

該改頭還是換面？五星級商務飯店裝修要項之探索

What to Renovate? Exploring Critical Renovation Items in a Five-star Business Hotel

唐伯川¹
Po-Chuan Tang

蕭佳琳²
Chia-Lin Hsiao

王國欽³
Kuo-Ching Wang

收件日期：2017/07/11；第一次修正：2017/08/23；接受日期：2017/09/04

摘要

全球供應鏈及專業分工造就了頻繁的商務旅行，世界各主要經濟及工業城市對於商務飯店的需求與日俱增，新飯店的投資與興建正方興未艾。許多老商務飯店在面臨新飯店的競爭與威脅時，不得不採取裝修作為提升市場競爭力的重要策略。然而在資源有限的情況下，如何決定商務飯店裝修範圍與項目已成為業界亟欲克服的重要決策問題。過去有限的飯店裝修相關文獻卻未見針對此一議題進行探究。本研究率先以質性研究方法為基礎，並以即將進行裝修前的五星級連鎖商務飯店為研究對象，進行裝修要項之分析。為瞭解飯店裝修利害關係人對於裝修項目的看法，本研究進行含：業主、總經理、建築師、營造商、設備供應商等曾從事飯店裝修的7位專家之深度訪談，以及8位飯店資深員工、5位商務常客之焦點群體訪談。訪談內容主要以自身經驗與專業表達商務飯店應裝修的要項。訪談逐字稿複核後，隨後進行內容分析法分析。透過3位飯店經營管理相關專家學者所擔任的評判人歸納分析後，共獲得研究對象五星級商務飯店的12個裝修構面及其所屬475個裝修重要項目與優先順序，其中客房裝修須強調休息與工作之雙重機能，飯店大廳裝修需注重動線順暢及休息會客的舒適度，為重要有趣之發現。本研究結果可提供星級商務飯店建立具體且客觀之裝修要項，做為重要決策參考。

關鍵詞：五星級飯店、商務飯店、裝修要項、內容分析法

Abstract

¹ 國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系餐旅管理與教育組博士班研究生

Doctoral Student, Department of Human Development and Family Studies, National Taiwan Normal University

² 國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所博士班研究生(通訊作者)

Doctoral Student, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University (Corresponding Author)

E-mail: lynnsana@gmail.com

³ 國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所教授

Professor, Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management, National Taiwan Normal University

With limited resources, how to effectively decide renovation scope and items has become a critical issue in the business hotel industry. In order to explore these critical hotel renovation items, this study developed a decision analysis process, and conducted an empirical study of a five-star business chain hotel prior to renovation. This study collected renovation opinions from various stakeholders via in-depth interviews and a focus group, including 7 members of the renovation team, 8 senior hotel staff, and 5 frequent customers. The verbatim transcriptions were analyzed using content analysis. Based on the conclusions of 3 experts in the field of hotel administration, 12 renovation categories and 475 critical renovation items were produced. In terms of findings, of particular interest and importance were the ideas that guest room renovation should unite the concepts of rest and work; while renovation of lobbies and public areas should stress unhindered movement and comfort. This study provides practitioners with an objective reference for important decision-making during the process of selecting renovation items for a business hotel.

Keywords: five-star hotel, business hotel, critical renovation items, content analysis

壹、緒論

由於商業的發展，近年來從事商務旅行的旅客不斷攀升，造就了商務客入住飯店的需求，世界各地不斷有新商務飯店的投資與興建(Anonymous, 2014)，然而主要的經濟與工業城市，可使用或地理位置佳的建地越來越有限(Corgel, 2008)，並且商務客人對於飯店服務之需求與其他旅遊或休閒取向的房客並不完全相同(Chu & Choi, 2000; Ariffin & Maghzi, 2012)。因此開幕營業時間較久的飯店，在面對新飯店的市場競爭與威脅下，為能網羅和滿足這些商務客的需求勢必要進行大規模的飯店裝修工程，以維持與提升其競爭力。飯店裝修的趨勢從實務的數據裡亦可看出：2015年一項針對全美國前30大的飯店建商調查，有53.6%的建商表示，2015年飯店進行裝修的數量比2014年高出許多(Anonymous, 2015)，顯見裝修策略在飯店產業的發展持續扮演重要角色(Ricca, 2012)；反觀臺灣，根據交通部觀光局(2016)資料顯示，2016年上半年國內旅館業裝修及設備支出總金額為新台幣42.2億，比較2014年上半年的22.3億，同期比較增加了19.9億。由此可見，近年來國內外飯店，對於裝修所投注之資金皆大幅成長，飯店裝修在飯店管理、發展與行銷之重要性不言可喻。

由過去文獻可見飯店裝修相關研究多著眼於硬體設施的改善與升級，以功能面探討硬體類別或特定區域之硬體裝修要素，例如：探討影響飯店會議中心裝修之因素(Whitfield & Webber, 2010)，或者是探討燈光、顏色、整體配置、風格、或家具等對飯店大廳氣氛與環境之影響(Countryman, & Jang, 2006)等；Ransley與Ingram (2001)則強調「設計的效果」，包括飯店的公共區域、客房、餐廳、酒吧及商店的設計，強調的設計是著眼於形象、風格、舒適度、行銷等軟性要項(soft factors)。然對於決策者來說，現行的理論或實務上都缺乏一套完整的評估要項清單，加以飯店硬體裝修費用金額相當龐

大，業主想法與資金充足與否經常成為飯店裝修優先順序之關鍵因素(Hassanien, 2007a)，於是往往單憑盤點相關設施的折舊情形作為裝修項目的依據，這樣缺乏全面性評估的決策是否真能達成飯店裝修設定的目標，值得深思。

Akbaba (2006)針對土耳其商務飯店服務品質屬性進行研究，則發現商務客人對於有形性(飯店設施與設備)的期待與感受落差最大，有很大的進步空間，顯見商務飯店硬體設施對於整體住宿品質的重要性，飯店透過裝修可推出全新產品、與創新服務產生關聯(Hassanien & Baum, 2002a)，使設備或服務更符合顧客需求進而提升其滿意度，因此而成為強化競爭力的市場行銷利器(Hassanien, 2005)。Hassanien (2005)的研究中，也可以看出飯店經理人認同瞭解顧客的需求方可將硬體設備或者服務進行轉換以符合客人需求、進而提升其滿意度。但在過去相關文獻中，顧客需求或觀點卻遲遲缺乏探討並融入裝修決策中，直至Medina-Muñoz、Medina-Muñoz與Sánchez-Medina (2016)針對西班牙度假區域內的住宿設施研究中詢問客人裝修的需求性，可看到研究者們開始注意到裝修決策中顧客端意見之重要性。

Hassanien (2007a)的研究中說明了飯店裝修需要多重專業技術的配合，因此必須整合諸多專業考量。例如：當飯店確認裝修的主要目的與方向後，其中的建造參與者，包含營造業者、室內設計師、建設公司等對飯店裝修內容與方式必須能產生一致性的共識與認知。雖然過去飯店裝修文獻曾從政府機關、業者、飯店經理人、營造業者、室內設計師或建築師及顧客等觀點切入，獲知裝修上不同角度重要的考慮因素與意見應該整合(Hassanien, 2006a; Hassanien, 2006b; Hassanien, 2007a; Hassanien, 2007b)。其中Hassanien (2006a)的研究目的主要是了解大型酒店裝修的性質，研究對象為埃及五星級裝修的酒店，該研究的受訪對象為業主、飯店總經理、行銷經理以及飯店的營運部門主管。另一篇Hassanien (2006b)的研究是了解埃及三星級飯店裝修的障礙以及裝修限制的原因，其研究對象是三星級飯店的業主。另一篇Dogan、Nebioglu、Aydin與Dogan (2013)的研究目的是探討觀光旅遊業中，建築創新能否為飯店提供優勢，其研究對象為飯店經理、飯店員工及飯店顧客。以上研究均為一方或者兩方之探討，未見將各方意見加以整合，以獲得實務上可操作的決策程序。若能在裝修的事前規劃、設計過程中就能發現、整合與導入所有利害關係人包含飯店業主、飯店設計師、建築師、營造商、設備供應商、公家單位、飯店經營管理者以及顧客的看法，將使決策過程考慮得更客觀完整，決策便更能貼近顧客需求、有效達成的顧客滿意的目標。

因此本研究主要希望可以藉由研究整合一份飯店內部裝修之硬體裝修要項清單，此清單主要目的是希望提供飯店業者當飯店裝修的預算在有限的條件下，如何將預算用在刀口上，如何找出顧客想要裝修項目的優先順序，因此本研究聚焦於飯店裝修之硬體設施裝修要項之重要性條列，期待本研究之結果使飯店在從事裝修前，依據所有利害關係人的意見充分整合，以科學方法條列出的重要裝修要項，客觀完整地找出飯店應裝修範圍與項目，必能對實務界有重大貢獻。

