



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：王品集團創業計畫書

作者：戴錦娥、蔡青玉、劉採卿、劉洳瑛

系級：商學進修二

學號：E9436651

開課老師：楊坤鋒

課程名稱：創業學

開課系所：合作經濟學系

開課學年：95 學年度 第一學期

中文摘要

本報告透過蒐集與介紹研究個案的文獻與實務，希望瞭解王品集團在公司組織、人力規劃、知識管理、人力創新、教育訓練、服務、學科教育系統等方面的做法與理念，作為創業之重要參考。

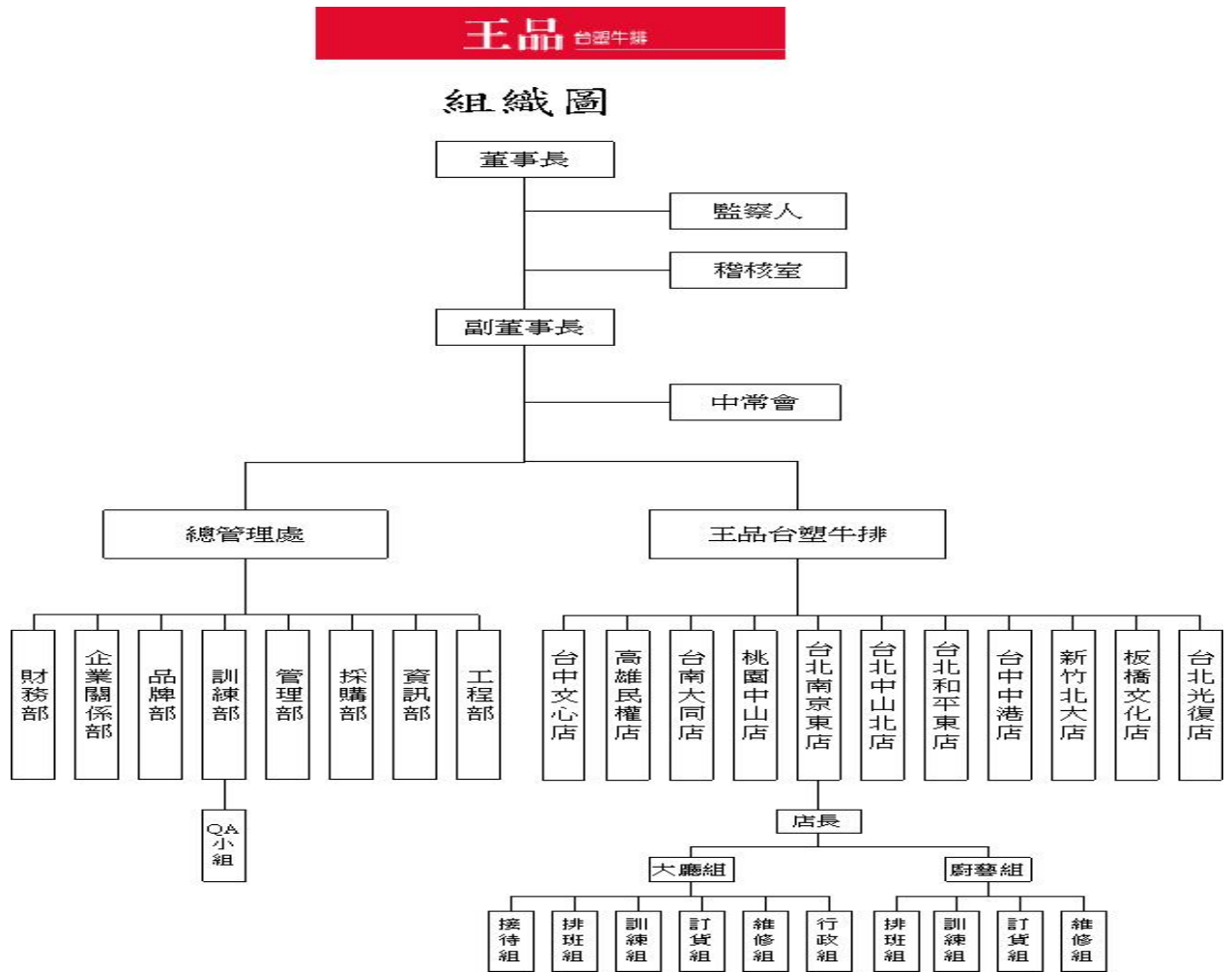
關鍵字：王品集團、知識管理、人力規劃、人力創新、教育訓練、服務、學科教育系統

目 次

一、	王品集團組織圖.....	4
二、	王品集團未來發展.....	5
三、	王品集團願景.....	5
四、	使 命.....	5
五、	經營理念.....	5
六、	經營理念與價值觀落實示意圖.....	6
七、	落實執行模式.....	6
八、	願景之人力傳遞示意圖.....	7
九、	高階經營層領導能力.....	7
十、	品質發展歷程表.....	8
十一、	全面品質管理.....	8
十二、	教育訓練補助款成效.....	9
十三、	教育訓練設施.....	9
十四、	餐飲業人力創新規劃.....	10
十五、	連鎖七策.....	10
十六、	服務流程表.....	11
十七、	工作站評分表.....	12
十八、	基本動作評分表.....	13
十九、	店舖人力組織圖.....	14
二十、	職涯訓練規劃.....	14
二十一、	教育訓練的計畫與實施.....	15
二十二、	王品教育學分系統.....	15
二十三、	總管理處課程系統.....	16
二十四、	店舖訓練系統.....	16
二十五、	事業處專案訓練系統.....	17
二十六、	達成顧客感動的服務.....	17
二十七、	王品上海考察分享.....	18
二十八、	學科教育系統.....	18
二十九、	企業外訓.....	19
三十、	社會學分.....	19
三十一、	我們的教學方式與流程.....	20
三十二、	內部講師群的資格與聘任.....	20
三十三、	餐飲業人力創新作法.....	21
三十四、	餐飲業人力開發的創新作法.....	23
三十五、	員工溝通機制的人力創新作法.....	26
三十六、	王品同仁的激勵政策.....	29

三十七、	王品同仁的人文素養.....	30
三十八、	王品同仁的格局培養.....	31
三十九、	人力創新具體作法.....	31
四十、	王品知識管理.....	37
四十一、	推廣ISO10015+現況簡介.....	46
四十二、	王品人的終身成就獎.....	48
四十三、	推動人力創新的績效.....	48

一、王品集團組織圖



二、王品集團未來發展

2030年 全球開 10,000 家店

三、王品集團願景

1. 短程計劃—2010年共開出250家直營店，年營收達台幣100億元。
2. 中程目標—2020年共有1000家直營店，年營收達台幣400億元。
3. 長程願景—2030年共有1000家直營店，另有9000家國家加盟和地域加盟，年營收達台幣4000億元。

四、使 命

王品以「只款待心中最重要的人」的品牌承諾，

提供超物有所值的菜色、

貼心及感動的服務、

尊貴及溫馨的用餐環境。

以直營連鎖之經營型態，提供顧客體驗備受尊崇的人文饗宴。

五、經營理念

誠實

對人對事，以誠實為第一要務，對公司誠實、對同事誠實、對廠商誠實、對客戶誠實、對家人誠實。
表現出誠實的態度是：既誠意又實在。

群力

群策群力，團隊精神。確信團隊的正面連鎖反應。確信在群體的激勵下，每個人的潛能才能發揮到極致。

創新

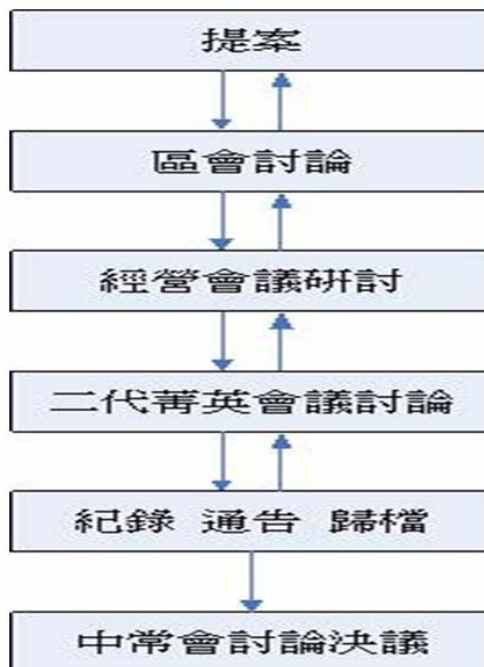
創意無限，行事成熟而不守舊。敢於向傳統挑戰。不迷信、不陳腐。任何決定以科學數字作分析。

