

渡假村靈魂人物之效益分析-平衡計分卡之應用

The Benefit Analysis of Key person in Resort – applied by Balance Scorecard

蕭漢良

台灣師範大學人類發展與家庭學系餐旅管理與教育組 博士生
德霖技術學院餐旅管理系 講師

張宏生

德霖技術學院餐旅管理系 副教授

陳寶如

德霖技術學院餐旅管理系 學生

摘要

隨著經濟的成長與市場競爭環境的變化，與顧客間的關係已經成為企業經營時，重要的競爭策略之一，而對於經營方式主要以成本及服務為導向來保持既有顧客的飯店業而言，更是需要由顧客關係管理中找出適合自身飯店的策略定位，以改善顧客服務並提高顧客忠誠度而獲致競爭優勢。本研究以代表休閒渡假村裡的靈魂人物為例，運用半結構式深度訪談並利用平衡計分卡探討此組織形態對於渡假村所產生的效益。研究結果發現：在顧客構面上應讓遊客有絕對放鬆又不失來到渡假村活動的意義；學習與成長構面應是讓靈魂人物本身的專業度能夠提升；在內部流程構面則應強調企業與員工以及員工彼此間的溝通是雙向的；而財務構面經由本研究發現無形的收入是遠遠超過報表上的數字。藉由靈魂人物的牽引讓陌生不再是旅遊的代名詞，強調通才、專業、強調快樂要玩的很自在，因此靈魂人物是渡假村中協助企業成長的關鍵因素。

關鍵詞：靈魂人物、平衡計分卡、顧客關係管理。

註：本研究感謝國科會大專生專題研究計畫（NSC 99-2815-C-237-002-H）經費補助。

壹、序論

一、研究背景與動機

隨著經濟的成長與市場競爭環境的變化下，企業所提供的服務將不再是抽象的單一產品市場，而是針對不同顧客組合的個體或是群體提供所欲的套裝商品與專業服務，進而提高顧客的滿意度。根據 Porter(1980)提出在產業成熟期中，由於成長趨緩、顧客更具見識、技術更加成熟，產業的競爭會因此變的愈來愈以成本和服務為導向。而對於處於成熟期且經營方式主要以成本及服務為導向來保持既有顧客的飯店業而言，如何找到適合發展的方向是很重要的。

全球旅遊人數至 2010 年止已達 9 億 3,500 萬人次，創造出超過 1 兆美元的觀光收入，已經成為全世界發展最快速且規模最大的經濟體系之一。對許多開發中國家來說，觀光產業是最主要的收入來源之一(UNWTO, 2009; UNWTO, 2010)。國內近年來，隨著經濟的發展、週休二日制度的實施，國人對休閒生活之需求亦逐漸提升，帶動國內休閒產業蓬勃發展。依觀光局統計，98 年全年國人國內旅遊總花費達新台幣 1,848 億元，加上外國人來台所創造的觀光外匯一年達新台幣 2,045 億元，台灣旅遊的年度國內市場規模上看新台幣 4 千億元(交通部觀光局，2009)。

純度假的觀光遊程日益風行，在設備齊全的渡假村(或小島)享受不同於都會的繁忙生活，而渡假村之經營者也盡可能地提供遊客無壓力的休憩享受。在台灣邁入已開發國家之林時，人們工作壓力的增加，已無法令他們在假日中仍需忍受塞車之苦，如同國際觀光旅遊發展趨勢般，國人的期盼是在一個妥善舒適的環境中享受清閑。國內休閒渡假旅館陸續增設中，而套裝半自助型旅遊型態也逐步獲得國民所接受，現代化休憩活動莫過於此。舉例來說，國際知名的 Club Med，主要就是以顧客為中心而設計許多島內相關設施服務以及育樂活動，讓各地到此島旅遊的遊客可以盡情放鬆自己，並且將員工以 G.O. (Gentle Organizer-友善的組織者)的稱謂，熱情款待、創造歡樂，呵護著來訪的客人，在休閒渡假村中扮演著最重要的角色。國內的渡假村特此將此模式的團隊文化帶進台灣市場，主要是讓顧客能夠打從心底愛上渡假村這個環境，不但可以在村裡學習傳統文化例如：客家擂茶、古早焗窯，和 Eddy (如同 G.O. 的角色)們進行各項有趣的活動項目，彼此認識、玩樂。

目前休閒飯店業裡所提供的育樂設施服務都較偏向於自動化機器，而重要的人為服務都被忽略掉，但對於顧客來說，在服務傳遞過程中以人為主的服務是首當其衝，無論走到哪裡都是以人去服務為主軸。不論是G.O.或是Eddy就是以此概念而生，並且給予顧客整體性與客製化的服務與感受，透過此「人物」在渡假村所扮演的角色，讓顧客獲得難忘的經驗，本研究特將此服務人員視作為渡假村中的靈魂人物，來探究其重要性。而在員工的績效評估上，平衡計分卡的方式打破了傳統的單一使用財務指標衡量業績的方法，而是在財務指標的基礎上加入了未來驅動因素，即客戶因素、內部經營管理過程和員工的學習成長。當遊客抵達渡假村時，第一眼接觸到的人、事、物及遊客自身的感覺就會決定下次是否會再度來消費，靈魂人物(Eddy)們需要全方位招呼遊客，其本身所需的專業技能或知識以及面臨突發狀況時的臨場反應等等，都是屬於平衡計分卡裡的學習與成長構面，如何讓顧客對於靈魂人物(Eddy)的服務是當作一種享受，而所制定的服務過程及訓練過程都是不可怠慢的，再來要思考的就是服務後所須負擔的成本是否會讓公司財務狀況提高或者反而是下滑的，即所謂的財務構面。透過平衡計分卡模式來評估靈魂人物(Eddy)是否具有顯著效果，不但能夠幫助企業找到如何運用內部核心的優勢，更能創造出對渡假村之最大效益。綜觀目前對顧客關係管理之相關研究裡，唯獨不見致力於人與人之間的互動來做探討，本研究希望經由Eddy組織為觀光旅館業創造出更多商機，因此引發本研究動機。

二、研究目的

經由前述研究動機，本研究之目的旨在利用平衡計分卡模式套用在靈魂人物（Eddy）人員身上，進而瞭解此組織形態在顧客方面、企業財務方面、靈魂人物（Eddy）本身的學習與成長方面，以及企業內部流程動向方面是否均能達成基本效益上的發揮，以下為本研究的研究目的：

- (一)、運用半結構式深度訪談法，針對靈魂人物（Eddy）作深入探討。
- (二)、探討企業員工與顧客認同感，來探究靈魂人物對於公司是否有實際幫助。
- (三)、訓練和管理上的困難度是否提高甚至影響靈魂人物扮演的角色。
- (四)、衡量靈魂人物對於渡假村是否有其效益產生。

貳、文獻探討

本研究為能深入瞭解問題及擬定研究分析方法，因此針對平衡計分卡其顧客構面、學習與成長構面、企業內部流程構面、財務構面等四個部份以及靈魂人物（Eddy）之相關文獻進行探討，進行探討結果如下：

