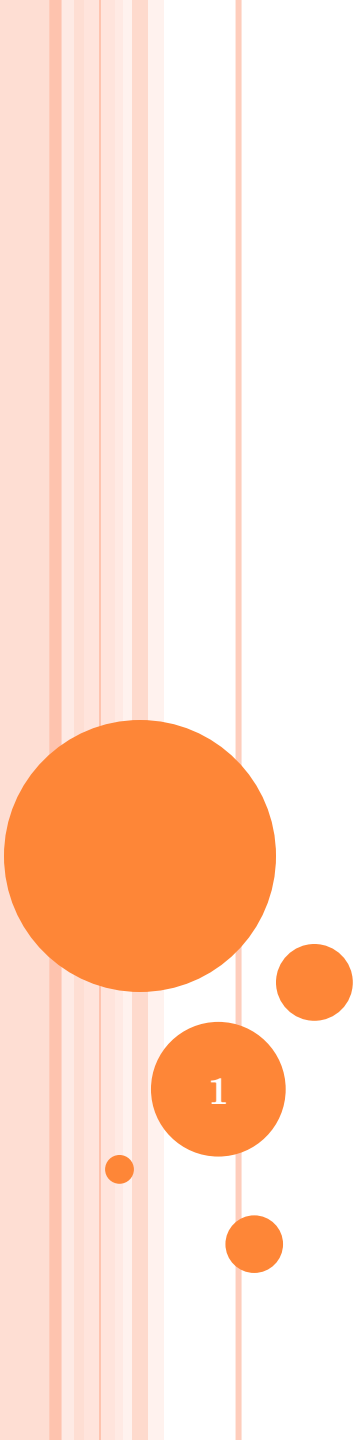




從王品 觀理論

1

PPT由任課教師 洪瑩書製作

1. 組織需要變革時...

- 參照課程講義：W1對組織學的認識

負1.6億到50億的人生

○1992年，創立駝鳥ㄅㄞ ㄅㄞ 樂園

投資失敗後，最後挽救戴勝益的是在家族企業工作11年間，所「存下」的66個人脈資本。

○1993年11月，靠著朋友借款 在台中市開設第一家 王品台塑牛排



負1.6億到50億的人生

危機變轉機：

- 1995年，王品開了5家店，做了全國報紙廣告，放上台塑牛排和王永慶的照片，標題是「你想成為王永慶的貴賓嗎？」
- 「一頭牛只做六客」
- 「王品挑過的，你不必再挑」



負1.6億到50億的人生

子品牌:

- 王品1996年開始獲利，同時開始衍生出西堤牛排、陶板屋、原燒、聚北海道昆布鍋、ikki 創意懷石料理、夏慕尼新香榭鐵板燒等餐飲「子」品牌。



負1.6億到50億的人生

品牌重生：

- 1999年，成立未滿十年的王品，業績開始走下坡，經營團隊感受到品牌老化的危機 ...
 - 1家高雄店→淨利100萬元
 - 2家高雄店→總淨利100萬元
 - 3家高雄店→總淨利只剩80萬元(開了三家店，營業額沒有成長，成本開銷卻增為三倍)
- 品牌做久市場會鈍化
- 為維持現有品牌的最佳品質，企業需要挹注更多的資金和成本，相對的利潤就會降低。

負1.6億到50億的人生

品牌重生：

- 2000~2001年，陸續結束了樂園和餐飲事業，還關閉台塑牛排分店，裁員約50人。

裁員縮編的痛，讓戴勝益驚覺「如果市場胃納量不夠，就不該開新品牌，反而會把自己困住」

- 2003年，王品進行大規模「品牌再造工程」
開始定位為知識份子、都會新貴宴客的高級西餐廳。

負1.6億到50億的人生

品牌重生：

「品牌遍地開花後，消費者的尊貴感、神秘感、稀有感會慢慢消失」

戴勝益領會出單一品牌的市場極限值，王品的發展空間已達極限，全省11家店不能再多再少，年營收最高就是8億多元

- 王品營運發生天花板效應，使得他決定發展多元化的品牌策略

創造了一個優質品牌後，根據不同的客人需求，在同個組織架構下，以一致的企業核心價值，複製多個品牌，賦予個別、獨特的品牌特性。

思考點:組織變革(從螃蟹學組織重整)

- 組織越來越大時，原來的組織架構沒辦法再適用，此時就得像螃蟹一樣，脫掉舊殼，長出新殼。
- 螃蟹的外殼，無法隨著身體長大而擴大，解決問題的方法就是定期脫殼，就如同組織再造，在破壞舊的組織架構前，一定要將新的組織工程建立起來，並保留舊組織原來有用的資源，以建立更適合未來發展的新組織。

組織變革

組織變革	(1)組織變革的必要	需要變革的時機?	e.g.新領導人、財務危機
	(2)組織變革的形式	可進行哪些變革?	e.g.結構、技術、人員、環境
	(3)變格的相關論題	伴隨著什麼問題?	e.g.創新、學習型組織、壓力
	(4)變革面臨的抗拒	有什麼樣的抗拒?	e.g.抗拒來源、抗拒型態、消除抗拒的可行方案
	(5)組織變革的成敗	影響成敗的因素?	e.g.明確的願景、領導階層的決心、員工具有共識、變革速度適中
	(6)組織變革的啟示	什麼樣的啟示?	e.g.溫水煮青蛙、螃蟹的牽制、有土虱的活魚

第(4)實例: IBM進行組織變革時, 面臨了員工對新的工作規則&排班系統產生排斥感, 於是公司決定加發10%額外獎金以減少員工對組織變革的抗拒

2. 王品的品牌再造工程...

- 參照課程講義：W3管理與商業心理學的沿革

品牌再造工程

- 2003年進行大規模「品牌再造工程」。
- 首先重新定義王品在客人心目中的價值，要讓客人願意與關係親近的人在王品共度重要時光，讓客人感受到王品的高級、尊貴，所以投入3,000多萬元，從內部裝潢、人員服裝、菜色更新、餐具更新等下手，塑造一個都會人文風格的用餐環境。
- 新裝潢採用溫暖燈光、綠色植栽，並在用餐區增加15度斜面鏡，增加景深和視覺豐富；在產品方面，經過300天的口味測試，詢問1,500位VIP顧客，並派主廚到美國取經，設計出新菜單。硬體、軟體雙管齊下，給予客人不一樣的感覺。
- 經過全面再造工程，來客年齡層年輕了五歲，業績比以前成長20%以上，王品開始定位為知識份子、都會新貴及單位主管宴客的高級西餐廳。

思考點：品牌再造與行為學派??

四大學派	代表人物	論點	例子
行為學派	Watson(華生)	• 古典制約	利用聲音、燈光，讓人感覺到不同氛圍。
	Pavlov(巴浦洛夫)	Pavlov(巴浦洛夫)	
	Thorndike(桑代克)	• 操作制約(正/負增強)	積點、(滿千送百)折扣卷、公司(業績分紅/ 考績/ 記過處份等)
	Skinner(斯金納)	Thorndike(桑代克) Skinner(斯金納)	

- We are family
- 身體未爽快，就是body 不happy啦!
- 王品利用顧客關係管理(CRM)，寄送貴賓卷/生日卷
- 某銀行簽單對中8
- 7-11提款機列印折扣卷

3. 王品的員工管理...

