

# 旅館業店長績效考核表建置 之研究結案報告

委託單位：康正旅館股份有限公司

執行單位：文藻外語大學

執行時間：106/2/1~106/3/31

計畫主持人：文藻外語大學教授國際事業暨文化交流  
研究所教授 謝馥蔓

計畫助理：文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所  
莊佳蓉



# 目錄

第一章 緒論.....	5
第一節 研究背景.....	5
第二節 研究目的.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 旅館業.....	9
第二節 績效管理與績效評估.....	15
第三節 康橋連鎖旅館.....	20
第三章 研究方法、工作流程與工作產出.....	25
第一節 研究方法、工作流程與工作產出.....	25
第二節 時間規劃.....	27
第三節 績效考核表建置歷程.....	28
第四章 預測與施測報告.....	錯誤! 尚未定義書籤。
第一節 定稿預試.....	40
第二節 預測分析內容：.....	40
第五章 預測結論與建議.....	56
第一節 分析結果與預測結論.....	56
第二節 建議.....	57
附錄	58



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

依照中華民國行政院主計總處行業標準分類第十次修正，「旅館業」隸屬於第 I 大類 55 中類的「住宿業」，依據「發展觀光條例」第二條第八款說明所謂的住宿業意指觀光旅館業以外，以各種方式名義提供不特定人以日或週之住宿、休息並收取費用及其他相關服務之營利事業(註 1)，截至 2017 年 06 月，台灣旅館數已達 3,781 家，員工人數為 59,099 人(註 2) 如表 1，若以本計畫目標對象所在地為分析區域(彰化縣、台南市、高雄市、花蓮縣、台東縣)，則共有 1,040 家同業，從業人員 15,203 位，顯見產業內部市場競爭之激烈；另從近十年客源分析，則可知以中國大陸為主要國旅客來源，雖然其在 105 年來台人數達 3,511,734 人次如圖 1，但可能由於政治因素的干擾，截至 106 年 01-06 月止，中國來台人數為 1,264,716 人次，若與 105 年 01-06 月累積的 2,109,893 人次相比較，兩者落差已達 845,177 人次(註 3)，形成外部市場的重要威脅。

表 1 一般旅館家數、房間數、員工人數統計表

2017 年 6 月份 一般旅館家數、房間數、員工人數統計表									
縣市別	合 法 旅 館			未 合 法 旅 館			小 計		
	家數	房間數	員工人數	家數	房間數	員工人數	家數	房間數	員工人數
新北市	247	11665	4862	35	1058	418	279	12723	5280
臺北市	536	25374	10797	4	336	4	518	25710	10801
桃園市	204	9888	3904	39	800	104	241	10688	4008
臺中市	353	17771	7065	22	726	303	366	18497	7368
臺南市	236	8801	3204	18	687	216	250	9488	3420
高雄市	394	19609	5702	24	791	155	413	20400	5857
宜蘭縣	212	6395	2407	163	894	72	371	7289	2479

2017 年 6 月份 一般旅館家數、房間數、員工人數統計表(續)

新竹縣	38	1412	605	7	195	37	45	1607	642
苗栗縣	65	2113	961	2	84	2	67	2197	963
彰化縣	69	2189	770	13	274	38	82	2463	808
南投縣	116	6256	2603	69	2198	299	183	8454	2902
雲林縣	67	2497	737	22	717	122	88	3214	859
嘉義縣	66	2844	685	19	627	84	85	3471	769
屏東縣	105	4412	1851	64	2088	368	168	6500	2219
臺東縣	114	6812	2103	12	527	96	123	7339	2199
花蓮縣	154	7565	2416	3	46	9	154	7611	2425
澎湖縣	51	2441	689	8	247	25	56	2688	714
基隆市	32	1302	356	0	0	0	32	1302	356
新竹市	59	3374	1612	4	176	45	63	3550	1657
嘉義市	72	4068	1271	7	95	55	76	4163	1326
金門縣	21	1334	510	0	0	0	21	1334	510
連江縣	3	71	14	4	124	17	7	195	31
總計	3214	148193	55124	539	12690	2469	3688	160883	57593

說明：本表由「臺灣旅宿網」彙整上傳，資料來源為各縣市政府，因各縣市政府隨時更新異動資料，所以不同時間查詢可能略有不同。

資料來源：交通部觀光局

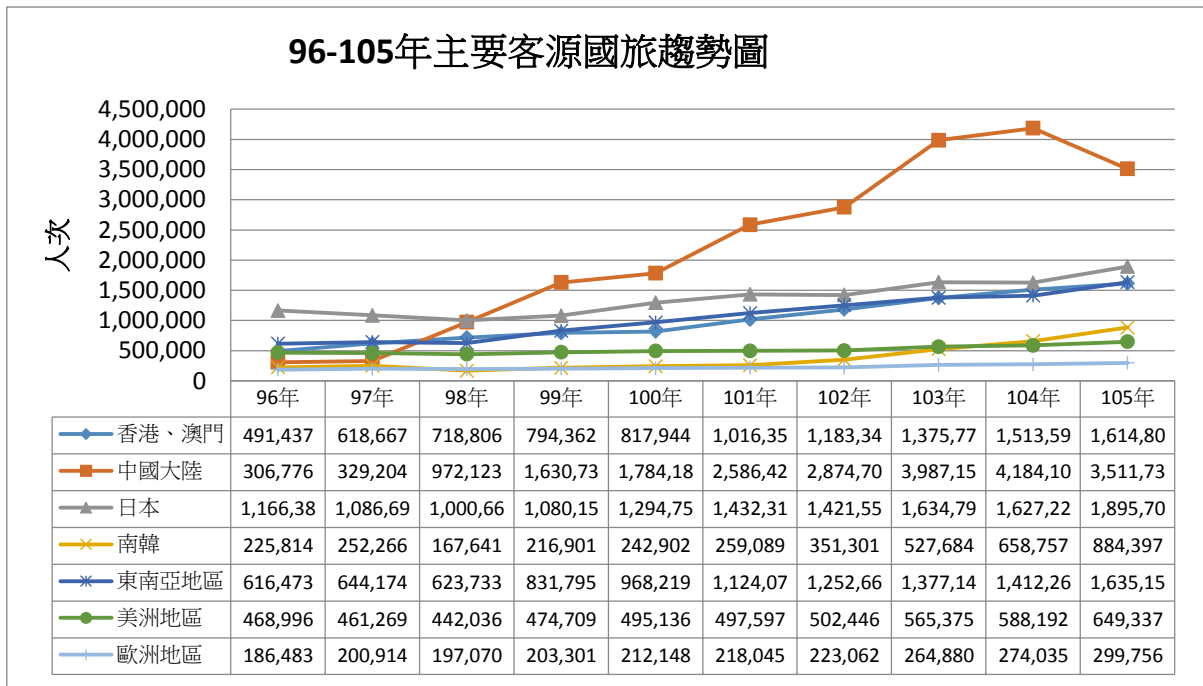


圖 1 96-105 年主要客源國旅成長趨勢

資料來源：交通部觀光局

## 第二節 研究目的

本計畫目標以連鎖旅館的現場主管，共 18 家分館主管為對象，從組織結構可知其兼具高階與中階幹部的性質，故本計畫以此為基礎，透過使用 360 度績效評估並經過系統化分析，藉以建置具效度的主管績效考核表。





## 第二章 文獻探討

本研究所涉之相關文獻進行初步文獻回顧與探討，包括：旅館業定義及特性、績效管理與績效考核以及康橋連鎖旅館研究個案說明介紹，依序說明如次。

### 第一節 旅館業

#### 一、旅館業定義

旅館 (Hotel) 一詞，源自於拉丁文之 *Hospitale*，其原意係指在法國大革命前，許多貴族利用市郊的私人別墅，盛情地接待其深交或高貴的朋友，後來歐美各國就沿用這個名詞 (楊麗華，2001)。旅館是一種綜合藝術的企業，不論其規模大小，他們的共同目標是一致的，即為大眾提供衣、食、住、行、育、樂以及因應顧客需求而產生的各種服務 (曾慶欉，2003)。

各國對旅館的定義，最早始於 1915 年美國在俄亥俄州召開一次旅館業大會，會中通過了對「旅館」的定義：「凡是一所大廈或其他建築物，曾公開宣導並為眾所周知，專供旅客居住和飲食而收取費用的，在人口不到 1,000 人的鄉鎮裡有 5 間以上的臥室，不到 10,000 人的城市裡有 15 間以上的臥室，超過 10,000 人口的市鎮有 25 間以上的臥室。且在同一場所或其附近設有 1 間或 1 間以上的餐廳或會客室，以提供旅客 飲食者，即被認定是旅館」(顧景昇，2004)。

延伸旅館業大會對於旅館的定義，旅館專為供應旅客們日常生活所需的居住、飲食及相關休閒的設施，使每一位旅客都能得到舒適的休憩。隨著時空變化及經濟發展，旅館經營的基本條件，除了應具有標準的設施之外，應特別注意對旅客周到的服務，讓旅客感受到賓至如歸的感覺，服務成為旅館經營中一項不可或缺的無形產品。衡量旅館發展的趨勢，旅館業漸漸被定義：「專為公眾提供住宿、餐飲及其他有關服務的建築物或設備，業者透過提供這些商品過程而獲得利潤。」(吳勉勤，1998；李欽明，1998)。簡單來說，旅館也就是提供旅客住宿、餐飲以及其他有關服務，以獲取合理利潤的公共設施 (詹益政，1992)。

而旅館業亦屬於服務業中的一環，因此，具有服務業所具備的基本特性(Lockyer, 2007)：

- (一) 無形性(intangibility)：旅館業所販售的服務是一種無形體的產品，而大部份服務都不能提供樣品及試用，因為服務通常是一種行為，顧客在購買前是無法看見、觸摸及聽見服務的內涵與價值，故服務與其他有形產品的品質規格比較無法有一致性，因此顧客在購買服務之產品前承擔著較大的風險。Lewis and Mitchell (1990)認為旅館產品中的無形部份比有形部份重要，如：服務品質的水準、服務人員的禮貌及服務態度。
- (二) 不可分割性(inseparability)：不同於製造業的產品必須經由製造、儲存、配送、銷售，服務業之顧客在消費時必定會參與服務的過程，這也造成服務人員與顧客之間的行為溝通。由於每位顧客的評量標準並非一致，所顧客與服務人員二者間之互動溝通關係會影響服務過程與品質。
- (三) 變異性(variability)：服務的過程需藉助於人的勞力提供方得以完成，所以服務具有高度變化性，例如：服務提供者與服務的時間、地點以及顧客的基本需求等外在因素之影響，使得服務品質產生許多變化，即使下次再接受同一位 服務人員接待，服務品質也可能因服務人員與顧客當時所處之外在因素不同而有變化，故服務品質不易維持其一致性，而顧客亦常隨著不同情緒轉變，改變要求之服務水準。
- (四) 易消逝性(perishability)：旅館業是以人的勞務服務為導向，而旅館專業服務人員之勞務是以次數或時間單位計算，這些都是屬於非具體化產品，因而無法像實體產品可以事先製造生產再存放，故產品產量受限較大，也就代表旅館產品與服務具有時間性，如果無法在時間內售出，產品就無法達到最大利益。

另依據「發展觀光條例」旅館業指觀光旅館業以外，對旅客提供住宿、休息及其他經中央主管機關核定相關業務之營利事業。主管機關為直轄市及縣（市）觀光主管機關。規範之法規為旅館業管理規則，申請方式為登記制。旅館業指觀光旅館業以外，對旅客提供住宿、休息及其他中央主管機關核定相關業務之營利事業。（交通部觀光局，2016）。

綜合國內、外專家學者的闡釋，「旅館業」本研究將之定義為：「提供國內外旅客過境、短期或長期住宿、休息、餐飲以及其他相關服務，以獲取合理利潤的公共設施」。

## 二、旅館業特性

旅館的基本功能是提供旅行者、商務人士，作為家外之家，所以其機能應與家相同。為營造一個具有家的氣息的旅館，經營者莫不將旅館內部設備設計，讓旅客進入旅館內，即感受到有回到家的感覺。也是強調以人服務人的產業，透過硬體設備與軟體服務的結合，滿足旅客在旅遊過程中基本住宿需求，隨著競爭情況的轉變，不同經營理念與市場定位將呈現不同的服務文化與競爭策略，相對地在營運績效上亦有所差距。

旅館業與其他產業有許多相異之處，而這些差異點也正說明了旅館業所存在的若干特性。吳勉勤（1998）認為旅館依其不同型態有不同之特性，整體而言可分為一般特性、經濟特性、產業經濟特性、供需特性、經營特性及其他特性，說明如下：

