

國立屏東商業技術學院企業管理系

國科會大專生研究計畫

創業模式之關鍵成功因素分析
-以自行創業之區域型連鎖餐飲業為例

指導老師：廖曜生 教授

學生：呂宛真、李惠慈、翁以欣、

劉嘉琳、劉佳蓉、林韋廷 撰

中華民國 99 年 12 月

目錄

摘要	3
壹、研究動機與研究問題	3
一、研究動機	3
二、研究目的	3
貳、文獻回顧與探討	4
一、創業	4
二、創業者的人格特質	5
三、餐飲業之經營成功因素	5
參、研究方法及步驟	6
一、研究流程	6
二、研究架構	7
三、研究設計	7
四、研究對象	8
五、問卷設計	9
六、資料分析法	10
肆、訪談結果	11
伍、結論	23
一、創業過程之六項問題	23
二、人格特質	24
三、經營要素	25
陸、建議	25
柒、參考文獻	27
附錄、	29
表目錄、圖目錄	
圖一、研究架構	7
表一、分析結果	19

摘要

在失業率居高不下的現今，工作越來越難找，創業比例越來越高，創業的年齡層出現年輕化的趨勢，也因為在餐飲業創業容易，所以大多偏愛餐飲創業，然而創業的風險實在不小，在競爭激烈的現在，一定要為自己找出特別的利基點，所以藉由此研究探討餐飲業創業的關鍵成功因素。

本研究是以區域型連鎖業選定高雄，研究方法是以探索性之個案研究法進行深入訪談，以了解餐飲創業家在創業過程中所重視之要素及自我之競爭優勢，並根據訪談內容的整理歸納。希望藉由本研究的探討、分析有個深入的了解，本研究在創業過程、創業者人格特質、餐飲業經營要素等方面加以探討，提供餐飲業的創業關鍵成功因素，對於想要在餐飲業自行創業者能夠有所貢獻。

壹、研究動機與研究問題

一、研究動機

隨著時代的進步、生活水準的提昇、國民所得的增加、社會分工的精細、職業婦女的人口增多以及政府實施週休二日的政策等因素的影響，使得餐飲業被有興趣投資的經營者視為是一種極具發展潛力的市場。而另一方面，我們卻也可以清楚的看到，餐飲業是一個「進出」頗為頻繁的市場，今天或許在甲地看到有人熱熱鬧鬧地開張營業，明天卻可能在乙地看到有人鎩羽落寞地離開。但是餐飲業是一個極具發展空間的市場，為什麼會有如此的現象產生呢？歸究原因，或許是投資經營者對餐飲業的認識不夠完整，只看到它好的地方，卻未曾真正地去了解它的特性（蕭玉倩，1999）。

創業是一條漫長而辛苦的路，沒有一定成功的法則，然而創業，也一直是眾多意氣風發的年輕人追逐的夢想。談到創業，幾乎人人都有自己的一套可以高談闊論的生意經，然而真正付諸執行的個案實在是屈指可數。原因無他，就是害怕創業的人總是多過願意承受創業壓力的人，那些害怕創業失敗的人，若能以不同態度來體驗創業這構想，他們或許會發覺，創業的想法其實並不是那麼可怕的。

二、研究目的

本研究以質性與量化研究的方式，對餐飲業創業者做深入的探討，主要目的是希望：(一)找出國內餐飲業創業者所具備的人格特質；(二)找出促使餐飲業創業者選擇創業的理由；(三)找出餐飲業創業者自我認知的創業成功。最後，依據研究發現加以分析解釋，並提供研究結論與建議，作為後續學者的學術研究、創業輔導相關機構，以及未來想要從事餐飲創業者之參考。

貳、文獻回顧與探討

一、創業

(一)創業的定義

所謂創業就是組合勞動、知識、技術、管理、資本等生產要素，進行生產性活動。創業的內涵不同於就業。就業者只是生產要素的提供者，而創業者則是生產要素的組合者。例如，工人在工廠工作，他提供了自己的勞動，因此是一種就業行為；而工人下班後擺地攤賣小吃，他就組合了自己的勞動和少量的技術、資本等，因此是一種創業行為。

Vesper(1979)指出「對一個經濟學家來說，企業家是一個將資源、勞力、原料及其他資產組合起來創造更大價值的人，也是引入改革、創新與新秩序的人。對心理學家來說，企業家是被某種動力所驅使，爲了獲得某種利益、進行某種實驗、實現某種目標或爲了避免聽命於他人……等」，對一個生意人來說，企業家的出現是一種威脅，一個敢做敢爲的競爭對手，然而對一個生意人來說，同一個企業家可能是其盟友、資源的供給者、客戶、或某個爲其他人創造財富的人、發現更佳資源利用方式與減少浪費的人，是替其他人創造工作機會的人。

Stevenson(1990)對企業家的定義，幾乎就是對創業者的定義。Stevenson 等人強調創業是一個過程：「創業是個人(不管是獨立的還是在一個組織內部)追蹤和捕捉機會的過程，這一過程與其當時控制的資源無關。」在此定義中，Stevenson 指出察覺機會、追逐機會的意願及獲得成功的信心，對創業是特別重要的。

全虹通訊公司邱義城總經理(2000)提出：「創業」的意義在於結合創新，全力發揮自身累積的智慧與價值。

雖然以上定義來自不同角度來檢視創業家的意義，但都包含了創業家的基本特質，如創新性、對商業機會的把握、組織、創造、財富與風險承擔。「創業」是開創屬於自己的事業，它含有創始之意，從無到有新設立的事業。創業是一個發現和捕獲機會並具有創造出新產品或勞務，以及實現其潛在價值的過程。創業必須要貢獻時間和付出努力，承擔相應的財務以及精神和社會風險，而獲得金錢回報、個人滿足和獨立自主。

(二)創業者的定義

由相關文獻對創業者的定義可以發現，大多數學者認爲創業者應該爲有承擔風險能力、創新、努力經營/管理企業、獲取利潤等等的行為(Shame, 1974; Casson, 1982; Siropolis, 1982; Bowen & Hisrich, 1986; Hirsrich, 1988)。Bygrave (1994)簡單地爲創業者界定爲，一位創業者是獲得一個機會，並創造一個組織，然後去追求它。以往，男性創業是一件很普通且天經地義的事，所以創業者相關的研究大多以男性居多。但是，現在社會女男平等，女性在職場上的表現擺脫以前的社會對女性的刻板印象，她們的工作能力並沒有比男性差，有許多女性擔任高階主管、自行開業或者有不錯的社經地位。但是，仍有些學者認爲女性創業者受到女性特質、角色扮演、社會因素等的影響，使得她們在創業的想法與觀點上有了自己的看法，與以往創業者的定義不見得相同。

