到 0.825，且 Bartlett' s 檢測為顯著，表示此構面適合作因素分析。有形性面向(Tangibility)以最大轉軸法進行因素分析於表九，萃取標準是以特徵值的大於 1 做為萃取標準，萃取得兩大因素。依據該因素中的問項屬性，分別將二因素命名為：“硬體設施”與“設計風格”，各因素的 Cronbach' s α 皆大於 0.7，表示各因素中的題項均達到良好的內部一致性。此兩個因素對有形性面向的總體累積解釋變異量達到 58.13%。設計風格面向的題項包含：“我對環境有視覺吸引力感到滿意”、“我對飯店各樓層之設計風格感到滿意”及“我對房間內部之格局設計風格感到滿意”。等三個問項萃取出

設計風格”面向，其他六個問項則命名為”視覺感受”。

表九、有形性(Tangibility)構面因素分析

要素	題項	平均	標準差	因素 負荷量	特徵值	解釋 變異量	α
視覺感受	進飯店第一眼就可看到接待櫃台讓我感到滿意	4.385	0.552	0.741	3.951	30.65	0.762
	我對員工有整潔制服感到滿意	4.459	0.532	0.726			
	我對飯店內明亮且擁有足夠的燈光感到滿意	4.189	0.816	0.65			
	我對飯店內部與外部設施皆保養良好感到滿意	4.172	0.712	0.643			
	我對飯店整潔感到滿意	4.361	0.631	0.606			
	我對飯店地點位於交通便利地點感到滿意	4.385	0.755	0.555			
設計風格	我對環境有視覺吸引力感到滿意	4.385	0.623	0.864	1.28	58.126	0.827
	我對飯店各樓層之設計風格感到滿意	4.303	0.602	0.861			
	我對房間內部之格局風格設計感到滿意	4.139	0.696	0.736			

由表九的萃取因素可發現住宿客對於有形性硬體設施的滿意度主要來自於飯店提供的視覺感受及設計風格，此結果也呼應前段質性分析飯店內部規劃所欲達成消費者心中設計感的脈絡。

表十、視覺感受構面信度分析結果

	整體 信度	項目刪除 時的尺度 平均數	項目刪除 時的尺度 變異數	項目刪除 時的 Cronbach's Alpha 值
進飯店第一眼就可看到接待櫃台讓我感到滿意	0.762	21.57	5.620	.711
我對員工有整潔制服感到滿意		21.49	5.756	.719
我對飯店內明亮且擁有足夠的燈光感到滿意		21.76	4.976	.732
我對飯店內部與外部設施皆保養良好感到滿意		21.78	5.132	.709
我對飯店整潔感到滿意		21.59	5.384	.709
我對飯店地點位於交通便利地點感到滿意 (刪除)		21.57	5.801	.785

信度分析結果顯示如果把” 飯店地點位於交通便利地點” 選項刪除，整體信度將由 0.762 提升至 0.785，雖然問卷原版設計是將此問項置於”有形性”面向之中，但考慮此因素與其他問項的屬性性質有差距，較屬於易達性的特質，於

是在分析過程中將此選項刪除。

本研究欲探討該主題飯店的重點特質”平價”與”時尚”是否對於住宿客滿意度有直接影響，便將因素分析萃取之”視覺感受”、”設計風格”兩大因素加上問卷中可信賴面向的”價格滿意度”三者作為迴歸式自變數X，以問卷中心面向的”整體服務滿意度”為依變數Y，迴歸結果呈現如下表十一

表十一、視覺感受、設計風格、價格滿意對整體滿意度之迴歸分析

	Standardized		
	Coefficients		
	Beta	t	Sig.
滿意度		3.231	.002
視覺感受	.418	4.434	.000
設計風格	.109	1.238	.218
價格	.180	2.143	.034

整體而言，此三個變數對於住宿客滿意度的迴歸式成立($p < 0.05$)，也就代表視覺感受、設計風格及價格是影響滿意度的因子。進一步觀察各變數的beta係數，表十一結果顯示”視覺感受”與”價格”對”滿意度”有顯著影響，而”設計風格”沒有顯著影響。其中視覺感受的影響最大（beta係數為0.418, $p = 0.000$ ），價格次之(beta係數為0.180, $p = 0.034$)。設計風格並沒有讓住宿客印象深刻到影響其滿意度，由此可知飯店顧客對於設計師所呈現之新穎設計只單純讓視線感覺舒服，但沒有接收到設計的藝術衝擊。而該飯店消費者對於”價格”與”視覺感受”兩因素顯著則代表顧客對於消費金額敏感度較高，且對於飯店整潔、採光等視覺感受有顯著的感受。

迴歸中”風格設計”沒有顯著之肇因可歸咎為飯店成本較低所影響，目標飯店所合作之對象為新銳設計師，因此在設計費用投入程度不比知名連鎖飯店，如

W Hotel 等國際連鎖飯店因資本明顯比目標連鎖飯店要高出許多，在設計資金相對也會高出許多，因而顧客在會影響顧客滿意度。

表十二、Lodgqual 各構面與滿意度相關分析

Pearson Correlation	有形性	信賴	反應	信心	溝通	滿意度
有形性	1					
信賴	0.646**	1				
反應	0.598**	0.622**	1			
信心	0.575**	0.512**	0.672**	1		
溝通	0.615**	0.482**	0.543**	0.512**	1	
滿意度	0.557**	0.545**	0.584**	0.650**	0.525**	1

註：**表示 $p < 0.01$

問卷中各面向與顧客滿意度之間的關聯分析如表十二所示，各面向與顧客滿意度皆呈現正相關，相關值皆落於 0.40-0.69 之間為中度相關，與滿意度相關較高的構面依序為信心 (Confidence) 0.65、反應 (Responsiveness) 0.584、有形性 (Tangibility) 0.56。結果顯示飯店員工提供給顧客的旅遊資訊以及員工的溝通應對態度皆讓顧客感到印象深刻。

信賴與其他面向的相關程度中，信賴與有形性的相關比信賴與溝通還高，通常旅客的信賴是建立在旅館員工與顧客的溝通上，也就是說顧客與飯店員工接觸品質越好，信賴感會越高。但目標飯店顧客滿意度、信賴感與有形性的相關更高 (0.65)，因為飯店人員精簡的緣故，而且也因為其客群屬於較年輕的自助旅行族群，許多資訊已經在網上取得，而且目標飯店只提供住宿，並無提供餐飲服務，相對而言，服務人員與客人接觸頻率較其他飯店為低，顧客感受較多的反而是飯店新潮設計風格與內部簡約的氛圍。目標飯店利用新潮的設計風格與平易近人的消費價格達到顧客信賴的效果，因為價格不會造成額外的負擔，一感受到簡易俐落的接待程序，整齊清潔的環境，整體的信賴感會明顯提升。

由問卷的人口統計分析歸納出目標飯店入住旅客年齡層屬於年輕族群居多，由此可呼應訪談樹狀圖中”市場定位”中所提到的”年齡”與”年輕”兩大因素被主管階層所提到次數呈現正相關。且”市場定位”中”話題性”與”新鮮感”是飯店所要強調的特色，與問卷調查中消費者對於飯店風格設計的平均分數（4.2）呼應，由此可見，飯店經營團隊在營運上的定位及執行有達到一定的成效，並吸引到目標族群，以其飯店住宿平均達到八至九成的住房率而言，此策略成功落實。

問卷顯示顧客大約有七成以上是透過網路得知目標飯店的訊息，從訪談內容中了解目標飯店的行銷手法屬於與設計師異業結盟，該飯店利用與各新銳設計師的合作吸引年輕族群的消費，與新銳設計師合作的優勢在於飯店無須付高額的設計費用，即可得到風格多元的設計感裝潢，同時對新銳設計師而言，他們也很感激他們的作品在飯店中有一展示的平台，是屬於雙贏的異業結合。另外該飯店主要的客層是年輕族群，在客人之間形成一主動的網路模式的口耳相傳（Alonso & Ogle, 2008），據研究顯示口耳相傳的行銷模式，會使接受到訊息的消費者覺得此行銷訊息可信度更高，因為訊息是來自客觀的第三者，年輕消費者假期過後透過相片整理且編輯日記最後上傳網路與其他朋友分享，利用網路的宣傳讓進而帶動公司行銷的成果，況且公司內部員工也會透過網路與消費者進行對話與解答問題，達到提高顧客忠誠的目的。

另外滿意度調查表中顯示溝通面向顧客滿意度較低、並且顧客對於附近景點介紹狀況抱持著有待加強的態度，由此可從樹狀圖中的”人力規劃”與”員工訓練”中分析。人力規劃看出飯店人事安排為精簡的政策，因而在旅遊資訊傳達或是員工與消費者之間的互動頻率下降，種種原因皆會影響顧客對飯店之觀感；而”員工訓練”於訪談時則提到公司對於員工語言能力採鼓勵方式，但是並沒有強制員工達到要求，所以員工語言能力的不足，或許會導致與顧客溝通上會顯示

