

明志科技大學

經營管理系

專題研究

讓你心服口服的餐飲業奧秘－

以內容分析法探討服務品質之影響因素

組員：

U01227001 丁于玲

U01227008 何筱薇

U01227018 林家佑

U01227019 林意臻

U01227022 洪穎淳

U01227106 李仲雯

指導老師：_____（簽名）

中華民國一〇四年十二月十六日

摘要

在現今的社會，龐大的外食族群造就餐飲業日漸蓬勃，在激烈的競爭下，其經營模式逐漸轉向多元化。很多人認為成功的關鍵在於美食的提供，但隨著人們生活水準及國民所得日漸提高，休閒時間日益增加，在社會風氣及教育文化等因素影響下，人們的思想也隨之改變，對飲食的需求從過往只求溫飽的「量」進而轉變為追求享受的「質」。服務品質成為影響顧客再度光臨的關鍵，因此本研究以內容分析法，探討主要影響服務品質之相關因素，希望經由研究結果的發現，提出重要的管理意涵，並提供餐飲服務業業者做為在未來改善服務品質之參考。

關鍵字：服務品質、內容分析法、員工訓練、工作環境、主管支持

目錄

摘要.....	i
目錄.....	ii
圖目錄.....	iii
表目錄.....	iv
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 當前餐飲業之特色.....	4
第二節 服務品質.....	5
第三節 員工訓練.....	9
第三章 研究設計.....	18
第一節 研究方法.....	18
第二節 研究程序.....	19
第三節 研究對象.....	20
第四章 研究結果.....	21
第五章 結論.....	27
第一節 研究結論.....	27
第二節 管理意涵.....	28
第三節 研究限制.....	29
參考文獻.....	30
附錄.....	39

圖目錄

圖 1 訓練移轉模式.....	17
圖 2 研究步驟圖.....	24

表目錄

表 1 服務品質之定義彙整表.....	6
表 2 研究結果統計表.....	25

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著全球經濟的脈動，各企業所面臨的是國際化與全球化，我國的經濟發展已從過去的製造業為主跨入以服務業為主的時代。服務業是一項人與人接觸互動相當頻繁的行業，而「服務」在消費者的消費過程中，顯得更加重要。

在現今的社會，龐大的外食族群造就餐飲業日漸蓬勃，在激烈的競爭下，其經營模式逐漸轉向多元化。很多人認為成功的關鍵在於美食的提供，但隨著人們生活水準及國民所得日漸提高，休閒時間日益增加，在社會風氣及教育文化等因素影響下，人們的思想也隨之改變，對飲食的需求從過往只求溫飽的「量」進而轉變為追求享受的「質」（薛明敏，1990）。

在這個以服務為中心的社會，具有優良的服務品質才是為消費者創造真正的價值，但若沒有一群優秀的服務人員，就沒有好的服務品質。服務人員是在提供服務與傳遞服務的過程之中極為重要的靈魂人物，他們的行為表現會直接影響到消費者對此餐廳的整體觀感。林佑中（2007）指出提升服務品質能提高顧客滿意度，進而增加顧客忠誠度。消費者與服務人員之間的互動是決定此次消費滿意與否的關鍵因素，若能有高品質的服務則可讓組織更有競爭力，也可藉此提高組織的聲譽與高顧客回流率，減少顧客的流失。

鼎泰豐董事長楊紀華曾說：「要從利潤中，想辦法把錢花在顧客和員工的身上。」；鼎王餐飲集團董事長陳世明也曾分享：「有效激勵團隊之道，就從尊重員工開始。主管尊重屬下，員工就會尊重客人，才有好的服務品質。」，當企業將員工視為最重要的資產，讓員工認同企業，再將良好的服務提供在顧客身上，即是顧客、員工、企業的皆贏局面。

綜合上述，強調服務品質之餐飲服務產業已是主要趨勢，顧客要求的不僅僅只是量，同時也重視質的提升。因此直接面對顧客之第一線服務人員更顯為重要，而一家餐廳是如何影響服務品質高低，或許是一套流程標準化的訓練、工作環境、主管支持等，乃是一個值得探討的議題。因此，本研究將針對餐飲第一線服務人員是如何提供服務品質，做一深入探討，以了解與其關聯性，以提供經營者之參考影響服務品質的要素。

第二節 研究目的與問題

在餐飲服務業中，除了餐點以及用餐環境等的要求之外，還需滿足顧客需求，提高服務品質。服務品質已經成為現代餐飲業者重要的資產，基於上述研究背景與動機之闡述，本研究問題具體歸為以下兩點：

- 一、以餐飲業第一線服務人員為例，探討服務品質之內涵
- 二、探討影響服務品質之相關因素

第二章 文獻探討

本研究目的是以內容分析法探討影響服務品質之相關因素，據此，探討服務品質與第一線餐飲服務人員的相關文獻。其次，探討員工訓練與服務品質的關鍵因素。最後，以餐飲業之第一線服務人員為例，說明整個餐飲業第一線服務人員現況。綜上所論，本章所探討的文獻，分以下三個部份：

1. 當前餐飲業之特色
2. 服務品質
3. 員工訓練

第一節 當前餐飲業之特色

因餐飲業具有產品的無形性、餐飲生產與服務的無法分割性、餐飲產品的變異性、餐飲產品無法儲存及餐飲的獨特性等高度不確定特性之下，其產品原料、人員、設備不同於一般產業(吳金源、游達榮、林珮秀,2003)；在餐飲業中，更重要的是第一線服務人員在傳遞服務及提供服務的過程中扮演著相當重要的角色，他們的行為同時影響著顧客用餐的氣氛，顧客與第一線餐飲服務人員的個人互動更是決定顧客滿意與不滿意的重要關鍵，因此本研究將針對第一線餐飲服務人員做一探討。

所謂第一線餐飲服務人員就是透過與顧客接觸而提供服務的工作人員(林新龍,2005)；Hochschild(1983)認為所謂的第一線服務人員，是指其工作必須與顧客有第一線的接觸，提供顧客所需要的服務，且第一線餐飲服務人員往往需要根據工作要求來調整自己的情緒表現。

綜合上述，本研究對於第一線餐飲服務人員的定義，是指其工作必須直接與顧客接觸，提供顧客即時所需要的服務。

藉由上述定義確立，本研究於下續章節，就搜集相關文獻，包括餐飲業員工訓練及服務品質等，進行進一步的探討，以利本文研究方向之確立。

第二節 服務品質

2.1 服務品質之定義

「服務品質」是服務業的重要課題，主要在於如何提供高滿意度的服務品質給顧客，以免在競爭激烈的市場被淘汰，扮演著企業是否能永續經營的重要關鍵因素（陳進丁，2004）。服務品質是一種主觀認知概念，是由民眾本身親自體驗感受到而認定的，而非一般客觀的評估（張凡文，2008）。因此，各行各業一直將如何提升服務品質，列為重要的研究課題。服務品質是一個抽象的名詞，其內容也比實體品質來得複雜些，它不能像產品一樣，事後再進行控制，並且抽樣、檢查及管理一切行為都由消費者親自執行，因此服務品質的定義也引起許多學者不同的看法，以下就國內、外學者對於服務品質定義的詮釋。

表 1 服務品質之定義彙整表

年度	學者	定義
1985	Parasuraman, Zeithaml, & Berry	服務品質是對服務一種長期整體可以用態度來看待的評估，是顧客對服務的期望與實際知覺的差異程度，也就是將服務品質視為知覺的服務品質。
2001	Wakefield	服務品質為期望和認知接受服務兩者之差距，而服務品質亦分為有形服務和無形服務。有形服務不僅包括實體輸出的服務，更包括實體設施、設

		備和人員的儀表，而無形的服務指服務表現，包括信任、回應、保證、和同理心。
2001	Brady& Cronin Jr	顧客根據服務提供者於服務過程中多層次表現的整合性評估。
2002	游宗仁	服務品質是消費者依據自身需求，對於接受服務前的期望，與實際接受服務之間的差距，予以主觀判斷的結果。
2005	吳政謀	服務品質是一種非客觀的評斷方式，大都是由顧客主觀來認定，服務前的期望與實際接受服務之間的差距而定。
2005	林秉毅	服務品質是一種主觀認知的意識，透過顧客與員工交易或溝通過程中，顧客可清晰認知到貼心的高服務過程感受。
2006	李坤哲	服務品質是由顧客依其主觀意識來評估接受到的服務，並且將其所認知到的服務品質，轉化成對提供服務之單位一種態度回應。

資料來源:本研究整理

綜合以上學者論述，大部分的學者將服務品質定義為消費者對接受服務之前的期待與接受服務之後比較的結果。想要獲得某種服務的顧客，在他心中會對此需求存有期待，而當顧客實際經歷業者所提供的服務後所產生的評價，而事前期待和實際評價這兩者的差距，就是決定服務品質的結論。然而，因為顧客的事前期待原本就是主觀意識，因人而有所不同，所以同樣的服務，可能也會有不同的結果。綜合以上學者的論述，本研究對服務品質的定義為：服務品質是一種主觀的認知，是消費者根據其事前期望的服務與實際體驗之後的服務差距。

2.2 服務品質構面

(一)Sasser et al. (1978) 提出服務品質的構面應包括：

- 1.安全性：指顧客對服務系統的可信賴程度。
- 2.一致性：服務是標準化的，不會因人員、場合或時間的不同而有所差異。
- 3.態度：服務人員與顧客互動時的反應，如親切有禮等。
- 4.完整性：指服務的設備是否周全或提供服務的完整性。
- 5.調節性：可依不同的顧客需求而調整服務。
- 6.便利性：指方便得到的服務，如交通的便利性。
- 7.及時性：能在顧客期望的時間內完成服務。

(二)Gronroos (1984) 將服務品質分為

- 1.技術品質：指實際傳送內容的品質水準。
- 2.功能品質：指服務傳遞的過程與方式。
- 3.公司形象：指顧客對公司或其形象的評價。

(三)Parasuraman et al. (1985) 將服務品質的因素歸納為十項：

- 1.可靠性(reliability)：指在服務的執行過程當中的可依賴程度及穩定性，意指若業者在第一次執行時就做對，表示公司信守其承諾。
- 2.反應性 (responsibility)：指服務人員提供服務的意願和敏捷度。如立即寄出交易資料、快速回應顧客的問題、提供即時的服務。
- 3.勝任性(competence)：指服務人員具備提供服務的專業技術及知識。如具有處理人際關係的知識與能力、專業的知識。
- 4.接近性(access)：指顧客容易接近且易於獲得服務。如等待接受服務的時間不會太久，公司設置地點對消費者具便利性。
- 5.禮貌性(courtesy)：指服務人員具禮貌、尊重、體貼對待顧客。如尊重顧客權益、服務人員有整潔的外表。
- 6.溝通性(communication)：指能以最適當的方式及適合的語言與顧客溝通。

如詳述服務項目及內容、保證處理顧客的疑問。

7.信任性(credibility)：指能讓顧客信任公司是誠實的。如公司名稱、商譽、服務人員特質、與顧客交易時的積極性。

8.安全性(security)：指讓顧客在交易時能免於危險與疑慮。如設備安全、財務安全、隱私權。

9.瞭解性(understanding/knowning the customer)：指對顧客的需求能充分瞭解。如瞭解個別需求，提供個別照顧等。

10.有形性(tangible)：指服務的實體設備。如服務場所的硬體設備、服務人員的儀表、服務的輔助工具。

(四)Parasuraman et al. (1988) 將 1985 年所提出十個構面縮減精緻化為五個構面如下：

- 1.有形性：係指服務場所及設備、服務人員之儀表。
- 2.可靠性：能可靠並正確地提供對顧客所承諾服務的能力。
- 3.反應性：服務人員願意幫助顧客並且有即時提供服務的意願。
- 4.保證性：服務人員有專業知識、禮貌並且能獲得顧客之信賴。
- 5.關懷性：公司能提供關心顧客並且提供特別的注意。

綜合以上學者之研究，因衡量行業別之不同，故所提出相關服務品質構面有所差異，多數學者均認為顧客實際認知的服務品質乃以服務的過程與結果來判斷。本研究以 Parasuraman et al. (1988) 提出的服務品質構面為主，因為這些構面較符合服務業的特性。

第三節 員工訓練

3.1 員工訓練之定義

溫金豐（1995）研究指出組織為加強或擴充員工的學習經驗，大都會經由教育（education）、訓練（training）、發展（development）的途徑。所謂的學習經驗，係指經由設計而有可能導致行為改變的學習，是有目的或有意的學習，非偶然的學習。而訓練是為了改善員工目前的工作表現或增強從事工作的能力，以適應新的產品、工作程序、政策和標準等，藉以提高工作績效。訓練工作對組織的影響較為直接，重視工作技能的養成，是一種較為短期的投資，自然的風險亦較低。此外，郭芳煜（1987）指出訓練就是有目的地發展人力資源，也就是使人學習擔任某項工作的能力與技術。換言之，就是經由連續而系統的發展計畫，以增進工作人員的知識和技術，改善工作人員的態度，從而提高工作效率與生產力。

綜合以上研究，學者對於教育、訓練及發展各別的定義看法近乎一致。教育為針對未來明確工作與現在工作無關之技能；訓練是針對個別員工修正目前工作技能上之不足；發展則是對未來可能之技能預先準備。雖然教育、訓練與發展在目的與功能上有所差異，然而實際應用於企業時並無明顯區分。舉辦員工訓練賦予員工現在及未來的工作知識、技能，並使員工具備積極學習動機與自我發展的態度，最終目標則皆為提升組織績效。因此本研究在往後皆以員工訓練一詞泛指企業所舉辦之教育、訓練與發展活動。

3.2 員工訓練之內容

根據學者認為餐飲業最基本的訓練內容可歸納為兩種：操作訓練和管理訓練（高秋英，1994；Miller & Walk, 1991；Forrest, 1990），原因在於一般員工在日常的經營作業中，必然會接觸到許多實務的細節，操作技巧的純熟與否對服務品質影響甚鉅。所謂操作技巧包括了設備的使用與保管、衛生與安全、進貨與儲存食物、以及服務禮儀的訓練等等。此外，溝通的技巧和抱怨的處理，也是操作訓練的基本範圍。而管理訓練最重要的內容是公司的政策與組織運作等觀念的建立，這些政策與程序包括人事管理、勞工關係、政府法令、收支操作與稽核採購原理，並視需要配合其他行銷等管理知識。同時這些幹部實習生也須熟悉各種操作細節，定期分派至各部實習。

因此本研究認為餐飲業的第一線外場服務人員訓練內容除了基本的操作訓練之外，另須包含服務禮儀、溝通的技巧和抱怨的處理。

3.3 餐飲業員工訓練之目的

隨著社會經濟的發展與環境的快速變化，企業愈來愈需要充足而適當的員工來適應此一轉變，尤其是企業逐漸形成、規模日益擴大之際，其員工必須跟得上企業的需求有效利用新的生產技術與設備，以及能適切地負擔起各項新的任務，才能使企業順暢而達到成長與發展的目標（羅文基，1991）。高秋英（1994）則指出餐飲服務業可說是「人的行業」，「人」是重要的資產。企業想要成長壯大，需仰賴員工的投入及專業的素養。而要如何使員工投入？使員工具備專業的素養？進而對公司充滿信心？這些皆需要由公司的員工訓練來達成目標。

因此企業內的教育訓練為企業經營活動的一環，因為企業的經營與發

展，有賴於知識、技術及能力優良的各類人才，而人才的養成，則有賴規劃完善的訓練。

綜合以上學者之研究，對於員工訓練的目的，本研究整理如下：

- 一、提昇服務品質；
- 二、降低員工離職率；
- 三、建立正確的職業觀念；
- 四、加強公司的認同感；
- 五、提昇員工的工作士氣；
- 六、提昇員工的專業技能；
- 七、獲得自我實現的成就感；

3.4 訓練移轉的定義

訓練是組織人力資源發展最基礎的工作，因為它是協助員工發展不可或缺的要害。不管是重視短期效果的訓練，或是重視長期效果的教育，組織投入龐大的經費、時間與資源，無非是要能看到真正的效果。而員工訓練實施後，員工將所學到的知識、技術在返回工作崗位後，將它運用在工作上，所產生行為或思考模式的改變，進而提升個人工作效率與組織效能的現象，即是所謂的訓練移轉。

要達到訓練移轉的效果，有幾點值得注意的：(孫本初，2010)

3.4.1 確認需求(needs)

是那些人應該接受教育訓練？他們需要的是那些教育訓練的內容？亦即一個好的教育訓練應兼顧從上到下與從下到。在異質性愈來愈大的趨勢與重視專業化的需求下，差異化、客製化將會是未來教育訓練的重點。只

重視量而忽略質的教育訓練是浪費的投資。因此，規劃教育訓練的人員，應建立組織完整的訓練體系，並有詳細的年度計畫，且與員工的生涯發展相結合，才能達到事半功倍之效果，也才能促使員工將所學移轉至工作上。

3.4.2 明確的目的(objectives)

參加教育訓練不是一個閒差事，更不是利用教育訓練獲取公假的機會，離開煩雜的工作環境，得到喘息的機會。教育訓練固可促進個人的成長，但從組織的觀點，必需要去區分「個人學習」與「組織學習」兩個區塊。個人學習，其自發性教育與個人成長有關；組織學習，是透過各種的規則，配合工作所需，達成提升組織效能的目的，這是與組織成長有關。「個人學習」與「組織學習」固然有所交集，但不完全是殊途同歸。政府的教育訓練之所以「大而無當」，往往是將「個人學習」與「組織學習」的目的混淆或合而為一所致。如此，更遑論所謂訓練移轉的效果。

3.4.3 正確的態度(attitude)

意願是決定訓練成效能否移轉的關鍵因素，意願可以是自發性或非自發性的，是否產生效果，端視部屬的特性而定。對於自動自發的部屬，應用導引式、教導式的方式，建立正確的學習態度，並協助訓練成果的移轉；被動式的員工，需透過指導式、命令式的方式，半強迫他接受知識技術，並透過程序式、條列式的步驟，協助轉移成果。

3.4.4 主管的支持(support)

訓練移轉要能有效，需給部屬應用、嘗試新方法的機會。若主管與部屬沒有共同的認知，主管不創造部屬使用新方法做事的工作環境，那沒有人會輕易嘗試新的方式，更遑論訓練移轉的成效。好的主管，應能給與部屬在錯誤中學習，並鼓勵部屬、幫助部屬將所學應用在工作上。因此，主管也要了解部屬接受教育訓練的目的、內容，更應審慎指派接受訓練的部屬，這點是很多主管忽略的部份。

3.4.5 文化的配合(culture)

為使組織內部的訓練有效果，其核心思想即在於文化的配合。很多訓練無法轉移效果，關鍵在於固有的組織文化無法提供移轉的機會，這也是領導者需注意到的。訓練移轉是否能達成，因素不全然在部屬身上，組織與領導者事實上背負著更大的責任。唯有組織有完整的規劃，配合管理機制的協助，訓練才可以產生真正的功效。

3.5 訓練移轉的模式

受訓者在訓練之後，某些能力和行為可能會有所改變，例如組織設計能力、問題解決能力、溝通能力、團隊合作等，這些是行為改變可探討的部份(Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995)。有關影響訓練移轉成效因素的研究相當多，但大多為實驗室的研究，直到 Ford & Baldwin (1988) 兩人整合多年來學者對於訓練移轉相關論題所做的各項研究後，發表「訓練移轉：回顧過去與展望未來研究的方向」才提出「訓練移轉過程模式」(如圖 1)。本研究擬根據 Ford & Baldwin (1988) 的訓練移轉架構作為本研究之研究架構。其將訓練移轉分類成訓練設計 (training design)、受訓者

特質（trainee characteristics）、工作環境（work environment）等三個影響因素。

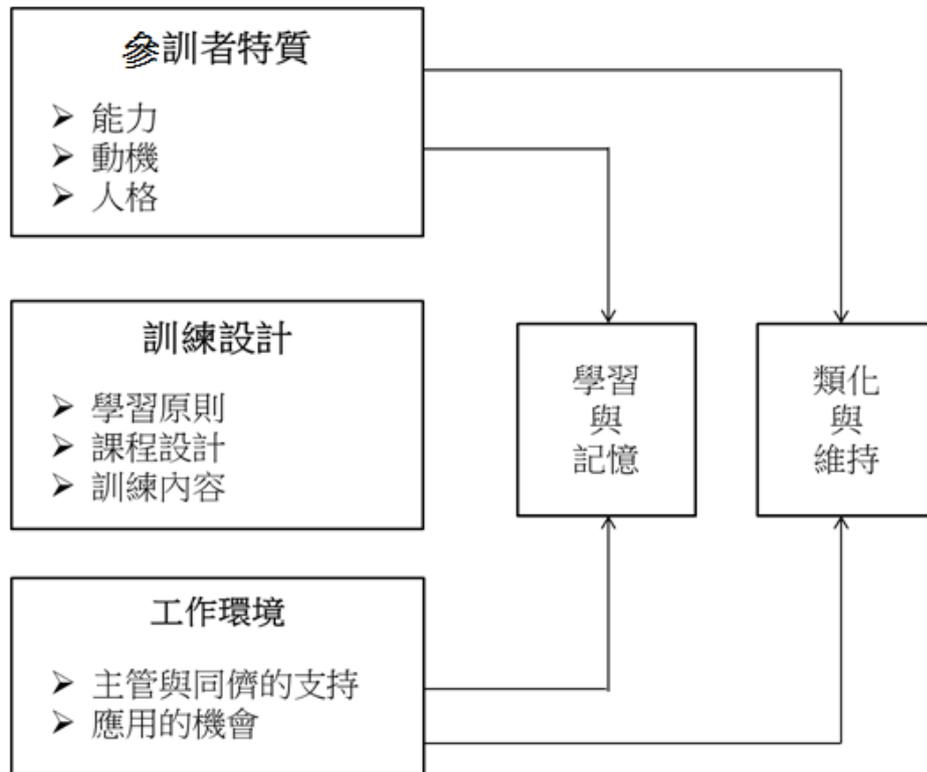


圖 1 訓練移轉模式

資料來源：Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology: A Journal of Applied Research*.

