

# 明新科技大學 校內專題研究計畫成果報告

顧客知識管理策略之研究

**An Exploratory Study on the Strategy of Customer**

**Knowledge Management**

計畫類別：任務型計畫 整合型計畫 個人計畫

計畫編號：MUST-97 整合-4-3

執行期間：97年01月01日至97年10月30日

計畫主持人：尹人慧

處理方式：公開於校網頁

執行單位：旅館事業管理系

中 華 民 國 97 年 10 月 30 日

## 中文摘要

本研究旨在探討顧客知識管理於以「人的服務」為核心的旅館業，在顧客知識之取得策略、顧客知識分享移轉之策略、以及顧客知識實施運用之策略等三個方面的實行現況，做探索性之研究。

本研究以質化研究之個案研究法為主，選擇三家重視顧客知識與經驗運用之國際觀光連鎖飯店，針對個案公司之現場營業單位主管，以深度訪談法蒐集資料；以內容分析法的方式進行資料分析、歸納、整理，及提出結論與建議。

研究結果顯示，受訪旅館在顧客知識取得之策略方面，主要是以對話方式取得顧客知識，所使用的顧客知識多為軟體服務方面的意見。在顧客知識分享與移轉之策略方面，受訪旅館以內部網路、交接班時口頭傳遞、書面記錄以及經由部門會議等，做為內部員工在顧客知識分享與移轉的方式；資訊部門與各部門的互動以硬體維護為主，部門間各自對所需的資料做收集與分析；高階經理人是以身作則的方式帶動員工與顧客互動的文化；並未特別針對顧客知識管理，設計評量機制來激勵員工。在顧客知識實施與應用之策略方面，則以高階主管的支持、顧客的認同以及具備功能強大的資訊支援系統，為顧客知識管理成功的關鍵因素。

關鍵詞：顧客知識管理、顧客知識取得、顧客知識分享與移轉、顧客知識實施與應用

## **Abstract**

The main purpose of the study is to confer to the current practice in three aspects such as the strategy the hotels that set their core on customer knowledge management and “serving people” to acquire customer knowledge, the strategy of customer knowledge sharing and transferring and the strategy of customer knowledge implementing and applying to make an exploratory study.

The study adopts qualitative research methods by selecting three international chained hotels that emphasize on customer knowledge and experiences applications as the objects of interview aiming at the advanced supervisors of the case agency to collect information by in-depth interview, conclude and finally bring up the conclusion and suggestions by the content analysis method.

The result of study indicates that on the strategy of the case hotel’s acquiring and developing customer knowledge, the enterprise has gained customer knowledge mainly by conversation and the customer knowledge they use is all the opinions in service. On the strategy of customer knowledge sharing and transferring, the interviewed hotel applies the internal network, oral pass when shifting, written records and through department meetings as the ways the internal employees apply in customer knowledge sharing and transferring; the interaction between the Information Technology department and each department mainly applies hardware maintenance; each department makes their own collection and analysis on required information; high-level manager applies the way of leading by personal example to promote the culture of interaction between the employees and the customers ; and not particularly in object to manage customer knowledge management or design a measurement system to stimulate the employees. On the strategy of implementing and applying customer knowledge, the support of high-level supervisors, the recognition by the customers, and the information support system with powerful functions have then become the key factors to the success of customer knowledge management.

**Keywords:** customer knowledge management (CKM) , acquiring and developing customer knowledge , customer knowledge sharing and transferring , implementing and applying customer knowledge

# 目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
內容目錄	III
表目錄	V
圖目錄	VI
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究問題與目的	2
1.3 研究範圍與對象	2
1.4 研究內容與流程	3
第二章 文獻探討	4
2.1 顧客知識	4
2.2 顧客知識管理與策略	4
2.3 旅館業的特性	10
第三章 研究方法	12
3.1 研究架構	12
3.2 操作性定義	12
3.3 研究對象	14
3.4 分析方法	14
3.5 訪談大綱	15
第四章 研究分析	17
4.1 訪談過程	17
4.2 信度與效度分析	17
第五章 結論與建議	19
5.1 研究結論	19
5.2 研究限制	21

5.3 建議	21
參考文獻	22
附錄—研究成果自評表	23

## 表目錄

表 2-1	顧客知識管理與知識管理、顧客關係管理 . . . . .	5
表 2-2	顧客知識管理五種類型比較 . . . . .	6
表 3-1	研究構面及操作性定義內容 . . . . .	14
表 3-2	訪談大綱 . . . . .	16

## 圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	3
圖 2-1	顧客知識能力架構圖	8
圖 2-2	顧客知識產出	9
圖 3-1	研究架構	12

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

顧客知識管理 (Customer Knowledge Management, CKM) 之重要性，在於現今變動的全球市場顧客與市場益加難以掌握；要如何找出高價值顧客、掌握顧客需求、滿足並超越顧客的需求以建立長遠關係，必須對目標客群有所了解，並發掘與顧客相關的知識，才可藉此作為決策訂定之依據 (Day,2000)。

以直接面對面接觸顧客、提供顧客服務為企業核心的觀光領域之旅館業，其產業特性相當適合顧客知識管理之探討。位在第一線的旅館服務人員和顧客經由面對面的接觸互動，提供有關旅館住宿、餐飲等方面的服務，顧客在享用服務的同時或事後提供給服務人員有關服務的好壞、對於旅館設施滿意與否以及問題抱怨等等意見反應，則是蒐集顧客知識的最佳來源，進而針對各項顧客知識與需求，制定行銷策略或提供更好的服務品質，對於顧客知識管理的建置及推行，乃是一大助益。

如何運用顧客知識管理的觀念，經由對顧客需求的了解、顧客知識的蒐集，進而將顧客知識與經驗轉換為飯店內部所用，並成為相關部門決策者作為策略制定之參考，設計符合顧客需求的客製化服務或行銷策略，創造出具差異化的競爭優勢，使飯店能在同業激烈競爭中得以脫穎而出，創造顧客與業者雙贏互惠並進而提升經營績效，乃是本研究以旅館業為主軸，探討有關顧客知識管理策略運用之背景與動機。



## 1.2 研究目的

由前述的研究背景，本研究之研究目的分述如下：

- (1) 透過個案研究之分析，提供個案公司在有關顧客知識之取得策略、顧客知識分享移轉之策略、以及顧客知識管理的實施與應用策略之探討。
- (2) 根據研究結果，提供學術界與實務界在研究或推行以顧客知識管理為策略運用時之參考。

## 1.3 研究範圍與對象

### (1) 研究範圍

以個案旅館在顧客知識管理策略運用現況之探討，並將有關策略分為：顧客知識獲取之策略、顧客知識分享移轉之策略、以及顧客知識實施與運用之策略等。

### (2) 研究對象

本研究以個案研究法為主，選擇三家對於顧客知識與經驗運用皆頗為重視之國際觀光連鎖飯店集團為對象，針對個案公司之現場營業單位之主管，以深度訪談之方式進行，探討個案公司就顧客知識的獲取、分享移轉、實施與應用等策略面之執行，做探索性及描述性之研究。