- 參照課程講義：W3管理與商業心理學的沿革

企業經營與文化

龜毛家族條款

○ 2004年

王品餐飲集團推出總計18條王品憲法，作為集團最高行為規範準則，上從董事長、下至清潔人員，一體適用

EX:「100元條款」任何人均不得接受廠商100元以上的好處，觸犯此天條者唯一開除。

「非親條款」規定員工的親戚禁止進入公司任職，也不得與員工親戚進行買賣交易或業務往來。

企業經營與文化

○「王品沒有秘密」

公司把員工薪資、績效評估、甚至連每家分店採買的成本都公布。公司營運資訊透明化，讓員工積極關心公司營運狀況，共同督促改善及提升經營管理效能。

○「六人決策小組」

所有重大決策或人事案，都由六人小組討論，並交由高階主管「中常會」投票表決，不是董事長說了算。集體決策看似不夠快速，卻大幅降低犯錯的機率。

○「賞罰分明」

給予下屬犯錯的權利，但同時也將營收21%做為分紅獎勵，以凝聚員工向心力，使王品集團上下一心。

內部醒獅團計劃

- 「我擅長開新事業，他就拍拍手鼓勵我！」，「人有**自主權**時，做事的使命感和衝勁就會跑出來。」王品集團副董事長陳正輝認同這樣分工。如果上司管太多，下屬反而覺得綁手綁腳，不想做事
- 為了積極拓展事業版圖，董事長戴勝益鼓勵集團中各事業的總經理創立新品牌，藉此為集團開拓更寬廣的事業版圖。2001年開始進行「醒獅團計畫」

內部醒獅團計劃

- 在創業資金部分，戴勝益固定持股**26%**，創業獅王個人出資**20%**，其餘由各區經理、店經理及中常會委員贊助，大家共同分擔風險。
- 在王品，每一名出去創立新品牌事業的人，都稱為獅王，只要有新事業創立，原先留下的事業，接任者自動升官一級，稱為準獅王。
- 2004年王品已經有十幾頭獅王與準獅王。戴勝益強調，王品集團的核心優勢就是人才與企業文化，其中人才更是核心價值。透過醒獅團計畫，集團每年都會不斷有新的獅王與準獅王出現，員工有希望、有願景，向心力自然強，也就能持續提供企業成長與進步的動力。

思考點1: 王品& X理論與Y理論??

McGregor	X理論 (✕)	Y理論 (○)
論點(假設)	✕ 人性惡 ✕ 被動、消極 ✕ 不喜歡工作 ✕ 逃避責任	○ 人性善 ○ 主動、積極 ○ 願意工作 ○ 接受責任
管理方式	• 集權化管理 • 領導與控制的觀點 • 領導者採強制管理 • 強調組織要求 • 透過權威運用，執行監督控管	• 參與化管理 • 將個人目標與組織目標融合的觀點 • 領導者採激勵管理 • 強調組織需要&自我實現的滿足 • 提供環境與機會，以發揮最佳效益
需求滿足	低層次的生理需求、安全需求。	高層次的愛與隸屬需求、尊重需求。
例如	軍隊管理、監獄的管理	Google公司的管理

思考點2: OPEN-BOOK MANAGEMENT

- 開卷式管理(Open-book management)：公開所有公司的業務/財務資訊，讓每位員工得以一覽公司的訊息，並根據這些資訊能對每日的工作事項做出適當的決策，迅速反應市場的現況，建立員工自信心，甚至使員工有機會升遷為企業的合夥人。
- 基本理念：人性管理

4. 王品的標準化...

- 參照課程講義：W3管理與商業心理學的沿革

企業經營與文化

服務流程標準化

○ 服務標準化

王品內部自行設計出一套「工作站標準手冊」，不論餐廳或總管理處，都有標準化作業規範，彷彿工廠的生產線，量產消費者用餐的愉悅情緒。這套標準作業流程，不但可以確保服務品質維持一致、不走調，還可以迅速複製，快速展店。

○ 產品套餐化

套餐化的做法可以有效控制食物成本，便於計算來客數。王品也透過點餐系統的電腦化，讓現場顧客的菜單必須輸入電腦，廚房才能出菜，以確保出菜紀錄不被隱匿，並達成每日關帳的目的。

流程標準化

- 卓越服務來自王品嚴謹的職涯訓練，每位員工須經過嚴格而完整的職前教育訓練，學會領檯技巧、接待要領、上菜說明、餐具解說、桌邊服務等服務流程，及餐廳禮儀、顧客互動技巧、顧客抱怨處理等。
- 服務流程標準化，客人光臨或離開時手不必碰到門把，入座 1 分鐘內，服務生微笑躬身15度，手持玻璃杯杯腳，將冰開水送至餐刀右上方 3 公分處，並送上菜單，點餐後三分鐘送上熱麵包，水杯的水少於一半時，1 分鐘內加水，送餐分秒計時，彷彿工廠的生產線，量產消費者用餐的愉悅情緒。

流程標準化

- 為了企業的國際化經營，王品內部自行設計出一套「工作站標準手冊」，不論餐廳或總管理處，都有標準化作業規範，並依此作為日常督導考核員工的依據。
- 這一本本的標準作業流程，不但可以確保食物和服務品質維持一致、不走調，還可以迅速複製，快速展店；至於套餐化的做法，則有助於有效控制食物成本，便於計算來客數。
- 王品透過點餐系統的電腦化，讓現場顧客的菜單必須輸入電腦，廚房才能出菜，以確保出菜紀錄不被隱匿，並達成每日關帳的目的。

企業經營與文化

重視顧客滿意度

○ 以問卷落實顧客滿意度調查

每十天就列出一張成績單，明白顯示那家分店客人最滿意、那一份餐點最好，以此為依據不斷改進。王品能將成功經驗複製到其他事業體，這份顧客滿意度調查可謂是經營的精髓。

思考點：王品的SOP和泰勒式科學管理??

科學管理
Taylor
(泰勒)

(Step.1)動作與時間的研究：

- 一個工人在最適條件下，可完成的最大日工作量。
- 制定出標準操作方法

(Step.2) 標準工時/ 標準化

- 標準工時原理：標準操作方法→全體員工進行訓練→定出較高的新目標
- 標準化原理：將工具、機器、材料、作業環境做標準化

(Step3) 論件計酬制度

- 鼓勵工人完成較高的工作目標
- 雇傭間持久的合作：雇主-降低成本、工人-提高工資

5. 王品的升遷制度...

