

南華大學管理學院企業管理學系管理科學博士班

博士論文

Doctoral Program in Management Sciences

Department of Business Administration


College of Management

Nanhua University

Doctoral Dissertation

觀光旅遊業之最適銷售模式與服務設計

The Optimal Sales Model and Service Design of Tourism Industry



林子堯

Tzu-Yao Lin

指導教授：陳淼勝 博士

Advisor: Miao-Sheng Chen, Ph.D.

中華民國 110 年 1 月

January 2021

南 華 大 學

企業管理學系管理科學博士班

博 士 學 位 論 文

觀光旅遊業之最適銷售模式與服務設計

The Optimal Sales Model and Service Design of Tourism Industry

博士生：林子堯 林子堯

經考試合格特此證明

口試委員：林進財

陳森慶

賴芳冠

張春柳

蔡國忠

指導教授：陳森慶

系主任(所長)：蔡國忠

口試日期：中華民國 110 年 01 月 04 日

準博士推薦函

本校企業管理學系管理科學博士班研究生 林子堯 君在本系修業 6 年，已經完成本系博士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：林子堯 君已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、最佳化理論、書報討論等科目，成績及格(請查閱博士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：林子堯 君在學期間已完成下列論文：

(1)博士論文：觀光旅遊業之最適銷售模式與服務設計

(2)學術期刊：

1. Lin, T. Y., Chang, W. H., & Chen, M. S. (2020). Construction of The Optimal Sales Model for The Digital Navigation Systems of Online Tourism Databases.

International Journal of Organizational Innovation, 13(1),165-177. (EI, INSPECT)

2. Lin, T. Y., Chang, W. H., & Chen, M. S. (2020). Examining the Impacts of Professional Competences on the Job Stress of Mandarin Tour Guides in Taiwan.

Journal of Tourism and Hospitality Management, 8(1).

3. Lin, T.Y., Chang, W.H., and Chen, M.S. (2020), Applied English Review: The Practice of Tourism English Instruction, *休閒保健期刊*, 23, 156-166.

4.林子堯、陳森勝、張偉雄 (2019)。餐飲業難纏顧客因應策略與永續經營方針—以高雄市R連鎖複合式餐廳為例。*觀光產業與航空管理期刊*, 2(1), 55-77。

本人認為 林子堯 君已完成南華大學企業管理學系管理科學博士班之博士養成教育，符合訓練水準，並具備本校博士學位考試之申請資格，特向博士資格審查小組推薦其初稿，名稱：觀光旅遊業之最適銷售模式與服務設計，以參加博士論文口試。

指導教授：陳森勝 簽章

中華民國 109 年 10 月 05 日

謝誌

晨曦、晌午、華燈初上，似乎規律的提醒並帶領著我進入漫漫時光長廊之中；然而這些令人感受深刻而留下永恆意象的畫面，卻無時無刻穿梭在我腦海中，熟稔地觸發我的靈感泉源，既熟悉又陌生地督促著我一步一步堅持走下去。

以滿載吉祥感恩的心，尤甚感謝所有曾經指導及關懷我的良師益友們，謹向我所敬愛的人，致上最高敬意與謝意。

首先，感謝指導教授陳焱勝教授，充滿熱忱、樂觀與豁達的人生智慧、豐富淵博的學識涵養，潛移默化學生日益精進；尤其是嚴謹的學術態度與悉心教誨指導下，讓學生不僅在學業及人生哲學方面受益頗多，並得以順利完成博士學業，開展另一生涯階段。

誠摯感謝所有對此篇論文盡過心力的人，感謝口試委員林進財教授賴奎魁教授、張春桃教授，黃國忠所長，以及校內初試委員對論文提出剴切的指導與建議，使得學生的論文更臻完善。

論文完成的背後都有一段溫暖感恩的故事，對我來說，這是充滿溫馨與奮鬥的回憶。若非受之於所上眾多師長、同儕、學長姐，學弟妹的加油、勉勵和祝福，加上所辦玟慧的幫忙與協助，很難在多年之後的今天完成這篇論文。

最後，更必須感謝我的家人們，以及在天上一直眷顧親人們幸福平安的父親；感謝家人們允諾我有充裕時間獨處研究，在背後一直默默支持我、鼓勵我及包容我，讓我在研究期間得以潛心修業，在這段期間對家裡付出的所有一切，在此獻上我深深無限的謝意。

謹以此文表達我深切的感激、祝福與關心照顧我的人，感謝~~

子堯謹誌 2021.01

南華大學企業管理系管理科學博士班

109 學年度第 1 學期博士論文摘要

論文題目：觀光旅遊業之最適銷售模式與服務設計

研究生：林子堯

指導教授：陳焱勝 博士

論文摘要內容：

本文旨在探討觀光旅遊產業銷售與服務設計之概念及方法。首先，藉由旅遊資訊供需平台機制設計者的立場進行設計，制訂數位化旅遊資訊查詢規格，及單位時間使用旅遊資訊的價格，透過價格期以利於旅遊資訊供需雙方在資訊平台媒合之際，能有效應用交易資訊產品與發揮善用其精神思想內涵的資訊供需機制；同時，本文亦藉由觀光旅遊產業最適銷售模式觀點，以瞭解網路相關編輯目前無法實踐與執行之層面，與探析現階段可行之相關作法；此外，並輔以文獻資料、業者訪談與問卷調查等方法來分析與確立其服務設計。其次，透過行銷觀點機制化，探討觀光旅遊產業人力資源發展與顧客關係鏈結之意涵，本文藉由餐飲業顧客服務之實務探究，反映出觀光旅遊產業顧客因應策略與永續經營方針之重要性。由於餐飲業經營管理者與第一線服務人員，能夠藉由難纏顧客提昇自己工作能力；因此，其經營管理者可在思考永續發展遠景下，所應提供符合利害關係人需要的產品與服務。最後，本文即探討觀光旅

遊產業(含旅遊服務業)組織人力資源開發設計與前端人才訓練。為了使前端專業人員，能適性並有效率地從事旅遊業工作，旅遊服務業(特別是導遊人員)的人力資源開發，應延伸至前端人才培訓，豐富其職場軟實力來因應業界生態變化。另外，導遊人員過去工作所累積之經驗與專業職能是否會影響導遊的工作壓力；即表示導遊人員之專業職能與工作壓力之間應如何取得平衡，實有賴相關旅遊業主管能具體為其員工創建合適的工作場域。這些內容的討論將展示在本文第四章。

關鍵詞：線上旅遊資料庫、最適銷售模式、人力資源開發設計、前端人才訓練

Title of Thesis(Dissertation): The Optimal Sales Model and Service Design of Tourism Industry

Department: Ph.D Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: 2021

Degree Conferred: Ph.D

Name of Student: Tzu-Yao Lin

Advisor: Miao-Sheng Chen Ph.D

Abstract

This research namely aims at interpreting the three concepts and methods towards sales for tourism industry and service design. First of all, it is concerning the sales and service design which are from the perspectives of the mechanism designer. Also, it would describe the supply and demand for the online travel database, and how the information provider (mechanism designer) can obtain reasonable profits from the travel demanders and the practitioners of tourism industry. Moreover, the predominant contents may mainly explore the subjects of the relevant tourism industry including the food and beverage industry and the design development of human resources management and service marketing towards the tourism industry. Secondly, with the perspectives of interactive marketing and internal/external marketing, the study attempts to probe into the strategies for customer response and sustainable management policies towards the tourism industry by means of customer relationship management for food and beverage businesses. Accordingly, the practitioners of food and beverage industry and the first-line service employers can improve the relevant competences and skills via the experiences of coping with jay customers in industry. Further, the managers in the industry can consider more about the issues of sustainability and corporate development, but provide the appropriate products and services that meet the needs of stakeholders properly as well.

Thirdly, regarding the prospects of human resources development for tourism industry, the professional competences of tour guides may affect the work pressure in the workplace. Further, it also may primarily elaborate the front-end talent training for the tourism industry so that it can instruct them to be as the proper front-end professionals to engage in the tourism sectors effectively. In other words, it is supposed to achieve a balance between professional competences and work pressure towards tour guides in travel sector. Consequently, it is highly anticipated that the practitioners and supervisors in industry ought to create the proper and comfortable working environment for employees.

Keywords: Online Tourism Database, Optimal Sales Model, Design of Human Resource Development, Front-end Talent Training



目錄

準博士推薦函.....	I
謝誌	II
中文摘要.....	III
ABSTRACT.....	V
目錄	VII
圖目錄.....	X
表目錄.....	XI
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究架構.....	3
第二章 文獻探討	5
2.1 旅遊網站資訊指引文獻.....	5
2.2 觀光旅遊業網路相關字庫數位導覽系統的銷售文獻.....	6
2.3 觀光旅遊業網路相關字庫數位導覽系統的存貨模式文獻.....	7
2.4 觀光旅遊業消費者剩餘相關意涵文獻.....	9
2.5 觀光餐旅產業難纏顧客行為相關意涵文獻.....	9
2.6 觀光餐旅產業難纏顧客之因應策略與永續經營文獻.....	13

2.7 觀光旅遊產業導遊從業人員之專業職能文獻.....	15
2.8 觀光旅遊產業導遊專業職能與工作壓力之關係文獻.....	16
第三章 旅遊業網路相關字庫數位導覽系統最佳銷售模式	18
3.1 完全預購模式背景	18
3.2 模式符號介紹與假設條件.....	19
3.3 構建完全營利決策模式	21
3.4 模式最佳解的必要條件	22
3.5 本章小結	25
第四章 觀光餐旅業永續經營與組織人力訓練服務之行銷分析	29
4.1 觀光餐旅業永續經營與服務設計背景	29
4.2 觀光餐旅產業永續經營與服務設計之研究設計	31
4.3 質性資料分析軟體編碼與訪談大綱	33
4.4 難纏顧客抱怨處理之型態與因應策略.....	35
一、對您而言顧客抱怨是否會影響公司？例如：商譽、形象。	35
二、遇到刻意找麻煩的顧客，您會如何應對？.....	36
三、曾遇過哪一種最難纏之顧客行為？.....	44
4.5 管理者/主管業者對難纏顧客抱怨之因應策略與作為	45
一、對您而言難纏顧客會影響工作效率或會影響其他顧客？.....	45

二、顧客經過服務補救過後，會回流再次來店消費？.....	46
三、公司是否會教導新進的員工因應策略？.....	47
4.6 管理者/業者對抱怨之難纏顧客應對與永續經營服務設計.....	48
一、投訴時處理之技巧.....	49
二、顧客答覆之技巧.....	50
三、溝通顧客之技巧.....	50
四、員工訓練移轉之內部行銷.....	51
4.7 旅遊服務業人力資源服務行銷與前端人才訓練.....	53
4.8 導遊人員專業職能與工作壓力關係之研究資料收集與分析.....	54
4.9 旅遊業服務設計展現：導遊人員專業職能與工作壓力關係.....	55
4.10 本章小結.....	67
第五章 結論.....	71
5.1 綜合研究結果.....	71
5.2 未來尚待研發相關議題.....	72
參考文獻.....	74
一、中文部分.....	74
二、英文部分.....	76
附錄一 訪談大綱.....	79
附錄二 導遊從業人員專業職能與工作壓力關係之研究.....	80

圖目錄

圖 1.1 本文研架構圖.....	4
圖 3.1 市場需求與供給之關係.....	18
圖 4.1 觀光餐旅產業永續經營與服務設計之架構圖.....	32
圖 4.2 觀光餐旅業利害關係人分析矩陣圖.....	52
圖 4.3 導遊從業人員專業職能與工作壓力之典型相關分析圖	66



表目錄

表 4.1 受訪專家基本資料表	32
表 4.2 難纏顧客互動行銷應對服務設計摘要表	43
表 4.3 導遊從業人員正式問卷基本資料摘要表	54
表 4.4 導遊從業人員專業職能各構面現況分析摘要表	56
表 4.5 導遊從業人員工作壓力各構面現況分析摘要表	56
表 4.6 不同性別之導遊在專業職能上之獨立樣本 t 檢定分析摘要表	57
表 4.7 不同專任或特約之導遊在專業職能上之獨立樣本 t 檢定分析摘要 表	58
表 4.8 不同教育程度、年齡、年資之導遊從業人員在專業職能上	59
表 4.9 不同之導遊人員在工作壓力上之獨立樣本 t 檢定分析摘要表	60
表 4.10 不同專任或特約導遊在工作壓力上之獨立樣本 t 檢定分析摘要表	61
表 4.11 不同教育程度、年齡、年資之導遊從業人員在工作壓力上	62
表 4.12 導遊從業人員專業職能與工作壓力之積差相關分析摘要表	64
表 4.13 導遊從業人員在整體工作壓力之多元逐步迴歸分析摘要表	65
表 4.14 導遊從業人員專業職能與工作壓力之典型相關檢驗	66
表 4.15 導遊從業人員專業職能與工作壓力關係研究之假設結果	70

第一章 緒論

旅行社產品是屬於完全預購式的生產，旅行社經營者必須指派服務人員面對客戶親自帶隊服務，其生產與銷售的事先準備工作，必須依賴線上旅遊資料庫的供給。

1.1 研究背景

旅遊資訊是旅行社產品能否順利運作的不可或缺因素，因此，旅遊資訊供需平台機制設計者必須思考下列三問題，問題一：如何規劃旅遊資訊的表現方式，以達成分類及取用資訊關聯性的數位化。問題二：如何誘導旅遊資訊提供者，願將其得意的資訊，依被規格化方式，展示在旅遊資訊平台供他人取用。問題三：單位時間使用此資訊平台機制，代價如何？是否物超所值，它能取代哪些原來的導遊功能？將上述三個問題的關係製作成可具體討論的型態是本研究第一個思想內容的研究結果。第三章模式為本文三個思想模式的第一個，其研究結果可能會大幅改變未來旅行社的經營方式；一般而言，電子商務內容約可分為金流、物流、資訊流，其中流速最慢最需管理者費心的就是物流；但對旅遊商品而言，諸多物流商品是可以被資訊流取代及替換。這也是第三章的後續研究可大幅改變旅行社經營型態的主要原因。此外，本研究模式之資訊供需機制磨合設計者可能為政府觀光局或旅遊公會之不完全營利單位，也可能是民間的營利單位。本研究模式將針對資源平台設計者之營利或非營利目標，分別展示其最佳解性質。最佳解的特徵及最佳解對模式各參數的敏感度分析亦是本章模式的研究成果，此成果為線上旅遊資料庫的機制設計者提供了重要的決策參考，亦是本文之三個旅遊銷售與服務設計思想內容中的第一個思想內容。

第二個銷售與服務設計的思想內容為：探討觀光旅遊產業（含餐飲業）永續經營及旅遊服務業的人力資源開發設計。其中在餐飲業經營方面，以探討觀光旅遊產業顧客之因應策略與永續經營方針為主；其內容包含整合經營者之互動行銷、內外部行銷觀點連結到所有員工訓練與顧客需求等。由於餐飲業經營管理者與第一線服務人員，能夠藉由難纏顧客經驗，使自己解決問題能力有所提升。這表示旅遊產業經營管理者，為能永續發展，也應該提供符合需求的產品與服務。為此目的本文將深入了解餐旅服務業之銷售與服務設計。本文第二個思想所延伸的研究，將深度訪談與文獻內容分析所得資料，輸入質性文本分析軟體工具(MAXQDA 10) 操作後，再導入利害關係人矩陣分析其結果。本研究結果不僅使員工也能夠藉由難纏顧客讓自己的工作能力有所提升，同時也使觀光旅遊產業藉此強化其永續經營銷售的可能性。

第三個銷售與服務設計的思想產生的背景為：鑑於觀光旅遊服務業組織的人力資源開發，增進導遊人員專業能力的結果可能會影響導遊的工作壓力。依上述背景所延伸的思想，來探討台灣導遊的專業職能與工作壓力之間的關係，為其主要研究內容；其研究樣本資料收集是由台灣觀光導遊協會的網站之具有導遊許可證的受訪者所收集而來。對台灣旅行業的導遊來說，其專業職能如何影響工作壓力，進而產生觀光旅遊產業前端人才訓練內容應如何規劃的待研究問題。此研究的重要性在於其相關結果會對導遊人員的專業職能發展產生哪些影響，進而能協助旅行社和相關協會有效地增強導遊人員的專業職能。本部份的研究目的是希冀導遊人員可以在專業職能和導遊的工作壓力之間取得平衡；相關的從業人員和主管也可盡力為員工創建和發展合適的工作場所。

1.2 研究目的

本論文研究架構乃是由已發表於國外 2 篇學術期刊及國內 1 篇學術期刊論文組成，根據此 3 篇論文內容可具體歸納為旅遊產業的 3 個主題。本論文研究目的分別為主題 1：建構旅遊業網路相關字庫數位導覽系統之資訊最佳銷售模式；主題 2：探討觀光旅遊產業(含餐飲業)永續經營之人力資源的開發設計(分別從互動行銷和內、外部行銷觀點分析)；主題 3：探討觀光旅遊產業(含旅遊服務業)之人力資源服務行銷開發設計與前端人才訓練。

本文的研究目的將被展示在上述 3 個研究主題的題目上。其中第 1 主題內容詳見本文第三章，第 2 主題與第 3 主題內容頗有相關性，合併其內容在本文第四章展示。

1.3 研究架構

本論文研究架構是據前述已發表 3 篇學術期刊論文組成其內容，因此本博士論文研究問題之問題描述、文獻探討、研究結果等，基本上皆是針對上述不同主題，分別展示之。

本研究內容之中文部分將分下列五章呈現；附錄部分則為訪談大綱與正式問卷：

第一章 緒論

第二章 文獻探討

第三章 旅遊業網路相關字庫數位導覽系統最佳銷售模式

第四章 觀光餐旅產業永續經營與組織人力訓練服務之行銷分析

第五章 結論

附錄

- 一、 訪談大綱
- 二、 正式問卷

本論文對上述 3 個研究課題之論述方式，皆採行圖 1.1 架構展示：

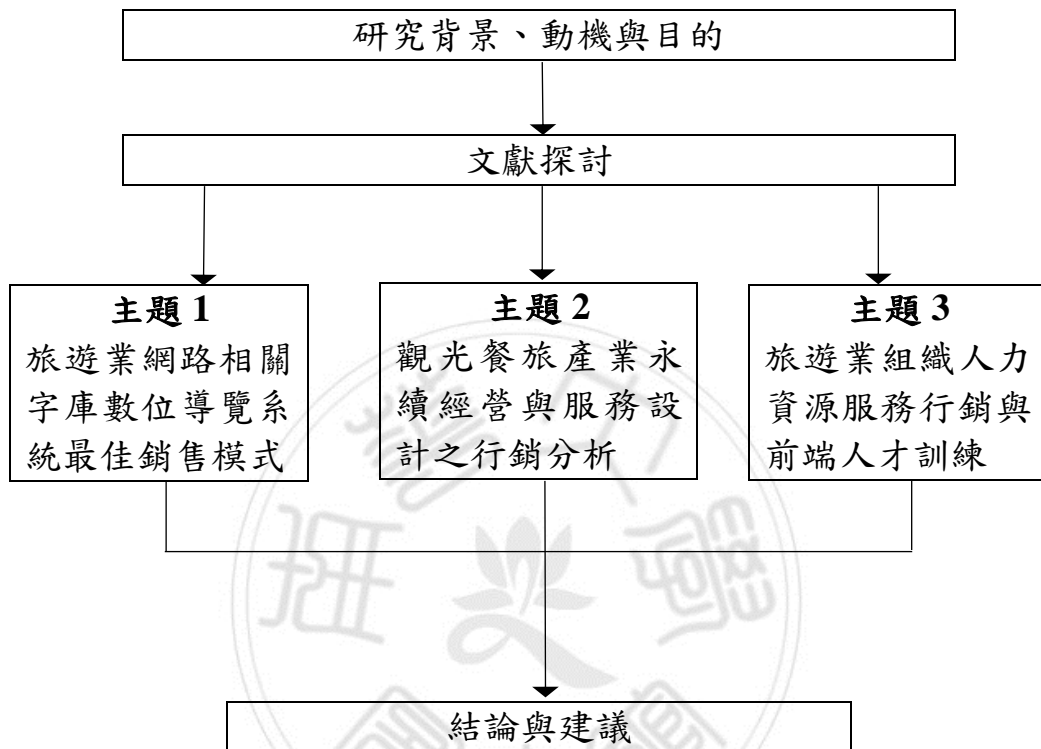


圖 1.1 本文研架構圖

第二章 文獻探討

與本文相關之文獻類別包含下列各項：旅遊網站資訊指引、旅遊業網路相關字庫數位導覽系統的銷售、觀光餐旅產業難纏顧客之因應策略與永續經營，及觀光餐旅產業導遊從業人員專業職能與工作壓力之前端人才訓練等議題。

