

被埋沒的顧客聲音： 業者與顧客觀點之星級飯店裝修模式建立

Buried Treasure: The Owner's and Customer's Perspective on Hotel Renovations

唐伯川*
Po-Chuan Tang

蕭佳琳**
Chia-Lin Hsiao

王國欽***
Kuo-Ching Wang

收件日期：106 年 6 月 9 日；第一次修正：106 年 12 月 9 日；接受日期：107 年 1 月 25 日

摘要

任何一家飯店經過多年經營後，都會面臨飯店裝修的議題，來提升飯店的競爭力或重新定位。然關於「將有限的經費投注在哪些項目上才是有效、明智的決策」，目前尚未有一套具體、適合飯店經理人參照的理論基礎。因此，作者首先以質性訪談法發展一套具體且適用於飯店的裝修量表，並進一步以此量表就顧客對飯店裝修成效觀點進行問卷調查。以描述性統計、重要—表現程度分析法、*t* 檢定分析問卷資料。研究結果列出了顧客對裝修項目及各構面的重視程度，並且得到裝修前顧客普遍對各項目的重視程度較高且滿意度較低，而在裝修後的重視程度多顯著較低並且滿意度顯著提高的結果。另外，本研究發現企業社會責任在飯店裝修占有一席之地的有趣現象。

【關鍵字】：顧客觀點、飯店裝修、重視程度、滿意度、IPA 分析

* 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.

** 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

*** 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

Abstract

Renovating is an everlasting issue for every hotel. Furthermore, the challenge of rejuvenating and improving competitiveness for established hotels could be even tougher. However, the hotel managers and stakeholders do not have criteria for how to renovate with a limited budget. In respond to this issue, this study developed a renovation scale for hotels through a qualitative study. Furthermore, we conducted a survey with hotel guests because customers' attitude is paramount. Descriptive analysis, importance performance analysis, and t-test analysis were conducted to have a further understanding about, the priority of renovation items from customers' viewpoint; and how these perceptions changed after the renovation; and whether the customers' satisfaction was enhanced. This research found the customers' priority for renovation. The items with high importance had poor performance; the items with low importance had good performance. This research discovered that corporate social responsibility is a critical issue in hotel renovation.

Keywords: customer's perspective, hotel renovations, Importance, Satisfaction, Importance Performance Analysis

壹、引言

隨著大眾旅遊的興盛，開始出現以旅遊景點的發展為主題的研究，而生命週期的觀念性架構自此開始被用來解讀一個旅遊目的地隨著時間產生的發展和改變。Butler (1980, 2006a, 2006b)所提出的 TALC(Tourist Area Life Cycle)模型廣泛地闡述了一個目的地經歷的六個階段：開發(exploration)、投入(involvement)、發展(development)、穩固(consolidation)、臨界或趨於成熟(stagnation or maturity)、停滯之後的階段(post-stagnation)。而在最後的階段，有可能會持續出現成熟期的穩定現象(stabilization)，或者會向下衰退(decline)，但也有可能經由改造或者其他的轉變而產生曲線反轉向上的現象，即所謂回春(rejuvenation)的現象。

總體來說，經歷成熟階段而未有認知到翻新的需求，於是開始衰退，在來客數或停留天數等指標上產生負面的發展、經歷形象上的負面影響。為了避免進入這樣的衰退階段，趨於成熟階段的旅遊企業可以採取翻修的策略，這樣的方法有助於使發展重新回春到較早、持續成長的階段(Ma & Hassink, 2013)。而飯店旅宿業者正是這些研究中所指出，旅遊地區供給的基本要素，其適時採取翻修策略的必要性由此可見(Medina-Muñoz, Medina-Muñoz, & Sánchez-Medina, 2016)。

2015 年一項針對全美國前 30 大的飯店建商調查中，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)，屬美國 Questex 媒體集團的 Questex Hospitality + Travel 是全球最大的旅遊及酒店行業多媒體公司，其旗下的 Travel Agent Central 編輯的 FOCUS 系列提供能與商機動向同步的各種全球即時的旅遊新訊，其中在近年的各地焦點中，不乏與飯店翻修相關的篇幅 (Questex Travel agent central, 2016)。英國 FOCUS (2016) 亦在一篇挖掘英倫飯店新風貌的文章中，花費過半的版面介紹經過各式翻修以再現風華之姿嶄露頭角的飯店，顯見裝修策略在飯店產業的發展中持續扮演重要角色 (Ricca, 2012)。且根據臺灣交通部觀光局(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臺幣 42.2 億元，相較於 2014 年上半年新臺幣 22.3 億元，增加了 19.9 億元。顯見近年來飯店的裝修不僅是區域性的現象，也是全球各地飯店正在進行中的重要活動。

因應不同旅館類型，其翻修之取向亦大不相同，商業旅館的翻新多半傾向提高便利性與舒適性，如台北馥敦復北館裝修著重進房的舒適度及客房使用的便利性(吳正弘，2016)；古蹟建築式飯店則希望在保留其建築特色之狀態下進行翻修，例如英國五星級酒店 JW Marriott Grosvenor House 在飯店公共區域花費約 1,000 萬美元，希望此裝修能讓該飯店發揚其古蹟價值(Ricca, 2012)；星級飯店則希望藉由翻修後之現代化及豪華感來增加顧客感受，例如英國五星級酒店 Athenaeum Hotel & Residences 新增了具現代感的裝修，倫敦海德公園文華東方酒店(Mandarin Oriental Hyde Park)則進行了全方位的翻修，包含全部的客房及套房、公共區域、餐廳、會議室以及 Spa(Ricca, 2012)。

而由過去文獻中，例如 Raymond and Chu (2000)的研究提到顧客選擇飯店的六個主要的選擇因素，為服務品質(service quality)、商務設施(business facilities)、價值(value)、房間和前台(room and front desk)、食物與娛樂(food and recreation)及安全(security)，可看出飯店硬體設施在飯店選擇因素中扮演著重要的角色，而飯店裝修相關研究的文獻中，可見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，尤其顏色是其中最重要之因素 (Countryman & Jang, 2006)等。而部分文獻強調「設計的效果」，嘗試從設計對旅客的吸引力驗證顧客認為值得拜訪的設計可能影響的消費者行為，這包括飯店的公共區域、客房、餐廳、酒吧及商店的設計，這樣的研究中強調的設計著眼於形象、風格、舒適度、行銷等軟性要項 (soft factors)，或者營運效率、成本、安全、維修保養等硬體要項(tangible factors)，旨在說明建築和室內設計在飯店吸引力的加值和扣分影響(Ransley & Ingram, 2001)。

Hassanien and Baum (2002b)探討埃及飯店的專業經理人對飯店裝修後的重新定位，認

為飯店裝修可視為一個有效的行銷策略，強調應將顧客需求融入裝修決策中；Zemke and Pullman (2008)探討飯店的員工與顧客對飯店設計的不同觀點，其結果強調設計影響顧客的滿意度，而此滿意度會轉換到顧客在飯店的實際消費；Dogan, Nebioglu, Aydin, and Dogan (2013) 以顧客、經理人及員工為對象探討土耳其一間飯店的建築創新設計對飯店觀光產業的競爭性；Medina-Muñoz et al. (2016)針對西班牙度假區域內的住宿設施詢問顧客裝修的需求性，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。由上述相關文獻可看到，研究者們已開始注意到飯店裝修中顧客端意見的重要性。

貳、研究問題

導致飯店裝修之因素的理論，Hassanien 曾做過一系列的研究探討。Hassanien and Baum (2002a)的研究顯示，在飯店產業中，產品創新及飯店硬體的裝修是無法分離的，其最主要的因素是不同程度的創新可藉由飯店裝修達成，因此該研究主要探究之目的是了解飯店裝修過程，及裝修本身在產品行銷策略工具上所呈現之角色。Hassanien and Baum 指出，飯店裝修的原因可多達九項，包括科技新趨勢(technology new trends)、顧客要求(customer)、營運效率(operational efficiency)、競爭力(competition)、自然災害(natural disasters)、政府法規(government requirements)、總公司要求(head office)、延長飯店生命(hotel useful life)及飯店等級的提升(upgrading)等。

雖然促使飯店進行裝修的各種因素皆不可忽視，但在眾多研究顧客服務品質的報告顯示(Parasuraman et al., 1985; Rust & Oliver, 1994; Brady & Cronin, 2001)，顧客對實體環境的感受扮演舉足輕重的角色，Hassanien (2005)也認為，了解顧客的裝修需求後，可將硬體設備或者服務轉換成符合顧客的需求，進而提升其滿意度。飯店亦可透過裝修成為全新產品後將與創新服務產生關聯(Hassanien & Baum, 2002a)，同時飯店設備或服務的進化目的其實正是為能符合顧客需求進而提升其滿意度，才能實際成為強化競爭力的市場行銷利器(Hassanien, 2005)。

然雖過去飯店裝修文獻曾從硬體功能面、政府機關、業者、飯店經理人、營造業者、室內設計師或建築師等多重面向與觀點切入，獲知裝修上不同角度重要的考慮因素與意見，但卻未見將顧客意見加以整合，以獲得有助於實務決策的依據。由於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程度高低之關鍵因素(Hassanien, 2007;

Mest, 2015)。受限於裝修經費(Mest, 2015)，實有建立一套科學方法並納入顧客意見，來探索、整合與建立重要裝修項目的必要性。

無論在飯店或其他產業的裝修為主題的研究中，皆可見到研究的結論一面倒地指稱裝修的實際作為在競爭力、顧客的反應、甚至經濟效益上均有正面的效益。從較早的研究開始，學者即相信好的設計可以增加銷售量、增進效益和淨利，因此建築內、外部的創新設計無疑是飯店的競爭優勢，對於獲利有正面的影響力(Ransley & Ingram, 2001; Thorpe, Ryan, & Charles, 2009)。Hassanien (2006)的研究進一步闡述飯店設計的創新和翻修是營運的成功必要條件，因為它使飯店能保持競爭力、滿足現有的和潛在的顧客需求，可以維持甚至增加市占率。由於我們所處的時代，顧客的需求多樣，且會隨著環境不斷地即時改變，因此持續推陳出新，才能造就持續的成長(Sener, Savrul, & Kose, 2010)。顯見，持續進行的裝修計畫在飯店營運扮演舉足輕重的角色。

Mai (2014)從經濟數據上的分析結論中更道出，未進行裝修的飯店必將因競爭力的削弱而經歷市占率的緩減命運，並樂觀地指出，翻修的支出若能花在適當、合理的刀口上，在數字上能夠看到的經濟效益往往超乎預期。然而，除了該篇研究，可能礙於研究者資料取得的限制，長期下來鮮見對於飯店裝修後在營運數字上實質影響的數據資料，對於驗證飯店裝修的經濟上效益是個缺憾。

綜觀以上的飯店裝修研究，有些研究單就硬體而缺乏全面性的分析，有些研究則獨重軟性抽象要素的評估，對於顧客觀點的了解尚待進一步著墨，因此，本研究之研究目的為下列三點：一、建構飯店裝修模式：先以質性研究針對管理者、員工、顧客三方之深度訪談及焦點團體法建構飯店裝修項目；二、了解裝修要素對顧客的重要性及裝修後帶來的實質效益：此部分依照質性訪談結果編修問卷，針對顧客進行重視程度及滿意度之調查，進一步了解在顧客的認知中，哪些項目是他們重視及裝修前的滿意度，並於飯店裝修後進行二次調查，確認顧客在這些項目的感受上是否產生重視程度認知上的改變，以及對於滿意度是否有實際上的影響；三、裝修成本花費效益評估：以各裝修要素所花費之裝修成本來檢視、分析各裝修要項花費金額的實質效益，補足先前研究之缺口。

本研究欲建構之裝修要素模式是裝修時面臨的具體區域分類和要項，除了能夠更為全面地評估飯店裝修項目，且能直接提供業者應用於實務，了解哪些裝修項目在顧客觀點來看是影響其滿意程度的關鍵要素，以期協助企業和經理人在制定裝修策略時，做為決策的依據、將經費投注在有效的項目上。

airiti

參、研究方法

一、研究對象

本研究以新竹一間知名國際五星級飯店為研究對象，其地點位於有「台灣矚目」之稱的新竹科學園區旁，擁有 208 間客房、5 間餐廳以及多間多功能會議室與宴會廳。近年來，由於新竹地區新興飯店的加入、市場的競爭以及政府積極地爭取陸客來臺，促使此飯店於營運 12 年之際，重新檢視飯店整體設施及軟硬體的升級，爭取在市場上的重新定位，使顧客不因設施的老舊或者設計觀感退流行，或是飯店內設施科技的技術無法符合目前的潮流，而淪為過氣的老飯店，並期待整體的規劃可吸引更多廣大的客源層、滿足旅客需求，除了吸引商業客之外，進而吸引更多的觀光人潮，提升公司利潤及新竹地區的觀光產業。

二、研究方法

本研究分為三個階段，第一階段先以深度訪談法及焦點團體法蒐集此飯店裝修之相關利害關係人意見，並加以分析整合後編製問卷，第二階段再以問卷調查法於飯店裝修前針對顧客進行裝修項目之重視程度及滿意度進行調查，第三階段則於飯店裝修完成後，再次進行問卷調查，以了解裝修前後顧客對各裝修構面之重視程度及滿意度變化。

(一)第一階段—半結構式訪談與焦點團體

根據過去文獻，飯店裝修的利害關係人包含裝修團隊(Hassanien, 2007)、顧客(Hassanien & Baum, 2002a)以及飯店員工(Hassanien, 2005)。本研究針對飯店之裝修團隊採用質性研究方法中的專家深度訪談，以立意抽樣法(judgement sample)共邀請 7 位曾經負責飯店裝修的相關業者、專家進行半結構式訪談，針對顧客和飯店員工方面則採用焦點群體訪談作為飯店裝修構面題項之蒐集方法，顧客方面以 5 位飯店常客為焦點團體對象，飯店員工則有 8 位來自櫃檯、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之中階幹部參與訪談，在訪談過程中予以記錄與錄音，後續再將訪談過程逐字完整謄寫。

