

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案

A Study on the Key Success Factors of Franchise Stores:
Taking A Chain of Guangdong Porridge as the Case Study

林威宇

Wei-Yu Lin

指導教授：黃昱凱 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南華大學
文化創意事業管理學系

碩士學位論文

連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥
為個案

A Study on the Key Success Factors of Franchise Stores :
Taking A Chain of Guangdong Porridge as the Case Study

研究生：林威宇

經考試合格特此證明

口試委員：江美如
趙子仁
黃昱凱

指導教授：黃昱凱

系主任(所長)：楊政邦

口試日期：中華民國 108 年 5 月 25 日

謝 誌

重拾學生生涯，有幸完成碩士論文是人生的再一次成長。在南華大學求學期間，受到校方及師長許多鼓勵和照顧，是一段豐碩的學習歷程。碩士論文得以順利完成，承蒙恩師 黃昱凱博士悉心給予研究上的指導與建議，以及觀念上的許多啟發，讓我獲益良多，心中的感激溢於言表，永記在心。

論文審查與口試期間，感謝趙家民教授、郭奕奴教授對我的論文提出寶貴的意見及改善建議，讓我的論文得以進一步提升，更趨於完善，謹此深表謝忱。

進行研究過程中，特別感謝桃園市連鎖店廣東粥-滑龍粥的總店負責人涂竣仁先生及夫人羅勻華女士，謝謝他們在百忙之中撥空支持我的碩士論文研究，協助問卷的完成，在此由衷感謝這些產業界的朋友情義相挺。

再者，感謝我任職學校的長官、同事、好友及一起上課的同學們，感謝大家在我學習過程中給予支持與協助，讓我論文撰寫順利完成，特於此表達謝意。

最後，我要特別感謝家人對我無私的奉獻和永遠的支持，感謝內人在我就讀研究所期間給予最大的後盾和鼓勵，豐富了我人生精彩的一頁。

在論文付梓之際，謝謝一路走來曾經幫助過我的人，我將銘記在心。

林威宇 謹誌

于南華大學文化創意事業管理學系研究所

2019年6月

中文摘要

台灣的連鎖加盟產業，在成功複製美國、日本的經營模式後，演化成具經濟規模的連鎖產業，成為現今主要商業經營型態。連鎖經營模式改變了傳統的經營型態，許多自行創業者成功發展出連鎖品牌，造就許多就業機會。其中連鎖餐飲業的發展最具潛力，隨著外食族人口逐年提升，再加上社群媒體的美食分享，有助於連鎖餐飲業的宣傳行銷，並且將連鎖版圖擴展到世界各國。然而，近年來一例一休的政策調整，少子化的人力短缺等，都是目前餐飲業者面對的問題，連鎖業者必須跟上時代的潮流，嘗試結合科技，在電子商務普及發展下，以貼近新世代消費者的需求來革新營運模式。

本研究以某 A 連鎖廣東粥為研究對象，利用層級架構分析法探討可能影響連鎖加盟店經營關鍵成功因素，建構出影響連鎖加盟店經營關鍵成功因素的四大構面：「1.產品條件因素」，「2.行銷及銷售因素」，「3.人力資源管理因素」，「4.市場的競爭力因素」。十二項評估項目為：1.產品的品質，2.產品的多樣性，3.新產品的研發能力，4.產品的訂價策略，5.店址的選定，6.廣告及促銷活動，7.服務人員素質，8.完善的教育訓練，9.穩定的人事，10.成本管控，11.完善的加盟制度，12.品牌知名度。

經由研究結果顯示：「產品條件」是最重要的構面，以下依序為「行銷及銷售」、「市場的競爭力」和「人力資源管理」。而在全部十二項評估項目準則中，依其重要度的優先順序前六名為：「產品的品質」、「店址的選定」、「產品的多樣性」、「新產品的研發能力」、「產品的訂價策略」、「服務人員素質」。運用本研究結果，希望能提供給業者作為成功經營之參考。

關鍵詞：廣東粥、連鎖加盟、層級分析法、關鍵成功因素

Abstract

After successfully replicating the business models of the United States and Japan, the chain franchise industry in Taiwan has become the main business model of today. The chain business model has changed the traditional business model. Many self-employed entrepreneurs have successfully developed chain brands, creating many employment opportunities.

Among them, the chain catering industry has been the most potential for development. As the culture of eating out grows rapidly, more and more people or families prefer eating their dinner outside instead of eating at home. Meanwhile, the habits of food sharing via social media have contributed to the promotion of marketing in the chain restaurant industry, especially obvious this year. It expands the chain map to countries around the world, too. However, over the past a few years, Taiwanese government has engaged a new policy of “one rest day one day off” has brought new challenges. Besides this, the problem of a low-birth rate has also caused the shortages of labour, etc. All of these are the problems that are faced by the catering industry at present. Chain operators must keep up with the trends of the times. Try to combine technology, in the popularity of e-commerce, innovative business model close to the needs of new generation consumers.

This study takes a chain Guangdong porridge “A” as the research subject, using hierarchical architecture analysis to explore key success factors that may affect franchise stores. Constructing four major facets that affect the key success factors of franchise stores: “1. Product condition factors”, “2. Marketing and sales factors”, “3. Human resource management factors”, “4. Competitive factors of the market”. 12 assessment items are: (1). Product quality, (2). Product diversity, (3). The R&D ability of new product, (4). Pricing Strategy, (5). The decision of location(s), (6). Advertisement and sales promotions, (7). Staff quality, (8). Training and development, (9). Stable human resource management, (10). Cost control, (11). Franchise system, (12). Brand awareness.

The research shows: “Product conditions” is the most important facet. The following are “Marketing and sales factors”, “Competitive factors of the market”, and “Human

resource management factors”. And in all twelve evaluation project guidelines, the top six names according to their priority are:”Product quality”, “The decision of location(s)”, “The diversity of the products”, “The R&D ability of new product”, “Pricing strategy”, “Staff quality”. The result of this study hoped to provide suggestions to the entrepreneurs who will take it as a reference so that they will manage or run their business successfully.

Keywords: the guangdong porridge, chain franchise, the analytic hierarchy process, the key succeed factor



目 錄

謝 誌.....	I
摘 要.....	II
ABSTRACT.....	III
目 錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究範圍與限制.....	3
1.4 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	6
2.1 台灣連鎖加盟現況.....	6
2.1.1 連鎖加盟的定義.....	6
2.1.2 連鎖加盟的型態.....	11
2.1.3 台灣連鎖加盟的發展.....	16
2.2 關鍵成功因素.....	20
2.2.1 關鍵成功因素的定義.....	21
2.2.2 關鍵成功因素的特性.....	22
2.2.3 關鍵成功因素之確認與分析.....	24
2.2.4 關鍵成功因素相關研究.....	27
2.3 台灣地區廣東粥發展現況.....	29
2.4 層級分析法.....	30

第三章 研究方法	37
3.1 研究架構	37
3.2 研究對象	39
3.3 研究工具與實施	40
3.4 資料處理與分析	41
第四章 研究結果與討論	42
4.1 確認層級架構與評估項目	42
4.2 層級分析問卷結果	44
4.2.1 層級分析法問卷回收	44
4.2.2 層級分析法問卷調查結果	44
4.2.3 層級分析法問卷調查結果分析	47
4.3 綜合討論	52
第五章 結論與建議	56
5.1 研究結論	56
5.2 研究建議	57
5.2.1 實務研究建議	58
5.2.2 後續研究建議	59
參考文獻	61
附錄一 層級架構與評估項目專家諮詢問卷	66
附錄二 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為 個案」層級分析問卷	70

圖目錄

圖 1.1 研究流程	5
圖 2.1 典型層級架構圖	32
圖 3.1 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案」之評 估項目層級架構圖	40
圖 4.1 主要準則構面權重圖	52
圖 4.2 評估項目權重曲線圖	53



表目錄

表 2.1 各學者和機構連鎖加盟定義	8
表 2.2 各學者及組織機構對連鎖店數之定義	10
表 2.3 連鎖加盟經營型態表(邱繼智)	11
表 2.4 加盟經營型態表(經濟部商業司)	12
表 2.5 連鎖加盟經營型態表(王國安)	13
表 2.6 連鎖加盟經營型態表(趙盈傑)	15
表 2.7 台灣地區連鎖業發展歷程表	17
表 2.8 台灣地區連鎖及加盟店 2016-2017 年成長率統計表	19
表 2.9 關鍵成功因素定義	21
表 2.10 關鍵成功因素相關研究	27
表 2.11 AHP 評估尺度意義及說明	33
表 2.12 隨機指標表	36
表 3.1 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案」 ..	39
評估項目建構表	39
表 3.2 專家諮詢問卷成員一覽表	39
表 4.1 專家評估構面表 (一)	42
表 4.2 專家評估構面表 (二)	43
表 4.3 專家評估總表	43
表 4.4 層級分析問卷一致性檢定表	44
表 4.5 層級分析問卷構面分析表	45
表 4.6 層級分析問卷「產品條件」評估項目分析	45
表 4.7 層級分析問卷「行銷及銷售」評估項目分析	45
表 4.8 層級分析問卷「人力資源管理」評估項目分析	46
表 4.9 層級分析問卷「市場的競爭力」評估項目分析	46
表 4.10 層級分析問卷項目權重表	46

表 4.11 層級分析問卷構面權重排序與雷達圖	47
表 4.12 「產品條件」評估項目排序與雷達圖	48
表 4.13 「行銷與銷售」評估項目排序與雷達圖	48
表 4.14 「人力資源管理」評估項目排序與雷達圖	49
表 4.15 「市場的競爭力」評估項目排序與雷達圖	49
表 4.16 連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案之整體權 重分析表與雷達圖	50
表 4.17 連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案之整體權 重累計表	51
表 5.1 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案」研究 構面及評估項目建構表	56



第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

「民以食為天」，飲食需求是每天進行的經濟活動。台灣經濟實力成長，國民的所得提升，隨著生活水準改善，社會型態、家庭結構的改變，外食不再是奢侈的花費，雙薪家庭忙碌的生活，造就外食人口增多。網路的發達加上政府推動觀光美食，餐飲型態、種類不停創新，整體餐飲市場穩健加速發展。餐飲業因為創業門檻較低，容易成為創業者首選。而餐飲業裡的中式餐飲傳統小吃，因為價格低廉，能提供物美價廉的服務，也成為台灣餐飲經濟的一大特色，吸引創業者競相投入。當業者營業量增加，自創品牌成功，便很容易自行發展出連鎖加盟通路，開發可移轉的技術，創造更大的商機。

台灣連鎖暨加盟協會在「2018 台灣連鎖店年鑑」中，將連鎖體系分為：綜合零售、一般零售、餐飲服務、生活服務大業態。統計調查 2017 全年連鎖品牌發展情況，最新資料登錄台灣連鎖總部 2,781 家，相較 2016 年 2739 家成長 42 家(成長率 1.5%)，2017 年總店數達 104,959 店，較 2016 年 102408 成長 2551 店(成長率 2.5%)。其中，直營店有 46,730 店，和 2016 年相比店數減少 591 店，加盟店有 58,230 店，和 2016 年相比增加 3143 店，加盟店數成長率為 5.7%，加盟店數微幅增加。回溯 2003 年的連鎖家數 708 家，總店數 56,129 店，相較之下可見台灣連鎖加盟產業在 10 幾年間成長快速。在數據顯示連鎖加盟業者會調整經營策略，選擇最有經濟效益的經營方式或店面做投資。其中連鎖餐飲業新增品牌家數最多，2017 年餐飲服務類總部 970 家，總店數 32,810 店。成功的餐飲創業經驗反映在連鎖加盟店上成為市場主流。根據經濟部統計處資料，台灣餐飲業的規模從 2012 年的 3,945 億元，持續穩定成長到 2016 年的 4,394 億元。其中雖經歷了經濟不景氣，以及食安風暴，但餐飲業仍維持正成長，近五年平均增幅 2.9%。成長主因包括外食人口

增加、國人生活型態轉變等。

台灣連鎖加盟餐飲業在 1980 年代萌芽，這個階段著重品牌建立、SOP 及追求經營規模的擴大，1990 年代進入多元化消費體驗，餐飲市場進入餐廳主題體驗、異國文化感受等，2000 年代國際連鎖品牌集團陸續進駐，在市場競爭的激勵下使得國內業者陸續朝國際化前進。到了 2010 年代，精緻餐飲成為主流。連鎖餐飲業目前的發展趨勢朝品牌化、特色化等模式發展。業者透過多元品牌建立，藉由連鎖通路擴大市佔率，期能達到經濟規模優勢。根據台灣連鎖暨加盟協會統計，連鎖餐飲品牌數由 2012 年 523 個，上升至 2016 年 820 個，增加 297 個品牌（台灣連鎖店年鑑，2018）。餐飲連鎖加盟經營具有價格、成本及品牌等優勢，且根據經濟部商業司的統計，加盟創業成功的機率比一般自行創業的成功率高。然則餐飲業競爭力強大，在經營上遭遇的困境導致失敗的比例也不少。根據經濟部統計處 107 年餐飲業經營實況調查結果顯示：餐飲業者目前經營面臨的困難，前三項依序為：「同業間競爭激烈」（占 52.9%）、「食材成本波動大」、「營業成本上升」（各占 51.7%）及「人事成本過高」（占 49.4%），另外「租金成本高」與「人員流動率高」均占逾 4 成（經濟部統計處，2018）。

因此，能夠在當今台灣餐飲市場上自行創業成功，並發展出連鎖加盟系統之業者，其經營關鍵成功之因素，確實可以值得深入研究，以提供同業或有意創業者之參考。本研究以某連鎖加盟廣東粥為研究對象（底下簡稱為某 A 連鎖加盟廣東粥），A 連鎖加盟廣東粥創立於 2012 年 4 月間，創始人涂老闆從擔任學徒起從事餐飲業多年，後於桃園市龜山區中興路商圈花店前承租小吃攤自行發展品牌創業，至今已經營 7 年，並在桃園市、新北市拓展 6 間加盟門市，每年的營收均穩定成長。創始人涂老闆對於餐飲的製作堅持品質衛生、並親自嚴格挑選食材，熱情踏實的人格特質和有效的管理經營理念，成功穩健的在短時間中，於競爭激烈的餐飲連鎖店中展店獲利，其成功之道的確可以成為餐飲業者創業的典範。

1.2 研究目的

本研究目的以某 A 連鎖加盟廣東粥為研究個案，深入探討其經營關鍵成功因素。依據上述研究動機，提出下列幾點研究目的：

1. 探討研究個案之發展現況及經營型態。
2. 利用層級架構分析法分析研究個案經營成功之關鍵因素為何。
3. 研究個案之競爭優勢與優先改善項目，並提出相對應的管理策略。

1.3 研究範圍與限制

本研究藉由某 A 連鎖廣東粥業者專家意見中，探討出連鎖加盟經營關鍵成功因素，對象包含總部及加盟店實際參與經營業者。研究地區之限制：本研究為某 A 連鎖廣東粥總部及在桃園市的加盟店為研究範圍。

1.4 研究流程

本研究首先確定研究方向，依據研究動機，確定研究主題、研究目的，接著進行相關文獻的探討，主要就連鎖加盟定義、連鎖加盟分類及連鎖加盟關鍵成功因素等相關文獻進行彙整；而後確定研究方法，並建立研究架構，作為研究調查之基礎；再諮詢專家意見，建立評估準則，接著依據層級分析法之架構及衡量尺度設計評估準則重要度進行問卷設計，檢視問卷之信度、效度與修正。隨後針對研究對象實地進行正式問卷調查，將回收之問卷加以整理，對於資料進一步處理分析，最後經由評估準則之層級分析，得知各個評估準則及構面的權重，並據此提出研究結論與建議。

本研究依下列步驟，逐一進行。

1. 確立研究主題與目的：

確立研究動機、研究目的、研究流程。

2. 文獻搜集與探討

針對研究主題，蒐集連鎖加盟、廣東粥、關鍵成功因素等相關文獻資料進行分析，作為本研究之基礎及參考。

3. 確立研究方法與研究架構：

經由文獻探討，確立研究方法、研究步驟，確認研究架構。

4. 實問卷設計與調查：

設計問卷、實問卷調查。

5. 研究結果與分析：

問卷回收、資料統計分析與解釋，歸納連鎖加盟店-A 連鎖廣東粥經營關鍵成功因素。

6. 結論與建議：

依據研究結果做出具體結論，提供業者在經營管理上之參考依據。

本研究詳細流程如圖 1.1 所示。



圖 1.1 研究流程

第二章 文獻探討

為了讓研究能具有理論基礎支持，先進行文獻回顧及資料蒐集。本章的文獻探討共分為四節：第一節探討研究台灣連鎖加盟現況，第二節分析關鍵成功因素，第三節說明台灣地區廣東粥發展現況，第四節介紹層級分析法 AHP。

2.1 台灣連鎖加盟現況

為維護連鎖加盟交易秩序，確保加盟事業自由與公平競爭，依行政院公平交易委員會對加盟業主經營行為案件之處理原則，對加盟業主與加盟店的名詞定義如下：

1. 加盟業主：指在加盟經營關係中提供商標或經營技術等授權，協助或指導加盟店經營，並收取加盟店支付對價之事業。
2. 加盟店：指在加盟經營關係中，使用加盟業主提供之商標或經營技術等，並接受加盟業主協助或指導，對加盟業主支付一定對價之他事業。
3. 加盟經營關係：指加盟業主透過契約之方式，將商標或經營技術等授權加盟店使用，並協助或指導加盟店之經營，而加盟店對此支付一定對價之繼續性關係。但不包括單純以相當或低於批發價購買商品或服務，再為轉售或出租等情形。

