

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 多重目的個案研究整合型計畫--子計畫三：王品快速展店 之個案研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：整合型  
計畫編號：NSC 95-3114-H-004-003-  
執行期間：95年07月01日至96年06月30日  
執行單位：國立政治大學科技管理研究所

計畫主持人：溫肇東  
共同主持人：蔡淑梨  
計畫參與人員：博士班研究生-兼任助理：莊皓鈞

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 96年08月03日

## 王品台塑牛排<sup>◆</sup>

「只款待心中最重要的人」，走進王品台塑牛排總是讓人倍感尊榮，親切的店員給您 15 度的鞠躬歡迎您的到來，並帶著淺淺的微笑引您入座，餐廳內空間交錯，溫馨的燈光搭配綠色植物，豐富的視覺感及人文藝術風格讓每一次的用餐都能賓主盡歡。這間以提供台塑集團董事長王永慶私房料理－台塑牛排為特色的西餐廳，精選牛的第六至第八對肋骨，裁切成骨長 17 公分、重 16 盎斯的規格，以「一頭牛只能供應 6 客」為標語，提供獨具中國口味的全熟牛排，而有別於西式牛排，目前在台灣共有 11 家分店。王品台塑牛排自 1993 年於台中成立第一家店至今（2006 年），已拓展為擁有 8 個餐飲品牌、56 間分店的王品集團，此外戴勝益更將觸角延伸至中國大陸，北京、上海、蘇州及深圳地區已陸續成立王品台塑牛排及陶板屋，總營收超過 35 億新台幣，在台灣營業額僅次於麥當勞，儼然是本土的餐飲霸主。

### 背景

戴勝益的創業之路始於以騎駝鳥、黑人舞為噱頭的南非主題樂園，「ㄅㄨㄅㄨ樂園」，ㄅㄨㄅㄨ樂園於 1990 年台灣農曆過年前成立，搭上年假旅遊人潮，開幕不到一年就賺進一億元新台幣，之後他迅速擴張小型樂園版圖，1991 年在台南新化成立「呼啦樂園」、台南關廟成立「阿拉丁樂園」，隔年於台中草屯成立「嘟嘟樂園」，但這種主題性的樂園只要顧客的新鮮感不再，隔年營業額馬上大幅下降，遊樂器材的維修及再投資費用驚人，高度使用財務槓桿，使得戴勝益每天都必須面對極大的財務壓力。他回憶道：

*我三十九歲的時候決定要離開家裡，我家是做帽子的，全球第二大的製帽工廠，可是我不想待在家裡一輩子，離開那天，我父親對我說：「要離開很簡單，成功最好，可是失敗了要回來就很難！」，我父親當時還留了一間辦公室跟副總經理的位置等我回去，可是我那時候決定要走了就不想再回去，爲了不想留後路給自己還趕快叫裡面的員工搬進去（辦公室）。我當時沒有帶任何的家產出來，只能跟家族的親戚借，在創業很困難的時候都很想回去。我當時最高的時候負債 1 億 6 千多萬，每天跑三點半，到我現在個人零負債，公司也零負債，現在的財務會這麼保守，主要是因爲過去的創業過程壓力很大，讓我不想再過那種日子。*

---

<sup>◆</sup> 本個案係由政治大學科技管理研究所溫肇東教授及輔仁大學織品服裝系蔡淑梨副教授在治政大學科技管理研究所博士生莊皓鈞的協助下所撰寫，爲國科會「多重目的個案整合型計畫－子計畫三：王品快速展店之個案研究」計畫成果一部分，目前仍在發展階段未公開發行，且個案內容未經王品集團授權發表，僅做內部討論使用，請勿自行引述。

此後，除了將「一 一樂園」轉型為「大非洲野生動物園」外，戴勝益全面退出小型園樂事業繼而轉進餐飲業，1993 年起接連成立了「全國牛排」、「王品台塑牛排」、「一品肉粽」等連鎖餐廳，1995 年成立賣場超過五百坪的「外蒙古全羊大餐餐廳」，散彈打鳥式的創業方式徹底分擔風險，1996 年甚至還因著個人興趣成立「金氏世界記錄博物館」，集團名稱定為「金氏世界集團」，全集團營業額達 2.2 億新台幣。