一、靈魂人物（Eddy）

(一)、Club Med與友善組織者（G.O.）

Club Med（全名：Club Méditerranée），是一個商業經營的渡假村集團，前身是一家非營利組織經營，由傑勒德·布利茨（Gérard Blitz）在1950年創辦；傑勒德·布利茨先生是比利時猶太人，原來職業為水球運動員。Club Med初成立於地中海、西班牙馬略卡，於1990年時在創辦人傑勒德·布利茨身後轉營為商營企業，在1995年於法國巴黎成為上市公司。（資料來源 <http://www.clubmed.com.tw>）。而G.O.（Gentle Organizer）即友善的組織者，即是Club Med渡假村中特有的組織，當參觀者到達村莊，友善組織者（G.O.）們將開始提供專門服務，他們不同於一般的服務人員，不必穿著制服亦不需小費，他們引導參觀者通過各種活動或幫助照顧遊客的兒童，有時他們可能會與客人用餐，或者形容他們為客人的玩伴會更明確。他們的目的不只是讓客人「賓至如歸」，更要讓遊客感覺像處在大家庭中的一份子般，無階級之分，溫暖而自在。Club Med的友善組織者（G.O.）每年都會在世界各地招募，到目前為止友善組織者（G.O.）們來自80多個國家，所以語言不會是旅客的障礙。

(二)、靈魂人物(Eddy)之定義

為塑造休閒渡假村特色，並突顯渡假村與其他休閒旅館之差異，渡假村規劃導入地中海會渡假村（Club Med）的友善組織者（G.O.）之制度，並將其轉化為特有之「靈魂人物」（Eddy）制度。

Eddy 的原意，是指在歷史上許多文明的發源地，都是依偎著河流而產生，而順著河流漩渦的沖擊，在河流轉彎處將引起水的漣漪，激盪出繽紛多姿的水花，因而造就了動物、草木等生命的滋長，並形成許多有趣事物的開端，此一概念亦即靈魂人物（Eddy）所闡述的精神。透過靈魂人物（Eddy），在渡假村中，為遊客創造出許多意外的驚喜，讓遊客擁有一段難忘的假期與真摯的情誼。Eddy的成員須負責各項活動規劃設計、安排與執行，渡假村內的設施使用與協助，迎賓舞蹈等。對前來的顧客來說，除了住宿之外，在村內的其他時間中幾乎都是Eddy在陪伴著顧客。

二、平衡計分卡

(一)、定義

平衡計分卡(Balanced Scorecard, 簡稱BSC)起源於90年代初期,由學者羅伯·科普朗(Robert S. Kaplan)和大衛·諾頓(David P. Norton)於1992年所提出的全方位策略管理制度,設計用來將企業願景、經營策略與行動方案連結的管理工具,其策略指標分別為企業財務面、顧客面、內部流程面及學習與成長四個構面。在平衡計分卡的四個構面中學習與成長構面為其他構面的基礎,衡量的發展是其他構面的促動分子,如大樹的根,透過樹幹的內部流程通往分枝的顧客結果,最後達到枝繁葉茂的財務報酬。

Pinero(2002)指出,平衡計分卡保留傳統財務構面指標以衡量有形資產,並納入顧客、內部流程及學習與成長等三個構面,來衡量無形資產或智慧資本,且強調評量企業的策略須經由財務與非財務觀點,著重資料完整性以及全面性,可視為一種全方位的績效衡量制度。

簡言之,平衡計分卡乃促使組織的願景與策略能轉化成一套環環相扣的績效衡量指標體系,透過平衡計分卡的建置與運用,可讓全體員工了解組織的願景、經營策略與目標,配合員工之績效獎酬制度,兼顧財務與非財務之績效,達成創造組織競爭優勢之終極目的(邱東泉, 2002; 陳志修, 2003; 羅盛宏, 2005)。

(二)、構面之定義及相關文獻

1、顧客構面

主要以目標顧客和市場區隔為方向,這些區隔代表了公司財務目標的營收來源。企業認清和選定市場區隔之後,便會針對這些目標區隔設定目標和量度,而企業通常會選擇兩套顧客構面的量度,第一套是概括性的量度,稱為「核心衡量標準群」,第二套量度代表顧客成果的績效驅動因素,也就是企業用來區別自己和競爭者的工具。

在政府機關所建構的平衡計分卡中,策略仍是其核心(Niven, 2002),由於政府機關並非以追求利潤為終極目標,其肩負的使命是如何在資源有限的情況下,有效率地提供符合民眾需求的服務(葉嘉楠、陳怡利, 2008),所以應提高使命與顧客的地位,並減少財務指標的影響力(Kaplan & Norton, 2000; Niven, 2002)。

有學者提出平衡計分卡之原始構面形態對政府機關而言是適當的論點(Smith, 2000; Piotrowski & Rosenbloom, 2002),有些學者則建議平衡計分卡應該修改以明確反映出政府機關與私人企業不同的特質,例如增加新的構面(Potthoff, et al., 1999; Zelman, et al., 2003)、或就原有構面進行修改或重新排序(Elfalk, 2001; Irwin, 2002)。

2、財務構面

財務指標是反映過去績效,且顯示企業策略的實施對營利是否有所貢獻。財務目標是計分卡構面目標與量度的交集,計分卡選擇的每一個量度都應該是環環相扣的因果關係鏈,但其最終目標仍在達成良好的財務績效,以滿足股東之期望。

其他計分卡構面的目標與量度,最後也都應該連結到財務構面中的一個或數個目標,所有的策略、方案與行動計畫,都應該幫助企業達到其財務目標,財務目標代表著組織的長期訴求。

Kaplan 與 Norton (1996) 提出將企業的生命週期與衡量策略的財務議題相結合,並將企業的生命週期分為三個階段:成長期、維持期、成熟期,而此三個期間的企業策略都受到三個財務性議題的驅使,分別為收益成長與組合、降低成本改進生產力、資產利用投資策略。

處於不同生命週期的企業可依照公司策略分析出各財務性議題適合的績效衡量指標,如表1所示。

表1 財務構面之三大生命週期

時期	主要內容
成長期	此階段在企業生命週期初期需投入大量資源，著重開發並加強具高成長潛能之新產品、流程與服務，建設和擴充生產設施，建立營運能力，強化員工能力以及建構、培養和發展顧客關係；其整體的財務目標為營收成長率以及目標市場、顧客群和地區的銷售成長率。
維持期	此階段企業在穩定求成長，事業單位乃期望能吸引企業在市場佔有率為目標；其整體的財務目標為獲利能力，例如投資報酬率、經濟附加價值等，強調傳統的財務評估標準。
成熟期	此階段的企業目的在於回校前兩期之投資，不再做重大的投資，僅有的投資是為了維持目前的設備和能力；其整體的財務目標為擴大現金流量，減少對營運資金的需求以及回饋企業過去所做的一切投資。

資料來源：Kaplan & Norton (1996)

