

TTQS「稽核 Review」指標－導入美髮服務業之實務做法

南區 TTQS 輔導顧問 傅稜婷

國內美容、美髮產業在過去 30 年蓬勃發展，可說是五步一小店、或一條馬路上即可看到一家家美容、美髮連鎖店，甚至在台北大都會著名的美髮巷內，掃射 75 公尺半徑寬的 180° 地形範圍，竟有 15 家美髮店、髮廊，另數家美甲、護膚、美容沙龍展店參齊於中，可見國內婦女在「漂亮自己」消費能力有其龐大的商機。

最近幾年，不管是國際大環境景氣或者台灣消費者對末端消費品的支出，均不如預期理想狀況；美容美髮市場需求雖穩定，但未來所面臨的競爭，如何異軍突起，殺出一片血路，創造出令人肯定的服務品質與驚人營業額，美容、美髮產業的經營與管理，均已陸續呈顯問題。尤以 2013 年頒行的服貿法第 51 項產業：美髮與其他美容服務業＝「開放陸資美髮和其他美容業者來臺，有助擴大市場規模，及提升經營品質與技術，透過業界互相交流實務經驗，亦有助我業者了解大陸市場發展先機，促進產業合作，並增加國內勞動人口就業機會。開放陸資來臺，恐出現大型美髮或美容集團來臺低價搶佔市場，衝擊本土連鎖及中小型業者，至於家庭式經營者因市場區別，預估較不受影響。政府將持續整合輔導資源，協助美髮或美容業者，提升服務品質及增進服務效能，發展創新或特色服務，並協調運用相關基金，協助業者資金融通、提升人力素質等」。

所以美髮產業市場競爭，勢必也越來越激烈，要能真正站穩腳步，在產品、人員、管理、服務等四大部份，皆需展現有水準之經營與管理，方為上上之策。

一、美髮、美容產業過去五年來的基本資料：

	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
市場規模	293 億台幣	301 億台幣	310 億台幣	327 億台幣	337 億台幣
成長率		2.54%	3.26%	5.26%	3.26%
經營單位數量	26,171 家	26,510 家	27,183 家	28,443 家	28,795 家
從業人員	5.6 萬人 (95 年及服工商務業普查資料)		6.0 萬人 (100 年工商及服務業普查資料)		

1. 我國美髮、美容業受到金融海嘯的影響可能較小且仍有成長，因此相較於其他產業而言，似乎更不易遭受外在經貿事件的影響。
2. 目前外商在台經營美容美髮者以「日商」居多，例如：台灣施舒雅美容世界股份有限公司……等。
3. 服務提供者家數：28,795家。
4. 從業人口數：59,726人。
5. 對大陸投資情形：台灣美髮、美容業者在中國大陸，採連鎖加盟者為多，較具規模者，包括克麗緹娜美容(3,000家、台灣員工1,600人)、自然美美容(1,100家、台灣員工600名)、曼都美容美髮(65家、台灣員工150人)，總部均設於上海。

二、依據服貿法開放美髮、其他美容服務業之分析如下：

一) 市場開放協商成果

1. 我方開放情況：

- 現況：WTO入會未作承諾。
- 海峽兩岸服務貿易協議我方承諾開放：允許大陸服務提供者在臺灣以獨資、合資、合夥及設立分公司等形式設立商業據點，提供美髮和其他美容服務。

2. 陸方開放情況：允許外商投資。

二) 開放影響及效益分析

1. 負面影響：

- 針對美髮和其他美容服務產業，由於我國美髮、美容市場已接近飽和，再加上中國大陸一線城市美髮、美容服務平均單價比台灣高、二三線城市的市場成長快速，整體市場潛力大，台灣美髮、美容市場利潤相對於中國大陸而言利潤較低，因此我國市場開放陸資來臺，對陸資吸引力低，陸資進入可能性亦低。
- 美髮、美容產業與社區網絡、熟悉度有密切關係，民眾仍會選擇本身較為熟悉的業者或設計師，再加上臺灣美髮、美容業在服務品質(美髮、美容服務、經營場所的維運、美髮、美容產品的選用等)流行訊息掌握、美學認知等均優於中國大陸，因此陸資欲進入我國爭取

在地商機，仍有一定程度的困難，對我衝擊亦不大。此外兩岸美感標準不同，且中國大陸美髮、美容服務業之經營模式，不一定能為我國消費者所接受，亦提高陸資來臺投資經營的困難度，因此以爭取我國美髮、美容市場為著眼點而進入的陸資可能相對較少。