### （一）一般特性：

1. 服務性：旅館為出售服務(service)的事業，旅館內每位服務人員的服務都是直接出售商品，服務品質的好壞會影響全體旅館的形象，旅館經營客房出租、餐飲供應，並提供會議、休閒等有關設施，主要是為了服務房客，讓房客有賓至如歸的感覺。
2. 綜合性：旅館除了提供住宿和餐飲之外，還提供代訂機票、門票、節慶活動 之安排及交通工具的提供等多樣化的服務。
3. 豪華性：旅館除了建築物外觀豪華，其內部擺設永遠保持嶄新的設備與用品，吸引顧客進門。
4. 公共性：觀光旅館的大廳及宴會廳任何人都可以自由進出。
5. 無歇性：旅館的服務是一年三百六十五天全年無休，一天二十四小時全天候的服務，其所提供的服務不僅要安全可靠，人員並要熱誠及親切的服務顧客，使顧客在停留旅館期間能感到愉悅和滿足。
6. 地區性：旅館建築物是永久性的，房間數也是固定的，它無法因為顧客人數增多而隨時改變。

## (二) 經濟特性：

1. 商品無法儲存：旅館的房間在當天沒有銷售出去，無法儲存到隔天在銷售，未賣出的房間將成為當天的損失。
2. 短期供給無彈性：客房一旦售出，則空間、面積無法增加。房租收入額，以全部房間都出租為最高限度，房客再多都無法再增加收入。
3. 季節上的限制：旅館所在地受季節、經濟景氣、國際情勢影響大，淡旺季收入差距大，許多旅館在旺季時，超額訂房，在淡季時，為節省變動成本，關閉幾個樓層，以節省水電費用。
4. 社會地位性：許多建設公司的老闆，紛紛籌建旅館，藉以提昇社會地位。
5. 投資性：資本密集固定成本高，人事費用、地價稅、房屋稅、維護等固定費用占全部開支約在 60%~70%之間，與製造業變動費用之原料比重，成明顯對比。
6. 固定費用支出多：旅館開支可分為固定費用與變動費用兩種。旅館固定費用之開支，幾乎佔全開支五、六成左右。
7. 客房部營業毛利高：觀光旅館客房部營運費用低，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，上述假設以合理經營狀況下為之，若住房率較低，則固定成本將使旅館呈赤字。

## (三) 產業經濟特性：

1. 資本與勞力密集：旅館業為資本勞力密集的行業，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零。
3. 市場接近「寡頭獨佔競爭」的市場型態。
4. 市場需求受外在環境影響很大。
5. 形象與業績正向關聯：產業的形象、收費與當地的經濟發展國際形象，具有相當程度的正向關聯。

(四) 供需特性：

1. 需求方面：(1)彈性大：經濟學家同意觀光這種生活必須的需求，是相當具有彈性的，(2)敏感性高，(3)季節性明顯。
2. 供給方面：(1)基本上是一種服務的提供，(2)具有僵固性，(3)產品為不同成分的結合體。

(五) 經營特性：

1. 產品不可儲存與高廢棄性。
2. 短期供給無彈性。
3. 資本密集且固定成本高。
4. 需求的波動性。
5. 需求的多重性。
6. 及時性。
7. 營運之增資成本很小。
8. 多變性。

(六) 其他特性：

1. 賦有家庭功能。
2. 服務品質的一致性。
3. 當日消耗無法儲存，形成高浪費率，成本相對提高。
4. 旅館的投入，需經過三至五年的時間，回收相當緩慢，故為一種長期投資。

### 三、國內旅館業發展沿革

劉仁民（2016）1945年臺灣光復下迄1987年政府宣布解嚴為止，臺灣已充分具備發展觀光事業之條件，包括：（一）在人民生活方面：教育水準提升、重視生活休閒品質。（二）在政府方面：關切大眾福祉、觀光機構宣傳推廣、簡化旅遊規定，以及具備完善的觀光設施。（三）在觀光資源方面：臺灣擁有的自然與人文景觀，豐富又多元。（四）在交通運輸方面：各項地方基礎建設完善、交通工具快速進步便利舒適，以及陸海空運輸網密集。觀光各領域服務技能之提升：包括住宿業、餐飲業、旅行業從業人員專業技能熟練，能帶給觀光客提供舒適周全的專業服務等。

我國旅館產業興起於 1945 年發展迄今，經歷不同時期的經營發展，彙整旅館發展歷程文獻資料（吳勤勉 2008；郭春敏 2008；楊上輝 2009；觀光局 2016）及資料蒐集，旅館業沿革可分為 12 個階段，分述如表 2-1。

表 2-1 國內旅館業發展沿革

時間	時期	內容
1945~1956	傳統旅社時期	當時全省旅社約 485 家僅限於提供住宿，而無其他休閒娛樂設備。可供外賓住宿的旅館只有台北圓山大飯店、臺灣鐵路飯店、日月潭涵碧樓、中國之友社、臺灣大飯店及自由之家等旅館。
1956~1963	觀光旅館發軔初期	臺灣觀光協會於民國 1956 年 11 月 29 日正式成立，為政府與民間重視觀光事業之始是我國興建觀光旅館的第一次熱潮。
1963~1973	國際觀光旅館時期	1964 年台北國賓與統一飯店開幕，日本開放國民來台觀光旅遊，使我國旅館經營邁入國際化。1965 至 1972 年駐越美軍來台度假達 21 萬人，成為旅館業的黃金時期。
1973~1976	能源危機停滯期	1973 年第一次石油能源危機，旅館經營成本大增，旅館業面臨第一次危機。而此時，台北市觀光旅館商業同業公會亦在 64 年底成立。
1976~1981	大型國際觀光旅館時期	1977 年相繼公佈「都市住宅內興建國際觀光旅館處理原則」及「興建國際觀光旅館申請貸款要點」，刺激大型觀光旅館興建。
1981~1983	旅館整頓時期	1981 年發生第二次石油能源危機，經濟衰退。1983 年交通部觀光局首度辦理觀光旅館評鑑，以我國國花「梅花」做標識。
1983~1989	重視餐飲時期	觀光旅館逐漸加強推廣餐飲業務，求取更多收入以維持營運。台北老爺酒店，1984 年成立，是臺灣第一家國際連鎖飯店。
1989~1995	國際連鎖旅館時期	1990 年以後，國際觀光旅館加入連鎖性經營者日益增加，將我國觀光旅館業帶入另一高峰。
1995~2008	兩岸商機休閒旅館時期	旅館業為因應兩岸定點直航商機，而進入兩岸商機旅館業黃金時期。現代新型態旅館業、民宿結合休閒、汽車旅館精品也於 2000 年開始陸續發展蓬勃。
2008~2015	國際觀光旅館多元化時期	2009 年觀光局實施星級評鑑制度。旅館加入國際連鎖品牌，透過全球行銷系統，與國際接軌。
2015~2016	旅館業衝擊期	星級評鑑代表這些旅宿業是合法並且具有穩定的水準。
2016 年迄今	現代型態旅館	面對大陸觀光客減少，日本、韓國、馬來西亞及新加坡觀光客增加，旅館業者尋找新的客層需求。觀光客自由行增加，帶起商旅需求增加。

資料來源：彙整文獻及本研究整理

本研究個案研究成立於 1989 年，係於我國邁入國際連鎖旅館時期，也歷經兩岸商機休閒旅館時期的蓬勃發展期，至 2016 年為止旅館業衝擊期，為本土指標性連鎖旅館龍頭，共計有 18 家分館；為求永續經營及確保顧客忠誠度及員工滿意度，特以各分館店長績效評估構面而建置與實施。

## 第二節 績效管理與績效評估

### 一、績效管理

所謂績效管理是指管理者與員工之間就目標與如何實現目標上達成共識的基礎上，通過激勵和幫助員工取得優異績效從而實現組織目標的管理方法。績效管理的目的在於通過激發員工的工作熱情和提高員工的能力和素質，以達到改善公司績效的效果。而績效管理的作用為：

1. 績效管理有利於實現企業經營目標—績效管理的目標是根據企業的發展戰略來制定的，通過將企業的戰略目標層層分解變為部門和員工的目標，在此基礎上確定部門和個人的績效目標，通過績效評價，對員工的工作結果進行反饋，及時發現工作中存在的問題併進行修正，通過提升員工的業績從而達成企業的業績，實現企業的戰略目標，使企業進入良性迴圈。
2. 滿足員工的需求—員工的需求有不同的層次，當員工基本的需求滿足後，尊重和自我實現的需求所表現出來的就是員工希望知道自己的績效水平到底如何，以便為了今後的發展而明確努力的方向。如果沒有考核或考核不準確，員工就會處於盲目狀態，失去努力的目標和方向。

3. 解決管理中存在的問題—員工績效水平的高低與其自身的素質和努力程度有關，更與企業管理制度、管理理念和企業文化、管理風格有關。通過績效評價和反饋，可以看到企業管理中存在的問題並能及時解決，使企業順利地向前發展。

本計畫使用問卷調查法實施績效考核，以主管績效考核表為工具，再從 360 度回饋的觀點，回饋來源涵蓋主管自我、主管同儕、部屬和高階主管，分析各分店主管的績效。

## 二、績效評估

績效評估又稱員工考核、績效考核、人事考核、績效評等、員工評估、功績評等以及績效回饋與結果評論，許多學者對績效評估的定義有不同的解釋與看法，在一般常見的文獻資料對績效評估之定義，整理如表 2-2 所示：

表 2-2 績效評估定義一覽表

研究者	績效評估之定義
Philop R.Kelly (1958)	績效評估是用以判斷一個人工作貢獻的價值、工作品質或數量及未來發展的潛能，藉此以提供個人為達成目標所需之幫助。
Willian F.Glueck (1979)	企業由此活動來決定從業人員所達成工作的有效程度。
Dales Beach (1980)	針對個人的工作績效與發展潛力做系統性的評估。
Middlemist Etal (1981)	是衡量員工的工作行為與決定員工在其工作上所達成效果的程度。
Edwards (1983)	為有系統的評定組織員工間，在工作績效上之個別差異 或每位員工本身在各工作層面上表現之優劣，據以作為各項人事管理執行之基礎。
Berk,R.M. (1986)	藉由觀察活動進行員工工作資料的收集，以作為員工個人的決策依據。
R. Wayne Mondy & Robert M. (1990)	在特定期間回饋與評估員工個人工作績效的一套正式制度。
Pride,Hughes & Kapoor (1991)	是針對員工現行績效與潛在績效的評估，以使管理者能進行客觀的人力資源決策。
陳國鐘 (1991)	指主管人員在一定期間內評定下屬人員的工作績效，及發掘員工工作上的優缺點及工作潛力，以提供有關部門做為該員工調薪、變動工作、改善績效及充分發揮潛能的依據。



表 2-2 績效評估定義一覽表(續)

研究者	績效評估之定義
Rue & Byars (1992)	是一包括對員工如何改善本身工作和建立改善計畫之決定和溝通之過程。
張翠娟(1992)	組織定期與不定期對員工的工作能力與表現效果有系統的評估，以作為衡量激勵與發展組織人力的基礎，最終目的在提昇組織效率與能力，延續組織的生命。
Bovee,Thill,Wood & Doval (1993)	為評估對員工期望有關之績效及提供回饋的過程。
李金德(1994)	績效考核是指企業在一定時間內評核從業人員的工作績效，以及發掘員工工作上的優缺點和工作潛力。
Randall S.Schule (1995)	衡量、評估和影響一員工與工作有關的屬性、行為與結果、曠工頻率等，以發現組織中員工的工作情形。
張火燦(1996)	是組織用來衡量和評鑑員工某一段時間的工作表現，以協助員工成長的過程。
黃英忠(1997)	企業對其員工在過去某一段時間內之工作表現或完成某一任務，所作的貢獻度之評核，並對其所具有的潛在發展能力作一判斷，以了解其將來在執行業務時之適應性及前瞻性，做為調整薪資及考慮升遷、獎懲的依據。
黃良振(2001)	績效評估是指企業內的各級主管人員，對所屬員工之工作表現及其他有關情況，隨時予以考核記錄，於一定期間（一季或半年）再作正式的綜合考績評估。

資料來源：本研究另外整理

在以上文獻中可看到許多與員工考核相似的名詞，如績效考核、績效評估、人事考核等，其實這些名詞都是指相同意涵。根據上述各學者之定義，可以發現績效評估具有下列幾點之特性（談心怡，2001）：