滿意

凡事要讓客戶滿意、讓公司滿意、讓周圍所有人滿意。
當然，也要自我滿意。但此非自滿，而是自謙。

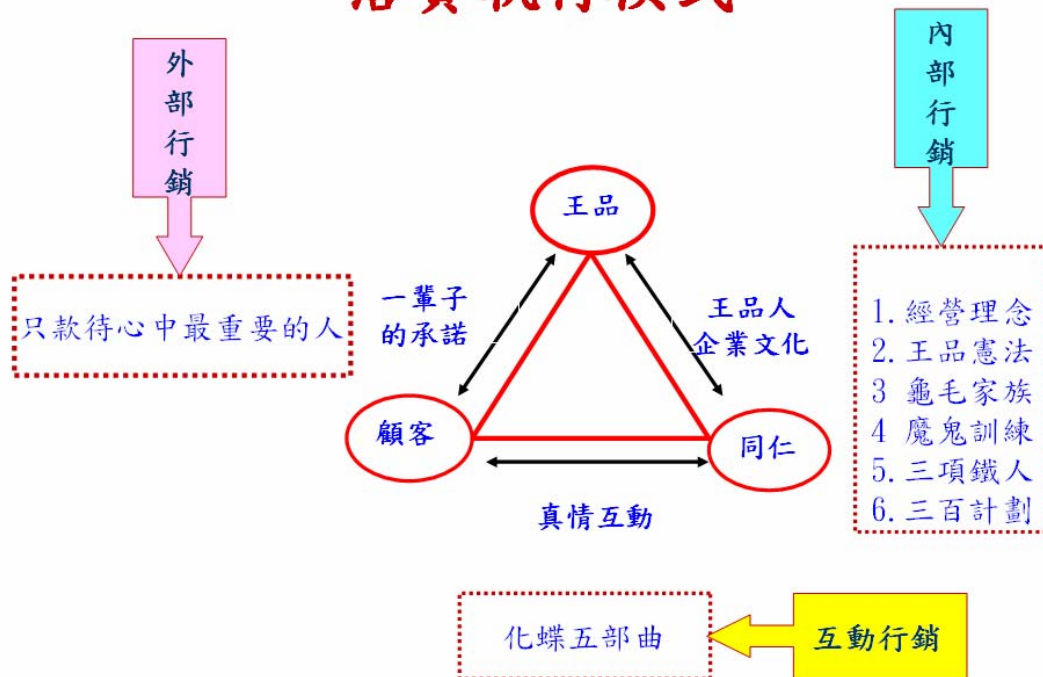
六、經營理念與價值觀落實示意圖

經營理念與價值觀落實示意圖



七、落實執行模式

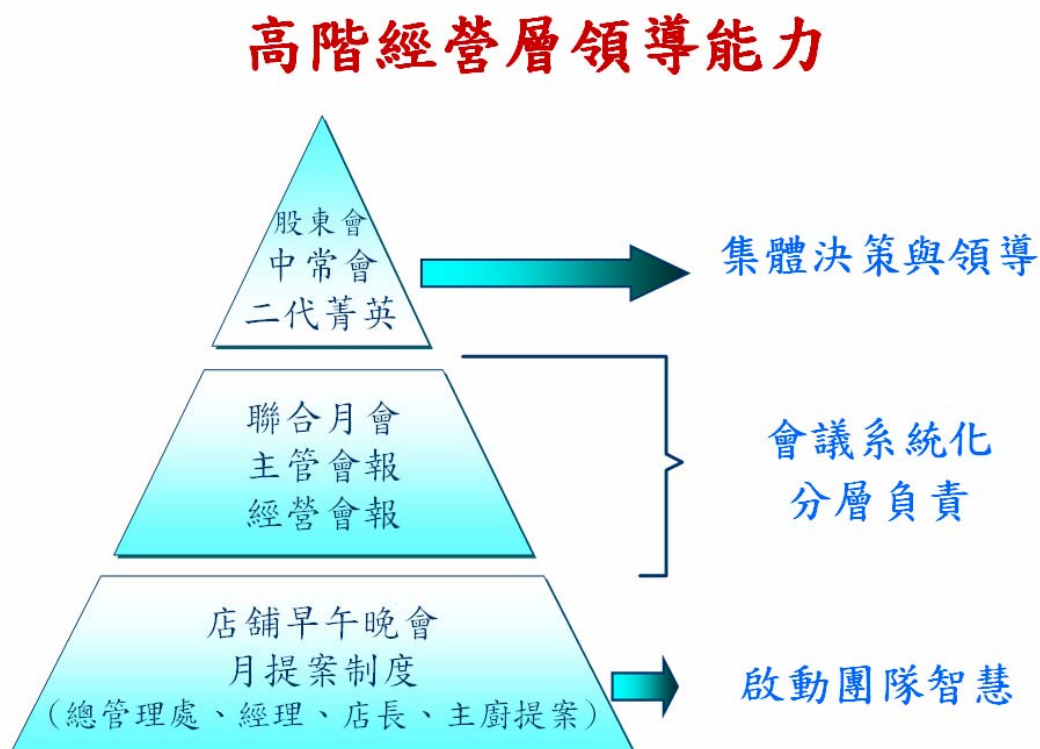
落實執行模式



八、願景之人力傳遞示意圖



九、高階經營層領導能力



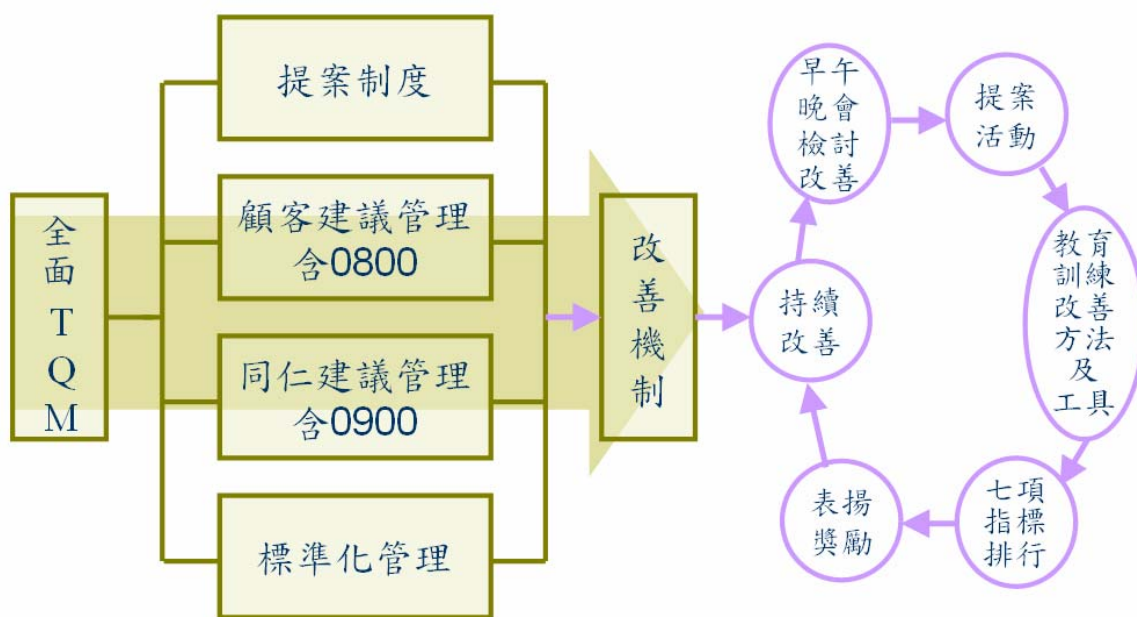
十、品質發展歷程表

品質發展歷程表

主要品質活動	邁向 TQM		<ul style="list-style-type: none"> ●挑戰國家品質獎 ●推行適客化服務 ●推動王品新鐵人 ●成立品保小組 ●擴大顧客回饋活動 ●天使的聲音 ●標竿學習 ●化蝶五部曲 ●護膚工程 ●產品創新研發
	<ul style="list-style-type: none"> ●教育訓練(品質意識) ●推動標準化 ●顧客滿意度調查 ●王品KKS競賽 	<ul style="list-style-type: none"> ●通過ISO9002驗證 ●導入TQM制度 ●強化服務品質訓練 ●推行提案制度 ●魔鬼訓練 	
品質組織	店長、總管理處	店長、總管理處	訓練部、品保小組、中常會
品質政策	創新、溫馨、滿意	創新、溫馨、滿意	追求完美、止於至善
品質目標 (顧客滿意度)	85%	90%	95%
企業規模	同仁人數 718人 資本額 67,855,000元 營業額 405,964,633元	同仁人數 611人 資本額 1億元 營業額 841,986,335元	同仁人數 606人 資本額 1億元 營業額 791,120,714元
時間	1993~1998	1999~2001	2002~現在
品質發展	植根期	穩定期	擴展期

十一、全面品質管理

全面品質管理(TQM)



十二、教育訓練補助款成效

教育訓練補助款成效

公司在2003起參與政府教育訓練補助專案

補助期間	金額(元)	金額累計(元)
2003年	578,000	578,000
2004年	499,940	1,077,940
2005年	769,831	1,847,771
合計		1,847,771

十三、教育訓練設施

教育訓練設施

	坪數	主要用途	可容納人數
王品教育訓練中心(3F/台中)	58	分組討論教室	40
王品教育訓練中心(5F/台中)	58	大廳/廚藝實習教室	30/10
王品教育訓練中心(6F/台中)	58	多媒體教室	70
王品北區訓練教室(1F/台北)	38	授課教室	40

十四、 餐飲業人力創新規劃

[標準化、合理化、客製化]

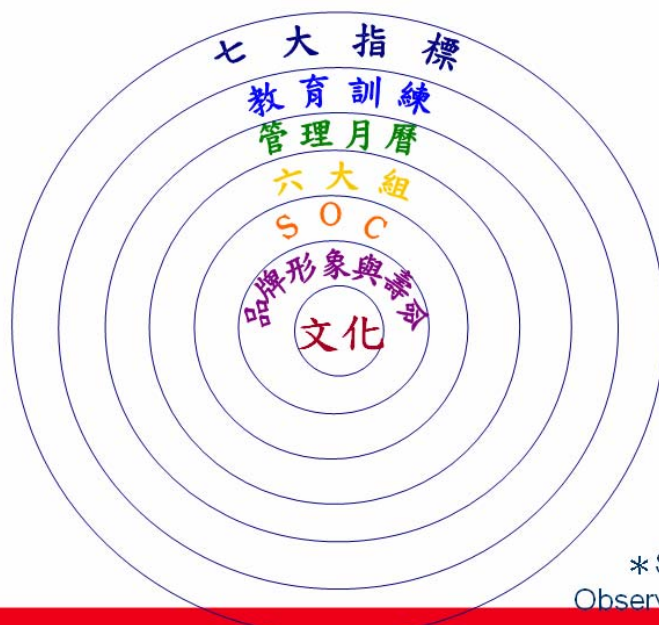
(1997~迄今)

產品、服務、硬體，需要優秀人才來發揮

十五、 連鎖七策

連鎖七策

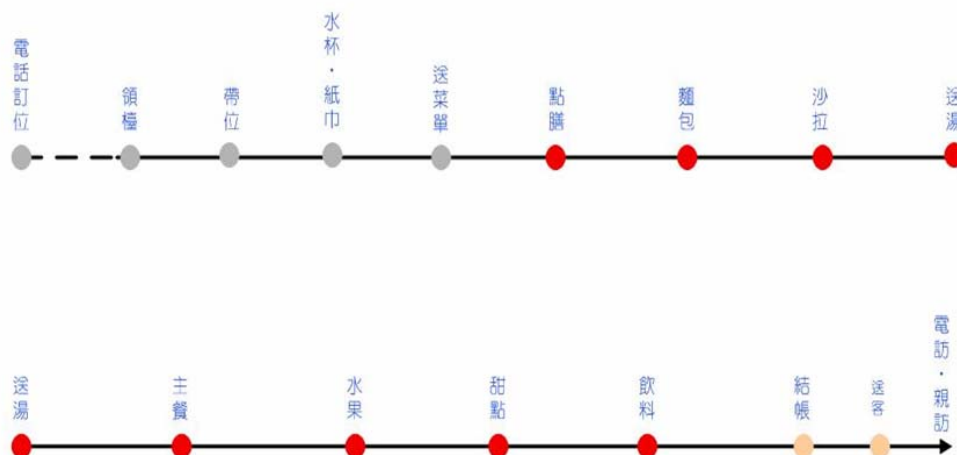
讓同仁的想法及做法與公司一致



王品集團 Wang Group

十六、服務流程表

王品 台塑牛排 服務流程表



十七、 工作站評分表



大廳工作站評分表 目錄

編號	工作站名稱	制訂日期	學分數	得分	通過日期
L001	大廳組服裝儀容評分表	2005/11/29	1		
L002	尊貴服務七大用語及三大儀態評分表	2006/5/15	1		
L003	基本動作評分表	2005/11/29	1		
L004	桌面擺設評分表	2005/11/29	1		
L005	接聽顧客電話訂位評分表	2006/5/15	1		
L006	領檯工作站評分表	2005/11/29	2		
L007	帶位工作站評分表	2005/11/29	1		
L008	送水杯及溼紙巾工作站評分表	2005/11/29	1		
L009	點膳工作站評分表-1/2 點膳工作站評分表-2/2餐點介紹	2006/6/26 2006/6/26	2		
L010	送餐前酒工作站評分表	2006/1/9	1		
L011	送麵包工作站評分表	2005/11/29	1		
L012	送沙拉工作站評分表	2006/6/26	1		
L013	送湯工作站評分表	2005/11/29	1		
L014	送主餐工作站評分表	2005/11/29	1		
L015	送附餐水果/甜點/飲料工作站評分表	2006/6/26	1		
L016	桌邊服務工作站評分表	2005/11/30	2		
L017	切肉服務工作站評分表	2005/12/17	1		
L018	店舖認識顧客工作站評分表	2004/6/17	1		
L019	收銀工作站評分表	2005/11/29	1		
L020	建議卡處理工作站評分表	2005/11/29	1		
L021	大廳清潔評分表	2005/11/30	1		
L022	代客泊車工作站評分表	2005/11/29	1		
L023	開倒酒工作站評分表	2005/11/29	2		
L024	送玩具工作站評分表	2005/11/29	1		
L025	慶生/結婚紀念日工作站評分表	2005/11/29	1		
L026	第一次用餐顧客服務評分表	2002/11/22	1		
L027	特殊用餐目的服務(慶功、昇遷、謝師、尾牙)評分表	2005/11/29	1		
L028	電話行銷工作站評分表-1/2 電話行銷工作站評分表-2/2	2004/6/17 2005/11/29	2		
學分數合計			33		

十八、基本動作評分表



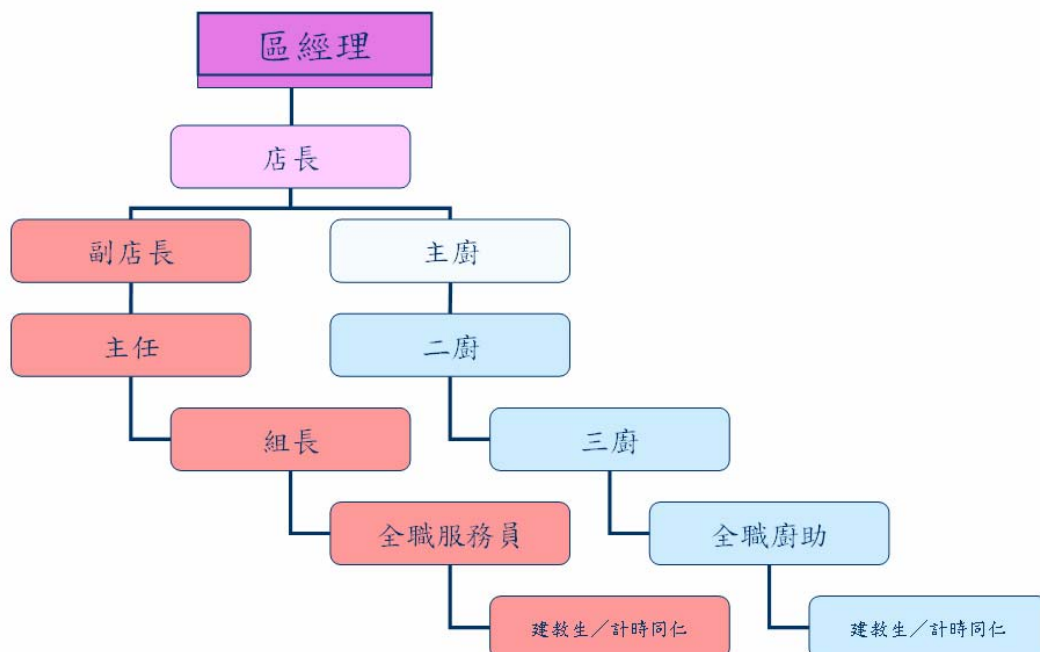
基本動作評分表 (L003)						
得分	評 分 項 目	解 說	示 範	試 做	回 饋	優 缺 點
_____	一. 立姿					
_____	1. 眼睛平視，眼神柔和，左右觀看。					
_____	2. 嘴角上揚、 微笑 ，收下巴，勿往上抬。					
_____	3. 肩膀呈水平，不歪斜。					
_____	4. 挺胸，收小腹。					
_____	5. 雙手掌交叉，置於小腹前(左手在下，右手在上)。					
_____	6. (男)雙腳自然微開一個拳頭寬。					
_____	7. (女)雙腳左腳在前，右腳在後，呈Y字型。					
_____	二. 行走姿勢					
_____	1. 抬頭，挺胸。					
_____	2. 手臂自然擺動。					
_____	3. 眼觀四面，耳聽八方，注意四週狀況。					
_____	4. 腳步輕盈，勿拖步，勿跑步。					
_____	三. 指示手勢					
_____	1. 五指併攏。					
_____	2. 手掌心向上呈45度。					
_____	3. 手臂微垂。					
_____	4. 上身微傾。					
_____	5. 眼睛先注視顧客，再移向目標物，同時手勢指向目標物。					
_____	6. 手臂自然放下，眼睛再注視顧客。					
_____	7. 面帶 微笑 。					
_____	四. 躬身致意					
_____	1. 目視顧客，行15度躬身，彎腰不點頭。					
_____	2. 其餘姿勢同立姿。					
_____	五. 托盤拿法					
_____	《托盤上有餐具時》					
_____	1. 手掌張開緊貼托盤重心點。					
_____	2. 杯具過重時，將手掌移前，並以手肘支撐。					
_____	3. 托盤高度約在腰部上方，手臂與手肘呈90度。					
_____	4. 行進時，手臂緊貼身體，保持平衡，不可晃動。					
_____	5. 其餘姿勢同行走姿勢。					
_____	《空托盤時》					
_____	1. 手臂自然下垂，托盤面朝內，置於腰際。					
_____	2. 托盤隨時擦拭，保持乾淨。					
_____	六. 一步定場					
_____	1. 行進間不急不徐，至顧客桌緣約一步處，站定。					
_____	2. 面帶微笑，目視顧客，躬身示意。					
_____	《服務結束後》					
_____	1. 面帶微笑，目視顧客，躬身示意，退半步，轉身，不急不徐的離開。					
_____	七. 上餐、撤餐					
_____	1. 躬身親切地告知顧客。					
_____	《上餐時》					
_____	1. 由近而遠、先女後男、先長後幼。					
_____	2. 依座位圖(白單)上餐。					
_____	《撤餐時》					
_____	1. 由遠而近、先女後男、先長後幼。					
_____	2. 撤餐具順序:刀叉→盤→碗→杯→殘渣→小屑屑。					
總分	被評分人	評分人				評分日期