阻礙，因此在人力吃緊與訓練不足情況下服務品質的波動也明顯顯現在問卷之中。

經由上述因素可發現主管訪談之結果與顧客問卷調查統計資訊兩者可以互相呼應，本研究歸納出之樹狀圖中有多處因素與問卷調查結果呈現吻合的情形，例如市場定位、地點選擇或是風格設計等標題皆代表目標飯店所欲呈現給消費者的特色，並且也如預期讓顧客確實感受到。另外也發現人力規劃、員工訓練等方面的不足，讓顧客無法從飯店服務流程中體驗主管階層的理想。

(4)飯店特色-“平價”與“設計”之探討

本研究探討目標飯店的住宿價格與特殊風格設計兩大元素對於飯店滿意度的影響，價格、有形性(風格設計)、滿意度三個元素相關分析結果呈現於表十三。

表十三、價格、設計風格、滿意度相關分析

Pearson Correlation	滿意度	風格設計	價格
滿意度	1		
風格設計	0.389**	1	
價格	0.407**	0.312**	1

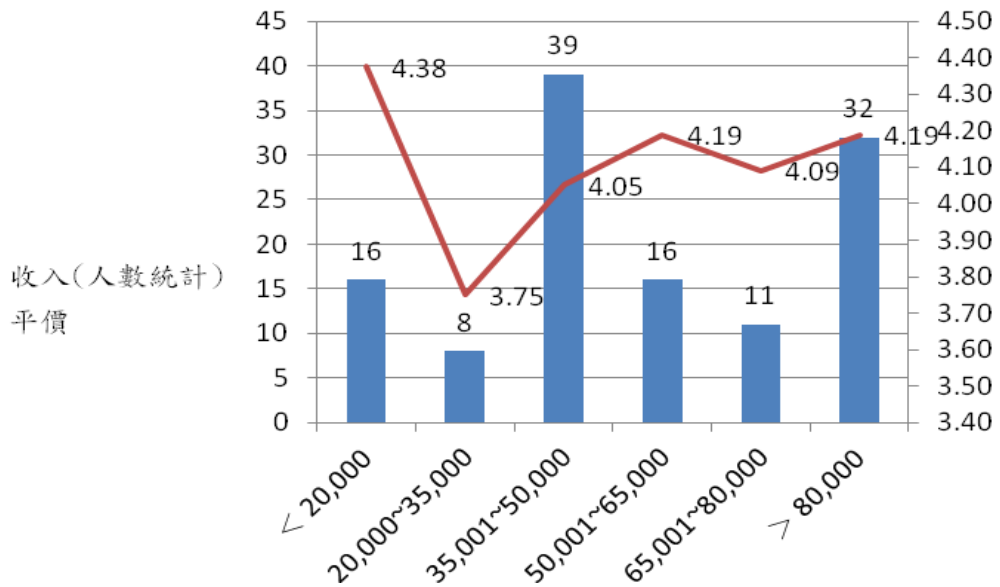
註：**表示 $p < 0.01$

表十三顯示滿意度與風格設計、價格兩個因素皆有顯著的相關，滿意度與風格設計之間的相關性為 0.39，而滿意度與價格的相關性則是 0.41，達到中度相關。此相關分析中可解釋影響顧客滿意度的首要因子為價格，其次為風格設計。在平價設計飯店中，顧客優先考量的誘因是價格的落差，年輕顧客群的消費能力相對較弱，在考量旅遊中各種行程規劃因素時，花費是一個考量重點。當經濟狀況許可時，才有能力去選擇更高規格的旅遊品質。由於觀光旅遊不是屬於民生基本需求，所以這方面的市場狀態往往會受經濟成長的顯著影響(Smeral, 1988)，

但是經濟蕭條的時代，某些地區仍會利用小型觀光來刺激區域經濟成長，及滿足人們休閒需求(Law, 1992)，所以平價的相關產品也藉機竄起，例如低價航空公司在近幾年的成長驚人，甚至在某些地區甚至使大型航空公司因為營運成本過高，瀕臨破產邊緣，如何以平價在經濟不景氣的氛圍下，以量衝出營業額及獲利的好表現，是目前全球景氣氛圍下部分業者的做法，這也是平價飯店的利基所在。

這一類型的消費者對於設計感受強烈卻又對價格敏感度高，所以該飯店利用與藝術家合作的模式，一方面提供台灣藝術家一個發表的平台，一方面也可以因為合作關係，而可以減低一些相關的設計成本，而且因為經營管理的業主本業為建築業，亦占了取得合理價格優質建材的優勢，很容易呈現出令年輕族群印象深刻的清新風格。在 West and Purvis (1992)較早的研究中指出，飯店的設計不似其他建築類型有其特殊的風格，因為業者認為室內設計是屬於較表面的，而整體的策略規劃才更重要，所以沒有得到相當程度的重視。Lin (2004) 卻提出在服務業中，固然有形的產品及無形的服務是兩大核心，然而服務場景 (servicescape) 也在消費者的認知及情緒扮演非常重要的角色。許多情境餐廳就是一個很好的例子，所以本目標飯店也在時代的趨勢中，適當切入到消費者對旅店不同期許的消費市場。雖然飯店拉皮或是重新裝潢設計是很花成本的，但是近年來可以發現幾乎每一個飯店都是在近期之內整修過或是即將要整修，可以發現這不僅是一個行銷的策略，而且就產品面而言，更是迎合消費者求新體驗的心理需求(Hassanien & Baum, 2002)。

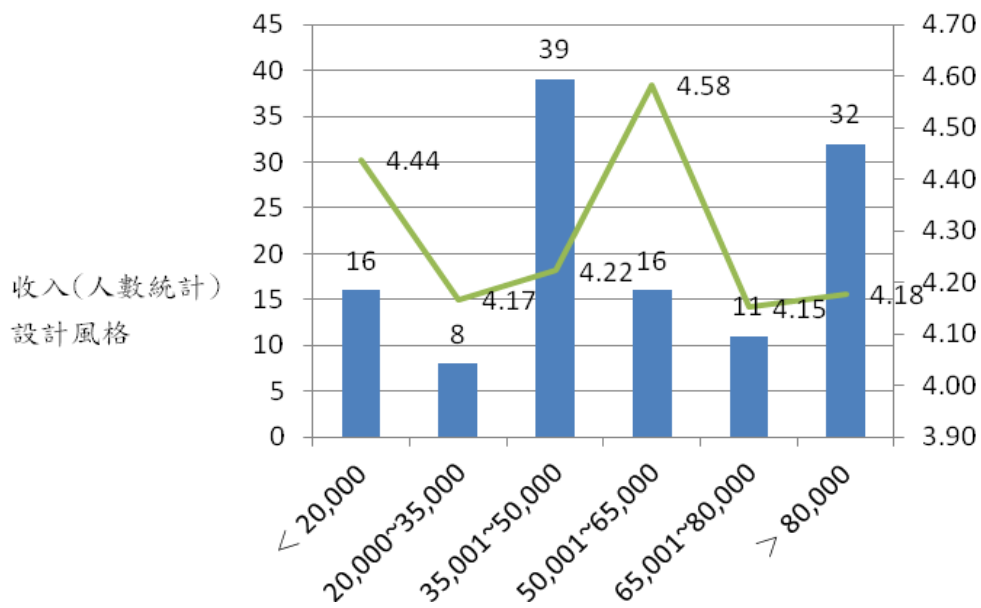
下圖四以問卷人口統計變項中的月收入為 X 軸，左邊 Y 軸為月收入各級距人口統計數字，右邊 Y 軸則為問卷中可信賴 Reliability 面向的第三問項「房間價格合理讓我感到滿意」之各級距數據平均值，圖中以各收入族群對「平價」滿意度作折線分析。



圖四、旅客月收入與平價滿意度折線長條圖

由上圖四可看出月收入小於 20,000 元的顧客對於該飯店收費水準的滿意度達到 4.38，可以解釋為該顧客群對於目標飯店的房間價格感到合理並且很滿意。接著月收入級距為 20,000 元~35,000 元的消費者發現對飯店價位的滿意度平均數據只有 3.75，與第一個級距相比落差相當明顯。月收入介於 35,001 元~50,000 元的消費者數量是各級距中樣本數最多的，而對飯店價位的滿意度平均數則是 4.05。月收入大於 80,000 元的族群是全部級距中人數第二多的級距，雖然屬於高收入族群，但是對於平價的概念也很認同，並且對於飯店的價格平均滿意度也達到 4.19，這特別的發現也剖析了現在經濟狀況不明確的大環境下，不論收入高低，消費者有偏向聰明消費，以最低花費達到最大體驗的消費模式。