2.1 旅遊網站資訊指引文獻

台灣旅行業者以理解如何結合資訊業推出免費 App 「AppJourney On」旅途中，提供互動與即時性的旅遊資訊，並以「目的地旅遊」商業模式，提供當前急速成長的自由行與自主遊的旅客新體驗服務，讓旅客於行程前/中/後皆能在『食、住、行、遊、購、娛』上進行完整體驗，也讓旅客儘可能享受旅途中購買之樂趣(LionTech, 2021)；而「AppJourney On 旅途中」主要功能為「遊程精選」：包括熱銷票券、人性化操作介面、即時溝通、電子憑證核銷，整合全台旅遊資源之餘，更希望能提供跨域的智慧旅遊服務(LionTech, 2021)；其中，國際影展參加作品的規格及分類方式、景色簡介、觀賞旅遊資訊源等，例如，目前已出現從淡水到高雄之台 61 線該景點的介紹、看見台灣等有關旅遊網站之探討，惟國內景點介紹多集中於旅遊網站視覺化資訊之消費者視角和旅遊意象(Image)、休閒涉入(Involvement)、地方依戀(Attachment)等行銷面向，或是旅遊網站服務品質評估、旅遊網站項目之配置或單一功能項目之介面等領域之探討。尚缺少對網頁內容加以分析探究，亦未見能針對跨國性空間、不同區域文化，節慶文化活動網站做深入比較(顏瑞瑩，民 103)。如何將上述景點表達方式與旅遊作連結是本論文思考的重要內容，概因它也是台灣景點能被推廣成世界景點的誘因，況且目前出現各景點特色照片、影片的介紹

並沒有統一格式，且遊程景點介紹長短不一，旅遊景點適合停留的時間不明的亂象，本文旅遊資訊源編輯的思想就是意圖將上述各旅遊資訊格式化。

2.2 觀光旅遊業網路相關字庫數位導覽系統的銷售文獻

旅遊業網路相關字庫是一種與「時間」具有緊密的關係的出版品；黃武隆(2013)指出所有出版(週刊、月刊或電子報)都會跟「時間」具有緊密的關係，所有出版品都具有週期性出刊的特質；了解旅遊業網路相關字庫數位出版的特性，或是把自己當作是被導覽者(消費者)，那被導覽者就有比較明確的方向。例如考量多數消費者的薪水是何時發，一些旅遊訊息或限時採購的廣告，就應該迎合消費者最有錢的那幾天發佈。固定週期的旅遊業網路相關字庫出版不但容易讓旅遊需求者掌握，也能讓業者規劃整體的出版生產動線，包括文章提供、編排、校對(校稿)乃至於配送。這是旅遊業網路相關字庫出版與時間的關係。旅遊業網路相關字庫數位導覽系統是一種很籠統的概念，但是一旦確認它的定位，這項旅遊業網路相關字庫數位導覽系統也就定型了。

旅遊業網路相關字庫數位導覽資訊因為沒有形體、不需要店舖、沒有銷售人員，大部分的人多認為甚至期待價格應該是比較便宜的，所以如果與消費者所期待的有落差時就容易感到失望，因此，數位導覽資訊出版需要極有耐心的客服人員。在數位導覽資訊出版還沒有普及的時候，讓消費者安心或多佔些便宜，設身處地為消費者著想，最主要目的就是要把自己的「品牌」先做好；無怪乎經濟學家可分兩類：一是知道自己無法預測未來的專家，二是不知道自己無法預測未來的專家；對數位出版來說，要預測未來市場，還不如創造新市場(黃武隆，民 102)。

2.3 觀光旅遊業網路相關字庫數位導覽系統的存貨模式文獻

旅行社經營是完全預購的生產及親帶隊服務的銷售，而本模式透過旅遊資訊結構可依不同需求自動調適展示的特質，大幅改變未來旅行社的經營方式。電子商務內容約可分為金流、物流、資訊流，其中流速最慢最需管理者費心的就是物流，但對旅遊商品而言，諸多物流商品是可以被資訊流取代及替換，這是本研究的主要內容之一。

存貨模式又稱為經濟訂單量(Economic Order Quantity, EOQ)，是要將存貨的訂單與儲存成本降至最低的訂單量。經由擴充或實證來探討 EOQ 模式，可分為四種類型：第一種類型，藉由放寬某些假設條件而衍生得到的(Silver, 1981; Tinarelli, 1983 ; Maxwell & Muckstadt, 1985)。第二種類型，如果在缺貨的期間所有訂單需求量都是「來日交貨」或者是「永遠流失」；同時也有部分在缺貨時期之固定需求比率 k 為「來日交貨」之訂單，剩下的比率 $(1-k)$ 則形成「永遠流失」，其中 $0 < k < 1$ (Bazaraa & Keswani, 1973, Montgomery, Bazaraa & Keswani, 1973; Caine & Plaut, 1976)。第三種類型，試著把固定比率 k 改為 kt ，並且尋找完全缺貨期間之商品供應量及最佳供應時機；顧客對商(貨)品的訂購行為在完全缺貨時期，可稱呼為「完全預購(Complete Pre-ordered)」；同時，該一種商(貨)品稱呼其為「完全預購商品(Complete Pre-ordered Merchandise)」；販售該種商(貨)品的商店即是「完全預購商店(Complete Pre-ordered Store)」(Chen & Wu, 1995; 蔡福建，民 96)。第四種類型，若有需求意願來到店裡的顧客訂購商(貨)品時，當下時間點之價格水準便可即刻告知顧客，提供一個共生決策模式，此模式係屬於完全預購商店團隊成員的決策模式(蔡福建，民 96)。如何將 E 化智慧觀光旅遊發展成為完全預購存貨問題之應用，在目前已知之文獻當中，較少見完全預購存貨應用在觀光旅遊

業的論述與研究。本研究藉由完全預購存貨模式為基礎，用來探討觀光旅遊產業之最適銷售模式與服務設計之主要論述。

自從 Harris (1913)提出經濟訂購量模式(EOQ)後，應用此模式範圍廣泛，尤其是過多條件假設而使得其實務應用上受限制較大；如果零售商收到貨品時，在傳統 EOQ 模式上會即刻付款或顧客收到貨商（貨）品會及時付款，但事實上，供應商會請求允許其向消費者或零售商期限延後清付的貸款，也就是貨到以後再行付費的概念，這即是信用交易。給予請求延後期限允許後會提高了供應廠商之機會成本，也同時提高其風險甚至會違約，因為允許其延後請求期限越久，不但違約風險越高而且也拉高了機會成本。然而對顧客或零售商而言，可以減少機會成本即減少積壓資金。信用交易的付款方式不論對顧客、零售商或供應商都有助益，亦即如今能普及於社會上之來由(楊志德、顏秀鳳、范登翔，民 108)。

Goyal (1976)認為整合性存貨概念有其必要性，進而推導出生產週期是訂購週期的整數倍，針對單一個零售廠商與單一個供應廠商，可以建立所謂整合性存貨模式之綜合買方與賣方的總成本函數，再進行在買方與賣方相同共識下對整體最有益處之批量模式分析，並能找出其生產週期與最佳之訂購量，以期達到整體系統之總變動成本最小化目標。

隨著整合經濟批量模式的發展，Banerjee (1986)也提出一個不分批運送的模式，並認為賣家以所謂批對批之方式，依照買方所訂購之數量來生產，完成整批貨品生產後，再全部一次性地運送給買家；這種不分批運送模式之理想訂購決策關係到成本，實為買賣雙方透過適切的調整價格且免除處於不利因素，進而能使買賣兩者都獲益(黃昭貴、鄭梓亮、李蓉姍，民 102)。

2.4 觀光旅遊業消費者剩餘相關意涵文獻

Hotelling (1947)提出旅行成本法，並認為如果消費者前往各觀光旅遊地的觀光支出總成本能反映該旅遊消費者到各地所從事的旅遊活動價格，即是觀光旅遊成本法的基本概念，不同觀光客群的觀光成本不一樣，因此其觀光需求量也不一樣；尤其是較高觀光旅遊成本（即旅遊價格）者，有較低需求量，滿足需求法則(Law of Demand)。如果消費者的觀光旅遊效用受到觀光次數（每次觀光遊憩成本）及合成商品的影響，且限制所得時，考慮消費者效用極大化，便可以獲得消費者對觀光旅遊地之旅遊需求函數，同時計算代表性觀光旅遊者之消費者剩餘(Consumer Surplus, CS)(陳凱俐、林雲雀，民 94)。因此，李杰憲(民 101)採用旅行成本法，並將消費者剩餘運用在雙溪鄉遊憩活動之經濟效益評估中，特別是藉由觀光客的觀光次數及其所支出之成本等變數，推導出觀光需求函數，並輔以積分法，用來計算消費者剩餘的概念，以作為觀光旅遊活動之經濟效益。

2.5 觀光餐旅產業難纏顧客行為相關意涵文獻

Lovelock (1994)提出所謂難纏顧客(Jaycustomer)指的是那些蓄意以不當行為對服務接觸中的員工或企業，造成其他顧客困擾並且衍生更多問題之顧客。Bitner, Booms and Mohr (1994)認為服務人員遇到根本不合作的顧客，也沒有合作意願，刻意違反服務場域之規定，甚而違法、對其他顧客有騷擾行為，致使服務人員不能夠提供良好服務時，此類型之顧客統稱為難纏顧客；Harris and Reynolds (2003)則將此類行為稱之為「失常顧客行為(Dysfunctional Customer Behavior)」，來彰顯其負面影響特性。Zemk and Anderson (1990)指出在第一線服務人員常會遭遇一些心血來

潮、大聲喧嘩或是自私而製造問題之客人，此問題並非來自於產品或是服務人員的問題，則稱之為難纏顧客。Simurda (1994)指出中小企業所面臨到的某些可怕顧客，有導致服務人員所有努力都失效之可能，可怕顧客的態度猶如地獄來的魔鬼，因而被稱為地獄來的顧客，亦即難纏顧客。

Lovelock and Wirtz (2007)認為假定個人不當使用某種服務(Jayuse)或者是不當消費某種產品(Jaycustomer)，接著再不當處置這種產品(Jaydispose)可稱之為「蠻橫顧客」(Jaycustomers)，代表輕率且濫用服務並造成員工、企業困擾與其他客人的困惑。

陳佩秀(民 90)將地獄來的顧客定義成「無法滿意之顧客」和「無可理喻之顧客」；尹子平(民 92)將難纏顧客定義為系統上或是服務人員並未出現失誤，但顧客會因自私、個人情緒等因素對服務人員做出不合作行為、或不理性態度之客人。一位無法滿意的顧客可能是有正面的期望沒有獲得滿足，或是抱持負面的情況結果成真；無可理喻的顧客則是抱持無理的期望，包含對服務人員有不合理期望，或是不合理的期望人們會接受他們的行為；且難纏顧客對服務人員產生不合理情形包括：1. 服務人員應該滿足難纏顧客任何的突發奇想。2. 難纏顧客誤認自己是服務人員重要的顧客。3. 難纏顧客的問題，服務人員必須負起其全部責任。4. 誤認服務人員會忍受其種族或性別歧視。5. 服務場所能接受難纏顧客或是難纏顧客的小孩不守規定。6. 錯認服務人員會與難纏顧客做台下交易。7. 服務人員應該花很多時間陪難纏顧客。8. 難纏顧客總是對的。9. 服務人員會屈服於身體的欺侮與威脅。10. 相信服務人員是被訓練來好讓難纏顧客佔便宜的，同時，郭德賓(民 95)認為在整個服務傳送過程中，服務提供者並沒有明顯的失誤，顧客因為個人情緒、自私心態等因素，故意違反場所規定，甚至有騷擾其他顧客、或違法行為，對服務人員做出非

理性、拒絕合作的態度行為等，致使服務人員無法提供良好服務品質者，就是難纏顧客。

對企業生態而言，難纏顧客不容忽視，企業長期性努力很有可能毀於一位難纏顧客之手，本研究綜合專家學者之分類解析來進行難纏顧客研究；早期研究中將難纏顧客區分為 5 種類型，從 Zemk and Anderson (1990)的研究中可以了解：不喜歡等待，以自我為中心，且喜歡找工作場所負責人理論的自以為是者；喜歡對服務人員言語騷擾或抱怨的無禮牢騷者；大聲叫囂對服務品質不滿意的無理取鬧者；要求服務人員必須遵從自己指示行動的自私者；竊取工作場物品或貪小便宜的不勞而獲者。

有些服務疏失發生之原因並非來自員工，而是來自顧客，從員工的角度可確認了 4 種惡質顧客行為，從 Bitner et al. (1994)在旅館、餐廳以及航空公司的研究中運用關鍵事件法訪問了 781 名顧客發現：因酒精而產生刁難員工或行為粗魯、騷擾其他顧客之爛醉(Drunken Ness)行為；在肢體上或言語方面攻擊其他員工或顧客之口語或肢體上的暴力行為(Verbal and Physical Abuse)；不遵守企業政策或政府法規，破壞公司規定或政策(Breaking Company Laws or Policies)；粗魯或不合作客人的不合作行為(Uncooperative Customers)。

Stephson (1995)在美國的餐飲業中觀察難纏的顧客類型大致可分為：「自認為他是服務人員唯一必須等候的人」、「只不過是他們和老闆認識，就期望能獲得特殊之待遇」、「以寵物之名稱呼服務人員」、「有種族意識的偏見」、「不待在屬於自己的地方」、「點了特殊品項後又退回」、「放縱小孩子亂跑」、「只因為他曾獲得一次免費之物，就期望每次都應獲得」、「經常改變心意」、「將大半食物吃掉，再說他不喜歡」等十種類型。

Jones and Groenenboom (2002)提出三種旅館業的難纏顧客類型：1.

暴力相向者：肢體行為上的暴力。2. 偷竊者：偷取服務場所的公用物品。3. 用藥過量者：因用藥過量而出現不當行為。Fullerton and Punj (2003)認為有 34 種根據對象不同之難纏顧客產生的不當行為，並將之區分為 5 大類，包括：1. 反抗組織員工者：不遵守組織規定，且不聽取第一線員工之勸導。2. 破壞商品者：破壞服務環境中的商品。3. 欺負其他顧客者：言語或肢體上傷害其他顧客。4. 危害資產者：破壞服務環境中之物品及設施。5. 破壞實體設施者：破壞服務環境中的擺設等設施。

Harris and Reynolds (2004)則針對難纏顧客之行為分析，並提出八種難纏顧客不當行為：1. 寫信抱怨者(Compensation Letter Writers)：蓄意且帶有欺騙的消費者，寄送索賠信件給顧客服務部門，期待能因此獲得財物賠償。2. 不受歡迎的顧客(Undesirable Customers)，此類型在行為上又可細分成三類：(1)因為蠻橫小孩或家人，而產生的憤怒行為；(2)犯罪行為，通常與毒品銷售或賣淫有關；(3)無家可歸的遊民會使用企業的設備並偷取其他顧客的餐點。3. 財務破壞者(Property Abusers)：破壞公司的設備，或者偷取東西當作紀念品。4. 相似服務工作者(Service Workers)：意指在類似的服務業服務過，期知道工作系統的運作，會善用這個優勢而蓄意干擾服務接觸。5. 心存報復的顧客(Vindictive Customers)：因為感到些許的不公平，而對人或者財物有暴力的行為。6. 口頭暴力者(Oral Abusers)：對顧客或員工採口語上的污辱。7. 肢體暴力者(Physical Abusers)：以粗魯的肢體行為傷害第一線員工或顧客。8. 性騷擾(Sexual Predators)：對員工或顧客採取肢體或語言上的性騷擾行為。

Lovelock and Wirtz (2007)發現有意、無意做出不恰當之行為，而造成其他顧客、企業員工和企業困擾的顧客，稱呼這類顧客為難纏顧客(Jaycustomer)，並分難纏顧客為以下 6 類型：1.好鬥者(The Belligerent)：

大聲咆哮、辱罵的客人。2.損壞公物者(The Vandal)：損壞服務現場環境的人。3.小偷(The Thief)：貪小便宜、偷竊物品以及濫用或浪費免費物品的人。4.賴帳不還者(The Deadbeat)：賒帳的人。5.家庭爭鬧者(The Family Feuders)：和其他家人或是顧客爭鬧的人。6.破壞規定者(The Rulebreaker)：刻意違背公司用以保障企業服務流程規定。

綜上文獻所述，本研究將難纏顧客之類型與特質界定為：1.自以為是：傲慢自大，事事找服務場合上司理論者。2.貪小便宜：錙銖必較，針對服務人員失誤，並且從中得到好處。3.小偷：竊取服務場所物品，有意無意的破壞環境。4.暴力者：對服務人員咆嘯、辱罵甚至肢體碰觸。5.特立獨行：不按照場所規定，攜帶違禁品或是愛跟服務人員唱反調。

因此，綜合第二章 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 之文獻，可以得到本研究第三章旅遊業網路相關字庫數位導覽系統最佳銷售模式之命題。

2.6 觀光餐旅產業難纏顧客之因應策略與永續經營文獻

有關難纏顧客之因應策略，首先應探討為何需要處理客訴（抱怨）事件？其原因乃在於有效規避與顧客引起之糾紛，謀求成本的降低與處事之合理化，藉由企業形象的提昇、保持與爭取顧客對企業之信心、滿足顧客與擴大企業之利益，可透過行銷資訊蒐集來達成(Steve, 2009)，可以說服務補救之因應策略，能保持顧客對於企業的信心，因此，餐飲業對於難纏顧客之服務補救，可歸納 8 項作法：免費招待、送折價券、主管出面協調、更正失誤、口頭道歉、折扣優惠、無任何回應、換新的餐點(Hoffman, Kelley & Rotalsky, 1995)；相較於難纏顧客之因應策略方面，陳鈺達、張雅媛、鄭青展、王奕雯(民 104)指出當企業服務失誤發生，餐廳除了提供必要的服務補救後，對於難纏顧客更需要給予適當的溝通，才能維繫企業與顧客的關係；適當的解釋與溝通之因應策略，可讓顧客得

到想要的補救方法，意即外在反應與處理方式之呈現，顧客是否能接受與認同；換言之，處理客訴的標準作業程序，尚未有一套制式化標準，反倒是正確的服務觀念，餐飲業永續經營應該加強企業的服務補救策略，進而達成降低難纏顧客的負面情緒反應。爰此，一旦當下客訴發生了，顧客抱怨處理應以同理心回應來面對現場之顧客，並表示道歉與及時處理之誠意（信）；以下為客訴發生時之因應策略：1.以顧客為中心制定抱怨處理之程序與規範；2.企業內部協調，統一執行對顧客抱怨處理之方針；3.授權於第一線面對客人的員工；4.立即受理與解決顧客抱怨之問題；5.及時準確向管理高層傳達顧客抱怨之問題與後續追蹤情形。

Clarkson (1995)指出主要利害關係人(Primary Stakeholder)包含員工、供應商、股東、顧客，而次要利害關係人(Secondary Stakeholder)是指非涉及公司、企業生存所必備的條件，例如社區；因此，難纏顧客因應各種利害關係人價值的搭配可作為管理者經營策略之思考方向。學者們發現當企業重視此 3 種利害關係人，即員工、顧客、競爭者時，其交互影響會有益於組織績效之提升(Luk, Yau, Tse, Sin & Chow, 2005)；同時也發現僅單獨重視顧客，尚不足以對組織績效造成顯著之影響，必須同等重視利害關係人的多元性，才會影響組織績效(Greenley & Foxall, 1997；廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，民 98)。在觀光餐旅產業應用上，以國家公園跨界利益分析結果為例，徐旭誠、林俊全(民 102)運用「重要性/影響力」分析矩陣，來界定主、次要利害關係人；及以「衝突/互補」分析矩陣，來瞭解關鍵權益關係人之間合作與衝突。于錫亮、朱盈蓓(民 105)從影響利害關係人相對權力和影響力的因素，及評估利害關係人對於計畫成功的重要性中，運用利害關係人分析矩陣圖來分析國家級離島濕地之保育發展歷程。萬同軒、翁振益、駱俊賢(民 106)在價值創新與利害關

係人角色影響分析婚宴產業之發展，其研究結果為主要利害關係人在喜宴時其最終價值依序為滿足人際關係、滿足自我及歸屬感，次要利害關係人在辦理喜宴時其最終價值依序為滿足人際關係、滿足自我、歸屬感；兩者雖然對立，但其最終價值卻相同。公司營運時，企業決策者會分析利害關係人之不同重要性，嘗試制訂可最大化各類利害關係人價值之搭配作為。

