

# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：王品集團之電子商務競爭優勢

E-Business For Competitiveness of Wang Group

作者：范素玲 李合幼 李員吉 李昭德 楊淑娟 侯美絹

系級：經營管理研究所二年級

學號：

開課老師：林豐智 老師 黃焜煌 老師

課程名稱：電子商務之競爭優勢

開課系所：經營管理研究所

開課學年：100 學年度 第一 學期



# EMBA

經營管理學院

## 中文摘要

本篇文係以王品餐飲集團為個案，分析其 IT 全方位的行動和網通服務，協助王品餐飲集團開疆擴點，由台灣到跨海，從內部網路到外部網路，如何達成差異化、持續性的優勢與專屬性資產，讓消費者體驗品質與美味兼具的餐飲主張。王品餐飲集團能掌握核心產品精準的控制成本及全店貫徹服務至上的經營理念是成功關鍵點，而其資訊管理系統則擔任企業運作的催化劑，透過有效的管理工具與方法，靈活調整經營的方向，協助王品餐飲集團成為餐飲業的霸主。其資訊管理系統運作模式可分為內部與外部運作。一、內部運作模式：(一)組織的功能與定位。(二)資訊系統導入模式。二、外部運作模式：(一)透過流程與技術的整合提升效率、降低成本。(二)顧客滿意度監測系統化、立即化。(三)量身打造的 e 化餐飲管理系統。「王品餐飲集團」以其優越的資訊系統貫徹其形塑出「以人為本、從心出發、創造感動」的核心理念，及經營精髓，將對於員工關懷和潛能的發揮，落實到每一個管理步驟與細節上，用「心」以制度感動同仁，同時傾聽顧客的聲音，使同仁提供做到讓顧客感動的服務，造就傲人的營運績效，其競爭能耐來自於有形與無形資產，資訊系統扮演相當重要的角色，建立其難以模仿的競爭條件。



**關鍵字：電子商務、資訊系統、競爭優勢**

## Abstract

This article discusses and analyzes the application of information technology and E-Business at the Wang Group, and how it empowers the full spectrum expansion of its business from Taiwan to the overseas and from the intranet to the extranet. The highly efficient technology application provides differential and ongoing advantage for its proprietary assets and helps achieving the goal of allowing the customers to fully experience the gourmet quality and taste at Wang Group chain restaurants. The key point for the success of the Wang Group lies in its ability to precisely manage the cost control of its core products and abide by its corporate philosophy of the customer priority.

The information management system serves as the catalyst of the corporate operation. The highly effective management system allows Wang Group to adjust its business accordingly and helps the company achieve the leadership status in the highly competitive restaurant industry. There are two major parts of its information management system: one is the intra-system operation model which serves the following purpose: the function and role of the information system ; the other is the extra-system operation model which serves the following purposes: integrating the operation procedures to improve the efficiency and reducing the cost, managing the customer satisfaction effectively in a timely manner, developing the restaurant management e-system. The corporate culture of Wang Group is focused on both customers and employees, which help create the caring relationship between the employee and the customer.

Combining the technology application with its corporate culture creates Wang Group unique competitiveness which is unrivaled in Taiwan's restaurant industry.

Keywords: Competiveness, E-Business, Information systems

## 目 次

壹、	個案公司簡介-----	04
貳、	資訊部門及系統介紹-----	04
參、	資訊系統導入與運作-----	06
肆、	資訊導入個案分析-----	09
伍、	結論-----	10



