

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

## 個案分析

請先閱讀以下的個案，然後回答問題。

## 申論題

- 1.請說明領導特質理論 (Trait Theories of Leadership) 的內涵。(20%)
- 2.你認為戴勝益先生有哪些領導的特質？這些特質與領導特質理論中提及的有無相似之處？(20%)
- 3.你覺得為什麼王品集團在戴勝益先生的領導下獲得不錯的成果？(20%)
- 4.你覺得王品集團的成功經驗、管理措施可以在你服務的組織中複製嗎？為什麼？(20%)
- 5.你認為戴勝益先生的領導風格與模式是否有潛在的問題？如果有，那是什麼？為什麼？(20%)

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

## 創業歷程

42年次的戴勝益自台大中文系畢業後，依循家族傳統，進入老爸一手創設的「三勝製帽」，且職務為公司的副總經理。在家族企業一待十一年，直到三十九歲那年有感家族第二代的接班問題，且不甘在家族企業中「就這樣過了一生」地安逸待到退休，因此毅然而然地放棄家族企業的職位，獨自出走另創事業。根據劉憶如書中的內容，當時戴勝益的父親告訴他說：「你要出走很容易，事業成功更好，但如果失敗想再回來，就很困難！」甚至替他保留了副總經理的辦公室，以便讓他有退路。然而，猶如鄭東兒的文章中所述，戴勝益的信念是「一個人做事成功要快一點，失敗也要快一點，這樣才知道什麼是可行，什麼是不可行，及時轉彎，不把生命浪費在無謂中去挫折自己；做人要痛痛快快的，盡興並全力以赴」，因此篤信「人生短暫、不能等待；實現理想、無可取代」的他，無庸說自然是仍堅決辭去職務。

離開家族企業後，戴勝益就像一個立足於都市叢林中的冒險王，開始驚濤駭浪的創業歷程。在這歷程之中，戴勝益曾累積負債至1億，當時身無分文的他，為了開創事業的第二春，便硬著頭皮以標會的方式向朋友借錢。因為，在過去的家族企業中，只要朋友開口，戴勝益絕對鼎力相助，因此當時其需要幫助時，竟有數十個朋友鼎力相借。這張借錢名單，現在一直放在戴勝益的隨身檔案中，有空時他就會拿出來笑著說：「他們都是我的恩人」，並感念一番。所以，他相當肯定人際互動的高價值，並曾說：「想要創業的人，如果一開始連錢都借不到，那就不要想創業。」就這樣戴勝益利用人脈所得的1億6,000萬，成為他的第一個創業基金。

從第一座台灣駝鳥勺勺一樂園、大非洲野生動物園、外蒙古全羊

系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

大餐餐廳、一品肉粽連鎖店、到金氏世界博物館……，戴勝益的創業之旅猶如國父孫中山建國一般，先經歷了一連串的失敗，直至第十次創業的「王品台塑牛排」，才真正奠定起事業成功的基石！

### 標準化管理制度的建立

到民國 85 年時，亦即開幕三年後，王品台塑牛排已經拓展到七家店面，不過，就在此時，戴勝益發現店面數雖然擴張了，營收卻沒有達到一加一的效果，而展店速度也開始緩慢起來。其實，很多本土連鎖服務業開到第七家店面是個瓶頸，此時若沒有建立制度，就會往回走。如前所述，除了「王品牛排」外，當時的王品集團還有「大非洲野生動物園」、「外蒙古全羊大餐」、「一品肉粽」等餐飲品牌及「金氏世界博物館」共五個事業處。為了制度化，戴勝益開始思考到底要聚焦，還是繼續經營五個不同型態的餐廳這個問題。可是，最後的決策並非由身為董事長的他一人來決定，反是由協理以上高階主管所組成的「中常會」來負責決策。戴勝益常自謙是因為自己很懶惰，所以充分授權給中高階主管。可是，其在楊美玲的專訪中，則曾透露：「過去的餐飲業大多是一個老闆全扛起來做，但做得再好，也只能成為一家『名店』，無法成為一家企業，要擴大規模，就要放手交給一個團隊去經營」。