戴勝益開始創業即採分紅入股方式，每年算一次分紅，但 1992 年在香港海洋公園看海豚表演，卻讓他悟到「立即」獎勵的重要性，到了民國 1993 年他成立王品牛排後，就採每個月分紅的作法。戴勝益自創的入股分紅的精神是，每開一家分店，店長、主廚以上的主管，包括區經理、總公司的協理、總經理、副董事長都依比率認股，因此員工變成了股東，門市一旦開始賺錢，所有出資者皆可依持股比率分紅。例如，店長認股比例為 11%，一家分店開店成本若為 1,000 萬元，店長就必須拿 110 萬元出來投資，主廚認股比例 7% 就必須拿出 70 萬元，依此類推。再除去區經理每家店 2%、行政部門的總監〈協理〉每店 1% 至 2%、其他公司一級主管每人 1% 至 5%、總經理 20%、副董事長 13%，剩下的大約 26% 全由董事長戴勝益個人出資。此外一般員工也能享有每月結算的獎金，一起分享獲利的實質回饋。以 2003 年為例，整個集團盈餘 3 億 9 千餘萬元，扣除儲備門市安全基金、所得稅之後，分紅金額達到 2 億 7 千萬元。每位主廚、店長以上的主管平均可以領到 70 到 20 萬元的分紅金，一般員工也有數萬元的本薪外收入。

會轉戰餐飲業，「全都是因為自己好吃」戴勝益揶揄自己。台塑牛排，原為台塑企業招待所名菜，是王永慶夫人依傳統家鄉味親自調配而成，當時的招待所總管楊國初先生退休後，於台北市民生東路成立「聯一西餐廳」，始將此菜引入市場，當初這道菜並無正式的名稱，因楊先生感念台塑王董事長及夫人造就之恩，故將此道菜名為「台塑牛小排」，此後台塑牛小排轟動餐飲業，並掀起同業間的競相模仿，王品也是其中之一。當年戴勝益嚐到「台塑牛小排」後直覺這牛排一定大賣！隨即在台中成立王品台塑牛排。從 1993 年王品牛排成立以來，最少有 200 家以上的店以「台塑」、或以「王品」之名賣牛排，在市場競爭下大部分業者選擇降價求售，此時戴勝益反而提出「當產品開始降價，它的生命週期就完了」，因此王品台塑牛排決定逆向操作，以更高的服務品質、更好的用餐環境提高售價，最初王品牛排一客僅 580 元，至今一客牛排訂價則高達 1,200 元。

餐點部分王品採單一價格制，一個套餐包含了餐前酒、麵包、沙拉、湯、主餐、酸梅湯、配菜、水果、甜點及飲料，每客 1,200 元，需另加 10% 的服務費，如果需要單點餐前酒、沙拉、湯、水果、甜點、飲料，每道 100 元。餐點服務僅提供有限選擇，除了台塑牛排，其他主餐有法式羊小排、香烤豬大排、焗烤龍蝦、蒜茸龍蝦及法式龍鱈等六項選擇。副餐部分，沙拉、湯及甜點各有四種選擇，飲料

部份則有三種冷飲、四種熱飲。其他主餐及副餐的菜色，會因顧客意見及主廚的食材開發而有所更迭，只有招牌台塑牛排是不變的。

王品牛排開幕三年就遇到了瓶頸，店數始終無法超越 7 家。1996 年 8 月加入王品集團、曾在麥當勞訓練發展系統任職八年的訓練部門總監張勝鄉形容，他剛加入王品時的第一印象是「工作意願很強，但組織能力卻不足。」當時王品牛排只有店面清潔和顧客服務流程兩本工作手冊，在張勝鄉加入後開始進行一連串的標準化作業，全面導入“麥當勞”的經營架構和組織。當時的王品集團共有五個事業處，除了「王品牛排」，還有「大非洲野生動物園」、「外蒙古全羊大餐」、「一品肉粽」等餐飲品牌及「金氏世界博物館」，爲了制度化，五個事業處分別進行標準化作業。不過張勝鄉認爲這樣很不效率，他直言：「麥當勞一套標準化作業可以適用全球一萬多家店，我們才幾家店，爲什麼要做五套標準化作業？」

