

中原大學
企業管理學系
碩士學位論文

新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素

Key Factors of Micro-Entrepreneurship in Catering Amid COVID-19

指導教授：胡宜中

研究生：林意雯

中華民國 110 年 6 月

摘要

2020 年年初全球發生新冠疫情，在疫情的衝擊之下造成離職率的攀升，許多人為求所得穩定而開始興起了微型創業潮。在眾多職業類別裡，餐飲業是最受歡迎的行業。在疫情發生前，雖然已有許多文獻探討影響微型創業的關鍵因素，但疫情持續蔓延，消費習慣也大幅改變，使宅經濟持續升溫，而外送平台等商業模式也隨之蓬勃發展。由於數位應用在微型創業中扮演著不可或缺的影響因素，使得餐飲業微型創業者更需要瞭解在新冠疫情下影響創業的關鍵因素及其相互影響的關係。

由於所探討之問題屬多屬性決策分析議題，本研究因此透過德爾菲法邀請具餐飲業微型創業經驗之專家協助建構出新冠疫情下影響餐飲業微型創業之研究架構，確認數位資訊管理構面在架構中的必要性。為了解因素間的因果關係，本研究再邀請多位微型餐飲業經營者就因素間之相互影響關係進行問卷填答。經由決策實驗室法對問卷的分析，顯示經營者對於在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素包含「產品評估」、「產品定價」、「產品進銷存」及「市場接受度」、「行銷活動」、「網路平台」、「風險承擔」等。

因果圖顯示欲有效改善所有關鍵因素的績效，「產品評估」扮演源頭的角色，也是餐飲微型創業前應首要改善的項目。這顯示餐飲業微型創業者在進入市場之前，應就產品的開發設計以及市場接受度仔細評估，完全以客戶之需求為導向。本研究依據關鍵準則的重要度與績效值分析提出相關的改善策略，並思考如何由數位工具強化績效，以謀求提升微型創業者進入餐飲業的競爭優勢。

關鍵詞：新冠疫情、餐飲業、微型創業、宅經濟、決策實驗室法、數位應用

Abstract

Since the beginning of 2020, the global outbreak of COVID-19 has caused a rise in the turnover rate under the impact of the pandemic. A wave of micro-entrepreneurship is generated as many people seek to stabilize their income. Among many occupational categories, the catering industry is the most popular one. Although before the outbreak of the pandemic, there had been much literature discussing the key factors affecting micro-entrepreneurship, the pandemic continues to spread, and consumption habits have also changed drastically. This has caused the stay-at-home economy to continue to heat up, and as a result, the business models such as the delivery platforms have also flourished. As the digital applications play an indispensable influential role in micro-entrepreneurship, it is more necessary for the micropreneurs in the catering industry to understand the key factors that affect entrepreneurship under the COVID-19 pandemic and their relationship of mutual influence.

Since the question discussed is an analysis topic of multiple attribute decision making, through the Delphi Method, this research invited the experts with the experience in the micro-entrepreneurship of the catering industry to help construct a research framework on the micro-entrepreneurship in catering industry affected by the COVID-19 pandemic, confirming the necessity of digital information management dimension in the framework. In order to understand the cause-and-effect relationship between the factors, this research again invited many micro-catering industry operators to answer a questionnaire on the relationship of mutual influence between the factors. Through the analysis of the questionnaire by the DEMATEL, it is shown that from the operators' point of view, the key factors affecting the micro-entrepreneurship in the catering industry under the COVID-19 pandemic include "product evaluation", "product pricing", "product purchase, sales and inventory", "market acceptance", "marketing activities", "network platform", and "risk assumption", etc.

The cause and effect diagram shows that in order to effectively improve the performance of all key factors, "product evaluation" plays the role of the source, and "product evaluation" is also the first item that should be improved before the catering micro-entrepreneurship. This shows that the micropreneurs in the catering industry should carefully evaluate the product development and design and market acceptance before entering the market, and be completely oriented toward the customer needs. This research proposed the related improvement strategies based on the importance and performance value analysis of key criteria, and considered how to strengthen performance with digital tools in order to enhance the competitive advantage of the micropreneurs entering the catering industry.

Keywords: COVID-19 Pandemic, Catering Industry, Micro-Entrepreneurship, Stay-At-Home Economy, DEMATEL, Digital Applications

誌謝辭

「人生的抉擇有很多，但切莫忘記學業(習)」，曾經一位長輩叮囑給我的话，我一直深刻的記得，從未忘記，在此致上對這位長輩的謝意。

這趟學習之路特別的漫長，就如龜兔賽跑的故事，終點是一致的，雖然走的慢但是最終還是到達了終點，回首這段學習旅程還是感到不可思議，但是總算可以大聲說道：「我做到了」。

時光飛逝，回憶當年 30 歲初踏入中原大學的 EMBA，班上同學來自各路精英，我這個涉世尚淺的大姑娘在班上能夠和這些哥哥姊姊們一起學習、一起討論，這個經驗真的很特別，我深感能夠與大家一起在學校的時光真的很快樂。雖然白天工作，晚上上課，下課後還要為了報告凌晨還在奮鬥，每天的行程是滿檔的，但是見到老師們認真的教學，「辛苦」二字都拋諸腦後。甚至我永遠記得凌晨四點嚴奇峰老師還在線上回覆學生的問題，他的即時回覆，讓學生深受感動，在此也向嚴奇峰老師致上誠摯的感謝。

然而能夠在這趟學習旅程成功到達終點，莫過於要感恩我的指導教授胡宜中老師，每一次的論文 Meeting 經過老師一番的說明之後，就像是突然被棒子敲醒，許許多多的靈感就頓時湧現了，老師非常的細心指導，讓我獲得更多的成長。「在我的指導老師的帶領之下，他的許多學生都很優秀。」我總是這麼和家人提及我的指導教授，他在我的心目中是最棒的老師，在此向我的恩師表達致深的謝意，能夠成為學長姊所說的「胡家幫」的一份子，我感到非常的榮幸，未來我也會繼續加油。

在口試過程當中，感謝邱榆淨老師以及 Apple 老師的指導，二位老師總能在細節裡找出問題，從問題裡給予我各種建議，有老師的建議，讓我在論文的撰寫上更有方向，也才能在不斷的修正裡，呈現最佳的作品。

在這些學習的過程中，謝謝當年 104 的同學：俊宏及歲云，尤其是俊宏在每次論文 Meeting 都全程參與，在論文上也給了我許多啟發。另外還有志仁學長、上榕學長、吳耕學長、淑茹學姊、鈺晴學姊、舒淳學妹因為有你們的大力支援，讓我能夠順利的完成學業。

在發放問卷的過程中，感謝中央人資班的淑如以及曾經也是中原學生的孟仁哥、餐飲職業工會，有你們的鼎力相助，才能完成許多不可能的任務。另外也感謝陌生拜訪的專家、微型創業的經營者，你們的一句願意協助都讓我感動萬分，如果沒有你們撥冗時間填答問卷，論文也就不會有這些良好的建議可以再追求精進。

最終，感謝我的丈夫，全心全意的支持我完成學業，有時還跟著我南北奔波，輪流開車北上南下，在疫情嚴峻的狀況下，學校改成視訊會議，還好有你協助處理資訊設備，辛苦你了！另外還有我住在北部的爸爸、媽媽、大妹、小妹、甯甯，我們雖然相隔南北，但是你們不斷在 LINE 上給我的鼓勵，我都收到了，謝謝你們，我永遠愛你們。

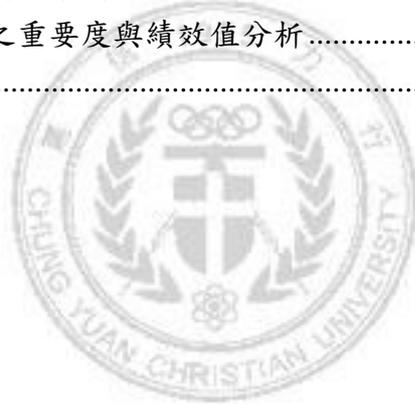
林意雯 謹誌於
中原大學企業管理學系
中華民國一一〇年七月

目錄

摘要	I
Abstract.....	II
誌謝辭	III
圖目錄	V
表目錄	VI
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	6
第三節 研究範圍與對象	6
第四節 研究流程	7
第貳章 文獻探討	8
第一節 餐飲業	8
第二節 企業及微型企業	11
第三節 創業定義與模式	14
第四節 餐飲外送平台	14
第五節 影響餐飲業微型創業之因素	15
第六節 建立研究雛形架構	25
第參章 研究方法	26
第一節 德爾菲法	26
第二節 決策實驗室分析法	27
第三節 重要度/績效值分析	29
第肆章 研究結果與分析	30
第一節 建立正式架構	30
第二節 準則關聯度與績效值問卷設計與調查	41
第三節 問卷分析	42
第伍章 結論與建議	51
第一節 研究結論	51
第二節 研究貢獻	56
第三節 研究建議	56
參考文獻	57
一、中文文獻	57
二、英文文獻	59
三、網路文獻	60
附錄	62
附錄一 雛型架構增減專家訪談問卷	62
附錄二 第一回合準則必要性六點評分問卷	73
附錄三 新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素 DEMATEL 問卷	77
附錄四 重要度/績效值評估問卷	84

圖目錄

圖 1-1 民國 105 年至 108 年台灣地區失業人數(年平均).....	1
圖 1-2 民國 109 年 1 月至 11 月台灣地區失業人數.....	2
圖 1-3 民國 109 年餐飲業 1 月至 11 月營業額.....	4
圖 1-4 民國 105 年至 109 年 11 月餐飲業營業額.....	4
圖 1-5 2019 年餐飲營運發展目標.....	5
圖 1-6 2019 年 7 月至 2020 年 6 月外送平台信用卡消費筆數.....	5
圖 1-7 研究流程圖.....	7
圖 3-1 研究雛形架構.....	25
圖 3-2 結合 Delphi 與 DEMATEL 之操作流程.....	27
圖 3-3 IPA 重要度/績效值四象限分布圖.....	29
圖 4-1 修正後之評估架構.....	36
圖 4-2 經專家確認過後之正式研究架構.....	40
圖 4-3 構面之重要度及原因度因果圖.....	43
圖 4-4 餐飲業微型創業準則之重要度與績效值分析.....	48
圖 4-5 關鍵準則間之因果圖.....	49



中原大學

表目錄

表 1-1 2020 年消失的企業.....	3
表 2-1 餐飲行業分類編號及標準名稱.....	8
表 2-2 餐飲行業標準名稱及定義.....	9
表 2-3 民國 105 年至 109 年餐飲業店家數.....	10
表 2-4 民國 105 年至 109 年餐飲業細業別之營利事業店家數.....	10
表 2-5 餐飲業民國 105 年至 109 年營業額及年增率.....	11
表 2-6 企業定義.....	11
表 2-7 各國及企業微型企業定義.....	13
表 2-8 影響餐飲業微型創業的關鍵因素相關研究.....	15
表 2-9 影響餐飲業微型創業之因素.....	16
表 2-10 彙總後影響餐飲業微型創業之構面.....	18
表 2-11 彙總後影響餐飲業微型創業之準則.....	18
表 2-12 影響餐飲業微型創業之評估構面(整合前).....	19
表 2-13 影響餐飲業微型創業之構面(整合後).....	20
表 2-14 影響餐飲業微型創業之評估準則(整合前).....	21
表 2-15 影響餐飲業微型創業之評估準則(整合後).....	23
表 4-1 專家人員學、資歷統計表.....	30
表 4-2 雛型架構之構面增減修訂說明.....	31
表 4-3 雛型架構之準則增減修訂說明.....	32
表 4-4 修正後評估之構面及說明.....	37
表 4-5 修正後評估之準則及說明.....	37
表 4-6 準則納入研究架構之必要性評分表.....	39
表 4-7 評分尺度說明.....	41
表 4-8 準則績效值評估尺度.....	41
表 4-9 依構面建立之直接關係影響矩陣.....	42
表 4-10 依構面建立之正規化直接關係影響矩陣.....	42
表 4-11 依構面建立之總影響關係矩陣.....	42
表 4-12 構面之重要度及原因度.....	43
表 4-13 構面之重要度及原因度影響.....	43
表 4-14 依準則建立之直接關係影響矩陣.....	44
表 4-15 依準則建立之正規化直接關係影響矩陣.....	44
表 4-16 依準則建立之總影響關係矩陣.....	45
表 4-17 準則之重要度及原因度.....	45
表 4-18 準則之因果特性.....	46
表 4-19 新冠疫情下影響餐飲業微型創業各準則之績效平均值.....	47

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

「創業」其定義為一種創新行為，創業者是生產要素的組合者，透過新資訊、新技術、組合勞動及資金等生產要素，來開創出一個全新的事業(黃寶元，2011)。而「創業概念」最早是由經濟學開始，主要探討創業活動對經濟發展的影響(洪國穎，2013)，創業也是一個動態過程，由發想到創造，再組合成生產要素，最終創造經濟發展價值。

微型企業又稱小規模企業，在我國經濟部於民國 109 年 6 月 24 日修正發布的「中小企業認定標準」中對於微型企業的定義為僱用員工人數未滿 5 人之企業。微型創業則依據我國微型企業之定義，設定為 5 人以下，其以低資本、低人力及業餘時間所進行的創業及管理，並將有限資源投入關鍵性的服務，即為微型創業的基本模式(中華民國全國創新創業總會，2017)。

西元 2020 年年初全球發生新型冠狀病毒肺炎 (Coronavirus disease 2019，縮寫 COVID-19，以下簡稱新冠肺炎)，又稱嚴重性特殊傳染性肺炎，為能夠有效控制疫情，各國實施邊境管制、封城、鎖國，另外也宣導民眾非必要理由則盡量不要外出，因此街上沒有人潮的消費，大多的商家及企業也祭出無薪假或暫停營業的措施，承受不住經濟衝擊的店家也只能宣佈裁員或歇業。

由圖 1-1 顯示於新冠肺炎疫情前，台灣地區失業人數(年平均)分別為 105 年 460 千人、106 年 443 千人、107 年 440 千人、108 年 446 千人，但由圖 1-2 顯示於 109 年 1 月開始爆發新冠肺炎疫情後，台灣地區失業人數逐月上升，109 年 5 月為失業人數最多，達 486 千人，此次新冠肺炎疫情之影響堪稱比 2008 年金融海嘯還嚴峻。

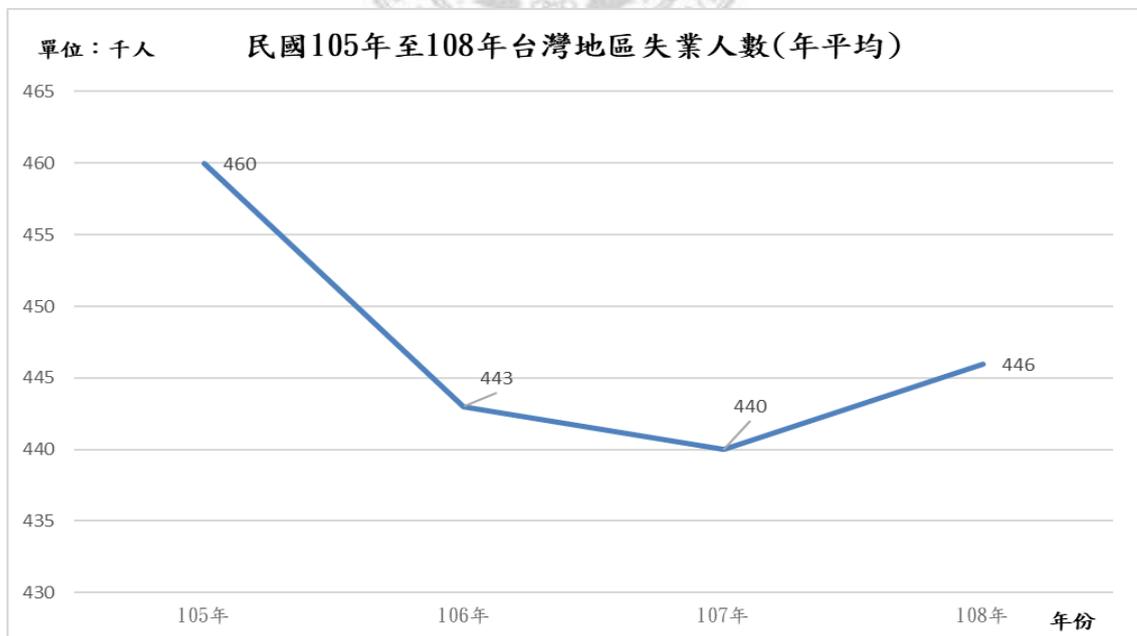


圖 1-1 民國 105 年至 108 年台灣地區失業人數(年平均)

資料來源：行政院主計總處網站(2020)，本研究整理

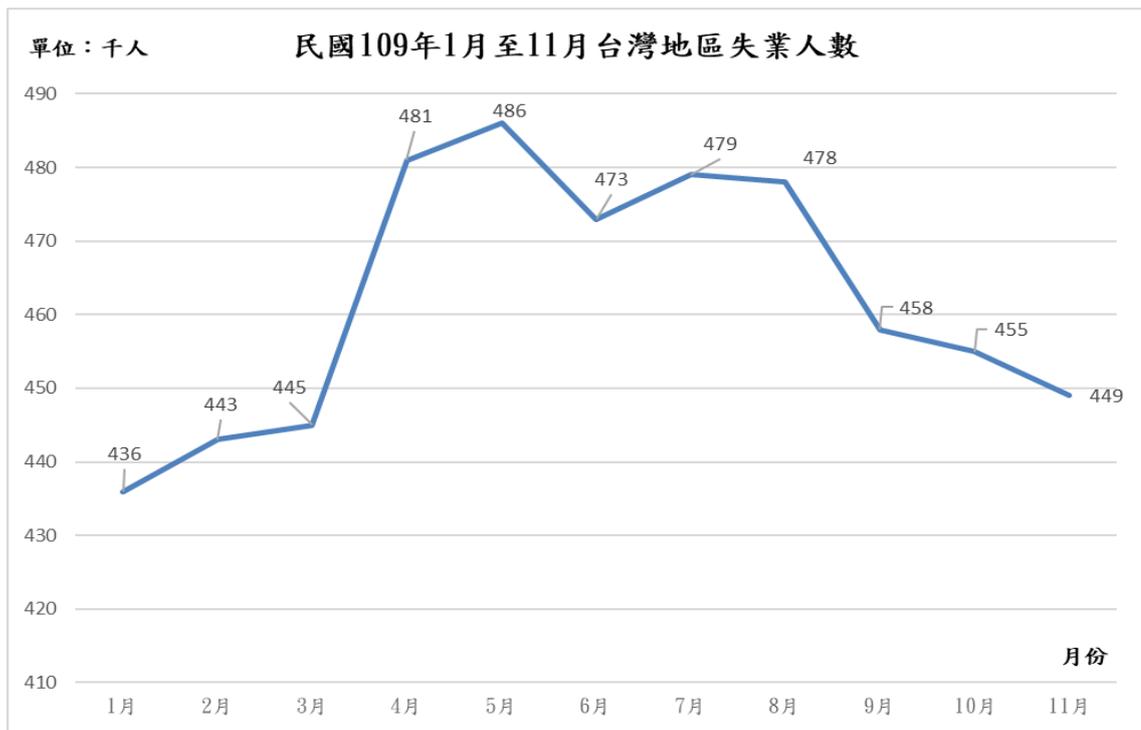


圖 1-2 民國 109 年 1 月至 11 月台灣地區失業人數

資料來源：行政院主計總處網站(2020)，本研究整理

新冠肺炎疫情造成的不景氣，使得員工為了追求所得穩定，而開始吹起了「微型企業」創業潮(經濟日報，2020)。依據 1111 人力銀行於西元 2020 年 11 月所公佈的「後疫情時代創業現況調查」結果顯示有 62% 的受訪上班族對創業當老闆有憧憬，其中創業熱誠最高的是 26~30 歲的年輕族群。

另一方面，依據勞動力發展創新中心統計，微型創業貸款過往平均每年都有 800 至 900 人申貸，核貸率約 5 成多。於 2019 年共有 957 人申貸、核貸 608 人，平均每人核貸金額 64.9 萬。但於 2020 年 1 月到 6 月則已經有 449 人申貸，核貸給 307 人，平均核貸金額 75.1 萬，跟 2019 年同期 404 人申貸、核貸 232 人、56.7 萬相比，2020 年申貸、核貸人數都增多(聯合新聞網，2020)。而經濟部自 109 年 8 月 1 日起啟動的「青年創業及啟動金貸款」新優惠措施截至 109 年 12 月 29 日為止，信保基金已累計核保超過 12,000 件、融資金額接近 104 億元，相較往年平均每年 2,000 餘件，呈現大幅成長(經濟部中小企業處，2020)。由以上資訊顯示在疫情的衝擊之下，願意選擇微型創業的民眾有成長的趨勢。

在選擇創業時的職業類別，經 1111 人力銀行調查發現上班族則偏好選擇投入餐飲業，最受歡迎的行業則為特色小吃 32.0%、咖啡茶飲 30.5%、早午餐 23.1%、餐廳美食 19.0%，其他產業唯一擠進前五名的只有網拍代購 21.2%(產經新聞網，2020)，餐飲業創業之所以會熱門，主要對於多數人而言，民以食為天，工作再如何辛苦還是需要吃飯來補充體力，另外餐飲業進入門檻低，又隨著社群平台開店越來越普遍，在創業前可先將具有特色的美食上傳至網路上，也可以藉由網路先啟動行銷，降低資金成本(產經新聞網，2020)。

餐飲業進入門檻低，需求量大，但因為是紅海市場，競爭者多，故失敗率高。根據 104 人力銀行分析創業最短命的三大行業是餐飲(包括雞排、手搖飲料店、咖啡店等)陣亡率達 24.8%、餐館(包括餐廳、熱炒等)佔 15.5%，第三名則為非餐飲的服飾業佔 13.9%(司馬儀，2020)，餐飲業創業多半僅靠「資金」創業，但台灣人口就這麼多，吃了這家

同時間就不會再吃別家，這時業者會進一步演變成削價競爭，最後進入這行的創業者多半只有賺到工錢，而且工時搞不好比上班族更長，一旦資金耗盡，就容易退出市場(蘋果日報，2019)，由此可知創業並非容易，在創業前未做好良好的規劃，盲目的進入市場，最後發現和想像的不一樣，造成營業失利，得不償失。

然而，在疫情的衝擊之下餐飲業的影響為首當其衝，於「2020年消失的企業」名單中(表 1-1)，可發現餐飲業歇業的最多，因民眾被迫在家減少外出，邊境管制造成來台觀光旅客縮減，於是造成百業蕭條，在營業額方面，餐飲業在民國 109 年 3 月、4 月營業額衰退 2 成以上(圖 1-3)，並由圖 1-4 顯示民國 109 年餐飲業營業額增幅創民國 105 年以來之新低(經濟部統計處網站，2020)。