3.6 影響訓練移轉的因素

綜觀上述各研究模型，影響訓練移轉的因素大致可分為三大類，即受訓者特質、訓練課程設計、工作環境因素，擇要如下：

3.6.1 受訓者特質對訓練移轉的影響

Latham(1988)的研究指出個人特質決定了學習和訓練的結果;Noe

(1986) 研究結果認為動機對課程有一種狂熱的力量，它使受訓者企圖去學習訓練課程的內容，並將所獲得的新知識及新技術移轉到工作上 (Noe & Schmitt, 1986; Hicks & Klimoski, 1987)。在所有受訓者特質的因素中，學習動機使學習者對學習具有意願與熱忱，並使學習能夠不斷展開與實施 (黃英忠, 1993)；只有當受訓者同時有能力 (can do) 和意志力 (will do) 時，學習與移轉行為才會存在 (Tannenbaum & Yukl, 1992)。因此，本研究將針對受訓者之參訓動機來探討其對訓練移轉的影響。

3.6.2 訓練設計對訓練移轉的影響

Tziner, Haccoun and Kadish (1991) 指出，訓練移轉可藉由結合有效的訓練要素，來獲得改善。早期此方面的研究著重於透過結合學習原理來改善訓練內容的設計，稱為「內容途徑 (content approach)」。Baldwin & Ford (1988) 認為，有效的訓練課程應包括明確的目標、與工作背景相關、內容有變化、正面的訓練者特質、受訓者的可靠度，和績效回饋，但由於內容途徑法所產生的訓練效果僅限於學習與記憶，無法對所學的知識、技術與態度產生內化與維持。因此，近年來 Gist, Stevens and Bavetta (1990) 從組織理論中發展出「過程途徑 (process approach)」，著重於如何維持學習的效果及行為的內化，以促進訓練移轉，而非僅靠教材的設計。

Xiao (1996) 對中國大陸上海地區四家電子公司進行訓練移轉的調查，研究結果發現，訓練移轉的效果會隨著課前介紹、訓練設計與工作的配合度等組織因素的不同而有所改變。故組織在設計訓練課程時，若能符合學習原則，並配合不同的訓練內容，靈活地運用各種教學方法，使受訓者從訓練中獲得工作上難題的解答，將能有效促進訓練移轉的效果。

3.6.3 工作環境

在影響訓練移轉因素的實證研究結果發現，工作環境對於訓練移轉的效果有著相當大的影響力，尤以上司的支持最為重要(Huczynski & Lewis, 1980 ; Brinkerhoff & Montesino, 1995; Xiao, 1996; 卓雅偵，1996; 陳遠星，1996)。

受訓者需要有機會在工作上練習訓練所學，否則新技能很快就會退化 (Pentland, 1989; Tannenbaum & Yukl, 1992 ; Garvaglia, 1993)。工作環境是否有運用的機會，攸關訓練移轉之成效甚鉅，這些不同的機會與直屬主管的態度、工作夥伴的支持、受訓者的能力與自我效能有關(Ford, Quinones, Segó, & Sorra, 1992)。

合作的團體互動關係較易於導致訓練的移轉，並因此改變生產力(Xiao, 1996; 卓雅偵，1996)。Evan (1963) 研究發現，指派受訓者與其他受訓者在同一個部門工作，會比受訓者單獨工作來得好；因為受到其他受訓者直接支持的受訓者，在面對新工作所產生的壓力和困難時，會有較高的自我效能，故會產生較佳的移轉效果。

Latham & Crandal(1991)說明組織中可能影響訓練移轉到工作上的因素，包括薪資與晉升政策及環境的限制。受訓者可能有能力表現特定的行為，但若是這樣對其在組織中的地位沒有影響時，他可能選擇不這麼做。研究建議，按績效來給付薪資對於績效的產生與維持是有效的(Latham & Huber, 1992)。因此，新取得的知識和技術應該與薪資計畫結合，以增進其運用在工作上的可能性；(Xiao, 1996)指出，報償因素會影響訓練移轉的效果；(卓雅偵，1996)對壽險人員所做的研究顯示，金錢上報酬的誘因與非金錢上獎賞的誘因愈高，將會有愈明顯的訓練移轉效果產生。

3.7 訓練移轉的成效

對企業而言，在實施員工訓練時所投入的大量人力與經費的最終目的，無非是要藉由訓練員工以提升他們的知識、技能以及強化在工作場所之判斷力與反應力，並且對組織做出最大貢獻，進而增加其經營績效，提升其產業競爭力。因此，訓練單位必須衡量員工的訓練成效是否達到組織原訂目標。Ford(1988)認為「訓練成效」係指受訓者對訓練課程結束後所反應在技術上、行為上、觀念上的改變與增進，以求創造組織的真正價值。由學者對於訓練成效論述之後，本研究認為企業組織若能將員工訓練制度做好完善配套，配合績效評估與員工職位升遷，必定能為企業組織帶來預期之效益，進而提升訓練成效。

綜合以上學者之研究，企業為了強化人力資本，經常投入大量資源在員工訓練上，然而，如何確認訓練投資與訓練成效間的連結性，卻也時常令組織困擾。由此，加強員工將訓練所學應用到實際工作中以提升績效的訓練移轉議題與技術，受到許多的關注與討論。

第三章 研究設計

本研究旨在以內容分析方法探討餐飲業的服務品質，並呈現出影響服務品質之因素。本章旨在說明研究方法與步驟，全章共分三節，第一節為研究方法，第二節為研究程序，第三節為研究對象。茲說明如下：

第一節 研究方法

本研究採用內容分析法進行資料的蒐集與整理。根據美國學者 Berelson (1952) 認為內容分析法是對明顯的傳播內容作客觀而有系統的量化並加以描述的一種研究方法。柯林格 (Kerlinger, 1986) 則將內容分析界定為以一種系統、客觀與定量的研究分析傳播內容的一種方法。王玉民 (1994) 將內容分析法概括為一種從過程上將定性的資料轉換成定量的資料，然後予以分析解釋的技術。

綜合上述學者的定義，可歸納出「內容分析」有四個明確的要素：

(一) 系統性：內容分析是系統性的。包括選擇分析的內容、過程與編碼類目的採用、取捨分析，均必須符合前後一貫的原則。

(二) 客觀性：內容分析是客觀的。在研究的過程中，所進行的每一個步驟，例如變項分類的操作性定義和規則，都有明確的標準和一定的程序。

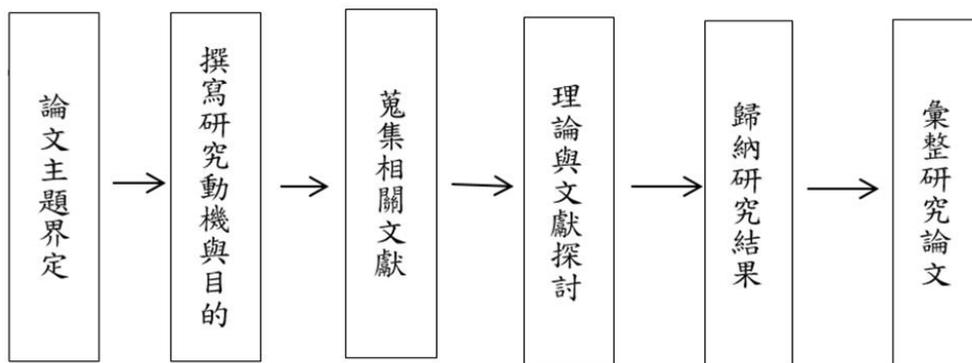
(三) 普遍性：內容分析是普遍性的。強調事實與理論密不可分的原則，研究必須和理論相關聯。

(四) 量化性：指內容分析根據擬定的編碼類目分析單位加以計量，以頻率分配的狀況，對結果進行分析與解釋，以達準確的要求。

綜合學者對於內容分析法的觀點與見解，本研究為因應實際需要，採量化分析，使用量化分析歸納資料、整理統計結果，藉以瞭解影響服務品質之因素。

第二節 研究程序

本節旨在說明本研究的進程序與相關事項，以餐飲業第一線服務人員的員工訓練影響服務品質為例，蒐集網路、書報雜誌相關報導資訊，以內容分析法分析訓練影響品質之成效，為能清楚瞭解本研究之步驟，乃繪製研究步驟圖以協助研究之進行，如下為研究步驟：



圖二研究步驟圖

資料來源：本研究自行繪製

第三節 研究對象

本研究的研究對象為研究者在搜尋引擎(Google、Yahoo)輸入「員工訓練」、「服務品質」、「餐飲業」以及「第一線服務人員」關鍵字，蒐集影響服務品質之相關資料。資料的來源大多都是以公開發行的期刊(商周)、人力資源管理的書籍以及各個電子資料庫、學術網站的碩博士論文等，加以整合修改。

第四章 研究結果

本節將內容分析法所獲得的數據，探討影響服務品質之因素。

表 2 研究結果統計表

來源		影響服務之 品質的因素	員工訓練	主管支持	工作環境	合計
報紙	工商時報	頻次	2	0	6	8
		百分比	1.2%	0.0%	3.6%	4.7%
	經濟日報	頻次	0	1	5	6
		百分比	0.0%	0.6%	3.0%	3.6%
	自由時報	頻次	1	0	0	1
		百分比	0.6%	0.0%	0.0%	0.6%
	中時電子報	頻次	10	0	1	11
		百分比	5.9%	0.0%	0.6%	6.5%
新聞	東森新聞	頻次	17	0	2	19
		百分比	10.1%	0.0%	1.2%	11.2%
雜誌	遠見雜誌	頻次	10	2	8	20
		百分比	5.9%	1.2%	4.7%	11.8%
	天下雜誌	頻次	26	1	9	36
		百分比	15.4%	0.6%	5.3%	21.3%
	Cheers雜誌	頻次	9	1	11	21
		百分比	5.3%	0.6%	6.5%	12.4%
	遠東人月刊	頻次	8	0	1	9
		百分比	4.7%	0.0%	0.6%	5.3%
	經理人月刊	頻次	13	2	4	19
		百分比	7.7%	1.2%	2.4%	11.2%
	今周刊	頻次	4	0	3	7
		百分比	2.4%	0.0%	1.8%	4.1%
	萬寶周刊	頻次	1	0	0	1
		百分比	0.6%	0.0%	0.0%	0.6%
	理財周刊	頻次	7	0	1	8
		百分比	4.1%	0.0%	0.6%	4.7%
商業周刊	頻次	1	0	2	3	
	百分比	0.6%	0.0%	1.2%	1.8%	
總計	合計		109	7	53	169
	百分比		64.5%	4.1%	31.4%	100.0%

資料來源：本研究整理。

本組針對 35 篇有關餐飲業服務品質的文章做內容分析法之探討，將文章中出現的服務品質影響因素之詞彙做次數統計，並將影響因素歸類為三個部分，分別為員工訓練、主管支持以及工作環境，結果如表 2 所示。其中影響因素為員工訓練的比例為 64.5%，主管支持為 4.1%，工作環境則為 31.4%；員工訓練所占比例較另外兩項因素高，可觀察到一般業界對於影響服務品質的要素以員工訓練為主。故此研究數據反映現今餐飲業外場服務人員之員工訓練為最重要之議題，對服務品質影響甚遠。以下將文章內容提出來加以說明。

針對員工訓練的內容，歸納為兩種，一是訓練的標準化流程，二是針對不同的顧客或者是服務人員本身所產生的差異化服務，如下擷取五個段落作舉例說明：

「以往人力需求量大，新人一報到就上線，但新制度讓新人上完三天課，並在資深員工身邊學習 14 天，才能單飛。」(遠見雜誌，2015 年 11 月)

「外場服務人員也有 11 級徽章制度，考核內容包括：黃金笑容要露出 7 顆半牙齒、客服電話鈴響 3 聲內必須接聽、喊歡迎光臨時，女生音量要在 65 分貝，男生音量要再提高 5 分貝。培訓期間，主管甚至會拿著分貝機在旁測量。這套標準化與分級做法，體現在服務品質的控管上。」(Cheers，第 145 期)

「新北市烹飪商業同業公會理事長林志成表示，很感謝經發局一直以來對新北特色餐館的重視，除為特色餐館製作專屬雙語菜單，也輔助服務人員國際化語言課程，提升業者國內、外旅客接待能力並進行教育課程，提升業者服務品質。」(台灣新生報，2015 年 7 月)

「從今年開始，夏慕尼更注意大廳接待員的訓練，邱瀕儀直言，必須讓他們做到面帶笑容、嘴甜、腰軟、手腳快、目色利（眼神銳利），五個服務重點，依照不同客群做服務。比如說，商務客就少打擾對方用餐談話，家庭客則可以多點關心問候。」（遠見雜誌，2015年11月）。本研究根據以上資料蒐集整理顯示結果，提出以下命題：

命題一：訓練流程以短程的標準化為基礎，進一步針對不同的顧客或者是服務人員本身，演變成具有個人差異化的服務，增加與顧客的互動。標準化及差異化所呈現的訓練類型，皆可增加服務人員在服務的過程中，產生好的服務品質。

工作環境為影響服務品質之第二項因素，其中工作環境包含薪資福利、激勵制度以及企業文化。從中擷取有關工作環境的段落加以描述並說明如下：

員工進公司或店鋪要用日文大喊「早安！」下班則喊「大家辛苦了！」外場接單給內場做料理時要大聲說，「這是新的訂單，拜託你了！」而內場接手回應時要答，「謝謝你！」。「這是員工對彼此的尊重，喊出來不是為了作秀，而是一種精神，」李維隆說。（天下，第438期）

一個懂得「原諒」的企業，才能換來心存感激的同仁。為什麼公司會有好成績，就是同仁們真心對待客人的成果。因為公司的「賞識教育」和「原諒」的企業文化，讓同仁不擔心上司會責怪他們自作主張，就能勇敢的做超出本分的事情。（商業週刊，2014年8月）

「想讓員工有好的態度面對客人，最重要的是，提高員工的滿意度。楊紀華深信，沒有快樂的員工，不會有滿意的顧客，也因此不管薪資、福利都比其他同業好得多。」(遠見雜誌，2013 年 10 月)

「在講求即時分享、立即獎勵的王品集團，這絕對不是夢想。號稱連上菜鞠躬的角度、微笑時嘴角幅度都要經過計算的王品，在員工給薪上非常慷慨，提供了培育高薪店長的舞台。」(Cheers，第 064 期)。本研究根據以上資料蒐集整理顯示結果，提出以下命題：

命題二：薪資、福利以及企業文化，皆對服務人員所帶給顧客的服務有一定程度的影響。因為有優渥的薪酬、良好的福利制度以及溫暖的環境氛圍促使員工擁有團隊向心力，增加對公司的認同感，皆能提升員工提供良好服務的動力。

主管支持為影響服務品質之第三項因素，主管本身提供的關懷對員工的重要性，以及員工擁有自主決定權時，能於服務當中隨機應變，並滿足顧客的需求，這些都屬於主管支持。本組從文獻中擷取相關段落，加以說明主管支持對服務品質的影響，相關引用文獻如下：

「曾經有一次，一位客人到店裡用餐，他問，店裡用的湯匙很漂亮，能否賣給他。同仁回應沒有銷售，沒想到幾天後，這位同仁把湯匙親自送到那位客人的辦公室。公司知道這件事情，不但沒有責備同仁自作主張、亂花公司的錢，還寫了一張卡片，感謝同仁做出這麼貼心的服務。」(商業週刊，2014 年 8 月)

「除了服務人員對自己要求，客人也應該摒除花錢就是大爺的迷思，給予尊重。企業主態度也是關鍵，當第一線人員承受委屈和壓力，必須力

挺並且和他們站在同一陣線，三者共同努力，才可能讓服務走向正向循環。」
(遠見雜誌，第 353 期)

「點菜時，一份丸子五顆，他和七個同事七嘴八舌地討論，點一份三個人沒得吃，點兩份又吃不完，沒想到站在一旁的服務人員告訴他們，點一份就好，我送你們三顆。台灣服務人員很少被授權這麼做，幾乎都要領班同意，沈方正當下驚豔。」(遠見雜誌，第 347 期)

「每位員工一進鼎泰豐，就會有一位小老師照顧他，除了教導他們工作技能，也關心他們的日常作息，而那些資深員工總是喊新進人員寶貝或可愛，感覺像是一家人，在這裡的每位員工，都可以感受到公司想幫你做更多，鼎泰豐餐飲部經理吳佳霏說。

鼎泰豐員工每天都要抽空撰寫工作日誌，楊紀華就算人在國外，也會每天抽空閱讀，掌握現場員工的工作狀況，以及和顧客的互動，唯有當員工感受到有人以愛待他，他才會將心比心去善待顧客，楊紀華說。」(遠見雜誌，2013 年 10 月)。本研究根據以上資料蒐集整理顯示結果，提出以下命題：

命題三：當員工擁有彈性的自主決定權以及獨立應變能力，即能驅使員工發揮所長，形成有助於服務品質提升的加乘效應。主管給予的關懷及鼓勵，間接驅使員工產生服務動機，也是影響員工服務的因素之一。因此，顧客對員工提供的服務良窳，取決於是否能獲得主管授權並立即處理顧客的需求，以及主管的關懷鼓勵，使員工正面處理與顧客之關係，進而影響服務品質。

綜上所述，許多因素皆會影響企業所給予的服務品質，因此本組將影響服務品質因素大致分為員工訓練、工作環境以及主管支持，進而探討其影響的成效，面對現今為重視服務及品質的社會，服務的高品質為提升企

業形象重要的一環。而當中第一線服務人員的表現占絕大部分，一位表現優良的服務人員，背後都需要有公司提供完整的員工訓練、良好的工作環境以及主管的支持。從天下雜誌第 370 期，五星級服務、一星級成本的秘訣中節錄，「美國布茲艾倫漢密爾頓顧問公司芝加哥分社社長羅勃·瑞帕（Robert Reppa），最近在《策略與經營》雜誌中也為文指出，所有提供頂級服務的公司都有四個原則：建立顧客至上的文化、慎選有服務熱忱的員工、持續的員工訓練、定期檢討以及獎勵顧客至上的行為。」因此將三項因素整合並實施就能促使員工有效的提升服務品質。

第五章 結論

第一節 研究結論

過去有許多學者在探討服務品質相關研究，儘管過去的研究對於餐飲業服務品質的討論甚多，但多指向於消費者再購意願及滿意度調查，幾乎從未完整呈現影響服務品質之相關因素。

經由本研究可瞭解餐飲業經營成功的關鍵要素，不只本身所具備的條件，能提供優越的服務，更是餐飲業競爭條件的重要因素之一。從研究結果顯示出，影響服務品質的主要因素為員工訓練、工作環境與主管支持，形成以下命題，可見在本研究樣本中員工訓練對於改善服務品質頗具影響力。

命題一：訓練流程以短程的標準化為基礎，進一步針對不同的顧客或者是服務人員本身，演變成具有個人差異化的服務，增加與顧客的互動。標準化及差異化所呈現的訓練類型，皆可增加服務人員在服務的過程中，產生好的服務品質。

命題二：薪資、福利以及企業文化，皆對服務人員所帶給顧客的服務有一定程度的影響。因為有優渥的薪酬、良好的福利制度以及溫暖的環境氛圍促使員工擁有團隊向心力，增加對公司的認同感，皆能提升員工提供良好服務的動力。

命題三：當員工擁有彈性的自主決定權以及獨立應變能力，即能驅使員工發揮所長，形成有助於服務品質提升的加乘效應。主管給予的關懷及鼓勵，間接驅使員工產生服務動機，也是影響員工服務的因素之一。因此，

顧客對員工提供的服務良窳，取決於是否能獲得主管授權並立即處理顧客的需求，以及主管的關懷鼓勵，使員工正面處理與顧客之關係，進而影響服務品質。

第二節 管理意涵

從研究過程中的資料整理與說明，研究結果顯示訓練、主管支持和工作環境為主要影響服務品質的因素，為了能夠提升顧客對整體服務品質的滿意，企業需經常思考如何落實教育訓練、提供優渥薪資及激勵措施，並給予適當的授權支持員工，例如利用員工的集體學習與成長過程，將可帶動各種創意的產生與靈感的激發，藉此讓員工更願意為工作執掌以外的事務進行分工與執行，也可以強化企業內部員工與業主間之相互依賴感，提升其組織的績效與服務品質。

對於員工訓練的部分，企業為了追求永續發展與因應快速變遷的餐飲版圖，幾乎所有的餐飲集團都會讓員工採用制式的標準流程作業，例如鼎泰豐的作業流程做到讓顧客節省等候時間，達到 5 分鐘內上菜的標準，而企業除了需規劃一系列的訓練制度與環境讓員工提升專業能力，亦可藉由訓練來改變員工的工作態度，增強其工作動機，但標準化流程雖然有效率，也可能導致員工對工作限制增加，王品集團訓練總監張勝鄉指出每個工作都涵蓋了外型與內心、動作流程、敏感度、團隊精神及其他注意事項，目的在於避免員工依循流程照表操課，卻忽略了表情和態度，因此企業需針對員工所可能面對到不同類型的顧客來規劃一系列的訓練課程。

工作環境的部分，企業可參考標竿企業建立薪資福利制度，如：鼎泰豐董事長楊紀華深信，沒有快樂的員工，就不會有滿意的顧客，因此不管薪資、福利都比其他同業好得多，他曾透露，過去兩年員工的薪資支出，

分別占業績的 47%和 48%，等於公司賺的錢，有一半都用在員工身上。給予員工優渥薪資，提升外在動機，進而提高服務品質。

主管支持的部分，員工在與工作相關資訊的取得上，對主管的依賴程度高於組織及同事，代表員工偏好由較接近並且在組織中具有核心地位的人所獲得的支持與回饋（Greller & Herold, 1975）。組織員工大多希望得到企業主管支持，主管應適時的從旁指導、肯定與關懷員工，使員工感受到主管的真心對待，進而願意留在組織以表現更好的工作績效，方能提升組織之內部服務品質，亦同時打造提供外部顧客優質服務。

第三節 研究限制

本研究面臨的首要限制，在於研究分析工具——HTML5 文字雲分析機。選用此分析工具的原因，是看中它能快速、準確地斷詞並統計，繪製出能一目瞭然的「文字雲分析圖」。根據 HTML5 文字雲分析機的運算邏輯，匯入的文字母體總量愈大、句子愈完整，所判定的詞彙將愈準確。然而在研究分析的內容可能不是正面的描述，而導致研究結果頻次增加。另一限制則是資料筆數不足，不足以充分表示所有企業之現況，但仍可供企業作為參考依據。

參考文獻

一、中文部分

1. 鍾武中 (2011)。教育訓練與組織承諾、專業承諾及組織公民行為關係之研究-主管態度之調節效果。國立中山大學企業管理學系碩士論文。
2. 吳伶麗 (2002)。人力資源專業人員服務品質之探討。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 陳以亨、黃芝華 (2004)。訓練移轉相關因素之研究。中山管理評論。12(3)，595-620。
4. 鐘國禎 (2004)。員工訓練之多項式羅吉斯模型-訓練目的與經費來源交叉分類之研究。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
5. 徐熾玲 (2007)。公務人力訓練學習成效移轉之研究-行政院菁英領導班之哈佛大學班個案分析。國立政治大學公共行政學系碩士論文。
6. 陳勝吉 (2010)。個人特質、課程設計及工作環境與訓練移轉認知關係之研究-以台灣警察專科學校 97 年巡佐班為例。國立政治大學社會科學學院行政管理碩士學程第七屆碩士論文。
7. 馮正民、鄭光遠 (2006)。探討航空公司員工滿意度與顧客忠誠度關係之研究：由服務行為之觀點探討。運輸計劃季刊，35(2)，191-232。
8. 邱英洋 (2008)。中小型餐廳第一線服務員員工訓練與服務品質之相關研究-以台南地區餐廳為例。真理大學管理科學研究所碩士論文。
9. 陳思倫 (2008)。服務品質管理，前程文化。台北市：前程文化。
10. 陳舫溪 (2008)。企業內部教育訓練服務品質之研究。臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
11. 許惠美、陳思倫 (2002)。旅行業者對國際觀光旅館企業形象整體評

- 價之研究。觀光研究學報，8(2)，1-17。
12. 傅和彥、黃士滔(2007)。品質管理。台北市：前程企管。
 13. 楊錦洲(2001)。顧客服務創新價值-如何做好服務品質。台北市：財團法人中衛發展中心。
 14. 羅文伶、邱銘心(2015)。網路健康謠言內容分析研究。
 15. 胡夢蕾(2006)。我國創造力與人格特質研究之回顧與探析。國立高雄師範大學教育學系教育學刊，26期。
 16. 林志偉(2010)。溫泉旅館服務品質、顧客滿意度對忠誠度之研究-以四重溪茴香戀戀為例。國立臺東大學體育學系體育教學碩士論文。
 17. 盛治仁(2015)。顧客尊重催生服務業升級。遠見雜誌。
 18. 陳芳毓、張鴻(2008)。流程標準化，服務差異化。經理人月刊。
 19. 彭成義(2014)。創業一點靈-叫好又叫座的服務3要訣。中時電子報。
 20. 陳承璋(2015)。星野佳路：讓員工愈自由，服務品質就愈高。遠見雜誌。
 21. 陳承璋(2015)。廚師成主角，顧味蕾也顧心情。遠見雜誌。
 22. 王一芝(2014)。不只是客人，連陌生人也關心。遠見雜誌。
 23. 謝明彧(2014)。奧客越來越多、服務越來越難，如何用「回歸原點的服務」抓住年輕顧客的心？。經理人雜誌。
 24. 王一芝(2013)。鼎泰豐憑什麼打敗王品？。遠見雜誌。
 25. 陳邦鈺(2009)。連鎖業西進成功術。今周刊。
 26. 莊正賢(2015)。管理經營有撇步，造就巷弄小店躍升跨國連鎖餐飲。萬寶周刊。
 27. 陳怡伶(2012)。通過3修煉，小店晉身上櫃集團。Cheers。145期。
 28. 陳怡伶(2011)。好樣集團執行長汪麗琴，我不複製成功，我創造成功。Cheers，131期。

29. 黃采薇(2006)。一家人主義，薪資透明相互激勵。Cheers，64 期。
30. 陳怡伶(2012)。顛覆企管理論，改寫燒肉文化。Cheers，147 期。
31. 許瓊文(2014)。投資人力不手軟打造有溫度的企業文化。今周刊，920 期。
32. 賓果人生(2014)。鄙棄「顧客至上」，惡質奧客就該被鞭數十、驅之別院。商業週刊。
33. 江逸之(2010)。我從來不把自己當作餐飲企業俏江南張蘭的餐飲 LV 傳奇。天下雜誌。
34. 金玉梅(2007)。管理新潮五星級服務 一星級成本的祕訣。天下雜誌，370 期。
35. 李筑音(2008)。礁溪老爺大酒店總經理沈方正讓顧客在飯店內享受旅行。天下雜誌，92 期
36. 何佩儒(2015)。餐廳神奇方塊翻個面…服務生就來。經濟日報。
37. 林奕榮、鍾詠翔(2015)。終結小費文化餐飲業嘗三贏滋味。經濟日報。
38. 戴勝益(2014)。就這一招！讓員工自願做「超出本分」的好事。商業週刊。
39. 王一芝(2015)。海底撈能否征服台灣。遠見雜誌，347 期。
40. 姚舜(2015)。展店備人才王品啟動招募計畫。中時電子報。
41. 陳宣如、何坤原(2014)。王品升官「魔鬼特訓」拋自尊喊口號，男狂吼女飆淚。東森新聞。
42. 王一芝(2015)，不必當奧客，也能享受好服務。遠見雜誌，353 期。
43. 王曉晴(2015)，飯碗不好捧！鼎泰豐員工起薪 3 到 4 萬訓練嚴謹。東森新聞。
44. 王俊忠(2015)，小型企業員工教育免費客製訓練。自由時報。
45. 顏瓊真(2015)，王品新秀培訓計畫雙師制度、打造餐飲新秀舞台。理

- 財周刊。
46. 王曉玫(2011)，不斷創造快樂的體驗。天下雜誌，336期。
 47. 編輯室輯(2012)，真誠用心 臺南遠東飯店締造完美服務傳奇。遠東月刊。
 48. 曾麗芳(2015)，嘉義耐斯王子飯店獲五星級標章。中時電子報。
 49. 劉彥伯(2015)，觀光餐飲連鎖的成長關鍵。工商時報。
 50. 林佑中 (2007)。顧客關係管理與資源基礎對服務品質及顧客忠誠度影響之研究-以汽車售後服務業為例。未出版碩士論文，國立屏東科技大學。
 51. 林玥秀、黃文翰 (2001)。我國餐飲業服務失誤與服務補救類型研究-關鍵事件與技術法的應用。二十一世紀觀光發展學術研討會論文集。銘傳大學主辦，37-53。
 52. 林新龍 (2005)。運動休閒俱樂部第一線服務人員服務品質提升之探討。屏師體育，9，44-45。
 53. 陳進丁 (2004)。固網通信服務品質之顧客滿意度、後續行為研究-以中華電信高雄市市內電話用戶為例。未出版碩士論文，義守大學，高雄縣。
 54. 黃英忠、溫金豐 (1995)。「外再經營環境與企業教育訓練實施及經營績效關係之研究」。人力資源學報。5，41-60。
 55. 張几文 (2008)。服務品質、滿意度與儲油意願之研究-以牛耳藝術渡假村為例。朝陽科技大學碩士論文。
 56. 郭芳煜 (1987)。怎樣做好員工訓練。現代管理月刊雜誌社。
 57. 李月卿 (2003)。教育訓練與員工績效之關聯性研究-以美法業某公司設技師為例。佛光人文社會學院管理研究所碩士論文。
 58. 羅文基、朱湘吉、陳如山 (1991)。生涯發展與規劃，台北：國立空

中大學。

59. 孫本初、蔡秀娟 (1996)。國中高級公務人員訓練移轉之研究 - 以政大公企中心公務訓練班為個案。政治大學學報，72 期，頁 213-262。
60. 黃英忠 (1993)。產業訓練論。三民書局，7 月。
61. 卓雅偵 (1996)。組織因素與訓練移轉之相關研究：以壽險業業務人員為例。中興大學企業管理學系。碩士論文，未出版。
62. 陳遠星 (1996)。工作環境與受訓者人格特質對訓練移轉之研究。國立交通大學管理科學學系碩士論文，未出版，新竹市。
63. 王玉民 (1994)。社會科學研究方法原理。台北：紅葉文化。

二、英文部分

1. Carelzon, J.(1987).Moments of truth , ballinger. New York: McGram-Hill.
2. Crosby, L.A., Evans, K.R., & Cowels, D.(1990).Quality in service selling: An interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, 54(3): 68-81.
3. Gronroos, C.(1984).A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, 18(4): 36-44.
4. Graham, J.W.(1991). An essay on organizational citizenship behavior Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(4): 249-270.
5. Normann, R. (1984). Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses. New York: Wiley.
- Kelley, S.W., &Hoffman, K.D.(1997).An investigation of positive affect ,

prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3):407-427.