3、內部流程構面之定義及相關文獻

Kaplan 與 Norton (1996) 認為，在未設計企業內部流程績效衡量指標之前應先做企業價值鏈分析，將舊有的營運流程改善，以達到滿足財務及顧客構面的目標，建立一個能解決目前及未來需求的完整內部流程價值鏈。主要包含三個流程：創新流程、營運流程及售後服務流程，以辨別顧客需求為前提，最後達到滿足顧客需求為目的，來建立可以達成此目標的衡量指標。

企業高階管理人必須了解組織現況能否達成顧客與股東期望的目標，因此對內部流程提出以下觀點 Kaplan & Norton(1996)：

- (1) 傳統績效衡量系統集中在改善現有企業運作流程，缺乏整體性。
- (2) 企業內部流程指標的建立，需依財務及顧客衡量指標建立後再制定，確保其因果關係。
- (3) 企業內部流程的完整價值鏈必須確定，以創新流程為起點，辨別顧客目前與未來需求，發展解決方案以滿足其需求。
- (4) 營運流程即為對現有顧客提供既有的產品與服務。從顧客訂單開始到遞交產品與服務為止，強調效率、一貫性與時效。
- (5) 最後提供完善的售後服務，增加目標顧客從使用企業產品的價值，並從中獲得最大的滿足。

4、學習與成長構面

學習與成長構面可創造組織長期的進步與成長，確立組織必須建立的基礎架構。學習與成長構面的目標，為其他三個構面之宏大目標提供了基礎架構，亦驅使前面三個構面獲致卓越成果的動力。在此構面中，企業大都以三組核心的成果量度，衍生出它們的員工目標，然後再以特定情況的成果驅動因素，來補充這些核心的成果量度。

企業核心的競爭力與作業流程改善，都必須依賴良好的學習與成長能力，以增進員工技能，維持競爭優勢。學習成長構面奠定每一個組織的策略基礎，這個構面的衡量項目基礎是最基本的前置指標，他代表組織的無形資產，因整合組織策略而創造價值。本質上，學習與成長構面是發展平衡計分卡的基礎，為組織改革的重點，實在應予重視（李長榮，2005）。

平衡計分卡之財務面、顧客面和內部流程面是企業成功的關鍵因素，而學習與成長構面則是創造組織長期的成長與進步所必須建立的基礎架構，亦是驅使前三個構面獲致卓越成果的動力。學習與成長構面最重要的關鍵在於如何創造使組織不斷創新和成長的環境與氣候，使之成為良性循環。而學習與成長是所有策略的基本骨幹，透過此構面，組織可將無形資產轉變成具體之效益。為了創造企業最佳的績效表現，必須依賴在學習與成長構面的無形資產之開發運用，以實踐企業所選擇的活動，並創造高價值的顧客關係。

(三)、平衡計分卡探究及相關文獻

Kaplan 與 Norton (1992) 認為，高階管理者可以透過平衡計分卡，將企業策略集中於少數幾項攸關績效的指標，以提昇企業之經營績效。進一步，Denton 與 White (2000) 研究則發現到，管理者可透過平衡計分卡更瞭解所預期的長期目標為何，將有助於提昇經營效率。此外，Davis與Albright (2004) 亦指出藉由財務績效和非財務績構面的連結，使得企業創造出更多的價值。Lee、Chen 與 Chang (2006) 則指出，若要突顯產業的重要性，將無法用簡單的數字績效做為衡量的工具。

平衡計分卡的理念在於除了原有的財務性衡量外；企業須找出能創造未來利潤關鍵性的「績效性驅動因素」(performance drivers)，如：顧客滿意、創新的高效率流程、員工的專業能力及士氣等，這些相對於財務成果而言，即所謂的「領先指標」。為了解決績效衡量的問題，避免企業僅偏重財務構面考量，而侷限了企業未來的價值創造的發展。平衡計分卡提供了一個基本確較全面性的架構，使企業能從四個構面來衡量它創造價值的成效(彭開琮，2010)。卜正球(2001)亦認為企業辦理績效考評的目的，除考量財務績效外，亦應瞭解企業在組織學習、內部流程改進及顧客服務等方面的具體作為，從而協助企業做好追求未來績效的各種準備。

國內近年來在平衡計分卡的相關研究文獻主要是探討其制度之規劃或重心在於為企業設計績效衡量指標，如沈姍姍等人(2009)以平衡計分卡來探討公立醫院經營績效分析、葉嘉楠與施婉婷(2009)平衡計分卡應用於公部門之研究。而在餐旅產業績效的相關研究上，亦有許多研究透過平衡計分卡作為績效評估的構面，並進一步以其發展出相關的衡量指標(吳淑鶯、鄒欣宜，2008；林士彥，鄭健雄，2009)。另外在彭康麟與林明珠(2009)的研究，則是以平衡計分卡建構績效衡量指標，來探討與評估實習教學與建教合作的效益。

三、靈魂人物與平衡計分卡之效益衡量分析

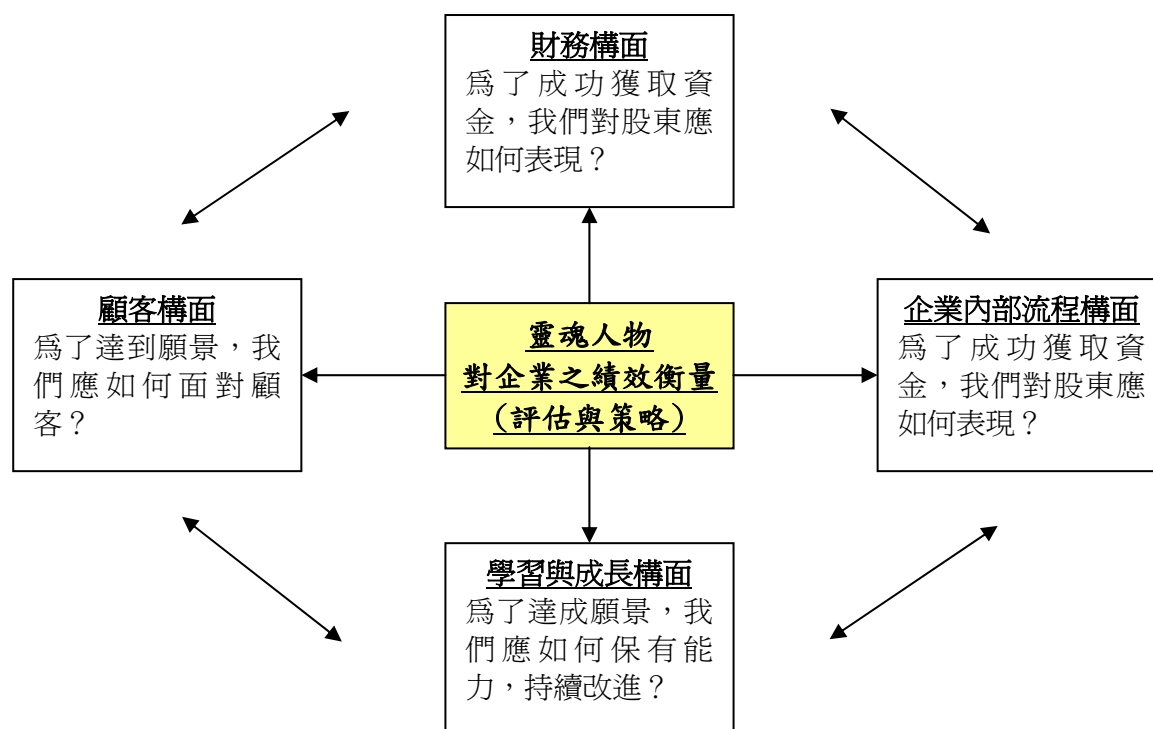
綜上所述，靈魂人物(Eddy)的組織型態在台灣休閒產業中是較不同於一般的休閒飯店，一般企業並未利用平衡計分卡的模式套用在靈魂人物(Eddy)身上，但經由平衡計分卡中的顧客、財務、學習與成長、內部流程這四個構面可得知靈魂人物(Eddy)要全方位招呼遊客，而基本上靈魂人物(Eddy)本身所需的專業技能或知識以及面臨突發狀況時的臨場反應等等，都是屬於平衡計分卡裡的學習與成長構面，對於企業內部流程應該如何訓練靈魂人物(Eddy)以及如何讓顧客對於靈魂人物(Eddy)的服務是當作一種享受，而所制定的服務過程及訓練過程都是不可怠慢的，有了內部制定的服務程序、訓練課程，再來要思考的就是服務後所須負擔的成本是否會讓公司財務狀況提高或者反而是下滑的，即所謂的財務構面。