- （一）考核有特定的時間性。
- （二）僅針對特定對象進行考核(企業內部員工)。
- （三）主要針對員工之工作活動表現。

(四) 具有特定之考核目的。根據以上幾點特徵，本研究將績效評估定義為：「在某一特定時間，對內部主管及員工在某一段期間之工作表現，進行一連串質與量的考核與評估，借以做為和員工溝通之管道，以及薪資調整、職位升遷、人力規劃等人力資源管理之功能，其最終目的是為了改善組織整體績效，促進組織成長及永續發展。」

### 三、績效評估方法及理論

常用的績效評估方法可分為：1. 目標管理法 (Management by Objectives ; MBO ; Peter Drucker, 1954) ; 2. 關鍵績效指標 (Key Performance Indicator , 簡稱 KPI) ; 3. 因素分析法 (Factor Analysis, FA ; Spearman, 1904) ; 4. 平衡計分卡 (Balance Score Card, BSC ; Kaplan and Norton, 1996) ; 5. 經濟附加價值 (EVA , Economic Value Added ; Biddle et al., 1997) ; 6. 行為錨定評等量表 Behaviorally Anchored Rating Scales ; Noe et al., 2003, Muchinsky, 1993) ; 7. 360 度績效評估 (360 Degree Appraisal) 。表 2-3 常用的績效評估方法及理論分述如下表：

表 2-3 常用的績效評估方法及理論

考核方法	理論基礎
目標管理法 (Management by Objectives ; MBO ; Peter Drucker, 1954)	管理者應該通過目標對下級進行管理，當組織最高層管理者確定了組織目標後，必須對其進行有效分解，轉變成各個部門以及各個人的分目標，管理者根據分目標的完成情況對下級進行考核、評價和獎懲
關鍵績效指標 (Key Performance Indicator , 簡稱 KPI)	又稱主要績效指標、重要績效指標、績效評核指標等，是指衡量一個管理工作成效最重要的指標，是一項數據化管理的工具，必須是客觀、可衡量的績效指標。常用的方法是「魚骨圖」分析法和「九宮圖」分析法。
因素分析法 (Factor Analysis, FA; Spearman, 1904)	因素分析的目的是用來定義潛在的構面，由於潛在的因子(例如：道德、勇氣…等等)無法直接量測，可以藉由因素分析來發掘這些概念的結構成份，以定義出結構的各個維度(構面)，以及每個維度(構面)包含了那些變數。

表 2-3 常用的績效評估方法及理論(續)

考核方法	理論基礎
<p>經濟附加價值 (EVA , Economic Value Added ; Biddle et al., 1997)</p>	<p>是基於稅後營業淨利潤和產生這些利潤所需資本投入總成本的一種企業績效財務評價方法。公司每年創造的經濟增加值等於稅後淨營業利潤與全部資本成本之間的差額。其中資本成本包括債務資本的成本，也包括股本資本的成本</p>
<p>平衡計分卡 ( Balance Score Card, BSC ; Kaplan and Norton, 1996 )</p>	<p>平衡計分卡將戰略分成四個不同角度的運作目標，並依此四個角度分別設計適量的績效衡量指標。因此，不但為企業提供了有效運作所必需的各種信息，剋服了信息的龐雜性和不對稱性的干擾，更重要的是，為企業提供的這些指標具有可量化、可測度、可評估性，從而更有利於企業進行全面系統的監控，促進企業戰略與遠景目標的達成。</p>
<p>行為錨定評等量表 ( Behaviorally Anchored Rating Scales ; Noe et al., 2003,Muchinsky,1993 )</p>	<p>也稱行為定位法，將同一職務工作可能發生的各種典型行為進行評分度量，建立一個錨定評分表，以此為依據，對員工工作中的實際行為進行測評級分的考評辦法。。1.獲取關鍵事件。2.建立績效評價等級。3.對關鍵事件重新加以分配。4.對關鍵事件進行評定。5.確立最終的工作績效評價體系。</p>
<p>360 度績效評估 (360 Degree Appraisal)</p>	<p>360 度績效評估，又稱「360 度績效回饋」或「全方位評估」，。是指由員工自己、上司、直接部屬、同仁同事甚至顧客等全方位的各個角度來瞭解個人的績效：溝通技巧、人際關係、領導能力、行政能力。通過這種理想的績效評估，被評估者不僅可以從自己、上司、部屬、同事甚至顧客處獲得多種角度的回饋，也可從這些不同的回饋清楚地知道自己的不足、長處與發展需求。</p>

資料來源：本研究整理

至於 360 度績效評估又分為：1.自我評價：針對自己在工作期間的績效表現，或根據績效表現評估其能力和並據此設定未來的目標。2.同事的評價：是指由同事互評績效的方式，來達到績效評估的目的。3.下屬的評價：由部屬來評價上司，這個觀念對傳統的人力資源工作者而言似乎有點不可思議。4.客戶的評價：客戶的評價對從事服務業的人員特別重要。因為唯有客戶最清楚員工在客戶服務關係，與行銷技巧等方面的表現與態度如何。5.主管的評價：主管的評價是績效評估中我們最常見的方式，即績效評估的工作是由主管來執行。因此身為主管必須熟悉評估方法，並善用績效評估的結果做為指導部屬，發展部屬潛能的重要武器。6.多主管、矩陣式的評價：隨著企業的調整，一些公司常常會推動一些跨部門的合作方案，因此一些員工可能同時會與很多主管一起共事。所以在績效評估的系統建立上，我們亦可將多主管、矩陣式的績效評估方式納入績效評估系統之中。

### 第三節 康橋連鎖旅館

#### 一、康橋連鎖旅館研究個案基本資料

康橋連鎖旅館是台灣知名連鎖旅館，成立時間於 1989 年，至今全台有 18 家分館，一千八百多間優雅客房。主要產品：客房住宿、餐廳、旅行服務。自 1989 年創業，起初只是單純以經營一家小旅館的心態而努力，歷經時空轉換、緩慢踏實地成長，琢磨歷經了漫長二十餘年，歷練了台灣服務業環境長時間的變遷、也順應顧客對住宿需求的變化，調整過無數次軟、硬體細節，而這幾十年來唯一沒有改變的，就是依然定期檢視所有顧客意見，並真誠地檢討、改善。

#### 二、康橋連鎖旅館有四個發展歷程：

- (1) 小型旅館時期(1989-1998)：客房差異化。創立初期有三個品牌，屬於中南部小型旅館，此期間已精緻豪華客房為行銷區隔，強調連鎖旅館裝潢與同業的差異化，之後將三個品牌整合為單一品牌至今。
- (2) 中型旅館時期(1998-2004)：服務差異化。1998 年台東館開始營業，也開始跨入中型旅館經營型態，並且提供宵夜在內的許多差異化服務。

- (3) 精緻旅館時期 (2004-2011)：效用最大化。2004 年開始針對高級商務人士，推出城市之星系列旅館 (城市之星新崛江館、城市之星漢神館)，鄰近高雄大立百貨、捷運中央公園新崛江商業區，對外交通便利之外，住宿環境安全明亮，每日備有豐盛營養的早餐及新鮮水果可供旅客享用，設計出旅客更大的需求及服務標準，達到旅客效用最大化。
- (4) 星級旅館時期 (2011-迄今)：效用最大化。2011 年康橋連鎖旅館配合交通部光觀局推動「星級旅館評鑑制度」。星級標準有效期為三年，康橋連鎖旅館曾於 2014 年拿到四星級評鑑，目前多家分館也都為三星級評鑑。康橋連鎖旅館除了硬體符合標準外，更以服務親切為最大宗旨，希冀讓旅客留下美好的感覺，及做到這樣的用心才能讓每一個環節都能更加的完美。

### 三、研究個案組織架構

康橋連鎖旅館目前客群以商務人士及觀光客為主。國內客戶佔七成，國外客戶佔三成。國外客戶以中國大陸、香港、新加坡及馬來西亞的自由行旅客最多，其次為美國、紐西蘭與澳洲，如圖 2-1 是康橋連鎖旅館組織圖。

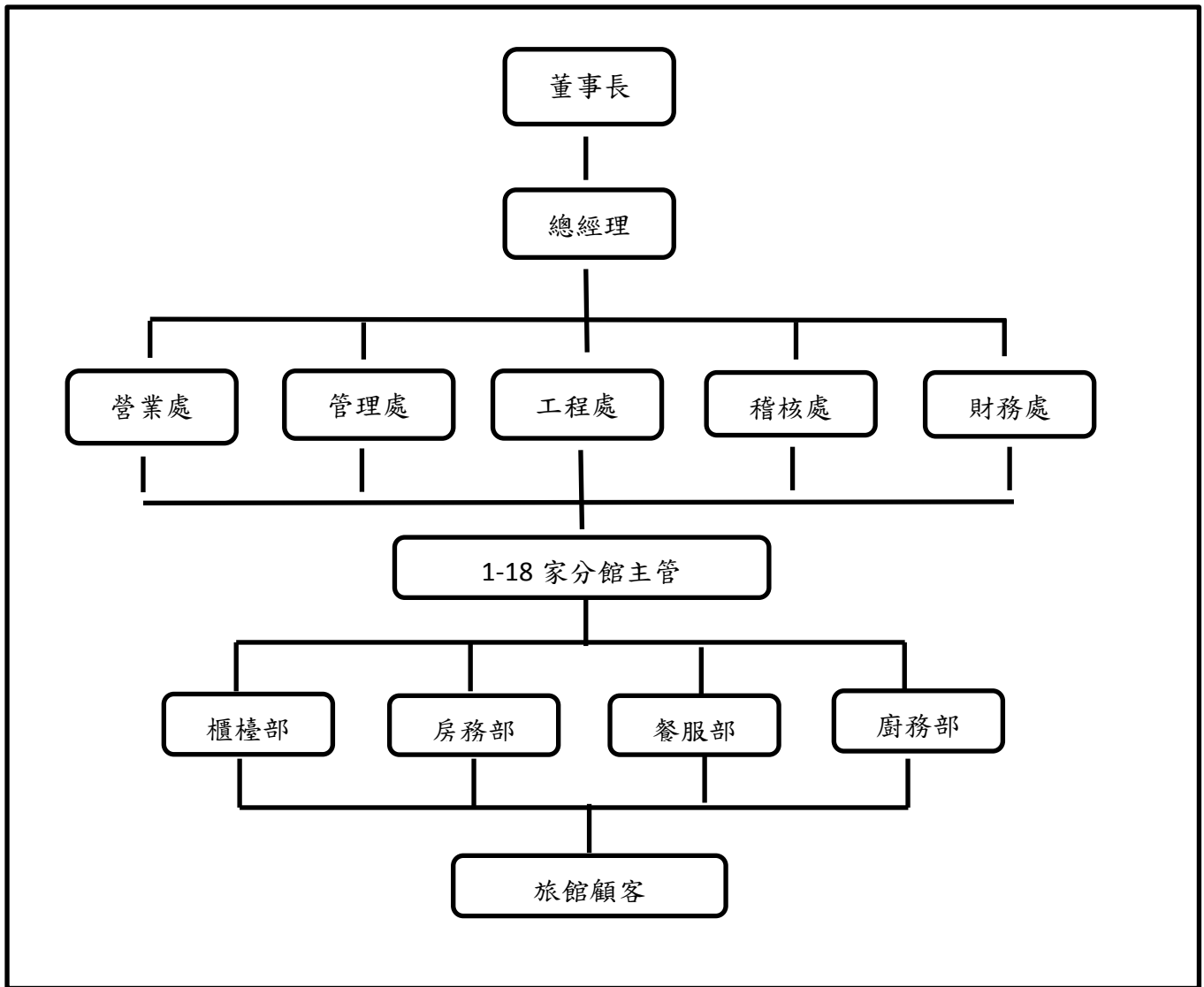


圖 2-1 康橋連鎖旅館組織圖

#### 四、康橋連鎖旅館主要競爭者：

- (1) 御宿集團連鎖旅館：從汽車旅館起家，目前有二十四家旅館。高雄區二十一家、台南二家、屏東一家，是高雄區最具規模的汽車旅館。
- (2) 四季旅館事業：成立時間 1997 年，共十二個分館。四季精品旅館、華水亭汽車旅館、花園四季汽車旅館等。
- (3) 河堤旅店系列：從商務旅館起家，目前有八家分館。高雄四家旅店、一家汽車旅館及一家餐館，墾丁一家旅店及一家遊艇育樂。
- (4) 晶華酒店集團-捷絲旅 Just Sleep：屬於晶華國際酒店集團旗下的平價品牌，目前有六家，台北二家、高雄二家、宜蘭與花蓮各一家。