表 1-1 2020 年消失的企業

行業別	企業名稱
餐廳餐飲	台中香草園、台中永豐棧、變形特區、宜蘭和田食堂、高雄惠美壽亭、台中青海·六兩日式燒烤、高雄極焱無二日式料理、人間日式料理、台中養瀧酒藏、東京銀座日本料理、新竹伊豆都日本料理、欣葉食藝軒、鋒味曲奇、祥鈺樓、謝霆鋒的鋒味曲奇餅舖、古天樂的名廚酒家、張敬軒的仙后餐廳、朝桂餐廳、台南加洲廚房、家家丼飯、Curry House 日本咖哩、御廚名店、明洞館、奈奈火鍋、幸樂苑拉麵、阿金台菜海鮮餐廳、Jamie's Italian、喜喜燒臘茶餐廳、台中 K2 小蝸牛廚房、苗栗向日葵簡餐店、團圓石頭火鍋、白熊燒鍋、紗紗炊煙、常來小廚房、幸福舒食、鍋 Life 好食鍋物、上海素食廚坊、23 Burger 新美式漢堡餐廳、放牛吃草牛排館、23 Burger 新美式漢堡餐廳、甜圓 NaturalSweet、松村活海鮮餐廳、Tasweet 手作燒菓子、珍寶海鮮舫、覓食合院、樂菇燒、廊香歐風創意料理、劉厝莊菜脯雞、富坂日本料理、洞蕎麥、銀川日式料理、紅拱門泰式複合式餐廳、南崁萬翔餐廳、蘆竹湘蓮餐廳、竹園婚宴、十二粵、A+尚品烘焙坊、私鍋藝、PWF 琴森林主題餐廳、高雄渝香園、朕店麻辣鍋、賜花創義食堂、板橋微淇甜蜜屋
飲料飲品	樂河親子咖啡屋、圖角獸咖啡、Coffee to Know 咖啡知道
夜市集市	台南武聖夜市
商圈商場	美華泰
教育教學	東方工商
遊樂娛樂	復古美式玩具店 Chicaca、食尚玩家、金府城 KTV、麗晶女子三溫暖、HadesFit 海帝斯健身俱樂部、輕適能運動空間、金富釣蝦場
住宿夜宿	淡水亞太飯店、台中亞緻飯店、日本愛知縣蒲郡市富士見莊
出版社類	壹週刊、和平青鳥書店、澳洲澳聯社
旅行社類	嘉華、美兆、凡羽、上上、楓葉、景山、旅拓、三上、唯樂、寶龍、佳龍、統順、微笑、復華、威廉、總盈、德安、華勝、世宇、錦忠、海鑫、協杰、三順、山水龍、地球家、海都假期、彰化成功旅社、遊輪璀璨神戶 2 號 (LUMINOUS KOBE 2)

資料來源：Cofacts 真的假的(2020)，本研究整理

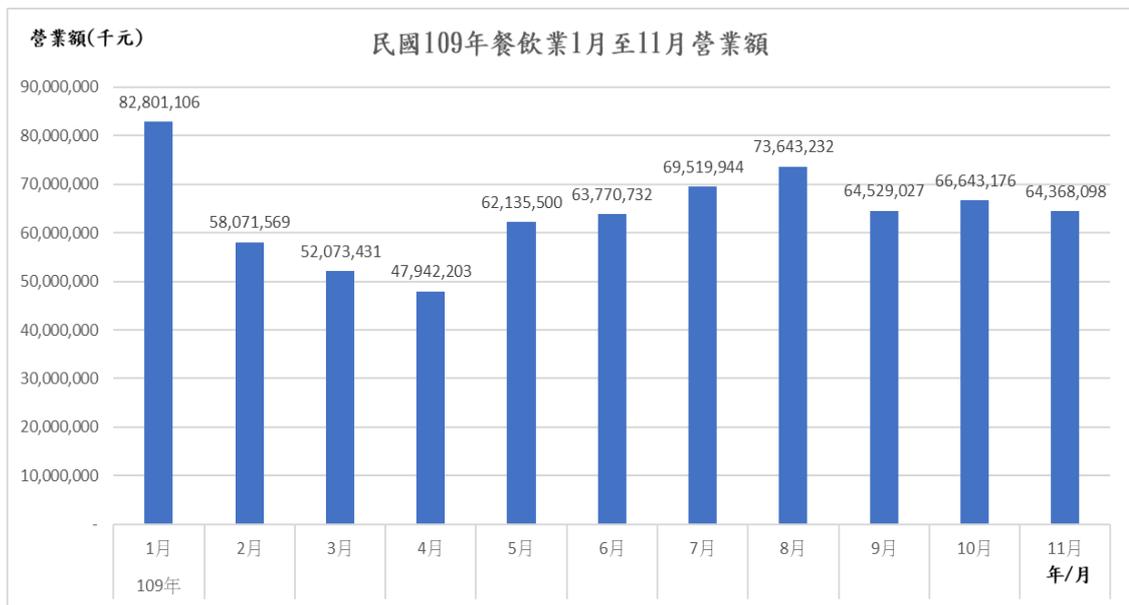


圖 1-3 民國 109 年餐飲業 1 月至 11 月營業額

資料來源：經濟部統計處網站(2020)，本研究整理

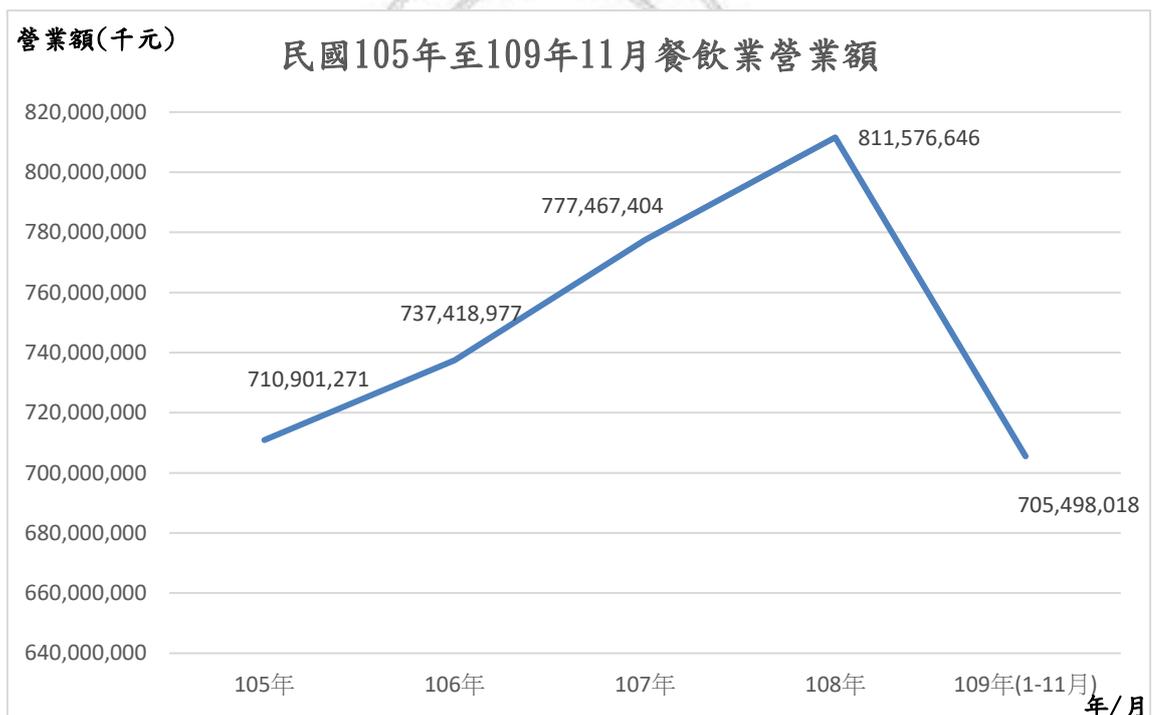


圖 1-4 民國 105 年至 109 年 11 月餐飲業營業額

資料來源：經濟部統計處網站(2020)，本研究整理

依據 2020 年中小企業白皮書針對 2019 年中小型餐飲業的經營實況的調查發現「加強食品安全控管」、「開發或擴大網路銷售」均為國內微型餐飲業重要的發展目標(圖 1-5)。

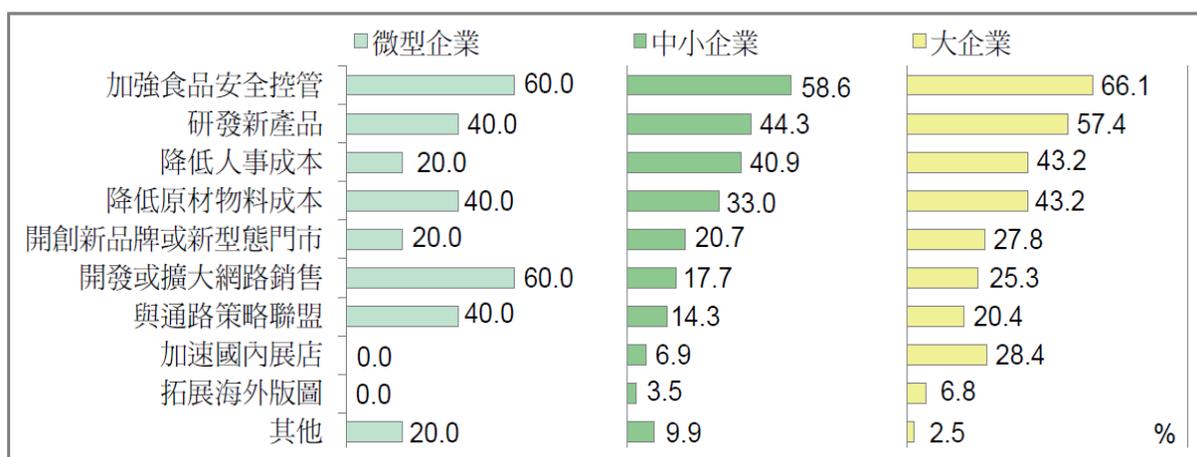


圖 1-5 2019 年餐飲營運發展目標

資料來源：2020 年中小企業白皮書(2020)

當新冠肺炎疫情使得餐飲、零售、夜市、商圈、傳統市場等的消費人潮減少時，餐飲業者紛紛主動推出便當或可外帶餐點、強化外送服務，以因應來客數減少衝擊(工商時報，2020)，使得外送平台生意不受新冠肺炎疫情影響，於 2020 年第一季與第二季，分別成長至 21.7 億與 34 億元，跟 2019 年相比，同期成長率高達 326%與 276%(民視新聞網，2020)。而財團法人聯合信用卡處理中心於「疫情下，你是餐飲外送一族嗎？餐飲外送平台信用卡消費大數據分析 PART2」之公開資料顯示 2020 年 4 月因新冠肺炎疫情影響加劇，故外送平台信用卡消費筆數超過 600 萬筆，除創下歷史新高，較 2019 年同期也成長 7.3 倍(圖 1-6)，這也顯示在疫情之下外送平台受到越來越多的消費者青睞，而從前不提供外送的餐飲業也由此開始探索新的商業模式。



圖 1-6 2019 年 7 月至 2020 年 6 月外送平台信用卡消費筆數

資料來源：財團法人聯合信用卡處理中心網站(2020)

在疫情之下企業將虛實整合，運用數位遠端的便捷，大量將線下活動移轉到線上，如居家辦公、視訊會議、線上教學平台、美食外送平台、線上點餐、網路創業、休閒娛樂、社交平台等，帶動宅經濟快速興起，甚至民眾對於「健康」與「衛生」更顯得著重，如出門戴口罩、增加洗手頻率、人與人之間保持一定的距離、選擇吃營養的食物增加自己的抵抗力等，而人與人之間保持距離則使得「一人食」餐廳更為流行，因為一個人吃飯不用擔心與其他人共桌的尷尬(康健雜誌，2020)，而網路的普及使得電商盛行，消費者可做比價、搜尋更多的美食地圖、購買日用品等，對於商品上的選擇更多元，故逐漸讓品牌忠誠度失靈等，因此「新常態」(New Normal)一詞出現，則說明原本的日常生活，經過了新型冠狀病毒疫情之後，即使未來生活回歸正軌，但已再也回不去和從前一樣的生活，而是一種「新的正常生活」。

影響餐飲業微型創業的因素包含葉振雄(2010)、黃寶元(2011)、Lee and Yang(2013)、田紹辰(2018)、張美惠(2019)等所提出之人格特質、創業資金、成本控制、商品品質、經營管理、與客戶互動關係等，但疫情發生前消費者大多選擇於實體店購買商品，而疫情開始漫延時使得宅經濟的快速崛起，數位應用也顛覆了傳統的商業經營模式。面臨市場環境上的改變，也使得微型創業者也需積極尋找對應市場之新方式，也亦成為本研究與先前學者之不同之處。

再者，英國及南非、丹麥(水貂)、日本等國家紛紛傳出變異之病毒，其未來變異之病毒將會帶來多大的影響、何時才能疫情真正結束並回歸正軌也不得而知，生策會會長翁啟惠則言：「說不定這個病毒會跟我們非常久時間，要有長期共存的心理準備。」(中央通訊社，2020)。面對未來民眾的新常態以及與疫情共存的生活，創業者執行餐飲業微型創業將會面臨的問題截然與以往不同。綜觀以上，在生活型態、購物習慣的改變，以及疫情的影響之下，本研究的主要目的在於分析影響餐飲業微型創業之關鍵因素。研究結果期使投入微型創業者，於創業前能先思考未來創業後之經營策略，對於創業之路更能達到永續經營。

第二節 研究目的

根據上述之研究背景與動機，本研究希冀從研究達成下列目的：

- 一、建立在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之評估架構。
- 二、分析在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素，並依其績效提出改善策略。
- 三、透過數位化的管理與應用提出改善策略。
- 四、研究結果提供有意進入餐飲業微型創業者之參考。

第三節 研究範圍與對象

台灣創業資源充足且活躍，餐飲業也遍佈全國各地，關於研究對象的選擇在財經新報(2019)說明因三十歲以上的人創業基礎較穩定，且已有工作經驗及技能，也有基本的管理知識，資本累積甚至有一定的程度，基礎較紮實，對產業也深入了解，故創業之成功率較高，依據以上說明，本研究範圍以餐飲業作為研究範圍，研究對象以年齡 30 歲以上微型企業經營者作為本研究之研究對象。

第四節 研究流程

本研究為探討新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素，研究流程如圖 1-7 所示。第一階段為說明本研究之背景、動機及目的、研究範圍與對象，以確立本研究之方向；第二階段藉由文獻蒐集與探討，來建立新冠疫情下影響餐飲業微型創業學理根據之研究雛形架構；第三階段則是使用德爾菲法進行專家問卷，透過專家問卷結果建立正式研究架構；第四階段是依據正式研究架構設計問卷並針對本研究對象進行問卷發放與施測，並於問卷回收後，以決策實驗室法進行分析及量化出各項構面及準則的相互影響與權重；第五階段為總結，根據分析結果提出研究結論及建議。

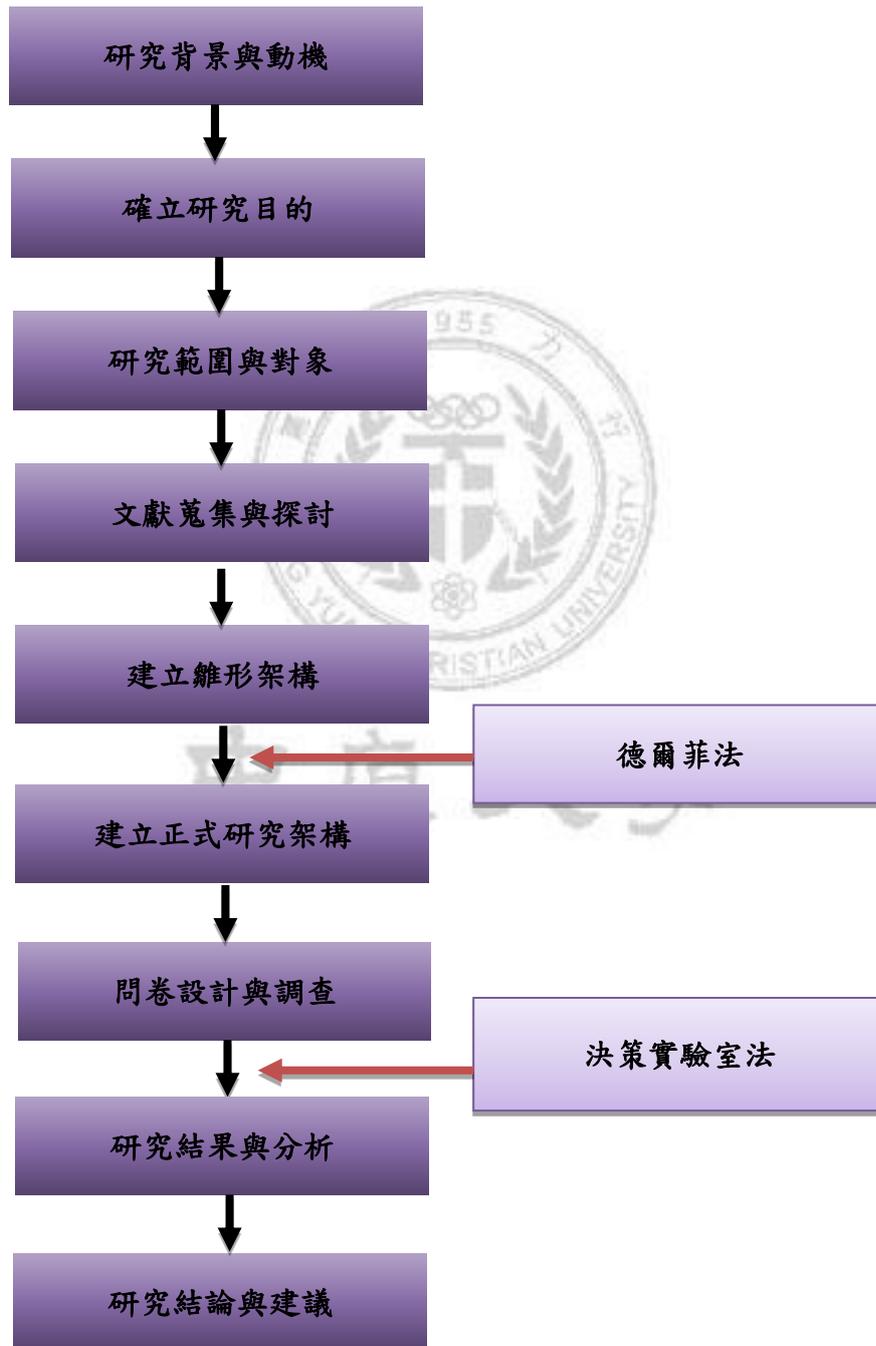


圖 1-7 研究流程圖

第貳章 文獻探討

本章透過前人累積之資料文獻，以餐飲業、企業及微型企業、創業模式、美食外送平台、成功關鍵因素進行文獻探討，再瞭解餐飲業微型創業之關鍵因素的相關研究構面及準則，以建立本研究之雛形架構，為後續研究之依據。

第一節 餐飲業

一、餐飲業定義

餐飲業通常為企業組成，行業包含熟食店、餐館、攤販、外燴、咖啡廳、飲料店、冰品甜點等，工作範圍為準備、製作、包裝食物，並提供客戶食品、飲料和其他服務。

根據行政院主計總處於 110 年頒布之「中華民國行業標準分類」第 11 次修正之定義，「餐飲業」係指「從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業」，且餐飲外帶外送、餐飲承包等亦歸入本類。「行業標準分類」中又將餐飲業進一步細分為餐食業、外燴及團膳承包業及飲料業，各細項業別及定義如下表 2-1、表 2-2 所示。

表 2-1 餐飲行業分類編號及標準名稱

分類編號	大類	分類編號	中類	分類編號	小類	分類編號	細類
I	住宿及 餐飲業	56	餐飲業	561	餐食業	5611	餐館
						5612	餐食攤 販
				562	外燴及 團膳承 包業	5620	外燴及 團膳承 包
						5631	飲料店
				563	飲料業	5632	飲料攤 販

資料來源：行政院主計處網站(2021)，第 11 次修正

表 2-2 餐飲行業標準名稱及定義

行業名稱	定義
餐飲業	從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用，不論以點餐或自助方式，內用、外帶或外送方式，亦不論以餐車、外燴及團膳等形式，均歸入本類。 不包括： ● 製造非供立即食用或飲用之食品及飲料歸入 C 大類「製造業」之適當類別。 ● 零售包裝食品或包裝飲料歸入 47-48 中類「零售業」之適當類別。 ● 餐飲遞送服務歸入 5420 細類「遞送服務業」。
餐食業	從事調理餐食供立即食用之商店及攤販。
餐館	從事調理餐食供立即食用之商店；便當、披薩、漢堡等餐食外帶外送店亦歸入本類。 不包括： ● 固定或流動之餐食攤販歸入 5612 細類「餐食攤販」。 ● 專為學校、醫院、工廠、公司企業等團體提供餐飲服務歸入 5620 細類「外燴及團膳承包業」。
餐食攤販	從事調理餐食供立即食用之固定或流動攤販。 不包括： ● 調理餐食供立即食用之商店歸入 5611 細類「餐館」。
外燴及團膳承包業	從事承包客戶於指定地點辦理運動會、會議及婚宴等類似活動之外燴餐飲服務；或專為學校、醫院、工廠、公司企業等團體提供餐飲服務之行業；承包飛機或火車等運輸工具上之餐飲服務亦歸入本類。
飲料業	從事調理飲料供立即飲用之商店及攤販。
飲料店	從事調理飲料供立即飲用之商店；冰果店亦歸入本類。 不包括： ● 固定或流動之飲料攤販歸入 5632 細類「飲料攤販」。 ● 有侍者陪伴之飲酒店歸入 9323 細類「特殊娛樂業」。
飲料攤販	從事調理飲料供立即飲用之固定或流動攤販。 不包括： ● 調理飲料供立即飲用之商店歸入 5631 細類「飲料店」。

資料來源：行政院主計處網站(2021)

餐飲業是「人」的行業，它是由人來服務人以創造出產品的價值及利潤(黃英忠，黃琬琇，1999)，所以餐飲業也被作為是服務業，在經營餐飲業時，顧客的需求是必須經營的，並提高服務顧客的品質，所謂產品就是服務，除了餐點好吃外，店內所有工作人員的服務態度也會影響顧客對店家的評價，而顧客的評價優劣，也會影響店家的價值及利潤。

餐飲業也有使人恢復精神與氣力的場所一說，其為設席位待客並且提供服務、設備、餐飲、用餐氣氛，藉以賺取適當之利潤的一種服務性組織(張敦閔，2017)。現代餐飲業為滿足消費者的感性需求，會將餐廳場所設定各種主題，如中國風格、西式風格、傳統復古風、西式鄉村風格等，並運用一些裝飾品營造各種氣氛，來吸引更多消費者來用餐，消費者會利用智慧型手機拍照上傳至社群平台，而這些消費者就成了店家的免費行銷代言人了。

餐飲業已跳脫僅只追求飽足之生理層次，而更進一步求整體用餐過程之體驗(黃煜婷，2018)。為塑造企業之形象，餐飲業除了做到滿足顧客需求，更需要做到超越消費者的期待，如此才會贏得消費者的信賴。

二、近年餐飲業概況

近年餐飲業店家數自以下表 2-3 統計資料可得知，即使民國 109 年受到新冠肺炎疫情的影響，但餐飲業家數還是有逐年增加的趨勢，由民國 105 年 130,651 家至民國 109 年 153,689 家。

表 2-3 民國 105 年至 109 年餐飲業店家數

年份	105 年	106 年	107 年	108 年	109 年
店家數	130,651	136,906	141,823	146,009	153,689

資料來源：財政部資訊中心網站(2021)

將餐飲業依細業別細分為餐食業、外燴及團膳承包業、飲料業，可發現餐食業之家數明顯比外燴及團膳承包業、飲料業較多，另外次多者為飲料業，最後為外燴及團膳承包業，另外燴及團膳承包業有逐年減少的趨勢(表 2-4)。

表 2-4 民國 105 年至 109 年餐飲業細業別之營利事業店家數

年份	單位：店家數		
	餐食業	外燴及團膳承包業	飲料業
105 年	107,504	2,337	20,810
106 年	112,420	2,450	22,036
107 年	116,311	2,348	23,164
108 年	119,861	2,299	23,849
109 年	125,791	2,273	25,625

資料來源：財政部資訊中心網站(2021)

以民國 105 年至民國 108 年營業額分析，無論是餐飲業、餐館、飲料店、外燴及團膳承包業為逐年成長，民國 109 年則受到新冠肺炎疫情的影響，而顯得差強人意，但隨著疫情於民國 109 年 6 月趨緩而擴大解封，國內政府開始推動防疫新生活運動，透過運用振興三倍券、農遊券、藝 FUN 券、浪漫客庄旅遊券、動滋券、安心旅遊方案等來帶動國內經濟，再配合企業的促銷方案，同步促進國內消費，但因各國持續邊境管制衝擊空廚營收，故外燴及團膳承包業營業額也受到嚴重的波及。

