

導入 TTQS，提升企業人力資本

- - TTQS 雲嘉南區輔導顧問：周志盛

單位基本資料

負責人：陳建造	地址：台南市民族路三段 74 號
行業別：流通服務業	網址：www.poya.com.tw
主要產品／服務：美妝美材生活百貨	電話：06-2412807
員工人數：1200 人	傳真：06-2412805
輔導顧問：周志盛	

一、產業環境與發展策略

寶雅國際股份有限公司(以下簡稱寶雅公司)成立於民國 86 年，從成立至今，致力於深耕國內綜合零售業市場，在其經營者秉持「平等溝通、自由開放、創新有趣的工作環境」之企業文化，「貼近生活、滿足夢想」之經營理念以及「便宜、方便、流行、美麗、健康」之企業使命下，不斷地累積豐厚的市場經驗及專業技術，由初期的單一門市擴展至今已是擁有全國 30 多家分店的大型門市連鎖店，營收及稅後淨利均呈逐年成長。

寶雅公司配合靈活的行銷策略，針對消費對象做區隔管理，明確的通路定位，已成為全國最大的精品百貨，提供乾淨、明亮、舒適的購物空間，並以顧客需求為導向，快速的引進新產品及致力開發新的商品品牌，提供消費者更多樣的商品選擇，使業績保持穩定成長。公司運用 E 化作業之 CPFR 協同商務管理，強化與供應商間的互相協調合作，以互惠的方式將彼此帶往更具競爭力的地位，並藉由 PDA 自動化訂貨系統，運用在即時查價、驗收、退貨與動態盤點，做精確的庫存管理並縮短人工的作業時間，提昇經營效率。

二、外部環境、內部條件

寶雅公司 SWOT 分析

S(優勢)	W(弱勢)
1.優異的展店 Know-How，快速的資訊化系統與管理機制。	1.人員商品補貨速度太慢,造成經營損失。
2.明確的市場定位，卓越的經營管理。	2.良好的服務人員取得不易且流動率高。
3.創造規模經濟，提供更多的商品選擇以及服務品質。	3.全省店數快速增加，人員服務受訓不一，影響寶雅服務品質。
4.掌握商圈脈動、深入社區、維繫顧客情誼。	4.員工普遍教育程度不高，多不了解消費者保護法等與切身相關的法令。
	5.員工素質不一，危機處理應變能力不足，解決問題與分析能力需加強。

	6.寶雅展店快速，所需能力與員工現有 能力有差距。
O(機會) 1.年輕消費族群與女性消費者因就業 人口與日俱增，消費能力提高，相對 要求第一線人員的服務態度。 2.寶雅即為創造流行提供精緻多樣化 之精品百貨對日後業績成長必有相 當大的利基。 3.台灣市場內需不振，部分業者紛紛以 縮小營運規模、讓出市佔率來因應， 寶雅相對的提供顧客更多元化的服 務品質，並提昇寶雅整體的企業形 象。 4.寶雅服務人員持續學習，可促進顧客 滿意和忠誠度，提昇獲利的成長，創 新服務品質，感動顧客，建立優質服 務顧客關係。	T(威脅) 1.國外知名開放式化妝品專賣店已積極 進櫃台灣，寶雅進櫃人員需要服務 品質，才能與其他化妝品專賣店競爭。 2.店鋪經營所需之租金，水電，人事成 本等不斷提高。 3.消費者品質意識提昇，購物習慣轉向 大型百貨公司之品牌專櫃。 4.都市可供展店之地點(約 1000 坪~12000 坪)已非常難尋。

三、經營策略、人力發展策略

(一)開發自有品牌及商品

寶雅公司引進新專櫃與開創自有品牌及新商品，提供消費者更多樣的商品選擇，以靈活之商品操作及行銷機制，吸引及滿足各消費層所需，創造利潤及業績，提昇市場競爭力。

(二)結合「寶雅生活館」與「TONY'S 文具王國」的複合經營模式

TONY'S 文具王國結合寶雅百貨館複合經營模式，使得新店開店效益可以更快的展現。公司提供明亮、舒適之購物空間展售多樣且齊全之商品，針對不同的消費客層均有深入分析，即時掌握商品動向及存貨訊息，成為生活情報、流行資訊之交流場所，滿足顧客精緻化、多樣化、流行性及個性化之選擇，保持業績穩定成長。

