

國立政治大學風險管理與保險學系

碩士學位論文

指導教授：王儷玲 博士

臺灣觀光旅館風險管理策略

Hotel Risk Management Strategy in Taiwan

研究生：簡宏光 撰

中華民國一百零一年七月

謝誌

謝誌是完成論文後的一種心情表達和無限的感謝，同時也是論文從開始到結束，刻錄著令人難以忘懷的點點滴滴。回首 EMBA 的學習生涯，終於要告一段落了，想起當年剛進入校園時的期待，以及現在完成的喜悅，這一切都要感謝許多人對我的提攜與幫助。

這一份延宕了許久的論文，原本是快消聲匿跡了……雖然身邊的師長好友們都鼓勵著我，但卻被某一些莫名的理由給拖延著…直到今年七月，這一篇論文能夠順利完成，首先要感謝我的指導老師—王儷玲教授。在老師辛勞叮嚀論文的進度之下，論文才能夠及時完成，且在老師悉心的指導，並指點我正確的方向，使我在論文的寫作中獲益匪淺。

再來要感謝我的口試委員黃瑞卿教授與謝明華教授，在口試時給予我充分地發揮空間與詳盡的建議，並在論文內容上給予我更多的支持與提醒。而謝老師在口試時對於我的指導，更讓我發現論文主題可以更深入探討的地方，這在我的工作領域上有很大的幫助，能夠真正達到學以致用的目標。

本論文的完成另外亦得感謝郭天明博士和黃斐馨小姐，因為有你們安排國際觀光旅館的專家訪談行程，以及協助問卷的發送與回收，使得本論文能夠更完整而嚴謹。

最後，再次的謝謝我的家人在我論文忙得焦頭爛額之際給予我最大的包容和鼓勵，謹以此文獻給我最摯愛的家人。

中文摘要

近年來觀光休閒產業蓬勃發展，加上政府政策之協助推動，民眾對休閒旅遊品質日益重視。隨著國際觀光休閒遊憩市場的興盛與競爭，許多企業紛紛希望能投入企業形象佳且報酬率高的觀光旅館經營的同時，亦伴隨許多不確定性與未知的經營風險。綜觀過去文獻關於旅館業經營風險之探討，無論外部或內部風險，大多僅針對單一風險進行研究，極少進行整體性的風險評估；因此，本研究希望以整合性的方式彙整觀光旅館業之內部及外部經營風險因素，再運用重要-表現程度分析法，針對旅館管理者對經營風險的重視度與執行程度、不同層級管理者對經營風險的認知缺口，探討管理者對外部及內部風險之管理程度。

研究分別以專家訪談法及問卷調查法進行兩階段分析，先訪問四間國際觀光旅館管理者蒐集其經營策略、內部營運風險及外部環境風險因素，再透過問卷調查的方式，針對旅館業管理者調查其對於經營風險的認知，共回收115份，扣除無效問卷14份，有效樣本共計101份，分析結果顯示：

觀光旅館業環境外部風險共包括四項，分別為：政策法令風險、社會經濟風險、天然風險、競爭風險等四項，至於內部營運風險則包括三項：分別為責任風險、決策風險、人力資源風險等三項。就旅館經營風險之重要表現程度之分析結果顯示，僅政策法令風險構面落於優先順序較低象限，其餘六構面則落於繼續保持象限中。此外，就經營風險缺口以及經營風險之差異分析顯示，高階主管對於經營風險之重要性及執行程度看法較為一致；然而就中、低階主管與一般員工而言，雖對經營風險重要性具有一定程度之認知，然可能由於位階不夠，較無法明確的執行風險管理。最後，就年資與部門在經營風險上的差異而言，不同年資對於經營風險之重要性與執行程度具有顯著差異。本研究之實證結果，可提供後續專家學者及企業廠商對經營風險相關議題參考。

關鍵字：旅館、經營風險、重要表現程度分析法

Abstract

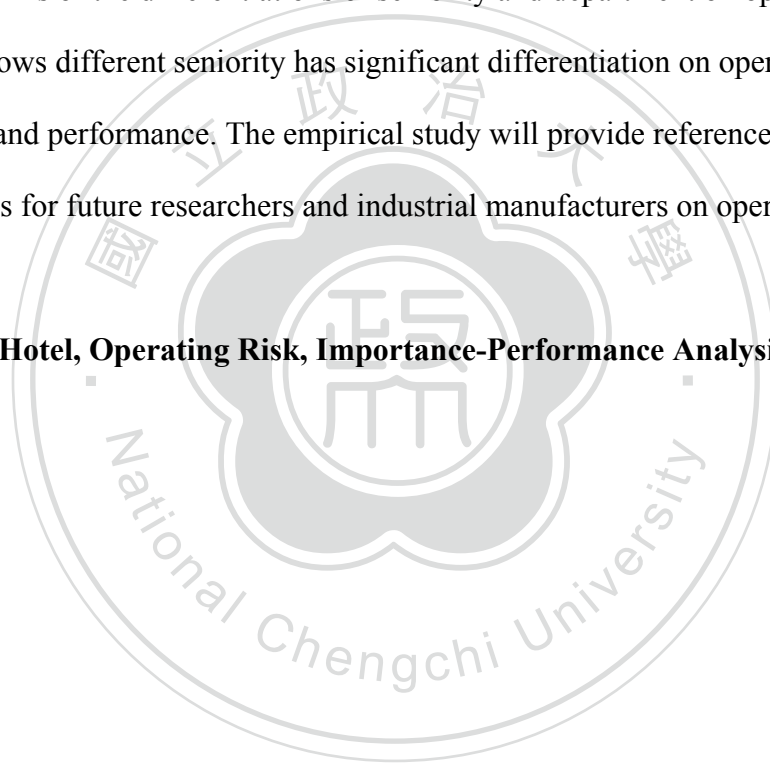
Recently, Leisure Tourism Industries develop vigorously, with the guidance from the government policies in this field, people are increasingly noted the quality of this. With the competitiveness and prosperity in the international leisure tourism market, numerous industries hope to invest in managing hotel with the good reputation and the rapid rate of return, accompany with uncertainty and unknown managing risks simultaneously. Previous literatures related to hotel risks, no matter what it is about external or internal risks, most of them focus on exploring singular risk and seldom proceed to overall risk evaluation. Therefore, this study will integrate internal and external hotel risks and adopt the Importance-Performance Analysis (IPA) to explore the seriousness of hotel managers on managing risks, the cognitive gap of different ranking position managers on hotel risks, and to examine the different managerial and administrative level supervisors on internal and external risks.

This study adopts two steps research methodology including expert interview and questionnaire survey. Firstly, we interview four international hotel managers for collecting managing strategies and finding factors of internal operative risks and external environmental risks. The population for this study is hotel managers and employees. Questionnaires are sent to 20 three to five-star hotels. As a result, 117 questionnaires were returned, including 14 invalid questionnaires, yielding a sample size of 101. The result shows as follows:

The external environment risks include four dimensions which are Risk of Political & Law, Risk of Social & Economic, Risk of Act of God, and Risk of Competition respectively. Internal operation risks include three dimensions which are Risk of Liability, Risk of Human Resource, and Risk of Decision. The result of IPA

shows that only the dimension of Risk of Political & Law locates in the quadrant of low priority, other six dimensions all locate in the quadrant of keeping up the good work. In addition, the analysis of managing risk gap and ANOVA show those higher position superiors has consistent perspectives on risk importance and performance. However, in terms of middle, low position directors, and employees, the results show they have the same cognitive understanding on operating risk importance, but they cannot implement risk management duly because of the managerial executive level. Finally, in terms of the differentiations of seniority and department on operating risk, the result shows different seniority has significant differentiation on operating risk importance and performance. The empirical study will provide references of the related issues for future researchers and industrial manufacturers on operating risks.

Keywords: Hotel, Operating Risk, Importance-Performance Analysis (IPA)



目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究限制.....	3
第四節 研究流程.....	4
第二章 理論基礎與文獻探討.....	5
第一節 風險管理文獻探討.....	5
第二節 臺灣觀光旅館業經營策略.....	12
第三節 觀光旅館業營運風險.....	16
第三章 研究方法.....	22
第一節 研究架構.....	22
第二節 研究方法.....	23
第三節 研究對象.....	26
第四節 專家訪談分析.....	27
第四章 實證分析.....	34
第一節 樣本統計分析.....	34
第二節 臺灣觀光旅館業經營風險缺口分析.....	39
第三節 臺灣觀光旅館業經營風險之差異性檢定分析.....	49
第四節 重要表現程度分析.....	53
第五節 信度與效度分析.....	63
第五章 結論與建議.....	65
第一節 研究結論.....	65
第二節 研究建議.....	68
參考文獻.....	71
附件.....	77

圖目錄

圖 1-1 研究流程	4
圖 2-1 風險管理的六項步驟	8
圖 2-2 風險管理策略圖	11
圖 3-1 概念性研究架構	222
圖 4-1 重要表現程度座標圖	544
圖 4-2 政策法令風險重要-表現程度分析	555
圖 4-3 社會經濟風險重要表現程度分析	566
圖 4-4 天然風險重要表現程度分析	577
圖 4-5 競爭風險重要表現程度分析	588
圖 4-6 責任風險重要表現程分析	59
圖 4-7 人力資本風險重要表現程度分析	600
圖 4-8 決策風險重要表現程度分析	611
圖 4-9 各風險構面重要表現程度分析	644



表目錄

表 2.1 旅館業之分類.....	13
表 2.2 觀光旅館星級意涵及基本要求.....	14
表 2.3 觀光旅館業風險評估層及架構.....	21
表 3.1 觀光旅館業風險衡量變數.....	24
表 3.2 研究對象.....	27
表 3.3 國際觀光旅館受訪者資料.....	27
表 3.4 經營策略.....	29
表 3.5 經營風險之內部營運風險.....	31
表 3.6 經營風險之外部環境風險.....	32
表 3.7 風險管理.....	33
表 4.1 基本資料敘述統計.....	35
表 4.2 內外部風險重要程度之描述性統計分析.....	36
表 4.3 內外部風險表現程度之描述性統計分析.....	38
表 4.4 總經理與副總經理或協理對經營風險重要與執行程度認知之差異比較.....	40
表 4.5 總經理與部門經理對經營風險重要與執行程度認知之差異比較.....	42
表 4.6 總經理與副理或主任對經營風險重要與執行程度認知之差異比較.....	44
表 4.7 總經理與領班或組長對經營風險重要與執行程度認知之差異比較.....	46
表 4.8 總經理與一般職員對經營風險重要與執行程度認知之差異比較.....	48
表 4.9 旅館從業人員「年資」對經營風險重要性與執行程度認知之差異性分析表.....	50
表 4.10 旅館從業人員「服務部門」對經營風險重要性與執行程度認知之差異性分析表.....	52
表 4.11 政策法令風險 IPA 分析表.....	55
表 4.12 社會經濟風險 IPA 分析表.....	56
表 4.13 天然災害風險 IPA 分析表.....	57
表 4.14 競爭風險 IPA 分析表.....	58
表 4.15 責任風險 IPA 分析表.....	59
表 4.16 人力資本風險 IPA 分析表.....	60
表 4.17 決策風險 IPA 分析表.....	61
表 4.18 重要程度面向之皮爾森相關係數分析.....	62
表 4.19 表現程度面向之皮爾森相關係數分析.....	62
表 4.20 重要表現程度分析及信度測試.....	64
表 5.1 觀光旅館業可投保之風險.....	69

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來隨著臺灣經濟環境成長、社會產業結構的快速變遷，國民生活水準及所得相對提升；同時在，職場激烈競爭的結果，加速國民的生活步調，工作、生活壓力倍增，人際關係疏離，精神壓力緊繃，所以人們開始尋求紓解壓力的管道，而休閒遊憩正是放慢腳步的一種方式；因此，成為人們追求心靈放鬆的一種方式，也使得休閒遊憩產業需求日漸增加。根據臺灣交通部觀光局自2002年開始推動「觀光客倍增計畫」以來，在開拓「觀光」客源方面則有顯著成果，「觀光目的別」來台旅客自2001年283萬人次，成長至2010年556萬人次，而整體旅客比則自33%成長至46% (交通部觀光局，2011)。政府以「建構美麗臺灣」、「形塑特色臺灣」、「營造友善臺灣」、「確保品質臺灣」、「加強行銷臺灣」等5大面向，兼顧旅遊品質與數量之提升、國際與國內旅客旅遊之需求，創造永續發展的臺灣觀光榮景；同時亦針對國內外觀光旅行相關產業提出各項具體獎勵促銷措施，並推出具特色之旅遊產品、營造友善旅遊環境，以吸引國際觀光客來台旅遊消費(交通部觀光局，2007)。

觀光休閒產業的日漸發展，加上政府政策協助與推展，激勵民眾對休閒旅遊的殷切需求，因此觀光旅館的發展愈形重要。尤其是國際觀光休閒遊憩活動日益頻繁的同時，各國在國際觀光市場的競爭愈趨激烈，加上臺灣觀光旅館整體消費市場與經營管理設施條件逐漸成熟，許多企業家對這種「大投資、高收入及高知名度」的產業發生興趣，希望能經營管理一家企業形象佳且報酬率高的觀光旅館。然而經營觀光旅館，因所處當時之內外環境的變遷，有可能會遭遇不確定及未知的經營風險。如受到國家政治、經濟、文化、市場、行銷、人力資源、財務、環境等因素的影響，可能造成企業經營的損失；又如2009年莫拉克颱風來襲，台東知本金帥溫泉旅館被洪水沖毀，但因金帥旅館只投保火險、沒附加颱風洪水

險，所以無法獲得保險理賠。由此我們可以深深的體會到，環境災害所造成的損失；亦或因為未能符合法律規定或未確實履行合約上義務而須負賠償損失之責任，或者在企業營運上，由於員工疏忽或顧客詐欺而遭致損失，當員工執行任務時發生意外及傷亡，企業必須擔負法律上之責任風險(張春雄、林顯達、黃新宗、劉美芳，2003)。管理大師彼得杜拉克曾說，企業經營是無法完全歸避風險的，因為風險是企業經營過程中運用現有資源取得最大利益所不能避免的因素(張春雄等，2003)。諸如以上種種問題都是觀光旅館經營時可能會面臨的經營風險。

身處在現代競爭的環境中，觀光旅館的經營策略是否能因應經營風險，以及如何建立有效且制度化的風險管理系統，以降低經營風險發生，避免危及企業生存，便成為經營管理者不容輕忽的重要課題。綜觀國內外旅館業的相關文獻，大部分文獻探討旅館業所遭遇的外部或內部的單一風險，極少探討觀光旅館業的整體風險評估；因此本研究的主要動機，在於找出經營觀光旅館所面臨的可能風險因素，並藉此了解觀光旅館是否設立規劃完善的風險管理單位，或採用風險控制及風險理財的措施以降低經營風險及達到企業避險目的。期藉由研究分析歸納出觀光旅館業所面臨的風險因素並提出風險管理策略，以做為相關產業經營管理之參考。

過去研究中，孫樹柏(2002)探討證券業之風險發現因利率反轉以致不利資產投資之利率風險，因契約不實、法令不完整等造成商譽或財務損失之風險，稽核制度不完善影響公司經營，因此財務風險成為風險評估重要的因素之一。李榮福(2001)提出證券商所面臨之經營風險分為市場風險、信用風險¹、流動性風險²、作業風險³、法律風險及系統風險⁴等六類，由近年來國內外多起金融機構的重大

¹信用風險是銀行貸款或投資債券中發生的一種風險，也即為借款者違約的風險。

²流動性風險是指因市場成交量不足或缺乏願意交易的對手，導致未能在理想的時點完成買賣的風險。

³作業風險 由於內部程式、人員和系統的不完備或失效，或由於外部事件造成損失的風險。

⁴系統風險是指由於某種因素的影響和變化，導致股市上所有股票價格的下跌，從而給股票持有人帶來損失的可能性。

損失案例中發現系統風險、作業風險、法律風險此三樣風險會隨著市場波動的程度而變動。鍾慧儀(2003)針對生物技術產業之企業風險因素進行探討，將經營風險歸納為內部及外部兩種因素，包含產品責任程度、公司設備資產損失、經營團隊的管理威脅、人事策略運用及產品製程的問題 (Reding et al., 2000)。張家銘及賴世國(2006)指出休閒俱樂部在經營上可能遭遇的經營風險包含財產風險、責任風險、人力資產風險、財務風險、知識風險、營運決策風險、政策法律風險、產業環境風險。然而，企業風險是因內部營運風險及外在環境風險而產生，進而無法達到企業規劃之營運目標。基於前述之研究動機，本研究之主要研究目的在找出觀光旅館業內部及外部經營風險因素，旅館管理者對經營風險的重視度與執行程度，並探討旅館經營管理者對風險管理的認知程度及如何有效運用風險管理策略。

第二節 研究目的

本研究目的描述如下：

- (一) 分析影響觀光旅館業經營風險之因素；
- (二) 瞭解旅館管理者對經營風險的重視度與執行程度；
- (三) 瞭解不同層級管理者對經營風險有無缺口產生；
- (四) 運用重要表現程度分析法，探討管理者對外部及內部風險之執行程度。

第三節 研究限制

1. 研究對象限制：本研究係以三星級以上之觀光旅館為研究對象，以衡量臺灣觀光旅館業經營風險策略，尚未包括其他型態旅館的經營風險，由於三星級以下之觀光旅館在臺灣地區因管理人力和風險成本考量的關係，較少投入經營風險的執行與管理，僅靠投保產物保險來規避風險，故本研究未加入三星級以下之觀光旅館進行討論分析，所以研究結論僅代表臺灣地區三星級以上觀光旅館業所面臨的風險狀況以及處置策略。

2. 研究因素限制：造成觀光旅館業經營之風險甚多，本研究僅就旅館業較常出現之風險因子與現行經營者的認知，在本研究中列為研究重點，並加以分析和討論。

第四節 研究流程

本研究主要在於分析觀光旅館業所面臨之風險，產生研究動機並確認研究目的後，尋找國內外有關風險管理之相關文獻，並加以整理；經由深入研究相關文獻，歸納及發展出觀光旅館業經營損失影響的風險因素命題，及發展出研究架構以進行問卷調查，再提出本研究發現及具體建議；研究流程如圖1-1：

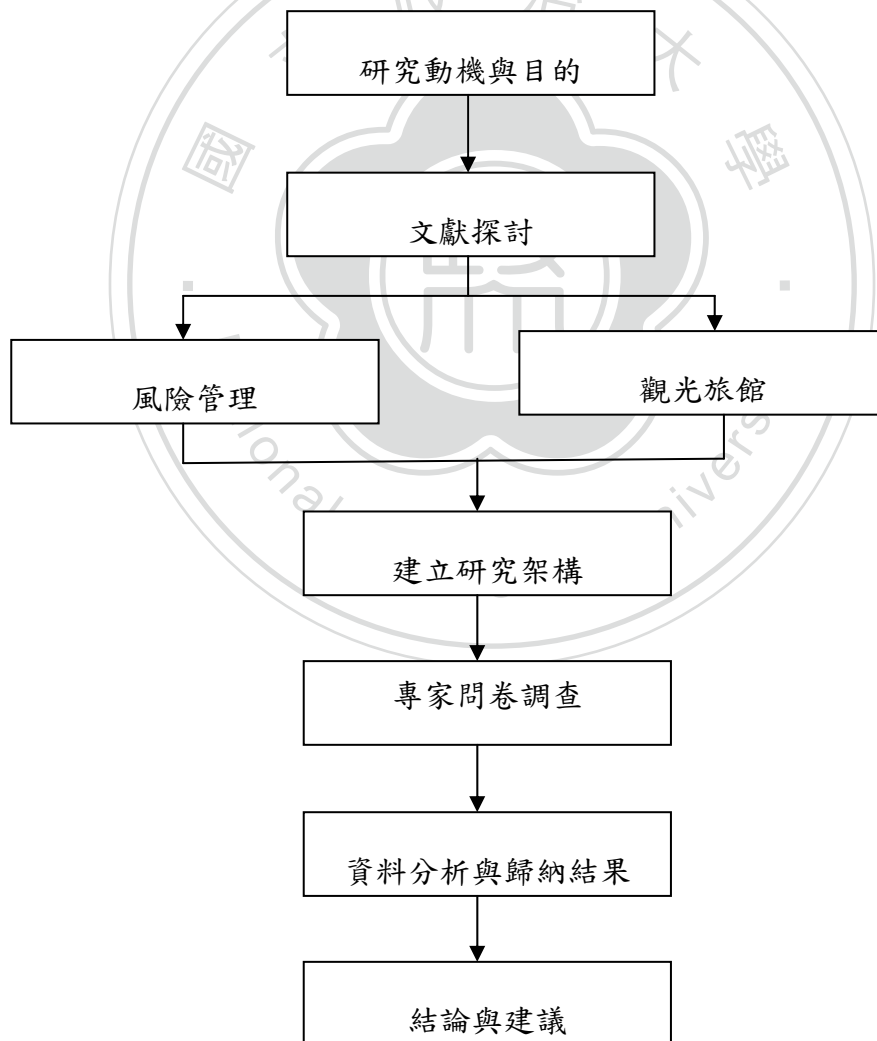


圖 1-1 研究流程

第二章 理論基礎與文獻探討

為了能對觀光旅館業做有系統且有效的分析，本章針對觀光旅館的經營策略發展及風險管理評估分析，進而對經營風險等相關文獻來進行探討。

第一節 風險管理文獻探討

一、風險管理定義

風險管理係指盡可能預防最大損失的發生，並安排事後財物填補措施已達恢復原狀；風險管理為處理個人或企業所面臨純粹風險的一項科學方法(Lam & Kawamoto, 1997)。Rosenbloom (1972) 認為風險管理是在處理純粹風險與決定最佳管理技術之一種方法。Hood & Jones (1996) 界定風險管理係指為了建構風險與回應風險，所採用的各種監控方法與過程的總稱。風險管理包含可保及不可保風險，風險管理並非強調如何獲得高額的保險金，而在於使用最適當的手段降低處理風險的成本(Meier, 2000)。

