

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 ☒ 成果報告
☐ 期中進度報告

國際觀光旅館專業管家服務效益影響因素之探討

計畫類別：☒ 個別型計畫 ☐ 整合型計畫

計畫編號：NSC 98 - 2410 - H - 237 - 001 - SSS

執行期間：98 年 08 月 01 日至 99 年 07 月 31 日

執行機構及系所：德霖技術學院餐旅管理學系

計畫主持人：陳文蓉 助理教授

共同主持人：

計畫參與人員：何瑞玲 講師

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：☒ 精簡報告 ☐ 完整報告

本計畫除繳交成果報告外，另須繳交以下出國心得報告：

☐ 赴國外出差或研習心得報告

☐ 赴大陸地區出差或研習心得報告

☐ 出席國際學術會議心得報告

☐ 國際合作研究計畫國外研究報告

處理方式：除列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

☐ 涉及專利或其他智慧財產權，☐ 一年 ☒ 二年後可公開查詢

中 華 民 國 99 年 10 月 31 日

國際觀光旅館專業管家服務效益影響因素之探討

摘要

國內目前國際觀光旅館雖然發展迅速，各項設施亦達國際水準，且消費者對於旅館之軟硬體服務與設施要求嚴格之情況下，對於有利於旅館形象與競爭力之強調精緻、高品質與獨特客製化的專業管家服務之概念卻缺乏探討。學者認為良好的內部服務才能有助於服務外部的顧客，本研究認為旅館管家服務是一種透過團隊合作提供多元化服務的專業工作，專業管家間的支援與合作是提高服務旅客品質的重要因素，然而，尚未有研究將內部服務品質的概念應用在旅館管家領域上。本研究之目的是期望透過文獻探討、與旅館專業管家的訪談中發展國際觀光旅館管家之內部服務品質構面，以及建構旅館管家內部服務品質之影響模式。透過與國內 8 家提供管家服務之國際觀光旅館的管家服務人員進行問卷調查，發現組織文化、領導型態與人格特質對旅館管家內部服務品質之影響關係。本研究結果期望能對國內的國際觀光旅館在遴選與培育專業管家服務人員以及設置專業管家服務之規劃與發展上以及未來探討旅館管家相關議題之研究提供實務與理論的助益。

關鍵詞：旅館管家、內部服務品質、人格特質、組織文化、領導型態

Although the development of international tourist hotels in Taiwan is quick currently, various facilities also attain international level, and the customers' requests for service and facilities are strict, few studies discusses the concept of professional butler service that favor for hotel's image and competition ability. According to good internal service can contribute to the service provided to outside customers, this research thinks that the butler service of hotel is a kind of professional work that provides diversified service through the team cooperation, and support and cooperation provided by butlers are important factors favor for service quality, however, haven't had a research applied the concept of internal service quality on the area of hotel's butler service. This study aims to develop the factor of internal service quality of hotel's butlers, construct the influence model of internal service quality of hotel's butlers through literature discuss and interview with professional butlers employed by hotels, and examine the relationship among organizational culture, leadership, personality traits, and internal service quality through survey. We hope to provide suggests about selecting and developing hotel's butlers, and planning of butler's service. A recommendation of the theoretical implication will be presented.

Keywords: Hotel's Butler, Internal Service Quality, Personality Traits, Organizational Culture, Leadership

前言

為提高對旅客的吸引力，近年來越來越多的國際觀光旅館透過提供專業的管家服務，來建立凌駕於其他同業的競爭優勢。透過本研究者的調查發現，台灣地區 61 家觀光旅館中，共有 17 家國際觀光旅館有提供管家服務，而其中僅有 7 家設有專業的管家團隊；前者是旅館若有貴賓入住，視其要求，由各部門抽調人員服務，而後者是旅館設有專業的管家服務團隊，專為入住貴賓樓層之旅客提供頂級客層服務。