(三)執行全國每月 KPI 績效考核，並導入專案 PM 制度

全面推動總分公司營業與後勤每月 KPI 績效的考核，降低人力閒置及人效不佳之情形，務使所有人力資源人才適才適所發揮其效能，並導入專案 PM 制度，期能提高公司經營績效的管理目標。

(四)系統及知識的發展

2 年內發展 EC.EIPE-Learning.CRM.ERP.DC...10 大系統，3 年內建立 2000 筆知識庫，做為 KNOW-HOW 傳承、作業的標準、創新的根基。

四、培訓架構與運作

寶雅公司 教育訓練體系

區分		OJT	OFF-JT				SD	
			職能別	階層別	核心知能	其他	自我研修	
經營層	總經理	(依各單位需求不定期自行實施)	前勤（商品知識、流行資訊、門市營運、進／銷／存等課程）	高階主管訓練	企業文化共識課程	服務理念課程	內部講師培訓	讀書會
管理層	區部督導經理／店／經理副理			中階主管訓練				
執行層	營業專員／儲助備幹部			基層主管訓練／儲備主管訓練				
	新進員工		後勤（人力資源、財務、總務、資訊：：等課程）	其他業務相關專業課程				企業外管理和專業職能課程

(一)訓練政策

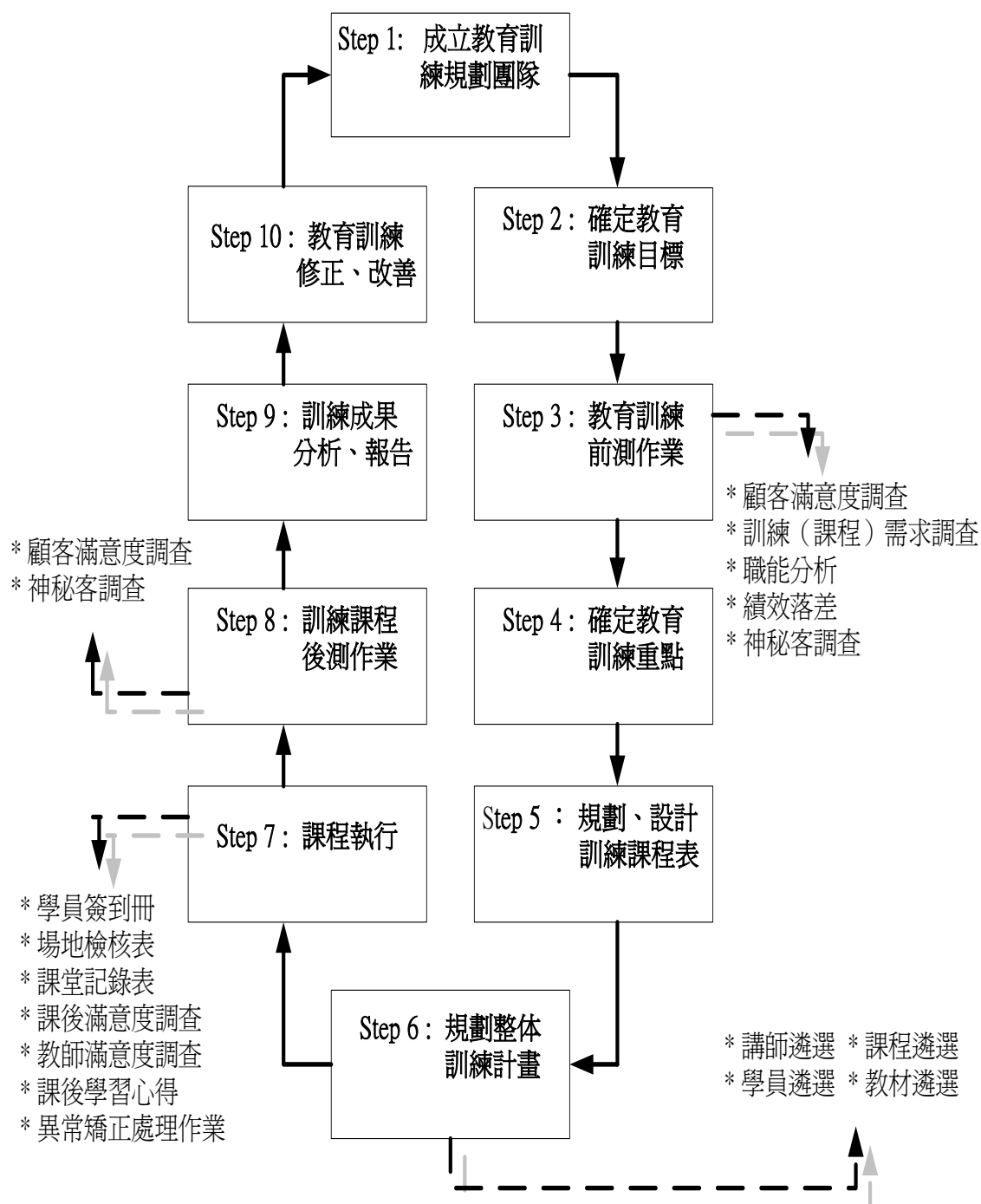
寶雅公司致力成為台灣最大、百店、百億年營業額之美妝雜貨連鎖。唯有朝向堅持不懈的持續學習與訓練提昇員工知識、技能、態度，才能達成目標及滿足客戶、員工與股東的需求及期待，進而達到 領導者及業界標竿的地位。每位員工皆有潛力透過教育訓練的落實成為公司寶貴的人力資產，進而形成寶雅的核心競爭力，促成公司成長與員工成長的雙贏。