2.1.1 連鎖加盟的定義

連鎖加盟一詞的英文翻譯為 Franchise，這個詞源自於法語，原本的涵義是免於奴隸、苦役的身份，而成為英文 Franchise 後，有了「特別的權利」的解釋，指封建時代帝王特別賦與他人的特權，進而演變到現在，意思為加盟總部賦予加盟者

的一種權力，提供個人擁有自己事業的機會。

有關於連鎖的定義，國內外專家學者和各機構，都有其不同的見解和定義。國際連鎖加盟協會(International Franchise Association ,IFA,1959)定義連鎖體系為一種存在於總公司和加盟者之間的持續關係。總公司賦予對方一項執照、特權，使其能經營生意；及對其組織、訓練、採購和管理的協助指導。

日本連鎖加盟協會(Japanese Franchise Association ,JFA,1972)定義連鎖加盟店是連鎖總公司(Franchiser)與加盟店(Franchisee)之間的一種契約行為。總公司和加盟者締結合約，將自己的店號、商標，以及其他足以象徵營業的東西和經營的 Know-How 授與對方，使其在同一企業形象下販賣其商品；而加盟店在獲得上述的權利之同時，相對地需付出一定的代價(金額)給總公司，在總公司的指導及援助下，經營事業的一種存續關係。

Carman(1973)定義連鎖是指兩家或兩家以上經營性質相同的商店，採用相同的店名、招牌與裝潢，並有一中心單位統一指揮其行動，如統一廣告、統一進貨。Schewe & Smith(1983)定義連鎖店由兩個或兩個以上的單位組成，屬於同一所有權者擁有之零售機構。各單位的營運上擁有相同或類似的商品或服務、類似的設計與裝潢，統一的採購。

Stern & El-Ansary (1988)定義連鎖是兩家或兩家以上的零售據點，集中式的擁有、控制與管理，同時必須具有商店相似性。他們還認為連鎖體系必須具備下列四項特徵：1.集中擁有或控制；2.集中管理；3.商店的相似性；4.兩家或兩家以上的零售據點。

Berman & Evans (1989)定義連鎖店為在同一所有權下之眾多零售單位，同時有集中的採購及決策行為。Kotler(2000)定義連鎖店為擁有或控制兩家或更多零售據點的零售店，且這些零售店中銷售相同的產品線，統一採購和銷售，並盡可能在店面裝潢佈置方面塑造一致性的特色。

經濟部商業司(1994)定義連鎖體系是由兩家以上的零售店，在統一的經營方式下，促使流通產業企業化。進一步地說，連鎖是以相乘方式展開，並經標準化、簡單化以及專業化的零售店。

嚴盛豪(1984)是依連鎖體系功能條件與形式條件來看，將連鎖店分成廣義與狹義兩方面來定義，廣義：使用相同商標、商店名稱、招牌，能造成消費者統一的商店印象之許多店面。在此定義下，只要具備形式上條件，便可稱為連鎖店；狹義：除具備形式上的條件外，而且有一中心單位統一指揮其行動，可以發揮連鎖之實質功能，方可稱為連鎖店。

戴照煜(1988)定義連鎖經營指的是一種經營上的體制，所有在該體制下的商店，舉凡店面之裝潢、商品結構、服務品質、促銷活動與管理控制等，都要做到單純化、規格化、標準化。

紐撫民(1995)則認為所謂連鎖經營，是使用同一店號、商標、企業識別系統，並以共同經營模式來經營管理。凡是商品組合與服務項目、行銷手法、門市陳列方式與佈置等，皆遵行固定的套裝模式經營者，便是連鎖企業。本研究將各學者和機構對於連鎖加盟的定義，加以整理如下表 2.1 所示。

表 2.1 各學者和機構連鎖加盟定義

各專家與機構	連鎖加盟的定義
國際連鎖加盟協會 (International Franchise Association ,IFA,1959)	連鎖體系為一種存在於總公司和加盟者之間的持續關係。總公司賦予對方一項執照、特權，使其能經營生意；及對其組織、訓練、採購和管理的協助指導。
日本連鎖加盟協會 (Japanese Franchise Association ,JFA,1972)	連鎖加盟店是連鎖總公司(Franchiser)與加盟店(Franchisee)之間的一種契約行為。總公司和加盟者締結合約，將自己的店號、商標，以及其他足以象徵營業的東西和經營的 Know-How 授與對方，使其在同一企業形象下販賣其商品；而加盟店在獲得上述的權利之同時，相對地需付出一定的代價(金額)給總公司，在總公司的指導及援助下，經營事業的一種存續關係。

表 2.1 各學者和機構連鎖加盟定義(續)

Carman(1973)	連鎖係指兩家或兩家以上經營性質相同的商店，採用相同的店名、招牌與裝潢，並有一中心單位統一指揮其行動，如統一廣告、統一進貨。
Schewe&Smith(1983)	連鎖店由兩個或兩個以上的單位組成，屬於同一所有者擁有支零售機構。各單位的營運上擁有相同或類似的商品或服務、類似的設計與裝潢，統一的採購。
Stern&El-Ansary(1988)	連鎖是兩家或兩家以上的零售據點，集中式的擁有、控制與管理，同時必須具有商店相似性。他們還認為連鎖體系必須具備下列四項特徵：(1)集中擁有或控制；(2)集中管理；(3)商店的相似性；(4)兩家或兩家以上的零售據點。
Berman&Evans(1989)	連鎖店為在同一所有者下之眾多零售單位，同時有集中的採購及決策行為。
Kotler(2000)	連鎖店為擁有或控制兩家或更多零售據點的零售店，且這些零售店中銷售相同的產品線，統一採購和銷售，並盡可能在店面裝潢佈置方面塑造一致性的特色。
經濟部商業司(1994)	連鎖體系是由兩家以上的零售店，在統一的經營方式下，促使流通產業企業化。進一步地說，連鎖是以相乘方式展開，並經標準化、簡單化以及專業化的零售店。
嚴盛豪(1984)	依連鎖體系功能條件與形式條件來看，將連鎖店分成廣義與狹義兩方面來定義，廣義：使用相同商標、商店名稱、招牌，能造成消費者統一的商店印象之許多店面。在此定義下，只要具備形式上條件，便可稱為連鎖店；狹義：除具備形式上的條件外，而且有一中心單位統一指揮其行動，可以發揮連鎖之實質功能，方可稱為連鎖店。
戴照煜(1988)	連鎖經營指的是一種經營上的體制，所有在該體制下的商店，舉凡店面之裝潢、商品結構、服務品質、促銷活動與管理控制等，都要做到單純化、規格化、標準化。
紐撫民(1995)	所謂連鎖經營，是使用同一店號、商標、企業識別系統，並以共同經營模式來經營管理。凡是商品組合與服務項目、行銷手法、門市陳列方式與佈置等，皆遵行固定的套裝模式經營者，便是連鎖企業。

除了以上定義之外，有關連鎖體系之商店數，學者及機構之定義也有所不同，

相關定義整理如表 2.2 所示：

表 2.2 各學者及組織機構對連鎖店數之定義

國內外學者或組織機構	店數定義
Carman and Kenneth(1973)	2 家以上
Schewe and Reuben(1983)	2 家以上
Stern and El-Ansary(1988)	2 家以上
Kotler(1991)	2 家以上
經濟部商業司(1994)	2 家以上
Berman(1996)	2 家以上
加拿大統計局	7 家以上
台灣連鎖暨加盟協會	7 家以上
日本特許加盟連鎖協會(2000)	10 家以上
美國國際連鎖加盟協會(2002)	10 家以上
國際連鎖加盟協會	10 家以上
楊必立	10 家以上
賴山水	10 家以上

資料來源:朱佳惠，連鎖事業經營型態組合最適化模式之研究，2000。本研究整理

邱繼智(2006)認為連鎖經營應該具備四要件：經營理念一致、企業識別一致、商品服務一致、管理制度一致。連鎖企業必須建立一套完善的經營管理制度，並讓商品的服務品質奠定成功的關鍵，在嚴謹的教育訓練之下，使連鎖店全體成員的經營理念一致，並隨著店數擴張累積效益，擁有良好企業形象，成為連鎖事業的品牌優勢。

經濟部商業司(2000)把連鎖加盟的本質歸納成以下幾點：

- 1.總公司和加盟店是基於契約關係，彼此都是獨立的事業體：加盟店主既非代理人也非從業員。
- 2.總公司提供加盟店商標、商品(或勞務)、象徵該公司之整體設計及經營技術。
- 3.加盟店在和總公司同一形象、商譽下，從事銷售同樣的商品或勞務。
- 4.加盟店相對於總公司賦與的權利，必須投入相當的事業基金，包括加盟金、權利金、契約金在內的開辦資金。

5. 加盟店除了相對資金外，還有相對義務，即必須遵守總公司種種限制和規定。
6. 在契約存續期間，總公司必須給加盟店繼續的經營與協助。

由以上定義探討可得知，連鎖加盟體系之關係是指包括兩家或者是兩家以上之店家或營運據點，存在連鎖總部與加盟者之間的契約關係。由連鎖體系總部統一經營管控，有相似的店面與裝潢，提供採購、行銷、定價、宣傳策略之協助，降低成本，並給予相同的教育訓練，且具有共同經營理念的經營體系。本研究個案某 A 連鎖加盟廣東粥，有總店 1 家，加盟店 6 家，現今其規模在台灣連鎖廣東粥企業中屬於地區性連鎖加盟店，該企業符合專家學者相關定義之連鎖加盟本質。

2.1.2 連鎖加盟的型態

連鎖加盟體系的行銷方式，對於全球經濟產業引起很大的變革，在發展的過程中也演變出不同的商業型態，邱繼智(2006)依資金投資、商店所有權人、總店與分店的合作基礎、商品進貨、加盟動機、企業識別系統等加以比較，將連鎖加盟經營型態分為以下表 2.3 四類：

表 2.3 連鎖加盟經營型態表(邱繼智)

連鎖經營型態	直營連鎖	委託加盟連鎖	特許加盟連鎖	自願加盟連鎖
資金投資	總公司	總公司	總公司或相互投資	加盟者
店鋪所有權人	總公司	總公司	加盟者為主	加盟者
總店分店合作基礎	總分支機構的關係	契約	股權為主，契約為輔	契約
商品進貨	統一	統一	統一	原則統一
連鎖動機	創造利潤	降低成本	取得特許權	降低成本
企業識別	統一	統一	統一	原則統一
決策方式	總公司主導	總公司主導	總公司主導	加盟者主導
經營技術	總公司供應	總公司供應	總公司供應	自由利用
教育訓練	總公司主導	總公司主導	雙方協議	自由參加
促銷活動	統一實施	統一實施	統一實施	自由參加

表 2.3 連鎖加盟經營型態表(邱繼智)(續)

對分店的控制力	最強	強	稍弱	最弱
價格	統一售價	統一售價	統一售價	彈性售價
營業利潤	歸總公司	公司與加盟者分享	加盟者為主	歸加盟者
商品販賣種類限制	照公司規定	照公司規定	較多	較少(可有其他供貨來源)
連鎖總部主要收入	營業所得	營業額比率服務費	技術報酬、加盟金、服務費	批發買賣收益
計畫制定與利益考量	考慮公司利益後制訂	彼此分享	由發起人或發起者本身加以制定	公司與加盟者考慮整體利益後共同策劃或修正

資料來源：邱繼智，「連鎖企業管理」，2006。

經濟部商業司(2000)對連鎖經營型態做以下表 2.4 的比較：

表 2.4 加盟經營型態表(經濟部商業司)

經營型態項目	直營連鎖(RC)	特許加盟(FC)	自願加盟(VC)
決策	總公司	原則上總公司為主，加盟店為輔	參考總公司旨意，較 FC 有更多決策權
資金	總公司本身	加盟店(與總公司無關)	加入店(與總公司無關)
經營權	非獨立	獨立	獨立
店舖經營者	由總公司任命之店長	獨立之店主	獨立之店主
市場	因新店之開發而擴大市場	因新店之開發與既存之加盟而擴大市場	因既存之加入而擴大市場
利潤之歸屬	總公司	總公司與加盟店分配	加盟店
開店速度	受限於資金等條件，比 FC、VC 慢	可以迅速開店	可以迅速開店

表 2.4 加盟經營型態表(經濟部商業司)(續)

商品供給來源	經由總公司	經由總公司進貨 或推薦	原則上由總公司 進貨，也有自己 進貨
價格管制	總公司規定	原則上由總公司 進貨或推薦	自由
援助	依經營手冊實施(按總 公司指示)	依經營手冊實施 (按總公司強而有 力的指導援助)	因產品多樣，僅 要點式的接受總 公司指導援助
營業之終止	總公司之意思	自由	自由
教育訓練	全套訓練	全套訓練	自由利用
加盟店人事權	屬本部	屬加盟店	屬加盟店
指導	專門人員之巡迴指導	專門人巡迴指導	自由利用
促銷	總公司統一實施	總公司統一實施	自由加入
總公司之管制	完全管制	強	弱
與總公司之相 互關係	完全一體	經營理念共同體	任意共同體

資料來源：經濟部商業司，「連鎖店經營管理實務」，2000。

王國安(2002)將國內外學者對於連鎖經營型態之分類的情形，整理如表 2.5

表 2.5 連鎖加盟經營型態表(王國安)

年代	國內外學者	分類型式
1969	歐陽鍾惠	製造商發起者 批發商發起者 零售商共同發起者 服務業發起者
1970	Mc Cammon	公司式垂直行銷系統 管理式垂直行銷系統 契約式垂直行銷系統(Contractual VMS) ◎由批發商發起的自願連鎖體系 ◎由零售商發起的合作連鎖體系 ◎特許經營(或稱加盟)連鎖體系 ◎製造商發起的零售商連鎖 ◎製造商發起的批發商連鎖 ◎服務業發起之零售商連鎖

表 2.5 連鎖加盟經營型態表(王國安)(續)

1983	Schewe	直營連鎖(Corporate Chain)
1983	黃俊英	加盟連鎖
1984	王聰叡	◎自願加盟(Voluntary Chain)
1984	張德元	◎合作加盟(Cooperate Chain)
1987	Allvine	◎特許加盟(Franchise Chain)
1988	McCarthy Perreaul	
1990	林娟娟	
1991	林建宏	
1991	張翠玲	
1992	鄧仁榮	
1994	莊文華	
1970	淺井慶之郎	新型特許經銷制度(New Franchise System) 自願加盟連鎖店(Voluntary Chain) 銷售系統化(獨家經銷制度) 一般連鎖店(Regular Chains)
1972	Hunt	直營連鎖 特許經營連鎖(Franchising) ◎製造商發起的零售商連鎖 ◎製造商發起的批發商連鎖 ◎服務業發起之零售商連鎖 ◎製造商或批發商的自願加盟連鎖
1972	Carman	直營連鎖(Regular Chain) 自願加盟(Voluntary Chain)
1986	黃南圖	直營連鎖(Regular) 自願加盟連鎖(Voluntary Chain)
1990	賴山水	特許加盟連鎖(Franchise Chain)
1991	Hoffman Preble	公司連鎖 商標商品型加盟連鎖事業格式型加盟連鎖 經營轉變型加盟連鎖
1993	陳憲志	直營連鎖(Regular Chain)特許加盟 連鎖(Franchise Chain) 委託加盟連鎖(Franchise Chain) 自願加盟連鎖(Voluntar Chain)

資料來源：兒童教育連鎖產業拓展中國大陸市場相關因應策略之研究：王國安，2002。

趙盈傑(1999)將連鎖經營型態之區別，包括發起者、資金、決策權、店面所有權、經營權等分析比較如表 2.6 所示。

表 2.6 連鎖加盟經營型態表(趙盈傑)

型態項目	直營連鎖	自願加盟連鎖	合作加盟連鎖	特許加盟連鎖	委託加盟連鎖
發起者	製造商、零售商、批發商、服務業	製造商或批發商	零售商	製造商、零售商、批發商、服務業	製造商、零售商、批發商、服務業
資金	總公司投資	加盟店	加盟店	加盟店	加盟店
決策權	總公司	加盟店為主，總部意見僅供參考	加盟股東為主	總部為主，加盟店為輔	總部
店面所有權或租賃權	總公司	加盟店	加盟店	加盟店	總公司
店面經營者	總公司任命員工為店長	獨立的加盟店主	獨立的加盟店主	獨立的加盟店主	獨立的加盟店主
經營權	非獨立	獨立	獨立	獨立	非獨立
加盟金	無	須支付加盟權利金	支付一定額度的費用	須支付加盟權利金、技術報酬	須支付加盟權利金
利潤分享	連鎖店分享利潤	分店主自享	分店主自享	部份繳給總部	部份繳給總部
總公司控制力	完全控制	弱；對加盟店約數較弱	弱；總部為服務性質	強；對加盟店約束較強	強；對加盟店約束較強
商品供應來源	總公司	原則上由總部進貨，亦可自行進貨	原則上由總部進貨，亦可自行進貨	由總部統一進貨或推薦	由總部統一進貨或推薦
與總公司關係	完全一體	貨源之任意共同體	互助共同體	經營理念共同體	經營理念共同體

表 2.6 連鎖加盟經營型態表(趙盈傑) (續)

店面外觀 形象	連鎖店完 全統一， 企業形象 維持一致	基本上外觀 一樣，但有 些加盟店會 略做修改	基本外觀一 樣，但加盟 店可略作修 改	連鎖店外 觀完全統 一，企業 形象維持 一致	連鎖店外 觀完全統 一，企業 形象維持 一致
合作基礎	總公司與 分支機構 關係	契約	服務為主， 契約為輔	契約	契約
價格管制	總公司規 定	自由	自由	總公司規 定或建議	總公司規 定或建議
競爭方式	不一定	價格競爭	價格競爭	差異化	差異化