國內有關國際觀光旅館專業管家服務的研究缺乏，以國內碩博士論文為例，近年來僅有周志潔(2007)針對台灣地區國際觀光旅館以深度訪談的方式，探討專業管家服務之訓練發展、評量考核與激勵因素，而在國外文獻方面，也多是國外旅館之廣告，針對旅館管家服務進行量化研究的文獻有限。

研究目的

本研究認為旅館管家服務是一種透過團隊合作提供多元化服務的專業工作，專業管家間的支援與合作是提高服務旅客品質的重要因素，然而，尚未有研究將內部服務品質的概念應用在旅館管家領域上，因此，本研究期望透過文獻探討與專家訪談，發展出適合國際觀光旅館管家服務之內部服務品質構面，以及探討會影響旅館管家內部服務品質之因素。

本研究期望從組織文化、領導型態與人格特質等組織與個人因素，探討其與旅館管家內部服務品質之間的影響關係。本研究之目的是期望透過文獻探討、與旅館專業管家的訪談中發展國際觀光旅館管家之內部服務品質構面，以及建構旅館管家內部服務品質之影響模式，並透過針對國內 17 家提供管家服務之國際觀光旅館的管家服務人員進行問卷調查，來探討組織文化、領導型態、人格特質等對旅館管家內部服務品質之影響關係，進而對國內的國際觀光旅館在遴選與培育專業管家服務人員以及設置專業管家服務之規劃與發展上以及未來探討旅館管家相關議題之研究提供實務與理論的助益。

文獻探討

(一) 內部服務品質

服務品質是一種評斷傳遞符合顧客期望服務好壞程度之標準，且服務品質之知覺是來自於顧客期望與實際服務績效之間的比較。內部服務品質是近年來新興的管理議題，相較於針對顧客的外部服務品質，內部服務品質是藉由提昇內部員工的品質來加強競爭力。Javier and Brian(1995)認為內部服務品質關聯到員工的行為以及顧客的滿意，並且是全面品質管理不可或缺之一環，長期而言，有助於降低成本以及增加企業之營收。Frederick and Mukesh(2001)定義內部服務品質是建立在人員之間支援顧客意識的一種內部環境，顧客是內部人員，支援人員則包括管理者以及其他支援服務人員；他們以「缺口模式」為基礎，設計出 INTSERVQUAL 內部服務品質測量量表，可用以針對服務業之前線服務人員對其他人員提供之支援服務，成功量測出理解與期望之差距，以辨識出服務業中員工之間影響內部服務

品質之關鍵因素。

(二)組織文化

Schein(1989)定義組織文化是組織在面對外部環境的調適過程中(如策略、目標、完成目標的手段、績效的衡量和修正等)及內部的統整問題時(如語言、界線、權力階層、親近、酬賞、意識型態等)，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，而這些假設由於運作良好而被承認具有效度，可傳授給新成員，作為知覺、思考和感受上述問題的正確方式。

Tsai and Tang(2008)以內部行銷的觀點，探討員工訓練、誘因、激勵等人力資源技術與組織因素對服務品質之影響，結果發現，激勵員工展現出卓越的服務品質，必須透過完善的教育訓練計畫以及溝通、有前景的組織氣候；Phapruke(2008)探討組織文化與服務品質之間的關係，發現具有團隊導向的組織文化會顯著正向的影響其服務品質。龔盟裕(2007)以高雄市國際觀光旅館從業人員為研究對象，發現當員工認知組織文化為尊重個人獨特、允許成員冒險的開放創新或是強調職權與標準化的傳統威權時，有助於其達成組織整體之目標，如目標達成率、創新提案率等，而當員工認知組織文化為高壓關懷績效、強調競爭、成功、進取時，則有助於其工作產出與達成目標之效率。因此，本研究提出假說一：台灣國際觀光旅館的組織文化會影響管家服務人員的內部服務品質。

