

投稿類別：商業類

篇名：晶華飯店之經營理念

作者：

黃玉忻。國立海山高工。商用資訊科三年甲班。

謝佳蓉。國立海山高工。商用資訊科三年甲班。

范綱廷。國立海山高工。商用資訊科三年甲班。

指導老師：

鄭益華 老師

張家聲 老師

壹●前言

晶華酒店，或許是許多人琅琅上口的名子，但大家也許不知道，晶華酒店為什麼“成功”的原因，小小一間飯店成立於民國 65 年創辦到民國 87 年公開發行股票，甚至在不景氣的時代創下如此驚人的高股價！所以引起我們想深入研究晶華酒店。

下圖為晶華酒店近兩年的股市走向圖（註一）

可以發現它在 2008/05/30 每股單價衝上 612.00 元，達到最高峰



貳●正文

一、地理環境及晶華集團介紹



這是晶華酒店的地理位置圖（註二）

台北晶華酒店位於北市金融商業坐擁、台北市的中心地帶，14、15 號萬坪公園綠地，鄰近中山捷運站以及林森公園地下停車場，交通便利、四通八達，同時兼具商務及休閒的環境與功能。

緊鄰台北火車站與捷運淡水線中山站 4 號出口，並鄰近中山百貨商圈、市立美術館、與大型觀光夜市，飯店門口也設有機場接駁與各線公車停駁站。

對於台北晶華酒店交通方面更是考量到許多客戶層面，讓許多客戶不管國內外都可以感受到最優質的服務跟交通方便。

晶華酒店所可選用的交通工具因為地點方便，所可選用的交通工具有下列幾種：

- (一) 接送機服務：設有專屬車輛接受機服務。
- (二) 高鐵：搭捷運至淡水中山路四號出口，步行大約六分鐘。
- (三) 自行開車：中山高速公路於重慶北路交流道出口下交流道，至民族東路左轉，直走至林森北路右轉可抵達。
- (四) 可搭乘公車前往。
- (五) 地下四、五樓有專屬停車位。

接送機服務大部分所服務的對象為國外，高鐵所服務的對象為台灣比較南部的地區，自行開車則是屬於臺北縣市附近周圍的城鎮。交通便利，所以能成為客人們第一考量之對象。

晶華酒店：晶華酒店內附設多樣化的佳餚美食餐廳，提供消費者品味中、西、日式佳餚的極致享受。全用最頂級的食物及適合休閒舒適的私人包廂，私人空間、無人打擾自在的享受奢華餐飲。

- (一)中式料理有正宗川粵料理，包廂甚至可以高達二十四人的聚會，用著書法的燈光效果，讓您有著吃著中國料理的感受。店名：晶華軒。
- (二)西式料理讓您享受著高級服務以及頂級牛排，還有美味的沙拉，燈光美、氣氛佳，包廂私人最高也可高達三十人。店名：ROINS 牛排屋。
- (三)日式料理模擬著日本街景，讓您彷彿在日本街道吃著三項碳烤料理，不僅料理好吃，更是享受著充滿日式大和人情的風光味。店名：三燻本家。

除了以上這些，還有可以品嚐點小酒，消除一天的疲倦，吃點小點心。或是讓想在房間內用餐，只想兩個人用餐的天地，也可以請客房服務幫您送餐。如此方便的服務、以及精神上的享受、對美食的要求，讓客人們吃出氣氛、味道、以及享受到那種上上流社會的感受。

三、國際飯店市場趨勢

(一)市場成熟推動飯店服務品質升級。

產業結構調整和升級是最主要的趨勢。主要體現在對服務品質的重新解讀和服務品質標桿的不斷提升。「今天的奢華便是明天的必需」，已經成為飯店產業共識。

(二)全球化時代中的全球本土化運營。

我們生活在一個全球化的時代，國際飯店集團跨國經營已經將全球飯店產業緊密聯繫在一起。如果說最初的國際集團跨國經營是為了更好的為國際客人需求服務，今天，國際集團其目標更重視本土市場，旅遊者對原真性體驗的追求也促使國際飯店企業在強調標準化、統一性的同時，更加關注在飯店設計、建設、服務、管理等方面融合本土文化，更加尊重本土價值觀念。全球本土化成為未來飯店業發展的方向。

