

第四章 結果與討論

依據 OCAPs 的流程，本研究針對餐館創業人舉行 DACUM 會議，會議的結果發展出了專業能力項目的目錄，將於本章第一節中討論；而針對餐館創業人的工作現場觀察及訪談將於第二節中作描述及討論；第三節則將發展出的能力目錄經專家檢核小組審核後而形成的問卷，針對全台灣中小型餐館創業人的調查結果；第四節是針對問卷調查中的專業知能因素分析的結果討論；第五節探討不同特性的餐館創業人看法上的差異。內容詳述如各節。

第一節 餐館創業人現場觀察之分析

一、觀察結果

根據現場觀察重點，及不同現場及不同時段的觀察，餐館創業人每日工作的內容大約如下：

(一) 準備時段：確認前一天的訂貨、確認昨日打掃的工作是否詳盡、查核每日日記帳目的記載是否有誤、查核今日重要訂位訊息、召開幹部會議了解每月每日業績、與內場師傅確認材料採購是否順利、查看顧客回涵及餐廳的顧客滿意度調查、若有顧客抱怨則了解處理的過程是否詳盡以及處理的流程是否正確，有時甚至親自電訪顧客致上歉意或是寄上補償的禮券。

(二) 現場營業時段：在現場附近了解顧客用餐情況、與熟客互動、感受用餐現場的氣氛是否舒適（如音樂的大小聲、空調的溫度、座位及現場的清潔程度、洗手間的突擊檢查）、若有大型的訂席，則親自督導並與主要訂位者連繫。觀察內場廚房出菜的步調，是否符合客人的用餐節奏，以及試吃當天的菜餚，確認食物的品質；觀察外場服務人員的服務流程是否順暢，並且注意服務人員的

服務態度。了解結帳的情況，處理打折或是簽帳的情況。創業人工作的地點，大部份在外場收銀台附近，若遇到要事需馬上處理，則進入辦公室，處理完便回到現場。其中有位創業人因其熟悉做菜流程，且本身為廚師，因此，有一半的時間會在內場監控出菜的品質。

(三)打烊時段：中式餐館及法式餐館有所謂的兩頭班，因此，打烊時段分為白天非用餐時間的無營業空班時段及晚餐後閉店時間。白天的打烊時段，由於是一般人的上班時間，因此，也是研究者主要觀察的時段。這段時間通常是安排面試或訓練的好時間，餐館創業人會利用此時段面試新進員工，或是與主管們針對現場營運的問題交換意見。有時也會利用此時段查詢各項財務報表的狀況，分析業績，並思索如何提高餐館的業績。遇到餐需作菜單更換時，此時段也是與廚師及外場主管討論菜單設計的好時機。有時也會安排與此時段與相關的廠商面談採購事宜，在比較不忙的日子裏，這段時間也是創業人可以稍微喘息的偷懶時段，例如假日的空班時段，通常沒有安排任何的訓練及其他業務。

(四)不定時的工作項目：餐館的正常營運工作有大部份是與行銷有關，行銷的項目除了定時的媒體廣告及店內行銷之外，餐館創業人也很樂意接受媒體的邀約，無論是平面媒體或是廣播及電視媒體。因此，若有邀約，則需要上電視台或廣播公司以及請雜誌到餐館內拍攝。觀察的當日，其中有一家餐館正好接受平面媒體的訪問，訪問之前，創業人便要求廚房將媒體指名拍攝的菜色準備好，當日便陪同記者拍攝。另外，觀察其中一家餐館的創業人，由於餐廳的內部需要改變裝潢，因此，電話聯絡設計師及裝潢公司來談改裝部份的業務。另外，有的餐館創業人因身兼社團代表，故有時亦有社團工作需處理，例如參與開會，或參與公益活動等。

二、餐館創業人訪談結果

餐館創業人不同於一般的經理人，很多工作是在餐館開幕前便必需完備的，這些工作是在餐館正常營運時觀察不到的，因此訪談是了解這些工作的好方法，訪談的結果發現，餐館的創業人除了每日正常營運的監督，還需觀察整個市場的動向，因此，有時必需走出餐館，到處去看，這包含了出國去考察及去體驗國外餐館的經營模式。而出國考察便成了三位餐館創業人每年定期必需做的事。與媒體保持良好的互動也是不定時的工作之一。為了使餐館的生意能拓展，參加商會（如扶輪社、餐飲協會等）也變成創業人的工作之一。為了吸收新知，洞悉市場的機會，參加相關研討會及各種專業訓練也是必要的工作之一。

除了這些，餐館的創業人表示，餐廳的營運前，餐館創業人的工作是最重的時候，此時，正式的員工皆還未到位，有很多的籌備事項都需靠自己，其中一位創業人便提到，在開店前有許多事務需要努力，這段時間可以區分為五個階段，每個階段都有需要努力的的事項。（如表 4-1）經過整理，開店的籌備工作依階段來描述，可分為下列的工作事項；

第一階段（規劃期）：在工程方面，必需注意餐廳的平面圖，舉凡動線、水力、電力、瓦斯的申請，以及招牌的設計、選定建材及餐飲設備等，都是創業人需要決定的工作。同時，在產品的部份，決定菜單的內容及價格，這與成本控制是相關的議題、宣傳海報及名片還有商業識別設計系統（Commercial Identify System）的決定。法規的部份，此時應申請營利事業登記證。而管理的部份，包含財務管理的申請支票戶口及至銀行開戶；人事管理的人員招募，招募的工具可以透過登報、網路及校園徵才或透過仲介公司。要注意的是，主廚人員的聘用要提早一個月，以利烹調及廚房事務的規劃。另外，裝潢施工的申請動作，在此階段也要開始。

第二階段（發包期）：接下來的工作則有工程的發包，包含工程公司的選定、議價、簽約、及進材料，合約的內容愈詳盡對餐館愈有利，並且注意施工日期及完成日期的訂定，不得延誤，以免完工日期與預定開幕日期無法配合。選購既定規格之設備及一般營業用器具（生財器具）也是此階段的工作之一。生財器具包含廚房各項設備、桌椅、碗盤餐具等。接下來尚需選定食材規格（如級數、品牌），選擇供應商，注意的是品質，而非完全價錢取向。在此階段尚需設計名片、宣傳 DM、logo 及商業識別系統的訂定，餐廳的名稱必需查詢經濟部是否有重複之處，而對於餐廳的識別系統最好要申請專利，以免他人冒用。人事管理的工作，在這階段要開始面試人員。另外，要向電信局申請電話，若有方便又好記的號碼為佳，有時需付費才可以得到較好記的號碼、傳真的號碼也一樣，傳真最好與電話為不同的號碼，以方便連絡，電話號碼選定後才可以印名片及與外界聯絡。此階段最後的工作即是文宣品的發包，當然也是貨比三家，可以找比較有信用的廠商。

第三階段（監工期）：緊接在第二階段之後，餐館的創業人所必需重視的工作為工程方面的監及協調各項工程，也就是必需掌握工程的進度，並且配合各項工程進度來安裝必要的設配，設備的管線也必需與裝潢工程互相搭配，以免買了設備卻發現無適當的安置場地，例如：製冰機及冰箱的用電通常為 220 伏特，必需事先埋好管線。另外，水管及瓦斯管線也必須配合廚房爐台的預定位置來安裝。此階段的工作，尚包含了食材原料的進貨以及錄取的工作人員報到及訓練；為使各項營運能夠順暢，各種制度包含財務管理的會計、出納、薪資發放以及服務的流程、訂貨的方式都需規劃妥當。因此，營運的各種表格應初步設計妥當，待試用一段期間之後，再視需要而作修改。

第四階段（驗收期）：此階段的工作，已接近餐館正式營運的

時間了，所以，在工程方面，必需測試所有設備是否可以正常使用，例如：瓦斯爐及冰箱等電器用品。而要測試所有機器全開時，火力及水力是否足夠，餐館創業人曾有一用果汁機就跳電，也有所有水龍頭全開時，水就不足的現象，因此必需仔細檢查。水管是否能暢通也是必需注意的地方，就連廁所的沖水馬桶也必需測試，以免造成客人的不適。而在產品的測試方面，此時必需注意餐食的內容，必要時必需不斷的試菜與修正，飲料產品也一樣。並且在正式開店之前，必需大量製作幾次，以測試各項設備及流量是否順暢。為使這些試菜的動作能如期模擬，工作人員此階段必需到位，才能順利的排演，而進一步修正工作程序及動線。此階段的文宣品也須設計並印製完成，海報張貼或者傳單的發放必須提早進行。若預計有開幕的活動，此時必需規劃妥當，並通知所有相關的人員，包含媒體記者。在此階段尚有發票應到位的事項，營業執照也應該在此階段申請出來了；若規劃接受信用卡的結帳方式，則此階段應該與銀行連繫妥當，並拿到刷卡的機器，試著運作看看。

第五階段（開幕）：接近正式營運的最後準備期，此階段可以有試賣的活動，藉以修正工作流程及測試顧客的反應，也是正式營運期前的暖身期，大部份的餐館在此階段都會以折扣來讓客人體驗並檢視餐廳是否有必須修正之處。而待試賣活動結束，所有工作人員較熟練之後，此時可舉行開幕活動，有創業人會以中國傳統民俗的習慣，挑選良辰吉時或好時間來開幕，但也有創業人認為假日便是好時段，開幕活動有時尚可請媒體記者來參加，造成宣傳的效果。而善於利用網路的創業人則會事先建構網站，公告周知，並且利用網路網頁或是發 e-mail 達到宣傳的效果。

表 4-1 開店計劃進度控制表

階段	工作分類	工作內容
第一階段 規畫期	工程方面 (設計師)	1. 確定平面圖：動線、動力（水力、電力、瓦斯）、招牌
		2. 選定建材：地板、天花板、牆、隔間等
		3. 決定基本設備（配電、水）：使用功率、設備尺寸、安裝位置、桌位數等。
	產品	4. 菜單內容、價格訂定
		5. 相關文宣廣告海報。
	法規 管理	6. 營利事業登記申請
		7. 銀行開戶、申請支票戶口
		8. 招募人員
		9. 裝潢施工申請
第二階段 發包期	工程方面	1. 選定發包工程公司，進行議價、簽約、材料進場或拆除工程
		2. 選購既定規格之設備、一般營業用生財器具
	產品	3. 選定食材規格，選供應商
		4. 設計名片、宣傳 DM、logo
	管理	5. 面試人員
		6. 申請電話、傳真
		7. 發包印刷各類文宣、名片。
第三階段 監工期	工程方面	1. 監工及修正協調各項工程，掌握工程進度。
		2. 設備安裝工程配合進度，管線配置與裝潢的協調。
	產品 管理	3. 食材原料進貨。
		4. 工作人員報到、訓練
		5. 訂立各項管理制度
		6. 營運用各種表格。
第四階段 驗收期	工程方面	1. 完工驗收
		2. 測試設備
	產品	3. 成品測試（試菜）與修正、試飲料
		4. 營業執照／發票到位
	法規	5. 人員就位
		6. 文宣品完成
	管理	7. 預演出菜
		8. 開幕活動設計（如大型活動則需提前準備）
第五階段 開幕	開幕活動	1. 開始試賣
		2. 修正各部門工作流程
		3. 正式開幕（配合行銷活動、媒體宣傳、建立網站等。）
		4. 進入正常經營，修正各項管理與工作制度。

第二節 餐館創業人專業能力目錄之發展

一、餐館創業人 DACUM 會議結果之分析

本研究經中小型餐館創業人之 DACUM 會議，確認餐館創業人之工作內容、及應具備的專業知能。以下便以工作描述、工作內涵及應具備專業知能來作分析。

(一) 工作描述

餐館創業人主要的工作分為四個階段：構想及開發期、展店期、成長期及穩定期。每階段的工作各有不同，而因應不同屬性及餐館的規格，工作的內容也有些微的差異，但大體上的工作內容是相同的。工作內容的描述包含了下列的項目：

1.構想及開發期：包含「經營理念的形成」、「商圈立地點的選定」、「銷售商品的研發」三大項。各大項的工作內容描述如下。

「經營理念的形成」包含：為何開店、開什麼類型的店、服務方式的確定、店的定位和風格、供應來源、資金來源/經營團隊的確立及網羅、目標客群的訂定、客戶屬性及消費階層、競爭策略的擬定、能力/資源評估可及性的評估。

「商圈立地點的選定」包含：好地點的尋找、作競爭者的分析、市場作區隔以獲取目標顧客。

「銷售商品的研發」包含：產品特色和產品力的評估、製作流程的訂定、配方的試作及修正、擺設的位置預估及設計、成本分析及訂價、針對菜單來設計服務的流程。

2.展店期：此階段工作內容包含：「設計裝潢」、「器具設備的採購及訂貨」、「標準作業流程及管理制度的建立」、「會計制度訂定」以及「人員招募」、「營運動線規劃」及「其他的庶務安排」七大項。各項工作內容描述如下。

「餐廳的設計裝潢」，包含：工程品質的控制、動工的進度及監工及完工的成品驗收、考量識別商標（CIS）的建立(如招牌、店卡、廣告、海報、菜單、宣傳夾報、店名片、個人名片)；裝潢的部份，包含了吧台/廚房/外場空間的設計、考量是否符合建築法規及衛生消防法規、通過營業執照的核發。

「器具設備的採購及訂貨」包含：廚房的器具設備的採購及食材酒水的訂購、廠商的比價、以及外場服務所需的各項設備、供貨來源及價格的比較、確認配送的方式、每日的安全庫存量的訂定。

「標準作業流程/管理制度的建立」包含：人事管理、排班方式、職級規劃、登帳/錯帳處理方式、點菜電腦系統的確定、進銷存貨管理方式。

「會計制度的建立」包含：營運分析、收銀方式和流程、現金/零用金管理、廠商請款流程、記帳/稅務規劃等工作。

「人員招募、任用、訓練與考核」的部份，包含：員工遴選、訓練、評核、職務調整標準、員工生涯規劃等工作。

「營運動線的規劃」包含：顧客來店、就座、點餐、用餐、離座、結帳幾個流程的設計，因應的是員工迎客、帶位、送單、點餐、送餐、結帳、送客動線幾個動作流程的擬定。

「其他的庶務工作」包含：店舖命名、營利登記申請、商標/專利的申請，以及營運計劃書的撰寫（尤其有其他股東投資的話）、試賣安排、開幕活動企劃、商圈經營方式及店舖檔案建立以及周遭鄰居拜訪等工作。

3.成長期：在成長期時，所面對的工作主要便是固定的營運工作，餐館創業人可以將大部份的工作授權給下屬的員工，但仍有許多展店期所作的事情是必需持續或修正的，例如：人員的聘用及營運流程的修正，甚至針對菜單的內容必需依顧客的喜好，來做持續的修正及促銷。而對於營運的動線不良的部份，甚至需改變設計及裝潢，以使工作更流暢。另外，持續的觀察市場的動態，也是餐館創業人不間斷的工作，當然，新菜色的研發及構思，是整體市場觀察的副產品。總而言之，在成長期，餐館創業人所肩負的責任，除了使餐館的生意持續的成長，也必需構思如何讓餐館維持不敗的地位，賺進更多的利潤。

4.穩定期：在穩定期時，餐館創業人針對的是如何使餐館的生意有更長足的進步，「品質的控管」是主要的工作，針對顧客的滿意度，持續的調查，有的餐館創業人會「構思新的產品或是新的品牌」，以使餐館的生命周期得以延長。綜觀而言，餐館創業人的工作，在此時期除了產品、行銷、市場、以及價格這4P的主要工作，最主要的是長期的觀察，洞察市場的機會，並且構思如何使餐館的業務能夠更加的提昇，這樣的目標靠的是各項工作的持續進行，再加上一些創新的手法及冒險性的市場試探，才能達成。

（二）工作內涵

在工作描述後，現場參與 DACUM 會議的餐廳創業人，將平時的工作任務一一提出，而再將所有的任務歸類到不同的職責，經過約四個小時的討論，並一再的修正及確認，刪除重覆的任務及確認任務所

屬的職責項目，最後發展出了 7 大項的職責，65 項的任務。各職責及任務分別說明如下：

- 1.創業計劃：共包含 24 項的任務，任務的項目依重要的程度依序為：市場機會找尋、整體財務規劃、餐廳組織章程、餐廳命名、地點的找尋、餐飲相關法規之運用、菜單開發、餐廳硬體設備規劃、工程發包、開店前施工之監督、工程驗收、處理稅務工作、發票申請、營利事業證申請、銀行戶頭開戶、信用卡刷卡業務申請、食材原料進貨、試菜、員工培訓、試賣活動、開幕活動設計、投保產物險、停損點的設定及合夥契約的簽定。
- 2.現場營運管理：共包含 11 項的任務，任務依重要的程度依序為：營運目標訂定、營運目標執行、營運目標檢討、制定工作標準流程、食材及設備採購決策、掌握產品及服務之品質、衛生管理、日常走動管理、工作會議的主持及遠端管理。
- 3.財務管理：共包含 6 項的任務，任務依重要的程度依序為：管銷費用控制、原物料成本控制、現金流量管理、會計帳務處理、財產設備管理、建立每月盤點制度。
- 4.營運策略：共包含 6 項的任務，任務依重要的程度依序為：市場定位、訂價策略、商品研發、市場觀察分析、調整營運狀態及規劃公司未來發展。
- 5.行銷管理：共包含 6 項的任務，任務依重要的程度依序為：行銷計劃、促銷方案決定、行銷相關媒體決定、顧客關係管理、網站建立及公共關係建立。
- 6.人事管理：共包含 6 項的任務，任務依重要的程度依序為：建立人事制度、薪資結構訂定、確認員工之工作職掌、建立員工考核制度、

人才的招募與聘用、員工教育訓練執行與督導。

7.危機處理：共包含 5 項的任務，任務依重要的程度依序為：顧客抱怨處理、顧客抱怨追蹤、公共安全事件處理、天災人禍應變及職業傷害處理。

餐館創業人的職責及任務經 DACUM 會議討論，一共有 7 大項的職責及 64 項的任務（詳如表 4-2），而這只是初步的結果，研究最後呈現的職責歸類及任務的項目尚需經過 OCAPs 專家審核後，才能確認。

表 4-2 DACUM 會議確認餐館創業人之職責任務討論結果

職責	任務	職責	任務	
創業 計劃	1. 市場機會找尋	現場 營運 管理	1. 營運目標訂定	
	2. 整體財務規劃		2. 營運目標執行	
	3. 組織章程		3. 營運目標檢討	
	4. 餐廳命名		4. 制定工作標準流程	
	5. 地點的尋找		5. 執行並監督工作標準流程	
	6. 餐飲相關法規瞭解		6. 食材及設備採購決策	
	7. 菜單開發		7. 掌握產品及服務之品質	
	8. 餐廳硬體設備規劃		8. 衛生管理	
	9. 工程發包		9. 日常走動管理	
	10. 開店前施工之監督		10. 工作會議舉行	
	11. 工程驗收		11. 遠端管理	
	12. 處理稅務工作	財務 管理	1. 管銷費用控制	
	13. 發票申請		2. 原物料成本控制	
	14. 營利事業證申請		3. 現金流量管理	
	15. 銀行戶頭開戶		4. 會計帳務處理	
	16. 信用卡刷卡業務申請		5. 財產設備管理	
	17. 食材原料進貨		6. 建立每月盤點制度	
	18. 試菜		經營 策略	1. 市場定位
	19. 員工培訓			2. 訂價策略
	20. 試賣活動			3. 商品研發
	21. 開幕活動設計			4. 市場觀察分析
	22. 投保產物險			5. 調整營運狀態
	23. 停損點的設定			6. 規劃公司未來發展
	24. 合夥契約的簽訂		人事 管理	1. 建立人事制度
行銷 管理	1. 行銷計劃	2. 薪資結構訂定		
	2. 促銷方案決定	3. 確認員工之工作職掌		
	3. 行銷相關媒體決定	4. 建立員工考核制度		
	4. 顧客關係管理	5. 人才的招募與聘用		
	5. 網站建立	6. 員工教育訓練執行與督導		
6. 公共關係建立	危機 處理	1. 顧客抱怨處理		
1. 顧客抱怨處理		2. 顧客抱怨追蹤		
2. 顧客抱怨追蹤		3. 公共安全事件處理		
3. 公共安全事件處理		4. 天災人禍應變		
4. 天災人禍應變		5. 職業傷害處理		
5. 職業傷害處理				

(三) 餐館創業人應具備之專業知能

餐館負責應具備之專業知能經 DACUM 會議發展的結果，共有 94 項，包括認知層面 23 項；技能層面 34 項；態度層面 27 項。茲將認知技能及態度的細項說明如下：