表 2-5 餐飲業民國 105 年至 109 年營業額及年增率

單位：億元；%								
年份	餐飲業	年增率	餐館	年增率	飲料店	年增率	外燴及 團膳承 包業	年增率
105 年	7,109	8.73	5,797	8.41	897	10.31	415	9.93
106 年	7,374	3.73	6,020	3.85	939	4.67	415	0.03
107 年	7,775	5.43	6,390	6.14	962	2.47	423	1.82
108 年	8,116	4.39	6,695	4.78	994	3.34	426	0.86
109 年	7,776	-4.19	6,498	-2.94	978	-1.59	299	-29.87

資料來源：經濟部統計處網站「批發、零售及餐飲業營業額統計」(2021)

第二節 企業及微型企業

一、企業定義

「企業」是透過生產創造滿足社會需求的物品，將物品流通於市場銷售並做好顧客服務，也屬於營利事業組織。

而企業分為大型企業、中小企業、微型企業。大型企業為製造業、營造業、礦業及土石採取業僱用員工人數 200 人及以上，其餘各業僱用員工人數 100 人及以上之企業。另外，經濟部於民國 109 年 6 月 24 日修正發布「中小企業認定標準」，說明不分行業別，凡依法辦理公司或商業登記，實收資本額在新臺幣 1 億元以下，或經常僱用員工人數未滿 200 人之事業，均為本標準所認定之中小企業。而微型企業(又稱為小規模企業)，係指僱用員工人數未滿 5 人之企業(表 2-6)。

表 2-6 企業定義

企業定義	微型企業	中小企業	大型企業	
營業人	小規模營業人		一般營業人	
員工數	未滿 5 人	經常僱用員 工人數未滿 200 人	經常僱用員 工人數 200 人及以上	經常僱用員工 人數 100 人及 以上
營業稅率	1%		5%	
收據或發票	使用收據		使用發票	
企業模式	獨資、合夥		有限公司或股份有限公司	
營業額	每月營業額小於等於 20 萬		每月營業額大於 20 萬	
記帳	不必記帳，稅務單純		要記帳，稅務複雜	
行業別	---	---	製造業、營 造業、礦業 及土石採取 業	除左側之外的 其他行業
資本額	---	一億以下	一億以上	
設立狀況	---	公司登記或 商業登記	公司登記	

參考資料：中華民國經濟部網站(2020)，永登工商稅務記帳士事務所網站(2020)

二、微型企業

微型企業泛指比小型企業規模更為小之事業體(李佳容, 2012), 故多數微型企業因為規模不大, 在面對變動快速的環境, 能夠保有靈活應變能力(陳坤成, 吳韻如, 2011)。

根據 2002 年 APEC 微型企業高峰會對微型企業的定義為:「少於五人的小型企業, 不論是一人型企業、個人工作室抑或是獨資、合夥經營的自僱工作者, 都被稱作為微型企業」(李新姝, 2013)。

微型企業的概念始於 1970 年代, 是開發中國家創造就業機會的來源之一。(廖瓊雯, 2011), 在微型創業推動的初期, 主要是減少貧困, 幫助生活在社會弱勢的人(Errington & Courtney, 1999)。因微型企業對於減貧上有所貢獻, 其創辦微型企業時所需要的資源少, 成立速度快, 故在經濟不景氣之時, 政府也會鼓勵創辦微型企業, 以擴大市場上的就業機會, 解決民眾就業問題。

微型企業多屬於社區型的行業、自行僱用、家庭成員的參與等(張美惠, 2019), 故微型企業的組織管理方式較無明確的管理內容與正式的組織方式, 微型企業在薪資、生產流程、人力資源、財務管理方面, 都較缺乏管理制度。

微型企業目前世界各國的定義都有所不同, 大部分都是以員工人數或投入金額來定義(黎氏紅絨, 2020)。關於各國及企業對於微型企業定義如下表 2-7 所示:



中 原 大 學

表 2-7 各國及企業微型企業定義

國家名稱	定義
中華民國	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業發展條例第四條第二項所稱小規模企業，指中小企業中，經常僱用員工數未滿 5 人之事業。 ● 國內對微型企業並無一明確官方定義，唯在行政院勞工委員會的「微創鳳凰貸款」中提及，微型企業係指經營事業員工數（不含負責人）未滿 5 人之事業。
加勒比海發展銀行 (Caribbean Development Bank) 之「加勒比海技術與諮詢服務」(CTCS) 定義	員工人數低於 5 人（含所有人在內）、設備投資低於 25,000 美元的企業組織，且通常是居家型事業。
美國 AEO 組織 (The Association for Enterprise Opportunity)	明確定義 5 個以下的雇員或創業資本在 35,000 美元以下的企業。
美國住宅與都市發展部 (HUD)	含所有人在內 5 人以下的事業組織。
亞太經合會 (APEC)	員工人數 5 人以下。
日本	製造業 20 人以下，批發業及零售業為 5 人以下，又稱零細企業。
韓國	微型企業定義為僱用人數低於 9 人或更少之企業，服務業人數則不超過 4 人。 年營收介於 10 至 120 億韓元(門檻因行業而異)。
德國	員工少於 10 人且年營收或總資產少於 2 百萬歐元之產業。
美國國際發展及援助機構 (USAID)	由貧困人口擁有與經營、員工不超過 10 人(包括不支薪的家庭成員)的事業組織。
聯合國國際勞工組織 (ILO)	自僱型工作者以及低於 10 人之事業體。
歐洲聯盟 (EU)	低於 10 人之事業體。
英國	低於 10 人之事業體。
經濟合作發展組織 (OECD)	員工人數在 20 人以下的事業組織。
美國政府 DGS 部門	年平均收入低於 2,750,000 美金，製造工廠人數少於 25 人企業之內。
法國	員工人數 9 人以下之事業體。
薩爾瓦多	員工人數 10 人以下，年銷售額 60 萬科郎以下。
IBM	微型企業泛指企業資金、資產及營業額較中、小型企業低，員工人數介於 4-10 人。

資料來源：行政院第 3457 次會議經濟部簡報(2015)

第三節 創業定義與模式

一、創業定義

「創業」其定義為一種創新行為，創業者是生產要素的組合者，透過新資訊、新技術、組合勞動及資金等生產要素，來開創出一個全新的事業(黃寶元，2011)。

「創業」概念最早是由經濟學開始，主要探討創業活動對經濟發展的影響。(洪國穎，2013)，創業也是一個動態過程，由發想到創造，再組合成生產要素，最終創造經濟發展價值。

二、微型創業定義

依據我國政府定義微型企業為 5 人以下，由 5 人以下以低資本、低人力及業餘時間進行創業及管理，並將有限資源投入關鍵性的焦點(也就是你要給什麼服務)，即為微型創業(全國創新創業總會，2017)。

三、創業模式

獨資企業：為個人出資經營、歸個人所有和控制、由個人承擔經營風險和享有全部經營收益的企業(蕭漢良，2016)。獨資或兩人以上投資經營之餐廳，其經營之特點是僅有一間或數間之餐廳，並無任何連鎖之關係(張敦閔，2017)。

合夥企業：由二人或二人以上出資訂立經營共同事業之合夥契約。

連鎖體系：二家以上加入行銷據點。以餐飲連鎖體系會將生產設備加以作業標準化、系統化，並且同時對於餐廳之內外部裝潢、產品菜單之設計、管理之制度甚與公司註冊商標(Mark)都予以統一且規格化(張敦閔，2017)。

加盟經營：以國際連鎖加盟協會(International Fassociation,IFA)對連鎖加盟經營定義為「是一種存在於總公司與加盟者間的關係，總公司依合約內容提供另一方使用其商標及相關權益，使加盟者能進行商業行為，並提供生產、行銷、人資、研發、財務等各方面協助與指導」(洪國穎，2013)。

第四節 餐飲外送平台

由於網路的快速發展，帶動了行動網路的快速進步，於是台灣的零售業也走入了行動化，O2O (Online To Offline) 也就是線上到線下的時代因此來臨。在新型冠狀病毒肺炎大流行時，迫使許多餐廳和餐飲服務關閉，消費者也決定留在家裡減少社交活動，因此餐飲外送平台也愈來愈受到消費者的青睞，一些以前原本不提供外送服務的餐飲，也開始探索這一商機(Omar Penarubia，2020)。

在餐飲外送平台裡，最早進入台灣經營美食外送市場的是 Foodpanda，2012 年進入後是目前合作夥伴(店家)數最多的外送業者(白允芸，葉子明，蕭鈺錦，2020)，根據資策會產業情報研究所(MIC)的調查結果顯示，用戶最常使用的前五大平台，依序為 Foodpanda (79.6%)、UberEats (60.8%)、foodomo (8.3%)、餐廳自營平台 (7.6%) 與街口美食外送 (5.3%)。

從前學者對於外送定義為：「主要是餐飲業者提供的服務，在確認訂購後將食品送到客戶指定的地點」(李秋香，2016)，另外線上訂餐則定義為：「消費者透過網路使用已

整合或有系統的餐飲產品資訊服務網站，這包含餐廳所屬網站和獨立為訂餐者設計的網站，並進行線上選擇、評估和訂購餐飲產品的消費行為」(黃懿諄，2002)。透過 O2O 的概念之後，現今的餐飲外送平台已成為由餐廳端、消費者端、外送員端三項所組成。由消費者從應用程式上下單，而餐廳用手機或平板系統接到訂單後開始製作餐點，系統再去媒合附近的外送員，最後外送員將餐點送達給消費者，完成此趟服務(林聖偉，2019)。

第五節 影響餐飲業微型創業之因素

受到新型冠狀病毒肺炎的影響，雖然疫情趨緩，也隨著政府推動各項救濟經濟的政策，使得餐飲業業績逐漸恢復，但還是能夠感受到消費者變少了。新常態的生活已經逐漸改變消費者行為，從前的經營方式也改變了遊戲規則，故本研究參考之前學者論述，彙整以下餐飲業微型創業關鍵因素構面與準則。

表 2-8 影響餐飲業微型創業的關鍵因素相關研究

學者(年代)	題目	關鍵因素的內容
葉振雄(2010)	台灣微型企業關鍵成功因素-以高雄某咖啡冰品業者為例	1.人格特質 2.創新能力 3.專業能力 4.專業技術團隊 5.作業標準 6.資源配置 7.營運的現金控管能力 8.營運方式 9.營運據點 10.產品
黃寶元(2011)	微型創業關鍵成功因素之探討-以大台北地區獨立餐廳為例	1.商圈店面選擇 2.商品品質 3.成本控管 4.生涯規劃
Lee and Yang (2013)	Key Success Factors in Female Micro Entrepreneurship-A Study of the Catering Business	1.創業資金 2.有關創業經驗的諮詢 3.親戚朋友的經濟支持 4.親戚朋友的技術支持 5.客戶購買力量 6.市場接受度 7.商店位置 8.對生活的積極態度 9.個人的承諾和責任 10.能力與客戶互動。
田紹辰(2018)	微型創業之質性研究-以桃竹苗地區咖啡館為例	1.經營管理 2.發展獨特性商品 3.市場區隔定位 4.創業前對市場須評估重點 5.服務品質 6.熟悉市場環境且具備餐飲相關技術 7.經營模式型態 8.商圈評估 9.成本控制 10.創業者個人特質 11.與消費者保持良好關係 12.未來發展
張美惠(2019)	女性餐飲微型創業之創業歷程-以「健康手作專賣店」為例	1.食安與研發 2.資金與毅力 3.品牌與行銷

表 2-9 影響餐飲業微型創業之因素

學者	研究題目	研究目的與結果	構面	準則
A. 葉振雄 (2010)	台灣微型企業關鍵成功因素-以高雄某咖啡冰品業者為例	瞭解台灣微型企業的創業成功關鍵因素，並提供後續餐飲創業者一些實務的經驗及資訊，並於微型創業時將重要資源集中應用在關鍵成功因素上，避免過多的資源浪費。其研究結論係以創業家人格特質是較具關鍵的影響因素。	市場環境	景氣 供給與需求
			製程管理	核心技術 規模生產
			人力資源	管理資訊系統
			人格特質	創新能力 風險承擔
B. 徐承毅、黃筱茹 (2011)	女性微型創業多評準決策之研究	探討台灣女性微型創業者如何結合所長，取得適用資源找到利基市場，其使用四大構面十大準則結論發現社會資本為女性創業時最重要的因素。	人格特質	個人信譽
			人力資源	專業能力 專業技術
			製程管理	廠房設備
			財務管理	期初資本 創業貸款
C. Lee and Yang (2013)	Key Success Factors in Female Micro Entrepreneurship-A Study of the Catering Business	透過機會、資源、管理、人格特質來說明女性在餐飲業微型創業的關鍵成功因素。其研究結果說明有十個關鍵因素分別為創業資金、有關創業經驗的諮詢、親戚朋友的經濟支持、親戚朋友的技术支持、客戶購買力量、市場接受度，商店位置，對生活的積極態度，個人的承諾和責任以及能力與客戶互動是最重要的。	國家政策	創業諮詢
			市場環境	店面位置
			產品定位	市場接受度 產品差異化能力
			企業形象	商圈競爭
			財務管理	創業資金
			人格特質	引進新產品能力 產品開發能力

學者	研究題目	研究目的與結果	構面	準則
D.潘憲章 (2015)	微型餐飲創業之 流程與實例	分析相關創業市場 及尋找創業機會並 瞭解創業所必須準 備相關事宜及流程， 最後依據研究結論 作計畫書撰寫。	市場環境	店面位置 環境氛圍
			企業形象	品牌形象 服務品質 廣告行銷
			產品定位	產品品質 庫存管理
			財務管理	成本控制
E.田紹辰 (2018)	微型創業之質性 研究-以桃竹苗地 區咖啡館為例	了解微型創業個性 咖啡館的創業者當 初創業的目的、資源 取向、創業經營策 略、行銷策略等。	財務管理	成本控制
			產品定位	商品種類 價格空間
			人力資源	核心技術
			市場環境	地理位置
F.蔡翼擎、 謝涵聿、 呂蕙竹、 陳貞錡、 施嘉慧、 歐德威 (2020)	探討台灣餐飲外 送平台如何建構 競爭優勢之關鍵 決策因子	探討關鍵決策構面、 決策因子、其決策因 子之權重順序，以建 構有效的整合模式。 研究發現「行銷策略 行動」是最具關鍵性 的決策構面。	外送平台 特質	第三方支付建立 餐廳多樣化 餐廳知名度 平台即時性 平台安全性 平台操作方便性 平台穩定性 平台吸引力
			產品定位	優惠促銷活動 競爭性定價
			國家政策	政府法令規範 食品安全
			網路平台	多元付款方式 平台知名度 平台口碑效應 平台瀏覽率
			市場環境	目標市場選擇

表 2-10 彙總後影響餐飲業微型創業之構面

評估構面			
1.市場環境	2. 製程管理	3. 人力資源	4. 人格特質
5.財務管理	6. 國家政策	7. 產品定位	8. 企業形象
9.外送平台特質	10.網路平台		

表 2-11 彙總後影響餐飲業微型創業之準則

評估準則			
1.景氣	2. 供給與需求	3. 核心技術	4. 規模生產
5.管理資訊系統	6. 創新能力	7. 風險承擔	8. 個人信譽
9.專業能力	10.廠房設備	11.專業技術	12.期初資本
13.創業貸款	14.創業資金	15.創業諮詢	16.店面位置
17.市場接受度	18.商圈競爭	19.產品差異化能力	20.引進新產品能力
21. 產品開發能力	22. 環境氛圍	23. 品牌形象	24. 服務品質
25. 廣告行銷	26. 產品品質	27. 庫存管理	28. 成本控制
29. 商品種類	30. 價格空間	31. 多元付款方式	32. 餐廳多樣化
33. 餐廳知名度	34. 平台口碑效應	35. 平台瀏覽率	36. 目標市場選擇
37. 優惠促銷活動	38. 競爭性定價	39. 政府法令規範	40. 第三方支付建立
41. 平台即時性	42. 平台安全性	43. 平台操作方便性	44. 平台穩定性
45. 平台吸引力			

中 原 大 學

一、影響餐飲業微型創業之構面

本研究將各節影響餐飲業微型創業之構面所提出評估構面彙整於表 2-12。

表 2-12 影響餐飲業微型創業之評估構面(整合前)

NO	構面	A	B	C	D	E	F
1	市場環境	◎		◎	◎	◎	◎
2	製程管理	◎	◎				
3	人力資源	◎	◎			◎	
4	人格特質	◎	◎	◎			
5	財務管理		◎	◎	◎	◎	
6	國家政策			◎			◎
7	產品定位			◎	◎	◎	◎
8	企業形象			◎	◎		
9	外送平台特質						◎
10	網路平台						◎

A：葉振雄(2010) B：徐承毅、黃筱茹(2011) C：Lee and Yang(2013) D：潘憲章(2015) E：田紹辰(2018) F：蔡翼擎、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞錡、施嘉慧、歐德威(2020)

中原大學

依據上表將部份定義接近或相同的構面並訪談一位專家後，彙整於表 2-13，整合後構面共有創業環境、市場開發、經營管理、人格特質、數位資訊管理因素這五個構面，本研究將以此來建立雛形架構。

表 2-13 影響餐飲業微型創業之構面(整合後)

整合後構面	參考文獻	構面說明	併入構面
創業環境	Lee and Yang(2013)、 蔡翼擎、謝涵聿、 呂蕙竹、陳貞錡、 施嘉慧、歐德威 (2020)	創業環境為因政治、經濟、社會、技術、自然、法律帶給企業創業時的機會或威脅。	國家政策
市場開發	葉振雄(2010)、 Lee and Yang(2013)、 潘憲章(2015) 田紹辰(2018) 蔡翼擎、謝涵聿、 呂蕙竹、陳貞錡、 施嘉慧、歐德威 (2020)	市場開發為了解目標市場的人口、經濟、商圈、行業等現狀後，開發滿足消費者需求之產品，並考察消費者對於產品的接受度，建立消費者對於產品的連結概念，最終設定產品價格，以經營企業內在精神及外觀形象等，樹立企業之永續經營價值。	市場環境 產品定位 企業形象
經營管理	葉振雄(2010)、徐承毅、黃筱茹(2011) Lee and Yang(2013)、潘憲章(2015)、田紹辰(2018)	經營管理為企業內部之生產、採購、物流、勞動力、財務、行銷等各種業務，依據經營的目的做有效的管理、調整並營運的活動。	人力資源 財務管理 製程管理
人格特質	葉振雄(2010)、徐承毅、黃筱茹(2011)、Lee and Yang(2013)	人格特質為創業者承擔風險的能力、態度、創新能力、人際關係、效率等的一種行為傾向。	人格特質
數位資訊管理	蔡翼擎、謝涵聿、 呂蕙竹、陳貞錡、 施嘉慧、歐德威 (2020)	數位資訊管理為企業運用電腦或智慧型手機維護、建立後台資料庫，另外企業藉由平台行銷分析統計數據，並提出合適的調整策略，改善經營狀況，或是數位金流服務。	外送平台特質 網路平台

二、影響餐飲業微型創業之準則

依據文獻探討中，各學者在研究領域或對象雖有不同，但是對影響餐飲業微型創業之準則所提出的評估準則在涵意上著有相近之處。本研究將彙整如表 2-14 所示共獲得 45 項準則。

表 2-14 影響餐飲業微型創業之評估準則(整合前)

NO	構面	A	B	C	D	E	F
1	景氣	◎					
2	供給與需求	◎					
3	核心技術	◎				◎	
4	規模生產	◎					
5	管理資訊系統	◎					
6	創新能力	◎					
7	風險承擔	◎					
8	個人信譽		◎				
9	專業能力		◎				
10	廠房設備		◎				
11	專業技術		◎				
12	期初資本		◎				
13	創業貸款		◎				
14	創業資金			◎			
15	創業諮詢			◎			
16	店面位置			◎	◎		
17	市場接受度			◎			
18	商圈競爭			◎			
19	產品差異化能力			◎			
20	引進新產品能力			◎			
21	產品開發能力			◎			
22	環境氛圍				◎		
23	品牌形象				◎		
24	服務品質				◎		
25	廣告行銷				◎		
26	產品品質				◎		
27	庫存管理				◎		

NO	構面	A	B	C	D	E	F
28	成本控制				◎	◎	
29	商品種類					◎	
30	價格空間					◎	
31	多元付款方式						◎
32	餐廳多樣化						◎
33	餐廳知名度						◎
34	平台口碑效應						◎
35	平台瀏覽率						◎
36	目標市場選擇						◎
37	優惠促銷活動						◎
38	競爭性定價						◎
39	政府法令規範						◎
40	第三方支付建立						◎
41	平台即時性						◎
42	平台安全性						◎
43	平台操作方便性						◎
44	平台穩定性						◎
45	平台吸引力						◎

A：葉振雄(2010) B：徐承毅、黃筱茹(2011) C：Lee and Yang(2013) D：潘憲章(2015) E：田紹辰(2018) F：蔡翼擎、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞錡、施嘉慧、歐德威(2020)

彙整上述文獻所提出如表 2-14 之評估準則，準則定義如表 2-15 所示。部分準則於意義上相似者則予以合併，整合後將有 20 個準則，本研究將以此來建立雛形架構。

表 2-15 影響餐飲業微型創業之評估準則(整合後)

NO	整合後準則	準則說明	對應整合前準則代號
1	社會環境與法律	餐飲業微型創業時的政府法令規範及景氣的優劣、供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。	1、2、39
2	生產技術能力	餐飲業微型創業時能夠掌握產品的核心技術並有效控制產品依據顧客需求量，調整生產數量多寡。	3、4
3	管理資訊系統	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。	5
4	創業者能力	創業者有創新的精神、識別市場機會、策劃、資源獲取、管理企業、整合人力、技術、財力等能力。	6
5	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。	7
6	個人信譽	社會大眾對於創業者在信用及聲譽上的評價。	8
7	員工教育訓練	企業為協助員工習得工作相關知識、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。	9、11
8	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。	10、12、16、36
9	創業諮詢服務	餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助。	13、14、15
10	市場接受度	在產品投入於市場前，消費者對於企業開發之產品的接受程度是否達到企業預期的標準。	17
11	商圈管理	在商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。	18

NO	整合後準則	準則說明	對應整合前準則代號
12	產品評估	企業開發新產品前，根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。	19、20、21、29
13	企業形象	消費者透過對企業的產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。	22、23、24、32、33
14	行銷活動	企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。	25、37
15	產品品質管理	企業對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。	26
16	產品進銷存	企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。	27、28
17	產品定價	產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。	30、38
18	數位支付	企業可以提供消費者使用行動裝置進行產品付款的服務。	31、40
19	網路平台	企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。	34、35
20	外送平台	企業運用外送平台的特質(穩定、即時、安全、操作方便等)，將產品上架至平台上，並提供餐飲外送服務，藉由平台確認消費者訂購餐點，將製作完成餐點由外送人員送到客戶指定地點。	41、42、43、44、45