- (5) 台北旅店集團：目前有七家。品牌為喜瑞、新驛、丹迪與新上四個品牌。分別都在北市。
- (6) 瑞石企業機構：目前有十二家，台北一家、桃園三家、新竹二家、台中五家、高雄一家。
- (7) HOTEL COZZI 和逸：HOTEL COZZI 和逸是國泰商旅推出的首個飯店品牌，定位為適中價位，共有四家分館。和逸台北民生館位於台北市民生東路與建國北路口，近捷運行天宮站 2 號出口，共 135 間客房。此外，123 間客房的和逸台北忠孝館，緊鄰捷運善導寺站 6 號出口、華山文創園區。和逸台南西門館，擁有 220 間客房，及 2016 年 10 月開設和逸高雄中山館，共 182 間客房。
- (8) 台北馥華商旅集團：共九家，台北市六家，新北市三家。
- (9) F Hotel：共六家，分布苗栗、嘉義、台南、高雄各一家，花蓮二家。
- (10) 城市商旅：共七家，台北二家、宜蘭一家、桃園一家、台中一家、高雄二家。

### 五、康橋對人力資源的規劃

康橋連鎖旅館從不向業界挖掘人才，而是自己培育人才。內部人事升遷程序與標準如圖 2-2：

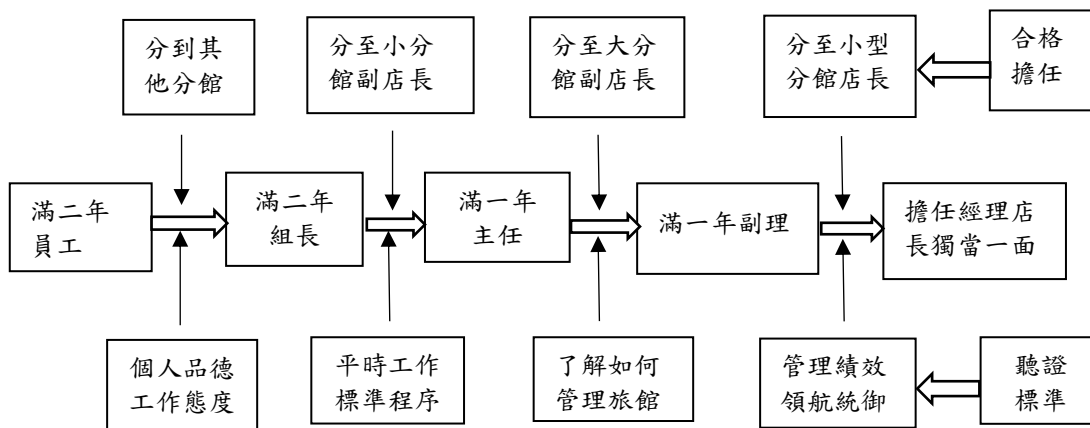


圖 2-2 人事升遷程序與標準 資料來源：康橋連鎖旅館個案提供





# 第三章 研究設計

## 第一節 研究方法

為建置具備效度的主管績效考核表，本計畫採用次級資料分析、焦點團體座談、會議法和職能訪談法。預計實施工作項目如下，完整流程如圖 3。

- (一)次級資料分析：蒐集現行主管績效評估表、iCAP 相關旅館業主管職能基準表等，產出第一版主管績效考核表。
- (二)焦點團體座談：遴選出 3 位具標竿特色的分店主管，舉行 1 場焦點會議，以確認主管績效考核表構面與指標，產出第二版主管績效考核表。
- (三)職能訪談：使用第二版為工具，深入訪談 3 位具備標竿主管，較交叉驗證考核構面與指標，完成第三版主管績效考核表的產出。
- (四)會議法：由高階主管會議，從整體組織營運目標，決議第四版主管績效考核表。

工作產出是選擇一分館進行預測，並依據受測對象包括主管自我、櫃台人員和一般房務人員等，因此在維持原意不變的情況下，將區分成至少 2 種主管績效考核表；再透過高階主管會議法，分析施測結果，提出必要之修改意見，由高階主管再次決議，以完成最終版的主管績效考核表。

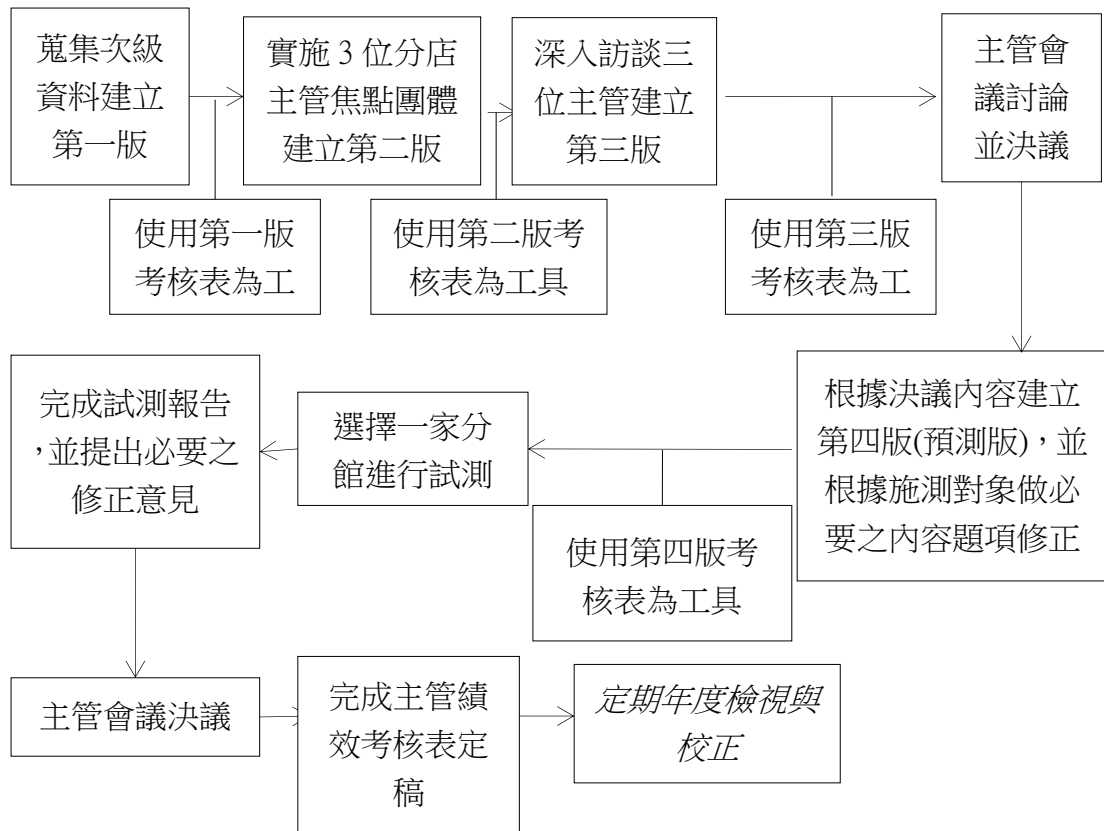


圖 3 工作流程與工作產出

## 第二節 時間規劃

本計畫執行時間規劃，如表 3-1 所示。

表 3-1 甘特圖

天 工作項目	1-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	備註
完成文獻分析							完成第一版
焦點團體							完成第二版
訪談							完成第三版
主管會議報告							完成第四版
預測與施測報告							
完成主管績效考核表							完成最終版

### 第三節 研究工具建置

1. 次級資料分析：依據行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心餐旅業職能系統之建置(2013)、中型飯店(100-300 房間)與小型飯店(99(間)房間以下)管理職能、iCAP 旅館客服經理職能基準 TFB1412-001，iCAP 酒店餐飲管理主管職能基準 TFB1412-001，iCAP 旅館房務經理職能基準 TTM1411-001 等資料，產出第一版主管績效考核表。
2. 焦點團體座談：與陳方敏協理、張文祥協理、周聖杰經理實施焦點座談會議，並續討論下列議題如表 3-2。最後產出第二版主管績效考核表如表 3-3 所示。

- (1) 是否納入房務管理等專業職能項目？
- (2) 選擇適當的職能項目。
- (3) 進行權重分配。
- (4) 排定優先順序。
- (5) 再次進行權重分配。
- (6) 其他。

表 3-2 焦點座談會議討論項目

職能項目	構面	權重 100%
1. 人才培育(部屬)	訓練、啟發、職涯規劃	
2. 工作分配(部屬)	人力調配、時間分配、支援分配	
3. 工作指導(部屬)	執行任務前、執行任務中、執行任務後	
4. 流程管理	工作流程、工作進度、步驟細節	
5. 問題解決能力	分析原因、處理問題、持續改善	
6. 控制力	營運成本、人事成本、物品/資源	
7. 策略規劃	環境分析、環境敏感度、前瞻思維	
8. 溝通協調與解決衝突	對部屬、部門間、對外	
9. 領導力	激勵、授權、以身作則、	
10. 績效改善與管理	員工個人績效改善與管理、團隊績效改善與管理	
11. 房務清潔流程的規劃與控管	房務清潔流程規劃、房務清潔流程控管、房務清潔流程異常處理與改善	
12. 房務服務流程的規劃與控管	房務服務流程規劃、房務服務流程控管、房務服務流程異常處理與改善	
13. 客房設備與用品與清潔用品器具的規劃與控管	客房設備與用品規劃、客房設備與用品控管、客房設備與用品異常處理與改善、清潔用品器具的規劃與控管	
14. 房務部門人力規劃與運用	人力規畫、人力運用與控管	

表 3-2 焦點座談會議討論項目(續)

職能項目	構面	權重 100%
15. 顧客接待/服務流程規劃、控管與改善	接待/服務資訊蒐集與分析、接待與服務流程規劃、接待與服務流程控管、接待與服務流程改善	
16. 提升顧客服務經驗	建立顧客關係、顧客抱怨與異常事件處理	
17. 餐飲服務	上菜與撤餐、提供與撤下飲品、維持衛生與避免健康危害	
18. 形象操守	醜聞、喝酒賭博、金錢借貸、派系	
19. 客訴處理	走動管理、衝突管理、與員工一起處理客訴、追蹤待修事項	
20. 責任擔當	處理員工問題反映、工作指導、召開部門會議、推諉	
21. 管理能力	公正與否、宣導公司政策、檢查房務、處理員工工作問題	
22. 溝通協調	員工關懷、溝通能力、不當口語或非口語行為、濫用職權	
23. 主管管理	公平、衝突管理、採納部屬建議、以身作則	

表 3-3 第二版主管績效考核表

主要職責	工作任務	情境
員工面	人才培育:推薦舉才、經驗傳承	
	工作分配:人力調配、時間分配、支援分配	
	工作指導: 1. 宣導與貫徹公司政策 2. 能及時發覺員工缺失和了解執行情形 3. 能提醒、指導與改正建議	
	員工考核與管理(認同公司文化)(品德態度、出勤配合、工作責任、專業技能)	
顧客面	接待服務流程品質的控管與改善(清潔流程、房務流程、設備與用品的檢查)	
	提升顧客服務經驗(客訴、現場顧客服務)	
主管現場作業	工作流程的管理與執行(房務、設備)	
	問題解決能力(員工問題根源處理、危機處理能力)	
	現場監督的能力(營運成本與人事管理、物品/資源的運用、追蹤待修事項)	
	餐飲服務(試菜、石材控管、音量與廁所等環境維護、員工服儀檢查)	
自我面	溝通協調與解決衝突(與員工相處能力、與同儕相處的能力)	
	領導力(走動式管理、採納部屬的建議)	
	形象操守	
	責任擔當、以身作則	
	抗壓性:EQ、處事公正	
	與同儕的共同學習	

3. 職能訪談：使用第二版為工具，深入個別訪談 3 位具備標竿主管，與謝克林協理、林雯培經理及王彥如經理等。經統整後產出第三版問卷，分為主管自評、員工評店長及員工評副店長等三大考核表。如表 3-4 問卷題項脈絡-主管及表 3-5 問卷題項脈絡-員工。