吳家炬、李朝盛、戚令宜、張似鐵、孫建寧(民 101)認為企業為了能夠永續經營與生存，及突顯與眾不同，會運用不同之策略或藉以追求更優於其競爭對手之方式；有效之策略便能使組織長期利潤達到最佳，以及提高組織競爭能力及生存力；換言之，根據服務利潤價值鏈的觀點，業者必須藉由內部服務品質之提升，促使提升外部之服務價值，亦即利潤提升之起點。任一家資源有限的公司或企業，根據所處市場競爭環境與企業資源狀況，將生產、行銷、人力、研發、財務等環節相扣之遠景方針及目標，因應內外部環境之改變來創新；而所提供之主要服務需審核自身內部擁有之核心資源，以自身競爭優勢，設定永續經營方針，面對同業競爭激烈之環境中求生存(林子堯、陳森勝、張偉雄，民 108)。綜觀上述，本研究欲進一步探析難纏顧客所存在之問題，並找出適當之因應策略作為解以提升內部服務人員之服務效率，並強化餐飲業企業內部之競爭力。

2.7 觀光旅遊產業導遊從業人員之專業職能文獻

Bulter (1978)認為專業職能係指任何包含導遊從業人員在內，在導遊個人專業從業生涯中，成功地完成每項導遊工作所需的知識、價值觀與技術，有鑑於此，業者會更積極致力於提升在旅遊服務過程中之第一線

服務人員即導遊從業人員之專業職能，具有獨特性的隨團服務就是其在團體旅遊中最大的特色，觀光旅遊產業導遊從業人員不僅只是第一線的服務人員，亦是在旅遊的過程中向消費顧客提供如同據點導覽員一般的解說教育(Hall & Jones, 1976; Hoy & Miskel, 1996)。黃妍榛、張嘉齡(民107)針對遊艇產業遊程設計人員之專業職能探討中，對應觀光產業端人才需求缺口、關鍵職能與實務應用落差，進行觀光產業遊程設計人員專業職能開發，強調產業遊程設計之專業職能與導遊帶團需擁有的專業職能相符合。此外，觀光旅遊產業導遊從業人員之專業知識豐富以及隨機應變的語言能力表達，突發狀況之處理，精熟觀光政策與法規條文，消費者權益之適切處理，接待旅客不易動怒且能容光煥發，隨時保持面色和悅，對於熟悉旅客安全之保障、快速有效救護處理、緊急事件之通報系統之暢通、不間斷地充實內涵、保持求知慾，增廣見聞等項目皆屬於觀光旅遊產業導遊從業人員專業職能範疇。

2.8 觀光旅遊產業導遊專業職能與工作壓力之關係文獻

Selye (1956)認為為滿足身體需要所產生的非特定性之生理反應(Nonspecific Physiological Response)就是壓力，或是針對任何需求，所衍生之非預期反應。觀光旅遊產業導遊從業人員之工作壓力的定義是指來自於溝通不良之工作環境、組織、內容等職場上因素，其原因也許是不滿社會或個人失序之身心狀態，或產生障礙之感覺，包括個人不能克服與處理之相關問題。適度有益的工作壓力，不但可以激發導遊從業人員潛能，蓄積其專業職能外，觀光旅遊產業組織還藉此提升導遊從業人員工作表現(Robbins & Judge, 2018)。然而工作滿足感的維持不易，適時、適當的工作壓力雖有利於及早適應工作場域提升專業職能；當過多的工

作壓力降臨導遊從業人員身上時，則容易產生負面影響(Robbins & Judge, 2018)。導遊從業人員之壓力對觀光旅遊產業組織帶來改變績效、逃避責任、降低參與意願、罷工、轉職、提前退休、組織革新等影響(Beehr & Newman, 1978; Schuler, 1980)。導遊從業人員承受工作本身之壓力源，還必須同時面對內、外部組織與家庭負擔等身、心因素；因此，旅行業之經營管理者應提升員工專業職能，以提供員工具體培養軟實力之訓練機制，有效進而強化企業組織之綜效。

因此，綜合第二章 2.6, 2.7, 2.8 之文獻，可以得到本研究第四章觀光餐旅業永續經營與組織人力訓練服務之行銷分析之命題。



第三章 旅遊業網路相關字庫數位導覽系統最佳銷售模式

3.1 完全預購模式背景

根據一般個體經濟學之旅遊業供需論述，是透過旅遊資訊產品單價 p 與數量 x 之關係式的需要函數 $p=g(x)$ ，或其反函數 $x=\bar{g}(p)$ 來表達需求法則。在一般情況下，需要曲線是一條由左上方向右下方傾斜的曲線；即使用旅遊資訊在單位時間價格 p 的變化與使用量的變化成相反方向變動。而旅遊資訊供給曲線，是一條由左下方向右上方延伸的曲線(如圖 3.1 中之曲線)；即若價格 p 上漲，則願供給旅遊資訊供他人使用的量將增加。需要函數與供給關係之圖形，如圖 3.1 所示。

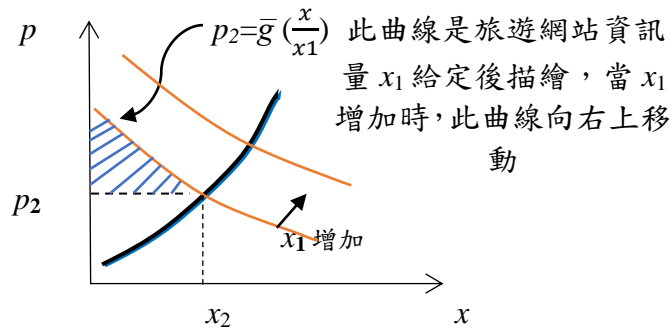


圖 3.1 中之曲線

x_1 值愈大，表示網路上之旅遊資訊愈豐富；它被用來顯示使用旅遊資訊的方便性指標，當 x_1 給定後才能進一步釐清 p 與 x 的變動關係，其中 $\frac{x}{x_1}$ 代表使用旅遊資訊之滿足契合指標。然而，從個體經濟學所架構之供需理論，卻不能直接套用在旅遊系統資訊產品上，概因對物質性產品而言，賣方每多銷售一個產品，他就少擁有一個產品；然而對數位旅遊業網路相關字庫產品而言，賣方可以將同一資訊，同時賣給數個消費者，而不會減少其擁有之存貨。因此，如果欲應用個體經濟學於數位旅遊業

網路相關字庫之供需問題上，則不僅須重新釐清產品的價與量定義；而且必須將市場交易者從個體經濟學之買賣雙方，擴充成三方如下：第一方為資訊產品原始供給者(含旅遊業者，喜製作或收藏景點景色者)、第二方為資訊產品最終需求者(含旅行社導遊之旅遊資訊需求者)，以及第三方負責旅遊業網路相關字庫自動出版與銷售之機制的設計者(以下簡稱機制設計者)。這表示旅行社從業人員可能同時是上述資訊第一方與第二方應用本模式於實務運作上，第三方可能是政府單位的觀光局或是民間單位的旅遊公會，本文是站在第三方的立場，來論述旅遊業網路相關字庫自動出版之銷售市場供需情況。

對某一給定的數位旅遊業網路相關字庫主題(可由第三方規畫提供主題)而言，旅遊業網路相關字庫自動出版銷售市場，包含兩個個體經濟學中的買賣雙方市場。對第一個買賣市場而言，提供景象之旅遊業者們或喜製作攝影品者為賣方(依第三方所訂定之規格，製作並提供基本內容者)，而機制設計者為買方。對第二個買賣市場而言，機制設計者為賣方，而含導遊之旅遊資訊需求者為買方。至於買賣數位旅遊業網路相關字庫的價量計算，則以旅遊需求者們上網閱覽此數位旅遊業網路相關字庫實質內容之時間長短計價(觀看此數位旅遊業網路相關字庫之目錄及其內容大要之時間不之計入收費時間)。

3.2 模式符號介紹與假設條件

為確保一旅遊業網路相關字庫之各基本內容受旅遊需求者的喜好程度，皆能維持在一定的水準；在旅遊業網路相關字庫初版上市一段時間後，必須檢視各基本內容被旅遊需求者們閱覽的時間比重。其中閱覽率低的基本內容在一段時間候應改善或下架淘汰。

這表示給定第二市場(旅遊需求者)之單位時間閱讀價格 p_2 ，依數位旅遊業網路相關字庫在初版上市一段時間後，其資訊總篇幅(頁數) x_1 與總閱覽需求數量 x_2 比值，其中 $\frac{x_2}{x_1}$ 表示在 x_1 頁中單位時間內，每頁被閱覽時間長度將趨於穩定狀態。

在上述穩定狀態下，本研究將 p_2 與平均每頁被閱時間 $\frac{x_2}{x_1}$ 的關係記作 $p_2 = \bar{g}(\frac{x_2}{x_1})$ ；稱為第二市場(旅遊需求者)之需要函數，即 p_2 ：民眾在單位時間閱覽旅遊資訊付給第三方(機制設計者)之價格。

\bar{g} ：第二市場(旅遊資訊需求者)之(平均)閱讀率 $\frac{x_2}{x_1}$ 的需要函數記作 $p_2 = \bar{g}(\frac{x_2}{x_1})$ ，其中給定 x_1 後， x_2 值隨 p_2 增加而減少(詳見圖 3.1)。

g ： \bar{g} 的反函數，即 $\frac{x_2}{x_1} = g(p_2)$ ，單位時間內， x_1 頁中平均每頁被閱時間為 $\frac{x_2}{x_1}$ ；因為第三方從第二方獲每頁 $p_2 \frac{x_2}{x_1} = p_2 g(p_2)$ 元；即第三方將此收入之一部分 $\theta p_2 g(p_2)$ 給第一方作者們，以鼓勵其出版。

p_1 ： $p_1 = \theta p_2 g(p_2)$ ， $0 \leq \theta \leq 1$ ，為第一市場單價，(θ 介於0與1之間)給製作提供旅遊資訊作者們的。

T ：數位旅遊業網路相關字庫在市場上的(平均)壽命。

c ：作者在數位旅遊業網路相關字庫完成前製作單位內容之成本，若在壽命 T 時間內平均分擔此成本，則單位內容在單位時間內分擔製作成本為 $\frac{c}{T}$ ；如果以壽命 T 之半數 $\frac{T}{2}$ ，折衷計算之；則單位內容在單位時間內分擔之製作成本為 $\frac{c}{T} e^{rT/2}$ ，其中 $r \geq 0$ 為折現率。

k ：旅遊資訊需求者第一方在單位時間內閱覽圖書的耗材成本；此成本由機制設計者先行吸收。

h ：第一市場(作者)價格 p_1 (p_1 定義如上述所示)與數位旅遊業網路關鍵字庫篇幅(頁數) x_1 之間的關係所形成的供給函數，其中 $x_1 = h(p_1)$ ，

x_1 隨 p_1 增加而增加。

$\bar{h} : \bar{h}$ 為 h 的反函數，即 $p_1 = \bar{h}(x_1)$ 。

3.3 構建完全營利決策模式

如果機制設計者欲分別以權數 $\omega_1, \omega_2, \omega_3$ 兼顧作者們、旅遊需求者們及自身等三方在單位時間內之利益；則此機制設計者應如何決定 (p_1, p_2) 配對值(或稱如何決定 (x_1, x_2) 配對值)，以使其總利益函數 π 值最大的數學式為：

$$\text{Max } \pi(x_1, x_2) = \omega_2 \left[\int_0^{x_2} \bar{g}\left(\frac{x}{x_1}\right) dx - \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) x_2 \right] + \omega_1 [\bar{h}(x_1) - \frac{ce^{r^2}}{T}] x_1 + \omega_3 \left[\bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) - \bar{h}(x_1) \frac{x_1}{x_2} - k \right] x_2 \quad (3.1)$$

$$\text{限於 } p_2 = \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \quad (3.2)$$

$$p_1 = \bar{h}(x_1) = \theta p_2 \cdot \frac{x_2}{x_1} \quad (3.3)$$

其中 p_1, p_2 與 x_1, x_2 關係如(3.2)式與(3.3)式；非負參數 $\omega_1, \omega_2, \omega_3$ 滿足 $\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 = 1$ 。目標函數 $\pi(x_1, x_2)$ 之中第 1、第 2、第 3 項分別為： $\omega_2 \times$ [旅遊需求者們利益(消費者剩餘)]； $\omega_1 \times$ [提供旅遊資訊者們利益] 與 $\omega_3 \times$ [機制設計者利益]。

其中 $\bar{g}(x_2, x_1) x_2$ 為圖 3.1 中之長方形面積； $[\int_0^{x_2} \bar{g}\left(\frac{x}{x_1}\right) dx - \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) x_2]$ 為圖 3.1 中之斜線陰影區域的面積，它代表消費者(旅遊需求者)剩餘；亦即旅遊需求者們願意支付價格 $\int_0^{x_2} \bar{g}\left(\frac{x}{x_1}\right) dx$ 與實際支付價格 $\bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) x_2$ 兩者的差異。

若將上述各 ω 值，取為 $\omega_1 = \omega_2 = 0, \omega_3 = 1$ ；則上述模式為機制設計者，完全以自身利潤考量之完全營利決策模式。

3.4 模式最佳解的必要條件

以下本文將用符號 \bar{g}, \bar{h} 分別表示 g 與 h 的反函數(參見(3.2),(3.3))，即 $p_1 = \bar{h}(x_1)$ ， $p_2 = \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right)$ ，利用關係式 $\theta = \frac{p_1 p_2}{g(p_2)} = \frac{\bar{h}(x_1)}{\bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \cdot \frac{x_2}{x_1}}$ ，模式之目標函數 π 可被改寫如下(一般而言 θ 值介於 0 與 1 之間)。

$$\begin{aligned}\pi &= \omega_2 \left[\int_0^{x_2} \bar{g}\left(\frac{x}{x_1}\right) dx - \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) x_2 \right] + \omega_1 \left[\bar{h}(x_1) - \frac{ce^{r\frac{T}{2}}}{T} \right] x_1 \\ &\quad + \omega_3 \left[\bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) - \bar{h}(x_1) \frac{x_1}{x_2} - k \right] x_2 \\ &= \omega_2 \int_0^{x_2} \bar{g}\left(\frac{x}{x_1}\right) dx + (\omega_3 - \omega_2) \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) x_2 + (\omega_1 - \omega_3) \bar{h}(x_1) x_1 \\ &\quad - \omega_1 \frac{ce^{r\frac{T}{2}}}{T} x_1 - \omega_3 k x_2\end{aligned}\tag{3.4}$$

假設最佳解存在，並令 (x_1^*, x_2^*) 為模式(3.1)之最佳解；則 (x_1^*, x_2^*) 須滿足一階條件及二階條件如下。

一階條件：

$$\begin{aligned}0 &= \frac{\partial}{\partial x_1} \pi(x_1, x_2) \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} \\ &= \omega_2 \int_0^{x_2} \bar{g}'\left(\frac{x}{x_1}\right) \cdot \frac{-x}{x_1^2} dx \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} - (\omega_3 - \omega_2) \bar{g}'\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \frac{x_2^2}{x_1^2} \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} \\ &\quad + (\omega_1 - \omega_3) [\bar{h}'(x_1) x_1 + \bar{h}(x_1)] \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} - \omega_1 \frac{ce^{r\frac{T}{2}}}{T}\end{aligned}\tag{3.5}$$

$$\begin{aligned}0 &= \frac{\partial}{\partial x_2} \pi(x_1, x_2) \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} \\ &= \omega_2 \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} + (\omega_3 - \omega_2) \left[\bar{g}'\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \frac{1}{x_1} x_2 + \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \right] \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} - \omega_3 k \\ &= \omega_3 \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} + (\omega_3 - \omega_2) \bar{g}'\left(\frac{x_2}{x_1}\right) \frac{x_2}{x_1} \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} - \omega_3 k\end{aligned}\tag{3.6}$$

二階條件：

$$\frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_i^2} \leq 0 \quad , \quad i=1,2\tag{3.7}$$

$$\begin{vmatrix} \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_1^2} & \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_1 \partial x_2} \\ \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_2 \partial x_1} & \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_2^2} \end{vmatrix} \geq 0 \quad (3.8)$$

如果機制設計者，將提供旅遊資訊作者們利益與旅遊資訊需求者們利益看成同樣重要，並將雙方利益直接相加，稱之為社會剩餘；則第三方追求社會剩餘權重 ω ，與自身利益權重 $(1-2\omega)$ 相加之最大化情況，相當於在上述模式中，令 $\omega_1=\omega_2=\omega$ 的情況。

以下的特例，係假設 g 與 h 可為線性函數，線性需求函數 g 與線性供給函數 h 之最佳解(假設 $\omega_1=\omega_2=\omega$ ， $\omega_3=1-2\omega$)：假設函數 g 與 h 分別為：

$$\begin{aligned} p_1 &= \bar{h}(x_1) = r_1 \cdot x_1, \quad r_1 > 0; \\ p_2 &= \bar{g}\left(\frac{x_2}{x_1}\right) = r_2 \frac{x_2}{x_1} + l_2, \quad \bar{g} \text{ 的定義域之 } \frac{x_2}{x_1} \text{ 需滿足不等式, } \frac{x_2}{x_1} \leq \frac{l_2}{-r_2} \\ &\text{且 } r_2 < 0, \quad l_2 > 0, \quad (\text{因 } p_2 = 0 \text{ 所要對應之需要上限需為正數之故}) \end{aligned} \quad (3.9)$$

將(3.9)式代入(3.5)式可得：

$$\begin{aligned} &\text{若}(x_1^*, x_2^*) \text{ 存在(即 } x_1^* > 0, \text{ 且 } \frac{l_2}{-r_2} x_1^* > x_2^* > 0 \text{ (參見(3.9)式))，則} \\ 0 &= \frac{\partial}{\partial x_1} \pi(x_1, x_2) \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} \\ &= \omega \int_0^{x_2^*} r_2 \frac{-x}{x_1^{*2}} dx - (1-2\omega)r_2 \frac{x_2^{*2}}{x_1^{*2}} + (2\omega-1)[r_1 x_1^* + r_1 x_1^*] - \omega \frac{ce^{r^2}}{T} \\ &= \frac{-\omega r_2 x_2^{*2}}{2 \cdot x_1^{*2}} - (1-2\omega)r_2 \frac{x_2^{*2}}{x_1^{*2}} + (2\omega-1)2r_1 x_1^* - \omega \frac{ce^{r^2}}{T} \\ &= \left(\frac{3\omega}{2} - 1\right) r_2 \frac{x_2^{*2}}{x_1^{*2}} + (2\omega-1)2r_1 x_1^* - \omega \frac{ce^{r^2}}{T} \end{aligned} \quad (3.10)$$

將(3.9)式代入(3.6)式可得

$$\begin{aligned}
 0 &= \frac{\partial}{\partial x_1} \pi(x_1, x_2) \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} \\
 &= (1 - \omega) \left(r_2 \frac{x_2^*}{x_1^*} + l_2 \right) + (1 - 2\omega) r_2 \frac{x_2^*}{x_1^*} - (1 - \omega)k \\
 &= (2 - 3\omega) \times r_2 \frac{x_2^*}{x_1^*} + (1 - \omega)(l_2 - k)
 \end{aligned} \tag{3.11}$$

另由(3.7)式可得

$$\begin{aligned}
 0 &\geq \frac{\partial^2 \pi(x_1, x_2)}{\partial x_i^2} \Big|_{(x_1^*, x_2^*)} \\
 &= (2 - 3\omega) r_2 \frac{1}{x_1^*}, \text{ 因此 } \omega \leq \frac{2}{3} \text{ (因由(3.9)式得知 } r_2 \text{ 為負數)}
 \end{aligned} \tag{3.12}$$

$$\text{即當 } \omega \leq \frac{2}{3} \text{ 時, } x_2^* = \frac{1}{(3-2\omega)r_2} (1 - \omega)(l_2 - k)x_1^* \tag{3.13}$$

此時由(3.9)式得知，諸參數須滿足下列不等式：

$$\frac{l_2}{-r_2} > \frac{1}{(3-2\omega)r_2} (1 - \omega)(l_2 - k) \tag{3.14}$$

應用(3.10)式、(3.11)式、(3.12)式，檢驗二階條件(3.8)式可得：

$$\begin{aligned}
 0 &\leq \begin{vmatrix} \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_1^2} & \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_1 \partial x_2} \\ \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_1 \partial x_2} & \frac{\partial^2 \pi(x_1^*, x_2^*)}{\partial x_2^2} \end{vmatrix} \\
 &= \begin{vmatrix} (2 - 3\omega) r_2 \frac{x_2^{*2}}{x_1^{*3}} + (2\omega - 1)2r_1 & (2 - 3\omega) r_2 \cdot \frac{-x_2^*}{x_1^{*2}} \\ (2 - 3\omega) r_2 \cdot \frac{-x_2^*}{x_1^{*2}} & (2 - 3\omega) r_2 \cdot \frac{1}{x_1^*} \end{vmatrix}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
&= \frac{(2-3\omega)^2 r_2^2}{x_1^{*2}} \left| \begin{array}{cc|c} x_2^{*2} & (2\omega-1)2r_1x_1^* & -x_2^* \\ \hline x_1^{*2} & (2-3\omega)r_2 & x_1^* \\ -x_2^* & & 1 \\ \hline x_1^* & & \end{array} \right| \\
&= \frac{(2-3\omega)^2 r_2^2}{x_1^{*2}} \cdot \frac{(2\omega-1)2r_1x_1^*}{(2-3\omega)r_2} \tag{3.15}
\end{aligned}$$

