



逢甲大學學生報告 *ePaper*

成真咖啡對於數位人才的招募與甄選方式提案

Proposal for Come True Coffee's recruitment and selection

methods for digital talents

作者：楊永玉、陳竹筠、蕭育承、鄒懿、呂宛宣、林峻毅

系級：國貿二乙、國貿四乙、國貿三甲、國貿二甲、國貿二丙、財金四丙

學號：D0985186、D0735570、D0877610、D0912132、D0936324、D0331860

開課老師：陳信宏

課程名稱：國際人力資源管理

開課系所：國際經營與貿易學系

開課學年：110 學年度 第一學期

摘要

本次計劃是希望透過對於成真咖啡企業以及其競爭者（星巴克、路易莎）的分析，來找出成真咖啡在疫情的衝擊下，進行數位轉型遇到的招募與徵選數位人才問題，並提出本組對於解決方法的創意發想。藉由問卷分析，蒐集對咖啡企業有興趣之求職者對於各創意發想方案的接受度，以此提升數位人才的參與意願，並透過採訪鄭經理，得到建議，經過調整，讓方案更具有可行性。



關鍵字： 成真咖啡、公益、招募、甄選、數位人才、電商遊戲、訪談、問卷

Abstract

This plan is to find out the recruitment and selection of digital talent problems encountered by Come True Coffee during the digital transformation under the impact of the COVID-19 through the analysis of Come True Coffee companies and their competitors (Starbucks Coffee, Louisa Coffee). And recommend our group's creative ideas to Manager Zheng. Through questionnaire analysis, we collected the acceptance of each creative ideas from job seekers who are interested in coffee companies, to increase the willingness of digital talents to participate, and through interviews with Manager Zheng, suggestions were obtained and adjusted to make the plan more feasible.



Keywords: Come True Coffee, charity, recruitment, selection, digital talents, e-commerce games, interviews, questionnaires

目 次

壹、 企業介紹

- 一、創辦人P4
- 二、成真咖啡P4
- 三、商業模式與現況 (P4 ~ P5)
 - 經營理念P4
 - 經營模式P4
 - B 型企業P5
- 四、內部分析 (P5 ~ P8)
 - STP 分析P5
 - 4P 分析.....P6
 - SWOT 分析P7
 - 招募方式分析..... P7 ~ P8

貳、 競爭者 (標竿企業) 分析

- 一、星巴克P8 ~ P9
- 二、路易莎咖啡P10 ~ P11

參、 數位轉型

- 一、數位人才.....P11 ~ P13
- 二、訪談問題與結果.....P13
- 三、解決辦法.....P14
- 四、外部招募方式 (P15 ~ P17)
 - 校園徵才.....P16
 - 電商遊戲P16 ~ P17
 - 數位科技競賽.....P17
- 五、問卷結果分析P17 ~ P19

肆、 結論 P19

伍、 附錄

- 一、資料參考 P19

壹、 企業介紹

一、 創辦人



王國雄，從王品退休後，想致力於公益的他在退休隔天就創辦了成真社會企業，在創立成真後，目標是讓每一杯咖啡都變成正向循環、讓成真成為對世界最有貢獻的公司。成真很多制度延續早期的王品精神，認為人才是企業的根本，在選才方面也相當注重員工的理念，希望能與員工共同成長。

曾說：「我們有一個夢想，有一天所有的公司不再只是爭著成為世界第一，而是爭著成為對世界最有貢獻的第一名」。

二、 成真咖啡

「一杯咖啡，夢想成真」為成真咖啡的 slogan。

Logo 的水藍色樹葉意指成真咖啡捐助 5 成營收投入「非洲潔淨水計畫」，帶給非洲乾淨的水源；咖啡色樹幹則是表示讓潔淨水灌溉在咖啡的發源地：伊索比亞，取之於非洲，用之於非洲。

在 2017 年 10 月的時候透過台灣世界展望會的幫忙，於非洲尚比亞的楊格村鑿成第一口水井。

目前有 14 間實體店面，分布在台北、桃園、新竹、台中、台南、高雄。

得過的獎項有許多，而在近兩年獲得的獎分別有：2020 年 10 月臺中市商業會：優良企業、2020 年 11 月網路口碑之星：傑出人氣獎、2021 年 7 月 B 型企業 Best for the World 社區獎全球評比、2021 年 7 月第三屆品牌金舶獎 ESG 管理績效組。



三、 商業模式與現況

1. 經營理念

基於「一杯咖啡的良性循環」理念回饋社會與公益為目的，用商業模式來解決社會或環境問題，創造一個新形態的公益平台。

2. 經營模式

固定以高於市價最多 20% 的價格向小農收購生豆，並藉由冠軍咖啡

團隊，以品質打動消費者促進銷售。營利模式主要是以實體店面的餐點及咖啡、線上訂購的掛耳式咖啡，再從此獲得的營收撥出 5 成，投入「非洲潔淨水計畫」，解決當地的水資源問題，主要是想讓顧客手中拿到的咖啡都成為美好的良善循環。