## 1.4 研究流程

本研究流程如圖1-1所示。

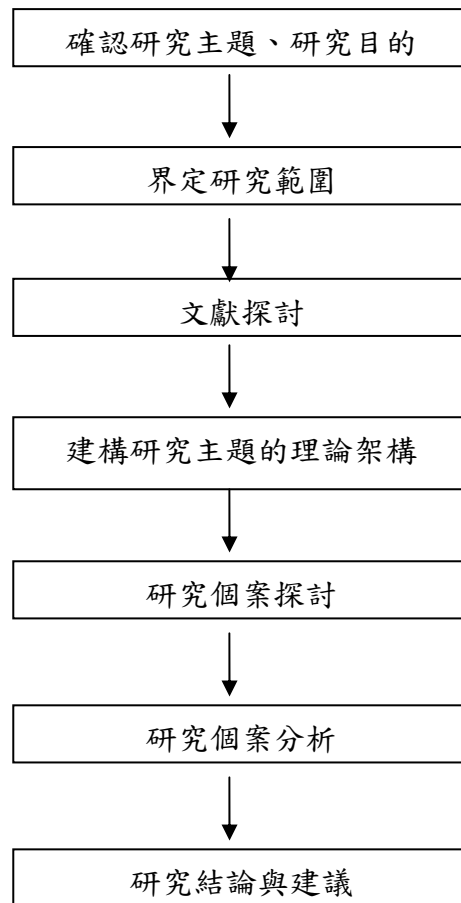


圖1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章分為兩個領域來論述，第一個領域為顧客知識管理的部分，主要探討顧客知識與顧客知識管理及其內容。第二個領域為旅館業的部份，主要說明旅館業之相關知識特性。

### 2.1 顧客知識

顧客知識是指企業從其既有及潛在的顧客資料中，透過資料整理分析後，萃取與轉化出可支援經營與行銷決策並開發出企業價值知識，並經由企業內部整合以運用顧客知識以建立與顧客之良好循環(Campbell, 2003)。

Davenport and Klahr (1998) 曾提出相似於顧客知識的概念—顧客支援知識 (customer support knowledge)。顧客支援與資料、資訊有高度相關性。例如顧客的姓名、資料、對某種產品的詢問需求，甚至是花在服務專線上的時間，企業都必須對這些資訊加以獲取及分析。許多組織利用知識管理工具獲取顧客支援知識，並使前臺的工作人員得以使用這些知識服務顧客。這些知識包括了顧客可能提出的問題與解答、產品建議甚至抱怨等等。

### 2.2 顧客知識管理與策略

本節分為五小節，分別為：顧客知識管理的定義；顧客知識管理、知識管理與顧客關係管理之差別；顧客知識管理的類型；顧客知識管理策略；顧客知識管理的效益。

#### 2.2.1 顧客知識管理的定義

Wayland and Cole (1997) 認為企業的成長必須將重心置於顧客，而顧客知識管理強調組織有效地應用足以獲取、發展與維繫有利顧客的知識與經驗。因此，顧客知識管理將會決定企業的價值。

Garcia-Murillo and Annabi (2002) 認為企業最重要的知識來源是顧客，所以企業必須積極與顧客對話，獲取顧客知識，才能了解顧客作購買決策的理由。因此，掌握顧客知識對於公司營運扮演著非常重要的角色，但是企業即使擁有了顧客資料，並不能夠保證企業會充分運用。資訊的累積只是建立顧客知識的第一步，有效的知識分析與應用，才能幫助企業留住顧客並創造利益。

Gilbert et al. (2002) 認為顧客知識管理是將顧客由被動的產品/服務的接受者成為公司知識夥伴的一種策略過程；此過程包括了獲取、分享與擴展由顧客而來的知識，並使得公司與顧客雙方都能獲利。范惟翔 (2002) 認為所謂的顧客知識管理就是有效的取得、應用、移轉、實施與維持有利於顧客關係維持的知識與經驗。Garcia-Murillo and Annabi (2002) 對於顧

客知識管理，認為是獲取、管理與分享顧客知識，可成為企業所具有的競爭工具。

本研究綜合各家學者的定義，整理如下：顧客知識管理是將顧客視為公司知識夥伴的一種策略，此策略在有效的運用顧客知識與經驗，透過適當的運作程序與管理作為，使顧客知識成為組織的智慧進而提高企業的競爭優勢，讓公司與顧客雙方都能獲利。而該運作程序與管理作為包括：獲取、分享與移轉、實施與應用從顧客而來的知識。

### 2.2.2 顧客知識管理、知識管理與顧客關係管理之差別

Gibbert et al.將顧客知識管理與知識管理、顧客關係管理做了如表 2-1 的比較：

表 2-1 顧客知識管理、知識管理和顧客關係管理之差異

	知識管理	顧客關係管理	顧客知識管理
知識搜索	員工、團隊、公司、公司網路	顧客資料庫	顧客經驗、創造力、顧客對產品和服務的（不）滿意度
原則	假使只有我們知道我們所知道的	維持舊顧客比獲得新顧客的成本較低	假使只有我們知道我們的顧客所知道的
基本理由	開啟並整合有關顧客、業務過程和研發的知識	從公司資料庫取得有關顧客的知識庫	直接從顧客獲取知識，並且分享與擴展這些知識
目標	有效獲得知識、節省成本和避免重新再輪迴	擴展顧客資料庫、維護顧客資料庫	與顧客合作共創價值
定律	控制在預算內達到績效	顧客滿意度與忠誠度之績效	達到與競爭者抗衡的創新與成長，並有助於顧客成功
利益	顧客滿意	留住顧客	顧客成功、創新、組織學習
利益接受者	員工	顧客	顧客
顧客的角色	被動、產品接受者	藉由忠誠度方案將顧客與產品/服務綁在一起	主動、價值創造過程的夥伴
企業的角色	鼓勵員工與同事分享知識	與顧客建立長久關係	讓顧客擺脫從被動的產品接受者成為主動的共創價值者

資料來源：Gibbert et al.,2002

在顧客知識管理中，顧客已跳出傳統由產品與服務接受者之被動角色，轉變為積極參與企業營運的主動角色；顧客不再被視為企業外部的個體，而是和企業共同創造價值的夥伴關係。同時企業獲利層面亦不再

