

明志科技大學

經營管理系

專題研究計畫書

顧客導向、創新服務與顧客滿意度
-以國賓飯店為例

組 員： 學 號 姓 名

U98227032 陳美晴

U98227034 彭仕蓉

指導老師： _____（簽名）

中 華 民 國 一 百 年 八 月 三 十 一

明志科技大學經營管理系
學生專題指導教授同意書

一、學生姓名： 陳美晴 學號： U98227032

學生姓名： 彭仕蓉 學號： U98227034

敦請 楊淑宜老師 擔任四技專題之指導教授

系主任： _____

指導教授： _____

學生簽名： _____

中華民國 一 百 年 八 月 三 十 一

目 錄

摘 要.....	iii
圖目錄.....	iv
表目錄.....	iv
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	2
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究問題.....	2
1.4 研究流程.....	3
第二章 文獻探討	4
2.1 顧客導向.....	4
2.2 創新服務.....	8
2.3 顧客滿意度	13
第三章 研究方法	16
3.1 研究架構.....	16
3.2 研究設計.....	16
3.3 個案公司的選取	17
3.4 訪談程序.....	17
第四章 個案公司分析	18
4.1 公司簡介.....	18
第五章 期中結論	21
參考文獻.....	21
中文文獻.....	23
英文文獻.....	25

摘要

因全球化、國際化的趨勢，國際飯店業的競爭愈來愈激烈，業者該如何提升顧客滿意度，以提高競爭優勢？由於我國正在發展觀光業，提升國際飯店業的競爭力是一項重要議題，因此本研究針對國際飯店業者，從服務行銷及服務創新觀念的角度，探討企業是否及如何由顧客導向的文化與創新的服務，來提升顧客滿意度。

本研究以台北國賓飯店為例，透過文獻探討、網站資訊、深度訪談及問卷調查等方法，探討顧客導向、創新服務、及顧客滿意度三者之間的關連性，特別是瞭解企業實務的做法與結果，並提供建議及管理意涵。

目前，本組已從文獻探討，擬定研究架構，並從網站資料，初步瞭解國賓飯店的背景、經營理念及發展歷程。本組預定期末將擬定訪談大綱、進行深度訪談，並擬定消費者調查問卷，實際分析消費者的知覺，並結合訪談資料，提出結論及意涵。

關鍵字：顧客導向、創新服務、顧客滿意度。

圖目錄

圖 1.1 研究流程	3
圖 2.3 顧客忠誠度與顧客滿意度關聯圖	15
圖 3.1 研究架構	16
圖 4.1 國賓飯店組織結構圖	20

表目錄

表 2.1 顧客導向定義	7
表 2.2 創新的定義	9
表 2.2 服務的定義	10
表 2.2.5 服務創新的分類	10
表 2.1 顧客滿意度的定義	14

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

『服務』已經是台灣的主流產業，服務業占 GDP 的比重已超過七成(工商時報 2005)。OECD(世界經濟合作開發組織)認為在有限的資源下，各國政府如何協助服務業創新，不僅是服務業發展的關鍵，更是各國競爭力提升的關鍵。

然而，飯店業第一接觸的就是人群，顧客至上是服務業的最高經營原則，在經濟自由化趨勢與產業國際化潮流下，飯店業已邁入競爭激烈的時代，飯店業更受限於規模、財務、技術、人力、行銷、管理能力等因素，在經營層面所受到的衝擊更為顯著。

飯店，已不再像幾十年前一樣，只要設備、裝潢、設施弄得光鮮亮麗的就好；在現今的社會中，不僅是要享受實體器材的功能，還要能夠提供給顧客無形的服務、美好的感受，例如:良好的態度、飯店特有的氣氛...等等。

為了因應飯店經營國際化的挑戰，飯店業者該如何提升競爭力並提高績效？首先從企業的“衣食父母”－顧客的角度來思考，顧客在選購商品或服務的過程中，除了理性的評估，也重視整個消費過程的感覺。國際觀光旅館營收來源主要靠客房與餐飲，對服務業而言，第一線服務人員對顧客服務對於成功與否具有決定性的影響，服務人員所具備的專業能力、態度、對答以及服務的行為等都是影響顧客對服務品質知覺的重要來源。

除了關心品質是否能夠不斷精進以外，提升餐飲業及旅遊業組織競爭力與經營績效關鍵在於員工是否能積極展現出創新行為(蔡啟通，2006，2008)，創新行為對員工來說屬於額外的貢獻(田靜婷，呂岱倚，2005)(引用自許順旺、邱瑜婷，2011)。

所以在消費者意識抬頭的今日，要如何維持高水準的服務品質與產品品質，留住舊顧客、爭取新客源是業者相當重視的課題。除了應該重視顧客需求，更該加強創新服務的概念，並針對消費者進行顧客滿意度的調查，作為改善與強化各項服務的依據（宋欣雅，2004）。因此，如何提供良好的顧客導向、建立良好口碑、提高顧客滿意度以留住顧客，是飯店旅館業者在競爭激烈的市場中生存與發展的重要法則。

