

國家文官學院「高階公務人員管理講堂」研習工作報告

報告人：沈盈宅

職於 99 年 6 月 28 日參加國家文官學院「高階公務人員管理講堂」研習重點及研習心得如下：

一、研習重點：

本次研習由王品集團副董事長兼總經理王國雄先生主講，講題為「從細節中發現天使—創造讓顧客感動的服務」。

王品集團於 1993 年創立，從創立時年營業額 149 萬、員工 20 人的牛排館，到 2009 年成長為年營業額突破 50 億元、9 個內部品牌、擁有兩岸 106 家分店、員工逾 6000 人的餐飲集團，究竟他們是如何成功的？王副董用 18 張簡報，從顧客的角度出發，細說一個技術門檻不高的餐飲服務業，如何創造出讓顧客感動的服務。以下是演講重點：

(一) 顧客永遠是對的：顧客是衣食父母，顧客的批評、指教是不需額外付費的服務流程診斷服務，亦是改進與成長的原動力，應格外珍惜且感謝建議。王品不用能言善道的 0800 接線人員，因為接到顧客的抱怨與申訴，耐心的聆聽與懇切道歉與回應，才顧客最想聽到的。

(二) 感動顧客百分百：

1. 顧客第一：絕不對顧客說「NO」；記得顧客的姓名；有禮貌的電話禮儀；所有與顧客互動的語言，都使用肯定、積極、正面的方式描述。
2. 優雅熱情的服務：擺放「訂位卡」；菜色解說；切肉服務；送小朋友玩具、小禮物要蹲下來；隨時留意小嬰兒及小朋友，並主動照顧；特別照顧孕婦；主動招待小朋友餐點；未用完的主餐及紅酒，主動為顧客打包外帶；顧客候位時，主動送上冰開水或酸梅湯或熱麵包…等等。
3. 特別的貴賓有特別的服務：團體或公司行號聚餐時，特別招呼作東及訂位的貴賓；隨時注意貴賓的感受，主動為貴賓提供更多的服務；貴賓對主餐或其他任何餐點不滿意時，立即為其更換；每年寄生日賀卡及結婚紀念日賀卡給貴賓；貴賓如果把店內的餐具當作紀念品帶回家，我們不

必有任何的意思表示。

- (三) 顧客滿意指標管理：顧客建議卡、顧客滿意度管理、顧客滿意排行、0800 天使之音系統。
- (四) 帶人帶心：高薪政策與高品質人才、優渥的福利、塑造良好之工作環境、人員培訓（店舖訓練、工作考核、工作站與學分制、學分制與晉升結合、課室訓練）、紅利分享、給予舞台、績效與入股。
- (五) 企業文化與精神：
 1. 「以人為本」：沒有人可以強迫同仁做好服務，必須同仁們內心認同服務的價值、因提供優質服務而受到鼓舞，方能凝聚內部組織的向心力，為外部顧客提供最好的服務。
 2. 建立良好的服務文化：總經理也要親自道歉、擄獲同仁的真心、讓顧客評估你的服務水準、用顧客來教育組織、最高主管貫徹組織文化的決心。
 3. 服務跑在顧客之前：授權做超級服務；了解個別顧客的需求，滿足其慾望；出其不意施予小惠；寫信感謝建議的客人。
- (六) 結論：沒有顧客就沒有公司、不能讓顧客生氣或不滿意走出店門、報怨的聲音就是天使之音、永遠要讓顧客開心。

二、研習心得：

本次研習以創造讓顧客感動的服務為主題，透過王副董風趣、幽默且真切的分享，讓職對王品集團的成功感到由衷的佩服，因為它是一個健康、快樂、以人為本且重視文化與公益的成功企業。

王品集團深諳惟有讓同仁分享利得才能使其將公司當成是自己的事業而全力以赴，因此奉行海豚哲學—即時獎勵，每家分店每個月的營餘都提撥一定比例即時分享該店所有同仁（包括一定工時以上的工讀生）；其要求每一位店長及主廚以上的同仁，均須入股（該公司無所謂的技術乾股），採行責任制，由店長及主廚為服務品質現場把關；而公司總部則負責將儒家的誠信敦厚人性向善、道家的師法自然無為而治以及法家的嚴守紀律制度運

行等看似矛盾卻又可相互應援的管理哲學，巧妙的穿插設計並貫徹執行於徵人、用人、帶人等人力資源管理的繁複制度與相關規定當中。

王品集團的成功奠基於「王品九條通」、「王品十八條憲法」、「龜毛家族二十六條」等王品三寶。它們不是充沛的資金、不是傲人的數據、不是艱澀的教條，而是反璞歸真、推己及人、崇尚品格與紀律的生活與職場倫常。

在「王品九條通」中強調「人生的追求順序：健康第一、快樂第二、成功第三」，溶入在其「三百學分」、「三鐵勇士」、「日行萬步」以及「魔鬼訓練營」等成長與升遷晉級的管理制度中；在「王品十八條憲法」首即揭槩「任何人均不得接受廠商一百元以上好處，違者唯一開除」，落實在其忍痛割愛，只為維護制度、樹立整體品德操守標準之企業文化與精神；在「龜毛家族二十六條」裡規定「一、遲到者每分鐘罰一百元；二、公司沒有交際費」，因此，即使是戴董事長也曾交了百元的罰款；而主管們因為入股，公司已是自家產業，若需交際，為自家產業自掏腰包，再於分紅時加倍拿回，亦是合理。能夠制定諸如王品憲法等相關規定的企業比比皆是，但能夠由上至下、一以貫之徹底執行的企業卻少之又少。我想王品之所以願意將所有的 know-how 公開來，並歡迎業界取經且豪不保留地傾囊相授，除了提升台灣產業水準的企業家使命感之外，恐是因為知道，有些東西，要貫徹執行不是那麼容易，是別人學也學不來的，那是內在的品格、道德與修養，這不就是百年企業成功的秘訣嗎？

能夠把一個技術門檻不高、最易受景氣影響的行業，經營成備受推崇、忙於領獎並分享成功經驗且不太受景氣影響的產業，靠的除了是在徵人時找對了人（只要是能夠自然的展現出「目笑、嘴甜、腰軟、手腳快、目色好」等特質且有點「雞婆性」的應徵者就是公司想要的人），更是因為其將「以人為本」的企業文化與精神，貫徹落實到每一個管理的制度與細節，而完整的教育訓練與一絲不苟的升遷考核機制，則是支持王品集團得以成功的關鍵。

在公務體制中，雖然因種種的規定與限制，而無法做到如王品集團所奉行的海豚哲學—立即獎勵、以及績效入股—內部創

業；雖然身處的總務處同仁當中有「目笑、嘴甜、腰軟、手腳快、目色好」且有點「雞婆性」人格特質的似乎也不是很多；但王品集團主管們以身作則、上行下效、關懷員工、鼓勵學習與成長、堅持品格與操守的企業文化與精神，卻是我們必須如其奉行，以提升團隊工作績效與服務品質的不二法門。