1. 認知：包含以下 23 項知能：財務知識、管理知識、餐飲專業知識、服務品質的知識、食材知識、烹飪知識、營養學知識、開發商品的知識、領導統御的知識、經濟趨勢、消費者行為知識、電腦知識、餐飲設備的空間規劃、衛生法規、消防法規、勞健保法規、勞健保法規、其他相關法律知識、稅務知識、風水地理的知識、國際情勢及社交禮儀的知識。
2. 技能：包含 34 項知能：市場機會分析能力、執行能力、領導統御的能力、經營理念的傳達、決策能力、財務分析能力、邏輯推理能力、自我管理、危機應變能力、解決問題的能力、溝通能力、研發能力、市調及分析的能力、如何結束事業的能力、服務的技能、烹調技能、考取專業證照的能力、飲料製備技能、銷售的能力、整合資源的能力、識人的能力、人脈拓展的能力、觀察的能力、賞罰分明的能力、品質鑑賞力、辦活動的能力、走動管理的技巧、電腦操作能力、維修餐廳設備的能力、演說能力、溝通能力、社交能力、與人良好互動能力、彈性處理事情能力。
3. 態度：包含 27 項知能：對餐飲業的熱忱、面對及克服困難、個人領導魅力、情緒管理、冒險及勇於嘗試、重視身心健康、責任感、擇善固執的態度、願意思考、抗壓力、願意授權、喜歡與人相處、維持良好人際關係、親和力、願意學習的態度、公平公正、傾聽他人意見、願意激勵他人、冷靜的態度、創新及創造力、以身做則的態度、客觀的態度、幽默感、願意分享、包容力、耐力及勇於認錯的態度。(詳見表 4-3)

表 4-3 DACUM 會議確認之餐館創業人之認知、技能、態度討論結果

認知	技能	態度
1. 財務知識	1. 市場機會分析能力	1. 對餐飲的熱忱
2. 管理知識	2. 執行能力	2. 面對及克服困難
3. 餐飲專業知識	3. 領統統御的能力	3. 個人領導魅力
4. 服務品質的知識	4. 經營理念的傳達	4. 情緒管理
5. 食材知識	5. 決策能力	5. 冒險及勇於嘗試
6. 烹飪知識	6. 財務分析能力	6. 重視身心健康
7. 營養學知識	7. 邏輯推理能力	7. 責任感
8. 開發商品的知識	8. 自我管理的能力	8. 擇善固執的態度
9. 領統統御	9. 危機應變能力	9. 願意思考
10. 經濟趨勢	10. 解決問題的能力	10. 抗壓力
11. 消費者行為知識	11. 溝通能力	11. 願意授權
12. 電腦知識	12. 研發能力	12. 喜歡與人相處
13. 餐飲設備的空間規劃	13. 市調及分析的能力	13. 維持良好人際關係
14. 律生法規	14. 如何結束事業的能力	14. 親和力
15. 建築法規	15. 服務的技能	15. 願意學習的態度
16. 消防法規	16. 烹調技能	16. 公平公正
17. 勞健保法規	17. 考取專業證照的能力	17. 傾聽他人意見
18. 其他相關法律知識	18. 飲料製備技能	18. 願意激勵他人
19. 稅務知識	19. 銷售的能力	19. 冷靜的態度
20. 環保的知識	20. 整合資源的能力	20. 創新及創造力
21. 風水地理的知識	21. 識人的能力	21. 以身做則的態度
22. 國際情勢	22. 人脈拓展的能力	22. 客觀的態度
23. 社交禮儀的知識	23. 觀察的能力	23. 幽默感
	24. 賞罰分明的能力	24. 願意分享
	25. 品質鑑賞力	25. 包容力
	26. 辦活動的能力	26. 耐力
	27. 走動管理的技巧	27. 勇於認錯的態度
	28. 電腦操作能力	
	29. 維修餐廳設備的能力	
	30. 演說能力	
	31. 溝通能力	
	32. 社交能力	
	33. 與人良好互動能力	
	34. 彈性處理事情能力	

二、餐館創業人專業能力問卷之發展

(一)問卷的發展-能力目錄專家審核

本研究之問卷發展以 DACUM 能力目錄為依據，並參考文件分析及專家訪談後，形成問卷初稿，問卷的初稿請見附錄（一）。問卷以郵寄的方式交由 9 位專家對內容進行審核。

邀請的專家中包含學者專家五位，以及業界專家四位，針對餐館創業人工作內涵之職責、任務，以及應具備專業知能之認知、技能、情意之完整性、適切性、前瞻性等，進行逐題審核並表達意見，以建構內容效度。具體的修改意見匯整如表 4-4。

表 4-4 問卷修改專家意見匯整表

一、針對整體設計的意見

1. 貳之「工作內容」之「未來需求」之意涵有點模糊。
2. 題目有點太多、「基本資料」一般放在問卷的最後
3. 可能必需對「技能」有更清楚的界定
4. Likert Scale 一般以五，七等奇數為級數；但中國人喜歡中庸之道，因此，在重覆性及使用頻率改為六等級

使用頻率一律以月或週為基準，不要基準有所差異

二、針對基本資料設計的意見

1. 第 6 題年營業額及資本額要細分,若答案為 50 萬 5 千的話要如何填?
2. 第 7 題也有一樣的問題，故在數字的區隔上不要有重疊的部份。
3. 第 8 題請考慮複合類餐廳的可能性，以及異國料理的定義。
4. 第 10 題請將全職及兼職的員工數分開成個問題，即分別問全職____人? 兼職____人?
5. 第 8 題，餐廳種類可分為業態（速食，Casual，Full Service）及業種(中式，泰式，日式，法式…)
6. 建議增加店舖數問題。分為直營，加盟……。
7. 第 10 題，員工人數建議分類作正職，兼職。

自創品牌已經營_____年。

續表 4-4 問卷修改專家意見匯整表

8. 自商標申請建立至今已_____年。
9. 第 8 題餐廳種類建議加入「多國籍料理餐廳」。
10. 第 10 題全職與 PT 建議分開。
11. 第 3 項餐飲專業知識太廣泛可能會模糊。
12. 第 21 項建議刪除。

三、針對工作內容問項設計之意見

1. 創業計劃增加「資金籌措」此項目。
2. 創業計劃增加「預備金」此項目。
3. 現場營運管理增加「物料管理」此項目。
4. 現場營運管理增加「供應商管理」此項目。
5. 財務管理增加「財管系統置入」此項目。
6. 營運策略此大項用詞是否合宜?建議改為營運計劃。
7. 營運策略中之第 3 題「商品研發」宜改為「新菜色研發」。
8. 行銷管理之第 1 題「行銷計劃」宜分設為「季行銷計劃」及「年度行銷計劃」。
9. 行銷管理可增加「顧客社群管理」及「產品通路增加」二項。
10. 人事管理可增加「員工激勵制度」及「人員的停職與解雇」二項目。
11. 「創業計劃」此大項可加入「定位、業態設定」此項目。
12. 創業計劃建議加入「創業團隊建構」、「核心競爭力評估」。
13. 創業計劃第 4、20、21 (「餐廳命名」、「試賣活動」、「開幕活動設計」) 項建議列入「行銷管理」。
14. 創業計劃應與開店裝修計劃分開，第 5、8-11 (「地點的尋找」、「餐廳體設備規劃」、「工程發包」、「開店前施工之監督」、「工程驗收」) 項列入開店裝修計劃。
15. 創業計劃第 12-16 (「處理稅務工作」、「發票申請」、「營利事業證申請」、「銀行戶頭開戶」、「信用卡刷卡業務申請」) 屬事務性項目，應列入「財務管理」。
16. 營運策略中第 1、2、3 題 (「市場定位」、「訂價策略」、「商品研發」) 應列入「行銷管理」項下。
17. 建議大分類劃分能更清晰。

續表 4-4 問卷修改專家意見匯整表

四、針對應具備知能項目設計的意見

1. 認知第 12 題「電腦知識」應不包含系統的知識。
2. 認知可增加項目:「物料流通的知識」。
3. 態度可增加下列二項:「尊重前輩/廚師的意見」、「尊重廚房/廚師階級倫理」。
4. 「認知」此大項可加入「勞退制度與員工福利」此項目。
5. 建議加入第 35 項「美學感知能力」。
6. 第 34 項「彈性處理事情能力」建議刪除
7. 建議加入道德項目

(二) 問卷的修改及形成

根據上述審核小組所審核之意見，本研究將問卷重新作修正，將格式，分類以及問題表達的型式，按專家們的意見作修改，而原本的評估尺度為五點尺度也依照專家的建議，將重要性及使用頻率改為六點尺度的評量。修改後的問卷如附錄(二)。問卷修改後，仍然包含三大題，只是基本資料按專家的建議，移至最後一部份。因此問卷的三大題項，分別為工作內容、餐館創業人應具備之基本知能及基本資料。

工作內容的分項從原本的 7 大項增加為 8 大項，分別為「創業計劃」、「開店裝修計劃」、「現場營運管理」、「財務管理」、「營運計劃」、「行銷計劃」、「人事管理」及「危機處理」等 8 大項。所增加的項目為「開店裝修計劃」(請參考表 4-5)。各大項的內容也有增刪，修改後各項的內容共有 77 項任務，而 77 項任務分述如下：

1. 創業計劃：共 17 項。分別為：市場機會找尋、創業團隊建構、整體財務規劃、餐飲相關法規之運用、核心競爭力評估、菜單開發、

試菜、食材原料進貨、員工培訓、試賣活動、開幕活動設計、投保產物險、停損點的設定、合夥契約的簽定、定位、業態設定、資金籌措開店裝修計劃。

2. 開店裝修計劃：此為新增加之職責項目。一共包含 5 項任務：地點的尋找、餐廳硬體設備規劃、工程發包、開店前施工之監督、工程驗收。
3. 現場營運管理：一共有 14 項任務。分別為：營運目標訂定、營運目標執行、營運目標檢討、制定工作標準流程、執行並監督工作標準流程、食品原料進貨、設備採購、掌握產品及服務之品質、衛生管理、日常走動管理、工作會議的主持、遠端管理、物料管理、供應商關係管理。
4. 財務管理：一共有 12 項任務。分別為：管銷費用控制、原物料成本控制、現金流量管理、會計帳務處理、處理稅務工作、發票申請、營利事業證申請、銀行戶頭開戶、信用卡刷卡業務申請、財產設備管理、建立每月盤點制度、財管系統置入。
5. 營運計劃：原為營運策略，後更名為營運計劃。共有 6 項任務，分別為：市場定位、訂價策略、新菜色研發、市場觀察分析、調整營運狀態、規劃公司未來發展。
6. 行銷計劃：共有 10 項任務，分別為：餐廳命名、年度行銷計劃、試賣活動、開幕活動設計、行銷相關媒體決定、顧客關係管理、網站建立、公共關係建立、顧客社群管理、產品通路增加。
7. 人事管理：共有 8 項任務，分別為：建立餐廳組織章程、薪資結構訂定、確認員工之工作職掌、建立員工考核制度、人才的招募與聘用、員工教育訓練執行與督導、員工激勵制度、人員的停職

與解雇。

8. 危機管理：共有 5 項任務，分別為：顧客抱怨處理、顧客抱怨追蹤、公共安全事件處理、天災人禍應變、職業傷害處理。

表 4-5 餐館創業人專業能力目錄發展過程之對照(職責與任務)

工作項目	DACUM 會議發展項目	OCAPs 專家審核後項目
創業計劃	1. 市場機會找尋	1. 市場機會找尋
	2. 整體財務規劃	2. 創業團隊建構
	3. 組織章程	3. 整體財務規劃
	4. 餐廳命名	4. 餐飲相關法規之運用
	5. 地點的尋找	5. 核心競爭力評估
	6. 餐飲相關法規瞭解	6. 菜單開發
	7. 菜單開發	7. 試菜
	8. 餐廳硬體設備規劃	8. 食材原料進貨
	9. 工程發包	9. 員工培訓
	10. 開店前施工之監督	10. 試賣活動
	11. 工程驗收	11. 開幕活動設計
	12. 處理稅務工作	12. 投保產物險
	13. 發票申請	13. 停損點的設定
	14. 營利事業證申請	14. 合夥契約的簽定
	15. 銀行戶頭開戶	15. 定位
	16. 信用卡刷卡業務申請	16. 業態設定
	17. 食材原料進貨	17. 資金籌措開店裝修計劃
	18. 試菜	
	19. 員工培訓	
	20. 試賣活動	
	21. 開幕活動設計	
	22. 投保產物險	
	23. 停損點的設定	
	24. 合夥契約的簽訂	
開店裝修計劃	(原來無此項)	1. 地點的尋找
		2. 餐廳硬體設備規劃
		3. 工程發包
		4. 開店前施工之監督
		5. 工程驗收

續表 4-5 餐館創業人專業能力目錄發展過程之對照(職責與任務)

工作項目	DACUM 會議發展項目	OCAPs 專家審核後項目
現場營運 管理	1. 營運目標訂定	1. 營運目標訂定
	2. 營運目標執行	2. 營運目標執行
	3. 營運目標檢討	3. 營運目標檢討
	4. 制定工作標準流程	4. 制定工作標準流程
	5. 執行並監督工作標準流程	5. 執行並監督工作標準流程
	6. 食材及設備採購決策	6. 食品原料進貨
現場營運 管理	7. 掌握產品及服務之品質	7. 設備採購
	8. 衛生管理	8. 掌握產品及服務之品質
	9. 日常走動管理	9. 衛生管理
	10. 工作會議舉行	10. 日常走動管理
	11. 遠端管理	11. 工作會議的主持
		12. 遠端管理
財務管理		13. 物料管理
		14. 供應商關係管理
	1. 管銷費用控制	1. 管銷費用控制
	2. 原物料成本控制	2. 原物料成本控制
	3. 現金流量管理	3. 現金流量管理
	4. 會計帳務處理	4. 會計帳務處理
	5. 財產設備管理	5. 處理稅務工作
	6. 建立每月盤點制度	6. 發票申請
		7. 營利事業證申請
		8. 銀行戶頭開戶
		9. 信用卡刷卡業務申請
		10. 財產設備管理
	11. 建立每月盤點制度	
	12. 財管系統置入	
營運計劃 (原為營 運策略)	1. 市場定位	1. 市場定位
	2. 訂價策略	2. 訂價策略
	3. 商品研發	3. 新菜色研發
	4. 市場觀察分析	4. 市場觀察分析
	5. 調整營運狀態	5. 調整營運狀態
	6. 規劃公司未來發展	規劃公司未來發展

續表 4-5 餐館創業人專業能力目錄發展過程之對照(職責與任務)

DACUM 會議發展項目	DACUM 會議發展項目	DACUM 會議發展項目
行銷計劃(原為行銷管理)	1. 行銷計劃	1. 餐廳命名
	2. 促銷方案決定	2. 年度行銷計劃
	3. 行銷相關媒體決定	3. 試賣活動
	4. 顧客關係管理	4. 開幕活動設計
	5. 網站建立	5. 行銷相關媒體決定
	6. 公共關係建立	6. 顧客關係管理
人事管理		7. 網站建立
		8. 公共關係建立
		9. 顧客社群管理
		產品通路增加
	1. 建立人事制度	1. 建立餐廳組織章程
	2. 薪資結構訂定	2. 薪資結構訂定
	3. 確認員工之工作職掌	3. 確認員工之工作職掌
	4. 建立員工考核制度	4. 建立員工考核制度
5. 人才的招募與聘用	5. 人才的招募與聘用	
	6. 員工教育訓練執行與督導	
	7. 員工激勵制度	
	8. 人員的停職與解雇	
危機處理	1. 顧客抱怨處理	1. 顧客抱怨處理
	2. 顧客抱怨追蹤	2. 顧客抱怨追蹤
	3. 公共安全事件處理	3. 公共安全事件處理
	4. 天災人禍應變	4. 天災人禍應變
	5. 職業傷害處理	5. 職業傷害處理

另外，針對問卷的基本知能的部份，則依專家審核結果發展出認知 25 項；技能 33 項、態度 29 項。比起工作項目，專家所建議修改基本知能的題項並不多，總共只有 5 項的增加或修改。詳細的知能項目如下（請參考表 4-6）：

1. 認知：由原來的 23 項增加為 25 項。項目內容有：財務知識、管理知識、餐飲專業知識、服務品質的知識、食材知識、烹飪知識、

營養學知識、開發商品的知識、領導統御的知識、經濟趨勢、消費者行為知識、電腦應用知識、餐飲設備的空間規劃、衛生法規、建築法規、消防法規、勞健保法規、其他相關法律知識、稅務知識、環保的知識、風水地理的知識、國際情勢、社交禮儀的知識、勞退制度與員工福利、物料流通的知識。

2. 技能：原 34 項，刪除 2 項，並增加 1 項，成為 33 項。技能項目內容為：市場機會分析能力、執行能力、領導統御的能力、經營理念的傳達、決策能力、財務分析能力、邏輯推理能力、自我管理能力和危機應變能力、解決問題的能力、溝通能力、研發能力、市調及分析的能力、如何結束事業的能力、服務的技能、烹調技能、考取專業證照的能力、飲料製備技能、銷售的能力、整合資源的能力、識人的能力、人脈拓展的能力、觀察的能力、賞罰分明的能力、品質鑑賞力、辦活動的能力、走動管理的技巧、電腦操作能力、維修餐廳設備的能力、演說能力、社交能力、與人良好互動能力、美學感知能力。
3. 態度：原有 27 項，依專家建議增加最後 2 項，成為 29 項。項目內容為：對餐飲業的熱忱、面對及克服困難、個人領導魅力、情緒管理、冒險及勇於嘗試、重視身心健康、責任感、擇善固執的態度、願意思考、抗壓力、願意授權、喜歡與人相處、維持良好人際關係、親和力、願意學習的態度、公平公正、傾聽他人意見、願意激勵他人、冷靜的態度、創新及創造力、以身做則的態度、客觀的態度、幽默感、願意分享、包容力、耐力、勇於認錯的態度、尊重前輩/廚師的意見、尊重廚房/廚師的階級倫理。

表 4-6 餐館創業人專業能力目錄發展過程之對照(認知、技能、態度)

工作項目	DACUM 會議發展項目	OCAPs 專家審核後項目
認知	1. 財務知識	1. 財務知識
	2. 管理知識	2. 管理知識
	3. 餐飲專業知識	3. 餐飲專業知識
	4. 服務品質的知識	4. 服務品質的知識
	5. 食材知識	5. 食材知識
	6. 烹飪知識	6. 烹飪知識
	7. 營養學知識	7. 營養學知識
	8. 開發商品的知識	8. 開發商品的知識
	9. 領導統御	9. 領導統御的知識
	10. 經濟趨勢	10. 經濟趨勢
	11. 消費者行為知識	1. 消費者行為知識
	12. 電腦知識	2. 電腦應用知識
	13. 餐飲設備的空間規劃	3. 餐飲設備的空間規劃
	14. 衛生法規	4. 衛生法規
	15. 建築法規	5. 建築法規
	16. 消防法規	6. 消防法規
	17. 勞健保法規	7. 勞健保法規
	18. 其他相關法律知識	8. 其他相關法律知識
	19. 稅務知識	9. 稅務知識
	20. 環保的知識	10. 環保的知識
	21. 風水地理的知識	11. 風水地理的知識
	22. 國際情勢	12. 國際情勢
	23. 社交禮儀的知識	13. 社交禮儀的知識
		14. 勞退制度與員工福利
		15. 物料流通的知識

續表 4-6 餐館創業人專業能力目錄發展過程之對照(認知、技能、態度)

工作項目	DACUM 會議發展項目	OCAPs 專家審核後項目
技能	1. 市場機會分析能力	1. 市場機會分析能力
	2. 執行能力	2. 執行能力
	3. 領統統御的能力	3. 領導統御的能力
	4. 經營理念的傳達	4. 經營理念的傳達
	5. 決策能力	5. 決策能力
	6. 財務分析能力	6. 財務分析能力
	7. 邏輯推理能力	7. 邏輯推理能力
	8. 自我管理能力	8. 自我管理能力
	9. 危機應變能力	9. 危機應變能力
	10. 解決問題的能力	10. 解決問題的能力
	11. 溝通能力	11. 溝通能力
	12. 研發能力	12. 研發能力
	13. 市調及分析的能力	13. 市調及分析的能力
	14. 如何結束事業的能力	14. 如何結束事業的能力
	15. 服務的技能	15. 服務的技能
	16. 烹調技能	16. 烹調技能
	17. 考取專業證照的能力	17. 考取專業證照的能力
	18. 飲料製備技能	18. 飲料製備技能
	19. 銷售的能力	19. 銷售的能力
	20. 整合資源的能力	20. 整合資源的能力
	21. 識人的能力	21. 識人的能力
	22. 人脈拓展的能力	22. 人脈拓展的能力
	23. 觀察的能力	23. 觀察的能力
	24. 賞罰分明的能力	24. 賞罰分明的能力
	25. 品質鑑賞力	25. 品質鑑賞力
	26. 辦活動的能力	26. 辦活動的能力
	27. 走動管理的技巧	27. 走動管理的技巧
	28. 電腦操作能力	28. 電腦操作能力
	29. 維修餐廳設備的能力	29. 維修餐廳設備的能力
	30. 演說能力	30. 演說能力
	31. 溝通能力	31. 社交能力
	32. 社交能力	32. 與人良好互動能力
	33. 與人良好互動能力	33. 美學感知能力
	34. 彈性處理事情能力	

續表 4-6 餐館創業人專業能力目錄發展過程之對照(認知、技能、態度)