(三)創業者的創業動機

Devanna (1987) 與Tucker (1985)指出，組織與個人的因素可能會刺激到男女性成爲創業者的因素也不同。但是，Shane, Kolvereid & Westhead (1991)認爲，大多數的男性創業者是因爲想要提高他們自己與家庭的社會地位而去創業，而女性創業者較多爲了成就需求與家庭因素，這是因爲男性天生就被寄予負起家庭經濟與出人頭地的觀念，所以他們會以職業爲重心，全力以付在他們的職業上。然而，在女性方面，社會與家庭觀念從小灌輸她們要以婚姻家庭爲重心，導致她們就算是職業婦女也期望能夠兼顧家庭與工作。此外，以往的創業者大部分都是男性，所以創業者的研究也都是以男性爲主。然而，現在女性創業日增的趨勢，是否男、女性創業者也會因爲性別的不同，以致於他們的創業動機有所差異呢?因此，本研究探討創業者的創業動機是否會因爲性別不同而有所差異，並整理過去創業者創業動機的文獻當作參考。

Kuratko, Honsby & Naffziger (1997)分析創業者的創業動機，並得到四個構面爲：外在因素、內在因素、獨立自主與家庭保障。從上述的三位學者的研究看來，可發現創業者的創業動機大致上可分爲：個人心理層面的需求、外在因素、爲了家庭與經濟、先前工作因素等理由，使他們選擇創造屬於他們自己的事業。

二、創業者的人格特質

根據Schmit et al.(2000)所列出的五大人格特質構面，五項特質定義如下：

- (一) 情緒穩定性(神經質)：指焦慮、敵意、沮喪、情緒化、自卑等，測量情緒穩定程度。
- (二) 外向性：熱情、正向情緒、活躍、有自信、健談的。
- (三) 開放性：好奇、有想像力、獨立、有創造性。
- (四) 友善性：又稱親近性，指心地善良、可信賴、有禮貌、合作、利他。
- (五) 謹慎性：又稱勤勉正直性，指自我規範、小心謹慎、可依靠、有組織、細心。

三、餐飲業之經營成功因素

(一)餐飲業的分類

以經營方式來區分，兩種最基本的商業型餐廳經營方式分別是獨立經營和連鎖經營，其特色分述如下（高秋英，1999）：

1. 獨立經營（Independent Operation）

由一人或數人合夥擁有的餐廳，其經營的特色是有一家或數家餐廳，但都沒有連鎖的關係，菜單的製作、採購流程、操作手續都各自獨立。

2. 連鎖經營（Chain Operation）

挾著龐大資金、標準的生產系統、科學化的管理制度及強勢的行銷策略，連鎖集團公司正大肆攻掠餐飲市場，使得傳統經營理念有著劃時代的變遷。連鎖經營是一種特殊的經營型態，是業者爲應付時代趨勢變遷及競爭壓力而發展出來的通路結構型態。

(二)餐飲業的組織

組織同時是一種管理的工具，由此可透視出責任與權力的分配，進而幫助團隊的建立，發揮最大的團隊效應。

1. 簡單型

大部分的小型餐廳都是採用這類型的組織結構，它的最大特色是組織結構非常扁平。因為餐廳規模小，人事精簡，往往一人身兼數職，可能餐廳所有人就是經理。簡單型組織結構之最大優點就是應變能力較高，在顧客需求多變的餐飲業中，因決策者能夠立即接獲各種重要資訊，並迅速地回應及解決各種問題。

2. 功能型

一旦企業體發展至某一階段，員工的編製也擴大了，於是將類似或相關的專業人員集合在同一部門中，而這種集合的過程我們稱之為「部門化」。經過部門化後，不但能方便管理控制，使組織內部溝通容易，進而促進工作環境的融洽。

以規模較大餐廳的餐飲部為例，其可能設有餐務部，負責器具的保管及清潔，以減少重複購置餐具的浪費，而其編制則依據工作內容與性質來劃分，此既典型的機能組織結構。

3. 產品型

餐飲業的組織通常劃分為兩大部分：外場與內場。內場負責廚房作業，外場則直接面對顧客提供服務。而產品型的組織結構通常是用在內場的組織編制。

產品型組織結構最大的特色是權責分明，成敗責任無法互相推諉。但是協調不易以及人員與設備的重疊設置，則是它最主要的缺點。目前飯店或旅館中所設的餐廳大多為此類型通常包含餐廳部、餐務部、飲務部、宴會部、廚房、採購部、庫房及管制部等八部門。

施志宣（1995）在「餐飲業經營管理成功關鍵因素之研究—以西式速食業為實證」之研究中發現，西式速食經營管理的關鍵成功因素共有八項：分別為人力資源管理與經營管理因素、服務品質因素、聲譽、景觀氣氛、價格因素、市場因素、地理區為因素及硬體休閒設施。

蔡曉娟（1999）研究四家國際速食連鎖餐廳指出其經營成功關鍵因素為『餐廳環境、產品品質、地點、員工態度、店內空調狀況和產品價格等』。

楊日融（2003）在「咖啡店經營關鍵成功因素之研究」中，對於主要之二十七項經營變數進行因素分析後，得出七項經營關鍵成功因素，分別為：服務品質、產品品質與特色、顧客關係與店長個人能力、商圈與店址選擇以及商務聚會的適合度等。其中顧客關係與店長個人能力、服務品質及產品品質與特色等三項因素，不論在認知上或掌握程度上的平均都居於前三位，顯示咖啡店業者對於這三項因素不僅相當重視也有努力去落實。

參、研究方法及步驟

一、研究流程

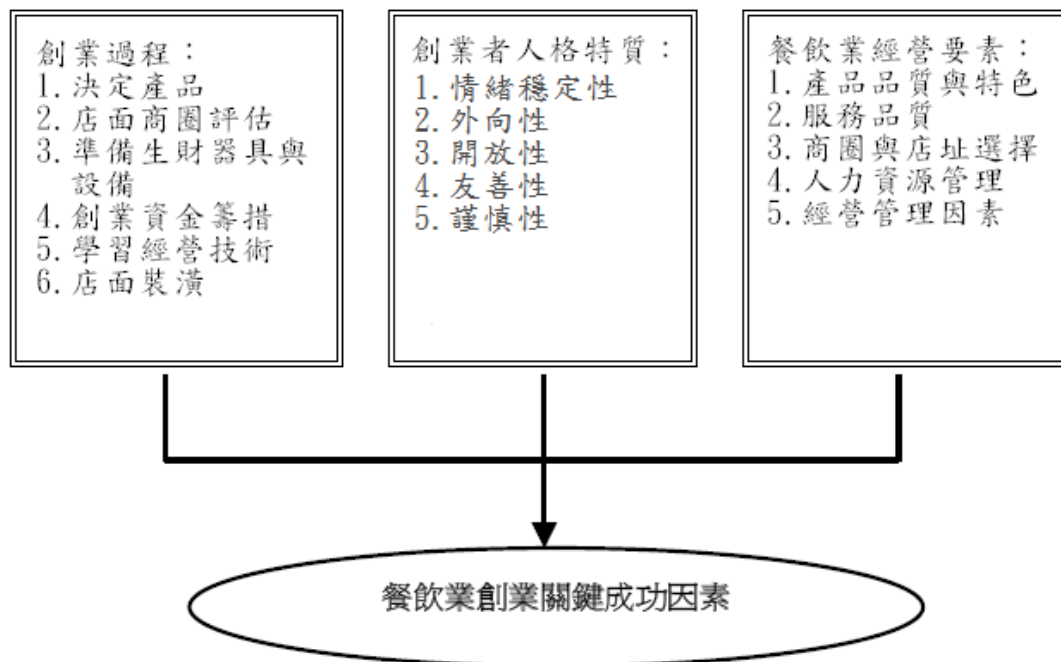
本研究先確認研究主題後，進行相關的文獻回顧。再者，結合文獻與訪問的結果，建立餐飲業創業者人格特質、創業動機與創業成功三者的主要因素，探討三者之間的關係，並作為本研究的研究架構。然後，依據訪談的內容與過去文獻的研究