- 參照課程講義：W4動機與激勵

企業經營與文化

有計劃性的採購

○ 各店利潤中心制

各店採購成本都公佈在網站。各店主廚和店長都是股東，如果發現其他店面或品牌的採購成本較低，一定會主動學習，這樣的股權分享和利潤中心制，徹底扭轉了員工的心態。

○ 零負債

所有原物料採購一律支付現金。總管理處統一現金匯款的過程中沒有人會拿回扣，廠商毫無風險，加上王品餐廳家數多，因此可要求較低的採購價格

海豚領導學 1

○「即時獎勵、立即分享」

王品每年必須付出2億7000萬的巨額紅利，讓員工立即享有分紅，但這也讓王品每年以開創兩家新品牌的速度，逐步擴建餐飲王國的全球版圖。

○「創業入股分紅」

中高階主管的流動率幾乎是零。所有員工享有分紅入股的獎勵制度，每個月除了本薪，每家店內的盈餘都會按照比例全員共享。基層員工到主管，大家都是股東，每人依持股比率分紅，職級越高，領得越多。

王品升遷階梯圖

新事業總經理

董事長
決定

事業處副總經理

事業處負
責人負責

升遷區經理、二代菁英訓練

事業處專案訓練、HQ部門輪訓計劃

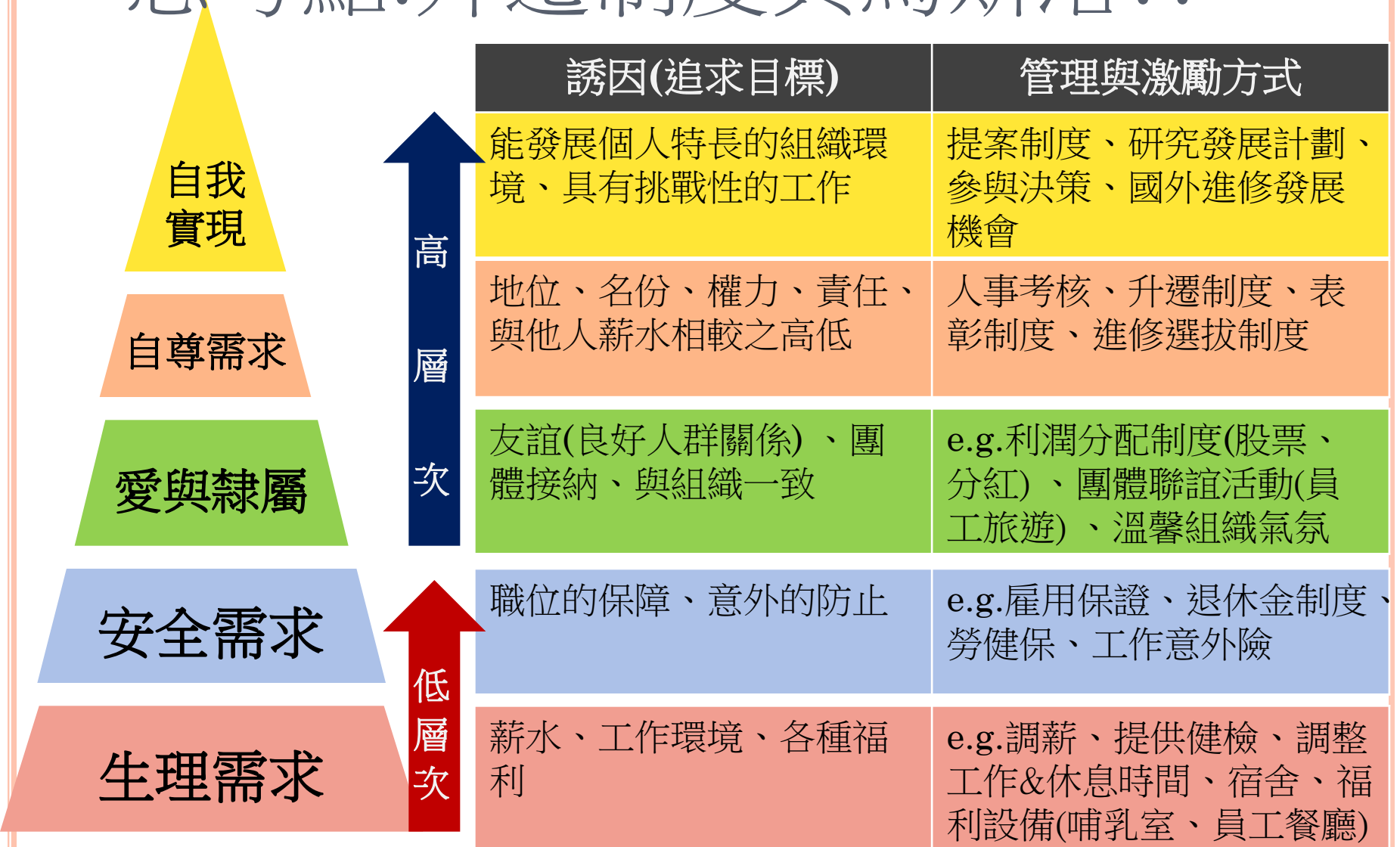
訓練部
負責

店長、主廚領袖學苑，有潛力人員提報

副店長甄試、主廚甄試、升遷店長、主廚

工作站訓練、六大組實做、課室訓練、店舖升遷、幹部訓練

思考點:升遷制度與馬斯洛??



6. 王品多元化品牌策略...

- 參照課程講義：W5組織行為

多元化的品牌策略

- 創造了一個優質品牌後，根據不同的客人需求，在同個組織架構下，以一致的企業核心價值，複製多個品牌，賦予個別、獨特的品牌特性。
- 連體嬰的品牌，會強化品牌價值在消費者心目中的份量。品牌的身軀、面貌雖不同，對消費者來說，王品集團留著相同的血液，消費者認同品牌的投射心理，不僅會實質反映在營收數字上，多樣的消費選擇，也擴張了王品集團餐飲事業的市場版圖。
- 戴勝益強調，品牌策略的多元化與多角化不同，王品集團的多元品牌策略，都在同一個連鎖餐飲的品項下。

思考點：品牌多元化&個體行為的知覺??