貳、文獻探討

有關飯店裝修之研究最早可追溯至Hogan (1961)、Conner (1991)、Hart (1994)、Penner (1996)、Hassanien與Baum (2002a)、Hassanien與Baum (2002b)、Hassanien與Losekoot (2002)、Hassanien (2005)、Hassanien (2006a)、Hassanien (2006b)、Hassanien (2007a)、Hassanien (2007b)、Zemke與Pullman (2008)、Han、Hsu與Lee (2009)等，晚近則以Dogan 等人(2013)、Mai (2014)、Medina-Muñoz等人(2016)等研究為主軸。

而在導致飯店裝修之因素的理論上主要有Hassanien學者在一系列關於裝修的研究中作探討，Hassanien與Losekoot (2002)探討裝修在飯店設施管理(facility management)所扮演的角色，該研究訪問了埃及開羅地區三、四、五星級共82位飯店經理人，調查他們對於飯店裝修的意見。該研究顯示，飯店經理人多認為透過裝修可以達到設施管理效益，如：改善飯店形象(improve the current image)、滿足既有顧客(satisfy your existing customer)及延長飯店的使用壽命(extend the useful life of the hotel)等。

Hassanien與Baum (2002a)則探討飯店資產裝修(property renovation)與飯店產品/服務創新(hotel innovation)的關係。而該研究也建議顧客意見應在飯店裝修發展過程中被業主主動重視與考慮，而不是僅被動地接受意見反應進行裝修後的事後評估。而Hassanien與Baum (2002b)則探討飯店資產裝修與飯店品牌重新定位(hotel repositioning)關係，顯示飯店經理人多認為透過飯店裝修來重新定位飯店品牌是有效的行銷策略，也建議在飯店裝修發展過程中顧客意見應被加以重視，以利飯店成功重新定位。

Hassanien (2005)針對埃及開羅地區61位飯店經理人進行飯店裝修理由(reasons)、重要性(importance)、阻礙(barriers)、助力(forces)、程序(process)、新產品開發與裝修關係(renovation and new product development)等議題之意見調查與分析，該研究發現絕大多數飯店會利用投資報酬率(return on investment, ROI)、顧客意見卡(guest comment cards)、住房率(occupancy rate)、市場佔有率(market share)及顧客抱怨(guest complaints)等做為飯店裝修計畫之事後評估參考，由此可見顧客意見對於飯店裝修計畫之重要性。

Hassanien (2006a)同時針對埃及六家五星級國際連鎖飯店進行裝修程序之個案研究，該研究中一共訪談2位飯店老闆、5位經理人、3位總工程師、3位行銷經理等，針對裝修目標、原因、阻礙、時間、顧客涉入、新產品開發與評估等方面進行比較分析，結果顯示埃及的五星級飯店以裝修為手段所預期達成的目標各有不同。然而多數飯店在從事裝修計畫時，並未進行全面性的顧客需求市場調查，僅以過去部分顧客經驗做為參考。

此外可見以建築師(architects)、室內設計師(interior designers)、建物承包商(building contractors)等外部參與者(external parties)的觀點來探討飯店資產裝修之研究(Hassanien, 2007b)，其研究結果顯示，無論何種類型飯店，對外部參與者而言，「缺乏資金(lack of money)」與「擁有者的限制(limits by owners)」是裝修兩大主要障礙。此外，大部分外部參與者，如：建築師及室內設計師，由於容易受限於業主所提出之目標及

訴求，在裝修過程中其對於新產品開發及創新等概念會相對較弱化(Hassanien, 2006a; Hassanien, 2006b)。

根據上述飯店裝修相關文獻，儘管過去許多研究皆主張飯店裝修計畫及程序應考慮顧客意見(West & Hughes, 1991)，以期在裝修後提升顧客滿意度(Hassanien, 2007a)，然而過往飯店裝修相關研究之調查對象，不外乎是飯店經理人(Hassanien & Baum, 2002a)、飯店老闆(Hassanien, 2006a)、工程師(Hassanien, 2006a)、行銷經理(Hassanien, 2006a)、建築師(Hassanien, 2007b)、室內設計師(Hassanien, 2007b)、建物承包商(Hassanien, 2007b)以及監理部門(Hassanien, 2007a)等，卻少見考慮顧客意見之飯店裝修研究。

直到Dogan等人(2013)方從顧客、經理人及員工三方探討土耳其一間飯店的建築創新設計對飯店觀光產業競爭性的研究，研究結果顯示無論是建築創新或者是室內裝修創新都是可以提升飯店在觀光產業的競爭力，且在研究中強調顧客會因為好的設計不僅可以飯店本身的競爭力之外，也同樣改變他們的消費決策進而提升飯店營業收入、降低員工人數、提升營運效率及增加飯店毛利，且重要的是可以增加對飯店業主的價值。

Medina-Muñoz等人(2016)針對西班牙度假區域內的住宿設施詢問客人裝修的需求性，研究結果強調，住宿設施裝修不僅是更換硬體設施，更需要有多樣性提升競爭力的方法，例如創新服務、科技化、產品差異化等。

裝修是飯店的創新服務，亦是新產品開發的重要策略。誠如Tsai、Hsu與Lin (2011)所言，顧客是新服務開發(new service development)成功與否的直接影響因素，若顧客聲音在服務開發策略(service development strategy)中被埋沒，將導致服務失敗(Kumar & Kumar, 2004)。此外，不同的服務流程關係人(管理者、第一線服務人員、老闆等)，會有不同之見解及主觀看法，服務設計人員應廣泛搜集各方意見，才不會有所偏誤。

由行銷成功的角度觀之，飯店經營業者面對同業競爭環境時，瞭解自家飯店硬體設備的優勢與劣勢，將重大缺失透過裝修來進行升級或改善，將有助於保持市場優勢及提升市場佔有率(Koss-Feder, 1994)。Mai (2014)之研究結果亦顯示有裝修的飯店產值高於沒有裝修的飯店。由於飯店服務複雜，各服務流程中的利害關係人對於飯店應裝修項目勢必有不同看法，受限於裝修經費的限制，實有建立一套科學方法來探索、整合與建立重要裝修項目的必要性，但過去文獻對於此科學程序的建立付之闕如。

在McDonough、Hill、Glazier、Lindsay與Sykes (2001)書中將飯店規劃時需要考量項目分成4大區域，其中包含：客房區域(guest room areas)、公共區域(public areas)、後勤區域(back of house areas)以及外部遮蔽區域(exterior covered areas)，此4大區域並合計細分為19小項：客房(guest rooms)、客房支持(guest room support)、餐飲(food and beverage)、宴會區(function space)、大廳區(lobby areas)、零售及其他公共區(retail and misc. public areas)、休閒(recreation)、公共動線(public circulation)、行政(administrative)、餐飲服務設備(food service facilities)、一般服務區(general service areas)、員工設施(employee

facilities)、房務及洗衣(housekeeping and laundry)、工程(maintenance)、機房區 (mechanical areas)、後勤動線(BOH circulation)、客房陽台(guest room balconies)、公共區(public areas)及後勤區(back of house areas)。依本研究範圍，由於僅針對顧客會使用到或者顧客可及區域為主要範疇，因此部分項目如：行政、餐飲服務設備、員工設施、房務及洗衣、工程、機房、後勤動線等，將之刪除。

因此，本研究以質性研究方法為基礎，並以即將進行裝修前的新竹五星級連鎖商務飯店為例，蒐集裝修利害關係人的意見，並以內容分析法建立裝修項目植基模型，以整合、分析及建立商務飯店裝修範圍與要項，並依此提出其裝修策略。

參、研究方法

一、裝修利害關係人及訪談大綱

為避免飯店裝修決策產生偏誤，本研究蒐集相關利害關係人之意見，並加以分析整合。根據過去文獻得知，飯店裝修的利害關係人包含由業主、總經理、建築師、營造商、家具製造商或設備進口商等成員組成之裝修團隊(Hassanien, 2010)、飯店員工(Hassanien, 2005)以及顧客(Hassanien & Baum, 2002a)。裝修團隊的意見採用專家深度訪談，飯店員工和顧客的意見則採用焦點群體訪談作為資料蒐集方法。

本研究參考Hassanien與Baum (2002a)、Hassanien (2005)及Hassanien (2007a)等飯店裝修評估的相關研究來設計訪談大綱，整理如表 1。裝修團隊之深度訪談大綱主要詢問專家們在從事裝修工作的經驗中，自己及顧客對於飯店硬體設施最重視、使用率及最該優先裝修的項目是什麼。員工焦點群體訪談主要是詢問飯店員工關於飯店裝修重點、客人最滿意、最常抱怨、硬體維護的完善度、顧客使用度最高與最低的硬體設施等。而顧客焦點群體的訪談大綱，主要是詢問顧客住宿經驗中最重視、最滿意、最不滿意、需要裝修、經常性使用、較少使用之硬體設施為何？(Hassanien, 2007b)。為使裝修團隊之受訪專家和飯店員工、顧客等焦點群體成員能回憶及聚焦於硬體設施之重要裝修項目，本研究邀請曾負責飯店裝修的業主、總經理、經理、建商等專家協助修正訪談大綱，期望藉此獲得的裝修意見更貼近實務需求。