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。首先將所有訪談資料轉換為逐字稿，邀請一位五星級飯店公關經理兼博士生與一位觀光事業學系助理教授，將逐字稿中與「裝修項目」(客房、浴室廁所、飯店大廳、餐廳、宴會與會議、休閒設施、商務中心、停車場、藝術品裝置、

安全與機電設備、環保設施、其他)相關之字句畫線編列為「分析單位」並製作成卡片，隨後邀請一位五星級商務飯店曾負責飯店裝修的副總經理擔任評判人(judges)A，以及工程部經理為評判人 B，進行內容歸類(categorization)及命名。兩位評判人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。本研究以 McDonough, Hill, Glazier, Lindsay, and Sykes (2001)之飯店設計構面為基礎，並綜合先前飯店裝修相關研究結果歸納出 12 個構面(客房、浴室廁所、飯店大廳、餐廳、宴會與會議、休閒設施、商務中心、停車場、藝術品裝置、安全與機電設備、環保設施、其他)。兩位評判人將分析單位依據此 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。若遇有重複之分析單位則予以刪除。再由相關科系之博士生擔任第三位評判人(judge C)重複分類動作。兩週後再重複上述 judge A, B 及 C 的分類工作後，計算其信度值均高於 0.8，顯見其分類程序具有信度。

訪談結果歸類得出飯店裝修之 12 大構面合計共產生 137 項裝修項目，即為飯店裝修項目之植基模型(grounded model)。最後共刪除 30 項分析單位，留下 475 項分析單位，分析單位之分類與結果如表 1。再依據上述 12 大構面及 137 項裝修項目編製問卷，並以李克特(Likert)五點量表針對飯店顧客進行各題項重視程度及滿意度之衡量。

表 1 分析單位之分類與結果

Table 1 Categorization of hotel renovation items

構面 factor	原始單位 original items	刪除單位 deleted items	剩餘單位 obtained items
1 客房(不含浴室及廁所區域)Guestroom Activity and Rest Area (Exclude Bathroom and Restroom)	149	9	140
2 客房(浴室及廁所區域)Guestroom (Bathroom and Restroom)	67	4	63
3 飯店大廳 Hotel Lobby	63	5	58
4 餐廳(自助餐廳—早餐) Restaurant (Buffet-Breakfast)	53	3	50
5 宴會與會議(多功能) Multi-Function Room	45	2	43
6 休閒設施 Recreation Facilities	60	3	57
7 商務中心 Business Center	18	2	16
8 停車場 Parking Lot	19	0	19
9 藝術品裝置 Artwork	3	0	3
10 安全與機電設備 Safety/Mechanical and Electrical	14	1	13
11 環保設施 Environmental Friendliness	4	0	4
12 其他 Other	10	1	9
總數 Total	505	30	475

(二)第二階段—裝修前問卷調查

依據上述質性訪談結果所編製之問卷進行顧客對裝修項目之重視程度及滿意度調查，問卷主要由飯店櫃檯協助發放，發放對象以櫃檯人員熟識的顧客為主。在櫃檯發放的過程中，會先告知顧客發放目的是飯店即將進行裝修，想詢問顧客的意見，並告知希望退房之後可以繳回櫃台，繳回櫃檯時會致贈禮物一份。

裝修前問卷共發放 500 份，回收 210 份，其中有效問卷為 208 份，其中男性占 77.9%，女性占 22.1%，已婚人士為 51.0%，年齡多為 31~40 歲(45.7%)到 41~50 歲(26.4%)，教育程度在大學(49.0%)及研究所(含)以上(36.5%)居多，職業以資訊業(40.9%)及製造業(24.0%)占多數，職位多為經理(34.1%)與協理(24.0%)，年平均收入以 101~150 萬元(21.2%)至 151~200 萬元(34.6%)較多，臺灣國籍者占 25.5%，其他國籍者則占 74.5%，住宿目的多以商務為主(82.2%)，故多為一人住宿(74.5%)，過去一年中居住本酒店的天數以 5 天(含)以下(25.5%)及 6~10 天(21.6%)最多，選擇本酒店的原因多為公司簽約飯店(63.5%)，住宿費用由公司支出(86.1%)(詳見表 2)。

表 2 裝修前問卷受測者人口統計變項
Table 2 Demographic profile (before renovations)

變項/選項 Variables	人(%) N(%)	變項/選項 Variables	人數(%) N(%)
性別 Gender		職業 Profession	
男 Male	162 (77.9%)	服務業 Service	14(6.7%)
女 Female	46 (22.1%)	建築工程 Construction	8(3.8%)
婚姻狀況 Marital Status		製造業 Manufacturing	50(24.0%)
未婚 Unmarried	88(42.3%)	資訊業 IT Industry	85(40.9%)
已婚 Married	106(51.0%)	交通運輸 Transportation	3(1.4%)
其他 Other	14(6.7%)	新聞廣告 News Advertising	4(1.9%)
年齡 Age		軍公教 Army/Public Service	3(1.4%)
21-30 歲 Years	33(15.9%)	其他 Other	41(19.7%)
31-40 歲 Years	95(45.7%)	職位 Title	
41-50 歲 Years	55(26.4%)	職員 Employee	15(7.2%)
51 歲以上 Years (incl.) above	25(12.0%)	副理 Ass. Manager	24(11.5%)
教育程度 Education		經理 Manager	71(34.1%)
專科 College	10(4.8%)	協理 Director	50(24.0%)
技術學院 Technology School	20(9.6%)	副總經理 Ass. General Manager	12(5.8%)
大學 University	102(49.0%)	總經理 General Manager	11(5.3%)
研究所(含)以上 Graduate School (incl.) above	76(36.5%)	執行長 CEO	3(1.4%)
國籍 Nationality		顧問 Consultant	4(1.9%)
臺灣 Taiwan	53(25.5%)	董事 Director	3(1.4%)
其他 Other	155(74.5%)	其他 Other	5(7.2%)

表 2 裝修前問卷受測者人口統計變項(續)
Table 2 Demographic profile (before renovations) (con.)

變項/選項 Variables	人(%) N(%)	變項/選項 Variables	人數(%) N(%)
年平均收入 Average Year Income (NTD)		在過去一年在臺灣住宿其他國際觀光旅館天數 In the past year staying in Taiwan, how many room nights do you stay with other international (five star) hotels?	
500,000(含)以下(incl.) Below	6(2.9%)	5 天(含)以下 nights (incl.) Below	39(18.8%)
500,000-1,000,000	12(5.8%)	6-10 天 nights	14(6.7%)
1,010,000-1,500,000	44(21.2%)	11-15 天 nights	30(14.4%)
1,510,000-2,000,000	72(34.6%)	16-20 天 nights	9(4.3%)
2,010,000-2,500,000	31(14.9%)	21-25 天 nights	33(15.9%)
2,510,000-3,000,000	22(10.6%)		
3,010,000(含)以上(incl.)Above	21(10.1%)		
經常住宿目的 Main Staying Purpose		本次住宿飯店是由誰決定 Who decides to stay this time?	
旅遊 Travel	26(12.5%)	公司簽約飯店 The company contracted hotels	132(63.5%)
商務 Business	171(82.2%)	家人 Family members	5(2.4%)
探親 Visit Relatives	3(1.4%)	自己 Myself	40(19.2%)
拜訪朋友 Visit Friends	2(1.0%)	其他 Other	9(4.3%)
其他 Other	6(2.9%)		
本次住宿人數 The Accommodation is		本次住宿費用是由誰支付 Who will pay for the accommodation costs?	
一位 One Person	155(74.5%)	公司 Company	179(86.1%)
兩位 Two Person	27(13.0%)	自己 Myself	25(12.0%)
其他 Other	26(12.5%)	其他 Other	4(1.9%)
在過去一年住宿本酒店的天數 How many nights do you stay with Hotel Royal Hsinchu last year?			
5 天(含)以下 nights (incl.) Below	53(25.5%)		
6-10 天 nights	45(21.6%)		
11-15 天 nights	36(17.3%)		
16-20 天 nights	23(11.1%)		
21-25 天 nights	18(8.7%)		
26 天(含)以上 night (incl.)Above	33(15.9%)		

(三)第三階段—裝修後問卷調查

裝修後問卷原希望發放對象以曾做過前測的顧客為主，然事實上，顧客可能一年只住宿飯店一次，或不曾在短時間內連續住宿，因此於達成此目標上十分不易。又，本問卷的題項著實較多，導致回收率偏低。故最後還是放寬條件，以熟識以及有曾經住宿過本飯店的顧客為主。

裝修後之第二次問卷共發放 350 份，回收 166 份，其中有效問卷為 163 份。其中男性占 78.5%，女性占 21.5%，未婚受測者有 58.1%，年紀以 31~40 歲 (49.7%) 及 41~50 歲(23.3%)居多，教育程度多為大學(54.0%)及研究所(含)以上(28.2%)，

職業以資訊業最多(56.4%)，其次為製造業(15.3%)，職業多為經理(32.5%)與協理(21.5%)，年平均收入在 101~150 萬元(42.9%)及 151~200 萬元(24.5%)間居多，臺灣國籍者占(35.0%)，其他國家之旅客占 65.0%，住宿目的多為商務需求(76.7%)，以一人居住為多(63.2%)，過去一年中居住本酒店的天數以 5 天(含)以下(43.6%)及 6~10 天(23.9%)最多，選擇本酒店的原因多為公司簽約飯店(64.4%)，住宿費用由公司支出(77.3%)(詳見表 3)。

表 3 裝修後問卷受測者人口統計變項
Table 3 Demographic profile (after renovations)

變項/選項 Variables	人(%) N(%)	變項/選項 Variables	人數(%) N(%)
性別 Gender		職位 Title	
男 Male	128 (78.5%)	職員 Employee	22 (13.5%)
女 Female	35 (21.5%)	副理 Ass. Manager	19 (11.7%)
婚姻狀況 Marital Status		經理 Manager	53 (32.5%)
未婚 Unmarried	93 (58.1%)	協理 Director	35 (21.5%)
已婚 Married	67 (41.9%)	副總經理 Ass. General Manager	11 (6.7%)
其他 Other	0 (.0%)	總經理 General Manager	2 (1.2%)
年齡 Age		執行長 CEO	0 (.0%)
21-30 歲 Years	27 (16.6%)	顧問 Consultant	6 (3.7%)
31-40 歲 Years	81 (49.7%)	董事 Director	0 (.0%)
41-50 歲 Years	38 (23.3%)	其他 Other	15(9.2%)
51 歲以上 Years (incl.) above	17 (10.4%)	年平均收入 Average Year Income (NTD)	
教育程度 Education		500,000(含)以下(incl.) Below	14 (8.6%)
專科 College	17 (10.4%)	500,000-1,000,000	12 (7.4%)
技術學院 Technology School	12 (7.4%)	1,010,000-1,500,000	70 (42.9%)
大學 University	88 (54.0%)	1,510,000-2,000,000	40 (24.5%)
研究所(含)以上 Graduate School (incl.) above	46 (28.2%)	2,010,000-2,500,000	21 (12.9%)
國籍 Nationality		2,510,000-3,000,000	6 (3.7%)
臺灣 Taiwan	57 (35.0%)	3,010,000(含)以上(incl.)Above	0 (.0%)
其他 Other	106 (65.0%)	經常住宿目的 Main Staying Purpose	
職業 Profession		旅遊 Travel	30 (18.4%)
服務業 Service	13 (8.0%)	商務 Business	125 (76.7%)
建築工程 Construction	4 (2.5%)	探親 Visit Relatives	1 (.6%)
製造業 Manufacturing	25 (15.3%)	拜訪朋友 Visit Friends	3 (1.8%)
資訊業 IT Industry	92 (56.4%)	其他 Other	4 (2.5%)
交通運輸 Transportation	2 (1.2%)	本次住宿人數 The Accommodation is	
新聞廣告 News Advertising	4(2.5%)	一位 One Person	103 (63.2%)
軍公教 Army/Public Service	5 (3.1%)	兩位 Two Person	32 (19.6%)
其他 Other	18 (11.0%)	其他 Other	28 (17.2%)

表 3 裝修後問卷受測者人口統計變項(續)
Table 3 Demographic profile (after renovations) (con.)

變項/選項 Variables	人(%) N(%)	變項/選項 Variables	人數(%) N(%)
在過去一年住宿本酒店的天數 How many nights do you stay with Hotel Royal Hsinchu last year?		本次住宿飯店是由誰決定 Who decides to stay this time?	
5天(含)以下 nights (incl.) Below	71 (43.6%)	公司簽約飯店 The company contracted hotels	105 (64.4%)
6-10天 nights	39 (23.9%)	助理秘書 Assistance/Secretary	18 (11.0%)
11-15天 nights	27 (16.6%)	家人 Family members	8 (4.9%)
16-20天 nights	13 (8.0%)	自己 Myself	28 (17.2%)
21-25天 nights	6 (3.7%)	其他 Other	4 (2.5%)
26天(含)以上 night (incl.)Above	7 (4.3%)		
在過去一年在臺灣住宿其他國際觀光旅館天數 In the past year staying in Taiwan, how many room nights do you stay with other international (five star) hotels?		本次住宿費用是由誰支付 Who will pay for the accommodation costs?	
5天(含)以下 nights (incl.) Below	59 (36.2%)	公司 Company	126 (77.3%)
6-10天 nights	16 (9.8%)	自己 Myself	36 (22.1%)
11-15天 nights	14 (8.6%)	其他 Other	1 (.6%)
16-20天 nights	13 (8.0%)		
21-25天 nights	31 (19.0%)		
26天(含)以上 night (incl.)Above	30 (18.4%)		

三、信度分析

本研究問卷發放後以 Cronbach's α 係數求取量表 12 個構面之內部一致性，分析結果顯示裝修前後各構面之 Cronbach's α 值均高於.9，高於.7 即為可接受之合宜範圍 (Nunally, 1978)，信度十分良好(詳見表 4、表 5)。

表 4 裝修前構面題項信度分析結果
Table 4 Results of reliability analysis (before renovations)

構面 factor	題數 number of items	重視程度信度值 Cronbach's α of Importance	滿意度信度值 Cronbach's α of Satisfaction
客房 Guest Room	28	.948	.970
浴室廁所 Bathroom and Restroom	14	.946	.961
飯店大廳 Hotel Lobby	15	.947	.960
餐廳 Restaurant	17	.941	.962

表 4 裝修前構面題項信度分析結果(續)

Table 4 Results of reliability analysis (before renovations) (con.)