歐洲品質管理基金會⁵(European Foundation for Quality Management) (2005) 簡明的定義風險管理為組織有系統的鑑定、評估、管理及監控風險，如此可聚集資訊用來保護、釋放及創造價值。簡單來說，風險管理為提供決策者一套有系統的方法來處理風險及不確定性(Williams et al., 2006)。鄭燦堂 (2007) 則將風險管理視為企業單位對各種潛在純損失風險的認知與衡量，進而選擇適當方式處理，期望以最低的風險管理成本，達到保障企業安全經營的目標。綜合上述學者之研究論點，本研究定義風險管理為「企業組織鑑定評估可能發生之風險，為減少損失，以最小成本進行系統性的選擇與執行策略之管理過程」。

⁵歐洲品質管理基金會(European Foundation for Quality Management, EFQM)於1988年9月15日在比利時布魯塞爾簽署批准成立，以成為歐洲傑出組織為宗旨，鼓勵與協助全歐洲組織參與改進活動，使各組織在顧客、員工、社會成果及關鍵績效成果方面，均有傑出表現，並全力支持歐洲各型組織的經營者，實施全面品質管理(TQM)，在全球競爭上贏得勝利。

企業風險管理在處理風險與機會，此二者影響企業創造價值或保持價值。財團法人中華民國會計研究發展基金會(2005)提出企業風險管理過程遍及企業各層面，此過程受到企業治理單位、管理階層及其他人所影響，主要用以制定策略、辨認可能影響企業之潛在事件及管理風險，使其不超過企業之風險胃納⁶(亦即，企業在追求使命或願景時，願意接受風險之多寡)，以達成合理擔保目標。

二、風險管理的目標

風險管理的目標在於減少成本並獲得最大利潤，分為預防損失目標(pre-loss objectives)及損失善後目標 (post-loss objectives) (William, 1978)；

(一) 預防損失目標，亦即損失準備目標(loss preparation goals)包括

- (1)運作的經濟性(Economy of Operations)：增加部門與組織的效率，藉由與其他相同性質公司比較，以測量風險效率，特別是使用相同費用分配系統的公司。
- (2) 可承受的不確定性(Tolerable uncertainty)：面對未來的不確定性，公司必有潛在損失的認知並能有效管理，避免意外損失的困擾，此為預防損失的目標之一。
- (3)合法性 (Legality)：符合強制性義務的規範、信用合約及責任損失；違法本身便是一種損失，公眾組織(政府、聯邦機構、非營利組織)有特殊的法定地位，相較於私人公司，責任損失亦有所差異。
- (4) 滿足社會責任感 (social responsibility)：為社會影響損失做準備更能增進社會安全，完成組織的道德義務，維護公眾形象。

(二) 損失後目標，亦及損失復原目標(loss recovery goals)包括

- (1) 維持企業生存 (survival)：最終目標要維持企業的運作，包含生產、行銷、財務及管理四項生存要素；企業遭受較大的損失(如：財產、淨收入、債務或人事)後，在合理的時間內，能恢復部分生產活動以繼續營運。
- (2) 使企業繼續營運 (continuity of operations)：企業能夠在受到損失後快速

⁶風險胃納為保險業在追求其價值時，在廣義之基礎下，所願意接受之風險程度。

恢復營運；符合繼續營運目標的四階段計劃為：1. 鑑定活動是無法被中斷 2. 辨認那些意外災害會打斷活動 3. 決定對抗損失影響需要使用哪些財力及物力 4. 提供財力及物力。

- (3) 保持企業盈餘的穩定 (earnings stability)：每年維持企業盈餘，存取意外準備金可支應不可預期的風險管理成本。
- (4) 維持企業繼續成長 (continued growth)：為保持損失前成長的典範，公司不是降低風險管理成本增加盈餘，容忍不充分的損失，妥善準備則為增加風險管理成本保護擴張的資源。
- (5) 善盡企業社會責任 (social responsibility)：透過風險管理機制將對社會影響的損失減到最低，對受害人及家屬給予合理補償，企業能在最短時間內恢復營業，確保員工安全，此為企業社會責任。
- (6) 利潤 (profitability)：無論發生甚麼樣的意外，應維持最基本的利潤，例如：企業保險及非保險的轉移、提升全面風險管理及資金籌措(Rejda, 1995)。

三、風險管理的實施流程

風險管理過程計有六步驟(圖 2.1) (MDQGLLC,1999; Meier, 2000)即

- (一) 確定目標：風險管理的最初目標為保存組織運作的效能，而後則為防止員工受到死亡或意外傷害的人道主義目標。
- (二) 鑑定風險：辨識風險並建立風險清單，使風險管理者知道所需管理之風險為何；此階段風險辨識可透過風險分析問卷調查、財務報表、作業圖、風險政策核對清單、現場分析與專家意見等方式進行。Skinner and Spira(2003)提出藉由問卷或研討會方式做自我評估監控(control self-assessment; CSA)用來鑑定風險。
- (三) 評估風險及考量可行方法：測量潛在損失的大小及發生的機率，評估的尺度可依重要性優先次序分為危急的風險(critical risks)、重要的風險(important risks)、非重要性的風險(unimportant risks)。此階段可採一對一評

分法、因素評分法、資金還本期法與損益平衡分析法等作為風險衡量的方法（鄧志陽,1993）。

(四) 選擇風險處理方式：企業類別或風險因素不同影響風險管理技術的選擇的差異。對於目前風險管理技術，不外乎是以風險規避、風險預防抑減、風險分散、風險自承和風險移轉等五大項來進行(張家銘,賴世國,2006)。

(五) 決策執行：當風險管理技術、決策選擇確定後，組織依其專業知識與技術實際執行，建立政策和方法以降低或排除風險發生機率/頻率及嚴重的影響。

(六) 評估與檢討：風險因素常隨著企業內外經營環境改變而變動，新風險發生及舊風險消失，因此在執行風險管理策略的過程中，需不斷地進行檢討評估，使風險管理執行者能適時給予修正執行方式及專業技術；透過檢討與評估，管理者能在造成企業風險損失前檢討決策並發現錯誤。Cervone(2006)提出由影響力(impact)、或然率(probability)、辨識力(discrimination)三個面向來做評估風險，以下為計算風險因素的公式：

$$\text{整體風險因素} = (\text{或然率} * \text{影響力}) / \text{辨識力}$$

所有的風險因素可依照風險的嚴重度分不同等級，對於專案具有整體潛在的影響。

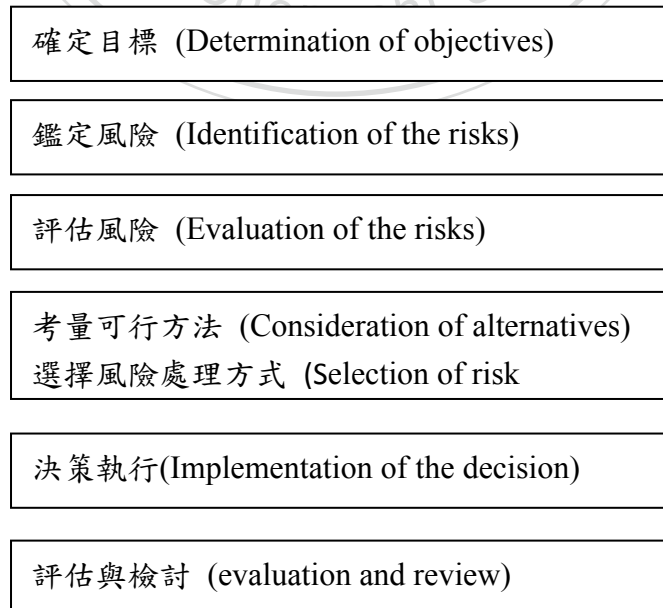


圖 2-1 風險管理的六項步驟

四、風險鑑定與分析方法

風險鑑定係利用系統化方式，檢測並確認不同風險之存在，為衡量風險做準備；風險鑑定主要可分為下列五種(凌亂寶, 2008):

1. 風險問卷分析法 (Questionnaire Method)

將可能發生之潛在風險，設計成問卷並發至各部門填答，運用問卷調查的方式，有系統的發掘可能發生的危險，最後彙整其結果。

2. 財務報表分析法 (Financial Statement Method)

藉由財務系統之資產負債表，分析自身資產、負債和資本的狀況，並由損益表中瞭解企業的盈虧金額，發現經營上的優點與缺失，以對財產風險之進一步認識，提供風險管理參考。

3. 生產流程圖法 (Flow-chart Method)

生產流程圖可以分析任何有序過程的目標，且能推導解決矛盾所需的各種技術性能，提供技術選擇的手段，運用風險流程圖分析，可以針對目標進行預測、決策、計劃和控制，風險管理者可根據流程圖分析，發現營運過程中不尋常之狀況，發現特殊風險。

4. 保單對照法 (Insurance Policy-checklist Approach)

保單對照法係根據保險公司現行保單種類與風險分析調查表結合成問卷，風險管理者可依此問卷表與企業現存保單相互對照分析，進而發現存在的風險。

5. 實地查勘法 (Physical Inspection Method)

為避免以上所提及書面報告的資訊誤差的風險，以親臨現場實地勘查之方式處理，瞭解存在風險。

6. 損失的歷史資料 (Historical Loss Data)

歷史資料充足完整性，可提供瞭解過去所有的作業風險，運用外部資料進行情境模擬，以彌補內部損失資料之不足，並針對作業風險之量化結果進行測試，以反映出企業內外部的風險暴險情況 (華銀風險管理部, 2007)；鑑定風險的種

類後，進而評估風險事故發生時，可能遭受之損失程度。

五、風險管理的策略

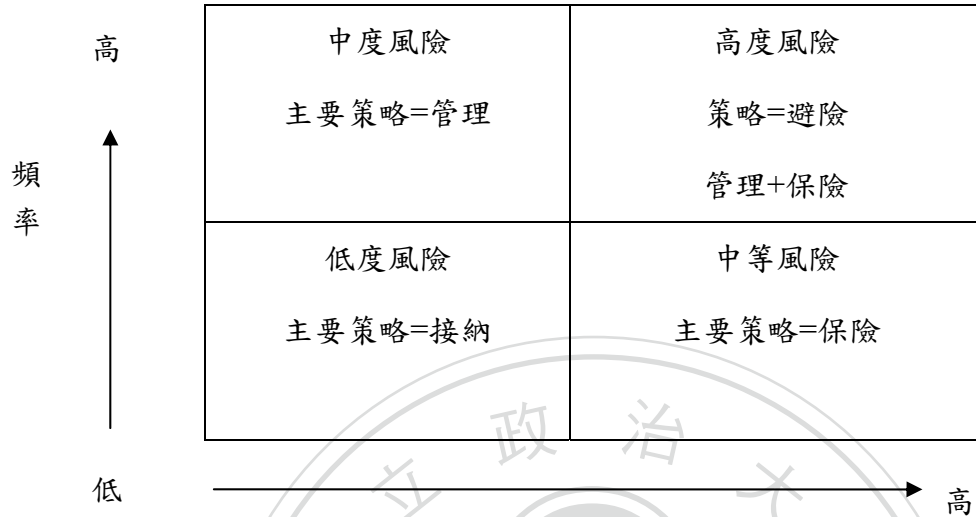
風險管理策略可分為兩大項，第一為風險控制策略(Risk Control)、第二為理財策略(Risk Financing)。風險控制的目的是在於事前採取相對應的預防措施及損害發生後改變風險狀況的減損措施；歸納風險控制策略包含：規避(avoid)風險：即避免從事容易產生風險之活動；降低(reduce)風險：盡可能降低風險發生之機率；轉移(transfer)風險：藉由風險之轉移來降低可能之損失；接受(retain)風險：接受風險的現狀。風險理財策略的目的在透過事先的財務計劃或資金流通，對風險事故所造成的經濟損失之彌補措施；風險理財策略包括風險自留、風險理財型契約移轉(包括購買商業保險)(鄭燦堂，2007)。

Cervone(2006)指出風險管理策略，首先要鑑定風險之類別而後進行分析，許多專案經理人使用矩陣為根基(Matrix-based)之決策過程來分析及評估專案風險，成功的經理人常保持開放的溝通管道以了解顧客的需求，確保貨物能準時送達顧客手中，滿足最終顧客的需求。

Crossley and Jamieson (1998)針對每個危險情境，了解其事故發生的頻率、嚴重性及危險管理圖表，可採取下列相關的策略 (圖 2-2)：

- (1) 低度風險/接受：當意外不常發生且傷害較小，例如：在觀光旅館餐廳，使用刀叉，不小心割傷，此種意外難以預期及預防，因此，通常由受傷者或組織吸收此費用。
- (2) 中等風險/保險：意外發生頻率不高，一旦發生造成嚴重傷害。例如：颱風造成水災，致使旅館倒塌，此種案例，適當的保險是最佳的解決方式。
- (3) 中度風險/管理：在許多遊憩區或遊樂設施中，小的傷害相當普遍。例如：在溫泉浴池中滑倒導致骨折。雖然有保險補償，但最佳策略是作好有效管理，以防範可能發生的傷害。

(4) 高度風險/避免：有些娛樂活動本身具有高危險性且傷害程度也很大，例如：攀岩、跳傘、高空彈跳、泛舟等活動，這類活動通常會投保高危險性的保險，活動中必須有高度專業人員參與並管理活動品質。



嚴重性
圖 2-2 風險管理策略圖
(資料來源: Nilson and Wdginton, 1982)

六、風險管理政策與風險管理部門

1. 風險管理溝通文書

企業風險管理行政溝通相關文書，最重要首推「風險管理政策說明書」(Policy Statement)；其他重要溝通文書包括風險管理手冊(Risk Management Manual)、保險單登記簿(Insurance Policy Register)、偶發事件報告(Incident reports)、年度風險成果報告(Annual Cost of Risk Report)、風險預算書(Risk budget) (宋明哲, 2001)。

風險管理政策說明書主要規範風險管理人員主要職責與授權的書面文件，以提供未來執行業務的遵循準則，說明書具有三項功能：一、提供評估風險控制及風險理財職責之架構，二、突顯風險管理之重要性，三、闡明風險管理部門在組織中的位置(鄭燦堂, 2007)。風險管理政策說明書內容分為兩部份：一、風險管理政策的基本陳述，二、風險管理部門專業人員之職責陳述，可依需要隨時調整；制訂風險管理政策說明書可完成宣示及溝通的目的，風險管理部門主管與其他部門主管溝通時較無障礙 (宋明哲, 2001)。

風險管理手冊為公司風險管理目標與方向的宣達，不可隨意更動；其目的有五項：一、對所有組織員工進一步闡述企業風險管理政策，二、進一步規範風險管理工作人員之權限與義務，三、讓員工了解企業可能遭受之風險類別，四、讓員工明瞭自己在風險管理工作上之權利與義務，五、便於其他相關人員參考(宋明哲, 2001)。

保險單登記簿是用來記載公司各保單的重要事項，以便能順利查閱與續保；偶發事件報告是脫離常軌但不引發金錢損失的事件報告，亦為風險管理人員獲知預警的重要文書資料；年度風險成果報告則是針對企業年度管理風險開銷，可做為各年風險成本比較基礎；風險預算書係為風險管理人員為了透過預算提升管理績效，於每一會計年度初期，爭取預算編列所使用(宋明哲, 2001)。

企業經營是全面性的，風險的發生往往會造成企業無法想像的損失，風險管理的衡量及掌控執行至後續的評估及改善，更顯現其重要性。企業選擇風險管理之策略主要以風險規避、預防、抑減、分散、自留及轉移等六種方法，由於經營產業的類別具多樣性，因此所遇到之風險問題及選擇之風險策略亦有其差異性。因此，本研究將考量對觀光旅館業經營策略及風險指標，整理歸納觀光旅館業對經營風險之認知及選擇適當風險管理工具。

第二節 臺灣觀光旅館業經營策略

一、觀光旅館定義

根據我國交通部觀光局修訂之「發展觀光條例」(2007)第二條第七項，觀光旅館業係指經營國際觀光旅館或一般觀光旅館，對旅客提供住宿及相關服務之營利事業。第二十二條，觀光旅館業的業務範圍包含：1.客房出租、2.附設餐飲、會議場所、休閒場所及商店之經營 3.其他經中央主管機關核准與觀光旅館有關之業務。此外「觀光旅館建築及設備標準」所認定之觀光旅館乃為申請核准營建，並接待國內外觀光旅客住宿且提供服務之旅館。

二、觀光旅館之分類

隨著生活環境品質與水準的提升，消費者開始重視觀光旅遊，根據「中華民國行業營業項目分類標準」，凡是經營公眾歇宿的旅館、客棧及其他寄宿而非特定形式契約之廠所皆屬於旅館業；其中旅館業又可分為三大類，分別為觀光旅館業、一般旅館業以及其他旅館業，其服務項目如表 2.1 所示。

表 2.1 旅館業之分類

產業名稱	服務項目
觀光旅館業	觀光旅館、國際觀光旅館
一般旅館業	賓館、旅社、旅館、汽車旅館
其它旅館業	招待所、休閒山莊、包租宿舍、假期寄寓所、 旅覽區寄宿所

資料來源：旅館業管理規則

根據美國旅館業協會(America hotel & Lodging Association)區分旅館規模，客房數在 200 間以下者統稱小型旅館，200 至 600 間為中型旅館，600 間以上者則為大型旅館。日本民族性求知慾較強，喜愛文化觀光及生態觀光，年輕一代的日本女性喜愛旅行與流行，男性則追求開車與運動，因此渡假旅館分為兩種，分別為洋式：渡假旅館(Resort Hotel)及運動旅館(Sports Hotel)，日式：觀光地旅館、溫泉旅社、國民旅舍、青年招待所、民宿等(詹益政, 2002)。目前臺灣的休閒旅館所用的名稱甚為繁雜，尚未有統一的名稱與分類標準，其中包括：旅館、賓館、酒店、旅館、旅店、旅社、招待所、休閒中心、國民旅社等；由於國人尚未完全將休閒當作重要的事情，因此不太講究住宿品質(詹益政, 2002)。

我國政府將旅館區分為觀光旅館與普通旅館，根據交通部觀光局公布「觀光旅館業管理規則」(2011)將觀光旅館分為國際觀光旅館及一般觀光旅館，其旅館業之等級，得由交通部觀光局按其建築與設備標準、經營管理狀況、服務品質等項目評定。另外，交通部觀光局實施星級旅館評鑑後，視評鑑結果，改以星級區分，且將各旅館之星級記載於交通部觀光局之文宣。星級所代表意涵如表 2.2