表 3-4 問卷題項脈絡-主管

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	主管問卷題項
1 員工管理面	1-1	人才培育	能透過觀察和考核等方式，招募和推薦舉才成為組織重要人力資源，由自己或安排適任資深員工對於其他員工進行經驗傳承，並能妥善實施工作輪調，規劃職涯路徑，以提升員工專業能力。	包括非正式制度的師徒制之因材施教，和正式的認證制度，如主管能否根據不同認證階段的需求，提報適當的員工參加認證。	1、3、4	1. 我能主動或安排適當員工傳承工作經驗，與提報適當的員工參加受訓或實施工作輪調等。
	1-2	工作分配	因應工作需求，進行適當的人力調配、作業時間分配、支援分配和補位安排。	例如因應勞檢、勞動法規一例一休的補位安排。	1、2、3、4	2. 我能因應工作需求，如勞檢、勞動法令的規定，進行適當的人力調配與補位安排。
	1-3	工作指導	1.能清楚宣導與貫徹公司政策。 2.能及時了解員工工作執行情形、發現缺失和提出改正建議。 3.能解決員工之間的衝突。 4.能確實執行各部門會議。	例如公司稽核要求品質，並具教育意義，主管應能妥善宣導稽核的目的，以貫徹政策。	1、2、3、4 原員工問卷 6、7、9、10、11、14、16 eNPS 6、7、13、15	3. 我能清楚地宣導與貫徹公司政策，使員工真正了解政策的意義。 4. 我能對員工提供適當的工作指導，協助其順利完成工作事項。 5. 我會積極處理員工或部門之間的衝突。
	1-4	團隊領導	能採走動式管理，採納部屬的建議，處事公正，勇於擔當責任、以身作則和適當授權，能讓員工不怕犯錯，進而產生對於組織有創意、創新的想法與做法，並能向員工灌輸企業文化，以營造正向團體氛圍。	例如員工情緒管理或工作能力不佳，且影響團隊運作時，若經多種方法處理，仍不見效，則能當機立斷，勇於任事，對員工進行調職、解雇或懲戒，並能持續追蹤後續是否有不良反應	A. 1、2、3、4 B. 原員工問卷 5、4、13 C. eNPS 8	6. 我會採走動式管理，並能以身作則。 7. 我能採納部屬意見，使部屬勇於提出各種對於組織經營的意見。 8. 我會營造正向的工作氛圍，使員工樂於工作。

表 3-4 問卷題項脈絡-主管(續 1)

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	主管問卷題項
1 員工管理面	1-5	員工考核	能公平公正地考核員工的品德態度、出勤配合、工作責任和專業技能	例如能記錄意外事件、具體優良表現和主管交接簿等作為考核的佐證，但同時也能提供有缺失員工的改善機會，以改善績效。	1、3、4	9. 我能夠公正、公平地根據員工具體表現考核員工，並提供有工作缺失員工的改善機會，以改善工作績效，達成績效考核的積極目標。
	1-6	員工關係	能傾聽、同理員工，主動關心員工生活，讓員工參與如福利、排班等決策，並能適當表達與轉化語言，使員工認同主管和公司文化，塑造一體感的共識、共榮。	例如藉由主動瀏覽員工FB，了解員工，或當一例一休造成人力成本增加時，主管可適當解釋大方向政策，並說明此為去蕪存菁的時刻，以降低員工不安。	1、3、4 原員工問卷 17、18 eNPS 5、14、 16、17、18、 19、20	10. 我會主動關心員工的生活狀況，傾聽和同理員工。 11. 我會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的政策。 12. 我會藉由適度的表達與轉化語言，使員工認同主管和公司文化。
2 顧客管理面	2-1	接待服務流程	透過訂房資料分析新客、回流客、自由行和商務客等特徵，協助員工判斷客人，以控管與改善接待服務流程品質，進而提升顧客滿意度。	例如能根據市場定位，開發新顧客與新業務，或主動蒐集各項展覽資料、彙整旅遊資訊、美食地圖等給客人；或與員工在顧客退房時，以列隊歡送的禮儀意象，強化顧客再次光臨的動機。	1、2、3、4	13. 我會協助員工改善接待服務流程的品質，例如協助員工判讀顧客性質，開發新顧客與新業務等，以提升顧客滿意度。
	2-2	顧客服務經驗	以對顧客的同理心為基礎，與員工一起處理客訴問題，並在大廳、餐廳和各樓層與顧客有良好質與量的面對面互動，並能仔細審閱每周顧客反映事項意見表與處理過程，最終提升顧客忠誠度。	例如能覺察當顧客頻頻看著天花板時，可能代表有冷氣問題；看見扶老攜幼光臨的家庭，能協助安撫小朋友，或幫長輩準備溫開水，讓父母能安心用餐。	1、2、3、4	14. 我能以同理心為基礎，與顧客之間維持良好的面對面互動品質，以提升顧客回流率與顧客忠誠度。

表 3-4 問卷題項脈絡-主管(續 2)

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	主管問卷題項
2 顧客管理面	2-3	外部夥伴互動	能對於社區居民實施敦親睦鄰的行動計劃，與協力廠商建立友善關係，以塑造在社區居民和協力廠商之間的良好口碑	例如施工噪音和遊覽車、旅客進出飯店，可能干擾社區居民，但店長不僅能避免社區居民申訴或檢舉，甚至能造成居民主動推薦親朋好友住宿的結果；或與食材供應商親切互動，可能獲得較佳貨源。	2、3、4	15. 我與社區居民和協力廠商之間維持良好的互動關係，以建立正向社區口碑和獲得可能較穩當的物料供給。
	2-4	網路資訊管理	詳讀與分館有關的網路資訊，加以檢討，適時主動回應，並能與員工分享。	例如與員工分享網路有關康橋的 po 文與處理方式，藉以灌輸企業文化。	4	16. 我會詳讀與分館有關的網路資訊，並與員工分享處理方式，藉以向員工灌輸康橋的企業文化。
3 現場作業面	3-1	工作流程管理	確實管理與執行各項工作流程，包括清潔流程、房務流程、設備與用品的檢查、員工服儀檢查、音量與廁所等環境維護、物品/資源的運用，及追蹤待修事項等。	例如能實際參與或支援房務與櫃檯的服務，以確實掌控工作流程的品質，或妥善使用水電、消耗品等，以協助控管浮動成本。	1、2、3、4 原員工問卷 8、15	17. 我會藉由實際參與或支援各項工作流程事項，以確實控管品質，包括清潔流程、房務流程、設備與用品檢查、員工服儀檢查、環境維護、物品/資源運用與追蹤待修事項等。 18. 通常我都是從根源解決現場問題。
	3-2	現場問題解決	能處理現場問題的根源，並能預防、評估和控制危機，且具備事後主動分享經驗的能力。	例如宅配物品缺貨或有瑕疵物品，如蛋糕發霉的處理；以及能根據訂房狀況，預測停車位可能不足或颱風來襲時防颱準備的因應。	1、2、3、4	19. 我具備預防、評估和控制危機的能力，例如宅配物品缺貨或有瑕疵物品的處理，或根據訂房狀況，預測停車位不足，而做好因應措施等。



表 3-4 問卷題項脈絡-主管(續 3)

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	主管問卷題項
3 現場作業面	3-3	餐飲服務控管	管理試菜、食材控管、餐盤回收等與餐飲服務有關的工作事項	確實控制菜的合適溫度與新鮮度，或員工可能想一次購足食材份量，但主管應能考慮房價和來客數，控管食材數量與成本在合理的範圍內。	1、2、3、4	20. 我會確實控管餐飲服務的品質，包括菜的新鮮度與合適溫度。 21. 我能依據房價和來客數，控管食材數量與成本在合理的範圍內。
4 自我管理面	4-1	溝通協調	具備與員工、同儕、上級主管相處的能力，且有調適自我情緒與挫折壓力的認知與技巧	例如能向上管理，適時向總管理處反映政策於分館執行情形，如在旺月或人力精簡時，主管能向上級反映無法落實客人桌上不能疊盤的現象；或與更上一級主管的互動不良時的情緒控管。	A. 1、2、3、4	22. 我具備向上管理的能力，例如當政策無法落實時，我會找到問題根源，並向總管理處回報。 23. 我與員工和同儕之間的溝通良好。 24. 我能夠調適自己的情緒和紓解壓力。
	4-2	自主學習	主動及即時學習與工作職責有關的知識、技巧，並能與同儕共同學習以達成組織目標。	例如招募面試技巧有助於適當舉才，溝通技巧能解決現場問題，對於分店所在地旅遊景點的深入了解，才能提供適當資訊給顧客，以及具備消防和職業安全衛生等知識，有助於符合法令規範等；或較優排名 trip advisor 的分店店長能主動分享經營心得等。	3、4	25. 我會主動及即時地學習與工作有關的知識、技能，例如招募面試的技巧，分館所在地的私房景點、消防法規與職業安全衛生規範等。 26. 我能與同儕共同學習，主動分享經營心得，以達成組織經營目標。
	4-3	形象操守	表現出符合道德的行為，以維護個人與公司的良好形象	例如沒有不當男女關係、不當借貸、喝酒、賭博等，或與員工不當的肢體接觸，辱罵或諷刺員工的言詞等造成員工不舒服的行為等。	1、2、3、4 原員工問卷 1、2、3、19、20	27. 我有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、對員工沒有不當言語或肢體接觸等。

表 3-4 問卷題項脈絡-主管(續 4)

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	主管問卷題項
4 自我管理面	4-4	風險管理(職位)	能完善工作流程的各項定期例行性文書報表、和不定期自行建檔展現工作成果的文件，以具備隨時交接的能力	例如完成定期文書報表如帳單管理、RO 設備檢查紀錄、主管交接簿等，和不定期資料如意外事件紀錄等，以防萬一因突發事件需離開原工作崗位時，接替者能迅速入崗，避免失誤。	2、3、4	28. 我能完成各項定期的文書報表、主管交接簿等，以及自行建檔各項不定期的資料，如意外事件紀錄等，以管理風險，做好隨時交接的準備。
總結	29. 整體而言，我很勝任目前主管的職位。					
總計：4 項主要職責、17 項工作任務、29 個題項。						

表 3-5 問卷題項脈絡-員工

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	員工問卷題項
1 員工管理面	1-1	人才培育	能透過觀察和考核等方式，招募和推薦舉才成為組織重要人力資源，由自己或安排適任資深員工對於其他員工進行經驗傳承，並能妥善實施工作輪調，規劃職涯路徑，以提升員工專業能力。	包括非正式制度的師徒制之因材施教，和正式的認證制度，如主管能否根據不同認證階段的需求，提報適當的員工參加認證。	1、3、4	1. 我的主管能主動或安排適當員工將工作經驗傳承給我，並提供適當的受訓機會，以提升我的專業能力。
	1-2	工作分配	因應工作需求，進行適當的人力調配、作業時間分配、支援分配和補位安排。	例如因應勞檢、勞動法規一例一休的補位安排。	1、2、3、4	2. 我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。
	1-3	工作指導	1.能清楚宣導與貫徹公司政策。2.能及時了解員工工作執行情形、發現缺失和提出改正建議。3.能解決員工之間的衝突。4.能確實執行各部門會議。	例如公司稽核要求品質，並具教育意義，主管應能妥善宣導稽核的目的，以貫徹政策。	1、2、3、4 原員工問卷 6、7、9、10、11、14、16 eNPS 6、7、13、15	3. 我的主管能清楚地宣導公司政策。 4. 當我在執行工作事項時，主管能提供適當的工作指導，協助我順利完成。 5. 如果出現員工或部門之間的衝突，我的主管會積極處理。

表 3-5 問卷題項脈絡-員工(續 1)

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	員工問卷題項
1 員工管理面	1-4	團隊領導	能採走動式管理，採納部屬的建議，處事公正，勇於擔當責任、以身作則和適當授權，能讓員工不怕犯錯，進而產生對於組織有創意、創新的想法與做法，並能向員工灌輸企業文化，以營造正向團體氛圍。	例如員工情緒管理或工作能力不佳，且影響團隊運作時，若經多種方法處理，仍不見效，則能當機立斷，勇於任事，對員工進行調職、解雇或懲戒，並能持續追蹤後續是否有不良反應	A. 1、2、3、4 B. 原員工問卷 5、4、13 C. eNPS 8	6. 我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。 7. 我的主管能採納部屬意見，使我勇於提出各種對於組織經營的意見。 8. 我的主管能營造正向的工作氛圍，使我樂於工作。
	1-5	員工考核	能公平公正地考核員工的品德態度、出勤配合、工作責任和專業技能	例如能記錄意外事件、具體優良表現和主管交接簿等作為考核的佐證，但同時也能提供有缺失員工的改善機會，以改善績效。	1、3、4	9. 我的主管能夠公正、公平地考核我的表現。
	1-6	員工關係	能傾聽、同理員工，主動關心員工生活，讓員工參與如福利、排班等決策，並能適當表達與轉化語言，使員工認同主管和公司文化，塑造一體感的共識、共榮。	例如藉由主動瀏覽員工 FB，了解員工，或當一例一休造成人力成本增加時，主管可適當解釋大方向政策，並說明此為去蕪存菁的時刻，以降低員工不安。	1、3、4 原員工問卷 17、18 eNPS 5、14、16、17、18、19、20	10. 我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理我。 11. 我的主管會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的政策。
2 顧客管理面	2-1	接待服務流程	透過訂房資料分析新客、回流客、自由行和商務客等特徵，協助員工判斷客人，以控管與改善接待服務流程品質，進而提升顧客滿意度。	例如能根據市場定位，開發新顧客與新業務，或主動蒐集各項展覽資料、彙整旅遊資訊、美食地圖等給客人；或與員工在顧客退房時，以列隊歡送的禮儀意象，強化顧客再次光臨的動機。	1、2、3、4	12. 我的主管會協助我改善接待服務流程的品質。