構面 factor	題數 number of items	重視程度信度值 Cronbach's α of Importance	滿意度信度值 Cronbach's α of Satisfaction
宴會與會議 Multi Function Room	11	.932	.973
休閒設施 Recreation Facilities	12	.947	.967
商務中心 Business	10	.950	.977
停車場 Parking Lot	9	.951	.981
藝術品裝置 Artwork	3	.967	.978
安全與機電設備 Safety/Mechanical and Electrical	5	.972	.980
環保設施 Environmental Friendly	4	.971	.982
其他 Others	8	.922	.939

表 5 裝修後構面題項信度分析結果

Table 5 Results of reliability analysis (after renovations)

構面 factor	題數 number of items	重視程度信度值 Cronbach's α of Importance	滿意度信度值 Cronbach's α of Satisfaction
客房 Guest Room	28	.954	.974
浴室廁所 Bathroom and Restroom	14	.948	.964
飯店大廳 Hotel Lobby	15	.949	.964
餐廳 Restaurant	17	.945	.965
宴會與會議 Multi Function Room	11	.936	.978
休閒設施 Recreation Facilities	12	.951	.970
商務中心 Business	10	.953	.979
停車場 Parking Lot	9	.954	.983
藝術品裝置 Artwork	3	.971	.981
安全與機電設備 Safety/Mechanical and Electrical	5	.976	.983
環保設施 Environmental Friendly	4	.974	.987
其他 Others	8	.926	.941

四、資料處理方式

本研究使用 PASW Statistics 18 統計套裝軟體，進行資料處理，所使用之分析方式分別為描述性統計、Cronbach's α 信度分析、卡方檢定、重要—表現程度分析法、 t 檢定，本研究之顯著水準 α 設為.05。

肆、研究結果與討論

本章節主要分為兩個部分進行探討，第一部分以 IPA 分析及差異分析(t 檢定)來了解顧客於裝修前後對各裝修構面及項目之重視程度與差異分析情形；第二部分針對裝修後顧客對飯店裝修各構面及題項之重視程度排序及其所花費成本之間的關係探討。

一、裝修前後 IPA 分析及差異分析(t 檢定)結果

本研究以 IPA 分析來了解顧客對飯店之各構面及各項目之重視程度與滿意度間之關係，以及裝修前後的情形，並找出仍待加強改善之項目。由圖 1 可看出多數項目於裝修後滿意度均有提升，而裝修後的重要程度相較於裝修前多集中在較不重要的象限內，由此可見當裝修後顧客滿意度上升，其重視程度會隨之下降，是十分有趣的發現。

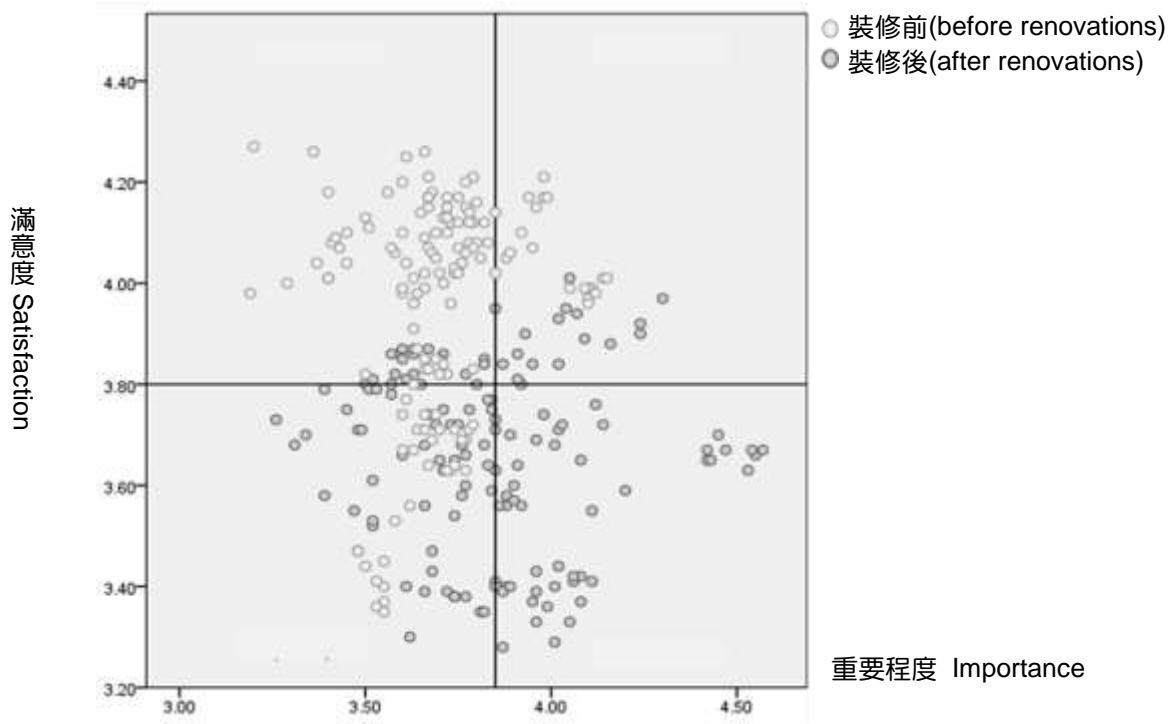


圖 1 飯店所有題項裝修前與裝修後之 IPA 分析
Figure 1 IPA of all renovation items (before/after renovations)

由各構面分別之 IPA 分析中發現，多數項目於整修後均由第三、第四象限，移至第一、第二象限，其裝修後滿意度有明顯的提升，且無任何裝修後項目落在第四象限(重要程度高但不滿意)，足見此次裝修對於滿意度提升之策略成功。

客房部分於裝修後，除客房陽台落於第三象限(不重要且不滿意)外，其餘題項均分布於象限之上半部(滿意度高)；飯店大廳部分除櫃檯區於裝修後位於第二象限(不重要但滿意)，其餘均落在第一象限(重要且滿意)；餐廳裝修後之天花板、餐廳座位用餐空間、餐廳餐台擺設區及無線網路呈現重要程度高且滿意度高之狀態，其餘均為滿意度高但重視程度較低；宴會與會議除照明裝置亮度於裝修後位於重要且滿意之第一象限，其餘均在滿意但相對不重要之第二象限；休閒設施部分於裝修後題項多位於第三象限(不重要但滿意)，只有健身房器材位於第一象限(重要且滿意)，而自助洗衣房及遊憩設施(麻將、橋牌等區域)則位於第三象限(不重要且不滿意)；商務中心、安全與機電設備、環保設施及其他裝修後之各題項均落在第二象限(滿意但相對不重要)，藝術品裝置於裝修後則均落於第一象限(重要且滿意)，停車場部分停車場空調設施、停車場天花板高度及機械式停車場呈現不滿意但也相對較不重要之情形，其餘則落在滿意但亦不重要的區域中(各構面 IPA 分析詳見附錄 1)。

又 t 檢定結果顯示，於重視程度部分，除了飯店大廳與藝術品裝置的重視程度為裝修後顯著高於裝修前，餐廳與休閒設施裝修前後之重視程度沒有顯著差異，其餘均呈現裝修前重視程度顯著高於裝修後；研究者推論因飯店大廳與藝術品裝置均非顧客會「使用」之設施，其對此兩項構面之感官以視覺為主，故其裝修後呈現較美觀或較氣派之後，會比原先未裝修前較吸引顧客目光，存在感較高，因而相對提升了顧客對其之重視程度。

而滿意度部分，除了「休閒設施」及「停車場」外，其餘均呈現裝修後之滿意度顯著高於裝修前(見表 6)，停車場並未納入這次的裝修計畫項目中，而休閒設施僅有健身房進行部分加強，於滿意度未有明顯提升為正常結果。

由上述可看出一現象，即顧客在裝修前滿意度較低時，對多數構面的重視程度較高，而裝修後滿意度顯著高於裝修前，其重視程度即相對降低，推斷顧客於裝修前因滿意度較低，故其對各項因素之感知好用與否的程度較高，重視程度也較高，而裝修後滿意度提升，重視程度則相對減弱。

表 6 飯店裝修各構面裝修前後 t 檢定結果

Table 6 t-test of all renovation factors (before/after renovations)

裝修構面 factor	裝修前/後 before/after renovations	平均數(標準差) M(SD)	t-test	結果 Result
客房重視程度 Guest Room Importance	前 Before	105.14(13.57)	3.831***	前>後 Before>After
	後 After	99.23(16.21)		
客房滿意度 Guest Room Satisfaction	前 Before	104.44(15.01)	-5.861***	後>前 After > Before
	後 After	114.31(17.47)		
浴室廁所重視程度 Bathroom and Restroom Importance	前 Before	54.85 (7.71)	3.494***	前>後 Before>After
	後 After	51.78 (8.92)		
浴室廁所滿意度 Bathroom and Restroom Satisfaction	前 Before	54.34 (7.59)	-4.807***	後>前 After > Before
	後 After	58.53 (8.88)		
飯店大廳重視程度 Hotel Lobby Importance	前 Before	54.07 (9.30)	-2.788*	後>前 After > Before
	後 After	56.74 (8.96)		
飯店大廳滿意度 Hotel Lobby Satisfaction	前 Before	57.47(10.81)	-3.592***	後>前 After > Before
	後 After	61.25 (9.45)		
餐廳重視程度 Restaurant Importance	前 Before	63.55 (8.88)	.985	無顯著差異 NS
	後 After	62.56(10.47)		
餐廳滿意度 Restaurant Satisfaction	前 Before	63.24 (9.45)	-4.798***	後>前 After > Before
	後 After	68.42(11.37)		
宴會與會議重視程度 Multi Function Room Importance	前 Before	42.76 (6.77)	3.304***	前>後 Before>After
	後 After	40.50 (6.30)		
宴會與會議滿意度 Multi Function Room Satisfaction	前 Before	37.56 (6.36)	-5.612***	後>前 After > Before
	後 After	41.98 (8.36)		
休閒設施重視程度 Recreation Facilities Importance	前 Before	45.66 (7.23)	1.830	無顯著差異 NS
	後 After	44.23 (7.74)		
休閒設施滿意度 Recreation Facilities Satisfaction	前 Before	42.90 (7.03)	-1.314	無顯著差異 NS
	後 After	44.08 (9.65)		
商務中心重視程度 Business Center Importance	前 Before	38.75 (6.66)	2.446*	前>後 Before>After
	後 After	37.01 (7.06)		
商務中心滿意度 Business Center Satisfactions	前 Before	33.98 (5.51)	-4.176***	後>前 After > Before
	後 After	37.15 (8.42)		
停車場重視程度 Parking Lot Importance	前 Before	35.66 (4.99)	7.089***	前>後 Before>After
	後 After	31.71 (5.60)		
停車場滿意度 Parking Lot Satisfaction	前 Before	30.11 (5.35)	-.878	無顯著差異 NS
	後 After	30.71 (7.37)		
藝術品裝置重視程度 Artwork Importance	前 Before	11.24 (2.46)	-2.770*	後>前 After > Before
	後 After	11.91 (2.16)		
藝術品裝置滿意度 Art Work Satisfaction	前 Before	10.93 (2.11)	-6.379***	後>前 After > Before
	後 After	12.51 (2.30)		
安全與機電設備重視程度 Safety/Mechanical and Electrical Importance	前 Before	22.66 (2.95)	6.148***	前>後 Before>After
	後 After	20.46 (3.75)		
安全與機電設備滿意度 Safety/Mechanical and Electrical Satisfaction	前 Before	18.30 (3.70)	-4.010***	後>前 After > Before
	後 After	19.91 (4.02)		

表 6 飯店裝修各構面裝修前後 *t* 檢定結果(續)Table 6 *t*-test of all renovation factors (before/after renovations) (con.)

裝修構面 factor	裝修前/後 before/after renovations	平均數(標準差) M(SD)	<i>t</i> -test	結果 Result
環保設施重視程度 Environmental Friendliness Importance	前 Before	17.72 (2.76)	4.087***	前>後 Before>After
	後 After	16.50 (2.99)		
環保設施滿意度 Environmental Friendliness Satisfaction	前 Before	14.66 (2.93)	-4.132***	後>前 After > Before
	後 After	15.97 (3.18)		
其他重視程度 Other Importance	前 Before	31.50 (5.21)	2.788*	前>後 Before>After
	後 After	30.05 (4.68)		
其他滿意度 Other Satisfaction	前 Before	29.23 (4.29)	-7.749***	後>前 After > Before
	後 After	32.98 (5.05)		

* $p < .05$. *** $p < .001$.