(三)領導型態

Pablo(2000)認為領導是一種權力影響關係，是領導者和下屬間一種動態交互作用的影響方式。Fabian(2004)將領導定義為是為了激勵其他人跟隨而採行一種有助益的措施。Pablo(2000)指出常受到學者探討，並經證實會成功影響組織效能的領導型態可分為三種：轉換型領導型態、魅力型領導型態、交易型領導型態。隨著學者發現領導理論大都是在西方文化的情境下發展，對華人組織的解釋會產生相當大的落差，因此，便開始針對華人組織的領導者進行研究，並提出家長式的領導型態，這是一種普遍存在於華人組織之中，類似父權的作風，擁有清楚而強大的權威，但也有照顧、體諒部屬，以及展現高度的個人操守之領導方式(Farh and Cheng, 2000)。

鄭伯壘(2005)指出，組織領導乃鑲嵌於文化價值當中，文化價值會影響領導行為，並進而影響部屬的效能。許多學者認為在不同的文化下，組織的領導風格也迥異不同，因此，本研究提出假說二：台灣國際觀光旅館管家服務人員的主管領導型態會受到組織文化所影響。Fredendall, Hopkins, and Bhonsle(2005)指出領導型態會正向影響內部和外部的合作關係，並提升內部的服務品質，因此，本研究提出假說三：台灣國際觀光旅館管家服務人員的主管領導型態會影響管家服務人員展現出的內部服務品質。

(四)人格特質

Allport(1961)認為人格是生理與心理系統的動態組合，是決定個人適應外在環境的獨特形成，而

特質乃是一個持久的構面，被使用在解釋不同情境下一個人行為的一致性。在亞洲地區，早期的心理學者大都是由西方心理學界引入個性評測工具，分別在香港、日本、印度、台灣等地翻譯成當地的語言，再進行臨床應用。然而在十幾年前，一些心理學家開始質疑翻譯自西方的個性評測工具是否適用於亞洲地區，因此，便進行跨文化的心理學研究，並發展出具本土化特色的個性評測工具(Cheung and Leung, 1998)，其中最具代表用以量測華人人格特質的是由香港中文大學張妙清教授、梁覺教授、中國科學院心理研究所宋維真教授、張建新博士及張建平博士共同發展，從華人文化的角度出發編訂的一套本土化人格量表-中國人個性測量表(The Chinese Personality Assessment Inventory, 簡稱 CPAI，張樹輝，2002)。

Benson and Campbell(2007) 以及 Hofmann and Jones(2005)研究發現，主管的人格特質會影響其領導型態與績效之間的關係。本研究認為人格特質、組織文化、領導型態三者間的關係是環環相扣的，而這些因素的交互作用是會影響員工的行為及績效，因此，本研究提出假說四：台灣國際觀光旅館之組織文化與管家內部服務品質之間的關係是會受到管家人格特質所影響；假說五：台灣國際觀光旅館之領導型態與管家內部服務品質之間的關係是會受到管家人格特質所影響。

研究方法

本研究主要針對國內之國際觀光旅館之專業管家，探討組織文化、領導型態、人格特質與內部服務品質之間的關係。採用問卷調查之方式，以國內之國際觀光旅館中，從事專職的管家或是曾經支援過管家服務之員工為調查對象，於 2010 年 2 月至 2010 年 6 月止為期五個月之調查。

本研究參考 Wallach(1983)將組織文化分成科層權威型、支持折衷型、創新表現型等三個構面，共 20 題。本研究參考 Bruce, Bernard, and Dong(1999)發展之 MLQ(Multifactor leadership questionnaire)將領導型態分成轉換型領導、魅力型領導、交易型領導等三個構面，本研究以台灣國際觀光旅館為研究環境，除了考量西方的轉換型、魅力型、交易型等領導構面，亦考量華人的家長式領導，並參考鄭伯壘(1995)將家長式領導分成仁慈領導、德行領導、威權領導等三個構面，共 33 題。本研究參考中國科學院心理研究所從 1990 年與香港中文大學心理系張妙清、梁覺博士共同合作，所編制之中國人個性量表(CPAI-2, Chinese personality assessment inventory)，將人格特質分成四個構面，包括領導性、可靠性、容納性、人際取向性，共 23 題。本研究參考 Frederick and Mukesh(2001)將內部服務品質分成有形性、可靠性、確實性、回應性、關懷性等五個構面，共 17 題。

