

國立臺灣體育學院體育研究所
碩士學位論文

健康休閒俱樂部經營診斷之研究
--以永豐棧生活會館為例

A Case Study : Diagnosing The Landis Health Club



研 究 生：鄧鳳春 撰

指 導 教 授：林文郎 博士

中華民國九十四年六月

論文名稱：健康休閒俱樂部經營診斷之研究

-以永豐棧生活會館為例

總頁數：137 頁

院校系所：國立臺灣體育學院體育研究所舞蹈教育組

學位類別：碩士

研究生：鄧鳳春

指導教授：林文郎 博士

畢業年度：中華民國九十四學年度第二學期

中文摘要

由於政府週休二日的政策實施及高品質生活的被重視，再加上民眾對於健康重要性概念的提昇，於是參與休閒的人口有大幅顯著的激增，由於市場需求的熱絡，所以促使業者大量投資於健康休閒產業，業者如何與員工及會員建立良好互信關係，又如何利用建全的企業診斷理論，來維持永續經營的事業，是值得研究及重要的議題。

研究者收集公司的相關資料，再以策略理論來分析，例如市場定位、企業組織系統、各部門對策評估矩陣分析和公司的現況設備等，希望透過診斷過程、查覺異常警訊，提醒企業公司及時進行妥善的規劃與對策，避免企業危機的發生，和預防不必要的人力損失與浪費，企業危機向來是經營管理者及相關的企業學者所重視、及關心研究的議題，因此研究者希望透過企業診斷策略，針對各項構面找出危機點與優勢點加以分析並擬定對策方案。

企業診斷的步驟大致可分為預備診斷階段，需求確認階段，正式診斷階段，問題分析與診斷總結，研究者以台中市永豐棧生活會館為案例，採用SWOT分析，PORTOR分析，五種競爭力分析和企業理論分析等來進行診斷。

本研究結論希望可以提供學術界、健康休閒產業界及經營管理者作為相關研究或決策時的參考方針。

關鍵字：休閒運動、健康體適能俱樂部、行銷、SWOT分析、策略分析、產業

Teng ,Feng Chun (2005) A Case Study : Diagnosing the Landis Health Club . Unpublished master thesis,National Taiwan College of Physical Education,Taichung.

A b s t r a c t

ABSTRACT

With emphasis on bettering quality of life, a surge in public awareness towards the benefits of improving and maintaining physical fitness has vastly increased island wide business investment into the Health Club industry. While many of these investments benefit short term, maintaining profitability long term largely depends on the Health clubs ability to recognize and utilize sound business practices. Equally important is the ability of Health Clubs management to cultivate and promote the health industry while maintaining lasting relationships with members and staff alike.

The purpose of this study is to analyze and understand effective management practices of a successful health club. This study diagnosed management concepts and procedures of the Mandara Life Club in Taichung Taiwan in order to determine strengths and weaknesses of the business.

The author examined company information related to market position, organizational system, human resources and club facilities in order to recognize alarms and abnormalities to remind the management to take correct countermeasures in time and, in turn, avert crises and prevent unnecessary loses. Business crises are often the focus and concern of business management and related scholars, therefore the author hopes to determine, through business diagnosis, crucial steps necessary to identify critical issues.

Methods used for business diagnoses are normally classified into

four categories, i.e., preparation diagnosis steps, needs diagnosis step, formal diagnosis step and questions analysis with diagnosis conclusion. Categories used include SWOT analysis, PORTER analysis, Five competitive method and Strategy Practice analysis to diagnose the Landis Health Club facility.

The conclusions yielded in the present study function as handy reference to academics, fitness industry professionals and management who are interested in operating functional and profitable business.

Keywords : leisure sport, health club, sale market,swot analyses,strategy analyses,industry ◦

誌謝

「學海無涯」大學畢業多年後，有機會再度重回校園，獲得碩士學位，倍感欣慰與榮耀，在研究及論文撰寫其間，感謝先生細心照顧，得以專心、致力於研究寫作上，感謝碩二B班的所有同學，源源不斷的凝聚力與支持力相互推動著！承蒙所內各師長的諄諄教誨及所辦內的助教、學妹大力的協助，心存感激！論文口試期間，承蒙林房儂博士與劉淑燕所長對此論文不吝提出寶貴意見及細心指正疏漏處，更要感謝我的指導教授林文郎博士諄諄教誨及細心的指導，使論文更臻完善、嚴謹，在此表達內心由衷的謝意與敬意！

在人生學習的過程中，學習的完成代表另一階段學習的啟程，由於所有關心我在背後給予大力的支持與鼓勵，使得論文順利地完成，僅將此論文獻給我的先生、家人及朋友，願與分享此榮耀！

鄧鳳春謹誌於

民國九十四年六月

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
誌謝	IV
目錄	V
表目錄	VII
圖目錄	VIII

第一章 緒論

第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究問題.....	4
第四節 研究對象與範圍.....	4
第五節 研究程序.....	4
第六節 名詞操作性定義.....	6

第二章 文獻探討

第一節 健康休閒俱樂部概況.....	8
第二節 台灣運動休閒俱樂部相關研究.....	20
第三節 企業診斷之探討.....	29
第四節 企業經營診斷策略.....	38
第五節 企業經營績效概論.....	50
第六節 國內企業診斷相關文獻回顧.....	66
第七節 本章總結.....	72

第三章 研究方法

第一節 研究流程.....	74
第二節 研究步驟.....	76
第三節 資料來源.....	78
第四節 預期的效益.....	78

第四章 個案分析

第一節 預備診斷階段.....	83
第二節 需求確認階段.....	100
第三節 正式診斷階段	104

第五章 結論與建議

第一節 研究結論	113
第二節 建議	122
第三節 研究限制	123
第四節 未來研究建議	124

參考文獻	126
------------	-----

附錄一永豐棧生活會館相關照片	133
----------------------	-----

表目錄

表 2-1	健康休閒俱樂部之定義與特性	10
表 2-2	國外俱樂部發展年表	12
表 2-3	國內俱樂部發展年表	16
表 2-4	健康俱樂部之分類	19
表 2-5	運動參與動機衡量構面表	23
表 2-6	健康體適能俱樂部顧客滿意度衡量構面表	26
表 2-7	企業經營診斷策略之研究	34
表 2-8	Chase、Aquilano & Jacobs8 個流程步驟	37
表 2-9	績效衡量評價基準與採用頻率	54
表 2-10	企業績效評估領域文獻整理表	60
表 2-11	經營績效構面或準據之衡量文獻整理表	64
表 2-12	企業診斷相關研究文獻一覽	69
表 4-1	永豐棧生活會館診斷進度表	81
表 4-2	台中區飯店附屬俱樂部設備內容比較表	85
表 4-3	受訪樣本之人口統計變項分析	88
表 4-4	永豐棧麗緻生活會館軟體設備	92
表 4-5	國內俱樂部發展與變遷	97
表 4-6	永豐棧生活會館體驗矩陣分析表	111
表 4-7	永豐棧生活會館對策評估矩陣分析表	115

圖目錄

圖 1-1	研究流程	5
圖 2-1	企業經營危險關係圖	41
圖 2-2	Porter 五種競爭力模式	44
圖 2-3	消費者的心理和行為圖	47
圖 2-4	商品組群原理	48
圖 2-5	策略體驗模組	50
圖 2-6	企業的要素	52
圖 3-1	研究架構	75
圖 4-1	通路別市場定位	87
圖 4-2	公司組織圖	96
圖 4-3	SWOT 分析圖	106
圖 4-4	波特 (Portor) 五力模式分析	108

第一章 緒論

第一節 研究動機

「休閒生活概念」是台灣邁入 21 世紀的重要議題，由於台灣締造經濟奇蹟，社會穩定成長，再加上政府週休二日的政策實施，民眾對於健康概念的提昇，於是參與休閒的民眾有顯著的偏幅增加，所以休閒生活的概念已成為臺灣現代人不可或缺的重要議題，面對 90 年代休閒商品化、政府積極的發展政策和科技，以及所得提高的結果，社會大眾有更多的機會參與休閒，而呈現休閒大眾化的現象。然而對於這些休閒需要(wants or needs)，有些人運用自己的資源，以自給自足的方式滿足其休閒需要；有些人運用公共休閒環境設施；有些人則主動積極到市場上尋找，並且願意付費購買休閒產品服務，而形成經濟學所謂的有效需求(effective demand) (高俊雄，2002)。

健康休閒俱樂部因應時代潮流的有效需求，在台灣雖然已有 20 幾年的歷史，然而直至最近幾年來，隨著國外業者的俱樂部加入競爭行列，才使得此一休閒產業呈現出百花齊放的榮景。健康休閒俱樂部為一個新興休閒活動產業，是一群具有(類似)運動消費行為及嗜好的封閉式團體；而該團體所從事的行為必須是具有休閒、運動與健身的功能，其資格為

繳交會費取得會員證，並為該團體一份子(陳金冰，1998)。當今國內專業性質的運動休閒與體適能企業(健康俱樂部)興起，市場需求熱絡，以招收會員為主要收入來源的健康俱樂部，也面臨市場日益競爭的局勢，如何在相關企業中佔得優勢，是值得研究的議題。

健康休閒俱樂部由於競爭激烈，因此許多的運動俱樂部來的快、也去的快。快速成立，也快速關門倒閉。如何維持會員與業主之間的互動關係，又如何與會員建立良好長久之互信關係，以避免會員的流失，造成營運的虧損。

現今多元化的健身休閒產業競爭激烈，許多企業經營不善而宣告倒閉，如最近爆發財務危機的健身王國，佳姿 101 健身中心，從北至南共 21 家分店，在無預警之下快速關閉，只剩台北佳姿 101 養身館將繼續營業或轉賣正在協調中，台北佳姿 101 養身館佔地共計約 2500 坪，號稱六星級的時尚運動養身館，去年才風光開幕，耗資 3 億 4000 萬打造，當初更創下頂級會員高天價的年費，當時號稱佳姿 101 健身中心為健身王國，一點也不為過。

屆時佳姿董事長蔡純真也成為健身王國的代言人，許多綠營政壇政治人物也紛紛為她站台，招募會員已公開對外，也對外營業，然而負責施工的設計公司，即使完工驗收，承包的設計公司卻拿不到尾款錢，連帶底下的施工廠商也只拿到 3 成的工程款，損失慘重，不排除循法律途徑解決。在今年 3 月中旬卻傳出公司財務危機，佳姿總公司跳票共計 20

張，金額高達千萬元。

由於佳姿健身中心爆發財務危機無預警停業，也幾度引起許多休閒產業界人士的關切與猜測，是否由於投資 101 會館的開銷過高？營運風險過高，以致無法掌握？還是會員招收不足等原因？因為有許多不可預期的因素干擾及影響，這也將成為休閒產業界中目前所面臨的重要議題及所面對的挑戰。

如何透過專業的企業顧問協助與解決所面臨的危機，如何明察秋毫企業之病態、洞察先機，再以成功的經營手法來診斷治療，杜絕面臨衰退的命運，研究者認為必須建構一套所謂的經營戰略診斷書，透過適時與適當的診斷與改進，才能在這相關休閒產業競爭激烈之下，佔得一席之地，創造事業高峰及應付多方面產業競爭的壓力，如此一來才能為企業永續的經營與發展。

第二節 研究目的

根據於上述研究的背景與動機，本研究主要的目的在於診斷台中市永豐棧生活會館之營運現況。經由診斷主管及專業協助人員，瞭解當前現況，分析經營優勢、弱點的因素構面，進而強化營運作業、研擬營運改善建議，掌握營運決策方向，提高經營效率，以達成企業預期之目標。

第三節 研究問題

根據研究的動機與目的，本研究主要的問題有下列三點：

- 一、台中市永豐棧生活會館之營運現況為何？
- 二、台中市永豐棧生活會館之營運問題有那些？
- 三、台中市永豐棧生活會館之未來營運策略為何？

第四節 研究對象與範圍

本研究者以飯店和健身經營為主的台中市永豐棧生活會館為本研究的對象。研究範圍包括生活會館的營運狀況，公司個案資料、市場定位、組織系統、人力、軟硬體設施等資料。

第五節 研究程序

本研究在整個架構上目前分為五章，包括緒論，研究動機以及目的等、透過個案研究（台中市永豐棧生活會館）相關資料分析彙整，對研究結果提出結論與建議。並以研究對

象之高級主管進行深度訪談，再針對問題進行解決及分析。
研究架構流程（如圖 1-1）。

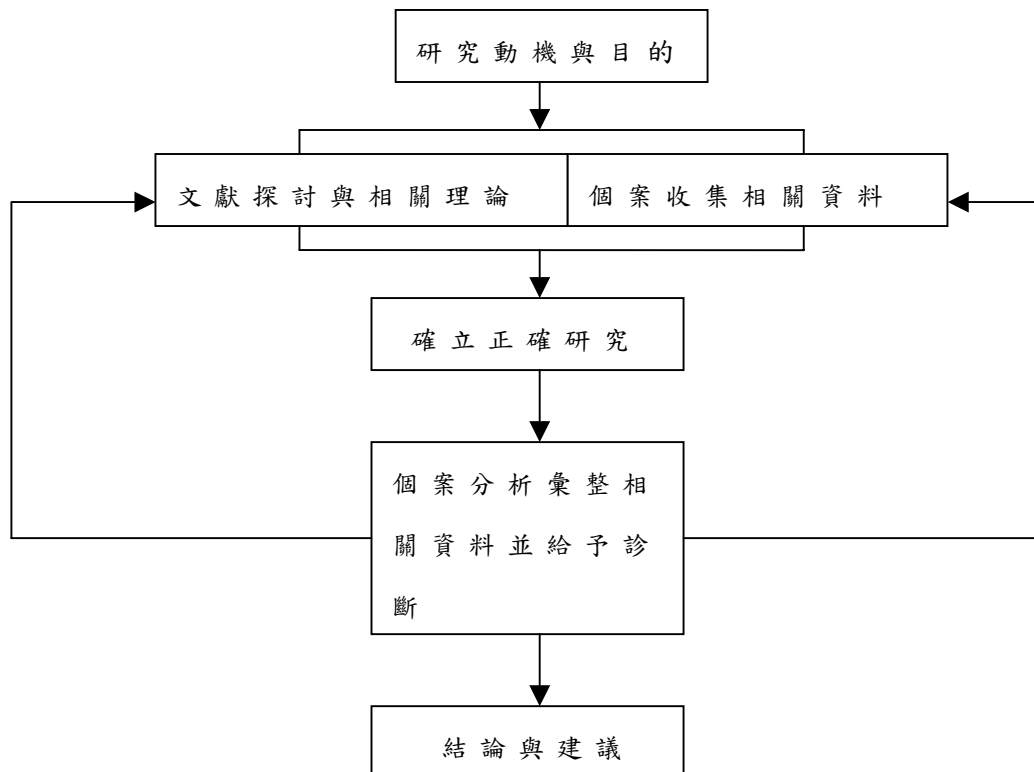


圖 1-1 研究流程

第六節 名詞操作性定義

由於國內外學者、研究者對有關俱樂部產業之相關名詞用法解釋並沒有統一，因此以下名詞之界定，僅作為研究使用之操作性定義。

一、休閒運動：

休閒運動：在自由時間內，依個人意志選擇、參與，在心靈及生理上得到愉悅、放鬆與滿足的運動。

二、健康體適能俱樂部：

為了滿足消費者改善健康體適能及社交等目的，特定付費從事休閒健康相關活動的商業性運動服務事業體。

三、行銷：

行銷是一種社會和管理的過程，藉由此種過程，個人和群體經由創造並與他人交換產品和價值，而獲得他們所需要和所欲求者（Kotler& Armstrong，1997）。

四、SWOT 分析：

SWOT 的涵義為四個英文字母的代表 Strength、Weakness、Opportunity、Threat。意思分別為：S，強勢、優勢。W：弱勢、劣勢，O：機會、機遇。T：對手、威脅。

五、策略：

策略就是在不同的時點間，企業形貌改變的軌跡（司徒達賢，1995）。

六、運動產業：

相關的運動、體適能、娛樂及休閒等各項活動、商品、服務、人員、場地或意見提供給消費者的市場。

第二章 文獻探討

第一節 健康休閒俱樂部概況

(一) 健康休閒俱樂部之定義

根據 Buchanan (1965)對俱樂部 (Club) 的說法，人們之所以要組成俱樂部的動機是基於若干經濟方面的理由，個人考慮了成本與利益之後所做的選擇。根據蔡宏仁 (2000) 對現代俱樂部的觀念與看法，則認為俱樂部是起源於 17 世紀的英國。此外，對於俱樂部的定義，則是一群有相同興趣且背景類似或社會地位類似的人聚集的場所 (陳文敏，1999)。由於我國健康休閒俱樂部為一新興產業，發展時間大約只有 20 年而已 (姜慧嵐，2000)。而在 2001 年 1 月 19 日經行政院核定公布實施的〈中華民國行業標準分類 (第七次修訂)〉中，為反映我國產業變遷實況，以 1996 年工商及服務業普查作為分類調整之依據，增列重要或新興行業 (行政院主計處新聞稿，2001)。在此次的修訂過程中，新增的 N 大類，即「文化、運動及休閒服務業」包括了一凡從事出版、電影、廣播、電視、技藝表演、文學及藝術創作、評論、藝文服務、運動服務、藝人及模特兒經紀、休閒服務等行業，以及圖書館、博物館、歷史遺址及類似機構均屬之。

陳秀華（1993）對健康體適能俱樂部所下之定義為「採會員制的消費方式，除提供完整的硬體健身器材外，另附設有氧舞蹈教室、游泳池、三溫暖、指壓按摩、餐飲服務，並有專業性軟體經營組織與壓力管理、戒煙計畫、營養諮詢及運動處方等之設計」，陳金冰（1998）對休閒俱樂部所持的解釋為：「集一群具有相同（類似）運動消費行為及嗜好的封閉式團體，而該團體所從事的行為必須是具有休閒、運動與健身的功能。其參與之資格為繳交會費取得會員證並接受該團體認可為某一份子，而該團體聚集的主要活動場所應具有休閒運動設施，或休閒運動器材為主的一封閉式團體。」另外，中華民國有氧體能運動協會（2000）將健康俱樂部定義為：「提供具有健身器材之活動場地，經專業指導人員教學、指導、諮詢、服務之營利事業」。洪聖惠（2001）認為舉凡健康體適能俱樂部、運動健身俱樂部、體適能俱樂部、運動健身休閒俱樂部、運動休閒俱樂部、運動健康俱樂部、健康俱樂部、健身俱樂部、休閒俱樂部、健康休閒俱樂部等，都是屬於此種產業的別名（如表 2-1）所示。

表 2-1 健康休閒俱樂部之定義與特性

研究者或 研究單位	健康休閒俱樂部之定義與特性
Buchanan (1965)	1、若干經濟方面的理由， 2、考慮了成本與利益之後所做的選擇
陳秀華 (1993)	1、採會員制的消費方法 2、有完整的健身器材包括（舞蹈教室、游泳池、 三溫暖、指壓按摩、餐飲服務） 3、專業軟體組織、營養諮詢及運動處方
陳文敏 (1999)	1、一群有相同興趣且社會地位背景類似的人聚集 的場所
姜慧嵐 (2000)	1、滿足消費者改善健康體適能社交等目的 2、特定付費從事休閒健康相關活動的商業服務事 業體
中華民國 有氧體能 運動協會 (2000)	1、營利為主要目的，採取會員制的經營方式 2、提供會員運動、健身的場所與服務，包括硬體 設施（健身房、游泳池及有氧教室等），專業 性的硬體器材，亦提供專業性的運動、健身資 訊服務 3、提供附屬設施（餐飲、美容、按摩等），以滿 足會員的需求

-
- 洪聖惠 (2001)
- 1、同時具有運動、健身、休閒功能之封閉式營利性組織，
 - 2、採取會員制方式經營，場所內設有專業性硬體設施（健身房、有氧教室、游泳池等）及專業性硬體器材（重量訓練器材、心肺功能訓練器材等），及運動處方開立、體適能檢測等專業指導，休養生息的服務（三溫暖、SPA、休憩等）。並另外設置美容美體等加值服務。
-

資料來源：本研究整理

（二）、俱樂部的起源與發展

俱樂部最早發源於英國，而後逐漸流傳到世界各地。它的產生是因為工業革命之後，英國的社會結構起了很大的轉變。由於貴族階層陸續解體，使得一些平日養尊處優的王公貴族，失去了過去的榮華富貴。在不堪住處冷清、奴婢他去的情況下，於是相邀共募資金，找尋一些合適的地點，委託專家經營管理，以便能提供落魄的貴族一個聚會聯誼的場所。這種傳統的私人俱樂部採會員制，是以特定職業或專業人員為會員的目標，因此會員的人數通常十分有限，主要著重在發揮聯誼、社交和休閒等諸功能。

美國在 1882 年成立第一個鄉村俱樂部，接著又陸續成立了都會型俱樂部和高爾夫球俱樂部。俱樂部流傳到日本之後，日本人更將它發揚光大。據 1999 年富士經濟調查，當年日本參加會員俱樂部的人數共有十三萬人（黃鴻斌，2003）。茲將國外俱樂部發展年表整理（如表 2-2）所示。

表 2-2 國外俱樂部發展年

17 世紀	工業革命，歐洲沒落貴族的休閒
1848 年	英國成立劍術俱樂部
1857 年	英國成立登山俱樂部
1866 年	美國成立波士頓遊艇俱樂部
1867 年	英國成立賽馬俱樂部
1875 年	美國成立網球俱樂部 美國成立第一個鄉村俱樂部
1882 年	央格魯薩克遜清教徒在匹茲堡成立杜克斯匿大都會俱樂部
1889 年	Bob Dednam 在美國德州成立第一個私人連鎖的城市俱樂部
1900 年	美國 YMCA 以具有健康俱樂部的雛形
1901 年	英國成立皇家航空俱樂部
1902 年	英國成立羅漢普頓俱樂部
1929 年	全美鄉村俱樂部數達最高點，計 4500 所
1950 年	法國成立地中海渡假村
1956 年	高爾夫球俱樂部因為愛森豪總統的喜好而盛行
1960 年	英國創立休閒不動產的分時共享制
1965 年	美商克拉克在東京創設亞洲第一家西式健身房
1968 年	分時共享制傳入美國
1970 年	MonDeHaan 在美國印第安那州成立國際休閒渡假交換聯盟，簡稱 RCI