表 2.2 觀光旅館星級意涵及基本要求

星級	基本意涵	應具備條件
★	提供旅客基本服務及清潔、衛生、簡單的住宿設施。	<ol style="list-style-type: none"> 1.基本簡單的建築物外觀及景觀設計。 2.門廳及櫃檯區僅提供基本空間及簡易設備。 3.提供簡易用餐場所。 4.客房內設有衛浴間，並提供一般品質的衛浴設備。 5.24 小時服務之接待櫃檯。
★★	提供旅客必要服務及清潔、衛生、較舒適的住宿設施。	<ol style="list-style-type: none"> 1.建築物外觀及景觀設計尚可。 2.門廳及櫃檯區空間較大，感受較舒適，並附有休息坐區。 3.提供簡易用餐場所，裝潢尚可。 4.客房內設有衛浴間，且能提供良好品質之衛浴設備。 5.24 小時服務之接待櫃檯。
★★★	提供旅客充分服務及清潔、衛生良好且舒適的住宿設施，並設有餐廳、旅遊(商務)中心等設施。	<ol style="list-style-type: none"> 1.建築物外觀及景觀設計良好。 2.門廳及櫃檯區空間寬敞、舒適，家具並能反映時尚。 3.設有旅遊(商務)中心，提供影印、傳真等設備。 4.餐廳(咖啡廳)提供全套餐飲，裝潢良好。 5.客房內提供乾濕分離之衛浴設施及高品質之衛浴設備。 6.24 小時服務之接待櫃檯。
★★★★★	提供旅客完善服務及清潔、衛生優良且舒適、精緻的住宿設施，並設有兩間以上餐廳、旅遊(商務)中心、會議室等設施。	<ol style="list-style-type: none"> 1.建築物外觀及景觀設計優良，並能與環境融合。 2.門廳及櫃檯區空間寬敞、舒適，裝潢及家具富有品味。 3.設有旅遊(商務)中心，提供影印、傳真、電腦網路等設備。 4.兩間以上中、西式餐廳。餐廳(咖啡廳)並提供高級全套餐飲，其裝潢設備優良。 5.客房內能提供高級材質及乾濕分離之衛浴設施，衛浴空間夠大，使人有舒適感。 6.24 小時服務之接待櫃檯。

續表 2.2 觀光旅館星級意涵及基本要求

★★★	提供旅客盡善盡美	1.建築物外觀及景觀設計特優且顯露獨特出群之特質。
★★	的服務及清潔、衛生特優且舒適、精緻、高品質、豪華的國際級住宿設施，並設有兩間以上高級餐廳、旅遊(商務)中心、會議室及客房內無線上網設備等設施	2.門廳及櫃檯區為挑高空間，裝潢富麗，家具均屬高級品，並有私密的談話空間。 3.設有旅遊(商務)中心，提供影印、傳真、電腦網路或客房無線上網等設備，且中心裝潢及設施均極為高雅。 4.設有兩間以上各式高級餐廳、咖啡廳、宴會廳，其設備優美，餐點及服務均具有國際水準。 5.客房內具高品味設計及乾濕分離之衛浴設施，其實用性及空間設計均極優良。 6.24 小時服務之接待櫃檯。

資料來源：中華民國交通部觀光局星級旅館評鑑計畫(2008)

臺灣國民生活水準及所得不斷提升，跨國企業與國際貿易增加，另外，開放週休二日後，休閒旅遊風氣蓬勃發展，加上政府積極制定觀光旅遊政策，如 2002 至 2007 年的「觀光客倍增計畫」、2008 至 2009 年的「旅行臺灣年」及 2009 至 2012 年推出的「觀光拔尖領航方案」；因此觀光旅館住房率逐年增加，觀光旅館業者為掌握旅遊市場之利基，紛紛擴展旅館營運據點，因此國內觀光旅館業的發展更顯重要，成為發展觀光事業與旅遊市場中重要的角色。

三、觀光旅館業經營策略

經營策略是有效性(Do the right thing)與效率性(Do the thing right)的經營管理方法，為了達到組織的基本目標而設計一套廣泛性及整合性的計畫(Glueck,1976)。經營策略通常運用 SWOT 分析產業所處的外在競爭環境，發現產業未來成長的機會(Opportunities)與威脅(Threats)，接著再分析企業內部條件如經營績效、組織資源、或企業文化的優勢(Strengths)及劣勢(Weakness)，以期能擬定最佳經營計畫。

觀光旅館經營成功因素引導經營策略之擬定及發展，隨著全球化的擴展，服務業的組織架構亦隨之轉變，從前，企業經營運作的方式屬於個別經營；現今，隨著複雜的網絡系統的運作，企業也改變其經營方式，其中包括加盟連鎖企業制

度和垂直整合的通路等(Contractor and Kundu, 1998)；在北美洲，企業獨自擁有觀光旅館的酒店，不超過10%，使用加盟連鎖經營協議或管理服務契約經營者超過80%；在歐洲和亞洲，許多酒店經營屬於加盟和管理服務契約的方式經營(Dahlstroma et al., 2009)。

Orfila-Sintes et al. (2005)提出國際觀光旅館永續經營的主要策略為「創新」，適時調整旅館經營方向以符合新客戶的需求及發展新技術以適應新市場的趨勢，保持同業的競爭力；Gallouj and Winstein (1997)提出四項有關旅館業的技術性創新，分別為 (1)滿足顧客需求的個別化服務、(2)提供無形性(溝通技巧)及資訊成長的服務、(3)員工教育訓練(提升品質及競爭力的重要因素)、(4)旅館建築的整修；Contractor and Kundu (1998)主張經營觀光旅館業的四個重要面向為：(1)品質及運作管理、(2)資本及資產、(3)專業技術與專業能力、(4)品牌與預約系統；觀光旅館品牌，亦深刻的影響旅館的經營，因此，企業的品牌擁有者必須評估，何種經營管理架構能為公司帶來的品牌價值和有限的機會主義 (Bergen et al., 1992)。

雖然產業的類別影響企業經營之策略選擇，但對不同產業間之企業經營風險對企業影響程度與風險管理執行之差異性卻無顯著差異(吳曼寧,2001)，因此，本研究欲以文獻所描述有關企業經營風險管理模式，探討三星級以上觀光旅館業之經營策略、經營風險及風險管理策略。

第三節 觀光旅館業營運風險

企業在經營過程中皆可能遭遇經營風險，經營風險亦會隨著產業的特性而有不同之類型。Keil et al.(1998) 強調大部分風險的成因為(1)缺乏高階管理的承諾；(2)無法獲得使用者的承諾；(3)無法了解真正的需求；(4)缺乏適當使用者的參予；(5)無法管理最終使用者的期待。企業為了避免預期風險之發生對企業整體營運上造成的不良影響及損失，必須先對企業經營可能面臨的經營風險有所認知，才能分析探討經營風險的發生原因，並選擇正確的風險管理策略，以降低經

營風險的發生機率。對企業而言，所遭受的風險來源，可分三類，1. 一般環境風險：包含政治風險、法令風險、經濟風險、社會風險、天然風險等；2. 任務環境風險：與企業產銷活動產生直接關聯的外部環境改變所造成的風險，如供給風險、需求風險、競爭風險與技術風險等；3. 企業營運風險：來自企業本身的決策與營運方式，亦即因營運範疇選擇錯誤所造成的風險(吳思華，2000; 鄭燦堂，2007)。張家銘及賴世國(2006)研究中指出健康休閒俱樂部在經營上可能遭遇的經營風險問題有財產風險、責任風險、人力資產風險、財務風險、知識風險、營運決策風險、政策法律風險、產業環境風險及其他風險。所以企業風險也是企業因內在及外在壓力而無法達到營運目標的風險，亦即關乎企業獲得利潤與生存的風險(Rejda, 1995; 葉靜芳，1999；方裕傑等 2010; 吳惠榕及賈凱傑，2011)。

企業風險一般區分為 企業經營外部風險及內部風險，而大多數企業經營管理不良所造成原因為經營團隊失和、營業額低落、庫存量過高、投資過大、資金不足、影響公司營運的新規定、競爭者的活動、重大技術發展、全球經濟改變等，內部因素指影響公司營運方向的因素，包含品質管理不良或新產品研發未符合市場需求等(Reding et al., 2000)。孫樹柏(2002)研究證券業之風險發現因利率反轉導致不利資產投資之利率風險，因契約不實、法令不完整等造成商譽或財務損失之風險，稽核制度不完善影響公司經營等。以證券業而言，主要風險來自於市場價格震盪，造成投資人之損失，系統風險、營運風險、法律風險等三樣風險會隨著市場波動的程度而變動(李榮福，2001)。進而鍾慧儀(2003)針對探討生物技術產業公司經營之企業風險，歸納為內部及外部兩種因素，包含產品責任程度、公司設備資產損失、經營團隊的管理威脅、人事策略運用及產品製程的問題。因此，本研究根據上述學者建議，將觀光旅館風險分為外部環境風險及內部營運風險兩部分進行探討。

一、外部環境風險

顧客偏好影響觀光旅館對新市場需求之利潤觀點 (Seaton & Benett, 1996)；由於環境變遷影響顧客需求，增加經營風險，Pechlaner et al. (2007) 建議觀光旅館經營策略轉向團體顧客(例如：針對舉辦年會、公司聚會等宣傳)方式經營，如此可降低散客來客數所帶來之季節性風險。Dahlstrom et al. (2009)認為管理旅館業的四個重要面向為(1)作業管理與品質(2)資本與資產(3)專業技術與能力(4)品牌與預約系統；市場大小、旅館等級與競爭環境為影響旅館管理之外部因素(Dahlstrom, et al., 2009)。Giannotti, Mattarocci, and Spinelli (2010) 研究發現政治不穩定及社會問題影響投資管理的複雜性，且會造成利潤不可測性及經理人無法預估外部管理預算；相對的，政府當局政策若適合於觀光旅館發展，情勢則會完全反轉，因此政府政策規畫能降低投資風險和提升利潤。

González, Morini, and Calatayud(1999) 指出對於一般企業，風險來自於價格的不確定性，但對於觀光旅遊業來說，不確定性是來自於顧客的人數多寡；Jeffrey et al. (2002) 亦認為觀光旅館具有高風險之空房率因為所有租金合約是以單日、天數及來客數計算。近年來，顧客喜好改變，偏向目的性及/或象徵主義之無理性的市場行為，由於環境變遷影響顧客需求，增加經營之風險；Dale and Despina (2004) 提出自然災難會影響從事觀光產業居民之年收入與觀光客數量。Faulkner (2001) 認為自然災難對旅遊景點的狀況、旅遊背景與經歷的影響無法掌控，是由於無法預知災難。經歷過自然災難的旅遊目的地，觀光客透過資訊傳播，會知覺到恐懼感與災難風險，造成負面影響，對於旅遊目的地產生潛在之負面效果 (Huan et al., 2004)。

綜合上述學者研究觀光旅館業經營及運作方式差異，所遭遇可能性風險有所差別；融合上述學者所提之經營關鍵要素，本研究歸結外部環境風險構面為政策法律風險、社會經濟風險、天然風險、競爭風險等四項。

二、內部營運風險

Gallouj and Winstein (1997)提出四項有關旅館業的技術性創新，分別為 (1) 滿足顧客需求的個別化服務、(2)提供無形性(溝通技巧)及資訊成長的服務、(3) 員工教育訓練(提升品質及競爭力的重要因素)、(4)旅館建築的整修。Contractor and Kundu (1998) 主張經營觀光旅館業的四個重要面向為：(1)品質及運作管理、(2)資本及資產、(3)專業技術與專業能力、(4)品牌與預約系統；Roh (2002) 研究連鎖餐廳經營，提出經營餐廳初期，由於限制於本身的管理能力，因此利用連鎖式合約經營方式可以減輕財力及物力的壓力，連鎖經營的趨勢與企業品牌價值具有重大關連性。Su(2007)研究澳門旅館的經營管理策略，發現澳門旅館忽視顧客的各種需求，總是以提供賭客需求為第一考量，因此，如果缺乏部門的分項管理，很難在嚴峻的競爭市場生存，旅館的內部創新包括建立的管理制度、加強競爭意識、實行差異化、品牌策略及創新行銷策略。外部創新包含執行多樣化的管理，對觀光旅館業的調整有深遠且持續的影響，故旅館業應善用機會，改變單一的管理方向以便全面管理、降低風險。此外，Orfila-Sintes *et al.* (2005) 提出觀光旅館永續經營的主要策略為「創新」，適時調整旅館經營方向以符合新客戶的需求，發展新技術以適應新市場的趨勢，保持同業的競爭力。

Anastassova and Purcell (1995) 及 Buick and Muthu (1997)研究中指出旅館業的人力資源管理包括評估系統、訓練、全面品質管理、授權、團隊工作及從獨裁管理到更多協商管理模式之轉換。在英國旅館人員的管理傳統上被視為是貧乏的，例如員工自由處理權低、薪資低、缺乏諮詢的獨裁管理模式及低獎賞的工作 (Haynes and Fryer, 1999; Alleyne, Doherty, and Greenidge, 2006a)；因此，企業創新改革雇用員工之條件，評估與酬賞系統是重要的 (Alleyne, Doherty & Greenidge, 2006b)。上述情況所造成的結果使得員工替換率不斷上升 (Kelliher and Johnson, 1997)；Price (1994) 悲觀的認為旅館業的員工職位空缺較其他企業更難補足，因此考慮使用臨時工及兼職工作人員。「責任風險」為企業經營之潛在風險，公共場所發生意外事故的機率最高，如餐飲業或旅館業，提供餐飲或住宿的過程，發

生意外事故的傷亡，業主必需承擔的理賠責任(張家銘及賴世國,2006)。

綜合上述學者研究觀光旅館業經營環境及運作方式差異，所遭遇之可能性風險亦有差別；融合上述學者所提之經營關鍵要素，本研究歸結外部環境風險構面分為政策法律風險、社會經濟風險、天然風險、競爭風險等四項，內部營運風險構面分為責任風險、決策風險、人力資源風險等三項為本研究之觀光旅館業風險評估層級架構(見表 2.3)。藉由量化研究方法衡量觀光旅館業之風險因素及管理方式。



表 2.3 觀光旅館業風險評估層及架構

風險來源	風險分類	風險因素	提出學者
外部環境風險	政策法律風險	政府政策或法律上對觀光旅館經營的法令規範或限制。	吳思華(2000) 鍾慧儀(2003) 張家銘及賴世國(2006) Giannotti et al. (2010)
	社會經濟風險	無法避免發生的意外事故，包括如疫情或媒體事件等狀況所可能引發之經營風險，如因 SARS 疫情造成觀光人數減少之情形等。	吳思華(2000) Reding et al. (2000) González et al. (1999)
	天然風險	大自然因素所造成的風險，例如：颱風、地震、水災等造成的損害。	Faulkner (2001) Dale and Despina (2004) Huan et al.2004
	競爭風險	產業同行競爭下，價格戰略之擬定等，整體環境或經濟景氣影響而引發的經營風險。	Reding et al. (2000) Dahlstrom, et al. (2009)
	內部營運風險	責任風險	住宿人員在使用旅館內之設施時可能發生之意外風險，旅館需承擔賠償責任。 員工於工作期間發生意外事故，僱主所須擔負之責任。
決策風險		決策者之決策錯誤或個人行為不當所造成的影響，可能導致經營失敗，此部份屬於高階經營管理者所面臨的思考風險。	吳思華(2000) 筒井信行(1999) Reding et al. (2000) 張家銘及賴世國(2006) Su(2007)
人力資本風險		專業人員穩定性及流動率之問題。 內部資源整合管理。 旅館員工在職訓練。	Grant(2002) 筒井信行(1999) Reding et al. (2000) Alleyne et al. (2006a)

資料來源：本研究整理

第三章 研究方法

本章分為五節，第一節研究架構，第二節研究方法及流程，第三節研究假設，第四節研究對象，第五節專家訪談分析，第六節研究工具。

第一節 研究架構

根據彙整過去文獻，發現經營觀光旅館，可能面臨不同風險因素，本研究為了解觀光旅館採用何種風險控制及風險理財的措施以降低經營風險及達到企業避險目的；綜合所蒐集文獻之觀點及參考國內外有關觀光旅館因素與風險管理資料，本研究發展觀光旅館風險管理策略之概念性研究架構，以做為理論及實證研究之參考，而本研究概念性架構如圖 3.1 所示。

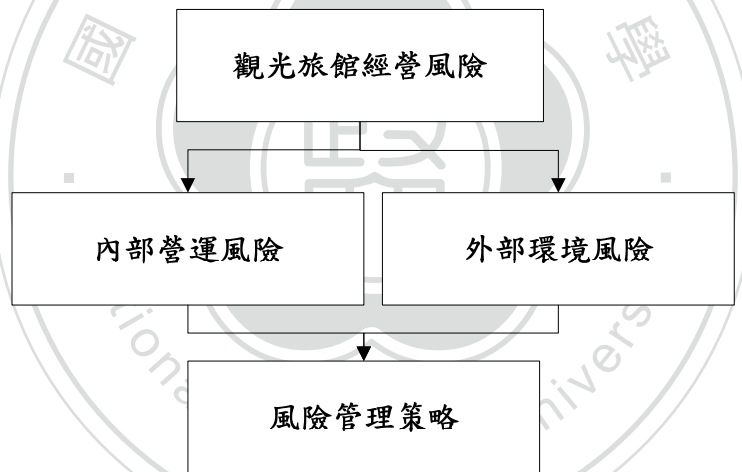


圖 3-1 概念性研究架構

第二節 研究方法

本研究以調查問卷為研究工具，問卷內容根據研究目的與研究假設，以學者理論基礎結合專家訪談內容，發展出衡量觀光產業所面臨之經營風險及風險管理量表，本研究採用李克特(Likert Scale)五點尺度量表，由低而高分別給予 1 至 5 分，選項為「極不重要」至「極重要」，衡量受測者對變數評估的重視程度；另以選項「未規劃」至「已執行」，衡量受測者對變數評估的執行程度。

本研究的調查對象為觀光旅館的經營執行者，問卷設計分為四個部份，第一部份為「填答者個人資料」，第二部份為「外部風險來源對觀光旅館的影響程度及執行程度」，第三部份為「內部風險來源對觀光旅館的影響程度及執行程度」，第四部份則是「經營者所採取的風險管理方式」。經營風險量表之構面、衡量變數及在問卷上之代表題號，如表 3.1

(一) 受訪者基本資料

使用「服務旅館的星等」、「職務」、「服務部門」、「服務年資」四問項，調查觀光旅館經營執行人員之基本統計資料及不同層級管理者對經營風險有無缺口產生。

(二) 外部風險來源對於觀光旅館的影響程度

衡量觀光旅館業經營執行人員對於旅館外部環境風險所造成損失的認知程度。本部份主要根據吳思華(2000)、Dale and Despina (2004)、Reding et al. (2000)提出的外部風險構面，擬定 50 題問項，請受訪者依據自身的看法填答。衡量工具採用李克特(Likert Scale)五點尺度量表予以評分，由「極不重要」、「不重要」、「普通」、「重要」、「極重要」分別給予 1、2、3、4、5 分，分數愈高表示受訪者認為此項風險對旅館損失影響程度高，相反的，分數愈低表示受訪者認為此項風險對旅館損失影響程度低。另衡量觀光旅館的經營風險執行情況，以五點尺度量表予以評分，由「未規劃」、「未執行」、「規劃中」、「部分執行」、「已執行」分別給予 1、2、3、4、5 分，分數愈高表示受訪者

認為此項風險對旅館影響程度高且已規劃執行，相反的，分數愈低表示受訪者認為此項風險對旅館影響程度低或有影響但尚未規劃執行。

(三) 內部風險來源對於觀光旅館的影響程度

衡量觀光旅館業經營管理人員對於旅館內部營運風險所造成損失的認知程度。本部份主要根據鍾慧儀(2003)、張家銘及賴世國(2006)、筒井信行(1999)提出的內部環境風險構面，擬定 50 題問項，請受訪者依據自身的看法填答。衡量工具同樣採用李克特(Likert Scale)五點尺度量表予以評分。

(四) 經營者所採取的風險管理方式

使用風險管理策略中「風險控制」、「風險理財」之問項，調查觀光旅館業經營執行人員對於風險管理策略的認同及採用何種風險管理模式。

表 3.1 觀光旅館業風險衡量變數

風險構面	衡量指標	問卷題數	分項代號	衡量變數
外部環境風險	政策法令風險 Risk of Political & Law	7	P1	政府法令的變動或限制
			P2	關稅或營業稅的調整
			P3	政府修改相關旅遊規範
			P4	各縣市地方法令之不同
			P5	放寬或限制國外來台旅遊辦法
			P6	環評標準的改變
			P7	放寬外資來台投資旅館業
社會經濟風險	社會經濟風險 Risk of Social & Economic	7	S8	循環性物價波動
			S9	市場需求萎縮
			S10	國際金融風暴，衝擊住房率
			S11	意識形態等示威活動
			S12	國民所得提高
			S13	匯率或利率的變動
			S14	經濟成長率遲緩影響旅館業獲利
天然風險	天然風險 Risk of Act of God	6	A15	閃電雷擊造成電力中斷或引起火災
			A16	法定傳染性疾病漫延影響住房率
			A17	地震或地層下陷影響
			A18	颱風洪水
			A19	地球暖化所產生的溫室效應
			A20	海嘯