第六節 建立研究雛形架構

與傳統的考量因素相較，本研究基於數位平台與相關系統在疫情下的不可忽視外，於架構中加入「數位資訊管理」構面。

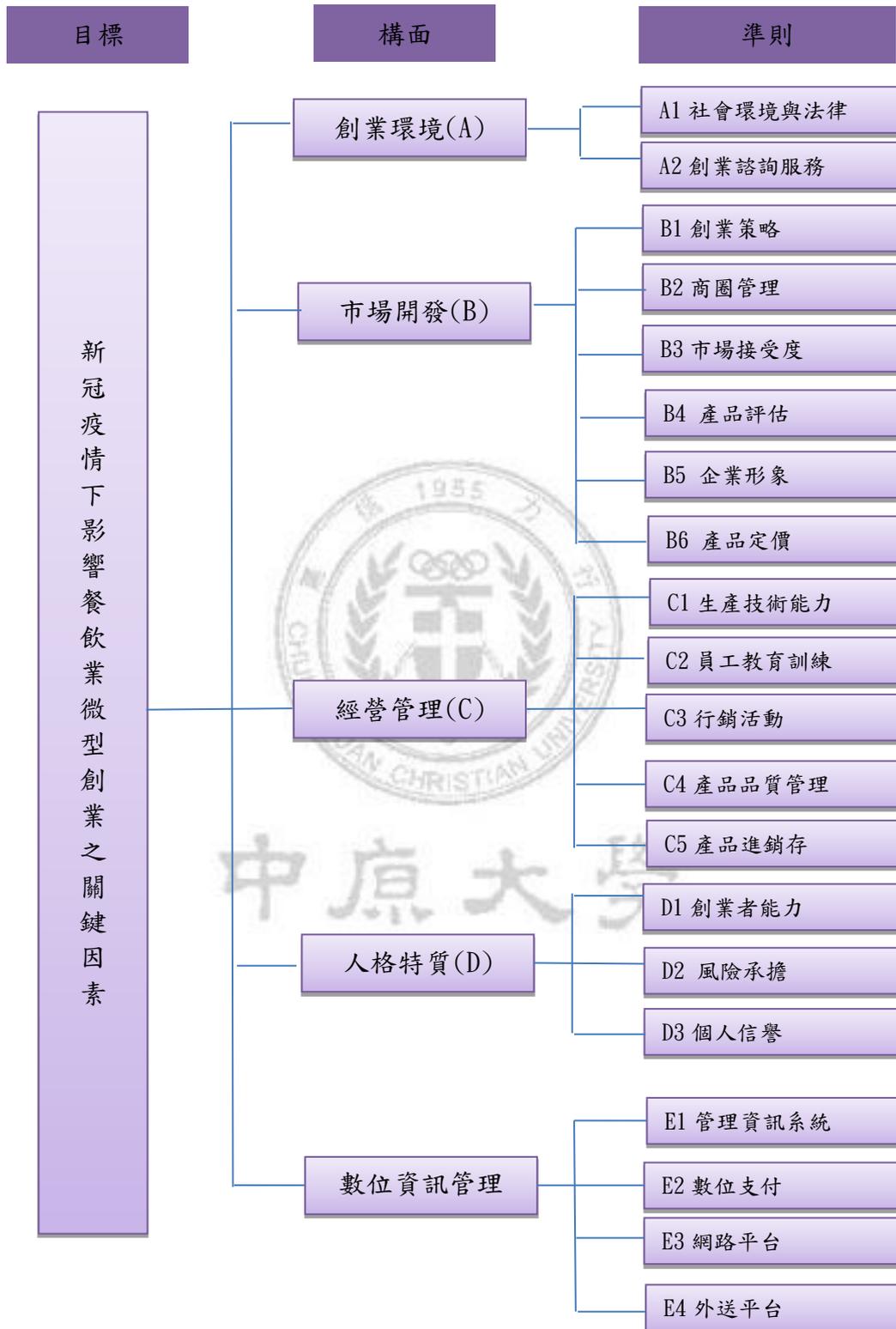


圖 3-1 研究雛形架構

第參章 研究方法

第一節 德爾菲法

本研究應用德爾菲法(Delphi Method)建構在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之準則。德爾菲法是於 20 世紀 60 年代由美國 Rand Corporation 所發展出來的長期預測技術(Pill, 1971; Shefer & Stroumsa, 1981; Rowe, Wright & Bolger, 1991)，它是一種結構式團體溝通過程的方法，其過程強調針對設定的議題，透過專家匿名的書面討論方式，誘導專家以其專業知識、經驗與意見建立一致性的共識，從而解決複雜的議題(鄧振源，2012)。

德爾菲的研究方法主要目的在於確認專家在各題項的意見是否達成共識，本研究將使用四分位距(Interquartile range, IQR)進行共識度檢核，若四分位距大於 2.0 則表示專家意見未達成一致性，反之四分位距皆小於或等於 2.0，表示專家群體對於評估準則已達成共識。

四分位距(Interquartile range, IQR)是將每個數據由小到大排序後，取位於第 25 個百分位數(或第一個四分位數 Lower quartile, Q_1)以及第 75 個百分位數(或第三個四分位數 Upper quartile, Q_3)之間的距離。由於將近百分之五十的資料位於 Q_1 與 Q_3 之間，IQR 較不受極值影響(Steve Simon, 2008)。

德爾菲法在經過多回合後，達成共識度的題項比例通常可有效獲得提升。各回合的執行方式如下：

第一回合(Round One)

本回合的主要目的在於收集專家的初步意見以做為後續問卷的設計基礎，專家在此回合被要求檢視雛型研究架構中構面與準則的定義是否明確，並確認研究架構之完整性；同時鼓勵專家對研究架構，包含準則的增刪與相關的調整等提出任何意見。

第二回合(Round Two)

本回合依據專家在第一回合的回饋設計評分問卷，並發送給專家進行第一次評分。在問卷中，每位專家依李克特六點量表(6-point Likert-type scale)，對每項準則是否有必要納入研究架構進行評分。各項評分的意義如下：

- 1：非常不必要
- 2：不必要
- 3：稍微不必要
- 4：稍微必要
- 5：必要
- 6：非常必要

問卷回收後計算各準則的相關數據，包含平均數、四分位距。當所有準則達成共識後，即可依各準則所獲得平均分數大小判斷是否足以納入研究架構，並將結果重新設計問卷成為正式研究架構問卷。至此則結束整個德爾菲程序(Delphi process)，若專家未達成共識，則需要求專家繼續進行下一回合的評分。

第二節 決策實驗室分析法

本研究運用決策實驗室分析法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)來釐清在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素準則間的因果關係。DEMATEL 能夠有效的結合每位專家的經驗與知識，清楚的了解各變量之間的因果關係 (Fontela and Gabus, 1974; Jiang et al., 2021; Liou, Tzeng and Chang, 2007; Tzeng, Chiang and Li, 2007; Wu and Lee, 2007; Lin, Chen and Tzeng, 2009)。

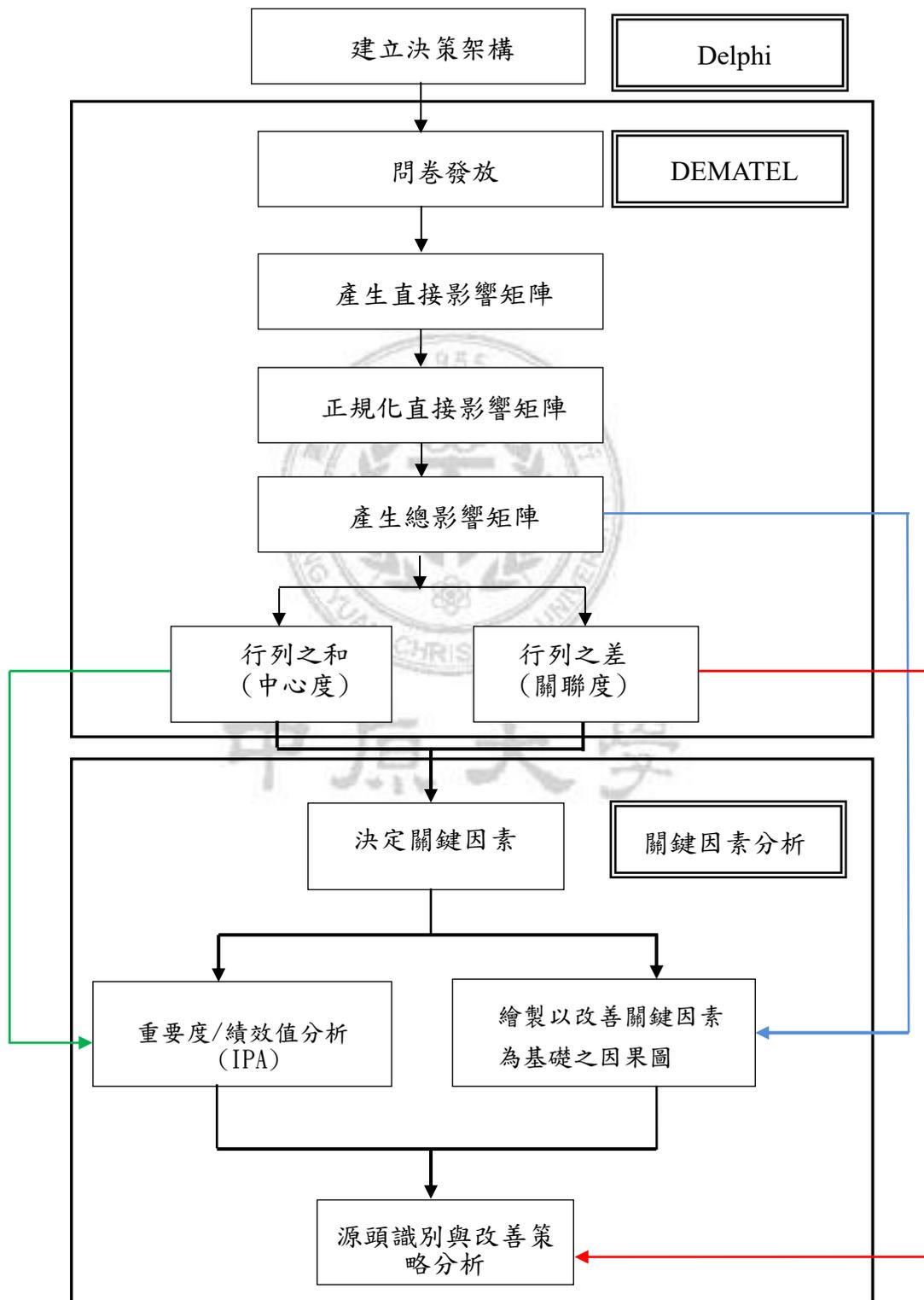


圖 3-2 結合 Delphi 與 DEMATEL 之操作流程

DEMATEL 的基本步驟如下：

一、建立直接關係矩陣(Z)

經問卷調查獲得各元素間的影響程度，並用此資料來建立直接影響矩陣(Z)，其中 z_{ij} 表示準則 i 影響準則 j 之影響程度，並將其對角元素 z_{ij} 設定為 0。

$$Z = \begin{bmatrix} z_{11} & z_{12} & \dots & z_{1n} \\ z_{21} & z_{22} & \dots & z_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ z_{n1} & z_{n2} & \dots & z_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

二、正規化直接影響矩陣(X)

將步驟(一)所得到的直接關係矩陣(Z)進行正規化處理，計算後可得到一正規化直接關係矩陣(X)。

$$X = \lambda Z \quad (2)$$

其中

$$\lambda = \frac{1}{\max\{\max_i \sum_{j=1}^n z_{ij}, \max_j \sum_{i=1}^n z_{ij}\}} \quad (3)$$

三、建立總影響矩陣(T)

得到正規化直接影響矩陣後，經由公式($T = X(I - X)^{-1}$)的計算可得出總影響矩陣(T)，而其中 0 為零矩陣、 I 為單位矩陣。

$$\lim_{k \rightarrow \infty} X^k = 0, T = \lim_{x \rightarrow \infty} (X + X^2 + \dots + X^k) = X(I - X)^{-1} \quad (4)$$

四、計算重要度及原因度

將總影響關係矩陣的每一列數值各自加總後可得列和(以 d 表示);每一行數值各自加總後可得行和(以 r 表示)。各準則的行列和($d+r$)稱為「重要度」，其值愈大，代表所對應之準則愈重要。而各準則的行列差($d-r$)稱為「原因度」，若行列差為正值，表示此準則偏向「主動影響」，可歸類為「因」；但若行列差為負值，則此準則偏向「被動影響」可歸類為「果」。

第三節 重要度/績效值分析

由於企業的資源有限，因此必須決定如何將有限的資源配置到最佳的位置，重要度/績效值分析(Importance-Performance Analysis, IPA)是一個可以有效解決資源優先配置的方法(Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl and Pichler, 2004)。IPA 最初由 Martilla and James(1977)提出，並被廣泛應用在各個領域。IPA 以準則之績效值做為橫軸，重要度做為縱軸，依此產生出四個象限：「持續保持」、「極需改善」、「可能過份重視」，以及「無須關注」。關鍵準則皆分佈於「持續保持」與「極需改善」兩個象限，而企業應針對落於「極需改善」的關鍵準則提出相對應的改善之道，也是企業的當務之急(如圖 3-2 所示)。



圖 3-3 IPA 重要度/績效值四象限分布圖

中 原 大 學

第肆章 研究結果與分析

第一節 建立正式架構

本研究將應用德爾菲法(Delphi Method)建構起新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素構面與準則。在經過文獻探討並建立雛形架構後，即延請餐飲業界高階主管、中階主管、餐飲業界與學術界講師於餐飲相關經驗年資達5年以上之專家組成專家群，並參與問卷架構修訂及後續問卷填寫，以提供專業的意見。組成專家群共計9名，專家人員的學、經歷如表4-1。

表 4-1 專家人員學、資歷統計表

專家	基本資料		
	年齡	學歷	工作資歷
A	52	博士	飯店餐飲總領班、餐飲(旅)講師等相關年資 27 年
B	55	專科	飯店行政主廚、廚藝競賽評審、餐飲顧問、餐飲講師等相關年資 33 年
C	46	碩士	微型創業年資 15 年，餐飲講師年資 11 年
D	50	大學	餐飲講師年資 12 年
E	61	大學	餐飲講師年資 17 年
F	68	大學	餐飲講師年資 18 年
G	64	大學	餐飲講師年資 41 年
H	38	專科	餐廳店經理年資 17 年
I	36	大學	餐飲服務、餐飲微型創業相關年資 7 年

一、建立評估層級架構

本研究經文獻探討後依據文獻中所收集之資料建立雛型架構，並以此雛型架構訪談本研究的專家群。將專家群訪談結果建議列表(雛型架構增減專家訪談問卷如附錄一)，並修正專家群所給予的構面及準則之建議，如表4-2、表4-3。

表 4-2 雛型架構之構面增減修訂說明

構面	說明	專家意見	意見回覆
創業環境	創業環境為因政治、經濟、社會、技術、自然、法律帶給企業創業時的機會或威脅。	均同意保留。	
市場開發	市場開發為了解目標市場的人口、經濟、商圈、行業等現狀後，開發滿足消費者需求之產品，並考察消費者對於產品的接受度，建立消費者對於產品的連結概念，最終設定產品價格，以經營企業內在精神及外觀形象等，樹立企業之永續經營價值。	均同意保留。 專家 A：對於市場開發的構面說明認為競爭者評估及客戶開發在新冠疫情下餐飲業微型創業時為其重要，故將準則說明做部份調整。	構面說明部份依專家意見修改：「市場開發為了解目標市場的人口、經濟、商圈、競爭者評估等現狀後，開發滿足消費者需求之產品，並開發客戶及考察消費者對於產品的接受度，建立消費者對於產品的連結概念，最終設定產品價格，以經營企業內在精神及外觀形象等，樹立企業之永續經營價值」。
經營管理	經營管理為企業內部之生產、採購、物流、勞動力、財務、行銷等各種業務，依據經營的目的做有效的管理、調整並營運的活動。	均同意保留。 專家 A：對於經營管理的構面說明認為政策法規、商標專利、稅務、資金周轉為重要，故將政策法規、商標專利合併為相關法規，資金周轉及稅務皆併入原來說明中的財務項目。	構面說明部份依專家意見修改：「經營管理為微型創業內部之生產、採購、物流、勞動力、財務、行銷等各種業務，依據經營的目的做有效的管理、調整並熟悉相關法規的營運活動」。
人格特質	人格特質為創業者承擔風險的能力、態度、創新能力、人際關係、效率等的一種行為傾向。	均同意保留。	
數位資訊管理	數位資訊管理為企業運用電腦或智慧型手機維護、建立後台資料庫，另外企業藉由平台行銷分析統計數據，並提出合適的調整策略，改善經營狀況，或是數位金流服務。	均同意保留。	

表 4-3 雛型架構之準則增減修訂說明

構面	準則	準則說明	專家意見	意見回覆
創業環境	社會環境與法律	餐飲業微型創業時的政府法令規範及景氣的優劣、供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。	1.均同意保留。 2.專家 A:國家法律有食品衛生法規、消防安全法規、稅務相關法規等法令規範,故將準則名稱及部份說明做調整。	準則名稱及說明部份依專家意見修改,調整為「政策法令」;準則說明為:「餐飲業微型創業時的政府法令規範,如食品衛生法、消防安全法、稅務法等。」
	創業諮詢服務	餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助。	1.均同意保留。 2.專家 A:政府對輔導創業貸款有銀行貸款政策等相關補助貸款方案,故將準則說明做調整。	準則說明部份依專家意見修改,調整為:「餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。」
市場開發	創業策略	餐飲業微型創業前,創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。	均同意保留。	
	商圈管理	在商店的銷售活動範圍,其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態,或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。	均同意保留。	
	市場接受度	在產品投入於市場前,消費者對於企業開發之產品的接受程度是否達到企業預期的標準。	均同意保留。	
	產品評估	企業開發新產品前,根據市場需求做新產品種類分類、構思,並將構思篩選與實現之步驟。	均同意保留。	
	企業形象	消費者透過對企業的產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。	均同意保留。	
	產品	產品依據企業不同的目標	均同意保留。	

構面	準則	準則說明	專家意見	意見回覆
	定價	而設定的產品價格定位。		
經營管理	生產技術能力	餐飲業微型創業時能夠掌握產品的核心技術並有效控制產品依據顧客需求，調整生產數量多寡。	1.均同意保留。 2.專家E：建議列入專業技術能力對於餐飲領域的專業知識相關之準則。	1.依專家意見修改準則名稱為「專業技術能力」。 2.配合準則名稱修改準則說明：「創業者執行工作時呈現出相關的知識、技能與態度，有效地執行工作任務所賦予的角色與所要求的職能，以符合企業期待」。
	員工教育訓練	企業為協助員工習得工作相關知識、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。	均同意保留。	
	行銷活動	企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。	1.均同意保留。 2.專家C：提出之準則為「行銷與管理」與本準則內容相似，故經討論之後保留行銷活動。	
	產品品質管理	企業對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。	1.均同意保留。 2.專家C：提出之準則為「品質與管控」與本準則內容相似，故經討論之後保留產品品質管理。	
	產品進銷存	企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。	均同意保留。	
人格特質	創業者能力	創業者有創新的精神、識別市場機會、策劃、資源獲取、管理企業、整合人力、技術、財力等能力。	1.專家A、B、D、E、F、G、H、I均同意保留。 2.專家C：建議刪除，提出創業者的人格特質為獨特的先天條件，才能不受疫情影響而創	1.依專家C反對意見刪除。 2.因創業者能力與經營管理構面下的準則「專業技術能力」相似，故刪除。

構面	準則	準則說明	專家意見	意見回覆
			業，但創業者能力為後天的學習。	
	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。	1.均同意保留。 2.專家C:提出之準則為「風險承擔力」與本準則內容相似，故經討論之後保留風險承擔。	
	個人信譽	社會大眾對於創業者在信用及聲譽上的評價。	1.均同意保留。 2.專家A:準則名稱調整為「個人聲譽」，說明微型創業者，銀行會考量個人還款信譽，以及社會大眾對創業者的信譽、評價皆會影響創業成功。	1.依專家A意見修改準則名為「個人聲譽」。 2.依專家A意見修改準則說明為：「微型創業者的榮譽、行為道德水準、行為引發的公眾形象」。
	社交性格力 新增	微型創業者能有效與他人溝通、交往，並維繫人際關係的性格能力。	1.專家C:建議新增準則「社交性格力」。 2.專家E:說明創業須具備豐厚的人脈資源。	依專家意見增列準則及說明。
	洞察能力 新增	微型創業者能夠多方面觀察事物，從各種問題中找到問題核心，並解決問題。	專家C:建議新增準則「洞察能力」。	依專家意見增列準則及說明
	情緒管控 新增	微型創業者能夠善於掌握自我、調節情緒，對生活中矛盾或事件引起的反應能樂觀、幽默的態度緩解緊張的局面。	專家C:建議新增準則「情緒管控」。	依專家意見增列準則及說明。
數位資訊管理	管理資訊系統	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。	均同意保留。	
	數位支付	企業可以提供消費者使用行動裝置進行產品付款的	均同意保留。	

構面	準則	準則說明	專家意見	意見回覆
		服務。		
	網路平台	企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。	均同意保留。	
	外送平台	企業運用外送平台的特質(穩定、即時、安全、操作方便等)，將產品上架至平台上，並提供餐飲外送服務，藉由平台確認消費者訂購餐點，將製作完成餐點由外送人員送到客戶指定地點。	均同意保留。	
	POS系統建置選擇與評估 新增	微型企業創業前對於 POS 系統建置選擇與評估，POS 系統主要功能在於統計商品的銷售、庫存與顧客購買行為或是透過智慧型手機、平板電腦或無線裝置來執行收銀機和電子銷售時點情報系統終端的功能。	1.專家 A：建議新增「POS 系統建置選擇與評估」，因為餐飲業微型創業初期若是能夠建置 POS 系統，於點餐結帳、庫存管理、外送接單、銷售報表等可以達到省時省力。	依專家意見增列準則與說明。

經專家群所給予構面及準則的建議，修正後得到新的評估架構，如圖 4-1。

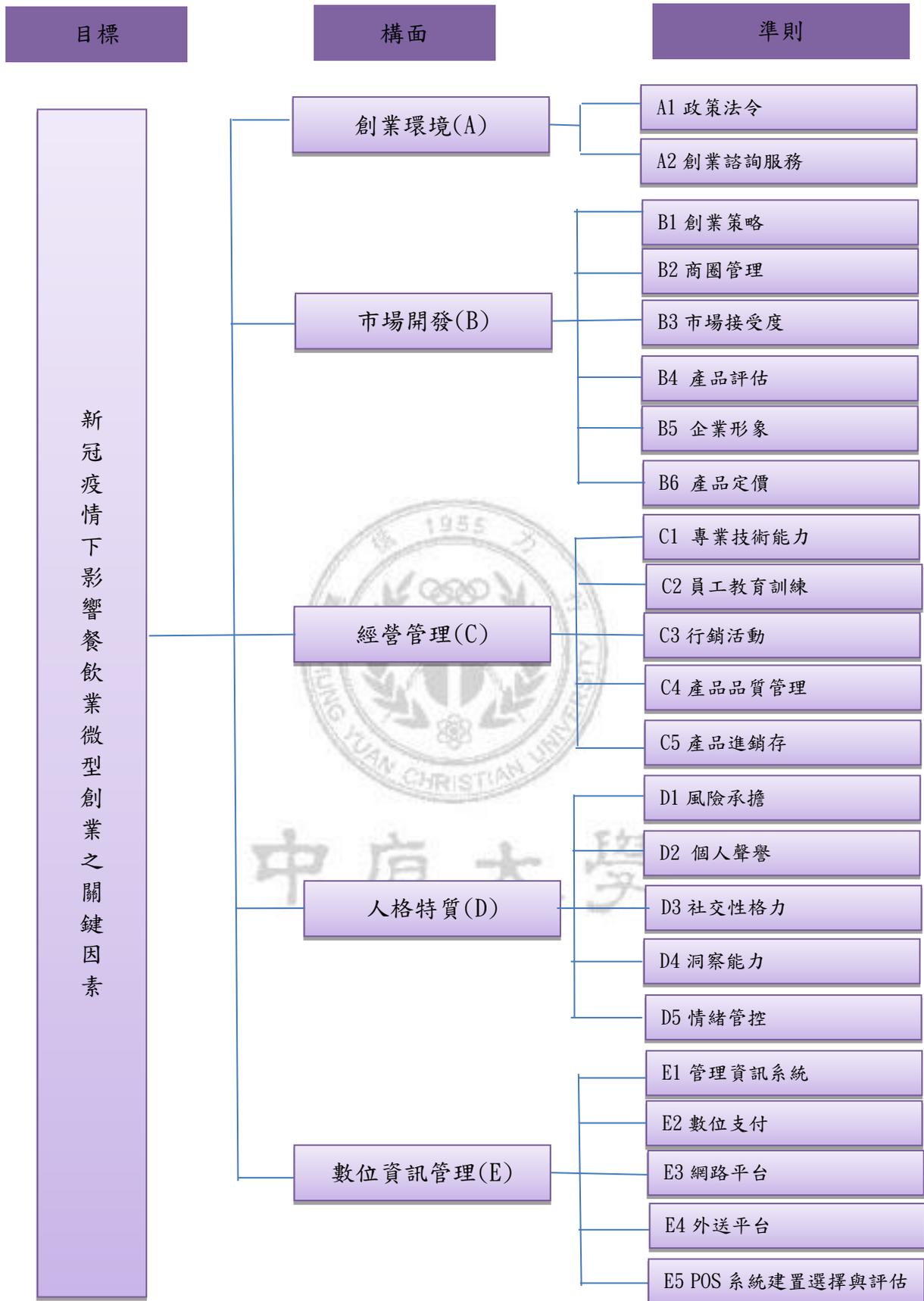


圖 4-1 修正後之評估架構

經專家群所給予之構面及準則定義的建議，修正後如下表 4-4 及 4-5 所示。

表 4-4 修正後評估之構面及說明

構面	說明
創業環境	創業環境為因政治、經濟、社會、技術、自然、法律帶給企業創業時的機會或威脅。
市場開發	市場開發為了解目標市場的人口、經濟、商圈、競爭者評估等現狀後，開發滿足消費者需求之產品，並開發客戶及考察消費者對於產品的接受度，建立消費者對於產品的連結概念，最終設定產品價格，以經營企業內在精神及外觀形象等，樹立企業之永續經營價值。
經營管理	經營管理為微型創業內部之生產、採購、物流、勞動力、財務、行銷等各種業務，依據經營的目的做有效的管理、調整並熟悉相關法規的營運活動。
人格特質	人格特質為創業者承擔風險的能力、態度、創新能力、人際關係、效率等的一種行為傾向。
數位資訊管理	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。

