

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

應用平衡計分卡整合企業診斷 - 以高雄麗尊大飯店為例

USE THE SCORE CARD OF THE BALANCE TO COMBINE ENTERPRISESIS

DIAGNOSE-A CASE STUDY OF ROYAL LEES HOTEL OF KAOHSJUNG

研究生：李淑珍

GRADUATE STUDENT : LEE SHU-CHEN

指導教授：張清標 博士

ADVISOR : Chang Ching-Piao Ph.D.

中華民國九十五年六月十六日

南 華 大 學  
旅 遊 事 業 管 理 研 究 所  
碩 士 學 位 論 文

應用平衡計分卡整合企業診斷—以高雄麗尊大酒店為例

研究生：李淑珍

經考試合格特此證明

口試委員：沈相成

蔡榮新

張清標

指導教授：張清標

系主任(所長)：陳勁甫

口試日期：中華民國 九十五年 六月 十六 日

## 謝 誌

六月裡炙熱的天氣，一群頭髮灰白、頭頂戴著碩士方帽、身穿長袍的老學生們。每個人汗如雨下卻面帶笑容，六月十日這一群畢業了。

有位名人曾說過，每個人都有三種年齡，歲月年齡、生理年齡和心理年齡。生理年齡和心理年齡，受環境之影響，惟可操之在我。離開學校投身職場數十年後，又回到當個學生可說是操之在我之毅力，且得感謝家人、女兒扶持及朋友的支持。

本論文能順利完稿，承蒙恩師 張清標博士在此論文研究寫作過程中，不辭辛勞耐心、用心的指導，謹致以最誠摯最崇敬之感謝。論文口試期間，承蒙 沈進成教授與 蔡榮哲教授，提供諸多珍貴意見、建議與鼓勵，使本論文更臻完善，受益匪淺，在此致以由衷之感謝。再者要感謝南華大學旅遊所提供這麼好的機會與環境，能接受如此優質的回流教育，也最誠摯感謝陳貞吟老師在研究目的及研究方法的指導，陳璋玲老師及所長研究方法的指導使我對質與量化分析有更清楚的觀念及認知。感謝諸多同學好友蔡瑞明 等在我著作論文時的關懷、鼓勵、陪伴、分享，寫下許多屬於我們緊張、刺激、美好的回憶。並特別感謝高雄麗尊大飯店的全力協助，因為您們的鼎力支持，本研究得以圓滿完成。

李淑珍 謹誌

南華大學旅遊事業管理研究所碩士班

九十五年七月

# 南華大學旅遊事業管理研究所九十四學年度二學期碩士論文摘要

論文題目：應用平衡計分卡整合企業診斷 - 以高雄麗尊大飯店為例

研 究 生：李淑珍

指導教授：張清標 博士

論文摘要內容：

本研究目的在探討高雄麗尊大酒店診斷項目、願景與策略，用平衡計分卡（BSC）建立願景與策略，協助麗尊提升績效，達永續經營目的。

本研究共發出問卷86份，回收69份，回收率為80%，問卷於95年2月9日對飯店內的經理級幹部與員工發放問卷，問卷內容共分為二部份，一、旅館業經營管理診斷與策略，分為六構面，1.公司的流程管理2.公司的經營3.財務狀況4.企業文化5.願景6.公司的績效，二、個人基本資料。採用對組織的重要程度與實際狀況，兩種情形，應用IPA分法進行診斷，自實際狀況內部流程、公司經營、財務面、企業文化變數萃取因數分數進而計算出新變數 - 企業診斷；自重要性顧客面、內部流程、財務面、企業文化變數萃取因數分數進而計算出新變數 - BSC。願景、經營績效問項採因素分析萃取因數分數進而計算出變數願景、經營績效。Pearson 相關係數分析相關性。迴歸分析R<sup>2</sup>、F值、估計值分析其正向影響。研究結果顯示麗尊大酒店，診斷與願景有互動關係、願景與BSC有互動關係。診斷對經營績效有正向影響、願景對經營績效有正向影響、BSC對經營績效有正向影響、診斷與願景交互作用對經營績效有正向影響、願景與BSC交互作用對經營績效有正向影響，全部R<sup>2</sup>大於0.75以上。相關分析有顯著差異(p<0.01)。

關鍵字：平衡計分卡、觀光旅館、企業診斷、經營績效、迴歸分析

**Title of Thesis :** Use the score card of the balance to combine enterprisesis  
diagnose - A case study of royal lees hotel of Kaohsjung .

**Name of Institute :** Department of Tourism Management , Nan Hua University

**Graduate Date :** (June 2006)

**Degree Conferred :** M.S.C.

**Name of Student :** LEE SHU-CHEN

**Advisor :** Chang Ching-Piao Ph.D.

## Abstract

The purpose in our study is to probe into royal lees hotels of Kaohsjung diagnose project , vision and strategic, set up vision and strategic with BSC, help to abide by the performance of improving royal lees hotel ,reach the purpose of management forever.

The research sends out 86 questionnaires , retrieve 69, the rate of recovery 80, questionnaire manager grades of cadre and staff are sent into royal lees hotels granted on February 9 1995, the content of the questionnaire is divided into two parts .In first , management diagnose of tourist industry , It is divided into six booms , 1 . The procedure management of the company 2. The management of the companys 3. Financial situation 4. Enterprise culture 5. Vision 6. The performance of the company.The second, personal basic materials. Important degree and real state of organizing, two kinds of situations are adopted, diagnosing with IPA analysis,actual state procedure , Company manage, financial affairs, corporate culture variable extract factor mark then calculate out the new variable -enterprise diagnosis,importancr financial perspective customer perspective internal perspective corporate culture perspective variable extract factor mark then calculate out the new variable-BSC, questionnaires of vision and managerial performance extract factor mark then calculate out the variable - vision and managerial performance with factor analysis , Pearson coefficient of correlation

analyse dependence .Regression Analysis of R<sup>2</sup>, F value, regression coefficient( estimated value ) analyse their to influence of Turning towards. The result of study shows the royal lees hotels , diagnosis and vision there are correlation ( dependence ) , vision and BSC there are correlation ( dependence ) .Diagnose is having the Managerial Performance to influence, vision is having the Managerial Performance to influence, BSC is having the Managerial Performance to influence, Diagnose and vision are having the Managerial Performance to influence, vision and BSC are having the Managerial Performance to influence. all R<sup>2</sup>is more than 0.75, correlation analysis show the difference (p<0.01 ).

**Key Word:** Balanced Scorecard , Tourist Hotel , Enterprise Diagnosing , Managerial Performance, Regression Analysis.

# 目 錄

第一章	緒論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究動機	4
1.3	研究目的	5
1.4	研究流程	5
第二章	文獻探討	6
2.1	企業診斷	7
2.1.1	企業診斷概述	7
2.1.2	企業診斷方法與工具	9
2.1.3	企業診斷系統	18
2.1.4	企業經營初步診斷重要項目	20
2.2	平衡計分卡	33
2.2.1	平衡計分卡的簡介	33
2.2.2	平衡計分卡的定義	33
2.2.3	採用平衡計分卡理由	35
2.2.4	平衡計分卡的四大面	37
2.2.5	平衡計分卡執行步驟	44
2.3	願景	44
2.3.1	願景的概念與定義	44
2.3.2	企業願景的構成要素與型態	45
2.3.3	共同願景之達成	47

2.4	經營策略管理	48
2.4.1	經營策略概念與定義	48
2.4.2	策略管理的重要性	50
2.4.3	經營策略的內涵與分析	50
2.4.4	策略操作類型	52
2.5	經營績效	53
2.5.1	經營績效衡量的意義	53
2.5.2	績效評估與管理者、員工二者之關係	54
2.5.3	旅館業績效衡量指標	55
2.6	各相關構面互動關係之研究	60
2.6.1	企業診察（斷）與企業願景之關係	60
2.6.2	企業診斷與平衡計分卡之關係	61
2.6.3	企業願景與平衡計分卡之關係	62
2.6.4	企業診斷與經營績效之關係	65
2.6.5	企業願景與經營績效之關係	65
2.6.6	平衡計分卡與經營績效之關係	66
2.6.7	三個構面間的互動關係及四個構面間的互動關係	69
2.7	台灣旅館產業現況	75
2.7.1	台灣旅館產業現況	75
第三章	研究方法	80
3.1	研究概念架構	80
3.2	研究變數 - 企業診斷、平衡計分卡、企業願景、經營績效	81



3.3	研究假設	84
3.4	問卷設計及研究對象	84
3.5	資料蒐集與樣本結構	91
3.6	資料分析方法	94
3.6.1	敘述性統計分析	95
3.6.2	IPA分析	96
3.6.3	各構面之信度分析Cronbach 係數	96
3.6.4	各變數之間的差異分析與互動分析	96
3.6.5	研究限制	97
第四章	實證結果分析	98
4.1	研究構面：經營實際狀況整體資料分析	98
4.2	研究構面：經營重要程度整體資料分析	104
4.3	公司簡介	111
4.4	IPA「重要-表現程度分析」法	112
4.4.1	IPA 圖製作及說明	112
4.5	建構公司的經營策略 ( BSC )	118
4.5.1	顧客面	120
4.5.2	內部流程構面	121
4.5.3	財務狀況	123
4.5.4.	企業文化	124
4.5.5	個案旅館的平衡計分卡	124
4.6	因素分析及信度檢定	125

4.6.1	因素分析 - 觀光旅館的實際狀況	126
4.6.2	因素分析 - 觀光旅館的重要程度	132
4.6.3	各變項信度研究	138
4.7	各構面因素之互動關係	141
4.7.1	相關分析	141
4.7.2	迴歸分析	144
第五章	結論與建議	154
5.1	結論	154
5.1.1	企業診斷、企業願景與經營策略等構面間之互動關係	154
5.1.2	平衡計分卡之建構模式整合企業診斷	155
5.1.3	未來績效策略指標	156
5.2	研究建議	157
5.2.1	對於旅館之建議	157
5.2.2	對於後續研究者之建議	159
	參考文獻	161
	附錄 - 本研究問卷調查表	168

## 表 目 錄

表2.1	平衡計分卡的義	34
表2.2	學者採用平衡計分卡之理由	36
表2.3	財務構面衡量主題	38
表2.4	顧客構面五大衡量群	40
表2.5	SWOT分析之策略矩陣	51
表2.6	旅館業之績效衡量指標	57
表2.7	績效指標重要性選取結果表	59
表3.1	問卷回收率	92
表3.2	填答者公司之員工人數、房間數、營運方式	92
表3.3	員工填答者性別	92
表3.4	填答者年齡	93
表3.5	填答者學歷	93
表3.6	填答者職階	93
表3.7	填答者工作場所	93
表3.8	填答者在本旅館服務年資	94
表3.9	所有工作年資	94
表4.1	樣本對公司內部流程管理實際狀況變項之意見均值	99
表4.2	樣本對公司的經營實際狀況變項之意見均值	100
表4.3	樣本對公司的財務狀況實際狀況變項之意見均值	101
表4.4	樣本對公司的企業文化實際狀況變項之意見均值	102
表4.5	樣本對企業願景實際狀況變項之意見均值	103

表4.6	樣本對經營績效實際狀況構面變項之意見均值	104
表4.7	樣本對公司內部流程管理重要程度變項之意見均值	105
表4.8	樣本對公司的經營重要程度變項之意見均均值	106
表4.9	樣本對公司的財務狀況重要程度變項之意見均值	107
表4.10	樣本對公司的企業文化重要度變項之意見均值	108
表4.11	樣本對公司的企業願景重要程度變項之意見均值	109
表4.12	樣本對公司經營績效重要程度變項之意見均值	110
表4.13	IPA 分析表	114
表4.14	企業診斷與經營績效相關係數	115
表4.14.1	企業診斷對經營績效之迴歸分析	115
表4.15	顧客面問卷分析	119
表4.16	顧客面重要程度之意見均值	121
表4.17	內部流程管理重要程度之意見均值	123
表 4.18	財務狀況重要程度變項之意見均值	123
表4.19	企業文化重要程度之意見均值	124
表4.20	因素分析與主成份分析之比較	126
表4.21	觀光旅館內部流程管理之因素、信度檢定與 值	127
表4.22	觀光旅館內部流程管理之因素、信度檢定與 值	128
表4.23	觀光旅館企業的財務狀況構面之因素、信度檢定與 值	129
表4.24	觀光旅館企業文化構面之因素、信度檢定與 值	130
表 4.25	觀光旅館企業願景構面之因素、信度檢定與 值	131
表4.26	觀光旅館經營績效構面之因素、信度檢定與 值	132

表 4.27	觀光旅館的顧客面之因素、信度檢定與 值	133
表 4.28	觀光旅館內部流程管理之因素、信度檢定與 值	134
表4.29	觀光旅館財務狀況構面之因素、信度檢定與 值	135
表4.30	觀光旅館企業文化構面之因素、信度檢定與 值	136
表4.31	觀光旅館企業願景構面之因素、信度檢定與 值	137
表4.32	觀光旅館經營績效構面之因素、信度檢定與 值	138
表4.33	本研究問卷信度	139
表4.34	問卷信度	140
表4.35	企業診斷與企業願景之Pearson相關檢定	142
表4.36	企業診斷與平衡計分卡之Pearson相關檢定	143
表4.37	企業願景與平衡計分卡之Pearson相關檢定	144
表4.38	企業診斷對經營績效之迴歸分析（旅館實際狀況）	146
表 4.39	企業願景對經營績效之迴歸分析（旅館實際狀況）	147
表 4.40	企業願景對未來經營績效之迴歸分析（對旅館重要性）	147
表 4.41	平衡計分卡與未來績效之迴歸分析（對旅館重要性）	148
表4.42	企業診斷與企業願景對經營績效之迴歸分析（實際狀況）	149
表4.43	企業願景與平衡計分卡對未來經營績效迴歸分析（重要性）	150
表4.44	企業診斷與平衡計分卡對經營績效之迴歸分析（重要性）	151
表4.45	企業診斷、企業願景、平衡計分卡與經營績效之迴歸分析	153
表5.1	研究假設與研究結果之整理	154
表 5.2	麗尊大飯店診斷策略指標項目	155
表 5.3	麗尊大飯店 BSC 策略指標	156

## 圖 目 錄

圖 1.1	研究流程	5
圖2.1	企業診斷與改善程序	9
圖2.2	專案週期	11
圖2.3	流程基本模式	12
圖2.4	流程改善循環系統	13
圖2.5	BCG矩 陣	18
圖2.6	能力是什麼	21
圖2.7	成長策略矩陣	33
圖 2.8	將策略轉化為行動方案的架構	34
圖2.9	平衡計分卡做為策略行動的架構	36
圖2.10	顧客構面--核心量度	39
圖2.11	顧客價值主張之通用模式	40
圖2.12	企業內部流程構面 價值鏈模式	42
圖2.13	學習與成長的衡量架構	44
圖2.14	企業願景	46
圖2.15	公司願景考慮素	47
圖2.16	願景與其他策略管理概念的關係	60
圖2.17	事業優勢模型與平衡計分卡之關係	62
圖2.18	BT之 SPAM系統要素	62
圖 2.19	願景、企業平衡計分卡與事業優勢模型之間的關係	63
圖2.20	策略管理活動內容	64

圖2.21	資訊架構與企業策略	66
圖 2.22	建立平衡計分卡：完整流程	67
圖2.23	KappAh劃分上層評量因素、滿意度顧客的範例	74
圖3.1	研究架構圖	81
圖3.2	流程的基本模式	83
圖3.3	問卷 - 重要程度衡量方式	85
圖3.4	問卷 - 實際狀況表現衡量方式	85
圖 3.5	本研究流程與資料分析方法	95
圖4.1	IPA分析圖 - a	113
圖4.2	IPA分析圖 - b	116
圖4.3	個案旅館的平衡計分卡	125
圖 4.4	BT 之 SPAM 系統要素	144
圖5.1	平衡計分卡的模式整合企業診斷	155
圖5.2	麗尊大飯店策略地圖	156

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

在進入二十一世紀的今日，世界各國均受到全球化競爭的影響，無論是跨國大企業或身處一國的中小企業，皆在世界舞台上與不同國家、不同的產業做競爭，尤其在我國進入 WTO 後，本土的中、小企業面對來勢凶凶的國際跨國大企業，正面臨生死存亡之戰。但在台灣眾多的產業因景氣低迷紛紛出走之際，觀光業於焉成為真正唯一不會出走的產業；（何如玉，林万登，2005）觀光產業與科技產業共同被視為是二十一世紀之明星產業，觀光發展一向被視為有促進地方經濟建設發展效果、可以增加工作機會和賺取外匯具顯著效益、促進國際交流和鼓勵事業投資。旅遊產業是各國極力推動的無煙囪產業，旅館就是無煙囪產業的工廠，故沒有旅館就沒有旅遊產業（黃溪海，2003）。觀光旅館業是觀光產業中一項極為重要的子產業；旅館業是旅遊產業中最為重要的一項構成要素（McIntosh et al., 1995）、旅館是旅遊者在旅遊目的地一切活動的基地，旅遊者食、宿、行、遊、購、娛六大要素中至少食、宿兩項通常都在飯店內進行（許京生，2004）。國際觀光旅館係為一綜合性之服務事業提供國際旅客住宿、餐飲、社交、會議場地、健康、娛樂、購物等多項服務功能，為觀光相關事業中最具關鍵性的一環（觀光局，2003）。促進觀光旅館事業發展成為觀光事業與商業市場不可缺之角色；旅館設施完善與否、設備水準的高低、以及服務品質的優劣等，不僅影響旅館經營績效，亦影響遊客的旅遊經驗，同時影響一個城市、地區乃至國家整體形象的評價，因此世界貿易組織（WTO）



將旅遊列為『服務貿易』的第九大類，其中包括三個大項，而『旅館』即列為第一大項目，即可顯示出旅館產業的重要性。

根據 2002 年交通部觀光局的資料顯示，由於政府全力推動觀光產業之餘，以及現代人愈加重視休閒生活，國內五星級飯店的投資興建或分館拓建也正在加緊進行的腳步，顯見旅館產業在台灣地區的重要性正在提升當中。自政府開放大陸人士來台觀光之後，對我國旅遊產業帶來非常重大的正面效益，根據估計，每年大陸來台觀光旅客可達 30 萬人次至 100 萬人次，創匯收益亦達每年 30 億美元之鉅，約佔目前台灣地區國民境內旅遊年支出總額新台幣 1989 億元之 49.8%，對提振國內旅遊市場（inbound market）而言，是一項令人興奮的事〔觀光局, 2000〕，由此推估政府開放大陸旅客來台觀光之後，對台灣觀光產業帶來的正面效益會是非常重大。旅館收入在整個旅遊事業總收入佔有較大比重，約佔旅遊產業總收入二分之一以上，對整個國家經濟發展有不可忽視的力量（楊家彥，2002）。我國數十年來隨經濟高度發展，國民所得大幅增加，休閒旅遊生活逐年受到重視，休閒和遊憩時間增加，觀光和旅遊風氣大為盛行。歷年來台旅客統計，1984 年 516,138 人次，2004 年 295 萬人次，成長 5.71 倍，94 年度來台旅客累計 337.8 萬次，與 93 年相較成長 14.5%（觀光局，2005）。93 年台閩地區主要觀光遊憩區遊客人數，13,669 萬總人次，93 年國人國內旅遊達 10,934 萬旅次以上。依我國最新修正頒佈之「發展觀光條例」第二條第七項：觀光旅館業係指經營國際觀光旅館或一般觀光旅館，對旅客提供住宿及相關服務之營利事業（楊明賢，2002），第二條第八項：旅館業係指觀光旅館業以外，對旅客提供住宿、休息及經中央主管機關核准相關服務之營利事

業（楊明賢，2002）。依「發展觀光條例」第二十二條：觀光旅館業業務範圍如下：1. 客房出租。2. 附設餐飲、會議場所、休閒場所及商店之經營。3. 其他經中央主管機關核准與觀光旅館有關之業務（楊明賢，2002）。而依據「觀光旅館建築及設備標準」（2003）第十二條至十九條當中綜合比較得知，於附屬設備、房間數、客房及浴廁淨面積、廚房淨面積、客用升降機等級標準之高低，用來區分國際觀光旅館與一般觀光旅館。

然而我國旅館業在遇到911 及SARS 之後，業者經過重整，目前正在做結構性的調整，旅館業微利時代正式來臨，網路行銷通路將價格透明化，與異業結盟，將打破傳統旅館業者思考模式。且近幾年受到各式外在衝擊極巨，在經營手法上，一再受到內外交迫及消費者挑戰（世新大學觀光學術論壇論文集，2002）。受到全球化的競爭和2002年加入WTO 之後大環境壓力，旅館業必需調整業務方向；把握優勢與發展機會，扭轉劣勢與克服威脅，因應中國大陸加入WTO後之發展趨勢，以提升旅遊業經濟效益和競爭優勢，以SWOT架構分析中國大陸加入WTO後對旅遊業之影響，外部威脅：

1. 開放市場競爭激烈，產業結構面臨調整
2. 大型國外企業引進，挑戰本地企業經營
3. 易受國際因素影響，威脅資源永續經營（甘唐沖，2002）。

93年11月至94年8月止，高雄旅館業遭到臺灣高雄地方法院拍賣共十家之多（例：永長生國際休閒渡假中心、華國大飯店股份有限公司等），可見旅館業經營不易。因此定期對旅館業之經營進行健康診斷是非常重要的，這種企業診斷可由內部訓練有素專業人士擔任，旅館業診斷須以超然立場進行診斷，本研究探討是以旅館業診斷技術與方法，透過旅館業診斷流程，找出真正病因，協助旅館業早日恢復正常運作（劉黃灶，2002）。

## 1.2 研究動機

對於台灣成為國際旅遊觀光景點 SWOT 分析中指出，台灣在旅館住宿設施中的優勢為台灣的飯店具有現代化的硬體設備、飯店員工具備流利的外語表達能力，在劣勢則是專業的服務品質因員工高流動率而遭遇到挑戰、飯店客房的平均住房率過低，則業主回收更加困難，最後將會威脅到旅館產業的生存（Cathy Hsu & Joseph Chen 1998）。

整個台灣的旅館業市場已呈現出結構性的變化，旅館業的競爭已非常激烈。因此旅館業所為求生存必須尋求不同的策略，以期有良好績效，至於各旅館業之經營策略選擇及運用是否得當，將影響旅館業的生存發展，根據（Kaplan & Norton，(1992) 在Harvard Business Review 提出平衡計分卡（Balanced Scorecard；BSC）的概念，認為企業營運績效評估除了「財務面」的衡量重點外，應同時強調「顧客面」、「企業內部營運面」及「學習成長面」等非財務性指標之結合，平衡計分卡提供一個將策略轉換成行動方案的架構，且已逐漸發展成策略性管理制度，藉由策略與績效結合，提供管理者實現企業永續經營的願景。「平衡計分卡」發展迄今已成為一項策略性的管理制度，它在民營企業廣被應用，採用後企業可衡量如何為目前及未來顧客創造價值，如何加強內部流程來改進未來績效，因此本研究基於平衡計分卡一方面可透過財務構面重視企業之短期績效，另一方面則顯現出趨動企業長期財務表現與競爭力之企業價值，而採用平衡計分卡作為研究工具發展旅館業業務之經營策略作有系統、整體的描繪，並對旅館業發展該業務有深入之了解與分析；企業創造價值的方法，已由過去對「有形資產」的管理，重心轉變為「無形資產」的管理，許多情況下平衡計分

卡(BSC)可運用在無形資產的管理，所以若運用BSC將企業診斷與策略目標、衡量指標連結，應可避免企業診斷資訊斷層或不一致，提高策略資訊的整合性及可用性，創造企業的價值與永續經營，是本研究之主要動機。

### 1.3 研究目的

根據上述所提及之研究背景與動機，本研究主要目的如下：

1. 旅館業診斷技術、方法、項目，設定可行的願景與策略。
2. 利用平衡計分卡建立符合設定願景與策略的執行方針。
3. 期許透過此種方式，協助旅館業以平衡計分卡執行設定的願景與策略，提升旅館業的績效、競爭力，以達永續經營之目的。

### 1.4 研究流程

本研究流程圖 1.1 如下所示

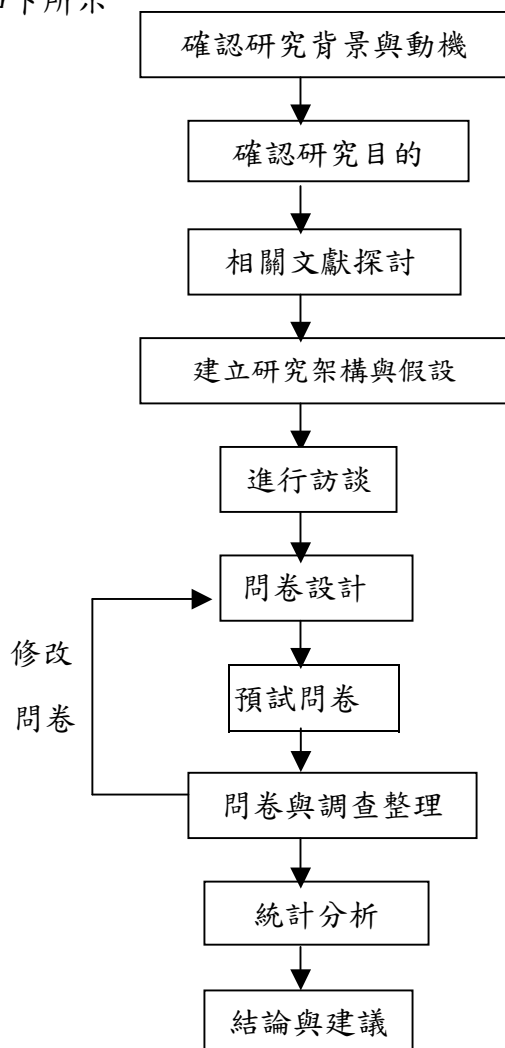


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻探討

平衡計分卡查詢關鍵詞：全國博碩士論文資訊網(9403新版)檢索結果共 158 筆資料，平衡計分卡(BSC)的應用相當廣泛，包括傳播業、高科技、百貨零售業、餐飲業、電信產業、圖書經銷、報社、營造業、證券業、金融業、觀光旅遊業、航運業、學校、地方政府機關、基金會、國防單位、警察機關、醫院等營利及非營利事業，許多文獻的應用大多在一般企業。研究結果可提供相關公司甚至其他企業，作為未來採行平衡計分卡建構績效管理系統之參考（吳明通，2003），使企業面對快速變遷的環境所造成的衝擊，能做出最有效的回應，並能永保經營管理的彈性和競爭力；發現以平衡計分卡作為導航器觀察策略流程對企業價值創造的因果關係，確實能洞察企業擴展及維續其價值領域的方法（劉俐君，2003）；以平衡計分卡作為基本架構所發展出的動態價值報告模式除了保留傳統財務報告書的功能，對於探索企業價值領域的變化更具有導航的作用，讓人容易理解企業價值所在（奚國元，2003）。於2001年年底的『2002年公司年度計劃中』，率先於製造處導入平衡計分卡，發現在短短一年中，組織由於平衡計分卡指標的要求下，成為一個快速反應學習型組織，內部流程的改善得以迅速發酵，約在半年後(2002年中)開始產生很明顯的綜效。（甘錦添，2003；張亮明，2002。）

有相當多文獻注意到平衡計分卡(BSC)重要性，不過將平衡計分卡(BSC)運用在企業診斷的文獻較少，尤其很少運用在旅館業者。所以本研究擬參考平衡計分卡(BSC)功能，探討旅館業結合企業診斷導入狀況，評估旅館業

其在現行制度各構面之缺口，並提出建議，希能對企業有幫助。

## 2.1 企業診斷

2.1.1 企業診斷概述—企業診斷亦稱經營診斷，美國稱為管理顧問或管理諮詢（Management Consultant），日本稱為能率指導。（馬君梅，2000）

1. 企業診斷定義：「經營診斷專家運用各種技術與方法，對企業整體活動、業務徹底檢討與稽核，敘述企業經營上的弱點與缺失，提供改善與建議方案，指導其實施，使企業作最有效經營，達成預期的企業目標」（馬君梅，1994）。企業診斷：發掘企業原力、企業因為由很多人組織起來的一個生命體，引領著所有人活動及未來。既然企業是一個生命體，那就會有生命週期，也會有體質強、體質弱、健康、生病的時候，那需要是什麼？要如何尋醫呢？如同一般人一樣，每過一段時間，不可避免的要作全身健康檢查，企業也是一樣，在面臨變革或進入另一個旅程，一定要診斷企業目前有何問題？能因應未來發展所要做的便是企業健康檢查（馬君梅，2000）。企業診斷定義：就是分析、調查企業經營的實際狀態，發現其性質、特點及存在的問題，最後提出合理經營的改革方案（並木高矣，1988）。診斷第一步是採用各種資料彙集方法對企業現狀進行調查，再針對調查對象性質選定適當分析方法，如經營分析、生產分析、策略分析…等。根據實際情況，查明經營缺失，並提出改革方案，一方面改正缺點，一方面制定企業發展的具體措施（陳昭郎，2005）。

2. 企業診斷目的為（1）找出病因，對症下藥。（2）強化企業整體體質。（3）了解優劣勢，為因應決策之用（馬君梅，2000）。企業診斷目的為（1），在於偵測內外環境變化（2）指出經營管理現況的病癥。（3）分析經營問

題的病因。(4) 在檢討經營策略的方案。(5) 在健全組織的整體活動。

(6) 在提高長期財務收益。(7) 在確保整體企業目標的達成。(8) 在防範企業危機的發生(劉文平, 1993)。您清楚自己企業的體質嗎? 您了解目前公司是否為最佳的經營團隊? 是否知人善任? 是否讓人才能發揮呢? 企業面臨不同階段挑戰, 慢慢轉變企業的體質, 在全力衝刺, 到成熟期穩固市場基礎, 不同的情況, 需要不同人才帶領企業營運, 公司目前正在何種階段, 究竟需要何種人才? 這就是企業診斷的目的。企業診斷具體目的

(1) 在於評估與應付整體環境的變化。(2) 在於找出與分析企業經營不良的原因。(3) 在於指出與改善管理措施的不妥。(4) 在於檢討與擬定經營策略的方針。(5) 在於健全與加強整個組織的功能。(6) 在於了解與調整產銷配合的運作。(7) 在於估算與提高財務操作的效益。(8) 在於了解與掌握企業同業的互動。(9) 在於判斷與確保企業目標的達成。(10) 在於防範與處理企業危險的發生(沙永傑等, 1996)。

3. 企業診斷之程序—診斷(consulting)流程有8個程序, 從業務接單到結案以及資訊回饋與學習, 形成一Circle 不斷的循環, 其步驟如下(1) 業務與計劃推展(2) 問題分析(3) 對策方案之設計、推展和測試(Design、Develop、and Test Alternative Solutions)(4) 系統推展成效衡量(5) 診斷終結報告(Present Final Report)(6) 改革執行(7) 客戶滿意度確認(8) 診斷資訊之蒐集與學習(Chase、Aquilano & Jacobs, 2001)。企業診斷, 可分為下列數個階段:(1) 確定診斷目的及範圍(2) 蒐集攸關次級資料(3) 實際調查取得初級資料: 藉由調查訪談, 取得初級資料, 診斷調查方法包括:(a) 直接調查與間接調查(b) 問卷調查與訪談調查(4) 診斷分

析及研判 (5) 初步診斷報告撰寫 (6) 方案再評估及追蹤。其整體之企業診斷與改善的程序如下圖2.1所示，(劉文平，1993)。

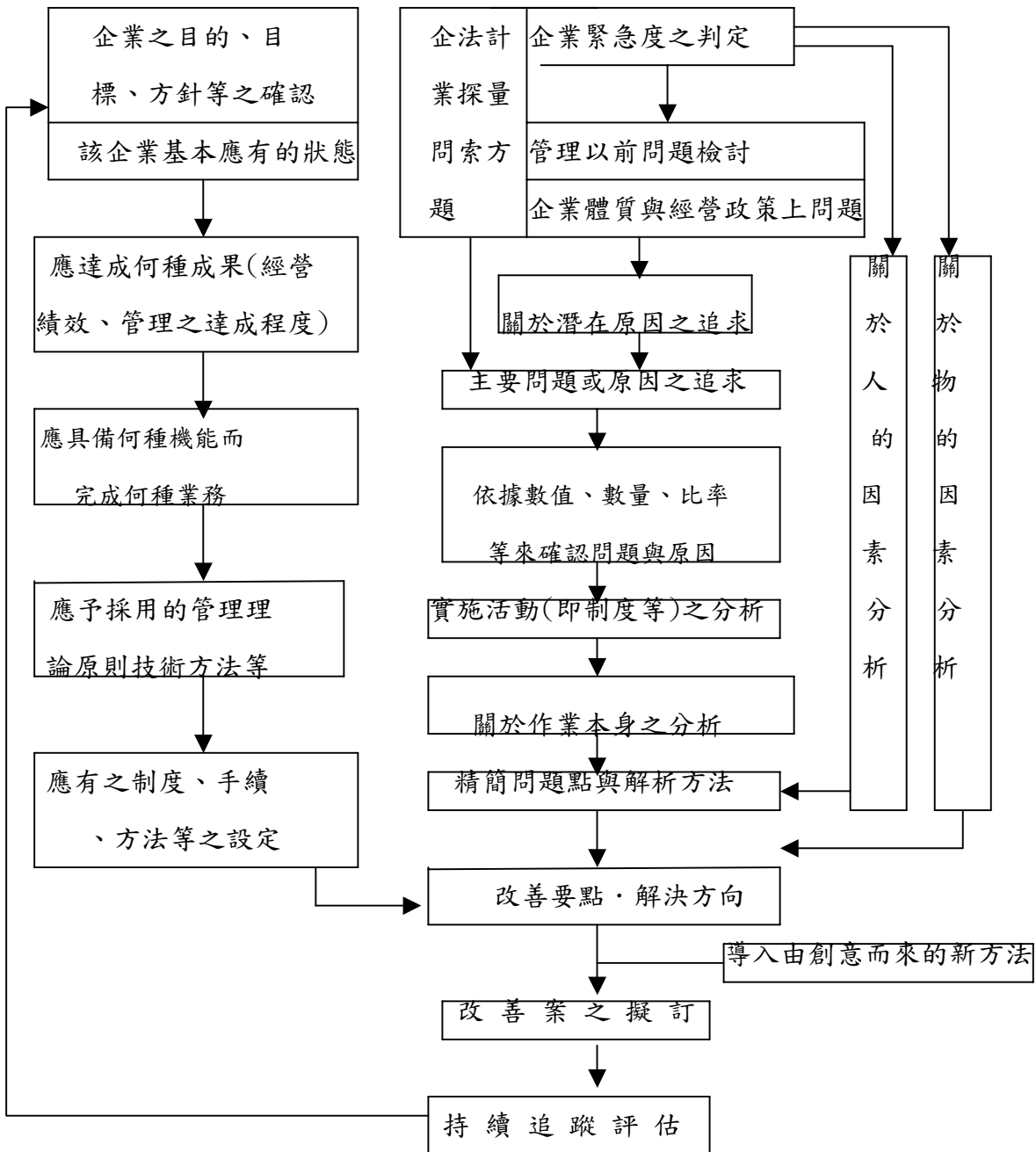


圖2.1 企業診斷與改善程序圖 資料來源：劉文平，1993

### 2.1.2 企業診斷方法與工具

1. 限制理論—TOC是以色列籍物理學家兼企管大師高德拉博士 (Dr. Eliyahu M. Goldratt) 所創立的 (1) TOC定義在於因果邏輯思考程度，思考程序方法，提供一系列的步驟，使我們能夠以因果邏輯將經驗與直覺結



合成知識，知道做甚麼及為何做，有了知識就可改善（吳鴻輝，1999）。

高德拉特認為任何系統至少存在著一個限制，否則它就可能有無限的產出，要提高一個系統的產出，必須打破系統的限制，將系統想像成由一連串的環所構成，環與環相扣，而這個系統的強度就取決於其最弱的一環，如果我們想達成預期的目標，就必須要從最弱的一環下手；也就是從瓶頸或限制的一環下手，才可得到顯著的改善。TOC希望管理者，能秉持科學家的精神，追根就底，確實掌握問題根源，準確且妥善處理系統內的各個環節，集中企業內有限資源，把有限資源，用在整個系統最重要的地方，以求達到最大的效益，才能達到持續改善效果。（2）TOC 思考方法與持續改善程序系統中存在許多限制，這些限制使系統無法有效運作，限制要從何處下手呢？首先要確立我們的目標與目的，然而要如何確立？透過

（Goldratt，1990）提出TOC 直覺式的思考方法；就是持續詢問下列三個問題：（a）要改變什麼？（What to change？）（b）要改變成什麼？（To what to change？）（c）要如何改變？（How to cause the change？）

2. 專案管理—阻礙企業目標的達成，克服組織結構僵化及企業環境所帶來不確定性，企業針對特殊問題，成立臨時性組織來處理這些問題，專案管理（Project management）觀念於是產生（中國生產力中心，1993）。

（1）專案管理定義：由一連串特定目標關連複雜的不同活動結合成一個過程，這些活動須在特定時間與限定預算內完成。專案管理是一個持續不斷的活動，由分析者計畫、組織、領導、控制，在特定時間與限定預算內完成一項大型工作或發展一個可接受的系統（Whitten & Bentley，1998）（2）

專案週期—Forsberg 等人提出專案循環基本模式，可周延完成各類專案，

分三大時期，學習期、實施期及運作期；又分為十個階段，如下圖2.2。

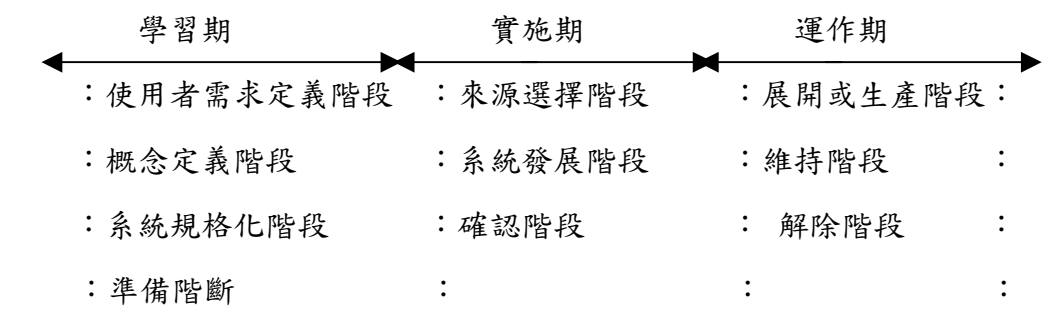


圖2.2 專案週期

資料來源：Forsberg等人

(3) 專案管理組織：診斷專案一般是採用矩陣式組織，成立專案小組方便活動之展開，專案結束後專案團隊即解散 (Betz, 1998)。(4) 專案管理的程序一約略可分為：起始、計劃、執行、控制、結案等五個程序，其中計劃、執行、控制稱之為作業管理程序，是確保專案持續運作的主要程序。而起始與結案，則稱為基本管理程序 (許光華、何文榮, 1998)。

### 3. 流程管理：

(1) 流程管理概述：(Hammer & Champy, 1993) 認為作業流程，是企業集合各類原料，製造顧客所需產品的一連串活動。流程為達成某一特定結果，必須採取一系列作業活動的串聯，作業活動集合所需之人員、設備、材料，運用特定作業方法，達成該預期結果，基本模式如下圖2.3。流程一般具有下列四個特徵 (a) 可衡量的投入 (b) 增加附加價值的作業活動 (c) 可衡量的產出 (d) 可重複的過程 (張志強, 1998)。流程管理：是一套有系統的管理方式，以品質為核心，以預防為根本手段，用於企業內部流程建立、維持及改善，對於流程內作業活動進行分析、標準化、監督執行與持續改善。(劉黃炆, 2002)

Parasuraman, Zeithaml & Berry 三位學者於1988年再針對其1985年所

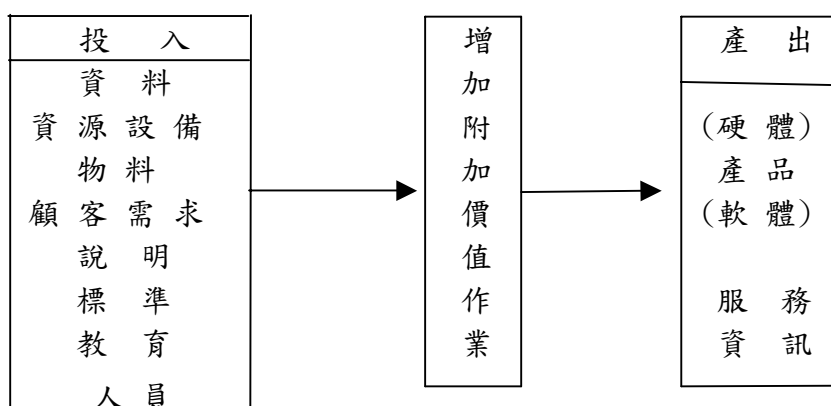


圖2.3 流程基本模式

資料來源：張志強，1998

提出的十個構面進行分析，挑選了銀行業、長途電話公司、證券經紀商、信用卡中心與電器維修業，經過多次反覆的分析後發表「衡量顧客認知品質的多項尺度---SERVQUAL」，其中包括五個構面，22 個衡量問項的服務品質量表：(a) 有形性：實體設備、員工的儀表與服務的工具和設備；(b) 可靠性：正確無誤的執行承諾所提供服務的能力；(c) 反應性：願意幫助顧客；(d) 保證性：服務人員專業知識與禮貌，給予顧客信賴的能力；(e) 關懷性：企業能提供給顧客關心和特別照顧。

(2) 流程管理運作：(a) 導入流程管理：共識的建立、流程建立、流程分析與改善、流程管理模式化。(b) 流程分析與改善：是工作研究方法 (Methods Study) 的一部份；流程分析指在運作前，對於整體系統或流程將其分解成個別元素與步驟，進行合理化分析，改善工作程序與方法，使其達到最高效率 (Barnes, 1982；陳文哲、葉宏謨, 1982)。分析一般分為：結構分析、作業分析、其他分析 (張志強, 1998) 流程改善最主要工作，是針對流程與作業不合理、不恰當、重覆性高、缺乏效率部份，運用剔除、合併、重排、簡化四個方法，達到整體合理化改善目的 (陳文哲、葉宏謨, 1982)。改善必須滿足顧客需求的大前提，做持續不斷改善。如下圖2.4。