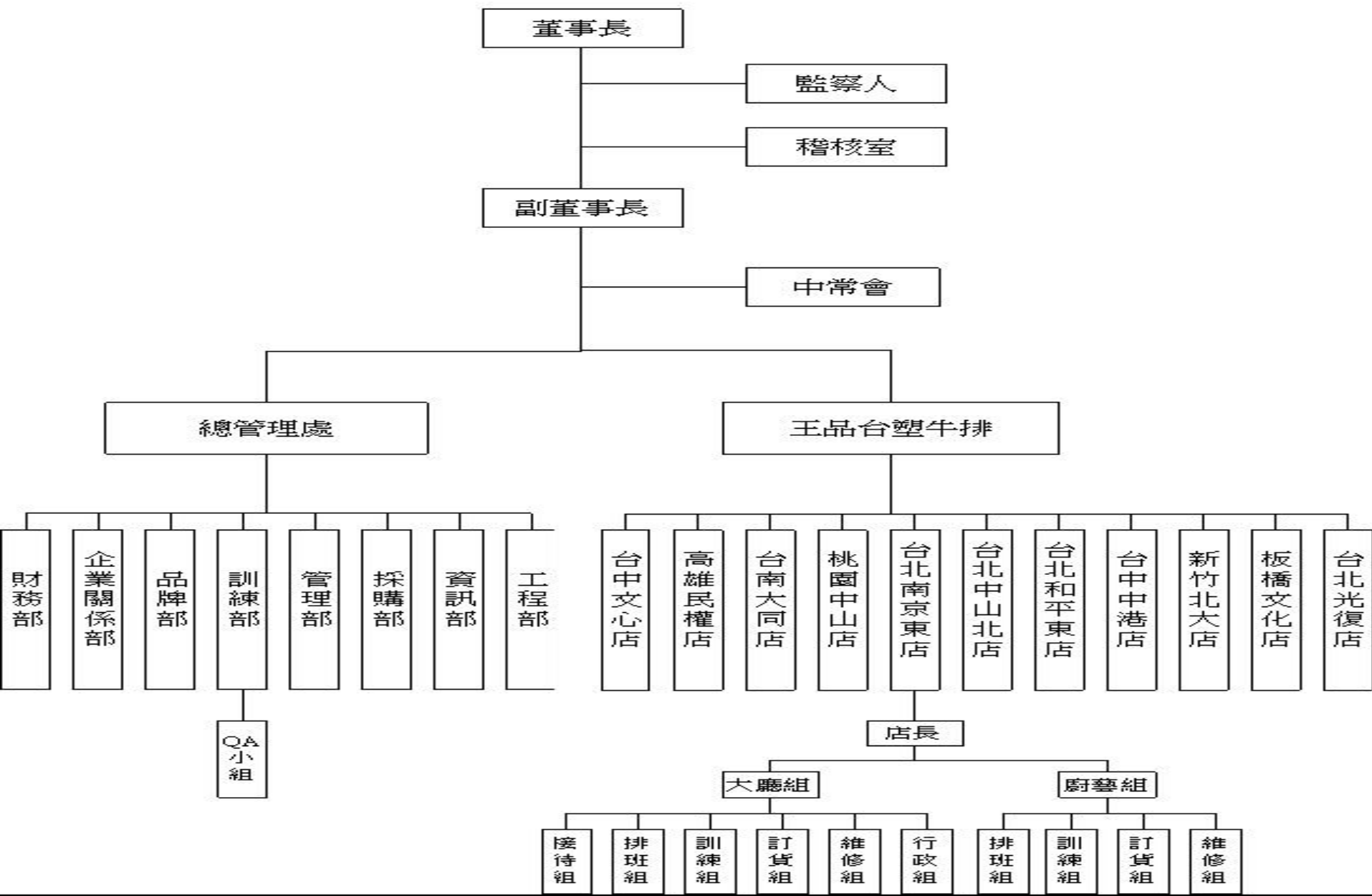
組織中常會出現下列5種知覺問題

1	選擇性知覺	我們只會讓某些刺激進入我們的知覺系統中，並以自身的興趣、背景、經驗、態度選擇解釋他人或事物。	e.g.在路上開車，一堆車中我們會注意到跟你同款同色的車子，或會注意到某些特別數字的車牌。 e.g.公司謠傳要裁員，若此時召開主管會議，員工會認為主管們不是在檢討業績，而是討論裁員。
2	月暈效果 (or暈輪效應/ 光環效應/ 成見效應)	依據個體的單一特質(學歷、成績、儀表等)而左右了整體評估。 月暈效果是一種邏輯推理上的錯誤。	e.g.企業徵選新員工時，主管可能會覺得名校畢業的學生，表現和工作能力會比他校學生還好。
3	投射效果	以他人是否有跟自己相似的特質去做判斷，是扭曲知覺的現象。	e.g.自己很節儉，會肯定其他節儉的人。用錢大方的人則會否定
4	對比效果	在評斷他人時，常會以印象中類似特質的人去做比較而受到影響	e.g.面試時，自己的成績通長會受到同一梯次的人所影響。
5	刻板印象	以他人所屬的某個團體來論斷	e.g.對阿六仔會覺得....

7. 王品集團的組織結構...

- 參照課程講義：W1對組織學的認識

組織圖



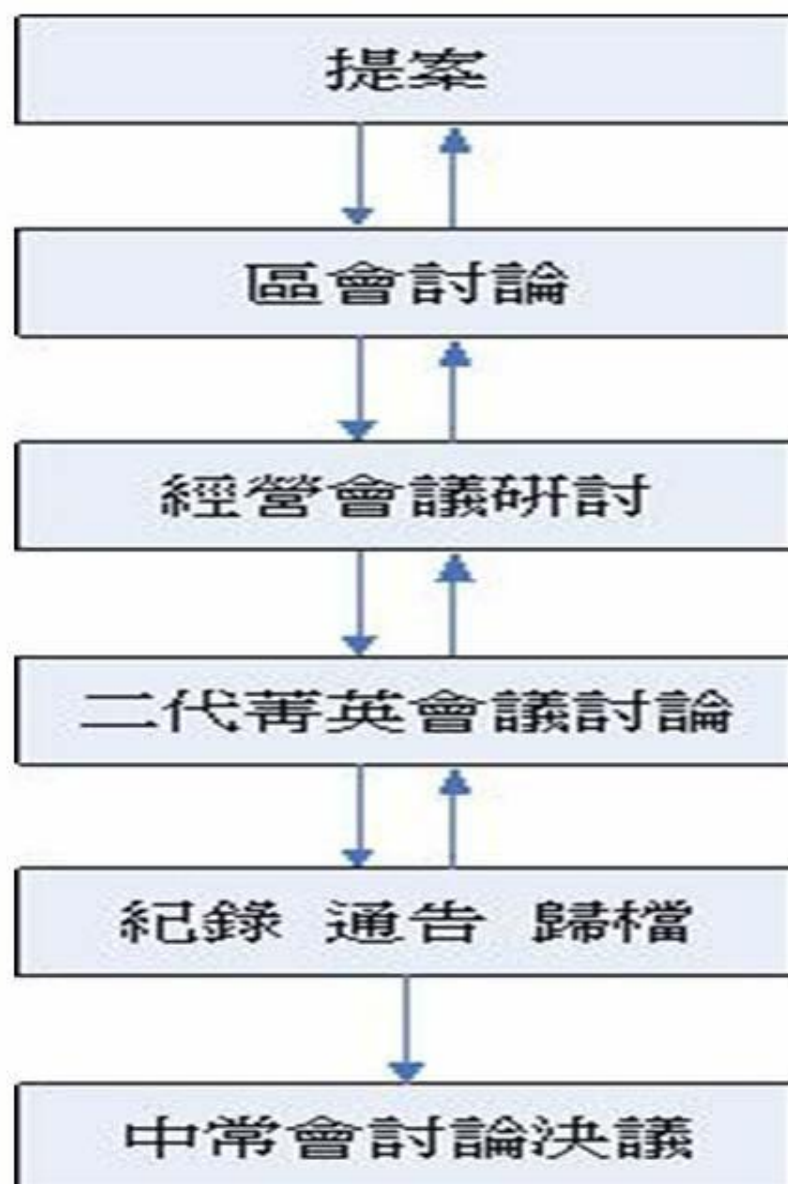
思考點：王品屬於何種組織結構??

