

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM OF TOURISM  
MANAGEMENT, DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT  
NAN HUA UNIVERSITY

以平衡計分卡的觀點探討山村民宿經營關鍵成功因素

A Study of the Key Success Factors of the Operational Performance of B&Bs in  
Mountain Areas from the View Point of the“Balanced Score” Card

研究生：黃賜欽

GRADUATE STUDENT : TZU-CHIN HUANG

指導教授：李謀監 博士

ADVISOR : MOU-CHIEN LEE Ph.D.

中 華 民 國 一 百 零 五 年 五 月

南 華 大 學  
旅遊管理學系旅遊管理碩士班  
碩 士 學 位 論 文

以平衡計分卡的觀點探討山村民宿經營關鍵成功因素

---

研究生：黃 賜 欽

經考試合格特此證明

口試委員：黃 宗 成  
蔡 必 焜  
李 謀 監

指導教授：李 謀 監

系主任(所長)：丁 誌 敏

口試日期：中華民國 105 年 05 月 04 日

---

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班  
一百零四學年度第二學期碩士論文摘要

**論文題目：**以平衡計分卡的觀點探討山村民宿經營關鍵成功因素

**研究生：**黃賜欽

**指導教授：**李謀監 博士

**論文摘要內容：**

本文以平衡計分卡的觀點來探討山村民宿經營績效，以期建立山區民宿長期而全面性之績效而永續發展並彌補過去之研究缺口。

本研究以石桌地區民宿為研究範圍，參考相關文獻後建立山村民宿經營關鍵成功因素的初步層級架構。使用修正式德爾菲法建立層級評估架構，再發放正式問卷給產、官、學界專家填答；資料回收後使用分析層級程序法求得權重值。

研究結果「學習與成長」構面占整體權重值最高，而「財務」構面最低，顯示山村民宿在經營上必須先提升員工「學習與成長」進而帶動「顧客」、「企業內部流程」等績效驅動因素，才能有效提高山村民宿的財務績效。本文萃取出「員工教育訓練」、「顧客滿意度」、「山村民宿口碑」、「員工滿意度」、「處理抱怨事件及時性」等前五項因素，作為提升山村民宿經營績效之關鍵成功因素。最後，提出山村民宿經營上的建議，以供參考。

**關鍵詞：**山村民宿、平衡計分卡、關鍵成功因素、修正式德爾非法

**Title of Thesis :** A Study of the Key Success Factors of the Operational Performance of B&Bs in Mountain Areas from the View Point of the“Balanced Score” Card

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

**Graduate Date :** May 2016

**Degree Conferred :** M.B.A

**Name of Student :** Tzu-Chin Huang

**Advisor :** Mou-Chien Lee Ph.D.

### **Abstract**

This study is to research the key success factors of the operational performance of B&Bs in mountain areas from the perspective of the “Balanced Score” card. Our hope is to help to create sustainable operational performance and development in all aspects of B&B business and correct the flaws of past research. We took the B&Bs in Shizhou as our subjects and consulted related documents. We then determined the key success factors in the operational performance of the B&Bs in the mountain areas and constructed a primary hierarchy framework. The hierarchy framework was constructed using the Modified Delphi Method and the questionnaire was distributed to business operators, government officers and academics in related fields. Then, we constructed integral weights of the key success factors which were shown by the valid questionnaire results using analytical hierarchy process.

The study results showed that people focus on the “learning and growth” dimension most and focus least on “finance.” The study showed that the B&B operators in mountain areas should improve the quality of customer service first and then improve the “custom” and “internal process” parts in order to improve the financial performance more efficiently. We concluded that the top five dimensions that should be focused on are; "education and training of employees 、”customer satisfaction ” 、”reputation ” , “employee’ satisfaction” and “instant response to complaints and accidents. We concluded these five to be the key success factors that will enhance the operational performance of B&B operators in mountain areas. Finally, we made some recommendations to B&B operators in mountain areas for their benefit.

**Keywords:** B&Bs in mountain areas, “Balanced Score” card, the key success factors, Modified Delphi Method

# 目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景及動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究範圍與對象	3
1.4 研究流程	4
第二章 文獻探討	5
2.1 台灣山村民宿	5
2.1.1 民宿的定義	5
2.1.2 台灣山村民宿的起源與發展	6
2.1.3 台灣山村民宿之特色	7
2.2 平衡計分卡	8
2.2.1 平衡計分卡之定義	8
2.2.2 平衡計分卡之四大構面	9
2.2.3 小結	11
2.3 關鍵成功因素	11
2.3.1 關鍵成功因素之定義	11
2.3.2 關鍵成功因素之確認方法	12
2.4 以平衡計分卡之構面探討山村民宿經營關鍵成功因素	14
第三章 研究方法	17
3.1 研擬層級架構	17
3.2 問卷設計與抽樣	19
3.2.1 評估構面因素篩選及評估架構確立	19

3.2.2 修正式德爾菲法問卷調查對象	19
3.2.3 問卷設計	20
3.2.4 問卷調查結果	21
3.2.5 問卷意見修正回應	22
3.2.6 修正後評估架構	23
3.3 資料分析方法	26
3.3.1 德爾菲法與修正式德爾菲法	26
3.3.2 分析層級程序法	28
第四章 研究結果與分析	40
4.1 問卷資料分析	40
4.1.1 問卷樣本分析	41
4.1.2 評估構面權重分析	41
4.2 研究結果分析	44
第五章 結論與建議	52
5.1 結論	52
5.2 政策性建議	53
5.3 後續研究建議	54
參考文獻	55
附錄	59
附錄一 修正式德爾菲法專家問卷	59
附錄二 『以平衡計分卡觀點探討山村民宿經營績效之關鍵成功因素』相對權重問卷	64

## 表目錄

表 2.1 以平衡計分卡觀點探討山村民宿經營關鍵成功因素之評估因素	16
表 3.1 第一階段問卷專家調查樣本統計	20
表 3.2 平均數決斷參數	21
表 3.3 第一階段問卷調查結果統計	22
表 3.4 第一階段問卷調查專家意見回應對照	23
表 3.5 各項評估因素之操作性定義	25
表 3.6 AHP 評估尺度意義及說明	34
表 3.7 AHP 隨機性指標值	37
表 4.1 AHP 問卷發放統計	40
表 4.2 個人背景資料分析	41
表 4.3 主構面之成對比較矩陣	42
表 4.4 顧客構面因素之成對比較矩陣	42
表 4.5 財務構面因素之成對比較矩陣	43
表 4.6 企業內部流程構面因素之成對比較矩陣	43
表 4.7 學習與成長構面因素之成對比較矩陣	44
表 4.8 整體層級及主構面項目之一致性分析	44
表 4.9 主構面項目之權重	45
表 4.10 構面因素項目之一致性分析	46
表 4.11 構面因素項目之權重	47
表 4.12 構面因素項目之整體權重分析	49
表 4.13 評估因素整體和各構面之權重與排序一覽表	51

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	4
圖 2.1 「平衡計分卡」願景之轉化架構.....	9
圖 3.1 提昇山村民宿經營績效之關鍵成功因素初步層級架構圖.....	18
圖 3.2 修正後山村民宿經營績效之關鍵成功因素層級架構圖.....	24
圖 3.3 AHP 法分析程序與步驟之流程圖.....	32
圖 3.4 AHP 法完整關係層級以及部份關係層級結構圖.....	33



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景及動機

隨著週休二日的實施及休閒潮流的改變，國人有規劃較長時間的休閒旅遊能力，遠離都市的牢籠，回歸自然、享受及體驗鄉野，並認識在地特色和風俗民情；而民宿大都位於鄉間和自然原始區，所以在鄉村旅遊中，民宿業扮演著相當重要的角色。而民宿除了在價格上有別於旅館之外，更結合了當地自然景觀、人文景觀、生態環境資源及農林漁牧生產活動，提供旅客住宿的另類體驗，因此民宿在時代潮流下如雨後春筍般蓬勃的發展，以因應國內旅遊的需求。

自從 2002 年台灣加入 WTO 後，對於農業相關產業產生巨大的衝擊與影響，所以政府積極推動農業轉型，輔導山區農民以經營民宿為副業，以地產地銷政策來發展山村民宿，藉此希望農民可以從中獲取利潤與報酬以維持生計。山村民宿發展初期，只有提供旅客住宿，並沒有規劃及安排活動行程或餐飲服務，難與旅館業競爭；自從 2001 年發布「民宿管理辦法」，經營者積極提昇民宿品質並建立口碑，促進山村地區觀光產業發展，山村民宿已經成為山區旅遊的特色，而不再只是訂不到飯店和旅館時才投宿的地方。

然而山村民宿大都位於山區聚落，自然景觀特殊，生態豐富，且含有濃厚的山村人文色彩及歷史文化，民宿主人如何利用現有的在地資源來創造山村民宿特色與風格，建立自己的口碑與忠實的回流客群，便是經營的成敗關鍵（江冠明，民 98）。

在現今良莠不齊、多元化競爭的環境下，相對山村民宿業者必須以更專業的方式來經營，為了爭取並穩定客源，以提高競爭力；利用平衡

計分卡的概念來經營獨樹一格的山村民宿，不至於只追求眼前的局部利潤，便成了山村民宿業者能否永續經營的關鍵。因此，若能找出提昇山村民宿經營之關鍵成功因素，進而發展因應的經營策略並有效率的執行，將使山村民宿在高度競爭的環境中佔有一席之地。然以往利用平衡計分卡的觀點來探討山村民宿經營的文獻卻相當少，是為本研究之動機之一。

石桌地區位於阿里山的中繼站，更處於交通要衝，一方通往阿里山、玉山新中橫直到南投東埔溫泉，一方通往奮起湖、豐山，來吉，一方通往達邦、里佳等原住民部落，一方通往光復、茄苳風景區。從 1980 年初引進青心烏龍茶栽種，藉由竹崎鄉農會推廣，1981 起年便有居民逐漸試種，栽種面積逐年地擴增，受到種植茶葉影響，加上公路的便利，吸引外來人口來此種茶，直到 1980 年代末，石桌耕地幾乎飽和，從海拔 1300 公尺~1500 公尺呈現茶園景觀，並且沿路兩旁開設茶行、茶廠，原本經濟作物就成了居民的副業。(吳秋瑾，民 85)

此區終年雲霧繚繞，茶園與竹林數木交織而成特有的茶鄉風貌，更有多處景點可以眺望雲海、夕陽與嘉義的夜色美景。森林步道也是石桌特色之一，頂石棹步道群由「霧之道步道」、「茶之道步道」、「雲之道步道」、「霞之道步道」、「櫻之道步道」組成，五條步道各有特色，步道不但設施完善且風光明媚，因此被登山人士譽為五星級步道。

石桌民宿區坐落於得天獨厚環境之下，加上民宿業者本身大多管理茶園出身，對於茶文化及製作流程更是相當講究，以茶入菜衍伸至餐桌上的菜色更是多元。民宿建築本身著重於樸實，大多為透天厝、閩南式三合院、木造建物、庭園建築，別有一番風味。透過石桌民宿發展協會的經營及推廣，大大提升民宿的知名度，使旅客更了解石桌地區自然生態的多樣性，參觀體驗製茶的樂趣，了解阿里山歷史變遷、人文風情。

以區位來分，山村民宿鮮少有人研究其經營特色，故為本研究動機之二。

## 1.2 研究目的

依據研究背景與動機，本研究旨在探討山村民宿業者經營策略與經營關鍵成功因素，進而提供民宿業者永續經營之參考和提升當地觀光之發展。具體而言，本研究目的如下：

- (一) 利用 AHP 建立山村民宿經營關鍵成功因素之層及架構。
- (二) 就平衡計分卡觀點分析石桌地區山村民宿經營關鍵成功因素。
- (三) 根據研究結果與發現，提供山村民宿經營者改善經營之建議。

## 1.3 研究範圍與對象

台灣民宿的發展可大致分為(1)單純為了解決遊客住宿問題的民宿；(2)除了提供住宿的服務之外，還提供遊客特殊的套裝深度旅遊服務的特色民宿。前者經營較為單純並未牽涉特殊資源之運用，通常只有當觀光風景區的旅館飯店客滿時，才能吸引一部份的旅客進住，本身並不具備高的競爭力，故此類的民宿並非本研究重心。後者，則須擅用內、外部資源，創造特色吸引客源，以期永續經營，故本研究選擇後者作為研究範圍。

本研究以目前石桌山村民宿作為研究對象，此區大部分民宿在國內民宿產業中評價在一定的水準之上，屬於成功經營之範例，而且這些民宿的主人願意分享多年來經營民宿之經驗。

## 1.4 研究流程

本研究進行流程包括以下幾個步驟，如圖1.1。

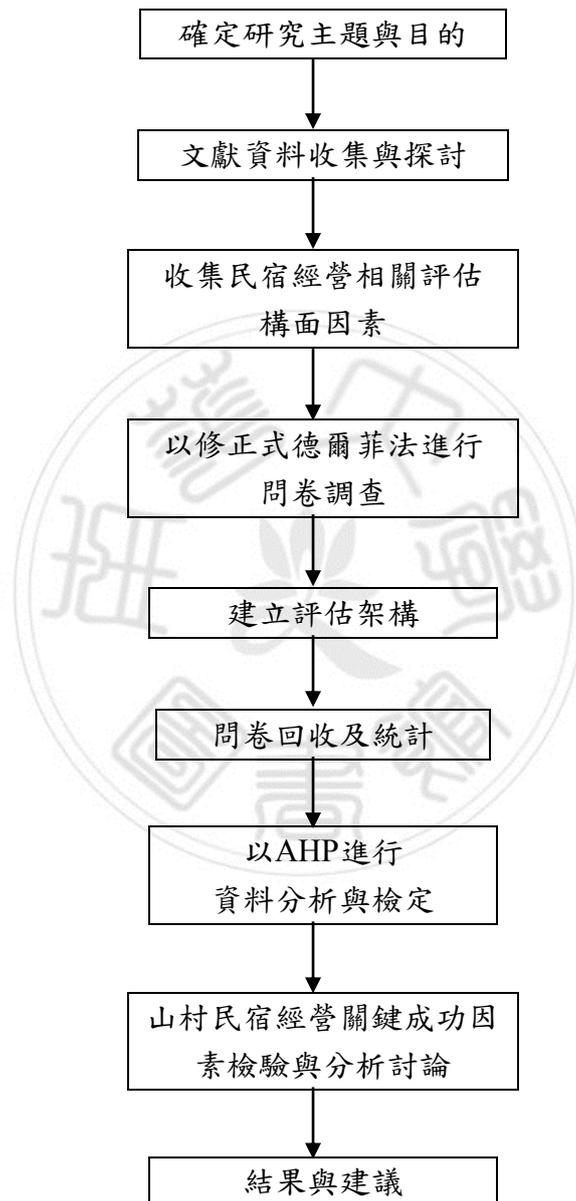


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻探討

本章節將針對山村民宿、平衡計分卡、關鍵成功因素等相關文獻逐一地探討，以作為本研究之理論基礎。

### 2.1 台灣山村民宿

#### 2.1.1 民宿的定義

依據「民宿管理辦法」之規定，民宿指利用自用住宅空閒房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁牧生產活動，以家庭副業方式經營，提供旅客鄉野生活之住宿處所。