這時候公司內部就產生了爭議，到底要聚焦還是繼續經營五個不同型態的餐廳？幾個創業股東有不同意見，以賣肉粽爲例，就有股東認爲，王品集團有錢、有人，怎麼會做不過傳統肉粽攤？戴勝益心裡也想：「都已經投入許多金錢與人力，結束會不會太可惜？」此時，王品的集體決策中心由協理以上高階主管組成的「中常會」發揮力量，經過不斷討論後，王品集團決定聚焦在王品牛排，處理掉其他事業，於是，這些還賺錢的事業，在一年內陸續被賣掉，金氏世界博物館也結束，只保留金氏紀錄認證業務。

然而，1999 年台灣發生 921 大地震，台灣經濟隔年即出現震後經濟蕭條，尤其餐飲業普遍都遇上民眾消費緊縮的危機，同一時點，興起大陸投資熱潮，電子業、上市櫃公司紛紛西進，高價的王品牛排業績受到影響開始下落，來客數平均下降兩到三成。爲因應台灣市場衰退，王品於 2000 年成立「美國籌備處」進行海外擴展計劃，2001 年 8 月美國 Porterhouse Bistro 於洛杉磯的比佛利山莊正式開幕，但美國人對於台塑牛小排的口味並不感興趣，美國的分店投資一億元，但一直到 2004 年前都處於虧損狀況；到大陸發展又因爲成本太高始終未有進展，種種瓶頸讓王品當年營收足足下滑了兩成五，首度出現負成長。直到 2001 年中價位的西堤牛排及 2002 年日式陶板屋成立，王品台塑牛排展店數也到達公司目標，才使得王品的營收再次成長。2003 年營收成長 77%，達 17 億 7 千萬元，平均獲利率超過 22%，稅前盈餘達 3 億 9 千餘萬元（未含海外事業獲利部分）。

此後爲了掌控各店獲利情況，戴勝益提出「151」投資原則，即 1 家店投資成本若 1000 萬元、年營業額就要達到 5000 萬元、第 1 年獲利則要達 1000 萬元。提出此原則至今，旗下餐飲品牌中，西堤復興創始店及幾間王品台塑牛排皆因未達到這個原則而忍痛結束。除此之外，這兩三年間戴勝益也發覺公司內部優秀人才漸漸流失，他說：

這些人才是因為看不到公司未來的發展與願景，因此選擇離開，倘若人才一再出走，最後公司的菁英部隊瓦解，那麼公司未來若要擴大發展，勢必會發生危機與阻礙。讓同仁有較同業更好的福利，並且讓他們有夢想、有願景，才是留住人才的釜底抽薪之計。

他認為國人寧為雞首，不為牛後，有能力的人都想出頭，多開發一個新品牌，就會需要有人站出來帶頭，就能讓這些優秀的人才出頭，於是他提出「醒獅團計畫」。這個計畫的靈感則來自於他童年的經驗與中國民俗技藝，在台灣民間傳統的醒獅團表演中，有許多頭獅王在同一舞台上表演，不同的獅王有不同的亮麗演出，同時也各自吸引到不同的民眾，也讓圍觀的人群越聚越多。戴勝益的醒獅團計畫就是為了讓公司內的人才像醒獅團的獅王一樣，能夠在同一個舞台上各自發揮而能互不干擾。

自此，他定出「30年60個品牌，一萬家店」的口號。他希望將王品台塑牛排的成功經驗不斷複製，走多品牌路線，平均一年開設兩個新品牌餐廳。不過戴勝益也體認到，雖有願景，但制度上若還是維持獨肥老闆，瘦了員工的傳統思維，還是無法突破企業的成長瓶頸，在這方面，戴勝益，把利潤和股票分給有功的員工，讓公司成長的結果與員工分享。王品集團特有的入股分紅制度是，若有新分店開幕，從店長、主廚、區經理、品牌總經理、總管理處部門主管都可以參加認股。一家店有40%股權，是由該店的管理人員集資入股。除了認股，每店每月盈餘提撥21%給現場人員作分紅獎金。戴勝益估算，平均王品集團員工的年薪，正常薪資只占10%到20%，其餘均來自股票分紅。

## 成本結構

一般餐飲業來說，在收支結構上，食材成本佔比約為30~40%，租金15~20%，人事為18~20%，管銷成本則為5~10%。但是，王品的收支結構卻與一般餐飲業者大大不同。王品集團總管理處總經理李森斌表示，王品在食材成本只約佔營業額25~28%，店舖租金則控制在低於10%，人事則為30%，管銷成本約10%。