下圖五中呈現不同月收入族群為 X 軸，左邊 Y 軸為月收入各級距人口統計數字，右邊 Y 軸則為問卷中有形性的第三、四、五問項所組成之「設計風格」面向之各級距數據平均值，圖中以各收入族群對「設計風格」滿意度作折線分析。



圖五、旅客月收入與設計風格滿意度折線長條圖

由上圖五可看出月收入小於 20,000 元的顧客對於該飯店設計風格的滿意數據達到 4.44，可以解釋為該級距的顧客對於目標飯店的房間設計感到很滿意。另外月收入級距為 50,001 元~65,000 元的顧客群對於目標飯店設計風格的平均滿意度為 4.58 乃是所有級距中的最高數據，表示目標飯店可以貼近中高收入消費者的期待。

圖四與圖五可以顯示出，月收入級距為 50,001 元~65,000 元的顧客群相較於其他月收入級距而言，平價與設計風格兩個面向呈現滿意度平均數據呈較高的現象，本研究之樣本解釋月收入級距為 50,001 元~65,000 元的顧客群對飯店的平價與設計風格兩個元素接受性較高。並且人口統計變項數據中顯示並非只有中低收入的顧客願意消費平價飯店，在本研究中反而出現高收入顧客的消費意願也不低，相對也顯示該飯店提供的住宿品質或是其時尚風格能夠打動該市場區隔。

第五章 結論與建議

5.1 結論與建議

平衡計分卡是衡量飯店整體營運的整合性工具，利用該方法，結合主管質性訪談，可以歸納出一家飯店的營運主要特質，另外也可以針對此特質，探討消費者對於該飯店的滿意程度。換句話說，如果一家營運不善的飯店需要診斷分析以協助其改進，同樣可以針對該飯店的整體營運尋找該核心特質是否使消費者滿意，或是有修正的空間；另一方面，也可評估管理層面的其他面向是否與飯店預設的發展策略謀合，所以是很有趣的結合量化與質化分析的整合評估。

研究中發現目標飯店雖然自我設定為平價設計風格，但是透過問卷樣本蒐集分析後發現樣本中的顧客大約 48%之月收入大於新台幣 50,000 元，可見並不是中低收入的旅客才會選擇平價飯店。另外除了低消費族群之消費者對於目標飯店的”平價”與”設計”兩大屬性感到滿意之外，高收入族群目標飯店的”平價”與”設計”兩大特色也呈現出相當高的滿意度。但是本研究之樣本大約 90%皆為國外旅客，因此可能因不同國籍的旅客對於旅途中所住的飯店價格要求不同才造成此現象。

驗證目標飯店的經營風格為目前台灣新式飯店的趨勢之一，其兩大特色分別為平價及時尚，其中平價的訴求則是業者在其建築背景的優勢下，適當地切入消費者的心理，透過訪談可知該飯店集團的店面在短短的 5 年已有 9 間旅館，並且接下來也將在其他縣市開拓新的飯店，由此可見平價的飯店在台灣已經被旅遊消費者所接受；另外，時尚的風格又使其對年輕消費族群有一定親和力，讓年輕消費族群不會對於乏味的房間設計感到厭倦，目標飯店在設計團隊的合作下可以讓消費者在住宿的同時接收到新潮的新鮮感。在經濟不景氣的大環境下，時尚平價飯店是滿足旅遊放鬆身心的適當市場切入點。

顧客滿意調查中旅客對於飯店的整潔與服務態度都非常滿意，因此在顧客忠誠度數據上顯示飯店顧客再次光臨飯店消費的意願相當高。也證明目標飯店在內部管理部分的要求有確實傳達給顧客。但是在飯店房間格局以及房間價格面向，顧客的滿意程度較低。這裡顯示飯店的平價方針並沒有很顯著的傳達給消費者，經營者可將其他相同價位飯店所提供服務與之比較的結果利用櫃台服務人員口述的方式呈現給顧客了解，讓顧客可以清楚飯店所展現的特色為何。

此外消費者認為櫃台人員介紹附近景點方面的服務滿意度較低，原因經由訪談結論可歸納為飯店人事編制以人員精簡為原則，因此旅遊資訊散佈的強度會有所不足，另外人員不足情形可能會使櫃檯人員對顧客訴求形成遺漏。造成針對此問題飯店可以利用旅客入住時員工主動詢問旅遊行程，並且主動告知飯店所提供的紙本資訊，如能將所有旅遊資訊造印成冊發放予消費者，相信將可大大加深消費者對於就近景點之印象，並且不至於使公司人事成本增加又可達到旅遊資訊服務確實傳達的效果。

平衡計分卡與顧客滿意度的質性與量化分析的交叉比對可以更深入瞭解飯店執行單位是否達到其當初的訴求，譬如該飯店所提供的設計風格、交通便利等經營模式皆被消費者所接受，但是在質性分析中顯示平價的價格也是該飯店的重要訴求，但針對消費者做滿意度的量化分析時，卻沒得到高滿意度的回應，表示此策略在消費者的消費體驗中並沒有留下深刻的印象，或是產品並沒有讓消費者覺得有物超所值的感覺。本研究使用此交叉比對的方式可以清楚地釐清經營者與顧客雙方對於服務滿意認知的差距，讓經營者在修正營運方針時有更明確的方向。

5.2 研究限制及後續研究方向

本研究使用的探討方法為平衡計分卡，其中內容分別包括顧客、內部業務、創新及學習、財務等四個部分。本研究流程中顧客部分資料經由問卷的方式蒐集，其他三個部分的研究方法則是採用專家訪談方式進行，本希望可以透過中階主管的訪談彙整出內部業務、創新及學習、財務三個面向的統整內容，但因為該飯店中階主管的業務內容並沒有涉及財務的管理，並且財務部分屬於商業機密高階主管不便透露。因此本研究中財務部分的資訊相較於另外三個面向屬於薄弱的區塊。

另外本研究樣本總數 122 份來源大多為東南亞國外旅客，而本國以及歐美旅客的樣本所佔比例相當少，樣本的國籍屬性單一，因此樣本並沒辦法解釋國內旅客的常態。因目標飯店各據點店經理對於學術問卷發放之態度不同，使問卷發放之地點有限制，以致於所蒐集之顧客國籍集中在香港、馬來西亞與新加坡等固定國家，但也可藉此機會了解東南亞國家入境旅客的住宿選擇及其對此一新型飯店趨勢的滿意度。

參考文獻

- 王健宇(2008)。從異業結盟論體驗消費與品牌發展，實踐大學產品與建築設計研究所碩士論文，未出版，台北。
- 王雪梅(2003)。國際觀光旅館競爭策略之研究-以晶華酒店為例，國立台北大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 王凌葦(2009)。上市公司財務主管異動宣告對股價報酬與企業經營績效之影響。國立中央大學財務金融學系碩士論文，未出版，桃園。
- 王鈺雯(2006)。能者多勞或一心二用：高階管理者的兼任問題與公司績效之關聯性。崑山科技大學會計系，未出版，台南。
- 王緒鴻(2006)。探討國際觀光旅館之經營績效-結合平衡計分卡及資料包絡分析法。國立高雄餐旅學院旅遊管理系碩士論文，未出版，高雄。
- 林文雄(1998)。經營績效平衡卡，管理會計，45，1-12。
- 林建宏(2002)。跨組織之知識移轉與建構機制之研究-以台灣地區觀光及大型旅館為例，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林書漢(2002)。國際觀光旅館業關鍵成功因素與績效評估指標設計之研究—平衡計分卡之應用，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 李安麗(2009)。不同國籍企業績效管理制度與成效之比較研究—以資訊電子業之美商、日商與台商為例。國立中央大學人力資源管理研究所，未出版，桃園。
- 李淑珍(2006)。應用平衡計分卡整合企業診斷—以高雄麗尊大飯店為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文，未發表，嘉義。
- 胡鳳泉(2002)。智慧資本與財務比率關聯性之研究--以我國電子產業為分析對

- 象。國防管理學院國防財務資源研究所碩士論文，未出版，台北。
- 高建文(2002)。國際連鎖旅館暨華人旅館業者國際化策略之研究，國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳禎慧(2002)。為平衡計分卡在台灣找到新生命—政治大學會計系教授吳安妮專訪，能力雜誌，554，32-38。
- 張博聞(2011)。以經濟附加價值評估台灣生技醫療產業之財務績效。銘傳大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未發表，台北。
- 張清山(2001)。資本適足率管制對銀行風險與財務績效關聯性之影響。輔仁大學金融研究所碩士論文，未發表，台北。
- 黃培文、吳豐旭(2010)。東部地區國際觀光旅館員工工作壓力、情緒智力與工作績效關係之研究—以遠雄悅來大飯店為例。南台科技大學休閒事業管理所碩士論文，未發表，台南。
- 黃培文、張懿範(2010)。旅館業職能量表之建立—以桂田酒店為例。南台科技大學企業管理所碩士論文，未發表，台南。
- 蔡淑鈴(2006)。國際連鎖旅館合作模式、知識移轉與經營管理之個案研究，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，雲林。
- 盧文民(2006)。整合財務資訊之績效標竿分析—國際觀光旅館產業之應用，國立交通大學經營管理研究所博士論文，未出版，新竹。
- 謝玲芬、黃婷筠、劉淑梅(2007)。以顧客關係管理構建內外部顧客滿意度之評估模式—以台灣連鎖飯店業為例。績效與策略研究，(4)1，49-70。
- 交通部觀光局(2011)。行政資訊系統-觀光相關產業。2011年3月15日
取自 <http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=145>。