1981年	RCI的渡假交換方式開始傳入日本
1983年	日本各類休閒及運動俱樂部開始發展
1987年	日本游泳俱樂部有1159處
1988年	日本高爾夫球、游泳俱樂部發展快速。高爾夫球場有1627處
1989年	日本運動俱樂部以一年200所的速度成長
1999年	日本健康俱樂部約計5000所

資料來源：宋曉婷（2001）

國內俱樂部的發展，最初是由美軍顧問團開始，為因應當時美軍的需求而設立了定點單店式的俱樂部。當時純粹是一種聚會、喝酒、跳舞的場所，而且界定在特定層次以上，一般人是不能隨意加入的特區。民國66年成立的「太平洋聯誼社」，是台灣商業聯誼社典型的代表，其他如「企業家聯誼社」亦屬商業聯誼社，其經營項目以商業聯誼為主。在設備上，較強調餐飲服務，而如網球場、健身房、三溫暖及游泳池等，則是一些較常具備的週邊設施。1983年位於桃園高速公路旁的「花旗俱樂部」是國內第一個具有渡假中心觀念的俱樂部，花旗將市場定位在上層階級人士，由於市場打開不易，加上自用車不夠普遍、休閒風氣未開等因素，使得會員招募不易，長年累月的經營虧損，最後被迫結束營業。而以單項活動為主的俱樂部，陸地上有健身俱樂部、滑草、騎馬、高爾夫球等俱樂部，在水域上有滑水、風浪板、帆船、遊艇、潛水等俱樂部，空域上則有滑翔翼、飛行傘、拖曳傘、輕航機等俱樂部（黃鴻斌，2003）。

民國六十九年，第一家設備齊全的運動健身俱樂部，克拉克健康俱樂部，設立於台北市敦化北路與民生東路口，係由美籍克拉克先生與部分友人在台投資。克拉克健康俱樂部是國內最早使用進口心肺及重量訓練器材的俱樂部，並引進美國健康俱樂部訓練方法及營運方式。初期加入的會員以外商為主。然而，在面對市場的強烈競爭下，克拉克健康俱樂部於八十八年十一月結束營業，但因經營不善已經關閉，卻已為國內的運動健身產業的發展寫下記錄（楊人智，1996）。

民國七十年代，佳姿韻律中心首開台灣女性專屬的運動課程先驅，由董事長蔡純真女士主持，在當時的頂盛時期以30-50坪左右的場地，在全國設立了超過20家以上的直營及加盟店，但後來加盟店紛紛經營不善，相繼解約，使得當時的佳姿韻律中心不得不重新思考未來的經營策略與做法。

民國七十二年雅姿韻律世界成立，到民國八十一年為止其連鎖店及加盟店共達十一家。然而，在當時董事長唐雅君從佳姿韻律中心的例子發現到運動健身產業在經營上的瓶頸；於是在民國八十二年唐雅君將原雅姿健康世界台北分部更名為亞力山大健康休閒俱樂部，將原來的韻律中心經營模式轉型為會員制的健康休閒俱樂部，至今共有21家連鎖俱樂部。亞力山大健康休閒俱樂部也是台灣由韻律中心轉型健康休閒俱樂部相當成功的例子（李敏玲，1997）。

民國七十四年中興百貨為了要面對超大型的太平洋崇光百貨及統領、明耀百貨相繼要成立的挑戰，特地將其五樓

的辦公室移走，改建為健康俱樂部，擴大對客戶的服務，並命名為中興健身俱樂部。中興健身俱樂部也是台灣第一家由百貨公司投資建造的俱樂部。

民國八十年代建商為了促銷房地產開始在各投資興建的社區內設立健康俱樂部。部份建商、企業開始界入俱樂部產業，例如統一企業的統一健康世界、現在也有如太平洋集團在台北、中壢與高雄開設的「太平洋都會生活俱樂部」、和信集團在北投開設「和信生活家休閒俱樂部」、富邦集團天母的「富邦米蘭親子俱樂部」等，這些都是建商投入龐大資金於俱樂部產業興建大型俱樂部的例子。同一時間，外商開始積極的進入台灣俱樂部市場，以日商及美商最為積極。日商包括鉅運公司（Big Sports）於民國七十八年秋天經營東京陽光活力會館；桑富士（Sun Fish）俱樂部在台北縣市及台中市已有三家連鎖俱樂部。而美商以近五年在亞洲市場急速擴點的加州健身中心（California Fitness Center）最為積極，民國八十八年在台北忠孝東路四段黃金鬧區開設第一家旗艦店，目前已在台北開設3家超過千坪的型俱樂部。民國九十年，台商投資的金牌健身中心（Gold's Gym）在台中成立第一家旗艦店的世界健身俱樂部（World Gym），斥資上億，並採美式的經營方式。

民國九十一年，亞力山大健康休閒俱樂部進軍大陸，在上海新天地設立第一家旗艦店，此舉使得俱樂部產業已有開始向外發展的趨勢。本研究者範圍僅限在大台中地區，較為人知的俱樂部有原動力、DNA、綠山林、統一集團伊士邦及

水舞生活會館等健身俱樂部，另外還有飯店附屬的俱樂部如長榮桂冠酒店、福華飯店、金典酒店及永豐棧生活會館等。研究者將國內俱樂部發展年表整理如下（表 2-3）所示。

表 2-3 國內俱樂部發展年表

1953 年	美軍顧問團在台灣成立俱樂部
1956 年	德人華裔諾達爾於台北成立潛水俱樂部
1970 年	國華高爾夫球俱樂部成立
1977 年	太平洋聯誼社成立
1980 年	美商克拉克健康俱樂部成立 佳姿韻律中心開幕 來來大飯店成立
1983 年	花旗俱樂部成立 雅姿韻律總店開幕 台灣成立銀行家俱樂部
1985 年	小型賽車俱樂部引進 中興健康俱樂部成立
1986 年	皇家俱樂部成立
1987 年	動力滑翔翼俱樂部成立 合家歡俱樂部成立
1988 年	林肯運動俱樂部成立
1989 年	桑富士運動俱樂部成立
1990 年	California Fitness 成立

1993 年	亞歷山大忠孝店成立 全省約有 20 家專業水準之健康俱樂部
1994 年	太平洋都會生活俱樂部成立
1999 年	全省約有 150 家具專業水準之健康俱樂部
1999 年	California Fitness 成立
2001 年	Gold's Gym 成立
2002 年	永豐棧生活會館成立 亞歷山大進軍大陸
2005 年	Gold's Gym 成立相繼成立分店 佳姿宣告經營不善，結束 26 家分店 台中福華俱樂部正式開幕

資料來源：本研究整理

(三)、健康俱樂部的類型

根據美國 IHRSA (1998) 的報告，該組織將俱樂部分類為：一、多功能型俱樂部，二、健康體適能俱樂部，三、網球俱樂部，四、連鎖型俱樂部。國內學者也有針對台灣運動俱樂部做分類，例如：程紹同 (1998) 和高俊雄 (1995) 對現代俱樂部的分類，以場所地點可分為：一、飯店附屬俱樂部，二、城市型專業健康體適能俱樂部，三、企業內附設健

康體適能俱樂部，四、醫院內附設健身中心，五、社區型健康休閒俱樂部，六、郊區大型休閒俱樂部，七、學校附設的健康俱樂部等。姜慧嵐（2000）將台灣地區對外營業之各類型健康體適能俱樂部，依其特性共分類為：一、飯店附屬俱樂部，二、健康體適能俱樂部，三、多功能俱樂部，四、社區俱樂部，五、商業聯誼社，六、其他類型俱樂部，與美國IHRSA（1998）組織分類方法略有不同。另外，中華民國有氧協會將台北市運動健身俱樂部依活動性質分為三類，分別是：A級：以運動健身為主；B級：運動健身與商務聯誼各半；C級：以商務聯誼為主（范智明，1999）。彭叔美（1999）認為依健康俱樂部所在的地點與服務對象的不同區分為：

- 1、商業走向俱樂部，設立在市中心或辦公大樓，針對現代忙碌的上班族提供健身場所。
- 2、社區運動聯誼訴求對象，以住家之退休人員家庭主婦教為主。
- 3、郊區休閒運動俱樂部，由於地點在郊區，面積自然寬廣，硬體設施也較多元化；有室內外之分，陽光綠地也適合全家人運動場所，江盈如（1999）將健康俱樂部分類為：1、專業健康俱樂部。2、社區附設休閒中心。3、大飯店內附設健身俱樂部。4、商業聯誼設附設健康俱樂部。5、學校附設健身體適能。6、多功能休閒俱樂部。7、企業內附設俱樂部。8、醫院附設健身中心（如表2-4）。

表 2-4 健康俱樂部之分類

學者	健康俱樂部之分類
彭叔美 (1999)	1、商業俱樂部，市中心或辦公大樓 2、社區運動聯誼訴求對象，以家庭主婦為主 3、郊區休閒運動俱樂部
江盈如 (1999)	1、專業健康俱樂部 2、社區附設休閒中心 3、大飯店內附設健身俱樂部 4、商業聯誼附設健康俱樂部 5、學校附設健身體適能 6、多功能休閒俱樂部 7、企業內附設俱樂部 8、醫院附設健身中心
范智明 (1999)	1、運動健身為主 2、運動健身與商務聯誼各半 3、商務聯誼為主
高俊雄 (2002)	1、飯店附屬俱樂部 2、城市型專業健康體適能俱樂部 3、企業內附設健康體適能俱樂部 4、醫院內附設健身中心 5、社區型健康休閒俱樂部 6、郊區大型休閒俱樂部 7、學校附設的健康俱樂部等

-
- 姜慧嵐 (2000)
- 1、飯店附屬俱樂部
 - 2、健康體適能俱樂部
 - 3、多功能俱樂部
 - 4、社區俱樂部
 - 5、商業聯誼社
 - 6、其他類型俱樂部
-

資料來源：本研究整理

第二節 台灣運動休閒俱樂部相關研究

近幾年健康運動俱樂部蓬勃的發展，許多對於運動休閒俱樂部的研究與探討也相繼而出，針對目前俱樂部研究的論述大體上可為兩大類：

第一類：研究消費者行為參與動機及滿意度。

第二類：以健康運動俱樂部的設施及市場區隔。

一、以研究消費者消費行為參與動機及滿意度方面：

以大台北地區專業健康俱樂部、社區附設休閒中心、大飯店內附設健身俱樂部、商業聯誼社附設健康俱樂部、學校附設健身體適能中心及多功能休閒俱樂部等六種健康俱樂部為研究對象。結果發現：健康俱樂部各滿意構面的重要性與

滿意度認知差異，會受健康俱樂部型態的影響；顧客滿意度與忠誠度間之關係，會因健康俱樂部型態而有所差別；顧客之重要性認知大部份比其滿意度認知來的高(江盈如，1999)。以桃竹苗地區運動健身俱樂部會員為研究對象，做服務品質與會員滿意度之研究，其結果發現：會員之參與動機與每週參加次數及參與時段等因素有關，每週參加次數較高者其「成就需求」及「社會需求」均高於每週參加次數低者；會員對業者服務品質的「服務人員」、「專業能力」、「軟硬體設備」三個構面及會員滿意度的「俱樂部印象」、「位置及廣告」、「產品滿意」三個構面，兩兩間的相關皆達顯著水準，亦即服務品質要求愈高，會員的滿意程度即會愈高(沈淑貞，1999)。「有氧舞蹈運動參與行為之研究」發現：影響運動健身俱樂部女性會員未來繼續參與意願的因素，不只是課堂中的臨場體驗而已；運動健身俱樂部其它的延伸服務，如硬體設備(淋浴室等)，也會影響會員的整體滿意度；若會員在運動健身俱樂部中投入固定金錢成本，則他們參與活動所付出的時間、體力具有累積之性質，故未來繼續參與傾向便愈高(李敏玲，1997)。

中華民國有氧體能運動協會所服務之各類型健康體適能俱樂部為研究對象，結果發現不同類型健康體適能俱樂部在硬體設施上沒有太大的差異，但器材的數量大都偏低。不同類型之健康體適能俱樂部在平日及假日的營業時間差異不大。尖峰時段和離峰時段並無太大差異。除此之外，硬體設施和課程活動的設計也沒有因俱樂部型態的不同而產生明顯差異(姜慧嵐，2000)。宋曉婷(2001)則針對七家位於台北

市之健康體適能俱樂部中具有轉換健康體適能俱樂部經驗之會員來探討其轉換的原因。研究發現：影響會員轉換健康體適能俱樂部之因素，依其重要程度可分為「服務失當」、「涉入程度」、「價格過高」、「競爭者」、「不便利」以及「非自願轉換」等六項。在人口統計變項中之婚姻狀況、職業與教育程度，以及參與行為之每次使用健康體適能俱樂部行為上皆有顯著差異。在影響健康體適能俱樂部會員轉換因素方面，所有因素皆與會員轉換行為有顯著相關。除此之外，影響會員轉換俱樂部的六項因素皆與會員轉換行為存在因果關係。其中「不便利」及「非自願轉換」因素為負相關，其餘為正相關。

陳麒文(2002)則利用資料採礦分類技術(鑑別分析、羅吉斯迴歸、人工類神經網路、多元適應性雲形迴歸)來建立中興健身俱樂部之顧客流失分析模式，經由顧客流失分析模式來瞭解流失顧客之重要特徵，結果如下：

1. 中興健身俱樂部之顧客組成結構以女性會員(61.72%)佔大多數、年齡多集中在25歲、45歲(69.03%)、會齡多集中在2年以下(52.86%)、月費金額以2,500元為最多(36.37%)、居住地區則以臺北市居多(81.68%)、付款方式則多為現(59.46%)。
2. 多元適應性雲形迴歸的歸的整體分類績效為86.52%，具有極佳之分類效果，是一項值得建議使用的工具。
3. 總體而言，以整體正確判別率為最高之多元適應性雲形迴歸所建

構之顧客流失分析模式，其流失顧客之特徵為年齡介於 30.35 歲、會齡為 1 年以下、月繳 2,500 元的月費、且以現金支付費用的會員。

范智明（1999）針對台北市運動健身俱樂部會員將其運動參與動機分為：1.知性追求；2.社會需求；3.成就需求；4.健康需求。沈進成等人（2003）針對南華大學學生將其運動參與動機分為：1.自我表現；2.身心放鬆；3.情感交流；4.潛能突破。茲將國內外學者的衡量構面整理（如表 2-5）所示。

表 2-5 運動參與動機衡量構面表

學者	衡量的構面
Beard& Ragheb(1983)	智力性、社交性、勝任-熟練性、刺激、逃避性
陳人麟 (1985)	成就追求、知性追求、體能發揮、刺激避免、社會需求
Fornell (1992)	促進體能、互相交談、娛樂與消遣、競賽與比賽、社會需求、身體健康、結交新朋友
陳秀華 (1993)	知性追求、健康與適能、社會需求、成就需求、刺激避免

陳皆榮 (1995)

知性追求、能力展現、刺激避免、社會需求、成就需求

范智明 (1999)

知性追求、社會需求、成就需求、健康需求

沈進成、方靜儀、許志遠、鍾武倫、王鈞平(2003)

自我表現、身心放鬆、情感交流、潛能突破

資料來源：黃鴻斌(2003)。健康體適能俱樂部會員參與動機、顧客滿意度及忠誠度關聯性研究--以金牌健康體適能俱樂部為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文，p13。

沈淑貞(1999)以桃竹苗地區運動健身俱樂部會員為例，將顧客滿意度衡量構面分為：1.企業形象；2.地點及促銷；3.產品滿意度。江盈如(1999)以大台北地區健康俱樂部會員為例，將顧客滿意度衡量構面分為1.服務人員；2.便利性；3.實體設備和氣氛；4.制度；5.售後服務；6.企業形象。范智明(1999)以台北市運動健身俱樂部會員為例，將顧客滿意度衡量構面分為1.資訊及商品；2.人員及聲譽；3.整體影響；4.硬體設施；5.附屬條件。洪聖惠(2001)利用羅吉斯迴歸分析大臺北地區之亞力山大健康休閒俱樂部消費者的繼續參與意願，並選取婚姻狀況、生活型態、與重視程度三項變數，發現已婚繼續參與意願為未婚的7.58倍；被動型繼續參與意願為主動型的1.07倍，隨意型繼續參與意願為主動型的0.02倍；服務導向繼續參與意願為綜合導向的0.22倍。宋曉婷(2001)認為參加健康俱樂部之會員以女性較多，而年齡主要介於21~40歲，教育程度多在大專以上，職業多

為商業，平均每月收入多介於 20,001~65,000 之間，且未婚者佔多數。而在使用健康俱樂部的頻率上，以每週 1~3 次為最多，每次使用時數多在 2 小時內，較常使用的時段為週一至週五。在選擇參與健康俱樂部時，會員主要考量因素包含：「俱樂部的地點」、「場地面積與器材、設備是否完善」以及「收費方式」。在俱樂部所提供的服務項目中，會員較重視之項目有：「服務人員的專業能力」、「俱樂部內的實體設備與氣氛」、「服務人員的服務態度」。會員較滿意之項目有：「服務態度」、「專業能力」以及「服務人員的服裝儀容」。會員較不滿意之項目有：「販賣區的商品」、「服務人員對會員需求的瞭解程度」以及「運動設施的數量充足程度」等。

戴儀臻（2002）以亞歷山大健康休閒俱樂部會員為例，將顧客滿意度衡量構面分為 1.身心需求；2.運動設備；3.餐飲；4.健康食品；5.相關零售品；6.櫃檯服務人員。茲將有關滿意度的衡量構面之研究整理（如表 2-6）。

表 2-6 健康體適能俱樂部顧客滿意度衡量構面表

學者	研究對象	衡量的構面
沈淑貞 (1999)	健康體適能俱樂部	1.企業形象
		2.地點及促銷
		3.產品滿意度
江盈如 (1999)	健康體適能俱樂部	1.服務人員
		2.便利性
		3.實體設備和氣氛
		4.制度
		5.售後服務
		6.企業形象
范智明 (1999)	健康體適能俱樂部	1.資訊及商品
		2.人員及聲譽
		3.整體影響
		4.硬體設施；
		5.附屬條件
戴儀臻 (2002)	健康體適能俱樂部	1.身心需求
		2.運動設備
		3.餐飲
		4.健康食品
		5.相關零售品
		6.櫃檯服務人員

資料來源：黃鴻斌(2003)。健康體適能俱樂部會員參與動機、顧客滿意度及忠誠度關聯性研究--以金牌健康體適能俱樂部為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文，p16。

根據上述相關文獻探討，本研究者認為健康休閒俱樂部在本質上歸納服務性質的產業。近年來由於國人對於休閒概念的養成與注重健康的概念大大提升，國內健康俱樂部的成長仍有相當大的空間，然而根據上述有關研究消費者行為參與動機及滿意度的相關文獻中，所探討的問題是有關目前健康休閒俱樂部面臨會員流失率的與參與動機的議題。會員流失率過高，確實是健康休閒俱樂部棘手的問題。因此為解決會員的流失率過高，研究者認為必須建構一套所謂的經營戰略診斷書，透過適時與適當的診斷與改進，方可解決健康休閒俱樂部所面臨的危機。

二、以運動俱樂部本身設施及市場區隔方面：

針對台北市 12 間運動俱樂部會員進行問卷調查，主要目的是希望透過會員生活型態之構面，將俱樂部市場加以區隔，其研究結果發現：運動俱樂部會員之生活型態可歸納為六個因素構面，分別為「流行、時髦取向」、「注重戶外休閒活動」、「注重社交活動」、「運動新聞媒體取向」、「重視家庭、小孩」、「新奇、獨特取向」等；運動俱樂部之市場可以區隔成四個集群，分別為「動態活動偏好群」、「積極行動群」、「冷漠被動群」、「守舊穩定群」。各區隔市場在「年齡」、「教育程度」、「職業身分」、「婚姻狀況」、「購買訊息來源」、「影響購買決策角色」、「媒體接觸」、「購買評估準則」、「會員類別」、「運動泳齡」、「運動時段」等變數有顯著差異（盧坤利，2000）。

主要目的在探討台灣健康體適能俱樂部的現況大部份都分布在北部地區，有 73.8%，其次是南部 14.8%，中部 9.8%，東部是發展最慢的只有 1.6%，並且多數都在民國 80 年後成立；心肺器材、機械重量、三溫暖、有氧教室、餐飲吧台、為最多俱樂部所擁有，其中最受歡迎的設備前三名為：心肺健身區，男女三溫暖，室內游泳池（姜慧嵐，2000）。以文獻回顧的方式，歸納出消費者在選擇健康體適能俱樂部前應考慮的主要因素，依序如下：「收費方式」、「場地面積與器材、設備是否完善」、「多樣的服務項目」、「營運狀況是否健全」、「交通問題」以及「消防設備是否達到標準」（張良漢，1997）。

針對七家位於台北市之健康體適能俱樂部中具有轉換健康體適能俱樂部經驗之會員來探討其轉換的原因。研究發現：影響會員轉換健康體適能俱樂部之因素，依其重要程度可分為「服務失當」、「涉入程度」、「價格過高」、「競爭者」、「不便利」以及「非自願轉換」等六項。在人口統計變項中之婚姻狀況、職業與教育程度，以及參與行為之每次使用健康體適能俱樂部行為上皆有顯著差異。在影響健康體適能俱樂部會員轉換因素方面，所有因素皆與會員轉換行為有顯著相關。除此之外，影響會員轉換俱樂部的六項因素皆與會員轉換行為存在因果關係，其中「不便利」及「非自願轉換」因素為負相關，其餘為正相關（宋曉婷，2001）。

第三節 企業診斷之探討

一、企業診斷之意義

企業與人體，其類似相同之處甚多，均為高度的活動有機體，企業經營，不但平時注意企業績效之成長，同時也要定期作整個機構之檢查，以求企業整體的健全，此即企業診斷之由來。根據美國 W. L. Campfield 博士下之定義：「企業診斷」是對經營單位的計畫作業方法人員工作等各有關問題作一建設性的分析評核並以報告之方式提供一條列的改善建議。」又根據美國 W.P. Leonard 教授對企業診斷所下的定義：「企業診斷是對伊企業學術機構整府機構等之全部或部分組織計畫企業作業人力物力作有效的應用以建設性的審查與建議提供給經營國體。」(韓效忠，1986)。

馬君梅(2000)指出，企業診斷亦稱「經營診斷」，在美國稱為「管理顧問」或「管理諮詢」(Management Consultant)，在日本稱為「能率指導」。企業診斷可定義為：「企業診斷是對一個經營單位的計劃、作業方法、人員工作等相關問題，作一建設性的分析、評核，並以報告方式，提出一系列的改善建議」。企業診斷亦可定義為：「經營診斷專家運用各種管理技術，對於企業整體活動與業務進行徹底的檢討與查核，以書面報告方式，反映企業經營上的弱點與缺點，提供具體的改善建議方案，並指導改善實施，使企業作最有效的經營，