二、深度訪談專家與焦點群體成員樣本之選擇

Hassanien (2010)曾表示，裝修團隊的組成除了飯店業主與總經理外，應包含建築師、營造商、家具製造商或是設備進口商等成員，以利提供飯店裝修的實務經驗，故本研究之深度訪談受訪專家之選擇以具備上述工作經驗為原則，採用立意抽樣法(judgmental sampling)來選擇受訪者，由於資料取得難度高，受訪者主要以新竹一間知名國際五星級飯店為研究對象。深度訪談法(in-depth interview)為資料收集方法之一，所有訪談過程採錄音記錄，事後再整理成逐字稿。在半結構式訪談法的原則下，訪談過程中鼓勵受訪者談話，表達自己的想法與意念，至於內容方面則在訪談大綱的主題架構下沒

有限制(de Chernatony & Riley, 1999)。本研究共邀請7位曾負責飯店裝修的相關業者(包含建築師、工程總監、飯店總經理、營造副總經理、觀光局督導中心主任、家具業者等)探索飯店裝修所重視的項目優先順序。

表 1 專家及焦點群體訪談大綱

訪談類型	訪談大綱
裝修團隊專家深度訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在您自己的飯店住宿經驗中，哪些硬體設施是您最重視的？ 2. 客人最常抱怨飯店硬體設施的前三項是什麼？為什麼？ 3. 就您的經驗，飯店哪些硬體設施維護得最完善(至少三項)？為什麼？ 4. 就您的經驗，飯店哪些硬體設施維護最差(至少三項)？為什麼？ 5. 飯店有哪些硬體設施顧客使用率最高(至少三項)？為什麼？ 6. 您認為飯店硬體設施最該優先裝修的前三項是什麼？為什麼？ 7. 如顧客認知應裝修之硬體項目與業者認知有相異之處，您會做何選擇？ 8. 針對以上之各項問題，是否有遺漏或需要再補充之處？
飯店員工焦點群體訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在您的飯店住宿經驗中，哪些硬體設施是您最重視的？ 2. 客人最常抱怨飯店硬體設施的前三項是什麼？為什麼？ 3. 飯店哪些硬體設施維護得最完善(至少三項)？為什麼？ 4. 飯店哪些硬體設施維護最差(至少三項)？為什麼？ 5. 飯店哪些硬體設施顧客使用率最高(至少三項)？為什麼？ 6. 您認為飯店硬體設施最應該優先裝修的前三項是什麼？為什麼？ 7. 針對以上之各項問題，是否有遺漏或者需要再補充之處？
顧客焦點群體訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在您的飯店住宿經驗中，哪些硬體設施是您最重視的？ 2. 本飯店哪些硬體設施您最滿意(至少三項)？ 3. 本飯店哪些硬體設施您最不滿意(至少三項)？ 4. 本酒店硬體設施最該優先裝修的前三項？ 5. 請列出前三項您認為哪些硬體設施無需裝修更新？為什麼？ 6. 您最少使用飯店的硬體設施有哪幾項？為什麼？ 7. 您最常使用飯店的硬體設施有哪幾項？為什麼？ 8. 飯店裝修對於您對本飯店的品牌形象有無影響？ 9. 飯店裝修對於改善顧客關係有無影響？ 10. 針對以上之各項問題，是否有遺漏或者需要再補充之處？

在顧客意見方面，本研究透過顧客焦點團體訪談來獲得消費者觀點之飯店裝修重視項目及優先順序。受訪對象鎖定被飯店列為經常性住宿的消費者，即所謂的「常客」。獲選為焦點團體訪談成員的常客共計5位，皆為新竹科學園區主要企業主管，由於經常性出差，平均每年住宿飯店天數皆超過30天以上；其中兩位非本國籍(一位美國籍，另一位日本籍)，年齡分布於35到55歲之間。

由於飯店各部門員工經常與消費者直接接觸，經常能獲知第一手的消費者回饋與需求，因此本研究特針對裝修飯店之各部門中階幹部舉辦一場焦點團體訪談，藉以瞭解消費者反應飯店裝修項目的意見，計有8位中階幹部參與訪談。受訪代表來自櫃檯、房務課、健身中心、服務中心、宴會廳、業務部、工程部與客戶關係部等部門，年齡分布於22到35歲之間，飯店工作年資為6個月以上至11年8個月。焦點團體成員依據過去住宿飯店經驗或是服務客人經驗回答開放式問題(open-ended)。在訪談過程中，焦點團體成員被鼓勵談話，成員彼此間產生互動以激發更多對話(de Chernatony & Riley, 1999)。訪談全程皆以錄音記錄，事後再整理成逐字稿。在訪談過程中，受訪者同樣被鼓勵談話，在訪談大綱的主題架構下內容不受限制。

三、資料分析

本研究採用內容分析法(content analysis) 為資料分析方法，以「裝修項目」為主要分析單位，首先邀請臺灣某五星級飯店負責行銷之公關經理兼某國立大學觀光餐旅科系博士生，以及某大學觀光系餐旅專長副教授，將逐字稿中與「裝修項目」相關之字句畫線編列為分析單位，隨後邀請某五星級商務飯店曾負責飯店裝修的副總經理擔任評判人 Judge A，以及工程部經理為評判人 Judge B，進行內容歸類(categorization)及命名，接著邀請另一位國立大學觀光餐旅科系博士生擔任評判人 Judge C 再次進行內容歸類，而信度值需在80%以上才可將萃取的資訊用來進行下一步的說明(Kassarjian, 1977)，以建立植基模型。

肆、資料分析與討論

一、受訪者特性分析

專家深度訪談、焦點團體(員工)及焦點團體(常客)成員合計有20位受訪者。在專家深度訪談7位為男性；年齡方面，41歲至50歲者佔總樣本數達42.86%；教育程度方面，專科/大學者佔85.71%，其次為研究所佔14.29%；工作年資方面，15年以上者佔85.71%，其次12至14年者佔14.29%；職位方面，其他佔42.84% (建築師、工程總監、家具業者)，其次主任、副總、總經理及副/總裁各佔14.29%；詳細資料見表 2。

表 2 專家深度訪談樣本人口統計變項

變數	樣本數	百分比	變數	樣本數	百分比	變數	樣本數	百分比
性別			婚姻狀況			工作年資		
男	7	100.00%	未婚	0	0.00%	1-2年	0	0.00%
女	0	0.00%	已婚	7	100.00%	3-5年	0	0.00%
年齡			國籍			6-8年	0	0.00%
21-30歲	0	0.00%	臺灣	7	100.00%	9-11年	0	0.00%
31-40歲	0	0.00%	美國	0	0.00%	12-14年	1	14.29%
41-50歲	3	42.86%	日本	0	0.00%	15年以上	6	85.71%
51-60歲	2	28.57%	職位					
61歲以上	2	28.57%	職員	0	0.00%			
教育程度			主任	1	14.29%			
高中職	0	0.00%	經/副理	0	0.00%			
專科/大學	6	85.71%	副總	1	14.29%			
研究所	1	14.29%	總經理	1	14.29%			
			副/總裁	1	14.29%			
			其他	3	42.84%			

在焦點團體(員工)訪談其中5位為男性，3位女性；年齡方面，31歲至40歲者佔總樣本數達50%；教育程度方面，專科/大學者佔62.50%，其次為高中職佔25%；工作年資方面，1-2年、3-5年、12-14年皆為25%；國籍台灣佔87.5%、日本佔12.5%；職位方面，主任及經/副理各佔37.5%，詳細資料見表 3。

表 3 焦點團體(員工)樣本人口統計變項

變數	樣本數	百分比	變數	樣本數	百分比	變數	樣本數	百分比
性別			婚姻狀況			工作年資		
男	5	62.50%	未婚	5	62.50%	1-2年	2	25.00%
女	3	37.50%	已婚	3	37.50%	3-5年	2	25.00%
年齡			國籍			6-8年	1	12.50%
21-30歲	3	37.50%	臺灣	7	87.50%	9-11年	0	0.00%
31-40歲	4	50.00%	美國	0	0.00%	12-14年	2	25.00%
41-50歲	1	12.50%	日本	1	12.50%	15年以上	1	12.50%
51-60歲	0	0.00%	職位					
61歲以上	0	0.00%	職員	2	25.00%			
教育程度			主任	3	37.50%			
高中職	2	25.00%	經/副理	3	37.50%			
專科/大學	5	62.50%	副總	0	0.00%			
研究所	1	12.50%	總經理	0	0.00%			
			副/總裁	0	0.00%			
			其他	0	0.00%			

在焦點團體(常客)訪談5位為男性；年齡方面，51歲至60歲者佔總樣本數達40%；教育程度方面，研究所者佔100%；國籍方面，台灣佔80%、美國20%；工作年資方面，15年以上者佔100%；職位方面，主任、經/副理、副總、副/總裁及其他各佔20%；詳細資料見表 4。

