

第一章緒論

1.1 研究背景

隨著我國經濟發展，國民所得提高及生活水準的提升，以及政府政策協助與推廣，諸如早期的探親開放、簡化通關簽證作業、積極推動加入 WTO、發展亞太營運中心、國內重大交通建設陸續完成，以及全面實施週休二日等，並激勵民眾對於觀光休閒旅遊之需求更加殷切，促使國內觀光旅館業的發展愈形重要，並成為發展觀光事業與商旅市場不可或缺的角色。同時觀光旅館業的規模日益龐大，加上業者積極投資各項休閒遊樂設施等軟、硬體建設，使服務項目更趨多元化，例如住宿、餐飲、娛樂、健身、商務會議及展覽等，加上旅館與旅行社合作所提供的套裝旅遊休閒行程，故觀光旅館業已成為綜合性的服務產業，其服務品質的高低、客房數量的多寡，以及經營管理的良窳，均對觀光事業的發展有顯著的影響。因此，如何提昇及改善服務品質，將成為旅館業成功的關鍵因素。

台灣地區觀光旅館依「觀光旅館業管理規則」之建築與設備標準，可區分為「國際觀光旅館」與「一般觀光旅館」。由於一般觀光旅館在營運規模與廢水排放方面無法達到效率與環保的標準，因此其經營漸趨式微，旅館家數持續減少；而國際觀光旅館則在國民所得與生活水準不斷提升以及跨國投資與國際貿易的蓬勃發展下，經營空間與旅館家數持續增加，故國際觀光旅館成為本研究之研究對象。

雖然我國國際觀光旅館在大環境的支持下，未來發展充滿前景，但在新型旅館不斷加入營運使競爭更加白熱化，企業為求永續發展，勢必將稀少資源挹注在為公司贏得競爭優勢的關鍵成功因素上，如何提升經營管理能力與服務品質，有效掌握旅客消費趨勢與服務需求，以及透過建立自身經營特色以獲取營運上的競爭優勢，將是國際觀光旅館業界所共同面對的課題。

1.2 研究動機

過去二十年來，企業管理學者專家及業界皆將注意力集中於找出企業制勝策略的議題上，以期創造卓越績效和建立企業的競爭優勢。(Kaplan & Norton, 2000)企業為因應變遷快速、複雜又不連續的產業環境，必須掌握競爭力的關鍵，經由內外環境的分析，瞭解本身的長處與弱點，明確自己的願景與目的，訂定長短期的策略目標，並從策略導向中來衡量績效，以期隨時監督企業營運之過程，不斷追蹤營運進度及成果，分析其資源運用與配置是否達到最適境界，並了解市場之反應及企業執行策略之績效良窳。

由於科技、法令和外埠競爭環境的快速變遷，策略的制定和執行必須成為一個持續性且高參與度的流程。現代化的企業因而極需建立能夠溝通策略的語言，持續推動策略的流程，以及衡量策略執行成果和學習回饋的機制。唯有透過這樣的執行機制，將策略落實為每一位員工的日常工作，才能確保企業的成功。

企業為追求利潤極大化，應具備良好的績效評估系統，以期能維持企業穩健經營與發展，而績效評估系統運作的主要關鍵則在它的衡量指標，企業應依本身的特殊性，發展出適切、務實的衡量指標，在有系統的結構下設計績效衡量指標，運用財務及非財務之衡量指標來評估個人、單位或組織之營運成效。

績效評估系統的有效執行，必須與企業的願景、目的以及策略性的目標相聯結，如 Frigo & Krumwiede(1999)指出，現代企業績效評估制度必須與企業的關鍵成功因素結合，協助企業達成策略及願景。因此，現代企業需要的績效評估的系統，不是檢討過去或者記錄過去的控制工具，而是能引導企業深入未來，並能是具體地將策略行動化的管理機制。Kaplan & Norton在1990年所提出的平衡計分卡(Balanced Scorecard；BSC)績效管理制度，便是能將策略具體行動化的策略性管理制度，其均衡的架構，強調企業財務與非財務、內部與外部、長期與短期、領先與落後指標間的平衡，及策略執行的特殊價值，它能將組織的策略、架構及願景三者聯結在一起，能結合傳統與現代企業績效衡量指標，並幫助企業將長期的策略與創造顧客價值等目標，具體轉換為組織內外具體的活動，提供高階管理者一個快速且全面性審視企業經營的方式，不論在國內外皆受到企業界相當程度的注意。

本研究以台中地區之國際觀光旅館業為研究對象，探討其現有的績效評估制度，並找尋國際觀光旅館業競爭成功的重要關鍵因素，設計適當的績效指標，藉此蒐集達成策略所需之財務及非財務資訊，讓管理者能藉由關鍵性績效指標與掌握關鍵性績效資訊，進而透過平衡計分卡，將策略與績效指標緊密結合，以有效地評鑑並掌握策略成效，並以指標導引組織行為，使組織朝向相同的策略目標前進，協助管理者實現企業願景。

1.3 研究目的

基於上述研究之動機，本研究之目的有五：

1. 探討國際觀光旅館業的營運特性與現況。
2. 探討國際觀光旅館業的關鍵成功因素。
3. 瞭解國際觀光旅館業當前之策略目標與平衡計分卡各構面之關聯性。
4. 透過平衡計分卡擇取適用之指標，提出一套適用於國際觀光旅館業策略性績效衡量指標系統。
5. 運用關鍵成功因素分析發展企業的競爭策略，並透過因果關係結合策略與績效衡量，建構結合公司策略的績效評估模型，提供產業界參考，以掌握競爭優勢、創造新商機，促進遠景達成。

1.4 研究對象、範圍與限制

1.4.1 研究對象

根據觀光局對於旅館各項設備與管理制度的審核，依審核得分的高低，觀光旅館可分為一般觀光旅館與國際觀光旅館。本研究對象為國際觀光旅館。

在台灣國際觀光旅館市場大致可分為北、中、南、東四大區域。北、中、南、東又分別以台北、台中、高雄、花蓮為中心。北部包括圓山、凱悅、晶華、福華、西華、老爺等。中部包括全國、敬華、通豪、福華、長榮桂冠、晶華。南部包括華王、華園、漢來、福華、霖園、圓山、墾丁凱撒、晶華等。東部包括中信、美崙、亞士都、天祥、晶華等。故本研究主要研究對象為全國大飯店、敬華大飯店、通豪大飯店、台中福華飯店、長榮桂冠酒店及台中晶華酒店計六家。

1.4.2 研究範圍與限制

1. 本研究限於財力、物力、人力與研究時間，研究對象僅限於台中市區之六家國際觀光旅館。
2. 研究對象旅館產業之高階主管約在六至十位之間，樣本數較少，所以可能不具有普遍性的準則。

3. 有關產業重要性經營變數，已盡量整理自相關理論文獻，並向相關人員請益，但仍可能有遺珠之憾，未予列入而影響研究結果。
4. 績效評估所涉及的層面相當廣泛，但因部分資料並非可經由量化作處理，故將評估項目設定在平衡計分卡所設定的財務面、顧客面、內部流程、學習與成長等四個構面來作評估指標之建立。
5. 經營績效指標之建立理應與公司之策略願景相結合，各公司之願景策略因各公司之背景及理念不同，因此無法建立起國際觀光旅館產業之共同願景策略。所以本研究僅在建立一般通則性之經營績效評估指標，至於指標是否能與策略願景相結合則不在研究的範圍內。
6. 本研究旨在參酌前人研究之關鍵因素加以修正後發展出一套新的關鍵因素並設計評估指標，對於指標實施成效之評估則屬更進一步之研究，本研究不加以探討。
7. 本研究係探討策略、績效評估衡量指標及滿意度等問卷調查，受限於填答者之主觀認知及判斷，雖然資訊內容經信度及效度分析，整體內容已具可信度，但仍無法完全排除填答者對問卷內容的主觀意識及認知偏差所可能導致研究分類之差異。

8. 本研究問卷的填答者指定是高階主管，但自回函問卷中發現，部分係由高階主管轉交由其他中低階主管，甚或交由非主管職位或未參與績效評估團體決策者填答，惟無法證實是否其皆由該行高階主管。因此，郵寄方式並不能確保填答人之資格及品質，其對本研究結果可能之影響亦無法評估。

1.5 研究流程

本研究流程如圖 1.1 所示，研究進行之初根據相關背景資料研讀後，確立研究的方向與主題，經由理論和相關文獻探討，建立完整研究架構與方法，之後進行公司高階主管訪談並寄發問卷，最後將資料利用統計分析，加以分析整理，歸納研究發現並提出結論與建議，以供國際觀光旅館業者經營上之參考。

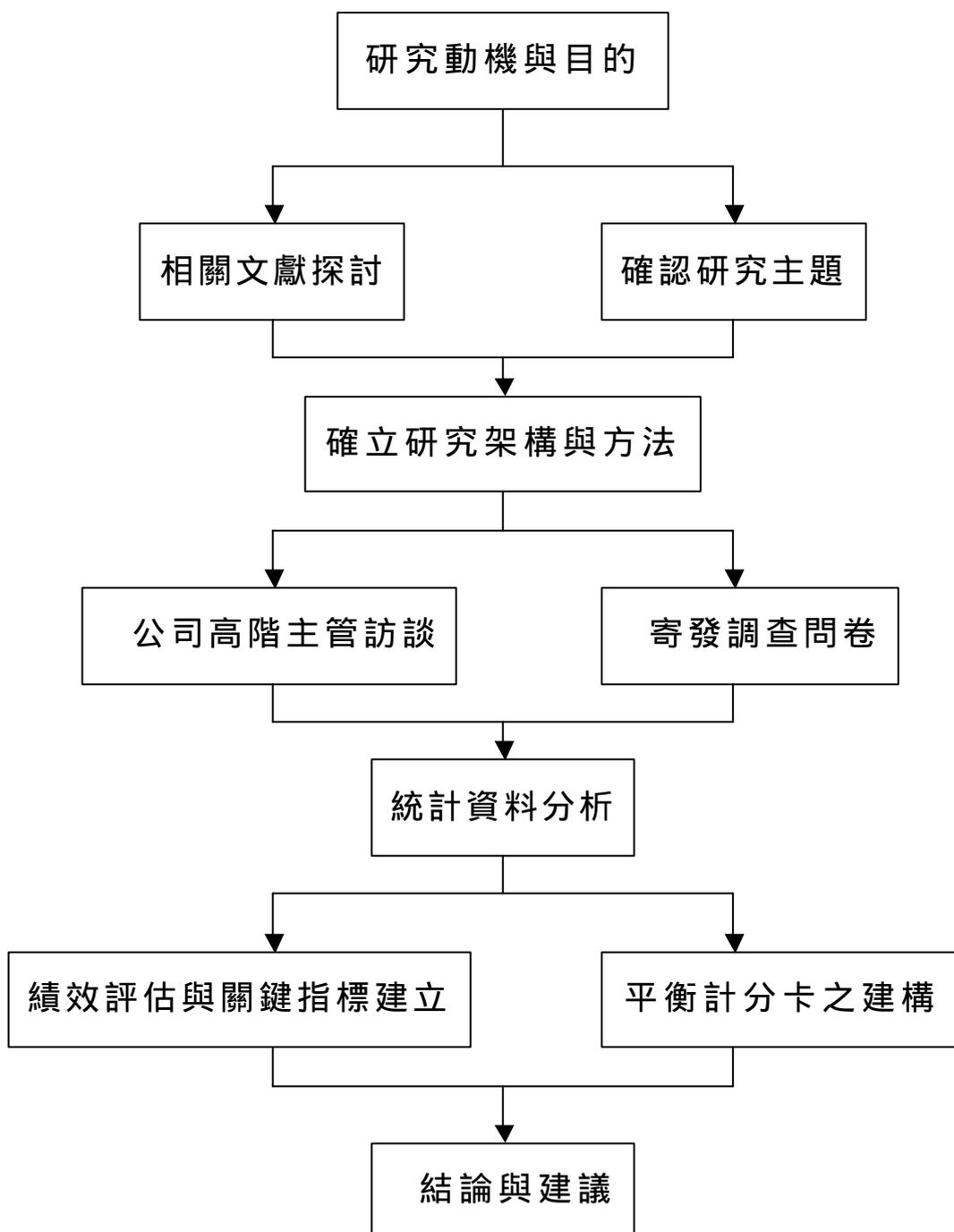


圖 1.1 研究流程
資料來源：本研究整理

1.6 論文章節與架構

本研究主要是應用策略管理新工具 - 「平衡計分卡」理論，對台中地區國際觀光旅館產業進行研究，研究主要內容包括如表

1.1：

表 1.1 論文章節結構表

章節	標題	主要內容
第一章	緒論	本章敘述本研究動機、研究目的、研究對象、範圍與限制、研究流程、研究方法。
第二章	文獻探討	本章整理與策略管理有關的理論文獻，包括企業願景、策略管理觀念、關鍵成功因素，績效評估制度與績效衡量指標，並探討平衡計分卡之緣起、定義與應用及其相關文獻。
第三章	台灣國際觀光旅館產業現況	本章乃將根據次級資料所得的國際觀光旅館產業現況，做一簡單的分析整理，包括產業定義、特性、分類、經營方式、連鎖現況與產業競爭分析等。
第四章	研究設計與實施	包括研究架構、研究對象與資料蒐集、研究問卷設計、研究工具與資料分析等四部分。
第五章	實證結果分析	本章為統計資料結果之分析，包括績效指標重要性與滿意度之評估、績效評估矩陣、關鍵成功因素分析、競爭優勢因素分析、關鍵指標建立、各構面之相關分析、路徑分析等，藉以探討國際觀光旅館業績評估指標，且以平衡計分卡法分析所得之產業狀況，並建構出一套適合國際觀光旅館業之平衡計分卡。
第六章	結論與建議	包括研究結論、研究建議、研究貢獻等。

第二章 文獻探討

根據前述之研究背景、動機與目的，本章主要針對策略與平衡計分卡之相關文獻作有系統的分析與整理，一方面希望對策略有更深入的了解；另一方面希望由分析平衡計分卡的四個構面，以確立本研究之觀念架構。

本章共分為五節：第一節介紹企業之願景；第二節介紹與績效衡量制度相連結的策略管理議題；第三節介紹關鍵成功因素之定義與確認方法，及回顧有關國際觀光旅館關鍵成功因素之相關文獻；第四節介紹績效衡量制度，包括策略性績效衡量系統之意義、傳統績效衡量的缺失，並比較策略性績效衡量制度與傳統性績效衡量制度差異；第五節則介紹平衡計分卡模型及其應用。

2.1 願景

2.1.1 企業願景的定義

願景(Vision)是「領導者對組織可預見未來的一種夢想」。透過願景的建立，領導者可帶動組織的變革，並藉此訂定組織發展的最終目的，將組織目標訴諸更高的理想，更可促進部屬對組織的忠誠與希望。對領導者而言，願景的塑造是首要任務，因為它涉及整個組織發展的方向與目標。其次，領導者須勾勒、規劃「願景」、「行動方案」與「策略」的連結。最後，領導者更要積極利

用各種場合，從事「願景溝通」與「願景說服」的工作，讓員工接受你的願景，讓願景存在於組織的每個階層，更要讓願景內化成員工本身的工作目標。

基本上，願景的建立並不是基於「理性的分析」，一個好的領導者不能完全依賴過去的經驗去構築組織的願景，必須以新的思維模式與觀念，洞悉環境的變化與趨勢，以自己的直覺、自信與堅持，發揮創意與創業家精神，構築一個屬於自己組織並兼具競爭優勢的美麗願景。

因此，我們可以說，願景是經營者對公司未來的一種野心、一種遠見，範圍則包括現在經營的是什麼事業，企業想要的是什麼，顧客是誰，經營事業對顧客的價值，及經營事業所追求的產業地位等，而內容則包括內層核心與外部描繪兩部分，內層核心指的是經營者明示範疇的經營哲學；外部描繪指的是由各事業部研商執行細節，以比較具體的數字勾勒，作為全體員工共同努力的目標。(陳高山、陳建雄，民 90)

2.1.2 願景的功能與特性

基本上願景具有四大功能：1.它可以連接組織的現在與未來，讓組織成員對組織發展有一清楚的輪廓；2.它可以用以激勵部屬、增強部屬對組織的認同感；3.它透過對未來的勾劃給部屬有意義的工作去做；4.它可為組織建立卓越的標竿。塑造一個組織的願景，以達至形成組織核心競爭力(core competence)、蓄積組織能量(synergy)與價值創造(value creation)的目的。

一個好的願景應具備幾個基本要素：1.具吸引力，引起部屬的注意力與渴望；2.具理想性，能激發部屬的潛力；3.有廣闊的視野、多元化的發展；4.可達成並有實際的策略與行動方案；5.即使目前尚無法達成，也可讓員工有努力的目標與前進的動力。

Kolter(1995)認為影響一個企業的願景及目標的要素為歷史、企業主及管理者目前的偏好、市場環境、資源、獨特的競爭力等。而一份好的願景宣言應該有三個特性：(引自鄒育菁，民89)

1. 應該著重在某些有限的目標上，而非每件事都想嘗試。
2. 必須強調公司想要奉為主臬的主要政策與價值觀。
3. 必須要界定公司的主要競爭範圍，而這些範圍為公司足以運籌帷幄者。

2.1.3 願景規劃的程序

在制定願景規劃前應先對大環境的確定及不確定因素作深入了解，並掌握關鍵因素，依循一定的流程進行，才能使整個規劃完整。願景規劃程序，如圖 2.1 所示。

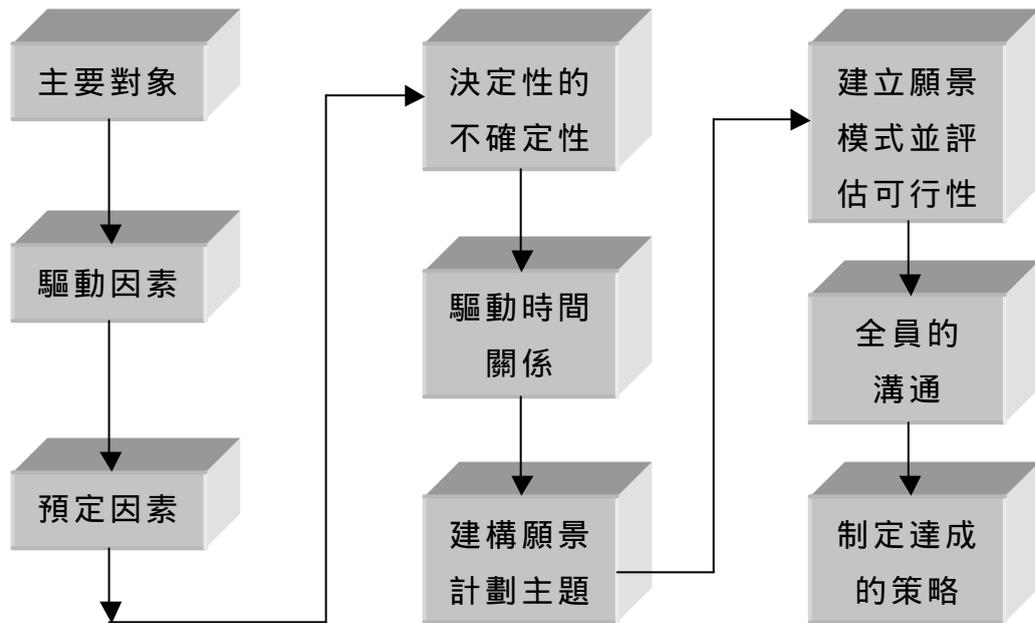


圖 2.1 願景規劃程序圖

資料來源：陳高山、陳建雄(民 90)

2.2 策略管理

2.2.1 策略的定義

策略(Strategy)一詞，原屬軍事上的用語，乃源自古希臘文“Strategos”，代表一種將軍作戰的藝術(the art of general)，意指經由有效地利用資源而摧毀敵人(黃應豪，民 84)。我國之《孫子兵法》所云「上者伐謀」的「謀」字，也有異曲同工的意義；所謂謀者係指“謀略”，若用於企業則為“策略”。

Von Neumann & Morgenstern 於 1944 年在他們的競賽理論(Theory of games)一書中，首先提及策略一詞，爾後策略觀念即被廣泛應用於企業經營實務或學術之中(張進德，民 88)。

司徒達賢(民 84)認為所謂策略制定就是，

- 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？

關於策略的定義，各家學者著眼的角度並不一致，但強調的重點大致相似。溫慕堯(民 85)將中外學者對策略定義的一些主要看法彙整如表 2.1 所示。

表 2.1 策略的定義

策略定義整理	代表學者 (年代)
策略是為達成組織基本目標而設計的一套協調一致、包含廣泛的整合性計畫方案或政策，表現對重要資源的調配方式；特別是分配有限資源的規劃行動。	Chandler(1962)、Tilles(1963)、Kotler(1967)、Andrews(1969)、Glueck(1976)、Newman(1976)、Rogers(1977)、許士軍(1981)
策略由產品/市場範圍、成長方向、競爭優勢、綜效市場組合、投資水準等要素所組成。	Ansoff(1965)、Aaker(1985)
策略為任何經營功能範圍內具有方向性的決策。	Cannon(1968)
策略是領導人明示或暗示的想像力，涉及組織長期目標，採取特殊行動，以使自己從眾多競爭者中脫穎而出。	大前研一(1984)、Vancil(1970)、Steiss(1985)
策略為組織達成目標的方法；在環境的機會與威脅條件下，分配組織的資源與能力。	Hofer(1979)、Schendel(1979)、Holland(1986)、Rue(1986)、Mintzberg(1979；1988)
經營策略為達成組織目標的主要手段。 策略為企業的形貌。	司徒達賢(1994；1995)

資料來源：溫慕垚(民 85)

2.2.2 策略的本質

1. 司徒達賢(民 84)認為策略有下列八種含意：

- (1) 策略代表重點之選擇。
- (2) 策略界定了企業在環境內的生存空間。
- (3) 策略指導功能性政策之取向。
- (4) 策略建立在相對的競爭優勢上，其目的在建立長期之競爭優勢。
- (5) 策略運作的重要目的之一是在維持與外界資源的平衡以及不平衡的關係。

- (6) 策略是對資源與行動的長期承諾。
- (7) 策略雄心與落實執行是必要條件。
- (8) 策略制定是企業主持人責無旁貸的工作。

2.吳思華(民 87)從企業營運循環(如圖 2.2)歸納出，策略至少可以顯示以下四方面的意義：

- (1) 評估並界定企業的生存利基。
- (2) 建立並維持企業不敗的競爭優勢。
- (3) 達成企業目標的系列重大活動。
- (4) 形成內部資源分配過程的指導原則。

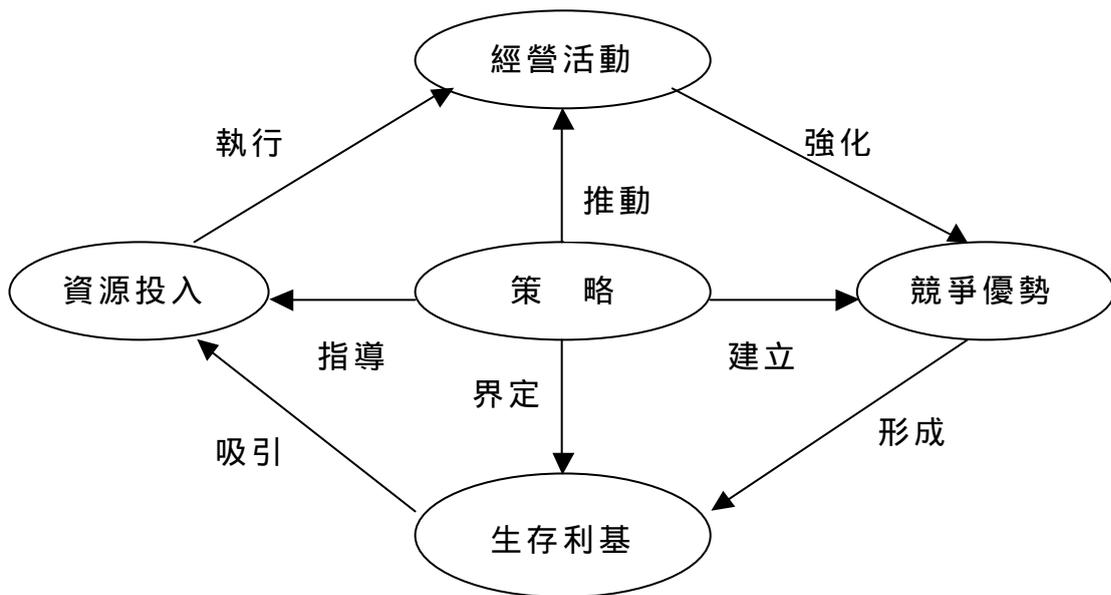


圖 2.2 企業營運循環

資料來源：吳思華(民 87)

並將策略構面歸納整理為『範疇、資源、網路』三大部份：

1.營運範疇(包括產品市場、活動組合、地理構形、業務規模)的界定與調整；2.核心資源(包括資產與能力)的創造與累積 3. 事業網路(包括體系成員、網路關係、網路位置)的建構與強化，如圖 2.3 所示；任何企業在進行策略規劃時，必須就『範疇、資源、網路』中各個構面同時進行整體的思考，得到完整的策略規劃結果。

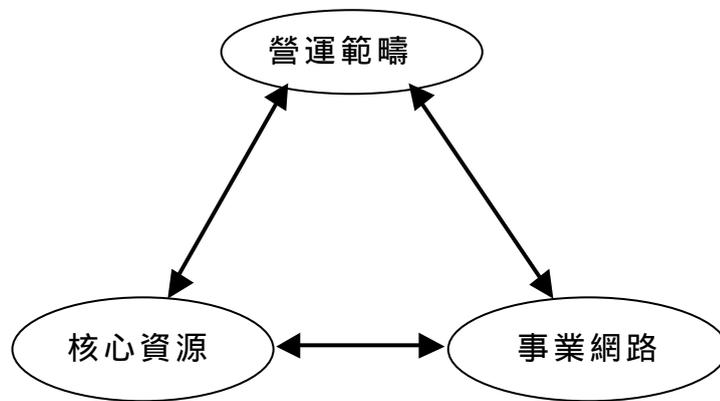


圖 2.3 策略基本構面

資料來源：吳思華(民 87)

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，並協調系統。
7. 協助企業妥善處理變革。

2.3 關鍵成功因素

2.3.1 關鍵成功因素的定義

企業經營成功與否的因素會隨著時間、企業經營環境的特定工作流程、策略屬性或是攸關產業成敗的關鍵競爭能力與競爭資產而不同，主要是由於每一個產業都有其特有的產業特質(徐健評，民89)。關鍵成功因素(Key Success Factors，KSF)，或CSF(Critical Success Factors)，是影響且主導企業是否能夠長期在其事業領域裡面維持高度競爭力之重要角色。

表 2.2 關鍵成功因素相關定義表

學者	年代	關鍵成功因素定義
Hofer & Schendle	1978	關鍵成功因素是一些企業管理者在決策上的變數，而這些變數通常會隨著產業別的不同而有不同程度的差異。同時，關鍵成功因素也深切的影響個體企業在整個產業中的競爭地位。
Rockart	1979	關鍵成功因素存在於企業少數的領域，在這些重要領域能做好做對，即能使企業有較佳的競爭績效，而這些重要的領域作為高階管理者決定其所需資訊的依據。
Ferguson & Dickinson	1982	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關鍵成功因素是必須要特別注意的事件或狀況。 2. 關鍵成功因素對企業的影響，有可能是正面的，卻也有可能是負面的。 3. 關鍵成功因素會深切的影響到企業目標的達成與否，而企業目標的達成，與企業是否能永續經營有相當程度的關係，因此，關鍵成功因素是企業不論是內部或外部所必須要慎重處理的因素。 4. 企業必須對關鍵成功因素有所認知，或是特別注重，如此才能避免不可預期的狀況發生，或是錯過可能的發展機會。 5. 可以藉由評估一個企業的策略、環境、資源、營運等，來確認其關鍵成功因素。
Boynton & Zmud	1984	關鍵成功因素就是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情。關鍵成功因素包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。
Aaker	1988	關鍵成功因素指企業為求成功或生存所需具備的競爭性資產或技術。企業不僅要辨認目前產業的關鍵成功因素而且要預測此關鍵成功因素在未來的演變。
Jorge	1988	關鍵成功因素是指在每一個產業中，有一些變數或工作，這些變數或工作和組織績效間有特別的依附關係，企業在產業中若要取得較佳的競爭優勢，就是要在這些變數或工作中，勝過他們的競爭者，而這些變數或工作即稱為該產業的關鍵成功因素。
Thompson & Strickland	1998	認為產業的關鍵成功因素與產品屬性、資產、競爭能力、市場的取得有關，並且必須與公司的獲利能力具有緊密的關聯。而關鍵成功因素即是每一個產業成員欲取得較佳的競爭力所必須持有之因素，這些因素是獲致成功的適當途徑。
黃營杉	1999	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關鍵成功因素，係指產業中最重要競爭能力或資產，廠商惟有把握住產業關鍵成功因素才能建立持久性競爭優勢。 2. 關鍵成功因素是從外部總體環境、產業分析所得到的企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結(linkage)及分析比較，即可作為企業制定策略的最佳來源。 3. 關鍵成功因素可透過產業結構分析來確認，是指企業可針對產業中的五種競爭力量：供應商的議價力量，顧客的議價力量，潛在競爭者的威脅，替代品的威脅、現有廠商的競爭情況，予以分析，俾能歸納出在特定產業運作所必須具備的競爭性技術、能力或資產，此即產業關鍵成功因素之所在。

資料來源：高宏華(民 89)，徐健評(民 89)

根據以上的文獻探討，本研究認為關鍵成功因素指的是產業重要的成功要素，而競爭優勢則傾向於專指個別廠商所具有的核心資源與能力。企業要想提昇自己的競爭優勢，首先必須先了解自己所處的產業環境，並探究此產業之關鍵成功因素為何。接著，藉由策略的擬定與執行，提昇自身的能力，使能達到產業中的關鍵成功因素之標準，進而創造自己的競爭優勢。

2.3.2 關鍵成功因素的使用名稱及運用範圍

近年來學者使用 KSF 的名稱及其運用範圍如表 2.3。(引自褚秀敏，民 87)

表 2.3 關鍵成功因素應用彙總表

學者	年代	使用名稱	應用範圍	備註
Barnard	1948	策略因素 (Strategic factors)	組織管理	決策所需的分析工作，就是在找策略因素。
Daniel	1961	成功因素 (Success factors)	資料分析 與設計	一個公司為了成功必須做得特別好的重要工作，即管理者可以控制的內、外部因素。
Anthony & Dearden	1976	關鍵變數 (Key Variables)	資訊系統	透過技能與資源的選擇採用，可使企業發展出相對於競爭者獨特或有利的地位，管理控制系統除了要衡量獲利能例外，還要找出對獲利能力有重大影響的關鍵變數。
Hofer & Schendel	1978	KSF	策略規劃	透過活動領域與資源展開之決策，可使企業發展出有利的地位，即關鍵成功因素受外在產業及競爭環境影響很大。
Thompson & Strickland	1981	KSF	策略管理	企業要真正成功必須要放在高度優先且做好的事情。
大前研一	1982	KSF	策略規劃	將少數資源運用到攸關成敗的關鍵領域，並比競爭者更有效執行，即以競爭優勢觀點來看關鍵成功因素。
Aaker	1984	KSF	策略管理	競爭中成功必具的一種競爭技術或資產，能為企業帶來持續的競爭優勢
Ansoff	1984	KSF	策略管理	是個別產品一市場之獨特資產。
Boseman	1986	KSF	策略管理	由企業的強弱勢和機會威脅分析，作為建立組織策略之基礎。
Rue & Holland	1987	KSF	策略管理	保持產業中地位並且獲得成功之必須因素。
Byars	1987	KSF	策略管理	企業如何良好運作，方能在產業界獲得成功因素。
Hofer & Schendel	1987	KSF	策略管理	管理中重要的控制變項，會顯著影響企業在產業中的競爭地位。
Thomas	1988	KSF	策略管理	某些被認為對組織策略成功有重大影響的變數。
吳思華	1988	KSF	策略管理	在特定產業中，要成功地與人競爭，所必備的競爭技術或資產。
Hill & Jones	1989	KSF	策略管理	個別企業在該產業競爭的主要成功因素。

資料來源：褚秀敏(民 87)

2.3.3 關鍵成功因素的功能

Leidecker & Bruno 認為關鍵成功因素分析有助於環境分析、資源分析及策略評估，並以圖 2.4 表示關鍵成功因素的分析層級與策略形成過程之關係。

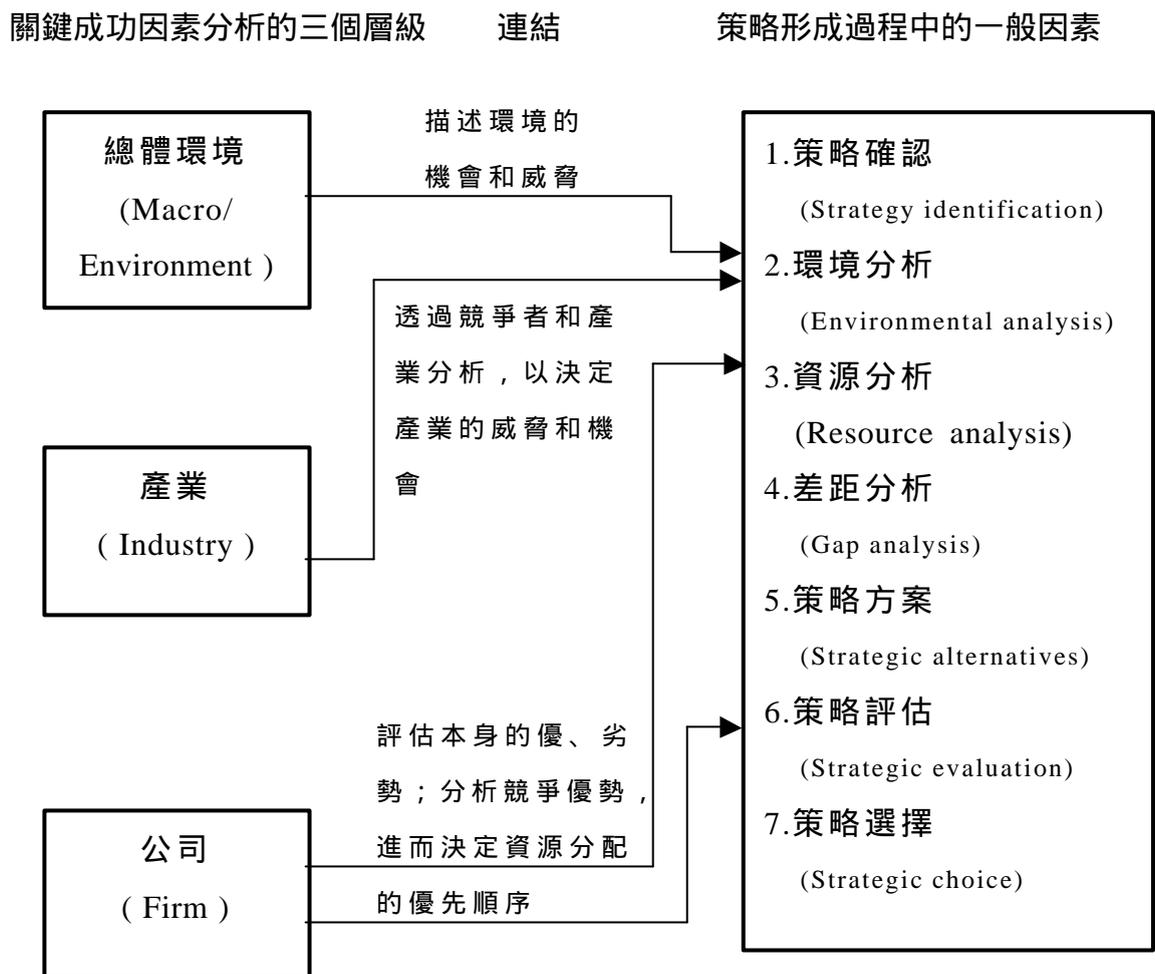


圖 2.4 關鍵成功因素的分析層級與策略形成過程

資料來源：Leidecker & Bruno (1984)

引自：褚秀敏(民 87)

2.3.4 關鍵成功因素的確認

1. Grant Robert M. (1995) 認為一家公司的產業裡能夠生存和繁榮必須要符合兩個條件：(1)它必須提供顧客想要的商品。(2)它要生存競爭。因此，Grant Robert M.所採用的方法主要在討論兩個命題：(1)我們的顧客想要什麼？(2)這家公司在生存競爭中需要做什麼？其結論為：

顧客想要什麼(需求分析)+公司如何生存競爭(競爭分析)=
關鍵成功因素，如圖 2.5 所示。

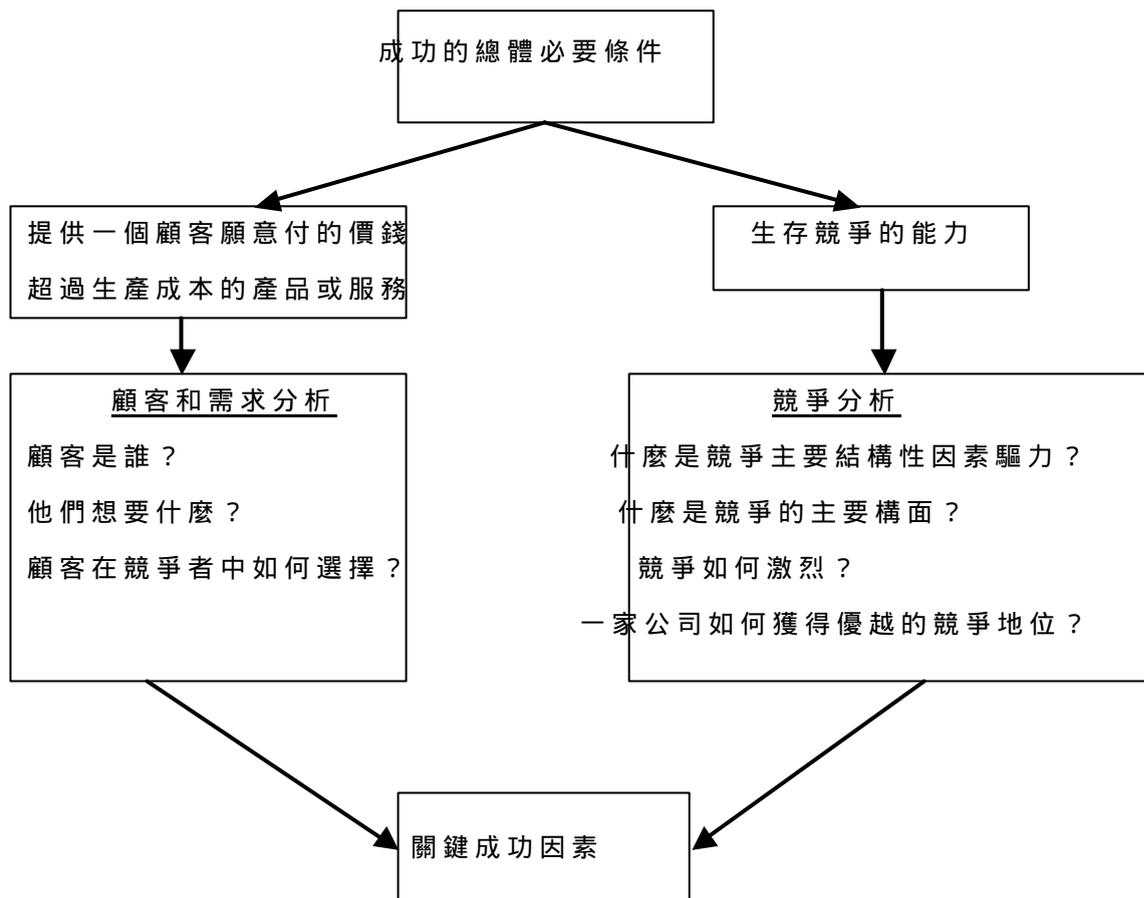


圖 2.5 確認關鍵成功因素之方法

資料來源：Grant (1995)