1.2 研究問題

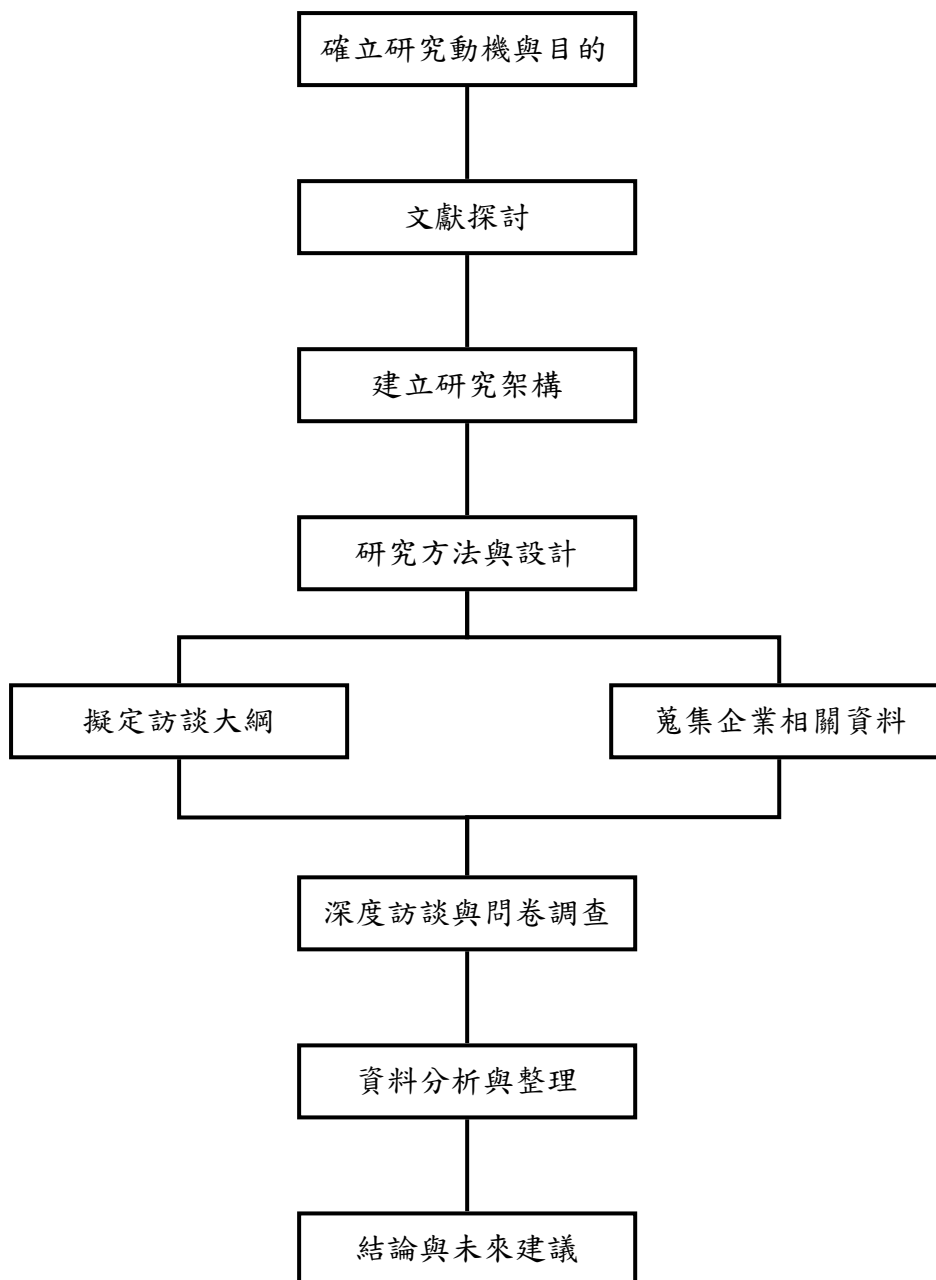
基於以上背景及動機，本研究探討下列問題：

- (1) 企業如何宣導及維持顧客導向的文化價值觀與信念?
- (2) 顧客導向的文化如何落實於營運實務?
- (3) 顧客導向文化如何及為什麼影響創新的服務及顧客滿意度?

1.3 研究目的

為回答上述研究問題，本研究目的是探討顧客導向、創新服務、及顧客滿意度三者之間的關連性，並分析企業如何實踐顧客導向的文化，及/或透過創新的服務，來提升顧客滿意度的實務做法及結果，最後將提供建議及管理意涵。

1.4 研究流程



第二章 文獻探討

2.1 顧客導向

有強烈顧客導向的飯店，通常市場成功率與公司整體績效都比較好，並且對公司服務品質和創新服務有正面的幫助，這些公司也可以比較了解顧客的經驗、消費習慣和需求。因此，他們可以設計出較具有優勢的創新服務，同時符合顧客所要求的品性，如此顧客們就更容易對此家飯店留下深刻的印象。

2.1.1 顧客導向的定義

市場導向的重要要素之一為顧客導向，Kotler（2003）認為顧客導向可視為將行銷概念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次，將公司所有的活動導向提供顧客滿意，並且與顧客建立對雙方皆有益的長期關係。

一代管理大師彼得杜拉克(Drucker)的名言：「企業的目的是創造並保有顧客。」「保有顧客」的意義在於注重顧客關係，並建立顧客忠誠度。(引用自曾光華著/K.F.Cheng./行銷管理理論解析與實務應用)

Burnley Building Society 的宣言(1995)：「擁抱顧客應是成功企業之關鍵的要素。任何企業主要的優先順序必須是贏得顧客與維持住顧客，因為若無法做到此一任務，其結果是無利潤、無成長、沒有工作機會，也因而就沒有了企業。」(引用自 Alan Mitchell 著，胡瑋珊 譯(2001)，「消費者行銷導向」)，看得出顧客導向的重要，而服務業總是秉持著「顧客至上」的原則。

美國南方康乃狄克州有一間規模具全球之冠的乳品業，他們的執行長 Stew Leonars, Jr 說：「在他的企業裡有兩個原則，原則一---是顧客永遠是對的，原則二---假設顧客錯了，重讀原則一。」(引用自 Robbins/Decenzo(2008)，Fundamentals Of Management，Pearson Education)