在嚴格遵守「151」原則下，王品集團食材採購完全現金買賣，加上開發多品牌集體採購，對上游議價能力增加，而能大幅壓低食材成本。在租金佔比設定，王品集團規定店租金不超過營業額的10%，但因王品營業額相對同業較高，因此也能選擇較好的地段開店。人事成本方面，戴勝益認為「同仁即家人」，給員工更高的待遇、福利，讓員工安心投入工作，願意真心付出努力才能提供真正優質的服務。

## 店址選擇

王品提供高價高品質之服務。他們認為來店用餐的顧客 90% 以上都是屬於計畫型消費，所以即便將店舖開在二樓或地下室，消費者依舊會來，如此一來，將可大幅節省租金成本；另外，企業規定中有「迷信六不」一條：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座位方向，不擇日，在迷信的華人社會中，這個規定往往讓王品能取得物美價廉的店面。

## 組織及控制

王品集團的集團決策是由 14 位一級主管組成的「中常會」共同決策。戴勝益說：「常常把一個公司搞垮的，都是董事長，因為他的權力很大，下面的人再有辦法也不容易把公司弄垮。」同時，他也認為「人才多，企業就大」，為了「長期保有」這些人才，他送許多主管計步器，強迫每人每天都要走上一萬步，集團內部還規定「走百國、登百嶽、吃百店」的主廚以上主管必修學分，強迫同仁積蓄體力與能力。

此外，為了提升同仁，王品成立「王品之師」，要請各行各業專業人士分享成功經驗，戴勝益說：「我們沒有『競爭對手』，只有提攜的老師，好的可以學習，差的可以借鏡，許多同業都是『王品之師』，像上閤屋、巴黎國際海鮮、肯德基、白木屋等企業老闆們，都到集團『中常會』演講過」，到目前為止，「王品之師」已達二百多人。

經營面，組織分「店面」和「廚藝」兩大類。店面分行政、接待、訓練、訂位、排班和維修等 6 組，廚藝分訓練、訂位、排班和維修等 4 組。剛開店僅有 2 本工作手冊，經標準化後現在已制定出 38 本手冊，每年還不斷修訂，「透過標準作業流程（SOP）的教育訓練，可幫助新人快速融入企業文化，」張勝鄉指出 SOP 之於企業文化的重要性。

## 人力池計畫

醒獅團計畫將使王品集團未來 5 年大幅成長，開新店就要有人才、有主管，除了加速內部員工訓練外，也積極由外部招攬有經驗的店長與儲備幹部。王品集團訓練總監張勝鄉指出：今年王品要招募 1,048 人，其中有 170 位是儲備主管，明年的招募人數也相同，再往後兩年，招募人數將兩倍成長到 4,800 多人。5 年後的 2010 年，王品集團可望達到 250 家餐廳的規模，那時候的招募人數將超過 1 萬人！

爲了達成目標，王品提出「人力池計畫」，每 1~1.5 個月招募一次，每期名額爲 30 位。儲備主管將接受兩天有如震撼教育班的密集訓練，接著分發到各事業處，接受 2 個月的店舖操作實習，期間的考核包括期中考、期末考、每單週一次的心得報告，以及每雙週一次的業績報告，成績達 85 分者合格，即可擔任主任級以上的職位。

## 廣告策略

王品集團品牌總監高麗訓認爲：「許多餐飲業者起家時，無法投下大筆資金打廣告，因此如何以整合行銷的概念，善用各種可能的方式，多面向提高大眾的消費意願，並進而建立顧客忠誠度，是餐飲業建立品牌的唯一途徑」。王品集團一貫是花小預算來達到行銷目標，除了初期台塑牛排曾打過電視廣告外，其它品牌皆無，王品常透過創造新聞或結合時事的手法達到宣傳的效果。

2003 年，王品台塑牛排全台灣 13 家分店重新裝潢，員工換上較現代、時髦的制服現身，餐點方面也順勢推出全新菜色以慶祝開幕 10 周年，同時對外宣傳「花語祝福王品十周年慶」活動，活動當天早上 11 點 30 分到下午 2 點，消費者只要穿著正式服裝、持 10 朵玫瑰加上一句生日祝福語，就可以免費享用牛排套餐，當天凌晨就有消費者開始排隊，至活動結束，總共送出三千一百份牛排。