表 4-5 修正後評估之準則及說明

構面	準則	準則說明
創業環境	政策法令	餐飲業微型創業時的政府法令規範，如食品衛生法、消防安全法、稅務法等。
	創業諮詢服務	餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。
市場開發	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。
	商圈管理	在商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。
	市場接受度	在產品投入於市場前，消費者對於企業開發之產品的接受程度是否達到企業預期的標準。
	產品評估	企業開發新產品前，根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。
	企業形象	消費者透過對企業的產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。
	產品定價	產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。
經營管理	專業技術能力	創業者執行工作時呈現出相關的知識、技能與態度，有效地執行工作任務所賦予的角色與所要求的職能，以符合企

構面	準則	準則說明
		業期待。
	員工教育訓練	企業為協助員工習得工作相關知識、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。
	行銷活動	企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。
	產品品質管理	企業對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。
	產品進銷存	企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。
人格特質	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。
	個人聲譽	微型創業者的榮譽、行為道德水準、行為引發的公眾形象。
	社交性格力	微型創業者能有效與他人溝通、交往，並維繫人際關係的性格能力。
	洞察能力	微型創業者能夠多方面觀察事物，從各種問題中找到問題核心，並解決問題。
	情緒管控	微型創業者能夠善於掌握自我、調節情緒，對生活中矛盾或事件引起的反應能樂觀、幽默的態度緩解緊張的局面。
數位資訊管理	管理資訊系統	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。
	數位支付	企業可以提供消費者使用行動裝置進行產品付款的服務。
	網路平台	企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。
	外送平台	企業運用外送平台的特質(穩定、即時、安全、操作方便等)，將產品上架至平台上，並提供餐飲外送服務，藉由平台確認消費者訂購餐點，將製作完成餐點由外送人員送到客戶指定地點。
	POS 系統建置選擇與評估	微型企業創業前對於 POS 系統建置選擇與評估，POS 系統主要功能在於統計商品的銷售、庫存與顧客購買行為或是透過智慧型手機、平板電腦或無線裝置來執行收銀機和電子銷售時點情報系統終端的功能。

二、德爾菲法問卷結果與專家建議

本研究延請專家群體就問卷內容之評估準則進行納入研究架構的必要性評分(專家訪談問卷如附錄二),以四分位距法檢核專家群體的共識度有否達成,運用移除落在區間以外的數值計算,參考第三章第一節德爾菲法四分位距計算方式,若四分位距大於 2.0 則表示專家意見未達成一致性,最終專家群體評分結果所有準則的四分位距皆小於或等於 2.0,表示專家群體對於評估準則已達成共識,與專家群討論後,同意以平均值 5.25 分作為評估準則的刪除門檻,即平均值低於 5.25 分的準則,因其必要性不足而允予刪除。由表 4-6 顯示有 16 項評估準則的平均值大於 5.25,因此允予保留並納入正式研究架構。準則之必要性評分結果如表 4-6 所示。

表 4-6 準則納入研究架構之必要性評分表

構面(代號)	準則代號	準則	專家	Q1	Q3	IQR	平均值								
			A	B	C	D	E	F	G	H	I				
創業環境(A)	A1	政策法令	5	6	5	4	6	5	6	6	6	5	6	1	5.63
	A2	創業諮詢服務	4	5	4	4	5	5	6	5	6	4	5	1	4.57
市場開發(B)	B1	創業策略	5	6	6	4	6	6	6	5	5	5	6	1	5.63
	B2	商圖管理	6	5	4	4	5	5	6	6	5	5	6	1	5.43
	B3	市場接受度	6	5	5	4	5	6	5	6	6	5	6	1	5.50
	B4	產品評估	5	6	5	4	6	6	5	6	6	5	6	1	5.63
	B5	企業形象	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	6	1	5.38
	B6	產品定價	6	6	4	4	5	6	4	6	6	4	6	2	5.25
經營管理(C)	C1	專業技術能力	6	6	6	4	6	6	5	6	6	6	6	0	6.00
	C2	員工教育訓練	6	6	6	4	5	5	6	5	6	5	6	1	5.63
	C3	行銷活動	6	6	6	4	5	5	5	6	6	5	6	1	5.63
	C4	產品品質管理	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	0	6.00
	C5	產品進銷存	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	1	5.67
人格特質(D)	D1	風險承擔	5	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	1	5.56
	D2	個人聲譽	4	4	4	5	5	5	4	6	6	4	5	1	4.43
	D3	社交性格力	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	0	5.00
	D4	洞察能力	5	6	5	4	6	6	5	5	6	5	6	1	5.50
	D5	情緒管控	4	5	5	3	5	5	5	6	6	5	5	0	5.00
數位資訊管理(E)	E1	管理資訊系統	6	6	4	4	6	5	6	5	4	4	6	2	5.14
	E2	數位支付	4	6	4	4	5	5	5	6	5	4	5	1	4.57
	E3	網路平台	4	6	4	4	6	6	6	6	5	4	6	2	5.25
	E4	外送平台	5	5	4	4	6	5	5	6	3	4.25	5	0.75	4.67
	E5	POS系統建置選擇與評估	5	6	5	4	6	6	5	6	4	5	6	1	5.57

三、正式研究架構

本研究架構經專家確認後作為正式研究架構，包含 5 大構面及 16 項準則，如圖 4-2。

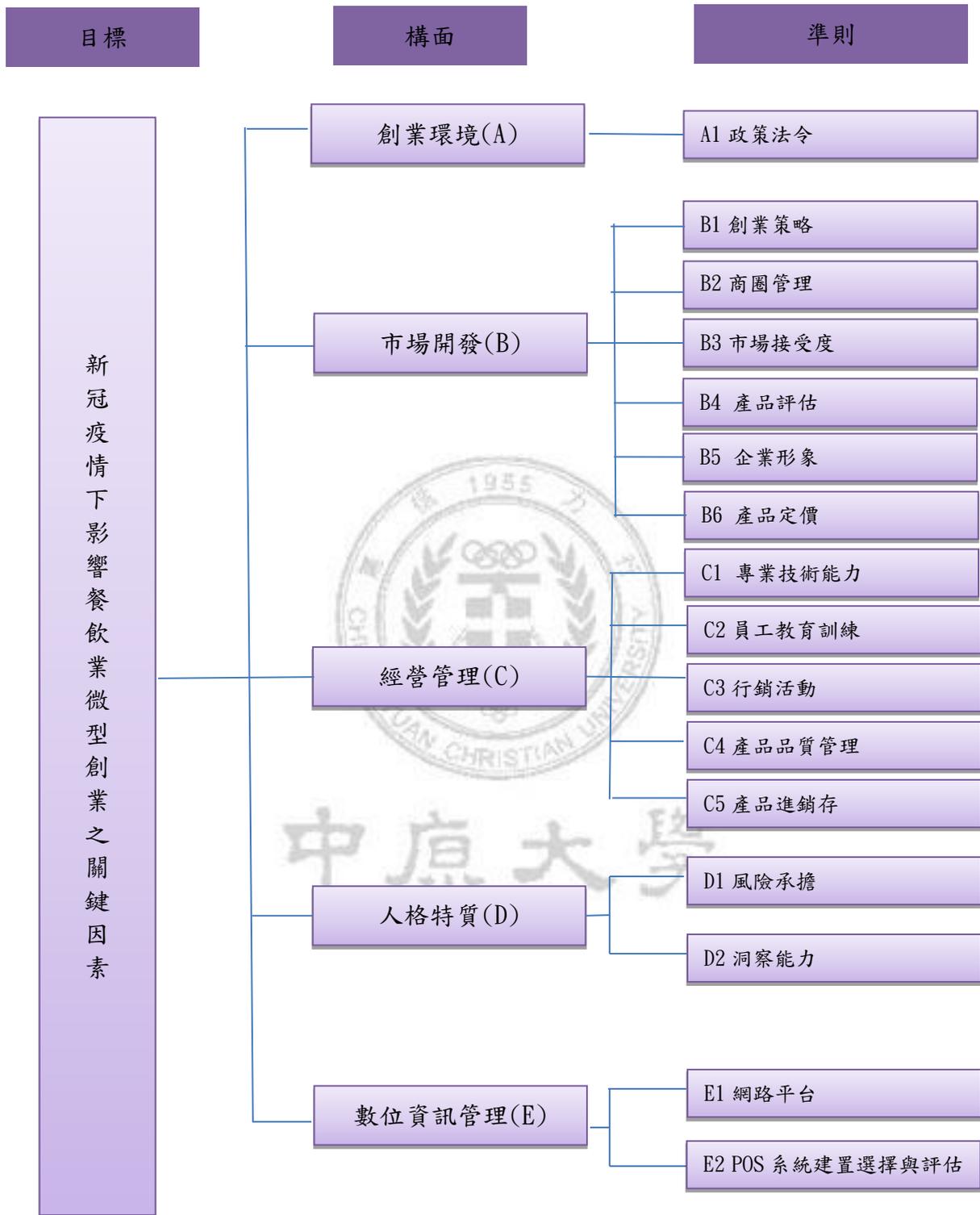


圖 4-2 經專家確認過後之正式研究架構

第二節 準則關聯度與績效值問卷設計與調查

一、決策實驗室法(DEMATEL)問卷設計

本研究問卷設計採用決策實驗室法(DEMATEL)，進行構面及準則關聯性之探討，調查構面及準則間相互影響程度關聯性給予評分。

(一)問卷發放：

在進行問卷填寫之前，研究生以下列四項問題先進行資格篩選，問題為：

- 1.請問您目前是否為微型(員工人數5人以下)之有店面的餐飲業經營者？
- 2.請問您在於新冠肺炎疫情之下目前經營的店是否還有在繼續經營？
- 3.請問您有餐飲業5年以上(含5年)的經驗？
- 4.請問您的年齡是否為30歲(含30歲)以上？

研究生確認訪問者資格後，再進行問卷填答。

最後受訪者為118位，問卷主要是為釐清在新冠疫情下影響餐飲業微型創業所重視的關鍵因素以及瞭解經營者的想法。受訪者在進行問卷正式填寫之前，先瞭解五大構面及準則所代表的各項意義，待受訪者充份瞭解整體的架構以及研究方法，再進行問卷填答。

(二)評分尺度：

本研究參照 Hu, Chiu, Hsu, and Chang(2015)及胡宜中等(2017)的三點尺度作法，因而採用以0、1、2三種分數區分因素間的相互影響程度的高低，各個評分尺度的意義及說明如下(如表4-7)。

表 4-7 評分尺度說明

尺度	0	1	2
關聯性	完全沒影響	稍微有影響	具高度影響

(三)問卷內容：

請參閱附錄三。

二、IPA 問卷設計與調查

為了展現各個準則的績效表現，本研究118位30歲以上於新冠疫情下仍在經營的微型餐飲業經營者為調查對象，請他們就微型創業者在疫情之下於各個準則的績效表現，以0到100為評分範圍，依照表4-8所示的衡量標準進行評分。問卷內容請參閱附錄四。

表 4-8 準則績效值評估尺度

尺度	0	25	50	75	100
表現程度	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意

第三節 問卷分析

一、構面分析

(一)建立直接關係影響矩陣

本研究回收之有效問卷共 118 份，將每份問卷同一欄位的數值加總並求其平均值，即可求得如表 4-9 所示之直接關係影響矩陣。

表 4-9 依構面建立之直接關係影響矩陣

構面		A	B	C	D	E
		創業環境	市場開發	經營管理	人格特質	數位資訊管理
A	創業環境	0.000	1.390	1.297	1.119	1.246
B	市場開發	1.407	0.000	1.424	1.059	1.254
C	經營管理	1.212	1.424	0.000	1.220	1.339
D	人格特質	1.102	1.356	1.492	0.000	1.127
E	數位資訊管理	1.085	1.381	1.390	0.924	0.000

(二)建立正規化直接關係影響矩陣

在直接關係影響矩陣第參章第二節 DEMATEL 基本步驟二的每列總和及每行總和中選取最大值，並代入，即可求得如表 4-10 所示之正規化直接關係影響矩陣。

表 4-10 依構面建立之正規化直接關係影響矩陣

構面		A	B	C	D	E
		創業環境	市場開發	經營管理	人格特質	數位資訊管理
A	創業環境	0.000	0.248	0.231	0.200	0.222
B	市場開發	0.251	0.000	0.254	0.189	0.224
C	經營管理	0.216	0.254	0.000	0.218	0.239
D	人格特質	0.197	0.242	0.266	0.000	0.201
E	數位資訊管理	0.194	0.247	0.248	0.165	0.000

(三)建立總影響關係矩陣

依第參章第二節 DEMATEL 基本步驟三可求得如表 4-11 所示之總影響關係矩陣。

表 4-11 依構面建立之總影響關係矩陣

構面		A	B	C	D	E	列和
		創業環境	市場開發	經營管理	人格特質	數位資訊管理	D(影響)
A	創業環境	1.634	2.028	2.027	1.657	1.858	9.205
B	市場開發	1.859	1.857	2.070	1.673	1.885	9.343
C	經營管理	1.848	2.074	1.881	1.703	1.907	9.414
D	人格特質	1.807	2.034	2.061	1.500	1.853	9.256
E	數位資訊管理	1.725	1.947	1.958	1.568	1.603	8.802
行和	R(被影響)	8.874	9.940	9.997	8.103	9.105	

(四)計算重要度及原因度

將總影響關係矩陣的每一列各自加總後可得列和(d)，每一行各自加總後可得行和(r)。計算 d+r 及 d-r 可得結果為表 4-12 所示。

表 4-12 構面之重要度及原因度

構面		列和(d)	行和(r)	行列和(d+r)	行列差(d-r)	行列和排序
A	創業環境	9.205	8.874	18.078	0.3309	3
B	市場開發	9.343	9.940	19.284	-0.5966	2
C	經營管理	9.414	9.997	19.411	-0.5833	1
D	人格特質	9.256	8.103	17.358	1.1529	5
E	數位資訊管理	8.802	9.105	17.907	-0.3039	4

由表 4-12 可發現新冠疫情下影響餐飲業微型創業的關鍵構面為「創業環境」與「市場開發」，而「市場開發」與「經營管理」之間存在相互影響之關係(如表 4-13 所示)。

表 4-13 構面之重要度及原因度影響

構面		A	B	C	D	E	列和
		創業環境	市場開發	經營管理	人格特質	數位資訊管理	D(影響)
A	創業環境	1.634	2.028	2.027	1.657	1.858	9.205
B	市場開發	1.859	1.857	2.070	1.673	1.885	9.343
C	經營管理	1.848	2.074	1.881	1.703	1.907	9.414
D	人格特質	1.807	2.034	2.061	1.500	1.853	9.256
E	數位資訊管理	1.725	1.947	1.958	1.568	1.603	8.802
行和	R(被影響)	8.874	9.940	9.997	8.103	9.105	

(五)繪製構面因果圖

依據表 4-13 構面之重要度及原因度影響繪製構面因果圖，於圖 4-3 所示。

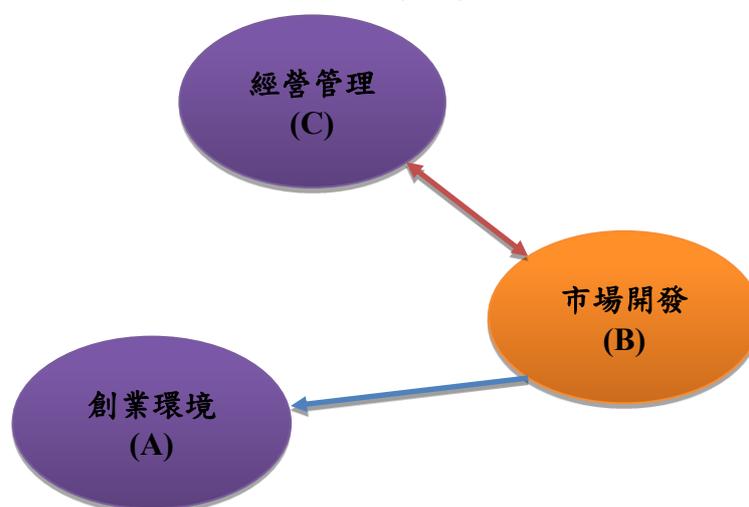


圖 4-3 構面之重要度及原因度因果圖

二、準則分析

(一)產生總影響關係矩陣

1.建立直接關係影響矩陣

本研究回收有效問卷共 118 份，將每份問卷同一欄位的數值加總並求其平均值，即可求得如表 4-14 所示之直接關係影響矩陣。

表 4-14 依準則建立之直接關係影響矩陣

準則	A1	B1	B2	B3	B4	B5	B6	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	E1	E2
	政策法令	創業策略	商團管理	市場接受度	產品評估	企業形象	產品定價	專業技術能力	員工教育訓練	行銷活動	產品品質管理	產品進銷存	風險承擔	洞察能力	網路平台	POS系統建置選擇與評估
A1 政策法令	0.000	0.966	1.034	0.771	0.754	0.669	0.788	0.542	0.517	0.958	0.847	0.805	0.856	0.500	0.839	0.636
B1 創業策略	0.576	0.000	0.873	0.983	0.873	0.975	0.898	0.805	0.686	1.025	0.780	0.822	0.958	0.780	0.831	0.720
B2 商團管理	0.695	0.847	0.000	0.941	0.941	0.941	0.966	0.585	0.492	1.203	0.763	0.661	0.771	0.678	0.754	0.619
B3 市場接受度	1.017	1.424	1.432	0.000	1.398	1.305	1.458	1.059	1.017	1.458	1.186	1.263	1.339	1.178	1.263	1.042
B4 產品評估	0.907	1.398	1.229	1.517	0.000	1.398	1.500	1.136	1.085	1.390	1.305	1.331	1.297	1.169	1.169	0.983
B5 企業形象	0.585	0.924	0.805	1.085	0.915	0.000	1.076	0.788	0.771	0.915	0.966	0.669	0.771	0.754	0.814	0.551
B6 產品定價	1.000	1.398	1.229	1.534	1.415	1.254	0.000	1.034	0.958	1.441	1.390	1.297	1.263	1.178	1.203	1.025
C1 專業技術能力	0.763	1.169	1.051	1.220	1.331	1.322	1.246	0.000	1.195	1.127	1.297	1.186	1.280	1.203	1.076	0.890
C2 員工教育訓練	0.941	1.025	0.932	1.127	0.932	1.381	0.907	1.271	0.000	1.153	1.229	1.000	1.161	1.025	0.915	0.958
C3 行銷活動	0.966	1.195	1.373	1.449	1.305	1.356	1.381	1.034	1.042	0.000	1.144	1.271	1.186	1.212	1.347	1.076
C4 產品品質管理	0.568	0.686	0.703	0.881	1.051	0.941	1.042	0.856	0.636	0.720	0.000	0.856	0.754	0.534	0.559	0.492
C5 產品進銷存	0.949	1.059	1.059	1.085	1.271	1.059	1.212	1.008	0.975	1.263	1.263	0.000	1.314	1.110	1.136	1.093
D1 風險承擔	1.051	1.432	1.161	1.195	1.246	1.203	1.229	1.161	0.983	1.110	1.212	1.169	0.000	1.186	1.051	1.025
D2 洞察能力	0.975	1.415	1.195	1.339	1.347	1.144	1.237	1.059	1.000	1.271	1.169	1.186	1.322	0.000	1.203	1.025
E1 網路平台	1.017	1.271	1.076	1.390	1.297	1.254	1.246	1.085	1.017	1.390	1.119	1.229	1.254	1.212	0.000	1.144
E2 POS系統建置選擇與評估	0.907	1.034	1.068	0.966	1.051	0.941	1.110	1.042	1.110	1.085	1.051	1.169	1.025	1.000	1.110	0.000

2.建立正規化直接關係影響矩陣

直接關係影響矩陣的每列總和及每行總和中選取最大值，並代入第參章第二節 DEMATEL 基本步驟二，即可求得如表 4-15 所示之正規化直接關係影響矩陣。

表 4-15 依準則建立之正規化直接關係影響矩陣

準則	A1	B1	B2	B3	B4	B5	B6	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	E1	E2
	政策法令	創業策略	商團管理	市場接受度	產品評估	企業形象	產品定價	專業技術能力	員工教育訓練	行銷活動	產品品質管理	產品進銷存	風險承擔	洞察能力	網路平台	POS系統建置選擇與評估
A1 政策法令	0.000	0.051	0.055	0.041	0.040	0.036	0.042	0.029	0.027	0.051	0.045	0.043	0.045	0.027	0.045	0.034
B1 創業策略	0.031	0.000	0.046	0.052	0.046	0.052	0.048	0.043	0.036	0.054	0.041	0.044	0.051	0.041	0.044	0.038
B2 商團管理	0.037	0.045	0.000	0.050	0.050	0.050	0.051	0.031	0.026	0.064	0.040	0.035	0.041	0.036	0.040	0.033
B3 市場接受度	0.054	0.076	0.076	0.000	0.074	0.069	0.077	0.056	0.054	0.077	0.063	0.067	0.071	0.063	0.067	0.055
B4 產品評估	0.048	0.074	0.065	0.081	0.000	0.074	0.080	0.060	0.058	0.074	0.069	0.071	0.069	0.062	0.062	0.052
B5 企業形象	0.031	0.049	0.043	0.058	0.049	0.000	0.057	0.042	0.041	0.049	0.051	0.036	0.041	0.040	0.043	0.029
B6 產品定價	0.053	0.074	0.065	0.081	0.075	0.067	0.000	0.055	0.051	0.076	0.074	0.069	0.067	0.063	0.064	0.054
C1 專業技術能力	0.040	0.062	0.056	0.065	0.071	0.070	0.066	0.000	0.063	0.060	0.069	0.063	0.068	0.064	0.057	0.047
C2 員工教育訓練	0.050	0.054	0.049	0.060	0.049	0.073	0.048	0.067	0.000	0.061	0.065	0.053	0.062	0.054	0.049	0.051
C3 行銷活動	0.051	0.063	0.073	0.077	0.069	0.072	0.073	0.055	0.055	0.000	0.061	0.067	0.063	0.064	0.072	0.057
C4 產品品質管理	0.030	0.036	0.037	0.047	0.056	0.050	0.055	0.045	0.034	0.038	0.000	0.045	0.040	0.028	0.030	0.026
C5 產品進銷存	0.050	0.056	0.056	0.058	0.067	0.056	0.064	0.054	0.052	0.067	0.067	0.000	0.070	0.059	0.060	0.058
D1 風險承擔	0.056	0.076	0.062	0.063	0.066	0.064	0.065	0.062	0.052	0.059	0.064	0.062	0.000	0.063	0.056	0.054
D2 洞察能力	0.052	0.075	0.063	0.071	0.072	0.061	0.066	0.056	0.053	0.067	0.062	0.063	0.070	0.000	0.064	0.054
E1 網路平台	0.054	0.067	0.057	0.074	0.069	0.067	0.066	0.058	0.054	0.074	0.059	0.065	0.067	0.064	0.000	0.061
E2 POS系統建置選擇與評估	0.048	0.055	0.057	0.051	0.056	0.050	0.059	0.055	0.059	0.058	0.056	0.062	0.054	0.053	0.059	0.000