此外，戴勝益於同一專訪中提到：「台灣已經慢慢走向精緻化的生活，對服務品質的要求愈來愈高，因此若要維持服務的品質，就不能再用過去土法煉鋼的方式經營……過去以人為中心的管理方式，溝通過程一定難免會有理解上的落差……因為經驗只留在「人」的身上，而不是組織……一道指令從他這邊傳下去，等到了第一線服務人員時，可能只剩下 20% 的內容，消費者自然也只能享受到 20% 的服務品質」。所以王

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期： 0306，節次： 3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

品集團集體決策中心的「中常會」在不斷地討論後，決定處理掉其他事業，同時開始對聚焦所在的王品牛排，全面導入麥當勞的管理和制度，從作業流程上進行一連串的標準化。移植麥當勞管理制度的緣由，來自喜愛四處旅行的戴勝益發現到每個地方都能看見麥當勞，「而且不管皮膚是黑的、白的、黃的，也不管當地經濟水準如何，他們的服務品質幾乎都是一樣。」戴勝益對採訪者楊美玲如此說。

從開始實施標準化至今，王品集團從過去只有兩本工作手冊，發展出高達約近四十本的手冊和營運規則。過去，王品對所有店面的評分，完全是依評分者個人「感覺」，認為該店的優點、缺點是什麼。在新的評分標準中，則很清楚地描述每一個細節，有時細到要求員工服務客人的舉止態度，必須使用「共同服務用語及動作」。以工作站標準化為例，評分者必須依照「顧客上門，接待人員是不是比顧客早一步把門打開？」此一較客觀的標準來打分數。因此，王品台塑牛排現今以卓越的服務品質著稱！

### 海豚領導哲學——即時獎勵

要保持卓越的服務品質，單靠「標準作業程序」(Standard Operation Procedure, SOP)是不夠的！眾所皆知，中小企業員工最缺乏的就是工作意願，然而王品集團的員工卻有著異於一般企業的高昂工作意願。王品集團內的正職人員離職率每年均在2%以下，計時人員的離職率也只有4%，成為餐飲業中的異數，而這些現象應與對員工採取立即分享的股利分紅制度有關。至於這個制度，則來自戴勝益從一次觀看海豚跳火圈的表演中，所領悟到「即時獎勵、立即分享」的道理。

民國81年，亦即創辦王品牛排館的前一年，在滿佈觀眾讚嘆驚呼

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

聲的香港海洋公園裡，戴勝益正坐在劇場高高的看台上，凝神欣賞海豚一次又一次跳躍過燃燒中的火圈。每次海豚跳過火圈，馴獸師立刻餵給海豚一條魚做為獎勵。他心想是什麼動力讓海豚願意一次次往火圈裡跳呢？在95年4月份出版的卓越雜誌上，戴勝益如此說：「如果海豚跳完火圈後，馴獸師跟牠說，每個月底結算給你二十隻魚，保證海豚不會繼續跳，牠會罷工！這是魚性，而人性其實也一樣！」因此，王品集團旗下的事業體，只要營業額達到標準，員工便能分享福利，且當月賺到的錢，當月分掉。

舉例來說，每開一家分店，店長、主廚以上的主管，包括區經理、總公司的協理、總經理、副董事長都依比率認股，而且門市一旦開始賺錢，所有出資者皆依持股比例分紅。換句話說，王品集團店長以上的主管，除了薪水，每月都能分紅，據說如果薪水加上紅利，則店長平均可月領15萬元，區經理（每七家店設置一個區經理）月入三十幾萬是很平常的事。從營收規模來看，王品集團還是中小企業，但是和麥當勞這種全球性的外商比較起來，王品集團店長的平均月收入是麥當勞店經理的兩到三倍。這是因為王品集團的店長可參與分紅，而麥當勞的店經理只領薪水的緣故。因此，雖然這種對員工採取立即分享的股利分紅制度，讓王品每年必須付出2億7,000萬元台幣的巨額紅利，但成效是讓員工有更多、更高的誘因樂意地為顧客服務，並且無不盡力地為企業效命。