當年年底，王品台塑牛排台北復興店落成，適逢附近的世界最高樓－台北 101 開幕，於是王品集團順勢提出「世界第一開幕，台灣第一請客」口號，開幕當天憑 101 發票，前 101 位光顧王品新店的顧客可得到免費的餐點招待。活動當周，王品集團先是租下一輛遊覽車，在車體上繪滿玫瑰花、打上「世界第一開幕，台灣第一請客」等字，繞行 101 周邊道路，此舉同時吸引排隊等候進入台北 101 的民眾及各大電子媒體注意，幾乎到場採訪 101 開幕的媒體都有順便提到這一活動，此一活動僅花費 15 萬新台幣。

## 擴張

戴勝益說，爲符合客觀化的定位，「王品只做市場接受的東西」。集團旗下的 5 大品牌，不管是牛排（王品台塑牛排、陶板屋、西堤）、火鍋（聚）或燒烤（原燒），都是消費者慣用的餐點，王品現在不做市場沒有的東西，未來也不會做餐飲業的烈士。此外，他堅持一個品牌只經營一種商品，戴勝益強調，「賣火鍋的店，不會同時賣牛排，或是又賣烤肉」，這正是王品「焦點深耕」的堅持。

爲了積極拓展事業版圖，戴勝益鼓勵集團中各個事業的總經理創立新品牌，藉此爲集團帶動更多新血，開拓更寬廣的事業版圖。這便是 2001 年開始進行的「醒

獅團計畫」，也是集團內部人才培育、推動新創品牌事業的主要架構。

醒獅團計畫最先從「西堤牛排」開始，副董事長陳正輝創立西堤之後，隔年總經理王國雄創立了「陶板屋」，接下來另一名總經理李森斌在美國創立「PB 牛排館」，陳正輝在 2003 年轉進大陸為王品台塑牛排佈局，李森斌隨後返台接掌西堤，這三個人是王品的第一代獅王。至 2004 年，王品進入第二代獅王階段，原王品台塑牛排總經理曹原彰出來開創「原燒」，協理蕭文傑接任王品台塑牛排副總經理；李森斌也跟進創立「聚」，西堤改由協理陳靜玉升任副總經理掌舵。陶板屋兼 A+數學中心總經理王國雄則在 2005 年 7 月自行開創日本料理店「ikki 懷石創作料理」；集團財務長楊秀慧也在 2005 年 9 月推出「夏慕尼鐵板燒」，由聚火鍋總經理李森斌擔任顧問，逐漸朝向每年兩個新創事業的目標前進。

在創業資金部分，戴勝益固定持股 26%，創業獅王個人出資 20%，其餘則由各區經理、店經理及中常會委員贊助，大家共同分擔風險。根據醒獅團計畫，王品平均每年成立二個新創事業，卅年內將有 60 個新品牌出現。不過戴勝益也承認，這些新創品牌不見得每一個都會成功，若以一半的存活率來看，王品未來至少有卅個事業，集團將日漸茁壯，進一步擴大市占率。

在王品，每一名出去創立新品牌事業的人，都稱為獅王，只要有新事業創立，原先留下的事業，接任者自動升官一級，則稱為準獅王。到 2004 年時王品已經有十幾頭獅王與準獅王。戴勝益強調，王品集團的核心優勢就是人才與企業文化，其中人才更是核心價值。透過醒獅團計畫，集團每年都會不斷有新的獅王與準獅王出現，員工有希望、有願景，向心力自然強，也就能持續提供企業成長與進步的動力。

## 企業文化

*其實我常常說我們公司就是一個悶燒鍋，什麼叫悶燒鍋？悶燒鍋就是你這個把水煮滾了，然後放在裡面，那麼你丟進雞肉也罷，你丟進熟的牛肉也罷，你丟進全部都是生的蔬菜也罷，你不管丟進什麼等它悶兩個鐘頭、三個鐘頭以後全部變熟，那麼它就是有潛移默化的功能…我們公司就是有這個力量…那麼就是因為這樣的狀況之下，然後每個禮拜透過中常會的學習，所以就培養很多的獅王。*

王品集團有許多的特殊的企業文化（詳見附錄三）：

一、嚴止耳語文化，一切資訊透明公開：

每月 19 號下午 3 點半結帳，每家店鋪，財務完全公開，全部公開到網路上，每人的薪水也公佈到公佈欄，確定每個人都看的到。每一個人都在監督財務。此外，集團內只有企業活動沒有私人活動，最後延伸到公司每個人都沒有私人活動。上司生日沒有任何人可以幫上司辦生日，以嚴格的規定杜絕內部耳語的產生