評分說明：採扣分方式，發現一個缺點即扣1分，每項至多扣5分。滿分為100分

三版 2005/11/29

十九、店舖人力組織圖

店舖人力組織圖



二十、職涯訓練規劃

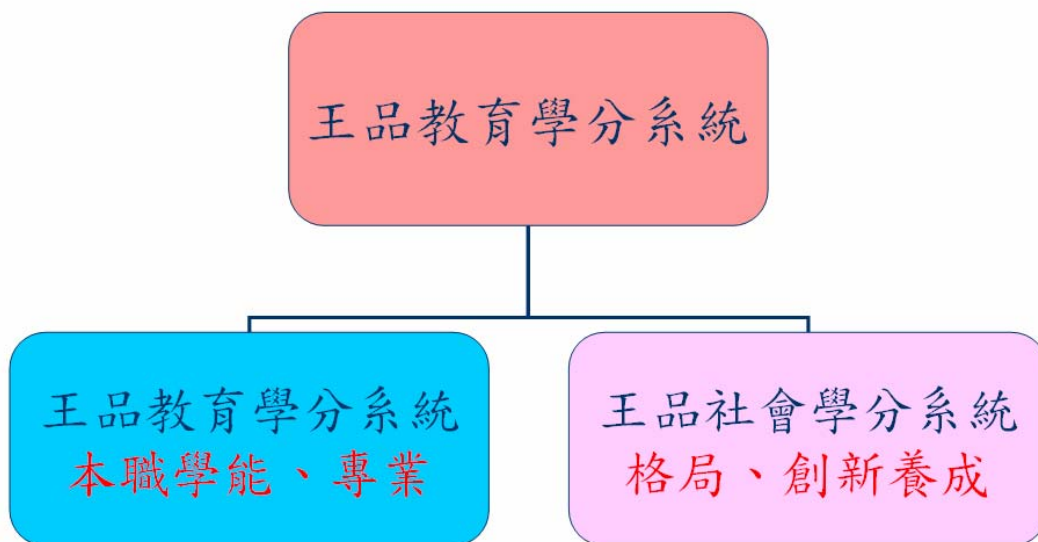
同仁職涯訓練規劃

職涯發展	最短昇遷時間	職涯需具備的特質	店舖技能訓練	專業知識教育訓練
店長 主廚	十二個月	熱愛經營餐廳事業	單店經營與管理	領袖學苑
副店長	十個月	對事業有企圖心	六(四)大組工作	六大組課程完成 管理師高級課程
主任 二廚	九個月	耐壓力強 有強烈責任心 能獨當一面	四大組工作	四大組課程完成 管理師進階課程
組長 三廚	六個月	具有領導力 喜歡溝通 願意學習	二大組工作	二大組課程 管理師基礎課程 魔鬼訓練營
全職服務員 全職廚助	三個月	熱心 敏感度高 喜歡餐廳的工作性質	大廳工作站 廚藝工作站	SOC 完成 新進同仁教育訓練課程
工讀生 實習生	工讀期間	喜歡與人互動 體力佳 喜歡廚藝	大廳工作站 廚藝工作站	部分 SOC 完成