### 留住人才的策略——醒獅團計畫

戴勝益了解台灣的男性到了一定的年紀，往往會萌起創業的念頭，亦即「寧為雞首，不為牛後」的創業性格，而這樣的現象對於企業經營相當不利。故他主張與其讓具有豐厚經驗的人才為了創業而離開，以致

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，期次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

讓公司辛苦培育的這些子弟兵成為敵軍的主將，倒不如提供一個舞台讓他們能夠在企業內部創業，而公司也能夠累積這些成功經驗，成長地更為茁壯。於是，在分享制度和管理制度漸漸成熟後，戴勝益為了順應優秀人才個性中的「創業因子」，提出了所謂「醒獅團計畫」。在此一提，王品內部有「中常會」與「二代菁英會」，前者是創業元老與資深幹部組成，二代菁英則是經集團篩選，肯打拚、有創意、能負責的新生代經營好手。然不論老幹或是新枝，一律稱之為「獅子」。所謂「醒獅」的意思，就是希望老幹帶著新枝一起動頭腦發想，創新品牌、開新店，讓公司內這些「獅子」能夠在每一天早晨真正活躍起來，而不是疲乏自縛。也就是說，「醒獅團計畫」就是想讓每個人在王品內部有創業的機會。所以，王品集團 12 位高階主管的流動率是零，因為大家來到王品發現了自己的舞台，不僅僅只是分紅入股，每個人都有晉升管道！

戴勝益在楊美玲的專訪中表示，「醒獅團計畫」的想法可能與其童年的經驗以及觀賞舞獅藝陣所得的靈感有關。在台中清水鄉下長大的戴勝益，小時候有很豐富的採龍眼經驗。他說樹上 80% 的果子可能只要用一小時就可採完，但剩下的 20% 則可能花五小時還摘不完，既然如此，「何不換一棵樹呢？」後來，經由欣賞中國隋唐以來民間節慶盛行的舞獅藝陣，戴勝益發現在舞台上表演的獅子，雖然每頭都各具特色，看似各自地吸引觀眾，但因在同一個大舞台上演出，觀眾群的目光其實便被吸引在同一個舞台上；而獅子間共同的演出要比單獨的表演，更能吸引人群的圍觀。

要達成「醒獅團計畫」的具體做法，就是每一年開設一個類別的餐廳，走多品牌路線。所以，戴勝益主張應該用 20% 的精力，開發 80% 的市場，並且當舊有的餐飲品牌在市場開發接近成熟後就收手，然後再換新的標的發展。在推出新品牌的決策上，王品集團採用「客觀化定位、差異化的優越性、焦點深耕」的評估方式。客觀化定位指的是沒有

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期： 0306，節次： 3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

10 億的市場規模者便不做。因此為符合客觀化的定位，「王品只做市場接受的東西」。例如集團旗下的五大品牌，不管是牛排（王品台塑牛排、陶板屋、西堤）、火鍋（聚）或燒烤（原燒），都是消費者慣用的餐點。

差異化的優越性則是要求不同於一般經驗的特色，利用產品特性、品牌利益、個性、體驗和承諾這五個品牌洞察力（Brand Insight）來建立差異化。例如日式燒肉品牌「原燒」，就打出吃燒肉不會滿身油煙味的訴求，來吸引上班族及女性市場。在這個原則之下，王品就曾經因為找不出義大利麵的差異化特色，而放棄經營這塊市場。所謂的「焦點深耕」乃是堅持一個品牌只經營一種商品，所以「賣火鍋的店，不會同時賣牛排，或是又賣烤肉」。總之，每一個品牌均有清楚的市場區隔，避免品牌間互相取代，將市場的餅作大並將實際競爭降到最低。

但是，要開發一個新品牌，需要有人站出來帶頭創建新品牌，戴勝益稱這個人為「獅王」。篤信「同事」是王品最重要資產的戴勝益，無論開創新分店或事業，均委派企業內部的員工擔任，不曾因人手不足而使用空降部隊。原因就是認為唯有了解王品企業文化精髓的人，才能有效掌握確保公司的營運。在張志誠的文章中曾指出想要成為獅王，必須具備三個特質：首先，要有領導統馭的能力與藝術；其次，對新事業要能有策略性的規劃；另外，還要有高度的耐壓性。可見並非每個王品人都可以當獅王，如何用人、領導、行銷，是獅王必須具備的特質，市場的敏感度與觀察力當然也要具備。