所以套用平衡計分卡模式在靈魂人物(Eddy)身上是有顯著效果的，不但能夠幫助企業找到如何運用內部核心的優勢，更能創造出對渡假村之最大效益。

參、研究方法

一、研究架構圖

本研究的架構係以平衡計分卡的方式，分析出靈魂人物在這四個構面是否佔有一定之重要性，以解決靈魂人物對於渡假村是否有其貢獻度。



二、變數與構面描述

因此本研究選擇由Kaplan 與 Norton (1996) 所提出的平衡計分卡所提供之變數，即「學習與成長構面」、「顧客構面」、「財務構面」以及「企業內部流程構面」這四個構面來衡量與靈魂人物之間的影响差異性。

(一)學習與成長構面

指出成長及學習構面有三個主要來源，即人 (people)、系統 (systems) 與程序 (procedures)。

(二)顧客構面

指出顧客構面使得企業核心顧客的成果衡量 (滿意度、忠誠度、維繫，取得與獲利力) 與目標顧客、市場緊密的結合。

(三)財務構面

將組織的生命週期簡化為成長階段 (強調銷貨的成長)、維持階段 (強調傳統的財務衡量) 以及收割階段 (強調現金的流量)。

(四)企業內部流程構面

指出平衡計分卡提供了內部企業程序一般性的價值鏈模式，包含創新、營運、售後服務。

因此經由各變數關係可知每個構面彼此影響力甚大，善用平衡計分卡能夠讓靈魂人物這個角色更具關注的焦點。

二、 資料分析方法

(一)質性研究之定義

質化研究 (qualitative research) 方法是研究完全自然的真實世界情境，不加任何控制與操弄完全展現研究的開放性，以及對結果毫不加預設限制與立場；質化研究常被批評為過於主觀，並且容易產生誤差，然其優點是可以累積豐富且大量有用的資料，而蒐集資料與分析資料應該是同時進行的，而資料的檢核也應該與資料的蒐集分析交互進行，如此俾利於凝聚研究焦點，創造新的發現 (吳芝儀、李奉儒，1995)。針對當時美國社會學界所流行的缺乏充裕經驗性資料的鉅型理論，以及只有變數分析的經驗性研究所做的一種反擊，提供了一套明確有系統的策略，藉此幫助研究者思考、分析整理資料，以發覺並建立理論；在一個明確的「社會學需要建立理論」的目標下，著重於資料分析與建立理論，強調充分的利用資料及個人的經驗性資料，並未完全摒除個人的研究經驗，並指出現有文獻的有限性和研究者辨別力的重要性。

Hammersley(1995)指出，在實地工作時，研究者每天須面對大量的新資料，很難立即著手整理，以建構下一階段的理論，在研究情境的壓力下，通常只允許研究者發展「概念」，很難真正達到一種「理論」的地步。紮根理論的方法，長期以來只被當作一包裝工具，方便人們用以宣稱「質化分析」來進行個人各取所需的雜亂研究。而 Bryman(1989)則言，質化研究者通常並不願意讓自己「資料蒐集」與「理論分析」的工作維持高度的互動關係，而寧可以兩階段的方式，進行一種「生米煮熟飯後的解釋」(post factum interpretation)。

本研究所採用了質性研究中的訪談法，由受訪者身上蒐集資訊、在現實環境中透過與他人不同型式的互動來蒐集資訊，完全依照事先準備的問題來發問。

(二)半結構式深度訪談之定義

「半結構式的訪談」(Semistructured Interviews) 又稱為「半標準化的訪談」或「引導式的訪談」(Guided Interviews)，半結構式訪談是介於結構式與非結構式的訪談之間的一種資料收集方式，研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的設計訪談的大綱作為訪談指引方針，不過在整個訪談進行過程，訪談者不必根據訪談大綱的順序，來進行訪問工作，通常訪談者也可以依實際狀況，對訪談問題做彈性調整，雖然訪談的問題相同，但由於受訪者對於問題本身的認知及個人生活經驗的不同，往往導致受訪者的反應會有很大差異，半結構式訪談大綱不太像結構式訪談大綱一樣，需要對每個討論議題預先設計非常清楚的問題，反而是以半開放方式詢問問題。

對採用半結構式訪談的研究者而言，訪談大綱的設計只是為了要讓訪問進行得更流暢，所以在引導式的問題之後會緊隨著開放說明式的问题，用以詢問受訪者的感受。由於半結構式訪談法具有對話形式的風格、自然互動，可讓受訪者感覺較為輕鬆，且可以引導受訪者對於研究問題有更清楚架構，並避免其訪談者個人之主觀引導，且便於訪談者回溯訪談大綱上的研究問題方向(Bernard, 1994；Jennings, 2001)。

三、 信度與效度

本研究為提高研究結果的正確性與效度，採用三角測量（triangulation），在三角測量上運用訪談、觀察與文件分析等方法蒐集資料，進而檢驗研究發現的一致性，並採用來源三角測量，即針對同一議題，分析資料的一致性。另外還採用分析者三角測量，將研究資料給其他研究者分析，以避免偏誤。採行以下兩種方法：

- (一) 受訪者檢核：研究者每次將訪談內容轉譯成逐字稿後，請受訪者檢核資料以確定所描述的內容符合受訪者原意。
- (二) 專家檢核：研究者將所得資料與指導教授討論，經由教授的回饋產生新的思考角度，有助於研究者保持客觀的立場（楊政學，2007）。

本研究針對可信度則運用質化研究中的訪談法，首先規劃主題範圍確定研究對象，接著分析大眾對於對象熟悉度之後決定採用質化研究法，開始訪問之前已先準備好針對主題對象之訪談問題，對談中可透過訪問對象對於實際狀況而間接更加以了解本研究主題之相關資訊，訪問後對於資料進行整合分析進而撰寫研究報告。