工作項目	DACUM 會議發展項目	OCAPs 專家審核後項目
態度	1. 對餐飲的熱忱	1. 對餐飲業的熱忱
	2. 面對及克服困難	2. 面對及克服困難
	3. 個人領導魅力	3. 個人領導魅力
	4. 情緒管理	4. 情緒管理
	5. 冒險及勇於嘗試	5. 冒險及勇於嘗試
	6. 重視身心健康	6. 重視身心健康
	7. 責任感	7. 責任感
	8. 擇善固執的態度	8. 擇善固執的態度
	9. 願意思考	9. 願意思考
	10. 抗壓力	10. 抗壓力
	11. 願意授權	11. 願意授權
	12. 喜歡與人相處	12. 喜歡與人相處
	13. 維持良好人際關係	13. 維持良好人際關係
	14. 親和力	14. 親和力
	15. 願意學習的態度	15. 願意學習的態度
	16. 公平公正	16. 公平公正
	17. 傾聽他人意見	17. 傾聽他人意見
	18. 願意激勵他人	18. 願意激勵他人
	19. 冷靜的態度	19. 冷靜的態度
	20. 創新及創造力	20. 創新及創造力
	21. 以身做則的態度	21. 以身做則的態度
	22. 客觀的態度	22. 客觀的態度
	23. 幽默感	23. 幽默感
	24. 願意分享	24. 願意分享
	25. 包容力	25. 包容力
	26. 耐力	26. 耐力
	27. 勇於認錯的態度	27. 勇於認錯的態度
		28. 尊重前輩/廚師的意見
		29. 尊重廚房/廚師的階級倫理

第三節 餐館創業人問卷調查結果與討論

一、餐館創業人職責任務問卷調查結果與討論

(一) 受試者基本資料描述

本次的問卷調查一共發出了 600 份問卷，回收的有效問卷一共有 292 份，樣本的基本資料以次數分配及百分比來進行分析。結果詳述如表 4-7。

表 4-7 餐館創業人填答者基本資料

人口統計變項	變項內容	人數/年	百分比(%)
性別	男	180	61.6
	女	112	38.4
婚姻狀態	已婚	203	70.2
	未婚	86	29.8
教育程度	高中職(含)以下	106	36.3
	專科	115	39.4
	大學	57	19.8
	研究所(含)以上	10	3.4
餐館創業年資	5 年以下	135	48.7
	6-10 年	70	25.3
	11-20 年	37	13.4
	21-25 年	17	6.1
	25 年以上	18	6.5
餐廳服務型態	速食	13	4.5
	半自助式	64	21.9
	全服務	207	70.9
餐廳菜色種類	中式	124	42.5
	其他料理	168	57.5
經營型態	獨立經營	221	75.7
	加盟經營	29	9.9
	直營連鎖店	32	11.0
餐廳座位數	100 以下	166	59.1
	101 以上	179	63.7
正職員工數	10 人以下	184	63.0
	10 人以上	108	37.0

由表 4-7 可看出中小型餐館的創業人男性多於女性，這與研究者之前的調查相符，在台灣，餐館創業人的性別大致是男

性佔三分之二，女性佔三分之一，雖然與其他行業(女性只佔百分之一)相比(林晉寬, 1993)，女性的比重已較重了，但與男性相比，仍屬偏低。而在創業的年資上三年以上五年以下佔48.7%；五年以上則佔了總樣本的一半以上(51.3%)，足見本次調查的餐館創業人有一半以上都屬經驗老道，這對台灣餐館業平均三年的壽命而言，是個可喜的現象。至於樣本所服務的型態，多屬於全服務的型態(70.9%)，餐廳的菜色種類，中式餐館便佔了42.5%；但也有一半以上(57.5%)是屬於非中式的餐館。經營的型態中，獨立經營便佔了75.7%，連鎖及加盟只佔了24.3%，這符合了中小型餐館單打獨鬥的特質。餐廳的規模由座位數可窺其大概，小型的餐館座位數皆在一百位以下(佔59.1%)，而中型的餐館大約佔了40.9%，在比例上，中小型餐館約為各一半的局面。餐廳所僱用的正職員工人數在10人以下者佔了63.0%，10人以上者佔了37.0%，雖然餐廳的人力生態大部份屬兼職人員佔一半的情況，但由正職人員的數值比例，也可以了解餐廳的規模大小。

(二) 餐館創業人對其職責、任務與專業項目之統計結果

餐館創業人對其職責與任務的看法問卷調查結果統計，以平均數來呈現。一共有8大項職責及77項任務，各項任務的平均數，依重視度及使用頻率及上述二項的加總平均，還有未來需求性來描述。詳細資料如表4-8。

表 4-8 餐館創業人工作內容看法之平均數統計結果

職責任務項目	程度	重要性	使用 頻率	重要性 及使用的 頻率的 平均數	未來需 求
創業計劃		5.07	3.84	4.46	2.37
1.市場機會找尋		5.18	3.65	4.41	2.59
2.創業團隊建構		5.18	4.04	4.61	2.49
3.整體財務規劃		5.37	4.56	4.97	2.50
4.餐飲相關法規之運用		4.69	3.67	4.18	2.26
5.核心競爭力評估		5.06	4.15	4.60	2.53
6.菜單開發		5.25	4.28	4.77	2.73
7.試菜		5.10	4.22	4.76	2.51
8.食材原料進貨		5.29	4.85	5.07	2.56
10.員工培訓		5.32	4.55	4.94	2.55
11.試賣活動		4.76	2.74	3.75	1.97
12.開幕活動設計		4.76	3.42	4.09	2.16
13.投保產物險		4.78	3.64	4.21	2.16
14.停損點的設定		5.18	3.20	4.19	2.13
15.合夥契約的簽定		5.02	3.51	4.27	2.27
16.定位、業態設定		5.14	3.47	4.31	2.27
17.資金籌措		5.16	3.51	4.34	2.24
開店裝修計劃		5.31	3.30	4.31	2.19
1.地點的尋找		5.63	3.36	4.50	2.31
2.餐廳硬體設備規劃		5.20	3.77	4.49	2.40
3.工程發包		4.89	2.91	3.90	2.03
4.開店前施工之監督		5.36	3.23	4.30	2.10
5.工程驗收		5.49	3.25	4.37	2.13
現場營運管理		5.17	4.48	4.83	2.46
1.營運目標訂定		5.21	4.31	4.76	2.48
2.營運目標執行		5.32	4.55	4.94	2.52
3.營運目標檢討		5.29	4.56	4.93	2.64
4.制定工作標準流程		5.30	4.48	4.90	2.43
5.執行並監督工作標準流程		5.29	4.65	4.97	2.46
6.食品原料進貨		5.37	5.00	5.16	2.57
7.設備採購		5.09	3.88	4.49	2.29
8.掌握產品及服務之品質		5.65	5.12	5.39	2.66
9.衛生管理		5.66	5.21	5.44	2.64
10.日常走動管理		4.90	4.47	4.69	2.46
11.工作會議的主持		4.49	3.82	4.16	2.20

續表 4-8 餐館創業人工作內容看法之平均數統計結果

程度	重要性	使用 頻率	重要性 及使用的 頻率的 平均數	未來需 求
平均數				
職責任務項目				
12.遠端管理	4.48	3.67	4.08	2.23
13.物料管理	5.21	4.61	4.91	2.44
14.供應商關係管理	5.13	4.51	4.82	2.43
財務管理	5.11	4.19	4.66	2.24
1.管銷費用控制	5.43	4.76	5.10	2.41
2.原物料成本控制	5.48	4.88	5.18	2.37
3.現金流量管理	5.47	4.89	5.18	2.39
4.會計帳務處理	5.40	4.70	5.05	2.32
5.處理稅務工作	5.20	4.21	4.71	2.19
6.發票申請	4.96	4.03	4.50	2.11
7.營利事業證申請	5.21	3.39	4.30	2.05
8.銀行戶頭開戶	4.70	3.45	4.08	2.08
9.信用卡刷卡業務申請	4.48	3.54	4.01	2.14
10.財產設備管理	4.86	3.90	4.38	2.20
11.建立每月盤點制度	5.25	4.56	4.91	2.38
12.財管系統置入	4.97	4.06	4.52	2.28
營運計劃	5.24	4.09	4.67	2.48
1.市場定位	5.22	3.82	4.52	2.32
2.訂價策略	5.21	3.86	4.54	2.33
3.新菜色研發	5.33	4.40	4.87	2.65
4.市場觀察分析	5.28	4.37	4.83	2.58
5.調整營運狀態	5.13	4.04	4.59	2.48
6.規劃公司未來發展	5.28	4.05	4.67	2.53
行銷管理	4.97	3.83	4.40	2.80
1.餐廳命名	5.06	3.05	4.06	1.98
2.年度行銷計劃	4.93	3.61	4.27	2.41
3.促銷方案決定	4.93	3.82	4.38	2.47
4.試賣活動	4.71	3.38	4.05	2.21
5.開幕活動設計	4.80	2.91	3.86	2.07
6.行銷相關媒體決定	4.73	3.58	4.16	2.32
7.顧客關係管理	5.35	4.72	5.04	2.65
8.網站建立	4.85	4.08	4.47	2.48
9.公共關係建立	5.02	4.27	4.65	2.48
10.顧客社群管理	5.14	4.43	4.79	2.54
11.產品通路增加	5.16	4.37	4.77	2.56

續表 4-8 餐館創業人工作內容看法之平均數統計結果

職責任務項目	程度 平均數	重要性 使用 頻率	重要性 及使用 頻率的 平均數	未來需 求
人事管理	5.10	3.94	4.53	2.3
1.建立餐廳組織章程	4.90	3.58	4.24	2.26
2.薪資結構訂定	5.09	3.78	4.44	2.33
3.確認員工之工作職掌	5.17	4.15	4.66	2.35
4.建立員工考核制度	5.16	4.09	4.63	2.42
5.人才的招募與聘用	5.14	3.92	4.53	2.38
6.員工教育訓練執行與督導	5.32	4.32	4.82	2.45
7.員工激勵制度	5.24	4.35	4.80	2.51
8.人員的停職與解雇	4.83	3.40	4.12	2.07
危機處理	5.46	3.66	4.56	2.18
1.顧客抱怨處理	5.64	3.98	4.81	2.30
2.顧客抱怨追蹤	5.43	3.92	4.67	2.26
3.公共安全事件處理	5.42	3.67	4.55	2.16
4.天災人禍應變	5.36	3.27	4.32	2.10
5.職業傷害處理	5.46	3.49	4.48	2.11

1. 餐館創業人對職責的看法說明

針對各項職責，餐館創業人的看法，經計算重要性及使用頻率的加總平均數皆屬於必備性的能力。而依其重要性排序，分別為：「危機處理」(5.46)、「開店裝修計劃」(5.31)、「營運計劃」(5.24)、「現場營運管理」(5.17)、「財務管理」(5.11)、「人事管理」(5.10)、「創業計劃」(5.07)、「行銷計劃」(4.97)。排名在前三項的為危機處理、開店裝修計劃以及營運計劃。餐館創業人在餐館中的職位，是屬於命令鏈 (chain of command) 中最高地位，平常的工作便是屬於較機動的總管類的職位，因此對於餐館非正常工作項目而言，如危機處理，便是其最重要的工作了；在文獻中，危機管理被列為必備能力之一的例證也是常見的。(Kay & Russette, 2000; Horng & Wu, 2002; Horng & Wang, 2003) 而開店裝修計劃，是餐館人第二重視的項目，因為在餐館中，除了餐館創業人之外，會去注意此項工作的，

除了創業人之外，就算是店長，可能也無此權限，因此這項職責對餐館創業人而言，就相對地很重要了。營運計劃排名在重要性的第三項，係因為每日營運工作的內容頗多，良好的營運計劃，牽涉到餐館營運的順暢與否，所以其重要性排序也相當地高。

而針對使用頻率來排序，分別為：「現場營運管理」(4.48)、「財務管理」(4.19)、「營運計劃」(4.09)、「人事管理」(3.94)、「創業計劃」(3.84)、「行銷計劃」(3.83)、「危機處理」(3.66)、「開店裝修計劃」(3.30)。排名在前三項的為現場營運管理、財務管理、人事管理三項；與重要程度的排名有些許的不一樣，係因為使用頻率係每日使用的多寡，因此，不管重不重要，有些工作的操作率本身就比較頻繁，所以現場營運及財務管理及營運計劃在此大類中就顯得較頻繁；另外排名在最後的二項分別為「危機處理」及「開店裝修計劃」，雖然其重要性很高，但以頻率而言，危機處理的確並非常發生的職責；而開店裝修計劃，更是如此，若非有第二家的店的開店計劃，此類工作只會發生在剛開店的時候，因此使用頻率自然就敬陪末座了。

但是，若就重要性及使用頻率兩者的總平均來看，排名前三的職責為「現場營運管理」、「營運計劃」及「財務管理」；這三項職責也是比較常用到的職責，而且與使用頻率的前三項排名均屬重疊，可見在重要性的排名差距並不大，所以平均起來，便由使用頻率較高的職責主導了總平均的排名。而這三項職責中的財務管理項目與 Mayo & Thomas-Haysbert (2005) 所提的財務管理成為餐旅管理系的畢業生應具備的重要能力之一，是不謀而合的，而在 Horng & Wu (2002) 及 Horng & Wang (2003) 的研究中，也是重要的職責之一。至於現場營運管理及營運計劃的重要性，在 Horng & Wu (2002) 及 Horng & Wang

(2003) 的發現中，也曾經提及為必備能力之一。有關職責的重要性、使用頻率及其平均排名如表 4-9 所列。

表 4-9 餐館創業人工作內容看法之職責項目平均數排序(平均數)

程度	平均數	重要性	使用頻率	重要性及使用頻率的平均數	必備性
		職責任務項目			
		4 (5.17)	1 (4.48)	1 (4.83)	必備*
		3 (5.24)	3 (4.09)	2 (4.67)	必備
		5 (5.11)	2 (4.19)	3 (4.66)	必備
		1 (5.46)	7 (3.66)	4 (4.56)	必備
		6 (5.10)	4 (3.94)	5 (4.53)	必備
		7 (5.07)	5 (3.84)	6 (4.46)	必備
		8 (4.97)	6 (4.40)	7 (4.40)	必備
		2 (5.31)	8 (3.30)	8 (4.31)	必備

*必備性的認定係由重要性+使用頻率的平均數大於或等於 3.97 者

以上的分析係針對重要性及使用頻率兩項加總平均的排序，由於本研究中，尚針對每個問項調查其未來之需求變動情況，因此，將未來需求也納入考量的話，則每項職責的排序將有少許的變動。

本研究為使研究較為審慎，因此，針對排序的方法，增加二種檢證的方法，以驗證各項排序是否客觀。檢證的方法主要是以未來需求為檢證的方法。所以，第一種檢證方法是將未來需求加入原來的重要性及使用頻率，而求三種的平均數來排序；第二種則是參考王麗菱（2001）、吳碧華（2001）之研究，當遇到不同的尺度時，將五等尺度的項目乘以 3/5 的方法再去加上只有三等尺度的項目來求其平均，而本研究中，尺度較多

的項目為六等尺度的重要性及使用頻率，因此，將重要性及使用頻率乘上 3/6 似乎較為合理。如此做的用意在於將重要性及使用頻率的比重調整成與未來需求的比重相當，然後再相加而求其平均數。兩種驗證方法的公式整理如表 4-10。

表 4-10 餐館創業人專業能力排序檢證方式

公式	
檢證方法一	重要性 + 使用頻率 + 未來需求之平均數
檢證方法二	重要性*3/6 + 使用頻率*3/6 + 未來需求之平均數

經上述二項方法的檢證之後，發現有不同的排序方式(詳見表 4-11)，若依照重要性及使用頻率的加總平均來排序，前三名的職責項目應為「現場營運管理」、「營運計劃」及「財務管理」；但若依照檢證一的方法則變成了：「人事管理」、「創業計劃」及「危機處理」；而依照檢證二方法，則又變成了：「人事管理」、「創業計劃」及「行銷管理」，故可推斷為，雖然現況中，餐館創業人認為現場營運管理及營運計劃為最重要的二工作，但未來在人事管理及創業計劃的工作比重將會增加。創業計劃在未來，被認為是相當重要的職責之一。原因可能是良好的創業計劃，影響到所有工作的推行。因此，創業人認為應該審始，所以，導致創業計劃排名提高。至於人事管理這項職責在加上未來的需求性，排名則由第五名，前進成為第一名，可見在未來，人事管理是創業人認為比重相當重要且需求性會增加的工作項目。許多研究皆列為其重要的工作之一 (Hsu & Gregory,1995;Breiter & Clements1996;Horng & Wu,2002; Horng & Wang,2003)，而在 Zapalsk et el.(2004)的研究中，也一樣將人事管理提列為餐旅業創業者最重要的能力之一。Hurd & McLean (2004) 在其論文中，將人事管理列在商業敏銳度的項下，包含了人力資源的知識及人事法規的工作。在陳郁翔

(2005) 的研究中，許多餐館創業人也將人事問題列為創業中所遭遇的困難之一，因此，不難想見，為何餐館創業人會將人事管理列為重要的職責之一。至於排名最後一項的職責，檢證方式一所測出的與與原來的現況剛好相反，現場營運管理成為排名最後的項目，推測係因餐館創業人皆會聘請主管作現場的督導，因此在未來透過授權及分層負責而減輕此類的工作職責。而檢證方式二測得的則是開店裝修計劃。與原來的排名一樣，可見創業人認為未來的需求性不變，所以才維持不變的狀況。因此總結職責的排序，重要性加上使用率的結果，排序第一的為現場營運管理；檢證方法一及檢證方法二，加上未來的需求性則變成了人事管理的工作，因此，可推論為餐館創業人現行的最重要職責項目為現場營運管理，但未來人事管理才是最重要的職責。

表 4-11 能力項目中職責排序(依不同的檢證方法)

項目	重要性+ 使用頻率	項目	檢證一	項目	檢證二
現場營運管理	4.83	人事管理	3.98	人事管理	2.70
營運計劃	4.67	創業計劃	3.9	創業計劃	2.66
財務管理	4.66	危機處理	3.83	行銷管理	2.66
危機處理	4.56	行銷管理	3.80	營運計劃	2.61
人事管理	4.53	營運計劃	3.80	危機處理	2.59
創業計劃	4.46	開店裝修計劃	3.77	現場營運管理	2.58
行銷管理	4.4	財務管理	3.76	財務管理	2.55
開店裝修計劃	4.31	現場營運管理	3.75	開店裝修計劃	2.55

2.餐館創業人對各項任務的看法說明

上一段主要在陳述各項職責之排序，而在上述各項職責下，便是餐館創業人主要的工作任務，餐館創業人對各項任務的看法各有不同。因此，本段將針對各項職責所包含的任務一一作說明。

若以整體任務來看，按重要性及使用頻率的平均數加總，排名前十項的任務為：「衛生管理」、「掌握產品及服務的品質」、「原物料成本控制」、「現金流量管理」、「食品原料進貨」、「管銷費用控制」、「食材原料進貨」、「會計帳務處理」、「顧客關係管理」、「整體財務規劃」。其中有四項屬財務管理的職責，可見在餐館創業人的任務中，財務管理的項目，佔了不少的比重。衛生管理及服務品質列為最重要的項目，此看法與美國伊利諾州湖邵職業中心（1986）的看法相同，在該州的研究中，餐廳經理之 12 項職責及任務中，清潔衛生被列為第 2 項的職責；而在美國俄亥俄洲立大學職業教育教材中心（1995）的餐飲管理職業 12 項能力中，衛生與安全也被列為第 2 項的職責。在本研究中，也顯示餐館創業人日常現場營運管理的重要及使用頻繁。

而若分項來看，各項職責最重要的任務，分別為：（一）開店裝修計劃：地點的尋找；（二）行銷計劃：顧客關係管理；（三）創業計劃：食材原料進貨；（四）人事管理：員工教育訓練執行與督導；（五）危機處理：顧客抱怨處理；（六）財務管理：現金流量、原物料成本控制同列第一；（七）營運計劃：新菜色研發；（八）現場營運管理：衛生管理。以下便分別針對每項職責中任務的排序狀況作說明。

（1）開店裝修計劃：此職責一共有五項任務，依重要性及使用頻率的平均數來看，最高者為 4.50，最低者為 3.90。任務內容依平均數由高而低依序為「地點的尋找」、「餐廳硬體設備規劃」、「工程驗收」、「開店前施工之監督」及「工程發包」。前二項的排序與專家會議結果的排序一樣，可見地點的尋找及餐廳硬體設備規劃，果真為餐館創業人心中重要且常用的項目。

(2)行銷計劃：在此職責中，一共有 11 項任務，其平均數最高者為 5.04，而最低者為 3.86。任務內容依平均由高而低依序為：「顧客關係管理」、「顧客社群管理」、「產品通路增加」、「公共關係建立」、「網站建立」、「促銷方案決定」、「年度行銷計劃」、「行銷相關媒體決定」、「餐廳命名」、「試賣活動」、「開幕活動設計」。從排序的結果可以得知，行銷計劃中，顧客關係的管理最被看重，且使用頻率也最高，因此排名在前。而開幕活動及試賣這些活動因使用率相當低（只有剛開幕時需要），因此造成其排序很後面。雖然如此，行銷計劃的每項任務平均數相當高，都屬於必備的項目。