民宿之經營規模，以客房數五間以下，且客房總樓地板面積一百五十平方公尺以下為原則。但位於原住民保留地、經農業主管機關核發經營許可登記證之休閒農場、經農業主管機關劃定之休閒農業區、觀光地區、偏遠地區及離島地區之特色民宿，得以客房數十五間以下，且客房總樓地板面積二百平方公尺以下之規模經營之。

林梓聯(民90)定義民宿主要結合當地資源，讓旅客接觸大自然和認識在地人文風情，提供鄉野生活住宿及休閒體驗活動。楊永盛(民92)認為民宿是提供在地鄉土人情味和宛如在家中溫馨感的住宿設施，除了提供住宿活動與旅客認識交流外，使旅客能享受在地人文、自然景觀、生態環境和體驗活動。李宗珏(民93)認為所謂民宿應係房屋主人，利用自宅空閒的房間，可以是整棟或分棟之房屋，以「家族經營」方式，提供旅客體驗鄉野生活住宿場所，其性質有別於商業化和專業化的旅館，所提供的是有如鄉土味及家庭溫馨的住宿環境。

## 2.1.2 台灣山村民宿的起源與發展

台灣民宿最早起源於 1980 年代墾丁國家公園附近熱門的旅遊區域，其後擴展至頗具知名度的阿里山豐山地區，一直是國內外旅客必遊之處，成為山村民宿一股發展潮流。之後台灣省山胞行政局為合理規劃並輔導山胞有效利用其土地，於 1989 年起至 1991 年止在全省山地選定八個農、林、漁牧、人文及觀光資源豐富之山村發展民宿事業（戴旭如，民 82）。民國 81 年屏東好茶村、台東海端鄉利稻村、南投仁愛鄉、阿里山村等四處獲選推廣山地民宿。而後發展至雲林草嶺地區、台北瑞芳鎮九份地區、南投縣鹿谷鄉茶區與溪頭森林遊樂區附近。

由於經濟成長後帶動國人休閒活動，飯店旅館無法容納大量湧入的遊客，因而產生遊客住宿的需求衍生出如同現今民宿定義的住宿服務（鄭詩華，民 87）。過去在觀光地區，旅館業包辦了遊客住宿的服務，但一遇到假日或旅遊旺季時，遊客遽增常造成觀光地區住宿設施不足以供應，台灣早期民宿的產生，是供需市場機制的現象，亦即民宿是因市場需求而產生的行業（林宜甲，民 87）。總體來說台灣山村民宿出現的原因，始因於觀光地區住宿設施不足。

從台灣民宿發展史中，我們發現山村民宿的起源，單純為了提供遊客住宿的服務，但近年來週休二日風行後，人們休閒時間增多開始往偏遠山區跑，如石桌、瑞里、溪頭、草嶺、石壁、司馬庫斯等山區，就陸續有了民宿的蹤影。

山村民宿發展至今，除了提供住宿的服務之外，尚提供遊客特殊的套裝深度旅遊服務，近幾年出現了許多強調自然生態、特殊田野景觀、特殊人文藝術、導覽體驗活動的山村民宿，使遊客能在旅遊過程中，藉著住在當地的接待家庭中和人事物的互動，了解當地的生活背景、文化

特色、風俗民情、自然景觀、產業及生態等，進而達到知性、感性、趣味和學習的定點深度休閒旅遊。

### 2.1.3 台灣山村民宿之特色

本研究將山村民宿分為北中南三區，依序探究其山村民宿特色。

#### 北部山村民宿

1. 新竹山村民宿：司馬庫斯部落民宿位於新竹縣尖石鄉，原始森林以紅檜巨木林區聞名全省，周邊景點有鴛鴦湖自然生態區、溫泉區、礦坑園區等。
2. 桃園山村民宿：拉拉山區民宿位於桃園市復興區，盛產碩大甜美又多汁水蜜桃聞名，木屋式建築散發的芬芳令人心曠神怡。周邊景點有拉拉山自然生態區，園方設計的檜香小徑，全長3800公尺，延著小徑，遊客可一睹千年紅檜神木的風采。塔曼山森林步道為一處原始森林，沿途可見佈滿台灣杉木、檫木、烏心石、楠木、櫻花、楓樹...等，自然景觀相當優美。

#### 中部山村民宿

1. 台中山村民宿：大雪山區民宿位於台中市和平區，此區林相珍貴豐富，鳥類生態將近一百種，其中十二種為台灣特有，如台灣藍鵲、藍腹鵲、帝雉、深山竹雞等，是世界級的賞鳥景點。周邊景點有鳶嘴山步道、橫硫溪自然生態區等。
2. 南投山村民宿：清境民宿相當密集，建築風格多元，也是吸引遊客的一大賣點，有歐式城堡、歐式莊園、歐式鄉村、異國特色等風格。鹿谷民宿體驗茶園風光，溪頭、日月潭民宿享受大自然風光。

#### 南部山村民宿

1. 嘉義山村民宿：阿里山區民宿以石桌地區民宿較為密集，位於嘉義

縣竹崎鄉，為阿里山中繼站。特色為交通的便利性、生態多樣化、周圍觀光景點豐富，占盡地利之便。提供入住此區遊客相當多的選擇性。

2. 高雄山村民宿：以茂林德恩谷民宿較具特色，是以生態為主題的民宿，樹蛙、紫蝶、台灣藍鵲...等。
3. 屏東山村民宿：以霧台鄉好茶部落民宿較具特色，此處谷地仙境，猶如世外桃源，原住民依照自己的生活方式，依舊穿著色彩鮮艷的傳統服飾，而房舍以岩板堆砌、層疊而成，百合花圖騰亦隨處可見。來到當地可以盡情體驗原住民的生活方式、風味餐、建築特色、藝術人文風情。

山村民宿坐擁豐富天然景觀、自然生態、傳統產業發展以及山村聚落人文風情，所以吸引許多遊客上山欣賞，甚至體驗山區居民一日生活。故本文以阿里山石桌之山村民宿做為研究對象，所處地區為大阿里山的中繼站，占盡地利之便。諸如天然景觀資源、豐富的山區特產、茶區文化、森林步道、聚落人文風情與生態導覽解說活動體驗。因其山村特色頗為凸顯，業者本業為種茶出身，所以秉持著副業方式經營山村民宿，讓旅客更深入體驗石桌之美，提升民宿的價值與精神。

## 2.2 平衡計分卡

### 2.2.1 平衡計分卡之定義

平衡計分卡(Balanced Scorecard)是一套績效管理工具，將組織的使命、願景及策略轉化成具體且相互平衡的績效考核指標。它採用了衡量未來業績的驅動因素指標，彌補了過去衡量業績的財務指標的不足。主要反映在財務與非財務之衡量間、短期與長期目標間、落後與領先之衡

量指標間、以及企業外部與內部績效間等方面之平衡狀態。並透過顧客、財務、內部流程及學習與成長四個構面來評估績效。Kaplan 與 Norton 根據其創新績效衡量系統的個案研究結果，於 1992 年提出平衡計分卡的觀念。架構圖如圖 1 所示。

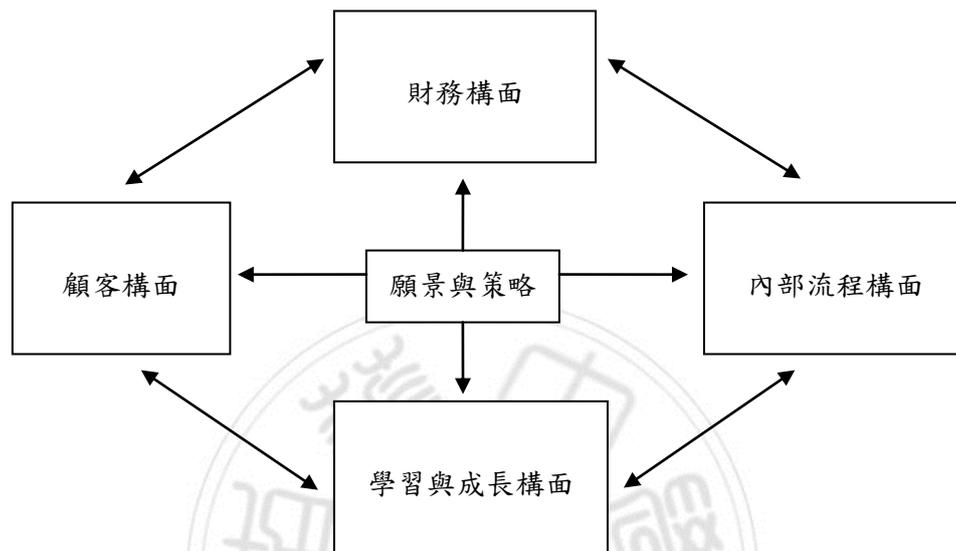


圖 2.1 「平衡計分卡」願景之轉化架構

資料來源：Kaplan、Norton，1996。

## 2.2.2 平衡計分卡之四大構面

### 1. 顧客構面

Kaplan 與 Nortto (1996) 認為，企業應先找出目標顧客與市場區隔，並將顧客構面的關鍵指標結合這些目標區隔選定兩套衡量標準，第一套是概括性指標，可稱之為「核心衡量標準群」，例如顧客滿意度、市場佔有率、顧客延續率等；第二套是代表顧客成果的績效驅動因素，可稱之為「顧客價值主張衡量標準群」，亦即企業用來區別本身和競爭對手的工具。

## 2.財務構面

企業之生命週期可簡化為三個時期：成長期、維持期、收割期，每個時期各有其不同的財務目標。Kaplan 與 Norton 認為企業應針對其所處之生命週期不同階段，配合三個財務性議題，研擬不同的財務策略，據以找出各財務性議題適合之績效衡量指標。

第一，營收成長與組合，也就是擴大產品和服務的種類，開拓新客源和市場，改變產品和服務組合提高附加價值，重定產品和服務的價格。第二，成本降低與生產力提高，即降低產品和服務的直接成本，減少間接成本，與其他事業單位共享資源。第三，資產利用與投資策略，即降低支持既定業務量或業務組合所需的營運資金水準；利用剩餘產能發展新業務，提高稀有資源的使用效率；處置閒置資產，以擴大固定資產的使用效率。

## 3.內部流程構面

為滿足股東及目標顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的流程，以有效運用有限之資源。傳統的績效衡量系統只重視監督及改善既有流程的成本、品質和時間，而平衡計分卡則有別於傳統，建議企業應先界定完整的內部流程價值鏈，包括創新流程、營業流程、售後服務流程，以建立適合之績效衡量指標。

## 4.學習與成長構面

此構面之主旨在使平衡計分卡之前三項構面能順利達成，以實現企業長期成長之目標。此構面強調對未來投資的重要性，但有別於傳統僅著重新設備、新產品研發的投資觀點，平衡計分卡認為組織另外必須投資於基礎架構上，包括人員、系統及流程，依據員工能力之增強、資訊

系統能力之增強、激勵及授權一致性之增強等三個主要目標，構建學習與成長構面的績效指標。

### 2.2.3 小結

平衡計分卡的優點，第一在於企業提供服務時的角度，從產品或服務的功能觀點轉為從顧客的觀點考量。第二可使企業願景、策略、組織架構、所有的企業活動，聚焦在企業經理人所專注的目標上，利於達成企業的經營策略。第三以財務性與非財務性的績效評量方式，使企業經理人專注在有利於企業長期策略，與顧客價值的企業活動之上。第四可將企業運作成果用作內部溝通與學習的工具，而非僅做例外管理之控制用途。

然而山村民宿經營者過去都以務農為主，多數缺乏服務管理的觀念，由於實務經驗不足，業者常面臨內部經營管理、對外行銷等問題，導致經營者只追求局部利潤。故本研究以平衡計分卡的觀點，探討山村民宿經營之成功關鍵，保留了傳統財務構面指標以衡量有形資產，並納入顧客、內部流程及學習與成長等構面來衡量無形資產，並且強調經由財務與非財務觀點來評量企業的策略，可視為一種全方位的績效衡量制度。(Pinero 2002)

## 2.3 關鍵成功因素

### 2.3.1 關鍵成功因素之定義

「關鍵成功因素」(Key success factors, KSF) 在以往文獻上有很多種不同的定義及解釋，在早期研究關鍵成功因素的領域中，對於使用名

稱也意見分歧，諸如最早的限制因子、策略因素、策略變數或關鍵變數等等，直到 1948 年，美國學者 Chester I. Barnard 將限制因子應用於管理決策中，認為決策分析工作實際上就是在找尋「策略因子」。其後 1961 年 D.W.Daniel 發表的一篇論文管理資訊的危機中以管理資訊系統的觀點闡釋成功因素，Daniel 認為大部分的產業都具有三至六項決定是否成功的關鍵因素，且如果一個公司要獲得成功，必需將這些要素發揮得淋漓盡致。

方威尊（民 86）認為關鍵成功因素會因不同的主題及研究領域有不同的解釋，司徒達賢（民 87）認為必須先檢視組織本身所擁有的資源或條件，然後再以本身所獨有的一些資源和條件為基礎，來設計一些別人不易模仿與追隨的策略。此外，Thompson 與 Strickland（2002）認為，產業的關鍵成功因素與產品屬性、資產、競爭能力、市場取得皆有相關，並且必須與公司獲利能力有緊密之關聯。關鍵成功因素，即每一產業成員欲取得較佳的競爭力，所必須持有的因素。

根據上述各學者對於關鍵成功因素所提出的看法可發現，關鍵成功因素為產業分析與企業經營時所必須考量的前因要素，使企業得以提高經營績效，在產業中獲得持久性的競爭優勢，達到永續生存的目的。而本文探討之關鍵成功因素（前因）與經營績效（後果），存在著因果關係。

### 2.3.2 關鍵成功因素之確認方法

關鍵成功因素會隨著產業、時間與市場的不同而有所差異，所以對企業之經營管理者而言，必須先確認產業的關鍵成功因素，並將企業內有限的資源投入關鍵領域中，以建立企業之競爭優勢。

Saaty(1980)認為確認關鍵成功因素可利用分析層級層次法(The

Analytic Hierarchy Process；簡稱AHP)來分析。AHP 提供一個有效的架構以規範群體思考的決策過程，問題之中的每一個變數都要給予一個數值，能幫助決策者保持凝聚性的思考型態而得到結論。由於群體決策上的共同性，增加了判斷的一致性，因此增強 AHP 決策工具的信賴度。

