

# 國際觀光飯店與商務旅館員工激勵制度之工作滿意影響要素探討

陳宜筠

國立臺灣師範大學

## 摘要

服務業之競爭漸趨激烈，各企業組織逐漸著重公司內部之管理，認為員工是組織中最重要的資源，透過規劃完善的激勵制度留住優秀人才，成為服務組織於管理上之重要課題。2013年國民所得統計年報指出，服務業產值佔國內生產毛額結構比重64.5%升至65.1%，其中住宿餐飲業因來台旅客擴增，佔比增0.5%；顯示國內需要大量人力，因此本研究以國際觀光飯店與商務旅館之工作人員為研究對象。

目的：整理過往研究之激勵類型及歸納出本研究之內外在激勵制度。探討國際觀光飯店與商務旅館員工之激勵制度品質要素。本研究方法採用量化的問卷調查，以100名國際觀光飯店與商務旅館全職員工為研究對象。所得資料採用統計方法：描述性分析、信度分析、項目分析、Kano二維品質模式、獨立樣本T檢定統計方法加以處理。

結果：激勵的定義為透過推動、引導之行為，滿足個人需求，進而達成組織目標。激勵制度分為外在及內在兩大類，外在有物質與非物質特性，內在激勵有工作與社會特性。

關鍵詞：內在激勵、外在激勵、商務旅館、國際觀光飯店



## 壹、緒論

服務業之競爭漸趨激烈，服務業組織逐漸著重公司內部之管理，認為員工是組織中最重要之資源，透過規劃完善的激勵制度留住優秀人才，成為服務組織於管理上之重要課題。組織根據員工之需求，建立生涯管理制度，對員工而言可減輕員工之後顧之憂，及增強員工之工作激勵 (Elsdon & Iyer, 2000)。美國服務業研究指出有超過半數員工承認自己的工作表現可以比目前更好，然而表現未超出期待則是因為未受到適當的工作激勵 (Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M., 1995)。Charles 與 Marshall (1992) 更進一步提出，產業類別的不同，員工的激勵偏好也不同。

台灣2013年國民所得統計年報，服務業產值佔國內生產毛額結構比重由64.5%升至65.1%，尤其住宿餐飲業受惠於來台旅客擴增，佔比增0.5%，顯示國內需要大量人力投入住宿餐飲業產業，然而目前服務產業面臨人力資源不足的問題，是以建立服務產業人才庫極為迫切的需求。因此本研究以國際觀光飯店與商務旅館之工作人員為本研究激勵制度之研究對象，期望透過良好的激勵制度吸引優秀人才投入服務產業。

## 貳、文獻探討

### 一、激勵的定義

激勵的古拉丁語原意為「引導、推動」，指激勵是一種驅動的力量，透過此力量引導行為，而驅動的力量來自滿足需求的動力。因此過往研究許多學者定義激勵是為了「滿足需求」(Jucius, 1

975 ; Robbins, 1992 ; Dessler, 1994)。

除了上述的需求理論外，美國心理學家Locke, Edwin, (1967)所出「目標設定理論(Goal-setting theory)」，意指個體為特定目標努力的企圖心，是工作激勵的主要動力，透過合適的目標設定可激勵員工，而國內學者之研究認為激勵針對「達成組織目標」的行為，強調是以組織為考量依據之目標(陳定國, 1981 ; 許士軍, 2005)。

根據上述本研究對激勵定義為：「透過推動、引導之行為，滿足個人需求，進而達成組織目標。」

### 二、激勵制度的類型

Taylor (1911) 研究中提出，工作的唯一動機在追求更多的金錢，然而現今多把有形薪酬視為激勵制度的一小部份，再加入其他激勵要素，如升遷、員工旅遊等 (Wong, Siu, & Tsang, 1999)。近來學者以不同激勵類型構面加以研究，如二構面因素有Carvell & Kuzmits (1982) 所提內在報酬、外在報酬 ; Churchill, Ford, & Walker (1990) 財務性報酬、非財務性報酬 ; Johnston, Boles & Hair (1987)直接激勵、間接激勵 ; 三個構面因素Greenberg & Liebman(1990)物質型、社會型、活動型或Urbaniski (1986) 所提出的金錢、旅遊、獎品及表揚四個構面因素。