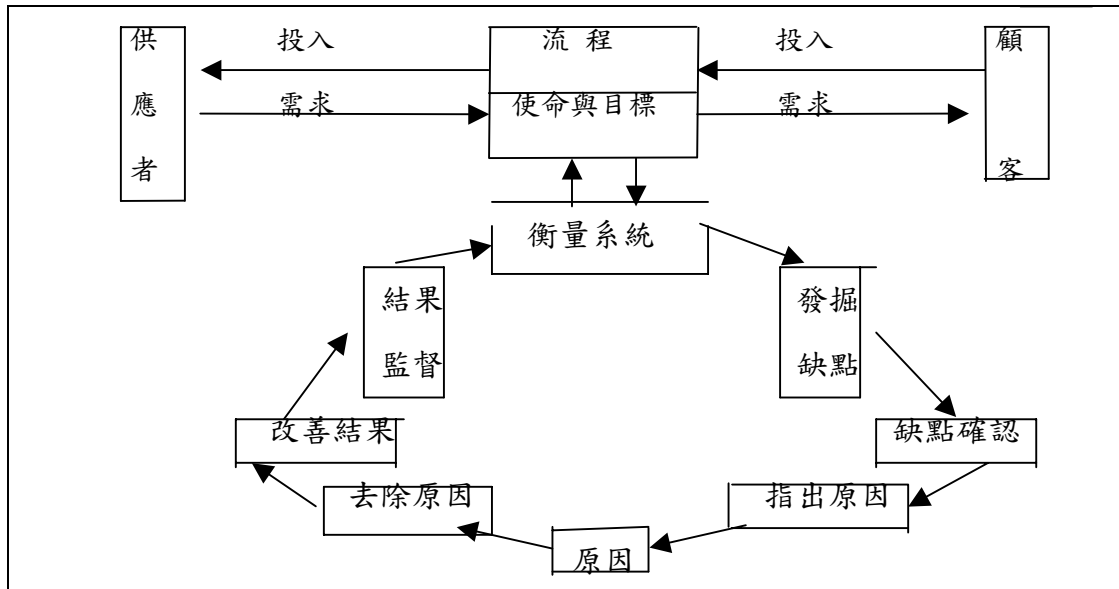


圖2.4 流程改善循環系統

資料來源：張志強，1998；劉武，2000

(Saxe & Weitz, 1982) 提出顧客導向行銷概念，實行於銷售人員與顧客接觸的層次，幫助顧客做出使其滿意的購買決策；落實行銷概念，企業在推廣和執行概念轉化目標，銷售人員能知覺到企業欲提供顧客，具高品質的服務及產生高滿意度的計劃。顧客導向是顧客利益為先的信念，發展一長期獲利的事業體 (Rohit, Moorman & Getald, 1993)。高度顧客導向的銷售人員是以提高顧客長期滿意為努力目標，避免立即或強迫方式來提升企業獲利 (Saxe & Weitz, 1982)，顧客導向涵蓋需求滿足和問題解決的銷售方式 (Gwinner, Dwayne & Mary, 1998)。由文獻及與銷售人員訪談後，依銷售人員與顧客之交易互動情境為範圍，發展出衡量顧客導向作為的SOCO量表，該量表將顧客導向定義為：具有顧客導向的銷售人員從事銷售行為時，為了維護公司與顧客間之長期關係，會以長期顧客滿意為目標，因此可能犧牲銷售 (Saxe & Weitz, 1982)。服務品質是顧客滿意先行變數 (Oliver, 1981)；顧客滿意是比服務品質更豐富的構念，必需同時考慮消費者獲得利益與付出犧牲 (Ostrom & Lacobucci, 1995)。

(3) 流程模式建立—流程模式的建立包括現狀流程模式與新流程模式的建立，建立時依流程的層級，建立不同的流程圖。以利各流程作業的執行與修訂的參考依據。

4. 經營分析—主要係根據企業營運所產生之數據資料（由財務報表而來）加以分析，以探討企業可能存在之問題為何（馬君梅，2000）。經營分析是企業診斷過程中非常重要的一環，可以清楚掌握及證明企業所面臨的問題，以及應該調整至那個方向。經營，就是將經營理念、經營資源、與營運力這三種能力做有效的結合，創造出優秀的企業力，並通過運作以達成目標成果的活動（宇角英樹，1996）。高階經營主管對企業經營之目的確立後，彙集人、物、金錢、資訊、時間、和空間等經營資源，透過企業組織與管理的能力，形成強盛之企業力，再經由企業力推動各項經營活動，而獲致經營成果，經營成果以數值化表示，再透過有效的分析，提出對策與建議，回饋至經營計劃，就是整個經營的展開（宇角英樹，1996）。經營分析定義一是企業經營所表現出之財務資料或數量性資料加以分析，以判斷經營之成果（劉文平，1993）。經營分析最重要的就是人與錢的平衡，對此一個平衡所做的研究，明白清楚表示出來，做為未來經營策略與計劃之依據（葛東萊，2001）。

經營分析的目的一可以了解企業力之優劣，且能提供企業做為設定目標、確立方針與經營改革之依據。經營分析的旨在於提供分析資料，以判斷企業的發展。若是為了分析自己的公司，目的則在公司該如何發展（宇角英樹，1996）。經營分析對公司，好比是一次健康檢查，定期接受檢查，則可在情況尚未惡化之前找出問題所在，以便對症下藥（島田頌夫，2000）。

經營分析的運作：(1) 經營分析的範圍與種類 (a) 經營分析範圍，主要涵蓋三個層面：收益性和損益狀況之分析、流動性和資金運用狀況之分析、生產性和附加價值之分析。(劉文平，1993)。(b) 經營分析的種類一般可分為：分析企業的狀態和活動、分析數值的和非數值的分析、過去現在的實績和預測未來三種(宇角英樹，1996)。企業經營診斷的重點項目：(a) 公司的經營—經營者是否具備足夠的經營能力，此處經營者指的是實際負責公司經營成敗的人，就是董事長，就是總經理。(b) 財務狀況 (c) 企業文化 (d) 公司的現況與未來(胡伯潛，2004)。

(2) 經營分析的方法與體系 (a) 經營分析一般分數值分析(定量分析)與非數值分析(定性分析)兩大部份。數值分析即是在經營活動中，可以用數字來表示的部份，而它可以利用既有的計算公式，得到具體明確的分析結果。財務報表分析，就是財務上常用的財務五力分析：活動力分析是了解一年期間內企業活動所能獲致營業收入能力的大小、收益力分析是了解企業活動一年期間所能獲利能力的大小、生產力分析是測定企業之投入產出比率的大小、成長力分析是了解企業經營邁向更好生存成長情形能力的大小、安定力分析是了解企業體質的穩定性及接受衝擊能力的大小。非數值分析則是針對無法以數值來表示的部份；即是針對企業力之各項要素所擁有之能力進行分析，深入探討經數值分析所呈現的結果，背後形成之真正原因，兩者是相輔相成的(宇角英樹，1996)。(3) 經營分析之步驟—完整的經營分析順序為十二步驟：分析財務報表、分析經營資源的生產性、分析顧客別商品別等之細分化、綜合歸納數值分析的結果、將成長性圖表化，研究與環境變動的關連、對企業力的各項要素，做非數值分析、

綜合歸納非數值分析的結果、檢討企業力之強弱、歸納數值分析和非數值分析，並分析原因、研究現狀結果和原因的對應、檢討利益圖表、決定損益結構和資本結構的方向。（宇角英樹，1996）

5. 問題分析與決策—問題分析與決策的方法在企業診斷過程中，扮演著非常重要的角色，可以協助診斷者與被診斷者之企業釐清問題之真正原因所在，進一步訂定改善決策系統。問題是甚麼？當實況與標準或期望發生了差距，即遇到了問題（楊致仁，1999）。問題的基本思考模式（Kepner & Tregoe，1986）指出，在管理上經常會有四種基本的問題與思考模式：發生什麼事？（What's Going On?）—評估與澄清模式。這事為什麼會發生？（Why Did This Happen?）—成因與結果模式。我們應該採取那一種行動路線？（Which Course Of Action Should We Take?）—做選擇模式。前途如何？（What Lies Ahead?）—預料未來模式。問題分析與決策程序：主題陳述、問題確認、預測與推斷（判斷）、評估、選擇對策方案、合法化與執行（Keindorfer、Kunreuther&Schoemaker，1993）。

小結：不論是那一種問題分析與決策的方法，其成功最主要關鍵點在於人。因此讓成員全心投入，形成有效的組織力量，用問題分析與決策的方法，確實執行與應用，才能收到事半功倍的效果。

6. SWOT分析—企業內、外部競爭環境分析。主要目的在尋找能夠使公司資源與潛能和所處環境相配合的策略，由SWOT生的策略方案，應該是建立在公司的勢優之上，而得以利用機會對抗威脅，能克服公司的劣勢。透過SWOT企業才能真正選擇到正確與適當的策略，也就是分析內、外部環境中勢優、劣勢、機會、威脅，藉以作出最適當抉擇（葉日武，2001）。

7. Porter 之五種競爭力模式—在競爭的環境中，管理者所需面對的任務是分析產業環境中的競爭力，以分辨出企業所面對的機會與威脅（Hill & Jones，1998）。環境受到五種競爭力的影響：新加入者的威脅、供應商的議價力量、客戶的議價力量、替代品或服務的威脅、現有公司間的競爭等五種競爭力（黃營杉譯，1999）。這五種競爭作用力加總起來，就可以決定產業競爭的激烈與獲利程度。力量愈強則獲利愈會受到限制，而其中最強的一股或數股勢力將主宰全局（Porter，1980）。

8. BCG矩陣—BCG 矩陣是波士頓顧問群（Boston Consulting Group，BCG）所發展出來一種能將所有策略性事業單位，根據成長率 - 佔有率矩陣來分類，X 軸為相對市場佔有率（如下圖2.5），中點通常定在0.5，是市場佔有率為市場領導者的一半。Y軸為市場成長率，範圍從-20%到+20%，中點是0（David，1998）。Y軸用以衡量市場的吸引力。X軸為用以衡量公司在市場上的強度。（Kotler&Armstrong，1998）成長率與佔有率矩陣可得四種類型的策略性事業單位（1）明星事業（star）：事業單位初期經常需要大量現金來應付快速的成長。最後速度會減慢而成為金牛事業。（2）金牛事業（cash cow）：只需少量的投資來維持市場佔有率，可賺取大量現金。（3）問號事業（question mark）：現金需求高，利潤很低。必須慎重過濾何者值得投資促其轉變為明星事業，或緊縮與淘汰。（4）狗苟延殘喘事業（dog）：也許能自給自足，不是現金的來源。



		相對市場佔有率		
		高	中等	低
		1	0.5	0.0
市場成長率	高 +20	明星 2	問號 1	
	中等 0			
	低 -20	金牛 3	狗 4	

圖2.5 BCG 矩陣

資料來源：David，1998

### 2.1.3 企業診斷系統

企業診斷系統包括三部份：1. 企業診斷的觀念與執行準則 2. 企業診斷流程 3. 企業診斷系統實際運作管理、方法與工具運用。

1. 企業診斷的觀念與執行準則：企業診斷運用各種診斷的方法與工具，協助企業找出在經營管理上之缺失與弊端，針對企業之優、劣勢進行分析，以客觀的態度提出具體可行的對策方案。必須確實掌握下列幾個準則：（1）企業診斷活動必須獲得經營者與高階主管全力支持。（2）企業全體必須要有改革的決心與高度的共識。（3）企業診斷之目標必須清楚可行。（4）企業診斷應確實掌握TOC的手法與精神，找出企業的瓶頸，持續改善。（5）企業診斷應採用專案管理的模式運作。（6）企業診斷必須採取Team Work的方式進行，而且必須組成正確、適當的Team（Rasiel，1998），以減少錯誤的判斷與決策。（7）問題分析時必須把握80/20法則（Koch，1997），因為80%的問題來自20%的主要問題所造成，不要企圖分析所有的事情，選擇你應該且必須處理的（Rasiel，1998）。

2. 企業診斷流程：包含五個執行階段與四個管控點。

3. 企業診斷實際運作之管理、方法與工具運用：分成五個執行階段來說明其運作時之各項管理要點與輔佐之診斷方法與工具。(1) 診斷前準備—目的是要初步掌握產業環境與了解受診斷企業之經營概況。完成診斷前準備，工作要項有：(a) 資料蒐集，包括產業資訊，企業經營現況。(b) 產業環境分析—波特五力分析。(c) 先遣小組成員必須充分掌握產業環境及企業經營現況，並做好決策者訪談前之準備工作。(d) 完成診斷前分析報告書。(2) 需求確認—目的是要確實了解決策者的真正需求，評估本身團隊的能力是否能滿足需求，評估需求之合理性，其作法如下：(a) 決策者訪談；其訪談重點如下：了解企業之經營方針、目標、願景。了解決策者之需求與期望。了解決策者之企圖心、決心與支持程度。確定診斷之目的、範圍與特性。相關資料提供與相關人、事、物與配合事項之確認。(b) 診斷是否成立之判定《管制點一》(3) 診斷作業展開—本階段目的是在完成需求確認後，診斷作業做一系列的展開，促使企業診斷活動能順利進行。其作法如下：(a) 診斷與資源分配計劃。正式診斷小組成立。專案管理委員會成立。完成診斷計劃書。診斷計劃書可行性確認《管制點二》診斷計劃書內容必須獲得雙方之認可。(b) 預備診斷—了解公司之沿革及規模與資本結構。經營上之特色與經營型態。產品(技術)特徵與能力。經營上之問題點及困難點。企業經營策略、環境之進一步分析，企業經營策略分析包括產業分析與經營策略分析(Palepu, 1997)。(c) 經營現況診斷與經營分析；包含企業經營現況訪談：了解企業人員、企業文化、向心力、以及各項經營管理作業流程之了解與分析(Upton & Macadam, 1997)。包

括：銷售管理、開發設計管理、品質管理、財務成本管理、人力資源管理、資訊管理等之相關作業流程。診斷時必須掌握TOC之思維與原則，協助企業找出問題點，以利後續之改善。經營分析；包括財務報表分析、生產性分析、資本結構分析、業務報表分析、管理績效分析（指標分析）。（4）問題點分析與對策、診斷總結一目的找出企業問題點與優劣勢，擬訂對策，協助企業經營改善，以完成企業診斷專案活動。其作法如下：

由TOC與問題分析與對策理論之技巧運作，再透過彙整、分析、歸納，將問題釐清並提出有效之對策。診斷資訊研判《管制點三》依據蒐集掌握之資訊，若無法分析研判問題點與對策方案之擬定時，則應回至預診階段，重新運作，直至疑點澄清為止。（5）對策方案實施、效果評估、客戶滿意度調查《管制點四》在完成企業診斷專案後之後續作業。最後再將此個案之相關資訊建構於知識管理系統，提供知識經驗之回饋與分享。

#### 2.1.4 企業經營初步診斷重要項目

要了解一家公司經營績效是否良好，公司經營的優、缺點為何，甚至是否應繼續經營下去時，該如何對公司進行診斷，以得到上述結果？嘗試重點項目評估公司經營狀況。決定診斷項目時，碰到一個難題，這些項目的數目應該多還是少，多有多的好處也有多的壞處，少有少的好處也有少的壞處，經過一番考慮，決定20個重點項目能使診斷者能很有效率進行診斷工作，同時也能對公司的經營有足夠了解；這些重點項目大都以「人」為診斷的中心，這是因為是「人」經營公司，是「人」做出各種決策，是「人」進行各種研發、設計的工作（胡伯潛，2004）。（Hammer & Champy，1993）認為作業流程，就是企業集合各類「原料」，製造顧客所需產品的

一連串活動。作業活動集合了所需之人員、設備、材料，並運用特定的作業方法，以達成該預期之結果，流程管理：是一套有系統的管理方式，以品質為核心，以預防為根本手段，用於企業內部流程的建立、維持及改善，對作業活動進行分析、標準化、監督執行與持續改善。人員、設備、材料，依據（胡伯潛，2004）企業經營初步診斷重要項目分述如下。

## 1. 公司的經營

（1）經營者是否具備足夠的經營能力：能力是什麼？如下圖 2.6，在工作世界裡，能力有很多意思。一些工作定義敘述，工作結果和有關生產。其它描述工作知識、技能和態度（Patricia A McLagan，1997）。經營者若能

結果(好處是對公司生產以及客戶)		KSAs (需要做的是知識, 技能和態度)	
產量(其他提供什麼)	能力是什麼?	KSAs 執行者(知識, 技能和態度: 是從其他人那裡區分優良的執行者)	
工作和活動 (做什麼)		屬性歸因(KSAs 群或者工作, 活動, 生產和結果)	

圖 2.6 能力是什麼 資料來源：Patricia A McLagan，1997

具備足夠的經營能力，既使在資源不足的情況下，也能闖出一片天。此處經營者指的是實際負責公司經營成敗的人，就是董事長或是總經理。經營者最重要的作用，簡單說就是「做出正確的決策」。諾貝爾獎金獲獎人 Herbert Simon 氏，曾將管理人的決策程序劃分為三階段：(a) 情報階段；(b) 階段設計；(c) 選擇階段（賀力行，裴文，楊振隆，2001）。那如何判斷經營者是否具有「正面的能量」呢？綜合分析：(a) 人生、價值觀為何 (b) 心胸格局大不大 (c) 是否懂得用人 (d) 是否能捨得 (e) 經驗及能力是否持續

成長 (f) 是否擅於溝通協調 (g) 是否具備整合能力 (h) 是否能激勵員工士氣 (i) 是否能訂定公司的發展方向 (j) 是否能提出明確的願景 (k) 是否具有高昂的企圖心與堅定的毅力 (l) 是否具有足夠抗壓性。

(2) 是否有一個具有競爭力 (研發、製造、行銷、財務、管理、執行能力等) 的經營團隊：經營團隊就是要協助經營者承擔公司經營的責任，因此其成員必需都是真正的人才，且都具有團隊的精神，可以共同在一起工作。

(3) 經營團隊是否有足夠的凝聚力及包容力：公司在面臨挑戰、難關、危機等這些問題時，經常需要經營團隊群策群力的共同解決，因此經營團隊成員有足夠的凝聚力就成了能克服一次次難關及挑戰的關鍵因素。

(4) 經營者對公司現況及發展前景 (願景) 的看法：公司成立一個診斷團隊，須於事前做好功課。聽取經營者的說法前，診斷者須先掌握一些必要的資訊，要知道的是經營者對公司經營的現況是否了解透徹及知道本身經營優勢、弱勢、機會及威脅，對公司的未來是否抱持一個樂觀、實際、明確、正面的看法？診斷者可將聽到的資訊與事前蒐集來的資訊比對，看其中差異的程度。很重要的一點是，若經營者本身對公司的現況及未來的發展前景都不具信心的話，那麼這公司可能不需考慮繼續經營了，經營者不具強烈的企圖心及堅定的毅力，那這公司的前途堪虞。

(5) 經營者對高階 (核心) 主管及員工表現的看法：若能了解每個高階主管的優、缺點後，用人高明的經營者會讓這些主管充分發揮其優點，抑制缺點出現。員工的表現方面，當然經營者不可能瞭解每個員工的能力，可是他 (她) 至少對員工的整體表現應該有足夠的認知。

(6) 高階 (核心) 主管的管理哲學、觀念、風格及經營能力：診斷者須了

解每位高階主管的管理哲學及風格等，這與經營者的經營哲學相同的重要性。更重要的，診斷者須了解每位高階主管是否具備足夠的專業能力，例如財務主管是否善於財務分析及操作、研發主管是否有足夠的創新及開發能力、行銷主管是否能有效的找出公司產品的定位及目標市場，並透過有效的行銷策略將產品銷售出去等。

(7) 高階（核心）主管對公司現況及發展前景(願景)的看法：診斷者必須確認高階（核心）主管對公司經營的現況是否了解的很透徹、是否知道本身的經營優勢、弱點、機會及威脅等和這些主管對公司的未來是否抱持一個樂觀、實際、明確、正面的看法？尤其是這些看法必須是由各高階主管以其專業負責部門的角度觀察，診斷者可藉此了解這些高階主管是否真的有足夠的能力擔任其職務。另外很重要的一點是，這些主管除了須能提供專業的看法外，對公司整體發展的看法是否與經營者的看法是一致的，若不是的話，可能象徵經營上的問題存在。

(8) 高階（核心）主管對經營者及員工表現的看法：從他們的言詞中知道他們對經營者的看法，知道高階主管們與經營者之間互動的情形，若經營者對高解主管普遍的觀感都是正面的，高階主管對經營者的觀感也都是正面的，那麼他們之間的互動應該是較沒問題的。從高階主管對所屬的工作表現評語，可以看出高階主管管理能力及其屬下的執行能力。

(9) 公司經營目標(短、中、長期)是否明確：要了解公司的經營主軸、方向、目標等是否明確，若經營目標不明，就會像無韁之馬、無舵之舟一樣的亂闖亂撞，非常危險。診斷者要看公司整體目標是否合理可行，更要看各部門工作目標是否有完整策略及計畫完成部門的工作目標。

小結—研究中發現：個人創新（創新行為、克服障礙、成就卓越、及控制認知）對組織創新（產品創新、技術創新）皆有顯著正向關係。（陳秋景，2002；劉碧琴，1998）。研究分析發現，企業員工的個人能力（專業技術能力、管理能力、人際關係）、企業本身的無形資產（如品牌、智慧財產等）、組織能力（業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織記憶與學習）對管理創新皆呈顯著正相關，其中以員工個人能力影響較大（陳香君，2002）。研究發現領導行為與離職傾向皆呈負相關，以高關懷低規範最為顯著，而僅低關懷高規範未達顯著水準，結果顯示對員工關懷、鼓勵和參與服務工作，是最受旅館工作人員喜愛的管理方式，低規範方面，因為觀光旅館各部門定有標準作業手冊，工作人員需經過教育訓練，員工在執行服務工作時，皆依工作程序來完成，因此主管的領導應著重在團隊合作服務的發揮上，表現專業的旅館服務管理能力，避免過多不必要的管理規定，才能展現旅館有效率的服務品質（丁一倫，2002）。研究發現（a）企業成長短期（1年內）受企業無形資產（品牌、商譽、智慧財產、執照、契約、正式網路）及管理創新能力正向影響。（b）企業成長中期（1~3年）受企業管理創新能力正向影響。（c）企業成長中長期（3~5年）受企業組織能力及個人能力（專業技術能力、管理能力、人際關係）正向影響。（陳香君，2002）。

## 2. 公司財務狀況：

（1）國內外學者對財務危機定義：財務危機的發生是一漸進的過程：（a）財務危機階段：資金不足、週轉困難、債務延遲償付。（b）財務失調階段：暫時性週轉不靈、支票跳票、債務違約。（c）破產倒閉階段：負債總額超

過資產總額、喪失清償能力（陳 肇 榮，1983）。營業純益連續兩年為負值，代表財務危機公司（洪 榮 華，1993）。發生停業而無法永續經營（李洪慧，1997）。正受制於法院訴訟過程中或任何會導致債權人喪失權利的行為，會影響企業營運中止者即為失敗公司（The McGraw-Hill Dictionary of Modern Conomicsion）。破產負債到期時無力償還，資產負債表中股東權益下降至某一程度（Laitainen，1998）。

研究發現：財務危機公司財務比率t 檢定之發現一針對兩母體（正常公司與財務危機公司）五年（85 年至89 年）財務比率t 檢定，尋求財務危機先行指標，研究所獲得結論如下：（a）財務危機公司與正常公司兩母體平均數檢定，發現正常公司與非正常公司有顯著差異。（b）前二年之財務危機先行指標並不顯著，第三年則有部份先行指標出現，爾後二年，先行指標則普遍出現於各財務危機公司之個案中。（c）財務危機先行指標在危機出現前一年即有些許顯著，但前二、三年較難有先行指標的出現。（d）五力分析中，成長力之財務構面無顯著先行指標出現，而收益力、生產力與活動力則有明顯先行指標出現，其次則為安定力。（e）生產力分析中所選之兩項財務構面，業主權益報酬率與總資產報酬率皆有明顯指標，最為顯著，其次收益力分析中的營業淨利率、股本利益率之財務構面和活動力分析中的總資產週轉率、營運資金週轉率與存貨週轉率亦甚為明顯，其次則為安定力分析中的淨值比率。（何素素，2002）

小結一財務危機策略防治分析：研究結論如下（a）財務危機診斷及防治時，應瞭解失敗公司財務危機發生的原因，因應不同原因予以紓困，以期發揮防治效果。（b）發生財務危機時，更換公司負責人與領導團隊的更



換，在財務危機防治成效上並無特別顯著差異。(c) 財務危機公司聘請外部企管顧問公司監控內部營運流程及財務狀況，在財務危機防治時較能取得債權銀行及投資人的信任，以獲取較佳的談判條件(何素素，2002)。

研究之實證結果發現如下：(a) 合併報表財務危機正確區別力並未優於個別報表，此項結論與(陳惠玲，1999；李明显，2003；呂家慶，2003；林億彰，2005；經建會，2003)等對合併報表揭露質量之期望大異其趣。合併報表無法完全取代個別報表，集團之財務狀況優良，不能保證母公司不會發生財務危機。(b) 加入公司治理指標可有效縮短財務報表提供者及使用者之間的資訊不對稱，因而提高模型整體的正確區別力。(c) 合併報表的資訊揭露能力並未優於個別報表，透過兩種報表及其附註的同時解讀，可獲得更多管理資訊與及早察覺潛藏的經營者風險。個別報表揭露個別公司財務狀況及經營成果，集團可藉此淘汰體質不佳事業，使社會資源得到合理的運用。(蘇軒慧，2005) 研究發現「人員導向」做得愈紮實者對顧客面績效的影響愈為直接且正面，自然也會對財務面績效產生間接的效用(李睿哲，2004)。

### 3. 企業文化：

(Schein, 1992) 在其「組織文化與領導」一書中則將組織文化定義為：群體在解決外部適應與內部整合的問題時，學得一組共享的基本假定，因為它們運作得很好，而被視為有效，因此傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。(Pettigrew, 1979) 認為組織文化指某一群體在某一段時間內，公開且集體共同持有的系統；此系統係一概念群組來源，蘊含的概念包括符號、語言、意識型態、信念、迷思

(李睿哲, 2004)。學習型組織, 最早在1940 年被提出的概念, 主要以增進員工行動的能力、幫助組織快速適應環境達成目標並維持競爭力, 要求公司改變企業文化。(Kochan & Useem, 1992) 認為學習型組織必須涵蓋個人、團體、組織三個層次的學習以期達成組織的願景。學習型組織在達成組織願景過程中需要有資訊交換、實驗、對談、協調和共識的建立等過程發生(洪榮昭, 2001)。以下列出重要學者所提出之學習型組織定義:

(1) 學習型組織是不斷在學習與演化的組織, 學習是策略性與工作結合的過程, 從組織成員、工作團隊到組織全體參與, 學習結果引發知識、信念、行為改變, 強化組織創新與成長的動力( Watkins & Marsick, 1993)。(2) 學習型組織將學習、調適、精進能力融入組織文化, 學習適應與變革, 組織文化所包含的價值觀、政策、組織結構等支援與加速成員的學習, 學習成果在工作流程、產品和服務、個人工作和團隊合作持續展現, 使管理效率化(Bennett & O'Brien, 1994)。(3) 學習型組織藉由快速創造知識與精練未來成功所需能力, 以達成持續的改善(Wick & Leon, 1995)。(4) 有效、集體學習, 為了共同目標願景持續精進以取得知識、管理與使用知識的組織(Marguardt, 1996)。

旅館業的組織文化—學者(Iverson & Deery, 1997) 針對澳洲六大五星級飯店研究其產業的文化特性時指出, 旅館業的產業文化幾乎無法擺脫高離職率、低工作安全、低晉升機會、低職涯發展、低薪資水平、以及低技術層級等特性, 其中尤以高離職率最能代表旅館業組織文化的特性。高離職率已在旅館業中根深蒂固, 因此(Iverson & Deery, 1997) 認為如果能透過一些措施讓離職率維持穩定, 使其對服務品質和成本的降低不致影響過

大，或許是現階段飯店經營者與管理者所應重視的方向。司徒達賢指出：企業的生命力靠企業文化來維繫，強而有力的企業文化會幫助企業渡過成長過程中遭遇的挫折與挑戰，使危機化為轉機（楊慧華，2002）。

小結一研究發現：組織能力（業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織記憶與學習）對管理創新皆呈顯著正相關（劉碧琴，1998）。研究發現：高度效率創新文化群較中度效率支持文化群及低度效率官僚文化群更能獲致較佳的經營績效（陳孟莉，2000）。研究發現在組織文化方面，「顧客導向」、「穩定與創新」、「內在導向」、與「合作」，是影響飯店員工面績效、顧客面績效、財務面績效最重要的四個組織文化構面。因為研究主要是將人員導向定義在對訓練發展的重視方面，旅館業的訓練發展都有一套既定的制度，做得愈紮實者，對顧客面績效的影響愈為直接而且正面（李睿哲，2004）。企業文化具有塑造組織願景、凝聚群體共識、整合團隊資源等作用，透過其驅動，激發人的價值創造力，進一步發展成組織核心能力，最後外顯為企業的持續性競爭優勢（王文貴，2001）。

#### 4. 人力資源管理策略

（吳秉恩，1995）指出策略性人力資源管理需在確認組織整體發展目標、市場機會與組織資源條件三大前題下充份開發、運用及承續組織現有人力，以發揮人力資源效率、適應環境變遷而達到組織經營目標，（蔣德煊、廖淑芬、戴晉煬，2002）。（Partlow，1996）提出了人力資源管理策略必須與飯店全體員工和管理階層所共享的價值觀互為一致、適合（congruence）的說法，尤其是在溝通、員工關係或員工參與、訓練、績效評核系統、薪資獎酬、甄選、晉升、以及職涯發展等多項人力資源管理措施方面，均應與達

成顧客滿意的核心文化有所連結（李睿哲，2004）。

根據（Gatewood and Field，2001）發現人格測驗的資料與其他測驗工具間的相關性低，可以讓我們獲得其他甄選工具所無法提供的資料，所以在使用了其它甄選工具之後果，可再加上使用人格測驗，進而增加甄選流程整體效度（房美玉，2002）。

小結一研究發現，在人力資源管理策略方面，發現招募與任用、社會化、晉升、績效管理、訓練發展、激勵、與員工關係等措施，與顧客導向、穩定與創新、內在導向、及合作文化的關聯性較為強烈（李睿哲，2004）。其中招募任用與創新文化；社會化、訓練發展與穩定文化；晉升、績效管理與內在導向的關係較為密切。而員工關係則與溝通、合作的文化有關；激勵措施亦和創新、顧客導向、及人員導向之文化相關（李睿哲，2004）。於質性研究之過程中發現，在飯店中長期導向的文化尚不足對整體經營績效或某一績效層面產生決定性的影響，人力資源管理措施中的薪資管理沒有特別促使績效表現提升的證據。研究認為，各飯店在人力資源管理功能面上的重心，會隨著其組織文化的偏重方向而不盡相同，其大致上的趨勢則是經營哲學偏向財務面績效的飯店，會針對中、高階層主管做有計劃性的制度設計，以求最大及最快的效用。而經營哲學偏向顧客面績效與員工面績效的飯店，則對於各級員工皆有相關的人力資源管理措施，以確保其員工面績效促成顧客面績效，而顧客面績效再轉化為財務面績效。

5. 其他一研究發現消費行為對於空間印象與忠誠度有顯著差異，經營者須了解消費者的需求，才能擬定對於空間設計目標時，投其消費者所好，它不只提供美食和美味的空間場所，它還提供具有特色的裝修氣氛和視覺、

味覺、聽覺、嗅覺、觸覺的感受，更是消費者交際空間。研究結果在忠誠度的預測力顯示能影響顧客滿意程度的因素是以客房、餐廳、門面外觀為是否良好，因此經營者在擬競爭策略時，必須以消費者之需求做基礎，以顧客重視及忠誠度為目標，以達到再前往住宿之目的。研究發現一飯店的空間印象，受試者最滿意的是大廳空間效果，服務大廳是消費者進入旅館空間的第一接觸點，與服務人員直接互動的開始，從旅客遷入登記引導經由電梯至房間，到旅客遷出辦理退房的過程中，大廳的整體設施是空間印象的重要點。大廳的服務台、沙發等待區、電梯間、展覽區串成寬敞的視覺空間，天花板間接照明等的效果，使住宿旅客雖是短暫停留，在大廳空間中有機會體會人文藝術，讓旅程更豐富。相對最不滿意的是休閒區空間機能，住宿旅客因停留的時間限制，而無法有充裕的時間使用休閒設施，故此滿意程度最低。研究發現顯示受測者對於飯店的忠誠度相當高，忠誠度的產生來自空間設施使用、服務品質、價格、企業形象等所產生的空間印象有形感受。忠誠度的呈現，不全然自現有的空間印象，它包括現有的空間與記憶中的空間印象混合體。研究發現年齡在51歲以上對於空間印象的餐廳設計風格及忠誠度上顯著於其他年齡層，再住宿意願很高。餐廳內所提供的餐飲之外，空間設計風格更能營造出用餐的氣氛，包括空間的流暢動線，座位配置、室內、外視覺效果、開放餐台陳列、燈光照明、氣味給人的氣氛塑造整體感覺，住宿旅客使用飯店內設施，停留時間最長的客房，其次就是餐廳，故餐廳空間規劃強度不可忽視。（李清珍，2004）

忠誠度之預測力—研究結果顯示，空間印象的餐廳設計風格、客房整體效果、門面外觀設計3項，可用來預測消費者對於飯店之忠誠度，結果空

間印象對於消費者忠誠度具有相當影響力，因此經營者在擬競爭策略，須以顧客重視及忠誠度為目標，以達到再前往住宿之目的。研究結果推論一經營者如何規劃旅館空間，必須先行了解顧客真正的需求與滿意，良好的建築空間設施，將是影響旅館在市場定位的重要因素。在相關文獻中，對各學者在觀光旅館重要構面中的匯整有五項（1）旅館設址：在一般旅館的開發設立，其立地條件是非常重要的，必須有交通條件配合，至機場、車站、市中心及至旅遊景點之距離的方便性，研究中發現，飯店因位處市中心，顧客會再選擇消費是原因之一，且在未來市場中與永續經營方面才具競爭力（2）旅館企業形象：形象塑造包括，公共關係的建立、廣告推廣旅館的獨特風格，其訴求以「主題」推廣行銷，它必須具備服務與設備形象、專業與服務形象、管理與信賴形象的品牌（3）旅館消費價格：觀光產品中，產品實際上與觀光消費者心目中的認知理想距離，作為調整旅館商品的特性選擇，這個特性包含規模大小、設備完善、豪華親善等，就是說設備豪華完整性越強，它的收費相對的提高，因此能夠引起消費者對產品需要認知，價格與對商品的期望狀態之間存著差異或認同，高價格必須有高品質的回饋，才能促使消費者對旅館商品產生購買意願。售價合理將是影響消費忠誠度的重要因素之一（4）旅館服務：和服務人員有交情，大家都很熟識，我會有被禮遇和重視的感覺，有一種賓至如歸感，這點很重要，因為工作需要或帶家人到旅館多次住宿和服務人員接觸，服務櫃台的工作人員彼此都認識。經理人會在房價上給我優惠的折扣，熟識的面孔有親切感（5）旅館設備：硬體設施是構成旅館的「主體」要素，硬體設施即是旅館建築及其週邊的設備，是旅館產業有形資產，旅館建築物設施機能配合「地區

自然環境」和「人文環境」的概念發展，呈現商品形象定位(李清珍,2004)。

研究發現企業成長在於如何將有限資源做最佳化的使用，去建構與規模無關的競爭優勢，才是中小型企業成長之關鍵，而中小企業除強化本業外，尚需策劃進入高成長、高獲利行業，才能加速中小企業成長，如何善用外部資源，達成資源績效最佳化，是公司成長之關鍵(吳兆驥,2005)。企業可由策略性的資源形成因素，如顧客利益附加價值、持續性競爭優勢等來逐步建構和延伸其資源的基礎，從而擬定成長的策略，包括以擴充、再造、提昇等「質」的改變，或延伸、強化、槓桿運用等「量」的改變(Sanchez and Thomas, 1996)，上述兩項的交叉互補之靈活運用，而達到資源能力強化、優勢提昇，以促進成長動能之目標(Collis& Montgomery, 1997)，企業成長：指「擴張」(Baker, 1993)。美國惠普執行長(Fiorona, 2000)提出長、短期目標的均衡，才是未來惠普策略主要取向。(方至民,2002)

小結：探討特定產品－市場有多少成長空間？以下幾個因素總和，決定未來市場成長潛力。(1) 產品使用量與使用頻率 (2) 產品新用途 (3) 產品功能、技術成熟程度 (4) 市場未被注視的區隔 (5) 成本降低可能性 (6) 標準化與否 (7) 替代性產品 (8) 目標顧客群消長 (9) 需求趨勢。以上稱成長機會，不同因素間會有交互影響現象，不同產業，不同因素之重要性也會有不同。購併(M&A)是一種成長策略是一種策略工具，須從企業成長方向，在不同方向中探索與界定，M&A的角色與動機，如下圖2.7 成長策略矩陣，成長分為五類 (1) 現有產品市場成長策略：指營收成長與擴大市場佔有率 (2) 新產品發展：既有市場，引進新產品線 (3) 新市場發展：現有產品，引入新市場 (4) 新產品市場多角化成長：進入全新產品

與新市場發展（5）垂直整合：指向前或向後整合。（方至民，2002）

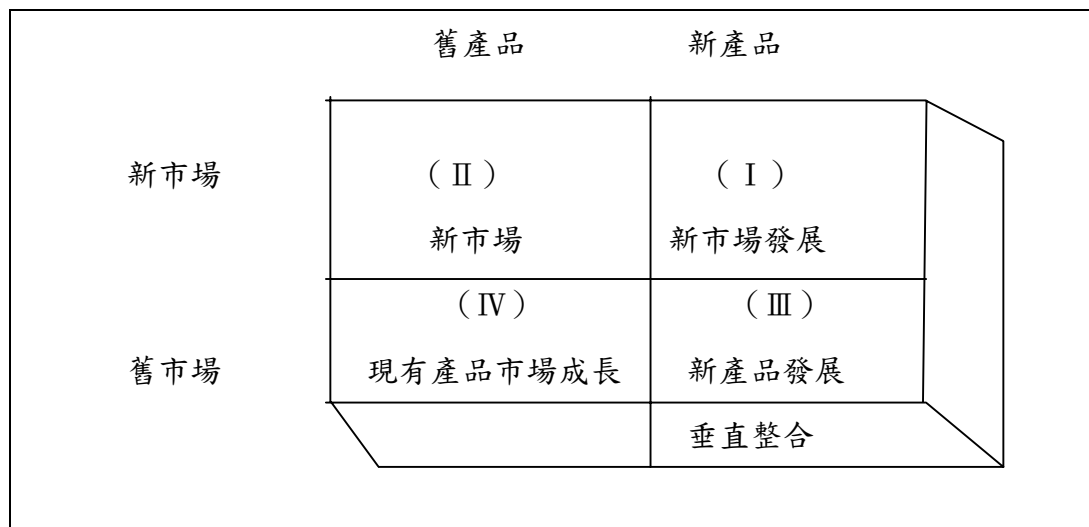


圖2.7 成長策略矩陣 資料來源：方至民，2002

## 2.2 平衡計分卡

### 2.2.1 平衡計分卡的簡介

平衡計分卡(Balanced scorecard, BSC)起源於1990年的一個研究計畫，此計畫由哈佛教授霍伯特·柯普朗（Robert Kaplan）與諾朗諾頓研究所(NolanNorton Institute)最高執行長大衛·諾頓（David Norton）共同發展出平衡計分卡（Balanced Scorecard），是以公司整體目標產生長期經濟價值之觀念為出發點，而短期之財務指標仍是作為長期績效之補充。最終目的仍在於長期獲利能力的改善，由此可知過去的績效評估過於重視財務指標而平衡計分卡希望能將企業策略具體化，也就是能將財務面、顧客面、內部流程及學習與成長共四個構面來聯成一個整體的績效指標。

2.2.2 平衡計分卡的定義—BSC所謂的平衡是來自於組織的外部(財務及顧客面)與內部(作業及學習)、過去經營的結果與未來可能的成果、主觀面及客觀面等三者之間衡量的平衡關係(Kaplan & Norton,1996)。關於平衡計分卡將策略轉化為行動方案的架構如下圖2.8。將學者對（BSC）所做之相



關定義整理如下表2.1

表2.1 平衡計分卡的定義

學者	定義
(Robert S. Kaplan, 1992)	經由財務、顧客、內部企業程序及學習成長面來檢視企業個體績效的一種衡量與管理制度。
(Dale C. Morse, 1997)	平衡計分卡是一套績效衡量指標，透過確認股東的目的及顧客的滿意，來提供對組織的全面性觀察。
(Ronald W. Hilton, 2000)	平衡計分卡是一衡量績效的非正式模型，包含領先指標與落後指標，用以說明營運目標如何變化，以及與其他方面之變動取得平衡。