大前研一(1987)指出確認關鍵成功因素的方法有兩種，即剖解市場及比較法：

(1) 剖解市場：

利用產品及市場組合區隔市場，分析主要構成的部分，以確認各市場之區隔並確認哪一市場區域具有策略重要性；然後執行制定的策略及所分配的職責，即可計算每一區隔市場所需要投入的資源總和，再決定可用資源的先後順序。

(2) 成功者與失敗者之比較法：

尋求成功者與失敗者的不同，然後以腦力激盪與意見調查法，分析二者的差異，並探討其原因。

司徒達賢(民 86)「策略管理」一書中提及策略矩陣的應用，將目標市場之區隔方式與選擇、產業價值鏈與產品線廣度與特色、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、競爭武器、地理涵蓋範圍等六大構面形成策略矩陣，透過策略矩陣分析，能找出產業的策略要素。事實上，這些策略要素即代表著產業中所有可能的「成功因素」(Success Factors)，然後可再根據產業環境的特色與企業本身條件，找出關鍵成功因素。

大致上在篩選關鍵成功因素時，可採用因素分析法、德菲法、層級分析法、個案研究法、策略矩陣分析法等。

## 2.4以平衡計分卡之構面探討山村民宿經營關鍵成功因素

本研究探討之山村民宿，實質上結合了山區地方特色、資源、觀光遊憩等休閒產業的特點而成，業者如何利用平衡計分卡的觀點，並結合這些資源及本身經營特色，便成為經營的關鍵成功要素。

吳碧玉（民 92）依民宿產業所擁有之資源、技術與能力之表現尋找競爭力的差異性，歸納出三項共同關鍵成功因素，分別為「媒體報導」、「自然資源」、「經營者之經營管理能力」。

李宗珏（民 93）指出，民宿經營者在產業環境中，為了達到經營目標獲得長久的優勢地位，應所掌握的競爭能力及獨特性資源。因此歸納出六個主要關鍵因素，分別為「財務管理」、「業者風格」、「專業知識」、「經驗歷練」、「規劃能力及教育水準」。

李孟訓、許雅琪（民 97）以平衡計分卡的觀點研究結果指出，提升休閒農場績營績效之關鍵成功因素依重要性排序為，「員工的教育訓練」、「顧客滿意度」、「員工滿意度」、「員工生產力」、「處理抱怨事件及時性」、「農場口碑等」。

陳義分、陳映君等（民 99）以多目標模糊理論研究結果指出，民宿業經營較為重要的績效構面為顧客面、財務面、行政面、成長面。而前六項績效指標依序為，「設備現代化」、「行銷通路效率」、「顧客滿意度」、「顧客忠誠度」、「員工滿意度」、「顧客關係」。

楊建樑、王瓊琪（民100）針對生活體驗型民宿之經營管理關鍵成功因素重要性排列其優先順序為，「服務品質」、「口碑品牌聲譽」、「經營型態風格特色」、「周邊自然人文資源特色」、「設施設備」、「設施地點/交通」。

賴振民、張俊傑、張淑君(民100)指出民宿經營關鍵成功因素有「宣傳廣告」、「基本設施」、「民宿地點」、「服務的品質」、「農村景觀的獨特性」、「室內外美綠化造景」等;而其中最重要之關鍵成功因素為,「服務的品質」、「室內外美綠化造景」、「環境衛生」等三項因素,乃是根據年營業額、投資報酬率、年成長率及利潤率四項經營績效與關鍵成功因素的分析所發現。

梅國忠、朱宗緯、謝堯宏、張瑋婷(民101)研究指出,民宿經營重要關鍵成功因素依序為,「人力資源」、「地點」、「設施」、「財務管理」、「經營管理」、「行銷」、「企劃」、「餐飲管理」、「顧客滿意度」、「自然景觀」、「品牌聲譽」、「活動安排設計」、「服務品質」。

黃韶顏、倪維亞、徐韻淑(民102)在「民宿經營管理」一書指出,民宿經營績效可由「財務面」及「民宿主人經營方式」來評估。財務面可由「營業額」、「住宿率」來評估,民宿主人經營方面可由「顧客滿意度」、「投資報酬率」、「人力資源」來評估。一個成功的民宿業者需要了解政府及同行政策、社會經濟情況、財務管理、成本控制、行銷管理,才能將民宿經營得有聲有色。未來的經營者應更重視品牌形象、建立口碑、與同業或異業結盟來創造獨樹一格的經營方式。

鍾欣益(民103)以平衡計分卡研究南投山區民宿,結果指出民宿經營關鍵成功因素,以「員工的教育訓練」、「顧客滿意度」、「民宿口碑」最為重要。

綜合上述文獻內容,本研究彙整各專家學者所提出影響山村民宿經營之關鍵成功因素,並依平衡計分卡的觀點,擬定初步的關鍵因素,如表2.1所示,之後以修正式德爾菲法評估其適切性,再進一步修正為本研究

之正式問卷。

表 2.1 以平衡計分卡觀點探討山村民宿經營關鍵成功因素之評估因素

主構面	構面評估因素	文獻
顧客	顧客滿意度	梅國忠、朱宗緯等 (民 101) 鍾欣益 (民 103)
	山村民宿口碑	楊建樑、王瓊琪 (民 101) 鍾欣益 (民 103)
	顧客重遊比率	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
	目標市場	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
	顧客關係管理	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
	服務品質	楊建樑、王瓊琪 (民 100)
財務	成本控制	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
	投資報酬率	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
	新顧客營收比率	李孟訓、許雅琪 (民 97)
	營收成長率	賴振民、張俊傑等 (民 100)
	淨利率	李孟訓、許雅琪 (民 97)
	住宿率	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
企業內部流程	處理抱怨事件及時性	李孟訓、許雅琪 (民 97)
	緊急事件應變能力	李孟訓、許雅琪 (民 97)
	重視公共環境衛生及清理作業	李孟訓、許雅琪 (民 97)
	提昇績效營運及標準作業流程	李孟訓、許雅琪 (民 97)
	民宿環境具創新性、獨特性	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
	體驗山地生態活動創新性	黃韶顏、倪維亞等 (民 102)
學習與成長	員工教育訓練	李宗珏 (民 96)、鍾欣益 (民 103)
	員工生產力	陳義分、陳映君、林學茂、楊展耀、 林亮宗 (民 99)
	員工滿意度	陳義分、陳映君、林學茂、楊展耀、 林亮宗 (民 99)
	員工流動率	李孟訓、許雅琪 (民 97)

本研究整理

## 第三章 研究方法

### 3.1 研擬層級架構

本研究依據第二章文獻探討內容，評估山村民宿經營績效之關鍵成功因素，研擬初步研究架構，如圖 3.1 所示，再使用修正式德爾菲法 (Modified Delphi Method) 進行第一階段問卷，收集專家意見，彙整及萃取出重要評估因素後，建立層級評估架構，接著設計第二階段正式問卷，隨後發放給業者、行政界及學術界之專家學者填答；資料回收後使用分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 求得權重值藉以分析及討論。

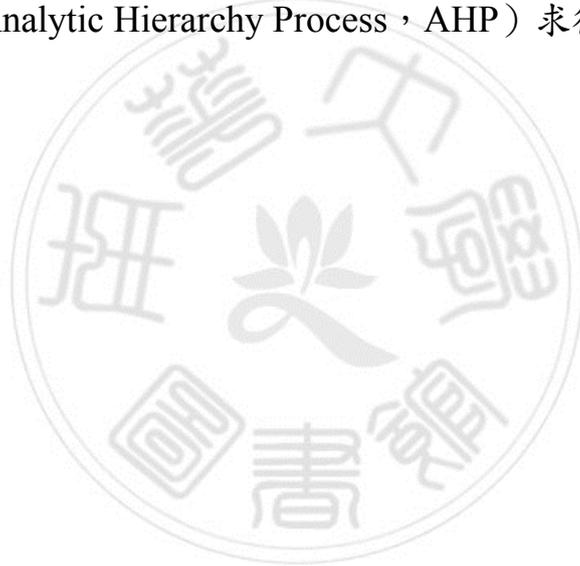




圖 3.1提昇山村民宿經營績效之關鍵成功因素初步層級架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 問卷設計與抽樣

### 3.2.1 評估構面因素篩選及評估架構確立

德爾菲法是一種團體決策的研究方法，在溝通過程中以問卷方式，讓成員就某項議題充分表達意見並受到同等的重視，以綜合專家、學者與利益團體之意見與專業知識，尋求有關需求上、政策上之共識的一種意見反應與交流方式 (Linstone & Turoff, 1975)。修正式德爾菲法 (Modified Delphi Method) 是由德爾菲法修正而來，且省略了第一回合開放式問卷施測的繁複步驟。依據本研究擬定初步之評估架構，研擬第一階段修正式德爾菲法專家問卷 (如附錄一)，作為評估因素篩選及評估架構確立之依據，以下針對問卷調查對象、問卷設計、問卷調查結果等分別說明。

### 3.2.2 修正式德爾菲法問卷調查對象

由於專家小組適合的人選與最佳規模，必須視議題和涉及層面而定，人數不能過多或過少，本研究根據 Adler & Ziglio (1996) 所提出，在進行問卷當中，需遴選同質性 10 至 15 位專家。此外，Couper (1984) 亦指出，在德爾菲法研究結束前，至少有 10 位以上的專家能夠持續參與。本研究進行時將儘可能掌握問卷回收率，因為專家能否從頭到尾參加也是研究的關鍵之一。本研究問卷發送對象以業者、政府部門業務主管、承辦人員以及大學教授為主；修正式德爾菲法專家問卷總計發放 16 份，回收 14 份，均為有效問卷，回收率為 87.5%，如表 3.1。

表 3.1 第一階段問卷專家調查樣本統計

抽樣領域	抽樣單位	寄發份數	回收份數	回收率
業者	山區民宿業者	5	5	100%
政府部門	政府業務主管、承辦人員	6	5	83.3%
學者	大學教授	5	4	80%
總計		16	14	87.5%

資料來源：本研究整理

### 3.2.3 問卷設計

本研究根據第二章文獻探討內容，評估主構面採用 Kaplan 與 Norton (1996) 所提出的平衡計分卡四個構面，分別為：顧客、財務、企業內部流程、學習與成長；而構面因素有二十二個變項，分別為：顧客滿意度、山村民宿口碑、顧客重遊比率、目標市場、顧客關係管理、服務品質、成本控制、投資報酬率、新顧客營收比率、營收成長率、淨利率、住宿率、處理抱怨事件及時性、緊急事件應變能力、重視公共環境衛生及清理作業、提昇績效營運及標準作業流程、民宿環境具創新性及獨特性、體驗山地生態活動創新性、員工教育訓練、員工生產力、員工滿意度、員工流動率，如圖 3.1 所示為初步擬定層級架構。

為徵詢相關專家意見，選定本研究評估架構中重要性評估因素，茲將上述構面因素設計成修正式德爾菲結構式問卷，每題有五個選項，分別以 1~5 個等級表示「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」，以評估重要性程度，數字愈大表示重要性愈高，問卷項目範例如下。

例：本研究在「顧客」構面下擬定的評估因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

構面因素	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
顧客滿意度					
山村民宿口碑					
顧客重遊比率					
目標市場					
顧客關係管理					
服務品質					

不贊成，建議修正：\_\_\_\_\_

### 3.2.4 問卷調查結果

平均數為統計資料集中趨勢量數，主要在表明資料集中的程度，本研究為選取專家認同之指標，以平均數作為評估因素篩選判斷之標準。在修正式德爾菲法問卷調查中，平均數可用來表示小組成員對於某一項議題重要性之集中情形，亦可做為各個不同議題間重要性排序之依據，所以專家群回答重要性等級之平均數，數值越大代表重要性越高。本研究之平均數以  $\mu$  表示，若平均數落於重要區間 3.5 以上，即表示通過篩選門檻，如表 3.2。

表 3.2 平均數決斷參數

重要區間	決斷	意涵
$\mu \geq 4.5$	很高	非常重要
$3.5 \leq \mu < 4.5$	高	重要
$2.5 \leq \mu < 3.5$	中	普通或中等
$1.5 \leq \mu < 2.5$	低	不重要
$\mu < 1.5$	很低	非常不重要

資料來源：陳素卿（民 101）

彙整專家問卷調查結果，將 14 份有效問卷資料整理後，運用 Excel 軟體進行量化統計分析，以求得各評估構面因素之平均數。該平均數除

作為選定重要性評估指標之依據，並可進一步了解專家群意見之共識程度。依據問卷調查結果統計如表 3.3 所示，由表中可知專家群對於「新顧客營收比率」( $\mu= 2.571$ ) 之共識程度為普通，致未通過篩選門檻外，其餘因子均取得高度一致性共識。

表 3.3 第一階段問卷調查結果統計

目標	主構面	構面因素	平均數	一致性
提昇山村民宿經營績效之關鍵成功因素	顧客	顧客滿意度	4.714	很高
		山村民宿口碑	4.785	很高
		顧客重遊比率	4.214	高
		目標市場	4.071	高
		顧客關係管理	4.357	高
		服務品質	4.785	很高
	財務	成本控制	3.928	高
		投資報酬率	4.642	很高
		新顧客營收比率	2.571	普通
		營收成長率	4.285	高
		淨利率	4.714	很高
		住宿率	3.857	高
	企業內部流程	處理抱怨事件及時性	4.428	高
		緊急事件應變能力	4.285	高
		重視公共環境衛生及清理作業	4.714	很高
		提昇績效營運及標準作業流程	3.714	高
		民宿環境具創新性、獨特性	4.285	高
		體驗山地生態活動創新性	4.071	高
	學習與成長	員工教育訓練	4.428	高
		員工生產力	4.285	高
員工滿意度		4.571	很高	
員工流動率		3.928	高	

資料來源：本研究整理

### 3.2.5 問卷意見修正回應

本研究為了周延評估因素之完備性，以建立評估層級架構，爰彙整

本階段問卷調查提供之意見。在構面評估因素部分，專家建議刪除「服務品質」、「新顧客營收比率」。相關意見及回應如表 3.4 所示。

表 3.4 第一階段問卷調查專家意見回應對照

評估主構面	評估構面因素	具體建議	修正方向
顧客	服務品質	因「服務品質」內含廣泛，反映在顧客滿意度、企業內部流程、員工教育訓練上。	刪除「服務品質」構面因素。
財務	新顧客營收比率	因開發新顧客之成本遠大於經營舊顧客。	刪除「新顧客營收比率」構面因素。

資料來源：本研究整理

### 3.2.6 修正後評估架構

依據專家問卷調查結果及意見回饋，修正本研究整體評估層級架構如圖 3.2，共有四大構面，構面評估因素共計二十項，各構面的內容說明如表 3.5，正式問卷內容如附錄二所示。