由(3.9)式及(3.13)式得知，折現率 $r_1 > 0$ ， $r_2 < 0$ ， $\omega \leq \frac{2}{3}$ ，故由(3.15)式得知最佳解 (x_1^*, x_2^*) 的意義為：機制設計者重視自身利益之權術 $(1-2\omega)$ ，超過重視旅遊需求者及旅遊業者們利益(社會剩餘)之權數 ω 。

(3.16)

將(3.13)式代入(3.10)式可得：

$$\begin{aligned}
0 &= \left(\frac{3\omega}{2} - 1 \right) r_2 \frac{1}{(3\omega-2)^2 r_2^2} (1-\omega)^2 (l_2 - k)^2 + (2\omega - 1)(2r_1x_1^*) \\
&= \frac{1}{2(3\omega-2)r_2} (1-\omega)^2 (l_2 - k)^2 + (2\omega - 1)(2r_1x_1^*) \tag{3.17}
\end{aligned}$$

利用(3.17)式可得 x_1^* ，如(3.18)式所示，將此 x_1^* 代入(3.12)式可得 x_2^* ，如(3.19)式所示。

3.5 本章小結

綜合上述討論得下列小結：在需要函數 \bar{g} 與 \bar{h} 供給函數皆為線性函數之假設前提下(參見(3.9)式)，如果機制設計者重視自身利益程度，超過重視旅遊需求者與旅遊業者們利益(參見(3.16)式)，則最佳解 (x_1^*, x_2^*) ，如下列(3.18)式與(3.19)式所示。

$$x_1^* = \frac{(1-\omega)^2(l_2-k)^2}{(2\omega-1)2r_12(3\omega-2)r_2} \quad (3.18)$$

$$x_2^* = \frac{1}{(3\omega-2)r_2} (1-\omega)(l_2-k)x_1^* \quad (3.19)$$

利用(3.18)式與(3.19)式，可以進一步的得到，最佳解 (p_1^*, p_2^*) ，其中 $p_1^* = r_1 x_1^*$ ，且 $p_2^* = r_1 \frac{x_2^*}{x_1^*} + l_2$ （參見(3.9)式）；以及最佳 θ 值：

$$\theta^* = \frac{r_1 x_1^*}{\left(r_2 \frac{x_2^*}{x_1^*} + l_2\right) \frac{x_2^*}{x_1^*}}$$

利用此結果可得最佳解如何隨模式各參數變動而變動的敏感度分析如下。

由(3.18)式可得：(1)旅遊業者們所提供之最佳數位導覽資訊 x_1^* 隨供給函數斜率 r_1 ($r_1 > 0$) 增加而減少；(2)最佳數位導覽資訊 x_1^* 隨需要函數斜率 r_2 ($r_2 < 0$) 減少而減少；(3)最佳篇幅 x_1^* 隨系統設計者淨單位利潤上限 $(l_2 - k)$ 增加而增加（註： l_2 為旅遊需求者單位閱覽時間費用 p_2 的上限）。

利用上述結果及(3.19)式，可進一步的討論：旅遊需求者們單位時間內最佳閱覽總時間 x_2^* 隨各參數變動而變動的敏感度分析。這些研究果皆是數位旅遊業網路相關字庫供需機制設計者制定決策的重要參考訊息。

至於非線性之需要函數 g 與供給函數 h (如二次函數等)，所對應之最佳 (x_1^*, x_2^*) 與 (p_1^*, p_2^*) 及 θ^* 具有那些性質，則是未來值得研究的課題。

傳統經濟學是供需雙方，本研究將其推廣成三方（旅遊消費者、旅行社業者及旅遊數位資訊平台機制設計者三方），這也是本論文的擴充及創新處， p 是旅行業者付給資訊機制設計者上網費（以上網時間長短計費）。而三方可進一步分成兩大類：(1)旅遊資訊需求方（含旅遊消費者及旅行社）。(2)旅遊資訊平台機制設計方（本文站在此旅遊資訊平台機

制設計方立場思考問題，此旅遊資訊平台機制設計方須提供旅遊關鍵語，以方便資訊源方，願意按照設計方的格式及機制，提供旅遊資訊)；同時，設計方也是整個旅遊資訊供需使用價格決定者。

因此，旅行社可能同時是旅遊資訊的需求方及供給方，旅行社也願意將各景點特色照片提供平台方供他人觀看使用，除獲得被旅遊消費者觀看抽取費用外，亦可被讀者(旅遊消費者)看出其旅行社名稱出現在資料中；而且，整個旅遊資訊源目錄及關鍵語，是由設計方設計的(三方中的旅遊資訊平台機制設計方，可以是政府部門的觀光局，也可以是民間的旅遊公會、協會組織)。而且目前各景點特色照片、影片的介紹並沒有統一格式，且遊程景點介紹長短不一，旅遊景點適合停留的時間不明，本文旅遊資訊源編輯的思想就是將其格式化。

本文主旨是提供旅遊資訊源編輯的思想架構 而不是編輯內容本身，概因後者含頗大資訊量，需集合眾多人力，方能完成。目前旅遊資訊項目可大致歸納如下：各景點食、住、行、遊、購、娛，及安全風險等介紹；旅遊團配合觀光政策如何形成？旅遊行程規劃設計書怎麼產生？旅遊行程規劃設計書產生後如何執行？如何利用手機 GPS 系統收集旅遊資訊？導遊及據點導覽員如何被旅遊資訊源編輯改變等。然而網路相關編輯非萬能，本研究提供旅遊資訊源編輯的思想架構，然現階段不可行或有些無法立即達成的部分，並不代表未來網路相關編輯無法實現。以下之本研究重點乃是針對網路相關編輯目前無法實現的部分，於第四章繼續進行探討目前確實可行之作法。亦即本研究之第二個與第三個銷售與服務設計的思想內容；其中第二個機制的思想內容為：探討觀光旅遊產業之主體包含餐飲業經營的人力資源服務行銷開發設計，從互動行銷(服務人員、顧客)和內部行銷(服務人員、員工教育訓練)、外部行銷(經營

管理者、股東、顧客)觀點分析。而第三個銷售與服務設計的思想內容為：探討觀光旅遊產業之主體包含旅遊服務業組織(專任及特約導遊人員專業職能與工作壓力)人力資源開發設計與其前端人才訓練(專任及特約導遊人員訓練與發展)。茲將上述內容展示如下列第四章。



第四章 觀光餐旅業永續經營與組織人力訓練服務之行

銷分析

本研究旨在探討觀光旅遊產業之主體包含餐飲業經營及旅遊服務業的人力資源開發設計，從第一方之產品原始供給者(旅遊業者)、第二方之產品最終需求者(旅遊需求者)之互動行銷和內、外部行銷觀點分析；以其第一方、第二方之對象為旅遊業網路相關字庫涵蓋範圍對象，可將之納入旅遊業網路相關字庫數位導覽系統最佳銷售模式中探討；然而網路相關編輯非萬能，現在不可行或有些無法立即達成的部分，不代表未來網路相關編輯不可行，所以本章的重點，乃是針對網路相關編輯目前無法做到的部分進行探討

4.1 觀光餐旅業永續經營與服務設計背景

有關餐飲業經營方面，著重在探討觀光旅遊產業顧客之因應策略與永續經營方針，而且餐飲業經營管理者與第一線服務人員面對難纏顧客時應著重於處理投訴時的技巧、答覆顧客的技巧、和顧客溝通的技巧，以降低顧客抱怨之產生，有效善盡服務補救及提升顧客回流率，且餐飲業組織既為社會的一部分，不僅要從經濟角度出發，員工也能夠藉由難纏顧客讓自己的能力有所提升。

第一線服務人員常常被灌輸著如何「以客為尊」、「顧客永遠是對的」等基本觀念；但是，王一芝(民 100)認為服務人員運氣好就會遇上天使，運氣不好者則會碰到魔鬼。但不容懷疑的，服務業者必須能保證每一位上門的顧客所獲得的服務具一致性。各企業想盡各種辦法增進員工的基本素質，提升產品的品質，讓顧客有更好的享受，就是為了給每位顧客有一致性的服務；但即使提升產品的品質，卻鮮少再探討對顧客的負面影響，就算設備環境再完美，甚至頗具水準以上的優質員工都無法

讓顧客完全滿意。Bitner et al. (1994)認為從服務人員現在遇到的客人之中，有 10%的顧客是無法被滿足的。從這些對企業產品無法完全滿足的客人中，再進一步產生負面影響，造成服務人員工作上的失誤。因此，服務人員對這一類的客人就以「拗客(台語:意思指拗蠻的客人)」來稱呼之，國外則以「地獄歸來的顧客(Customers from Hell)」或「沒水準的爛咖(法文:déclassé)」來形容這類不願妥協的顧客。

根據 Zemke and Anderson (1990)的研究發現，有超過 30%的服務或產品失誤是由於消費者的錯誤所造成。此外，從 Booms and Mohr (1994)的研究發現，有 22%的服務失誤是來自「難纏顧客行為」，而非服務人員所造成。然而，在「顧客至上」的現代企業範疇下，難纏顧客問題似乎被刻意忽視(郭德賓，民 95)。過去研究大多以產品失誤、服務失誤對顧客滿足感或其後續行為反應為研究方向(Weiner, 2000)，但是，也有少數專家學者證實，顧客間之負面互動，將會造成顧客不滿足，而且也會對公司、企業造成負面之評價，爰此，考慮服務失誤以及產品失誤之影響外，難纏顧客也會對企業經營管理上，深具負面效果(Harris & Reynolds, 2003)。

根據《遠見》的相關調查，「天天外食族」約 330 萬，國人外食比例更已超過 70%，「餐餐外食族」也高達 170 萬人，隨著餐飲業蓬勃發展，再加上外送服務普及，儼然形成龐大的餐飲消費市場(徐仁全，民 96)。相較於國人對於飲食的享受層面和服務人員品質要求日益提升，帶動餐飲產業意識，以提供多元化的服務品質滿足消費者需求；但是，顧客本身消費行為往往不見得是計畫性消費(黃建中，民 91；楊慕華，民 92)，由於國外連鎖企業的經營模式引進台灣，快速的改變了人們的消費型態與消費習慣(中華民國連鎖店協會，民 94；王秀瑩，民 88；林吟春，民

88)。因此，有鑑於餐飲業多元性發展之態勢，複合式餐廳即逐漸成為餐飲業主流之一；換言之，複合式餐廳之顧客服務將成為經營管理者所應重視之課題外，亦屬企業競爭優勢的發展策略之一。爰此，本章節研究目的試圖以複合式餐廳主管第一線服務之觀點，並歸納相關文獻分析難纏顧客之相關意涵、類型及所產生之行為，並尋求因應策略能適當與合理解決所面臨之失誤情況，以彌補顧客對於公司、企業之負面印象，進而提升餐廳服務人員之服務品質。

4.2 觀光餐旅產業永續經營與服務設計之研究設計

根據本章節研究目的與相關文獻，進而建立架構圖，如圖 4.1 所示。本研究係採用定性研究法(Qualitative Method)，並輔以 MAXQDA 第 10 版之質性資料分析軟體進行編碼與分析，並以半結構式訪談法與文獻分析作為收集資料之方法；其研究主體與對象為高雄市 R 複合式餐廳之領班、店經理、南區主任、物流經理與股東。質性訪談著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉由與受訪者彼此的對話讓研究者得以獲得受訪者對於社會事實的認知(Minichiello et al.,1995)。運用深入訪談法(In-depth Interview)針對業界主管的工作職責與工作知能進行深入的探討。一般而言，深度訪談相較於一般訪談要耗用的時間更多，但其結果能更深入描述事物本質，提供研究者進一步分析之依據(萬文隆，民 93)。

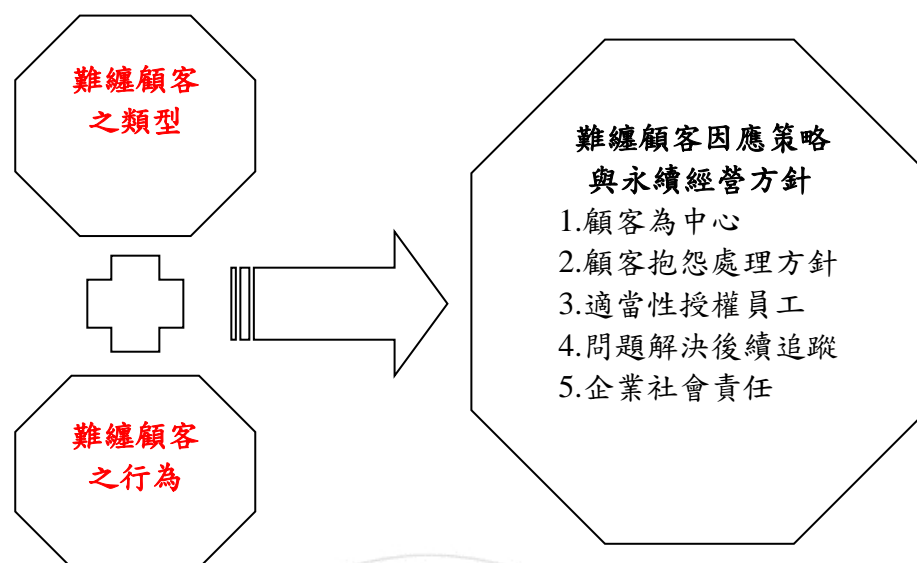


圖 4.1 觀光餐旅產業永續經營與服務設計之架構圖

本文旨在探討餐飲從業人員面臨難纏顧客時，針對各種不同顧客的類型與特質採用較適當的因應策略化解難纏顧客所提出之服務失誤，提升消費者對於企業上的正面觀感；有鑑於此，本研究對象係以具意願受訪具主管階級 10 位實務專家作為訪談對象，如表 4.1 所示。

表 4.1 受訪專家基本資料表

受訪專家	性別	教育程度	職稱	工作年資	編號
專家 1	女	大學	店經理	13 年	N1
專家 2	男	碩士	南區主任	17 年	N2
專家 3	女	大學	店經理	10 年	N3
專家 4	女	大學	店副理	5 年	N4
專家 5	男	碩士	物流經理	14 年	N5
專家 6	女	大學	店經理	9 年	N6
專家 7	男	大學	店副理	7 年	N7
專家 8	女	大學	店經理	11 年	N8
專家 9	女	碩士	股東	18 年	N9
專家 10	男	大學	領班	13 年	N10

資料來源：本研究整理

R 複合式餐廳源自於 1991 年，早期為台南的一家泡沫綠茶專賣店，於 1993 年展開內部創業加盟制度，加盟連鎖事業於此展開，並正式更名為 R 複合式餐廳。此外，亦於 1998 年朝中大型店發展轉型為複合式餐廳，目前在台灣擁有 50 幾家分店，因外食人口比率上升，國人對美食的需求日益提高，R 複合式餐廳具備餐點標準化、收費平價化等諸多特色，逐漸成為全台具規模性質的連鎖複合式餐廳。

4.3 質性資料分析軟體編碼與訪談大綱

在質性研究中，研究者即為工具(Patton, 1990)，研究者能同時運用命題知識，預先猜測現場會發生的各種情況並具備立即處理能力，在獲取資料的過程中，立即在現場中形成假設，並詢問受訪者以驗證假設。

為了確保訪談資料記錄的完整性與正確性，本研究使用了錄音器材作為工具使用，訪談之前均會告知受訪者，取得同意後才正式進行訪談。在研究的過程中，錄音器材能夠紀錄受訪者的聲音、情緒、語調及文字的正确性，紀錄當時情境確保訪談內容不失真。

與高雄市 R 複合式餐廳之相關主管，包含店經理與南區主任與關鍵利害關係人進行質性訪談，其紀錄作為文本分析標的，結合質化資料分析軟體 (MAXQDA 第 10 版) 的編碼與分析功能，再結合研究目的搜尋蒐集資料並進行對話；著重於受訪者個人的親身體察、職場實務與結合生涯經歷的陳述，並驗證與受訪者彼此的對話內容，作為研究者從成功案例中，進而能獲得有效因應策略。相關分析編碼原則採用「文本代號+MAXQDA 編碼段落數」，並同樣運用於深度訪談逐字稿之分析。此外，在 2017 年 11 月 1 日至 2017 年 12 月 1 日期間，總計執行 3 次深度訪談，

對象包括股東、南區主任、物流經理、領班各 1 位以及 4 位店經理、2 位店副理。

本研究採用半結構式訪談法收集資料，並擬定以下題目作為訪談業者之大綱：

訪談大綱第一部分：顧客抱怨處理之型態

(一)請問您在 R 複合式餐廳或餐飲業服務的資歷？

(二)您覺得顧客抱怨對於公司是否有影響？ 例如：形象、商譽。

(三)遇到刻意找麻煩的顧客，您會如何應對？

1.口味食材不合胃口，要求反覆更換內容物

2.刻意要求打折扣之顧客

3.接近打烊時間，堅持要用餐之顧客

4.已到打烊時間，卻刻意不願離開

5.已酒醉之顧客

6.自己先行入座，不理會服務生帶位

7.家長任由小孩嬉戲玩鬧

8.客人剛點餐立即開始催餐

9.客人點餐時，刻意猶豫不決

(四)曾遇過哪一種最難纏之顧客行為？

訪談大綱第二部分：對難纏顧客因應策略之想法

(一)對您而言難纏顧客會影響工作效率或會影響其他顧客？

(二)顧客經過服務補救過後，會回流再次來店消費？

(三)是否會教導新進員工因應策略？

研究工具的信度與效度部分，為確保不會因為研究者經驗不足而使資料不準確，本研究事先採取文獻回顧法先做基本的資料獲取，並透過

深度訪談、現場筆記的撰寫，錄音資料的整理與分析，經由詳細紀錄研究流程與受訪者口述之經驗以符合信度；並輔以利害關係人分析矩陣且結合質性文本分析軟體(MAXQDA 10)進行分析，所呈現之結果均是有跡可循，並具有較佳內容效度，適切的解釋必須立基於深度描寫之上，透過有意義的方式，引導讀者到詮釋之中；而讀者因可獲得豐富的現象描述，亦能對文本有其個人的理解，進而能自行決定是否同意研究者的詮釋，以達到讀者效度，或敘事研究強調的「說服力」(王勇智、鄧明禮譯，2003)。本研究運用深度訪談法針對 R 複合式餐廳在應對難纏顧客時，處理方式是否給予正確補救，以作為難纏顧客抱怨處理之因應策略實務性參考，資料結果與分析如下。

4.4 難纏顧客抱怨處理之型態與因應策略

根據文獻指出，一般餐飲業服務補救可歸納 8 種型態，分別為：換新的餐點、免費招待、更正失誤、折扣優惠、無任何回應、主管出面協調、送折價券、口頭道歉 (Hoffman, Kelley & Rotalsky, 1995)。根據上述立論基礎，本研究之原始專家訪談結果重點分述如下：

一、對您而言顧客抱怨是否會影響公司？例如：商譽、形象。

觀光餐旅業態會更加突顯服務不可分割性的問題、即服務的對象就是顧客，公司不能忽視顧客服務失誤，否則，會讓服務產品傳遞失誤，造成公司之負面影響等難纏顧客行為，所衍生的效應擴大。再者，倘若面對此一課題，第一線服務工作人員能設立停損點並處理得宜，將可大幅提升忠誠顧客回流率。

專家 1：喔...其實顧客抱怨可能有要看是顧客對產品還是服務上有所疑問，.....我覺得顧客抱怨，有時候你在現場處理得好，可能跟顧

客關係又可以更增進，……但其實原則上顧客抱怨在第一線可以解決好……，如果是在第一現場馬上解決的話，其實嗯…，解決好的話Y，這些客人之後都會變成常客喔……。

專家9：……只要是抱怨的部份…對公司來講那所有的影響層面都很大，
比如像像是先前有食安或塑化劑的部份……有客人無限上綱的抱怨或反應……尤其像我們這種連鎖店，只要是一家店有發生這樣問題，就會像骨牌效應或蝴蝶效應一樣……一髮動全身喔！……真的不是開玩笑的…而且這問題若沒有解決Y，它就會一直對公司產生很大很大的影響嘿…。

綜上論述，受訪專家認為難纏顧客之行為效應可能讓產品傳遞失誤或服務失誤外，亦會對公司造成負面影響，此部分係為餐飲業不能忽視之課題(MAXQDA 編碼段落數：N3；N5)。再者，倘若服務人員能在第一線就處理得宜的話，不但有助於忠誠顧客的增加，對於顧客之回流率的確是有再提升的可能。

二、遇到刻意找麻煩的顧客，您會如何應對？

(一)口味食材不合胃口，要求反覆更換內容物

為維持企業形象與達成顧客服務滿意，公司對應之策略皆是採取更換產品動作並且會做口頭告知以盡量減少顧客不悅之程度，故原物料之成本投入是必須的。

專家2：……SOP 下去做處理，那比較特殊的方面我們可能會特別幫他製作那可能會跟他講說這是因為你的個人需求不一樣幫你製作，但在我們的產品並沒有提供這樣的產品…，不合胃口你幫他換其實他就不會在抱怨。

專家5：……我們還是幫你換其他的產品會類似用這種方式跟他做處理，

然後會事先跟他講說因為這個產品本身就會辣，可能下次的話你可以點其他的產品。

由上述內容可得知，顧客對於食材口味不合胃口產生抱怨，公司對此的策略皆是採取更換產品的動作並且會做口頭告知以盡量減少顧客不悅之程度 (MAXQDA 編碼段落數：N3; N6; N10)。雖然其間會提高公司原物料成本之提升，然為維持企業形象，此部分之成本投入是無可避免的。

(二)刻意要求打折扣之顧客

為維持與顧客良好關係，提供顧客促銷折扣商品作為參考，安撫顧客提供點心，並委婉地拒絕或以當下緩和客人情緒之策略。

專家 6：.....其他刻意要求打折會婉拒他，就跟他說我們現在有活動，比如說現在國 X 世華消費滿 500 九折，...那這一桌的客人，我可能會特別去注意，因為可能沒有折扣可能會不太高興，那我可能就是招待他一些小點心，...