2. Leidecker & Bruno (1984)

Leidecker & Bruno 認為關鍵成功因素的確認有八種方法，如表

2.4 所示：

表 2.4 確認關鍵成功因素的方法

方法	著重點	來源
1.環境分析	總體面	高階主管對環境的偵測、計量模型、社會政治顧問團體
2.產業結構分析	總體面/產業面	各種產業結構的架構分析
3.產業/企業專家	產業面/個體面	各種對該產業瞭解深入的專家學者或從業人員
4.競爭環境分析	產業面/個體面	公司的幕僚、內外部顧問
5.產業領導者分析	產業面/個體面	公司的幕僚、內外部顧問
6.企業本身的全盤性分析	個體面	公司的內部幕僚群
7.企業本身的暫時性/ 突發因素分析	個體面	內部幕僚、腦力激盪、高階決策階層的觀察
8.PIMS 結果	產業面/個體面	PIMS 計劃的結果報告

資料來源：Leidecker & Bruno (1984)

引自：劉祥熹、李顯章(民 91)

2.3.5 國際觀光旅館業關鍵成功因素之相關文獻

國內外有關旅館經營之關鍵成功因素的研究不少，茲參照黃應豪(民 84)、鄭敏玉(民 89)之研究，將國際觀光旅館業關鍵成功因素之相關文獻，彙整如表 2.5。

表 2.5 國際觀光旅館業關鍵成功因素之相關文獻

學者	年代	國際觀光旅館業關鍵成功因素
Ferderick, W. Rockwell	1979	在其有關『連鎖旅館經營的優勢』研究中指出，對於連鎖性旅館而言，營運上最重要的因素為『標準化』、『管理』與『控制』。
Geller	1985	員工的服務態度、顧客的滿意度、優良的設備、良好的地點、成本控制、高市場佔有率與正確的市場區隔。
Gadotte & Turgeno	1988	服務品質、食物品質、員工態度、環境清潔、員工儀表、對抱怨的處理及價格水準。
Yesawich	1988	既有的聲譽與品牌、服務的品質、設備水準、公共設施場所(如餐廳、夜總會)的獨特性、訂房的便利性、地點、國際連鎖、行銷活動(廣告、促銷及人員銷售)的有效性、顧客所認知的價格/價值比。
Chan, James I.C.	1989	地點、設備與管理。
Parasuraman et.al	1991	乾淨、安全的客房、貴賓的待遇與遵守承諾。
余聲海	民 76	服務人員品質、旅館的知名度、旅館的實體產品、產品的設計、客源的選擇、旅館得營業收入、旅館得規模、旅館得地點與旅館服務的員工數。
程淑堯	民 79	地理位置與產品設備。
巫立宇	民 80	市場選擇因素、產品因素、定價因素、服務因素、服務因素、推廣與通路因素、聲譽與地點因素以及國際連鎖因素。
政大商學院	民 80	服務、形象、人員銷售技巧及知識、廣告促銷、地點、人員銷售之行銷知識、工作人力之技術及知識、品質控制系統、勞工關係與規模。
陳學先	民 82	服務品質因素、勞資關係因素、廣告促銷因素、通路因素、地點因素、形象與知名度因素、人員素質因素、價格因素、設備與裝潢因素、本國旅客因素、產品因素。
文化大學觀光系	民 83	經營規模、建築裝潢、服務價格、服務品質、市場分析、企業形象、休閒設備、連鎖經營、硬體設備、專業服務、業務推廣、附加服務與停車空間。

資料來源：黃應豪(民 84)，鄭敏玉(民 89)

2.4 績效評估制度

2.4.1 績效評估的意義及範疇

1. 績效評估的定義

所謂績效評估 (performance evaluation) 或績效衡量 (performance measurement) 是指企業為了解其日常營運活動之表現，以量化標準或主觀判斷來衡量其日常營運所表現的結果(胡德澤，民88)，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，以及協助瞭解部署等(張火燦，民85)。

管理大師 Peter Drucker 曾指出：「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，對於組織成員之績效而言，很少有其他因素如此重要」(丘宏昌，民86；王毓仁，民89)。

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，其最終目的在於提昇績效，延續組織生命的原動力(引自林陽助、朱家賢，民90)。由此可知績效評估與管理者、員工二者之關係甚為密切且重要，茲將績效評估對管理者及對員工之關係，分述如下：

(1) 管理者

管理者對員工績效的評估可達到：(丘宏昌，民 86；褚秀敏，民 87)

- (a) 使管理者獲得必要的資訊，以達成組織的目標。
- (b) 顯示出管理上的優、缺點，進而指出必須推行的訓練工作。
- (c) 提供回饋資料給管理者，以瞭解管理只是或管理政策的有效性。
- (d) 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：

- (a) 明確指出在管理上必須衡量的重要行為層面，以提供個人行為的目標。
- (b) 使大家明白努力可以增進績效，獲得酬賞，藉以提高自我發展與改進目標。
- (c) 提供回饋給員工，以瞭解績效變化的情形。

3. 績效管理制度

「水可以載舟，亦可以覆舟」。規劃完善的績效管理制度，可以引爆組織潛藏的動力，落實企業的策略目標與願景；但是設計不良的績效管理制度，也將成為企業的致命傷，只重視短期利益，卻忽略了組織長期發展的績效衡量指標，會把企業導向錯誤的策略方向，企業將逐步失去生存空間，而遭致淘汰。

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劃方向進行。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，民 90)

4.績效評估指標的設立

企業實施績效衡量與評估制度，以衡量企業經營策略與營運管理之成效。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，此標準攸關企業營運之成敗，稱為關鍵性績效衡量指標。(謝錫恣，民 90)

處於目前企業競爭激烈、經營環境益趨複雜的情況下，企業管理者如何建立適當的績效評估指標？褚秀敏(民 87)認為績效評估指標應該是事前的、前瞻的、立即反應的指標，且必須注意作業的過程，而非僅重視結果，如此才可建立適當的績效評估指標。

Simons. R(1995) 於 Levers of Control : How managers use Innovation control system to Drive Strategic Renewal 一書中提及在設立績效評估指標時，應遵循幾項基本原則：(褚秀敏，民 87；李長貴，民 86；張英慧，民 88)

- (1) 績效衡量指標必須定義明確且可衡量。
- (2) 個人績效評核與組織評核應分開。
- (3) 績效評核應兼顧結果與過程，而非僅著重結果。
- (4) 績效評估指標應與企業競爭策略相結合。
- (5) 績效評核指標應攸關企業未來成敗之關鍵因素。
- (6) 當企業之競爭策略、經營環境及關鍵成功因素改變，亦應隨之改變，應隨時評核指標之適用性。

石善宏(民 85)認為選擇績效衡量指標時必須縝密考量並合乎幾項要求：

- (1) 完整性：即選定的績效衡量指標應充分反映受衡量單位的全部績效。
- (2) 客觀性：績效衡量應以可驗證據或資料作為衡量之依據，冀使績效衡量能做到不偏不倚。
- (3) 可控制性：績效衡量應為所能控制的項目。
- (4) 比較性：績效指標應選定可以對各期間分別作比較，或對各有關部門做一互比。
- (5) 融合性：績效指標選定應考量所設定的指標是否與企業總目標相抵觸。
- (6) 符合長期利益：若績效指標促使企業只顧近利而忽視長遠的計劃，將使企業漸失競爭力而遭致失敗。因此，績效指標應符合長期利益。

- (7) 少數重要項目：績效指標項數不宜過多，因為績效指標項數過多，會稀釋指標的重要性。
- (8) 權數之選定：在績效指標選定後，應再依各指標的重要性賦予一權數，愈重要的項目，權數應愈高。

Kaplan and Norton(2000)認為組織策略是無法獨立的，需與其他管理程序結為一體，方能達到策略性的好結果，故建立平衡計分卡中構面與指標的因果關係是第一要務，如此方可清楚地表達組織策略行動化的程序及轉化的情況。而建立平衡計分卡中構面與指標間的因果關係，應該遵循三個原則，即：因果關係；結果與績效驅力(Performance Driver)；財務連結，才能設計出良好的指標(Kaplan and Norton,1996b)：

- (1)因果關係：策略是一連串的假設，必須能以「如果我們怎麼做，會有什麼樣的結果」的方式表達，所以績效指標為配合策略，必須能夠在因果關係中表達。
- (2)結果與績效驅力：由於企業活動執行的過程與結果之間會有一段時間的落差，因此部份學者又將衡量過程的稱為「領先指標」及衡量結果的為「落後指標」，因為各企業的衡量標準不一，因此指標具有獨特性，而一個設計良好的平衡計分卡，應在兩種指標取得適當的組合與平衡。
- (3)與財務連結：無論顧客構面、企業內部營運構面及成長與學習構面的指標，最終的目的都在與財務目標產生因果關係，以達成財務目標。

另有其他學者，提出對於在設立績效評估指標時應遵循之原則，茲彙總如表 2.6。

表 2.6 設立績效評估指標原則彙整表

學者	原則與說明	
Jackson (1988)	<p>1. 一致性(consistency)：係指組織進行衡量時在時間及標準上應有相同的基礎。</p> <p>2. 明確性(clarity)：係指績效指標應定義明確且易於瞭解。</p> <p>3. 比較性(comparability)：指標衡量的結果可以加以比較，方能達成評估優劣的目的。</p> <p>4. 可以控制(controllability)：係指衡量範圍須為管理者可以控制的職權範圍內。</p> <p>5. 權變性(contingency)：係指績效指標的設計須考量內外環境的差異性，並隨環境的變化作適當的調整。</p>	<p>6. 有限性(boundedness)：係指指標須有一定的範圍且集中在有限數量的指標上(亦即指標的數量應極小化)。</p> <p>7. 廣博性(comprehensiveness)：指標的衡量須涵蓋管理中所有面向。</p> <p>8. 相關性(relevance)：係指建立績效指標所使用的資訊須正確且能衡量出特定的需求與情境。</p> <p>9. 可行性(feasibility)：係指績效指標能為組織中各級成員接受，符合組織文化。</p>
Ernst & Young (1995)	<p>1. 有意義(Meaningful)：績效衡量制度需能洞悉目前組織的健全、穩定及可行性，並提供管理者決策制定時必要的資訊。</p> <p>2. 可衡量(Measurable)：衡量指標必須是可量化的。</p>	<p>3. 管理性(Manageable)：在人力操作或程序上，應合理地管理所需的資料，以計算這些衡量指標，並避免投入高額的成本去衡量結果。</p> <p>4. 重要性(Material)：衡量的組成份子，應足以涵蓋組織整體，且衡量結果可以提供改進的機會。</p>
Simons (1995)	<p>1. 績效衡量指標必須定義明確且可衡量。</p> <p>2. 個人績效評核與組織評核應分開。</p> <p>3. 績效評核應兼顧結果與過程，而非僅著重結果。</p>	<p>4. 績效評估指標應與企業競爭策略相結合。</p> <p>5. 績效評核指標應攸關企業未來成敗之關鍵因素。</p> <p>6. 當企業之競爭策略、經營環境及關鍵成功因素改變，亦應隨之改變，應隨時評核指標之適用性。</p>

資料來源：本研究整理

表 2.6 設立績效評估指標原則彙整表(續)

學者	原則與說明
Kaplan & Norton (1996)	1.因果關係：策略是一連串的假設，所以績效指標為配合策略，必須能夠在因果關係中表達。 2.結果與績效驅力：企業活動執行的過程與結果之間會有一段時間的落差，因此衡量過程的稱為「領先指標」，衡量結果的為稱「落後指標」，因為各企業的衡量標準不一，因此指標具有獨特性。 3.與財務連結：無論顧客構面、企業內部營運構面及成長與學習構面的指標，最終的目的都在與財務目標產生因果關係，以達成財務目標。
石善宏 (民 85)	1.完整性：即選定的績效衡量指標應充分反映受衡量單位的全部績效。 2.客觀性：績效衡量應以可驗證據或資料作為衡量之依據，冀使績效衡量能做到不偏不倚。 3.可控制性：績效衡量應為所能控制的項目。 4.比較性：績效指標應選定可以對各期間分別作比較，或對各有關部門做一互比。 5.融合性：績效指標選定應考量所設定的指標是否與企業總目標相抵觸。 6.符合長期利益：若績效指標促使企業只顧近利而忽視長遠的計劃，將使企業漸失競爭力而遭致失敗。因此，績效指標應符合長期利益。 7.少數重要項目：績效指標項數不宜過多，因為績效指標項數過多，會稀釋指標的重要性。 8.權數之選定：在績效指標選定後，應再依各指標的重要性賦予一權數，愈重要的項目，權數應愈高。

資料來源：本研究整理

5. 績效評估指標的分類

組織的績效衡量構面乃由眾多的組織績效指標，透過一定的組成關係簡化而得，一般而言，績效指標有以下之分類：

(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

傳統會計上所使用的財務性指標，優點是以企業實際表現作為評斷基礎，在數量化過程中較客觀，缺點為以過去財務結果為評斷，提供有限資訊、獨立於策略目標達成之外、未注重長期競爭優勢的形成等。(徐健評，民 89)

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，民 87)

Fisher(1992)，將傳統財務性績效的報告比喻為棒球比賽的計分板，它只能告訴選手贏或輸，至於選手行為上的對、錯以及如何改正的資訊卻少的可憐；尤其無法提供競爭環境下生存所需的行為指導，故提出非財務績效評估的過程，如圖 2.6 所示。

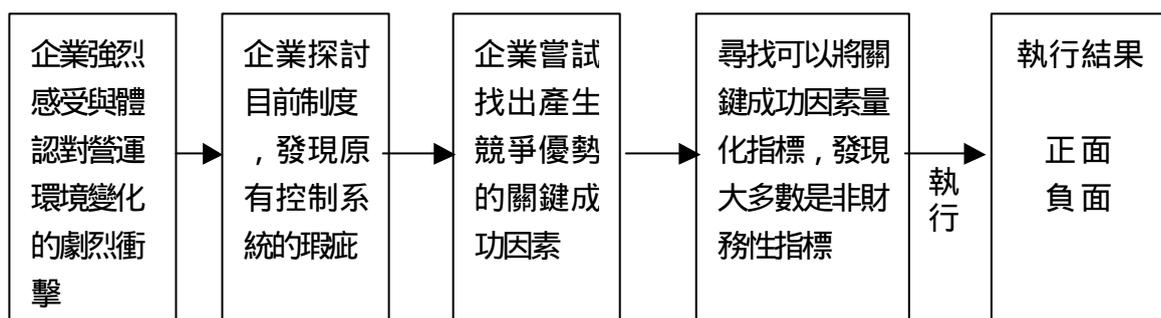


圖 2.6 非財務性績效評估的建立過程

資料來源：Fisher(1992)

Fisher(1992)針對非財務指標的優缺點有以下評論，如表 2.7

所示：

表 2.7 非財務績效指標的優缺點

優點	缺點
1.可直接與策略相關，如：關鍵成功因素 2.衡量不需金額化 3.可提供具體的行動解決方案	1.實施後的改善部分無法金額化 2.評估指標短期內會有衝突 3.缺乏完整的理論架構

資料來源：Fisher(1992)

(3)衡量過程與衡量結果指標

傳統績效評估制度著重於財務指標的建立，例如銷售成長率、淨利率、成本及投資報酬率等，主要用來反映企業過去一段時間經營的成果。(寧致遠，民 89)在策略的執行過程與結果會有時間的落差，衡量過程的指標(Precedent Indicator)亦成為領先指標(Lead Indicator)，衡量結果的指標意稱為落後指標(Lag Indicator)。(徐健評，民 89)

Hodge & Anthory 指出，許多學多在提及文獻中對於績效指標的衡量時，皆認為 Compbell 所歸納者乃最完整也最具代表性(陳靜芳，民 83)。Compbell 檢視組織績效的文獻，整理出 30 個曾經被用來衡量組織績效的指標，這些指標包括整體績效、生產力、效率、利潤、品質、意外事件的頻率、成長、曠職率、流動率、工作滿足、動機、士氣、控制、衝突或凝聚力、彈性和適應力、計劃和規範、處理人際關係的技巧、管理工作的技巧、資訊處理和管理、準備狀態、環境的運用、外在實體對組織的評價、穩定程度、人力資源的價值、參與及影響力、強調訓練與發展，以及強調成就。

2.4.2 績效評估制度的轉變

1.傳統績效評估制度的缺失

彭火樹、李誠修(民 89)認為傳統績效評估制度所遭遇的問題，包括：

- (1) 無法符合現代企業經營的需求。
- (2) 扭曲成本的管理資訊。
- (3) 依賴財務性評估指標。
- (4) 無法聯結策略性目標。

李書行(民 84)亦指出傳統會計的績效評估指標有以下幾點缺失：

- (1) 偏重結果而忽略過程。
- (2) 缺乏前瞻性之策略價值。
- (3) 缺乏適切之績效衡量指標。
- (4) 過度強調短期績效而忽視公司的長期效益。

Kaplan & Norton (1996e)認為傳統管理系統下，阻礙策略實施及達成之主因有四項：

- (1) 遠景與策略是不可行的。
- (2) 策略未能與部門小組及個人之目標相結合。
- (3) 策略未能與資源分配相連結。
- (4) 回饋是戰略性的，而非策略性的。

2.傳統指標系統與策略指標系統之比較

策略性績效衡量制度乃各組織依文化、營運狀況及發展策略而有不同的評估內容，以求發展出一套較為適切的績效衡量指標。策略性績效衡量具有二項基本功能：(陳秀瑜，民 90)

- (1) 讓企業瞭解本身所處的競爭狀態並提供不斷改進的方向。
- (2) 按時評估策略目標的達成度。

傳統與策略衡量指標各有不同的方向與目的，表 2.8 為兩者之比較：

表 2.8 傳統指標系統與策略指標系統之比較

傳統指標系統	策略指標系統
1.財務導向 . 過去財務性結果之紀錄 . 有限度的製程彈性 . 獨立於作業策略外 . 過去財務性結果之紀錄 . 有限度的製程彈性 . 用以作為財務調整	1.策略導向 . 未來顧客需求的滿足 . 盡量保持製程彈性 . 結合策略考量 . 用以作製程的調整
2.部門/個人的最大化 . 降低成本 . 垂直溝通	2.公司整體的最大化 . 改善績效 . 平行溝通
3.資源片面化 . 成本、產出及品質均被獨立評估 . 無相互取捨問題	3.資源整合 . 品質、時間、成本均被同時評估 . 公開討論相互取捨問題
4.個人學習 . 提供個人誘因	4.組織學習 . 提供群體誘因
5.內部時間序列比較 . 內部過去和現在表現比較	5.標竿比較 . 內部、外部標竿同時考量

資料來源：李書行(民 84)

由兩者之比較可看出，傳統管理會計有關績效評估方面，著重於最終營運成果的評估，強調財務導向、部門或個人的最大化、資源片面化、個人學習及企業內部時間序列的比較。策略性衡量的績效指標系統，則強調策略導向、企業整體績效最大化、資源整合、組織學習及標竿比較。

Hoffecker & Goldenberg(1994)認為未來績效評估系統應有之特性如表 2.9 所示：(引自陳佳鳳，民 88)

表 2.9 未來績效評估制度應有之特性

特性	傳統系統	未來系統	特性	傳統系統	未來系統
1.時間面	短期	長期	10.與策略的關係	衝突	連結
2.焦點	內部	外部	11.與獎酬制度的連結	無連結	連結
3.管理構面	營運面	策略面	12.資料的正確性	低	高
4.範疇	區域性	總體整合性	13.整合程度	低	高
5.衡量指標數量	多	較少	14.品質	資料	資訊
6.時效性	歷史	及時	15.效率	低	高
7.本質	定量	定性	16.解釋的深度	報導	分析
8.衡量的穩定性	短暫的	長久的	17.責任	功能性	全公司
9.因應處理能力	僵固的	彈性的	18.預測能力	低	高

資料來源：陳佳鳳(民 88)

2.4.3 關鍵成功因素與績效評估之關係

企業最重要的決策，便是把有限的資源挹注在能為公司贏得競爭優勢的關鍵成功因素上，而績效評估扮演的角色便是評估過程與結果達成的比重與有效度。Hambric (1989)對關鍵成功因素與企業優勢進行了實證性研究，如圖2.7所示：(引自徐健評，民 89)

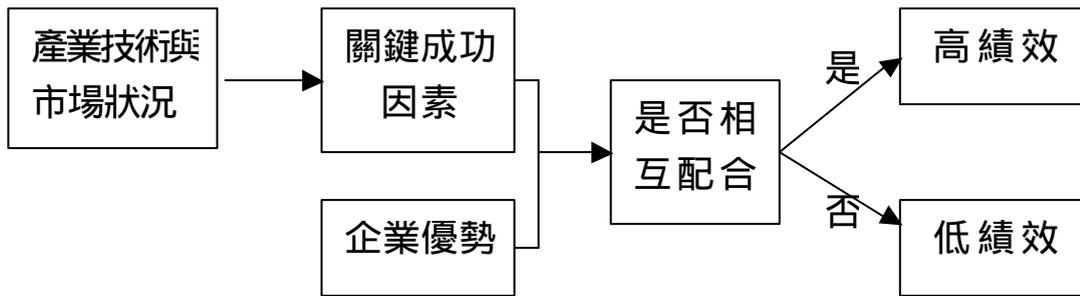


圖2.7 關鍵成功因素與績效的關係

資料來源：Hambric (1989)

Hambric (1989)在研究中得到以下兩個結論：

1. 從理論上找出的關鍵成功因素與實際專家所認為的關鍵成功因素有高度相關，所以理論上的分析大致可獲得產業關鍵成功因素。
2. 在關鍵成功因素上表現良好的公司其財務績效亦較佳，亦即公司的優勢若表現在關鍵成功因素上，將會有較好的績效。

藉由績效評估制度了解組織關鍵成功因素的執行情況或達成度，因為關鍵成功因素較企業策略目標具體化，所以關鍵成功因素可作為尋找績效指標的依據。如何將績效與關鍵成功因素或組織策略節合為一體，整理各學者看法如表2.10 所示：

表2.10 績效與關鍵成功因素、組織策略結合之方法

學者	績效與關鍵成功因素、組織策略結合
Kaplan & Norton	透過因果關係、績效動因及與財務性之因素相結合。
Fisher	尋找可將關鍵成功因素量化的衡量指標。
Grady	使關鍵成功因素與關鍵性工作不斷回饋，以進行修正。
Chee W.C.	等透過部門、個人與策略規劃小組進行回饋修正，並訂定階段性檢視策略的達成。
Rockart	尋找關鍵成功因素，可以使管理階層注意良好的指標

資料來源：陳秀瑜(民90)

2.4.4 關鍵成功因素、企業策略目標、績效評估之關係

企業整體績效評估制度應該和企業在產業關鍵成功因素中所挑選出的優先策略目標配合，採取因應的具體行動，並用指標來衡量這些行動是否真正達到預期的成效。如圖 2.8 所示。

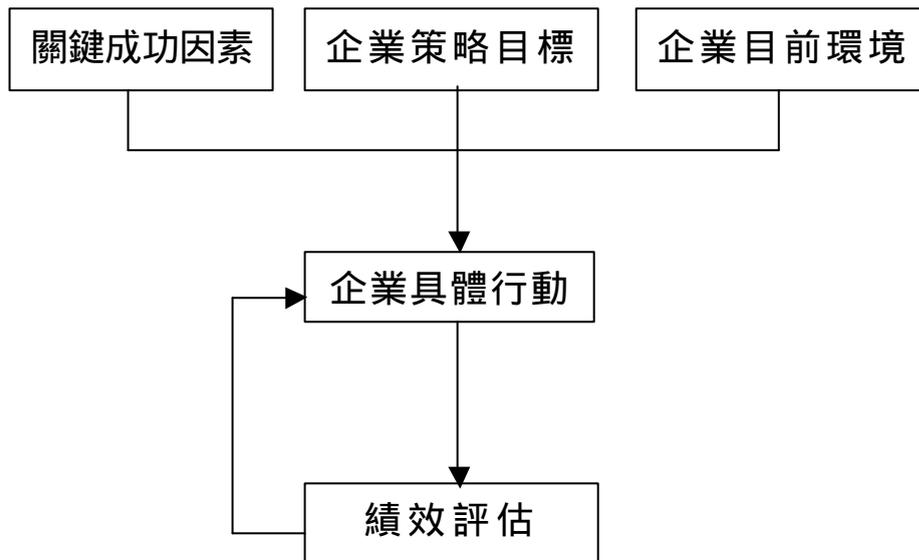


圖 2.8 關鍵成功因素、企業策略目標、績效評估之關係圖

資料來源：徐健評(民 89)

2.5 平衡計分卡

2.5.1 平衡計分卡的緣起

平衡計分卡(Balanced Scorecard)是在 1990 年，由美國諾朗諾頓研究所(Nolan Norton Institute)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的哈佛大學教授柯普朗(Robert S. Kaplan)與實務界的諾朗諾頓研究所最高執行長(David P. Norton)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量度為主的績效衡量模式，以使組織的「策略」轉變為「行動」。

計劃開始，他們蒐集了許多最新的創新績效衡量系統的個案研究。其中之一是模擬設備公司(Analog Devices)的個案它描述一種在持續改進活動中測量改進速度方法。個案報告中提到模擬設備公司發明了一種新的衡量工具，叫作「企業計分卡」(Corporate Scorecard)，除了傳統的財務衡量指標外，還包括與交貨時間、製程品質和週期時間、新產品的開發效能有關的績效衡量指標。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：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長，而組成一個新的衡量系統，即為「平衡計分卡」。

2.5.2 平衡計分卡的定義

「平衡計分卡」是一個由策略衍生出來的績效衡量新架構，其目標(Objectives)和量度(Measures)，亦是從組織的願景與策略衍生而來的；它透過財務構面、顧客構面、企業內部流程構面、與學習與成長等四大構面來考核一個組織的績效。將這些圍繞著顧客、企業內部流程、學習與成長構面的驅動因素，以明確和嚴謹的手法來詮釋組織策略，並形成特定的目標和量度。它保留了衡量過去績效的財務量度，並兼顧直接或間接促成這些財務目標的績效驅動因素的量度，透過一組目標及量度，及它們一連串的互動因果關係，把成果量度和績效驅動因素串連起來，以清晰的闡述策略，推斷出企業的策略發展，把組織的使命和策略轉變為一套前後連貫的系統績效評核量度，把複雜而籠統的概念轉化為精確的目標，藉以尋求各衡量指標間的平衡。平衡計分卡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; 吳安妮, 民 85a; 吳安妮, 民 86a; 吳安妮, 民 86b; 吳安妮, 民 86c)。關於平衡計分卡四個基本管理及衡量構面如圖 2.9 所示。

本研究茲將學者對平衡計分卡所做之相關之定義，整理如表 2.11。

表 2.11 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。
Charles T. Horngren (1996)	同時列示財務性與非財務性衡量於一報告中，以協助最高管理當局評估低階經理人員的努力，是否改善某一領域卻在其他領域付出的代價。
Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996)	平衡計分卡包含告知已發生之結果的財務量度，與展現顧客滿意度、內部程序、組織革新、以及改善營運活動量度的營運量度，這些都是用來當作未來財務績效的動因。
Michael Maher (1997)	平衡計分卡是一套實行目標與結果，以顯示組織的績效是否符合對各種利害關係人的責任。
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:本研究整理

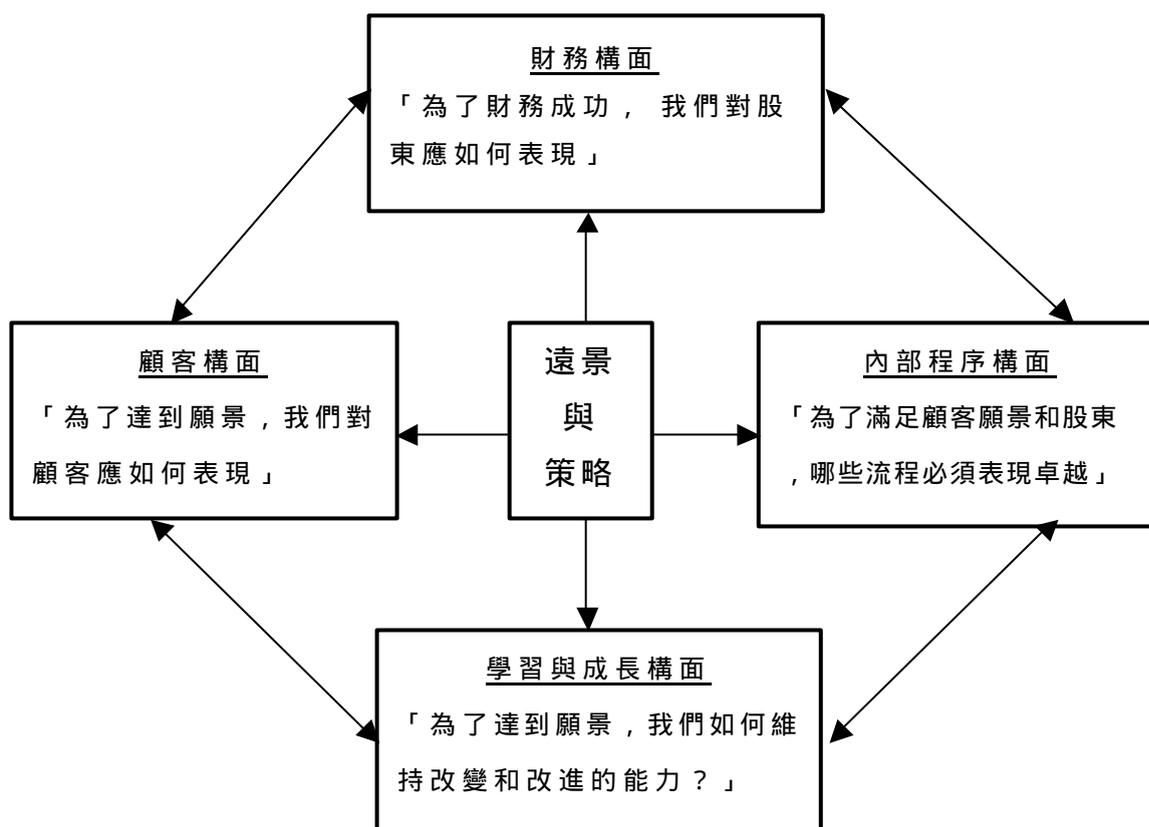


圖 2.9 平衡計分卡之轉化策略為營運的架構

資料來源：Kaplan& Norton (1996a)

2.5.3 平衡計分卡的特性

平衡計分卡為何稱為「平衡」，是因為它具有以下幾點特性(林文雄，民87)：

1. 它平衡外部衡量指標(股東與顧客)和內部指標(內部營運、技術、學習、創新與成長)。
2. 它平衡了成果衡量指標(如利潤、市場佔有率)和動因衡量指標(如新產品開發投資、員工訓練、資訊設備更新)。
3. 它平衡了客觀衡量指標(如利潤、員工流動率、顧客抱怨次數)和主觀衡量指標(如顧客滿意度、員工忠誠度)。
4. 它平衡了短期衡量指標(如利潤)和長期衡量指標(如顧客滿意度、員工訓練成本與次數)。

而平衡計分卡和傳統績效衡量之不同處，有：

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

2.5.4 採用平衡計分卡理由

過去在工業社會的經濟體制下，企業藉著將原物料轉換為成品的方式，亦即利用它的有形資產(tangible assets)創造價值。企業利用有形資產創造價值時，可以用財務報表、資產負債表和損益表來描述，並記錄它在管理有形資產的狀況和成效。在現今的新知識經濟時代則不然。無形資產的管理已經成為創造企業競爭優勢的新主題，而企業應用其策略於創造顧客價值、開發創新產品和改善業務流程等，其過程與效益絕非使用傳統損益表可以描述或掌握。欠缺了這樣衡量的工具，企業很難執行並管理它所無法描述、無法衡量的價值創造流程。

企業過度依賴財務向度的指標將導致無法朝正確的策略方向發展。這是因為財務的衡量是一種落後指標(lag indicators)，它顯示的僅是因過去的行動獲致的結果，而非創造未來績效的指引。過度強調財務績效將會導至企業產生重視短期績效的表現，而相對的忽略了長期目標的投注和價值創造。平衡計分卡的理念在於，除了原有的財務衡量--所謂落後指標之外，企業須找出能創造未來財務成果的關鍵性「績效驅動因素」(performance drivers)，譬如顧客滿意、創新的高效率流程、員工的專業能力及士氣等，這些相對於財務成果而言的所謂「領先指標」(lead indicators)。

為了找出能夠衡量企業在未來的績效表現的驅動因素與領先指標，平衡計分卡進一步跨越了績效衡量的層次，直接進入「策略的衡量」。換言之，企業發展其平衡計分卡時，無論財務或非財務的目標、量度與指標，都直接來自企業的願景和策略方向，與其策略的發展和執行合而為一。

「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。平衡計分卡使企業突破以往溝通和描述策略的障礙，破天荒的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(focus)：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的執行與實現。
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。平衡計分卡提供了策略執行面的邏輯和架構，以建立組織內各個單位間新的策略連結關係 - 它使得各事業單位、功能性單位，乃至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。

本研究引用黃夢芳(民90)對多位學者採用平衡計分卡的理由之整理彙總，如表2.12所示。

表2.12 學者採用平衡計分卡之理由

學者	理由
Kaplan & Johnson (1987)	認為未來企業所建立之績效評估制度，必須輔以策略導向的績效評估觀念。而平衡計分卡為具策略導向的績效評估觀念，將評估系統轉換成管理機制，以系統性但保有彈性的程序，完成績效評估，並取得策略性的資訊回饋。
Kaplan(1988)	以平衡計分卡做為績效評估工具，與個案研究法之精神與做法之組合，可發揮相輔相乘的效果。
Kaplan & Norton (1996)	平衡計分卡從四構面觀察企業的運作績效，可收簡潔迅速提供管理者所需之完整管理資訊之效。
Martin(1997)	傳統的績效衡量指標傾向於財務及成本會計的衡量觀點，會損害公司長期利益；而平衡計分卡以策略為出發點，促使公司注重其他非財務指標，讓公司朝向長期的發展。
Berman(1997)	平衡計分卡使組織上下策略一致，使公司能注重關鍵性成功要素，並認為企業在平衡計分卡的實施下，應有25至60個關鍵績效指標。
McCunn(1998)	認為平衡計分卡提供了組織策略、企業營運過程的連結是一個有效的工具，可適用於各式各樣的企業，針對企業本身量身訂作。
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二者，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)內部與三項(4-6)外部的利益，它可以： 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 and Salterio (2000)	平衡計分卡在補足傳統企業單位績效衡量指標，因為它包含了多樣化的績效指標集合，整合了領先和落後指標；為充份發揮其潛在優點，在共同與獨特績效指標上應給予適當的權重。
Stivers and Joyce (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(民90)

本研究整理

2.5.5 平衡計分卡四層面之介紹

Kaplan 與 Norton(1992)以飛行員在複雜的航程中，需要儀表板提供各種指示，隨時作必要飛行調整，以確保能將乘客以最安全、舒適的方式按時送達目的地為例，說明在這複雜的企業經營環境中，欲了解組織目前營運的現況，需透過像飛機之儀表板的績效評估制度，隨時將營運情況回饋給組織之相關人員，以做必要的營運調整，確保能達成組織設定之既定目標。

平衡計分卡用驅動未來績效的量度，來彌補僅衡量過去績效之財務量度之不足。平衡計分卡從組織的願景與策略衍生出平衡計分卡的目標與量度。它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

平衡計分卡保留財務構面，財務績效量度可以顯示企業策略的實施與執行對於改善營利是否有所貢獻。財務目標通常與獲利能力有關，衡量標準往往是營業收入、資本運用報酬率或附加經濟價值。財務目標也可能是快速的營業成長或創造現金流量。

財務性的目標和衡量指標則必須扮演兩個角色，首先，它們必須界定策略希望達到的財務績效；其次，它們必須成為所有其他計分卡構面的終極指標。

Kaplan & Norton(1996e)認為企業應針對其所處之生命週期不同階段，因應不同的財務策略，並決定適合的財務衡量尺度。

企業之生命週期可簡化為三個時期：成長期、保持期、收割期，企業在不同階段各有其不同的財務目標(如表 2.13)，無論企業處於何種階段，均應配合三個財務性議題：收入成長與組合、成本降低 / 生產力改進、資產利用 / 投資策略。

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，如表 2.14 所示。

表 2.13 企業週期三階段財務目標一覽表

企業階段	財務目標
成長期	在新市場、新顧客、新產品及服務中或的銷售成長 維持適當的支出 支持產品系統和流程的開發 強化員工能力 開拓新的行銷、銷售和經銷通路
維持期	資本運用報酬率 營業收入 毛利
豐收期	擁有現金流量 減少對營運資金的需求

資料來源：朱道凱(民88)

表 2.14 策略性財務議題之衡量

		財務性議題		
		收益成長與組合	成本降低及改進生產力	資產運用及投資策略
企業個體的策略	成長	各部門的銷貨成長率 來自新產品、新服務及 新顧客的收入百分比	每名員工的銷貨收入	投資佔銷貨的百分比 R&D 佔銷貨的百分比
	保持	目標顧客及重要顧客的 佔有率 來自開發產品之收入百 分比 顧客與生產線的獲利率	與競爭者成本降低率的 比較 間接費用佔銷貨的百分 比	營運資本比率(現金循環) 重要資產的報酬率 資產使用率
	收割	顧客與生產線的獲利率 非獲利顧客的百分比	每一產出或每一筆交易的單位成本	還本期間產出

資料來源：Kaplan & Norton (1996e)

2. 顧客構面

平衡計分卡的顧客構面可以詮釋企業的使命與策略，把它們變成目標顧客和市場區隔的特定目標，並在整個組織中貫徹這些目標。

顧客構面通常包含幾個核心量度(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)其間的關係如圖 2.10 所示，五大核心衡量群的意義彙總於表 2.15，這些量度代表一個經過深思熟慮和確實執行的策略應該獲致的成果。核心顧客成果的驅動因素，與特定市場的區隔有關，它攸關顧客是否轉移或維持與供應商的忠誠關係。

除了成果量度外，管理階層還必須辨別並衡量自己希望帶給目標顧客和市場區隔的價值主張，而價值主張是核心顧客成果量度的驅動因素，其代表的意義是：企業透過產品和服務而提供的屬性，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠度和滿意度，而顧客的忠誠度與滿意度是創造企業價值的來源。