- Alam, H. M., Raza, A., Farhan, M., & Akram, M. (2011). Leasing industry in Pakistan: a comparison of financial performance of leasing companies. *International Journal of Business & Social Science*, 2(10), 218-223.
- Alonso, D. A., & Ogle, A. (2008). Exploring design among small hospitality and tourism operations. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7, 325-337.
- Amaratunga, D., Baldrey, D., & Sarshar, M. (2001). Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work Study*, 50(4/5), 179-188.
- Back, K. J., & Parks, S. C. (2003). A brand loyalty model involving cognitive, affective, and conative brand loyalty and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(4), 419-435.
- Burney, L. L., & Swanson, N. J. (2010). The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 166-181.
- Chan, J. G., Parco, B. K., Sihombing, E. M., Tredwell, P. S., & O'Rourke, J. E. (2010). Improving health services to displaced persons in Aceh, Indonesia: a balanced scorecard. *Bulletin of the World Health Organization*, 88(9), 709-712.
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
- Cho, M. (2003). Factors contributing to middle market hotel franchising in Korea: the franchisee perspective. *Tourism Management*, 25, 547-557.
- Cho, M. (2004). Transaction costs influencing international hotel franchise agreements: The case of the Holiday Inn Seoul. *Journal of Vacation Marketing*, 2(11), 121-134.
- Davis, J. D. (1990). Demographic change: the role of the hospitality manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(2), 33-35.

- Denton, G., White, B.,(2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 94–107.
- Doran, M., Haddad, K., & Chow, C. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3(3), 33-58.
- Emmett, S. & Zheng, G. (2005). An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(4), 369-379.
- Ernst, A.T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M., & Sier, D. (2004). Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models. *European Journal of Operational Research*, 153(1), 3–27
- Evans, N.,(2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 376–390.
- Fritsch, R. (2011). Comparative financial analysis of electricity utilities in West Africa. *Energy Policy*, 39(10), 6055-6064.
- Hanqin, Q., Zhang, H. Q. & Chow, I., (2004). Application of importance-performance model in tour guides' performance : evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong, *Tourism Management*, 25(1), 81-91.
- Hassanien, A. & Baum, T. (2002). Hotel innovation through property renovation. *International Journal of Hospitality and Tourism Management*, 3(4), 5-24.
- Herath, T., Herath, H., & Bremser, G. W. (2010). Balanced scorecard implementation of security strategies: A framework for IT security performance management. *Information Systems Management*, 27(1), 72-81.
- Huckstein, D., & Duboff, R., (1999). Hilton hotels: a comprehensive approach to

- delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(4),28–42.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346 – 351.
- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (1992).The Balanced Scorecard -measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (1996).Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*,74(1), 75-85.
- Kasavana, M. L. & Brooks, R. M. (2001).*Managing Front Office Operations* (sixth ed.), Weimar, Texas: Culinary and Hospitality Industry Publications Services.
- Kiessling, G., Balekjian, C., & Oehmichen, A. (2009). What credit crunch ?more luxury for new money : European rising stars & established markets, *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 3-23.
- Kim, H. &Gu, Z. (2009). Financial features of dividend-paying firms in the hospitality industry a logistic regression analysis. *Hospitality Management*, 28, 359-366.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T.(2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165.
- Law, C. M. (1992).Urban tourism and its contribution to economic regeneration.*Urban Studies*, 29(3/4), 599-618.
- Lin, I. Y. (2004).Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion.*International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 163-178.
- Lin, S. L., Penm, J. H. W., Gong, S. C., & Chang, C. S. (2005). Risk-based capital adequacy in assessing on insolvency-risk and financial performances in Taiwan's

- banking industry. *Research in International Business and Finance*, 19(1), 111-153.
- McPhail, R., Herington, C., & Guilding, C.,(2008).Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 623–631.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*(2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, (1), 12-41.
- Shuai, J. J., & Wu, W. W. (2011). Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy, *Expert Systems with Applications*, 38, 8763–8769.
- Smeral, E. (1988). Tourism demands, economic theory and econometrics: a integrated approach. *Journal of Travel Research*, 26 (4), 38-43.
- Sun, J., & Huang, Q. (2006). The efficacy and management policy of economical hotel outsourcing in China. *Commercial Research*, (6), 185-187
- West, A. & Purvis, E. (1992). Hotel design: the need to develop a strategic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(1), 15-22.
- Jin, Y., Cai, L. A., &Kline, S. F. (2005).*A decision model of franchising adoption by economy and mid level hotels in china*.Annual conference proceedings of research and academic papers,Chicago, IL.
- Younes, E., & Kett, R. (2006). Hotel investment risk: what are the chances? *Journal of Retail & Leisure Property*, 6(1) 69–78.

附錄一

飯店初訪~主任逐字稿

問：請問您是草創員工嗎？

答：第二期的員工。

問：所以您之前的工作也是飯店業？

答：第一份就是從事飯店服務業的工作，從櫃檯人員開始學。

問：那您之前大學專業科目是學餐飲旅遊管理相關科系？

答：學純管理。

問：飯店客人的年齡層大概是在？

答：年輕族群很多，佔整體大約百分之三十，20-40歲之間，背包客與商務客很多，因為方便。

問：顧客群是否考慮家庭客戶？

答：最近開幕這幾間店有座新的嘗試，有設定家庭房，以往是以一大床的房間做基本房型。

問：飯店一開始是以散客做基礎？

答：房間間數不多，沒辦法讓大量的客源進駐，因為房間太少沒辦法供應到，因此主要還是在散客。定價上每個品牌有不同的風格，針對不同的顧客族群，本系列的顧客大都是簡單的背包客，要再往上走一點價位在稍為高一點的其他品牌，客群大都為海外旅客

問：每個品牌之間除了價格之外，差異在哪裡

答：有無供應餐點、房間大小、內部供應的設備。本品牌系列的設備較簡單，價格較高的品牌設備會在更齊全一些。

問：那每個系列中，供餐有何不同

答：除了本品牌沒有自己的廚房，其他三個品牌系列都有自己的廚房，到最貴的品牌算是我們的旗艦店，設備算是最充足的。所以定價上就是一層一層往上加。這樣可以對應每一個顧客層都有照顧到，設立不同的品牌與設施

問：位置上的考量是否也有針對不同的客源？

答：可以這麼說，我們的位置都可算是重點地帶

問：你們如何選擇 building，這間原來是？

答：原來是辦公大樓，在改建上會比其他間多一些時間

問：貴公司的財務流程是如何架構？

答：是各店各自對總公司負責，最後由總公司處理，但是細節我們下屬比較沒辦法接觸到。但每個系列會固定開會了解其他系列營運狀況

問：貴公司那個品牌系列營運狀況較好？

答：要看客人，每個系列表現都不錯，大都會達到 9 成-9 成 5。

問：營運上的大小月明顯嗎？

答：還是會有差別，客人會考量自己的行程，譬如過年。又例如最近都有花博等國際展覽，反而對國外旅客，例如港澳客人更有吸引力。

問：貴公司如何做異業結盟

答：我們與城市市集合作，每個樓層都有不同的設計師做設計，7 個樓層每樓層每個房間的房門都和不同設計團隊合作。

問：那你們有設立藝術總監這個職位嗎？

答：藝術總建主要在統籌部分。

設計的範例：六樓創作團隊，主要提供創作空間，給創作團隊發揮，讓創作團隊在網站上表自己的作品，讓他們的會員可以看到她們的作品，間接宣傳本飯店。

另外一個計畫為華山創意，十年大計劃做準備，easy travel 做管理，我們集團在其中算贊助商，表達未來的理念。看看幾年後這種行業，這樣的經營手法再未來可以走到甚麼程度。

問：貴集團的最終理念為何？

答：期許本集團可以成為國際平價旅店的第一品牌，就算是平價旅館也會有它自己的特色，不一定要最貴的飯店才是最好的飯店，且和平價中創造出自己的價值。

問：那你們在業界中如何定位自己的飯店？

答：希望大部分人都可接受，也就是中間的消費者，想要創造出服務品質不亞於高級飯店。可以給客人煥然一新的感覺，新的體驗。就算是來住好幾次，每次都會有不同的體驗。一進來就感覺很清新明亮，不像附近老舊的建築，一眼望過來會很顯眼，另外配色不用五顏六色做搭配，而是乾淨的色調做布置