6. Lin, Y.C., & Tsaur, S.H. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4): 471-481.

7. Organ, D.W. (1988). *A restatement of the satisfaction-performance hypothesis*. *Journal of Management*, 14(4): 547-557.

8. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Marketing*, 64(1): 12-40.

9. Sasser, W.E., Olsen, Jr., & Wyckoff, D.D. (1978). *Operations: Text and Case*. Allyn and Bacon, Boston. *Management of Service*, 6(4): 569-576.

10. Rosander, A.C. (1980). Service industry QC-IS the challenge being met. *Quality Progress*, 13(9): 34-35.

11. Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean, P.J. (1995). Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Organizational Behavior*, 17(1): 215-285.

12. Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I., Kavanagh, M.J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment.

Journal of Applied Psychology.

13. Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988), Transfer of training: A review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41: 63-105

14. Noe, R.A. (1986), Trainees attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness, *Academy of Management Review*, 11: 736-749.

15. Noe, R.A., and Schmitt, N. (1986), "The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model", *Personnel Psychology*, 39, 497-523.

16. Saari, L.M., Johnson, T.R., Mclaughlin, S.D., and Zimmerle, D.M. (1988), "A survey of management training and education practices in U.S. companies", *Personnel Psychology*, 41, 731-743.

17. Hicks, W.D. & Klimoski, R.J. (1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 30: 542-552.

18. Tannenbaum, S.I., and Yukl, G.A. (1992), "Training and development in work organizations", *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.

19. Tziner, A., Haccoun, R.R., & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 167-177. 34.

20. Gist, M.E., Bavetta, A. G., & Stevens, C. K. (1990). The effectiveness of self-management versus goal setting training in facilitating training transfer. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 117-121.

21. Xiao L, Saeed K & Herd RP(1996):Efficacy of albendazole and fenbendazole against Giardia infection in cattle.
Vet Parasitol 61: 165-170

22. Huczynski, A.A., and Lewis, J.W. (1980), “An empirical study into the learning transfer process in management training”, *Journal of Management Studies*, 17, 227-240.

23. Brinkerhoff, R.O., and Montesino, M.U. (1995), “Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study”, *Human Resource Development Quarterly*, 6, 263-274.

24. Xiao, J. (1996). The Relationship Between Organizational Factors and the Transfer of Training in the Electronics Industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1): 55-73.

25. Tannenbaum, S.I., & Yukl, G.. 1992. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43: 399-441.

26. Rouiller, J.Z., & Goldstein, I.L. (1993). The relationship between

organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4(4), 377-390.

27. Ford, J.K., Quinones, M. A., Seago, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45, 511-527.

28. Latham, G.P. and Huber, V.L. (1992) Pay for Performance Research: Lessons From the Past, Issues for the Future. *Journal of Organizational Behavior Management*, 12, 121-149.

附錄

1. 顧客尊重催生服務業升級

《遠見雜誌》作者 / 盛治仁 發表日期 / 2015/11/21

上個月，雲品溫泉酒店有幸在《遠見雜誌》服務業神秘客大調查中，獲得佳績。說幸運，絕對不是謙詞。一方面服務業家數眾多，競爭激烈。另一方面，不管我們再如何努力，心裡也明白影響服務品質的變數太多，無法完全掌握，實在作不到讓每一位客人都能得到最理想的服務。能夠得獎，除了努力之外，也要靠運氣讓過程一切順利。

在頒獎典禮現場，聽到來自不同領域的先進分享服務心得。四連霸的全家便利商店葉榮廷董事長謙虛地說，他們不是最大，所以更要全力做到最好。還有五連霸的安麗，把服務內化成DNA，都是我們學習的目標。在服務業真的要抱持「一期一會」的精神，我們跟客人可能在一生之中，只有這一次相會的機會，如何盡全力讓這一次相會留下最完美記憶，是我們每天最大的挑戰。

兩年前，我們開始三度之星選拔，強調服務過程中的「速度、態度和細度」，每個月選出最佳案例，在飯店間彼此交流，這樣的良性競爭對服務意識的提升很有幫助。負面的案例能夠作為不再犯的警惕，而正面示範可以激勵大家做得更好。

鈺鈞從實習生開始做起，畢業後轉為正職。剛開始因為雙手肌力較弱，端盤子很不穩，所以買了握力器自我訓練。這樣一位柔弱的女孩，有一次陪同客人遊湖時，發現一位年長母親走路乏力，自告奮勇背著老太太上下樓梯和船舶。耀輝則是來打工的大學生，在大廳看到小朋友因吵著要吃烤香腸，但家人不想專程再出去買，失望之情溢於言表。他決定犧牲下班時間，自己騎車出去買了烤香腸送到房間，讓小朋友萬分驚喜。這些服務的精神，老實說，是沒有辦法去強制要求的，必須是服務者具備天生的熱情，以助人為樂，並發自內心願意付出。但是坦白說，服務水平的持續提升，在現今的媒體和社會環境中，也面臨很大的挑戰。同時獲獎的森森購物分享了一個案例，有客人購買了他們的旅遊行程，回國後要求退費，原因是觀賞動物演出的時候，表演的猴子很沒有精神。這讓我聯想到，前一陣子新聞報導有客人在超商大吵大鬧，因為她對在超商取貨的商品內容不滿意，要求超商退費。但實際上超商只是提供收費取貨的服務，客人並非向超商購物，卻要求超商退費。服務業必須試圖滿足各種意想不到的需求，有時候，不合理的要求和羞辱的態度，會打擊服務同仁的熱情。

高希均教授在致詞時，妙語如珠。其中一句話，雖然是開玩笑，但也說出很多從事服務業者的心聲。「顧客像太太一樣，我們要尊重他（她），但不一定永遠是對的」。服務業在本質上，是客人至上，盡全力滿足客人的需求。在實務上，當客人的需求超出常理範圍，該如何因應，則必須視個案靠智慧來處理。

台灣的服務業水平，在長期精益求精要求下，以客人為尊的思考出發，在國際舞台上毫不遜色。但是極其少數的消費者，在爆料文化和花錢就是大爺的心態下，做出的無理要求和行為，也對服務業的健全發展埋下隱憂。

常在國際旅行的讀者可以觀察比較，當在各國機場遇到不可抗力因素導致班機延誤或取消時，各地客人的反應，就可以體會不同的消費文化。在下一階段，建立對等和彼此尊重的消費者與服務人員互動關係，讓服務業同仁的熱情和尊嚴得到適當鼓勵與尊重，將更能提升台灣服務業的整體表現，服務造福更多消費者。

2. 流程標準化，服務差異化

2008-09-09 《經理人月刊》採訪·撰文 / 陳芳毓、張鴻

王品旗下的餐廳服務很貼心，是許多人共同的印象，但是你可能不知道，王品的服務有多細膩。在標準化作業規範之下，服務生必須在客人「入座一分鐘內，送上冰水和菜單」「點餐後三分鐘，就要送上熱麵包」「水杯的水少於一半時，一分鐘內要加水」……這些細節的貫徹執行，有賴一套完整的教育訓練系統。每位新進人員都必須接受基礎工作站的訓練、店舖操作實習，並且完成六大組課程（行政、接待、訓練、訂貨、排班和維修），共計 200~300 個教育學分；至於店長以上則必須完成管理師課程及 300 個社會學分：一生要去 100 個國家、爬 100 座山岳、每年要吃 100 家餐廳。

為了將訓練內容內化到每位員工心中，並且不至於落入制式化的窠臼，王品集團總管理處訓練總監張勝鄉發展出一套以文化為核心的「連鎖七策」、化蝶五部曲等課程，以強化現場服務的軟技巧。

連鎖七策的核心是王品的企業文化。張勝鄉指出，舉凡強調「一家人主義」、奉行「無為而大治」的經營原則、訂定「龜毛條款」，以及開設「哲學九說」等課程，均相應地反映出王品的文化所包含的儒家、道家、法家及哲學家精神。不過，張勝鄉也特別強調，所有的教育訓練政策，都必須獲得領導人的支持，如此才能取信於員工，並透過後續的追蹤、稽核、與績效做連結，達到有效落實。王品對內以連鎖七策架構出經營藍圖，對外將顧客滿意度視為持續改善的指標，因而才能將訓練與現場密切結合，提供讓顧客感動的服務。

從 1993 年成立第一家王品台塑牛排，至今發展成為橫跨兩岸 91 家連鎖據點的餐飲王國，王品之所以能夠不斷地擴張版圖，原因即在於其掌握到了「複製成功經驗」的關鍵，而這道複製公式背後的核心精神，就是 SOC 標準化作業的導入。

連鎖複製的成功密碼：SOC 標準化

師法自麥當勞 (McDonald's) 的「工作站觀察檢查表」(station observation checklist, SOC)，是由張勝鄉在 1996 年引進，再融入王品的企業文化與價值觀，

落實為王品旗下所有餐廳的產品製作與顧客服務流程的管理標準。

張勝鄉指出，以顧客的角度來看，從進到一家餐廳、用餐、然後離開，接觸到的服務大致可分為大廳、廚房及吧台這3個區域，而每個區域又可再細分為多個工作站。

以大廳來說，從接電話、接訂位、帶位、送水杯、點餐、上餐、撤餐到結帳離開，共有17個工作站（廚房有16個、吧台有8個工作站），而每一個工作站又都有「共同的服務用語及動作」。王品的每位新進員工在上場服務顧客之前，都必須先接受工作站的基礎訓練並取得學分。

其實，大多數的連鎖餐飲業者都已導入標準化流程，但「王品最大的不同在於，『流程』只占了工作標準的五分之一，」張勝鄉指出，每個工作站都涵蓋了「外型與內心」「動作流程」「敏感度」「團隊精神」及「其他注意事項」五大要點，目的即在於避免員工只是依循「流程」照表操課，忽略了表情和態度。

王品旗下有8個連鎖品牌，市場定位、品牌形象各不同，因此SOC也要微調，好讓同一位顧客去到不同品牌的餐廳用餐時，都能感受到差異化的服務品質。例如，「王品台塑牛排」標榜尊貴，服務生須15度鞠躬，並保持淺淺微笑；「陶板屋」強調日本精神，須彎身30度；「西堤」訴求年輕、熱情，服務生會露出7顆半牙齒的開朗微笑，招呼用語也是活潑的「嗨，你好，歡迎光臨Tasty！」

基層員工與店長共同制訂SOC

制訂SOC的立意雖好，但是因為對工作者的限制頗多，推動時難免遭遇阻力。為此，王品SOC的每條內容，都是由基層員工和店長討論出來的，一方面是他們最了解實際操作的過程，另一方面則是唯有員工打從心裡也認同，否則再多的規定也是形同虛設。例如，電話響幾聲之內應該接起來？有人說3聲、5聲，也有人說7聲，這時候就投票表決；而電話接起來後，是要說「王品，您好」「王品，您好，很高興能為您服務」或「您好」，也都要從顧客需求的角度來思考。有一次，一位洗碗的阿姨獲知自己受邀制訂「洗碗」的標準流程時，緊張地不斷推辭。張勝鄉卻很堅持：「這要尊重妳。妳是執行的人，不能由我來制定。」

另一次，有位從義大利回來的主廚，髮長及肩，張勝鄉就告訴對方：「以後頭髮沒這麼長的廚師，你就不准僱用，否則怎麼叫連鎖店呢？」主廚反駁道：「我們以前都是這樣！」張勝鄉說：「好，那你來訂標準。」隔天，主廚竟剃了個大光頭以示抗議，但也從此以身作則，不再蓄長髮。「SOC的精神，在於大家有共識，」所以張勝鄉寧可把標準務實地定在60分，也不要定個90分，卻沒人做得到。SOC制定完成後，張勝鄉便會帶著董事長戴勝益和其他高階主管，跑遍全省7家分店，逐項地評分，以示管理階層的支持和背書。而為了精進服務水準，SOC也會隨時增加、修改，並在增訂完成之後，先在幾家店試行、再修正，之後再全面實施。

張勝鄉強調，服務業賣的不是高深學問，而是待人接物，關鍵在於執行的人能不能認同這套做法，「課程裡面可以講why（為什麼要這樣做）、what（會產生什麼結果），不是只有how（如何做）而已。大家認同了之後，才會發自內心真

誠地去做。」

連鎖餐廳要能夠有效運作，必須透過分工、再合作。SOC 明確規範每個人的負責範圍和工作方式，才可以確保品質不改變，流程不漏接。「只要把這本背起來，就等於把所有當店長的 know-how 都學起來了！」張勝鄉揚起手中厚厚一本 SOC 流程說。

每月 30 萬個顧客意見回饋

如果說標準化是王品複製成功經驗的基礎，那麼傾聽顧客的聲音，便是其檢驗服務品質的指標。王品有多麼「重視」顧客意見，從以下這個例子展露無遺。曾有位客戶在意見欄中寫著：「請不要一直跟我男朋友講話！」王品中常會便在開會討論時，訂下「女服務生盡量與女性顧客互動，除非徵得女性顧客同意，否則不要頻繁與其男伴交談」的規定。

為了有效落實顧客感動的服務目標，王品每個月都回收超過 30 萬張「貴賓用餐建議卡」，以了解顧客的用餐經驗。結帳離開時，服務人員不只會口頭詢問顧客的用餐感受，還會附上一張印有 0800 服務專線的名片，讓顧客隨時反映意見。

面對顧客諸多的意見、抱怨或建議，王品在處理時，會先將問題分類。例如，當顧客抱怨「你們的電話禮儀很差」時，就代表櫃檯工作站出了問題；當有人說「這道菜不好吃」，就表示廚藝組出了問題。這樣一來，就可以看出哪個工作站特別弱，接著再分析是人為因素或流程問題？是方法出了錯，還是士氣低落的緣故？「0800 電話最重要的機制，就是挽回顧客的心，」張勝鄉強調，客服人員必須在 30 分鐘內將顧客意見反映給店長、經理、總經理、董事長，店長必須在 3 天內處理完畢，而總經理則要在 7 天內親自結案。此外，每一個顧客抱怨，都會被拿來當成教育訓練的課程，好讓服務更貼近顧客需求。

張勝鄉表示，有時候顧客的要求不合理，抱怨的可能也不是事實，難免影響員工心情。對此，他總會在教育訓練時不斷地提醒員工：「不要問誰對誰錯。即使是顧客的錯，但是顧客『不開心的感受』卻絕對是真的。」

不只滿足顧客，還要讓顧客感動！

張勝鄉認為，從馬斯洛 (Abraham Maslow) 的需求層次理論 (Need Hierarchy Theory，從生理需求、安全需求、社交需求、尊重到自我實現) 來看，一家餐廳光是提供健康美味的食物、安全衛生的用餐環境，只滿足了基本的人性需求；還要做到重視顧客的感受，才能提升服務層次，滿足顧客的心理需求。「人們在走出教堂時，與進入教堂前最大的差別，在於心靈上的滿足。顧客進出餐廳，也是一樣的道理，」張勝鄉強調，客人來王品，不是只來吃東西，還希望滿足心理需求，因此，王品會要求每位服務人員都要有感情、跟顧客建立友誼，尊重顧客的感覺、意見。

3. 創業一點靈—叫好又叫座的服務 3 要訣

中時電子報 2014 年 12 月 19 日【彭成義】

每次授課時，總會遇到創業者提問：「老師，我覺得我的產品很好，為什麼東西老是賣不出去？」很簡單，因為叫好不是業者說了算，「叫好」跟「叫座」要顧客來認定！自我感覺良好是創業過程中常見的狀況，產品或服務具有一定的品質，是創業經營的基本條件，但若僅止於此，通常只能吸引顧客首次消費。若要讓顧客長期持續的光顧，則需建構一套讓人留下深刻記憶的服務模式，顧客服務流程、員工教育訓練與客訴處理，三者缺一不可，以下分別陳述之：

一、顧客服務流程

設計一套適當的顧客服務流程，除了可節省人力、時間與金錢成本外，若能搭配環境條件，有時也可替產品或服務加分，達到行銷的目的。舉例來說，金山老街有一間特殊的餐廳，與一般餐廳由服務生帶位、點餐、送餐的服務模式不同，這家老店的服務流程設計得相當簡單，由顧客自己排隊端盤子、自己找鄰近的店面坐下用餐，最後由店員依據盤子大小與顏色進行結帳。這樣的流程看似簡單，卻大大降低外場人員數與人事成本，縮短顧客服務時間。而且對老店而言，排隊的人越多，每位端盤子走在金山老街裡的遊客，就是店家最佳的行動廣告模特兒，哪還需要花什麼行銷預算？但若這樣的行為換個地方，如要你端著兩個大盤子走在熱鬧的東區街頭，則會顯得有些突兀。

二、員工教育訓練

員工是公司、店家的門面，是與顧客接觸的第一線人員，因此，員工教育訓練的良窳，經常可左右消費者對公司、店家印象。

你是否曾有過到麵店用餐，遇到湯頭不佳，請服務生處理的經驗？服務生回應的方法有兩種，一種是馬上道歉，立刻更換新的一碗麵，另一種則是不知所措，只好請店面高階主管或老闆來處理。這兩種狀況反映了員工教育訓練的成果，帶給顧客的印象立見高下。日前筆者帶著全家到南部旅遊，回程一時興起，轉至南投知名景點住宿一晚，雖未住當地知名高價飯店，仍不免想朝聖一番，便帶著妻小至該飯店用餐。一開始印象都非常好，最後進門前，保全問了一句：「不好意思，請問你們知道裡面的價位吧？」，原先美好的感覺頓時消失，即便整晚餐廳的價位、服務、氣氛與餐點表現皆不俗。筆者強烈建議，企業應花點時間製作員工教育訓練手冊，目的是讓員工熟悉例行性的流程，且有所遵循，可降低人員訓練的時間成本。此外，應將突發狀況及適當的處理方式，加註於訓練手冊中，讓員工了解自己的權限，主動去處理例外事務。當公司的門面表現得體，自然會為顧客對公司的印象加分。

三、客訴處理

客訴處理要遵守一個原則，站在消費者或顧客的立場想客訴處理方式，即發

揮同理心。據調查，每 100 位不滿意店家服務的顧客中，只有 5% 會向店家反映，表達店家提供的服務與顧客期待間有落差，這 5% 是店家的貴人，提供店家創造更好服務體驗的機會！面對客訴處理應謹慎與謙卑，站在顧客同理心的角度，從顧客心理與物質層面進行補救措施，若能扭轉顧客原先的負面印象，往往會為業者帶來許多正面的效益。也許有人會問：「顧客服務做得好，真的會賺錢嗎？」在服務過程中，若能創造讓顧客留下好印象的深刻記憶點，必定會提高顧客回流率與忠誠度；相反地，若留下壞的記憶點，則後續延燒的災難，將無法想像。（本文作者為微型及個人事業輔導計畫顧問）

4. 星野佳路：讓員工愈自由，服務品質就愈高！

《遠見雜誌》發表日期 / 2015/10/1 作者 / 陳承璋

是什麼樣的場合，能把台灣服務業老中青三代大咖全都同時找齊？包括南山人壽董事長杜英宗，全家便利商店董事長葉榮廷，更是一次帶了十多位高階主管現身；還有雄獅旅遊董事長王文傑、復興航空董事長林明昇、國賓飯店總經理李昌霖，以及王品集團前董事長戴勝益之子、雀客旅館董事長戴東杰也到場聆聽。答案就是《遠見雜誌》主辦的「2015 年服務業國際論壇」！十多年來，《遠見雜誌》持續深耕台灣服務業，就在今年，服務業論壇以「組織創新，打造創新服務」為題，盛大舉辦，講座現場座無虛席，幾乎擠爆宴會廳，貴賓陣容更堪稱歷年之最。

此次，特別邀請被日本公認為「新一代企業家偶像」的星野集團董事長星野佳路，進行專題演講。並由大小創意齋創辦人姚仁祿擔任引言人，南山人壽董事長杜宗英、遠傳電信通路管理暨匯流產品處副總經理袁興擔任與談貴賓。

台灣服務業佔 GDP 達七成成經濟興衰的關鍵

講座開場，由《遠見雜誌》副社長兼總編輯楊瑪利致詞。她說，台灣服務業占 GDP 達七成，也因此服務業的興衰，掌握著台灣的經濟命脈。

為了使台灣服務業能不斷往前，今年遠見服務業論壇，邀請到星野集團董事長星野佳路來台演講。他讓第一線服務人員，不再只是企業的小螺絲釘，他讓員工暢所欲言，提供意見，使員工成為經營的重要資產。在北海道知名的 TOMAMU，就是因為第一線員工的創意而成為日本看雲海最漂亮的地方，從此滑雪勝地成為看雲海聖地，夏天遊客比冬天多，成為目前星野集團最賺的度假村。

然而，星野集團到底是怎麼讓員工成為資產，並化為集團成長的原動力，締造驚人的成長率，傲視同業？

星野佳路指出，星野集團在日本目前擁有 35 個旅館與度假村，北從北海道，南至沖繩島。其中分為三個大品牌，每一個品牌與度假村，又擁有不同的文化與風格，而要找到每一個地方的特色，把日本款待的文化傳達出去，主要靠五個經營精神。

這五項精神，分別是分享目標價值觀、對於度假村主題的理解、公開公司經營狀況、激發員工工作挑戰性以及尊重員工職涯規劃與選擇。

服務關鍵一》立下遠大的公司願景 讓員工驕傲

什麼是目標價值觀？他解釋，公司長遠的願景是什麼？一定要讓員工知道。不過，這樣的願景，很多企業都會訂定，然而礙於資金與人才和策略的侷限，訂定的願景通常都過於短淺，反而限制了發展性，還會減少員工對於企業本身的向心力，如果能制定一個遠大的目標，例如，1962年前美國總統甘迺迪，當時在沒有資金技術的情況下，喊出登上月球的願景。