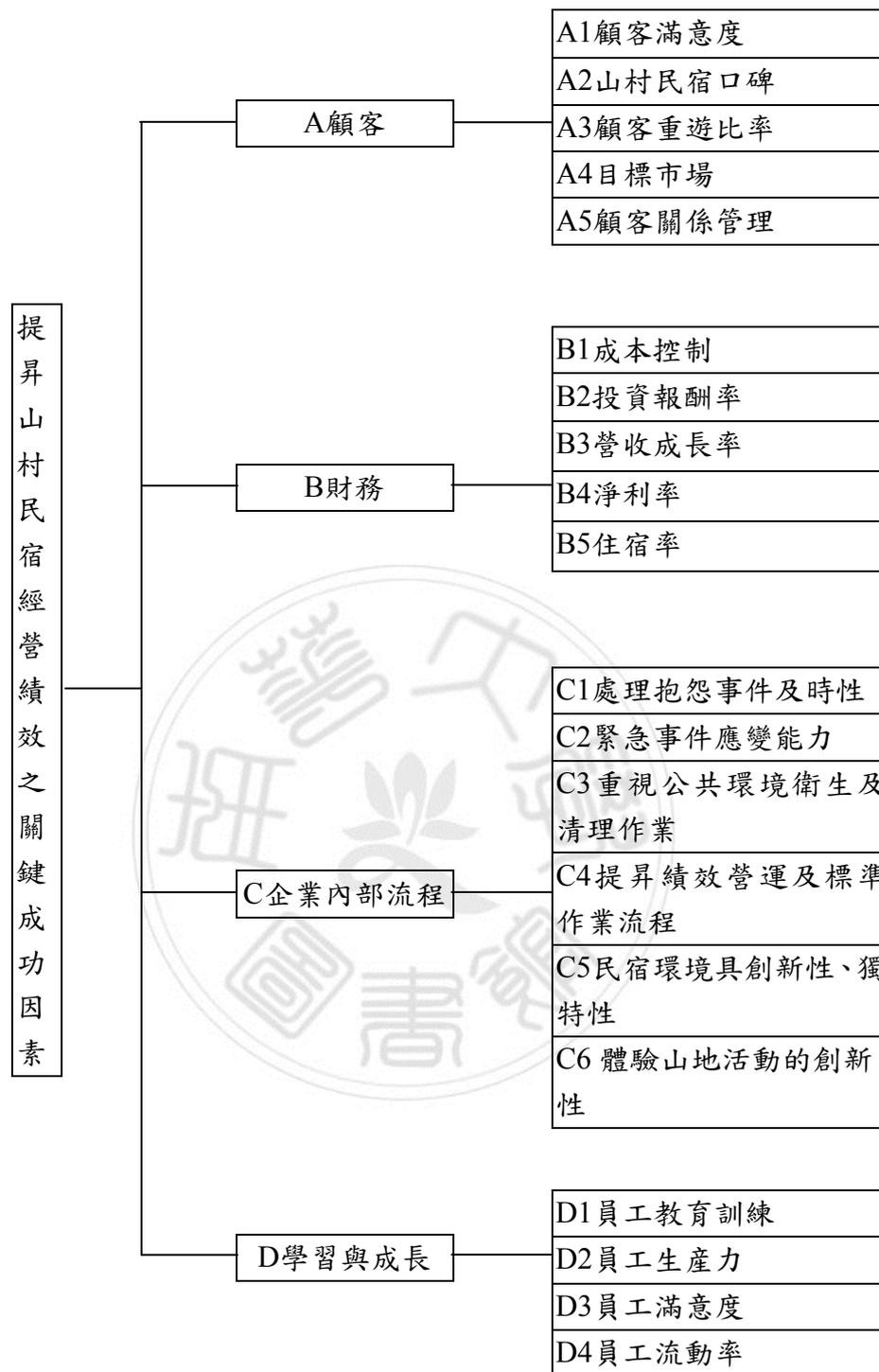


圖 3.2修正後山村民宿經營績效之關鍵成功因素層級架構圖

資料來源：本研究整理

表3.5各項評估因素之操作性定義

主構面	構面評估因素	說明
顧客	顧客滿意度	指顧客對於服務與產品之滿意程度
	山村民宿口碑	指山村民宿對品牌形象的塑造程度，以及顧客對山村民宿的品牌之信任程度
	顧客重遊比率	指一定期間內顧客再次旅遊某一目的地人數/顧客旅遊某一目的地人數
	目標市場	指住宿顧客的背景、住宿的原因
	顧客關係管理	指提供顧客量身訂制的服務，以增加顧客滿意度，並提昇顧客服務品質，增加民宿經營效益
財務	成本控制	對各種影響成本的因素和條件採取的一系列預防和調節措施，以保證成本管理目標實現的管理行為
	投資報酬率	淨利 / 投資額
	營收成長率	(本期營收-去年同期營收) / 去年同期營收
	淨利率	(營業收入-營業成本-營業費用) / 營業收入
	住宿率	客房出租數/可供出租的客房數
企業內部流程	處理抱怨事件及時性	指顧客對於山村民宿所提出抱怨事件之反應與處理速度
	緊急事件應變能力	指對於緊急事件之反應與處理能力。例如遊客食物中毒、發生意外等
	重視公共環境衛生及清理作業	指山村民宿注重本身環境之衛生
	提昇績效營運及標準作業流程	指顧客從訂房至退房。流程將以高效率、一貫性和及時性，提供既有服務給顧客，以提高營運績效
	山村民宿環境具創新性、獨特性	指設計出具創新性、獨特性的環境景觀，滿足顧客需求，以及吸引遊客再度光臨
	體驗山地生態活動創新性	指導覽活動編排上的變化以及創意，滿足顧客的新鮮感
學習與成長	員工教育訓練	指員工的教育訓練課程之落實，以提升員工的素質
	員工生產力	指每一位員工能製造多少產量或服務
	員工滿意度	指員工對於民宿與工作之滿意程度
	員工流動率	單位時間內員工離職人數 / 總員工人數

資料來源：本研究整理

### 3.3 資料分析方法

#### 3.3.1 德爾菲法與修正式德爾菲法

在 1950 年代初期，德爾菲法(Delphi Method)由美國加州 RAND 公司的科學家 Olaf Helmer 及 Norman Dalkey 所發展出來，當時主要運用在國防及軍事上的預測。到了 1963 年 RAND 公司才公開發表這項預測方法。在 1964 年，Helmer 和 Gorden 發表了一篇「長期預測的研究報告」，首先將德爾菲法運用於軍事用途之外，之後德爾菲法逐漸被廣泛應用在科技、商業、人力需求、教育及政策擬定上等各種領域，如方案規劃、休閒趨勢的預測與評估的適當性及教育相關研究等，同時也是最常被使用的一種技術預測方法（成之約、林國榮，民 98）。

德爾菲法主要在收集信息的過程中，透過多位專家獨立的反覆主觀判斷，獲得相對客觀的信息、意見和見解，為一個執行多回合的技術，每一回合的結果會承接上一回合的結果，且整個流程為一個匿名、具機密性的過程（William and Webb, 1994）。Sumsion (1998)說明問卷的第一回合，為開放式問卷，主要是用來產生想法和詢問專家們對於這個主題的意見或回應，之後研究者將問卷收回，彙整出結果來，在第二回合的問卷時，將這些結果一起交給專家，要求專家對問卷內容重新去思考再做回應，並且對回答項目中同意及不同意的原因做詳細的描述，如此重複幾個回合，直到所有專家的意見達到穩定和一致性。一般進行的回合數以兩次至三次為佳，而通常經過兩至三回合後，專家們的意見就可達到穩定和一致性(Walker, 1994)，而專家的人數選擇則可依研究主題和研究者對於準備問卷、發送問卷及整理結果所耗費成本來決定(Sumsion, 1998)。在第二回合後，每一回合結束時，研究者會針對專家的意見進行一致性檢定，Murry and Hammons (1995)提出一個標準，當大於75%的專

家落於問卷的相同選項時，稱為通過一致性；另外，針對於穩定程度，專家在不同回合中間卷回答答案改變人數與全部作答人數的比率，需低於20%才可判為穩定，而針對達到穩定性的選項才能作進一步的分析，每一回合後，只針對穩定度檢定未通過的選項發送下一回合問卷，因此，當問卷題項呈現穩定時，專家們意見可能趨向一致或是不一致，若專家們意見一致時，則可以一致的意見作為分析的依據，若意見趨於不一致，則表示該題項有設計上的錯誤或該題項隱藏著某種意涵，而這些意涵或專家的歧見表示研究者必須進一步去分析、解釋。因此，整個德爾菲法流程有六個步驟，依序為從定義需要調查的題目，組成專家小組，到設計第一份問卷並發放，之後取回問卷結果，將結果整理設計第二份問卷，然後不斷修正問卷再發放，直到專家們的意見呈現穩定和一致性，最後再進行結果分析解讀，才能算完成整個流程（王存國，民85）。

傳統德菲法採用匿名之群體參與方式，一方面保有專家集思廣益與集體決策的優點，另一方面也避免專家成員於面對面溝通時，對於討論議題可能產生的干擾。在團體溝通過程中以問卷方式，讓每位成員就某項議題充分表達意見並受到同等重視，以綜合專家、學者與利益團體之專業知識與意見，突顯與尋求有關政策上、需求上之共識的一種意見反應與交流方式（Linstone & Turoff, 1975）。而修正式德爾菲法（Modified Delphi Method）由傳統德菲法修正而來，實施作法及統計方式與傳統德爾菲法大致相同，保有原來德爾菲法的精神與優點，讓專家們以匿名方式進行意見交流與表達，簡化了繁複的問卷過程，省略了第一回合開放式問卷施測的繁複步驟，改以參考文獻中相關研究結果、研究者之規劃或是專家訪談的方式，直接發展出結構性(structural)問卷，作為第一回合的問卷調查。如此節省許多時間，使研究工作能順利進行，讓參與研

研究的專家群立即將注意力集中在研究主題上，省去對開放性問卷的臆測且提高問卷的回收率，達到專家群一致性的共識。藉由專家學者的經驗來建立公信的輿論，進行相關研究議題，以改善傳統德爾菲法所遇到的問題（陳文亮、陳姿樺，民100）。

本研究使用修正式德爾菲法，透過文獻彙整出相關議題之資料，再採用匿名式專家集體決策技術，利用系統化的資料處理與統計分析來整合相關領域專家的意見，經由統計結果篩選出較客觀之評估因素，藉以建構出山村民宿經營關鍵成功因素相關之共識指標。

### 3.3.2 分析層級程序法

#### (1) 理論與目的

分析層級程序法由美國匹茲堡大學Tomas L.Saaty在1971年提出，並於1980年整理成專書介紹其理論，復於1986年修訂後成為完整之方法論。其發展的主要目的為使複雜的問題系統化、層級化及數值化，將決策者之決策量化成為數值，方便及幫助決策者檢視問題並有系統的制定決策。藉由層級分析將複雜問題分析後區分成數個層級(hierarchy)，建立成具有相互影響的階層結構，由高層級往低層級逐步分解，透過量化的判斷，簡化並改進了以往依靠本能的決策程序，以求得各方案的優先比重值，經由層級關係可提供決策者、規劃者或評估者選擇適當方案的邏輯判斷和評估，凡優先比重值愈大的方案表示被採納的優先順序愈高，藉以降低決策錯誤的風險(鄧振源、曾國雄，1989)。分析層級程序法已被廣泛應用在各領域，如設施區位的規劃、投資組合的應用、行銷研究、能源政策的規劃、運輸規劃、風險評估、交通運輸系統的評估、政策分析等類型，並朝向結合多目標規劃 (Multi-objective Programming)、大規模系統 (Large-Scale Systems) 的設計與不確定性 (Uncertainty) 的問

題之推廣等。

使用分析層級程序法分析問題時，首先將欲研究的複雜問題，劃分成簡單明確的層級結構關係，以簡明之要素層級結構加以表示，並藉著比率尺度(Ratio Scales)及名目尺度(Nominal Scales)來做要素的成對比較及建立矩陣，以找出各個層級要素的重要程序或優先順序。因此建立系統的層級結構時，需解決的問題有二：其一是如何建構層級關係，其二是如何評估各層級要素的影響程度。前者可利用腦力激盪法(Brain-storming)、明示結構法(Interpretive Structural Modeling, ISM)、階層結構分析法(Hierarchical Structural Analysis, HSA)、結構模型群體法(Group Method of Structural Modeling, GMSM)以及PATTERN法(Planning Assistance Though Technical Evaluation of Relevance Number)等，加以確認其層級關係，實際應用上並無一定的建構程序。後者則可利用特徵向量法(Eigenvector Method, EM)、最小平方法(Least Squares Method, LSM)、幾何平均法(Geometric Means Method, GMM)、Churchman 法及Scheffe'法等，而分析層級程序法是利用特徵向量法來求取要素間的權重(鄧振源、曾國雄，民78)。

分析層級程序法主要應用於不確定情況下及具有多數個評估因素的決策問題上，可將複雜的問題系統化，藉由成對比較，建構各變項之階層體系並計算各變項之權重，以決定各方案的優先順序。本研究以分析層級程序法進行第二階段問卷調查，以獲得各評估因素之權重值，其結果將對提昇山村民宿之關鍵成功因素歸納出各因素間之重要性，以提供山村民宿業者參考。

## (2) 分析層級程序法之基本假設

AHP 發展的目的是將複雜的問題系統化，經由層級分析，並透過量

化的判斷，以提供決策者選擇適當的方案，減少決策錯誤的風險。AHP方法的基本假設，主要包括下列九項（Saaty，1980）：

1. 一個系統可被分解成許多種類(Classes)或成分(Components)，形成網路層級結構。
2. 層級結構中，每一層級的要素均假設具有獨立性。
3. 每一階層內要素，可用上一層某些或所有要素為評準進行評估。建立層級中每個因素的優先值在上一層級的準則下，作成對比較，可得到正反值矩陣。
4. 比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度。
5. 成對比較(Pairwise Comparison)後，可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)。
6. 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)。不僅優劣關係滿足遞移性(A優於B，B優於C，則A優於C)，同時強度關係也必須滿足遞移性(A優於B二倍，B優於C三倍，則A優於C六倍)。
7. 完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的情況存在，但必須測試一致性(consistency)的程度。
8. 要素的優先程度，可由加權法則(Weighting Principle)求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度如何的小，均被認為與整個評估結構有關，而非檢核階層結構的獨立性。