續表 3.1 觀光旅館業風險衡量變數

	競爭風險 Risk of <u>C</u> ompetition	5	C21 數位化經營 C22 價格與品牌 C23 同業結盟或策略聯盟 C24 同業削價競爭對經營產生不利 C25 媒體效應
內 部 營 運 風 險	責任風險 Risk of <u>L</u> iability	10	L26 設備安置或管理不當產生意外事故 L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失 L28 員工對旅客的不誠實行為 L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式 L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變 L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩 L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當 L33 旅館自製或代售之產品瑕疵 L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛 L35 旅客對旅館的需求和期望改變
	人力資本風險 Risk of <u>H</u> uman Resource	10	H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故 H37 人員的異動頻繁 H38 優秀人才招同業挖腳或流失 H39 臨時工及兼職人員的使用 H40 獎金報酬制度以穩定人員異動 H41 高階主管的關懷提升人員工作效率 H42 降低員工心理障礙增加溝通意願 H43 員工挪用或侵占公司資產 H44 人員訓練考核的方式 H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響
	決策風險 Risk of <u>D</u> ecision	5	D46 市場競爭及景氣因素 D47 經營團隊各自為政 D48 決策單位對風險的認知程度 D49 多角化或跨國經營 D50 相關法令之規定影響董監事的決策

資料來源：本研究整理

(五) 研究假說

本研究設計研究架構時，並無一定的應用模式，為探討旅館經營風險及管理階層對經營風險的認知對執行程度之差異及了解主管階層間對於經營風險差異

程度之缺口，提出五項研究假說：

假說一：「總經理」與「副總經理或協理」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。(檢定缺口一)

假說二：「總經理」與「部門經理」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。(檢定缺口二)

假說三：「總經理」與「副理或主任」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。(檢定缺口三)

假說四：「總經理」與「領班或組長」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。(檢定缺口四)

假說五：「總經理」與「一般職員或約聘人員」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。(檢定缺口五)

(六) 統計分析工具

本研究以 SPSS 統計套裝軟體進行問卷分析，並針對內容進行次數分配、信度、效度、*t* 檢定、變異數分析、Duncan 多重檢定及相關分析探討，以驗證是否具有一定的信、效度水準，以及因素間之相關性，並分析人口統計變項的樣本分佈情況，得知觀光旅館業在實施風險管理時的重點，以供未來相關業界參考與改善。

第三節 研究對象

初稿完成後即進行前測專家訪談，藉以評估問題語意清晰度及問項的適切性，專家對象為凱撒飯店、西華飯店、台中長榮酒店、台中日月光溫泉會館四間旅館之總經理、副總經理，並以此為預試樣本，進行統計檢測，作為正式問卷修訂之依據。

本文所欲探討臺灣觀光旅館經營風險，研究範圍以臺灣交通部觀光局訂定之觀光旅館標準，研究對象為臺灣三星到五星級觀光旅館(表3.2)之部門主管。

表 3.2 研究對象

星級	問卷對象
★★★	台中日光溫泉會館、台南江南渡假村
★★★★	台東富野溫泉會館、台東高野大飯店、台北天成大飯店、台北商旅、王朝大酒店
★★★★★	高雄國賓大飯店、台北喜來登大飯店、香格里拉台北遠東國際大飯店、台北圓山大飯店、台北晶華酒店、台北兄弟大飯店、台北福華大飯店、台北亞都麗緻大飯店、台北西華飯店、高雄漢來大飯店、台中長榮桂冠酒店、基隆長榮桂冠酒店、台中永豐棧酒店

資料來源：本研究整理

第四節 專家訪談分析

本研究選定四間國際觀光旅館為實際訪談研究之對象，訪談對象為國際觀光旅館之高階主管，本章內容係透過實地訪談個案訪談及相關文件蒐集加以彙整，進行問卷調查統整分析。本節共分為兩部分，第一部份訪談介紹；第二部份訪談分析：分別對經營策略、內部營運風險及外部環境風險進行分析探討；

(一) 訪談介紹

表 3.3 國際觀光旅館受訪者資料

代稱	H1	H2	H3	H3	H4
受訪旅館	台北西華飯店	台中長榮桂冠酒店	台北凱撒飯店	台北凱撒飯店	台中日光溫泉會館
受訪者	總經理	總經理	總經理	副總經理	副總經理
年資	40年	30年	30年	30年	25年
受訪日期	2011.2.16	2011.2.18	2011.2.20	2011.2.20	2011.2.25

資料來源：本研究整理

(二) 訪談分析

1. 經營策略

(1) 廣告宣傳和行銷

受訪總經理認為行銷為經營策略的手法之一，宣傳廣告能為觀光旅館打開知

名度，例如：華航 Dynasty 雜誌，客人會在飛機上看，商務旅客會看到旅館的廣告，而廣告主要是希望業界知道旅館的存在，不管是廣告公司或旅行社、消費者市場或消費金融雜誌等，而現在的消費方式與從前有很大的差異，因應時代的改變，行銷方式應從多面向考量。

受訪副總指出在行銷 4P 的考量下，第一個是商品：佔了成敗 80%，商品已決定了 location、品質及定位，location 決定了大部分收入，再來強調房間的品質、調性，設計的規規矩矩方方正正，這些都是商品。旅遊商品的 location 在哪裡，你所提供的服務，就決定市場；所以說商品是成敗的重要因素，再來才是行銷，促銷價格、通路。

(2) 完善的服務品質

要創造忠誠的消費者，最重要的是完善的服務品質，受訪總經理認為，五星級旅館跟其他產業不一樣，賣的商品就是 happiness，一種「幸福」的感覺，五星級的第一顆星「品味」，一定要達到這個係數，用的東西或器皿是五星級的，吃的食材及做的技術都是五星級的，有幸福感覺一定要有品味、有安全感；五星級的第二顆星「體驗」，我們提供的東西都能達到顧客充分的需求，譬如：空間的舒服、濕度比、空調、隔音的係數、寧靜度，讓他感覺是可以接受的環境；第三顆星「回憶」；第四顆星「感動」用心讓客人的感受會不一樣；第五顆星「價值」，這五個星的執行，就讓客人有個幸福的感覺。

(3) 旅館客源和經營策略之鎖定

受訪總經理認為觀光旅館需要很多不同的策略、不同的營運方法，在供給面跟需求面如何去將別人的客源層帶進來。當市場反轉的時候，能適時抓到商機，業績逆向成長，這就是 know-how，20% 營收來自是經營者的專業知識，80% 來自客戶關係，關係是動態且互動的，不去經營關係和維護，客源就會流失，所以我們可以瞭解，旅館的硬體設施只佔了 20%，客源關係跟 know-how，才是最重要的。

(4) 臺灣觀光法規政策執行的困難度

受訪總經理指出臺灣的觀光事業到這幾年來並沒有做得很成功，比東南亞各國家落後，雖然觀光局很認真在做，但訂定我國政府法規的學者，並非業界實務執行者，所以在執行上常遭遇到困難。例如臺灣五星級旅館跟一般旅館，在背景法規的要求就不一樣，譬如電視法規來講，一般旅館裝一個 cable 線，全部電視都可以共同使用，但是五星級旅館，每部電視都要付錢，這些規定的設定很綁手綁腳。

(5) 如何因應環境變遷之配套措施

全球環境不斷的變遷，顧客消費習慣也在改變，前兩年又碰到金融海嘯，原物料成本的浮動，旅遊人數也相對受到影響，在如此艱難的經營環境下，各旅館必須隨著環境的改變，而有所不同的因應方式。受訪總經理認為：因為全球經濟浮動的關係，商務客人都已經減少，觀光旅館業必須不斷的思考因應之道，想辦法反敗為勝、逆勢成長。

表 3.4 經營策略

項目	執行策略	共通問題
經營方式	<ul style="list-style-type: none">● 廣告宣傳和行銷● 完善服務品質● 旅館客源、經營策略之鎖定	<ul style="list-style-type: none">● 臺灣觀光法規政策執行的困難度● 如何因應環境變遷之配套措施

資料來源：本研究整理

2. 經營風險之內部營運風險

(1) 責任風險

受訪總經理認為住宿人員在使用旅館內之設施時可能發生之意外，常是造成客訴的問題，觀光旅館業有都一套 SOP 標準作業流程，實際處理上卻因服務人員本身的經驗有所不同。旅館的 SOP 會根據市場的區隔，做必要的修正及調整；同時 SOP 也必須依據客人的需求內容及素質隨時做調整，甚至於簡化，就跟組

織一樣，總經理、副總經理、協理、經理、副理、科長、組長，完全扁平化管理，同時在部門也採取組織扁平化，其效率會更好。

(2) 決策風險

受訪總經理認為決策者之決策錯誤或個人行為不當所造成的影響，可能導致經營上的嚴重疏失，高階經營管理者必須面對此類風險，而旅館有很多執行需要決策，錯誤的決策，在執行服務的同時，問題將不斷的產生；其次便要懂得傳承，決策者的責任，要把經驗跟技術傳承下去，讓員工能學到最好的技術；再者要不斷的創新，旅館的變化性太大，所以很多產品都要去研發。

(3) 人力資源風險

以旅館業來說，薪資普遍不高，人員的流動亦大，人力資源的轉換風險，常在接替中間產生服務上的缺口，間接造成消費者感覺服務品質下降。面對專業人員穩定性及流動率之問題，建立 SOP 標準化作業管理是非常重要的，當制度建立後，若有人離職，要如何很快的做好銜接工作，是非常重要的，因此人力資源管理實為管理中最重要之一環，受訪總經理提到人有四種，也就是 DISC，第一種人 D(dominant)，一個團隊只能有一個發號司令，例如總經理；第二種人 I (Influential)，身段柔軟、善於交際溝通，例如公關部經理；第三種人 S (stability)，材、米、油、鹽、醬、醋、茶一樣東西不能少，像採購部經理，電腦室主管；第四種人，C(co-conscious)，任何一樣東西都要經過他，所有東西貨比三家，會計主任、財務經理、出納科長，這四種人是團隊裡面最重要的人。

表 3.5 經營風險之內部營運風險

項目	執行策略	共通問題
● 責任風險	● 發生意外時有一套完整的標準作業系統	● 服務人員的經驗及態度
● 決策風險	● 決策結果影響旅館營運	● 主管的經驗與傳承
● 人力資源風險	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立員工接替之標準作業流程 ● 訓練主管，提升薪資，抓住其對公司之向心力 ● 與學校建教合作、訓練學生 ● 給員工心理建設:看長遠的目標而非短期 	● 人力培訓後之流失

資料來源：本研究整理

3.經營風險之外部環境風險

(1) 政策法律風險

受訪總經理認為臺灣現行法令、國家政策方向對國際觀光旅館經營的具有顯著的影響。這個行業非常敏銳，同時牽扯到國家的政策跟定位，牽扯到國際的金融市場跟配套，更牽涉到消費者的 sensibility，觀光旅館不但要有品質、有效率、有創意、更要聽消費者的聲音，兩岸關係的穩定、與美國及日本關係持續的強化，跟歐盟關係的再生，都是一種政策法律風險下經營的機會。

(2) 社會經濟風險

當遇到全球經濟不景氣時，尤其是遇到石油漲價、物價波動等，旅館需要維持一樣的品質，勢必要投入更多的成本，面對這樣經營風險，造成觀光人數減少。受訪總經理指出，社會經濟風險發生後，必需趕快尋找替代品，將成本最貴的來源，趕快廢掉；運用這種方法，慢慢改變，改變要有技巧、盡量讓客人不要有抱怨，這是我們的宗旨。

(3) 天然風險

大自然因素所造成的風險，例如：颱風、地震、水災等造成的損害；風險基本上叫防範未然，然而天災會大到甚麼程度，沒人能預估得出來；受訪副總認為必須依靠保險制度和損害防阻才能解決此問題。

(4) 競爭風險

由於產業激烈競爭，觀光旅館在持續增加，整體環境或經濟景氣影響而引發的競爭風險。對此項風險受訪總經理認為行銷部門的重整、強化和不斷的教育員工，才能提升競爭力並創造客源。

受訪總經理認為旅館的定位是在一個服務的客源層，客源族群不會因為旅館更新而來，但是你服務的力道不夠時，它就會轉出去，同樣的，市場景氣跟競爭對手出來，有能力的會創造價值，才能維繫創造價值的生命力。

表 3.6 經營風險之外部環境風險

項目	執行策略	共通問題
政策法令 風險	<ul style="list-style-type: none">因應臺灣政府投入觀光資源經費有限的風險	<ul style="list-style-type: none">臺灣觀光政策訂定，各縣市不同，因此影響觀光休閒之推動
社會經濟 風險	<ul style="list-style-type: none">遇到全球經濟不景氣時，尋找替代品，將成本降至最低注重食物的控管，注意衛生管理風險，將災害降至最低消防系統的注重	<ul style="list-style-type: none">全球經濟不景氣時，旅館需要維持同樣的品質，如何節省成本獲得利潤
天然風險	<ul style="list-style-type: none">定期舉辦對天然災害處理之訓練課程旅館建築之建材使用	<ul style="list-style-type: none">天然災害風險程度無法預估，投保何種產物保險及風險自留，為旅館應仔細評估之處。
競爭風險	<ul style="list-style-type: none">行銷部門的重整、強化強化員工訓練系統、加強員工向心力加強服務策略	<ul style="list-style-type: none">旅館的定位是在一個服務的客源層，如何留住客源實為競爭風險之重要討論項目

資料來源：本研究整理

4.風險管理

國際觀光旅館在經營管理上可能面臨不同風險，如何採用適當的風險控制及風險管理政策，受訪總經理對觀光旅館針對內外部環境之風險，均有一套 SOP 標準作業流程在管理，例如長榮成立風險管專責單位，日光設有風險管理手冊，而西華採取損失預防，藉由控制使損失減輕，凱撒則避免從事有風險之行為及將風險高之財產隔離，來降低風險發生的機會，同時受訪之觀光旅館均在風險理財上，採取購買保險公司之保險方式來處理。

表 3.7 風險管理

● 項目	執行策略	共通問題
● 風險管理	● 採風險控制策略及風險理財策略執行風險管理	● 各旅館是否皆應設置風險管理部門 ● 如何有效的購買保險

資料來源：本研究整理

第四章 實證分析

本研究以觀光旅館業為樣本，探討其觀光旅館對於風險管理之看法及實施程度，問卷共回收 115 份，扣除無效問卷 14 份，列入分析的問卷共計 101 份，針對內、外部風險重要性與內、外部執行程度進行分析。

第一節 樣本統計分析

本研究首先以次數分配及百分比描述人口統計變數之分配情形，在回收的有效樣本中，受測者所服務之旅館評比多集中在五星級旅館，佔總數之 64.4%；而樣本的職位分佈最多為「部門經理」，共佔 32.7%，再者則為「副總經理或協理」，佔 24.8%，第三則是「總經理」，佔了 16.8%；另外，樣本所服務之部門分佈最高為「管理(公關)部」，共佔全部之 22.8%，其次則為「餐飲部」佔 14.9%，第三則是「行銷部」及「客務(服)部」，均佔全部之 12.9%；最後樣本資歷大多已任職 6-10 年與 10-15 年間，所佔百分比分別為 38.6%及 28.7%。

表 4.1 基本資料敘述統計

	變數	人數(人)	百分比(%)	累計百分比(%)
評比	三星	10	9.9	10.9
	四星	26	25.7	35.6
	五星	65	64.4	100.0
職位	總經理	17	16.8	16.8
	副總經理或協理	25	24.8	41.6
	部門經理	33	32.7	74.3
	副理或主任	10	9.9	84.2
	領班或組長	7	6.9	91.1
	一般職員或約聘人員	9	8.9	16.8
	部門	財務部	12	11.9
	行銷部	13	12.9	24.8
	人力資源部	11	10.9	35.6
	管理(公關)部	23	22.8	58.4
	客務(服)部	13	12.9	71.3
	房務部	9	8.9	80.2
	餐飲部	15	14.9	95.0
	其他	5	5.0	100.0
資歷	2年以下	2	2.0	2.0
	2-6年	13	12.9	14.9
	6-10年	39	38.6	53.5
	10-15年	29	28.7	82.2
	15-20年	15	14.9	97.0
	20年以上	3	3.0	100.0

表 4.2 內外部風險重要程度之描述性統計分析

風險變項	最小值	最大值	標準差	平均數
P1 政府法令的變動或限制	1.00	4.00	0.52	1.31
P2 關稅或營業稅的調整	1.00	4.00	0.63	1.53
P3 放寬外資來台投資旅館業	1.00	3.00	0.53	1.39
P4 政府修改相關旅遊規範	1.00	5.00	0.98	1.75
P5 各縣市地方法令之不同	1.00	3.00	0.62	1.60
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	1.00	4.00	0.80	1.79
P7 環評標準的改變	1.00	3.00	0.65	1.58
S8 循環性物價波動	1.00	3.00	0.57	1.80
S9 市場需求萎縮	1.00	3.00	0.54	1.55
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	1.00	3.00	0.63	1.51
S11 意識形態等示威活動	1.00	5.00	1.06	2.38
S12 國民所得提高	1.00	4.00	0.70	1.84
S13 匯率或利率的變動	1.00	4.00	0.77	1.69
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	1.00	3.00	0.67	1.74
A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	1.00	4.00	0.82	2.11
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	1.00	4.00	0.81	1.92
A17 地震或地層下陷影響	1.00	4.00	0.81	2.09
A18 颱風洪水	1.00	4.00	0.80	2.12
A19 地球暖化所產生的溫室效應	1.00	4.00	0.75	2.27
A20 海嘯	1.00	5.00	0.83	2.31
C21 數位化經營	1.00	4.00	0.74	2.10
C22 價格與品牌	1.00	4.00	0.69	1.62
C23 同業結盟或策略聯盟	1.00	4.00	0.72	2.08
C24 同業削價競爭對經營產生不利	1.00	4.00	0.78	2.12
C25 媒體效應	1.00	5.00	1.03	2.23
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	1.00	3.00	0.62	1.67
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	1.00	4.00	0.63	1.53
L28 員工對旅客的不誠實行為	1.00	3.00	0.71	1.67
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	1.00	3.00	0.62	1.60
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	1.00	3.00	0.54	1.37
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	1.00	3.00	0.70	1.76
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	1.00	5.00	0.83	1.97
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	1.00	5.00	0.83	1.95
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	1.00	5.00	0.77	1.75

續表 4.2 內外部風險重要程度之描述性統計分析

L35 旅客對旅館的需求和期望改變	1.00	5.00	0.86	1.87
H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	1.00	4.00	0.73	1.56
H37 人員的異動頻繁	1.00	4.00	0.92	2.14
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	1.00	4.00	0.88	2.09
H39 臨時工及兼職人員的使用	1.00	4.00	0.90	2.22
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	1.00	4.00	0.88	2.05
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	1.00	5.00	0.90	1.97
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	1.00	5.00	1.06	2.29
H43 員工挪用或侵占公司資產	1.00	4.00	0.97	2.12
H44 人員訓練考核的方式	1.00	4.00	1.00	2.15
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	1.00	4.00	0.97	2.04
D46 市場競爭及景氣因素	1.00	4.00	0.67	1.70
D47 經營團隊各自為政	1.00	4.00	0.73	1.70
D48 決策單位對風險的認知程度	1.00	4.00	0.75	1.82
D49 多角化或跨國經營	1.00	4.00	0.79	2.05
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	1.00	4.00	0.87	1.77