組織結構	組織結構的涵義	
	組織結構的類型 (5種)	1.科層結構
		2.扁平結構
		3.矩陣結構
		4.虛擬結構
		5.團隊結構

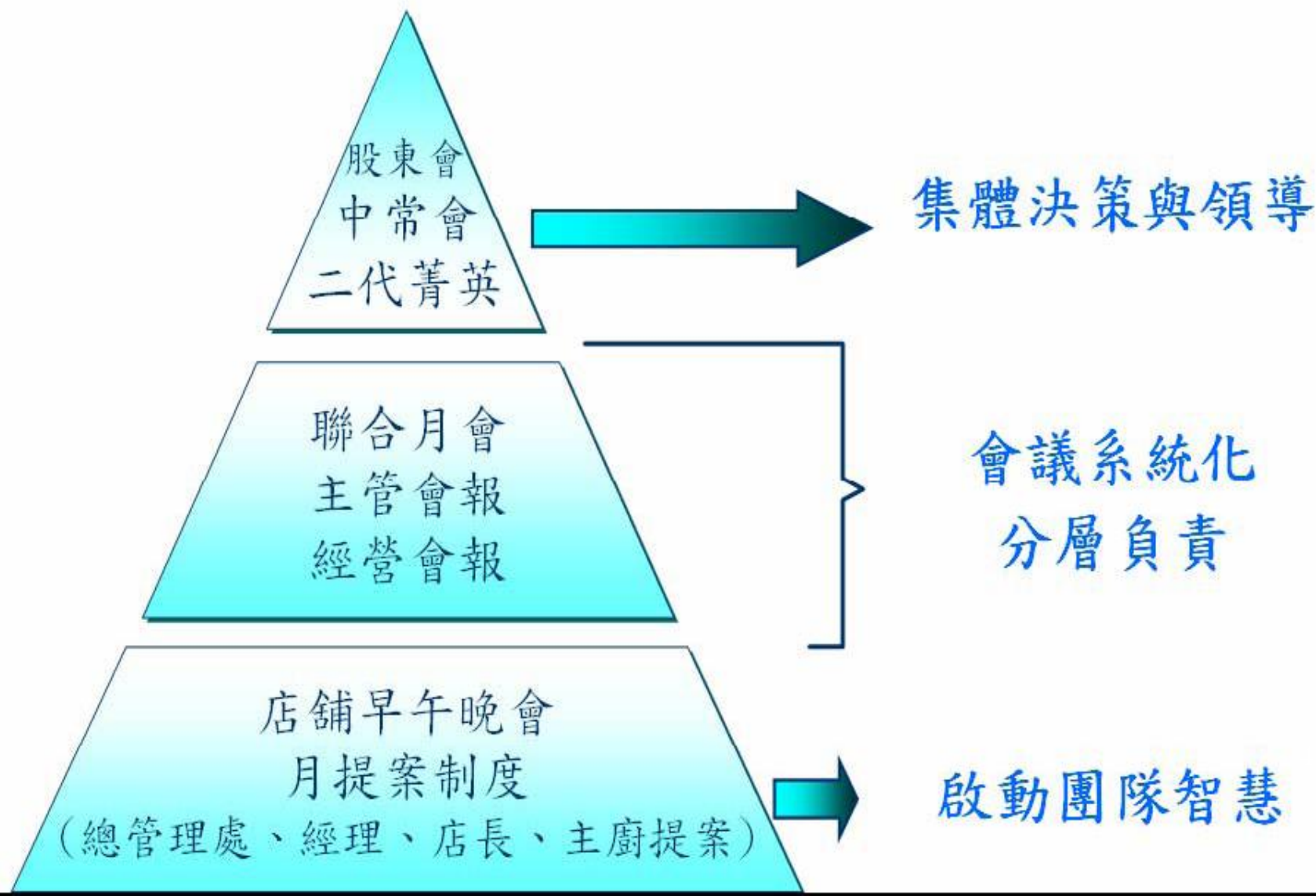
8. 王品的組織溝通...

- 參照課程講義：W5組織行為

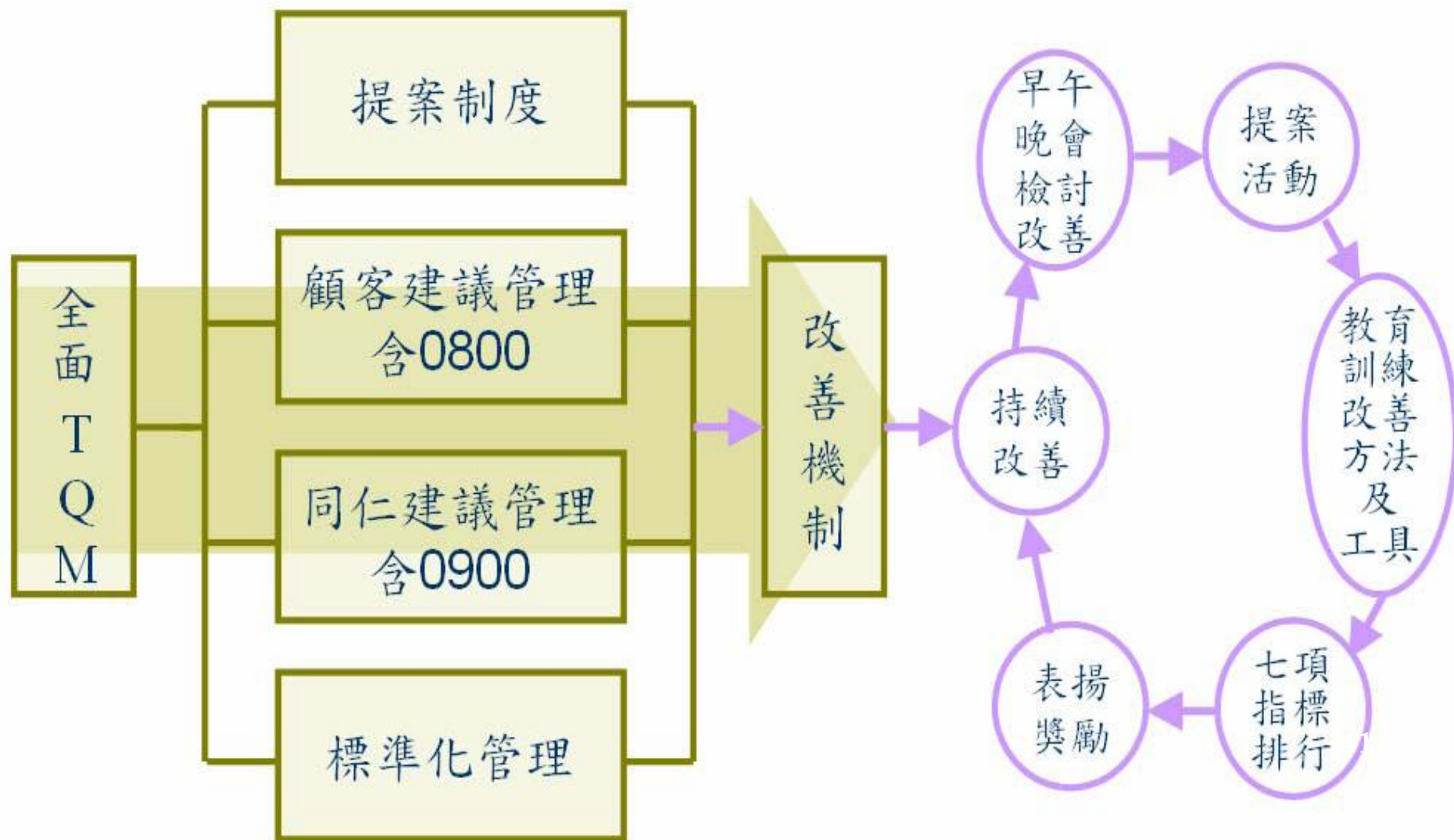
經營理念與價值觀落實示意圖



高階經營層領導能力



全面品質管理(TQM)