表 4 焦點團體(常客)樣本人口統計變項

變數	樣本數	百分比	變數	樣本數	百分比	變數	樣本數	百分比
性別			婚姻狀況			工作年資		
男	5	85.00%	未婚	0	0.00%	1-2年	0	0.00%
女	0	15.00%	已婚	5	100.00%	3-5年	0	0.00%
年齡			國籍			6-8年	0	0.00%
21-30歲	0	0.00%	臺灣	4	80.00%	9-11年	0	0.00%
31-40歲	1	20.00%	美國	1	20.00%	12-14年	0	0.00%
41-50歲	1	20.00%	日本	0	0.00%	15年以上	5	100.00%
51-60歲	2	40.00%	職位					
61歲以上	1	20.00%	職員	0	0.00%			
教育程度			主任	1	20.00%			
高中職	0	0.00%	經/副理	1	20.00%			
專科/大學	0	0.00%	副總	1	20.00%			
研究所	5	100.00%	總經理	0	0.00%			
			副/總裁	1	20.00%			
			其他	1	20.00%			

二、訪談逐字稿複核

為使訪談逐字稿之內容與受訪者所欲表達之想法一致，以精準地代表受訪者看法，本研究採用學者Lincoln與Guba (1985)與Decrop (1999)所建議之成員檢核法(member checking)，將每位受訪者所訪談之內容寄還給受訪者覆核，以確保訪談資料的可信(trustworthiness)程度與精準(accurate)程度，專家深度訪談及焦點群體樣本訪談逐字稿複核結果分別詳見下表 5及表 6。

表 5 專家深度訪談逐字稿複核結果

No.	新增事件	詳述事件	更正錯字	無修訂	訪談時間(分)
1	✓				135
2		✓	✓		155
3		✓	✓		140
4				✓	75
5		✓			95
6				✓	105
7				✓	85
合計平均	4/7=57.1%		5/7=71.4%		790/7=112.8

表 6 焦點團體成員訪談逐字稿複核結果

No.	新增事件	詳述事件	更正錯字	無修訂	訪談時間(分)
1			✓		150
2		✓	✓		150
3				✓	150
4			✓		150
5		✓	✓		150
6		✓			150
7				✓	150
8	✓		✓		150
9				✓	105
10	✓	✓	✓		105
11			✓		105
12	✓				105
13				✓	105
合計平均	6/13=46.2%		7/13=53.8%		1725/13=132.7

三、分析單位

資料分析第一步是決定適當的分析單位(unit of analysis)，並將蒐集的資料以內容分析法進行分析(Kassarjian, 1977)，首先將受訪者受訪內容謄錄為逐字稿後，經由成員檢核法之複核修訂，再由兩位評判人(Judge A and B)針對所謄錄的內文加以判讀，共獲得505個分析單位並製作成卡片，兩位評判人將分析單位依據McDonough等人(2001)的12個裝修構面分類後，並比較分類結果，就其相左之分析單位與作者討論，同時將有疑問的分析單位進行篩選，若遇有重覆之分析單位則予以刪除，計共刪除30項分析單位，留下475項分析單位。最後再由第三位評判人(Judge C)重複分類動作(interjudge reliability)，兩週後再重複上述Judge A、B的分類工作(intrajudge reliability)，計算其信度值均高於0.8，顯見其分類程序具有信度。分析單位之分類與結果如表 7。

四、飯店裝修各類別之植基模型

經過前述評判人A、B、及C之審慎且精確之分類程序後，12項裝修類別構面中，475項分析單位，合計產生137項裝修項目，即為飯店裝修項目之植基模型(grounded model)，以下依各類別構面中被提出應裝修項目次數最多者的前三項為基礎加以說明，提出次數少者，若有突顯其重要性之項目者，亦將個別提出說明。表 6至表 15中的備註說明中，(O)表示歸類正確之分析單位；(X)則表示歸類錯誤之分析單位。

表 7 分析單位之分類與結果

	構面	原始單位	刪除單位	剩餘單位
1	客房(不含浴室及廁所區域)	149	9	140
2	客房(浴室及廁所區域)	67	4	63
3	飯店大廳	63	5	58
4	餐廳(自助餐廳-早餐)	53	3	50
5	宴會與會議(多功能)	45	2	43
6	休閒設施	60	3	57
7	商務中心	18	2	16
8	停車場	19	0	19
9	藝術品裝置	3	0	3
10	安全與機電設備	14	1	13
11	環保設施	4	0	4
12	其他	10	1	9
	總數	505	30	475

(一) 客房 (不含浴室及廁所) 裝修項目植基模型，如表 8所示。

表 8 客房(不含浴室及廁所)植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
客房 (不含浴室及廁所) 植基模型	客房空調/恆溫/濕度	18	辦公設備	3
	床具	12	書桌椅	2
	無線網路	11	床頭櫃	2
	客房家具	11	電視櫃	2
	客房隔音	11	集線裝置	2
	增加房間亮度燈具	9	客房陽台	2
	插座位置	9	客房夜燈	2
	電視	8	桌燈	1
	寢具	7	迷你吧	1
	牆面	6	櫥櫃	1
	窗簾	4	視聽設備(音響)	1
	行李置放區	4	房間空間	1
	天花板	3	衣物整燙設備	1
	Total Units		140	

註：Judge A and B之intrajudge：客房家具： $(11(O)-2(X))/11=81.81\%$ ；增加房間亮度燈具： $(9(O)-1(X))/9=88.88\%$ ；其餘項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 空調系統/恆溫/濕度(18/140, 12.86%)：房客取得房卡後進入房間，除了視覺的第一印象外，身體對客房舒適程度的感受也將直接影響房客對房間的第一印象，除感受溫度冷熱外，其濕度、味道也左右房間的舒適性。受訪的飯店業主即強調：「過去一般來講說從很熱的地方進來很涼快，冷的地方進來很溫暖，那就夠了，事實上一個客人在房間裡那麼久的時間，這個房間空氣的品質很重要，而剛剛講的是室溫，現在講的是空氣，現在所說的都是客房，客房的空氣當然是溫度，也當然不要忘記濕度，而濕度還有包含味道，就依客人來講說住在你的飯店很舒服，說怎麼舒服他講不出來，事實上我們的飯店溫度控制得很好，濕度控制得很好，那麼味道也控制得很好」(專家D)。此外，受訪外籍常客亦表示：「溫度控制盤僅以攝氏度標示，讓我們習慣以華氏度控制溫度者有點不習慣」(專家R)。因此無論在任何的季節或者是變化劇烈的天氣下，飯店對空調的控制不僅要有彈性也要適度的去調整。
2. 床具(12/140, 8.57%)：由於商務客人經常長途旅行，確保睡眠品質相對重要，因此在床具品質上會是裝修重點項目，受訪業主代表強調：「客房就是要睡眠，睡眠要好那就是床...當然這個床要夠標準的話呢，是要什麼樣的床，還是要會想到枕頭、棉被、床墊，這一套的床讓客人睡眠的好...」(專家D)。
3. 客房隔音(11/140, 7.86%)：客房隔音影響住宿品質甚鉅，受訪營造業主管曾表示：「這個隔音跟光的效果每個人習慣不一樣，隔音要做到一定程度的隔音，不然拖行李車或是隔壁吵雜電視聲可能會影響一些情緒...」(專家E)。
4. 商務客人使用率較高的常常是網路(11/140, 7.86%)、辦公設備(3/140, 2.14%)或書桌椅(2/140, 1.43%)，有時因長時間使用書桌對房間的燈光也有較高的需求，因此有部分客人希望飯店可以增加燈光的照明(9/140, 6.43%)，就如同受訪常客表示：「使用率最高一般我在旅館就是說書桌，像我出去白天跟客人談生意晚上我要畫圖什麼的，所以那張書桌與燈光就變得很重要」，「...而現在工作不能離開網路，因此客房內的無線網路品質就顯得很重要」(專家S)。

(二) 客房(浴室及廁所)裝修項目植基模型，如表 9所示。

1. 衛浴器具(17/63, 26.98%)：衛浴設備中五金配件的使用率相當高，因此配件品質及保養狀態甚至選擇使用的品牌，對客人而言皆會特別留意，例如受訪經理表示：「21年前喔，我們就用那定溫水龍頭了喔。然後在差不多5年前，我們那時候還沒更...加拿大的老外經理來，我們讓他住那種就是比較舊的房間的套房，他一看...他說喔！是很high-tech，因為對老外來講，那個是很貴的」(專家D)。受訪常客亦道出衛浴器具具紓壓功能的必要性：「我們長途飛行或工作很累，想趁著洗澡時來個水柱按摩，但就是沒有」(專家Q)。

表 9 客房(浴室及廁所)植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
客房 (浴室及廁所) 植基模型	衛浴器具(洗手台、五金配件)	17	浴室電視	2
	浴室空調	10	淋浴間地板	2
	浴室動線	8	浴室天花板	2
	浴室排水	4	浴室拉門	2
	浴室冷熱水之水量	4	乾濕分離	2
	浴室空間大小	4	浴室牆面	1
	免治馬桶	4	萬用插座	1
Total Units		63		

註：Judge A and B之intrajudge：浴室空間大小： $(4(O)-1(X))/4=75\%$ ；其餘項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