Wong, Siu, & Tsang (1999) 以Kovach (1987) 所提出的十個激勵因素，使用因素分析轉軸後得到內在激勵與外在激勵兩研究構面。因此本研究根據上述餐旅服務業的相關特性將激勵制度分為內在激勵及外在激勵制度。本研究之外



在激勵指公司提供有規則的制度及審核標準，以Robbins (1992) 之研究分為物質特性及非物質特性。內在激勵指個人

工作時因其心理或精神需要的內在刺激；根據餐旅服務業實際狀況設計分為工作特性及社會特性。

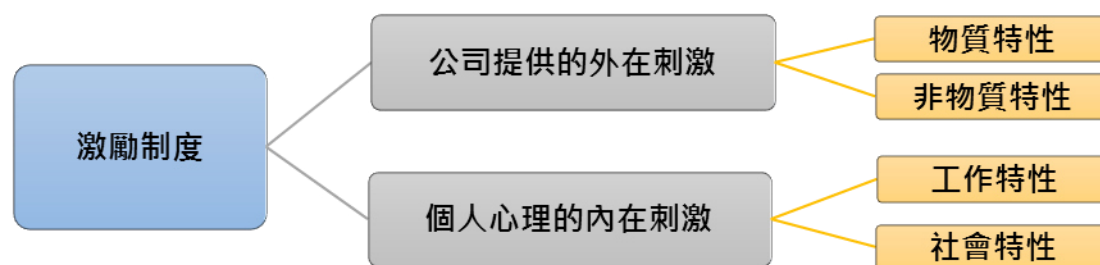


圖1: 激勵制度過程示意圖

## 參、研究方法

### 一、問卷設計

本研究問卷內容分為兩大部分，第一部分為人口統計變項，第二部分為提供與不提供之激勵制度需求量表。

#### (一) 人口統計變相

本研究基本資料部分包括：性別、教育程度、年齡、婚姻狀況、職場服務年資、公司性質、部門、現任公司之工作年資及職位九項。

### (二) 激勵制度

根據過去在工作內對於公司激勵制度，公司是否該提供該激勵制度的感受程度為評定標準，因此分為提供與不提供兩大部分，回答選項有「非常不重要」、「不重要」、「沒有感覺」、「重要」與「非常重要」五項，分別以1至5數值代表受試者對於陳述句的同意程度，題項共21題，內容分述如下表(1)。

表1 激勵制度量表

構面		題項	出處	
激勵制度	外在激勵	物質特性	1.調整薪資	Robbins (1992)
			2.獎金/津貼/配股分紅	
			3.醫療保險	
			4.旅遊補助	Greenberg & Liebman (1990)
	非物質特性	5.升遷、晉升機會	Carvell & Kuzmits (1982)	
		6.績效考核制度	Dessler (1992)	
		7.在職訓練		
		8.休假制度	Robbins (1992)	
		9.良好舒適的工作環境	Wong, Siu, & Tsang (1999)	
		10.工作輪調機會	Jognston, Boles & Hair (1987)	
內在	工作	11.參與決策權	Robbins (1992) 、	
		12.技能多樣性	詹益統 (1996)	

激勵	特性	13.工作重要性	
		14.工作自主性	Wong, Siu, & Tsang (1999)
		15.工作趣味性	
		16.工作挑戰性	葉在庭, 劉珣瑛, & 黃惠君 (2005)
		17.獲得成就感	Greenberg & Liebman (1990) 、
	社會特性	18.管理者以誠相待	Kovach (1987)
		19.適當的稱讚與肯定	Greenberg & Liebman (1990)
		20.同僚關係	
		21.主管的尊重與信賴	Wong, Siu, & Tsang (1999)

## 二、信效度分析

本研究對國際觀光飯店與商務旅館員工進行問卷發放，有效問卷共100份。信度結果得知公司提供激勵制度之Cronbach's  $\alpha$  值.85~.90間，總量表.96，不提供激勵制度Cronbach's  $\alpha$  為.88~.92間，總量表為.95。

本量表以探索性因素分析考驗效度，根據KMO 和Bartlett's 球型檢定判定資料是否合適進行因素分析。

本研究KMO值0.8為良好，Bartlett's 球型檢定需要達到顯著( $p < 0.05$ )，模組的解釋變異量為81.359，表示題項間相關係數高，適合進行因素分析。本研究根據文獻探討結果加上Cronbach's  $\alpha$  值亦通過考驗，可知本研究預試使用之原始量表具有良好之信效度