3. B 型企業

成真咖啡在 2017 年 7 月通過認證，成為台灣第 20 家的 B 型企業，甚至是台灣目前第一家通過 B 型認證的咖啡企業。B 是代表效益 (benefit) 的意思，這是全世界最具影響力的社會型企業認證。針對公司治理、員工照顧、環境友善、社區照顧和客戶影響力五個面向進行評分，再依產業類別、員工人數規模進行客製化的量化評估後，才會頒發 B 型企業認證。



四、內部分析

1. STP 分析

I. 市場區隔 (Segmentation)

成真咖啡依據地區、客戶條件 (學生、上班族)、生活習慣區分不同的分店，在不同地區會有限定產品，結合當地食材，將其與咖啡結合，讓每一間咖啡廳都有特色。

II. 目標市場 (Targeting)

主打創意咖啡、料理並強調咖啡的品質，良好的環境、服務，提供消費者一個舒服的空間可以放鬆、享受咖啡，價格較一般連鎖咖啡廳貴，客群鎖定注重生活品質且消費能力較好的學生族群、上班族。

III. 市場定位 (Positioning)

成真咖啡以公益、回饋社會為品牌價值，因此一杯咖啡的背後不再只是利益，消費者也在透過購買咖啡的方式支持公益，同時認同了成真咖啡這個品牌想表達的理念。

2. 4P 分析

I. 產品 (Product)

核心產品：想要享受喝咖啡時可放鬆或提神的氛圍，或是為了拍照上傳社群媒體。

實體產品：主要分為三大類：甜點、咖啡及非咖啡飲品類。

附加產品：提供貼心且溫暖的服務與舒服的環境。



抹茶紅豆舒芙蕾厚鬆餅



原味那提

II. 通路 (Place)

實體店面：目前在台北、桃園、新竹、台中、台南、高雄皆有分店。

線上訂購：堅持 48 小時新鮮現磨現包配送成真咖啡掛耳式咖啡。

III. 價格 (Price)

價格莫過於是消費者最優先考慮的主要原因，而成真咖啡的價格大致上為 100 至 200 元，咖啡的單價稍微偏高。

成真咖啡將咖啡的定價訂得比其他連鎖企業要高出不少，主要是企圖打造高價優質的咖啡。也因此，王國雄董事長找來世界級的咖啡人才，組成冠軍團隊，為了就是要提供給顧客最好的咖啡。

王國雄董事長說：「如果我同樣做平價咖啡，就很難跟競爭對手拉開差距，所以我選擇創造價值，而不是降低成本」。要捐一半獲利、要照顧員工，會讓企業更專注提高附加價值，形成正循環。

IV. 推廣 (Promotion)

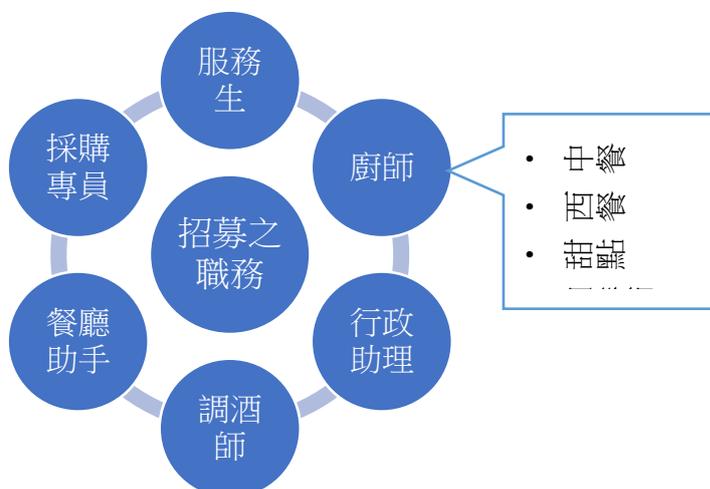
主要利用 IG、部落客、社群小編等社群關係來推廣、行銷。再來就是成真咖啡的 CSR 引發了媒體的關注及採訪，使曝光度增加。

3. SWOT 分析

內部環境因素	優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
	S1：產品品項眾多 S2：通路多，包括實體店面及線上商城 S3：採用直接與咖啡農合作進口咖啡豆進行烘豆的直接貿易模式 S4：世界級冠軍團隊參與製作、品管 S5：多項檢驗報告合格	W1：知名度較不足 W2：分店多，員工管理較不一
外部環境因素		
機會 Opportunities	增長型策略 SO	扭轉型策略 WO
O1：企業社會責任開始受到重視 O2：電商風氣興起	S1S2O2：推廣線上商城通路，拓展消費客群	W1O1：結合社群媒體著重社會企業的形象進行宣傳推廣，增加曝光度
威脅 Threats	多元化策略 ST	防禦型策略 WT
T1：市場上競爭者多 T2：供應商易受外力影響	S2T1：推出各通路的促銷方案，吸引消費者 S3T2：與在地咖啡豆業者合作，分擔外在風險	W2T1：利用像是買一杯咖啡捐十元至非洲的行銷方式，符合企業宗旨也建立出與其他競爭者的差異性