資料來源：趙盈傑，「3C 連鎖體系經營策略之研究」，1999。

本研究對象廣東粥連鎖加盟業者，經由實際訪談總部負責人確認，其連鎖加盟經營型態為特許加盟類型。加盟者設店所須的資金和加盟店的人力，由加盟者自行負責，加盟者與總公司締結合約後取得授權，總部提供店面規劃、技術指導、廣告促銷等，並依合約可使用連鎖企業之商標、服務及經營模式。分店所有權、經營權歸加盟者，但需接受總公司統一管理。本研究之進行，依據經濟部商業司(2000)連鎖經營型態之特許加盟類型進行研究，探討某 A 連鎖廣東粥加盟店其經營關鍵成功因素。

2.1.3 台灣連鎖加盟的發展

台灣連鎖加盟產業在經過各個階段的成長轉型發展，現在已成為中小企業商業經營的主要商業型態，回溯台灣連鎖加盟業發展 60 多年來，一開始初期是引進美國、日本的連鎖加盟模式，1984 年西式、日式連鎖速食店進軍來台，帶領台灣服務業邁向國際化，在成功複製進而演化成現今跨足產業多樣。台灣本土產業也開始採用連鎖經營模式，建立許多自創品牌，在以消費者為核心的服務業在台灣蓬勃發展，匯聚海外各國連鎖知名品牌。迄今 2017 年台灣連鎖加盟總部約有 3000 家，總店鋪約 15 萬個，在政府協助跨領域整合創新發展下，和國際接軌，提升國際市

場的競爭力，開展連鎖產業的新契機。

1980 年統一超商引進國外連鎖便利商店經營技術，首創台灣企業與國際連鎖體系技術授權經營之先例，成為台灣第一波的通路革命。1984 年麥當勞西式速食店進入台灣市場，並在兩三年內，先後十多家西式速食連鎖體系引進來台，式台灣連鎖經營型態的另一波巔峰。經濟部商業司(2000)指出，回顧台灣地區連鎖業發展歷程，統一超商與美國南方公司的技術授權經營、麥當勞速食的引進，以及連鎖店發展協會的設立等，是三個重要的發展里程碑。台灣地區連鎖業發展歷程，可以劃分為本土模式經營、國際連鎖引進、業態蓬勃發展、整合國際拓展四個階段，其各階段的特質和代表連鎖店，如表 2.7 所示。

表 2.7 台灣地區連鎖業發展歷程表

階段	時間	連鎖業發展時期	階段特質	代表性連鎖店
第一階段	1979 年以前	本土摸索經營階段	<ul style="list-style-type: none"> ●連鎖店零星出現 ●連鎖店體系多為直營店 ●連鎖速度緩度 ●強調本土化連鎖體系 	天仁茗茶(1953) 全國電子(1974) 寶島鐘錶(1956) 頂呱呱速食(1975) 新學友書局(1960) 三商百貨(1976) 新東陽食品(1967) 世界租車(1976) 麗嬰房童裝(1971) 曼都美髮(1978)
第二階段	1980-1983 年	國際連鎖引進階段	<ul style="list-style-type: none"> ●連鎖店大規模成長 ●統一超商引進美國的 7-11 便利超商 ●國際連鎖經營技術引進台灣 	統一超商(1979) Att 吸引力(1982) 統一麵包(1980) 三商巧福(1983) 華新牛排(1980) 31 冰淇淋(1983) 信義房屋(1981) 金石堂文化(1983) 味全純青(1982) 雅姿韻律(1983)

表 2.7 台灣地區連鎖業發展歷程表(續)

第三階段	1984-1990 年	業態蓬勃發展階段	<ul style="list-style-type: none"> ●麥當勞引進台灣，引發外國速食連鎖店來台 ●1988 年 7-11 轉虧為盈帶動便利商店風潮 ●連鎖經營朝多元業態 	麥當勞速食(1984) 必勝客比薩(1986) 太平洋房屋(1985) 小豆苗食品(1986) 肯德基炸雞(1985) 屈臣氏商店(1987) 柯尼卡沖印(1985) 惠康超市(1987) 香雞城(1985) 萬客隆批發(1989)
第四階段	1991 年以後	整合國際拓展階段	<ul style="list-style-type: none"> ●台灣連鎖店發展協會成立並發行刊物 ●公平會將連鎖業納入管制 ●國內連鎖業海外發展 	連鎖店協會(1991) 翁財記商店(1991) 界揚超商(1991) 博登藥局(1991) 全家福鞋店(1991)

資料來源：經濟部商業司，「連鎖店經營管理實務」，2000。

台灣連鎖暨加盟協會將台灣的連鎖體系分為四大類：綜合零售、一般零售、餐飲服務及生活服務類。2017 年綜合零售類的總部為 116 家，較 2016 年的 111 家，增加 5 家(成長率 4.5%)，總店數 13256 店，較 2016 年 12860 店則增加 396 店(成長率 3.1%)，平均店數減少為 114.3 店(成長率為-1.4%)，平均店數略為減少；而直營店比率由 2016 年 38.0%減少到 2017 年 31.5%，加盟店比率由 62%上升為 68.5%。

2017 年一般零售類的總部為 1039 家，較 2016 年 998 家增加 41 家(成長率 4.1%)，2017 年一般零售類總店數 30365 店較 2016 年 29904 店，增加 461 店，平均店數減少 0.8 店，一般零售類總部家數與總店數均呈現成長；而直營店比率，比較 2016 年與 2015 年，由 82.4%略降為 82.2%，加盟店比率由 17.6%上升為 17.8%。由上述統計資料觀察，由於經營管理與物流需求，一般零售類業者持續展店仍將以直營為優先考量。

2017年餐飲服務類的總部為970家，較2016年973家減少3家(成長率-0.3%)，2017年總店數32810店較2016年30820店則增加1990店(成長率6.5%)，平均店數則從31.7店到33.8，小幅增加2.1店(成長率6.6%)；而直營店比率2016年到2017年由26.7%略降為24.4%，加盟店比率則由73.3%略升為75.6%。

2017年生活服務類的總部為656家，較2016年的657家略減1家(成長率-0.2%)，總店數2017年為28,528店，比較2016年的28,824，減少296店(成長率-1.0%)，平均店數由43.9減少為43.5，減少0.4店(成長率-0.9%)，直營店比率由2016年到2017年由33.2%略增為33.6%，加盟店比率由66.8%略減為66.4%。從數據顯示，生活服務類廠商對繼續展店的態度會較過去審慎。

表 2.8 台灣地區連鎖及加盟店 2016-2017 年成長率統計表

		2016	2017	成長數值	成長率%
綜合零售	家數	111	116	5	4.5%
	總店數	12,860	13,256	396	3.1%
	直營店	4,893(38.0%)	4,175(31.5%)	-718	-14.7%
	加盟店	7,967(62.0%)	9,081(68.5%)	1114	14.0%
	平均店數	115.9	114.3	-1.6	-1.4%
一般零售	家數	998	1,039	41	4.1%
	總店數	29,904	30,365	461	1.5%
	直營店	24,632(82.4%)	24,964(82.2%)	332	1.3%
	加盟店	5,272(17.6%)	5,401(17.8%)	129	2.4%
	平均店數	30.0	29.2	-0.8	-2.7%
餐飲服務	家數	973	970	-3	-0.3%
	總店數	30,820	32,810	1990	6.5%
	直營店	8,218(26.7%)	7,998(24.4%)	-220	-2.7%
	加盟店	22,602(73.3%)	24,812(75.6%)	2210	9.8%
	平均店數	31.7	33.8	2.1	6.6%
生活服務	家數	657	656	-1	-0.2%
	總店數	28,824	28,528	-296	-1.0%
	直營店	9,578(33.2%)	9,592(33.6%)	14	0.1%
	加盟店	19,246(66.8%)	18,936(66.4%)	-310	-1.6%
	平均店數	43.9	43.5	-0.4	-0.9%

表 2.8 台灣地區連鎖及加盟店 2016-2017 年成長率統計表(續)

合計	家數	2,739	2,781	42	1.5%
	總店數	102,408	104,959	2551	2.5%
	直營店	47,321(46.2%)	46,730(44.5%)	-591	-1.2%
	加盟店	55,087(53.8%)	58,230(55.5%)	3143	5.7%
	平均店數	37.4	37.7	0.3	0.8%

資料來源: 台灣連鎖暨加盟協會 2017 年普查結果, 2018。

從過去對於連鎖加盟店普查數字來看, 2002 年連鎖總部有 673 家, 總店數為 57,155 家。2003 年連鎖總部共有 708 家, 總店數 56,129 家。近十年台灣連鎖暨加盟協會公佈台灣地區連鎖加盟總部及連鎖店數普查數字, 2009 年連鎖總部數共 1,395 家, 總店數 87,894 店。2010 年連鎖總部數共 1,724 家, 總店數 89,110 店。2011 年連鎖總部數共 1,759 家, 總店數 89,654 店。2012 年連鎖總部數共 1,934 家, 總店數 90,080 店。2013 年連鎖總部數共 2,264 家, 總店數 98,399 店。2014 年連鎖總部數共 2,412 家, 總店數 103,157 店。2015 年連鎖總部數共 2,599 家, 總店數 104,391 店。從以上普查數字可以得知, 台灣連鎖加盟市場景氣成長力道旺盛, 企業發展在經歷像 SARS 侵襲、石油大漲、金融海嘯、消費景氣不佳...等衝擊之下, 仍保有每年穩健成長的成果, 可見連鎖加盟型態, 已經成為台灣經濟市場重要的通路。

2.2 關鍵成功因素

關鍵成功因素是在探討產業特性與企業戰略之間關係時, 常使用的觀念, 是在結合本身的特殊能力, 對應環境中重要的要求條件, 以獲得良好的績效。也就是指影響企業營運成敗的許多因素中, 最為關鍵的少數核心要素。

2.2.1 關鍵成功因素的定義

「關鍵成功因素」這一個詞的觀念，源自於學者 Commons 在 1934 年所提出的「限制因子」，並使用於經濟體系中管理及談判的運作上。學者 Dainel (1961)在「管理資訊系統危機」文章中指出：「一個公司的資訊系統必須經過分辨與選擇，同時必須要集中於產業的成功因素。大部分的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵要素，一個公司若欲達到成功，務必在這些要素上表現傑出。」(2011，林水金)

有關定義關鍵成功因素，國內外學者有許多不同的見解，本研究列舉學者對於關鍵成功因素之定義如表 2.9 所示：

表 2.9 關鍵成功因素定義

學者	定義
Daniel(1961)	一個公司要成功必須做得特別好的部分
Ansoff(1965)	關鍵成功因素利用獨特的資產、技術、資源及活動，而使企業發展出相對於競爭者獨特而有利的地位
Glueck(1976)	在廠商資源有限下，應將資源投入重要區域
Rockart(1979)	關鍵成功因素是管理階層必須時時注意的某些活動，執行良好可以帶給組織成功的競爭的表現
Porter(1980)	關鍵成功因素就是考慮產業整體面所有可能的因素後，所能掌握的幾個重要關鍵點
Ferguson&Dickinson(1982)	關鍵成功因素是必須要特別注意的事件或狀況 關鍵成功因素對企業的影響，有可能是正面的，卻也有可能是負面的。關鍵成功因素會深切的影響到企業目標的達成與否，而企業目的的達成，與企業是否能永續經營有相當程度的關係，因此，關鍵成功因素是企業部論是內部或外部所比需要慎重處理的因素，企業必須對關鍵成功因素有所認知，或是特別注意，
Glueck(1982)	關鍵成功因素是在企業資源有限的情況下所選擇的一些重點區域(Focus Zone)

表 2.9 關鍵成功因素定義(續)

大前研一(1983)	關鍵成功因素是尋找策略優勢的途徑之一，把企業的資源集中投入在特定領域中，以獲取產業競爭優勢
Leidecker and Bruno(1984)	關鍵成功因素是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情。關鍵成功因素包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素
Aaker(1984)	關鍵成功因素係指企業最重要的競爭能力或競爭資產
吳思華(1988)	關鍵成功因素係指在特定產業中，能夠成功地與其他競爭者競爭，所具備的技術或資產
Bamberger(1989)	關鍵成功因素是指產業及市場的特性和基本需求，關鍵成功因素會影響企業在產業中的競爭優勢
Thomposn and Strickland(2002)	認為產業的關鍵成功因素與產品屬性、資產、競爭能力、市場取得皆相關，並且必須與公司獲利能力有緊密之關聯

資料來源：高宏華，2000。徐健評，2000。薛元鳳，2014。

綜合以上學者對於關鍵成功因素定義得知，關鍵成功因素已成為企業在策略管理中獲取競爭優勢的重要考量，業者須分析出有效管理策略，並妥善將資源分配、整合，才能掌握優勢條件，展店成功。

2.2.2 關鍵成功因素的特性

Ferguson and Dickson (1982) 解釋關鍵成功因素具有以下特性：

- 1.在企業內部或外部必須確認並慎重處理的因素，因為這些因素會影響企業目標的達成，甚至威脅企業的生存。
- 2.企業必須特別注意的事件或狀況，而且這些事件或狀況對企業而言是有顯著影響的。

- 3.這些因素可能是企業內部或外部的，對於企業可能會造成正面或負面的影響。
- 4.這些因素必須特別加以注意，以避免不好的突發狀況或措施機會。
- 5.這些因素可由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域而加以確認。

Aaker (1984) 認為在考慮關鍵成功因素時，應注意下列幾項特性：

- 1.關鍵成功因素因產業、產品、市場之不同而異。
- 2.關鍵成功因素也應考慮到未來發展之趨勢，如果沒有瞭解關鍵成功因素改變的方向，而貿然投入該產業，將會給公司帶來很大的災難。
- 3.關鍵成功因素亦隨產業之生命週期之改變而變化。
- 4.關鍵成功因素因產業不同而各異，也因時間改變而改變。
- 5.管理者不應將所有的事情都當作關鍵成功因素，而必須集中於某些特定事物上，來決定產業的關鍵成功因素，管理者必須深入研究、評估與分析並大膽致力少數幾項關鍵成功因素，以做為策略形成基礎。

Jenster (1987) 提出關鍵成功因素有下列四項具備的特性：

- 1.能反映出策略之成功性。
- 2.是策略制定的基礎。
- 3.能夠激勵管理者與其他工作者。
- 4.是非常特殊且可衡量的。

陳慶得 (2001) 根據各學者之定義及相關文獻的歸納，關鍵成功因素具有以下特性：

- 1.關鍵成功因素會隨著時間改變；
- 2.關鍵成功因素會因產業、產品與市場等研究對象的不同而有所差異；
- 3.關鍵成功因素應考慮未來的發展趨勢；
- 4.在尚未了解某產業關鍵成功因素以前，貿然投入將導致該企業的失敗；
- 5.關鍵成功因素會隨著產品生命週期的變化而改變；
- 6.管理者應該將管理重心集中於關鍵成功因素
- 7.管理者必須對關鍵成功因素有深入的了解，並且致力其中，並以之作為策略擬

定的基礎。

孟德芸(1988)確認關鍵成功因素的功能方面，歸納為以下五點：

- 1.作為組織再分配其資源時的指導原則。
- 2.簡化高階管理者的工作；根據研究指出，關鍵成功因素個數以 5~7 個的範圍為原則。
- 3.作為企業經營成敗的偵測系統。
- 4.作為規劃管理資訊系統時的工具。
- 5.作為分析競爭對手強弱的工具。

2.2.3 關鍵成功因素之確認與分析

關鍵成功因素的確認與評估方法，Leidecker and Bruno (1984)提出以下八種確認的方法：

1.環境分析法

以將要或正在影響產業或企業績效之政治、經濟、社會等外在環境的力量，重視外在環境的未來變化，比公司或產業的總體變化來得重要。但實際應用到產業或公司上會產生困難。

2.產業結構分析法

運用 Porter 之五力分析架構作為分析之基礎，著重於產業結構，以此了解產業結構與單元間之關係。但產業的關鍵成功因並不適用於特定公司。

3.產業-企業專家法

向產業專家、企業專家或具有知識與經驗的專家請教，除可獲得專家累積的智慧外，還可獲得客觀資料中無法獲得的資訊，但因缺乏客觀的資料導致實證獲驗證上的困難。

4.競爭分析法

分析公司在產業中應如何競爭，以了解公司面臨的競爭環境和態勢，研究焦點集中可以提供更詳細的資料，且深度的分析能夠有更好的驗證性，但其發展受到特定的限制。

5. 產業領導廠商分析法

經由該產業領導廠商的行為模式，可當作產業關鍵成功因素重要的資訊來源。因此對於領導廠商進行分析，有助於確認關鍵成功因素，但對其成功的解釋仍會受到限制。

6. 企業本質分析法

此技術乃針對特定企業，如資源組合、優劣評估、策略稽核、策略能力的評估。由於透過各功能的掃描，確實有助於關鍵成功因素的發展，但實在耗費時間且資料相當有限。

7. 暫時—突發因素分析法

此分法係針對特定企業，透過對企業相當熟悉的專家協助。雖然，此法較為主觀，卻常態揭露一些傳統客觀方式無法察覺的關鍵成功因素，且不受功能別的限制，甚至可以獲得一些短期的關鍵成功因素，但難以驗證這些短期的關鍵成功因素。

8. 市場策略對獲利影響的分析法

此法係針對一特定市場策略，透過市場策略與獲利之關係做一探討，為一實證之分析方法，但只適用特定之產業與公司。

Hofer and Schendel (1978)提出找尋關鍵成功因素可透過下列五個步驟進行：

1. 確認該產業與競爭環境有關的因素。
2. 每個因素依相對重要程度給予不同的權數。
3. 在該產業中就其競爭激烈的程度給予不同的評比。
4. 計算每一個因素的加權分數。
5. 每一個因素再與實際核對比較其優先順序。