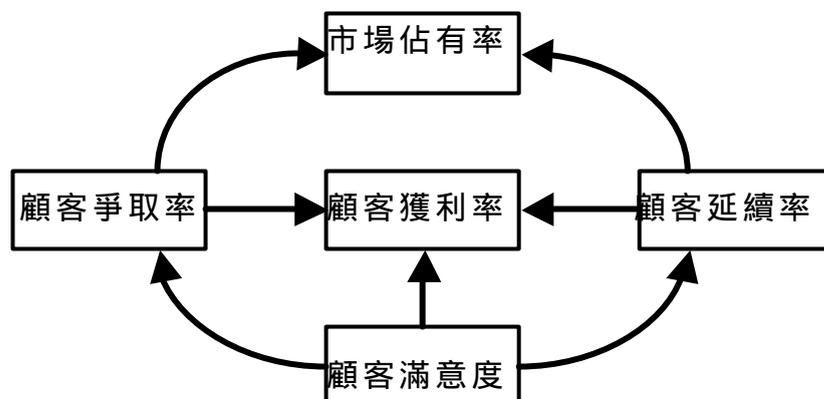


圖 2.10 顧客構面 核心量度之因果關係

資料來源：Kaplan & Norton (1996e)

表 2.15 顧客核心成果量度

市場佔有率	反映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，可以是絕對或相對的數目。
顧客延續率	記錄一個事業單位與既有顧客保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對的數目。
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度。
顧客獲利率	衡量一個顧客或一個區隔扣除顧客所需的特殊費用後的純利。

資料來源：Kaplan & Norton (1996e)

3. 企業內部流程構面

平衡計分卡與傳統績效衡量系統的最大分野，在於它設計企業內部流程構面目標與量度的過程。

今日大多數企業已經不再以財務結果的差異分析做為主要的評估和控制系統，紛紛採用品質、良品率、週期時間等量度，來彌補財務衡量之不足，但這種做法仍著重於改進個別部門的績效，例如：訂單、採購、生產規劃和控制等跨越數個組織部門的流程。畢竟在這日益競爭的社會裡，除非企業能夠做到所有企業流程都超越競爭對手，在品質、時間、生產力和成本方面，處處都比別人強，否則這些改進只能幫助企業存活，但不能產生獨特和永續的競爭優勢。

企業都有自己一套獨特的創造顧客價值和產生財務結果的流程，為內部流程設計績效衡量指標之前，應先分析企業的價值鏈，即從創新流程、營運流程及售後服務流程三個方向思考如何滿足顧客的需要，並建立衡量指標以達成目標，如圖 2.11 所示。

1. 創新流程：研究顧客所出現或潛在的需求，辨別市場，然後創造產品或服務來滿足這些需求。
2. 營運流程：目的是創造並遞交產品和服務給顧客。對生產和服務流程來說，良好的營運和降低成本仍然是非常重要的目標。但是，在整個追求財務和顧客目標的內部價值鏈中，良好的營運只是其中一個環節，甚至不是一個最具決定性的環節。
3. 售後服務流程：是售出或遞交產品和服務之後繼續為顧客效勞。

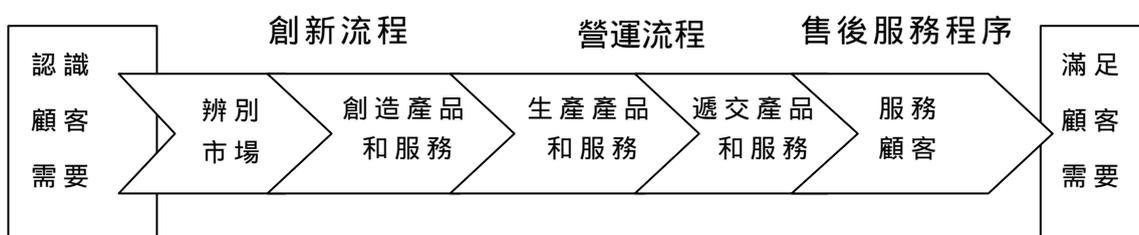


圖 2.11 企業內部程序價值鏈

資料來源：Kaplan & Norton (1996e)

4.學習與成長構面

依 Kaplan 與 Norton 為服務業及製造業公司建立平衡計分卡的經驗，應利用增強員工的能力、增強資訊系統能力及增強激勵授權的一致性等三個原則思考如何去建立學習與成長構面的績效衡量指標。

平衡計分卡的財務、顧客、企業內部流程，往往會顯示人、系統和程序的實際能力與要達成目標之間的落差。為了縮小這個落差，企業必須投資於員工的技術再造、資訊科技和系統的加

強，以及組織程序和日常作業的調整，以驅使核心的員工衡量標準群的達成(員工延續率、員工滿意度、員工生產力)。平衡計分卡強調投資於未來的重要性，它主張企業除了傳統領域方面的投資外(例如新設備和新產品的研發)。更應該投資於組織的基礎架構 人、系統和程序，以期達到長期財務成長的目標。

學習與成長構面的核心衡量指標為員工滿意度、員工留職率及員工生產力,而其特定情勢動因 (Situation-Specific Drivers) 即為上述三個原則，包括員工能力、基礎科技設施及誘導員工行動的氣候。核心衡量指標及特定情勢動因構成了學習與成長構面衡量的架構圖，如圖 2.12。

學習與成長構面的目標為其他三個構面的宏大目標提供了基礎架構，是驅使前面三個平衡計分卡構面獲致卓越成果的動力。

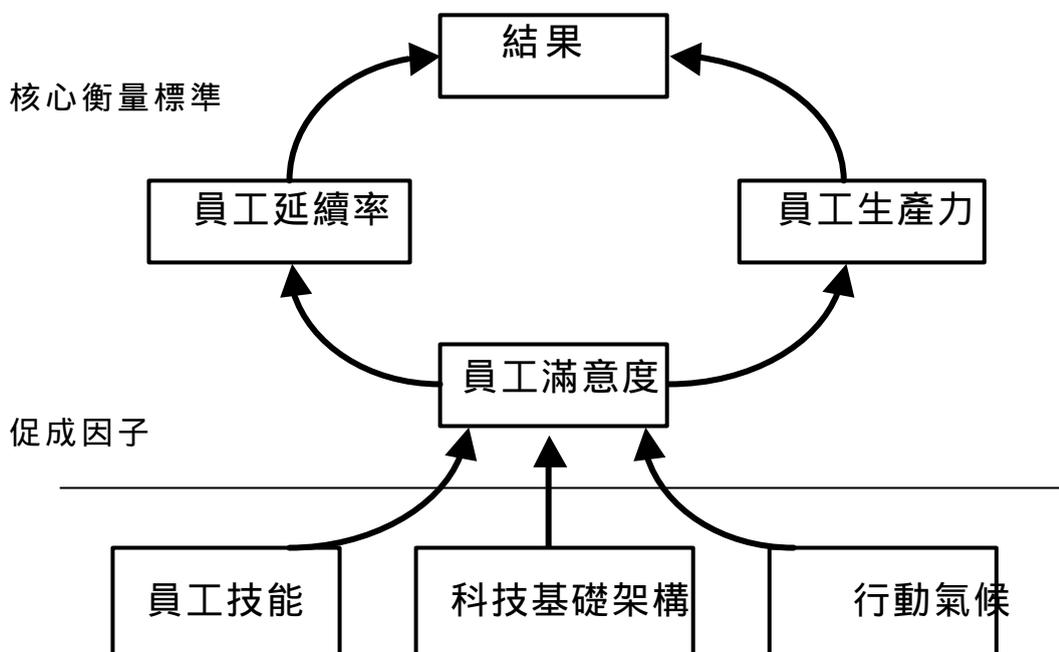


圖 2.12 學習與成長的衡量架構

資料來源：Kaplan & Norton (1996e)

吳安妮教授認為平衡計分卡的四大構面中，財務構面與經濟附加價值(EVA)及財務績效有關；顧客面則與顧客管理系統(CRM)有關；內部程序面與公司價值鏈(VC)有關；學習成長面與員工、資訊科技、組織文化等智慧資本有關。(陳禎慧，民91)

由此可知，平衡計分卡是一個真正符合企業所需的策略性管理工具，並且融合了財務與非財務績效指標(Chang & Chow, 1999)，且使組織上下策略一致，更能使公司注重關鍵性成功要素，而不是盲無目的分散資源(Berman, 1997)。

2.5.6 平衡計分卡的功能

平衡計分卡可以將策略轉換成營運的實際行動，可以達到：
(如圖 2.13)

1. 澄清並轉化遠景與策略。
2. 溝通與連結 - 將報酬與績效衡量相連結。
3. 規劃與設定目標，促進里程碑之設立。
4. 策略性回饋與學習，促進策略覆核與學習之效果。

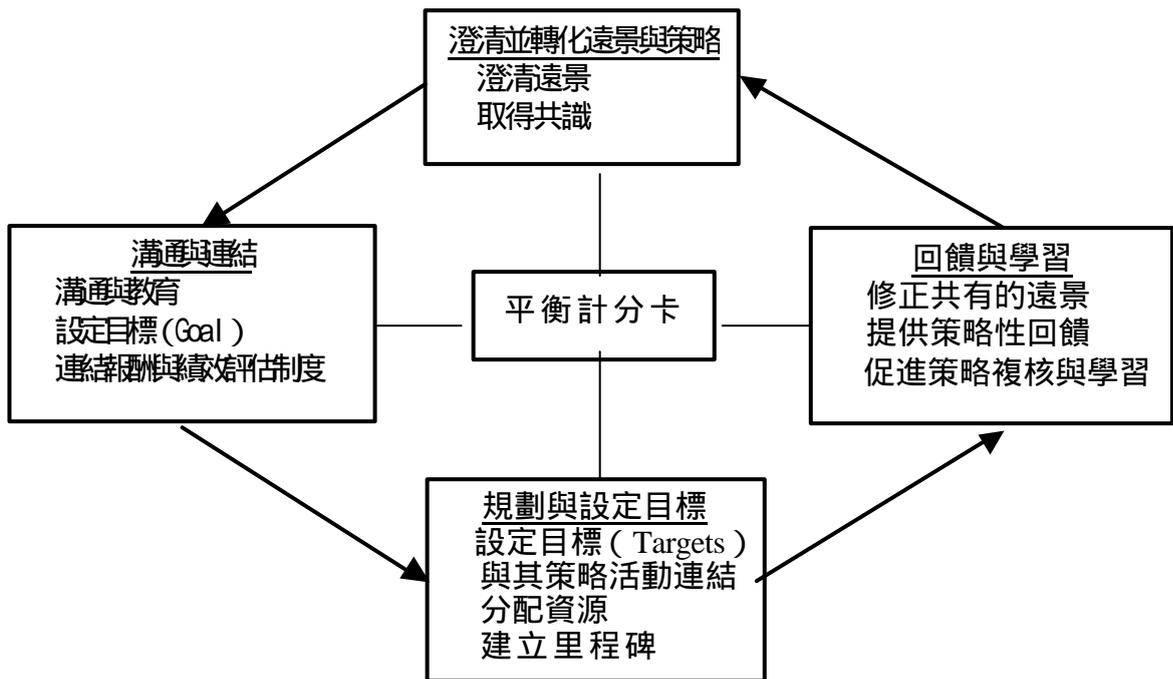


圖 2.13 將遠景及策略轉付諸行動之四個步驟

資料來源：Kaplan & Norton (1996a)

2.5.7 平衡計分卡的架構及執行步驟

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，民 91)，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，如圖 2.14 所示。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

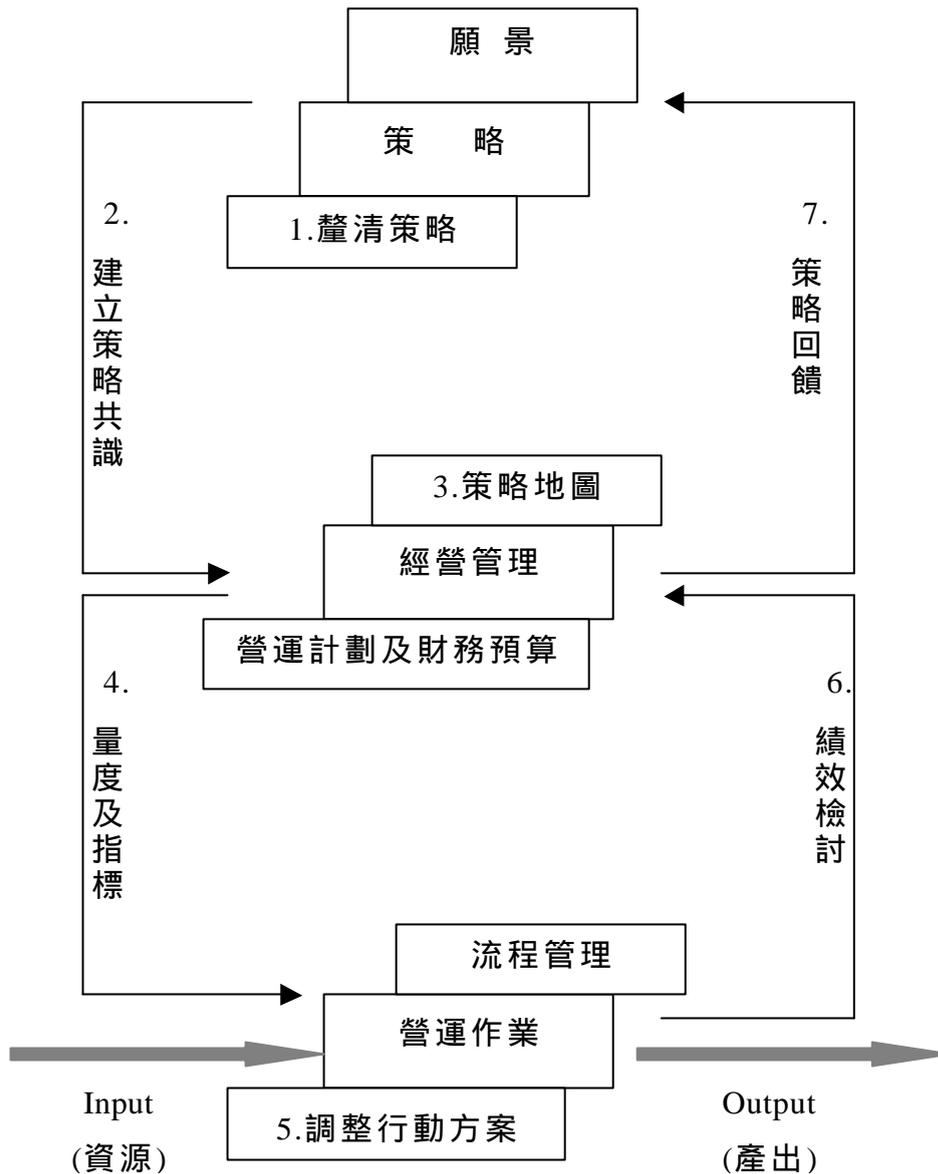


圖 2.14 平衡計分卡的架構及執行步驟

資料來源：廖志德(民 91)

2.5.8 國內平衡計分卡之相關論文

平衡計分卡國內相關研究論文，整理如表 2.16。

表 2.16 國內平衡計分卡之相關論文

論文題目	作者	時間	研究方法	研究貢獻
全方位績效評估制度的設計暨薪酬分配的分析與改進建議 - 國內金融公司之個案研究	張美月	民 84	個案研究	分析國內某票券公司背景、策略後，以問卷及訪談方式設計該公司四個構面的績效衡量指標，並分析其報酬制度，最後提出與平衡計分卡相連結之報酬制度。
本國積體電路製造業關鍵成功因素與績效評估制度之研究：實地研究	宋孟霖	民 86	問卷訪問	從三家積體電路製造公司歸納IC 製造業的關鍵成功因素，並歸納出IC 製造業的績效評估制度如何運用在平衡計分卡四個構面。
平衡計分卡之設計 - 以國內 M 銀行信用卡部門為個案研究對象	田中玉	民 87	個案研究	以個案公司之特色規劃設計，建立個案公司獨特之平衡計分卡。
高科技產業研究發展績效衡量之研究 - 平衡計分卡觀點	林珮琪	民 87	問卷調查	提供高科技產業研發績效評估制度建立的參考。
跨世紀管理控制新方法—平衡計分卡規劃與設計的本土經驗	柯承恩 羅澤裕	民 87	個案研究	詳細記錄國內個案公司規劃、設計計分卡的過程，做為其他國內企業發展平衡計分卡的良好示範。
關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究-以郵局為例	褚秀敏	民 87	個案研究	以郵局為個案研究的對象，確認郵局在資源受限的環境下，將有限資源投入的關鍵成功因素，並為郵局設計一個全方位績效評估制度，提供相關資訊的回饋。
策略、績效評估與獎酬制度之關連 - 以平衡計分卡為架構之個案研究	胡德澤	民 88	個案研究	確立可藉由關鍵成功因素及策略方向來建立績效評估制度，並可以此來訂定薪酬制度。
事業策略、績效評估制度及其成效之探討 以平衡計分卡觀點分析	張英慧	民 88	問卷調查	發現採不同事業策略者應有不同的績效評估制度，並且會有不同的經營績效。
我國電腦網路設備廠商關鍵成功因素與績效評估制度-以平衡計分卡分析	黃棟樑	民 88	個案研究	發掘適合電腦網路設備產業的績效評估制度與關鍵成功因素。

表 2.16 國內平衡計分卡之相關論文(續一)

論文題目	作者	時間	研究方法	研究貢獻
銀行業策略性績效指標之研究	陳佳鳳	民 88	個案研究	根據國內現行之銀行策略目標及強調風險管理構面之平衡計分卡模型，提出一套適用於國內銀行業之策略性績效衡量指標系
大眾運輸系統的績效評估 - 以平衡計分卡之觀點作探討	樊孝薇	民 89	問卷調查	確立台北市公共汽車管理處與台北大眾捷運系統股份有限公司的績效指標，並以財務面來進行績效評估，選取標竿值。
筆記型電腦廠績效指標之探討	張晉嘉	民 89	問卷調查	歸納出筆記型電腦廠商重視的績效衡量指標，及實施的情況，以作為實施績效衡量時的參考。
由供應鏈管理角度探討食品產業的績效表現及關鍵指標建立之研究	陳志平	民 89	問卷調查	針對台灣食品產業供應鏈管理的績效表現，建立關鍵的評估指標，以提供食品企業經營者，在改善供應鏈管理時的參考依據。
平衡計分卡在中小企業的應用	陳明璋	民 89	問卷調查	針對中小企業進行研究，分析其策略與衡量尺度間的關係，以助於中小企業將績效衡量系統連結至組織的策略。進而達成組織的使命。
平衡計分卡制度應用於國防科技研發機構之研究	周傳震	民 89	問卷調查	實際應用平衡計分卡制度在非營利的國防科技研發機構，並針對問題提出具體改善建議。
策略具體行動化的整合性管理架構 - 以計畫性生產工廠為例	李誠修	民 89	個案研究	建立個案工廠具體行動化的策略性管理架構，以提升競爭力與爭取競爭優勢，並提供其他非營利生產工廠發展聯結策略與績效評估之整合性管理架構的參考藍圖。
應用Porter之策略理論於平衡計分卡的規劃與設計	鄒育菁	民 89	個案研究	應用Porter之五力分析、價值鏈分析理論與平衡計分卡，為個案公司建構一與績效量度環環相扣之平衡計分卡。
以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度 - 以僑務委員會為例	於嘉玲	民 90	問卷調查	以問卷調查及深入訪談方法，萃取可實際應用於公務機關績效衡量之指標，俾供個案公務機關暨其他公務機關日後績效衡量之參考。
中小型醫院經營策略與營運績效之探討 - 以平衡計分卡觀點分析	朱文洋	民 90	問卷調查	瞭解不同規模之中小型醫院所採行之經營策略及其與營運績效之關係及與平衡計分卡的績效評估指標之關連性。

表 2.16 國內平衡計分卡之相關論文(續二)

論文題目	作者	時間	研究方法	研究貢獻
以平衡計分卡觀點設計企業資源規劃系統績效評估制度之研究	謝方彥	民 90	問卷調查	以導入 ERP 之關鍵成功因素為基礎，配合平衡計分卡觀點，整理分析 ERP 導入之績效驅動指標及績效衡量指標，以適切衡量績效。
平衡計分卡之規劃與設計--以基隆港務局為例	高惠松	民 90	個案研究	鑑於平衡計分卡在非營利機構的研究較為不足，與非營利機構缺乏以利潤作為績效指標，為基隆港務局規劃與設計一套專屬的平衡計分卡。
銀行業策略與績效評估之探討 - 以平衡計分卡觀點分析	陳淑華	民 90	問卷調查	對本國銀行業進行問卷研究，瞭解銀行業所重視之策略與績效評估衡量指標，及其策略對績效評估與滿意度之影響。
數位化印前企業經營績效評估指標設計之研究	陳秀瑜	民 90	問卷調查	以平衡計分卡中四個構面為研究理論依據，為數位化印前企業經營建立出合適之績效評估指標。

資料來源：陳佳鳳(民 88)，陳明璋 (民 89)，於嘉玲 (民 89)

本研究整理

2.5.9 平衡計分卡評估指標

Hronce(1997)指出績效評估模式是從發展策略開始，一直發展出績效評估指標為止。策略會貫穿於組織流程之中，而績效評估指標則是持續地使企業將注意力放在重要的事上。本研究茲將國內相關實證文獻之平衡計分卡評估指標，整理如表 2.17 至表 2.22 所示：

表 2.17 國內相關實證文獻之平衡計分卡評估指標彙總表

作者 行業別 構面	張美月 (民 84)	蔡正宏 (民 85)	宋孟霖 (民 86)
	票券金融業	服務業	IC 製造業
財務 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 資產報酬率 · 預算盈餘達成率 · 應收帳款週轉率 	<ul style="list-style-type: none"> · 銷售成長及獲利率 · EPS 每股盈餘 · ROA 資產報酬率 · ROE 股東報酬率 · 現金流量 · 營業淨利 · 整體財務目標達成度 	<ul style="list-style-type: none"> · 銷售成長的獲利性 · 產品成本及邊際利潤 · EPS 每股盈餘 · ROA 資產報酬率 · ROI 投資報酬率
顧客 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 顧客價格排列 · 顧客滿意指標 · 顧客抱怨數 · 平均等待時間 	<ul style="list-style-type: none"> · 市場佔有率 · 顧客滿意度 · 顧客價格排列 · 員工生產力 · 市場競爭力 · 即時完成服務的比例 	<ul style="list-style-type: none"> · 顧客滿意度 · 產品價格競爭力 · 重要客戶銷售率 · 目標客戶佔總銷貨比例 · 針對產品屬性的衡量，包括品質、成本、產品、潛力等
內部 流程 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 員工生產力 · 專案達成率 	<ul style="list-style-type: none"> · 作業循環時間 · 錯誤重作或更正率 · 人員流動率 	<ul style="list-style-type: none"> · 研發專案達成率 · 生產力 · 客戶抱怨率 · 產品不良率 · 抱怨處理時間 · 退貨率
學習 成長 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 員工提案數 · 員工態度指標 · 員工教育點數 	<ul style="list-style-type: none"> · 新產品、新服務開發時間 · 對同業及市場競爭所反應的時間 · 新產品、新服務所得市場接受度 · 員工服務態度 · 員工忠誠度 	<ul style="list-style-type: none"> · 員工提案數 · 員工教育訓練 · 員工績效考核

資料來源：於嘉玲(民 89)，本研究整理

表 2.18 國內相關實證文獻之平衡計分卡評估指標彙總表(續一)

作者 行業別 構面	林佩琪 (民 87)	
	高科技產業研究發展	
財務構面	<ul style="list-style-type: none"> · 報酬率(如投資、資產報酬率) · 新產品銷售額佔總資產比率 · 研發費用/總營業額比率及前後期比較 · 回收期間、專案生命週期、產品市場壽命 · 研發成本與同業水準比較 	<ul style="list-style-type: none"> · 保證期間之產品維修時間、實際支出成本 · 研發成果之增額利潤數 · 研發活動增加之銷售額或減少之成本 · 實際投入研發成本預算的差異程度 · 研發投資增加情況
顧客構面	<ul style="list-style-type: none"> · 市場佔有率 · 研發產品之品質水準 · 新產品預期與實際上市時程之比較 · 產品預定功能達成度(即符合一般或特定顧客預期的程度) · 相對於標竿競爭者之技術層次 	<ul style="list-style-type: none"> · 顧客滿意度(內部:如行銷單位、外部客戶) · 新產品成功上市百分比 · 新產品上市數目或與競爭者新產品數比較 · 滿足特定顧客需求的設計能力 · 顧客抱怨次數或客訴損失率(抱怨損失金額/銷售額)
內部流程構面	<ul style="list-style-type: none"> · 附加價值率 · 自製率提高或產品、製程良率提昇程度 · 研發進度控制(如產品開發、技術移轉之進度) · 研發專案成功比例(如新產品、新技術) · 研發創新活動之目標達成度 · 可量產性 	<ul style="list-style-type: none"> · 新產品合於法令規定(如安全性、環保) · 研發成果成功移轉生產(商品化)之比例 · 研發成果被企業接受、採用之比例 · 跨部門溝通、與生產、行銷部門整合能力 · 管理階層對研究結果主觀的評估
學習成長構面	<ul style="list-style-type: none"> · 申請或取得並應用的專利權數 · 研發人員流動率、平均工作年資 · 技術成就相關指標(如:發表論文件數、新技術公開展示數) · 相關教育訓練重視程度(如:定期專業訓練時數) · 研發設備及相關投資之充份、適切性 	<ul style="list-style-type: none"> · 研發書面報告、記錄完整 · 研發人員專業知識及未來發展能力 · 研發成果之發展性或實用性 · 創意、策劃能力與工作態度 · 整體技術提昇程度

資料來源：於嘉玲(民 89)，本研究整理

表 2.19 國內相關實證文獻之平衡計分卡評估指標彙總表(續二)

作者 行業別 構面	褚秀敏 (民 87)	張英慧 (民 88)
	郵局	上市上櫃之企業
財務構面	<ul style="list-style-type: none"> · 收益力 · 活動力 · 成長力 · 盈餘達成率 · 收支比率之控制 · 固定成本之控制 · 舉債效率 · 資金流動比率 · 固定資產周轉率 	<ul style="list-style-type: none"> · ROI 投資報酬率 · 每股盈餘 · 銷售成長率 · 邊際利潤 · 營業淨利 · 現金流量 · 產品成本控制及成本 · 抑減率 · 整體財務目標達成度
顧客構面	<ul style="list-style-type: none"> · 顧客滿意度 · 顧客等待時間 · 顧客抱怨數 · 服務績效 · 顧客的維繫 	<ul style="list-style-type: none"> · 市場佔有率 · 新顧客的取得 · 產品價格排列 · 目標客戶佔總銷貨比例 · 重要客戶銷售率 · 顧客滿意度 · 顧客抱怨數 · 顧客的獲利能力 · 平均等待時間
內部流程構面	<ul style="list-style-type: none"> · 員工生產力 · 預、決算與會計制度 · 資產管理、材料管理 · 資本支出執行 · 人事規章之訂定、修訂與整理 · 組織結構與業務演變配合情形 · 人力結構之改進 · 員工激勵 · 用人費率 · 施政計畫 · 投資專案計畫評估、執行、考核 · 責任中心制度 · 上年度考成建議之執行情形 · 政策執行 · 公司化之規劃與執行 	<ul style="list-style-type: none"> · 員工生產力 · 專案達成率 · 產品（服務）良率 · 抱怨處理時間 · 退貨率
學習成長構面	<ul style="list-style-type: none"> · 員工提案數 · 員工態度指標 · 員工教育點數 · 人才培訓 · 研究發展 · 環境保護與污染防治 · 自動化作業 	<ul style="list-style-type: none"> · 員工提案數 · 員工忠誠度 · 員工服務態度 · 員工教育訓練 · 對同業及市場競爭之反應時間 · 新產品、新服務所得到之市場接受度

資料來源：於嘉玲(民 89)，本研究整理

表 2.20 國內相關實證文獻之平衡計分卡評估指標彙總表(續三)

作者 行業別 構面	蕭梅苓 (民 88)	
	物流中心	
財務 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 自有資本構成比率 · 固定資產與自有資本比率 · 流動比率 · 應收帳款週轉率 · 存貨週轉率 · 固定資產週轉率 · 資本報酬率 · 毛利率 	<ul style="list-style-type: none"> · 營業利益率 · 淨利率 · 營業費用與銷貨額比率 · 平均人事費用 · 每一員工生產力 · 營業額成長率 · 每人平均毛利增加率
顧客 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 顧客退貨率 · 平均顧客營業額 · 顧客人數成長率 · 平均顧客交易額成長率 · 來自新顧客收入佔營業額比率 · 顧客抱怨比率 · 市場佔有率 · 顧客查詢的反應時間 · 能立即處理訂單改變的比例 · 速送時間的長度和比例 · 顧客退貨處理的反應時間 · 發現錯誤的反應時間 	<ul style="list-style-type: none"> · 完成更正錯誤行動的時間 · 對不同預見問題的反應力 · 提供顧客資訊、技術支援的能力 · 提供顧客管理、諮詢的能力 · 顧客對特殊要求的滿意度 · 顧客對訂單處理正確性的滿意度 · 顧客對顧客申訴反應時間和態度的滿意度 · 顧客對定價的滿意度 · 顧客對送貨司機形象的滿意度 · 顧客對公司整體形象的滿意度
內部 流程 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 訂單處理作業(平均每日訂單數、訂單延遲率等) · 進出貨作業(進貨不良率、進貨延遲率等) · 揀貨作業(揀貨錯誤率、揀貨效率等) · 運輸配送作業(平均每車配送量、配送噸/公里等) · 倉儲保管作業(倉儲費用率、倉儲設備使用率等) 	
學習 成長 構面	<ul style="list-style-type: none"> · 平均作業人員建議方案採行數 · 平均管理人員建議方案採行數 · 員工離職率 · 臨時工比率 	<ul style="list-style-type: none"> · 員工對公司目標達成率 · 平均員工加班時數 · 員工向心力 · 員工創新力 · 員工學習力

資料來源：於嘉玲(民 89)，本研究整理

表 2.21 國內相關實證文獻之平衡計分卡評估指標彙總表(續四)

作者 行業別	陳明璋 (民 89)		周傳震 (民 89)	李誠修 (民 89)
	中小企業		國防科技 研發機構	個案工廠
財務 構面	<ul style="list-style-type: none"> 新產品和服務對營收的貢獻 舊產品的新應用對營收的貢獻 新的顧客和市場對營收的貢獻 各部門合作與顧客的新關係對營收的貢獻 產品和服務的新組合對營收的貢獻 新訂價策略對營收的貢獻 	<ul style="list-style-type: none"> 提高營收生產力 降低單位成本 改善通路組合 節省營業費用 現金週轉期 資產利用改善 財務風險管理 	<ul style="list-style-type: none"> 年度獲得經費 預算支用率 計畫建案的額度爭取 研發計畫成本效益 員工對單位貢獻比率 	<ul style="list-style-type: none"> 工廠資產所創造出的作業賸餘能力 工廠營運財務上的調度，建立資金運用之適當水準 作業賸餘達成的能力
顧客 構面	<ul style="list-style-type: none"> 市場和客戶佔有率 顧客延續率 顧客爭取率 顧客滿意度 顧客獲利率 產品或服務的功能 	<ul style="list-style-type: none"> 產品或服務的品質 產品或服務的價格 對顧客及時回應 顧客關係 形象與商譽 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客滿意度 員工滿意度 服務三軍的事蹟 	<ul style="list-style-type: none"> 減少產品遭顧客(友軍)退回比率 顧客(友軍)滿意度的統計與調查 減少顧客(友軍)對產品報怨次數
內部 流程 構面	<ul style="list-style-type: none"> 辨識目標市場 基礎與應用研究 產品開發 生產產品和服務 遞交產品和服務 	<ul style="list-style-type: none"> 售後服務 生產流程的時間 生產流程的品質 生產流程的成本 	<ul style="list-style-type: none"> 研發計畫的管理 ISO 品質認證的推動 企業化管理的推動 	<ul style="list-style-type: none"> 年度軍品生產任務 上級臨時交付重要生產任務
學習 成長 構面	<ul style="list-style-type: none"> 員工滿意度 員工延續率 員工生產力 員工能力 資訊系統能力 	<ul style="list-style-type: none"> 員工建言與建言的採納 組織的改進活動 個人和組織配合度 團隊績效 	<ul style="list-style-type: none"> 研發成果發表及技術研討會召開 研發專利申請 科技/論文/著作/報告 人員的教育訓練 工作的創新與精進 	<ul style="list-style-type: none"> 教育訓練的內容、天數、以精進員工的技巧與能力 各階層人員所提工作改善以及技術創新意見的案數 員工與廠內其他單位之間，互相的想法與工作推行上的需要 提供員工穩有愉快的氣氛與工作上的挑戰

資料來源：於嘉玲(民 89)，本研究整理

表 2.22 國內相關實證文獻之平衡計分卡評估指標彙總表(續五)

作者 行業 別 構 面	侯采雯 (民 88)	陳佳鳳 (民 88)	
	銀行業	銀行業	
財務面	<ul style="list-style-type: none"> · 自負逾股資總盈每 · 有債放東產資盈 · 資佔比權報金成盈 · 本資產益報酬收長餘 · 率產比報酬率 · 率產比報酬率 	<ul style="list-style-type: none"> · 財務資產 · 務產標金備差金產逾 · 結負部金分配運放 · 構債位狀分析用標 · 指成部金分配運放 · 標長位狀分析用標 · 性狀分析用標 · 指成部金分配運放 · 標長位狀分析用標 · 性狀分析用標 	<ul style="list-style-type: none"> · 純報獲盈營業費用各類 · 益酬利餘營業費用各類 · 率成達成營業費用各類 · 性長達成營業費用各類 · 度達成營業費用各類 · 率達成營業費用各類 · 度達成營業費用各類 · 指達成營業費用各類
顧客面	<ul style="list-style-type: none"> · 顧客等件數分析 · 顧客抱怨件數分析 · 顧客利益有成長滿意 · 顧客市場佔量有成長滿意 · 顧客市場佔量有成長滿意 	<ul style="list-style-type: none"> · 業務成長目標達成度 · 業成長目標達成度 · 業務成長目標達成度 · 業務成長目標達成度 · 業務成長目標達成度 · 業務成長目標達成度 · 業務成長目標達成度 · 業務成長目標達成度 	<ul style="list-style-type: none"> · 開拓新客 · 拓戶辦行 · 客益銷行 · 戶貢銷行 · 指活銷行 · 標動銷行 · 標活銷行 · 標活銷行 · 標活銷行
內部流程面	<ul style="list-style-type: none"> · 全年推出新產品件數 · 出錯的機率的穩定率 · 資訊作業的穩定率 · 營運設施收益性指標 	<ul style="list-style-type: none"> · 研發開辦新業務之收益 	<ul style="list-style-type: none"> · 交易處效率指標 · 設置數量指標 · 使用頻率指標 · 營運設施之收益性 · 營運設施之收益性 · 營運設施之收益性 · 營運設施之收益性 · 營運設施之收益性
學習成長面	<ul style="list-style-type: none"> · 員工績效考核 · 員工滿意度 · 員工流動率 	<ul style="list-style-type: none"> · 行員的專業訓練 	<ul style="list-style-type: none"> · 員工之穩定性指標 · 員工貢獻度分析指標
風險面	<ul style="list-style-type: none"> · 逾放比率 · 流動性缺口分析 · 利率敏感性分析 · 內部稽核 	<ul style="list-style-type: none"> · 風險暴露額 · 逾放及入逾 · 未列指 · 考指 · 大額逾催管理 · 放款規模分類 · 流動性缺口分析 	<ul style="list-style-type: none"> · 流動性分析指標 · 存款規模分析指標 · 利率敏感性分析指標 · 風險之暴露額 · 財務結構 · 財務結構 · 財務結構 · 財務結構

資料來源：於嘉玲(民 89)，本研究整理

2.5.10 國際觀光旅館業績效指標彙整

旅館業屬於服務業，故其產品具有無形性、不可分割性、變異性、易逝性等服務業之特性，故其投入產出之定義較難界定，鄭敏玉(民89)乃針對國內外之相關研究整理如表2.23。

表2.23 旅館業之績效衡量指標

作者	績效衡量指標	
	投入項	產出項
Johnson & Ball (1994)	1. 勞工 2. 資本 3. 原料 4. 能源 5. 顧客	1. 住房率 2. 附加價值 3. 折價 4. 餐飲數量
阮承宗 (民83)		1. 稅前投資報酬率 2. 員工平均產值
Morey & Dittman (1995)	1. 旅館獨特因素 2. 市場控制因素 3. 總經理可控制因素	1. 總營業收入 2. 服務滿意度指標 3. 設施滿意度指標
顏昌華 (民86)	1. 總營業支出 2. 員工人數 3. 客房數 4. 餐飲部門總樓地板面積	1. 總營業收入 2. 住房率 3. 平均實收房價 4. 餐飲部門平均員工產值
蕭玉倩(民86)	客房數	住房率
謝銘原 (民87)		1. 住房率 2. 年營業額 3. 投資報酬率 4. 年成長率 5. 利潤率
黃旭男及張德儀 (民89)	1. 客房數 2. 員工人數 3. 總營業支出 4. 餐飲部門總樓地板面積	1. 住房率 2. 餐飲部門坪效 3. 總營業收入

資料來源：鄭敏玉(民89)

經由上述文獻資料之整理，考量國際觀光旅館業特性，歸納出本研究之問卷38項績效指標如下：

1. 財務面：資產報酬率、毛利率、淨利率、營業額成長率、營業費用與營業額比率的成長率等五項指標。
2. 顧客面：立即回應顧客諮詢項目比率、訂房前置時間縮短、提供顧客充足且正確的產品、讓顧客更方便容易訂房、訂房數量正確無誤比率、配合顧客設計行銷產品組合、市場佔有率、顧客數成長率、顧客抱怨比率、顧客滿意度、顧客再宿率、新顧客增加率等十二項指標。
3. 內部流程構面：新產品或服務營收佔總營業收入的百分比率、開發新行銷方案的速度、縮短訂房的前置時間、訂房延遲率降低、對服務問題回應的速度、服務處理效率等六項指標。
- 4 學習與成長構面：員工滿意度、員工流動率、員工生產力、員工教育訓練、員工之獎賞、陞遷成員數、多元專長計劃、個人與組織配合度、員工建言與建言之採納、科技/論文/著作/報告、新觀念次數、EDI電子資料交換系統的應用、網際網路(internet)的應用、辦公室內部自動化(intranet)的應用、全面訂房管理系統等十五項指標。。

第三章 台灣國際觀光旅館產業現況

3.1 國際觀光旅館業之定義、特性與分類

3.1.1 國際觀光旅館業之定義

政府為發展觀光事業，宏揚中華文化，敦睦國際友誼，增進國民身心健康，加速國內經濟繁榮，於民國五十七年七月三十日經總統令頒布發展觀光條例，並於民國六十九年十一月二十四日修正公佈，對觀光事業有具體規定，茲分述如下：

1. 觀光事業定義：

指有關觀光資源開發、建設與維護觀光設施之興建、改善及為觀光旅客旅遊、食宿提供服務與便利之事業(第二條)。

2. 觀光旅館業：

指經營觀光旅館、接待觀光旅客住宿及提供服務之事業(第二條)。

3. 觀光旅館分級：

依據觀光旅館業管理規則第二規定，各觀光旅館因建築及設備標準之高低，分為國際觀光旅館(International Tourist Hotel)---四朵、五朵梅花，及觀光旅館(Tourist Hotel)---三朵梅花。