## 二、非親條款：

戴勝益回憶道：「我在八年前就設了一個非親條款，當時公司一個高階主管就帶了一些親戚進入了公司，許多機要部門如人事、採購都佔據了，那時候我就聞到那個味道。」此後，王品集團規定四等親都不准進公司，連工讀生也不行。他認為如此一來公司家族跟派系就不會結合。

## 三、不迷信

王品集團禁止任何迷信的行為。戴勝益提出一些他的堅持：我不願意跟任何的地理、風水有牽連。我絕對不放生。不印善書。不看坐向方位。開幕沒有任何的儀式、任何的開幕，不選時辰。

## 四、不收回扣

從戴勝益過去的經驗，他發現台灣的餐飲業拿回扣的比例佔 99%。他認為如果要做一個連鎖事業，是不能予許這類情事存在。他規定任何人收禮超過 100 塊開除，廠商不能送東西，還成立負責單位過濾，廠商送禮一律當場退回。

龜毛家族。員工如家人；顧客如恩人。

## 問題與討論：

1. 一間餐廳業績繁盛的理由為何？
2. 餐飲業可以快速展店的因素為何？
3. 王品為何能維持不斷地創新（開發新的業種、業態）？
4. 王品 2030 的目標是開發 60 個品牌，10,000 家店，請評估其可行性，其可能面臨的障礙是什麼？

參考資料：

王品網站：[www.wangsteak.com.tw](http://www.wangsteak.com.tw)

