

東海大學餐旅管理學系碩士論文

企業文化與人才培育

以王品集團品田牧場幹部為例

Corporate culture and staffs Training A
case study of Wowprime Group the Pintian
manager

指導教授：周碩雄博士

研究生：沈俊賢

中華民國一百零七年六月

東海大學碩士學位論文 口試委員會審定書

餐旅管理 研究所 沈俊賢 君所提之論文

企業文化與人才培育，以王品集團品田牧場幹部為例

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 李淑芳

委員 李淑芳

李淑芳

李孝

周碩雄

所長 李孝

中華民國 107 年 6 月 28 日

致謝

離開校園學習 16 年時間，非常感謝東海大學能給予我再次進到校園學習，踏出學習的第一步需要勇氣及改變的心態，碩士在職專班要能兼顧工作及學業確實不容易，在兩年的學習過程受益良多，讓自己有所收穫及成長。感謝這兩年來教導過我優秀的東海老師們，一年級開始的研究方法及文創課程張亦騏教授、餐飲連鎖經營研究王大東老師、餐旅研究管理：周碩雄教授、汪淑台教授、陳錚中教授、朱惠玲教授、郭心甯教授。標竿企業講座李貴宜主任、餐旅行銷管理研究林万登教授、葡萄酒賞析課 Serge 唐一安教授。到二年級時的談判與仲裁李成教授、專題研討汪淑台教授、餐旅人力資源管理研究朱惠玲教授、財務管理課程陳錚中教授、實用餐旅法律專題黃啟禎教授、飲食文化觀光及職性研究周碩雄教授。感謝餐旅系嫦玲助教、雅亭 AMY 助教、高琦助教，協助我們班在這兩年學習中，排除掉許多困難的作業流程，讓所有同學能夠專心於課業上。感謝班上所有同學這兩年的互相扶持及學習，有福同享有難同當，培養出深厚情感。感謝家人及公司的支持，讓我有學習的動力，不給我太大壓力及負擔。

最後感謝指導教授周碩雄老師，對於我學業課程上的體諒，論文不厭其煩，耐心細心的指導我給予方向，讓此論文研究得以完成，並通過

口試，也感謝口試當天的指導委員劉家榛系主任、李淑芳教授、李貴宜系主任的指導，讓論文研究得以更好。

以上感謝所有協助過我的老師、同學、同事、家人等，學業並不是靠我一個人能完成，有大家的指導支持，學習體諒，讓兩年來的校園學習更充實，知識更精進。

中文摘要

本論文以質性研究方式，企業文化與人才培育，以王品集團品田牧場幹部為例，依研究者自我經歷，從進入王品集團基層員工開始，接受職涯規劃訓練、企業文化薰陶，以回顧敘述方式呈現，在職涯發展過程中，學習發展與自我成長，並擔任到品田牧場決策幹部一職。研究者探討王品集團的企業文化及人才培育，藉由透過內部員工訪談〈蒐集在職與離職員工之觀點〉、媒體報導、網路反應等，以及結合正面、負面觀點，理念衝突的探討，最後研究者以自我解讀，正面及負面觀點反應出的機會點，思考及學習，提出個人的看法。

關鍵字：企業文化、人才培育、王品集團

Abstract

Thesis abstract:

In this thesis, qualitative research method was used for the study, and corporate culture and human resource development was the main focus of this study; meanwhile, the supervisors in Pinnada Inc. of Wowprime Corporation was taken as example.

According to the author' s self-experience, this thesis was shown in reviewed and descriptive way from the very beginning of the author' s entrance into the Wowprime Corporation as the basic level employee, then the author has accepted career planning training, then the corporate culture inspiration, during the career development process, the author has learned self-development and self-growth, and has acted as the decision making supervisor of Pinnada Inc.

In this study, corporate culture and human resource development were investigated through interview of internal colleagues (the view points from on-job and job-quitting colleagues), report by media and network response, etc. Meanwhile, view points from positive and negative sides were associated, and

concept conflict was also investigated. Finally, self-explanation, and the opportunity point, thinking and learning reflected from positive and negative views were associated to propose personal view points.

Key words: Corporate culture, human resource development ,

Wowprime Corporation

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究動機.....	1
1.1.3 研究目的.....	2
第二節 研究者經歷自述.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 人才培育與管理.....	5
2.1.1 職能的定義.....	5
2.1.2 餐飲管理職能.....	5
2.1.3 企業之人才培育.....	7
第二節 企業文化之定義.....	9
2.2.1 企業文化.....	9
2.2.2 王品集團企業文化.....	12
2.2.3 企業文化的執行.....	15
第三章 研究方法.....	21
第一節 研究方法.....	21
3.1.1 質性研究與個案研究.....	21
3.1.2 個案與案例分享.....	21
第四章 個案簡介.....	22
第一節 進入王品集團.....	22
4.1.1 進入王品集團.....	22
4.1.2 值班.....	31
4.1.3 課室訓練.....	35
4.1.4 配合輪調.....	39
4.1.5 晉升店長職務.....	41
4.1.6 晉升區經理職務.....	46
第五章 研究結果與分析.....	49
第一節 訪談人員.....	49
第二節 問題主要架構.....	49
第三節 訪談筆記記錄.....	50
5.3.1 王品集團總部高階主管.....	50
5.3.2 事業處高階主管.....	53
5.3.3 事業處區經理.....	56
5.3.4 事業處店經理.....	57
5.3.5 事業處店經理.....	59

5.3.6 事業處襄理.....	60
5.3.7 前事業處店經理.....	62
5.3.8 前總部副理.....	63
5.3.9 前總部高階主管.....	65
第四節 媒體報導及網路觀點.....	67
第五節 訪談結論觀點.....	76
5.5.1 內部在職員工訪談觀點：企業文化面.....	76
5.5.2 內部在職員工訪談觀點：人才培育面.....	79
5.5.3 離職人員訪談觀點：企業文化面.....	81
5.5.4 離職人員訪談觀點：人才培育面.....	83
5.5.5 媒體及網路負面訊息觀點：企業文化面.....	85
5.5.6 媒體及網路負面訊息觀點：人才培育面.....	86
第六章 結論與研究者之觀點.....	88
第一節 結論與研究者之觀點.....	88
6.1.1 企業文化正面觀點之結論.....	88
6.1.2 企業文化負面觀點之結論.....	90
6.1.3 企業文化面研究者觀點.....	93
6.1.4 人才培育面正面觀點之結論.....	95
6.1.5 人才培育負面觀點之結論.....	95
6.1.6 人才培育研究者之觀點.....	101
參考文獻.....	105

圖表目錄

圖 2-1	職能的定義	8
圖 2-2	王品集團企業文化	14
表 2-1	社會學分一覽表	18
表 2-2	二代菁英每月功課	19
圖 2-3	登山證明書	20
圖 2-4	王品鐵人證明書	20
表 4-1	行為事例面談	24
表 4-2	王品結構式面談『面談紀錄表 (SOC)』範例	25
表 4-3	王品集團大廳組組織架構	31
圖 4-1	職涯學習地圖	34
表 4-4	個人訓練一覽表	38
表 4-5	晉升調任一覽表	41
表 4-6	店舖每週、每月確認各類表單繳交期限彙整表	43
表 4-7	員工每月幸福指數調查表	45
表 5-1	在職人員企業文化之觀點彙整	78
表 5-2	在職人員人才培育之觀點彙整	80
表 5-3	離職人員企業文化之觀點彙整	82
表 5-4	離職人員人才培育之觀點彙整	84
表 5-5	企業文化及人才培育媒體報導及網路負面觀點	87
表 5-6	結論與建議彙整：企業文化面	92
表 5-7	結論與建議彙整：人才培育面	100

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

1.1.1：研究背景

王品集團於 1993 年 12 月成立，陸續自創牛排料理、日式鍋物、鐵板燒、日本料理、燒烤料理、日式豬排與蔬食料理等差異化餐飲業態市場，至今(截至 107 年 6 月)全球店數約 417 家，台灣成立 18 個品牌，266 家直營門店，員工數約一萬人，每年預計創立 2 至 3 個新品牌。王品集團以『成為全球最優質的連鎖餐飲集團』為願景，期望將台灣餐飲發揚，更具競爭力，提升國際知名度，培養更多餐飲人才等，是王品集團的目標。

1.1.2：研究動機

由於研究者為品田牧場之幹部成員，強烈動機想以個案研究、探討及敘述方式，針對企業文化與研究者個人生涯發展之關係，剖析如何從基層員工，開始接觸王品集團之企業文化，結合訓練發展規劃及學習，配合集團發展及升遷制度，讓自己擔任到品田牧場事業處區經理職位，成為決策單位之成員，研究者認為這段職涯成長歷程非常值得深入探討與分享。

1.1.3：研究目的

因此，此論文研究目的有兩大面向，其一、企業文化，其二、人才培育。研究者以在王品集團服務 13 年之經歷，採取敘述方式，從這兩大面向：企業文化及人才培育之經歷過程，經驗學習與集團培育，闡述自我觀點。因此本研究目的，如下：

- (一) 探討企業文化對員工職涯成長的影響。
- (二) 探討企業人才培育對員工職涯發展的影響。
- (三) 提供企業在人資經營管理面的參考。

在論文第四章以訪談方式針對內部觀點〈在職與離職員工之觀點〉，結合外部媒體報導或網路等不同觀點，第五章結論整合正面、負面觀點，以自身的經驗學習及想法，探討王品集團之企業文化及人才培育兩大面向，結合不同觀點，最後自我解讀、思考學習，提出個人觀點與看法。

第二節 研究者經歷自述

研究者在單親家庭下成長，學生時期時學業表現不算優異，畢業於南開科大二專部，或許因為成長背景關係，培養自己較獨立自主一面，高二時 16 歲起，開始在連鎖速食肯德基打工，前後約 5 年時間，直到當兵入伍離開，當時從時薪 68 元開始，慢慢從基層服務員、星級服務員、全星級服務員，最後晉升計時組長，時薪增加到 97 元，在當時這個時薪，靠的是一點一滴努力付出學習得來，非常珍惜，也因為在這 5 年的餐飲服務學習，奠定了自己服務的精神，管理的職能，對進入王品集團餐飲的不同領域，心態，工作態度及經驗上有很大的幫助。

2004 年 12 月退伍，對工作茫然沒想法，當時肯德基離開時職位是計時組長，當兵期間並沒有留職停薪機制，如果要回去肯德基服務，必需從基層服務員開始，因此想到其他地方闖闖，嘗試不同行業。退伍後前兩份工作，真鍋咖啡館及寶雅生活館儲備幹部，因為接觸餐飲服務時間較長，首要選擇了服務業，在這兩家工作制度及未來發展，自己深深的思考對話，真的是想要的工作嗎？對自己是不是最好的工作？直到第 3 份工作，錄取王品集團儲備幹部，當時對於王品集團的未來性及生涯發展，與前兩份工作相較之下成熟具機會性，因此也決定帶著背包，隻身前往台北開始了自己的王品集團生涯。

進入王品集團儲備幹部開始，從 2005 年 2 月至今服務了 13 年時間，這也是王品集團創辦人所希望，進來王品集團工作後，成為你生涯最後的一張履歷表。

潘俊琳(2013)指出“用未來的無限希望留住好人才，戴勝益認為，要讓員工長期待在公司，最重要的是要讓他們有未來感。以王品來說，教育訓練是他們的強項，公司每年花營收的 2%投入人才培訓，不論是三百社會學分，或是兩百教育學分，都是為此設計。可說在王品，只要員工願意學習，按照公司的培訓按步就班，未來前途不可限量”。進入王品集團後，感受到人才發展培育等，是非常重視，不僅是外界學習榜樣，在這 13 年工作過程中親身體驗，我雖然不是最聰明最優秀，但願意配合公司培訓進度，認真學習，吸收公司各項文化理念，讓自己可以成為二代菁英其中一員。

註 1：二代菁英 由王品集團總部各部門，及各事業處區經理所組成，主要工作針對該部門，或事業處管理、溝通及決策角色。

第二章：文獻探討

第一節 人才培育與管理

2.1.1：職能的定義

Spencer (1993)認為「職能」(competency)是可以衡量與預測職務上高績效表現的個人重要特性，係由動機(motive)、特質(trait)、自我概念(self-concept)的內隱部分和知識(knowledge)、技能(skill)的外顯部份所組成，其中個人特質是指一個人與生俱來的特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如正直、誠實、堅毅，而自我概念是指一個人對自己的價值觀或行事態度，可由觀察一個人的行為來瞭解，例如樂觀、合作、奉獻。

Schoonover(1998)指出，職能區分為三大類：核心職能或基本職能，即某一職場或組織的所有工作人員都必須具備的關鍵才能；除此之外，還包括各別職務所需的層級別職能與職務職能。

因此，職能的區分從一個人進入職場後，會由組織分配相關之專業領域與技能，相對職能因應職務，透過個人職務之工作動機、態度、學習、經驗等表現，以績效評核方式判別其工作表現。

2.1.2：餐飲管理職能

王瑤芬、陳素萍(2010)指出，餐飲管理者的工作職能相當於專業就業能力，由於管理者的職能包括層級職能及職務職能，餐旅業中階主管

擔負承上啟下及營運管理的責任，其工作表現攸關組織的成敗，如何選擇或培訓具有良好工作職能的管理者，對企業或員工本身而言都是非常重要的。

江育美、吳怡芳(2010)指出，建構員工職能課程地圖：將企業的目標與策略轉化成為員工的核心能力，然後再將核心能力轉化成為課程，設計每位員工的職能課程地圖，同時課程內容設計應重實務，理論課程應較少，輔以上課→評量→實習→績效考核四級的方式，如此才能建構堅強的企業內部訓練體系。

因此，餐飲職能區分兩大類別，層級管理職能與職務職能，說明了各個層級需具備的專業知識技能，管理職能以幹部為例，除了基礎專業知識與技能，跨部門知識經驗先須具備，加上自己領導統御、決策能力等，需承擔管理成敗之責。職務職能依照各職務須具備之專業能力，搭配職務說明書等學習應用，結合職能課程地圖，讓每位員工工作付出結合績效評核，職能地圖規劃，讓員工有良好的生涯發展與晉升機會。

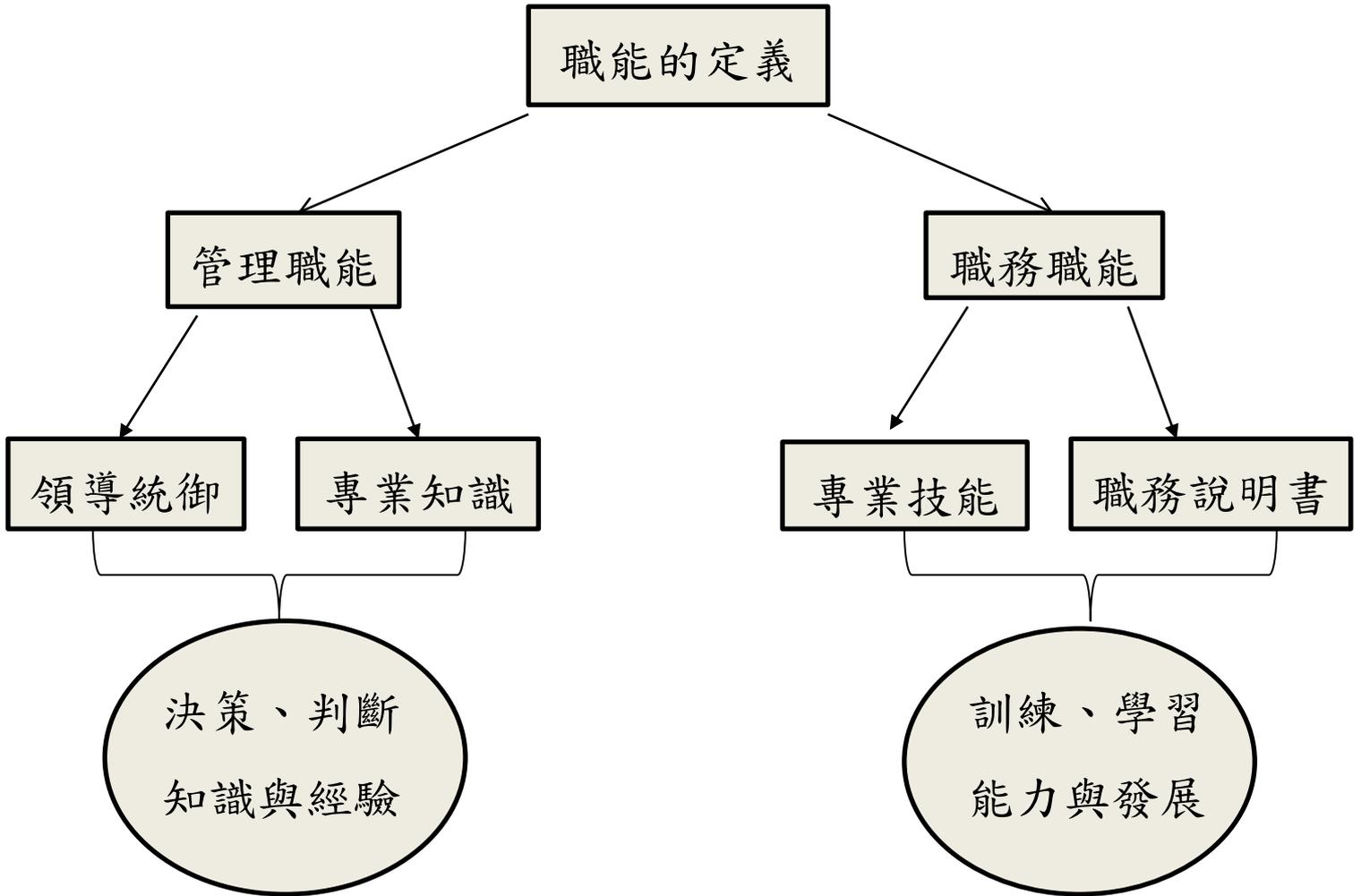
2.1.3：企業之人才培育

蔡功明(1999)指出：1. 企業提供教育訓練可提高企業獲利，對企業有正面的財務影響，並且可降低員工流動率，當企業提供員工參與教育訓練的機會時，可提升員工對企業的組織承諾、工作滿意、工作動力等。2. 在人才培育的課程系統中必須重視培育內容、教授方法與教材、與學員等各元素之互動，以達成培育出具備某種特質的人才。就培育理論之整體架構，其從投入項之培育內容等需求，及過程之課程規劃設計、教育方法與教材等，至培育輸出項之學員反應等成果考評等。

楊秀慧(2012)指出：王品集團教育訓練與發展分為三大部分，證照或執照、社會學分、訓練學分等，結合教育訓練，以分店為單位，每月皆以八大指標進行績效考核，並執行異常管理。為了培育未來的中高階經理人，除了設立中常會共同學習外，更於2007年推行二代菁英會，針對各事業處的店長、主廚、區經理與部門副主管，建立起系統化的培育與傳承機制。