為了培養可成為「獅王」的人才，在專業能力方面，王品集團規劃一套完善的培訓人員方式。規劃的 206 個學分中，技術和管理課程並重。訓練課程可分為店面及廚房課程，而店面課程則又分成排班、訓練、維修、訂貨與接待等五組。從新人到店長，每一個階段都有工作站訓練。舉例來說，從外場如何招呼客人、點菜，或是內場如何洗菜、烹調等流程，編製成一本作業流程冊子，好讓新員工模擬學習。只要員工

（背面仍有題目，請繼續作答）

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

努力拿到140個學分，就可以當上店主任，進而成為店內的高階幹部。而且，每一位成員都必須學習相關課程，訓練時間則利用早午晚會時間，以期達成全方面人才的目標。

### 經營哲學

在開店哲學上，戴勝益採用「成本最小化」的原則，亦即以「聯合採買、大量採購」的力量來壓低食材成本的採購價。因為他付現金，不像同業開天期很長才能兌現的支票，所以食材商們也喜歡跟他做生意。現在他為了可以掌握品質，甚至不再透過貿易商，而是直接向國外購買牛肉，結果牛肉每公斤單價還足足比別家餐廳便宜20%。對於投資報酬率的計算，依照戴勝益在94年5月份贏家雜誌中的說法，是以「一五一」方程式來檢視。第一個「一」是指資本額，「一五一」中的「五」則指第一年營業額要達資本額「五」倍，最後一個「一」則指獲利「一」個資本額。舉例來說，如果設立一家新餐廳的資本額為一千萬元，那麼每年營業額應達五千萬元，每年獲利應達成一千萬元，也就是說要一年回本才值得投資。

戴勝益當然不會樂觀到認為每一個品牌都一定會成功，他曾說到「……一顆柳丁爛掉，就要趕快把這顆柳丁從柳丁堆中拿走，否則整堆的柳丁都會報銷，因為預防的成本是一塊錢，到了要補救的時後，就要花十塊錢了。」因此，其對於分店存續的依據，謹守「一五一」利潤方程式的哲學，例如一家店無法維持每月毛利率50萬元，即考慮關閉該家店。和傳統企業家不一樣，戴勝益向記者楊雅民坦承不諱地說：「我們全公司上下都很愛錢，我們是愛錢家族，不賺錢的事業就關掉，並不會死要面子硬撐。」



系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題  可  不可 使用計算機

## 領導風格

誠實 (Sincerity 真誠) 與群力 (Teamwork) 是兩種深深影響著戴勝益領導風格的經營理念。首先，「100% 的道德」是王品企業創立一直以來皆自律自許的標準，因此，同仁是否自律是戴勝益最為重視的。他要求員工在做人做事的原則上，不論是對人對事，皆須以誠實為第一要務，不僅對家人誠實、對公司誠實、對同事誠實，甚至對廠商和客戶誠實。其實「誠實」的重要性，戴勝益本人就有過親身經歷。「王品台塑牛排」這個品牌，乃戴勝益有感台塑牛排這個名號非常的響亮，所以引用了這個名號，品牌本身其實和台灣首富王永慶所創立的南亞台塑是完全沒有關聯的。後來，台塑集團曾透過法律程序轉告戴勝益有關「著作權法」的問題，戴勝益馬上虛心道歉，並且坦承乃因為創業維艱，所以才會引用。因為他的誠實認錯，後來台塑也撤消了告訴。

戴勝益甚至訂定王品家族憲法與龜毛家族的規定（如表 1、表 2 所示），來要求員工認清自己的本份，然後盡全力的去完成，且不做違背良心、道德、法律的事情。最具代表性的是任何同仁若有 100 元以上的貪瀆行為，絕對即刻開除。若其為股東，則沒收其股份。其目的在培養全公司不投機、不取巧的企業精神。王品同仁因違反一律不准拿超過 100 元回扣的例子，有兩則一直被廣為流傳：