3. 建立總影響關係矩陣

依第參章第二節 DEMATEL 基本步驟三，即可求得如表 4-16 所示之總影響關係矩陣。

表 4-16 依準則建立之總影響關係矩陣

準則	A1	B1	B2	B3	B4	B5	B6	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	E1	E2	列和 (d)
	政策法令	創業策略	商團管理	市場接受度	產品評估	企業形象	產品定價	專業技術能力	員工教育訓練	行銷活動	產品品質管理	產品進銷存	風險承擔	洞察能力	網路平台	POS系統建置選擇與評估	
A1 政策法令	0.170	0.273	0.264	0.268	0.262	0.258	0.266	0.218	0.204	0.276	0.261	0.249	0.259	0.220	0.243	0.208	3.897
B1 創業策略	0.218	0.250	0.280	0.303	0.293	0.298	0.297	0.252	0.232	0.304	0.282	0.273	0.288	0.255	0.265	0.231	4.319
B2 商團管理	0.213	0.279	0.222	0.287	0.282	0.282	0.286	0.229	0.211	0.299	0.267	0.252	0.265	0.238	0.248	0.215	4.073
B3 市場接受度	0.326	0.435	0.414	0.370	0.431	0.427	0.438	0.360	0.338	0.441	0.412	0.399	0.415	0.372	0.387	0.336	6.303
B4 產品評估	0.321	0.434	0.405	0.445	0.363	0.432	0.441	0.364	0.342	0.438	0.418	0.403	0.414	0.372	0.383	0.333	6.306
B5 企業形象	0.216	0.293	0.273	0.304	0.291	0.245	0.301	0.248	0.233	0.295	0.287	0.262	0.275	0.250	0.260	0.220	4.251
B6 產品定價	0.322	0.430	0.401	0.442	0.428	0.421	0.363	0.356	0.332	0.436	0.418	0.398	0.408	0.369	0.381	0.332	6.237
C1 專業技術能力	0.294	0.397	0.371	0.404	0.402	0.403	0.402	0.286	0.326	0.399	0.392	0.372	0.388	0.351	0.355	0.308	5.850
C2 員工教育訓練	0.281	0.361	0.339	0.370	0.355	0.377	0.357	0.324	0.244	0.370	0.361	0.336	0.354	0.318	0.321	0.289	5.357
C3 行銷活動	0.317	0.416	0.404	0.433	0.419	0.421	0.426	0.352	0.333	0.361	0.402	0.392	0.400	0.367	0.384	0.331	6.157
C4 產品品質管理	0.199	0.260	0.248	0.273	0.277	0.272	0.279	0.233	0.210	0.265	0.218	0.252	0.254	0.222	0.229	0.201	3.892
C5 產品進銷存	0.296	0.382	0.363	0.388	0.390	0.381	0.391	0.328	0.308	0.396	0.381	0.304	0.380	0.339	0.349	0.311	5.689
D1 風險承擔	0.307	0.407	0.375	0.401	0.397	0.395	0.400	0.342	0.315	0.397	0.386	0.370	0.323	0.349	0.352	0.313	5.828
D2 洞察能力	0.311	0.418	0.387	0.419	0.412	0.403	0.411	0.346	0.324	0.415	0.395	0.381	0.399	0.299	0.369	0.322	6.014
E1 網路平台	0.316	0.414	0.385	0.425	0.413	0.411	0.415	0.350	0.328	0.424	0.395	0.385	0.399	0.362	0.312	0.330	6.064
E2 POS系統建置選擇與評估	0.277	0.358	0.342	0.360	0.357	0.352	0.363	0.311	0.297	0.365	0.350	0.342	0.345	0.314	0.328	0.238	5.300
行和(r)	4.384	5.805	5.474	5.893	5.772	5.779	5.836	4.899	4.578	5.881	5.624	5.369	5.566	4.997	5.166	4.515	

4. 計算重要度及原因度

將總影響關係矩陣的每一列各自加總後可得列和(d)，每一行各自加總後可得行和(r)。計算 d+r 及 d-r 可得結果，如表 4-17 所示。

表 4-17 準則之重要度及原因度

準則		列和(d)	行和(r)	行列和(d+r)	行列差(d-r)	行列和排序
A1	政策法令	3.897	4.384	8.281	-0.487	16
B1	創業策略	4.319	5.805	10.124	-1.486	10
B2	商團管理	4.073	5.474	9.547	-1.401	14
B3	市場接受度	6.303	5.893	12.196	0.409	1
B4	產品評估	6.306	5.772	12.079	0.534	2
B5	企業形象	4.251	5.779	10.030	-1.527	11
B6	產品定價	6.237	5.836	12.073	0.401	3
C1	專業技術能力	5.850	4.899	10.749	0.951	9
C2	員工教育訓練	5.357	4.578	9.935	0.779	12
C3	行銷活動	6.157	5.881	12.038	0.276	4
C4	產品品質管理	3.892	5.624	9.516	-1.732	15
C5	產品進銷存	5.689	5.369	11.058	0.321	7
D1	風險承擔	5.828	5.566	11.394	0.262	5
D2	洞察能力	6.014	4.997	11.011	1.018	8
E1	網路平台	6.064	5.166	11.229	0.898	6
E2	POS系統建置選擇與評估	5.300	4.515	9.815	0.785	13

由表 4-17 的行列和顯示，「市場接受度(B3)」、「產品評估(B4)」、「產品定價(B6)」、「行銷活動(C3)」、「產品進銷存(C5)」、「風險承擔(D1)」、「網路平台(E1)」7 項準則對於新冠疫情下影響餐飲業微型創業上相對的重要，至於「政策法令(A1)」、「產品品質管理(C4)」與「商圈管理(B2)」的重要度是相對較低，準則在整體上於「因」或「果」之歸類，通常依行列差之正負值判定，若行列差為正值，表示此準則偏向「傾向影響其他準則」傾向為「因」；若行列差為負值，表示此準則偏向「傾向被其他準則影響」傾向為「果」，準則之因果特性為表 4-18 所示。

表 4-18 準則之因果特性

特性	準則
因 (傾向影響其他準則)	市場接受度(B3)、產品評估(B4)、產品定價(B6)、專業技術能力(C1)、員工教育訓練(C2)、行銷活動(C3)、產品進銷存(C5)、風險承擔(D1)、洞察能力(D2)、網路平台(E1)、P O S 系統建置選擇與評估(E2)
果 (傾向被其他準則影響)	政策法令(A1)、創業策略(B1)、商圈管理(B2)、企業形象(B5)、產品品質管理(C4)



中 原 大 學

三、重要度/績效值分析(IPA)

由 118 位微型餐飲業經營者進行問卷填答，在各項準則的績效表現進行評分彙整，如表 4-19 所示。

表 4-19 新冠疫情下影響餐飲業微型創業各準則之績效平均值

準則	績效平均值
政策法令(A1)	70.370
創業策略(B1)	69.000
商圈管理(B2)	72.321
市場接受度(B3)	74.074
產品評估(B4)	70.192
企業形象(B5)	75.781
產品定價(B6)	73.276
專業技術能力(C1)	82.639
員工教育訓練(C2)	77.273
行銷活動(C3)	67.241
產品品質管理(C4)	85.256
產品進銷存(C5)	80.469
風險承擔(D1)	69.000
洞察能力(D2)	70.536
網路平台(E1)	68.333
POS 系統建置選擇與評估(E2)	62.963

與專家討論後同意以 73 分為臨界值，繪製出如圖 4-4 所示之重要度與績效值分析圖。準則績效值在 73 分以上代表表現良好，例如市場接受度、產品定價等。由表 4-19 顯示受訪者認為「市場接受度(B3)」、「產品定價(B6)」、「產品進銷存(C5)」的績效表現比較良好，列為持續保持關鍵準則。除了以上 3 項準則，「產品評估(B4)」、「行銷活動(C3)」、「風險承擔(D1)」、「網路平台(E1)」為極需改善之準則；另有四項準則如「企業形象(B5)」、「專業技術能力(C1)」、「員工教育訓練(C2)」、「產品品質管理(C4)」為可能過份重視的關鍵因素；此外「政策法令(A1)」、「創業策略(B1)」、「商圈管理(B2)」、「洞察能力(D2)」、「POS 系統建置選擇與評估(E2)」則為無需被關注的關鍵因素。

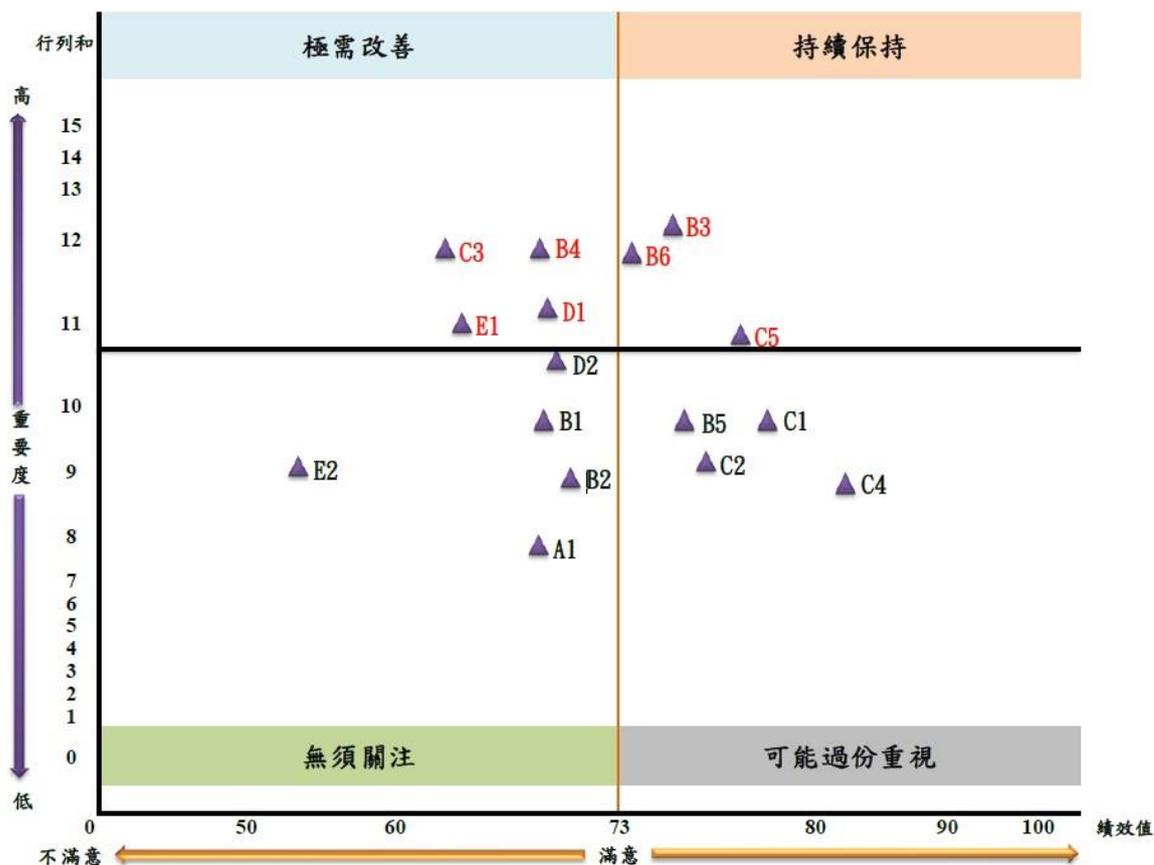


圖 4-4 餐飲業微型創業準則之重要度與績效值分析

四、繪製因果圖

在表 4-20 中的行與列以箭號顯示關鍵準則，並找出影響關鍵準則最大的關鍵準則，依此繪製如圖 4-5 所示之關鍵準則間之因果圖。

表 4-20 由總影響矩陣決定影響關鍵準則間之關鍵準則

準則	A1	B1	B2	B3	B4	B5	B6	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	E1	E2
	政策法令	創業策略	商團管理	市場接受度	產品評估	企業形象	產品定價	專業技術能力	員工教育訓練	行銷活動	產品品質管理	產品進銷存	風險承擔	洞察能力	網路平台	POS系統建置選擇與評估
A1 政策法令	0.170	0.273	0.264	0.268	0.262	0.258	0.266	0.218	0.204	0.276	0.261	0.249	0.259	0.220	0.243	0.208
B1 創業策略	0.218	0.250	0.280	0.303	0.293	0.298	0.297	0.252	0.232	0.304	0.282	0.273	0.288	0.255	0.265	0.231
B2 商團管理	0.213	0.279	0.222	0.287	0.282	0.282	0.286	0.229	0.211	0.299	0.267	0.252	0.265	0.238	0.248	0.215
B3 市場接受度	0.326	0.435	0.414	0.370	0.431	0.427	0.438	0.360	0.338	0.441	0.412	0.399	0.415	0.372	0.387	0.336
B4 產品評估	0.321	0.434	0.405	0.445	0.363	0.432	0.441	0.364	0.342	0.438	0.418	0.403	0.414	0.372	0.383	0.333
B5 企業形象	0.216	0.293	0.273	0.304	0.291	0.245	0.301	0.248	0.233	0.295	0.287	0.262	0.275	0.250	0.260	0.220
B6 產品定價	0.322	0.430	0.401	0.442	0.428	0.421	0.363	0.356	0.332	0.436	0.418	0.398	0.408	0.369	0.381	0.332
C1 專業技術能力	0.294	0.397	0.371	0.404	0.402	0.403	0.402	0.286	0.326	0.399	0.392	0.372	0.388	0.351	0.355	0.308
C2 員工教育訓練	0.281	0.361	0.339	0.370	0.355	0.377	0.357	0.324	0.244	0.370	0.361	0.336	0.354	0.318	0.321	0.289
C3 行銷活動	0.317	0.416	0.404	0.433	0.419	0.421	0.426	0.352	0.333	0.361	0.402	0.392	0.400	0.367	0.384	0.331
C4 產品品質管理	0.199	0.260	0.248	0.273	0.277	0.272	0.279	0.233	0.210	0.265	0.218	0.252	0.254	0.222	0.229	0.201
C5 產品進銷存	0.296	0.382	0.363	0.388	0.390	0.381	0.391	0.328	0.308	0.396	0.381	0.304	0.380	0.339	0.349	0.311
D1 風險承擔	0.307	0.407	0.375	0.401	0.397	0.395	0.400	0.342	0.315	0.397	0.386	0.370	0.323	0.349	0.352	0.313
D2 洞察能力	0.311	0.418	0.387	0.419	0.412	0.403	0.411	0.346	0.324	0.415	0.395	0.381	0.399	0.299	0.369	0.322
E1 網路平台	0.316	0.414	0.385	0.425	0.413	0.411	0.415	0.350	0.328	0.424	0.395	0.385	0.399	0.362	0.312	0.330
E2 POS系統建置選擇與評估	0.277	0.358	0.342	0.360	0.357	0.352	0.363	0.311	0.297	0.365	0.350	0.342	0.345	0.314	0.328	0.238

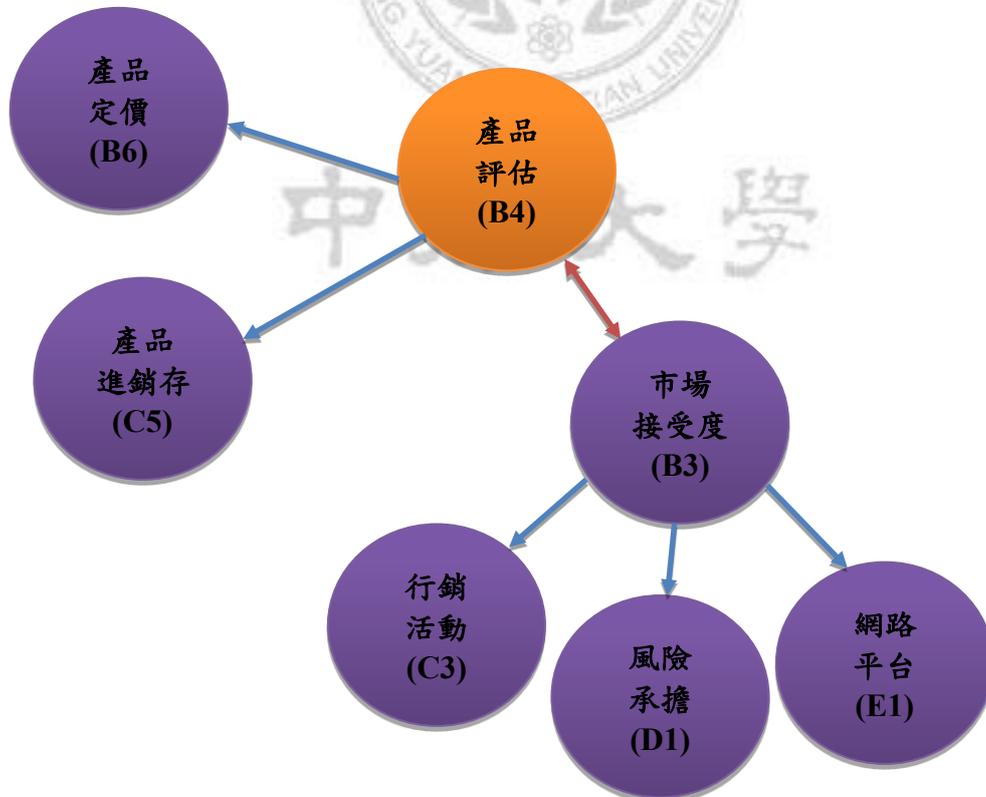


圖 4-5 關鍵準則間之因果圖

由圖 4-5 顯示關鍵準則間的相互影響關係如下：

- (一) 「產品評估」與「市場接受度」準則之間相互影響。
- (二) 「產品評估」是影響「產品定價」及「產品進銷存」最大的關鍵準則。
- (三) 「市場接受度」會影響「行銷活動」、「風險承擔」及「網路平台」。

由因果圖觀之，「產品評估」與「市場接受度」均可做為新冠疫情下影響餐飲業微型創業之首理源頭。通常依行列差之正負值判定，若行列差為正值，表示此準則偏向「傾向影響其他準則」傾向為「因」；若行列差為負值，表示此準則偏向「傾向被其他準則影響」傾向為「果」。雖然「產品評估」與「市場接受度」的行列差均為正值，但因「產品評估」的行列差為 0.534 而「市場接受度」的行列差為 0.409，因此「產品評估」較適合做為改善所有關鍵因素績效之源頭，且具有合理性。



中原大學

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究透過德爾菲法建立正式研究架構後，藉由 DEMATEL 的方法協助，篩選出在新冠疫情下影響餐飲業微型創業的關鍵因素，爾後運用 IPA 方法進行績效值表現分析，本章將就 IPA 分析後之績效值表現提出新冠疫情下餐飲業微型創業應具備的能力與作法，提出本研究之結論與建議。

一、關鍵準則分析

(一) 結論

依據本研究實證結果得到以下結論：

經營者對於新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵準則包含「產品評估」、「產品定價」、「產品進銷存」及「市場接受度」、「行銷活動」、「網路平台」、「風險承擔」等。

在七項關鍵準則中，「市場接受度」、「產品定價」、「產品進銷存」為績效表現較佳之準則，需持續保持。其餘「產品評估」、「行銷活動」、「網路平台」、「風險承擔」則為經營者認為績效表現極需改善之準則。

(二) 管理意涵

本研究將經營者重視的七項關鍵準則包含「產品評估」、「產品定價」、「產品進銷存」及「市場接受度」、「行銷活動」、「網路平台」、「風險承擔」的績效表現提出改善策略及建議作法，藉以提升新冠疫情下餐飲業微型創業績效，提供未來有意進入餐飲業微型創業者之參考。

1. 產品評估

「產品評估」係指企業開發新產品前，根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。對於餐飲業的消費者而言，餐飲產品就是核心需求，故餐飲業者在食材的選擇、烹調方式、口味的穩定性、食物的美觀設計等都需要加以評估，最後實現的產品才能滿足消費者的味蕾。

(1) 績效表現分析

微型創業者在本項關鍵準則的表現位於「極需改善」象限，顯示受訪者認為微型創業者在「產品評估」上仍再做加強。主要原因在新冠疫情下政府明令全台餐廳禁止內用、外食、聚餐，民眾也減少外出在家自煮或仰賴外送，於是原本有內用的微型餐飲業都紛紛直接暫停營業，但是原本就有外帶的微型餐飲業就不受疫情太大影響，反而生意更好，因為疫情來勢洶洶，對於從前就做內用的微型餐飲業的業者而言，在短時間內來不及因應消費者型態的轉變，並重新做產品評估，使得在新冠疫情之下無法正常的營業。另外一方面，大多的微型餐飲業在產品上差異性並不大，若是產品不具特色，很難使得消費者留下印象持續回購，故在此項關鍵準則之績效值表現較不佳。

(2) 改善策略與建議

- a. 做好產品評估：在新冠疫情下，「宅經濟」成為新戰場，微型創業者必須評估自身的營運模式、成本結構、檢視產品種類、選擇可適合調整成外帶、外賣或是發

展成可以讓消費者自行在家烹調的產品(例如：冷凍水餃)。

- b. 調整產品組合：因應疫情的關係，家庭的相聚時間也變多了，在產品評估方面可以調整產品的搭配方式。(例如：推出全家套餐)。
- c. 專職一件產品：產品評估時可採高市場接受度之產品做為主打商品，只要專職於同一件商品，即使有眾多產品，也以不再什麼都賣為原則，並以提高商品的品質為目標。
- d. 針對族群調整產品：少子化的關係造成單身者多，另一方面在疫情之下單身者避免與人有太多的接觸，也會選擇一人獨食，故在產品評估時可以針對單身者設計個人餐。甚至因為老年人口逐年增加，也可以針對老年人設計健康餐飲。
- e. 創造差異性產品：微型餐飲業者創業前需做好產品定位，在產品評估時，需將產品的差異性、獨特性、功能性納入考量，另外需強調產品的優勢(如品質、設計等)，運用產品的各項特色建立市場接受度。

2. 產品定價

「產品定價」係指產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。而產品定價也會影響顧客心理的接受程度，若是產品定價太高，消費者感到不值得，就不會來消費，但產品定價太低，微型餐飲業者無法賺進該有的利潤，則店面也無法長久經營，故合理的產品定價也是餐飲業者需思考的重要因素。

(1) 績效表現分析

微型創業者在本項關鍵準則的表現位於「持續保持」象限。微型餐飲業雖有食材、人事、水電、甚至包含店租等成本，但因為不需花費太多的廣告行銷費用，人事成本也較容易掌控，食材也有穩定的供應商等，故在產品定價可保持優勢。

(2) 改善策略與建議

- a. 掌握成本結構：微型餐飲業在創業初期，應先了解產品的成本結構，並且掌握原物料穩定來源，善用價格差異化的特性，盡量讓每個消費者都以自己心目中願意支付的最高價位來購買商品，另外也需設立明確的品質目標以及訂定清楚的商品折扣策略等，如此才能制定相應對的產品定價。
- b. 瞭解市場趨勢：餐飲業競爭激烈價格公開透明，加上網路資訊的快速流通，消費者十分容易在不同餐廳間互相比較，經營者應瞭解所屬商圈內相同性質競爭者的產品及定價策略，在追求價格的競爭之外，如想提高產品的利潤，微型餐飲業的創業者可在商品上做出與競爭者的差異性。
- c. 導入數位工具：微型餐飲業的創業者未來創業若能透過軟體即服務(SaaS)的系統功能，將可能做到產品在訂單高峰時讓產品單價提高，另外在低峰時則單價可以推出優惠的服務，將可減少在產品的成本負擔。