在王品集團之人才培育從基層開始的規劃執行，到中高階主管都有明確方向，讓大家在依循及努力的目標。

圖 2-1：職能的定義



第二節 企業文化之定義

2.2.1：企業文化

黃姘軒（2013）指出：何謂企業文化企業在經過一段時間的互動與運作之後，會形成其特有的企業文化，企業文化是「企業內大多數成員所共同擁有的價值觀與行為模式，也就是企業內大數人的觀念、語言和行為」，又稱為組織文化。

企業可以提供一個和諧、愉悅、有活力、富創造力、高生產力的環境，使組織成員發揮所長，貢獻智慧。這樣的信念，以「人」為本，是尊重人、啟發人、培育人、關懷人，我們稱它為「人本精神」，而企業文化的形塑也最在乎「人」的投入與尊重。

企業文化是一種價值觀和經營的理念，它帶領著員工達成企業的使命與目標，因此，每家企業極需建立屬於自己、代表精神與靈魂的企業文化。不同經營或規模的企業，需要不同的管理方式，更極需不同的企業文化。您需要的是一個什麼樣的企業文化呢？要成為首屈一指或執一方牛耳的企業呢？或是領袖群倫的行業？還是不斷要求營業額穩定成長的企業？或是期待員工認為公司就像自己的，願意竭力貢獻心智？還是只是要因循奉命行事即可？那麼，這完全繫乎不同的企業文化。因此，企業文化的落實也為企業帶來一線生機，開啟組織成員

的對話，縮短互動的隔閡，激發組織成員對企業的熱忱，引領企業生生不息，永續發展。

一、企業文化可以增進團隊合作，促使組織活化

- (一) 透過共同願景的塑造，讓員工可以清楚了解努力的方向。
- (二) 讓全員共同參與，增加對企業的認同感與忠誠度。
- (三) 透過彼此的溝通與對話，激發員工工作的意願與熱忱，增加團隊精神。
- (四) 好的文化建立使企業經得起環境的考驗，讓企業永續生存。

二、企業文化啟動的樞紐，關鍵在於經營層及高階主管

員工如單靠指導原則來決定行為舉止，要塑造企業文化的努力必會失敗，所以，企業應將行為規範內化於每一位員工的一舉一動中，並成為全員共識。因此，要落實企業文化及公司期望，必須經營者及高階管理者提出承諾及以身作則。

三、企業文化的推動有助於企業的變革

推動企業文化首先需讓員工融入公司沈穩的企業文化當中，爭取員工的認同，也需讓員工接受新的思維，以降低改革時的阻力，加速公司經營的轉型與突破經營困境，這也是老化企業走向年輕化的一大關鍵。

「企業文化」有如企業注入的活水，更是企業源源不斷、生生不息的趨動力，協助企業建立最適的企業文化，帶動企業永續發展的生機，是身為顧問責無旁貸的使命與義務。

Ebert and Griffin (2000) 進一步說明企業文化可以協助企業達成下列目的：1. 企業文化可以引導員工努力工作及協助員工朝共同目標努力；2. 企業文化可以協助新進員工學習被期待的行為方式；3. 企業文化提供每家公司屬於自己的特質。

呂昆樺(2013)指出，企業文化是由企業體的「人」，所組成的共同信念及氛圍，既是由「人」組成，也因此它是一種動態的有機體，是會隨著組成的人員的理念及向心力，而產生變動的。但也因著係近乎一種信仰及信念，當組成人員穩定且已成為企業生態的一種之後，它往往變動不易。

王啓明(2014)指出，良好的企業文化可塑造願景、凝聚企業成員共識、讓團隊工作投入度提高並展現高績效，經營管理者可藉由企業文化來激發團隊成員的創造力，並發展成企業的核心價值與能力。

以上文獻指出，企業文化以人為出發點，由小到大，一個人到多人有共同理念及想法，並加以執行，儼然成為企業之文化，正向的企業文化影響著公司與員工發展，讓企業壯大。

2.2.2：王品集團企業文化

鄭仁凱(2014)指出：王品的文化企業內強調的「一家人主義」與其衍生的獨特管理制度，更構成王品不亦被模仿的無形優勢。如「王品的新鐵人三項」、「王品憲法」與「龜毛家族條款」等自律規定。其中「王品的新三鐵三項」活動，更是獨特的企業文化，讓王品人「敢拼、能賺、愛玩」的 DNA 在每位員工的身上流竄。

蘇靖芳(2014)指出，王品集團企業文化如下：

1. 經營理念

誠實、群力、創新、滿意：企業文化是組織成員共同信奉與遵守的價值觀與行為規範，王品集團的企業文化即「誠實與公開」，為要求同仁不論為人或處事，皆要以誠實為第一要務，包括公司、同事、廠商、客戶、政府與家人。

2. 王品憲法及龜毛家族

王品集團董事長戴勝益表示，「管理為善的循環或惡的循環，全憑管理每一環節的環環相扣。」而龜毛正是王品集團的特色，也是根本。

3. 王品制度

一、透明公開：王品集團的營收數據是公開的資料。

二、同仁高度參與決策：如品牌命名由同仁一起動腦再由全體同仁票選，董事長也要尊重票選結果。

三、重紀律：王品集團重視同仁是否能自律，並要求同仁一律不准拿回扣或從公司中獲取不當利益；推動「五不運動」，不抽菸、不酗酒、不嚼檳榔、不賭博、不講髒話，強調王品人是社會的典範。

4. 一家人主義

是王品的企業理念，在王品憲法中更明定奉行「顧客第一、同仁第二、股東第三」之準則。稱「員工」為「同仁」，強調公司上上下下，每一位夥伴，都一視同仁，沒有主管階級之分；把同仁當家人，也把同仁的家人當作一家人。

5. 重視同仁教育訓練

針對各階層同仁規劃完整職涯教育訓練制度，例：206 學分課程、中高階主管「3 個 30 計畫」的「遊百國、登百岳、吃百家餐廳」社會學分等，各項訓練皆列入考核及升遷依據。

鼓勵同仁進入公司後學歷再升級。

因此以上王品集團企業文化造就了永續經營之基礎，強化員工優質的素質，創辦人提出之經營理念：「誠實、群力、創新、滿意」的基礎架構下，以人為本，造就了王品集團員工高度向心力及滿意度。

圖 2-2：王品集團企業文化



2.2.3：企業文化的執行

今年是王品集團25週年，台灣餐飲競爭激烈，後續面對的是更多的挑戰。企業要永續經營，企業文化是不可或缺，也是員工願意追隨的原因之一，個人的自律性要很高，開會遲到一分鐘罰100元，不遲到看似簡單，但要能夠維持不容易，自己在這13年中，開會從未遲到過，以身作則，自己做得到的事，再去要求別人。

社會學分：

1.三鐵〈登玉山、鐵騎貫寶島、泳渡日月潭〉，主要以自我學習，突破成長為目的，也成為集團重要的企業文化之一。

潘俊琳(2013)指出“台灣三鐵，另類的公司福利，員工需自費參加，展現真正愛台灣的精神。戴勝益說：在我們喊出台灣三鐵的時候，那時立法院整天都在口水戰，彼此罵來罵去爭誰最愛台灣！我就想，我們不要用喊的，直接身體力行展現愛台灣的精神。那是在當時的時空背景下做出的決定，沒想到，台灣三鐵後來慢慢變成一股社會風氣”因此，三鐵完成也是成為主管及必備條件之一，在王品集團工作，不僅是要上班表現好，對於企業文化的參與推廣，也是很重要的一環，敢拚、能賺、愛玩！

2.日行萬步，擔任店長主廚以上，隨身配戴計步器，每日記錄，並於每月5號前登記，未登記者，於聯合大會會被提出名字檢討。

3. 嚐百店，每月一書：在餐飲服務業工作，資訊及吸收需要非常快速，並不斷學習、創新，對於自我及公司都是正向發展。

潘俊琳(2013)指出「百國、百岳、百店，王品人的願景，一生要遊百國增長「見識」、爬百岳提升「膽識」、吃百店維持「常識」。這也是創辦人戴勝益極力推行的文化理念。

王品集團也獲得2018年新世代最嚮往企業之一。顧客第一、員工第二、股東第三，一直是我們理念，並非口號，而是要深植到每個人的心中，有滿意的員工，才會讓客人滿意，任何對於員工們的關心關懷，主管們都是發自內心，任何活動的團隊精神，也都是互助合作，一起完成，大家有著共同的信念、目標、一起努力著，我想這就是企業文化！

4. 第一次登山：集團提倡百岳，事業處一年會安排一次的登山活動，2009年12月9號，達成了人生第一座百岳是品田山。第一次登山沒有經驗，心情顯得特別緊張，對於品田山也沒有太多了解，只是覺得很新奇，居然跟品田牧場名字一樣，但實際上爬過之後，發現登山沒有想像中容易。難忘的V字嶺，品田山為武陵四秀之一，海拔3524公尺，登山過程中，困難重重，爬過石頭路，翻過懸崖邊，最後登頂，是要爬過只有一個人大小，背後斷崖的挑戰，記得當時看到要爬過去，包含我在內的許多主管們，不可置信的提出，真的要爬過去嗎？響導說沒錯，就是要爬過去，此言一出大家互相看著對方，不發一語，或許是緊張得說不出話了。登頂這段路必需一個一個走，裝備不要帶太多，

崖上的繩子是輔助，不能太用力拉，否則繩子斷掉就掉下懸崖了。響導問會害怕的舉手，我會在旁邊協助。當時第一時間馬上舉手，當下只希望千萬不要掉下去，12月9號，28歲生日當天，居然要度過生死危機。雖然最終還是爬過了，但其實心裡想的是，打死我也不會再來爬第二次，或許這也是其他人的心聲。

5. 泳渡日月潭：2006年10/1號，當時還是組長，參加了人生第一個三鐵項目“泳渡日月潭”當時店長的鼓勵，第一次參與公司提倡的三鐵文化，記得當天天還沒亮就得集合，一同搭遊覽車到日月潭，創辦人 also 到場加油，也可看出他對於集團所參與的活動是鞠躬盡瘁，身體力行，給予大家信心，減少緊張氣氛。雖然自己會游泳，但要游過日月潭也是第一次，下水後也沒想太多，抱著浮板一直往前游，從一開始感覺沒有盡頭的視線，漸漸的也不知道到底游了多久，終於看到岸邊，最後一鼓作氣的完成，實際成績並不在意，當下只知道兩隻腿已經無法行走，用手托著雙腿上岸，能活著上岸非常開心，也順利完成了人生的第一鐵。

企業文化的執行與參與，不能只是空口說，更要實際去執行體驗，才能像倒麵粉一樣，從頭到腳都要沾到，沒有任何遺漏。

在擔任店長前四年半時間，從儲備幹部開始，集團的訓練培養及企業文化的學習了解，當然還是有很多不足的地方，自己也願意學習成長，在後來擔任店長期間，更能駕輕就熟。

表 2-1：社會學分一覽表

社會學分一覽表		
每月執行	1. 日行萬步	每月登記，目標每日 10000 步。
	2. 每月一書	每月看一本書，填寫感想、心得與分享。
	3. 嚐百店	每月一家餐廳，針對餐廳之菜色、服務、環境等填寫感想、心得與分享。
集團活動	1. 登 30 岳	個人或集團活動，有百岳證明的山，登頂計入個人學分。
	2. 遊百國	個人或集團舉辦的國外旅遊，或考察行程。
三鐵	1. 泳渡日月潭	參加泳渡日月潭並在時限內完成。
	2. 鐵騎貫寶島	參加公司舉辦之鐵騎貫寶島並在時限內完成。
	3. 馬拉松	參加半程馬拉松並在時限內完成。

表2-2：二代菁英每月功課

月份	每日 萬步	一生 30 岳		一生 30 國		每月讀書	對外演講		年嘗 30 店	登玉山	泳渡 日月潭	鐵騎 貫台灣	出國 次數	本月推薦餐廳 Tel / Add / Why	藝文活動 日期、名稱	本月感言
		當月	累計	當月	累計		當月	本年								
一	12,410	0	11	0	6	台灣鷹爸 的快樂教 養提案	0	0	1	完成	完成	完成	0	04-36006000 台中市文心南 路 99 號 女兒紅：食材新 鮮		小孩的成長只有 一次，給予快樂成 長。
二	11,028	0	11	1	6	在難纏的 客人都不 怕	0	0	2	完成	完成	完成	1	04-24625515 台中市福科路 586 號 舞蟹燒肉：食材 高級新鮮吃到 飽	稻田裡的 餐桌計畫	只要有心面對，在 難纏的客人都不 怕
三	10,880	0	11	1	7	喝法國葡 萄酒搭台 灣美食	0	0	4	完成	完成	完成	1	089-318229 台東市四維路 三段 49 號 北海道日本料 理	3/10 藍田書房	體驗農夫一日，粒 粒皆辛苦

二代菁英針對社會學分，每月執行、紀錄、推廣等，讓企業文化不是空口說，更要以身作則執行，每月追蹤。

圖2-3：登山證明書



登過的百岳，都會有登山證明書，並於個人訓練紀錄登記。

圖 2-4：王品鐵人證明書



三鐵通過，不論是哪個階級，都會到聯合會接受董事長頒證儀式。

第三章：研究方法

第一節 研究方法

3.1.1：質性研究與個案研究

張勝鄉（2009）指出：質化研究是社會科學研究的重要取向之一，在理論與研究的關係上，量化研究通常先有理論引導，根據既有的理論來建立假設，進一步透過資料蒐集與分析來驗證理論；而質化研究，則是透過資料蒐集與分析，創造出新的觀點與想法，甚至理論。

本研究注重研究對象花費相當多時間深入個案，進行細緻、動態、描述和分析，會提出「怎麼樣」和「為什麼」之類的問題。故，本研究較適合採用質性方法中之個案研究法。

3.1.2：個案與案例分享

透過敘述撰寫方式，研究者從基層起接受到之人、事、物等，當下所發生之狀況處理，事後學習，並以現在區經理角度，回顧學習及分享自我心得，最後結合內部及媒體網路等訊息，集團的因應對策及自我學習，經驗累積，針對企業文化及人才培育之兩大面向，提出研究者建議。

第四章：個案簡介

4.1.1：進入王品集團

面試：2004年12月，王品集團人資部副理通知面試，當時應徵的是儲備幹部，之前雖然在肯德基速食業待了5年，但對於餐飲業依然懵懂，不甚了解，帶著忐忑不安的心情嘗試看看。

面試當天，有兩個面試官分開面談，填完履歷表，第一位面試官原燒事業處店長，面談過程順利，記得他用**結構式面談**問了許多基本問題，因為面試的經驗不多，當下沒有想太多，純粹針對問題回答。面談完畢，進入第二個面試官〈後來思考應該是有過了第一關卡，才有下一面面試官面試機會〉，訓練部總監，面試的方式採用**行為事例面談**，其中印象最深刻，我覺得錄取的重要關鍵問題是，總監問：看了你的履歷在肯德基服務約5年時間，對於基礎訓練都有接觸，請問，假如你是點餐人員，客人點拿到了套餐，在櫃檯前面打翻了，你會怎麼做？當下以自我經驗回答：會先看客人狀況，立即回報值班主管，做清潔動作，並再補一份完整的餐點給客人。回答當下並沒有想太多，但以自我面試經驗來說，對於基層員工能有條理的回答出這個問題，相對經驗值比沒有做過餐飲業的來的佳，也是判定是否錄取的因素之一。面談結束後，履歷表上寫著錄取，評語是經驗不足，但可塑性高，知

道自己錄取後非常開心，得到了退伍後，發自內心想要的一份工作，也開啟了我的王品集團生涯。

研究者回顧，從幹部到區經理職位，面試過百人以上，有了標準工具運用，培養自己能準確地找到合適的人選，為集團培養出更多優秀人才。工具的運用與建立，讓我們可以更快速方便學習，記得第一次擔任面試官，是在原燒組長時期，當時的店長不知道是不是要訓練我，還是打定主意不錄取面試者，請我去做面試動作，這也讓我覺得疑惑，但當時並沒有想太多，當作是個學習經驗，但此狀況也凸顯出早期人員訓練完整性的不足，會有趕鴨子上架的訓練模式，這也是現階段職務所要預防避免，提早發現問題、解決問題，不讓重大事情發生了才處理善後，這也是擔任管理職的重要學習之一。

2017年10月，西堤事業處發生退伍軍人事件，也體現出集團針對單店面試的把關不夠嚴謹，而產生出了此嚴重狀況。問題發生，錯誤的學習是重要的，這件事情也給我們上了重要的一課，對於任何面試機會及言行舉止，都需小心謹慎，對於面試訓練，也需經過專業的訓練、演練才可展現出我們用人才的誠意，以下案件為王品集團針對面試工作站訓練及觀念疏忽，造成社會觀感不佳。

事件的發生與危機處理，都是我們學習進步的地方，集團人數日漸增加，幹部年齡年輕化，任何教育訓練的重要性，都要落實檢視，在問

題發生之前，如何發現問題、提出問題、解決問題，是身為領導者所要能有的敏感度，此一事件雖為單一事件或個人行為，但有多少面試者因為事業處容忍其做法而遭受委屈，上述面試的標準流程，門店無法落實執行，也會引發更多的事件出來，而如何讓所有同仁操作，思考方向更一致性，避免因為個人觀念上落差或疏失，造成集團重大傷害及損失，是王品高層所面臨一大挑戰！

集團針對此一事件訓練及宣導，由各事業處開始執行，針對面試工作站，設定權限人員，事前的準備及事後的追蹤，溝通訓練的補強，重點就是能記取教訓。

註1：結構式面談：此面談法常用於基層員工面試技巧上，設定好所要詢問的題目，透過提問與傾聽，蒐集資訊、傳達訊息並記錄，作為相關依據。

表 4-1 行為事例面談

提問問題：

當時是什麼情形？ → 什麼需要解決？ → 你做了什麼？ → 結果？

註2：行為事例面談：此面談法針對教具經驗或相關之人員使用，目的是以提問方式，探討被面試人是否具備我們所需特質，回答過程中是否能有邏輯性，溝通力，抗壓性等回答出我們所想要的答案，但往

往沒有對錯，判定標準在其過程，如上述我所說的總監面試的問題，回答過程與處理方式是否為餐飲人員應具備標準可明確表達出來。

表 4-2 結構式面談『面談紀錄表』範例

特質	提問問題〈觀察〉	紀錄評語
個人形象	1. 守時 <input type="checkbox"/> 準時 <input type="checkbox"/> 遲到 分鐘 2. 服裝儀容(衣褲平整清潔，頭髮梳理整齊) 3. 舉止儀態(態度從容端正) 4. 笑容(臉部表情愉悅) 5. 眼神誠懇(不閃爍、飄忽不定) 6. 反應及表達(回答順暢、不離題)	
動機	1. 請問您是如何知道我們在徵才的？ (應徵管道) 2. 請問您對○○○(品牌名稱)的印象是？ 3. 請問您對這份工作的性質、上班時間了解嗎？	
親和力	1. 您覺得要成為餐飲服務業的員工，需要具備什麼樣的特質及能力？ 2. 您覺得人與人之間的相處，最重要的是什麼？為什麼？ 3. 您的好同事(好朋友/好同學)，您認為他們有什麼樣的特質？ 4. 什麼樣的同事(朋友/同學)，您不太喜歡與他們打交道？為什麼？	
工作特性	1. 請問您平常做什麼運動或休閒活動？ 2. 如果工作很忙需要站著連續工作，您認為自己可以站著連續工作多久？ 3. 在之前的工作經歷中，最晚的下班時間是幾點？在什麼狀況下加班的？ 4. 若因工作需求，需要輪調到其他地區，您的看法如何？ 5. 您是如何兼顧工作與家庭？	