## 三、資料處理

描述性分析、信度分析、項目分析、Kano二維品質模式、獨立樣本t檢定。

### (一) 描述性統計

本研究利用描述性統計來瞭解樣本特性。

### (二) Kano二維品質模式

二維品質模型(Kano model)是由日本狩野紀昭(Noriaki Kano)，為改善品質一元化認知的缺點在1984年提出二

維品質模式。Kano模型把品質屬性歸類敘述如下：

1. 魅力要素 (Attractive quality)：公司具備此激勵要素，會讓員工覺得滿意；不具備不會讓員工覺得不滿意。
2. 一維要素 (One-dimension)：公司具備此激勵制度，會讓員工覺得滿意，不具備時會不滿意。
3. 當然要素 (Must-be quality) 公司具備此激勵要素時，員工覺得是理所當然，因此具備時並不會更滿意；但不具備的話，卻會感到不滿意
4. 無差異要素 (Indifferent quality) 公司具備此激勵要素時，員工不會覺得更滿意或更不滿意。
5. 反向要素 (Reverse quality) 公司激勵制度具備此要素會讓員工覺得不滿意；缺乏時反而感到滿意。

### (三) 獨立樣本t檢定

利用獨立樣本t檢定分析不同產業類別的服務業員工對於激勵制度是否有程度上的差

### 肆、資料分析與討論

#### 一、樣本背景資料分析

本研究以「女性」居多，佔比為64.0%；教育程度分布情形，以「大學」為多數，佔69.0%。年齡以「23-27歲」及





「28-34歲」佔大多數，各佔比為28.0%及26.0%。婚姻狀況以「未婚」為大多數，佔比為74.0%。受訪者職場服務年資分布情形，以「超過10年」及「超過3年未達10年」最多，佔比各為31%及30.0%，公司性質分布以「國際觀光飯店」及「一般旅館」各佔一半，佔比皆為50.0%。部門分布平均，內務行政、客務、餐飲、房務四部門皆達20%以上。職位以「服務員等級」為大多數佔比為52.0%。

## 二、激勵制度二維品質要素分析

21項激勵制度共有2項一維要素及4

表2激勵制度之二維品質要素分析-外在物質激勵

題項	品質要素						調整後 KANO
	一維 (O)	魅力 (A)	當然 (M)	無差 異 (I)	反 向 (R)	存疑 (Q)	
1. 薪資調漲	15.2%	22.8%	12.7%	45.6%*	0%	3.8%	A
2. 獎金紅利津貼	17.7%	21.5%	17.7%	43.0%*	0%	0%	A
3. 旅遊補助金	9.3%	21.3%	17.3%	50.7%*	0%	1.3%	I
4. 提高醫療保險	11.4%	17.7%	16.5%	54.4%*	0%	0%	I

註:\*品質要素為最高%；I為調整後之選定要素

註1:狩野在二維品質模型(Kano model)提出結果採多數決之部分，若問卷題目較為深入比較細項時，可能會讓品質要素評定結果呈現比較分散之情況，產生較多的「無差異品質要素」之結果，因此應針對歸類時的百分比做更深入之探究，計算方式為 $(O+A+M)$ 大於 $(I+R+Q)$ ，則採用(O、A、M)中的最大值為品質歸類的要素，反之則採用(I、R、Q)中的最大值方式來修正(Berger et al., 1993)。

## 2、外在非物質激勵二維品質分析

一維要素及魅力要素各有一項。一維要素為「除原定假期外給予額外特休」，此結果表示若公司除了原定假期外給予員工額外特休假期，會讓員工感到相當滿意，當公司不提供時，會讓員工感到不滿意。「良好的工作環境」會提升工作的滿意度，而當公司不提供良好工作

項魅力要素。

### 1、外在物質激勵二維品質分析

魅力要素共兩項，第一項要素為「薪資調漲」，意指若提供「薪資調漲」，會讓員工覺得滿意；但當公司激勵制度不具備時，也不會讓員工覺得不滿意。因此公司可透過其制度之提供增加員工對於公司激勵制度之滿意程度，提高員工對公司之向心力。另一項魅力要素為「獎金紅利津貼」，指若提供「獎金紅利津貼」時，會讓員工覺得滿意；但當公司激勵制度不具備時，也不會讓員工覺得不滿意。