洪玉娟(民87)於其研究中，將國際觀光旅館飯店定義為：經營觀光旅館、接待觀光旅客及提供相關服務以獲取利潤，並依據國內觀光旅館等級評鑑制度所區分之等級，取得四、五朵梅花之旅館。

3.1.2 旅館的特性

旅館依其經營型態有不同之特性，茲就旅館的一般特性、經濟特性、產業經濟特性、供需特性、經營特性及其他特性，分述如下：

1.一般特性

(1)服務性

旅館內每位從業人員的服務都是直接出售商品，服務品質的好壞直接影響全體旅館的形象，因此，「人為」的因素決定旅館的一切，人為的「服務性」特徵也表現的突出而明顯。

(2)綜合性

旅館的功能是綜合性的。舉凡住宿、餐飲外，其他和介紹旅遊、代訂機票等皆可在旅館內解決與獲得滿足。

(3)豪華型

旅館的建築與內部設施豪華，其外觀除代表一地區或一國之文化藝術外，更是吸引觀光客住宿的最佳誘因。

(4)公用性(公共性)

旅館的主要任務，是對旅客提供住宿與餐飲，而觀光旅館另有提供集會或開會之功能，因此旅館是集會、宴會、休閒的公共空間。

(5)無歇性(全天候性，持續性)

旅館的服務是全天候且持續性的服務。

(6)地區性

旅館的建築物無法隨著住宿人數之多寡而移動至其他位置，所以旅館銷售房間，受地理上的限制很大。

(7)季節性

旅館業的主要任務是提供旅客住宿及餐飲，而旅客出外旅遊有季節性，因此旅館的營運須顧及旺季住宿之需求。

2.經濟特性

(1)商品無儲存性(產品不可擁有與高廢棄性)

顧客稀少時，無法將今天未售的房間，留待明天出售，未賣出的房間將成為當天的損失，無法轉下期再賣。

(2)短期供給無彈性

客房一旦售出，則空間、面積無法再增加。旅館房租收入額，以全部房間都出租為最高限度，旅客再多，都無法增加收入。

(3)地理位置上的限制

旅館的建築物，興建在某一個地方，就是固定性的，它無法隨著住宿人數之多寡，而移動其地理位置。

(4)季節波動性(需求的波動性)

旅館所在地區受季節、經濟景氣、國際情勢影響大，淡旺季營業收入差距甚大，許多旅館旺季時，需要超額訂房，淡季時，為了節省變動成本，關閉數個樓層，以減少水電及臨時人事費用支出。

(5)投資性

資本密集固定成本高，人事費用、地價稅、房捐稅、利息、折舊、維護的固定費用，占全部開支 60~70%，與製造業變動費用之原料支出比重，呈明顯對比。

(6)社會地位性

因觀光旅館為社交、集會中心，其投資者之社會聲望較一般行業為高，許多建設公司老闆紛紛籌建旅館，藉以提升社會地位。

(7)固定費用的支出多

旅館固定費用如人事費用、地價稅、房捐稅、利息、折舊、維護的固定費用，占全部開支 60~70%，不會因住宿人數多寡而增減。

(8)客房部毛利高

觀光旅館客房部營業費用低，稅捐單位對觀光旅館核定客房收入-營業成本=營業毛利為 85%，而營業毛利-營業費用=營業淨利達 35%，利潤率高。

3.產業經濟特性

(1)資本與勞力密集

旅館業為資本與勞力密集的行業，其投資報酬就長遠持續經營之觀點而言，係長期獲利回收的方式為主。

(2)擔負外在經濟景氣的風險

外在經濟景氣的風險，短期內無法以市場供需手段採取因應對策。在短期內，市場的供給不受市場需求的影響，供給彈性在特定期間內接近於零。

(3)市場特性接近「寡頭獨占競爭」的市場型態

市場特性接近「寡頭獨占競爭」的市場型態，雖然可採差別取價的訂價策略營運，但也受市場其他相對競爭者訂價的影響。

(4)市場需求受外在環境影響很大

如經濟景氣、外貿活動頻繁、國際性觀光資源開發、航運便捷等。

(5)形象與業績正向關聯

專業的「服務」行業，形象與業績十分相關，而產業的形象、收費與當地國的經濟發展、國際形象，具有相當程度的正向關聯。

4.供需特性

(1)需求方面

- (a) 彈性大：經濟學家同意像觀光這種生活必需的需求，是相當具有彈性的。
- (b) 敏感性高。
- (c) 季節性明顯。

(2)供給方面

- (a) 基本上是一種「服務」的提供。
- (b) 具有僵固性。
- (c) 產品為不同成份的結合體。

5.經營特性

(1) 產品不可儲存與高廢棄性

觀光旅館業勞務的報酬以次數或時間計算，時間一過，其原本可有之收益，因沒人使用其提供之勞務而不能實現。

(2)短期供給無彈性

興建觀光旅館需要龐大資金，由於資金籌措不易，且工期較長，短期內客房供應量無法很快地適應需求的變動。

(3)資本密集且固定成本高

觀光旅館其固定資產的投資占總投資額八至九成，開業後尚有其他固定及變動成本之支出。

(4)需求的波動性

觀光旅館的需求受外在環境如政治、經濟景氣、交通及觀光資源開發等因素影響很大。

(5)需求的多重性

觀光旅館住宿之旅客，其旅遊動機互不相同，而經濟、文化、社會、心理背景亦各有迥異，故觀光旅館業所面臨之需求市場遠較一般商品複雜。

(6)即時性

旅館業所提供之服務必須即時供給，不能預期將來需要而事先儲存，故在組織及設備上需顧及尖峰住宿之需求。

(7)營運之增資成本很小

旅館業一般未達充分產能的利用，故增加一單位的生產量所增加之成本，相對於原有投入成本少。即刺激多消費一單位的使用所產生之收益遠大於對此單位之成本支出的增加。

(8)多變性

旅館不但是一座極複雜的綜合體，也是一種變化多端的產業。其對社會經濟、政治狀況及國際局勢等任何變易，均會產生極為敏銳的反應。

6.其他特性

如依旅館內部操作及經營角度來看，旅館具有下列特性：

- (1) 已為社會公器，必須注意公共的利益。
- (2) 賦有家庭功能。
- (3) 服務品質的一致性。
- (4) 當日消耗無法儲存，形成高浪費率，成本相對提高。
- (5) 旅館業的投入需經過三至五年的時間，而其回收亦相當緩慢，故為一種長期性投資。

3.1.3 我國旅館業之分類

旅館因不同的機能而有不同之分類方式，依旅館規模大小、地點、計價方式、經營性質及旅客住宿目的等，可將旅館業劃分成不同之型態。洪玉娟(民 87)以旅館的經營型態區分為：

- 1.商務旅館(Commercial Hotels)
- 2.渡假飯店(Resort Hotels)
- 3.住宅式旅館(Residential Hotels)
- 4.機場旅館(Airport Hotels)
- 5.汽車旅館(Motels)
- 6.其他經營方式：
 - (1) 賭場旅館
 - (2) 會議中心旅館
 - (3) 客棧
 - (4) 健康溫泉旅館

另有其他學者依據其他特性作為旅館之分類標準，茲將其彙整於 3.1。(修改自陳鴻宜，民 89)

表 3.1 旅館之分類與說明

黃應豪 (1995)	依經營對象	商務旅館 (commercial hotel)	對象以暫時性居留之旅行者為主。旅客多半因商業業務之需要而旅行。也稱過境旅館(transit hotel)。
		休閒旅館 (resort hotel)	對象以追求健康休養與育樂目的的渡假旅客為主。大多位於山間、鄉間、海邊等風景名勝區。並配合風景區的休閒型態，提供許多室外及室內的活動。
		公寓旅館 (residential hotel)	對象以較長居留的顧客為主。 類似一種提供高級旅館之服務與舒適的公寓。
潘朝達 (1979) 徐享宏 (1984)	依旅館經營性質	商業旅館 (commercial hotel)	位於都市中心，投資額較高。對象是從事商業活動的顧客或國外觀光客。除了講求外觀，更注重內部的設施。
		渡假旅館 (resort hotel)	為渡假旅客提供住宿的旅館。一般位在交通方便的渡假聖地，風景優美的地方，並配合旅客興趣提供渡假休閒的基本設施。此類型旅館之經營多受到季節的影響。
		公寓旅館 (resident hotel or apartment hotel)	是人們長期住宿期間的大廈。這類旅館在高度開發中的國家或已開發國家居多，且大多是設在都市的住宅區內。除了住宿的基本要求以外，較不重視設施與服務。
		機場旅館 (airport hotel)	因航空事業的高度發展，旅客需要短暫的住宿、用餐，大多在各大國際機場之附近的過境旅館最多。
		汽車旅館 (motel or motor hotel)	專供長途駕車旅行的人中途休息用的旅館。興建在主要的公路邊，具備有足以容納所有旅客停車之用的停車場。
詹森、 廖文伶 (1996)		渡假旅館 (resort hotel)	比一般旅館偏重遊憩設施或休閒活動的提供。依區位或特色分為山岳旅館(mountain hotel)、湖畔旅館(lakeside hotel)、海濱旅館(seaside hotel)及溫泉旅館(hotspring hotel)等。
		渡假俱樂部 (resort club)	此為在各地風景區興建別緻的旅館，結合餐飲與各種休閒設施，採會員制，訴求全家休閒和親子同樂的經營方式。
		渡假村 (tourist village)	休閒渡假村同時提供多元化的設施及服務，使得休閒渡假村儼然自成一社區，可供遊客做特定假期之使用。
		渡假山莊 (resort village)	位於郊區或偏遠山區，客房數通常少於 40 間，以渡假小木屋居多。

資料來源：陳鴻宜(民 89)

表 3.2 旅館之分類與說明(續一)

姚德雄 (1997)	依地理位置區隔	都會型	商務旅館 (business hotel)	配合社會的經濟活動之商旅需求而設立。大多為中型規模，旅客以商務散客(F.I.T.)比率較高。
			觀光旅館 (tourism hotel)	以接待觀光客為主的旅館，大多為中、大型規模，旅客以團體居多(group)。
			精緻旅館 (boutique hotel)	起源歐洲，配合歐洲文化及經濟背景。屬於傳統中小型旅館，只提供住宿與簡單的餐點，強調家庭式溫馨服務，具「原創性」的經營效益和社會現象。
		中途性	汽車旅館 (motel)	為早期美國公路網的產物，提供停車及住宿服務，客房大多為平房建築，設備簡陋，隔音效果不良。
			私密旅館 (lovers hotel)	因應社會男女交往形態，變相以汽車旅館或大樓某些樓層作成旅館形態，以租賃方式出租，以電腦門鎖及自動取卡方式進入客房，管理單位以中央監視系統設備監看，僅於結帳時才與客人正面短暫接觸，強調私密性。
		休閒性	溫泉度假旅館 (spa resort hotel)	以溫泉為訴求，設置許多配合溫泉浴的周邊設施。因各地的溫泉地質不同，而產生不一樣的特徵，所以溫泉度假旅館本身在各種休閒區隔的旅館中，獨具特色。
			海濱休閒旅館 (marine resort hotel)	以海濱沙灘及礁石的自然環境，創造出海灘休閒活動及其周邊設施的旅館。
			賭場遊樂休閒旅館 (casino and entertainment resort hotel)	無自然環境資源，就利用人文環境資源或獨立創造「原創性」的資源，許多遊樂場、高爾夫球場及賭場等之休閒市場訴求，就因地制宜的被開發出來，此時，旅館設施雖只是附屬開發設施，但其經營規模及周邊設施仍相當可觀。
		過境接待性	機場旅館 (airport hotel)	在國際航線轉承繁忙的機場航站附近，常會配合飛機航班的早晚班調度或天候因素所造成的困擾，為服務飛航組員(crew)及旅客的過夜，而設立的旅館。
			車站旅館 (terminal hotel)	長途汽車或火車路線轉承煩忙的車站，配合早晚車班調度及提供轉車旅客服務需要，而設立的旅館。
		非專業旅館	招待所 (hostels)	公私立單位為配合其龐大組織人員的出差住宿，常在主要地點設置招待所，其規模及管理形式與旅館功能相同，但在住宿使用資格上尚有所限制，非一般旅客可以使用。
			民宿 (pension)	在風景名勝地區，因正式旅館設施的不足或不便，因應實際旅遊旅客需要，而產生「民宿」的服務。
			出租公寓 (serviced apartment)	以各種不同規模大小的公寓，配合旅館管理的方式，按月(週)計算來出租，基本上以客房管理為主。
			雙重經營管理 (condominium hotel)	是一種房地產式的單元投資，聯合委託合作經營的旅館。亦是一種投資，雙重經營利益的事業型態。為顧及長期經營或共同利益，在開發初期以專業的旅館開發模式，使後續的市場及經營較為順利。

表 3.3 旅館之分類與說明(續二)

劉桂芬 (1998)	商務型飯店	為商務旅行者所提供短期的休憩地。
	休閒渡假型飯店	分全年休閒地、夏季休閒地、冬季滑雪地、療養地、溫泉地、城市休閒地、海灘休閒地、賭博休閒地、渡假地。
	會議型飯店	提供開會所需的場地與設備，在設計上為防止擁擠與噪音，將停車的區域及會議的樓層，與一般住宿的樓層分開。
	汽車旅館	提供價廉的過夜休息站，通常設在高速公路旁。
	分戶出售的渡假飯店	在休閒地提供數個渡假屋，在管理契約下提供客戶使用。
	住宅式飯店	位在城市或郊區，為單獨的客人提供長期居住的飯店。
	賭城飯店	經營賭場為主要利益來源，附帶提供客人休閒娛樂場所。
	全套房飯店	公共區域小，房間大；房間內區隔出休息及用餐處。費用高於一般旅館，客源來自長住的商務客及常搬遷的家庭。

資料來源：陳鴻宜(民 89)

3.2 台灣國際觀光旅館產業之現況

3.2.1 台灣國際觀光旅館業經營方式類型

旅館投資耗費龐大，加上出資的業主未必有專業經營能力，因此以業主(owner)及經營者(operator)的權責區分及雙方需要的搭配來區分，變產生不同的經營方式。旅館經營型態可區分為：

- 1.獨立經營型
- 2.加盟連鎖型
- 3.管理契約型
- 4.加入會員組織型

3.2.2 台灣國際觀光旅館業連鎖現況

觀光旅館連鎖經營已成趨勢，以下分別介紹觀光旅館連鎖經營的目的與台灣國際觀光旅館連鎖現況。

1. 旅館連鎖經營的主要目的

- (1) 共同採購旅館用品、物料及設備。
- (2) 統一訓練員工，訂定作業規範。
- (3) 合作辦理市場調查，共同開發市場。
- (4) 成立電腦訂房網路，建立一貫的訂房制度。
- (5) 以固定相同的品牌，提高旅館的知名度並樹立良好的形象。

由此可知，旅館的連鎖經營可以降低經營成本、健全管理制度；提高服務水準，以提供完美的服務；加強宣傳極廣告效果；共同促成強而有力的推銷網，聯合推廣，以確保共同利益；給予顧客信賴感與安全感。(吳勉勤，民 87)

2. 連鎖旅館的型態

加入世界著名的連鎖組織，已成為旅館業永續發展的途徑之一，藉由旅館連鎖的力量拓展市場，爭取旅客，且可學習更多更新的經營理念及管理方法，進而改善旅館內部營運及設備，以提高接待旅客技術及服務水準。旅館的連鎖經營在未來的旅館管理中，扮演極為重要的角色。連鎖旅館的型態共有七種，彙整如表 3.4 所示

表 3.4 連鎖旅館的型態

類別 連鎖名稱	土地建築物設備所有權	經營方式	連鎖方式或範圍	經營負責人	公司名稱	連鎖主體收入來源
1 直營連鎖	一部或全部屬連鎖主體	連續主體直營	資本經營及人事管理	連鎖主體派任	同一連鎖主體名稱加上地名	營利主體
2 收購既有旅館	一部或全部屬連鎖主體	控股	以股權控制及支配附屬旅館	連鎖主體派任	自己取名稱	營利主體
3 租借連鎖	屬原來投資者	連鎖主體經營	向投資者租借旅館	連鎖主體派任	自己取名稱	營利主體
4 委託管理經營	屬原來投資者	由連鎖公司管理經營	委託經營	由連鎖公司派任	連鎖組織與各旅館名稱不同	佣金收入
5 特許加盟	屬原來投資者	由原來投資者經營	1.經營技術指導 2.使用連鎖主體的名稱或品牌	由投資者自派人員	連鎖組織與各旅館名稱不同	向旅館收連鎖費及技術指導佣金
6 業務聯繫連鎖	屬原來投資者	由原來投資者經營	只有宣傳廣告及訂房業務之聯繫	各旅館自派人員	連鎖組織與各旅館名稱不同	向加入連鎖的旅館收取佣金
7 會員連鎖	屬原來投資者	由原來投資者經營	公會型連鎖	各旅館自派人員	連鎖組織與各旅館名稱不同	向會員旅館收取會費

資料來源：吳勉勤(民 87)

3.台灣國際觀光旅館業連鎖現況

台灣觀光旅館的國際化乃由民國 62 年國際希爾頓集團在台北設立希爾頓開始；其後來來大飯店於民國 71 年與喜來登集團簽訂世界性連鎖業務及技術合作契約；73 年日航(Nikko)老爺酒店成立；80 年凱悅(Hyatt)與麗晶(Regent)亦相繼在台北成立。目前台灣的主要國際連鎖旅館集團、連鎖系統、連鎖型態、成立時間，陳炳欽(民 90)將其彙整如表 3.5。

表 3.5 台灣國際觀光旅館業連鎖現況

旅館名稱	投資公司(股)公司	連鎖系統	連鎖型態	成立時間(民國)	所在地
台北希爾頓大飯店	國裕開發	Hilton	管理契約	62	台北市
台北凱悅大飯店	豐隆大飯店	Hyatt	管理契約	79	台北市
來來喜來登大飯店	鴻禧酒店	Sheraton	特許加盟	70	台北市
台北老爺大酒店	老爺大酒店	老爺大酒店、Nikko	直營連鎖、管理契約	73	台北市
新竹老爺大酒店	老爺大酒店	老爺大酒店	直營連鎖	88	新竹市
知本老爺大酒店	知本老爺大酒店	老爺大酒店	直營連鎖	81	台東縣
台北華國洲際大飯店	華國大飯店	Inter-continental	特許加盟	56	台北市
台北國賓大飯店	國賓大飯店	國賓大飯店、SRS	直營連鎖、業務聯繫	53	台北市
新竹國賓大飯店	國賓大飯店	國賓大飯店	直營連鎖	90	新竹市
高雄國賓大飯店	國賓大飯店	國賓大飯店	直營連鎖	70	高雄市
亞都麗緻大飯店	亞都麗緻大飯店	麗緻管理顧問公司、The Leading Hotels of the World	管理契約、會員連鎖	68	台北市
陽明山中國麗緻大飯店	大信觀光企業	麗緻管理顧問公司	管理契約	56	台北市
西華大飯店	西華大飯店	The Leading Hotels of the World、Preferred Hotels	會員連鎖	79	台北市
六福皇宮	六福開發(股)南京分公司	The Westin Hotels & Resorts	管理契約	88	台北市
寰鼎大溪別館	鴻禧育樂	The Westin Hotels & Resorts	管理契約	82	桃園縣
力霸皇冠大飯店	中國力霸	Crowne Plaza Hotels	特許加盟	74	台北市
遠東國際大飯店	鼎鼎大飯店	香格里拉	管理契約	83	台北市
台北福華大飯店	福華大飯店	福華大飯店	直營連鎖、業務聯繫	73	台北市
台中福華大飯店	福順	福華大飯店	直營連鎖	84	台中市
高雄福華大飯店	福華大飯店	福華大飯店	直營連鎖	85	高雄市
墾丁福華大飯店	耕頂興業	福華大飯店	直營連鎖	86	屏東縣
台北晶華酒店	晶華國際酒店	晶華酒店	直營連鎖	79	台北市
台中晶華酒店	中港晶華	晶華酒店	直營連鎖	87	台中市
高雄晶華酒店	青雲晶華	晶華酒店	直營連鎖	88	高雄市
天祥晶華渡假酒店	天祥晶華飯店	晶華酒店	直營連鎖	85	花蓮縣
日月潭中信大飯店	中美企業	中信飯店	直營連鎖	58	南投縣
花蓮中信大飯店	中信觀光開發	中信飯店	直營連鎖	71	花蓮市

資料來源：陳炳欽(民 90)

3.3 產業與競爭分析

3.3.1 總體環境分析

隨著全球經濟脈動愈來愈快速，加上科技的日新月異，世界有如「地球村」一般，充滿了複雜與變動。本研究將其分成六個構面：1.經濟面 2.社會文化面 3.科技面 4.政治法令面 5.生態面 6.人才供需面，來探討其對國際觀光旅館的直接影響。茲將總體環境分析整理如表 3.6、表 3.7。

表 3.6 總體環境分析表

構面	影響因素	說明	機會/威脅
經濟面	1.經濟成長緩慢	受到世界經濟不景氣影響，國內經濟成長緩慢，使得國民旅遊的需求與機會減少，影響了觀光旅遊市場。	威脅(T)
	2.資金充沛	觀光旅館為資本密集的產業，國內資金充沛，財團投入興建觀光旅館之意願高。	機會(O)
	3.亞太營運中心	台灣將建設成亞太營運中心，在邁向國際化的腳步下，商業及旅遊業勢必更加蓬勃發展。	機會(O)
社會文化面	1.國民旅遊興起	由於國民所得的增加，使得民眾對於旅遊的機會也增加了。	機會(O)
	2.觀光活動的舉辦	藉由台灣本身獨特的觀光活動，例如元宵節的燈會活動，可吸引各國觀光客來台共襄盛舉，對旅館業的營收相當有幫助。	機會(O)
	3.民族文化多樣化	「地球村」的型態在台灣已經越來越顯著了。因此，面對民族文化多樣化的情形下，如何管理多樣化的勞動力，以及針對不同種族的人口提供服務，都是一大挑戰。	威脅(T)

資料來源：本研究整理

表 3.7 總體環境分析表(續)

構面	影響因素	說明	機會/威脅
技 面	1.電腦網路設備產生	許多旅館在客服部、訂房中心、接線總機室、大廳、工程部等地區都裝置了電腦設備，來提升服務傳遞速度，商務中心也為商務旅客提供電訊設備的服務，提高旅館業整體的競爭力。	機會(O)
政 治 法 令 方 面	1.十二國 120 小時免簽證措施	民國 83 年政府開放十二國 120 小時免簽證措施，我國觀光旅館住房率與房價雙雙上升，其中尤以北部為最，台北地區觀光旅館住房率較去年上升了約一成，且效應逐步擴及中南部飯店。	機會(O)
	2.十二國免簽證時間延長為 14 天	民國 84 年元旦起，將十二國免簽證時間延長為 14 天，這項措施刺激來台觀光數。	機會(O)
	3.週休二日	民國 87 年 1 月 1 日起，政府開始實施隔週休二日，並於 89 年起全面實施週休二日，使得國際觀光旅館業的需求被預期的增加。	機會(O)
	4.亞太營運中心	政府大力推動台灣成為亞太營運中心，刺激國內商務客源會逐漸上升，是將來國際觀光旅館業最大的潛力。	機會(O)
	5.國際生態旅遊年	行政院觀光發展推動小組及交通部為落實國內旅遊發展方案、配合聯合國發布 2002 年為「國際生態旅遊年」及亞太經濟合作 (APEC) 會議共同發布的觀光憲章，於 90 年 8 月成立專案小組，宣布 91 年為台灣生態旅遊年，推動生態旅遊計畫，希望台灣成為國際知名的「觀光之島」。	機會(O)
	6.加入 WTO	兩岸加入 WTO 後，開放大陸人士來台觀光，兩岸旅遊業之交流互動必當為觀光休閒旅遊業帶來更大的成長發展空間。	機會(O)
生 態 面	1.高爾夫球場破壞生態問題	高爾夫球場的興建須開發山坡地，影響水土保持，在環保日益受到重視的今天，如果未做好水土保持，對旅館業的形象是一大打擊。	威脅(T)
	2.綠色環保	在世界一股綠色環保的潮流下，對於生態的維護與環境保護更加的重視，旅館業者日後的經營勢必在這方面要更加投入。	威脅(T)
人 才 供 需 方 面	1.專門學校成立	由於國際知名連鎖飯店相繼在台北開幕競爭激烈帶來的衝擊，促使高雄餐飲管理學校的成立，以培養國際觀光旅館及其相關產業的專業人才。	機會(O)
	2.素質與專業的要求	國際村的型態在台灣已經越來越明顯了，未來在人力素質與專業能力將更受重視，旅館業者在這方面將面臨挑戰。	威脅(T)

資料來源：本研究整理

綜觀以上六個構面的敘述與分析，對總體環境影響之程度整理如表 3.8。

表 3.8 總體環境分析影響程度表

構面	機會	威脅
經濟面	中高	中
社會文化面	高	中低
科技面	高	低
政治法令面	高	低
生態面	低	高
人才供需面	高	中

資料來源：本研究整理

總體環境分析小結

由大環境分析，我們可以得知目前外部環境的狀況，顯然地，有利的機會佔了大多數，這些對國際觀光旅館業是有利的。相對的，亦包括了一些不利的因素，例如生態面中對國際觀光旅館造成的威脅，是今後從事旅館業者必須考量的重要議題。

3.3.2 顧客分析

顧客類型分析的方式相當多種，包括性別、年齡、所得、職業等，而不同的產業有不同的取決方式。在國際觀光旅館業中，一般常用來區隔顧客的構面有旅客國籍、旅行方式等兩種方式，茲就兩部分來說明之：

1.以旅客國籍來區隔

根據交通部觀光局國際觀光旅館營運狀況摘要顯示，台灣國際觀光旅館住宿客源依國籍分佈比例多寡(表 3.9)，依序為：本國旅客、日本旅客；其次為亞洲旅客、北美旅客、歐洲旅客分居第三、四、五名。表 3.6 列出 89 及 90 年台灣國際觀光旅館住宿旅客國籍比例。

表 3.9 台灣國際觀光旅館住宿旅客國籍比例表

	89 年		90 年	
	人數	比例	人數	比例
本國	2,074,168	40.52%	2,191,420	41.49%
日本	1,258,996	24.59%	1,362,942	25.80%
亞洲(日本除外)	535,023	10.45%	584,489	11.07%
北美	514,018	10.04%	460,561	8.72%
歐洲	326,767	6.38%	277,716	5.26%
華僑	185,812	3.63%	196,950	3.73%
其他	162,528	3.17%	149,040	2.82%
澳洲	62,129	1.21%	59,002	1.12%
總計	5,119,411	100%	5,282,120	100%

資料來源：交通部觀光局網站(民 91)，本研究整理

2.以旅行方式來區隔

旅行方式是國際觀光旅館業最常用來區隔顧客的類別，分為「外籍個別旅客」(Foreign Individual Travelers，簡稱 FIT)和「團體觀光客」(簡稱 Group)兩種。其區隔特性與主要代表性業者如表 3.10。

表 3.10 以旅行方式區隔之顧客類型

顧客類型	外籍個別旅客(FIT)	團體觀光客(Group)
區隔特性	1.客源穩定能掌握，較不受季節性影響 2.較易塑造高水準形象 3.住宿房價平均較高 4.顧客平均停留天數較長，品牌忠誠度高 5.較適合中小型的國際觀光旅館	1.客源較不穩定，易受季節影響 2.市場較大 3.較適合大型的觀光旅館 4.顧客私密性相對較低
主要業者	亞都、台北老爺、力霸皇冠、西華、國王、鴻喜大溪 <註>：佔全數旅客 95%以上者	華國洲際、美麗華、統帥、桃園 <註>：佔全數旅客 80%以上者

資料來源：王瓊鋒等(民 88)

民國九十年一至十二月國際觀光旅館共有團體及個別旅客 5,282,120 人，其中個別旅客佔 63.17%，團體旅客佔 36.83%。除花蓮地區以住宿團體旅客為主外，其餘各地區均以住宿個別旅客為主，台北、高雄、台中、風景區、桃竹苗及其他地區個別旅客各佔該地區總旅客人數 64.40%、62.89%、70.96%、66.84%、50.90% 及 79.12%，花蓮地區團體旅客佔該地區總旅客人數 52.39%。依地區別區分 FIT 旅客與 Group 旅客的比例整理如表 3.11。

表 3.11 國際觀光旅館住客類別統計

地區 類別	台北 地區	高雄 地區	台中 地區	風景 地區	桃竹苗 地區	其他 地區	花蓮 地區	總計
個別旅客(人)	1,679,582	454,482	261,931	509,845	188,100	72,185	170,793	3,336,881
團體旅客(人)	928,465	268,180	107,185	252,951	181,423	19,048	187,950	1,945,239
合計	2,608,047	722,662	369,116	762,796	369,523	91,233	358,743	5,282,120
個別旅客(%)	64.40%	62.89%	70.96%	66.84%	50.90%	79.12%	47.61%	63.17%
團體旅客(%)	35.60%	37.11%	29.04	33.16%	49.10%	20.88	52.39%	36.83%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

資料來源：交通部觀光局網站(民 91)，本研究整理

產業顧客分析小結

經由顧客分析的兩種區隔構面來看，在旅客國籍方面，各地區觀光飯店的主要客源不盡相同，因此，各地區的業者應特別注意不同國籍間旅客的考量因素，以滿足旅客需求；在旅行方式部分，三大都會區(台北、台中、高雄)的個別旅客比例明顯大於團體旅客，而花蓮地區恰好相反，各地區業者應根據其顧客類型的特性，來調整其策略方式。

3.3.3 產業吸引力分析 - 五力分析

因為產業結構強烈地影響著業者之間的競賽規則，同時決定企業所能運用的策略手段，值得深入探討，所以 Porter(1980)提出了產業競爭的五股作用力之分析架構，包括潛在進入者的威脅、與現有廠商的對抗、替代性產品的威脅、產品購買者的議價能力及原料供給者的議價能力等五個要項，如圖 3.1 所示。本研究採用 Porter 的五力分析架構，對國際觀光旅館產業結構來作分析，其五種競爭動力如圖 3.1 所示：

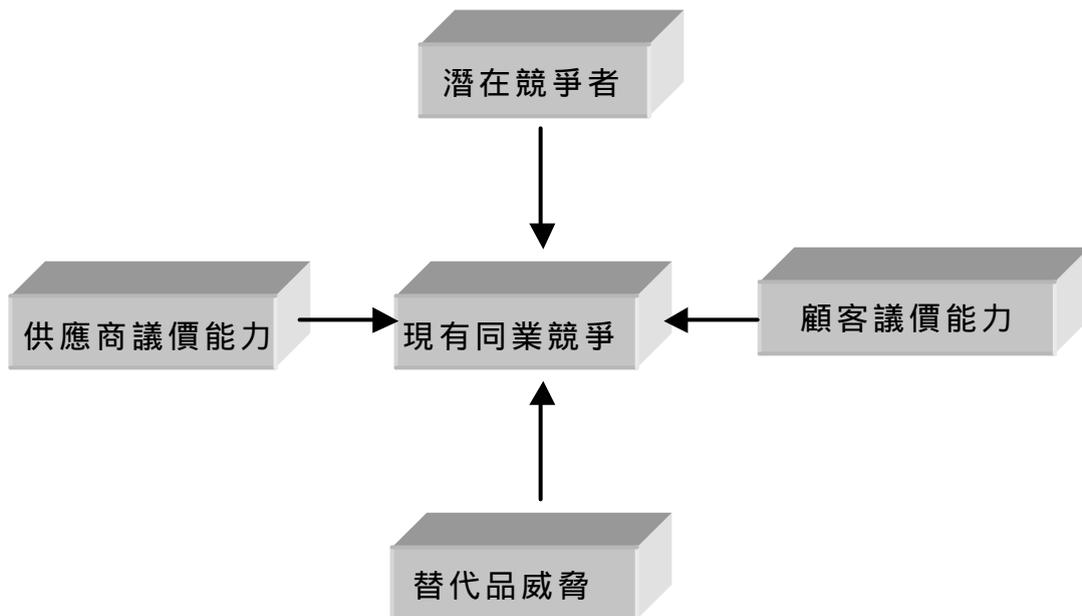


圖 3.1 五力分析圖

資料來源：Porter(1980)

1.現有廠商相互對抗 - 強

(1)台北地區是觀光旅館密度最高的地區

根據交通部觀光局民國 91 年 2 月之觀光旅館家數及房間數統計資料，從表 3.12 可知，台灣地區國際觀光旅館以台北地區最為密集。59 家之中佔了 25 家，客房數的比重約佔整體的 49.33%，由此可知，廠商間相互對抗強，競爭頗為激烈。

表 3.12 旅館規模分佈表(依地區)

地區別	家數	客房數(間)	比重(%)
台北地區	25	8,863	49.33
高雄地區	8	2,832	15.77
台中地區	6	1,468	8.17
花蓮地區	5	1,245	6.93
風景地區	7	1,571	8.75
其他地區	8	1,986	11.05
合計	59	17,965	100

資料來源：交通部觀光局網站(民 91)，本研究整理

(2)產業成長趨向成熟緩慢

依據觀光局統計資料，民國 80 年，台灣地區國際觀光旅館家數及房間數分別為 46 家及 14,538 間，至民國 86 年，國際觀光旅館家數增為 55 家，房間數增為 17,412 間，總房間數比重和 80 年相比，增加了 2,874 間，成長約為 1.2 倍。但若以 87 年與 86 年

相比，家數相同，但在房間數方面，則減少了 217 間，明顯地產業成長趨向緩慢，房間數方面並出現了負成長。至民國 90 國際觀光旅館家數增為 58 家，房間數增為 17,815 間，產業又呈現成長現象。本研究整理如表 3.13。

表 3.13 旅館規模分佈表(依年度)

年度	80 年	86 年	87 年	88 年	89 年	90 年	91 年 2 月
家數	46	55	55	56	56	58	59
房間 總數	14,538	17,412	17,195	17,403	17,057	17,815	17,965

資料來源：交通部觀光局網站(民 91)，本研究整理

2.新進入者的威脅 - 中弱

(1)進入障礙高

觀光飯店因土地取得不易，建造成本昂貴，所需施工時間及投入資金龐大，使得固定成本提高，回收期長。但因施工期長且固定成本高，短期內供給不易增加，形成一種進入障礙。

(2)潛在的競爭者以台中地區為最

近年來台灣經貿快速發展，政府對外積極推動各項開放政策，國內逐步推行全面週休二日等措施，帶動民眾對休閒遊憩的需求日益殷切，也帶來市場商機，新觀光旅館仍不斷加入市場競爭。

依據交通部觀光局資料顯示，截至 88 年底核准籌建之國際觀光旅館 29 家(總客房數 7,302 間)如表 3.14，惟其中有 13 家因各別因素尚未進行興建工程。衝擊最大的則為台中市，計有 5 家 1,244 間房加入市場。

表 3.14 興建或籌建中觀光旅館

地區	國機觀光旅館名稱	房間數
台北市	第一大飯店	190
台北縣	大板根國際觀光飯店	127
桃園縣	龍珠灣度假大飯店	169
新竹市	新竹凱悅大飯店	309
新竹市	新竹國賓大飯店	246
台中市	京唐飯店	299
台中市	全國大飯店	165
台中市	天池國際觀光旅館	297
台中市	台中凱悅大飯店	250
台中市	亞太傑聯大飯店	233
台中縣	霧峰麗緻酒店	139
南投縣	富萊雅酒店	310
彰化縣	和信國際觀光大飯店	135
嘉義市	嘉南大飯店	238
嘉義市	馬可波羅飯店	292
台南市	良美大飯店	230
台南市	台糖大飯店	200
台南縣	曾文渡假大飯店	200
花蓮縣	花蓮國際大飯店	260
台東縣	海洋國際觀光大飯店	239
台東縣	娜路彎大飯店	276
台東縣	知本富野國際渡假飯店	112
台東縣	綠島大飯店	809
高雄縣	金嘉莊國際觀光大飯店	85
屏東縣	屏東尖美大飯店	123
澎湖縣	大澎湖國際渡假村	309
高雄市	高雄凱悅大飯店	415
高雄市	高雄晶華酒店	337
高雄市	鼎鼎大飯店	308
合計	29 家	7,302

資料來源：交通部觀光局網站(民 91)

3.供應者的議價能力 - 中弱

在旅館產業中，供應商主要分為兩大類：原材料供應商及勞力市場。

(1)勞力市場議價力量 - 中

「人力」對旅館業而言，是一項重要的投入因素。但往往高流動率，以及尖峰時段人力配置的落差，造成旅館業者對人力的需求略處於劣勢，再加上勞工福利的支出，使得勞工成本增加而影響到獲利水準。因此，勞力市場佔有某種程度上的議價力量。不過業者嘗試訓練長期性的臨時員工，且藉由學校、勞委會所、職業介紹所、其他餐廳等管道吸收員工，因此，員工流動率尚穩定，議價能力中等。

(2)原料供應商議價能力 - 弱

旅館業者，尤其以五星級的國際觀光飯店而言，會大量採購原物料或備品(如：飲料、食物、床單、家具等)，因而降低了原料供應商的議價力量。

4.購買者的議價能力 - 中強

對於競爭激烈的國際觀光旅館業者而言，其業務、公關人員常常必須拜訪公司或其他機關團體，以爭取到更多的客源，並採取與公司團體簽訂長期契約的方式來穩定客源，所以顧客與旅館業者之間，基本上有議價空間的存在，主要說明如下：

(1)散客(FIT)

一般分為商務客和個別觀光客。對商務客而言，經常需要出差或接洽國外廠商，是飯店長期的顧客，因此可向飯店爭取優惠的價格；相對的，對於個別觀光旅客而言，其對旅館的議價能力則是有限。

(2)團客(GROUP)

在旅館業中有一強大的購買者---大型的旅行社，由於大量的訂房數量，通常可以享有相當優惠的價格折扣；而且這種大型的旅行社，在市場上的情報與資訊的收集，十分快速，對於價格、成本與需求等資訊，都較散客擁有更多的議價能力。

根據民國九十年一至十二月台灣地區觀光旅館營運統計資料顯示，國際觀光旅館共有團體及個別旅客 5,282,120 人，其中個別旅客佔 63.17%，團體旅客佔 36.83%。可知國際觀光旅館業主要的顧客大都以散客為主，因此本研究認為國際觀光旅館顧客議價能力為中強。

5.替代性產品或勞務的威脅 - 弱

就國際觀光旅館而言，最主要的替代性產品為一般觀光旅館。一般觀光旅館無論是客房或餐飲方面，訂價都較國際觀光旅館為低，當經濟不景氣或國際觀光旅館供不應求時，一般觀光旅館就可以發揮替代的功能。民國 80 年，一般觀光旅館家數及房

間數分別為 48 家及 5,248 間，至民國 88 年，一般觀光旅館家數則為 23 家，房間數縮為 2,653 間。目前民國 91 年 2 月也只有 25 家，房間數 2,974 間，僅佔國際觀光旅館房間總數的 14.20%，因此，替代威脅不大。

