

觀光餐旅個案分析試題

(限用答案本作答)

個案研究 一 (50 分)

(Profit? Growth? Survival? Service? Customers?
Environment?)

利益? 成長? 生存? 服務? 顧客? 環境?

六位服務管理系的學生在學生中心討論服務業組織的主要目標是什麼。

Jim 斷言說：大型的服務業者做生意主要是賺愈多錢愈好。不管是食物、住宿或娛樂都是以獲得最大利益為主要目標，其他都是次要的。做生意是為了獲得利益。

Will 同意，並提出看法說：若服務業組織是一個公共的組織，那麼利益是必要的，不過任何的商業最主要的目的是成長。沒有任何商業想要保持小規模。公司首長與持股者要的是成長，因為成長可以帶來進步與成就，且公司的成長最後也會帶來利益。

Jane 回答說：你們兩個說的都有道理。所有的公司都要利益與成長。但是生存下去才是公司的主要目的，因為若公司無法生存下去，那麼哪來的利益與成長。

Sally 說：任何組織的目標應該是提供好的顧客服務。若組織無法達到這樣的目標，那麼就什麼都免談了。若他們沒有提供好的顧客服務，就不會有任何機會。

Spiro 說我的父親經營一家餐廳，他同意教授說的「任何商業的主要目標是擁有顧客。沒有顧客就是什麼都沒有。」我同意我父親的看法。

Betty 說：不管你們在這堂課學到什麼，你們只是在自欺欺人而已。主要的目標只是看起來好看而已。不論組織有多具體的目標、不論多嚴謹、且不論多努力來達成這些目標，組織所在市場的商品或服務環境將決定組織的命運。組織反應出環境的力量，因此必須夠幸運，在正確的地點、正確的時間善用機會。

* * *

1. 公司的持股者最可能同意以上哪種觀點?
2. 總裁、員工、顧客等人，又會同意哪種觀點?
3. 你對這個議題立場是什麼?

個案研究 二 (50 分)

(The Penland Heights Resort)

Penland Heights 渡假飯店

位於北卡州西部藍嶺山脈山腰的 Penland Heights 豪華渡假飯店一直是由家族世代經營，員工也大多是家族相關成員。飯店經營者 Tom Lunsford 與 Laura Lunsford 夫婦對於家族能提供這個山區卓越的顧客服務也感到相當自豪。

多年來，Penland Heights 飯店是 Penland 山區中唯一的僱主。然而隨著這個山區快速發展，許多速食店、錄影帶租售店開始進駐山區，來自佛羅里達州的家族企業也爭相在山區精華地帶經營起現代式的渡假小屋。Penland Heights 飯店仍舊維繫著顯貴與優越的地位，然而飯店多年來信賴的資深員工逐漸年邁，新世代的員工似乎並沒有如資深員工抱有同樣的服務價值觀。Penland heights 管理階層該如何是好？這個區域的年輕人大多在高中一畢業便馬上離開到外地，只有資深員工的下一代選擇留在這間渡假飯店工作。

Tom 與 Laura 夫妻兩人非常憂慮，年輕一代的員工人數逐漸超越資深員工，飯店原本引以為傲的服務品質也開始下滑。過去，飯店非常樂意充分授權資深的員工；但如今管理階層卻更嚴格地控管這些資深員工的下一代，懼怕如果不這麼做，這間歷史悠久的渡假飯店可能就要淪落到拍賣桌上。

女兒 Granada 告訴這對夫妻這種做法是錯誤的：「這些年輕的員工都很棒，他們很喜愛這個古意盎然的的地方。當然，他們的…我們的想法和你們不同。但是這個世界和現在的商業環境也早已和你們年輕的時代相去甚遠。如果你們願意放手給我們這些年輕人一個機會，我們不僅會維持現況，甚至能將 Penland Heights 重返過去的輝煌。」

* * *

1. 此個案顯現了哪些基本的領導風格與技巧議題？
2. 面對現今時代社會、文化與經濟情況的大幅改變，Lunsford 夫婦必須具備或取得哪些領導技巧，以繼續成功地經營這間渡假飯店？
3. 你是否認為 Tom 與 Laura 夫妻倆雖然很有智慧、經歷豐富且充滿鬥志，但思想已過於守舊老派？他們是否能融入「新世代」的員工中？這些老馬是否也可以變出新把戲？或是很有可能飯店領導階層的未來必須維繫在女兒 Granada 的手上，因為雖然經驗不足，但她卻較能跟上時代的腳步？