3. 產品進銷存

「產品進銷存」為企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。餐飲業的原物料大多保存期限較短，所以必須依據每日的產品銷售量去評估之後的產品進銷存，若進貨太多銷售不完，會造成食材的浪費，若進貨太少不夠銷售，也會因此影響當日的營業額，甚至也會影響消費者無法滿足想要選擇的商品而造成降低消費者對於店家的滿意度，因此適當的進銷存貨也是餐飲業需考量的重要因素。

(1) 績效表現分析

在本項關鍵準則的表現位於「持續保持」的象限。微型餐飲業的產品進銷存大部份皆採人工登記進貨數量及依據每日銷售量去大約計算之後的進貨量，因為餐飲業的每日菜價不一，原物料進貨時又以公斤、幾兩、公克等來計算，原物料的消耗量每日也不固定，但會盡量在保存期限內消耗完畢，若不能消耗完畢的食材則會因為無法長期儲存而報廢，因此較少會有庫存。另外在新冠疫情之下，消費者大多都採預訂方式，經營者在產品進銷存的部份也較能掌控數量。

(2) 改善策略與建議

- a. 善用數據化管理：微型餐飲業在創業初期可以先將產品進銷存做好數據化管理，做好數據化管理，對於未來創業者在經營模式上，可以依據數據顯示的狀況去調整產品進銷存的多寡，也可管控原物料成本。(例如：運用平板點餐，來瞭解當天的銷售數量，這些銷售數量就是商品熱門商品銷售度預測，可以有效控制庫存量)。
- b. 建立穩定供應商：餐飲業食材效期通常較短，且消費者非常重視食材的品質及新鮮度，創業者應就近尋找食材供應商，建立長期穩定的合作，在新冠疫情之下亦可減少庫存的壓力。
- c. 選擇國內原物料：微型創業者在產品評估時若是設計的產品所使用的原物料需從國外進口，新冠疫情之下因海運貨物太多，導致原物料皆延宕供貨，建議產品評估時可以選擇國內原物料，避免產品無法正常供應。

4. 市場接受度

「市場接受度」係指消費者對於企業的產品接受程度是否達到企業預期的標準。對於餐飲業微型創業的業者，在產品的評估確認決定後，需經歷市場的反饋過程，這過程會在正式開店之前運用試營運的活動，來瞭解市場的反饋程度，依據市場的回饋程度適當的調整產品的口味、烹調時間、食材的用量等，故市場接受度影響著一家店經營的成敗，也是餐飲業很重要的因素。

(1) 績效表現分析

在本項關鍵準則的表現位於「持續保持」象限。因政府對疫情所發佈的管制措施，使得餐廳取消內用，造成內用餐飲業極大的影響，但部份的微型餐飲業原本就屬於外帶、外送市場，這些方便外帶外送的產品卻因此受到消費者的青睞，消費者習慣因疫情關係趨於傾向微型餐飲業快速和便於攜帶性的產品，故使市場接受度顯著較佳。

(2) 改善策略與建議

- a. 產品設計要符合顧客需求與期待：餐飲業微型創業在產品評估時，設計的產品要符合顧客需求與期待，尤其在新冠疫情之下，消費者更重視產品衛生與品質，對於消費者而言外送外帶很方便，但對於業者來說需要考量的是這些外送外帶的產品需如何選擇保溫的包材(包裝及容器)、菜要如何久放而且不能影響口感、產品安全衛生的製作過程、如果是自己外送，還需考量運送過程的時間等。
- b. 有效接觸目標市場：餐飲業微型創業其市場發展較依賴地區顧客，所以創業者必須要有效接觸當地的目標市場，以了解鄰近地區顧客的需求，甚至配合鄰里節日活動等推出搭配商品。
- c. 無接觸數位科技使用：餐飲業微型創業者在產品點餐部份可以設計採無人機點餐、行動支付方式等，增加顧客服務體驗，運用科技的特色建立市場接受度。

5. 行銷活動

行銷活動係指企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。另外行銷活動也會搭配行銷組合 4P：產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)與促銷(Promotion)針對目標市場有效的推動行銷活動。企業適當的推動行銷活動可以促進消費者的購買動力，並增加企業營收、新客源，可有效分散企業的風險，確保企業的穩定性，因此行銷活動對於微型餐飲業甚為關鍵。

(1) 績效表現分析

微型創業者在本項關鍵準則的表現位於「極需改善」象限。微型餐飲業者在新冠疫情下為促進消費者購買產品，所推出的行銷活動會因資金、人力、時間等因素而無法做過多的行銷活動，也有部份微型餐飲業者因疫情影響收入，為節省資金幾乎不做行銷活動，導致曝光度不佳，以致於無法吸引消費者的光顧，所以行銷活動的表現顯著較不佳。

(2) 改善策略與建議

- a. 運用外送平台通路增加曝光度：微型餐飲業創業者未來可以與餐飲外送平台作配合，可以善用餐飲外送平台作區域性範圍的產品曝光，另外也可以搭配餐飲外送平台的行銷活動作產品價格促銷，雖然餐飲外送平台在外送餐點部份會抽取些許的服務費，但是在疫情期間，消費者都在餐飲外送平台上瀏覽產品，因此可以藉由餐飲外送平台省下部份廣告支出費用，運用餐飲外送平台的曝光，增加銷售產品的機會。
- b. 異業結盟互助推廣行銷：餐飲業在市場上競爭激烈，而中大型的企業一個公司可能就有多個品牌，故微型餐飲業的創業者要能夠與中大型企業的多個品牌於市場上競爭，除了創業者需拋開傳統個人奮鬥的思維，從產品評估時挑選最優勢的產品與其他微型餐飲業者優勢的產品，合併開發成新的產品，並在推廣產品時，可以說明產品內容使用了哪些店家的產品，除了幫助自己店面行銷，也幫助其他異業結盟的店面行銷。當團結力量大時，小蝦米才能夠打敗大鯨魚。
- c. 善用網路平台推廣行銷活動：微型餐飲業在新冠疫情下會盡量避免與顧客近距離的接觸，故微型餐飲業創業者，於行銷活動設計上可以規畫使用網路平台與顧客互動，網路平台可以做成直播促銷產品(例如：現在有看直播的消費者可以得到購買此產品的折扣優惠)或是討論區可以將最新活動資訊曝光，消費者也可以使用網路平台針對餐飲實際使用感覺運用星等作評價，並且運用 GOOGLE MAP 功能標示店家座標，推薦給其他消費者參考，對於有做評價的消費者店家可以送一個電子折價卷或是小禮物等表達感謝。

6. 網路平台

網路平台為企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。對於微型餐飲業者而言，網路平台就是推廣自家產品最佳的舞台，顧客可以直接在平台上與業主溝通，也可以瞭解店家最新動態等，在這人手一機的時代，網路平台可以提供消費者更多的資訊，對於餐飲業微型創業也是一個很重要的因素。

(1) 績效表現分析

微型創業者在本項關鍵準則的績效表現位於「極需改善」象限。經營微型餐飲業的人員通常為家庭人員或朋友組成，而且組成人數皆為五人以下，即使有使用網路平台，

但因為人數有限必須在空閒時間才能整理或閱讀網友的訊息，以致於網路平台疏於人員管理，甚至有些年長的長輩不太會使用科技的產品，故也不會使用網路平台。

(2) 改善策略與建議

- a. 使用拍賣平台服務消費者：微型餐飲業的創業者可以運用較易入手的網路平台使用，畢竟網路已經是人人不可缺少的資訊來源，可以學習運用拍賣平台將產品放置網路上做銷售，拍賣平台簡易操作，又有教學指導，也不需要花太多人力。
- b. 善用 LINE 群組功能：微型餐飲業的創業者可以開啟 LINE 的群組功能，顧客到店裡的時候只需要顧客加為 LINE 好友，就可以將最新消息直接放在群組裡，除了可以增加新顧客，若是顧客有認識的朋友也對店家資訊有興趣，顧客也會介紹加入。另外還可以運用 LINE 的群組功能做新資訊推廣、折價卷使用或是辦理集點活動等，若是擔心不是營業時間，但顧客有任何的問題，也可以使用線上客服 24 小時先簡單解決顧客的問題，就不必擔心人手不足的問題。

7. 風險承擔

創業者對於風險的承受程度。創業家時常留意創業過程中的小細節，培養出創業的敏感度，對資源作大膽且願意承擔風險，投入充滿風險的創業活動(李秋燕，陳美華，2016)。在微型創業初期，創業者會面臨市場、法律、自然災害、經營、資金、合夥人等的風險，若是創業者無法克服面臨的風險壓力，則會影響企業的穩定性，故創業者對於風險的承擔也是重要的因素。

(1) 績效表現分析

微型創業者在本項關鍵準則的績效表現位於「極需改善」象限。微型餐飲業的業者在遇到疫情時可能會面臨兩種情況：

- a. 業者遇到沒有消費者光臨，但還是繼續營業苦撐，曾經有想過要將營運模式或產品轉型，但是重新調整營運模式或是開發產品，需要足夠的資金以及充份的轉型計畫，微型餐飲業者大多沒有足夠的資金，也沒有充份的轉型計畫，甚至也不知道如何執行。
- b. 業者感到生意難做，在景氣不佳時為了可以避免消耗太多支出，所以直接選擇暫時關店歇業，心想待疫情緩和之後再來開業，但休息的過程中也沒有對產品或是未來有任何的轉型計畫，以致於當政府宣佈三級警戒延期又再延期時，等到餐飲業的業者都入不敷出了，最後店面也只能關門大吉。

(2) 改善策略與建議

- a. 微型餐飲業創業者可以申請政府補助或創業貸款、家人支援等籌備足夠的創業資金以及預防緊急狀況之預備金，盡可能開發產品時使用的材料設計為國內較容易可以取得的農產品，研發後的產品可以先請親朋好友先嚐試口味，並由親朋好友給予的建議做改善，最後改善後的產品再待店面試營運時，詢問消費者的建議後再作調整。
- b. 微型餐飲業的創業者在創業之前可以先至網路上做線上教育訓練課程，並且擬定創業計畫，做好市場調查、競爭者分析、產品評估、資金預算、瞭解數位資訊科技等，做過萬全評估之後再抉擇。
- c. 微型餐飲業創業者可以思考藉由雲端廚房(Cloud Kitchen)開啟創業的夢想，雲端廚房又稱幽靈廚房(Ghost Kitchens)，經營雲端廚房有二種方式選擇：

- (a) 自己尋找一個小坪數的空間，廚房設備因應自家產品去設製，這個空間只會有廚房和廚師，店內不提供內用，也不需要人員服務顧客，只需要用平板或手機接收美食外送平台的訂單，店內的產品會在美食外送平台上面展現。但是需注意的是廚房設備需符合法規，餐點製作要符合衛生條件，美食外送平台上的產品會依照企業加入的先後順序展示，最先加入的企業的產品最能在上方曝光，美食外送平台的平台版面有限，愈晚加入的企業在平台上的產品曝光會在愈下面，可能會影響訂單的數量等，但總體評估可降低房租租金成本、人事成本等。
- (b) 向雲端廚房租用廚房，一般雲端廚房大約是 3-4 坪，業者只需要準備產品材料至租用的雲端廚房備料、烹煮、接美食外送平台的訂單、由美食外送平台的外送人員取餐送至消費者手中，工作人員只需 2-3 人，可降低房租租金成本、人事成本等。

第二節 研究貢獻

本研究針對在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之觀點，以年齡 30 歲以上，餐飲業微型企業經營者作為本研究之對象，研究結果發現在「市場開發」、「經營管理」、「創業環境」為在新冠疫情下餐飲業微型創業最為重視的構面，而「產品評估」、「產品定價」、「產品進銷存」及「市場接受度」、「行銷活動」、「網路平台」、「風險承擔」等七項關鍵準則，則為在新冠疫情下影響餐飲業微型創業的決定因素，其中又以「產品評估」為首重源頭，故餐飲業微型創業者在進入市場之前，應就產品的開發設計以及市場接受度仔細評估，以客戶需求為導向，並思考如何由數位工具強化績效，以謀求提升微型創業者進入餐飲業的競爭優勢。

本研究透過德爾菲法建構出新冠疫情下影響餐飲業微型創業之研究架構，再運用決策實驗室法提出影響「新冠疫情下餐飲業微型創業」之關鍵準則，並經由分析結果得到準則之間的因果關係，最終得以確認源頭。其結果可提供未來有意投入餐飲業的微型創業者，於創業前能先由源頭思考未來創業後之經營策略，對於未來創業之路更能達到永續經營。

第三節 研究建議

本研究以在新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素作為探討，並以年齡 30 歲以上，餐飲業微型企業經營者作為本研究之對象，微型餐飲業者在全國範圍廣泛，且細項類別也眾多，未來若能取得更多的全國樣本數，且能擴展至不同微型餐飲業做細項個別探討，或許經過不同的地區、不同的項目、不同的研究對象，分析彙整後的研究結果，相信一定能得出更多適合微型餐飲業的關鍵因素。

參考文獻

一、中文文獻

- 黃寶元，2011，微型創業關鍵成功因素之探討-以大台北地區獨立餐廳為例，醒吾技術學院休閒與遊憩管理研究所碩士論文
- 洪國穎，2013，連鎖餐飲創業者的學習歷程，國立中山大學企業管理學系碩士論文
- 葉振雄，2010，台灣微型企業關鍵成功因素-以高雄某咖啡冰品業為例，國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文
- 田紹辰，2018，微型創業之質性研究-以桃竹苗地區咖啡館為例，中華科技大學航空服務管理系航空運輸研究所碩士學位論文
- 張美惠，2019，女性餐飲微型創業之創業歷程-以「健康手作專賣店」為例，萬能科技大學經營管理研究所碩士班碩士論文
- 黃英忠、黃琬琚，1999，餐飲業之人力資源管理-如何降低餐飲業服務人員流動率之探討，餐飲管理學術研討會論文集，第四屆，頁 133-155
- 張敦閔，2017，連鎖餐飲業離職率之探討以 F 公司為例，淡江大學國際企業所碩士在職專班碩士論文
- 黃煜婷，2018，餐飲業校園招募之研究，嶺東科技大學企業管理系碩士在職專班碩士論文
- 李佳容，2012，微型餐飲業創業精神、創業能力與創業績效關係之研究，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文
- 陳坤成、吳韻如，2011，創業者創業家精神對價值創新相關因素影響之研究—以糕餅業為例，東亞論壇季刊，第 471 期，頁 85-111
- 李新嫻，2013，微型創業事業體之創新營運模式-以 E 公司為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文
- 廖瓊雯，2011，微型餐飲業創業動機、關鍵成功因素與創業績效之研究，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文
- 黎氏紅絨，2020，創業精神、創業能力與人格特質對台越青年微型餐飲創業動機影響之研究，東海大學餐旅管理學系碩士論文
- 蕭漢良，2016，青年微型創業成功因素之探討，休閒餐旅觀光教育國際學術研討會，頁 13-23
- 白允芸、葉子明、蕭鈺錦，2020，第三方餐飲外送平台價值分析：餐飲供應合作伙伴之觀點，Journal of e-Business，第二十二卷第二期，頁 213-238
- 李秋香，2016，架構導向速食外送服務模型之研究，國立中山大學資訊管理學系碩士在職專班碩士論文
- 黃懿諄，2002，網路訂餐消費行為之研究-由決策過程分析，國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所碩士論文
- 林聖偉，2019，外送平台顧客滿意度之影響因素與顧客使用頻率的關係，國立中興企業管理學系碩士學位論文
- 鄧振源，2012，多準則決策分析方法與應用，一版，台北：鼎茂圖書出版股份有限公司

- 徐承毅、黃筱茹，2011，女性微型創業多評準決策之研究，東亞論壇季刊，第 472 期，頁 P119-137
- 潘憲章，2015，微型餐飲創業之流程與實例，長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文
- 蔡翼擎、謝涵聿、呂蕙竹、陳貞錡、施嘉慧、歐德威，2020，探討台灣餐飲外送平台如何建構競爭優勢之關鍵決策因子，管理資訊計算，第 9 卷第 1 期，頁 109-122
- 胡宜中、邱永亮、蔣鵬，2017，結合決策實驗室法與網路程序分析法評估烘焙師傅於國際競賽獲獎之關鍵因素，觀光休閒學報，第 23 卷第 1 期，頁 101-127
- 李秋燕、陳美華，2016，風險承擔、創業自我效能、創業意圖之研究-以中部某美髮業員工為例，美容科技學刊，頁 121-140



中原大學

二、英文文獻

- Errington, A., and Courney, P., 1999, The Role of Small to Wns in Rural Development: A Preliminary Investigation of Som Rural-Urban Llinkages. Paper Prepares for the Xth Congress of the European Association of Agricultural Economics, Warsaw, 24-28.
- Fontela, E., and Gabus, A., 1974, DEMATEL, Innovative Methods, Report No. 2 Structural Analysis of the World Problematique, Battelle Geneva Research Institute, Geneva.
- Hu, Y. C., Chiu, Y. J., Hsu, C. S., and Chang, Y. Y., 2015, Identifying Key Factors for Introducing GPS-Based Fleet Management Systems to the Logistics Industry, *Mathematical Problems in Engineering*. Article ID 413203, Hindawi Publishing Corporation.
- Jiang, P., Wang, W. B., Hu, Y. C., Chiu, Y. J., and Tsao, S. R., 2021, Pattern classification using tolerance rough sets based on nonadditive grey relational analysis and DEMATEL, *Grey Systems: Theory and Application*, 11(1): 166-182.
- Lee, L., and Yang, C. L., S2013, Key Success Factors in Female Micro Entrepreneurship-A Study of the Catering Business, *Service Science and Management Research (SSMR) Vol.2*, no.3,39-47.
- Lin, C. W., Chen, S. H., and Tzeng, G. H., 2009, Constructing a Cognition Map of Alternative Fuel Vehicles Using the DEMATEL Method, *Journal of Multi-criteria Decision Analysis*, 16: 5-19.
- Liou, J. J. H., and Tzeng, G. H., 2012, Comments on "Multiple criteria decision making(MCDM) methods in economics: an overview", *technological and Economic Development of Economy*, vol.18,672-695.
- Liou, J. J. H., Tzeng, G. H., and Chang, H. C., 2007, Airline Safety Measurement Using a Novel Hybrid Model, *Journal of Air Transport Management*, 13(4): 243-249.
- Martilla, J. A., and James, J. C., 1977, Importance-Performance Analyses, *Journal of Marketing*, 41(1): 77-79.
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., and Pichler, J., 2004, The Asymmetric Relationship between Attribute-Level Performance and Overall Customer Satisfaction: A Reconsideration of the Importance-Performance Analysis, *Industrial Marketing Management*, 33(4): 271-277.
- Pill, J., 1971, The Delphi Method: Substance, Context, a Critique and an Annotated Bibliography, *Socio-Economic Planning Science*, 5: 57-71.
- Rowe, G., Wright, G., and Bolger, F., 1991, Delphi: A Reevaluation of Research and Theory, *Technological Forecasting and Social Change*, 39: 235-251.
- Shefer, D., and Stroumas, J., 1981, The Delphi Method: a Planning, *Socio-Economic Planning Science*, 15(5): 236-276.
- Tzeng, G. H., Chiang, C. H., and Li, C. W., 2007, Evaluating Intertwined Effects in E-learning Programs: a Novel Hybrid MCDM Model Based on Factor Analysis and DEMATEL, *Expert Systems with Applications*, 32 (4): 1028-1044.
- Wu, W. W., and Lee, Y. T., 2007, Developing Global Managers' Competencies Using the Fuzzy DEMATEL Method, *Expert Systems with Applications*, 32(2): 499-507.

三、網路文獻

- 中華民國全國創新創業總會，2017，創業誌 微型創業行銷術，
https://www.careernet.org.tw/modules.php?name=csr&op=csr_detail&nid=397。
- 行政院主計總處-中華民國統計資訊網，就業、失業統計，速報統計表，2020，
<https://www.stat.gov.tw/lp.asp?ctNode=517&CtUnit=358&BaseDSD=7&mp=4>。
- 聯合新聞網，2020，疫情衝擊生計 上半年申請微型創業貸款人數增，
<https://udn.com/news/story/7238/4794688>。
- 經濟日報，2020，失業者創業去新公司變多了，
<https://udn.com/news/story/7238/4842688>。
- 經濟部中小企業處，2020，經濟部青年創業優惠貸款融資金額已達 100 億元，
<https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2276-6059>。
- 產經新聞網，2020，後疫情時代創業現況調查，
<https://www.1111.com.tw/news/jobs/134741>。
- 司馬儀，2020，瘋創業，台灣熱門產業調查：哪幾種產業存活率最高？哪種產業最快陣亡？，
<https://beeigood.com/blog/post/start-a-business-in-taiwan>。
- 蘋果日報，2019，【獨家】台人愛創業不知死活，最快 18 天陣亡、這 3 行業最短命，
<https://tw.appledaily.com/life/20190119/4WHTWRKO42MVLUIVVP6R64YOII/>。
- 經濟部統計處網站，資料庫查詢，批發、零售及餐飲業營業額統計，2020 年，
https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/content/SubMenu.aspx?menu_id=21041。
- Cofacts 真的假的，2020，2020 年消失的企業整理，
<https://cofacts.g0v.tw/article/37oce0wlky6ei>。
- 經濟部中小企業處，2020 年中小企業白皮書，2020，
https://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2020A01653&click=2020A01653。
- 工商時報，2020，疫情之下宅當道 飯店餐飲外帶外送博商機，
<https://ctee.com.tw/industrynews/consumption/253418.html>。
- 民視新聞網，2020，宅經濟發燒！外送平台訂單大爆發 成長 326%，
<https://www.ftvnews.com.tw/news/detail/2020C19F02M1>。
- 財團法人聯合信用卡處理中心，2020，疫情下，你是餐飲外送一族嗎？餐飲外送平台信用卡消費大數據分析 PART2，
https://www.nccc.com.tw/wps/wcm/connect/zh/home/openinformation/CaseAnalysisIntroduce/CNT_05_998_20200921162800。
- 康健雜誌，2020，疫後世界獨樂樂「一人食」成餐廳新常態？，
<https://www.commonhealth.com.tw/article/article.action?nid=81540>。
- 中央通訊社，2020，生策會長專訪／全球疫情燒 翁啟惠：要有跟病毒長期共存心理準備，
<https://www.cna.com.tw/news/afe/202007140134.aspx>。
- 財經新報，2019，想當老闆嗎？主計總處調查：30 至 34 歲創業主體，
<https://finance.technews.tw/2019/04/06/people-start-a-company-at-age-30-to-34/>。
- 行政院主計總處-中華民國統計資訊網，2020，行業統計分類 第 11 次修正(110 年 1

- 月)，<https://www.stat.gov.tw/lp.asp?ctNode=1309&CtUnit=566&BaseDSD=7&mp=4>。
- 財政部資訊中心網站，2021，財政統計月報 110 年 1 月，
<https://www.mof.gov.tw/singlehtml/285?cntId=57474>。
- 經濟部統計處網站，2021，批發、零售及餐飲業營業額統計，
<https://dmz26.moea.gov.tw/GMWeb/common/CommonQuery.aspx?pcode=E&code=EA>。
- 中華民國經濟部網站，2020，中小企業認定標準，
<https://law.moea.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL011859>。
- 永登工商稅務記帳士事務所網站，2020 年，工商常見問答-公司和商業小規模營業人有何不同？，<http://ydacc.com.tw/home2/service.php?MCid=816&Cid=878>。
- 行政院第 3457 次會議經濟部簡報，2015，推動微型及個人事業支援與輔導，
<https://www.slideshare.net/OpenMic1/ss-50578139>。
- Omar Penarubia, 2020, The New Normal in the Restaurant and Catering Industry-Food Delivery,
<https://translate.google.com/translate?hl=zh-TW&sl=en&tl=zh-TW&u=http%3A%2Fwww.fao.org%2Fflw-in-fish-value-chains%2Fresources%2>。
- 資策會產業情報研究所(MIC)，2020，11%臺灣網友疫情期間首度使用美食外送服務，
<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=573>。
- Steve Simon.,2008,What is an interquartile range?,
<https://web.archive.org/web/20090925213905/http://www.childrens-mercy.org/stats/definitions/iqr.htm>。