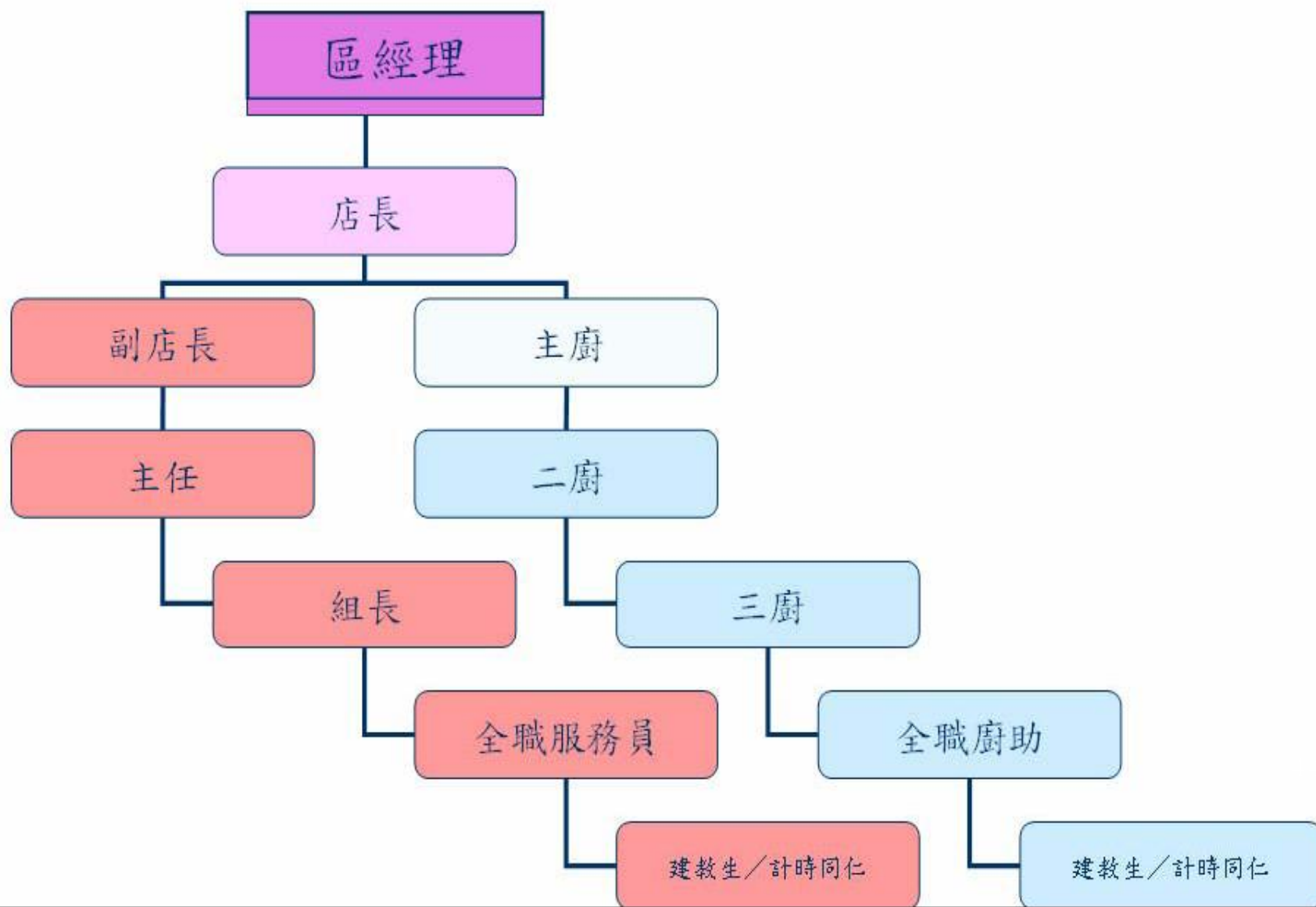
思考點：王品組織內是屬何種溝通??

正式組織溝通	上行溝通	部屬以報告或建議書向上級反應。	e.g.呈交績效報告
	下行溝通	主管對部屬做傳達、指示。	e.g.指派任務
	平行溝通 (橫向溝通)	組織內同層級或部門間的溝通。	e.g.行銷部門跟財務部門的溝通
	斜向溝通	組織內不同層級或個人間的溝通。	e.g.個人對人資主管的表示轉調意願
非正式組織溝通	單線連鎖	由1人告知另1人，層層轉告擴散	e.g.訊息的過濾作用：部屬向主管溝通時會操縱資訊，希望上級可照自己意圖做成決策
	密語連鎖	由1人以獨家新聞方式向他人傳播	e.g.公司的”廣播電台”
	集群連鎖	由幾個中心人物轉告他人	e.g.主管出面說明，減少負面傳聞傷害
	機率連鎖	以隨機方式，碰到人就立即轉告	e.g.閒聊間的八卦