結果與討論

回收的樣本中，10.7%是專職的管家，其餘的受訪員工雖非專職的管家，但亦會支援管家服務，因此對管家服務相關問題有足夠的專業知識。本研究量表透過因素分析與信度分析，顯示具有相當高的內部一致性。

(一)研究假設一：台灣國際觀光旅館的組織文化會影響管家服務人員的內部服務品質

由相關分析發現，科層權威型組織文化構面與內部服務品質各構面均呈現顯著的正相關，而由迴歸分析亦發現，只有科層權威型組織文化對內部服務品質的解釋力達到顯著水準，顯示當員工知覺到服務的飯店是一家有清楚的權責架構、有組織與系統性的、強調控制與權力的飯店時，其知覺到內部員工間相互支援合作以提供較優質的服務品質給內部顧客的程度也越高。對內部服務品質構面的解釋力方面，發現科層權威型組織文化對關懷性內部服務品質構面的迴歸效果達到顯著水準。

(二)研究假設二：台灣國際觀光旅館管家服務人員的主管領導型態會受到組織文化所影響

由相關分析發現，創新表現型組織文化與魅力型領導、交易型領導、家長式領導構面的關聯度最高，轉換型領導與支持折衷型組織文化的關聯度最高，而科層權威型組織文化與領導型態的關係較不顯著，顯示主管的領導型態與組織文化相關。

(三)研究假設三：台灣國際觀光旅館管家服務人員的主管領導型態會影響管家服務人員展現出的內部服務品質

由相關分析發現，領導型態與內部服務品質均呈顯著的正相關，其中，交易型領導與內部服務品質之關聯強度最高；家長式領導中，德行領導與內部服務品質各構面之關聯性最高。而由迴歸分析發現，只有轉換型領導對內部服務品質的解釋力達到顯著水準，顯示當員工知覺到飯店的主管提供清楚的願景及使命感，會運用其影響力，轉化部屬的觀念，鼓勵部屬超越私利、齊心一致為飯店以及單位整體利益付出心力時，其知覺到內部員工間相互支援合作以提供較優質的服務品質給內部顧客的程度也越高。而在家長式領導各構面中，發現只有德行領導對內部服務品質的解釋力達到顯著水準，顯示當飯店主管會表現出更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法時，員工知覺到內部員工間相互支援合作以提供較優質的服務品質給內部顧客的程度也越高。

(四)研究假設四：台灣國際觀光旅館之組織文化與管家內部服務品質之間的關係是會受到管家人格特質所影響

由迴歸分析發現，可靠性、容納性等人格特質會對科層權威型組織文化與內部服務品質產生顯著的干擾效果，而人際取向性會對創新表現型組織文化與內部服務品質產生顯著的干擾效果。

(五)研究假設五：台灣國際觀光旅館之領導型態與管家內部服務品質之間的關係是會受到管家人格特質所影響

由迴歸分析發現，人格特質四個構面對於領導型態與內部服務品質之間的關係不具有顯著的干擾效果。

由本研究的結果發現，有利於飯店管家人員展現出有利服務績效之內部服務品質之影響因素，包括科層權威型組織文化、轉換型領導型態，而可靠性與容納性等人格特質會影響科層權威型組織文化與內部服務品質之間的關係。顯示，有清楚的權責架構、有組織與系統性的、強調控制與權力等組織

文化特性以及領導者提供清楚的願景及使命感，會運用其影響力，轉化部屬的觀念、鼓勵部屬超越私利、齊心一致為組織利益付出心力時，有利於員工互相支援合作以提供較優質的服務品質給內部顧客。此外，當員工具有可靠性與容納性等人格特質時，會使得有清楚的權責架構、有組織與系統性的、強調控制與權力等組織文化特性促使員工展現相互支援的內部服務行為更具正面效果。

參考文獻

Allport, G. W.(1961), *Personality: A Psychological Interpretation*, New York: Holt.