(3)創業計劃：創業計劃的工作包羅萬象，根據專家會議所討論出的任務共有 16 項。這 16 項的工作項目若依其重要性及使用頻率的排序，平均數最高者為 5.07；最低者為 3.75；排名如下：「食材原料進貨」、「整體財務規劃」、「員工培訓」、「菜單開發」、「試菜」、「創業團隊建構」、「核心競爭力評估」、「市場機會找尋」、「資金籌措」、「定位、業態設定」、「合夥契約的簽定」、「投保產物險」、「停損點的設定」、「餐飲相關法規之運用」、「開幕活動設計」、「試賣活動」。分析創業計劃中，食材原料及財務規劃列為重要項目，係因整體財務的設計及成本考量關係到餐館營運的獲利與否，所以餐館創業人將其視為重要性高且使用頻率高的項目。而開幕活動設計及試賣活動被視為重要性及使用頻率平均較低的項目，最主要的原因在於使用頻率太低的關係，而使平均降低，因為開幕及試賣活動原本就只有在開店之初才會用到。所以即使用檢證方法一及二來驗證，這二項活動的排序仍然在最後。

(4)人事管理：人事管理的工作共有 8 項，重要性及使用頻率的平均數最高者為 4.82；最低者為 4.12。任務項目的排序如

下：「員工教育訓練執行與督導」、「員工激勵制度」、「確認員工之工作職掌」、「建立員工考核制度」、「人才的招募與聘用」、「薪資結構訂定」、「建立餐廳組織章程」、「人員的停職與解雇」。其中可看出訓練及激勵的工作是人事管理最被看重且使用頻率較高的項目。

(5)危機處理：危機處理的任務共有 5 項，重要性及使用頻率的平均數最高者為 4.81；最低者為 4.31。任務項目的排序如下：「顧客抱怨處理」、「顧客抱怨追蹤」、「公共安全事件處理」、「職業傷害處理」、「天災人禍應變」。前三項的任務排序與原專家會議的排序一樣。足見在餐館負責的看法中，顧客抱怨處理及追蹤是最重要的項目，且使用頻率也最高的項目。

(6)財務管理：財務管理的任務共有 12 項，重要性及使用頻率的平均數最高者為 5.18；最低者為 4.01。任務項目的排序如下：「現金流量管理」、「原物料成本控制」、「管銷費用控制」、「會計帳務處理」、「建立每月盤點制度」、「處理稅務工作」、「財管系統置入」、「發票申請」、「財產設備管理」、「營利事業證申請」、「銀行戶頭開戶」、「信用卡刷卡業務申請」。前三項任務的內容與原專家會議的結果一致，只是排序的方法剛好相反。現金流量及原物料平均分數都為最高 (5.18)，可見現金流量及原物料成本及管銷費控制，在餐館創業人的看法中都是一樣的重要且使用頻繁，反觀排序最後的三項：營利事業證申請、銀行戶頭開戶、信用卡刷卡業務申請；其原因可能係因使用頻率較低的緣故。

(7)營運計劃：營運計劃的任務共有 6 項，重要性及使用頻率的平均數最高者為 4.87，最低者為 4.52。任務項目的排序如下：「新菜色研發」、「市場觀察分析」、「規劃公司未來發展」、

「調整營運狀態」、「訂價策略」、「市場定位」。統計的結果順序與專家會議有很大的不同，由其原為第一的市場定位成為了最末位，原因為其使用頻率較低的關係，而原為第二項的訂價策略也成了倒數第二位，推論也是因為使用頻率較低的關係。

(8)現場營運管理：現場營運管理的任務共有 14 項，重要性及使用頻率的平均數最高者為 5.44，最低者為 4.08。任務項目的排序如下：「衛生管理」、「掌握產品及服務之品質」、「食品原料進貨」、「執行並監督工作標準流程」、「營運目標執行」、「營運目標檢討」、「物料管理」、「制定工作標準流程」、「供應商關係管理」、「營運目標訂定」、「日常走動管理」、「設備採購」、「工作會議的主持」、「遠端管理」。原排序在第九的衛生管理成了第一要項的工作，概每日營運的使用頻率較高的原因，所以每日都必需做的項目便成了排序在前的工作。

3.任務工作項目的檢證

從上一段的討論中，可以得知各項任務的排序由於餐館創業人對各項任務的看法都很接近，因此使用頻率的高低便影響了其排序，因此依照前述二個檢證的方法加入未來需求的程度來判斷其排序則為重要的參考。若依照原來的統計方式，排名在前十項的任務為「衛生管理」、「掌握產品及服務之品質」、「原物料成本控制」、「現金流量管理」、「食品原料進貨」、「管銷費用控制」、「食材原料進貨」、「會計帳務處理」、「顧客關係管理」、「整體財務規劃」。而若加入未來的需求性，發現排序在前二項的任務仍然相同，衛生管理及掌握服務品質兩項在三種驗算方法都名列前茅，可見其無論現況或未來都是高度重要及使用頻繁的項目。若擴大看前十項的任務，相似度也頗高，唯有在檢證二中有「新菜色的研發」是其他方法中未見到的任務

項目。原因為新菜色的研發之未來需求得分相當高的緣故。而三種統計方法中，算出來的排序最末三位都是相同的，分別為：「工程發包」、「開幕活動設計」、「試賣活動」。原因為這三項活動都屬開幕時才會使用的項目，使用頻率較高。三種方法所得的排名結果如表 4-12 所列。

4-12 所有任務項目的排序(含二種檢證方法的驗證)

排名	項目	重要性 + 使用頻率 平均	項目	檢證一	項目	檢證二
1	3-9. 衛生管理	5.44	3-9. 衛生管理	4.50	3-9. 衛生管理	3.05
2	3-8. 掌握產品及服務之品質	5.39	3-8. 掌握產品及服務之品質	4.48	3-8. 掌握產品及服務之品質	3.04
3	4-2. 原物料成本控制	5.18	3-6. 食品原料進貨	4.31	3-6. 食品原料進貨	2.93
4	4-3. 現金流量管理	5.18	4-3. 現金流量管理	4.25	6-7. 顧客關係管理	2.90
5	3-6. 食品原料進貨	5.16	4-2. 原物料成本控制	4.24	1-8. 食材原料進貨	2.88
6	4-1. 管銷費用控制	5.1	6-7. 顧客關係管理	4.24	4-3. 現金流量管理	2.87
7	1-8. 食材原料進貨	5.07	1-8. 食材原料進貨	4.23	4-2. 原物料成本控制	2.86
8	4-4. 會計帳務處理	5.05	4-1. 管銷費用控制	4.20	3-3. 營運目標檢討	2.85
9	6-7. 顧客關係管理	5.04	3-3. 營運目標檢討	4.16	4-1. 管銷費用控制	2.84
10	1-3. 整體財務規劃	4.97	1-3. 整體財務規劃	4.14	5-3. 新菜色研發	2.83
11	3-5. 執行並監督工作標準流程	4.97	4-4. 會計帳務處理	4.14	1-10. 員工培訓	2.82
12	1-10. 員工培訓	4.94	1-10. 員工培訓	4.14	1-3. 整體財務規劃	2.82
13	3-2. 營運目標執行	4.94	3-5. 執行並監督工作標準流程	4.13	1-6. 菜單開發	2.82
14	3-3. 營運目標檢討	4.93	3-2. 營運目標執行	4.13	3-2. 營運目標執行	2.81
15	3-13. 物料管理	4.91	5-3. 新菜色研發	4.13	3-5. 執行並監督工作標準流程	2.81
16	4-11. 建立每月盤點制度	4.91	3-13. 物料管理	4.09	4-4. 會計帳務處理	2.79
17	3-4. 制定工作標準流程	4.9	1-6. 菜單開發	4.09	5-4. 市場觀察分析	2.79

續表 4-12 所有任務項目的排序(含二種檢證方法的驗證)

排名	項目	重要性+ 使用頻率 平均	項目	檢證 一	項目	檢證 二
18	5-3. 新菜色研發	4.87	5-4. 市場觀察分析	4.08	3-13.物料管理	2.78
19	5-4. 市場觀察分析	4.83	3-4. 制定工作標準流程	4.07	3-4. 制定工作標準流程	2.77
20	3-14.供應商關係管理	4.82	4-11. 建立每月盤點制度	4.06	6-10. 顧客社群管理	2.76
21	7-6. 員工教育訓練執行與督導	4.82	6-10. 顧客社群管理	4.04	6-11. 產品通路增加	2.76
22	8-1. 顧客抱怨處理	4.81	7-7.員工激勵制度	4.03	4-11. 建立每月盤點制度	2.76
23	7-7.員工激勵制度	4.8	7-6. 員工教育訓練執行與督導	4.03	7-7.員工激勵制度	2.75
24	6-10. 顧客社群管理	4.79	6-11. 產品通路增加	4.03	7-6. 員工教育訓練執行與督導	2.74
25	1-6.菜單開發	4.77	3-14.供應商關係管理	4.02	3-14.供應商關係管理	2.74
26	6-11. 產品通路增加	4.77	3-1. 營運目標訂定	4.00	3-1. 營運目標訂定	2.73
27	1-7.試菜	4.76	8-1. 顧客抱怨處理	3.97	5-6. 規劃公司未來發展	2.71
28	3-1. 營運目標訂定	4.76	5-6. 規劃公司未來發展	3.95	1-7.試菜	2.70
29	4-5. 處理稅務工作	4.71	3-10. 日常走動管理	3.94	3-10. 日常走動管理	2.69
30	3-10. 日常走動管理	4.69	1-7.試菜	3.94	8-1. 顧客抱怨處理	2.69
31	5-6. 規劃公司未來發展	4.67	6-9. 公共關係建立	3.92	1-5.核心競爭力評估	2.69
32	8-2. 顧客抱怨追蹤	4.67	1-5.核心競爭力評估	3.91	6-9. 公共關係建立	2.68
33	7-3. 確認員工之工作職掌	4.66	1-2.創業團隊建構	3.90	1-2.創業團隊建構	2.67
34	6-9. 公共關係建立	4.65	7-3. 確認員工之工作職掌	3.89	5-5. 調整營運狀態	2.66
35	7-4. 建立員工考核制度	4.63	7-4. 建立員工考核制度	3.89	7-4. 建立員工考核制度	2.66
36	1-2.創業團隊建構	4.61	5-5. 調整營運狀態	3.88	7-3. 確認員工之工作職掌	2.65
37	1-5.核心競爭力評估	4.6	8-2. 顧客抱怨追蹤	3.87	1-1.市場機會找尋	2.63
38	5-5. 調整營運狀態	4.59	4-5. 處理稅務工作	3.87	8-2. 顧客抱怨追蹤	2.62
39	8-3. 公共安全事件處理	4.55	7-5. 人才的招募與聘用	3.81	6-8. 網站建立	2.61
40	5-2. 訂價策略	4.54	1-1.市場機會找尋	3.81	4-5. 處理稅務工作	2.61
41	7-5. 人才的招募與聘用	4.53	6-8. 網站建立	3.80	7-5. 人才的招募與聘用	2.61
42	4-12.財管系統置入	4.52	5-2. 訂價策略	3.80	2-2.餐廳硬體設備規劃	2.59
43	5-1. 市場定位	4.52	2-2.餐廳硬體設備規劃	3.79	5-2. 訂價策略	2.59
44	2-1.地點的尋找	4.5	5-1. 市場定位	3.79	5-1. 市場定位	2.58
45	4-6. 發票申請	4.5	4-12.財管系統置入	3.77	6-3. 年度行銷計劃	2.57
46	2-2.餐廳硬體設備規劃	4.49	2-1.地點的尋找	3.77	2-1.地點的尋找	2.57
47	3-7. 設備採購	4.49	3-7. 設備採購	3.75	4-12.財管系統置入	2.57

續表 4-12 所有任務項目的排序(含二種檢證方法的驗證)

排名	項目	重要性+ 使用頻率 平均	項目	檢證 一	項目	檢證 二
48	8-5. 職業傷害處理	4.48	8-3. 公共安全事件處理	3.75	3-7. 設備採購	2.56
49	6-8. 網站建立	4.47	6-3. 年度行銷計劃	3.74	7-2. 薪資結構訂定	2.55
50	7-2. 薪資結構訂定	4.44	7-2. 薪資結構訂定	3.73	8-3. 公共安全事件處理	2.54
51	1-1.市場機會找尋	4.41	4-6. 發票申請	3.70	6-2. 季行銷計劃	2.51
52	4-10. 財產設備管理	4.38	8-5. 職業傷害處理	3.69	4-6. 發票申請	2.50
53	6-3. 年度行銷計劃	4.38	4-10. 財產設備管理	3.65	8-5. 職業傷害處理	2.49
54	2-5.工程驗收	4.37	6-2. 季行銷計劃	3.65	4-10. 財產設備管理	2.49
55	1-17.資金籌措	4.34	1-17.資金籌措	3.64	1-17.資金籌措	2.48
56	8-4. 天災人禍應變	4.32	1-16. 定位、業態設定	3.63	1-16. 定位、業態設定	2.48
57	1-16. 定位、業態設定	4.31	2-5.工程驗收	3.62	1-15. 合夥契約的簽定	2.46
58	2-4.開店前施工之監督	4.3	1-15. 合夥契約的簽定	3.60	2-5.工程驗收	2.46
59	4-7. 營利事業證申請	4.3	7-1. 建立餐廳組織章程	3.58	7-1. 建立餐廳組織章程	2.45
60	1-15. 合夥契約的簽定	4.27	8-4. 天災人禍應變	3.58	6-6. 行銷相關媒體決定	2.44
61	6-2. 季行銷計劃	4.27	2-4.開店前施工之監督	3.56	8-4. 天災人禍應變	2.43
62	7-1. 建立餐廳組織章程	4.24	4-7. 營利事業證申請	3.55	1-4.餐飲相關法規之運用	2.43
63	1-13. 投保產物險	4.21	6-6. 行銷相關媒體決定	3.54	2-4.開店前施工之監督	2.42
64	1-14. 停損點的設定	4.19	1-4.餐飲相關法規之運用	3.54	1-13. 投保產物險	2.40
65	1-4.餐飲相關法規之運用	4.18	1-13. 投保產物險	3.53	4-7. 營利事業證申請	2.40
66	3-11. 工作會議的主持	4.16	3-11. 工作會議的主持	3.50	3-11. 工作會議的主持	2.40
67	6-6. 行銷相關媒體決定	4.16	1-14. 停損點的設定	3.50	1-14. 停損點的設定	2.39
68	7-8.人員的停職與解雇	4.12	3-12. 遠端管理	3.46	3-12. 遠端管理	2.37
69	1-12. 開幕活動設計	4.09	1-12. 開幕活動設計	3.45	1-12. 開幕活動設計	2.36
70	3-12. 遠端管理	4.08	7-8.人員的停職與解雇	3.43	6-4. 試賣活動	2.35
71	4-8. 銀行戶頭開戶	4.08	6-4. 試賣活動	3.43	7-8.人員的停職與解雇	2.34
72	6-1. 餐廳命名	4.06	4-8. 銀行戶頭開戶	3.41	4-8. 銀行戶頭開戶	2.32
73	6-4. 試賣活動	4.05	4-9. 信用卡刷卡業務申請	3.39	4-9. 信用卡刷卡業務申請	2.32
74	4-9. 信用卡刷卡業務申請	4.01	6-1. 餐廳命名	3.36	6-1. 餐廳命名	2.28
75	2-3.工程發包	3.9	2-3.工程發包	3.28	2-3.工程發包	2.24
76	6-5. 開幕活動設計	3.86	6-5. 開幕活動設計	3.26	6-5. 開幕活動設計	2.23
77	1-11. 試賣活動	3.75	1-11. 試賣活動	3.16	1-11. 試賣活動	2.16

(三) 餐館創業人對其職責、任務與專業能力之屬性歸類

本節將歸類各項職責任務的屬性，依照各項平數的值，重要性及使用頻率依五等區間判定，而未來需求依三等區間判定，判定的屬性結果如表 4-13 所示。

1. 職責項目的能力歸屬

除了「行銷管理」的屬性為重要之外，其他七項職責項目的歸屬都為很重要，可見餐館創業人與專家的意見頗為一致。而使用頻率中，屬於高的有三項，分別為：「現場營運管理」、「財務管理」、「營運計劃」。其他五項職責的使用頻率皆為中的頻率。而若依重要性及使用頻率的平均數來歸屬其必備性，則都屬於必備性。在未來需求的部份，屬於增加的项目有五項，分別為：「創業計劃」、「現場營運管理」、「財務管理」、「營運計劃」、「行銷管理」；屬於不變的有三項，分別為：「開店裝修計劃」、「人事管理」及「危機處理」。綜觀所有職責的歸屬，都屬必備性的範圍，可見專家會議所探討出來的結果符合餐館創業人的現況。

表 4-13 餐館創業人工作內容看法之屬性歸類結果(職責項目)

職責任務項目	程度			
	重要性	使用頻率	重要性及使用的頻率的平均數	未來需求
創業計劃	很重要	中	必備	增加
開店裝修計劃	很重要	中	必備	不變
現場營運管理	很重要	高	必備	增加
財務管理	很重要	高	必備	增加
營運計劃	很重要	高	必備	增加
行銷管理	重要	中	必備	增加
人事管理	很重要	中	必備	不變
危機處理	很重要	中	必備	不變

2. 任務項目的能力歸屬

任務項目的能力歸屬，依照重要性來歸類，全部的项目皆為重要以上的程度。而使用頻率只有「試賣活動」、「工程發包」及「開幕活動設計」三項是屬於低的使用率外，其他項目皆是中使用頻率的程度。而將重要性及使用頻率相加後的平均數來判定其必備性及應備性的歸屬，發現只有「試賣活動」、「工程發包」及「開幕活動設計」三項任務屬於應備性的任務之外，其他的任務項目都屬於必備的項目，驗證了餐館創業人對專家會議結果的看法相當一致。分析會有此結果，係因試賣活動因不同餐廳有不同的需求，有些餐館在開幕前甚至無試賣的活動，而工程發包及開幕活動設計也一樣，由於使用頻率較低，因此，未被列入必備能力的項下。尤其現在有許多中小型餐館在開幕前，皆採較低調開幕方式，以求讓餐館的營運順利為第一要求，不希望因隆重的開幕帶來超過承載量的客源而壞了服務的品質。再來看未來的需求性，各項任務都屬於「不變」或是「增加」，可見這些任務項目未來仍是餐館創業人所需具備的能力，且未來的需求性大部份是會增加的。詳細的任務歸屬請參考表 4-14。接下來將依各項職責來看其任務的分析。

首先，在「創業計劃」此職責中，若依重要性來分析，每個任務都在重要的程度以上，但若區分程度，則發現屬於重要程度的有「餐飲相關法規之運用」、「試賣活動」、「開幕活動設計」、「投保產物險」、「停損點的設定」、「合夥契約的簽定」。就其未來需求，則都屬於「不變」，但若就使用頻率來看，只有「試賣活動」屬於「低」使用頻率之外，其餘都為「中」使用頻率。究其原因，試賣活動在餐廳中，皆屬於剛開幕時的行為，在開幕之後，便鮮少被利用，因此其頻率自然很低。而「試賣活動」也因此被歸屬於「應備」之能力項目。

在「開店裝修計劃」中的五個任務項目，只有「工程發包」屬於「重要」的程度，「低」的使用頻率，因此被列為「應備」的能力項目，在中小型餐館中，工程發包的發生頻率會低的原因，係因有的餐館設備，係由創業人自行找熟悉的工程人員，不一定是全部的工程皆包給設計師或工程師。因此，不一定每位餐館創業人都會利用工程發包的方式來做店面的裝修。而在開店裝修計劃中的未來需求性，除了「餐廳硬體設備規劃」有增加的情況，其餘四項任務都維持不變的狀態。

在「現場營運管理」的 14 項任務中，有 11 項的任務都列為非常重要的程度，但仍有 3 項任務的重要性落在重要程度：「日常走動管理」、「工作會議主持」、「遠端管理」。這 3 項工作皆是創業人認為較為次重要的項目，推估原因，係因中小型餐館的創業人，大多屬於在餐館內直接管理或營運，較少在總公司或辦公室遙控管理，而因中小型餐館的員工數較少，會議的舉行型態常被面對面的現場溝通取代，因此餐館創業人對其重要性的認知便屬於重要的層級。再討論使用頻率，只有「設備採購」、「工作會議的主持」及「遠端管理」屬於「中」的使用頻率外，其餘皆為「高」的使用頻率。而探究未來的需求性，只有 3 項任務屬於不變，其餘 11 項都為增加，這 3 項任務分別為：「設備採購」、「工作會議的主持」、「遠端管理」，其中「工作會議的主持」及「遠端管理」的重要性也是屬於次重要的項目，雖被列為「必備」的能力項目，但看得出來，這二個項目在餐館創業人的認知中，相對而言，是屬於較不重要的項目。