資料來源：林書漢，2002

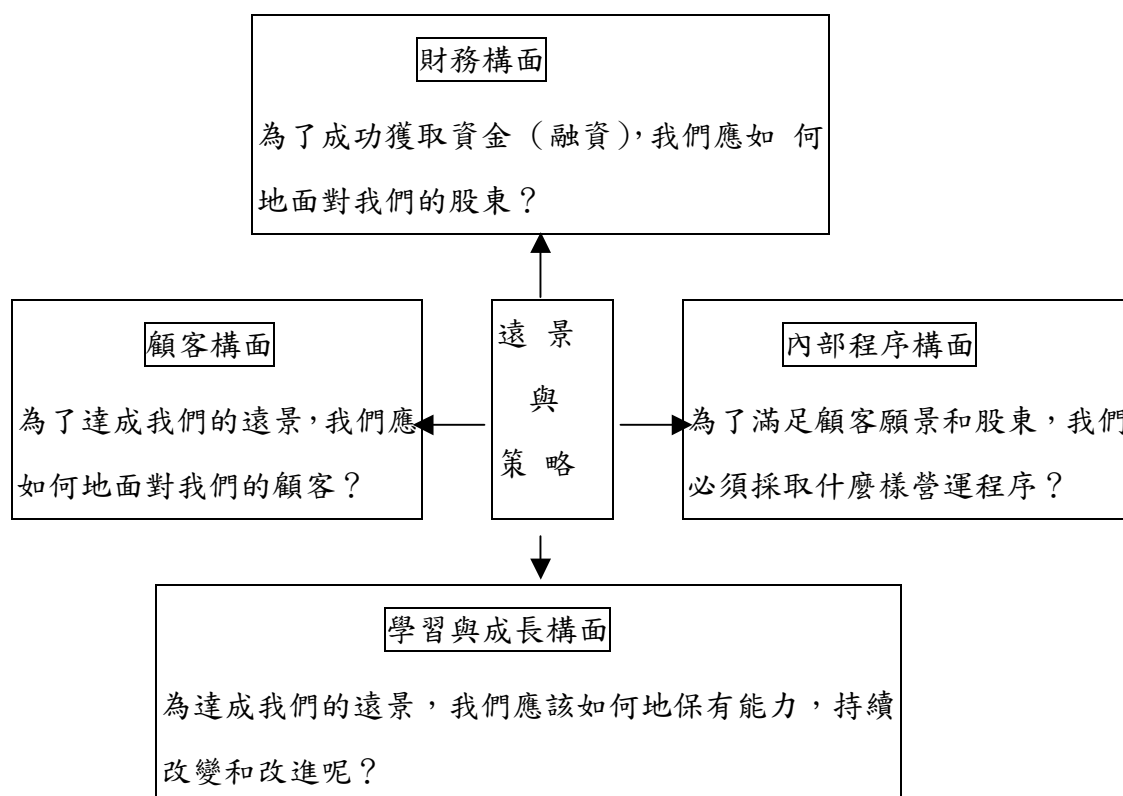


圖 2.8 將策略轉化為行動方案的架構

資料來源：朱道凱譯（Kaplan, R.S., Norton, D.P. 著），平衡計分卡－資訊時代的策略管理工具，臉譜出版社，1999，頁 36

平衡計分卡為何稱為平衡呢？是從三個角度來衡量：

1. 外部衡量及內部衡量間平衡，其中外部衡量強調財務面（就股東立場而言）及顧客面（就顧客立場而言），而內部衡量則強調內部企業程序面及學習與成長面。
2. 結果面衡量（過去行動的結果）及未來面衡量的平衡。
3. 主觀面衡量及客觀面衡量的平衡。（張懷陸，2004）

### 2.2.3 採用平衡計分卡理由

平衡計分卡的理念在於，除原有的財務衡量—落後指標，企業須找出能創造未來財務成果的關鍵—績效驅動因素，例如：顧客滿意、創新高效率流程、員工專業能力、士氣等，即所謂「領先指標」，為找出驅動因素與領先指標，平衡計分卡進一步跨越績效衡量層次，直接進入策略的衡量。即企業發展其平衡計分卡，無論財務或非財務目標、量度與指標都直接來自企業願景和策略方向，策略發展和執行合而為一。BSC是一套管理策略執行的新管理系統，這套新策略管理系統有三個重要內涵：

1. 策略：讓策略成為企業的核心議題。BSC使企業突破以往溝通和描述策略的障礙，使組織能用一種與執行面接軌的語言來溝通和討論策略。
2. 聚焦：形成前所未見的聚焦和整合作用。藉由平衡計分卡做為策略的導航員，企業得以整合一切資源和活動朝向策略執行與實現。
3. 組織(organization)：動員所有企業員工用截然不同於以往的創新方式來執行策略。平衡計分卡（BSC）提供策略執行面的邏輯和架構，建立組織內各個單位間新策略連結關係使得各事業單位、功能性單位，各司其責的每一個員工，得以做最有效、最緊密的整合運作而落實策略的執行。（黃夢芳，2001）學者採用平衡計分卡之理由，如下表2.2。

表2.2 學者採用平衡計分卡之理由

學者	理由
Chang and Chow (1999)	平衡計分卡整合一組績效評估包含目前績效指標及未來績效，不但有財務而且還有非財務績效指標；對組織管理人來說，可以提供組織內外發生事情的全部概觀。
(MacStravic , 1999)	認為一個真正的平衡計分卡至少有三項(1-3)內部與(4-6)外部的利益：1. 增加顧客的洞察力。 2. 重新調整內部的運作。3. 使內部股東滿意。4. 獲得顧客 5. 加強與顧客的關係。6. 增加顧客忠誠度。
Lipe andalterio (2000)	平衡計分卡在補足傳統企業績效衡量指標，因為包含多樣化的績效指標集合，整合領先和落後指標充份發揮潛在優點，在共同與獨特績效指標上應給予適當的權重。
(Stivers and Salterio, 2000)	平衡計分卡兼顧短期及長期回饋、財務與非財務指標有助於公司建立全方位的績效評估制度。

資料來源：黃夢芳，2001

平衡計分卡如何讓組織策略轉換成實際行動 (Kaplan ; Norton, 1999) 認為透過平衡計分卡可達到下列四個目的 (1) 澄清並轉化願景及策略的目的 (2) 溝通與連結的目的，亦即將報酬與績效衡量相連結 (3) 規劃與設定目標的目的，促進里程碑的設立 (4) 策略性回饋與學習的目的，促進策略複核與學習的效果。以平衡計分卡作為企業的策略行動架構則如下圖2.9。

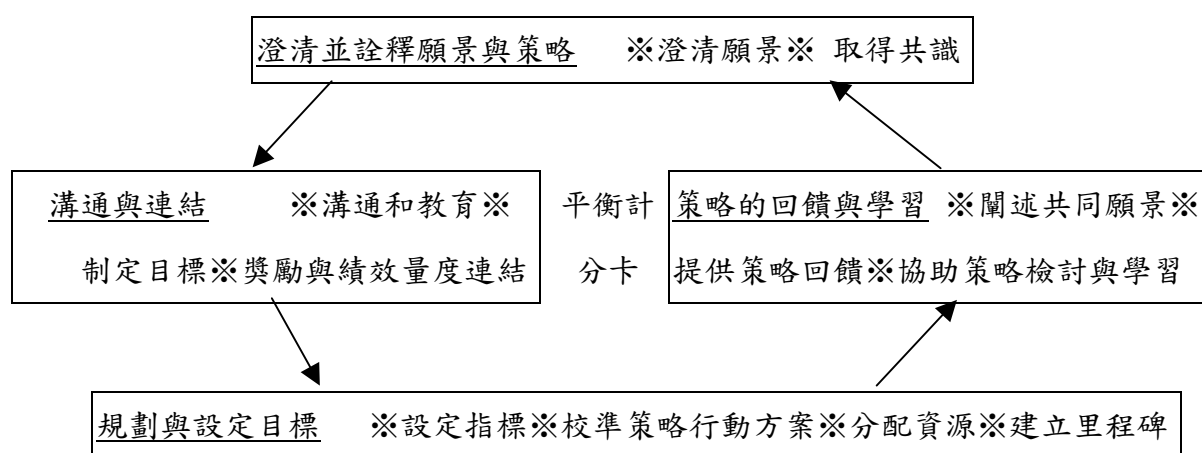


圖2.9平衡計分卡做為策略行動的架構

## 2.2.4 平衡計分卡的四大構面

(Kaplan & Norton, 1993)認為 (BSC) 用來驅動未來績效的量度彌補僅衡量過去績效財務量度之不足。平衡計分卡從組織的願景與策略衍生出其目標與量度。透過四個構面來考核組織的績效，這四個構面分述如下：

1. 財務構面：(Kaplan & Norton, 1993) 認為財務目標是一切平衡計分卡構面與量度的交集。平衡計分卡選擇的每一個量度，皆應是一個環環相扣的因果關係鏈中的一環，最終目標為改善財務績效。企業須針對所處的不同生命階段，因應不同的財務策略，設定不同的財務目標及評估指標。企業的生命週期可簡化為三階段：成長期、維持期、成熟期；無論企業處於何階段，皆受到營收成長與組合、成本下降與生產力提高、資產利用與投資策略此三個財務主題所驅使，茲分別說明如下。企業的生命週期三階段：

(1) 成長期：此階段在企業生命週期初期，須投入大量資源，著重開發並加強具有高成長潛能的新產品、流程和服務，建設和擴充生產設施，建立營運能力，強化員工能力，建構、培養和發展顧客關係。其收入可能小於支出。整體的財務目標為營收成長率，目標市場、顧客群和地區銷售成長率。

(2) 維持期：此階段企業在穩定求成長，事業單位乃期望能吸引企業再投資，其所做的投資，主要在消除瓶頸、擴大產能並加強改進，維持既有的市場佔有率為目標。整體財務目標為獲利能力，如投資報酬率、普通股股東報酬率、營業收入及毛利、經濟附加價值等，強調傳統的財務評估標準。

(3) 成熟期：此階段的企業目的在於回收前兩期的投資，不再做重大的投資，僅有的投資是為了維持目前的設備和能力。其整體的財務目標為擴大現金

流量、減少對營運資金的需求以及回饋企業過去所做的一切投資。

不論在哪一個階段的企業策略，企業關注的三大財務主題為：(1) 營收成長與組合：乃指擴大產品和服務的種類，開拓新客源和市場，改變產品和服務的組合提高附加價值，以及重訂產品和服務的價格。(2) 成本下降與生產力提高：乃指降低產品和服務的直接成本，減少間接成本，與其他事業單位共享資源。(3) 資產利用與投資策略：乃指降低既定業務量或業務組合所需的營運資金水準，利用剩餘產能開發新業務，提高稀有資源的使用率，處置閒置資產，藉以擴大固定資產的利用率。

綜合上述企業的生命週期與企業關注的財務主題，繪製成表2.3的矩陣，矩陣內為財務驅動因素。企業在依自身所處之生命週期分析決定策略後，據以找出各財務性議題適合之績效衡量指標，如下表2.3示。

表2.3 財務構面衡量主題

		策略主題		
		營收成長和組合	成本降低/生產力改進	資產利用
事業單位的策略	成長	※市場區隔營收成長率※ 新產品、服務、顧客佔營收百分比	※員工平均收益	※投資（佔營收的百分比）※研發（佔營收的百分比）
	維持	※目標顧客和重要顧客的佔有率交叉銷售※新應用佔營收的百分比※顧客與產品線的獲利率	※相對於競爭者的成本※成本下降率※間接開支（佔營收的百分比）	※營運資金比率（現金周轉期）※主要資產類別的資本運用報酬率※資產利用率
	豐收	※顧客與產品線的獲利率 ※非獲利顧客的比率	※單位成本（每種產品、每個交易）	※回收期間※產出量

資料來源：朱道凱譯（Kaplan, R.S., Norton, D.P.著），平衡計卡－資訊時代的策略管理工具，臉譜出版社，1999

(Kaplan & Cooper, 1997; 徐曉慧譯, 2000) 認為企業要使差異化策略成功，就不能只將重點放在賺取產品或服務收入上，必須用作業基礎成本(ABC)系統來正確地評估特殊產品或服務所需的成本，設法使其收入大於成本。將企業的各种作業需求視為既定的事實，設法以較少的資源來滿足這些需求，以提升效率、降低成本、加強資產利用。假設作業效率維持不變的情形下，改變企業對作業的需求，以提高獲利率，可應用的決策如產品組合與定價、建立顧客關係、供應商關係、產品設計與研發、市場區隔、配銷通路等。(蘇寧瑜, 2003)

## 2. 顧客構面

(Kaplan & Norton, 1993) 認為在顧客構面中，先確立企業欲競逐的顧客和市場區隔，藉助顧客面的核心衡量群與企業的目標市場及顧客結合，並協助發展衡量企業顧客面的價值計劃，其顧客面的價值計劃為核心顧客成果量度的驅動因素與領先指標。顧客面的核心衡量群包含市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度及顧客獲利率等五大核心量度，這些成果量度代表企業的行銷、營運、後勤以及產品與服務的開發流程指標，且適用於所有類型的組織，其組成的因果關係，如下圖2.10五大核心衡量群的意義則彙整並說明於下表2.4。

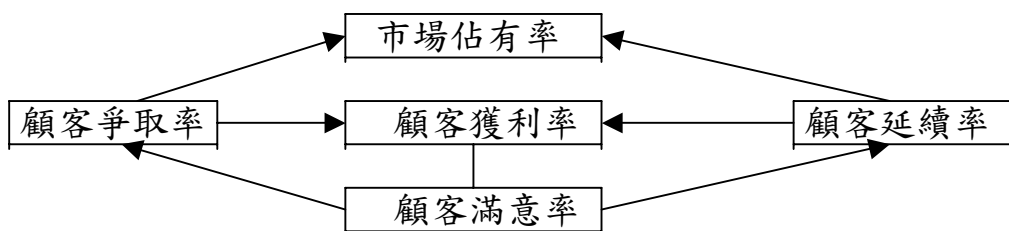


圖2.10 顧客構面---核心量度

資料來源：(朱道凱 譯, 1999) 平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具

表2.4 顧客構面五大衡量群

市場佔有率	反應一個事業單位，在既有市場中所佔的業務比率（以顧客數、消費金額、或銷售量來計算）。
顧客爭取率	衡量一個事業單位吸引，或贏得新顧客或新業務的速率，可以是絕對或相對數目。
顧客延續率	紀錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對數目。
顧客滿意率	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客滿意程度。
顧客獲利率	衡量服務一個顧客；在一個區域內扣除支持顧客所需的特殊費用後的純利。

資料來源：朱道凱 譯，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具

顧客構面核心量度外，衡量顧客價值主張代表企業透過產品和服務提供屬性，目的是創造目標區隔中顧客忠誠度和滿意度從許多不同產業構築計分卡經驗中，發現幾乎所有產業的價值主張都有一套共通屬性，歸納為產品和服務屬性、形象與關係三大類。(Kaplan & Norton, 1996)

- (1) 產品和服務屬性：包含功能、品質、價值、時間。
- (2) 形象：反應企業吸引顧客的無形因素。
- (3) 關係：牽涉到對顧客回應與交貨時間以及顧客向企業採購時的感受。

這三大類即是顧客價值主張。顧客價值主張之通用模式，如圖2.11 所示。

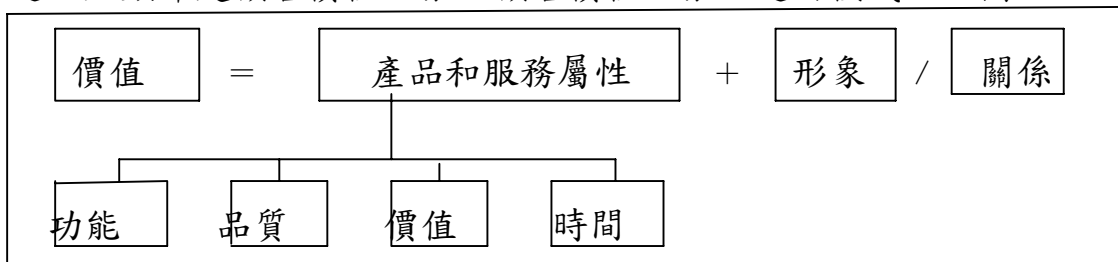


圖2.11 顧客價值主張之通用模式

資料來源：(Kaplan & Norton, 1996) 朱道凱 譯

近年來，網際網路的發展改變了企業競爭範圍、顧客的選擇習慣與消

費行為，導致企業必須面對全球化的競爭，以及提供多樣化顧客導向的產品。為了因應競爭，企業必須尋找全球最合適的事業夥伴，將顧客需求透過供應鍊管理系統(SCM)迅速傳給經銷商、供應商、製造商與合作夥伴。(吳明璋、陳俊明、韓文彬，2001)認為顧客的定義並不侷限在終端消費者，應擴展到所有與企業發生互動的實體，如經銷商、供應商/協力廠、服務維修中心等，若經銷商或協力廠能即時知道企業的促銷方案、產品維修服務程序及產品的技術支援，企業將可提供產品生命週期之完善服務，確保達成客戶滿意之目標。(蘇寧瑜，2003)

顧客關係管理系統(CRM)透過其核心商業智慧系統來管控行銷、銷售、服務等三個主要元素的流程管控與資訊共享。顧客關係基本問題在檢視誰是我們的顧客？誰是我們過去主要的顧客？誰是未來我們獲利最大的主要顧客？我們的顧客有哪些需求？我們主要的顧客有哪些需求？需求是否被滿足？是否滿意？我們和顧客間有哪些互動？我們和主要顧客之間有哪些互動模式？顧客是否喜愛和我們的互動方式？未來應如何和顧客互動？維繫和顧客的關係對我們是否重要？顧客關係是否是這個產業重要的進入障礙？是否有其他方式可以更增加利潤？(引自蘇寧瑜，2003)

### 3. 內部流程構面

內部流程構面目的在滿足股東及達成顧客構面目標，因此在制定此構面的目標與量度時，應先做企業價值鏈的分析，將固有的營運流程改善以達到滿足財務及顧客構面的目標，建立一個能解決目前及未來需求的完整內部流程價值鏈(張懷陸，2004)。(Kaplan & Norton，1993)提出一個企業共通的內部價值鏈模式，包含三個主要的企業流程：



(1) 創新流程：此流程辨別和孕育新市場、新顧客以及既有顧客的新需求與潛在需求，順著價值創造和成長，設計開發新產品和服務，協助開闢新市場和客源，以滿足顧客的新需求。(2) 營運流程：從收到顧客的訂單開始，到遞交產品或服務給顧客為止，強調以高效率、一貫性與及時性，提供既有的產品和服務給既有的顧客，此為一種價值創造。除了傳統上的標準成本、預算與差異等財務量度用以監控流程外，同時把產品和服務的重要績效列入營運流程的指標。(3) 售後服務流程：從售出或遞交產品和服務之後繼續為顧客效勞。包括保修期和修理工作、瑕疵和退貨的處理以及付款手續（如信用卡的管理工作），其目的為增加目標顧客使用企業的產品和服務的價值。企業在了解顧客需求後，以創新並設計新的營運流程，再經由售後服務流程，讓企業內部流程的價值鏈滿足顧客和股東需求，如下圖2.12所示。

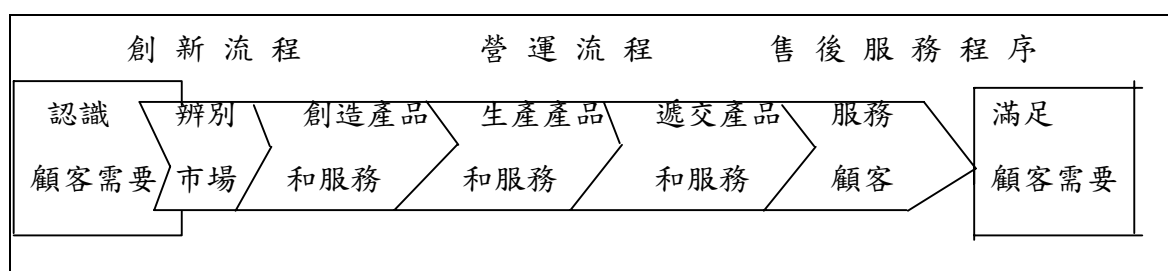


圖2.12 企業內部流程構面—價值鏈模式

資料來源：朱道凱 譯，1999，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具

根據 Meta Group 的研究顯示，產品於製造完成後，有 70% 會透過經銷通路來銷售。因此與通路夥伴間關係緊密好壞與否，關乎企業經營績效好壞。韓默(Michael Hammer, 2002)在新著「議題制勝」中認為企業應該要專注於整個流程，加以評量，並進行改善，改善流程會使得顧客滿意度增加，最後也會提高營業量。韓默稱這些能夠管理、評量並改善其流程的企業為

「流程企業」，並認為如果員工了解流程，公司也有評量標準，就不需要那麼多管理。(引自蘇寧瑜，2003)

#### 4. 學習與成長構面

(Kaplan & Norton, 1993) 認為管理階層制定目標與量度來驅動組織學習與成長，而學習與成長構面的目標是為了財務構面、顧客構面和企業內部流程構面宏大目標提供基礎架構，更是驅使前三個構面獲得卓越成效動力。計分卡強調投資未來的重要性，企業如希望達到長期的財務成長目標，必須投資於企業的基礎架構—人、系統和程序。此構面主要有三個範疇：(1) 員工的能力(2) 資訊系統的能力 (3) 激勵、授權和配合度；而學習與成長構面核心的員工衡量標準是：(1) 員工滿意度。(2) 員工延續率。(3) 員工生產力。學習與成長構面的衡量架構如下圖2.13所示。

(1) 員工能力—可採員工滿意度、員工延續率、員工生產力三組衡量指標。其中員工滿意度的目標最重要，是驅動員工延續率和生產力的力量。

(2) 資訊系統的能力—卓越的資訊系統是員工改進流程的必要條件。可採策略資訊可用性作為衡量指標，其係評估目前可用資訊相對於組織預期需求。衡量策略資訊可用性的方法有幾種，包括：

(a) 計算流程擁有即時的品質、週期時間和成本的回饋比例。

(b) 計算顧客接觸面的員工在線上取得顧客資訊的比例。

(3) 組織氣候：激勵、授權和配合度，如果員工無心追求企業的最大利益，或無權做決策和採取行動，即使員工有能力，又能毫無障礙的取得資訊，其一樣無法對企業的成功做出貢獻。因此需要促進員工積極、主動的組織氣候。可從以下幾方面進行衡量：

- (a) 員工建言和建言的採納次數，可衡量員工是否積極和充分授權。
- (b) 衡量員工之建言和參與，對重要流程之改進績效。
- (c) 衡量個人和組織的配合度，是否依企業目標向下層推展？
- (d) 衡量團隊意識和績效，如整合性專案數目、獎金分享比率。

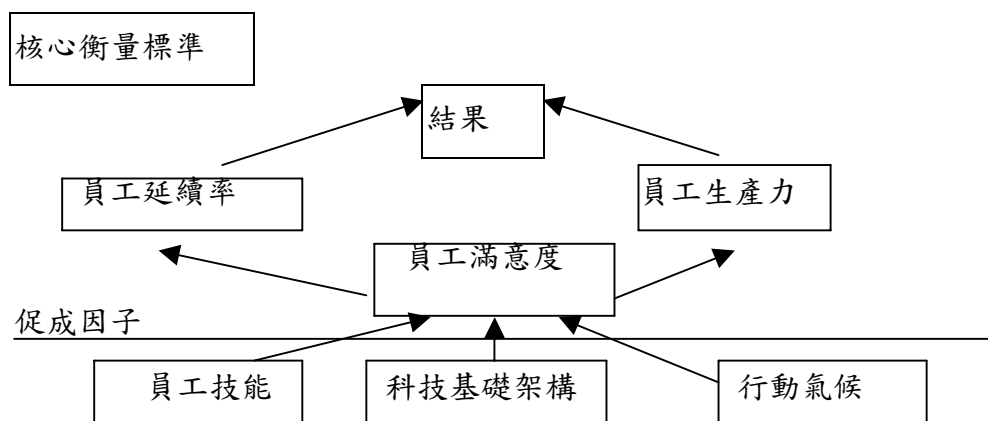


圖2.13 學習與成長的衡量架構

資料來源：（朱道凱 譯，1999）平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具。

### 2.2.5 平衡計分卡執行步驟

（Kaplan and Norton，(2000)的觀點，平衡計分卡是策略性管理系統的一環，唯有透過每個環節的結合，方能促進策略的達成。

平衡計分卡就像是一棟大樓的建築藍圖(廖志德，2002)，三樓擺的是策略願景，二樓擺的是經營管理，一樓擺的是日常作業。平衡計分卡和其他績效管理工具產生極大差異的原因，是因其具有策略地圖的概念，策略地圖的好處有助於組織集中焦點，避免漫無目的的策略行動。在落實平衡計分卡的過程中，可遵循以下七大步驟：1. 釐清策略2. 建立共識3. 策略地圖4. 量度及指標5. 調整行動方案6. 績效檢討7. 策略回饋。

## 2.3 願景

### 2.3.1 願景的概念與定義

願景是企業學習要素，但它仍被視為是一種神秘、無法控制的力量。持有願景的領導者，成為崇拜的英雄（Peter M. Senge，1994）。的確沒有公式教我們如何找到願景，但確實還是有一些原理和實用的工具可協助建立共同願景，它是從個人願景匯聚而成，藉著匯集個人願景，共同願景獲得能量和培養願景。願景好像是一種夢想，但是可實現。願景不是一個目標，而是值得大家長期追求的理念（施振榮，2000）。願景對一個組織或一個企業之重要，就是它可以為整個成員，塑造出每一個人都很樂意去追求的使命；願景的重要就是大家都為它拼命，為它而努力（楊慧華，2002）。

願景的定義：1. 在牛津字典中，「願景（vision）」的定義是：「人們所夢想，超現實，如幻覺般的影像。」對組織而言，願景是高階主管人員給組織的藍圖和理想，反映組織如何看待自己的公司（DePree, 1989; Gardener, 1990; Moorby, 1992）。2.（Steiner，1997）願景的定義是企業策略規劃中，重要的一環，企業願景係企業依據組織的基本社會、經濟目的、高階管理者之價值觀及週遭環境的研究，作內、外在環境與組織強、弱勢之SWOT 分析等擬定而成，引導企業未來發展方向。3.（Conger & Kanungo，1998）願景是懷有理想目標的意思，為領導者想未來組織能完成的目標。4.（徐永昌，2000）企業願景的定義是企業渴望五年、十年後應該成為什麼企業，想要達成的大目標，是企業未來的夢想，能描繪企業未來圖像，引導企業資源投入的方向。5.（周芸薇，2000）願景的定義是取得公司未來的希望、目標及方向，並在組織內部及外部傳送。6. 願景定義（孫更成，2001）企業或組織的未來具方向性、富吸引力且實際描繪或說明。（楊慧華，2002）

### 2.3.2 企業願景的構成要素與型態

(Collins and Porras, 1991) 指出，企業願景包括兩大部分，(1) 為領導哲學，(2) 具體印象，如下圖2.14 所示1. 領導哲學—領導哲學通常是來自於企業早期的創始人，包括它個人的生活哲學以及他希望賦予企業的印  
象。也是一個企業真正經營方向與經營方法的基石。2. 具體印象一分為兩部分 (1) 為企業的使命：組成使命的要素有下列幾點：(a) 顧客 (b) 產品與服務 (c) 地域 (d) 技術 (e) 生存的顧慮 (f) 哲學 (g) 自我意識 (h) 公眾形象 (i) 對員工的關懷等。(2) 為生動的描述：生動的描述可以將使命更清楚地表達出來，也就是說；當使命達成時，企業將會是什麼樣子。(楊 慧 華，2002)

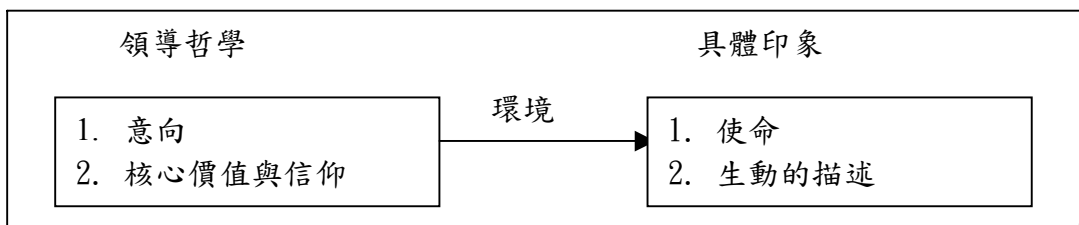


圖2.14 企業願景

資料來源：陳定國，1983

願景的型態：(Langeler, 1992) 組織成長的階段性過程中，願景可以分為三種型態 (賴秋薰，2000)：1. 「創始願景」：組織的創業理念，使組織生存下來。2. 「當下願景」：例如打倒競爭者、預定時間內佔領某種商品的市場。實踐當前樹立的使命，可以調解公司當下的處境。3. 「宏觀願景」：組織恆久的價值觀和精神。願景與策略、或其他可測量的目標之關係，不可互相抵觸。組織在擬定具有競爭力的願景時，應把握下列原則 (陳慶源，2001)：1. 願景宣言應該簡潔有力、切合要旨2. 願景應該兼具吸引力與挑戰性，同時也必須是奮鬥的終極目標。3. 願景必須切乎實際，而不是「童子軍守則」。

小結：的確沒有公式教我們如何找到願景，但確實是有一些原理和實用的工具可協助建立共同願景，本研究提議，例如企業診斷系統、企業經營診斷重要項目等檢查結果經改善後，可協助建立共同願景（施振榮，2000）。

### 2.3.3 共同願景之達成

企業願景必須企業團隊成員多數人都能認同它，並付諸行動將之實現，那麼才算得上是願景，所以，願景是渴望實現的，企業願景必須符合以下原則：1. 指出企業未來發展領域，且具有方向指引性。2. 鼓勵企業團隊成員採取行動以實現夢想。3. 凝聚組織成員的關注，並鼓舞大家向未來邁進（孫更成，2001）。Senge 認為共同願景不是一個想法，而是人們心中深受感動的一股力量，剛開始可能是被一個想法所激發，然而一但進而發展成號召一群人的支持時，就不再是一抽象的東西，而是具體存在的。為了達到共同願景，必須經由以下修鍊可以達到（郭進隆，1995）1. 鼓勵個人願景。2. 塑造整體圖像。3. 絕非官方說法。4. 不是單一問題的解答。5. 學習聆聽。Nils 等人建立公司的願景（vision）需要考慮到的一些因素包括：企業環境、股東的要求、財務、核心能力、技術發展等。如下圖2.15所示（王清弘，2000）

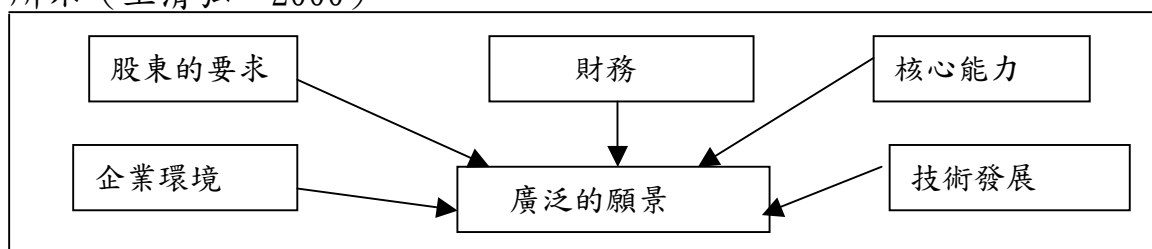


圖2.15公司願景考慮因素

資料來源：Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, Stockholm；Performance Drivers，1998。

小結，（李曜純，2001）研究主題—企業願景認知、工作生活品質與

員工離職意願之關聯性研究，研究發現：1. 企業願景認知與高科技產業研發人離職意願有顯著負相關。2. 高科技產業的願景認知與工作生活品質在研發之人員離職意願上具正向交互作用。（王清弘，2000）研究發現公司有了明確的願景，這對其發展平衡計分卡是一個好的開始；然而，為企業發展一個平衡計分卡之後，也需要根據週遭環境的變動而有所修改。（蔡明田；莊立民，2003）平衡計分卡(BSC)主要的應用大多在一般企業，研究顯示高階主管的高度支持與配合是實施BSC的成功條件(Kaplan & Norton, 1993)。(Langeler, 1992) 組織成長過程中，願景分為三種型態中之「當下願景」本研究認為應可為企業診斷系統所診斷出企業之優劣點為依據，遵守企業經營診斷所診斷出重要項目。組織擬定具有競爭力的願景時，本研究認為應遵守企業診斷系統所診斷之建議為原則。企業願景必須企業團隊成員多數人都能認同它，並付諸行動將之實現，那才算是願景，本研究認為企業團隊成員多數人應為診斷團隊、專案管理人員等。不過也有許多研究提出應用平衡計分卡（BSC）可能遭遇的問題，例如：高階主管遠景及策略不明確、指標與策略之間關係模糊、員工可能會排斥新的管理制度推行、員工對改變的疲態、看不到立即的成效而灰心及員工工作量的增加、增加資訊管理系統的負擔、實施過程相當耗費時間與成本……等等問題，本研究認為應整合企業診斷系統，去除，許多研究提出應用BSC可能遭遇的問題。

## 2.4 經營策略管理

### 2.4.1 經營策略概念與定義

企業的經營策略對企業的影響十分重大。好的經營策略能夠勾勒企業發展的藍圖，主導企業未來努力的方向；尤其是在資源有限、競爭激烈的此刻，

企業所有人如果不能盱衡全局，因時、因地制宜，採行適當的策略作為，實在很難讓企業在社會中立足（吳思華，1996）。策略是組織實現目標的方法，在充滿威脅與機會環境下，分發組織的資源和能力（Rue & Holland，1986）。策略之定義：（Jauch & Glueck，1989）認為，經營策略是一種一致的、綜合的及整體的計畫，使公司的優勢與環境挑戰相結合，確保企業的基本目標能經由組織適當的執行而達成（李文惠，2001）。策略是經由一道規劃程式，並經由公司內部各部門一連串的檢討之後，無聲無息的演變而成。有時外顯（explicit），有時內隱（implicit），基本上，不能保持太大的彈性（Porter，1997）。策略在於應用有限的資源，將機會極大化，將威脅極小化，並控制每一步驟都能依計劃完成（邱義城 1997）。

競爭策略分成五類（David A. Aker，1999；郭明秀，2001）：

1. 差異化策略（differentiation）：原料差異化、產品差異化、服務差異化、品質差異化、品牌形象、產品特性差異化、創新差異化、市場區隔差異化。
2. 集中化（focus）：市場區隔集中、產品線集中、顧客層集中、價值活動集中。
3. 低成本（low cost）：材料來源低成本、產品生產低成本、產品設計低成本、產品創新低成本、地點優勢低成本、行銷通路低成本、經驗曲線低成本。
4. 綜效（synergy）：結合所有事業單位或部門的所有價值活動以建構企業的核心競爭力，使得企業能以最少的投資、最低的營運成本而提供更高顧客價值的產品以增加銷售額。
5. 搶先機（the preemptive move）：懂得掌握時機在時間上比競爭對手、早一步搶得先機，以取得競爭優勢，可努力的方向為供應系統的先機、產品創新的先機、生產系統的先機、市場行銷的先機、配銷通路的先機等。



## 2.4.2 策略管理的重要性

策略管理是企業管理的一部份，早期稱作「企業政策」（司徒達賢，2001）指出策略管理近年來日益受重視的原因如下：

1. 國內外環境變化迅速，自由化與國際化的浪潮，為企業帶來嚴酷衝擊與無窮的機會  
2. 企業為求升級需有策略作為其領導  
3. 市場競爭激烈，企業彼此競爭與合作需要有策略方能釐清  
4. 企業在規模成長後，經營團隊間的溝通協調，需要策略架構協助團隊建構系統化的策略決策與行動方案。

Aaker(1998)亦認為策略管理應有能力做到下列七點：

1. 加速策略方案的考量。2. 著力在長期規劃的觀點。3. 資源配置決策的可視化。4. 輔助策略分析及下決策。5. 提供策略管理與控制的系統。6. 提供水平與垂直的連絡，並協調統一。7. 協助企業妥善處理變革。

## 2.4.3 經營策略的內涵與分析

（司徒達賢，2001）將策略管理的內涵與範圍分為三個層次：網路定位策略、總體策略與事業策略，簡述如下：

1. 網路定位策略：企業無法獨立存在於社會，企業是存在一複雜的網路關係中，同樣的企業經理人也生存於一複雜的人際關係網路中。這複雜的網路關係中，有些是有幫助但有些卻相衝突，所以如何在這複雜網路關係中生存，建立企業生存的競爭優勢是網路定位策略所攸關的問題，這個層次的策略較其他層次相較顯得較為抽象。

2. 總體策略：多角化企業中各事業單位間資源整合與分發，創造綜效的競爭優勢，進而投入新事業或成立新事業等相關策略。大型企業或企業集團，總體策略常不只一個層級，這是依該企業的組織架構而定。總體策略之下

會有許多事業策略，涉及複雜的分工與分權，需要策略規劃制度來配合。

3. 事業策略：企業經營領域限於某一產業別中，生存、發展手段與方法，其內容強調滿足顧客，選擇生存空間，建立競爭優勢，決策內部一致性。未從事多角化單一企業，策略分析就是此一分析架構。這是各層次策略中最基本，功能關係最密切的策略決策。因其是某一產業別的環境下的生存與競爭分析，內容會有豐富的產業分析。

經營策略分析：在「中國大陸加入WTO 後對旅遊業影響與因應策略分析」中論點，把握優勢與發展機會，扭轉劣勢與克服威脅，以提升中國旅遊業的經濟效益和競爭優勢。其認為在企業市場策略外部環境與內部資源適應性分析的過程中，將企業遇到的外部機會和威脅，內部優勢與劣勢四種原素提出TOWS 分析模式，在立體交叉作用下，產生攔杆效應（leverage）、抑制性（curb）、脆弱性（vulnerability）和問題性（problem）四種新策略結果。

S+O=SO 優勢+機會=攔杆效應（L）策略=增加投入，全面發展。

W+O=WO 劣勢+機會=抑制（C）策略=追加資源、轉化內部劣勢為優勢。

S+T=ST 優勢+威脅=脆弱策略=調整體質、彌補不足、克服威脅、發揮優勢。

W+T=WT 劣勢+威脅=問題（P）策略=速收、放棄與退出（甘唐沖，2002）。

SWOT分析之策略矩陣：SWOT分析使用的重要工具為配對矩陣，如下表

2.5（曹勝雄，2003）

表2.5 SWOT 分析 策略 矩陣

策略方向 外部分析	機會點	劣勢點
內部分析		
優勢點	前進策略	暫緩策略
劣勢點	改善策略	撤退策略

資料來源：曹勝雄，2003

#### 2.4.4. 策略操作類型

策略的操作類型，大多數的學者採用（Hamberick，1980）所提供的四種不同的研究途徑：1. 策略本質描述法2. 策略部分衡量法：強調一個或少數幾個關鍵策略變數3. 策略多變量衡量法：策略為一組變數所組成，通常利用迴歸分析來決定不同組合的變數對組織績效的影響。國內有（吳思華，1984；張重昭，1985）4. 策略型態法：研究方式，通常為經營型態的策略操作型定義，各策略型態下組織具有不同特質。本研究旅館企業診斷、企業願景、平衡計分卡（經營策略）與經營績效之關係研究，因此採用「策略多變量衡量法」，有利於理論之建立。

小結，（司徒達賢，1995）認為策略制定就是，檢討現在企業是什麼樣子？將來想變成什麼樣子？為什麼要變成這個樣子？今天應採取什麼行動，才可以從今天的樣子，變成未來理想的樣子？

經營策略之實證研究：台糖陷入績效不彰的窘境，因此欲面對全面自由化市場競爭，應重新定位核心競爭能力，連結全省事業據點，創造多功能服務量能，展現競爭力新使命，及整體經營策略上重新整理與改變，足以面對國內外民營業者的嚴苛挑戰，與其他業者在市場上展開全面性競爭。研究發現，透過平衡計分卡來重新澄清事業願景、溝通與銜接、事業規劃，到持續性的回饋與學習之工作，每個環節皆結合一體，因而可促進策略之達成（林麗鳳，2004）。研究結論，組織的使命、價值、願景、策略目標以及量度指標之間存有連續性的階層因果關係，首先須釐清組織的使命，是組織最上層的陳述，其次是組織的價值為何，繼續訂定組織未來

的願景，再依願景擬定策略目標，此可依平衡計分卡內的四個構面財務、顧客、企業內部流程、與學習與成長為範疇，依其關連性繪製成策略地圖，最後則是展開各策略目標並選定其量度指標，而成為組織的平衡計分卡（張懷陸，2004）。平衡計分卡是一個由策略衍生出來的績效衡量新架構、目標和量度，從組織的願景與策略衍生而來，它透過四大構面來考核一個組織的績效，且將這四大構面，以明確和嚴謹的手法來詮釋組織策略及推斷出企業的策略發展（引自林書漢，2001）。

旅館策略規劃的思維：參考（劉興寬，2002，醫院策略管理）

1. 資訊的收集與分析：外在環境分析，內部資源分析，最高指導原則。2. 策略分析：選擇策略方案（創造多種策略方案以提供評估選擇），例如，內部成長—市場開發、創新、服務內容開發、集中策略等。外部成長—購併、創新、服務內容開發、集中策略等。防禦策略—維持現狀、被動反應、等待機會。處份、裁撤、清算。3. 決定策略：評估所選擇之策略可行性、風險、效益等，讓策略有更多的檢驗、思考和探討，精確定義問題，讓目標明確化、具體化，並據以制定正確的策略，避免偏見和錯誤的策略，策略執行，策略管理。4. 執行與檢討：掌握策略執行狀況，獎勵與監督進度，檢討執行的成果，預估未來變化，檢討、調整策略，再次評估策略績效，更新舊策略並加入新策略。

## 2.5 經營績效

### 2.5.1 經營績效衡量的意義

績效是企業組織運作中不可或缺的重要指標（Robbins,1990）。大多數學者對績效的定義看法相似，但對衡量績效準則卻有不同的看法。績效特性

有五點：1. 績效來自於行為或作業2. 績效是一種相互比較概念3. 績效的標準是預先設定4. 績效直接或間接與行為或作業的結果相關5. 績效是可以衡量的（Carroll & Schneier，1982）。績效是用以顯現組織運作活動最終結果的一個整體性概念，而效能及效率則可視為績效次等組成元件（Szilagyi，1984）。績效應包含：1. 效果2. 效率3. 組織成員滿意度（Kast，1985）。一般管理領域進行組織績效相關研究，研究者經常會面臨績效比較標準無法一致或財務資料無法取得的問題，建議可採用主觀績效標準作為衡量工具的替代指標（Dess & Robinson，1984）。績效衡量是指企業為了解日常營運活動之表現，以量化標準或主觀判斷來衡量日常營運所表現的結果(胡德澤，1999)。評估結果可作為薪酬、職務調整的依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作和生涯規劃，以及協助了解部署等(張火燦，1996)。績效在判斷一個企業或事業單位有無達成目標，必須加入一些主觀判斷來評價組織的績效，而認知的指標通常都會與客觀指標具有高度相關性（Delaney & Huselid，1996）。管理大師Peter Drucker 指出：「管理工作的基本要素之一就是衡量與評估，管理者建立衡量尺度，對於組織成員績效而言，很少有其他原素如此重要」(丘宏昌，1997；王毓仁，2000)。

