

國立嘉義大學 99 學年度

觀光休閒管理研究所碩士班(在職生)招生考試試題

科目：觀光休閒管理實務

一、嘉義市位處國際知名景點阿里山之下，因此很多觀光休閒公司計畫在嘉義市蓋新的國際觀光飯店以提供旅客更好的住宿服務，你認為以目前的環境，嘉義市是否適合再增設新的國際觀光飯店？請以波特的五力分析詳細說明之。(20 分)

二、目前在觀光休閒產業之中，有越來越多的公司採用 outsourcing 作為經營管理的方式之一。請問採用 outsourcing 時有哪些優缺點？請以觀光休閒產業列舉一例詳細說明之。另外，你是否支持採用 outsourcing，為什麼？亦請詳細說明之。(15 分)

三、從 2008 年 7 月中旬，海峽兩岸開放週末包機直航以及通過大陸遊客可以直接入境台灣從事觀光，許多企業投入大筆資金在觀光休閒產業之中，而其經營的模式主要可分為三種類型：1. company own, 2. management contract, 3. franchise。請分別說明這三種經營模式的定義，並針對每一種類型舉出一個具代表性的觀光休閒企業名稱，且針對其經營模式的優缺點做說明。(15 分)

四、「藍海策略」的四項行動架構 (four actions framework) 為企業自我檢驗的四項指標 (Eliminate-Reduce-Raise-Created)，也是企業改變市場疆界的重要準則。請閱讀右側「西南航空」個案內容，並依據 ERRC 指標的內涵，繪製出個案企業在旅客服務管理之「藍海策略」的架構圖。(25 分)

【個案】『西南航空』是一家小而美的航空公司，每年的績效均能成長獲利，不儘成為業界的標竿，亦為管理學界爭相研究的對象。創辦人 Herbert Kelleher 表示：「如果員工快樂、滿足、願意奉獻、精力充沛，他們就會真心關懷顧客。如果顧客快樂，他們就會再次搭乘我們的飛機」。其成功法則如下：

1. 西南航空專注於商務旅客的特定族群，其出差次數多，需求簡化，容易培養忠誠度及口碑，勘稱為高明的市場區隔。
2. 班次緊密如同搭稱公車，旅客不必配合時刻，因此成為第一選擇。雖然班次緊密可能與載客率發生衝突，如果吸引到基本需求的顧客，仍可維持高載客率。
3. 無需訂位：大幅減輕作業的負擔，也替顧客省掉許多麻煩，不訂位、不劃座、不開票、不報到、不等待，隨到即刷 IC 卡登機、自行入座，時刻一到即準時開航。
4. 準點率提高：西南航空從自身要求起，消除機件故障、清艙延誤、作業失誤、調度不當...等因素，準點率遙遙領先同業。
5. 不託運行李：雖然違反行規，但商務客的行李原本就不多，加上時間寶貴，反而更貼近市場需求；再者，由於行李重量減輕、免除卸貨，發揮省錢、省時的顯著效果。
6. 不供應餐飲：看起來似乎抵觸「顧客滿意」的信條，但因飛行時間不長，生理需求也不大，商務客較不喜受干擾，因而受益。
7. 自主管理：授權第一線人員根據情況，直接決定顧客處理事項，能第一時間回應顧客的問題，員工從無怠工、罷工以及客訴等困擾，讓顧客死心塌地的跟隨著西南航空。
8. 獲利分享：西南航空的獲利可謂為一枝獨秀，使其股價逆勢攀升，但業者仍明白獲利是來至於顧客、同仁、股東，故獲利分為三份，一份回饋給顧客，一份與員工分享，一份酬報予股東，故皆大歡喜、企業利益均霑。

五、旅遊商品 (package tour) 需透過那一種媒介者 (agent)，串連起產業的價值鍊 (value chain)？請以經濟學的供需觀點，繪製旅遊產業的供應鍊 (supply chain)；包括：整體觀光休閒產業的「關鍵性」產業或「輔助性」產業，並在圖中請標示出旅遊市場的「主體」、「客體」與「媒介者」。(25 分)