若企業能喊出與此時格局完全不一樣的夢想，將讓員工充滿驕傲，充滿鬥志，整個公司就會朝向不凡的路線前進，如果當時星野沒有訂定願景，就會不願為願景冒風險，今天可能還只是在輕井澤的地區型小溫泉飯店。

服務關鍵二》讓員工參與經營發想 激盪創意火花

有了願景後，並非叫員工毫無頭緒的往願景衝。公司要有明確的方向，其中關鍵，是員工對於每個度假村的主题掌握，必須非常清晰。他分享，過去在重建每個度假村時，都會成立「主题委員會」，讓度假村員工，自己發想度假村的在地特色文化，發想究竟要帶給顧客那些獨有的服務？進而讓每一個度假村都能自成一格，而非顧客要什麼就給什麼，才能跳脫與其他飯店的競爭。

服務關鍵三》公開公司經營資訊、組織扁平化讓員工暢所欲言

如何讓員工自動自發，真誠對待顧客，並讓員工能主動關心、理解公司立場，凝聚向心力，是許多服務業者都在苦思的難題，星野集團就靠著透明公開公司經營狀況，達到目標。

星野佳路猶記，以前有一段時間在東京的大飯店工作，當員工與高階經理人開會時，檯面上都一派和諧，顯得很有制度。然而散會後，到了中餐時間，許多員工都會在休息室積極抱怨公司，為什麼公司要採購這些設備？為什麼要升誰為經理？大家都有意見。

他說，這都是因為員工不了解企業因為資源有限，才會做出這些決策。如果把公司的經營資訊分享給每一位員工，並加以解說，就可減少抱怨，員工當然也會更努力工作，因為他們所掌握的資訊都非常的透明。

另一方面，星野集團的管理層級非常扁平化，這是為了讓員工可以在組織內暢所欲言，不管是新進員工或是部長，集團內都塑造一股平等的氛圍，不僅能消弭員工的心中不滿，還能因敢於表達意見，而激盪許多創新的火花。

服務關鍵四》顧客的正面鼓勵 才能激發員工鬥志

最後，則是工作挑戰性及職涯規劃與選擇。他說，接手經營星野集團後，一直在思考，怎麼讓員工的工作具挑戰性？怎麼提高員工的士氣？遂而引進顧問公司進行調查。

他發現，員工的工作士氣來自於顧客的讚美，也因此，集團都會進行顧客滿意度調查，拜託顧客填寫滿意度問卷。雖然許多飯店都會做調查，然而，大多數的飯

店還是把經營思維放在製造業思維上，不斷追求良率，檢討那些也許僅是5%的不滿意度，但如此卻會大幅降低員工士氣，所以在集團檢討上，會強調那些滿意顧客的回饋，弱化不滿意顧客的意見，這樣反而能夠提高服務品質。

《服務關鍵五》員工愈自由 服務品質就愈好

此外，星野集團也尊重員工的職涯規劃與選擇，給員工最大的自由度。星野佳路強調，大部分的員工會離職，主要原因都是工作不自由。

所以星野集團試圖打造自由的文化。舉例來說，星野集團有一項破天荒的制度是「管理職立候補制度」，是開放管理職位，給予想要做管理職的員工，自告奮的出來參與遴選，如此一來，能讓員工的意見充分表達，人才也能獲得尊重，降低離職率。

另一方面，如果員工想離職進修，星野集團更會敞開雙臂歡迎，提供兩年之久的留職停薪，期間的保險費用同時也由公司給付，「當這些員工回來時，會更願意為公司付出，」他說。

5. 廚師成主角，顧味蕾也顧心情

遠見雜誌 2015 年 11 月號第 353 期作者：陳承璋

廚師成主角，顧味蕾也顧心情

鐵板上的牛肉煎得滋滋作響，香氣四溢，師傅手法細膩地拿著鐵鏟，翻面、切整，再熟捻的擺盤，每一個動作彷彿都是藝術。在夏慕尼，師傅成為餐桌上的主角，除了照顧客人的味蕾，還會與客人談天問暖，讓吃飯過程充滿樂趣。

與王品集團其他的品牌不一樣，夏慕尼靠著鐵板燒師傅個人化的訓練與特色，使服務跳脫 SOP 僵化流程，把客人當成朋友，替他們多做些事，讓服務有了溫度。也因此，夏慕尼連續兩年在強敵環伺的餐飲業，搶下《遠見》服務業首獎。可別小看夏慕尼對鐵板燒師傅訓練所下的苦功，因為它堪稱王品集團所有餐飲品牌課程中，最為困難的一環。

依個性與特色客製訓練流程

「這些廚師以前都是在廚房內做菜，你要怎麼讓他去面對消費者？」王品集團執行長楊秀慧坦言，廚師幾乎都在廚房內工作，突然要他成為主角，真的非常難，除了說話的應對進退外，還有動作、站姿都要矯正。王品在所有大小品牌中都有一致化的教育內訓，唯獨夏慕尼，有一套屬於自己的特別訓練。由於每個師傅個性迥異，必須依照每個人做不一樣的安排。如果比較會察顏觀色的師傅，只要掌握基本的禮貌與態度，就讓他去自由發揮。至於比較不太會說話，個性較為內向的師傅，就盡量要求他們照標準流程來服務。王品協理邱瀕儀分享，有一位師傅非常幽默，開口都是經典，這時候就讓他自由與客人互動。

曾經有一位客人表示生肉有好多血，好可怕！這個師傅便幽默一回「趕快把眼睛閉起來，就看不到了，」立即與客人拉近距離。

從今年開始，夏慕尼更注意大廳接待員的訓練，邱瀕儀直言，必須讓他們做到面帶笑容、嘴甜、腰軟、手腳快、目色利（眼神銳利），五個服務重點，依照不同客群做服務。比如說，商務客就少打擾對方用餐談話，家庭客則可以多點關心問候。

「有滿意的員工，才有滿意的顧客」，所以每到餐廳巡店，楊秀慧就會不斷為員工加油打氣，當餐廳服務員看見她，都毫不避諱的喊大美女，敞開雙臂擁抱，成為員工口中的「愛的三步驟」。

6. 不只是客人，連陌生人也關心

2014年11月號《遠見雜誌》第341期作者：王一芝

2012年3月，《遠見》記者在夏慕尼台北中山北路店巧遇當時北區經理邱瀕儀，她要替這家店所有員工上課，主題是《遠見》神秘客調查考前總複習。

當年夏慕尼剛開滿十家店，即將被列進神秘客抽查名單，看起來略為緊張的她說，總經理、幹部們都非常在意，「我們一定要拿下好成績，」她勢在必得。

那一年，夏慕尼拿下服務第三名。兩年後，她升上協理，帶領1600位員工登上冠軍。問她其中的祕訣是什麼？她笑說：「沒有 Magic，只有 Basic。」

四年前，夏慕尼才開四年，主力放在展店和衝業績，邱瀕儀被賦予的任務是整頓品牌。從王品牛排工讀生做起的她決定回到最根本，要求徹底落實王品集團向麥當勞取經建立的「工作站觀察檢查表」(SOC, station observation check list)，從新人訓練開始。以往人力需求量大，新人一報到就上線，但新制度讓新人上完三天課，並在資深員工身邊學習14天，才能單飛。

但光訓練不夠，服務必須要發自內心才真誠，於是她又提出服務理念。首先，笑容是服務的根本。想讓員工對客人展笑容，必須先感動他們，因此從食衣住行育樂下手，讓員工擁有小確幸。比如，提高伙食成本，讓員工餐多樣多變，隨時替換褪色髒汙的制服，提高宿舍居住品質，颱風天讓員工搭計程車上下班等。

第二，把陌生客人當朋友，建立自己的熟客名單。去年尾牙時，董事長戴勝益站在舞台上呼籲，「王品人不能再當冷漠的一群！」原來他看到一則報導，有一個外國人在上海地鐵上暈倒，結果車箱的人全都嚇得落荒而逃。他要求1萬7000個王品員工只要在路上碰到車禍，不管有多重要的事，一定要停下來協助；進電梯後，也要站在電梯小姐位置，幫忙其他人按要去樓層；走進自動門，也要順勢用手扶住，讓後面的人不至於被夾傷。

戴勝益坦言，以往使用0800顧客專線來提升服務，仍偏於功利主義，現在則是透過CSR(企業社會責任)徹底改變員工的服務心態，「如果員工對陌生人都能付出關懷，對客人的服務豈能不好？」

7. 奧客越來越多、服務越來越難，如何用「回歸原點的服務」抓住年輕顧客的心？

經理人雜誌 2014-12-26 採訪·撰文謝明彧

2015 年是王品集團旗下法式鐵板燒品牌「夏慕尼」的創立 10 週年，這 10 年來，台灣景氣從繁榮成長到漸趨停滯，也讓一客單價破千、定位為高單價品牌的夏慕尼，面臨轉型的關卡。

而夏慕尼的應對，是透過調整菜色，拉高整體用餐經驗的 C/P 值，讓夏慕尼從商務宴客洽談的場所，轉為親朋好友聚會的場合。同時，也調整原本主要客層定位，從原本 35~45 歲，轉為 25~35 歲的年輕世代，透過降低顧客年齡層，避免品牌印象老化。如今，夏慕尼約有 52% 的客層在 34 歲以下，其中女性比例高達六成。

然而，當客群年齡整整下降了一個世代，也就代表了完全不同的服務需求。夏慕尼協理邱瀕儀觀察到，隨著消費意識抬頭，年輕的消費者比以往要求更仔細、細節更講究、感覺要明確，也讓包容度更低、反應容易情緒化，「年輕客人最討厭被瞧不起，例如廚師說話時沒看著對方眼睛，服務人員解說菜色時流於背誦沒有注意到個別客人需求，很快就會接到客訴電話。」

因此邱瀕儀從今年接掌夏慕尼以來，所做的第一件事就是回歸服務的基本功，「所謂服務，不是服務生在桌邊折氣球、變魔術就好，服務沒有 magic，只有 basic。」透過做好每一個與客人的接觸點，讓夏慕尼在今年拿下雜誌服務評比連鎖餐飲類冠軍，同時也是整體評比第一名。

夏慕尼是怎麼訓練員工，才能抓住挑剔又善變的年輕顧客心？

1. 觀察不同年齡層需求，找出整桌客人最重要的那位：

「性別、年齡、職業不同，每個人需求都不同，但一桌一定會有最關鍵的那位，先服務好這位，其他人就好說，」邱瀕儀舉例，如果是父母帶小孩來，小朋友一定要最先安撫，只要小孩開心，父母也會開心；如果是子女帶爸媽來，那長輩一定要最仔細問候，當子女覺得爸媽受重視，也就會覺得滿意；如果是商務宴客，那所有服務一定要「以客為尊」，對客人好，主人才會有面子。

2. 硬塞的服務不一定討喜，找客人一起互動才是王道

除了傳統幫客人唱生日快樂歌、拍紀念合照之類的活動外，邱瀕儀表示，年輕人對於這種「外加式的服務」不一定感到貼心，甚至可能有被打擾的感覺。「好的服務，應該從體驗中產生，」所以夏慕尼重新設計上菜過程，除了最基本的說菜服務，讓客人對於自己吃的料理有更深入的了解外，例如廚師在料理鴨胸時，會灑上白蘭地酒然後點火，創造視覺的震撼效果；現在就會邀請客人自己為自己的鴨胸料理點火，「把客人拉進做菜中，增加參與感與娛樂感，就會覺得用餐更有價值。」

3.課程與競賽訓練，補足服務人員不足的人生經驗

所謂服務的基本面，就是與客人接觸時的互動。邱瀕儀解釋，例如講話時一定要看著客人的眼睛，招呼客人時一定要面帶微笑等等，這些 SOP 上都有，甚至是常識，但知道是一回事，服務人員要每次都做到，就必須依靠訓練。因此邱瀕儀在內部推出第一屆鑽石服務大賞，包括服務流程、師傅與客人互動、慶祝節慶的創意與魔術發想，透過競賽，並針對三個面向，開設各種相關課程。

「這些聽起來很基本，但其實裡面有許多細節，」邱瀕儀解釋，夏慕尼很多服務人員都是年輕人，沒有結婚、沒有小孩、也沒有待過辦公室，各種應對進退時的禮儀、怎麼和不同年齡身份的人講話，甚至是客人眼中的常識，由於沒有經驗，其實真的是完全不懂，「透過課程強化基礎，透過比賽激發創意，才能讓服務持續變好」。

4.絕對不在第一時間拒絕

以往客人提出要求，例如要求把前菜沾醬蒜味美乃茲改成法式芥末醬，由於餐廳沒有提供，服務人員第一時間的回答通常是禮貌地拒絕，但夏慕尼北區區經理高長宏表示，就算拒絕時態度再有禮，客人的感受還是不好。

所以現在，第一時間的回答是「我來想辦法」，看能多做什麼，來盡可能達成客人的期望，而不要直接說不行。「服務人員只要願意去嘗試，就算最後結果還是無法滿足客人需求，客人往往也能理解。」高長宏強調，服務人員願不願意為客人多嘗試，「服務有沒有用心」的差別就在這裡。

8. 鼎泰豐憑什麼打敗王品？

《遠見雜誌》發表日期 / 2013/10/30 作者 / 王一芝

鼎泰豐的服務憑什麼打敗王品？關鍵就在於對員工好。

三年前，拿下世界麵包大師金牌的吳寶春回台創業，向鼎泰豐董事長楊紀華討教經營之道。當時楊紀華建議吳寶春，首先要調高員工薪水，「很多人以為鼎泰豐成功的秘訣是美食，其實優秀員工才是致勝關鍵。」

「想讓員工有好的態度面對客人，最重要的是，提高員工的滿意度，」楊紀華深信，沒有快樂的員工，不會有滿意的顧客，也因此不管薪資、福利都比其他同業好得多。

楊紀華透露，過去兩年員工的薪資支出，分別占業績的 47% 和 48%，等於公司賺的錢，有一半都用在員工身上，「這是必要的投資，省不得。」最讓鼎泰豐員工引以為傲的是，無論在總部或是分店，都有可以躺著睡的員工休息室，每位員工中午可以休息 2 個小時，每工作 2 個小時，還能休息 15 分鐘，確保員工在打烊前都精神保滿。

「同學都很羨慕我，他們都是趴著午休，而且連吃飯時間都只有半個小時，」在鼎泰豐工作一年，月薪 5 萬的餐飲組組員李思璇說。

除了薪資優渥，鼎泰豐還編制有四位「樂活諮商師」，定期和員工聊天、傾聽員工心聲，甚至還會安排專業視障按摩師進駐各分店員工休息室，舒解他們的身心勞累。

鼎泰豐至今還沒有上市上櫃計畫，最主要的原因，就是考量到員工福利，「股票上市後，我要為股東負責，嚴控成本，就不能像現在好好照顧員工了，」楊紀華坦言。每位員工一進鼎泰豐，就會有一位小老師照顧他，除了教導他們工作技能，也關心他們的日常作息，比如說 12 點前要睡覺、找時間運動或喝水夠不夠等等，而那些資深員工總是喊新進人員「寶貝」或「可愛」，感覺像是一家人，「在這裡的每位員工，都可以感受到公司想幫你做更多，」鼎泰豐餐飲部經理吳佳霏說。鼎泰豐員工每天都要抽空撰寫工作日記，楊紀華就算人在國外，也會每天抽空閱讀，掌握現場員工的工作狀況，以及和顧客的互動，「有一次我寫自己的壓力很大，隔天竟然接到楊先生電話了解狀況，」李思璇現在一提起來，臉上還是漾著幸福。「唯有當員工感受到有人以愛待他，他才會將心比心去善待顧客，」楊紀華說。

9. 連鎖業西進成功術

《今周刊》第 490 期陳邦鈺

在台灣成功開設 10 家連鎖店，西進廣大的中國市場，豈？不有展店一千家的潛力但答案不會如此簡單；想在中國複製台灣的連鎖經驗，通路、管理、人才三要素缺一不可，更要深入了解中國的地理性差異，精通西進連鎖祕笈，才能讓財富劇增百倍。隨著傍晚的落日餘暉，上海黃浦江邊傳來一陣陣汽笛聲，浦東濱江大道旁二十四幢深具特色的商店，紛紛開始打亮了炫彩霓虹燈。沒有被實力認可的企業，難以通過上海市府的審批，在此地段開一家店，當然，像星巴克（Starbucks）、哈根達司（Haagen-Dazs）及香港許留山等知名品牌，早就進駐於此開設了旗艦店。

今年初才取得濱江大道旁經營執照的仙蹤林泡沫紅茶店，是台資連鎖企業中白手起家的典型範例，算算西進中國也有十年歷史，董事長吳伯超在大陸開了一百多家店，當時，台灣泡沫紅茶像旋風般橫掃中國內地，但不到兩年紛紛收攤，一則大陸模仿者眾，商品已被劣質化，再則台灣商家只講究加盟效益，卻忽略市場變化。而仙蹤林一直定位在十八到三十歲的消費端，不敢躁進，擔心心一大，想吃下三十歲以上的顧客群，會遭遇和星巴克等同性質的飲品店競爭，下場可想而知。

取經失敗 「直接複製產品」的台灣經驗，讓多家連鎖店鎩羽而歸

「二〇〇〇年之後台商沒有犯錯的權利，也沒有調整方向的機會，因為會不斷出現具規模的對手向你叫陣。」吳伯超十年大陸的連鎖加盟經驗中，看盡無數壯志未酬的台商鎩羽而歸，總結而論，是低估了大陸市場，高估了台灣經驗。

在台灣，發展連鎖加盟往往成為中小企業致富的捷徑，許多創業者想當然耳地將此經驗模式移植中國大陸，夢想憑藉著廣大市場，讓業績翻揚百倍；但結果經常事與願違，就像以水餃起家的龍鳳食品，到了上海先以湯圓取勝，再往華北發展時湯圓就打不下市場，而改以水餃定江山，最後南下廣州時再改賣包子，才吃下市場，顯然中國市場的地理區隔性，讓龍鳳董事長葉惠德吃足了苦頭。

在台商連鎖餐飲中最有名的例子便是永和豆漿，不論在北京、上海，台灣的燒餅油條都賣得嚇嚇叫，但到了廣州業績便一落千丈，不得不收縮規模；而在台灣以清粥小菜傲視同業的無名子，西進在華南地區以「藍與白」品牌打響知名度，之後進軍華北一樣慘遭滑鐵盧。

據台灣連鎖加盟促進協會的統計，直至〇五年底，台灣連鎖業者的西進品牌已有一百多家，在中國建立起將近一萬五千個連鎖據點，但有更多看不見的例子，在不到一年間便血本無歸。

協會祕書長李培芬經常被詢問有關西進連鎖的問題，也感觸最深，她直言所謂的台灣經驗，並不在於「成功」兩字，而是所累積的營銷管理經驗，如果只是想到大陸「複製成品」，通常敗北的命運居多。

目前每年在大陸有五億元新台幣業績的王品台塑牛排，十家連鎖店分布華東華南，有著「餐飲連鎖教主」封號的董事長戴勝益透露，〇三年上海開設大陸第一家店前，其實已和幾位高階幹部潛伏中國三年，「練功三年才敢正式跨入市場。」戴勝益笑說自己憑的是一套「平交道」經營哲學：「不躁進，先『停』下來思考兩岸市場的差異性；『看』清楚大陸市場趨勢和潮流；『聽』取大陸台商或當地業者的經驗。」台商經常急進大陸卡位，反因文化、政策迥異於台灣，危機四伏，因此西進就像過一道無柵欄的平交道，必須停看聽，安全過關了，前景寬廣，否則很容易被壓垮在巨輪底下。

做好基本功 因地制宜，徹底掌握中國市場區域性差異

因此，回溯王品正式設店前的三年潛伏期，戴勝益幾乎走遍大陸大江南北，努力找出兩岸不同點，大陸各地飲食習慣殊異，東酸、西辣、南甜、北鹹，於是小小一塊王品牛排，就因應各地偏好研發出「因地制宜」的口味。

徹底掌握中國市場的差異性，是台灣連鎖業者西進的第一道基本功，對於有著良好體質的企業，當然完善的市調絕不會忽略，但中國廣大的區域概念，內銷通路的建構又成了台商發展的致命瓶頸。

成功術一·打好通路慎選主力戰場，建立零售批發基礎，再發展品牌價值

麗嬰房中國區總經理李彥有著一個絕佳的比喻：在中國打通路，像在下圍棋，不急著吃子，首重布局；但台商卻似乎下暗棋（象棋）般，翻開後便急著要吃。以通路打品牌是麗嬰房的連鎖發展策略，目前遍布中國四百多個據點，當初麗嬰房選定中國三十個城市作為主打，店內除自產品牌外，還包括迪士尼等知名商品，從此建立起零售批發的基礎，隨後才凸顯強調麗嬰房的服裝風格。自〇四年起每年保持四〇%的業績成長，創造每年營業額人民幣一億元的佳績。李彥說，「通

路才是麗嬰房最重要的資產，品牌建立雖難，但打通路更難。」

而橫掃大陸中端女鞋市場的達芙妮（Daphne），也是台資連鎖企業中的經典案例，目前連鎖加盟店已高達一千八百家，總經理陳英杰談到當初如何不致讓一千多個點管理失控，至今仍然心有餘悸。「如何做好管理，使每一個零售點均按總公司的規範行事，是一大難題。」

達芙妮採取的策略是「機制扁平化」。總公司下設立各省（區域）分公司，直接管理終端零售，中間省卻繁複層級，減少命令傳達時間，而在分公司和零售終端之間，特別成立負責監督的人員。

也由於經營零售業務都是現金交易，最怕內神通外鬼，即店長和會計串聯，製造「飛單」，而達芙妮一般營運優良的零售點，例假日營業額可達人民幣四萬多元，因此總部規定，各零售據點隔日均須將錢匯至上海總部，不得拖延。更進一步，每月兩次盤點，「但逐家盤點解決不了問題，因為調皮的零售點會向一家借貨補足缺量。」因此，達芙妮採取兩家店相互盤點的作法，且事先不公布名單。

成功術二·做好管理 採取組織扁平化及建立標準作業流程，以維持專業化品質

「連鎖業的管理比經營更難。」在華東打造家居休閒品牌的台資企業「多樣屋」，目前有三百家連鎖店，也是台商在大陸發展本土品牌的典範，不過，總經理潘淑真一度在○四年停止開店計畫，因為她意識到分布全國的據點，已有末梢神經麻痺的跡象，常常一套標準作業系統（SOP），到了偏遠地方便走樣。於是潘淑真重新檢定 SOP 標準作業手冊，以「簡單、標準、專業」為操作主軸，並將直營和加盟的比例訂為一比四，因為在同個區域內，由一家直營店作為其他四家加盟者的示範標竿，才能產生統一化的效果。

多樣屋的管理原則符合了連鎖企業的核心要素，台灣連鎖加盟促進協會秘書長李培芬也強調，「單店講究專業化，多店要求簡單化，連鎖店則更需標準化。」以建立物流、人流及資訊流的三方支撐標準。

隨著通路、管理的確立，台資連鎖業者又面臨著最後關卡，人才的培育。向來以服務高品質見稱於餐飲業的王品集團，在大陸面對服務生的素質時，也遭受過前所未有的考驗。

「常覺得本土的服務員接待顧客時眼神不誠懇，連笑起來都不真誠。」戴勝益說中國歷經文革，服務觀念低落，品質難登大雅之堂。因此設店之初，戴勝益派了近十位台幹當先遣部隊，親自下海當服務生，一來示範教育大陸基層員工，二來維持王品的服務品質。

不過，戴勝益這招以身作則的策略，也歷經一段陣痛期。「剛開始大陸員工嫌要求吹毛求疵，一年間，百名員工只留下三位。」戴勝益說每位在王品上班的大陸員工都得經過無數次的訓練和考試，從客人上門的解說、帶場、接電話，甚至連一顰一笑、眼神流露都經過嚴格篩選，去蕪存菁後留下的菁英分子。

成功術三·專注人才養成 連鎖產業首重服務品質，人才培訓更是成功基石

此外，台灣王品集團要求每位店長須認股，以維繫員工向心力，在中國則因應大陸店長財力不足，政策略做調整，改採高獎金制度。王品大陸的每位店長除月薪外，每月還可配得七至八千元人民幣，相當於三萬台幣，等同一份完整月薪的高額獎金，因此每位店長在「每月雙餉」的制度下，格外賣命，也大幅提升公司的績效。

培訓人才是發展連鎖業的重要基石，否則就算有通路也經營不起來，回歸到最終，似乎人的因素仍占關鍵地位。台資的瀚穎純水近兩年來在中國發展加盟與區域代理，營業據點光是上海就有一千兩百座機台，被譽為最具潛力的台資連鎖企業，而董事長鄭穎儒當年為了讓台幹成為陸幹的標竿，規定所有台幹必須集中住宿，每天清晨帶頭繞著社區跑步，晚上八點開會直到十二點，這一來台幹便沒精力在外花天酒地。