Rockart(1979)提出關鍵成功因素確認，可由以下的四個來源作考量：

- 1.產業的特殊結構。
- 2.競爭策略、產業情況及地理位置。
- 3.環境的因素。
- 4.暫時的因素。

Duncan(1972)認為可由企業的內在環境與外在環境來分析關鍵成功因素。內在環境因素包括組織人事、組織功能及管理階層、組織層次三大類；外在環境包括顧客、供應商、競爭者、社會政治環境以及技術五大類。

大前研一(1985) 在「策略家的智慧」一書中指出，確認關鍵成功因素有以下二種方法：

1.市場剖析法：

- (1)把整個市場以產品與市場兩個構面解剖成各個區隔市場。
- (2)確認各區隔市場，認清哪個區隔市場具有策略重要性。
- (3)替關鍵性區隔市場發展出產品與市場策略，並分配執行策略職責。
- (4)將每個區隔市場所需投入的資源加在一起，再由公司可運用資源的角度決定優先順序。

2.比較法：

找出成功與失敗公司之間的區別，並探討其原因，同時，大前研一也認為為了找出經營企業的關鍵成功因素，企業家必須詳細檢視營運的每一環節，從原料取得、製程的掌控、到最後的售後服務，每一步驟都很重要。

吳思華(1988)在「產業政策與企業策略」一書中指出，找出產業關鍵成功因素，最簡單的方法就是分析產業完成最終產品服務過程中各階段的附加價值，如原料、技術、製造、通路、品牌等。企業活動各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。在企業各階段的價值鏈中，附加價值高且具有相對優勢的活動，對企業來言可以作為關鍵成功因素的來源。若附加價值高，但對各企業在取得上沒有障

礙，則取得這些資源並不具有優勢，亦不足以構成關鍵成功因素的來源。

Saaty(1999)認為，確認關鍵成功因素可以利用層級分析程序法。層級分析程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 是指透過群體討論方法，匯集學者、專家和參與者的意見，將錯綜複雜的問題評估系統，簡化為簡明的元素階層系統，然後再依據專家問卷的評估結果，計算各層次的組成元素對上一層次、某一元素的貢獻度或優先程度。分析層級程序法提供群體決策一個有效的架構，以規範群體思考的過程。問題的每個變數必須給予一個數值，藉以幫助決策者保持凝聚性的思考型態而得到結論。群體決策的同意增加判斷的一致性，而增強 AHP 的信賴度。

2.2.4 關鍵成功因素相關研究

關鍵成功因素的分析方法有很多種，其研究內容，可用在許多領域。如何去確認關鍵成功因素，決定採用何種關鍵成功因素使用方法，要依照研究者本身的研究目的和研究對象的特性來決定。以往有關關鍵成功因素的研究，運用的分析方法有：德菲法、個案研究法、迴歸分析法、因素分析法和層級分析程序法等。各個研究探討的產業和研究方法也不盡相同，在此將近兩年(2017~2018)相關研究內容整理如表 2.10 所示：

表 2.10 關鍵成功因素相關研究

研究者(年份)	研究議題	使用方法
王文彬(2017)	民宿經營管理關鍵成功因素之研究-以高雄旗津地區為例	層級分析法
江綿綿(2017)	影響台灣中小企業第二代經營關鍵成功因素之探討-企業轉型觀點	深度訪談法
呂介豪(2018)	國際物流中心整合跨境店商管理之關鍵成功因素探討	層級分析法
呂佳育(2017)	好客民宿經營關鍵成功因素之研究-以墾丁為例	深度訪談法
李卿華(2017)	製鞋業於越南投資關鍵成功因素之研究-以 J 公司為例	深度訪談法

表 2.10 關鍵成功因素相關研究(續)

沈美收(2017)	台灣豪宅行銷關鍵成功因素之研究：以 R 集團為例	深度訪談法
阮輝雄(2017)	企業關鍵成功因素分析與探討之研究-以越南中原咖啡公司行銷策略為例	個案研究法
張淑宜(2017)	國營事業轉形之關鍵成功因素研究-以某公司訓練所為例	層級分析法
莊世瑋(2017)	產業聚落型隱形冠軍之關鍵成功因素-以台中太平、大里區手工具產業為例	層級分析法
許清山(2017)	桃園航空城發展旅館產業關鍵成功因素之研究	層級分析法
曾永椿(2017)	以德菲法結合層級分析探索汽車產業創業關鍵成功因素之研究	層級分析法
廖晨光(2017)	整合式電子帳單行動繳費 APP 服務關鍵成功因素及未來發展策略之研究	層級分析法
潘柏嘉(2017)	社會企業經營模式的關鍵成功因素探討	層級分析法
鄭翠媚(2017)	台灣銀行業向海外拓展之關鍵成功因素	層級分析法
魏妙仔(2018)	醜蔬果行銷關鍵成功因素分析研究	層級分析法

依據學者鄧振源和曾國雄(1989)的分析，採用 AHP 層級分析法分析關鍵成功因素是基於以下四個理由：

1. 理論簡單，操作容易，能擷取多數專家及決策者之共識意見。
2. 對於影響目標產業經營成功之因素，皆能清楚納入模型之中，配合產業環境，考慮到各種不同層面。
3. 對於許多計量因素，經過學者專家評估及數學處理後，皆能以具體的數值顯示各個因素的優先順序。
4. 將複雜的評估因素以簡單的層級表現出來，易為決策者所接受。

本研究對象為某桃園市廣東粥連鎖加盟業者，綜合各種確認關鍵成功因素的方法和專家意見後，採用 AHP 層級分析法，設計問卷以歸納出連鎖加盟店經營關鍵成功因素。

2.3 台灣地區廣東粥發展現況

在台灣飲食文化中，粥是經常出現的食物。主要由水米混合烹煮的粥品，早已和人們的生活經驗結合，以前的社會，每天都要早起熬粥當早餐，早晨吃粥的配菜有青菜、醬瓜、肉鬆，鹹魚等，自古以來，粥還有養生或手術後的食療作用，各式各樣的營養粥品已經是中國的傳統美食，各種粥的型態，也出現在中國人日常三餐中。

陳元朋(2005)提到：「黃帝始烹穀為粥，蒸穀為飯，燔肉為炙」，這是最早可以追溯到的粥的起源，一般的證據均指向粥是黃帝的發明。先民吃粥的紀錄在遠古考據上留下許多煮粥的專用器物，實際可以證實吃粥的文化在先民社會生活中已經普遍的食物型態。粥在華人庶民生活中，變化出多種的類型，有冬至節令吃的「紅豆粥」，家家戶戶都會吃的「赤豆粥」，原味烹調的「清粥」，文人筆下鄉居生活的「豆粥」等。

隨著時代演變至今，現在人對於粥的追求又加入了口感味覺，並重視健康養生的粥品，混入不同米穀的混合粥，普及生活的「綠豆粥」、「地瓜粥」，加入海鮮的「海產粥」，吃粥的習慣已經融入在台灣社會中。台灣各地也發展出特有的「粥品」與「鹹粥」文化，成為地方特色的粥品。以前巷口的粥攤也在消費飲食習慣的快速變遷下成了企業化（蘇志銘，2012）。2000年盛極一時的台北市復興南路的「清粥小菜」，將原本樸素粥的型態，轉變成一種花式多樣複合式的飲食行為。這樣的吃粥商業型態開始遍及全台，也逐漸發展出連鎖經營的規模。

不同於台灣傳統小吃的「鹹粥」、「虱目魚粥」，廣東人煮粥習慣把米煮爛，使粥變得稠滑，吃的時候再加進配料，白粥配油條是廣東人常見的早餐。這種加上配料的粥品來到台灣後，也不同於香港的廣東粥。在2001年風行台灣的廣東粥，其料理方式和口感，香港、廣東差異極大，台式廣東粥是以豬骨或雞骨與白米熬煮成「鍋底」，再加上現場顧客所點的新鮮食材加以調味烹煮，口味眾多。已經商品速

食化的廣東粥，可以根據自己的口味選擇想要的粥品，業者提供各式各樣的粥品任君選擇。台灣常見的廣東粥菜單有：皮蛋瘦肉粥、魚片粥、海鮮粥、滑蛋牛肉粥、豬肝瘦肉粥…等。近年來業者更開發了許多創意的菜單，如：松板豬肉粥、香菇雞腿粥、魷仔魚瘦肉粥、韓式泡菜豬肉片粥、養生當歸雞粥、綠藻寶寶粥、起司玉米粥、高纖蔬菜粥…等，口味多樣，應有盡有。其價位落在 50 元到 100 元之間，台式廣東粥料多味美又平價，深受國人喜愛，成為一般民眾外食選擇的日常餐點。

廣東粥飽餐輕食皆宜，在台灣各地形成特殊的經營模式，有小吃店、路邊攤位形式，也有便利超商販售或移動式的餐車，提供快速、便捷經濟的餐點。但廣東粥主要在台灣餐飲社會紮根，是在於據點固定，採取加盟店形式經營的業者。起源於台南的「食神」廣東粥和來自於台北的「源士林」廣東粥，是最早以廣東粥加盟型式經營的成功業者。業者在自創品牌成功後，開啟連鎖加盟規模，延伸企業口碑，保有固定穩定的忠實客戶，各家連鎖廣東粥加盟業者都有自己一套的加盟制度，加盟店在總公司規劃下，食材的供應、店家的裝潢、材料配送及人員訓練，都有嚴格的管理標準制度，菜單內容價格都有整體一致的形象，塑造成功的粥品餐飲業連鎖品牌。

連鎖餐飲業這幾年來發展迅速，沒有受到太多景氣的影響，成為台灣連鎖業中很具代表的產業。現在的顧客，對於外食開始講究養生，注重食品衛生，也在口味上喜新厭舊，連鎖加盟型態的廣東粥業者，為了滿足顧客的需求，不斷研發菜單求新求變，並在食材的保鮮和供餐的速度上順應現在人忙碌的節奏。台灣的連鎖加盟廣東業者，在品質、衛生上努力提升，提供顧客快速服務，並加強粥品餐飲的服務品質。許多自創品牌，經營卓越的連鎖加盟粥品店如雨後春筍般的成立，為餐飲市場提供優質的粥品餐飲選擇。

2.4 層級分析法

層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)是美國匹茲堡大學教授 Thomas L.

Saaty 在 1971 年所創用發展出來，主要是應用在不確定情況下及具有多數個評估準則的決策問題上(曾國雄、鄧振源，1989)。層級分析法採用階層式架構，把複雜關係的因素建立階層結構，再把可能的因素做成兩兩成對的重要性比較，透過量化讓研究者做出評比，層級分析法的特色在於理論清楚簡單，使用方法較為容易，且具實用性，並可以同時參考多位專家和學者的意見，所以近年來廣受學術界所採用。

層級分析法在進行層級分析時，包括幾個基本假設，可分為下列九項：(曾國雄、鄧振源，1989)。

1. 一個系統可被分解成許多種類(Classes)或成分(Components)，並形成有網路的層級結構。
2. 層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立性(Independence)。
3. 每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評準，進行評估。
4. 進行比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)
5. 成對比較後，可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)處理。
6. 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)。不僅優劣關係滿足遞移性(A 優於 B，B 優於 C，則 A 優於 C)，同時強度關係也滿足遞移性(A 優於 B 二倍，B 優於 C 三倍，則 A 優於 C 六倍)。
7. 完全具遞移性不容易，因此容易不具遞移性的存在，但需測試其一致性(Consistency)的程度。
8. 要素的優勢程度，經由加權法則(Weighting Principle)而求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

層級分析法(AHP)之操作模式可分為以下幾的步驟，第一先進行問題的描述，接著找出影響要素建立層級關係，再採用成對比較的方式以其比例尺度，找出各層級之決策屬性相對重要性，依此建立成對比較矩陣，最後計算出矩陣之特徵值與特徵向量，求取各屬性的權重，重要步驟敘述如下：

1. 問題描述：

在進行層級分析法運作時，對於問題所處的系統應該儘量詳細了解分析，將可

能影響問題的要素全部納入問題中，同時決定問題的主要目標，還可藉由德爾菲法、文獻蒐集彙集專家學者的意見，但要注意要素間的相互關係和獨立性。

2. 建立層級關係：

在此階段必須決定問題的目標和總目標的各項指標，並決定各指標的評估準則和列入方案的考量，在此可以利用德菲法或其他可行性評估，來決定挑選出重要的評估準則，其典型之層級結構圖，如圖 2.1 所示。

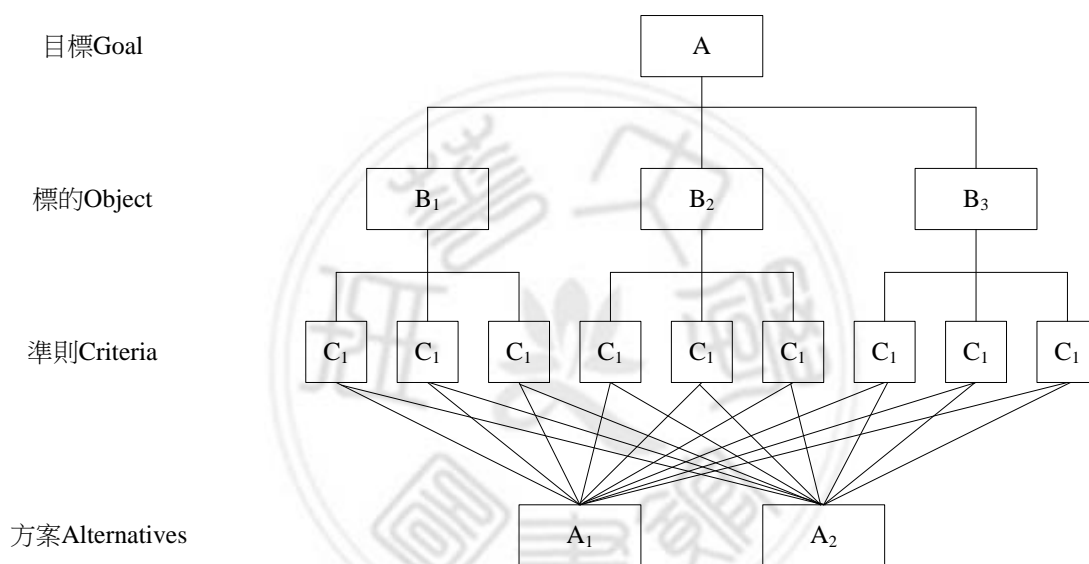


圖 2.1 典型層級架構圖

理論上層級架構的階層以及同一階層的要素個數，可依據系統之需求來訂定，不過 Saaty 建議，為了避免決策者對決策準則之相對重要性之判斷產生偏差，同一階層最好不要超過 7 個。

3. 問卷設計與調查：

在建立目標分析之層級和評估要素指標後，將同一層級內個要素間進行兩兩相互比較的方式製成問卷，若某一層級中有 n 個要素時，則決策者必須進行 $n(n-1)/2$ 次的成對比較。AHP 在問卷上設計上評估尺度劃分五項：同等重要、稍微重

要、頗為重要、極為重要、絕對重要，並給予 1、3、5、7、9 衡量值，其餘評比值 2、4、6、8 為介於兩尺度間的中間值，如表 2.11。尺度的選取依 Saaty(1980)研究建議，以不超過九個評比尺度為原則，否則將造成判斷者之負擔。

表 2.11 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩方比較方案貢獻程度具同等重要性
3	稍微重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
5	頗重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案
7	極重要	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值	

資料來源：Saaty，1980。

4. 建立成對比較矩陣：

將問卷兩兩準則要素比較結果的衡量，建立成對比較矩陣形成。將 n 個因素兩兩比較結果，製做成對比較矩陣 A 的上三角部分，而下三角部分數值為上三角部份相對位置數值的倒數，形成成對比較矩陣形式，如下所示：

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1/a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & 1 & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{2n} & \cdots & 1 \end{bmatrix}$$

5. 計算特徵向量與最大特徵值：

將取得成對矩陣 A ，採用特徵向量的理論基礎，來計算出特徵向量 (eigenvector) 與特徵值 (eigenvalue)，而求得元素之間的相對權重。成對比較矩陣 A 建立後，即可計算各層級要素的權重或稱特徵向量，Saaty 提出四種近似法計算，其中又以行向量平均值的標準化方式可求得較精確之結果。首先將各行要素標準化，再將標準化後之各列要素加總，最後再除以各列要素之個數即可求得各項要素之特徵向量。計算過程說明如下：

●首先形成準則成對比較矩陣 A，如(1)式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中 $a_{ij} = w_i/w_j$ ， w_i, w_j 各為準則 i 與 j 的權重

準則成對比較矩陣 A 為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如(2)式與(3)式：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik} / a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣 A 乘上各準則權重所成之向量 w ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \dots, w_n)^t \quad (4)$$

可得(5)式與(6)式

$$AW = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \left(\frac{w_1}{w_1} + \frac{w_2}{w_2} + \cdots + \frac{w_n}{w_n} \right) \quad (6)$$

因為 a_{ij} 乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的

w_i / w_j 值，必有某程度的差異，故 $Aw = mw$ 便無法成立，因此，Saaty 建議以 A 矩陣中最大特徵值來取代 n 。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max} \bar{w} \quad (7)$$

$$(A - \lambda_{\max} I) \bar{w} = 0 \quad (8)$$

矩陣 A 的最大特徵值之求法，由(8)式求算出來，所得之最大特徵向量，即

為各準則之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式(9)式可求得較精準之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{n}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (9)$$

6. 一致性檢定

在此理論之基礎假設上，假設 A 為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣 A 可能不符合一致性，但評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯是填卷者的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Raatio, C.R.)來檢定成對比較矩陣的一致性。

● 一致性指標(C.I.)