4. 招募方式分析

(1). 招募職務



除這些偏向店面的現場人員外，也有一些與管理階層相關的職缺，但他的職缺相對較少。

每家成真咖啡都有各自不同的菜單，像台北天母 SOGO……等地就會有特色的彩虹飯，而在一些店家還另外有披薩。

(2). 招募管道



其中還是以 104 人力銀行與 1111 人力銀行為主，主要原因是最需要的職缺大多以服務生這類的服務人員為主。

(3). 甄選方式

甄選方式皆採門市主管面試。

貳、 競爭者（標竿企業）分析

一、 星巴克



星巴克是美國一家跨國連鎖咖啡店，也是全球最大的連鎖咖啡店，成立於 1971 年，創立於美國西雅圖，目前在台灣已有 500 間分店。星巴克主打時尚奢華的企業形象，強調高品質的服務，最大的特色是能夠根據顧客喜好客製化飲品，並且提供多樣的商品及周邊伴手禮等，讓消費者除了喝咖啡更能將咖啡融入生活中。

除了強調高品質的服務與專屬的空間氛圍外，也讓消費者在味覺、視覺、聽覺和嗅覺上也能放鬆。目前星巴克在台灣已有 500 間門市。而我們認為星巴克與成真咖啡一樣主打提供高品質的咖啡與服務，價格方面較為接近，再加上星巴克的品牌忠誠度較高，因此選擇星巴克作為成真咖啡的競爭者之一。

雖然星巴克作為成真咖啡的主要競爭者，但他相對的也可以作為成真企業的標竿企業。

星巴克除了在台灣普及率相當高之外，在國際的市場也相當有知名度，讓大家只要想到咖啡就能聯想到他們獨有的美人魚商標。他們不只是販售咖啡，更在乎的是顧客體驗，除了重視環境營造，堅持採購並且烘焙最高品質的咖啡，一直是星巴克努力的基本原則，並且在企業責任的部分也相當重視，例如星巴克共愛計畫、道德採購，而企業內部則是相當注重員工的福利、培訓，因此我們將星巴克作為成真咖啡的標竿企業之一。

1. SWOT 分析

優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
S1：品牌忠誠度高 S2：門市設計多具特色 S3：定期推出新品、季節限定商品 S4：提供客製化飲品服務	W1：人員訓練成本高、耗時長 W2：實體店面租金高 W3：商品價位較高
機會 Opportunities	威脅 Threats
O1：異業合作結盟 O2：電商風氣興起	T1：市場上競爭者多 T2：消費者多為價錢導向

2. 招募方式分析

(1). 招募管道



- I. 官網資訊：價值觀、招募系列微電影推廣、職涯發展、薪資福利、工作內容、職缺查詢、可直接在官網上填寫履歷表。
- II. 聯合招募：地點通常是在某一家門市做面試，現場直接報名應徵，一對一面試。無法選擇想去哪一間門市，按照應徵者所填寫的欲應徵的門市區以及人力需求來分配。
- III. 門市招募：除了在官網上填寫履歷表，也可以在門市投遞履歷表，共有兩次面試（初試、複試），入選後直接在投遞履歷表的門市工作。

(2). 招募條件：

- I. 儲備幹部：學士/副學士學歷並有 2 年相關工作經驗、具管理潛能及抗壓性、願意接受 7 個月培訓計畫的挑戰、需配合早晚排班、需配合職缺地點分發異動。
- II. 店職員：高中/職（含）以上畢業、需配合早晚班及假日輪班、需配合門市調動。
- III. 兼職夥伴：高中/職（含）以上、配合營業單位需求排班。

(3). 甄選方式

甄選方式皆採門市主管面試。

二、路易莎咖啡



路易莎咖啡，英語：Louisa Coffee，是台灣的咖啡連鎖品牌，創辦人為黃銘賢。於 2006 年 3 月創立路易莎品牌，2007 年 5 月於台北市松山區民生東路上成立首間門市，2012 年正式對外開放加盟。目前全台門市已達到 508 間，超越星巴克、85 度 C 在台灣的門市數量，並於 2019 年 3 月於泰國成立首間海外門市。創辦人黃銘賢初嘗 Espresso，強烈風味震撼了味蕾，定下做杯好咖啡的決心。堅持手工烘豆、細細翻動、控制火候尋找甜蜜點讓咖啡豆完美釋放風味，歷經四年研發出經典配方，以義大利女神 Louisa 為名，守護讓所有咖啡愛好者喝杯好咖啡的信念，堅定對精品咖啡文化的熱情，並於 2006 年創立第一間門市，開啟路易莎精品咖啡連鎖品牌的世界藍圖。

路易莎和擁有冠軍團隊的成真咖啡一樣，都是主打為了做出優良品質的咖啡。和成真相比，路易莎有著平價但品質好的咖啡及餐點，甚至在門市的裝潢上，會讓客人進去就有家的感覺，把「平價卻精緻」這個風格展現得特別好，甚至被譽為「平民版星巴克」。在展店數量方面，目前全台門市已達到 508 間，超越星巴克、85 度 C 在台灣的門市數量。