專家 10：.....裝熟「...我常來 Y...那你們有沒有折扣....」之類，那因為目前各分店在這個部份的話，我們有一些像自己的折扣卡.....。.....只要是有醫 X 證或是護 X 證，我們就會給他九折的折扣、類似這樣的方式。

上述訪談內容得知，公司為因應此類顧客，會以本身促銷折扣商品提供顧客作為選擇性參考 (MAXQDA 編碼段落數：N5; N7; N8)，並委婉地拒絕或提供小點心安撫顧客，以緩和當下情緒作為主要因應策略之方式。

(三)接近打烊時間，堅持要用餐之顧客

照顧顧客用餐權益，業者會口頭事先告知打烊時間，顧客大多很理性，通常於接近打烊時主動貼心提醒客人；大致上來說，顧客都不會站佔用商家時間。

專家 7：目前沒有，因為我們營業時間到 12 點，當我們在 11 點客人進來的時候，我們都會告知客人說我們營業時間到 12 點，若是客人可以接受就會進來消費，..... 不會說客人進來營業時間到 12 點，而 11 點半進來點餐，我們 12 點到都在趕客人，那可能這樣就不太合理，更可能會造成客人的不悅。

專家 9：..... 會跟他說我們營業到十二點，那有可能會做一些清潔的動作那可能清潔聲音會比較大一點點，如果有打擾到他們的話都是請他多包涵一下，二、三個小時，那可能就沒有辦法了.....。

由上述對話可得知，此部分而言目前消費者均還算理性的，倘若業者事先口頭告知打烊時間，並接近打烊時提醒一下；普遍來說，顧客通常都不會佔用店家的時間(MAXQDA 編碼段落數：N3; N6; N10)。

(四)已到打烊時間，卻刻意不願意離開

為了維持服務品質與照顧員工權益，避免佔用過多員工下班時間，及額外增加其負擔；會鼓勵服務人員採取柔性勸告與說明來對待客人，相對地顧客也較能接受商家之感受與立場。

專家 1：...，沒有打算離開我們就會過去跟他講一下，不好意思我們營業時間到 12 點那我們現在要做就是打烊的動作這樣，一般客人都是可以接受。

專家 4：.....不好意思可能我們打烊時間到了，等於就是可以請求客人如果有需要的話，請他們明天早點過來.....消費意識抬頭很多東西會站在店家的角度。

由上述內容可得知，倘若服務人員對待顧客採取柔性告知與說明(MAXQDA 編碼段落數：N3; N7; N9)，相信顧客亦較能同理心接受店家之立場與感受。

(五)已酒醉之顧客

餐飲業管理者本著以客為尊，顧客至上，藉著服務優質客人以達賓主盡歡；但顧客的質無法挑選與預測，為提防因應醉酒客人上門消費，只要有涉及暴力失控行為者，會善用附近合作之分局警，並快速處理。

專家 3：....，原則上遇到這種客人就是可能會大聲喧鬧，若是出現動手破壞...通常會馬上報警處理。

專家 9：....我們也曾經遇到客人進來是有點喝醉了啊.....，這個部份的話，一般我們都是由主管處理、第一線跟他作接觸，有比較離譜行徑的話，當然我們還是會通知當地轄區合作的派出所.....。

根據上述內容，酒醉的顧客是餐飲業經營者(管理者)及現場服務人員最不願遇(預)見的(MAXQDA 編碼段落數：N5; N8; N10)，專家們皆會接受酒醉顧客上門用餐，但只要有暴力失控行為產生，將會機警性地通知附近轄區合作派出所警員，以作為提防與因應之策略。

(六)自己先行入座，不理會服務生帶位

餐飲業者會針對各類型顧客屬性之合理需求來提供服務，主管或現場服務者除了會以口頭告知顧客哪些桌次早已預定座位，並貼心提醒客人下次「早做預約，以免向隅」。

專家 2：...原則上...有客人預定位子，如果先打電話過來說，比如說你想要留靠窗的位子，那我們會先幫你做保留...可以自己選擇的比較想要坐的位子。

專家 8：除非是說...有一桌已經標示客人訂位.....就是客人已經進來必須有一個帶位的動作，請他坐這一區域，那他還是會以客人為主，...想坐明亮的地方或是比較偏僻的地方，如果說客人想坐其他桌，原則上，還是會依客人需求為主。

根據上述內容，餐飲服務業主要理念係以客為尊，對於此類型顧客該餐廳即採取遵從顧客的意見(MAQDA 編碼段落數：N4; N6)；倘若座位早已預定，經營管理者或現場服務人員將會先以口頭方式向顧客告知，並請顧客「下次儘早做預約，以免向隅」以作為因應策略之方針。

(七)家長任由小孩嬉戲玩鬧

善意告知在工作場所及非用餐區小朋友可能會遇到之危險，除了讓家長重視小孩安危外，服務人員會運用吸引住小朋友的注意力之食物或者玩具當作誘因，安靜的讓小朋友在座位上用餐，並會在家長陪同下用柔性之語調關心小孩；為防止發生事故傷害，並有效劃分事故責任歸屬，餐飲業經營管理者與現場服務人員應該善盡告知義務，期能有效助益於工作效率與效能。

專家 5：.....有些家長帶小朋友來餐廳，我們盡量會安排比較接近一樓的位子，如果真的沒有辦法的話，在二樓我們都會提供兒童座椅，遇到座位坐不住自己亂跑來跑去，我們可能就是會把他帶到父母的旁邊然後柔性的跟他/她勸說，刻意在他的父母面前跟小朋友說「...弟弟、妹妹這樣跑很危險喔！哥哥、姐姐這樣送餐，等一下會不小心燙到你/妳.....或是...會告知小朋友說...這樣跑的話...你/妳

會跌倒受傷喔.....等等之類的。主要目的是希望父母可以去管束小朋友一下，.....如果說過了一下子，他還是持續奔來跑去，那我們會出動第二招.....就是招待他/她吃爆米花，都是帶到父母旁邊，再跟他講說「～姐姐招待你吃這個爆米花，那你乖乖坐在這邊吃，不要跑來跑去以免發生意外危險，這樣對客人可能會比較不好意思，但原則上這樣子父母都應該有警覺。

專家 9：.....如果像玩耍.....可能一開始跟他/她稍微制止，然後有可能...比如說他在現場跑，因為我們就是會有火鍋嘛，有熱食的部份，可能會比較有危險，儘可能就是帶他到媽媽、或家長的旁邊說，「我們有在送餐危險...小朋友在跑會危險，會跟他告知這個部份」，然後，其實有一個預防的動作才不至於說，今天什麼都沒講撞到了...職災的部份便說成完全是我們的錯，所以，我們一開始都會跟家長告知，會讓他們知道真實狀況，甚至會拿一些像我們店家都會有的爆米花或一些小點心招待小朋友吃，就比較不會跑來跑去。

由上述可得知，顧客帶小孩用餐是經常可見之場景；該餐廳管理者或現場服務人員會運用食物或者玩具當作誘因，吸引住小朋友的注意力(MAXQDA 編碼段落數：N2; N3)，讓他們能夠安靜的在座位上用餐，並會在家長旁用柔性之語調關心小朋友，及告知在工作場所可能會遇到的危險，讓家長有在重視小朋友的安危，且善盡告知之義務以防事故傷害發生及有效釐清事故之責任歸屬(MAXQDA 編碼段落數：N6; N8)，此部分於經營管理者與現場服務人員之工作效率與效能均有助益。

(八)客人剛點餐立即開始催餐

對於餐飲服務業而言，常見客人催餐，通常業者為了減少客人催餐，餐廳服務人員或主管大多會告知確切時間將送達之餐點，或者鼓勵客人

可點一些快速出餐之品項，如此以減少客人抱怨出餐速率較慢。

專家 1：....帶位時跟客人講或是點餐的時候跟客人講，要不要改點其他的餐點，會比較快.....提供他下次來消費之參考，其實如果跟客人告知、讓客人知道你有在幫他注意餐點，或是告知他的餐點多久會到，就不太會催餐而影響下一次消費的默契。

專家 2：.....假日的話有可能出餐的部份會比較慢....像這部份會先跟客人做告知....我們的出餐速度約五分鐘到十分鐘，給他一個明確的時間....餐點幾點進來、多久會到，這個部份會催現場服務主管....注意餐點出餐的時間。

根據上述對話可得知，催餐於餐飲服務業而言是很常見的；為了避免顧客催餐，該餐廳經營管理者或現場服務人員會告知餐點送達之確切時間(MAXQDA 編碼段落數：N6; N8)或者引導顧客點些可快速出餐之品項，以減少顧客針對出餐速率較慢之抱怨。

(九)客人點餐時，故意猶豫不決

餐飲業者為提升顧客關係與互動，會選擇善用該公司訓練規定之流程來處理顧客問題，除了有些業者為運用排隊理論觀點來傾聽與親近顧客，無非是希望與客人多一點互動的機會，以彰顯其品牌價值；然而，假使遇到點餐刻意猶豫不決之客人，於服務過程中也會適時引導客人以利加速點餐；若遇到過多客人用餐時，為了有效提昇點餐速度，亦會請主管與資深員工協助點餐及確認餐點。

專家 3：通常我們收銀超過五個客人在排隊的話，我們會再請一個外場的人員去幫第二位跟第三位的客人做確認單子的動作，就是確認餐點，那收銀的人員知道單，就可以馬上 KEY 單，這是第一個步驟....；第二個步驟....像客人刻意塞在這裡沒辦法決定，....可能會

禮貌性告知一下說，還是你要到旁邊的位子坐一下，確認一下你要的餐點，我先幫下一個客人結帳。

專家 10：選擇餐點....，幫他介紹餐點然後指引她怎麼點，.....假日遇到點餐的人數比較多，...人愈多點餐時愈刻意猶豫不決....，五個人以上的話我們就開始行動，就是有多一組點餐人員會在旁邊幫客人做一個確認動作。

根據上述得知，受訪專家認為倘若服務過程中遇到點餐刻意猶豫不決之顧客時，除了運用公司之 SOP 作為對應方針外，重點在於適時引導客人加速點餐；如果顧客人數過多時，亦會請資深服務人員協助點餐及確認餐點，以有效提昇點餐速率 (MAXQDA 編碼段落數：N1; N4)。

本研究針對服務人員互動行銷，業者應對難纏顧客方式如表 4.2 所示；且由於非常模糊的界定主要利害關係人與次要利害關係人之間的角色，也會左右主要利害關係人之決策因素。

因此，就業者角度而言，從難纏顧客互動行銷應對中，其消費端關係人之需求資料，亦可納入旅遊產業之最適銷售模式中；組織要從永續性和企業發展的角度考慮其既為社會的一部分，同時也要從經濟面的角度來思考(Arnaudov & Koseska, 2012)。

表 4.2 難纏顧客互動行銷應對服務設計摘要表

難纏顧客類型	應對服務設計
不合口味之食材，要求替換內容物。	依客人為主，產品即時更換。
要求刻意打折之顧客。	提供促銷折扣商品之參考方案，安撫顧客情緒。
打烊時間快到，堅持用餐之顧客。	事先主動口頭貼心提醒客人。
已到打烊時間，卻還刻意不願意離開。	口頭柔性提醒客人打烊時間。

已酒醉之客人。	安排相對安靜之座位入座，若有暴力事實，即刻通知警察司法單位。
未遵守服務人員進場帶位，先行入座之客人。	依顧客為主，同時提醒客人下回用餐必須提早電話或網路預約。
家長任由小孩嬉戲玩鬧。	善盡告知義務帶小孩到家長旁，並提供店內點心，讓小孩習慣在座位上用餐。
客人剛點餐立即開始催餐。	安撫客人或者鼓勵客人可點一些快速出餐之品項，追蹤該餐點之出餐時序。
客人點餐時故意猶疑不定。	引導客人並請主管與資深員工協助。

三、曾遇過哪一種最難纏之顧客行為？

觀光餐旅業不論是主管或現場第一線工作人員需要具備更多的服務業特質與應變能力，彰顯誠意、熱心與同理心之外，更要冷靜來面對並處理顧客難題，甚至讓客人對店家服務態度能感同身受。但即使再努力，畢竟還無法完全消彌顧客抱怨問題之產生，然而能有效知覺問題根源點設法改善，讓顧客產生認同感，進而產生忠誠顧客，此服務設計一直是所有成員努力的方向。

專家 2：....有客人吃到酸敗的東西，然後暴怒....當然，我們馬上致歉且立即幫他做餐點更換，並說明這是我們的疏失，而且還退費，.....可是東西也到了，錢也退了，也跟他賠不是，也送了點心.....什麼都做到了，他還是跟你說我要的不是這個....當下....那我們可能也只能跟客人說抱歉.....就說以我的權限，我的職級來講.....我可以為您服務的權限就是到這邊；那小姐妳希望我們怎麼處理，結果呢.....，她不說明清楚，她僅說看你們怎麼處理；所以丫....當下我們就.....額外再送她禮卷還有慰問金.....，之後可以到任何一家分店作消費，然後....那這個也不是她想要的，所以，我們仍只好再和小姐溝通....希望我們怎麼去處理妳這個案件，然後讓妳能感到

滿足感，且也說了畢竟這是我們的疏失，結果她也還是不講...然後吃完餐點後.....禮卷拿了，慰問金也拿了....之後就離開啦！

專家 8: 對...的確...一個疏忽齣.....其實你做那個預防動作吼，還是要看客人本身ㄟ.....，....其實你說難纏不難纏我是覺得說還好吼，因為其實追根究柢....，你還是有心要處理阿，我是覺得不應該有這些客訴的發生阿....如果ㄚ....，有耐心與誠心誠意幫助客人解決問題的話ㄚ.....就算再怎麼挑剔或難纏的客人....她/他願意再來還是會再來的啦.....。

由上述對話可得知，經營管理者或服務人員在第一線面對顧客難題能發揮同理心、熱心與誠意來處理相關事宜，進而讓顧客感受到店家在解決問題之應變能力與態度上是表現不錯的(MAXQDA 編碼段落數:N5; N6); 即使爾後顧客抱怨之問題無法完全消彌，但能同顧客共感且迅速處理問題，才能有效將所產生之損(傷)害降到最低。

4.5 管理者/主管業者對難纏顧客抱怨之因應策略與作為

一、對您而言難纏顧客會影響工作效率或會影響其他顧客？

餐旅產業有機會遇到難纏顧客，對員工來說，能坦然面對這一種磨練或訓練，才能進而了解並改善公司之缺失；同時，藉由因應難纏客人的各項要求，其他客人也能理解餐廳的應變方式對於難纏客人是否適切。因此，對於該公司企業之經營發展績效與服務品質提升而言，難纏顧客仍是相當重要的。

專家 5:.....會讓他們更積極一點，更警惕一點，預防這樣的事情再發生，如果是你處理的人是用很平常、很平常的心態來正視.....及很冷靜的態度去面對，甚至是發自內心笑笑的面對客人.....其實顧客對你

本身這家餐廳的評價不一定是不好的，那都要看你後續上處理得怎麼樣，看那一桌的客人有沒有辦法接受，就是發自內心滿足的接受，然後笑笑的離開那才是最好的效果，其他的客人來講會覺得喔.....你們餐廳的危機處理也不錯阿。

專家 6：顧客抱怨的處理方式...如果這個客人 (喀喀)是針對 A 員工可能提出一個抱怨、就是對他的服務，或是對他的一些行為來說不是那麼妥當的時候，我們會把這個 A 的服務員調離這個區塊，由 B 來服務這桌、這組客人，因為顧客已經對這個 A 的服務員感覺很不悅了，.....，Y 不然的話，就是把這個員工 A 先調到內場去，由其他人來代替他這個位子，會比較好一點。

綜上論述，受訪專家認為遇到難纏顧客對員工來說，是一種訓練，亦是磨練。惟有如此，才能使其了解公司之缺點並進而改善它；同時，藉由因應難纏顧客的各種需求，讓顧客發自內心接受，其他顧客亦能觀察公司對於難纏顧客的應變方式是否適切(MAXQDA 編碼段落數：N4；N9)，甚至產生正面的口碑與評價，因此，正視難纏顧客並妥善處理得宜，對於該企業之有效經營發展與提升服務品質而言，相較之下乃是一種助益。

二、顧客經過服務補救過後，會回流再次來店消費？

餐旅業真正用心的員工會用心看待服務過的客人，也希望換來顧客衷心的感謝，對於顧客抱怨事件也會盡心盡力處理；雖然個案的發生不盡相同，如若能藉由每處理好一次的服務補救、及累積的補救經驗，將之自然傳承，影響所及，其他員工也能及時處理抱怨事件並補救妥善，幾乎大多數顧客會再次回流消費。

專家 4：.....可以傾聽顧客的需求，甚至這個客人可能之後就會變成常客。

專家 7：其實 Y....像我自己本身我遇到蠻多客人吼.....經過我們適當的服務補償後.....幾乎都會從奧客變成我的好朋友.....。

由上述對話顯示，受訪專家認為抱怨倘若有妥善處理與及時補救的話，大多客人幾乎都會回流，再次消費(MAXQDA編碼段落數：N4；N8；N9；N10)。

三、公司是否會教導新進的員工因應策略？

維繫顧客的不二法門，加強顧客管理之服務不可分割性與服務顧客時不容忽視的員工異質性、服務品質管理同等重要，遇到難纏顧客仍須交給經驗較充足且更資深的服務人員來處理應對，即使公司對於難纏顧客已有基本 SOP 處理方法也不例外。常見的觀光餐旅業因應方針，有告知或口頭道歉、更換餐點、免費現場招待、優惠折價、點心提供、免費券/優待券提供及報警處理等可行策略；因為第一線員工具有即/及時相當重要且關鍵的能力，除了優先幫客人解決問題外，亦不允許不愉快經驗再次發生在客人身上。

專家 3：原則上每天主管一定都會在，店副主管一定會有一人在，他們在，其實我們店的 P.T.或是正職人員阿....，....年資來講少說都有三年，只要滿足他要求的服務品質需求，現場他們都會處理，且會教我們的 SOP 有最基本的顧客需求處理與進階版的顧客管理之服務。

專家 9：我們有一些，就是一些案例啦...只要是有曾經發生過的一些客訴的部份我們就有一個比較標準的...像遇到了客人要跟你換餐的啦.....，或是遇到我們的食材裡面有異物的啦該怎麼去處理我們有一套處理方式。新人進來的話我們會給他看那一些案例.....然後

教導他們遇到這種問題的話，要怎麼辦、要怎麼處理，都還是有一定的標準……。

R 複合式餐廳對於難纏顧客有一些基本 SOP 作法，受訪專家認為遇到難纏顧客仍須交給具資深且經驗較足之員工來應對與處理，因為第一線服務人員即/及時解決顧客問題是相當關鍵且重要的，即不容許讓顧客有第二次的不愉快經驗(MAXQDA 編碼段落數：N5；N7；N8)。綜論上述，R 複合式餐廳之受訪專家認為，公司內部制定顧客抱怨處理 SOP 策略與經營管理者/第一線服務人員即/及時展現解決問題能力將有效應對難纏顧客，且該企業亦歸納出以下可行策略：提供優待券/免費券、口頭道歉或告知、提供點心、現場免費招待、折價優惠、更換餐點及報警處理等因應方針(MAXQDA 編碼段落數：N1；N8；N10)。