二、裝修後各構面及題項重視程度排序結果分析及成本效益分析

本研究針對飯店裝修後之構面及題項進行平均數之排序，結果如下表 8 至表 19，可看出於裝修後顧客最重視的構面前三名，依序為「環保設施」、「安全與機電設備」、「藝術品裝置」。隨著消費者對環保以及安全的意識抬頭，前兩項議題成為消費者認為飯店裝修時最重要的兩項，受訪者認為旅館業者不只應提供一個安全、有保障的住宿環境，且更重要的是負有企業社會的義務與責任。藝術品不是本飯店主要的裝飾物品，也沒有特別重視，在裝修計畫中也並未列入主要的更新項目，然在某些小型空間中的擺設，如新增的日本料理廂房，確可由顧客的反應中得知適當的藝術品可以提升飯店的價值性，有鑑於藝術品裝置於顧客重視程度排序中高居第三名，未來羅列裝修項目時應可列入考慮。而最不重視的構面倒數三名則為「停車場」、「客房」、「餐廳」，研究者推測並非所有的顧客均會開車前往飯店，故停車場對於非自駕之顧客並非必需之設施設備，是停車場重視程度偏低的原因，而客房部分因所涵蓋的項目較多，其中前五名重視之項目如寢具、床具、無線網路、電視及窗簾之平均數介於 3.92~3.72 之間，但最不重視之項目平均得分則只有 3.19，可知於客房中寢具與床具等是裝修時優先需要改善加強的項目，而天花板、牆面、集線裝置等項目，則相對沒有這麼重要，於裝修時可以置於較低之改善順位。

而下列根據各項目之重視程度及滿意度差異，比對本次飯店裝修成本花費進行分析探討。本次飯店裝修成本花費如表 7，其花費最高之項目為客房更新(2,218 萬元)及客房活動家具(1,779 萬元)，其次為地毯(1,170 萬元)及餐廳(1,163 萬元)之裝修。

表 7 本次飯店裝修成本花費
Table 7 Hotel renovation cost list

名稱 item	金額(萬元) Cost (10k)	名稱 item	金額(萬元) Cost (10k)
假設工程 ^a temporary work	158	機水電空調 Water, Electricity, Air condition Construction	884
建築規劃設計費 Design Fee	298	公共區域活動家具 Public Area Furniture	138
一樓大廳大門裝修工程 Hotel Lobby Main Entrance Construction	130	地毯 Carpet	1,170
一樓大廳酒吧裝修工程 Hotel Lobby Bar Construction	19.6	客房活動家具 Guest Room Furniture	1,779
五樓健身中心裝修工程 5 th Floor Gym Center Construction	30.5	家飾 Furnishings	280
2.3.4.6 餐廳裝修工程 2.3.4.6Floor Restaurant Construction	1,163	燈具 Lightings	112
8-22 樓客房更新 8-22Floor Guest Room Renovation	2,218	浴缸衛浴五金 hardware fittings for Bathroom and Toilest	31.2
電梯更新工程 Elevators Renew Construction	472	FF&E ^b 及生財設備 ^c Furniture, Fixtures, Equipment and Others	320
		總計	9,211

註：^a 假設工程指施工時配合工程之進行而設置的臨時工程，於完工時即行拆除。

^b FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment) 指傢俱附著物及設備。

^c 辦公設備，專供營業生財使用之通稱。

下列各表中分別列出各構面之平均分數及顧客重視程度前五名之項目。於環保構面(見表 8)中可看出顧客最重視之項目為水資源，其次為廢棄物減量、日常燈光節能設施，而環保構面中各項均呈現裝修前之滿意度顯著大於裝修後，足見環保部分裝修成果良好。飯店一直以來均提供顧客前往科學園區的大眾交通運輸工具以減少對生態的汙染，且於每月監控及分析能源消耗的狀況來達到減少能源的耗用，此次飯店裝修更將全館燈泡更換為 LED 節能燈泡，對應顧客對日常燈光節能設施之重視及裝修後之滿意度提升，實為正確之裝修決議。

表 8 環保構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果
Table 8 Descriptive statistics and *t*-test of environmental friendliness

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 <i>t</i> 檢定 (裝修前後) <i>t</i> -test – Satisfaction (before/after renovations)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	
構面：環保設施 Environmental Friendliness	4.13	.747	1	
水資源 Water Resources	4.15	.766	1	-3.770*** (後>前) (after>before)
廢棄物減量 Reduce Litter	4.14	.785	2	-4.151*** (後>前) (after>before)
日常燈光節能設施 Light Saving	4.11	.762	3	-4.271*** (後>前) (after>before)
綠化設施 Green Environment	4.10	.787	4	-4.013*** (後>前) (after>before)

*** $p < .001$

安全與機電設備最受顧客重視的為公共區域空調系統，其次為不斷電系統及逃生動線(見表 9)，空調系統為此次飯店於機電裝修部分之重要項目，共花費 884 萬元，裝修後滿意度有顯著提升，花費效果值得。

表 9 安全與機電設備構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果
Table 9 Descriptive statistics and *t*-test of safety/mechanical and electrical

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 <i>t</i> 檢定 (裝修前後) <i>t</i> -test – Satisfaction (before/after renovations)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	
構面：安全與機電設備 Safety/Mechanical and Electrical	4.09	.750	2	
公共區域空調系統 Public Air Cond.	4.12	.789	1	-3.754*** (後>前) (after>before)
不斷電系統 UPS System	4.10	.806	2	-3.924*** (後>前) (after>before)
逃生動線 Evacuation Direction	4.10	.787	3	-3.846*** (後>前) (after>before)
保全系統與旅客救助(保全、監控、警鈴等) Security System	4.09	.776	4	-3.749*** (後>前) (after>before)
消防安全設備 Fire safety security system and lighting	4.05	.768	5	-4.064*** (後>前) (after>before)

*** $p < .001$

本次飯店裝修中並無特別針對藝術品裝置部分進行改善，而顧客對藝術品類以圖畫類型最受重視，水景次之，雕刻品則相對較低(見表 10)，未來若欲增列藝術品可從增加飯店中之圖畫最先著手。

表 10 藝術品裝置構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果
Table 10 Descriptive statistics and t-test of artwork

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 t 檢定 (裝修前後) t-test – Satisfaction (before/after renovations)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	
構面：藝術品裝置 Artwork	3.97	.721	3	
圖畫 Painting	3.99	.761	1	-6.186*** (後>前) (after>before)
水景 Aqua Cape	3.98	.726	2	-6.109*** (後>前) (after>before)
雕刻品 Carved Art Work	3.94	.738	3	-6.283*** (後>前) (after>before)

*** $p < .001$

飯店大廳方面顧客最重視為飯店大門入口，而一樓大廳大門裝修工程是飯店於大廳部分裝修的主要項目之一，共花費 130 萬元，研究結果顯示其裝修後滿意度有顯著的提升(見表 11、圖 2)，而大廳大門之裝修費用僅占本次費用約 1.3%，是相當具有顯著成效的價值，為飯店樂見之結果。而一樓大廳酒吧裝修工程花費 19.6 萬元，此為顧客重視排名第五名，滿意度亦有顯著的提升。

表 11 飯店大廳構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果
Table 11 Descriptive statistics and t-test of hotel lobby

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 t 檢定 (裝修前後) t-test – Satisfaction (before/after renovations)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	
構面：飯店大廳 Hotel Lobby	3.78	.597	4	
飯店大門入口 Hotel Entrance	3.92	.666	1	-3.071** (後>前) (after>before)
公共廁所 Public Restroom	3.85	.828	2	-3.114** (後>前) (after>before)
大廳燈光 Lobby Lighting	3.85	.722	3	-2.739* (後>前) (after>before)
牆面 Wall	3.82	.714	4	-3.290*** (後>前) (after>before)
大廳酒吧 Lobby Bar	3.8	.792	5	-2.851** (後>前) (after>before)

* $p < .05$, ** $p < .005$, *** $p < .001$



圖 2 飯店大廳裝修前後對照圖
Figure 2 Hotel entrance (before/after renovations)

其他設施部分，顧客最重視為戶外吸菸區，其次為內部指標(見表 12)，十分有趣的
部分為本次裝修並未對戶外吸菸區及館內指標等進行裝修改善，但各項指標仍呈現裝修
後滿意度的顯著提升，推測因裝修後飯店整體感受提升，及其他構面之裝修造成此部分
題項連帶受惠，如飯店內部之燈具變更增加室內之明亮度，使內部指標之可辨識程度提
高，應為顧客對其他類構面之滿意度提高之原因。

表 12 其他構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果
Table 12 Descriptive statistics and t-test of others

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 t 檢定 (裝修前後)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	t-test – Satisfaction (before/after renovations)
構面：其他 Others	3.76	.585	5	
戶外吸菸區 Outdoor Smoking	3.81	.750	1	-7.175*** (後>前) (after>before)
內部指標(館內活動指引、館內方向 性指標)Hotel Signage (Inside direction signage)	3.8	.693	2	-5.549*** (後>前) (after>before)
騎樓 Hotel Arcade	3.77	.780	3	-6.411*** (後>前) (after>before)
大門口上下車區域 Accessibility Space	3.75	.670	4	-5.953*** (後>前) (after>before)
室內吸菸區 Indoor Smoking Area	3.75	.794	5	-8.417*** (後>前) (after>before)

***p < .001

商務中心部分，無線網路為顧客最重視之項目(見表 13)，無障礙的網路環境已經是
目前各家飯店提供標準的服務之一，而完整的商務設施是提升競爭力的一個重要環節，
顧客對於商務設備的提供如印表機、傳真機、掃描機、電腦等均十分重視。

表 13 商務中心構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果

Table 13 Descriptive statistics and *t*-test of business

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 <i>t</i> 檢定 (裝修前後) <i>t</i> -test – Satisfaction (before/after renovations)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	
構面：商務中心 Business	3.70	.706	6	
無線網路 Wireless Network	3.79	.866	1	-1.986* (後>前) (after>before)
商務中心印表機 Printer	3.78	.839	2	-4.193*** (後>前) (after>before)
商務中心周邊設備(傳真機、掃描機、 影印機)Office Equipment (Fax, Scan, Copy Machine)	3.77	.841	3	-3.531*** (後>前) (after>before)
商務中心桌椅 Furnitures	3.76	.845	4	-3.550*** (後>前) (after>before)
商務中心電腦 Computer	3.69	.772	5	-4.363*** (後>前) (after>before)

* $p < .05$, *** $p < .001$

浴室廁所部分，衛浴器具(洗臉盆、五金配件)為顧客最重視項目的第二名(見表 14)，而此次飯店裝修於浴缸衛浴五金花費 31.2 萬元，於裝修後滿意度有顯著的提升，為有效花費，而浴室裝修中將拉簾隔間改用玻璃隔間，除了提升質感之外也具有放大浴室隔間之效果，並新增大面鏡子來加強浴室的景深，提升視覺效果呈現放大的感覺(見圖 3)，由上述設計來迎合顧客對空間大小之重視。

表 14 浴室廁所構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果

Table 14 Descriptive statistics and *t*-test of bathroom and restroom

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 <i>t</i> 檢定 (裝修前後) <i>t</i> -test – Satisfaction (before/after renovations)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	
構面：浴室廁所 Bathroom and Restroom	3.70	.637	7	
浴室廁所天花板 Ceiling	3.80	.787	1	-4.787*** (後>前) (after>before)
衛浴器具(洗臉盆、五金配件) Bath Appliances (Basin and Hardware Fittings)	3.79	.784	2	-3.479*** (後>前) (after>before)
浴室空調系統 Bathroom Air Con.	3.77	.796	3	-2.913** (後>前) (after>before)
浴室空間大小 Bathroom Space	3.72	.841	4	-2.012* (後>前) (after>before)
浴室水量 Sufficient Water For Shower	3.71	.824	5	-2.593* (後>前) (after>before)

* $p < .05$, ** $p < .005$, *** $p < .001$



圖 3 浴室廁所裝修前後對照圖

Figure 3 Bathroom and restroom (before/after renovations)

此次裝修中，休閒設施並非裝修之重點項目，僅於健身中心進行裝修工程，共花費 30.5 萬元。顧客對於健身房相關設施之重視程度占了休閒設施前五名中的三名(見表 15)，足見健身房之重要性，然研究結果指出，飯店雖針對健身房進行裝修，但顧客於裝修後滿意度並無顯著之提升，飯店應可針對此結果進行後續調查，找出顧客對健身房之實際需求，以求能更加提升顧客對於休閒設施之滿意度。

表 15 休閒設施構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果

Table 15 Descriptive statistics and t-test of recreation facilities

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 t 檢定 (裝修前後) t-test – Satisfaction (before/after renovations)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	
構面: 休閒設施 Recreation Facilities	3.69	.645	8	
健身房器材 Gym Equipment	3.77	.782	1	-.798
休閒設施盥洗、更衣室 Changing and Shower Room	3.74	.736	2	-1.474
按摩室 SPA room	3.74	.815	3	-.914
健身房鞋櫃 Gym Shoes Shelf	3.73	.839	4	-.601
健身房 Gym	3.73	.802	5	-1.176

宴會廳在此次的裝修中做了大型的改裝，地毯、天花板、牆飾不僅全部更新之外，亦增加了燈光音響的設備，提升在舉辦大型宴會的聲光效果(見表 16、圖 4)，由研究結果看出此確為顧客所重視之項目，也直接反映在顧客的滿意度上。

表 16 宴會與會議構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果

Table 16 Descriptive statistics and *t*-test of multi function room

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 <i>t</i> 檢定 (裝修前後)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	<i>t</i> -test – Satisfaction (before/after renovations)
構面:宴會與會議 Multi Function Room	3.68	.572	9	
音響設備 AV System	3.79	.718	1	-5.052*** (後>前) (after>before)
入口接待區 Banquet Reception Area	3.72	.731	2	-5.153*** (後>前) (after>before)
會議視訊設備 Meeting Video Equipment	3.71	.761	3	-5.212*** (後>前) (after>before)
照明裝置亮度 Lighting	3.7	.795	4	-4.636*** (後>前) (after>before)
麥克風設備 Microphone Equipment	3.69	.772	5	-5.317*** (後>前) (after>before)