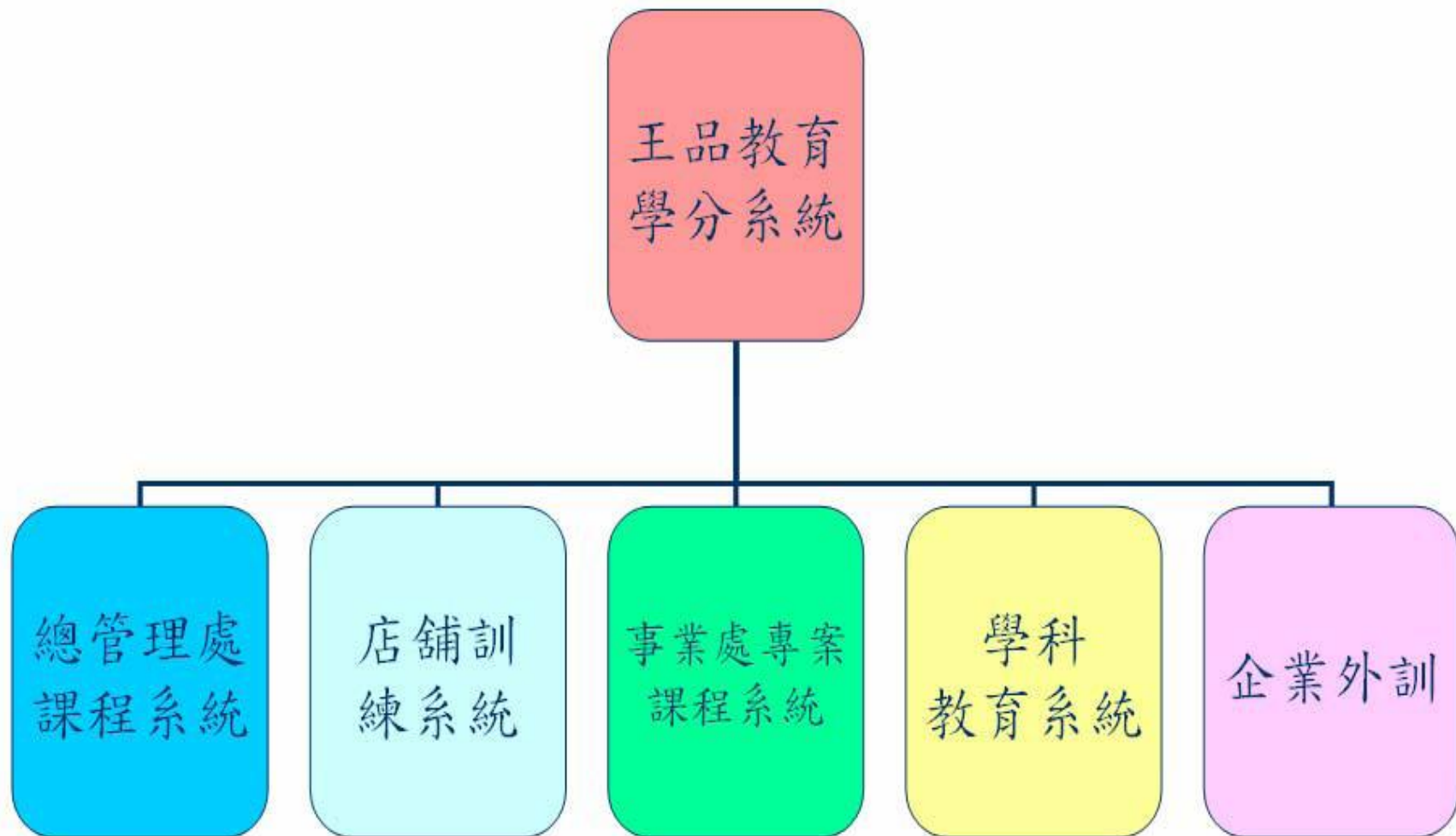
9. 王品的培訓制度...