(二)訓練承諾

寶雅公司承諾，全體員工皆能獲得有系統與專業的訓練、培育與指導，公司提供適當的資源，讓全體員工獲得有效執行工作任務的多樣技術與知識，以做為

生產力提昇的根基，而 TTQS 是連結企業策略與員工培育發展的專業指引。

訓練系統流程



五、培訓創新與特色

依寶雅公司中長期發展計劃，至 2012 年將達到全國 100 家店，年營業額百

億元之規模。在快速展店之過程中，員工熟練度不足、流動率高，恐影響到對顧客的服務品質。同時分散全國的人員也使總公司安排各項教育訓練的難度與成本節節高升。

寶雅公司具有創新特色的培訓制度為導入數位學習,主軸有三:

(一).新進人員訓練

將新進人員訓練共約 60 個課程做分析篩選，將適合線上學習之單元使用 Powercam 錄製為課程，提供各分店進行混成教學，員工可即時上課，自主複習，如碰到問題亦可利用平台或討論區尋求支援。總公司於新人試用期滿時舉辦全國統一評鑑考試，以了解新人學習成效。

(二).專業、核心、管理職能訓練

寶雅公司集合全國各區域優秀講師參與數位教材錄製，同時對外採購符合企業需求的線上課程，提供各階層同仁進階的營業面知識、實用的通識管理、正確的職能觀念。

(三).社群經營促進知識交流分享

寶雅公司於平台討論區依部門分類開設 17 個社群(如美妝、五金、生雜社群…等)，全國原本素不相識的同仁透過討論區分享工作心得、獲得問題解決，兼交誼談天。開台 3 個月已累積 2,041 則留言。各社群版主負責將優良文章整理至論壇精華區分類珍藏，以達到知識擴散，方便搜尋之效果。

六、輔導重點與具體成效

(一).新進人員訓練學習曲線縮短

寶雅學院目前已上線之新人訓練課程超過 50 門，仍持續增加中。新進人員到職後即可隨時隨地受訓，學習管道不再受限於總公司開班時間與人數限制，原先各區需集中授課之實體訓練時間由 2 天縮短為 1 天(減幅 50%)。未導入線上學習前，新人約須 3 個月才能完全養成，配合 e-learning 混成方式，平均可加快學習曲線達 20%。

(二).全員數位學習風氣顯著提升

本公司員工總數 1,000 餘人，線上學習平台啓用以來已有 34,141 人次登入使用，許多同仁更在線上留言表示，除感謝公司重視員工的學習成長外，也期待公司能製作更多數位課程以供閱讀，顯見公司推導全員自主學習風氣已見效果。