4.6 管理者/業者對抱怨之難纏顧客應對與永續經營服務設計

Clarkson (1995)分析次要利害關係人(Secondary Stakeholder)並非企業生存所必須的，例如社區，而主要利害關係人(Primary Stakeholder)包括員工、股東、顧客、供應商，加上競爭者其交互影響有利於組織績效提升(Luk, Yau, Tse, Sin, & Chow, 2005)。因此，各種價值的搭配藉由因應難纏顧客發現消費者需求與利害關係人所貢獻之外部行銷資源可作為經營管理者思考服務設計與銷售策略之方向。綜合上述，主管因應難纏顧客抱怨方針與永續經營策略，包含適當員工授權與展現教育訓練成果等服務設計；再依據 MAXQDA 所分析之主要 4 個構面編碼，分別為：「投訴時處理之技巧」(MAXQDA 主要構面編碼：N5；N6；N10)、「顧客答覆之技巧」(MAXQDA 主要構面編碼：N4；N8)、「溝通顧客之技巧」(MAXQDA 主要構面編碼：N1；N7；N9)、以及「員工訓練移轉之內部

行銷」(MAXQDA 主要構面編碼：N6；N7；N8)；此服務設計，皆有助於貼近顧客互動與需求，達到互動行銷效果。

一、投訴時處理之技巧

傾聽顧客，避免臆測、搪塞或妄下結論，給顧客不受打斷發洩的機會。對顧客表示同情和理解，服務人員若只是能單向投入來感受客人的心情，卻不代表服務人員能同意客人之看法；其技巧必須是不違反機構組織目標或不具譴責成分說法，例如，「我十分同意...」或「您可能是對的...」。假使確實有錯(不論是誰犯錯)，不要卸責或責難任何人，只需要真誠地道歉，顧客端方面，最需要的乃是儘速地解決其問題。如果能快速採取行動，解決現場問題，切勿拖延擴大事端。

(一)傾聽顧客，給顧客發洩的機會(MAXQDA 次要構面編碼：N2；N4；N9)

當一位氣急敗壞的顧客帶著問題找到你時，要讓他不受打斷地傾訴，切勿胡亂解釋或馬上下結論。

(二)對顧客表示同情和理解(MAXQDA 次要構面編碼：N8；N10)

對顧客投入感情，僅證明你確實能感受顧客的心情，這並不意味你同意顧客的觀點。善用一個其中可取的技巧，例如，贊同投訴人一些不具譴責成分或不違反你的組織機構方針和目標的說法；你可以這樣說“我十分同意.....”或“你可能是對的”。

(三)真誠地道歉(MAXQDA 次要構面編碼：N2；N6；N7)

如果證實有犯錯，不論是不是你犯的錯，都必須要代表公司向顧客真誠表示抱歉，不要試圖責備其他人或推卸責任，要牢記顧客們僅僅只是想要解決當下問題而已。

(四)快速採取行動(MAXQDA 次要構面編碼：N5；N7)

如果能當場解決問題，快速採取行動，絕不要拖延到明天。

二、顧客答覆之技巧

資訊充分足以立刻作出判斷，應立即給予客人答覆，員工遇到可確切採取行動權限之投訴，應立即受理且儘快答覆客人。當員工遇到不確定可採取行動權限之投訴時，或對於其資訊深入求證或調查才能作出判斷，必須延期答覆客人，並透過適當媒介以便即時通告客人目前處理進度。處理並非職責權限內的投訴，轉移給專業主管/資深員工或規定的合法機構才能給予答覆。

(一)立即答覆(MAXQDA 次要構面編碼：N1；N10)

對於那些信息充分、可以確定無疑地作出判斷，並且有足夠權限採取行動的投訴，受理員工應立即答覆顧客，越快越好。

(二)延期答覆(MAXQDA 次要構面編碼：N3；N5；N9)

對於還需要進一步驗證或調查的投訴才能作出判斷的信息，或者沒有足夠權限來採取行動的投訴，受理員工應告訴顧客延期答覆的時限，並將透過何種媒介能及時通知顧客他們後續發展的情形。

(三)轉移答覆(MAXQDA 次要構面編碼：N6；N8；N10)

針對不屬於你職權範圍內的處理投訴時，需要轉移給公司規定的專業人員或機構進行答覆。

三、溝通顧客之技巧

如果客人犯錯，需避免直接指出客人錯誤，以避免客人會感到尷尬難堪，甚或惱怒地指責員工，應該對事不對人，不著痕跡間接地指出。顧客不會希望其投訴會成空或沒有結果，員工要優雅斯文地請求客人完成某一件可以為他們自己帶來的好結果，亦即避免對客人下命令。用「你可以」...當鼓勵的話術，來替代「不」字，使員工明白取得客人諒解與

拒絕客人，兩者的差異。員工如果覺得被客人激怒，快要情緒失控想對客人大聲叫喊，那就暫時迴避或離開一會兒，找到情緒勞務出口，謹記只有回復冷靜後，才有能力再次處理現場問題。

(一)對事不對人(MAXQDA 次要構面編碼：N4；N6；N9)

如果顧客做錯了事情，必須要間接地指出其錯誤。顧客常常會因為你直接指出了他的錯而感到難堪，甚至可能惱羞成怒地責備你。

(二)避免下命令(MAXQDA 次要構面編碼：N1；N5；N6)

人們都不喜歡投訴沒有選擇的餘地，要文雅地請求顧客去做某件事，並說明了這樣做給他們帶來的好處。

(三)用“你可以……”代替“不”(MAXQDA 次要構面編碼：N6；N7)

不要對顧客說“不”字。那意味朝令夕改拒絕了顧客，婉轉地用“你可以”來代替說“不”，會得到顧客的諒解。

(四)暫時迴避(MAXQDA 次要構面編碼：N2；N3；N4)

如果發現自己被激怒了，快要控制不住自己對顧客大叫，那就找個理由暫時離開一會兒，讓你有一個冷靜的機會，然後再回去處理問題。

四、員工訓練移轉之內部行銷

主管或業者應針對服務上的缺失提出內部檢討之改進方法，可蒐集每天或每一週發生的顧客抱怨個案，然則上下班後或者至少每週都提出時間還原並模擬當時現場情境，以期更貼近顧客，並深化其服務設計。

提供課程學習因應策略，員工因忙碌的工作現場，加上並未有多餘閒暇學習訓練課程的新進員工，可由公司主動提供一系列內部行銷，包含面對難纏顧客之課程訓練，讓新進服務人員或員工，學習如何及早適應該企業屬性所面對的顧客，以期強化服務技巧，達到訓練移轉目標。

(一)內部檢討(MAXQDA 次要構面編碼：N4；N7；N8)

每週提出時間或者下班後，演練每日或每週發生的顧客抱怨並模擬當時現場情境，針對服務上的缺失提出改進方法。

(二)提供課程學習(MAXQDA 次要構面編碼：N2；N3；N9)

因工作現場忙碌，新進員工並未有多餘時間學習，建議公司能提供幾天的課程給予新進員工學習面對難纏顧客的因應策略。

觀光餐旅業者也可以藉由多年實務經驗適時給予建議，透過主管與員工、資深與資淺員工之內部行銷，達成共識、弭平利害關係人的歧見與差異，觀光餐旅企業透過外部行銷與顧客或消費者建立良好關係（林子堯、陳森勝、張偉雄，民 108），此部分一併納入旅遊產業之最適銷售模式一部分，即第一方之產品原始供給者（觀光餐旅業者）、第二方之產品最終需求者（觀光餐旅需求者），以及第三方之負責觀光餐旅產業網路相關字庫自動出版與銷售之機制的設計者（以下簡稱機制設計者），最終觀光餐旅業者盡可能提供能符合利害關係人需要的產品最適銷售與服務設計，如圖 4.2 所示。

高	B 高利益程度，但低影響力		A 高利益程度，高影響力	
	需有特殊安排以保障其利益	無差別區	無差別區	形成有效支持 R 觀光餐旅業的忠誠顧客
保持聯繫	密切溝通			
重要性	對 R 觀光餐旅業計畫最沒有影響力	股東中度贊同 顧客中度重視 代理商中度支援 業者中度表現		利害關係人未必關切產業，卻會影響最終結果
	觀察名單			滿足利害關係人
低	D 低利益程度，低影響力		C 低利益程度，但高影響力	
	影響力		高	

圖 4.2 觀光餐旅業利害關係人分析矩陣圖

4.7 旅遊服務業人力資源服務行銷與前端人才訓練

本研究第三個銷售與服務設計的思想及方法內容為：探討觀光旅遊產業之主體包含旅遊服務業組織的人力資源開發設計與前端人才訓練。以其第一方(旅遊業者)、第二方(旅遊需求者)之對象為旅遊業網路相關字庫涵蓋範圍對象，可將之納入旅遊業網路相關字庫數位導覽系統最佳銷售模式中探討；然而網路相關編輯非萬能，現在不可行或有些無法立即達成的部分，不代表未來網路相關編輯不可行，所以第三個銷售與服務設計的思想及方法，也是針對網路相關編輯目前無法做到的部分進行探討；為了使前端專業人員能適性從事旅遊業工作，並有效率地完成帶團工作任務，在旅遊服務業方面，特別是針對導遊人員的人力資源開發，導遊人員藉由旅遊業精心設計的前端人才帶團培訓養成過程，期望增加並豐富其職場軟實力來因應業界生態變化。

導遊人員通常為國民旅遊領團與接待外國觀光客的第一線旅遊服務人員，不僅必須身負解說能力並進行訓練，才能擔當目前觀光客多變的需求與觀光行程，且必須擁有導遊專業職能與緊急事故、危機處理的能力，加上其緊湊的行程更是耗費耐力與體力，而導遊人員所承受的工作壓力與訓練更是不容輕忽。當觀光政策因應大環境變化，導遊考試及格證書與導遊從業證照皆納入國家考試，原本沒有業界基礎、缺乏實務經驗的民眾，包涵因應南向政策之新住民等皆可報考，且並非只接受觀光相關科系畢業者，才具有擔任導遊人員的資格，令人困惑的還不只是這些歷經國家考試合格的導遊人員，是否具備良好的專業職能，以面對帶團工作龐大的壓力，是否能順利達成帶團的使命？且更需要關心的是導遊的心理素質與狀況，不論藉由旅遊服務業人力資源服務行銷與前端人才訓練是否能提升專業職能，且提升專業職能是否有效減少工作壓力？

而執業中的專任與特約合格導遊人員來自各行各業，不同性別、教育程度、年齡、年資，專任或特約的導遊從業人員面對帶團與職場工作壓力是否能承受且具有差異？

4.8 導遊人員專業職能與工作壓力關係之研究資料收集與分析

本研究問卷量表採李克特 6 點量表編制，並根據文獻探討，本研究問卷內容乃參酌 Bulter (1978), Hall and Jones (1976); Hoy and Miskel (1996)所闡述的專業職能構念，運用於旅遊服務產業共計 18 題衡量題項。同時本研究亦參酌 Beehr and Newman (1978), Schuler (1980); Robbins and Judge (2018)所提出與擴充的工作壓力構念，運用於旅遊服務產業共計 27 題衡量題項。本研究透過拜訪人員，前往安排好之固定導覽據(景點，委請帶團導遊從業人員進行問卷發放與填寫，同時亦透過網路線上系統向國內導遊會員發放，發放時間為 2019 年 9 月至 12 月期間，共發放出 400 份問卷，實際收回有效問卷為 315 份，有效問卷回收率為 78.75%。經由問卷統計，本次調查之導遊從業人員基本資料如表 4.3 所示。

表 4.3 導遊從業人員正式問卷基本資料摘要表

問項	選項	次數	百分比	問項	選項	次數	百分比
性別	男	201	63.8	教育程度	高中職	49	15.6
	女	114	36.2		專科	61	19.3
大學					165	52.4	
					研究所以上	40	12.7
年齡	30 歲以下	47	14.9	年資	1 年以下	77	24.4
	31 歲至 40 歲	80	25.4		1-2 年	112	35.6
	41 歲至 50 歲	95	30.2		2-3 年	26	8.2
	51 歲以上	93	29.5		3-5 年	79	25.1
5 年以上					21	6.7	
專任 特約	特約導遊	242	76.8				
	專任導遊	73	23.2				

性別以男性居多(63.8%)；年齡大多介於中年，41 歲至 50 歲最多(30.2%)，51 歲以上次之(29.5%)；以執業類別來說，特約導遊高達 7 成(76.8%)，專任導遊只有 2 成(23.2%)；導遊從業人員教育程度普遍較高，大學含研究所以上佔 65.1%；年資來說以 1-2 年最多(35.6%)。

4.9 旅遊業服務設計展現：導遊人員專業職能與工作壓力關係

本研究欲探討導遊從業人員背景變項、專業職能與工作壓力現況，並分析導遊人員差異性與影響面向，其研究假設，如下所示：

H1：導遊從業人員的背景變項對專業職能有顯著差異。

假設 1-1：不同性別的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。

假設 1-2：不同教育程度的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。

假設 1-3：不同年齡的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。

假設 1-4：不同年資的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。

假設 1-5：不同專任、特約的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。

H2：導遊從業人員的背景變項對工作壓力有顯著差異。

假設 2-1：不同性別的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。

假設 2-2：不同教育程度的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。

假設 2-3：不同年齡的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。

假設 2-4：不同年資的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。

假設 2-5：不同專任、特約的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。

H3：導遊從業人員專業職能與工作壓力關係有顯著相關。

H4：導遊從業人員專業職能會負向影響工作壓力。

H5：導遊從業人員專業職能與工作壓力關係有典型相關。

本研究之專業職能與工作壓力量表分別都有五個基本構面，其中專

業職能的五個構面分別為「表達溝通」平均數(M= 4.11)，「解說職能」平均數(M = 3.72)，「輔助專業職能」平均數(M = 3.79)，「控團職能」平均數(M = 3.92)和「掌控風險」平均數(M = 3.94)。

此外，台灣導遊工作壓力的五個構面分別是「風險突發」平均數(M = 3.31)，「規定體制」平均數(M = 3.36)，「旅客滿足」平均數(M = 4.12)「客人相處」平均數(M = 3.26)「盡心費力」平均數(M = 3.67)。

本研究中之所有指標和構面，除了符合相關理論和文獻綜述外，也據此進行整合與發展，確立了本研究之良好內容效度，並且從導遊從業人員專業職能量表與工作壓力量表中，分析各構面之信度，其 Cronbach's α 值介於 .758 與 .923 之間，且 Cronbach's α 值均符合 $\geq .70$ 標準，表示本研究量表具內部一致性，如表 4.4 和表 4.5 所示。

表 4.4 導遊從業人員專業職能各構面現況分析摘要表

構面	平均數(M)	標準差(SD)	Cronbach's α
表達溝通	4.79	.566	.864
解說職能	4.56	.753	.879
輔助專業職能	4.48	.626	.827
控團職能	4.49	.631	.777
掌控風險	4.43	.680	.760

表 4.5 導遊從業人員工作壓力各構面現況分析摘要表

構面	平均數(M)	標準差(SD)	Cronbach's α
風險突發	4.67	.546	.923
規定體制	4.98	.735	.880
旅客滿足	4.61	.631	.846
客人相處	4.99	.618	.772
盡心費力	4.82	.656	.758

表 4.6 和表 4.7 以獨立樣本 t 檢定分析，列出了不同性別、專任或特約之導遊從業人員在專業職能之差異情形。表 4.9 和表 4.10 以獨立樣本

t 檢定分析，列出了不同性別、專任或特約之導遊從業人員在工作壓力之差異情形。表 4.8 和表 4.11 以 ANOVA 單因子變異數分析，列出了不同教育程度、年齡、年資之導遊從業人員在專業職能或工作壓力之差異情形。

以性別為自變項，整體專業職能及各分構面為依變項，進行 t 檢定，以瞭解不同性別之導遊從業人員在整體專業職能及各分構面之差異。由表 4.6 得知：

表 4.6 不同性別之導遊在專業職能上之獨立樣本 t 檢定分析摘要表

構面	屬性/檢定	性別	人數	平均數	標準差	t 值
表達溝通		男	201	4.78	.81	-.766
		女	114	4.61	.55	
解說職能		男	201	4.94	.82	-2.311*
		女	114	4.17	.84	
輔助專業職能		男	201	4.52	.82	-.829
		女	114	4.43	.65	
控團職能		男	201	4.61	.87	-1.545
		女	114	4.36	.89	
掌控風險		男	201	4.62	.80	-1.671
		女	114	4.23	.75	
整體專業職能		男	201	4.69	.91	-1.584
		女	114	4.31	.61	

* $p < .05$

1.不同性別之導遊從業人員在整體專業職能及「表達溝通」、「輔助專業職能」、「控團職能」及「掌控風險」構面， t 值未達顯著水準，然而在「解說職能」構面 ($t = -2.311^*$, $p < .05$) 達顯著水準。

2.由此可知，不同性別之導遊從業人員在專業職能表現有所差異，故假設 1-2 部分成立。

以專任或特約導遊為自變項，整體專業職能及各分構面為依變項，

進行 t 考驗，以瞭解不同專任或特約導遊之導遊從業人員在整體專業職能及各分構面之差異。由表 4.7 得知：

表 4.7 不同專任或特約之導遊在專業職能上之獨立樣本 t 檢定分析摘要表

構面	屬性/檢定		人數	平均數	標準差	t 值
	專任	特約				
表達溝通	特約	242	4.62	.64	1.024	
	專任	73	4.96	.59		
解說職能	特約	242	4.25	1.52	1.259	
	專任	73	4.86	.77		
輔助專業職能	特約	242	4.23	.67	1.547	
	專任	73	4.73	.84		
控團職能	特約	242	4.32	1.04	.790	
	專任	73	4.66	.72		
掌控風險	特約	242	4.12	.81	1.988*	
	專任	73	4.74	.79		
整體專業職能	特約	242	4.27	.51	1.047	
	專任	73	4.83	.91		

* $p < .05$

1.不同專任或特約之導遊從業人員在整體專業職能及「表達溝通」、「解說職能」、「輔助專業職能」及「控團職能」構面， t 值未達顯著水準，然而在「掌控風險」構面 ($t=1.988^*$, $p < .05$) 達顯著水準。

2.由此可知，不同專任或特約之導遊從業人員在專業職能表現有所差異，故假設 1-5 部分成立。

根據表 4.6 和表 4.7，經由獨立樣本 t 檢定分析，其結果顯示「性別」與「解說職能」有顯著差異；此外，「專任或特約」導遊在專業職能之「掌控風險」構面上明顯不同。本研究發現，男性導遊在專業職能之解說職能構面上會比女性導遊來的更優異，專任導遊在掌控風險的專業職能構面上比特約導遊表現較出色。

在表 4.8 中，除了「掌控風險」構面外，「教育程度」在「表達溝通」、

「解說職能」、「輔助專業職能」和「控團職能」之專業職能構面上，進行 ANOVA 單因子變異數分析，F 值達顯著；再輔以 Scheffe's 事後檢定進行測試後，皆具有顯著差異，故假設 1-2 部分成立。然而「年齡」與專業職能沒有顯著差異，故假設 1-3 不成立。

表 4.8 不同教育程度、年齡、年資之導遊從業人員在專業職能上之單因子變異數分析摘要表

屬性/檢定	構面	表達 溝通	解說 職能	輔助 專業職能	控團 職能	掌控 風險
	F 檢定	3.924**	7.283**	3.192*	7.912**	2.341
教育 程度	Scheffe's	研究所> 大學	研究所> 專科、 大學>專科	研究所> 大學	研究所>大學 、研究所>專科 、研究所>高中 大學>專科	
年齡	F 檢定	.531	1.483	1.039	.316	1.947
	Scheffe's					
年資	F 檢定	2.814*	6.275**	4.941**	4.649**	1.738
	Scheffe's	n.s	5 年以上> 1-2 年、 1 年以下	5 年以上> 1-2 年	5 年以上> 1-2 年、 1 年以下	

*p<.05 ; **p<.01 ; n.s 表示 Scheffe's 事後檢定不顯著

此外，除了「掌控風險」構面外，以「年資」分別在「表達溝通」、「解說職能」、「輔助專業職能」和「控團職能」之專業職能構面上，進行單因子變異數分析，F 值皆達顯著；接著再輔以 Scheffe's 事後檢定進行測試後，發現只有「表達溝通」沒有顯著差異，其餘皆有顯著差異，亦即「年資」與「解說職能」、「輔助專業職能」和「控團職能」則都具有顯著差異，故假設 1-4 部分成立。