表 4.3 內外部風險表現程度之描述性統計分析

風險變項	最小值	最大值	標準差	平均數
P1 政府法令的變動或限制	1.00	4.00	0.81	1.56
P2 關稅或營業稅的調整	1.00	5.00	0.88	1.60
P3 放寬外資來台投資旅館業	1.00	5.00	0.87	1.63
P4 政府修改相關旅遊規範	1.00	5.00	0.98	1.78
P5 各縣市地方法令之不同	1.00	5.00	0.93	1.71
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	1.00	5.00	0.98	1.87
P7 環評標準的改變	1.00	5.00	1.15	1.93
S8 循環性物價波動	1.00	5.00	0.79	1.95
S9 市場需求萎縮	1.00	5.00	0.74	1.92
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	1.00	5.00	0.89	1.85
S11 意識形態等示威活動	1.00	5.00	1.13	2.53
S12 國民所得提高	1.00	5.00	0.96	2.11
S13 匯率或利率的變動	1.00	5.00	1.09	2.08
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	1.00	5.00	1.00	2.04
A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	1.00	5.00	1.08	2.12
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	1.00	5.00	1.08	2.19
A17 地震或地層下陷影響	1.00	5.00	1.07	2.25
A18 颱風洪水	1.00	5.00	1.10	2.21
A19 地球暖化所產生的溫室效應	1.00	5.00	1.12	2.50
A20 海嘯	1.00	5.00	1.21	2.72
C21 數位化經營	1.00	5.00	1.08	2.50
C22 價格與品牌	1.00	5.00	1.00	2.07
C23 同業結盟或策略聯盟	1.00	5.00	1.09	2.50
C24 同業削價競爭對經營產生不利	1.00	5.00	1.07	2.40
C25 媒體效應	1.00	5.00	1.37	2.69
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	1.00	5.00	0.81	1.83
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	1.00	5.00	0.80	1.71
L28 員工對旅客的不誠實行為	1.00	5.00	0.85	1.96
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	1.00	5.00	0.87	1.81
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	1.00	5.00	0.83	1.60
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	1.00	5.00	1.05	2.14
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	1.00	5.00	1.09	2.11
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	1.00	5.00	1.16	2.31
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	1.00	5.00	1.11	2.21

續

續表 4.3 內外部風險表現程度之描述性統計分析

L35 旅客對旅館的需求和期望改變	1.00	5.00	0.98	2.19
H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	1.00	5.00	0.94	1.68
H37 人員的異動頻繁	1.00	5.00	0.99	2.12
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	1.00	5.00	0.99	2.28
H39 臨時工及兼職人員的使用	1.00	5.00	1.16	2.40
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	1.00	5.00	1.09	2.23
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	1.00	5.00	1.10	2.27
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	1.00	5.00	1.30	2.60
H43 員工挪用或侵占公司資產	1.00	5.00	1.25	2.47
H44 人員訓練考核的方式	1.00	5.00	1.07	2.32
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	1.00	5.00	1.03	2.30
D46 市場競爭及景氣因素	1.00	5.00	0.86	1.80
D47 經營團隊各自為政	1.00	5.00	0.84	1.86
D48 決策單位對風險的認知程度	1.00	5.00	0.87	2.00
D49 多角化或跨國經營	1.00	5.00	398	2.23
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	1.00	5.00	0.96	1.91

第二節 臺灣觀光旅館業經營風險缺口分析

本節針對臺灣觀光旅館經營風險缺口進行檢定，以探討旅館業者職級的差異對經營風險程度的重要性及執行程度看法之差異。

一、旅館經營風險缺口一檢定

採用獨立樣本 t 檢定，「總經理」與「副總經理或協理」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。表 4.4 顯示選項 P7 環評標準的改變，有顯著差異外，群體敘述性統計中可明顯看出總經理階層對照副總經理或協理階層在旅館經營之內、外風險執行程度看法並無顯著差異。因此，接受研究假設一，亦即「總經理」與「副總經理或協理」對經營風險重要與執行程度之間無差異，缺口一並不存在。

表 4.4 總經理與副總經理或協理對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

衡量問項	重要程度	執行程度	重要程度	執行程度
	t 值		P 值	
P1 政府法令的變動或限制	-1.428	.648	.099	.521
P2 關稅或營業稅的調整	-.748	1.135	.420	.263
P3 放寬外資來台投資旅館業	-.423	-.071	.660	.944
P4 政府修改相關旅遊規範	-1.141	-.258	.220	.798
P5 各縣市地方法令之不同	-.939	1.034	.354	.308
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	-1.120	.441	.270	.661
P7 環評標準的改變	-2.118	-.341	.041*	.735
S8 循環性物價波動	-1.245	.104	.221	.918
S9 市場需求萎縮	-1.909	.612	.064	.544
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	-.340	.111	.736	.913
S11 意識形態等示威活動	-.518	-.787	.607	.436
S12 國民所得提高	.307	-.455	.760	.652
S13 匯率或利率的變動	-.939	-.125	.354	.901
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	-1.309	-1.680	.198	.101
A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	-1.549	.371	.130	.712
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	-1.123	.490	.268	.627
A17 地震或地層下陷影響	-1.472	.578	.149	.567
A18 颱風洪水	-1.113	.290	.272	.773
A19 地球暖化所產生的溫室效應	-1.415	-.643	.165	.524
A20 海嘯	-1.817	-.323	.077	.748
C21 數位化經營	-.930	.499	.358	.621
C22 價格與品牌	.437	.561	.665	.578
C23 同業結盟或策略聯盟	-.163	-.804	.871	.426
C24 同業削價競爭對經營產生不利	-.980	-.224	.333	.824
C25 媒體效應	-1.377	.257	.176	.799
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	-.245	.784	.808	.438
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	.794	.553	.432	.584
L28 員工對旅客的不誠實行為	.357	.480	.723	.634
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	-.245	.952	.808	.347
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	.074	.011	.941	.991
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	-.837	-.307	.408	.760
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	-.136	.252	.893	.802
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	-.501	-.187	.619	.853
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	-.289	-.783	.774	.438
L35 旅客對旅館的需求和期望改變	-.686	.984	.497	.331

續表 4.4 總經理與副總經理或協理對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	1.211	.303	.233	.764
H37 人員的異動頻繁	.369	.783	.714	.439
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	.156	.612	.877	.544
H39 臨時工及兼職人員的使用	1.024	.164	.312	.871
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	.437	-.120	.664	.905
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	-.226	-.049	.822	.961
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	.110	-1.333	.913	.190
H43 員工挪用或侵占公司資產	.156	-.949	.877	.348
H44 人員訓練考核的方式	.656	.408	.516	.685
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	1.562	.167	.126	.869
D46 市場競爭及景氣因素	-.705	-1.915	.485	.063
D47 經營團隊各自為政	-.275	-1.242	.785	.221
D48 決策單位對風險的認知程度	.241	-1.181	.810	.245
D49 多角化或跨國經營	.733	-.669	.468	.508
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	.074	-.470	.926	.240

註: *P<0.05 ** P<0.01

二、旅館經營風險缺口二檢定

旅館經營風險缺口二檢定假設二「總經理」與「部門經理」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。表 4.5 中發現，50 項經營風險項目中顯示顯著差異之選項 P1 政府法令的變動或限制，P7 環評標準的改變，S8 循環性物價波動，S9 市場需求萎縮，A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災，L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式，L35 旅客對旅館的需求和期望改變，H44 人員訓練考核的方式，D45 市場競爭及景氣因素等 9 項，可明顯看出總經理階層對照部門經理階層在上述之 9 項變項有顯著差異外，其餘變項並無顯著差異。因此，拒絕研究假設二，「總經理」與「部門經理」對經營風險重要與執行程度有差異，亦即缺口二存在。

表 4.5 總經理與部門經理對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

衡量問項	重要程度		執行程度	
	t 值	P 值	t 值	P 值
P1 政府法令的變動或限制	-2.119	.776	.012*	.442
P2 關稅或營業稅的調整	-.102	.495	.917	.623
P3 放寬外資來台投資旅館業	-1.268	.240	.178	.811
P4 政府修改相關旅遊規範	-.732	.883	.475	.382
P5 各縣市地方法令之不同	-1.343	.587	.186	.560
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	-1.504	1.497	.139	.141
P7 環評標準的改變	-2.948	.085	.004**	.933
S8 循環性物價波動	-.401	2.206	.691	.020*
S9 市場需求萎縮	-2.016	1.733	.042*	.090
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	-.967	.105	.318	.917
S11 意識形態等示威活動	-1.247	1.625	.219	.111
S12 國民所得提高	.758	1.683	.452	.099
S13 匯率或利率的變動	-1.536	1.149	.131	.256
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	-1.741	.562	.088	.572
A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	-2.109	1.828	.040*	.074
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	-1.513	1.988	.137	.053
A17 地震或地層下陷影響	-1.683	1.607	.099	.115
A18 颱風洪水	-1.030	1.281	.308	.207
A19 地球暖化所產生的溫室效應	-1.063	1.873	.293	.067
A20 海嘯	-1.907	.970	.063	.337
C21 數位化經營	-1.645	2.003	.107	.051
C22 價格與品牌	.249	1.423	.804	.161
C23 同業結盟或策略聯盟	-1.162	.694	.251	.491
C24 同業削價競爭對經營產生不利	-.279	1.473	.781	.147
C25 媒體效應	-1.565	.625	.083	.528
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	-.538	1.562	.593	.125
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	-.342	1.405	.734	.167
L28 員工對旅客的不誠實行為	.384	1.453	.703	.144
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	.279	2.156	.782	.036*
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	.259	.777	.797	.441
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	-1.027	1.522	.310	.135
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	-.583	.859	.563	.395
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	-.685	1.004	.497	.306
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	-1.047	1.043	.276	.293
L35 旅客對旅館的需求和期望改變	-.564	2.224	.540	.031*

續表 4.5 總經理與部門經理對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	1.624	1.730	.111	.090
H37 人員的異動頻繁	.036	1.334	.971	.188
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	-.723	1.521	.449	.135
H39 臨時工及兼職人員的使用	.279	1.553	.775	.127
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	.145	1.000	.885	.322
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	.135	1.905	.893	.063
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	-.337	.800	.718	.397
H43 員工挪用或侵占公司資產	.651	1.572	.519	.123
H44 人員訓練考核的方式	.662	2.515	.511	.015*
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	.927	2.391	.359	.021*
D46 市場競爭及景氣因素	-.246	.090	.806	.929
D47 經營團隊各自為政	-1.593	.563	.118	.576
D48 決策單位對風險的認知程度	.384	.550	.703	.577
D49 多角化或跨國經營	-.902	.848	.371	.401
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	-.604	.444	.549	.054

*P<0.05 ** P<0.01

三、旅館經營風險缺口三檢定

旅館經營風險缺口三檢定假設三「總經理」與「副理或主任」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。表 4.6 中發現，49 項經營風險項目中顯示顯著差異之選項 P7 環評標準的改變，L35 旅客對旅館的需求和期望改變，H38 優秀人才招同業挖腳或流失，H39 臨時工及兼職人員的使用，H42 降低員工心理障礙增加溝通意願，H43 員工挪用或侵占公司資產，H44 人員訓練考核的方式等 7 項，可明顯看出總經理階層對照副理或主任階層在上述之 7 項變項有顯著差異外，其餘變項並無顯著差異。因此，拒絕研究假設三，「總經理」與「副理或主任」對經營風險重要與執行程度有差異，亦即缺口三存在。

表 4.6 總經理與副理或主任對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

衡量問項	重要程度		執行程度	
	t 值	P 值	t 值	P 值
P1 政府法令的變動或限制	-1.049	.305	-1.070	.295
P2 關稅或營業稅的調整	.158	.876	-.945	.354
P3 放寬外資來台投資旅館業	-.269	.790	-1.070	.295
P4 政府修改相關旅遊規範	-.101	.920	-.457	.652
P5 各縣市地方法令之不同	.130	.898	-.753	.459
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	.562	.579	-.166	.870
P7 環評標準的改變	-1.523	.141	-2.125	.044*
S8 循環性物價波動	-1.236	.228	1.963	.061
S9 市場需求萎縮	-.935	.359	.000	1.000
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	-.958	.348	-.953	.350
S11 意識形態等示威活動	-.113	.911	-.295	.770
S12 國民所得提高	1.281	.212	.064	.950
S13 匯率或利率的變動	-1.295	.208	-1.551	.134
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	-1.070	.295	-1.494	.148
A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	-.756	.457	1.163	.256
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	.465	.646	1.192	.245
A17 地震或地層下陷影響	.534	.598	1.044	.307
A18 颱風洪水	.615	.544	1.163	.256
A19 地球暖化所產生的溫室效應	-.699	.491	-.531	.600
A20 海嘯	-1.476	.153	-.691	.496
C21 數位化經營	-.769	.450	.923	.365
C22 價格與品牌	-.940	.357	-.025	.981
C23 同業結盟或策略聯盟	-.714	.482	.078	.939
C24 同業削價競爭對經營產生不利	-.909	.373	1.173	.252
C25 媒體效應	-.837	.411	1.276	.214
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	.087	.931	.799	.432
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	1.007	.324	.670	.509
L28 員工對旅客的不誠實行為	1.301	.205	1.500	.147
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	.474	.639	1.350	.190
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	1.296	.207	-.120	.905
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	.081	.936	1.103	.281
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	1.596	.124	1.966	.061
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	1.353	.189	1.446	.161
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	1.016	.320	1.616	.119
L35 旅客對旅館的需求和期望改變	.336	.740	2.285	.031*

續表 4.6 總經理與副理或主任對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	.629	1.098	.535	.283
H37 人員的異動頻繁	.573	1.841	.572	.078
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	-.219	2.233	.829	.035*
H39 臨時工及兼職人員的使用	.417	2.436	.680	.023*
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	.784	1.370	.440	.183
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	.948	1.834	.352	.079
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	1.135	2.096	.268	.047*
H43 員工挪用或侵占公司資產	1.446	2.269	.161	.033*
H44 人員訓練考核的方式	.341	2.348	.736	.027*
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	.595	1.791	.557	.086
D46 市場競爭及景氣因素	-1.424	-.130	.167	.898
D47 市場競爭及景氣因素	-.647	.540	.524	.594
D48 經營團隊各自為政	.744	1.123	.464	.273
D49 決策單位對風險的認知程度	.496	-.028	.624	.978
D50 多角化或跨國經營	-.504	.283	.598	.283

*P<0.05 ** P<0.01

四、旅館經營風險缺口四檢定

旅館經營風險缺口四檢定假設四「總經理」與「領班或組長」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。表 4.7 中發現，49 項經營風險項目中顯示顯著差異之選項 P1 政府法令的變動或限制，P2 關稅或營業稅的調整，P3 放寬外資來台投資旅館業，S9 市場需求萎縮，S10 國際金融風暴，衝擊住房率，S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利，H40 獎金報酬制度以穩定人員異動，H41 高階主管的關懷提升人員工作效率，H42 降低員工心理障礙增加溝通意願，H44 人員訓練考核的方式，D45 市場競爭及景氣因素，D46 經營團隊各自為政，D47 決策單位對風險的認知程度，可明顯看出總經理階層對照領班或組長階層在上述之 13 項變項有顯著差異外，其餘變項並無顯著差異。因此，拒絕研究假設四，「總經理」與「領班或組長」對經營風險重要與執行程度有差異，亦即缺口四存在。

表 4.7 總經理與領班或組長對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

衡量問項	重要程度		執行程度	
	t 值	P 值	t 值	P 值
P1 政府法令的變動或限制	-4.285	.000**	-2.536	.019*
P2 關稅或營業稅的調整	-2.334	.030*	-2.098	.048*
P3 放寬外資來台投資旅館業	-1.497	.149	-2.168	.042*
P4 政府修改相關旅遊規範	-1.185	.249	-1.337	.196
P5 各縣市地方法令之不同	-.915	.371	-1.494	.150
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	-1.280	.214	-1.591	.126
P7 環評標準的改變	-1.565	.132	-1.933	.067
S8 循環性物價波動	-.684	.502	-.596	.558
S9 市場需求萎縮	-2.658	.015*	-.438	.666
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	-2.270	.034*	-.940	.358
S11 意識形態等示威活動	-.076	.940	-.537	.597
S12 國民所得提高	.403	.691	-1.435	.166
S13 匯率或利率的變動	-1.646	.115	-1.614	.122
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	-2.184	.040*	-1.710	.102
A15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	-.134	.894	.167	.869
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	.112	.912	.387	.703
A17 地震或地層下陷影響	-.369	.716	-.500	.622
A18 颱風洪水	.438	.666	-.103	.919
A19 地球暖化所產生的溫室效應	-.237	.815	-.293	.772
A20 海嘯	-1.297	.209	.063	.950
C21 數位化經營	-.832	.415	-.683	.502
C22 價格與品牌	-.298	.769	-.759	.456
C23 同業結盟或策略聯盟	.000	1.000	-.889	.384
C24 同業削價競爭對經營產生不利	-.855	.402	-.869	.395
C25 媒體效應	-1.001	.328	-.460	.650
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	-.298	.769	-1.001	.328
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	-.502	.621	-.854	.403
L28 員工對旅客的不誠實行為	.699	.492	-.051	.960
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	-.337	.739	-.193	.849
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	-1.281	.214	-1.755	.094
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	-.721	.479	.256	.800
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	.438	.666	.232	.819
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	.237	.815	-.713	.484
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	-.535	.598	-.080	.937
L35 旅客對旅館的需求和期望改變	-.148	.884	.163	.872

續表 4.7 總經理與領班或組長對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	.249	-1.353	.806	.190
H37 人員的異動頻繁	2.066	-.614	.051	.546
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	1.653	-.537	.113	.597
H39 臨時工及兼職人員的使用	1.526	-.617	.142	.544
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	3.566	-1.031	.002**	.314
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	2.797	-.762	.011*	.454
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	2.761	-1.058	.012*	.302
H43 員工挪用或侵占公司資產	1.754	.089	.094	.930
H44 人員訓練考核的方式	2.428	-.822	.006**	.420
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	2.193	.316	.024*	.755
D46 市場競爭及景氣因素	-.907	-2.647	.375	.015*
D47 經營團隊各自為政	-1.096	-2.272	.285	.034*
D48 決策單位對風險的認知程度	.701	-1.571	.491	.131
D49 多角化或跨國經營	.605	-1.598	.552	.125
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	-.181	-.154	.859	.670

*P<0.05 ** P<0.01

五、旅館經營風險缺口五檢定

旅館經營風險缺口五檢定假設五「總經理」與「一般職員或約聘人員」對經營風險重要與執行程度，無顯著差異。表 4.8 中發現，49 項經營風險項目中顯示顯著差異之選項，P1 政府法令的變動或限制，P7 環評標準的改變，H37 人員的異動頻繁，H44 人員訓練考核的方式，D45 市場競爭及景氣因素，可明顯看出總經理階層對照一般職員或約聘人員階層在 5 項變項有顯著差異外，其餘變項並無顯著差異。因此，拒絕研究假設五，「總經理」與「一般職員或約聘人員」對經營風險重要與執行程度有差異，亦即缺口五存在。

表 4.8 總經理與一般職員對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

衡量問項	重要程度		執行程度	
	t 值	P 值	t 值	P 值
P1 政府法令的變動或限制	-2.473	.021*	-1.618	.119
P2 關稅或營業稅的調整	-1.082	.290	-1.075	.293
P3 放寬外資來台投資旅館業	-1.539	.137	-1.984	.059
P4 政府修改相關旅遊規範	.361	.721	-.932	.361
P5 各縣市地方法令之不同	-.837	.411	-1.720	.099
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	-.675	.507	-.691	.496
P7 環評標準的改變	-2.403	.025*	-1.419	.169
S8 循環性物價波動	.088	.931	-1.458	.158
S9 市場需求萎縮	-.103	.919	-1.270	.217
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	.172	.865	-1.532	.139
S11 意識形態等示威活動	1.199	.243	-1.029	.314
S12 國民所得提高	1.025	.316	-1.279	.214
S13 匯率或利率的變動	-.426	.674	-.874	.391
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	.223	.826	-1.326	.198
A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	-.225	.824	-.151	.881
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	-.090	.929	.116	.908
A17 地震或地層下陷影響	-.042	.967	-.907	.374
A18 颱風洪水	.000	1.000	-.803	.430
A19 地球暖化所產生的溫室效應	-.483	.634	-.473	.641
A20 海嘯	-.175	.863	-.486	.631
C21 數位化經營	-.764	.452	-.056	.956
C22 價格與品牌	-.482	.634	-.700	.491
C23 同業結盟或策略聯盟	.695	.494	-.776	.446
C24 同業削價競爭對經營產生不利	.331	.743	.232	.818
C25 媒體效應	.807	.428	.163	.872
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	-.154	.879	-1.120	.274
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	-.380	.707	-.657	.517
L28 員工對旅客的不誠實行為	.831	.414	-.514	.612
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	.283	.780	-.601	.554
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	-.736	.469	-.953	.351
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	-.140	.890	-1.033	.312
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	.752	.459	-1.195	.244
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	.867	.395	-1.203	.241
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	.489	.630	-1.005	.325
L35 旅客對旅館的需求和期望改變	.906	.374	-.987	.334