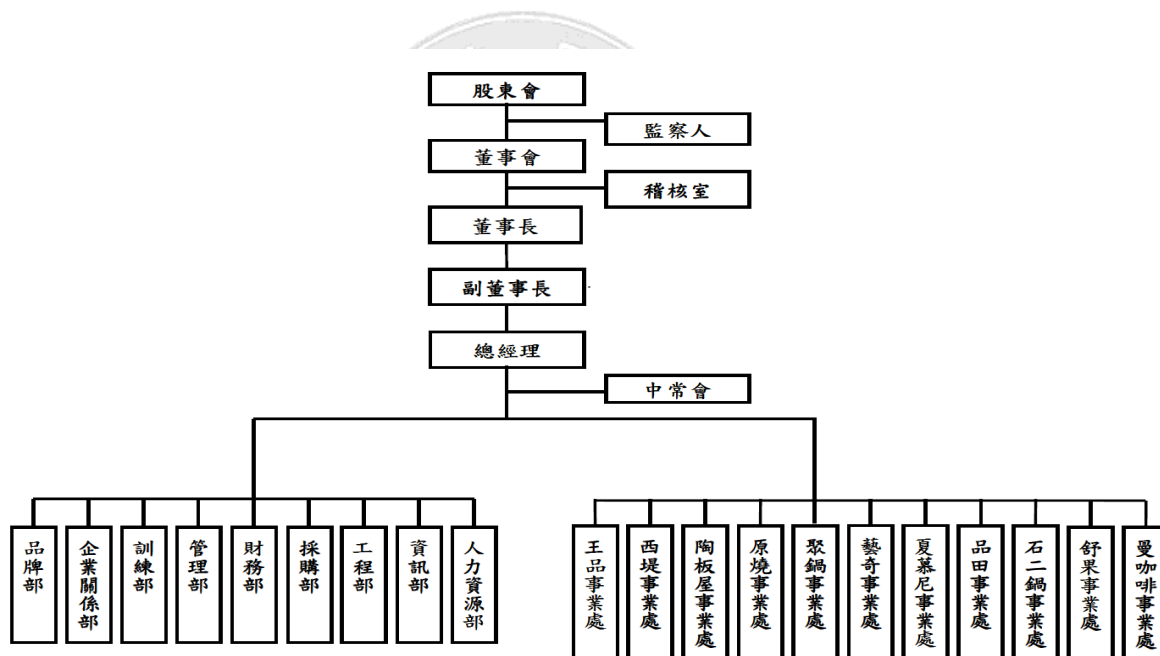
## 壹、個案公司簡介

受訪者簡介：王品集團資訊部王蔚甫副理，為逢甲大學 EMBA98 科技管理組畢業，公司年資三年，負責軟體資訊部。

### 一、公司簡介：

創立於西元 1990 年，經營理念：S〈誠實〉、T〈群力〉、I〈創新〉、S〈滿意〉，截至 2011 年 11 月底止，台灣中國共 214 家店，全都是直營店，同仁人數約 9,900 位，2010 年營業額 70 億，EPS13.35 元。主要營業項目：西式牛排〈王品、西堤〉、和風創作料理〈陶板屋〉、原味燒肉〈原燒〉、北海道昆布鍋〈聚〉、新日本料理〈藝奇〉、鐵板燒〈夏慕尼〉、日式豬排咖哩〈品田〉、石頭鍋〈石二鍋〉、蔬食〈舒果〉、咖啡蛋糕輕食〈曼〉。

### 二、組織圖：



## 貳、資訊部門及系統介紹

### 一、部門簡介：

部門最高主管為總監，部內依軟體〈系統規劃、開發〉及硬體〈系統工程〉分為三個組。軟體組負責所有軟體系統的開發、導入及維護，系統整合，硬體組負責總公司硬體系統的建置、維護及各店系統的建置，設備的採購由各店電腦系統的維護則委由外部電腦公司負責。



二、部門職掌：

(一)總部相關項目：

1. 規劃公司整體資訊發展目標與策略
2. 瞭解資訊科技發展，並結合公司需求創新應用
3. 制定資訊安全管理政策與資安工作執行
4. 控管資訊投資整體擁有成本，追求合理投資報酬

(二)事業處相關項目：

1. 協助使用者評估系統可行性與蒐集規劃資訊系統需求
2. 快速建置各項公司所需資訊系統
3. 維護各項資訊系統與基礎建設穩定運作
4. 提供各項使用者資訊服務(例如：展店、叫修、操作諮詢等)
5. 各項資訊設備評估與購置及資訊資產實物管理

(三)開發資訊系統：

人資部	品牌部	財務部	採購部	管理部
HQ排班系統	滿意度管理系統	個人股東分紅系統	磅重機系統	股東會報名系統
人事薪資系統	行銷活動統計區	營運管理系統	物流系統	電子秘書
訓練部	文宣品專區	預算管理系統	採購招標網	工作管理平台
0800顧客管理系統	新聞稿專區	傳票管理系統	公開招標系統	分析報表
訓練管理系統	王品學苑	資金系統	採購系統	3IQ管理系統
知識管理系統	王品條碼應用系統	銷售系統	店鋪採購系統	會議管理系統
企關部	創業點子提案系統	禮券管理系統	物流商資料轉入系統	文管系統
名片管理系統	網路會員管理系統	點餐管理系統	資訊部	租借系統
合約管理系統	王品抽獎系統	扣繳系統	台灣大哥大MVPN	提案管理系統
稽核室	簡訊發送系統	營業稅系統	需求管理系統	國外旅遊報名系統
稽核系統	顧客管理系統	七項排名	專案管理系統	文具管理系統
	建議卡讀卡系統	票據系統		健康管理系統
	王品盃後端管理系統	總帳系統		
	企業顧客管理系統	稅務帳系統		
	各事業體網站 + 行銷活動			
	王品店鋪顧客資料管理系統			