近年來顧客意識抬頭，許多學者也針對「顧客導向」做研究，而本研究將各個學者提出的定義彙整成表，其中廣受大家接受的是 Kotler (2009)認為顧客導向

是具知識性原理的銷售行為，意指企業須站在顧客的觀點來察看及組織其銷售活動。簡而言之，學者 Desphande, Farley & Webster (1993)為顧客導向下了一個極為精簡的解釋：「將顧客喜好放在第一位的一套信念。」

蕭富峰(2008)認為顧客導向係指傾聽顧客的心聲，深入了解顧客的需求與感受，並致力於提供優異的顧客價值與完整解決方案，以贏得顧客滿意。所以顧客導向的精隨在於企業必須打破自身利益，站在顧客的觀點上。而不是一味的追求高報酬。

而企業能做的顧客導向在 Alan Mitchell 著，胡瑋珊 譯(2001)的消費者行銷導向一書中指出五點讓企業創造顧客導向的價值：

- 1.蒐集更多、更好有關於消費者的資訊，為買賣雙方架構起更加精密的溝通橋樑；以更具效率的方式把適當的賣方和買方搓合在一起，讓消費者能滿意大聲的說：「這正是我想要的。」

- 2.能大量的降低買賣雙方在溝通、互動和交易所耗費的成本。

- 3.利用消費者的整合資訊創造新的經濟規模，並結合各買方力量找出市場動向，以便確認商機所在。

- 4.讓資訊不但能從賣方到買方，也能從買方到賣方。

- 5.利用新的資訊處理功能所簡耗費在計畫、協調、整理以及管理固定事務方面的時間和金錢。

Don Peppers 說：「你需要的事能夠協助消費者找到最適合商品的經紀商，而不是幫產品找到最適合的消費者。」所以同樣的，Alan Mitchell 著，胡瑋珊 譯的消費者行銷導向一書中提到以下幾點是站在顧客面所想到的選擇：

- 1.簡單、容易取得資訊，能清楚了解自己想購買的商品以及在哪裡可以買到。

- 2.客觀的商品資訊，讓消費者能輕鬆貨比三家。

- 3.當所購商品複雜度高或者是風險較高時，能有專家為消費者解說。

- 4.經驗的分享。

- 5.找到最低售價的商品或者是服務。

- 6.透過組織議價取得划算價格。
- 7.成本低廉且優良的交易環境。
- 8.完美的配送系統。

企業要做到完善的顧客導向可根據 Cocheu (1998)落實顧客導向的四步驟：

- 1.確認顧客是誰：凡是組織提供的服務及商品其直接相關人皆是顧客。
- 2.確認顧客需求：了解不同顧客不同的需求。
- 3.設定個人績效目標：主管須為員工設定顧客導向目標。
- 4.建立回饋系統：使員工了解是否有達到顧客導向。

Grego & Schiffrin (1995)則提出了「七個 C」，他認為須將顧客導向概念導入企業中，讓每個原工都能了解自己的使命，使企業能充斥著「顧客導向」氣息。

- 1.Closeness：傾聽顧客的聲音。
- 2.Clarity：清楚了解組織的願景及策略。
- 3.Courage：有勇氣決定困難政策並實行。
- 4.Creativity：以創意打破就有概念。
- 5.Competencies：將獨一無二、差異性持續的發展。
- 6.Commitment：堅決的執行組織意念。
- 7.Consistency：言行一致。

表 2.1 顧客導向的定義

學者	年代	顧客導向定義
Drucker	1994	創造顧客是企業唯一目的，企業需滿意顧客要求，以達與顧客長期利益。
Rindfleisch & Moorman	2003	以顧客利益優先，並持續創造更高的價值。
Russells. Winer	2004	是一種行銷工具，就向是將消費者當作目標的優待券，在未來，能在產品銷售或市場佔有率引起短期改變。
Roger J. Best	2005	企業致力於了解客戶需要和使用情況，以及追蹤客戶滿意度的程度。
蕭富峰	2008	認為顧客導向係指傾聽顧客的心聲，深入了解顧客的需求與感受，並致力於提供優異的顧客價值與完整解決方案，以贏得顧客滿意。所以顧客導向的精隨在於企業必須打破自身利益，站在顧客的觀點上。
Kurtz	2008	是一綜合的銷售概念的商業原理。強調能最早確定不滿意的顧客之需求，並且開發有計劃的系統來滿足顧客。
Dave Chaffey	2009	開發使消費者滿足的地點和服務來迎合不同消費者或其它愛好者的喜好。
Armstrong&Kolter	2009	是具知識性原理的銷售行為。意指公司須從顧客的觀點來察看及組織其銷售活動。

本研究整理

綜合以上學者之定義，顧客導向是一種企業文化，指企業必須將顧客的想法擺放於第一位，滿足顧客需求、迎合不同顧客的喜好，且提供完整的服務，這樣有助提高企業產品銷售或市場佔有率。

2.2 創新服務

啟動創新 DNA 一書中，認為創新服務應該以快樂(HAPPY)為原則：其中 H 為和諧(Harmony)，說的是服務者與客戶的和諧關係；A 為容易親(Approaching)，說明服務者不能讓客戶感到高不可攀，而是讓彼此沒有隔閡；第一個 P 為人性導向(People-oriented)，說服務者不能冷漠，要呈現真情；另一個 P 為愉悅(Pleasure)，在服務流程裡，兩者都沉浸在快樂的氣氛裡；Y 乃是為對方設想(You-centered)，及服務者必須以同理心來揣摩顧客需求，然後以貼心的方式來提供服務。