瀚穎不僅治理台幹軍事化，對大陸區域代理商也相當的嚴格，每月平均將各地代理商分批召回，進行講習、考試與分享心得，而這套人才管理模式，不僅很魔鬼，更是龜毛，但結果卻是業績扶搖直上，業績每年成長百分百。想在中國複製黃金連鎖之路，通路、管理、人才三者缺一不可，當然，也千萬不要異想天開，嘗試毫不熟悉的領域。

仙蹤林董事長吳伯超便有一段既趣味也慘痛的教訓，原來他曾想進攻早餐市場，先在直營店推出十元早餐試點，結果乏人問津，於是心一橫，再推出一元早餐，心想總該吸引到顧客群了吧！不出所料，凌晨四點便湧入排隊人潮，但吳伯超仍鐵青了臉，因為來的都是老太太、老先生，完全非想像中的消費對象。仙蹤林的三天早餐計畫，讓吳伯超感觸良多，「連鎖業講究的是精密規畫，在中國，尤其是上海，消費是沒有情感的，惟有深刻體驗市場、穩健經營的管理者，才能成為最後贏家。」

10. 管理經營有撇步，造就巷弄小店躍升跨國連鎖餐飲

萬寶週刊 1106 期 2015-01-09 莊正賢

老天母人都知道，一家隱身於曾經繁華的天母西路商圈旁小巷，有一家外觀不起眼、內裝鄉村風格、濃濃家庭味的餐廳。從一家店一度拓展到幾乎整條巷子都是，天母洋蔥牛排餐廳，這個早期天母地區西餐的代名詞，曾幾何時已拓展至全台灣各地、甚至海外地區。本期之專訪為讀者採訪到董事長盧俊賢，在公司近日登錄興櫃進入資本市場後，如何帶領 Mr.Onion 成為一個令人信任的品牌，讓員工能以公司為家、以從事餐飲業為榮。

從基層到管理營運大小細節更熟稔

盧俊賢董事長在原本餐廳出身自基層，「一雙手有多賤，就會有多貴」、「人生都有嗆到流淚的時候，把打雜當打底，熬過了就有甘甜」等心中的信念，讓他

藉由一路走過來親身的經驗與觀察，發掘到一般經理人看不到經營上的死角，而對於公司實際運作上，管理營運的細節、眉角也很有想法，諸如帶員工赴日本高級餐廳取經，實際了解一個餐飲服務該有的地方，體會「服務」與「款待」的差異；鼓勵廚師出外比賽增廣見聞，不當井底之蛙，更能激盪出更多吸引客人的菜色與料理手法；極有系統的員工培訓制度與內部溝通順暢透明的制度，讓員工隨公司一起成長、一起創業，端出好的職涯規劃留住更多人才外，同時與學校建教合作補充新血，留任率超過6成，而留任的員工亦成為公司在校園徵才時的活招牌…。看似小地方的營運細節，都是盧董事長能帶領公司一步步茁壯的基石，「從不允許自己沒辦法，更要協助同仁想辦法」，盧董事長說。

高 CP 值餐飲客層族群廣泛

慢慢地，天母洋蔥就這樣打出了口碑，溫馨如家庭的裝潢、那個年代少見的服務品質、及即便至今日都有相當競爭力之高 CP 值餐點，讓 Mr.Onion 漸漸從天母往大台北地區、台灣北部，發展至今日台灣從南到北近 30 家分店。起初雖以家庭客群導向為主，鄉村風的裝潢中提供多樣性餐飲選擇，提供一家老小聚餐的好選擇，但同時由於餐飲的高性價比，再打出名聲後也吸引了不少年輕或商務客群。

然而如同所有連鎖餐飲能做大的必經過程，如何能從菜色料理、出餐流程、客戶點餐服務、訂位帶位等步驟一個個標準化，才是一家餐廳是否能從地域性的小店走出來到連鎖的關鍵。

11. 王品集團夏慕尼總經理楊秀慧：十二個字，打造王品人特質

今周刊第 841 期

王品集團今年將再展店七十家，至少徵才三千五百人，約九成是第一線的服務人員。三月有「王品新秀培訓計畫」，前進大專院校徵求八十位儲備幹部，歡迎社會新鮮人參加。

王品徵才分成三關：第一關是透過網路或徵才現場投遞履歷；第二關是性向？測驗；第三關則是面試。餐飲業其實非常辛苦，「別人吃飯、你在工作」「假日時，別人陪家人、你陪客人」，所以一定會問「你瞭解餐飲業的辛苦嗎？你準備好了嗎？」

另一題必問的是「你對王品集團的認識有多少？有什麼看法？」這沒有標準答案，但如果你真想進王品，一定態度積極、勤做功課。那種反問我「什麼！石二鍋是王品的啊？」，我就會對他打折扣。

什麼特質可以加分？服務熱忱！說來抽象，但十二個字足以具體說明：「面笑、嘴甜、腰軟、手腳快、目色利（台語）」。這怎麼面試出來？我通常看他說話的態度是否親切、熱情、令人感到舒服，如果他連眼睛直視我都不敢，以後怎麼面對客人？而遲到、服儀不整或衛生習慣不佳的，一定會扣分。

對新人的訓練，我們最注重「口條」。年輕人說話常常「是！」「喔！」「還好！」聽起來很冷漠。但王品很重視對客戶說話的「溫度」，例如要端上麵包，應該說「再來一份麵包，好嗎？」而不是「你還要不要麵包？」後者會讓客人覺得被施捨。

在王品，有經驗的儲備幹部，加上全勤獎金的月薪有三萬三千元；沒經驗的儲備幹部與第一線服務人員則約二萬七千元，另由當月店頭盈餘提撥三十三%，該店同仁依職位分紅。

王品同一職級的起薪都一樣，不會因學歷而有差別，真正有差別的，是你進來後的競爭力。我們有明確的「職涯地圖」，標示每一位階最快晉升時間，一位新鮮人進到王品體系中，大約三至五年，就可晉升至店長或主廚。餐飲服務業真的很辛苦，不是只有端端盤子而已，曾經有服務生遞辭呈的理由是「我不知道來當服務生，竟然還要掃廁所！」但是，如果你覺得自己很耐操、懂彎腰，而且熱情用不完，絕對歡迎你來挑戰！

12. 通過 3 修煉，小店晉身上櫃集團

Cheers 第 145 期出版日期：2012/10 作者 / 陳怡伶

你可能吃過泰式料理餐廳瓦城的招牌菜「月亮蝦餅」，但你可能沒想過這道菜竟能被拆解成 108 道製作手續！如此講究的分工環節，來自瓦城泰統集團董事長徐承義，專注了 22 年的成果。從當年的 50 坪餐廳，到如今營收上億的餐飲集團，徐承義通過 3 項修煉，才完成這個連鎖餐廳夢。

其實，從小巷子裡的一間 50 坪餐廳，到現在營收上億的餐飲集團，徐承義可是通過 3 項「創業修煉」，才完成這個不容易達成的夢想。

修煉 1：培養信心

親自學做菜、買菜，掌握核心專業

創業要成功，修煉的第一種能力，就是培養自信心。徐承義認為，信心來自專業。

修煉 2：科學化管理

食材建檔、拆解烹調步驟、內外場分級

2011 年，徐承義一口氣開了 11 間店，平均每間店籌備時間為 60 天，展店速度驚人。反觀前 10 年，瓦城的總店數才 10 間，這段時間，徐承義其實在閉關思考，絞盡腦汁想辦法將「東方的爐炒廚房標準化」。

相較於速食連鎖餐廳所建立的烹調流程，泰式料理或中菜顯得複雜許多。光是菜單就有 50 多道選擇、食材種類將近 700 種、烹調技術 8 種，徐承義發現，很難把一般的標準化經營套用於中餐。

這時候，他注重細節的個性再次發揮。首先，他將「原物料標準化」，700 種原物料食材都建立特定規格與檢驗標準，並且成立「資源運籌中心」，採購食材時，品保人員會拿著電子尺與色卡來驗收。

此外，徐承義更將泰式料理與中菜複雜的烹調步驟拆解與分工，將每一道菜訂出標準化動作，包括食材規格、配方、調味、烹調。當中的代表作之一，就是瓦城的招牌菜「月亮蝦餅」，這道看似簡單的料理竟然被拆解成 108 道手續才能完成。瓦城一年賣出的月亮蝦餅，高度可以堆疊出 4 座 101 大樓。

當然，有了標準化流程之後，還得讓員工徹底執行，這才是考驗執行力的關鍵，而徐承義做到了。小時候因為個子小、又是華人臉孔，徐承義在美國念書常常被霸凌。為了保護自己，他跑去學跆拳道，沒想到跆拳道帶給他的影響，遠遠超越當初的預期。他把跆拳道的分級制度運用在人才培訓系統上，內場廚師有「廚務 11 級臂章」，以 11 種不同顏色臂章和分級，代表廚藝能力，並且成立廚藝管理學院。內場員工每 3 個月就要考核一次，通過之後就能升遷，也代表廚藝更上一層樓。有了這套制度，一個完全沒有廚房經驗的員工，短短 2 年內可以成為綠帶師傅，並且掌管餐廳內場。瓦城有位內場主管，就曾經是個毫無廚藝經驗的小提琴老師。每個臂章所需具備的功力都被明確定義，例如，最基本的「翻鍋」考核，考試方式為 5 秒內必須將 30 克紅豆與 300 克黃豆翻動均勻。看似毫無道理的要求，其實背後都有道理。這是因為黃豆間隙大，使得紅豆易往下沉，因此要考驗廚師控制鍋具的力道。

這套標準化與分級做法，同步體現在服務品質的控管上。外場服務人員也有「11 級徽章」制度，考核內容包括：「黃金笑容要露出 7 顆半牙齒」、「客服電話鈴響 3 聲內必須接聽」、「喊歡迎光臨時，女生音量要在 65 分貝，男生音量要再提高 5 分貝」。培訓期間，主管甚至會拿著分貝機在旁測量。如此錙銖必較，平均 24 歲的外場人員受得了嗎？負責外場訓練的黃于珊認為，從招募時就必須嚴格篩選，才能找出願意接受這套系統的人。一旦找到「對味」的人，自然可培養出大將。目前集團的中高階主管，有近 8 成是從基層提拔培養而成。黃于珊就是最佳代表，她第一份工作就在瓦城，待了 11 年，是徐承義親自挑選的七年級大將。

修煉 3：以身作則

示範服務精神，主管要說明背後邏輯

一旦標準化服務做到極致，反而容易落於機械化與形式主義，讓服務品質顯得做作粗糙。徐承義的第 3 個修煉，是「以身作則」，用濃厚的企業文化，將服務的 DNA 傳遞給員工。有一年夏天，徐承義到台北市復興北路上的「非常泰」巡店，剛好遇到停電。他除了盡快安排消費者到其他分店用餐，甚至頂著太陽替客人攔計程車、開門。黃于珊當時還是這間店的外場人員，見到這情景才體會服務精神是什麼，不只是口號。

徐承義更試圖將「服務精神」複製到每間分店。在瓦城，主管會仔細告知標準化流程背後的意義。例如，吧台員工製作泰式奶茶後，必須根據味道、色澤、攪拌濃稠度來做基本品質確認。主管會解釋，這是研發人員喝了超過 100 杯飲料後才研發成功的產品，因此再度確認品質，才能將大家的心血 100% 呈現在顧客面前。

在日新月異的服務業經營中，累積 know-how 或 SOP 不是新鮮的觀念，但是徐承義從骨子裡追求細節，寧可投注多年時間將東方料理簡化為容易複製的流程，並要求自己與 1,500 名員工貫徹，這才是他在競爭激烈的餐飲業中異軍突起的真正優勢。

13. 好樣集團執行長汪麗琴 我不複製成功，我創造成功

Cheers 第 131 期出版日期：2011/08/01 作者 / 陳怡伶

現在年輕人多半認為，「自己當頭家」的夢想遠比在企業爬到「總」字輩誘人，但是大部份人跌跌撞撞也無法如願。好樣集團執行長汪麗琴，由門外漢到現在經營餐廳 10 年有成

汪麗琴是誰？她為何入選為「兩岸頂尖企業專訪與個案研究」的受訪者，與台灣最大餐飲連鎖王品集團及晶華酒店並列頂尖企業名單？

多角經營：跨界個性，不做一樣的事

其實，餐飲界對汪麗琴並不陌生，甚至晶華酒店的主管也曾私下對好樣餐廳的菜色豎起大拇指；至於常在東區尋找美食的老饕們，當然對好樣更熟悉。好樣集團擁有 3 間餐廳，群聚在台北市忠孝東路 4 段 181 巷靜謐巷弄內，雖然系出同門，卻各自擁有不同的菜色風格與裝潢，展現獨到個性。

就如汪麗琴說的：「我從來不做複製的事，我今天做了一個蛋糕，明天要我再做一模一樣的，我都覺得煩！」

做過老師、設計師、家飾採購、業務甚至行銷，最後卻投入餐飲業，汪麗琴的職涯「跨界」很廣。因為曾在法蝶、寬庭等高價寢具公司工作，她遊遍世界，豐富的生活體驗讓她對「美」的東西特別講究。而如何從美的「享受者」轉變為美的「創造者」，並讓消費者買單，正是汪麗琴成功之處。

培訓人才：花百萬送出國學藝

2002 年，汪麗琴剛卸下寬庭的採購員一職，原本想休息一陣子的她，意外到好友剛成立不久的好樣餐廳，沒想到一進去，就被店裡慵懶閒適的氣氛吸引，決定接受好友的邀請入股，並投入經營管理。

投入完全陌生的餐飲業，汪麗琴可是硬著頭皮從工讀生做起：「那時候時薪只有 60 元，連停車費都不夠！」因為是門外漢，汪麗琴從外場端盤子開始，在 2 個月內迅速學會了最基本的 know-how。她觀察，好樣餐廳在食材、料理上有可取之處，但缺乏有效的經營制度。

因此，建立制度及人員培訓，成為汪麗琴改革的第一步。

「食物是一間餐廳的靈魂，如果不在這方面下苦工，那注定失敗。」汪麗琴警覺，好樣餐廳成功的關鍵是主廚，開始將員工送到法國藍帶廚藝學院上課，平均每人投資 100 萬元，一間餐廳一口氣栽培了 3 個藍帶廚藝學校畢業的廚師。

「她非常海派，很敢給員工福利。」股東眼裡的汪麗琴，對員工就像女王般，

賞罰分明，該給的培訓、福利都不會少，但是也要求員工都要按照命令做事。

這樣的「女王式經營」在初期創業時發揮功效，汪麗琴幾乎每週把主要幹部叫來開會 2~3 次，餐廳的業績蒸蒸日上，甚至開始籌設展店計劃。

專制風格確實為好樣餐廳打下基礎，不過 2008 年決定對外擴張後，立即面臨金融海嘯，汪麗琴不得不轉變領導思維。

退後領導：不用 SOP，只要員工動腦

「女王性格最大的缺點，就是容易生氣，」看到員工打破昂貴的名牌餐具，汪麗琴會很心痛，情緒立刻浮現在臉上。這樣的個性在不景氣時，遇到了最大挑戰。當時餐飲業受創很深，東區周遭的餐廳一間一間倒閉，好樣也連帶受到影響。

她回憶，因為只顧著借錢周轉，反而忽略員工的低氣壓，當員工看到老闆滿臉「憂鬱」，心裡不好受，加上太過專制的管理，將近四分之一的員工主動離職，還連帶失去一手栽培的 2 名藍帶廚師，這對她來說，是心中最大的創傷，這才悟出放手的道理。

汪麗琴發現，當餐廳愈開愈多間，如果不讓底下部屬掌管大權，大家會認為餐廳永遠是「老闆的產物」，活在她設下的框架裡，一旦企業面臨危機，無法自己思考解決問題。

因此，她開始修正自己，要員工「動手不如動腦、勞力不如勞心」。對基層員工，除了基本服務規則外，沒有一般連鎖餐飲的 SOP（標準作業流程），為的是讓員工運用自己的想法跟邏輯處理突發狀況。

14. 一家人主義，薪資透明相互激勵

Cheers 第 064 期出版日期：2006/01 作者 / 黃采薇

當個餐廳店長也能年薪數百萬，媲美科技新貴？在講求「即時分享、立即獎勵」的王品集團，這絕對不是夢想。

平均而言，王品店長靠著分紅和入股，年收入可達 150~200 萬。3 家直營店的創始人、現任王品 ikki 店長陳秀蘭，就是其中的佼佼者。

號稱連上菜鞠躬的角度、微笑時嘴角幅度都要經過計算的王品，在員工給薪上非常慷慨，提供了培育高薪店長的舞台。集團規定，每家店舖月營收 21% 的金額回饋給店內分紅，其中店長拿 5%，主廚得 3%，剩下 13% 由店內員工按薪資比例分享。遇到開創新店時，創店店長和主廚還各有 11% 以及 7% 的認股權。熱愛與人接觸的陳秀蘭很早就認定餐飲業為畢生服務的志業。學校畢業後除了在喜來登飯店擔任計時人員外，她還利用空檔時間到各大飯店兼差。「我真的很喜歡飯店服務工作，有機會認識各行各業的人，只要聊聊天就有錢拿，何樂而不為？」她眨了眨眼睛笑著說。

來到王品後，她更把這份服務的熱情落實到工作上。餐飲業最重要的就是能

適時體察客人的心意，陳秀蘭常常提醒員工、也勉勵自己：「你不是來端餐盤，你是來了解顧客的！」她的積極熱心，十足落實了王品所強調「一家人主義」的哲學。「她很雞婆，什麼都想要教，但同時也很細心、很有能耐，」和陳秀蘭交情甚篤的王品集團訓練總監張勝鄉這麼形容，「別看她個頭嬌小，每遇上要搬東西，她都是拿最多的！」

陳秀蘭「雞婆」的個性，在她扮演管理者時顯露無疑，連帶將她的熱情也傳遞到員工身上。員工叫她「秀蘭姊」，親密一點甚至叫「寶貝」，完全沒有一般飯店主管和部屬之間絕對性的服從關係。「我把他們（員工）當作自己的弟弟妹妹看待，」陳秀蘭說，除了定期激勵員工，希望他們在工作上能有盡善盡美的表現，私底下也會去關心個人，因此，哪位同仁胃不好，不能吃冷東西，哪位同仁腰或脊椎容易不舒服，甚至家庭狀況如何，她都如數家珍。

同樣地，開新店鋪時大小事情，包括找地點、市場評估、客源分析、租金洽談，都是由她一手打理，新店開張之前一定到附近商業大樓進行「掃街式」宣傳，甚至裝潢時也要到現場坐鎮。「感覺就像母親懷胎9月，」陳秀蘭笑著分享。薪資透明相互激勵，一般企業為防止員工間互相比較薪水造成紛爭，往往採取薪資保密制度，王品卻採用逆向操作，透過給薪的透明化激勵員工更努力，爭取好薪水。每月發薪時店鋪每位員工的薪資都會印在同張表單上，月收入高低，一覽無遺。

陳秀蘭解釋，公布薪資不僅對高階主管造成一定壓力，讓他們隨時審視自己對公司的貢獻，還能讓基層員工產生「有為者亦若是」的鼓勵作用，因為只要秉持服務熱忱持之以恆，每個小員工都有升任店長的機會。

15. 乾杯燒肉社長平出莊司八點乾杯每一個員工都是明星

天下第 438 期出版日期：2009/12/30 作者 / 吳昭怡

帶動台灣日式燒肉風潮的「乾杯」，有一道菜上了十年，風味從來沒變，卻一直是顧客的最愛。那就是「八點乾杯」。

每天晚上，乾杯就像仙蒂瑞拉般，從一個單純用餐的地方，變身成熱鬧異常的脫口秀現場。剛在點餐的服務人員，手上的筆，換成廚房裡的平底鍋和鏟子，在場邊手舞足蹈。當天負責帶活動的主持人，全場飛也似地邊跑邊喊，「B 7 桌的朋友來自香港，我們是不是用台灣人的熱情，大聲鼓掌歡迎國外來的朋友呢？哦～A 4 桌的帥哥今天剛分手，我們一起祝他單身快樂！」

像個慶典一樣，氣氛愈燒愈熱，七點五十九分五十五秒，主持人帶著大家舉杯嘶聲倒數，「五、四、三、二、一！乾杯！」玻璃杯互撞的聲音，此起彼落，全場的人們在那一刻，好似釋放了些什麼。

「那真是瞬間的奇蹟啊！」今年三十五歲，方方大大國字臉，用力笑時，眼睛擠成一條細線的乾杯社長平出莊司，不愠不火地說著。

平出莊司正是這個奇蹟的幕後設計師。他是中日混血兒，十八歲來台學中文，念輔大哲學系三年級時，受媽媽日籍朋友請託，接下一間營運不善的燒肉店。

他找了幾位同班同學一起經營，無奈當時台灣還不流行吃日式燒肉，一天最低紀錄只有兩位客人，其中一個還是員工的媽媽。

而今，乾杯儼然成為燒肉王國。在台灣有八家店，每年維持成長，年營收二億七千萬，獲利率約一〇%。即使景氣未朗，二〇一〇年乾杯還要開三家店，預計四月到新加坡開第一間國外分店。

我們在找瘋子

二〇〇九年十二月初，為了明年即將新開的餐廳，乾杯接連三天舉辦像《超級星光大道》般的百人大型面試會。

他們找工讀生的方式很特別。由副部長或店長的主管，親自到大學裡發傳單。於此同時，主管們已經在物色人選，若有適合的，便雙手送上傳單，請學生參加面試會。而這是平出莊司過去找人的方法。

從工讀生到主管，乾杯員工像同個模子刻出來般，許多人的個性和背景和江宜展一樣：讀私立大學、延畢、爽朗樂觀、帥氣外向、多半的學習是來自社會經驗，而非書本或教室。

到了面試會上，擔任考官的主管們會不按牌理出牌地問問題，若有人專長是唱歌跳舞，考官們就會請面試者當場表演。「我們在找瘋子，找願意表現自己的人，這樣才會願意改變，」也負責人事工作的行政部總務課課長李維隆說。

員工訓練帶入日式精神

雖然乾杯的店調新潮熱情，但內部卻有不少傳統儀式和文化，潛移默化地提升人和服務的品質。創立初期，乾杯就開始辦運動會，而且竟然年年都會有員工自發擔任主辦人。此外，員工進公司或店鋪要用日文大喊「早安！」下班則喊「大家辛苦了！」外場接單給內場做料理時要大聲說，「這是新的訂單，拜託你了！」而內場接手回應時要答，「謝謝你！」。「這是員工對彼此的尊重，喊出來不是為了作秀，而是一種精神，」李維隆說。

攤開燒肉的服務流程，因為要用到的碗盤很多，平出莊司算過，從用餐開始到結束，至少要和客人接觸二十至三十次。在這樣的脈絡下，乾杯不用服務業裡常見的「師徒制」，而是「從情境學習」。

平出莊司最厲害的地方，「就在於把員工變明星。走進乾杯，牆上貼著剛考過社內啤酒師認證員工的全開個人宣傳海報，而其實早在員工受訓時，乾杯就會把這樣的訊息做成海報，增加服務人員與客人互動間的觸媒。乾杯是所有員工的舞台。」

16. 顛覆企管理論，改寫燒肉文化

Cheers 第 147 期出版日期：2012/12 作者 / 陳怡伶

成立 13 年的乾杯燒肉，是融合了日本燒肉與台灣食材、土生土長的品牌。董事長兼創辦人平出莊司，帶頭發揮自己的創意與海派個性，以各種意想不到的顛覆手法，創造出年營收 7 億元的乾杯王國，用歡笑感染更多顧客及員工。

乾杯現已是台灣燒肉界最知名的品牌之一，台日混血的董事長平出莊司，13 年來帶領旗下 300 多位員工，打造出全台 18 間分店的燒肉連鎖餐飲集團。

乾杯人力資源課課長董浩成，是平出莊司就讀輔仁大學哲學系的好友兼室友。

工讀生到現在，從來沒離開過乾杯。《Cheers》雜誌記者請他用一句話來形容平出莊司，他居然用「古靈精怪」來形容這位創造年營業額 7 億元的董事長。平出莊司到底有多古靈精怪？「只要有適合的場合，他是我看過最愛穿動物裝的人！」董浩成笑著說。甚至在特助結婚時，他偷偷穿著企鵝裝神祕現身，其實是為了創造歡樂的氣氛。其實，這也是平出莊司另一個古靈精怪的想法。而他的古靈精怪，徹底顛覆企業經營法則，用創意與新點子改寫台灣的燒肉文化。

顛覆 1：用人唯親

充滿社團氛圍，高階主管清一色是同學。首先，企業經營普遍最忌諱「用人唯親」，因為同質性高、關係親近，容易出現思考盲點、公私不分。但是平出莊司卻顛覆這個觀念，從開設第一間乾杯開始，就是運用「輔大幫」的人脈來創業。2006 年，在分店漸漸增加後，他還把遠在日本、擁有經營企業經驗的國小、高中同學請來台灣負責管理職，目前分別是乾杯集團的副董事長與總經理。