適應性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請談談您過去的工作經歷及負責的工作內容。 2. 請問您離開前幾/一家公司的原因是什麼？ 3. 您希望在什麼樣的工作環境中上班？請描述一下。 4. 在學校(工作)經歷中，您覺得最有成就的是什麼事？請描述當時的情形。 5. 在學校(工作)經歷中，您遭受挫折感最重的事件為何？您如何面對及處理？處理結果為何？請描述一下。 	
職涯規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為自己最大的優點是什麼？缺點是什麼？您如何改善缺點？ 2. 您對自己未來三年的職涯有何規劃？為什麼？ 3. 請問您希望的待遇是 \$ _____，原因是？ 4. 您對於王品集團/○○○(品牌名稱)有想了解的問題嗎？ 	

網路新聞：軍人求職遭到歧視！

王姓退伍連長日前前往王品集團旗下餐廳西堤面試，應徵「見習襄理」職位，不料副店長看到履歷後竟噙「我最痛恨志願役」，還脫口說出「就算你應徵工讀生，我也不會用你！」引起網友輿論譁然。對此，王品集團公關王靖婷接受記者電訪時表示，高階主管已聯繫該名求職者說明狀況；對於記者追問該名主管或是副店長是否有道歉，公關則回應，「對方已經表示理解。」王姓退伍連長因難忍軍中官僚制度，毅然決然選擇離開部隊，前往外界就職，日前透過求職網站得知高雄鳳山西堤有「見習襄理」職缺，因此前往面試，不料面談過程中卻遭到滿滿的羞辱與歧視。

負責面試的副店長看了王男履歷後，先是直言「你知道嗎，我最痛恨的就是你們志願役」，還嗆「我們服務業是最卑微的，你之前是連長耶，這種卑微的工作你做得起嗎？」最後更直白表示，「就算你是應徵工讀生，我們也不會用你」，並將履歷退還，語帶笑意地說「這張履歷你自己留著作紀念吧！」事後王男妻子將整段面試過程PO上臉書爆料公社，引起網友輿論撻伐，甚至有人揚言抵制西堤。對此，記者19日晚間去電西堤詢問，但店內職員卻表示副店長與店長都沒有班，因此不方便回應。今（20日）記者與王品集團公關王靖婷取得聯繫，她表示事發後西堤南區高階主管已親自與該名求職者聯繫，了解整個情況，「經過我們說明後，對方也表示充分地理解。」

〈ET today 新聞雲，2017.10/20，記者莊智勝／採訪報導〉

<https://www.ettoday.net/news/20171020/1035577.htm>

正式報到：2005年2/16號，正式報到第一天，就來了個震撼教育，當天是新人訓練，我因為記錯店別，訓練地點為王品五權店，跑到了王品文心店，導致遲到2分鐘，當天報到有3位員工遲到，當時聚鍋事業處負責人總經理，開頭非常生氣的說到，遲到這件事情，在王品集團是不被允許的，我們**龜毛家族**第一條就是，遲到者每分鐘罰100元，這是我們的企業文化，第一個守則都無法遵守的話，要認真的考慮是否要留在王品集團，總經理目光如炬看著大家，現場鴉雀無聲。當下聽到相當震驚也覺得丟臉，沒想到遲到這2分鐘讓大家有這樣的情況，也乖乖的繳出200元，但這也是在王品集團這13年中，唯一繳交的罰款。接受的2天1夜的員工基礎訓練，從員工守則、集團願景、企業文化、唱**集團歌**等訓練，覺得相當新鮮。而另一個震撼教育：考試，人資部員工說明，從這兩天起集團的任何訓練課程，都會有考試測驗這個方式，標準為85分，不合格者要再次接受訓練，到合格為止。聽到這個，心理非常緊張，之前接觸過的工作從沒要求考試且標準為85分。第二，自己在學生時期對於背書這件事情並不在行，心理擔心著考試不會過怎麼辦？既然是未來都需面對，只好硬著頭皮苦背，晚上熬夜苦讀，不希望第一次測驗就沒有通過，辛苦沒有白費，第二天測驗順利通過。

現在回想起來，考試這件事，或許是王品集團訓練的一部份，但確改變了我職涯的觀念，因為自己的看重，希望在集團能有更好的發展，學生時期對於考試不擅長且不在乎的一個人徹底改變。自己在集團內所有測驗都能順利通過，印象最深刻的一件事，副店長甄試，當時原燒事業處副總在公布結果後，與我溝通時說明：你筆試成績都考 97 分了，我可不讓你過嗎？因此，我認為能夠擔任到區經理這個職位，配合集團發展，自己對這份工作的看重與執著，不斷的提醒自己進步，也感謝集團能給自己機會。

兩天的人力池新人訓練結束，我所分配服務的事業處是原燒-優質原味燒肉。接著下來正式展開在集團的各種挑戰磨練，接下來就是六個月訓練期，第一個要面對的是期中考與期末考，通過了才能正式成為組長〈幹部〉，而未通過測驗的，會從服務員開始做起。

註 1：集團歌 詞由創辦人戴勝益所填寫，以誠實、群力、創新、滿意等經營理念所編寫而成，新人教育訓練，門店每個月員工大會、主管聯合會時開頭大家一起唱。

王品集團員工守則第四編：集團歌

誠實的態度 態度誠實

群力的結合 結合群力

創新的勇氣 勇氣創新

滿意的大家 大家滿意

我們都是 Family 我們都是 Family 我們都是 Family

註 2：副店長甄試 在集團中，大廳服務同仁要晉升到店長職位，要先通過人資部所舉辦每半年一次的副店長甄試，第一關卡要先通過每個月的工作檢討考核，平均分數達 85 分以上，經由主管推薦，方可報名。第二要通過人資部所設定集團內課室訓練。甄試當天，第一面對的就是考試測驗〈人資部所設定集團訓練教材範圍〉。再來是主管的口試，測驗思考邏輯、觀念態度等。第三會評分專題報告〈人資部事先會先給題目，做一份專題報告〉。最後是事業處人評會，以上各項分數平均達 85 分以上通過測驗，未達 85 分者只好再等半年了。

幸運的我，居然在第一次測驗就通過甄試，當天欣喜若狂，趕緊跟家人及當天陪同的員工報喜慶祝，記得回去上班的第一天，門口放著一大盆花，是由創辦人戴董送的祝賀，也讓自己覺得努力付出有代價。

註 3：人力池 王品集團儲備幹部的意思，進入人力池培訓需要有：

1. 餐飲服務等相關管理職經驗。2. 如第二章第二節所面試通過。人力池面試通過會先分配事業處，報到當天被通知到是進入原燒事業處，而分配的店舖是台北敦化北店，配合外縣市輪調也開啟了在集團裡各大縣市的輪調、體驗。培訓期間五個月，期中、期末考測驗通過晉身為組長，沒通過則由服務員做起。

註 4：組長〈幹部〉

表 4-3 王品集團大廳組組織架構

職稱	等級
店長	6-1 起
副店長	5-1 起
主任	4-1 起
組長	3-1 起
服務員	2-1 起
見習服務員〈正式任用〉	1-6 起
見習服務員	1-4 起

註 5：聯合會 成員為所有中常會主管、二代菁英、各事業處之店長、主廚。於每一季於台中金典酒店舉行，主要內容有董事長、執行長致詞，專題報告及新人介紹〈第一次參加聯合會晉升主管自我介紹〉。

4.1.2：值班

經過了五個月人力池的培訓，順利通過了各項測驗，7/1號起正式晉升組長。培訓期間專注在訓練，組長開始已經算當店即戰力，第一個要學習的是每個正職以上都要會的：值班的職務。

王品集團值班手冊(2012)“餐廳管理的工作，有如處在瞬息萬變的戰場上一般；而值班幹部，就有如戰場的指揮官。品質良好的彈藥、性能優越的武器，加上訓練有素的戰士，是致勝的基礎。而品質良好的貨源、運作順暢的機器，以及高水準的工作員工，也是保證營運順暢的基礎，所以身為值班幹部，確保上述條件的正確，是事先準備中最基礎的「工作要領」”。

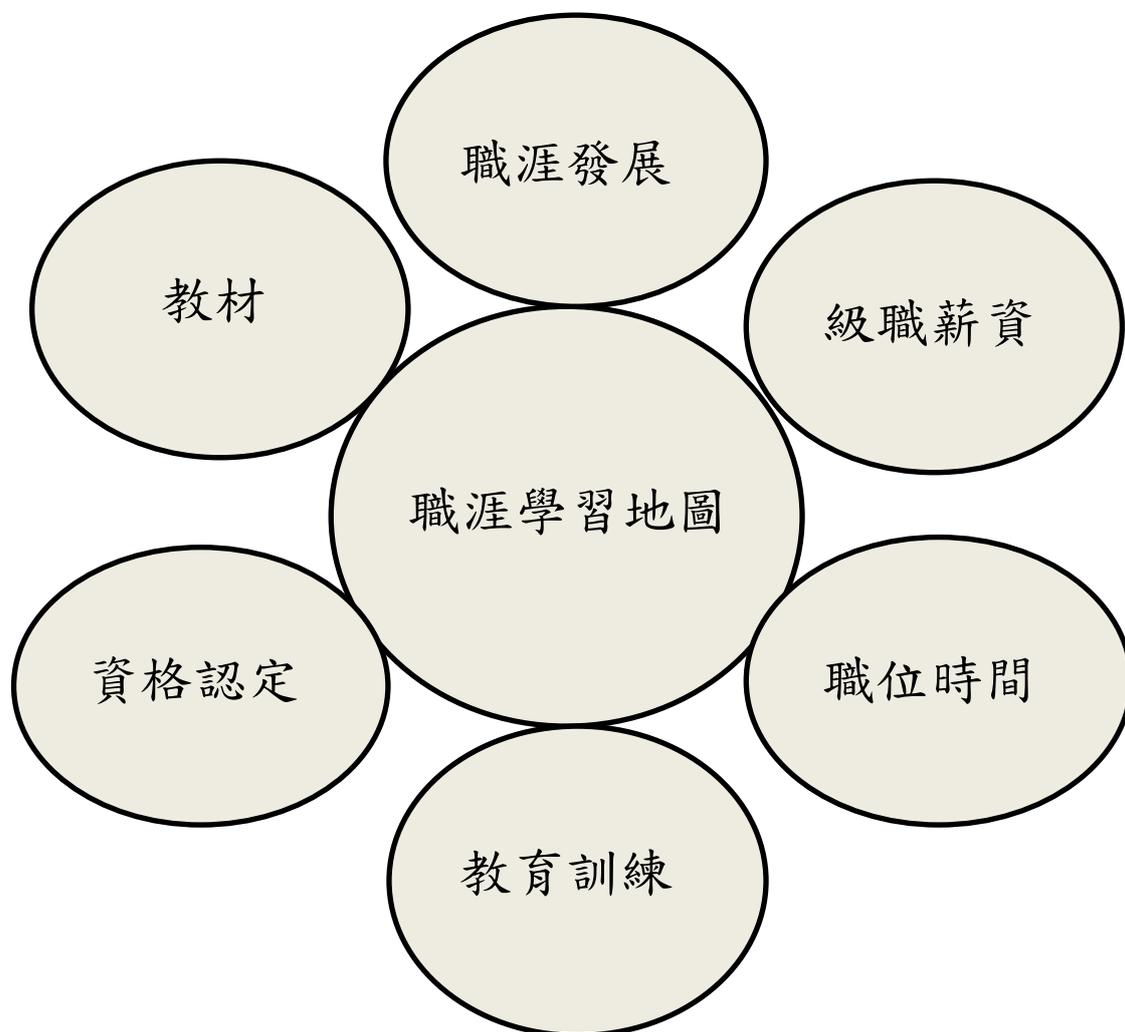
每天的營運都會有一位值班，負責當天營運狀況、人員工作站安排，為現場總指揮官，確保當天營運狀況及突發狀況的處理等。從前置作業：工作站排定、人力戰力確認、設備物料、客數預估、天氣狀況等等相關因素，都是值班幹部所要了解。回想起第一天值班，就遇到記憶深刻的危機處理。值班的前兩天，台北天氣持續下著豪雨，值班當天，我約 10 點到店，一進到店裡，因為下雨關係導致排水不良，營業區域地面積水，這時店長已經在處理此狀況了，身為第一天值班的我，對於這個突發狀況完全愣住，驚慌失措，不知道該做什麼，根本沒經驗的我也無法下任何指令解決當下狀況，這時店長及其他幹部也積極處理，根本無法理我，經過大家的積極搶救，當天也就順利營業。空班期間，店長看到我失落的表情，也過來鼓勵我，這是個學習的經驗，未來有遇到的話就會知道如何處理了，當天確時沮喪，現在回想起來，雖然是不好的體驗，但也是自己學習的地方。對於危機狀況處理，除了考驗自己的臨場反應，經驗及指揮能力，如何從驚慌失措到能夠從容指揮，訓練也是很重要的一環，集團課程安排會結合自己的職位，所接觸到的組別來做**職涯地圖規劃**，以課程內容學習相關知識、經驗。對於突發狀況、臨時停電、停水等處理都是在值班課程所可以學習到，並且運用到實際狀況，在集團服務期間，也確實遇到不少特殊狀況，也讓自己漸漸從經驗當中學習、處理、進而能教導與分享。

在營運現場 10 年實務經驗來說，大大小小突發狀況都經歷過，臨時停水、停電、顧客受傷、員工受傷等等，甚至是自己所犯的錯誤等等，記得在原燒中港店擔任組長時，手一沒拿穩，把手上的甜點紅豆湯往客人身上倒，當時驚慌失措，不知道如何處理，但當天主管副店卻能從容不迫，有條理的處理，並安撫我的情緒。因此，任何錯誤的發生自己是不是真的有學習到經驗，不是訓練手冊所寫這麼簡單。

危機處理自我回顧：現在回想起來，任何的突發狀況及處理，雖然集團有了一套標準作業程序，但實際發生狀況時，是不是每個人都能夠保持冷靜，立即處理，這也是集團訓練重要的一環。依現在區經理角色職務，事業處安排訓練檢核，從值班課程的觀念教導，門店每天集會時宣導，及每月店舖安排之訓練課程，都要落實執行深耕，區經理到店檢核，與員工們分享宣導，從上到下，讓每位員工都能學習處理，讓營運順暢。

註 1：職涯地圖規劃

圖 4-1：職涯學習地圖



職涯學習地圖，每位員工從新進開始，晉升到店長職務等，明確的規劃了各職位所需接受的集團、店舖等訓練學分，搭配自己所接觸的六大組組別，讓擔任之組別業務搭配課程，更能理解學習，考核等，也是晉升的依據所在。

4.1.3：課室訓練

職涯發展地圖，是集團對每位員工的生涯規劃、訓練規劃、課室訓練、工作站訓練等按部就班，循序漸進，除了提供升遷機會外，對於個人訓練完全不馬虎。因此，針對每位員工的訓練紀錄，都有明確的登記，例如集團所安排課程，搭配著你的業務，由訓練師或店長報名，課前需要的資訊，在課程中所學習，及課後追蹤都有規範。假如你擔任的是維修組，便可參加維修課程，課程針對現場營運會遇到的問題及基本常識，會給予教導，練習並回饋。兩天一夜的課程，第二天就是成果驗收，針對術科操作及學科考試、口試等，平均成績需滿 85 分才通過，頒發學分證書，未通過者，只給予參加證書，代表你要再來一次。因此，集團任何課程安排搭配著職涯地圖，與自己的晉升及發展有很大的關係。

研究者回顧，從新進到幹部，對於集團的文化與教育訓練也是慢慢學習適應，說實在話，並非全部的人認同此文化，當時人力池進入集團，同一期 9 個人，經過了 13 年的時間，僅剩 2 位。對於王品集團的訓練發展方式，不能適應或認同的離開，媒體及網路也有許多不同的聲音，以當時報導沸沸揚揚的王品集團魔鬼訓練營，早期王品訓練課程之一，當然自己也經歷過，在三天兩夜的訓練過程中，完全軍事化管理，拋開尊嚴，完成輔導員要的目標，此一課程目的是激發潛能，但

在外界或媒體看來或許不具人性化管理，也引發爭議。記得當時跟我一起參加的店長，被操到受不了，放棄訓練跑出去，雖然最終還是有回來完成訓練，但此訓練方式是否達到目的，就社會觀感不佳而言，或許是停辦的原因之一。

王品集團魔鬼訓練營行之有年，但隨著時代變化，此種訓練方式是否能符合現代化訓練，讓新新人類及社會大眾接受，也是一大課題，在王品集團，對於外界或其他人的觀感及印象，要能夠了解、因應、學習等，這也是陳董事長希望我們能夠更敏捷原因之一。以前我們接觸的打罵教育，因應時代的變遷，我們的訓練方式也要改變，記得當時在原燒竹北店，當時店長非常嚴厲，在一樓罵人的聲音，二樓就都聽的到，當然此種教育方式也造成了許多的負面影響，員工抱怨主管等聲音，也讓自己學習到管理的模式可以有不同的一套，溝通的重要性，因此，我在擔任主管期間，從來不會以打罵方式管理，反而是希望能以溝通，關心方式來帶領員工。

王品集團魔鬼訓練營相關報導：

王品魔鬼訓練營，首度在台中舉辦，53位學員，從店主任到總公司人資經理，3天2夜一起團體生活，完全不能跟外界連絡，訓練員會大聲怒罵，讓學員受挫折，再激勵士氣，有人甚至被罵到邊哭邊喊，因為這是成為王品主管的必經過程。學員：「你不够努力，你不够努

力。」學員喊到沙啞，對著看板鬼吼鬼叫，旁邊戴紅帽子的訓練員，大聲怒罵，這是王品集團的魔鬼訓練營，想要成為王品幹部，一定要過這一關。學員 VS. 訓練員：「你一定會成功（你憑什麼成功）。」不分性別、年齡、職位，53 個學員，都是主管階級，甚至從科技業高新挖角的人資經理，雖然工作經歷超過 10 年，都必須繃緊神經，重新受訓，有的甚至被罵哭。學員：「我一定要發揮潛能，我要成功，我要成功，我要成功。」女學員邊流淚，邊大喊口號，因為必須要訓練員認可，才能過關。過關學員：「看到他們給我的掌聲，我會很想哭，就覺得要再努力。」營隊要求嚴肅、服從、紀律，跟平常親切的服務態度，180 度大轉變，營長說，魔鬼藏在細節中。