綜觀以上對於五種競爭動力的敘述與分析，本研究整理如表 3.15。

表 3.15 五種競爭動力彙總表

競爭動力	概要	強度
現有廠商相互對抗	台北地區是觀光旅館密度最高的地區，競爭最為激烈	強
新進入者的威脅	1.固定成本高，回收期長，短期供給不易增加 2.潛在的競爭者以台中地區為最	中弱
供應者的議價能力	1.勞力市場的議價力量中 2.原材料供應商議價力量弱	中弱
購買者的議價能力	1.散客：商務客議價力量較高；個別觀光客議價力量較低 2.團客：議價能力頗高	中強
替代性產品或勞務的威脅	一般觀光旅館房間數，僅佔國際觀光旅館的 14.20%，替代性威脅不大	弱

資料來源：本研究整理

產業吸引力分析小結

經由上述的五力分析之後，我們發現國際觀光旅館產業吸引力為中強。在現有的飯店家數已漸漸趨向飽和，台北地區尤甚，競爭激烈；而台中地區在未來幾年當中由於新興建旅館即將加入，衝擊最大，計有 5 家、共 1,244 間房加入市場，值得業者注意與採取因應之策略。

第四章 研究設計與實施

本章旨在描述本研究方法與設計，全章共分為六小節，包括研究架構、研究方法、研究對象、研究工具、資料分析，其中研究工具包含問卷設計與編製、問卷架構與內容、問卷填答與計分、預試及信效度分析，研究對象則包含樣本選取、問卷寄發及回收。

4.1 研究架構

Rockart(1979)認為尋找關鍵成功因素，就是要幫助管理階層集中焦點，並可以績效指標作為關鍵成功因素的回饋工具。藉由績效評估制度了解組織關鍵成功因素的執行情況或達成度，因為關鍵成功因素較企業策略目標具體化，所以關鍵成功因素可作為尋找績效指標的依據。

平衡計分卡最主要的功能不僅能將公司的願景策略轉換成實際行動，並且能跟策略作緊密的結合。本研究運用平衡計分卡的觀念，依財務、顧客、內部流程、學習與成長構面，將國際觀光旅館業當前重要策略依此四個構面分類，藉以找出達成策略中最重要的成功關鍵因素進而建立評估指標，其關係如圖 4.1 所示 (Kaplan & Norton, 1993)：

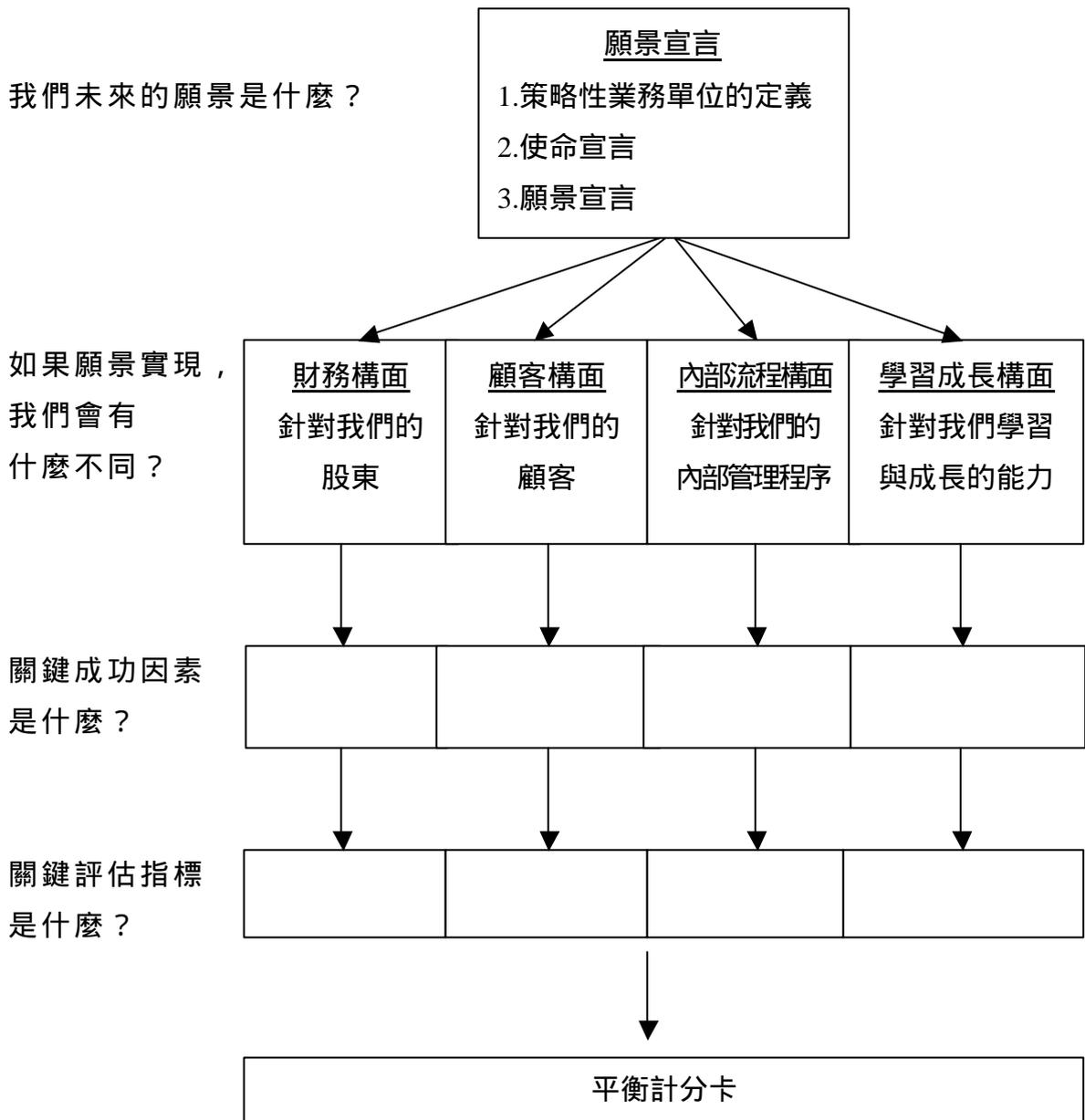


圖4.1 平衡計分卡與策略之關係
資料來源：Kaplan & Norton(1993)

本研究擬採最後兩步驟即「什麼是關鍵成功因素」以及「什麼是關鍵評估指標」來作為問卷的架構。以平衡計分卡為研究理論，輔以國際觀光旅館業之關鍵成功因素為建立指標之依據，並據以探討關鍵成功因素與競爭優勢之關係。如圖4.2所示：

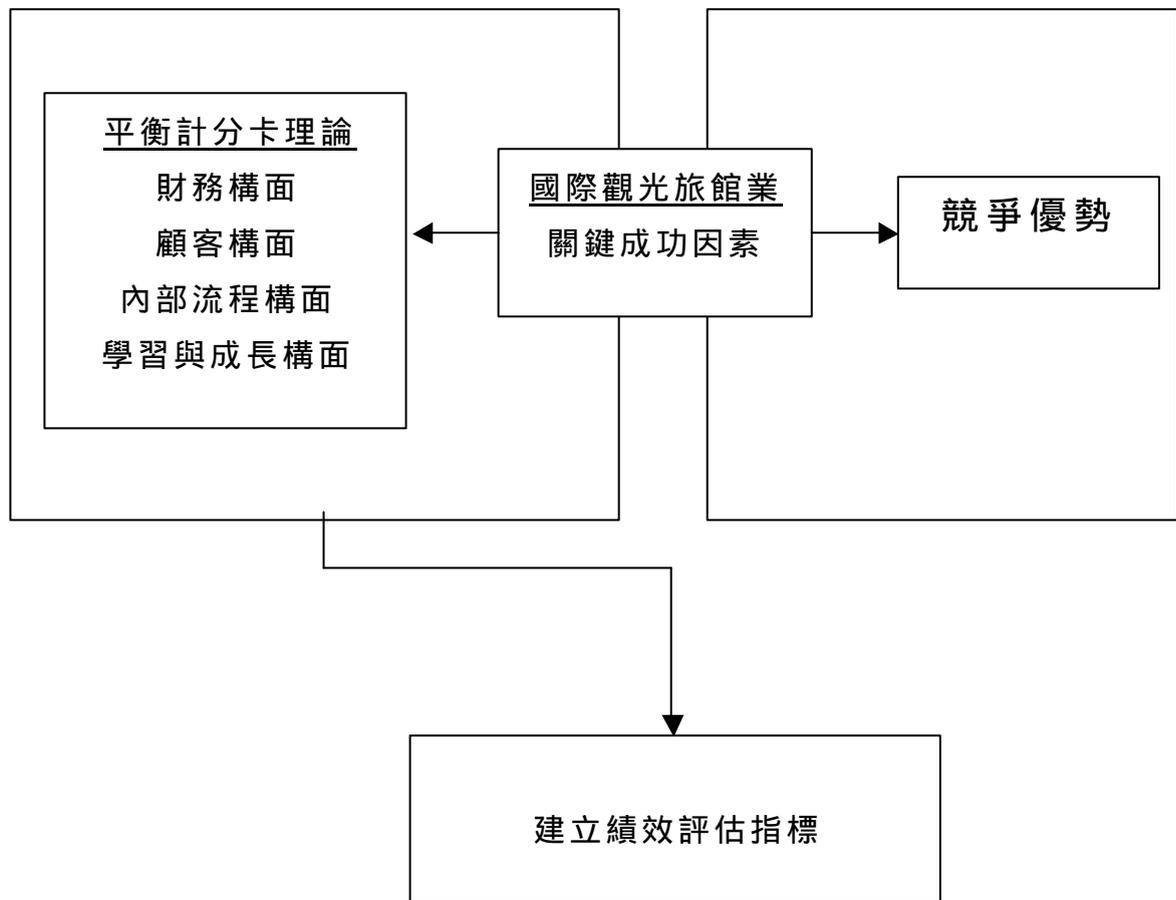


圖 4.2 研究架構

4.2 研究對象與資料蒐集

4.2.1 問卷寄發對象

在台灣國際觀光旅館市場大致可分為北、中、南、東四大區域。根據觀光局對於旅館各項設備與管理制度的審核，依審核得分的高低，觀光旅館可分為一般觀光旅館與國際觀光旅館。本研究主要針對台中市地區之國際觀光旅館做探討與研究，故主要研究對象為全國大飯店、敬華大飯店、通豪大飯店、台中福華飯店、長榮桂冠酒店、台中晶華酒店等六家。調查對象為旅館產業之高階主管，本研究針對台中地區六家國際觀光旅館各發放 10 份問卷，總共計發問卷 60 份。

4.2.2 研究問卷回收

本研究的問卷以親自拜訪或郵寄方式，從民國 90 年 6 月 30 寄發問卷 60 份，至民國 90 年 8 月 31 日為止，總共回 41 份，扣除無效問卷 0 份，總計有效問卷為 41 份，回收率為 68.33%。

4.2.3 資料蒐集

本研究旨在建立國際觀光旅館業經營績效評估指標，藉由蒐集國際觀光旅館業業者或主管的意見，以達成研究目的。在「經驗 - 分析」的研究取向中，問卷調查方法是最廣泛為研究者所採用，問卷調查法具有：1.依邏輯性的指引進行；2.化簡為繁、予以量化；3.追求普遍事實的通性(張英慧，民88)，所以採用的研究方法為調查研究法中的問卷調查。本問卷在初稿編製期間，依照研究目的及文獻探討所得之結論，發展出初步文字問卷，經指導教授指正，以確信問卷內容能有效測量本研究各層面的概念。

本研究之問卷是以親自拜訪或郵寄方式寄給研究對象，請受試者於問卷上作答後寄回。一般來說業界工作時間較為忙碌，尤其是主管級人員，因此採用問卷調查對於回收率的掌握較為困難。本研究採用問卷調查，由於事先將問卷之指標限制在某些範疇構面上，因此所得之結果方能符合本研究的限制，建立顧客構面、財務構面、企業內部流程構面以及學習與成長構面等量化的績效評估指標。

4.3 問卷設計

4.3.1 問卷架構、內容與衡量

本研究所使用之調查問卷主要目的在嘗試建立國際觀光旅館業經營績效評估指標，並瞭解公司是否有願景，公司現階段策略目標，公司是否有績效評估制度，公司策略與績效衡量指標連結程度及從事管理工作人員對指標之看法差異性。茲就調查問卷之架構與內容分別敘述如下：

本問卷內容包括四大部分(詳見附錄一)：第一部份為公司願景與策略量表；第二部份為平衡計分卡四構面績效評估指標之重要性及滿意度量表；第三部份為公司競爭優勢條件量表；第四部份為基本資料。茲將前三部份量表說明如下：

1. 公司願景與策略量表

(1) 量表來源

本研究之公司願景與策略量表採用Kaplan & Norton(1996)之觀點，衡量公司策略目標的問卷(引自陳明璋，民89)。本研究此一部份的量表，分別是「公司是否有願景」及「公司現階段的策略目標」。

(2) 衡量方式

本量表共計2題，第一題為公司是否有願景，即答案只有「是」或「否」二種。第二題為公司現階段的策略目標，衡量方法為於其中勾選一項。分析時之衡量尺距如圖4.3所示：



圖4.3 重要策略衡量尺距圖示

2. 績效評估指標量表

主要係問卷填答者對一般平衡計分卡所含衡量績效項目之觀點，包括財務面、顧客面、內部業務營運程序面及學習成長面，本研究依據文獻整理後共納入38列為問卷選項。

(1) 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(民87)、張英慧(民88)、陳明璋(民89)、陳志平(民89)、於嘉玲(民89)等人之平衡計分卡評估指標，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，及了解就填答者之主觀績效認知對企業目前績效評估的滿意度。

(2) 衡量方式

本量表共計38道題，採用 Likert 五點尺度評分，針對績效指標對組織的重要性，從「非常同意」給以5分，至「非常不同意」給以1分；另就表示和同業相比企業之經營績效指標的實際表現，自「非常滿意」給以5分，至績效表現「非常不滿意」給以1分。

本研究以四大構面為橫切面，三十八項指標為縱切面，請填答者依判斷勾選下列五個不同程度的選項之一：非常不重要、不重要、普通、重要、非常重要。以及，非常不滿意、不滿意、普通、滿意、非常滿意。其衡量尺距圖示如圖4.4，圖4.5所示。



圖4.4 指標對組織重要性之衡量尺距



圖4.5 企業績效評估之衡量尺距

3.競爭優勢條件量表

主要係答卷者對公司所具有優勢條件之認知，本研究依據文獻整理後共納入20問項列為問卷選項。

(1)量表來源

本研究之公司競爭優勢條件量表，係參考李洋昇(民89)之競爭優勢量表與江正信(民89)之研究，事先將競爭優勢量表分為四個構面，並配合本研究做適當之修改，目的在了解就填答者對企業相較於競爭對手所具競爭優勢條件之認知，及企業所具條件之優勢程度。

(2)衡量方式

本量表共計20道題，採用 Likert 五點尺度評分，請填答者對公司所具條件之優勢程度，判斷勾選下列五個不同程度的選項之一：極優勢、優勢、普通、劣勢、極劣勢。其衡量尺距圖示如圖4.6所示。



圖4.6 企業優勢條件之衡量尺距

4.基本資料分析

本研究對於問卷回函資料，先進行基本的統計分析，做成次數分配表，基本資料分析之問題包含性別、年齡、學歷、工作年資、現職年資等，除了解填答者背景外，以比較不同特質之答卷者對績效評估項目之觀點是否有異，主要是用以分析與策略及關鍵績效指標選取之相關性。茲將研究樣本之基本資料分析，彙整於表4.1。

表 4.1 研究對象基本資料分析一覽表

項目	內容	次數	百分比	累積百分比
一、性別	男	18	43.9	43.9
	女	23	56.1	100.0
二、年齡	30歲以下	7	17.1	17.1
	31歲至40歲	19	46.3	63.4
	41歲至50歲	13	31.7	95.1
	51歲至60歲	1	2.4	97.6
	60歲以上	1	2.4	100.0
三、學歷	博士	0	0	0
	碩士	5	12.2	12.2
	大學(專)	33	80.5	92.7
	高中	3	7.3	100.0
	國中	0	0	
四、工作年資	5年以下	11	26.8	26.8
	6~10年	13	31.7	58.5
	11~15年	5	12.2	70.7
	16~20年	8	19.5	90.2
	21年以上	4	9.8	100.0
五、現職年資	5年以下	17	41.5	41.5
	6~10年	13	31.7	73.2
	11~15年	9	22.0	95.1
	16~20年	1	2.4	97.6
	21年以上	1	2.4	100.0

資料來源：本研究整理

4.4 研究工具與資料分析

本研究所採用之問卷係透過文獻探討及學者專家實務工作者指導而編製。其效度之建立是採用專家內容效度，而信度方面則利用信度考驗的 α 值計算，以求其內部一致性，以進行後續之研究分析。

4.4.1 測量工具

本研究問卷所使用之測量工具，在公司基本資料表中是以封閉式填答方式進行，以瞭解研究對象目前之願景與策略目標。績效評估指標調查方面以Likert(李克特)的五等級量表來測量對於關鍵成功因素相對應之指標重要的程度。分別為「非常重要」5分；「重要」4分；「普通」3分；「不重要」2分；「非常不重要」1分。

1. 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。

(1) 效度

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，民87)

本研究問卷中有關策略目標、績效評估指標、競爭優勢條件之衡量項目，是以Kaplan & Norton (1996)所提出的平衡計分卡，作為問卷架構的理論基礎，並經過文獻探討、理論基礎及專家學者意見諮詢的彙整與歸納，因此本研究所使用之問卷應具有相當程度的內容效度，能符合衡量工具效度之要求。

(2) 信度

採用李克特量表的信度分析，有兩種方法可用：一為 係數法，另一為再測信度法。本研究以統計係數Cronbach's 為信度係數，此方法是求內部一致性的量數，即將所有可能分割成兩半(前半與後半、奇數與偶數等)結合之後，估計平均信度。 值愈大，顯示內部一致性愈高。

本研究針對回收之問卷進行內部一致性之分析，透過內部一致性係數(Coefficient of internal consistency)之觀念求算Cronbach's 係數來分析各個指標之內部一致性，以確認本問卷之內部結構一致性與同質性， 係數愈高表示一致性越高，即工具的信度愈高，依Wortzel(1979)提出， 係數在0.7 以上極具可靠性，介於0.7~0.98 均屬高信度，而若低於0.35 則必須拒絕使用。(引自伍孟純，民90)

本問卷各衡量構面的Cronbach's 係數如表4.2所示,從各表中可看出本問卷衡量構面之整體Cronbach's 係數達0.9694,屬於高信度,顯示本問卷具有相當程度的信度。而且在績效評估指標之重要性與績效評估指標之滿意度下,平衡計分卡之四個構面不論是整體或是分別之構面的信度考驗 係數皆高於0.8,惟於競爭優勢量表中之構面一、構面四之信度考驗低於0.7,但仍高於0.6,所以本問卷之信度考驗方面是屬於具有較高之信度。

表4.2 本研究問卷個構面信度值一覽表

問卷構面	問項數目	Cronbach's
問卷整體	58	0.9694
績效評估指標之重要性 (整體)	38	0.9749
1.財務構面	5	0.8182
2.顧客構面	12	0.9488
3.內部程序構面	6	0.9307
4.學習成長構面	15	0.9471
績效評估指標之滿意度 (整體)	38	0.9510
1.財務構面	5	0.8588
2.顧客構面	12	0.8976
3.內部程序構面	6	0.8875
4.學習成長構面	15	0.9144
公司競爭優勢條件(整體)	20	0.9157
1.競爭優勢構面一	5	0.6385
2.競爭優勢構面二	4	0.8341
3.競爭優勢構面三	7	0.8445
4.競爭優勢構面四	4	0.6447

資料來源：本研究整理

4.4.2 資料分析方法

在問卷調查完成後，將回收之有效問卷編號建檔，以 SPSS 8.1 for Windows 統計軟體，進行資料的分析工作。所採用的統計程序及方法，包括：

1. 敘述統計量分析

本研究首先運用敘述性統計之平均數以了解填答者對各績效衡量指標相對重要程度之看法與滿意程度，並予以排序，以了解其相對重要程度與滿意程度的排名，再利用標準差之離差量數測度來衡量資料間的差異性，其值愈大表示受試者對該問項存有較不同之看法，而其值愈小表示受試者對該問項之看法較一致，主要用於各指標間的差異性，以了解單一績效指標項目重要性看法之一致性。另使用次數分配、總和、百分比等，用以了解問卷填答者之基本資料。

2. 績效評估矩陣(Performance Evaluation Matrix, PEM)

本研究之績效評估方法，係參照陳志平(民89)之研究及李明(民82)整理藍伯特教授(Lambert D.M.)於民國八十二年應中國生產力中心之邀所演講之內容。依據Lambert and Sharman所提的績效評估矩陣分析方法及陳志平(民89)之研究，將績效評估矩陣做一些調整，改以李克特五尺度評分，縱軸代表重視程度，橫軸代表績效表現的實際程度。

本研究的績效矩陣以四個象限：I「改善/維持」、II「極需改善」、III「維持」、IV「降低/維持」來表示(如圖4.7)，因為問卷結果顯示多數績效評估指標數值多落在第一象限，故在第一象限細分成兩部分，落於虛線上方屬「改善」，落於虛線下方屬「維持」，用以區隔其策略意義。

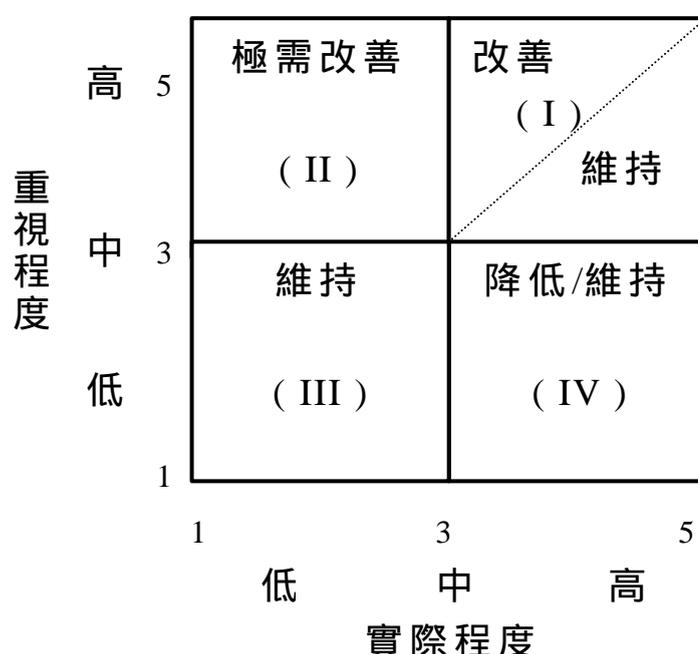


圖4.7 本研究使用之績效評估矩陣

資料來源：陳志平(民89)

3.因素分析(Factor analysis)

因素分析的功能有三種：一為協助研究者進行效度的驗證，稱為因素效度(factorial validity)；二為協助研究者簡化量的內容；三為協助測驗編製，進行項目分析，檢驗試題的優劣好壞及重要性。(引自陳秀瑜，民90)

因此，本研究採用因素分析(Factor Analysis)將所整理出之關鍵成功因素，萃取出符合平衡計分卡四項構面使用之因子；因素分析主要是從眾多之相關測度與變項中，抽取若干共同因素，目的係在保存大部分資訊之原則下，以較少的構面，代表原先之資料結構，使複雜的情形得以簡化(黃俊英，民89)，因本研究之變數眾多，故採用因素分析萃取關鍵成功因素之構面。

本問卷由於在設計績效評估指標，目的即在建立一套最具代表性的指標，以作為國際觀光旅館業界進行績效評估時的衡量依歸，因此採用因素分析法，將複雜的共變結構簡化，使得許多相類似概念的變項，透過數學關係轉換，簡化成幾個特定的同質性類別。但在採用因素分析時，變數之間必須有相當程度之相關，因此採用Bartlett's test of sphericity(球形考驗)及取樣適切性量數(KMO：Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)。

當KMO值愈大時，表示變項間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析，根據學者Kaiser觀點，如果KMO的值小於0.5時，較不宜進行因素分析。(吳明隆，民89)

Kaiser 在1974年指出執行因素分析的判準如表4.3所示(邱皓政，民90)。

表 4.3 KMO 統計量的判斷原理

KMO 統計量	因素分析適合性
0.90 以上	極好的
0.80 以上	良好的
0.70 以上	中度的
0.60 以上	平庸的
0.50 以上	可悲的
0.50 以下	無法接受

資料來源：邱皓政(民 90)

在因素分析中，選取因子的方法主要有下列兩者，Kaiser準則及陡坡圖，利用Kaiser準則通常會選取較多的因子，而陡坡圖則相對較少(吳明隆，民89)，然而，不論其選取之多寡，主要仍以是否能解釋事實為考量，而本研究主要根據的是Kaiser所建議的標準：1.各因素之特徵值(Eigenvalue)大於1。2.因素負荷量絕對值大於0.5。(施坤壽等，民89)

因素分析之結果，通常不易解釋，為了使因素容易解讀，必須旋轉因素軸，以使各個因素的意義與關係組型變的清晰明顯，常見的方法為直交轉軸法(Orthogonal Rotation)和斜交轉軸法(Oblique Rotation)。本研究採用直交轉軸法中的變異數最大法(Varimax)，它的轉軸方式是將因素矩陣中的各負荷量平方，再使同一因素各平方值的變異數為最大，如此轉軸後的因素結構較為簡單，且容易解釋。

4. 成對t檢定(Paired-Comparison T test)

成對t檢定是用來考驗當只有一個類別變項存在，且該類別變項只有兩個水準的二分變項，這種平均數的差異檢定稱為雙母群平均數考驗。了解整體構面「績效評估指標重視程度」與「績效評估指標滿意程度」之差異比較，以及各題項「績效評估指標重視程度」與「績效評估指標滿意程度」之二構面認知重要性與實際滿意度之差異。

5. 路徑分析(Path Analysis)

路徑分析(Path Analysis)是多元迴歸分析的一種應用，可用來研究有時間先後次序的變數之間，較先發生的變數經由何種途徑來影響其後發生的變數，此為一「探索性」的統計分析方法，依據理論提出可能的因果模式並建立路徑圖(Path Diagram)。

路徑分析乃是以迴歸為統計分析程序，首先將最早可能發生的變數當作準則變數，將受此準則變數影響，其後發生的變數為預測變數，將這兩組準則變數與預測變數進行迴歸分析，求得的迴歸係數，則為此兩組變數間的路徑係數，而路徑係數就是迴歸方程式中的「標準化迴歸係數」。而從剩下的變數中，找出其次可能最早受影響的變數當作預測變數，將前一階段已進行迴歸分析的變數作為準則變數，再進行第二次的迴歸分析，求出這些變數間的路徑係數，其餘變數依此類推，直到所有的變數都依序進行過迴歸分析，便可建立所有變數之兩兩路徑關係圖。接著，透

過各迴歸模式的係數顯著性t 檢定，將未達顯著水準的路徑刪除，則可建立變數間路徑圖(張紹勳等著，民90)。

路徑分析是一種研究多個變量之間多層因果關係及其相關強度的方法，主要目的是檢驗一個假想的因果模型的準確和可靠程度，測量變量間因果關係的強弱。路徑分析是多元迴歸分析的延伸，與後者不同的是：1. 路徑分析間的因果關係是多層次的，因果變量之間加入了中介變量，使路徑分析模型較一般迴歸模型對於現實因果關係的描述更豐富有力。2. 路徑分析不是運用一個而是一組迴歸方程式，在分析時更應注意保證各方程式所含意義的一致性。

本研究藉以運用路徑分析以了解關鍵成功因素與各績效指標、各關鍵成功因素之間、各競爭優勢之間、關鍵成功因素與競爭優勢之間之關聯性。

6.單因子變異數分析(One-way ANOVA)

當研究者所要比較的樣本數超過兩個，此時就需要使用能同時對兩個以上的樣本平均數差異進行檢定的方法，這種方法稱為變異數分析。

本研究為瞭解公司願景有無、現階段策略目標，填答者性別、年齡、學歷、工作年資、現職年資之不同在整體指標、四個構面、七個關鍵成功因素之差異性，所以採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)來進行變異數分析。

第五章 實證結果與分析

本章共分為六節，第一節是整理問卷資料，初步分析台中地區國際觀光旅館業對於績效指標之重視程度與實際程度。第二節利用績效評估矩陣，評估台中地區國際觀光旅館業的績效表現。第三節利用因素分析方法來簡化台中地區國際觀光旅館業企業經營績效評估指標。第四節使用逐步迴歸分析，以建立台中地區國際觀光旅館業之關鍵績效指標。第五節使用路徑分析探討關鍵成功因素與競爭優勢因素間之關聯性。與經營績效評估指標之關係。第六節探討公司願景有無、現階段策略目標不同與填答者基本資料之各項條件對於績效評估指標之選取，是否會有所差異。以下分述之：

5.1 績效指標之重視程度與實際程度評估

5.1.1 重視程度

本節重要性分析結果係以問卷調查法，依Likert 量表五等尺度之衡量方式，經由統計之計算過程，計算出每個指標之平均數、標準差，再依據平均值之高低，做重要性排序，藉以分析各指標的重要性程度。

依據表 5.1 所示，在重要性之排序上，前十名之指標分別為「淨利率」、「顧客再宿率」、「毛利率」、「立即回應顧客諮詢項目比率」、「對服務問題回應的速度」、「顧客滿意度」、「市場佔有率」、「顧客抱怨比率」、「員工教育訓練」、「營業額成長率」，足見台中地區之國際觀光旅館業之績效評估，甚為重視財務面與顧客服務之層面，以財務面之營運結果及組織對顧客所提供之服務品質，來判別組織經營績效之優劣。

至於排名最後十項指標，由後依序為「科技/論文/著作/報告」、「新產品或服務營收佔總營業收入的百分比」、「陞遷成員數」、「EDI 電子資料交換系統的應用」、「訂房延遲率降低」、「員工之獎賞」、「開發新行銷方案的速度」、「訂房前置時間縮短」、「縮短訂房的前置時間」、「多元專長計劃」、「辦公室內部自動化(intranet)的應用」、「新觀念次數」，最後十項指標多屬企業內部流程面與學習成長面，相較財務面與顧客面重要性明顯偏低。

表5.1 整體績效評估指標重要性排序表

所屬構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
財務	F3	淨利率	4.7561	0.4348	1
顧客	C11	顧客再宿率	4.6829	0.6099	2
財務	F2	毛利率	4.5854	0.4988	3
顧客	C1	立即回應顧客諮詢項目比率	4.5122	0.6373	4
內部流程	I5	對服務問題回應的速度	4.5122	0.6373	5
顧客	C10	顧客滿意度	4.5122	0.6373	6
顧客	C7	市場佔有率	4.4634	0.6744	7
顧客	C9	顧客抱怨比率	4.4390	0.5937	8
學習成長	G4	員工教育訓練	4.4390	0.5024	9
財務	F4	營業額成長率	4.4390	0.6344	10
顧客	C4	讓顧客更方便容易訂房	4.4146	0.6315	11
顧客	C12	新顧客增加率	4.3902	0.7375	12
顧客	C8	顧客數成長率	4.3902	0.6663	13
顧客	C3	提供顧客充足且正確的產品訊息	4.3902	0.6663	14
顧客	C5	訂房數量正確無誤比率	4.3659	0.6984	15
財務	F5	營業費用與營業額比率的成長率	4.3659	0.6617	16
財務	F1	資產報酬率	4.3659	0.7334	17
學習成長	G3	員工生產力	4.3659	0.6227	18
學習成長	G8	個人與組織配合度	4.3415	0.5749	19
學習成長	G1	員工滿意度	4.3171	0.6496	20
顧客	C6	配合顧客設計行銷產品組合	4.3171	0.7225	21
內部流程	I6	服務處理效率	4.3171	0.7886	22
學習成長	G13	網際網路(internet)的應用	4.2683	0.6717	23
學習成長	G2	員工流動率	4.2439	0.5823	24
學習成長	G15	全面訂房管理系統	4.2195	0.8518	25
學習成長	G9	員工建言與建言之採納	4.1707	0.6286	26
學習成長	G11	新觀念次數	4.0976	0.5387	27
學習成長	G14	辦公室內部自動化(intranet)的應用	4.0488	0.8047	28
學習成長	G7	多元專長計劃	4.0244	0.8800	29
內部流程	I3	縮短訂房的前置時間	4.0000	0.8367	30
顧客	C2	訂房前置時間縮短	4.0000	0.8367	31
內部流程	I2	開發新行銷方案的速度	3.9268	0.8482	32
學習成長	G5	員工之獎賞	3.9024	0.8604	33
內部流程	I4	訂房延遲率降低	3.9024	0.8604	34
學習成長	G12	EDI 電子資料交換系統的應用	3.8537	0.8533	35
學習成長	G6	陞遷成員數	3.7805	0.7587	36
內部流程	I1	新產品或服務營收佔總營業收入的百分比	3.7561	0.8301	37
學習成長	G10	科技/論文/著作/報告	3.1463	1.0621	38

資料來源：本研究整理

1. 財務構面

表 5.2 財務構面績效指標重要程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
財務構面	F1	資產報酬率	4.3659	0.7334	4
	F2	毛利率	4.5854	0.4988	2
	F3	淨利率	4.7561	0.4348	1
	F4	營業額成長率	4.4390	0.6344	3
	F5	營業費用與營業額比率的成長率	4.3659	0.6617	4

資料來源：本研究整理

根據表 5.2 之研究結果，發現財務構面績效指標的平均值均大於 4，可見台中地區之國際觀光旅館業對財務構面績效指標均非常重視，其中以淨利率最為重視，其次是毛利率，排名第三的是營業額成長率。

2. 顧客構面

表 5.3 顧客構面績效指標重要程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
顧客構面	C1	立即回應顧客諮詢項目比率	4.5122	0.6373	2
	C2	訂房前置時間縮短	4.0000	0.8367	12
	C3	提供顧客充足且正確的產品訊息	4.3902	0.6663	7
	C4	讓顧客更方便容易訂房	4.4146	0.6315	6
	C5	訂房數量正確無誤比率	4.3659	0.6984	10
	C6	配合顧客設計行銷產品組合	4.3171	0.7225	11
	C7	市場佔有率	4.4634	0.6744	4
	C8	顧客數成長率	4.3902	0.6663	7
	C9	顧客抱怨比率	4.4390	0.5937	5
	C10	顧客滿意度	4.5122	0.6373	2
	C11	顧客再宿率	4.6829	0.6099	1
	C12	新顧客增加率	4.3902	0.7375	7

資料來源：本研究整理

根據表 5.3 之研究結果，發現顧客構面績效指標的平均值均大於 4，可見台中地區之國際觀光旅館業對顧客構面績效指標均非常重視，其中以顧客再宿率最為重視，其次並列第二的是立即回應顧客諮詢項目比率與顧客滿意度。

3. 內部流程構面

表 5.4 內部流程構面績效指標重要程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
內部 流 程 構 面	I1	新產品或服務營收佔總營業收入的百分比	3.7561	0.8301	6
	I2	開發新行銷方案的速度	3.9268	0.8482	4
	I3	縮短訂房的前置時間	4.0000	0.8367	3
	I4	訂房延遲率降低	3.9024	0.8604	5
	I5	對服務問題回應的速度	4.5122	0.6373	1
	I6	服務處理效率	4.3171	0.7886	2

資料來源：本研究整理

根據表 5.4 之研究結果，發現內部流程構面績效指標的平均值均大於 3，部份指標甚至大於 4，其中以對服務問題回應的速度最為重視，其次是服務處理效率，排名第三的是縮短訂房的前置時間。

4. 學習與成長構面

表 5.5 學習與成長構面績效指標重要程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
學習與成長構面	G1	員工滿意度	4.3171	0.6496	4
	G2	員工流動率	4.2439	0.5823	6
	G3	員工生產力	4.3659	0.6227	2
	G4	員工教育訓練	4.4390	0.5024	1
	G5	員工之獎賞	3.9024	0.8604	12
	G6	陞遷成員數	3.7805	0.7587	14
	G7	多元專長計劃	4.0244	0.8800	11
	G8	個人與組織配合度	4.3415	0.5749	3
	G9	員工建言與建言之採納	4.1707	0.6286	8
	G10	科技/論文/著作/報告	3.1463	1.0621	15
	G11	新觀念次數	4.0976	0.5387	9
	G12	EDI 電子資料交換系統的應用	3.8537	0.8533	13
	G13	網際網路(internet)的應用	4.2683	0.6717	5
	G14	辦公室內部自動化(intranet)的應用	4.0488	0.8047	10
	G15	全面訂房管理系統	4.2195	0.8518	7

資料來源：本研究整理

根據表 5.5 之研究結果，發現學習與成長構面績效指標的平均值均大於 3，絕大部份指標的平均值大於 4，其中以對員工教育訓練最為重視，其次是員工生產力，排名第三的是個人與組織配合度。

5.1.2 實際程度

1. 財務構面

表 5.6 財務構面績效指標實際程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
財務構面	F1	資產報酬率	3.0000	0.8660	1
	F2	毛利率	2.6829	0.7563	3
	F3	淨利率	2.6098	0.8024	4
	F4	營業額成長率	2.4878	1.1428	5
	F5	營業費用與營業額比率的成長率	2.9756	0.9080	2

資料來源：本研究整理

根據表 5.6 之研究結果，發現財務構面評估指標滿意程度的平均值均小於 3，可見台中地區之國際觀光旅館業對於在財務構面的表現水準不甚滿意，其中表現最好的前三項是：資產報酬率、營業費用與營業額比率的成長率、毛利率；表現最差的是：營業額成長率。

2. 顧客構面

根據表 5.7 之研究結果，發現顧客構面評估指標滿意程度的平均值大部份大於 3，可見台中地區之國際觀光旅館業對於在顧客構面的表現水準還算滿意，其中表現最好的前三項是：提供顧客充足且正確的產品訊息、讓顧客更方便容易訂房、訂房前置時間縮短；表現最差的是：顧客數成長率。

表 5.7 顧客構面績效指標實際程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
顧客構面	C1	立即回應顧客諮詢項目比率	3.7317	0.7080	7
	C2	訂房前置時間縮短	3.8537	0.6914	3
	C3	提供顧客充足且正確的產品訊息	3.9268	0.7547	1
	C4	讓顧客更方便容易訂房	3.9024	0.7002	2
	C5	訂房數量正確無誤比率	3.8293	0.6672	4
	C6	配合顧客設計行銷產品組合	3.7805	0.6524	6
	C7	市場佔有率	3.0000	0.8062	11
	C8	顧客數成長率	2.9512	0.8931	12
	C9	顧客抱怨比率	3.4390	0.8381	10
	C10	顧客滿意度	3.5122	0.7114	8
	C11	顧客再宿率	3.8293	0.6672	4
	C12	新顧客增加率	3.4634	0.8092	9

資料來源：本研究整理

3. 內部流程構面

表 5.8 內部流程構面績效指標實際程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
內部流程構面	I1	新產品或服務營收佔總營業收入的百分比	3.2927	0.6018	5
	I2	開發新行銷方案的速度	3.2439	0.6993	6
	I3	縮短訂房的前置時間	3.4634	0.6744	3
	I4	訂房延遲率降低	3.4146	0.6699	4
	I5	對服務問題回應的速度	3.9268	0.7208	1
	I6	服務處理效率	3.8537	0.7267	2