(三)市場成熟推動飯店服務品質升級。

儘管規模擴張仍然是諸多國家飯店、尤其是新型市場的主要特徵，但從全球來看，產業結構調整和升級是最主要的趨勢。其中，晶華集團更是國內首開先例的調整了產業的結構，讓飯店不再只是飯店，其融合了集團旗下的不論是精品、SPA 美容、餐飲。且在一體化進程中，企業將從微觀運營管理過度到企業戰略管理，成本領先戰略、差異化戰略、重點集中戰略等將得到充分運用。

(四)管理、行銷。

晶華，到底怎麼架構它內部的體系呢？如何能讓人毫不猶豫的去選擇他？各種形形色色的管理風格，他們選擇了哪種呢？可是不管選擇哪一個，自己都還是可以去改變，改成屬於自己的管理風格。

曾有兩人在「1973年五月號的《哈佛商業評論》發表一篇論文，論文中談到所謂『領導行為光譜』

進一步了解管理決策他分為七大類型：我們可以把它想像成與部屬進行的七種對話模式：

告知、推銷、簡報、建議、諮詢、詢問、參與。」(註三)

- 1、告知：就是以主管的認知而採用，不考慮其他意見。
- 2、推銷：從一個想法推銷出去，牽涉多方面的考量，包含利益以及承擔的歸屬。
- 3、簡報：在團體中每人提出報告，再以團隊探索以及了解。
- 4、建議：主管提出方案，團體中提出看法。
- 5、諮詢：主管詢問團隊，這表示未訂方案，團隊可提供想法及意見，主管仍考慮團隊意見，再做出決定。
- 6、詢問：團體中已排定好，每人的任務，主管詢問進度。
- 7、參與：團隊中每人都有權力與主管相當，最後決定取決於多數決議。

上述七點期中，只有，「參與」最後決定全取決於投票結果，其他的最後結果都是由主管裁定。

現在大多都不會採「告知」的管理風格，是很獨裁的做法！相較之下「參與」的管理風格比較理想，每個人都有表決提議的權力，透過共識或經由投票達成，也蠻符合現代的公平原則。

五、管理與員工配合之道

一個管理者應該責任就是：

- (一)達成任務：管理者首要職責，是跟團隊並肩進行，當發生問題不要一心解決問題，或許本身可以一人解決問題，但面對團體必須考量到團隊中的精神，作為管理者你所面對的任務，是帶起一個信任你的團隊。其中最主要的是要懂得如何分配工作，即使你有這樣技能，也可以把這項工作分配給其他人。然後自己在去做其他事情！從一個管理者角度來看，領導不一定要十項全能，但是可能每樣工作都只會一點，必要的還是懂得如何分配工作。除了達成任務，還要信任團隊裡面的所有人，用最完美以及最快速的速度完成工作。

(二)培訓員工：主管必須考量員工許多的問題，但如何讓員工信任於主管。必須讓員工從工作中得到滿足、所屬團隊對公司有中要貢獻、要有他們該背負的責任，這樣員工獲得提升經驗能力。除了剛開始的職前訓練外，讓員工從工作中學會處理一些事情必要的應變能力，讓員工可以把這份工作當成自己的事業來看，並且從中學會一些不從角度所發生的問題，這些都是從職前訓練所學不道的。

(三)建立團隊：主管與員工一剛開始設定目標以及價值、認同，帶領團隊追尋應有的價值，與團隊溝通及互相了解，做決定時多參考員工的意見。而讓部屬知道，任務是甚麼、他們表現如何、他們隸屬何處。

六、管理經營權

台北晶華酒店是晶華酒店集團的旗艦飯店，開幕至今一直居於業界的領導地位，現與國際四季飯店暨麗晶酒店集團訂有行銷顧問的合約，在住房和餐飲的服務品質上，享有極高的評價。」(註四)

晶華酒店集團的營運方針之一是整合財務、認力發展及採購等部門的運作流程。

七、首要成功之鑰

一開始選擇麗晶集團來提昇主體的知名度。

「由於晶華集團有意願將所有權與經營權分開，且國際麗晶集團的知名度和管理能力具有一定水準，因此晶華酒店成立之初，乃將經營管理完全委託國際麗晶旅館集團，而這樣加入連鎖，對晶華酒店的知名度建立與業務拓展有相當大的幫助。藉著委託國際麗晶集團，依附其聲譽及知名度來拓展麗晶酒店初期本身的知名度及業務。」(註五)

觀於這一點，我們認為晶華飯店這一點非常成功，不只是飯店業者，無論是單一個體、或是有限公司，最想要快速散撥知名度的方法除了廣告，就是找一些業界的前輩來支持。例：廣告中也會找一些有知名的明星來代言。