侷限於顧客的保留與滿意，而是擴大為企業與顧客的雙贏互惠局面，與企業共同學習及成長而帶來長遠的利益。

### 2.2.3 顧客知識管理的類型

Gibbert et al.(2002)將顧客知識管理以人際互動為基礎分為五種類型，列表 2-2 如下：

表 2-2 顧客知識管理的五種類型

類型 特徵	消費者參與 生產型	小組共同學 習型	共同創新型	創造社群型	分享智慧財 產型/所有權
焦點	發展實質的 資產和利益	創造共同社 會資產	創造新產品 和流程	明顯的任務 專家的意見	實質的顧客 智慧財產分 享
目標	改良商品以 增加利潤	促進團隊學 習以處理系 統化變革	從新概念中 創造最大回 饋	取得和闡明 專家的意見	從智慧財產 (共同的)獲 取最大回饋
流程	以前/當時/ 過去的產品 整合	團隊合作、授 權、個案發 展、品質計畫	集思廣益、腦 力激盪、顧客 規劃	最好的實務 專家網路	學徒制、正式 訓練課程、在 職訓練
系統	計畫、控管、 決策支援系 統	知識分享系 統、數位神經 系統	構思蒐集支 援系統	專家系統、分 享的電子平 台、團隊支援 系統	群體智慧財 產支援系統
績效 衡量	效能和效 率、顧客滿意 度和成功	系統生產 率、品質、顧 客滿意度和 成功	新產品和流 程的投資報 酬率、顧客成 功	知識分享行 為、即時的決 策、超連結的 等級	新智慧財產 的價值、新收 益來源的投 資報酬率、
案例	Quicken ; IKEA	Amazon.com ; Xerox ; Holcim ; Mettler Toledo	Silicon Graphics ; Ryder	Microsoft ; Sony ; Holcim ; eBay	Skandia
互動 強度	比較低	低到高	比較低	比較低	比較高
知識 類型	比較外顯	外顯和內隱	比較內隱	比較內隱	比較外顯

資料來源：Gibbert et al., 2002

## 2.2.4 顧客知識管理策略

顧客知識管理的策略，就是把由顧客而來的有關資訊轉化為組織經營的重要決策參考，透過顧客知識的取得、移轉、實施與維持為企業營運提供實質的效益。

以下就顧客知識的取得、移轉及實施與維持分別說明於下：

### 1、顧客知識的取得

(1) Wayland & Cole (1997) 認為從心理學的基礎上可運用三種方法取得顧客相關的知識：

A 對話：與顧客對話產生知識是最簡單卻也最易遭誤解的方法，所以若能藉由說故事、畫圖或圖片來表達對公司或產品的情感，則兩者有互補之效。

B 觀察：企業提供愈實質的產品，就能更有機會觀察到顧客的需求，就分析技術上可分客戶心理（理性的/情感的），產品可觀察度（實體/非實體）得出四項方格。

C 預測：運用數量方法從現有資訊或從研究可建立預測性的知識，此項知識有助於建立分析模式俾預測顧客需求與回應。

### 2、顧客知識的移轉

Wayland and Cole (1997) 認為顧客知識移轉主要是能支援業務人員的諮詢服務，因此企業必須為顧客創造資料庫，同時配合專家系統（例如：遠端的連線功能），提供各項專業技術並與顧客建立密切的工作關係。

Campbell (2003) 提出顧客知識能力概念，其概念內的組織流程將顧客知識能力分成兩部分，產生顧客知識的組織流程和整合顧客知識的組織流程。在企業裡分為四項流程：

- (1) 顧客資訊流程：屬於產生顧客知識的組織流程，方法論的行動設定，產生知識是屬於顧客現在或潛在的對產品或服務的知識。企業將取得顧客資料，並且解釋資料，最後將顧客資料轉換成資訊的過程。
- (2) 行銷—資訊科技 IT 介面：行銷和資訊科技功能上的溝通和合作流程。根據 Gupta et al. (1986) 的介面理論，行銷如果可以高度整合企業裡的其他部門時，可以提升企業整體效益；如果整合程度低時，反而會造成顧客期望和公司提供之產品水準有落差，出現反效果。此跨部門整合在企業裡施行原本就相當不易，尤其對行銷部門和資訊科技部門兩個部門而言，行銷屬於外部能力，結合企業和顧客，而資訊科技部門屬於內部能力，確保公司市場地位。雖然整合上有困難，但是企業如果有心規劃，市場趨勢仍有其必要性。
- (3) 高階經理人員涉入：代表企業最高主管在企業裡對產生顧客知識和整合顧客知識流程的背書。任何一種管理活動如果缺乏高階經理人員支持都將變成窒礙難行，在與顧客相關的管理活動中，高階主管扮演塑造組織行為的重要角色，並且確認組織清楚了解其策略目標的責任。但是如

果主管成為一個象徵地位時，假設主管不參與管理專案進行，將對組織造成傷害，因此員工獎勵和評量系統就有其重要性。

- (4) 員工獎勵和評量系統：使得員工的行為會和公司將產生和整合顧客知識的目標納入行銷的策略一致。傳統的獎勵制度是以個人績效為基礎，對組織內關係典範發展有負面影響，因此企業可針對以激勵小組為基礎的活動，重新設計員工獎勵和評量系統。

圖 2-1 為 Campbell 的顧客知識能力架構圖：

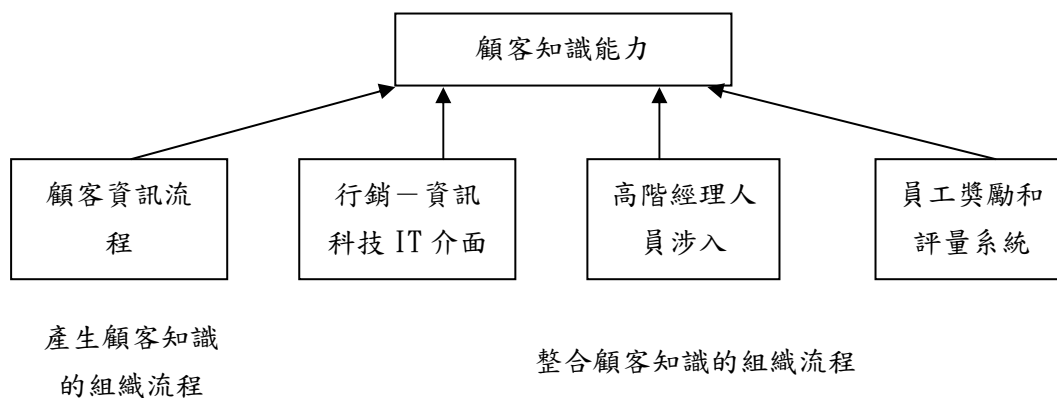


圖 2-1 Campbell 的顧客知識能力架構圖

### 3、顧客知識管理的維持與實施

Nonaka et al. (1994) 提出七項可供企業成功實施知識管理的方法，包括：

- (1) 創造知識願景。
- (2) 發展知識團隊。
- (3) 建立使第一線員工能高度互動的場所。
- (4) 著重新產品發展過程。
- (5) 採用由中而上而下的管理。
- (6) 轉變為超連結的組織。
- (7) 建立與外在世界的知識網路連結。