設計，設計問卷的初稿，再經由問卷預試與專家的檢測，建立本研究的正式問卷，透過問卷調查來蒐集研究資料進行分析。最後，以問卷調查所得到的量化數據進行分析，並提出研究的結論與建議。

二、研究架構

本研究所探討之餐飲業創業管理關鍵成功因素，根據第二章所探討的相關文獻中以創業過程、餐飲服務業的特性及餐飲業經營關鍵成功要素作為本研究之探討重心，圖如下：

圖一、研究架構



三、研究設計

本研究將透過餐飲管理及創業關鍵成功因素之文獻進行分析整理，並以個案研究法進行深入訪談來找出適合餐飲業創業管理之關鍵成功因素，以提供餐飲業創業者在創業過程中應重視之關鍵因素，並建立自我之競爭優勢。

(一) 個案研究

1. 個案研究的定義

個案研究是系統性地研究個人、團體、組織或事件，以獲得最多的資料。當研究者欲瞭解或解釋某個現象時便常運用個案研究法。Yin (1994) 將個案研究定義為運用多種來源資料，在某種現象所屬的情境中探究該現象的經驗主義研究方法。

在 Issac & Michael (1983) 對個案分析的定義中，認為對一個特定的單位（個人、團體、組織、社區等）的背景、經驗、發展情形及其與環境的互動關係，進行整體的網絡研究。

另外，Earl Babbie（2002）則認為個案研究是針對一個單獨的個人、團體或社會所進行的意識檢視，其主要目的雖在於描述，但亦可以試著提出解釋。

2. 個案研究的特性

Merriam（1988）列出個案研究的四種特性

- (1) 特殊性（Particularistic）：指個案研究著重於一種特定的情況、事件、節目或現象，使其成為研究現實問題的好方法。
- (2) 描述性（Descriptive）：個案研究的最終成果是一份關於研究課題的詳細描述報告。
- (3) 啟發式（Heuristic）：個案研究幫助人們瞭解被研究的主題是什麼。新的解釋、新的觀點、新的意義和新的見識都是個案研究的目的。
- (4) 漸進式（Inductive）：多數個案研究法依賴歸納的推理過程。原理和普遍性原則由資料的檢視中形成。許多個案研究的目標在於發現新的關聯性，而非證明現存的假設。

(二) 深入訪談

深入訪談是由面談者用半結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，可以用來發掘受訪者基本動機、信念和態度（Malholtra，1993）。深度訪談中，訪談者應儘可能使用較少的提示或引導問題，來鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境中，就主題儘可能談論自己的意見。所以，訪談者通常以一組問題做為訪談過程中的指引；而當研究主題較為複雜時，則須以非結構化的方式來探詢受訪者反應（古永嘉，1996），而此法最適合本研究議題的探討與釐清較深層的構面變數，以作為後續研就進一步發展與瞭解的基礎。

本研究針對成功創業者在創業過程中之創業成功因素作初探研究，其中牽涉到創業者個人的主觀見解及經驗，因此採質性研究取向的深入訪談法，以得到更深入且豐富的資料。

再進行訪談之前需先建立訪談大綱，訪談大綱是研究者在訪談時和受訪者談話的主題，用來提醒研究者訪談的方向，研究者並不限制受訪者談話的內容及方向，也不預設立場，而是透過開放式的問題，讓受訪者用自己的脈絡、結構來陳述或分享其創業經驗。

四、研究對象

(一) 本研究是以區域型連鎖業選定南部地區。選店位置可選在位於人潮居多的地方，考慮因素包括商圈屬性、店面坪數大小、樓層、周遭設施、附近的競爭店及互補店、租金多寡、合法證照取得難易度、附近是否有大型賣場、捷運、車站，營業時間、人口（流動、固定）、客源及比例，消費力及消費動機、馬路寬度、發展前景（商圈變化）等因素，目前已訪問七間店家，都經營的有聲有色。

(二) 訪談程序

訪談的程序與內容，是以訪談大綱為主軸，讓受訪者能針對問題暢所欲言，待受訪者回答問題後，再由訪談者對受訪者所回答之問題內容確認釐清後，再決定接下來訪問的內容及方向。訪談流程如下：首先先以電話聯繫，向受訪者說明此次訪談之目的，以取得受訪者接受訪談邀約的意願。事先通常會先給予一份訪談大綱供受訪者參考，並約定時間及地點。見面訪談時，先徵詢受訪者對整個訪談內容的許

可，並在訪問時先說明此次訪談的研究主題與重點，接著由訪談者提出問題來讓受訪者回答且設法掌握整個訪談過程的方向。

而在訪談過程中，儘可能讓受訪者在沒有壓力且輕鬆的環境中，針對問題與訪談者做面對面、開放性的對談，從談話中挖掘本研究所需的資訊。另外，爲了顧及受訪者的注意力集中問題，訪談的時間儘可能維持在一小時左右。而在訪談結束後，除了感謝受訪者的協助外，同時也告知受訪者，倘若研究者發現訪談內容尚有遺漏，將會再次以電話或二次面對面訪談等方式來補足資料，請受訪者協助。

五、問卷設計

第一部分爲調查受訪者的基本資料，包括姓名、職位與教育程度、營業項目、營業地點、員工人數。

第二部分爲受訪者的創業過程，這部分參考秦宜婕(2005)之研究問卷設計修改而成，依「創業資金籌措」、「決定產品」、「店面評估」、「設備與裝潢」、「學習經營技術」、「開幕促銷方案」這幾個因素設計而成，且採開放式問答以不引導、不設限的作答方式進行，讓受訪者自由發揮。

第三部分爲創業者人格特質，這部分問卷參考楊志弘，鄭伊芬（2006）之研究，其量表根據 McCrae 與 Costa 之人格五因素架構，再利用 Schmit et al.(2000)所列出的五大人格特質構面來建立量表。每個特質元素設計一個題目，因此在友善性上共有 5 題、謹慎性 4 題、外向性 4 題、情緒穩定性 6 題以及開放性 6 題，共計 25 題。並將計分方式以 Likert 五點量表設計。本量表分爲五個向度，分別測量創業者在「情緒穩定性」、「外向性」、「開放性」、「友善性」、「謹慎性」這五個構面上差異的情形，各向度定義如下：