94/7/28

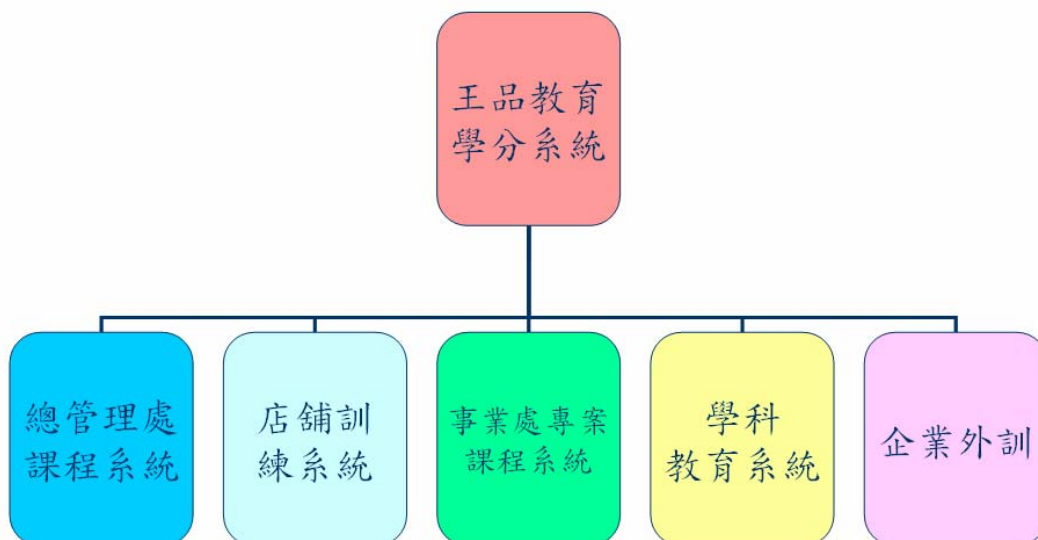
二十一、 教育訓練的計畫與實施

教育訓練的計畫與實施



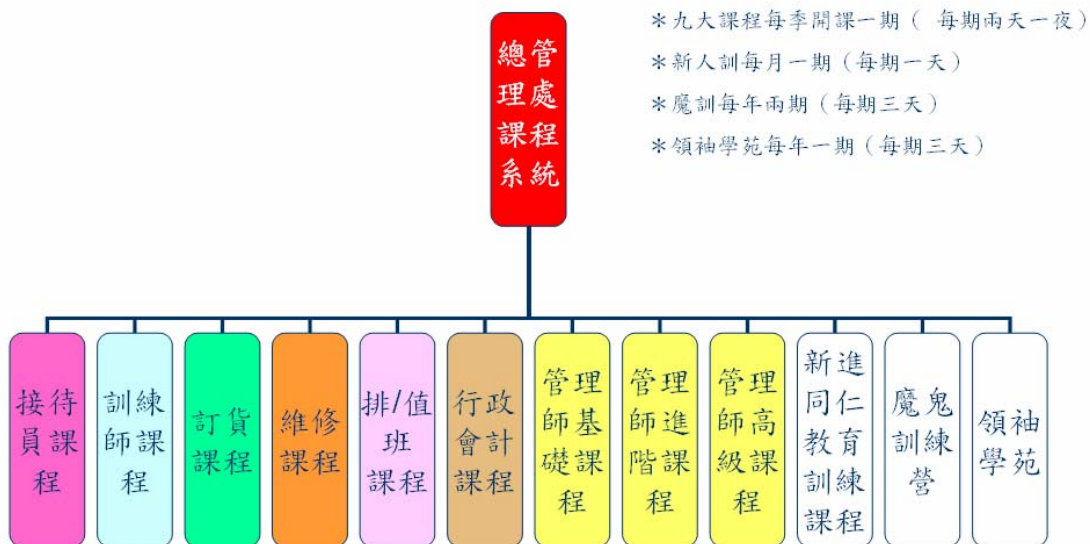
二十二、 王品教育學分系統

王品教育學分系統



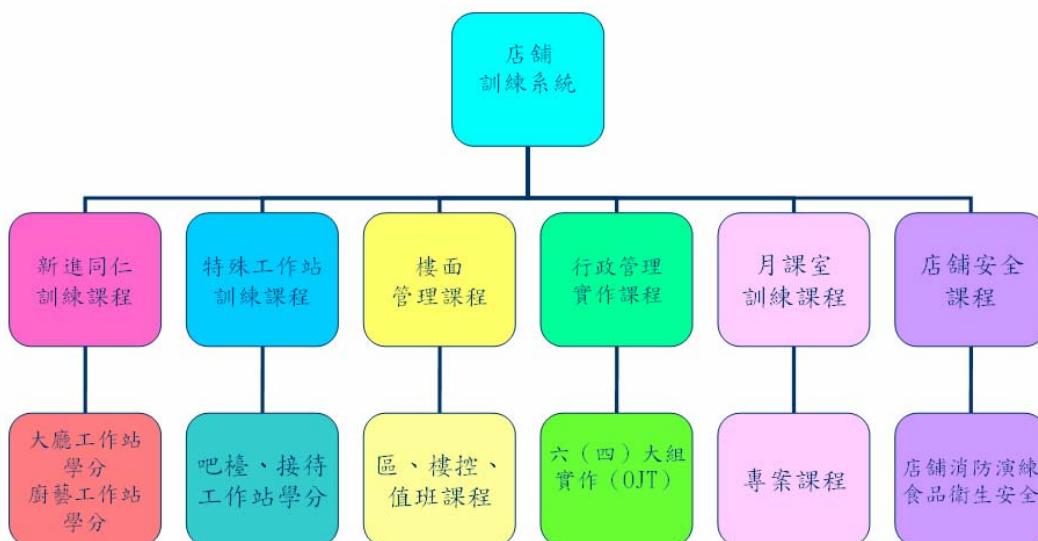
二十三、 總管理處課程系統

總管理處課程系統



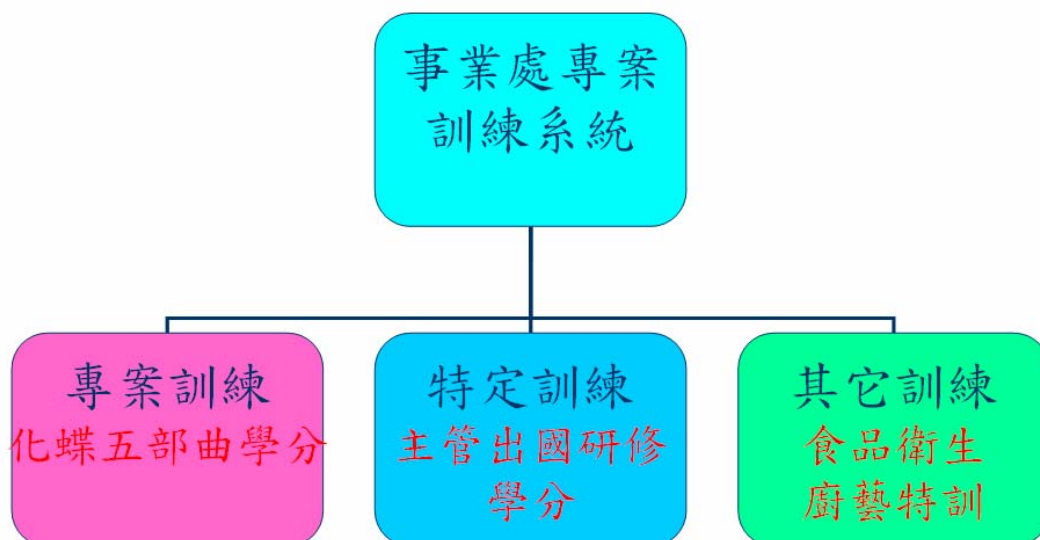
二十四、 店舖訓練系統

店舖訓練系統



二十五、 事業處專案訓練系統

事業處專案訓練系統



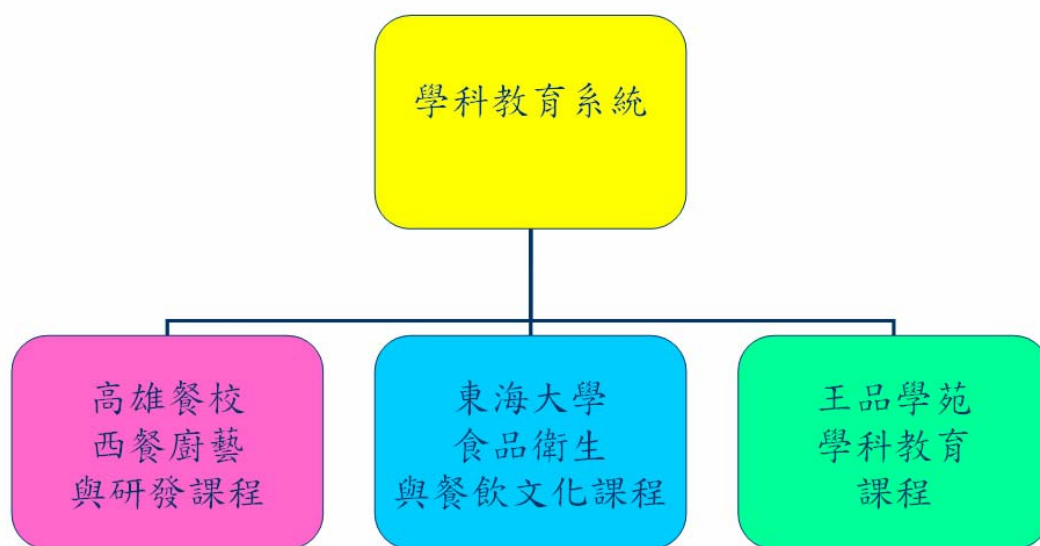
二十六、 達成顧客感動的服務



二十七、 王品上海考察分享



二十八、 學科教育系統



二十九、 企業外訓

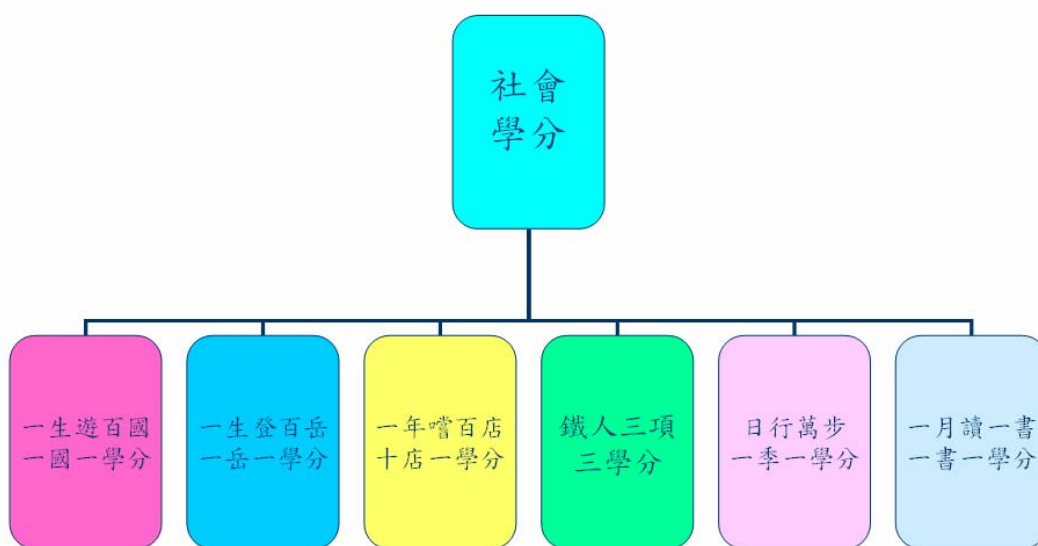
企業外訓



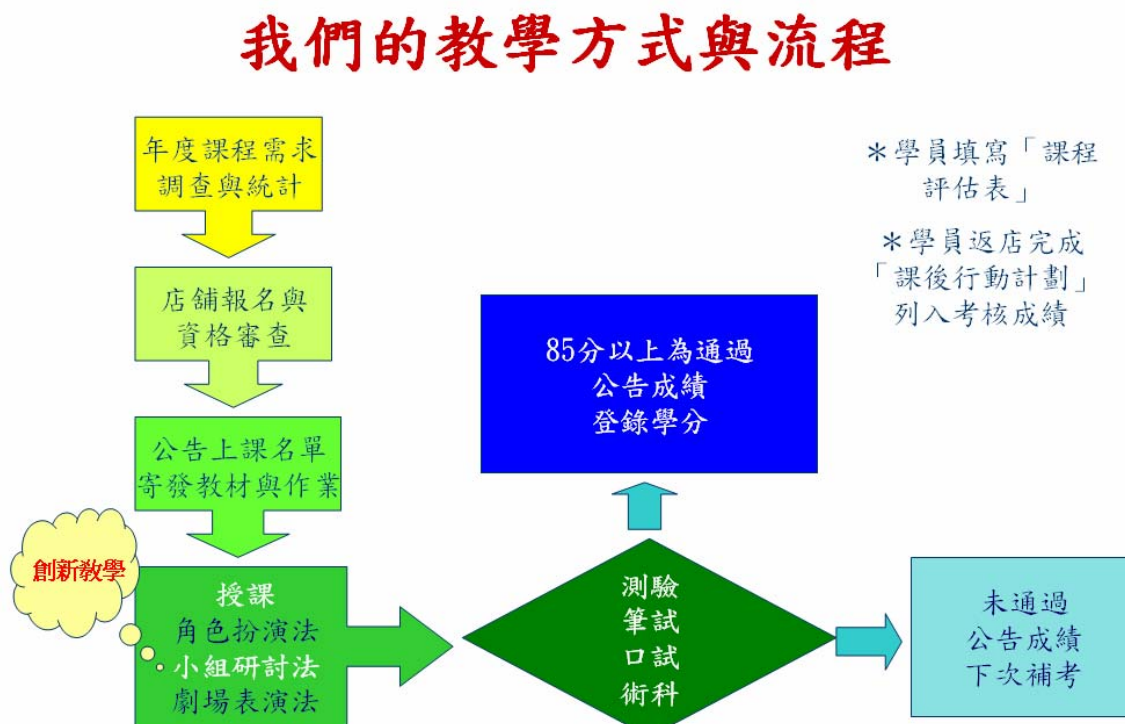
外訓經費：每位同仁每年
20,000元

三十、 社會學分

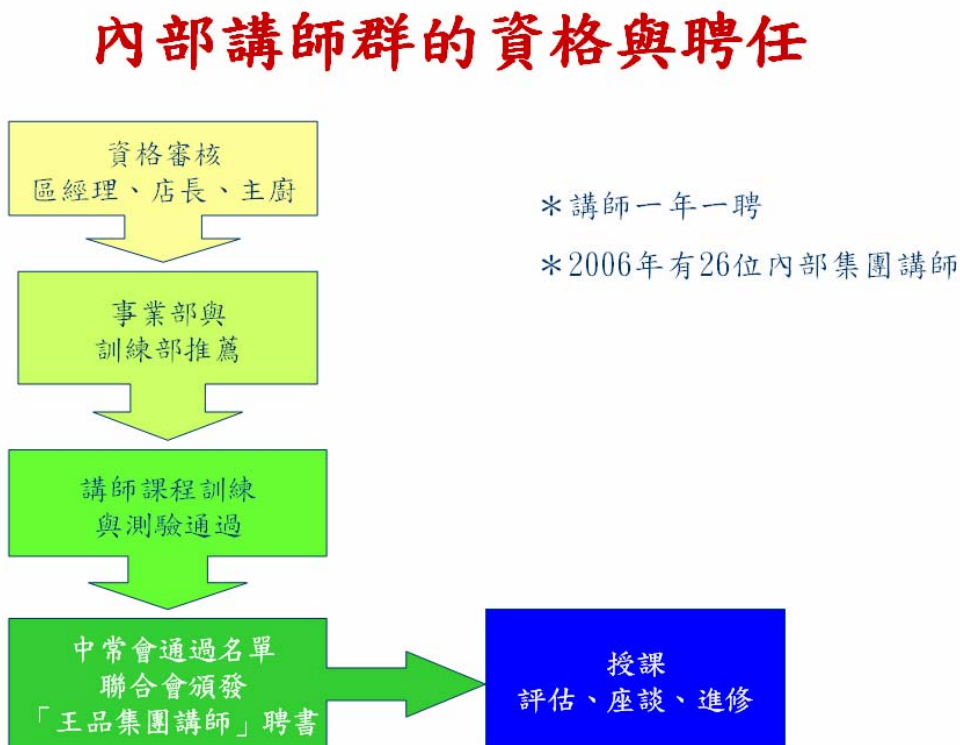
社會學分



三十一、 我們的教學方式與流程



三十二、 內部講師群的資格與聘任



三十三、 餐飲業人力創新作法

[成立王品集團人力池]

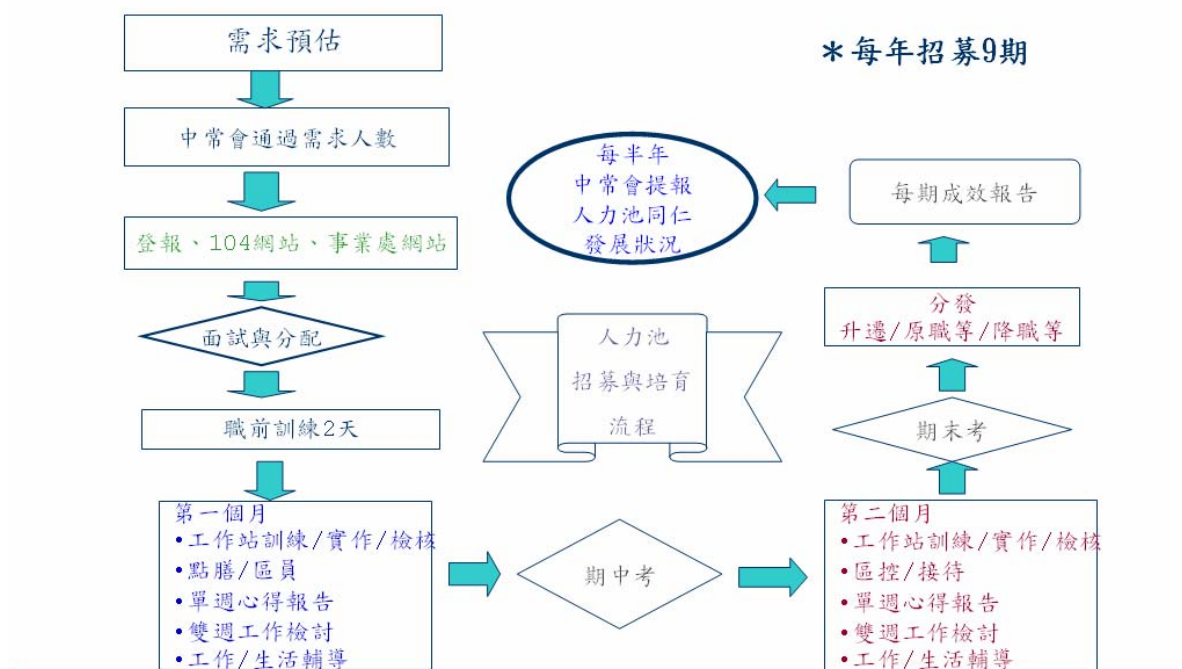
(1997~迄今)

保持人力穩定，職能發展基礎

店舖標準人力配置

店長	1		
副店長	1	主廚	1
主任	1	二廚	1
組長	2	三廚	3
全職服務員	5	全職廚助	5
建教生／計時	20	建教生／計時	10
合計	50		

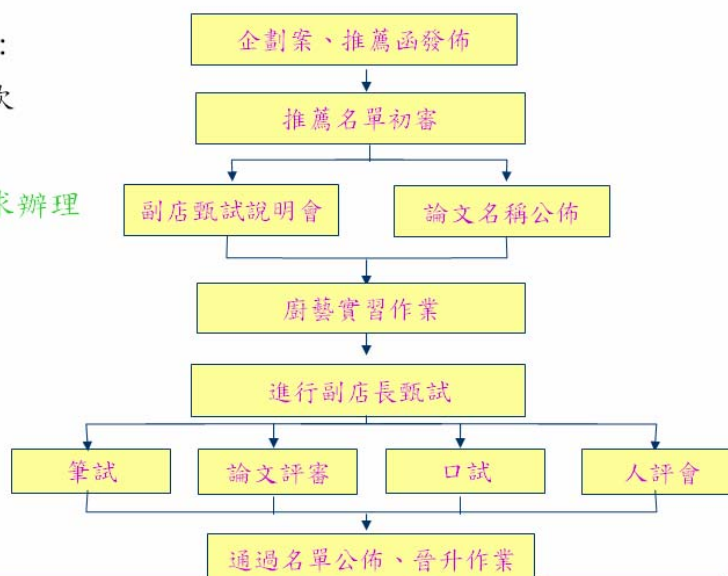
幹部以上招募與培育流程 (人力池)



幹部人才升遷流程

副店長甄試：
半年舉辦一次

主廚甄試：
依事業處需求辦理



王品幹部人力池專款提撥

公司在2004/5/1起提撥營業額0.3%或0.4%為人力池費用

提撥期間	提撥%	金額累計
2004/5~2004/12	0.3%	142萬3千
2005/1~2005/12	0.4%	307萬2千
2006/1~2006/6	0.4%	155萬9千
合計		605萬4千