#### 2.2.5 顧客知識管理的效益

Davenport et al. (2000) 指出企業需要顧客知識管理的好處在於：

- (1) 找出目標顧客
- (2) 依照顧客的重要性順序做資源分配
- (3) 創造更有效益的行銷訊息

- (4) 產生顧客忠誠度
- (5) 改進與創新現有產品
- (6) 加強企業所提供產品/服務的配置
- (7) 提高交叉銷售的成功性

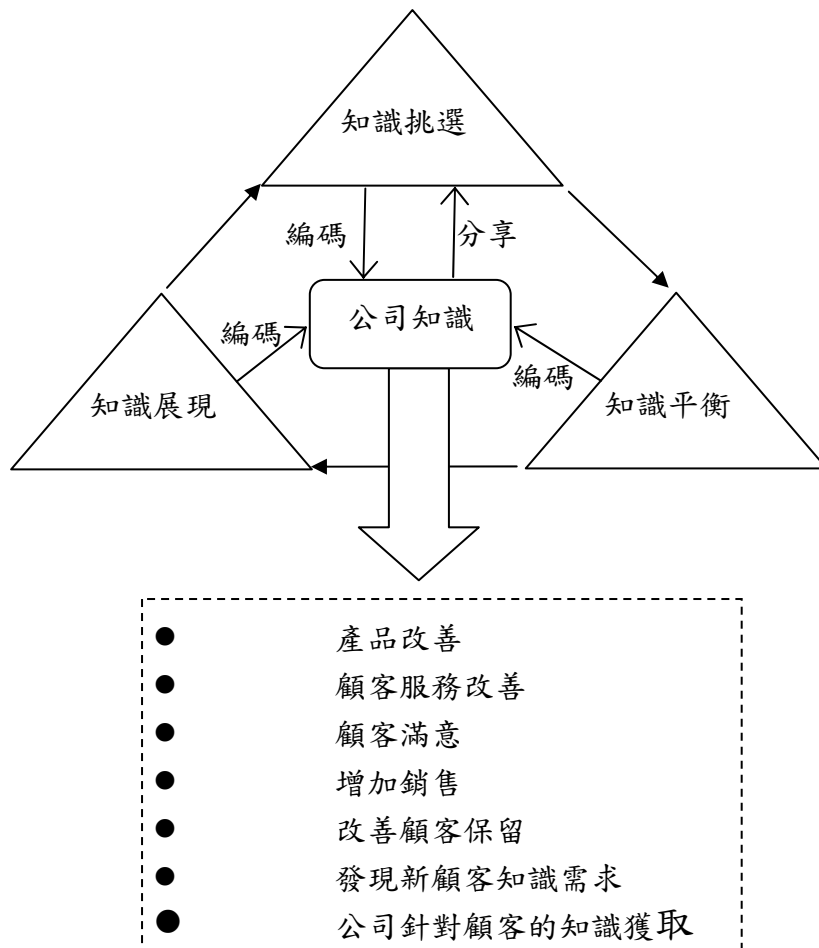


圖 2-2 顧客知識產出

資料來源：Garcia-Murillo and Annabi (2002)

Garcia-Murillo and Annabi(2002)也提出透過知識展現、知識挑選和知識平衡三個階段，企業可獲得幾點益處，如圖 2-2 所示。

小結：顧客知識管理是一種企業經營的策略，使企業和顧客由原本對立的關係，變成夥伴關係，它把由顧客而取得的有關的資訊轉化為組織經營的重要決策參考，透過知識的分享、移轉、實施與維持，協助企業因應市場的挑戰，使企業與員工能夠靈活使用由顧客而來的知識，指導決策並付諸行動，為企業經營提供實質的效益。企業更能進一步提升顧客對企業的忠誠度和滿意度，同時顧客也因為轉換成本較高，減少和其他企業交易



的可能，因而降低市場中同業競爭機會和新進入者對企業的威脅。

## 2.3 旅館業的特性

本節就與旅館營運有關的知識等做介紹。

### 2.3.1 旅館業之商品要素

旅館是提供旅客住宿、餐飲、會議、社交、娛樂等功用的場所，它所供應的產品或服務無法事先儲存或大量生產。由於它是一種綜合性、多元性及多角化經營的產業，其商品內容包括硬體部分（比如客房、餐廳、會議室、健身房、百貨街、夜總會、大廳、環境等設施）還包括了軟體部分（比如貼心的服務、良好的互動、親切的笑容、誠摯的關懷）（林珮秀等人，2004）。

構成旅館商品的要素主要有三種服務類型：

- 1、「人」的服務：屬無形的，如勞務、知識與技能等。
- 2、「物」的服務：屬有形的，如建築物、設備及餐飲等。
- 3、「資訊」的服務：如提供商務資訊、文化、經濟、生活與娛樂休閒等。

要滿足消費者多元化的需求，旅館業者必須時時關注社會發展的脈動、流行的趨勢以及市場的變化，用心聆聽與了解顧客的意見與需求才能制定出符合顧客需求的產品。

### 2.3.2 旅館業的特性

曹勝雄（2001）將觀光產品分為一般的服務特性以及來自產業本身的特殊性。分述如下：

- 1、一般的服務特性
  - (1) 產品無形性
  - (2) 不可分割性
  - (3) 產品異質性
  - (4) 產品易滅性
- 2、來自產業本身的特殊性
  - (1) 需求彈性大
  - (2) 服務時間短暫
  - (3) 情緒性的購買行為
  - (4) 強調服務「證據」的管理
  - (5) 強調口碑
  - (6) 銷售通路多樣化
  - (7) 觀光事業相互依賴

### 2.3.3 與旅館營運相關的知識

Yang et al. (2003) 在知識管理對旅館業組織效益的提升之研究中，將旅館營運有關的知識定義為：「與公司的顧客、產品、服務、營運流程、同業競爭者以及工作夥伴有關的知識」。最常使用的儲存知識的方式則以文件保存為主，例如：工作日誌、標準作業程序、業務報告、個案處理參考聖經等方式，此外也運用內部網路系統保存知識。

員工間彼此分享的知識內容則主要包括：與顧客相關的知識、產品的知識、顧客抱怨、問題解決、情境處理等，其中又以與顧客相關的知識為主要分享內容。

綜合上述，旅館業乃是以提供有形如餐飲、住宿與其他設施，以及提供無形如：體驗、情緒、氣氛等服務為主。可說是以銷售服務為主的服務業。

由於旅館服務業的服務人員與消費者接觸的時間很短暫，產品特性屬於情緒性購買與強調口碑為主，而旅館所有的商品服務卻都經由旅館工作者服務的活動傳遞給顧客，顧客的知識與需求、意見等亦經由面對面的接觸而獲得，在旅館業內部員工知識分享的內容而又以與顧客有關的知識為主要。在在顯示，「人」的因素成為影響顧客滿意的重要因素，旅館業是否提供了滿足顧客所需的「服務」，則必須重視顧客的知識與意見。

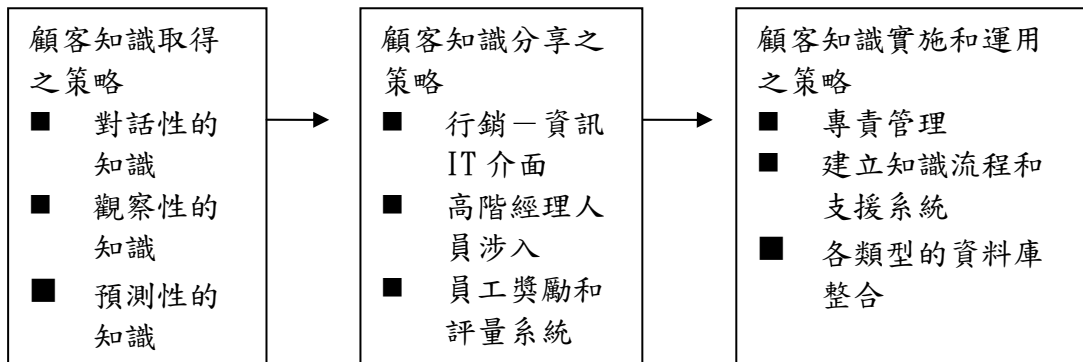
本研究將以第一線直接面對顧客的營業單位主管為研究對象，探尋旅館業如何取得顧客知識、如何將顧客知識在內部員工之間做分享與移轉，以及如何運用顧客知識管理於企業本身服務改善與行銷策略之制定等方面之研究。