- (一) 情緒穩定性(神經質)：指焦慮、敵意、沮喪、情緒化、自卑等，測量情緒穩定程度。
- (二) 外向性：熱情、正向情緒、活躍、有自信、健談的。
- (三) 開放性：好奇、有想像力、獨立、有創造性。
- (四) 友善性：又稱親近性，指心地善良、可信賴、有禮貌、合作、利他。
- (五) 謹慎性：又稱勤勉正直性，指自我規範、小心謹慎、可依靠、有組織、細心。

有關上述因素之衡量，採李克特氏(Likert-style)填答計分，餐飲業創業者依其在情境中對於自己人格特質上各層面感受，圈選數字，每一項目分爲五種程度，分爲 1 分「非常不同意」、2 分「不同意」、3 分「普通」、4 分「同意」、5 分「非常同意」，反向題則以相反方式計分。最後計算各分量表與總量表得分，求得各項因素對於創業者在經營餐飲業之影響性。

第四部分爲餐飲業經營要素，這部分參考秦宜婕(2005)之研究問卷設計修改而成，由「提升產品品質且顧及特色」、「使服務品質達到最好」、「有效的管理人力資源」、「注重店面裝潢」、「提升知名度」、「選擇好的店址」這幾個因素依其重要性以 1 至 6 排出優先順序，求得各項因素對於經營餐飲業之重要性。

六、資料分析法

Zikmund (1994) 認為開放性問題的資料整理與分析重點，在於將多數個人的意見及反應，予以歸納整理到一般性統稱的類別中。本研究將開放式訪談所得的資料整理成逐字稿，根據逐字稿的內容及訪談時的筆記，再加上訪談者對訪談過程的回憶，進行資料分解、簡視、比較和概念化，然後依據研究目的，彙整歸納資料至相關研究的主題與概念中，再針對內容和各類別做解釋，最後呈現研究結果。

本研究的資料與分析策略可分為五個步驟：

1. 將研究對象之訪談或心得分享整理成逐字稿研究者在每蒐集一筆研究對象的訪談或心得分享的資料後，則立即將資料整理成逐字稿。有關資料是否要逐字整理的問題，Strauss Corbin (1990) 認為，可依研究的目的與需求來決定，但最好能夠逐字整理，以免漏失重要資訊，因此，本研究採納Strauss 與Corbin (1990) 的建議，利用資料整理其內容，並直接製作成文件檔。

在整理的過程中，倘若遭遇內容不清楚之處，則會以電話或電子郵件等方式再度請教於研究對象。在整份文字稿整理完成後，研究者則將文字稿中曾經出現之組織名與相關之人名，均以代號隱匿之。整理完畢的文字稿則隨即送給研究對象敦請其指教，假若其指出錯誤或不清楚的地方，在確認錯誤點後再行修正文字稿的內容。

2. 將各個受訪者之文字稿區分出段落

為了便於瞭解，本研究則將訪談大綱區分為三大段落。分別是創業過程、餐飲服務業的特性及餐飲業經營關鍵成功要素，並將四位受訪者之受訪內容依此三段落做分析。

3. 分析整理並給予命名

本研究參考Strauss 與Corbin (1990) 所提出之開放式登錄的概念，將前一步驟中所分析出來的意義小單位，以內容或性質相近者攏聚在一起的做法，來行成一個一個自然的類別，並給予其適當的命名。凡是不明顯或是無法形成某一類別的意義單位，則先擱置一旁，留待最後一步驟的處理。

4. 找出自然類別的關係

研究者則參考Strauss 與Corbin (1990) 所提出之主軸式登錄的做法，仔細地思考每一個自然類別的可能關係，並根據可能的邏輯關係將其排列出來。

5. 審視前步驟進行的合宜性，倘若不適切則進行修正最後一個步驟中，則是參酌Strauss 與Corbin (1990) 所謂之選擇性登錄的做法—研究者再行檢視其第四步驟中為能形成自然類別的意義小單位，是否能夠歸入適切的自然類別之中，反之則予以刪除，並再次審視前幾步驟進行合宜性，倘若發現有任何不妥之處則進行修正，藉以建立完整的內容摘要表，並做為撰寫第四章資料分析與討論的寫作指引。

質性研究的資料分析過程中，研究者扮演著極為重要的角色。理由在於：在每一分析的步驟裡，或多或少都遭受著研究者對於事物之價值判斷的影響。為了盡可能地不曲解研究對象對於其經驗的詮釋，因此，研究者藉著採用多重的資料來源、指導教授的指導以及商請關鍵報導人審視文字稿等方法，來提高資料整理與分析的謹慎程度。

肆、訪談結果

訪問對象：85 度 C(麟洛店)-A

基本資料

姓名：楊先生

經營模式：連鎖加盟

職位：店長

教育程度：專科或大學

營業項目：蛋糕、飲料、餅乾

營業地點：屏東市民生路 2-57 號

員工人數：11 人

創業過程

(1) 在創業過程中資金如何籌措?

運用自己原有存款與跟親友調度。

(2) 怎麼會想自行創業?

經審慎評估 85 度 C 具品牌知名度且具經營模式非常有制度與規劃。

(3) 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎?

本地腹地廣闊、停車方便、距學校商圈近，非常適合。

(4) 店內的設備與裝潢如何決定?

全部經由總公司決定。

(5) 如何學習經營技術?

1.時常與它店前輩切戳請教、2.多閱讀管理、經營之類書籍。

(6) 如何決定開幕促銷方案?

全部經由總公司行銷、營業單位決定。

創業者人格特質

(1) 情緒穩定性：3.83

(2) 外向性：5

(3) 開放性：4.16

(4) 友善性：4.2

(5) 謹慎性：4.5

結果：主要為外向性性格，次要為謹慎性性格，情緒穩定性性格最低。

餐飲業經營要素

(1) 提升產品品質解顧及特色：2

(2) 使服務品質達到最好：1

(3) 有效的管理人力資源：3

(4) 注重店面裝潢：5

(5) 提升知名度：6

(6) 選擇好的店址：4
結果：最重視「使服務品質達到最好」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「提升知名度」。

請問你覺得還有什麼關鍵成功因素？
強大企畫行銷與數字化管理方式。

訪問對象：巧沛東方美早餐店(敦南店)－B

基本資料

姓名：高小姐
經營模式：連鎖加盟
職位：店長
教育程度：專科或大學
營業項目：中西式早餐
營業地點：台北市敦化南路一段 160 巷 29 號
員工人數：10 人

創業過程

- (1) 在創業過程中資金如何籌措？
計畫性籌措及存錢。
- (2) 怎麼會想自行創業？
喜歡每個人吃完早餐的幸福表情且東方美會輔助開店。
- (3) 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎？
1.房租便宜、2.租約長，屋況佳、3.店面寬廣、4.要有人潮、5.附近居民對早餐店有需求。
- (4) 店內的設備與裝潢如何決定？
1.內廚環境整齊乾淨、2.顧客使用的空間舒適、3.要有整體造型，做到明亮相呼應，舒適的裝潢。
- (5) 如何學習經營技術？
總部教學共同的經營技術，及自己研究、了解客人的味蕾。
- (6) 如何決定開幕促銷方案？
所有產品都半價，客人可以選擇更多他們想吃的樣式。