達成預期的企業目標」。所以企業診斷乃是運用各種診斷方法與技術，找出企業經營管理上之弊端與缺失，並以客觀之方式提出具體之改善方案，同時協助推行之，以求改進企業體質提高經營效率，達成企業預期之目標。

二、企業診斷之目的

企業診斷的目的一般有：(一)找出病症，對症下藥。(二)強化企業體質。(三)了解優劣勢，以為決策之參考(馬君梅，2000)。企業診斷的目的，若將其細分可包括下列數項：(一)在於偵測內外環境的變化。(二)指出管理實況的癥候。(三)分析經營問題的根因。(四)檢討經營策略的方向。(五)健全整個組織的運作。(六)提高長期財務的收益。(七)確保整體目標的達成。(八)防範企業危機的發生。合理的經營化及有效的提高生產力，是企業經營者最首要的任務，然而如何應用有效的經營方式觀念去經營，其企業的診斷目的為何：(一)改革與合理化(消極的方向)如從長期的觀點來看企業管理的話由於經營不健全而導致危險的因素，計有：

1、經濟體制的衰老：經濟體制和人一樣，長期不運動就會漸衰老，人和機械都一樣，活動能力就會減弱。目前有許多中小企業採用經理一人負責全部經營的所謂：「一人經營」方式，對於這種企業此種傾向尤為顯著。

2、外部形式的變化：儘管企業本身努力維持現狀，但由於外部形式發生了極劇變化（進步與發展），相對的企業便告落後，此時便常出現競爭力減弱的狀況。亦即生產技術的發展日新月異，營運方面也經常出現競爭激烈化、景氣變動、流行品目改變，行業沒落等現象。有時由於社會、政治形勢的變化也會發生影響（如公害問題、勞動問題、消費者運動、貿易問題等）。

3、經營方式的錯誤與不當：很顯然的，如果企業方針有錯誤或不當的政策，不管怎麼努力也不易成功，然而經營者卻常常忽略這一點，特別是正在發展的產業、情況良好的企業及傳統產業往往對經營問題漠不關心。

為了解決以上各項問題，且能在競爭中生存下去，企業就應不斷的努力。作為經營者首先要採用合理化，使企業防止失效現象，同時還要努力使經營結構恢復青春（防止衰老）。這就要具體判斷應如何經營並根據判斷採取適當的措施（劉文平，1993）。

三、 企業診斷之內容與種類

企業公司應其對企業長期進行諮詢與診斷，針對現實問題挖掘及分析探討，確立正確的營運目標，永續於企業未來的生存與發展，其企業診斷之內容如下

- (一) 經營戰略診斷：經營戰略的診斷主要是考查企業是否徹底實施診斷戰略，該戰略是否有問題、是否應進一步的修正與對策分析
- (二) 組織結構診斷：組織結構診斷着重考察現行組織結構是否合理、部門劃分是否適當、是否適應企業規模的擴張以及應作如何變革等。
- (三) 制度體系診斷：主要是考查企業基礎管理中的規章制度、市場定位是否完善、是否存在與企業目標相衝突的地方，以及如何進一步提高制度體系進行效率。
- (四) 管理流程診斷：主要是考查企業的職能管理部門內部及其相互之間的管理流程是否有效率、是否需要改進以及如何改進。
- (五) 業務流程診斷：針對企業的生產、銷售等關鍵業務部門的運作流程加以考察，以判斷業務流程是否存在問題、是否需要進行業務流程再造。

隨著企業不斷的擴大與發展，企業經常設定長期經營計劃，然而如何謀求公司的需要與開拓新的經營策略與領域，邱康夫學者認為企業診斷之內容應該朝向經營多角化

(Business diversification) 或多角化經營 (Diversified business)。何謂多角化經營？根據美國加利福尼亞大學 G.A.

Steers 教授的解釋，認為「所謂多角化就是對新的產品、種類、工程、勞務或市場給予推展與開拓」，然而廣義的多角化經營不僅只限定產品的擴大，而且廣及市場的推展，也就是包括生產圈與市場範圍的擴大。多角化經營包含：(一)、水平的多角化：就是以企業內現有產品既定的市場圈，或是生產圈有關的產品領域，實施新的多角化經營。(二)、垂直的多角化：只在同一產品領域內，對不同生產階段，施與多角化的企業行動。(三)、斜行的多角化：就是以一個企業附屬性的服務或副產品為基礎，而實施它種產品領域的生產所採取的多角化經營。(四)、集合型的多角化：意指一個企業，將以往專門化的市場圈或生產圈中任何一像，或此兩者，高度結合相關的產品範圍，實施多角化的經營。在有關其它企業經營觀點而言，韓效忠(1986)採用孫子兵法的運用：(一)、五事意指原則方針。(二)、廟算是計劃。(三)、奇正是戰略。(四)、先知則是情報的收集。在經濟形式和社會形式等外部激烈變化的今天，為了使趨於衰退的行業打開局面，為了現實大幅度的設備現代化和改變企業型態的合理化，企業當然要採取積極發展的方針。基於企業內外情勢所逼，企業必須建立一種所謂經營戰略診斷。研究者將有關各學者對企業經營診斷戰略之研究整理(如表 2-7)。

表 2-7 企業經營診斷策略之研究

學者	企業經營診斷策略之看法
邱康夫 (1986)	水平的多角化 垂直的多角化 斜行的多角化 集合型的多角化
陳葭元 (1986)	市場及行銷環境預測 技術預測 差距分析 投資分析 策略分析 決策分析
陳茂榜 (1986)	五事 妙算 奇正 先知
張燦文 (1986)	計畫方面 組織方面 連繫方面 人力考核方面
李榮道 (1986)	確定事業經營方策與居安思危 敦聘專業顧問團 有效利用資源

周鶴壽 (1986)	蓄積經營、利益責任體制之確立 商品開發、信用政策 分散與統合原則、重視先行投資 長期計劃之釐定 經營陣容充實、信賞必罰制度的確立 培養經營者的代理人 「上意下達」力求徹底、公績報賞制度 生產附加價值之提高 經營據點再討論、銷售生產性提高
------------	--

資料來源：韓效忠等著(1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報,p21-214。

企業診斷，目前在我國尚屬萌芽階段。一般企業界的企業先進國家，由於企業界及政府機構對企業診斷顧問之信賴與需要日趨殷切，所以非常盛行。在整個經濟社會中，佔有相當重要的地位。企業診斷，在美國通稱「管理諮詢」或「管理顧問」(Management Consultant)在日本稱為「能率指導」。

企業診斷之種類：從實施的主體來看可分為外部診斷與內部診斷(自我診斷)兩種外部診斷是診斷由經營診斷之專業諮詢人員(診斷專家經營專家專業經營顧問專家等)來診斷與檢查其診斷之方法與技巧，全然應用採用專門的技術，希望可以獲得顯著其有效的效果，但是如果時實施者是外部人員，其診斷的範圍與時間可能會受到限制，無法展開此項工作，自我診斷是一種自我反省方法，如果採用的恰當與合適將會有預期不到的效果，它的優點與特點是可以實施在接受外部診斷時，如以進行自我診斷為先決條件，那麼診斷的

功能性會更加彰顯。企業診斷大致分為三大類：(一)、為綜合診斷；(二)、為基本診斷；(三)、為部門診斷（韓效忠等著，1986）。

四、企業診斷之程序

根據 Chase、Aquilano & Jacobs（2001）認為診斷（consulting）流程有下列 8 個程序，而這 8 個步驟，從業務接單到結案以及本個案資訊回饋與學習，形成一 Circle 不斷的循環，其 8 個步驟如下。

- (一) 業務與計畫書發展 (Sales & Proposal Development)。
- (二) 問題分析 (Analyze Problem)。
- (三) 對策方案之設計、推展和測試 (Design、Develop、and Test Alternative Solutions)。
- (四) 系統推展成效衡量 (Develop Systematic Performance Measures)。
- (五) 診斷終結報告 (Present Final Report)。
- (六) 改革執行 (Implement Changes)。
- (七) 客戶滿意度確認 (Assure Client Satisfaction)。
- (八) 診斷個案資訊之蒐集與學習 (Assemble Learnings from the Study) (如表 2-8)。

表 2-8 Chase、Aquilano & Jacobs (2001) 8 個流程步驟

-
1. 業務與計劃推展 (Sales & Proposal Development)。
 2. 問題分析 (Analyze Problem)。
 3. 對策方案之設計、推展和測試 (Design、Develop、and Test Alternative Solutions)。
 4. 系統推展成效衡量 (Develop Systematic Performance Measures)。
 5. 診斷終結報告 (Present Final Report)。
 6. 改革執行 (Implement Changes)。
 7. 客戶滿意度確認 (Assure Client Satisfaction)。
 8. 診斷個案資訊之蒐集與學習 (Assemble Learnings from the Study)。
-

資料來源：本研究整理

研究敘述企業診斷的程序。主要實施階段可分為預備診斷與正式診斷：

一、預備診斷階段：

- 1、預備診斷的編制：標準格式使人員能夠新清楚分析與報告填寫。
- 2、診斷小組的組成：現場調查結束後接著就是組織診斷組群，指定組長及專業諮詢人員。關於諮詢小組的構成必須考慮診斷的規模，及企業的營運狀況、能

力等，而配備適當的人數作為編制

3、收集外部資料：組群成立後，診斷人員就必須試著進行收集資料等準備工作。其中包括受診企業特點的資料，和查明企業外部資料情況等。

4、提出資料進行研究：

受診企業提出預備診斷表，及其他的資料後，應馬上研究了解其內容，就相關資料進行分析、與研究，能發揮預備診斷的功能與效果。

二、正式診斷階段：大致分為綜合整理、詳細調查、總結歸納三大階段。

1、綜合整理：公司願景/目標期許

2、詳細調查：分析經營向/未來發展分析/相關資料分析。

3、總結：分析報告書/改革方案/編寫建議書。

第四節 企業經營診斷策略

一 企業經營計畫的意義

企業 (Enterprice) 原為社會之一環，是社會活動中群體中之個體，企業從事各種不同的社會交互活動，才能產生社會價值；而經營手段的運用，在於優良的產品 (Product) 提供消費者 (Comsumer) 使用達到促銷目的。企業是一種生產 (Production)、分配 (Distribution)、消費 (Comsumption) 服務 (services)、管制的相互複雜制度 (Regulation) 而最後的目的是使得企業得到合理的理論，並且繼續維持生存與發展。

二 企業經營計畫的重要性

美國管理學家哈頓 (G Huton)，在著作中曾說：「在美國由於過去五十年間周密的、良好的管理所已達到最大而迅速的文明進步」所以說，負責企業經營高階領導者對全盤的經營制度與管理是多麼的重要。至於企業經營計畫的功能性大致分為三點來說明：

- (一)、促進企業追求目標，減少浪費而發揮最大的效果。
- (二)、可使企業個別決策，促進企業趨向整體發展。
- (三)、促進企業未來之發展，定使企業結果更美滿。

近年來，國內企接連出現週轉不靈或倒閉之事件，在社會上引起很大的震撼，然而企業倒閉是自由經濟體系中的自然淘汰現象，倒閉的原因很多，主要還是經營管理未上軌道、營運效率太差、經營者觀念的偏差或未能引進現代化管理方式等，日本的經營大師占部都美博士曾經找出公司破產的八大重要病因如下：

- (一)、企業的經濟環境惡化
- (二)、業者的競爭激烈
- (三)、過度舉債
- (四)、過度的設備投資
- (五)、經營機能不平衡
- (六)、專權經營者的缺失
- (七)、家族性的公司
- (八)、派系鬥爭

他並列出四種症兆，做為探知企業有無病狀的方法：

- (一)、銷售額有無發生不增不減或減少的現象？
 - (二)、利潤率是否降低？
 - (三)、負債比率有無惡化？
 - (四)、營運資金的狀態有無變壞？
- 如果企業具有上述多種病因或症兆時，經營者應當提早警覺速謀善改，否則將嚴重的影響營運的狀況，有關企業經營危險關係圖之研究整理（如圖 2-1）。

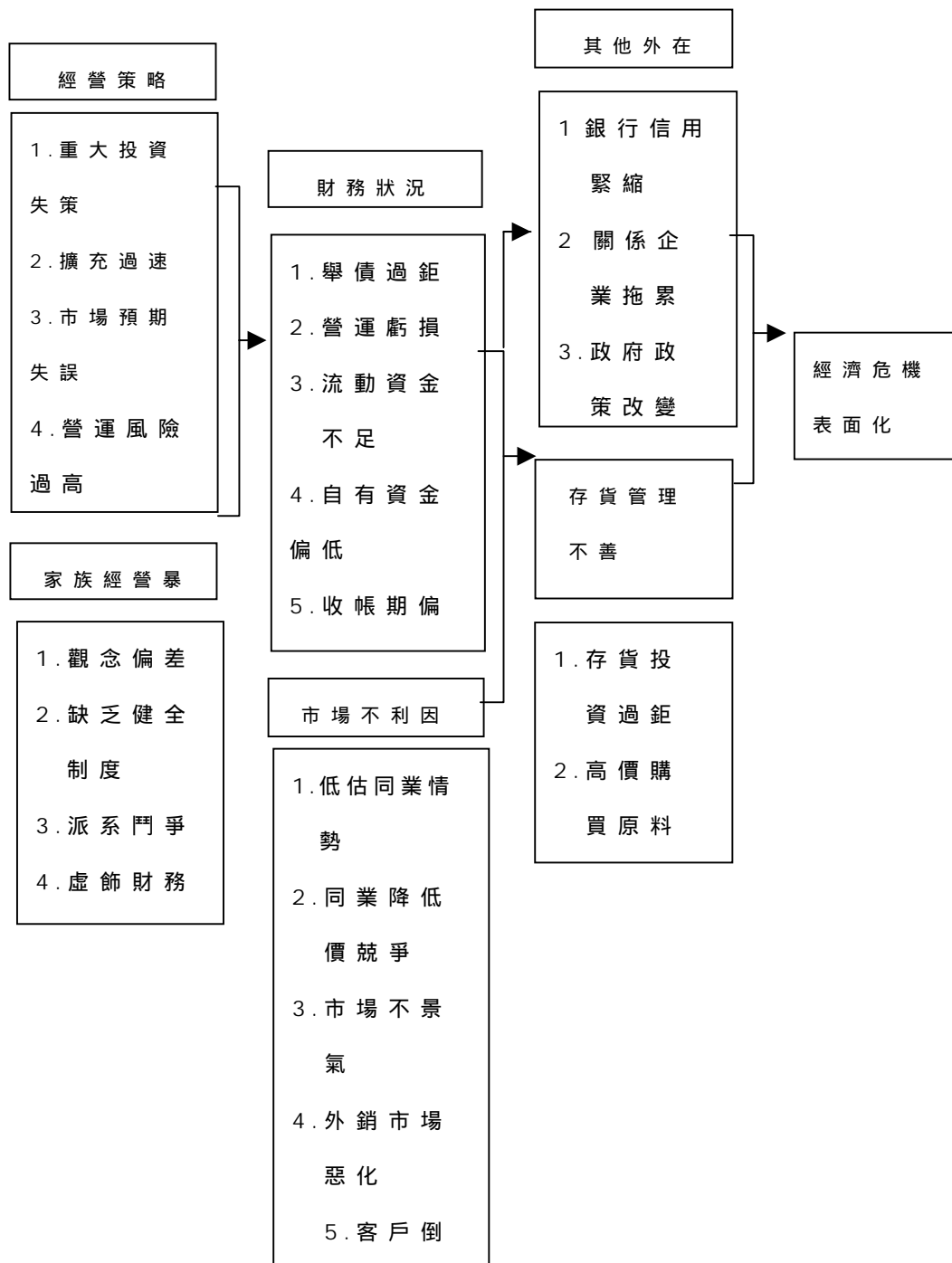


圖 2-1 企業經營危險關係圖

資料來源：邱康夫（1986）。企業經營戰略。台北：經濟日報社，p31。

四、企業經營計畫診斷策略：產業環境分析（六大構面分析）

策略(strategy)指的是企業經營的型態，以及在不同時間地點經營型態改變的軌跡(高俊雄，1995)，對經營者而言，策略和企業獲利性有絕對的關係，對於銷售與行銷計畫來說，有效的策略應用則是獲利及企業成長的主要關鍵。本文引用司徒達賢(1995)則以產品線、目標市場、垂直整合、規模經濟、地理範圍，以及競爭武器六個構面來描述、評估策略，評估永豐棧生活會館的策略應用，並從務實與學理的觀點將策略的本質歸納為八項特質：

- (一) 策略是重點之選擇，正確選擇值得投入的重點(do the right thing)。
- (二) 策略在於界定組織在所處環境的生存空間。
- (三) 策略是指導組織功能性政策之取向。
- (四) 策略的目的在建立競爭優勢。
- (五) 策略是為了維持組織與外界資源平衡與不平衡關係。
- (六) 策略是對資源與行動的長期承諾。
- (七) 企圖心與落實執行是策略成功必要的條件。
- (八) 制定策略是企業人責無旁貸的工作。

策略可以隨著時間與環境而改變，企業應該獨特的分析競爭構面因素，再以長期的觀點與企業核心競爭力建構可行的發展策略，強化並提升企業在該市場的領導地位。

五、SWOT 分析

企業在策略規劃時，必須針對企業之內、外部競爭環境進行分析。也就是對企業內部之優勢、劣勢與外部之機會、威脅進行分析比較，然後再訂定一系列之策略方案。這種優（strengths）、劣勢（weaknesses）、機會（opportunities）、威脅（threats）的比較，通常稱為 SWOT 分析（SWOT 是前述四個英文字第一字母之縮寫）。SWOT 分析的主要的目的在尋找能夠使公司資源與潛能可以和所處環境相配合的策略，換言之，由 SWOT 分析而產生的策略方案，應該是建立在公司的優勢上，而得以利用機會對抗威脅，並且能克服公司的劣勢。因此透過 SWOT 分析，企業才能真正選擇到正確與適當的策略。

六、Porter 五種競爭力模式

在休閒產業競爭的大環境中，經營者必須有敏感的觀察力面對外界的變遷，同時應該具有分析產業環境中競爭力的能力，及分辨企業所面對的機會與威脅。波特認為企業在進行競爭策略規劃時，最重要的是要把公司放進環境中考量。而這個環境受到五種競爭力的影響，即「新加入者的威脅」、「供應商的議價力量」、「客戶的議價力量」、「替代品或服務的威脅」、「現有公司間的競爭」等五種競爭力，同時他也指出企業有了策略定位，還要看它是否能整合所有的活動，讓活動彼此互補，加強效益，產生真正的經濟價值創造競爭優勢（圖 2-2）。

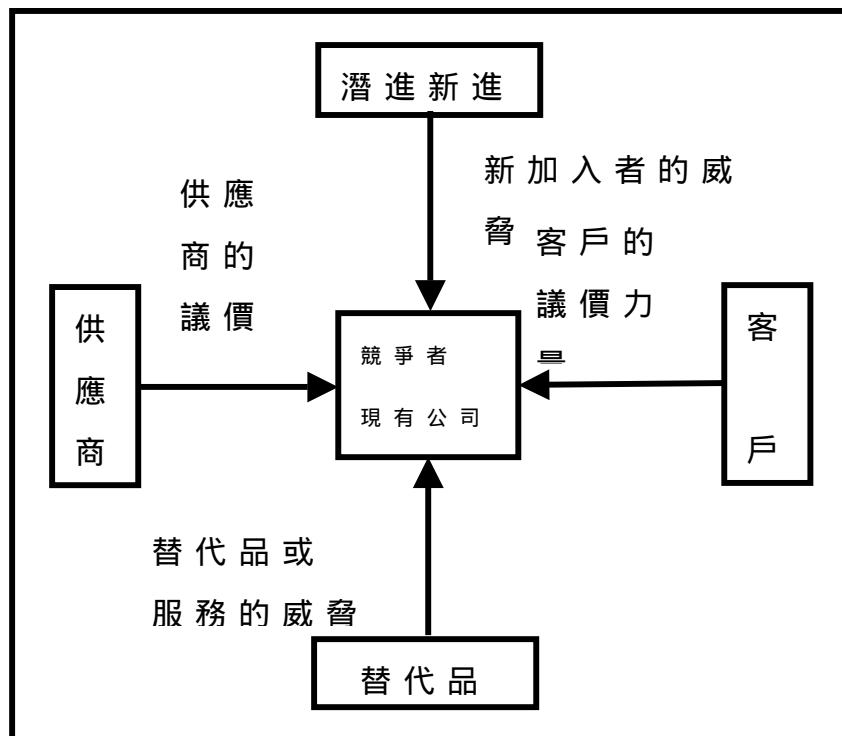


圖 2-2 Porter 五種競爭力模式
資料來源：波特 (Porter, 1980)

七、策略體驗模組分析

體驗行銷的定義：Schmitt(1999)提出『體驗行銷』的概念，他對體驗的解釋是：個體對某些刺激回應的個別事件，體驗包含整體的生活本質，通常是由事件的直接觀察或是參與造成的，不論事件是真實的、夢幻的或是虛擬的。

陳正然(2000)在有關的體驗行銷一文中，指出行銷不再只是論產品或功能，而是從生活出發，談一種情境。Holbrook(1999)對體驗的定義中，強調消費體驗來自於對想像、情感樂趣的追求。Owens(2000)則認為新科技時代的來臨、競爭者的增加和消費者的生活品質的提高，將改變過去提供服務為主的產業，朝向以滿足體驗為主的消費趨勢。楊朝陽(1995)認為行銷手段的有效應用，包括三個階段：第一個階段：戰術階段。第二個階段：戰略階段。第三個階段：經營階段。

第一個階段：戰術階段包括：

- (一) 商品的計畫：怎樣計畫產品的品質、產品的種類開或提高產品線(Product line)的效果。
- (二) 價格的定位：怎樣設定適當的價格，尤其是在價格區別化(Price discrimination)方面如何去設定價格的高低。
- (三) 流通(Distribution)：包括銷通路(Channel distribution)和實體分配(Physical distribution)的流通，如何提高流通的效果，如何節省通路的成本及如何節省實體分配的成本。
- (四) 販賣活動：包括怎樣開發銷售市場，設定販賣組合、訓練銷售員等。
- (五) 廣告和促銷(Promotion)：公司廣告要如何呈現與表達，選擇什麼樣的媒體來配合等。