- 針對美髮、美容產業而言，由於我國美髮、美容業經營模式著重於教育訓練、工作穩定性及經營場所之維運及整合（如我國美容業者登琪爾之經營模式），陸資無法於短期間內複製。再加上我國市場規模相較於中國大陸仍顯著較小，因此著眼於我國市場商機而進入的陸資可能相對較少。
- 陸資若進入我國市場，可能係以學習、複製我國美容美髮業之經營能力及技術水準為主要考量。因此，我業者有技術被模仿的風險，應提供業者升級轉型協助。
- 根據本次服務貿易協議開放內容，我國僅開放陸資投資經營美髮、美容業，並未開放中國大陸藍領工作人員來臺，且亦未開放陸方人員考取技術證照，即使來臺投資經營的陸資聘用的管理人員，也無法取得證照，對於我國美髮、美容業從業人員，並未帶來影響。

2.正面效益：

- 開放陸資美髮、美容業者來臺，有助擴大市場規模，及提升經營品質與技術。
- 開放陸資美髮、美容業者來臺，將有助增加國內勞動人口就業機會。
- 開放陸資美髮、美容業者來臺，可互相交流業界實務經驗，亦有助我業者了解大陸市場發展先機，促進產業合作。

三) 後續因應及輔導計畫

1. **技術提升之協助與輔導**：可透過輔導措施，協助廠商進行技術升級。目前已有臺灣美髮、美容產業廠商定期前往海外吸收學習新技術，

為因應小型廠商之升級，可透過輔導與獎勵，鼓勵業者提升美髮、美容產業相關技術與服務品質，而能提升整體服務業之服務水準。

2. **鼓勵廠商間之結盟**：目前部分美髮、美容產業業者，屬於小型區域連鎖，未來可考量鼓勵同業廠商間之結盟與合作，並結合異業業者如旅遊業者、化妝品業者等，透過彼此之資源互補與合作，而能真正發展出其他更貼合消費者需求之美髮、美容產業服務。例如與旅遊業者等合作產生新市場需求。並可透過鼓勵同業、異業結盟，加強產業間的聯繫與合作，並能進一步形成對抗削價競爭之優勢。
3. **資源共用與研發**：針對美髮、美容產業領域相關的耗材、設備等，可鼓勵廠商共同研發，或者鼓勵業者發展或引進更環保、更節省能源與資材之美髮、美容產業設備、經營模式等，並以推行至多數美髮、美容產業廠商為目標。透過整體性之資源共用，降低整體美髮、美容產業之成本與處理時間，而進一步形成台灣產業之優勢。
4. **培訓各類專業人才**：由於陸資來臺投資經營美髮、美容業，係著眼於經營能力及專業技術，也因此可能會透過提供高薪等方式，向我國較具規模的業者挖角各類專業人員(設計師、芳療師等)，短期內有「人才短缺」現象，可協助業者透過產學合作、培訓各類專業人才，強化證照輔導等方式加以因應。
5. **善用網絡與社區營運、茁壯產業**：由於我國美髮、美容業者多屬微型企業，再加上該業別具有「特重社區網絡經營、熟悉度及品牌信賴度」之特性，因此可輔導、培訓各類專業人才者，運用各類社群工具，培養其與消費者之間的信賴關係，進而強化其與國內大型業者，甚至後續進入我國的陸資企業的競爭力。
6. **陸資來臺投資訂有嚴謹管理機制**：經濟部將持續監督及維護市場秩序，確保公平競爭之環境，對於依據大陸地區人民來臺投資許可辦

法訂定之審查機制，對於陸資來臺投資之案件，逐案進行審查。倘投資涉及其他未開放業別，或影響國家安全，可依據兩岸人民關係條例第 93 條之 1 進行裁罰及停止其股東權利，並得限期命其停止或撤回投資；並重視中小企業發展，進行產業輔導。

依據「服貿法」第 51 項：美髮和其他美容服務產業就業人口統計說明、分析，再再說明：政府主管單位為國內美髮和其他美容服務產業，如何對外來衝擊已擬定相互因應的策略之道及輔導計畫。

尤以行政院勞委會職訓局自 2006 年迄今，針對後續因應及輔導計畫之第一項：技術提升之協助與輔導及第四項：培訓各類專業人才，就教育訓練之計畫、設計、執行、查核、成果評估等階段，擬訂教育訓練品質系統(Taiwan TrainQuali System，簡稱 TTQS)，以確保訓練流程之可靠性與正確性。

執行 TTQS 教育訓練品質管理系統機制—計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)；簡稱 PDDRO，考慮到「人才素質就是企業決勝關鍵」，為企業建立一套符合產業發展特性的在職教育訓練系統，以提升訓練品質系統之相關作業服務品質，擴大企業訓練的廣度及深度，讓台灣許多中小企業，得以長期保持具有競爭性的經營優勢和工作執行活力，方能達成提升企業整體經營的能力，以滿足客戶需求的經營目標，又可藉用員工受訓後更能盡其才，讓企業的可銷售的軟、硬體產品可以更超值，創造更有價值的營收。