本研究選擇半結構式訪談法的另一項目的，是由於半結構式訪談法可以順應任何突發狀態的發生，並展現其適當的向度，從中尋求資訊，且訪談者可透過受訪者之回答，進行持續性的探索和追問，讓研究問題更加清楚，並透過不斷的探索追問與回覆過程，增加其研究的深度，因此本研究對受訪者之回答內容不會採行中斷結束方式，會開放其受訪者自由回答，直至其受訪者自行認為無法繼續回答而結束（吳芝儀、李奉儒，1995）。

因此本研究信度與效度運用三角測量法與半結構式訪談法來加以增加其可靠與可信度，應用當面訪談的方式來蒐集研究資訊，讓研究者能夠獲得有效資料。

五、資料蒐集方式

本研究透過多元的資料蒐集方法，採用文獻分析與半結構式深度訪談法來瞭解顧客與企業內部人員對於靈魂人物（Eddy）的看法以及是否深具認同感。在半結構式訪談大綱方面，則是透過文獻蒐集歸納分析與研究團隊共同探討以發展出問題，再進一步經由專家學者的建議予以修正後確認訪談大綱的內容。為了對靈魂人物的效益有全面性的瞭解，在訪談對象方面包括了主管層級、財務部門、客房部以及靈魂人物（Eddy）本身，再加上遊客的訪談，對象的選擇上，eddy人員採用滾雪球抽樣(snowball sampling)方式搜集初級資料做內容分析與詮釋，而在其他對象部分則考量其對象之代表性，以求資料的完整性。因為台灣地區的人民通常還是比較嚮往自己出去玩自己當導遊的感覺，對於這樣的旅遊模式普遍不是很熟悉，所以本研究透過半結構式深度訪談法，並藉由平衡計分卡來針對靈魂人物（Eddy）對於台灣休閒產業是否真的有其執行力，作一初探研究。受訪者基本背景資料簡述如表1。

表 2：受訪者資料一覽表

代號	性別	年齡	部門/職稱	年資	代號	性別	年齡	部門/職稱	年資
EA	女	28	休閒部 Eddy	3 年	FA	女	40	客房部房務員	1 年
EB	女	22	休閒部 Eddy	0.5 年	FA	女	48	財務部主任	4 年
EC	男	25	休閒部 Eddy	0.5 年	EA	男	45	副總經理	2 年
ED	男	32	休閒部 Eddy	2 年	EB	女	46	業務部協理	3 年
EE	女	26	休閒部 Eddy	1.5 年	TA	男	45	顧客	--
					TB	女	30	顧客	--

資料來源：本研究整理

肆、研究結果

進行質性訪談後，於分析資料之前必須先進行「逐字稿的建立」；將所有訪談的口語資料、情緒反應及其相關訪談情境付諸於文字表達，建立完整詳細的逐字稿，進一步採用內容分析法來進行資料的分析，根據研究者的主題及目的先做登錄手冊（code book），根據登錄手冊之號碼將訪談內容的字或句分門別類歸納，一邊發展或修改研究的主題，並區別出在逐字稿內有哪些部分與主題相關與不同，根據主題與內容的關聯性進行初步的概念化定義，即可進行下一階段的「編碼」。透過熟讀受訪者的回答，並且持續思考該內容與研究主題間的關係以及所代表的意涵，同時於編碼處記錄下感想與評註並標出受訪者表達之重點及關鍵字，再將每份逐字稿的內容與位置給予不同的分類編號。將主題資料歸納後，根據其所涵蓋的意義賦予一個適當的概念名稱，將屬性相同的編碼歸類，予以命名（Ericsson & Simon, 1993; Strauss & Corbin, 1990）。

本研究調查時間為民國 99 年 1 月 12 日，採用訪談方式配合逐字稿分析與整理，訪談對象主要為渡假村內部員工以及顧客。資料經整理分析，內容如下說明：

一、顧客服務是企業一切的根本—顧客面

好的服務能夠提高企業的市場地位讓顧客不斷回籠，就像主管 A 提到的：

「Eddy 人員所帶來的精采表演以及熱情的服務的確會讓許多客人再返村遊玩」。

加上現在的旅遊市場興盛，週休二日制度實施後更可以看到許多遊山玩水的顧客，而如何從旅遊市場中找出與眾不同招攬遊客的方式，就全台灣獨一無二之「Eddy」制度而言就有其極大重要性，為遊客創造出一個全新的渡假體驗，然而從顧客身上也可以激發出 Eddy 本身的爆發力。以 Eddy B 人員所言：

「一個微笑一個鼓勵一個肯定就是成就感的來源」。

「過往未曾有過的體驗，讓我們全家有一個難忘的假期」...顧客 A

最大的差別便在於，Eddy 人員只需要盡情的將自我表現出來，遊客就會給予熱烈的回應，而遊客正面的回應則增加了 Eddy 的自信心，百分百的熱情服務也隨之而來。在這個山莊裡，由於 Eddy 帶領的一系列活動，形成了遊客與 Eddy 間的互動性極高，即培養了感情，就猶如 Eddy D 人員說：

「最開心的就是，之前服務的客人回到渡假村還記得我的名字」。

由上述可知，堅持用心的服務是製造遊客回籠的最大關鍵！不只 Eddy 帶給客人許多回憶，客人也帶給了 Eddy 無比掌聲及榮耀，由於這些掌聲與支持讓 Eddy 不斷拿出最精采的表演只為了讓遊客對 Eddy 人員記憶猶新，如主管 A 提到：

「村裡的活動都是由 Eddy 們帶領著客人，所以與客人之間的互動相當頻繁」。

所以不管是生態導覽、DIY 教學、晚會活動又或者是商店銷售，無一不是 Eddy 人員所帶領，由此可知他的存在是村裡的一大特色；Eddy 人員或許無法是公司營業額的最大收入，但卻是個不可或缺的配角靈魂人物，而遊客所體驗的硬體以及軟體服務，取決於最大關鍵則來自於 Eddy 人員，如 Eddy D 人員所說：

「將快樂帶給顧客是我們的使命，而顧客的快樂是我們的動力，我們即將用最誠摯的笑容來感動顧客；活力熱情是我們的服裝，微笑是我們的妝容代表非常雀躍顧客們的到來」。

「Eddy 真的是太棒了，不只帶給客人歡樂、教我們如何使用設施，還可以幫我們帶小孩，有機會我一定會再回來的」...顧客 A

Eddy 人員的熱情牽引不斷，溫暖給予關懷，或許是台灣人不善於表達內心的情感。但是如果透過一群人散發直接不求回饋的情感電波，相信冰山也是會溶化的，歡樂記憶會無限延伸下去，用民宿貼心做法再加上高規格的設施與動線規劃，任何人對於這樣服務品質都會給予高評價的讚賞，所以 Eddy 的存在，是提升歡樂與客群滿意度的重要環節之一！如 Eddy E 人員所言：