在「財務管理」的 12 項任務中，有 5 項任務被列為重要的程度，其餘 7 項任務皆被列為很重要的項目。這 5 項重要的項目為：「發票申請」、「銀行戶頭開戶」、「信用卡刷卡業務申請」、「財產設備管理」及「財管系統置入」，可見中小型餐館創業人對此 5 項任

務的認知，屬於較不重要，究其原因，中小型餐館由於資本額不大，有些甚至不收信用卡，甚至也不用電腦系統，自然對其重要性也相對的降低。另外在使用頻率方面，有 4 項屬於「中」的使用頻率，其餘皆為「高」使用頻率：「營利事業證申請」、「銀行戶頭開戶」、「信用卡刷卡業務申請」及「財產設備管理」；可見這 4 項任務的使用頻率並不高，前三項，屬於開店時才會執行的任務，而財產設備管理，創業人除非歇業，否則大概只有購買新設備或報廢設備時才會執行此任務。再就未來需求性而言，在「財務管理」此職責中約有一半是增加，一半是不變，增加的項目為：「管銷費用控制」、「原物料成本控制」、「現金流量管理」、「會計帳務理」，這些項目都與日常的帳務處理有關，未來的需求性也持續增加。

在營運計劃的 6 項任務中，重要性雖都屬於「很重要」的程度，但有 2 項任務被列為「中」的使用頻率及未來需求性被列為「不變」的範疇，這 2 項任務為：「市場定位」以及「訂價策略」。究其原因，餐館的定位及訂價，是餐館營運的大方向，雖可能調整，但頻率不高，未來也是一樣，因此這 2 項任務雖仍然屬於必備的範疇，但對餐館創業人而言，其使用的次數較不頻繁。

行銷管理的 11 項任務中，就重要程度而言，有 4 項任務列為「很重要」，但有 7 項任務被列為「重要」的程度：「年度行銷計劃」、「試賣活動」、「開幕活動設計」、「行銷相關媒體決定」、「網站建立」及「公共關係建立」，這些任務項目，在行銷而言應都屬於相當重要的程度，但以中小型餐館創業人的認知而言，可能因其規模不大，因此，行銷的向度及廣大不似大型企業需要龐大的經費及組織，行銷活動的內容也較偏重口碑行銷（陳郁翔，2005），所以，這些項目的重要性就落在「重要」的程度，而因 11 項中便有 7 項屬於「重要」的程度，因此，行銷管理此職責也只屬於「重要」的程度。若就使用頻率來看，有 5 項為「高」，5 項為「中」，比較值

得注意的是，有 1 項為「低」。屬於中度使用頻率的 5 項為：「餐廳命名」、「季行銷計劃」、「年度行銷計劃」、「試賣活動」、「行銷相關媒體決定」。推估原因為這些活動對中小型餐館創業人而言，較其他行銷活動相對而言屬於較不常使用的行銷手法。而屬於低使用頻率的行銷活動為「開幕活動設計」，這對中小型餐館而言，有些中小型餐館，甚至於無開幕活動，開幕時以低調的方法，來調整營運的模式，及以讓員工能夠對各操作流程熟練為目標，因此開幕時便無所謂活動設計。因重要性及使用頻率偏低，「開幕活動設計」也被列為唯一的應備項目，不似其他的行銷活動，皆被歸屬於「必備項目」。再就未來需求性而言，有 7 項任務皆屬於增加的趨勢，這 7 項任務為：「季行銷計劃」、「年度行銷計劃」、「顧客關係管理」、「網站建立」、「公共關係建立」、「顧客社群管理」及「產品通路增加」，對許多中小型餐館創業人而言，無論是由單一的餐館若要展店，變成連鎖的企業，或是要永續的經營立於不敗的地位，的確在未來，需要增加這些行銷管理的項目。

人事管理此職責一共有 8 項任務，大部份都屬於「很重要」的項目，只有「建立餐廳組織章程」及「人員的停職與解雇」2 項落在「重要」的項目，這 2 項任務在使用頻率也屬於中度的使用頻率，且未來的需求性也不變，對中小型餐館創業相對而言，是比較不被重視且使用率較低，且未來也不會改變的項目。

危機處理此職責共有 5 項，皆屬於「很重要」的項目，但在使用頻率上，除了「顧客抱怨處理」此項的使用頻率較高之外，其他 4 項的使用頻率都落在「中」的程度，未來的需求，則 5 項都維持不變。可見中小型餐館的創業人，雖常處理顧客的抱怨事件，但在其他的危機處理項目，都較不常應用，推估原因，也是因規模較小，所以顧客抱怨處理的項目，相對而言，較不常碰到嚴重的公安事件或職業傷害事件，而「天災人禍」此項則因發生的頻率本來就

較少，因此使用頻率也偏低。

表 4-14 餐館創業人工作內容看法之屬性歸類結果

平均數 職責任務項目	程度	重要性	使用 頻率	重要性 及使用的 頻率的 平均數	未來需 求
創業計劃		很重要	中	必備	增加
1.市場機會找尋		很重要	中	必備	增加
2.創業團隊建構		很重要	高	必備	增加
3.整體財務規劃		很重要	高	必備	增加
4.餐飲相關法規之運用		重要	中	必備	不變
5.核心競爭力評估		重要	高	必備	增加
6.菜單開發		很重要	高	必備	增加
7.試菜		很重要	高	必備	增加
8. 食材原料進貨		很重要	高	必備	增加
10. 員工培訓		很重要	高	必備	增加
11. 試賣活動		重要	低	應備	不變
12. 開幕活動設計		重要	中	必備	不變
13. 投保產物險		重要	中	必備	不變
14. 停損點的設定		重要	中	必備	不變
15. 合夥契約的簽定		重要	中	必備	不變
16. 定位、業態設定		很重要	中	必備	不變
17.資金籌措		很重要	中	必備	不變
開店裝修計劃		很重要	中	必備	不變
1.地點的尋找		很重要	中	必備	不變
2.餐廳硬體設備規劃		很重要	中	必備	增加
3.工程發包		重要	低	應備	不變
4.開店前施工之監督		很重要	中	必備	不變
5.工程驗收		很重要	中	必備	不變
現場營運管理		很重要	高	必備	增加
1. 營運目標訂定		很重要	高	必備	增加
2. 營運目標執行		很重要	高	必備	增加
3. 營運目標檢討		很重要	高	必備	增加
4. 制定工作標準流程		很重要	高	必備	增加
5. 執行並監督工作標準流程		很重要	高	必備	增加

續表 4-14 餐館創業人工作內容看法之屬性歸類結果

平均數	程度	重要性	使用 頻率	重要性 及使用的 頻率的 平均數	未來需 求
職責任務項目					
6. 食品原料進貨		很重要	高	必備	增加
7. 設備採購		很重要	中	必備	不變
8. 掌握產品及服務之品質		很重要	高	必備	增加
9. 衛生管理		很重要	高	必備	增加
10. 日常走動管理		重要	高	必備	增加
11. 工作會議的主持		重要	中	必備	不變
12. 遠端管理		重要	中	必備	不變
13. 物料管理		很重要	高	必備	增加
14. 供應商關係管理		很重要	高	必備	增加
財務管理					
1. 管銷費用控制		很重要	高	必備	增加
2. 原物料成本控制		很重要	高	必備	增加
3. 現金流量管理		很重要	高	必備	增加
4. 會計帳務處理		很重要	高	必備	增加
5. 處理稅務工作		很重要	高	必備	不變
6. 發票申請		重要	高	必備	不變
7. 營利事業證申請		很重要	中	必備	不變
8. 銀行戶頭開戶		重要	中	必備	不變
9. 信用卡刷卡業務申請		重要	中	必備	不變
10. 財產設備管理		重要	中	必備	不變
11. 建立每月盤點制度		很重要	高	必備	增加
12. 財管系統置入		重要	高	必備	不變
營運計劃					
1. 市場定位		很重要	中	必備	不變
2. 訂價策略		很重要	中	必備	不變
3. 新菜色研發		很重要	高	必備	增加
4. 市場觀察分析		很重要	高	必備	增加
5. 調整營運狀態		很重要	高	必備	增加
6. 規劃公司未來發展		很重要	高	必備	增加
行銷管理					
1. 餐廳命名		很重要	中	必備	不變
2. 季行銷計劃		重要	中	必備	增加
3. 年度行銷計劃		重要	中	必備	增加
4. 試賣活動		重要	中	必備	不變
5. 開幕活動設計		重要	低	應備	不變

續表 4-14 餐館創業人工作內容看法之屬性歸類結果

平均數	程度	重要性	使用 頻率	重要性 及使用的 頻率的 平均數	未來需 求
職責任務項目					
6. 行銷相關媒體決定		重要	中	必備	不變
7. 顧客關係管理		很重要	高	必備	增加
8. 網站建立		重要	高	必備	增加
9. 公共關係建立		重要	高	必備	增加
10. 顧客社群管理		很重要	高	必備	增加
11. 產品通路增加		很重要	高	必備	增加
人事管理					
1. 建立餐廳組織章程		重要	中	必備	不變
2. 薪資結構訂定		很重要	中	必備	不變
3. 確認員工之工作職掌		很重要	高	必備	不變
4. 建立員工考核制度		很重要	高	必備	增加
5. 人才的招募與聘用		很重要	中	必備	增加
6. 員工教育訓練執行與督導		很重要	高	必備	增加
7. 員工激勵制度		很重要	高	必備	增加
8. 人員的停職與解雇		重要	中	必備	不變
危機處理					
1. 顧客抱怨處理		很重要	高	必備	不變
2. 顧客抱怨追蹤		很重要	中	必備	不變
3. 公共安全事件處理		很重要	中	必備	不變
4. 天災人禍應變		很重要	中	必備	不變
5. 職業傷害處理		很重要	中	必備	不變

(四) 職責項目與其他研究的比較

由於本研究所用的方法，與 Horng & Wu (2002) 及 Horng & Wang (2003) 所用的方法相同，都是以 OCAPs 的方法來調查，因此，接下來，本研究將所調查出來的職責項目與上述二個研究作比較，發現，三個研究都有的職責項目有五項，分別為：現場營運管理、財務管理、危機管理、人事管理及行銷計劃。而本研究與這二個研究不同之處，在於多了三項職責，分別為：營運計劃、創業計劃以及開店裝修計劃。表 4-15 依相同的項目為順序，作表格的呈現，以方便閱讀比較。比較結果顯示，雖然本研究針對的是餐館創業人的專業能力而言，在文獻探討時，便載明了創業人應扮演的角色有三種：即創業家角色、管理者角色及技術功能角色 (Chandler & Jansen, 1992)。因此，在管理者及技術者的部份與前二項研究的職

責項目雷同，應屬合理的情形，而本項研究獨特的三項職責，細看之下，果然與創業家角色應盡的職責是符合的。

表 4-15 職責項目比較表

研究	本研究結果	Horng & Wang, 2003	Horng & Wu, 2002
研究對象	餐館創業人	國際飯店餐廳經理	連鎖餐廳餐廳經理
相同的職責項目	行銷計劃 現場營運管理 財務管理 人事管理 危機管理	業務行銷 現場管理 預算執行及財務管理 人事訓練及管理 危機預防及管理	行銷管理 現場樓面管理 財務管理 人事管理 危機處理
不同的職責項目	營運計劃 創業計劃 開店裝修計劃	物料管理 行政管理 商品設定	物料管理 行政管理

二、餐館創業人專業知能問卷調查結果與討論

(一)餐館創業人對專業知能看法的統計結果

餐館創業人對專業知能的想法平均數統計結果如表 4-16 所詳列。表 4-16 所呈現的為各項知能項目的重要性、每月使用頻率；以及將重要性及使用頻率的平均數加總再求其平均數，另外，未來需求的平均數也呈現其中。接下來便依認知、技能及態度三來說明。

在認知項目中，依重要性及每月使用頻率來排列，排名前三項的認知項目為：服務品質的知識、餐飲專業知識及管理知識。如此結果反應餐館創業人是服務品質把關的重要關鍵人物、對服務品質的知識必需有一定的了解，而對餐飲專業知識及管理知識的需求，

也是必備的，方能順利管理餐廳的各項工作。

在技能項目中，排前三項的技能為溝通能力、解決問題的能力以及觀察的能力。如此結果，推論為餐館業創業人在執行工作及扮演各項角色時，最需要用到的為這三項能力。溝通能力及解決問題的能力可使每日的營運順暢；而觀察能力，則可洞察市場趨勢，作為經營計劃修正的重要能力。

在態度方面，責任感、親和力及維持良好人際關係排序在前，表示餐館創業人擔任領導者的角色，不但需有強烈的責任感，亦需有親和力及維持良好人際關係的能力，如此一來，方可與員工關係融洽，使工作順暢，亦可與顧客有良好的互動，進而使餐館的營業績效提昇。

表 4-16 餐館創業人對知能的看法平均數統計結果

項目	項目	重要性	每月使用頻率	重要性及使用頻率的平均數	未來需求
	平均數				
認	1. 財務知識	5.46	4.49	4.97	2.60
知	2. 管理知識	5.45	4.70	5.07	2.66
	3. 餐飲專業知識	5.38	4.69	5.14	2.68
	4. 服務品質的知識	5.55	4.91	5.23	2.72
	5. 食材知識	5.34	4.74	5.04	2.67
	6. 烹飪知識	5.27	4.74	5.00	2.68
	7. 營養學知識	4.88	4.11	4.49	2.58
	8. 開發商品的知識	5.16	4.30	4.73	2.64
	9. 領導統御的知識	5.35	4.55	4.95	2.60
	10. 經濟趨勢	5.17	4.27	4.72	2.61
	11. 消費者行為知識	5.28	4.46	4.87	2.63
	12. 電腦應用知識	4.78	4.18	4.48	2.56
	13. 餐飲設備的空間規劃	5.07	4.03	4.55	2.50
	14. 衛生法規	5.11	3.85	4.48	2.36
	15. 建築法規	4.68	3.10	3.89	2.17
	16. 消防法規	5.00	3.52	4.26	2.26

續表 4-16 餐館創業人對知能的想法平均數統計結果

項目	平均數	項目	重要性	每月使用頻率	重要性及使用頻率的平均數	未來需求
認知	17.	勞健保法規	5.00	3.76	4.38	2.26
	18.	其他相關法律知識	4.71	3.33	4.02	2.24
	19.	稅務知識	4.88	3.58	4.23	2.42
	20.	環保的知識	4.88	3.85	4.32	2.39
	21.	風水地理的知識	4.05	2.75	3.40	2.00
	22.	國際情勢	4.47	3.36	3.91	2.25
	23.	社交禮儀的知識	4.83	3.92	4.37	2.42
	24.	勞退制度與員工福利	5.03	3.96	4.49	2.43
	25.	物料流通的知識	4.92	4.06	4.49	2.45
技能	1.	市場機會分析能力	5.14	4.14	4.64	2.54
	2.	執行能力	5.36	4.48	4.92	2.56
	3.	領導統御的能力	5.40	4.57	4.98	2.56
	4.	經營理念的傳達	5.30	4.39	4.84	2.55
	5.	決策能力	5.40	4.52	4.96	2.53
	6.	財務分析能力	5.25	4.39	4.82	2.53
	7.	邏輯推理能力	5.07	4.08	4.57	2.45
	8.	自我管理的能力	5.35	4.54	4.94	2.53
	9.	危機應變能力	5.51	4.44	4.97	2.56
	10.	解決問題的能力	5.53	4.57	5.05	2.61
	11.	溝通能力	5.49	4.74	5.11	2.62
	12.	研發能力	5.15	4.26	4.70	2.57
	13.	市調及分析的能力	5.04	4.17	4.60	2.53
	14.	如何結束事業的能力	4.97	3.09	4.03	2.12
	15.	服務的技能	5.28	4.78	5.03	2.60
	16.	烹調技能	5.20	4.61	4.90	2.69
	17.	考取專業證照的能力	4.88	3.77	4.28	2.49
	18.	飲料製備技能	4.93	4.22	4.57	2.48
	19.	銷售的能力	5.31	4.71	5.01	2.61
	20.	整合資源的能力	5.15	4.43	4.79	2.52
	21.	識人的能力	5.25	4.49	4.87	2.57
	22.	人脈拓展的能力	5.39	4.65	5.02	2.67
	23.	觀察的能力	5.36	4.75	5.05	2.65
	24.	賞罰分明的能力	5.25	4.44	4.82	2.52
	25.	品質鑑賞力	5.35	4.63	4.99	2.58
	26.	辦活動的能力	4.98	4.09	4.53	2.47
	27.	走動管理的技巧	4.91	4.27	4.59	2.42
	28.	電腦操作項目	4.52	4.00	4.26	2.50
	29.	維修餐廳設備的項目	4.46	3.57	4.01	2.34

續表 4-16 餐館創業人對知能的想法平均數統計結果

項目	平均數	項目	重要性	每月使用頻率	重要性及使用頻率的平均數	未來需求
技能	30.	演說項目	4.30	3.51	3.90	2.33
	31.	溝通項目	5.22	4.63	4.91	2.62
	32.	社交項目	5.09	4.53	4.81	2.58
	33.	與人良好互動項目	5.37	4.74	5.05	2.59
	34.	美學感知項目	4.85	4.06	4.45	2.49
態度	1.	對餐飲業的熱忱	5.49	4.86	5.17	2.66
	2.	面對及克服困難	5.47	4.73	5.10	2.62
	3.	個人領導魅力	5.36	4.68	5.02	2.57
	4.	情緒管理	5.54	4.74	5.14	2.65
	5.	冒險及勇於嘗試	5.13	4.38	4.75	2.52
	6.	重視身心健康	5.28	4.60	4.94	2.53
	7.	責任感	5.60	4.95	5.27	2.60
	8.	擇善固執的態度	4.90	4.36	4.63	2.39
	9.	願意思考	5.33	4.68	5.07	2.56
	10.	抗壓力	5.53	4.82	5.17	2.60
	11.	願意授權	5.19	4.35	4.77	2.42
	12.	喜歡與人相處	5.50	4.94	5.22	2.64
	13.	維持良好人際關係	5.53	4.94	5.23	2.65
	14.	親和力	5.54	4.97	5.25	2.60
	15.	願意學習的態度	5.57	4.90	5.23	2.67
	16.	公平公正	5.38	4.75	5.06	2.52
	17.	傾聽他人意見	5.47	4.79	5.13	2.60
	18.	願意激勵他人	5.43	4.80	5.11	2.56
	19.	冷靜的態度	5.42	4.71	5.06	2.56
	20.	創新及創造力	5.31	4.59	4.95	2.60
	21.	以身做則的態度	5.51	4.83	5.17	2.57
	22.	客觀的態度	5.34	4.75	5.04	2.51
	23.	幽默感	5.04	4.52	4.78	2.56
	24.	願意分享	5.15	4.61	4.88	2.56
	25.	包容力	5.39	4.69	5.04	2.56
	26.	耐力	5.44	4.72	5.08	2.61
	27.	勇於認錯的態度	5.36	4.55	4.95	2.55
	28.	尊重前輩/廚師的意見	5.37	4.65	5.01	2.53
	29.	尊重廚房/廚師的階級倫理	5.22	4.57	4.89	2.47

1. 餐館創業人對認知的看法及檢證

認知項目經三種方法的驗證，發現排名前 10 項認知項目都一樣，依序為「服務品質的知識」、「餐飲專業知識」、「管理知識」、「食

材知識」、「烹飪知識」、「財務知識」、「領導統禦知識」、「消費者行為知識」、「開發商品的知識」、「經濟趨勢」。而排序在最末的十項認知項目雖然有些微的差距，但10項內容也都一樣，其中最末3項為「國際情勢」、「建築法規」、「風水地理的知識」。詳細的排序請見表4-17。