## 參、資訊系統導入與運作

### 一、資訊化過程：

支援全王品集團各分店 IT 工作的團隊，是一個 11 個人高效率的專業團隊，王品集團大部分的 IT 應用都採取自行開發、建置；集團除了以多品牌分眾行銷的經營模式聞名之外，成熟的 IT 技術應用，在業界也是居於領先的地位。在 IT 系統中除了一般餐飲業必備的 POS 系統之外，內部的溝通已經採用 VoIP 多年，對客戶端的經營，也早就採用 CRM（客戶關係管理）的應用，此外，內部的 BPM（商業流程管理）、SCM（供應鏈管理）都在持續開發更深化的延伸應用。

#### (一)CRM 的導入及運用：

王品集團在顧客關係管理(CRM)方面，希望能隨著顧客的喜好與趨向靈活調整經營的方向，因此針對顧客來店消費後所填寫的問卷，透過 CRM 系統來進行統計及分析顧客的相關消費資訊，如消費頻次、喜好等，以便進行後續個人化直效的行銷與主動性的顧客服務。

#### (二)門市 POS 銷售時點系統：



#### (三)導入知識管理系統：

利用資訊科技架構讓企業能利用快速、即時、整合的資訊系統科技，來蒐集、分析、企業內外部各項重要知識與資源整合，以作為提升企業競爭能力的一種流程與資訊系統。

- 1.組織知識管理願景與目標。
- 2.組織結構與風格文化面。
- 3.人力資源管理面。
- 4.文件知識內涵面。
- 5.流程管理面。

(四)VoIP 系統的應用：

王品集團的高度重視資訊系統科技，可由在民國 89 年就已加入了 ADSL 寬頻網路的行列，藉此更導入了網路電話(VoIP)，大量應用 VoIP、視訊會議，降低通訊成本及提升溝通效率。資訊部門在王品集團扮演著資源整合運用及提升經營效益的核心功能及角色，王品的一位資訊主管說：「雖然資訊部門的資源有限，但盡可能掌握到，80%的 IT 資源用在與營業額和營運績效有關的系統建置上，只有不到 20%，是為了解決使用者的需求。」

二、資訊系統導入的過程：

(一) 負責開發單位：

除了 ERP 系統，其他如 POS 系統、財務系統、人力資源系統、顧客服務系統均由公司自行開發。目前有 8 位軟體工程師負責開發程式。說明如下：

自行開發系統：以品牌部門之為例說明之：

權責單位（品牌部）要先提案，說明開發系統之目的與效益，由品牌部與資訊部共同開發，並由專案人員負責。

(二)系統來源：

- 1.ERP 系統—外購財務採購模組。
- 2.其餘系統全部都由資訊部自行開發。
- 3.因為特殊的業態及組織文化，其他餐飲服務業已在使用的系統並不適合王品。
- 4.POS 系統、進銷存、財務系統、人資系統、顧客服務系統、均由 MIS 開發。
- 5.資訊系統的導入，會由台灣區最高主管王副董參與，並協助橫向的溝通協調。

(三)系統導入計畫：

- 1.重大的系統導入會列入“31Q”中，大型系統為三年計畫，中型系統當年度計畫，並每季檢討進度，如 ERP、CRM。
- 2.大型系統導入由資訊部提出列入年度計畫中。
- 3.各事業處或各部依需求，要求資訊部協助導入〈或修改〉系統，並列入年度計畫。
- 4.各部、事業處年度計畫規劃之系統，要先提開發目的、成本及效益分析，獲得同意才能納入。
- 5.執行力是王品的優勢，一旦列入年度計畫，就一定會執行。