****p* < .001



圖 4 裝修後之宴會廳

Figure 4 Multi function room (before/after renovations)

本次餐廳裝修工程花費為 1,163 萬元，此次裝修的重點是更新餐廳地板由木頭更改為大理石，而餐檯設計以島區的方式呈現，以分區的方式呈現不同區域的菜色，在餐檯材質的選擇搭配地板大理石來呈現餐廳設計的一致性。天花板吊燈因其設備尚可使用且符合餐廳風格，因此僅做清潔未進行更換，而顧客於天花板的滿意度上呈現顯著的提升，可見此清潔亦有達成其效果，是一個成功的策略。

餐廳部分，重視程度排名第一的是餐廳餐檯的擺設區(見表 17)，在此次裝修中是以重新製作及變更風格的方式裝修(見圖 5)，雖然大理石的費用高，但其滿意度提升結果顯

著，表示方向正確且符合客人需求。重視度排名第二為座位用餐空間，此次活動的餐桌椅僅做表面損傷的修復，另外新增部分的固定桌椅，在空間上呈現明顯變化(見圖 6)，此餐廳桌椅的裝修費用係以極簡的方式，利用空間的變化來達到煥然一新的目的。



圖 5 餐廳餐檯區裝修前後對照圖

Figure 5 Restaurant food display counter (before/after renovations)



圖 6 餐廳座位區裝修前後對照圖

Figure 6 Restaurant dining area (before/after renovations)

表 17 餐廳構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果

Table 17 Descriptive statistics and *t*-test of restaurant

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 <i>t</i> 檢定 (裝修前後)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	<i>t</i> -test – Satisfaction (before/after renovations)
構面：餐廳 Restaurant	3.65	.587	10	
餐廳餐台擺設區 Food Display Counter	3.77	.764	1	-3.656*** (後>前) (after>before)
餐廳座位用餐空間 Dining Area	3.76	.744	2	-2.766* (後>前) (after>before)
餐廳照明亮度 Lighting	3.71	.791	3	-1.947
天花板 Ceiling	3.71	.726	4	-3.882*** (後>前) (after>before)
餐廳桌椅 Furniture	3.69	.780	5	-2.906** (後>前) (after>before)

p* < .05, *p* < .005, ****p* < .001

客房裝修以現代極簡潔的方式為主，整體飯店的顏色由暖色系的顏色修正為比較沉穩的顏色，並針對書桌、櫥櫃與電視下方層板做一整體的設計，除了美觀之外，也加強了俐落的感覺，其中電視的更新也符合了顧客所期待的重要性(見表 18、圖 7)。客房寢具與床具的品質皆為顧客相當重視之項目，是這次調查中在客房排名的前兩項，裝修前後之重視程度均名列前茅，可見商務客對睡眠品質有相當之要求，舒適的寢具可以爭取顧客好感。此次飯店的裝修在床具上並未有全部的更新，主要是在原有的床具上新增一層厚達 10 公分的特殊軟墊，此方式有效達到顧客滿意度的提升，於客房活動家具(包含床具、書桌、櫥櫃與電視等)之所有花費僅有 1,779 萬元，避免了全部 200 多間客房的床具組更新的巨大費用，是值得學習與參考的方式。

穩定且快速的網路環境在飯店已經是標準的服務設計，這次的顧客反應之中，裝修前後並未有太大的滿意度差異呈現，由其裝修前後之滿意度平均數(前=3.97，後=4.08)，可看出裝修前後的網路品質呈現一致性均呈現滿意的狀態，顧客因此在裝修後的滿意度並未有顯著性的提升。

表 18 客房構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果

Table 18 Descriptive statistics and t-test of guest room

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 t 檢定 (裝修前後)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	t-test – Satisfaction (before/after renovations)
構面：客房 Guest Room	3.54	.570	11	
寢具 Bedding and Pillow	3.96	.693	1	-3.538*** (後>前) (after>before)
床具 Bedding Facilities	3.95	.718	2	-2.931** (後>前) (after>before)
無線網路 Wireless Network	3.78	.832	3	-1.552
電視 TV	3.76	.760	4	-4.471*** (後>前) (after>before)
窗簾 Curtain	3.72	.826	5	-4.106*** (後>前) (after>before)

** $p < .005$, *** $p < .001$



圖 7 客房裝修前後對照圖

Figure 7 Restaurant dining area (before/after renovations)

停車場構面為顧客重視程度排序之最後一位，而本次飯店裝修亦未將此構面列入裝修項目，故裝修前後並無滿意度之差異(見表 19)。

表 19 停車場構面裝修後重視程度平均數、排名與滿意度差異分析結果

Table 19 Descriptive statistics and *t*-test of Parking Lot

構面及題項 Factor and items	重視程度 Importance			滿意度 <i>t</i> 檢定 (裝修前後)
	平均數 M	標準差 SD	排名 Ranking	<i>t</i> -test – Satisfaction (before/after renovations)
構面：停車場 Parking Lot	3.52	.622	12	
機械式停車場 Mechanical Parking Lot	3.55	.771	1	-.860
停車場指標 Signage	3.55	.755	2	-.404
停車場保全設施 Safety and Security	3.55	.779	3	-.370
停車場空調設施 Air Con.	3.55	.738	4	-.244
停車場天花板高度 Ceiling Height	3.53	.756	5	-.098

伍、管理意涵與建議

由本研究結果中可看出顧客之滿意度確實於裝修後有顯著的上升，且裝修後已無任何顧客心中重要程度高但不滿意的項目，足見為此次裝修策略對滿意度提升之成功。而顧客對於各構面及項目之重視程度排名及滿意度之改變情形，可作為日後飯店裝修順序及內容之參考依據。以下針對四大部分進行論述：

一、企業社會責任

本研究中可看出顧客對於環保議題及安全上之重視，由本研究可看出顧客對於環保議題及安全之重視。近年來，消費者環保意識抬頭，綠色消費族群隨著各國政府或者民間的宣導與推廣，已逐漸增長，且消費者也已經具備此一消費理念，未來飯店如果強調可以提供一個安全的住宿環境，不僅是有完善的消防安全設備之外，也包含保全系統與旅客救助等設備或者完善的逃生動線以及空調系統，且同時強調是重視綠色環保概念型的飯店、減少不必要的能源浪費、選用政府認證的環保標章設備等，更全面性地與消費者溝通並強調資源節能、廢棄物減量、節能設備的使用及作法，期待在綠色服務創新中發現新的價值，相信可以為飯店帶來正面的品牌效益，不僅可以達到永續經營的目的，更將直接反映在經營績效上。

二、附加設施的重要性

由本研究結果中可發現，雖然客房與餐廳通常是顧客停留時間最久的地方，但在顧客心中重要排名的順序卻非位於最前面，附加設施部分反而是顧客們更為重視的部分。休閒設施在本研究之飯店裝修計畫中，幾乎沒有做任何的變更與調整，但在顧客的問卷之中其重要程度更高於客房與餐廳。而商務中心在裝修前後之滿意度有明顯的改變，除了單純地提供商務設備，例如電腦、印表機等之外，本次研究飯店亦提供一處小型的私密空間，此為裝修主要之差異，推測對商務客提供獨立且可供臨時的會議空間應是對滿意度提升有實質幫助的項目之一。

而在過往案例中，飯店多強調客房與餐廳，鮮少強調其餘產品，例如完善的休閒設施、健身房、游泳池或三溫暖等，或強調重視藝術品的規劃與擺設。未來飯店面臨裝修改善提升競爭力之際，除客房餐廳外，應更注重其他附屬設施，例如裝置藝術、休閒設施、商務中心、吸菸區等來強調其差異性及增加裝修所帶來的顧客滿意度改變。

三、花在刀口上的裝修方向

由本研究可結果中看出，此飯店大廳的裝修十分成功，大廳裝修的主要範圍在飯店大門，由於大門是飯店的主要門面，也是顧客進入飯店的第一印象，有明顯的改變不僅對常客會有印象加分的效果，對第一次來的顧客也會感受到飯店的氣派。其裝修費用占本次費用僅約 1.3%，是相當具有顯著成效的價值。

客房部分是利用變更牆面顏色的方式，使消費者對裝修有明顯的感受，且裝修費用相對便宜，床具上也並未全部更新，而是在原有床具上新增一層厚達約 10 公分的特殊軟墊，此方式既創造顧客相當高的滿意度，也避免了更新全部 200 多間客房的床具組的巨大費用。另在餐廳部分，餐桌椅僅做表面損傷的修復，並新增部分的固定桌椅，在空間上呈現明顯變化，以極簡的方式利用空間的變化來達到煥然一新的目的，顯示提升顧客滿意度，用最小的改變來放大與增加其價值性，是可學習之裝修方向。

本研究飯店在宴會廳部分做了大型的改裝，地毯、天花板、牆飾不僅全部更新之外，甚至增加了燈光音響的設備，提升在舉辦大型宴會的聲光效果；而餐廳重視程度排名第一的是餐廳餐檯的擺設區，其以重新製作及變更風格的方式裝修，改變了餐食呈現的方式，雖然大理石的費用高但滿意度之提升相當顯著，足見裝修重點針對顧客重視之區域進行，更能達成預期之滿意度提升效果。

四、學術意涵

本研究開啟了飯店裝修研究的新篇章，顧客就具體實際的裝修項目進行評估，讓研究者和經營者對他們的認知有進一步的了解，是此領域目前尚缺乏的資訊，填補了過去研究多針對飯店業者及裝修人員而未歸納之顧客觀點，並建構出飯店裝修之 12 個重要構面及內容要項，可供未來研究者進行全面性硬體要素評估之參考使用；且本研究提供了

學術研究中較困難取得之裝修花費金額數字實質影響的數據資料，對於驗證飯店裝修經濟效益上有具體的貢獻，補足先前研究較缺乏實質金額經濟效益評估之缺口。

本研究結果，裝修前顧客對於某些項目的評分，滿意程度較低、裝修重要性較高者，普遍在裝修後滿意程度提升、裝修重要性降低。這表示，裝修前可能因為對於該項目的不夠滿意而認為有改善空間、進而對其有需要裝修的評價。因此，顧客評分的重要性可能影射了自己認知該項目需要裝修的程度，而不全然是對所有飯店項目何者為先、何者為後的輕重緩急重要性評估。顧客的評估是自己的直觀感受，可能受整體感受之影響，客房的住宿品質或者是服務的感受，可能直接影響顧客對餐廳整體感受的評分，因此對研究者和飯店經理人來說，有本研究的驗證作為基礎後，再進一步檢視認知行為理論、了解哪些項目在裝修以後，對顧客的整體滿意度、再次消費意願的影響效果最關鍵，是下一步值得深究、相當有意義的研究方向。

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】，來源：http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic_h.aspx?no=220 [2019, April 27]。
- 【Tourism Bureau, Republic of China (2016). *Operational report (decoration and equipment) of hotel industry (general hotel) from January to June 2016*. Retrieved April 27, 2019, from http://admin.taiwan.net.tw/travel/statistic_h.aspx?no=220】
- 吳正弘，(2016，6 月 19 日)，台北馥敦飯店復北館全新改裝，工商時報，C14 版。
- 【Wu, C. H. (2016, June 19). Hotel renovation - Taipei Fullerton Hotel North. *Commercial Times*, pp. C14.】
- Anonymous (2015). Top Construction Companies. *Hotel Management*. Retrieved April 27, 2019, from <http://www.hotelmanagement.net/research/surveys>
- Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49. doi:10.1509/jmkg.65.3.34.18334
- FOCUS (2016). *Sheraton Grand London Park Lane/ Crossbasket Castle/JW Marriott Grosvenor House/Athenaeum Hotel & Residences/ Doyle Collection's luxury Kensington/ London's Mandarin Oriental Hyde Park*. Retrieved April 27, 2019, from <http://www.travelagentcentral.com/focus-series>
- Butler, R.W. (1980). The concept of a tourism area cycle of evolution: Implications for the management of resources. *Canadian Geographic*, 24, 5–12. doi:

10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x

- Butler, R. W. (Ed.). (2006a). *The tourism area life cycle, Vol. 1: Applications and modifications*. New York, NY: Channel View.
- Butler, R. W. (Ed.). (2006b). *The tourism area life cycle, Vol. 2: Conceptual and theoretical issues*. New York, NY: Channel View.
- 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
- 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? *Social and Behavioral Sciences*, 99, 701-710. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.541
- Hassanien, A., & Baum T. (2002a). Hotel innovation through property renovation. *International Journal of Hospitality & 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
- Hassanien, A. (2005). Hotel renovation within the context of new product development. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6(2), 63-98. doi: 10.1300/J149v06n02_03
- Hassanien, A. (2006). Exploring hotel renovation in large hotels: A multiple case study. *Structural Survey*, 24(1), 41-64. doi: 10.1108/02630800610654414
- Hassanien, A. (2007). An investigation of hotel property renovation: The external parties' view. *Property Management*, 25(3), 209-224. doi: 10.1108/02637470710753602
- Ma, M., & Hassink, R. (2013). An evolutionary perspective on tourism area development. *Annual Tourism Research*, 41, 89-109. doi: 10.1016/j.annals.2012.12.004
- Mai, L. M. (2014). Effects of major renovations on hotel market penetration and net present value. *HVS Houston, January*, 1-17.
- McDonough, B., Hill, J., Glazier, R., Lindsay, W. B., & Sykes, T. (2001). *Building type basics for hospitality facilities*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, 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
- Mest, C. E. (2015). Development insiders debate cycles, timelines and planning for the next downturn. *Hotel Management. Net, November*, 30-32.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality

