

引導:

我們這組做的投影片報告是鼎泰豐。之前我們系上有舉行一次鼎泰豐的企業參訪，到位於新北市的中央廚房參觀，加上跟朋友去吃過一次(兩個人合點一道小籠包)，並且在各大媒體的報導下，我對鼎泰豐還不算陌生。在做報告之前，我認為鼎泰豐的印象是服務品質近乎苛求，食材嚴格把關，而對於員工鼎泰豐也給於相當大的福利。但因為親眼目睹他們的中央廚房，所以也了解到他們的工作似乎偏向乏味，可能一整天下來都是在做桿麵皮的動作。而各大媒體的報導指出鼎泰豐確實是個聞名四海的連鎖餐廳，連國外的阿湯哥也來朝聖，但其中也有一篇負面新聞(炒飯加辣加錢引起民眾反彈)。但是對於他們的管理模式我卻不太了解，藉由這次通識課的報告，我對這間連鎖餐廳有了更多的認知。

引發:

在做這個報告的時候，我們從鼎泰豐的背景開始了解。在尋找資料的過程，我們最常看到的一個名子就是"楊紀華"先生。楊紀華是鼎泰豐得大家長，以他對品管的完美主義和對員工的照顧聞名。在收集資料的過程中不斷的看到員工對楊先生的愛戴。

早期的鼎泰豐其實是賣油出身的，但因為桶裝沙拉油問世，導致鼎泰豐油行的生意出現瓶頸，但創辦人向一位借他們店家門口擺攤的人學做小籠包，之後才改賣小籠包，而創辦人將鼎泰豐傳承給自己的長子，也就是楊紀華，才是鼎泰豐邁向知名品牌的開始。

楊紀華先生將鼎泰豐用企業化的模式經營，設立中央廚房做為食材的把關與配送中心，加上數據化管理，將客人點餐率，菜餚的烹飪溫度，排隊調度系統等...都列入電腦的數據裡方便與觀察以便調整。而最特別的是鼎泰豐的高科技系統，利用電腦系統蒸煮小籠包，如此一來就能精準的掌握口感。所有的訂單數量也都是交給電腦。對於鼎泰豐的經營模式，楊紀華先生則是認為品質比賺錢還要重要，收回深圳區九間加盟店是個好例子(因為這些加盟店自做主張賣一些本來沒有的東西)。“品質是生命，品牌事責任”，這就是他們經營的核心理念，寧可開少一點的分店，也不能讓品質出現漏洞。

X-1

在管理員工的部分，楊紀華先生則是親自到場觀察(走動式管理)，所有的員工都除了福利好之外，還有額外的加薪機會，像是微笑天使獎金，還有國際大使認證(會多種語言的員工可以讓異國的客人有更好的服務，加薪!)。在員工學習的方面，每個員工則是有一位小老師教導，並且舉行不定期考試，通過考試可以勝任更多的工作，並且成為小老師帶其他的員工(小老師和小學生則是使用連帶責任)。雖然工作壓力大，但是楊紀華先生對於員工的休息時間則是非常堅持，他認為休息才可以做出更好的品質，並且把每個員工都當成自己得家人般看待。

除了查資料方面，我也去過鼎泰豐的中央廚房，很難想像的是，一顆水餃其實是經過這麼多的房間才可以完成。桿麵皮，豬肉去筋，包水餃皮都是由不同的房間在負責，而其他種類的食物也是這種模式。讓我印象最深刻的則是進出每個部門都要把全身包得緊緊的，只露出眼睛(避免皮削和頭髮掉入食材)，並且會有噴氣消毒的過程(由牆壁兩旁噴氣)，還必須用肥皂洗手，擦乾，擦酒精才能進去做食物。麻煩的是要上廁所就要重複上述的所有動作才可以再次進去房間。另外在接待人員方面也使我相當感動，當我們走下遊覽車，工作人員站著拿"歡迎中華大學外文系"的紅布條微笑著。由此可見鼎泰豐在品管以及服務方面都是要求完美的。

除此之外，我也有性認識一位在鼎泰豐打工的朋友。他說在鼎泰豐雖然福利好，薪水高，但是壓力相當得大。工作時間必須全神關注並隨時預備服務客人，要載客人要求之前就走過去幫客人倒茶(而且還要再次詢問客人是否可以倒茶)，如果有稍微恍神或是做不好的地方，自己和小老師還會被罵。但員工之間的相處還算不錯，並會使用親密的語言稱呼對方。

再結構：

在做完報告之後，我了解到了鼎泰豐除了對品質的堅持以外，在管理方面則是能將高科技與經營餐廳結合在一起，這個技巧讓我非常佩服，也目睹了科技進步的力量。雖然之前參觀過中央廚房，但是導覽人員並沒有像我們介紹所謂的"數據化管理"。一個龐大的企業想必有相當多的資料要整理，因為客人多，面臨的問題也多，但要有效