一致性指標由特徵向量法中求得之與 n (矩陣維數)與兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (10)$$

當 $C.I.=0$ 表是前後判斷完全具一致性，而 $C.I.>0$ 則表是前後判斷不一致。Saaty 認為 $C.I. \leq 0.1$ 為可容許的偏誤。

● 一致性比例(C.R.)

根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標 (Random Index ;R.I.)，見表 2.12。

在相同階數的矩陣下 C.I.值與 R.I.值的比率，稱為一致性比率 C.R.(Consistency Ratio)即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (11)$$

若 $C.R. \leq 0.1$ ，則矩陣的一致性程度使人滿意。

表 2.12 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

資料來源：Satty，1980。

7. 求解各因素之優勢比重值

若矩陣與整體層級符合一致性檢定要求，即可進一步計算各層級要素的相對權值，以求取各方案的優勢向量，優勢比重值愈大表示該要素被採納的優先順序愈高，優勢比重值可由各層次的權重相成加總而得。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

本研究依據文獻分析結果，彙整出連鎖加盟店-某 A 連鎖廣東粥經營關鍵成功因素，共有四個層級構面與十二項評估準則，分別說明如下：

1. 「產品條件」構面：

指的是產品具有特色、美味、多樣性與創新研發，對於連鎖店經營成功的影響程度。衡量此構面的準則共有三項：

- (1) 產品的品質：指美味可口、安全衛生的產品，食材品質好且穩定，不受時令變化影響，且儲存良好，能培養固定客層。
- (2) 產品的多樣性：指即時性多樣且齊全的產品，菜單內容與廚藝技術具專業能力，料理口味符合連鎖店定位與顧客期待。
- (3) 新產品的研發能力：指餐點具有獨特性與差異性，順應潮流提供健康訴求或精緻化產品滿足顧客的需求。

2. 「行銷及銷售」構面：

指業者的行銷策略、店址選定及產品價格訂定，對於連鎖店經營成功影響程度。衡量此構面的準則共有三項：

- (1) 產品的訂價策略：價格符合產品品質、業者利潤及顧客之價值期許，取得較佳的競爭優勢。
- (2) 店址的選定：店址座落位置極佳，符合連鎖店定位，考量場地大小，選擇人潮匯集處、商圈或交通工具很容易到達處。
- (3) 廣告及促銷活動：利用 FB 臉書、DM 傳單等傳播效果強化品牌形象，增加銷售量，增加產品的競爭力，促進連鎖體系在顧客的印象及增加消費意願。

3. 「人力資源管理」構面：

業者對於員工的管理，工作專業性及穩定度，正職員工與時薪人員比例，對於連鎖店經營成功影響程度。衡量此構面的準則共有三項：

- (1) 服務人員素質：員工服務態度親切，應對顧客、客訴處理、銷售服務禮貌周到，能做到取悅顧客，建立正確的服務價值觀。
- (2) 完善的教育訓練：具有健全的管理經驗，訓練員工的外場管理、廚房管理、物料管理、設備管理、人事管理、行銷管理。
- (3) 穩定的人事：規畫人力需求，招募員工、留住員工，合法輪班輪休，並用兼職人員分擔工作量，避免人事經常變動。

4. 「市場的競爭力」構面：

指業者的經營能力、品牌形象及加盟制度對於連鎖店經營成功影響的程度。衡量此構面的準則共有三項：

- (1) 成本管控：規模化食材採購，有效降低成本，品質的控管及合理的利潤分配。
- (2) 完善的加盟制度：總部具有健全的加盟制度，強大的後勤支援，將總部的實力轉換到加盟店，公平正當的加盟契約，合理的加盟條件，掌握標準化和制度化。
- (3) 品牌知名度：連鎖店的競爭力高，能爭取顧客信賴感，具有極佳的品牌形象與知名度、顧客口碑與商譽。

綜合以上所述，本研究「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以 A 連鎖廣東粥為個案」其建構模式如表 3.1。

表 3.1 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案」

評估項目建構表

主要構面	關鍵因素評估項目	參考文獻
A 產品條件	A1 產品的品質	秦建文(2003)；薛景超(2008)；楊文欽(2009)
	A2 產品的多樣性	秦建文(2003)；林水金(2011)
	A3 新產品的研發能力	楊文欽(2009)；蔡育霖(2010)
B 行銷及銷售	B1 產品的訂價策略	秦建文(2003)；薛景超(2008)；楊文欽(2009)
	B2 店址的選定	林水金(2011)；秦建文(2003)
	B3 廣告及促銷活動	林水金(2011)；薛景超(2008)
C 人力資源管理	C1 服務人員素質	楊文欽(2009)
	C2 完善的教育訓練	林水金(2011)；楊文欽(2009)
	C3 穩定的人事	楊文欽(2009)
D 市場的競爭力	D1 成本管控	薛景超(2008)；林水金(2011)
	D2 完善的加盟制度	秦建文(2003)；楊文欽(2009)
	D3 品牌知名度	楊文欽(2009)；蔡育霖(2010)

3.2 研究對象

本研究以某 A 連鎖加盟廣東粥實際參與之經營者、店長、主廚擔任本次研究專家諮詢問卷之成員，其相關背景如表 3.2 所示。

表 3.2 專家諮詢問卷成員一覽表

專家	職稱	餐飲服務年資
涂 00	總店經營者	11
羅 00	總店採購者	7
邱 00	加盟店經營者	2
林 00	加盟店經營者	2
余 00	加盟店長	2
黃 00	總店主廚店長	5
李 00	總店外場副店長	5

3.3 研究工具與實施

依據文獻探討所初步建構構面及評估項目，編製「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案之層級架構與評估項目專家諮詢問卷」（見附錄一），專家諮詢問卷分別為每一評估構面與評估項目列有「適當」與「不適當」及「修正」之三個選項，由專家依其經驗與看法填答意見，以作為修訂之參考。

經過與專家討論後，整理出共識，得到層級分析問卷。

此問卷分為「問卷填寫說明」及「問卷內容」兩部分。「問卷填寫說明」主要闡述研究目的、研究方法及問卷架構，讓填問卷之專家能了解本問卷之研究方向實施步驟。問卷內容結構為「A產品條件」、「B行銷及銷售」、「C人力資源管理」、「D市場的競爭力」等四構面與十二個關鍵因素評估項目，建構模式如圖 3.1。

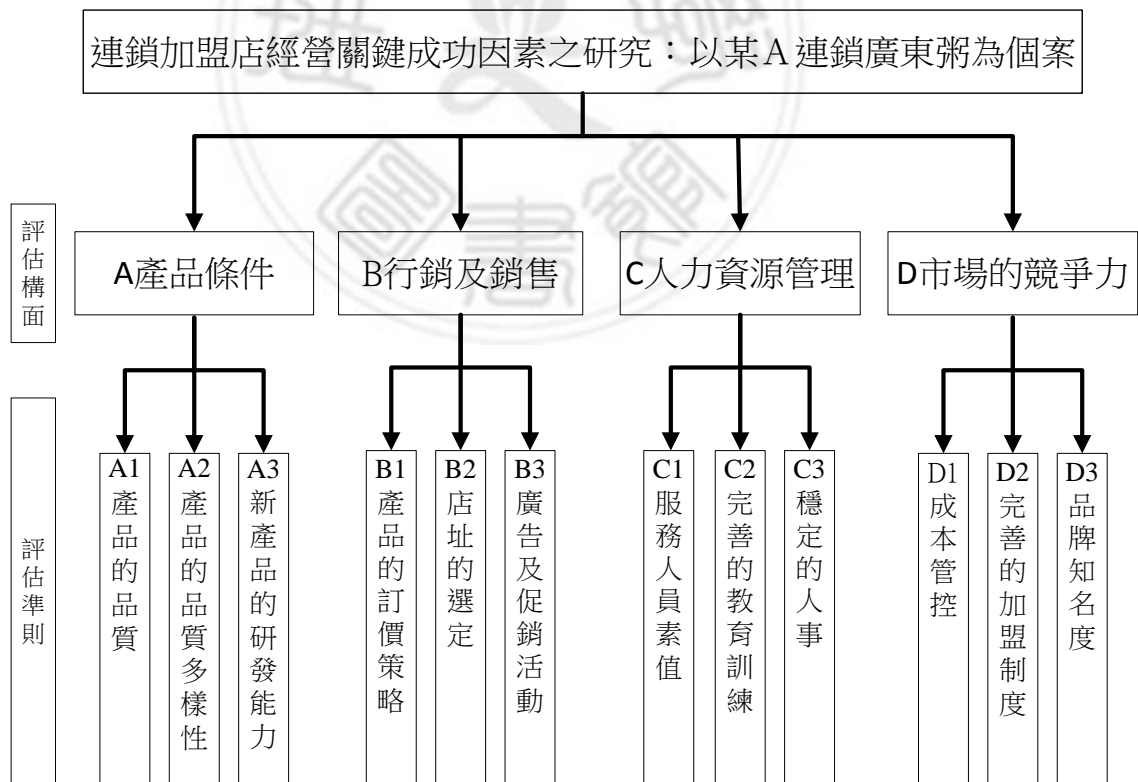


圖 3.1 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案」

之評估項目層級架構圖

3.4 資料處理與分析

層級分析問卷資料處理與分析中，為了避免填卷者主觀的判斷，而形成在做成對比較時的前後無法達到一貫性，Saaty 建議以一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)來檢定對偶比較矩陣的一致性。評估的結果要能通過一致性檢定，才能顯示填卷者的判斷前後一致，被視為有效的問卷。

因此 本研究所有問卷皆經過一致性指標(C.I.)與一致性比率(C.R.)之檢定，其篩檢原則為：一致性指標 $C.I. < 0.1$ ；一致性比率 $C.R. < 0.1$ 。回收之問卷使用 Goepel (2013) 為 AHP 設計之 Excel 試算表，計算各構面與各評估項目間之相對權重。



第四章 研究結果與討論

本研究採取兩階段的專家問卷調查，在第一階段實施「層級架構與評估項目專家諮詢問卷調查」，確認層級架構與評估項目，之後實施第二階段「層級分析問卷調查」，獲得專家的整體權重並進行整理分析。本章內容分為三部分說明：第一節說明實施「層級架構與評估項目專家諮詢問卷調查」結果，如何確認層級架構構面與評估項目。第二節說明層級分析問卷相對權重計算過程與結果。第三節將研究結果匯整與討論並提出建議。

4.1 確認層級架構與評估項目

依據本研究第二章文獻探討歸納建構出相關之構面及評估項目(表 3.1 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案」評估項目建構表)，在依此建構表製成層級架構與評估項目專家諮詢問卷，經與本研究 12 位專家填答及指導教授建議後，得到以下結果：

在評估構面上，專家建議評估構面「D 總店的競爭力」修正為「D 市場的競爭力」，評估結果如表 4.1，經專家意見修正結果如表 4.2。

表 4.1 專家評估構面表 (一)

評估構面	適當	不適當	修正
A 產品條件	✓		
B 行銷與銷售	✓		
C 人力資源管理	✓		
D 總店的競爭力	✓		構面名稱修正

表 4.2 專家評估構面表 (二)

評估構面	修正構面
A 產品條件	A 產品條件
B 行銷與銷售	B 行銷與銷售
C 人力資源管理	C 人力資源管理
D 總店的競爭力	D 市場的競爭力

在評估項目上，專家皆同意以產品的品質、產品的多樣性、新產品的研發能力、產品的訂價策略、店址的選定、廣告及促銷活動、服務人員素質、完善的教育訓練、穩定的人事、成本管控、完善的加盟制度、品牌知名度等，此十二項為基準。

在評估內涵上，專家提出兩個評估項內涵修正：

1. A1 產品的品質內涵：

未能在內涵中提及餐點的美味度，所以將「安全衛生的食材，品質好且穩定，不受時令變化影響，良好儲存，能培養固定客層。」修正為「美味可口、安全衛生的產品，食材品質好且穩定，不受時令變化影響，且儲存良好，能培養固定客層。」。

B3 廣告及促銷活動內涵：

未能在內涵中明確提及業者利用 FB 臉書及 DM 傳單促銷的方法，所以將「用最大的傳播效果強化品牌形象，增加銷售量，增加產品的競爭力，促進連鎖體系在顧客的印象及增加消費意願。」修正為「利用 FB 臉書、DM 傳單等傳播效果強化品牌形象，增加銷售量，增加產品的競爭力，促進連鎖體系在顧客的印象及增加消費意願。」。

本研究之專家諮詢問卷經專家確認後，總結評估項目結果如表 4.3

表 4.3 專家評估總表

主要構面	關鍵因素評估項目	適當	不適當	修正
A 產品條件	A1 產品的品質	✓		評估項目內涵修正
	A2 產品的多樣性	✓		無
	A3 新產品的研發能力	✓		無

表 4.3 專家評估總表(續)

B 行銷及銷售	B1 產品的訂價策略	✓		無
	B2 店址的選定	✓		無
	B3 廣告及促銷活動	✓		評估項目內涵修正
C 人力資源管理	C1 服務人員素質	✓		無
	C2 完善的教育訓練	✓		無
	C3 穩定的人事	✓		無
D 市場的競爭力	D1 成本管控	✓		無
	D2 完善的加盟制度	✓		無
	D3 品牌知名度	✓		無

4.2 層級分析問卷結果

4.2.1 層級分析法問卷回收

問卷的發放，為避免影響問卷的效度，均親自向填寫者說明各構面、準則的意義，並提醒填寫重點。問卷一共發出 7 份，回收 7 份，回收率為 100%，有效問卷 7 份。

4.2.2 層級分析法問卷調查結果

本研究將回收問卷填答數據輸入 AHP Excel 試算表，運算結果個構面和項目之一致性檢定(C.I.)和(C.R.)值都小於 0.1，顯示填卷者的判斷前後一致，通過一致性檢定，顯示本研究層級分析問卷結果一致性相當良好，數據如表 4.4 所示:

表 4.4 層級分析問卷一致性檢定表

	整體構面	A 構面項目	B 構面項目	C 構面項目	D 構面項目
一致性指標 (C.I.)	0.002 < 0.1	0.000 < 0.1	0.026 < 0.1	0.002 < 0.1	0.004 < 0.1

表 4.4 層級分析問卷一致性檢定表(續)

一致性比率 (C.R.)	0.002 < 0.1	0.000 < 0.1	0.044 < 0.1	0.003 < 0.1	0.007 < 0.1
通過/不通過	通過	通過	通過	通過	通過

接著把回收問卷數據輸入後，依層級分析法計算各構面和各評估項目間之相對權重，結果如下列表 4.5~表 4.9 所示。

表 4.5 層級分析問卷構面分析表

構面	A 產品條件	B 行銷及銷售	C 人力資源管理	D 市場的競爭力	權重
A 產品條件	1	2.8626	6.1198	4.9309	0.5774
B 行銷及銷售	0.3493	1	2.6320	1.8530	0.2166
C 人力資源管理	0.1634	0.3799	1	0.6875	0.0863
D 市場的競爭力	0.2028	0.5397	1.4545	1	0.1197

($\lambda=4.005$ C.I.=0.002 C.R=0.002)

表 4.6 層級分析問卷「產品條件」評估項目分析

評估項目	A1 產品的品質	A2 產品的多樣性	A3 新產品的研發能力	權重
A1 產品的品質	1	6.5111	6.5831	0.5774
A2 產品的多樣性	0.1536	1	1.0252	0.2166
A3 新產品的研發能力	0.1519	0.9754	1	0.0863

($\lambda=3.000$ C.I.=0.000 C.R=0.000)

表 4.7 層級分析問卷「行銷及銷售」評估項目分析

評估項目	B1 產品的訂價策略	B2 店址的選定	B3 廣告及促銷活動	權重
B1 產品的訂價策略	1	0.7126	1.6013	0.3086
B2 店址的選定	1.4033	1	4.4224	0.5363
B3 廣告及促銷活動	0.6245	0.2261	1	0.1551

($\lambda=3.051$ C.I.=0.026 C.R=0.044)

表 4.8 層級分析問卷「人力資源管理」評估項目分析

評估項目	C1 服務人員 素質	C2 完善的 教育訓練	C3 穩定的 人事	權重
C1 服務人員 素質	1	4.5839	5.2370	0.7081
C2 完善的教 育訓練	0.2182	1	1.3687	0.1644
C3 穩定的人 事	0.1909	0.7306	1	0.1276

($\lambda=3.004$ C.I.=0.002 C.R=0.003)

表 4.9 層級分析問卷「市場的競爭力」評估項目分析

評估項目	D1 成本 管控	D2 完善的 加盟制度	D3 品牌 知名度	權重
D1 成本管控	1	1.3205	2.6611	0.4750
D2 完善的加盟制度	0.7573	1	1.5449	0.3296
D3 品牌知名度	0.3758	0.6473	1	0.1955

($\lambda=3.008$ C.I.=0.004 C.R=0.007)