問：貴集團的員工制服是否有特別設計？

答：每一系列的制服都會有小區別。

問：如果員工已經在一間店面累積一段時間，想要換不同的系列，集團之內的調派如何處理？

答：要看總公司的調派，並且平常也有輪調，畢竟每個品牌都有自己特色，有不同課題，如果輪調的話可以當作充實自己的經驗。

問：貴公司的人員配置如何安排？

答：人員運用多元，沒有固定的職掌。畢竟飯店的規模不大，每個人的功能性都必須是滿充足的，例如接待人員可能也要另外充當客服人員提供諮詢，又或櫃檯人員身兼客服、總機等狀況。

問：服務模式是如何培養的？多元化的訓練是在總公司還是各系列各自培訓？

答：還是有基本的 SOP，但在基本的的範本上做變通，針對不同的顧客有不同的應對方式

問：貴公司在人力、水電、房租等花費上大約是多少？

答：其實房租是固定的，水電去年九月開始營業，不太準確，其他不清楚@@ 佔總營運方面，水電會比薪資多，並且 24 小時營運

問：貴飯店在建造時有無利用綠建材，在規劃時是否有特意規劃？

答：本飯店的房間內沒有放射冰箱，希望能夠節能。

問：貴飯店的設計還蠻適合學生族群的風格

答：本飯店有衝浪設計的布置，因為開幕時是夏季，主要是跟衝浪品牌合作、另外有以世界衝浪冠軍合作為主題的房間布置，讓旅客有朝聖的感覺。

問：你們的每一間房間會有固定房客嗎？

答：會有，顧客也是會有自己的習慣，每個房間規格樣式會有不一樣的設定。

問：請問貴飯店人力配置上的管理是如何？

答：本飯店總共房間有 66 間，考慮到店面規模所以房務部門有 8-10 位員工。處

理房務時每位房務員大約一人負責一間。

問：當顧客要吃東西時，你們如何處理

答：介紹顧客外食為主，以就近方便、速食或有名店家作介紹

問：貴集團每個系列的房間數都一樣嗎？人力配置是否一樣？

答：每個系列平均最多房間 70 間，每間人力大致都一樣。再擴店一開始就會設定好每間房間房務人員的配置，但是還要配合不同地點的需求，如果人流量較多人力必須要多一點。

問：是否有員工分紅？可讓員工奉獻更多，譬如某一間營業額高，可以給予獎勵

答：前幾年規模不大，但近幾年已經在規劃

問：請問貴飯店年終幾個月？

答：不一定，因為每位員工到處調派，所以每個人狀況不同。

問：請問貴公司的年營業額大約多少？

答：其實可以運用房間數與房價與住房率運算

問：那請問你們水電費有沒有到 50 萬？

答：應該沒有這麼多，水電計算方式不同於家庭計算方式

問：貴飯店有提供暖氣嗎？

答：沒有，我們是利用機台的控管來調節氣溫

問：貴飯店對於房間備品的控管制度為哪一種？

答：題供的備品算是少量，洗髮乳不是一包包的包裝，而是擠的，沒有提供肥皂。另外我們會利用一些小設計商品來推廣，例如肥皂做的像是大波露巧克力，要用的時候一塊塊剝下來使用。

問：那你們的清潔用劑會用環保的嗎？

答：不會。

問：貴公司的床單備品清潔如何處理？

答：我們請外包廠商清潔

問：貴飯店的床單購買的方式是哪一種？

答：各店較自由大都自行採購，因為床單有自己的 LOGO 且要推廣品牌，所以標

誌設計上會比較多。

問：貴飯店是否會做定期檢討？

答：會，每個月都會定期做。

問：員工是否有進步獎金？

答：沒有。

問：你們是否會像是王品集團的同一系列餐廳會互相比較

答：不會，因為地域性不同，所以看得很開。

問：貴飯店如何做行銷上的推廣，譬如在機場打廣告等？

答：沒有在機場設點，而是車商做配合例如私家車

問：如果是非台北旅客如何得到飯店資訊？

答：雖然主打台北旅客，但是在知名度上反而是海外港澳地區較有名

問：網路上是否有與搜索平台合作？

答：會有網路旅行社的配合：港澳旅行社、台灣旅行社，但是旅客第一次消費後就會自行來住宿。

問：是否有做顧客調查

答：有調查客群的問卷，最大宗則是網路推薦的比例最大，另外顧客填寫意見表時，會給予適當的回饋。網擲上旅客會自行撰寫的遊記，通常會介紹住宿點。其中我們飯店就常常被提起。另外我們網路上會注重與顧客交流，譬如利用FACEBOOK等社群交流。

問：貴飯店顧客最注重的點為？

答：最主要就是新鮮感、儀態服務、價格。

問：日宿休息的客人多嗎

答：還好，最主要是體驗。歡迎客人來感受氛圍，但是以不影響客人進房系統為優先，如果訂房沒有滿，就可以給其他人體驗。日宿大約2小時。

問：連鎖的方式不一樣，idea如何出來的？

答：我因為屬於第二期員工，因此只能用自己工作的感覺來表達。

不要只有”要跟不要”的選擇，而是提供給顧客的選擇多，這樣成交的成功率會上升，預算的不同可以介紹客戶不同系統的飯店。價格價差上，每個系統不會差太多，讓別人有物超所值的感覺。

問：飯店是否有預期瓜分哪些顧客？

答：火車後站商圈上，沒有很多的飯店。基本上還是集中在前站，但是因為轉運站、電影院的開幕，後站已經慢慢的發展。

問：開業時，有沒有預估住房率？

答：會，因為老店翻新，所以會確認顧客群。

問：原來飯店的房價

答：原來的訂價都比較低，以火車站前站來說以前都是住宿區，都是低價競爭。

問：飯店的擴點是如何與他人接觸的？

答：集團主動尋找地點，算是核心團隊。

問：貴飯店是否有目標，像是幾年展幾間店？

答：3.4 天後天母店開幕，五年內的第九間。

問：有沒有計畫在台北以外的縣市開店？

答：目前沒有，鎖定在都會區。

問：貴飯店的特色為何？

答：我們是注重創意的團隊。每天都要想，如何提升顧客人數，如何提供給顧客更好的東西。每天都要想如何在有限的資源下提供給客人更好的東西。所以不只在硬體設施外表，最主要在人員。雖然每個系統的經營模式上有一定程度的差別，但是最主要重點還是在人員。

問：有沒有固定的時間做員工訓練？

答：有培訓課程、訓練等等

問：主任看起來還滿樂在其中

答：是還滿快樂的

問：交授課程大部分是什麼課？

答：服務層面、對談、風險管理、服裝禮儀等等

問：員工的生涯規劃，公司是否會安排？

答：會，相較於大飯店，我們的人力規劃比較好，因為人力精簡，所以比較好照顧。並且訓練出來的員工較全面性。

問：那你們的薪水相較於業界有沒有比較高？

答：有

問：選才部分有沒有教注重哪一部分？

答：語言部分、人的特質是否叫外向、親切感

問：專業或語文證照公司是否有要求？

答：沒有要求，但是會鼓勵員工去考證照。

問：那譬如鼎泰豐在員工的語言、技能證照上可加薪，那你們有沒有類似的制度？

答：有獎勵但是不是每個月的月薪。

附錄二

第一位飯店經理

內部管理

問：請問飯店內部的人事配置是如何安排的？

答：飯店內大約 60 間房間，所以人事可以比較精簡，並且要身兼數職，熟悉跨領域的工作範圍。另外比較特殊與其他飯店不同的地方在於本飯店沒有訂房部門，反而由櫃檯人員和主管負責接訂單，一般其他旅店他們有專門的訂房部門在控制房間狀況。

問：訂房部分有些飯店會和旅行社作合作，那貴公司是由誰去做這一類的接洽？

答：主管以上去做旅行社接洽

問：貴飯店 SOP 有沒有較特殊的地方？

答：大型飯店會去跑 ISO 的認證，但本公司沒有照做，因為太過複雜，反而會拖慢內部流程效率，因此目前只針對現有制度做修改。例如：櫃檯流程與房務流程的修改，內部簽呈流程精簡，提昇公司作業效率。

問：貴飯店是如何規劃市場定位

答：年齡層大約在 25-35 歲左右，佔一半的客層。家庭團體客有越來越增加的趨勢，家庭房數 6 間比起其他友店是最多的。通常搭配是一間 4 人房+2 人房的搭配，如果時間太近會訂不到房。