第二個階段：戰略階段包括：

- (一) 商品力加強戰略：1、細分化戰略 (Target Strategy) 把市場依其特性加以細分化把有的部分凸顯出來，作為市場目標，要定立目標時，應該看產品的用途，把使用量較大的市場 (Heavy User Target) 或者對本公司品牌忠實度 (Brand Loyalty) 比較高的市場作為促銷的重點。2、商品定位戰略 (Positioning Strategy) 目標市場決定後，確認商品的位置，在位置上有一個相似的產品或商品，以了解商品競爭的範圍，商品定位是一個很重要的行銷戰略，然而在定位時必須要有很明確的商品概念。3、商品概念 (Concept Strategy) 針對不同的目標，不同的競爭對象強調商品不同的概念，所以商品概念、定位和細分化戰略是創造商品力的整個戰略過程。
- (二) 市場力加強戰略：第二個戰略是市場力加強戰略，也就是行銷手段的適當配合，選擇有利的促銷手法創造市場力，也就是以行銷組合 (Marketing Mix) 的策略，組合各種行銷的因素以創造市場力。所以建立市場的地位有種力量：一個是商品本身的力量，一個則是市場手段結合而成的市場力，兩者可作為行銷戰略的基礎。然而消費者的認知心理可以決定產品的銷售方向，設有商品的概念。(陳葭元，1986)(如圖 2-3)。

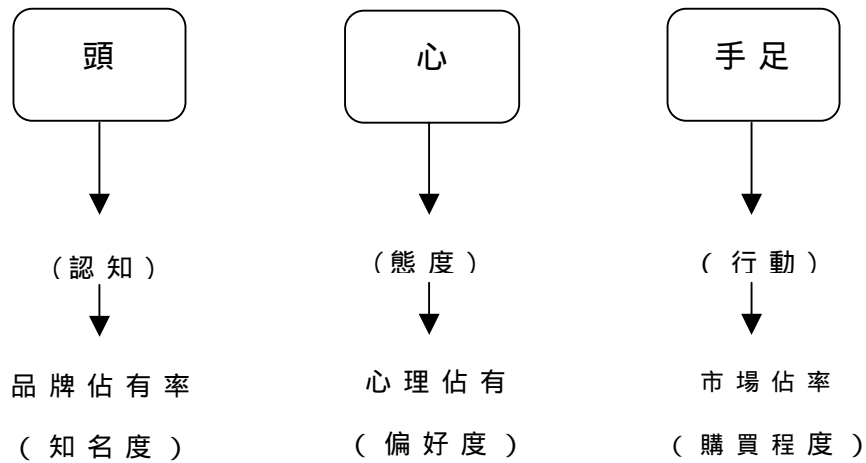


圖 2-3 消費者的心理和行為圖

第三個階段：經營階段包括：

- (一) 開發新產品
- (二) 開發以有的產品，對有希望的產品以不同促銷方式以取得較大的市場佔有率。
- (三) 維持高利潤產品
- (四) 撤銷無（或低）利潤產品，離開既有市場。可以採取兩種行銷管理的技術：

1、 戰略計劃 (Strategic Planning Method) : 包括組群 (Portfolio) 方式，最有利的是市場剛開始成長時即有相當大佔有率，把商品放在組群 (Portfolio) 上面，通常這些商品是有需要的商品 (韓效忠等著，1986) (如圖 2-4)。

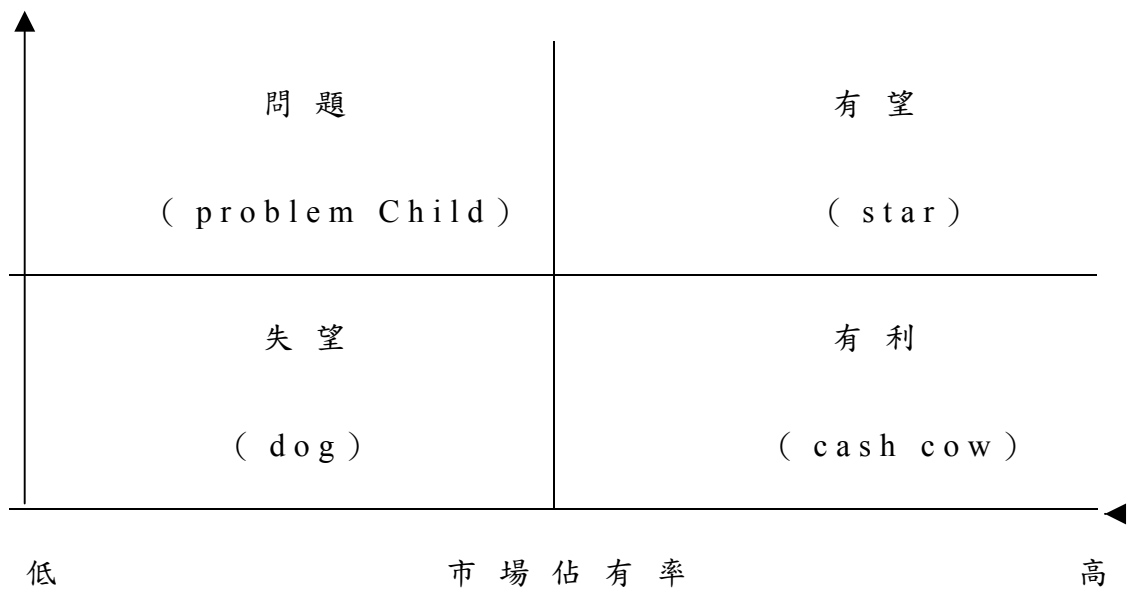


圖 2-4 商品組群原理

Portfolio (1980) 的說法 (star) 表示有希望的商品；指具有高度成長率與高度佔有率的事業單位。此種事業單位初期經常需要大量現金來應付快速的成長。但最後速度會減慢而成為 (cash cow)。(cash cow) 表示有利益的商品；指成長率低但高市場佔有率的事業單位。只需少量的投資來維持

市場佔有率，可賺取大量現金，來支持其他花錢事業單位的活動。(problem Child)，指成長率高但市場佔有率低的事業單位。現金需求高，但是利潤卻很低。當局必須慎重過濾何者值得投資促其轉變為(star)事業，或將其緊縮與淘汰。(dog)；指成長率與佔有率均低的事業單位。它也許能自給自足，但不是現金的來源。商品組群原理最大的用處是使人注意組織中各部門的現金流量、投資特徵與需求。組織中各部門會隨著時間改變：「dog」會變成「problem Child」，「problem Child」會變成「star」，「star」會變成「cash cow」，「cash cow」會變成「dog」，。組織要盡量促使所有的部門都變成「star」。事業才能永續經營。

2、零基預算法 (Zero-Base Budgeting)：意指預計今年目標要增加市場佔有率 3%，那麼增 3% 市場須要多少預算，所需要的行銷費用就有多少，這就稱為零基預算法。研究者也運用 (Schmitt, 1999) 的策略體驗模組與體驗媒介來分析，歸納出永豐棧生活會館的行銷成效。Schmitt 的策略模組包括感官、情感、思考、行動及關聯五要素，他認為心靈是由特殊化功能組合而成，體驗可以分成不同的形式，各都有自己的天生結構與發展過程 (如圖 2-5) 所示。

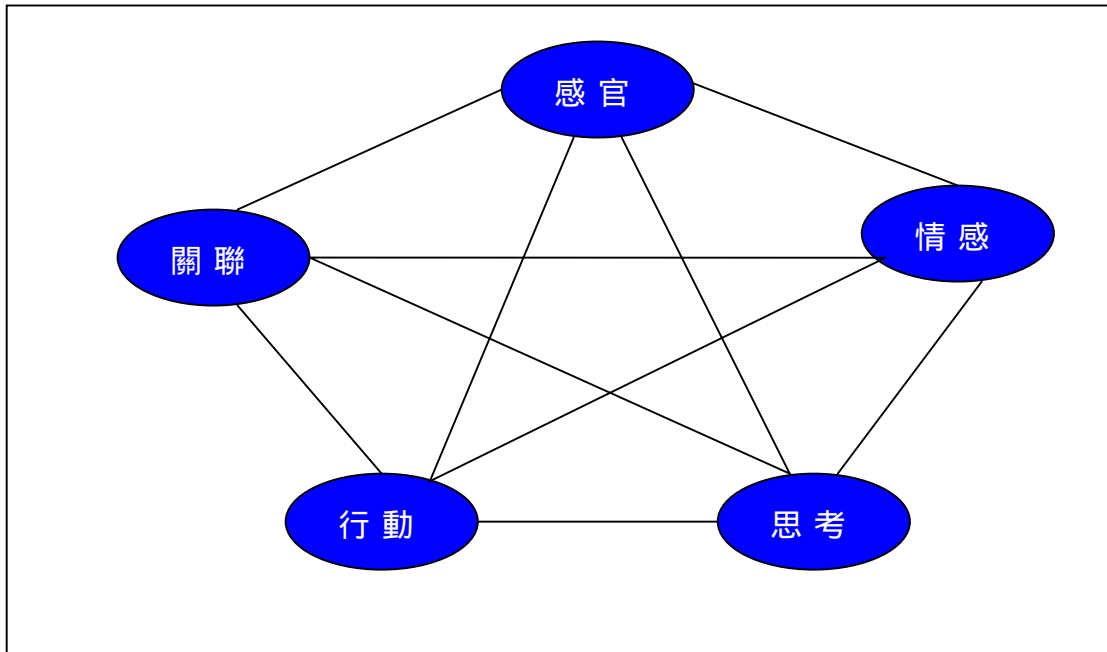


圖 2-5 策略體驗模組

資料來源：Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, act, and relate to your company and brand*, New York: The Free Press。

第五節 企業經營績效概論

一．經營分析之意義

經營分析必須對「經營」這一詞必須要有深入認識；經是對準的意思，具有規劃的意義。營是營造的意思，具有執行的意義（日本 Globis、周君銓，1999）。所謂經營；就是將經營理念、經營資源、與營運力這三種能力做有效的結合，

創造出優秀的企業力，並通過運作以達成目標成果的活動(宇角英樹，1996)。高階經營主管對企業經營之目的確立後，彙集人、物、金錢、資訊、時間、和空間等經營資源，透過企業組織與管理的能力(P、D、C、A)，形成強盛之企業力(劉黃灶，2002)(如圖 2-6)。再經由企業力推動各項經營活動，而獲致經營成果，經營成果以數值化表示，再透過有效的分析，提出對策與建議，回饋至經營計劃，就是整個經營的展開。所謂經營分析係就企業經營所表現出之財務資料或數量性資料加以分析，以判斷經營之成果(劉文平，1993)。而葛東萊(2001)認為，經營上最重要的就是人與錢的平衡，而對此一平衡所做的研究，就是經營分析。然而經營分析就是利用分析與判斷的手法，將經營整體之各個層面、階段、要素的現況，明白清楚的表示出來，做為未來經營策略與計劃之依據。經營分析主要係根據企業營運所產生之數據資料加以分析，以探討企業可能存在之問題為何(馬君梅，2000)。

因此，經營分析是企業診斷過程中非常重要的一環，透過它，我們可以清楚掌握及證明企業所面臨的問題，以及應該調整至那個方向，使企業診斷能順利進行，而獲得良好的成果。

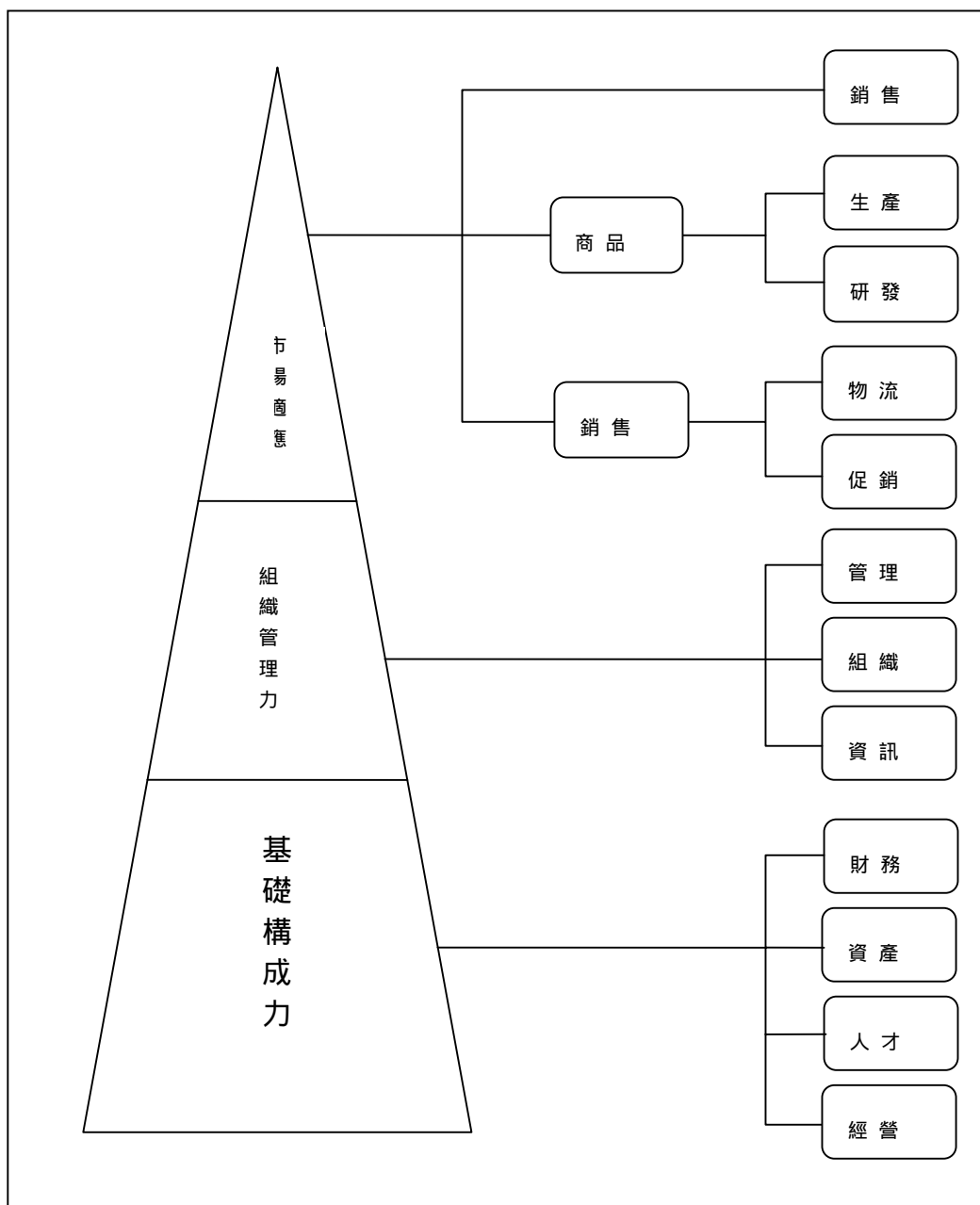


圖 2-6 企業的要素

資料來源：引自宇角英樹（1996）。萬義賅譯。經營分析。
小知堂文化事業有限公司。

二．經營分析的目的

宇角英樹（1996）認為，經營分析的目的在於提供分析資料，以判斷企業的發展。然若是為了分析他人的公司，目的就在於判斷該企業是否有發展。若是為了分析自己的公司，其目的則在於公司該如何發展。經營分析對公司而言，好比是一次健康檢查，如果定期接受檢查，則可在情況尚未惡化之前找出問題所在，以便對症下藥。藉由經營分析，我們可以了解企業力之優劣與差距，並且能提供企業做為設定目標、確立方針與經營改革之依據。

三、績效之定義

各學者對績效各有不同解釋，（林財源，1995）認為績效應包含效率與效果兩個層次的意義。效率（efficiency）是以產（output）與投入（input）的比率來衡量，亦即把事情做好（do the thing right）；效果（effectiveness）則是指達成企業的目標，亦即指做正確的事情（do the right thing）。

然而「績效」對企業組織具有的重要意義包括：第一，績效代表組織對過去企業原有資源使用是具有效能及效率，其次績效亦具有「展望性」的影響力；除得以更正過去錯誤之行動外，且亦能指引未來資源分配的方向。

四、績效的衡量

任何經營策略不管多出色除非執行這些策略的戰術支援齊備否則將難以實行企業經營管理者必須制定主要決策與戰術那就是績效的衡量：個人、小組、策略性事業單位（SBU）全體員工與公司的營運績效。Steers(1975)也歸納出十餘種不同績效衡量標準(如表 2 -9)，包括適應能力、生產力、滿足、獲利能力、資源獲取、組織穩定、環境控制、發展、效率、員工維持、成長、整合、開放性溝通、生存及其它等。

表 2-9 績效衡量評價基準與採用頻率

評價基準	採用頻率
適應能力—彈性(adaptability-flexibility)	10
生產力(productivity)	6
滿足(satisfaction)	5
獲利能力(profitability)	3
資源獲取(resource acquisition)	3
組織穩定(absence of strain)	2
環境控制(control of environment)	2
發展(development)	2
效率(efficiency)	2
員工維持(employee retention)	2
成長(growth)	2
開放性溝通(open communication)	2

生存 (survival)	2
其它 (all other criteria)	1

資料來源：Steers, Richard M. (1975), Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly 20,546-58。

其它學者如 Sim 在早期各研究績效者通常只使用單一標準來測量組織績效，然而以單一標準 (univariate criteria measures) 來衡量績效無法顯示其廣泛性深入性，因此績效的衡量開始轉向多重標準 (multivariate criteria measures) 或組合標準 (composite criteria measures)。

五、經營績效衡量之重要性

對於績效的評估，各學者有不同的評量構面與見解，企業經營績效是為達成策略目標 Fornell (1992) 認為衡量企業績效可以用四個途徑：

- (一) 目標途徑 (goal approach)：組織目標達成。
- (二) 系統資源途徑 (system resource approach)：組織獲取資源的能力。
- (三) 程序途徑 (process approach)：組織成員運作行為程序。
- (四) 關係成員途徑 (constituent approach)：不同情況下使用不同的衡量方法。一般對經營績效的衡量皆不外以財務性指標為主，如資產報酬率、投資報酬率、利潤率等 (陳致遠，1993)。

績效的衡量是組織瞭解本身是否有成長的依據，對於組織而言，績效衡量的重要性有下列四點（林財源，1995）。

- （一）據以評估過去的經營成果經營績效是管理者運用企業資源達成經營目標的具體表現；績效的良窳不僅影響企業是否生存，更可能影響企業經營未來的發展與營業。因此，當企業活動結束後，應依各種活動結果的記錄，依評估公式及指標，從事分析與評估，以收「鑑往」的效果。
- （二）供作預測未來發展的基礎，通常企業均訂有長期發展計畫，以過去的經營績效為起點，考慮各種可能的變數，逐步發展修正未來方向及經營計畫，據而編製各種「預計財務報表」，以預測未來的發展結果。
- （三）作為管理控制的工具，各種行動付諸實施之後，企業內外環境難免有所變化，已不如規劃時所預期，企業必須採取匡正行動，以期達成預期目標，即所謂控制。控制的程序包括建立績效標準、衡量實際績效與採取改正行動；不論績效的標準是數量、時間、品質或成本，將實際績效與之比較，形成回饋以確保預期目標達成。
- （四）作為是否繼續經營決策的參考
評估經營績效之良窳，可提供管理當局決定是否繼續經營的參考。倘若某一活動甚至整個企業之經營績效未達預期標準，可考慮是否放棄或繼續經營。

六、企業經營績效評估之內容

(一)、績效評估之意義：

績效評估或績效衡量，傳統上多用「考核」二字代替。所謂「考核」，是對一件事物加以有計畫的評價，為減少純屬個人私臆與偏見所引起的誤差，它應包括一連串科學方法與精神的運用，使所得的結果，真正能代表一種合理價值判斷的最終產物（黃俊英，1996）。謂「績效評估」，在本質上，即係管理活動中之「控制」(control)功能。這種功能有其消極意義和積極意義。就前者而言，係了解規劃之執行進度與狀況，如有歧異未達到一定程度時，即應採取修正之因應對策；而就後者而言，則希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，此即所謂「目標一致化」(goal congruence)作用(許士軍，2000)。績效評估實與考核同義，績效評估並非消極的監督及限制，亦非外在的控制與逼迫，而是積極的發掘問題，解決問題，以確保計畫目標的如期達成。美國加州大學管理學教授孔茲(Harold Koontz)曾對考核說明如下：「考核即在衡量根據計畫完成工作的程度，以及採取糾正偏差的行動，以促使目標的達成。因此，計畫一旦開始進行後，考核行動即須隨之展開(李建華、方文寶，1996)。

(二)、績效評估之方法：

績效評估應考慮企業經營之所有層面，而作一全面性評價。將經營活動分成若干類組(group)，並將每一類組稱為

主要績效領域 (key performance area)，透過這些領域來判斷企業整體經營績效。縱使主張全面評價，不同學者或機構的主張仍有不同 (表 2-10)。

1、Paoul M. Stokes (1982) 認為，欲評估企業活動績效，不可或缺的評價領域包含下列八項：

- (1) 財務狀況 (financial condition)
- (2) 業務營運 (operations)
- (3) 生產力 (productivity)
- (4) 市場地位 (market position)
- (5) 服務或顧客關係 (service or customers relations)
- (6) 公眾及政府關係 (public and government relations)
- (7) 員工關係及發展 (employee relations and development)
- (8) 股東關係 (relation among stockholders or owners)

2、William (1994) 提出一套關鍵成果領域 (key result area) 用來衡量績效，其衡量之績效領域包含如下列八項：

- (1) 獲利力 (profitability)
- (2) 市場地位 (market position)
- (3) 生產力 (productivity)
- (4) 產品領導地位 (product leadership)
- (5) 人力發展 (personal development)
- (6) 員工態度 (employee attitude)
- (7) 社會責任 (public responsibility)
- (8) 短期及長期目標之 (balance between short-range and long-range goals)

3、Drucker (1980) 所提出之企業績效評估領域包括下列八項：

- (1) 市場地位 (market standing)
- (2) 創新 (innovation)
- (3) 生產力與貢獻價值 (productivity and contributed value)
- (4) 物力資源及財源 (physical and financial resource)
- (5) 獲利力 (profitability)
- (6) 經理人績效與發展 (manager performance and development)
- (7) 員工績效及態度 (worker performance and attitude)
- (8) 社會責任 (public responsibility)