(三).實體社群歡聚強化專業職能

社群經營除線上交流外，公司也另覓氣氛輕鬆的咖啡廳或餐廳辦理社群歡聚，邀請進貨廠商主管、採購專員、版主等與第一線營業同仁座談。透過多元暢通的溝通管道及知識傳承，增加員工的向心力與組織認同，並進一步提升同仁在

部門專業上的經營能力。

七、輔導感言

寶雅公司自 2004 年起即訂定未來六年展店計劃，預計至 2009 年達到全省 60 家店之規模，近三年來均能按照既定計劃展店，惟在快速展店之過程中，資深熟手逐漸稀釋到各分店，原本一家分店至少有 60% 的人力年資在 3 年以上，經人才稀釋後，新開分店幾乎已降至 20% 以下，由於人員工作熟練度不足導至效率降低，人員忙於日常事務無暇耐心照料新人，連帶使得流動率提高

以上分析除突顯人員流動造成寶雅公司人事成本之損失外，如探究新人因操作較不純熟導至顧客抱怨時，還會嚴重影響到對顧客的服務品質，甚而導至營業額下滑，獲利衰退。目前公司對於員工的教育訓練，是將全省 33 家店分成 7 個區域，各區選定區督導的所在店為訓練店，訓練店依所屬區域之報到人數多寡每月舉辦 1~2 梯次為期 3 天之新人訓練，各店新人依開課日期出差移動至訓練店上課，然後再回原店繼續上班，各區訓練店亦會不定期開辦專業類或新營業操作技術之課程供各店派員回訓。經檢討目前的訓練方式已面臨的問題如下：

(一). 訓練不夠及時:

由於開辦新人訓練或專業訓練需動員多位講師移動至訓練店，基於講師費、差旅費等之管控限制，通常需等人數達經濟規模才辦理。導至零星報到之新人可能等了 2 個多月還未回到訓練店接受訓練，且平常員工如果想學習某項技能或知識經常需要等待該區域有開課才能上，無法即時學習，解決工作上碰到的疑惑。

(二). 訓練時間不夠彈性:

現行方式必需要求員工定時、定點且集中上課，如果安排時間是上班時段，可能會耽誤員工的工作及影響公司的業務，如果安排時間是利用下班時段，亦可能造成員工無法專心上課或引起員工不滿情緒。

(三). 學習後缺少複習的機制:

現行上課的教材通常是書面資料，講師編排準備耗時費力，常需大量影印裝訂再發放相當耗時。此外若有碰到教材中某項流程修訂，已印好之教材恐得全部抽換。另外學員參加課程後，所溫習的內容祇限於原有書面資料，無法得到更新或及時的知識，必須等到參加下次的訓練課程才能取得較新的知識，往往降低學習效果。

(四). 無法累積企業知識資產:

公司現有的內部 E-mail 系統並不能有效促進內部知識及經驗的分享，互動回饋機制不健全。在國外許多成功建置數位學習環境的企業，均提及數位學習環境中「社群經營」的重要性。如能在寶雅公司內部就各不同產品部門成立社群，除可促進採購與分店、分店與分店間之互動與回饋外，亦可透過討論區將

知識有系統的分類儲存，建構「學習型組織」的分享機制

透過 TTQS 顧問的輔導及公司高階主管均對 PDDRO 的訓練系統有了清楚的概念,經召開多次訓練專案會議後認為現況當務之急是協助新進人員有效率的學習，使其能成為正式的營業助理。接下來再透過有系統的專業養成訓練，使營業助理能晉升成為營業員，如此必能穩固各分店基本的戰鬥人力，並提供給顧客穩定的服務水準。會中各部門高階主管均有共識，此階段「導入數位學習平台系統」是突破寶雅公司現階段訓練瓶頸的重要策略

經由 TTQS 輔導顧問的協助,使得寶雅公司在人才培訓的制度及系統上有了非常大的進步,並能在人才發展的績效上受到政府肯定,榮獲行政院勞委會頒發人力創新獎的鼓勵。