綜合以上所說，我們認為路易莎和成真咖啡的目標市場大致相同，且消費者若在價格因素上去做選擇，有極大可能會選擇相對平價且店面多的路易莎，再加上路易莎已著手到國外市場，因此我們將路易莎作為成真咖啡的主要競爭者之一。

雖然路易莎是作為成真咖啡的主要競爭者，但他相對的也可以作為成真企業的標竿企業。堅持用手工烘培咖啡豆的路易莎，除了供應獨家經典配方豆以外，同時以親民的平實價格供應咖啡以及輕食，並且已經在台灣地區大量展店甚至進軍到國外市場，因此我們認為他是成真咖啡的標竿企業之一。

1. SWOT 分析

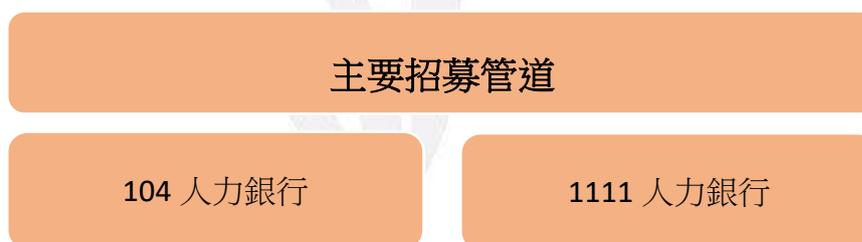
優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
S1：品質高價位低，環境氣氛佳 S2：多家加盟店，市占率高 S3：擁有中央烘豆具獨家技術 S4：產品多樣化 S5：彈性的營業時間，為迎合消費者的需求，每間分店會隨著消費者作息略有不同	W1：停車空間不足 W2：擴點南北不均 W3：店內座位不足 W4：商標更改且不統一，廣告不足，品牌辨識度低
機會 Opportunities	威脅 Threats
O1：現今咖啡風氣盛 O2：據點多位於北部都市，中南部更有拓展機會	T1：市場上同業競爭激烈 T2：替代品日益增多 T3：咖啡豆成本提高

2. 招募方式分析

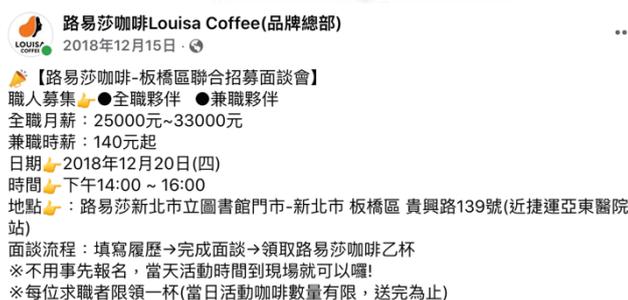
(1). 招募職務



(2). 招募管道



除了以上主要之招募管道，路易莎也會在各種求職網站或是 APP 上招募人員。比較特別的是，路易莎也曾在其 Facebook 粉絲專頁上發出「地區招募面試會」之資訊來進行招募。



(3). 路易莎之甄選方式：甄選方式皆採門市主管面試。

參、數位轉型

一、數位人才

在 2021 年內，數位商業模式將創造台灣與全球一半以上的 GDP，這表示，無論是個人或企業，都必須為數位化做好準備，企業的數位轉型將是一大重點，企業除了要開始積極招聘外部數位人才，也必須輔助內部員工提升

數位能力。

我們為成真企業試想了四種可能需要的數位人才，以及大致上了解該人才所需具備的條件及能力。

1. 行銷企劃

需要的條件及能力：

A. 善於發現問題，抓到重點

行銷企劃最大的優勢與超能力在於能利用自己對於商業行銷手法的專業知識，發現不論是品牌形象、市場趨勢或外在環境等不同面向的潛在問題，要能準確的抓到客戶所需要的行銷企劃方向首先要做的得先釐清問題才能對症下藥。

B. 懂得策略規劃，妥善分配時程

要能最有效率的完成行銷策略，良好的規劃能力不可或缺！發現問題僅僅是第一步，更多的是必須在發現問題後準確掌握不論是人力、預算、時程或風險等面向的策略規劃。

C. 系統性文案撰寫能力

行銷策略要能順利的執行，多數仍需依賴文字的說明與統整，好的企劃案要以良好的文案撰寫能力進行文字說明，才能清楚的讓團隊或者客戶了解企劃的內容從而買單。

D. 具有廣告行銷經驗

熟悉 Google Ads、Analytics、GTM 等。

2. 社群經營

需要的條件及能力：

A. 熟悉網路行銷操作

B. 網站流量成效追蹤

C. 具備數字概念，擅長數據分析

D. 品牌行銷推廣與管理

E. 顧客關係管理

F. 文書處理／排版能力

G. 網站企劃能力

H. 網路活動規劃與執行

3. 商業開發

需要的條件及能力：

A. 溝通技巧

商業開發人才需要利用多種通路發現公司新的長期價值機會，因此跟顧客口頭、書面和面對面的溝通技巧必須是一流的。

B. 分析思考力

做事不僅憑直覺，而能以邏輯思考能力，對所有可能發生的情況已做好沙盤推演，才步步為營的行動。

C. 歸納思考力

能夠把複雜的問題抽絲剝繭，拆解成個別部分，再應用知識或經驗法則，歸納與整理，使之綱領化、條理化，找出解決方法。

D. 資訊搜索能力

不只利用實體的人際關係獲得資訊、情報，也擅長利用 IT 科技收集資訊。首先能利用各種網路訂閱方式（如 google 快訊）建立自動化資訊收集管道。其次則能善用數位社群蒐羅更廣泛的資訊與觀點。再者熟悉搜尋引擎規則，能快速透過網路找到所需資料。如果擅長的語言越多，或善於利用網路翻譯，則能獲得更多加倍效果。