1. 一包牛肉乾：有一次一位同仁拿了廠商招待的一包牛肉乾，回到公司要分給大家吃，剛開始有人提醒她，超過 100 元的東西不能拿，否則要被開除。她不信邪，硬是把牛肉乾給分了。後來經中常會開會決議，還是決定開除她。
2. 一朵花的故事：一位即將調任大陸的同仁因與供應商的會計交情深厚，此位會計便在為這位同仁的送別會中，送上價值 125 元的

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期： 0306，節次： 3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

玫瑰花，而這位同仁也欣然接受，因此在無意間觸犯了員工不得收受100元以上物品的條款，結果險被開除，最後是以記過做為處分。

表 1：王品憲法

1. 道德取疵處罰條例。 (1) 公司所有同仁處理公務不得「從中謀利」或「收取回扣」或「接受饋贈」或「接受招待請客」。 (2) 上述所列「謀利」、「回扣」、「饋贈」、「招待」、「請客」，其價值在新台幣 100 元以上皆屬之。 (3) 任何人碰到對方明示或暗示將給予上列好處時，需要 24 小時內向上反應至董事長處為止。 (4) 公司同仁不得代收廠商饋贈公司禮品，如有上述情況，需要在 24 小時內向上反應至董事長處為止，並迅速寄回或親自送回禮品。 (5) 任何同仁違反上列條例時，應呈報中常會討論並查明屬實者，依下列方式處理之： • 即刻開除，並登報之。 • 若為股東，則收其所有股份。 • 在各點的公布欄公布其犯罪事蹟及被開除時間。 • 向法院提出侵佔告訴。 (6) 上述所謂「同仁」，是指公司所有人員（上至董事長，下至剛錄用人員，一律適用） (7) 其當事人的直屬上司，則視當事人犯罪情節之輕重，予以申誡、小過或大過等處份。
2. 非親條款。
3. 禁止關係人交易。
4. 財務徹底公開。
5. 顧客第一，同仁第二，股東第三。
6. 誠實納稅。
7. 不作股票。
8. 不作非法行為。
9. 不搞政治。
10. 「社團參與」點到為止。
11. 焦點經營。
12. 舉債不超出資產的 30%。
13. 不得對外背書、保證。
14. 實罰公開討論，秘密投票。

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期： 0306，節次 3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

表 2：龜毛家族

1. 遲到者，每分鐘罰 100 元。
2. 公司沒有交際費（特殊狀況需事先呈報）。
3. 上司不聽耳語，讓耳語文化在公司絕跡。
4. 被公司挖角禮聘來的高階同仁（六職等以上），禁止再向其原任公司挖角。
5. 高階同仁「擴大視野」目標：每年在世界各地完成 100 家餐廳的用餐經驗。
6. 中常會和第二代菁英，每天需步行 10,000 步。
7. 迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座向方位、不擇日。
8. 少燒金紙：每次拜拜金紙費用不超過 100 元。
9. 對外演講每人每月總共不得超出二場。
10. 演講或座談會等酬勞，當場捐給慈濟功德會。
11. 公務利得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。
12. 可以參加社團，但不得當社團負責人。
13. 個人盡量避免與公司往來的廠商作私人交易。
14. 上司不得接受下屬為其所辦的慶生活動（但可以接受的慶生禮是一張卡片、一通電話或當面道賀）。
15. 上司不得接受下屬財物、禮物之贈予。
16. 上司不得向下屬借貸與邀會。
17. 任何人皆不得為政治候選人。
18. 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。
19. 選舉時，董事長不得去投票。
20. 購車總價不超出 100 萬元。
21. 不崇尚名貴品牌。
22. 禁止作股票，若要投資是可以的，但買進與賣出的時間，需要一年以上。
23. 董事長的任何公事開銷，一律自己墊付，不得向公司請款。
24. 辦公室鈎用就好，不求豪華派頭。
25. 過年時，不需向上司拜年（但可用電話向下屬拜年）
26. 總經理（含）以上人員，70 歲前一律強制徹底退休，不得以任何名義繼續操控公司。
27. 除非非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。
28. 除非非常傑出的廠商，否則勿推薦給你的下屬採用。