創業者人格特質

- (1) 情緒穩定性：4.16
- (2) 外向性：3.75
- (3) 開放性：4
- (4) 友善性：3.8
- (5) 謹慎性：4

結果：主要為情緒穩定性性格，次要為開放性與謹慎性性格，外向性性格最低。

餐飲業經營要素

- (1) 提升產品品質解顧及特色：1
- (2) 使服務品質達到最好：2
- (3) 有效的管理人力資源：3
- (4) 注重店面裝潢：5
- (5) 提升知名度：4
- (6) 選擇好的店址：6

結果：最重視「提升產品品質解顧及特色」，次要為「使服務品質達到最好」，最不重視「選擇好的店址」。

請問你覺得還有什麼關鍵成功因素？

用心服務客人，及訓練員工待客之道及員工團結

訪問對象：美麗人生—C

基本資料

姓名：陳小姐

經營模式：連鎖直營

職位：老闆

教育程度：高中職

營業項目：簡餐

營業地點：屏東市中正路 766 號

員工人數：15 人

創業過程

- (1) 在創業過程中資金如何籌措？
與親朋好友集資。
- (2) 怎麼會想自行創業？
市場評估需求，覺得有市場。
- (3) 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎？
地點比較容易讓人發現，不要在巷弄裡面。
- (4) 店內的設備與裝潢如何決定？
先決定菜色、飲料種類去決定氣氛，例如：比較屬 Pub 氣氛。
- (5) 如何學習經營技術？
不斷與同業學習經驗、技術，常常出去觀摩，了解客人意見，與廚師研發新菜色
- (6) 如何決定開幕促銷方案？
活動的策略；例如：降價、折扣、團體表演。

創業者人格特質

- (1) 情緒穩定性：4
- (2) 外向性：4
- (3) 開放性：4.16
- (4) 友善性：4.4
- (5) 謹慎性：4

結果：主要為友善性性格，次要為開放性性格。

餐飲業經營要素

- (1) 提升產品品質解顧及特色：2
- (2) 使服務品質達到最好：3
- (3) 有效的管理人力資源：4
- (4) 注重店面裝潢：6
- (5) 提升知名度：5
- (6) 選擇好的店址：1

結果：最重視「選擇好的店址」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「注重店面裝潢」。

請問你覺得還有什麼關鍵成功因素？

人生是一連串的奮鬥，越努力運氣會越好。

訪問對象：石頭燒烤(屏東店)-D

基本資料

姓名：羅先生

經營模式：連鎖直營

職位：店長

教育程度：專科或大學

營業項目：火鍋燒烤

營業地點：屏東市公園路 38 號

員工人數：35 人

創業過程

(1) 在創業過程中資金如何籌措？

集資與朋友合資分股(銀行貸款)。

(2) 怎麼會想自行創業？

藉由連鎖品牌形象，推廣碳烤美食，以期達到獲利及在地經濟提升。

(3) 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎？

商圈中心、人潮聚集處、停車方便、營業面積寬敞。

- (4) 店內的設備與裝潢如何決定?
以石頭連鎖體系為主(大同小異)商請設計師搭配佈景造樹，給予顧客視覺氣派、舒適為主。
- (5) 如何學習經營技術?
閱讀書籍及總部教育支援。
- (6) 如何決定開幕促銷方案?
以在地人重視的方向為主(例如：強打折扣，摸彩)。

創業者人格特質

- (1) 情緒穩定性：4.5
- (2) 外向性：4.25
- (3) 開放性：4.66
- (4) 友善性：3.6
- (5) 謹慎性：4.75

結果：主要為謹慎性性格，次要為開放性性格，友善性性格最低。

餐飲業經營要素

- (1) 提升產品品質解顧及特色：2
- (2) 使服務品質達到最好：3
- (3) 有效的管理人力資源：4
- (4) 注重店面裝潢：6
- (5) 提升知名度：5
- (6) 選擇好的店址：1

結果：最重視「選擇好的店址」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「注重店面裝潢」。

訪問對象：松江庭日本料理－E

基本資料

姓名：胡小姐

經營模式：連鎖直營

職位：店長

教育程度：專科或大學

營業項目：日本料理

營業地點：高雄縣鳳山市瑞隆東路 212 號

員工人數：40 人

創業過程

- (1) 在創業過程中資金如何籌措?
存款。

- (2) 怎麼會想自行創業?
從當一個學徒開始，慢慢的學習技術。
- (3) 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎?
人潮的集中及附近餐飲的調查。
- (4) 店內的設備與裝潢如何決定?
偏向日系簡約設計。
- (5) 如何學習經營技術?
自己研究，參考書籍。
- (6) 如何決定開幕促銷方案?
9折優惠及顧客管理促銷。

創業者人格特質

- (1) 情緒穩定性：4.8
- (2) 外向性：4.5
- (3) 開放性：4.33
- (4) 友善性：4.2
- (5) 謹慎性：4.75

結果：主要為情緒穩定性性格，次要為謹慎性性格，友善性性格最低。

餐飲業經營要素

- (1) 提升產品品質解顧及特色：2
- (2) 使服務品質達到最好：1
- (3) 有效的管理人力資源：3
- (4) 注重店面裝潢：5
- (5) 提升知名度：6
- (6) 選擇好的店址：4

結果：最重視「使服務品質達到最好」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「提升知名度」。

請問你覺得還有什麼關鍵成功因素？

中央廚房、標準化作業；有效的物料控管及不斷的研發新菜色。

訪問對象：四季麻辣燙—F

基本資料

姓名：蔡先生

經營模式：連鎖加盟

職位：老闆

教育程度：專科或大學

營業項目：麻辣燙

營業地點：台南市育德路 55 號
員工人數：6 人

創業過程

- (1) 在創業過程中資金如何籌措?
存款。
- (2) 怎麼會想自行創業?
因為覺得東西很好吃，且東西便宜可以吸引顧客。
- (3) 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎?
在夜市中，租金低，攤位擺放方便。
- (4) 店內的設備與裝潢如何決定?
攤位稍加佈置。
- (5) 如何學習經營技術?
學習技巧後多次練習，煮出客人喜歡的口味。
- (6) 如何決定開幕促銷方案?
多方討論，以低價吸引顧客。

創業者人格特質

- (1) 情緒穩定性：4
- (2) 外向性：3.5
- (3) 開放性：4
- (4) 友善性：4.8
- (5) 謹慎性：4.75

結果：主要為友善性性格，次要為謹慎性性格，外向性性格最低。

餐飲業經營要素

- (1) 提升產品品質解顧及特色：2
- (2) 使服務品質達到最好：3
- (3) 有效的管理人力資源：4
- (4) 注重店面裝潢：6
- (5) 提升知名度：5
- (6) 選擇好的店址：1