### (3) 分析層級程序法之決策特性

針對分析層級程序法之決策特性，參考相關文獻整理後說明如下（馮正民、李穗玲，民99）：

1. 結構性：評估標的、基準的設定具有層級架構，將一般人之條列式決策思考習性，組織成具有系統層級結構之思想架構，由上至下逐一計

算標的與基準之間的重要程度。

2. 複雜的尺度：以九種尺度表達兩標的、兩基準間彼此成對比較的評比尺度，以此代表一般人之選擇偏好可以被切割細分成九種程度的差異性。
3. 理性的成對比較：經由層級分析成對比較的處理過程，可使填答者更合乎理性，使選出之基準無邏輯上的錯誤。
4. 加權平均值：以加權平均數整合不同決策的認知，即平均每位決策者對各準則之權重值。

#### (4) 建立層級架構之結構要點

應用分析層級程序法分析組群及建立層級結構時，應注意之事項如下(鄧振源，民91)：

1. 最高層級代表問題評估的最終目標。
2. 儘量將重要性相近的要素置於同一層級。
3. 層級內的要素不宜過多，依Saaty(1990)的建議最好不要超過七個，超出者可再分層解決，以免影響層級的一致性。
4. 層級內各要素應具備獨立性，若存在相依性(Dependence)時，可先將獨立性與相依性各自分析，再將兩者合併分析。
5. 最低層級的要素即為替代方案。

根據Saaty(1990)的說明，建立層級結構以解決複雜的問題，具有以下的優點：

1. 利用要素個體建立層級，有助於達成工作。
2. 建立層級有助於描述系統的結構面及功能面。
3. 建立層級有助於描述要素間彼此的影響程度。
4. 自然系統通常是以層級方式組合而成，而且是一種有效的方式。

5. 層級具有穩定性(Stability)與彈性(Flexibility) ，亦即微量的改變會造成微量的影響，對於結構良好的層級而言，加入一個層級不會影響完整層級系統的有效性。

(5) 分析層級程序法之操作步驟

分析程序與步驟之流程如圖3.3，依序區分為六個步驟：

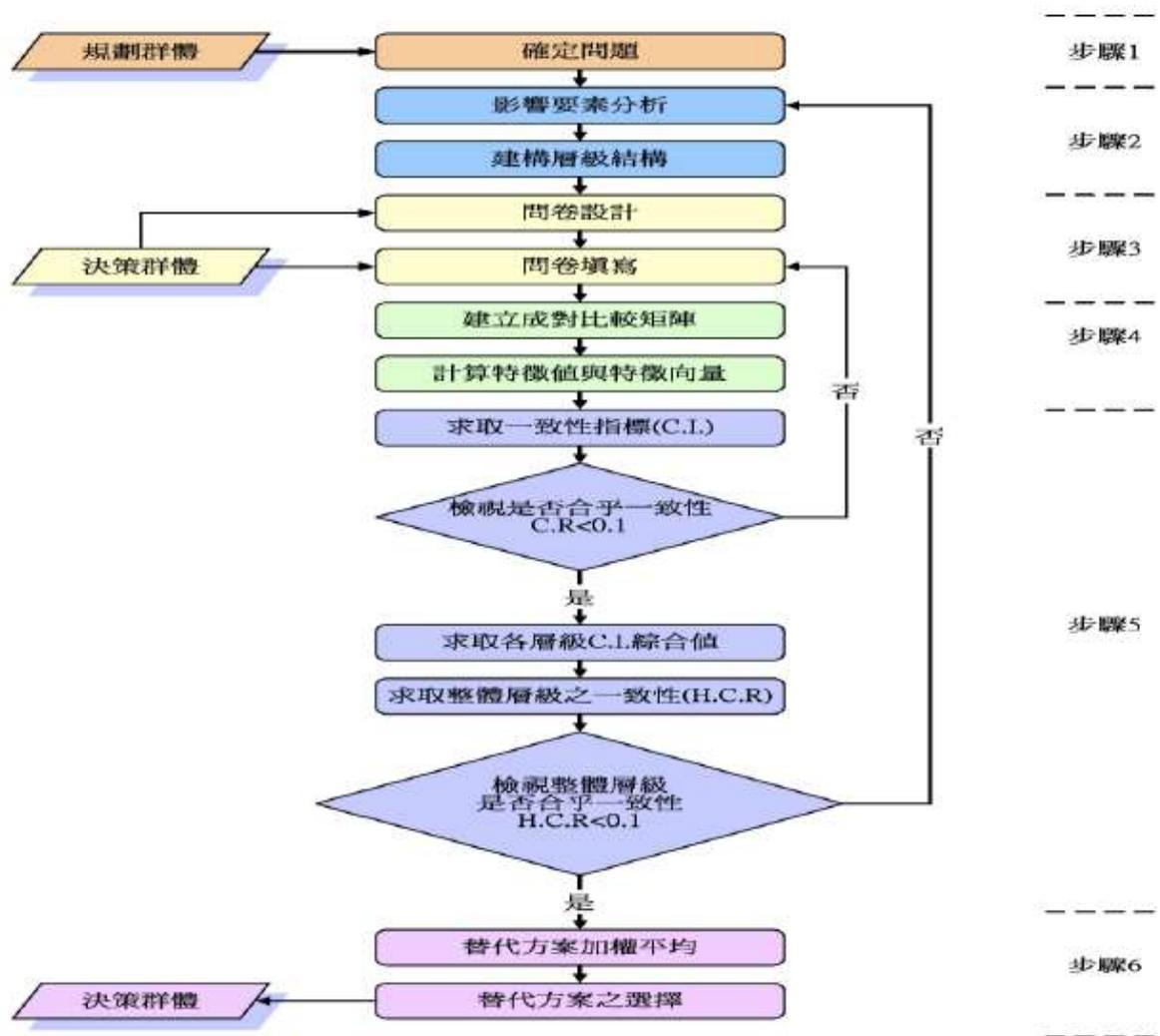


圖 3.3 AHP 法分析程序與步驟之流程圖

資料來源：張魁峯(民 98)

1. 決策問題的界定：在進行分析層級程序法運作時，對於問題所處之系統應儘可能詳加瞭解及分析，將可能影響問題之因素均納入問題中，同時決定問題之主要目標。
2. 建立層級結構：將可能影響決策的評估因素逐項列出，並依其相依性關係及獨立性程度予以層級結構化，決定問題及總目標之各項指標的評估因素或是列入考慮之替代方案，再應用腦力激盪法或是德爾菲法等萃取較重要之評估因素與替代方案之集合，依特性區別後分成完整關係層級或是部分關係層級結構等兩種類型，本研究採用後者。

分析層級程序法主要步驟就是建立一個層級結構，以作為解決問題的依據。將一個複雜的系統分解與結合後，所建立的層級結構包括二種：一是完整層級(Complete Hierarchy)，另一為不完整層級(Incomplete Hierarchy)。完整層級表示每一個上段層級與下段層級之間具有關聯性，如圖 3.4 之左所示；而不完全層級表示並非每一層級間都具有關連性，如圖 3.4 之右所示。實際上，完整層級不易存在，現實問題中絕大部分皆為不完整層級的型態。本研究評估相對權重係採用不完整層級的型態。

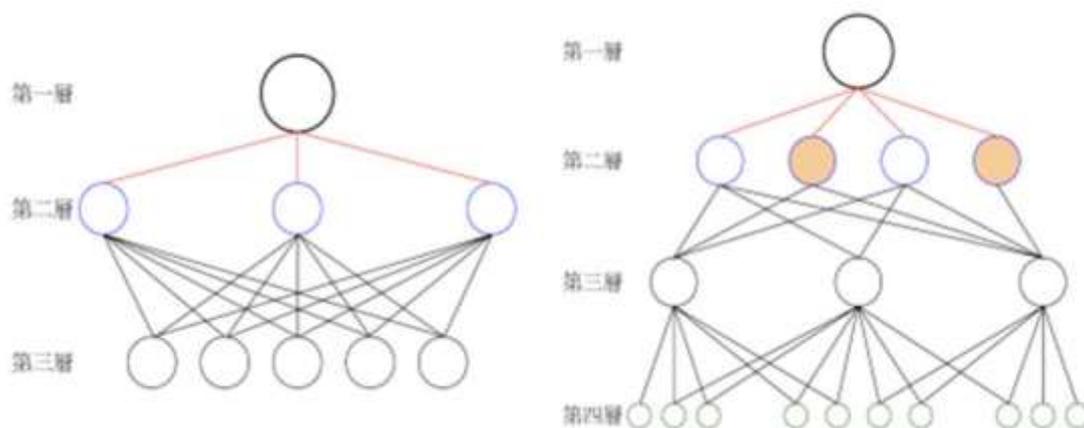


圖3.4 AHP法完整關係層級以及部份關係層級結構圖

資料來源：鄧振源、曾國雄（民 78）

3. 問卷設計與資料填答：依建構之評估因子以及層級架構設計問卷，建立目標第一層級與向下各層級之評估要素指標後，再進行決策群體專家問卷調查，透過問卷兩兩準則之間相互比較，由專家依九個評估尺度填答，再將所求得之數據建立成對比較矩陣，求得準則之間的相對權重。評估尺度分為『同等重要』、『稍重要』、『頗重要』、『極重要』及『絕對重要』共五個等級，使用名目尺度量化成 1、3、5、7、9 的衡量值；還有四項介於五個基本尺度之間的 2、4、6、8 的衡量值。各尺度所代表的意義，在表 3.6 中有明確的定義。

表 3.6 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩比較要素的貢獻程度具同等重要
3	稍微重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一要素
5	頗為重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一要素
7	極為重要	實際顯示非常強烈傾向喜好某一要素
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一要素
2、4、6、8	相鄰尺度之中間值	要折衷值時

資料來源：鄧振源、曾國雄（民 78）

4. 計算成對比較矩陣之特徵向量與特徵值：依據問卷調查資料將各要素之成對比較後之相對強度值(1-9)列入成對比較矩陣之中，以名目尺度(Nominal Scale)設定其相對重要性的比值(Ratio)，數值分別為 1/9、1/8、1/7、1/6、1/5、1/4、1/3、1/2、1、2、3、4、5、6、7、8、9，接著將 n 個要素成對比較結果之衡量值放置在成對矩陣的上三角形部分，主對角線為要素本身之比較，故數值均為 1；而下三角形部分為上三角形部分相對位置之倒數，此即為成對比較矩陣 A，如方程式(1)所示。

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

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

將取得之成對比較矩陣  $A$ ，採用特徵向量法來計算出特徵值(Eigenvalue)與特徵向量(Eigenvectors)，進而求得元素間之相對權重。計算過程如下：製作準則成對比較矩陣  $A$ ，如方程式(1)為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數且具倒數之特性，如方程式(2)與方程式(3)：

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

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

將準則成對比較矩陣  $A$  乘上各準則權重所成之向量  $w$ ：

$$w = [w_1 \quad w_2 \quad \cdots \quad w_n]^T \quad (4)$$

可得方程式(5)與方程式(6)：

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

$$Aw = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A - nI)W = 0 \quad (7)$$

因為  $a_{ij}$  乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的  $w_i/w_j$

值，必有某程度的差異，故  $A\mathbf{w} = n\mathbf{w}$  便無法成立，因此，Saaty 建議以矩陣  $A$  中之最大特徵值  $\lambda_{max}$  來取代  $n$ 。

$$\text{亦即 } A\mathbf{w} = \lambda_{max}\mathbf{w} \quad (8)$$

$$(A - \lambda_{max}I)\mathbf{w} = 0 \quad (9)$$

矩陣  $A$  的最大特徵值由方程式(9)求得，所得之最大特徵向量即為各準則之權重。Saaty 提出四種近似法求算最大特徵值，分別為行向量平均值標準化、列平均值標準化、行向量與倒數的標準化以及列向量幾何平均值標準化等；其中以行向量平均值標準化可求得較精確之結果，如方程式(10)。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

5. 層級一致性的檢定：在理論之基礎假設上，假設矩陣  $A$  符合一致性，但是由於填答者之主觀判斷，使其矩陣  $A$  可能不符合一致性，惟評估的結果要能通過一致性檢定，才能顯示填答者的判斷前後一致，否則視為無效問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標(Consistence Index, C.I.) 與一致性比率(Consistence Ratio, C.R.) 來檢定成對比較矩陣的一致性。一致性指標由特徵向量法中求得之  $\lambda_{max}$  與  $n$  (矩陣維數)，兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量標準，當  $C.I. = 0$  表示前後判斷完全具一致性，而  $C.I. > 0.1$  則表示前後判斷不一致；Saaty 認為  $C.I. < 0.1$  為可容許的偏誤，如方程式(11)。

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (11)$$

從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標(Random Index, R.I.)，如表 3.7。

表 3.7 AHP 隨機性指標值(Saaty,1980)

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41
階數	9	10	11	12	13	14	15	-
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58	-

資料來源：張魁峯（民 98）

在相同階數的矩陣下 C.I. 值與 R.I. 值的比率，稱為一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.)，若  $C.R. < 0.1$  時，則矩陣的一致性程度可被接受，如方程式(12)。

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (12)$$

- 替代方案的選擇或權重順序：計算出各層級要素間的權重後，再進行整體層級權重的計算。若整體層級架構的一致性符合要求，則可計算替代方案的特徵向量。只有一位決策者時，只需求出替代方案的綜合評估即可；若有一群決策群體時，則需分別計算每一決策成員的替代方案綜合評估，再利用幾何平均數法計算，求取加權綜合評估決定替代方案的相對重要性與優先順序。

而當各層級間的重要性不一樣時，就需要檢驗整個層級結構是否具有 consistency，因此當擁有兩層以上的層級結構時，就需要考慮整體層級一致性的問題，但如果目的為建立權重體系，則可省略此一步驟。假設擁有  $g$

層的層級結構，以下提供計算整體層級一致性( Consistency Ratio of the Hierarchy ; C.R.H)檢定之一般式(13)。

$$C.R.H. = \frac{M}{\bar{M}} = \frac{\sum_{\ell} M^{(\ell)}}{\sum_{\ell} \bar{M}^{(\ell)}} \quad (13)$$

$$M^{(\ell)} = \begin{cases} CI^{(2)} & , \forall \ell \\ \rho_{\Omega}^{(\ell)} & \forall \ell \\ \xi^{(\ell)} \cdot \kappa^{(\ell)} & \forall \ell \end{cases} \quad (14)$$

$$\bar{M}^{(\ell)} = \begin{cases} RI^{(2)} & , \forall \ell \\ \rho_{\Omega}^{(\ell)} & \forall \ell \\ \xi^{(\ell)} \cdot \kappa^{(\ell)} & \forall \ell \end{cases} \quad (15)$$

$$\xi^{(\ell)} = \left( \prod_{i=1}^3 w_i^{(\ell)} \right)^{1/3}, \forall \ell \quad (16)$$

其中 C.R.H.：整個層級結構的一致性比例值。

$M$ ：各層級( $\ell$ )，一致性指標值的總和。

$\bar{M}$ ：各層級( $\ell$ )，隨機指標值的總和。

$M^{(\ell)}$ ：第 $\ell$ 層( $\ell$ )，一致性指標值的加權平均值(第二層級在第一層取終目標下，只有一個成對比較矩與一個 C.I.值)。