問：多久以前訂房會滿

答：3、4 人房大概 1 個半-2 個月前就會被訂滿；其他房型如果是周末的時間 1 個月前會訂滿。因為本飯店房客大部分國外來的，因此房間會較早預訂，因為國外旅客的行程都會較早安排，不像本土旅客在住旅館方面屬於較隨性的方式，都會當天現場找住宿地點，因為覺得不太可能找不到飯店住。而如果是香港的旅客則因為不需簽證，有可能周末會直接來度假，所以訂房部分時間會比較晚

問：之前前測問卷發放時在車站站前店發現台灣顧客比較多，原因是為什麼？

答：本飯店因為屬性較不一樣，直接走進來的顧客不會像站前店那麼多，站前店因為靠近火車站，所以人流量比較大，而本店預訂的顧客佔大多數，隨機走

進的顧客較少。

問：貴飯店除了 25-35 的年輕族群外，還有甚麼族群

答：本飯店一開始並沒有特地塑造這些族群，而是因為飯店的設計本身就會吸引比較年輕的族群，有設計感。雖然整體上來說不如四五星飯店擁有這麼充足的周邊設備，但對於年輕人、自助旅行客來說是足夠的。且在價格上能比較優惠，跟其他 3、4、5 星飯店相比是比較低的。因為其他飯店動則 4.5 千，那相對你需要比較有消費能力的顧客，因此年齡層會在往上移大概 10 年，一般來說剛剛畢業的學生是比較難負擔較高的房間價格。在相同價格下，本店的服務星級大約落在 2-3 星級左右。

問：在台灣相同服務等級的飯店，貴飯店便宜多少。

答：標準房價跟其他飯店，落差多的大約 1000，少一點落差到 500。所以會吸引年輕人族羣

問：那平常會有台灣旅客嗎？數量大約多少

答：有，但是台灣旅客對於訂房這件事情不會像國外旅客那麼注重，反而會比較臨時性的入住，因為相對來講比較方便。並且會覺得台北飯店非常的多，應該不會遇到住不到的情況發生，所以就比較晚預訂，然後就會訂不到。因此相對的比例會比較少。

問：貴飯店系列與其他系列除了價格與設備的差異外，有何差別

答：品牌上的服務，以細膩度部分差異不會太大。以服務項目來說，可能就會有一些不一樣，因為新驛沒有提供餐點，以外都有提供。除了本系列品牌其他品牌都有提供中西式早餐。

問：為何會分成四個品牌

答：最早成立的旅館是台北第一家設計旅店，在 2007 年開幕。那時候台灣對於設計旅店這一塊還沒有人開發，旅館業老一輩的想法就是一般台灣人對於旅館就是，我有床、大浴缸、有華麗的裝潢等等。但因為 M 型社會的情形下，旅館的價格對於大部分的旅客是有壓力的，現在更多的旅客是需要一個舒適、乾淨，但是平價的旅店，所以才有各品牌系列的發展。集團第二間店開始本系列的拓展，獲得廣大的迴響。因此才慢慢擴展出現現在的四種品牌，主要是利用價格差異，還有設計的不同，同品牌設計主軸都是一樣，品項都差不多。

問：貴公司服裝制服是否有經過特殊設計？

答：每個品牌的制服都不一樣，最近聖誕節換服裝。因為之前的服裝已經穿一段

時間，所以剛好冬季的時候換季順便也換新制服，夏季時也會換新裝。本飯店系列以橘色為主要基調，因為是我們註冊商標上面的顏色，設定為比較年輕的族群，所以用色會比較大膽。

問：貴飯店地點是如何選擇的？

答：基本上希望靠近大眾交通運輸的車站，比較方便的，因為我們一般的旅客都是自助旅行客，而自助旅行客一般都不會有交通工具。以本系列品牌來說她們會比較希望靠近車站。走路就會到。當初地點的選擇，會有老飯店的業主主動來接洽，承租並做翻修，舊旅館改建的部分有四間店都是舊飯店接手改建。有些飯店前身是食品公司的總部，後來辦公室搬遷，她們公司滿喜歡我們旅館，並且也是正派經營，因此主動來找我們看我們有沒意願承租她們的店面。找點的這個東西會一直持續的進行，但真的好的地方也是要看緣分。有些地方地點好人人家部一定要承租給我們，所以也是運氣

問：那之後有沒有進一步的規劃，因為你們擴店擴很快？

答：明年台中會開一間本系列品牌的新店，因為價格接受度比較高，並且滿符合市區旅遊的需求，因為不需要會議室、游泳池與健身房，也不用很大的會客空間，因此新驛可以把這些成本省下來，轉而回饋給客人

問：國外青年旅舍都會附設廚房，但你們飯店就只有設微波爐？

答：對，我們就準備加熱的部分，比較沒辦法讓房客處理她們的食材，因為主要食材處理後的善後部分比較難以掌控，而且飯店內部的空間有限，沒辦法允許太多設備的擺設。並且國外旅客來台灣最主要是去享受台灣的美食，外食的選項非常的多。不像歐美國家車程很遠，每個地方的地緣環境又不一樣。

問：貴飯店的備品運用、購買方針？

答：因為每一間店成立的時間不一樣，總公司的高層會參與議價的部分，數量部分會由總公司與店長去處理。合作場商的部分，備品是有幾間再運作、布巾方面都是同一間，市場上應該有9成都是同一間在處理。

問：貴飯店有無提供暖氣服務？

答：集團內部目前只有兩間有提供，那是因為原本原建築就有架設暖氣。那其他的部分是沒有，主要暖氣不是一個很環保的設施，另外台灣地區使用到暖氣的機會不多，雖然有冷的時候，但不會長期有冷氣團。

問：貴飯店針對環保議題，有沒有特殊的措施？

答：在個人備品方面有提供綠色環保專案，住宿期間如果不須用到備品、布巾部

分不需換洗的話，會提供折扣。

問：貴飯店對於綠建材部分有沒有應用的想法？

答：環保建材部分，新的建案都有參考綠建材，可是綠建材成本會較高，要推行的話政府有做補助的話會比較好，因為推行的話花費都要回歸到投資者身上。回到投資者角度，會增加投資的額度，並且以設計面來說，因為承租建物很多都是和其他大樓連在一起，因此在實行上有一定的困難度。

問：飯店的建物改建的程度大約到甚麼程度？

答：以本店來說，管線是全部拆掉重新裝配，因為已經過於老舊不堪使用。

問：飯店是否每個月內部檢討？

答：一個月兩次、各間店長和總公司高階主管。

問：如果顧客減少時，檢討內容流程？

答：顧客反應與客訴優先處理、再來硬體設備的部分是否有需要改善。譬如第一間飯店已經開了有一段時間，硬體設備必須優先改善。

問：飯店行銷推廣的方式？

答：我們和一般旅店比較不一樣，一般旅店都會去參加旅展，我們則只有參加一次，成效非常的不好，所以就沒有繼續再去。因為旅展一般都是以住宿卷等價格折扣方案去促銷，價格再去折價對我們是不利的，而且整個市場來說並不是那麼的健康。如果說她(其他飯店)可以折到這麼多折扣，代表她的利潤空間是很大的，相對來說我們的飯店利潤較低，我們是用房客數量彌補這個利潤空缺。所以一般常態廣告或是參展的部分是不會去。我們是設計旅店，所以會和文創的異業去做結合，重新包裝後，做出不一樣的氛圍，像飯店裡面每個樓層都有不同的設計師做設計，各樓層都和不同設計團隊合作，並且每個房間的房門都會有不同的設計。其實利用異業結盟是我們最主要的行銷方式。

問：飯店的特色？

答：現在M型社會大家會比較考慮預算問題，因此我們提供平價的選擇，因為考量到顧客群體年齡層比較年輕所以設計風格會並且又新潮的裝潢，讓顧客保持新鮮感。當然不同品牌的設計基調都會有不同。

財務

問：為何展店可以這麼快？

答：其實我們的股東架構很單純，股東部分出了大部分的錢，借貸的部分比較少，之前沒有，新建案的借貸慢慢增加

問：各種開支佔的比例

答：不太清楚，總公司的會計會比較知道

問：貴飯店的網路訂價與現場訂價有沒有差異？

答：沒有，但是明年網路訂位會推廣，希望減少飯店的作業流程

問：大小月的差異會很大嗎？

答：不會差非常多，長假之後業績會比叫消沉。

問：建物用承租的方式是不是可以降低成本？

答：實際計算比較不了解，有可能是因為我們的建物是用承租的方式營運，與其他旅館相比較資金攤還壓力相對較小，或者因為董事長本身是建商，成本控管上可以壓的比較低。

問：異業結盟飯店會獲利嗎？

答：合作的部分，有時候不會是實際上的利益，反而是一些無形資產的宣傳。如果真的要刊登廣告是需要支出的，如果是利用合作達到互惠的效果。近期和威秀有合作案，如果是以合作方是雙方就不再有支出。異業結盟的話比較不會有實際的收益。