結果：最重視「選擇好的店址」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「注重店面裝潢」。

請問你覺得還有什麼關鍵成功因素?
讓顧客記住攤位，以低價拉攏顧客。

訪問對象：阿好孀紅茶冰—G

基本資料

姓名：江小姐

經營模式：連鎖加盟

職位：老闆

教育程度：高中職

營業項目：飲料

營業地點：屏東市安心四橫巷 32 號

員工人數：3 人

創業過程

- (1) 在創業過程中資金如何籌措?
存款。
- (2) 怎麼會想自行創業?
轉換跑道，且有發展的市場。
- (3) 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎?
步行人潮多的地方。
- (4) 店內的設備與裝潢如何決定?
乾淨、明亮、實用。
- (5) 如何學習經營技術?
工作經驗累積。
- (6) 如何決定開幕促銷方案?
讓每個上門的客人都感受到低價優惠。

創業者人格特質

- (1) 情緒穩定性：3.8
- (2) 外向性：3
- (3) 開放性：3.6
- (4) 友善性：4
- (5) 謹慎性：4

結果：主要為友善性與謹慎性性格，次要為情緒穩定性性格，外向性性格最低。

餐飲業經營要素

- (1) 提升產品品質解顧及特色：1
- (2) 使服務品質達到最好：2
- (3) 有效的管理人力資源：4
- (4) 注重店面裝潢：5
- (5) 提升知名度：6
- (6) 選擇好的店址：3

結果：最重視「提升產品品質解顧及特色」，次要為「使服務品質達到最好」，最不重視「提升知名度。」

表一 分析結果

創業過程	85度C A	早餐店 B	美麗人生 C	石頭燒烤 D	日本料理 E	麻辣燙 F	紅茶冰 G	分析結果
1.在創業過程中資金如何籌措?	運用自己原有存款與跟親友調度	計畫性籌措及存錢。	與親朋好友集資。	集資與朋友合資分股(銀行貸款)	存款	存款	存款	大部分是存款,其次是跟朋友合資銀行貸款
2.怎麼會想自行創業?	經審慎評估85度C具品牌知名度且具經營模式非常有制度與規劃	喜歡每個人吃完早餐的幸福表情且東方美會輔助開店。	市場評估需求,覺得有市場。	藉由連鎖品牌形象,推廣碳烤美食,以期達到獲利及在地經濟提升。	從當一個學徒開始,慢慢的學習技術	因為覺得東西很好吃,且東西便宜可以吸引顧客	轉換跑道,且有發展的市場	最好的是選擇加盟,因該品牌已具有知名度其二是經評估後有市場,較特別的是早餐店覺得喜歡客人吃完早餐的幸福感以及日本料理是從一位學徒開始(興趣)
3.如何挑選店面,有什麼評估準則嗎?	本地腹地廣闊、停車方便、距學校商圈近,非常適合	1.房租便宜 2.租約長,屋況佳 3.店面寬廣 4.要有人潮 5.附近居民對早餐店有需求	地點比較容易讓人發現,不要在巷弄裡面。	商圈中心、人潮聚集處、停車方便、營業面積寬敞。	人潮的集中及附近餐飲的調查。	在夜市中,租金低,攤位擺放方便	步行人潮多的地方	大致上都認為一個好的店址必須要是人潮集中的地方,再者是店面寬廣或停車方便,店面租金當然也是須考量的要項

4.店內的設備與裝潢如何決定?	全部經由總公司決定	1.內廚環境整齊乾淨 2.顧客使用的空間舒適 3.要有整體造型，做到明亮相應，舒適的裝潢	先決定菜色、飲料種類去決定氣氛，例如：比較屬 Pub 氣氛。	以石頭連鎖體系為主(大同小異)商請設計師搭配佈景造樹，給予顧客視覺氣派、舒適為主。	偏向日系簡約設計。	攤位稍加佈置	乾淨、明亮、實用	連鎖加盟店大多是跟隨公司決定，而其他則是看賣什麼就打造成跟商品同樣氣氛的店面。
5.如何學習經營技術	1.時常與它店前輩切磋請教 2.多閱讀管理、經營之類書籍	總部教學共同的經營技術，及自己研究、了解客人的味蕾	不斷與同業學習經驗、技術，常常出去觀摩，了解客人意見，與廚師研發新菜色	閱讀書籍及總部教育支援。	自己研究，參考書籍	學習技巧後多次練習，煮出客人喜歡的口味	工作經驗累積	大多是自己研發新產品，其次是閱讀書籍，出去觀摩
6.如何決定開幕促銷方案?	全部經由總公司行銷、營業單位決定	所有產品都半價，客人可以選擇更多他們想吃的樣式	活動的策略；例如：降價、折扣、團體表演。	以在地人看視的方向為主(例如：強打折扣，摸彩)。	9折優惠及顧客管理促銷。	多方討論，以低價吸引顧客	讓每個上門的客人都感受到低價優惠	最好的促銷開幕促銷大部分都覺得是低價促銷也就是市場滲透

人格特質								
1.情緒穩定性	3.83	4.16	4	4.5	4.8	4	3.8	石頭跟日本料理皆屬吃到飽的店，故兩家創業者人格特質相近屬謹慎性人格而不具友善性，而麻辣燙跟紅茶冰屬攤販式的也是相近是屬友善性但不具外相性格，其他是 85 度 c 屬外相性格，早餐店屬情緒穩定，美麗人生也是屬友善性。
2.外向性	5	3.75	4	4.25	4.5	3.5	3	
3.開放性	4.16	4	4.16	4.66	4.33	4	3.6	
4.友善性	4.2	3.8	4.4	3.6	4.2	4.8	4	
5.謹慎性	4.5	4	4	4.75	5	4.75	4	
	2>5>4>3>1	1>3=5>4>2	4>3=1=2=5	5>3>1>2>4	5>1>2>3>4	4>5>1=3>2	4=5>1>3>2	
經營要素								
1.提升產品品質且顧及特色	2	1	2	2	2	2	1	前三項首要經營要素為第一選擇好的店址，第二是提升產品品

2.使服務品質達到最好	1	2	3	3	1	3	2	質且顧及特色以及使服務品質達到最好，而最後才重視的則分別是店面裝潢及提升知名度。
3.有效的管理人力資源	3	3	4	4	3	4	4	
4.注重店面裝潢	5	5	6	6	5	6	5	
5.提升知名度	6	4	5	5	6	5	6	
6.選擇好的店址	4	6	1	1	4	1	3	
	2>1>3>6>4>5	1>2>3>5>6>4	6>1>2>3>5>4	6>1>2>3>5>4	2>1>3>6>4>5	6>1>2>3>5>4	1>2>6>3>4>5	

伍.結論

一、創業過程之六項問題

大部分創業者應該都會爲了自己的野心努力打拚，直到存夠一筆錢完成自己夢想，所以研究結果顯現出，創業者的資金一開始都是來自於自己的存款，而後則是跟三五好友一起合資或是找家人朋友投資自己，而佔少數的則是向銀行貸款，畢竟創業有風險，要是經營不起來加上如何還貸款更是一大問題，所以想要創業的人，最好的起手方法，便是要先擁有一筆存款！