王品集團訓練部總監：「要做好很多的事情，不是只是依照，自己的天性去做，他必須要有更多的，超過自己能力以外的突破，培訓的過程把大家的紀律的遵守，以及群力的達到，才能達到我們期望目的。」

王品集團，一年花 600 萬，辦魔鬼訓練營，連續 17 年，集團幹部，都是這樣訓練出來，藉由受挫的過程，激發不服輸精神，透過訓練，摧毀過去的習慣後，再重建，培養王品的企業文化。

〈TVBS News，2014. 04/15，記者 [徐培峯](#) / 台中報導〉

<https://news.tvbs.com.tw/life/528092>

表 4-4：研究者訓練紀錄一覽表

店別	課程代碼	課程名稱	期數	學分	開始日期	結束日期
11000	CT0103	新進員工教育訓練〔人力池〕	78	1	2005/2/17	2005/2/18
11000	CT0602	值班管理課程〔2天1夜〕	14	3	2005/8/3	2005/8/4
11000	CT0502	維修保養課程〔2天1夜〕	12	3	2005/9/21	2005/9/22
11000	CT1102	魔鬼訓練營〔3天2夜〕	18	3	2006/4/18	2006/4/20
11000	CT0802	管理師基礎課程〔2天1夜〕	20	3	2006/7/26	2006/7/27
11000	SC0401	泳渡日月潭		3	2006/10/1	2006/10/1
11000	CT0402	訂貨課程〔2天1夜〕	13	3	2006/12/27	2006/12/28
11000	CT0902	管理師進階課程〔2天1夜〕	18	3	2007/3/21	2007/3/22
11000	CT0704	行政課程〔2天1夜〕	12	3	2007/5/16	2007/5/17
11000	CT0302	訓練師課程〔2天1夜〕	34	3	2007/9/12	2007/9/13
11000	CT0202	接待員課程〔2天1夜〕	26	3	2007/10/3	2007/10/4
11000	CT1702	食安課程〔2天1夜〕	13	1	2008/8/19	2008/8/20
11000	CI1401	社區公關拜訪課程〔8小時〕	1	1	2008/12/23	2008/12/23
11000	CI1601	E-learning 推廣課程	6	0	2009/3/11	2009/3/11
11000	CI1901	王品集團店長、主廚代理人聯合會	1	1.5	2009/6/12	2009/6/12
11000	SC1104	玉山主峰(3952公尺)		3	2010/4/13	2010/4/15
11019	ED0201	乙種勞工安全衛生業務主管(35小時)		0	2010/8/11	2012/8/11
11000	CI0101	講師技巧課程〔2天1夜〕	5	3	2010/12/16	2010/12/17
11019	ED0101	防火管理人		0	2011/4/19	2013/3/28
11000	SC0501	鐵騎貫寶島		3	2012/3/15	2012/3/19
11000	CI2901	食安危機處理與媒體互動要領課程	2	0.5	2012/5/25	2012/5/25
11000	SC1701	雪山東峰(3199公尺)		1	2012/11/18	2012/11/19
11000	CT1201	領袖學苑〔2天1夜〕	15	3	2012/12/15	2012/12/16
11000	CI0801	集團講師年終座談會〔4小時〕	7	0.5	2013/1/31	2013/1/31
11000	CI3701	人力池訓練師課程	1	1	2013/3/19	2013/3/19
11000	SC1001	奇萊南峰(3357公尺)		1	2013/4/28	2013/4/30
11000	SC1002	南華山(3183公尺)		1	2013/4/28	2013/4/30
11000	CI3701	人力池訓練師課程	2	1	2013/7/15	2013/7/15
11000	CI2701	公關在地化專案課程	6	1	2013/12/13	2013/12/13
11000	CI2613	區經理人力池培訓課程〔十二單元〕	4	3	2014/1/21	2014/12/23
11000	CI3801	公關才藝課程〔魔術-上班班〕	7	0.5	2014/2/6	2014/2/6
11019	ED0301	急救人員安全衛生教育訓練		0	2014/8/22	2017/8/22
11000	CI4001	集團講師進階課程〔2天1夜〕	1	3	2014/10/1	2014/10/2

11000	SC0902	石門山(3237 公尺)		1	2015/6/30	2015/7/3
11000	CT2401	中橫魔鬼穿越	1	3	2015/6/30	2015/7/3
11000	SC1601	桃山(3325 公尺)		1	2015/10/27	2015/10/29
11000	SC1602	喀拉業山(3133 公尺)		1	2015/10/27	2015/10/29
11000	CI4701	品牌定位課程	2	0	2016/1/7	2016/1/8
11000	CI5401	王品開發學院	2	3	2016/8/13	2016/8/14
11000	CI5301	訂貨與成本管理課程	5	1	2016/8/18	2016/8/18

上表研究者歷年學分登記共 70 學分，王品集團終身學習，區分集團課程學分，主要搭配職涯地圖，研究者之發展與專業知識學習，從進入王品集團開始的新人訓，任何的訓練通過紀錄，讓自己明確知道自己訓練目標。

4.1.4：配合輪調

配合輪調，在集團內算是稀疏平常，在集團服務 13 年，大約 10 年沒有待在家鄉台中，從北到南全部跑一輪，相信這也是很多人的際遇。在輪調的期間，從台北、竹北、台中、台南、高雄五個不同縣市，一開始在原燒事業處，轉調夏慕尼事業處，再到現在的品田牧場事業處，首要配合集團人力需求，也讓自己有更多學習機會，接觸到的每位主管，風格不盡相同，但都是寶貴的經驗累積，搭配集團職涯規劃，接觸六大組別及課室訓練，現場實際操作等，都充實著自己學習成長。2009 年轉調夏慕尼，當時是副店長職位，從原燒竹北店調到距離 5 公尺旁的夏慕尼竹北店，當時集團快速展店，對於人力需求增加，也

促使了我有機會到夏慕尼事業處。但在夏慕尼服務時間不長，從2009/5月到2009/10月約半年期間。

2009年10月某天，區經理與我約談，起頭說明了夏慕尼及品田牧場的狀況，一開始很茫然，不知道經理想表達什麼，後來他直說，品田牧場希望我調過去接任店長職位，要我好好考慮。當時確實讓我猶豫了好幾天，自己剛到夏慕尼半年，也漸漸的適應，忽然又要調到別的事業處重新學習，收到的消息是要去開店，品田牧場台南民族店，因為沒有相關經驗，自己也擔心能力不足。後來，品田牧場總經理與我當面溝通，當下也告知我自己猶豫的原因，第一，品田牧場對我是一個陌生的事業處，沒有接觸過。第二，要開台南店，當時待過的縣市台北、台中、竹北，對於台南也非常陌生。因此讓自己很猶豫。當時總經理聽到我的考量點，也同意我先讓我到北部的店先熟悉學習。經過深思熟慮及主管們的鼓勵，不要放棄晉升的機會，因此決定調任，再次挑戰學習不同事業處及職位，於2009年11月晉升調任品田牧場台北民生東店長。

集團安排輪調，會依照個人意願，經過溝通協調，員工有意願者方可調動，任何行業都會遇到輪調狀況。當然，也有不願意輪調只願意待在家鄉的員工，考績是晉升之依據，有輪調經驗可以開拓視野，對員工觀念只能多加溝通。

表 4-5：晉升調任一覽表

年度	職位	店別	備註
2005	組長	原燒台北敦化北店	人力池通過
2005	組長	原燒台中中港店	調店
2006	組長	原燒竹北光明店	調店
2007	主任	原燒竹北光明店	晉升主任
2008	副店長	原燒竹北光明店	晉升副店長
2009	副店長	夏慕尼竹北光明店	調事業處
2009	店長	品田牧場台北民生東店	晉升調事業處
2010	店長	品田牧場台南民族店	調店
2012	店長	品田牧場台南永康店	開店調任
2014	店長	品田牧場高雄中山店	調店
2016	區經理	品田牧場事業處	晉升區經理

4.1.5：晉升店長職務

店長的職能為何？第二章節說明之餐飲管理職能，但未親身經歷過，很難想像。2009年11月晉升調任，品田牧場台北民生東店店長，喜憂各半，喜的是自己的努力被看見了，終於可以獨當一面，當初進來集團唯一目標，甚至是很多人追求的店長職務。憂的是，自己真的有辦法勝任嗎？其實在還沒擔任店長以前，壓力也沒這麼重，因為總想著，天禍下來有店長撐著。自己只要做好本份，客人照顧好，員工人際關係、溝通良好，負責的組別業務做好，一切就都沒問題。擔任店長之後，店裡的所有事物，大大小小的管理、決策都跟自己有很大的關係，絕對不能馬虎，店長要承擔所有店舖管理之責。自己的觀念也很重要，正式晉升到管理職位，保持謙虛的態度，虛心學習、改進，讓自己持續精進，回想起來，在店長職務當中，經歷過很多的人生第一次經驗，

從錯誤中學習，累積能量，遇到任何問題皆能迎刃而解，透過以下回顧敘述，擔任店長職務所經歷過的事件學習與體驗。

第一次參加聯合會：2009年12月8號，人生第一次的聯合會〈以前一個月開一次〉，每位菜鳥店長最重要的一件事，上台自我介紹。每個人約5分鐘時間，當時心情其實緊張又興奮，要當著所有長官、前輩自我介紹，除了自己的名字、店別之外，也要感謝曾經提拔過、教導過的主管，讓自己有學習的榜樣，一輩子一次的自我介紹機會，難忘又特別。

店長的管理職能：

1. 溝通管理，擔任店長職務，要讓自己習慣及學習，如何管理好一家店舖，每個月的業績、成本、獲利、顧客管理、員工溝通等大大小小事務，從上到下，從外到內，需要不斷的溝通、學習、管理回饋，讓店舖能正常運作，當時品田牧場總經理常言道：“店長是希望的化身”，一家店管理的好壞，員工們的未來，都跟店長有很大的關係，因此，責任重大不可輕忽。這麼多的事務要管理，一個人怎麼可能做得來，因此代理人機制在集團內也是非常的重要，只要遇到店長休假、開會等，代理人必需挺身而出，解決所有現場問題，當然，自己也當過店長代理人，也了解到其溝通重要性。

2. 報表管理，店長大大小小的會議，從每天的集會、每月員工大會、區會、經營會議、聯合會等，使用的報表及做的報告，都要準確的抓出問題點，擬定改善對策等，這也是店長職務相當重要的一環，也是讓自己學習管理、經驗累積有很大的幫助，大大小小的管理細節，目標管理、KPI設定等，每天、每週、每月等，都要做好管理，發現問題、解決問題，這些都是店長的職責。

表4-6：店舖每週、每月確認各類表單繳交期限彙整表

項目(每日) 1. 每日客數回報	期限 1. 每日'	受文者 1. 店長	追蹤者 區經理	備註
項目(週)	期限	受文者	追蹤者	備註
項目(月)	期限	受文者	追蹤者	備註
項目(特殊)	期限	受文者	追蹤者	備註

3. 事業處專案學習與輪調，2010年5月，因為任務需求，調任到台南民族店，從台北地區調到氣候、人情、口味完全不一樣的台南，非常特別，體驗非常新鮮，在台南可以騎著機車到處跑不怕迷路，交通不像台北混亂，也不會常常遇到下雨，因此對於南部很快就能適應，這幾年從北到南的輪調，讓自己體驗到不同的城市，有著不同的風情，也讓自己視野更開拓。2012年配合事業處展店，調任台南永康店，其實永康區離民族店不遠，騎車約15分鐘，因為沒有開店的經驗，這次

的機會讓自己有更多學習的機會，如何從一家空的店面，從現場監工、參與風格設計、動線規劃、人員招募訓練、後續的工程驗收、開幕營運等，不可以有任何疏失延誤，否則會影響開店時間，工程期35天，在王品集團只能提前，沒有延後的可能性，從開創一家店舖到正常營運，像自己親生的小孩般為人父的喜悅，很快的1年半時間過去，2014年6月調任高雄中山店，在擔任店長職務五年半期間，共經歷了四家店，讓自己累積許多的經驗及學習，搭配著集團的職涯規劃及發展，讓自己有機會晉升品田牧場區經理的職位。

註1：**每日集會** 店舖每天2次營業前的集會〈1030及1700〉，由當天值班主持，店長及所有上班員工參加，主要針對各項目標、客數、滿意度、各組別業務等佈達，店長也利用每天集會宣達企業文化、公司政策等。每個事業處集會完的精神口號，帶動上班前的士氣。

註2：**品田牧場口號** 值班喊服務DNA。所有員工一起：面笑、嘴甜、腰軟、腳手快、目色利、姿勢美〈台語〉。值班喊祝大家上班愉快。

所有員工一起：讓我們展現親切自在的每一天，加油！

註3：**每月員工大會** 店舖會排定一天招開，也可以是以聚餐、活動等方式呈現，主要目的內外場員工共聚，針對當月壽星慶生活動，及店長主廚企業文化宣達、政策佈達等，會議開始前，大家也會一起唱集團歌。

表4-7：員工每月幸福指數調查表

序號	調查事項	非常幸福	很幸福	普通	不幸福	非常不幸福	張數合計	分數合計	建議
		100	80	60	30	0			
算法示範		10張 100*10	3張 80*3	1張 60*1	1張 30*1	0張 0*0	15張	88.70	
1	上班氣氛與員工互動是否讓你感覺幸福？							#DIV/0!	
2	享用員工伙食是否讓你感覺幸福？							#DIV/0!	
3	宿舍環境與室友互動是否讓你感覺幸福？(限住宿同仁填寫)							#DIV/0!	
4	月份活動內容(月份聚餐、員工大會)是否讓你感覺幸福？							#DIV/0!	
5	合計	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	

說明：員工每月幸福指數調查表，員工大會所有人員不記名填寫，針對四大項目勾選，統計完分數會給轄區經理、事業處主管看過，誠實原則，店長不可做任何修改變動，分數低於90分或普通以下過多，都要去了解原因並改善，重點是要讓所有員工在店舖裡服務都能滿意。

註4：區會 每月區會由轄區區經理招開，針對上個月各項數據，未達標檢討，及當月目標設定，達成目標及方案等，由店長主廚報告。

會議檢討報告，1. 經營計劃書，針對上個月各項KPI執行達成率報告，本月及次月目標確認，提出達成方案，計劃。2. 異常分析報告，針對上個月各項KPI目標未達標，提出問題原因，改善對策，各項報告數據，都會在內部電子秘書各項報表查詢。

4.1.6：晉升區經理職務

區經理職務：

2015年5/1號，正式晉升為品田牧場區經理職務，經過10年又2個月的淬鍊學習，讓自己有這樣的機會。擔任區經理職位至今，依然要時時刻刻提醒自己學習進步，現在帶領的不是一家店舖30人，而是一個轄區300人，溝通層級從基層員工，現在為幹部，店長主廚等。決策執行，從店長職務時，小到20、30元的東西，到現在幾百萬開店工程費用等，任何的判斷、決定需要深思熟慮，再三試算驗證，不讓自己錯誤的決定影響了整個事業處。

區經理角色：

擔任區經理角色，除了管理面，做的事情像是一個溝通的橋樑，對上有事業處主管，其他轄區經理的溝通，對下有店舖主管們的溝通，對總部各部門的溝通，訊息傳遞等，都是區經理的職掌。因此，要學習

的事物非常的多，跟專業部門溝通，例如工程部、財務部、資訊部等等，怎樣把專業的知識，轉變成為讓店舖主管可以了解的訊息，進而配合執行，讓各店運作正常順利，要做好追蹤管理。

區經理學習：

擔任到了決策職務，更多的知識補充，學習顯得重要，任何的判斷，決定攸關事業處方向。雖然看似自由，沒有排班問題，沒有辦公室，但要非常自律，行程及時間的規劃運用要有計劃性。自我學習，從主管們帶領團隊，思維及溝通能力等，多觀察學習，累積經驗。

二代菁英訓練，除了自己本身學習之外，每月一書、每月一餐廳、演講安排等，訓練部也針對區經理，做訓練規劃，提升能力及專業度。從行銷、開發、邏輯思考等相關課程學習，不斷吸取新知識，更能結合並適應現在餐飲市場快速變化，不被市場淘汰。

校園學習，很慶幸自己有可以再進入校園學習的機會，說實在，還沒擔任區經理職位前，沒想過再回到校園。創辦人也一直提倡回校園學習，他也以身作則，回台大讀EMBA，漸漸的影響大家學習的慾望。也希望藉由自己的以身作則，樹立榜樣，不再只是要求別人而自己做不到。回到校園後，不僅僅是為了那張學歷證明，接觸了集團外的人、事、物等，發現自己缺少的還很多，也藉由這機會更充實自我，讓自己思維更上層樓。

擔任區經理職務快三年了，遇到的大小事務，都讓自己深刻體驗、學習，現在還是進行式，也希望能維持初心，堅持作對的事，問心無愧！做好自己的本分。

第五章：研究結果與分析

第一節 訪談人員

王品集團創立25年，訪談人員選擇，有草創時期、中期、後期人員，參與其中隨著集團及個人發展。訪談人員由高階主管、中階管理人員〈區經理、店經理、副理〉、及基層服務員工〈襄理〉等，針對不同階層，隨著王品集團的發展，企業文化及人才培育，自己的感受與感想。其中3位為已離職員工之訪談，對於離職原因及不同觀點產生之火花及聲音，也是此論文探討項目之一。

第二節 問題主要架構

企業文化面：

- 一、 參與創立王品集團初衷為何？
- 二、 王品集團的成功，對台灣餐飲業的影響為何？
- 三、 企業文化的建立與推廣，如何執行？對王品集團的重要性為何？
遇到的阻礙有哪些？
- 四、 近年集團快速變化，有任何建議及想法？

人才培育面：

- 一、 王品集團提供了人才發展的平台與機會，對你有何影響？
您選才與留才的觀點為何？〈高階主管〉
- 二、 人才培育與發展，對集團的重要性為何？

三、 進入王品集團初衷為何？任職時間及離職原因及想法？

第三節 訪談筆記紀錄

5.3.1：王品集團總部高階主管

問：請問您參與創立王品集團的初衷為何？

答：當初我們在創立時，主要是以主人式的服務為初衷，款待最好的朋友、家人為概念，提供最適客化、客人最喜歡的服務，我們不是要富麗堂皇，而是要最好吃，款待最好朋友，提供好的環境給每位款待的客人。

問：您認為王品集團的成功，對台灣餐飲業的影響為何？

答：第一個，提升餐飲業社會地位，就20年前餐飲業，都是夫妻店小規模，進入餐飲業從業人員普遍被家人反對，認為端盤子是個沒有出息的工作，但王品的成功，帶動了餐飲業的發展，衍變成企業化、連鎖化，到最後還上市上櫃，所以現在的餐飲業已經變成了一個顯學，餐飲業是一個由小到大，可以由一到多，慢慢企業化發展出了一個集團性的公司，所以對於一個想要創業的年輕人非常大的鼓勵就是說原來餐飲可以從小投資，慢慢從一點一滴由小把它做到大，所以它是可以企業化、集團化、甚至將來能夠上市，這是應該說王品帶給台灣兩個非常大的影響。