企業學習與成長

問：飯店內的員工是否有安排員工訓練與規劃？

有：集團內部課程像是語言課程、專業職能課程等等都有安排；如果是集團外的課程，主要是以主管以上位階去學校進修，會有一定比例的補助。

問：飯店員工薪資有沒有比同業高

答：有

問：網路上看到貴飯店徵才的薪水大約 30000-45000，中間 15000 的差異是甚麼原因？

答：津貼上的差距是因為職務加給的關係，關如值班主任或夜間櫃檯都會有加給津貼

問：是否有分紅？

答：每月淨利部分，老闆不時會拿出來分給員工，希望可以將公司當作一個大家庭來運作，讓大家比較有歸屬感。

第二位飯店襄理

問：貴飯店能夠快速成長的原因？

答：我覺得是因時造勢，因為 M 型社會，剛好平價的物件已經流行一段時間，目前台灣各行各業都有一些平價品牌出現，所以董事會討論是不是可以把 Idea 用在其他行業上。然後我們的建物物件都會把房屋租金壓到最低才有利潤。

問：談到租金的部分，針對地段良好而選擇租金較高的物件？

答：不會，因為物件很難找，不好找。再來如果物件租金 500 萬以上就不會答應，會沒有利潤，反而變成無底洞一直再投入成本，但成本回收會變很久。

問：飯店擴點還有甚麼其他的因素嗎？

答：因為董事長做營造、房地產，消息來源較多，並且與銀行有業務往來，如果銀行有房地產物件不做，就會介紹給我們，看我們有沒有興趣。所以我們董事長負責資金部分，副董事長負責旅館管理。另外有的物件是因為董事長有投資當股東，那其他股東要轉手剛好承接物件下來。另外舊旅館是最好的地點選擇，線路不用重新牽設，像我們現在這一間飯店就不是舊飯店，所以樓梯電梯都要做修整。並且建築設計都符合旅館業的消防法規，並且副董會認識一些裝修的工班來裝修旅館，經過這樣一層層步驟的節省成本，所以我們的集團才會開這麼快吧。

問：飯店日常支出中有沒有比較特殊的地方？

答：水電是固定的開銷，夏日時節政府對於營業用電的電費會比較高。現在政府規定溫度為 26 度，但是我們飯店會因為顧及顧客的感受，所以溫度會開的比較低一點點，另外如果飯店已經客滿，旅館內部會節約電力，大廳電燈會留一盞燈、地下室的燈則會全關。備品的部分會留夠用就好，因為客人的流動率很高，大約一個禮拜叫一次貨，而且不會有保存期限的問題，現在不用以後還是會用到，而且儲備的倉庫不大。

控管的話，備品部分沒有看到哪一部分使用特別多，報表的部分都是店長在處理基本上看不太到，通常都是店長會提醒說哪些東西不太夠，然後讓我們去補一補。

問：年營業額上跟其他間店面有差異嗎？

答：這不太清楚。

問：那飯店的營業額有大小月差別嗎？

答：其實還好，不是很明顯，但是在月初跟月底會有一點差異。

問：那在長假過後，譬如暑假、年假後住房率會不會有波動？

答：不會，因為我們最主要的客源不在台灣。但是我們在過農曆年節的時候會把價格調高。

問：飯店內部的人力配置狀況？

答：這個要考量業務量，我們的房間有 66 間，但是兩人、三人、四人甚麼房型都有，日間配置 4 個、晚上基本都會有兩個人員，晚間的業務量雖然會比較少，但是和其他間店比起來還是比較多，因為有家庭房客的關係，一方面也要顧慮到安全，而且晚上也是可以輪班休息。

問：這間飯店顧客的市場定位？

答：當初設定上客源 2.3.4 人房都有，所以就是甚麼顧客都要。家族旅行來就不太可能都住雙人房，爸爸媽媽要顧小孩的狀況。本來有點擔心，因為家庭四人房與 3 人房各有六間會不會太多，但是現在發現沒問題家庭四人房大約在 1 至 2 個月前就會被預訂完，尤其在過年的時候都會被訂走。

問：有因為家庭客房的銷售量不錯，以後有打算增加家庭房的房間數嗎？

答：不會，因為我們的營運方向已經是以兩人房為主題了。

問：你們顧客年齡層大概都在哪個階層？

答：這跟家庭客房都有關係，但是基本上都在 30、40 歲，但是也有 20.30 左右的顧客。

問：那你們學生客人會多嗎？

答：台灣的學生比較多，但是國外的化學生就比較少。台灣客人是假日，周五、六、日會有學生，一般日子就比較少

問：你們飯店的制服設計，是集團都一樣嗎？

答：這是最近才堪使統一，以前四種品牌有不同的風格，最近又要統一起來。

問：那你們有考慮綠建材？

答：要看政府有沒有補助，資金壓力比較不會這麼大。雖然綠建材是比較有話題性，可是之前看報紙，政府有在頒發飯店的環保標章，目前台灣只有兩家板橋一家，另外一家好像在五股還是新莊。但是環保議題的路線和我們集團不

太一樣，所以還需要討論。

問：針對員工獎勵、獎金部分？

答：分紅部分可能你有投資才有可能，店長、幹部才有吧。但是我們的薪水主要是以每個月營業額和淨利去算，但是還不知道。公司有季獎金和半年獎金，像是每年會訂下目標，如果達成目標都會有獎金。

問：你們飯店的人員調動和頻率？

答：我是去年才調來這間店，人員調動的話比較不一定，但是前提公司要有新的點成立，過來習從無到有的草創的經驗，各種問題遇到後要怎麼解決。

問：你們這個飯店成立多久了，因為看起來很新？

答：大約一年多，從去年九月開始到現在大約一年三個月。但是我們都有在保養。我們也會去看設備看起來狀態好不好來決定要不要換，我們不會因為設備堪用就留下來一直用，而是要讓客人看起來賞心悅目，不要讓客人覺得我們是一間老旅館，這個錢我們不會去省該換舊換。不必因為省這個錢，反而讓生意不好，因為我們物件的租期大約十五年，其實就讓這十五年的時間飯店的營利狀況 OK 就好了。

問：現在目前你們飯店的顧客都是散客，那你們有沒有固定的行銷方式？

答：目前有在加強我們的官方網頁，並且和 FACEBOOK 都有做連結。我們和線上旅行社與實體旅行社都有合作，只是我們會把實體旅行社合作的比例壓低，目前以線上旅行社為主，算是比較偏向網路的行銷。

問：時尚飯店在台灣算是滿特殊的，為什麼會有這樣的設計設想

答：因為我們是講究的資金充足，如果是比資金的話我們是一定比不過晶華、福華等飯店，但是就是要走特殊的路線，所以就是要走差異化。

問：那當初公司怎麼會想要分這麼多品牌

答：其實我進來的時候公司就已經有三個品牌，然後這幾年再增加一個系列，但是原因的話我就比較不了解。

問：那你們公司在於員工培訓部分，有沒有比較特殊的地方？

答：本身有內訓，總公司都會安排一些課程，語文課程、客服、客訴課程都有排好，有無選課都與年度考績有關。就好像大學裡面還有選修必修的部分。還包含美學藝術涵養，因為我們本身就是時尚為主題。新人到職三個月也都規定要去上課。

問：那除了員工內訓之外，公司有沒有對於職涯規劃部分作安排？

答：職涯部分目前在基層員工來說，不太有機會。但是如果基層員工本身有欠缺語言能力，那你想升遷但是公司語文規定還沒有達到，那你去考，考過以後看你考幾百到幾百分，一個級距就多少錢，算是一個獎勵和動力，如果你考到的話也順便具備升遷的資格。職涯的規畫可能要主管階級以上才有，像我們的店長就有去上政大企中心，但也要主管階級才有時間去上課，因為他們是上正常班九點上班七點下班，不像其他人是屬於輪班制。這樣的模式就公司補助一半學費，如果討論職涯規劃就這個部分。我們很多店長都有去修課，但是如果是要拿學位的話可能就比較難，現在頂多就修個學分。

問：那你們公司異業結盟有甚麼特殊的地方？

答：因為旅行我們只提供住宿，或者會跟旅行社合作提供 city tour。或者我們有跟國外環保團體做合作，也算是再打話題性的行銷。還有我們與設計團隊合作，我們提供場地，然後設計者在作品上打出我們的 logo。其他品牌系列的話有些會辦作品展覽，我們還有跟國外藝術家合作，我們提供住宿。她跟我們聯絡上，她從瑞典來，最後她透過我們被其他創意公司注意到。還有我們跟實踐大學的服裝設計系合作，讓他們發揮自己的創意。另外也會固定舉辦產品發表會，因空間不大所以辦小型的展覽等等，或者我們有其他系列跟汽車公司作合作，提供說你來住我們飯店，讓汽車就讓你開等模式。每家店的風格都不一樣，開幕的時候都有一定的話題性。