- 浴室空調(10/63, 15.87%)：浴室空調的重要性僅次於衛浴器具。然浴室空調首重於功能性，因淋浴所產生的水氣與浴室的異味是否可以快速且無聲地排除，將影響房客的觀感，若浴室空調效果差，經常處於潮濕狀態，常會影響五金配件的耐用度，也直接影響飯店的維護成本。
- 浴室動線(8/63, 12.69%)：五星級飯店浴室通常較家庭用浴室大，且飯店在設計上常以乾濕分離提供房客更高級的浴室使用體驗。當浴室面積加大後，如何有效地運用空間以及考量客人使用的便利性成為重要的裝修項目，受訪的飯店設計師強調：「浴室的Layout，就是動線，需考量客人使用上的方便性...」（專家A）。

(三) 飯店大廳裝修項目植基模型，如表 10所示。

表 10 飯店大廳植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
飯店大廳	動線規劃	10	樓梯	2
	電梯	9	公共廁所	2
	座位休息區	9	行李服務中心	2
	大廳燈光	5	牆面	1
	地面	4	天花板	1
	飯店大門入口	4	商店	1
	櫃台區	4	無線網路	1
	大廳酒吧	3		
Total Units		58		

註：Judge A and B之intrajudge：座位休息區： $(9(O)-1(X))/9=88.88\%$ ；其餘項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 動線規劃(10/58, 17.24%)：動線設計常影響客人進入飯店後的第一印象，就如受訪的家具製造商表示曾遇不好的經驗：「就是很多飯店整個動線設計就是說你去check-in之後要去電梯時需要服務員跟你指示，...像這種情形就是你飯店本身服務員要很熱心。...像我去澳門威尼斯是最討厭的，後來我不想去的是因為check-in拉個行李光是要走到電梯就要好幾分鐘，那個動線很不好」(專家G)。
2. 電梯(9/58, 15.51%)：當客人check in取得房卡鑰匙入住飯店後，最希望可快速直接進入客房。然而遇團體客人，或是大型宴會/會議結束時，同時間有多人欲搭乘電梯前往目標樓層，電梯速度及容量將影響房客等待時間，若裝修時必須加大原有容量，電梯通道的尺寸大小是否允許為考慮重點，有必要擴大電梯通道時，則必須重新針對飯店結構加以設計，受訪的飯店設計師說明：「...因為我覺得像一般，就台灣目前的設計方面啊，客人要去客房的時候大家提著行李，可是他坐著電梯，我發現很多飯店都是這樣，坐的電梯是跟去宴會廳去，去餐廳的是坐同一台...」(專家A)。
3. 座位休息區(9/58, 15.51%)：飯店大廳座位休息區之規劃也影響客人對飯店的印象，座位休息區除了可提供訪客等待休息的位置，當房客正辦理客房入住登記時，同行的家人或朋友，可藉由座位區獲得短暫休息，周邊環境或者是座椅的舒適性也將影響客人對飯店的觀感，受訪的飯店設計師說明：「不管你要先check-in，還是說你要去等，我覺得那個都是大家會先坐下來地方...對啊，我覺得因為你如果說，你今天不是一個人，你跟著其他人好了，或者是帶家人，那你應當讓家人先到一個地方坐，然後自己去check-in...」(專家A)。

(四) 餐廳(自助餐廳/早餐)裝修項目植基模型，如表 11所示。

表 11 餐廳(自助餐廳早餐)植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
餐廳 (自助餐廳/早餐)	餐廳包廂	10	餐廳櫃台接待區	1
	餐廳座位用餐空間	8	餐廳表演區	1
	餐廳餐台擺設區	8	餐廳擺設與佈置	1
	開放式廚房	4	餐廳桌椅	1
	餐廳地面	4	餐廳視聽設備	1
	餐廳照明亮度	3	吧檯設備	1
	餐廳天花板	2	餐車設備	1
	餐廳空調	2	無線網路	1
	餐廳牆面	1		
Total Units			50	

註：Judge A and B之intrajudge：餐廳餐檯擺設區： $(8(O)-1(X))/8=87.5\%$ ；其餘項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 餐廳包廂(10/50, 20.00%)：餐廳包廂強調多功能性，可以單獨隔間也可以開放成為一間宴會廳，但客人的需求往往是多元性的，「一個餐廳最痛苦的就是，既要能文又要能武。為什麼咧？因為你的設計喔，牽涉到你的整個那個機電。像我們宴會廳來講，希望是每個單獨在隔間的時候，它們也可以單獨的一個溫度控制。所以相對的就變成那個冷氣就不能用大型的。」(專家B)。
2. 餐廳座位用餐空間(8/50, 16.00%)：餐廳除了菜色口味、食材品質、環境氛圍、人員服務品質甚至座位的舒適度皆會影響客人的用餐心情。然用餐空間不僅是強調座位的舒適度，而從座位到餐檯取菜的動線是否順暢、隔鄰的座位是否有一定的距離、旁邊是否有太多不適當的裝飾物等，皆會影響客人的用餐品質，受訪的觀光局督導中心主任即提到：「剛剛我們有講到消費者經常會使用的、使用頻率很高的，去做為你第一優先去考量的去做裝修的，譬如說使用率很高包括餐廳，椅子高度什麼或坐的舒適度，其實你椅子久了就像沙發坐久了就是彈性疲乏，這就是你們要去做一個淘汰。」(專家F)。
3. 餐廳餐檯擺設區(8/50, 16.00%)：受訪的飯店總經理強調，餐檯呈現的感覺相當重要，以客人使用早餐為例，因用餐時間不長，過多的擺設並不是特別重要，而應以開放性的呈現方式強調與客人互動，餐檯擺設可以吸引客人對餐檯的注意，可以引起客人夾取餐檯上菜的慾望，即使客人尚未嚐到菜色口味，也會直接影響客人對菜色的印象，受訪總經理即提及：「餐檯上的呈現，會設及到有些陳設會以開放式餐台呈現，跟客人互動，我覺的餐檯上呈現會是重點，以早餐而言，客人用餐時間不長，其他多出來的一些條件不是那麼重要，也不是說不是那麼重要，而是說餐檯呈現的感覺會比較吸引客人。」(專家C)。

(五) 宴會與會議(多功能場所)裝修項目植基模型，如表 12所示。

表 12 宴會與會議(多功能場所)植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
宴會與會議 (多功能場所)	擺設與佈置	15	地毯	1
	會議簡報設備(投影機、布幕)	11	天花板	1
	音響設備	4	入口接待區	1
	會議視訊設備	4	照明裝置亮度	1
	桌椅	3	麥克風設備	1
	牆面	1		
Total Units			43	

註：Judge A and B之intrajudge：擺設與佈置： $(15(O)-2(X))/15=86.66\%$ ；其餘項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 宴會廳擺設與佈置(15/43, 34.88%)：由於設計風格影響著宴會廳的呈現，透過擺設與佈置的多重面貌呈現，對於宴會廳確有畫龍點睛之妙。例如透過歐洲古典風格華

麗的大型水晶吊燈，現代簡約以簡單的線條，以及運用材質本身的特性與顏色，加上自然光影變化可呈現空間的質感與風格，受訪總經理認為：「餐廳我覺得最需要改應該就是我們4F宴會廳，使用率不高但毛利最高，很簡單：我投入最少獲利最高，最少時間人力，投資報酬率最好，為了加強競爭力我必須做這樣的改變」（專家C）。

- 會議簡報設備(11/43, 25.58%)：以及宴會廳音響設備(4/43, 9.30%)：受訪的業務同仁表示，「飯店接近科學園區，理當會議廳的使用率應相當的高，但實際上承接的次數確不多，主要是樑柱多造成會議使用的不方便」（專家N）。若本身建築物結構(如：會場的樑柱)而造成死角或盲點，適當地增加視聽投影設備可有效解決死角問題。

(六) 休閒設施裝修項目植基模型，如表 13所示。

表 13 休閒設施植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
休閒設施	游泳池	15	健身房器材	3
	遊憩設施(麻將、橋牌等區域)	10	健身房鞋櫃	2
	按摩室(SPA room)	8	休閒設施盥洗、更衣室	2
	健身房	6	有氧舞蹈教室	1
	按摩池	4	健身房置物櫃	1
	三溫暖	4	自助洗衣房	1
	Total Units			57

註：Judge A and B之intrajudge各項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

- 游泳池(15/57, 26.31%)：在常客的焦點團體訪談中，運動設施即是一開始就被提及與討論的重要裝修項目，受訪的一位常客便指出：「我在台積電之後，從國外回來都住這邊，我想有兩個是最重要的，第一就是房間硬體設備是最重要的，第二個對我來講就是GYM，運動的地方，必須給人的感覺，不見得要大，但是一定要給人非常professional，設施應該要更新，這兩個可能對我來講，是我每次選旅館，我是一定會看這兩個，還有那GYM open hour有些是七點，早上七點到晚上七點，這是非常不方便的，不能24H的話，起碼也早上五點鐘開我想這樣也比較完美」（專家P）。通常商務客人較無法在固定時間運動，故除了希望運動設施的開放時間要更具彈性，設施也要多樣化，其他受訪者同時補充：「Also the gym including a swimming pool...」（專家R），贊同此一看法。
- 遊憩設施(10/57, 17.54%)：度假客人使用遊憩設施的比例較商務客人高。雖然商務飯店平日以商務客人為主，但在假日有部分團體或是家庭客層選擇距離市中心較近的商務飯店住宿，因此除了運動設施之外，遊憩的相關設施或者設備成為度假客人列入優先裝修項目，受訪總經理提到：「休閒設施雖然我們這裡不是渡假飯店，必