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期： 0306，節次： 3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

戴勝益做事業想得多、想得遠，所以會有一些特殊的規章制度。在陳熾文的文章中，戴勝益提到其訂立「非親條款」的原因：「我們公司所有中高階主管的親友都不能進入王品，連我兒子也不例外。我不希望公司因為權力慾望或派系問題，而忽略了真正的經營管理與品質要求」。為了能達到一視同仁的地步，他甚至要求：「我也禁止公司耳語，所有同仁也都不會在辦公室單獨跟我說話。不管他要跟我說的是什麼，不管他走出辦公室會怎麼樣，我相信這對我、對同仁的心情都會有影響，所以多年來我也沒有跟任何主管單獨吃飯，盡量做到公開、公平」。於是秉持著互信的原則，公司對員工的薪資、升遷及福利以誠實為出發點，百分之百的相信員工，請假或是獎懲一切依公司規定辦理，沒有任何的不同，也就是一視同仁；而員工間大家彼此相信，且不會互相掩蓋或替對方做些違法的事來欺瞞上司。

訂定了許多規章制度，並不表示戴勝益是個嚴厲無情的上司，相反地，他非常尊重員工。事實上，因為篤信「同事」才是企業最重要的資產，他常呼籲「人才是需要被重視的」。總之，「尊重」是他管理哲學裡最有特色的部份。舉例來說，他巡店時，會先進廚房跟廚師打氣，並鼓勵店員規劃升職進度，員工則都開心地跟他打招呼。其次，為了讓團隊成員有暢所欲言的機會。每個星期五，王品集團 14 位中高階主管全集合在台中中港路總部，召開一整天的「中常會」。會議上沒有正經八百的報告，也沒有人能主導或推翻他人，唯一的規定是「言者無罪，不言者才有罪」。楊雅民在其文章中對其領導風格有以下的描述：

他，主持會議時，沒有八股教條，都在講故事；他，私下聊天時，沒有正經八百，都在講笑話；他，IQ 看似正常，但切入問題的角度，卻很另類；他，明明是公司最閒的人，卻戲稱這是授權徹底。

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題  可  不可 使用計算機

陳熾文在其訪問稿中，曾寫到戴勝益如何讓全體同仁一起來票選命名品牌。這個票選不記名，過程完全公開、公平，連戴勝益也不例外，而這又是一個其尊重員工的具體例子：

除了王品，之後的西堤、陶板燒、「聚」北海道昆布鍋、原燒……，都是全體同仁一起動腦、票選出來的結果。每開一家新店，公司就開始進行內部的新店名稱票選。……我每一次都參加名稱票選，可是票數都差一點點，我常常跟同仁說，你們真是沒有品味。可是我會尊重票選結果，誰取的名稱票數最多，就成為新店的招牌名字。……目前王品旗下的「原燒」餐廳就是一位工讀生想出來的名字，因為他得的票數最高，戴勝益頒給他一張「原燒之父」的獎狀和獎金，邀請他的父母一起來參加公司的頒獎會議。

在人格特質方面，戴勝益鼓勵員工要多模仿別人正確的態度、氣質以及價值觀。故會邀請他覺得可以做王品之師的人來對員工演講其人生體驗與成功之道。到目前為止，除了曾邀請到許文龍、馬英九等名人到公司講演人生經驗外，也曾聘請經營失敗的光男企業負責人羅光男與鴻禧集團負責人張秀政，來說明經營失利的原因。其實，戴勝益本身就是個見賢思齊者。由於自大學時代就很崇拜奇美董事長許文龍的管理與生活哲學，亦即「工作之目的不是賺錢，而是為了家庭幸福」，於是在經營王品集團企業時，他充分將此哲學應用上。例如，他將每位同仁都當作是家族的成員，亦即非常強調一家人主義。本著一家人的情感，重視團隊的整體表現，不塑造個人英雄主義。因此，有別於傳統的經營方式，王品集團較在乎同仁之間的互相合作與默契，以及彼此間家人般情感的建立。能力強的同仁幫助能力弱的同仁，資深的同仁幫助資淺的同仁，確信  $1 + 1 = 9$  的正面連鎖反應，發揮團隊精神，使團隊一團和氣