另外，啟動創新DNA一書中，覺得創新服務就是落實服務(SERVICE)的最高境界，其中S表達微笑(Smile)，面對顧客時，必須微笑以對；E為卓越(Excellence)的象徵，講究的是以追求卓越的精神來提供服務；R就是主動熱情款待(Reaching out)每一位上門的顧客；V代表將每一位顧客是唯獨一無二的(Viewing every customer as special)；I表達的是邀請每一位客人再度光臨(Inviting your customer to return)；C說明了在服務過程裡創造溫馨的氣氛(Creating a warm atmosphere)；E闡釋了隨時與顧客保持目光接觸的關懷(Eye contact that shows we care)。

2.2.1 創新的重要性

創新能力被視為維持企業持續競爭優勢的重要因素(Tang, 1999; Zahra and George, 2002)。創新能力不僅可提升顧客滿意度(Athanassopoulos et al., 2001)，企業更可透過產品或技術之創新，增強其外部競爭地位並強化內部能力(Geroski, 1994; Zahra and George, 2002)(引用自胡凱傑、呂明穎、黃美婕(2009))。

隨著全球分工、產品生命週期縮短與產業結構快速變遷，當原本的品質、速度與成本優勢逐漸成為競爭之基本要件時，企業欲持續創造價值與獲利就必須不斷提昇創新能力(楊朝旭，蔡柳卿，2006)。不論任何產業，有新點子便有新商機，與競爭者間的差異化才能獲得企業的新勝利(彭瑞芝，曾欽正，賴文祥，2008)，當競爭對手不斷創新時，企業本身若不具備創新能力，必會導致企業本身之失敗(Afuah, 2003)。

2.2.2 創新的定義

表2.2 創新的定義

蔡啟通	1997	創新是指組織內部產生或外部購得的設備過程及產品(技術層面):統政策方案及服務(管理層面)等之新活動，此一看法，明確表達了創新來源可能是內部產生，也可能是由外部獲得。
Kolter	2000	不論何種產品、服務或創意，只要被人們認為是新穎的，就是創新。
莊立民	2002	創新包括新產品、新服務、新技術或是一項新的管理實務。
廖偉伶	2003	創新不只是新服務或新產品的開發成功，同時包含從小幅度到大幅度都能夠修正和改善現有的產品、服務和傳遞的系統的所有創新活動。
張瑩	2005	創新就是依技術觀點及管理觀點為兩大準則，使其組織在創新活動中獲取競爭優勢，其優勢可能會是新流程、新技術、新產品甚至是一個新策略。
高惠君	2007	創新則是將創新校一具體實現的秘訣，是保持持續競爭的優勢做法。
李大偉	2007	凡是產品或服務的生產過程及結果，以及生產技術與管理方式等，只要在個人團隊組織等層次中有更新的形式或具體行動都可以稱為創新。
王俊文	2007	創新是指企業為了滿足顧客不斷變化的需求，提高企業競爭優勢而從是以產品及其生產經營過程為中心的包括構思、研究、開發、生產、商業化等環節一系列創新活動，他主要包括產品創新、技術創新、服務創新。
張忠謀	2010	不斷創新是企業生存的條件，停止創新就是走向死亡。

(引用自郭潔，2011)

2.2.3 服務的定義

Kotler (1996)說「所謂服務是指一項活動或利益，由一方提供予另一方；本質上是無形的，也不產生任何事物的物權轉變」。

表 2.2 服務的定義

薄喬萍	2001	服務就是公司所提供的知識、勞務或時間，藉以滿足消費者需求的一種行為，而專門以服務為產品的公司、行業，則稱為服務業。
楊錦洲	2002	服務即為(Service) 是服務提供者提供其技術、專業、知識、資訊、設施、時間或空間等給顧客，以期為顧客辦理某些事情，解決某些問題，或者娛樂顧客，服侍顧客，讓顧客心情愉悅，身心舒暢等等。

(引用自陳傑堯，2004)

服務具有無形的特質，服務已經是各行各業的經營項目，也是重要的競爭來源。企業所提供的物品(及實體物產品)與服務的組合可分為下列兩種，兩種組合包含了各式各樣的服務業。

1.服務為主，物品為輔:許多服務業得藉由實體產品才能有效提供服務，例如:學校必須有桌椅、黑板、投影機等物品，教學服務才得以落實，而教學是主要的，物品的角色較為次要。像旅館、航空、醫療等服務，都有類似特性。

2.單純的服務:及所提供的服務比較不涉及物品的使用，例如:心理輔導、武功教學、按摩服務等。

2.2.4 服務的特性

1.無形性

服務具有無形性(intangibility)；他在本質上並非一個固定形體，因為它不能擺設在架上讓人看到、觸摸、試用。所以，我們可以具體的描述電腦的尺寸、速度、記憶容量，但卻很難說明什麼是和藹可親、禮貌周到等。

2.不可分割性

許多服務的生產與消費難以分割，業者在生產服務的同時，消費者也在使用或消費這些服務。例如，美容師在為顧客臉部按摩時，顧客也同時在享受美容服務。這種特性即稱為不可分割性(insparability)或是同步性(simultaneosity)。

3.易變性

服務往往具有易變性(variability)，會隨著服務環境而改變，像是溫度、濕度、音樂、清潔衛生等因素的變化，可能會影響服務人員與顧客的心理與行為，而使得服務效率與服務品質。

4.不可儲存性

實體產品可以置放在倉庫裡、貨架上，等待銷售的機會。然而，除了數化服務(如語音服務、網路資料查詢服務)之外，一般服務卻無法儲存。

2.2.5 創新服務的分類

Fitzsimmons和Fitzsimmons(1994)將創新視為創造新事物的過程，與實際的產品或結果，以服務而言，結果不需要是個全新的服務產品，而可能是對現有的服務做某種程度的修正，於是(Wright and Lovelock, 2002)將創新服務分為兩大類：