$\bar{M}^{(\ell)}$ ：第 $\ell$ 層( $\ell$ )，隨機指標值的加權平均值(說明如  $M^{(\ell)}$ )。

$CI^{(2)}$ ：第二層級的一致性指標值。

$RI^{(2)}$ ：第二層級的隨機指標值。

$\beta$ ：第二層級評估項目在第一層最終目標評準下，要素間的相對  
權重。

$\tilde{C}^{T(\ell)}$ ：第  $\ell$  層級 ( $\ell \geq 2$ ) 一致性指標的轉置向量。

$\tilde{R}^{T(\ell)}$ ：第  $\ell$  層級 ( $\ell \geq 2$ ) 隨機指標的轉置向量。

$S^{(\ell)}$ ：第  $\ell$  層級 ( $\ell \geq 2$ ) 要素間的優勢向量(評點向量)。

$W^{(k)}$ ：第  $k$  層級 ( $K > 2$ ) 要素間的相對權重矩陣。



## 第四章 研究結果與分析

本研究經由整理相關文獻資料，並依據專家實務經驗反覆確認後擷取出重要評估因素，並依因素的特性與相關性分類，建立層級架構之後設計問卷，並組成專家小組進行信效度測試，隨後由山村民宿業者、政府機關及學者填答。待正式問卷回收及資料整理後利用分析層級程序法（Analytic Hierarchy Process, AHP）建立成對比較矩陣並計算特徵值，檢視一致性檢定之數值，求出層級架構及評估因素權重結果。本章將說明問卷的收集及資料分析、評估項目權重以及結果分析。

### 4.1 問卷資料分析

本研究針對專家進行問卷調查，藉由當面填寫及郵件寄送方式發放24份問卷，實際回收24份，整理後運用AHP法，將兩準則間之相對重要性進行成對比較，扣除2份未通過一致性檢定之問卷，共計22份有效問卷。本問卷發放分成三類，第一類為山村民宿業者，第二類為政府單位主管及業務承辦人員，第三類為學者，其統計表如4.1所示。

表4.1 AHP問卷發放統計

類別	發放對象	發出問卷數	回收份數	回收率
第一類	山村民宿業者	8	8	100%
第二類	政府單位	8	8	100%
第三類	學者	8	8	100%

資料來源：本研究整理

#### 4.1.1 問卷樣本分析

本研究之人口統計變數包括「性別」、「年齡」、「教育程度」等三項。基本屬性分析結果如表4.2所示，說明如下：

- 一、性別：男、女樣本所佔人數為男性佔63%，女性佔37%。顯示受訪樣本中以男性居多。
- 二、年齡：受訪者的年齡分布以41~50歲以上最多，佔38%；其次是51~60歲，佔29%。顯示受訪者的年齡以青壯年居多。
- 三、教育程度：受訪者的教育程度以大專/大學的比例最高，佔71%；其次是研究所（含）以上，佔29%，顯示受訪者多數擁有高等教育程度。

經由個人背景資料分析得知，受訪者以男性居多，年齡分布以41~50歲以上最多，教育程度以大學的比例最高。

表4.2 個人背景資料分析

類別	項目	數量	百分比
性別	男	15	63%
	女	9	37%
年齡	21-30 歲	2	8%
	31-40 歲	6	25%
	41-50 歲	9	38%
	51-60 歲	7	29%
最高學歷	大專/大學	17	71%
	研究所以上	7	29%

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 評估構面權重分析

本研究經由 24 位專家問卷所獲得之資料，利用 AHP 法求得兩準則間之成對比較，運用 EXCEL 軟體彙整後求得幾何平均數，再代入成對

比較矩陣之中，並依據其特徵向量值求出相對權重，Saaty(1980)建議 C.I. 值不宜超過 0.1，若是 C.I. 值 < 0.1 則視為滿足一致性指標，C.R. 值 < 0.1 則視為滿足一致性比率，反之則必須重新填寫或去除該問卷。本研究經由去除不符合一致性比率之 2 份問卷資料後，其餘 22 份均滿足一致性，敘述如下：

- 一、成對比較矩陣：矩陣的右上角部分為問卷評量值，左下角部分數值為右上角部分相對位置數值的倒數，左上至右下之對角線為自身比較，因此數值為 1，如表 4.3 至表 4.7 所示。

表 4.3 主構面之成對比較矩陣

	顧客	財務	企業內部流程	學習與成長
顧客	1	1.66667	1.27083	0.83333
財務	0.6	1	0.82625	0.52042
企業內部流程	0.78689	1.21029	1	0.89583
學習與成長	1.2	1.92154	1.11628	1

資料來源：本研究整理

表 4.4 「顧客」構面因素之成對比較矩陣

	顧客滿意度	山村民宿口碑	目標市場	顧客重遊比率	顧客關係管理
顧客滿意度	1	1.41667	2.17	3.16667	1.75
山村民宿口碑	0.70588	1	2.04167	2.83333	1.91667
顧客重遊比率	0.46154	0.48980	1	2.25	1.04833
目標市場	0.31579	0.35294	0.44444	1	0.41542
顧客關係管理	0.57143	0.52174	0.95390	2.40722	1

資料來源：本研究整理

表 4.5 「財務」構面因素之成對比較矩陣

	成本控制	投資報酬率	營收成長率	淨利率	住宿率
成本控制	1	1.28083	1.48	1.02708	0.95083
投資報酬率	0.78074	1	2.02083	0.84375	1
營收成長率	0.67606	0.49485	1	0.4675	0.50167
淨利率	0.97363	1.18519	2.13904	1	0.60667
住宿率	1.05171	1	1.99336	1.64835	1

資料來源：本研究整理

表 4.6 「企業內部流程」構面因素之成對比較矩陣

	處理抱怨事件及時性	緊急事件應變能力	重視公共環境衛生及清理作業	提昇績效營運及標準作業流程	民宿環境具創新性、獨特性	體驗山地生態活動創新
處理抱怨事件及時性	1	1.29167	2.08	2.95833	2.14583	2.91667
緊急事件應變能力	0.77419	1	0.93042	1.70833	0.83333	2.08333
重視公共環境衛生及清理作業	0.48	1.07479	1	2.54167	1.3125	2.20833
提昇績效營運及標準作業流程	0.33803	0.58537	0.39344	1	0.47167	0.89583
民宿環境具創新性、獨特性	0.46602	1.2	0.76190	2.12014	1	1.70833
體驗山地生態活動創新性	0.34286	0.48	0.45283	1.11628	0.58537	1

資料來源：本研究整理

表 4.7 「學習與成長」構面因素之成對比較矩陣

	員工教育訓練	員工生產力	員工滿意度	員工流動率
員工教育訓練	1	2.04167	1.66667	2.75
員工生產力	0.48980	1	1.0275	1.625
員工滿意度	0.6	0.97324	1	1.79167
員工流動率	0.36364	0.61538	0.55814	1

資料來源：本研究整理

二、權重值計算：依據各構面之成對比較矩陣，計算出相對權重值、特徵向量與最大特徵值，如表 4.8 至表 4.13。

## 4.2 研究結果分析

### 一、主構面權重值分析

在主構面之一致性分析結果，如表 4.8 所示，C.I.值、C.R.值及 C.R.H 值均小於 0.1，代表問卷資料與整體層級均已通過一致性檢定。

表 4.8 整體層級及主構面項目之一致性分析

	全體專家		業者		政府單位		學者	
	C.I 值	C.R 值	C.I 值	C.R 值	C.I 值	C.R 值	C.I 值	C.R 值
顧客	0.00479	0.00532	0.00918	0.01020	0.01522	0.01691	0.00417	0.00464
財務								
企業內部流程								
學習與成長								
整體層級一致性	C.R.H=0.007 < 0.1						通過一致性檢定	

資料來源：本研究整理

主構面分別為顧客、財務、企業內部流程、學習與成長四個變項；依據全體專家以及各界專家問卷資料之權重值計算與排序後，如表 4.9 所示。

表 4.9 主構面項目之權重

	全體專家		業者		政府單位		學者	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
顧客	0.28161	2	0.30333	2	0.28484	2	0.24587	3
財務	0.17412	4	0.17099	4	0.17817	4	0.16994	4
企業內部流程	0.23481	3	0.20665	3	0.22587	3	0.28704	2
學習與成長	0.30946	1	0.31903	1	0.31113	1	0.29716	1

資料來源：本研究整理

在四項主構面中，「學習與成長」(0.30946) 得到全體專家一致性認同，高於其他各項。此結果代表「學習與成長」對於山村民宿經營關鍵成功因素對有顯著影響。主構面中「顧客」(0.28161)居次，受到業者、政府單位主管的重視，而學者則較認同「企業內部流程」(0.28704)，顯示學者認為企業內部需先確認其創造顧客價值的流程，以有限的資源進而產生有效的運用。

## 二、構面因素權重值分析

構面因素有二十個變項，分別為顧客滿意度、山村民宿口碑、顧客重遊比率、目標市場、顧客關係管理、成本控制、投資報酬率、營收成長率、淨利率、住宿率、處理抱怨事件及時性、緊急事件應變能力、重視公共環境衛生及清理作業、提昇績效營運及標準作業流程、民宿環境具創新性及獨特性、體驗山地生態活動創新性、員工教育訓練、員工生產力、員工滿意度、員工流動率。求出一致性準則(C.I.)及一致性比率(C.R.)，C.I.值及C.R.值均小於0.1，代表問卷資料均已通過一致性檢定。如表 4.10 所示。

表 4.10 構面因素項目之一致性分析

構面因素	全體專家		業者		政府單位		學者	
	C.I 值	C.R 值						
顧客滿意度	0.01168	0.01043	0.01274	0.01137	0.02074	0.01852	0.01435	0.01281
山村民宿口碑								
顧客重遊比率								
目標市場								
顧客關係管理								
成本控制	0.01596	0.01425	0.00972	0.00868	0.03848	0.03436	0.0318	0.02839
投資報酬率								
營收成長率								
淨利率								
住宿率								
處理抱怨事件及時性	0.01248	0.01007	0.02291	0.01847	0.0265	0.02137	0.01008	0.00813
緊急事件應變能力								
重視公共環境衛生及清理作業								
提昇績效營運及標準作業流程								
民宿環境具創新性、獨特性								
體驗山地生態活動創新性								
員工教育訓練	0.0023	0.00256	0.0029	0.00322	0.00511	0.00568	0.00301	0.00334
員工生產力								
員工滿意度								
員工流動率								

資料來源：本研究整理

而顧客、財務、企業內部流程、學習與成長之構面因素二十個變項權重值，如表 4.11 所示，並分述如下：

表 4.11 構面因素項目之權重

	全體專家		業者		政府單位		學者	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
顧客滿意度	0.31813	1	0.34765	1	0.27059	2	0.32519	1
山村民宿口碑	0.27238	2	0.28192	2	0.28466	1	0.24873	2
顧客重遊比率	0.15916	4	0.13560	4	0.18186	3	0.16129	4
目標市場	0.08301	5	0.07350	5	0.09494	5	0.08271	5
顧客關係管理	0.16732	3	0.16133	3	0.16796	4	0.18208	3
成本控制	0.21933	2	0.20275	2	0.22109	2	0.21853	1
投資報酬率	0.20535	4	0.18110	4	0.21040	4	0.21386	3
營收成長率	0.11657	5	0.11468	5	0.09481	5	0.13899	5
淨利率	0.21024	3	0.19728	3	0.21792	3	0.21170	4
住宿率	0.24852	1	0.30419	1	0.25578	1	0.21692	2
處理抱怨事件及時性	0.29297	1	0.29333	1	0.28506	1	0.29917	1
緊急事件應變能力	0.17332	3	0.15194	4	0.18572	3	0.17687	3
重視公共環境衛生及清理作業	0.19079	2	0.19756	2	0.19271	2	0.18502	2
提昇績效營運及標準作業流程	0.08645	6	0.09159	5	0.08233	6	0.08548	6
民宿環境具創新性、獨特性	0.16418	4	0.17985	3	0.16029	4	0.15375	4
體驗山地生態活動創新性	0.09229	5	0.08573	6	0.09389	5	0.09971	5
員工教育訓練	0.40620	1	0.42146	1	0.40209	1	0.38466	1
員工生產力	0.22086	3	0.18923	3	0.21685	2	0.25244	2
員工滿意度	0.23488	2	0.26833	2	0.20589	3	0.23360	3
員工流動率	0.13807	4	0.12098	4	0.17517	4	0.12928	4

資料來源：本研究整理

### 1.顧客構面因素

顧客構面因素有顧客滿意度、山村民宿口碑、顧客重遊比率、目標市場、顧客關係管理等五個變項，依權重分析後依序為顧客滿意度(0.3181)、山村民宿口碑(0.2724)、顧客關係管理(0.1673)、顧客重遊比率(0.1591)、目標市場(0.0830)，此結果顯示在「顧客」面中，首要考量的是顧客滿意度，服務業需本著「以客為尊」的精神，了解顧客的心態

及需求，讓顧客享有賓至如歸的感受，亦為全體專家所認同。

## 2.財務構面因素

財務構面因素有成本控制、投資報酬率、營收成長率、淨利率、住宿率等五個變項，依權重分析後依序為住宿率(0.2486)、成本控制(0.2193)、淨利率(0.2102)、投資報酬率(0.2054)、營收成長率(0.1166)，此結果顯示在「財務」中，首要考量的是住宿率，由於山村民宿位於山區，假日的住宿率往往高於平日，且有淡、旺季之別。所以業者、政府單位亦認為提昇淡季及平日的住宿率，為「財務」面的重要關鍵指標。而學者則偏重於「成本控制」，顯示學者認為「成本控制」為財務管理的基礎，與業者、政府單位有異。

## 3.企業內部流程構面因素

企業內部流程構面因素有處理抱怨事件及時性、緊急事件應變能力、重視公共環境衛生及清理作業、提昇績效營運及標準作業流程、民宿環境具創新性及獨特性、體驗山地生態活動創新性等六個變項，依權重分析後依序為處理抱怨事件及時性(0.293)、重視公共環境衛生及清理作業(0.1901)、緊急事件應變能力(0.1733)、民宿環境具創新性及獨特性(0.1641)、體驗山地生態活動創新性(0.0923)、提昇績效營運及標準作業流程(0.0865)，此結果顯示在「企業內部流程」中，首要考量的是處理抱怨事件及時性，亦為全體專家所認同。

## 4.學習與成長構面因素

學習與成長構面因素有員工教育訓練、員工生產力、員工滿意度、員工流動率等四個變項，依權重分析後依序為員工教育訓練(0.4062)、員工滿意度(0.2349)、員工生產力(0.2209)、員工流動率(0.1381)，此結果顯示在「學習與成長」中，首要考量的是員工教育訓練，因為員工的專