### 第三章 研究方法

本章共分五節，依序分別為研究架構、操作性定義、研究對象、分析方法以及訪談大綱。

#### 3.1 研究架構

本研究經由文獻探討配合研究目的，建立研究架構，透過質化研究的深度訪談法，進行個案旅館有關顧客知識管理策略之探討。分別以：顧客知識獲得之策略、顧客知識分享與移轉之策略以及顧客知識實施與應用之策略等三方面為研究架構，探討旅館業如何運用顧客知識作為產品行銷及顧客服務改善或創新之設計與制定情形。根據本研究內容與目的，輔以相關文獻分析探討，研擬本研究之架構，如圖3-1所示。



#### 3.2 操作性定義

本研究各構面其操作性定義內涵分述如下：

3.2.1 在顧客知識取得之策略部分，本研究由人際互動觀點的角度，採用Wayland and Cole (1997) 所提出三種取得顧客相關知識的方法作為構面內涵：

1、經由對話取得：與顧客對話產生知識。旅館業在取得顧客知識時，可藉由文字、圖畫或影片具體表達知識的內容。以網際效率和科技技術，使旅館業要傳達的服務或產品訊息得以清楚加深內隱知識的表現和紀錄外顯知識的真實性。

本研究以經由面對面的接觸與顧客對話、業務拜訪、聆聽顧客抱怨、顧客意見表、電話拜訪、電子郵件等方式作為對話性知識取得的管道。

2、經由觀察取得：企業提供愈實質的產品，就能更有機會觀察到顧客的需求，旅館業提供的產品主要是客房的服務與餐飲的服務，客人在房間內的生活習性、衣服物品放置的位置、在客房內取用迷你吧台點心飲料的種

類、在餐廳時點菜內容、對某種口味的偏好、用餐時的反應等等都是可經由細心觀察所獲得的知識。

- 3、經由預測取得：旅館業可運用數量方法從現有資訊或從研究包含顧客歷史資料、消費紀錄或顧客意見調查等資料的統計分析，建立預測性的知識，此項知識有助於建立分析模式以預測顧客需求與回應。

本研究除了從電腦性分析的預測性知識之外，亦包括市場訊息、資深服務與行銷人員經驗累積的知識與判斷預測顧客反應和需求作為預測性知識的定義。

- 3.2.2 在顧客知識分享之策略方面，本研究根據Campbell（2003）所提出顧客知識能力概念之有關整合顧客知識的組織流程的部分，作為顧客知識分享與移轉之策略構面。在企業裡主要有三項流程：

- 1、行銷—資訊科技 IT 介面：資訊科技 IT 介面屬於彈性較低的單位，常會為了流程或機制問題，無法配合行銷策略的多變性，旅館業為確保在市場上的地位，在市場趨勢的前提下，規劃整合和分享顧客知識仍有其必要性。
- 2、高階經理人員涉入：任何一種管理活動如果缺乏高階經理人員支持 都將變成窒礙難行，在與顧客相關的管理活動中，高階主管扮演塑造組織行為的重要角色，並且確認組織清楚了解其策略目標的責任。但是如果主管成為一個象徵地位時，若不參與管理專案進行，將對組織造成傷害。

本研究以飯店高階主管是否以身作則、訂定明文鼓勵、設立專責單位等作為此項之操作性定義。

- 3、員工獎勵和評量系統：旅館業確立員工的行為，會和公司將產生和整合顧客知識的目標納入行銷的策略一致。

本研究以旅館業是否以明文及具體方式鼓勵員工分享所獲得顧客知識與經驗為操作性定義。

- 3.2.3 顧客知識實施及運用之策略方面，則是以 Campbell(2003)和何雍慶、范惟翔等（2003）有關顧客知識管理之運用，旅館業應該和顧客互動，從事顧客合作的計畫來培養組織內部社群，以跨部門及跨買賣界限分享知識，必須提供管理者的支持，並建立支援系統，配合行銷活動掌握顧客消費行為和給予策略上的修正和調整，藉以建立流程和各類資料庫整合。

Wayland and Cole（1997）認為顧客關係模式的潛在價值有賴於企業對顧客知識的了解與實施，所以企業進行顧客檔案管理時應區分市場，因為各顧客群消費行為及價值觀皆不盡相同。

本研究以高階管理人員的支持、建立專責單位、運用顧客知識為服務改善的標準作業流程（SOP）或產品設計的程度、以及各類資料庫整合的情形作為此構面之操作性定義。

綜合歸納本研究架構之構面與操作性定義內容如下表3-1：

表3-1研究構面及操作性定義內容

構面	操作性定義內容	文獻來源
顧客知識取得之策略	對話、顧客意見表、問卷、e-mail、電話 觀察（並紀錄）顧客行為 相關市場人士 經驗傳承 書面或系統化紀錄	Wayland & Cole (1997)
顧客知識分享之策略	各部門的顧客知識分享情形 行銷與資訊部門配合的情形 高階管理的支持 員工績效評估與獎勵制度	Campbell (2003)
顧客知識實施及應用之策略	專責單位支援知識傳播 建立SOP和產品創新改善的情形 各類型的資料庫整合 利用顧客知識，配合本身資源及技術做策略上的制定	Wayland & Cole (1997) Campbell (2003) 何雍慶、范惟翔 (2003)

資料來源：本研究整理

### 3.3 研究對象

本研究以三家本地自創品牌，並重視顧客知識與經驗用於顧客關係管理有所成效之連鎖旅館為研究對象進行個案研究，透過對個案旅館之前場營業單位直接面對顧客之主管，作深度訪談以蒐集第一手資料，藉以探討三家旅館有關顧客知識相關策略實施之現況，期能發現在運用實施過程的相關影響因素。

為求研究過程之客觀性並避免造成受訪飯店之困擾，故將本研究之訪談對象依A、B、C公司代表其公司名稱，亦將受訪者以A、B、C代表受訪者本人，以求研究者和研究過程的評判者不受個人主觀性影響。

### 3.4 分析方法

本研究採用質化研究，以深度訪談法(in-depth interview)和內容分析法(content analysis)，來探討個案中有關本研究理論、架構與實務策略的結合。分析過程從研究目的、研究設計，到所蒐集資料的狀況，以及分析推理的過程作分析及描述。