### 2.5.2. 績效評估與管理者、員工二者之關係

(Edwards & Sproull，1983)指出績效評估是有系統地評定員工工作績效上的個別差異，以作為各項人力資源管理措施之基礎，其最終目的在於提升績效，延續組織生命的原動力。績效評估與管理者、員工二者關係甚為密切，分述如下：

1. 管理者—管理者對員工績效的評估可達到：（1）使管理者獲得必要的

資訊，以達成組織的目標。(2) 顯示出管理上的優、缺點，進而指出必須推行的訓練工作。(3) 提供回饋資料給管理者，以了解管理政策的有效性。(4) 幫助管理者指導或影響員工，以改善績效。

2. 員工—對於接受衡量的人，績效評估可以(1)明確指出管理上衡量的重要行為，以提供個人行為的目標(2)使大家明白努力可增進績效，獲得酬賞，提升自我發展與目標(3)提供回饋給員工，以了解績效變化的情形。

規劃完善的績效管理制度能夠提供所需的資訊，來監控與調整策略，因此可以使策略的執行朝原來的計畫方向進行。績效管理制度必須考核「產業致勝關鍵」相關有限項目之重要績效指標，讓員工致力於組織的關鍵性活動，且重視平衡計分卡所提倡的財務構面、顧客構面、內部流程構面與學習成長構面的平衡，才不致因過度倚賴財務的數字，而造成只重視短期近利，忽略長期的發展。(陳高山、陳建雄，2001)

### 2.5.3. 旅館業績效衡量指標

企業經營者將經營規劃與預定達成目標相比較，必須為企業營運目標訂定標準，此攸關企業營運之成敗，稱為關鍵性績效衡量指標(謝錫恣，2001)。績效評估指標應該是事前的、前瞻的、立即回應的指標，須注意作業過程，而非僅重視結果，才可建立適當的績效評估指標(褚秀敏，1998)。選擇績效衡量指標時必須縝密考量(吳安妮，1990)認為在新環境下績效評估原則，須重視下列幾點：1. 重視短期、中期、長期效益2. 質化與量化的衡量指標須列入考量3. 績效衡量內容應以可控制的活動為主4. 使用經濟學上的成本及效益分析原則來衡量績效5. 重視效率與效果6. 可控制之活動內容包括策略性活動(長期性)、戰略性活動(中期性)、作業性活動(短

期性)，唯有三項活動兼顧才可達到短、中、長期利益並重7. 重視整體與個別部門利益互相配合。衡量績效指標並非只以單一構面來決定即可，企業績效所含之範圍及構面是很複雜、廣泛的，包括許多欲達成目標(Galbraith and Schendel, 1983)。影響企業經營績效因素可分成三點：1. 環境因素2. 企業策略3. 組織特性 (Capon, Farley & Hoenig, 1990)。Venkatraman & Ramanujam 提出了組成企業績效有三個：1. 財務績效：指企業的經濟目標，如銷售成長、獲利率、每股盈餘2. 事業績效：除了財務績效，加上作業績效，即事業績效是兩者之總和。作業績效指的是市場佔有率、新產品的上市、產品的品質以及行銷之效能等3. 組織績效：包含上述兩者，也包括達成組織各種互相衝突的目標和各種利害關係人的滿足度在內。

績效指標之分類：1. 定量與定性指標：定量指標即指可直接以數量化的指標，如單位成本、市場佔有率、製造率，員工離職率等。定性指標指以主觀判斷之非量化的指標，如顧客滿意度、員工士氣等。2. 財務性與非財務性指標：財務指標包括成本、投資報酬率、營業額、員工平均產值等；非財務指標則包括企業文化、員工士氣、顧客滿意度、內部流程的效率化、員工的學習與成長等。(徐毓豐，1998)

旅館業績效衡量指標：衡量績效的指標一般分為財務性績效及非財務性績效。財務績效衡量指標主要為：資產報酬率、純益率、股東報酬率、營業淨利率、資產成長率、營業收入成長率等。非財務績效方面的指標有：組織的穩定性、員工的流動率、員工的工作績效與員工的滿足程度等 (Kirchoff, 1997)。

在旅館業的經營績效上，使用生產力來衡量，其生產力包括了資本產力及

勞動產力 (James & Chekitan, 1991)，客房住用率、平均房價 (尤國彬, 1996; 陳明堯, 1997) 和平均員工產值 (阮承宗, 1994、林信誠, 1996) 也為衡量觀光旅館績效的重要指標 (James and Chekitan, 1991)。

旅館業屬於服務業，產品具有無形性、不可分割性、變異性、易逝性等之特性，故其投入產出之定義較難界定，針對國內外之相關研究績效衡量指標整理如下表2.6。

表2.6 旅館業之績效衡量指標

作者	投入項	產出項
(Johnson & Ball, 1994)	勞工、資本、原料、能源、顧客	住房率、附加價值、折價、餐飲數量
(Morey & Dittman, 1995)	旅館獨特、市場控制、總經理可控制等三因素	總營業收入、服務滿意度指標設施滿意度指標
(黃旭男及張德儀, 2000)	客房數、員工人數、總營業支出、餐飲部門總樓地板面積	住房率、餐飲部門坪效、總營業收入
(鄭敏玉, 2000)	客房數、員工人數 餐飲部門總樓地板面積	服務品質、餐飲收入、其他收入、實際客房出租數
(蔡宜菁, 2001)		總營收、住房率、顧客滿意度、品質保證程度

資料來源：鄭敏玉，2000；蔡宜菁，2001

館業的績效衡量指標：1. 顧客面，忠誠度而非滿意度：組織經營績效事實上是組織財務績效與獲利能力，(Reichheld & Sasser, 1990) 研究發現，對於服務性產業，只要每增加5%的顧客留住率，便能增加25%~125%的獲利率。對於同屬服務性產業的旅館業亟需注意的一點，因顧客忠誠度對於旅館產業的重要性甚於任何其他服務性的產業(Bowen & Shoemaker, 1998)。就旅館業，所謂顧客滿意度衡量是顧客在飯店中所接受到的服務，



與其心中原本期望之間的差距。顧客滿意度愈高僅能表示顧客的感覺愈舒適，不能代表飯店經營績效就能有所提升。顧客忠誠度則是衡量顧客可能再次光臨的程度，也是判斷顧客是否願意成為飯店的會員，或是否願意對飯店優良服務品質口耳相傳的一項指標。因此顧客忠誠度便是影響飯店經營績效最重要的效標。對於旅館業而言，忠誠的顧客顯然是比感覺滿意的顧客來得更有價值（李睿哲，2004）。（Kotler, Bowen, & Makens, 1996）則仔細計算過，五星級飯店，一位具忠誠性的顧客，若是兼具再次光臨且對服務品質口耳相傳的話，平均每年能為飯店帶來超過十萬美金的淨利。顧客承諾在於利益與信賴，建立飯店顧客的忠誠度，（Bowen & Shoemaker, 1998）提出了策略性承諾的概念，所謂策略性承諾指的是利用短期的犧牲以獲取長期的利益。舉例來說，某飯店可能將飯店內某一固定區塊的客房，以折扣的模式，用來供應給固定住房的顧客使用，藉此獲取長期且固定的利潤。（Bowen & Shoemaker, 1998）針對麗致飯店集團、四季飯店集團、世界傑出旅館組織成員當中，選取5000位固定顧客的研究調查之後發現，若是令其從飯店獲取一些服務上的利益，對飯店產生信賴感，則較會有再次消費，介紹其他顧客前往的意圖與行為發生。

2. 員工面（Davis, 1990）在針對樣本內飯店員工進行研究調查，歸納出四項員工認為最能提升工作滿意度的原素：第一自治自律的工作群體。第二彈性工作實務。第三公平的升遷機會。第四公平的報酬制度。其中自治自律的工作群體和（Ingrom, 1997）的自我管理的工作團隊是相類似的概念。（Evans, 1986）所發現的事實，組織文化可以藉由甄選、報酬制度的發展、員工留任率的提升(離職率的降低)等加以管理。

3. 財務面的效標；研究以「顧客忠誠度金字塔」的

推論模式(Overholt & Granell, 2002)來定義旅館業的財務績效指標。顧客忠誠度金字塔中，最底下第一層以顧客滿意為基礎。第二層以績效為基礎的。最上面第三層以顧客承諾為基礎的。進而以較為複雜績效衡量系統，對顧客承諾與顧客忠誠度的提升做持續性的改善。最後將其轉化成為實質的獲利率(profitability)、市場佔有率(market share)與成長率(growth) (李睿哲, 2004)。旅館業畢竟有屬於其重要的財務績效指標，根據(楊慧華, 2002)所做國內研究的整理，於企業經營績效之衡量方式參考(Dess & Robbin, 1984; Bourgeois, 1980)的建議採用主觀衡量方式，由受訪者根據公司內部之經營概況與業界平均水準做主觀性衡量，採用了財務性績效指標與非財務性績效指標，包括了總營收、住房率、餐飲收入；企業形象、顧客滿意度、設施滿意度、員工滿意度、品質滿意度等來測量組織的經營績效。(引自林書漢, 2002)探討台中地區國際觀光旅館從研究結果，各選出每個構面中最重要三個指標，如下表2.7

表2.7 績效指標重要性選取結果匯總表

財務構面		顧客構面		內部流程構面		學習與成長構面	
重要性	指標名稱	重要性	指標名稱	重要性	指標名稱	重要性	指標名稱
1	淨利率	1	顧客再宿率	1	對服務問題回應的速度	1	員工教育訓練
2	毛利率	2	顧客滿意度	2	服務處理效率	2	員工生產力
3	營業額成長率	3	立即回應顧客諮詢項目比	3	縮短訂房的前置時間	3	個人與組織配合度

資料來源：林書漢, 2002

本研究採用了(Kaplan & Norton, 1999)所發展平衡計分卡之概念來解釋上述三個層面的績效指標，可以發現旅館業必先達成員工面(員工滿意

度)，才能追求顧客面(顧客忠誠度)，最後才是財務面(總營業額、住房率、餐飲收入、與平均員工產值)的提升。

## 2.6 各相關構面互動關係之研究

### 2.6.1. 企業診察(斷)與企業願景之關係

(Rowe et al, 1994) Strategic Management 書中指出影響策略願景創造的三個基本原素為：1. 領導人的基本假設與信念 2. 領導人的價值觀 3. 企業文化反映出的價值。如下圖 2.16，可看出企業診察(斷)影響策略願景。

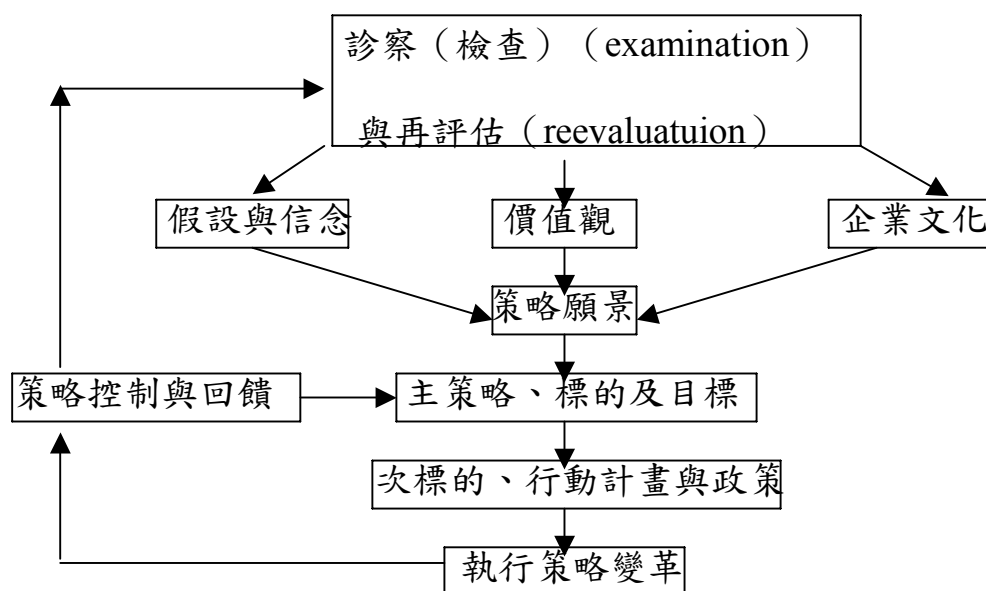


圖 2.16 願景與其他策略管理概念的關係

資料來源：Source：Rowe et al., "Strategic Management", p.75, 1994.

企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究結果顯示，當企業文化之價值觀念、象徵行動、規章制度因素實施程度越高，員工愈認同時，員工對企業願景具體印象、員工發展、企業意向因素認同度也愈高，企業文化與企業願景存在互動關係(徐永昌，2000)。英國西敏人壽保險公司(NWL)是由國民西敏銀行集團的決策小組於1992年所籌備，隨後規劃該公司策略意圖聲明：『我們將建立90年最傑出人壽保險公司，透

過提昇產業標準來達成目標』。決定NWL預定達成目標後，1992年8月擬定願景聲明：願景是對利益關係者一連串承諾—我們將成為尖端的提供者，為顧客提供優良服務（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）。企業診斷目的，在於判斷與確保企業目標的達成（沙永傑等，1996）。本研究認為企業願景需要用智慧來實現，願景需由企業健康檢查而得。因而推論出研究之假設ED1：觀光旅館之企業診斷與企業願景之間有互動關係。

### 2.6.2. 企業診斷與平衡計分卡之關係

英國電信公司(BT)是歐洲品質管理基金會(EFQM)的創造者之一，也一開始便積極實行事業優勢模型公司。此模型是一項功能強大的企業診斷工具，可提供嚴格而有條理的自我評量方法，以事實為基礎，而非個人想法為基礎評量。此模型在公司上下受到廣泛使用，協助企業判定自己優缺點，進而驅動企業改善，乍看之下，計分卡與事業優勢模式並非彼此相容模式，因此當BT 剛開始採用這兩種模式時，大家對於公司為何需要使用這兩種方法感到一頭霧水。經過一段時間，這兩種方法讓BT 獲益良多，更讓BT 發現極大的綜效。BT 認為事業優勢模式是審核全體企業的利器。提供了「後照鏡」效果，讓你知道已行經的路程，針對目前所處情境進行評估( 診察)。模式的嚴格要求確保公司掌握重要績效指標的標竿測試資料與歷史趨勢，是計分卡流程中設定目標時的基本資料。計分卡是一套具有前瞻性的模型，可準確地描述公司在追求成功時必須達成的目標，這兩種模式之間的關係表示如下

2.17。其中平時BSC的每一個焦點都與事業優勢模型的一個或多個標準相互呼應。企業診斷目的，在於檢討與擬定經營策略的方針( 沙永傑等，1996)。因而推論出本研究之假設ED2：觀光旅館之診斷與BSC之間有互動關係。

股東/財務性 • 事業結果	顧客/關鍵利益關係人 • 顧客滿意度 • 對社會的影響 • 人事滿意度
內部流程 • 流程	組織學習 • 領導 • 政策與策略 • 人事管理 • 資源

圖2.17 事業優勢模型與平衡計分卡之關係

資料來源：（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）

### 2.6.3. 企業願景與平衡計分卡（經營策略）之關係

（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）BT 為確保公司策劃已確實傳遞給全體公司，並確保公司上下都徹底了解與執行策略，BT 建立一套策略規劃與管理系統（SPAM），系統的目的是要確保公司的策略可驅動公司整體的目標（願景）設定、規劃、預算編列與作業活動。BSC 是 SPAM 中的關鍵要素，提供連結策略與其他活動的架構，其要素如下圖 2.18：

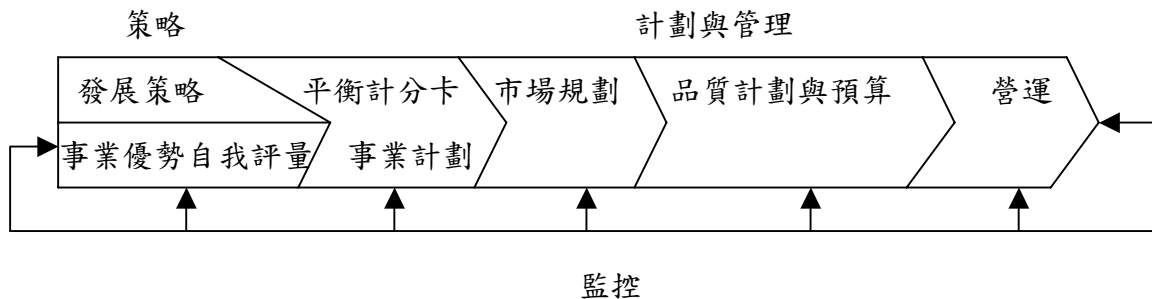


圖2.18 BT之 SPAM系統要素

資料來源：（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）

高階主管VIP 經營訓練指引書中指出：願景能描繪企業將來姿態，引導企業資源投入的方向，一個好願景可以得到利益：1. 願景能指出企業生存領域。2. 願景能指出企業五年、十年後應該成為什麼樣的企業。3. 願景能促使企業員工產生一體感，並對未來的前程達到共識。（王自立，1999）指出，企業根據其企業願景與目標制定企業策略，並由企業策略引導出企業營運流程。（張明生，2001）研究發現，經營策略之形成，須依據企業

願景、經營目標及管理制度匡導做起，亦即用策略性行銷管理模式，針對目標市場瞭解競爭者，並找出顧客不同的屬性及需求，評估及選定策略。因而推論出本研究ED3：觀光旅館之企業願景與平衡計分卡（經營策略）之間有互動關係。這三個基本原素為：1. 領導人的基本假設與信念2. 領導人的價值觀3. 企業文化反映出的價值。

英國西敏人壽保險公司（NML）表示，他們的方法兼具系統化與整合的優點。此方法不僅受願景與指導方針的考驗，同時也根據企業計分卡與事業優勢模型測試其完整性（如下圖2.19）。NML設立了決策委員與管理委員會。前者主要著重在策略議題上，而後者則負責管理日常作業，以及確保企業平衡計分卡中的KPI（關鍵績效指標）經過確實的評量與分析，而且行動計畫已獲得發展。這些任務在管理委員會的月報中經過審核。此時，審核強調了與公司策略有關的議題，並交付給決策委員會進行處理。而決策委員會針對議題的適切性以及與團隊整體目標來決定其優先順序。一旦決定了優先順序，委員會便將細節公佈與給所有的員工。在NML中，溝通是非常重要的而有效率工具。管理階層表示，公司從一開始便培養了濃濃的溝通文化。對NML而言，是三方面的：由下而上、由上而下、橫向發展（同儕對同儕）。由下而上溝通，包括個人績效管理審核等。

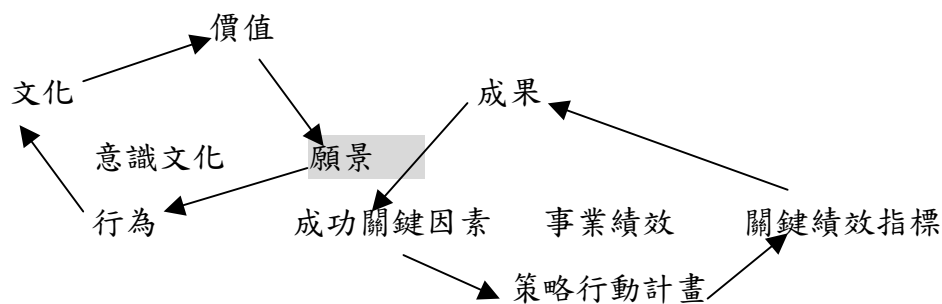


圖 2.19 願景、企業平衡計分卡與事業優勢模型之間的關係。

資料來源：Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005

將策略管理活動內容分為三大部分：策略分析、策略內容(決策和計畫)與策略執行(組織安排)。如下圖2.20所示，策略分析可分為內部條件(資源分析與績效分析)和外部分析(產業架構與競爭者分析、社會文化、政治法律與總體經濟分析)。策略內容可分為兩部分，一是願景、目標與範疇部分，另一是競爭優勢、經營模式、資源利用與取得及策略性投資的決策。組織安排則是為了支援策略的執行，如多角化經營導致M型事業部組織並採利潤中心制的管理模式(方至民，2003)。本研究認為企業願景需要用實際行動來實現。因而推論出本研究ED3：觀光旅館之願景與BSC之間有互動關係。

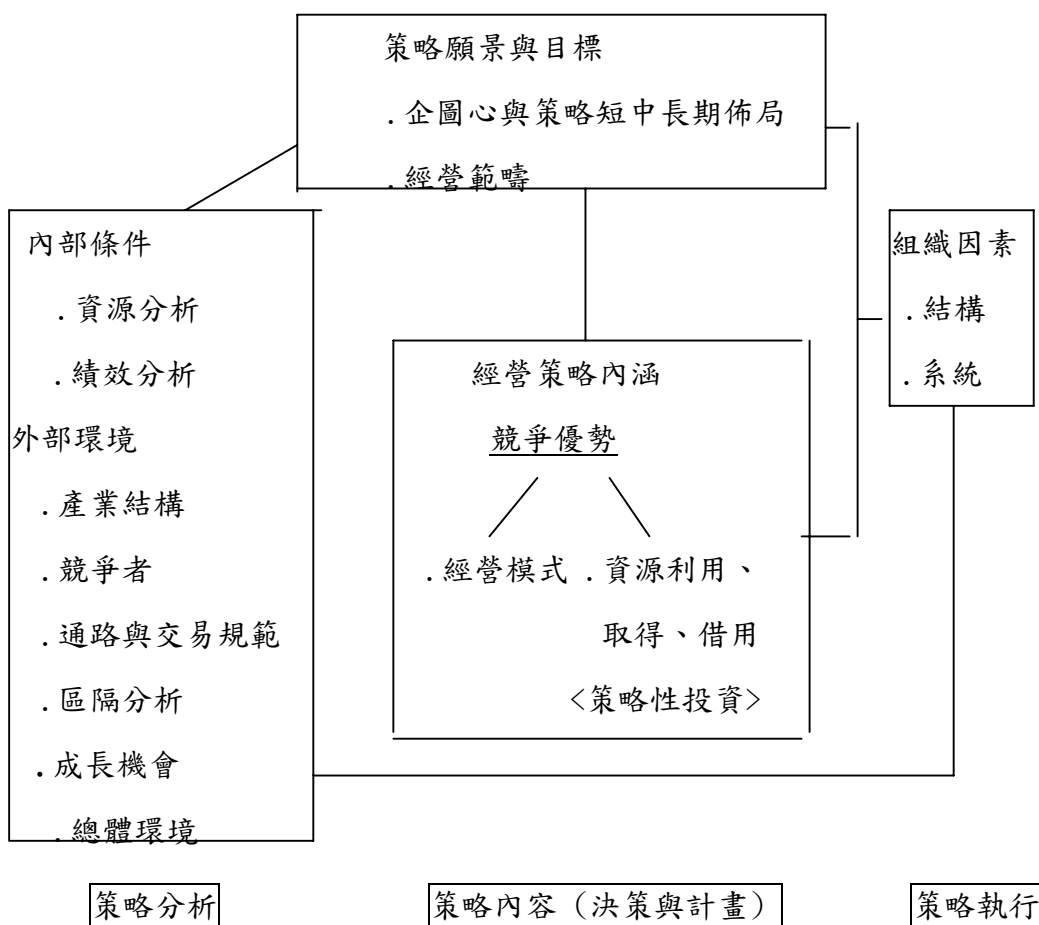


圖2.20 策略管理活動內容 資料來源：方至民，2003，企業競爭優勢

#### 2.6.4. 企業診斷與經營績效之關係

空大出版的企業診斷〔1996〕一書將企業診斷定義為：是經由系統性之資料收集與分析，依策略、程式、作業之順序找出企業之問題與缺失，以合理性與前瞻性之模式提出具體改善方案，達成改進企業體質，增加企業經營績效之目標。企業診斷與企業體質有密切關連，企業體質健全之組織對環境之應變力強，具積極性之企業文化，組織成員對求新求變之意願較為強烈，此特性對企業診斷有正面功效，診斷實施與改善方案較容易獲得員工支持，反之亦然。企業診斷目的，在於估算與提升財務操作的效益（沙永傑等，1996）。因而推論出本研究之假設BS1：觀光旅館之診斷對經營績效有正向影響。

#### 2.6.5. 企業願景與經營績效之關係

平衡計分卡執行管理控制：英國電信公司（BT）是有史以來榮獲EQA獎的最大型公司，於1996年與1997年連續獲得此殊榮。英國電信公司（BT）的兩個部門於1997獲得英國品質獎。BT所以能夠在競爭如此激烈的全球電信市場中一再締造佳績，必須歸功於專心一意地達成願景而努力：「成為全球最成功的電信集團」。這個願景是BT策略的最終目標。套用BT總執行長比得邦菲爾（Peter Bonfield）先生的話：「只要抓住在全球通訊市場中的成長機會，並在滿足跨國公司的需求上保持領先地位。在所有市場中，我們將利用爆發性成長的先進服務，例如行動通訊、數據、多媒體與網際網路（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）。根據上述之結果推論出本研究之假設BS2：觀光旅館之企業願景對經營績效有正向影響。

研究發現，願景建構、顧客導向、工作整合、協調性、分權化、教育



訓練、人員配置、績效衡量等原素均會影響組織行政績效。國稅局員工對組織在策略重視願景建立、資源整合即強調以顧客為導向的認同愈高時，對再造工程將提升組織績效採認同度愈高，反之則相反（林春燕，2000）。

提出資訊架構與企業策略（如下圖2.21），先由架構中間的企業運作展開企業策略與目標規劃，接著釐定流程及規則，形成組織結構工作職掌，再由架構的系統整合（IS）層面，建立作業、資料及功能模型（model），並產生共通的使用介面，然後運用平衡計分卡（BSC）達成策略稽核，並建立績效衡量指標（KPI），獲得資料共享及建立資料記錄（季延平，2000）。

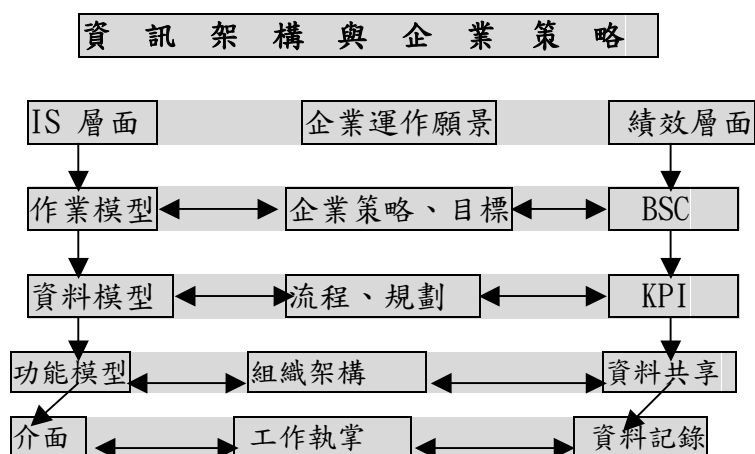


圖2.21 資訊架構與企業策略

資料來源：季延平，企業電子化策略講義，2000

根據上述之結果推論出本研究之假設 BS2：觀光旅館之企業願景對經營績效有正向影響。

### 2.6.6. 平衡計分卡與經營績效之關係

下圖 2.22，說明了英國電信公司（BT）採用平衡計分卡流程時所進行主要階段。在企業與部門階層所發展的計分卡擁有十分類似流程要素，個人階層的成分則可自訂，配合各種情況下的主管需求。每隔一段時間，公司便會發展快速追蹤方法，讓小組與次要單位建立適合自己的計分卡。這

些快速追蹤方法的範圍包括為期一日的專題討論會，到主要計分卡流程的範本。試驗引進計分卡概念所用的方法後，核心小組發現他們能夠讓公司更多人與單位獲得計分卡經驗。BT 在績效管理方面已行之有年，該公司對不同系統所追蹤的評量因素數以百計就不足以令你感到訝異了。這項輝煌紀錄意味著 BT 早已具備推廣計分卡四個構面所需要許多評量因素，計分卡四個構面評量系統都是在不同時期各自發展的。每一個構面都是一個獨立的評量系統，並由公司內不同的功能單位與作業單位所持有分開進行。

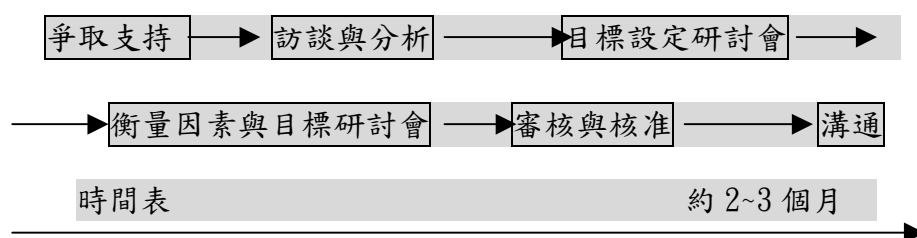


圖 2.22 建立平衡計分卡：完整流程

資料來源：Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005

在採用平衡計分卡後，BT 獲得三個優勢：

1. 績效審核的進行是以完整而多重的構面為基礎。
2. 策略者把焦點放在少量的目標、評量因素與目的上。
3. 決策者了解管理績效之非財務性評量因素重要性，特別在智慧資本方面。

目前，平衡計分卡已成為BT管理公司的方法，但是，秉持著持續改善的精神，BT仍持續實驗與學習，以充分利用計分卡所帶來的優勢，英國電信公司（BT）是有史以來榮獲EQA獎的最大型公司，於1996年與1997年連續獲得此殊榮，英國電信公司（BT）的兩個部門於1997獲得英國品質獎（Magnus Wetter；Nils-Goran Olve；Jan Roy，2005）。因而推論出本研究之假設BS3：觀光旅館之採用平衡計分卡後（經營策略）對經營績效有正向影響。

主張如果能夠充分執行探勘者、防禦者或分析者策略，則這三種策略

會產生相同的績效，而以反應者策略之績效最差（Miles & Snow，1978）。研究發現，探勘者、防禦者或分析者策略之績效彼此並無顯著差異，但是三者均明顯高於回應者策略之績效（Conant、Mokwa & Varadarajan，1990）。研究主題：經營策略與經營績效之關聯性研究。研究對象：電子資訊業。經營策略構面：探勘者、分析者、防禦者、回應者。研究發現：探勘者、防禦者、分析者與回應者策略之個別經營績效存有顯著差異。企業所採取探勘者、防禦者、分析者策略，經營績效顯著高於反應者策略。建議台灣電子資訊業盡量採探勘者、防禦者、分析者三種策略（巫永財，2002）。

Porter的經營策略來實證策略與績效的關係，結果顯示全面成本領導策略之資產報酬率最佳，而集中化策略最差，但集中化策略在銷售成長率方面表現最好，企業之經營策略似有可能影響其經營績效（Dess & Davis，1984）。研究指出，經營策略的不同將會顯著影響公司經營績效之表現（林展榮，1997）。研究結果顯示，不同的策略組織，其組織非財務績效有顯著差異，前瞻型策略組織明顯較分析型、防禦型策略有較佳之非財務績效（楊慧華，2002）。國際觀光旅館經營策略與經營績效之研究方面：旅館在策略選擇若能較偏向創新獨特服務，並重利基回應，而降低行為落後不定之策略偏向程度，則總營收會較高；此外，若越偏向創新獨特服務、並重利基回應策略，而保守低價團契及行為落後不定傾向較低，則顧客滿意與品質性保證等績效會有較好之表現。此研究結果顯示旅館之經營策略對績效表現有些許程度之影響（蔡宜菁，2001）。

以上各學人對經營策略與經營績效關係的研究可看出，經營策略有可能影響經營績效表現，本研究乃擬探討經營策略—平衡計分卡的實施與經

營績效—總營收、住房率、餐飲收入、企業形象、顧客滿意度、設施滿意度、員工滿意度、品質性滿意度，之關係（楊慧華，2002）。因而推論出本研究之假設 BS3：國際觀光旅館之經營策略對經營績效有正向影響。

### 2.6.7 三個構面間的互動關係及四個構面間的互動關係

將企業診斷定義為：乃是運用各種診斷方法與技術，找出企業經營管理上之弊端與缺失，並以客觀之方法，提出具體之改善方案，同時協助推行之，以求改進企業體質，提升經營效率（績效），達成企業預期之目標（馬君梅，1994）。由於平衡計分卡模型是以共同的綜合願景為基礎，因為須在初期階段便確定共同的願景是否確實存在。平衡計分卡讓組織能夠獲得比以往更穩固的焦點，因此若是公司的願景有任何差錯，將會導致非常嚴重的後果。若是公司缺乏共同的願景，則使用平衡計分卡是為公司共同的願景奠定的大好機會（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）。

定義願景：挑戰與想像公司未來角色及目標，必須更宏觀地考慮其目前環境與競爭定位以外的要素。任務描述：是根據參與者的價值觀與期望，定義組織應從事的事業。定義策略：表明應在特定時間內達成組織主要目標或目的之原則；通常須遵循達成目標的一邏輯運作。定義目的或目標：比任務描述更精確地說明希望達成之目標和預計達成的時間。在變革步調方面，儘可能讓全體組織持續地積極參與事業發展的討論，這才是根本之道。有鑑於此，管理階層應試著尋求適當的溝通管道，以推動這類討論。情境分析便是一種可促進與激發討論的有趣方法。公司必須根據內外部狀況與全體組織共同認定的主要成功因子，全力投入於共同目標的發展。如此一來，公司將能得到必要的彈性與動能，以因

應瞬息萬變的企業環境。

所謂組織目標，依（Etzioni，1964）所下的定義為：組織努力以實現欲達成的狀態或結果。組織運用所擁有的資源如人力、物力及財力，不斷地追求目標的達成，對整個組織而言，依（Szilagyi，1981）的看法，目標的存在具有幾種意義：

1. 目標提供組織內個人及群體的努力方向。2. 目標影響到組織規劃及活動方式。3. 目標可提供評估及控制的功能。綜合上述，目標將影響組織行動與資源使用的方向。公司的願景與其策略目標對未來生存有舉足輕重之地位；平衡計分卡本身提供明確目標與評量因素來描述公司願景與策略的架構，這些評量因素透露組織是否能夠成功的訊息，因此是最重要的評量因素。計分卡的成功與失敗取決於評量因素系統的可靠性與有效性，評量系統根據組織全體人員致力於達成的目標來描述每個人、團體、部門的績效。

績效對組織具有重要意義包括：第一績效代表組織對過去企業原有資源使用是具有效能及效率，其次績效亦具有「展望性」的影響力；除得以更正過去錯誤之行動外，且亦能指引未來資源分配的方向（張幸如，1996）。

在建立願景後，開始發展計分卡前，企業還應進行最後一項確認，每個參與者對願景的認知。確認方法之一是，讓每位成員描述達成願景後公司可能產生的變化。每個人分別從財務、顧客、流程與發展等構面，提出自己對公司未來前景的看法。此時可以讓所有參與者針對各個構面，利用一些關鍵字來表達自己對願景的解釋。接著針對這些關鍵字的優先順序進行最後的討論。漸漸的，許多分歧的意見會自動浮出檯面。在確實採納願景之前，以下可供進一步協助：1. 願景是否能讓我們信心

十足？2. 願景是否能帶來需要的挑戰？3. 願景是否能協助員工以使人滿意的方式來規劃個人目標？4. 我們是否認為願景是有意義的，而且是「我們」共同的願景？（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）。

策略也可定義為公司願景與日常的作業計劃之間的關係。公司的願景這裏所指的是預期公司未來狀況。平衡計分卡模型是規劃與實行公司策略的工具，此模型可當作抽象的願景與策略轉化成明確評量因素與目標的工具。設計完善的平衡計分卡是公司策略的具體展現。如果總經理大力提倡計分卡流程的重要性，計劃將可更順利推行。計分卡之最終目標還是提高營收，專案小組成員便努力思考如何利用其他評量因素來說明與員工和顧客有關的狀況。運用平衡計分卡概念並不保證一定可達成策略與願景，但其最大的特點在於建立計分卡的整體過程。在此過程中計分卡傳達公司策略與願景，並且公司上下同心支持公司策略與願景。從各個構面的角度與不同的時間點來檢視公司，可對企業整體狀況有更獨到的見解。

（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）

以下以瑞典 KappAhl 公司為例說明：KappAhl 成衣連鎖零售店創始於 1954 年，並於 1950 與 1960 年代成為瑞典最成功的事業，但 1990 年該公司便每下愈況，即使接踵而來不斷更換的管理階層，仍無法挽回過去輝煌的盛世。1995 年秋天，新的 CEO 上任。當時，KappAhl 在瑞典、挪威與芬蘭擁有 150 家與 2000 名員工，近 5% 的市場佔有率，但是虧損情形卻一再惡化，1995 年 KappAhl 的虧損已高達 1 億 5 千萬的瑞幣，新的管理階層將公司改組，在進行改組時，KappAhl 於 1995/1996 年開始發展平衡計分卡流程。當時，負責訪談公司員工的兩位顧問進行了一項小型的調查，調查的目的

是想要了解員工的想法。由於工作需要，他們舉辦了許多場座談會，第一場座談會便是建立 KappAhl 的願景。當時總共有 25 個人參加座談會，會中討論公司在企業環境中的優缺點、機會與威脅（診斷），並針對「公司的未來」這個主題進行團體討論。整個討論涵蓋的層面相當廣泛，因此無形中凝聚了大家的共識，認為 KappAhl 過度仿效競爭對手以年輕族群為訴求的手法（診斷），KappAh 的優點應是以一般消費者為目標，同時保持領先潮流的公司形象（診斷）。

1996 年夏天之後，KappAhl 的公司願景、任務描述與主要策略，都已經過修正與確認。管理階層任命了一個專案小組，專案小組的任務是持續實行平衡計分卡的流程，以達成下列目標：1. 引導各思其職的不同部門發展出共同的願景\*提供指引方向與步調的工具。2. 傳達各部門應自行決定達成目標所需使用之方法的觀念。3. 點明超越貨幣價值、更宏觀的焦點\*比傳統會計方法更快發出警訊。

在1996年秋天，專案團隊實行了發展上層計分卡的各個步驟。為了讓團隊成員把焦點放在任務上，他們花了幾天時間開會討論，並向座談會中更高層的團隊提出最終的計分卡成果。接著，該計分卡經過審閱與修正。這個階段對於流程重建有直接的影響。KappAhl最後出爐的平衡計分卡包含了常用的五種構面，該公司找出了下列的策略目標：1. 財務：獲得可觀而平均的利潤。2. 顧客：擴充市場佔有率並提高客戶滿意度。3. 員工：提高員工滿意度。4. 流程：準時達成；縮短處理時間。5. 發展：創新動力，建立學習型組織。幾經思考後，專案小組終於擬定了KappAhl上層平衡計分卡，並將最終的上層計分卡交給這個二十五人的團隊。該計分卡包含了成

功因子、評量因素與目標。如下圖2.23 顯示平衡計分卡的部分要素。之後，專案小組將這份文件遞交給公司中，分別代表不同部門的十五個專案團隊。此時KappAh已轉型為流程導向，且權力極為分散的新組織。平衡計分卡流程讓該公司的員工獲得更強大的動力，在探討自己的部門該如何獲致全面性的成功時，更勇於表達自己的想法。現在，這個流程讓所有員工都能更深入地瞭解改革的複雜度，同時體驗到推動變革時所必備與恆心。從1997年冬天到1998年冬天，KappAh將計分卡流程推展到所有的零售店，這時該公司才開始引進更正式的報告程序。在KappAh總公司中，所有員工對計分卡都駕輕就熟。KappAh各單位發展的計分卡成為了扭轉公司情勢的成功因子。這項任務獲得空前的成功。在1997年，該公司獲利已超過1億瑞典幣。在實行計分卡專案兩年後，也就是1998年中，平衡計分卡逐漸成為主要的控制流程（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）。



願景

身為業界一流服務公司的 KappAhl

事業理念

對講究衣著者的高價值

焦點

財務

顧客

員工

流程

發展

策略目標

可觀而均衡的  
營收

提高市場佔有  
率；滿意的顧客

滿意的員工

準時；  
縮短處理時間

創新動力；  
學習型組織

成功關  
鍵因素

• 降低季節性  
因素  
• 降低減價幅度  
• 績效/平方公尺

• 符合顧客期望  
• 庫存流通  
• 銷售

• 領導

• 時間性  
• 貨品上市的  
領先時間

• 嘗試新方法的  
勇氣

衡量因素

• 第一季與第三  
季利潤  
• 減價幅度  
• 庫存品的存  
放天數  
• 總利潤/cm<sup>2</sup>

• 市場佔有率  
• 顧客滿意度  
指數  
• 訪客數量  
• 資訊系統

• 滿意的員工  
指數

• 「準時」比例  
• 訂貨到交貨  
的天數

• 滿意的員工  
指數

圖2.23 KappAh劃分上層評量因素、滿意度顧客的範例

資料來源：Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005

由以上所述經由策略規劃和願景共識的配合，即可建立一個具有效率的團隊，這個團隊可以是在高層負責決策的制定、或是吸收跨部門成員為了達成某一目標、也有可能是全部來自同一部門，而成立的目標是為了改善部門的績效、或是自主管理的工作團隊；不論性質如何，團隊的彈性和活動力都必須在高階主管的支持配合下，才能完成任務。因而推論出本研究之假設BS4：觀光旅館之企業診斷、企業願景對經營績效有正向影響。

BS5：觀光旅館之企業診斷、平衡計分卡對經營績效有正向影響。BS6：觀光旅館之企業願景、經營策略對經營績效有正向影響；BS7：觀光旅館之企業診斷、企業願景、經營策略對經營績效有正向影響。

## 2.7 台灣旅館產業現況

### 2.7.1 台灣旅館產業現況

1. 旅館業之定義－旅館是提供外出人士所需的食、宿及其相關服務之公共設施，而其服務內容，不論是餐飲、訂房、住宿、旅遊安排、甚至接送機場服務等，都涉及繁複的服務作業，高度倚賴服務人員，是具有相當難度的服務產業；尤其面對來自全球各地的旅客，需要兼顧各種顧客的需求，能充分的投其所好。所以，旅館是具有全面性、多角化、多功能的綜合性服務產業。即旅館專為接待過境、短期或長期的旅客，供應旅客們日常生活的居住、飲食，提供相關休閒設施，使外來的賓客都能得到舒適的休息（吳勉勤，2003）。旅館強調公共性者、強調法律關係者，美國旅館大王史大特拉謂：「旅館是出售服務的企業。」，英國偉伯德謂：「一座為公眾提供餐飲、服務、住宿的建築物。」（詹益政，2002）