表4-17 認知項目的三種排序法

排序	認知項目	重要性 +使用 頻率	認知項目	檢證 一	認知項目	檢證 二
1	4. 服務品質的知識	5.23	4. 服務品質的知識	4.39	4. 服務品質的知識	3.00
2	3. 餐飲專業知識	5.14	3. 餐飲專業知識	4.25	2. 管理知識	2.92
3	2. 管理知識	5.07	2. 管理知識	4.27	3. 餐飲專業知識	2.91
4	5. 食材知識	5.04	5. 食材知識	4.25	5. 食材知識	2.91
5	6. 烹飪知識	5	6. 烹飪知識	4.23	6. 烹飪知識	2.90
6	1. 財務知識	4.97	1. 財務知識	4.18	1. 財務知識	2.86
7	9. 領導統御的知識	4.95	9. 領導統御的知識	4.17	9. 領導統御的知識	2.85
8	11. 消費者行為知識	4.87	11. 消費者行為知識	4.12	11. 消費者行為知識	2.82
9	8. 開發商品的知識	4.73	8. 開發商品的知識	4.03	8. 開發商品的知識	2.77
10	10. 經濟趨勢	4.72	10. 經濟趨勢	4.02	10. 經濟趨勢	2.76
11	13. 餐飲設備的空間規劃	4.55	13. 餐飲設備的空間規劃	3.87	7. 營養學知識	2.66
12	7. 營養學知識	4.49	7. 營養學知識	3.86	13. 餐飲設備的空間規劃	2.65
13	24. 勞退制度與員工福利	4.49	24. 勞退制度與員工福利	3.81	12. 電腦應用知識	2.65
14	25. 物料流通的知識	4.49	25. 物料流通的知識	3.81	25. 物料流通的知識	2.61
15	12. 電腦應用知識	4.48	12. 電腦應用知識	3.84	24. 勞退制度與員工福利	2.61
16	14. 衛生法規	4.48	14. 衛生法規	3.77	14. 衛生法規	2.58
17	17. 勞健保法規	4.38	17. 勞健保法規	3.67	23. 社交禮儀的知識	2.56
18	23. 社交禮儀的知識	4.37	23. 社交禮儀的知識	3.72	20. 環保的知識	2.54
19	20. 環保的知識	4.32	20. 環保的知識	3.71	17. 勞健保法規	2.51
20	16. 消防法規	4.26	16. 消防法規	3.59	19. 稅務知識	2.50
21	19. 稅務知識	4.23	19. 稅務知識	3.63	16. 消防法規	2.46
22	18. 其他相關法律知識	4.02	18. 其他相關法律知識	3.43	18. 其他相關法律知識	2.35
22	22. 國際情勢	3.91	22. 國際情勢	3.36	22. 國際情勢	2.32
23	15. 建築法規	3.89	15. 建築法規	3.32	15. 建築法規	2.28
24	21. 風水地理的知識	3.4	21. 風水地理的知識	2.93	21. 風水地理的知識	2.03

2. 餐館創業人對技能的看法及檢證

餐館創業人在知能的第 2 項為技能，而對技能的看法，一樣用另外二種檢證方法來作檢證，發現其排序在前 3 項的項目一樣，但順序有稍許的不同，排名第 1 項的技能，在三種方法的驗算下，達到了共識，皆為溝通能力，而第 2 項原為解決問題的能力，在檢證方法中成了排序第 3；而原排序第三的觀察的能力，在檢證方法驗算下，便成了第 2 項重要的能力。詳細的能力排序如表 4-18 所列。第 3 項之後的技能雖有排序上的些微差距，但大致上都相同。例如第七項銷售的能力、第 8 項品質鑑賞能力、第 9 項領導統御的能力以及第 10 項危機應變能力，則三種算法都維持在同樣的排序位置上。而排序在最後 10 項的技能，雖然也有稍微的差距，但項目內容是都一樣的，這 10 項能力依序為：市調及分析的能力、走動管理的技巧、邏輯推理能力、飲料製備技能、辦活動的能力、美學感知項目、考取專業證照的能力、電腦操作項目、如何結束事業的能力、維修餐廳設備的能力及演說能力。

表 4-18 餐館創業人對技能的看法排序(含二種檢證方法)

排序	能力項目	重要性 + 使用 頻率	能力項目	檢證 一	能力項目	檢證 二
1	11. 溝通能力	5.11	11. 溝通能力	4.28	11. 溝通能力	2.58
2	10. 解決問題的能力	5.05	23. 觀察的能力	4.25	23. 觀察的能力	2.57
3	23. 觀察的能力	5.05	10. 解決問題的能力	4.24	10. 解決問題的能力	2.55
4	33. 與人良好互動能力	5.05	22. 人脈拓展的能力	4.24	22. 人脈拓展的能力	2.56
5	15. 服務的技能	5.03	33. 與人良好互動能力	4.23	33. 與人良好互動能力	2.55
6	22. 人脈拓展的能力	5.02	15. 服務的技能	4.22	15. 服務的技能	2.54
7	19. 銷售的能力	5.01	19. 銷售的能力	4.21	19. 銷售的能力	2.54
8	25. 品質鑑賞力	4.99	25. 品質鑑賞力	4.19	25. 品質鑑賞力	2.52
9	3. 領導統御的能力	4.98	3. 領導統御的能力	4.18	3. 領導統御的能力	2.52
10	9. 危機應變能力	4.97	9. 危機應變能力	4.17	9. 危機應變能力	2.51
11	5. 決策能力	4.96	16. 烹調技能	4.17	16. 烹調技能	2.53
12	8. 自我管理能力的	4.94	31. 溝通能力	4.16	31. 溝通能力	2.52
13	2. 執行能力	4.92	5. 決策能力	4.15	5. 決策能力	2.50
14	31. 溝通能力	4.91	8. 自我管理能力的	4.14	8. 自我管理能力的	2.49

續表 4-18 餐館創業人對技能的看法排序(含二種檢證方法)

排 序	能力項目	重要性 +使用 頻率	能力項目	檢證 一	能力項目	檢證 二
15	16. 烹調技能	4.9	2. 執行能力	4.13	2. 執行能力	2.49
16	21. 識人的能力	4.87	21. 識人的能力	4.10	21. 識人的能力	2.48
17	4. 經營理念的傳達	4.84	4. 經營理念的傳達	4.08	4. 經營理念的傳達	2.47
18	6. 財務分析能力	4.82	24. 賞罰分明的能力	4.07	24. 賞罰分明的能力	2.46
19	24. 賞罰分明的能力	4.82	32. 社交能力	4.07	32. 社交能力	2.46
20	32. 社交能力	4.81	6. 財務分析能力	4.06	6. 財務分析能力	2.45
21	20. 整合資源的能力	4.79	20. 整合資源的能力	4.03	20. 整合資源的能力	2.44
22	12. 研發能力	4.7	12. 研發能力	3.99	12. 研發能力	2.43
23	1. 市場機會分析能力	4.64	1. 市場機會分析能力	3.94	1. 市場機會分析能力	2.39
24	13. 市調及分析的能力	4.6	13. 市調及分析的能力	3.91	13. 市調及分析的能力	2.38
25	27. 走動管理的技巧	4.59	18. 飲料製備技能	3.88	18. 飲料製備技能	2.35
26	7. 邏輯推理能力	4.57	7. 邏輯推理能力	3.87	7. 邏輯推理能力	2.34
27	18. 飲料製備技能	4.57	27. 走動管理的技巧	3.87	27. 走動管理的技巧	2.34
28	26. 辦活動的能力	4.53	26. 辦活動的能力	3.85	26. 辦活動的能力	2.34
29	34. 美學感知能力	4.45	34. 美學感知能力	3.80	34. 美學感知能力	2.32
30	17. 考取專業證照的能力	4.28	17. 考取專業證照的能力	3.71	17. 考取專業證照的能力	2.27
31	28. 電腦操作能力	4.26	28. 電腦操作能力	3.67	28. 電腦操作能力	2.25
32	14. 如何結束事業的能力	4.03	29. 維修餐廳設備的能力	3.46	29. 維修餐廳設備的能力	2.12
33	29. 維修餐廳設備的能力	4.01	14. 如何結束事業的能力	3.39	14. 如何結束事業的能力	2.05
34	30. 演說能力	3.9	30. 演說能力	3.38	30. 演說能力	2.08

3.餐館創業人對態度的看法及檢證

在知能的第三部份為態度，餐館創業人對此部法的看法，一樣用另二種檢證方法來驗算，求其排序的結果。結果詳細如表 4-19 所列。三種排序方法中所得的結果並不盡相同，各自有些微的差異。如責任感在原來的排序與檢證法一中的排序相同，都為排序第一的態度項目，而在檢證方法二中所得的第 1 項態度為願意學習的態度，這個項目在原來的排序是第 4 項的態度。而原排序為第 2 的親和力在檢證方法一中落到了第 4，在檢證方法中落到了第 5。因此，可以推斷，加上了未來的需求性，餐館創業人對態度的看法則有了不同的排序。然而，在三種排序法下，維持在同一個排序位置的態度項目也有不少，分別是排序第 7 的抗壓力、排序第 10 的傾聽他人意見、排序第 22 的勇於認錯的態度、排序第 23 的重視身心的健康、排序第 26 的幽默感及排序在最後的擇善固執的態度。

表 4-19 態度項目的三種排序法

排 序	態度項目	重要性 +使用 頻率	態度項目	檢證一	態度項目	檢證二
1	7. 責任感	5.27	7. 責任感	4.38	15. 願意學習的態度	2.64
2	14. 親和力	5.25	15. 願意學習的態度	4.38	13. 維持良好人際關係	2.63
3	13. 維持良好人際關係	5.23	13. 維持良好人際關係	4.37	7. 責任感	2.63
4	15. 願意學習的態度	5.23	14. 親和力	4.37	12. 喜歡與人相處	2.62
5	12. 喜歡與人相處	5.22	12. 喜歡與人相處	4.36	14. 親和力	2.62
6	1. 對餐飲業的熱忱	5.17	1. 對餐飲業的熱忱	4.34	1. 對餐飲業的熱忱	2.61
7	10. 抗壓力	5.17	10. 抗壓力	4.32	4. 情緒管理	2.60
8	21. 以身做則的態度	5.17	4. 情緒管理	4.31	10. 抗壓力	2.59
9	4. 情緒管理	5.14	21. 以身做則的態度	4.30	21. 以身做則的態度	2.58
10	17. 傾聽他人意見	5.13	17. 傾聽他人意見	4.29	17. 傾聽他人意見	2.58
11	18. 願意激勵他人	5.11	2. 面對及克服困難	4.27	2. 面對及克服困難	2.57
12	2. 面對及克服困難	5.1	18. 願意激勵他人	4.26	26. 耐力	2.56
13	26. 耐力	5.08	26. 耐力	4.26	18. 願意激勵他人	2.56
14	9. 願意思考	5.07	19. 冷靜的態度	4.23	19. 冷靜的態度	2.54
15	16. 公平公正	5.06	16. 公平公正	4.22	25. 包容力	2.53
16	19. 冷靜的態度	5.06	25. 包容力	4.21	3. 個人領導魅力	2.53
17	22. 客觀的態度	5.04	3. 個人領導魅力	4.20	16. 公平公正	2.53
18	25. 包容力	5.04	22. 客觀的態度	4.20	9. 願意思考	2.52
19	3. 個人領導魅力	5.02	9. 願意思考	4.19	22. 客觀的態度	2.52
20	28. 尊重前輩/廚師的意見	5.01	28. 尊重前輩/廚師的意見	4.18	20. 創新及創造力	2.52
21	20. 創新及創造力	4.95	20. 創新及創造力	4.17	28. 尊重前輩/廚師的意見	2.51
22	27. 勇於認錯的態度	4.95	27. 勇於認錯的態度	4.15	27. 勇於認錯的態度	2.50
23	6. 重視身心健康	4.94	6. 重視身心健康	4.14	6. 重視身心健康	2.49
24	29. 尊重廚房/廚師的階級倫理	4.89	24. 願意分享	4.11	24. 願意分享	2.48
25	24. 願意分享	4.88	29. 尊重廚房/廚師的階級倫理	4.09	29. 尊重廚房/廚師的階級倫理	2.46
26	23. 幽默感	4.78	23. 幽默感	4.04	23. 幽默感	2.45
27	11. 願意授權	4.77	5. 冒險及勇於嘗試	4.01	5. 冒險及勇於嘗試	2.43
28	5. 冒險及勇於嘗試	4.75	11. 願意授權	3.99	11. 願意授權	2.40
29	8. 擇善固執的態度	4.63	8. 擇善固執的態度	3.88	8. 擇善固執的態度	2.34

(二)餐館創業人對專業知能看法的屬性歸類

在專業知能的部份，依照同樣的判定方式，「重要性」以五等區間判定；「使用頻率」以五等區間判定，未來需求則以三等區間作判定，而必備性的歸屬則以「重要性」加上「使用頻率」的平均數總和除以二，即重要性及使用頻率的平均數，來判定及必備性及應備性。以下便依認知、技能、態度三項來作說明。

1. 餐館創業人對認知看法的屬性歸類

在認知的部份，被列為很重要的項目一共有 11 項，分別為：「財務知識」、「管理知識」、「餐飲專業知識」、「服務品質的知識」、「食材知識」、「烹飪知識」、「開發商品的知識」、「領導統御的知識」、「經濟趨勢」、「消費者行為知識」及「衛生法規」。而其餘的 14 項則被列為重要的項目。

另外，在每月的使用頻率上，列為高的項目共有 14 項，中的項目有 10 項，低的項目有 1 項。高的項目為：「財務知識」、「管理知識」、「餐飲專業知識」、「服務品質的知識」、「食材知識」、「烹飪知識」、「營養學知識」、「開發商品的知識」、「領導統御的知識」、「經濟趨勢」、「消費者行為知識」、「電腦應用知識」、「餐飲設備的空間規劃」及「物料流通的知識」。而被列為低的知識為「風水地理的知識」。其餘 10 項則被列為中的知識。

若將重要性及使用頻率加總平均，則所有的認知項目都超過了平均數 3.03，因此，判定為全部都是必備的認知項目。

最後，分析未來的需求，發現未來將會增加需加的項目共有 20 項，維持不變的有 5 項，可見這些知識的需求，都是餐館創業人所應具備，或未來必需再加強的。增加的 20 項認知為「財務知識」、「管理知識」、「餐飲專業知識」、「服務品質的知識」、「食材知識」、「烹飪知識」、「營養學知識」、「開發商品的知識」、「領導統御的知識」、「經濟趨勢」、「消費者行為知識」、「電腦應用知識」、「餐飲設備的空間規劃」、「衛生法規」、「消防法規」、「稅務知識」、「環保的知識」、「社交禮儀的知識」、「勞退制度與員工福利」及「物料流通的知識」。維持不變的五項認知項目為：「建築法規」、「勞健保法規」、「其他相關法律知識」、「風水地理的知識」、「國際情勢」。

2. 餐館創業人對技能的看法屬性歸類

在技能的部份，一共有 34 能力，在重要性的屬性歸屬上，一共有 23 項被列為很重要的項目，而有 11 項被列為重要的項目。很重要的項目為：「市場機會分析能力」、「執行能力」、「領導統御能力」、「經營理念的傳達」、「決策能力」、「財務分析能力」、「自我管理」、「危機應變能力」、「解決問題的能力」、「溝通能力」、「研發能力」、「服務的技能」、「烹調技能」、「銷售的能力」、「整合資源的能力」、「識人的能力」、「人脈拓展的能力」、「觀察的能力」、「賞罰分明的能力」、「品質鑑賞力」、「溝通能力」、「社交能力」、「與人良好互動能力」。而被列為重要的 11 項能力則為：「邏輯推理能力」、「市調及分析的能力」、「如何結束事業的能力」、「考取專業證照的能力」、「飲料製備技能」、「辦活動的能力」、「走動管理技巧」、「電腦操作能力」、「維修餐廳設備的能力」、「演說能力」及「美學感知能力」。

至於每月使用頻率的歸類，有 30 項的能力都被列為高使用率，只有四項是屬於中度的使用率，分別為：「如何結束事業的能力」、「考取專業證照的能力」、「電腦操作的能力」及「演說能力」，表示這四項能力被使用的頻率較其他能力項目為低，分析餐館負責人在證照及電腦的操作上，使用率較低，可能是因其可委託其下屬員工代為完成這些工作，而結束事業在創業者的眼中，應是最後歇業時才會使用到的工作，故使用率也低；至於演說能力與溝通能力相比，使用率低，可能在創業人的日常生活中，溝通不一定是演說的方式，可以是藉用文字或口頭表達，不一定需要對大眾演說，因此，使用率也較低。除了上述的 4 項中使用率的項目之外，其餘能力項目皆為高度使用率的項目。

而將重要性及使用頻率加總之平均，判定其必備性，則發現所有的技能都被列為必備的項目，可見專家會議中，這些技能項目都與餐館的創業人所認為必需具備的技能項目相符合。

再看未來的需求性，共有 31 項技能被列為未來會再增加的項目，只有 3 項被列為不變，這 3 項技能是：「如何結束事業的能力」、「維修餐廳設備的能力」及「演說能力」。可見餐館創業人認為這

三項的能力不需要再增加，但其他能力則應再加強，以因應未來的需求性。

3. 餐館創業人對能度的看法之屬性歸類

態度問項共有 29 項，在重要性的歸屬上，有 27 項皆被列為很重要的屬性，只有 2 項屬於重要性，這 2 項態度為：擇善固執的態度及幽默感。可見餐館創業人認為這 2 項態度較不重要。

在每月使用頻率，則非常一致的，全部的態度項目都被列為高度的使用率，這顯示專家所提的態度項目與餐館創業人日常使用的態度項目是相符合的。

而將重要性及使用頻率加總平均來看，所有的態度項目也都屬於必備的態度。

另外，未來需求的分析上，所有的項目，在未來只可能再增加，而沒有不變的項目。可見這些態度項目是餐館創業人未來要努力加強以具備的態度。判定的結果如表 4-20 所示。

表 4-20 餐館創業人對知能的看法之屬性歸類

		項目	重要性	每月 使用頻 率	重要性 及使用的 頻率的 平均數	未來需求
項目	平均數					
認 知	1. 財務知識	很重要	高	必備	高	
	2. 管理知識	很重要	高	必備	高	
	3. 餐飲專業知識	很重要	高	必備	高	
	4. 服務品質的知識	很重要	高	必備	高	
	5. 食材知識	很重要	高	必備	高	
	6. 烹飪知識	很重要	高	必備	高	
	7. 營養學知識	重要	高	必備	高	
	8. 開發商品的知識	很重要	高	必備	高	
	9. 領導統御的知識	很重要	高	必備	高	
	10. 經濟趨勢	很重要	高	必備	高	
	11. 消費者行為知識	很重要	高	必備	高	
	12. 電腦應用知識	重要	高	必備	高	
	13. 餐飲設備的空間規劃	重要	高	必備	高	
	14. 衛生法規	很重要	中	必備	高	
	15. 建築法規	重要	中	必備	變	
	16. 消防法規	重要	中	必備	不	
	17. 勞健保法規	重要	中	必備	變	
	18. 其他相關法律知識	重要	中	必備	不	
	19. 稅務知識	重要	中	必備	高	
	20. 環保的知識	重要	中	必備	高	
	21. 風水地理的知識	重要	低	必備	變	
	22. 國際情勢	重要	中	必備	不	
	23. 社交禮儀的知識	重要	中	必備	高	
	24. 勞退制度與員工福利	重要	中	必備	高	
	25. 物料流通的知識	重要	高	必備	高	
技 能	1. 市場機會分析能力	很重要	高	必備	高	
	2. 執行能力	很重要	高	必備	高	
	3. 領導統御的能力	很重要	高	必備	高	
	4. 經營理念的傳達	很重要	高	必備	高	
	5. 決策能力	很重要	高	必備	高	
	6. 財務分析能力	很重要	高	必備	高	
	7. 邏輯推理能力	重要	高	必備	高	
	8. 自我管理的能力	很重要	高	必備	高	
	9. 危機應變能力	很重要	高	必備	高	
	10. 解決問題的能力	很重要	高	必備	高	
	11. 溝通能力	很重要	高	必備	高	

續表 4-20 餐館創業人對知能的想法之屬性歸類

項目		重要性	每月使用頻率	重要性及使用的頻率的平均數	未來需求	
項目	平均數					
技能	12. 研發能力	很重要	高	必備	高	
	13. 市調及分析的能力	重要	高	必備	高	
	14. 如何結束事業的能力	重要	中	必備	不變	
	15. 服務的技能	很重要	高	必備	高	
	16. 烹調技能	很重要	高	必備	高	
	17. 考取專業證照的能力	重要	中	必備	高	
	18. 飲料製備技能	重要	高	必備	高	
	19. 銷售的能力	很重要	高	必備	高	
	20. 整合資源的能力	很重要	高	必備	高	
	21. 識人的能力	很重要	高	必備	高	
	22. 人脈拓展的能力	很重要	高	必備	高	
	23. 觀察的能力	很重要	高	必備	高	
	24. 賞罰分明的能力	很重要	高	必備	高	
	25. 品質鑑賞力	很重要	高	必備	高	
	26. 辦活動的能力	重要	高	必備	高	
	27. 走動管理的技巧	重要	高	必備	高	
	28. 電腦操作能力	重要	高	必備	高	
	29. 維修餐廳設備的能力	重要	中	必備	不變	
	30. 演說能力	重要	中	必備	不變	
	31. 溝通能力	很重要	中	必備	高	
	32. 社交能力	很重要	高	必備	高	
	33. 與人良好互動能力	很重要	高	必備	高	
	34. 美學感知能力	重要	高	必備	高	
	態度	1. 對餐飲業的熱忱	很重要	高	必備	高
		2. 面對及克服困難	很重要	高	必備	高
		3. 個人領導魅力	很重要	高	必備	高
		4. 情緒管理	很重要	高	必備	高
		5. 冒險及勇於嘗試	很重要	高	必備	高
		6. 重視身心健康	很重要	高	必備	高
		7. 責任感	很重要	高	必備	高
		8. 擇善固執的態度	重要	高	必備	高
		9. 願意思考	很重要	高	必備	高
		10. 抗壓力	很重要	高	必備	高
		11. 願意授權	很重要	高	必備	高
12. 喜歡與人相處		很重要	高	必備	高	
13. 維持良好人際關係		很重要	高	必備	高	
14. 親和力		很重要	高	必備	高	
15. 願意學習的態度		很重要	高	必備	高	