續表 4.8 總經理與一般職員對經營風險重要與執行程度認知之差異比較

H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	.442	-.657	.663	.517
H37 人員的異動頻繁	2.198	.350	.038*	.730
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	1.539	.266	.137	.793
H39 臨時工及兼職人員的使用	1.763	-.722	.091	.478
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	1.673	-.482	.108	.634
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	1.753	.113	.093	.911
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	1.539	-.953	.137	.351
H43 員工挪用或侵占公司資產	1.489	-.502	.150	.621
H44 人員訓練考核的方式	1.987	-.516	.038*	.611
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	1.894	-.305	.044*	.763
D46 市場競爭及景氣因素	-.976	-1.261	.339	.220
D47 經營團隊各自為政	-1.160	-.464	.258	.647
D48 決策單位對風險的認知程度	.757	-.218	.456	.830
D49 多角化或跨國經營	-.141	-.094	.889	.926
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	-.178	.000	.854	1.000

*P<0.05 ** P<0.01

第三節 臺灣觀光旅館業經營風險之差異性檢定分析

一、 旅館從業人員「年資」差異性分析

此部份主要探討旅館從業人員「年資」對旅館經營風險之重要性及執行程度是否有顯著差異，由表 4.9 得知，政策法令風險中「政府法令的變動或限制」「關稅或營業稅的調整」「放寬外資來台投資旅館業」「各縣市地方法令之不同」4 項具有顯著性，社會經濟風險中「市場需求萎縮」「國際金融風暴，衝擊住房率」「國民所得提高」3 項具有顯著性，天然災害風險中「法定傳染性疾病漫延影響住房率」「地震或地層下陷影響」2 項具有顯著性，競爭風險中「媒體效應」1 項具顯著性，責任風險中「火災引起的人員死傷或旅客財物損失」「員工對旅客的不誠實行為」「旅客食物中毒的危機處理和緊急應變」3 項具顯著性，表示不同年資對於經營風險之重要性與執行程度認知上對此 13 項經營風險具有顯著差異。

表 4.9 旅館從業人員「年資」對經營風險重要性與執行程度認知之差異性分析表

衡量問項	重要	執行	重要	執行	Duncan
	程度	程度	程度	程度	
	F 值		P 值		
P1 政府法令的變動或限制	.340	3.440	.796	.020*	1>4
P2 關稅或營業稅的調整	1.786	3.668	.155	.015*	1>2,4
P3 放寬外資來台投資旅館業	.743	3.454	.529	.019*	1>2
P4 政府修改相關旅遊規範	1.212	1.464	.309	.229	
P5 各縣市地方法令之不同	1.680	5.468	.176	.002**	1>2,3
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	1.394	2.282	.249	.084	
P7 環評標準的改變	.677	2.372	.568	.075	
S8 循環性物價波動	.386	2.119	.764	.103	
S9 市場需求萎縮	3.572	1.636	.017*	.186	2>3
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	1.226	3.229	.305	.026*	1>3
S11 意識形態等示威活動	.899	1.182	.445	.321	
S12 國民所得提高	2.839	3.327	.042*	.023*	1>3
S13 匯率或利率的變動	.550	.784	.649	.506	
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	2.515	.579	.063	.630	
A15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	1.035	2.486	.380	.065	
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	3.742	2.098	.014*	.105	2>3
A17 地震或地層下陷影響	1.797	2.944	.153	.037*	1>3
A18 颱風洪水	2.107	2.626	.104	.055	
A19 地球暖化所產生的溫室效應	.462	.283	.709	.837	
A20 海嘯	.398	.253	.755	.859	
C21 數位化經營	1.410	2.134	.244	.101	
C22 價格與品牌	.362	2.029	.781	.115	
C23 同業結盟或策略聯盟	.651	1.099	.584	.354	
C24 同業削價競爭對經營產生不利	1.248	1.303	.297	.278	
C25 媒體效應	2.138	2.753	.100	.047*	1>3
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	1.825	2.187	.148	.095	
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	3.128	1.392	.029*	.250	1>3
L28 員工對旅客的不誠實行為	2.911	1.776	.038*	.157	1>3
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	1.078	1.645	.362	.184	
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	2.955	1.399	.036*	.248	1>3
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	1.559	1.192	.204	.317	
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	2.189	2.418	.094	.071	
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	1.033	2.622	.382	.055	
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	.973	1.562	.409	.204	

續表 4.9 旅館從業人員「年資」對經營風險重要性與執行程度認知之差異性分析表

L35 旅客對旅館的需求和期望改變	.598	2.467	.618	.067
H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	2.680	1.728	.051	.166
H37 人員的異動頻繁	2.678	2.036	.051	.114
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	2.241	2.874	.088	.040
H39 臨時工及兼職人員的使用	2.795	2.093	.044	.106
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	4.796	2.912	.004	.038
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	3.208	1.086	.026	.359
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	3.908	1.149	.011	.333
H43 員工挪用或侵占公司資產	3.416	1.602	.020	.194
H44 人員訓練考核的方式	1.951	3.089	.127	.031
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	4.286	2.659	.007	.053
D46 市場競爭及景氣因素	1.643	1.235	.185	.301
D47 經營團隊各自為政	1.750	.627	.162	.599
D48 決策單位對風險的認知程度	1.865	.197	.141	.898
D49 多角化或跨國經營	1.171	.652	.325	.584
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	1.201	1.874	.314	.139

註 1: *P<0.05 ** P<0.01

註 2: 1. 2 年-6 年間 2. 6 年-10 年間 3. 10 年-15 年間 4. 15 年-20 年間

二、旅館從業人員「服務部門」差異性分析

此部份主要探討旅館從業人員「服務部門」對旅館經營風險之重要性及執行程度是否有顯著差異，由表 4.10 得知，社會經濟風險中「循環性物價波動」1 項具有顯著性，競爭風險中「同業結盟或策略聯盟」1 項具顯著性，決策風險中「相關法令之規定影響董監事的決策」1 項具顯著性，表示不同服務部門對於經營風險之重要性與執行程度認知上僅對此 3 項經營風險具有顯著差異。

表 4.10 旅館從業人員「服務部門」對經營風險重要性與執行程度認知之差異性分析表

衡量問項	重要	執行	重要	執行	Duncan
	程度	程度	程度	程度	
	F 值		P 值		
P1 政府法令的變動或限制	1.103	1.094	.368	.373	
P2 關稅或營業稅的調整	.840	.977	.557	.453	
P3 放寬外資來台投資旅館業	1.234	.835	.292	.561	
P4 政府修改相關旅遊規範	.674	1.461	.693	.191	
P5 各縣市地方法令之不同	.759	.949	.623	.473	
P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法	.838	1.053	.559	.400	
P7 環評標準的改變	.182	.369	.988	.918	
S8 循環性物價波動	.420	2.363	.887	.029*	5>7>6
S9 市場需求萎縮	1.268	1.483	.275	.183	
S10 國際金融風暴，衝擊住房率	.347	1.402	.930	.214	
S11 意識形態等示威活動	.561	.760	.786	.622	
S12 國民所得提高	.710	.660	.664	.705	
S13 匯率或利率的變動	.567	.799	.781	.590	
S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利	1.286	.556	.266	.790	
A 15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災	.623	.347	.736	.930	
A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率	.851	.512	.548	.823	
A17 地震或地層下陷影響	.691	.464	.679	.858	
A18 颱風洪水	.361	.482	.923	.845	
A19 地球暖化所產生的溫室效應	.414	.367	.892	.919	
A20 海嘯	.371	.195	.917	.986	
C21 數位化經營	.805	1.594	.585	.147	
C22 價格與品牌	.701	1.439	.671	.199	
C23 同業結盟或策略聯盟	.402	2.156	.899	.045*	4>6>2
C24 同業削價競爭對經營產生不利	.216	1.751	.981	.107	
C25 媒體效應	.540	1.382	.802	.222	
L26 設備安置或管理不當產生意外事故	.796	1.292	.593	.263	
L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失	.401	.880	.900	.525	
L28 員工對旅客的不誠實行為	.703	.963	.670	.463	
L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式	.275	.965	.962	.461	
L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變	1.420	.984	.207	.448	
L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩	.346	1.103	.930	.368	
L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當	.256	.661	.969	.705	
L33 旅館自製或代售之產品瑕疵	.532	.537	.808	.804	
L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛	1.086	.543	.378	.800	

續表 4.10 旅館從業人員「服務部門」對經營風險重要性與執行程度認知之差異性分析表

L35 旅客對旅館的需求和期望改變	.917	.788	.497	.599	
H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故	.969	.790	.458	.597	
H37 人員的異動頻繁	1.340	1.230	.240	.294	
H38 優秀人才招同業挖腳或流失	.735	1.086	.643	.379	
H39 臨時工及兼職人員的使用	.617	1.075	.740	.386	
H40 獎金報酬制度以穩定人員異動	1.136	1.456	.348	.193	
H41 高階主管的關懷提升人員工作效率	.601	1.468	.753	.188	
H42 降低員工心理障礙增加溝通意願	.403	1.141	.898	.345	
H43 員工挪用或侵占公司資產	.960	.980	.465	.450	
H44 人員訓練考核的方式	.358	1.587	.924	.149	
H45 專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	.693	.765	.678	.618	
D46 市場競爭及景氣因素	.866	1.965	.536	.068	
D47 經營團隊各自為政	.975	1.463	.454	.190	
D48 決策單位對風險的認知程度	.505	1.918	.828	.075	
D49 多角化或跨國經營	1.030	1.264	.415	.277	
D50 相關法令之規定影響董監事的決策	1.380	2.162	.223	.045*	5>6> 7>1

註 1: *P<0.05 ** P<0.01

註 2: 1.財務部 2.行銷部 3.人力資源部 4.管理(公關)部 5.客務(服)部 6.房務部 7.餐飲部

第四節 重要表現程度分析

重要表現程度分析法(Importance-Performance Analysis; IPA)係藉由「重要-對消費者的重要性」和「表現-消費者認為表現情形的測度，將特定服務產品優先排序的技術，且經常被應用於遊憩領域，檢視顧客對各項服務內容的重視程度與服務提供者實際表現之異同，作為管理者評估資源分配適切性之依據(Sampson and Showalter,1999)。Martilla and James (1977)研究機車業產品屬性提出 IPA 架構，將重要與表現情形之平均分數製作成二維矩陣圖，矩陣之尺度及象限由自由訂定，矩陣圖之重點在於不同點之相關位置。Sethna(1982) 發現 IPA 是一項有效的修正改善服務品質的技術，在眾多應用研究中發現，IPA 已廣泛應用於不同企業之產品、服務和建立銷售點的優劣勢之分析與修正之管理工具(Cheron et al, 1989)。近年來，IPA 已逐漸運用於觀光休閒產業上；O'Sullivan(1991)亦提出 IPA 座標圖以重要程度與表現程度的等級中點(middle point)為

分隔點，然而 Hollenhorst, Olson,和 Fortney(1992)卻認為以各別的總平均值(overall mean)為分隔點，會比使用等級中點更具判斷力。

本研究主要利用重要表現程度分析法(IPA)，以總平均值作為 X-Y 軸的分隔點，衡量臺灣旅館對經營風險認知的重要程度及執行程度之差異，期望能提供未來在改善經營風險的依據及訂定風險管理策略時之參考。

本研究先以旅館經營風險認知之「重要程度」為橫軸(X軸)，以「執行程度」之評估為縱軸(Y軸)，在座標圖中以旅館經營風險之「重要程度」與「執行程度」之總平均值將座標圖切割成 I、II、III、IV 四個象限(圖 4.1)，其代表意義如下：落於象限 I，表示次此項風險項目非常重要，並且持續執行此項風險項目，故應「繼續保持」其現況；如落於象限 II，表示相較於象限 I 與 IV，落於此區的經營風險項目很重要，但執行程度低，屬於「加強改善重點」之經營風險項目；如落於象限 III，表示相較於其他象限之經營風險項目，落於此區之經營風險屬於低重要度與低執行度，在改善優先順序上屬於「優先順序較低」；如落於象限 IV，落於此區的經營風險項目較不重要，但仍然持續執行此經營風險項目，屬於「供給過度」之經營風險項目。

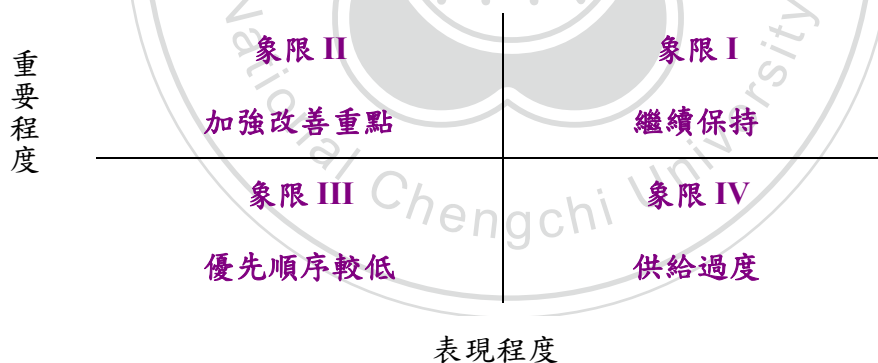


圖 4-1 重要表現程度座標圖

本研究所提出之旅館經營風險計 7 個構面、50 項變項，經由 IPA 分析後所繪製之不同構面座標圖分別描述如下：

一、政策法令風險

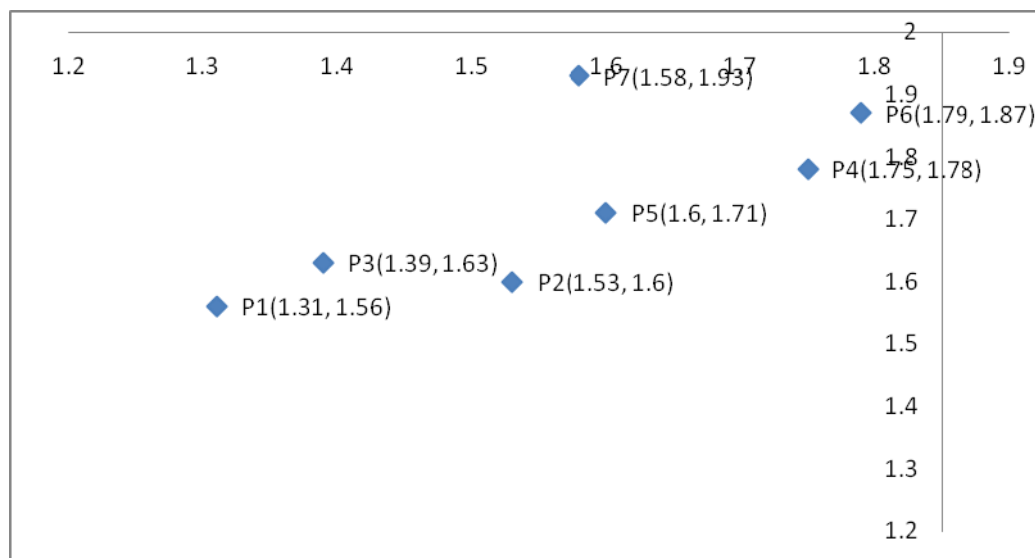


圖 4-2 政策法令風險重要-表現程度分析

表 4.11 政策法令風險 IPA 分析表

IPA 象限	經營風險變項
象限 III (優先順序較低)	P1 政府法令的變動或限制 P2 關稅或營業稅的調整 P3 放寬外資來台投資旅館業 P4 政府修改相關旅遊規範 P5 各縣市地方法令之不同 P6 放寬或限制國外來台旅遊辦法 P7 環評標準的改變

經由 IPA 分析後發現，7 項政策法令風險皆落在象限 III (優先順序較低) (表 4.11)，相對於其他構面的經營風險重要度較低，執行程度也較低，屬於「優先順序較低」之項目，亦為風險管理上的劣勢項目。

二、社會經濟風險

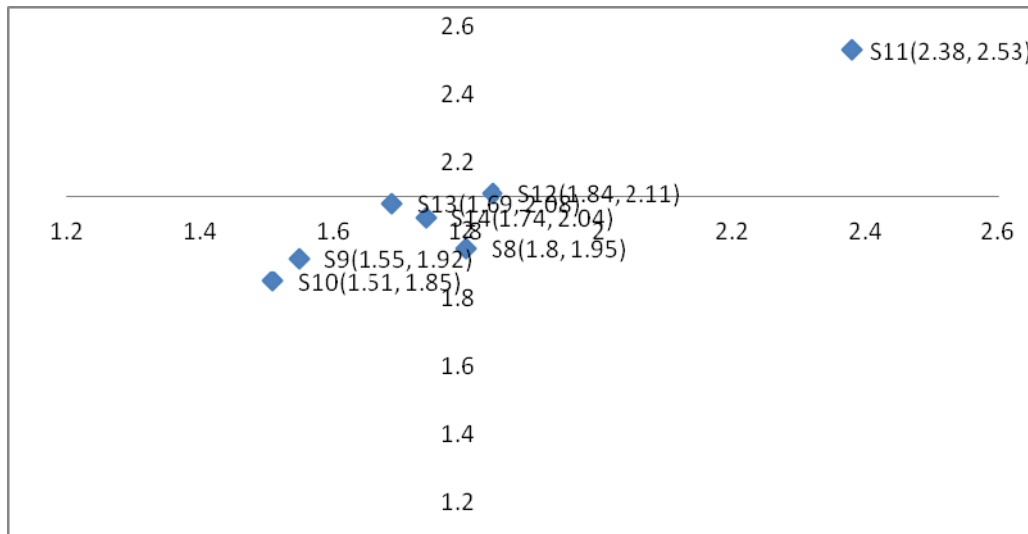


圖 4-3 社會經濟風險重要表現程度分析

表 4.12 社會經濟風險 IPA 分析表

IPA 象限	經營風險變項
象限 I (繼續保持)	S11 意識形態等示威活動
象限 II (加強改善重點)	S12 國民所得提高
象限 III (優先順序較低)	S8 循環性物價波動 S9 市場需求萎縮 S10 國際金融風暴，衝擊住房率 S13 匯率或利率的變動 S14 經濟成長率遲緩影響旅館業獲利

經由(表 4.12)IPA 分析後發現，「意識形態等示威活動」風險落在象限 I(繼續保持)，是旅館管理者認為重要度高且執行程度高的項目，示威活動場地若位於旅館附近，則嚴重影響旅館生意；「國民所得提高」則生活水準相對提升，落於象限 II 屬於加強改善重點之項目，旅館可針對此項風險，發展創新的經營策略，吸引顧客；「循環性物價波動」「市場需求萎縮」「國際金融風暴，衝擊住房率」「匯率或利率的變動」「經濟成長率遲緩影響旅館業獲利」等風險項目落於象限 III，由於此風險因素為社會波動所影響，人力無法掌控，屬於優先順序較低的項目。

三、天然風險



圖 4.4 天然風險重要表現程度分析

表 4.13 天然災害風險 IPA 分析表

IPA 象限	經營風險變項
象限 I (繼續保持)	A15 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災 A16 法定傳染性疾病漫延影響住房率 A17 地震或地層下陷影響 A18 颱風洪水 A19 地球暖化所產生的溫室效應 A20 海嘯

經由(表 4.13)IPA 分析後發現，「閃電雷擊造成電力中斷或引起火災」「法定傳染性疾病漫延影響住房率」「地震或地層下陷影響」「颱風洪水」「地球暖化所產生的溫室效應」「海嘯」等 6 項風險皆落在象限 I(繼續保持)，是旅館管理者認為重要度高且執行程度高的項目，天然災害是無法避免的，倘若發生了重大的天然災害將會造成的極大影響，事前可做好於防災準備，以致發生災害時可將傷害減至最輕。