要休閒設施還是需要，健身房、SPA，游泳池輕重緩急之下那SPA還是優先考量，有適當規畫一些表面裝修還是需要，另外健身房會強調在設備面，如果在預算考量之下還是會從設備先著手。」(專家C)。

3. 按摩室(10/57, 17.54%)：商務客人經過一整天的工作回到飯店之後，希望可由按摩來紓解當日身體上的壓力，而客人也因考量外出按摩的不便，常選擇在飯店內消費。「以商務來講，以前我們最常用就是KTV現在都是按摩，...像是我們在外面跑了一天很累，你還要坐計程車到外面去按摩比較不方便，都是直接在飯店」(專家G)。這項服務通常屬於飯店額外收入，因此若提供具品質的按摩服務軟硬體，也可為公司爭取額外收入。

(七) 商務中心裝修項目植基模型，如表 14所示。

表 14 商務中心植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
商務中心	商務中心空間大小	4	無線網路	1
	商務中心會議室	4	商務中心電腦	1
	商務中心周邊設備 (傳真機、掃描機、影印機)	1	牆面	1
	商務中心印表機	1	地毯	1
	商務中心桌椅	1	天花板	1
	Total Units			16

註：Judge A and B之intrajudge各項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 商務中心空間大小(4/16, 25%)：雖然現今電子商務所需的3C設備均已朝向輕薄短小且易於攜帶的趨勢，且商務旅客也幾乎會自備相關的設備，然在常客的焦點團體訪談過程中發現，商務中心以及相關設備，如商務中心會議室(4/16, 15.38%)或者是商務中心周邊設備(1/16, 6.26%)的重要性卻一直被強調，受訪的觀光局督導中心主任提及最常使用的設施是：「以商務來講廁所跟商務中心，因為商務中心比例蠻高的，我去拿傳真資料或是我去那邊上網，因為通常有些商務的需求，大概是這兩個...」(專家F)。
2. 商務中心會議室(4/16, 25%)：受訪常客表示「建議你們business center應該用的比較像樣一點，你的business center應該有些meeting room，你們business hotel基本上沒有business meeting room，只有前面一小區...，我覺得這個應該可以做得好一點。」(專家P)。一般商務飯店提供的商務中心均提供會議室，對長住型商務客人而言，提供會議室確有其必要性，也可提升顧客滿意度。

(八) 停車場裝修項目植基模型，如表 15所示。

表 15 停車場植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
停車場	室內停車場空間	5	停車場保全設施	1
	機械式停車場	4	停車場燈光亮度	1
	停車場空調設施	4	停車場天花板高度	1
	停車場入口處	1	停車場指標	1
	停車場至飯店通道	1		
Total Units			19	

註：Judge A and B之intrajudge各項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 室內停車場空間(5/19, 26.32%)：服務中心、櫃檯人員曾表示客人會因餐廳菜色具吸引力而來飯店用餐，卻有部分客人因停車不便而不想來用餐。此觀點呼應了受訪服務中心員工所強調停車場應列入優先裝修的項目：「其實是很多客人跟我反應，客人會因為菜色跟餐飲而到飯店來，但有些客人可能會因為停車不便，而不到飯店來吃飯或消費，先把停車解決客人才能進到飯店，進到飯店會先看到大廳，要讓客人有舒服的感覺，最後才是要前往餐廳吃飯。」(專家J)。

(九) 藝術品裝置之裝修項目植基模型，如表 16所示。

表 16 藝術品裝置植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
藝術品裝置	雕刻品	1	水景	1
	圖畫	1		
Total Units			3	

註：Judge A and B之intrajudge各項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 雕刻品、水景、圖畫(1/3, 33.33%)：飯店藝術品無論在專家深度訪談或是焦點團體訪談的過程中被提及次數皆不多，大部分訪談的重點多與自身需求有關，加上本次研究的對象為商務飯店，商務功能需求常被要求列入主要裝修項目，其他如飯店裝飾品、藝術品或是相關佈置項目則鮮少被提及列入優先裝修項目。

(十) 安全與機電設備裝修項目植基模型，如表 17所示：

1. 消防安全設備(7/13, 53.84%)：提供安全的環境是飯店經營的基石，除了天然災害(地震、颱風等)外，火災是最有可能發生的人為災害，然房客有可能因為不了解使用電器的負載量而造成房間的跳停電，就如同房務主管表示「因為我們都是商務客人，所以需要電源插座，...客人不知道插座安培數大小，把吹風機或煮水機一起使用，很容易跳電，有些燈就不會亮...」(專家H)。因此預防房間內使用安培數過大的電器用品，導致飯店跳電或甚至短路造成災害，同時兼顧客人的用電需求，在飯店裝修時必須加以考慮。

表 17 安全與機電設備植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
安全與機電設備	消防安全設備	7	公共區域空調系統	1
	逃生動線	2	不斷電系統	1
	保全系統與旅客救助 (保全、監控、警鈴等)	2		
	Total Units		13	

註：Judge A and B之intrajudge各項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

2. 逃生動線(2/13, 15.38%)及保全系統與旅客救助(2/13, 15.38%): 政府在安全消防法規上有嚴格的規範與限制, 然五星級的國際觀光飯店有必要提供高於政府制訂的消防安全規範及旅客救助設備, 雖然旅客救助設備使用機會微乎其微, 但提供住宿房客多一層的安全保障, 也是提升飯店口碑與形象的方法, 因此列為飯店裝修時的考慮項目是必要的。

(十一) 環保設施裝修項目植基模型, 如表 18所示。

表 18 環保設施植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
環保設施	日常燈光節能設施	1	廢棄物減量	1
	綠化設施	1	水資源	1
Total Units		4		

註：Judge A and B之intrajudge各項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 日常燈光節能設施(1/4, 25%): 透過飯店裝修可將內部設施, 如: 將插座、燈具、電話線等移位, 以改變動線。此外, 飯店經營一段時間後, 可藉由裝修期間將飯店主要管道間的管路、電線等全部更新, 否則待管道老舊遇到需要更換時, 將付出更大的代價。

(十二) 其他裝修項目植基模型, 如表 19所示。

表 19 其他裝修項目植基模型

主類別目	子類別目	卡片數	子類別目	卡片數
其他	外部指標(館外飯店指標)	2	樓層走廊	1
	無障礙空間	1	室內吸菸區	1
	大門口上下車區域	1	內部指標(館內活動指引、館內 方向性指標)	1
	戶外吸菸區	1	騎樓	1
Total Units		9		

註：Judge A and B之intrajudge各項目Judge A and B之intrajudge皆為100%。

1. 外部指標(2/9, 22.22%)：外部指標多為開車前來的客人所反映，尤其是初次來且對附近交通不太熟悉者，因此在重要路段或交叉口導引欲開車前來的客人是有幫助的。
2. 戶外吸煙區(1/9, 11.11%)：因政府法令限制室內抽菸，若未提供適當的抽菸場所，導致有需要抽菸的客人只好在飯店大門抽菸，尤其遇大型會議休息時間，常見許多客人相約前往大門口抽菸，此舉不僅造成飯店困擾，也對飯店產生負面形象，因此適當地在樓層中安排室外或是室內的抽菸場所，確有其必要。

伍、結論與建議

一、結論

本研究採用專家及焦點群體訪談，蒐集五星級連鎖商務飯店裝修團隊、飯店員工及顧客對於飯店裝修項目的看法，以內容分析法系統性地整合多元意見，獲得商務飯店裝修具體之類別及重要項目，提供同級商務飯店業者客觀且重要的決策資訊。透過此一研究流程，亦補強了過去飯店裝修理論中曾提及飯店裝修計畫及程序應考慮顧客意見(Hassanien & Losekoot, 2002; Hassanien & Baum, 2002b; Hassanien, 2005)，但顧客意見卻未見實際考慮之問題，彌補了過往相關研究之不足，茲將本研究之主要結論臚列於后：

(一) 客房裝修首重強化休息與工作之雙重機能

客房是飯店最重要的硬體服務，本研究發現客房空調/恆溫/濕度的控制、床具、隔音、家具和無線網路等是內容分析頻次偏高之裝修項目。此結果部分呼應了Chu與Choi(2000)所提及，商務客人重視客房的服務屬性有溫度控制能力以及床寢具舒適度；也呼應了Dolnicar (2002)所言，好的房間隔音能確保商務客人有好的休息或睡眠品質，養足工作所需的精神。然而從房客訪談內容中發現，這些項目未到位，仍有改善的空間，例如：歐美商務客習慣用華氏來調整客房空調溫度，而目前臺灣飯店依然僅提供攝氏度的溫控模式；且空調控制盤的操作介面並不是那麼符合人性化，使用起來自然相當不便。此外，許多商務飯店顯然也未能在床寢具機能上充分關注，例如：以老爺酒店為例，雖然酒店合作之床寢具廠商並非客人熟知之一線品牌，但顧客普遍反應老爺酒店床寢具已相當舒適，不過如果能進一步告知顧客其床寢具科學性之人體工學數據，以及其床寢具休息機能性，顧客會有不同之感受，而這一點是許多商務飯店可改善空間。