「Eddy 代表渡假村「主人」的身分，遊客到訪渡假村時，Eddy 將以代表渡假村精神之迎賓儀式歡迎遊客，帶給遊客意外的驚喜，面對遊客主動釋出笑容與友善的招呼，帶給遊客賓至如歸的感覺」。

這樣高品質的服務，對於遊客是享受是歡樂，放假休閒可以讓自己將步調放慢，也可以讓你有思考的空間，而將平常累積的壓力暫時解放，我想跟隨著 Eddy 人員的帶領是可以忘記一切的不愉快，為遊客創造出許多意外的驚喜，讓遊客擁有一個難忘的假期及獲得一段真摯的情誼。如顧客 A 所說：

「走到哪裡都可以看到 Eddy 從事多種活動，十八般武藝樣樣精通，看見我們不斷的微笑打招呼，這些年輕人真的很有熱情又懂事，還有晚上的晚會活動原本以為只是欣賞表演，結果是帶動我們不斷的跟著一起跳舞，我們家小朋友跳到又笑又累的，但我們大人們還是不太好意思這樣一直跳，看小朋友們跳就很開心了」！

我想遊客都認為 Eddy 的熱情活力及專業度真的都很值得讚賞，由客戶意見表也回收到了客人的想法，晚會若能帶動整體就是非常成功，但少數長輩還是羞澀於動動跳跳的活動，在訪談中也得知 Eddy 會由帶動式慢慢改變成表演方式的晚會，相信 Eddy 的專業將可提高可看度！如顧客 B 所提到：

「活動多時間排滿滿，只要一沒注意到時間活動就進行到中途了，DIY 活動都統一教學，所以無法讓晚到的我們再參加，挺可惜的；雖然 Eddy 人都很好，但想先走馬看花的我們或去做 SPA，都有點被限制，因為每個活動都被 Eddy 帶領著」！

看完顧客 B 所提而發現，由 Eddy 人員帶領活動的方式，會讓客人頻頻抉擇要參加哪時段的活動比較適合，因此會讓某部份的遊客認為，出來渡假放鬆卻還要跟著活動的時間安排而讓人感覺時間緊迫，又或是沒參加到喜歡的活動而感到失望，讓真正想出門放鬆的客人無法達到目的，想參加活動的客人族群跟單純想輕鬆渡假的客人族群還是要有所區分，這是 Eddy 人員應該加以檢討改善的部份。

二、無形的收入—財務構面

每個企業都是由各個不同部門所組成，相對的所帶來的經濟效益也就有所不同。就像客房人員 A 所提：

「因客人來渡假村住宿並不完全是為了有 Eddy 人員的關係，但因有這個部門的存在，可使其他部門營收變多」。

以及主管 B 所提到：

「利用活動的方式互助合作，將心比心，達到雙贏的效果，畢竟大家都是這個大家庭的一份子」。

而財務主管認為：

「從實際的企業營收角度來說，目前公司尚未將 eddy 所帶來的實際經濟效益予以量化的評估，未來會考慮設計評估的標準，但以目前渡假村的經營方向與目標來看，eddy 是不可或缺的角色，是渡假村的特色與招牌」。

企業各部門之間能夠維持良好的互助合作關係，並且巧妙的將不同部門之間所強調的服務重點互相結合起來，使其能為企業內部賺取更大的利潤；而 Eddy 人員親切良好的服務，會帶給顧客深刻美好的印象，使 Eddy 人員的口碑大幅提升，因此在這口耳相傳的影響之下，無形之中使得企業的財務營收增加。猶如主管 A 所言：

「財務方面的話，是有漸進式的成長趨勢，而且 Eddy 人員所帶來的精采表演以及熱情的服務的確會讓許多客人再返村遊玩」。

而渡假村內主要是以 Eddy 人員服務為主軸，財務為輔；由於在這樣的企業體系裡面，Eddy 人員所代表的是渡假村內的靈魂人物，他們必須帶領著顧客使用村內的各項軟、硬體設施，以及讓顧客了解村內所推行的促銷活動，進而使顧客在村內進行消費，以賺取額外收入。

在 22 世紀中，休閒產業主要是以服務為導向的競爭趨勢，強調以人為服務來帶動整個企業體系，而如何把服務做到最好，是休閒產業目前以及未來所面臨的課題，它將會取決於不同的休閒產業型態；例如 Eddy 人員組織就是有別於一般飯店、休閒飯店或者民宿等等的住宿類型，具創意、獨特風格的旅遊型態，將能吸引更多顧客前來遊玩，進而替企業創造更多商機。就像主管 B 所說：

「在食、衣、住、行、休閒、育樂裡，是缺一不可的，尤其是在現今這個社會，休閒更是大家生活中的一大重心，有 Eddy 人員的陪伴度過，相信是開心的，所以我認為是適用的」。

財務主管提到：

「渡假村中最主要收入來自客房，但是若沒有吸引消費者前來的焦點，一切都失去意義，所以 eddy 的重要性也不能完全用財務角度來評估」。

以及主管 A 認為：

「跟國外 G.O. 所待的地中海比起來，台灣規模還沒有辦法這麼大，但如果有機會擴大經營的話那應該對台灣觀光產業有所幫助，因為客人來到台灣的話能夠讓他們認識台灣有名的食物、文化遺產或是自然形成的地理景觀環境」。

縱然台灣受限於地形所影響而無法將規模擴大，加上休閒產業中具代表性的旅遊型態是屈指可數，能夠擁有類似的組織也算相當不容易，適當的將特色旅遊帶入休閒觀光產業所帶來的經濟效益也是不容忽視的。

三、提升自我能力，增加競爭力—內部流程面

團體成員間如果無法達成有意義的傳達，亦即沒有溝通，團體就無法生存，團隊領導人常要照顧團隊成員的情緒，並幫助他們突破遭遇到的瓶頸與障礙。如 Eddy B 人員所提到的：

「告知主管並與主管透過溝通的方式找出適當的方法來處理」；「如果是因為私人問題而吵架的話，應該透過溝通及包容來化解同事間的誤會，但如果是因為公事上所產生的爭執，應請主管出面協調。」

以及主管 B 所說：

「我的方法是會先溝通和了解問題點，再去教育正確的方法，不會一昧的要小朋友用我的方法去做，有些小朋友的想法也許不錯也說不定呀」

而要將每一位成員訓練到擁有基本的條件去服務顧客，需要投注許多心力，猶如主管 B 所說：

「招募和培訓都需花許多精力和時間，尤其是該如何教育他們的危機應變處理能力，是最重要且最困難的，因為他們是代表整個渡假村直接與客人有所接觸的人，好與壞都將影響渡假村的營運」。