(四)導入程序：

1.自行開發新系統：

需求單位提出成本與效益分析，經相關主管合議決議通過與權責部門共同討論流程及蒐集需求，MIS 進行開發，完成後由雙方主管 sign in。



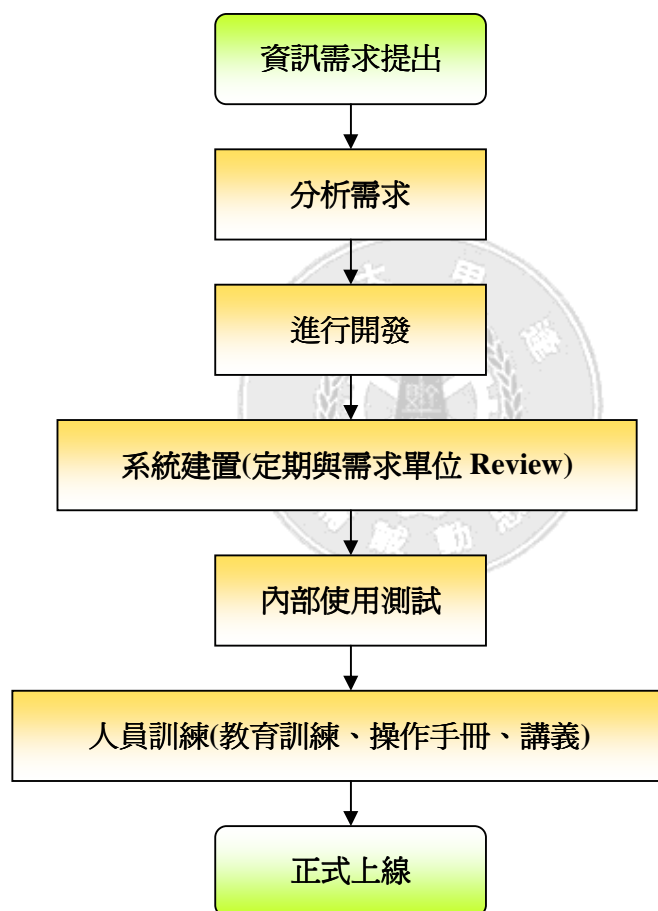
2.購買市場系統：

由 MIS 及需求部門共同先就市場中系統，依合適度評分，篩選出 2~3 家廠商，進行最終簡報，簡報由集團王副董主持討論，資訊部及相關部門主管出席，合議決定最佳系統。

3.系統流程修改：由建議單位向 MIS 提出，MIS 會各事業處全部同意後，結果回覆並執行修改。

4.系統功能增強〈如開發報表〉：在 MIS 的需求管理系統提出，MIS 直接進行開發。

5.開發流程：



(五)系統來源

一般的商業智慧系統，導入期依複雜度而有差異，通常約 8 個月，大系統如 ERP 為二年。

(六)特殊資訊規劃：

1.0800 系統：客服接到電話後，即在系統中建檔，一般的由店長負責在系統回覆處理情形並結案，必要時經區經理，或事業處主管處理。

2.提案制度：每個單位每月提一篇上傳至系統：九部一室、每一店鋪、事

業處經理級，基本的由店鋪討論決議，視必要性及價值轉區會討論，最高可提至中常會討論。

#### 肆、資訊導入個案分析

##### 一、資訊導入個案概況說明：

(一)導入大系統：以 ERP 系統最複雜，須以嚴謹態度觀之，導入期（含人員訓練）為 3 年。

(二)導入小系統：所需時成長短不一，通常為 8 個月。

(三)資料庫內容需主管 sign in 簽核才能變更；資訊部的對口單位為總部之各部門，不直接面對店鋪；店鋪之需求會由各專業部門做前置需求彙整及溝通。

(四)評估單位以及如何評估：

組織的資訊架構，具複雜性及技術性。資訊部屬於整合型單位，擔負協調各部門角色（如中樞神經角色），故系統開發原則由各部門與資訊部共同評估。台灣區最高階行政主管王副董親自參與最後評估過程，主導橫向溝通協調工作。

##### 二、案例分析：

以人資部門版本更新及財務部門系統汰換為例說明：

(一)財務部門系統汰換：

歸屬年度計畫範疇，如王品公司正規劃上市案，須有完整財務資料，故排入年度計畫進行財務系統汰換。除了 ERP 系統，其他如 POS 系統、財務系統、人力資源系統、顧客服務系統均由公司自行開發。目前有 8 位軟體工程師負責開發程式。

(二)人力資源部版本更新系統：

1.人資系統汰換原因：

- (1)已經開發超過五年。
- (2)目前舊的薪資考勤系統已不符需求。
- (3)公司特有的提案制度，造成人事制度不斷的修改更動，在沒有穩定的制度下，新人資系統被迫跟著不斷調整，一直沒能完成成功上線。
- (4)因明年公司上市，必須要建立完整的人資系統，應該可以在明年正式上線。