環境時，員工不會覺得不滿意，因此於本研究將良好的工作環境認定為激勵制度中之魅力要素。

本研究之結果得知「除原定假期外給予額外特休」為一維要素，「良好的工作環境(如:健身房、個人辦公室…等)」為魅力要素，根據上述之要素游雅晴(2012)的研究得知工作環境與離職傾向存



在著高度負相關性，表示其工作環境越好，其離開職場的傾向越低。綜合過往研究及本研究結果得知，激勵制度的除

原定假期外給予額外特休要持續進行，良好工作環境可以用在鼓勵員工更好的表現上。

表3 激勵制度之二維品質要素分析-外在非物質激勵

題項	品質要素						調整後 KANO 要素
	一維 (O)	魅力 (A)	當然 (M)	無差異 (I)	反向 (R)	存疑 (Q)	
5.升遷及晉升機會	13.9%	11.4%	19.0%	55.7%*	0%	0%	I
8.除原定假期外給予額外特休	30.4%	20.3%	6.5%	41.8%*	0%	1.3%	O
9.良好工作環境(健身房、個人辦公室...)	16.7%	19.2%	6.4%	56.4%*	0%	1.3%	A
6.績效考核制度	8.9%	10.1%	19.0%	62.0%*	0%	0%	I
7.教育訓練(安全及職能必須課程除外)	11.5%	16.7%	7.7%	61.5%*	2.6%	0%	I
10.地區或部門間之工作輪調機會	5.1%	10.3%	12.8%	71.8%*	1.2%	0%	I

註:\*品質要素為最高%; I為調整後之選定要素

註1:狩野在二維品質模型提出結果採多數決之部分，若問卷題目較為深入比較細項時，可能會讓品質要素評定結果呈現比較分散之情況，產生較多「無差異品質要素」之結果，因此應針對歸類時的百分比做更深入之探究，計算方式為(O+A+M)大於(I+R+Q)，則採用(O、A、M)中的最大值為品質歸類的要素，反之則採用(I、R、Q)中的最大值方式來修正(Berger te al., 1993)。

3、內在工作特性激勵二維品質分析  
內在工作特性之激勵制度全為無差異品質要素，過往激勵制度之相關研究

也忽略內在激勵（劉春初、洪塾優，2012）。

表4 激勵制度之二維品質要素分析-內在工作特性激勵

題項	品質要素						調整後 KANO 要素
	一維 (O)	魅力 (A)	當然 (M)	無差異 (I)	反向 (R)	存疑 (Q)	
11.擁有參與公司決策之權力	7.6%	11.4%	10.1%	70.9%*	1.2%	0.6%	I
12.工作技能之多樣	12.7%	17.7%	7.6%	62.0%*	0%	0%	I



性								
13.工作對公司之重要性	11.8%	18.4%	7.9%	61.8%*	0%	0%	I	
14.工作具有自主性	17.7%	15.2%	10.1%	57.0%*	1.2%	0	I	
15.工作具備挑戰性	12.8%	15.4%	9.0%	62.8%*	0.9%	0.9%	I	
16.工作富有趣味性	11.7%	22.1%	10.4%	54.5%*	0%	1.3%	I	
17.工作具有成就感	16.5%	24.1%	7.6%	51.9%*	0%	0%	I	

註:\*品質要素為最高%; I為調整後之選定要素

註1:狩野在二維品質模型(Kano model)提出結果採多數決之部分,若問卷題目較為深入比較細項,可能會讓品質要素評定結果呈現比較分散情況,產生較多的「無差異品質」,因此應針對歸類時的百分比做更深入之探究,計算方式為(O+A+M)大於(I+R+Q),則採用(O、A、M)中的最大值為品質歸類的要素,反之則採用(I、R、Q)中的最大值方式來修正(Berger te al., 1993)。