以及主管 A 所言：

「公司內部不定時也會開設相關課程，讓 Eddy 們不論是在理論方面或是實務上都可以有學習的機會」。

加上適時適當的給予成員獎勵和鼓勵，能使工作成效加倍！如 Eddy C 人員所言：

「公司給予好的政策獎勵就會增加熱誠，主管的一句嘉獎肯定會讓我們更有衝勁」。

一個成功的企業團隊，部門與部門間若能不分彼此互助合作，相互學習和進步，將是企業界的一大美事，如客房人員 A 所說：

「同為渡假村內的一分子，當 Eddy 部門人手短缺時，例如帶操時，可以將平時早操所學的舞用於這個急需上」。

以及主管 A 所言：

「客人來到渡假村不免只有入住而已，當然要參加點活動還有觀賞一些精采的表演才叫做來到渡假村度假阿！所以配合上 Eddy 部門所設計的相關活動的話，這樣客人在村子裡就不會覺得無趣了」。

財務主管則認為：

「eddy 的訓練與留任相關重要，渡假村花費較高的成本投注在 eddy 的訓練與養成上，所以若從成本考量上，降低離職率相當重要，內部的凝聚力也成為重點」。

綜上所述，企業內部提升了服務人員的本質也提供正當的管道讓員工管理自我情緒，對內對外都是給予了正面影響力，進而激發出團隊中更強的爆發力。

四、天下無難事，只怕有心人—學習與成長面

每個人應該培養積極的學習態度，並熱愛學習、享受學習，進而養成時時、處處、事事學習的習慣，亦即主動去追尋知識的獲得。學習方法的學習重於學習內容的累積，因此，學習不僅是開啓個人內在潛能的鎖鑰，更是達成自我實現的良方，要如何去克服、挑戰，都是自己本身要去迎接想辦法解決的，就像主管 A 所提到的：

「Eddy 在渡假村裡是扮演多重角色的，相對的每天任務也會有所不同，所以學習能力也是篩選的重要因素之一」。

所以加強個人的競爭力也是比別人領先的第一步，而競爭力提升的關鍵則在於教育與學習，學習是永無止境的，正如同海棉，可隨時隨地吸收有用的知識。也就是說，Eddy 本身需要的條件就是要動力充足、附挑戰性的，隨時隨地都能讓顧客感覺到服務品質是很滿意的，所以學習事物的精神與態度都是相當積極參與的並且不放過每次學習的機會，就如同 Eddy C 人員所提到：

「多看多問多學多練習，將能熟能生巧」。

以及主管 B 所提到的：

「外語能力和休閒健康的專業知識，同行之間的競爭，別人一直在進步，如果我們一直在原地踏步是會被淘汰的」。

而有許多事情都是靠經驗累積而來的，所謂要怎麼收穫，先怎麼栽，剛開始的不熟悉就是要多學多聽多問，到最後收穫最多的一定是自己本身；然而在學習成長的過程中難免會遇到不順遂的時候，不過就像 Eddy C 人員所說：

「服務業的工作就該學會待客之道永遠微笑著，心情不好就該用正常管道來發洩」。

真正的情緒管理在平時就要訓練，了解個人情緒的運作模式做好自我情緒管理才能解決根本問題，否則遇到客人時時常擺出不耐煩姿態的話，自己的不愉快也會導致公司與顧客對你的不認同感，這樣反而對自己很不利。套房人員 A 看待 Eddy 人員所說的：

「遇到客人時就充滿著活力，尤其是在迎賓、晚會時，可以在大家的面前唱歌跳舞，這是我們值得我們學習的態度」。

最後針對這四個構面分析之後可得知，對於目前的社會型態來說，人性化的服務相當重要，顧客需要的是貼心與滿意的服務，而服務人員的任務就是從中去學習如何以將心比心的心態去服務顧客，真實的設身處地為顧客著想，讓顧客能夠滿足這次的蒞臨。

企業中各個環節都是相互循環與互助互利的，少了一環就像時鐘少了齒輪就會無法轉動自然運行，以上所談到的四個構面對於各式企業都能夠加以運用分析，讓企業不論外部或是內部都能獲得實際上的幫助。

伍、研究結論與建議

一、結論

本研究主題以度假村的靈魂人物(Eddy)為例，經文獻資料的參考以及利用半結構深度訪談式的研究方法後，再配合平衡計分卡歸納出四大構面分別所具有之影響力。

目前休閒旅遊產業的主導類型有許多種類，而如何從中脫穎而出是重要課題之一，為塑造出東森溫泉度假村特色並突顯度假村與其他旅館型態之差異，服務型態則仿效根據文獻資料所提出的地中海渡假村，服務人員的服務方式也以 Club Med 中的 G.O.(Gentle Organizer)為鏡，目的不只讓客人有賓至如歸的感覺，更要讓遊客感覺像處在大家庭中的一份子般，無階級之分，溫暖而自在。

本研究正是探討此類型人員是否適合在台灣產業所發展，透過羅伯·科普朗 (Robert S. Kaplan) 和大衛·諾頓 (David P. Norton) 於一九九二年所提出的全方位策略管理制度，即平衡計分卡 (Balanced Scorecard, 簡稱 BSC)，包括顧客構面、學習與成長構面、財務構面以及內部流程構面，接著利用半結構式深度訪談的方法去了解出內部人員對於 Eddy 人員是否適合本企業的看法如何，訪談內容的重點提及到顧客構面應該以服務為導向，讓遊客有絕對放鬆又不失來到渡假村活動的意義；而學習與成長構面應是讓 Eddy 人員本身的專業度能夠提升以及對於顧客則是以將心比心的心態來面對；另外，內部流程構面則強調企業與員工以及員工與員工之間的溝通應是雙向的；在財務構面經由本研究發現無形的收入是遠遠超過報表上的數字；因為顧客回流性很高，許多遊客再次回到渡假村就是為了與當時服務的 Eddy 人員再次碰面、再次同遊同樂，顧客如此的行動也證明出 Eddy 人員在渡假村中所扮演的角色是佔有極高優勢的。

由於現代化的趨使下，藉由特色形態的行銷手法也是招攬大眾的方式之一，在台灣的休閒旅遊產業中，像 Eddy 人員這樣帶領著顧客遊覽整個度假村的旅遊型態；不會讓人於渡假時感到只有兩人世界或是只有單獨家族旅遊，藉由 Eddy 人員的牽引讓陌生不再是旅遊的代名詞之一，強調通才、專業、強調快樂要玩的很自在，因此，Eddy 人員在渡假村中是協助企業成長的關鍵因素，因為擁有 Eddy 人員的這項特色而幫助企業在旅遊產業中吸引更多旅客以及達到企業所期望之願景，因此 Eddy 人員對於企業是有其效益產生的。

二、研究限制

本研究旨在探討「靈魂人物-Eddy」在企業中的貢獻度，由於過去在學術界沒有針對此主題作深入探究，故在搜尋有關資料時增加了研究者的困難度。

Eddy 人員在渡假村裡固然重要，但由於台灣產業以 Eddy 人員帶動顧客的型態尚未成為趨勢，以亞洲人為例，東方人保守的文化傳統觀念以及內斂個性使得 Eddy 人員付出的熱情服務和互動沒能得到顧客相對的回應；Eddy 人員活潑熱情的服務精神其實是由本研究中所提出的 Club Med 所引進的，但因為台灣環境資源受限所影響，以致於 Eddy 人員制度未能完全發揮效用，所以根據本研究的結果顯示，Eddy 人員這樣的組織型態，在經濟效益上未能得到相對的報酬率，以往例的企業組織來說，顧客對於硬體設備多樣化的需求為優勢導向。再則，企業的經營績效是否與 Eddy 人員的貢獻與直接相關，目前尚無準確的評估標準與方法，只能以各利害關係人的角度與說法來評判，是唯一的缺憾。