#### 3.4.1 深度訪談法

採半結構式訪談，將事先擬好的訪談大綱作為面訪時之依據，和企業主

動提供之資料與研究者自行蒐集之資料，並將錄音內容作成訪談紀錄，以掌握研究對象之觀點。訪談問題視實際受訪者的回答情況，彈性調整訪談順序與內容，以期達到本文研究目的。訪談過程必須予以記錄或錄音，事後再逐字完整謄寫出來；在訪談過程中，受訪者須被鼓勵談話，而內容方面則不論多寡。

### 3.4.2 內容分析法

內容分析法的步驟是將所蒐集的資料進行編碼、分類的過程，並將針對訪談所得之逐字稿與次及資料進行內容分析，其步驟為：

- 1、將逐字稿或次級資料進行編碼。
- 2、於文稿空白處對每一個問答或段落進行分析；將資料依照不同主題進行歸類，並將證據編號置於後。

本研究預定使用內容分析法的步驟如下：

#### 1、確定目標

內容分析研究的首一步驟，為確定顧客知識管理在旅館業實施的策略，透過本研究個案的訪談過程，提供描述性資訊、複核研究發現與考驗研究。

#### 2、決定蒐集資料的方法

本研究將訪談錄音轉檔成逐字稿文字後，採內容分析法為本研究訪談資料的分析方法。本研究選擇以「句子」或「段」為分析單位，分析類目則以前述文獻回顧的三個構面為主類目，各構面子項目為子類目，進行內容分析、歸納之研究過程，再對照本研究架構之子類目內容，應證對比出研究結果來作出結論，為求本研究的信度效益，並邀請兩位以上觀光休閒事業管理研究所的碩士生擔任本研究之評判員，進行內容歸類、命名之動作。

本研究採取個案研究，並要求盡量符合個案研究的信度效度的要求，執行研究分析和歸納的過程，以求本研究信度的準確性與效度的一致性。

### 3.5 訪談大綱

本研究進行訪談前，為了方便受訪者在訪談上不至於造成訪談偏差，以及協助研究者在訪談中避免遺漏重要研究主題，事先以電子郵件傳送訪談題項及有關顧客知識管理意義之解釋，讓受訪者對本研究內容有所了解。然後於訪談時逐一提出問題，讓受訪者依據公司的執行現況做回答，將本研究訪談大綱及內容說明如下表3-2：

表3-2 訪談大綱

構面	衡量問項	文獻來源
取得顧客知識之策略	一、請問貴飯店取得顧客知識之管道為何？ 二、請說明貴飯店使用的顧客知識有哪些？ 三、請問貴飯店將所獲得的顧客知識如何儲存？ 四、請問貴飯店對於顧客知識取得的策略所做的評估是什麼？	Wayland & Cole (1997) 范惟翔 (2001) 簡瑞霖 (2005)
分享和移轉顧客知識之策略	一、貴飯店運用何種方法將顧客知識分享與移轉給公司同仁？ 二、請問貴飯店的行銷部門與資訊部門在整合顧客知識上的配合情形？ 三、請問貴飯店高階主管如何支持參與顧客知識管理？ 四、對於員工分享顧客知識的獎勵與考核如何進行？	Campbell (2003) 范惟翔 (2001) 簡瑞霖 (2005)
實施和運用顧客知識之策略	一、請問貴飯店整合各類型資料庫作為支援系統的情形如何？ 二、請問貴飯店如何運用資料庫的分析來預測顧客消費行為？ 三、請問貴飯店負責顧客知識管理的單位為何？ 四、請問貴飯店運用顧客知識來建立 SOP 和產品創新改善的情形為何？ 五、請舉出您在行銷或服務策略上，運用顧客知識管理成功之案例績效。 六、推行顧客知識管理時，您認為主要關鍵成功因素為何？	Wayland & Cole (1997) Campbell (2003) 范惟翔 (2001)

資料來源：本研究整理

## 第四章 研究分析

本章在說明訪談過程及信度、效度分析。

### 4.1 訪談過程

本研究訪談對象的選擇，是以三家觀光連鎖飯店之客房部與行銷業務部及客服部主管為對象，每一家飯店一位受訪者，總共三位。為方便受訪者對本研究訪談內容的了解，以及避免訪談過程遺漏重要研究主題，故於訪談進行前事先提供訪談大綱給三位受訪者。

為減少可能造成的結果偏差，皆事先經由網路資訊及官方資料，研究訪談個案的公司背景和營業項目，藉以了解本個案的營業特性和現況，以求訪談內容的進行順暢和精密度。並配合受訪者時間及地點採用面對面的訪談方式，每位訪談時間約一個半小時至二個小時不等。

訪談過程皆以錄音筆紀錄並手寫筆記重點，務求忠實完整紀錄過程。轉換為逐字稿時並重複播放，以求轉換為文字的精確。逐字稿完成並摘要關鍵詞句或段落後，進行內容分析法，針對本研究進行分析。

### 4.2 信度與效度

#### 4.2.1 信度

本研究利用內容分析法共萃取出108個之分析單位，而內容分析法有三種形態可以計算出信度的方法：穩定性（stability）、再生性（reproducibility）、以及正確性（accuracy）(Krippendorff, 1980)，本研究以再生性來測量信度，由三位評判進行繁複的卡片歸類動作。接著再由研究者進行信度測試，信度值需超過80%以上才可將萃取出來的資訊用來進行進一步的結論與建議(Kassarjian, 1977)。

信度的考驗方式：

$$\text{信度} = n \times (\text{平均相互同意度}) \div [1 + (n-1) \times \text{平均相互同意度}]$$

以上公式的n是指參與內容分析的人數，亦即評判員(judge)的人數。

而在計算出信度之前，必須先計算出相互同意度，其公式如下：

$$\text{相互同意度} = 2M \div (N1 + N2)$$

以上公式的M為完全同意的數目，N1+N2是兩個評判員同意數目的加總數。由表4-2數據套入以上公式，計算出三位評判員兩兩對照的相互同意數目。

根據以上資料得出平均相互同意度為0.79，帶入公式計算出信度為0.91，符合到Kassarjian (1977)所指出信度值須超過0.8以上才算具有可信度，顯示裁判之歸類有足夠的可信度。



#### 4.2.2 效度

Lincoln & Cuba (1984)對質化研究的信度與效度，認為信度 (reliability) 是可重複性，效度 (validity) 是指可靠性、穩定性、一致性及正確性。因此在控制質化研究的效度上，可從下列方式進行：使用輔助工具確認訪談內容、研究成員的複核、資料重覆檢驗等方式，來檢測本研究效度的考驗：

- 1、使用輔助工具研究確認與檢視訪談內容：本研究於訪談進行資料蒐集時，除以錄音輔助紀錄訪談內容，並同時以筆記紀錄重點及所觀察到的非語言訊息。在整理訪談的錄音帶內容時，以逐字謄出訪談內容，並給受訪者檢視有無錯誤與語意不合之處，確認資料內容的正確性。
- 2、研究成員的複核：與具有觀光相關背景之專家學者討論及交換意見，檢討自己的觀點，降低研究者直覺或主觀意識及過去的經驗認知所造成的誤差。
- 3、資料重覆檢驗：將分析後的資料經過一個月後，又再邀約評判員重新檢視，與先前資料相互核對編碼的一致性與不一致性之處，並針對不一致的部分再度進行溝通與討論，如此經過不同時間與受訪者及分析者重複檢驗，以提高研究的效度。