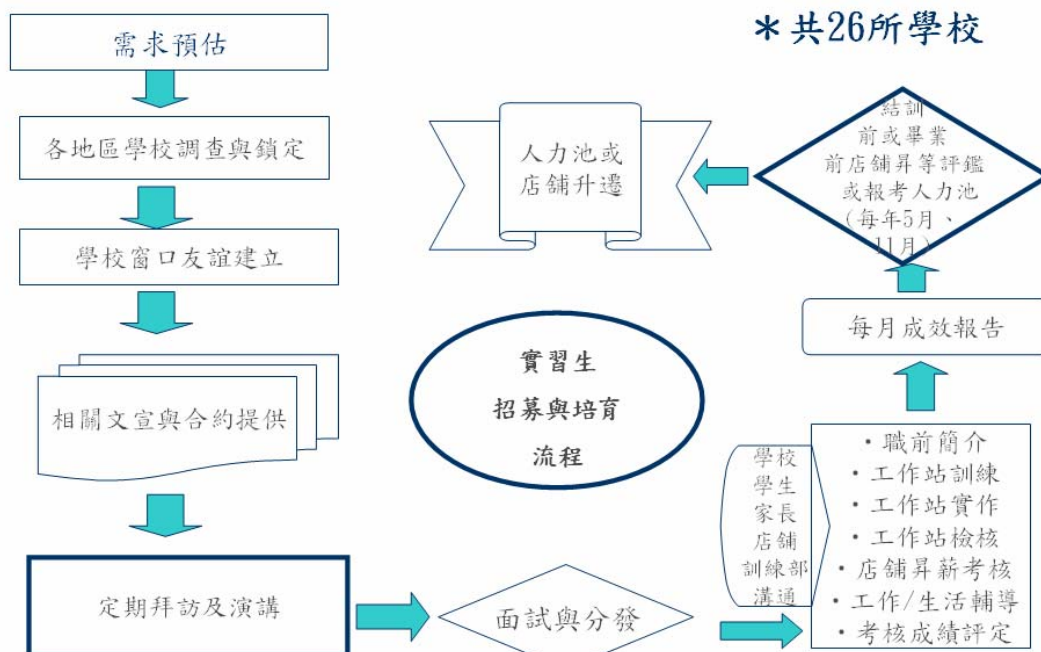
三十四、 餐飲業人力開發的創新作法

[推動王品集團與相關科系院校建教合作]

1998~迄今

創新人力發展、發揮社會責任

王品建教生招募與培育流程



目前建教合作學校

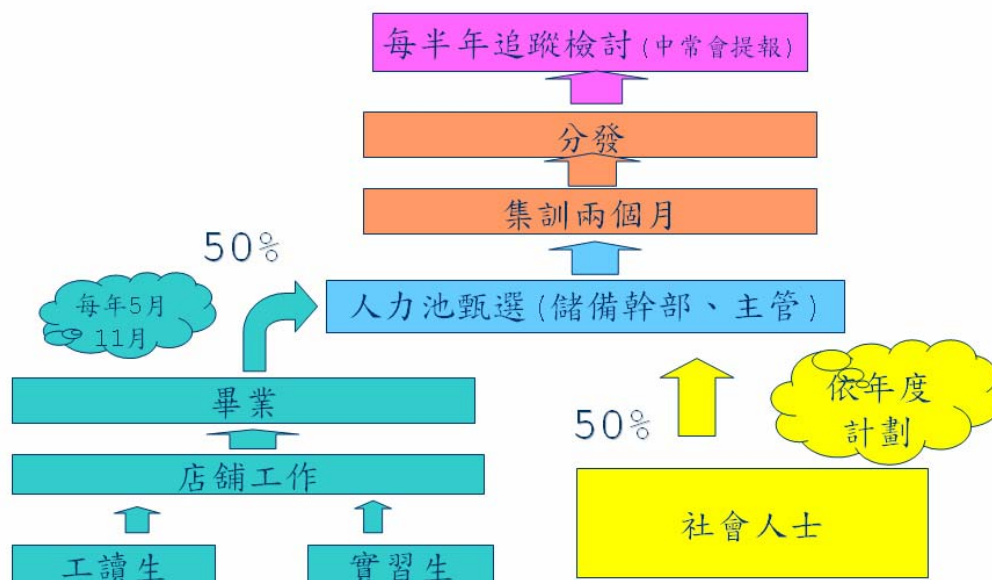
1. 經國管理學院
2. 醒吾技術學院
3. 德霖技術學院
4. 景文技術學院
5. 台北商業技術學院
6. 清雲科技大學
7. 勤益技術學院
8. 中山醫學大學
9. 朝陽科技大學
10. 中台科技大學
11. 環球技術學院
12. 大同技術學院
13. 立德管理學院
14. 高雄餐旅學院
15. 高雄第一科大
16. 文藻外語學院
17. 大仁技術學院

大學佔
65%

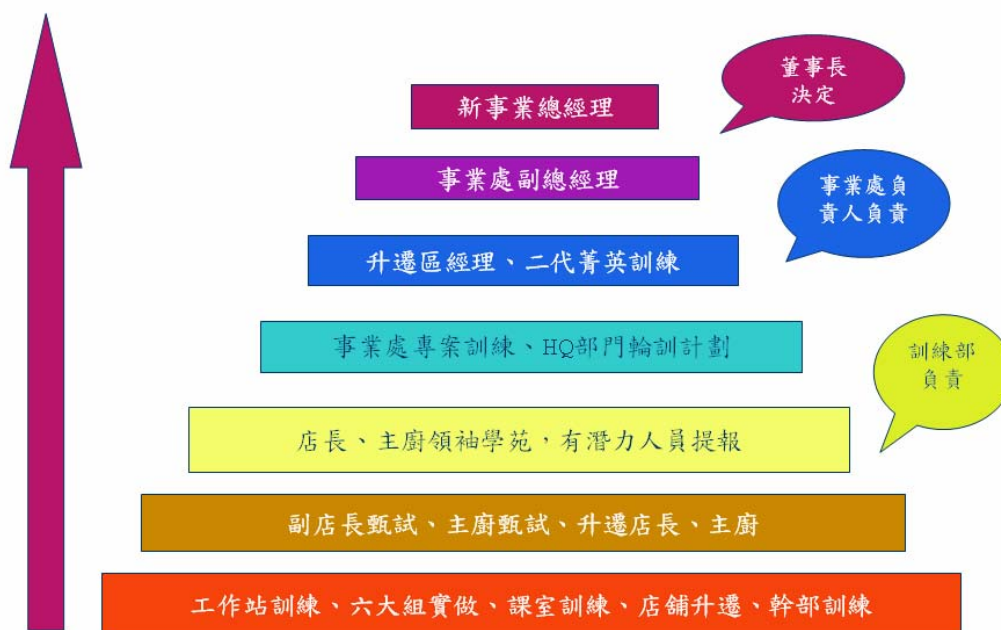
1. 稻江護家
2. 開平高中
3. 喬治工商 ▲
4. 東方工商 ▲
5. 成功工商 (建教班)
6. 永平工商
7. 中興商工 (建教班)
8. 台中高農 (台德計畫) ▲
9. 三信家商 (建教班)

▲為即將中止合作之學校

計時與實習生人才升遷流程



人才升遷階梯



三十五、 員工溝通機制的人力創新作法

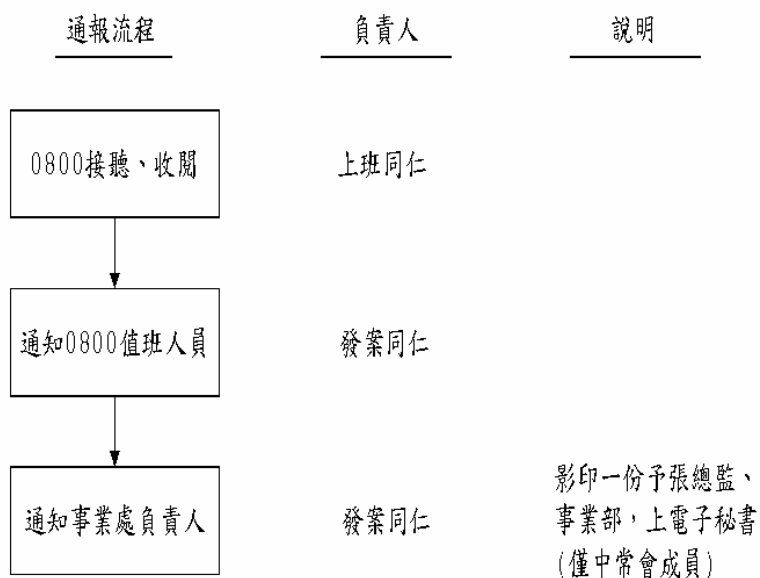
[0900 專線、提案制度、滿意度調查]

2000~迄今

管道要通暢、結果要追蹤

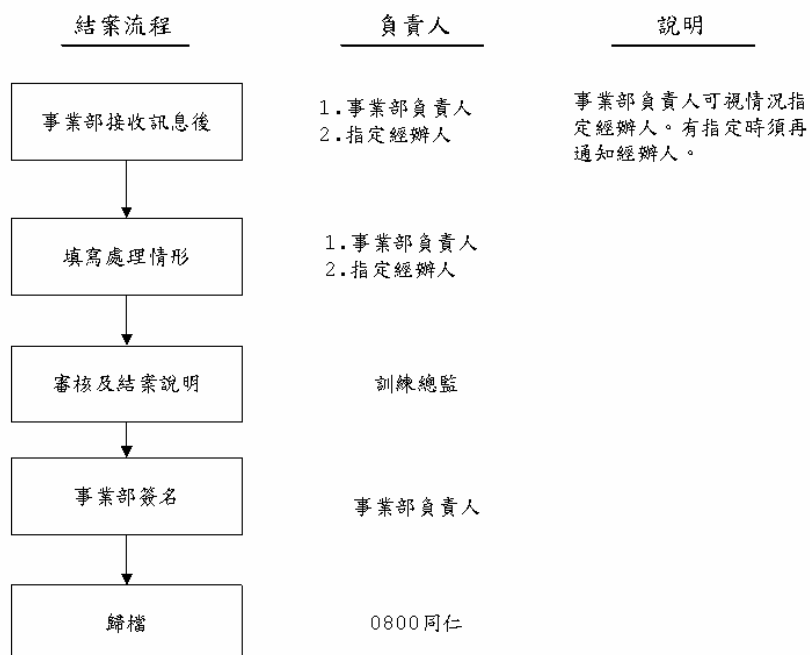
同仁0900專線-家人的叮嚀

通報作業流程：



同仁0900專線-家人的叮嚀

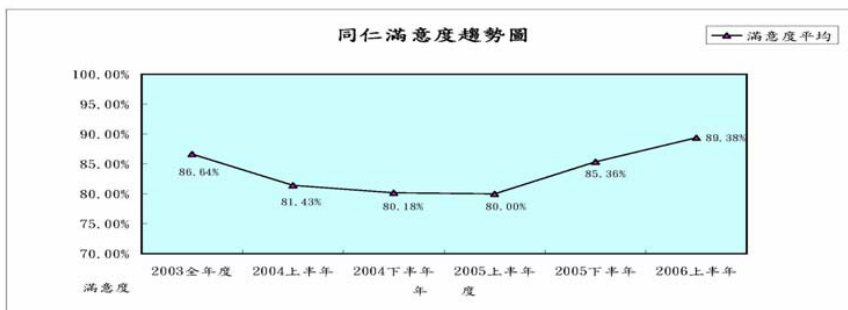
結案作業流程：



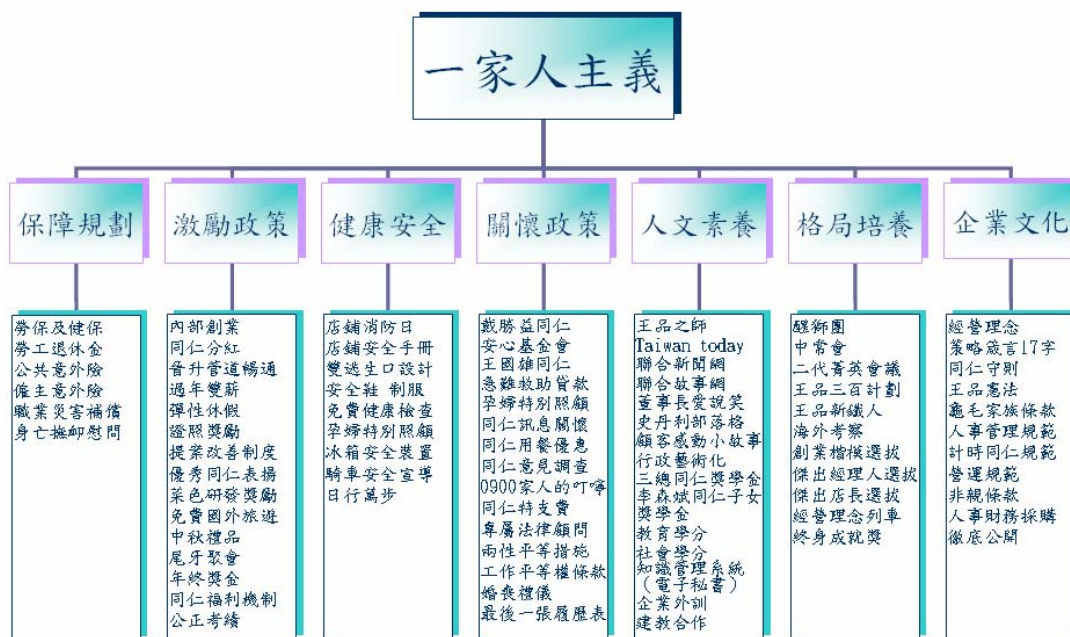
同仁滿意度調查比較表

■ 同仁滿意度調查趨勢圖

年度	2003全年度	2004上半年	2004下半年	2005上半年	2005下半年	2006上半年
滿意度平均	86.64%	81.43%	80.18%	80.00%	85.36%	89.38%