「2000 年的時候，乾杯員工有 9 成都是輔大學生！」董浩成回憶，甚至他的太太也是當年在乾杯打工、輔大哲學系畢業的學妹。

平出莊司在大三時，拿著台灣籍母親過世後留給他的錢頂下一間燒肉店，當時找不到人幫忙，就乾脆把室友、好友都拉進來打工，逐漸吸引到一群同質性高的年輕人一起打拼，造就出店內「向心力高」、「凝聚力強」的內部氛圍。

顛覆 2：不迷信 SOP

發揮天賦做中學，提升感動服務。在員工訓練上，乾杯雖然有使用手冊，但是卻只是簡單的指導原則。平出莊司認為，光靠 SOP，無法真的提供令人感動的服務。相較於其他餐飲集團要求員工接受制式訓練，平出莊司反而用親近年輕人的「教室課程」，來增加員工對於牛肉、啤酒、紅酒、清酒等專業知識。

在採訪當天，平出莊司比預定採訪時間晚了一個小時，他帶著歉意匆匆的趕到。「妳看，9 點 30 分的採訪，我記成 10 點 30 分，如果要像其他餐飲集團那樣擁有嚴謹與完整 SOP，乾杯沒辦法，實在不符合我們的企業文化，」他笑著對記者說。

不過，話鋒一轉，他透露 11 月中會帶領 3 位年度優秀員工到日本研習一週。他們此行最大的目的，就是體驗年度「居酒屋甲子園大賽」。

居酒屋甲子園大賽，就是來自日本各地上千家的居酒屋，透過彼此之間及消費者共同投票，最後選出冠軍。「每年研習，我都會問員工最想去日本學什麼，讓他們自己安排最喜歡的行程，這次參觀居酒屋大賽就是員工提出的，」他說。雖然赴日研習的花費高，但是這種「體驗式」學習，平出莊司認為才是比標準作

業流程更適合乾杯的員工訓練。

17. 投資人力不手軟打造有溫度的企業文化

今周刊 920 期 2014-08-11 撰文 / 許瓊文

每年春宴，就是這些海外店最好的回訓時機，上午在店裡實習，下午回總部上課，便能隨時隨地感受到鼎泰豐有溫度的「企業文化」。

要讓人員服務具有一定的水準，最大的關鍵在「人事成本」，楊紀華不斷地與海外加盟主分享「人力成本占總成本五二%」的成功關鍵。例如，上海的鼎泰豐薪資成本占比也高達三六%，雖然不及台灣，卻讓上海兩家分店成為各大五星級飯店服務的學習指標，「這些五星級總經理都問，為什麼鼎泰豐在中國可以找到這麼好的服務人才，我們找不到？」

提高人員薪資，就是為了降低人員流動率，提升服務品質，這是經營者第一步要能做到「讓利」的決心，雖然沒辦法要求每一位加盟主都這麼做，但是楊紀華希望能透過台灣總部的高業績表現，讓加盟主認同。公益平台文化基金會董事長、前亞都麗緻總裁嚴長壽，在為鼎泰豐第一本正式授權出版的書《鼎泰豐——有溫度的完美》寫序時也提到，「表面上看來，鼎泰豐是源自於大陸的小籠包點心，但是鼎泰豐的獨樹一格，反過來回到大陸，甚至推廣到世界各地，大家都公認這是台灣的產品，多麼難得不易！」

至今，每天仍有不少人捧錢上門請求品牌授權，楊紀華多半還是拒絕，「我沒有什麼展店計畫，只求把每天每件事情做到最好。」凡事要求完美的他表示，台灣鼎泰豐將一直是全球各店的學習指標，各個海外店也要比照這樣的模式，把服務品質做到頂尖，「不擔心客人不來排隊！」

18. 鄙棄「顧客至上」，惡質奧客就該被鞭數十、驅之別院

商業周刊 2014-05-13 撰文者:賓果人生

別把員工當奴隸，長期積怨影響服務品質

「叫你們主管出來！」各位服務業同仁應該很熟悉這句話？員工與「奧客」起衝突時，主管應該站在員工這一邊，員工每天面對顧客，壓力很大，所以別把員工當成農奴使喚。想提升服務品質，就要珍惜員工並體諒其心情，遇到不講理的客戶時，要力挺自家人，否則員工難免積怨於心，進而影響服務品質。

「客人永遠是對的」淪為惡劣顧客找碴的藉口

奧客若有經典秘笈，開卷首句必定是「顧客永遠都是對的」，若再過分強化「顧客至上」觀念，奧客有如神功護體，服務業員工完全無法招架其「奧步」。另外，一般善良顧客才是企業該用心服務的重點客戶，若奧客有吵就有糖吃，比

一般顧客享有更多權利與服務，一般顧客或許就不想光臨了，這豈非本末倒置？而且奧客若食髓知味、常來「凹」貴公司的話，這惡性循環可就沒完沒了。客人至上、員工至下，以後不會有人來光顧你的店

Rosenbluth International 的執行長 Hal Rosenbluth 在其作品《把客人擺第二，員工至上！》（暫譯，原書名為《Put The Customer Second - Put your people first and watch' em kick butt.》）中提到，若企業擁抱「員工至上」的精神，員工就會帶著愉快心情工作、精力充沛、幽默風趣、動力十足、又關心顧客，自然使顧客感到賓至如歸。

反之，若堅持「顧客至上」，總是責備自家人，那麼心情低落、不受尊重的員工將提供皮笑肉不笑的服務，而被敷衍的顧客，心裡不是滋味，下次大概就不會來了。

挺你的員工就是愛護你的企業

通常，顧客是越多越好，但有些顧客值得割捨。要注意的是，我們考量的不是成本或是長期獲利等等，而是基本人與人之間的尊重，以及愛護企業員工的精神。

如果你仍然相信顧客永遠都是對的，請看《From Worst to First》書中例子：在 Continental Airlines 的班機上，一位孩童頭戴附有納粹與三 K 黨徽章的帽子，使空服員覺得非常反感，所以空服員請孩童父親將帽子收起來，但父親卻拒絕，並說：「我的小孩可以穿他喜歡的衣物，我才不在乎他人喜不喜歡。」

該乘客在副機師出面解釋美國聯邦航空管理局（FAA）的規定，得知其干擾機上工作人員的行為可構成犯罪後，才不情願地收起帽子。事後，他不肯罷休，持續寫信客訴 Continental Airlines，而 Continental Airlines 也盡力解釋其政策與 FAA 的規定，但該乘客不願認錯也不肯接受。像這位顧客明顯犯錯，卻為該航空公司帶來不少困擾。

如果該航空盲目秉持「顧客至上」的精神，全力配合奧客，罔顧工作同仁與機上其他乘客，必是得不償失啊。這種奧客絕對是可割可棄。

捨棄「顧客至上」，塑造「員工至上」的文化

從以上理由可知，企業要珍惜工作同仁，別要求下屬一味吞忍；服務業處理問題時，最好的方式就是講道理，而不是把服務人員的自尊放在客人的鞋底說：「歡迎踐踏（燦笑）。」

不過也請勿虐待客人、惡言相向啊。筆者相信，大多數客人都很善良，如果服務人員把以上理由當作藉口，對客人愛理不理的，最終勢必門可羅雀、關門大吉，另外，若有顧客不清楚貴單位購物流程或是規定，請耐心解說引導，畢竟他們又不是奧客，可能只是疲勞、趕時間、或反應較慢罷了，別把奧客的怨氣發洩在善良顧客身上。

總之，企業應該捨棄「唯顧客至上」的觀念，塑造「員工至上」的文化，唯有如此才能帶來最優良的服務品質。

19. 我從來不把自己當作餐飲企業 俏江南張蘭的餐飲 L V 傳奇

天下雜誌第 459 期 出版日期：2010/11/03 作者 / 江逸之

因為藝人大 S 與俏江南少東汪小菲的閃電訂婚新聞，俏江南創辦人張蘭成為新聞焦點，從北京一家小餐廳，拓展為全中國八個城市五十多家高檔連鎖餐廳，最近一週，兩岸媒體瘋狂追逐藝人大 S 與俏江南少東汪小菲的閃電訂婚新聞，意外地讓人注意到俏江南創辦人張蘭，這位身價百億元的中國餐飲女霸主。

短短十年，俏江南從北京一家小餐廳，拓展為全中國八個城市五十多家高檔連鎖餐廳，並成立頂級消費的蘭會所與專攻年輕族群的 Subu、Steam 共四大餐飲品牌。俏江南這個單一餐飲品牌就創造出人民幣十三億元以上的年營收，俏江南集團董事長張蘭更登上「胡潤餐飲富豪榜」第二名。

二十多年前，張蘭只是一位在加拿大打工的年經媽媽，一九九二年她拿著十三萬元資金在北京開第一家餐廳「阿蘭酒家」，自己掌廚跑堂，賺到人生的第一桶金。

曾在加拿大打工兩年，讓觀察力敏銳的張蘭體悟到，五千年中華餐飲文化，在外國人的評價卻是很低，「法國大菜，中國小菜」，於是她決定挑戰高檔的餐飲，要當中國餐飲界的 L V。

讓客人眼耳舌鼻都享受

張蘭看準了中國北京、上海高收入白領市場，以創意川菜為核心，二〇〇〇年在北京國貿大廈開設第一家俏江南餐廳。

不同於一般的大陸餐廳只重視菜色，俏江南非常重視用餐空間與餐具設計，挑剔的張蘭與十三家室內設計公司溝通，最後才找到她想要的餐廳風格 | 後現代江南田園，餐廳裡融合中國文化與義大利簡潔吊燈、水晶燈兩種中西方風格，菜餚重視擺盤與餐具設計。

張蘭不只是重視用餐空間的設計感，更在傳統川菜研發很多創意。

俏江南顛覆了中國消費者對於餐廳的要求，從味覺享受提升到眼耳舌鼻的消費體驗。舉例來說，俏江南最有名氣的一道菜「石烹豆腐花」，服務生在餐桌前，把豆漿倒進去玻璃鍋，客人看著豆漿凝固為雪白的豆腐。

新奇的用餐體驗，俏江南快速成為白領階級的時尚餐廳。俏江南定位在商務客，餐廳都選擇在高收入白領聚集的高級辦公大樓或是國際精品的聚集區域。「張蘭很清楚知道城市白領是品味時尚的意見領袖，」一位經常在俏江南招待客戶的台商觀察。

「俏江南從來不把自己當作餐飲企業去推廣，而是推廣文化，」張蘭為俏江南下了定義。

標準化四百多道中華料理

融合中西文化元素的餐飲與空間設計，吸引了美國總統布希等十多國家元首

來俏江南用餐，並且成為法航與荷航的頭等艙餐飲供應商，打響國際知名度。

在管理上，俏江南很重視標準化。中華料理最大問題在於每一道菜的火候與調料都很難被量化，俏江南導入ERP系統，把四百多道菜色全部都建立起SOP，做菜要用多少鹽、多少油等數十種調料都設定參數，廚師只要操作電腦，馬上就顯示出每一道菜所需要的原料與配方，甚至於連剩下多少食材都一清二楚。

「入伍」一個半月人才培訓

大陸服務業最被詬病的是服務品質不佳，張蘭很早就看到這一個問題，啟動了員工訓練計劃，設立人才培訓基地，所有新進員工與主管都必須進入培訓基地「入伍」一個半月，密集教育營養學、財務管理與用餐禮儀課程，更聘請解放軍儀隊教官，訓練員工的體態。

最近，俏江南全力啟動海外佈局，立即與中國二十五所大學合辦「俏江南班」，培訓廚師與服務人員，培訓課程長達一到兩年，培養未來海外經營人才。

未來五年，俏江南集團準備進軍台北、東京、紐約、倫敦開分店，成為總店數超過四百家的餐飲集團，「餐飲就是『勤行』，身體要勤，腦袋要勤，」張蘭點出了成功的秘訣，就是不要滿於現況，隨時提升自己的經營檔次。

20. 管理新潮五星級服務 一星級成本的秘訣

天下雜誌第 370 期 出版日期：2007/04/25 作者 / 金玉梅

提供顧客頂級服務一定要花大錢嗎？

英國著名激勵專家麥可·海柏的新書提出了一個簡單實用的「服務之星」模型，

五星級服務人人愛，但為什麼很少見？頂級服務一定要花大錢嗎？其實並不需要，看看以下的例子吧。

美國德州有一家汽車經銷商停車場公司（Park Place），曾獲得多項服務品質獎，有許多頂級服務的故事廣為流傳。六年前，有位客戶的妻子即將臨盆，在趕赴醫院途中，實在來不及了，先生趕快把車開進停車場公司，妻子就在後座產下一名女嬰。停車場公司立刻叫救護車把他們護送到醫院，然後把這位客戶的車留下來好好清洗一遍。一年後，這家公司為這位客戶的千金辦了一個生日派對，讓客戶分享他的喜悅。

最近，有位駕駛人是這家公司競爭對手的客戶，不小心車子發生故障拋錨在公路上。他打電話向他的經銷商求援，但救援人員還未趕到。這時剛好停車場公司的技術人員路過，發現這位無助的駕駛，立刻停下來幫他免費把車修好。類似這樣的頂級服務，在停車場公司屢見不鮮，難怪這家公司是各種服務品質獎項的常勝軍。

要提供這種頂級服務很花錢嗎？並不需要，需要的是一種心態，一種企業文化。讓顧客感覺很棒

英國著名的激勵與訓練專家麥可·海柏（Michael Heppell）最近在新書《五星級服務，一星級成本》（《天下雜誌》出版）中，提出不花錢也可以創造五星級服務的方法。他強調五星級服務需要的是正確的思維，和讓顧客感覺很棒的做事方式。他也認為每個公司都可以立刻有效提升服務，只要運用他提出的一個簡單實用的「服務之星」模型定期自我檢驗，系統化地去執行即可。

這個模型共有五個正向的指標：驚喜指數、肯定謝函、再度消費、服務訓練、服務聲譽，每項指標分數愈高愈好。也有五個負向的指標：顧客抱怨、問題復發、拖延回應、系統失靈、人員耗損，這五項指標分數愈低愈好。把五個正向的分數和五個負向的分數連起來，如果都是最佳狀態，就得出一顆完美的服務之星。

每家公司第一次誠實畫出自己的服務品質時，不可能是這樣的完美之星，大概看起來都是一團無以名狀的物體，或是更糟的「逆星型」，但了解自己問題之後，接著正確地規劃設計頂級服務並徹底執行及檢討，你的服務之星就會逐漸成形了。

首先要規劃設計你的頂級服務。如何進行這項重要的工作？海柏提出幾個關鍵原則，包括確定公司的目標、讓所有員工參與、列出可能出錯的事和必須做對的事、訂出關鍵流程、劃分職責以及定期追蹤檢討。

最棒的設計，往往需要下很大的工夫。凌志汽車（Lexus）在設計時，曾詢問全世界頂級轎車的車主，他們喜歡BMW、賓士、捷豹（Jaguar）車的哪些特點，彙總全部的想法，刪除重複的意見，並增添五百多種改良設計，才研發出所謂全世界最棒的頂級轎車。

凌志汽車不只承諾要生產最棒的頂級轎車，它也要求經銷商提供最棒的頂級服務，所以位於美國喬治亞州的一家凌志經銷商，會搭乘自家的飛機到偏遠地區去為車主提供維修服務。

其實大部份的服務不須如此大費周章，卻要即時而貼心。例如芝加哥有一位凌志經銷商業務人員看到一位車主陷在雪地中，不僅立刻幫他把車拉出來，還用很優惠的價格賣給他一對新的雪胎。這位車主後來又介紹兩個朋友給這家經銷商。

規劃好你期望提供給顧客的頂級服務之後，就要利用服務之星模型定期自我檢驗。這十項指標，其實彼此都有關連影響，然而應從哪一項著手呢？信義房屋是國內獲獎最多的房仲業者，總經理周俊吉試著將這個服務之星模型運用在公司內，得到的結論是應從「服務訓練」和「系統建立」著手。從訓練著手所有提供頂級服務的企業都是把訓練當作第一要務。美國布茲艾倫漢密爾頓顧問公司芝加哥分社社長羅勃·瑞帕（Robert Reppa），最近在《策略與經營》雜誌中也為文指出，所有提供頂級服務的公司都有四個原則：建立顧客至上的文化、慎選有服務熱忱的員工、持續的員工訓練、定期檢討以及獎勵顧客至上的行為。

一年上課四·五星期

頂級服務應有的訓練不只是讓員工了解新產品和銷售流程，更重要的是了解公司的傳統價值。曾兩次榮獲美國國家品質獎的麗池卡爾登飯店（Ritz-Carlton），

每位員工一年要接受二三二小時的訓練，幾乎是其他旅館的四倍。停車場汽車公司每位員工一年也要接受一八六小時的訓練，等於是四·五個星期不用上班，而要上課和做小組討論。即使是資深員工也要接受傾聽和銷售技巧訓練，並練習多元文化的相處。

這些在員工訓練上的投資已帶來豐碩的成果。過去五年來，麗池卡爾登每年營業額成長一二·七%，其他高級旅館平均只有一·八%。

持續的訓練，使得「顧客至上」已經內化為這些公司的企業文化。《五星級服務，一星級成本》作者海柏回顧他在麗池的住宿經驗，也是讚不絕口。

他七年前曾下榻過新加坡麗池卡爾登飯店，七年後再度造訪，這次是帶家人同行。沒想到剛抵達飯店，門房立刻歡迎他再度光臨，並對他太太說：「海柏太太，歡迎您首度光臨。」又對他女兒說：「您一定是莎拉小姐，我們為您準備了小禮物。」接著有人出來送她一小束花。

接著到櫃台報到也是一連串美妙的經驗，服務人員已經準備好一切資料，只要在上面簽名即可。

這樣讓人賓至如歸的服務需要多少成本？態度是免費的。海柏指出，最初的訓練需要投入心血，但是效果卻是恆久的。讓門房七年後仍記得你的名字，這種設計真是天才，其實只需要配合基本的資訊系統就可以辦到。但重要的是，你決定用什麼態度對待客人。

有了決心，有了五芒星模型提供的方法，只要著手去做，每個有心改善服務的人都可以打造事業的閃亮之星。

21. 礁溪老爺大酒店總經理沈方正讓顧客在飯店內享受旅行

天下雜誌第 092 期 出版日期：2008/05 作者 / 李筑音

這幾年，觀光飯店在全台一家接著一家開，廝殺求生存的市場競爭氣氛，越來越濃烈。

但是開幕至今才滿 3 年的礁溪老爺大酒店卻快速竄起。在全台灣近 90 家國際級一般觀光飯店中，總營業額排名第 18 名，在休閒飯店中則為第 1 名，前面 17 間都是商務飯店。甚至領先名震八方的涵碧樓、春秋烏來等同業。

對照市場濃烈的廝殺氣氛，礁溪老爺大酒店總經理沈方正的管理風格，一向俐落強勢，但他卻感性形容自己所販賣的商品是「美好的時間過程。」

究竟他運用哪些商品包裝和行銷手法，在短短 3 年創造異軍突起的口碑和業績？一泊二食，打敗小吃

做法 1. 規畫差異性行程，隨時與顧客溝通

當一泊二食現在已成為所有休閒飯店的基本規格時，最早在大型休閒飯店落實這個產品構想的創始人便是沈方正。「這是我下過最大的決定，也是最大的差異化商品，」提到這個創新構想，沈方正不免有「正宗教主」的得意。

為什麼要做一泊二食？因為這樣才能將客人留在飯店，提供的商品和服務才有機會和客人溝通，消費者才會對你印象深刻。

一般台灣觀光客的心態是，每到一個地方就非得吃當地小吃，彷彿沒吃是一種罪惡，白來這一遭。因此要客人晚餐和早餐都願意留在飯店，難度很高。

決定採用一泊二食後，沈方正坦承，開幕前半年，的確承受很大壓力，每個月開董事會，都會有董事問說：「你確定這樣賣沒問題嗎？」

為此，他多次到涵碧樓考察。他發現，涵碧樓雖然有很好的廚師，餐廳和氣氛也很好，但客人卻不買帳。

開賓士 320 的客人，願意花 1、2 萬元住宿，晚餐卻還是開車到日月潭旁的山產店吃熱炒，飯店非常好的資源都被浪費，而且技術和商品也無法和消費者溝通。做法 2.餐點融合當地特色，留住顧客的胃

由於這個前車之鑑，他下定決心既然承諾做一泊二食，就要設法得到客人的支持，唯一的方法除了品質，還要創造融合當地食材的特色餐點。

同集團的知本老爺大酒店副總經理唐伯川表示：「沈總經理花很多時間研究宜蘭小吃，因為小吃是很大的競爭者。尤其一泊二食違反了消費者的購買原則，所以餐飲一定要有在地化元素，客人才不會抱怨被關在飯店。」

為了研究宜蘭地方小吃，剛開始他先問員工在地有什麼好吃的小吃，偷偷抄在筆記本裡，日積月累就變成了一本「小吃祕笈」。光是肉羹，他能分辨宜蘭出名的是「蒜味肉羹」，羅東出名的是「林場肉羹」。他還知道頭城火車站前有好吃的蔥油餅，以及哪一家麵店因為貨車司機經常光顧，而被暱稱為「拖板車麻醬麵」。這些，他都能倒背如流。他還會跟著採購到魚市場，了解當季食材的價格行情，好比龍蝦一斤多少錢？烏石港的白帶魚最近漁獲量如何？騎著自行車去看三星蔥如何採收，簡直比當地人還熟門熟路。

在飯店開幕前半年，為了練兵，只開放 100 間客房，讓 300 名員工專注提供最優質的服務，並且邀請一些知本老爺的熟客來試吃、試住，不斷地調整修正。

「飯店裡從大廳的裝置藝術、攝影照片，到人的服務、餐飲、附近景點，都是圍繞當地資源。讓消費者體驗，覺得深度夠，就算沒出去走，也沒有遺憾，才是一個商品精采之處。」從零開始訓練員工

做法 3.從頭溝通核心價值

除了充分運用當地得天獨厚的自然資源，沈方正強調，一般人都只看到表面的活動、行銷包裝，但這些都是其次，服務業最重要的還是「人」，這才是其他競爭者最難複製的地方。

礁溪老爺 90% 的員工是本地人，而且多半沒有服務業經驗，可以從頭開始溝通服務理念、飯店核心價值。

沈方正說，飯店籌備 5 年，開幕前 3 個月 8 成員工都已報到，之後分別送到台東、台北、日本受訓，光薪水就花了 5 千萬，還不包括訓練費用，一般飯店不敢這麼做。

員工訓練從最基本的應對進退教起，好比在飯店業「你」叫做「您」或是「各

位貴賓」，「等一下」叫做「請稍候」。頭一年的訓練，一半以上都是花在客人看不到的地方。

飯店開幕初期，來支援客房訓練的唐伯川笑說，礁溪老爺每間客房都有「奉茶」服務，員工剛開始面對客人時，甚至還會微微顫抖，這也是本地員工純樸之處，可慢慢磨出品質的一致性。做法 4.維持服務品質的純度。

22. 餐廳神奇方塊翻個面…服務生就來

2015-11-07/經濟日報/S10 版/科技新生活 記者何佩儒

很多人到餐廳用餐時，時常面臨不需要服務生時，他總在你身邊晃，等到需要服務時，卻老找不到人，不然就是要在偌大的餐廳中，苦等與服務生眼神交會的那一刻，才能獲得加水或點餐的服務。進入物聯網時代，萬物都要聯網，透過網路、科技以及更多的產業領域知識（domain knowledge），加上創意與巧思，其實可讓餐廳的服務更能迅速與確實。

拓連科技（Noodoe）日前就展示其針對餐飲業開發的物聯網(IOT)產品「服務方塊」，看似不起眼的服務方塊，打開內部有一塊電路版，指令來源就是上面的 IC 晶片。拓連董事長王景弘表示，這一塊像積木的方塊，內建晶片、作業系統、藍牙模組等，消費者把方塊翻到需要服務生服務那一面（茶水、打包、結帳），透過藍牙傳出訊號，再將訊號轉為聲音，傳到外場服務員的對講機，傳遞「3 號桌客人要加水」、「6 號桌客人要結帳」等訊息，可立刻讓負責該區的服務生，快速提供精準的服務，不用再苦苦等待眼神的交會，或等到不耐煩時大聲呼喊。

為深入了解餐廳運作，拓連的開發人員特別實地到餐廳實習，並與現場服務員、領班等討論實際需求，才設計出服務方塊六個面向的服務項目，當然為了不同餐廳，如炭烤店可能要加火或換網子等服務，也可以量身訂做。

王景弘指出，對餐廳老闆來說，轉桌率是獲利的關鍵，不過很多時候客人的時間不是耗在用餐，而是在等待服務。透過物聯網將可讓餐廳的轉桌率更高，提高服務生的服務效率，等待用餐的客人也能省下等待時間。因此有餐廳一聽到這樣的服務方塊產品，即表示高度興趣，包含五星級飯店、連鎖餐廳等。