E. 組織架構洞察力

客戶往往會以單一窗口人員，與業務接洽、聯繫，但窗口背後的客戶公司或組織的結構與功能，也必須想辦法研究、了解，並認知與分辨在整個組織中，對相關事務的關鍵決策人物。

F. 技術性專業知識

業務人員具備產品或服務的相關專業知識，是基本的門檻性職能，但更重要的是，對於整個產業、甚至相關產業都應有所了解，並能「與時俱進」的更新或修正相關知識。

4. 行銷顧問

需要的條件及能力：

- A. 熟悉數位行銷知識與操作
- B. 善於團隊溝通、積極嘗試新事物
- C. 負責、能夠獨立運作
- D. 對於科技趨勢有興趣
- E. 具有文章、文案寫作的經驗

二、訪談問題與結果

我們根據以上成真可能會需要的數位人才，向鄭經理進一步確認是否真正需要這些職位。詢問內容與結果如下：

Q1：我們想請問成真主要想要招募以下哪些數位人才呢？假如不包含在下方希望可以補充給我們知道。（下略）

A1：成真目前正在做 OMO 虛實融合，針對成真線上商城及實體通路的消費者的需求服務重新整合，需要對於電子商務熟悉，能建構網頁及 app，並能運用各種數據分析，直接圍繞我們的消費者去做服務及提升黏著度。

Q2：請問成真利用什麼方式招募數位人才？

A2：成真目前以策略聯盟方式，尋求外部業務合作夥伴資源去補足在數位轉型上的不足，再透過內部招募培育所需數位人才。

Q3：請問成實在招募數位人才遇到了哪些問題？

A3：數位人才是必須融合在目前所有單位工作中，而非建立在單一部門，目前成實在轉型時的扁平化招募，較難以讓每個人都能夠快速理解並推動執行招募目標及計畫執行。

根據上述訪談結果，可以得知成真目前需要的數位人才：熟悉電子商務、會建網頁及 App、會做數據分析的數位人才。招募這些數位人才的主要目標是要做 OMO 虛實融合，融合實體通路與線上商店的消費者之需求，做數位轉型的服務，提升顧客黏著度。

而成真目前是以策略聯盟的方式，尋求外部業務合作夥伴資源再加上內部招募培訓原有的員工成為數位人才。不過，也因為成真所需要的數位人才是必須融合在目前所有單位工作中，而非建立在單一部門的，在轉型時的扁平化招募，導致每個人無法快速地理解並完善執行計畫。

三、解決辦法

以下是參考了主要競爭者以及標竿企業在 OMO 虛實融合方面以及應對扁平化招募，且我們也認為成真可以效仿的幾個方法。

1. 建立良好的共識

扁平化組織的特點，是用高度的自治代替了事無巨細的管理，每個人都有權為公司做出重要的決定。在這種情況下，公司需要每位團隊成員都能接收到完全相同的信息、都理解公司的目標和市場定位、都能用相近的方法論來解決問題和面對挑戰。面臨選擇時，定義可供選擇的選項，比做出選擇更重要。

不限制員工的創造性和選擇權，但公司內部必須要有統一的願景，在這些共識建立之後，你可以信任員工在不加監管的情況下就能做好工作，這將節省大量的時間，而員工也會獲得更多的工作上的滿足感。

另外，還有一個招募新人的群組，專門用來討論新職位和新人員，群組裡也可以放置工作說明書，好讓任何時間進到群組的新人都可以知道工作內容。

設立群組的要點就是要機動靈活，當一件事情啟動時，我們創建新的群組；當事情結束的時候，我們關閉這個群組。團隊成員可以自由的加入或者退出。所以，如果有人好奇另外一個部門的人在做什麼，加入他們的群組就可以看的很清楚。

2. 星巴克遊戲化行銷

遊戲化並非是指真正的遊戲，而是將遊戲中有趣的元素與機制抓出，融入你的商業領域中，並發揮功用。這也能解釋為什麼星巴克總是有辦法讓用戶對他們的行銷活動買單。針對目標用戶、潛在消費者為了提升品牌的認知以及涉入程度，進而產生忠誠感，誘發用戶再光臨。

不論是電商平台或是零售 POS 系統前台都提供客戶的遊戲功能，像是簡易的輪盤功能又或是電商平台近年來愛玩的紅包抽抽樂。

最主要的功能其實就是要把你家的商品推銷出去，遊戲化行銷不過就是個銷售行銷的過程，主要目標就是把商品推銷出去。如果用戶在進行你的遊戲時，獎勵制度就可以抽換成你要銷售的商品