問：王品集團提供了人才發展的平台與機會，您選才與留才的觀點為何？

答：這應該從我們的就是核心價值觀來看，就是誠實、群力、敏捷、創新，大家可以看到我們在挑人的時候，我們不一定挑最聰明的，我們挑他是比較務實，比較誠實的，而且是能跟大家一起共事，也就是說這個人我們在挑的時候，我們會看他是不是務實，台語講了較“老實”，那我們不會挑他也許比較聰明，但比較滑頭的人，這就不是我們要的人，誠實在我們核心價值觀第一條是因為公司對員工要誠實，但員工對公司也要誠實，所以我們在這個理念之下，我們挑人一定是這個聚在一起下屬於大家能夠互相坦承互相溝通的，那第二個就是群力，就是說餐飲業沒辦法一個人做，你從廚房調菜到外面出來經過多少人，從客人進來由領台帶位，點膳服務到廚房把菜做出來送到客人桌上，他是一個團隊運作的流程，他必需要有團隊合作的能力，所以這件事情來講，我們在挑選人才就會挑那種不是一個單打獨鬥的人，而是一個群隊合作的人。第三個敏捷是我們今年，去年底才加上去，因應未來時代的變化，快速變化越來越快，未來我們希望在挑選人才能夠因應市場變化的能力。最後一個是創新，任何一個產業都要創新，對不對，市場變化這麼快，如果你沒有一些創新的想法及概念，你怎

麼去吸引消費者，所以我們的人才發展選擇的觀點其實體現在我們的核心價值觀叫“誠實、群力、敏捷、創新”。

問：人才培育與發展，對集團的重要性為何？

答：那餐飲這麼說，它是一個輕資產行業，它沒有太重的資產，它也沒有太多的核心技術，就有些比如說它有需要很大的土地，很大的資產，很大的投資，才有辦法去發展，但是呢或者是有些行業它需要的是核心的技術，而這些核心的技術在市面上不太容易取得的，那餐飲這兩塊都沒有，它完全是一個輕資產的行業，它完全是要靠人才的發展，這是一個餐飲業最重要的核心能力，所以，餐飲業的培育跟發展完全會決定這一個公司未來的發展跟能量，所以餐飲業完全是一個靠人的行業，它需要把人才培養上來，它才能去發展。

問：企業文化的建立與推廣，如何執行？對王品集團的重要性為何？

遇到的阻礙有哪些？

答：文化的推廣透過日常生活的活動，絕對以身作則，絕對不是辦了一個什麼樣的活動或什麼樣的一個儀式那就把文化能夠建立起來不是，那是從上到下以身作則，透過日常的活動跟工作跟我們的員工一起互動，讓他們能夠感同身受推演的一個問題，這個對我們王品集團一個重要就是它是一個以人為主的行業，所以它制度的規範沒有辦法全面的概括，所以必需靠文化的建立，也就是說定的再怎麼細還是一

定有漏洞的，那麼文化在制度管理中間，你訂不到那些制度部分，靠什麼東西去約束，那就是文化，你的制度沒有訂到，但你的判斷跟我的判斷是一樣的，那就是文化，那就是文化的力量，就是它在制度訂不到的地方，我們每一個員工在判斷這件事的時候，價值觀是相同的，那就是文化的力量。另外一個會碰到的什麼樣的阻礙，當你的組織擴大的時候，它在落實上就容易被稀釋掉，或者在第二代的時候容易被稀釋掉，規模越來越大的時候，你一代傳二代，二代傳三代，那就容易被稀釋掉，這也是我們現在目前要花更多的力氣，讓文化能夠落到第一線的一個非常重要的目前的一個工作，大概是這樣。

5.3.2：事業處高階主管

問：你進入王品集團的初衷為何？

答：針對第一個進入王品集團的初衷來說，以前在學校打工的時候就是在麥當勞服務，那麥當勞當時所營造出來的餐飲氛圍非常熱枕的，也因此喜歡餐飲的行業，就是說剛好姻緣際會進入到我們集團，所以秉持對餐飲業的熱枕，進入這樣一個業別，所以說因為喜歡這個行業所以進來王品，這是當時進來王品的初衷。

問：你認為王品集團的成功，對台灣餐飲業的影響為何？

答：我想說早在20年前王品這樣子萌芽之後，後續的整個發展成功，我相信我們的努力得到社會大眾跟消費者的肯定，所以說他們覺得王

品成功與道德上市的部分，對台灣餐飲的影響就是說，早期我們台灣餐飲就是一個業者導向的一個餐飲，業者做什麼樣的東西，消費者就要去接受餐飲業者的東西，消費者比較不有機會去發言的部分，那隨著時代的變遷，現在已經改成消費者導向的一個餐飲模式，那所以說這也是王品再慢慢的從這20幾年來蛻化的蛻變的過程中，這是對我們台灣餐飲是很大的影響，因為這一塊同時提升了我們餐飲水平的部分，讓其他餐飲競相模仿王品的餐飲模式，也相對的提升我們競爭的餐飲同業人員的地位，這是相當重要的一塊。

問：王品集團提供了人才發展的平台與機會，對你有何影響？您選才與留才的觀點為何？

答：王品提供了一個人才發展的很好的平台，就是有完整的教育訓練，從一個最基層的夥伴到一個幹部一直到身為店主管到中高階的一個經理人，這樣的一個訓練平台，我想王品提供了非常扎實的一個職涯的訓練的部分，那當然相對的你投過這樣的平台所得到的機會都是均等的，那未來目前我們現況18個品牌，都有機會到任何一個品牌去擔任一個非常重要的一個職務，那當然選才跟留才的觀點來講的話，選才固然重要，但留才更是重要，選你一開始就針對這位員工個性能不能夠符合身為一個服務人王品的一個基本特質，在選的部分我們沒有辦法看到他之前的一個更深層的那塊，但是透過王品不斷的培育這個

機制來講，我相信留才才是重要的部分，留才的部分你可以看到我們員工的有沒有落實我們的誠實、群力、敏捷、創新這一塊的公司經營理念，有沒有去落實，所以說價值觀的話是非常重要的，也是王品文化非常重要的一環，所以說我們各個環節環環相扣，這也是我們王品離職率非常的低，也是我們企業文化裡面扎實扎根從基因裡面到我們企業文化非常認同，所以說透過集團的力量來留才是非常重要的一個部分。

問：人才培育與發展，對集團的重要性為何？

答：這是非常重要的事情，畢竟集團不僅是在台灣地區，我們在大陸，美國都有分店，所以說人才的快速發展與培育跟集團的快速發展是相對應的，那集團發展快速，才能讓底下優秀的夥伴有更多更廣的職位去晉升去追求，才能夠讓因為樹大總是要散枝，散枝出去才能夠讓我們集團版圖能夠持續擴展海外，所以相對的對集團非常重要的部分。

問：企業文化的推廣，如何執行？對王品集團的重要性為何？遇到阻礙有哪些？

答：在王品裡面，時時刻刻我們透過一些機會來去做推廣，比如說很簡單的一對一溝通的部分，然後在整個機會教育，每個月的課室，透過一些儀式比如說會議，集團的主管月會、經營會報，還有透過我們

的E-learning上面的一個文化推廣，透過一些儀式，一對一溝通還有機會教育等等，來去跟員工建立我們的企業文化，那企業文化不是一天兩天的建立起來，是不斷的溝通扎根在員工腦海裡面，建立這樣的觀念，這對我們王品集團非常重要，因為我們王品集團這20幾年來，企業文化是我們的根，是我們的中流砥柱，這塊是非常重要的。另外阻礙的話，就是世代交替的不同，在新進夥伴對企業文化的一個接受度沒有辦法這麼快，畢竟新新世代的人類在對於企業文化這塊他們比較沒有辦法著墨這麼的深，還是必需要比以往花更多的力氣來去從觀念，跟他們溝通引導，才能慢慢地去接受企業文化，我想這是在現階段年輕夥伴在推廣我們企業文化的推廣需要更深入的去執行推廣。

5.3.3：事業處區經理

問：你進入王品集團的初衷為何？當初為何選擇進入王品？

答：純粹想找一個打工的地方，因為是高價餐廳，也沒什麼工作經驗，就進來嘗試看看。

問：你認為王品集團的成功，對台灣餐飲業的影響為何？

答：讓大家看到餐飲業的無限可能，讓投入餐飲人及企業有更好的發展及機會。

問：王品集團提供了人才發展的平台與機會，對你有何影響？

答：讓我能在這個平台由基層到高階，並給我很多機會去做一些一般做不到的事，所以經歷過開店及管理店舖的機會。

問：人才培育與發展，對集團的重要性為何？

答：集團目前最重要的就是人才培育跟留任，有足夠的人才，才能讓集團可以繼續發展。

問：企業文化的推廣，如何執行？對王品集團的重要性為何？遇到阻礙有哪些？

答：一個公司最重要就是企業文化，如何讓每一個人知道跟願意執行是我們要努力的，例如可以透過課室、影片以及不斷地溝通。對王品的重要性，就是現在還在的人往下走的動力，阻礙就是無法持之以恆需要的不斷溝通，才不會產生斷層。

5.3.4：事業處店經理

問：你進入王品集團的初衷為何？

答：因為自己對於服務有滿滿的熱忱，想把這樣的熱忱傳遞給每個人，尤其針對餐飲業特別喜歡。

問：當初為何選擇進入王品？

答：當時知道王品集團的服務品質是有口皆碑的大品牌，剛好畢業後要在嘉義找工作，剛好當時品田牧場嘉義店正籌備中，所以就投履歷面試，也因此進來王品集團。

問：你認為王品集團的成功，對台灣餐飲業的影響為何？

答：讓其他餐飲業者有機會可以模仿，提升餐飲業的素質。王品的成功變成企業社會責任，會有太多包袱，讓集團運作更加辛苦。

問：王品集團提供了人才發展的平台與機會，對你有何影響？

答：沒有特別感覺。

問：人才培育與發展，對集團的重要性為何？

答：這樣才不會有人才斷層的問題，有培養好的人才，將教育訓練視為營運的必要成本，人才是企業最大的資產。

問：企業文化的推廣，如何執行？

答：首先是制度的建立，及價值觀是企業文化的靈魂，而英雄故事就像是價值觀的推動，優秀的員工故事也可以作為典範，藉此傳遞價值觀並推廣。

問：對王品集團的重要性為何？遇到阻礙有哪些？

答：制度規劃無法一蹴可幾，因此需時時檢驗執行效果，以確保價值觀能正確傳遞，如果沒有好好監督檢驗，會讓文化越走越偏。

5.3.5：事業處店經理

問：請問你進入王品集團的初衷為何？當初為何選擇進入王品？

答：當時王品集團算知名企業，想了解王品如何經營餐廳，透過文章了解到王品的企業文化及績效分紅制度，勝過業界太多，進來後想挑戰店長的職務。

問：你認為王品集團的成功，對台灣餐飲業的影響為何？

答：更多的資金願意投資餐飲市場，造就更多機會，基礎員工福利及待遇持續創高，擺脫餐飲給人低薪的印象，並讓餐飲業變成顯學，拉高產業在台灣社會高度及地位。

問：王品集團提供了人才發展的平台與機會，對你有何影響？

答：讓我能清楚的給自己設定，短、中、長期的目標，以及讓我有更多學習專業能力及得到成就自我的機會。

問：人才培育與發展，對集團的重要性為何？

答：可以開拓其他市場的機會，也是我們集團永續經營的根基，這也是我們的發展的重點。

問：企業文化的推廣，如何執行？對王品集團的重要性為何？遇到阻礙有哪些？

答：積極的參與及以身作則很重要，樂於跟員工分享過程，鼓勵員工挑戰自我，年輕不留白，我會在門店公布欄提供相關訊息及參與者活

動照片，讓員工有共同性話題及回憶，增加員工對公司的認同度，可以養成員工自我挑戰的好習慣，及強化主管的自律性。遇到的阻礙是活動費用皆要自費，有些活動費用偏高，降低參與意願。

5.3.6：事業處襄理

問：你進入王品集團的初衷為何？

答：我從財金系畢業，選擇餐飲業，對很多人來說，是無法理解的選擇，甚至我家人也都是這一兩年才開始接受，但直到現在來到王品四年，我還是不曾後悔自己當初的選擇，因為我知道自己就是喜歡這樣與人相處的感覺，喜歡餐飲業這種團隊並戰的氣氛，而不是辦公室面對一張桌子與文件。

問：當初為何選擇進入王品？

答：王品集團像一個標竿，是許多餐飲業剛創立時，學習、參考的對象。例如標準作業流程、服務好的用餐體驗..等，王品有完善的後台機制，角色的分配（公關部、資訊部、財務部等等，以連鎖餐飲來看，很適合做為範本，所以想來學習嘗試看看。

問：王品集團提供了人才發展的平台與機會，對你有何影響？

答：集團跟事業處提供不同階段、不同時期的不斷學習、成長，與刺激思考的課程，從集團的文化到課程，訓練師課程、值班課程到集團管理師課程等，從自我的內化到管理團隊的能力與技巧，每次的課程，

除了專業知識的吸取，以及更多的是不同門店夥伴的交流、經驗分享，都讓人感到熱血沸騰，好像重溫第一天來到集團，滿心期待的自己。

問：人才培育與發展，對集團的重要性為何？

答：以餐飲業來說，流動率一直是很高的，所以人才的培育與發展又更顯得重要，且餐飲業講求的是team work, 一整個營運，需要很多不同職務的人共同完成，好的人才沒有培育，團隊即無法強化，更不用談給予顧客好的用餐感受了，就如同集團提倡的，有滿意的員工才能有滿意的顧客。

問：企業文化的推廣，如何執行？對王品集團的重要性為何？遇到阻礙有哪些？

答：企業文化的推廣，關鍵在於火車頭是否運行，而火車頭就是門店的店經理，店經理對上承接公司文化，對下要跟門店員工佈達，並讓員工能夠瞭解並實行。王品集團有很多好的企業文化，也就是大家耳熟能詳的龜毛家族、與王品憲法，這些都是需要每位員工的堅持，與主管們不斷的提醒，讓這樣的觀念能夠根深蒂固深植在每位王品人心裡，若我們沒有這樣共同的文化，王品集團這樣的連鎖體制，上百間分店就沒有共同的信念，會導致各做各的，沒有連結。而火車頭是源頭卻也可能是阻礙，就如同火車頭沒有前進，後面的包廂也無法前進的一樣，因此門店主管是企業文化很重要的推手。

以下三位為離職員工訪談：

5.3.7：前事業處店經理

問：進來王品時間及原因為何？

答：退伍後，就加入王品團隊了，主要是當時朋友介紹王品的多品牌和未來發展性，以及制度的完整，也有提供即時分紅的獎勵，會讓我覺得努力可以立即得到回饋，服務時間約10年。

問：對於集團人才發展培育，親身想法為何？是否提供完整的發展平台？

答：人才發展早期領先業界，將SOP導入流程複雜的餐廳，將連鎖品牌最難克服的品質管理，達到很好的成效，但停滯太久，沒有即時和領先業界的新模式發展平台多元，但仍有更多機會可以再開發。

問：企業文化的推廣與執行，對集團及個人的重要性為何？

答：我認為企業文化是一家公司在市場上存在的價值，也是夥伴們在市場上的獨特價值，這也就是企業文化區分同業的分水嶺所在。

問：對於近年集團快速變化，有何建議想法？

答：我覺得太過急功近利，雖然感覺包袱很沉重，但如何看到未來餐飲產業的願景發展，是集團應該有能力做到的，敏捷的口號，不是單純求快。

問：離職的原因及想法為何？

答：餐飲市場追求刺激和求新求變，似乎要比人更吸睛更華麗才是主流，而我覺得餐飲本質的文化價值逐漸被遺忘，我相信有品牌論述的公司，才能走得長久，走得有價值，所以選擇離開。

5.3.8：前總部副理

問：進來王品時間及原因為何？

答：進王品的時間9年前，在2009年，進王品的原因主要是覺得王品在國內的企業自創品牌的能力，能夠自創品牌並把每個品牌做的很好，走自創模式，以行銷人來說是很吸引我的地方。

問：對於集團人才發展培育，親身想法為何？是否提供完整的發展平台？

答：對於發展培育，我所屬的單位是在總部，後勤單位，所以在後勤單位的人才培育感受上沒有像我們的門店規劃的培訓制度來的完善完整，總部比較鼓勵的是一些自我進修或請一些講師來授課，或者進階到某一職級，再由訓練部規劃這些職級的課程，然後是比較做差異化的人才發展策略，但明顯的感受上因為是服務業的關係，在門店的訓練發展是相對的完整很多，後勤的單位是沒有受到相對的重視。

問：企業文化的推廣與執行，對集團及個人的重要性為何？

答：當我覺得一個企業的企業文化很特別，或者是他有獨特的經營理念這一塊，可以去吸納吸引人才，比如說我們早期講的海豚哲學，一

家人主義或者是三鐵，都是在業界上面屬於特別特殊，會讓有同樣認同感的人會想要進來這個企業，也為這個企業做文化的推廣，所以文化面部份個人是覺得很重要，也是吸引人才吸納人被留下來的原因之一，過往我覺得王品在企業文化的推廣上面創辦人跟公司的高層非常重視，所以包括像三鐵活動年年舉辦或者是每一年到了這個相對應的時間，一定會號召王品人、員工或是主管要做宣導請員工一起來參與，那這個是很落實的執行，所以文化不是喊口號，深植在每個人的DNA當中。

問：對於近年集團快速變化，有何建議想法？

答：經歷過一些組織的轉型，或者是集團因應市場的變化，也做了一些調整，個人是建議在調整的時候有一些好的文化是可以做一些適當的保留，如果決定放棄或選擇不保留某一個企業文化，應該跟員工說明清楚，讓員工在認知上可以跟公司一致，說寫做內外一定要一致，不然同仁會產生很多的矛盾，那對員工來說這向心力會受到影響，另外一方面也會影響到公司說寫做不一致的時候，哪一個才是公司目前的方向，如果不明確的話，員工的向心力很容易產生動搖，主管在說明的時候沒有辦法一層一層的往下，針對於公司的根本或者是留才絕對是減分的是負面影響的。

問：離職的原因及想法為何？

答：對於離職原因，屬於個人生涯規劃安排。

5.3.9：前總部高階主管

問：進來王品時間及原因為何？

答：我是2001年進來這個王品集團，當時的品牌只有王品集團這個母事業體，剛開始要發展多品牌，當時為什麼會進來王品集團的原因是因為自己在餐飲業也做了十多年的經驗，看到當時王品集團招募的一些願景及福利也吸引到我，才開始進來到公司發展，那本身有歷練到三個品牌，第一是我們的母事業體王品牛排，第二個是我們中低價位的聚北海道昆布鍋，第三個是中平價的品牌品田牧場，它是做日式豬排的，也因為這樣的原因讓自己在王品有很好的歷練跟發展。