綜合關鍵成功因素之 4 大構面和 12 項評估項目分析如表 4.10 所示：

表 4.10 層級分析問卷項目權重表

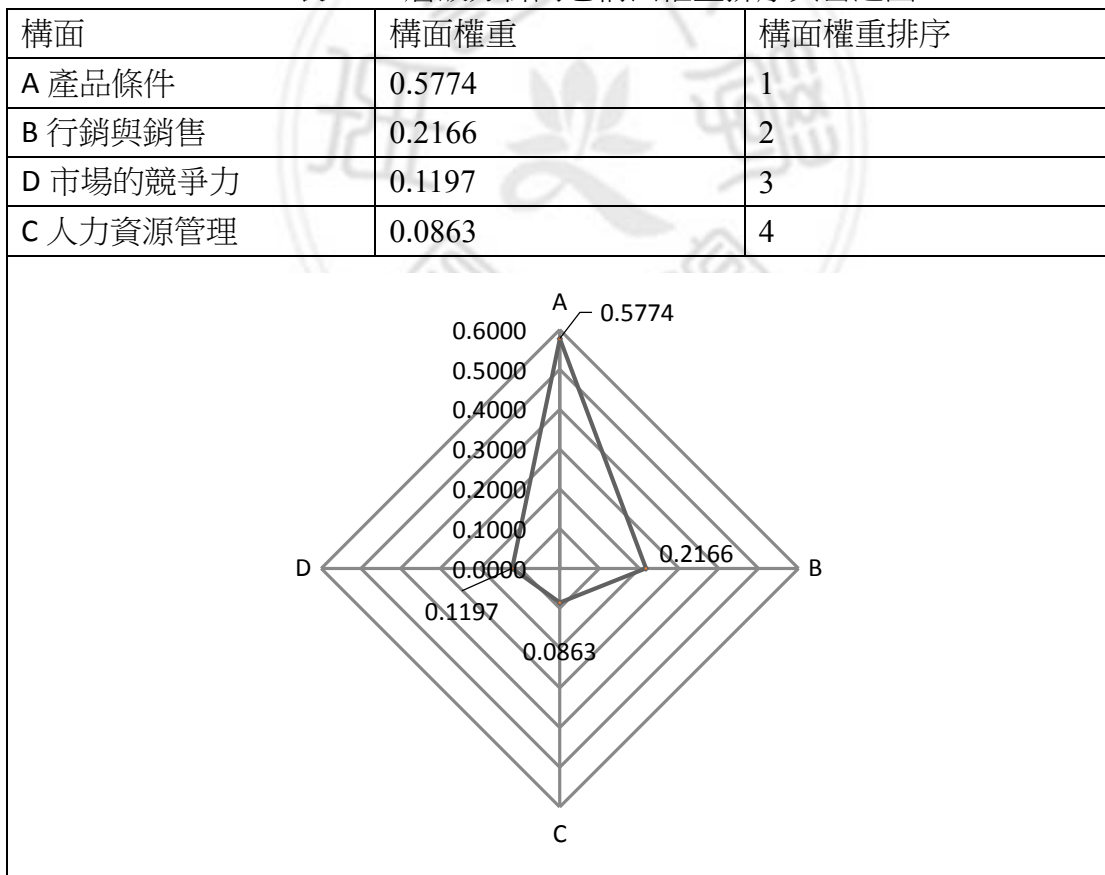
構面	構面權重	關鍵因素評估項目	評估項目權重
A 產品條件	0.5774	A1 產品的品質	0.7660
		A2 產品的多樣性	0.1182
		A3 新產品的研發能力	0.1158
B 行銷及銷售	0.2166	B1 產品的訂價策略	0.3086
		B2 店址的選定	0.5363
		B3 廣告及促銷活動	0.1551
C 人力資源管理	0.0863	C1 服務人員素質	0.7081
		C2 完善的教育訓練	0.1644
		C3 穩定的人事	0.1276
D 市場的競爭力	0.1197	D1 成本管控	0.4750
		D2 完善的加盟制度	0.3296
		D3 品牌知名度	0.1955

4.2.3 層級分析法問卷調查結果分析

一、構面相對權重分析

本研究在構面評估上可分為「產品條件」、「行銷與銷售」、「人力資源管理」、「市場的競爭力」四種項目。這四個構面相互比較權重分析結果，按照權重值的排序分別為：第一「A 產品條件」權重 0.5774，第二「B 行銷與銷售」權重 0.2166，第三「D 市場的競爭力」權重 0.1197，第四「C 人力資源管理」權重 0.0863，結果詳見表 4.11 所示。

表 4.11 層級分析問卷構面權重排序與雷達圖



二、「產品條件」評估項目相對權重分析

在「產品條件」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「A1 產品的品質」權重 0.7660，第二「A3 新產品的研發能力」權重 0.1182，第三「A2 產品的多樣性」權重 0.1158，結果如表 4.12 所示。

表 4.12 「產品條件」評估項目排序與雷達圖

構面	關鍵因素評估項目	評估項目權重	評估項目權重排序
A 產品條件	A1 產品的品質	0.7660	1
	A3 新產品的研發能力	0.1182	2
	A2 產品的多樣性	0.1158	3

三、「行銷與銷售」評估項目相對權重分析

在「行銷與銷售」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「B2 店址的選定」權重 0.5363，第二「B1 產品的訂價策略」權重 0.3086，第三「B3 廣告及促銷活動」權重 0.1551，結果如表 4.13 所示。

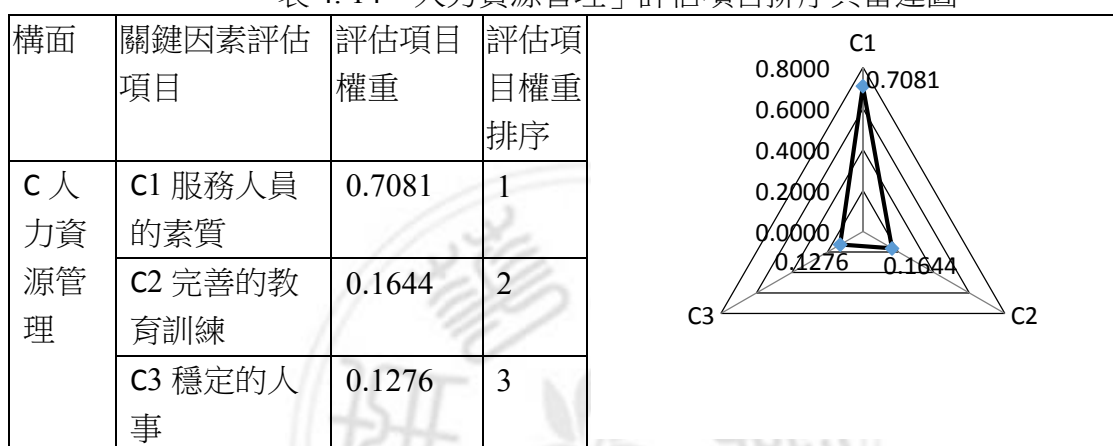
表 4.13 「行銷與銷售」評估項目排序與雷達圖

構面	關鍵因素評估項目	評估項目權重	評估項目權重排序
B 行銷及銷售	B2 店址的選定	0.5363	1
	B1 產品的訂價策略	0.3086	2
	B3 廣告及促銷活動	0.1551	3

四、「人力資源管理」評估項目相對權重分析

在「人力資源管理」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「C1 服務人員的素質」權重 0.7081，第二「C2 完善的教育訓練」權重 0.1644，第三「C3 穩定的人事」權重 0.1276，結果如表 4.14 所示。

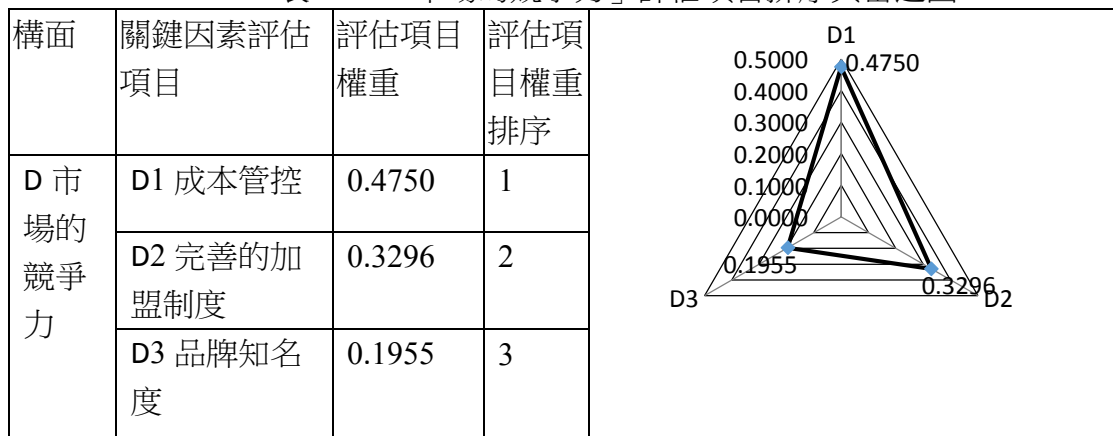
表 4.14 「人力資源管理」評估項目排序與雷達圖



五、「市場的競爭力」評估項目相對權重分析

在「市場的競爭力」之下的三個評估項目，在 Excel 演算相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：第一「D1 成本管控」權重 0.4750，第二「D2 完善的加盟制度」權重 0.3296，第三「D3 品牌知名度」權重 0.1955，結果如表 4.15 所示。

表 4.15 「市場的競爭力」評估項目排序與雷達圖



六、關鍵成功因素整體權重分析

依以上研究的構面權重和評估項目權重數據，演算出整體權重，計算整體權重排序及整體權重累計表如表 4.16、表 4.17。由表中數據可得知：

在 12 個評估項目權重最高數據是在「A 產品條件」之下的「A1 產品的品質」，最低數據是在「C 人力資源管理」之下的「C3 穩定的人事」。

評估項目中「A1 產品的品質」、「B2 店址的選定」、「A2 產品的多樣性」、「A3 新產品的研發能力」、「B1 產品的訂價策略」、「C1 服務人員素質」六個項目累計權重數據，佔全部項目之百分之八十強，依據 20/80 法則的運用，可以得知以上六個項目決定了一家店生存的命脈，專家問卷結果也顯示這六項條件在經營成功關鍵的相對重要性。

仔細分析評估項目，可以得知在影響 A 連鎖廣東粥加盟店經營關鍵成功因素構面中，「A 產品條件」底下的三個評估項目：「A1 產品的品質」、「A2 產品的多樣性」、「A3 新產品的研發能力」都在前五名內，表示專家認為在連鎖加盟餐飲經營上，食材的選擇和品質的控管需要嚴謹要求，提供安全衛生的產品讓顧客安心，並力求順應時代潮流的變化，開發新菜單達到穩定客源長久經營。

表 4.16 連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案之

整體權重分析表與雷達圖

構面	構面 權重	關鍵因素評估項目	評估項 目權重	整體權重	整體權重 排序
A 產品 條件	0.5774	A1 產品的品質	0.7660	0.4423	1
		A2 產品的多樣性	0.1182	0.0683	3
		A3 新產品的研發能力	0.1158	0.0669	4
B 行銷 及銷售	0.2166	B1 產品的訂價策略	0.3086	0.0668	5
		B2 店址的選定	0.5363	0.1162	2
		B3 廣告及促銷活動	0.1551	0.0336	9

C 人力資源管理	0.0863	C1 服務人員素質	0.7081	0.0611	6
		C2 完善的教育訓練	0.1644	0.0142	11
		C3 穩定的人事	0.1276	0.0110	12
D 市場的競爭力	0.1197	D1 成本管控	0.4750	0.0569	7
		D2 完善的加盟制度	0.3296	0.0395	8
		D3 品牌知名度	0.1955	0.0234	10

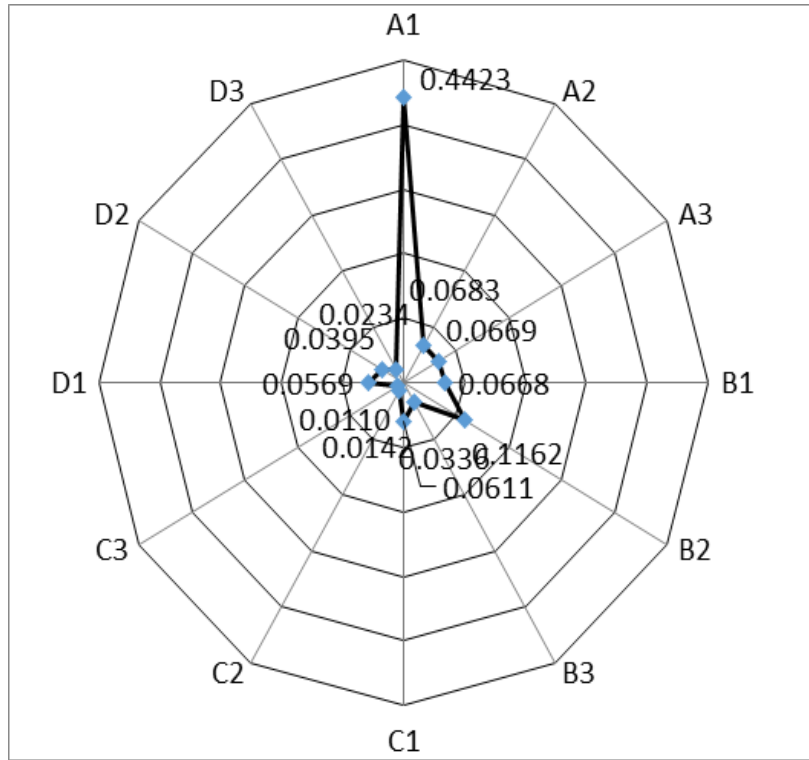


表 4.17 連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案之
整體權重累計表

關鍵因素評估項目	整體權重	整體權重累計	整體權重排序
A1 產品的品質	0.4423	0.4423	1
B2 店址的選定	0.1162	0.5584	2
A2 產品的多樣性	0.0683	0.6267	3
A3 新產品的研發能力	0.0669	0.6936	4
B1 產品的訂價策略	0.0668	0.7604	5
C1 服務人員素質	0.0611	0.8215	6
D1 成本管控	0.0569	0.8784	7
D2 完善的加盟制度	0.0395	0.9178	8

表 4.17 連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案之
整體權重累計表(續)

B3 廣告及促銷活動	0.0336	0.9514	9
D3 品牌知名度	0.0234	0.9748	10
C2 完善的教育訓練	0.0142	0.9890	11
C3 穩定的人事	0.0110	1.0000	12

4.3 綜合討論

本研究利用 AHP 分析層級程序法，歸納某 A 連鎖廣東粥加盟店經營關鍵成功因素，在各構面裡由專家的意見中得知，在主要準則構面評估上，最重要為「產品條件」，第二是「行銷與銷售」，第三「市場的競爭力」，第四「人力資源管理」。我們可以得知，某 A 連鎖加盟廣東粥店在經營時對其餐點的品質要求格外嚴謹，以追求合理的利潤之下，提供健康衛生的產品，讓顧客吃得安心，達到最高的滿意度。如圖 4.1。

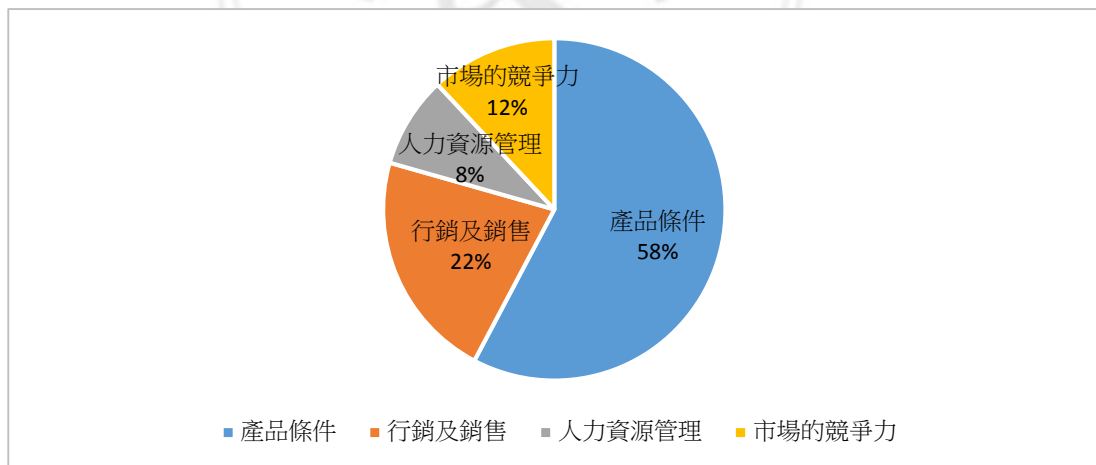


圖 4.1 主要準則構面權重圖

我們亦可從評估項目權重曲線圖，如圖 4.2，得知：「產品的品質」、「店址的選定」、「產品的多樣性」、「新產品的研發能力」、「產品的訂價策略」、「服務人員素質」等是 A 連鎖廣東粥加盟店經營不可或缺的六項關鍵成功因素。各項目之權重分佈

及排序中，其評估項目裡面「穩定的人事」是經營者能夠掌控的條件。A 連鎖廣東粥加盟店業者以高於同業平均時薪的薪資聘用兼職人員，並以優於同業之月薪及獎金聘用正職人員，使其在經營管理上能讓人員的流動相較穩定。

