

2017 年

基層主管訓練

讀書心得報告

向星巴克 CEO 學領導：
讓員工心悅誠服追隨的 41 條鐵則

一、前言

「星巴克的員工很難被挖走。」，他們憑什麼這麼說。最主要的原因就是星巴克積極的發展及貫徹「成功完全建立在員工與企業的關係上」，不靠任何廣告行銷，借由員工創造出星巴克的特質和本身品牌效力。星巴克的核心價值觀是把員工利益擺在首位，完善的員工管理制度對企業文化的發展是非常重要的，因此怎樣的管理才會提高員工滿意度和忠誠度是公司的核心事務。

二、內容摘要

- 1、制定人才發展計劃，人才內部培養為主，晉升機會清晰透明，給員工提供多樣化的成長機會，讓員工有夢可追。

星巴克的兼職員工與全職員工，在招聘、培訓、考核、薪酬等各個環節中會歷經的待遇和標準，都是一樣的，包括共享咖啡豆股票，只是工作時間略有不同。兼職員工也可以升職做主管，這樣就會有較大比例的兼職轉為全職夥伴，充實了星巴克的人才庫。星巴克針對職業發展，設立了門店員工的職場發展路徑，從咖啡師到主管、店鋪經理、區域經理，有一系列的發展路線。

- 2、願意傾聽來自一線的聲音。

星巴克所有員工互稱夥伴，門店的夥伴包括咖啡師、值班經理、店副理，其中店長、值班經理和店副理又組成門店的管理組。管理組每週開會2次，對運營中的問題進行溝通。店長80%的工作時間負責和夥伴溝通，以組織門店營運。他們會拿一些工作中看到的、聽到的事情做改善。這些流程幫助公司節省了很多營運方面的成本，有一些是我們沒有注意到的小細節，但只要做一個小的修改就可以變得很有效。在制定人力資源政策時，要深入員工基層，了解第一手資料，只

有這樣，才能讓員工感受到被理解的感覺。

3、視為己有，星巴克對於員工的重視與投資，一向為人所稱道。

蕭茲認為員工不是生產線上的消耗品，而是星巴克的代言人。所以星巴克將員工員工稱為「夥伴」，且非常重視員工福利，包括創立「豆股票」計畫實施員工無償配股，提供優厚的醫療保險等等。這些做法不僅提升員工對企業的向心力，也增進員工工作的士氣和熱忱。透過規劃良好的教育訓練，一方面可以使員工有充足的能力為顧客提供高品質的服務，讓所有員工都有資格擔任公司的品牌大使；一方面也可以讓員工覺得公司重視他們的成長與發展，更會對公司竭誠奉獻心力。

4、安排新進夥伴教育訓練課程，使其能熟悉星巴克的企業文化及使命。

透過員工對星巴克的熱忱、專業知識與顧客建立良好的互動，增加顧客對星巴克的親切感與忠誠度。星巴克認為員工是公司最重要的資產，將員工的利益放在第一位，尊重他們所付出的貢獻，才會帶來一流的顧客服務水準。星巴克強調企業使命和溝通技巧。

企業使命：

a. 提供優良的環境並互相尊重。

b. 擁抱多元文化是我們企業經營的必然要素。

c. 以最高的標準採購及烘焙。

d. 發揮高對熱誠，滿足顧客要求。

e. 積極貢獻社區及環境。

f. 體認創造利潤是我們未來成功基礎。

溝通技巧：

a. 維持並增進夥伴的自尊心。

b. 學會聆聽、讚賞並了解。

c. 學會尋求他人的協助。

5、通過權力下放機制，賦予員工更多的權利。

各地分店也可以做出重大決策。為了開發一個新店，員工們團結于公司團隊之下，幫助公司選擇地點，直到新店正式投入使用。這種方式使新店最大程度地同當地社會接軌。下放權力給管理階層，管理階層也下放權力給「第一線員工」，讓星巴克創造出了一個經典的飲品。星巴克總裁舒茲認為「第一線員工」與顧客接觸機會最多，所以最能了解顧客需要什麼、不需要什麼，因此他選擇下放權力，讓基層的員工，也能發揮影響力與創造力。

三、讀後心得

星巴克的咖啡價位在目前市場上並非在主流上，但，為何還是有
一堆忠實的顧客願意去消費，我想這就是星巴克之所以成功的地方。
從自己的體驗當中，從一踏入門市到點餐、結帳、領餐等流程；發覺
它，賣的並不單純只有咖啡，其中還包含了「好服務」、「人情味」和
「愉悅氣氛」的一杯咖啡；因此顧客有了好的消費經驗自然而然就會
再度上門消費。

是誰讓顧客有這樣的感受，提供服務的「員工」。因此企業如何
培訓員工提供好的服務品質，在人才培育規劃這方面上是相當重要的
(整個培訓主要包括基本培訓、認證課程、零售課程、崗位鍛鍊、門
店負責等)，這樣的培訓計畫會使員工具備一技之長，而不是生產線
上的作業員。星巴克把自己的員工視為「夥伴」，提供夥伴好的福利、
愉悅的工作環境加上培訓規劃等，提高員工工作滿意度，把重心放在
員工上，我想這是一間公司領導階層在探討公司核心價值時需注重的
地方。

提供服務的「第一線員工」最了解顧客的需求與喜好，因此星巴
克肯讓基層的員工提供一些產品的改良、想法和創造力來創造新的飲
品和產品，這做法會使員工感受到被肯定且更積極的為公司付出。下
放權力讓員工發揮會讓公司有不一樣的新面貌。

企業除了在員工制度、培訓和福利方面著墨外，如何留住顧客並且不讓「星巴克」此品牌成為顧客心中，只要消費過一次就好的心態；就是要製造顧客回流率以及顧客間口耳相傳的好品牌。除了從第一線員工的反饋外，企業應抱持著好奇顧客的需求、觀察消費行為並提供有效平台讓顧客提供意見，而後推出符合顧客需求的策略，進而提高企業品牌的顧客滿意度和忠誠度。顧客提出需求、企業做出反饋，這樣的服務才是好的服務、藉此也讓顧客與企業之間產生了互動。從當中了解，星巴克銷售「美好的體驗」的一杯咖啡或是一份餐點，其背後是來自公司的核心價值-員工。

參考資料

1. <https://www.smartlinkin.com.tw/article/2519>
2. <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5004435>
3. <https://read01.com/xEyOn5.html>
4. http://www.books.com.tw/products/0010660406?loc=P_asb_002