續表 4-20 餐館創業人對知能的看法之屬性歸類

項目		重要性	每月使用頻率	重要性及使用的頻率的平均數	未來需求
項目	平均數				
態度	16. 公平公正	很重要	高	必備	高
	17. 傾聽他人意見	很重要	高	必備	高
	18. 願意激勵他人	很重要	高	必備	高
	19. 冷靜的態度	很重要	高	必備	高
	20. 創新及創造力	很重要	高	必備	高
	21. 以身做則的態度	很重要	高	必備	高
	22. 客觀的態度	很重要	高	必備	高
	23. 幽默感	重要	高	必備	高
	24. 願意分享	很重要	高	必備	高
	25. 包容力	很重要	高	必備	高
	26. 耐力	很重要	高	必備	高
	27. 勇於認錯的態度	很重要	高	必備	高
	28. 尊重前輩/廚師的意見	很重要	高	必備	高
29. 尊重廚房/廚師的階級倫理	很重要	高	必備	高	

第四節 餐館創業人專業知能因素分析

根據餐館創業人 DACUM 會議所發展出的能力項目，經問卷調查確認以後，以因素分析的方法來進行專業知能的構面簡化。

一、專業知能因素分析信效度檢定

本研究採因素分析，以檢驗餐館創業人專業知能之建構效度 (construct validity)。針對餐館創業人專業知能問卷資料評估其使用因素分析之適合性。結果 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)值為.938，根據 Kaiser 的建議，KMO 的值大於 0.9 者，則對於因素分析而言有極佳的適合性。另外，KMO 抽樣適切性量數大於 0.5；而且 Bartlett 球形考驗的近似卡方值達顯著水準(Bartlett Test of Sphericity, BT 值為 4823.198， $p<.001$)，表示本量表非常適合因素分析。(表 4-21)

表 4- 21 餐館創業人專業知能因素分析 KMO 及 Bartlett 考驗結果

Kaiser-Meyer-Olkin 抽樣適切性量數		.938
Bartlett 球形考驗	近似卡方分配	4823.198
	自由度	300
	顯著性	.000

接著，本研究以主成分分析 (Principal components analysis) 將量表做因素萃取，並以特徵值 (Eigen value) 大於 1.0 及參考陡階圖 (Screen plot) 作為萃取因素之標準；根據各分量表的因素分析結果，其特徵值均大於 1，顯示餐館創業人專業知能因素分析量表具可靠性。此外，並以正交之最大變異數轉軸 (Varimax rotation) 後的因素負荷量 (Factor loading) 大於.3 為斷點，以此選取各因素中有意義的項目。

信度方面，Gay (1992) 主張，信度的可接受水準可看其信度

係數，一般而言，Cronbach α 值大於.9 以上，便是可以接受的。本研究餐館創業人專業知能的總量表信度 Cronbach α 值為 0.981；認知分量表信度 Cronbach α 值為 0.917；技能分量表信度 Cronbach α 值為 0.969；態度分量表之信度 Cronbach α 值為 0.965。各量表的之信度均高於.9 的水準。表示餐館創業人專業知能因素分析量表中每個因素所含的項目具同質性 (Homogeneity)，各項目問題之內在一致性高，可用來測量同一特質。

二、餐館創業人專業知能因素分析結果－認知層面

餐館創業人專業知能的認知層面經因素分析可區分為四個因素(如表 4-22 所示)，分別為：「政府行政法規」、「餐飲商品知識」、「商業趨勢」及「領導、財務及管理知識」四個主要成份。

因素一：依據因素分析項目的特徵整合命名為「政府行政法規」；組成的因素有：消防法規、建築法規、勞健保法規、其他相關法律知識、稅務知識、衛生法規、環保的知識、風水地理的知識等八項。主要的項目皆與政府的行政相關法規有關，故以此性質命名。

因素二：依據因素分析項目的特徵整合命名為「餐飲商品知識」；組成的因素有食材知識、烹飪知識、餐飲專業知識、服務品質的知識、開發商品的知識、營養學知識、消費者行為知識等七項。主要的項目皆與餐飲商品的製造及販售知識相關，故以此命名。

因素三：依據因素分析項目的特徵整合命名為「商業趨勢」；組成的因素有：國際情勢、社交禮儀的知識、經濟趨勢、勞退制度與員工福利、物料流通的知識、電腦應用知識、餐飲設備的空間規劃等七項。主要的項目與

商業趨勢有關，故以此命名。

因素四：依據因素分析項目的特徵整合命名為「領導、財務及管理知識」；組成的因素有領導統御的知識、財務知識、管理知識等三項。主要的項目與領導及財務和管理有關，故以此命名。

表 4-22 餐館創業人專業知能認知部份能力之因素分析

認知項目	因素 負荷	特徵值	解釋變 異量	信度	
政府 行政 政法 法規	消防法規	0.812	11.537	46.149	0.917
	建築法規	0.776			
	勞建保法規	0.742			
	其他相關法律知識	0.728			
	稅務知識	0.668			
	衛生法規	0.667			
	環保的知識	0.647			
	風水地理的知識	0.512			
餐飲 商品 知識	食材知識	0.800	2.117	54.616	0.922
	烹飪知識	0.795			
	餐飲專業知識	0.766			
	服務品質的知識	0.730			
	開發商品的知識	0.610			
	營養學知識	0.588			
	消費者行為知識	0.451			
商業 趨勢	國際情勢	0.746	1.281	59.741	0.932
	社交禮儀的知識	0.722			
	經濟趨勢	0.586			
	勞退制度與員工福利	0.524			
	物料流通的知識	0.513			
	電腦應用知識	0.477			
	餐飲設備的空間規劃	0.473			
領導、 財務 與管理 知識	領導統御的知識	0.711	1.082	64.070	0.919
	財務知識	0.708			
	管理知識	0.583			

三、餐館創業人專業知能因素分析結果-技能層面

餐館創業人專業知能的技能層面經因素分析可區分為五個因素（如表 4-23 所示），分別是：決策及分析的能力、人際網絡與應變能力、餐飲專業技能與研發的技能、庶務管理的技能、人際溝通的技能五個主成分。

因素一：依據因素分析項目的特徵命名為：「決策及分析的能力」。組成的因素有：決策能力、財務分析能力、經營理念的傳達、領導統御的能力、執行能力、市場機會分析能力、邏輯推理能力、市調及分析的能力八項。這八項能力主要與政策的決定及財務市場分析推理有關，整合命名為決策及分析的能力。

因素二：依據因素分析項目的特徵命名為：「人際網絡與應變能力」。組成的因素有：品質鑑賞力、賞罰分明的能力、觀察的能力、人脈拓展的能力、辦活動的能力、識人的能力、危機應變能力、解決問題的能力、溝通能力、自我管理能力的技巧、整合資源的能力等十二項。這十二項能力主要與人際網絡與應變能力有關，因此命名之。

因素三：依據因素分析項目的特徵命名為：「餐飲專業技能與研發的技能」。組成的因素有：飲料製備技能、烹調技能、考取專業證照的能力、服務的技能、銷售的能力、研發能力、如何結束事業的能力等七項。這些項目主要與餐飲專業技術包含烹調、服務與銷售技能以及研發的技能相關，因此命名之。

因素四：依據因素分析項目的特徵命名為：「庶務管理的技能」。組成的項目有：維修餐廳設備的能力、電腦操作能力、演說能力、美學感知能力等四項。這些項目

的內容都專業管理進階的能力，主要與日常營運的庶務管理有關，因此命名之。

因素五：依據因素分析項目的特徵命名為：「人際溝通的技能」。組成的項目有：與人良好互動的能力、溝通能力、社交能力等三項。這三項的內容與人際溝通有關，因此命名之。

表 4-23 餐館創業人專業知能技能部份能力之因素分析

技能項目	因素 負荷	特徵值	解釋變 異量	信度	
決策及 分析	決策能力	0.791	16.171	47.562	0.969
	財務分析能力	0.760			
	經營理念的傳達	0.745			
	領導統御的能力	0.735			
	執行能力	0.723			
	市場機會分析能力	0.687			
	邏輯推理能力	0.668			
	市調及分析的能力	0.487			
人際 網絡 與 應 變 能 力	品質鑑賞力	0.722	2.343	54.452	0.921
	賞罰分明的能力	0.699			
	觀察的能力	0.668			
	人脈拓展的能力	0.643			
	辦活動的能力	0.628			
	識人的能力	0.612			
	危機應變能力	0.527			
	解決問題的能力	0.494			
	溝通能力	0.491			
	自我管理的能力	0.481			
	走動管理的技巧	0.475			
	整合資源的能力	0.460			
餐 飲 專 業 技 能 與 研 發	飲料製備技能	0.805	1.512	58.899	0.911
	烹調技能	0.747			
	考取專業證照的能力	0.746			
	服務的技能	0.560			
	銷售的能力	0.480			
	研發能力	0.456			
	如何結束事業的能力	0.339			
庶 務 管 理	維修餐廳設備的能力	0.706	1.398	63.011	0.910
	電腦操作能力	0.677			
	演說能力	0.648			
	美學感知能力	0.592			
人 際 溝 通	與人良好互動的能力	0.714	1.157	66.413	0.901
	溝通能力	0.666			
	社交能力	0.570			

四、餐館創業人專業知能因素分析結果-態度層面

餐館創業人專業知能的態度層面經因素分析可區分為三個因素（如表 4-24 所示），分別是：「尊重、積極、高 EQ」、「樂觀與開朗」、「授權與尊重」三個主成分。

因素一：依據因素分析項目的特徵命名為：「尊重、積極、高 EQ」。組成的因素有：願意激勵他人、傾聽他人意見、冷靜的態度、公平公正、願意思考、願意學習、維持良好人際關係、耐力、勇於認錯、客觀、以身做則、包容力、親和力、願意分享、重視身心健康、創新及創造力、幽默感、尊重前輩/廚師的意見等十八項。這十八項態度主要與尊重他人及積極的態度和優良的情緒管理的能力有關，整合命名之。

因素二：依據因素分析項目的特徵命名為：「樂觀與開朗」。組成的因素有：抗壓力、面對及克服困難、責任感、喜歡與人相處、個人領導魅力、情緒管理、對餐飲的熱忱等七項。這七項態度主要與樂觀面對挫折及開朗具有熱忱的態度有關，因此命名之。

因素三：依據因素分析項目的特徵命名為：「授權與尊重」。組成的因素有：願意授權、冒險及勇於嘗試、尊重廚房/廚師的階級倫理、擇善固執的態度等四項。這些項目主要與授權部屬並嘗試新想法與尊重階級倫理相關，因此命名之。

表 4-24 餐館創業人專業知能態度部份能力之因素分析

態度項目	因素負荷	特徵值	解釋變異量	信度
願意激勵他人	0.819	15.829	54.581	0.965
傾聽他人意見	0.815			
冷靜的態度	0.804			
公平公正	0.802			
願意思考	0.797			
願意學習	0.795			
維持良好人際關係	0.792			
耐力	0.790			
勇於認錯	0.785			
客觀	0.778			
以身做則	0.771			
包容力	0.767			
親和力	0.763			
願意分享	0.757			
重視身心健康	0.745			
創新及創造力	0.700			
幽默感	0.682			
尊重前輩/廚師的意見	0.681			
抗壓力	0.741	1.891	61.101	0.913
面對及克服困難	0.740			
責任感	0.734			
喜歡與人相處	0.710			
個人領導魅力	0.707			
情緒管理	0.678			
對餐飲的熱忱	0.666			
願意授權	0.679	1.280	61.516	0.922
冒險及勇於嘗試	0.641			
尊重廚房/廚師的階級倫理	0.626			
擇善固執	0.591			

第五節 不同類型餐館創業人看法之結果比較

本節主要針對不同類型的餐館創業人，分析其對各項專業能力的看法上是否有差異存在，使用的統計方法主要有二種，一為獨立樣本 t 檢檢，一為單因子變異數分析(One-way ANOVA)，分析的依據，將以餐館創業人的基本資料作為自變數來做分析，以問卷的三大問項：重要性、使用頻率以及未來需求性來比較其看法。

一、餐館創業人對專業能力重要性看法之結果比較

針對重要性的部份，本研究分別依照餐館創業人的基本資料中可做比較的項目來一一做分析，若為二個選項的基本資料，則以獨立樣本 t 檢定來做分析；而若為三個選項的基本資料，則以 ANOVA(單因子變異數來做分析)。所以，使用獨立樣本 t 檢定的有：性別、婚姻、創業年資、餐廳菜色類別、餐廳座位數。而使用 ANOVA 來做分析的有：教育程度、服務型態以及經營型態三項。詳細的統計方法以及各個自變項的內容說明將以表 4-25 所示。

表 4-25 餐館創業人對專業能力重要性看法之分析方法及自變項的變數說明

變項名稱	變項內容定義	使用統計方法	備註
性別	男性 女性	獨立樣本 t 檢定	
婚姻	已婚 未婚	獨立樣本 t 檢定	
教育程度	高中職(含)以下 專科 大學 研究所(含)以上	ANOVA	
創業年資	以五年作為區隔	獨立樣本 t 檢定	連續變數
餐廳服務型態	速食 半自助式	ANOVA	

表 4-25 餐館創業人對專業能力重要性看法之分析方法及自變項的變數說明

變項名稱	變項內容定義	使用統計方法	備註
全服務			

續表 4-25 餐館創業人對專業能力重要性看法之分析方法及自變項的變數說明

變項名稱	變項內容定義	使用統計方法	備註
餐廳菜色 種類 經營型態	中式餐廳 非中式餐廳 獨立餐廳 加盟餐廳 直營連鎖餐廳	獨立樣本 t 檢 定 ANOVA	將非中式餐廳之變項重 新編碼為非中式餐廳
餐廳座位 數	以五十個座位 作區隔	獨立樣本 t 檢 定	連續變數
正職職員	以十人作區隔	獨立樣本 t 檢 定	連續變數

依照表 4-25 所明的統計方法，各項自變數為基礎，分別針對職責項目 8 大項，以及知能項目 3 大項：認知、技能、態度的因素分類共 12 項，來做分析，結果發現餐館創業人對重要性的看法，在職責 8 大項中的人事管理這一個項目會因為性別的不同有明顯的差異；而在知能的 12 項中，只有認知的第 4 大項，即商業趨勢會因為經營型態的不同而有明顯的差異，分析的過程說明如下。

(一) 性別對人事管理的差異

依八大職責作性別差異的獨立樣本 t 檢定時，發現人事管理此大項有明顯的差異，亦即男女性別不同之餐館創業人對人事管理此項目的職責看法上有明顯的差異。詳細統計數字如表 4-26 所示。

表 4-26 不同性別對於人事管理重要性的看法獨立樣本 t 檢定

變項	人數	平均數	標準差	t 值	Partial Eta Squared	統計 考驗 力
----	----	-----	-----	-----	---------------------------	---------------

性別						
男	180	41.19	5.12	2.613	0.023	0.74
女	112	39.80	5.71	(<0.05)		

表 4-26 的組別統計量為自變項性別在人事管理依變項上的描述統計結果。就人事管理依變項而言，男性有效樣本為 180 位，女性為 112 位，其平均數分別為 41.19 及 39.80，標準差分別為 5.12 及 5.71；由於 t 統計量為正值，表示男性對人事管理的看法較女性為重要。依統計程序，當 t 檢定達到顯時，進一步求其效果值及統計考驗力。η 值的平方為 0.023，表示性別自變項可以解釋人事管理 2.3% 的變異量，由於 η 值的平方小於 .138，二個變項屬於低關聯強度關係（吳明隆，2007），而統計考驗力為 74%，表示上述推論時之裁決正確率達 74%。差異顯著性考驗的 F 值 = 6.828， $p=0.009<0.05$ ，表示不同性別的餐館創業人，其對人事管理重要性的看法有顯著差異存在，此結果與 t 檢定獲致的結果相同。

（二）經營型態對商業趨勢的差異

餐館人對重要性看法的比較，在知能的部份，依照自變項不同的特性，一一作檢定，發現自變項經營型態對依變項技能中的第四大項商業趨勢有顯著的差異，由於自變項分為三種型態，因此，所採用的分析方法為 ANOVA 單因子變異數分析。

經 ANOVA 分析的結果，製成表 4-27，表中顯示了受試者間因子的水準、數值標籤及各水準有效樣數，經營型態的四個數值標籤為：獨立經營、加盟經營及直營連鎖店及其他，各水準的樣本數分別為：221、29 及 32 位。平均數分別為：16.07、16.14、16.16、21.30，標準差分別為：2.06、2.10、1.90、16.59；292 位受試者整體的商業趨勢測量值總平均數為 16.26，標準差為 3.67。

4-27 單因子變異數敘述統計量（經營型態 v s 商業趨勢）

	個數	平均數	標準差	標準誤	95信賴區間		最小值	最大值
					Lower Bound	Upper Bound		
獨立經營	221	16.07	2.06	.14	15.74	16.34	8.00	18.00

加盟經營	29	16.14	2.10	.39	15.34	16.94	11.00	18.00
直營連鎖店	32	16.16	1.90	.336	15.47	16.84	11.00	18.00
其他	10	21.30	16.59	5.25	9.43	33.17	12.00	68.00
Total	292	16.26	3.67	.215	15.84	16.69	8.00	68.00

表4-28為各組變異數同質性檢定數據,各組變異數經Levene法考驗結果之F值等於27.865，顯著性 $p=0.000<0.001$ ，達顯著水準。表示三組樣本變異數的差異達顯著水準。

表4-28 變異數同質檢定

F值	df1	df2	顯著性
27.865	3	288	.000

表4-29為受試者效果檢定，即單變量變異數分析摘要表，經營型態在商業趨勢依變項考驗的 $SS=3910.695$ ， $df=291$ ， $MS=12.67$ ，整體考驗的F值等於6.92，顯著性 $p值=0.000<0.001$ ，達到顯著水準，表示不同經營型態的餐館創業人在商業趨勢重要性感受有顯著差異。

表4-29 變異分析摘要表

	平方和(SS)	自由度	平均平方		
			和(MS)	F值	顯著性
組間	262.946	3	87.649	6.920	.000
組內	3647.749	288	12.666		
總和	3910.695	291			

表4-30為事後比較結果，採用的方法為Scheffe，從表中可以發現其他經營模式者對商業趨勢的看法顯著的高於獨立經營者，平均數差異值為5.23(*)；也高於加盟經營者，平均數差異值為5.16(*)；也高於直營連鎖店，平均數差異值為5.14(*)。但除此之外，獨立經營、連鎖、加盟經營者彼此之間並沒有顯著的差異。

表4-30 Post Hoc Tests 經營型態多重比較於商業趨勢分析表 (Scheffe)

(I) 經營型態	(J) 經營型態	平均差 (I-J)	標準誤	顯著性	95信賴區間	
					Lower Bound	Upper Bound
獨立經營	加盟經營	-.0701	.70290	1.000	-2.0467	1.9065
	直營連鎖店	-.0884	.67314	.999	-1.9813	1.8046
	其他	-5.2321***	1.15060	.000	-8.4677	-1.9965
加盟經營	獨立經營	.0701	.70290	1.000	-1.9065	2.0467
	直營連鎖店	-.0183	.91245	1.000	-2.5842	2.5476
	其他	-5.1621*	1.30512	.002	-8.8322	-1.4920
直營連鎖店	獨立經營	.0884	.67314	.999	-1.8046	1.9813
	加盟經營	.0183	.91245	1.000	-2.5476	2.5842
	其他	-5.1438*	1.28934	.001	-8.7695	-1.5180
其他	獨立經營	5.2321*	1.15060	.000	1.9965	8.4677
	加盟經營	5.1621*	1.30512	.002	1.4920	8.8322
	直營連鎖店	5.1438*	1.28934	.001	1.5180	8.7695

* p<.05

***p<.001

二、餐館創業人對每月使用頻率看法之結果比較

(一)餐館創業人對職責每月使用頻率看法之差異

依照餐館創業人對重要性的檢定辦法，在使用率的部份，也一樣一一測試，測試的結果大部份為不顯著，亦即餐館創業人對使用頻率的差異性未達顯著的水準，唯有在自變項為服務型態，依變項為創業計劃、行銷計劃及人事管理三項有差顯著差異。表4-31顯示創業計劃之差異顯著性 p 值 $=0.024 < 0.05$ ，具有顯著差異；而行銷計劃的 p 值 $=0.034 < 0.05$ ，具有顯著的差異；人事管理的 p 值 $=0.048 < 0.05$ ，具有顯著性的差異。意即餐館創業人對於創業計劃、行銷計劃以及人事管理三項職責的使用率達到顯著的差異。

表4-31 使用頻率看法ANOVA分析-服務型態

		平均平方				
		平方和(SS)	自由度	和(MS)	F值	顯著性
創業計劃	組間	1785.230	2	892.615	3.799	.024
	組內	65080.338	277	234.947		
	總和	66865.568	279			
行銷計劃	組間	894.301	2	447.151	3.429	.034
	組內	36116.667	277	130.385		
	總和	37010.968	279			
人事管理	組間	487.190	2	243.595	3.062	.048
	組內	22036.681	277	79.555		
	總和	22523.871	279			