表 2-10 企業績效評估領域文獻整理表

國外學者	企業績效評估領域
Paoul (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務狀況 ● 業務營運 ● 生產力 ● 市場地位 ● 服務或顧客關係 ● 公政府關係 ● 員工關係及發展 ● 股東關係
William (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場地位 ● 創新 ● 生產力與貢獻價值 ● 物力資源及財源 ● 獲利力 ● 經理人績效與發展 ● 員工績效及態度 ● 社會責任

資料來源：本研究整理研究

(三)、經營績效相關文獻

探討經營績效的論點很多，與本研究相關之學者論點如下：

1、Woo & Willard (1983)的研究：

Woo and Willard 回顧文獻後指出有 14 種常用的定量衡量變數：投資報酬率、銷售額報酬率、銷售收入成長率、現金流量／投資、市場佔有率、市場佔有率之取得、相對於競爭者的產品品質、相對於競爭者的新產品活動、相對於競爭者的直接成本、產品 R&D、製程 R&D、ROI 差異、ROI 百分比變化及現金流量／投資百分比變化。利用「市場策略影響利潤模式」(Profit Impact of Market Strategy Model, 簡稱 PIMS)資料，將此 14 個變數進行因素分析的結果，得到四組因素：

- (1) 獲利率。
- (2) 相對市場地位。
- (3) 獲利率及現金流量的改變。
- (4) 銷貨額與市場佔有率的成長。

而其中以獲利率所佔權數最大。依 Woo & Willard 的研究，獲利率顯然是績效衡量的必要指標，但是僅以獲利率為單一指標，或過度強調獲利率而忽視銷貨額成長率與市場佔有率等其他指標，則對資源的利用，恐有被扭曲之虞，對企業追求永續經營之理念也會有顯在的阻礙。

2、Venkatraman & Ramanujam(1986)的研究有關績效之理論，以 Venkatraman & Ramanujam(1986)所提出的理論最為完整，其概念化範圍有三類：

- (1) 財務性績效：包括財務報表上常見之比例分析，如銷貨成長率、純益率...等。
- (2) 作業性績效：如市場佔有率、產品知名度...等等非關財務性的指標。
- (3) 組織效能：指企業內部，如忠誠度，離職傾向、工作態度等。

Fisher (1992) 在研究中亦指出，當採用多構面指標時應注意績效構面間互相衝突的問題，例如：長期成長與短期獲利性的衝突。事實上，追求長期的目標與滿足短期的目的，在策略上往往會不同，但在企業能掌控的有限資源下，如何定奪，則需視管理者的智慧及其經營格局了。有許多學者認為企業應注意關鍵成功因素 (key successfactors)，以提高企業的競爭力，而此等關鍵成功因素可與績效評估相互呼應。並提出下列因素：

- 1.顧客滿意度 (customer satisfaction)
- 2.生產優越性 (manufacturing excellence)
- 3.市場領導 (market leadership)
- 4.品質 (quality)
- 5.可信賴度 (reliability)
- 6.應變力 (responsiveness)
- 7.技術領導 (technological leadership)
- 8.優良的財務結果 (superior financial results)

許多學者在提及文獻中對於績效指標的整理時，皆認為Campbell所歸納者最完整也最具代表性。Campbell檢視企業績效的文獻，整理出30個曾經被用來衡量企業績效的指標。這些指標包括：整體績效、生產力、效率、利潤、品質、意外事件的頻率、成長、曠職率、流動率、工作滿足、動機、士氣、控制、衝突與凝聚力、彈性和適應力、計劃與規範、處理人際關係的技巧、管理工作的技巧、資訊處理和管理、準備狀態、環境的運用、外在實體對組織的評價、穩定程度、人力資源的價值、參與影響力、強調訓練與發展，以及強調成就。由這些指標的內容可看出，它們切入評估的角度及層次多有不同，其間的關係也不甚清楚，有待進一步的系統化以便應用（林登雄，2001）。國內外學者所使用的績效構面或準據整理（如表2-11）。

國內也有許多文獻以研究經營績效為相關議題，各學者與研究者提出來的衡量方式與分析方案也相當的豐富，由提供的文獻中可見，企業經營績效評估是一項相當複雜的評量議題，在選取衡量指標時，依評估目的或評估對象之不同而有所差別，因此為企業經營績效之衡量時。評估者應慎選績效評估指標，方能達成企業評估的重要目的。

表 2-11 經營績效構面或準據之衡量文獻整理表

文獻作者	績效構面或準據
Drucker (1980)	主觀(財務性與非財務性指標) 客觀(人事主管流動率)
司徒達賢(1995)	稅前淨利率、總資產報酬率、固定 資產報酬率、目標達成率
Woo & Willard(1983)	投資報酬率、銷售報酬率、銷售額 成長率、現金流量／投資、市場佔 有率、相對於競爭者的產品品質、 相對於競爭者的新產品活動、市場 佔有率的取得、產品研究、製程研 發、相對於競爭者的直接成本、投 資報酬率差異、投資報酬率百分比 異動、現金流量／投資百分比異動
Dalton (1986)	硬性績效(hard performance)，包括 銷售額、毛利、生產量、佣金及提 供的服務。軟性績效(soft performance) 包括主管評估、自我 知覺及相關類似指標。
Venkatraman & Ramanujam (1986)	(1) 財務性績效：銷售額成長率、 獲利率、每股盈餘 (2) 作業性績效：市場佔有率、產 品品質、行銷效能 (3) 組織性績效：組織目標達成度

Holbrook & Hirschman(1982)	<p>整體績效、生產力、效率、利潤、品質、意外事件的頻率、成長、曠職率、流動率、工作滿足、動機、士氣、控制、衝突與凝聚力、彈性和適應力、計劃與規範、處理人際關係的技巧、管理工作的技巧、資訊處理和管理、準備狀態、環境的運用、外在實體對組織的評價、穩定程度、人力資源的價值、參與與影響力、強調訓練與發展、成就。</p>
Fisher(1992)	<p>顧客滿意度、生產優越性、市場領導、品質、可信賴度、應變力、技術領導、優良的財務結果</p>

資料來源：本研究整理

第六節 國內企業診斷相關文獻回顧

近年來，企業診斷在實務上之應用，廣受企業界之青睞，對於企業經營成效具有相當重要的影響力，而國內學術界亦有許多先進投入這方面之研究，研究者將其整理所示：(如表 2-12) 根據表格，將各研究者之研究之目的，與研究主要內容、論點分析如下：

一、陳在和 (1994)

(一) 研究目的：

產業經營環境巨變，競爭全球化，企業面對越來越難掌握的未來，亟欲取得外界的協助，身為企業醫生的管理顧問產業發展因此而迅速成長。許多企業在引進管理顧問公司後，脫胎換骨，績效卓著。

(二) 內容論述：

很多企業引進管理顧問公司後卻沒有效果，在中國大陸，甚至還發生大企業在引進國際知名管理顧問公司後產生巨額虧損的事件，顯然使用管理顧問並非萬靈丹，企業在引進管理顧問之前應該要更謹慎小心。因此本研究希望提供企業與管理顧問公司在顧問專案時，應該注意的事情與作法，作為雙方未來的參考。

二、何素素（2003）

（一）研究目的：

近年來發生財務危機之企業，多屬上市（櫃）公司，這些企業財務危機的發生，其原因多如過江之鯽，有本業經營不善、經營層掏空資產、轉投資過多、信用過度擴張、短期週轉失靈、炒作股票失利、子公司跳票或子公司護盤等等。如何在企業發生危機前從財務報表數據中，診斷出一些異常警訊，使企業得以進行妥善的規劃與改善，避免因錯誤的決策造成社會整體資源及企業利益關係人的損失，是今日財務管理人員當務之急。企業診斷的方法，可分為 1、營運特性診斷 2、基本管理診斷及 3、企業功能診斷三種。再針對各項財務構面加以分析研判，並對企業進行探究，以找出其中問題。而基本管理診斷及企業功能診斷則針對營運環境、企業組織、策略、領導者、管理機能及企業功能等進行診斷。經營分析的方法常見者包括：比率分析、比較分析、趨勢分析、圖表分析，指數分析、差異分析以及各種數量模型與機率分析等，實務上進行分析時，應如何選用適當方法，則端視分析目的、特性與需要而定。

（二）內容論述：

本研究以五力分析之財務構面，（即收益力分析、成長力分析、生產力分析、活動力分析及安定力分析）來診斷企業的財務績效，並依企業的營運特性從財務報表內選取十八項重要的財務比率與同業加權平均水準，進行比較分析。進而評估是否能透過現在與過去的財務報表偵測出產業共同的異常數據，從而建立產業的財務危機預警機制。為了測試營運

特性的五力分析實用性，從上市櫃中選取五家個案公司做個案分析與綜合分析，經過詳細比對發現八項財務比率有共同的異常警訊，即為營業利益率、股本利益率、盈餘成長率、業主權益報酬率、總資產報酬率、營運資金週轉率、存貨週轉率、淨值比率等。

三、柳震寰（2004）

（一）研究目的：

企業運作就如同人體生理現象一般，必須好好保養並定期維護，在初生、成長、成熟、衰退的生命週期中，企業必須時時面對新環境的挑戰，不斷尋求解決方案或適應內外變化，以求存活下來。如何能及早發現病因並加以治療，就是企業診斷的工作。

（二）內容論述：

中小企業是我國經濟之骨幹，如何增進中小企業生存發展機會，對我國之經濟發展關係重大，然而中小企業在資金、人才、及相關資源取得相較大企業都是較為缺乏，透過實際執行經驗以及改進概念，增進企業診斷輔導成功機會；論文參考以往研究文獻、以及前輩之輔導經驗及報告輔以實際訪問企業經驗，研擬出適合短期診斷輔導方式之流程；並加入專家如何在診斷中如何找出問題分析到解決之方法，加強整個系統之完整性，最後並以一實際案例來印證本系統之可行性。

表 2-12 企業診斷相關研究文獻一覽

作者	主要論點
黃鵬飛 (1975)	企業必須注重企業管理，而欲重視企業管理，必須實施企業診斷，欲實施企業診斷，必須以財務診斷為骨幹。經由企業財務診斷增強企業體質消除管理落後之缺失。
謝冠廷 (1985)	將辦公室視為一組織，根據組織診斷之理論架構，以資訊分析作為診斷之主要技術，建構一辦公室診斷架構與程序，完成辦公室自動化改善。
盧銘志 (1986)	以生產管理機能層次診斷表，了解目前在生產管理各機能所在之狀況，以及改善方向。利用生產管理問題診斷表，診斷出生產真正的問題癥結加以改善。
蔡明瑩 (1986)	以生產管理系統架構為經，以基礎資料、管理循環、品質管制、外包商管理為緯，建立一套矩陣式自我診斷的方法。
林宣茂 (1986)	透過組織診斷了解現有稅務組織制度之缺失。從影響組織績效的因素來決定診斷項目，依據組織理論建立各項診斷指標，深入了解現狀，並診斷組織是否健全。
黃章義 (1987)	以經營診斷模式找出企業營運上的缺失，以現代化企業經營管理的觀念來探討公司合理化的經營方式。
周國政 (1989)	以決策導向的財務診斷架構，加上專家系統建構工具，實際建構一個財務診斷專家系統，使專家

	系統能夠實際應用於財務管理問題的診斷上。
錢一鳴 (1991)	企管顧問業是關聯效果最大的行業，也是國家策略性發展之服務業，建立一套台灣適用之企管顧問模式，以提昇顧問水準。
陳在和 (1993)	影響組織架構的因素很多，在診斷組織時必須以廣義的組織診斷架構，包括環境、策略、架構、運作、控制與績效來探討組織，才能掌握問題全貌與找出有效的對策。
陳貴霖 (1993)	影響輔導機構的服務品質因素包括：1. 專業與效率 2. 執行性 3. 企業形象 4. 親和性 5. 企業了解力等五項。企業與輔導機構在期望服務水準與認知上有差距。
楊百川 (1994)	依據系統動態之觀念，配合現場研究經驗之聯結，建構一組織診斷及偵測技術動態模型，來檢視各診偵技術之有效性。
黃蘭貴 (1994)	企業為提高經營效率，應經由內部診斷出經營上的無效率，數據包絡分析模式可求出生產前緣，藉以評估其他單位的相對經營效率，並提供無效率單位改善效率的方向。
許晉銘 (1995)	一個成功的企業診斷，取決於顧問的能力與客戶配合度。顧問應必須具備專業與能力，而客戶必須具有問題共識、信任顧問、參與診斷並溝通協調之良好態度。
鄭婷方 (1997)	以企業專屬因素、組織制度因素、專業服務業因素三大構面探究台灣管理顧問業之關鍵成功因

	素。
莊明煌 (1997)	企業在想導入TQM或剛導入時，必須透過「推行TQM的診斷模式」來診斷計劃之完整性與執行效果，進而依據診斷的結果，來擬定或修正企業推行全面品質管理的計劃。
陳明德 (2000)	本研究以農業知識資訊體系觀點，探究推廣人員輔導產銷班時，相關經營管理診斷知識的衍生與轉換。
陳惠貞 (2000)	政府組織內部人員對於政府機關單位所產生的問題的看法及發掘問題的方向，透過組織診斷理論架構探討其可行性。
林登雄 (2001)	以企業整合績效評估模式進行企業診斷，診察出改善關鍵領域之優先順序，協助企業找到自己的定位建立願景與策略。
郭開誠 (2001)	以資料整理、資料分析、診斷、輔導為企業經營診斷與輔導的步驟與方法。並以經營者助理及顧問身份推動整個輔導計劃。
彭金樹 (2001)	人力資源是維持企業競爭力的泉源，企業在追求人力資源管理問題改善，難免發生未能正確的發掘出問題所在，必須透過人力資源診斷之協助才能獲得較佳之改善效果。
吳英隆 等 (2002)	在導入管理支援系統前，先進行組織診斷，事先了解自己本身組織特性，再進行管理支援系統下之工作重新設計，將可達事半功倍的效果。
資料來源：	引自劉黃灶(2002)。「企業診斷管理系統之運作——以CK與DJ兩家公司為例」。國立清華大學工業工程研究所碩士論文，P54。

第七節 本章總結

由上述相關企業診斷之研究文獻中，不論是休閒產業界、學術界、金融界、產業界或政府機構相關之研究，研究者發現各企業存有危機隱憂，尤其以目前國內景氣不佳之環境，危機預警機制的建立與經營診斷策略，是勢在必行的，如最近爆發財務危機的健身王國-佳姿 101 健身中心，經營不善而宣告倒閉，在無預警之下快速關閉，現今多元化的產業競爭激烈，希望藉由企業內部訓練有素之專業人士或委託企管顧問公司協助，針對病因，對症下藥，並提出適切之意見及方法，然而這些都需要透過診斷的流程，才能達成。以求改進企業體質，使得企業可以早日恢復健康，提高經營效率與利潤，綜合以上之文獻，本研究者歸納下列幾點：

- 一、健康休閒俱樂部的經營理念，除了提供會員多元化、先進的硬體設備及優良的教練師資外，滿意的服務品質和合理的價格，更為會員考量加入與否的原因，然而健康休閒俱樂部的定義則是眾說紛紜，在本質上應歸納為服務性質的產業。
- 二、根據 IHRSA (1998)的報告，美國俱樂部會員佔總人口數的 13%，而臺灣健康俱樂部的會員佔總人口數約 1%，與美國俱樂部會員佔總人口數的 13%比較，仍有相當大的成長空間。

- 三、企業診斷就是任用專業的人員，對企業經營實際營運狀況發現及分析問題、癥結，運用各種管理之技術，提出合理的改革方案，針對現狀及未來發展之所需，以書面報告的方式加以分析與檢討，並且提出有效及具體的政策方案，協助企業找出正確及有效的營運目標與方法，提高經營的效能與目的。
- 四、企業經營者應該重視及採取有效的企業診斷策略，因為良好的企業診斷策略就有如強效藥般，可以讓危急企業脫離險境，恢復健康。
- 五、國內有許多文獻以研究經營績效為相關議題，學者與研究者提重眾多的衡量方式與分析方案，由提供文獻中，企業經營績效評估是一項相當複雜的評量議題，在選取衡量指標時，依評估目的或評估對象之不同而有所差別，因此為企業經營績效之衡量時，評估者應慎選績效評估指標，方能達成企業評估的重要目的。
- 六、企業經營診斷在近幾年來，不論是在學術界或理論界，深受許多企業界之重視與研究探討，企業經營診斷對企業經營之成效具有相當不可忽視的重要影響力。

第三章 研究方法

本研究係根據研究目的與及相關文獻探討，予以適切的設計，除進行文獻理論分析之外，並採用訪談方式，以瞭解永豐棧生活會館之營業現況。本章共分為四節：第一節：研究流程。第二節：研究步驟。第三節：資料來源。第四節：預期的效益加以說明敘述。

第一節 研究流程

本研究以永豐棧生活會館為研究對象，探討企業經營診斷對健康俱樂部的經營成敗之重要性。為了便於說明，本研究將有關經營的資料因素條件和診斷的策略為研究重點，本研究之架構如下：(如圖 3-1)

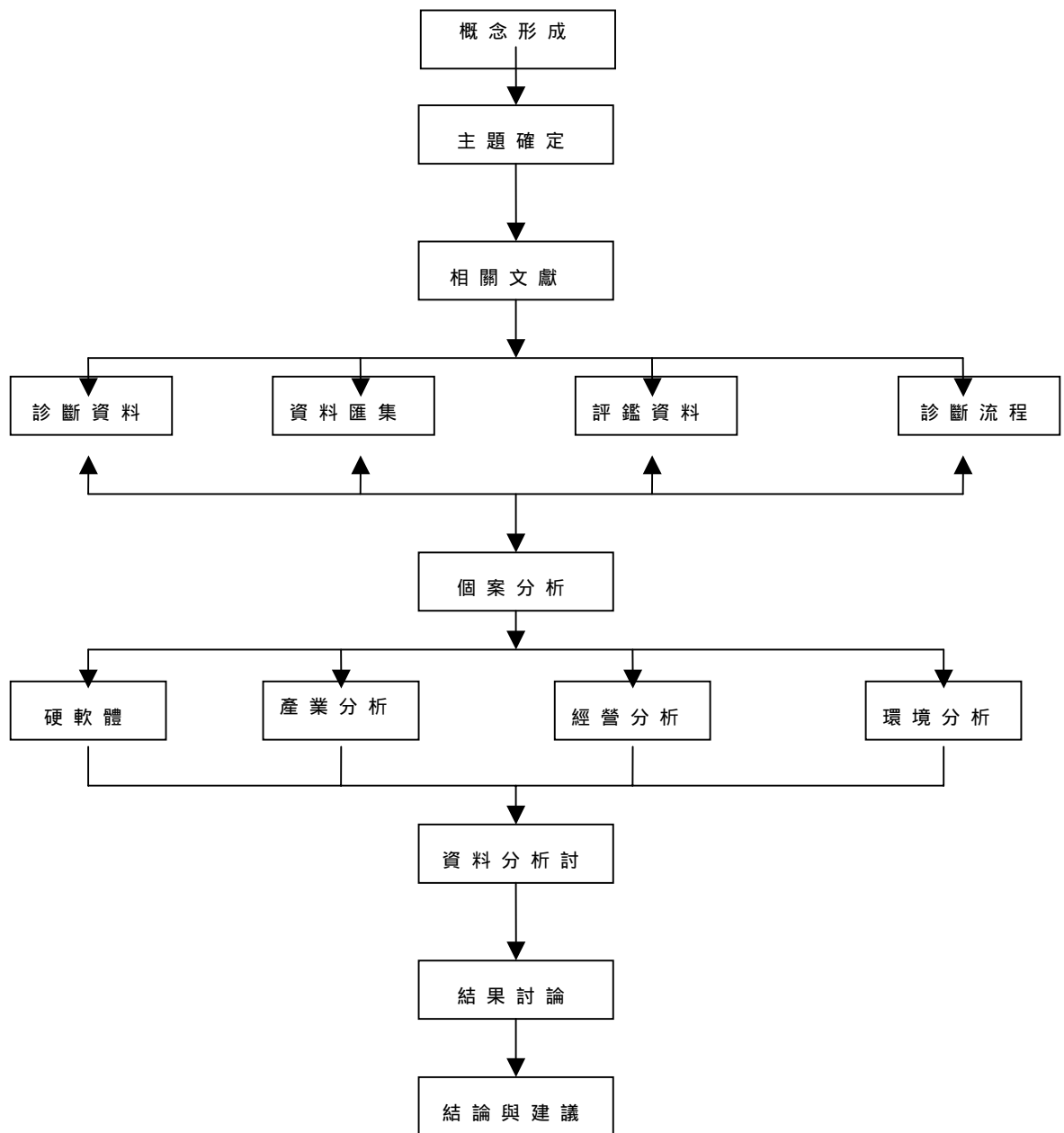


圖 3-1 研究架構

第二節 研究步驟

健身產業能夠蓬勃發展，主要原因在於國民休閒風氣漸開，以及政府和民間業者積極倡導運動健康觀念的影響。本研究發現，企業診斷管理是經營成敗的關鍵所在，良好的診斷策略將為企業創造更高的價值與利潤，唯有創新和改進經營式，透過各種有效的行銷方式才能引起消費者的共鳴。一方面也因為研究者服務於本館，希望藉著研究，協助永豐棧生活會館之參考，在面對日益激烈的競爭環境，企業經營者除了具備專業的經營能力外，更應時時檢測診經營斷策略，以建構強而有力的經營型態。經營診斷方式大致分為四階段：這裡敘述企業診斷的程序。主要實施階段可分為：一、預備診斷。二、正式診斷。

一、預備診斷階段

(一) 診斷前準備計畫與資源分配：

診斷專案小組成立組織診斷組群，及專業諮詢人員。諮詢小組的構成必須考慮診斷企業的營運狀況，並負責相關產業資料與永豐棧生活會館資料之蒐集，然後針對這些資訊與資料再進一步分析，彙整成書面分析報告，診斷計畫書與診斷專案小組成立，組群成立後，診斷人員就必須試著進行收集內部資料等準備工作。綜合整理，聽取概況。診斷專案小組成立成員、(總監 Frank 先生、Leo 經理及 Jenny 副經理、顧問、及值行秘書、業務部經理、值班經理，診斷計畫書包括診斷

各組織部門為對象、診斷人力配置、診斷工作進度，問題分析等各項內容。

(二) 成立診斷專案小組：

蒐集相關產業資料，針對資料再進一步分析，彙整成書面分析報告

1、公司背景資料：公司市場定位、組織系統、人力、軟硬體設施等資料。

2、產業環境分析。

二、需求確認診斷階段

(一) 公司願景與目標期許

(二) 經營多元化及未來發展分析：提出資料進行研究，馬上研究了解其內容，就問題資料進行分析、與研究，能發揮預備診斷的功能與效果。總結歸納（改革方案，編寫建議書），同時安排與決策者訪談，以了解需求與決心，公司之願景、目標等。