資料來源：本研究整理

根據表 5.8 之研究結果，發現內部流程構面評估指標滿意程度的平均值均大於 3，可見台中地區之國際觀光旅館業對於在內部流程構面的表現水準還算滿意，其中表現最好的前三項是：對服務問題回應的速度、服務處理效率、縮短訂房的前置時間；表現最差的是：開發新行銷方案的速度。

4. 學習與成長構面

表 5.9 學習與成長構面績效指標實際程度排序

構面	變數名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
學習與成長構面	G1	員工滿意度	3.6283	0.7754	6
	G2	員工流動率	3.2195	0.8807	7
	G3	員工生產力	3.5122	0.8100	2
	G4	員工教育訓練	3.4390	0.8381	4
	G5	員工之獎賞	3.0488	0.7730	9
	G6	陞遷成員數	3.0488	0.7730	9
	G7	多元專長計劃	3.0244	0.8800	12
	G8	個人與組織配合度	3.5122	0.7457	2
	G9	員工建言與建言之採納	3.0244	0.6888	12
	G10	科技/論文/著作/報告	2.7073	0.8138	15
	G11	新觀念次數	2.8780	0.7140	14
	G12	EDI 電子資料交換系統的應用	3.0488	1.0476	9
	G13	網際網路(internet)的應用	3.3659	0.7667	5
	G14	辦公室內部自動化(intranet)的應用	3.4163	0.7603	8
	G15	全面訂房管理系統	3.5854	0.9480	1

資料來源：本研究整理

根據表 5.9 之研究結果，發現學習與成長構面評估指標滿意程度的平均值大部份大於 3，可見台中地區之國際觀光旅館業對於在企業內部流程構面的表現水準還算滿意，其中表現最好的前三項是：全面訂房管理系統、個人與組織配合度與員工生產力；表現最差的是：科技/論文/著作/報告。

5.1.3 績效指標重視程度與實際表現之關係

本研究針對四個構面評估指標的重視程度與實際的績效表現兩者進行 t 檢定，發現四個構面的重視程度與實際表現均有顯著的差異，如表 5.10 所示，表示台中地區之國際觀光旅館業在對於各個構面的重視程度與實際表現之間有很大的差距，仍有很大改善的空間。

表 5.10 四個構面重視程度與實際程度之 t 檢定

構面	T 值	P-Value
財務構面	11.101***	0.000
顧客構面	7.072***	0.000
內部流程構面	15.303***	0.000
學習與成長構面	15.812***	0.000

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

資料來源：本研究整理

5.2 績效評估矩陣

根據上一節之分析結果可知，台中地區之國際觀光旅館業對於平衡計分卡之四個構面之績效指標，重視程度普遍高於實際滿意程度，是故仍有很大的改善空間，至於要往何方向抑或哪些事項需要加強？本研究自績效評估矩陣(PEM)的角度進一步分析，藉以了解整體績效指標，有哪些績效衡量指標應該加強或維持。

5.2.1 財務構面績效評估矩陣

根據圖 5.1 所示，財務構面績效評估指標的表現普遍落於第二象限，屬於「極需改善」區間，顯示台中地區之國際觀光旅館在財務構面應盡快予以改善，已尋求更佳的財務績效表現。

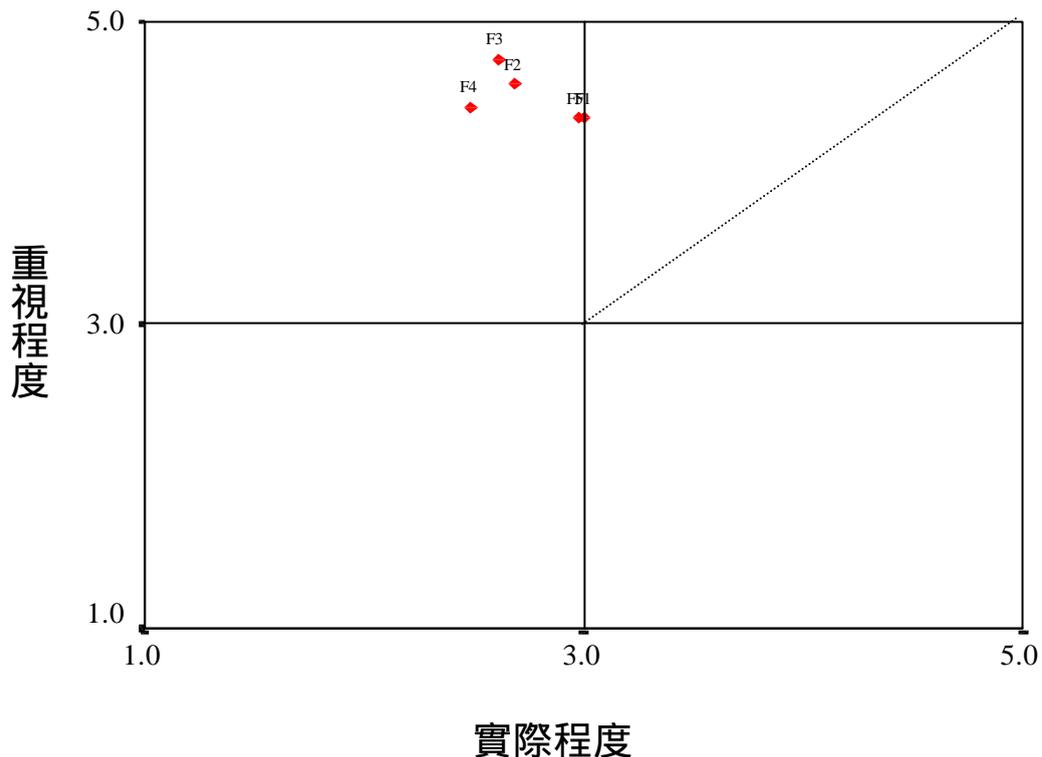


圖5.1 財務構面績效評估矩陣圖
資料來源：本研究整理

5.2.2 顧客構面績效評估矩陣

根據圖 5.2 所示，顧客構面績效評估指標的表現普遍落於第一象限，屬於「改善/維持」區間，顯示台中地區之國際觀光旅館在顧客構面，除了C7（市場佔有率）、C8（顧客數成長率）落於第二象限，屬於「極需改善」區間應該極需改善之外，其餘的評估指標均應該持續改善。

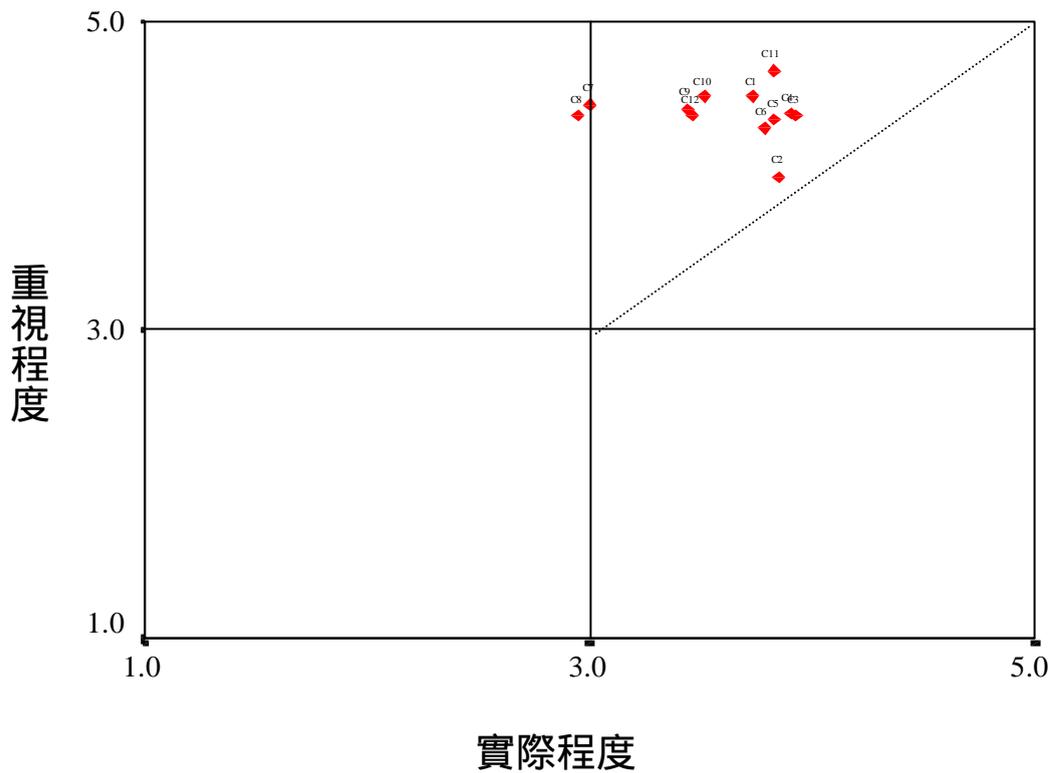


圖5.2 顧客構面績效評估矩陣圖

資料來源：本研究整理

5.2.3 內部流程構面績效評估矩陣

根據圖 5.3 所示，內部流程構面績效評估指標的表現普遍落於第一象限，屬於「改善/維持」區間，顯示台中地區之國際觀光旅館在內部流程構面的評估指標均應該持續改善。

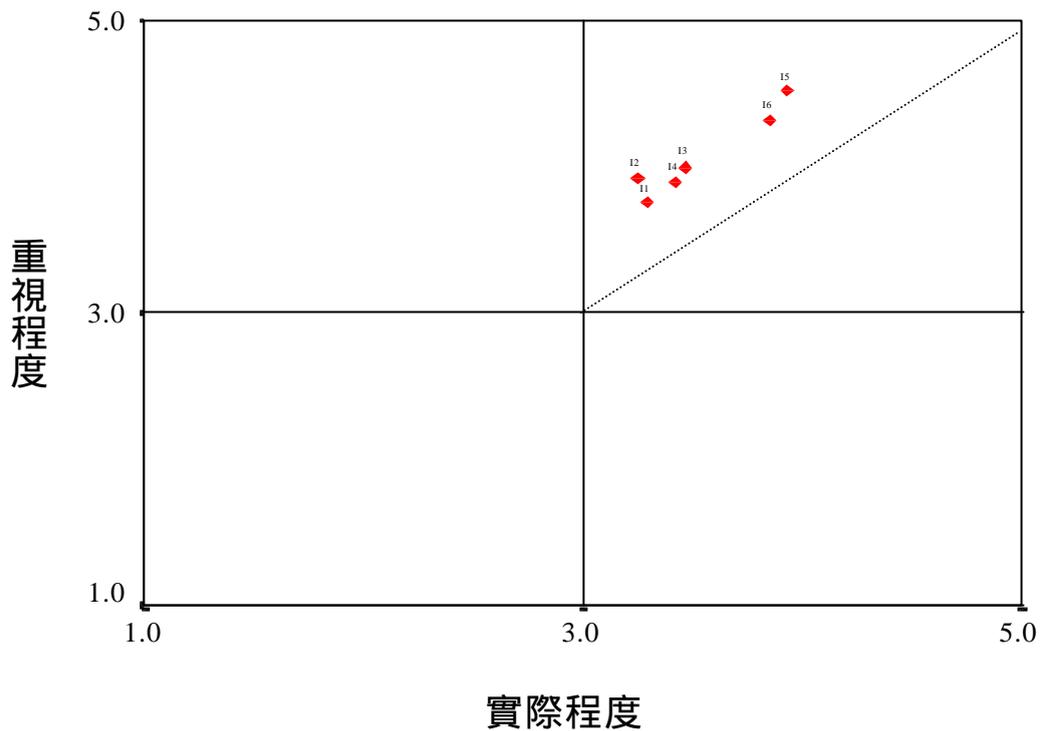


圖5.3 內部流程構面績效評估矩陣圖
資料來源：本研究整理

5.2.4 學習與成長構面績效評估矩陣

根據圖 5.4 所示，學習與成長構面績效評估指標的表現普遍落於第一象限，屬於「改善/維持」區間，顯示台中地區之國際觀光旅館在學習與成長構面，除了 G10（科技/論文/著作/報告）、G11（新觀念次數）落於第二象限，屬於「極需改善」區間應該極需改善之外，其餘的評估指標均應該持續改善。

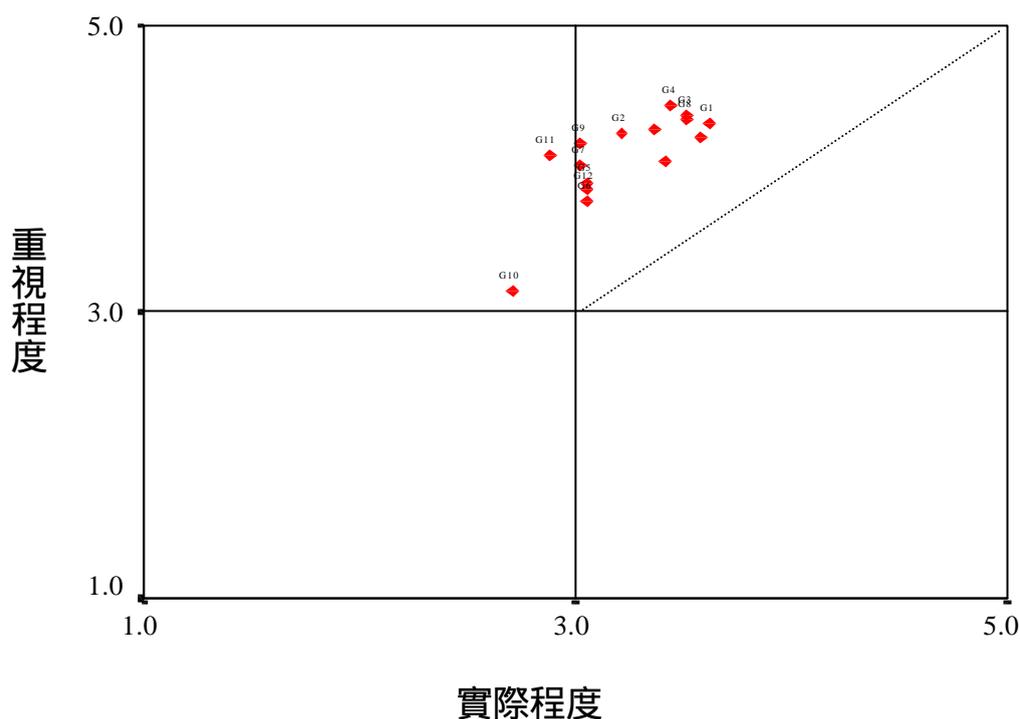


圖5.4 學習與成長構面績效評估矩陣圖
資料來源：本研究整理

根據上述的分析結果，茲將各個構面極待改善與應該持續改善的指標，分別加以歸納整理，如表5.11所示：

表5.11 績效評估矩陣極待改善指標表

構面	評估指標 (極待改善)	持續改善
財務構面	F1：資產報酬率 F2：毛利率 F3：淨利率 F4：營業額成長率 F5：營業費用與營業額比率的成長率	
顧客構面	C7：市場佔有率 C8：顧客數成長率	其餘的評估指標
內部流程構面		所有的評估指標均應該持續改善
學習與成長構面	G10：科技/論文/著作/報告 G11：新觀念次數	其餘的評估指標

資料來源：本研究整理

5.3 因素分析結果

5.3.1 關鍵成功因素之因素分析

依據本研究所採用之研究理論及研究架構分別將問項依財務面、顧客面、內部流程面及學習與成長面等四個構面，採用主成分因素分析法進行指標之萃取工作，選取特徵值大於1的因素，在各構面中共萃取7個特徵值大於1的因素，並以變異最大法(Varimax)，得出每個選項之因素負荷量，以確定各構面之關鍵因素。各構面依據第四章統計方法中所採用之因素分析標準所選取之結果表5.12所示。

在各個構面當中，所有累積解釋變異量均大於59.71%，此結果優於Zaltman & Burger(1985)所提出因素負荷量大於0.30 及累積解釋變異量大於40%，因素分析結果便相當可取之建議(引自於嘉玲，民89)，因此，本研究在因素分析上之結論可以採用。

表 5.12 關鍵成功因素 - 各構面因素結構分析結果

構面	變數	關鍵成功因素與衡量指標	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	累積解釋變異量 %
財務構面	因素 1-1	致力降低成本與穩定的獲利能力		2.985	59.71	59.71
	F5	營業費用與營業額比率的成長率	0.852			
	F2	毛利率	0.836			
	F4	營業額成長率	0.778			
	F1	資產報酬率	0.716			
	F3	淨利率	0.665			

構面	變數	關鍵成功因素與衡量指標	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	累積解釋變異量 %
顧客構面	因素 1-2	掌握市場動態與顧客需求		7.873	65.61	65.61
	C11	顧客再宿率	0.879			
	C12	新顧客增加率	0.878			
	C8	顧客數成長率	0.833			
	C10	顧客滿意度	0.816			
	C7	市場佔有率	0.779			
	C4	讓顧客更方便容易訂房	0.772			
	C6	配合顧客設計行銷產品組合	0.732			
	C9	顧客抱怨比率	0.718			
	因素 1-3	提供顧客完整的服務與資訊諮詢		1.129	9.40	75.01
	C1	立即回應顧客諮詢項目比率	0.904			
	C2	訂單前置時間縮短	0.670			
	C3	提供顧客充足且正確的產品	0.627			
	C5	訂房數量正確無誤比率	0.551			
內部流程構面	因素 1-4	不斷適時創新與強化服務品質		4.514	75.23	75.23
	I2	開發新行銷方案的速度	0.905			
	I5	對服務問題回應的速度	0.904			
	I4	訂房延遲率降低	0.887			
	I3	縮短訂房的前置時間	0.880			
	I1	新產品或服務營收佔總營業收入的百分比	0.860			
	I6	服務處理效率	0.759			
學習與成長構面	因素 1-5	員工教育、獎勵與科技應用		9.081	60.54	60.54
	G7	多元專長計劃	0.850			
	G4	員工教育訓練	0.806			
	G5	員工之獎賞	0.798			
	G6	陞遷成員數	0.759			
	G10	科技/論文/著作/報告	0.678			
	G15	全面訂房管理系統	0.678			
	G3	員工生產力	0.621			
	G14	辦公室內部自動化(intranet)的應用	0.533			
	因素 1-6	員工忠誠度與工作團隊士氣		1.182	7.88	68.42
	G13	網際網路(internet)的應用	0.793			
	G8	個人與組織配合度	0.778			
	G1	員工滿意度	0.708			
	G9	員工建言與建言之採納	0.669			
G2	員工流動率	0.627				
因素 1-7	內部知識管理與創新		1.023	6.82	75.24	
G12	EDI 電子資料交換系統的應用	0.826				
G11	新觀念次數	0.652				

* 萃取方法：主成分分析 * 旋轉方法：最大變異數旋轉法

資料來源：本研究整理

1.財務構面

本構面共計有五題指標問項，進行KMO 與Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表5.13)，KMO值為0.717，大於0.5，Bartlett 球形檢定值為81.04達顯著水準，表示在抽樣的適合度(Sampling Adequacy)頗高，適合進行因素分析。

表 5.13 財務構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.717
Bartlett 球形檢定	81.04
顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

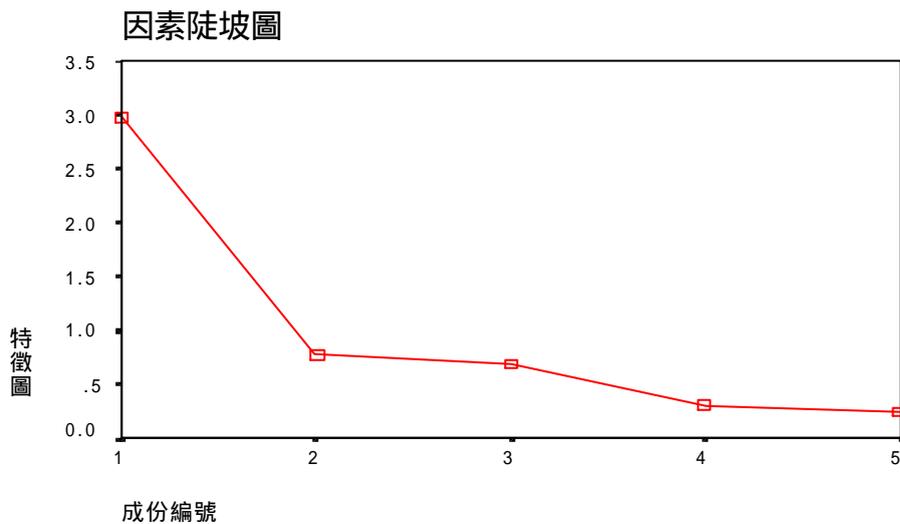


圖5.5 財務構面因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取一個因素(圖5.5)，累積的解釋變異量為59.71%，列表於表5.12。財務構面之因素命名如下：

「因素1-1」：此因素包含之項目有：營業費用與營業額比率的成長率、毛利率、營業額成長率、資產報酬率、淨利率等五項。因此，將此因素命名為「致力降低成本與穩定的獲利能力」。

2.顧客構面

本構面共計有十二題指標問項，進行KMO 與Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表 5.14)，KMO 值為 0.876，大於0.5，Bartlett 球形檢定值為453.03達顯著水準，適合進行因素分析。

表 5.14 顧客構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.876
Bartlett 球形檢定	453.03
顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

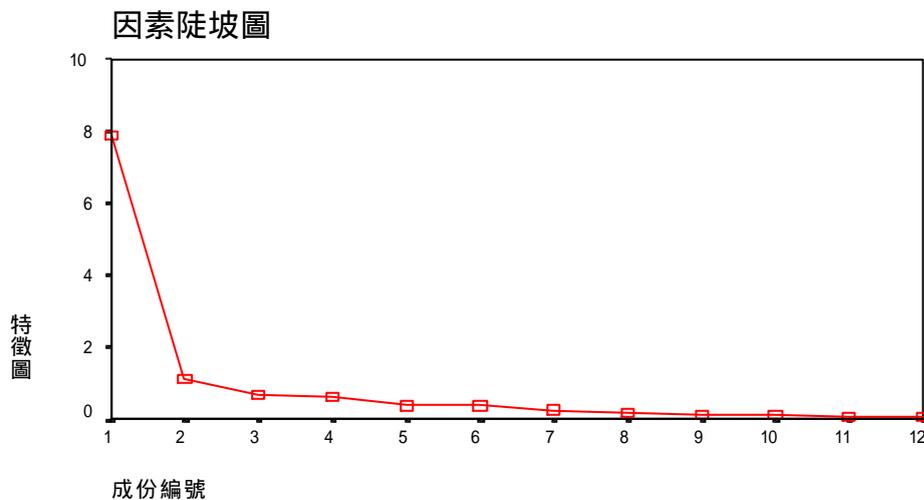


圖5.6 顧客構面因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取二個因素(圖 5.6)，累積的解釋變異量為 75.01 %，列表於表 5.12。顧客構面之因素命名如下：

「因素 1-2」：此因素包含之項目有：顧客再宿率、新顧客增加率、顧客數成長率、顧客滿意度、市場佔有率、讓顧客更方便容易訂房、配合顧客設計行銷產品組合、顧客抱怨比率等八項。因此，將此因素命名為「掌握市場動態與顧客需求」。

「因素 1-3」：此因素包含之項目有：立即回應顧客諮詢項目比率、訂房前置時間縮短、提供顧客充足且正確的產品、訂房數量正確無誤比率等四項。因此將此因素命名為「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」。

3.內部流程構面

本構面共計有六題指標問項，進行KMO 與Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表5.15)，KMO值為0.836，大於0.5，Bartlett 球形檢定值為200.70達顯著水準，適合進行因素分析。

表 5.15 內部流程構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.836
Bartlett 球形檢定	200.70
顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

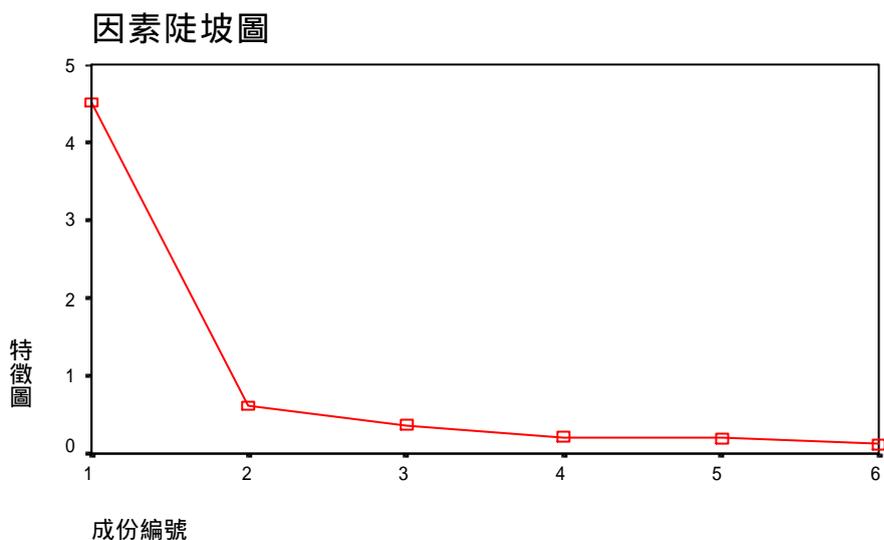


圖 5.7 內部流程構面因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取一個因素(圖 5.7)，累積的解釋變異量為 75.23 %，列表於表 5.12。內部流程構面之因素命名如下：

「因素 1-4」：此因素包含之項目有：開發新行銷方案的速度、對服務問題回應的速度、訂房延遲率降低、縮短訂房的前置時間、新產品或服務營收佔總營業收入的百分比率、讓顧客更方便容易訂房、服務處理效率等六項。因此將此因素命名為「不斷適時創新與強化服務品質」。

4.學習與成長構面

本構面共計有十五題指標問項，進行KMO 與 Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表 5.16)，KMO值為0.803，大於 0.5，Bartlett 球形檢定值為543.22達顯著水準，適合進行因素分析。

表 5.16 學習與成長構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.803
Bartlett 球形檢定	543.22
顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

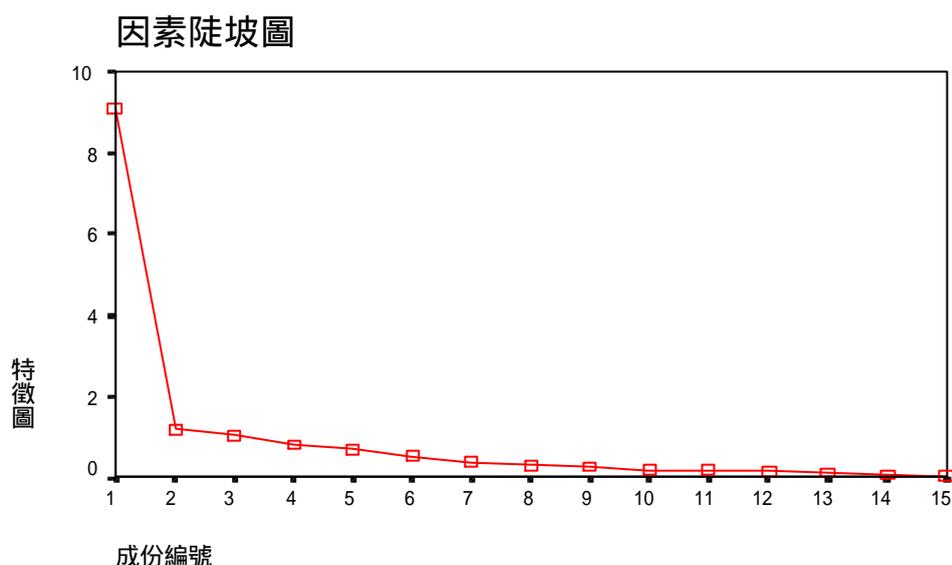


圖 5.8 學習與成長構面因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取三個因素(圖 5.8)，累積的解釋變異量為 75.24 %，列表於表 5.12。學習成長構面構面之因素命名如下：

「因素 1-5」：此因素包含之項目有：多元專長計劃、員工教育訓練、員工之獎賞、陞遷成員數、科技/論文/著作/報告、全面訂房管理系統、員工生產力、辦公室內部自動化(intranet)的應用等八項。因此將此因素命名為「員工教育、獎勵與科技應用」。

「因素 1-6」：此因素包含之項目有：網際網路(internet)的應用、個人與組織配合度、員工滿意度、員工建言與建言之採納、員工流動率等五項。因此將此因素命名為「員工忠誠度與工作團隊士氣」。

「因素 1-7」：此因素包含之項目有：EDI 電子資料交換系統的應用、新觀念次數等二項。因此將此因素命名為「內部知識管理與創新」。

本研究經由因素分析後，在平衡計分卡四個構面中，財務構面總共萃取 1 個關鍵因素 5 個評估指標；顧客構面萃取 2 個關鍵因素 12 個評估指標；內部流程構面總計萃取 1 個關鍵因素 6 個評估指標；學習與成長構面萃取 3 個關鍵因素 15 個評估指標。總計共萃取出 7 個關鍵因素，38 個評估指標。

5.3.2 競爭優勢之因素分析

競爭優勢各構面之因素分析所選取之結果，如表5.17所示。在各個構面當中，所有累積解釋變異量均大於53.10%，此結果優於Zaltman & Burger(1985)所提出大於0.30 及累積解釋變異量大於40%，因素分析結果便相當可取之建議(引自於嘉玲，民89)，因此，本研究在因素分析上之結論可以採用。但競爭優勢構面四之指標A17「地理位置」，因其因素負荷量為0.212小於0.3，故將其予以刪除。

表 5.17 競爭優勢 - 各構面因素結構分析結果

構面	變數	競爭優勢與衡量指標	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	累積解釋變異量 %
構面一	因素 2-1	願景溝通與內部協調		2.100	42.00	42.00
	A5	員工流動率高低	0.874			
	A1	共享的企業文化或願景	0.697			
	A3	內部協調合作氣氛	0.640			
	因素 2-2	策略規劃與管理能力		1.060	11.20	63.20
	A2	策略規劃能力	0.899			
構面二	因素 2-3	服務、產品與技術創新能力		2.696	67.40	67.40
	A9	科技化程度高低	0.854			
	A7	新產品或服務設計能力	0.848			
	A8	獨特產品特性或差異化	0.796			
	A6	服務品質、效率的高低	0.784			
構面三	因素 2-4	市場佔有與行銷策略制定能力		3.716	53.10	53.10
	A15	顧客滿意度的高低	0.840			
	A10	潛在市場開發能力	0.793			
	A14	客房住宿率的高低	0.724			
	A16	顧客再宿率的高低	0.717			
	A13	廣告或品牌形象	0.709			
	A12	淡旺季的因應能力	0.683			
	A11	定價策略的制定	0.613			
構面四	因素 2-5	企業資產優勢與資金控管能力		2.107		70.25
	A18	相對規模的大小	0.886			
	A19	預算與成本控制制度	0.854			
	A20	資金運用能力	0.757			

* 萃取方法：主成分分析 * 旋轉方法：最大變異數旋轉法

資料來源：本研究整理

1. 競爭優勢構面一

本構面共計有五題指標問項，進行KMO 與Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表5.18)，KMO值為0.633，大於0.5，Bartlett 球形檢定值為28.70達顯著水準，適合進行因素分析。

表 5.18 競爭優勢構面一之因素分析 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.633
Bartlett 球形檢定	28.70
顯著性	0.001

資料來源：本研究整理

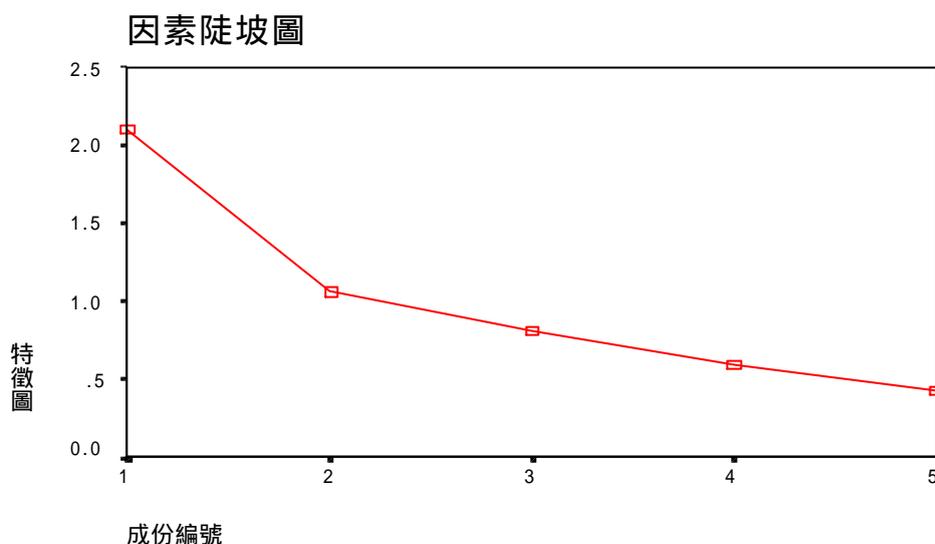


圖 5.9 競爭優勢構面一因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取二個因素(圖 5.9)，累積的解釋變異量為 63.20%，列表於表 5.17。競爭優勢構面一之因素命名如下：

「因素 2-1」：此因素包含之項目有：員工流動率高低、共享的企業文化或願景、內部協調合作氣氛等三項。因此將此因素命名為「願景溝通與內部協調」。

「因素 2-2」：此因素包含之項目有：策略規劃能力、管理人才數目與素質等二項。因此將此因素命名為「策略規劃與管理能力」。

2.競爭優勢構面二

本構面共計有四題指標問項，進行KMO 與Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表5.19)，KMO值為0.803，大於0.5，Bartlett 球形檢定值為59.24達顯著水準，適合進行因素分析。

表 5.19 競爭優勢構面二之因素分析 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.803
Bartlett 球形檢定	59.24
顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

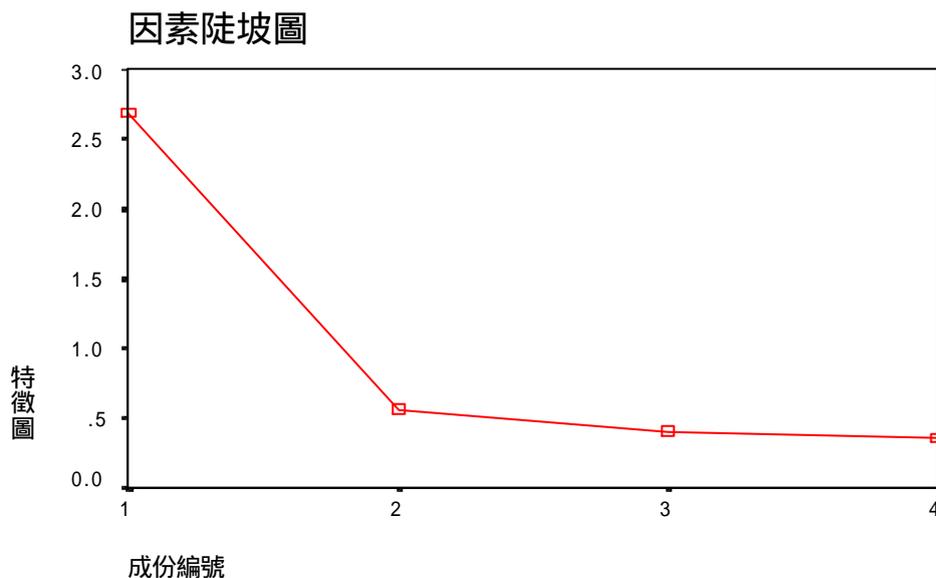


圖 5.10 競爭優勢構面二因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取一個因素(圖5.10)，累積的解釋變異量為67.40%，列表於表5.17。競爭優勢構面二之因素命名如下：

「因素 2-3」：此因素包含之項目有：科技化程度高低、新產品或服務設計能力、獨特產品特性或差異化、服務品質與效率的高低等四項。因此將此因素命名為「服務、產品與技術創新能力」。

3.競爭優勢構面三

本構面共計有七題指標問項，進行 KMO 與 Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表 5.20)，KMO 值為 0.754，大於 0.5，Bartlett 球形檢定值為 119.08 達顯著水準，適合進行因素分析。

表 5.20 競爭優勢構面三之因素分析 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.754
Bartlett 球形檢定	119.08
顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

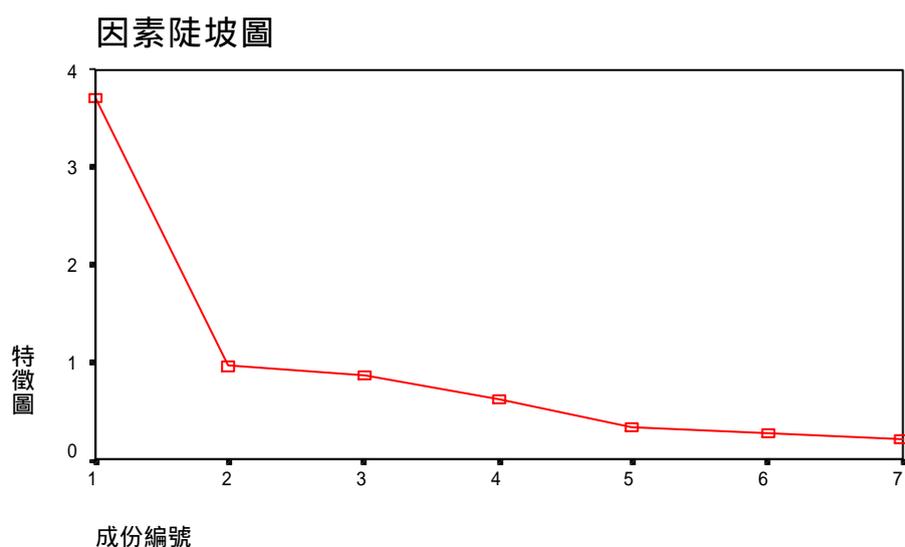


圖 5.11 競爭優勢構面三因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取一個因素(圖 5.11)，累積的解釋變異量為 53.10 %，列表於表 5.17。競爭優勢構面三之因素命名如下：

「因素 2-3」：此因素包含之項目有：顧客滿意度的高低、潛在市場開發能力、客房住宿率的高低、顧客再宿率的高低、廣告或品牌形象、淡旺季的因應能力、定價策略的制定等七項。因此將此因素命名為「市場佔有與行銷策略制定能力」。

4.競爭優勢構面四

本構面共計有三題指標問項，進行 KMO 與 Bartlett 檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表 5.21)，KMO 值為 0.682，大於 0.5，Bartlett 球形檢定值為 35.24 達顯著水準，適合進行因素分析。