(1)徹底創新：先前顧客無法取得的供應，或現有服務的新傳送系統

(2)漸進創新：是針對現有服務的改善，範圍從主要革新到簡易類型的改變

表 2.2.5 創新服務的分類

創新服務類別	描述
	徹底創新
目前服務市場的新服務	提供給組織現有顧客的新服務，這些服務可能從其他企業取得。
	漸進創新
服務提升	改變目前提供的服務特色。包含了現有產品績效當中最謹慎的改革，改善核心產品或現存的附加服務。
附帶服務的創新	增添新設備或增進現有的核心服務因素，或增進現存的附加服務。
風格改變	所有「新服務」中最普遍者，都是會影響顧客觀點、情緒和態度，且能夠看見的修正形式。風格改變基本上沒有改變服務本身，只是改變服務的樣貌。

(引用自林丹楓，2009)

綜合以上學者定義，本研究定義創新服務為，企業在為顧客提供服務的過程中，所應具備的態度、行為，及所需使用的技術、專業知識、資訊、設備……等，做出小幅度或大幅度的改善，皆屬於創新服務的作為，目的是為了提升服務效率或品質，以滿足顧客的需要。

2.3 顧客滿意

對絕大多數的飯店來說，顧客滿意管理已經是策略上絕對必要的考量因素之一 (Anderson & Mittal, 2000)，顧客滿意也會顯著正向影響顧客的忠誠度、口碑傳播意向、遊客重遊意願、或是獲利能力 (Webster & Sundaram, 1998)。不管是行銷部門或是其他各個部門，都必須想辦法去接近潛在顧客群，即使在經濟狀況不好的時候，公司也必須想盡辦法去節省成本、增加利潤，仍然不可將目標設定為短期的績效而犧牲了顧客的利潤。

2.3.1 顧客滿意的定義

Kolter 等人 (2007) 指出顧客在購買產品後對其滿意與否，取決於顧客所期望之產品績效。若績效符合期望，則顧客滿意，若績效遠低於期望，則顧客不滿意。若績效超出期望，則顧客將有高度的滿意及愉悅。

滿意是顧客與公司建立良好關係的開始，滿意會影響其再次購買的意願，並衍生其他購買行為。以下為學者對於顧客滿意所提出不同的定義。

顧客滿意度的定義彙整表

表2.3 顧客滿意度的定義

學者	顧客滿意度定義
Kotler (2000)	一個人所感覺的程度高低，源自於對產品功能性的知覺與個人對產品的期望相比較後所產生，如果功能性低於顧客預期，顧客會產生不滿意；如果功能性符合或高於預期，顧客則會感到滿意。
游宗仁 (2002)	消費者接受服務前的期望，與實際接受服務的過程或結果，經主觀評估後所產生正向或負向的感受。
陳宗雄、沈進成(2004)	一個人所感覺滿意程度的高低，源自對產品功能特性的知覺與個人對產品的期望。
段存吉 (2004)	服務前的預期與服務後的認知加以比較的結果，當前後的比較差距越小則滿意度愈高。
林孜孜 (2005)	(1)消費者的態度、感覺與情感(2)心理的預期、交易流程與交易後的評估，具有愉悅與失望的感覺(3)消費者再購意願的原動力(4)業者實現服務品質的承諾與競爭力(5)業者衡量企業績效與獲利目標。
吳政謀 (2005)	顧客滿意度為消費者接受服務前的期望與實際接受服務的過程或結果，經主觀評估後所產生正向或負向的感受。
楊瑞泉 (2006)	顧客滿意度是顧客事前的投入與事後的獲得的一種比較行為。
楊瑞泉 李文益 (2008)	顧客滿意度是消費者購買產品或服務的評估，牽涉到購買前的期望與購買後認知的差異，並且是顧客主觀認定。
段志和 張几文 (2008)	顧客滿意度是消費者在選定產品或服務時常依其之前的期望及購後實際感受體驗而產生的評價反應。

(引用自林志偉，2010)

綜合以上學者定義，本研究認為顧客滿意是顧客在購買商品或是接受服務時，依據買前的期望以及購買的過程與結果，做出主觀意識的評斷。本研究發現，若能達到顧客滿意，不但企業會得到良好評價，進而也提升顧客忠誠度，使顧客再購意願增加，最後達到企業永續經營的目標。

2.3.2 顧客滿意的影響

顧客滿意度(customer satisfaction)是指顧客因購買與消費而引發的愉悅或失望的程度。更具體的說，無論來自個別的交易或長期累積的交易經驗，顧客往往對於某家企業或某個產品(不管是整體或個個層面，如服務態度、接待流程、產品表現)都會評頭論足一番，並產生正面或負面的情緒反應，而這些反應就是滿意度。

現代企業普遍強調價值的觀念，就是為了創造顧客滿意度。而顧客滿意度之所以受到重視，是因為他會影響顧客忠誠度(customer loyalty)與某家企業長期往來或重複購買某個品牌的意願)、口碑流傳(word-of-mouth)、再購意願(repurchase intention)等，並進而影響企業永續經營的基礎。