三、正式診斷階段

SWOT 分析/波特（Portor）五種競爭力分析、策略體驗模組、企業經營計畫診斷策略分析與解說等。並以甘特圖進度表—做為要項與時程之管制；並且希望透過此分析圖表，提供永豐棧生活會館明瞭目前所面對的相關市場環境。在此僅作永豐棧生活會館之參考。

四、經營多元化及未來發展分析

實地訪察與分析永豐棧生活會館未來之發展。

第三節 資料來源

收集研究企業個案之相關文獻資料，實際進行企業營業情況、再加以彙整分析公司之市場定位、組織系統、軟硬體設施等資料，進而分析企業環境，包括產業環境分析「六大構面分析」、SWOT分析、波特（Portor）五種競爭力模式、策略體驗模組及企業經營計畫診斷策略分析等，再安排高級主管面談訪談資料等。希望提供經營者有利經營策略。

第四節 預期的效益

- 一、了解永豐棧生活會館經營管理與企業診斷之重要相關性。
- 二、希望透過企業診斷了解永豐棧的經營管理隱藏性之缺失。
- 三、希望透過研究，提出具體的結論與建議以供永豐棧生活館作為未來的參考依據。
- 四、希望建立完整的診斷管理系統以供其它相關產業為依據。

第四章 個案分析

本研究以永豐棧生活會館為個案分析對象，依據文獻探討，研究設計及企業診斷程序，將本章分為（一）預備診斷階段。（二）需求確認。（三）正式診斷階段和（四）問題分析與診斷總結討論，如下：

第一階段：預備診斷階段

（一）公司資料（二）產業環境分析

- 1、社會發展與變遷
- 2、經營多元化：
 - （1）人才
 - （2）國民所得提昇
 - （3）產業競爭白熱化
 - （4）產業的變革
- 3、現代化的經營
- 4、未來的發展

第二階段：需求確認：

訪談公司總監，以了解需求、公司之願景與目標等。

- （一）公司願景
- （二）短期目標
- （三）中期目標
- （四）長期目標

第三階段：診斷作業展開

收集公司個案分析資料包括市場定位、組織系統、人力、軟硬體設施、實地參觀與訪談及單位相關之作業流程等資料。再進一步規劃以產業環境分析（六大構面分析），SWOT分析、波特（Porter）五種競爭力模式分析、策略體驗模組、企業經營計畫診斷策略分析與解說探討企業環境與問題。並以甘特圖（如表 4-1）做為要項與時程之管制。

第四階段：問題分析、對策與診斷總結論報告

此階段是最後問題分析及訪談內容彙整的結論報告階段。

4-1 永豐棧生活會館診斷進度表

月次	第	第	第	第	第	第	第	第	第	第	第	第	第	備註
工作診斷項目流程	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月		
研究目標評鑑資料與蒐集	■													
專案小組成立	■													
永豐棧生活會館診斷		■												
撰寫文獻及相關資料			■											
市場定位相關資料			■											
軟硬體設施等資料				■										
產業環境分析					■									
SWOT 分析					■			■	■					
波特 (Portor) 五力分析						■	■							
策略體驗模組							■			■	■			
診斷策略分析與解說								■	■					
相關單位之整理分析作業								■	■					
公司願景與目標									■	■				
結果與討論、結論與建議									■	■				
完成診斷計畫成果報告										■	■			
問題分析與彙整										■	■	■		
結果與討論、結論與建議										■	■	■		
完成研究計畫成果報告										■	■	■		
預定進度累計百分比	6.6	9.9	16.5	19.8	25.6	28.9	35	41.3	54	74	87	100		

資料來源：本研究整理

第一節 預備診斷階段

一、永豐棧麗緻生活會館基本資料

永豐棧麗緻生活會館成立於 2002 年 9 月，飯店經營與休閒健身俱樂部相互的擴大結合，位於商業區的中港路與東興路交叉口處，精明商圈、交通便利，佔地約二千多坪，永豐棧麗緻生活會館（Mandara Life Club）”Mandara“意指著人類對青春永駐、長生不老的追求。一詞源自於巴里島的古老神話與傳說。早期計畫成立永豐棧麗緻生活會館的宗旨，在於提供市民一個專業健身的機會，及提供一個為現代人個身、心、靈全然放鬆的遐意空間。並以陽光、青春、水花、健康長壽的宜人健康俱樂部為主題。

目前會員數約 3156 名，女性會員較男性會員多。俱樂部內全職員工約 40 名，兼職約 20 名。營業時間巔峰其為早上 8：00 到 10：30 和晚上 6：00 到 10：30 兩個時段，人數約為 600 多人，人潮之所以會集中在這兩個時段是因為會員多半會選擇在上班前或下班後，從事運動，紓解身心壓力。

（一）公司經營理念

永豐棧麗緻生活會館開館至今已有一千多的會員加入，其經營理念為『提供會員滿意的高服務』，在面對著顧客參與休閒、健身的強力需求與要求之下，永豐棧麗緻生活會館仍然能在相關的產業中，建立獨特的風格，提供會員舒適

的健身空間及尊榮般的禮遇，達到顧客全面性的滿意。這是永豐棧麗緻生活會館創業的最初宗旨與理想。

（二）市場目標及定位

健康體適能俱樂部的設立是有地域性的和便利性。據業者表示大部分的會員會選擇住家或公司附近的健康體適能俱樂部來運動，這樣交通上會較便利，因此永豐棧麗緻生活會館的目標市場，以附近商業區的上班族群、居民和住房顧客為主，依據永豐棧麗緻生活會館的特性、以及在市場通路與定位上，參照商品組群原理（Portfolio），經營方式與政策的定位、通路間發展作一比較，提供永豐棧麗緻生活會館未來在行銷策略及經營上，作為選擇與參考。另一方面與相屬性質之飯店附屬的俱樂部如，長榮桂冠酒店、福華飯店及金典酒店等，做一比較（表 4-2），發現永豐棧麗緻生活會館依坪數之大小及會員人數加入之比例，歸納永豐棧麗緻生活會館位於（star）表示有希望的事業，且具有高度成長率與高度佔有率的休閒產業，可以考慮連鎖經營的方式。本研究僅作為永豐棧麗緻生活會館在投資策略上參考與建議（如圖 4-1）。

表 4-2 台中區飯店附屬俱樂部設備內容比較表

飯店 附屬 俱樂部	使用設施內容	佔地 坪數	入會費 (年)
永豐棧 生活 會館	<ul style="list-style-type: none"> ● 體適能檢測區與心肺 ● 訓練氣室、烤箱與水療 ● 蒸氣按摩區 ● 重量訓練區 ● 有氧舞蹈教室 ● 飛輪教室 ● 壁球教室 ● 親子遊戲區 ● 日光休憩平 (sun deck) ● 閱讀區。 ● 體適能諮詢中心 ● 桌球、撞球教室、棋 ● 藝室 ● 戶外溫水控溫游泳 ● 蒸氣室、烤箱 	2000 多坪	48000
長榮 桂冠 酒店	<ul style="list-style-type: none"> ● 有氧舞蹈教室 ● 壁球教室區 ● 親子遊戲區。 ● 閱讀區。 ● 桌球、撞球教室、棋 ● 藝室 ● 戶外游泳池 	700 多坪	250,000 終身費

金典	<ul style="list-style-type: none"> ● 體適能檢測區與心肺 ● 訓練區、烤箱與水療 ● 蒸氣室 ● 按摩區 ● 重量訓練區 ● 有氧舞蹈教室 ● 日光休憩平 (sun deck) ● 閱讀區 ● 體適能諮詢中心 ● 戶外溫水控溫游泳 	佔地 約 800 多坪	36,000
福華 飯店	<ul style="list-style-type: none"> ● 體適能檢測區與心肺 ● 訓練區、烤箱與水療 ● 蒸氣室 ● 按摩區 ● 重量訓練區 ● 有氧舞蹈教室 ● 壁球教室 ● 親子遊戲區 ● 日光休憩平 (sun deck) 與 ● 閱讀區 ● 體適能諮詢中心 ● 戶外溫水控溫游泳 	1100 多坪	39,000

資料來源：本研究整理

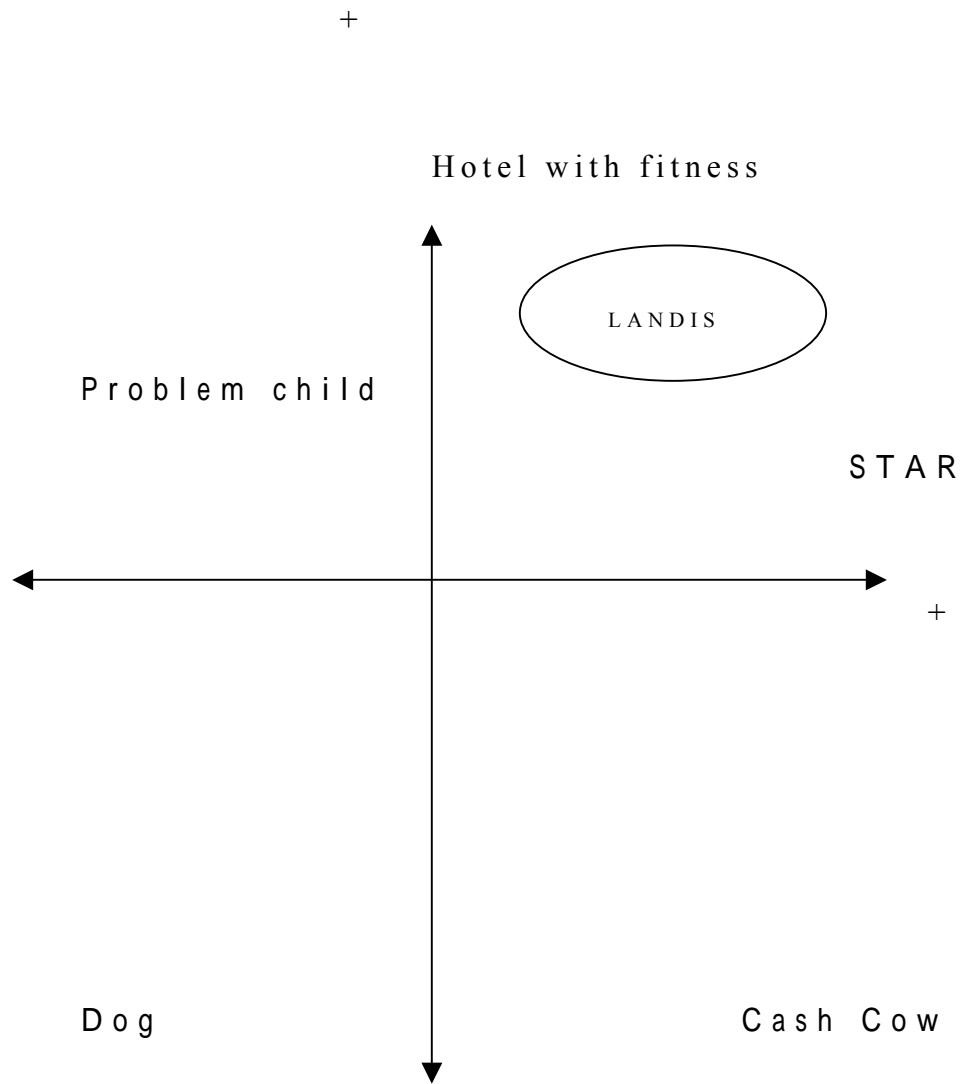


圖 4-1 通路別市場定位

根據研究者高俊雄（2002）及姜慧嵐（2000）將俱樂部分類來區別與歸類上，永豐棧麗緻生活會館定位於飯店附屬俱樂部，消費者多為固定會員及飯店住宿房客，依陳泉源（2003）研究報告發現永豐棧麗緻生活會館市場目標以女性會員為主，年齡在四十歲以下居多，會員平均分配區域在大台中市各地區，擁有大學以上學歷，並從事工商服務業，其平均月收入在 30,001-70,000 居多（如表 4-3）。

表 4 - 3 受訪樣本之人口統計變項分析

人口統計變項	類別	次數	百分比
性別	男	217	60.1
	女	144	39.9
年齡	3 0 歲以下	98	27.1
	3 1 ~ 4 0 歲	148	41.0
	4 1 ~ 5 0 歲	70	19.4
	5 1 歲以上	45	12.5
居住地區	中、東、西區	52	14.4
	西屯區	91	25.3
	南、南屯區	76	21.1
	北、北屯區	82	22.8
	其他縣市	59	16.4
教育程度	高中職(含)以下	41	11.4
		41	67.0
	大專院校	242	21.6
	研究所	78	

職業	工、商業	124	34.6
	自由業	41	11.4
	軍公教	51	14.2
	服務業	83	23.4
	學生、其他(退 休、家管)	60	16.7
	個人每月收入	3000元以下	53
	30,001元~70,000 元	170	48.7
	70,001元 ~110,000元	59	16.9
	110,001元以上	67	19.2
家庭每月總收入 (元)	100,000以下	82	23.8
	100,001元 ~150,000	128	37.1
	150,001元 ~200,000	57	16.5
	200,001元 ~250,000	35	10.1
	25,000元以上	43	12.5

資料來源：陳泉源（2003）。健康樂部會員消費者行為之個案研究。國立臺灣體育學院體育研究所。碩士學位論文，p71。

(三) 主力產品 (硬、軟體之設備)

永豐棧麗緻生活會規劃了許多不同體適能課程，並聘用專業指導教練來指導、輔助會員；並糾正其不正確姿勢以避免運動傷害，以滿足會員的所需。有氧舞蹈教室也安排了數種多元舞蹈課程，如戰鬥有氧、肌力伸展、龐克街舞、氣功、中東肚皮舞和成人芭蕾舞等，課程是與國際同步的，除此之外業者也精心設計親子互動遊戲體適能，及兒童跆拳道等多樣課程。並隨時引進最新、最有效的有氧課程來滿足會員。硬體設備上可分，重量訓練區、韻律教室、心肺訓練區、三溫暖、按摩區等。

永豐棧麗緻生活會館隸屬飯店經營的休閒相關產業，佔地約 2000 多坪，其主要產力與特色為。1：專屬會員免費停車。2：會員獨享相關館內及飯店消費優待（如住宿與餐飲方面）。3：五星級設備與專業服務。4：台中唯一提供親子卡的俱樂部。5：戶外溫水游泳池（outdoor heated pool）、按摩池/水療池（jacuzzi）與親子戲水池。永豐棧麗緻生活會館非為時下的健身房或運動俱樂部，它強調陽光、青春、心靈，再結合身、心、靈全面放鬆的高品味健康生活館為訴求，以高格調與專業貼心的服務為口碑，為訴求。

生活會館一樓包括：

會員服務中心與交誼廳（member's service center and lounge）隨時提供免費的果汁與咖啡等飲料。會員進出管制

嚴謹，以維護會員的安危與權利。一樓館前廣場舉辦各項活動，並配合各種節慶，為會員規劃不同的才藝康樂比賽活動，以增進會員彼此之間的互動。

生活會館二樓包括：

體適能檢測區（physical fitness exam area）與心肺訓練區（cardio area）：如電腦跑步機、登階訓練機、交叉訓練器。男女分隔的三溫暖設備（sauna）蒸氣室、烤箱與水療按摩區及隱密整容室、淋浴間（如圖 4-6）。美之屋販賣部（pro shop），提供運動服裝，營養補品，點心麵包及飲料；以便會員之需。

生活會館三樓包括：

重量訓練區（weight training area）：豐富多樣化的重量訓練器材。根據不同的重量器材機，訓練不同的肌肉群體。有氧舞蹈教室（aerobics classroom），坪數寬敞及設備新穎，配上專業的音響效果；每週提供六十多種不同多種類的舞蹈相關課程及親子戶動課程，並提供一對一私人教學及飛輪教室（spinning）。壁球教室（squash court）國際標準規格與設備，親子遊戲區（children's play ground），提供日光休憩平（sun deck）與閱讀區。體適能諮詢中心，量身設計個人訓練課程，也提供私人體適能教練，以備個人所需。

生活會館四樓包括：

桌球（ping pong）與撞球教室，棋藝室與閱讀室，並提供免費無限上網娛樂廣場，定期舉辦各項娛樂、演講活動與

媽媽教室。

生活會館五樓包括：

戶外運動空間，如小型比賽球場（如表 4-4）。

表 4-4 永豐棧麗緻生活會館軟體設備

生活會館樓層	軟體設備
會館一樓	會員服務中心 交誼廳
會館二樓	體適能檢測區與心肺訓練區 蒸氣室、烤箱與水療按摩區 美之屋販賣部 點心麵包及飲料區
會館三樓	重量訓練區 有氧舞蹈教室 飛輪教室 壁球教室 親子遊戲區 日光休憩平（sun deck）與閱讀區。 體適能諮詢中心
會館四樓	桌球、撞球教室、棋藝室與閱讀室 免費無限上網娛樂廣場 演講活動與媽媽教室
會館五樓	小型比賽戶外空間

資料來源：本研究整理

(四) 宣傳策略與經營方法

1、宣傳策略：

招募會員商業廣告，電台廣告及贊助各項的公益活動比賽，營業三年多，已擁有三千多的會員加入使用。其宣傳主要來自會員的口耳相傳。

2、風格與特色：

(1) 五星級飯店與運動會館結合的產業：永豐棧麗緻生活會館繼承麗緻酒店一貫的精緻風格作風，把五星級的經營方式及管理理念，應用到永豐棧麗緻生活會館，提供專業的運動器材設備與貼心的服務，並強調五星級飯店與休閒健康結合，高品質的設施與服務專員。

(2) 尊重專業：雖然國內專業管理人才的培養及專業認證制度不够完善，但永豐棧生活會館仍堅持專業取向及高水準服務，在專業教練市場不足的情況下，依然要求教練全為專職人員，維持高駐店率、降低人員流動性，以確保完美的服務品質，提升競爭優勢。

(3) 高價值化：與主要競爭對手形成產品區隔化、差異化，建立高消費、高品質、高水準、高服務的完善體系與品牌，專走精緻路線，強調品味獨特。

- 3、定位與入會辦法：一般期間：60000（入會費）
優惠期間：48000（入會費）
親子卡另有優惠專案。

民國 90 年時我國開始實施週休二日的新政策，政府大力的宣導「休閒」與「健康的重要性」，使得許多民眾漸漸體認到運動對於個人健康及家庭有莫大的幫助，正確的運動觀念及體認，也給予運動休閒業者有廣大的發展空間及經營手法。在以「顧客導向經營」及「顧客第一」的眾多俱樂部，此起彼落一一開幕，競爭激烈的環境下，企業經營的策略方案以成為經營成敗的關鍵；透過專業的企業顧問協助與成功的經營來診斷，洞察先機杜絕面臨困難，並給予適時的診斷與改進，在這相關產業競爭激烈下，創造高峰，為企業永續經營。

因此本研究目的希望探討與整匯出一系列企業診斷 (Management diagnosis)，希望永豐棧生活會館透過良好的診斷策略，對症下藥，面臨新時代的挑戰，為企業創造更高的價值與利潤。以應付多方面產業競爭的壓力。為了增進診斷之實效性，(永豐棧生活會館)成立了診斷專業小組，收集永豐棧生活會館之相關資料並加以分析作業，以提高診斷之成度。

(五) 公司組織圖

永豐棧生活會館是飯店結合式的俱樂部，生活會館最高主管為總監綜理生活會館業務及決策其下設有顧問館務經理

及業務經理顧問負責舞蹈老師聘任及各項活動的演出等工作
館務經理負責館務事項、業務經理則負責推廣行銷及交誼中
心等業務工作（圖 4-2）。

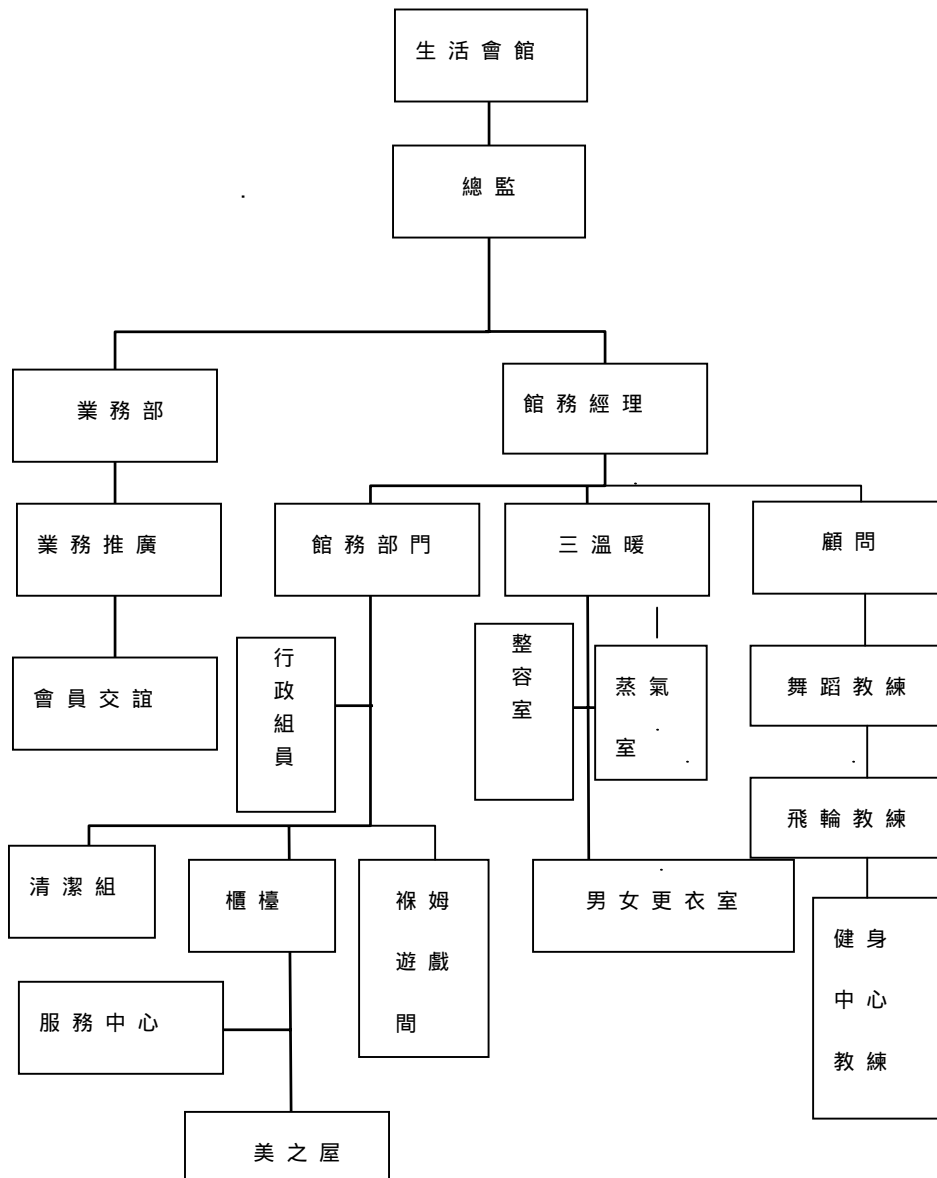


圖 4-2 公司組織圖

(六) 產業環境分析

1、國內發展與變遷

臺灣俱樂部的發展最初是由美軍顧問團而來，其目的是因應美軍需求而產生的美式俱樂部，之後 1970 年至 1980 年之間，俱樂部屬於城市俱樂部，經營項目以商業聯誼為主，這些是國內最早的健康休閒俱樂部雛型。而 1980 年代大飯店內附設俱樂部相繼成立，1985 年後健康休閒俱樂部以社區家庭為目標市場，到了 2000 年健康休閒俱樂部以「健身與休閒娛樂結合」為經營概念，提供了更多元化的服務內容，主要著重社交和休閒等功能（表 4-5）。