教育程度較高，特別是具研究所學歷的導遊在「表達溝通」、「解說職能」、「輔助專業職能」和「控團職能」專業職能構面上都比專科

或高中教育程度的導遊來的優異。在年資方面除了「表達溝通」與「掌控風險」構面之外，其它的 3 個構面都具有顯著差異，其中導遊年資 5 年以上之資深導遊，在「解說職能」、「輔助專業職能」和「控團職能」之構面上，皆優於年資 1-2 年或 1 年以下的導遊。

因此，本研究假設 **H1**：導遊從業人員的背景變項對專業職能有顯著差異，其結果部份成立。

以性別為自變項，整體工作壓力及各分構面為依變項，進行 *t* 檢定，以瞭解不同性別之導遊從業人員在整體工作壓力及各分構面之差異。由表 4.9 得知：

1.不同性別之導遊從業人員在整體工作壓力及「風險突發」、「規定體制」、「旅客滿足」、「客人相處」及「盡心費力」構面，*t* 值未達顯著水準，故假設 2-1 不成立。

2.因此，導遊從業人員不因性別不同而在工作壓力表現有所差異。

表 4.9 不同之導遊人員在工作壓力上之獨立樣本 *t* 檢定分析摘要表

構面	屬性/檢定		人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值
	性別					
風險突發	男		201	4.47	.86	-.520
	女		114	4.87	.74	
規定體制	男		201	4.97	.93	-.988
	女		114	4.99	.73	
旅客滿足	男		201	4.56	1.80	-.053
	女		114	4.66	1.61	
客人相處	男		201	4.86	.90	-.178
	女		114	5.12	.81	
盡心費力	男		201	4.59	.79	1.632
	女		114	5.05	.73	
整體工作壓力	男		201	4.67	.62	-.877
	女		114	4.95	.84	

以專任或特約導遊為自變項，整體工作壓力及各分構面為依變項，進行 t 檢定，以瞭解不同專任或特約導遊之導遊從業人員在整體工作壓力及各分構面之差異。由表 4.10 得知：

1.不同專任或特約之導遊從業人員在整體工作壓力及「風險突發」、「旅客滿足」及「盡心費力」構面， t 值未達顯著水準，然而在「規定體制」構面 ($t=-3.187^*$, $p<.05$) 與「客人相處」構面 ($t=-2.659^*$, $p<.05$) 達顯著水準。

2.由此可知，不同專任或特約之導遊從業人員在工作壓力表現有所差異，故假設 2-5 部分成立。

表 4.10 不同專任或特約導遊在工作壓力上之獨立樣本 t 檢定分析摘要表

構面	屬性/檢定		人數	平均數	標準差	t 值
	專任	特約				
風險突發	專任	特約	73	4.75	.82	- 1.432
	特約	專任	242	4.49	.79	
規定體制	專任	特約	73	5.19	.50	3.187**
	特約	專任	242	4.61	.39	
旅客滿足	專任	特約	73	4.86	1.09	-.217
	特約	專任	242	4.47	1.46	
客人相處	專任	特約	73	5.15	.43	2.659**
	特約	專任	242	4.74	.93	
盡心費力	專任	特約	73	4.91	.59	.338
	特約	專任	242	4.73	.67	
整體工作壓力	專任	特約	73	4.89	.89	-1.036
	特約	專任	242	4.73	.97	

** $p<.01$

如表 4.9 和表 4.10 所示，經由獨立樣本 t 檢定分析，其結果顯示「專任或特約」導遊分別在工作壓力之「規定體制」構面和「客人相處」構面上具有顯著差異。本研究發現，專任導遊在「規定體制」和「客人相處」的工作壓力構面上比特約導遊表現明顯較傑出。

另外，如表 4.11 所示，除了「旅客滿足」構面外，「教育程度」在「風險突發」、「規定體制」、「客人相處」和「盡心費力」之工作壓力構面上，進行 ANOVA 單因子變異數分析，F 值達顯著；再輔以 Scheffe's 事後檢定進行測試後，皆具有顯著差異，故假設 2-2 部分成立。

另一方面，「年齡」在「規定體制」、「旅客滿足」和「客人相處」之工作壓力構面上存在顯著差異，進行單因子變異數分析，F 值達顯著；再輔以 Scheffe's 事後檢定進行測試後，發現「客人相處」沒有顯著差異，而「年齡」與「規定體制」、「旅客滿足」都具有顯著差異，故假設 2-3 部分成立。

表 4.11 不同教育程度、年齡、年資之導遊從業人員在工作壓力上之單因子變異數分析摘要表

屬性/檢定	構面	風險突發	規定體制	旅客滿足	客人相處	盡心費力
教育程度	F 檢定	13.081**	7.518**	.809	2.949*	8.029**
	Scheffe's	專科>高中	研究所>高中、大學>高中、		大學>高中	研究所>高中、大學>高中
年齡	F 檢定	.298	8.557**	6.713**	2.798*	.342
	Scheffe's		30歲以下>31-40歲、30歲以下>41-50歲、30歲以下>51歲以上	30歲以下>31-40歲、51歲以上>31-40歲	n.s	
年資	F 檢定	.319	1.765	3.634*	.922	.379
	Scheffe's			n.s		

*p<.05 ; **p<.01 ; n.s 表示 Scheffe's 事後檢定不顯著

此外，「年資」與「旅客滿足」之工作壓力構面上，F 值達顯著；再輔以 Scheffe's 事後檢定進行事後比較後，並無顯著差異，故假設 2-4 不成立。

「教育程度」對於工作壓力方面有四個構面達到顯著差異，研究所學歷的導遊，在「規定體制」、「盡心費力」等工作壓力構面上，優於高中學歷的導遊；大學學歷的導遊，在「規定體制」、「客人相處」、「盡心費力」等工作壓力構面上，都優於高中學歷的導遊；而專科以上學歷的導遊，則在「風險突發」，優於高中學歷的導遊。而「年齡」在「規定體制」、「旅客滿足」構面達到顯著差異，30歲以下，在「規定體制」工作壓力構面上，明顯高於其它年齡層；在「旅客滿足」工作壓力構面上，30歲以下>31-40歲、51歲以上>31-40歲。

因此，本研究假設 **H2：導遊從業人員的背景變項對工作壓力有顯著差異，結果部份成立。**

再依據本研究假設中，將專業職能與工作壓力構面進行相關分析，結果如表 4.12。

在表達溝通的專業職能構面上，對工作壓力的風險突發 ($r = -.313^{**}$)、規定體制 ($r = -.229^{**}$)、客人相處 ($r = -.275^{**}$) 等構面皆呈現顯著負向相關。而在解說職能的專業職能構面上，對工作壓力的風險突發 ($r = -.151^*$)、規定體制 ($r = -.147^*$)、旅客滿足 ($r = -.182^*$)、客人相處 ($r = -.163^*$) 等構面皆呈現顯著負向相關。此外，在輔助專業職能的專業職能構面上，對工作壓力的風險突發 ($r = -.241^{**}$)、規定體制 ($r = -.281^{**}$)、旅客滿足 ($r = -.210^*$)、客人相處 ($r = -.231^{**}$) 等構面皆呈現顯著負向相關。在控團職能的專業職能構面上，對工作壓力的風險突發 ($r = -.183^*$)、規定體制 ($r = -.170^*$)、旅客滿足 ($r = -.174^*$)、客人相處 ($r = -.181^*$) 等構面皆呈現顯著負向相關；最後，在掌控風險的專業職能構面上，對工作壓力的風險突發 ($r = -.327^{**}$)、規定體制 ($r = -.288^{**}$)、客人相處 ($r = -.179^*$)、盡心費力 ($r = -.173^*$) 等構面皆呈現顯著負向相關。

表 4.12 導遊從業人員專業職能與工作壓力之積差相關分析摘要表

專業職能 工作壓力	表達 溝通	解說 職能	輔助 專業職能	控團 職能	掌控 風險
風險突發	-.313**	-.151*	-.241**	-.183*	-.327**
規定體制	-.229**	-.147*	-.281**	-.170*	-.288**
旅客滿足	-.022	-.182*	-.210**	-.174*	-.123
客人相處	-.275**	-.163*	-.231**	-.181*	-.179*
盡心費力	-.058	-.011	-.088	-.014	-.173*

*p<.05； **p<.01

由此可知導遊從業人員的專業職能提升，確實會降低工作壓力的感受，但盡心費力的工作壓力構面除了與掌控風險的專業職能構面有顯著負相關外，盡心費力的工作壓力則較不受到其餘專業職能構面的提升而產生相關；由此可知，不論導遊的專業職能如何，都是需要努力面對遊客，勞心費力的完成服務。因此，導遊從業人員的專業職能與工作壓力具有負向相關。因此，本研究假設 **H3：導遊從業人員專業職能與工作壓力關係有顯著相關，其結果成立。**

茲將專業職能五個分構面做為預測變項，對效標變項即「整體工作壓力」構面進行逐步迴歸預測之後，將其具預測力變項之分析結果列表，如表4.13 所示。

(一) 導遊從業人員「專業職能」對整體工作壓力具有預測功能的變項有三，依序為「控團職能」、「掌控風險」、「表達溝通」等。

(二) 就個別變項的解釋變異量來看，以「控團職能」構面的預測力最佳，其解釋變異量為 50%，再者為「掌控風險」構面，解釋變異量為 3%，其餘依次為「表達溝通」，其解釋變異量為 2%，這三個變項的聯合預測力達 55%。

(三) 據上述推論，由「控團職能」、「掌控風險」、「表達溝通」等可以預測台灣地區導遊從業人員的整體工作壓力情形。此外，在「控團職能」、「掌控風險」、「表達溝通」等之 β 值皆為負值，表示導遊從業人員專業職能具有負向影響力，且這三個變項對整體工作壓力的影響為負向；即表示控團職能、掌控風險與表達溝通佳的導遊從業人員對於「整體工作壓力」有較佳的抗壓能力。

表 4.13 導遊從業人員在整體工作壓力之多元逐步迴歸分析摘要表

選出的變項順序	多元相關係數 R	累積解釋量 R^2	增加解釋量 ΔR^2	F 值	淨 F 值	原始化迴歸係數 β	標準化迴歸係數 Beta
截距 (常數項)						1.75	
控團職能	.71	.50	.50	71.59	71.59	-.59	-.55**
掌控風險	.73	.53	.03	59.89	19.67	-.54	-.50**
表達溝通	.74	.55	.02	40.22	8.45	-.52	-.49**

※原始逐步迴歸方程式
 整體工作壓力 = 1.75 - .59×控團職能 - .54×掌控風險 - .52×表達溝通

※標準逐步迴歸方程式
 整體工作壓力 = -.55×控團職能 - .50×掌控風險 - .49×表達溝通

** $p < .01$

此外，其 VIF 變異數膨脹因子 ($VIF = 4.93$, $VIF < 10$) 其值是可接受的，表示逐步迴歸模式並沒有共線性問題。此一結果顯示，導遊從業人員專業職能之表達溝通、控團職能和掌控風險愈優異，則導遊從業人員的工作壓力會愈小。因此，本研究假設 **H4**：導遊從業人員專業職能會負向影響工作壓力，其結果成立。

本研究假設 **H5** 旨在探討導遊從業人員專業職能五個分層面(表達溝

通、解說職能、輔助專業職能、控團職能、掌控風險) 與工作壓力五個分層面 (風險突發、規定體制、旅客滿足、客人相處、盡心費力) 之典型相關, 依次分別說明如下:

本研究以「專業職能」為自變數, 「工作壓力」為依變數, 輔以典型相關分析來瞭解「專業職能」與「工作壓力」構面因素間之關係。由表 4.14, 得知典型相關式達到顯著效果。

表 4.14 導遊從業人員專業職能與工作壓力之典型相關檢驗

典型相關式	特徵值	典型相關係數	Approx F	Sig.
1	7.651	-.763	3.79	.000

***p<.001

由圖 4.3 可發現本研究典型相關負荷量皆大於 0.5、自我相關係數大於 10%、重疊係數 RI 大於 5%。自我相關表示自我解釋能力, 專業職能可以解釋表達溝通、解說職能、輔助專業職能、控團職能與掌控風險層面之自我解釋能力達 77.912%。工作壓力可以解釋風險突發、規定體制、旅客滿足、客人相處與盡心費力層面之自我解釋能力達 53.679%。

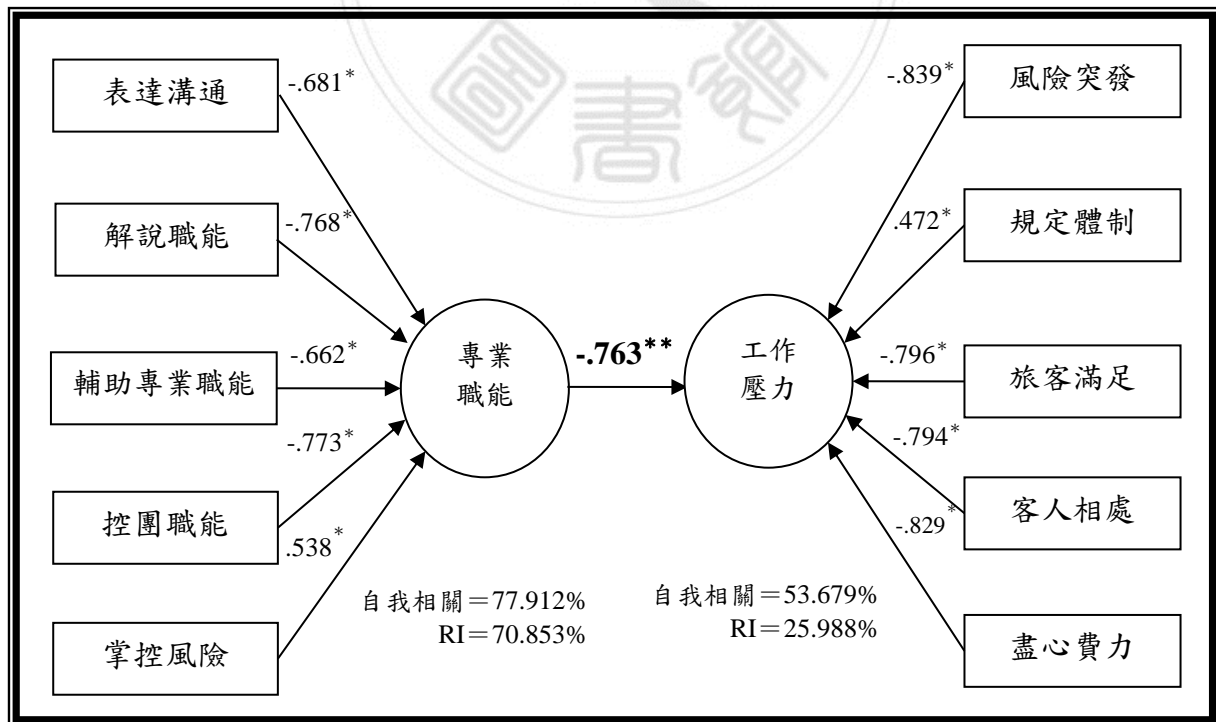


圖 4.3 導遊從業人員專業職能與工作壓力之典型相關分析圖

重疊係數 RI 值表示可被解釋的程度，重疊係數愈高代表二組變項間之相關程度愈高，以專業職能之表達溝通、解說職能、輔助專業職能、控團職能與掌控風險層面為考量，可涵蓋解釋工作壓力層面達 70.853%；若以工作壓力之風險突發、規定體制、旅客滿足、客人相處與盡心費力層面為考量，可涵蓋解釋專業職能層面可達到 25.988%，故兩者之間互有影響力。

因典型相關係數達-.763，顯示當導遊從業人員對專業職能之表達溝通、解說職能、輔助專業職能、控團職能與掌控風險等層面同意度愈低時，則風險突發、規定體制、旅客滿足、客人相處與盡心費力愈高，反之則愈低；符合本研究亦即導遊從業人員專業職能與工作壓力之間具顯著的負向相關，此外，重疊係數 RI 值愈高代表二組變項間之相關程度愈高，且 RI 值較高者與多元迴歸之多元相關平方(R^2)有密切的關係；即 R^2 愈高代表自變項可以聯合預測依變項變異的百分比愈高（陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵，民 95），以專業職能之表達溝通、解說職能、輔助專業職能、控團職能與掌控風險層面為考量，可涵蓋解釋工作壓力層面達 70.853% 高於工作壓力之風險突發、規定體制、旅客滿足、客人相處與盡心費力層面為考量，可涵蓋解釋專業職能層面的 25.988%，故導遊從業人員專業職能會影響工作壓力。

4.10 本章小結

本研究分析顯示，大多數受試者的工作經驗在 1-3 年之間，並且處於中年至高齡組。此外，大多數受試者是特約導遊，由於特約導遊從業人員已經進入中年，大多會計劃轉職以實現其職涯發展。另外，我們發現台灣導遊在旅遊端線上或實體解說職能，如描述古文物（字畫、古董）

和文化方面的相關專業知識具有差異性且能力有限，且大多數都是自由職業者，而不是專任導遊，皆足可提供給行銷觀光餐旅產業線上旅遊資料庫之業者銷售參考方向。

此外，從我們在分析導遊從業人員的專業職能特性中，利用各種技巧來解說相關知識的男導遊要比女性導遊表現要好，而專任導遊之掌控風險的技巧與突發事件的風險管理與危機處理皆比自由職業的特約導遊要好。不過，在工作壓力方面，如何讓「旅客滿足」之構面(M = 4.12)得分高於其他五個構面（平均得分平均值在 3.26 至 3.67 之間）；如上述結果發現，旅行業導遊從業人員並不像實際上所描繪觀察的相關結果那樣，反而需要去了解更多導遊的看法，他們對工作場域的壓力、抵抗力應該優於勞動階層。

然而，本研究亦顯示，初階資淺導遊承受的壓力也更大。一般來說，高階資深導遊會更具說服力，並且具有更多的專業職能與解說知識；另一方面來說，可以具體確定，導遊從業人員的專業職能與工作壓力具有顯著負相關。同樣地，本研究亦顯示，導遊從業人員的專業職能可以顯著地（而非部分地）預測工作壓力；換句話說，專業職能和工作壓力具有顯著負向影響。在台灣進行旅遊帶團的導遊從業人員，其作為控團職能應對策略之專業職能越缺乏，工作壓力的負面影響就越大。

因此，提高導遊從業人員的專業職能可以幫助解決並減少工作場域上之工作壓力；導遊從業人員為第一線工作人員，其形塑良好敬業精神配合專業職能的提升，不但能讓遊客烙下深刻印象，也為台灣創造高品質的旅遊環境與觀光口碑；人員素質提升外，更深切期盼政府與民間觀光團體組織能共創觀光餐旅業榮景與觀光環境永續發展。本研究結果具有重要互動行銷之參考價值，期望能加強導遊工作效率，激發潛力並

提高導遊從業人員在台灣旅行服務行業中的競爭力，不論作為旅遊端線上或實體之遊客服務需求類型與旅遊產品，皆足可提供給行銷觀光餐旅產業線上旅遊資料庫之業者銷售方向。



根據本研究「導遊從業人員專業職能與工作壓力關係之研究」發現，茲將不同研究假設之統計分析結果，歸納為表 4.15。

表 4.15 導遊從業人員專業職能與工作壓力關係研究之假設結果

假設	摘要	結果
假設 H1	導遊從業人員的背景變項對專業職能有顯著差異。	成立
假設 1-1	不同性別的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。	部分成立
假設 1-2	不同教育程度的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。	部分成立
假設 1-3	不同年齡的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。	不成立
假設 1-4	不同年資的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。	部分成立
假設 1-5	不同專任、特約的導遊從業人員在專業職能有顯著差異。	部分成立
假設 H2	導遊從業人員的背景變項對工作壓力有顯著差異。	成立
假設 2-1	不同性別的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。	不成立
假設 2-2	不同教育程度的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。	部分成立
假設 2-3	不同年齡的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。	部分成立
假設 2-4	不同年資的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。	不成立
假設 2-5	不同專任、特約的導遊從業人員在工作壓力有顯著差異。	部分成立
假設 H3	導遊從業人員專業職能與工作壓力關係有顯著相關。	成立
假設 H4	導遊從業人員專業職能會負向影響工作壓力。	成立
假設 H5	導遊從業人員專業職能與工作壓力關係有典型相關	成立