#### 4、內在社會特性激勵二維品質要素

本研究之服務業從業人員認為內在社會特性激勵中「部門主管的尊重及信賴」為一維要素,當提供充足的上述激

勵要素時,員工滿意度增加,不提供時滿意度會下降。「管理者以誠相待」為魅力要素,會提升員工工作時的滿意程度;然而當公司激勵制度不提供良好的工作環境時,員工也不會覺得不滿意。

表5 激勵制度之二維品質要素分析-內在社會特性激勵

題項	品質要素						調整後 KANNO
	一維 (O)	魅力 (A)	當然 (M)	無差 異(I)	反向 (R)	存疑 (Q)	
18.公司給予公開表揚及肯定	14.1%	15.4%	3.8%	66.7%*	0%	0%	I
19.管理者以誠相待	20.5%	21.8%	10.3%	47.4%*	0%	0%	A
20.部門主管的尊重及信賴	28.2%	17.9%	10.3%	43.6%*	0%	0.8%	O
21.同僚之間的相處情形	19.2%	20.5%	10.3%	50.0%*	0%	0%	I

註:\*品質要素為最高%; I為調整後之選定要素

註1:狩野在二維品質模型(Kano model)提出結果採多數決之部分,若問卷題目較為深入比較細項時,可能會讓品質要素評定結果呈現比較分散之情況,產生較多的「無差異品質要素」之結果,因此應針對歸類時的百分比做更深入之探究,計算方式為(O+A+M)大於(I+R+Q),則採用(O、A、M)中的最大值為品質歸類的要素,反之則採用(I、R、Q)中的最大值方式來修正(Berger te al., 1993)。

### 三、不同產業類別對激勵制度之影響

#### 1、不同產業類別對激勵制度之差異



根據獨立樣本t檢定(表6)，發現不同產業類別對績效考核、工作

輪調、參與決策權、技能多樣性及同僚相處之激勵制度皆有顯著差異。

表6 不同產業類別對外在激勵制度之差異分析表

項目	產業類別	平均數	標準差	t 值	自由度	顯著性
績效 考核	國際觀光飯店	4.12	1.08	2.25*	93	0.02*
	一般商務旅館	3.97	0.78		90.804	
工作 輪調	國際觀光飯店	4.08	1.04	2.29*	93	0.02*
	一般商務旅館	4.06	0.80		89.862	
參與 決策權	國際觀光飯店	4.00	1.05	2.53*	93	0.01*
	一般商務旅館	3.97	0.77		92.320	
技能 多樣性	國際觀光飯店	4.2500	.78551	3.35***	93	0.00**
	一般商務旅館	3.7021	.80528		92.803	
同僚 相處	國際觀光飯店	4.4375	.71179	2.55**	94	0.01*
	一般商務旅館	4.0625	.72658		93.960	

P < 0.05\* P < 0.01\*\*

## 2、不同產業別對KANO外在激勵品質要素之分析

針對國際觀光飯店及一般商務旅館之KANO激勵品質要素分別進行研究分析得知，國際觀光飯店員工認為提供薪資調漲、旅遊補助、提高醫保及良好工作環境為一維要素，意指若提供上述給員工時，員工對於公司的滿意程度會有所提高，若公司不提高並不會不滿意；然而對於一般旅館的員工而言，上述薪資調漲、獎金紅利、旅遊補助、提高醫保及良好工作環境為無差異要素，有或沒有都不會對其滿意程度產生影響。

國際觀光飯店的員工認為公司提供升遷晉升機會及績效考核制度為當然要素，意指公司提供升遷晉升機會及績效考核制度是理所當然的，因此具備時並不會更滿意；但不具備的話，卻會感到不滿意；然而一般旅館的員工卻覺得有或沒有都不會對其滿意程度產生影響。

公司提供除原定假期外之額外特休對國際觀光飯店員工而言是一維要素，會讓員工覺得滿意，不提供時會不滿意，但對一般旅館員工而言是魅力要素，意指提供時員工會感到滿意，不提供也不會造成影響。

對國際觀光飯店及一般旅館的員工提供獎金紅利時，員工對於公司的滿意程度會有所提高，若公司不提高並不會不滿意。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

1、本研究將激勵的定義為：透過推動、引導之行為，滿足個人需求，進而達成組織目標。將激勵制度分為外在及內在兩大類，外在有物質與非物質特性，內在激勵有工作與社會特性。