同仁關係規劃示意圖



共同創業、一起成長



三十六、 王品同仁的激勵政策

1. 免費國外旅遊(每人 15000 元)
2. 同仁旅遊網分享(首創國外旅遊報名系統)
3. 年終獎金(服役同仁留停給年終獎金)
4. 中秋禮品
5. 尾牙聚會
6. 同仁福利機制 (以淨利率判定同仁福利調整)
7. 公正考績

2006年 一生遊百國



國外旅遊滿意度調查

年次	2004年	2005年
旅遊行程	89.9%	93.6%
住宿旅館	93.4%	96.7%
餐飲安排	77.7%	89.9%
隨團領隊	99%	98.4%
當地導遊	98.7%	97.8%
司機及車輛	97.9%	98.8%
合計	92.8%	95.8%
填選/參加人數	613/649	867/873

三十七、 王品同仁的人文素養

王品同仁的人文素養

- **王品之師**
(我們沒有『競爭對手』，只有提攜的老師，好的可以學習，差的可以借鏡)
- **Taiwan today** (王品之師及中常會成員心得分享)
- 聯合新聞網
- 聯合故事網
- 董事長愛說笑
- 史丹利部落格
- **顧客感動小故事**
- 行政藝術化
- **三總同仁獎學金** (鼓勵工讀與就業兼顧)
- **李森斌同仁子女獎學金** (鼓勵同仁子女)
- 教育學分
- 社會學分
- **知識管理系統** (電子秘書系統)
- 企業外訓
- 建教合作(求學機會)



三十八、 王品同仁的格局培養

王品同仁的格局培養

- 醒獅團
- 中常會
- 二代菁英會議
- 王品三百計劃
- 王品新鐵人
- 海外考察
- 標竿學習
- 國家品質獎
- 卓越服務獎
- 青年創業楷模選拔
- 傑出經理人選拔
- 傑出店長選拔
- 經營理念列車
- 王品終身成就獎

三十九、 人力創新具體作法

[300 計劃、王品新鐵人、知識管理應用、推動ISO10015、王品人終身成就獎]