表 4-5 國內俱樂部發展與變遷

階段	年代	發展與現象
階段 1	1950 後	美式俱樂部型態
階段 2	1970 後	商業聯誼及韻律中心為主
階段 3	1980 後	飯店及商業企業大樓附設俱樂部
階段 4	1985 後	健身與休閒娛樂結合、多元複合式
階段 5	1990 後	美式外商健身房進駐 社區住宅附設俱樂部

資料來源：本研究整理

2、經營多元化

(1) 人才：

時勢所趨，為了適應多元化的社會需求，許多大專院校培養有關運動休閒產業、行銷企劃及休閒專業之人才，希望將運動事業經營的更專業，包括社區健身俱樂部的經營、體適能活動的設計、幼身體能的規劃管理以及大眾傳播有關的運動公關與傳播等。

(2) 國民所得提昇：

政府於 2001 年 1 月 1 日起正式實施週休二日與勞動基準法（2000）基本工時調降為兩週 84 小時後，國人一年的休假日可達 144 天，其休閒時間大幅增加。再加上國民所得至 2003 年底已經達到 13,167 美元（行政院主計處第三局，2003），顯示國人不但所得提高，且更有閒。國人在面對休閒空地不足的情況下，轉而選擇營利性的健康休閒俱樂部，這也是造成國內近幾年來，健康休閒俱樂部如雨後春筍般地快速增加的原因。

(3) 產業競爭白熱化：

只要有一個獲利的休閒產業出現後，就有眾多的企業家會紛紛趨之若鶩，相爭地盤，有時競爭經營者也不限於同業之間，使得經營者的營運必須異常的謹慎。

(4) 產業的變革：

以往的健身中心多設立在郊區，費用昂貴，入會費約於數十萬元，負擔得起的人不多，如今健身房位在市中心，交通方便，許多美式連鎖俱樂部月費大約於 1000~3000 元，便可以享有多種運動設施與課程。因此在面對目前如此眾多的休閒產業競爭環境下，擺脫了貴族高消費的印象，

3、現代化的經營

也因應產業市場需求與變革，現今健身中心增加了許多的設施包括：游泳池、重量訓練室、球類場地、有氧舞蹈室等；而附屬設施則有：聯誼中心、衛浴設備、販賣區、spa 中心等現代化設施及現代化經營手法。中華民國有氧體能運動協會(2000)指出，全國共有 129 家對外營運之健康俱樂部，大部分集中在北部(佔 60%)，其次是南部(佔 21%)與中部(15%)，在競爭激烈的產業中，更需要好的行銷方案、市場的分析、促銷的手法、人資的管理等。

4、未來的發展

台灣健康俱樂部產業從十多年來每年成立 1~2 家，在 1997 年後突然激增為一年成立 15 家以上。而據業者今年初所做的問卷調查顯示，目前 2~3% 的台北人有上健身房的習慣。「我們預估台北市健身人口約為 10%，還有很大的開發潛力，」金牌健身俱樂部行銷公關吳昌泰(2005)樂觀地表示。再加上價格普及化，也是吸引大批消費者願意加入健身行列的原因，依據行政院體委會資料顯示(2001)，國人只有

3.48%的人口有運動習慣，雖然近年來運動人口有所增加，運動風潮亦已成型，依據行政院體委會委託中華徵信所（2001）所做評估報告估算，國內運動休閒服務業90年產值僅有164.5億元，國內市場規模尚小，以目前國內所得水準，應仍有很大發展空間，相對的運動人口也會增長。

第二節 需求確認階段

需求確認分為兩個階段，第一階段：為公司的願景與目標期許及第二階段：經營多元化及未來發展分析對策。在診斷前準備工作完成時，除了詳細的分析報告書外，正式診斷階段集合各主管，安排一場說明會。除了介紹診斷團隊外，並說明分析之結果，同時安排與經營者訪談，以了解公司需求及公司之願景、目標等。以下則是訪談之內容：

階段一：公司願景與目標期許

問題一：永豐棧生活會館、長中短期目標為何

現況： 公司經由內部的會議分析，認為休閒產業還有持續成長的空間，以目前來看公司還有空地可以利用興建，所以考慮擴大與興建健康休閒生活會館。將有可能會是公司願景與目標期許。

參考對策：

藉由此次的診斷分析，且根據行銷公關吳昌泰（2005）及行政院體委會委託中華徵信所（2005）所做評估報告，以目前國內所得水準，休閒運動產業確實仍有很大發展空間。在短、中、長期目標對策分析中，診斷小組認為：

1. **短期目標：**（1）可以擬定不同入會方案，以應各不同消費族群之所需，增加公司營收入。（2）解決企業診斷之問題。
2. **中期目標：**（1）對公司的軟、硬體資源更有效運用，包含（空間、設備等、健身器材等）規劃突破與擴大，使空間更順暢更健康化。
3. **長期目標：**（1）對於年度目標總設定指標及公司的短、中、長期之策略規劃更加明確，，並定期開會檢討。（2）可以評估市場之所需，興建及擴大永豐棧生活會館。

階段二：經營多元化及未來發展分析對策

問題一：在人才資源流失上，貴公司如何處理，有何因應措施。

現況：目前國內缺乏培養俱樂部相關人才的機構，所以流動率極高，耗資於人資部登報求才作業上，確實花費經費不少，是否有因應措施可以避免不必要的資金浪費。

參考對策：

1. 貴公司是健身休閒生活會館，也是飯店結合休閒產業，在歸類上屬於飯店附屬俱樂部，在飯店經營方面

已有專業顧問群及經營策略，但是在健身休閒產業界，人力資源方面還在建立制度化與專業性，藉由此次的診斷小組分析，本公司可以培訓精專於健康休閒產業的相關人員，透過專業的術養人才來協助與支援，讓公司營運目標更明確化，在未來可能的情況下，可與設有健康休閒產業科系之院校採取建教合作方式，從中挑選、培訓精專於健康休閒產業之人員，讓人力資源的效應發揮最大的功能，必免人才不必要的流失與損失。

2. 嚴格擬定甄試面談工作，可於不同主管多次面試訪談，採取客觀的角度去評估甄試者的忠誠度及工作背景等，有效的擬定人力資源規劃，達到適才適所，發揮最大的工效率。
3. 公司薪資是否合理，經營部門主管應該擬定合理及獎懲的實施辦法，避免公司資源的浪費。

問題二：面臨市場競爭，公司如何因應

現況：國內近幾年來引進許多連鎖式美式健身房，價格競爭激烈也大打促銷便宜價，入會的制度與入會費用，極為低廉，造成強大的競爭對手，相對的，也造成市場的瓜分，這部份的確是值得擔憂。

參考對策：

1. 永豐棧生活會館公司是飯店結合健身休閒產業與其它的連鎖美式健身房經營方式及收費形態稍有不

同，藉此次的診斷小組分析，認為企業必然有獨特競爭武器以謀求利潤，凸顯主力產品是勢在必行之重要議案，如戶外控溫游泳池與其他健身房室內游泳池設施上有明顯的區別，戶外控溫游泳池是本公司主力產品與特色應力極凸顯。

2. 充實業務員的專業度與業績的合理化。
3. 提出時段不同，優惠不同的價格，根據參與會館時段不同，訂定不同的會費價格，吸引不同的消費族群。暑假期間可以促銷親子卡及學生卡，擬定不同的促銷手法，招攬不同的族群。
4. 隨著流行的趨勢增加軟硬體設施，隨著時代流行的趨勢，增設新設施或新的客課程，以符合會員之需。設備要多樣化。運動器材的多元化，以滿足消費者之所需。
5. 會員攜伴，給予特惠的價格或折扣，提高新會員的消費意願，並進一步達到會員與親友的情感交流與互動。
6. 可考慮與知名企管行銷顧問公司攜手合作，朝向更多元化的方向去經營。

第三節 正式診斷階段

一、企業經營計畫診斷策略：SWOT 分析

企業在策略規劃時，必須針對企業之內、外部競爭環境進行分析。也就是對企業內部之優勢、劣勢與外部之機會、威脅進行分析比較，然後再訂定一系列之策略方案。SWOT 分析的主要的目的在尋找能夠使公司資源與潛能可以和所處環境相配合的策略，換言之，由 SWOT 分析而產生的策略方案，應該是建立在公司的優勢上，而得以利用機會對抗威脅，並且能克服公司的劣勢。因此透過 SWOT 分析，企業才能真正選擇到正確與適當的策略。

(一) 優勢 (strengths)

- 1、永豐棧麗緻生活會館繼承麗緻酒店一貫的精緻風格作風，建立良好的信譽與口碑良好，會員參與和續約問題非常穩定。
- 2、經營方式及管理理念為主力商品，高品質的俱樂部設備與服務優於競爭者。
- 3、位於優渥的商業中心地點，交通便利；並提供專屬會員免費停車。
- 4、硬體與軟體具有卓越的品味以及專業的群隊服務

(二) 劣勢 (weaknesses)

- 1、會費過高，造成新客戶望之卻步。
- 2、只提供一個有氧舞蹈教室的限制，與其他健身房相較下，有不敷使用之缺失。
- 3、由於經營者的觀念問題，無法擬定月份的加入方案政策，喪失許多獲利市場。

(三) 機會 (opportunities)

- 1、永豐棧麗緻生活會館營運雖僅兩年多，會員的加入然逐漸增加當中。
- 2、口碑相傳宣傳來自會員之間。所以依照評估與分析，仍有很大的成長空間。

(四) 威脅 (threats)

- 1、目前大台中地仍然有許多的健身房相繼成立，例如美式連鎖健身俱樂部 (World Gym、California 等) 造成強大的競爭對手。
- 2、有些連鎖健身俱樂部入會制度與入會費用極為低廉，經營競爭上受極大威脅，相對的也造成市場的瓜分。

為了說明永豐棧生活會館所面臨的相關產業環境，研究者以 SWOT 分析圖來表示；並且希望透過此分析圖表，提供永豐棧生活會館明瞭目前所面對的相關市場環境。為永豐棧生活會館為參考 (如圖 4-3)。



圖 4-3 SWOT 分析圖

二、Porter 五種競爭力模式

在產業競爭的大環境中，經營管理者所需面對的任務是分析產業環境中的競爭力，以分辨出企業所面對的機會與威脅。企業在進行競爭策略規劃時，最重要的是要把公司放進環境中考量。而這個環境受到五種競爭力的影響，即「新加入者的威脅」、「供應商的議價力量」、「客戶的議價力量」、「替代品或服務的威脅」、「現有公司間的競爭」等五種競爭力。

這五種競爭作用力加總起來，就可以決定產業競爭的激烈與獲利程度。力量愈強則獲利愈會受到限制，而其中最強的一股或數股勢力將主宰全局（Porter，1980）。在 Porter 的五種競爭力模式中，一個強的競爭力可視為威脅，因為它壓低利潤，一個弱的競爭力可視為機會，因為它允許企業賺取較大的利潤。因此，企業要隨時掌握競爭環境的動態，以了解新的機會與威脅，並訂定新的競爭策略因應，才能創造優勢。利用波特（Porter）五種競爭力模式（圖 4-4），分析永豐棧生活會館經營策略，以供參考。

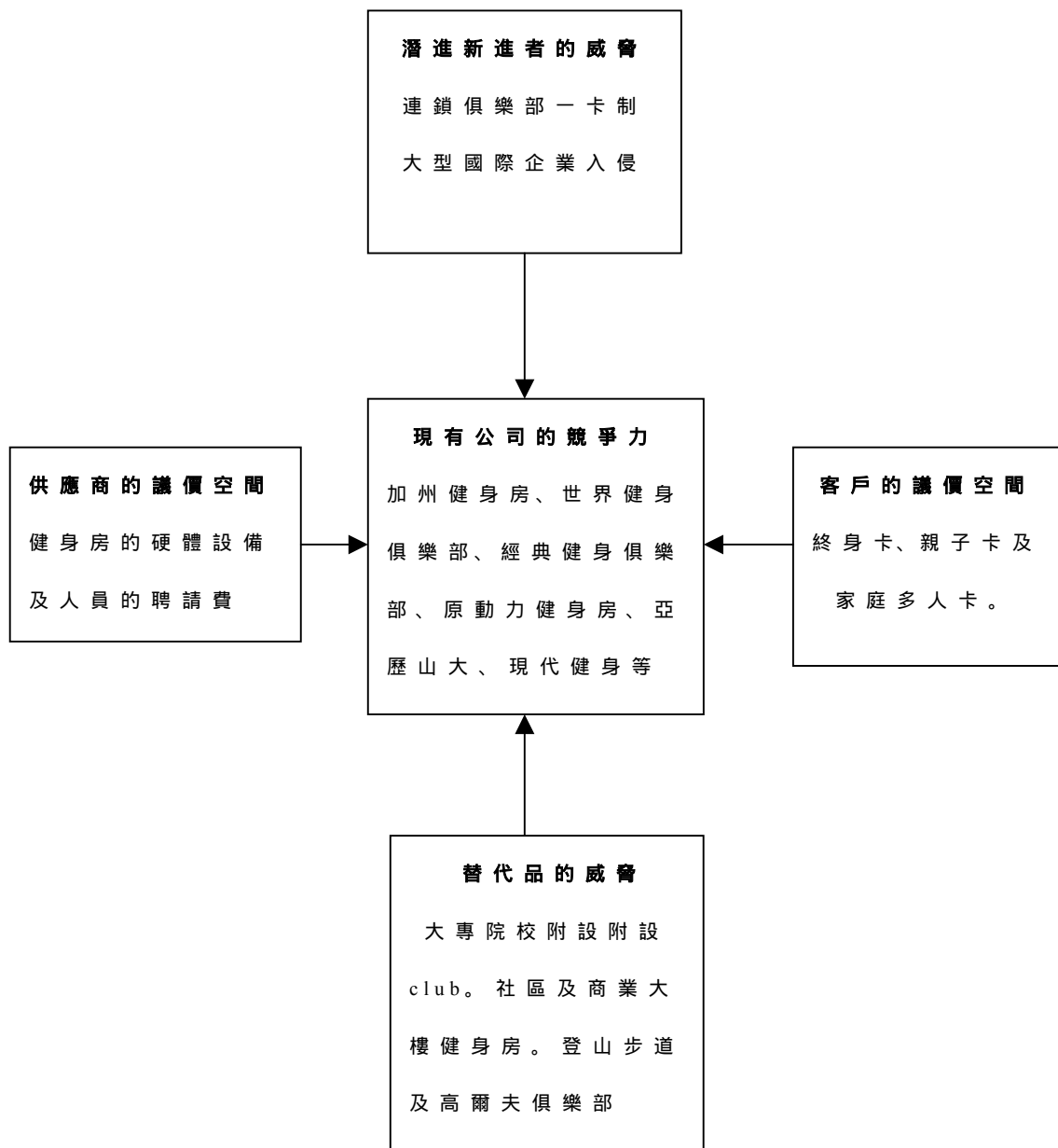


圖 4-4 波特 (Portor) 五力模式分析

三、體驗策略分析

(一)、策略體驗模組分析

本文主要以永豐棧生活會館在台中地區作為研究基礎，透過實地觀察並運用 (Schmitt, 1999) 的策略體驗模組與體驗媒介來分析，歸納出永豐棧生活會館在台中地區行銷成效。Schmitt 的策略模組包括感官、情感、思考、行動及關聯五要素。茲說明如下：

1 感官：

永豐棧生活會館利用空間設計，秉持「健康即平衡」的新建身思維，規劃了「呼吸」、「解放」、「心靈」三大空間，帶給會員運動的高品質感受與樂趣，並以「青春」「解壓」、「對話」的空間，透過氧身的手段，來成就「大健康」的目標。

2 情感：

進入永豐棧生活會館即會體驗到服務人員親切的問候，加上專業運動指導員細心的引領下，讓會員體驗尊容的享受，永豐棧生活會館運用服務人員來傳遞運動的樂趣與高品質的延伸，加上空間裝潢的設計，讓會員有置身世外桃園的浪漫體驗。

3 思考：

永豐棧生活會館強調「享受運動、健康與美麗」，帶給會員健康形象，加上定期舉辦各項活動，會員可以掌握

最新訊息，引發高度的加入動機，期待成為永豐棧生活會館的成員。

4 行動：

永豐棧生活會館會員來自之區域性不僅限於大台中各區，同時也吸引許多台北市的會員，塑造其高品牌的價值與尊崇，強調進入永豐棧生活會館後身體健康的實現，工作壓力的紓解與體能的提升。

5 關聯：

永豐棧生活會館利用消費者的心理來與社會、文化及其他理想的自我產生關聯，除了建立「美麗出擊」的口號外，「高能量有氧」的傳達，讓消費者了解健康的重要性，並經常與會員對話，藉此來教育及改變消費者運動健康的信念。永豐棧生活會館利用體驗模組的觀念，加上各種不同的體驗媒介來傳達健康訊息給消費者，綜合其內容如下表所示（如表 4-6）。

表 4-6 體驗矩陣表

策略 體驗	訴求重點	體驗媒介運用	體驗形式
感官	健康、活力、 健美	溝通工具：包括 五感（視、聽、 味、觸、嗅覺）	1. 運用空間設計，給消費者運動的氣氛。 2. 規劃了「呼吸」、「解放」、「心靈」三大空間
情感	引發個體內在 的感受與動機	人：服務親切 空間環境：空間 設計的效果	1. 服務人員親切的態度 2. 高品質的尊容
思考	產品的再次評 估與消費評價	視覺口語識別： 美麗出擊	1. 與會員對話：對健康有全新概念 2. 美麗出擊：讓會員思考健康美麗的必要性
行動	強調行動體驗 與健康的影響	產品呈現：五星 級的打造展示	1. 慕名而來：五星級般尊崇的享受
關聯	利用消費者的 心理來與社 會、文化及其 他理想自我 產生關聯	人：透過「以人 帶人」的推廣 建立品牌： 口號	1. 口碑相傳 2. 「高能量有氧」的傳達

資料來源：本研究整理

(二)、策略分析歸納結論

永豐棧生活會館，吸引會員加入，筆者歸納為下列幾點：

1. 運用空間設計健康、活力、美麗，給消費者提供強烈的運動氣氛。
2. 服務人員及專業的健身教親切的態度，及高品質的健身器材設施。
3. 專業訓練有素的業務行銷人員配合專業的行銷專家及廣告行銷公司。
4. 飯店與休閒結合，營造五星級般尊崇的享受，讓會員體驗尊容的享受，貼心的服務。
5. 專業運動指導員細心的引領，口碑相傳、親子共享健康。

第五章 結論與建議

在現今競爭的時代裡，休閒運動產業競爭非常激烈。如果企業之經營狀況沒有保持最佳狀態，那麼企業隨時都會面臨被淘汰的危機，要如何化解危機呢？其唯一的途徑就是隨時為自己的企業進行健康檢查——企業診斷，及早發現企業的弱點而予以強化改善，了解目前在市場變化及環境變遷之狀況，以及改善經營策略方向。利用問題診斷書，診斷出生產真正的問題癥結加以改善，因此希望提供業者作為參考。

第一節 研究結論

經由本研究對企業診斷案例的探討，分析永豐棧麗緻生活，歸納出以下之幾點，作為本研究之結論：

- 一 永豐棧生活會館屬於飯店附屬俱樂部經營型態，以女性會員居多，根據資料分析，會員年齡以31歲到40歲的中青年為主，平均居住地區方面以台中者為主。教育程度以大專院校及研究所等高學歷為主，職業以從事工、商業者居多，個人每月收入大多在30,001元~70,000元之間，家庭每月總收入方面以100,001元~150,000元之間。

00 元之間為最多，消費者主要是由會員親友的口碑而知。

二 企業經營內、外部社會環境不斷的改變，企業提高競爭力的優，惟有透過不斷的改善，才能達到目的，而企業診斷階段模式提供了具體診斷工具，查出公司目前營運狀況，使公司可以得到最適之改善效果，從對策評估矩陣分析表來觀察，發現行銷部與企劃部得分各為二十六與二十，在政策管理方面應加強改善，並提出明確之因應策略。

三 企業長短期發展過程中，往往忽略了企業之產業環境分析或社會發展與變遷分析等重要性，至於擴大公司的營業規模，必須考慮到市場形勢及該市場是否有成長空間，並仔細評估打進新市場的能力，應採取如何戰術及策略來擴張營業版圖，與人合作合併或買下其它企業等，外部因素也必需考量如政治情勢、經濟等，其次可以擬定企業書，例如擴張是否影響公司的核心面、財務分析及各種有利與不利的後果產生等因素。

透過企業診斷、SWOT 分析、波特 (Portor) 五種競爭力模式、策略體驗模組分析等，將管理診斷報告呈獻給經營者，這個案子受到經營者非常正面的肯定、認同，至此整個個案之診斷管理流程作業已經完成，而後續則是最後階段輔導作業的展開，經營者並願意採用診斷小組的分析與意見。