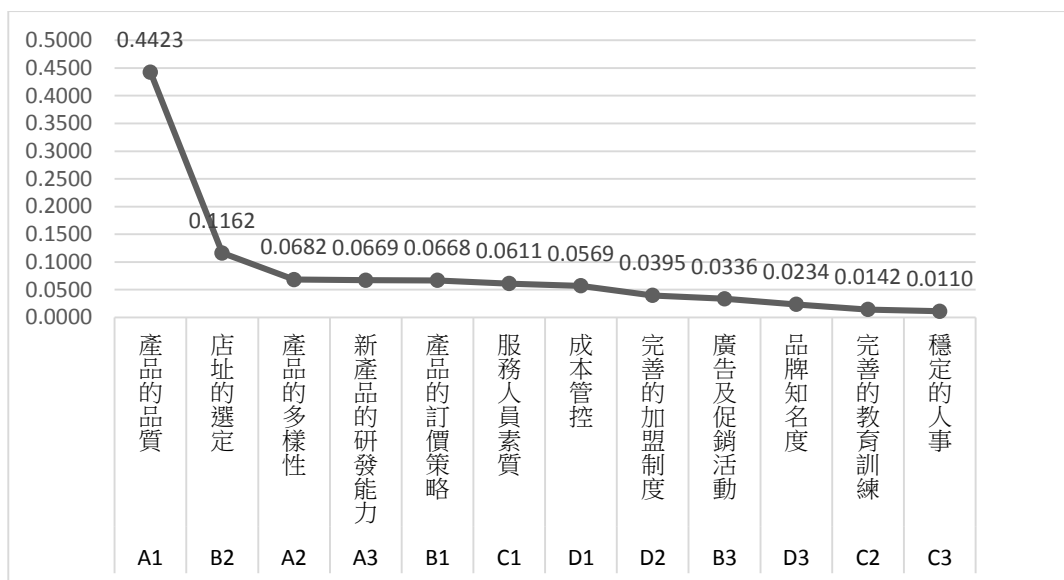


圖 4.2 評估項目權重曲線圖

以下就 A 連鎖廣東粥加盟店經營最重要之六項關鍵成功因素進一步說明。

1. 產品的品質

每一個專家意見，都認為產品的品質是最重要的成功關鍵因素。消費者對於產品品質的要求，從以往只要便宜、溫飽，到現在不僅希望產品能滿足整體感官的需求，還更在乎健康、低熱量、低膽固醇、低糖、低鹽，更者還喜愛有機食材，無化學、無農藥等檢驗證明，在產品品質上近乎吹毛求疵，逼的連鎖加盟業者必須戰戰兢兢的嚴格管控品質，因為飲食的衛生是和消費者的生命安全緊密相關，近年來爆發許多食安事件，更強化了消費者的食安意識。A 連鎖加盟廣東粥店的產品料多實在，粥品的濃稠度也恰到好處，在食材的保存和烹煮過程都嚴格控制品質，在品質和美味的結合下，正是消費者最為青睞的商家。連鎖廣東粥業者從買進的食材原料保存、加工製作生產、銷售交易都是同一個時地進行，並在極短的時間內完成現

作餐點，這都考驗著業者對於產品從製作到消費者口中，所要維持的產品品質，也是連帶商譽的保證，不得不特別重視這個關鍵因素。

2. 店址的選定

所謂「人潮就是錢潮」，店址的選定可以決定一家店的經營成敗，好的開店地點，不僅有機會獲得較多的購買力，有足夠的來客量獲得利潤，還可以對其連鎖企業廣告及塑造形象，多數的廣東粥連鎖加盟業者，會選定市場、辦公商圈、學校附近等人口密集度高的地方為第一首選的店址。交通便利、人口較集中的位置，讓消費者在短時間不費力的來店光臨，是造成人潮流動的原因。A 連鎖加盟廣東粥店的總店和分店都選在人氣聚集的熱鬧區塊，這些人潮聚集的好商圈，也是眾多同業兵家必爭的黃金地段。相對的高房價，租金成本也增加，但龐大的消費潛力還是讓競爭對手爭先恐後的在最好的地點展店。

3. 產品的多樣性

當今台灣的餐飲消費習慣，隨著國外連鎖大型餐飲系統大舉來台，已產生很大的變化，年輕一代的飲食習慣日漸西化，對於中式餐飲衝擊不小。連鎖加盟廣東粥業者對於菜單的設計，必須考慮到不同消費族群的不同需求，能變化各種菜色是吸引消費者很重要的因素，產品的分類組合須顧及可以滿足全家人的喜好，分別設計不同的菜單，例如在 A 連鎖加盟廣東粥店的菜單中，除了有經典的廣東粥口味之外，還有適合小孩食用的綠藻寶寶粥，專為病人設計的特選魚片粥，注重健康的養生當歸雞腿肉粥...等。多樣的產品菜單還可以吸引特定需求的消費者，除了持續強化招牌菜之外，還選用新的食材搭配創新吃法，並淘汰銷售量不佳的菜單，不斷求新求變，迎合消費者導向的行銷方式。

4. 新產品的研發能力

隨著外食人口的增加，講求方便快捷的餐飲業者如雨後春筍般成立，消費者在餐點的選擇上也容易喜新厭舊，在如此競爭激烈的經濟產業下，業者必須不斷的創新研發新產品，以吸引並滿足消費者的需求。新產品的研發必須緊跟著時代的脈動前進，來增加競爭力，隨時敏銳觀察市場動向，搶先推出新口味，調整最受歡迎的菜單。另外新產品的開發也可以避免同業的模仿和複製，保持消費者的新鮮感，刺

激再次上門消費的慾望，所以新產品的研發能力是經營一家連鎖加盟廣東粥業者關鍵成功的重要因素之一。

5. 產品的訂價策略

當資訊流通快速，經濟發展日漸成熟，顧客在消費市場上，更懂得價格和價值之間的關係，如何顧及品質商譽，計算成本，獲得最大利潤，正反映在產品的訂價策略上。連鎖化經營方式的效益極高，具有規模和制度的連鎖業者，其知名度和市場佔有率也會大幅提升，利用連鎖優勢大量降低採購的成本，在價格上品質上都相對具有競爭力。一般而言，商品價格與消費者需求量成反比；價格愈高，需求量愈低。因為消費者的預算有限，價格高只能少買，或改買價格低的替代品。(邱繼智，2006) 再者，商品的售價在實際運作中，不只考慮到成本，更有競爭對手和市場行情的因素，連鎖業的價格制訂更考驗著總部的智慧，因為各加盟店的商圈有所不同，面對的競爭對手有異，所以總部的訂價策略必須經常掌握價格資訊，一來維持價格水準，也隨時為價格調整作準備。

6. 服務人員素質

餐飲業服務的好壞會影響顧客當下的心情感受，連鎖經營的主要效益之一，即是顧客能在任何地點、任何時間、任何服務人員獲得一致性的服務品質，進而產生品牌信任度與忠誠度，成為利潤來源的主要因素。(經濟部商業司，1990) 無論是什麼型態的餐飲業者，都試圖想要提供令顧客滿意的服務，服務人員的素質對於商譽扮演舉足輕重的角色。業者接到的客訴事件，大多是服務不佳的因素。整個服務流程包含產品製作過程和銷售，尤其對於連鎖廣東粥業者強調現點現煮快速美味的訴求，當服務人員在時間壓力下和顧客的對應，正是考驗服務人員的素質。服務人員的行為、態度和說話技巧，還有面對事件的臨場反應、顧客的特別需求，這都是業者很強調的服務精神，希望能訓練培養出優秀的服務人員，提供顧客的滿意服務。

第五章 結論與建議

透過第四章對於「關鍵成功因素」的分析數據，探討出對於自家連鎖廣東粥系統，有哪些因素對經營發展是重要而不可忽略的。藉著實證研究結果增進組織營運的效能，進一步改善規劃，結合當前發展潮流與趨勢，開創利潤，適當調整自身的經營管理方式，以期待整體企業的最大發揮。

5.1 研究結論

本研究結合專家豐富經營經驗，經由層級分析法問卷的調查與分析，最後確認「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案」權重排序結果，以下針對研究結論進行說明。

1. 經由文獻探討，收集研究中重要研究項目，依照內涵相關歸納出「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案」之重要項目，本研究得出十二關鍵成功因素之重要項目。將重要項目再依照同類性質予以架構化，建構出構面及評估項目，再經專家學者問卷及建議後，修正名稱及內涵後得到四個構面及十二項重要項目，如表 5.1。

表 5.1 「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案」

研究構面及評估項目建構表

主要構面	關鍵因素評估項目
A 產品條件	A1 產品的品質
	A2 產品的多樣性
	A3 新產品的研發能力
B 行銷及銷售	B1 產品的訂價策略
	B2 店址的選定
	B3 廣告及促銷活動
C 人力資源管理	C1 服務人員素質

	C2 完善的教育訓練
	C3 穩定的人事
D 市場的競爭力	D1 成本管控
	D2 完善的加盟制度
	D3 品牌知名度

2. 在主要準則構面評估上數據所得結果依權重排序，最高為「A 產品條件」權重 0.5190，第二「B 行銷與銷售」權重 0.2564，第三「D 市場的競爭力」權重 0.1238，第四「C 人力資源管理」權重 0.1008。當中呈現最重要的因素是「產品條件」，其權重數據遠遠超越其他構面，這足以顯示影響一家連鎖加盟廣東粥店，最首要的關鍵因素就是產品本身的條件，簡單的來說，只要產品條件好吃、美味、健康、營養，就開起吸引消費者的第一個目光，反之，如果產品品質不良，擁有再多其他的條件也會失去顧客的信心。

3. 十二個重要評估項目，依各項目權重排列，「產品的品質」是最為重要的項目，「穩定的人事」是在本研究中被視為最不重要的項目。另外在數據中我們可以看出其中「產品的多樣性」、「新產品的研發能力」、「產品的訂價策略」、「服務人員素質」這四個評估項目，其權重差距極小，顯示出實際經營過程中，這些因素都具有普遍同程度的影響力。再者，我們在權重中，還可以得知「人力資源管理」構面底下的「完善的教育訓練」、「穩定的人事」所獲得的數據最低。A 連鎖廣東粥某可見在連鎖店現場經營管理下，人員的流動招募訓練，尚能游刃有餘，不是首要關注的項目。

5.2 研究建議

連鎖加盟店經營最大的目的就是希望能穩定獲利並永續經營，因為社會的快速變遷，現在的顧客不容易掌握，網際網路的發展，有利於宣傳的迅速、知名度的提升，但也容易招來各方面的評論。連鎖加盟店業者相較一般傳統餐飲業者具有制度，也較具備企管、行銷的觀念。一旦連鎖形成，站穩根基，建立品牌基礎之後，

便容易在產業競爭中取得一席之地，甚至跨國經營，獲利無限。以下依據研究結果，提出相關建議，提供業者及後續研究者作為參考。

5.2.1 實務研究建議

1. 堅持嚴選食材，重視產品品質

優質的連鎖加盟企業應該以堅持產品品質為不變的初衷，追求在成本下用最好的原物料、機器設備，用高標準控管品質和衛生，負起社會責任。在食材準備過程中，降低食材的耗損，努力穩定餐點的品質，盡量讓每家分店的口感一致化，並兼顧健康和美味，跟上消費者對於食安要求。A 連鎖加盟廣東粥店的產品料多實在，在維持產品品質方面視為經營上的最高原則，正也是該店成功最重要因素。現在人生活步調快速，期待業者在短時間用最快速度現點現煮餐點，在這樣的餐飲嚴苛烹調過程中，仍須顧及產品的品質，遵守食品安全規範，並開發出嚴謹快速的製作流程。

2. 強化品牌行銷策略，發展多元產品

傳統小吃店要發展成連鎖加盟店本屬不易，如果可以加入管理行銷的知識，便可將自身優勢，發展成為有特色的店家。在加盟產業競爭激烈的環境中，要能契合時代行銷產品，從店名到用餐環境，甚至菜單都緊跟著市場趨勢，把傳統美食小吃重新包裝行銷，導入飲食的新思維，善用行銷手法，比如：選擇不同餐點搭配優惠或利用文宣、網路宣傳，設計出獨特富有創意的商店標誌、產品包裝來強化品牌形象。經營策略上要不斷的創新和進行產品的研發，在競爭激烈的市場中展現差異化，比如：結合餐飲與文化創意的經營模式，開發懷舊口味的菜單，或者創新製作方法、器皿等。發展出連鎖企業專業化、一致性的流程，導入新的品牌形象概念，提供多元客製化的服務，重視消費者在乎的價格、便利性、獨特性，以個人化的服務，提高顧客忠誠度，並以獨特口感區分同業產品。

3. 加強顧客關係，切合新的消費需求

餐飲業必須以服務為優先，讓顧客能感受到業者的用心，深入了解店址每個區域的消費習性，建立與客戶長期的信任關係，業者還可以就近採用地方生產的食材在餐點上，將地方文化特色和菜單結合一起，加強顧客的美食印象，讓顧客自然而然成為老客戶。經營上要以消費者至上為目標，業者培訓優質員工，強化服務精神和工作態度，重視客戶的抱怨處理，學習在第一時間能具有解決問題的能力，擁有獨特的經營訣竅。努力在消費環境中打造舒適的環境和親切的服務，隨著講究自然、環保的健康生活型態前進，帶給顧客物超所值的消費體驗。

4. 創新商業模式，提高競爭力

加盟者投資餐飲市場，無非是想要獲得利潤賺錢，希望藉著總部複製成功經驗創業，提供加盟者自行創業所欠缺的標準化作業流程、大宗原物料採購、獨家配方製作技術...等。總部在站穩連鎖加盟市場後，便繼續想要吸引更多加盟者的投入，打響知名度。業者如果期待自己的品牌在該領域保持領先地位，就必須持續創新商業經營模式，提升專業技術，準確定位市場的發展，讓加盟總部的經營能力更強大，提供的資源更多，加盟者對於總部的依賴越高，整個連鎖加盟體系會更緊密。但在所有的推陳出新招攬加盟中，必須力守加盟業者的利潤，重視營收的穩定成長，並以有效管理輔導加盟主成功創業，傳承豐富的經驗和技術，提供資訊情報的蒐集分析，複製成功經驗，具有永續經營的能力，建立良好形象，進而提昇競爭力和品牌能見度。

5.2.2 後續研究建議

本研究對後續研究者提出以下建議，作為後續研究參考：

1. 連鎖加盟產業含括範圍廣泛，後續研究者可針對不同連鎖加盟產業進行關鍵

成功因素之研究。

2. 本研究主要採取經營者觀點找出關鍵成功因素，後續研究者可以考量消費者角度從消費行為或消費者的忠誠度進行分析，以相互驗證比較。
3. 本研究採取 AHP 研究法作為分析工具，後續研究可採用不同研究方法進行分析，來確認產業之關鍵成功因素。



參考文獻

中文部分

一、書籍

1. Kotler, P. & Anderasen, A. R.(1991)，張在山譯，非營利事業的策略性行銷。台北：授學出版社。
2. TCFA 台灣連鎖暨加盟協會(2018)，2018 年台灣連鎖店年鑑。台北市：社團法人台灣連鎖暨加盟協會。
3. 大前研一 (1985)，黃宏義譯 (1986)，「策略家的智慧」，長河出版社。
4. 司徒達賢(1995)，策略管理。台北市：台北遠流出版社。
5. 吳思華(1988)，產業政策與企業策略—台灣產業發展歷程。台北市：財團法人中國經濟企業研究所。
6. 李幸模(1995)，連鎖加盟店 Q&A。台北：商周文化事業股份有限公司。
7. 社團法人台灣連鎖加盟促進協會(2018)，2018 年 ACFTP 台灣連鎖加盟產業特輯。台北市：社團法人台灣連鎖加盟促進協會。
8. 邱繼智(2006)，連鎖企業管理。台北市：華立圖書股份有限公司。
9. 陳元朋(2005)，粥的歷史。台北市：三民書局
10. 楊必立(1967)，行銷學。台北：國立政治大學公企中心。
11. 經濟部商業司(2000)，餐飲業經營管理實務。台北市：經濟部。
12. 賴山水(1994)，連鎖加盟事業。台北：啟現發行股份有限公司。

二、期刊

1. 尤晴韻 (2017)，台灣連鎖加盟產業經營現況與未來發展，臺灣經濟研究月刊，40 卷 1 期，130-136 頁。
2. 吳思華、司徒達賢 (1982)，企業經營策略的選擇，管理評論，1 卷 1 期，92-100 頁。
3. 李青松、黃智彥、游春福 (2010)，臺灣商圈經營關鍵成功要素分析研究，管理實務與理論研究，4 卷 4 期，65-81 頁。

4. 林妙雀、榮泰生、吳嘉勳、林錦龍、廖巧鈴 (2010)，影響連鎖加盟運作機制因素之研究--以台灣地區餐飲業為例，多國籍企業管理評論，2 卷 1 期，1-27 頁。
5. 紐撫民(1995)，從我國連鎖店經營看服務業環境變遷趨勢，第一屆服務業管理研討會論文集，p2-10
6. 陳瑋玲 (2016)，經營關鍵成功因素之研究－以網路平價休閒服飾為例，全球管理與經濟，12 卷 2 期，39-60 頁。
7. 陳鈺達、張雅媛、鄭青展、李琮晟 (2014)，應用層級程序分析法探討文創餐廳經營之關鍵成功因素，績效與策略研究，11 卷 2 期，1-18 頁。
8. 廖庭秀 (2008)，連鎖加盟租書店經營管理之研究－以十大書坊花蝶館為例，第 108 期，42-56 頁。
9. 鄧振源、曾國雄 (1989)，「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)」，中國統計學報，27 卷 6 期，6-22 頁。
10. 戴照煜(1988)，加入特約經營的利與弊，突破雜誌，第 37 期，29-34 頁。
11. 蘇志銘 (2012)，臺灣「食粥」飲食文化考，古典文獻與民俗藝術集刊，第一期，191-212 頁。

三、學位論文

1. 王文彬(2016)，民宿經營管理關鍵成功因素之研究－以高雄旗津地區為例。南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士論文，嘉義縣。
2. 王國安(2001)，兒童教育連鎖產業拓展中國大陸市場相關因應策略之研究-通路與組織發展計劃。大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。彰化縣。
3. 王雅玲(2011)，台灣餐飲業進入中國市場之加盟區位及夥伴選擇決策模式，國立臺南大學科技管理碩士班碩士論文。台南市。
4. 朱佳惠(2000)，連鎖餐飲業創新營運模式與策略之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園市。
5. 母志英(2010)，連鎖業經營型態組合最適化模式之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園市。
6. 向文章(2010)，消費者對中式速食之滿意度分析：以鬍鬚張為例，銘傳大學管理學院高階經理碩士學程在職專班碩士論文，台北市。
7. 江綿綿(2016)，影響台灣中小企業第二代經營關鍵成功因素之探討-企業轉型觀點。國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，高雄市。
8. 呂介豪(2018)，「國際物流中心整合跨境電商管理之關鍵成功因素探討」，國立高雄海洋科技大學航運管理研究所碩士論文，高雄市。