值得注意的是，顧客滿意度與顧客忠誠度的關係並非直線(即非等比例的關係)。

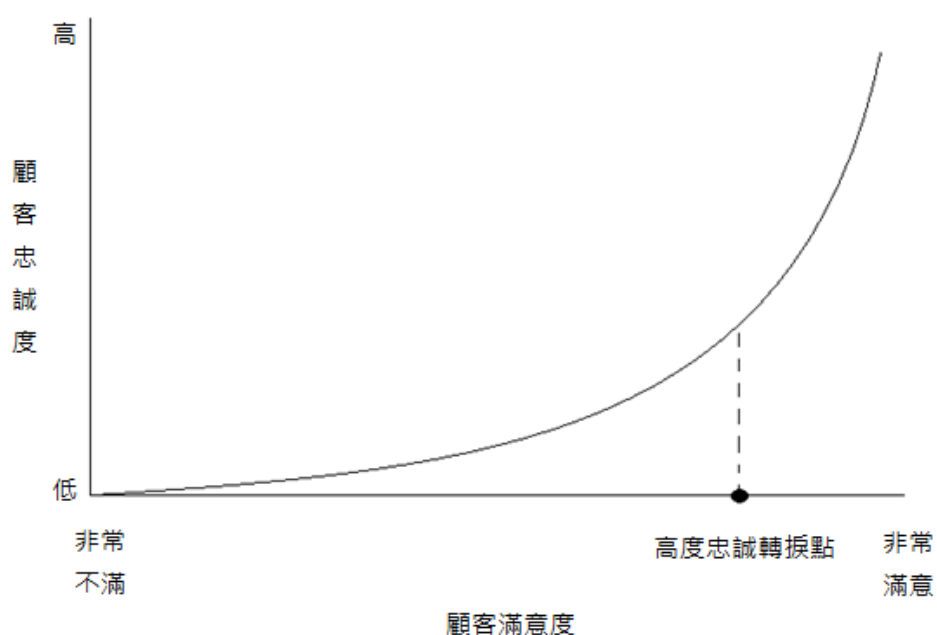


圖2.3 顧客忠誠度與顧客滿意度關聯圖

如圖所示，當顧客感覺不滿時，忠誠度極低；有點滿意時，忠誠度會隨著滿意度逐漸增加，但大體而言還是處在低檔；只有滿意度到達某個強度時，忠誠度才會大幅攀升。有鑑於此，為了能留住顧客，也為了建立堅固的市場地位，企業不應只是讓顧客滿意，而是追求高度顧客滿意，並使顧客忠誠度節節攀升。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

本研究探討顧客導向、服務創新與顧客滿意度之關係，如圖 3.1 所示。

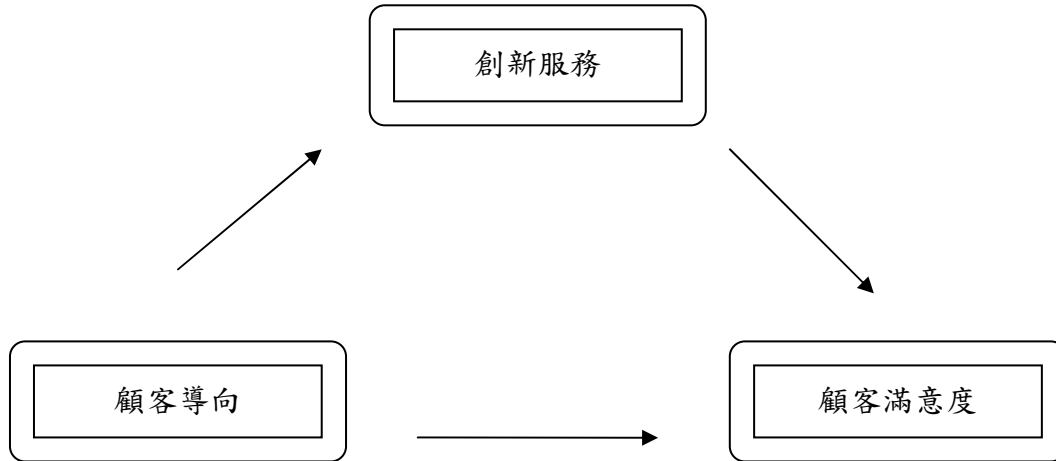


圖 3.1 研究架構

本研究將以國賓飯店為例，(1)探討飯店如何運用顧客導向的企業文化落實
在各營運層面(2)強化創新服務，進而提升顧客滿意度顧客滿意度。創新服務則
是以顧客導向為基礎，透過創新思維植入顧客心中，間接的也能達到顧客滿意度。

3.2 研究設計

為達到研究目的，本研究將深度訪談國賓飯店業務經理，以了解國賓飯店目
前營運狀況。其次，我們將藉由國賓飯店的協助，進一步設計問卷，針對入住國
賓飯店消費的顧客，了解及分析其觀感與評價。

一、研究對象

- 1.深入訪談對象：針對最親近顧客的業務經理。
- 2.問卷調查對象：入住國賓飯店之房客。

3.3 個案公司選取

本研究選擇之個案公司為國賓飯店，其主要業務之營收比重為餐飲收入 62.77%、客房收入 31.72%、其他收入 5.27%、洗衣收入 0.23%(資料來源：奇摩股市)，本研究會選擇此飯店，因為它成立四十餘年具有一定歷史性，一直以正直、團隊、創新、回饋為經營方針。

根據 2010 年的年報，國賓配合交通部觀光局「觀光拔尖領航方案」及「星級旅館評鑑活動」，掌握「中華民國建國百年慶典活動」及「陸客來台觀光自由行」所帶動之效益，做異業整合，規劃多樣的專案住宿，且設備不斷更新，為得是提供顧客更好的住宿水準，並以優質嚴謹的內部團隊，不斷的創新，更秉持「取之於社會，用之於社會」，投注心力於環境及慈善活動。