2、21項激勵制度共有2項一維要素及4項魅力要素。外在物質激勵制度中有兩項魅力要素「薪資調漲」及「獎金紅利津貼」，外在非物質激勵中有一項魅力要素「良好工作環境」及內在社會特性激勵





要素中有一項魅力要素「管理者以誠相待」，意指若是提供上述之激勵要素時，會讓員工覺得滿意；但當公司激勵制度不提供時，也不會讓員工覺得不滿意。外在非物質中有一項一維要素「除原定假期外給予額外特休」，內在社會特性有一項一維要素「部門主管的尊重及信賴」，當公司激勵制度提供上述之一維要素時，會讓員工覺得滿意，但是不提供時會不滿意。

3、本研究透過T檢定得知激勵制度中的績效考核、工作輪調、參與決策權、技能多樣性及同僚相處，因其國際觀光飯店與商務旅館之產業性，具有顯著差異。

4、國際觀光飯店與一般旅館透過KANO激勵品質要素之比較後得知，激勵制度之薪資調漲、獎金紅利、旅遊補助、提高醫保、良好工作環境、工作技能之多樣性、工作富有趣味性、工作具有成就感、管理者以誠相待及同僚之間的相處對國際觀光飯店之員工而言為魅力要素。公司提供除原定假期外之額外特休、管理者以誠相待、部門主管的尊重及信賴及同僚之間的相處之激勵對國際觀光飯店的員工而言是一維要素。國際觀光飯店的員工認為，公司提供升遷晉升機會及績效考核制度為當然要素。上述之激勵制度，對一般旅館之員工而言除了給予額外特休是魅力要素及部門主管的尊重及信賴是一維要素外，其他皆為無差異要素，指不管提供或不提供，都不會影響到員工之滿意度。

## 二、建議

1、服務業流動率居高不下，一直是該產業的首要問題，本研究結果得知外在物質激勵之獎金紅利、外在非物質激勵制度的額外特休及良好工作環境以及內

在社會激勵制度的充足性，是激勵制度中最不可忽略的重要因素，建議未來服務業組織透過強化上述之激勵制度，降低公司內部的流動率。

2、本研究只有針對餐旅服務業進行研究，建議未來之研究可以針對其他產業類別之企業進行。

影響公司激勵制度的因素很多，樣本(三)不同的背景因素，對激勵需求皆不同，建議後續研究者可針對背景變項進行深入探討。

## 參考文獻

- 許士軍(2005)。創新管理之變從規劃到願景。中外管理，(12)，31-33。
- 陳定國(1981)。實用目標管理學，台北：華泰出版社。
- 詹益統(1996)。個人屬性，人格特質與內滋激勵與外附激勵關聯性之研究——以交通部數據通訊所員工為例。新竹：國立交通大學管理科學研究所未出版之碩士論文。
- Carvell, M. R., & Kuzmits, F. E. (1982). *Personnel: Management of Human Resource*. New York, Bell & Howell Co.
- Charles, K. R., & Marshall, L. H. (1992). Motivational preferences of caribbean hotel workers: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (3), 25-29.
- Dessler, G. (1992). *Human resource management*. New Jersey : Prentice-Hall, 3.
- Dessler, G. (1994). *Human Resource Management*, 6th ed., N. J. : Prentice.



Elsdon, R., and S. Iyer. (2000). Keeping the workers at Sun Microsystems. *Human Resource Management International Digest*, 8, 13-14.

Greenberg, J. & Liebman, M. (1990). Incentives: The missing in strategic performance. *The Journal of Business Strategy*, 8-11.

Johnston, M., Boles, J., & Hair, J. (1987). Motivation and supervision of the sales force), working paper, 87(3).

Jucius, M. J. (1975). *Personnel Management*. Illinois: Irwin.

Kano, N., N. Seraku, F. Takahashi and S. Tsuji(1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *Hinshitsu*. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 39 -48.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (5), 58-65.

Locke, Edwin A., (1967). Relationship of success and Expectation to affect on Goal-Seeking Tasks. *Journal of personality and social Psychology*, 7(2), 125-134.

Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Miner, J. B., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. M. (1995). How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it). *Human Resource Management*, 34(3), 363-387.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton Library.

Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factor on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.

Urbanski, A. (1986). Incentive get specifics. *Sales and marketing management*, (28), 98-102.