三、研究建議

現行台灣觀光旅遊業中，的確缺少專屬陪伴住宿遊客一起玩耍的活動夥伴，在過去所謂的活動人員，就是將團體氣氛炒熱之外，並且把行程活動以活潑、有趣的方式呈現出來，實質上只是說話很有技巧的人在做所謂「活動人員」的角色。

Eddy 人員的熱情牽引不斷，溫暖給予關懷，或許是台灣人不善於表達內心的情感；但是如果透過一群人散發直接不求回饋的情感電波，相信冰山也是會溶化的，歡樂記憶會無限延伸下去，用民宿貼心做法再加上高規格的設施與動線規劃，任何人對於這樣服務品質都會給予高評價的讚賞，所以 Eddy 的存在，是提升歡樂與客群滿意度的重要環節之一！然而休閒風氣的興起，引起民眾對休閒旅遊高度的需求，而未來觀光休閒產業中的這第三類產業將會是 22 世紀的趨勢，因此希望成立這樣的組織讓台灣地區喜歡定點旅遊的住宿客群，感受到在自家的另一方也有像似家人的一群人，隨時歡迎他們歸來分享快樂分享愛。

而本研究探討的 Eddy 人員對於其他型態的企業而言是具有可塑性，不論是積極熱忱的態度、好學並可接受各項任務指派、個性外向親和力高、臉上永遠保持笑容、懂得應對進退生活 EQ 高，這樣的人才運用在其他企業中是無可置評並廣受喜愛的角色；而本研究所探討的主題是以「人」來取代硬體設備，由此發現若想要以 Eddy 人員為主軸型態的話，企業在旅遊市場上則更應該積極廣為宣傳。

根據文獻Kaplan & Norton (1996) 指出「平衡計分卡」就是詮釋組織的使命、願景和策略，將其轉換成具體的目標和量度，將組織存在的價值充份展現，有利組織的永續經營；而平衡計分卡不只是蒐集一套關鍵性指標或因子而已，它應該包含一連串連結的目標和量度，這些量度和目標不僅前後連貫而且互相強化。

因此在未來的研究裡，會建議各位專家學者採用量化的方式配合平衡計分卡去進行研究；也可發展出一些的衡量指標例如：經營績效、關鍵成功因素、使命與願景等去琢磨進行；相信將會得到對於這個產業或是企業組織更多的幫助和更多的收穫。

陸、參考文獻

1. 交通部觀光局 (2010)。2009年國人旅遊狀況調查。取自<http://admin.taiwan.net.tw/statistics/-market.aspx?no=133>。
2. 吳芝儀、李奉儒 (譯) (1995)。Patton, Michael Quinn原著，**質的評鑑與研究**。台北：桂冠出版社。
3. 吳淑鶯，鄒欣宜 (2008)。應用平衡計分卡觀點建立網路行銷績效評估指標與關係模式-以旅行社為例。**商管科技季刊**，9 (4)，443-464。
4. 李長榮 (2005)。平衡計分卡之導入-以電子零件通路商為例。**台灣科技大學管理學系碩士學位論文**，未出版，台北。
5. 沈姍姍、吳淑雲、謝明娟 (2009)。公立醫院經營績效分析-以某南部地區醫院為例。**嘉南學報**，35，545-559。
6. 林士彥、鄭健雄 (2009)。以平衡計分卡觀點探討休閒渡假旅館績效指標-應用模糊層級分析法。**品質學報**，16 (6)，441-459。
7. 邱東泉 (2002)。平衡計分卡之規劃與設計-以個案公司為例。**台灣科技大學企業管理研究所碩士論文**，未出版，台北。
8. 陳志修 (2003)。以平衡計分卡角度構建軍工廠國有民營化後經營策略之研究。**元智大學管理研究所碩士論文**，未出版，中壢。
9. 彭康麟、林明珠 (2009)。從餐旅主管的績效認知看實習教學。**餐旅暨家政學刊**，6 (1)，13-31。
10. 楊政學 (2007)。實務專題製作-企業研究方法的實踐。台北：新文京開發出版股份有限公司。
11. 葉嘉楠、施婉婷 (2009)。平衡計分卡應用於公部門之研究-以新竹市環境保護局為例。**中華行政學報**，6，197-231。
12. 葉嘉楠、陳怡利 (2008)。企業導入平衡計分卡學習成長構面之研究-以民營化後的中華電信公司為例。**中華行政學報**，5，175-204。
13. 羅盛宏 (2005)。採用平衡計分卡觀點建構資訊部門績效評估準則。**中原大學商學院資訊管理學系碩士論文**，未出版，中壢。
14. Bernard, H. R. (1994). *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
15. Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organizational Studies*. Loughborough: Routledge.
16. Davis, S. & Albright, T. (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
17. Denton, G. A. & White, B. (2000). Implementing a Balanced-Scorecard Approach to Managing Hotel Operations: The Case of White Lodging Service, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1) 94-107.
18. Elefalk, K. (2001). The balanced scorecard of the Swedish police service, *Total Quality Management*, 12(7), 958-966.
19. Ericsson, K. A. & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. Revised edition. Cambridge, MA: The MIT Press.
20. Hammersley, M. (1995). *The Politics of Social Research*. London: Sage.
21. Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, 35(6), 637-647.

22. Jennings, G. (2001). *Tourism research*. Milton, Qld: John Wiley & Sons Australia.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
24. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
25. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
26. Lee, H. I., Chen, W. C., & Chang, C. J. (2006). A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Department in the Manufacturing Industry in Taiwan, *Expert Systems with Applications*, 34(1), 96-107.
27. Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, John Wiley & Sons Inc.
28. Pinero, C. J. (2002). The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model to Health Care Management. *Journal of Health Care Finance*, 28(4), 69-80.
29. Piotrowski, S. J. & Rosenbloom, D. H. (2002). Nonmission-based values in results-oriented public management: The case of freedom of information. *Public Administration Review*, 62(6), 643-657.
30. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
31. Potthoff, S. O., Olson, D., Thompson, N., & Kissner, M. (1999). Long term care management: A balanced performance measurement system. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 31, 16-22.
32. Smith, M. (2000). Strategic management accounting: The public sector challenge. *Management accounting*, 78(1), 40-43.
33. Strauss A. & Corbin J. (1990) *質性研究概論*，徐宗國譯，台北：巨流圖書公司。
34. UNWTO. (2009). Tourism Highlights 2009 edition, from <http://www.unwto.org>.
35. UNWTO. (2010). Tourism outlook 2010, from <http://www.unwto.org>.
36. Zelman, W. N., Pink, G. H., & Matthias, C. B. (2003). Use of the balanced scorecard in healthcare. *Journal of Health Care Finance*, 29(4), 1-16.