業素質與優質的服務態度，即是提昇山村民宿服務品質與整體績營績效之成功關鍵，為全體專家所認同。

表 4.12 構面因素項目之整體權重分析

	全體專家		業者		政府單位		學者	
	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序	權重值	排序
顧客滿意度	0.08959	2	0.09790	2	0.07620	3	0.09158	2
山村民宿口碑	0.07670	3	0.07939	4	0.08016	2	0.07005	6
顧客重遊比率	0.04482	8	0.03819	11	0.05121	8	0.04542	8
目標市場	0.02338	17	0.02070	18	0.02674	17	0.02329	19
顧客關係管理	0.04712	7	0.04543	9	0.04730	9	0.05128	7
成本控制	0.03819	14	0.03530	14	0.03850	13	0.03805	12
投資報酬率	0.03576	16	0.03154	16	0.03664	16	0.03724	14
營收成長率	0.02030	20	0.01997	20	0.01651	20	0.02420	17
淨利率	0.03661	15	0.03435	15	0.03795	14	0.03686	15
住宿率	0.04327	10	0.05297	7	0.04454	11	0.03777	13
處理抱怨事件及時性	0.06879	5	0.06888	5	0.06694	5	0.07025	5
緊急事件應變能力	0.04070	12	0.03568	13	0.04361	12	0.04153	10
重視公共環境衛生及清理作業	0.04480	9	0.04639	8	0.04525	10	0.04344	9
提昇績效營運及標準作業流程	0.02030	19	0.02151	17	0.01933	19	0.02007	20
民宿環境具創新性、獨特性	0.03855	13	0.04223	10	0.03764	15	0.03610	16
體驗山地生態活動創新性	0.02167	18	0.02013	19	0.02205	18	0.02341	18
員工教育訓練	0.12570	1	0.13043	1	0.12443	1	0.11904	1
員工生產力	0.06835	6	0.05856	6	0.06711	4	0.07812	3
員工滿意度	0.07269	4	0.08304	3	0.06372	6	0.07230	4
員工流動率	0.04273	11	0.03744	12	0.05421	7	0.04001	11

資料來源：本研究整理

由表 4.12 中可知，在整體層級權重值中，以構面因素「員工教育訓練」最重要，為全體專家一致性認同；李孟訓、許雅琪(民 97)以平衡計分卡的觀點研究結果指出，提升休閒農場績營績效之關鍵成功因素，排序第一為「員工的教育訓練」，可見其重要性。

全體專家認為山村民宿經營關鍵因素依排序前三項為「員工教育訓練」、「顧客滿意度」及「山村民宿口碑」；而鍾欣益（民 103）以平衡計分卡研究南投山區民宿，結果亦顯示出民宿經營關鍵成功因素之前三項，依序為「員工的教育訓練」、「顧客滿意度」、「民宿口碑」。

本研究排序四至十名為「員工滿意度」、「處理抱怨事件及時性」、「員工生產力」、「顧客關係管理」、「顧客重遊比率」、「重視公共環境衛生及清理作業」、「住宿率」。在前十項評估項目中，「顧客」占了四項，「學習與成長」占了三項，「企業內部流程」占了兩項，「財務」占了一項。

此結果顯示「財務」構面下的評估因素其重要性排序都比較落後。據專家們表示，此乃由於過去的「財務」績效不佳，因此山村民宿業者當務之急，宜先從非財務構面著手，唯有先提升「學習與成長」、「內部流程」、「顧客」構面等績效前驅因素，才有可能提山村民宿的「財務」構面績效。

表 4.13 評估因素整體和各構面之權重與排序一覽表

目標	第二層		第三層	各構面因素		整體	
	構面/排序		因素	權重/排序		權重/排序	
提升山村民宿經營之關鍵成功因素	顧客	2	顧客滿意度	0.31813	1	0.08959	2
			山村民宿口碑	0.27238	2	0.07670	3
			顧客重遊比率	0.15916	4	0.04482	8
			目標市場	0.08301	5	0.02338	17
			顧客關係管理	0.16732	3	0.04712	7
	財務	4	成本控制	0.21933	2	0.03819	14
			投資報酬率	0.20535	4	0.03576	16
			營收成長率	0.11657	5	0.02030	20
			淨利率	0.21024	3	0.03661	15
			住宿率	0.24852	1	0.04327	10
	企業內部流程	3	處理抱怨事件及時性	0.29297	1	0.06879	5
			緊急事件應變能力	0.17332	3	0.04070	12
			重視公共環境衛生及清理作業	0.19079	2	0.04480	9
			提昇績效營運及標準作業流程	0.08645	6	0.02030	19
			民宿環境具創新性、獨特性	0.16418	4	0.03855	13
			體驗山地生態活動創新性	0.09229	5	0.02167	18
	學習與成長	1	員工教育訓練	0.40620	1	0.12570	1
			員工生產力	0.22086	3	0.06835	6
			員工滿意度	0.23488	2	0.07269	4
			員工流動率	0.13807	4	0.04273	11

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本章依研究架構與目的為基礎，以分析層級程序法，參閱書籍、相關文獻及彙整專家意見，以平衡計分卡四大構面及二十項評估因素，建構出提昇山村民宿經營關鍵因素之層級架構，並根據研究結果加以分析後，提出研究結論以及實質建議，供山村民宿業者評估與日後研究之參考。

### 5.1 結論

民宿業發展至今，已擺脫傳統旅館餐飲經營理念，而朝向「專業精緻」、「多元差異」、「主題文創」、「永續發展」等趨勢經營。面臨龐大且多元化的經營市場，山村民宿業者不得不審慎考量經營策略，以期永續經營。然而石桌山村民宿經營者過去都以傳統農業生產、種植茶葉為主，多數缺乏服務管理的觀念，也由於實務經驗不足，業者常面臨內部經營管理、對外行銷，甚至在觀念創新上等等的問題，導致經營者只追求局部利潤，一旦在旅遊旺季結束，在競爭市場中便無法獲利與成長。簡而言之，業者如何在旅遊淡季提升住宿率，關鍵就在於「口碑」與「回流客」的多寡(江冠明，民 98)，這也是石桌山村民宿業者因應的經營策略。

Kaplan and Norton (1992)指出，企業過去僅是偏重在短期財務性指標，而並未考慮到建立一套有效的營運控制系統，故本文以平衡計分卡之觀點，探討山村民宿經營之成功關鍵，藉由顧客、財務、企業內部流程、學習與成長四大構面，有效結合山村民宿的長期策略目標與短期行動方案，將山村民宿的願景與策略轉換成實際的行動方案，取得經營上之平衡發展，彌補過去僅以衡量財務量度之不足。

本研究藉由修正式德爾菲法，作為評估因素篩選，確立評估分析層級架構之依據，同時依據分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process)設計正式問卷並施測，再將所得之結果透過電腦輔助進行分析，確定四項主構面(顧客、財務、企業內部流程、學習與成長)與二十項評估因素(顧客滿意度、山村民宿口碑、顧客重遊比率、目標市場、顧客關係管理、成本控制、投資報酬率、營收成長率、淨利率、住宿率、處理抱怨事件及時性、緊急事件應變能力、重視公共環境衛生及清理作業、提昇績效營運及標準作業流程、民宿環境具創新性及獨特性、體驗山地生態活動創新性、員工教育訓練、員工生產力、員工滿意度、員工流動率)之影響權重。

本研究分析結果歸納如下：平衡計分卡的四大構面當中，以「學習與成長」面之權重最高，「顧客」面位居第二，「企業內部流程」面第三，「財務」面第四，顯示出山村民宿在經營上，當務之急必須先提升「學習與成長」、「顧客」、「企業內部流程」等績效驅動因素，才有可能提高山村民宿的財務績效。本文萃取出「員工教育訓練」、「顧客滿意度」、「山村民宿口碑」、「員工滿意度」、「處理抱怨事件及時性」等前五項因素，作為提升山村民宿經營之關鍵成功因素，提供業者作為參考。

## 5.2 政策性建議

根據本研究萃取出前五項關鍵成功因素，提出以下政策性建議：

1. 業者應定期辦理「員工教育訓練」，加強訓練待客之道，以提升員工的專業服務態度；其次與員工建立起良好的溝通管道、接納員工的想法與需求、關心員工的福利，營造出愉悅的工作氛圍，藉此提升「員工滿意度」。

2. 業者須定期做「顧客需求及滿意度調查」，以掌握目標客群及降低事前預期與實際感受上的落差，因此「以客為尊」的經營理念，才能提升「顧客滿意度」；而山村民宿是否能永續經營的關鍵之一在於「回流客」的多寡。因此，掌握目標客群的喜好，管理好顧客關係，透過回流客間彼此口耳相傳提高知名度，藉此建立起「山村民宿口碑」。
3. 業者須隨時掌握顧客的感受，建立一套緊急應變措施，對於客訴事件能積極妥善處理並縮短處理的時間，藉此讓旅客覺得倍受尊重，才能有效的經營目標客群。
4. 政府單位與山村民宿業者應積極重視民宿產業的發展趨勢，培育專業人才規劃活動及網路宣傳，讓國人進一步深入了解山村民宿的特色，進而帶動觀光人潮及收入；其次能定期辦理相關的專業成長課程以及實務研討，讓業者和員工能夠增進專業知識。

### 5.3 後續研究建議

由於時間、成本有限，本研究只著墨於石桌地區民宿，且山村民宿經營之關鍵成功因素也因時、因地、因人而異。

1. 後續研究者能延續平衡計分卡精神，導入台灣其他山區之民宿，納入研究範疇，探討其經營成功關鍵因素之共通性及差異性。
2. 本研究以 AHP 專家問卷方式進行分析與探討，後續研究者可考慮使用其他量化研究方法例如 SPSS、AMOS 等，以消費者角度擴大調查範圍，對山村民宿經營之關鍵成功因素之研究作更進一步探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 方威尊(民 86)，休閒農業經營關鍵成功因素之研究—核心資源觀點，國立台灣大學農業推廣系研究所碩士論文。
2. 江冠明(民 98)，民宿產業的發展現況及未來發展趨勢。台北：師大書苑。
3. 江冠明(民 101)，民宿經營管理—民宿策略面面觀。台北：華立圖書。
4. 李京娜(民 90)，觀光休閒茶園經營成功關鍵因素之研究，彰化師大商業教育研究所碩士論文。
5. 李孟訓、許雅琪(民97)，休閒農場經營績效關鍵成功因素之研究—從平衡計分卡的觀點，農業經濟叢刊，14卷1期，111-148頁。
6. 李宗珏(民 93)，台灣民宿業者餐旅行銷組合與關鍵成功因素之研究，銘傳大學觀光研究所碩士論文。
7. 李瑋玲(民 104)，民宿經營關鍵成功因素探討—以新竹縣白蘭部落巴棍民宿為例，亞洲大學國際企業學研究所碩士論文。
8. 林宜甲(民 87)，國內民宿經營上所面臨問題與個案分析—以花蓮縣瑞穗鄉舞地區為例。東華大學自然資源管理研究所碩士論文。
9. 林世茂(民 96)，民宿經營關鍵成功因素之研究—以恆春半島為例，屏

東科技大學高階經營管理碩士班碩士論文。

10. 林梓聯 (民 90)，日本農村建設成功的經驗，農政與農情，106 期，54-59 頁。
11. 林梓聯 (民 90)，台灣的民宿，農業經營管理會訊，第 27 期，3-5 頁。
12. 林万登、徐詩旻 (民 97)，南投、嘉義地區民宿行銷策略之研究，東海學報，49 卷，165-179 頁。
13. 吳碧玉 (民 92)，民宿經營成功關鍵因素之研究-以核心資源觀點理論，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
14. 吳乾正 (民 90)，農園的民宿經營，農業經營管理會訊，27 卷，10-11 頁。
15. 梅國忠、朱宗緯、謝堯宏、張瑋婷 (民 101)。運用多層次分析探討影響民宿顧客滿意度與在宿意願之因素，鄉村旅遊研究，6 卷 1 期，29-44 頁。
16. 陳墀吉、陳德星 (民 94)。休閒農業概論。台北：威仕曼文化。
17. 陳澤義、陳啟斌 (民 95)。企業診斷與績效評估-平衡計分卡之運用。台北：華泰文化事業公司。
18. 陳義分、陳映君、林學茂、楊展耀、林亮宗 (民 99)，利用多目標模糊理論建立旅遊服務業之績效評估模式，修平學報，21 期，115-130

頁。

19. 郭永傑 (民80), 山地民宿村莊之計劃理念與營運計劃, 農委會, 休閒農業經營手冊, 106-111頁。
20. 黃韶顏、倪維亞、徐韻淑 (民102), 民宿經營與管理, 台北: 五南
21. 黃營杉 (民88), 策略管理, 台北: 華泰文化事業公司。
22. 楊建樑、王瓊琪 (民100), 利用層級分析法決定民宿經營關鍵成功因素之重要性, 黎明學報, 22卷2期, 127-134頁。
23. 鄭健雄 (民87), 台灣休閒農場企業化經營策略之研究, 國立台灣大學農業推廣研究所博士論文。
24. 鄭健雄 (民90), 民宿經營之道, 農業經營管理會訊, 27期, 6-9頁
25. 鄭健雄、吳乾正 (民93), 渡假民宿管理, 台北: 全華科技圖書股份有限公司。
26. 鄧振源、曾國雄 (民78), 層級分析法(AHP)的內涵與應用(上), 中國統計學報, 27卷6期, 5-20頁。
27. 鄧振源、曾國雄 (民78), 層級分析法(AHP)的內涵與應用(下), 中國統計學報, 27卷7期, 1-20頁。
28. 賴振民、張俊傑、張淑君 (民100), 南投地區農村民宿經營成功因素之研究, 運動與遊憩研究, 5卷3期, 15-32頁。

29. 鍾欣益 ( 民103 ) , 以平衡計分卡探討休閒農業發展成功關鍵因素-以茶產業為例 , 國立彰化師範大學會計學系碩士論文。

## 二、 外文部分

1. Daniel, D. R. ( 1961 ) , Management Information Crisis , Harvard Business Review. Vol.39, No.5, pp.111-121.
2. Davis, S. & T. Albright, ( 2004 ) ,An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, Management Accounting Research. Vol.15, No.2,pp135-153.
3. Denton, G. A. & B. White (2000). Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Service. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol.41, No.1, pp94-107.
4. Kaplan, R. S. & D. P. Norton, ( 1992 ) , The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance,Harvard Business Review,Vol.24, pp.71-79.
5. Kaplan, R. S. & D. P. Norton, ( 1996 ) , Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol.39, No.1, pp.53-79.
6. Korman, A. K. ( 1977 ) ,Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
7. Pinero, C. J. (2002). The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model to Health Care Management. Journal of Health Care Finance Vol.28, No.4, pp69-80.
8. Saaty, T. L. ( 1980 ) , The Analytic Hierarchy Process, New York , McGraw-Hill.