3. 星巴克的忠誠顧客計畫

台灣的星巴克約兩年前開始使用美國母公司的「星禮程」忠誠顧客計畫，「買一送一」的優惠漸漸只藉由 APP 推播給貢獻度較高的會員，至今「星禮程」的會員數已高達 116 萬，佔營收比近半。由此可見，品牌從拿到顧客基本資料後，就要開始經營會員，但在全通路的前提下，品牌的系統需要有整合的能力，未來新零售的時代，同一個品牌給予每個會員的售價、訊息和促銷活動等都有可會因對於品牌的忠誠度差異而有所不同。

4. 路易莎虛擬黑卡及網路行銷

採用「EILIS 社群互動智慧加速功能」系統，多功能的介面，讓智慧聊天機器人能快速回應消費者問題。像 Facebook 機器人，不僅可做到 24 小時即時服務，透過 Facebook 導流，一個月更可帶回

成真咖啡對於數位人才的招募與甄選方式提案

40~50 萬筆點擊連回官網。

EILIS 系統功能主要分成三個部分：

- (1). EMC 會員卡系統：使用 LINE 和 FB 等通訊軟體，即可使用的會員系統
- (2). EI 自動互動系統：企業將能架設 24HR 客服系統，可以協助即時的回應客戶需求
- (3). ELC 串連企業管理系統：串聯會員與 POS、ERP、CRM 等企業管理系統，強化整體運營



猜黑卡折扣



與線上支付合作



OMO 的行銷方式

四、外部招募方式

由於在訪談結果有提到，目前成真是以策略聯盟方式為主，內部招募培育所需數位人才為輔，所以我們有想了三種外部招募的方式，並探討其可行性，亦有發放問卷以了解這三種方式何者最廣受歡迎，問卷分析在第五點會提到。

1. 校園徵才

針對了成真鄭經理提出之所需的數位人才需要對於電子商務熟悉、具備建構網頁及 app 的能力，並能運用各種數據分析，校園徵才的方式可以在有效的時間點招攬到我們所需的人才，也能篩選到在專業領域中的優秀人才，長久下來若能與學校建立長期的合作關係，未來在招募新人員上也能大幅降低招募的成本。此外，參加

大學舉辦的校園就業博覽會也能提升我們品牌的知名度，因此我們認為可以透過校園徵才的招募方式。

我們選擇以中央大學或中興大學的資訊管理、資訊工程學系為主進行校園徵才的就業博覽會及說明會活動，選擇中央或中興而非頂尖之大學的原因是通常他們的校園徵才活動除了費用更昂貴之外，已經是知名品牌及大企業的搶人戰場，像成真這種中小企業若參與其中將會得不到良好效益。

活動辦法：(以中央大學 2022 春季校園徵才為例)

- 搭配主辦學校日程進行企業註冊
- 進行企業說明會及企業博覽會之報名程序
- 進行企業說明會與企業博覽會活動(預計 2022 年 3 月舉行)

相關費用：

- 企業說明會報名費用
- 企業博覽會攤位費用
- 宣傳費用(社群廣告、DM)

可能面臨到的缺點：

- 在場企業眾多，不一定能招募到我們所需的人才
- 因為招募到的是新鮮人，可能會花更多成本進行教育訓練

2. 電商遊戲

是利用虛擬電商買賣遊戲招募數位人才的方式。我們會想以遊戲方式甄選有能力的數位人才，主要是認為這樣可以帶給所有參賽者新鮮感，同時成為被吸引來參加招募甄選的原因。此外，因為是用遊戲的方式進行，不會讓所有來招募的人員接收到過多壓力，能夠充分展現出自己的能力，最後藉由遊戲裡的評比可以看出哪些人是擁有電子商務基礎的人才，有趣且可以選出成真期待的數位人才。

我們會在成真的實體店面、官網還有各大社群上公告此遊戲的消息，讓任何有興趣的人點進網址或是掃描 QR Code 查看比賽規則以及內容，有意願者再利用空閒時間以電腦網頁方式進行比賽。

進入比賽頁面時，會先請參與者留下基本資料以及後續的聯絡方式。下一步系統會在畫面上說明需要銷售的產品，接下來系統會帶到簡易的設計網頁的頁面，讓參與者自行設計網頁(如何站在消費者的立場，設計出能夠吸引消費者目光的頁面)，設計完後的下個頁面會請參賽者設計一段廣告詞，送出以後會顯示出其他參與者的設計，同時告知等待數天後的評比結果。

所有同意參加遊戲的人同時也代表有意願加入成真企業就職，參與者在設計完自己的網頁以後，系統會將所有參與者的資料彙整在一個簡易的網頁並且設置 QR Code，訓練實體店員邀請每個進入成真咖啡廳的消費者花上幾分鐘瀏覽，也就是讓實體消費者成為這個遊戲系統裡的網路消費者，在透過網頁列出的不同參與者設計的廣告標語，消費者會點選自己有興趣的標語連結，並且在瀏覽參與者簡易設計的網頁以後選出自己會選擇購買的產品，前三多人選擇的產品也等於遊戲中被購買次數最多的產品也就成為遊戲中的前