表 5.21 競爭優勢構面四之因素分析 KMO 值與 Bartlett 檢定

項目	數值
KMO 取樣適切性量數	0.682
Bartlett 球形檢定	35.24
顯著性	0.000

資料來源：本研究整理

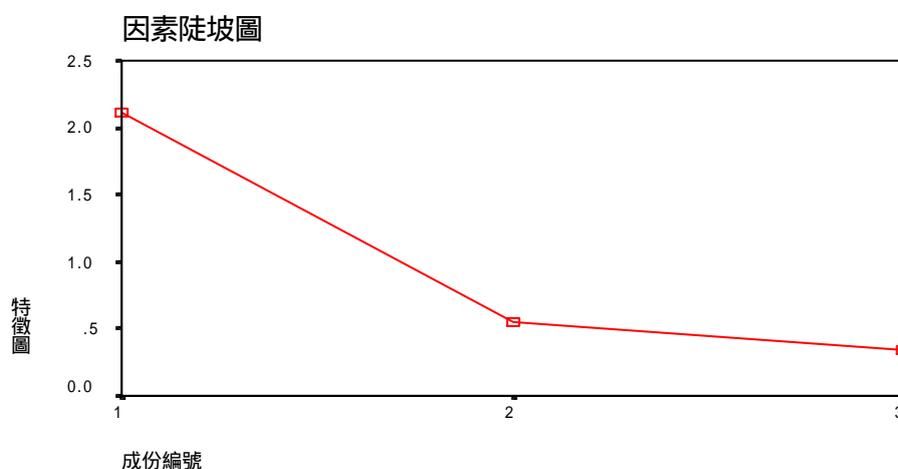


圖 5.12 競爭優勢構面四因素分析之陡坡圖

進行因素分析後萃取一個因素(圖 5.12)，累積的解釋變異量為 70.25 %，列表於表 5.17。競爭優勢構面四構面之因素命名如下：

「因素 2-5」：此因素包含之項目有：相對規模的大小、預算與成本控制制度、資金運用能力等三項。因此將此因素命名為「企業資產優勢與資金控管能力」。

本研究經由因素分析後，在競爭優勢四個構面中，構面一總共萃取 2 個競爭優勢因素；構面二萃取 1 個競爭優勢因素；構面三總計萃取 1 個競爭優勢因素；構面四萃取 1 個競爭優勢因素。總計共萃取出 5 個競爭優勢因素。

5.4 關鍵指標之建立

5.4.1 財務構面績效與其他三個構面績效的關聯性

以財務構面為依變數，其他三個構面為應變數，進行逐步迴歸分析，探討非財務性構面對財務性構面績效的影響。表 5.22 為經由逐步迴歸分析之結果。

表 5.22 逐步迴歸分析 - 財務構面與其他三個構面

變數名稱	迴歸係數	P-Value
內部流程構面	0.567 ***	0.000

$R^2=0.321$
 $F=18.435$ ***

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

由於此模型為橫斷面資料模型，一般在橫斷面資料分析時，資料間變異較大，因此， R^2 再 0.2 以上均認為可接受。(陳志平，民 89)，而且檢驗模型的 F 值(18.435)達 5 % 顯著水準。分析結果發現整個模型的 R^2 為 0.321，影響最大的變數為內部流程構面。

內部流程構面的 P-Value 為 0.000，達 5 % 顯著水準，表示內部流程構面對財務構面有顯著的影響，其迴歸係數為 0.567 表示內部流程構面對財務構面有正向影響的關係，而且影響最大，即對於國際觀光旅館業者而言，在內部流程構面的績效表現愈好，相對在財務構面的效益會有所提升。

5.4.2 財務構面績效與其他三個構面中所有評估指標績效的關聯性

1.財務構面績效與顧客構面評估指標績效的關聯性

以財務構面績效之平均數為依變數，顧客構面中所有評估指標為應變數，進行逐步迴歸分析，探討顧客構面中的指標對財務性構面績效的影響，找出顧客構面中的關鍵指標。表 5.23 為經由逐步迴歸分析之結果。

由表 5.23 可知，經由逐步迴歸分析，整個模型的 R^2 為 0.538，F 值(22.140)亦達 5 % 顯著水準，逐步選出影響最大的兩個指標，依序為：

- (1) 「顧客數成長率」指標的 P-Value 為 0.000 達 5% 顯著水準，表示「顧客數成長率」指標對財務構面有顯著的影響，其迴歸係數為 0.626 表示「顧客數成長率」指標對財務構面有正向影響的關係，即對於國際觀光旅館業者而言，在「顧客數成長率」指標的績效表現愈好，相對在財務構面的效益會有所提升。
- (2) 「提供顧客充足且正確的產品訊息」指標的 P-Value 為 0.022 達 5% 顯著水準，表示「提供顧客充足且正確的產品訊息」指標對財務構面有顯著的影響，其迴歸係數為 0.269 表示「提供顧客充足且正確的產品訊息」指標對財務構面有正向影響的關係，即對於國際觀光旅館業者而言，在「提供顧客充足且正確的產品訊息」指標的績效表現愈好，相對在財務構面的效益會有所提升。

表 5.23 逐步迴歸分析 - 財務構面績效對各個構面中的關鍵指標

構面	變數名稱	迴歸係數	P-Value
顧客構面	C8：顧客數成長率	0.626 ^{***}	0.000
	C3：提供顧客充足且正確的產品訊息	0.269 ^{**}	0.022
	R ² =0.538 F=22.140 ^{***}		
內部流程構面	I4：訂房延遲率降低	0.412 ^{***}	0.005
	I2：開發新行銷方案的速度	0.326 ^{**}	0.025
	R ² =0.388 F=12.050 ^{***}		
學習成長構面	G2：員工流動率	0.488 ^{***}	0.001
	R ² =0.238 F=12.191 ^{***}		

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

資料來源：本研究整理

2.財務構面績效與內部流程構面構面評估指標績效的關聯性

以財務構面績效之平均數為依變數，內部流程構面中所有評估指標為應變數，進行逐步迴歸分析，探討內部流程構面中的指標對財務性構面績效的影響，找出內部流程構面中的關鍵指標。

由表 5.23 可知，經由逐步迴歸分析，整個模型的 R^2 為 0.388，F 值(12.05)亦達 5% 顯著水準，逐步選出影響最大的兩個指標，依序為：

- (1)「訂房延遲率降低」指標的 P-Value 為 0.005 達 5% 顯著水準，表示「訂房延遲率降低」指標對財務構面有顯著的影響，其迴歸係數為 0.412 表示「訂房延遲率降低」指標對財務構面有正向影響的關係，即對於國際觀光旅館業者而言，在「訂房延遲率」指標的績效表現愈好，相對在財務構面的效益會有所提升。
- (2)「開發新行銷方案的速度」指標的 P-Value 為 0.025 達 5% 顯著水準，表示「開發新行銷方案的速度」指標對財務構面有顯著的影響，其迴歸係數為 0.326 表示「開發新行銷方案的速度」指標對財務構面有正向影響的關係，即對於國際觀光旅館業者而言，在「開發新行銷方案的速度」指標的績效表現愈好，相對在財務構面的效益會有所提升。

3.財務構面績效與學習成長構面構面評估指標績效的關聯性

以財務構面績效之平均數為依變數，學習成長構面中所有評估指標為應變數，進行逐步迴歸分析，探討學習成長構面中的指標對財務性構面績效的影響，找出學習成長構面中的關鍵指標。

由表 5.23 可知，經由逐步迴歸分析，整個模型的 R^2 為 0.238，F 值(12.191)亦達 5% 顯著水準，選出一個影響最大的指標為：

(1)「員工流動率」指標的 P-Value 為 0.001 達 5% 顯著水準，表示「員工流動率」指標對財務構面有顯著的影響，其迴歸係數為 0.488 表示「員工流動率」指標對財務構面有正向影響的關係，即對於國際觀光旅館業者而言，在「員工流動率」指標的績效表現愈好，相對在財務構面的效益會有所提升。

綜合以上研究研究結果顯示，以各構面中所有的評估指標，經由逐步迴歸分析之後，歸內整理出五個關鍵指標，如表 5.24 所示，都是對財務績效表現有顯著影響的重要指標，非常值得重視。

表 5.24 影響財務績效表現之各構面關鍵指標

構面	關鍵指標
顧客構面	C8：顧客數成長率
	C3：提供顧客充足且正確的產品訊息
內部流程構面	I 4：訂房延遲率降低
	I 2：開發新行銷方案的速度
學習成長構面	G2：員工流動率

資料來源：本研究整理

歸納本節研究結果，得到二點發現，敘述如下：

1. 若從台中地區國際觀光旅館業績表現，可見影響財務構面的關鍵構面是「內部流程構面」，所以台中地區之際觀光旅館業者應該不斷適時創新與強化服務品質與服務效率，以尋求更佳的營運成果表現。
2. 研究結果顯示，以各構面中所有的評估指標，經由逐步迴歸分析之後，歸納出五個關鍵指標，「顧客數成長率」、「提供顧客充足且正確的產品訊息」、「訂房延遲率降低」、「開發新行銷方案的速度」、「員工流動率」，此五個關鍵指標都是直接對財務績效有顯著影響的重要指標，值得台中地區國際觀光旅館業者為求財務績效表現最需關注與改善的指標。

5.5 路徑分析

在正式進行迴歸分析之前，必須先提出研究變數(如表 5.25)與變數間可能的影響順序，以由下至上層級關係方式，決定變數進行迴歸分析的先後順序。分別將各「關鍵成功因素」與「競爭優勢因素」進行迴歸分析的順序說明與解釋如下。

表 5.25 路徑分析之變數彙總與對應

	因素	關鍵成功因素	因素	競爭優勢因素
第一層	因素 1-7	內部知識管理與創新	因素 2-1	願景溝通與內部協調
	因素 1-6	員工忠誠度與工作團隊士氣	因素 2-2	策略規劃與管理能力
	因素 1-5	員工教育、獎勵與科技應用		
第二層	因素 1-4	不斷適時創新與強化服務品質	因素 2-3	服務、產品與技術創新能力
第三層	因素 1-3	提供顧客完整的服務與資訊諮詢	因素 2-4	市場佔有與行銷策略制定能力
	因素 1-2	掌握市場動態與顧客需求		
第四層	因素 1-1	致力降低成本與穩定的獲利能力	因素 2-5	資產優勢與資金控管能力

5.5.1 關鍵成功因素之路徑分析

Frigo & Krumwiede(1999)指出，企業未來績效衡量的指標，是以領先指標扮演著預警的效果，並透過因果關係的聯結，持續改善組織的績效，因此績效衡量的指標必須與企業的關鍵成功因素結合，協助企業達成策略及願景。本研究運用平衡計分卡的觀念，依財務、顧客、內部流程、學習與成長構面，將國際觀光旅館業當前重要策略依此四個構面分類，藉以找出達成策略中最重要的成功關鍵因素進而建立評估指標，如圖4.1所示。輔以參照表5.12之因素分析結果，本研究的關鍵成功因素分類，由下至上分成下列四個層次：

第一層、學習與成長構面：因素 1-7「內部知識管理與創新」因素、因素 1-6「員工忠誠度與工作團隊士氣」、1-5「員工教育、獎勵與科技應用」。

第二層、內部流程構面：因素 1-4「不斷適時創新與強化服務品質」。

第三層、顧客構面：因素 1-3「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」、因素 1-2「掌握市場動態與顧客需求」。

第四層、財務構面：因素 1-1「致力降低成本與穩定的獲利能力」。

本研究依循上述四層先後順序，以前一階段活動的資訊化會影響後面階段活動的資訊化為前提，以「內部知識管理與創新」、「員工忠誠度與工作團隊士氣」、「員工教育、獎勵與科技應用」、「不斷適時創新與強化服務品質」、「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」、「掌握市場動態與顧客需求」、「力降低成本與穩定的獲利能力」的順序，運用關鍵成功因素變數之滿意度平均數進行多元逐步迴歸。第一次逐步迴歸以因素 1-7「內部知識管理與創新」為應變數，以因素 1-6「員工忠誠度與工作團隊士氣」為依變數；第二次逐步迴歸以因素 1-5「內部知識管理與創新」、因素 1-6「員工忠誠度與工作團隊士氣」為應變數，以因素 1-5「員工教育、獎勵與科技應用」為依變數，其餘以此類推。

5.3.2 競爭優勢因素之路徑分析

企業最重要的決策，便是把有限的資源挹注在能為公司贏得競爭優勢的關鍵成功因素上，因此本研究藉此探討關鍵成功因素對於企業取得競爭優勢的影響及兩者之間的關聯。本研究的競爭優勢變數分類，由下至上分成下列四個層次：

第一層、競爭優勢構面一：因素2-1「願景溝通與內部協調」、因素2-2「策略規劃與管理能力」。

第二層、競爭優勢構面二：因素2-3「服務、產品與技術創新能力」。

第三層、競爭優勢構面三：因素2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」。

第四層、競爭優勢構面四：因素2-5「企業資產優勢與資金控管能力」。

配合各關鍵成功因素變數的先後順序，本研究將競爭優勢變數以因素2-1、因素2-2、因素2-3、因素2-4、因素2-5的順序，接續前階段關鍵成功因素變數的迴歸分析，一一將競爭優勢變數逐次加入迴歸模式中。

全部總共有12個變數，將全體變數依上述順序逐次加入進行迴歸分析，共需進行11次多元逐步迴歸分析，方能建構出全體「關鍵成功因素變數」與「競爭優勢因素變數」間的整體的關係路徑圖，如圖5.13所示。在不考慮每條路徑線是否達顯著水準時，所有的因素(變數)兩兩間的關係線總共應有 $(7+5) \times (7+5-1) / 2 = 66$ 條，經統計顯著性檢定後，剩19條達顯著水準，圖5.13為列出整體各因素間達顯著性的路徑圖。圖5.14為整體因素間關係路徑圖

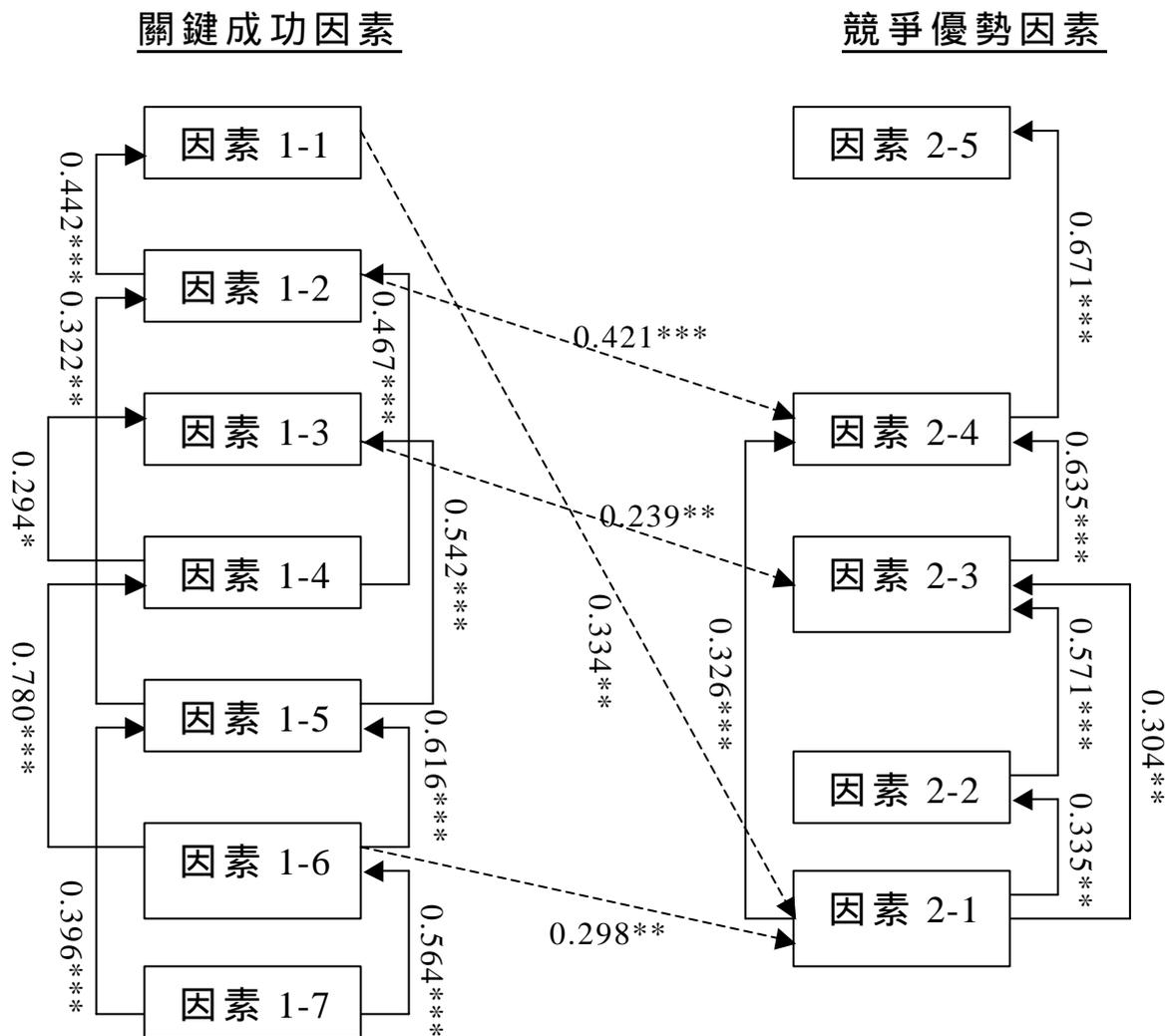
中的左半部關鍵成功因素彼此間的關係部分；圖5.15則為整體因素間關係路徑圖中的右半部彼此間的關係部分。

由圖 5.13 可看出關鍵成功因素與競爭優勢因素之間的關係，學習與成長構面的因素 1-6「員工忠誠度與工作團隊士氣」，會直接正向地影響競爭優勢的因素 2-1「願景溝通與內部協調」，與間接正向地影響競爭優勢的因素 2-2「策略規劃與管理能力」、因素 2-3「服務、產品與技術創新能力」、因素 2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」。

顧客構面的因素 1-3「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」，會直接正向地影響競爭優勢的因素 2-3「服務、產品與技術創新能力」，與間接正向地影響競爭優勢的因素 2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」。

顧客構面的因素 1-2「掌握市場動態與顧客需求」，會直接正向地影響競爭優勢的因素 2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」，與間接正向地影響競爭優勢的因素 2-5「企業資產優勢與資金控管能力」。

財務構面的因素 1-1「致力降低成本與穩定的獲利能力」，會直接正向地影響競爭優勢的因素 2-1「願景溝通與內部協調」，與間接正向地影響競爭優勢的因素 2-2「策略規劃與管理能力」、因素 2-3「服務、產品與技術創新能力」、因素 2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」。



* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

註：虛線代表關鍵成功因素對競爭優勢因素的影響

圖 5.13 關鍵成功因素與競爭優勢之路徑分析圖

資料來源：本研究整理

因素 1-7: 內部知識管理與創新

因素 1-6: 員工忠誠度與工作團隊士氣

因素 1-5: 員工教育、獎勵與科技應用

因素 1-4: 不斷適時創新與強化服務品質

因素 1-3: 提供顧客完整的服務與資訊諮詢

因素 1-2: 掌握市場動態與顧客需求

因素 1-1: 致力降低成本與穩定的獲利能力

因素 2-1: 願景溝通與內部協調

因素 2-2: 策略規劃與管理能力

因素 2-3: 服務、產品與技術創新能力

因素 2-4: 市場佔有與行銷策略制定能力

因素 2-5: 資產優勢與資金控管能力

平衡計分卡的學習與成長構面，它為了創造長期的成長和進步，確立組織必須建立的基礎架構，是驅使前面三個平衡計分卡構面獲致卓越成果的動力(Kaplan & Norton ,1996)。故本研究以學習與成長構面為基礎，探討其與其他三個構面之關係，由圖 5.14 得知因素 1-7「內部知識管理與創新」，會直接正向地影響因素 1-6「員工忠誠度與工作團隊士氣」，與因素 1-5「員工教育、獎勵與科技應用」。以路徑係數(迴歸係數)的大小來看，「內部知識管理與創新」對「員工忠誠度與工作團隊士氣」的影響，大於對「員工教育、獎勵與科技應用」的影響。

因素 1-6「員工忠誠度與工作團隊士氣」，會直接正向地影響因素 1-5「員工教育、獎勵與科技應用」，與內部流程構面的因素 1-4「不斷適時創新與強化服務品質」因素。以路徑係數(迴歸係數)的大小來看，「員工忠誠度與工作團隊士氣」對「不斷適時創新與強化服務品質」的影響，大於對「員工教育、獎勵與科技應用」的影響。

因素 1-5「員工教育、獎勵與科技應用」，會直接正向地影響顧客構面的因素 1-3「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」因素，與因素 1-2「掌握市場動態與顧客需求」。以路徑係數(迴歸係數)的大小來看，「員工教育、獎勵與科技應用」對「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」的影響，大於對「掌握市場動態與顧客需求」的影響。

內部流程構面的因素 1-4「不斷適時創新與強化服務品質」，會直接正向地影響顧客構面的因素 1-3「提供顧客完整的服務與資訊諮」，與因素 1-2「掌握市場動態與顧客需求」。以路徑係數(迴歸係數)的大小來看，「不斷適時創新與強化服務品質」對「掌握市場動態與顧客需求」的影響，大於對「提供顧客完整的服務與資訊諮」的影響。

顧客構面的因素 1-2「掌握市場動態與顧客需求」因素，會直接正向地影響財務構面的因素 1-1「致力降低成本與穩定的獲利能力」因素。

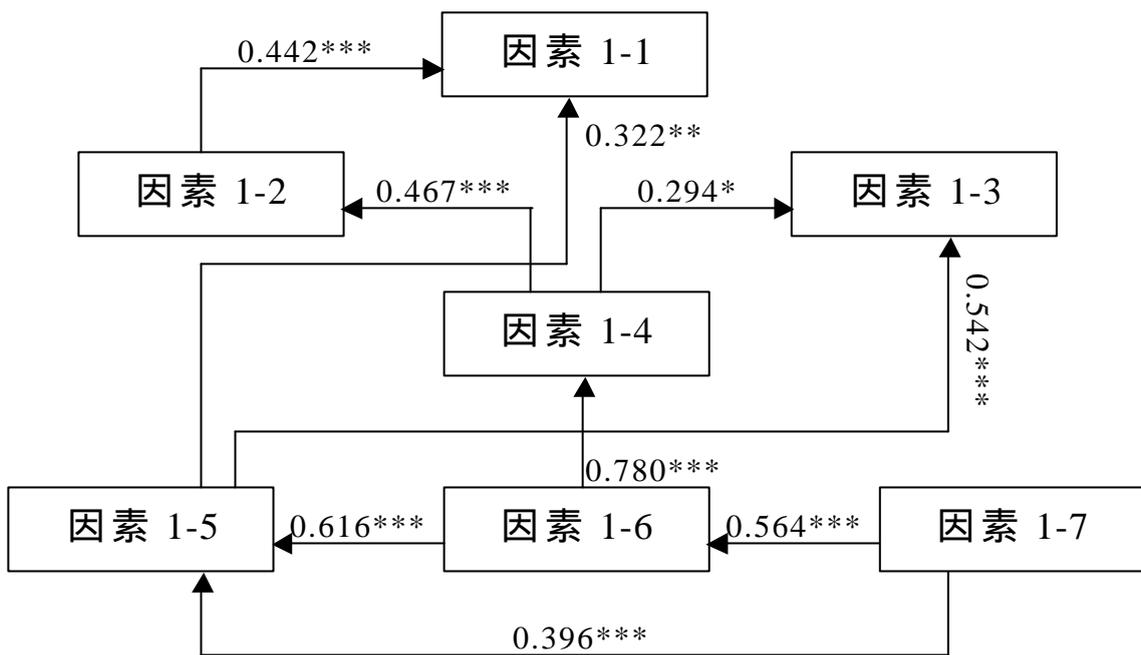


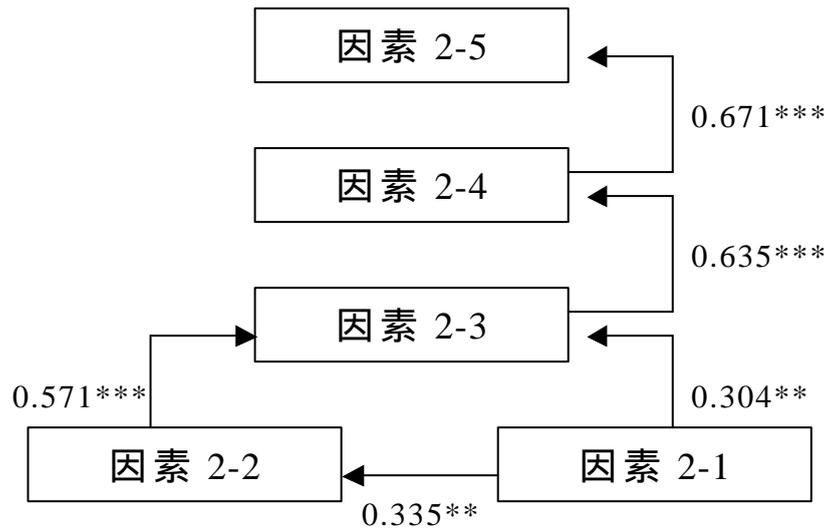
圖 5.14 關鍵成功因素之路徑分析圖

資料來源：本研究整理

在競爭優勢因素路徑分析(圖 5.15)中，因素 2-1「願景溝通與團隊學習」，會直接正向地影響因素 2-2「策略規劃與管理能力」、因素 2-3「服務、產品與技術創新能力」，與因素 2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」，也就是說「願景溝通與團隊學習」程度越高，則會增加「策略規劃與管理能力」、「服務、產品與技術創新能力」與「市場佔有與行銷策略制定能力」。

因素 2-2「策略規劃與管理能力」，會直接正向地影響因素 2-3「服務、產品與技術創新能力」，也就是說「策略規劃與管理能力」程度越高，則會增加「服務、產品與技術創新能力」。

因素 2-3「服務、產品與技術創新能力」，會直接正向地影響因素 2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」；因素 2-4「市場佔有與行銷策略制定能力」，會直接正向地影響因素 2-5「企業資產優勢與資金控管能力」，也就是說「服務、產品與技術創新能力」程度越高，則會增加「市場佔有與行銷策略制定能力」；「市場佔有與行銷策略制定能力」程度越高，則會增加「企業資產優勢與資金控管能力」。



* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

圖 5.15 競爭優勢因素之路徑分析圖

資料來源：本研究整理

5.3.4 關鍵成功因素與績效指標的關聯性

本研究依循平衡計分卡構面之順序，首先以內部流程構面之關鍵成功因素「不斷適時創新與強化服務品質」為依變數，學習與成長構面中所有評估指標為應變數；其次以顧客構面之關鍵成功因素「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」、「掌握市場動態與顧客需求」為依變數，學習與成長構面及內部流程構面中所有評估指標為應變數；最後以財務構面之關鍵成功因素「致力降低成本與穩定的獲利能力」為依變數，學習成長構面、內部流程構面及顧客構面中所有評估指標為應變數，分別進行逐步迴歸分析，探討關鍵成功因素與績效指標的關聯性，藉以找出關鍵之衡量指標。表 5.26 為經由逐步迴歸分析選出之關鍵指標結果，及各構面關鍵成功因素與績效指標的關聯性。逕將關鍵成功因素與關鍵指標之關係彙整如圖 5.16 所示。

表 5.26 關鍵成功因素與績效指標間關聯性之迴歸結果

構面	關鍵成功因素	變數	績效指標	迴歸係數	P-value
內部 流程 構面	不斷適時創新與 強化服務品質	G1	員工滿意度	0.423***	0.000
		G4	員工教育訓練	0.344***	0.001
		G13	網際網路(internet)的應用	0.316***	0.003
顧客 構面	提供顧客完整的 服務與資訊諮詢	I5	對服務問題回應的速度	0.459***	0.001
		G9	員工建言與建言之採納	0.288***	0.007
		G4	員工教育訓練	0.298**	0.034
	掌握市場動態與 顧客需求	I2	開發新行銷方案的速度	0.360**	0.018
		I1	新產品或服務營收佔總 營業收入的百分比率	0.346**	0.024
		I3	縮短訂房的前置時間	0.235**	0.047
財務 構面	致力降低成本與 穩定的獲利能力	C8	顧客數成長率	0.626***	0.000
		C3	提供顧客充足且正確的 產品	0.269**	0.022

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

資料來源：本研究整理

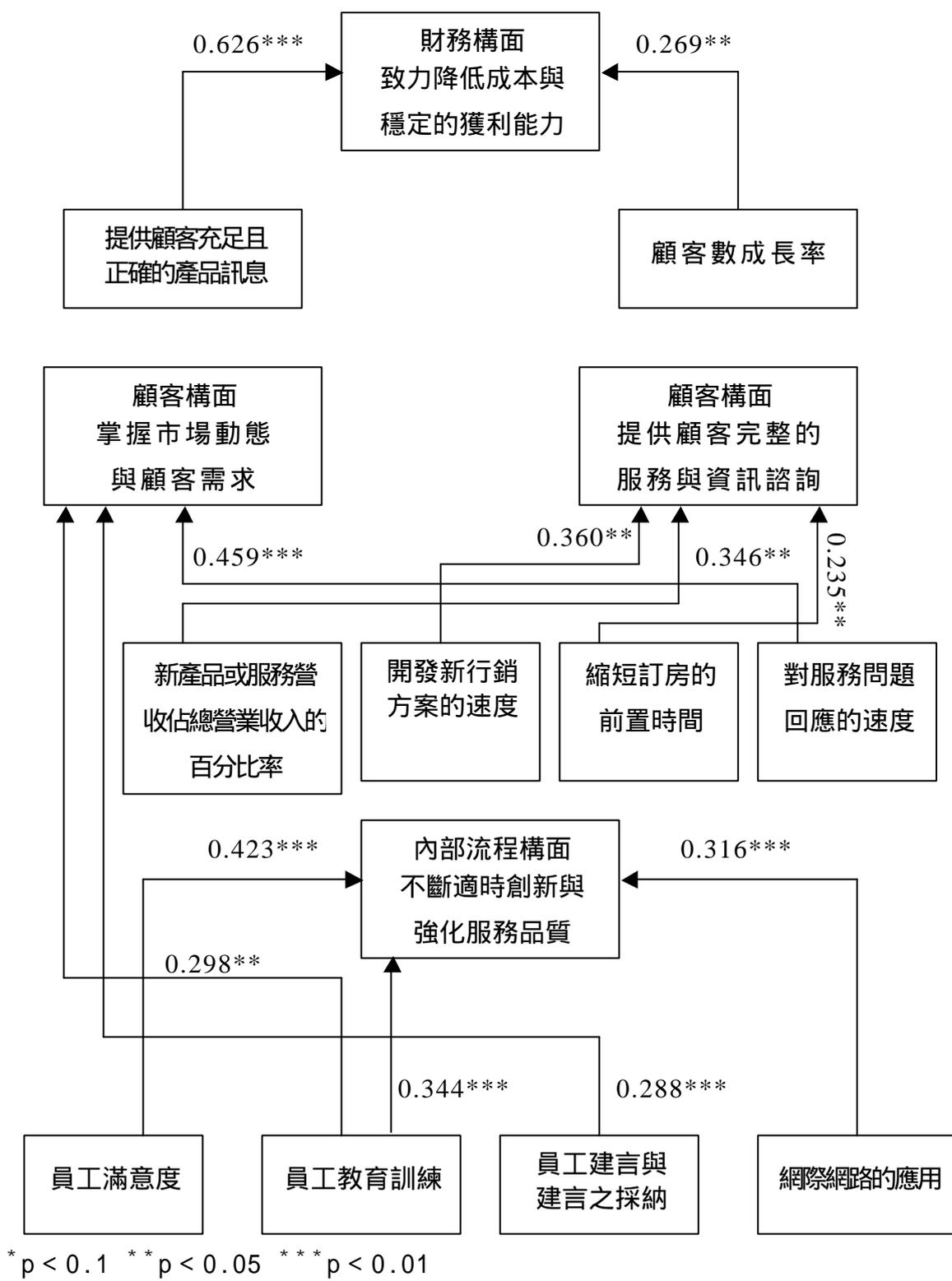


圖 5.16 關鍵成功因素與關鍵指標之關係圖

資料來源：本研究整理

若以各構面之關鍵成功因素為依變數，各指標為應變數，探討關鍵成功因素與績效指標的關聯性，進行逐步迴歸分析，歸納出十一個關鍵指標，輔以配合經逐步迴歸分析所選取對國際觀光旅館業財務績效有顯著影響的重要指標，綜合歸納出十二個國際觀光旅館業於績效衡量與指標建立時最需關注的指標。

本研究彙整表 5.24 與表 5.26 經逐步迴歸所擇選出對國際觀光旅館業具顯著影響之指標，藉以作為國際觀光旅館業尋求更佳績效表現與績效評估時關鍵指標建立之依據。如表 5.27 所示。

表 5.27 對國際觀光旅館業具影響之關鍵指標彙整

構面	關鍵指標
顧客構面	提供顧客充足且正確的產品訊息
	顧客數成長率
內部流程構面	新產品或服務營收佔總營業收入的百分比率
	開發新行銷方案的速度
	縮短訂房的前置時間
	訂房延遲率降低
	對服務問題回應的速度
學習成長構面	員工滿意度
	員工流動率
	員工教育訓練
	員工建言與建言之採納
	網際網路(internet)的應用

資料來源：本研究整理

5.6 變異性分析

為了進一步探討，群體間對於各選項之看法有否差異，爰進行單因子變異數分析，以瞭解在不同樣本特徵之群體間，各群體對於不同構面之指標，在指標選取上是否有顯著差異。亦即對於不同樣本特徵，包括有願景有無、現階段策略目標、性別、年齡、學歷、工作年資、現職年資之不同等，以平衡計分卡下四個構面分析，在績效評估指標之選取上，看法是否有顯著差異。

5.6.1. 願景有無之差異性

依照公司有無願景，將群體區分為有願景及沒有願景。再計算出每各群體中，對於各項指標之平均數，最後進行單因子變異數分析。研究之結果，依據表5.28所示，所有指標及各構面，P 值(顯著性)均大於0.1顯著水準，因此願景有無，在所有指標、四個構面指標之選取上，並無顯著之差異。

5.6.2. 現階段策略目標不同之差異性

依現階段策略目標區分為營收成長率或房間住宿率、獲利能力或員工產值與現金流量。再計算出每各群體中，對於各項指標之平均數，最後進行單因子變異數分析。研究之結果，依據表5.29，內部流程構面之P 值小於0.1 之顯著水準，因此現階段策略目標之不同，在內部流程構面指標之選取上，會造成差異影響。

5.6.3. 性別不同之差異性

依照性別，將群體區分為男、女。再計算出每各群體中對於各項指標之平均數，最後進行單因子變異數分析。研究之結果，依據表5.30所示，P值均大於0.1之顯著水準，因此性別在所有指標、四個構面指標之選取上，並無顯著之差異。

5.6.4. 年齡不同之差異性

依照年齡，將群體區分為三十歲以下、三十一至四十歲、四十一至五十歲、五十一至六十歲、六十歲以上。再計算出每各群體中對於各項指標之平均數，最後進行單因子變異數分析。研究之結果，依據表5.31所示，P值均大於0.1之顯著水準，因此年齡在所有指標、四個構面指標之選取上，並無顯著之差異。

5.6.5. 學歷不同之差異性

依照學歷，將群體區分為博士、碩士、大學(專)、高中、國中。再計算出每各群體中，對於各項指標之平均數，最後進行單因子變異數分析。研究之結果，依據表5.32所示，P值均大於0.1之顯著水準，因此學歷不同在所有指標及四個構面指標之選取上，並無顯著之差異。

5.6.6. 工作年資不同之差異性

依照工作年資，將群體區分為五年以下、六至十年、十一至十五年、十六至二十年及二十一年以上。再計算出每各群體中，對於各項指標之平均數，最後進行單因子變異數分析。研究之結果，依據表5.33 所示，學習與成長構面與學習成長構面之關鍵成功因素「員工教育、獎勵與科技應用」、「內部知識管理與創新」之P 值小於0.1 之顯著水準，因此工作年資不同之不同，在學習與成長構面之選取上，會造成差異影響。

5.6.7. 現職年資不同之差異性

依照現職年資，將群體區分為五年以下、六至十年、十一至十五年、十六至二十年及二十一年以上。再計算出每各群體中，對於各項指標之平均數，最後進行單因子變異數分析。研究之結果，依據表5.34 所示，學習成長構面之關鍵成功因素「員工忠誠度與工作團隊士氣」之P 值小於0.1 之顯著水準，因此現職年資不同之不同，在學習成長構面之選取上，會造成差異影響。

表 5.28 願景有無之變異數分析表

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值	
所有指標		組間	0.028	1	0.028	0.103	0.749
		組內	10.589	39	0.272		
		總和	10.617	40			
財務構面		組間	0.020	1	0.020	0.095	0.760
		組內	8.389	39	0.215		
		總和	8.410	40			
因素 1-1	致力降低成本與穩定的獲利能力	組間	0.972	4	0.243	0.095	0.760
		組內	7.438	36	0.207		
		總和	8.410	40			
顧客構面		組間	0.051	1	0.051	0.170	0.682
		組內	11.854	39	0.304		
		總和	11.905	40			
因素 1-2	掌握市場動態與顧客需求	組間	0.004	1	0.004	0.012	0.915
		組內	13.367	39	0.343		
		總和	13.371	40			
因素 1-3	提供顧客完整的服務與資訊諮詢	組間	0.309	1	0.309	0.932	0.340
		組內	12.944	39	0.332		
		總和	13.253	40			
內部流程構面		組間	0.044	1	0.044	0.088	0.769
		組內	19.399	39	0.497		
		總和	19.443	40			
因素 1-4	不斷適時創新與強化服務品質	組間	0.044	1	0.044	0.088	0.769
		組內	19.399	39	0.497		
		總和	19.443	40			
學習與成長構面		組間	0.013	1	0.013	0.039	0.845
		組內	12.454	39	0.319		
		總和	12.467	40			
因素 1-5	員工教育、獎勵與科技應用	組間	0.137	1	0.137	0.301	0.586
		組內	17.688	39	0.454		
		總和	17.825	40			
因素 1-6	員工忠誠度與工作團隊士氣	組間	0.003	1	0.003	0.010	0.923
		組內	10.846	39	0.278		
		總和	10.849	40			
因素 1-7	內部知識管理與創新	組間	0.595	1	0.595	1.558	0.219
		組內	14.881	39	0.382		
		總和	15.476	40			

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

表 5.29 現階段策略目標之變異數分析表

			平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值
所有指標		組間	1.015	2	0.508	2.009	0.148
		組內	9.602	38	0.253		
		總和	10.617	40			
財務構面		組間	0.479	2	0.240	1.148	0.328
		組內	7.931	38	0.209		
		總和	8.410	40			
因素 1-1	致力降低成本 與穩定的獲利 能力	組間	0.479	2	0.240	1.148	0.328
		組內	7.931	38	0.209		
		總和	8.410	40			
顧客構面		組間	1.048	2	0.524	1.834	0.174
		組內	10.857	38	0.286		
		總和	11.905	40			
因素 1-2	掌握市場動態 與顧客需求	組間	1.411	2	0.705	2.241	0.120
		組內	11.960	38	0.315		
		總和	13.371	40			
因素 1-3	提供顧客完整的 服務與資訊 諮詢	組間	0.503	2	0.252	0.750	0.479
		組內	12.750	38	0.336		
		總和	13.253	40			
內部流程構面		組間	2.483	2	1.241	2.782	0.075*
		組內	16.960	38	0.446		
		總和	19.443	40			
因素 1-4	不斷適時創新 與強化服務品 質	組間	2.483	2	1.241	2.782	0.075*
		組內	16.960	38	0.446		
		總和	19.443	40			
學習與成長構面		組間	1.012	2	0.506	1.679	0.200
		組內	11.455	38	0.301		
		總和	12.467	40			
因素 1-5	員工教育、獎勵 與科技應用	組間	1.467	2	0.733	1.704	0.196
		組內	16.358	38	0.430		
		總和	17.825	40			
因素 1-6	員工忠誠度與 工作團隊士氣	組間	0.710	2	0.355	1.331	0.276
		組內	10.139	38	0.267		
		總和	10.849	40			
因素 1-7	內部知識管理 與創新	組間	1.609	2	0.804	2.205	0.124
		組內	13.867	38	0.365		
		總和	15.476	40			