目前問題，透過策評估矩陣表與訪談，發現目前的營業情形都不錯，營業額都逐年成長，若從持續改善方面來說，在策

略規劃政策方面為加強重點，則在「業務部」、「人資部」、「館務部」、「行銷部」、「企劃部」做一個總結與分析如下(表 4-7)。

表 4-7 永豐棧生活會館對策評估矩陣分析表

項目	建議對策	業務部	人資部	館務部	行銷部	企劃部
1	強打主力產品以增營業利潤。	●		●	●	
2	強打行銷策略、方針目標			●	○	○
3	增加多元化舞蹈課程			●		
4	引進新穎健身器材產品	●			○	●
5	降低人事費用率		●			
6	規劃健身教練之專業訓練		●			○

	訓練					
7	提昇接待櫃台人員素質	●	●			
8	掌握未來運動休閒市場趨勢		○	●	●	
9	人資、業務、企劃三部門充分配合與規劃					
10	業務部門應加宣傳強效果	●				
11	人資調動規劃以凝聚員工向心力		●			
12	主管人員工作職務劃分明確		●			
13	建立顧客基本資料分析					
14	整體協調規劃---行銷/會員/宣傳/			●	●	●
15	建立部門及各職務的工作		●			
16	企劃部應加強公司資源整合、管理、規劃、分析。	●	○	●	●	

17	會員優會案建立。	●		●	○	
18	強化訓練之評鑑工作，建立合理的績效評核標準		●	●		
19	各種活動的策劃與擬定，以連繫會員凝聚力					●
計分		42	43	73	26	20
輔導優先順序		3	2	1	4	5
<p>評分方式→●強 / 5 分； 中 / 3分；○弱 / 1分 (配分之高低依該問題與該部門之相對重要度與相關性而定)</p>						

資料來源：本研究整理

一 業務部診斷

(一) 現況分析與對策

- 1 業務人員太少且工作繁多除了解決會員之意見外還帶領新會員介紹館內環境，發生有多次不在現場及櫃台無人之現象。
- 2 由於公司會員持續成長，客訴的意見表越來越多，甚至於芝麻小事，實在難以應付與不知如何處理。

(二) 參考對策：

- 1 因為公司會員持續增加，應聘請更多的業務人員，共同分擔館內的業務相關事宜，基本上業務是通才、服務熱誠型的、以促銷為導向，所以訂定業務人員的招考準則及選才應該制定一致政策與標準，如該項職責是什麼，需要怎麼樣的專長、經驗背景與學識，素質是否符合公司標準，或有機會調至與協助其它單位等因素考量。
- 2 大致可以將客訴分為「客訴」或「期待」。如出現眾會員不滿與報怨；應充分檢討與改善，如果客訴須要立即解決，當下應與會員解說明白，或分工合作以電話來答應，盡量今日事今日畢之處理原則，達到客訴件數的減少。

二 人資部診斷

(一) 現況分析與對策

- 1 前櫃台登記業務工作人員的流動率相當的高，因為前檯是數於年輕一輩的業務人員，流動性較大於其它的部門，經常出現突然離職及人員或缺的嚴重問題。
- 2 有些員工認為有雙頭指揮的情況出現，員工不知如何遵指揮部調不一，常有無所適從之感。
- 3 組織架構未依公司發展策略展開，組織定位不明確。

(二) 參考對策：

- 1 公司成長快速，人員培訓不易，新進員工與企業文化衝突將影響員工忠誠度及就職意願。對新進有擔當的員工，訂定長期聘任契約，以免流失人才，樹立休閒產業形象，凝聚各部門及員工向心力
- 2 組織不明與職務化分不清常常會造成「有的工作沒人作，有的工作很都多人做」之問題。
- 3 任務、事項難以達成時，要採取健全的人事管理，組織和職務必須劃分清楚，如有混淆之處，應盡快與會館總監協相互協調與討論。確立管理能夠正常運作。
- 4 為因應企業持續的成長，應有健全組織系統，及妥善的人資規劃。

三 館務部診斷

(一) 現況分析與對策

- 1 佳姿 101 的關閉，是否暴發休閒企業是否經營不易，如何才能永續經營。

(二) 參考對策：

大多數倒閉企業分析發現失敗的主要原因是經濟不景氣，這主因有時無法預期，其次是資金不要，再次是同業競爭激烈，但無論企業的大小，成敗的關鍵在於過度擴大營業或管理階層的不當，管理階層的素質又決定於管理經營者的專業能力、氣度、判斷能力及經營方略的實施等，無論時代如何進步，已至於高科技產品的取代，人終究是決定企業生存續的主要因素。再者診斷小組提供下列幾點因應措施：

- 1 引進新穎及多功能的訓練設備器材，運動器材之不足常為客訴所訴求
- 2 實施工作輪調，使公司主要人員可以接觸不同領域，可以減少溝通不良之情況。也可以學習新事物。
- 3 鼓勵健身教練及舞蹈老師，參與各種有關的研習活動。
- 4 客訴之問題應及時解決。

四 行銷部診斷

(一) 現況分析與對策

行銷部員工經常會發生創意被掏空之感，如何激發創意？將行銷市場發揮最大效應。

(二) 參考對策：

- 1 可以參與相關行銷策略或市場分析的研究活動，研習講座是激發腦力及創意最好的方法。
- 2 藉著公司產品本身的特質，以創新的行銷手法，去創造附加價質，如產品的設計、包裝及形象。
- 3 以全方位的行銷策略，取代傳統式（廣告單）的單一行銷手法。

五 企業部診斷

(一) 現況分析與對策

公司強調讓員工自由發揮創意，但許多新穎獨特的點子及企劃案常被駁回，往往力不從心，如何策劃出色的企劃案？

(二) 參考對策：

- 1 企劃策略應鎖定及應用於特殊的市場區隔中，並且要在這些市場區隔中引領群倫。
- 2 凸顯自己的產品特色，自然減少外來的競爭。
- 3 將心比心，常為顧客會員創造附加價值策略。

第二節 建議

健身產業能夠蓬勃發展，主要原因在於國民休閒風氣漸開，以及政府和民間業者積極倡導運動健康觀念的影響。本研究發現，滿足顧客需求是經營成敗的關鍵所在，良好的行銷策略將為企業創造更高的價值與利潤，唯有創新和改進經營模式，透過各種有效的行銷方式才能引起消費者的共鳴。因此，面對日益激烈的競爭環境，企業除了具備專業的經營能力外，更應時時提出創新法則與智慧，以建構強而有力的經營型態。本研究藉由個案成功的經營管理為例，提出以下幾點結論供業者參考：

- (一)、明確掌握健身產業市場動向，提供多樣化的健身設施。
- (二)、確實建立資源整合系統與運用、隨著時代的趨勢給予創新與規劃。
- (三)、建構優良飯店結合休閒健身產業的公司形象並提供健康之觀念，聘請專業的健身教練人才與管理主管，擬定有效的行銷策略計畫方案

第三節 研究限制

本研究採個案研究方法進行研究，而個案研究一般的限制根據張紹勳（2001）指出，個案研究的結論是根據研究者的主觀知識歸納出來，而個案研究法最大的限制就是人的記憶常會有遺忘、扭曲、失真的現象。由於人對於成功的事件大都持正面評述，但對失敗的事件大都不願承認。為了避免以上的情況發生，本研究儘量採取科學、客觀的方法與態度進行研究，本研究的研究限制如下：

- 一、有關財務資料部分為公司最高機密，無法取得，所以財務分析診斷不在研究範圍之內，恐有遺珠之憾。
- 二、各企業的經營方式、目標、需求與經營者理念等均不相同，因此，企業診斷所使用之策略與方法稍有不同，必須依據實際需求做適當的調整。然而個案都是惟一的，無法由個案的問題直接推論其他相似的產業案例。
- 三、論文之個案分析屬於整體性之綜合性診斷分析，由於牽涉的問題範圍非常廣泛而且複雜，所採用的診斷策略，以及執行之不便，無法全面分析研究，就僅以企業診斷管理系統之觀念及產業環境等分析作研究。

第四節 未來研究建議

本研究論文是針對企業在進企業診斷時，經營者與受委託者雙方從觀念的溝通、資料的收集、預備診斷的準備到正式診斷、問題的分析與對策、到最後結案，提供從如何建立一套完整企業診斷管理系統，以至如何讓這個系統能夠有效成功的運作的一系列有系統的管理運作活動。然在許多條件的限制下，本研究仍有許多待加強的地方，此可做為日後研究的方向。以下從深度與廣度兩方面提供在後續研究時之參考：

一、在深度方面

1. 在企業整體經營改善的過程中，企業診斷是個開始，就如同醫生將病人的病因診察出來，接著是要如何用藥與治療，而本研究在後段部份並未詳細著墨，後續研究者可從診斷之對策方案如何展開、落實、追蹤、考核等，建立一套完整的輔導管理系統與企業診斷管理系統銜接，將會呈現一套對企業非常有貢獻的企業診斷與輔導之全套完整系統。
2. 本研究的重點放在企業診斷之觀念、架構、流程，而未對執行面之細節做清楚交代，後續研究可在各階段執行的細節上，製作相關表單使企業診斷管理系統更盡完善。

二、在廣度方面

1. 本研究只選擇永豐棧生活會館為個案研究，或許將來可以選擇同屬性健身俱樂部或生活會館作為比較，以提高本企業診斷管理系統之可信度與可效度。
2. 在經營者與受委託者的關係上，本研究之個案的受委託者均屬內任主管人員，為了增廣其適用性，診斷小組可由企業外部聘請訓練有素之人員擔任，用以檢視本系統是否有隱藏性的缺失。

參考文獻

中文部分

- 中華民國有氧體能運動協會 (2000)。臺灣健身房 (體適能中心) 設施及管理之研究。台北：行政院體育委員會。
- 日本 Globis 株式會社編著，周君銓譯 (1999)。MBA 研修讀本，遠流出版事業股份有限公司。
- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營與管理。台北：天下文化。
- 江盈如 (1999)。大台北地區健康俱樂部顧客滿意度、忠誠度以及滿意構面重視度之研究。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 行政院體育委員會 (2001)。中華民國體育統計。台北市：行政院。
- 行政院主計處 (2001)。九十年台灣地區經濟發展情勢綜合分析。行政院主計處。
- 宇角英樹著 (1996)。萬義賅譯。經營分析。小知堂文化事業有限公司。
- 宋曉婷 (2001)。台北市健康俱樂部會員轉換行為之研究。朝陽科技大學休閒事管理研究所碩士論文。
- 邱康夫 (1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報社。
- 何素素 (2003)。財務比率分析應用於企業診斷之研究-以台灣地區上市櫃公司為例。大葉大學研究所碩士論文。
- 李建華，方文寶 (1996)。企業績效評估理論與實務。台北，超越。
- 李榮道 (1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報社。
- 李敏玲 (1997)。運動連鎖服務業生命週期與經營策略之研究

- 以韻律舞蹈業為例。國立體育學院碩士論文。
- 林宣茂 (1986)。我國稅務行政組織之診斷。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 林登雄 (2001)。建構企業整合績效評估新模式—以提昇企業診斷能力。義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 林財源 (1995)。財務報表分析。清華管理科學圖書中心。
- 馬君梅 (2000)。實用企業診斷學。超越企管顧問股份有限公司。清華管理科學圖書中心。
- 沈進成、方靜儀、許志遠、鍾武倫、王鈞平 (2003)。南華大學學生參與動機、阻礙因素、運動參與滿意度關聯性之研究。立德管理學院健康休閒暨觀光餐旅產官學研討會。
- 沈淑貞 (1999)。桃竹苗地區運動健身俱樂部服務品質與會員滿意度之研究。國立臺灣師範大學體育研究所碩士論文。
- 周國政 (1989)。專家系統在財務診斷上應用之研究。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 周鶴壽 (1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報社。
- 吳英隆 (2002)。導入支援系統的工作重新設計之研究—以組織結構診斷之觀點。管理評論。
- 洪聖惠 (2001)。健康休閒俱樂部之商圈經營研究。輔仁大學應用統計研究所碩士論文。
- 姜慧嵐 (2000)。臺灣健康體適能俱樂部產業之研究。中國文化大學運動教練研究所碩士論文。
- 高俊雄 (2002)。運動服務管理—理論與實務。桃園：志軒。

- 高俊雄 (1995)。台北市健康體適能俱樂部健康經營管理型態之研究。運動休閒管理論文集(1)。
- 范智明 (1999)。台北市運動健身俱樂部會員消費者行為之研究。國立師範大學體育學系碩士班論文。
- 陳人麟 (1985)。臺北市市民休閒行為之研究。國立臺灣大學商學研究所碩士論文，臺北。
- 陳文敏 (1999)。社區俱樂部的開發與經營。空間雜誌。119，57-63。
- 陳正然 (1999)。蕃薯藤的體驗行銷。引自王育英、梁曉鶯：體驗行銷。台北：經典傳訊文化。
- 陳在和 (1994)。組織診斷與對策—以 TC 紡織公司為例。國立台灣大學商學系研究所碩士論文。
- 陳志遠 (1993)。製造策略、產品策略之配合與績效關係之研究—以台灣電子零組件業為例。政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 陳茂榜 (1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報社。
- 陳泉源 (2003)。健康樂部會員消費者行為之個案研究。國立臺灣體育學院體育研究所。碩士學位論文。
- 陳金冰 (1998)。休閒俱樂部行銷策略之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。中華博碩士論文。
- 陳秀華 (1993)。健康體適能俱樂部消費者行為之研究。國立體育學院研究所碩士論文。
- 陳茂榜 (1985)。企業問題管理。聯經出版事業公司。
- 陳麒文 (2002)。健康休閒俱樂部顧客流失分析模式之研究。輔仁大學體育學系碩士班。
- 陳葭元 (1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報社。

- 柳震寰 (2004)。中小企業經營管理問題之診斷分析流程、系統建制及實際問題分析之研究。義守大學研究所碩士論文。
- 蔡明瑩 (1986)。生產管理診斷與改善方向之研究—由生產管理機能之分析。國立清華大學工業工程研究所碩士論文。
- 盧坤利 (2000)。臺灣地區企業採用顧客關係管理系統之影響因素研究。國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 盧銘志 (1986)。生產管理診斷技術與改善方向之研究—由現狀層次分析。國立清華大學工業工程研究所碩士論文。
- 謝冠廷 (1985)。辦公室診斷與個案研究—辦公室自動化之探討。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 韓效忠等著 (1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報社。
- 蔡宏仁 (2000)。渡假俱樂部會員購買行為之研究—以小墾丁綠野渡假村會員例。朝陽大學休閒事業管理系碩士論文。
- 張良漢 (1997)。選擇健康體適能俱樂部考慮因素探討。國民體育季刊，26 (2)，107-113。
- 張紹勳 (2001)。研究方法。台中：滄海書局，修訂版。
- 張燦文 (1986)。企業經營戰略。台北：經濟日報社。
- 黃俊英 (1996)，行銷研究—管理與技術 (第五版)。台北：華泰書局。
- 黃章義 (1987)。航空公司經營診斷與改善策略之研究—以華航為例。國立交通大學交通管理科學研究所碩士論文。

- 黃鴻斌 (2003)。健康體適能俱樂部會員參與動機、顧客滿意度及忠誠度關聯性研究--以金牌健康體適能俱樂部為例。南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。
- 黃鵬飛 (1975)。企業財務診斷之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 許士軍 (2000)。績效評估。台北。天下。
- 程紹同 (1998)。國內運動休閒與體適能企業之概況介紹及經營策略分析。桃縣文教 (復刊號)。29-36。
- 葛東萊 (2001)。圖解式經營分析。台北：書泉出版社。
- 楊朝陽 (1995)。廣告戰略。台北：朝陽堂。
- 楊人智 (1996)。會員制休閒運動俱樂部之探討。臺灣省學校體育。
- 彭淑美 (1999)。營利性運動休閒健身設施之經營管理。國民體育季刊。26 (2)，89-94。
- 劉文平 (1993)。經營分析與企業診斷—企業經營系統觀。華泰文化事業有限公司。
- 劉黃灶 (2002)。企業診斷管理系統之運作—以 CK 與 DJ 兩家公司為例。國立清華大學工業工程研究所碩士論文。
- 戴宜臻 (2002)。健康休閒俱樂部會員參與動機、限制因子、實際體驗與滿意度之研究.以亞歷山大健康休閒俱樂部為例。國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
- 吳昌泰 (2005)。愛上運動—健身房篇。康健 25 期。
- http://www.commonhealth.com.tw/New_Life/summer/000730-1.asp

英文部分

- Bernard, J.G.& Ragke, M.G. (1983) . *Measuring leisure motivation*, Journal of Leisure Research, 15, 219-228 .
- Buchanan, J. M. (1965) . *An economic theory of club*. Economics, 32, 125 .
- Chase,R.B.& Jacobs,F.R.(2001). *Operations Management for Competitive Advantage*. (9th ed) . NY. McGraw-Hill .
- Dalton, D.W. (1986) . *Organization structure and Performance: A critical Review*, Academy of Management Review, Vol.5 No.1 .
- Drucker,P. E. (1980) . *Managing for Tomorrow-Managing in Turbulent Ti*, Industry Week, Vol. 205, April, .54-64 .
- Fisher, J. (1992) . *Use of Nonfinancial Performance Measures, Cost Management*, Spring, 34 .
- Fornell, C. (1992) . *A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experienc*, Journal of Marketing.56(1) , .6-21 .
- Holbrook(1999) . *Consumer Value: A framework for analysis and research*, Edited by Morris B. Holbrook .
- IHRSA (1998) . *1998 Profile of Success , Boston : IHRSA .*
- Kotler,P. & Armstrong,G .(1997) . *Principles of Marketing* , NJ : 8 th ed . Prentice-Hall .
- Paoul,M. Stokes(1982) . *A Total System Approach to Management Contro*.
- Patton,M . Q . (1990) . *Qualitative Evaluation and Research*

- Methods* , 2nd . Sage , London , CA .
- Porter, M . E . (1980) . *Competitive Strategy— Techniques for Analyzing Industries and Competitors* , The Free Press , New York .
- Schmitt, B.H. (1999) . *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, act, and relate to your company and brand*, New York: The Free Press .
- Sim, Y.M (1994) . *Public Administration: Value, Policy, and Change* , New York: Alfre Publishing Co. 536 .
- Steers, R.M. (1975) . *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly* 20 , 546-58 .
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986) . *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. *Academy of Management Review* 11 (1986): 801-14 .
- Woo, N.K & Willard, B.K. (1983) . *Forecasting with artificial neural networks: the state of the art*. *International Journal of Forecasting*, 14, 35-62 .
- William, H. E. (1994) . *The Process of Management: Strategy, Action, Results*, 6th.ed, N.J : Prentice -Hall, Inc, 1987 .

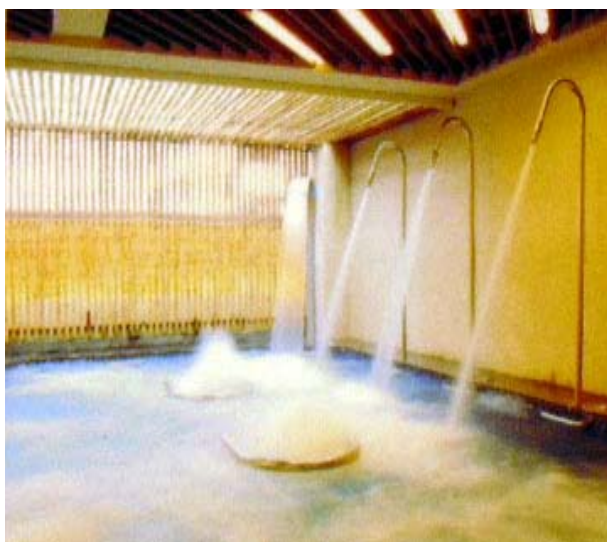
附錄一：永豐棧生活會館相關照片



永豐棧麗緻生活會館 Mandara



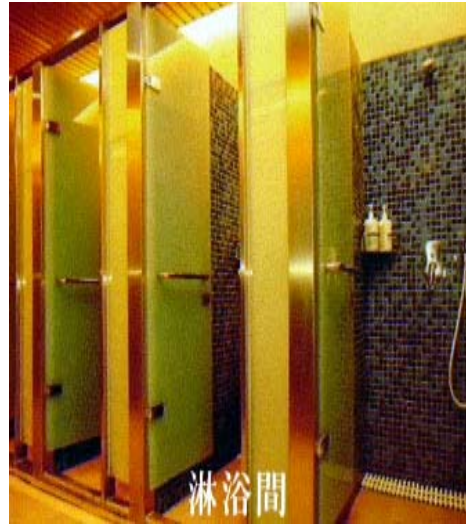
日光休憩平 (sun deck)



按摩池 / 水療池

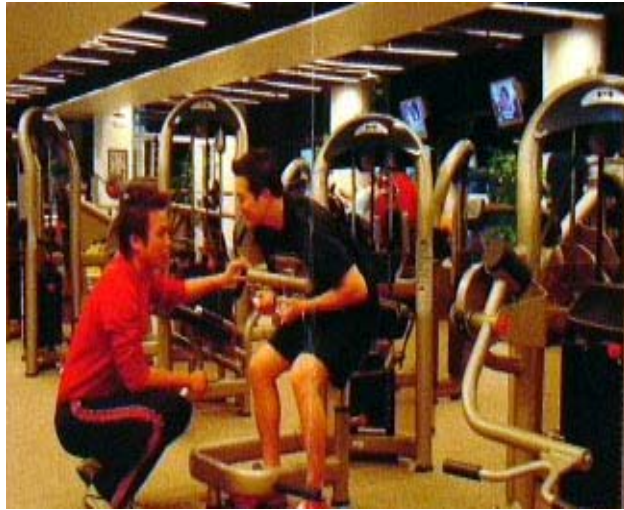


戶外按摩池 / 水療池

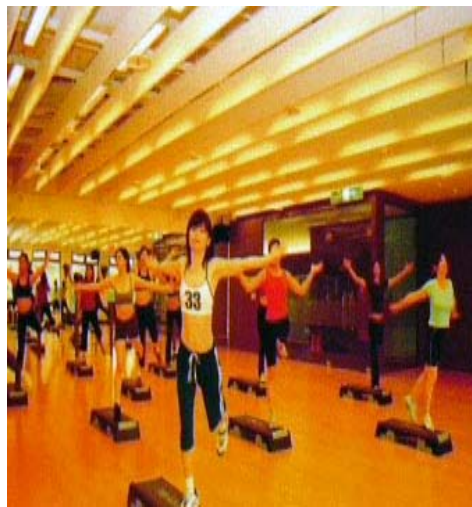


(shower room)





重量訓練區 (weight training area)



有氧舞蹈教室 (aerobics classroom)



飛輪教室 (spinning)



壁球教室 (squash court)



乒乓教室 (ping pong)