9. 呂佳育(2017)。好客民宿經營關鍵成功因素之研究—以墾丁為例。國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文，高雄市。
10. 李秋隆(2003)，台灣牛排餐飲連鎖企業經營策略之研究-以歡樂牛排連鎖企業為例，國立中山大學高階經營碩士班(EMBA)碩士論文，高雄市。
11. 李卿華(2017)。製鞋業於越南投資關鍵成功因素之研究—以J公司為例。東海大學研究所碩士論文，台中市。
12. 沈美收(2017)，台灣豪宅行銷關鍵成功因素之研究:以R集團為例。東海大學管理學院企業管理研究所碩士在職專班碩士論文，台中市。
13. 阮輝雄(2017)，企業關鍵成功因素分析與探討之研究—以越南中原咖啡公司行銷策略為例。環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文，雲林縣。
14. 孟德芸(1988)，企業成功關鍵因素之研究—以個人電腦產業為實證，國立中興大學企業管理研究所。
15. 林水金(2011)，台東餐飲業經營成功關鍵因素之研究。國立台東大學健康促進與休閒管理碩士休閒事業管理組碩士論文，台東縣。
16. 徐健評(2000)，企業導入供應鏈管理系統之研究。國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文，台北市。
17. 高宏華(2000)，台灣百貨量販業供應鏈管理策略構面與關鍵成功因素之研究。國立臺北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文，台北市。
18. 秦建文(2003)，咖啡連鎖店關鍵成功因素之研究。淡江大學管理科學研究所碩士班碩士論文，新北市。
19. 張至中(2012)，台灣二手書交易平台創新模式與經營關鍵成功因素之研究-以A公司為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。嘉義縣。
20. 張淑宜(2017)，國營事業轉型之關鍵成功因素研究-以某公司訓練所為例，國立中正大學管理學院高階主管管理研究所碩士論文，嘉義縣。
21. 莊世瑋(2017)，產業聚落型隱形冠軍之關鍵成功因素-以台中太平、大里區手工具產業為例。亞洲大學經營管理學系碩士在職專班碩士論文，台中市。
22. 莊德琪(2009)，組織間連結性對連鎖加盟體系經營績效之影響-以連鎖加盟餐飲業為例，開南大學企業與創業管理學系碩士論文。桃園市。
23. 許清山(2017)，桃園航空城發展旅館產業關鍵成功因素之研究。萬能科技大學經營管理研究所在職專班碩士論文，台中市。
24. 陳茂男(2004)，民營老人安養機構永續經營關鍵成功因素之探討，中國文化大學觀光休閒事業管理研究所碩士論文。台北市。
25. 陳慶得(2001)，連鎖式經營關鍵成功因素之探討-以美語補習業為例，淡江大學管理科學學系研究所碩士論文。新北市。

26. 曾永椿(2017)。以德菲法結合層級分析探索汽車產業創業關鍵成功因素之研究。南開科技大學車輛與機電產業研究所碩士論文，南投縣。
27. 馮紹祥(2010)，王品餐飲集團之創新經營策略-以金字塔經營策略架構檢視，實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文，台北市。
28. 楊文欽(2009)，餐飲服務類連鎖加盟成功關鍵因素之研究。崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，台南市。
29. 楊芳昇(2016)，舉辦元宵節提燈活動之關鍵成功因素探討。南華大學文化創意事業管理學系碩士班碩士論文，嘉義縣。
30. 廖晨光(2017)，整合式電子帳單行動繳費 APP 服務關鍵成功因素及未來發展策略之研究，國立臺北科技大學經營管理研究所 EMBA 專班碩士論文。
31. 廖瓊雯(2010)，微型餐飲業創業動機、關鍵成功因素與創業績效之研究，高雄餐旅大學餐旅管理研究所在職專班碩士論文，高雄市。
32. 趙盈傑(1998)，3C 連鎖體系經營策略之分析。淡江大學管理科學學系碩士論文，新北市。
33. 劉煊漫(2015)，創業者選擇連鎖店創業因素分析之研究-以連鎖餐飲為例。國立彰化師範大學企業管理學系國際企業經營管理碩士學位班碩士論文，彰化縣。
34. 潘柏嘉(2017)，社會企業經營模式的關鍵成功因素探討，國立高雄第一科技大學運籌管理系企業管理碩士班碩士論文，高雄市。
35. 蔡育霖(2010)，應用層級分析法(AHP)於餐飲連鎖加盟等級評估之研究-以台南地區為例，國立成功大學工業與資訊管理學系在職碩士專班碩士論文。台南市。
36. 薛元鳳(2010)，自攜式設備環境下資料外洩防護關鍵成功因素之研究，國防大學資訊管理學系研究所碩士論文。桃園市。
37. 鄭翠媚(2017)，台灣銀行業向海外拓展之關鍵成功因素。輔仁大學金融與國際企業學系金融碩士在職專班碩士論文，新北市。
38. 蕭瑞甄(2012)，餐廳成功經營策略之研究。明道大學管理學院企業高階管理碩士班碩士論文，彰化縣。
39. 薛景超(2008)，連鎖咖啡館經營關鍵成功因素之研究-以風尚人文咖啡館為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，台中市。
40. 魏妙仔(2018)，醜蔬果行銷關鍵成功因素分析研究，國立雲林科技大學設計學研究所碩士論文，雲林縣。
41. 嚴盛豪(1984)，連鎖經營控制之研究—系統分析法，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。台北市。
42. 蘇淑華(2002)，連鎖加盟之緣起與未來發展趨勢之分析研究，大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。彰化縣。

四、網路資源

1. Cheers 快樂工作人雜誌 103 期(2011)，想當頭家，4 點慎選加盟總部。2018 年 10 月 9 日，取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5022407>
2. 中華民國連鎖店協會資訊網(2018)。2018 年 10 月 3 日，取自 <http://www.tcfa.org.tw/>
3. 日本連鎖加盟協會(2019)。JFA's Definition of Franchise。2019 年 1 月 16 日，取自 <http://www.jfa-fc.or.jp/particle/111.html>。
4. 行政院公平交易委員會(2018)，公平交易委員會對於加盟業主經營行為案件之處理原則。2018 年 11 月 16 日，取自 <https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=167&docid=11795>
5. 國際連鎖加盟協會(2019)，WHAT IS A FRANCHISE。2019 年 1 月 16 日，取自 <https://www.franchise.org/what-is-a-franchise>
6. 滑龍粥總店(2018)。2018 年 8 月 13 日，取自 https://www.facebook.com/pg/滑龍粥-龜山后街總店-362254783831763/reviews/?ref=page_internal
7. 經濟部統計處(2016)。2018 年 10 月 9 日，餐飲業概況，取自 https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=2681。

英文部分

1. Aaker, D.A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. California Management Review, Winter, pp. 91-106.
2. Fuerguson, C. R., & Dickinson, R. (1982). Critical Success Factor for Directors in the
3. Leidecker, J. K.,& Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning, 17, p.26.
4. Saaty, T. L. (1980). The Analytic Hierarchy Process,McGrae-Hill.
5. Rockart. (1979).Chief Executives Define Their Own Data Needs.Harvard Business Review.March-April,81-93.
6. Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly,17.

附錄一

層級架構與評估項目專家諮詢問卷

「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案」

敬啟者，您好：

感謝您撥空填答此問卷。這是一份純粹學術性研究的問卷，以「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案」為研究主題，將從「產品條件」、「行銷及銷售」、「人力資源管理」、「總店的競爭力」等四構面尋找出A連鎖廣東粥店關鍵成功因素之評估指標，本研究希望能借重您的專業能力和實務經驗來填答此問卷，藉以作為後續研究之基礎。

衷心感謝各位先進填寫問卷，給予您寶貴意見。您所提供的資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請放心填答。希望藉由您的建議，提供業者在經營管理上之參考依據。在此致上最誠摯的謝意！

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：黃昱凱 博士

研究生：林威宇 敬上

中華民國 107 年 4 月

【問卷填寫說明】

一、以下所列之連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某 A 連鎖廣東粥為個案，是研究者依據相關文獻建構而成。請您參照每一指標之題目，評定其是否適用，並在意見欄方格內點選。

二、如果您對本研究草擬之各層級項目、名稱及題目內涵，認為有增加或取捨之必要，請於意見欄表示。

三、本研究構面說明如下：

A 產品條件： A1 產品的品質， A2 產品的多樣性， A3 新產品的研發能力

B 行銷及銷售： B1 產品的訂價策略， B2 店址的選定， B3 廣告及促銷活動

C 人力資源管理： C1 完善的教育訓練， C2 穩定的人事， C3 服務人員素質

D 市場競爭力： D1 品牌知名度， D2 完善的加盟制度， D3 成本控管

【問卷內容】

層級架構與評估項目專家諮詢問卷

主要因素	關鍵因素評估項目	評估項目之內涵	意見欄
A 產品條件 產品具有特色，多樣性與創新研發，對於連鎖店經營成功的影響程度 <input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正	A1 產品的品質	安全衛生的食材，品質好且穩定，不受時令變化影響，良好儲存，能培養固定客層。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	A2 產品的多樣性	即時性多樣且齊全的產品，菜單內容與廚藝技術具專業能力，料理口味符合連鎖店定位與顧客期待。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	A3 新產品的研發能力	餐點具有獨特性與差異性，順應潮流提供健康訴求或精緻化產品滿足顧客的需求。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
B 行銷及銷售 業者的行銷策略、店址選定及產品價格訂定對於連鎖店經營成功影響程度 <input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正	B1 產品的訂價策略	價格符合產品品質、業者利潤及顧客之價值期許，取得較佳的競爭優勢。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	B2 店址的選定	店址座落位置極佳，符合連鎖店定位，考量場地大小，選擇人潮匯集處、商圈或交通工具很容易到達處。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	B3 廣告及促銷活動	用最大的傳播效果強化品牌形象，增加銷售量，增加產品的競爭力，促進連鎖體系在顧客的印象及增加消費意願。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合

主要因素	關鍵因素評估項目	評估項目之內涵	意見欄
C 人力資源管理 業者對於員工的管理，工作專業性及穩定度，正職員工與時薪人員比例對於連鎖店經營成功影響程度 <input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正	C1 服務人員素質	員工服務態度親切，應對顧客、客訴處理、銷售服務禮貌周到，能做到取悅顧客，建立正確的服務價值觀。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	C2 完善的教育訓練	具有健全的管理經驗，訓練員工的外場管理、廚房管理、物料管理、設備管理、人事管理、行銷管理。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	C3 穩定的人事	規畫人力需求，招募員工、留住員工，合法輪班輪休，並用兼職人員分擔工作量，避免人事經常變動。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
D 總店的競爭力 業者的經營能力與理念的落實及加盟制度對於連鎖店經營成功影響的程度 <input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 不適合 <input type="checkbox"/> 修正	D1 成本管控	一致化的產品提供，有效降低成本，品質的控管及合理的利潤分配，提升獲利。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	D2 完善的加盟制度	總部具有健全的加盟制度，強大的後勤支援，將總部的實力轉換到加盟店，公平正當的加盟契約，合理的加盟條件，掌握標準化和制度化。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合
	D3 品牌知名度	連鎖店的競爭力高，能爭取顧客信賴感，具有極佳的品牌形象與知名度、顧客口碑與商譽。	<input type="checkbox"/> 適合 <input type="checkbox"/> 修正 <input type="checkbox"/> 不適合

附錄二

「連鎖加盟店經營關鍵成功因素之研究：以某A連鎖廣東粥為個案」層級分析問卷

敬啟者，您好：

感謝您願意撥空填答此問卷。這是一份單純學術性研究的問卷，旨在以「某A連鎖廣東粥」為例，探討連鎖加盟店經營關鍵成功因素為何？希望藉著您的寶貴經驗，提供研究個案之管理經營與需要改善項目之參考依據。敬請惠予指導賜教，衷心的感謝您的支持與協助！

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：黃昱凱 博士

研究生：林威宇 敬上

中華民國 107 年 4 月

評估構面與準則重要度調查

問卷填寫說明：

問卷第一部分是在了解您對「評估構面」及「準則」重要性的看法，以「產品條件」及「行銷及銷售」兩個構面為例，若你認為左邊的構面比右邊的構面重要，請在左邊尺標中合適的空格打勾，下面的例子表示 A 構面較 B 構面重要，其重要性比重為 5：1。相對的，若您認為構面 B 比構面 A 重要，則請在右邊的 1:3，1:5，1:7，1:9 四個空格中依這兩個構面重要性比重勾選，越靠近左右兩側，表示構面 A 或構面 B 的重要性越大，中間的空格（1:1）則表示兩個構面一樣重要。請依據此步驟填答下列的空格。

評估構面	相對重要程度									評估構面
	絕 對 重 要	極 為 重 要	頗 為 重 要	稍 微 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	頗 為 重 要	極 為 重 要	絕 對 重 要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
A 產品條件			✓							B 行銷及銷售

【問卷內容】

一、各評估構面重要度調查

構面	內容說明
A 產品條件	產品具有特色，多樣性與創新研發，對於連鎖店經營成功的影響程度。
B 行銷及銷售	業者的行銷策略、店址選定及產品價格訂定對於連鎖店經營成功影響程度。
C 人力資源管理	業者對於員工的管理，工作專業性及穩定度，正職員工與時薪人員比例對於連鎖店經營成功影響程度。
D 市場的競爭力	業者的經營能力、品牌形象及加盟制度對於連鎖店經營成功影響的程度

您對以上評估構面重要度排序：___ ≥ ___ ≥ ___ ≥ ___ 。 (請填代號)

各評估構面重要度分析 (請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾)

評估構面	相對重要程度									評估構面
	絕 對 重 要	極 為 重 要	頗 為 重 要	稍 微 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	頗 為 重 要	極 為 重 要	絕 對 重 要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	

A 產品條件										B 行銷及銷售
A 產品條件										C 人力資源管理
A 產品條件										D 總店的競爭力
B 行銷及銷售										C 人力資源管理
B 行銷及銷售										D 市場的競爭力
C 人力資源管理										D 市場的競爭力

二、「A 產品條件」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
A 產品條件	A1 產品的品質	美味可口、安全衛生的產品，食材品質好且穩定，不受時令變化影響，且儲存良好，能培養固定客層。
	A2 產品的多樣性	即時性多樣且齊全的產品，菜單內容與廚藝技術具專業能力，料理口味符合連鎖店定位與顧客期待。
	A3 新產品的研發能力	餐點具有獨特性與差異性，順應潮流提供健康訴求或精緻化產品滿足顧客的需求。

您對以上評估準則重要度排序：___ ≥ ___ ≥ ___。(請填代號)

各評估構面重要度分析(請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾)

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	

	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
A1 產品的品質										A2 產品的多樣性
A1 產品的品質										A3 新產品的研發能力
A2 產品的多樣性										A3 新產品的研發能力

三、「B 行銷及銷售」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
B 行銷及銷售	B1 產品的訂價策略	價格符合產品品質、業者利潤及顧客之價值期許，取得較佳的競爭優勢。
	B2 店址的選定	店址座落位置極佳，符合連鎖店定位，考量場地大小，選擇人潮匯集處、商圈或交通工具很容易到達處。
	B3 廣告及促銷活動	利用 FB 臉書、DM 傳單等傳播效果強化品牌形象，增加銷售量，增加產品的競爭力，促進連鎖體系在顧客的印象及增加消費意願。

您對以上評估準則重要度排序：_____ ≥ _____ ≥ _____。(請填代號)

各評估構面重要度分析(請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾)

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
B1 產品的訂價策略										B2 店址的選定
B1 產品的訂價策略										B3 廣告及促銷活動

B2 店址的選 定										B3 廣告及促 銷活動
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

四、「C 人力資源管理」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
C 人力資源管 理	C1 服務人員素 質	員工服務態度親切，應對顧客、客訴處理、 銷售服務禮貌周到，能做到取悅顧客，建立 正確的服務價值觀。
	C2 完善的教育 訓練	具有健全的管理經驗，訓練員工的外場管 理、廚房管理、物料管理、設備管理、人事 管理、行銷管理。
	C3 穩定的人事	規畫人力需求，招募員工、留住員工，合法 輪班輪休，並用兼職人員分擔工作量，避免 人事經常變動。

您對以上評估準則重要度排序：___ ≥ ___ ≥ ___。(請填代號)

各評估構面重要度分析(請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾)

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕 對 重 要	極 為 重 要	頗 為 重 要	稍 微 重 要	同 等 重 要	稍 微 重 要	頗 為 重 要	極 為 重 要	絕 對 重 要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
C1 服務人員 素質										C2 完善的 教育訓練
C1 服務人員 素質										C3 穩定的 人事
C2 完善的教 育訓練										C3 穩定的 人事

五、「D市場的競爭力」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
D市場的競爭力	D1 成本管控	規模化食材採購，有效降低成本，品質的控管及合理的利潤分配。
	D2 完善的加盟制度	總部具有健全的加盟制度，強大的後勤支援，將總部的實力轉換到加盟店，公平正當的加盟契約，合理的加盟條件，掌握標準化和制度化。
	D3 品牌知名度	連鎖店的競爭力高，能爭取顧客信賴感，具有極佳的品牌形象與知名度、顧客口碑與商譽。

您對以上評估準則重要度排序：____ ≥ ____ ≥ ____。（請填代號）

各評估構面重要度分析（請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度，請打勾）

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
D1 成本管控										D2 完善的加盟制度
D1 成本管控										D3 品牌知名度
D2 完善的加盟制度										D3 品牌知名度