- 參照課程講義：W4動機與激勵

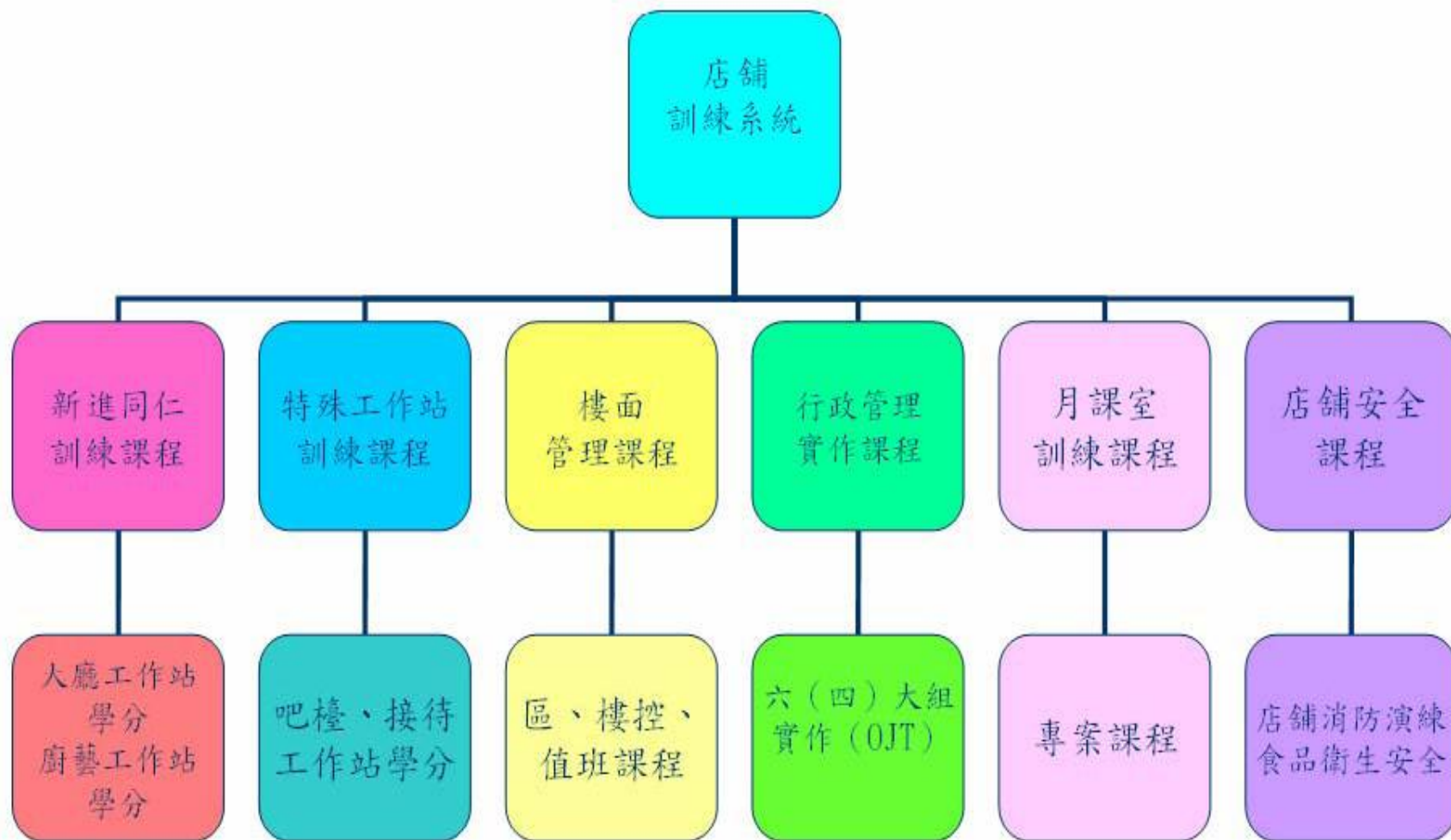
店舖人力組織圖



王品教育學分系統



店舖訓練系統



總管理處課程系統

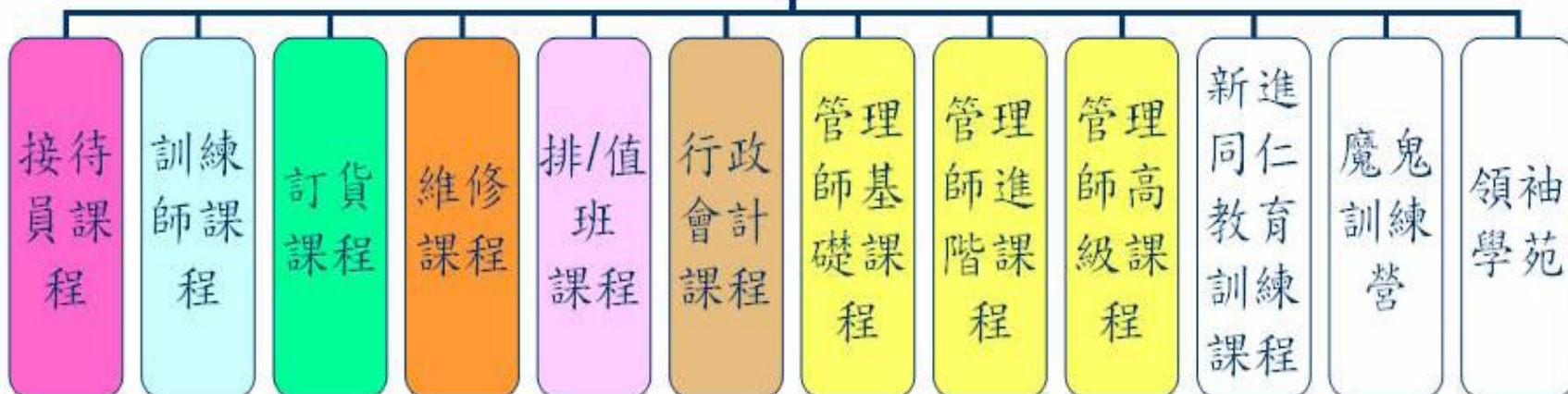
總管理處課程系統

*九大課程每季開課一期（每期兩天一夜）

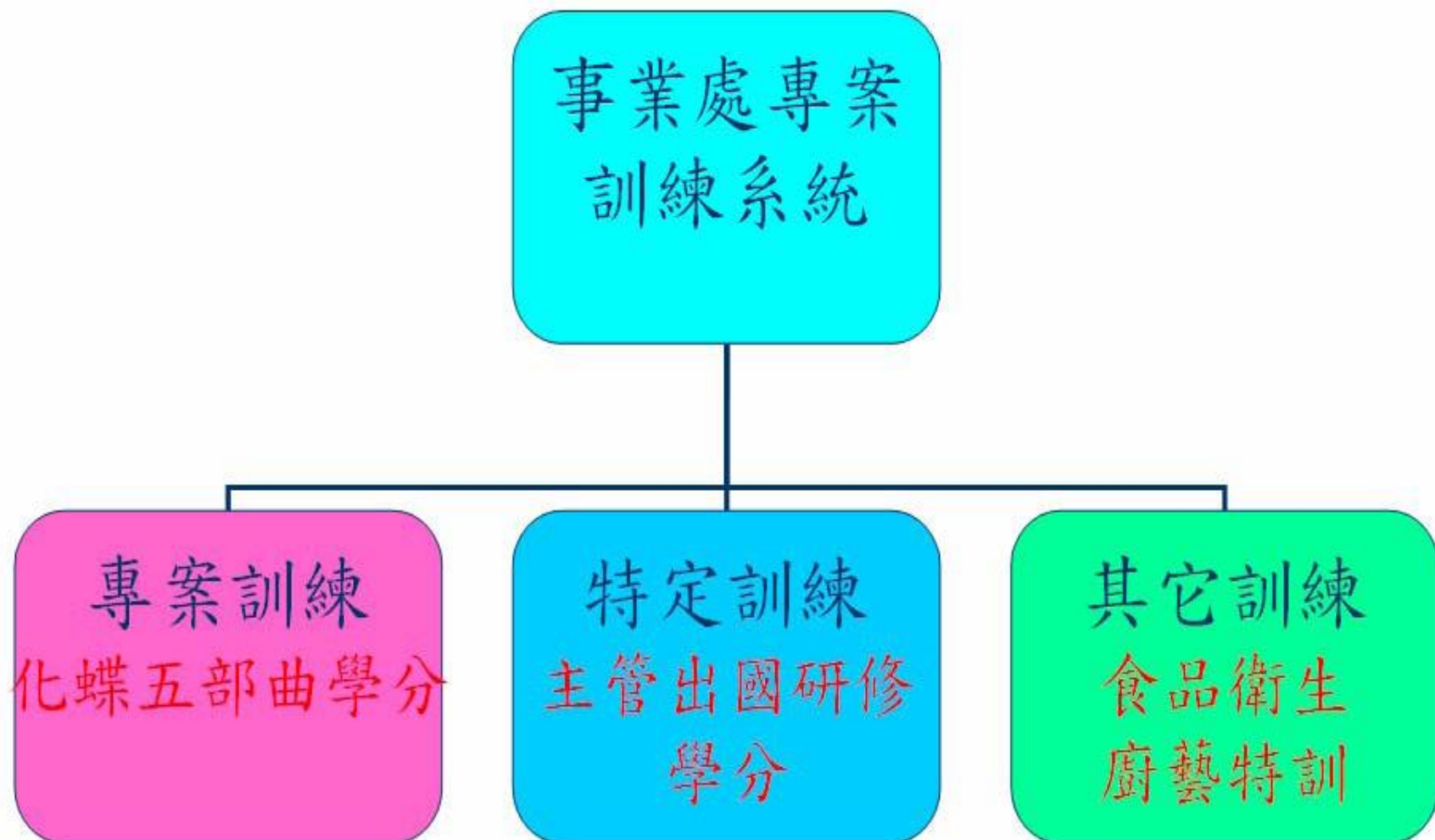
*新人訓每月一期（每期一天）

*魔訓每年兩期（每期三天）

*領袖學苑每年一期（每期三天）



事業處專案訓練系統



思考點1：王品培訓制度引發員工何種動機??

動機理論

心理學(5)	本能理論	Freud(佛洛伊德)--精神分析學派
	驅力理論	Hull(后)
	驚覺理論	
	人本理論	Maslow(馬斯洛)
	社會認知理論	

組織行為(9)	內容型	需求層級理論	Maslow(馬斯洛)
		三需求論(or成就需求論)	McClelland(麥克里蘭)
		二因子論(or雙因素論)	Herzberg(赫茲伯格)
		ERG理論	Alderfer(阿爾德佛)
	過程型	目標設定理論	Locke(洛克)
		公平理論	Adams(亞當斯)
		期待理論(期望理論)	Vroom(佛羅姆)
	增強	古典制約	Pavlov(巴浦洛夫)
		操作制約	Skinner(斯金納)

思考點2: 王品如何強化員工的行為(自我規範/態度/價值觀)?

	作法	實例
對個人	透過員工甄選，避免日後造成疑慮	王品憲法明定，規定員工的親戚禁止進入公司任職
	高階主管的支持	龜毛家族條款明訂，公司沒有交際費、企業內部選舉時，董事長不參與投票
	道德訓練，強化員工的行為標準，知道什麼可行/不可行?	員工發現不當行為立即懲處，主管收受廠商禮金，立即開除
對組織	建立道德規範&決策準則： 道德規範書	以18條王品憲法為集團最高規範準則
	獨立的稽查制度	明定不得與員工的親戚進行買賣交易 or 業務往來，所有財務/人事/採購，員工均可隨時查核，一切公開透明

道德規範書: 企業透過道德規範書傳達組織的基本價值觀&對員工的道德期望

思考點：王品如何創造出團體凝聚力？

- 戴勝益以身作則，領導的示範效果。e.g. 員工旅遊
- 員工訓練課程中產生的” 革命情感&認同感”
- 公司栽培後的” 忠誠度”
- 主管培訓新人/接班人時的心態(醒獅團計劃)