三名，成真企業會依照排名聯絡前三名參與人員並進行後續的面談。

可能面臨到的缺點：

- 成本難以評估，需要建立多種系統，可能會因此超出預算
- 會接收到資訊的資訊者只有進入成真實體店面消費的顧客以及網路上隨機的瀏覽者，很難提升曝光度
- 較難吸引有效人才，同上點，擁有電商相關能力的人不一定可以接收到資訊

3. 數位科技競賽

參加由經濟部工業局主辦的「2021 數位科技解決方案競賽」，透過產業出題 x 人才解題機制，藉此培育數位科技人才、促進產業升級轉型。從中尋找優秀數位人才的同時達到招募、甄選的目的。

競賽方法為團體制（1-10 人），會由成真出題，問題是關於進行數位轉型方面的問題，參賽者須提供 word 書面構想、ppt 簡報，進而進行提案競賽。分為初選和實證兩階段，首先會進行線上徵件，可以利用電子檔方式製作，提交構想之書面及簡報檔。初選時進行簡報實體審查，於指定時間至初選現場，以投件時繳交的簡報檔進行提案競賽，並由專家委員審核。實證階段，也就是決選，出解題雙方會共同簽署合作文件，而將以實地訪視、電訪等方式，追蹤雙方協作進度與回饋。

參賽獎勵：

- 入圍並完成簽署合作文件 3 萬元
- 完成解題實作並繳交作品 2 萬元
- 「金獎」50 萬元、「銀獎」40 萬元、「銅獎」新臺幣 30 萬元及 2 組「佳作」各 10 萬元及 10 組評審獎各 3 萬元

可能之優缺點：

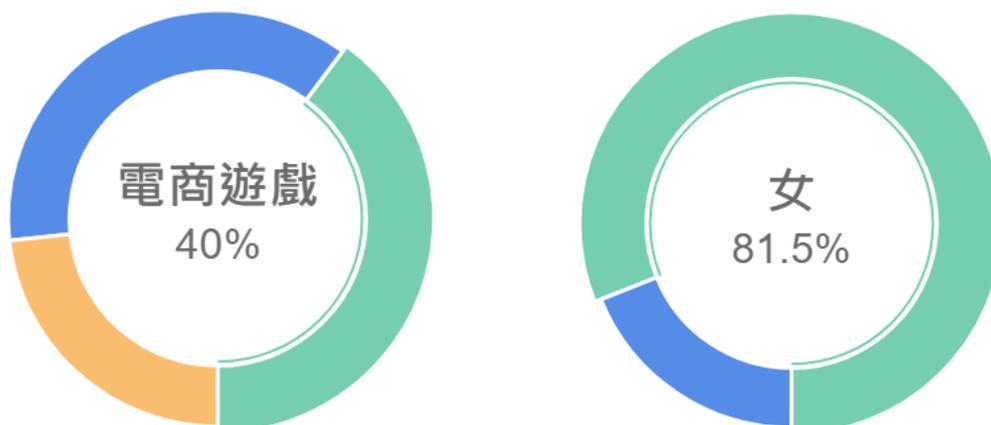
- 優點：比賽完已經有 app 可以使用、徵選到的數位人才已具備專業能力、獎勵吸引人、提高企業曝光率、在實證階段能有效評估其效益
- 缺點：設計方案人才不一定想進成真企業、不一定可以找到有效方案、解答、時程較長

五、問卷結果分析

我們問卷的主要目的是在於應聘者對於我們列出的招募方式願意嘗試的程度。

我們請受訪者花幾分鐘的時間先看我們想出來的三種招募辦法，並請他們將自己試想成是想進入一家咖啡企業的數位人才，再從中挑選出他們認為最有趣或是比較願意嘗試的方式。

問卷結果為選擇校園徵才的佔 37%、電商遊戲佔 40%，而數位科技競賽只佔 23%，選擇電商遊戲的受訪者大多數認為因為是遊戲，所以比較沒有壓力，可以在輕鬆的氣氛中進行，這樣也會讓人比較願意嘗試，而讓消費者當評審的部分很有創意。不過也有選擇校園徵才的受訪者認為雖然電商遊戲及數位科技競賽可以看出實力，但不是全面性的。



我們也將我們構想出的外部招募內容 email 給鄭經理查看，並且請鄭經理提供建議給我們，其中鄭經理認為電商遊戲的想法很創新特別喜歡，與問卷調查後的結果一樣，透過鄭經理對於電商遊戲的建議，我們對此方案做了調整與改良，讓方案更加完整。