以消費者的心理來看，舉手或按服務鈴請服務生加水，超過半分鐘就覺得有點久，一分鐘以上開始不耐煩；若只是翻動服務方塊，不會中斷與朋友的談話，就算 30 秒才來加水，都會覺得服務很快。以實際上來說，透過服務方塊，負責某區的服務員，知道需求後，帶菜單給 5 號桌時，可以帶著水壺順便幫 6 號桌加水，節省很多時間。

當然，在現今的網路時代，社群力量也不可輕忽。王景弘認為，當服務生提供好的服務獲得讚賞，成就感可能可比擬小費，因此服務方塊也可以設計按讚功能，「10 號桌客人感謝我們的服務」，透過對講機讓全場服務員都知道，甚至連結到餐廳的粉絲頁，今天有多少顧客按讚，不僅可把顧客的讚美，轉為對服務員

和餐廳的正面鼓勵，更可以累積好口碑，帶來更多顧客。

在很多餐廳，消費者也許看過按桌上服務鈴的方式，不過在物聯網時代，類似 Noodoe 的服務方塊，不僅讓服務更有效率，也將讓所有服務動作都可被紀錄、數位化、分析追蹤、管理，才是真正發揮物聯網、大數據等科技帶來的便利。

服務方塊特點

服務工具：把顧客手勢轉為語音，提升服務速度及顧客滿意度

行銷工具：把顧客讚美轉為對服務員和餐廳的正面鼓勵，累積好口碑，帶來更多顧客

營運管理工具：協助餐廳有效提升管理服務效率

資料來源：拓連科技何佩儒／製表

服務方塊供應鏈

電路板製造：鴻海

MCU 晶片：意法半導體

設計：拓連

主要客戶：連鎖餐廳、飯店等餐飲業

23. 終結小費文化餐飲業嘗三贏滋味

2015-11-14/經濟日報/S04 版/本周精選 編譯林奕榮、鍾詠翔

小費制度由來已久，是否該存續各有見解。贊同者認為小費有其優點，但紐約名廚梅爾（Danny Meyer）主張，廢除小費文化能消除薪資不平等、提升員工尊嚴及團隊向心力，同時讓消費者獲得更高品質的服務。

梅爾認為，廢除小費追求的是餐飲業薪資平等，因為內場的廚師及工作人員，賺取的小費常不如外場服務人員。要消除這種現象，唯一的方法就是取消小費制度，「對認真看待自己工作的人來說，小費制度與創造一門專業背道而馳，這問題困擾了我 21 年。我們不會給醫師小費、不會在安全降落後給機師小費」。

紐約 Dirt Candy 餐廳主廚及老闆柯恩已取消小費，改為收取 20% 的行政費用。她表示這項決定出於尊嚴，「我認為表現好就該獲得報酬，如此而已。人們不該為了薪水像猴子般耍猴戲」。

Packhouse 經營者康維則把所有費用納入計算，每筆消費均包含 20% 小費，不另收取。他表示，這個做法的成效很好，員工流動率降低、士氣高昂，團隊氣氛融洽。

業者取消小費制度後，服務人員的收入勢必減少，業者必須漲價來彌補。梅爾認為，漲價 20% 後的費用，其實與目前紐約平均收取 20% 小費後的費用差不多，但專家指出，這是「心情」問題，許多人可能選擇前往消費水準相同，但須付小費的餐廳，獲得掌控帳單的感覺，而且即使實際支付的金額差不多，消費者可能覺得在不收小費、但價格較高的地點用餐，比較昂貴。

餐飲中心聯盟（ROCU）共同創辦人傑亞曼相當推崇梅爾的主張，他指出，取消小費的目的是提高服務人員的薪資、達到足供生活所需，他倡導的友善優雅高檔餐飲，或許能改變小費文化，讓業者與消費者各蒙其利。

彭博專欄作家史密斯則認為，終結小費制度，將讓美國餐飲文化與全球標準更一致，但經濟學理論有多項理由支持小費，首先，是小費的結構為檯面下進行，可讓餐廳、服務員及消費者都少繳一些稅；其次是減輕雇主的最低工資負擔，提高就業率。第三項則是小費可以作為優良服務的獎勵，消費者支付較多小費給服務較佳人員，可激勵更出色的服務，吸引更多人才進入服務業。

他說，小費制度或有不公，但有激勵作用，而人們也常可獲得直接救濟貧苦、獎勵勤奮服務人員的滿足感，小費的意義不只是金錢，更在於人與人的連結。什麼是小費。

「小費」(Tips)一詞是「保證迅速服務」(to insure prompt service)的縮寫，即額外支付一些錢以盡快獲得服務，又稱為「gratuity」。在餐廳是否該付小費，法律上並無強制力，但在美國等許多國家，付小費被視為禮儀。紐約時報報導，即使餐廳宣稱須強制收取，亦無法律效力。但若餐廳另立名目，例如「場地費」或「服務費」，並在用餐前事先聲明，即可合法收取。

24. 就這一招！讓員工自願做「超出本分」的好事

商業週刊 2014-08-28 撰文者戴勝益

我們集團每個月來客數超過兩百萬人次，雖然公司訓練同仁講究標準作業流程（SOP），但從事餐飲服務業，發生客訴確實在所難免，因為這是「人服務人」的行業。

有幾次，集團的餐廳發生消費糾紛，我總是叮嚀該品牌的最高主管，不要刻意追問是「哪一個員工」造成的？甚至，事情發生的當下，高階主管們也都避免去該間餐廳用餐，免得被誤會是去找同仁興師問罪。

事情發生，我相信店長已經在第一時間做了處理，也已想辦法向客人說明，補救一切他們所能做的。而當事者的這位同仁，他心中壓力想必很大，高階主管實在沒有必要再去緊迫盯人的究責。同仁的安全感非常重要，若同仁失去了安全感，則他會把集團當作工作場合，而不是家。

曾經有一次，一位客人到店裡用餐，他問，店裡用的湯匙很漂亮，能否賣給他。同仁回應「沒有銷售」，沒想到幾天後，這位同仁把湯匙親自送到那位客人的辦公室。公司知道這件事情，不但沒有責備同仁自作主張、亂花公司的錢，還寫了一張卡片，感謝同仁做出這麼貼心的服務。

一個懂得「原諒」的企業，才能換來心存感激的同仁。為什麼公司會有好成績，就是同仁們真心對待客人的成果。因為公司的「賞識教育」和「原諒」的企業文化，讓同仁不擔心上司會責怪他們自作主張，就能勇敢的做超出本分的事

情。

相反的，若我們都把精力放在「追究」，同仁只會感覺害怕，反映在工作上就是只要做到不被公司處罰就好，誰還敢有創意、誰要創新？

要強調的是，原諒的企業文化，不等於一而再、再而三縱容同樣的錯誤發生。管理階層只要藉著適當的機會，用適合的方法點醒與示範即可。同仁們反而會因為被原諒而更加努力，這就是優良工作氣氛下善的循環啊！

至於如何原諒，「判斷、智慧和心胸」三種缺一不可；這已經不只是「管理」的問題，而是「領導力」的層次了。

25. 海底撈能否征服台灣

《遠見雜誌》第 347 期 2015 年 5 月號作者：王一芝

五年前，沈方正到香港大學 EMBA 演講，從交流中第一次聽到海底撈的服務傳奇，立刻帶八個同事去考察。點菜時，一份丸子五顆，他和七個同事七嘴八舌地討論，點一份三個人沒得吃，點兩份又吃不完，沒想到站在一旁的服務人員告訴他們，「點一份就好，我送你們三顆。」「台灣服務人員很少被授權這麼做，幾乎都要領班同意，」沈方正當下驚豔。

海底撈的服務從等待座位時就已開始，提供了免費小菜飲料水果、擦皮鞋、彩繪指甲、帶小孩等服務。到洗手間有阿姨開水龍頭、遞紙巾、護手霜等免費增值服務，都讓雲朗集團餐飲總經理丁原偉印象深刻。

「主要產品不能太差，次要產品做的比主要產品好，」崇尚「物超所值」的丁原偉說，海底撈賣的不只是火鍋，而是全方位體驗。美食家張瑀庭兩年前為了體驗海底撈「無所不能」的服務，遠赴杭州當神祕客，表示自己頭痛，要求服務人員替她按摩。

對方二話不說立刻答應，「只是我的技術不太好，希望您別介意」結帳後服務員還送她寫著「天天開心」的小蛋糕，還有一包蝦餅，「他們很用心，竭盡所能地想討好我，」張瑀庭說，台灣也很難做到這樣的服務。

沒聽錯吧，服務不是台灣一向最引以為傲的優勢嗎？即使大陸經濟快速發展，台灣很多優勢都逐漸被趕上，但很多台灣人仍自信地以為，台灣的服務品質至少領先大陸 20 年。許多台灣人都有類似經驗，到大陸餐館吃飯，服務員不吭氣把菜放了就走，是常有的事，要是生意好，眼裡根本看不到客人，大呼小叫。

「只要大陸哪個餐館服務好，當地人都會以為背後老闆是台灣人，」專家紛紛說。讓美國管理學院、大陸各行業精英、及台灣服務業者絡繹不絕想要學習的海底撈，到底是一家怎樣的公司？

得理也要饒人，請當個好客人

在台灣服務業，很少有人不認識高餐藍帶廚藝卓越中心總經理蘇國垚，他曾是台灣五星級飯店最年輕的總經理，投入教職後，他同時擔任政府、民間服務業

顧問，還擠出時間出書、到處演講，努力提升台灣服務軟實力。

不久前，一位高餐畢業、已在飯店業工作多年的學生，以近乎渴求的眼神對他說，「老師，您可不可以再寫一本書，主題叫如何做個好客人？台灣消費者，真的不是好客人！」這番話似乎道盡國內此刻服務從業人員的共同心聲。

或許是網路社群的傳播印象，社會大眾看到愈來愈多客人，只因店員小疏失就大罵找碴，要求店員下跪道歉；或是在店家休息時間猛敲鐵門，逼老闆開門做生意等。

「客人應該要有客人的樣子才對，」敲敲咖啡老闆簡沛媿說。幾個月前，她提出「走出糞坑計畫」，拒絕奧客上門，要求尊嚴。

本來服務品質就不能只靠服務人員維持，客人態度也會影響服務，服務人員、企業主和客人三者都是構成好服務的黃金三角。除了服務人員對自己要求，客人也應該摒除花錢就是大爺的迷思，給予尊重。企業主態度也是關鍵，當第一線人員承受委屈和壓力，必須力挺並和他們站在同一陣線，三者共同努力，才可能讓服務走向正向循環。

這一秒服務他人下一秒可能成為客人

台灣整體服務的提升，客人扮演重要角色。

身處現今社會，每個人每天不停在服務者和被服務者兩種角色間轉換，也許這一刻坐在銀行櫃台，服務上門匯錢的客人，下一秒就走進便利商店買午餐，接受店員的服務，應該相互尊重。沒有必要每次購買一個服務，都要三番兩次找碴，並非花錢的就要有皇帝心態。

26. 展店備人才王品啟動招募計畫

中時電子報 2015 年 8 月 19 日作者記者姚舜

因應集團持續擴充後人力需求，王品集團昨日啟動年度徵才計畫，第一波與臺北市就業服務處合作「WOW!王品好樣 der!」北區聯合招募活動；8 月 26 日起則將陸續巡迴高雄、台中、台南、桃園與台北，舉辦 5 場集團「招募列車」，兩個系列活動合計將招募近 250 位正職工作夥伴，為第三、第四季展店計畫儲備人才。

昨日在臺北青年職涯發展中心舉辦的「WOW!王品好樣 der!」北區聯合招募活動，預計釋出儲備幹部、大廳服務專員、廚藝助理、石二鍋見習襄理、hot 7 新鐵板料理—儲備店主管等 122 個工作機會，月薪 30,000 元起，為王品集團年度大型獨立徵才活動，從徵才對象與釋出工作職缺中，可見石二鍋、Hot 7 將是王品台灣事業群未來拓展主力；而儲備幹部職缺，則顯示王品積極優化與強化集團的中階幹部。

自 2014 年 3 月開始執行的「王品新秀培訓計畫」鎖定應屆畢業生與職場新鮮人徵才，如今該活動已邁入第 5 期。職涯發展上，王品集團以旗下 hot 7 新鐵

板料理為例，該品牌對餐飲新鮮人規畫 18 至 24 個月的密集培訓，並擇優晉升為店襄理，負責掌管一家店鋪的營運管理。成為店襄理薪資成長幅度平均達 3 成以上。

有興趣加入王品集團，投入餐飲服務領域的社會新鮮人，除了透過新秀培訓計畫外，每年一度的「王品盃托盤大賽」，也是餐飲學子相繼投入的指標性外場服務賽事。透過每年不同變化的臨場考題，測試專業職能，提前接受服務業洗禮。凡是在王品盃榮獲前 1 到 3 名的同學，便直接取得王品集團就業門票，以正職同仁優先任用，此項賽事將於 9 月 1 日正式接受各大餐飲、觀光科系學生報名。

27. 王品升官「魔鬼特訓」拋自尊喊口號 男狂吼女飆淚

東森新聞 2014 年 4 月 15 日陳宣如、何坤原

王品集團一年營收破百億，其實裡頭中階主管想升官，得先經過「魔鬼特訓」，今年首度搬到台中，超過 53 位幹部大聲喊口號，不只男主管狂吼，女生也喊到飆淚，這個訓練原來除了是訓練自信，也要求員工必須放下身段，面臨言語的激怒挑戰，還是得繼續完成目標。

王品集團舉辦了 17 年的魔鬼訓練營，今天第一次搬到台中，現場 53 位中階幹部想要升官都要聲嘶力竭大喊，無論男女都雙手高舉喊到滿臉通紅，員工口裡喊著：「我要全心學習、我要全力衝刺、我要超越自我。」一次不夠再一次，平均每個人得喊上 4 到 5 輪。

王品副總親自帶隊，副主廚、副店長不顧形象喊到「燒聲」，女孩子淚流滿面，口裡含不忘喊著：「我要全力衝刺、我要超越自我。」訓練營裡的員工各個喊到面目猙獰、用盡全力，想通關沒那麼容易，員工朱書霆說：「原本以為自己已經很盡力了，在輔導員不斷激勵，不斷的逼迫的情況下，發現自己可以做到更好。」

另一位參加訓練營的員工詹凱林表示：「店裡工作雖然很勞累，但沒有像這樣用盡全力，也知道自己真的有很多可能。」

除了個別大喊訓練自信，還要團體訓練，這一場魔鬼級的訓練挑戰員工自尊，更必須要放下身段，熬過去或許就能成為百萬年薪員工，或許這也正是王品一年營收突破百億背後不為人知的震撼人心關鍵秘密。

28. 不必當奧客，也能享受好服務

《遠見雜誌》第 353 期 2015 年 11 月號作者：王一芝

被譽為「台灣服務業奧斯卡獎」的遠見服務業大調查，邁入第 13 個年頭。本次延續神秘客抽測方式，從 236 家企業、17 個業態選出服務冠軍。首度新增

國道休息區和國際平價服飾，並把量販和超市合併，期待激發彼此鬥志。今年，台灣安麗榮登五連霸寶座，全家拿下四連冠，夏慕尼、漢神百貨和南山人壽延續去年氣勢，蟬連第一；雲品酒店則為本屆最高分，稱霸所有業態。《遠見》長期督促業者提供優質服務，不代表業者要縱容奧客；身為顧客，提出合理要求並給予包容態度，同樣重要。互相尊重的良性循環，更能讓第一線人員創造超越水準的服務。

台灣服務業從來沒像現在這麼紛擾對立過。只要服務人員犯一點小錯誤，或是有事情不順自己的意，很多客人立刻就會在現場大吵大鬧，動不動就把「叫你們主管出來！」「我要去投訴媒體！」或「為什麼不行？別家都可以！」這幾句話掛在嘴上。

客人的指控，常讓站在服務最前線的員工受氣，心中即使百般不爽，但基於以客為尊、服務至上的教條，只好打落牙齒和血吞。

服務人員表面上將委屈隱忍下來，之後就會轉而到網路靠北社團抱怨、謾罵奧客的脫序行徑，一句句「腦殘還生氣！」「別以為付錢就是大爺！」「你只會想到你自己！」或「請去其他店，我只服務好客人！」抒發不滿。

13年前《遠見》創下全球媒體先例，派神秘客不定時抽測第一線員工的服務，鼓勵國內業者重視顧客，最主要原因是，或許台灣內需市場比不上其他國家，但卻有機會成為服務最好的國家。

神秘客≠奧客是讓第一線服務更好

這些年來，國內業者努力滿足並超越顧客期望，也的確累積令鄰近國家豔羨的服務品質，但近年來卻不斷聽到客人和服務生互相指責，影響進步。

長期督促業者提供優質服務，並不代表《遠見》要業者無底線地縱容或鼓勵客人當奧客。《遠見》還不只一次提醒，客人也要尊重服務人員，接受好服務時記得帶上一句謝謝。因為來自客人的稱讚才是服務從業人員最大的進步動力。

《遠見》神秘客也不等於奧客，奧客是刁難服務業，而神秘客則是幫助服務業，找出一線服務需要改進的地方。

很多人誤以為，非得處心積慮扮演奧客，才能獲得想要的服務，但事實並非如此，有些服務業領導者反而認為，客人不一定永遠是對的。

「客人不合理的要求，會降低員工的熱忱，那些客人，我們拒絕服務就好，」日本星野集團董事長星野佳路9月底應《遠見》服務國際論壇之邀赴台演講時一再重申，碰到無理取鬧的奧客，公司反而要支持員工。

其實，已經有不少服務業致力於改善服務品質，讓客人不用當奧客，就能夠享受到超乎預期的好服務。

今年《遠見》再度委託博智全球管理顧問公司，聘請擁有國際知名驗證公司英特美（ITA）服務驗證執照的20位神秘客，在4月1日至9月15日的5個半月，拿著以基本態度為主，魔鬼題為輔的劇本，扮演一般消費者，走進由電腦隨機抽選的521個營業據點打分數，從236家企業中選出服務冠軍。

網路投票只能反應印象分數

儘管近年來有調查單位以消費者網路投票方式，評比各企業的服務成績單。但《遠見》認為，這樣的網路調查極容易受品牌知名度、公司規模與既定形象左右，成績只能反應印象分數，並不能真實反應出一家企業的服務品質狀況。

因此，《遠見》堅持每年派受過專業訓練的國際水準神秘客，親身體驗業者的服務，藉由「專家評估法」的直觀歸納分析，引領服務業向前走。

「《遠見》神秘客調查已成功把台灣服務業關注的焦點，從『標準作業流程是否落實』提升到『什麼才是客戶期待的滿意度』」，博智全球管理顧問總經理黃正頤觀察。

由於不公布調查時間，讓業者無從準備起，加上不管企業規模大小，只抽測代表公司面對客人的第一線員工，任何過去的既定印象，都無法左右神秘客公正、客觀的判斷，也因此《遠見》神秘客調查被喻為台灣服務業的奧斯卡獎。尤其被《遠見》挑選上的神秘客，和坊間稽核員不同，接受的培訓極其嚴格，且一年一任重覆培養，層層關卡淘汰不適任者，光從眼前服務人員的聲音語調、肢體動作和表情手勢，即能判定他們內心的想法，建構出競爭對手難以企及的門檻。

新增兩個業態合併量販、超市

今年受測的業態有 17 個，首度新增國道服務區和國際平價服飾。

從 2010 年日本國民品牌優衣庫 (UNIQLO) 進軍台灣，五年來世界平價時尚品牌幾乎全數到齊，造成排隊熱潮，比快速、比便宜外，當然也要比服務；至於國道服務區，七年前受到高鐵衝擊前，就已揮別陽春、簡陋的印象，不只餐飲選擇多，也打造成觀光景點。

今年也特別把量販和超市合併成一個業態。過去這兩個業態都曾經被列入調查，只不過整體成績始終不理想，合併後，期待能夠激發彼此的服務鬥志。

相較於以往，今年神秘客考題並不難，主要在題目中放進消費者經常碰到的困境，看服務人員如何接招。

舉例來說，神秘客焦急地告訴銀行櫃台人員，信用卡不慎遺失，一旦掛失，原本設定的自動轉帳又要重來一次，該怎麼辦？又如，神秘客去航空公司櫃台報到時，發現飛機會延遲，拜託懂日文的服務人員打電話給自己即將入住的日本飯店，告知將晚一點抵達。

這些需求的背後，潛藏著客人的不安，如果能察覺客人的心意，先一步採取行動，就能展現一流的「善解人意」。

《打造顧客黏著度——20 個善解人意的服務業待客之道》提及，日本的三越百貨、日式料亭和東京迪士尼最終極的服務精神，就是善解人意，「對其他人多一點用心與關懷，這也是基本的待客之道，」作者上田比呂志寫道。

當然，始終有不少人質疑，《遠見》神秘客調查為什麼要那麼在意服務人員魔鬼題上的表現？能不能不要出魔鬼題，只考基本題就好？

其實，《遠見》出的魔鬼題一點也不刁鑽，全都是服務現場曾經發生過的真實情形，只是狀況較特殊。

經過大半年調查，今年 17 大服務業的平均分數是 55.86 分，只比去年進步 0.54 分。

「通常只要員工主動、有笑容、願意替客人多做一點，或替客人想辦法，客人就會認可他們的服務，」連續 13 年擔任《遠見》神秘客調查顧問的高餐藍帶廚藝卓越中心總經理蘇國壺觀察。

受測的 236 家企業或單位，有四成九分數高於 60 分，堪稱歷年最高，還有 31 家是高於 70 分的前段班，雲品酒店和信義房屋的服務品質甚至達 90 分以上，已經把到店的消費活動，變成了美好、愉悅的經驗。

美國運通台灣暨泰國旅遊服務部總監吳伯良比較，看到去年台灣服務業成績單，一則以喜，一則以憂，喜的是分數很接近，憂的是整體分數都不高，但今年每個業態服務第一名的分數，卻和第二名以下落差很大，顯示「服務黑天鵝出現！」

今年的業態服務冠軍，一半都是熟面孔。

四年前曾以 80.38 分攻上所有業態榜首的台灣安麗，自從把服務打造成旗下第四個品牌後，就從來沒輸過，今年更一鼓作氣榮登《遠見》神秘客調查史上首位五連霸得主。

相較於競爭對手，服務水準一致性高的全家便利商店，今年也順利拿下四連霸，夏慕尼鐵板燒、漢神百貨和南山人壽也延續去年的冠軍氣勢，蟬連第一。

「這些永遠在榜單占有一席之地常勝軍，代表服務品質穩定，一致性很高，」蘇國壺分析。

29. 飯碗不好捧！鼎泰豐員工起薪 3 到 4 萬訓練嚴謹

東森新聞 2015/3/11 作者 / 王曉晴

說到了台灣各行業起薪，不少人投履歷更在意的是大企業的明星招牌，因為通常這些企業的起薪比一般中小企業高，但訓練過程卻相對辛苦，像是王品集團特有的魔鬼訓練營，會集合員工特訓，另外鼎泰豐更要求員工基本外語應對，日英文不通，必須額外花時間上外語課，新人基本教育訓練也很重要，就連有沒有正確洗手，都得小心翼翼，飯碗不好捧。

這些來自全台各地的知名小籠包店新進員工，教育訓練戰戰兢兢，因為這可關係到，未來能否獨當一面，如果順利通過考驗，就能像這位來自波蘭的 joanna 一樣親自上陣服務，從最基礎做起，整理碗盤、擦桌子樣樣來，月薪 3 萬 6 千塊台幣，服務員帶位點餐，每天要走 8.5 小時，起薪 3 萬 9 到 4 萬 3，比起其他餐飲業，這樣的薪水吸引大批應徵者投履歷，但想順利生存得有兩把刷子，不同外語招呼客人，擔心語言不通嗎，工作之餘還要額外擠出時間，上公司安排的外語訓練課程，小籠包店公關吳怡蓉：「員工第一時間都能夠做出簡單基礎的應對，因此即使是沒有相關語言基礎的同仁，進到公司之後，都會有包括像是日語跟英語的教育訓練。」

就擔心員工壓力大，按摩室和心理諮商老師，隨時幫忙紓壓，還有這家餐飲集團出了名的魔鬼訓練營，集合員工特訓，這還只是其中一環，要真能進入集團服務，餐廳每個工作站得先經過書面訓練，合格後再到現場實習，確認沒問題你才能出現在客人面前，桌邊服務，重形象、顧品質，明星企業訓練嚴格，飯碗不好捧，但現在員工更在意的，是能否幫自己，習得一身好功夫。

30. 小型企業員工教育免費客製訓練

自由時報 2015-08-11 記者王俊忠

勞動部勞動力發展署雲嘉南分署為協助未滿五十一人的小型企業提升人才競爭力，今年推動「小型企業人力提升計畫」，此計畫由輔導顧問進入申請企業「到府服務」，免費協助企業規劃客製化課程，今年申請企業倍增，雲嘉南區有五八家企業申請，開出近三千門課程，受訓人數達一萬六千人次。