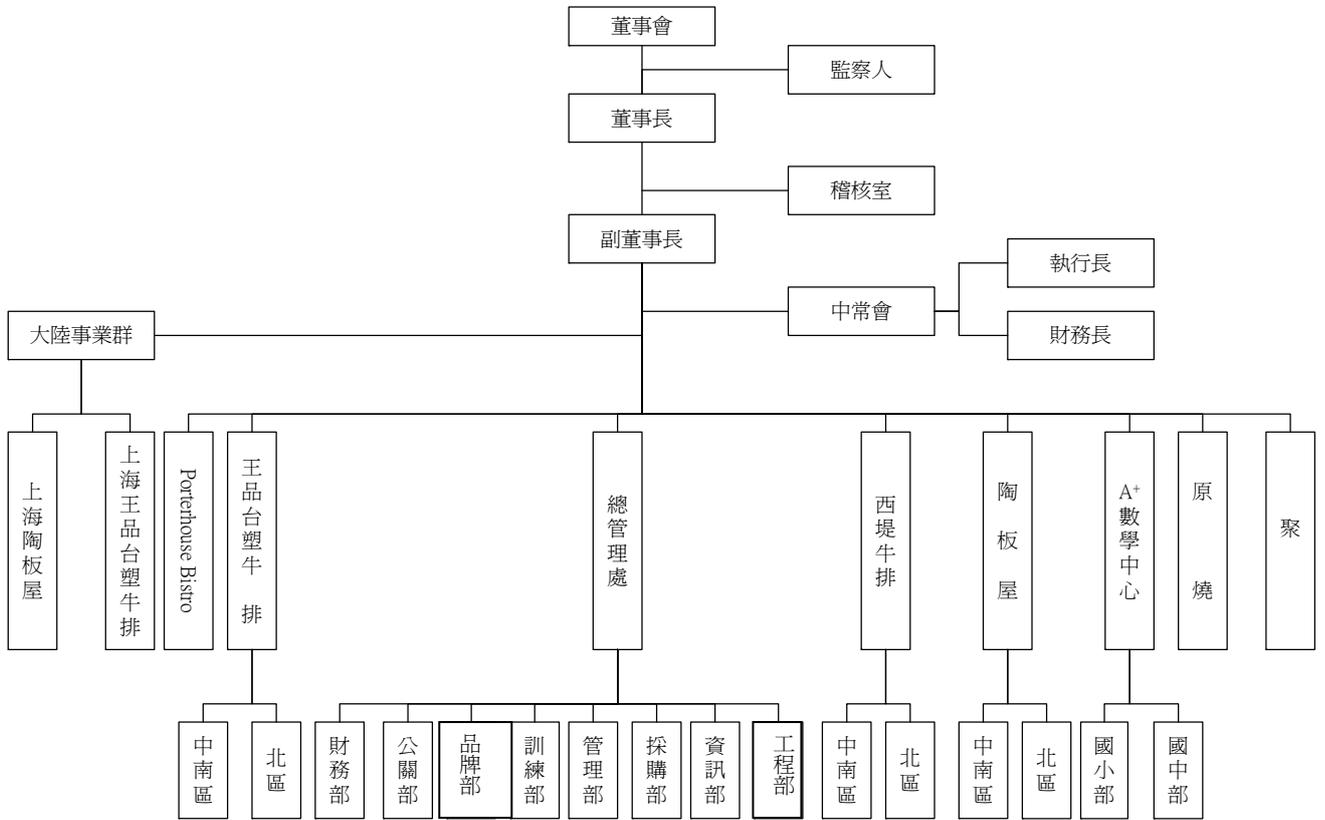
創業誌：連鎖餐飲經營成功寶典－王品學

王品集團－餐飲業，也能挑戰千萬年薪

商業周刊：海豚領導學

附錄一：王品集團組織圖

2004.7.1



## 附錄二

### 王品憲法 The Constitution

1. 任何人均不得接受廠商 100 元以上的好處。觸犯此天條者，唯一開除。
2. 同仁的親禁止進入公司任職。
3. 公司不得與同仁的親戚作買賣交易或業務往來。
4. 財務、人事、採購徹底公開，所有同仁均可以隨時查核。
5. 舉債金額不得超過資產的 30%。
6. 公司與董事長均不得對外作背書或保證。
7. 不做本業以外的經營或投資。
8. 任何投資遵照 151 方程式。
9. 奉行「顧客第一，同仁第二，股東第三」之準則。
10. 懲戒時，需依下列四要件，使得判決：
  - A. 當事人自白書
  - B. 當事人親臨中常會
  - C. 公開辯論
  - D. 不記名投票
11. 同仁的考績，保留 15% 「審核權人」與「裁決權人」做彈性調整。
12. 不得有企業內婚外情。
13. 禁止於企業內嚼檳榔。
14. 廚房不得抽煙。
15. 不准賭博。
16. 各單位主管需關照單位內之懷孕同仁，一切以安全與健康為第一考量。
17. 高階幹部，一律入股成為股東。
18. 每週五開中常會，集體決策。

### 「龜毛家族」二十九誠

1. 遲到者，每分鐘罰 100 元。
2. 公司沒有交際費。(特殊狀況需事先呈報)
3. 上司不聽耳語，讓耳語文化在公司絕跡。
4. 被公司挖角禮聘來的高階同仁(六職等以上)，禁止再向其原任公司挖角。
5. 高階同仁「擴大視野」目標：每年在世界各地完成 100 家餐廳的用餐經驗。
6. 中常會和二代菁英，每天需步行 10000 步。
7. 迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座位方向，不擇日。
8. 少燒金紙：每次拜拜金紙費用不超過 100 元。
9. 對外演講每人每月總共不得超出兩場。
10. 演講或座談會等酬勞，當場捐給內政部兒童之家。
11. 公務私得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。
12. 可以參加社團，但不得當社團負責人。
13. 過年時，不需向長官拜年。(但可以用電話向下屬拜年)。
14. 上司不得接受下屬為其所辦的慶生活動。  
(上司可以接受的慶生禮是一張卡片、一通電話或當面道賀)
15. 上司不得接受下屬財物、禮物之贈予。  
(上司結婚時，下屬送的禮金或禮物不得超出 1000 元)
16. 上司不得向下屬借貸或邀會。
17. 任何人皆不得為政治候選人。
18. 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。
19. 選舉時，董事長不得去投票。
20. 購車總價不得超出 100 萬元。
21. 不崇尚名貴品牌。
22. 辦公室夠用就好，不求豪華派頭。
23. 董事長的任何公事開銷，一律自己墊付，不得向公司請款。
24. 禁止做股票，若要投資是可以的，但買進和賣出的時間，需在一年以上。
25. 個人盡量避免與公司往來的廠商作私人交易。
26. 總經理(含)以上人員，70 歲前一律強制徹底退休，不得以任何名義繼續操控公司。
27. 除非是非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。
28. 除非是非常傑出的廠商，否則勿推薦給你的下屬任用。
29. 股東把分紅的十分之一回饋給公司或同仁，乃是合理的情義。