臺灣專研企業策略的第一位學者司徒達賢博士在「策略管理新論」提到：環境影響策略，策略影響結構，企業轉型正是企業因應內外部環境變化，所採取的經營應變策略。

個案探討：

作者輔導企業之一是美髮相關業者(簡稱 A 公司)，歷經 2009 年美國金融風暴、2010 年歐洲破產國等國際經濟蕭條事件，亦影響國人的消費能力年年遞減，

當然也影響該業者各美髮分店營收甚巨，過去三年 A 公司執行團隊為突破經營瓶頸，主動採取因應策略：即是申請 TTQS 評核，得以確認以往執行在員工的技術教育訓練方法的成效，是否有提升員工職涯發展？是否有達成個人規劃的目標及業者短期目標？亦可印證該企業面對外在環境威脅下，是否達到強化本業的競爭力？

A 公司的 TTQS 評核，歷經從第一年：通過門檻；第二年：銅牌；第三年：銅牌，印證執行 PDDRO 可強化事業機構與訓練單位辦訓能力與績效，可做為辦訓體質之辨識工具。A 公司執行團隊亦發現，TTQS 評核指標的**第 15 項：評估報告與定期性綜合分析及第 16 項：監控與異常矯正處理**，對該企業每年年底的經營會議或年中的檢討會議，可檢視該企業體及各美髮分店管理優劣處，適時調整營運方式，得以改造無形企業形象價值及有形的營業收入，以及獎賞制度犒賞員工的努力。

根據 TTQS 的第 15 項指標：**評估報告與定期性綜合分析一**

1. 展現定期的課後檢討紀錄及適當的審查檢討改善機制。
2. 課後檢討紀錄應展現學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等之檢討。

意謂：在員工按照公司排定的訓練課程，完成訓練後的調查表，給予 A 公司建議及回饋，得以印證是否有符合訓練需求？是否有達成訓練目標？A 公司是否有收集、歸納員工調查表，綜合整理、加以分析、調整，進行必要的改善。

對此，A 公司過往訓練後只是員工口頭反應，未落實在紙本，爾後行政人員也未統計、整理與分析，導致改善效果不佳。在學習 TTQS 訓練課程與接受評核後，A 公司執行團隊了解「做、說、寫」一致化真諦，落實在美髮工作流程中相當實惠、管用。

再推演到第 16 項評核指標：**監控與異常矯正處理一**

1. 展現整體訓練過程中，有持續監控且符合程序要求，並彙整結果進行定期(年度)審查。
2. 建立適當的程序辦法，訓練流程異常時，應有紀錄及因應措施，必要時採取適當矯正措施防止再發。

意謂：A 公司在年初已確定每一個月在每一家分店的稽核流程，該稽核日前一天，臨時抽點主管前往該分店進行稽核或盤點。各分店員工遵照公司排定稽核流程，完成稽核事項，並適當給予 A 公司建議及回饋，A 公司收集、歸納盤查表，綜合整理，進行必要的改善。

經過一年落實髮品的定期庫存盤點執行結果，A 公司發現以前未發現的產品浪費數量，足以再開設一家新分店的營運資金。A 公司時常委派「神秘客」監控員工的服務品質，獎勵員工對顧客超值服務，超值服務後的業績表現，亦有獎勵制度適時達到組織績效改善成果，再再彰顯 A 公司掌握服務業的有效營運模式，力圖創新與突破。

結語：

美髮產業本是服務業之一，靠著「人」的服務，才能「口碑相傳」，創造營收精進。但員工每一次對消費者的服務，其心態上能以每一秒是瞬間緣分相會，以最高規格、真心誠意款待每一位消費者，才能讓顧客體會「感動服務」。

科技時代對產品生命週期縮短、網路雲端的 Big Data 收集，往往可取決一個企業的生存空間。台灣中小企業老闆們最為人稱道的是：面臨四面八方競爭威脅，隨時保持危機意識，以「不創新就死亡」之效率化創意出發、工作流程中精益求精、系統化行動、知識化求新求變，來耕耘企業的永續經營。

同樣地，A 公司自知以一己之力是難敵同產業競爭對手，及時找到政府資源，以申請 TTQS 評核奠定自己在市場定位，善用「人力資源提升計畫」來壯大員工教育訓練水平；讓員工從年初即設定自己有樂趣和意義課程目標，借力使力、認真求知，亦使自我優點發揮到極致，為 A 公司達成營運業績。

參考資料：

司徒達賢，(2001)，策略管理新論，台北：智勝文化出版。

經濟部(2011)：兩岸服務業貿易協議內容；維基百科。

吳炫東，(2012)：淺談企業轉型策略-以服務業為例。