該公司為上市公司，2010 年獲得星級旅館評鑑活動的肯定，而本組組員的親戚為國賓員工，也獲得負責人的同意能前往訪談，本研究希望透過深度訪談，能徹底了解國賓飯店其營運方針的實行過程及效益。

3.4 訪談程序

本研究將訪談過程分為三部分，分別為訪談前的準備、訪談過程與內容、最後為訪談結束後的整理與歸納。以下為詳細說明：

- 1.訪談前：本小組取得國賓飯店的訪談允許後，開始著手於資料蒐集，包含相關網站、碩博士論文、中文期刊.....等，主要能了解其公司使命、經營理念、發展背景及歷程，接著設計訪談大綱。訪談大綱會於前兩週寄出，以表示本小組的禮貌性。
- 2.訪談過程：本小組未來將至台北的國賓飯店進行訪談，藉由深度訪談，瞭解個案公司的發展過程以及其成功的經營關鍵，參訪當天經由受訪者的同意，本研究採取錄音，且利用電腦以及人工筆記，將訪談內容記下，也透過拍照將過程紀錄所有流程。
- 3.訪談後：本研究將訪談內容彙成字稿，以利本研究進行下一部的程序，發現不足之處能在這些資料中找出解決方案。

第四章 個案公司分析

4.1 公司簡介

4.1.1 歷史沿革

國賓大飯店為台灣五星級觀光飯店的領導品牌，成立四十餘年以來，一直秉直其企業核心「正直、團隊、創新、回饋」為經營方針，持續深耕台灣市場、支持觀光產業政策。國賓擁有忠誠信實的核心幹部、專業紀律的服務團隊，為追求卓越品質而努力不懈，高度創新思維及應變能力，維持國賓一貫的經營活力，並時時心繫回饋社會，朝永續經營之路穩健邁進。

4.1.2 重要事蹟

1964年元月籌備台北國賓大飯店，接著在當年的12月台北國賓大飯店正式開幕

，隨後1978年9月高雄國賓大飯店動土典禮，於1981年12月高雄國賓大飯店正式開幕，十五年後，1996年11月新竹國賓大飯店在新竹貨運發源地動土典禮，直到2001年5月新竹國賓大飯店正式開幕。

國賓飯店於2004年40周年慶邀請家扶基金會兒童接受愛心捐款，2005年前董事長許淑貞女士紀念音樂會，隨後舉辦繽紛蛋糕房開幕酒會剪綵儀式；2008年Market Café正式營運；2009年YU SUSHI正式開幕；2010年交通部星級評鑑頒獎典禮。

4.1.3 經營理念

51 年 12 月為響應政府提倡觀光事業之號召，於台北市中山北路現址動土創辦國內首屈一指之國際觀光大飯店，資本額為 6 仟萬元。53 年 12 月飯店正式開幕營業。67 年 09 月配合政府開發南部觀光地區，高雄國賓大飯店動土興建。67 年 11 月股票公開發行，利潤分享投資大眾，並為因應世界經濟復甦及來台商旅激增，台北擴建工程施工。68 年 09 月台北新館竣工參加營運。

70 年 12 月高雄國賓大飯店正式開幕，為南部觀光開闢新途徑。自此南北連鎖經營，舉凡客房、中西餐廳皆備，提供顧客喜慶宴會、酒會及開會之舒適場所。71 年 11 月股票上市買賣。77 年 09 月為國際化及經營之垂直整合，曾跨足投資國外飯店及成立綜合旅行社。

82 年 12 月為增加餐飲營業收入，開始於飯店外之百貨公司樓層設立餐飲據點。85 年 11 月新竹國賓大飯店動土，對新竹科學園區顧客及前往新竹地區遊樂設施休閒之遊客有絕對的吸引力。88 年 11 月經十八次增資，至 88 年 11 月已發股份 358,312,500 股。89 年 02 月通過 ISO9002 品質認證。89 年 12 月新竹國賓大飯店落成。90 年 05 月新竹國賓大飯店正式開幕。而國賓的未來希望能成為台灣服務品質最好的飯店。(資料來源：YES123 求職網)

4.1.4 組織架構

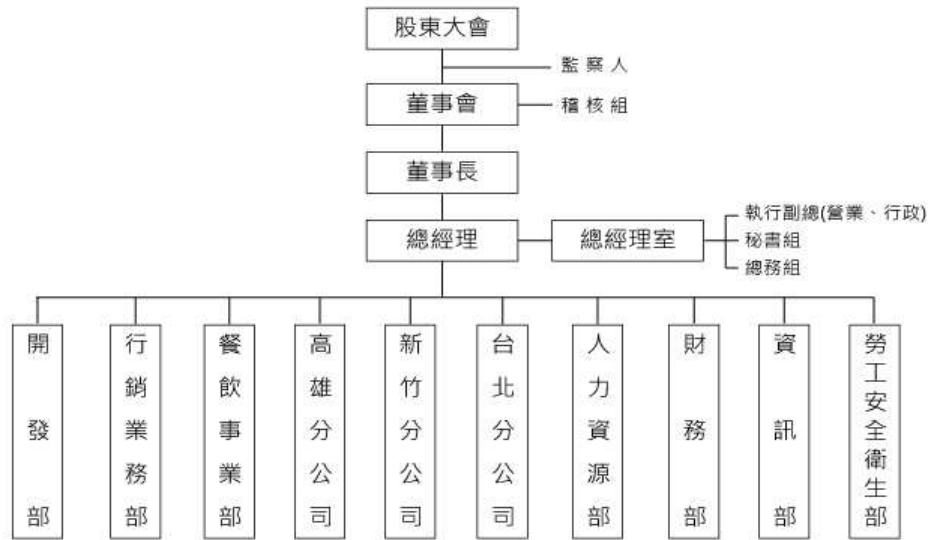


圖 4.1 國賓飯店組織架構圖

(資料來源：國賓飯店官方網站)