問：對於集團人才發展培育，親身想法為何？是否提供完整的發展平台？

答：我們的訓練體系承襲麥當勞的管理體系及延伸，我們也做了很多的調整跟改良，以至於發展到適合王品集團的訓練體系，我們走的是比較學院學分制，從員工進來後做的一整串的規劃，包含在職教育訓練，以及本質以外的課程我們也做輔助性的教學。

問：企業文化的推廣與執行，對集團及個人的重要性為何？

答：企業文化的推廣我們是承襲創辦人戴先生的一個理念，我們是以人為本的主義，一切我們都是以照顧員工為優先，在我們經營理念

中有三句話，其中一句就是把員工當做家人般來照顧這樣，我們認為員工是我們最大的資產，一定要員工有好的發展跟舞台的機會，我們也開始讓人才有發展的空間，走多品牌的發展，也希望在這些餐飲品類創造出更多發展性出來，要與文化串聯，有串聯的話才会有向心力跟共識的產生，所以文化它是最能夠深植人心的，但推廣卻又是最難，不僅是要從上到下，更要從下到上，所有環節的一個聯繫維護，必需要靠每一位同仁不斷的推廣，所們常說，就像是往一個人身上倒麵粉，第一次沾到的面積或許不是太大，但第二次、三或到第四次的時候，其實文化就會遍佈到每一個人的心裡面去了。

問：對於近年集團快速變化，有何建議想法？

答：其實現在目前集團維持三到四個品牌的發展策略，當然我們也希望藉由新品牌去影發集團整體的成長動能，在舊品牌的部份的話，到一定的時間點會面臨到品牌老化，品牌走到比較末端的，流行性或許也在退燒了，我們在舊品牌的一個重新的翻轉或是再造方面，這也是我們很重要的一個課題，另外新品牌的開發也是另外一條路，唯有不斷的去符合消費者的需求，不斷的創造出趨勢出來，這也是王品集團未來這十年要走的一條關鍵的路，也不要忽略到海外市場的發展，現在有很多的外送商機的一個市場，當然在快速變化之餘，要注意到

員工的穩定跟安定感，前面有提過員工是我們做重要的資產，所以我們唯有把員工照顧好，未來我們要做策略的發展，才會有所依循。

問：離職的原因及想法為何？

答：個人即將在王品集團的工作告一段落，最主要的原因也是因為個人生涯發展的一些規劃，想要再去做一些不一樣的事情跟學習，這也是屬於自我進修的一門功課，也希望過去集團所培育我或訓練我的專業的本質學能，在市場上能有所發揮。

第四節 媒體報導及網路觀點

對於王品集團企業文化，人才培育等，除了內部觀點，也整理了外界對於集團的看法，希望此論文可以更多面向討論、探討。

企業文化面

1. 創辦人爭議語錄一覽表

1. 2013/06/09：在中興大學畢業典禮致辭表示：「如果你月收入低於五萬塊，千千萬萬不要儲蓄，如果你第一個月收入只有三萬塊，你要寫信或者打電話回家，打給你的爸爸再要兩萬塊。」

2. 2013/06/11：之後說畢業3年後如果月薪不到5萬，則是「能力問題」。（後改口下修為月薪不到三萬元不用儲蓄）

3. 2013/07/24：分享自身創業經歷時，提到年輕人創業，如果借不到500萬別創業。

4. 2014/10：王品集團捲入食安風波，王品旗下包括西堤、陶板屋、曼咖啡等都中標，戴勝益竟神隱兩個月，遭消費者質疑沒有誠意，後才透過周刊專欄致歉。

〈SETN 三立新聞網，2015. 07/07 張家寧財經中心／綜合報導〉

<http://www.setn.com/news.aspx?newsid=83755>

2. 形象崩壞 台品牌評比王品跌出20大

台灣20大國際品牌有哪些？經濟部（27）日公布名單，今（2015）年美妝品牌首度進入前20名，但令人意外的是，響噹噹的餐飲龍頭王品餐飲集團卻沒有在前20名之中，年年榜上有名卻在今年落馬，另一個值得關注的品牌HTC宏達電，今年股價不斷重挫之外，品牌價值也重跌36%，5年來約跌了87%。王品自去年開始捲入食安風暴後，處理事情的態度與集團所營造的形象截然不同，導致消費者失去信心，揚言抵制，再加上今年董事長經營權鬥爭浮上檯面，一路增加負面形象，2013年排名20、2014年排名19，今年就摔出榜外，對於注重「服務」的王品集團的品牌形象更增添不少疑慮。觀察今年台灣20大國際品牌沒有太大異動，僅王品與訊連2家公司跌出前20大，但20大國際品牌的品牌價值變動不小，其中又以宏達電連續2年品牌價值跌幅均逾30%，表現最差。比較近年調查，發現台灣品牌力下降警訊，2011年居冠的宏達電品牌價值高達36億，但今年品牌價值是4.53億美元，較去年的

7.05億美元大減36%，去年宏達電品牌價值減幅亦高達38%，雖然今年品牌價值下滑幅度仍有14%，顯示宏達電仍未擺脫經營下滑的困境。

〈大紀元台灣，2015.10/27，陳真〉

<http://www.epochtimes.com/b5/15/10/27/n4559862.htm>

3. 王品股東會投資人沒信心！正式跌破百元價 比起前次股東會股價腰斬：

連鎖餐飲集團王品 ([2727-TW](#)) 今 (30) 日召開股東常會，不過，由於國際金融市場不穩，台股加權指數大跌百點，投資人顯得信心不足，王品開盤股價 99.7 元也直接跌破百元關卡，盤中力拚站回百元價，計算自去年 6 月 7 日股東會後收盤價 212 元至今日開盤價位，跌幅逾 52%。王品董事長陳正輝為了讓股東更了解王品目前狀況，在股東會一開始即準備了詳細簡報，進行近 20 分鐘的報告。

陳正輝強調，今年將集團價值改為「誠實、群力、敏捷、創新」，其中，滿意改為敏捷，以因應餐飲市場快速變化。陳正輝坦言，台灣經濟成長趨緩衝擊消費者信心，且景氣不好會導致投入餐飲業的人越多，過去 4 年餐飲市場成長約在 6.7%，但去年僅 5.8% 顯示成長趨緩，並預期競爭將會越來越激烈。因此，王品提出營運目標，短程要推動既有品牌優化，中程加強新品牌開發，而長程目標和國際餐飲接軌。

〈鉅亨網台中，2018.05/30 王莞甯〉

<https://news.cnyes.com/news/id/4134108>

人才培育面

1. 被投書「起薪低」 王品用制度養員工

戴勝益的「人脈說」持續發酵，要年輕人錢留著交朋友，不過自己集團內員工的薪水又如何呢？有民眾就投書媒體，說表妹在王品工作，每天上班 12 小時，月領 2 萬 5，批評薪水給得差，我們實際調查各個連鎖餐飲大品牌的正職人員起薪，發現王品起薪 2 萬 7 到 2 萬 9，比起鼎泰豐、鬍鬚張、麥當勞、吉野家都低，但因為年年調薪，很快就能追上來，約 5 到 7 年成為店主管，薪水更是三級跳。服務人員：「您好，打擾了，這邊為您點餐。」戴勝益「人脈說」引發討論，有人投書媒體，說表妹就在王品集團工作，但工作一年每天 12 小時，薪水加上分紅一個月不過 2 萬 5，過年時 3 倍翻桌率，薪水才逼近 3 萬，認為戴勝益連自己旗下員工生活都成問題，哪來的錢交朋友，不過集團內也有不同例子。王品集團主廚蔡宗賢：「在擺的時候，一定要讓它很有精神的呈現出來。」生魚片擺盤很俐落，74 年次的蔡宗賢已經是餐廳主廚，一開始前 2 個月，他是兼職月領 2 萬 3，之後轉正職薪水多一些，在廚房熬過 3 年 8 個月，升上主廚，薪水已經是當初的 2.5 倍以上。蔡宗賢：「經過這一段時間的努力之後，我同學大概，據我所知道的啦，大概是 2 萬到 4 萬差不多，我的話，我個

人認為我是有比他們再好一些。」王品集團新人起薪 2 萬 7 到 2 萬 9 不等，一樣是連鎖餐飲，鼎泰豐就有 3 萬 2 到 4 萬左右，鬍鬚張 3 萬元還有津貼獎金，而速食業麥當勞試用期 3 萬之後加 3 千，吉野家 2 萬 8 每年領 13 個月，隔月就有機會調薪，最快 1 年升店長。在餐飲業中王品的起薪不算高，但因為集團營收好，年底都調薪 3% 到 5%，分紅年終也不少，平均 5 到 7 年升店長主廚，薪資約 7、8 萬，到了店長、襄理職級還能「認股」，畢竟餐飲業工時長，吃的苦不少，就是想靠制度培養出自己人，戴勝益要社會給新鮮人機會，王品得先給員工留下來的理由。

Tvbs news 台北 2013.6/11 汪倩如報導

<https://news.tvbs.com.tw/entry/215194>

2. 王品集團服務過員工想法：

支撐了一年，再也受不了待在這血汗公司了 從剛開始進去到至今離開，一直都感受到公司的欺騙和壓榨 我當初面試的店鋪是一家新開幕的店鋪 最原始面試的時候，公司說了很多好聽的條件 包括：1. 進去後從正職開始，薪水 23000 起算 2. 因為是新開的店鋪，所以升遷會很快，可能半年一年就可以升到幾等幾，但實際上的情況是：剛進去還是得從全日計開始做，曾經打電話去 0900 問過是怎麼一回事，經理的回應只是處理面試的人口誤，而升遷很快這件事情也是騙人的

好不容易熬了三個月從全日計升到正職，結果上面高職等的都是一開始就從別的店鋪調過來的，完全卡住上面的位置，不知道店長是不想多升職等造成人事費用支出過大還是怎樣，我就這樣卡在職等 1.5 維持了大概八個月，一直到現在要離職都沒有升過，當初說的升遷很快，聽起來真諷刺，我們店的店長喜歡把他不喜歡的人丟入飲料吧跟沙拉吧，那是個比外場更辛苦的工作崗位，在我之前已經有兩個員工因為受不了太辛勞而離職，我自認每天工作還算盡心盡力，服務客人點餐都蹲下來，蹲到腳都發炎了 但還是不得店長的意被丟入了飲料吧跟沙拉吧 店長說每三個月就會換人進去輪流，但我已經在這個位置待了 7 個月了 從來沒人進來跟我輪流交換工作 但我還是很用心的在工作，洗東西洗到手都潰爛了，店長動不動就禁假，這個月不准放年假，特殊假日不准放之類的，餐飲界有旺季淡季，旺季為了人力支援，所以不能放假，我還算可以接受，最讓我無法理解的是這個月(2月)打算用特休多放幾天假返鄉跟家人多聚聚，結果店長竟然只允許一天特休，剩下的假得用事假請，這就讓我疑惑了，同樣都是放假，為什麼我不能用我的特休，只能用事假，後來跟朋友聊後，大概推理得出是因為店長不想支付全勤獎金，所以逼我用事假代替特休，堂堂一個大公司，竟然連一個 1.5 職等的員工的全勤獎金都要這樣弄，再一次打電話去 0900 抗議，完全沒有回音 戴勝益說的好聽的天使之音根本

就形同虛設，因為他們內部也會官官相護，而我只是一個小小的員工根本不用太在意我的反應，大不了我離職，對他們來說也不痛不癢，再找新人就好，一直以為自己是在大集團大公司上班，福利應該比別人還要好，但實際上跟幾個也是在餐飲界工作的朋友比，福利完全比不過，連尾牙都比輸人家，有朋友在千葉做，尾牙抽獎至少人人有獎王品集團竟然還有槓龜的抽獎，真是讓我意外年終也只有一個月。

<https://www.ptt.cc/bbs/ServiceInfo/M.1360072275.A.26A.htm>

3. 王品制式化服務

導演曹瑞原指責王品制式化的服務方式，是種粗俗而沒有品味的飲食文化。王品餐飲集團董事長戴勝益回應表示，「制式化的服務」是身為連鎖餐飲業不得不然的作法，以便將客訴降到最低。

戴勝益表示，如果只有一、兩家店，確實能夠以個人化風格來提供服務；不過王品集團的員工有上萬人，如果開放個人化風格來說菜，相信有百分之十的員工，能表達得比公司規定還要好，但是其他的百分之九十的員工，就可能做出擦槍走火的表現，與其如此，就要以減少得罪客人的頻率為最高指導原則。「這是一種兩害相權取其輕的作法，所以要建立 SOP（標準作業流程），而且要帶著感情去執行。」戴勝益補充說，他從未鬆懈對客人的服務，每一通客訴都會親自看過簽名，情節中等的就請祕書致電給店鋪，情節嚴重的就直接打給品牌總

經理。曹瑞原眼中粗俗的飲食文化，卻受到泰國餐飲集團的肯定。戴勝益說去年七月泰國 Mai Tan 企業取得旗下陶板屋的授權代理，在泰國開第一家店，看上的就是王品集團得以複製的制式化服務。

戴勝益也承認確實有些員工的服務不到位，但比例並不高，且年資越長，應越能帶有情感地介紹菜色。至於曹瑞原認為戴勝益在股票上市前，用年終二十六個月、財產分配等話題來炒作。戴勝益動怒說，「王品沒那麼小人，也沒那麼爛。」他說，關於年終獎金誤報一事，事後已對外澄清，以王品的知名度跟品牌形象，不至於要用這種手段來炒作。

〈聯合報台北，2012.3/24 陳靜宜〉

http://mac100.blogspot.com/2012/03/blog-post_6735.html?m=1

4. 降人事成本衝刺平價餐飲 投資千萬元增設央廚設備

餐飲集團王品 ([2727-TW](#)) 今 (30) 日召開股東常會，王品董事長陳正輝宣布，為了降低人事成本並加強集中化管理、因應未來衝刺平價泛中餐品牌需求，王品已於 5 月投資逾千萬元增加中央廚房設備，預計 7 月 1 日起可開始運營。陳正輝指出，王品集團可說是目前所有餐飲集團中人事成本最高的一家，隨著基本工資增加、油價走升再加上少子化的缺工問題越來越明顯，開出中央廚房可降低人力成本，並整合產業鏈上下游資源，以更加穩定各店的餐飲品質。王品總經理

楊秀慧進一步說明，這一次中央廚房的投資，主要是中型且短期的規劃，投資資金約 1000 多萬元來購買設備，但租賃成本並未因此增加，不排除未來還有第二階段更大的投資。楊秀慧表示，部分產品已有加工品，這次新投資的央廚設備主要是因應接下來泛中餐品牌的展店需求。陳正輝也說明，過去王品品牌主要是定調在中高價位，為維持美味度多是採取前店後廠的發展模式，但中低平價餐飲市場才是未來成長動能，因此必須擴大中央廚房來提升產能。另一方面，陳正輝為因應少子化導致的缺工壓力，強調要多元用才，要增加中高齡就業機會，同時，提供員工跨品牌和新品牌的歷練來留才。陳正輝指出，去年一年王品開出 4 個品牌，目前已有 2 個品牌發展很好，分別是乍牛和沐越，而麻辣鍋品牌青花驕也越來越好，今年會再繼續開出新品牌，而青花驕和沐越也將積極展店。

〈鉅亨網台中，2018.05/30 王莞甯〉

<https://news.cnyes.com/news/id/4134169>

第五節 訪談結論與觀點

5.5.1 內部在職員工訪談觀點：企業文化面

正面觀點：在職員工對於訪談觀點多為正面，以下幾點針對訪談內容所提出之觀點彙整。

1. 認為王品集團的成功造就了餐飲業素質的提升，成為了顯學，中高階主管對於台灣餐飲發展相對了解及感觸，早期不論是進入餐飲業工作或是小規模開店等，無法快速及成功複製連鎖化，麥當勞及肯德基進駐台灣，也培養出許多的餐飲人才，對於制度的建立及連鎖化，有了更深入的了解並運用，也是王品集團成功複製法則之一。
2. 相關服務制度也相對優於業界，進而吸引人才，早期所提倡的海豚哲學，王品集團主管入股機制，相對的讓沒有大資金的服務員工，有了當老闆的機會，王品集團未上市前，開一間新的店，店長主廚需要出錢投資，店長11%、主廚7%等，每位主管都是老闆，如何維持獲利長期經營，是最重要課題，當時的獎金制度優渥，相對的大家的目標更明確，也吸引了不少餐飲人才的加入。
3. 進來王品集團原因，除了上述相關獎金制度外，對於服務與人互動的喜好，枯燥乏味的辦公室工作，或許是許多人選擇服務業的原因之一，每天面臨不同的客人，處理不同的事物，相對新鮮感及挑戰高，當時王品集團不同於業界的企業文化及制度的推廣，如三鐵文化、員工旅遊、創意的尾牙等媒體報導與創辦人的推廣，也吸引餐飲人才的目光與加入。

負面觀點：在職員工對於企業文化，面臨的挑戰與阻礙，觀點如下，

1. 隨著集團快速發展，人力需求日益增加，企業文化及相關的訊息溝通，需要花比較久的時間才能深耕到每位員工，造成主管或決策者方向，與員工無法同一陣線，造成了阻礙。2. 員工年齡層下降，也是造成溝通時間拉長的原因之一，文化或理念，員工解讀判斷與主管們不一致，或在思維上較為輕浮，往往造成傷害，例如前陣子新聞事件，同仁在店裡慶祝生日，在廚房內拿給顧客食用之食材把玩，造成社會觀感不佳，當然事後的宣導與教育會與同仁溝通，但傷害已經造成，也因此對於新新類人的創意思維，如何能有效的溝通也是重要課題之一，也是集團在企業文化推廣上的難度。

表5-1：在職人員企業文化之觀點彙整

正面觀點	提出次數
1. 王品集團的成功案例，提升餐飲業社會地位，讓餐飲業已經變成了一個顯學，提升餐飲業素質，做為標竿讓大家依循。	4次
2. 企業文化的推廣，透過以身作則、課室訓練、一對一溝通及活動的舉辦等不斷溝通。	4次
3. 不同於業界的績效獎金制度，讓大家更能挑戰自我，吸引更多餐飲人才加入。	1次
負面觀點	提出次數
1. 世代交替的不同，在新進夥伴對企業文化的一個接受度沒有辦法這麼快，若無法正確傳遞，會讓文化越走越偏。	3次
2. 王品的成功變成企業社會責任，會有太多包袱，讓集團運作更加辛苦制度規劃無法一蹴可幾。	1次
3. 人才培育面組織擴大，人員管理不易，對於企業文化的推廣與認知容易被稀釋。	1次
4 活動費用皆要自費，有些活動費用偏高，降低參與意願。	1次

5.5.2 內部在職員工訪談觀點：人才培育面

正面觀點：1. 從挑選人才到留才，都以我們的核心價值觀為依據，誠實、群力、敏捷、創新，尤其是誠實原則，在王品集團更是要求，100元貪瀆條款：不得接受廠商、合作夥伴或下屬等財物超過100元。沒有討論空間，創辦人許多書籍案例也常說明。近年，某事業處主廚拿取門店食材，回家使用，經過員工舉報，唯一開除。因此集團許多的案例也是我們引以為戒的教材，不論你的職位多高，只要觸犯誠實條款，往往是以免職收場，因此進入王品集團首要標準，誠實原則。