2003~迄今

企業要永續發展，員工要長命百歲

企業要永保常青，人力要隨時創新

王品 300 計畫

- ✓ 一生遊百國：視野.心胸.創意
- ✓ 一生登百岳：毅力.勇氣.奮戰
- ✓ 一年嚐百店：專業.創作.突破

一生遊百國計畫—
視野.‘心胸.創新.世界觀的養成



一年吃百店計畫— 專業. 創新. 學習的養成



一生登百岳計畫— 團隊. 堅忍. 毅力. 健康. 體力的養成 愛台灣的最好表現



王品新鐵人

- ✓ 攀 登 玉 山 嶺
- ✓ 泳 渡 日 月 潭
- ✓ 鐵 騎 貫 寶 島
- ✓ 21公里 馬拉松

王品新鐵人培訓



攀登玉山-宣誓



泳渡日月潭



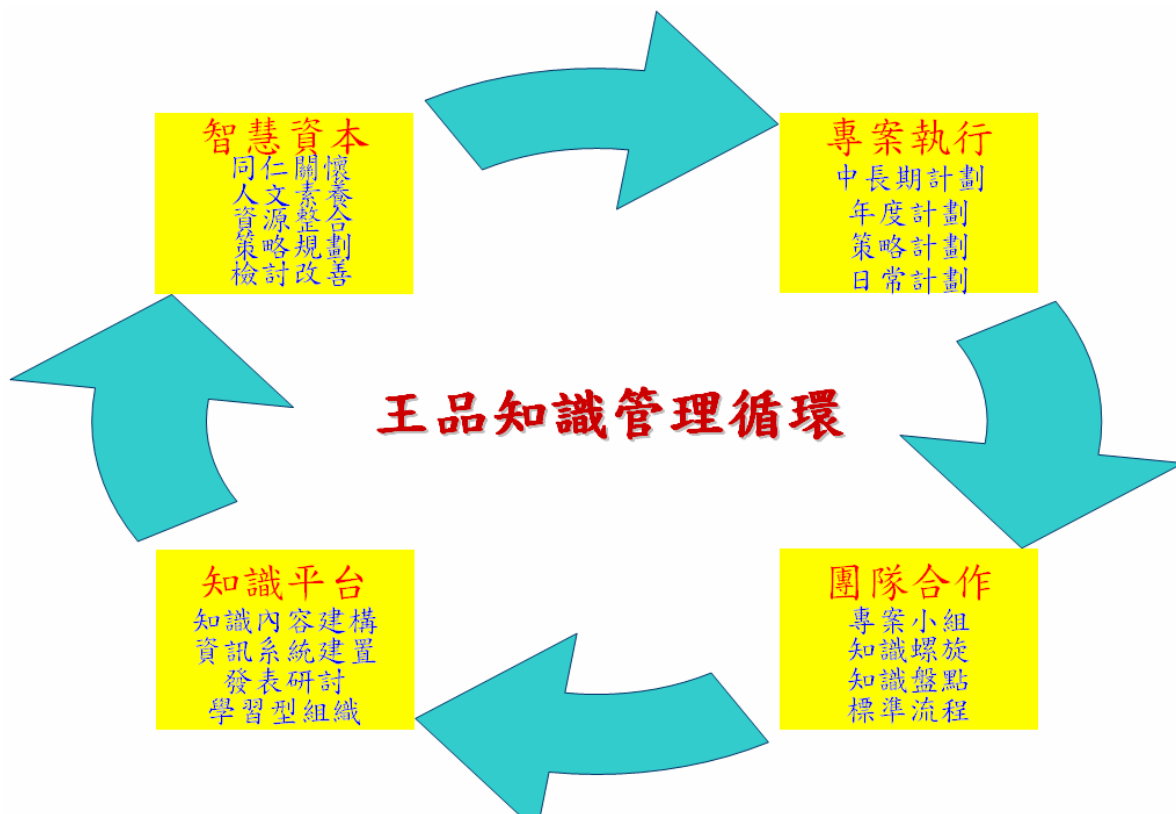
鐵騎貫寶島



21公里馬拉松



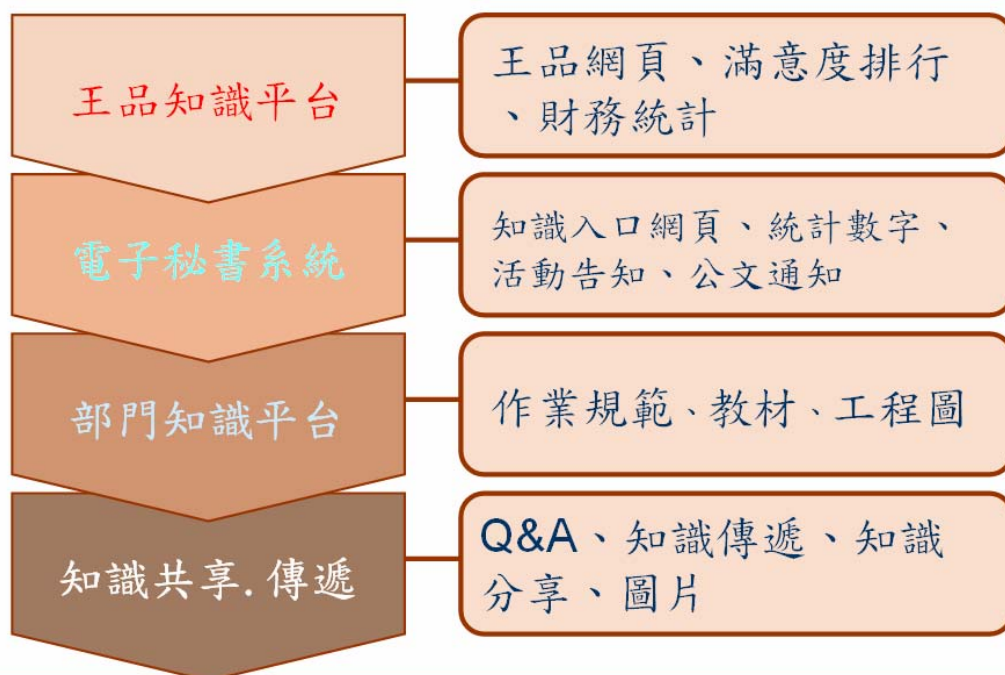
四十、王品知識管理



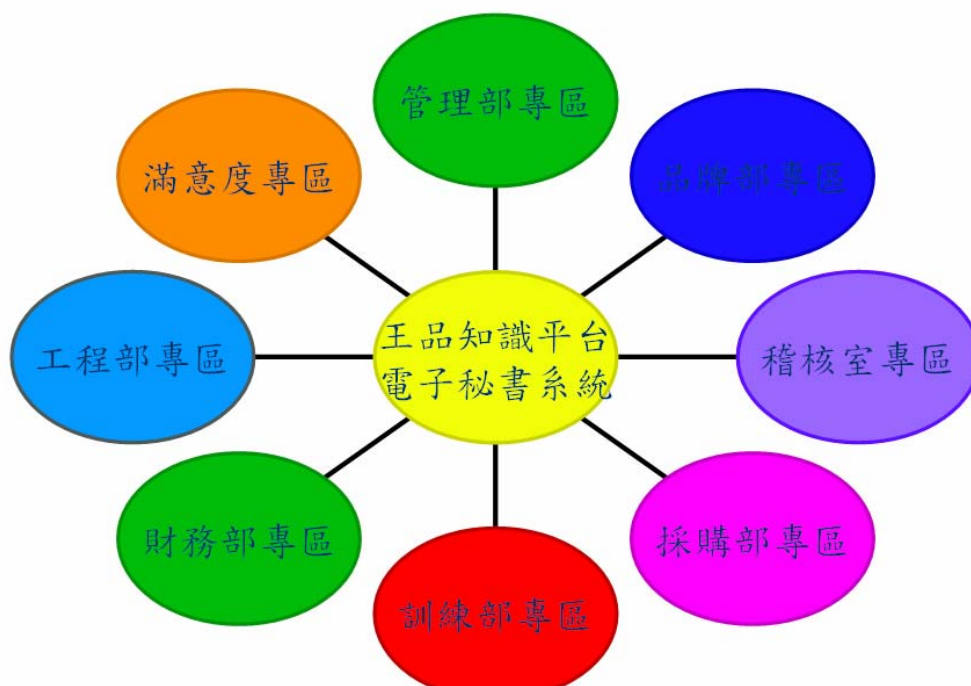
王品知識管理規劃



王品知識管理平台架構



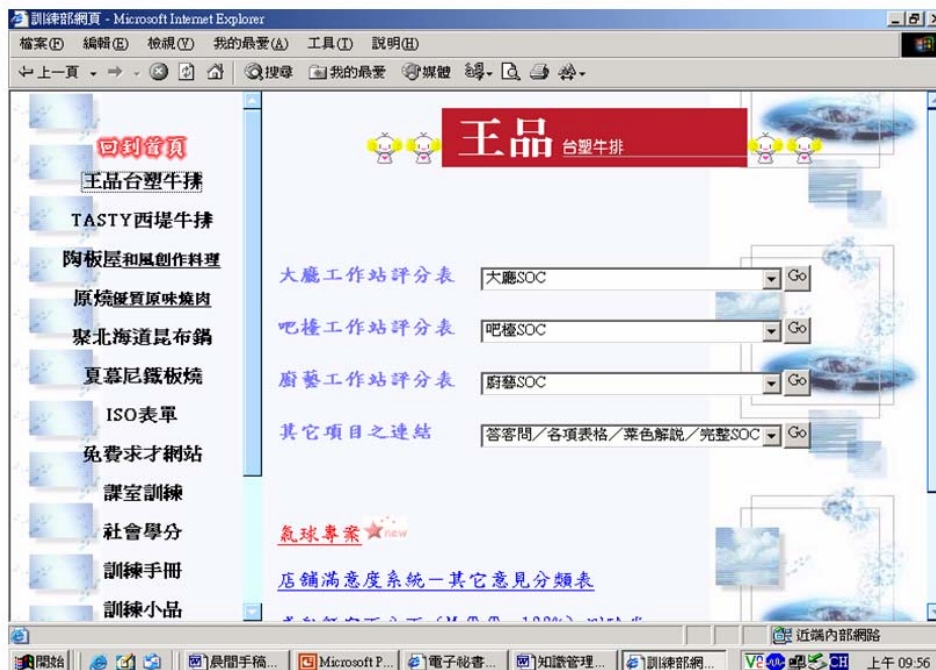
王品知識地圖



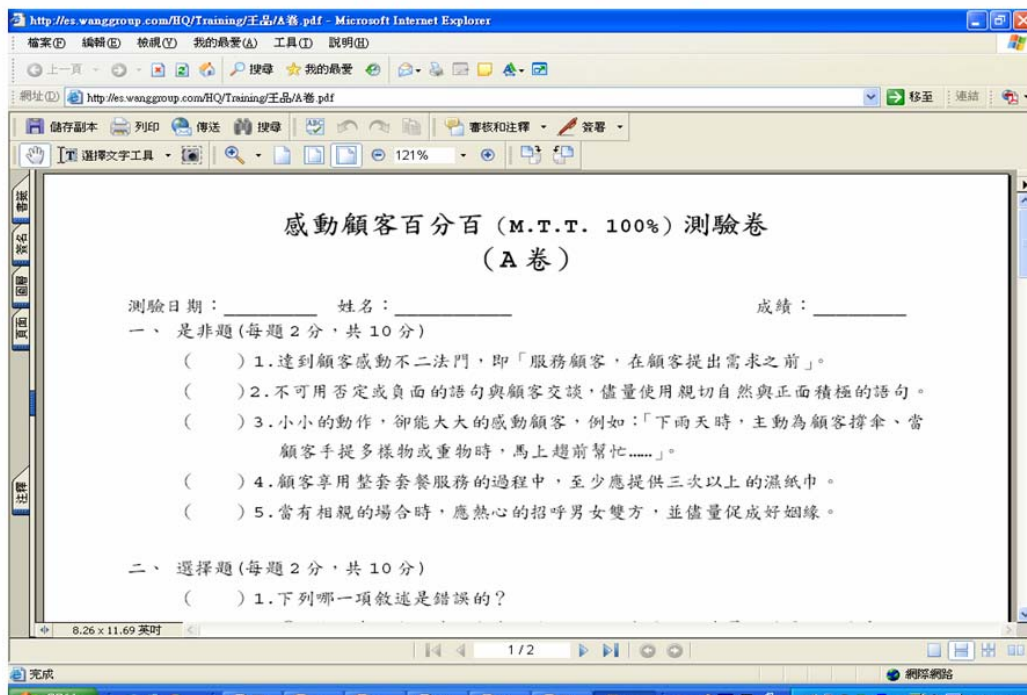
訓練部—知識專區



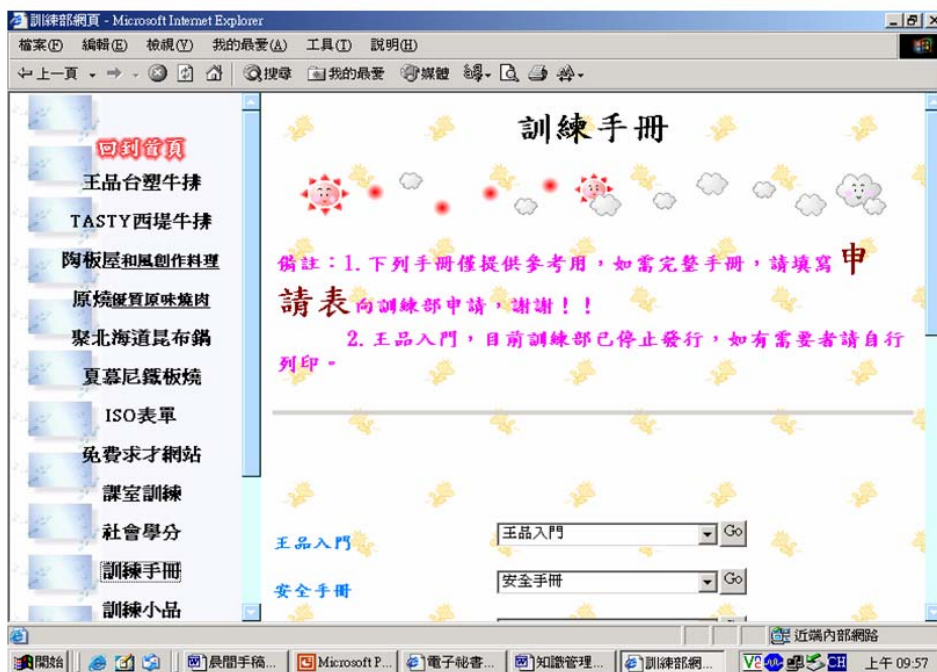
訓練部—標準作業書專區



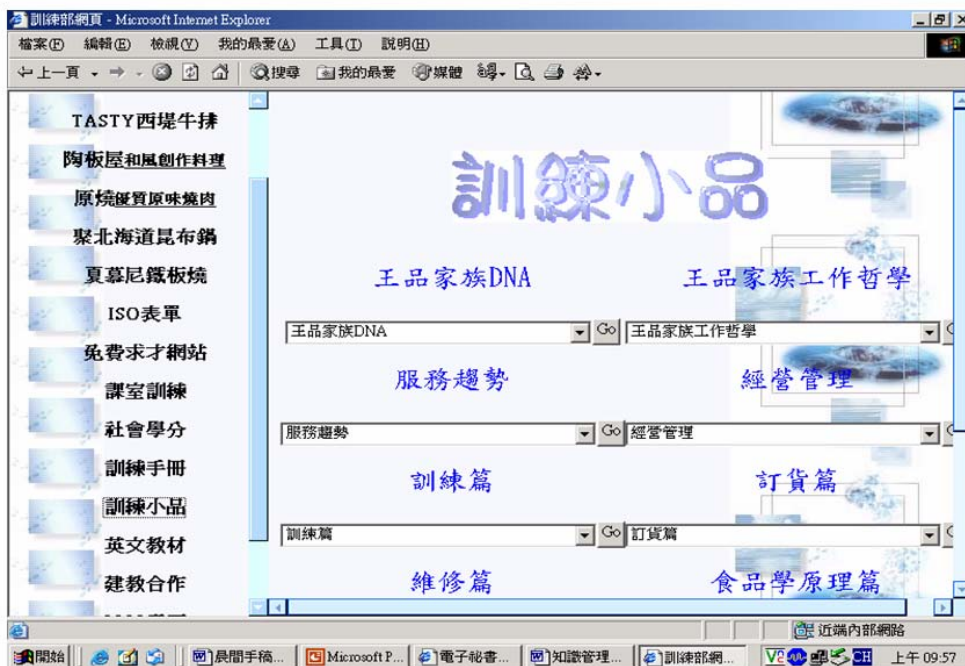
訓練部—測驗卷



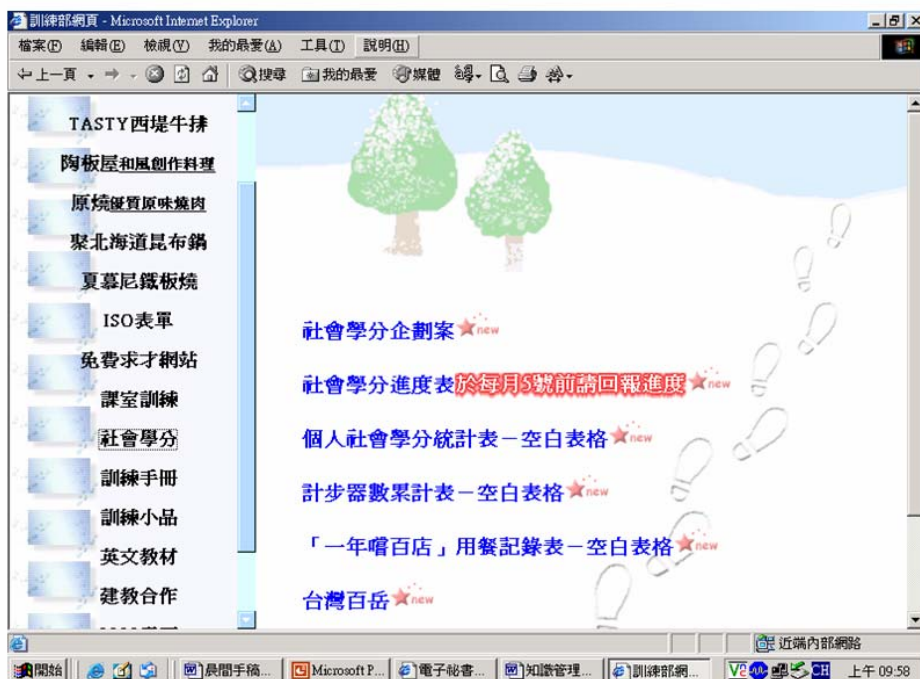
訓練部—訓練手冊專區



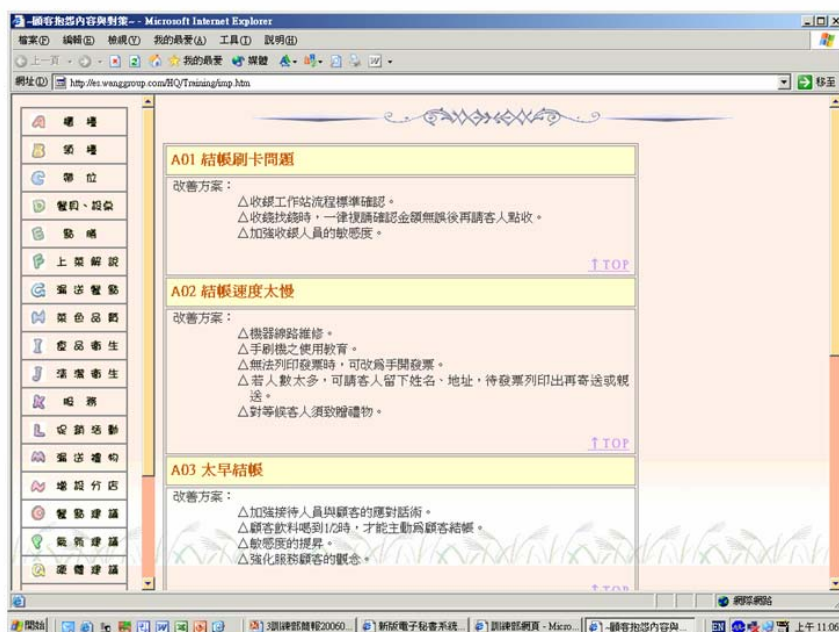
訓練部—訓練知識分享區



訓練部—訓練學分專區



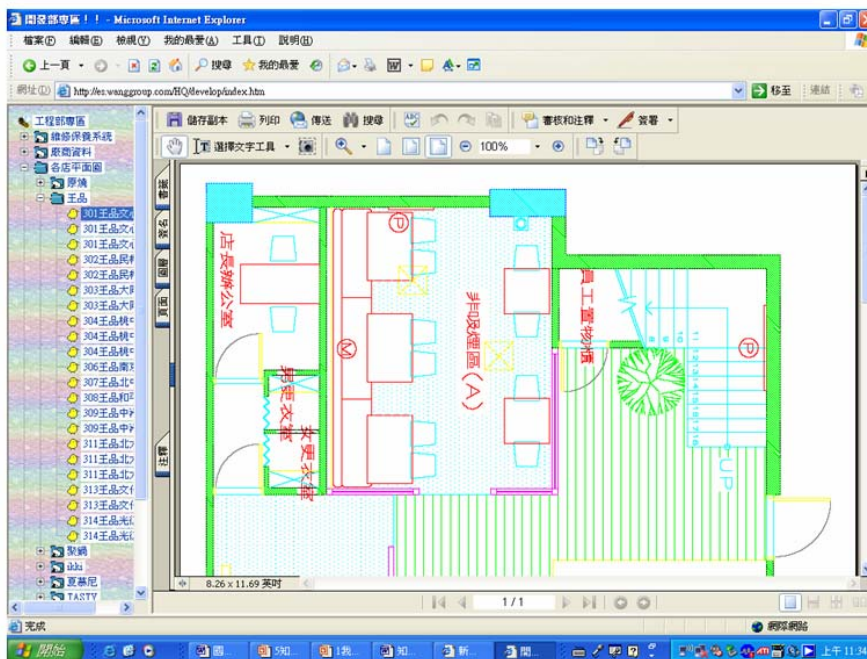
0800顧客抱怨解決經驗分享平台



採購部—專題報告分享



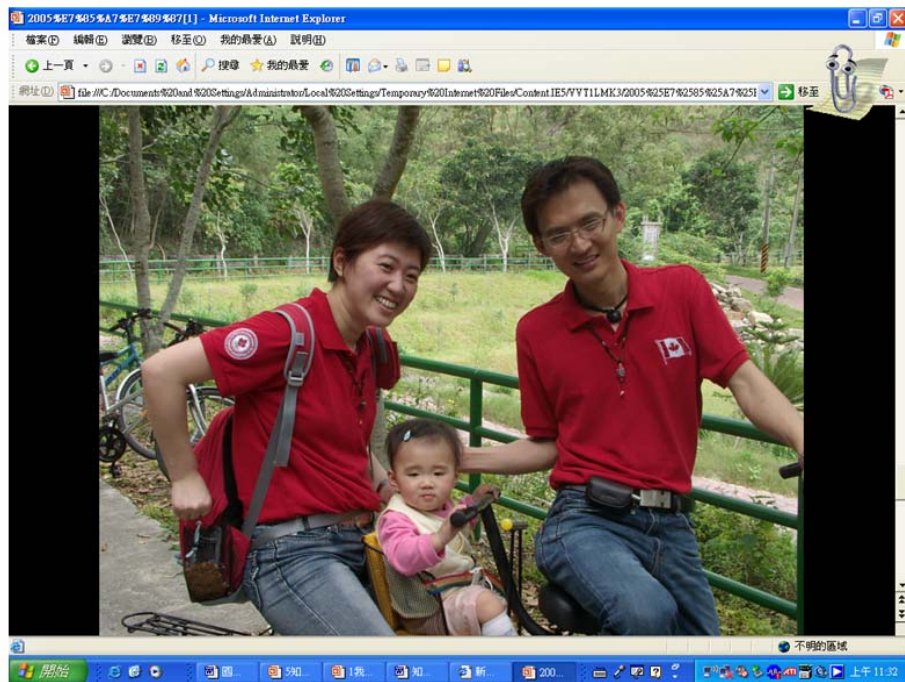
工程部—工程配置圖專區



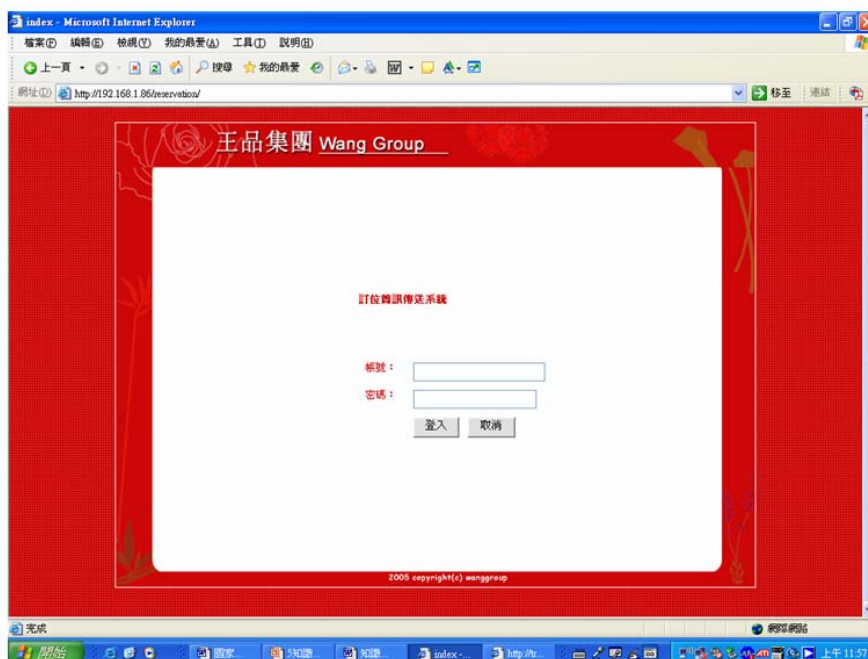
管理部—同仁花絮區