對於商務客人而言，客房除了是休息場所，也經常是工作場所，許多有時限性的工作必須在客房內完成，提供功能性佳的家具（例如：人體工學書桌椅）、高速無線網路及辦公設備已成為客房基本需求，自然也成為客房裝修的重點。經進行實地的參訪得知，目前臺灣五星級商務飯店如：大倉久和、艾麗酒店、台糖長榮酒店、桂田酒店等未強調提供人體工學功能之桌椅，可在未來進行裝修時列入裝修項目參考。至於無線網路的普及則是近十年的事，建齡十年以上之商務飯店在建造時並未將無線網路列入考慮，

為符合現今房客需求且便於施工，通常採在走廊上加裝無線網路基地台方式以茲因應，例如：新竹老爺。然而無線網路訊號容易受隔間影響訊號品質也是不爭的事實，致使客房內的訊號品質會因位置不同而有強弱差異。對於行動裝置相當依賴相當高的商務客，確實有使用上之不便，會是裝修項目重點之一。

(二) 客房浴廁裝修首重強化紓壓機能

衛浴器具、浴室空調及動線等是內容分析頻次偏高之裝修項目，浴廁是客房的一部份，也是商務客人待在房間時的活動場所。本研究發現商務客人在乎衛浴器具是否具備按摩紓壓功能(如：按摩浴缸、水柱按摩蓮蓬頭)，使他們可以消除工作上的疲憊，然而目前許多五星級商務飯店如：大倉久和、艾麗酒店、台糖長榮酒店、台南大億麗緻等未設置按摩浴缸未來研究應可針對無論是新開幕五星級的或者是即將裝修的飯店，在衛浴提供按摩紓壓功能上是否可以提升顧客的滿意度，進行將此服務包含進調高房價中，亦為可進行之調整方向。此外如Shin、Aung、Ralston與van Kooten (2003)所言，浴廁的舒適度及清潔度已成為衡量客房浴廁滿意度的指標，而空調品質更是封閉潮濕的浴廁能否保持乾燥，減少霉菌滋生(霉味)、臭味等不適感產生的決定性因素，使房客洗澡或上廁所不會是一種壓力。最後是動線安排必須合宜，勿使房客產生視覺壓迫感，進而形成一種心理壓力。這些浴廁裝修要項皆顯示，除了洗澡、上廁所之基本功能需求外，更要額外重視紓解壓力的機能設計。

(三) 大廳裝修首重強化入住動線的順暢度與休息會客的舒適度

過去飯店服務的研究中，關於大廳僅揭示其雄偉(grand)設計是重要的服務屬性(Wilkins, Merrilees, & Herington, 2007)，也是大多數飯店設計的重點。本研究則進一步揭露大廳的動線規劃、電梯及座位休息區是頻次最高、必須優先裝修改善的要項。由訪談中發現，商務飯店顧客對於大廳更重視的是入住動線之流暢性；商務客人期望能在辦理入住後儘速找到上樓電梯，到達所屬客房樓層以進入房間休息，故大廳內上樓電梯位置應顯而易見。同時商務客人通常住房時間較長，攜帶行李尺寸也較大，電梯須有較大空間方能同時大量載運客人及其隨身行李。而電梯位置與報到櫃檯間的距離也應愈短愈好，並避免與其他已住房客人的活動動線衝突，影響進入客房的流暢度。然而目前許多商務飯店大廳同時設有商店街或餐廳/咖啡廳(如：高雄福華)，甚至樓上宴會廳與房客使用同一座上樓電梯(如：台北老爺、W hotel、台糖長榮酒店、新竹國賓)，均容易造成入住動線的擁擠與混亂。

商務客人通常有較多機會外出或是在飯店內洽公，大廳設計必須考慮休息會客的舒適度，例如：擴大座位休息區空間及座椅舒適度，以便利客人在大廳休息等候接送，或是進行公務洽談。然而在大廳設計商店街或是餐廳/咖啡廳的同時(如：新竹老爺)，卻也同時壓縮了休息區空間，可在裝修時進行調整。

(四) 餐廳裝修應強化用餐品質與包廂設計

包廂設置是餐廳裝修的重要項目。商務客人多期待飯店可提供用餐聚會場所以便宴請工作合作伙伴(Chu & Choi, 2000)，而本研究結果進一步回應了商務客人宴請商場夥伴時，強化隱私保護的裝修需求。目前五星級商務飯店之附設餐廳雖多有提供包廂，但由於包廂建置成本高，需求又經常有時間性，使用率偏低時又常會壓縮獲利空間，因此設置數量取捨成為經營者的難題，往往設置較少包廂數以茲因應，但又在特定時段無法滿足商務客人的用餐需求。建議裝修時可改採具彈性的隔間設計來取代包廂，例如可拆式隔間屏風，在需要時架設，不需要時也可拆除，以增加空間使用彈性。

此外，餐廳的動線設計、座位安排除了影響擁擠感受外，也會影響服務人員的服務順暢度，進而影響客人的用餐品質。由於飯店多設有自助餐廳，而餐檯擺設除了影響客人的夾取動線，也會影響食物呈現的美觀性，進而影響客人的用餐心情。故餐廳裝修應強化餐廳的動線設計、座位安排及餐檯擺設來提升用餐品質，與包廂設計為考量重點。

(五) 商務中心裝修應強化空間及會議功能

飯店商務中心對商務客而言是相當重要的設施(Dolnicar & Otter, 2003)。本研究指出，空間及會議室設置是商務中心的裝修的相對優先項目。過去商務飯店的建置多著眼於設置地點與客房舒適度(Dolnicar, 2002)，對於週邊設施的規劃與設計，相對較忽視與不足。然而隨著工商業持續發展與競爭，許多資訊傳遞與決策形成必須更具時效性，會議室的設置確實便於長住型商務客人進行少數人的決策小組聚集開會，省去會議的勞途奔波，因此商務客人對於商務中心的需求與日劇增。早期許多商務飯店對於商務中心空間容量設計，往往低於5坪，由於現今商務差旅需求大增，許多商務飯店之商務中心空間，現在看來顯然過小(如：新竹老爺)；此外，除了空間太小外，商務中心空間中若沒有能夠提供進行會議、小型討論之會議空間(如：中壢古華花園飯店)，在爭取商務客人業務時會相對弱勢。如果因為受限於飯店基地面積因而無法在商務中心裡提供適當的會議空間，建議可在行政樓層規劃具會議功能的場所空間，亦可補償上述所指出空間內功能不足之處。

二、管理意涵

本研究結果與過去飯店裝修研究(Countryman & Jang, 2006)中強調氣氛、環境、燈光、顏色、整體配置、風格等相對較模糊的裝修方向明顯不同。本研究所發展的植基模型具體呈現飯店裝修應考慮的分類及要項，可直接提供業者從事實務應用。因此藉由此一更客觀科學的方法，本研究的飯店裝修硬體項目植基模型可將裝修的範圍與要項以更有效及節省的方式解決傳統上飯店裝修決策過於主觀及經費限制等問題(Hassanien & Losekoot, 2002)。

此外從研究過程中發現，員工認為飯店裝修優先的重點項目與實際住宿常客的觀點明顯不同。員工所認為應該優先裝修的範圍與他們所在的部門以及從事業務範圍所遇到的客人有密切關係。以服務中心為例，其員工常會面臨客人抱怨停車場不方便或不足的

問題，但這些經常是前來參加喜宴的當地居民、非住宿為目的的客人，因此這類客人對飯店裝修的建議必與房客不同。業務人員主要面對的是住房客人，因此房間設備以及飯店的附屬設施成為住房客人優先關心及反應的項目。因此本研究認為，聆聽顧客意見對於飯店裝修範圍與方向固然重要，但需要關注不同顧客屬性的需求。當飯店消費的目的與需求不同時，例如長期住宿的商務客人、家庭度假的成員、以參加會議為目的的顧客或是僅受邀參加喜慶宴會之客人，對於飯店裝修項目的意見也會不同。

此外研究顯示受訪常客對於飯店應裝修的最優先項目呈現兩個極端。一方意見認為，商務客人在忙碌的一天之後，最希望在客房中可以得到完整的休息，因此客房的舒適度會勝於飯店公共區域的重要性。但另一方卻認為，進入飯店大廳的第一印象將影響顧客對飯店品質優劣，主因是如果商務客人因商務需求住宿在飯店長達幾週，然因為房間空間有限，在閒暇之餘比較不會停留在房間內，此時飯店的公共區域就相對重要，如同受訪專家所言：