2. 員工進來後的訓練發展、規劃及培育，內部員工觀點普遍正面，提到餐飲運作需要由人為主，好的團隊合作而非單打獨鬥，而如何能培養出好的人才，集團訓練部扮演著極重要角色，從新進員工到高階主管的規劃培育，補充每個職務所需要的專業知識與能力，希望每位員工都能夠不斷學習，因此區分了集團學分及社會學分。

集團學分：主要針對每位員工職務與工作站，規劃該職務所需要之專業知識，會有訓練部安排課程，例如值班、訓練師、訂貨、食安等課程安排，搭配著職涯地圖，作為晉升依據。中高階主管們也會安排相關學習課程，例如現在二代訓練課程，聘請台大教授李吉仁老師授課，課程為解決問題的思考邏輯方法，目的是培養中高階主管思考邏輯與判斷能力，做出正確的決策與方向。

社會學分：每月一書、年嚐百店、登百岳、遊百國等，或許要花費自己的時間及金錢，但對於視野的開拓與外界的學習不能間斷，才能有更新、更創意的思維，也是我們經營核心價值觀之一：創新。創新的服務、思維、商業模式等，才能在激烈的競爭市場中生存條件。

表5-2：在職人員人才培育之觀點彙整

正面觀點	提出次數
1. 提供了完整的教育訓練機制，餐飲業需要是一個團隊合作，互相協助才能完成任務。	4次
2. 進入王品集團，對於服務充滿熱忱，想把這樣的熱忱傳遞下去，不想面對枯燥的辦公桌，因此選擇餐飲業。	3次
3. 人才的挑選與留任，以核心價值觀為依據，首重誠實原則。	3次
負面觀點	提出次數
1. 人才是企業最大的資產，集團目前最重要的就是人才培育跟留任。	2次

5.5.3 離職人員訪談觀點：企業文化面

正面觀點：1. 企業文化推行與落實度高，非空口說，每年舉辦之活動：三鐵活動、路跑、公益活動等，更是從上到下落實行，任何活動也會有員工到場加油打氣，一家人的感覺，也讓大家的參與度及討論度高，敢拚能賺愛玩，一直是我們提倡的企業文化及理念。2. 不同於業界的文化體驗，也是吸引人才的關鍵，在忙於工作之餘，能接觸更多不同事物，集團年年舉辦的員工旅遊，也是參與度高的活動，多接觸體驗不同國家的民俗風情。事業處也會安排出國考察行程，藉由考察學習新的思維及創新的想法，提供顧客能更多不同體驗。

負面觀點：1. 集團近年的變化，從創辦人退休，陳董事長接任，理念及講求速度不同，把核心價值的滿意更換成敏捷後，讓員工有著不同觀點，敏捷及文化的轉變變更，希望能讓所有員工知道方向，多點溝通，讓大家的方向、理念一致，也希望敏捷不單純是求快，更能夠精準快速的判斷，讓集團績效更佳。

表5-3：離職人員企業文化之觀點彙整

正面觀點	提出次數
1. 企業文化的推行，從創辦人開始，高階到所有員工的參與度高，凝結向心力，吸引更多同好加入集團。	3次
2. 以人為本的主義，一切都是以照顧員工為優先。	1次
3. 海豚哲學，建立優於業界的績效獎金制度。	1次
負面觀點	提出次數
1. 好的企業文化要保留，策略或文化的改變，要能做好溝通，上下齊心方向一致。	2次
2. 太過急功近利，雖然感覺包袱很沉重，但如何看到未來餐飲產業的願景發展，是集團應該有能力做到的，敏捷的口號，不是單純求快。	1次

5.5.4 離職人員訪談觀點：人才培育面

正面觀點：1. 事業處單位人員，認為集團教育訓練扎實，有著好的規劃及除了本質學能外，搭配著企業文化執行及本質學能外的訓練充足，與內部在職員工觀點一致，好的訓練方向帶動著員工操作，對於營運面及人才發展有著正向的幫助。2. 績效獎金制度完善，除了基本薪資外，大家努力的方向能創造出更多更好的獲利，讓獎金可以更多，付出有及時回饋。

負面觀點：1. 離職人員對於進來集團任職，與在職人員觀點較為衝突，或許是沒有在職包袱，會進來王品集團，升遷制度及分紅的獎金制度，是吸引他們的原因之一，這也是在職人員未提出之觀點。

2. 對於人才培育，在事業處單位及總部後勤單位，也有著不同觀點火花，相較之下，總部後勤單位對於人才培育訓練面，感受並沒有這麼明顯，訪談提出總部人員要到一定階級，才会有差異化訓練規劃，在這之前多以自我充實或外界學習機會較多。

3. 離職人員訪談，離職原因為自我生涯規劃，自己在王品集團歷練訓練，希望能到外界有所發揮。

表5-4：離職人員人才培育之觀點彙整

正面觀點	提出次數
1. 王品的多品牌和未來發展性，以及制度的完整，也有提供即時分紅的獎勵，努力可以立即得到回饋。	3次
3. 包含在職教育訓練，以及本質以外的課程我們也做輔助性的教學。	1次
負面觀點	提出次數
1. 人才培育感受上沒有像門店規劃的培訓制度來的完善完整。	1次
2. 人才發展早期領先業界，將SOP導入流程複雜的餐廳，將連鎖品牌最難克服的品質管理，達到很好的成效，但停滯太久，沒有即時和領先業界的新模式發展平台多元。	1次

5.5.5 媒體及網路負面訊息觀點：企業文化面

負面觀點:1. 以2014年王品集團食安風暴為一個轉折點，食安風暴前，多為創辦人理念之宣達，在媒體及外界等負面觀點，創辦人提出之理念與大家觀點衝突，例如在中興大學畢業典禮致辭表示：「如果你月收入低於五萬塊，千千萬萬不要儲蓄，如果你第一個月收入只有三萬塊，你要寫信或者打電話回家，打給你的爸爸再要兩萬塊。」，創辦人提出此觀點用意為希望年輕人能多投資自己，多去拓展人脈，開拓視野等，但以此言論提出，讓大家解讀的是，年輕人不必努力，錢不夠跟家人要，年輕人能力不足，有多少家庭可以每個月再向家人要兩萬塊等等，當時也引發許多負面聲音。

2. 針對重大事件的處理能力、經驗不足，2014年食安風暴，王品集團處理的態度及速度，讓消費者明顯感受到誠意不足，當然，這也直接反應在企業形象及整體營運上，2015年台灣20大品牌，過往年年入圍的王品集團跌出此排名。

3. 外界對於近年經營績效的質疑，2018年股東會，股民提出：王品集團近年積極開創新品牌，但績效不如預期，甚至認為只是業績的虛胖，本質並沒有調整到位，更說出王品集團今年第25週年，走過1/4世紀，但股價也只剩1/4，明顯感受出投資人對於王品集團的經營能力及形象的質疑，直接反應在股價上面。

5.5.6 媒體及網路負面訊息觀點：人才培育面

負面觀點：1. 從離職人員及網路報導反應事項，人才培育面之負面觀點，對於基層員工之薪水及訓練，反應出並非集團所說之高薪，福利訓練及升遷管道等，不如外界預期。2. 教育訓練，制式化的服務及擾人的用餐服務似乎也反應了許多顧客心聲，上菜時解說的冗長，打擾顧客用餐，填寫顧客建議卡等，如未填寫滿意，會被服務員工追問原因等等，因此，王品集團所提倡有系統制式化的連鎖化訓練，相對的造就出服務給人的制式化，沒有溫度的負面觀感。

表5-5：企業文化及人才培育媒體報導及網路負面觀點

企業文化
1. 創辦人言論及發表，引發外界觀感不佳。
2. 王品集團食安事件，處理及應對不即時，造成整體形象受損。
3. 展店開發及營業績效未如外界預期，直接反應在股價上面。
4. 創辦人退休，陳董事長逼宮事件，狼性文化等，對企業形象受損。
5. 退休軍人面試事件，歧視退伍軍官，造成社會大眾對集團負面觀感。
人才培育
1. 離職員工反應出，薪資及升遷管道不如預期。
2. 制式化的服務，讓顧客感受不到服務熱忱。
3. 軍事化的訓練制度，魔鬼訓練營等不具人性化管理。
4. 少子化影響及衝突，對於人才招募不易。

第六章 結論與建議

第一節 結論與建議

6.1.1 : 企業文化正面觀點之結論

綜合在職、離職員工訪談及網路、媒體報導觀點，整理出相關論點之彙整，最後由研究者提出建議。

1. 王品集團的成功案例，提升餐飲業社會地位，讓餐飲業已經變成了一個顯學，提升餐飲業素質，做為標竿讓大家依循。
2. 企業文化的推廣，透過以身作則、課室訓練、一對一溝通及活動的舉辦等不斷溝通。
3. 王品集團的三鐵文化、一家人主義、王品憲法、龜毛家族等理念的認同與執行，從創辦人開始身體力行帶領著我們去體驗，從其中也領悟到許多正面觀念，對待員工如家人般照顧，員工家裡發生重大事件都要回報主管，有滿意的員工才會有滿意的客人，“顧客是恩人、員工是家人、廠商是貴人”是王品集團重要理念。
4. 海豚哲學的績效管理制度，優於業界的福利制度，從薪資、休假、每月獎金、三節禮卷、年終獎金、出國旅遊等，讓員工的付出努力能有即時回饋。

5. 重視顧客及員工聲音，客服專線的設立，讓顧客及員工有反應的管道，員工對於經營上任何意見或創新想法可在每月提案中提出，給予集團更多好的建議。

研究者回顧：好的企業文化讓員工更願意追隨

2009年莫拉克颱風，小林村事件

2009年發生的小林村滅村事件，當時剛接任民生東店店長一職，發生事件時，代理人向我報告，有一位員工家鄉在高雄甲仙，小林村把家鄉房子給淹埋了，所幸家人無恙，知道此一狀況，立即與員工聯絡，無限期地讓她請假，直到處理告一段落再考慮上班的事。當時也向主管們回報此一案件，希望能協助到員工。

小林里，位於台灣高雄市甲仙區東北，里轄18鄰，其中1至8鄰稱為五里埔，9至18鄰稱為小林，曾為人口最多的大武壠族部落之一。2009年因莫拉克颱風導致9至18鄰的小林部落全毀，並分別於小林里五里埔與杉林區重建。

員工回憶，當時剛進品田牧場約半年左右，因讀書關係在台北打工，水災發生時一開始聯繫不上家人，不知所措，還好電視台轉播時有看到媽媽的身影，才放下心來處理後續重建的事務。當時店長有關心，也說明會申請急難救助金，當時也沒有想太多，沒多久創辦人主動寫信關心家裡狀況，也準備了獎學金及修繕費用，當時心裡想我才區區

一個服務不到半年的計時員工，為何公司可以對我們付出這麼多，也深深感受到公司對員工的照顧，我也告訴自己對公司的付出要忠於職守。

此位員工目前還在品田牧場任職，擔任襄理職務，對她的工作表現及成長也看在眼裡，她也非常感謝公司對她的幫助。一家人主義，在集團內與各位主管們學習很多，也是自己希望更能照顧好每位員工。員工訊息，所有員工的婚喪喜慶，意外等狀況都會由門店輸入，讓區經理以上了解狀況並關心，重大的事件也必需回覆到主管，任何訊息的傳遞更即時，讓好的文化延續下去。

6.1.2：企業文化負面觀點之結論

1. 世代交替的不同，在新進夥伴對企業文化的一個接受度沒有辦法這麼快，若無法正確傳遞，會讓文化越走越偏，人才培育面組織擴大，人員管理不易，對於企業文化的堆積與認知容易被稀釋。

2. 好的企業文化要保留，策略或文化的改變，要能做好溝通，上下齊心方向一致，避免造成斷層，適度提出因應對策，貫徹執行。其實常常有人好奇問道，之前創辦人與現在的董事長有什麼不同？說實在話，不同的人不同個性，個人觀點也不同，但目標一致，都是為了王品集團的發展努力著。創辦人對於企業文化面的深耕執行，儼然成為一種文化，大家一起去貫徹，他的方式多以說故事的方式，宣達理念，讓

大家能夠從文字中領悟。而陳董事長做事務時，會議上明確的說明目標，我們遇到的問題及商業模式的建立，多以案例方式讓大家能了解意義。因此，不便的文化及新知識的學習與改變，或許是衝突，但不更著時代改變，只會被時代淘汰。

3. 媒體及網路聲音，我們也需要重視學習，創辦人時期，個人色彩鮮明，很多的追隨者，衝著創辦人理念發表用餐或進來集團共事，但如何能說寫做一致，不讓預期高的人，失望地離開，我們的一舉一動，需更加謹慎。而陳董事長接任以來，遇到的外界負面聲浪一樣沒停過，從逼宮、狼性文化，到食安風暴後接任集團的經營績效下滑等，各個棘手問題，需要逐一面對，唯有做出績效成績，才能讓社會大眾認同。

4. 經營績效與商業模式的確立要更明確快速，讓集團發展不停滯。

表5-6：結論與建議彙整：企業文化面

正面觀點
<p>1. 王品集團的成功案例，提升餐飲業社會地位，讓餐飲業已經變成了一個顯學，提升餐飲業素質，做為標竿讓大家依循。</p>
<p>2. 企業文化的推廣，透過以身作則、課室訓練、一對一溝通及活動的舉辦等不斷溝通。</p>
<p>3. 王品集團的三鐵文化、一家人主義、王品憲法、龜毛家族等理念的認同與執行，從創辦人開始身體力行帶領著我們去體驗，對待員工如家人般照顧，有滿意的員工才会有滿意的客人，“顧客是恩人、員工是家人、廠商是貴人”是王品集團重要理念。</p>
<p>4. 海豚哲學的績效管理制度，優於業界的福利制度，從薪資、休假、每月獎金、三節禮卷、年終獎金、出國旅遊等，讓員工的付出努力能有即時回饋。</p>
<p>5. 重視顧客及員工聲音，客服專線的設立，讓顧客及員工有反應的管道，員工對於經營上任何意見或創新想法可在每月提案中提出，給予集團更多好的建議。</p>
負面觀點
<p>1. 世代交替的不同，在新進夥伴對企業文化的一個接受度沒有辦法這麼快，若無法正確傳遞，會讓文化越走越偏，人才培育面組織擴大，</p>

人員管理不易，對於企業文化的推廣與認知容易被稀釋。

2. 好的企業文化要保留，策略或文化的改變，要能做好溝通，上下齊心方向一致，避免造成斷層，適度提出因應對策，貫徹執行。

3. 媒體及網路聲音，我們也需要重視學習。

4. 經營績效與商業模式的確立要更明確快速，讓集團發展不停滯。

6.1.3：企業文化面研究者之觀點

1. 王品集團成立25年，有著良好的企業文化與經營血統，在世代交替快速，觀念不同及少子化衝擊，企業文化的推廣與執行，要更能夠符合新世代需求，企業舉辦之三鐵文化、青海湖、EBC等活動，對於時間及費用上是基層員工之一大難題，因此建議活動之類型選擇及費用更貼近於基層員工所能負擔，參與度可再提升。

2. 文化的溝通與宣導，從上到下理念達成共識，有任何的方向改變，建議更明確說明宣導，避免造成基層員工無法依循，造成溝通上的斷層。

3. 網路與媒體報導訊息的處理更明確快速，從創辦人言論，食安事件等處理，不論是應對或速度，未能符合大眾所期待，造成集團形象受損，因此對於任何重大建議及事件處理，建議更能明確訂出方向，做好良性溝通，達成內外共識符合期待讓，員工更有安定感，專注於服務好每位顧客，經營好每家店舖。

4. 集團全盛時期到現在面臨的經營困境，有很多的事件發生與學習，都是我們進步的動力。或許所有決策無法讓所有同仁所認同，但集團有很多的管道讓主管們知道大家的想法，決策更貼近現實。每月一提案就是很好的溝通管道，每家店每月要提出一個建議，對公司任何建議都可以，從顧客面、營運面、文化面都可以提出，每個事業處區會時會討論出共識，再到二代及中常會中討論，每年度提案家族大會，還會選出提案採用最多，年度最佳提案等頒獎，目的就是讓大家有任何的想法，創新的思維不吝提出，讓集團運作更優化。

5. 商業模式的確立執行，台灣餐飲競爭激烈，經營面臨極大挑戰，因此敏捷的調整商業模式，讓集團不論是發展、業績、成本管理等快速成長，符合內部員工及外界期待，是王品集團重要課題。

6. 好的企業文化得以讓員工有更好的向心力，對於企業發展也屬正向，王品集團深耕之企業文化，隨著時代變遷順應改變，目的是創造出更好的績效，給員工更好的發展及依循管道、共識等，身為集團之中堅幹部，對於文化的執行，會盡力做好溝通與傳承，讓好的文化持續不間斷。

6.1.4：人才培育正面觀點之結論

1. 王品集團的連鎖化訓練機制及發展，讓每位員工在集團發展有所成長，造就了許多餐飲人才及經驗，包含在職教育訓練，以及本質以外的課程做輔助性的教學。。
2. 進入王品集團，對於服務充滿熱忱，想把這樣的熱忱傳遞下去，餐飲業需要是一個團隊合作，互相協助才能完成任務，因此選擇餐飲業。
3. 人才的挑選與留任，以核心價值觀為依據，首重誠實原則。
4. 王品的多品牌和未來發展性，以及制度的完整，也有提供即時分紅的獎勵，努力可以立即得到回饋。
5. 職涯發展規劃落實，搭配訓練機制及升遷管道，提供更多機會。

6.1.5：人才培育負面觀點之結論

1. 人才是企業最大的資產，集團目前最重要的就是人才培育跟留任。
2. 人才培育感受上沒有像門店規劃的培訓制度來的完善完整。
3. 人才發展早期領先業界，將SOP導入流程複雜的餐廳，將連鎖品牌最難克服的品質管理，達到很好的成效，但停滯太久，沒有即時和領先業界的新模式發展平台多元。
4. 現今個人意識抬頭，對於王品的訓練模式及升遷制度，有著許多的意見看法，好的薪資獎金制度，給予主管級以上，而基層員工，卻往

往被主管個人領導風格所限制發展，員工0900，我們稱之為員工的聲音，主要是員工或家人反應到客服電話，明確的敘述表達的意見，從董事長到店經理主管都會知悉處理，近年因為領導統御聲音頻繁，還是在於主管們的溝通或理念宣達不落實，讓員工反應，也呈現出集團管理制度及主管的訓練落實度需要加強。

5. 制度化管理，造成了顧客負面觀感，從冗長的上菜解說、制式化的客怨處理及應對方式、用餐建議卡的填寫壓力等，一昧的無限滿足客人需求，造成業界或第一線員工的困擾，網路更說明了，王品集團是奧客的培養集團，無疑是形象的一大傷害。