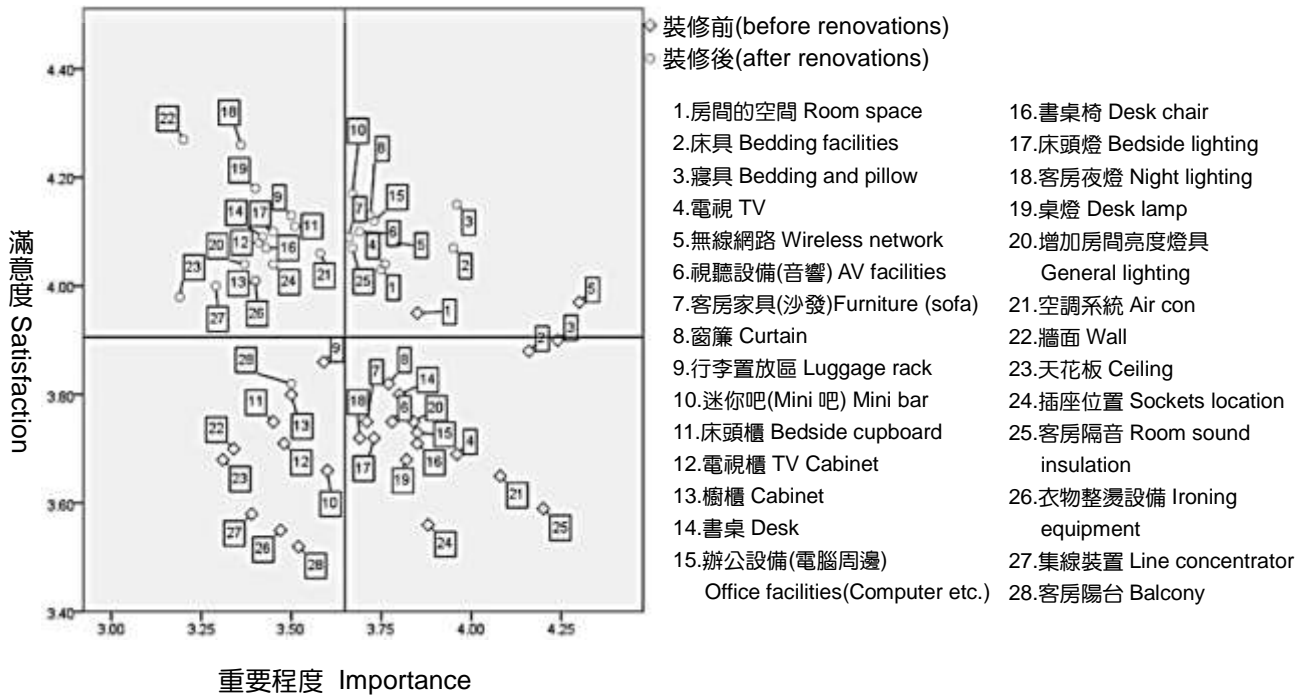
and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. doi: 10.2307/1251430

- Questex Travel agent central (2016). *Focus series, New and upgraded digs in Lindon and beyond*. Retrieved April 27, 2019, from <http://www.travelagentcentral.com/focus-series>.
- Raymond K. S., & Chu, T. C. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business. *Tourism Management*, 21, 363-377. doi: 10.1016/S0261-5177(99)00070-9
- Rasnley, J. & Ingram, H. (2001). What is "good" hotel design. *Facilities*, 1(2), 79-86.
- Ricca, S. (2012). Survey says: Renovation activity drives hotel construction market. *Hotel and Motel Management*. Retrieved April 27, 2019, from <http://www.hotelmanagement.net/hospitality-world-network-research/survey-says-renovation-activity-drives-hotel-construction-market>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1-19). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sener, S., Savrul, M., & Kose, C. (2010, July). *The role of innovation for reducing the effect of the crises*. Paper presented at the Proceedings of 6th International Strategic Management Conference, St. Petersburg, Russia.
- Thorpe, D., Ryan, N., & Charles, M. B. (2009). Innovation and small residential builders: An Australian study. *Construction Innovation*, 9(2), 184-200. doi:10.1108/14714170910950821
- Whitfield, A. J., & Webber, B. D. (2010). Sector differences in conference facility refurbishment. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 7(2), 163-178. doi: 10.1080/14790531003737177
- Zemke, D. M. V., & Pullman, M. (2008). Assessing the value of good design in hotels. *Building Research & Information*, 36(6), 543-556. doi: 10.1080/09613210802380993

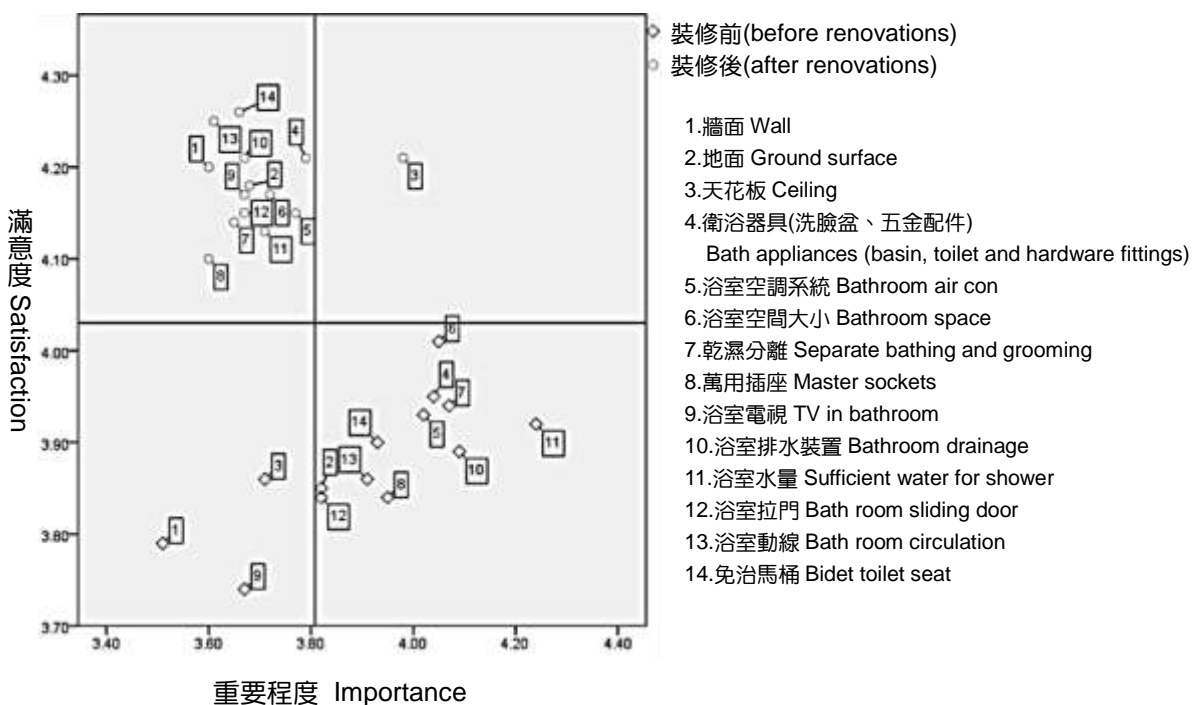
附錄 1 各構面 IPA 分析圖

Appendix 1 IPA of all Renovation factors (before/after renovations)