第五章 期中結論及未來研究計畫

研究至此，本研究從動機、目的及文獻探討，初步擬定顧客導向、服務創新及顧客滿意度之間關係的架構。亦即，本研究以服務業為出發點，並將針對飯店業者—以國賓飯店為例，探討企業如何透過顧客導向、服務創新，達到高度的顧客滿意度並提升競爭力。

5.1 期中結論：

- (1) 服務已是台灣的主流產業，佔 GDP 的比重已超過七成(工商時報，2005)，且 2011 年 6 月開放陸客自由行，使得本研究的個案---飯店有重要地位，因為飯店業者第一接觸的就是人群，為了因應國際化的挑戰，飯店業者需要透過顧客來提升競爭力及績效。
- (2) 現代顧客價值觀改變，開始學會享受事物，需求自然不斷的湧進。且對創新事物具有嘗試的行為。故企業須滿足顧客，秉持以顧客為優先的原則，本研究認為企業在賺取利益之前，確認顧客想要的是什麼？且將顧客導向這個企業文化深植公司全體上下員工。
- (3) 本研究深入探討顧客導向及服務創新後，發現顧客滿意度與前兩者息息相關。若企業能鞏固顧客導向及服務創新，顧客滿意度會提高，並連帶牽動顧客忠誠度。

5.2 未來研究計畫：

本組研究人員未來將擬定訪談大綱，然後實地到國賓飯店深度訪談相關主管及人員，也透過觀察，了解該飯店如何滿足顧客需求，及透過服務創新回應不同類型顧客的需要。另外，本組將依文獻探討及深度訪談的資訊，擬定顧客滿意度調查問卷，分析顧客對國賓飯店提供服務的知覺、感受，並結合訪談資訊，提出本研究的結果、建議及管理意涵。

參考文獻

中文部分

- 1.林志偉(2010)，「溫泉旅館服務品質、顧客滿意度對忠誠度之研究-以四重溪茴香戀戀為例」，國立台東大學體育系體育教學碩士論文
- 2.徐若慈(2009)，「國際觀光旅館顧客導向策略執行員工導向對行為影響之研究---以直線主管賦權認知為調節變項」，靜宜大學觀光事業學系碩士論文
3. 宋欣雅 (2004)。「新北投地區溫泉旅館服務品質與遊客購後行為之研究」，國立台灣師範大學碩士論文
4. John Egan 著，方世榮 譯 (2005) 「關係行銷」，五南出版社
- 3.Alan Mitchell 著，胡瑋珊 譯(2001)，「消費者行銷導向」，聯經出版事業公司
- 6.蕭富峰(2008) 著，「行銷管理」，智勝出版社
- 7.洪瑞英(2004)，「顧客導向、服務品質、顧客價值與顧客滿意度之關聯性研究---以花蓮地區國際觀光飯店為例」，國立東華大學企業管理所碩士論文
- 8.陳秀玲(2006)，「人格特質、顧客導向與工作績效之探討---以免稅店營業人員為例」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
9. Kotler 著，樓永堅、方世榮 譯(1996-2005) 行銷管理學(第 12 版)
- 10.曾光華著/K.F.Cheng. /(2010)，「行銷管理理論解析與實務應用」，前程文化事業股份有限公司
11. Stephen P.Robbins/David A.DeCenzo 著/林建煌編譯(2002)/現代管理學二版
P.249
- 12.胡凱傑、呂明穎、黃美婕(2009) 《航空貨運站服務品質、創新能力與企業形象對顧客滿意度與忠誠度之影響碩士論文》
- 13.許順旺、邱瑜婷(2011) 〈國際觀光旅館餐飲部門組織正義、員工創新行為與績效表現之相關研究—以組織支持為干擾變項〉，觀光休閒學報,17卷第1期,49-74
頁

- 14.何雍慶、莊純綺〈從顧客導向的觀點看為民服務〉，國立中正大學企業管理學系
- 15.林丹楓(2009)〈利用科技建構服務業創新與價值群組之研究〉，國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 16.陳良綱(2009)〈網路銀行服務品質、成本價值與顧客滿意度之研究〉，國立中央大學資訊管理學系碩士論文
- 17.郭潔(2011)《服務創新、服務品質與顧客滿意度關聯性之研究-以澎湖觀光產業為例》，大業大學管理學院企業管理學系碩士班
18. 陳傑堯(2004)，《顧客對公、私立醫院服務品質滿意度差異之探討 -- 以某兩區域醫院為例》，國立中央大學企業管理研究所碩士論文
- 19.RogerJ.Best 著，尤丁白 譯(2005)，「行銷管理」，台灣培生教育出版
- 20.FrederickE.Webster,Jr. 著，洪瑞彬 譯(1999)，「市場導向管理」，商業週刊出版
- 21.方至民等人 (2009)，「啟動創新DNA中小企業創新生集的關建密碼」，經濟部中小企業處
- 22.工商時報，工商時報A2版(2005)

英文部分

1. Robbins/Decenzo(2008) , Fundamentals Of Management , Pearson Education
2. Winer.Russells(2004) , Marketing Management , Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall
3. Kurtz(2008) , Principles Of Contemporary Marketing , Thomson/South-Western
4. Gary Armstrong & Philip Kotler(2009) , Marketing An Introduction , Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall
5. Dave Chaffey(2009) , E-Business And E-Commerce Management : strategy, implementation and practice , Harlow, England : New York : FT Prentice Hall