2.由資訊部與人力資源部共同至市場找尋現成之 package 系統，由各廠商展示系統功能，挑選符合度及配合度較高的 3 家廠商，由王副董及兩部門（人力資源部與資訊部）依據各家業者之評核分數，決定公司所採用之系統版本。

## 伍、結論

資訊系統就是王品集團的 DNA，導入系統後不依賴顧問，完全由 MIS 掌控，其 IT 全方位的行動和網通服務，協助王品餐飲集團開疆擴點，由台灣到跨海，從內部網路到外部網路，致力於成差異化、持續性的優勢與專屬性資產，讓消費者體驗品質與美味兼具的餐飲主張。王品餐飲集團能掌握核心產品精準的控制成本及全店貫徹服務至上的經營理念是成功關鍵點，而其資訊管理系統則擔任企業運作的催化劑，透過有效的管理工具與方法，靈活調整經營的方向，協助王品餐飲集團成爲餐飲業的霸主。其資訊管理系統運作模式可分爲內部與外部運作。

一、內部運作模式：(一)組織的功能與定位：1. 由台灣區最高階的行政主管王國雄副董直接轄管，主導橫向溝通協調工作，舉凡內部網路建置、總部統一命令的佈告欄、問題解決方案、意見的交流與分享等。2. 公司採合議制度。3. 資訊、通訊分工。4. 資訊部屬於整合型單位，擔負協調各部門角色。(二)資訊系統導入的過程：1. 資訊系統的規劃需求存在正式化流程。2. 規劃資訊系統的頻率：依公司之部門計畫及整合型計畫時程有所不同。3. 系統開發及更新均自行開發完成(除 ERP 系統之外)。4. 重視提案制度，傾聽內外部顧客的聲音，開發提案資訊系統。5. 人力培育 e 化。

二、外部運作模式爲：(一)透過流程與技術的整合，達到資訊分享以提升效率，進而降低成本。(二)顧客滿意度監測系統化、立即化。(三)量身打造的 e 化餐飲管理系統，進行客製化資料，透過資訊科技來提供方便的客戶資訊。從王品集團內部與外部運作中不難發現其組織的功能與定位、資訊系統導入的過程，以及顧客滿意度監測系統化，利用量身打造的 e 化客製餐飲管理系統，協助「王品餐飲集團」以其優越的資訊系統貫徹其形塑出「以人爲本、從心出發、創造感動」、「以顧客爲中心」的中心理念，快速創造出不可模仿和取代的競爭優勢，造就傲人的營運績效。

## 參考文獻

- 王一芝、陳怡萍(2004)·拜見六位服務達人—王品集團董事長戴勝益·*遠見雜誌*，221，180-189。
- 李婕妤(2003)·品牌再造魅力重現·*管理雜誌*，353，100-102。
- 林宜諄(2004)·企業啓示·*遠見雜誌*，217，102-104。
- 林明杰(2010)·敢拚、能賺、愛玩：王品，從細節中發現天使，台北：遠流。
- 高端訓(2004)·10朵玫瑰的話題行銷·*突破雜誌*，219，88-89。
- 陳爲任、林宜勳(2008)·餐廳關係品質對顧客忠誠意願影響之研究·*明新學報*，34(1)，307-321。
- 陳蓉芬(2005)·戴勝益 善用一五一方程式·*贏家雜誌*，7，49-53。
- 經濟部網頁(2007年5月)·王品集團—喚醒睡獅，策略加持·2011年7月22日  
取自 [http://www.itia.org.tw/web/newsdesk\\_infoAR.php?newsdesk\\_id=52](http://www.itia.org.tw/web/newsdesk_infoAR.php?newsdesk_id=52)
- 經理人電子月刊(2008年)·【王品集團個案全解析】從149萬到50億的成長之路·  
2011年12月12日取自 <http://www.managertoday.com.tw/?p=1384>
- 楊舜慧、溫肇東、項維欣、陳東賢(2010)·王品餐飲集團成長發展的研究：創業過程的研究取向·*科技管理學刊*，15(3)，91-125。
- 羅佩如(2010)·教育行銷研究行銷案例分析—王品集團的行銷策略分析·台北：台北市立師範學院。
- Talent 電子雜誌(2011年11月)·台灣美食國際化創新-聰穎篇·2011年12月12日  
取自 [http://talent.tsvtc.gov.tw/inside.php?index\\_id=184](http://talent.tsvtc.gov.tw/inside.php?index_id=184)