Benson, M. J. and Campbell, J. P.(2007), “To Be, or Not to Be, Linear: An Expanded Representation of Personality and Its Relationship to Leadership Performance,” *International Journal of Selection & Assessment*, 15(2), 232-249.

Bruce, J. A., Bernard, M. B., and Dong, I. J. (1999), “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire,” *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Cheung, F. M. and Leung, K.(1998), “Indigenous Personality Measures: Chinese Examples,” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 233-248.

Fabian, N. (2004), “Leadership-What is it and are you headed for,” *Journal of Environmental Health*, 67(3), 54-55.

Fredendall, L. D., Hopkins, C. D., and Bhonsle, A.(2005), “A Global Review of Purchasing & Supply,” *Journal of Supply Chain management*, 41(2), 26-38.

Frederick, A. F. and Mukesh, K.(2001), “Service Quality between Internal Customers and Internal Suppliers in an International Airline,” *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(4), 371-386.

Hofmann, D. A. and Jones, L. M.(2005), “Leadership, Collective Personality, and Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.

Javier, R. and Brain, M.(1995), “Towards the measurement of internal service quality,” *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83.

Pablo, C. (2000), “Transcendental leadership,” *Leadership and Organization Development Journal*, 21(4), 201-209.

Phapruke, U.(2008), “Effects of Organizational Learning Culture on Service Quality and Performance of Thai Accounting Firms,” *International Journal of Business Research*, 8(1), 202-211.

Schein, E. H.(1989), “How Culture Forms, Develops, and Change.” In: Ralph H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Cultures*, San Francisco: Jossey-Bass.

Tsai, Y. and Tang, Ta-Wei(2008), “How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor,” *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1117-1126.

Wallach, E. J. (1983), “Individuals and organizations: the cultural match,” *Training and Development Journal*,

February, 29-36.

張樹輝(2002)，【中國人個性測量表】在西方樣本的初步研究，香港中文大學心理系。

鄭伯璜(1995)，「差序格局與華人組織行為」，本土心理學研究，第3期，頁142-219。

鄭伯璜(2005)，華人領導-理論與實際，桂冠圖書。

龔盟裕(2007)，高雄市國際觀光旅館從業人員之人格特質、組織文化與工作績效認知之相關研究，高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文。

國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

☒ 達成目標

☐ 未達成目標（請說明，以 100 字為限）

☐ 實驗失敗

☐ 因故實驗中斷

☐ 其他原因

說明：

管家服務在國內學術與實務上是一塊新興但相當具潛力發展的領域。在研究期間，本研究發現有些飯店為保有其競爭力與營業機密，不願接受訪談與問卷調查，此外，由於國內房客對管家服務不熟悉以及價位等問題，使得各家飯店甚少真正設置專職的管家職位，而多是以隨客人要求再提供管家服務的方式。儘管有如許的研究限制，但本研究經過相當的努力與無數次的溝通，仍然取得國內八家有設置管家服務團隊之國際觀光旅館的合作，亦與數位專職管家人員進行面對面訪談。透過訪談結果與問卷調查的統計，本研究可如原先計畫期望對國際觀光旅館專業管家服務效益影響模式進行探討，因此，本研究自評本研究內容與成果與原計畫內容相符。

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文：☐已發表 ☐未發表之文稿 ☒撰寫中 ☐無

專利：☐已獲得 ☐申請中 ☒無

技轉：☐已技轉 ☐洽談中 ☒無

其他：（以 100 字為限）

目前正在整理研究成果，預計參加研討會以及投稿國外期刊。

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

本研究之結果，在學術成就方面，發現旅館專業管家服務效益之影響因素，進而建構其管家內部服務品質之關係模式，並可探討管家服務人員人格特質對組織文化、領導型態與內部服務品質關係之影響，可供後續觀光休閒領域的學者探討與研究管家服務相關議題作參考；對於旅館服務業者而言，本研究結果尚可透過對管家服務人員的訪談意見，提供業者在激勵管家服務人員展現卓越的內部服務品質之組織與管理因素之建議，並提供業者在遴選、培育與發展等人力資源規劃作參考。