2. 旅館業之分類：國內觀光旅館業大致可分為觀光旅館與一般旅館兩類，按照我國政府規定可把觀光旅館區分為國際觀光旅館與一般觀光旅館，依據觀光局「觀光旅館業管理規則」第二條規定之建築與設備標準，再區分為國際觀光旅館與觀光旅館兩等級。所謂國際觀光旅館是依照新建國際觀光旅館建築及設備標準要點興建的旅館。旅館業一指觀光旅館業以外，對旅客提供住宿、休息及經中央主管機關核定相關業務之營利事業。民宿：指利用自用住宅空閒房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及

農林漁牧生產活動，以家庭副業模式經營，提供旅客鄉野生活之住宿處所。一般觀光旅館是依照台灣地區觀光旅館輔導管理辦法第五、六條所規定的建築設備標準設計並依同法第九條申請興建的旅館。93年台灣地區觀光旅館共計87家，其中國際觀光旅館61家，一般觀光旅館26家（資料來源：交通部觀光局）。

便於市場區隔，旅館依其性質、規模之不同，加以區分。(1) 旅館的經營性質分為：(a) 開會用旅館(conventional hotel)：在首都及大都市中的旅館，設有容納數千人開會的大會議廳之大型旅館。(b) 商業性旅館(commercial hotel)：集中於都市，接待對象為經商貿易的房客為主。(c) 渡假性旅館(resort hotel)：一般位於遠離都市的風景區，如海濱山區、溫泉區，以健康休閒為目的。(d) 長住性旅館(Residential Hotel)：對象為單身老人，旅館通常為公寓式建築物，有房內送餐之服務。(e) 觀光旅館(tourist hotel)：以國外團契及個別觀光客為主要對象的旅館。(f) 特殊旅館(special hotel)：如汽車旅館、機場旅館、公寓等。(2) 旅館規模(Size)：按房間數多寡可分為大型、中型、小型三種。（鈕先鉞，2002）(a) 小型旅館：房間數為150間以下。(b) 中型旅館：房間數為151-499間。(c) 大型旅館：房間數為500間以上（吳勉勤，2000；詹益政，2001）。

### 3. 旅館業之特性

(1) 投資回收期長—觀光旅館業其所提供的商品是服務，產品為無形，且不易儲存，服務效益或報酬以次數或時間作計算基礎，隨時間過去，服務效益也隨之消失而無法保存；開發時間長且所需資金龐大，短期供給缺乏彈性，不容易隨著市場供需變化而調整，致投資回收期慢而長。

(2) 有明顯淡旺季節—觀光旅館業的營運旺季主要在民眾休假的時間，像是每年寒暑假、新舊曆年、春節及國定例假日、周休二日等連續假期等，此外國際來華旅客多集中於每年3月、6月、10~12月；每年梅雨季節及颱風季節及北部地區東北季風冷濕多雨期間，均為休假觀光旅館業的淡季。

(3) 受地理位置影響—旅館為一固定的建設物，無法隨著住宿人數多寡移動他處。旅客要投宿，必須前往旅館，故受地理位置影響。

(4) 需求多重性—投宿於觀光旅館的旅客有外籍旅客、本國旅客，其旅遊動機因人而異，經濟、文化、社會、心理等背景亦不同，故需求較複雜。

(5) 需求易受外在因素影響—旅館業容易受政治、經濟榮枯、治安、交通、天然災害、及戰爭等外在因素影響。例如政府實施公務人員強制休假且補助國內外旅遊及周休二日，促使國人在國內外旅遊均呈現成長現象；921集集大地震均使得來華人數減少，國內旅遊業也因此遭受不小的打擊。

(6) 市場進入障礙高—不論觀光旅館、休閒旅館或遊樂區之相關軟硬體設施，期初需投入大筆資金，此外籌備規劃設計至開發建設所需時間相當長，加上所需土地面積大且取得不易，使得進入該產業的門檻較高，而之後也需定期投入巨資整修建物及增添新設施，以保持競爭力。故基本上經營業者大多是資金雄濃的大企業或國內外財團共同合資經營(曹勝雄，2003)。

#### 4. 國際觀光旅館營運概況

(1) 台灣地區93年1月至12月觀光旅館營運狀要點：客房住用率，台灣地區觀光旅館客房總平均住用率為66.44%與92年同期57.88%比較，增加8.56%，除台中地區70.65%最高。

(2) 平均房價—台灣地區觀光旅館總平均房價為3,051元，與92年同期

2,866元比較，增加185元，成長6.45%，各地皆呈正成長，其中以花蓮地區增加最多，正成長8.99%。國際觀光旅館及一般觀光旅館之平均實收房價，與92年同期比較，國際觀光旅館增加189元，成長6.62%；一般觀光旅館減少19元，負成長0.92%。

(3) 住宿旅客類別—台灣地區觀光旅館本國籍住宿旅客 3,502,362 人，與 92 年同期 3,484,216 人比較，增加 18,146 人，花蓮地區減少 35,610 人最多，其次為風景地區減少 30,850 人。國際觀光旅館及一般觀光旅館之本國籍住宿旅客，與 92 年同期比較，分別減少 43,115 人及增加 61,261 人。

(4) 93 年份國際觀光旅館營運分析報告—總營業收入約為新台幣 321.8 億元，較 92 年約 284.6 億元增加約 37.20 億元，成長 13.04%。主要收入項目客房收入與餐飲收入，各占總營業收入 40.32%及 44.07%。總營業支出約為新台幣 290 億元，較 92 年約 270. 億元，增加約 20 億元，成長 7.58%。主要支出項目薪資及相關費、餐飲成本，各占總營業支出 34.34%、17.99%（占總營業收入 31.21%、16.24%）。稅前利潤（營業淨利加營業外收入減營業外支出）約為 16.46 億元，較 92 年負 7.02 億元，增加約 23.48 億元。稅捐總額約為 20.66 億元，其中營業稅佔 42.62%，營利事業所得稅佔 22.04%，房屋稅佔 21.23%，地價稅佔 13.36%。外匯收入總額約為美金 3.31 億元，主要為信用卡部分佔 86.81%，國外匯款部分佔 7.35%。

(5) 總住宿旅客約 616 萬人，團體旅客佔 36.23%，個別旅客佔 63.77%。國籍而言，以本國旅客為最多，佔 48.25%，其次為日本旅客，佔 17.69%。

(6) 58 家旅館共雇用 17,987 位員工，平均每一客房雇用 1.0 人，台北地區雇用員工人數最多，達 9,987 人。全部員工平均產值為 1,788,828 元/人，

較 92 年之 1,586,376 元/人，增加 202,452 元/人，成長 12.76%。全部員工平均產值以台北地區之 1,922,241 元/人最高，風景區 1,750,872 元/人次之。客房員工平均產值為 2,566,674 元/人，較 92 年之 2,096,925 元/人，增加 469,749 元/人，成長 22.40%。客房員工平均產值以風景區 3,507,141 元/人最高，次為台北地區 2,734,520 元/人。餐飲員工平均產值為 1,760,482 元/人，較 92 年之 1,710,778 元/人，增加 49,704 元/人，成長 2.91%。餐飲員工平均產值以台北地區 1,846,118 元/人最高，次為風景區 1,807,453 元/人。平均員工薪資（包括相關費用）為每人每年 526,794 元，較 92 年 498,976 元，增加 27,818 元，成長 5.28%。（資料來源：交通部觀光局）。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究概念架構

本研究將分別說明個案研究方法及採用個案研究法的理由。

個案研究法：個案研究是針對一個單獨的個人、團體或社會，進行表意式檢視。主要目的是描述，也可以試著提出解釋（李美華等譯，1998）。個案研究較具深度、資料較豐富、較具動態性、成本較低等優點著稱，但其缺點為缺乏普遍性、客觀性及揭露研究對象之隱私權（王秉鈞，1995）。與其他社會科學研究方法相較，個案研究有其特殊性與限制，主要針對「目前」發生的現象，探討其形成的原因及如何發生，強調現象間彼此相互影響之關係，研究者對於現象的控制程度極低。（Scapens，1990）指出個案研究（Case Study）常被認為缺乏一套完整、嚴謹的方法，仍為許多社會科學研究者所使用，由此可知個案研究法仍有其重要性。（Yin，1994）對個案研究的定義：個案研究是一種實務性的調查，一個存於現實生活中的現存現象，研究的現象和現實生活背景間沒有明顯的界線，此研究需使用許多方面的來源證據。（Yin，1994）並提出在個案研究之四種設計型態：單一個案與單一分析單位、單一個案與多重分析單位、多個案與單一分析單位、多個案與多重分析單位。依研究目的劃分（Ryan，Scapens and Theobald，1992）認為在會計研究上，個案研究法進行研究，將個案研究分為幾種型式1. 敘述性個案研究：針對實務敘述，瞭解會計理論與實務間差距，提供現有會計實務特性與形式等資訊。2. 例證性個案研究：針對特殊個案公司，依創新實務做舉證，證實其實務上可被達成的情形。3. 實驗性個案研究：

針對業界發展出新的會計程序和技術，用現有理論觀點進行規範性推論，協助實務界執行新技術。4. 探討性個案研究：探討影響特殊會計實務各種因素，針對這些因素提出假設，以在大規模的研究中進行測試，對此一實務現象作出歸納及解釋。解釋性個案研究：針對觀察的會計實務現象提出原因解釋，透過理論瞭解分析此現象。

本研究之研究構面包含企業診斷重要項目、企業願景/目標、平衡計分卡（經營策略）—財務面、顧客面、內部流程管理、企業文化與經營績效，以觀光飯店為實證研究對象，分析驗證整個組織在上述構面間之關聯。

如下圖3.1研究之概念性架構圖。

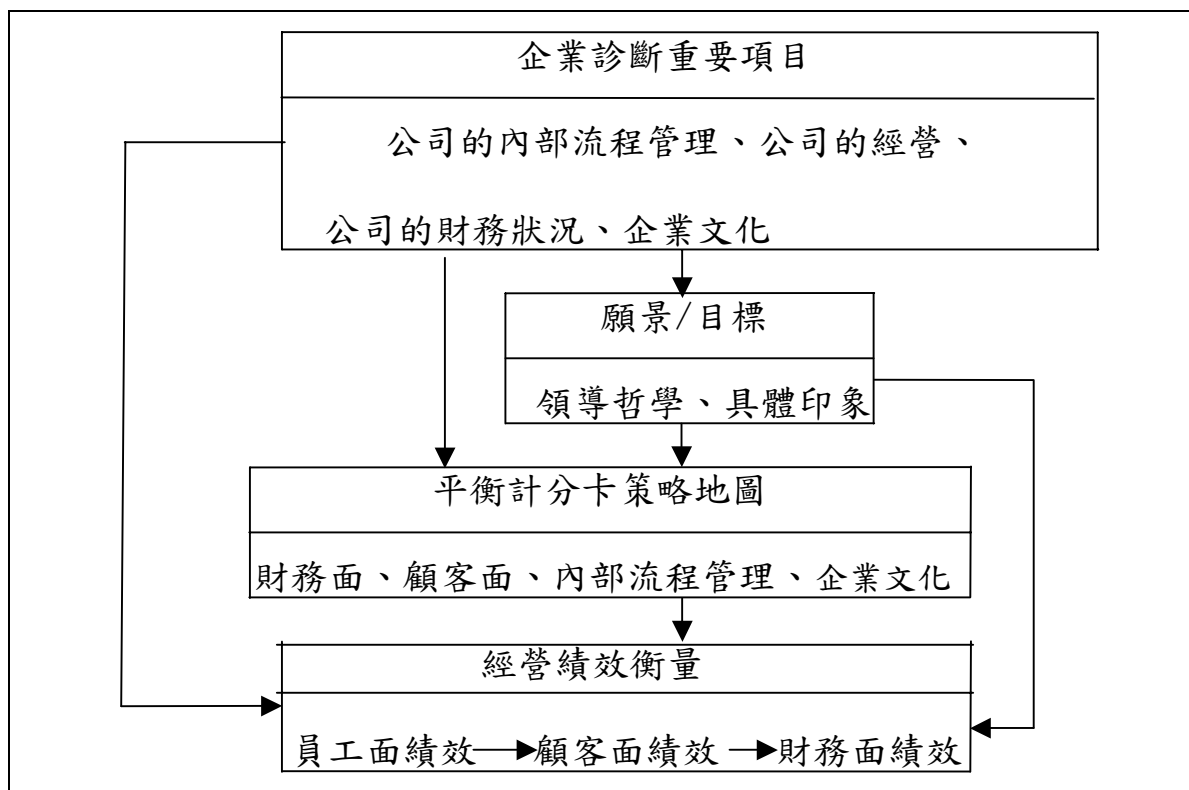


圖3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 3.2 研究變數—企業診斷、平衡計分卡、企業願景、經營績效

企業診斷：本研究採取（馬君梅，2000）企業診斷定義：經營診斷專家運用各種技術，對企業整體活動、業務徹底檢討與稽核，用書面報告，



敘述企業經營上的弱點與缺失，提供改善與建議方案，指導其實施，使企業作最有效的經營，達成預期的企業目標。採取（劉黃灶，2002）對於企業診斷必須要有正確的觀念與認知，對於企業診斷的目的、方法要有清楚的認識，雙方必須要有充分信任之合作態度，才能達到事半功倍的效果。實際執行企業診斷時，除了要有正確的觀念準則與好的流程步驟指引外，還須輔以相對的工具、方法，才能達到較為完美的境地。本研究採取（胡伯潛，2004）企業經營初步診斷重要項目，決定診斷項目碰到一個難題：數目應該多少？多有好處亦有壞處，少有好處亦有壞處，決定二十個重點項目使企業診斷的工作很有效率、足夠了解公司經營；企業經營診斷重要項目—公司的經營、公司的財務狀況、企業文化、公司的內部流程管理。

本研究採取**Hammer & Champy (1993)**所謂作業流程（內部作業流程），就是企業集合各類「原料」，製造顧客所需產品的一連串活動。流程（Process），是為了達成某一特定結果，所必須採取之一系列作業活動的串聯，這些作業活動集合了所需之人員、設備、材料，並運用特定的作業方法，以達成該預期之結果。其基本模式如下圖3.2流程的基本模式。然流程一般都具有下列四個特徵：1. 可衡量的投入2. 增加附加價值的作業活動3. 可衡量的產出4. 可重複的過程。（張志強，1998）

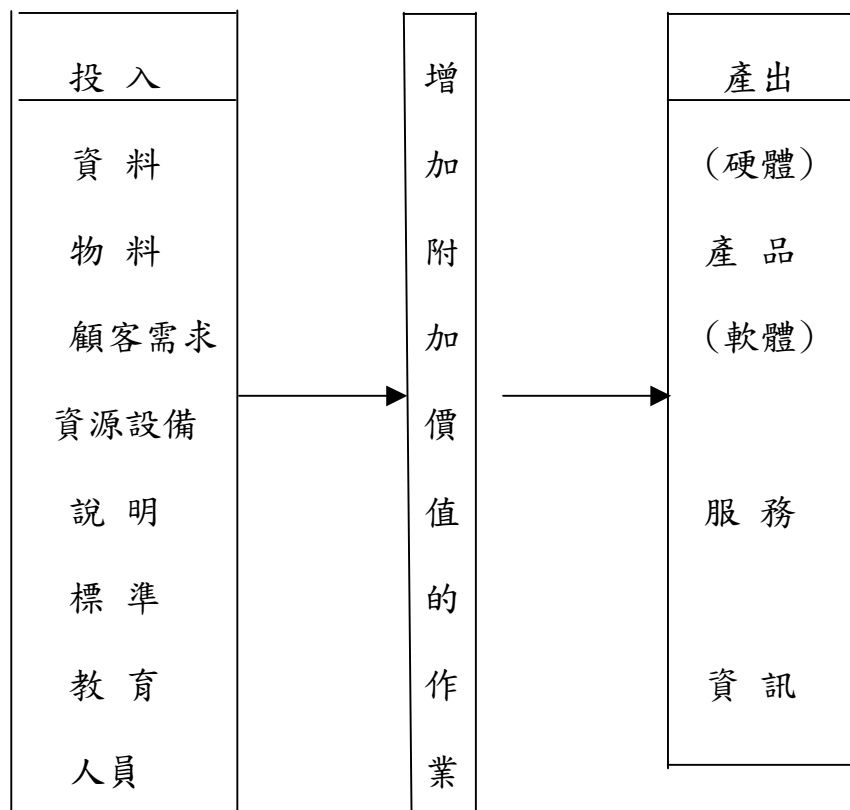


圖3.2 流程的基本模式 資料來源：張志強，1998

投入變項－人員、設備、材料（資料、物料、顧客需求、說明、標準、教育）。產出－旅館之產品、服務。

平衡計分卡：本研究採取（Kaplan & Norton，1996）平衡計分卡為經營策略，平衡計分卡是一套用來管理「策略執行」的新管理系統，這套新的策略管理系統有三個重要內涵：1. 策略(strategy)：讓策略成為企業的核心議題。2. 聚焦(focus)：形成前所未見的聚焦和整合作用。3. 組織(organization)：動員所有的企業員工用截然不同於以往的創新方式來執行策略。平衡計分卡四構面：財務面、顧客面、內部流程管理、學習成長。

企業願景：企業願景為『企業未來渴望發展的狀況，是企業未來的夢想，願景的訂定具有階段性。它能描繪企業未來，引導企業資源投入的方向，促使組織成員全力實行共有挑戰與目的原動力。』

經營績效：基於旅館特性及財務績效，本研究旅館業經營績效之衡量方式參考(Dess & Robbin, 1984; Bourgeois, 1980)的建議採用主觀衡量方式，由受訪者根據公司內部之經營概況與業界平均水準做主觀性衡量。採用了財務性績效指標與非財務性績效指標，包括了總營收、住房率、餐飲收入；企業形象、顧客滿意度、設施滿意度、員工滿意度、品質滿意度等來測量。

### 3.3 研究假設

本研究主要在探討觀光旅館業之診斷、願景、平衡計分卡(BSC)及經營績效等構面因素之相關性及互動性，根據本研究上述之研究架構及研究目的，提出本研究之研究假設，分別說明如下：

假設一：觀光旅館診斷、企業願景及平衡計分卡、相互間有互動關係。

ED1：觀光旅館之企業診斷與企業願景之間有互動關係。

ED2：觀光旅館之企業診斷與平衡計分卡之間有互動關係。

ED3：觀光旅館之企業願景與平衡計分卡之間有互動關係。

假設二：觀光旅館之診斷、願景及平衡計分卡對經營績效有顯著影響。

BS1：觀光旅館之企業診斷對經營績效有正向影響。

BS2：觀光旅館之企業願景對經營績效有正向影響。

BS3：觀光旅館之平衡計分卡對經營績效有正向影響。

BS4：觀光旅館之企業診斷、企業願景對經營績效有正向影響。

BS5：觀光旅館之企業診斷、平衡計分卡對經營績效有正向影響。

BS6：觀光旅館之企業願景、平衡計分卡對經營績效有正向影響。

BS7：觀光旅館之企業診斷、企業願景、BSC對經營績效有正向影響。

### 3.4 問卷設計及研究對象

問卷設計：本研究問卷依據先前電話訪談與理論基礎，透過前述相關變數的說明，並結合本研究目的與研究假設及過去相關文獻所使用之量表而設計，所有問項皆採Likert 五點量表編製。要求合作的旅館，針對該旅館的經理級幹部、員工進行問卷施測，施測之前先予教授訂正及研二生共20人填答後，在修正完整問卷，再行問卷施測，調查該旅館所有經理級幹部人員、員工、進行問卷調查，研究於2006年2月9日進行調查，共有73名員工，13名經理級幹部人員。回收問卷為員工56份及經理級幹部人員11份，有效樣本為38名員工與10名經理級幹部人員，有效問卷回收率為員工76%，經理級幹部人員84%。本問卷內容共包含六大部分，每部分均為重要性及滿意度量表，各問卷有基本資料。分別詳述如下：

1. 衡量方式：本量表共計58題，針對組織的重要程度即公司未來建立「平衡計分卡」之重要程度，從「非常重要」給以5分，至「非常不重要」給以1分；針對組織的實際狀況表現—即企業診斷，自「非常滿意」給以5分，「非常不滿意」給以1分；針對組織的願景、績效，表現，自「非常滿意」給以5分，「非常不滿意」給以1分，從「非常重要」給以5分，至「非常不重要」給以1分；衡量尺距圖示如下圖3.3，下圖3.4所示。

1	2	3	4	5
非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要

圖 3.3 問卷—重要程度衡量方式 資料來源：本研究整理

1	2	3	4	5
非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意

圖3.4 問卷—實際狀況衡量方式 資料來源：本研究整理

本量表之效度與信度：效度(validity)和信度(reliability)是衡量問卷的精確

性與正確性。所謂「效度」是能測量出所要測的真實特質。「信度」則是一份問卷的可靠程度，即是將問題重複測試，均會產生類似的結果。唯有兼具信度與效度，才會是一份適當的問卷。效度即正確性，指測驗或其他測量工具確能測出其所欲測量的特質或功能之程度而言。一個測驗的效度愈高，即表示測驗的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。(張英慧，民88)內容效度乃指問卷的內容具有相當高的代表性，即應包括被衡量之建構層面的項目，問卷的內容係以理論為基礎，參考以往學者之類似問卷內容加以修訂，並與實務或學術專家討論過，即可認為具有相當的內容效度。(林佩琪，1998)

2. 內部流程管理—本研究依據94年10月17日與飯店副理電話訪談要點，期望提昇員工服務品質及參考(Knutson et al.，1990)發展之LODGSERV 量表，及(Parasuraman et al.，1988)修正的SERVQUAL 量表，與關於旅館服務品質的文獻整理，以五大部份(有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性)作為衡量服務品質的依據，採用(Heskett，1987、Batt & Moynihan，2002)與(Boxall，2003)的分類修改之，將服務業競爭策略分為三大策略：低成本策略(mass service market)、專業化服務策略(Professional service strategy)、兼顧專業化服務策略與低成本策略，問卷採用以各策略直接陳述的方式，以上經本研究修正而擬定了如下13個問項：

- (1) 旅館的建築、大廳與公共空間吸引人。
- (2) 旅館具有現代化的設備。(3) 旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝。
- (4) 旅館餐廳房服務的菜單具健康的概念。
- (5) 旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。

- (6) 服務人員處理顧客失誤的方式與態度。
- (7) 旅館的進、退房時間具彈性。
- (8) 旅館給予服務人員服務時決策空間。
- (9) 旅館的服務人員能提供快速且即時的服務。
- (10) 同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務。
- (11) 服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊。
- (12) 旅館針對顧客提供有差異專業化服務，又致力於流程的標準化，以提供合理的價格。
- (13) 提供服務的同時，同仁也能流露出關心顧客的態度。

3. 公司的經營—引自（王寧膺，2002）領導風格量表是採用（林記山，1985）翻譯之『領導行為描述問卷』（Leadership Behavior Description Questionnaire, 簡稱LBDQ）、人格特質量表採用（陳美琴，1996）翻譯美國心理學會之NEO-Five Factor Inventory（NEO-FFI）；引自（楊慧華，2002）參考（陳定國著，1991）、（Collins and Porras，1991）、（Guidence，1996）等文獻為設計之依據，再參考（李曜純，2001）、（徐永昌，2000）之研究問卷；參考，（楊玉菱1988）「企業的健康檢查表」改編，本研究亦依據10月17日與飯店副理電話訪談要點，建議建構「平衡計分卡」。經本研究修正而擬定了如下11個問項：

- (1) 旅館經營者理念、管理論點與企圖心。
- (2) 旅館經營者會提出明確之工作指示。
- (3) 經營者樂於接納員工意見與感受。
- (4) 當我把工作做好時，經營者會表示感激。

- (5) 旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新。
- (6) 旅館的主管都能實事求是、以身作則。
- (7) 旅館同仁間互動性高，強調彈性應對。
- (8) 在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到，旅館在五年、十年後將會發展成什麼樣子的旅館。
- (9) 公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快。
- (10) 公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶。
- (11) 公司領導者不斷地尋找學習的機會。

4. 財務狀況—本研究依據9410月17日與飯店副理電話訪談要點：南部競爭對手強，麗尊大飯店競爭力較弱，例如：競爭對手強給消費者較好條件（低價），迫使麗尊大飯店降價而壓縮利潤空間，員工人事成本固定，以致於使收支幾乎無法平衡，期望能提昇市場佔有率，以增加麗尊大飯店收入，及綜合(Bird & Beechler, 1994)；(Huslied, *et al.*, 1997)；(Venkatraman & Ramanujam, 1986)；參考(Dess & Robbin, 1984；Bourgeois, 1980)的建議採用主觀衡量方式，由受訪者根據公司內部之經營概況與業界平均水準做主觀性衡量；(黃中怡, 2002)等研究所採用之「主觀認定型」績效指標，由受訪者主觀認定公司於2002與競爭者相較之表現(產業平均值)滿意度，由填答者依公司的實際狀況做最適當的答案，及引自(林書漢, 2002)評估指標，引自(何素素, 2002)檢定結果，其中較明顯之財務比率趨勢，營業淨利率、業主權益報酬率、總資產報酬率及總資產周轉率四項皆呈下滑趨勢，危機公司之下滑趨勢較正常公司下滑嚴重，股本收益率呈交叉走勢，存貨週轉率兩母體則呈背道的走勢，本研究採定總資產周轉率、業主

權益報酬率、存貨週轉率。經本研究修正而擬定了如下7 個問項：

- (1) 資產報酬率（稅後純益／資產總額）與同業比較。
- (2) 營業額成長率（本年營業收入－去年營業收入/去年營業收入）與同業比較。
- (3) 業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額）與同業比較。
- (4) 營業費用與營業額比率成長率（營業費用/營業額比率）與同業比較。
- (5) 獲利率（稅後純益／營業收入）與同業比較。
- (6) 旅館的薪資、福利津貼，與同業比較。
- (7) 旅館的財務穩定性與同業比較。

5. 企業文化—採用(Robbins, 1996) 對企業文化的七項代表性構面並加以修正為三項構面，企業文化構面包含：創新與積極程度、服務品質與團隊導向三項構面，用以描述國際觀光旅館業的企業文化型態，參考(許朝欽, 2000)、(徐永昌, 2000)、(蔡雪紅, 1999)之研究問卷，參考(Saxe & Weitz, 1982)的SOCO 量表，依據(蕭育芬, 2003)由翻譯、反翻譯及修改SOCO 量表，得到修正後之適合國內的SOCO 量表，修改問項陳述方式與問項內容，發展出問項，參考來源 (Maister, 2003)，本研究亦依據10月17日與飯店副理電話訪談要點，期望提昇員工服務品質、給予員工教育訓練。(Watkins & Marsick, 1993) 所界定之學習型組織三層級（個人學習層次、團隊學習層次、組織學習層次），修正而擬定了如下10 個問項：

- (1) 旅館強調以客為尊的信念。
- (2) 員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準。
- (3) 科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)。



- (4) 員工相當注重團隊合作。
- (5) 員工認為該旅館具永續經營理念。
- (6) 為了達成旅館的目標，同仁都有強烈的參與感。
- (7) 各階層員工的獎懲，以符合公平性作為最重要的考量。
- (8) 公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法。
- (9) 員工滿意度
- (10) 組織過去的學習經歷，可以讓員工學習。

6. 企業願景—本研究依據10月17日與飯店副理電話訪談要點，期望提昇員工服務品質、市場佔有率、產品特色、價格、期望給予員工教育訓練，本研究亦參考(陳定國著，1991)、(Collins and Porras，1991)、(Guidence，1996)等文獻為設計之依據，再參考(李曜純，2001)、(徐永昌，2000)之研究問卷修正而擬定了如下6個問項：

- (1) 旅館有明確的計劃使願景成真，而這樣的願景令同仁們感到振奮。
- (2) 旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司明白的解釋，同仁們都能瞭解與認同。
- (3) 您覺得旅館是一個很有發展前景的旅館。
- (4) 員工都能瞭解旅館的營業範圍。
- (5) 旅館員工很樂意提出願景(例如：使公司更成功)的建議與構想。
- (6) 公司有使命就是給企業存在的一個理由。

7. 經營績效—本研究依據10月17日與飯店副理電話訪談要點，期望提昇利潤空間、員工滿意和參考(蔡雪紅，1999)、(鄭敏玉，2000)、(蔡宜菁，2001)等人研究，參考(Cadotte & Normand，1988)關鍵因素問卷，引自(呂宜靜，2005)綜合(Bird & Beechler，1994);(Huslied, *et al.*，1997);(Venkatraman & Ramanujam，1986)與(黃中怡，2002)研究發展出組織經營績效與人力資源績效兩問項，經本研究修正擬定如下11個問項：

- (1) 旅館員工教育訓練。
- (2) 旅館比同業擁有更多的智慧財產。
- (3) 旅館去年的住房率在同業排名中。
- (4) 旅館將員工的學習視為一項投資而不是成本。
- (5) 旅館去年的餐飲收入在同業排名中。
- (6) 旅館的企業形象為同業排名。
- (7) 旅館的品質滿意度為同業排名。
- (8) 旅館的顧客滿意度為同業排名。
- (9) 旅館的設施滿意度為同業排名。
- (10) 旅館的員工忠誠度為同業排名。
- (11) 對自己的市場佔有率與主要競爭對手市場佔有率有一個清楚的概念。

研究對象：1. 本研究以高雄麗尊大飯店為研究對象。2. 問卷發放方式—問卷發放前事先以電話與研究對象旅館管理者—飯店副理連繫徵求對旅館發放問卷的許可，飯店副理與總經理溝通後，統籌由人事部對旅館各部門發放問卷，得到旅館同仁協助。於問卷發放前事先預試20份問卷，對象為本研究所研二師生，問卷回收後再修改問卷。問卷發放作業以親自送達飯店副理，在目標旅館內進行，在旅館上班時間內對經理級幹部、員工進行。

### 3.5 資料蒐集與樣本結構

問卷回收：本研究之資料蒐集包括初級資料與次級資料兩部份。初級資料之取得以親自送達問卷為主，親自送達問卷之前均事先以電話徵得各單位填答問卷者之同意，其中有拒絕接受問卷，使得問卷的完全回收增加其困難性。次級資料來源為：交通部觀光局、期刊。研究針對2家觀光旅館、作全面性問卷之發放。送發之問卷，每家旅館發放於不同部門，共送出171份問卷。第一次回收問卷共108份，再針對答應接受問卷而未收回之對象進行請託，再回收15份，回收問卷共123份，整體有效問卷為86份（共2家觀光旅館），但因高雄金園大飯店配合度不高故放棄，留待下次再研究，剩

下高雄麗尊大飯店，整體有效問卷為48份，如下表3.1。

表 3.1 問卷回收率

樣本旅館名單	高雄麗尊大飯店
問卷發放份數	85
問卷回收份數	67
問卷回收率	78%
無效問卷份數	19
有效問卷份數	48

資料來源：本研究整理

樣本結構：本研究針對有效問卷部份，分別以填答者公司之營運方式、員工人數、房間數、填答者之性別、年齡、學歷、職級、任職部門、年資為分類基礎，將樣本之分佈狀況整理列表如下表3.2至下表3.9：

表 3.2 填答者公司之員工人數、房間數、營運方式

樣本旅館名單	員工人數	房間數	營運方式
高雄麗尊大飯店	200	250	獨立營運(含麗景大飯店)

資料來源：本研究整理

表 3.3 員工填答者性別

樣本旅館名單	性別(女)	性別(男)	百分比(女)	百分比(男)
高雄麗尊大飯店	32	16	67	33

資料來源：本研究整理

填答者性別以女生較多。

表 3.4 填答者年齡

年 齡	高雄麗尊大飯店 (次數)	百分比
20 歲 以 下	4	8.00
21-30 歲	19	40.00
31-40 歲	19	40.00
41-50 歲	5	10.00
51歲- 以上	1	2.00
合 計	48	100

資料來源：本研究整理

在填答者年齡階層方面分成五個等級，21-40 歲的年齡層佔問卷80%。

表 3.5 填 答 者 學 歷

學 歷	高雄麗尊大飯店 (次數)	百分比
研 究 所 以 上	0	0
大 學	3	6.00
專 科	12	25.00
高 中 (職)	27	57.00
國 中	5	10.00
國 小	1	2.00
合 計	48	100

資料來源：本研究整理

填答者學歷以高中（職）最多27人佔57%。

表 3.6 填 答 者 職 階

職 階	高雄麗尊大飯店 (次數)	百分比
經 理	1	2.1
副 理	4	8.3
主 任	3	6.3
副 主 任	2	4.2
一 般 員 工	38	79.2
合 計	48	100

資料來源：本研究整理

填答者高階主管及基層主管各佔回收問卷的10.5% ，一般員工佔79% 。

表 3.7 填 答 者 工 作 場 所

職 階	高雄麗尊大飯店 (次數)	百分比
廚 房	11	23.00
吧 台	1	2.00
外 場	28	58.00
其 他	8	17.00
合 計	48	100

資料來源：本研究整理

依所屬部門：廚房佔回收問卷23% 外場佔回收問卷58% 其他部門佔17%

表 3.8 填答者在本旅館服務年資

本館年資	高雄麗尊大飯店 (次數)	百分比
5 年以下	36	75
6-10 年	11	23.00
11-15 年	1	2.1
16-20 年	0	
21 年以上	0	
合計	48	100

資料來源：本研究整理

在本館年資：5 年以下，佔75% ，6-10年佔23% 。

表 3.9 所有工作年資

所有工作年資	高雄麗尊大飯店 (次數)	%
5 年以下	13	27.00
6-10 年	11	23.00
11-15 年	9	19.00
16-20 年	7	15.00
21 年以上	8	16.00
合計	48	100

資料來源：本研究整理

依所有工作年資:5年以下，佔27.% ，6-10年佔23% ，11-15年19% 16-20年佔15% ，21 年以上，佔16% 。

### 3.6 資料分析方法

本研究依據研究目的及研究假設，考慮各構面之問題、統計分析工具間的適用性，採用下列之分析方法及利用SPSS 軟體資料分析工具，以作為實證研究結果的討論工具。將各種資料分析方法分別說明如下並且配合研究步驟。下圖3.5 所示：

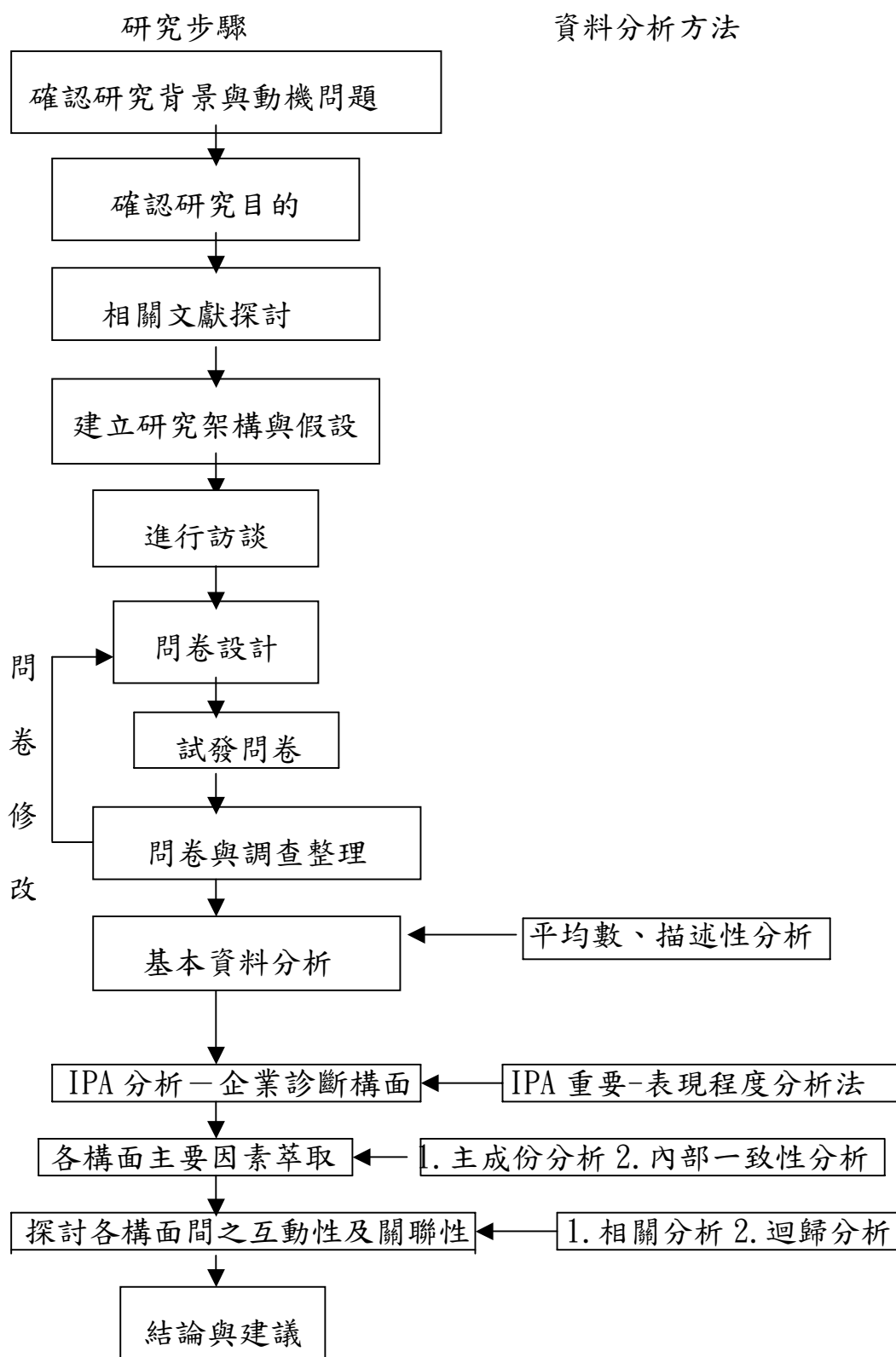


圖3.5 本研究流程與資料分析方法 資料來源：本研究整理

### 3.6.1 敘述性統計分析

針對樣本回收之基本資料與個別變數，採用敘述性統計之分析方法，對

樣本結構作初步分析，說明基本資料與各個變數、因素平均數及標準差等。

### 3.6.2 IPA分析

本研究將利用IPA分析，並以平均值做為X-Y軸的分隔點，以分析變項對個案飯店經營的重要性、實際狀況—即企業診斷。

### 3.6.3 各構面之因素分析、信度分析Cronbach's $\alpha$ 係數

1. 因素分析 (principle component factor analysis) 為20 世紀初期在心理學領域所發展出來的一種多變量統計技術，主要的目的在於以較少的構面來表示原先資料的結構，因素分析假設樣本單位在某一變數上的反應 (即觀察值) 是由二部份所組成：一個是各變數共有的部份，稱為共同因素 (common factor)，另一是各變數所獨有的部份，稱為獨特因素 (unique factor) (黃俊英, 1994)。為進行資料之壓縮，對於相關程度較高之變數，本研究針對回收之問卷採取主成分因素分析法及最大變異數轉軸 (virmax) 來萃取主要構面因素。於選取因素上，選取因素之特徵值 (eigenvalue) 大於1 及因素負荷量絕對值大於0.5 之因素，並依此結果進行後續分析。(Kaiser, 1974) 指出執行因素分析判準如下：KMO統計量因素分析適合性—0.90 以上極好、0.80 以上良好、0.70 以上中度、0.50 以上可悲 (邱皓政, 2001)。

#### 2. 內部一致性分析 (Internal Consistency Analysis)

以Cronbach's  $\alpha$  係數值檢定各個因數，以衡量細項間的內部一致性。當Cronbach's  $\alpha$  值越大，表示該因素各細項間的相關性越大，亦即內部一致性越高。(Cuiedford, 1965) 曾提出Cronbach's  $\alpha$  值之取捨標準，以  $\alpha$  值大於0.7 為高信度，小於0.35 為低信度。

### 3.6.4 各變數之間的差異分析與互動分析

## 1. 相關分析

相關是探討兩組線性組合的相關分析法。本研究利用相關分析來探討各構面之間的互動關係，並得出預測模式。

2. 迴歸分析—本研究以迴歸分析來選取各迴歸式中的自變數，並藉此消除自變數間的共線性問題。本研究依迴歸分析的結果進行複迴歸分析，來探討各構面與經營績效之間的關係，並選取各迴歸式中的自變數，藉此消除自變數間的共線性問題，以確定篩選後的自變數與依變數間具有顯著的水準，並求得最後之迴歸式。

### 3.6.5 研究限制

本研究採個案研究進行，而個案研究一般的限制，（張紹勳，2001）指出，個案研究法最大的限制就是人的記憶常會有遺忘、失真的現象。由於人對於成功的事件都持正面評述，但對失敗的事件都不願承認。仍有下列限制必須注意：

1. 每個案都是惟一的，無法由一、二個個案完成直接推論到其他案例。
2. 每一家旅館的經營方式、問題、需求、與經營者理念等均不相同，因此企業診斷所使用工具與方法無法完全一樣，必須依實際需求調整。
3. 本研究採用(黃中怡，2002)等研究所採用之「主觀認定型」績效指標，由受訪者主觀認定公司於2002年與競爭者相較之表現（產業平均值）滿意度，由填答者依公司的狀況做最適當的答案；參考(Dess & Robbin, 1984; Bourgeois, 1980)的建議採用主觀衡量方式，由受訪者根據公司內部之經營概況與業界平均水準做主觀性衡量；因此一般員工對量化之財務面認知水準會有點差異，為請後續研究者注意處理。



## 第四章 實證結果分析

### 4.1 研究構面：經營實際狀況整體資料分析

經營實際狀況整體資料分析包括六個構面：內部流程管理、公司的經營、財務狀況、企業文化、企業願景、經營績效。

表4.1至4.6可看出觀光旅館樣本對經營實際狀況之研究變項均值。

內部流程管理：如下表 4.1，在 13 題問卷中，根據受訪者對組織經營的實際狀況之滿意度程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為 13. 在提供服務的同時，同仁們能流露出關心顧客的態度 (m=4.0208)；12. 旅館針對顧客提供差異專業化服務，致力於流程標準化，提供合理價格 (m=3.9583)；9. 服務人員能提供快速且即時的服務 (m=3.9583)；4. 旅館的進、退房時間具彈性 (m=3.9583)；5. 同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務 (m=3.9375)。顯示麗尊員工的實際狀況強調提供服務同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度，來提昇服務品質以達成公司的目標。