「有時候我們在評估飯店的水準，就是進去大廳的第一個感覺，第一個感覺到很舒服很有氣派的話，就是等級很高級.....，像我們從事商務活動可能一住不只是一個晚上，像我這次去越南一住就是15天，平常沒事的話我不是整天在房間裡面，我會到大廳來坐啊或是看一下風景什麼的，所以大廳很重要.....」（專家G）

因此顧客在客房內使用各項設施便利舒適性及對大廳的第一印象將緊密連結著顧客對飯店的觀感。

再者，受訪的飯店總經理認為客房和餐廳應列在飯店裝修的優先項目，因為這兩個項目是飯店收入的主要來源。而研究結果表示客房空調與床具，及餐廳包廂、餐廳座位用餐空間與餐廳餐台擺設區應是重點裝修項目。而飯店顧客關係經理表示，通常顧客反應健身房及健身房器材需要更新的比例高。但事實上提到健身房器材之比例低於游泳池及遊憩設施(麻將、橋牌等區域)，受訪顧客提到健身房主要提及因忙碌於工作或者是會議而沒有時間外出運動，常利用開會以外時間，甚至利用半夜或凌晨前往健身房運動健身。因此對顧客而言，運動設施開放時間的彈性比更新健身房設備更顯重要，而非飯店認為之情形。由此可見，飯店裝修除了以營收面來判斷飯店裝修的範圍外，更應考量顧客的實際需求，此亦驗證學者Hassanien與Baum (2002b)所強調顧客意見在裝修決策過程的重要性。

消費者的習慣會直接影響飯店裝修的方向與頻率，而設備本身老舊也必需要定期汰舊換新，讓顧客對飯店的期待與滿意度可以持續成長，利用這些的改變與客人產生互動形成正面循環，對於顧客無論在服務滿意度或是飯店忠誠度上都有正面助益。

三、研究限制與後續研究建議

本研究採取立意抽樣，其受訪對象的需求傾向將影響研究結果，因此在選擇受訪對象是否具代表性將成為關鍵。由於本研究飯店定位為商務型，因此受邀的訪談對象皆為

常住型商務客人，自然偏重以商務需求來考量飯店裝修，且因取樣困難，受訪者主要以新竹一間知名國際五星級飯店為研究對象，後續研究可以不同地區及不同類型的飯店(如：渡假型酒店)以相同的方式進行探索。此外，本研究以嚴謹的內容分析法發展飯店裝修要項的植基模型後，後續研究可依裝修要項為基礎設計量化問卷，並以檢驗顧客在飯店裝修要項中認為之優先順序或重要性為何？及比較不同身分(飯店業者、外部參與者、顧客)間之重要性差異，以增加本研究結果進一步的實務應用價值。又本研究聚焦於飯店裝修之硬體設施裝修要項之重要性條列，後續研究方向因可針對與設計相關之形象、風格、顏色等軟性要件進行相關探討。

參考文獻

- 交通部觀光局，(2016)，2016年1-6月旅館業(一般旅館)營運報表(裝修及設備支出統計)，[線上資料]：<http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistich.aspx?no=220> [2017/8/25]。
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.08.006
- Anonymous (2014). Hotels. *Hotels*, 325, 23-41.
- Anonymous (2015). Top construction companies. [Online Available]: <http://www.hotelmanagement.net/research/surveys> [2017/8/13].
- Ariffin, A. A. M., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191-198. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.04.012
- Chu, R. K. S., & Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travelers. *Tourism Management*, 21(4), 363-377. doi: 10.1016/S0261-5177(99)00070-9
- Conner, F. (1991). Preservation and rehabilitation: NYC hotels show the reasons why. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32(4), 24-34. doi: 10.1016/0010-8804(91)90096-A
- Corgel, J. B. (2008). Private equity investment in public hotel companies: Recent past, long-term future. *Cornell Hospitality Reports*, 8(10), 6-14.
- Countryman, C. C., & Jang, S. C. (2006). The effects of atmospheric elements on customer impression: the case of hotel lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(7), 534-545. doi: 10.1108/09596110610702968

- de Chernatony, L., & Riley, F. (1999). Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181-192. doi: 10.1016/S0148-2963(98)00021-6
- Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*, 20(1), 157-161. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00102-2
- Dogan, H., Nebioglu, O., Aydin, O., & Dogan, I. (2013). Architectural innovations are competitive advantage for hotels in tourism industry? What customers, managers and employees think about it? *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 701-710. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.541
- Dolnicar, S. (2002). Business travelers' hotel expectations and disappointments: A different perspective to hotel attribute importance investigation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 7(1), 29-35. doi: 10.1080/10941660208722107
- Dolnicar, S., & Otter, T. (2003). Which hotel attributes matter? A review of previous and a framework for future research. *Proceedings of the 9th Annual Conference of the Asia Pacific Tourism Association*, 176-188. Sydney: University of Technology Sydney.
- Han, H., Hsu, L-T., & Lee, J-S. (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviours, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 519-528. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.02.004
- Hart, A. (1994). Elegant survivors: Historic hotel renovation in Oregon. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(4), 38-61. doi: 10.1177/001088049403500419
- Hassanien, A., & Losekoot, E. (2002). The application of facilities management expertise to the hotel renovation process. *Facilities*, 20(7/8), 230-238. doi: 10.1108/02632770210435143
- Hassanien, A. (2005). Hotel renovation within the context of new product development. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 6(2), 63-98. doi: 10.1300/J149v06n02_03
- Hassanien, A. (2006a). Exploring hotel renovation in large hotels: A multiple case study. *Structural Survey*, 24(1), 41-64. doi: 10.1108/02630800610654414
- Hassanien, A. (2006b). Renovation practices of three star hotels in Egypt. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 7(1), 23-46. doi: 10.1300/J149v07n01_02

- Hassanien, A. (2007a). An investigation of hotel property renovation: The external parties' view. *Property Management*, 25(3), 209-224. doi: 10.1108/02637470710753602
- Hassanien, A. (2007b). Exploring the relationship between hotel renovation and hotel inspection. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(4), 1-21. doi: 10.1300/J149v08n04_01
- Hassanien, A. (2010). *Hospitality business development*. Burlington, MA: Elsevier Ltd.
- Hassanien, A., & Baum T. (2002a). Hotel innovation through property renovation. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3(4), 5-24. doi: 10.1300/J149v03n04_02
- Hassanien, A., & Baum, T. (2002b). Hotel repositioning through property renovation. *Tourism and Hospitality Research*, 4(2), 144-157. doi: 10.1177/146735840200400205
- Hogan, T. J. (1961). Hotels and motels the economic facts: Renovation added facilities new uses. Alert owners plan changes far in advance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1(4), 9-10. doi: 10.1177/001088046100100403
- Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18. doi: 10.1086/208674
- Koss-Feder, L. (1994). Yield management software needs to be refined. *Hotel and Motel Management*, 209(2), 30.
- Kumar, R., & Kumar, U. (2004). A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(5), 310-319. doi: 10.1108/08858620410549938
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *A naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mai, L. M. (2014). Effects of major renovations on hotel market penetration and net present value. *HVS Houston*, January, 1-17.
- McDonough, M., Hill, J., Glazier, R., Lindsay, W. B., & Sykes, T. (2001). *Building type basics for hospitality facilities*. New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Medina-Munoz, D. R., Medina-Munoz, R. D., & Sánchez-Medina, A. J. (2016). Renovation strategies for accommodation at mature destinations: A tourist demand-based approach. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 127-138. doi: 10.1016/j.ijhm.2016.01.013

- Penner, D. (1996). A hotel doctor prescribes a renovation. *Lodging Hospitality*, 2(4), 36.
- Rasnley, J. & Ingram, H. (2001). What is “good” hotel design? *Facilities*, 19(1/2), 79-87. doi: 10.1108/02632770110362857
- Ricca, S. (2012). Survey says: Renovation activity drives hotel construction market. [Online Available]:
<http://www.hotelmanagement.net/hospitality-world-network-research/survey-says-renovation-activity-drives-hotel-construction-market> [2017/8/1].
- Shin, H. S., Aung, M., Ralston, C., & van Kooten, I. C. M. (2003). Canadian and Dutch hotel customers' demands toward hotel facilities and services. *2003 Annual Conference of Administrative Sciences Association of Canada*. Nova Scotia, Canada: Saint Mary's University.
- Tsai, W. H., Hsu, W., & Lin, T. W. (2011). New financial service development for banks in Taiwan based on customer needs and expectations. *The Service Industries Journal*, 31(2), 215-236. doi: 10.1080/02642060903295636
- West, A., & Hughes, J. (1991). An evaluation of hotel design practices. *The Services Industries Journal*, 11(3), 362-380. doi: 10.1080/02642069100000051
- Whitfield, J., & Webber, D. (2010). Sector differences in conference facility refurbishment. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 7(2), 163-178. doi: 10.1080/14790531003737177
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *Hospitality Management*, 26(4), 840-853. doi: 10.1016/j.ijhm.2006.07.006
- Zemke, D. M. V., & Pullman, M. (2008). Assessing the value of good design in hotels. *Building Research and Information*, 36(6), 543-556. doi: 10.1080/09613210802380993