## 附錄

### 附錄一 修正式德爾菲法專家問卷

#### 修正式德爾菲法專家問卷

感謝您撥空填寫本問卷，本問卷目的是『以平衡計分卡觀點探討山村民宿經營績效之關鍵成功因素』之研究。這是一份利用分析層級法 (Analytic Hierarchy Process, 簡稱 AHP) 為的學術問卷，研究中主要探討山村民宿經營關鍵成功因素之內涵，本研究透過文獻探討初步研擬評估架構，希望透過您所提供的寶貴意見，作為第二階段層級分析法專家問卷之基礎。問卷採匿名的方式，您在問卷中所提供的資訊，僅作為學術研究之用，不做其他用途。您的意見將成為山村民宿經營關鍵成功因素選擇之評定基礎，回答之內容將絕對保密。您的賜答對此研究具有莫大的貢獻。懇請惠允收到問卷後依照您個人狀況或感受填答，俾利分析工作之進行。在此，對您百忙中抽空填寫這份問卷，謹致最誠摯的謝意之外，更對您在工作上的辛勞與奉獻致上最高敬意！

敬祝 身體健康，平安愉快！

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授 李謀監 博士

研究生 黃賜欽 敬上

## 一、基本資料：

1. 請問您的性別？ 男 女
2. 請問您的教育程度？ 國中以下 國中 高中 大學 研究所以上
3. 請問您的年齡？ 20 歲以下 21—30 歲 31—40 歲  
41—50 歲 50 歲以上
4. 請問您的職稱？

職稱：\_\_\_\_\_

## 二、問卷填答說明：

1. 本問卷之目的，在於借助專家意見修正本研究「以平衡計分卡觀點探討山村民宿經營績效之關鍵成功因素」所擬定之評估架構。為選定重要性評估準則因子，本研究初步經由文獻蒐集整理及分析後，擬定評估主準則採用 Kaplan 與 Norto (1996) 所提出的平衡計分卡四個構面，分別為：顧客、財務、企業內部流程、學習與成長，而次準則有二十個變項。請您就本研究擬定之次準則因子提供意見，俾利後續研究順利進行。
2. 本問卷分為五大主準則評估項目，每題都有五個選項，分別以 1~5 個等級評估其重要性，數字愈大表示重要性愈高。如贊成請勾選各項目之重要性等級，如不贊成亦請敘明建議修正方向。
3. 範例說明：  
本研究在「顧客」項目下擬定次準則評估因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
顧客滿意度				v	
山村民宿口碑				v	
目標市場				v	
顧客重遊比率				v	
顧客關係管理					v
服務品質				v	

不贊成，建議修正：\_\_\_\_\_

三、評估架構：



提昇山村民宿經營績效之關鍵成功因素層級架構圖

#### 四、問卷：

##### 1. 顧客

本研究在「顧客」項目下擬定次準則評估因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
顧客滿意度					
山村民宿口碑					
目標市場					
顧客重遊比率					
顧客關係管理					
服務品質					

不贊成，建議修正：\_\_\_\_\_

##### 2. 財務

本研究在「財務」項目下擬定次準則評估因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
成本控制					
投資報酬率					
新顧客營收比率					
營收成長率					
淨利率					
住宿率					

不贊成，建議修正：\_\_\_\_\_

### 3. 企業內部流程

本研究在「企業內部流程」項目下擬定次準則評估因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
處理抱怨事件及時性					
緊急事件應變能力					
重視公共環境衛生及清理作業					
提昇績效營運及標準作業流程					
民宿環境具創新性、獨特性					
體驗山地生態活動創新性					

不贊成，建議修正：\_\_\_\_\_

### 4. 學習與成長

本研究在「企業內部流程」項目下擬定次準則評估因素，您是否贊成？

贊成，請勾選重要性等級

次準則	非常不重要	不重要	普通	重要	非常重要
	1	2	3	4	5
員工教育訓練					
員工生產力					
員工滿意度					
員工流動率					

不贊成，建議修正：\_\_\_\_\_

## 附錄二 『以平衡計分卡觀點探討山村民宿經營績效之關鍵成功因素』相

### 對權重問卷

感謝您撥空填寫本問卷，本問卷目的是『以平衡計分卡觀點探討山村民宿經營績效之關鍵成功因素』之研究。這是一份利用分析層級法 (Analytic Hierarchy Process, 簡稱 AHP) 為研究方法的學術問卷，研究中主要探討影響山村民宿經營績效之關鍵成功因素之內涵，亟需專家學者的意見以建立學術理論。問卷採匿名的方式，您在問卷中所提供的資訊，僅作為學術研究之用，不做其他用途。您的意見將成為山村民宿經營績效之關鍵成功因素所影響權重之評定基礎，回答之內容將絕對保密。您的賜答對此研究具有莫大的貢獻。懇請惠允收到問卷後依照您個人狀況或感受填答，俾利分析工作之進行。感謝您的支持與協助！

在此，對您百忙中抽空填寫這份問卷，謹致最誠摯的謝意之外，更對您在工作上的辛勞與奉獻致上最高敬意！

敬祝 身體健康，平安愉快！

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授 李謀監 博士

研究生 黃賜欽 敬上

一、問卷填答說明：

本問卷係採用分析層級程序法〈AHP〉進行分析，藉以評估要因及因素的相對重要性，其評估尺度基本劃分為五個等級，即同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，分別賦予1, 3, 5, 7, 9 的衡量值；另有四個介於五個基本尺度間的等級則賦予 2, 4, 6, 8 的衡量值。各評估尺度所代表的意義如下表所述：

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩比較要素的貢獻程度具同等重要
3	稍微重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某一要素
5	頗為重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一要素
7	極為重要	實際顯示非常強烈傾向喜好某一要素
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一要素
2、4、6、8	相鄰尺度之中間值	要折衷值時

二、問卷填寫例示：

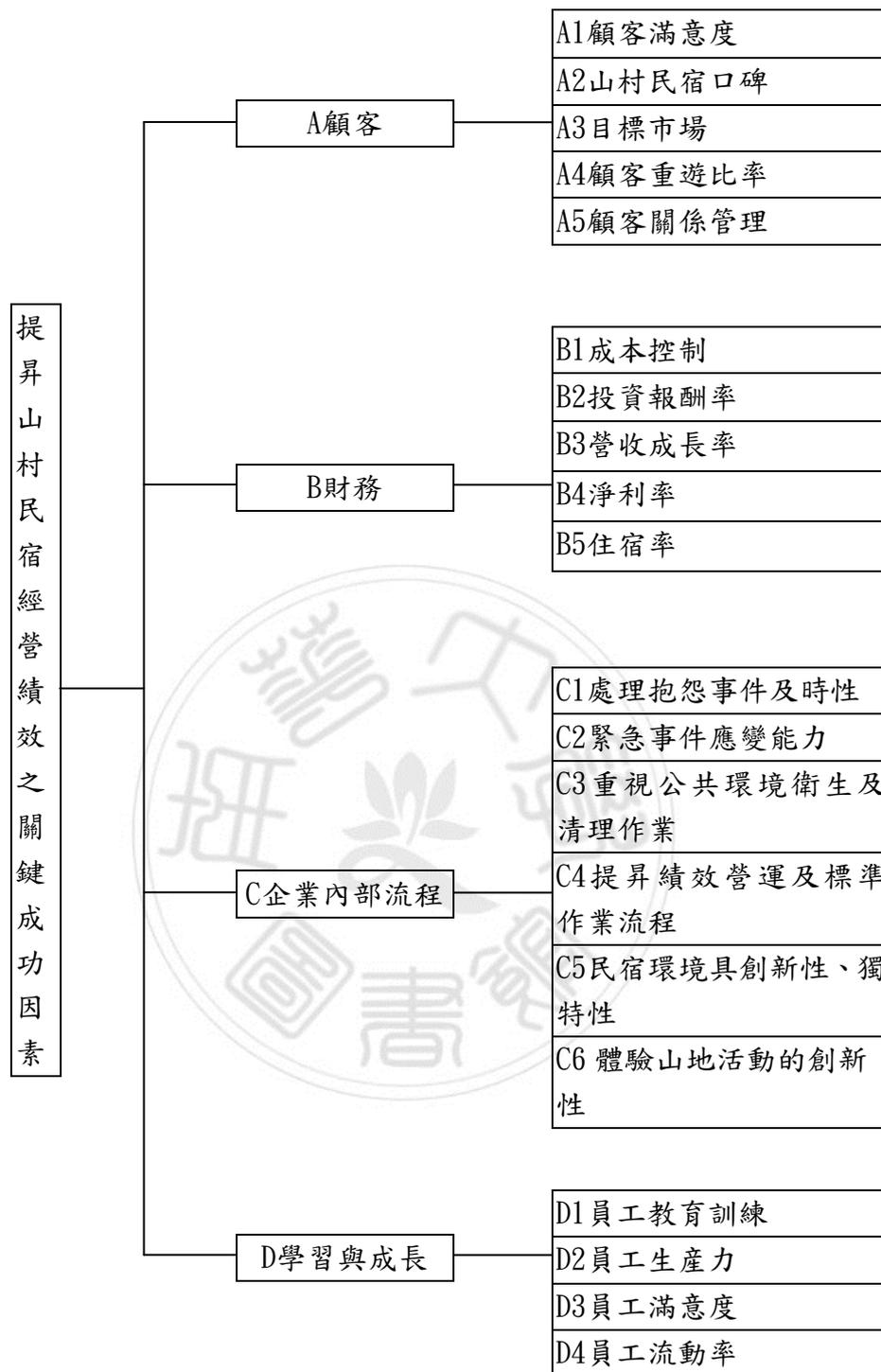
當您購買電視時，所要考慮的因素很多，現假設其中有兩個因素是價格與品牌。如果您認為價格因素的重要性「極為重要」於品牌因素，則請您於尺度表左方的極為重要〈7〉尺度上打v，如下所示：

因素 A	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	因素 B									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9	
價格	<input type="checkbox"/>	品牌																	

為求精細，於每一重要等級（例如「頗為重要」欄）再區分成兩尺度 4 及 5，選擇 4 或 5 則依您專業經驗主觀判斷。如下所示：

因素 A	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	因素 B									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9	
價格	<input type="checkbox"/>	品牌																	

- 請問您的性別？ 男 女
- 請問您的教育程度？ 國中以下 國中 高中 大學 研究所以上
- 請問您的年齡？ 20 歲以下 21—30 歲 31—40 歲  
41—50 歲 50 歲以上
- 請問您的職稱？  
職稱：\_\_\_\_\_



山村民宿經營績效之關鍵成功因素評估層級架構圖

三、問卷：請您就下列之要素項目，評估其相對重要性。

在『山村民宿經營績效之關鍵成功因素』之中，各項主準則的相對重要性為何？

因素 A	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	因素 B						
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7
顧客	<input type="checkbox"/>	財務														
顧客	<input type="checkbox"/>	企業內部流程														
顧客	<input type="checkbox"/>	學習與成長														
財務	<input type="checkbox"/>	企業內部流程														
財務	<input type="checkbox"/>	學習與成長														
企業內部流程	<input type="checkbox"/>	學習與成長														

在『顧客』之主準則中，各項次準則的相對重要性為何？

因素 A	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	因素 B						
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7
顧客滿意度	<input type="checkbox"/>	山村民宿口碑														
顧客滿意度	<input type="checkbox"/>	目標市場														
顧客滿意度	<input type="checkbox"/>	顧客重遊比率														
顧客滿意度	<input type="checkbox"/>	顧客關係管理														
山村民宿口碑	<input type="checkbox"/>	目標市場														
山村民宿口碑	<input type="checkbox"/>	顧客重遊比率														
山村民宿口碑	<input type="checkbox"/>	顧客關係管理														
目標市場	<input type="checkbox"/>	顧客重遊比率														
目標市場	<input type="checkbox"/>	顧客關係管理														
顧客重遊比率	<input type="checkbox"/>	顧客關係管理														

在『財務』之主準則中，各項次準則的相對重要性為何？

因素 A	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	因素 B								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9
成本控制	<input type="checkbox"/>	投資報酬率																
成本控制	<input type="checkbox"/>	營收成長率																
成本控制	<input type="checkbox"/>	淨利率																
成本控制	<input type="checkbox"/>	住宿率																
投資報酬率	<input type="checkbox"/>	營收成長率																
投資報酬率	<input type="checkbox"/>	淨利率																
投資報酬率	<input type="checkbox"/>	住宿率																
營收成長率	<input type="checkbox"/>	淨利率																
營收成長率	<input type="checkbox"/>	住宿率																
淨利率	<input type="checkbox"/>	住宿率																

在『企業內部流程』之主準則中，各項次準則的相對重要性為何？

因素 A	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	因素 B								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9
處理抱怨事件及時性	<input type="checkbox"/>	緊急事件應變能力																
處理抱怨事件及時性	<input type="checkbox"/>	重視公共環境衛生及清理作業																
處理抱怨事件及時性	<input type="checkbox"/>	提昇績效營運及標準作業流程																
處理抱怨事件及時性	<input type="checkbox"/>	民宿環境具創新性、獨特性																

處理抱怨事件 及時性	<input type="checkbox"/>	體驗山地生態 活動創新性															
緊急事件應變 能力	<input type="checkbox"/>	重視公共環境 衛生及清理作 業															
緊急事件應變 能力	<input type="checkbox"/>	提昇績效營運 及標準作業流 程															
緊急事件應變 能力	<input type="checkbox"/>	民宿環境具創 新性、獨特性															
緊急事件應變 能力	<input type="checkbox"/>	體驗山地生態 活動創新性															
重視公共環境 衛生及清理作 業	<input type="checkbox"/>	提昇績效營運 及標準作業流 程															
重視公共環境 衛生及清理作 業	<input type="checkbox"/>	民宿環境具創 新性、獨特性															
重視公共環境 衛生及清理作 業	<input type="checkbox"/>	體驗山地生態 活動創新性															
提昇績效營運 及標準作業流 程	<input type="checkbox"/>	民宿環境具創 新性、獨特性															
提昇績效營運 及標準作業流 程	<input type="checkbox"/>	體驗山地生態 活動創新性															
民宿環境具創 新性、獨特性	<input type="checkbox"/>	體驗山地生態 活動創新性															

在『學習與成長』之主準則中，各項次準則的相對重要性為何？

因素 A	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	因素 B
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	員工生產力																
員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	員工滿意度																
員工教育訓練	<input type="checkbox"/>	員工流動率																
員工生產力	<input type="checkbox"/>	員工滿意度																
員工生產力	<input type="checkbox"/>	員工流動率																
員工滿意度	<input type="checkbox"/>	員工流動率																