表 3-5 問卷題項脈絡-員工(續 2)

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	員工問卷題項
2 顧客管理面	2-2	顧客服務經驗	以對顧客的同理心為基礎，與員工一起處理客訴問題，並在大廳、餐廳和各樓層與顧客有良好的質與量的面對面互動，並能仔細審閱每周顧客反映事項意見表與處理過程，最終提升顧客忠誠度。	例如能覺察當顧客頻頻看著天花板時，可能代表有冷氣問題；看見扶老攜幼光臨的家庭，能協助安撫小朋友，或幫長輩準備溫開水，讓父母能安心用餐。	1、2、3、4	13. 我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。
	2-3	外部夥伴互動	能對於社區居民實施敦親睦鄰的行動計劃，與協力廠商建立友善關係，以塑造在社區居民和協力廠商之間的良好口碑	例如施工噪音和遊覽車、旅客進出飯店，可能干擾社區居民，但店長不僅能避免社區居民申訴或檢舉，甚至能造成居民主動推薦親朋好友住宿的結果；或與食材供應商親切互動，可能獲得較佳貨源。	2、3、4	14. 我的主管與社區居民和協力廠商之間有著良好的互動關係。
	2-4	網路資訊管理	詳讀與分館有關的網路資訊，加以檢討，適時主動回應，並能與員工分享。	例如與員工分享網路有關康橋的 po 文與處理方式，藉以灌輸企業文化。	4	15. 當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式。
3 現場作業面	3-1	工作流程管理	確實管理與執行各項工作流程，包括清潔流程、房務流程、設備與用品的檢查、員工服儀檢查、音量與廁所等環境維護、物品/資源的運用，及追蹤待修事項等。	例如能實際參與或支援房務與櫃檯的服務，以確實掌控工作流程的品質，或妥善使用水電、消耗品等，以協助控管浮動成本。	1、2、3、4 原員工問卷 8、15	16. 我的主管會確實控管各項工作流程的品質，包括清潔流程與房務流程等。
	3-2	現場問題解決	能處理現場問題的根源，並能預防、評估和控制危機，且具備事後主動分享經驗的能力	例如宅配物品缺貨或有瑕疵物品，如蛋糕發霉的處理；以及能根據訂房狀況，預測停車位可能不足或颱風來襲時防颱準備的因應	1、2、3、4	17. 我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如根據訂房狀況，做好各項因應措施。

表 3-5 問卷題項脈絡-員工(續 3)

主要 職責	編 號	工作 任務	行為指標	情境	題項來源	員工問卷題項
3 現場 作業面	3-3	餐飲 服務 控管	管理試菜、食材控管、餐盤回收等與餐飲服務有關的工作事項	確實控制菜的合適溫度與新鮮度,或員工可能想一次購足食材份量,但主管應能考慮房價和來客數,控管食材數量與成本在合理的範圍內。	1、2、3、4	18. 我的主管會確實控管餐飲服務的品質。
4 自我 管理面	4-1	溝通 協調	具備與員工、同儕、上級主管相處的能力,且有調適自我情緒與挫折壓力的認知與技巧	例如能向上管理,適時向總管理處反映政策於分館執行情形,如在旺月或人力精簡時,主管能向上級反映無法落實客人桌上不能疊盤的現象;或與更上一級主管的互動不良時的情緒控管。	A. 1、2、3、4	19. 我的主管具備良好的內部與外部溝通協調能力。
	4-2	自主 學習	主動及即時學習與工作職責有關的知識、技巧,並能與同儕共同學習以達成組織目標。	例如招募面談技巧有助於適當舉才,溝通技巧能解決現場問題,對於分店所在地旅遊景點的深入了解,才能提供適當資訊給顧客,以及具備消防和職業安全衛生等知識,有助於符合法令規範等;或較優排名 trip advisor 的分店店長能主動分享經營心得等。	3、4	20. 我的主管是一個能持續學習與成長的人。
	4-3	形象 操守	表現出符合道德的行為,以維護個人與公司的良好形象。	例如沒有不當男女關係、不當借貸、喝酒、賭博等,或與員工不當的肢體接觸,辱罵或諷刺員工的言詞等造成員工不舒服的行為等	1、2、3、4 原員工問卷 1、2、3、19、20	21. 我的主管有良好的形象操守,沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。

表 3-5 問卷題項脈絡-員工(續 4)

主要職責	編號	工作任務	行為指標	情境	題項來源	員工問卷題項
4 自我管理面	4-4	風險管理 (職位)	能完善工作流程的各項定期例行性文書報表、和不定期自行建檔展現工作成果的文件，以具備隨時交接的能力	例如完成定期文書報表如帳單管理、RO 設備檢查紀錄、主管交接簿等，和不定期資料如意外事件紀錄等，以防萬一因突發事件需離開原工作崗位時，接替者能迅速入崗，避免失誤。	2、3、4	無
總結	22. 整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬。					
總計 4 項主要職責、17 項工作任務、22 個題項。						

#### 題項來源說明

##### A. 如下

- ① 2016/01/06 陳方敏協理、張文祥協理、周聖杰經理焦點座談會議紀錄
- ② 2017/01/19 林雯培經理個別訪談紀錄
- ③ 2017/01/26 王彥如經理個別訪談紀錄
- ④ 2017/02/01 謝克林協理個別訪談紀錄

B. 員工問卷 20 題項(你對主管的領導與管理方式 105.08.01 印製，培銘處長 105.11.08 提供)

C. 員工問卷 20 題項(eNPS 員工對本公司意見問卷項目 105.11.24 印製，品牌經理 105.12.16 提供)

#### 4. 會議法：經由高階主管會議，討論出從整體組織營運目標，決議第四版績效考核表。

(一)將主管自評問卷題項第 19 題「我具備預防、評估和控制危機的能力，例如宅配物品缺貨或有瑕疵物品的處理，或根據訂房狀況，預測停車位不足，而做好因應措施等。」更改為「我具備預防、評估和控制危機的能力，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，都能做好因應措施等。」、第 23 題「我與員工和同儕之間的溝通良好。」更改區分為第 23 題「我與員工溝通良好。」及第 24 題「我與同儕溝通良好。」

(二)員工評主管績效考核表題項則不變。

5. 預測：選擇其中一家分館進行預測，並依據受測對象分為主管自評、當館員工評店長及員工評副店長等三種績效考核表，已達成全方位 360 度績效回饋的分析評估。
6. 會議法：分析施測結果，提出必要之修改意見，由高階主管再次決議，以完成最終版的績效考核表。如附錄 1 及 2。

## 第四章 結果與討論

### 第一節 定稿預試

- ① 驗證經過次級資料分析(2-1 版)、4 場次 6 人次專家會議(2-2~2-5 版)與 1 場次進度報告，所建立的第三版量表之信、效度，以進行必要之題目與構面修正，以發展主管領導與管理方式問卷員工版與主管版第四版（定稿）。
- ② 挑選其中一家分館，針對正、副店長及員工，實施主管自評、員工評店長及員工評副店長之問卷施測。

### 第二節 預測分析內容：

以下分別針對員工對於店長與副店長的回饋結果進行說明，首先是以員工對店長的問卷實施結果，做為整體信度與因素分析的基礎，再分別針對員工對於店長與副店長的分析結果加以詮釋，另由於店長與副店長僅各一位樣本，因此將不進行統計分析，而是以兩位主管對於問卷的意見，作為再次修正問卷的依據。

#### 一、整體問卷信度與因素分析

##### 信度分析：

本研究對於問卷的信度衡量採用 Cronbach' s  $\alpha$  係數進行檢測，由於第 23 題「整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬」屬於整體判斷，故不列入構面分析題項。結果顯示所有構面至少均在 0.73 以上，屬於可接受的範圍內，因此本研究之測量問項具備內部一致性與穩定性，信度分析結果如表 4-1。

表 4-1 樣本信度分析

研究變數	Cronbach' s $\alpha$
員工管理面	.92
顧客管理面	.84
現場作業面	.73
自我管理面	.75



## KMO 與 Bartlett 球型檢定

另在進行因素分析前先以 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 取樣適切性量數和 Bartlett 球型檢定 (Bartlett's test of sphericity) 來判定是否作因素分析, Kaiser (1974) 提出了 KMO 抽樣適切度的判定準則如表 4-2。

表 4-2 KMO 抽樣適切度的判定準則

0~0.5	0.5~0.59	0.6~0.69	0.7~0.79	0.8 以上
不可接受	悲慘的	平凡的	適中的	極佳的

本研究檢驗結果 KMO 為 0.753, 具備適中性; 顯著性 P 值為 .000 (<0.05), 故可進行因素分析, 分析結果如表 4-3。

表 4-3 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.753
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	951.236
	df	253
	顯著性	.000

## 二、因素分析結果

依據 Hair(1998)所提出的因素負荷 (Factor Loading)顯著性判斷準則, 因素負荷量在 0.6 以上者, 效度分析比較沒有問題, 完整內容如表 4-4。根據預試分析結果, 有 2 題的因素負荷量未達 0.6 以上者, 即為顧客管理面第 15 題「當網路出現有關康橋的資訊時, 我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式。」為 0.527, 和第 13 題「我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。」為 0.562, 前者原因就如同在訪談專家過程中所接受的訊息一樣, 網路行銷或網路溝通並非是康橋行政管理所強調的重點, 無論是主管或員工同仁可能至今尚無強烈的網路平台意識; 後者則是填寫問卷的同仁來自於不同部門, 不一定有目睹或接觸主管與顧客面對面互動的機會。但由於一般的效度統計分析最低值是 0.5, 就已具備收斂效度, 因此保留此二題項。

表 4-4 共同性

題項	萃取
1. 我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力。	.823
2. 我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。	.744
3. 我的主管能清楚地宣導公司政策。	.842
4. 在執行工作任務時，我的主管能提供適當的工作指導，協助我順利完成。	.779
5. 如果出現員工或部門之間的衝突，我的主管會積極處理。	.621
6. 我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。	.774
7. 我的主管能採納部屬意見，使我勇於提出各種對於組織經營的意見。	.805
8. 我的主管能營造正向的工作氛圍，使我樂於工作。	.721
9. 我的主管能夠公正、公平地考核我的表現。	.767
10. 我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理我。	.794
11. 我的主管會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的政策。	.699
12. 我的主管會協助我改善接待服務流程的品質。	.792
13. 我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。	.562
14. 我的主管與社區居民和協力廠商之間有著良好的互動關係。	.818
15. 當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式。	.527
16. 我的主管會確實控管各項工作流程的品質，包括清潔流程與房務流程等。	.692
17. 我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。	.709
18. 我的主管會確實控管餐飲服務的品質。	.761
19. 我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力。	.873
20. 我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。	.828
21. 我的主管是一個能持續學習與成長的人。	.699
22. 我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。	.683
23. 整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬	.738

至於總變異量的解釋，在 Principal components 的方法及 eigenvalue>1 的原則萃取下，共萃取出五個因素，累積解釋變異量達 Total Variance Explained 74.153%，分析結果如表 4-5。

由於本問卷並非主要源自於理論文獻，而是經由次級資料分析結果，再經由標竿同仁訪談和主管會議確認題項，因此將不調整既有的構面，而採用題項因素負荷量 0.5 以上和累積解釋變異量達 70% 以上的統計量，作為本問卷可以進一步統計分析的基礎。

