

第五章 結論與建議

2001 年至 2007 年期間，我國國際觀光旅館業客房數供給呈現穩定的狀態，而來台旅客數量除 2003 年外，呈現遞增趨勢，然而國際觀光旅館業的整體稅前營業獲利率在這段期間呈現起伏不定之現象，由此顯示，台灣國際觀光旅館業管理效率可能存在差異；各家國際觀光旅館的經營型態及面臨的競爭程度皆有所不同，相對管理效率表現因而呈現部份差異，爲了因應市場需求的隨機波動及競爭上的壓力，各家國際觀光旅館勢必得從提昇本身管理效率著手。然而效率該如何衡量？各別旅館及跨年度之效率值該如何估計及比較？影響效率之因素又有哪些？無效率該如何改善？皆有待進一步研究。

因此，本文蒐集 2001-2007 年台灣國際觀光旅館的資料，採用三階段資料包絡分析法，首先利用投入導向 DEA 模型評估未考慮外在因素與統計干擾的國際觀光旅館相對管理效率；以 SFA 分離外生變數與統計干擾項對無效率差額之影響，再就投入量進行調整；最後，在相同的外生變數與統計干擾項無效率之基準上，以調整後的投入及原始產出重新利用 DEA 模型評估國際觀光旅館的管理效率。

第一階段 DEA 效率評估結果顯示，各國際觀光旅館的技術效率、純技術效率與規模效率皆存在顯著差異，多數國際觀光旅館的各項效率值仍有改善空間，且無效率主要原因爲資源之浪費。

第二階段 SFA 迴歸估計結果顯示，一、雖然旅館經營業務愈集中，對於減少員工閒置效果有限，但由於專業化利得之效果，將可使得投入作更有效率之運用，因此，經營業務愈集中，投入差額相對愈少，管理效率相對愈高；二、旅客類型愈集中於個人或團體旅客，對於旅館而言，將能藉由累積同性質的服務經驗，減少投入差額，提升整體管理效率；三、由於競爭壓力使然，將使得市場集中度愈低的國際觀光旅館，投入差額相對愈少，管理效率相對愈高；四、加入國際觀光旅館連鎖集團，可分享其國際聲譽、學習管理技術且經營時間愈久，集團

要求之軟、硬體平均成本亦會逐漸減少，因此可減少投入差額，提升整體管理效率；五、雖然藉由品牌知名度吸引國內旅客進住，減少客房閒置之效果仍不顯著，但國內分館之增設，可透過人力的互相支援，將員工作更有效率之運用，且可充分利用超額產能，因而減少投入差額，提升管理效率；六、因為淡、旺季旅客數量差別極為顯著，因此位於風景區之國際觀光旅館須具備較佳的投入調整能力，所以相對投入差額愈少，管理效率較高；七、由於國際旅客數量存在大幅成長空間，且近年國人對於旅館餐飲需求已大於住宿需求之影響，使得客房數較多的國際觀光旅館，相對投入差額較多，管理效率較差；八、其他費用比率相對較高的國際觀光旅館，投入差額相對較少，管理效率相對較佳，隱含其他費用未出現對產出毫無貢獻之支出；九、SARS 事件發生代表未預期到之市場需求減少，導致國際觀光旅館投入調整不及，因此相對於其他年度，2003 年的投入差額相對較多，管理效率相對較差；十、投入差額的變異幾乎完全來自管理無效率，受統計干擾項影響極小。

第三階段調整後的 DEA 效率評估結果與第一階段相同之處在於，一、各個國際觀光旅館的技術效率、純技術效率與規模效率皆存在顯著差異；二、規模無效率主要原因為多數國際觀光旅館產能未充分發揮。相異之處在於，一、調整後平均必須減少較多的投入使用量；二、調整後較多的國際觀光旅館技術效率存在改善空間、較少的國際觀光旅館純技術效率存在改善空間及較多的國際觀光旅館規模效率存在改善空間；三、若未經過投入調整，整體而言將被低估較多的純技術效率值；四、調整後無效率主要來自不適當的生產規模而非資源之浪費。此外，透過 Wilcoxon 符號等級檢定，發現第三階段已調整後的與第一階段未經調整的各項效率皆存在顯著差異；各家國際觀光旅館各項效率值亦呈現明顯變化、因此，排除外生變數與統計干擾項對投入差額之影響，對於效率之評估確有其必要性。最後，本文利用 K-W 檢定與 Wilcoxon 等級和檢定進行跨期比較，結果發現，純技術效率存在顯著差異，而技術效率與規模效率則皆無顯著差異，且純技術效

率僅在 2002 年至 2003 年呈現顯著負成長，2003 年至 2004 年呈現顯著正成長，在其他年度則無顯著差異。雖然 SARS 事件影響已於第二階段排除，然 2003 年國際觀光旅館可能採取降價策略以吸引旅客，所以實際旅客數量可能減少有限，但總產出減少情形卻十分顯著，因此導致 2003 年前後純技術效率值呈現顯著變化，若改以實質產出變數進行效率衡量，則結果將可能不同。

依據上述實證結果，本文提出下列建議以供主管機關及各家國際觀光旅館參考：一、由於多數國際觀光旅館管理效率仍具有改善空間，因此，主管機關與觀光旅館商業同業公會應多舉行管理效率交流研討會，藉由研究成果發表與實務經驗分享，提高台灣國際觀光旅館之管理效率；二、國際觀光旅館經營業務應專注於住宿及餐飲服務，藉由專業化利得之效果，提升管理效率；三、國際觀光旅館應善用市場區隔（market segmentation）策略，針對不同類型旅客的需求，提供適合之服務；四、為提升台灣整體市場的管理效率，主管機關應針對市場集中度高的地區，盡量提出鼓勵興建國際觀光旅館的措施；五、國際觀光旅館應藉由加入國際觀光旅館連鎖集團，分享其國際聲譽及學習管理技術；並於國內增設分館，透過人力的互相支援及超額產能的充分利用，以提升相對管理效率。

此外，受限於資料取得不易，若能掌握國際觀光旅館的投入價格資訊，將可進行配置效率分析；外生變數之選取，若能掌握組織因素（董事會規模、激勵性報酬、水平或垂直整合…等）、品質變數（服務品質、顧客滿意度…等）、總體變數（金融危機、陸客來台…等）及其他質化與量化之變數，將可提升效率評估結果之正確性及應用價值；導致純技術效率在 2002 年至 2003 年呈現顯著負成長，2003 年至 2004 年呈現顯著正成長之可能原因，則待進一步研究。