## 第五章 結論與建議

本章共分為三個部份，第一部份為研究結論；第二部份為研究限制；第三部份為建議。

### 5.1 結論

#### 5.1.1 關於顧客知識取得之策略

##### 1、在取得的管道方面：

###### (1) 經由對話取得知識

對話性知識之取得主要經由：面對面的互動、問卷調查、顧客意見表、電話、電子郵件及Skype等方式所取得。

###### (2) 經由觀察取得知識

由於服務業需以尊重顧客隱私為最高原則，不得有打擾客人生活的情形發生，須有賴服務從業人員的敏銳觀察力從旁了解以取得。此外受訪者經由觀察市場上同業或相關活動的舉辦，亦是觀察性知識取得之重要來源。

###### (3) 經由預測取得知識

受訪者飯店在取得顧客知識的方面，是以傳統的對話性知識為主要來源，其方式多於預測性知識及觀察性知識的取得。顯示旅館業是以人際互動與「人的服務」為核心的產品特性。

##### 2、對於所使用的顧客知識類別

本研究顯示受訪者所使用的顧客知識類別是以軟體服務方面為主，分為：與住宿及餐飲有關的知識、與服務方式有關的知識、以及與產品創新有關的知識等。

##### 3、如何儲存所獲得的顧客知識

研究顯示旅館業將顧客知識分別以資料庫管理、內部網路平台以及書面記錄三種方式儲存，由顧客所寫的意見表與問卷除了輸入電腦系統並同時保存原始書面紀錄。然對於進一步作為建立分享、移轉乃至運用顧客知識管理的機制，受訪者對此部份則未有強烈的認知。

##### 4、取得顧客知識的策略之評估

###### (1) 對話性知識策略

研究顯示受訪者飯店皆積極創造與鼓勵員工和顧客之間互動的機會，以增進對顧客的了解並鼓勵客人表達對服務的意見與需求，而非被動的只等待客訴抱怨。

###### (2) 觀察性知識策略

研究發現受訪者皆表示飯店並沒有具體明確的策略做法，應與服務業需尊重顧客隱私，不干擾客人生活為主，故並無積極鼓勵員

工以此方式來取得顧客知識。

### (3) 預測性知識策略

研究結果顯示受訪者飯店雖已有體認到功能完整的 CRM 軟體，是將顧客知識運用到組織管理與行銷策略方面有效運用的工具，然由於所費不貲，公司仍在評估中。

## 5.2.2 顧客知識分享和移轉之策略

### 1、分享與移轉顧客知識的方式

受訪旅館以內部網路、交接班時口頭傳遞、書面記錄以及經由部門會議等做為內部員工在顧客知識分享與移轉的方式。

### 2、行銷—資訊IT部門在業務上的配合情形

受訪旅館在資訊部門的人員配置方面實際上都非常精簡，目前所提供的服務是以電腦硬體設施與網路的維護管理為主。部門間e化資料的收集與分析都是由各部門自己做，擇取資料庫的資料做出報表來提供管理階層參考。顯示資訊部門與現場營業單位的交集僅限於硬體維護，互動並不頻繁。

### 3、高階經理人員涉入

本研究結果顯示受訪者皆肯定其飯店的高階經理人對於以顧客服務為導向所扮演身體力行的領導，並帶動飯店員工重視顧客意見與需求的企業文化。具體的做法有：以身作則、設立專責的人員、加強宣導、訂定明文鼓勵以及定期檢討等方式帶動並影響旅館內員工與顧客互動的風氣。

### 4、員工獎勵和評量系統

由研究顯示，受訪旅館對於鼓勵員工分享顧客知識所訂定的鼓勵與評量機制，視為是個別員工整體服務表現的一環。並未特別針對員工與顧客互動取得知識，或是在組織內部分享與運用顧客知識的方面，有設計評量機制或是以部門小組為單位來激勵員工。

## 5.2.3 顧客知識實施和運用之策略

### 1、整合各類型資料庫作為支援系統

研究結果顯示，受訪者旅館在有關各類資料庫整合的情況，主要是以部門為單位做知識的收集和儲存，並未進一步將各類顧客知識做整合、歸類。目前運用顧客知識來建立新的知識流程和支援系統的機制在受訪之個案旅館則都尚未建立。

### 2、運用資料庫的分析來預測顧客消費行為

研究顯示，受訪飯店行銷業務目前是經由部門的資料庫中選取與活動有關的資訊分析，找出特定的消費群為設定目標，並據而制定與餐飲和住宿活動的相關行銷策略；客房單位則運用資料庫記錄、分析客人的特殊需求、習性與偏好，並據以設計客制化的專屬貼心服務。

### 3、專責單位管理

目前主要是由各部門負責維護自己單位有關顧客意見的處理，只有 A 飯店有專責人員，由顧客關係經理處理全館的顧客知識管理，然也是新近才成立的編制，足見以消費者為導向已逐漸受到重視，然受訪旅館仍需考量到人員成本的問題。

#### 4、建立SOP和產品創新改善的情形

研究結果顯示，受訪者飯店對於在產品的改善創新有幫助的意見，會依據客人的意見去做調整改善；對於有助於服務改善、品質提升的顧客知識與建議，在試行後會納入飯店服務流程的標準作業程序中。

## 5.2 研究限制

5.2.1 在訪談對象上也以一家飯店一位客服業務部或客房部主管為受訪對象，探討住宿客人之顧客知識，對於餐飲消費之顧客知識並未研究而有所不足。

5.2.2 由於顧客知識管理是近幾年逐漸受到重視的新興領域，本研究受限於訪談旅館對於顧客知識管理的內涵多不甚清楚，在訪談內容方面顧客知識分享與移轉及顧客知識實施與運用方面則較無明確具體之策略。

## 5.3 建議

### 5.3.1 對顧客知識取得之策略建議

建議應制定夠吸引力的獎勵或回饋機制，以提高顧客參與的認同感及提供意見的意願。尤其針對重要客戶連結顧客與企業間的情感與信任，以積極不斷的與顧客對話來取得有助於服務發展的意見。