四、競爭風險

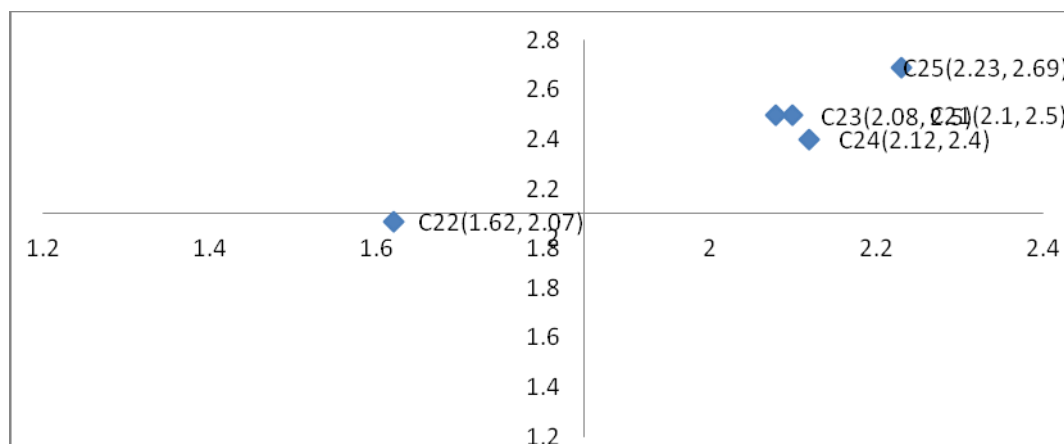


圖 4-5 競爭風險重要表現程度分析

表 4.14 競爭風險 IPA 分析表

IPA 象限	經營風險變項
象限 I (繼續保持)	C21 數位化經營 C23 同業結盟或策略聯盟 C24 同業削價競爭對經營產生不利 C25 媒體效應
象限 III (優先順序較低)	C22 價格與品牌

經由(表 4.14)IPA 分析後發現，「數位化經營」「同業結盟或策略聯盟」「同業削價競爭對經營產生不利」「媒體效應」等 4 項風險落在象限 I(繼續保持)，是旅館管理者認為重要度高且執行程度高的項目，而「價格與品牌」則為一開始設定旅館經營目標時便已經確定的項目，較難變更，是屬於優先順序較低的項目。

五、責任風險

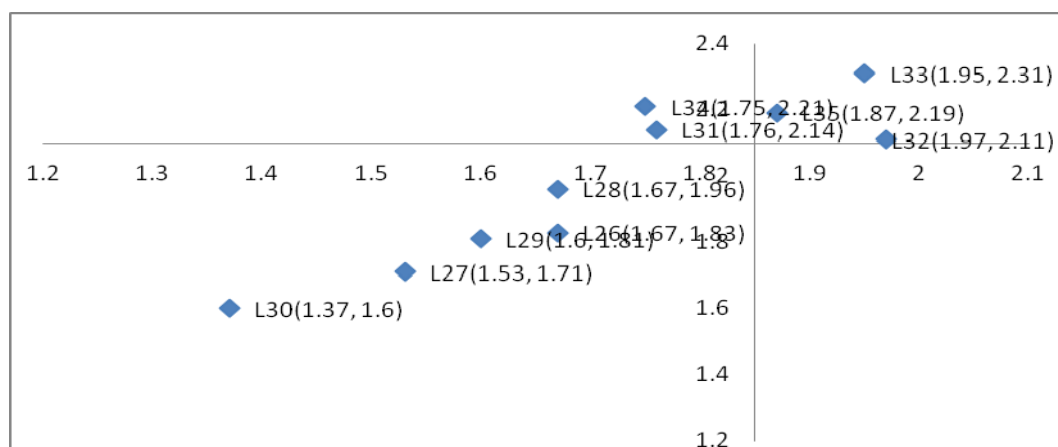


圖 4-6 責任風險重要表現程度分析

表 4.15 責任風險 IPA 分析表

IPA 象限	經營風險變項
象限 I (繼續保持)	L32 各種警告標誌或危險標示的設置不當 L33 旅館自製或代售之產品瑕疵 L35 旅客對旅館的需求和期望改變
象限 II (加強改善重點)	L31 管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩 L34 旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛
象限 III (優先順序較低)	L26 設備安置或管理不當產生意外事故 L27 火災引起的人員死傷或旅客財物損失 L28 員工對旅客的不誠實行為 L29 旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式 L30 旅客食物中毒的危機處理和緊急應變

經由(表 4.15)IPA 分析後發現，「各種警告標誌或危險標示的設置不當」「旅館自製或代售之產品瑕疵」「旅客對旅館的需求和期望改變」風險落在象限 I(繼續保持)，是旅館管理者認為重要度高且執行程度高的項目；「管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩」「旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛」，落於象限 II 屬於加強改善重點之項目，此項目屬於人為的疏失，可透過加強管理，發展有效的管理策略；「設備安置或管理不當產生意外事故」「火災引起的人員死傷或旅客財物損失」「員工對旅客的不誠實行為」「旅客違反旅館規定造成意外事故處理方式」「旅客食物中毒的危機處理和緊急應變」等風險項目落於象限 III，由於此風險因素為意外事件及管理上的疏失，較無法掌控，屬於優先順序較低的項目。

六、人力資本風險

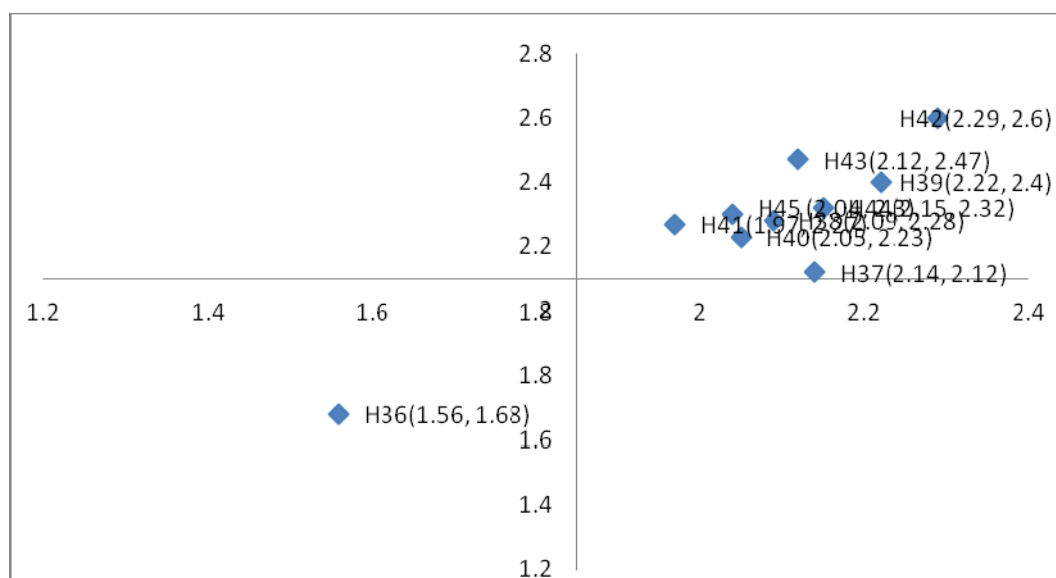


圖 4-7 人力資本風險重要表現程度分析

表 4.16 人力資本風險 IPA 分析表

IPA 象限	經營風險變項
象限 I (繼續保持)	H37 人員的異動頻繁 H38 優秀人才招同業挖腳或流失 H39 臨時工及兼職人員的使用 H40 獎金報酬制度以穩定人員異動 H41 高階主管的關懷提升人員工作效率 H42 降低員工心理障礙增加溝通意願 H43 員工挪用或侵占公司資產 H44 人員訓練考核的方式
象限 III (優先順序較低)	H36 員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故

經由(表 4.16)IPA 分析後發現，「人員的異動頻繁」「優秀人才招同業挖腳或流失」「臨時工及兼職人員的使用」「獎金報酬制度以穩定人員異動」「高階主管的關懷提升人員工作效率」「降低員工心理障礙增加溝通意願」「員工挪用或侵占公司資產」「人員訓練考核的方式」風險落在象限 I(繼續保持)，是旅館管理者認為重要度高且執行程度高的項目；「員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故」落於等風險項目落於象限 III，由於此風險因素為意外事件，較無法掌控，發生頻率較低，故屬於優先順序較低的項目。

七、決策風險

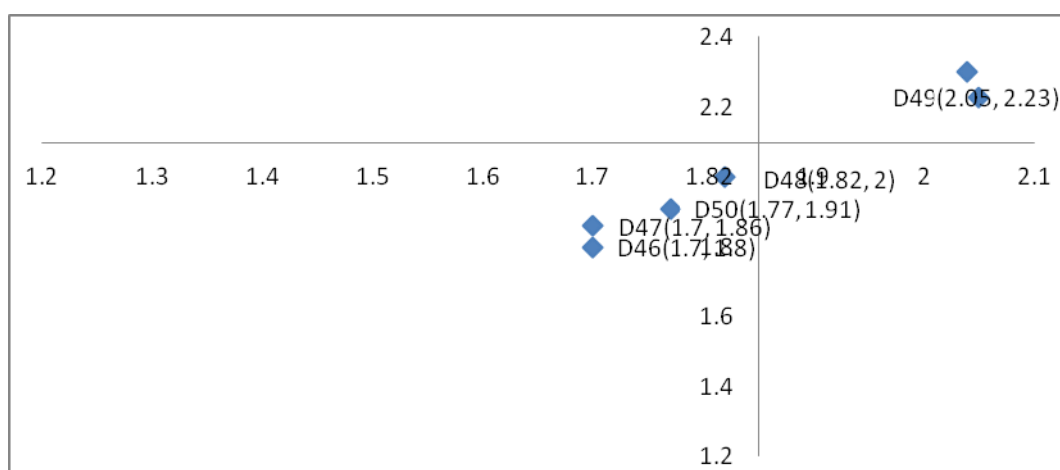


圖 4-8 決策風險重要表現程度分析

表 4.17 決策風險 IPA 分析表

IPA 象限	經營風險變項
象限 I (繼續保持)	D46 市場競爭及景氣因素 D50 相關法令之規定影響董監事的決策
象限 III (優先順序較低)	D47 經營團隊各自為政 D48 決策單位對風險的認知程度 D49 多角化或跨國經營

經由(表 4.17)IPA 分析後發現，「市場競爭及景氣因素」「相關法令之規定影響董監事的決策」風險落在象限 I(繼續保持)，此為旅館經營存續之重要指標，故旅館管理者認為重要度高且執行程度高的項目；「經營團隊各自為政」「決策單位對風險的認知程度」「多角化或跨國經營」落於等風險項目落於象限 III，由於此風險因素為管理上的決策與協調整合，執行者較無法掌控，屬於優先順序較低的項目。

另外由表 4.18 變項間相關係數顯示，內、外部之風險管理重要性互為正向相關，而內、外部風險管理執行程度亦呈現正相關；另外，外部風險管理重要性、執行程度呈現正相關，內部之風險管理重要性與執行程度也為正向相關。

表 4.18 重要程度面向之皮爾森相關係數分析

	ID 1	ID 2	ID 3	ID 4	ID 5	ID 6	ID 7
ID 1	1.000	0.535**	0.399**	0.303**	0.410**	0.056	0.224*
ID 2	0.535**	1.000	0.561**	0.495**	0.416**	0.275**	0.373**
ID 3	0.399**	0.561**	1.000	0.619**	0.710**	0.501**	0.560**
ID 4	0.303**	0.495**	0.619**	1.000	0.580**	0.568**	0.596**
ID 5	0.410**	0.416**	0.710**	0.580**	1.000	0.523**	0.478**
ID 6	0.056	0.275**	0.501**	0.568**	0.523**	1.000	0.554**
ID 7	0.224*	0.373**	0.560**	0.596**	0.478**	0.554**	1.000

註：*表 p<.05，**表 p<.01

表 4.19 變項間相關係數顯示，內、外部之風險管理重要性是互為正向相關，而內、外部風險管理執行程度亦呈現正相關；另外，外部風險管理重要性、執行程度呈現正相關，內部之風險管理重要性與執行程度也為正向相關。

表 4.19 表現程度面向之皮爾森相關係數分析

	PD 1	PD 2	PD 3	PD 4	PD 5	PD 6	PD 7
PD 1	1.000	-0.141	-0.031	0.218	0.091	0.277	0.140
PD 2	-0.141	1.000	0.736**	0.255*	0.324**	0.104	0.28**
PD 3	-0.031	0.736**	1.000	0.536**	0.461**	0.262**	0.443**
PD 4	0.218*	0.255	0.536**	1.000	0.701**	0.613**	0.584**
PD 5	0.091	0.324**	0.461**	0.701**	1.000	0.520**	0.660**
PD 6	0.277**	0.104	0.262**	0.613**	0.520**	1.000	0.699**
PD 7	0.140	0.280**	0.443**	0.584**	0.660**	0.699**	1.000

註：*表 p<.05，**表 p<.01

第五節 信度與效度分析

本研究以 SPSS 統計套裝軟體進行信效度分析，計算研究變項之平均數、信度與變項間的相關係數，以瞭解各變項是否具顯著關係。學者 Kerlinger (1986)認為信度可以衡量出問卷的可靠度、一致性與穩定性；因此，本研究採用 Cronbach's α 係數作為信度的判斷指標，一般認為 α 係數只要在 0.5 或 0.6 以上即可接受，若 α 係數介於 0.7 與 0.9 之間，則屬於高信度值。依據表 4.20 中量表信度值可得知量表 Cronbach's α 值均於 0.7 以上，表示量表具有內部一致性；而由平均數觀之，各變項數值皆處於有重要性且具執行程度的情況，因此可得知旅館業風險管理的重要性高，而目前旅館業普遍皆執行部分風險管理。

效度可以分為內容效度、預測效度與建構效度三種，是指測量工具能否正確測出衡量項目特質之程度。本研究問卷設計，參考國內外相關文獻及專家訪談內容，而發展出外部環境風險、內部營運風險及風險管理工具之衡量項目，最後並以整體的問卷請業界專家進行預測；因此，本問卷具有相當的內容效度。

表 4.20 重要表現程度分析及信度測試

風險構面	重要程度		表現程度	
	X 軸	Cronbach's α	Y 軸	Cronbach's α
D 1	1.56	0.81	1.73	0.94
D 2	1.79	0.83	2.07	0.93
D 3	2.14	0.95	2.33	0.94
D 4	2.03	0.84	2.43	0.89
D 5	1.71	0.93	1.99	0.95
D 6	2.07	0.95	2.26	0.96
D 7	1.89	0.85	2.06	0.91
平均	1.88		2.12	



圖 4-9 各風險構面重要表現程度分析

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

過去企業經營並不重視風險管理，認為投資風險管理對企業而言是不符成本效益的工作，至今發現許多企業面臨困境與挫敗，並非全然來自於企業營運績效衰退，而是缺乏危機意識，未發現企業潛藏之經營風險，對風險管理認知不清，導致風險發生時，無法有效處理及應變，而面臨企業倒閉之命運。

本研究著重於觀光旅館業，探討其經營策略及風險因素，從文獻中可發現目前觀光旅館業越來越受到各方的重視，是由於國人的消費型態與觀光產業興起的帶動，因此若要維持長久的經營及發展，觀光旅館業者應做好內部的管理，尤其在風險管理部份亦是重要的一環，本文文獻中亦探討可能面臨的風險因素，縱觀不同學者之概念，整合出觀光旅館業風險評估之層級架構，分別由內、外部的重要性與執行程度去解釋，以問卷調查出高階管理人對於風險管理的看法。

本研究透過專家訪談及問卷分析對於觀光旅館業可能面臨之經營風險認知及執行程度及分析及評估觀光旅館業之風險管理策略探討，做出以下之結論：

一、旅館經營風險缺口檢定

針對研究假設的各項經營風險缺口進行檢定，研究不同管理者對五個經營風險之看法發現：

1. 缺口一不存在，無顯著差異：旅館高階主管「總經理」與「副總經理或協理」對於經營風險之重要性及執行程度看法一致。
2. 缺口二至缺口五存在顯著差異：「部門經理」「副理或主任」「領班或組長」「一般職員或約聘人員」雖然對經營風險重要性具有一定程度之認知，但由於位階不夠，無法執行較高程度之風險管理。因此，本研究推論由於職務高低之差異，高層單位與基層單位掌管事務內容之不同，進而導致對經營風險認知之重要性與執行程度看法之差異，建議特定職務管理者能執行跨部門溝通，落實對風險政策之認知及加強風險意識。

3. 各職級之主管及職員認為人力資源風險重要性高，但執行程度不佳，歸咎原因在於旅館業薪資普遍不高，人員流動亦大，常在接替中間產生服務上的缺口，因此建議面對專業人員穩定及流動率的問題，建立 SOP 標準化作業管理非常重要，當制度建立後，如有員工離職時，能盡快做好銜接工作。

二、管理者年資及所屬部門對經營風險之差異性檢定

針對人口統計變數在旅館經營風險之「重要性」與「執行程度」間，是否有顯著差異存在進行檢定。研究發現：

1. 不同年資對於經營風險之重要性有6項具顯著差異，執行程度上有8項經營風險具有顯著差異。相較於年資15-20年間之管理者和工作2-6年之工作人員在此經營風險重要程度及執行程度具有顯著差異，原因可能在於資淺員工對於經營風險之認知程度不如資深員工，因此執行程度有相對認知落差，尤其當住宿旅客在旅館發生意外事件，旅館業者雖然設立一套SOP流程，但對於實際處理方式卻有經驗上的差距。建議旅館經理人可安排定期之訓練課程，加強員工之風險相關知識及因應方法，並配合演習活動以減少風險發生之機率。
2. 所屬部門對經營風險之差異性分析方面，研究發現不同部門對於經營風險之重要性僅3項具顯著差異。客服部、房務部、餐飲部對於經營風險具有較大的顯著差異，原因可能在於上述部門著重客戶服務，其他經營風險對此三部門的影響較小，另外，循環性物價波動、同業結盟或策略聯盟及董監事的決策等亦可能會直接影響上述部門的工作內容。

三、旅館經營風險之重要表現程度分析

從觀光旅館業外部環境風險四項構面，包含政策法令風險、社會經濟風險、天然風險、競爭風險等四項，內部營運風險三項構面，包含責任風險、決策風險、人力資源風險等三項，合計共七項構面，從IPA分析得知僅政策法令風險構面落於優先順序較低象限，其餘六構面則落於繼續保持象限中。研究發現：

1. 政策法令風險：政策法令為政府所制定，牽扯到國家的政策跟定位，旅館僅能處在被動的遵守，因此優先順序較低。

2. 社會經濟風險構面：旅館業非常強調軟體服務，包括設施的便利性、住宿客的安全性，因此非常注重員工態度，每一位旅館員工都是銷售員，無論站在前台或後場，對旅館認同精神非常重要，因此管理為旅館經營最重要之一環。國民所得提高，帶動消費導向，現代社會消費是屬於意識型態，需求層面不同，因此一間旅館在經營時，策略及客源的方向鎖定要清楚，才能避免人為的潛在風險。
3. 天然風險構面：由於臺灣氣候變化大，颱風或地震較頻繁，加上現今溫室效應的影響，天災的影響程度往往無法預估，因此定期防災及安全演習是必要的，旅館業者認為這些項目皆是重要程度高且持續執行之風險。
4. 競爭風險構面：旅館業採取何種行銷方式，其競爭優勢在經營政策與方針中早已明確劃分，管理者視其為重要目標，積極投入執行。
5. 責任風險構面：近年來消費者意識抬頭，旅館業往往被要求提供完善的服務，所以相對申訴或非理性的要求案件急速增加，故責任風險目前已然為旅館業重視的課題，且強烈要求執行；另外，在同一構面屬於政府公共設施及安全問題，常會因法令執行機關的嚴格與否，而造成旅館業的執行意願高或低，尤其是個人資料保護法已在立法院通過，但施行細則遲遲未公佈，這也會造成個資外洩，讓旅館業在執行上無所適從。
6. 決策風險構面：因產生之結果部份是認知執行度高，部份是認知執行度低，探究其主要原因發現決策往往是最高層執行者與投資者共同作的決定，不管基層的理念為何，或能否有能力達成，均不會影響決策的訂定，換言之，此項風險均與投資者的主觀認知和獲利與否有絕對強制性，故此構面落點偏向中間，但不管是那個階層之員工，均需擁有達成該項決策的最終目標，即使剛開始無法達到目標，如同落在第三象限風險變動項目，但仍須付出相當的努力，將該幾項經營風險構面往第一象限推「近」，如此才能符合投資者的需求，完成「使命必達」的目標。
7. 人力資源風險構面：旅館業員工薪資普遍不高，人員的流動大，容易造成同業挖腳或人才流失，因此制定獎金報酬制度、定期舉辦員工訓練考核及關心員工等皆能穩定員工流動率。

8. 風險管理構面：研究顯示高階管理人皆認同觀光旅館在風險管理上的重要性，但目前風險內、外部的執行程度普遍皆有，但仍非所有企業皆有此方面之規劃，換句話說，即是觀光旅館業中，風險管理的確是業界認為十分重要的一環，因此觀光旅館業也需要有執行風險管理的規劃，如此一來才可以對觀光旅館中所存在之內、外部風險有辦法因應及防止。另外，當經營者在進行觀光旅館風險的管理時，不可忽視無論內、外部風險管理皆有一定的相關程度，必須相互配合以達到最適的風險管理效果。