創業方式較多是選擇加盟，因爲品牌已具有知名度，其二是經評估後覺得市場有發展的空間，較特別的是早餐店喜歡客人吃完早餐的幸福感而促使他想要開店的慾望以及日本料理是從學徒開始的，因爲對此有興趣，之後便自行開創事業。

如何挑選一家好的店面，也算是創業前的一大課題，評估好店面的準則經研究分析，大部分創業者認爲好的店面必須要是一個位於人潮集中的地方，人多的地方相對增加更多消費的機會，再者考慮到的是店面寬廣及顧客不方便停車，大部份認爲營業面積一定要寬敞，容客量大，才不至於讓有些人等太久，另外能讓顧客方便停車相信可以吸引更多顧客，有車的人應該都能體會到這一點；另外一項重點，考量的是要讓人容易找到、發現，不要位於狹小的巷弄內，既不好停車，又不好發現；當然要選擇於人潮集中的地方，想必店面租金也會是一大考量，好的店面相對租金也高，位於初創業期，成本必定造成很大影響，所以如何再租金與店面間找到一個平衡點，也是很重要。

連鎖加盟店大多是跟隨公司決定，最重要的設備跟裝潢一定要明亮、乾淨且看起來要給人舒適的感覺，其他的則是做什麼行業就要打造成一樣的風格、氣氛，例如：日本料理→要有日式的感覺。

如果創業者屬於加盟的，大部分都是來自於總部的教育訓練或是行銷方案，或是多閱讀書籍，而屬自行創業者，則都是與同業相互成長，例如：後進策略，或者請教前輩，綜合兩種類型，經驗的累積是經營技術的最好方好，藉由工作經驗的長期累積下來，如何應付經營上的各種風險、克服、解決，美味創業者應該都有自己的一套辦法與策略，所以經營中各種的起起伏伏相信是累積經驗的寶貴機會。

成功的開一間店，促銷方案也是我們所非常注重的。開幕時期一定會有所謂的促銷方案，才能吸引顧客前來上門，大部分的方案都是低價促銷，例如：早餐店的價位並不高，所以他可以選擇採取半價促銷，讓客人可以有更多選擇他們所想要的樣式，以及優惠方案，例如：吃到飽的店可以選擇九折優惠，在價格上有所折扣；開幕最重要的是要做市場滲透，所以最快方法就是從價格上面著手，故大部分都是做折扣來吸引消費者。

二、人格特質

(1)85度C：主要為外向性性格，次要為謹慎性性格，情緒穩定性性格最低。

推論原因可能為要招呼客人所以外向性性格最高；其次謹慎性因為85度C注重數字化管理；情緒穩定性最低可能為壓力導致。

(2)巧沛東方美早餐店：主要為情緒穩定性性格，次要為開放性與謹慎性性格，外向性性格最低。

推論原因可能為早餐店招呼客人需要有朝氣，所以情緒穩定性最高；開放性因為要關心客人，拉近與客人的距離；謹慎性因為要嚴格控制出餐速度，才不會耽誤客人時間；外向性最低可能為有時候忙做餐，無法與客人聊天。

(3)美麗人生：主要為友善性性格，次要為開放性性格。

推論原因可能為有歌手駐唱，與客人互動性高，所以友善性最高；開放性因為要關心客人，拉近與客人的距離。

(4)石頭燒烤：主要為謹慎性性格，次要為開放性性格，友善性性格最低。

推論原因可能為隨時在客人週邊幫忙注意烤具及火源大小，所以最高為謹慎性；開放性要與客人聊天，關心客人，教導客人食材應注意的事項；友善性最低可能為是吃到飽餐廳，還是不希望做虧本生意，也不希望浪費食材。

(5)日本料理：主要為情緒穩定性性格，次要為謹慎性性格，友善性性格最低。

推論原因為屬於日本料理店，需要日本人注重的禮貌來與客人應對所以情緒穩定性最高；謹慎性因為要注意食材，注意菜色的變化；友善性最低可能為是吃到飽餐廳，還是不希望做虧本生意，也不希望浪費食材。

(6)四季麻辣燙：主要為友善性性格，次要為謹慎性性格，外向性性格最低。

推論原因為屬於小攤販，與客人距離較小，更能與客人打成一片，所以友善性最高；謹慎性要嚴格控制食材存貨數量，讓客人來買時不會有缺貨現象；外向性最低可能為有時候忙著料理，無法與客人聊天。

(7)阿好孀紅茶冰：主要為友善性與謹慎性性格，次要為情緒穩定性性格，外向性性格最低。

推論原因為屬於小攤販，與客人距離較小，更能與客人打成一片，所以友善性最高；情緒穩定性高才能適當應對客人；外向性最低可能為有時候忙著做飲料，無法與客人聊天。

綜合分析結果看來，極大部分創業者人格特質都是具有友善性與謹慎性，友善性才能跟顧客相處，教育員工，服務業最基本條件—親切、熱忱，謹慎性才能應付多變化的職場環境，注重每一細節，謹慎認真的態度必是經營一家店的基本要件。

三、經營要素

(1)85度C：最重視「使服務品質達到最好」，次要為「提升產品品質且顧及特色」，最不重視「提升知名度」。

(2)巧沛東方美早餐店：最重視「提升產品品質解顧及特色」，次要為「使服務品質達到最好」，最不重視「選擇好的店址」。

(3)美麗人生：最重視「選擇好的店址」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「注重店面裝潢」。

(4)石頭燒烤：最重視「選擇好的店址」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「注重店面裝潢」。

(5)日本料理：最重視「使服務品質達到最好」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「提升知名度」。

(6)四季麻辣燙：最重視「選擇好的店址」，次要為「提升產品品質解顧及特色」，最不重視「注重店面裝潢」。

(7)阿好孀紅茶冰：最重視「提升產品品質解顧及特色」，次要為「使服務品質達到最好」，最不重視「提升知名度」。

第一居多是要選擇好的店址，管理人認為選擇好的店址能帶來人潮，常常有人說人潮=錢潮就是這樣來的，第二則是提升產品品質且顧及特色，一間店家一定要和其他間有所不同，才能顯示出自己有的特色，且也要提升產品的品質，以及服務的品質要達到最高，有了前面這幾項，最後重視的才是店面裝潢及提升知名度。

陸、建議

屬於加盟店性質的，要加盟就一定要有一筆加盟金，所以一開始要有一定的資金，資金可能來自於貸款或是存款或是與朋友合資，屬加盟性質的業者只需擔心後續店面營運方面的問題，因為有些東西可能是總部就有提供與具備的，例如：原物料來源、成本優勢、知名度等等....故建議想開這類的創業家可以充實自己關於管理及店面營運的能力，此類型業者經研究分析結果顯示出該類型店家人格特質皆屬謹慎性格但不具友善性，雖比較建議屬謹慎性格特質的創立，但具有友善性格的人不妨也可試試看。