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

又有效率。於是在群體的激勵之下，每一個人的潛能才能發揮到極致。

戴勝益的領導智慧與魅力，另外可從下則刊登在自由時報電子新聞的報導中，其處理「重組牛排風波」此一事件的過程一窺得知：

戴勝益於93年10月4日清晨6點05分，接到從公司主管那兒打來的電話，因而得知某報頭版的標題竟斗大的寫著：「揭穿平價牛排肉塊拼裝，未全熟下肚可能遭細菌感染，西堤、陶板屋，貴族世家都有賣」之後，立即指示所有一級主管在總管理處開會。會議決定此次事件之最高處理準則就是要向外界「說清楚、講明白」，並推派陶板屋總經理王國雄出面擔任發言人，同時，其他一級主管的手機此時也跟著全關。

戴勝益則於第二天一早7點就開機，準備回應媒體蜂擁而至的問題，並發給全體員工一封信，「大家辛苦了，打斷手骨願倒勇」，他要大家沉著面對，把傷害降到最低，共同面對困難，並強調「王品是因努力而長大，不是被嚇大的，智者沒有擔憂的權利，勇者沒有生氣空間」，和員工共勉來穩定軍心。他並走到第一線的各門市部來直接面對顧客。面對壓力的他，走進門市，還不忘高舉雙手以幽默的方式向顧客打招呼：「大家好，我就是那個賣重組牛肉的戴勝益」，令用餐顧客印象深刻。爭取內部員工的信任，是穩定軍心的首要做法。戴勝益於事後解釋到，在這次重組肉事件中，如果第一天他就站上第一線，在外在雜音干擾的混亂中，才剛做好的決策可能不得不變更，於是很容易失去員工的信任，也令外界產生反感。10月8日，王品集團董事長戴勝益花四百萬元，一口氣買下六家平面媒體的頭版廣告，告知消費者西堤和陶板屋在「重組肉」事件發生後，不再賣剔筋的板腱牛排，改賣「原塊牛肉」。戴勝益信心滿滿地說這次危機對其的意義是「別人沒有遭受意外打擊，但我們

系所組別： 企業管理學系在職專班

考試科目： 管理實務（專班）

考試日期：0306，節次：3

※ 考生請注意：本試題 可 不可 使用計算機

有，我們學到怎麼克服它，就可以增加更多能力」、「處理困難的能力，也會形成一種門檻，讓競爭者進不來」。

戴勝益說，過去他常將「把同仁當家人、把顧客當恩人」的經營理念掛在嘴上，度過重組牛肉風暴，更讓他深刻體認到員工是企業最大資產，顧客是事業的基礎，永遠要以顧客為師。

## 結語

總結戴勝益的領導風格，就如其所提出的最後一個經營理念——滿意（Satisfaction）。他強調凡事要讓客戶滿意、讓公司滿意、讓周圍所有的人滿意。當然，也要自我滿意。但此非自滿，而是自謙。他具有邏輯性的管理素養和策略，懂得「肯定別人」，能夠用對的人做對的事，因此能整合了來自四面八方的不同餐飲人才，一起來打造共同的餐飲王國。更重要的是，他讓同仁有較同業更好的福利，並且讓他們有夢想、有願景來留住人才，也因此能夠讓部屬們的成就，造就自己的成功。現在，王品集團的企業願景就是成為全世界餐飲界的霸者。為了達到這個願景，王品集團訂出在西元 2030 年須開出 10,000 家連鎖店的長期目標，並以鼓勵優秀員工內部創業、增加企業的合作夥伴以及每一年開一家餐廳作為中期與短期目標。所以，就如費國楨、李采洪所說，在可預見的將來，王品餐飲事業的池子將愈挖愈深，愈來愈大，戴勝益必然也將吸引更多的海豚一起來舞動精采，而這些要歸功於其掌握了人性，也掌握了企業領導的精髓。