第二節 研究建議

(一) 對政府之建議

臺灣的觀光資源，在世界上是獨特的，臺灣政策及法令的問題及政府的態度影響極大，目前臺灣執行觀光的單位為交通部下的觀光局，每年所編的預算有限，若要推展臺灣的觀光產業，應從政府政策開始執行，增加預算，如此一來，便會影響消費、金融、貿易等產業，才能推廣臺灣之觀光業。

(二) 對業界之建議

面對人力資源風險人力培訓後之流失及服務人員的經驗及態度之問題，建議業界可與有觀光、餐飲、休閒管理科系的學校建教合作，學生以實習工讀的方式工作，旅館業亦可以從中挑選優秀的員工，留在業界培訓管理階層之人才。

有關火災及天然災害之風險管理，除了事前的損害及防阻外，可以保險方式來做風險轉嫁，以確保長期的穩定經營，有關投保的內容，本研究建議投保下述主要險種。

表 5.1 觀光旅館業可投保之風險

項 目	面臨危險之標的物	保險需求
財 產	■ 建築物	■ 火險及附加險
	■ 機器及設備	■ 火險及附加險
	■ 辦公設備	■ 火險及附加險
	■ 現金	■ 現金保險
	■ 汽車	■ 汽車保險
利潤損失	■ 利潤，固定費用損失	■ 營業中斷保險
責 任	■ 顧客體傷、死亡或財損	■ 公共意外責任險
	■ 商品的瑕疵	■ 產品責任保險
人 身	■ 員工意外事故	■ 僱主意外責任保險
		■ 團體意外傷害保險
其 他	■ 員工侵佔公司財產	■ 員工誠實保證保險

從風險管理及風險控制的角度來看，旅館業在面對經營風險問題所採取的風險管理策略，是採風險規避、風險預防、風險抑減、風險分散、風險自承和風險移轉等六類風險管理策略，針對每一項風險訂定執行政策，將標準化流程編入教材中，訓練員工，以達到風險管理之效。

(三) 對學界之建議

社會環境瞬息萬變，造成某些企業因風險控管不當影響經營，風險管理逐漸成為企業經營之重要任務，而觀光旅館業每日來往人潮眾多，更需重視風險管理之工作。不管是旅館業或其他行業，每個部門皆有不同之風險存在且環環相扣，本研究發現，目前雖然某些旅館有其風險管理機制，但實際上缺乏專業之風險管理人員，及風險控管之稽核部門，因此在此趨勢發展下，國內旅館業之專業人才需求有其需求量，學界可朝此方向培訓風險管理專業人才以提供業界所需。

(四) 對後續研究之建議

本研究採取專家訪談及問卷方式進行，探討國內觀光旅館業可能面臨之經營風險問題，風險變項除了外部環境風險及內部營運風險外尚包括其他之變項，建議後續研究者可針對此議題，加入不同的變項，更廣泛探討國內觀光旅館業可能面臨之經營風險。同時本研究從經營管理者角度探討風險管理相關議題，建議後續研究者可從員工或顧客之

角度對此議題進行深度探討，藉以比較經營管理者與員工及顧客間之認知差異。除此之外還可增加各星級觀光旅館之樣本數，深入探討觀光旅館在臺灣的生存模式與策略。

由風險管理系統標準、控管策略及管理架構等觀點而論，ISO31000風險管理系統較符合企業與未來風險管控之發展，可視為企業參考寶典，提供企業建構風險管理系統之參考方向，建議未來研究可加入ISO31000風險管理系統資料，發展問卷內容，以結合國際風險管理認證標準及經營風險項目，更深入經營風險議題，降低企業之經營風險並提升競爭力。



參考文獻

中文部分：

中華民國交通部觀光局(2011)。來臺旅客按性別及來臺目的分，上網日期: 2011年5月10日，檢自 <http://admin.taiwan.net.tw/>

中華民國交通部觀光局(2008)。星級旅館評鑑計畫，上網日期: 2012年4月10日，檢自 http://admin.taiwan.net.tw/law/law_d.aspx?no=130&d=373

方裕傑 (2010)。企業風險評估模式之建立，東吳大學企業管理研究所碩士論文。

全國法規資料庫 (2011)。發展觀光條例，上網日期: 2012年4月8日，檢自

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=K0110001>

全國法規資料庫 (2011)。觀光旅館業管理規則，上網日期: 2012年4月10日，檢自

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=K0110006>

李榮福 (2001)。證券商市場風險管理與風險值的應用——以某證券商為例，國立政治大學經營管理學碩士論文。

宋明哲 (2001)。現代風險管理五版，台北：五南。

吳曼寧 (2001)。我國綜合證券商風險管理之研究，國立台灣大學會計學系碩士論文。

吳思華 (2000)。策略九說：策略思考本質，三版，台北：臉譜出版社。

吳惠榕、賈凱傑 (2011)。企業風險預警系統之建構與應用，第14屆科際整合管理研討會，25，515-527。

凌氫寶 (2008)。保險學：理論與實務，台北：華泰文化。

財團法人中華民國會計研究發展基金會(2005)，上網日期: 2012年4月3日，檢自 <http://www.ardf.org.tw/>

華銀風險管理部 (2007)。淺談情境分析於作業風險管理之應用，華控月刊，51，1-13。

孫樹柏 (2002)。我國票券經營與風險管理之研究，銘傳大學金融研究所碩士論文。

詹益政(2002)。旅館管理實務，台北：揚智文化。

葉靜芳(1999)。我國銀行業風險管理之研究，大葉大學事業經營所碩士論文。

張春雄、林顯達、黃新宗、劉美芳（2003）。風險管理，台中：吉田。

張家銘、賴世國(2006)。健康休閒俱樂部風險管理之探討，臺灣體育運動管理學報，5，
1-24。

筒井信行(1999)。風險管理，賴青松譯，台北：日之昇文化事業有限公司。

鄧志陽（1993）。風險利益經營術，台北：韜略。

鍾慧儀(2003)。我國企業風險管理之研究兒-以生物科技公司為例，國立高雄第一科技
大學碩士論文。

鄭燦堂(2007)。風險管理理論與實務，台北：五南。

英文部分：

Alleyne, P., Doherty, L., Greenidge, D. (2006a). Approaches to HRM in the Barbados hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 94-109.

Alleyne, P., Doherty, L., Greenidge, D. (2006b). Human resource management and performance in the Barbados hotel industry, *Hospitality Management*, 25, 623–646.

Anastassova, L., Purcell, K. (1995). Human resource management in the Bulgarian hotel industry: from command to empowerment, *International Journal of Hospitality Management*, (14), 171-85.

Bergen, M., Dutta, S., Walker, J., Orville, C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal Mark*, 56(3), 1–24.

- Buick, J., Muthu, G. (1997). An investigation of the current practices of in-house employee training and development within hotels in Scotland, *Service Industries Journal*, 17(4), 652-68.
- Cervone, H. F. (2006). Managing digital libraries: The view from 30,000 feet project risk management. *OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives*, 22(4), 256-262
- Cheron, E. J., McTavish, R., Perrien, J. (1989). Segmentation of bank commercial markets, *International Journal of Bank Marketing*, 7(6), 25-30.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector, *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325-358.
- Crossley, J. C., Jamieson, L. M. (1997). *Introduction to commercial and entrepreneurial recreation*, Champaign, IL: Sagamore Publishing, Inc.
- Dahlstroma, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., Rokkan, A. I. (2009). Governance structures in the hotel industry, *Journal of Business Research*, 62, 841-847
- Dale, D. H., Despina, M. M. (2004). Perceptions of hazard and risk on Santorini, *Journal of Volcanology and Geothermal Research*, 137(4), 285-310.
- European Foundation for Quality Management (2005), *EFQM Framework for Risk Management*, European Foundation for Quality Management: Brussels.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22(2), 135-147.

- Gallouj, F., Winstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 37–556.
- Giannotti, C., Mattarocci, G., Spinelli, L. (2010), The relative importance of sector and regional factors in the hotel industry: Evidence from the Italian market, *Journal of Property Investment & Finance*, 28(3), 162-180.
- González, J. I., Morini, S., Calatayud, F. P. (1999). How to cover risk in the hotel sector, *Annals of tourism research*, 26(3), 709-712.
- Haynes, P., Fryer, G. (1999). Changing patterns of HRM and employment relations in New Zealand: The large hotel industry, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(2), 33-43.
- Hollenhorst, S., Olson, D., Fortney, R. (1992). Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: The case of the West Virginia State Park system, *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(1), 1-11.
- Hood, C., Jones, D. K. C. (1996) *Accident and design: Contemporary debates in risk management*, London: UCL.
- Huan, T. C., Beaman, J., Shelby, L. (2004). No-escape natural disaster-mitigating impacts on tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 255-273.
- Jeffrey, D., Barden, R.R.D., Buckley, P.J., Hubbard, N.J. (2002). What makes for a successful hotel? Insights on hotel management following 15 years of hotel occupancy analysis in England, *Service Industries Journal*, 22(2), 73-88.
- Keil, M., Cule, P.E., Lyytinen, K., Schmidt, R.C. (1998). A framework for identifying software project risks, *Communications of the ACM*, 41(11), 76-83.

- Kelliher, C., Johnson, K. (1997). Personnel management in hotels an update: A move to human resource management? *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, 321-31.
- Kerlinger, F. (1986). *Foundations of Behavioral Research*, 3rd edn. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Lam J., Kawamoto, B. (1997). Emergence of the chief risk officer. *Risk Management*, 30-35.
- Martilla, J. A., James, J. C. (1977), Importance – performance Analysis, *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- MDQG LLC (August, 1998). A market-based study of risk management and risk management information systems. InquisLogic Inc.
- Meier, R. L. (2000). Integrating enterprise-wide risk management concepts into industrial technology curricula. *Journal of Industrial Technology*, 16(4), 1-15.
- Orfila-Sintes, F., Crespi´-Cladera, R., Marti´nez-Ro, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands, *Tourism Management*, 26, 851–865
- O’Sullivan, D. (1991). DSM high-performance fiber attracts growing interest, *Chemical & Engineering News*, 69, 20-23.
- Pechlaner, H., Zeni, A., Raich, F. (2007). Congress tourism and leisure tendencies with special focus on economic aspects, *Tourism Review*, 62(3-4), 32-8.
- Price, L. (1994). Poor personnel practice in the hotel and catering industry: does it matter? *Human Resource Management Journal*, 4(4), 44-62.

- Reding, K.F., Craig, H. B., Digirolamo, K.K. (2000). Creating business risk inventory, *Internal Auditor*, 57(1), 42-57
- Rejda, G. (1995). *Principles of Risk Management and Insurance*, Reading: Addison-Wesley.
- Rosenbloom, J. S. (1972). *A case study in risk management*. NY : Meredith Corp.
- Roh, Y. S. (2002). Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants, *Hospitality Management*, 21, 43-56.
- Skinner, D., Spira, L. F. (2003). Trust and control – a symbiotic relationship? *Corporate Governance*, 3(4), 28-35.
- Sampson, S. E., Showalter, M. J. (1999). The performance - importance response function: observations and implications, *The service Industries Journal*, 19, 1-25.
- Seaton, A.V., Benett, M.M. (1996). *Marketing Tourism products, Concepts, Issues, Cases*, London : International Thomson Business Press.
- Sethna, B. N. (1982). Extensions and testing of importance–performance analysis, *Business Economics*, 17(4), 28–31.
- Su, Y. (2007). Discussion on the strategy for hotel risk management in Macao, *International Management Review*, 3(4), 80-85
- Williams, R., Bertsch, B., Dale, B., Wiele, T., Iwaarden, J., Smith, M., Visser, R. (2006). Quality and risk management: what are the key issues? *The TQM Magazine*, 18(1), 67-86.

附件

臺灣觀光旅館業經營風險與風險管理之探討問卷調查表

敬啟者：

您好！感謝您在百忙之中撥冗填寫本問卷，在此向您致上十二萬分的謝意。這份問卷主要是研究台灣觀光旅館業在經營上所面臨的風險與執行風險管理的概念，藉以瞭解此一行業對經營風險的認知程度，並進而探討台灣觀光旅館業在風險管理上的決策考量。您的專業經驗對本研究有莫大的助益與貢獻，衷心期盼能提供您寶貴意見，作為本學術研究的重要參考。

本問卷謹作為學術研究之用，問卷中所提供的全部資料，不會作為他用並絕對保密，再次感謝您熱忱的協助與配合！

敬祝

身體健康，萬事如意

國立政治大學經營管理碩士學程EMBA

研 究 生：簡 宏 光 敬上

指 導 教 授：王 儷 玲 博士

本問卷共分四大主題，主題一請您對「觀光旅館業所採取的風險管理策略」提供意見，主題二為受訪者的「個人工作背景」，主題三是有關於探討「外部環境風險及內部營運風險對觀光旅館業經營的重要性」，主題四是有關於「觀光旅館業對外部環境風險及內部營運風險的執行情況評估」，請提出您的看法。

主題一 觀光旅館業所採取的風險管理策略

請就您的看法在問題之 打

- 1.您認為觀光旅館業是否應成立風險管理專責單位 是 否
- 2.觀光旅館業的經營是否應設定「風險管理手冊」 是 否
- 3.針對「風險控制策略」，您認為應採用 避免從事有風險的投資或行為 預防損失發生，藉由控制使損失減經 將風險較高之財產隔離或保護 另外簽訂營運契約移轉給承包廠商負責 其他 _____ (可複選)
- 4.針對「風險理財策略」，您認為應採用 企業提列損失準備金 另外籌資因應 購買保險公司之保險 其他 _____ (可複選)

主題二 個人工作背景

1. 請問您目前服務於：
 1.一星 2.二星 3.三星 4.四星 5.五星級 旅館(飯店)
2. 請問您的職稱為：
 1.總經理 2.副總經理或協理 3.部門經理
 4.副理或主任 5.領班或組長 6.一般職員或約聘人員
3. 請問您服務的部門為：
 1.財務部 2.行銷部 3.人力資源部 4.管理(公關)部
 5.客務(服)部 6.房務部 7.餐飲部 8.其他 _____
4. 請問您在觀光旅館業的服務年資：
 1.2 年以下 2.2-6 年 3.6-10 年 4.10-15 年
 5.15-20 年 6.20 年以上

主題三 針對外部環境風險及內部營運風險對觀光旅館業經營之重要性，請就您的看法在問題

之□打√

重 要 程 度

一、衡量外部環境風險中政策法律風險對觀光旅館業經營之重要性 極重要 重要 普通 不重要 極不重要

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 政府法令的變動或限制，對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 關稅或營業稅的調整對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 政府修改相關旅遊規範，對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 各縣市地方法令之不同，對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 放寬或限制國外來台旅遊辦法對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 環評標準的改變對永續經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 放寬外資來台投資觀光旅館業對本地觀光旅館業之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

二、衡量外部環境風險中社會經濟風險對觀光旅館業經營之重要性 極重要 重要 普通 不重要 極不重要

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. 循環性物價波動之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 市場需求萎縮，對營收之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 國際金融風暴，衝擊住房率之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 意識形態等示威活動，對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 國民所得提高，對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 匯率或利率的變動對經營成本之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 經濟成長率遲緩對獲利之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、衡量外部環境風險中天然災害風險對觀光旅館業經營之重要性 極重要 重要 普通 不重要 極不重要

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 法定傳染性疾病漫延對住房率之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 地震或地層下陷所產生之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 颱風洪水對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 地球暖化所產生的溫室效應之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 海嘯對經營之影響 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

四、衡量外部環境風險中市場競爭風險對觀光旅館業經營之重要性 極重要 重要 普通 不重要 極不重要

- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21. 數位化經營之建立 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 價格與品牌之創新 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 建立同業結盟或策略聯盟營運模式 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 同業削價競爭對經營上產生不利之因應 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 媒體效應之運用 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

五、衡量內部營運風險中責任風險對觀光旅館業經營之重要性

極重要 重要 普通 不重要 極不重要

26.設備安置或管理不當所產生意外事故之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.火災所引起的人員死傷或旅客財物損失之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.員工對旅客的不誠實行為之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.旅客因違反旅館規定造成的意外事故處理方式之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.旅客食物中毒的危機處理和緊急應變之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.因管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.各種警告標誌或危險標示的設置不當之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.旅館自製或代售之產品瑕疵之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.旅客對旅館的需求或期望改變之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

六、衡量內部營運風險中人力資本風險對觀光旅館業經營之重要性

極重要 重要 普通 不重要 極不重要

36.員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.人員異動頻繁之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.優秀人才招同業挖腳或流失之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.臨時工及兼職人員的使用，提升經營效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.獎金報酬制度以穩定人員異動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.高階主管的關懷提升人員工作效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.降低員工心理障礙增加溝通意願	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.員工挪用或侵占公司資產之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.人員訓練考核的方式對員工士氣之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.專職人員(如廚師、經理人)斷層之影響	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

七、衡量內部營運風險中決策管理風險對觀光旅館業經營之重要性

極重要 重要 普通 不重要 極不重要

46.市場競爭及景氣因素影響管理決策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.經營團隊各自為鎮影響決策訂定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.決策單位對風險的認知程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.多角化或跨國經營影響營運風險	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.相關法令之規定影響董監事的決策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

主題四 針對外部環境風險及內部營運風險對於觀光旅館的經營風險執行情況評估，請就您的看法在問題之□打✓

執 行 程 度

一、評估外部環境風險中政策法律風險之執行程度

未規劃 未執行 規劃中 部分執行 已執行

- | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 政府法令的變動或限制是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 關稅或營業稅的調整是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 政府修改相關旅遊規範是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 各縣市地方法令之不同是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 放寬或限制國外來台旅遊辦法是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 環評標準的改變對旅館業永續經營不利是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 放寬外資來台投資旅館之影響是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

二、評估外部環境風險中社會經濟風險之執行程度

未規劃 未執行 規劃中 部分執行 已執行

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. 循環性物價波動是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 市場需求萎縮，是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 國際金融風暴衝擊旅館業住房率，是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 意識形態等示威活動，是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 國民所得提高，是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 匯率或利率的變動是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 經濟成長率遲緩是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

三、評估外部環境風險中天然災害風險之執行程度

未規劃 未執行 規劃中 部分執行 已執行

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. 閃電雷擊造成電力中斷或引起火災是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 法定傳染性疾病漫延是否並採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 地震或地層下陷是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 颱風洪水是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 地球暖化所產生的溫室效應是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 海嘯是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

四、衡量外部環境風險中市場競爭風險之執行程度

未規劃 未執行 規劃中 部分執行 已執行

- | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21. 數位化經營之運用是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 價格與品牌之競爭是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 同業結盟或策略聯盟之建立是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 同業削價競爭對經營上產生不利之影響是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 媒體效應之運用是否採取對應措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

五、評估內部營運風險中責任風險之執行程度

未規劃 未執行 規劃中 部分執行 已執行

26.設備安置或管理不當產生意外事故是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.火災所引起的人員死傷或旅客財物損失是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.員工對旅客的不誠實行為是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.旅客因違反旅館規定造成的意外事故處理方式是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.旅客食物中毒的危機處理和緊急應變是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.因管理缺失造成電力供應中斷或汙染外洩是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.各種警告標誌或危險標示的設置不當是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.旅館自製或代售之產品瑕疵是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.旅客資料外洩所引起的爭議和糾紛是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.旅客對旅館的需求或期望改變是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

六、衡量內部營運風險中人力資本風險之執行程度

未規劃 未執行 規劃中 部分執行 已執行

36.員工執勤期間發生體傷或死亡等意外事故是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.人員的異動頻繁是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.優秀人才招同業挖腳或流失是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.使用臨時工及兼職人員提升經營效率是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.獎金報酬制度以穩定人員異動是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.高階主管的關懷提升人員工作效率是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.降低員工心理障礙增加溝通意願是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.員工挪用或侵占公司資產是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.人員訓練考核的方式影響員工士氣是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.專職人員(如廚師、經理人)產生斷層是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

七、衡量內部營運風險中決策管理風險之執行程度

未規劃 未執行 規劃中 部分執行 已執行

46.市場競爭及景氣因素影響管理決策，是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.經營團隊各自為鎮影響決策訂定，是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.決策單位對風險的認知程度，是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.多角化或跨國經營影響營運風險，是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.相關法令之規定影響董監事的決策，是否採取對應措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本問卷到此結束，再次感謝您熱心填答。為了減少您的不便，本問卷直接附上回郵信封，懇請摺疊裝訂寄回。

再次感謝您的支持與協助。