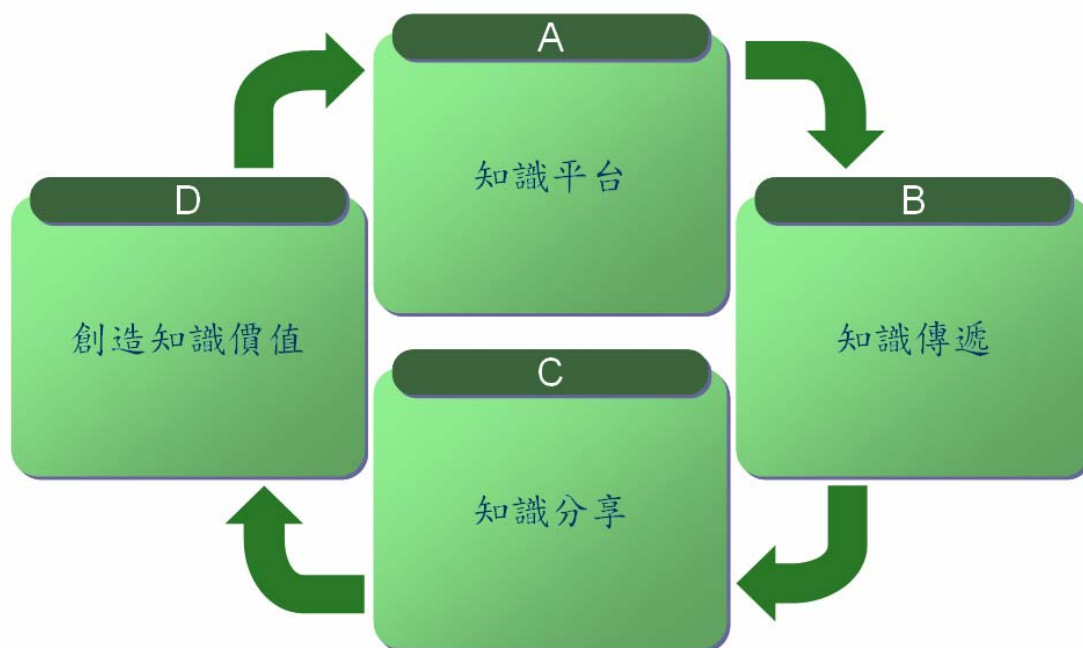
管理部—同仁活動專區



同仁服務—同仁學分查詢專區



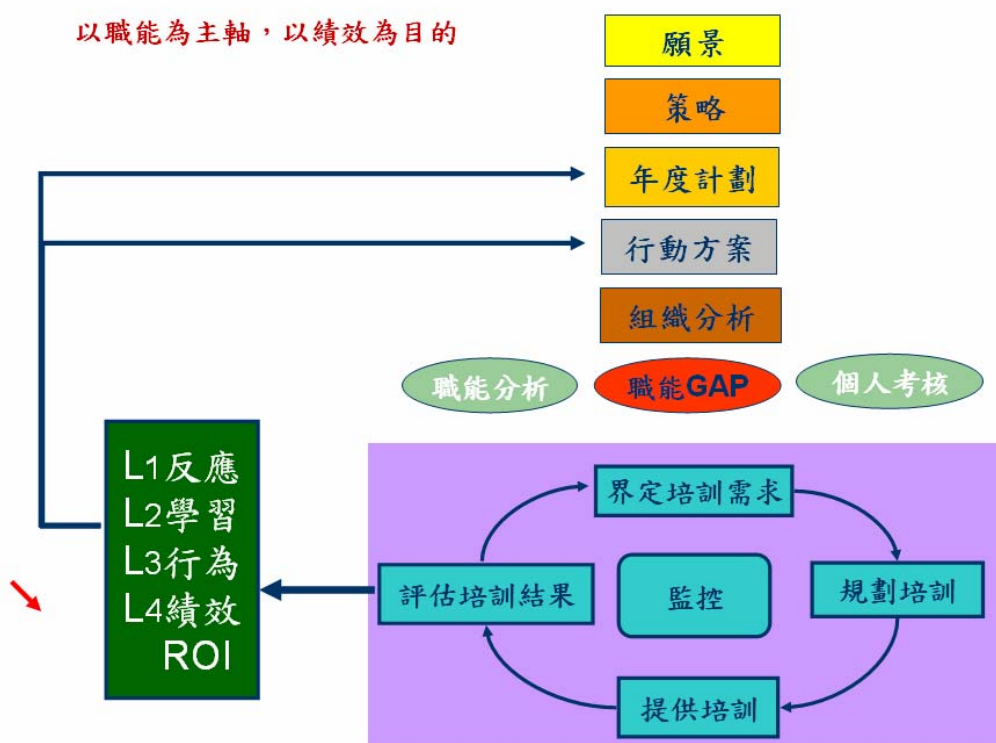
訓練知識平台提升人力素質創新



四十一、 推廣ISO10015+現況簡介

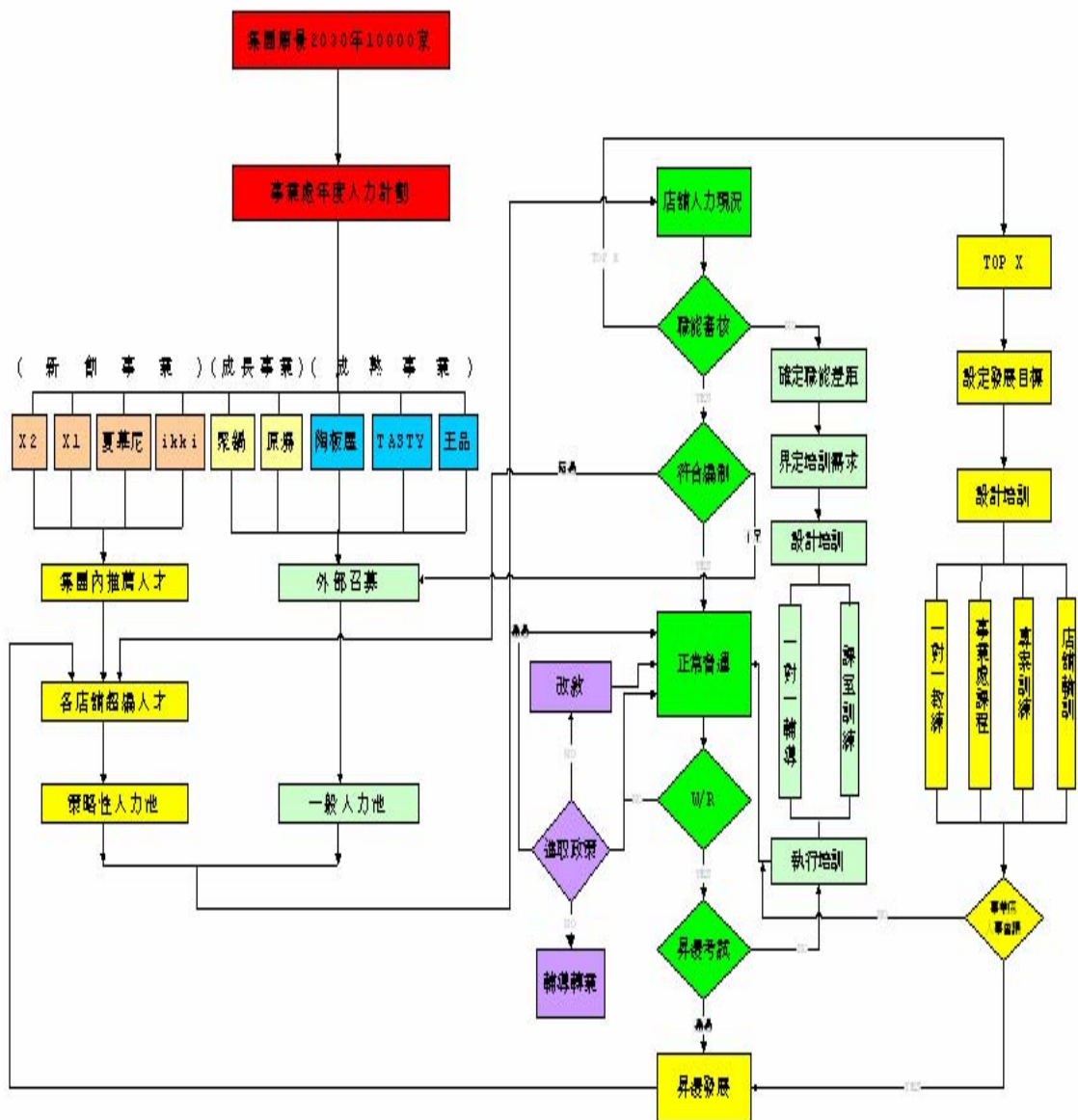
以職能為主軸

以績效為目的





策略性人才培育系統圖



四十二、 王品人的終身成就獎

王品人的終身成就獎

- ✓ 一本書：自己專業領域或興趣所出版
- ✓ 一個獎：外界公信單位給予的獎項
- ✓ 一棟房：不能有貸款的才算
- ✓ 一百萬：退休後每年有100萬可以花
($82-65 \times 100 \text{萬} = 1700 \text{萬}$)
- ✓ 一百歲：不是要活到100歲, 而係指[健康]
正常的享年.[營養.保養.修養]

四十三、 推動人力創新的績效

- 2004年《遠見》針對十大服務業第一線服務同仁品質評鑑第一名。
- 王品獲2005年『卓越服務獎』第一名。
- 2006年獲「天下雜誌」「商業周刊」評選為台灣500大服務業餐飲業西餐連鎖營業額第一名。
- 2006年王品獲CHEERS&天下雜誌調查, 新世代最嚮往企業第45名。

人力創新績效- 1999~2004年傑出店長頒獎



人力創新績效- 2005年傑出店長



人力創新績效- 2006年台灣企業獎-傑出管理人獎



人力創新績效- 2005年獲遠見傑出服務獎



人力創新績效- 2005年獲天下卓越服務獎



王品推動人力創新的成果

行政效能

集團發展計劃落實(4000人)
結合集團發展的人力資源計劃
專屬及完整的教育訓練資源
推動[標準化]及[錄影帶]教學
網路學分的登錄查詢

員工需求與參與

建立[知識管理]平台、提案制度
0900專線(家人的叮嚀)
同仁滿意度調查
完整的員工發展計劃
最後一張履歷表

人才培訓與經營績效

集團事業發展快速(第一品牌)
完整的訓練計劃與能力提升
同仁職涯規劃落實(創業機制)
建構[人力池]與落實人力養成
推動[訓練E化]作業

人力創新作法

引進『ISO10015』企業培訓
品質管制標準
推動「社會學分」體系
推動『建教合作與職能管理』
執行『終身成就獎』計劃