表4-32為事後比較結果，採用的方法為Scheffe，從表中可以發現，針對創業計劃的使用率，速食服務型態高於半自助式服務型態，平均數差異值為12.83(*)；而在行銷方面，速食服務型態也高於半自助式的服務型態，其平均數差異值為9.11(*)；在人事管理方面，速食服務型態一樣高於半自助型態，其平均數差異值為6.73(*)。其餘的服務型態之間並無顯著的差異存在。此結果可推論為，採速食型態服務之餐館，其在創業計劃、行銷計劃及人事管理的使用率較半自助式餐館的使用率來得頻繁，可能是因為，速食服務型態餐館之競爭激烈，中小型的速食餐館要與大型品牌的餐館來作競爭，必需在創業計劃及行銷

還有人事管理方面多加強，才可在餐飲市場中生存。至於其他型態服務的餐館，在職責方面，並未有明顯的差異，如全服務型的餐館與半自助型的餐館間，並無顯著的差異，而全服務型的餐館與速食型的餐館也無差異存在，可能因其對各項職責的使用頻率都是雷同的，而導致統計上的結果不顯著。

表4-32 服務型態與職責項目差異之ANOVA分析事後比較-Scheffé法

變項	服務型態	服務型態	平均差	標準誤	顯著性	95信賴區間	
						Lower Bound	Upper Bound
創業計劃	速食	半自助式	12.83*	4.66	.024	1.33	24.32
		全服務	10.18	4.38	.069	-.60	20.97
行銷計劃	半自助式	速食	-12.83*	4.66	.024	-24.32	-1.33
		全服務	-2.64	2.20	.489	-8.08	2.79
	全服務	速食	-10.18	4.38	.069	-20.97	.60
		半自助式	2.64	2.20	.489	-2.79	8.08
	速食	半自助式	9.10*	3.47	.034	.54	17.66
		全服務	7.41	3.26	.078	-.62	15.45
人事管理	半自助式	速食	-9.10*	3.47	.034	-17.66	-.54
		全服務	-1.68	1.64	.592	-5.73	2.36
	全服務	速食	-7.41	3.26	.078	-15.45	.62
		半自助式	1.68	1.64	.592	-2.36	5.73
	速食	半自助式	6.72*	2.71	.048	.03	13.40
		全服務	5.62	2.55	.090	-.65	11.90
全服務	速食	-6.72*	2.71	.048	-13.40	-.03	
	全服務	-1.09	1.28	.694	-4.26	2.06	
	半自助式	-5.62	2.55	.090	-11.90	.65	
		半自助式	1.09	1.28	.694	-2.06	4.26

* p < .05

(二)餐館創業人對知能項目每月使用頻率的差異

1.性別不同對知能使用頻率的差異

經獨立樣本 t 檢定的分析，發現性別的不同在認知方面，有二個項目有顯著差異，分別為執行能力及銷售能力，其平均數分別為男性 4.64 及 4.82；女性則分別為 4.22 及 4.52，標準差為男性 1.17 及 1.12；而女性分別為 1.38 及 1.21；而 t 值為 2.722 及 2.120，由於 t 統計量為正值，表示男性在執行能力與銷售能力的使頻率較女性為高。依統計程序，當 t 檢定達到顯時，進一步求其效果值及統計考驗力。 η 值的平方為 0.025 及 0.015，表示性別自變項可以解釋執行能力 2.5% 的變異量，性別自變項可以解釋銷售能力 1.5% 的變異量，由於 η 值的平方小於 .138，二個變項屬於低關聯強度關係（吳明隆，2007），而統計考驗力分別為 77.4% 及 56.1%，表示上述推論時之裁決正確率達 77.4% 及 56.1%。差異顯著性考驗的執行能力的 F 值 = 7.41， $p=0.007<0.05$ ，銷售能力的 F 值 = 4.496， $p=0.035<0.05$ ，表示不同性別的餐館創業人，其對執行能力及銷售能力的使用頻率有顯著差異存在，此結果與 t 檢定獲致的結果相同。詳細資料如表 4-33 所列。

而性別在態度項目上有一項有顯著差異，即客觀的能度，其平均數男性為 4.85，女性為 4.58，標準差為 1.08 及 1.18；t 值為 2.034，故表示男性比女性還要常使用客觀的態度。而進一步的檢定，發現 η 值的平方為 0.014，表示性別可解釋 1.4% 的變異量，而統計考驗力為 53%，表示上述推論時之裁決正確率達 53%。差異顯著性考驗的 F 值為 4.136， $p=0.005<0.01$ ，表示不同性別的餐館創業人，其對客觀的能度的使用率有顯著差異存在，此結果與 t 檢定獲致的結果相同。詳細資料如表 4-34 所列。

表 4-33 不同性別對於知能項目使用頻率獨立樣本 t 檢定

變項	人數	平均數	標準差	t 值	Partial Eta Squared	統計考驗力	
執行能力	男	179	4.64	1.17	2.722	2.5%	77.4%
	女	109	4.22	1.38	(<0.05)		
銷售能力	男	179	4.82	1.12	2.120	1.5%	56.1%
	女	109	4.52	1.21	(<0.05)		
客觀的態度	男	179	4.85	1.08	2.034	1.4%	53%
	女	109	4.58	1.18	(<0.05)		

2. 婚姻對使用頻率差異的比較

經獨立樣本 t 檢定的分析，發現婚姻的不同在態度方面，有二個項目有顯著差異，分別為「對餐飲熱忱的態度」及「面對及克服困難的態度」(詳如表4-34)，其平均數分別為已婚4.98及4.84；未婚則分別為4.84及4.51，標準差為已婚1.16及1.22；而未婚分別為1.26及1.36；而 t 值為2.34及1.98，由於 t 統計量為正值，表示已婚者在「對餐飲熱忱的態度」與「面對及克服困難的態度」的使用頻率較未婚者為高。依統計程序，當 t 檢定達到顯著時，應進一步求其效果值及統計考驗力。結果求得 η 值的平方為0.019及0.014，表示婚姻自變項可以解釋「對餐飲熱忱的態度」1.9%的變異量，婚姻自變項可以解釋「面對及克服困難的態度」1.4%的變異量，由於 η 值的平方小於.138，二個變項屬於低關聯強度關係(吳明隆，2007)，而統計考驗力分別為77.4%及56.1%，表示上述推論時之裁決正確率達64.4%及56.1%。差異顯著性考驗的「對餐飲熱忱的態度」的F值=5.468, $p=0.020<0.05$ ，「面對及克服困難的態度」的F值=3.921, $p=0.014<0.05$ ，表示不同婚姻狀況的餐館創業人，其對「對餐飲熱忱的態度」及「面對及克服困難的態

度」的使用頻率有顯著差異存在，此結果與 t 檢定獲致的結果相同。詳細資料如表4-35所列。此結果推斷原因為結過婚的創業人對餐飲的熱忱較高且面對及克服困難的機率較高，可能是因為結過婚者通常年紀較大，且會選擇創業此途若不是因為較熱忱且較不怕困難，恐怕也不會輕易選擇創業此途。

表 4-34 不同婚姻對於知能項目使用頻率獨立樣本 t 檢定

變項	人數	平均數	標準差	t 值	Partial Eta Squared	統計考驗力	
對餐飲的熱忱	已婚	201	4.98	1.157	2.34	1.9%	64.4%
	未婚	84	4.62	1.260	(<0.05)		
面對及克服困難	已婚	201	4.84	1.216	1.98	1.4%	50.5%
	未婚	84	4.51	1.358	(<0.05)		

3. 餐館年資對使用頻率的差異

在餐館的年資，由於其為連續變項，因此，本研究以5年為中間點，對知能項目作獨立變數 t 檢定，發現在認知的第二十三項「社交禮儀的知識」使用頻率有明顯的差異，亦即5年以上年資的餐館創業人對社交禮儀的知識使用率較年資在5年以下的餐館創業人為高。但進一步進行檢定時， η 值的平方為6.9%，表示年資自變項可以解釋「社交禮儀的知識」6.9%的變異量，由於 η 值的平方小於.138，二個變項屬於低關聯強度關係（吳明隆，2007），而統計考驗力為64%，表示上述推論時之裁決正確率達64。差異顯著性考驗的F值為4.672， $p=0.007<0.05$ ，表示年資不同的餐館創業人，其對「社交禮儀的知識」的使用頻率有顯著差異存在，此結果與 t 檢定獲致的結果相同。詳細資料如表4-35所列。如此的差異推斷為年資愈久的餐館創業人，愈需要用到社交禮儀的知識，這也跟研究者曾訪談的一位創業人所說的相符合。該位創業人提到，為了維持一定的人脈，他必需參加社團活動，

其中打高爾夫便是活動之一，在打高爾夫球時常可結識商場的人士而把握到商機；另外，也曾因在扶輪社的活動中，得到舉辦大型餐會的機會。

表 4-35 不同性別對於人事管理重要性的看法獨立樣本 t 檢定

變項	人數	平均數	標準差	t 值	Partial Eta Squared	統計考驗力
年資						
5 年以上	179	4.09	1.41	2.60	6.9%	0.64
5 年以下	94	3.63	1.36	(<0.05)		

4. 教育程度對使用頻率的差異

由於教育程度此基本資料變項一共有四個變項標籤，因此選擇的分析方法為ANOVA(單因子變異數分析)，針對各項知能項目做分析時，發現在態度方面的「耐力」項目有顯著的差異。表4-36及4-37顯示不同教育程度的餐館創業人在耐力的使用率上有顯著差異，其F值等於3.10,顯著性p值為0.027<0.05,達到.05的顯著水準。進一步從事事後比較發現：高中職(含)以下教育程度(M=4.86)的創業人使用耐力此態度的頻率比教育程度為研究所(含)以上(M=3.70)的創業人來得高。此結果可能是因為教育程度較低的餐館創業人，其由基層作起，不少是專業的廚師或是從業人員轉而創業者，因此，對於耐力的使用頻率比起高教育程度者來得頻繁，這與訪談時得到的結果一致，愈是教育程度低者，愈懂得要有耐力，才能使餐館的創業成功，賺取利潤。雖然這些教育程度較低的創業人客氣地說，除了創業，他們已無路可退，因此一定要堅持到底。或許便是如此的處境，使他們更懂

得在商場的競爭上，是一場馬拉松式的耐力戰。

表4-36不同教育程度在「耐力」項目之描述統計

變項名稱	教育程度	個數	平均數	標準差
耐力	高中職(含)以下	102	4.86	1.144
	專科	151	4.65	1.243
	大學	57	4.77	1.134
	研究所(含)以上	10	3.70	1.337

表4-37 不同教育程度在耐力之單因子變異數分析表

變項名稱	平方和	自由 度	平均平方 和	F值	事後比較	統計考驗 力	
耐力	組間	13.164	3	4.388	3.100*	高中職(含) 以下>研究 所	0.72
	組內	396.300	280	1.415			
	總和	409.465	283				

5.經營型態對使用頻率的差異分析

針對經營型態與使用頻率之間，以ANOVA來作分析，發現在下列態度項目有顯著的差異：「責任感」、「抗壓力」、「願意授權」、「喜歡與人相處」、「幽默感」、「願意分享」。經營型態的變項共有四種：獨立經營、加盟、直營連鎖及其他。「責任感」此項，F值為3.891，p值為0.009<0.01；經scheffe事後比較後，顯著的項目為直營連鎖經營型態者>獨立經營型態。意即直營連鎖型態的餐館創業人使用責任感此項目較獨立經營型態者頻繁。「抗壓力」此項，F值為3.270，p值為0.022<0.05；經scheffe事後比較後，並無顯著的項目。「願意授權此項」，F值為3.947，p值為0.009<0.01；經scheffe事後比較後，並無特別的顯著項目。「喜歡與人相處」此項，F值為4.367，p值為0.005<0.01；經scheffe事後比較後，顯著的項目為直營連鎖經營型態者>獨立經營型態。意即直營連鎖型態的餐館創業人使用「喜歡與人相處」此項目

較獨立經營者頻繁。「幽默感」此項，F值為3.316，p值為0.020<0.05；經scheffe事後比較後，顯著的項目為直營連鎖經營型態者>獨立經營型態。意即直營連鎖型態的餐館創業人使用「幽默感」此項目較頻繁。

「願意分享」此項，F值為5.036，p值為0.002<0.01；經scheffe事後比較後，顯著的項目為直營連鎖經營型態者>獨立經營型態；以及直營連鎖經營型態>加盟經營型態。意即直營連鎖型態的餐館創業人比加盟型態及獨立經營型態者使用「願意分享」此項目較頻繁。從不同經營型態者的變異數分析，可以約略推論採用直營連鎖經營型態者比獨立經營型態者，在責任感、喜歡與人相處、幽默感及願意分享的態度使用頻率較高，可能是因為獨立經營型態者只要對自己負責，不需顧慮直營總公司的看法及其他的員工的看法，因此直營連鎖型態的創業人必需具備責任感及喜歡與人相處，另外在幽默感及願意分享的態度上也比獨立經營者使用的頻率比較高，才能使經營上較順暢。詳細的統計數字如表4-38及4-39所示。

表4-38 不同經營型態在態度各項目之描述統計

變項名稱	變項標籤	個數	平均數	標準差
責任感	獨立經營	217	4.86	1.184
	加盟	29	4.90	1.047
	直營連鎖	32	5.53	.803
	其他	10	5.40	.843
抗壓力	獨立經營	217	4.71	1.335
	加盟	29	4.83	1.167
	直營連鎖	32	5.34	1.066
	其他	10	5.50	.850
願意授權	獨立經營	217	4.23	1.372
	加盟	29	4.38	1.178
	直營連鎖	32	4.88	1.289
	其他	10	5.30	.823
喜歡與人相處	獨立經營	217	4.84	1.220
	加盟	29	4.90	1.081
	直營連鎖	32	5.59	.665

表4-38 不同經營型態在態度各項目之描述統計

變項名稱	變項標籤	個數	平均數	標準差
幽默感	其他	10	5.30	.823
	獨立經營	217	4.44	1.224
	加盟	29	4.38	1.178
	直營連鎖	32	5.13	.976
願意分享	其他	10	4.70	1.059
	獨立經營	217	4.51	1.221
	加盟	29	4.45	1.242
	直營連鎖	32	5.34	.827
	其他	10	4.90	.876

表4-39 不同經營型態在態度各項目之單因子變異數分析表

變項名稱		平方和	自由 度	平均平 方和	F值	事後比較	統計考驗 力
責任 感	組間	14.783	3	4.928	3.891**	直營>獨立*	0.823
	組內	359.630	284	1.266			
	總和	374.413	287				
抗壓 力	組間	16.045	3	5.348	3.270*	不顯著	0.746
	組內	464.566	284	1.636			
	總和	480.611	287				
願意 授權	組間	20.968	3	6.989	3.947**	不顯著	0.829
	組內	502.907	284	1.771			
	總和	523.875	287				
喜歡 與人 相處	組間	17.248	3	5.749	4.367**	直營>獨立*	0.869
	組內	373.863	284	1.316			
	總和	391.111	287				
幽默 感	組間	14.075	3	4.692	3.316*	直營>獨立*	0.752
	組內	401.838	284	1.415			
	總和	415.913	287				
願意 分享	組間	20.932	3	6.977	5.036**	直營>獨立*	0.915
	組內	393.512	284	1.386		直營>加盟*	
	總和	414.444	287				

*p<.05

**p<.01

第六節 綜合討論

本節針對餐館創業人的職責、任務、專業知能及其歸屬的研究結果作一綜合性的討論。

一、餐館創業人工作內涵與職責、任務、專業知能

餐館創業人的工作在 DACUM 會議歸納出了八項職責。而這八項職責中與 Horng & Wang (2003) 及 Horng & Wu (2002) 相比，除了管理者及技術者的五項職責相同外，有三項是獨特的，只有創業人才需有的職責項目，這三項職責分別為：創業計劃、開店裝修計劃以及營運計劃。而若與 Hurd & Mclean (2004) 針對總裁應具備的能力相比，則發現該研究中的規劃與評估，與本研究所提到的創業計劃及營運計劃有些項目頗為類似，例如：「視野與趨勢」便與「市場機會的找尋」及「市場觀察」等項目相似。但亦有不同之處，例如「人力資源管理」，在本研中被列為一主要職責，但在 Hurd & Mclean 的研究中，卻只是屬於商業敏銳度的一部份。係因本研

究的餐館創業人係中小型餐館的負責人，在創業後，尚需負責日常的營運管理，因而人力資源的管理，便是其工作職掌中的重要一環。另外，「公共關係」在本研究中只被列為「行銷管理」的一部份而已，但在 Hurd & Mclean 的研究中，卻是一主要的的能力項目。原因可能因為中小型餐館的營運方向與大型的國家公園不同，中小型餐館的營運，公共關係只是為了維持正常營運或是增加利潤的手段之一，與大型的國家公園是不同的。

在專業知能的認知部份，為使項目能夠簡化，因此以因素分析來作項目的精簡。結果發現，可區分為四個主要因素，經研究者的命名，分別如下：「政府行政法規」、「餐飲商品知識」、「商業趨勢」以及「領導、財務及管理知識」。專業知能的技能部份一樣以因素分析來作項目的精簡。結果發現，可區分為五個因素，分別為：「決策及分析能力」、「人際網絡與應變能力」、「餐飲製備與研發的技能」、「庶務管理的技能」、「人際溝通的技能」。專業知能態度的部份，因素分析的結果，粹取了三個因素，分別為：「看重他人、積極向上、情緒管理佳、具有創新思考能力」、「樂觀與開朗」及「授權與尊重」三個成份。這些專業知能若與 Kay & Russette (2000) 的研究相比，與本研究中所列的知識、技能、態度有不少是重疊的，例如其研究中的人際的能力與本研究所提的人際網絡與應變能力、人際溝通能力是雷同的，而其技術的能力與本研究中的餐飲製備與研發的技能也是相雷同的。另外，該研究中雖有領導此一項目，但包含了顧客中心、楷模角色、倫理信任、員工中心、危機管理及組織，這樣的分類，與本研究中領導、財務及管理知識有不同的項目內容，係因本研究的專業知能尚分為知識、技能、態度，由於分類的方法不同，且分析的方法也不同，職業類別也不同，自然有不同的結果出現。

另外，若將本研究中所發展出的這些能力與 Timmons (1999) 所提的的三項能力相比，其中溝通力及領導力這二項能力與本研究相

符。而與 Bennis (1985) 所提到興業家 (即本研究所指的創業人—entrepreneur) 應具備的注意力管理 (對未來的規劃)、意義管理 (溝通)、信任的管理 (言行一致、立場一貫) 及自我的管理 (堅忍、自知、願意承擔風險、全心投入、願意學習), 也有不謀而合的地方。

本研究所提到的專業知能中「商業趨勢」、「領導、財務及管理知識」、「樂觀與開朗」及「授權與尊重」與 Balazs (2002) 的研究中所提到的, 一個餐廳的創業家應是有遠見的領導者及授權並使人有活力的領導者二個觀點是有些許的相同之處。這再一次印證, 中小型餐館的創業人, 其在經營其餐廳時, 不只要擁有專業的知識及純熟的技能, 在領導者的角色上, 更是創業人更應該著重的, 無論在餐館的經營方向或是帶領員工的藝術, 都是餐館創業人應該具備的能力。

二、職責、任務及專業知能的歸屬比較

針對各項職責的歸屬, 本研究全部的職責都屬於必備性的職責, 各項任務中只有三項為應備性質, 即「創業計劃」職責中的「試賣活動」、「開店裝修計劃」職責中的「工程發包」, 以及「行銷管理」職責中的「開幕活動設計」; 其餘皆為必備性任務。究其原因, 係因這三項任務的使用率都屬於低屬性, 且重要度亦只為重要而已, 故其屬性的歸屬便降為應備的範圍。若與本研究的訪談作交叉分析, 發現這三項任務只在開店計劃進行時可能會用到, 但一般中小型餐館的開店計劃中, 不一定會有試賣活動或將工程發包, 另外, 也不一定會以活動的方或來作開幕, 取而代之的, 是以低調的營運來開幕, 以舒緩開幕的人潮, 以期讓業者及從業人員有適應及修正的時間。這與研究者針對創業人的訪談中, 得到的結果相仿, 亦即, 中小型餐館的行銷及開店, 是以口碑為主要行銷手法, 大型連鎖店的開幕活動, 反而不是其注重的行銷方式 (陳郁翔, 2004)。

在專業知能的部份, 本研究結果全部都屬於必備性的知能。如此

的分析結果，與 Horng & Wang (2003) 相比，在餐廳經理人的部份，其職責雖九項皆一樣列為必備性，但在 102 項任務中，卻有 35 項屬應備項目，另有 2 項屬非必要項目；而專業知能的部份，94 項的知能中有 18 項屬於應備的知能，相較之下，本研究在各項能力的區分上較無法將各項能力作出區分，原因可能是因為餐館創業人對於各項能力的看法都趨向一致，因此，對各項能力的評分也一致，所以項目的歸屬便大部份屬於必備性的項目。