電商遊戲比賽（利用虛擬電商買賣遊戲招募數位人才）

比賽運作方式：

此比賽會採取產學合作模式，比賽的參賽者為大學裡相關科系的同學。在比賽結束後提供職缺給前幾名得獎的同學，所有同意參加遊戲的同學同時也代表有意願加入成真企業就職，參賽者在設計完自己的網頁以後，系統會將所有參賽者的資料彙整在一個簡易的網頁並且設置 QR CODE，訓練實體店員邀請每個進入成真咖啡廳的消費者花上幾分鐘瀏覽，也就是讓實體消費者成為這個遊戲系統裡的網路消費者，除了實體店面的消費者，同時也會發送電子郵件給成真目前擁有的 10 萬會員邀請他們一起參與競賽，成為遊戲裡的網路消費者，藉此提高參與率，也能讓會員們知道成真正在發展電子商務。網頁中會列出的不同參賽者設計的廣告標語，消費者會點選自己有興趣的標語進入參賽者們設計的網頁，並且在瀏覽參賽者設計的網頁以後選出自己會購買的產品，前三多人選擇的產品等於遊戲中被購買次數最多的產品也就成為遊戲中的前三名，成真企業會依照排名聯絡前三名參賽者並進行後續的面談。

比賽內容：

所有參賽同學在比賽當天，統一在學校具有電腦設備的教室進行競賽，比賽開始後，系統會在畫面上說明需要銷售的產品，接下來系統會進入較為簡單的設計網頁的頁面，讓參賽者進行網頁設計（在這個步驟除了考驗同學架構網頁的基本能力，也測試了同學是否可以站在消費者的立場，設計出能夠吸引消費者目光的頁面），設計完成後的下個頁面會請參賽者構思吸引消費者進入網頁的廣告詞，時間一到系統會送出成果，同時告知等待數天後的評比結果。

選擇原因：

比賽的主軸是模擬真實的網路買賣，整體除了比賽還帶有遊戲的元素，讓其較活潑、不死板，加上是與大學合作，參賽者為相關科系的同學，可以更清楚的

成真咖啡對於數位人才的招募與甄選方式提案

聚焦到招募數位人才的重點，且模擬網路中的消費者不論是從實體還是以電子郵件得知消息，皆是成真最直接的消費客群，從比賽中脫穎而出的設計便是成真的消費者們在網路購物中最容易選擇的類型，如此一來成真不但可以獲得想要的數位人才，也能夠對於未來相關的網頁設計有一個參考的範本。

缺點：

- 成本難以評估：需要建立多種系統（網頁）因此可能超出預算。
- 可能的費用：配合比賽進行的系統、製作給消費者們評比的網頁、後續數據分析的網頁以及與學校合作的相關費用。
- 需另外舉辦講座提升曝光率：比賽前成真可能需要辦理相關的講座，讓同學對成真企業多了解並且吸引同學想要加入成真企業，讓整體參與率提升。

肆、 結論

新冠肺炎疫情爆發衝擊各國民生經濟運營，卻也誕生不少新興產業，許多商業模式被迫轉型，更加速推展了各國的數位化進程。為能維持生計掌握疫情下的商機，成真咖啡也不例外，對於電商之發展急於招募人才，而因內部問題對於想要達成現今新創企業較為流行的扁平化組織門檻而有招募上的問題，根據比對星巴克以及路易莎兩間標竿企業對於電商招募以及關於扁平化組織招募來提供解決辦法，根據訪談內容可以得知成真咖啡是同仁對於扁平化的招募認知與執行上有困難對於此問題必須達到良好的共識，只有一致的共識扁平化組織才能順利而美好的進行

成真咖啡還是以 104 人力銀行與 1111 人力銀行為主，主要原因是最需要的職缺大多以服務生這類的服務人員為主。甄選方式皆採門市主管面試。對於電商的招募是一個容易找到人卻不易找到與成真咖啡理念以及當下解決公司渴望的人才相符合的人。於是我們提供了三種較為可靠招募方式來做問卷調查，對於訪問之結果也是得到了訪談經理的青睞。

電商遊戲是一個較為創新的招募方式根據問卷調查許多應聘者非常喜歡這種較無壓力卻又能體現自己才能的方式但對於一個企業來說一個創新的招募方式或許能夠吸引許多眼球，但其背後龐大之成本能不能達到預期的效益還需實踐幾次方能得知。儘管經理非常喜歡，但對於還沒踏入企業管理系統的我們來說會不會只是純粹有創意的想法而難以去實踐。

參考資料

王村煌（2018年5月18日）。〈【故事森林 王村煌專欄】前王品副董 為何前進非洲鑿水井種咖啡？〉。《CSR@天下》。取自

<https://www.google.com.tw/amp/s/csr.cw.com.tw/amp/article/40374>

管婺媛（2021年7月7日）。〈王品前接班人賣咖啡 獲利五成捐非洲、兩成給員工〉。《商周雜誌》。取自

https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_mag_page.aspx?id=7004075

〈星巴克〉。《維基百科》。取自

<https://zh.wikipedia.org/wiki/星巴克>

成真咖啡官網。取自

<https://www.cometrue-coffee.com/>

路易莎咖啡官網。取自

<https://www.louisacoffee.co/about>

GO NEXT 擬世大人物 2021 數位科技數位解決方案競賽官網。取自

<https://edm.bnnext.com.tw/gonext-digital/>

中央大學校園徵才官網。取自

<https://campustalent.careercenter.ncu.edu.tw/intro/ActivityPlan>