X>1

的掌握問題的根源就必須觀察前因後果。有一個例子是楊紀華先生因為台北捷運信義區的通車，將其他分店的人手調到信義店裡幫忙，一開始底下人員質疑這個做法，但之後證明捷運通車的確對業績帶來很大的影響，如果沒有事先調度人員和食材，通車當天一定會造成服務與食物品質下降。而這次的事件也被列入鼎泰豐的資料庫，如此一來就可以成為之後人手調度得借鏡。原來鼎泰豐成功的原因，除了品質把關之外，他們更懂得將高科技運用在管理方面，有了許多資料可以參考，可以更有效率的處理問題，記錄問題，更可以避免許多人為疏失(例如訂單遺失)，也方便管理者再問題發生前洞察先機。這種大型餐廳很常面臨配送數量預估錯誤的情形，但有了數據化管理，就可以透過數據分析改善各門市前菜預估過量與不足的情形。其他功能像是研發菜色，視訊會議，客訴事件等都能利用數據化管理發揮很好的功能。這個管理技巧，幫了鼎泰豐不少忙，可見利用高科技結合管理，是新時代一個很重要的技巧。除此之外，我原本也以為鼎泰豐身為一個知名企業，應該會在全球各地開許多的分店，但做了報告之後，我才發現原來鼎泰豐的分店不多，原因在於楊紀華先生的理念，他認為分店太多會導致管理上的不便，進而影響到品質的控管。在做完鼎泰豐的報告，我對這家企業油然而起了許多的好感，因為以前我總是認為這種大企業除了賺錢以外並不會對自己的員工和品質有太多的努力，不過現在我能深深看到鼎泰豐不一樣的地方。

應用：

雖然這次的報告是關於一個大企業的管理方法以及經營模式，不過裡面有許多的觀念可以運用到我們周遭的生活上。最讓我有所感觸的是楊紀華先生對員工的態度。"休息是為了走更長遠的路，創造更好的品質"。我們找到的影片有一段是楊先生譴責某分店的經理沒有給員工午休時間。這讓我想到我之前在外文系上的畢業公演，導演叫我們每天都要排戲排到半夜兩點，但我觀察到的狀況是大家排到最後都累了，演技也不如晚上 7:00~9:00 時演的戲還要精湛。排到最後會忘詞的人依舊忘詞，更糟的是大家臉越來越臭，開會時也吵得很兇。這就是忽略了"休息"的好處。另外一個沒休息的後果就是大家無法在劇情裡面加入創意，當時大家覺的劇本太爛，但是在心情不好又累的情況下要怎麼想出好劇情呢？

X>1

這次報告也讓我學到"歸屬感"的重要性。楊紀華先生說:"員工就像家人",之前我練習華爾滋,但我的舞伴不想練,我就逼她:"我會扮黑臉喔。"她就更不喜歡了。不過之後我和她變成了很要好的朋友,我們甚至會說好一起偷懶,不過卻有很大的進步。

這次的報告也有有令我相當感嘆的部分。楊紀華先生認為"一家好分店勝過十幾家亂七八糟的分店"。反觀南部常見的丹丹漢堡,品質已經受到影響了。我身為南部人相當喜歡丹丹漢堡,國中的時候每個禮拜都吃,但到了大學我每次回家都發現丹丹漢堡已經不像以前好吃了,但是分店卻越開越多。我仍然不死心,找了一次暑假吃了好多家不一樣的分店,但五家分店裡有兩家相當的難吃(都點一樣的),之後又在網路上看到許多北部人南下朝聖卻用失望來做結論,這使我感到相當可惜,不過也提醒了我,凡是重質不重量,也許用心做好一件事,比隨便做了一堆事還要有價值,交朋友也可以有類似的道哩,一定要交一個真心朋友而非一堆酒肉朋友。

回顧:

這次的分組報告,我是和完全不認識的同學一起合作。剛開始我們推選陳思榮同學擔任我們的組長,原因是因為他似乎對於分工合作有著一定程度的了解。在分工合作的時候,我向大家提出,希望可以由我上台報告,因為在之前的分組報告我都是負責台上講解的部分,我相當喜歡大家的注意力,而也常常認為許多同學上台報告只是照著念,或是聲音太小,為了避免這種情況,所以我向大家提出這樣的要求,把上台報告的工作交給我。

在決定主題時,我們一開始都拿不定主意,可是後來有人提到了鼎泰豐,我們認為鼎泰豐身為一個知名連鎖餐廳,應該是個很好的研究對象。加上之前我參加系上的企業參訪,所以報告題目就決定了。我們也開設了一個LINE的群組,作為課後討論的地方。在做報告的時候,我們剛開始找的資料其實很少,打開一看只是介紹鼎泰豐的來歷,以及他們所打的廣告。不過之後有同學提出了資料不豐富的問題,所以同學又加把勁找了一些資料,並且找到了鼎泰豐的影片(影片敘述楊紀華先生的理念以及員工對公司的感謝)。

X>1

我也把我去參訪的過程寫下來，以便上台報告時使用。除此之外，我突然間想到，自己認識的某位朋友在鼎泰豐打工，我找時間打了通電話給她，並且問他一連串的問題，那是非常有趣的經驗，因為以前從來沒有這麼正經的問朋友的工作經驗，而電話那頭的朋友也彷彿變了另外一個人，很正經的回答我的問題。訪問的部分是我覺得報告裡最有趣的一部分，因為拿到的資料不是網路上的，而是身邊朋友的親身經歷，我也發現準備一些正經問題來訪問別人其實非常有成就感。