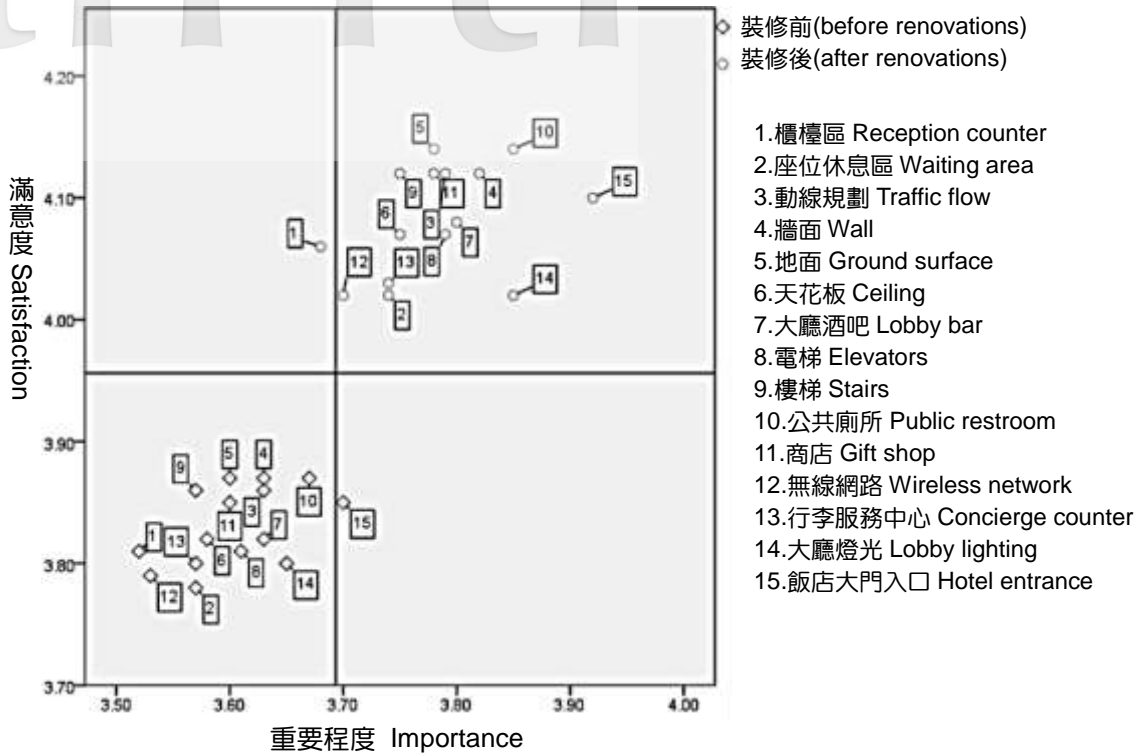
客房 Guest Room



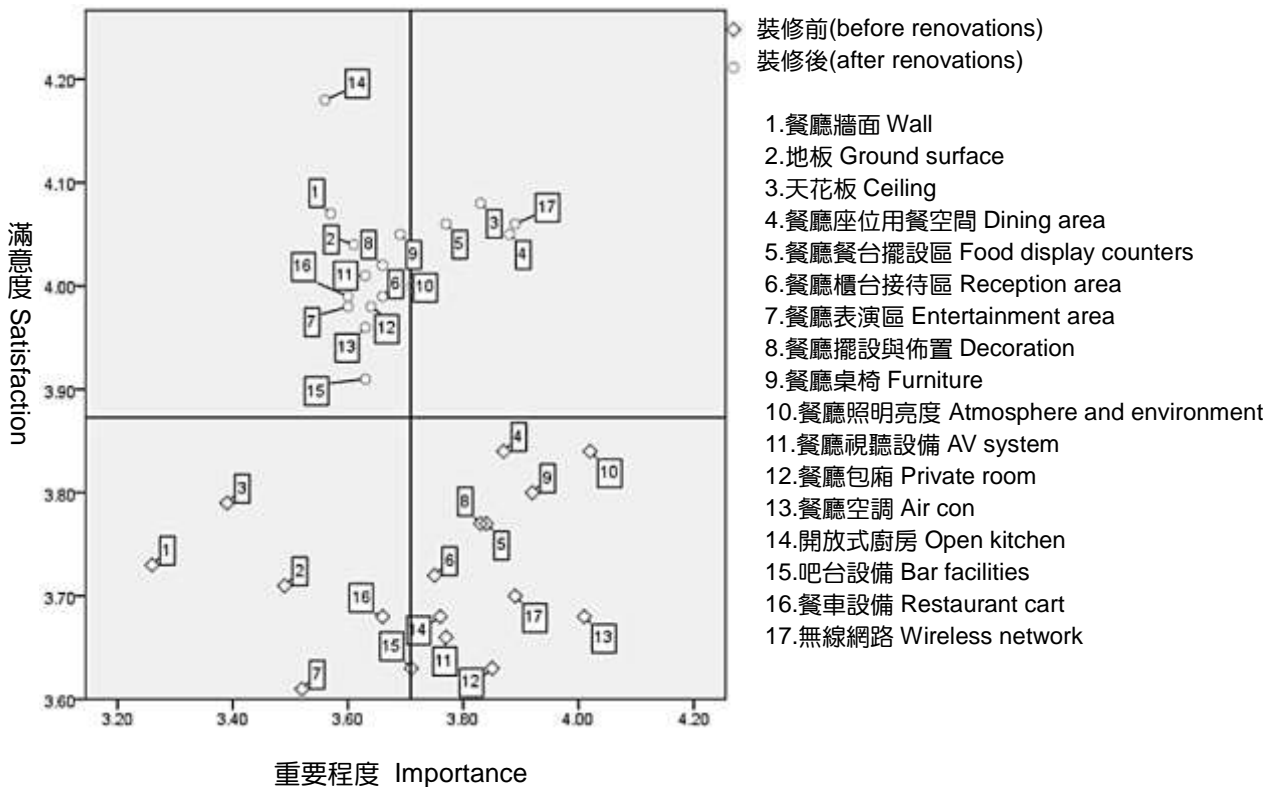
衛浴廁所 Guest Room Bathroom and Restroom



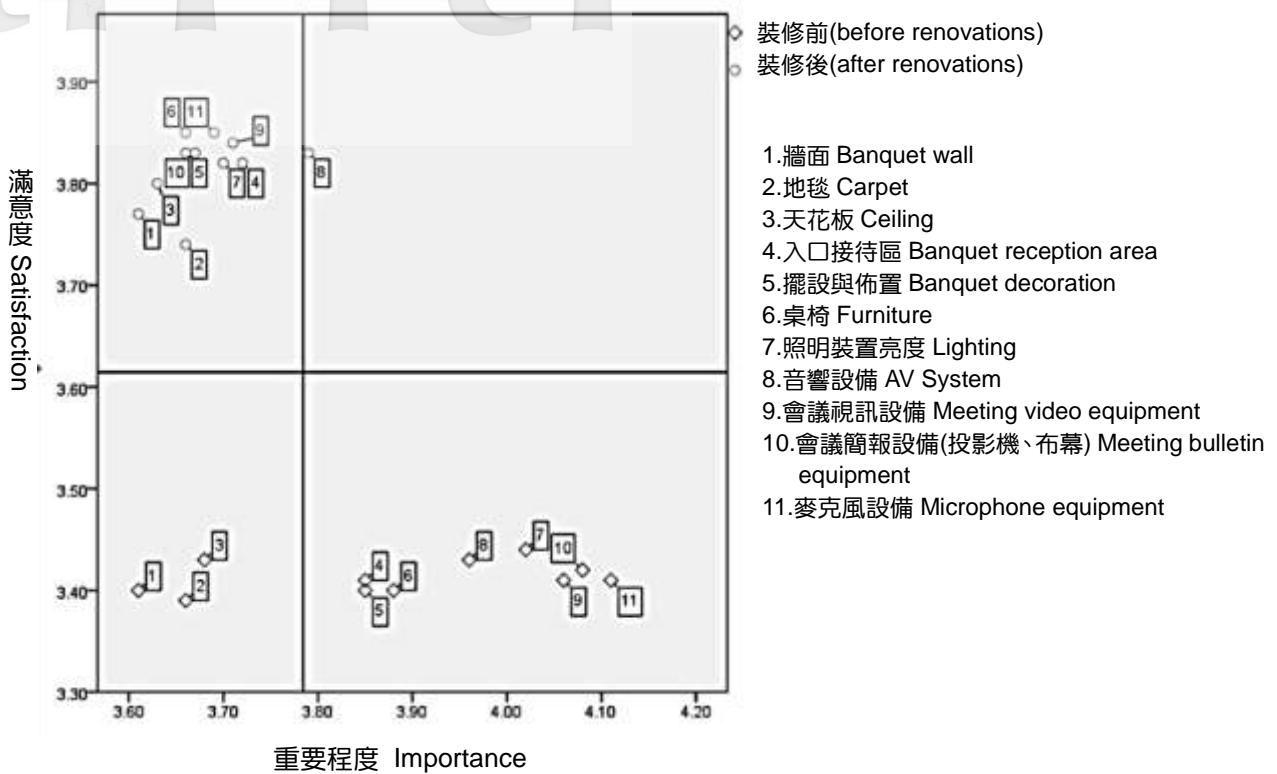
飯店大廳 Hotel Lobby



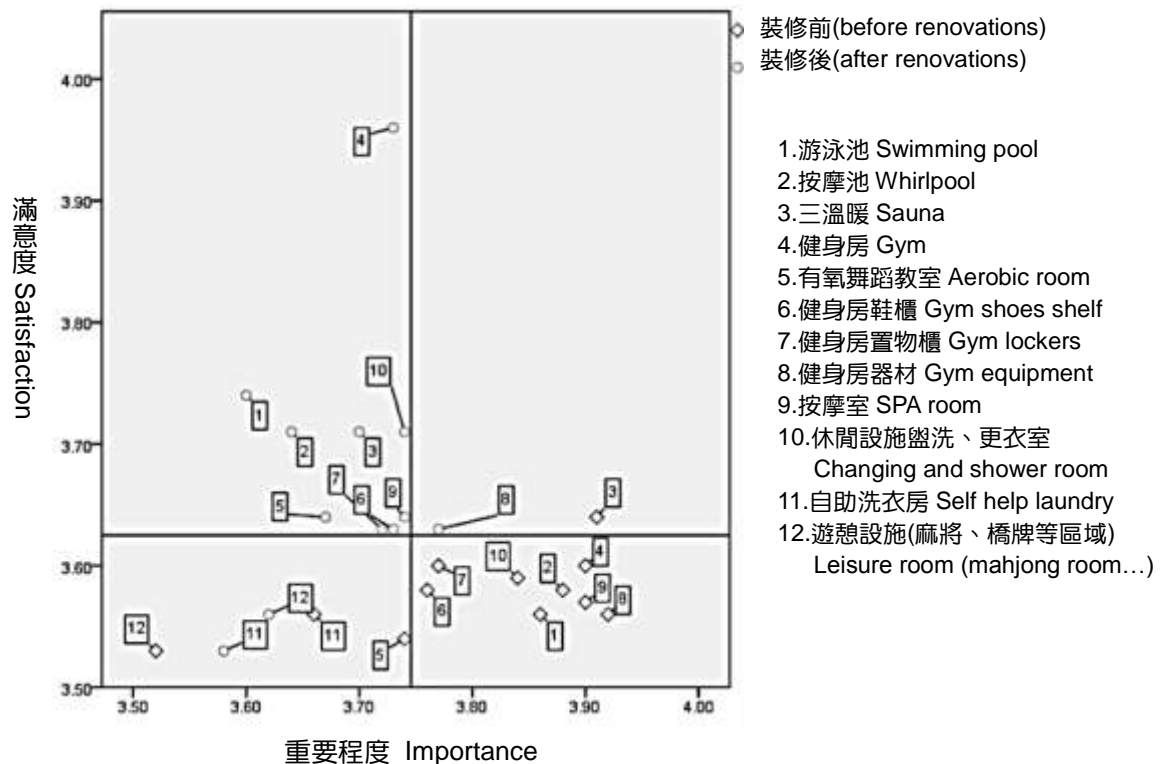
餐廳 Restaurant



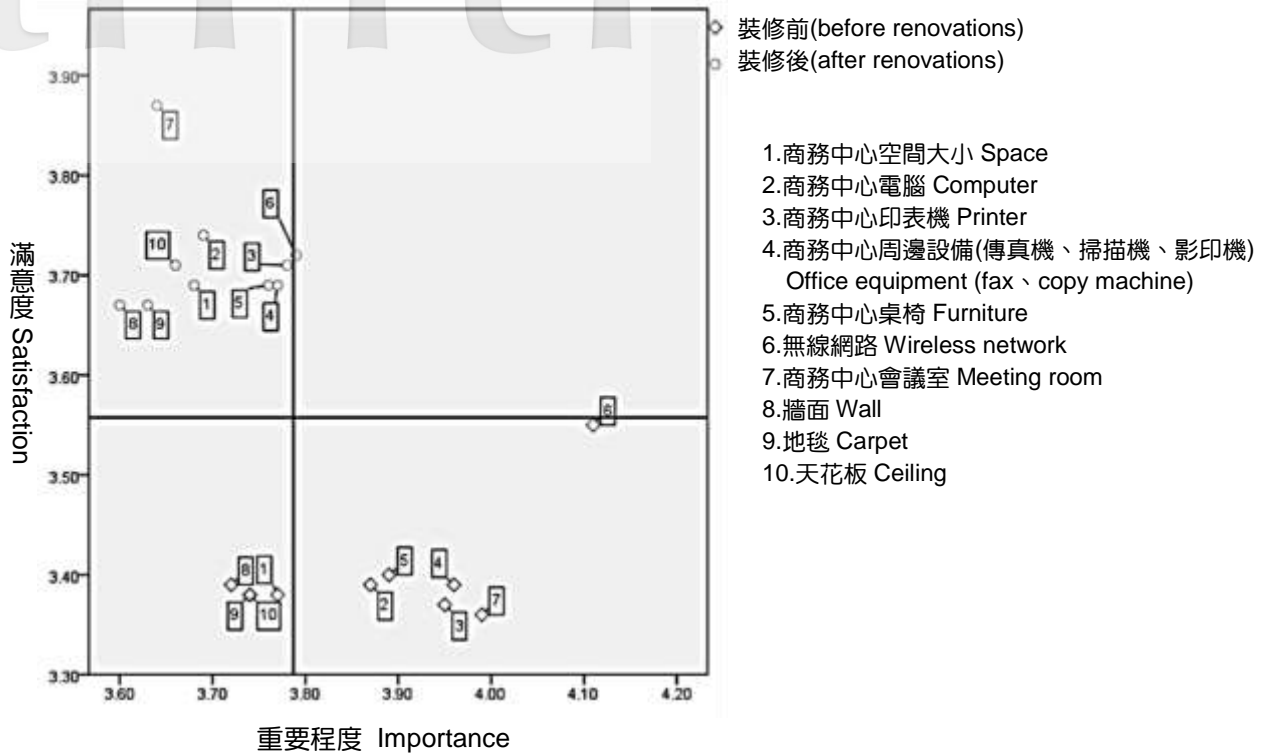
宴會與會議 Multi-Function Room



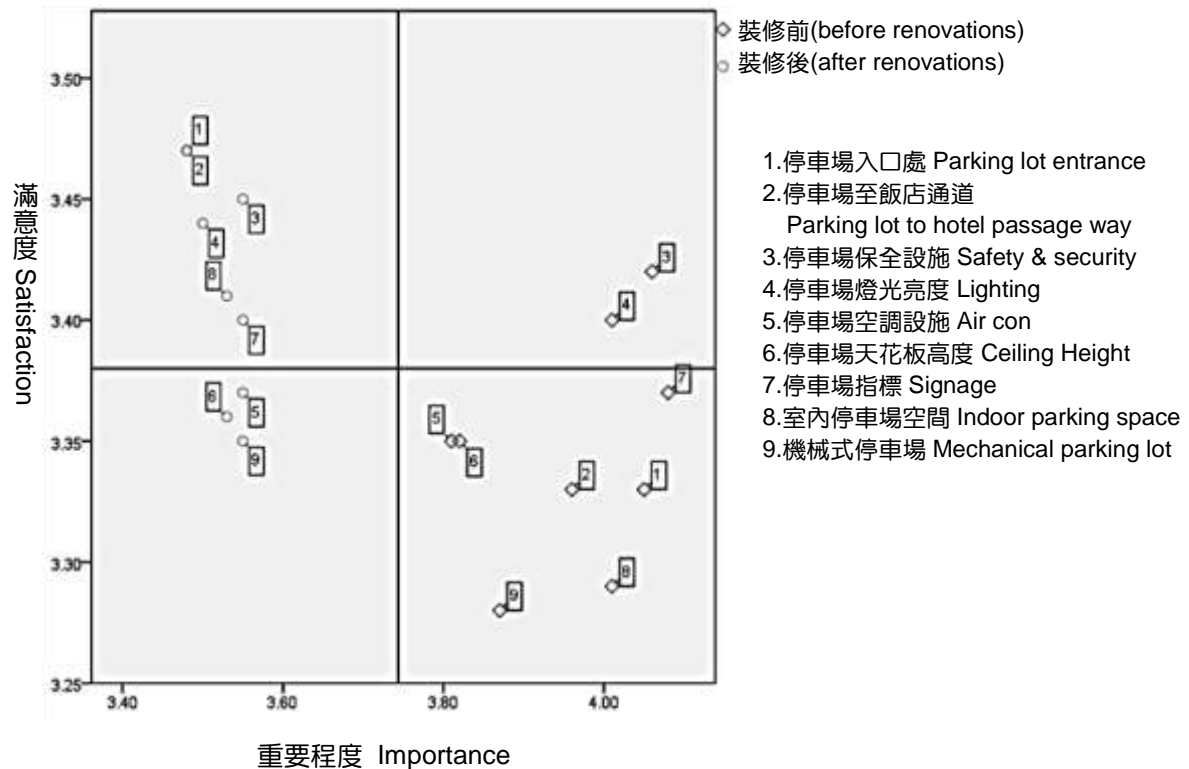
休閒設施 Recreation Facilities



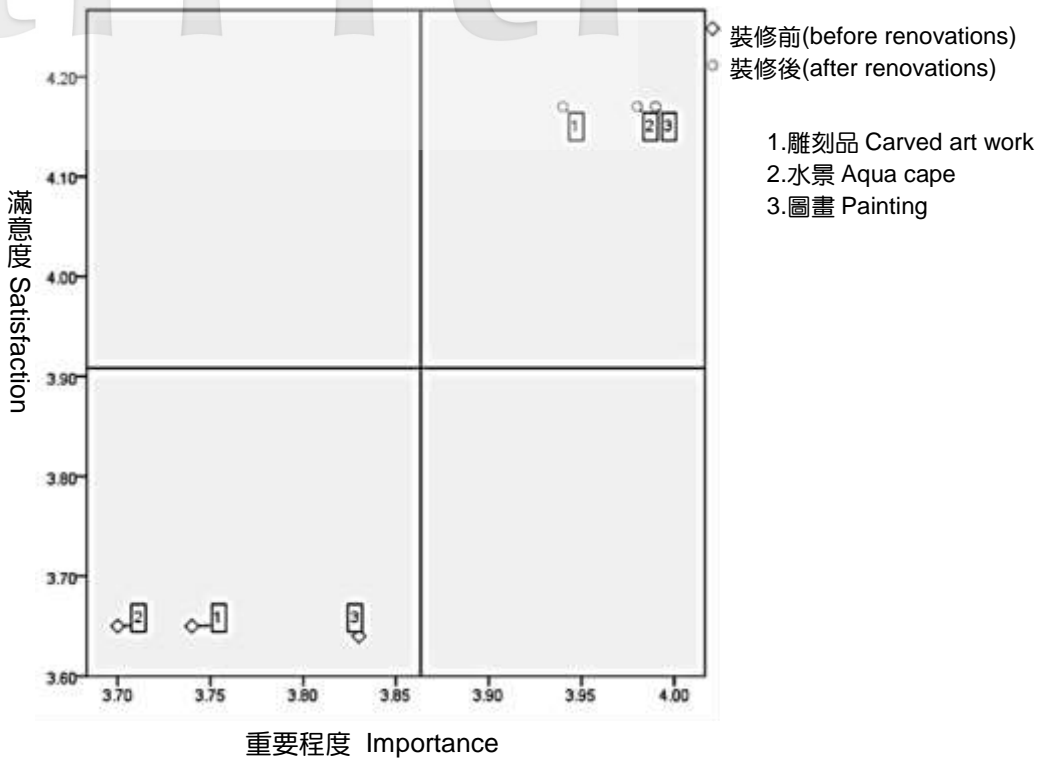
商務中心 Business Center



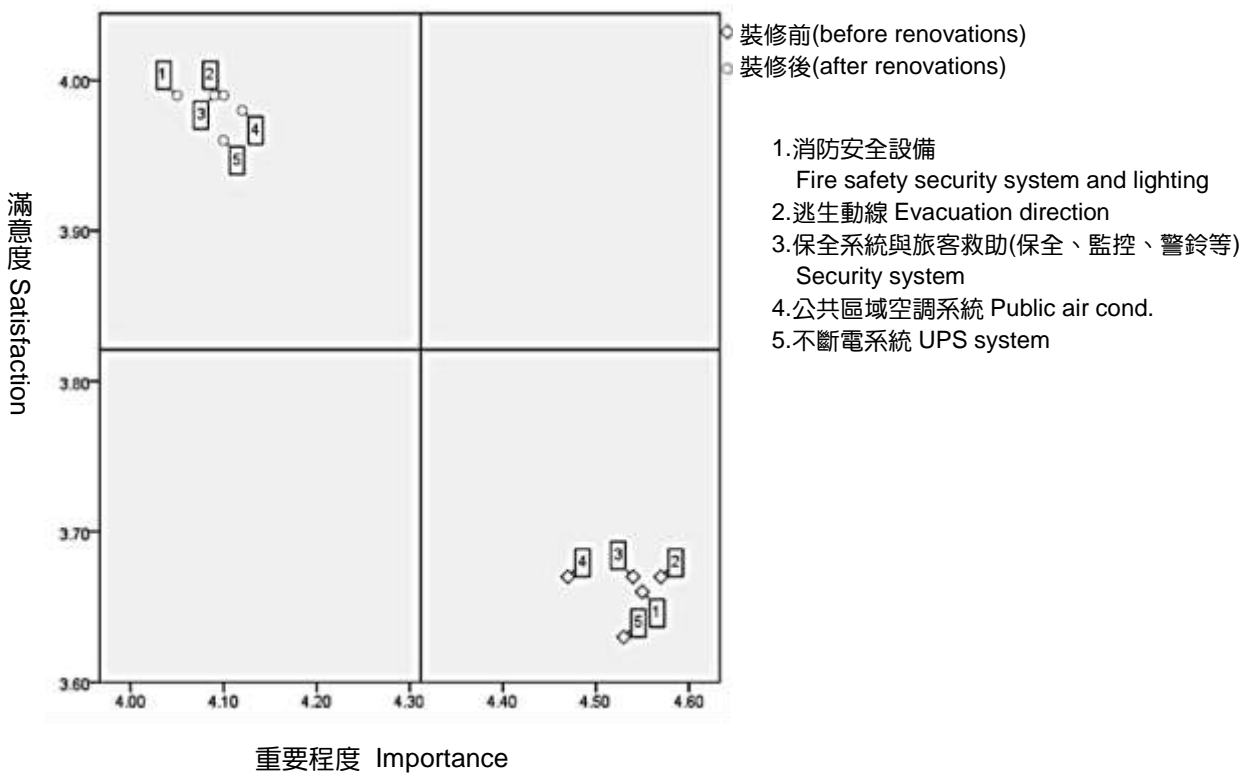
停車場 Parking Lot



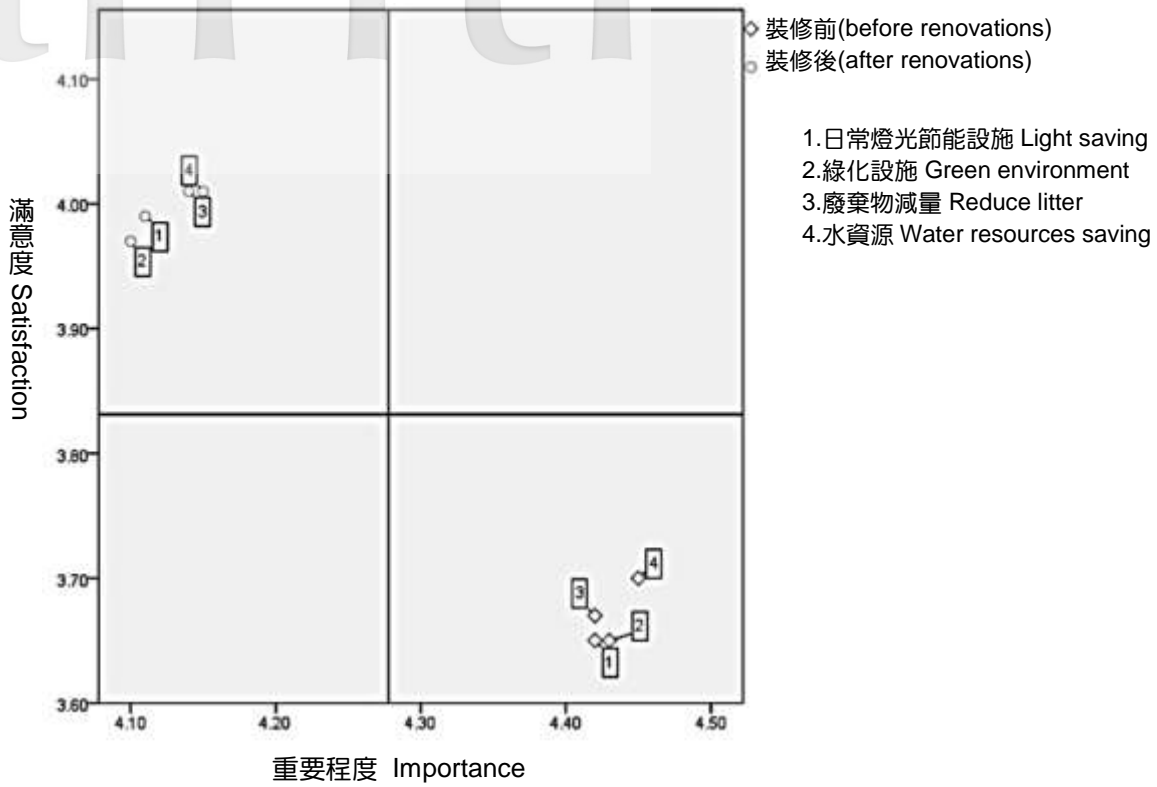
藝術品裝置 Artwork



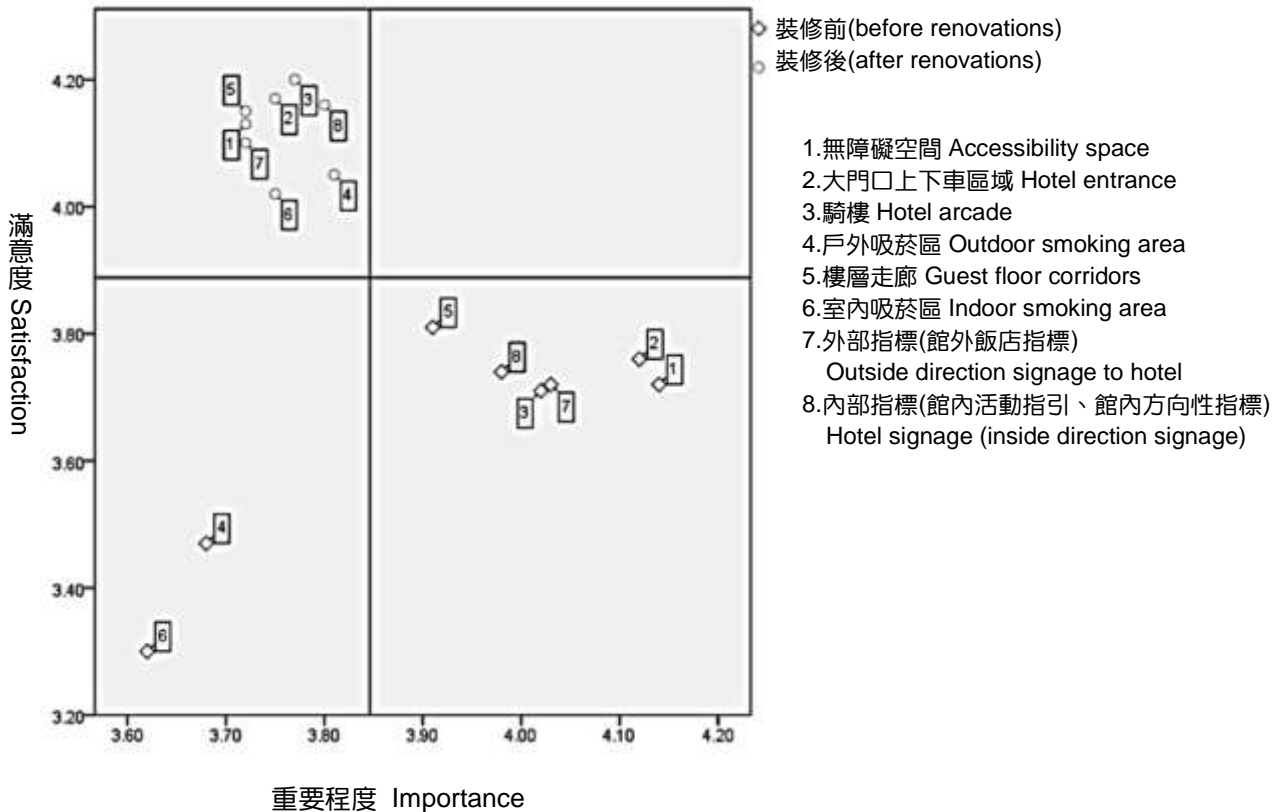
安全與機電設備 Safety/Mechanical and Electrical



環保設施 Environmental Friendliness



其他 Others



附錄 2 專家及焦點群體訪談大綱

Appendix 2 Expert and focus group interview guide

訪談類型 method	訪談大綱 interview questions
裝修團隊專家深度訪談 Experts In-depth interview	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？ What is the most important facility in your hotel staying experience?
	2. 客人最常抱怨飯店硬體設施的前三項是什麼？為什麼？ What are the hotel facilities customers have complaints most frequently (Please list 3)? And why?
	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？ In your opinion, what are the most poorly-maintained facilities (Please list 3)? And why?
	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？ In your opinion, what are the most well-maintained facilities (Please list 3)? And why?
	5. 飯店有哪些硬體設施顧客使用率最高(至少三項)？為什麼？ What are the most facilities frequently used facilities in a hotel (Please list 3)? And why?
	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？ What is your priority in hotel renovation (please list the top 3 facilities)? Why?
	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？ What is your choice when there exist differences between the opinion of customers and owner?
	8. 針對以上之各項問題，是否有遺漏或需要再補充之處？ Please advise further to the above questions if you have any supplemental instruction?