另外一類屬小店面類型的(早餐店、麻辣燙)首要考慮的就是成本(租金)，必須要尋找一個能夠有人潮集中且租金便宜的地方就是第一項考驗，再來東西一定要夠好吃才能打出知名度(藉由口耳相傳)，而能使產品價錢平價的話也是吸引顧客的一個方法，這類型業者皆普遍具有友善性性格，因平常與顧客進距離接觸機會較大，所以能與顧客打成一片的話也能增加顧客來店率。

而屬複合式簡餐店的是有做過市場評估，才創立的，所以想開這類型店家人建議也能先做過市場評估，再來必須決定菜色及最重要的是如何定位出店面氣氛屬於哪一種，例如：咖啡廳、PUB 等等...研究結果顯示出菜色及飲料是表現

店面氣氛的一項好方法。

最後給想創業的人一些淺見，想創業首先資金是必要的，且要具有不認輸不怕苦的精神與態度，且要時時不斷增進自己，累積經驗、請教前輩、閱讀書籍都是必要的，也要有創新的想法，時代會變，顧客的需求也會跟著變，最後祝各位創業者能打出自己的一片夢想天空。

柒、參考文獻

1. 古永嘉(1996)，國內共同基金績效持續性之研究，國立中興大學/企業管理研究所碩士論文。
2. 高秋英(2000)，餐飲管理－理論與實務第三版，台北市：揚智文化。
3. 施志宣(1995)，餐飲業經營管理成功因素之研究-以西式速食業為實証。
4. 秦宜婕(2005)，台灣餐飲業創業管理之關鍵成功因素之探討，佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文。
5. 楊日融(2003)，咖啡店經營關鍵成功因素之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
6. 楊志弘，鄭伊芬（2006），東森電視公司各部門員工人格特質、組織文化與員工創造力之關連性研究。
7. 蔡曉娟(1999)，消費者對國際速食連鎖餐廳意象認知之研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
8. 蕭玉倩(1999)，餐飲概論初版，台北市：揚智文化。
9. Bowen, D. B. and Hisrich, R., (1986), The Female Entrepreneurs:a Career Development Perspective, Academy of Management Review, Vol . 11, No. 2, pp. 393-407.
10. Casson, M., (1982), The Entrepreneur: an Economic Theory, Oxford, UK: Martin Robertson.
11. Devanna, M.A., (1987), Women in Management:Problems and Progress, Human Resources Management, Vol. 26, pp.469-481.
12. Earl Babbie, (2002),The Basics of Social Research, Wadsworth, pp.83.
13. Hisrich, R. D., (1988), The Entrepreneur in Northern Ireland: characteristics, problems, and recommendations for the future, Journal of Small Business Management, Vol. 26 , No.3, pp. 32-39.
14. Issac, Stephen & Michael, William B., (1983), Handbook in Research and Evaluation. San Diego, Ca: Edits.
15. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Naffziger, D.W., (1997), An Examination of Owner ' s Goals in Sustaining Entrepreneurship, Journal of Small Business Management , Vol. 35, No.1, pp.24-33.
16. Merriam, S. B., (1988), Case Study Research in Education: A Qualitative Approach. London: Jossey-Bass Publishers.
17. Shame, W.H., (1974), Venture Management : the Business of the Inventor, Entrepreneur, Venture Capitalist, and Established Company, New York : The Free Press.
18. Shane, S., Kolvereid, L. & Westhead, P., (1991), An Exploratory Examination of the Reason leading to New Firm Formation across Country and Gender, Journal of

- Business Venturing, Vol . 6, Iss.6, pp.431-446.
19. Siropolis, N.C., (1982), *Small Business Management: a Guide to Entrepreneurship*, Boston, UA: Houghton Mifflin Company.
 20. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C., (1990), A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurship Management. *Strategic Management Journal*, 11(2), 17-27.
 21. Tucker, S., (1985), Careers of Men and Women MBA' s, *Work and Occupations*, Vol. 12, No.2, pp. 166-183.
 22. Vesper, K.(1979), Strategic Mapping : A Tool For Corporate Planner, *Long Range Planning*, 12(4), pp.75-92
 23. Yin, R.K.,(1994), *Case Study Research : Design and Methods*, London : Sage Publication.
 24. Zikmund, William G., (1994), *Business research methods*, Dryden Press.

附錄

親愛的受訪者您好：

這是一份專題研究的問卷，主要研究「創業模式之關鍵成功因素分析-以自行創業之區域型連鎖餐飲業為例」，資料僅做學術研究之用，決不對外公開，請安心作答。

感謝您熱情的參與，感謝您百忙之中的抽空幫助，並致予最深的謝意。

國立屏東商業技術學院企管系

指導教授：廖曜生 主任

專題學生：呂宛真、李惠慈

翁以欣、劉嘉琳

劉佳蓉、林韋廷

基本資料

1. 姓名： ____
2. 經營模式： ____
3. 職位： ____
4. 教育程度：高中職 專科或大學 研究所以上
5. 營業項目： ____
6. 營業地點： ____
7. 員工人數： ____

創業過程

1. 在創業過程中資金如何籌措?
2. 怎麼會想自行創業?
3. 如何挑選店面，有什麼評估準則嗎?
4. 店內的設備與裝潢如何決定?
5. 如何學習經營技術?
6. 如何決定開幕促銷方案?

創業者人格特質

非常 不 普 同 非常
常 常 常 常 常

不 同
同 意 通 意 意

1. 我不會因為與我工作的人具有利用價值才跟他工作。.....
2. 我在做決策前會考慮其他人的境遇及感受。.....
3. 我做事非常盡忠職守。.....
4. 我喜歡為他人做一些事情使他們感覺快樂。.....
5. 我希望未來能夠爬到某個職位最高層級。.....
6. 即使我非常難過，我也可以很快的控制住情緒。.....
7. 我可以很容易瞭解事物的因果關係。.....
8. 我認為在做總結時考慮他人的看法是必要的。.....
9. 我會專注於工作，並將大部分重要的事情優先完成。.....
10. 別人會來找我給予指導或鼓勵。.....
11. 我喜歡藉由工作計畫來完成任務的細項。.....
12. 我會以群體利益做為優先考量，將個人利益擺在後頭。....
13. 我喜歡在有創造性與表現的環境工作。.....
14. 即使某個活動並不重要，但我還是喜歡勝利的感覺。.....
15. 我是一個可以交付責任的人。.....
16. 我可以有效的控制住工作的情境。.....
17. 我對於我的能力具有信心。.....
18. 對我來說，改變是很有趣的。.....
19. 當大部分的人對於工作有疲倦時，我還可以很有幹勁。.....
20. 我對於生活及工作充滿希望及興趣。.....
21. 我會尋找新的任務機會。.....
22. 我知道在不同的環境下我所該扮演的角色。.....
23. 我可以在事情尚未明朗之前預知結果。.....
24. 我喜歡設定有挑戰性的目標，而非容易達成的目標。.....
25. 我覺得我和陌生人交談是蠻容易的。.....

餐飲業經營要素（請排出優先順序）

提升產品品質且顧及特色

- 使服務品質達到最好
 - 有效的管理人力資源
 - 注重店面裝潢
 - 提升知名度
 - 選擇好的店址
- 請問你覺得還有什麼關鍵成功因素?