6. 少子化衝擊，造成人才招募、培育不易，造成斷層。

研究者回顧：店長免職案

2018年5月11號，與事業處某店長一同參加中常會懲處案，在王品集團，懲處案的四大原則：1. 當事人自白書。2. 當事人親臨獎懲委員會或中常會。3. 公開辯論。4. 不記名投票。這位店長因為長期出勤異常，遲到、早退、曠職等原因，經調查過後情節重大，當天就直接免職。當天執行長問店長：為什麼會有這樣的狀況？店長回答：因為老婆身體狀況不佳，需要照顧老婆所以有這個狀況。執行長問：有反應到主管嗎？店長：沒有，只有大概讓主管知道老婆身體狀況不佳。執行長

問：這樣的行為請問你有資格當一位店長嗎？能繼續勝任店長職務嗎？

店長：不行，我願意接受懲處。

其實，在還沒來中常會之前，雖然這是集團第一起案例，但我與店長也大概了解，免職的機率是最大的，但我還是跟店長溝通，犯錯沒關係，我們要能夠勇於承擔，面對，當天確實免職，但店長也親自到中常會面對。

事件調查

4/21號，協理1100打電話給我，他到門店巡店，店長有班卻沒有出現，當天我人剛好在附近，利用店舖空班時間，過去了解及調查此狀況，其實這位店長出勤狀況有耳聞，但基於相信主管，並不會刻意的去抓任何主管的出勤。調查過程中，看了店長出勤報表狀況，刷卡補登次數異常，開始面談當天有上班之內外場員工，事件如滾雪球般越滾越大，除了出勤報表異常外，所有員工溝通，發現店長出勤嚴重不正常，但很奇怪的地方，此狀況沒有人曾經反應過，或許大家不願意當出賣店長的人。事件罪證確鑿，最後與店長溝通，他也誠實的說明自己的出勤不正常。但令我納悶的是，長期出勤不正常，沒有到店裡上班，是不是有兼差的狀況。店長也回答沒有，大多時間都待在家中。此案件確定會送中常會懲處，免職的機會很大，但看出店長雖然口口聲聲

說明自己願意接受免職，但心裡面難免希望有留下來的機會，與他溝通過後，也願意陪他一起出席中常會接受判決。

事件學習與反思

店長也算是品田牧場開創員工之一，25歲便加入品田牧場團隊至今約10年，對於品田牧場的付出有目共睹，協助開創的店及創造出來的績效都非常好，但非常可惜近年自己的觀念走偏，導致最後此下場。其實還未接任北區區經理之前，偶有傳聞此店長，在外結交壞朋友，甚至是有加入幫派從事討債的行為，出勤狀況也略有耳聞。接任北區區經理職務後，友直接與他溝通，但他也全盤否認，說明是有人故意中傷他，但沒有證據也無從考察。但出勤狀況也呈現出了他對店鋪管理的不在乎與用心程度不足，長期的此狀況，店鋪的績效當然也就不會好。此一案例在我進集團內第一次遇到狀況，會擔任道店長職務付出的努力及學習不少，也是經過主管們慎選，但自我的觀念及態度不正確，卻是影響了整個事業處的士氣，我也因為此案件因為督導不周申誡一支，對於任何懲處欣然接受，最重要的，是如何帶領現在的店主管，或未來的店主管們，有正確的觀念與態度，擔任好店長、主廚的職務，是我要更努力的方向！

因此此案例說明了，人才的培育不僅僅是教導工作中該學習的專業知識，對於觀念的建立，個人工作外的狀況，都要能有敏感度的溝通了解，才不會走偏了我們卻不知道，最終失去了人才。

表5-7：結論與建議彙整：人才培育面

正面觀點
<p>1. 王品集團的連鎖化訓練機制及發展，讓每位員工在集團發展有所成長，造就了許多餐飲人才及經驗，包含在職教育訓練，以及本質以外的課程做輔助性的教學。</p>
<p>2. 進入王品集團，對於服務充滿熱忱，想把這樣的熱忱傳遞下去，餐飲業需要是一個團隊合作，互相協助才能完成任務，因此選擇餐飲業。</p>
<p>3. 人才的挑選與留任，以核心價值觀為依據，首重誠實原則。</p>
<p>4. 王品的多品牌和未來發展性，以及制度的完整，也有提供即時分紅的獎勵，努力可以立即得到回饋。</p>
<p>5. 職涯發展規劃落實，搭配訓練機制及升遷管道，提供更多機會。</p>
負面觀點
<p>1. 人才是企業最大的資產，集團目前最重要的就是人才培育跟留任。</p>
<p>2. 人才培育感受上沒有像門店規劃的培訓制度來的完善完整。</p>
<p>3. 人才發展早期領先業界，將SOP導入流程複雜的餐廳，將連鎖品牌最難克服的品質管理，達到很好的成效，但停滯太久，沒有即時和領先業界的新模式發展平台多元。</p>
<p>4. 現今個人意識抬頭，對於王品的訓練模式及升遷制度，有著許多的意見看法，好的薪資獎金制度，給予主管級以上，而基層員工，卻往</p>

往被主管個人領導風格所限制發展。

5. 制度化管理，造成了顧客負面觀感。

6. 少子化衝擊，造成人才招募、培育不易，造成斷層。

6.1.6：人才培育研究者之觀點

以選用育留四大面向之觀點，針對人才培育之負面觀點或網路訊息等，提出研究者之觀點。

選：

1. 隨著集團店數擴展，需求人力增加，但卻無法有效招募人才，造成斷層，原因如下：一、少子化衝擊。二、餐飲業競爭激烈，影發搶人大戰。三、薪資福利制度需提升，隨著最低工資上升，競爭者提升，現行王品集團與業界薪資待遇相差不遠，在成本控管與給予薪資的考量拿捏，是重要的課題。

2. 創立品田牧場總經理常言道：人品、敬業、專業。人品排在第一順位，與集團核心價值觀的誠實原則，都是說明了品格的好壞對於企業經營的重要性，“店長是希望的化身”，一家店經營的靈魂角色便是店長，人品為王品集團人才培育的首要項目，因此也常會以案例及懲戒與員工們溝通此觀念重要性。

3. 餐飲業選才著重在人才特質，如何能發掘一塊璞玉，讓其發光發亮，對於進入餐飲業之員工，對於服務熱忱及廚藝技術有高度興趣，因此

對於工作內容、環境與認知共識，選才前企業及人才做好雙向的溝通與了解，更能媒合出適當員工。

用：

1. 人員招募不易，在需求人員時更要慎選，還是以王品集團之核心價值觀，誠實原則為第一要務，對於招募規範及任用標準等，需做好教育訓練及共識，避免造成更多問題的衍生。

2. 訓練的一致性，事業處單位對每位員工依照職涯地圖發展規劃，但後勤單位有著不統一的訓練制度，應有完善的配套措施或個人規劃，避免造成制度不統一。

3. 職能職位的分類規劃，依照個人特質、工作能力有效評估與規劃，因材施教，對的人放在對的職務工作上，對於企業績效及工作效率有正向的影響。

育：

1. 訓練的制度化改善，從新進員工要求他們一字不漏的背菜色解說、SOP標準化訓練動作等，目的是連鎖化管理，希望有著一致性的服務SOP，訓練出外界感受的王品機器人，沒有溫度的服務，藉由外界或員工聲音，必需提供更貼近於顧客的服務。

2. 現行訓練機制調整為積木學習訓練，以實作及溝通方式，不在要求一字不漏的說出我們想要的話術，而是以基本話術建立，員工能口語

化的傳達意思，讓員工對於顧客服務壓力減輕。到流程的縮減改善，減少顧客接觸點不過度打擾，目的是讓顧客用餐的壓力減輕。以前常聽王品集團服務好，或許集團內對於這句話包袱太重，因此造成過度反應，因此此一訓練制度改變，需要落實深耕，讓訓練更扎實。

3. 落實基本面的訓練執行，不讓成本的考量、控制影響了員工的訓練與發展動能，順應時代潮流，訓練規劃與方向的創新，讓員工感受到非一成不變的方式，接受度與參與度會更高成效更明顯。

留：

1. 領導統御的溝通與學習，很多的同仁聲音，普遍反應店主管們的態度與作為，無法達到以身作則或是做到良好的溝通，會引發更多的抱怨聲音，也建議集團更能重視擔任主管後，工作績效的考核及個人學習成效檢視等。

2. 績效考核更具公平性，薪酬制度的執行，從主管與員工的溝通要確實完整，不能依個人好惡來判定員工的績效，攸關的是每位員工的生涯發展及制度的公平性。

3. 海豚哲學績效管理制度，隨著餐飲競爭激烈及基本工資上升，如何能做到差異化，讓員工們的付出努力，能即時回饋獎勵，提升士氣，更能提升餐飲服務業水平，讓更多人才及企業投入。

最後此論文研究，研究者在王品集團接受的企業文化與人才培育之經驗，以回顧方式，期間的學習與成長，並以自身經驗，教導或傳達集團之經營理念、企業文化等，不論是面對任何的問題，一起面對解決，與在王品集團繼續服務的自己或員工們，能夠繼續用盤子為台灣托起一片天。

參考文獻

中文文獻

1. 潘俊琳(2013)。戴勝益-十座大山 十大決策。新北市。經濟日報。
2. 王瑤芬、陳素萍(2010)。國際觀光旅館餐飲部中階主管工作職能之研究。餐旅暨家政學刊，第七卷第四期，台南市。
3. 江育美、吳怡芳(2016)。推動國內餐飲連鎖業者建立內部訓練體系。觀光與休閒管理期刊，第4卷第2期第55-67頁，高雄市。
4. 蔡功明(1999)。員工培育計畫落實度對員工組織承諾與離職傾向之影響：某速食連鎖餐飲之實證研究。國立勤益大學流通管理系碩士在職專班碩士論文。未出版，台中市。
5. 楊秀慧(2012)。台商營運總部設計與管理處角色之分析：以王品集團為例。國立中興大學高階經理人班碩士學位論文，未出版，台中市。
6. 陳熾文(2006)。王品集團戴勝益的海豚領導學。卓越雜誌，頁104。
7. 呂昆樺(2013)。企業標準操作流程-以王品集團為研究標的。東亞論壇季刊(EAST-ASIA REVIEW) 482 (2013) 27-36。高雄市。
8. 王啓明(2014)。企業文化對員工投入與工作績效之影響-以信任為中介變項。國立中興大學高階經理人班碩士學位論文，未出版，台中市。
9. 鄭仁凱(2015)。王品集團企業文化與生命陶冶-我的超馬經驗敘說。東海大學餐旅管理學系碩士論文，未出版，台中市。
10. 蘇靖芳(2015)。連鎖餐廳以職涯學習地圖為基礎之店長培訓方案之研究-王品集團為例。中興大學高階經理人碩士在職專班學位論文，未出版，台中市。
11. 張勝鄉(2009)。標準化服務規範與員工學習服務的關係-以王品餐飲連鎖集團為例。東海大學管理碩士在職專班 EMBA(研究所)碩士學位論文，未出版，台中市。
12. 王品集團值班手冊(2012)。值班手冊第七版。王品集團總部編印。未出版。台中市。

網路文章及報導

1. 莊智勝(2017)。ET today 新聞雲採訪報導，2017年10月20號
網址：<https://www.ettoday.net/news/20171020/1035577.htm>
2. 徐培峯(2014)。TVBS News 台中報導，2014年4月15號
網址：<https://news.tvbs.com.tw/life/528092>
3. 黃姘軒(2013)。企業永續發展的活力-淺談企業文化。My MKC.com 管理知識中心。台北市。
網址：<https://mymkc.com/article/content/21685>
4. 張家寧(2015)。SETN三立新聞網財經中心／綜合報導，2015年7月7號
網址：<http://www.setn.com/news.aspx?newsid=83755>
5. 陳真(2015)。大紀元台灣2015年10月27號

- 網址：<http://www.epochtimes.com/b5/15/10/27/n4559862.htm>
6. 王莞甯(2018)。鉅亨台中2018年5月/30號
網址：<https://news.cnyes.com/news/id/4134108>
7. 汪倩如(2013)。Tvbs news 台北2013年6月11號
網址：<https://news.tvbs.com.tw/entry/215194>
8. 網路文章(2013)。2013年2月
網址：<https://www.ptt.cc/bbs/ServiceInfo/M.1360072275.A.26A.htm>
9. 陳靜宜(2018)。聯合報台北2012年3月24號
網址：http://mac100.blogspot.com/2012/03/blog-post_6735.html?m=1
10. 王莞甯(2018)。鉅亨網台中2018年5月30號
網址：<https://news.cnyes.com/news/id/4134169>

英文文獻

1. Ebert, R. J. and Griffin R. W. *Business Essentials*, New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
2. Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Canada: John Wiley & Sons.
3. Schoonover, S. (1998). *Human resource competencies for the year 2000: The wake-up call*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.

附錄

王品集團企業文化

1. 核心優勢

王品的核心價值：人才 & 企業文化。

王品的核心能力：策略擬定 & 利潤掌握。

註：1. 人才是企業的版圖，人才多，企業就大。

2. 企業文化是企業的根，根紮的深，企業就穩固長久。

3. 策略真言十七字：「客觀化的定位、差異化的優越性、焦點深耕」。

隨時以這十七個字來擬定贏的策略。

4. 經營成果以每年EPS 10元以上為目標。

2. 九條通

1. 敢拼、能賺、愛玩。

2. 人生追求的三順序：健康第一、快樂第二、成功第三。

3. 多學一點、多做一點、多玩一點。

4. 思想要深入，生活要簡單，才有真正的快樂。

5. 生命要尊嚴，生活要精采。

6. 人生短暫，不能等待，實現理想，無可取代。

7. 企業的規模，取決於老闆的氣度，企業的長久，取決於老闆的品德。

8. 最大的成本是時間，最大的敵人是自己。

9. 演戲可以綵排，人生不能重來。

3. 企業公民之責

1. 不受賄(100元貪瀆天條)。

2. 不逃漏稅。

3. 不行賄(以10張王品禮券為上限)。

4. 受保護或稀有的動植物不入菜(例鮑魚、魚翅、燕窩等)。

5. 活動以「公益、健康、文化、運動、環保、節能、慈善、保育、教育、關懷」為主軸。

4. 王品憲法

第一條 任何人均不得接受廠商100元以上的好處。觸犯此天條者，唯一開除。

第二條 員工的親戚禁止進入公司任職。

第三條 公司不得與員工的親戚作買賣交易或業務往來。

第四條 舉債金額不得超出資產的30%。

第五條 公司與董事長均不得對外作背書或保證。

第六條 不作本業以外的經營與投資。

第七條 經營成果以每年EPS 10元以上為目標。

第八條 奉行「顧客第一，員工第二，股東第三」之準則。

第九條 懲戒時，需依下列四要件，始得判決：一. 當事人自白書 二.

當事人親臨獎懲委員會或中常會 三. 公開辯論 四. 不記名投票

第十條 員工的考績，保留15%給「審核權人」與「裁決權人」作彈性調整。

第十一條 每月定期開中常會，集體決策。

5. 龜毛家族

第一條 遲到者，每分鐘罰100元。

第二條 公司沒有交際費。(特殊狀況需事先呈報)

第三條 上司不聽耳語，讓耳語文化在公司絕跡。

第四條 被公司挖角禮聘來的高階員工(六職等以上)，禁止再向其原任公司挖角。

第五條 王品人應完成「3個30」(一生登30座百岳、一生遊30個國家、一年吃30家餐廳)

第六條 中常會、二代菁英、聯合會成員和總部員工，每天需步行10000步。

第七條 迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座向方位、不擇日。

第八條 少燒金紙：每次拜拜金紙費用不超過100元。

第九條 對外演講每人每月總共不得超出二場。

第十條 演講或座談會等酬勞，當場捐給兒童福利聯盟文教基金會。

第十一條 公務利得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。

第十二條 可以參加社團，但不得當社團負責人。

第十三條 過年時，不需向上司拜年。

第十四條 上司不得接受下屬為其所辦的慶生活動。(上司可以接受的慶生禮是一張卡片、一通電話或當面道賀)

第十五條 上司不得接受下屬財物、禮物之贈予。(上司結婚時，下屬送的禮金或禮物不得超出1,000元)

第十六條 如屬團體性、慰勞性及例行性且在公開場所之聚餐及使用飲料，上司可以使用，不受贈予規範。

第十七條 上司不得向下屬借貸與邀會。

第十八條 任何人皆不得為政治候選人。

第十九條 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。

第二十條 選舉時，董事長不得去投票。

第二十一條 購車總價不超出150萬元。

第二十二條 不崇尚名貴品牌。

第二十三條 不使用仿冒品。

第二十四條 辦公室夠用就好，不求豪華派頭。

第二十五條 禁止作股票，若要投資是可以的，但買進與賣出的時間，

需在一年以上。

第二十六條 個人儘量避免與公司往來的廠商作私人交易。

第二十七條 除非是非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。

第二十八條 除非是非常傑出的廠商，否則勿推薦給你的下屬採用。

6. 家人有約

第一條 王品上市、社會責任、國民健康、永擺第一。

第二條 五不政策（不搞政治、不官商勾結、不炒股票、不作業外投資、不借貸）。

第三條 不談股價。

第四條 不逃漏稅。

第五條 不行賄（公關用途以10張禮券為上限）（公務機關和私人企業均涵蓋在內）。

第六條 公司經營發展不炒房地產。

第七條 不發展吃到飽類型之餐飲品牌。

第八條 展店確實遵守公司合法化標準。

第九條 公司員工業務往來應主動向廠商說明公司之誠實政策與相關規定。

第十條 受保護或稀有的動植物不入菜（例如鮑魚、魚翅、燕窩等）。

第十一條 年度股東會不發股東贈品以響應環保節能減碳。

第十二條 活動以「公益、健康、文化、運動、環保、節能、慈善、保育、教育、關懷」為主軸。

第十三條 善盡個資保護為全員之責。

第十四條 鼓勵員工進入公司後個人學歷再升級。

第十五條 公司中高階主管以完成設置一個個人獎助學金回饋社會為目標。

第十六條 中常會與二代菁英不抽菸。

第十七條 中常會全體主管同時出差，不應搭乘同一班交通工具。

第十八條 過期食材(商品)不得提供營業使用。

第十九條 品牌餐點自製過程所添加之食品添加物需符合國家標準值。

第二十條 食材來源證明把關在營運使用之前。

第二十一條 各品牌不得於地下室展店營運(百貨賣場除外)。

第二十二條 門店逃生門及逃生窗設置數量應以追求高於法令規範為目標。

第二十三條 廚房員工的逃生口與外場客人的逃生口一樣重要。

第二十四條 門店冷凍冷藏庫設置需符合員工庫內逃生機制。

第二十五條 門店貨(菜)梯不可作為員工搭載用途。

第二十六條 門店防火管理人全程設置無空窗期。

第二十七條 營業場所不得佔用公共空間。

資料來源：王品集團員工守則