八、對服務態度有所堅持

品質大部分都決定於員工的服務態度與水準，晶華也舉辦競賽和活動來提昇主體的態度與水準，日與劇增的服務要求也是主體的一角。

透過良性競爭，來達到對事業的滿足感。有競爭才會有進步，服務品質才會有所提升。然後得到某些獎勵，或是獎勵金等等，讓員工更加盡心的替公司付出。

九、創造者能力

為贏得消費者的消費，就必須突顯出自己的獨特，晶華之所以可以贏得消費者的獨愛，想必一定要有獨特之處！深入研究消費者選擇餐廳的習慣，推出主要原因。

俗語說過一句話，「想要留著一個男人，要先管好他的胃」。我想晶華酒店很成功的把這一點做的很好。一個平凡人的奢侈會去吃一客高級牛排，對於他們來說一客要一千三來說已經很貴了，但是牛排店總是做無虛席，原因是什麼？我們想的原因就是「胃，被留下了。」

「由於國人選擇餐廳的消費習慣，較注重裝潢的氣派與華麗，同時特殊節日與事件的促銷活動，對國人的吸引力大。此外，國人在觀光飯店舉行喜宴時，偏好飯店提供禮車與鮮花等服務。對此，晶華酒店透過建築特色、活動、餐廳多樣化來吸引顧客。」(註六)

參●結論

我們討論與研究之結果，我們認為在許許多多酒店中，晶華之所以能成功最主要的因素還是來自於他們的內部經營。

基本服務、甚至高級料理等等，其實只要資本夠充足，其實這些都可以辦的到的。就像前面所說的，今日的奢華是明天必需的。所以能夠成功所在還是來自於他們的領導方式以及改變。

對於他們的領導方式，是把整間飯店當成一整個團體來進行。而不是員工就是員工，只要做好那些工讀生所要做的事情。而且把員工，飯店內所有人都當成團體的人來領導，來進行。所謂人多勢眾，在如此多人內，必定會有人提出有所建議的話來進行。所謂領導就是領導的人除了要怎麼分配工作外，還要懂得聆聽。所以我們認為，晶華飯店把整間飯店當成整個團隊，有什麼事情就一起做、有什麼問題就一起解決。任何一個員工犯錯，都是我們團體的錯誤。我們每一個人都要共同去承擔這團體的羞辱。(註七)

外加晶華飯店還會求新求變，而不是像一些飯店一樣開好就是一成不變，只

等著開門等客人來臨。它會隨著季節、祭典來做變化。從餐廳這一點就可以看出，讓你即使人在外面也有彷彿至家的感覺。還會定期隨著時間舉辦一些活動，永遠不會有膩掉的感覺，也會讓客人想要一來再來。

除了以上這些，還外加異業的結盟。我從八點檔《夜市人生》了解到，裡面主角李友志也是蓋好一間觀光飯店。從電視上八點檔得知，飯店要成功還需要跟其他相關產業結合。然後我們小組注意一下，才發現其實晶華飯店已經跟很多異業結盟了。像是精品業者、美容 SPA、遊覽車…等等。這在國外是很流行的。只有多方產業一起結盟，才能創造出更大的利益。所以從上文得知，晶華飯店也是有跟精品業者、美容業者、機場、遊覽車服務、健身房等…甚至最成功的就是他們跟美食業者合作，打出最棒的餐廳。晶華飯店能有今日的成就，異業結盟可說佔了相當的成功比例。

但是我相信晶華飯店已經是 ISO9001 國際標準認證的最佳成功例子之一。能夠以顧客為中心出發，可以持續改進，還可以全員配合，所以說晶華飯店能成功這是必然的。

肆●引註資料

(註一)、奇摩股市

<http://tw.stock.yahoo.com/q/ta?s=2707>

(註二)、晶華酒店地理環境

http://www.sap.accessus.biz/world_tour_10/information.htm

(註三)、亞倫·巴克 (Alan Barker) 譯者:劉慧玉, (2006, 臉譜文化)。
管人一本通:輕鬆解決主管最常見的 7 大困擾

(註四)、奇摩知識

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1009101803045>

(註五)、奇摩知識

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1009121106675>

(註六)、奇摩知識

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1009121106675>

(註七)、嚴長壽, (2004, 平安文化有限公司)。總裁獅子心