中 原 大 學

附錄

附錄一 雛型架構增減專家訪談問卷

親愛的餐飲業先進您好：

本問卷擬以「新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素」為題進行論文研究，希冀藉由您豐富的餐飲業經驗，提供您的專業意見與指教，協助完成本研究雛形架構之「構面」、「準則」增減與修訂及提供「準則歸屬構面」適切性建議，以作為本研究後續「準則重要度專家訪談問卷」評估架構。本問卷為學術性問卷，採不具名方式填答，問卷資料僅供學術性研究之用，敬請您安心依個人實務經驗填寫，並感謝您百忙之中撥冗寶貴時間協助，在此致上誠摯的感謝。

敬 祝

萬事亨通 事事順心



中原大學企業管理研究所

指導教授：胡宜中 博士

研 究 生：林意雯 敬上

E-mail：

連絡電話：

中華民國 110 年 3 月

中原大學

問卷說明：本問卷分為四個部分，填答說明如下：

一、研究架構圖：說明本問卷的研究架構，無須填答。

二、雛型架構之「構面」意見調查：請您針對本研究之「構面」提供意見，如有不足之處請於「其他建議」中填寫。

三、準則歸屬構面之意見調查：請您針對本研究之準則說明提供意見，評估準則歸屬之構面是否適當，若為不適當請說明理由。

四、雛型架構之準則意見調查：請您就本研究之準則說明提供保留與否，若不保留請說明理由，如有不足之處請於「其他建議」中填寫。

一、研究架構圖



二、離型架構之「構面」意見調查

請您針對本研究之「構面」提供意見，如有不足之處請於「其他建議」中填寫。

構面	構面說明	專家意見
創業環境	創業環境為因政治、經濟、社會、技術、自然、法律帶給企業創業時的機會或威脅。	
市場開發	市場開發為了解目標市場的人口、經濟、商圈、行業等現狀後，開發滿足消費者需求之產品，並考察消費者對於產品的接受度，建立消費者對於產品的連結概念，最終設定產品價格，以經營企業內在精神及外觀形象等，樹立企業之永續經營價值。	
經營管理	經營管理為企業內部之生產、採購、物流、勞動力、財務、行銷等各種業務，依據經營的目的做有效的管理、調整並營運的活動。	
人格特質	人格特質為創業者承擔風險的能力、態度、創新能力、人際關係、效率等的一種行為傾向。	
數位資訊管理	數位資訊管理為企業運用電腦或智慧型手機維護、建立後台資料庫，另外企業藉由平台行銷分析統計數據，並提出合適的調整策略，改善經營狀況，或是數位金流服務。	

其他建議：若您認為上述構面仍有不足之處，請填註於下面空白欄。

三、準則歸屬構面之意見調查

請您針對本研究有關「創業環境」之準則說明提供意見，評估準則歸屬之構面是否適當，若為不適當請說明理由。

構面	準則	準則說明	適當	不適當 (請說明理由)
創業 環境	社會環境與法律	餐飲業微型創業時的政府法令規範及景氣的優劣、供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。		
	創業諮詢服務	餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助。		

其他建議：若您認為上述準則當有增加之處，請填註於下面空白欄。



中 原 大 學

請您針對本研究有關「市場開發」之準則說明提供意見，評估準則歸屬之構面是否適當，若為不適當請說明理由。

構面	準則	準則說明	適當	不適當 (請說明理由)
市場 開發	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。		
	商圈管理	在商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。		
	市場接受度	在產品投入於市場前，消費者對於企業開發之產品的接受程度是否達到企業預期的標準。		
	產品評估	企業開發新產品前，根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。		
	企業形象	消費者透過對企業的產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。		
	產品定價	產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。		

其他建議：若您認為上述準則當有增加之處，請填註於下面空白欄。

請您針對本研究有關「經營管理」之準則說明提供意見，評估準則歸屬之構面是否適當，若為不適當請說明理由。

構面	準則	準則說明	適當	不適當 (請說明理由)
經營 管理	生產技術能力	餐飲業微型創業時能夠掌握產品的核心技術並有效控制產品依據顧客需求量，調整生產數量多寡。		
	員工教育訓練	企業為協助員工習得工作相關知識、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。		
	行銷活動	企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。		
	產品品質管理	企業對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。		
	產品進銷存	企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。		

其他建議：若您認為上述準則當有增加之處，請填註於下面空白欄。

請您針對本研究有關「人格特質」之準則說明提供意見，評估準則歸屬之構面是否適當，若為不適當請說明理由。

構面	準則	準則說明	適當	不適當 (請說明理由)
人格 特質	創業者能力	創業者有創新的精神、識別市場機會、策劃、資源獲取、管理企業、整合人力、技術、財力等能力。		
	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。		
	個人信譽	社會大眾對於創業者在信用及聲譽上的評價。		

其他建議：若您認為上述準則當有增加之處，請填註於下面空白欄。



中 原 大 學

請您針對本研究有關「數位資訊管理」之準則說明提供意見，評估準則歸屬之構面是否適當，若為不適當請說明理由。

構面	準則	準則說明	適當	不適當 (請說明理由)
數位 資訊 管理	管理資訊系統	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。		
	數位支付	企業可以提供消費者使用行動裝置進行產品付款的服務。		
	網路平台	企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。		
	外送平台	企業運用外送平台的特質(穩定、即時、安全、操作方便等)，將產品上架至平台上，並提供餐飲外送服務，藉由平台確認消費者訂購餐點，將製作完成餐點由外送人員送到客戶指定地點。		

其他建議：若您認為上述準則當有增加之處，請填註於下面空白欄。

四、雛型架構之準則意見調查

請您就本研究之準則說明提供保留與否，若不保留請說明理由，如有不足之處請於「其他建議」中填寫。

構面	準則	準則說明	保留	不保留 (請說明理由)
創業環境	社會環境與法律	餐飲業微型創業時的政府法令規範及景氣的優劣、供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。		
	創業諮詢服務	餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助。		
市場開發	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。		
	商圈管理	在商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。		
	市場接受度	在產品投入於市場前，消費者對於企業開發之產品的接受程度是否達到企業預期的標準。		
	產品評估	企業開發新產品前，根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。		
	企業形象	消費者透過對企業的產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。		
	產品定價	產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。		
經營管理	生產技術能力	餐飲業微型創業時能夠掌握產品的核心技術並有效控制產品依據顧客需求量，調整		

構面	準則	準則說明	保留	不保留 (請說明理由)
		生產數量多寡。		
	員工教育訓練	企業為協助員工習得工作相關知識、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。		
	行銷活動	企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。		
	產品品質管理	企業對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。		
	產品進銷存	企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。		
人格特質	創業者能力	創業者有創新的精神、識別市場機會、策劃、資源獲取、管理企業、整合人力、技術、財力等能力。		
	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。		
	個人信譽	社會大眾對於創業者在信用及聲譽上的評價。		
數位資訊管理	管理資訊系統	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。		

構面	準則	準則說明	保留	不保留 (請說明理由)
	數位支付	企業可以提供消費者使用行動裝置進行產品付款的服務。		
	網路平台	企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。		
	外送平台	企業運用外送平台的特質(穩定、即時、安全、操作方便等)，將產品上架至平台上，並提供餐飲外送服務，藉由平台確認消費者訂購餐點，將製作完成餐點由外送人員送到客戶指定地點。		

其他建議：若您認為上述準則尚有修改之處，請填註於下面空白欄。

問卷到此結束，誠摯感謝您撥冗協助填答!

附錄二 第一回合準則必要性六點評分問卷

親愛的餐飲業先進您好：

首先感謝您於百忙之中協助本研究前次雛型架構增減問卷回填，此份問卷為依據前次問卷雛型架構作增刪及討論，編修完成「專家訪談修訂之評估架構」。本論文研究主題為「新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素」，本問卷之目的在於確認各項準則納入研究架構之必要性。

敬 祝

萬事亨通 事事順心

中原大學企業管理研究所

指導教授：胡宜中 博士

研 究 生：林意雯 敬上

E-mail：

連絡電話：

中華民國 110 年 4 月

問卷說明：本問卷分為五個部分，填答說明如下：

一、本問卷採用德爾菲法進行專家問卷訪談，並以匿名方式進行多次問卷與集思廣益後，達成專家群體間共識，本問卷為第一回合準則必要性問卷。

二、請您就問卷所列之準則納入本研究主題「新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素」之必要性，進行評分。本問卷採用「李克特」式六點量表，其目的在了解您對本研究主題的必要性看法。

三、評分尺度說明：1-6 為準則必要性評分範圍，1 分為非常不必要；6 分為非常必要；評分尺度及每個數字所代表意義如下：請仔細閱讀並勾選最代表您意見的答案 (1-6)。

尺度	1	2	3	4	5	6
必要性	非常 不必要	不必要	稍微 不必要	稍微 必要	必要	非常 必要

構面	準則	說明	非常不必要	不必要	稍微不必要	稍微必要	必要	非常必要
			1	2	3	4	5	6
創業環境	政策法令	餐飲業微型創業時的政府法令規範，如食品衛生法、消防安全法、稅務法等。	<input type="checkbox"/>					
	創業諮詢服務	餐飲業微型創業時政府提供的顧問諮詢、輔導服務、資金貸款補助供給與需求等所帶給企業創業時的機會或威脅。	<input type="checkbox"/>					
市場開發	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。	<input type="checkbox"/>					
	商圈管理	在商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。	<input type="checkbox"/>					
	市場接受度	在產品投入於市場前，消費者對於企業開發之產品的接受程度是否達到企業預期的標準。	<input type="checkbox"/>					
	產品評估	企業開發新產品前，根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。	<input type="checkbox"/>					
	企業形象	消費者透過對企業的產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。	<input type="checkbox"/>					
	產品定價	產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。	<input type="checkbox"/>					

經營 管理	專業技術能力	創業者執行工作時呈現出相關的知識、技能與態度，有效地執行工作任務所賦予的角色與所要求的職能，以符合企業期待。	<input type="checkbox"/>					
	員工教育訓練	企業為協助員工習得工作相關知識、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。	<input type="checkbox"/>					
	行銷活動	企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。	<input type="checkbox"/>					
	產品品質管理	企業對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。	<input type="checkbox"/>					
	產品進銷存	企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。	<input type="checkbox"/>					
人格 特質	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。	<input type="checkbox"/>					
	個人聲譽	微型創業者的榮譽、行為道德水準、行為引發的公眾形象。	<input type="checkbox"/>					
	社交性格力	微型創業者能有效與他人溝通、交往，並維繫人際關係的性格能力。	<input type="checkbox"/>					
	洞察能力	微型創業者能夠多方面觀察事物，從各種問題中找到問題核心，並解決問題。	<input type="checkbox"/>					
	情緒	微型創業者能夠善於掌握自我、調節情緒，對生	<input type="checkbox"/>					

	管控	活中矛盾或事件引起的反應能樂觀、幽默的態度緩解緊張的局面。						
數位 資訊 管理	管理資訊系統	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。	<input type="checkbox"/>					
	數位支付	企業可以提供消費者使用行動裝置進行產品付款的服務。	<input type="checkbox"/>					
	網路平台	企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。	<input type="checkbox"/>					
	外送平台	企業運用外送平台的特質(穩定、即時、安全、操作方便等)，將產品上架至平台上，並提供餐飲外送服務，藉由平台確認消費者訂購餐點，將製作完成餐點由外送人員送到客戶指定地點。	<input type="checkbox"/>					
	POS系統建置選擇與評估	微型企業創業前對於POS系統建置選擇與評估，POS系統主要功能在於統計商品的銷售、庫存與顧客購買行為或是透過智慧型手機、平板電腦或無線裝置來執行收銀機和電子銷售時點情報系統終端的功能。	<input type="checkbox"/>					

問卷到此結束，誠摯感謝您撥冗協助填答!

附錄三 新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素 DEMATEL 問卷

親愛的餐飲業先進您好：

本問卷為學術性問卷，主要擬以「新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素」為題進行論文研究，希冀藉由您豐富的餐飲業經驗，提供您的專業意見與指教，協助完成本研究。本問卷採不具名方式填答，問卷填答資料僅供學術性研究之用，敬請您安心依個人實務經驗答覆問卷上的所有題目，並感謝您百忙之中撥冗寶貴時間協助，在此致上誠摯的感謝。

敬 祝

萬事亨通 事事順心



中原大學企業管理研究所

指導教授：胡宜中 博士

研究生：林意雯 敬上

E-mail：

連絡電話：

中華民國 110 年 5 月

問卷說明：本問卷分為四個部分，填答說明如下：

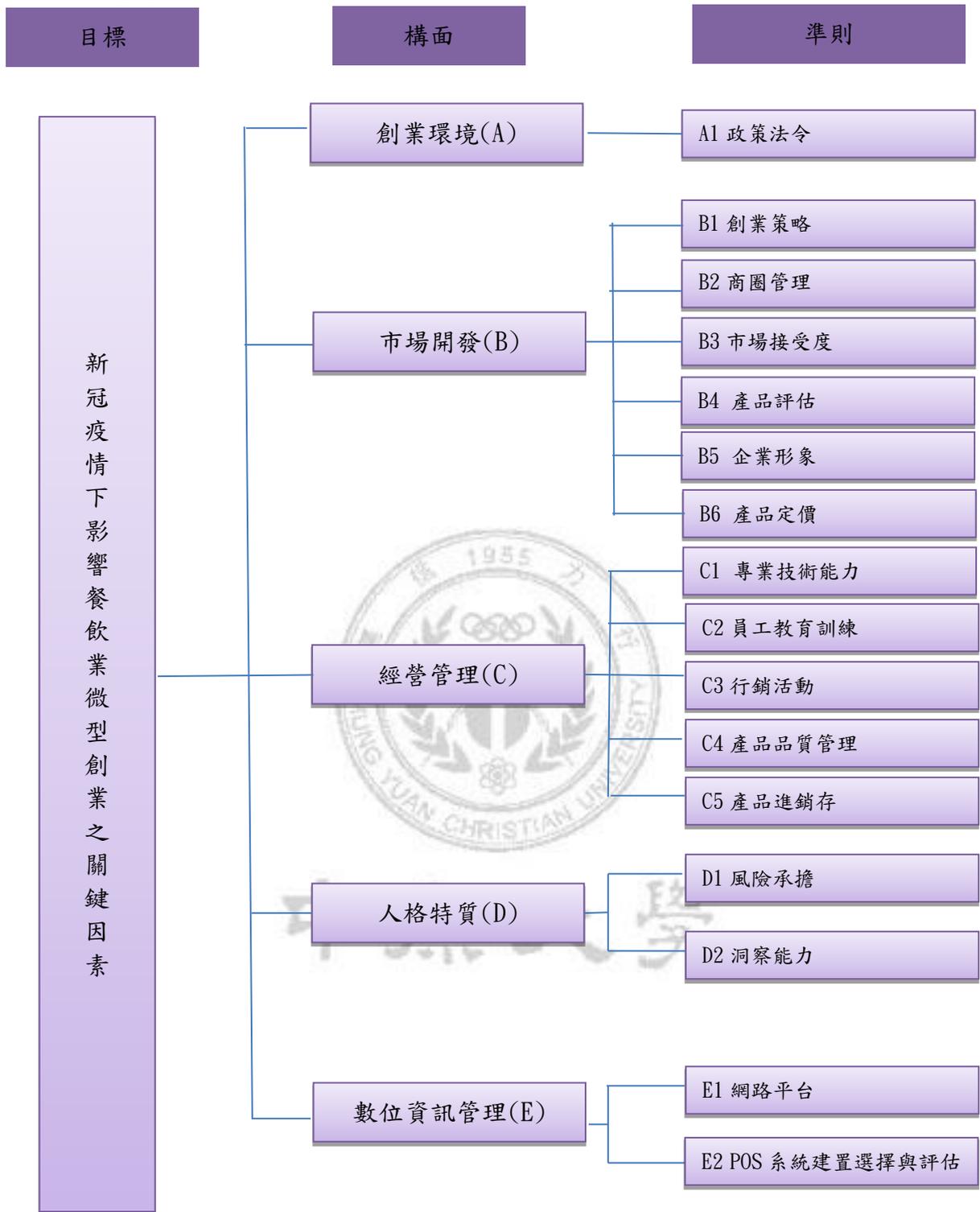
一、研究架構圖：說明本問卷的研究架構，無須填答。

二、問卷填答方法：以範例說明如何填答 DEMATEL 問卷，無須填答。

三、構面關聯性問卷：請您就本研究之構面間之影響程度進行評分。

四、準則關聯性問卷：請您就本研究之準則間之影響程度進行評分。

一、正式研究架構圖



二、問卷填答方法

(一) 本問卷採用決策實驗室法(DEMATEL)進行準則關聯性探討。

(二) 請您就問卷所列「新冠疫情下影響餐飲業微型創業之關鍵因素」其構面與準則之關聯性，進行評分，評分說明：0-2 分為關聯性高低評分範圍，0 分為「完全沒影響」；1 分為「稍微有影響」；2 分為「具高度影響」，評分尺度如下：

尺度	0	1	2
關聯性	完全沒影響	稍微有影響	具高度影響

(三)填寫範例說明：

1. 請您針對『列準則』對應『行準則』的影響關聯性評分，關聯性分數為 0-2 評分範圍。

2. 建議您填寫順序得由 A→B，A→C，A→D，A→E，之後再 B→A，B→C，B→D。

例一：表格中相同準則不需互相比較影響程度，格子已劃上對角線，不用評分。

其餘的空格皆需要填入評分；「行準則 A」對「列準則 A」不用評分。

例二：您認為「列準則 A」對「行準則 D」"完全沒影響"時，即於表格內填入"0"。

例三：您認為「列準則 D」對「行準則 A」有"稍微有影響"時，即於表格內填入"1"。

例四：您認為「列準則 E」對「行準則 C」"具高度影響"時，即於表格內填入"2"。

		行準則				
		A	B	C	D	E
列準則	A		1	1	0	0
	B	2		2	1	
	C	2	2		2	0
	D	1	1	0		2
	E	2		2	2	

例一：(不須評分)
例二：(填入評分)
例三：(填入評分)
例四：(填入評分)

三、構面關聯性問卷

(一)構面說明：

構面	說明
創業環境	創業環境為因政治、經濟、社會、技術、自然、法律帶給企業創業時的機會或威脅。
市場開發	市場開發為了解目標市場的人口、經濟、商圈、競爭者評估等現狀後，開發滿足消費者需求之產品，並開發客戶及考察消費者對於產品的接受度，建立消費者對於產品的連結概念，最終設定產品價格，以經營企業內在精神及外觀形象等，樹立企業之永續經營價值。
經營管理	經營管理為微型創業內部之生產、採購、物流、勞動力、財務、行銷等各種業務，依據經營的目的做有效的管理、調整並熟悉相關法規的營運活動。
人格特質	人格特質為創業者承擔風險的能力、態度、創新能力、人際關係、效率等的一種行為傾向。
數位資訊管理	企業內部利用電腦硬體、軟體和網路裝置，進行資訊的收集、傳遞、儲存、加工、整理的系統，以提高組織的經營效率。

(二)構面關聯性問卷：(請填答評分)

構面	創業環境	市場開發	經營管理	人格特質	數位資訊管理
創業環境					
市場開發					
經營管理					
人格特質					
數位資訊管理					

四、準則關聯性問卷

(一)準則說明：

構面	準則	準則說明
創業環境	政策法令	餐飲業微型創業時的政府法令規範，如食品衛生法、消防安全法、稅務法等。
市場開發	創業策略	餐飲業微型創業前，創業者對於創業外部(如目標市場環境)或企業內部資源(如企業資源與能力)的決策。
	商圈管理	在商店的銷售活動範圍，其他商店的商品、銷售方式、地理位置、經營規模型態，或是商圈人口、消費者流動性、車流量等所帶來的影響。
	市場接受度	在產品投入於市場前，消費者對於企業開發之產品的接受程度是否達到企業預期的標準。
	產品評估	企業開發新產品前，根據市場需求做新產品種類分類、構思，並將構思篩選與實現之步驟。
	企業形象	消費者透過對企業的產品特點、行銷策略、人員的服務品質等的內外整體的觀感、印象與認知。
	產品定價	產品依據企業不同的目標而設定的產品價格定位。
經營管理	專業技術能力	創業者執行工作時呈現出相關的知識、技能與態度，有效地執行工作任務所賦予的角色與所要求的職能，以符合企業期待。
	員工教育訓練	企業為協助員工習得工作相關知識、技能與行為模式所做的規劃，並以讓員工在實際工作時應用前述學習成果為主要目標。
	行銷活動	企業透過概念、產品、銷售及推廣等的規劃及執行過程，促進產品曝光度，使消費者對於產品的喜愛，因而達到消費者對於產品的購買動力之過程。
	產品品質管理	企業對於食材的新鮮度、食材的數量、食物烹調時的技術、味道以及環境衛生等，所制定的工作標準及產品質量標準。

構面	準則	準則說明
	產品進銷存	企業透過計畫性採購食材、入庫，並於最終銷售時將庫存轉為現金，增加企業資金的管理過程。
人格特質	風險承擔	創業者對於風險的承受程度。
	洞察能力	微型創業者能夠多方面觀察事物，從各種問題中找到問題核心，並解決問題。
數位資訊管理	網路平台	企業運用網路設施及軟體系統建立的社群或網路平台，企業可經由平台統計瀏覽人數、會員管理、動態發佈、顧客需求調查、顧客關懷等，亦可提供消費者在網路給予企業評價、會員註冊、訂購商品等服務。
	POS 系統建置選擇與評估	微型企業創業前對於 POS 系統建置選擇與評估，POS 系統主要功能在於統計商品的銷售、庫存與顧客購買行為或是透過智慧型手機、平板電腦或無線裝置來執行收銀機和電子銷售時點情報系統終端的功能。

中原大學

(二)準則關聯性問卷：(請填答評分)

準則	政策法令	創業策略	商圈管理	市場接受度	產品評估	企業形象	產品定價	專業技術能力	員工教育訓練	行銷活動	產品品質管理	產品進銷存	風險承擔	洞察能力	網路平台	POS系統建置選擇與評估
政策法令																
創業策略																
商圈管理																
市場接受度																
產品評估																
企業形象																
產品定價																
專業技術能力																
員工教育訓練																
行銷活動																
產品品質管理																
產品進銷存																
風險承擔																
洞察能力																
網路平台																
POS系統建置選擇與評估																

問卷到此結束，誠摯感謝您撥冗協助填答!

附錄四 重要度/績效值評估問卷

親愛的餐飲業先進您好：

本問卷列出之 16 項準則為新冠疫情下影響餐飲業微型創業應考慮之因素，依據上述 16 項準則，就您認為微型創業者在此 16 項關鍵因素的表現程度以五點尺度勾選填答分數。

敬 祝

萬事亨通 事事順心

中原大學企業管理研究所

指導教授：胡宜中 博士

研 究 生：林意雯 敬上

E-mail：

連絡電話：

中華民國 110 年 5 月



中原大學

一、問卷填答方式：

請您依據該準則的表現進行 0-100 分的評分，評分尺度說明如下：

尺度	0	25	50	75	100
表現程度	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意

二、問卷：(請勾選)

準則	表現程度評分				
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意
A1) 政策法令					
B1) 創業策略					
B2) 商圈管理					
B3) 市場接受度					
B4) 產品評估					
B5) 企業形象					
B6) 產品定價					
C1) 專業技術能力					
C2) 員工教育訓練					
C3) 行銷活動					
C4) 產品品質管理					
C5) 產品進銷存					
D1) 風險承擔					
D2) 洞察能力					
E1) 網路平台					
E2) POS 系統建置選擇與評估					

問卷到此結束，誠摯感謝您撥冗協助填答!