第三位飯店主任

問：飯店為何可以這麼快速的拓展

答：只要管理有模式的話就可以很容易拓展，還有公司都會找比較好的地點，然後就是行銷。

問：公司會找比較好的地點是以甚麼當標準？

答：公司在找地點會尋找交通運輸方便、捷運站附近的點。

問：公司在管理模式上有無特殊的地方？

答：沒有，只是之前的旅館業比較沒有按照一般的旅館規定走，而是按照自己的步驟。項是現在比較有規模的飯店都會按照勞基法走，這樣會擴展的比較快。

問：營運的業績上會有大小月的區分嗎

答：沒有明顯的差別，大概都是 7.8 成。

問：貴飯店行銷部份如何運作？

答：我們會與品牌做結合，這是比較特殊的地方。傳統飯店這一塊比較不會作品牌結合，還有就是每個品牌系列合作風格都不一樣，本飯店的合作品牌是比較迎合年輕人的品味，會跟極限運動的品牌來合作。其他品牌系列有的是走藝術風，再不然就是飯店內會呈現精緻簡單明亮的設計感。

問：因為是平價飯店，所以在開支上有沒有對哪一塊設限？

答：和舊式飯店不太一樣，我們不太會設限於更新軟硬體，軟體部分就是我們的人力，我們一直有安排我們的教育訓練，總公司一直有在更新我們人員能力。各式各樣的課程都要上，以鼓勵或半強迫式的方式上課，每個月都會有好多課程可以上。這就是我們會更新我們的軟體，就是我們的人員教育。硬體上則是都會願意支出，唯一設限為不該花的不會花，主要是不浪費，是一個很正面的公司。舊旅館方面在流程上會有很多簽呈需要處理，我們管理方面都有規劃出來，甚麼人有甚麼權力都已經有規劃出來、非常的清楚。公司對我們的一種保護與相信。

問：關於人力配置部分，有沒有比較特別的地方？

答：人力配置上就像一般旅館，都有櫃檯與房務人員，我們不精簡人事，也不浪費公司的支出。你覺得你有人事的需求，提出需求後總公司覺得合理，她就會同意。該有的都會存在不會為了省而省，他們並不看眼前的利益。這應該也是我們拓展店面快速的原因。

問：你們怎麼飯店的市場定位？

答：我們有分不同的品牌，分不同的課層。公司一開始都有接觸各類的客層，到現在已經穩定所以固定4個品牌。

問：經過問卷發放後，感覺貴飯店的家庭顧客似乎不少？

答：其實還是以年輕人居多，家庭也很多，大家都有家庭觀念，所以還滿多家庭客戶，這樣還滿好的。可能跟國家模式有關係，如果事情侶顧客與朋友就還好。新加坡與馬來西亞都是家庭，其實我們有慢慢發現原因，應該和客人國家的風土民情有關係。其實本飯店中還是雙人房居多所以情侶朋友、夫妻居多。

問：在耗材上有沒有特別的管理，譬如應對政府的節能減碳政策有沒有相應的措施？

答：我們在考慮節省成本時會考慮實質的效果，當然會考量節能減碳、跟社會有回饋這方面，但也要考量空間、實際操作面上符不符合現實面，譬如紙杯的使用上比較不符合環保的議題，但是以實際考量，空間不大的話比較沒辦法放置重複使用的用品。還是以實際考量來服務顧客，能使用就用。

問：飯店內部的人力配置

答：因為我之前有在其他旅館工作過，其實配置都是一樣。櫃檯人員是輪班制，日間夜間各 3-4 人，主管階級配置一間店有 3 個，那配置每一間店會有一點不一樣，有些店是配一個經理兩個主任，但我們這裡是經理襄理主任各一個。

問：那經理和襄理的職掌有甚麼不同？

答：襄理和主任是同一工作位置，但是管理的權限不同。

問：那在備品譬如洗髮精、沐浴乳方面的使用上有沒有做節省？

答：我們就是顧客使用多少就補多少

問：貴飯店在行銷部份有沒有在機場或是其他地方設立據點

答：目前沒有，只有跟品牌做結合，而沒有和旅行社與車行合作。我們這間店與其他間店選擇合作的牌子不一樣，一樣的話就不會有差異性，我們要讓顧客每次助都會有新鮮感。還有就是很乾淨，董事長很要求，也是公司首要要求。

問：你們在執行清潔有沒有特殊的要求？

答：公司會安排固定的時間點員工要去巡，因為公司的門面也會影響顧客對我們的觀感，所以很重要。除了房務人員外，我們的櫃台人員都會安排固定的時間尋店。

問：貴飯店的員工課程的安排

答：工作上會運用到的技能，我們都會上。譬如：顧客服務、儀態、彩妝、語言（英文、日文）、語態、維修等。以可以保持公司維持日常營運順暢的訴求為主。

問：有沒有類似語言考試獎金的政策？

答：語言考試是以鼓勵，並不是直接加薪，去報考公司給你報考費用，公司幫你補助考試費用，公司成就你的能力，以升遷來說相對來說是一種正面的動機。

問：會不會有每個月的績效獎金？

答：有，但是不多，如何配置由總公司決定。

附錄三

消費者滿意度正式問卷

親愛的受訪者您好：

這份問卷主要探討飯店經營模式如何影響營運績效。本問卷中所有的資料僅用於學術研究分析，敬請放心填寫，請根據您對您消費的飯店滿意度方面之表現回答下列問題。非常感謝您的合作與協助！！

敬祝

順心平安

東海大學餐旅管理學系研究所

指導教授：汪淑台博士

研究生：李律民

E-mail：g98660021@thu.edu.tw

I. 請根據您個人對於飯店的各項表現之滿意度分別給予評分；滿意度部分請就個人實際感受的滿意程度分別打勾(非常不同意→非常同意)

II.

範例：

顧客滿意	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 進飯店第一眼就可看到接待櫃台讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

顧客滿意	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
------	-------	-----	----	----	------

Tangibility 有形	1. 進飯店第一眼就可看到接待櫃台讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 我對員工有整潔制服感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 我對環境有視覺吸引力感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. 我對飯店各樓層之設計風格感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. 我對房間內部之格局風格設計感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. 我對飯店內明亮且擁有足夠的燈光感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. 我對飯店內部與外部設施皆保養良好感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. 我對飯店整潔感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9. 我對飯店地點位於交通便利地點感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reliability 可信賴	1. 房間預訂事項處理迅速讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 房間預訂不會出現錯誤讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 房間價格合理讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsiveness 反應	1. 有疑問時對於員工的回答讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 員工樂於回答問題之態度讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 問題可以快速解決讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. 飯店可提供之即時服務讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confidence 信心	1. 員工知道如何介紹附近景點讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 員工懷著尊敬的應對態度讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 員工用禮貌態度回答問題讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. 飯店整體服務品質讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication 溝通	1. 飯店於結帳時有明確解釋消費細節讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 飯店前台員工處理本人事務時不分心讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 飯店員工會事先評估顧客需求讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Customer loyalty 顧客忠誠	1. 消費後讓我感到滿意且會再次蒞臨消費	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. 消費後讓我感到滿意且願意介紹親朋好友來消費	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. 消費後讓我感到物超所值	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. 個人基本資料

1. 性別：

女 男

2. 年齡：

< 20 20~30 31~40

41~50 51~60 > 60

3. 教育程度：

國小 國中 高中(職)

大學(專) 碩士 博士

4. 月收入(新台幣 NT\$):

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> <20,000 | <input type="checkbox"/> 20,000~35,000 | <input type="checkbox"/> 35,001~50,000 |
| <input type="checkbox"/> 50,001~65,000 | <input type="checkbox"/> 65,001~80,000 | <input type="checkbox"/> > 80,000 |

5. 職業:

- | | | |
|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 學生 | <input type="checkbox"/> 軍公教人員 | <input type="checkbox"/> 服務業 |
| <input type="checkbox"/> 工商業 | <input type="checkbox"/> 醫護業 | <input type="checkbox"/> 電子科技業 |
| <input type="checkbox"/> 退休 | <input type="checkbox"/> 自由業 | <input type="checkbox"/> 其他 |
-

6. 飯店資訊獲得方式:

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 網路資訊宣傳 | <input type="checkbox"/> 朋友口耳相傳 | <input type="checkbox"/> 平面媒體傳播 |
| <input type="checkbox"/> 其他 | | |
-

7. 國籍:

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 台灣 | <input type="checkbox"/> 香港 | <input type="checkbox"/> 澳門 |
| <input type="checkbox"/> 馬來西亞 | <input type="checkbox"/> 中國 | <input type="checkbox"/> 新加坡 |
| <input type="checkbox"/> 其他 _____ | | |

-問卷到此結束，非常感謝您的填答-