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

表 5.30 性別不同之變異數分析表

			平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值
所有指標		組間	0.149	1	0.149	0.554	0.461
		組內	10.468	39	0.268		
		總和	10.617	40			
財務構面		組間	0.056	1	0.056	0.264	0.610
		組內	8.353	39	0.214		
		總和	8.410	40			
因素 1-1	致力降低成本 與穩定的獲利 能力	組間	0.056	1	0.056	0.264	0.610
		組內	8.353	39	0.214		
		總和	8.410	40			
顧客構面		組間	0.102	1	0.102	0.338	0.564
		組內	11.803	39	0.303		
		總和	11.905	40			
因素 1-2	掌握市場動態 與顧客需求	組間	0.076	1	0.076	0.224	0.639
		組內	13.295	39	0.341		
		總和	13.371	40			
因素 1-3	提供顧客完整的 服務與資訊 諮詢	組間	0.165	1	0.165	0.493	0.487
		組內	13.088	39	0.336		
		總和	13.253	40			
內部流程構面		組間	0.200	1	0.200	0.406	0.528
		組內	19.243	39	0.493		
		總和	19.443	40			
因素 1-4	不斷適時創新 與強化服務品 質	組間	0.200	1	0.200	0.406	0.528
		組內	19.243	39	0.493		
		總和	19.443	40			
學習與成長構面		組間	0.214	1	0.214	0.681	0.414
		組內	12.253	39	0.314		
		總和	12.467	40			
因素 1-5	員工教育、獎勵 與科技應用	組間	0.274	1	0.274	0.610	0.440
		組內	17.550	39	0.450		
		總和	17.825	40			
因素 1-6	員工忠誠度與 工作團隊士氣	組間	0.244	1	0.244	0.889	0.349
		組內	10.604	39	0.272		
		總和	10.849	40			
因素 1-7	內部知識管理 與創新	組間	0.019	1	0.019	0.048	0.827
		組內	15.457	39	0.386		
		總和	15.476	40			

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

表 5.31 年齡不同之變異數分析表

			平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值
所有指標		組間	0.855	4	0.214	0.788	0.541
		組內	9.762	36	0.271		
		總和	10.617	40			
財務構面		組間	0.705	4	0.176	0.824	0.519
		組內	7.704	36	0.214		
		總和	8.410	40			
因素 1-1	致力降低成本 與穩定的獲利 能力	組間	0.705	4	0.176	0.824	0.519
		組內	7.704	36	0.214		
		總和	8.410	40			
顧客構面		組間	0.568	4	0.142	0.451	0.771
		組內	11.338	36	0.315		
		總和	11.905	40			
因素 1-2	掌握市場動態 與顧客需求	組間	0.788	4	0.197	0.563	0.691
		組內	12.583	36	0.350		
		總和	13.371	40			
因素 1-3	提供顧客完整 的服務與資訊 諮詢	組間	0.464	4	0.116	0.326	0.858
		組內	12.789	36	0.355		
		總和	13.253	40			
內部流程構面		組間	0.200	4	0.200	0.666	0.620
		組內	19.243	36	0.493		
		總和	19.443	40			
因素 1-4	不斷適時創新 與強化服務品 質	組間	0.200	4	0.200	0.666	0.620
		組內	19.243	36	0.493		
		總和	19.443	40			
學習與成長構面		組間	1.184	4	0.296	0.945	0.449
		組內	11.283	36	0.313		
		總和	12.467	40			
因素 1-5	員工教育、獎勵 與科技應用	組間	1.515	4	0.379	0.836	0.511
		組內	16.310	36	0.453		
		總和	17.825	40			
因素 1-6	員工忠誠度與 工作團隊士氣	組間	1.111	4	0.278	1.026	0.407
		組內	9.738	36	0.271		
		總和	10.849	40			
因素 1-7	內部知識管理 與創新	組間	2.361	4	0.590	0.621	0.190
		組內	13.114	36	0.364		
		總和	15.476	40			

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

表 5.32 學歷不同之變異數分析表

			平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值
所有指標		組間	0.323	2	0.161	0.596	0.556
		組內	10.294	38	0.271		
		總和	10.617	40			
財務構面		組間	0.312	2	0.156	0.733	0.487
		組內	8.097	38	0.213		
		總和	8.410	40			
因素 1-1	致力降低成本與 穩定的獲利能力	組間	0.312	2	0.156	0.733	0.487
		組內	8.097	38	0.213		
		總和	8.410	40			
顧客構面		組間	0.673	2	0.336	1.138	0.331
		組內	11.233	38	0.296		
		總和	11.905	40			
因素 1-2	掌握市場動態與 顧客需求	組間	0.716	2	0.358	1.075	0.351
		組內	12.655	38	0.333		
		總和	13.371	40			
因素 1-3	提供顧客完整的 服務與資訊諮詢	組間	0.617	2	0.309	0.928	0.404
		組內	12.636	38	0.333		
		總和	13.253	40			
內部流程構面		組間	0.515	2	0.258	0.517	0.600
		組內	18.928	38	0.498		
		總和	19.443	40			
因素 1-4	不斷適時創新與 強化服務品質	組間	0.515	2	0.258	0.517	0.600
		組內	18.928	38	0.498		
		總和	19.443	40			
學習與成長構面		組間	0.206	2	0.103	0.319	0.729
		組內	12.261	38	0.323		
		總和	12.467	40			
因素 1-5	員工教育、獎勵與 科技應用	組間	0.436	2	0.218	0.477	0.624
		組內	17.388	38	0.458		
		總和	17.825	40			
因素 1-6	員工忠誠度與工 作團隊士氣	組間	0.139	2	0.069	0.247	0.783
		組內	10.710	38	0.282		
		總和	10.849	40			
因素 1-7	內部知識管理與 創新	組間	0.933	2	0.467	1.219	0.307
		組內	14.542	38	0.383		
		總和	15.476	40			

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

表5.33 工作年資不同之變異數分析表

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值
所有指標		組間	4	0.341	1.327	0.279
		組內	36	0.257		
		總和	40			
財務構面		組間	4	0.105	0.475	0.754
		組內	36	0.222		
		總和	40			
因素 1-1	致力降低成本與 穩定的獲利能力	組間	4	0.105	0.475	0.754
		組內	36	0.222		
		總和	40			
顧客構面		組間	4	0.245	0.808	0.528
		組內	36	0.303		
		總和	40			
因素 1-2	掌握市場動態與 顧客需求	組間	4	0.187	0.532	0.713
		組內	36	0.351		
		總和	40			
因素 1-3	提供顧客完整的 服務與資訊諮詢	組間	4	0.422	1.312	0.284
		組內	36	0.321		
		總和	40			
內部流程構面		組間	4	0.597	1.259	0.304
		組內	36	0.474		
		總和	40			
因素 1-4	不斷適時創新與 強化服務品質	組間	4	0.597	1.259	0.304
		組內	36	0.474		
		總和	40			
學習與成長構面		組間	4	0.719	2.698	0.046**
		組內	36	0.266		
		總和	40			
因素 1-5	員工教育、獎勵與 科技應用	組間	4	0.959	2.467	0.062*
		組內	36	0.389		
		總和	40			
因素 1-6	員工忠誠度與工 作團隊士氣	組間	4	0.428	1.685	0.175
		組內	36	0.254		
		總和	40			
因素 1-7	內部知識管理與 創新	組間	4	0.964	2.986	0.032**
		組內	36	0.323		
		總和	40			

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

表5.34 現職年資不同之變異數分析表

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	P 值	
所有指標		組間	0.578	4	0.145	0.518	0.723
		組內	10.039	36	0.279		
		總和	10.617	40			
財務構面		組間	0.972	4	0.243	1.176	0.338
		組內	7.438	36	0.207		
		總和	8.410	40			
因素 1-1	致力降低成本與 穩定的獲利能力	組間	0.972	4	0.243	1.176	0.338
		組內	7.438	36	0.207		
		總和	8.410	40			
顧客構面		組間	0.435	4	0.109	0.341	0.848
		組內	11.470	36	0.319		
		總和	11.905	40			
因素 1-2	掌握市場動態與 顧客需求	組間	0.416	4	0.104	0.289	0.883
		組內	12.956	36	0.360		
		總和	13.371	40			
因素 1-3	提供顧客完整的 服務與資訊諮詢	組間	0.657	4	0.164	0.469	0.758
		組內	12.596	36	0.350		
		總和	13.253	40			
內部流程構面		組間	0.533	4	0.133	0.254	0.906
		組內	18.910	36	0.525		
		總和	19.443	40			
因素 1-4	不斷適時創新與 強化服務品質	組間	0.533	4	0.133	0.254	0.906
		組內	18.910	36	0.525		
		總和	19.443	40			
學習與成長構面		組間	1.481	4	0.370	1.214	0.322
		組內	10.985	36	0.305		
		總和	12.467	40			
因素 1-5	員工教育、獎勵與 科技應用	組間	1.048	4	0.262	0.562	0.692
		組內	16.777	36	0.466		
		總和	17.825	40			
因素 1-6	員工忠誠度與工 作團隊士氣	組間	2.205	4	0.551	2.296	0.078*
		組內	8.643	36	0.240		
		總和	10.849	40			
因素 1-7	內部知識管理與 創新	組間	2.095	4	0.524	1.409	0.251
		組內	13.381	36	0.372		
		總和	15.476	40			

* p < 0.1 ** p < 0.05 *** p < 0.01

第六章 結論與建議

本研究旨在探討台中地區國際觀光旅館之關鍵成功因素與績效指標之建立，利用平衡計分卡之觀點，建構平衡計分卡財務面、顧客面、內部流程面及學習與成長面之績效指標，俾供台中地區國際觀光旅館建構績效指標之參考，研究結果如下：

本章共分為兩節，分別從研究結論及研究建議闡述。

6.1 研究結論

1. 績效衡量指標之選取

本研究依據平衡計分卡之架構，整理績效評估理論上建議採用之指標，並進行問卷調查及深度訪談，瞭解高階主管對於指標之認同度，在經過重要性與滿意度分析後，於平衡計分卡之四個構面，各選出每個構面中最重要的一個指標，作為績效衡量指標之參考，其結果整理如表 6.1 及 6.2 所示：

表 6.1 績效指標重要性選取結果彙總表

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率	3	縮短訂房的前置時間	3	個人與組織配合度

表 6.2 績效指標滿意度選取結果彙總表

財務構面		顧客構面		內部流程構面		學習與成長構面	
滿意度	指標名稱	滿意度	指標名稱	滿意度	指標名稱	滿意度	指標名稱
1	資產報酬率	1	提供顧客充足且正確的產品訊息	1	對服務問題回應的速度	1	全面訂房管理系統
2	營業費用與營業額比率的成長率	2	讓顧客更方便容易訂房	2	服務處理效率	2	個人與組織配合度
3	毛利率	3	訂房前置時間縮短	3	縮短訂房的前置時間	3	員工生產力

本研究針對四個構面評估指標的重視程度與實際的績效表現兩者進行 t 檢定，發現四個構面的重視程度與實際表現均有顯著的差異，表示台中地區之國際觀光旅館業在對於各個構面的重視程度與實際表現之間有很大的差距，仍有很大改善的空間。

2. 績效評估矩陣(PEM) 選取之極待改善指標

經績效評估矩陣(PEM)分析後，選取出 9 個極待改善的指標，如表 6.3，顯示出台中地區之國際觀光旅館業為尋求更好的績效表現，應該立即投注於財務構面上的績效改善。

表 6.3 極待改善指標彙總表

構面	評估指標 (極待改善)
財務構面	F1：資產報酬率 F2：毛利率 F3：淨利率 F4：營業額成長率 F5：營業費用與營業額比率的成長率
顧客構面	C7：市場佔有率 C8：顧客數成長率
內部流程構面	
學習與成長構面	G10：科技/論文/著作/報告 G11：新觀念次數

3. 績效衡量指標之因素分析

由於問卷調查中的指標數目甚多，因而利用因素分析方式，藉以將指標作適當歸類與整理，並得出評估指標間之特性。因此分別將平衡計分卡四構面下的指標予以分析，並在各構面中將指標歸類至一至三個因素當中，各因素之特徵值均大於一，且累積解釋變異量均大於59%以上，所以結果可取，關鍵成功因素分析結果，如表6.4 所示；競爭優勢因素分析結果，如表6.5 所示：

表 6.4 關鍵成功因素 - 因素分析結果彙總表

構面	因素	關鍵成功因素名稱
財務構面	因素 1-1	致力降低成本與穩定的獲利能力
顧客構面	因素 1-2	掌握市場動態與顧客需求
	因素 1-3	提供顧客完整的服務與資訊諮詢
內部流程構面	因素 1-4	不斷適時創新與強化服務品質
學習成長構面	因素 1-5	員工教育、獎勵與科技應用
	因素 1-6	員工忠誠度與工作團隊士氣
	因素 1-7	內部知識管理與創新

表 6.5 競爭優勢因素 - 因素分析結果彙總表

構面	因素	競爭優勢因素名稱
構面一	因素 2-1	願景溝通與內部協調
	因素 2-2	策略規劃與管理能力
構面二	因素 2-3	服務、產品與技術創新能力
構面三	因素 2-4	市場佔有與行銷策略制定能力
構面四	因素 2-5	企業資產優勢與資金控管能力

4. 對於關鍵指標之建立，本研究發現，在財務構面績效與其他三個構面績效的關聯性方面，經逐步迴歸分析後，影響最大的變數為「內部流程構面」。而在財務構面績效與其他三個構面中所有評估指標績效的關聯性方面，經逐步迴歸分析後，在顧客構面中的關鍵指標為「顧客數成長率」、「提供顧客充足且正確的產品訊息」；在內部流程構面中的關鍵指標為「訂房延遲率降低」、「開發新行銷方案的速度」；在學習與成長構面中的關鍵指標為「員工流動率」，這些主要關鍵指標都是對財務績效表現有顯著影響的重要指標，值得台中地區國際觀光旅館業者重視。

5. 本研經由關鍵成功因素與競爭優勢因素之間的路徑分析，本研究發現，財務構面的「致力降低成本與穩定的獲利能力」因素，會直接正向地影響競爭優勢的「願景溝通與內部協調」因素，與間接正向地影響競爭優勢的「策略規劃與管理能力」因素、「服務、產品與技術創新能力」因素、「市場佔有與行銷策略制定能力」因素。顧客構面的「掌握市場動態與顧客需求」因素，會直接正向地影響競爭優勢的「市場佔有與行銷策略制定能力」因素，與間接正向地影響競爭優勢的「企業資產優勢與資金控管能力」因素。顧客構面的「提供顧客完整的服務與資訊諮詢」因素，會直接正向地影響競爭優勢的「服務、產品與技術創新能力」因素，與間接正向地影響競爭優勢的「市場佔有與行銷策略制定能力」因素。學習與成長構面的「員工忠誠度與工作團隊士氣」因素，會直接正向地影響競爭優勢的「願景溝通與內部協調」因素，與間接正向地影響競爭優勢的「策略規劃與管理能力」因素、「服務、產品與技術創新能力」因素、「市場佔有與行銷策略制定能力」因素。

6. 績效衡量指標之單因子變異數分析

為了進一步瞭解，不同樣本特徵是否會造成指標選取上之差異，因而依據樣本之公司願景有無、現階段策略目標，填答者性別、年齡、學歷、工作年資、現職年資之不同，對問卷之結果進行單因子變異數分析，來判別是否有顯著差異產生。

依據分析之結果，公司願景有無、性別、年齡、學歷的不同在指標之選取上，並無顯著差異。至於現階段策略目標、工作年資、現職年資的不同則會造成指標之選取產生差異。現階段策略目標對於指標之選取在內部流程構面與因素1-4「不斷適時創新與強化服務品質」有所差異；工作年資對於指標之選取在學習成長構面、因素1-5「員工教育、獎勵與科技應用」與因素1-7「內部知識管理與創新」有所差異；現職年資對於指標之選取在學習成長構面之因素1-6「員工忠誠度與工作團隊士氣」有所差異。分析結果彙整如表6.6示：

表6.6 變異數分析結果彙總表

		願景有無	策略目標	性別	年齡	學歷	工作年資	現職年資
所有指標								
財務構面								
因素1-1	致力降低成 本與穩定的 獲利能力							
顧客構面								
因素1-2	掌握市場動 態與顧客需 求							
因素1-3	提供顧客完 整的服務與 資訊諮詢							
內部流程構面			0.075*					
因素1-4	不斷適時創 新與強化服 務品質		0.075*					
學習成長構面							0.046**	
因素1-5	員工教育、 獎勵與科技 應用						0.062*	
因素1-6	員工忠誠度 與工作團隊 士氣							0.078*
因素1-7	內部知識管 理與創新						0.032**	

*P<0.1 **P<0.05 ***P<0.01

6.2 研究建議

6.2.1 針對台中地區國際觀光旅館業之建議

- 1.本研究所探討的關鍵成功因素,係提供台中地區國際觀光旅館業一個經營重點及策略規劃方向,並提供一個策略思考的空間,透過這些比較,可針對某些構面進行投入,以強化競爭優勢。
- 2.對於一些不易衡量的關鍵成功因素,宜訂定出相關的績效評估指標,績效評估指標若能適切地評核關鍵成功因素,才能掌握市場的趨勢,在出現機會時,掌握契機。
- 3.績效評估制度使用定性或定量指標,應視國際觀光旅館業的適合程度而定,只是一些不易具體化的指標,宜由相關職能人員參與,共同制定。並且不宜太過重視財務性指標,對於非財務性指標的權重,亦應予以等比例的配置。
- 4.在明確制訂企業遠景及目標,擬定策略之餘,應設計出真正能協助公司達成遠景的績效評估制度。避免發生強調的策略與績效衡量制度無法配合的窘境。
- 5.平衡計分卡的概念是除了財務衡量外,同時強調顧客、內部程序及學習與成長構面的衡量,若能依公司策略及遠景設計出合適的績效評估系統,將可協助其達成目標。
- 6.國際觀光旅館運若能呈現良好的服務品質對於其經營績效的表現有明顯的正面影響,因此建議各旅館使用並維持良好的品質管理制度及作法,提昇服務品質以進一步提昇經營效率。

6.2.2 對後續研究者之建議

本研究為針對台中地區國際觀光旅館業在平衡計分卡四個構面下所做之績效評估指標建立研究，雖力求嚴謹完整，然仍有不足之虞，值得後續研究者加以注意及探討。

- 1.本研究僅台中地區國際觀光旅館業部分做績效評估指標之建立，至於實施之成效如何並未探討，建議後續研究者可採用個案研究之方式，實際去驗證其實施成效如何。
- 2.本研究於權重的計算方面所選取的衡量指標，尚未對各項指標進行權重比例之分析，在此部分，可為後續研究的重點。而在指標的設計上，顧客面及學習與成長面的指標較多，因此指標的設計上仍有許多設計與研究的空間，可作為後續研究的發揮方向。
- 3.平衡計分卡旨在跟願景策略作結合。本研究僅探討公司有無願景與指標之關係，並未將其做結合，建議後續研究者可進一步將願景與指標結合，建立環環相扣之連結關係。
- 4.本研究僅針對台中地區之國際觀光旅館部分做研究，建議後續研究者可擴大研究對象至台灣整個國際觀光旅館產業，除了建立起國際觀光旅館業之經營績效指標外，更可各地區對績效衡量指標看法之差異如何。
- 5.本研究僅針對指標量化方面作研究，建議後續研究者可進一步以質化的角度來探討，期使國際觀光旅館業績效評估指標更臻完善。

6.本研究引用的績效指標可能有遺珠之憾，造成平衡計分卡績效評估模型的分析受影響。因此建議後續研究者可蒐集更完善的績效指標減少研究偏差的機會。

參考文獻

【英文部分】

1. Aaker, D.A., 1998. Strategic Market Management, John Wiley & Sons Inc., New York.
2. Bonnie P.S., and J. Teresa.2000. Building a balanced performance management system. Sam Advanced Management Journal(Spring): 22-29.
3. Chang, O. T., and C.W. Chow. 1999. The balanced scorecard: a potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education .Issues in Accounting Education 14 (3): 395-412.
4. Fisher, J. 1992. Use of nonfinancial performance measures (1) . Journal of Cost Management (Spring), Vol. 6 Issue 1 : 31-38.
5. Frigo, M. L., and K. R. Krumwiede.1999. Ten ways to improve performance measurement systems. Cost Management Update (April), Issue No. 96.
6. Grant Robert M. 1995. Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Application, 2nded. (Ballackwell Ltd.) :76.
7. Hronec, S, M., 1997. Vital signs: using quality, time and cost performance measurements to chart your company' s future, Arthur Andersen & Co.
8. Hambric, Donald C., 1989.Key Success Factors: Test of A General Theory In The Mature Industrial-Product Sector , Strategic Management Journal,Vol.10: 368.
9. Kaplan, R. S. 1988. The Importance of Field Research, Management Accounting (April) , p.26.

10. Kaplan, R. S., and D. P. Norton., 1992. The balanced scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review (January-February): 71-79.
11. _____, and _____. 1993. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review (September-October): 134-147.
12. _____, and _____. 1995. Chemical bank: Implementing the balanced scorecard. Harvard Business Review (April): 1-20.
13. _____, and _____. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review (Jan-Feb): 75-85.
14. _____, and _____. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review 39 (Fall): 53-79.
15. _____, and _____. 1996c. Strategic learning the balanced scorecard. Strategy & Leadership (September): 19-24.
16. _____, and _____. 1996d. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review (Sep-Oct): 139.
17. _____, and _____. 1996e. The balanced scorecard: Translating strategy into action, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
18. _____, and _____. 2000. The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Review Press.
19. Rockart, J. F. 1979. Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review , (Mar-Apr) : 81-93.
20. Porter, M.E., 1980, Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors , New York : The Free Press.
21. Porter, M.E., 1985, Competitive Advantage, New York : The Free Press.

【中文部分】

1. 王毓仁 (民 89), 公部門績效指標的設計與運用, 人力發展月刊, 82 期。
2. 王瓊鋒、林俞君、阮守民、林詩嘉、王淑純、吳克松 (民 88), 台灣國際觀光旅館業產業分析暨遠東國際大飯店策略分析及研擬, 輔仁大學企業管理學系第三十三屆企業政策報告。
3. 丘宏昌 (民 86), 員工績效評估理論及其實務作法之探討, 企銀季刊, 21 卷 2 期, 110-115 頁。
4. 司徒達賢 (民 84), 策略管理(初版), 台北: 遠流出版公司。
5. 石善宏 (民 85), 績效指標之訂定與衡量, 臺電月刊, 402 期, 16-18 頁。
6. 田墨忠、廖國鋒 (民 90), 總公司與下屬經銷商經營理念的契合性對企業文化與績效影響之實證研究, 中華管理評論, 4 卷 1 期, 121-139 頁。
7. 江正信 (民 89), 高階經營團隊與企業策略決策模式、組織學習傾向、創新能力及經營績效之關係研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
8. 伍孟純 (民 90), 高科技產業廠商經營績效關鍵成功因素之研究 - 以新竹科學工業園區廠商為例, 私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
9. 巫立宇 (民 80), 台灣國際觀光旅館之關鍵成功因素, 國立政治大學國際貿易研究所碩士論文。
10. 朱道凱 (民 88) 譯, Robert S. Kaplan, David P. Norton 著, 平衡計分卡: 資訊時代的策略管理工具(初版), 台北: 臉譜文化。

- 11.李長貴 (民 86), 績效管理與績效評估 (初版), 台北：華太書局。
- 12.李書行 (民 84), 過程結果並重，個人群體兼顧 - 務實創新的策略性績效評估，會計研究月刊，113 期，15-23 頁。
- 13.李明軒、邱如美 (民 88) 譯，Michael E. Porter 著，競爭優勢上冊(初版)，台北：天下遠見。
- 14.李洋昇 (民 89), 台灣資訊電子廠商核心專長與競爭策略之研究，國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 15.李建華 (民 88), 從平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐訂，會計研究月刊，163 期，33-36 頁。
- 16.李建華、楊宜蓁 (民 88), JIT 與平衡計分卡之應用探討，今日會計，74 期，51-64 頁。
- 17.宋洋珊 (民 88), 銀行業策略執行與資訊需求之研究，國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
- 18.林文雄 (民 87), 經營績效平衡卡，管理會計，45 期，3-7 頁。
- 19.林珮琪 (民 86), 高科技產業研究發展績效衡量之研究 - 平衡計分卡觀點，國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
- 20.林陽助、朱家賢 (民 90), 促銷性廣告、產品品牌聯想形象、消費者屬性對廣告效果影響之研究，管理研究學報，1 卷 2 期，301-320 頁。
- 21.吳安妮 (民 85a), 績效評估新觀念之運用，會計研究月刊，131 期，34-36 頁。
- 22._____ (民 85b), 績效評估新趨勢，會計研究月刊，131 期，11-16 頁。

23. _____ (民 86a), 平衡計分卡-轉換策略為行動(上), 會計研究月刊, 134 期, 133-139 頁。
24. _____ (民 86b), 平衡計分卡-轉換策略為行動(中), 會計研究月刊, 135 期, 102-115 頁。
25. _____ (民 86c), 平衡計分卡-轉換策略為行動(下), 會計研究月刊, 136 期, 108-117 頁。
26. 吳明隆 (民 89), SPSS 統計應用實務(第二版), 台北: 松崗。
27. 吳思華 (民 87), 策略九說: 策略思考的本質(第二版), 台北: 臉譜文化。
28. 吳勉勤 (民 87), 旅館管理 - 理論與實務(初版), 台北: 揚智文化。
29. 邱皓政 (民 90), 量化研究與統計分析 - SPSS 中文視窗版資料分析範例解析(初版), 台北: 五南圖書出版有限公司。
30. 於嘉玲 (民 89), 以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度 - 以僑務委員會為例, 私立淡江大學會計學研究所碩士論文。
31. 施坤壽、林清河、譚伯群 (民 89), 競爭因素、製造策略、顧客滿意及組織績效之整合性分析, 臺大管理論叢, 1-33 頁。
32. 胡德澤 (民 88), 策略、績效評估與獎酬制度之關連 - 以平衡計分卡為架構之個案研究, 私立中國文化大學會計研究所碩士論文。
33. 徐健評 (民 89), 企業導入供應鍊管理系統之研究, 國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
34. 徐毓豐 (民 87), 平衡計分卡在人力資源發展專業中之應用, 品質管制月刊, 第 34 卷第 6 期, 34-38 頁。

- 35.高宏華 (民 89), 台灣百貨量販業供應鏈管理策略構面與關鍵成功因素之研究, 國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文。
- 36.翁景民 (民 89) 譯, David A.Aaker 著, 策略行銷管理 (初版), 台北: 華泰書局。
- 37.陳志平 (民 89), 由供應鏈管理角度探討食品產業的績效表現及關鍵指標建立之研究, 私立東海大學食品科學研究所碩士論文。
- 38.陳志孟 (民 88), 國際觀光旅館經營策略-台中地區產業之個案研究, 私立大學工業工程研究所碩士論文。
- 39.陳佳鳳 (民 88), 銀行業策略性績效指標之研究, 國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
- 40.陳秀瑜 (民 90), 數位化印前企業經營績效評估指標設計之研究, 國立台北師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 41.陳明璋 (民 89), 平衡計分卡在中小企業的研究, 國立台北大學企業管理研究所碩士論文。
- 42.陳炳欽 (民 90), 台灣地區連鎖國際觀光旅館經營效率之研究, 休閒、遊憩、觀光研究成果研討會論文集 (I), II 157-II 175 頁。
- 43.陳高山、陳建雄 (民 90), 優勢策略 - 創造核心能力 (初版), 中壢市: 華邦。
- 44.陳禎慧 (民 91), 為平衡計分卡在台灣找到新生命 - 政治大學會計系教授吳安妮專訪, 能力雜誌, 554 期, 32-38 頁。
- 45.陳慶安 (民 89), 績效評估發展趨勢, 人力發展月刊, 82 期。

- 46.陳學先 (民 82) , 新加坡、香港、台灣三地國際觀光旅館業經營策略之比較研究 , 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 47.陳靜芳、徐木蘭 (民 83) , 台灣地區民遊樂區營運績效衡量構面之探討 , 中華林學季刊 , 27 卷 2 期 , 55-68 頁。
- 48.陳鴻宜 (民 89) , 台灣地區休閒渡假旅館經營效率之研究 , 私立朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
- 49.張火燦 (民 85) , 策略性人力資源管理(初版) , 台北 : 揚智文化。
- 50.許通安、黃豐慶、皮世民 (民 88) , 資訊服務業廠商競爭策略與績效的研究 , 企業管理學報 , 44 期 , 39-73 頁。
- 51.彭火樹、李誠修 (民 89) , 策略具體行動化的整合性管理架構 - 以軍事武器生產個案工廠為案例 , 2000 年管理科學研討會論文集。
- 52.黃旭男、張德儀 (民 89) , 台灣地區國際觀光旅館業經營效率變動之評估 , 展望新世紀國際學術研討會 , 台北。
- 53.黃俊英 (民 89) , 多變量分析(第七版) , 台北 : 中國經企研究所。
- 54.黃夢芳 (民 90) , 共同與獨特績效指標對企業部門獎金決定之影響- 以證券業個案公司為例 , 國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 55.黃應豪 (民 84) , 台灣國際觀光旅館業經營策略之研究- 策略矩陣分析法之研究 , 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 56.褚秀敏 (民 87) , 關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究 - 以郵局為例 , 國立台灣大學會計學研究所碩士論文。

- 57.張進德 (民 88), 競爭策略管理會計分析、理論與個案分析(初版) , 台中 : 企業大學文教基金會。
- 58.張紹勳、林秀娟(民 84), SPSS For Windows 統計分析(下冊): 初等統計與高等統計(第三版) , 台北 : 松崗。
- 59.張紹勳、張紹評、林秀娟 (民 90), SPSS For Windows 統計分析(下冊): 初等統計與高等統計(第四版) , 台北 : 松崗。
- 60.詹森 (民 85), 台灣國際商務旅館經營研究 , 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 61.溫慕垚、司徒達賢 (民 85), 台灣中小企業經營策略 - 經營環境、企業資源、業主能力之互動 , 第一屆中小企業研究碩博士論文獎碩士論文 , 1-12 頁。
- 62.鄒育菁 (民 89), 應用 Porter 之策略理論於平衡計分卡的規劃與設計—以 A 客運公司國道台北—新竹線為例 , 國立交通大學運輸工程與管理研究所碩士論文。
- 63.廖志德 (民 91), 平衡計分卡 - 化策略藍圖為高績效活動 , 能力雜誌 , 554 期 , 18-25 頁。
- 64.寧致遠 (民 89), 企業績效評估的新面貌 : 平衡計分卡 , 管理雜誌 , 316 期 , 136-137 頁。
- 65.劉祥熹、李顯章 (民 91), 台灣地區醫療儀器業發展競爭優勢之分析 : 對關鍵成功因素之檢視與確認 , 經濟情勢暨評論 , 第 7 卷第 4 期 , 223-253 頁。
- 66.遠擎管理顧問公司策略績效事業部(民 90)譯 , Robert S. Kaplan, David P. Norton 著 , 策略核心組織 : 以平衡計分卡有效執行企業策略(初版) , 台北 : 臉譜文化。

- 67.鄭敏玉（民 89），國際觀光旅館服務品質與經營效率之研究
- 以台北地區國際觀光旅館為例，私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 68.賴其勛、邴傑民、葉湏惠（民 88），旅館業服務品質與購後行為意圖關係之研究，中華管理評論，第 2 卷第 5 期，69-85 頁。
- 69.謝錫恣（民 90），晶圓廠實施產業電子化評估模式之研究，國立台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文。

【網站部分】

交通部觀光局網站，<http://www.tbroc.gov.tw>

附錄

敬啟者：

您好!我是南華大學旅遊事業管理研究所的學生林書漢，目前在沈進成教授的指導下，進行中部地區國際觀光旅館業關鍵成功因素與績效評估指標設計之相關研究，期透過由 Kaplan & Norton 在 1992 年所提出之「平衡計分卡」模式，對國際觀光旅館業之競爭策略進行評估。該模式係探討財務、顧客、企業內部流程與學習成長等四個構面，將組織願景與策略轉化成實際的行動。

本研究期望對國際觀光旅館業提出經營競爭優勢與未來發展上之建議。我們亟需您提供寶貴意見，煩請撥冗填答，以作為學術研究的參考，對於 貴公司所提供的各項資料，僅供學術上的研究，絕不單獨對外發表，敬請放心。若本研究對您有所助益，惠當寄送研究結果一份，以表感激之意。

感謝您的熱心協助。 肅此 順頌

鴻圖大展 萬事如意

南華大學旅遊事業管理研究所
指導教授：沈進成 博士
研 究 生：林書漢 敬上

第一部份 公司之願景與策略

1. 貴公司是否有願景 是 否

若是，為何_____。(請填寫)

2. 貴公司現階段的策略目標為：_____營收成長率或房間住宿率，_____獲利能力或員工產值，_____現金流量。(請勾選一項)

第二部份 『平衡計分卡應用』之問卷調查表

下列問題設計共分成四個構面，請您以貴公司目前(或年度)的整體表現回答

非常重要：不做就會影響公司正常運作	非常滿意：做到 81%-100%程度
重要：做了對公司有很大幫助	滿意：做到 61%-80%程度
普通：做了對公司有幫助但影響不大	普通：做到 41%-60%程度
不重要：做或不做影響很小	不滿意：做到 21%-40%程度
非常不重要：做或不做沒影響	非常不滿意：做到 0%-20%程度

請就各項目對組織的重要程度與績效評估的實際狀況給予適當的選項：

對組織的重要程度 績效評估的實際狀況

非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意
-----------------------	-------------	--------	--------	------------------	-----------------------	-------------	--------	--------	------------------

【一】財務構面

- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 資產報酬率(淨利/投資額) | <input type="radio"/> |
| 2. 毛利率(營業毛利/營業額) | <input type="radio"/> |
| 3. 淨利率(淨利/營業額) | <input type="radio"/> |
| 4. 營業額成長率 | | | | | | | | | | |
| ((本期營業額-上期營業額)
/上期營業額) | <input type="radio"/> |
| 5. 營業費用與營業額比率的
成長率(營業費用/營業額比率) | <input type="radio"/> |

【二】顧客構面

- | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. 立即回應顧客諮詢項目比率 | | | | | | | | | | |
| (立即回應次數/總詢問次數) | <input type="radio"/> |

對組織的重要程度					績效評估的實際狀況				
----------	--	--	--	--	-----------	--	--	--	--

非	不	普	重	非	非	不	普	滿	非
常				常	常				常
不	重				不	滿			
重				重	滿				滿
要	要	通	要	要	意	意	通	意	意

2. 訂房前置時間縮短

(從訂房到服務顧客的時間) ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

3. 提供顧客充足且正確的

產品訊息 ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

4. 讓顧客更方便容易訂房

ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

5. 訂房數量正確無誤比率

(正確訂房數/總訂房數) ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

6. 配合顧客設計行銷產品組合

ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

7. 市場佔有率

ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

8. 顧客數成長率

{ (今年顧客數-去年顧客數)
/去年顧客數 }

ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

9. 顧客抱怨比率

(顧客抱怨次數/交易次數) ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

10. 顧客滿意度

ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

11. 顧客再宿率

(舊顧客再次住宿率) ð ð ð ð ð ð ð ð ð ð

對組織的重要程度					績效評估的實際狀況				
非 常 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	非 常 不 滿 滿 意	不 滿 意	普 通	滿 意	非 常 滿 意

12. 新顧客增加率

(新顧客數/總顧客數) ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

【三】企業內部流程構面

1. 新產品或服務營收佔總營業

收入的百分比率 ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

2. 開發新行銷方案的速度

(與競爭者比較) ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

3. 縮短訂房的前置時間

(從接受訂房到服務的作業時間) ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

4. 訂房延遲率降低

(延遲訂房件數/總訂房件數) ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

5. 對服務問題回應的速度

ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

6. 服務處理效率

(以每次服務所需成本計算) ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

【四】學習與成長構面

1. 員工滿意度

ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

2. 員工流動率

(離職員工數/員工總數) ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ ǒ

對組織的重要程度 **績效評估的實際狀況**

非	不	普	重	非	非	不	普	滿	非
常				常	常				常
不	重				不	滿			
重				重	滿				滿
要	要	通	要	要	意	意	通	意	意

3. 員工生產力(營業額/員工數)	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
4. 員工教育訓練	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
5. 員工之獎賞	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
6. 陞遷成員數	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
7. 多元專長計劃	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
8. 個人與組織配合度	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
9. 員工建言與建言之採納	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
10. 科技/論文/著作/報告										
(員工所發表之著作)	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
11. 新觀念次數	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
12. EDI 電子資料交換系統的應用	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
13. 網際網路(internet)的應用	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
14. 辦公室內部自動化的應用	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð
15. 全面訂房管理系統										
(訂房電腦資訊化的比率)	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð	ð

第三部份 公司競爭優勢條件

請問 貴公司在下列各項，與同業中的最主要競爭者比較下，其相對優勢如何？

	極 優 勢	優 勢	普 通	劣 勢	極 劣 勢
競爭優勢構面一					
1. 共享的企業文化或願景	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
2. 策略規劃能力	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
3. 內部協調合作氣氛	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
4. 管理人才數目與素質	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
5. 員工流動率高低	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
競爭優勢構面二					
1. 服務品質、效率的高低	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
2. 新產品或服務設計能力	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
3. 獨特產品特性或差異化	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
4. 科技化程度高低	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
競爭優勢構面三					
1. 潛在市場開發能力	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
2. 定價策略的制定	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
3. 淡旺季的因應能力	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
4. 廣告或品牌形象	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
5. 客房住宿率的高低	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
6. 顧客滿意度的高低	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
7. 顧客再宿率的高低	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
競爭優勢構面四					
1. 地理位置	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
2. 相對規模的大小	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
3. 預算與成本控制制度	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ
4. 資金運用能力	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ	ǒ

第四部份 個人基本資料

性別： 男 女

年齡： 30 歲以下 31 歲至 40 歲 41 歲至 50 歲 51 歲至 60 歲
 60 歲以上

學歷： 博士 碩士 大學(專) 高中 國中

工作年資： 5 年以下 6 至 10 年 11 至 15 年 16 至 20 年 21 年以上

現職年資： 5 年以下 6 至 10 年 11 至 15 年 16 至 20 年 21 年以上

最後感謝您填寫本問卷，如需研究結果摘要，請留下姓名、郵寄地址與電子郵件信箱，在研究完成後，會盡快寄給您。

姓名：_____

郵寄地址：_____

電子郵件信箱：_____

本問卷到此全部結束，非常感謝您的作答



個人簡歷

姓 名：林書漢

籍 貫：台灣嘉義縣

出生日期：民國 66 年 4 月 28 日

學 歷：私立東海大學會計系畢業

聯絡地址：嘉義縣大林鎮中坑里中坑 32 號

聯絡電話：(05)2721001