### 5.3.2 對顧客知識分享與移轉之策略建議

建立學習型的企業文化，以部門為單位納入公司的策略，設計員工以團隊為基礎的獎勵和評量系統，藉以提高員工與外部顧客互動及內部彼此間分享顧客知識的參與程度。

### 5.3.3 對顧客知識實施與運用之策略建議

由專責的單位或人員集中管理，以確保顧客知識的廣度與有效性。並加強行銷與資訊部門及跨部門之間的整合，建立完整的顧客知識資料庫以及具資訊搜尋功能的支援系統。

### 5.3.4 後續研究建議

建議未來研究可朝向：領導者的角色與企業文化對員工間顧客知識分享的影響、顧客與服務業產生情感互動進而提供意見的關鍵因素、如何激勵顧客提供意見、以及具整合性功能的資訊支援系統對顧客知識管理的效益評估等方面，做進一步的研究與探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 李美華等譯 (1998)。社會科學研究方法，Babbie, E. R 著，台北：時英
- 何雍慶，范惟翔，陳振燧 (2003)。顧客知識管理模式建構與實證。中華管理評論國際學報。Vol.6, No. 5
- 林珮秀、劉元安、孫瑜華、李一民、林連聰 (2004)。餐飲與旅館管理 (初版 4 刷)，臺北縣，臺灣：國立空中大學。
- 范惟翔 (2001)。顧客知識管理、市場導向與行銷績效之關係研究。中正大學企業管理研究所博士論文。
- 曹勝雄 (2001)。觀光行銷學。台北：揚智文化。
- 黃惠雯等譯 (2003)。最新質性方法與研究，Crabtree, B. F., & Miller, W. L. 著，台北：韋伯文化，97-116。
- 簡瑞霖 (2005)。知識管理基礎設施、顧客知識管理與顧客關係管理關聯性之探討：Campbell 顧客知識管理觀點。台北科技大學學報第三十九之一期。

### 二、英文部分

- Campbell, A. J., (2003), Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically, *Industrial Marketing Management* 32, pp.375- 383
- Davenport, T. (1996), Some Principles of Knowledge Management, *Strategy Management, Competition*, Winter.
- Davenport T.H., (1998), Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, pp.43~57
- Davenport, T. H and Klahr, P., (1998), Managing Customer Support Knowledge, *California Management Review*, 40,3,pp.195-208
- Davenport, T. H., Harris, J. G. & Kohli, A. (2000), How Do They Know Their Customers So Well? *MIT Sloan Management Review*, 42(2), pp.63-73
- Day, G. S., (2000), Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28,1, pp.24-31.
- Garcia-Murillo, M. and Annabi, H., (2002), Customer Knowledge Management, *Journal of the Operational Research Society*, 53,8, pp.875-884.
- Gibbert, M., Leibold, M. and Probst, G., (2002), Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value, *European Management Journal*, 20,5, pp.459-469
- Gupta, A. K., Raj, S. P., and Wilemon, D. (1986), A Model for Studying R&D – Marketing Interface in the Product Innovation Process, *Journal of Marketing*, 50, 2, pp. 7-17.
- Nonaka, L., P. Byosiere C. Borucki and N. Konno(1994), Organizational Knowledge Creation Theory: A first comprehensive, *International Business Review*, Vol.3, pp.4-8.
- Wayland, R.E., Cole P.C.(1997), Customer Connections : New Strategies for Growth, *Harvard Business School Press*.
- Yang, Jen-Te. and Wan, Chin-Sheng (2003), Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation. *Tourism Management*, pp1-9

## 明新科技大學 97 年度 研究計畫執行成果自評表

計畫類別： <input type="checkbox"/> 任務導向計畫 <input checked="" type="checkbox"/> 整合型計畫 <input type="checkbox"/> 個人計畫 所屬院(部)： <input type="checkbox"/> 工學院 <input type="checkbox"/> 管理學院 <input checked="" type="checkbox"/> 服務學院 <input type="checkbox"/> 通識教育部 執行系別：旅館管理系 計畫主持人：尹人慧 職稱：助理教授 計畫名稱：顧客知識管理策略之研究 計畫編號：MUST-97 整合-4-3 計畫執行時間：97 年 01 月 01 日 至 97 年 10 月 30 日					
計畫執行成效	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">教學方面</td> <td style="padding: 5px;">           1. 對於改進教學成果方面之具體成效：  <u>質性研究之研究方法有助於有系統、邏輯化及客觀的思考與口語表達</u>            2. 對於提昇學生論文/專題研究能力之具體成效：  <u>1. 拓展研究主題的寬度 2. 質性研究方法的使用</u>            3. 其他方面之具體成效：<u>執行深度訪談技巧之熟練度與能力增強</u>            _____         </td> </tr> <tr> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: middle;">學術研究方面</td> <td style="padding: 5px;">           1. 該計畫是否有衍生出其他計畫案 <input type="checkbox"/>是 <input checked="" type="checkbox"/>否            計畫名稱：_____            2. 該計畫是否有產生論文並發表 <input type="checkbox"/>已發表 <input type="checkbox"/>預定投稿/審查中 <input checked="" type="checkbox"/>否            發表期刊(研討會)名稱：_____            發表期刊(研討會)日期：____年__月__日            3. 該計畫是否有要衍生學合作案、專利、技術移轉 <input checked="" type="checkbox"/>是 <input type="checkbox"/>否            請說明衍生項目：<u>明月大旅社股份有限公司產學合作計畫編號：建(服) 96019</u> </td> </tr> </table>	教學方面	1. 對於改進教學成果方面之具體成效： <u>質性研究之研究方法有助於有系統、邏輯化及客觀的思考與口語表達</u> 2. 對於提昇學生論文/專題研究能力之具體成效： <u>1. 拓展研究主題的寬度 2. 質性研究方法的使用</u> 3. 其他方面之具體成效： <u>執行深度訪談技巧之熟練度與能力增強</u> _____	學術研究方面	1. 該計畫是否有衍生出其他計畫案 <input type="checkbox"/> 是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 計畫名稱：_____ 2. 該計畫是否有產生論文並發表 <input type="checkbox"/> 已發表 <input type="checkbox"/> 預定投稿/審查中 <input checked="" type="checkbox"/> 否 發表期刊(研討會)名稱：_____ 發表期刊(研討會)日期：____年__月__日 3. 該計畫是否有要衍生學合作案、專利、技術移轉 <input checked="" type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 請說明衍生項目： <u>明月大旅社股份有限公司產學合作計畫編號：建(服) 96019</u>
教學方面	1. 對於改進教學成果方面之具體成效： <u>質性研究之研究方法有助於有系統、邏輯化及客觀的思考與口語表達</u> 2. 對於提昇學生論文/專題研究能力之具體成效： <u>1. 拓展研究主題的寬度 2. 質性研究方法的使用</u> 3. 其他方面之具體成效： <u>執行深度訪談技巧之熟練度與能力增強</u> _____				
學術研究方面	1. 該計畫是否有衍生出其他計畫案 <input type="checkbox"/> 是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 計畫名稱：_____ 2. 該計畫是否有產生論文並發表 <input type="checkbox"/> 已發表 <input type="checkbox"/> 預定投稿/審查中 <input checked="" type="checkbox"/> 否 發表期刊(研討會)名稱：_____ 發表期刊(研討會)日期：____年__月__日 3. 該計畫是否有要衍生學合作案、專利、技術移轉 <input checked="" type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 請說明衍生項目： <u>明月大旅社股份有限公司產學合作計畫編號：建(服) 96019</u>				
成果自評	計畫預期目標： 1. 與業界建立學術交流管道提高產學合作機會 2. 訓練學生研究能力及了解旅館業職場工作環境 3. 增加研究產能 計畫執行結果： 衍生學合作計畫案				

	<p>其它具體成效： 拓展業界人際互動</p>
--	-----------------------------

(若不敷使用請另加附頁繕寫)