表4.1樣本對公司內部流程管理實際狀況之意見均值

	個數	平均數	標準差
在提供服務的同時，同仁也能流露出關心顧客的態度。	48	4.0208	.6992
旅館針對顧客提供有差異專業化服務，			
又致力於流程的標準化，以提供合理的價格。	48	3.9583	.7133
旅館的服務人員能提供快速且即時的服務。	48	3.9583	.7426
旅館的進、退房時間具彈性。	48	3.9583	.6510
同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務。	48	3.9375	.7266
服務人員處理顧客失誤的方式與態度。	48	3.9375	.6654
旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。	48	3.8750	.7330
旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝。	48	3.8750	.7614
旅館的建築、大廳與公共空間吸引人。	48	3.8750	.6724
服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊	48	3.8333	.6631
旅館給予服務人員服務時決策空間。	48	3.8333	.7244
旅館餐廳房服務的菜單具健康的概念。	48	3.8125	.7623
旅館具有現代化的設備。	48	3.7917	.7707

資料來源：本研究整理

公司的經營：如下表4.2，在11題問卷中，根據受訪者對組織經營的實際狀況之滿意度程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為1. 為旅館的經營者理念、管理論點（正確的決策）與企圖心（ $m=3.9167$ ）；7. 旅館同仁間互動性高，強調彈性應對（ $m=3.9167$ ）；5. 旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新（ $m=3.8542$ ）；10. 公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶（ $m=3.8333$ ）；2. 旅館經營者會提出明確之工作指示（ $m=3.8125$ ）。實際狀況顯示樣本的經營者理念、管理論點（正確的決策）與企圖心對於旅館的經營是滿意的可提昇經營績效以達成公司的目標。

表4.2樣本對公司的經營實際狀況變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館經營者理念、管理論點與企圖心。	48	3.9167	.7096
旅館同仁間互動性高，強調彈性應對。	48	3.9167	.7390
旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新。	48	3.8542	.7143
公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶。	48	3.8333	.6631
旅館經營者會提出明確之工作指示。	48	3.8125	.7043
公司領導者不斷地尋找學習的機會。	48	3.8125	.6734
旅館的主管都能實事求是、以身作則在旅館	48	3.7500	.8121
內，經常可聽到經營者、高階主管談論到，旅			
館在五年、十年後將會發展成什麼樣子的旅館	48	3.7083	.7707
當我把工作做好時，經營者會表示感激。	48	3.6875	.8292
經營者樂於接納員工意見與感受。	48	3.6667	.8337
公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快。	48	3.6458	.7290

資料來源：本研究整理

財務狀況：如下表4.3，在7題問卷中，根據受訪者對組織經營的實際狀況之滿意度程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為7. 旅館的財務穩定性與同業比較（ $m=3.9792$ ）；3. 業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額）與同業比較（ $m=3.7292$ ）；2. 營業額成長率（本年營業收入-去年營業收入/去年營業收入）與同業比較（ $m=3.7083$ ）；5. 獲利率（稅後純益/營業收入）與同業比較（ $m=3.6667$ ）；4. 營業費用與營業額比率成長率（營業費用/營業額比率）與同業比較（ $m=3.6458$ ）。實際狀況顯示樣本對財務狀況的穩定性與同業比較是較好的，可達成公司永續經營的目標。

表4.3樣本對公司的財務實際狀況變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館的財務穩定性與同業比較。	48	3.9792	.6010
業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額） 與同業比較。	48	3.7292	.6438
營業額成長率（本年營業收入-去年營業收入/ 去年營業收入）與同業比較。	48	3.7083	.7707
獲利率（稅後純益/營業收入）與同業比較。	48	3.6667	.6945
營業費用與營業額比率成長率（營業費用/ 營業額比率）與同業比較。	48	3.6458	.6992
資產報酬率（稅後純益/資產總額）與同業比較。	48	3.6250	.8411
旅館的薪資、福利津貼，與同業比較。	48	3.4167	.9639

資料來源：本研究整理

企業文化：如下表4.4，在11題問卷中，根據受訪者對組織經營的實際狀況之滿意度程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為1. 旅館強調以客為尊的信念（ $m=3.9792$ ）；5. 員工認為旅館具永續經營理念（ $m=3.9583$ ）；4. 員工相當注重團隊合作（ $m=3.9583$ ）；2. 員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準（ $m=3.8958$ ）；6. 為達成旅館目標同仁們都有強烈參與感（ $m=3.8542$ ）。顯示樣本全體員工的實際狀況之服務態度是強調以客為尊的信念，以提升顧客價值感，來滿足顧客的需求以可達成公司永續經營的目標。

表4.4樣本對公司的企業文化實際狀況變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館強調以客為尊的信念。	48	3.9792	.6681
員工認為該旅館具永續經營理念。	48	3.9583	.7707
員工相當注重團隊合作。	48	3.9583	.7426
員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準。	48	3.8958	.7217
了達成旅館的目標，同仁都有強烈的參與感。	48	3.8542	.6838
組織過去的學習經歷，可以讓員工學習。	48	3.7292	.7646
公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法。	48	3.7083	.7978
各階層員工的獎懲，以符合公平性作為最重要的考量。	48	3.6875	.7761
員工滿意度。	48	3.6250	.7889
科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)。	48	3.6042	.7920

資料來源：本研究整理

企業願景：如下表 4.5，在 6 題問卷中，根據受訪者對組織經營的實際狀況之滿意度程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為 6. 公司有使命就是給企業存在的一個理由 (m=3.8750)；3. 您覺得旅館是一個很有發展前景的旅館 (m=3.8542)；4. 員工都能瞭解旅館的營業範圍 (m=3.8125)；5. 旅館的員工很樂意提出願景 (例如：使旅館更成功) 的建議與構想 (m=3.7917)；2. 旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司明白的解釋，同仁們都能瞭解與認同 (m=3.7083)。實際狀況顯示樣本的願景是公司有使命就是給企業存在的一個理由，可提昇公司永續經營以達成公司的目標。

表4.5樣本對企業願景實際狀況變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
公司有使命就是給企業存在的一個理由。	48	3.8750	.7330
您覺得旅館是一個很有發展前景的旅館。	48	3.8542	.7435
員工都能瞭解旅館的營業範圍。	48	3.8125	.7339
旅館員工很樂意提出願景 (例如：使公司更成功)的建議與構想。	48	3.7917	.7133
旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司 明白的解釋，同仁們都能瞭解與認同。	48	3.7083	.6829
旅館有明確的計劃使願景成真， 而這樣的願景令同仁們感到振奮。	48	3.7083	.8241

資料來源：本研究整理

經營績效：如下表 4.6，在 11 題問卷中，根據受訪者對組織經營的實際狀況之滿意度程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為 11. 公司對自己的市場佔有率與主要競爭對手之市場佔有率有一個清楚的概念 (m=3.9167)； 9. 旅館的設施滿意度在同業排名 (m=3.8542)； 8. 旅館的顧客忠誠度在同業排名 (m=3.8333)； 10. 旅館的員工忠誠度在同業排名 (m=3.8125)； 7. 旅館的品質滿意度在同業排名 (m=3.7917)。實際狀況顯示樣本對自己的市場佔有率與主要競爭對手之市場佔有率有一個清楚的概念，對於旅館是可提昇經營績效以達成公司的目標。

表4.6樣本對公司的經營績效實際狀況變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
對自己的市場佔有率與主要競爭對手市場佔有率有一個清楚的概念。	48	3.9167	.6790
旅館的設施滿意度為同業排名。	48	3.8542	.6838
旅館的顧客忠誠度為同業排名。	48	3.8333	.7532
旅館的員工忠誠度為同業排名。	48	3.8125	.6734
旅館的品質滿意度為同業排名。	48	3.7917	.6829
旅館比同業擁有更多的智慧財產。	48	3.7917	.7978
旅館的企業形象為同業排名。	48	3.7500	.6995
旅館員工教育訓練。	48	3.7500	.7855
旅館去年的住房率在同業排名中。	48	3.7083	.6829
旅館將員工的學習視為一項投資而不是成本。	48	3.6458	.7290
旅館去年的餐飲收入在同業排名中。	48	3.6250	.7889

資料來源：本研究整理

## 4.2 研究構面：公司經營重要程度整體資料分析

公司經營重要程度整體資料分析包括六個構面：部流程管理、公司的經營、財務狀況、企業文化、企業願景、經營績效。

內部流程管理：如下表 4.7，在 13 題問卷，受訪者對組織整體經營策略的重要程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為 13. 在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度(m=4.6458)；6. 服務人員處理顧客失誤的方式與態度(m=4.6250)；2. 旅館具有現代化的設備(m=4.5833)；3. 旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝(m=4.5833)；9. 服務人員能提供快速且即時的服務(m=4.5625)。顯示樣本的策略，重要程度是強調在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度，來提昇服務品質以達成公司的策略目標。

表4.7樣本對公司內部流程管理重要程度變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
提供服務的同時，同仁也能流露出關心顧客的態度。	48	4.6458	.5255
服務人員處理顧客失誤的方式與態度。	48	4.6250	.4892
旅館具有現代化的設備。	48	4.5833	.4982
旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝。	48	4.5833	.4982
旅館的服務人員能提供快速且即時的服務。	48	4.5625	.5013
旅館的建築、大廳與公共空間吸引人。	48	4.5417	.5442
同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務。	48	4.4792	.5831
服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊。	48	4.4792	.6520
旅館針對顧客提供有差異專業化服務，又致力於流程的標準化，以提供合理的價格。	48	4.4583	.5442
旅館餐廳房服務的菜單具健康的概念。	48	4.4375	.6156
旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。	48	4.4167	.5774
旅館給予服務人員服務時決策空間。	48	4.3750	.5696
旅館的進、退房時間具彈性。	48	4.3542	.5645

資料來源：本研究整理

公司的經營：如下表 4.8，在 11 題問卷中，根據受訪者對組織整體經營策略重要程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序：1. 為旅館的經營者理念、管理論點（正確的決策）與企圖心（ $m=4.6667$ ）；11. 公司領導者不斷地尋找學習的機會（ $m=4.6250$ ）；6. 旅館的主管都能實事求是、以身作則（ $m=4.6250$ ）；5. 旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新（ $m=4.6042$ ）；7. 旅館同仁間互動性高，強調彈性應對（ $m=4.5625$ ）。顯示樣本的策略，重要程度是經營者理念、管理論點（正確的決策）與企圖心對於旅館的經營是可提昇經營績效以達成公司策略目標。



#### 4.8樣本對公司的經營重要程度變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館經營者理念、管理論點與企圖心。	48	4.6667	.4764
公司領導者不斷地尋找學習的機會。	48	4.6250	.4892
旅館的主管都能實事求是、以身作則。	48	4.6250	.5310
旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新。	48	4.6042	.5355
旅館同仁間互動性高，強調彈性應對。	48	4.5625	.5013
公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶。	48	4.5625	.5013
旅館經營者會提出明確之工作指示。	48	4.5417	.5442
經營者樂於接納員工意見與感受。	48	4.5208	.5049
公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快。	48	4.4583	.6174
當我把工作做好時，經營者會表示感激。	48	4.3958	.5739
在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到， 旅館在五年、十年後將會發展成什麼樣子的旅館。	48	4.3542	.6355

資料來源：本研究整理

財務狀況：如下表 4.9，在 7. 題問卷中，根據受訪者對組織的整體經營策略重要程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序為：6. 旅館的薪資、福利津貼，與同業比較（ $m=4.4792$ ）；3. 業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額）與同業比較（ $m=4.4792$ ）；4 營業費用與營業額比率成長率（營業費用/營業額比率）與同業比較（ $m=4.4583$ ）。2. 營業額成長率（本年營業收入-去年營業收入/去年營業收入）與同業比較（ $m=4.4583$ ）；1. 資產報酬率（稅後純益/資產總額）與同業比較（ $m=4.3958$ ）。顯示樣本的策略，重要程度是以，旅館的薪資、福利津貼，與同業比較及業主權益報酬率是較重要的，可達成公司員工滿意、股東滿意是雙贏局面，進而達成公司永續經營，達成公司的策略目標。

表 4.9 樣本對公司的財務重要程度變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館的薪資、福利津貼，與同業比較。	48	4.4792	.6838
業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額） 與同業比較。	48	4.4792	.5454
營業費用與營業額比率成長率（營業費用/ 營業額比率）與同業比較。	48	4.4583	.6174
營業額成長率（本年營業收入—去年營業收入/ 去年營業收入）與同業比較。	48	4.4583	.6510
資產報酬率（稅後純益／資產總額）與同業比較。	48	4.3958	.5739
獲利率（稅後純益／營業收入）與同業比較。	48	4.3542	.6992
旅館的財務穩定性與同業比較。	48	4.3333	.5191

資料來源：本研究整理

企業文化：如下表 4.10，在 10 題問卷中，根據受訪者對組織的整體經營策略重要程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序 1. 旅館強調以客為尊的信念 (m=4.6667)；4. 員工相當注重團隊合作 (m=4.6250)；5. 員工認為旅館具永續經營理念 (m=4.6042)；10. 組織過去的學習經歷，可以讓員工學習 (m=4.5208)；9. 員工滿意度 (m=4.5000)。顯示樣本全體的策略，重要程度是強調以客為尊的信念，以提升顧客價值感，來滿足顧客的需求以可達成公司永續經營的目標。

表4.10樣本對公司的企業文化重要程度變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館強調以客為尊的信念。	48	4.6667	.4764
員工相當注重團隊合作。	48	4.6250	.5310
員工認為該旅館具永續經營理念。	48	4.6042	.5739
組織過去的學習經歷，可以讓員工學習。	48	4.5208	.6185
員工滿意度。	48	4.5000	.5835
員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準。	48	4.5000	.5835
了達成旅館的目標，同仁都有強烈的參與感。	48	4.5000	.6523
各階層員工的獎懲，以符合公平性作為最重要的考量。	48	4.4375	.5800
公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法。	48	4.3958	.5739
科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)。	48	4.0625	.7266

資料來源：本研究整理

企業願景：如表 4.11，在 6 題問卷中，根據受訪者對組織的整體經營策略重要程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序 6. 公司有使命就是給企業存在的一個理由 (m=4.5833)；1. 旅館有明確的計劃使願景成真，而這樣的願景令同仁們感到振奮 (m=4.5208) 4. 員工都能瞭解旅館的營業範圍 m=4.5000；5. 旅館的員工很樂意提出願景（例如：使旅館更成功）的建議與構想 (m=4.4792)；2. 旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司明白的解釋，同仁們都能瞭解與認同 (m=4.4583)。顯示樣本的願景策略是公司有使命就是給企業存在的一個理由，可提昇公司永續經營以達成公司的目標。

表4.11樣本對公司的願景重要程度變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
公司有使命就是給企業存在的一個理由。	48	4.5833	.5392
旅館有明確的計劃使願景成真， 而這樣的願景令同仁們感到振奮。	48	4.5208	.5831
員工都能瞭解旅館的營業範圍。	48	4.5000	.5458
旅館員工很樂意提出願景(例如：使公司更成功) 的建議與構想。	48	4.4792	.5831
旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司明白的解釋 ，同仁們都能瞭解與認同。	48	4.4583	.5819
您覺得旅館是一個很有發展前景的旅館。	48	4.4167	.6131

資料來源：本研究整理

經營績效：如下表 4.12，在 11 題問卷中，根據受訪者對組織的重要程度作答的結果，按照其所得平均數排列，前五名依序 11. 公司對自己的市場佔有率與主要競爭對手之市場佔有率有一個清楚的概念 (m=4.6042)；8. 旅館的顧客忠誠度在同業排名 (m=4.6042)；7. 旅館的品質滿意度在同業排名 (m=4.6042)。6. 旅館的企業形象在同業排名 (m=4.5208) 10. 旅館的員工忠誠度在同業排名 (m=4.5208)。顯示樣本的以經營策略重要程度是對自己的市場佔有率與主要競爭對手之市場佔有率有一個清楚的概念，對於旅館未來可提昇經營績效，是可以達成公司的目標。

表4.12樣本對公司的經營績效重要程度變項之意見均值

	個數	平均數	標準差
對自己的市場佔有率與主要競爭對手市場佔有率有一個清楚的概念。	48	4.6042	.4942
旅館的顧客忠誠度為同業排名。	48	4.6042	.5355
旅館的品質滿意度為同業排名。	48	4.6042	.5355
旅館的企業形象為同業排名。	48	4.5208	.5831
旅館的員工忠誠度為同業排名。	48	4.5208	.5831
旅館的設施滿意度為同業排名。	48	4.5000	.5835
旅館員工教育訓練。	48	4.4375	.6156
旅館去年的餐飲收入在同業排名中。	48	4.3750	.6400
旅館將員工的學習視為一項投資而不是成本。	48	4.3750	.6724
旅館去年的住房率在同業排名中。	48	4.3750	.6724
旅館比同業擁有更多的智慧財產。	48	4.3125	.7192

資料來源：本研究整理

小結：您該如何判斷一家公司經營績效是否良好？公司經營優、缺點為何，該如何對此公司逕行判斷以得到結果呢？本研究希望借由此診斷找出原因，做為公司改善方案。例如：人力資源方面知道有問題，希望藉由此次診斷，可以找到真正改進的重點。希望未來幾年的經營績效可提升而比得上其他國際優質公司，站上國際舞臺，迎合政府開發大陸旅客來台觀光，增加來客數的方案。希望借由此次之診斷能有突破性的提升，新產品，朝高單價、高毛利、高附加價值目標發展，發展大陸市場。(胡伯潛，2004)

評估一家公司的經營狀況，在決定項目時，碰到一個難題：這些項目的數目應該多還是少，多有多的好處也有多的壞處。項目多可以對公司經營了解得深入一些，可是卻需花更多的時間；項目少可能對公司經營瞭解的比較沒那麼深入，可是卻較有效率。經過一番考慮後，決定了四十一個重

點項目，希望這 41 個重點項目能使診斷者能很有效率的進行診斷的工作，同時也能對公司的經營有足夠的了解，再此所提的重點項目共分為四大類—公司內部流程管理、公司的經營、公司的財務狀況、公司企業文化（如問卷調查部份），即以此公司營運實際狀況問項來建構企業的診斷；診斷以公司願景、長中短期目標，提昇公司的經營績效來建立。

### 4.3 公司簡介

麗尊大飯店位於高雄市五福一路 105 號，擁有全新設計的花園式客房 240 間，寬敞舒適，設備新穎，裝潢典雅。規劃有適合商務、休閒、會議、旅遊、團體等功能之各種房型，包括豪華單人房、景觀單人房、豪華或標準雙人房、商務單人房、三或四人豪華套房、麗尊套房及總統大套房，每間客房均有淋浴間及浴缸、專用保險箱、網際網路撥接線路、商務書桌、迷你吧台及沙發躺椅。目前有數十間客房可使用 ADSL 高速寬頻上網，商務中心並提供桌上型及筆記型電腦免費寬頻上網。麗尊與麗景大飯店是國內唯一的雙子星座對街式五星級商務、觀光飯店組合。全館散發著藝術風采與高雅質感，並以體貼細緻的五星級服務水準，深獲顧客的喜愛。全新的麗尊亮麗尊貴；溫馨的麗景清靜優雅，雙麗合營，賓至如歸。地理位置：座落於高雄市五福一路與光華路商業區的繁華地段上，緊臨中正文化中心，為辦公金融中樞。交通便利，下高速公路約 3 分鐘可到達，距高雄火車站 5 分鐘車程，到國際機場亦只需 20 分鐘。硬體設備：室內溫水游泳池、寬闊的池畔休息區、按摩池、歡樂兒童池、健身房及男、女三溫暖等設備，位於麗尊大飯店七樓的加勒碧海健康世界，給予需要健康休閒生活的現代人，在繁忙的都市叢林中，能夠擁有一個身心舒展的空間。餐飲：多樣化

的美食佳餚，高雅別緻的廂房，以及傳統粵式美點華宴，此外堂皇氣派的宴請場所，可容納 540 人席，搭配典雅精緻的裝璜與高品質視聽設備，是舉辦各類型喜慶款宴的理想場所，名廚精心烹調中西自助餐、醇酒咖啡盡享高雅悠閒的美食天地。

#### 4.4 IPA 「重要-表現程度分析」法

本研究採用 IPA 「重要-表現程度分析」法，尋求那些旅館經營為所不滿意而急需改進，那些旅館經營為非常滿意卻為過度投資，以求取對旅館經營投資之最大邊際效益。應用 IPA 「重要-表現程度分析」法，將旅館經營之重要程度，實際狀況之表現程度的分析法。

##### 4.4.1 IPA 圖製作及說明

1. 以重要度為縱軸(Y 軸)，以實際狀況表現程度為橫軸(X 軸)，並以 X 軸及 Y 軸區間尺度之二垂直實線分割為四個象限(簡稱 IPA 方格圖)；其數值 Y 軸刻度與數值 X 軸交叉於平均數 4.5，數值 X 軸刻度與數值 Y 軸交叉於平均數 3.8 其座標圖如下圖 4.1，各象限所代表之意義分述如下圖 4.1

象限A：對企業經營很重要但實際的程度並不好，應優先順序專注此區項目之改善項目，加強改善重點，共有5項。

象限B：對企業經營很重要而實際亦很好，應予以繼續保持(keep up the good work)，共有15項。

象限C：對企業經營很不重要而實際亦不好，為最後改善之項目(low priority)，優先順序較低，共有11項。

象限D：對企業經營很並不重要而實際狀況很好，此一部份之服務與設施可能過度投入—供給過度，共有10項。

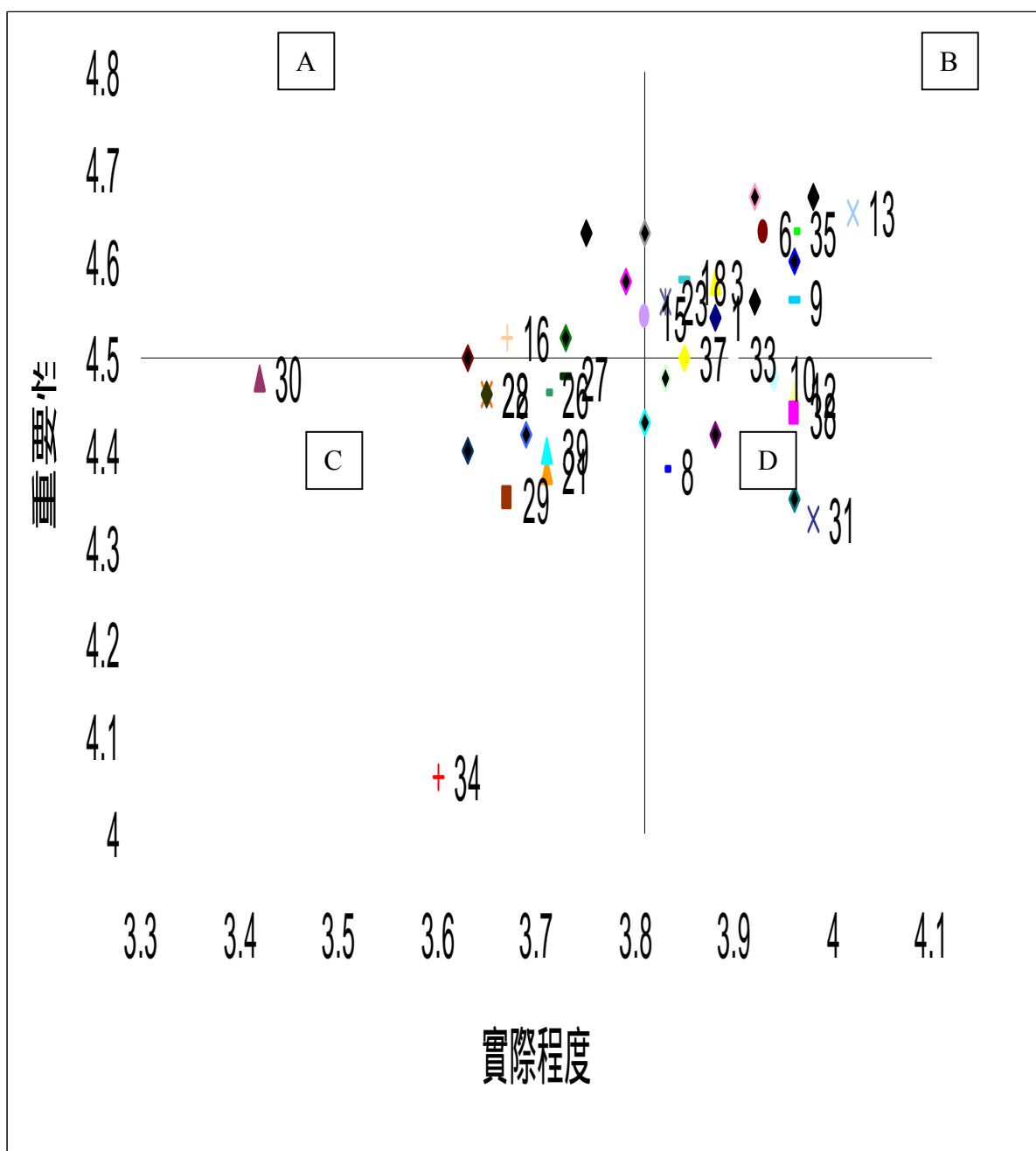


圖 4.1 IPA 分析圖—a 資料來源：本研究整理

由圖4.1飯店經營之重要程度與實際狀況滿意度座標圖可發現，落於各象限之間項說明如下表4.13所示，分述如下



表4.13 IPA 分析表

IPA 象限	企業診斷問項
象限 A (加強改善重點) 5 項	2. 旅館具有現代化的設備。16. 經營者樂於接納員工意見與感受。 19. 旅館的主管都能實事求是、以身作則。 40. 員工滿意度。41. 組織過去的學習經歷，可以讓員工學習。
象限 B (繼續保持) 15 項	1. 旅館的建築、大廳與公共空間吸引人。 3. 旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝。 6. 服務人員處理顧客失誤的方式與態度。 9. 服務人員能提供快速且即時的服務。 13. 在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度。 14. 旅館的經營者理念、管理論點(正確的決策)與企圖心。 15. 旅館經營者會提出明確之工作指示。 18. 旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新。 20. 旅館同仁間互動性高，強調彈性應對。 23. 公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶。 24. 公司領導者不斷地尋找學習的機會。32. 旅館強調以客為尊的信念。 33. 員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準。 35. 員工相當注重團隊合作。36. 員工認為旅館具永續經營理念。
象限 C (優先順序較低) 11 項	17. 當我把工作做好時，經營者會表示感激。 21. 在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到五至十年後旅館會發展成什麼樣。22. 公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快。 26. 營業額成長率(本年營業收入-去年營業收入/去年營業收入)與同業比較。 25. 資產報酬率(稅後純益/資產總額)與同業比較。 27. 業主權益報酬率(本期稅後純益/平均業主權益總額)與同業比較。 28. 營業費用與營業額比率成長率(營業費用/營業額比率)與同業比較。 29. 獲利率(稅後純益/營業收入)與同業比較。 30. 旅館的薪資、福利津貼，與同業比較。 39. 公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法。 34. 科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)。
象限 D (供給過度) 10 項	4. 旅館餐廳服務的菜單具健康的概念。 5. 旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。 7. 旅館進、退房時間具彈性。8. 旅館給予服務人員服務時決策空間 10. 同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務。11. 服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊。 12. 旅館針對顧客提供有差異專業化服務，致力於流程的標準化，提供合理的價格。 31. 旅館的財務穩定性與同業比較。 37. 為達成旅館目標同仁們都有強烈參與感。 38. 對於各階層員工的獎懲，以符合公平性作為最重要的考量。

資料來源：本研究整理

以上對公司實際狀況經營績效，總平均值3.7578，旅館(企業)診斷總平均值3.8068，經營績效與企業診斷有相關(相關係數0.881)且有正向影

響 ( $\beta$  估計值 0.881\*,  $R^2$  0.771), 如下表 4.14 與下表 4.14.1

表 4.14 企業診斷與經營績效相關係數 (旅館實際狀況)

		企業診斷	經營績效
企業診斷	Pearson 相關	1.00	0.881**
	顯著性(雙尾)		0.000
	個數	48	48
經營績效	Pearson 相關	0.881**	1.00
	顯著性(雙尾)	0.000	
	個數	48	48

註：\*\*在顯著水準為 0.01 時(雙尾), 相關顯著。 資料來源：本研究整理

表 4.14.1 企業診斷對經營績效之迴歸分析 (旅館實際狀況)

自變數	依變數	F 值	$R^2$	$\beta$ 估計值
企業診斷	經營績效	159.285	0.771	0.881*

註：\*表顯著水準達  $P < 0.05$  以下

資料來源：本研究整理

2. 以重要度為縱軸(Y 軸), 以實際狀況表現程度為橫軸(X 軸), 並以 X 軸及 Y 軸區間尺度之二垂直實線分割為四個象限(簡稱 IPA 方格圖); 其數值 Y 軸刻度與數值 X 軸交叉於平均數 4, 數值 X 軸刻度與數值 Y 軸交叉於平均值為 4 時, 即表示對旅館經營之重要性與實際狀況之平均值提升為 4, 則經營績效平均值亦提升為 4 (旅館經營績效與實際經營狀況有關, 相關係數 0.881, 且有正向影響), 則與 (趙英哲, 2004) 所建雷達圖, 平均分數於四分以內的公司, 建議從診斷後發現較弱的構面選取適當的改善法推行相似, 其 IPA 圖製作及說明如下圖 4.2:

象限 A: 對旅館經營很重要但實際的程度並不好, 應優先順序專注此區項目之改善項目, 共有 40 項。其座標圖如下:

象限 B: 對旅館經營很重要而實際亦很好, 應予以繼續保持, 只有 1 項(keep

up the good work)13. 在提供服務的同時，同仁能流露出關心顧客的態度。

象限 C：對旅館經營不具重要而實際亦不好，為最後改善之項目，（low priority），無項目。

象限 D：對旅館經營並不重要而實際感覺很好，此一部份之服務與設施可能過度投入(possible overkill)，無項目。

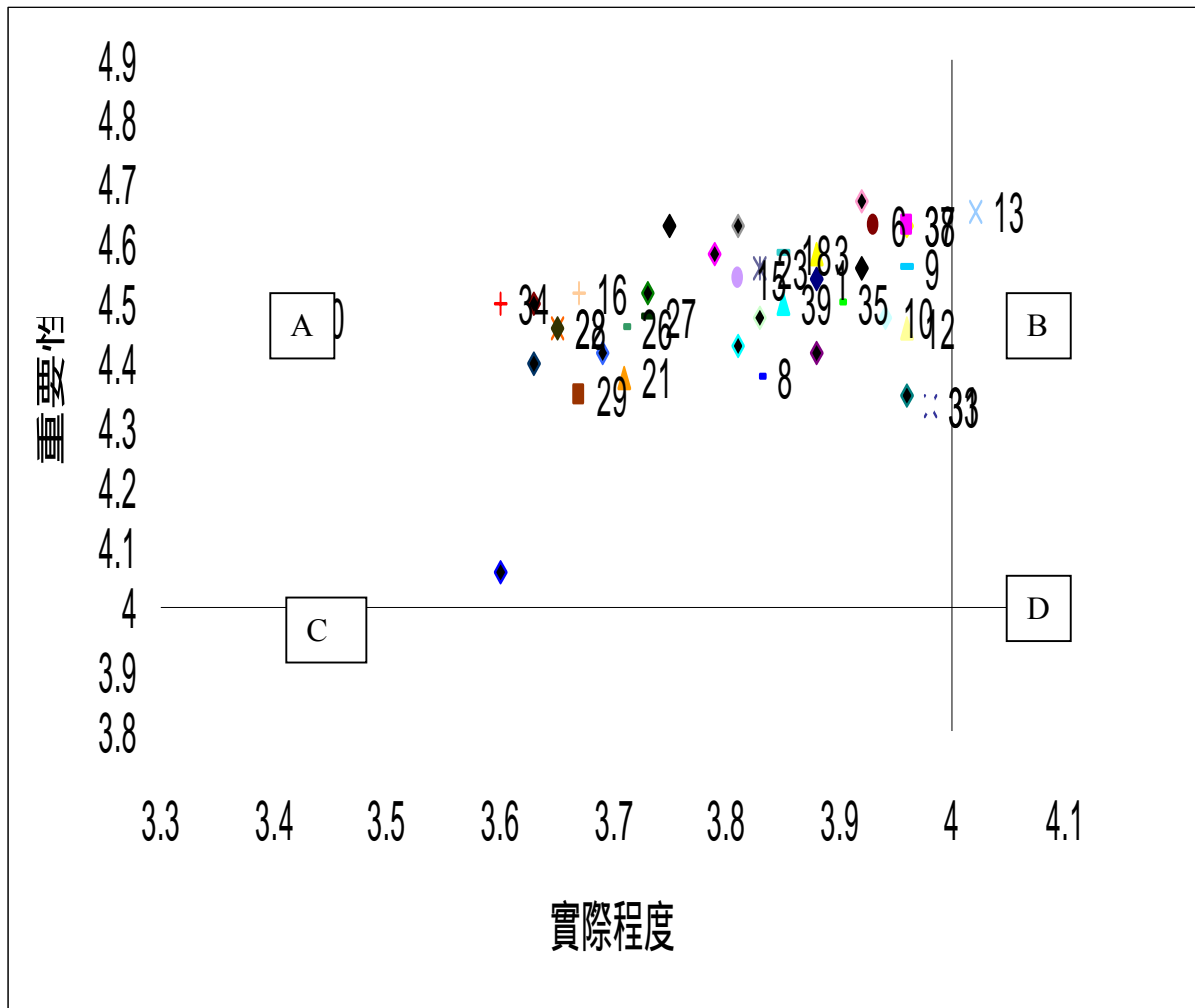


圖 4.2 IPA 分析圖—b 資料來源：本研究整理

（趙英哲，2004）平均分數於四分以內的公司，建議從診斷後發現較弱的構面選取適當的改善法推行，若該公司已經推行過改善，則應審慎評估該法於公司的適用性，若該法正在推行中，則應令其落實於持續推行改善中，確實收受該法的成效而非流於形式。（趙英哲，2004）持續改善：「改

善」的定義為：一種企業經營理念，用以持續不斷地改進工作的做法和人員的效率等。「改善」已經不能和「持續不斷」分割了，擁有改善觀念的就一定會永無止盡地去挖掘問題並改進之。他們運用這個觀念不僅在工作上，甚至與公司人員的互動中，以及平常的生活裡都會看到改善的影子存在。好公司往往沒有很明確地說他們那裡在做改善，但是他們一定將「改善」放在心裡隨時隨地搭配著任何推行中的活動進行著，或許這正是「改善」的特點之一。因為改善是一點一點微小的改變故風險較低，而且改善是低成本的方法，「改善」最後深植人心，讓大家在平常就不斷地在推動進行著。由以上按旅館經營的實際狀況，研究結果，資料顯示觀光大飯店之企業診斷項目（平均分數於四分以內）的部份，\*在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度（平均分數4.0208）此項目除外共40項。與空大出版的企業診斷〔1996〕企業診斷與當年公司實際績效有關，需提出較差點之具體改善方法，便與下年度有較大關係，相似。與（馬君梅，1994）將企業診斷定義為：企業診斷乃是運用各種診斷方法與技術，找出企業經營管理上之弊端與缺失，並以客觀之方法，提出具體之改善方案，同時協助推行之，以求改進企業體質，提升經營效率（績效），達成企業預期之目標，相似。英國電信公司（BT）是歐洲品質管理基金會（EFQM）的創造者之一，一開始即一直積極推行事業優勢模型公司，BT有史以來獲EQA獎的最大型公司；此模型是一項功能強大的企業診斷工具，可提供嚴厲而有條理的自我評量方法-以事實為基礎，而非個人想法為基礎的評量，為公司所使用，以協助企業判定自己優缺點，進而驅動企業改善，乍看之下，計分卡與事業優勢模式並非彼此相容模式，因此當BT剛開始採用這兩種模式時，大家對於公

司為何需要使用這兩種方法感到一頭霧水。經過一段時間，這兩種方法讓BT獲益良多，更讓BT發現極大的綜效。BT認為事業優勢模式是審核全體企業的利器。提供了「後照鏡」的效果，讓你知道已行經的路程，針對目前所處情境進行評估(診察)。模式的嚴格要求確保公司掌握重要績效指標的標竿測試資料與歷史趨勢，是計分卡流程中設定目標時的基本資料。計分卡是一套有前瞻性的模型，可準確地描述公司追求成功時必須達成的目標，相似。

#### 4.5 建構公司的經營策略(平衡計分卡)

本研究擬以公司營運重要性問項意見均值—內部流程管理、公司經營、公司財務狀況、企業文化，建構公司的經營策略(BSC)指標。(Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005) 如果公司正面臨混亂的變動時期，計分卡流程將是非常實用的工具。此時極適合教導旅館同仁使用計分卡的概念，如此可協助員工了解未來策略和流程可能帶來的改變，從而在公司內部建立共識。如果是為新組織的個別單位而發展計分卡，變更將可獲得更多支持，並能徹底實行。平衡計分卡是在1990年，由美國諾朗 諾頓研究所，從事的一個一年的研究計畫。此一研究計畫分別由學術界哈佛大學教授柯普朗與實務界的諾朗諾頓研究所最高執行長所共同負責，主要是在探討『組織未來的績效評估制度』，目的在於超越傳統以財務會計衡量為主的績效模式，使組織「策略」轉變為實際「行動」，他們蒐集許多創新績效衡量的個案研究。其中一個案是模擬設備公司，敘述一種在持續改進活動中測量改進方法，個案報告提到該公司，發明了一種新的衡量工具，叫作「計分卡」，除了傳統的財務衡量指標外，還包括交貨時間、新產品開發有關的績效衡量等。經過研究小組反覆討論後，計分卡的內容逐漸擴大，

圍繞著四個獨特的構面：顧客面、企業內部流程、財務面、學習與成長，而組成一個新的衡量系統，即為平衡計分卡（林書漢，2002）。

（MacStravic，1999）認為一個真正的平衡計分卡至少有三項(1-3)內部與三項(4-6)外部的利益：1. 增加顧客的洞察力。2. 重新調整內部的運作。3. 使內部股東滿意。4. 獲得顧客。5. 加強與顧客的關係 6. 增加顧客忠誠度。平衡計分卡是一套用來管理策略執行的新管理系統。

本研究於 95 年 3 月 8 日以電話與飯店經理作電話訪談，關於顧客面重要程度之〈顧客新問卷發放〉，飯店經理說：之前（95 年 2 月 9 日）〈問卷內容〉與〈新問卷內容〉就一樣，故不需再填寫，飯店經理解釋比較相似問卷如 4.