今天，雲嘉南分署在台糖長榮酒店為申請計畫的企業舉辦種子研習活動，從夜市起家，目前在台南、高雄有五家實體店面並跨足行動購物與網路購物平台的爆米花精品服飾總監黃平翔做經驗分享，他說，透過計畫申請，讓顧問入場輔導，同時針對公司需求開辦一系列管理課程，短短時間內，公司已建立中高階主管制度與人才複製技巧，明確訂出公司策略藍圖，他肯定政府資源挹注能讓小企業更有競爭力，因為「懂得找資源，對小型企業來說真的很重要」。

雲嘉南分署長柯呈枋指出，因小型企業人數及規模小，透過「小型企業人力提升計畫」，未滿五十一人企業只要提出申請，就有專業顧問入場輔導，並針對各企業面臨的問題設計客製化課程，就地開辦免費個別或聯合教育訓練，企業只要派員工參加即可，省時又省力。

如今年雲嘉南分署就幫茶葉公司開設加工製程改善課程、協助教養院開辦園藝紓壓與音樂治療課程，另外生物科技公司有食藥用菇類栽培技術等，相當多元。

31. 王品新秀培訓計畫雙師制度、打造餐飲新秀舞台

理財周刊 2015/8/19 記者顏瓊真

王品集團與臺北市就業服務處合作辦理「WOW!王品好樣 der!」北區聯合招募活動，同時將於8月26日起陸續巡迴高雄、台中、台南、桃園與台北，舉辦5場集團『招募列車』徵才，兩個系列活動合計將招募近250位正職工作夥伴，為第三、第四季展店計畫儲備人才。

「WOW!王品好樣 der!」北區聯合招募活動，在臺北青年職涯發展中心舉辦，預計釋出儲備幹部、大廳服務專員、廚藝助理、石二鍋見習襄理、hot 7 新鐵板

料理-儲備店主管等 122 個工作機會向職場菁英招手，月薪 30,000 元起，為王品集團年度大型獨立徵才盛事。其中提供的儲備幹部職缺，更讓應屆畢業生成為餐飲業潛力績優股！「王品新秀培訓計畫」自 2014 年 3 月開始執行，鎖定應屆畢業生與職場新鮮人，如今已堂堂邁入第 5 期，象徵王品集團深入培育餐飲人才的決心。為期 1 年的新秀培訓計畫，最大特色為其專業餐飲服務職能訓練。前 1 至 5 個月為核心職能培育，強化人際溝通表達與抗壓應變能力，第 6 個月起進行筆試及實測，強化專業知識與管理能力。

每位受訓人員都能享有專屬訓練師與 HR 諮詢師的雙師制度，並直接在店鋪實習，從現場營運端習得管理經驗，加乘專業知識吸收。總結第 2 期培訓概況，有 16 人通過期中測驗，13 人通過期末考順利結訓，通過率達 81.3%，為集團成功灑下首批菁英種子。

職涯發展上，以集團旗下 hot 7 新鐵板料理為例，該品牌對餐飲新鮮人規劃 18 至 24 個月的密集培訓，並擇優晉升為店襄理，負責掌管一家店鋪的營運管理。成為店襄理薪資成長幅度平均達 3 成以上，是餐飲新鮮人學習發展的大好機會。

有興趣加入王品集團，投入餐飲服務領域的社會新鮮人，除了透過新秀培訓計畫外，每年一度的「王品盃托盤大賽」，也是餐飲學子相繼投入的指標性外場服務賽事。透過每年不同變化的臨場考題，測試專業職能，提前接受服務業洗禮。

凡是在王品盃榮獲前 1 到 3 名的同學，便直接取得王品集團就業門票，以正職同仁優先任用。賽事將於 9 月 1 日正式報名，各大餐飲、觀光科系學生已蓄勢待發。

除了餐飲新鮮人以外，緊接著王品集團推出巡迴高雄、台中、台南、桃園與台北的『招募列車』徵才活動，主要招募對象為具備連鎖餐飲服務業內、外場相關經驗一年以上之人才，釋出近 130 個正職職缺，並開出月薪最高 36,100 元的招募條件。

32. 不斷創造快樂的體驗

天下雜誌 336 期 2011-04-19 作者：王曉玫

王品台塑牛排將第一線服務作業流程標準化，每一句問候、每一次添水遞紙巾，都是一場精心彩排過的表演。

十月中，桃園市王品台塑牛排餐廳內，客人滿座，服務生替一對坐在窗邊的情侶送上主餐，忽然之間，燈光轉暗，一掀開銀色鋼蓋，年輕女客面前的磁盤上，牛排不見了，一枚鑽戒，卻在在粉紅玫瑰與雛菊簇擁中璀璨發光。女客在感動的淚水中，答應男客的求婚。

這套求婚服務，是王品台塑桃園中山店主任王瑋嵐在副店長升級考試中自創的服務。「顧客經驗不斷累積，我們必須永遠跟顧客競賽，」王品台塑牛排副總經理蕭文傑說。

當「牛排太小換一客」的服務已經變成家常便飯，王品牛排從為小朋友表演汽球折成腳踏車、攙扶銀髮族，到下雨天送客人愛心傘，十一家分店各顯神通，點子競賽，用心感受消費者需求，創新服務。

聽起來簡單的第一線服務，背後有縝密嚴格的系統流程。不斷量產顧客的愉悅情緒。微笑要打分數，送餐要分秒計時，王品台塑牛排將第一線服務作業流程標準化，彷彿工廠生產線般，不斷量產顧客用餐的愉悅情緒。王品每一句問候、每一次添水遞紙巾，都是一場精心彩排過的表演。

王品要求，客人入座一分鐘內，送上冰水，服務生躬身十五度，手持玻璃杯肚下方杯腳處，將冰開水送至餐刀右上方，距牛排刀三公分處。兩分鐘後送上菜單、點餐後三分鐘送上熱麵包，七十二到九十二分鐘用餐完畢，精準估計客人從入座到離席的用餐時間

真誠的服務，源自內心。但要維持服務品質，則有賴標準化的制度。「從內心出發，將服務制度化、標準化，再回到客戶內心，服務過程中形成一個封閉環路，這是服務業的最大挑戰，」Accenture 協理林志堯說。

王品牛排，做到服務標準化卻不僵化。從王品訓練部總監張勝鄉引進麥當勞的標準作業流程開始，今日王品集團旗下多品牌餐廳也紛紛複製王品的規格化服務。在台北、台中、高雄的繁華商圈，處處可見王品集團身影，從四年前主攻年輕都市消費族群的「TASTY 西堤牛排」、日式料理「陶板屋」，到去年陸續推出的「原燒」及「聚」北海道昆布鍋，至今全台五十多家直營連鎖店，每家連鎖餐廳制度師法王品，卻各有特色。

「一切都可以用數字管理，」王品集團創辦人戴勝益說，他的腰間掛著計步器，隨身登山背包內有王品旗下餐廳的每日報表，從每日營業額、客戶滿意度、到客訴電話通數，鉅細靡遺。

王品提升餐飲服務水準的祕密之一，便是〇八〇〇客戶服務專線。當客人打電話抱怨「我的牛排怎麼變小了？」、「服務生竟將牛排刀掉到我身上」，在王品位於台中的總管理處，五位接線生鍵入客訴內容，半小時電腦系統自動通知管理階層，層層上報，三天內店長、區經理登門請求諒解，寫下改善報告書，七天內總經理回函致歉，董事長戴勝益也會親自打電話向客人陪罪。

每一位挑剔的客戶，都被奉為提升王品服務水準的天使。對王品員工而言，客訴電話既是「天使的聲音」，也是晴天霹靂，使服務人員戰戰兢兢。一通客訴，不但會使被投訴的餐廳喪失每月的額外獎金，也將使店長與員工面上無光。服務生也有機會當二老闆不管是主動貼近客人需求，或是事後彌補服務缺憾，王品「以客為尊」的服務，背後最大的驅力，其實來自於員工與公司休戚與共的強大認同感。

戴勝益堅持所有權與經營權合一，使服務生也有機會當二老闆。上至事業部總經理，下至店長、廚師，都必須入股王品台塑牛排，當月盈餘的二一%讓餐廳總經理、各店店長、廚師按股利分紅，員工則按薪水比例分紅，利潤立即分享。

「我知道只要努力，公司就會給你機會，」一路從服務生升至店長、在王品工作

七年之久的陳淑真說。

在員工幹部兼股東的制度下，人人自動自發。「每個人在王品工作不是為了錢，而是為了當老闆，」戴勝益一語道破，入股分紅的獎酬制度，讓員工與公司利害與共，也抓準台灣人喜歡當家做主的性格。

「王品牛排有策略、有思惟、有願景，在台灣沒有一家那麼小的企業，有這樣的雄心，」卓越服務獎一位評審評論，「它是最土法煉鋼的雄才大略。」自己每天在台北街頭步行一萬步，戴勝益也為王品集團裝上了企業成長的計步器。二〇一〇年，王品要挑戰年營收一百億元的目標；二〇二〇年，以大陸擴店為成長驅力，王品要衝刺四百億元。面對愈來愈挑剔的消費者與競爭加劇的餐飲界，王品還有許多挑戰要克服。

33. 真誠用心 臺南遠東飯店締造完美服務傳奇

遠東人月刊 / 編輯室輯 2012 年/12 月號

力求突破 化挑戰為利基

儘管今年經濟景氣持續低迷，市場也普遍預期，不久後將面臨油電雙漲的壓力，屆時經營環境將更加艱困，但長期在觀光飯店行業中耕耘的 Mr. Vazzoler 卻堅持，「身為領導人，絕不能以景氣為藉口，一定要找出因應之道，繼續維持，甚至再提高市場占有率。」

為了站穩利基，在逆境中力求突破，Mr. Vazzoler 一方面強化飯店的軟硬體，以提升服務品質，另一方面也積極利用市場分析工具，透過數據，了解自身優勢、尋求改變策略，進而找出更好的突破方式。Mr. Vazzoler 以經常受到景氣影響的婚宴市場為例，「我們今年特別結合婚禮相關廠商，加碼舉辦多場婚宴體驗活動，透過婚紗走秀，以及飯店提供的專業婚禮諮詢服務，讓準新人參觀體驗。」異業結盟的行銷策略果然成功引起熱烈迴響，連帶使得臺南遠東飯店的婚宴業績逆勢成長。

推陳出新 大玩創意活動

除了婚宴業務之外，臺南遠東飯店的工作團隊在 Mr. Vazzoler 帶領下，也不斷推出富有意義又有趣的活動。例如即將到來的聖誕節，各餐廳即設定不同的佈置主題，並由服務人員換上應景服裝，讓用餐的顧客充分感受過節氛圍。不僅如此，從去年開始，臺南遠東飯店更進一步邀請各部門領養的家扶中心小朋友，一同參與聖誕活動以及點燈儀式，在寒冬中送出暖意。

而跨年當天，工作團隊也別出心裁的準備派對活動，去年舉辦的「夢想起飛跨年派對」即模擬機場的情境佈置，營造出國遊玩的歡樂氣氛，並以各種精采表演及抽獎活動，讓賓客在開心倒數中迎接新年，也使跨年派對逐漸成為臺南遠東飯店的特色之一。

為了迎接中國人最重視的農曆新年，Mr. Vazzoler 更是早在兩個月前就要求

各餐廳規劃特別的主題活動，「多虧了同仁們經常提出一些瘋狂有趣的構想，並努力將這些創意付諸實現，才能為顧客提供更多新奇的體驗。」Mr. Vazzoler 的笑容，透露著滿滿的欣慰與感謝。

訓練有方 打造完美服務

對於致力追求更高服務品質的飯店業而言，E化當然是不容輕忽的一環，尤其面對形形色色的顧客，每位顧客都有不同的需求，而這些需求也日新月異，因此，Mr. Vazzoler 經常留心觀察是否有合適的新科技能運用在服務或管理上。「目前臺南遠東飯店除了免費的網路設施之外，也自 11 月開始推出『線上餐飲預約服務』，方便顧客直接透過電腦或智慧型手機在網路上訂位。」不僅如此，Mr. Vazzoler 更預告，「未來將評估以 iPad 讓客人可以快速入住與退房，並提供電子帳單，讓結帳作業更加環保、有效率。」

雖然有科技的助力，但 Mr. Vazzoler 仍深信，「是建立在穩定的服務品質上，而專業的訓練是維持服務穩定性的關鍵。」臺南遠東飯店除了飯店的根基還實施全球香格里拉飯店共用的「香格里拉待客情」計畫，讓每位新進員工接受為期 4 天的訓練，了解香格里拉集團的文化、背景和目標，飯店本身更有一套相當完善的訓練制度，由訓練部門規劃全年度的訓練計畫表，各單位也有專責的訓練員，負責指導新進員工，並排定單位訓練，專攻特殊技能。此外，還有溫暖扶持的「夥伴計畫」，每位新進員工由一位資深員工帶領，一對一學習，讓新人不至於無所適從。「僅管如此，要達到完美的服務，仍必須時時保持『永不滿足』的精神，才能不斷向上提升。」Mr. Vazzoler 如是說。

在不斷提升之下，臺南遠東飯店的優質服務已廣受各界肯定，除了今年再度蟬聯世界知名旅遊網站 TripAdvisor 旅行者之選獎「臺灣最佳飯店」第一名，遠東 Cafe 員工李純芳小姐也獲得《工商時報》主辦的 2012 年「臺灣服務業大評鑑」服務尖兵個人獎，而日前剛揭曉的「遠東精神獎」，臺南遠東飯店更是沒有缺席。「獲獎其實沒有秘訣，就是從『心』出發的服務。」Mr. Vazzoler 以榮獲 2012 年「臺灣服務業大評鑑」服務尖兵個人獎的李純芳小姐為例，「由於她的真誠笑容與親切服務，讓前來進行評比的秘密客印象深刻，因此獲得此項榮譽。」至於今年勇奪「遠東精神獎」的得主則是一位服務於櫃台的同仁，「他因為得知某位曾入住飯店的顧客非常想念當時在臺南吃到的花生糖，特別代為購買，並委託恰巧北上的員工送給入住在臺北的顧客，讓顧客十分感動。」Mr. Vazzoler 強調，「事實上，每一位臺南遠東飯店的員工都具有這種貼心、無微不至的服務精神，也因此能屢屢創造令人感動的服務。」

帶兵帶心 共譜未來藍圖

體貼入微的照顧不僅是針對顧客，身為臺南遠東飯店的大家長，Mr. Vazzoler 對同仁更是關懷備至。為了讓員工有健康的生活，Mr. Vazzoler 特別在每週三安排一小時的運動時間，由專業的健身教練帶領同仁們一起運動。「身心平衡能使工作更有效率。」Mr. Vazzoler 笑著說，此外，從 2010 年開始，臺南遠東飯店每月都為員工安排休閒活動，另外還有年度的旅遊活動，「今年 8 月我們在日月潭

舉辦員工旅遊，這個月則是到安平古堡騎腳踏車；每一梯次的活動我都盡可能參加，以增加與每位同仁交流的機會，這是答謝員工最好的方式，我自己也很享受與同仁相處的時光。」

休閒活動之外，Mr. Vazzoler 也經常在飯店內四處走動，深入了解同仁的工作狀況，對於大家所處的工作環境更是留心。也由於他的細心觀察，往往能發現同仁的需求，進而帶給員工們許多意外的驚喜，「今年開始，員工餐廳每週由飯店各餐廳的主廚輪流下廚推出特色餐，讓員工在忙碌的工作時，也能在用餐時間充滿期待與有趣的用餐體驗，同時兼顧飲食健康。」

如此體貼備至的心意，也感染了工作團隊，臺南遠東飯店全體成員不僅士氣極高，也更樂於以同樣關懷的心對待顧客，無怪乎 Mr. Vazzoler 的言談間，盡是對同仁的讚賞與倚重，「明年臺南地區或許將因為新飯店的加入，使競爭更趨白熱化，但我認為，競爭反而能夠激勵團隊更加努力。」儘管未來充滿各種挑戰，但臺南遠東飯店上下一心，以不斷提升服務品質為目標，持續創新，勢將為精緻服務寫下更多動人的篇章

34. 嘉義耐斯王子飯店獲五星級標章

中時電子報 2015 年 11 月 19 日曾麗芳

故宮南院即將於 12 月底試營運，為搶攻嘉義地區龐大的旅宿商機，劍湖山休閒集團旗下的嘉義耐斯王子大飯店，今年再度提出星級評鑑申請，結果獲得旅館等級評鑑中最高評等「五星級」標章，蟬連彰雲嘉地區唯一五星級飯店。嘉義耐斯王子大飯店總經理曾慶欉開心地表示，「故宮南院營運在即，耐斯王子飯店已做好迎接全台旅客的準備」！

曾慶欉強調，隨著故宮南院即將對外營運，嘉義飯店市場已逐漸進入戰國時代，許多飯店同業爭相進駐嘉義卡位，耐斯王子飯店為了提供旅客優質的住宿體驗，不斷自我提升、維持服務品質。因此，該飯店營運已邁入第 9 年，近年來不僅砸下重金、不斷地更新硬體設備，甚至重新裝潢商務中心，提供旅客更優質的服務。

此外，嘉義耐斯王子大飯店去年還通過「台灣穆斯林餐旅認證」，有助於搶攻東南亞與中東國家的旅宿商機。曾慶欉說，此舉顯示耐斯王子飯店從上到下、從餐飲到客房，均通過一系列嚴謹輔導與訓練，才能榮獲觀光局的肯定，蟬連彰雲嘉地區唯一五星級飯店的殊榮。

35. 觀光餐飲連鎖的成長關鍵

工商時報 2015 年 09 月 09 日劉彥伯

根據觀光局統計，2015年台灣觀光人次將突破千萬，也讓國內觀光產值急速擴大，從2005年的3,511億，2014年一口氣來到6,389億，成長82%，不只帶動飯店和觀光產業發展，餐飲服務人力需求也跟著增加。從經濟部的資料顯示，觀光餐飲業包括住宿業、交通業、餐飲業、零售業、遊憩業以及旅行社等，業態多元而複雜，大專餐飲觀光相關科系隨著市場人力需求而增設非常多，畢業後留存在業界的人數卻不到三成，人留不住是個普遍的現象，突顯的問題在這些初入社會的基層人力，身處極端快速變動的產業環境中，很多人搞不清楚自身需求，認為餐飲觀光是個熱門行業，就進入就讀或工作，最後發現，與原先所想落差太大而離開。可能有更多的人才被對岸，甚至東南亞挖走，比方說經理、總監、總經理，這些中高階層人才養成，至少需要10到15年以上，除了基本功專業核心能力之外，更需要T型整合能力，包含市場行銷、成本營運控制以及分店管理等。

除了上述人才的招募、培育的議題，觀光餐飲業普遍面臨下述的挑戰：

一、直營與加盟連鎖營運模式的策略選擇與規畫，將會影響展店計畫、資金的籌措與人才養成量能的需求，甚至會影響未來獲利的能力。

二、總部規畫能力的良窳，將會影響企業中長期規畫與執行，尤其未來拓點若涉及海外市場與異業結盟，總部具規畫與拓點的人力素質與經驗將是成敗的關鍵。

三、原料、產品、服務供應流程優化以及標準化的建構，將會影響後續展店複製經驗的速度與質量，以及企業的文化與經營風格。

四、食材履歷建構、食材檢驗與耗用標準的訂定、產品衛生、產品口味與產品品質的確保，以及服務品質的一致性，將是企業永續經營的重點。

五、資訊工具的投資以及大數據分析應用，將協助企業從主觀的成功經驗邁向客觀的數字管理，逐漸提昇企業經營的成熟度。

雖然台灣的觀光餐飲業蓬勃發展，但受到近兩年上游食品原料供應鏈安全性的負面影響，讓民眾的食安消費意識抬頭。惟伴隨著經濟發展，外食人口逐年提高，再加上國內外觀光客的成長，市場前景仍然看好！只是，在追求獲利與成長的同時，仍應注意以下迷思：

一、整體企業獲利優先？還是企業成長優先？

觀光餐飲業如果快速成長，往往難以兼顧品質，客戶口碑的力量在「網軍」時代，經常左右企業的形象與口碑，我們常會聽到，為什麼在暗巷內的某某店口味獨特，開了連鎖店就風味不在；亦或服務品質因人而異，造成客戶流失！甚或點頭如搗蒜，背誦文章式的點餐與介紹服務，讓顧客失去「感動與人情味」的感覺。成長與獲利要兼顧，但裡子往往比面子重要。

二、上市櫃重要？還是家族利益與共識重要？

快速展店往往需要大量的營運資金，上市櫃可以獲得較廉價的投資資金拓展業績，且有機會賺取資本市場利得，前提是財務與營運績效必須及時公告且透明，家族成員是否願意將利潤與股東、員工共享，其心態與共識會比上市櫃來得重要。

三、過去成功的經驗重要？還是聽信專家意見重要？

觀光餐飲業的成功經驗，會因為營運模式、產品服務口碑以及天時地利而有所不同，任何一個企業的成功很難完全複製，但失敗往往如出一轍，就是太過相信自己過往成功的經驗（例如：這就是我這個行業的特性啊；亦或聽信某某專家說的「撇步」）。回到這個行業的特質，服務業不同於製造業，人的感覺與互動非常重要，標準化的流程與制度仍要回到人性，品質與口碑將決定企業能否長久經營的關鍵。無論是過去成功的經驗或專家的建議，惟有讓「人」感動的服務與品質，才能夠引起「共鳴」與持續「認同」。

成功並非一蹴可幾，KPMG 管理顧問部劉彥伯執行副總建議：觀光餐飲連鎖店在確立未來成長與獲利的營運模式後，應依循下述三階段的成長途徑（請參閱附圖），築夢踏實，成就穩定的獲利。

成長關鍵一：強化產品與服務流程標準化，餐飲連鎖店成長的過程，最怕口味與服務品質不一，造成負面的口碑與低的回客率，食安問題頻傳，更應強化食品檢驗與原料來源履歷的建構！流程標準化的過程必須集思廣益，結合跨單位的人才共同集思廣益，討論的過程必須捐棄成見，又能夠貢獻有創意的想法著實不易，觀光餐飲連鎖店不是製造業，服務的標準主要由「人」而非「機器」來執行，如何兼顧服務的品質與人性，讓美味感染「溫馨」，才能不落俗套凸顯差異化！

KPMG 管理顧問部劉彥伯執行副總建議可以應用「企業流程改造與創意思考」的手法，推動產品與服務流程標準化。

成長關鍵二：建構成本與客戶管理情報蒐集系統與流程，藉由大廚食材配方「撇步」的書面化、食材採購成本與耗損的控管，以及客戶消費基本資料與偏好情報的蒐集，再加上客戶對企業服務、產品滿意度的分析，上述情報的蒐集除了投資收銀與點餐、存貨管理的 POS 系統，更須輔以分店帳務管理的 ERP 企業資源規畫與 BI 商業智慧系統，才能夠整合上述商情資訊，應用在大數據分析，作為未來拓展營運與展店的決策參考。

成長關鍵三：產出各管理階層可供決策的管理分析性報表，企業成長的過程必須逐步建構不同經營決策層，對資訊需求管理報表的分析機制。高階管理者通常需要營運預測、中長期計畫與總分支機構經營績效等綜整的管理報表；中階管理者則需要單點或區域性的營運流程經營績效管理報表；基層管理者則需要即時性的日常營運管理報表與績效檢討機制。上述的管理報表 KPMG 管理顧問部劉彥伯執行副總建議初期可藉由 Excel 彙整管理資訊，但隨著企業規畫與營運區域擴大，仍應借助資訊系統輔助，才能夠提供更快、更好、更高品質的管理資訊供不同階層的主管決策。

成長關鍵四：逐步建構完整的人力資源系統，觀光連鎖餐飲業過去的薪資水準並不高，超時加班、彈性工時、缺乏完整的教育訓練令人怯步，知名上市櫃連鎖店的成功經驗或許可以參考，但經營模式與產品服務，甚至獲利模式不同，不能照單全收。KPMG 管理顧問部劉彥伯執行副總建議先引進各階層主管職能分析架構，搭配職涯路徑的培訓與接班計畫，設計具激勵效果的薪酬分紅福利制度，才能吸引對這個行業具有熱情、憧憬的年輕人持續投入並留住高潛力人才。

成長關鍵五：塑造合宜與一致性的優質文化，要創造一句琅琅上口的口號相對容易，但要將企業文化深植人心且讓客戶認同，非常的不容易。長久累積的企業品牌與核心價值觀最怕隨著上市或大量展店而變質，如何平衡股東、客戶與員工的利益，避免因急功近利而去短線操作股價或獲利，將是企業永續經營的關鍵。當企業開始複製成功的經營模式而快速展店時，如何「莫忘初衷」！常成為企業成長與獲利不斷重複省思的難題。KPMG 管理顧問部劉彥伯執行副總建議：企業獲利遠比成長來得重要，企業文化的堅持比短期的獲利更重要，觀光連鎖店要塑造合宜與維持一致性的優質文化，才有機會成為百年老店！