表 4-5 解說總變異量表

解說總變異量									
元件	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總數	變異數的 %	累積%	總數	變異數的 %	累積%	總數	變異數的 %	累積%
1	11.616	50.504	50.504	11.616	50.504	50.504	4.436	19.287	19.287
2	1.644	7.149	57.653	1.644	7.149	57.653	4.219	18.342	37.630
3	1.425	6.194	63.847	1.425	6.194	63.847	3.356	14.590	52.220
4	1.242	5.400	69.247	1.242	5.400	69.247	2.840	12.350	64.569
5	1.128	4.906	74.153	1.128	4.906	74.153	2.204	9.583	74.153
6	.930	4.045	78.198						
7	.676	2.941	81.139						
8	.649	2.820	83.959						
9	.589	2.652	86.520						
10	.531	2.307	88.827						
11	.445	1.934	90.761						
12	.388	1.687	92.448						
13	.376	1.636	94.084						
14	.283	1.230	95.314						
15	.258	1.120	96.434						
16	.210	.913	97.347						
17	.183	.797	98.144						
18	.162	.704	98.848						
19	.089	.385	99.234						
20	.068	.296	99.530						
21	.052	.228	99.757						
22	.032	.137	99.894						
23	.024	.106	100.00						
.萃取法：主成份分析。									

### 三、員工問卷分析-對店長

本次問卷題答的員工共計 52 份，但有 3 份只填一面問題，忽略背面題項，故有遺漏值 3。就整體四項構面的分析，算術平均數與標準差分別為員工管理面 4.20(.492)，顧客管理面 4.14(.595)，現場作業面 4.31(.448)，自我管理面 4.21(.489)；眾數為 4，四構面以顧客管理面的平均數較低，現場作業面較高；而從眾數 4 與標準差小於 1，可知總體資料的同質性很高。另外第 23 題「就整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬」4.24(.630)，可知七賢分館主管展現良好的主管領導與管理，所有題項的描述性統計內容如表 4-6。在所有題項中，分數最高前三項的依序是第 22 題「我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。」4.61(.492)，第 13 題「我的主管能清楚地宣導公司政策」4.50(.542)和第 17 題「我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。」4.43(.312)。以下分別就四構面的意涵加以說明。

表 4-6 四構面描述性統計分析

		員工管理面	顧客管理面	現場作業面	自我管理面
個數	有效的	49	49	49	49
	遺漏值	3	3	3	3
平均數		4.20	4.14	4.31	4.21
眾數		4	4	4	4
中位數		4.00	4.00	4.00	4.00
標準差		.492	.595	.448	.489
最小值		3	3	4	3
最大值		5	5	5	5

#### ① 員工管理面描述性分析

在 11 個題項中，前二項較高的題項分別為第 3 題「我的主管能清楚地宣導公司政策」4.50(.542)，第 6 題「我的主管會巡查工作現場，並能以身作」則 4.42(.572)；較低分數的兩題項為第 10 題「我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理」我 4.04(.766)、第 7 題「我的主管能採納部屬意見，使我勇於提出各種對於組織經營的意」見 4.10(.721)，從較高分數的項目可知主管致力於落實組織政策，上情確實下達，並能採走動式管理，完整內容如表 4-7。

表 4-7 員工管理面描述性統計

1. 員工管理面		平均數	標準差
人才培育	1. 我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力。	4.15	.573
工作分配	2. 我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。	4.15	.607
工作指導	3. 我的主管能清楚地宣導公司政策。	4.50	.542
	4. 在執行工作任務時，我的主管能提供適當的工作指導，協助我順利完成。	4.12	.676
	5. 如果出現員工或部門之間的衝突，我的主管會積極處理。	4.25	.653
團隊領導	6. 我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。	4.42	.572
	7. 我的主管能採納部屬意見，使我勇於提出各種對於組織經營的意見。	4.10	.721
	8. 我的主管能營造正向的工作氛圍，使我樂於工作。	4.13	.687
員工考核	9. 我的主管能夠公正、公平地考核我的表現。	4.15	.802
員工關係	10. 我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理我。	4.04	.766
	11. 我的主管會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的政策。	4.27	.638

## ② 顧客管理面敘述統計

較高的題項為第 13 題「我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質」4.24(.723)，較低的題項為第 15 題「當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式 4.00(.764)」，後者可能與組織尚未形塑員工網路行銷的概念有關，完整內容如表 4-8。

表 4-8 顧客管理面描述性統計

2.顧客管理面		平均數	標準差
接待服務流程	12.我的主管會協助我改善接待服務流程的品質。	4.12	.726
顧客服務經驗	13.我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。	4.24	.723
外部夥伴互動	14.我的主管與社區居民和協力廠商之間有著良好的互動關係。	4.20	.676
網路資訊管理	15.當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式。	4.00	.764

### ③ 現場作業面敘述統計

三個題項分數皆在4.24以上，其中最高分為第17題「我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等」4.43(.612)，可見得員工認為主管具備相當的現場問題解決能力，完整內容如表4-9。

表4-9 現場作業面描述性統計

3.現場作業面		平均數	標準差
工作流程管理	16.我的主管會確實控管各項工作流程的品質，包括清潔流程與房務流程等。	4.27	.491
現場問題解決	17.我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。	4.43	.612
餐飲服務控管	18.我的主管會確實控管餐飲服務的品質。	4.24	.560

### ④ 自我管理面敘述統計

此構面的分數差異較大，較高分數的題項為第 22 題「我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。」4.61(.492)；較低分數題項第 19 題「為我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力 4.02(.692)與第 20 題「我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。」4.08(.702)。第 22 題也是所有題項當中最高分者，相當符合組織文化，完整內容如表 4-10。

表 4-10 自我管理面描述性統計

4. 自我管理面		平均數	標準差
溝通協調	19. 我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力。	4.02	.692
	20. 我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。	4.08	.702
自主學習	21. 我的主管是一個能持續學習與成長的人。	4.14	.677
形象操守	22. 我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。	4.61	.492

- ⑤ 第 23 題「就整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬」4.24(.630)與四構面存有顯著相關，如表 4-11，顯見此一題項適合做為總結性項目。

表 4-11 構面相關分析(店長)

		相關				
		整體而言，我很 樂於擔任目前 主管的部屬。	員工 管理面	顧客 管理面	現場 作業面	自我 管理面
整體而言，我很 樂於擔任目前主 管的部屬。	Pearson 相關	1	.760**	.724**	.682**	.806**
	顯著性 (雙尾)		.000	.000	.000	.000
	個數	49	49	49	49	49
員工管理面	Pearson 相關	.760**	1	.789**	.723**	.763**
	顯著性 (雙尾)	.000		.000	.000	.000
	個數	49	49	49	49	49
顧客管理面	Pearson 相關	.724**	.789**	1	.707**	.764**
	顯著性 (雙尾)	.000	.000		.000	.000
	個數	49	49	49	49	49
現場作業面	Pearson 相關	.682**	.723**	.707**	1	.748**
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000		.000
	個數	49	49	49	49	49
自我管理面	Pearson 相關	.806**	.763**	.764**	.748**	1
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.000	
	個數	49	49	49	49	49
**. 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。						



#### 四、員工問卷分析-對副店長

本次問卷題答的員工共計 52 份，但有 3 份只填一面問題，忽略背面題項，故有遺漏值 3。就整體四項構面的分析，算術平均數與標準差分別為員工管理面 4.16(.508)，顧客管理面 4.17(.516)，現場作業面 4.27(.460)，自我管理面 4.20(.470)；眾數均為 4，和店長的統計結果類似，在四構面以顧客管理面的平均數較低，現場作業面較高；而從眾數與標準差可知總體資料的同質性很高，完整內容如表 4-12。在所有題項中，分數最高前三項的依序是第 22 題「我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。」4.53(.504)，第 17 題「我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。」4.39(.606)，至於第 5 題「如果出現員工或部門之間的衝突，我的主管會積極處理。」4.38(.599)；另外第 23 題「整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬」4.20(.645)，略低於店長的 4.23。

表4-12 四構面描述性統計分析

		員工管理面	顧客管理面	現場作業面	自我管理面
個數	有效的	49	49	49	49
	遺漏值	3	3	3	3
平均數		4.16	4.17	4.27	4.20
眾數		4	4	4	4
中位數		4.00	4.00	4.00	4.00
標準差		.508	.516	.460	.470
最小值		3	3	4	3
最大值		5	5	5	5

① 員工管理面描述性分析

在 11 個題項中，前二項較高的題項分別為第 3 題「我的主管能清楚地宣導公司政策。」4.38(.599)、第 6 題「我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。」4.38(.599)；較低分數的三題項為第 1 題「我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力 3.98(.700)、第 2 題「我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。」4.04(.656)，和第 10 題「我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理我。」4.06(.725)；較低分數的項目可能與副店長的角色有關，因其處於店長與一般同仁之間，並無被完全授權，完整內容如表 4-13。

表 4-13 員工管理面描述性統計

1. 員工管理面		平均數	標準差
人才培育	1. 我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力。	3.98	.700
工作分配	2. 我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。	4.04	.656
工作指導	3. 我的主管能清楚地宣導公司政策。	4.38	.599
	4. 在執行工作任務時，我的主管能提供適當的工作指導，協助我順利完成。	4.13	.687
	5. 如果出現員工或部門之間的衝突，我的主管會積極處理。	4.17	.706
團隊領導	6. 我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。	4.38	.599
	7. 我的主管能採納部屬意見，使我勇於提出各種對於組織經營的意見。	4.13	.687
	8. 我的主管能營造正向的工作氛圍，使我樂於工作。	4.15	.668
員工考核	9. 我的主管能夠公正、公平地考核我的表現。	4.17	.810
員工關係	10. 我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理我。	4.06	.725
	11. 我的主管會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的政策。	4.24	.596

## ② 顧客管理面敘述統計

較高的題項為第 13 題「我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。」質 4.37(.566)，較低的題項第 15 題「為當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式 4.02(.692)，完整內容如表 4-14。

表 4-14 顧客管理面敘述統計

2.顧客管理面		平均數	標準差
接待服務流程	12.我的主管會協助我改善接待服務流程的品質。	4.16	.657
顧客服務經驗	13.我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。	4.37	.566
外部夥伴互動	14.我的主管與社區居民和協力廠商之間有著良好的互動關係。	4.14	.645
網路資訊管理	15.當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式。	4.02	.692

## ③ 現場作業面敘述統計

三個題項分數皆在4.20以上，副店長如同店長一樣，其最高為第17題「我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等4.39(.606)。」完整內容如表4-15。

表4-15 現場作業面敘述統計

3.現場作業面		平均數	標準差
工作流程管理	16.我的主管會確實控管各項工作流程的品質，包括清潔流程與房務流程等。	4.20	.499
現場問題解決	17.我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。	4.39	.606
餐飲服務控管	18.我的主管會確實控管餐飲服務的品質。	4.22	.621

④ 自我管理面敘述統計

此構面的分數差異較大，和店長一樣的較高分數的題項為第 22 題「我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。」4.53(.504)；較低分數題項為第 19 題「我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力 4.00(.707)與第 20 題「我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。」4.10(.684)，完整內容如表 4-16。

表 4-16 自我管理面敘述統計

4.自我管理面		平均數	標準差
溝通協調	19.我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力。	4.00	.707
	20.我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。	4.10	.684
自主學習	21.我的主管是一個能持續學習與成長的人。	4.16	.624
形象操守	22.我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。	4.53	.504

⑤ 第 23 題「整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬」4.20(.645)與四構面存有顯著相關，如表 4-17，顯見此一題項適合做為總結性項目。

表4-17 構面相關分析(副店長)

		相關				
		整體而言，我很 樂於擔任目前 主管的部屬。	員工 管理面	顧客 管理面	現場 作業面	自我 管理面
整體而言，我 很樂於擔任目 前主管的部 屬。	Pearson 相關	1	.815**	.674**	.629**	.808**
	顯著性 (雙尾)		.000	.000	.000	.000
	個數	49	49	49	49	49
員工管理面	Pearson 相關	.815**	1	.802**	.751**	.828**
	顯著性 (雙尾)	.000		.000	.000	.000
	個數	49	49	49	49	49
顧客管理面	Pearson 相關	.674**	.802**	1	.712**	.708**
	顯著性 (雙尾)	.000	.000		.000	.000
	個數	49	49	49	49	49
現場作業面	Pearson 相關	.629**	.751**	.712**	1	.740**
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000		.000
	個數	49	49	49	49	49
自我管理面	Pearson 相關	.808**	.828**	.708**	.740**	1
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.000	
	個數	49	49	49	49	49
**. 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。						