飯店員工焦點群體訪談 Hotel employees focus group interview	1. 在您的飯店住宿經驗中，哪些硬體設施是您最重視的？ What is the most important facility in your hotel staying experience?
	2. 客人最常抱怨飯店硬體設施的前三項是什麼？為什麼？ What are the hotel facilities customers have complaints most frequently (Please list 3)? And why?
	3. 飯店哪些硬體設施維護得最完善(至少三項)？為什麼？ In your opinion, what are the most poorly-maintained facilities (Please list 3)? And why?
	4. 飯店哪些硬體設施維護最差(至少三項)？為什麼？ In your opinion, what are the most well-maintained facilities (Please list 3)? And why?
	5. 飯店哪些硬體設施顧客使用率最高(至少三項)？為什麼？ What are the most facilities frequently used facilities in a hotel (Please list 3)? And why?
	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？ What is your priority in hotel renovation (please list the top 3 facilities)? Why?
	7. 針對以上之各項問題，是否有遺漏或者需要再補充之處？ Please advise further to the above questions if you have any supplemental instruction?

附錄 2 專家及焦點群體訪談大綱

Appendix 2 Expert and focus group interview guide

訪談類型 method	訪談大綱 interview questions
顧客焦點群體訪談 Customers focus group interview	1. 在您的飯店住宿經驗中，哪些硬體設施是您最重視的？ What is the most important facility in your hotel staying experience?
	2. 本飯店哪些硬體設施您最滿意(至少三項)？ In your opinion, what is the most satisfying facilities in our hotel (Please list 3)?
	3. 本飯店哪些硬體設施您最不滿意(至少三項)？ In your opinion, what is the least satisfying facilities in our hotel (Please list 3)?
	4. 本酒店硬體設施最該優先裝修的前三項？ What are the top 3 priority facilities should be renewed in our hotel?
	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？ Please advise the least renewed facilities of our hotel. And why?
	6. 您最少使用飯店的硬體設施有哪幾項？為什麼？ What is the least frequently used facilities for you? Why?
	7. 您最常使用飯店的硬體設施有哪幾項？為什麼？ What is the most frequently used facilities for you? Why?
	8. 飯店裝修對於您對本飯店的品牌形象有無影響？ Would hotel renovation affect our brand image on you?
	9. 飯店裝修對於改善顧客關係有無影響？ Would hotel renovation make improvement on guest relationship?
	10. 針對以上之各項問題，是否有遺漏或者需要再補充之處？ Please advise further to the above questions if you have any supplemental instruction?