表 4.15

表 4.15 顧客面問卷分析

95 年 2 月 9 日發放問卷內容（相似）	新問卷內容（相似）
一、公司的流程管理	一、顧客面
6. 服務人員處理顧客失誤的方式與態度。	1. 顧客抱怨比率(顧客抱怨數/交易次數) 2. 訂房數量正確無誤比率
7. 旅館的進、退房時間具彈性。	3. 訂房前置時間縮短。
11. 服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊。5. 旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。4. 旅館餐廳房服務的菜單具健康的概念。	4. 立即回應顧客諮詢項目比率。 6. 提供顧客充足且正確的產品訊息。
13. 在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度。9. 服務人員能提供快速且即時的服務。	6. 提供顧客充足且正確的產品訊息。7. 讓顧客更方便容易訂房。
二、公司的經營	
9. 公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快。	8. 市場佔有率。
10. 公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶。	9. 新顧客增加率(新顧客數/總顧客數) 10. 顧客數成長率 11. 顧客再宿率
5. 旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。	12. 顧客滿意度。

資料來源：本研究整理

新問卷內容；顧客面一量表來源，本研究之績效評估指標量表係彙總國內有關平衡計分卡之文獻，參考(林文雄，1998)、(張英慧，1999)、(陳明璋，2000)、(陳志平，2000)、(於嘉玲，2000 )等人之BSC評估指標，配合本研究做適當之修改，目的在了解業者進行企業績效評估時對各項評估指標之重要性。本研究以公司營運重要程度問卷之意見均值－內部流程管理、公司的經營、財務狀況、企業文化，建構公司的經營策略－BSC之四構面：顧客面、內部流程管理、財務狀況、企業文化，如下表4.16至4.19。

#### 4.5.1 顧客面

由下表4.16係依描述性統計平均值遞減排序，顧客面績效指標重要程度，研究結果，發現顧客面績效指標的平均值均大於4，可見樣本對顧客構面績效指標均非常重視，其中以在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度最為重視。顯示樣本對策略，以提昇服務品質來達成公司的目標。

表 4.16 顧客面重要程度之意見均值

	個數	平均數	標準差
在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度	48	4.6458	.5255
服務人員處理顧客失誤的方式與態度。	48	4.6250	.4892
旅館具有現代化的設備。	48	4.5833	.4982
旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝。	48	4.5833	.4982
服務人員能提供快速且即時的服務。	48	4.5625	.5013
公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶。	48	4.5625	.5013
旅館的建築、大廳與公共空間吸引人。	48	4.5417	.5442
同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務。	48	4.4792	.5831
服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊	48	4.4792	.6520
公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快。	48	4.4583	.6174
旅館針對顧客提供有差異專業化服務，致力於流程的標準化，提供合理的價格。	48	4.4583	.5442
旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。	48	4.4167	.5774
旅館給予服務人員服務時決策空間。	48	4.3750	.5696
旅館的進、退房時間具彈性。	48	4.3542	.5645

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 內部流程管理

那些流程能夠為顧客創造正確的價值，同時又能實現股東的期望？答案就在內部事務流程構面中（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）。公司經營的成敗與否，全繫於經營者一人身上。一個公司能否經營順利，一個具競爭力的團隊是重要關鍵因素。例如，若無生產製造專才，可能無法具效率將產品生產出來，如此不僅造成生產成本增加、生產品質低落、交期延誤，最終會因為而喪失客戶。經營團隊要有足夠凝聚力，凝聚力強的公司面臨難題才能安燃度過；管理制度的改革計劃，推行者需使用管理上技巧，例如溝通協調等，那麼公司之績效當然可更上一層樓。（胡



伯潛，2004)。個人能力、無形資產、組織能力對管理創新的影響：研究分析發現，企業員工的個人能力（專業技術能力、管理能力、人際關係）、企業本身的無形資產（如品牌、智慧財產等）、組織能力（業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習）對管理創新皆呈顯著正相關。即企業員工的個人能力愈佳、企業擁有的無形資產愈多、企業組織能力愈強，對於企業的管理創新能力有增強作用，其中以員工個人能力影響較大。個人能力、無形資產對技術創新的影響：研究分析發現，企業員工個人能力（專業技術能力、管理能力、人際關係）、企業本身的無形資產（如品牌、智慧財產等）對技術創新皆呈顯著正相關。即企業員工能力愈佳、企業擁有的無形資產愈多，對於企業的技術創新能力有增強作用。（陳秋景，2002）

平衡計分卡之內部流程管理構面其問卷為：一、公司的流程管理第4問項及二、公司的經營，去除第9、10兩個問項，共10項，如下表4.17。

由下表4.17係依描述性統計平均值遞減排序，發現內部流程管理的平均值均大於4，可見樣本對此構面均非常重視，其中以經營者理念、管理論點與企圖心最為重視，顯示樣本的策略，可提昇經營績效以達成公司目標。

表4.17 內部流程管理重要程度之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館的經營者理念、管理論點（正確的決策）企圖心	48	4.6667	.4764
公司領導者不斷地尋找學習的機會。	48	4.6250	.4892
旅館的主管都能實事求是、以身作則。	48	4.6250	.5310
旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新。	48	4.6042	.5355
旅館同仁間互動性高，強調彈性應對。	48	4.5625	.5013
旅館經營者會提出明確之工作指示。	48	4.5417	.5442
經營者樂於接納員工意見與感受。	48	4.5208	.5049
旅館餐廳房服務的菜單具健康的概念。	48	4.4375	.6156
當我把工作做好時，經營者會表示感激。	48	4.3958	.5739
在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到五至十年後旅館會發展成什麼樣。	48	4.3542	.6355

資料來源：本研究整理

### 4.5.3 財務狀況

由下表4.18係依描述性統計平均值遞減排序。發現財務狀況績效指標的平均值均大於4，可見樣本對財務構面均非常重視。

表4.18 財務狀況重要程度之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館的薪資、福利津貼，與同業比較。	48	4.4792	.6838
業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額）與同業比較。	48	4.4792	.5454
營業費用與營業額比率成長率（營業費用/營業額比率）與同業比較。	48	4.4583	.6174
營業額成長率（本年營業收入—去年營業收入/去年營業收入）與同業比較。	48	4.4583	.6510
資產報酬率（稅後純益/資產總額）與同業比較。	48	4.3958	.5739
獲利率（稅後純益/營業收入）與同業比較。	48	4.3542	.6992
旅館的財務穩定性與同業比較。	48	4.3333	.5191

資料來源：本研究整理

#### 4.5.4. 企業文化

由下表4.19係依描述性統計之平均值遞減排序。研究結果，企業文化績效指標平均值均大於4，可見樣本對企業文化構面指標均非常重視。

表4.19 企業文化重要程度之意見均值

	個數	平均數	標準差
旅館強調以客為尊的信念。	48	4.6667	.4764
員工相當注重團隊合作。	48	4.6250	.5310
員工認為該旅館具永續經營理念。	48	4.6042	.5739
組織過去的學習經歷，可以讓員工學習。	48	4.5208	.6185
員工滿意度。	48	4.5000	.5835
員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準。	48	4.5000	.5835
了達成旅館的目標，同仁都有強烈的參與感。	48	4.5000	.6523
各階層員工的獎懲，以符合公平性作為最重要的考量。	48	4.4375	.5800
公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法。	48	4.3958	.5739
科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)。	48	4.0625	.7266

資料來源：本研究整理

#### 4.5.5 個案旅館的平衡計分卡

以願景為最高策略指導，擬定平衡計分卡四大構面依策略性目標選定量度指標，使量度與策略連結而成為個案平衡計分卡，如下圖4.3所示：

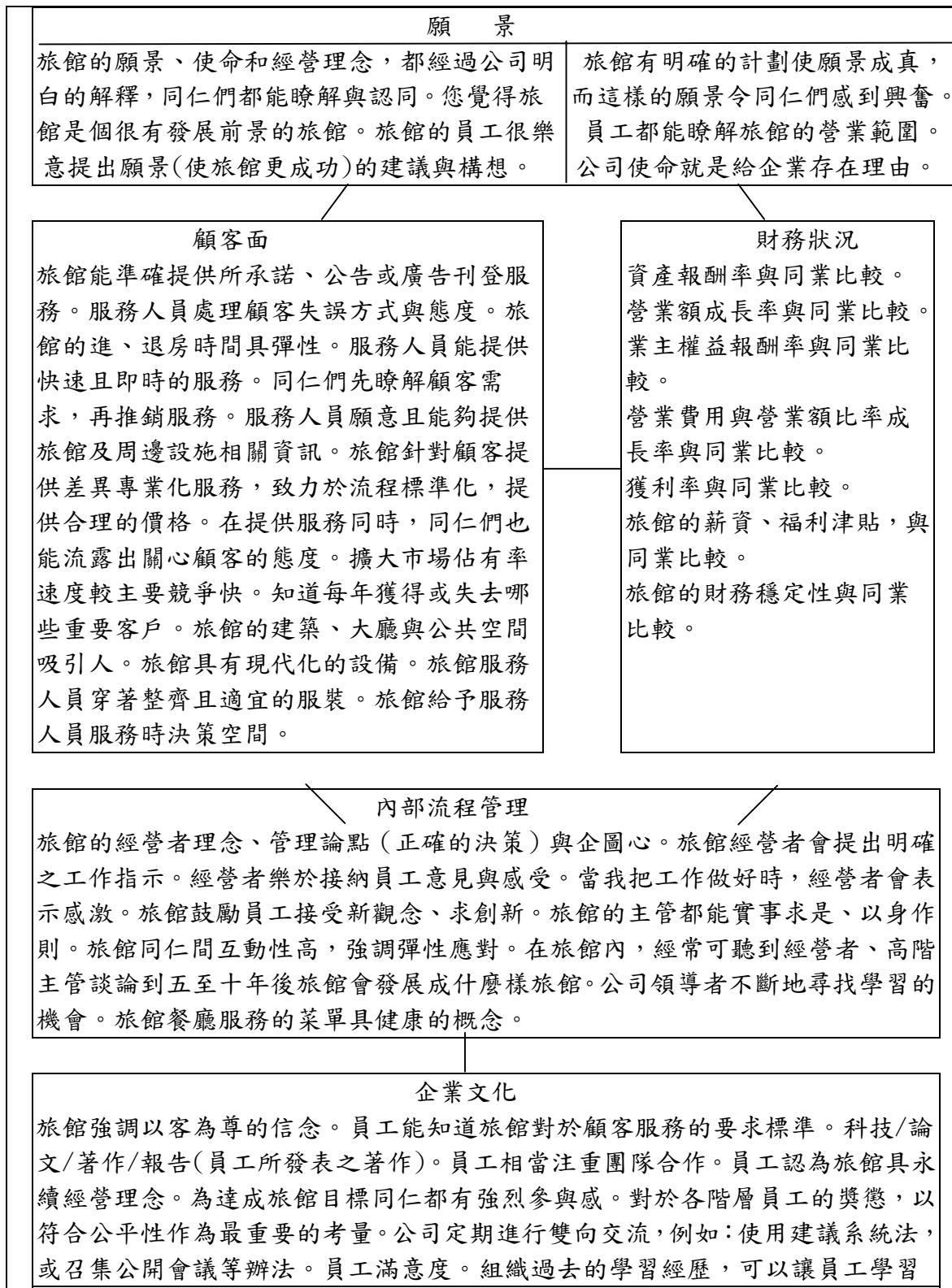


圖4.3 個案旅館的平衡計分卡 資料來源：本研究整理

## 4.6 因素分析及信度檢定

所謂因素分析係指自K個行為變數 ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) 萃取出J個潛伏因素 ( $Y_1, Y_2, \dots, Y_J$ ) 之統計方法，因素個數小於變數個數 ( $J < K$ )，

變數相依關係為： $(X_1, X_2, \dots, X_k) \rightarrow \text{【FA】} \rightarrow (Y_1, Y_2, \dots, Y_J)$ ，其中 $X_k$  = 第K個行為變數，可由觀察而得； $Y_j$  = 第J個潛伏因素，無法觀察，須經由因素分析萃取而得； $K=1, 2, \dots, K$ ； $J=1, 2, \dots, J$ 。相依關係可知，當 $J=1$ 時，因素分析簡化為主成份分析（PCA），主成份分析確定僅萃取出1個總指標（周文賢，2004）。因素分析找出一個連續變項的共同因素。須經因素轉軸，正交、斜交轉軸（周文欽，2005），下表4.20 因素分析與主成份分析之比較。

表4.20 因素分析與主成份分析之比較

	因素分析	主成份分析
目的	萃取出J個潛伏因素	萃取出總指標
萃取原則	因素對總共同性貢獻極大化	主成份變異數極大化
統計模式	$X_k = f_{k1}Y_1 + f_{k2}Y_2 + \dots + f_{kj}Y_j + e_k$	$Y = a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_kX_k$
變數權重	組型負荷量（ $f_{kj}$ ）	主成份權重（ $a_k$ ）
變數總變異	假定由J個潛伏因素之共同性及獨特因素之獨特性所構成轉軸，以便因素命名	假定可完全由K個主成份所解釋，無任何誤差
轉軸與否		不轉軸

資料來源：本研究整理

因素分析：本研究採用最大變異數（vaximax）旋轉法旋轉，根據Kaiser建議標準：各因素之特徵值大於1（ $\lambda > 1$ ）之潛伏因素、來萃取各因素之因子，採用主成份分析法，剔除部份因素負荷低於0.5之題目（陳秋景，2002）。

#### 4.6.1 因素分析－觀光旅館經營的實際狀況

此節為探討觀光旅館經營的實際狀況在企業診斷（包括：內部流程管理、公司的經營、財務狀況、企業文化）、願景、經營策略（BSC）及經營績效等部分之信度及各構面因素之內部一致性。

##### 1. 內部流程管理

下表4.21在13題內部流程管理的問卷中，萃取出二個因素，分別命

名為；提升人員服務態度：包含 6、7、8、9、10、11、12、13 等 8 個變項，特徵值 5.526、加強品質管：包含 1、2、3、4、5 等 5 個變項，特徵值為 5.147。

表 4.21 觀光旅館內部流程管理之因素、信度檢定與  $\alpha$  值

構面	因素名稱	因素荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach' s $\alpha$ 值
流程因一（命名：提升人員服務態度）					
內部 流程 管理	服務人員處理顧客失誤的方式與態度	0.841	5.526	42.505%	0.9615
	旅館的進、退房時間具彈性	0.710			
	旅館給予服務人員服務時決策空間	0.714			
	同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務	0.773			
	服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊	0.841			
	旅館針對顧客提供差異專業化服務，致力於流程標準化以提供合理的價格	0.697			
	在提供服務同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度	0.866			
	服務人員能提供快速且即時的服務	0.664			
流程因二（命名：加強品質管制）					
	旅館具有現代化的設備	0.757	5.147	82.1%	0.9484
	旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝	0.820			
	旅館餐廳服務的菜單具健康的概念	0.861			
	旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務	0.811			
	旅館的建築、大廳與公共空間吸引人	0.843			
	KMO	0.872			
	顯著性	0.000			

資料來源：本研究整理

## 2. 公司的經營

下表4.22，11題公司經營問卷題目中，萃取出二個因素，並將因素分別命名為；人力創新能力：包含3、4、5、8、9、10、11等7個變項，特徵值5.410，提升經營者決策能力：包含1、2、6、7等4個變項，特徵值為5.147。

4.22 觀光旅館公司的經營之因素、信度檢定與 $\alpha$ 值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach's $\alpha$ 值
公司的經營	經營因一（命名：人力創新能力）				
	旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新	0.840	5.410	49.183	<b>0.9478</b>
	公司領導者不斷地尋找學習的機會	0.778			
	經營者樂於接納員工意見與感受	0.828			
	在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到五至十年後旅館會發展成什麼樣子	0.793			
	當我把工作做好時，經營者會表示感激	0.810			
	公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快	0.743			
	公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶	0.809			
	經營因二（命名：提升經營者決策能力）				
	旅館的經營者理念、管理論點（正確的決策）與企圖心	0.861	3.045	76.869%	<b>0.8868</b>
	旅館經營者會提出明確之工作指示	0.678			
旅館同仁間互動性高，強調彈性應對	0.793				
旅館的主管都能實事求是、以身作則	0.597				

資料來源：本研究整理

### 3. 財務狀況

下表 4.23，在 7 題企業願景問卷題目，萃取方法：主成份分析，萃取出  
一個因素，將因素命名為；財務績效 1：全部包含六個變項，特徵值為 5.798。

表 4.23 觀光旅館企業的財務狀況之因素、信度檢定與  $\alpha$  值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach' s $\alpha$ 值
企業財務狀況	財務因一（命名：財務績效）				
	資產報酬率與同業比較	0.921	5.798	82.834%	0.9606
	業主權益報酬率與同業比較	0.933			
	營業費用與營業額比率成長率與同業比較	0.959			
	獲利率與同業比較	0.967			
	旅館的薪資、福利津貼，與同業比較	0.883			
	旅館的財務穩定性與同業比較	0.724			
	營業額成長率與同業比較	0.959			
	KMO	0.852			
	顯著性	0.000			

備註：資產報酬率：稅後純益／資產總額；

營業額成長率：本年營業收入-去年營業收入/去年營業收入；業主權益報酬率：

本期稅後純益/平均業主權益總額；營業費用與營業額比率成長率：營業費用/

營業額比率；獲利率：稅後純益／營業收入。

資料來源：本研究整理

#### 4. 企業文化

由下表 4.24 是在 10 題企業企業文化的問卷題目中，萃取出二個因素，  
並將因素分別命名為；員工參與組織滿意度：包含 3、6、7、8、9、10 等 6  
個變項，特徵值 4.830，以客為尊永續經營管理團隊：包含 1、2、4、5 等 4  
個變項，特徵值為 3.423。



表 4.24 觀光旅館企業文化之因素、信度檢定與  $\alpha$  值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach' s $\alpha$ 值
企業文化	文化因一（命名：（命名：員工參與組織滿意度）				
	科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)	0.835	4.830	48.304%	0.9546
	為達成旅館目標同仁們有強烈參與感	0.839			
	對於各階層員工獎懲，以符合公平性作為最重要的考量	0.766			
	公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法	0.842			
	員工滿意度	0.851			
	組織過去的學習經歷，可讓員工學習	0.797			
	文化因二（命名：以客為尊永續經營理團隊）				
	旅館強調以客為尊的信念	0.865	3.423	82.537%	<b>0.9246</b>
	員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準	0.775			
	員工相當注重團隊合作	0.861			
	員工認為旅館具永續經營理念	0.689			
	KMO	0.882			
	顯著性	0.000			

資料來源：本研究整理

## 5. 企業願景

由下表4.25，是六題企業願景問卷題目，萃取方法：主成份分析，萃取出一個因素並將因素命名為；員工使組織成功願景，全部包含六個變項，特徵值4.753。

表 4.25 觀光旅館企業願景之因素、信度檢定與  $\alpha$  值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach's $\alpha$ 值
企業願景	願景因一（命名：永續成功經營）				
	旅館有明確的計劃使願景成真，而這樣的願景令同仁們感到振奮	0.863	4.753	79.214%	0.9460
	旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司明白的解釋，同仁們都能瞭解與認同	0.908			
	您覺得旅館是一個很有發展前景的旅館	0.864			
	員工都能瞭解旅館的營業範圍	0.887			
	旅館的員工很樂意提出願景（例如：使旅館更成功）的建議與構想	0.925			
	公司有使命就是給企業存在一個理由	0.891			
	KMO	0.817			
	顯著性	0.000			

資料來源：本研究整理

## 6. 經營績效

由下表4.26，是在11題企業經營績效的問卷題目，萃取方法：主成份分析，萃取出一個因素，將因素命名為；顧客、員工忠誠度：全部包含11個變項，特徵值為8.218。

表4.26 觀光旅館經營績效之因素、信度檢定與 $\alpha$ 值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach's $\alpha$ 值
經營績效	績效因一（命名：顧客、員工忠誠度）				
	旅館員工教育訓練	0.788	8.218	74.708%	0.9649
	旅館比同業擁有更多的智慧財產	0.827			
	旅館將員工學習視為一項投資而不是成本	0.845			
	旅館去年住房率在同業排名	0.870			
	旅館去年餐飲收入在同業排名	0.861			
	旅館的企業形象在同業排名	0.898			
	旅館的品質滿意度在同業排名	0.827			
	旅館的顧客忠誠度在同業排名	0.930			
	旅館的設施滿意度在同業排名	0.918			
	旅館的員工忠誠度在同業排名	0.929			
	公司對自己的市場佔有率與主要競爭對手之市場佔有率有一個清楚的概念	0.801			
	KMO	0.865			
	顯著性	0.000			

資料來源：本研究整理

#### 4.6.2 因素分析－觀光旅館的重要程度

此節為探討觀光旅館的重要程度在平衡計分卡（經營策略）（包括：內部流程管理、顧客面、財務面、企業文化）、企業願景及未來經營績效等部分之信度及各構面因素之內部一致性。

##### 1. 顧客面

由下表4.27，是在14題的重要性問卷題目中，萃取出三個因素，並將因素分別命名為；創造顧客價值：包含3、5、11、12、13等5個變項，特徵值3.946。以品管提昇市佔率：包含1、2、4、6、9、14等6個變項，特徵值為3.35。個人化服務：包含7、8、10等3個變項，特徵值2.944。

表 4.27 觀光旅館的顧客面之因素、信度檢定與  $\alpha$  值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach' s $\alpha$ 值
顧客面	顧客重一（命名：創造顧客價值）				
	在提供服務同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度	0.776	3.946	28.186%	0.8597
	旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務	0.592			
	服務人員願意且能夠提供旅館及周邊設施的相關資訊	0.821			
	旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝	0.645			
	旅館針對顧客提供差異專業化服務，致力於流程標準化以提供合理的價格	0.752			
	顧客重二（命名：以品管提昇市佔率）				
	服務人員處理顧客失誤的方式與態度	0.763	3.335	52.112%	0.8958
	公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶	0.558			
	服務人員能提供快速且即時的服務	0.670			
	旅館具有現代化的設備	0.766			
	旅館的建築、大廳與公共空間吸引人	0.632			
	公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快	0.693			
	顧客重三（命名：個人化服務）				
	同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務	0.536	2.944	70.214%	0.8199
	旅館給予服務人員服務時決策空間	0.810			
	旅館的進、退房時間具彈性	0.767			
	KMO	0.783			
	顯著性	0.000			

資料來源：本研究整理

## 2. 內部流程管理

由下表4.28，在10題企業內部流程管理的重要性問卷題目中，萃取出二

個因素，並將因素分別命名為：強化管理者領導能力：包含2、3、5、6、9、等5個變項，特徵值4.449。提升品質管制：包含1、4、7、8、10等5個變項，特徵值為4.449。

表 4.28 觀光旅館內部流程管理之因素、信度檢定與  $\alpha$  值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach' s $\alpha$ 值
流程重一（命名：強化管理者領導能力）					
內部 流 程 管 理	旅館經營者會提出明確之工作指示	0.833	4.449	44.495%	0.9223
	經營者樂於接納員工意見與感受	0.872			
	旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新	0.753			
	旅館的主管都能實事求是、以身作則	0.864			
	公司領導者不斷地尋找學習的機會	0.808			
流程重二（命名：提升品質管制）					
	旅館經營者理念、管理論點（正確的決策）與企圖心	0.649	4.082	71.988%	0.8467
	當我把工作做好時，經營者會表示感激	0.617			
	旅館同仁間互動性高，強調彈性應對	0.605			
	在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到五至十年後旅館會發展成什麼樣旅館	0.659			
	旅館餐廳服務的菜單具健康的概念	0.882			
	KMO	0.810			
	顯著性	0.000			

資料來源：本研究整理

### 3. 財務狀況

由下表4.29，在7題企業的財務狀況問卷題目中，萃取方法：主成份分析，最後萃取出一個因素，並將因素分別命名為：提升營運財務績效，全部包

含1、2、3、4、5、6、7、等7個變項，特徵值為6.088。

表4.29 觀光旅館財務狀況之因素、信度檢定與 $\alpha$ 值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach's $\alpha$ 值
企業財務狀況	財務重一（命名：提升營運財務績效）				
	資產報酬率與同業比較	0.939	6.088	86.971%	0.9171
	業主權益報酬率與同業比較	0.888			
	營業費用與營業額比率成長率與同業比較	0.961			
	獲利率與同業比較	0.869			
	旅館的薪資、福利津貼，與同業比較	0.904			
	營業額成長率與同業比較	0.937			
	旅館的財務穩定性與同業比較	0.996			
	KMO	0.785			
	顯著性	0.000			

備註：資產報酬率：稅後純益／資產總額；

營業額成長率：本年營業收入-去年營業收入/去年營業收入；

業主權益報酬率：本期稅後純益/平均業主權益總額；

營業費用與營業額比率成長率：營業費用/營業額比率；

獲利率：稅後純益／營業收入。

資料來源：本研究整理

#### 4. 企業文化

由下表4.30，在10題企業文化的問卷題目中，萃取出二個因素，並將因素分別命名為；永續經營創新團隊：包含1、2、4、5、6、7、9、10、11等8個變項，特徵值為5.333。學習型組織：包含3、8等2個變項，特徵值為2.143。

表4.30 觀光旅館企業文化之因素、信度檢定與 $\alpha$ 值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach's $\alpha$ 值
企業文化	文化重一（命名：永續經營創新團隊）				
	旅館強調以客為尊的信念	0.816	5.333	53.327%	0.9370
	員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準	0.663			
	組織過去的學習經歷，可讓員工學習	0.812			
	員工相當注重團隊合作	0.840			
	員工認為旅館具永續經營理念	0.901			
	為達成旅館目標同仁們有強烈參與感	0.788			
	對於各階層員工獎懲，以符合公平性作為最重要的考量	0.713			
	員工滿意度	0.758			
	文化重二（命名：學習型組織）				
	公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法	0.640	2.143	21.428%	0.6985
	科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)	0.949			
	KMO	0.805			
	顯著性	0.000			

資料來源：本研究整理

## 5. 企業願景

由下表 4.31，在六題企業願景的問卷題目中，萃取方法：主成份分析，只萃取出一個因素，並將因素分別命名為；永續發展經營：包含全不四個變項，特徵值為 4.616。

表 4.31 觀光旅館企業願景之因素、信度檢定與  $\alpha$  值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach' s $\alpha$ 值
願景重一（命名：永續發展經營）					
企業願景	公司有使命就是給企業存在一個理由	0.882	4.616	76.939%	0.9386
	旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司明白的解釋，同仁們都能瞭解與認同	0.932			
	您覺得旅館是一個很有發展前景的旅館	0.847			
	員工都能瞭解旅館的營業範圍	0.921			
	旅館的員工很樂意提出願景（例如：使旅館更成功）的建議與構想	0.868			
	旅館有明確的計劃使願景成真，而這樣的願景令同仁們感到振奮	0.832			
	KMO	0.818			

資料來源：本研究整理

## 6. 經營績效

由下表4.32，在11題企業經營績效的問卷題目中，萃取出二個因素，並將因素分別命名為；滿意住房率：包含6個變項，分別為6、7、8、9、10、11題，特徵值為4.840。品質滿意度：包含5個變項，分別為1、2、3、4、5題，特徵值為4.194。



表4.32 觀光旅館經營績效之因素、信度檢定與 $\alpha$ 值

構面	因素名稱	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	Cronbach's $\alpha$ 值
經營績效	績效重二（命名：滿意住房率）				
	旅館員工教育訓練	0.626	4.194	38.131%	0.9373
	旅館比同業擁有更多的智慧財產	0.872			
	旅館去年住房率在同業排名中	0.880			
	旅館將員工學習視為一項投資而不是成本	0.866			
	旅館去年餐飲收入在同業排名	0.858			
	績效重一（命名：品質滿意度）				
	旅館的企業形象在同業排名	0.773	4.840	43.996%	0.9572
	旅館的品質滿意度在同業排名	0.900			
	旅館的顧客忠誠度在同業排名	0.901			
	旅館的設施滿意度在同業排名	0.835			
	旅館的員工忠誠度在同業排名	0.800			
	公司對自己的市場佔有率與主要競爭對手之市場佔有率有一個清楚的概念	0.811			
	KMO	0.839			
顯著性	0.000				

資料來源：本研究整理

小結：採用因素分析自公司實際狀況之內部流程管理、公司的經營、公司財務狀況、企業文化之變數萃取因數分數進而可計算出新變數—企業診斷；對公司重要性之顧客面、內部流程管理、財務狀況、企業文化之變數萃取因數分數進而計算（產生）出新變數—平衡計分卡。

#### 4.6.3 各變項信度研究

(Cronbach, 1951)提出之 $\alpha$ 信賴係數，根據觀察值就可以計算Cronbach's  $\alpha$ ；Cronbach's  $\alpha$ 係數為非負數值；Cronbach提出一項判斷信度之準則；即 $\alpha < 0.35$ 代表低信度， $0.35 < \alpha < 0.7$ 代表中信度； $\alpha > 0.7$ 代表高信度。實務上， $\alpha \geq 0.26$ 即可宣稱問卷題目之信度可接受(周文賢，2004)。正式問卷之信度（Cronbach alpha），依(Nunnally, 1978)的研究指出，Cronbach alpha 係數最少應在 0.5 或 0.6 以上，其量表之內部一致的信

度可接受，因此，本研究有關企業診斷、平衡計分卡、經營績效、企業願景問卷量表之信度可接受度應為相當高，茲列舉學者研究結果及各變項信度進行比較，如下所示：

本研究中各構面，萃取出之因素測得 $\alpha$ 值分別如下表 4.33。

表4.33 本研究問卷信度

對麗尊大飯店重要性			麗尊大飯店實際狀況		
項目	因素分析萃取命名	$\alpha$ 值	項目	因素分析萃取命名	$\alpha$ 值
顧客面	創造顧客價值	0.8597	內部流程管理	提升人員服務態度	0.9615
	以品管提升市佔率	0.8958		提升管質管制	0.9486
	個人化服務	0.8199			
內部流程管理	提升品質管制	0.8467	公司經營	人力創新能力	0.9478
	強化管理者領導能力	0.9223		提升經營者決策能力	0.8868
財務狀況	提升營運財務績效	0.9171	財務狀況	財務績效	0.9606
公司企業文化	永續經營創新團隊 加強策略能力文化	0.9370	企業文化	員工參與組織滿意度 以客為尊永續經營團隊	0.9546
		0.6985			0.9246
願景	永續發展經營	0.9386	企業願景	員工使組織成功願景	0.9460
經營績效	滿意住房率	0.9373	經營績效	顧客忠誠度	0.9649
	品質滿意度	0.9572			

資料來源：本研究整理

林麗鳳（2004），多角化企業平衡計分卡應用之研究-以台糖公司為例，萃取出因素測得 $\alpha$ 值如下表4.34：

表4.34 問卷信度

BSC衡量認知程度	因素分析萃取命名	信度	因素分析萃取命名	信度
財務構面	創造資本價值	0.7760	改善投資效益	0.6479
	增加營業收入	0.6413		
學習與成長構面	改善員工生產力	0.7541	重塑新組織文化	0.6044
	加強策略性能力	0.8671		
內部營運流程	配合政策執行	0.6893	改善營運流程	0.7481
	強化內部控管	0.7006	創造企業形象	0.8328
顧客構面	創造顧客價值	0.6387	提高顧客滿意	0.7408
	改善服務品質	0.7511		

資料來源：本研究整理

(徐永昌, 2000), 以台灣製造業為例之研究企業文化構面, 萃取出三個因素測得 $\alpha$ 值分別為價值觀念0.896; 象徵行動為0.829及規章制度為0.855。(許朝欽, 2000), 以台灣某銀行為研究組織文化構面, 測得 $\alpha$ 值為0.8615。(楊慧華, 2002)以台灣國際觀光旅館為實證研究中企業文化構面, 測得 $\alpha$ 值分別為創新團隊型0.9316及以客為尊型為0.8181。(李曜純, 2001)以高科技產業研發人員為例, 研究企業願景認知萃取出三個因素測得 $\alpha$ 值分別為領導哲學0.9489及具體印象為0.9582。(徐永昌, 2000), 以台灣製造業為例研究企業願景, 萃取出三個因素測得 $\alpha$ 值分別為企業具體印象0.884; 員工發展為0.880及企業意向為0.793。(楊慧華, 2002)以台灣國際觀光旅館為實證研究中企業願景構面, 測得 $\alpha$ 值分別為領導哲學0.9523及對公司印象為0.8530。(林義屏, 2001), 以科學園區資訊電子產業為例, 研究經營績效構面萃出二個因素測得 $\alpha$ 值分別為短期績效0.89及長期績效0.82。(江正信, 2000), 以台灣上市製造業公司為研究對象在經營績效構面測得 $\alpha$ 值為0.9259。(楊慧華, 2002)以台灣國際觀光旅館為實證經營策略構面, 測得 $\alpha$ 值分別為「非財務績效」0.8659及「財務績效」

為0.8588。由以上之比較顯示本研究其內部一致性相當好。

## 4.7 各構面因素之互動關係

### 4.7.1 相關分析

本研究為了進一步探討企業診斷、企業願景與平衡計分卡（BSC）等構面間之互動情形，分別對企業診斷與企業願景、企業診斷與平衡計分卡（經營策略）、企業願景與平衡計分卡等構面進行 Pearson 相關分析，求得相關係數，以表示是否有顯著相關。

（陳正昌，程炳林，陳新豐，劉子健，2005）當研究者的變項只有X、Y兩個量的變項時，這兩個變項的線性相關為簡單相關（如皮爾森積差相關）；當研究者的變項只有Y變項時，卻有p個X變項時，則其之間的線性相關為多元相關；（周文賢，2004）所謂相關分析係以相關係數衡量兩兩變數間之關係強度。迴歸分析與相關分析最大不同之處在於迴歸分析以統計模式探討反應變量與解釋變數之因果關係；相關分析則是以相關係數衡量變數間之相關強度，並未考慮因果關係，也即研究變數無反應變量與解釋變數之分。（周文賢，2004）兩個變數間之簡單相關係數，仍根據N個個案之觀察值所計算而得，（陳正昌，程炳林，陳新豐，劉子健，2005）簡單相關係數為r；簡單相關中，X變項與Y變項的相互解釋量就是決定係數r平方；（周文賢，2004）簡單相關分析無法探討變數間之因果關係，反應變量對解釋變數之因果關係可藉由迴歸分析探討之，簡單相關分析僅能探討兩個變數或變量之變化方向是同向、負向或無關，無法判斷這兩個變數孰因果；相關係數之值域為-1到+1， $r = +1$ 表示X與Y為完全正相關； $r = -1$ 表示X與Y為完全負相關， $r = 0$ 表示X與Y為沒有相關；，迴歸係數之值域是

-∞至+∞。

(陳正昌, 程炳林, 陳新豐, 劉子健, 2005) 變項的統計量如果達顯著水準, 就表示X變項與Y變項之間有相關存在, 才適合進行分析, (周文賢, 2004) 標示星號「\*」代表關係顯著, 統計上僅能將具有顯著相關之行為變數標上星號「\*」, 研究者必須再自行綜合這些具有星號之行為變數特質, 為命名。

#### ED1. 企業診斷構面與企業願景構面之互動關係。

如表下4.35所示, 本研究以企業診斷為預測變數, 企業願景為準則變數, 經由Pearson相關分析, 得到一個達顯著水準之相關係數數值, 相關係數0.898, 達\*\*在顯著水準0.01 (雙尾), 相關顯著水準, 可知此相關係數衡量兩兩變數間之關係很強度正相關; 即企業診斷的構面與企業願景構面有一很強度正相關, 亦即企業診斷的工作越認同時 (企業診斷工作後所得結果, 越認同時越能凝聚大家的共識), 企業願景的認知也就越清楚。即: ED1. 觀光旅館之企業診斷與企業願景之間有互動關係。此研究結果支持, (沙永傑等, 1996) 企業診斷目的, 在於判斷與確保企業目標 (願景) 的達成。此研究結果支持Rowe et al. (1994), “Strategia Management” (戰略性管理) 中所提及之企業診察與策略願景的觀點, 即企業診察 (斷) 影響策略願景。

表4.35 企業診斷與企業願景之Pearson相關檢定 (旅館實際狀況)

		企業診斷	企業願景
企業診斷	Pearson 相關	1.00	0.898**
	顯著性(雙尾)		0.000
	個數	48	48
企業願景	Pearson 相關	0.898**	1.00
	顯著性(雙尾)	0.000	
	個數	48	48

\*\*在顯著水準為 0.01 時(雙尾), 相關顯著。 資料來源：本研究資整理

### ED2. 企業診斷與平衡計分卡（經營策略）之互動關係。

如下表4.36所示，本研究以企業診斷為預測變數，平衡計分卡（經營策略）為準則變數，經由Pearson相關分析，得到一個非顯著水準之相關係數，由企業診斷與平衡計分卡之Pearson相關分析，可以發現：此一Pearson相關係數0.197，為不相關顯著水準，即企業診斷與平衡計分卡沒有一很強度正相關，亦即企業診斷的工作後企業各項營運須經過改善糾正後，才可能有企業診斷與平衡計分卡互動關係。即ED2：觀光旅館之企業診斷與平衡計分卡之間有互動關係是不成立。此研究結果支持，（沙永傑等，1996）企業診斷的目的，在於檢討與擬定經營策略的方針，即需驅動企業改善，ED2才是可成立；（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）事業優勢模型，此模型在公司上下受到廣泛使用，協助企業判定自己優缺點（企業診斷），進而驅動企業改善，事業優勢模型與平衡計分卡之關係這兩種方法讓BT獲益良多，更讓BT發現極大的綜效。

表 4.36 企業診斷與平衡計分卡之 Pearson 相關檢定

		平衡計分卡	企業診斷
平衡計分卡	Pearson 相關	1.00	0.197
	顯著性(雙尾)		0.180
	個數	48	48
企業診斷	Pearson 相關	0.197	1.00
	顯著性(雙尾)	0.180	
	個數	48	48

資料來源：本研究整理

### ED3. 企業願景構面與平衡計分卡（經營策略）之互動關係。

如下4.37所示，本研究以企業願景為預測變數，平衡計分卡（經營策略）為準則變數，經由Pearson相關分析，得到一個達顯著水準之相關係數值，

此一 Pearson 相關係數 0.885，達\*\*在顯著水準 0.01（雙尾），相關顯著水準，可知此相關係數衡量兩兩變數間之關係很強度正相關；即企業願景與平衡計分卡（經營策略）有一很強度正相關，即可見當企業願景的偏向愈高，其在平衡計分卡（經營策略）愈好。即：ED3 觀光旅館之企業願景與平衡計分卡（經營策略）之間有互動關係。此研究結果支持，（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）如下圖 4.4，SPAM 系統的目的是要確保公司的策略可驅動公司整體的目標（願景）設定、規劃、預算編列與作業活動。BSC 是 SPAM 中的關鍵要素，提供連結策略與其他活動的架構。

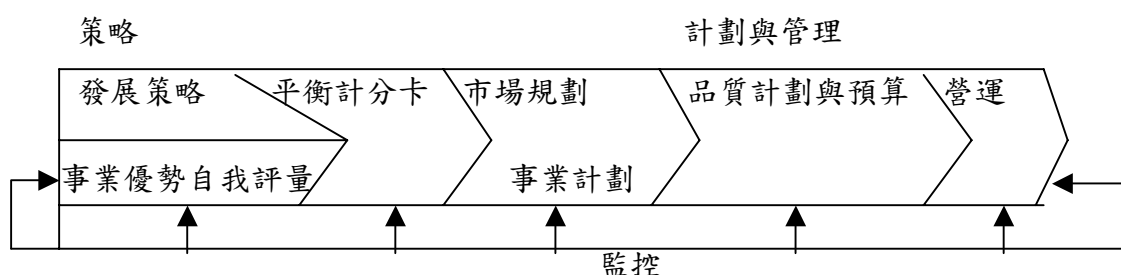


圖 4.4 BT 之 SPAM 系統要素

資料來源：（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）

與（王自立，1999）指出，企業根據其企業願景與目標制定企業策略，並由企業策略引導出企業營運流程。（張明生，2001）研究發現，經營策略之形成，須依據企業願景、經營目標及管理制度匡導做起，相似。

表 4.37 企業願景與平衡計分卡之 Pearson 相關檢定（對旅館重要程度）

		平衡計分卡	企業願景
平衡計分卡	Pearson 相關	1.00	0.885**
	顯著性(雙尾)		0.000
	個數	48	48
企業願景	Pearson 相關	0.885**	1.00
	顯著性(雙尾)	0.000	
	個數	48	48

\*\*在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。 資料來源：本研究整理

#### 4.7.2 迴歸分析

所謂迴歸分析，係指探討單一分析性反應變量（Y）對多個分析性解釋

變數 (X1, X2, ..., Xk) 函數關係之統計分析模式，列示如下：Y=f (X1, X2, ..., Xk)；K=1時，稱為簡單迴歸分析；K>2或=2時，稱為複迴歸分析 (周文賢，2004)。迴歸分析之函數關係可藉由統計模式表示之，如下示：

$$Y_n = \beta_0 + \beta_1 X_{n1} + \beta_2 X_{n2} + \dots + \beta_k X_{nk} + e_n \quad e_n \sim N(0, \sigma^2)$$

稱為迴歸模式，其中，Y<sub>n</sub>與 (X<sub>n1</sub>, X<sub>n2</sub>, ..., X<sub>nk</sub>) 分別為反應變量Y與解釋變數 (X1, X2, ..., Xk) 之觀察值，e<sub>n</sub>則為誤差項，循常態分配。

迴歸分析之目的在探討當解釋變數 (X1, X2, ..., Xk) 變動時，反應變量隨之變數的程度，並進一步得到樣本外的預測。迴歸係數 (β) 是衡量變動程度的指標，也是假說檢定的核心，用以探討模式之可用性及個別解釋變數之解釋力是否顯著。簡單迴歸分析，指探討單一分析性反應變量對單一分析性解釋變數之關係，與相關分析類似。所謂相關分析係以相關係數衡量兩兩變數間之關係強度。迴歸分析與相關分析最大不同之處在於迴歸分析以統計模式探討反應變量與解釋變數之因果關係；相關分析則是以相關係數衡量變數間之相關強度，並未考慮因果關係，也即研究變數無反應變量與解釋變數之分 (周文賢，2004)。

F 統計量與判定係數 (R<sup>2</sup>) 及調整後判定係數，皆可用以檢測迴歸模式之配適度。判定係數 (R<sup>2</sup>) 愈高，表示迴歸模式之配適度愈高，亦即預測值 (ŷ<sub>n</sub>) 愈接近觀察值 (y<sub>n</sub>)，R 平方=1 表示所有觀測值都落在估計的迴歸面上。調整後判定係數，是更為精準的決策法則。調整後判定係數是迴歸模式之配適度之指標，調整後判定係數，衡量模式配適度指標，但迴歸模式之配適度之檢測仍以總檢定 F 統計量為主。只要總檢定 F 顯著，調整後判定係數>0.3 模式配適度就十全十美 (周文賢，2004)。適用於多個



連續變項預測一個連續變項時使用（周文欽，2005）。

此部份以經營績效為依變數，以企業診斷、企業願景為自變數，建立迴歸模式經由判定比較標準化後的 $\beta$ 迴歸係數相對大小，得知眾多自變數中何者對依變數較具有解釋能力，以確認觀光旅館的實際狀況之經營績效與企業診斷、企業願景之關聯性。

進一步分析預測對旅館重要性之企業願景、平衡計分卡（經營策略）、（未來）經營績效之間的關係，分別以（未來）經營績效為依變數，企業願景、平衡計分卡為自變數，進行迴歸分析—強迫進入變數法，驗證研究假設BS1、BS2、BS3、BS4、BS5、BS6、BS7得到模型如下：

如下表4.38模型顯示BS1：企業診斷與經營績效具有正相的關係，表示企業要提昇企業經營績效，必須先加強企業診斷工作。由此關係與空大出版的企業診斷〔1996〕一書將企業診斷定義為：企業診斷是經由系統性之資料收集與分析，依策略、程式、作業之順序找出企業之問題與缺失，以合理性與前瞻性之模式提出具體改善方案，達成改進企業體質，增加企業經營績效之目標，結論相近。

表 4.38 企業診斷對經營績效之迴歸分析（旅館實際狀況）

自變數	依變數	F 值	R <sup>2</sup>	$\beta$ 估計值
企業診斷	經營績效	159.285	0.771	0.881*

註：\*表顯著水準達 $P < 0.05$ 以下

資料來源：本研究整理

如下表4.39模型顯示BS2：企業願景與經營績效具有正相的關係，此與（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）所提出之：英國電信公司（BT）是有史以來榮獲EQA獎的最大型公司，於1996年與1997年連續獲

得此殊榮。英國電信公司（BT）的兩個部門於1997獲得英國品質獎。BT之所以能夠在競爭如此激烈的全球電信市場中一再締造佳績，必須歸功於他專心一意地達成願景而努力：「成為全球最成功的電信集團」。這個願景是BT策略的最終目標，相近。表示企業要提昇企業經營績效，必須先專心一意地達成願景而努力工作，結論相近。

表 4.39 企業願景對經營績效之迴歸分析（旅館實際狀況）

自變數	依變數	F 值	R <sup>2</sup>	$\beta$ 估計值
企業願景	經營績效	219.369	0.823	0.909*

註：\*表顯著水準達P<0.05 以下 資料來源：本研究整理

如下表 4.40 模型顯示 BS2：企業願景與經營績效具有正相的關係，表示企業要提昇企業經營績效，必須建構企業願景，與（林春燕，2000）所提出之研究發現，願景建構、顧客導向、工作整合、協調性、分權化、教育訓練、人員配置、績效衡量等原素均會影響組織行政績效之結論相近。