## 五、員工問卷分析－店長與副店長的分析結果比較

就所有題項平均數的比較結果，絕對差異值介於 0.01-0.17 之間，其中有 15 題的絕對差異值在 0.04 以下，顯示有極相似的店長與副店長之甄選標準。在絕對差異值的比較中，最高差異值為第 1 題「我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力。」中的店長與副店長差異值達 0.17，就其原因可能是副店長尚無主動安排的權利；其次為第 13 題「我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。」，反而是副店長的分數高於店長達 0.13，可推論在角色扮演上，店長比較是權威指導式的領導，副店長可能是比較親和式的領導；此外，第 3 題「我的主管能清楚地宣導公司政策。」和第 2 題「我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。」兩題差異值各為 0.12 和 0.11，此亦反應店長和副店長的權力分配和角色功能，或是副店長較缺乏公開宣達政策的機會，完整內容如表 4-18。

表 4-18 店長與副店長的平均數比較表

題號	項目	店長	副店長	差異值
01	我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力。	4.15	3.98	0.17
02	我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。	4.15	4.04	0.11
03	我的主管能清楚地宣導公司政策。	4.50	4.38	0.12
04	在執行工作任務時，我的主管能提供適當的工作指導，協助我順利完成。	4.12	4.13	-0.01
05	如果出現員工或部門之間的衝突，我的主管會積極處理。	4.25	4.17	0.06
06	我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。	4.42	4.38	0.04
07	我的主管能採納部屬意見，使我勇於提出各種對於組織經營的意見。	4.10	4.13	0.03
08	我的主管能營造正向的工作氛圍，使我樂於工作。	4.13	4.15	0.02
09	我的主管能夠公正、公平地考核我的表現。	4.15	4.17	-0.02
10	我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理我。	4.04	4.06	-0.02

表 4-18 店長與副店長的平均數比較表(續)

題號	項目	店長	副店長	差異值
11	我的主管會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的政策。	4.27	4.24	0.03
12	我的主管會協助我改善接待服務流程的品質。	4.12	4.16	-0.04
13	我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。	4.24	4.37	-0.13
14	我的主管與社區居民和協力廠商之間有著良好的互動關係。	4.20	4.14	0.06
15	當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式。	4.00	4.02	-0.02
16	我的主管會確實控管各項工作流程的品質，包括清潔流程與房務流程等。	4.27	4.20	0.07
17	我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。	4.43	4.39	0.04
18	我的主管會確實控管餐飲服務的品質。	4.24	4.22	0.02
19	我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力。	4.02	4.00	0.02
20	我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。	4.08	4.10	-0.02
21	我的主管是一個能持續學習與成長的人。	4.14	4.16	-0.02
22	我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。	4.61	4.53	0.08
23	整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬	4.23	4.20	0.03

### 主管意見回饋

陳方敏協理建議主管自評問卷題項之修正結果：

- ① 第 11 題；我會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的事項。
- ② 整合第 18 題通常我都是從根源解決現場問題與第 19 題我具備預防、評估和控制危機的能力，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，都能做好因應措施等。

# 第五章 結論與建議

## 第一節 分析結果與結論

### 一、分析結果

- (1) 題項具備足夠信度與效度，表示題項有一致性與穩定性，能夠作為母體施測的工具。整體而言，員工樂於成為主管部屬的水準在 4.20 以上，可見得店長與副店長的領導與管理能受到員工肯定。
- (2) 店長前三項最高得分項目依序為：
  - ① 第 22 題「我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。」4.61。
  - ② 第 3 題「我的主管能清楚地宣導公司政策」4.50。
  - ③ 第 17 題「我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。」4.43。
- (3) 副店長分數最高前三項的依序是：
  - ① 第 22 題「我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。」4.53。
  - ② 第 17 題「我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。」4.39。
  - ③ 第 6 題「我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。」4.38 和第 13 題「我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動關係」4.37。
- (4) 店長與副店長所有題項平均數絕對差異值介於 0.01-0.17 之間，有 15 題的絕對差異值在 0.04 以下。而最高差異值的四題依序為：
  - ① 第 1 題「我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力。」0.17。
  - ② 第 13 題「我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。」0.13。
  - ③ 第 3 題「我的主管能清楚地宣導公司政策。」。



④ 第 2 題「我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。」兩題差異值各為 0.12 和 0.11。

(5) 根據會議及店長回饋，將主管自評問卷將第 11 題的「政策」改為「事項」，將第 18 題刪除，修正後的第四版完整主管自評表如附錄 1。

(6) 根據會議討論，將員工評主管問卷的第 11 題的「政策」改為「事項」，第 19 題「我的主管具備良好的內部與外部溝通協調能力」再區分為第 19 題「我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力。」及第 20 題「我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。」修正後的第四版完整員工評主管問卷如附錄 2。

## 二、 結論

在施測過程，發現由於員工的排班及可能有突如其來的工作，干擾問卷填寫；或是忙於工作，而造成遺漏值；因此，建議採用電子問卷和紙本問卷並行的方式進行母體施測，施測時間安排與操作方式需進一步討論，以確保效度。

## 第二節 建議

建議增加自變項如下，以增加問卷統計分析的價值，項目需確認。

(1) 分館編號

(2) 性別 - 男、女

(3) 年齡 - 20 歲以下、21-25 歲、26-30 歲、31-35 歲、36 歲以上

(4) 服務部門 - 房務部、餐飲部、櫃台

(5) 康橋服務年資 - 1 年以下、1-3 年、4-6 年、7-9 年、10 年以上

(6) 曾於康橋分館輪調的次數 - 從未輪調、1 次、2 次、3 次、4 次、5 次以上



題 目	非常 不符合	不 符合	普 通	符 合	非常 符合
17. 我會藉由實際參與或支援各項工作流程事項，以確實控管品質，包括清潔流程、房務流程、設備與用品檢查、員工服儀檢查、環境維護、物品/資源運用與追蹤待修事項等。	①	②	③	④	⑤
18. 我具備預防、評估和控制危機的能力，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，都能做好因應措施等。	①	②	③	④	⑤
19. 我會確實控管餐飲服務的品質，包括菜的新鮮度與合適溫度。	①	②	③	④	⑤
20. 我能依據房價和來客數，控管食材數量與成本在合理的範圍內。	①	②	③	④	⑤
21. 我具備向上管理的能力，例如當政策無法落實時，我會找到問題根源，並向總管理處回報。	①	②	③	④	⑤
22. 我與分館內部員工溝通良好	①	②	③	④	⑤
23. 我與其他主管同儕的溝通良好。	①	②	③	④	⑤
24. 我能夠適當調適自己的情緒和紓解壓力。	①	②	③	④	⑤
25. 我會主動及即時地學習與工作有關的知識、技能，例如招募面談的技巧，分館所在地的私房景點、消防法規與職業安全衛生規範等。	①	②	③	④	⑤
26. 我能與同儕共同學習，主動分享經營心得，以達成組織經營目標。	①	②	③	④	⑤
27. 我有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、對員工沒有不當言語或肢體接觸等。	①	②	③	④	⑤
28. 我能完成各項定期的文書報表、主管交接簿等，以及自行建檔各項不定期的資料，如意外事件紀錄，以管理風險，做好隨時交接的準備。	①	②	③	④	⑤
29. 整體而言，我很勝任目前主管的職位。	①	②	③	④	⑤

#### 基本資料

- 性別：<sub>1</sub> 男 <sub>2</sub> 女
- 年齡：<sub>1</sub> 26~35 歲 <sub>2</sub> 36~40 歲 <sub>3</sub> 41~50 歲 <sub>4</sub> 51~55 歲 <sub>5</sub> 56 歲以上
- 康橋服務總年資：<sub>1</sub> 9 年以下 <sub>2</sub> 10~15 年 <sub>3</sub> 16~20 年 <sub>4</sub> 21~25 年 <sub>5</sub> 26 年以上
- 曾於康橋分館輪調的次數：<sub>1</sub> 從未輪調 <sub>2</sub> 1~2 次 <sub>3</sub> 3~4 次 <sub>4</sub> 5 次以上

#### 其他寶貴意見

---



---

辛苦了！非常感謝您的付出！

附錄 2 康橋大飯店暨康橋商旅主管領導與管理方式問卷 – 員工版

填寫館別（請填寫分館編號，例 H15）：

編號：

說明：為了瞭解您對於分館主管與副主管領導與管理方式的看法，以利雙向溝通，特別邀請您撥冗填寫本問卷。如果您覺得主管的表現程度在 20%以下①是非常不同意；21%~40%②是不同意；41%~60%③是普通；61%~80%④是同意；81%~100%⑤為非常同意。請於符號處直接打勾「v」即可。

題 目	店長					副店長				
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我的主管能主動或安排適當員工對我傳承工作經驗，與提供適當受訓機會，以提升我的專業能力。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. 我的主管能因應工作需求，進行適當的人力調配與補位安排。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. 我的主管能清楚地宣導公司政策。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. 在執行工作任務時，我的主管能提供適當的工作指導，協助我順利完成。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. 如果出現員工或部門之間的衝突，我的主管會積極處理。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. 我的主管會巡查工作現場，並能以身作則。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. 我的主管能採納部屬意見，使我勇於提出各種對於組織經營的意見。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. 我的主管能營造正向的工作氛圍，使我樂於工作。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. 我的主管能夠公正、公平地考核我的表現。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. 我的主管會主動關心我的生活狀況，傾聽和同理我。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. 我的主管會讓員工參與福利、排班等與員工權益有關的事項。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. 我的主管會協助我改善接待服務流程的品質。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. 我的主管與顧客之間有著良好的面對面互動品質。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. 我的主管與社區居民和協力廠商之間有著良好的互動關係。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. 當網路出現有關康橋的資訊時，我的主管會與員工分享彼此的看法和處理方式。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

題 目	店長					副店長				
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
16. 我的主管會確實控管各項工作流程的品質，包括清潔流程與房務流程等。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
17. 我的主管能夠預防、評估和控制危機，例如對於颱風、地震、火災、住宿意外和機器設備等五項風險，做好因應措施等。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
18. 我的主管會確實控管餐飲服務的品質。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
19. 我的主管具備良好的分館內部溝通協調能力。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
20. 我的主管與分館外部其他相關單位有著良好的外部溝通協調能力。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
21. 我的主管是一個能持續學習與成長的人。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
22. 我的主管有良好的形象操守，沒有不當的男女關係、借貸錢財、不當言語或肢體接觸等。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
23. 整體而言，我很樂於擔任目前主管的部屬。	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

#### 基本資料

- 性別：<sub>1</sub>男 <sub>2</sub>女
- 年齡：<sub>1</sub>20歲以下 <sub>2</sub>21~25歲 <sub>3</sub>26~30歲  
<sub>4</sub>31~35歲 <sub>5</sub>36~40歲 <sub>6</sub>41歲以上
- 服務部門：<sub>1</sub>櫃檯部 <sub>2</sub>房務部 <sub>3</sub>餐服部 <sub>4</sub>廚務部
- 康橋服務總年資：<sub>1</sub>1年以下 <sub>2</sub>1~5年 <sub>3</sub>6~10年 <sub>4</sub>11~15年 <sub>5</sub>16年以上
- 曾於康橋分館輪調的次數：<sub>1</sub>從未輪調 <sub>2</sub>1次 <sub>3</sub>2次 <sub>4</sub>3次 <sub>5</sub>4次以上

#### 其他寶貴意見

---



---

辛苦了！非常感謝您的付出！

## 資料來源

1. 饒栢丞，2012，國際觀光旅館企業特性、人力資源管理與經營績效之關係-兼論異文化管理之干擾影響，中國文化大學，第 9-10 頁。
2. 劉國雄，2005，運用層級分析法探討旅館業房務人員績效評估之研究，國立中山大學，第 6-15 頁。
3. 劉仁民，2016，戰後台灣觀光事業的發展史，台北：五南。
4. 吳勤勉，2013，旅館管理理論與實務：邁向全方位的餐旅管理，台北：華立。
5. 智庫百科，，2017 年 07 月 30 日取自  
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/>
6. 維基百科，2017 年 07 月 30 日取自  
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%97%9C%E9%8D%B5%E7%B8%BE%E6%95%88%E6%8C%87%E6%A8%99>
7. 康橋連鎖旅館個案提供
8. 發展觀光條例，2017 年 07 月 30 日取自  
[http://admin.taiwan.net.tw/law/law\\_d.aspx?no=99&d=718](http://admin.taiwan.net.tw/law/law_d.aspx?no=99&d=718)
9. 交通部觀光局，2017 年 06 月份 一般旅館家數、房間數、員工人數統計，2017 年 07 月 30 日取自 [http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic\\_h.aspx?no=300](http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic_h.aspx?no=300)
10. 來台旅客人數按居住地區別，2017 年 07 月 30 日取自  
<http://stat.motc.gov.tw/mocdb/stmain.jsp?sys=100&funid=a7101>