第五章 結論

本文主要內容包含建構觀光旅遊產業之最適銷售模式與服務設計三部分即綜合研究結果顯示如下：(1)第一部分，將個體經濟學之買賣雙方供需模式，擴充成旅遊業者們、旅遊需求者們、系統機制設計者三方的供需模式。研究結果顯示透過此模式之最佳方法的應用，可決定旅遊需求者單位時間閱讀應付的最佳價格及作者提供單位內容所得之最佳報償。(2)第二部分，以其第一方旅遊業者們、第二方旅遊需求者們之對象為旅遊業網路相關字庫涵蓋範圍對象，將之納入銷售與服務設計中探討。觀光旅遊產業之主體包含餐飲業永續經營及旅遊服務業專業能力，研究結果顯示，透過互動行銷和內、外部行銷觀點，可以確立其人力資源開發與服務設計。(3)第三部分，透過各種內部行銷的培訓有效地減少導遊的工作壓力，研究結果顯示，有效地增加前端人才訓練與在職培訓的機會，導遊專業職能的提升將成為旅遊服務業行銷產品的主力，這些皆足可提供給行銷觀光餐旅產業線上旅遊資料庫之業者銷售方向。

5.1 綜合研究結果

藉由旅遊資訊供需平台機制設計者的立場進行設計，制訂數位化旅遊資訊查詢規格，及單位時間使用旅遊資訊的價格，研究結果顯示，透過價格期以利於旅遊資訊供需雙方在資訊平台媒合之際，能有效應用交易資訊產品與發揮善用其精神思想內涵的資訊供需機制；同時，本文亦藉由觀光旅遊產業最適銷售模式觀點，以瞭解網路相關編輯目前無法實踐與執行之層面，與探析現階段可行之相關作法。

本研究透過行銷觀點機制化，探討觀光旅遊產業人力資源發展與顧客關係鏈結之意涵，並藉由餐飲業顧客服務之實務探究得出具體結果，反映出觀光旅遊產業顧客因應策略與永續經營方針之重要性。由於餐飲

業經營管理者與第一線服務人員，能夠藉由難纏顧客提昇自己工作能力；因此，其經營管理者可在思考永續發展遠景下，所應提供符合利害關係人需要的產品與服務。

此外，由於消費者行為風格的差異以及對遊客的旅行計劃的要求，研究發現目前導遊很難與遊客相處並滿足他們的需求。此外，導遊從業人員必須處理投訴和突發事件，並滿足遊客之願望；但是，相關的能力必須由導遊來執行，卻又大多（特約導遊）欠缺此能力。此外，導遊從業人員執行的任務量更多，並且必須比其他行業員工承擔更多的壓力責任。但是，要在旅行業中樹立卓越的聲譽和形象，至關重要的是提高導遊從業人員的素質並增強他們的專業職能。總之，透過各種內部行銷的培訓有效地減少導遊從業人員的工作壓力，並有效地增加在職培訓的機會，理應成為旅行服務業行銷產品的主要考慮因素。

台灣導遊人員通常為第一線旅遊服務人員，不論是專業職能的要求或工作壓力的承受度都有別於一般服務業，尤其是不同背景特質的導遊人員是否能有相同的職能與抗壓性，皆可納入補充觀光餐旅產業線上旅遊資料庫，嘗試解決其供需問題。經營管理者可以藉由多年實務經驗適時給予建議，達成共識、弭平利害關係人的歧見與差異，並思考永續性、企業發展與服務設計之行銷目標，藉由行銷觀光餐旅產業線上旅遊資料庫，以提供符合利害關係人需要的銷售與服務設計。

5.2 未來尚待研發相關議題

旅行社經營原是完全預購，為擴充本研究三個銷售與服務設計的思想及方法內容，及如何落實旅遊業網路相關字庫數位導覽系統，強化觀光餐旅產業軟、硬體實力升級以期助益於產官學界，尚有下列各項後續

研究項目亟待開發，希冀能提供政府在制定相關觀光政策時之參考依據。本文旅遊業網路相關字庫數位導覽系統最佳銷售模式尚待後續研究待開發項目：旅遊業相關字庫數位導覽系統網路相關編輯機制部分。在定型稿件規格下旅遊業網路相關字庫主題及章節名稱被決定後，報償誘導社會上具有相關學經歷旅遊業人士提供各章節內容，而成為作者群之一員。透過各作者所提供之內容關鍵字群的重疊程度，自動形成各章編排次序的一種機制。此機制作為初版的編輯，於再版時尚可透過旅遊需求者們的閱讀軌跡，校正原初稿之各章節次序。

本文觀光餐旅產業永續經營與服務設計之行銷分析尚待後續研究待開發項目：除了餐飲業與旅遊業外，鑒於觀光餐旅產業線上旅遊資料庫涵蓋範疇龐大，應該再納入觀光餐旅產業其他相關的不同從業人員分析。尤其是不同背景特質的觀光餐旅產業是否能有相同的職能與抗壓性等研究分析，需要訓練出哪一類型人才來維繫並傳承線上旅遊資料庫內容的實用性與專業性，例如，機制設計者，觀光餐旅業經營管理者。藉由服務哪一類型消費者產生的實際消費者需求偏好的拿捏，例如客服系統人員訓練。觀光餐旅產業需要能夠與旅行者和客人有效地進行傳遞和溝通的客服系統人員訓練、來活化並對應遊客服務需求類型與旅遊產品國際化等競爭力需求；然而，如何讓觀光餐旅產業跳脫低門檻邁向高品質人力，進行客服系統人員訓練時，如何將價值觀、責任感、工作態度，服務品質等內化，這些研究主題皆足可提供給行銷觀光餐旅產業線上旅遊資料庫之業者銷售努力方向，並納入補充觀光餐旅產業線上旅遊資料庫，嘗試解決其供需問題。經營管理者可以藉由多年實務經驗來思考永續性、企業發展與服務設計之行銷目標，藉由行銷觀光餐旅產業線上旅遊資料庫，以提供符合觀光餐旅產業需要的銷售與服務設計。

參考文獻

一、中文部分

1. 于錫亮、朱盈蒨(民 105)，國家級離島濕地之保育發展歷程—以澎湖青螺濕地為例，服務業管理評論，第十四卷，121-134 頁。
2. 李杰憲(民 101)，雙溪鄉遊憩活動之經濟效益評估，鄉村旅遊研究，第五卷第二期，1-14 頁。
3. 林子堯、陳淼勝、張偉雄(民 108)，餐飲業難纏顧客因應策略與永續經營方針—以高雄市 R 連鎖複合式餐廳為例，觀光產業與航空管理期刊，第二卷第一期，55-77 頁。
4. 吳家炬、李朝盛、戚令宜、張似鐵，孫建寧(民 101)，苗栗縣泰安地區溫泉旅遊經營策略之研究，休閒產業管理學刊，第五卷第一期，40-64 頁。
5. 徐仁全(民 96 年 6 月 1 日)，外食人口大調查全台 330 萬天天外食族逼近北縣總人口，遠見雜誌，第 252 期，240-241 頁。
6. 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵(民 98)，多變量分析方法—統計軟體應用，台北：五南。
7. 陳凱俐、林雲雀(民 94)，不同旅遊需求函數設定下之遊憩效益比較—以宜蘭縣為例，農業與經濟，第三十四卷，91-120 頁。
8. 陳鈺達、張雅媛、鄭青展、王奕雯(民 104)，探討餐飲業服務失誤、認知公平、服務補救對關係品質和顧客滿意度的影響—以難纏顧客行為為干擾變數，績效與策略研究，第十二卷第一期，27-49 頁。
9. 黃妍榛、張嘉齡(民 107)，遊艇產業遊程設計人員之專業職能探討，運動知識學報，第十七期，46-61 頁。

10. 黃昭貴、鄭梓亮、李蓉姍(民 102)，合作廣告決策機制下之整合性存貨模型，全球商業經營管理學報，第五卷，1-7 頁。
11. 黃武隆(民 102)，建構網路編輯與最適銷售模式，南華大學企業管理學系管理科學博士班博士論文，未出版，嘉義縣。
12. 楊志德、顏秀鳳、范登翔(民 108)，預付-現金-信用交易條件下關於具有有效期限之退化性物品的存貨模式。數據分析，第十四卷第三期，1-20 頁。
13. 萬同軒、翁振益、駱俊賢(民 106)，婚宴產業發展價值創新與利害關係人角色影響之研究，餐旅暨觀光，第十四卷第三期，143-169 頁。
14. 蔡福建(民 96)，完全預購商品供貨之最適訂價策略，美和技術學院學報，第二十六卷第二期，31-46 頁。
15. 顏瑞瑩(民 103)，官方旅遊網站好用性研究，圖書與資訊學刊，第六卷第一期，24-50 頁。

二、英文部分

1. Arnaudov, K. & Koseska, E. (2012), Business ethics and social responsibility in tourist organizations in terms of changing environment, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.44, pp.387–397.
2. Beehr, T. A. & Newman, J. E. (1978), Job stress' employee health and organizational effectiveness: A facet analysis model and literature review, Personnel Psychology, Vol.31, pp.665–699.
3. Bitner, M. J., Booms, B. H. & Mohr, L. A. (1994), Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, Journal of Marketing, Vol.58, No.4, pp.95–106.
4. Bulter, F. (1978), The concept of competency : An operational definition, Educational Technology, Vol.18, pp.7-18.
5. Caine, G. J. & Plaut, R. H. (1976), Optimal inventory policy when stockouts alter demand, Nav. Res. Log. Quarterly, Vol.23, pp.1-13.
6. Chen, M. S. & Wu, J. S. (1995), The best opportunity and quantity of complete pre-ordered merchandise supply, Journal of Information & Optimization Sciences, Vol.16, No.2, pp.287-293.
7. Clarkson, B. E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, Academy of Management Review, Vol.20, pp.92-117.
8. Fullerton, R. A. & Punj, G. N. (2004), Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior, Journal of Business Research, Vol.57, No.11, pp.1239-1249.
9. Harris, L. C. and Reynolds, K. L. (2003), The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior. Journal of Service Research, Vol.6, No.2, pp.144–61.

10. Harris, L. and Reynolds, K.L. (2004), Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry, Journal of Services Marketing, Vol.18, No.5, pp.339-357.
11. Hall, G.E. & Jones, H.L (1976), Competency-based education: a process for the improvement of education, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
12. Hoffman, K.D., Kelley S.W. & Rotalsky H.M. (1995), Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts, Journal of Service Marketing, Vol.9, No.2, pp.49-61.
13. Hotelling, H. (1947), Letter to the National Parks Service, in Economic Studies of Outdoor Recreation, Outdoor Recreation Review Commission. Washington, D.C., pp.56.
14. Hoy, W. & Miskel, C.G. (1996), Educational administration: Theory, research, and practice (5th ed.), New York: McGraw-Hill.
15. Hsu, L. W. (2010), Learning gaming English by prospective casino dealers in Taiwan: An explorative study, Journal of Foreign Language Instruction, Vol.4, No.1, pp.69-86.
16. Jones, P. & Groenenboom, K. (2002), Crime in London hotels, Tourism and Hospitality Research, Vol.4, No.1, pp.21–36.
17. LionTech(2021).<https://itunes.apple.com/tw/app/journey-on-%E6%97%85%E9%80%94%E4%B8%AD/id1049251394?l=zh&mt=8>
18. Lovelock & Wirtz. (2007), Service Marketing: People, Technology, Strategy, 6th international ed, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
19. Luk, C.L., Yau, O.H.M, Tse, A.C.B, Sin, L.Y.M. & Chow, R.P.M, (2005), Stakeholder Orientation and Business Performance: The Case of Service Companies in China. Journal of International Marketing, Vol.13 No.1, pp.89-110.

20. Maxwell, W. L. & Muckstadt J. A. (1985), Establishing consistent and realistic reorder intervals in production distribution systems, Operations Research, Vol.33, pp.1316-1341.
21. Montgomery, D. C. Bazaraa, M. S. & Keswani, A. K. (1973), Inventory models with a mixture of backorders and lost sales, Nav. Res. Log., Quarterly, Vol.20, pp.255-263.
22. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018), Essentials of Organizational Behavior (14th ed.), London: Pearson FT Press.
23. Silver E. A. (1981), Operations Research in inventory management: A review and critique, Operations Research, Vol.29, No.4, pp.628-645.
24. Simurda, S. F. (1994), When Gambling Comes To Town, Columbia Journalism Review (January-February), pp. 36-38
25. Tinarelli, G. U. (1983), Inventory control: Models and problems, European Journal of Operations Research, Vol.14, pp.1-12.
26. Selye, H. (1956), The stress of life, New York: Mcgraw-Hill, pp.22-25.
27. Schuler, R. S. (1980), Definition and conceptualization of stress in organizations, Organizational Behavior & Human Performance, Vol.25, pp.184–215.
28. Steve, D. (2009), Waiter Rant: Thanks for the Tip--Confessions of a Cynical Waiter, Harper Collins.
29. Strevens, P. (1988), ESP after twenty years: a re-appraisal, In M. Tickoo (Ed.) ESP: State of the Art. Singapore: SEAMEO Regional Language Centre.
30. Weiner, B. (2000), Attributional Thoughts about Consumer Behavior, Journal of Consumer Research, Vol.27, No.3, pp.382-387.
31. Zemke, R. & Anderson, K. (1990), Customer from Hell, Training, Vol.27, pp.23-25.

附錄一 訪談大綱

本研究採用半結構式訪談法收集資料，並擬定以下題目作為訪談業者之大綱：

訪談大綱第一部分：顧客抱怨處理之型態

- (一)請問您在 R 複合式餐廳或餐飲業服務的資歷？
- (二)您覺得顧客抱怨對於公司是否有影響？ 例如：形象、商譽。
- (三)遇到刻意找麻煩的顧客，您會如何應對？
 - 1.口味食材不合胃口，要求反覆更換內容物
 - 2.刻意要求打折扣之顧客
 - 3.接近打烊時間，堅持要用餐之顧客
 - 4.已到打烊時間，卻刻意不願離開
 - 5.已酒醉之顧客
 - 6.自己先行入座，不理會服務生帶位
 - 7.家長任由小孩嬉戲玩鬧
 - 8.客人剛點餐立即開始催餐
 - 9.客人點餐時，刻意猶豫不決
- (四)曾經遇到最難纏之顧客行為是哪一種，有哪些影響？

訪談大綱第二部分：對難纏顧客因應策略之想法

- (一)對您而言難纏顧客會影響工作效率或會影響其他顧客？
- (二)顧客經過服務補救過後，會回流再次來店消費？
- (三)是否會教導新進員工因應策略？

附錄二 導遊從業人員專業職能與工作壓力關係 之研究

『正式問卷』

指導教授：陳森勝 博士

編製者：林子堯

編號：

親愛的導遊，您好：

非常感謝您撥冗填答本問卷，本問卷的目的是想瞭解目前國內導遊從業人員專業職能與工作壓力之關係。請先填寫基本資料，再依實際情形逐題填答；您寶貴的意見對本研究具有重要價值，衷心感謝您在帶團工作繁忙之際的協助與幫忙。

本問卷調查結果僅供學術研究之用，以作為導遊從業人員在專業職能與工作壓力上的參考。您的個人資料絕不對外公開，請放心作答。敬祝

生活愉快

南華大學企業管理學系管理科學博士班 敬啟

指導教授：陳森勝 博士

研究生：林子堯 敬上

第一部分 基本資料 (請依照您個人狀況在□內打√)

- 1.性別：男 女
- 2.年齡：30歲(含)以下 31~40歲 41~50歲 51歲以上
- 3.年資：1年(含)以下 1-2年 2-3年 3-5年 5年以上
- 4.專任特約：專任導遊 特約導遊
- 5.教育程度：高中職 專科 大學 研究所以上

第二部分 問卷內容

請您就下列「專業職能」之內涵，一、為表達溝通構面共計 4 題；二、為解說職能構面共計 6 題；三、為輔助專業職能構面共計 3 題；四、為控團職能構面共計 3 題；五、為掌控風險構面共計 2 題。請您詳閱每題內容再依個人實際的價值判斷做選填，分別在所屬欄位，適當的□打『√』，謝謝。		認同程度					
		非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
一、在 <u>表達溝通</u> 部分							
1	我擁有優秀的解說表達職能	1	2	3	4	5	6
2	我具備優秀的溝通職能	1	2	3	4	5	6
3	我擁有優秀的旅客情緒掌控職能	1	2	3	4	5	6
4	我具備足夠的幽默感與風趣	1	2	3	4	5	6
二、在 <u>解說職能</u> 部分							
1	我擁有優秀的台灣地理學識	1	2	3	4	5	6
2	我擁有優秀的台灣人文歷史學識	1	2	3	4	5	6
3	我擁有優秀的台灣自然生態學識	1	2	3	4	5	6
4	我擁有優秀的故宮文物學識	1	2	3	4	5	6
5	我擁有優秀的台灣風景解說學識	1	2	3	4	5	6
6	我擁有優秀的台灣古蹟廟宇學識	1	2	3	4	5	6
三、在 <u>輔助專業職能</u> 部分							
1	我擁有優秀的旅遊法規職能	1	2	3	4	5	6
2	我擁有足夠的生活體驗職能	1	2	3	4	5	6
3	我擁有優秀的購物站產品推銷職能	1	2	3	4	5	6
四、在 <u>控團職能</u> 部分							
1	我擁有優秀的遊程規劃與安排職能	1	2	3	4	5	6
2	我擁有優秀的帶團流程操作職能	1	2	3	4	5	6
3	我擁有優秀的領導帶領職能	1	2	3	4	5	6
五、在 <u>掌控風險</u> 部分							
1	我擁有優秀的旅客抱怨處理職能	1	2	3	4	5	6
2	我擁有優秀的風險掌控與處理職能	1	2	3	4	5	6

請您就下列「工作壓力」之內涵， <u>六、為風險突發構面</u> 共計 9 題； <u>七、為規定體制構面</u> 共計 7 題； <u>八、為旅客滿足構面</u> 共計 4 題。請您詳閱每題內容再依個人實際的價值判斷做選填，分別在所屬欄位，適當的□打『√』，謝謝。		認同程度					
		非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
六、在<u>風險突發構面</u>部分							
1	我面對帶團的突發狀況與風險會感到很不安	1	2	3	4	5	6
2	導遊工作的專業職能太龐雜讓我很煩惱	1	2	3	4	5	6
3	我面對旅客進行旅遊景點解說需花費極大量的心力	1	2	3	4	5	6
4	與團員的互動會讓我感到壓力	1	2	3	4	5	6
5	我面對帶團的工作感到心力憔悴	1	2	3	4	5	6
6	我面對帶團的工作逐漸感到不自在	1	2	3	4	5	6
7	旅遊同業(景點.餐廳.飯店)的不配合、不協助會讓我很無奈	1	2	3	4	5	6
8	我的導遊工作會讓我產生挫折感	1	2	3	4	5	6
9	我面對團員當場提問會讓我感受到壓力	1	2	3	4	5	6
七、在<u>規定體制構面</u>部分							
1	公司有一些規定會讓我工作過程不太自在	1	2	3	4	5	6
2	我的家人對於此項工作不甚滿意	1	2	3	4	5	6
3	我曾有過想離職或更換職業的念頭	1	2	3	4	5	6
4	我感到不太適應旅遊業的環境	1	2	3	4	5	6
5	我面對自身的工作內容會感到不適應	1	2	3	4	5	6
6	面對此項工作我會煩惱且逐漸地變得冷漠	1	2	3	4	5	6
7	我覺得自身某些性格特質不太適合此份工作	1	2	3	4	5	6
八、在<u>旅客滿足構面</u>部分							
1	我會想協助團員們享受愉快的旅程	1	2	3	4	5	6
2	對於談話用詞的使用我會極為小心與謹慎	1	2	3	4	5	6
3	我帶團時總是會保持良好一致的情緒	1	2	3	4	5	6
4	我必需在某些情況下隱藏自身的情緒	1	2	3	4	5	6

請您就下列「工作壓力」之內涵， <u>九、為客人相處構面</u> 共計3題； <u>十、為盡心費力構面</u> 共計4題。請您詳閱每題內容再依個人實際的價值判斷做選填，分別在所屬欄位，適當的□打『√』，謝謝。		認同程度					
		非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
九、在<u>客人相處構面</u>部分							
1	我面對旅客的性格或特質很難掌控與相處	1	2	3	4	5	6
2	我與同業其他導遊或旅行社人員之間的互動不甚理想	1	2	3	4	5	6
3	我與上級之間的互動或溝通不甚理想	1	2	3	4	5	6
十、在<u>盡心費力構面</u>部分							
1	我覺得我面對此份工作太過鞠躬盡瘁了	1	2	3	4	5	6
2	我會對於旅客購物業績不理想而煩惱	1	2	3	4	5	6
3	我覺得繁瑣的旅遊法規會讓我感到不知所措	1	2	3	4	5	6
4	我對於不能完成旅行社要求的事情而深感討厭	1	2	3	4	5	6

問卷結束，誠摯感謝您用心的填答
請再檢查一次，是否有漏答的題目，謝謝！