表 4.40 企業願景對未來經營績效之迴歸分析（對旅館重要程度）

自變數	依變數	F 值	R 平方	$\beta$ 估計值
企業願景	未來績效	159.708	0.772	0.881*

註：\*表顯著水準達P<0.05 以下 資料來源：本研究整理

如下表4.41模型顯示BS3：平衡計分卡與未來績效具有正相的關係，表示企業要提昇企業經營績效，必須先加強執行經營策略（平衡計分卡）與國內（林展榮，1997）之研究指出，經營策略的不同將會顯著影響公司經營績效之表現相近。

表 4.41 平衡計分卡與未來績效之迴歸分析（對旅館重要程度）

自變數	依變數	F 值	R <sup>2</sup>	$\beta$ 估計值
平衡計分卡	經營績效	184.179	0.796	0.895*

註：\*表顯著水準達 P<0.05 以下 資料來源：本研究整理

如下表 4.42 模型顯示 BS4：以企業診斷及企業願景為自變數，而以經營績效為依變數進行迴歸分析，可發現，企業診斷及企業願景兩構面的交互作用會影響國際觀光旅館的經營績效；企業診斷與企業願景對經營績效具有正相的關係，即表示企業要提昇企業經營績效，必須先加強企業診斷工作、構建企業願景。由此關係與（馬君梅，2000）企業診斷可定義為：「經營診斷專家運用各種管理技術，對於企業整體活動與業務進行徹底的檢討與查核，以書面報告方式，反映企業經營上的弱點與缺點，提供具體的改善建議方案，並指導改善實施，使企業作最有效的經營，達成預期的企業目標，結論相近。由此關係與（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）以瑞典 KappAhl 成為公司為例說明：於 1950 與 1960 年代成為瑞典最成功的事業，但 1990 年該公司便每下愈況，即使接踵而來不斷更換的管理階層，仍無法挽回過去輝煌的盛世，KappAhl 在瑞典、挪威與芬蘭擁有 150 家與 2000 名員工，近 5% 的市場佔有率，但是虧損情形卻一再惡化，1995 年 KappAhl 的虧損已高達 1 億 5 千萬的瑞幣，新的管理階層將公司改組由於工作需要，他們舉辦了許多場座談會，第一場座談會便是建立 KappAhl 的願景。當時總共有 25 個人參加座談會，會中討論公司在企業環境中的優缺點、機會與威脅，並針對「公司的未來」這個主題進行團體討論。整個討論涵蓋的層面相當廣泛，因此無形中凝聚了大家的共識，認為

KappAhl 過度仿效競爭對手以年輕族群為訴求的手法，KappAh 的優點應是以一般消費者為目標，同時保持領先潮流的公司形象。1996 年夏天之後，KappAhl 的公司願景、任務描述與主要策略，都已經過修正與確認。在 1997 年，該公司獲利已超過 1 億瑞典幣，結論相近。

表4.42 企業診斷與企業願景對經營績效之迴歸分析（旅館實際狀況）

自變數 \ 依變數	經營績效 $\beta$ 估計值
企業願景	0.610*
企業診斷	0.333*
R <sup>2</sup>	0.841
F 值	125.625

註：\*表顯著水準達  $P < 0.05$  以下      資料來源：本研究整理

下表4.43顯示BS6：以企業願景及平衡計分卡為自變數，而以未來經營績效為依變數進行迴歸分析，發現，企業願景及平衡計分卡兩構面的交互作用會影響觀光旅館的經營績效；企業願景與平衡計分卡對經營績效具有正相的關係，表示企業要提昇企業經營績效，必須先加強構建企業願景及平衡計分卡。由此關係與（Nils-Goran Olve；Jan Roy；Magnus Wetter，2005）公司的願景與策略目標對未來生存有舉足輕重之地位；平衡計分卡本身提供明確目標與評量因素來描述公司願景與策略架構，評量因素透露組織是否能夠成功訊息，因此是最重要的評量因素。BSC成功與失敗取決於評量因素系統的可靠性與有效性，評量系統依據組織全體人員致力於達成的目標來描述每個人、團體、部門的績效。結論相近。

表4. 43企業願景與平衡計分卡對未來經營績效迴歸分析（對旅館重要程度）

自變數 \ 依變數	經營績效 $\beta$ 估計值
企業願景	0.434*
平衡計分卡	0.502*
$R^2$	0.822
F 值	109.35

註：\*表顯著水準達  $P < 0.05$  以下 資料來源：本研究整理

分別以未來經營績效為依變數，企業診斷、企業願景、平衡計分卡，為自變數進行迴歸分析—強迫進入變數法，驗證研究假設BS5、BS7得到，模型如下表4.44、下表4.45。

以企業診斷及平衡計分卡為自變數，而以未來經營績效為應變數，進行迴歸分析—強迫進入變數法，顯示BS5：平衡計分卡有顯著（0.911\*）、企業診斷沒有顯著（-0.109），企業診斷及平衡計分卡兩構面的交互作用會影響觀光旅館的未來經營績效只有平衡計分卡，而企業診斷不會影響觀光旅館的未來經營績效；觀光旅館對企業診斷未經提出具體之改善方案，來改進企業體質，對未來經營績效不會影響，此與（馬君梅，1994）將企業診斷定義為：企業診斷乃是運用各種診斷方法與技術，找出企業經營管理上之弊端與缺失，並以客觀之方法，提出具體之改善方案，同時協助推行之，以求改進企業體質，提升經營效率（績效），達成企業預期之目標，結論相近。與（並木高矣，1988）企業診斷定義：就是分析、調查企業經營的實際狀態，發現其性質、特點及存在的問題，最後提出合理經營的改革方案，結論相近。與（劉文平，1993）企業診斷目的為1. 在於偵測內外環境變化2. 指出經營管理現況的病癥。3. 分

析經營問題的病因。4. 在檢討經營策略的方案。5. 在健全組織的整體活動。6. 在提高長期財務收益。7. 在確保整體企業目標的達成。8. 在防範企業危機的發生，結論相近。平衡計分卡與未來經營績效具有正相的關係，表示企業要提昇企業經營績效，必須先加強執行經營策略(BSC)與國內(林展榮, 1997)之研究指出，經營策略的不同將會顯著影響公司經營績效之表現相近。

表4. 44企業診斷與平衡計分卡對未來經營績效之迴歸分析

自變數	依變數	經營績效	$\beta$ 估計值	R <sup>2</sup>	F值
平衡計分卡			0.911*		
企業診斷			-0.109		
				0.792	90.689

註：\*表顯著水準達 P<0.05 以下 資料來源：本研究整理

下表4. 45模型顯示：以企業診斷、企業願景、及平衡計分卡為自變數，而以未來經營績效為依變數進行迴歸分析—強迫進入變數法，可發現BS7：企業診斷、企業願景及平衡計分卡三構面的交互作用會影響觀光旅館的未來經營績效只有平衡計分卡、企業願景，而企業診斷不會影響觀光旅館的未來經營績效；企業診斷未經提出具體之改善方案，來改進企業體質，不會影響觀光旅館的未來經營績效，此與(馬君梅, 1994)將企業診斷定義為：企業診斷乃是運用各種診斷方法與技術，找出企業經營管理上之弊端與缺失，並以客觀之方法，提出具體之改善方案，同時協助推行之，以求改進企業體質，提升經營效率(績效)，達成企業預期之目標，結論相近。此與(Jan Roy；Nils-Goran Olve；Magnus Wetter，2005)以下將以瑞典 KappAhl 公司為例說明：KappAhl 成衣連鎖零售店創始於 1954 年，並於 1950 與 1960 年代成為瑞典最成功的事業，但 1990 年該公司便每下愈況，即使接踵而來不斷更換的

管理階層，仍無法挽回過去輝煌的盛世。1995 年秋天，新的 CEO 上任。當時，KappAhl 在瑞典、挪威與芬蘭擁有 150 家與 2000 名員工，近 5% 的市場佔有率，但是虧損情形卻一再惡化，1995 年 KappAhl 的虧損已高達 1 億 5 仟萬的瑞幣，新的管理階層將公司改組，在進行改組時，KappAhl 於 1995/1996 年開始發展平衡計分卡（策略）流程。當時，負責訪談公司員工的兩位顧問進行了一項小型的調查，調查的目的是想要了解員工的想法。由於工作需要，他們舉辦了許多場座談會，第一場座談會便是建立 KappAhl 的願景。當時總共有 25 個人參加座談會，會中討論公司在企業環境中的優缺點、機會與威脅，並針對「公司的未來」這個主題進行團體討論（未來績效、永續經營）。整個討論涵蓋的層面相當廣泛，因此無形中凝聚了大家的共識，認為 KappAhl 過度仿效競爭對手以年輕族群為訴求的手法，KappAhl 的優點應是以一般消費者為目標，同時保持領先潮流的公司形象（企業診斷）。1996 年夏天之後，KappAhl 的公司願景、任務描述與主要策略，都已經過修正與確認。管理階層任命了一個專案小組，專案小組的任務是持續實行平衡計分卡的流程（改善、變革），以達成下列目標：1. 引導各思其職的不同部門發展出共同的願景\*提供指引方向與步調的工具。2. 傳達各部門應自行決定達成目標所需使用之方法的觀念。3. 點明超越貨幣價值、更宏觀的焦點\*比傳統會計方法更快發出警訊。

在 1996 年秋天，專案團隊實行了發展上層計分卡的各個步驟。為了讓團隊成員把焦點放在任務上，他們花了幾天時間開會討論，並向座談會中更高層的團隊提出最終的計分卡成果。接著，該計分卡經過審閱與修正。這個階段對於流程重建有直接的影響。

平衡計分卡流程讓該公司的員工獲得更強大的動力，在探討自己的部門

該如何獲致全面性的成功時，更勇於表達自己的想法。現在這個流程讓所有員工都能更深入地瞭解改革的複雜度，同時體驗到推動變革時所必備與恆心（企業診斷後之變格恆心）。從1997年冬天到1998年冬天，KappAh將計卡流程推展到所有的零售店，這時該公司才開始引進更正式的報告程序。在KappAh總公司中，所有員工對計分卡都駕輕就熟。KappAh各單位發展的計分卡成為了扭轉公司情勢的成功因子。這項任務獲得空前的成功。在1997年，該公司獲利已超過1億瑞典幣。在實行計分卡專案兩年後，也就是1998年中，平衡計分卡逐漸成為主要的控制流程。企業診斷、企業願景及平衡計分卡三構面的交互作用會影響觀光旅館的未來經營績效，企業診斷沒有顯著，因為須企業診斷後推動變革要有恆心；企業願景與平衡計分卡對經營績效具有正相的關係，表示企業要提昇企業經營績效，必須先加強構建企業願景及平衡計分卡，結論相近。

表4.45 企業診斷、企業願景、平衡計分卡與未來經營績效之迴歸分析

自變數	依變數	經營績效	$\beta$ 估計值	$R^2$	F值
平衡計分卡			0.541*		
企業願景			0.410*		
企業診斷			-0.083		
				0.825	74.612

註：\*表顯著水準達 $P < 0.05$ 以下 資料來源：本研究整理



## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

本研究主要探討觀光旅館（麗尊）之診斷、願景、經營策略（BSC）及經營績效的關聯性。表5.1為研究結果支持或不支持假設之彙整。

表5.1 研究假設與研究結果之整理

假設	細項	假設內容	研究結果
一		觀光旅館診斷、願景及平衡計分卡（BSC）相互間有互動關係。	部分成立
	ED1	觀光旅館之診斷與願景之間有互動關係。	成立
	ED2	觀光旅館之企業診斷與平衡計分卡（BSC）之間有互動關係。	不成立
	ED3	觀光旅館之願景與平衡計分卡之間有互動關係。	成立
二		觀光旅館之診斷、願景、經營策略（BSC）對經營績效有顯著影響	部分成立
	BS1	觀光旅館之診斷對經營績效有正向影響	成立
	BS2	觀光旅館之願景對經營績效有正向影響	成立
	BS3	觀光旅館平衡計分卡對經營績效有正向影響	成立
	BS4	觀光旅館之診斷、願景對經營績效有正向影響。	成立
	BS5	觀光旅館之診斷、平衡計分卡（BSC）對經營績效有正向影響。	不成立
	BS6	觀光旅館之願景、平衡計分卡（BSC）對經營績效有正向影響	成立
	BS7	觀光旅館之診斷、願景、經營策略（BSC）對經營績效有正向影響。	不成立

資料來源：本研究整理

#### 5.1.1 觀光大飯店診斷策略指標項目

觀光旅館經營的實際狀況在企業診斷—包括：內部流程管理、公司的經營、財務狀況、企業文化之各構面因素分析萃取之企業診斷策略指標項目如下表5.2

表 5.2 觀光大飯店診斷策略指標項目

BSC 構面	策略目標
財務面	財務績效
內部流程面	提升人員服務態度      加強品管
公司的經營	人力創新能力      提升經營者決策能力
企業文化	員工參與組織滿意度      以客為尊永續經營管理團隊

資料來源：本研究整理

### 5.1.2 平衡計分卡之建構模式整合企業診斷

平衡計分卡(BSC)能串連企業診斷系統、願景、策略、衡量指標、績效評估等因果關係，進行策略假說測試，以持續改善 IPA 分析表（企業診斷）所得指標，蒐集企業診斷後應變革所需之作業流程資訊，所以 BSC 可用來整合企業診斷系統，如下圖 5.1

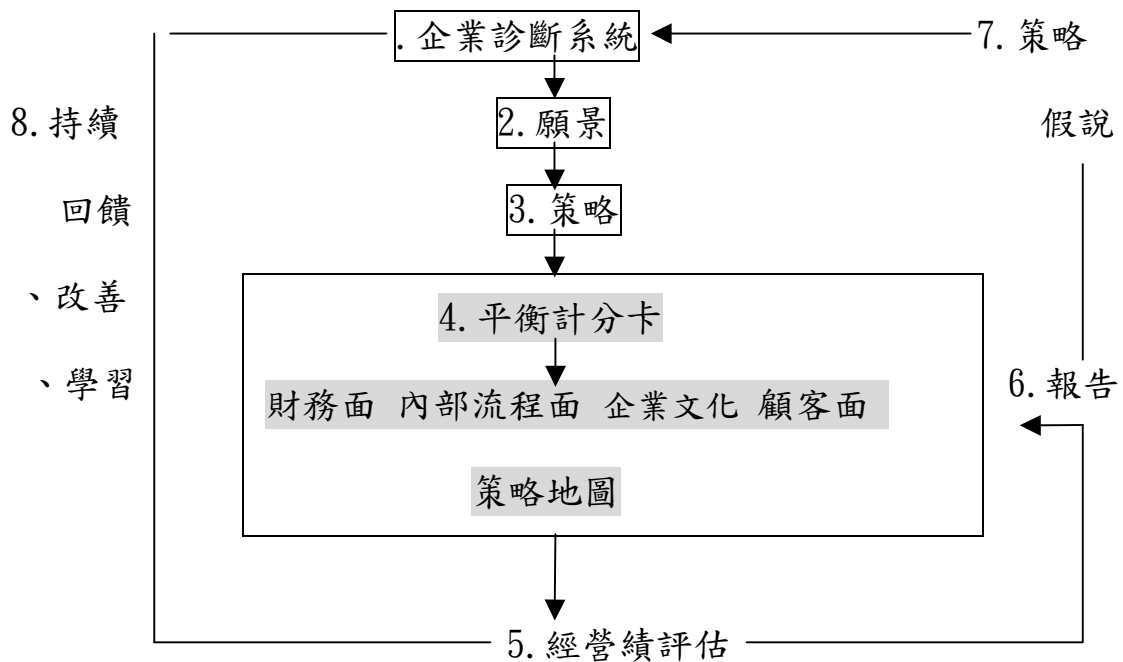


圖5.1平衡計分卡的模式整合企業診斷系統 資料來源：本研究整理

Kaplan & Norton (2000) 認為平衡計分卡中的因果關係，讓人非常清楚

的瞭解組織策略之行動化程序及轉化之情形，此種因果關係圖即稱為平衡計分卡策略圖，如下圖 5.2 及下表 5.3

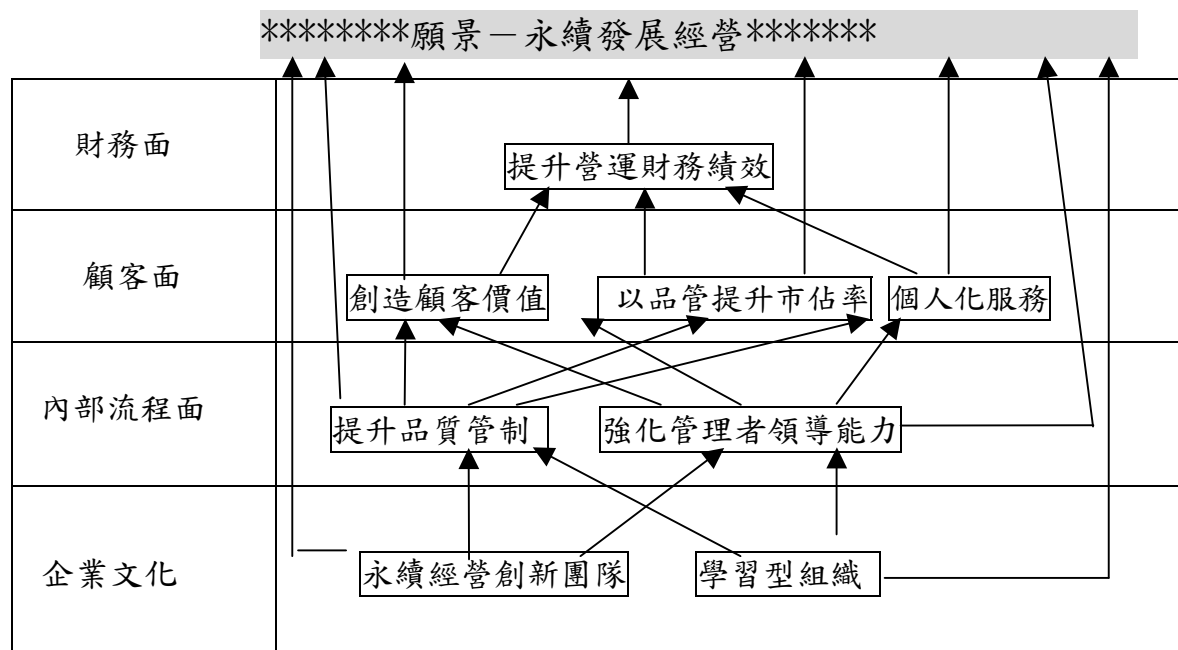


圖 5.2 觀光大飯店策略地圖

資料來源：本研究整理

表 5.3 觀光大飯店 BSC 策略指標

BSC 構面	策略目標
財務面	提升營運財務績效
顧客面	創造顧客價值 以品管提昇市佔率 個人化服務
內部流程面	提升品質管制 強化管理者領導能力
企業文化	永續經營創新團隊 學習型組織

資料來源：本研究整理

### 5.1.3 未來績效、願景策略指標

公司績效結論，採用因素分析由其中萃取出 2 個潛伏因素，經由命名得到未來績效策略指標—滿意住房率、品質滿意度。企業願景結論，採主成份分析，萃取出一個因素並將因素命名為；永續發展經營。

## 5.2 研究建議

### 5.2.1 對於旅館之建議

如第四章，表4.7 IPA 分析表，筆者對旅館診斷提出下列建議：

1. 內部流程管理：(1) 加強改善重點—旅館具有現代化的設備。(2) 繼續保持—旅館的建築、大廳與公共空間吸引人。旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝。服務人員處理顧客失誤的方式與態度。服務人員能提供快速且即時的服務。在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度。

(3) 供給過度—旅館餐廳服務的菜單具健康的概念。旅館能準確提供所承諾、公告或廣告刊登之服務。旅館進、退房時間具彈性。旅館給予服務人員服務時決策空間。

加強改善重點，建議，應盡速改善以提升績效。

2. 公司的經營（個人能力方面）：(1) 加強改善重點—經營者樂於接納員工意見與感受。旅館的主管都能實事求是、以身作則。(2) 繼續保持—旅館的經營者理念、管理論點（正確的決策）與企圖心。旅館經營者會提出明確之工作指示。旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新。旅館同仁間互動性高，強調彈性應對。公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶。公司領導者不斷地尋找學習的機會。(3) 優先順序較低—當我把工作做好時，經營者會表示感激。在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到五至十年後旅館會發展成什麼樣。公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快。

加強改善重點，建議，應盡速改善以提升績效。

3. 財務方面：(1) 優先順序較低—營業額成長率（本年營業收入-去年營業收入/去年營業收入）與同業比較。資產報酬率（稅後純益/資產總額）與

同業比較。業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額）與同業比較。營業費用與營業額比率成長率（營業費用/營業額比率）與同業比較。獲利率（稅後純益/營業收入）與同業比較。旅館的薪資、福利津貼，與同業比較。（2）供給過度—旅館的財務穩定性與同業比較。

4. 企業文化：（1）加強改善重點—員工滿意度。組織過去的學習經歷，可以讓員工學習。（2）繼續保持—旅館強調以客為尊的信念。員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準。員工相當注重團隊合作。員工認為旅館具永續經營理念。（3）優先順序較低—公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法。科技/論文/著作/報告（員工所發表之著作）。（4）供給過度—為達成旅館目標同仁們都有強烈參與感。

對於各階層員工的獎懲，以符合公平性作為最重要的考量。

加強改善重點，建議，應盡速改善以提升績效。

以上企業診斷，本研究建議可參考上表5.2診斷策略指標項目（變革改善）及上圖5.1平衡計分卡的模式整合企業診斷。

5. 數值 Y 軸刻度與數值 X 軸交叉於平均數 4，數值 X 軸刻度與數值 Y 軸交叉於平均值為 4 時，應優先順序專注之改善項目，共有 40 項。筆者對企業診斷提出建議：按照上圖 5.2 觀光大飯店策略地圖為變革改善及參考圖 5.1 平衡計分卡的模式整合企業診斷。

6. 變革管理—觀光旅館之診斷、企業願景對經營績效有正向影響，觀光旅館之企業願景、平衡計分卡（BSC）對經營績效有正向影響，請參考圖5.1 平衡計分卡的模式整合企業診斷，管理者應尋求溝通管道，讓員工能轉為變革的疏通者。故旅館未來績效目標與各構面相對的變革與縮減費用，其

所代表的意義是組織內的工作效率必須提升，在平衡計分卡裡，正提醒經理人應將資源多多投入有效率處。使組織面臨瞬息萬變環境而須變革時，企業應保持謙遜態度，持續朝向既定事實發展。變革步調，應盡可能讓全體員工參與旅館發展討論。筆者對平衡計分卡提出下列建議：環境的變遷正考驗經營者的管理能力，面對政府政策的擬定，以及旅館經營困境的挑戰，個案研究選擇以平衡計分卡作為策略管理的工具，請參考上圖5.2觀光大飯店策略地圖，計分卡四大構面的量度指標，可與相關指標結合，上表5.3觀光大飯店BSC策略指標，讓推行平衡計分卡的目標除了執行策略實現願景外，能讓個案在平時就已能達到企業診斷項目之變革改善及能讓個案在平時就已能達到擬定（未來）績效的標準，請參考圖5.1平衡計分卡的模式整合企業診斷。個案在建構平衡計分卡，高階經理人的支持與參與並由經營者的宣示是重要的，讓平衡計分卡能逐步展開，建立平衡計分卡應全面性推廣，才能真正落實平衡計分卡，進而發揮計分卡在策略管理上的綜效成果。變革的建議平常如上表5.2診斷策略指標項目與上表5.3麗尊大飯店BSC策略指標應相互呼應。

### 5.2.2 對於後續研究者之建議

1. 本研究所選樣對象以個案旅館為研究母體，對整體觀光旅館及大陸地區來台旅遊消費之旅館推論性恐尚難周全。後續研究可以分類方式，針對整體的觀光旅館及大陸地區來台旅客住宿進行研究，使之更趨於完整。
2. 本研究之個案屬旅館業，未來之研究可選擇其他行業如相關服務業、製造業、政府機關等，做為研究對象以提高本研究一應用BSC整合企業診斷管理系統之可信度。

3. 為求問卷設計周延，建議應諮詢專家學者之意見並進行問卷預試，隨時修正研究相關事宜。以使問項之描述更具體、客觀、清楚，題數應適中以增加填答意願及回收率。

4. 國際觀光旅館家數在國內有幾十家，每年針對觀光旅館業研究的研究者為數甚多，故旅館業者問卷的填答對其營運增加困擾，不願意填答、是單向的付出，因此建議後續研究者，對於收獲的問卷單位或個人，事後應致謝意或寄贈謝卡以表感謝或親自或介紹親友好友到研究的國際觀光旅館消費也可了解其狀況。研究結果，旅館如有需要之應回饋，使旅館業者對進行研究之研究生者產生好印象，提供詳實的資料，增加後續研究者問卷真實性的提高，使研究結果符合實情。

5. 除了個案問卷調查法外，尚可以深入訪談法進行更深入的探討研究。

本研究僅選個案觀光旅館作為研究對象，未能對整體一般觀光旅館個案進行研究，因此建議後續研究者可將整體一般觀光旅館納入分析，探討其經營策略與經營績效之關係，更廣泛的發現整體觀光旅館在上述構面之間的關聯。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. (王保進，2005)，視窗版SPSS與行為科學研究，台北：心理出版社。
2. (宇角英樹著，萬義賅譯，1996)，經營分析，小知堂文化事業有限公司。
3. (朱道凱，1999) 譯， Robert S. Kaplan, David P. Norton 著，平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具，台北：臉譜文化。
4. (吳品清譯，2005) 平衡計分卡實戰指南，台北：麗勤管理顧問。
5. (吳勉勤，2003)，旅館管理—理論與實務，台北：揚智文化。
6. (周文賢，2004)，多變量統計分析，台北，智勝文化事業有限公司。
7. (周文欽，2005)，研究方法—實徵性研究取向，台北：心理出版社。
8. (胡伯潛，2004)，企業經營與診斷，台中：滄海書局。
9. (馬君梅，2000)，實用企業診斷學，台北：超越企管顧問股份有限公司、清華管理科學圖書中心。
10. (陳正昌、程柄林、陳新豐、劉子鍵，2004)，多變量分析方法—統計體應用(第四版)，台北：五南出版。
11. 陳昭郎 (民 94)，休閒農業概論，台北：全華科技圖書。
12. 島田頌夫著，許慶萍譯 (民 89)，經營分析實用入門，小知堂文化事業有限公司。
13. (曹勝雄，2003)，觀光行銷學，台北：揚智文化。
14. (許光華、何文榮，1998)，專案管理—理論與實務，華泰書局。
15. (黃營杉譯，1999)，策略管理，台北：華泰文化。
16. (賀力行，裴文，楊振隆，2001)，管理學，台北：前程企業管理。



17. (葛東萊, 2001), 圖解式經營分析, 書泉出版社。
18. (葉日武, 2001), 行銷學, 台北: 前程企業管理。
19. (楊明賢, 2002), 觀光學概論, 台北: 揚智文化。
20. (詹益政, 2002), 旅館管理實務, 台北: 揚智文化。
21. (劉文平, 1993), 經營分析與企業診斷— 企業經營系統觀, 台北: 華泰文化。
22. (齊若蘭譯, 1999), 目標—簡單而有效的常識管理, 台北, 天下遠見出版股份有限公司。
23. (甘唐沖, 2002), 中國大陸加入 WTO 後對旅遊業影響與因應策略分析, 旅遊管理研究, 第二期, P9。
24. (蔣德煊、廖淑芬、戴晉煬, 2002), 企業人力合理化與人力資源規劃策略對組織績效影響之探討, 人力資源管理學報, 第二卷 第二期, p84。
25. (房美玉, 2002), 儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用—以某高科技公司為, 人力資源管理學報, 第二卷 第一期, p1。
26. (中國生產力中心, 1993), 研究發展專案管理手冊, 研究發展管理人才培訓班講義。
27. (李傳政, 2000), 企業診斷輔導技巧, 中國生產力中心, 第16屆經營管理顧問師班講義。
28. (吳鴻輝, 1999), 限制管理生產系統, TOC研討會講義。
29. (吳安妮, 1996), 績效評估新觀念之運用, 會計研究月刊, 131期, 34-36頁。
30. (張志強, 1998), 流程管理技術手冊, 中國生產力中心。

31. (楊致仁, 1999) , 問題分析與解決 , CPC第16 屆經營管理顧問師訓。
32. (江香樺, 2004) , 北投居民對觀光再發展之認知與態度研究 , 世新大學觀光學系碩士論文。
33. (李睿哲, 2004) , 組織文化與人力資源管理策略對標竿旅館業者營運績效之影響 , 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
34. (李清珍, 2004) , 觀光飯店空間印象、消費偏好與忠誠度關係之研究—以花蓮統帥飯店為例 , 中原大學室內設計學系碩士學位論文。
35. (何素素, 2002) , 財務比率分析應用於企業診斷之研究—以台灣地區上市櫃公司為例 , 大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。
36. (林書漢, 2002) , 國際觀光旅館業關鍵成功因素與績效評估指標設計之研究—以中部地區國際觀光旅館為例 , 私立南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
37. (林登雄, 2001) , 建構企業整合績評估新模式—以提昇企業診斷能力 , 私立義守大學管理科學研究所碩士論文。
38. (林麗鳳, 2004) , 多角化企業平衡計分卡應用之研究-以台糖公司為例 , 國立中山大學企業管理學系碩士論文。
39. (林美娜, 2005) , 財富管理業務之價值分析-以個案銀行為例 , 國立中央學財務金融學系碩士在職專班碩士論文。
40. (洪瑞英, 2004) , 顧客導向、服務品質、顧客價值與顧客滿意度之關聯性研究—以花蓮地區國際觀光旅館為例 , 國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
41. (段裕斌, 2005) , 組織支持、領導-成員交換關係對組織公民行為與組

- 織承諾之影響—全職、部分工時餐飲服務人員之比較，世新大學觀光學系碩士學位論文。
42. (陳秋景，2002)，台灣地區企業診斷模式之研究—以資源及創新能力觀點實證，國立雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
44. (陳春宏，2003)，台灣國際觀光商務旅館異業聯盟之研究—以台北市為例，國立屏東科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
44. (翁廷碩，2001)，中高齡族群對長住型旅館需求之探究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
43. (奚國元，2003)，平衡計分卡提升製造廠績效的應用—以某公司的製造廠為例，國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。
44. (黃培文，2003)，工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意、工作績效與工作轉換意圖的同時效果—以台灣旅館業餐飲部員工為例，國立中山大學力資源管理研究所博士論文。
45. (張懷陸，2004)，運用平衡計分卡建構國防醫療機構之經營策略執行體系—以某國軍醫院為例，國立中山大學管理學院國際高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文。
46. (楊慧華，2002)，企業文化、企業願景、經營策略與經營績效之關係研究—以台灣國際觀光旅館為實證，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
47. (趙英哲，2004)，強化沖壓業競爭力之研究，國立清華大學工業工程與工程管理研究所自動化與電子化碩士論文。
48. (劉黃灶，2002)，企業診斷管理系統之運作—以CK 與DJ 兩家公司為

例，國立清華大學科技管理學院高階經營管理碩士論文。

49. (歐季金，2003)，由服務傳送系統探討服務接觸、顧客消費後反應與顧客特徵關係之研究 ~以小型商務旅館為例，國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所 碩士論文。

50. (蘇寧瑜，2003)，以平衡計分卡模式協助企業整合資訊系統 —以裕隆汽車公司為例，國立中央大學 管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。

## 二、英文部分

1. Aaker, D.A., 1998. Strategic Market Management, John Wiley & Sons Inc., New York.
2. Barnes, R. M. (1982), Motion and Time study Design and Measurement of Work, Mei Ya, Taipei, Taiwan.
3. Betz, F. (1998), Managing Technological Innovation: Competitive Advantage from Change, John Wiley & Sons, New York.
4. Chase, R. B., Aquilano, N. J. & Jacobs, F. R. (2001), Operations Management for Competitive Advantage, McGraw-Hill, New York, 9th Ed. .
5. David, F. R. (1998), Strategic Management: Concepts & Cases, Prentice Hall, NJ, 7th Ed. .
6. Eisenhardt, K. M. (1989), “Building theories from case study research”, Academy of Management Review, pp:532 – 550.
7. Hammer, M. & Champy, J. (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New

- York .
- 8 . Hill , C . W . L . & Jones , G . R . ( 1998 ) , Strategic Management Theory , Houghton Mifflin , Boston , 4 th Ed . .
  9. Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. Human Resource Management Journal, 7(4), pp.71-82.
  10. Kaplan, R. S. 1988. The Importance of Field Research, Management Accounting (April) , p.26.
  11. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (1996). Marketing for Hospitality and Tourism, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  - 12 . Kleindorfer , P . R . 、 Kunreuther , H . C . & Schoemaker , P . J . H . ( 1993 ) , Decision Sciences : An integrative perspective , Cambridge University Press , New York .
  - 13 . Koch , R . ( 1997 ) , The 80 / 20 Principle : The Secret of Achieving More with Less , Nicholas Brealey , London .
  - 14 . Kotler , P . & Armstrong , G . ( 1998 ) , Principles of Marketing , Prentice-Hall , NJ , 8 th Ed . .
  15. Langelier G. H. The Vision Trap. Harvard Business Review, March-April ,1992.
  16. Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, Stockholm ; Performance Drivers , 1998.
  - 17 . Palepu , K . G . 、 Bernard , V . L . & Healy , P . M . ( 1997 ) , Introduction to Business Analysis & Valuation , South - Western , New York .
  18. Patricia A McLagan ( 1997 ) , Competencies , Training & Development; 51, 5; ABI/INFORM Global , p42 .
  19. Partlow, C. G. (1996). Human-Resources Practices of TQM Hotels. Cornell

- Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 37(5), pp.67-77.
20. Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 24, pp.570-581.
21. Peters, T.J. & Waterman, R. H.Jr. In Search of Excellence. New York: Harper and Row, 1982.
22. Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy— Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.
23. Rasiel, E. M. (1998), The McKinsey Way : Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business, McGraw - Hill, New York.
24. Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishers, p.120, 1993.
25. Roew, A.J., R.O. Mason., K.E. Dickel., R.B. Mann., R.J. Mockler., Strategic Management A Method logical Approach, 4th edition, 1994.
26. Upton, D. & Macadam, S. (1997), “ Why ( and How ) to Take a Plant Tour . ” , Harvard Business Review, May - June : pp . 97 -
- Uttal, B. (1983). The Corporate Culture Vultures. Fortune, October 17.

### 三、網站部分

交通部觀光局網站， <http://www.tboc.gov.tw>

高雄麗尊大飯店網站， <http://www.royallees.network.com.tw>

附錄：問卷，經理級幹部及一般員工內容一樣。

親愛的經理級幹部您好！

本問卷主要希望深入探討「旅館業採用企業診斷與競爭策略，可產生優質的組織績效」，希望透過研究成果，可對貴旅館經營管理提供一些貢獻。

本問卷共四頁，希望您能在百忙之中，撥出數分鐘填答。本研究的成功與否，端賴您的鼎力支持！為了感謝您的協助，我們將於此研究完成後，提供一份研究成果給您。本問卷懇請填答完後，於當日請放回櫃台。若有任何疑問或指正，亦請不吝以電話或郵件通知，謝謝您的熱心協助，再次致上最衷心的謝意。 敬祝！

工作順心，萬事如意

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授：張清標 博士

研究生：李淑珍 敬上

聯絡電話：(07) 6108188 e-mail:shu6108188@yahoo.com.tw

【第一部份】旅館業經營管理診斷與策略

下列問題請您以 貴公司目前(或年度)的整體表現作答	
非常重要：不做就會影響公司正常運作。	非常滿意：做到5分程度
重要：做了對公司有很大幫助。	滿意：做到4分程度
普通：做了對公司有幫助但影響不大。	普通：做到3分程度
不重要：做或不做影響很小。	不滿意：做到2分程度
非常不重要：做或不做沒影響。	非常不滿意：做到1分程度

請勾選 貴公司目前(或年度)的整體表現最適合的答案回答 (單選)

對組織的重要程度					對組織的實際狀況				
a	b	c	d	e	5	4	3	2	1/分
非	重	普	不	非	非	滿	普	不	非
常				常	常				常
				不					不
			重	重	滿			滿	滿
	要	要	通	要	意	意	通	意	意

一、公司的流程管理

- 1、旅館的建築、大廳與公共空間吸引人
- 2、旅館具有現代化的設備.....
- 3、旅館服務人員穿著整齊且適宜的服裝
- 4、旅館餐廳服務的菜單具健康的概念...
- 5、旅館能準確提供所承諾、  
    公告或廣告刊登之服務.....
- 6、服務人員處理顧客失誤的方式與態度
- 7、旅館的進、退房時間具彈性。.....
- 8、旅館給予服務人員服務時決策空間...
- 9、服務人員能提供快速且即時的服務...
- 10、同仁們先瞭解顧客需求，再推銷服務
- 11、服務人員願意且能夠提供旅館  
    及周邊設施的相關資訊.....

組織的重要程度  
a b c d e  
非重普不非  
常 常 常 常 常  
重 重 重 重 重  
要 要 通 要 要

組織的實際狀況  
5 4 3 2 1分  
非滿普不非  
常 意 通 意 意  
滿 滿 滿 滿 滿  
意 意 意 意 意

- 12、旅館針對顧客提供有差異專業化服務，致力於流程的標準化，以提供合理的價格……
- 13、在提供服務的同時，同仁們也能流露出關心顧客的態度。 ……………

## 二、公司的經營

- 1、旅館的經營者理念、管理  
論點（正確的決策）與企圖心……………
- 2、旅館經營者會提出明確之工作指示 ……………
- 3、經營者樂於接納員工意見與感受 ……………
- 4、當我把工作做好時，經營者會表示感激…
- 5、旅館鼓勵員工接受新觀念、求創新。……
- 6、旅館的主管都能實事求是、以身作則……
- 7、旅館同仁間互動性高，強調彈性應對……
- 8、在旅館內，經常可聽到經營者、高階主管談論到，旅館在五年、十年後將會發展成什麼樣子的旅館。……………
- 9、公司擴大市場佔有率速度較主要競爭者快
- 10、公司知道每年獲得或失去哪些重要客戶…
- 11、公司領導者不斷地尋找學習的機會……………

## 三、公司的財務狀況

- 1、資產報酬率（稅後純益／資產總額）  
與同業比較……………
- 2、營業額成長率（本年營業收入-去年營業收入/去年營業收入）與同業比較 ……………
- 3、業主權益報酬率（本期稅後純益/平均業主權益總額）與同業比較……………
- 4、營業費用與營業額比率成長率  
（營業費用/營業額比率）與同業比較……
- 5、獲利率（稅後純益／營業收入）與同業比較
- 6、旅館的薪資、福利津貼，與同業比較 ……………
- 7、旅館的財務穩定性與同業比較 ……………

## 四、企業文化

- 1、旅館強調以客為尊的信念……………
- 2、員工能知道旅館對於顧客服務的要求標準



組織的重要程度					組織的實際狀況				
a	b	c	d	e	5	4	3	2	1
非	重	普	不	非	非	滿	普	不	非
常				常	常				常
			不						不
	重		重	重	滿		滿	滿	滿
要	要	通	要	要	意	意	通	意	意

- 3、科技/論文/著作/報告(員工所發表之著作)
- 4、員工相當注重團隊合作.....
- 5、員工認為旅館具永續經營理念。.....
- 6、為達成旅館目標同仁們都有強烈參與感...
- 7、對於各階層員工的獎懲，以符合公平性作為最重要的考量.....
- 8、公司定期進行雙向交流，例如：使用建議系統法，或召集公開會議等辦法.....
- 9、員工滿意度.....
- 10、組織過去的學習經歷，可以讓員工學習...

#### 五、公司願景的感受

- 1、旅館有明確的計劃使願景成真，而這樣的願景令同仁們感到振奮.....
- 2、旅館的願景、使命和經營理念，都經過公司明白的解釋，同仁們都能瞭解與認同.....
- 3、您覺得旅館是一個很有發展前景的旅館 ...
- 4、員工都能瞭解旅館的營業範圍 .....
- 5、旅館的員工很樂意提出願景（例如：使旅館更成功）的建議與構想.....
- 6、公司有使命就是給企業存在的一個理由 ...

#### 六、公司的績效

- 1、旅館員工教育訓練.....
- 2、旅館比同業擁有更多的智慧財產.....
- 3、旅館去年住房率在同業排名中.....
- 4、旅館將員工的學習視為一項投資而不是成本.....
- 5、旅館去年餐飲收入在同業排名.....
- 6、旅館的企業形象在同業排名.....
- 7、旅館的品質滿意度在同業排名.....
- 8、旅館的顧客忠誠度在同業排名.....
- 9、旅館的設施滿意度在同業排名.....
- 10、旅館的員工忠誠度在同業排名.....
- 11、公司對自己的市場佔有率與主要競爭對手之市場佔有率有一個清楚的概念.....

【第二部份】個人基本資料（絕不會公佈任何個人資料，請放心並仔細填答）

1. 性別：(1) 男 (2) 女。
2. 年齡：(1) 20歲以下(2) 20歲~30歲(3) 31歲~40歲(4) 41歲~50歲  
(5) 51歲以上
3. 婚姻狀況：(1) 未婚 (2) 已婚。
4. 教育程度(1) 國小(2) 國中(3) 高〈職〉中(4) 專科(5) 大學 (6) 研究所
5. 工作場所：(1) 廚房 (2) 吧台 (3) 外場 (4) 其他(請註明) \_\_\_\_\_
6. 職稱：\_\_\_\_\_
7. 在本旅館服務的年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月
8. 在本旅館服務期間更換過多少個職務?\_\_\_\_\_個
9. 在餐飲旅館業界服務的年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月
10. 在餐飲旅館業界服務期間更換過多少家公司?\_\_\_\_\_家
11. 在非餐飲旅館業界服務期間更換過多少家公司?\_\_\_\_\_家
12. 所有工作的年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_個月
13. 月薪(1) 2萬元以下(2) 20,001~3萬元(3) 30,001~4萬元(4) 40,001~5萬元(5)   
50,001~6萬元(6) 60,001~7萬元(7) 7萬元以上

(請再檢查是否有漏填之處、感謝您的填寫)