個案討論(三)星巴克

第二組

組員與分工表:

A1093317李昀蓁：第二題

A1093325黃紹瑜：第四題、PPT

A1093334嚴氏幸：第五題

A1093355彭郁庭：第三題、統整word

A1093366陳妍均：第一題

星巴克介紹

* 歷史演變

1971年由[英語](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%8B%B1%E8%AA%9E)教師[傑里·鮑德溫·洧丞](https://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%82%91%E9%87%8C%C2%B7%E9%AE%91%E5%BE%B7%E6%BA%AB%C2%B7%E6%B4%A7%E4%B8%9E&action=edit&redlink=1)，[歷史](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%AD%B7%E5%8F%B2)教師[吉夫・席格](https://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%90%89%E5%A4%AB%E3%83%BB%E5%B8%AD%E6%A0%BC&action=edit&redlink=1)和作家[戈登·波克](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%88%88%E7%99%BB%C2%B7%E6%B3%A2%E5%85%8B)合資開了第一家星巴克。位於[西雅圖](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%A5%BF%E9%9B%85%E5%9C%96)市中心的魚市[派克市場](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%B4%BE%E5%85%8B%E5%B8%82%E5%9C%BA)旁，主要販售高質量的[咖啡豆](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%92%96%E5%95%A1%E8%B1%86)和咖啡器材。而開店的契機是受到[艾佛瑞·畢茲](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%9A%AE%E7%88%B7%E5%92%96%E5%95%A1)於加州[柏克萊](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BC%AF%E5%85%8B%E5%88%A9_(%E5%8A%A0%E5%88%A9%E7%A6%8F%E5%B0%BC%E4%BA%9E%E5%B7%9E))創立的[畢茲咖啡](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%9A%AE%E7%88%B7%E5%92%96%E5%95%A1)的影響。

1987年[霍華·蕭茲](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9C%8D%E5%8D%8E%E5%BE%B7%C2%B7%E8%88%92%E5%B0%94%E8%8C%A8)籌資買下了星巴克，同年在加拿大溫哥華開拓門市，首次進軍國際市場，並把星巴克做成了美國版的[義大利](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%BE%A9%E5%A4%A7%E5%88%A9)咖啡屋。

1994年聘請[萊特·梅西](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%90%8A%E7%89%B9%C2%B7%E6%A2%85%E8%A5%BF)替全球連鎖店進行店內設計後，使星巴克遍布全球，目前的據點有北美、南美洲、歐洲、中東及太平洋區。

* 商標演變

1971~1987

以16世紀斯堪地那維亞半島的雙尾美人魚為商標。

 (節自維基百科)

1992~2010

在霍華·蕭茲收購後，將商標更改成每日咖啡的綠色，並被視為放鬆的顏色。

(節自維基百科)

2011年~至今

改成更為簡潔的版本，並沿用至今。

(節自維基百科)

Q1

星巴克在這起黑人公關危機之中應對措施是否得當，

讓全美八千家門市暫停營運是否得當?

若否，還有什麼樣的改善空間?

* 事件經過

4月12日，費城星巴克黑人公關危機發生，店內其他顧客所拍攝上傳的影片迅速在網路上廣傳，點擊率很快就達到了近九百萬次觀看，因涉及了敏感的種族歧視議題，引起美國民眾的抗議，大批不滿的民眾至費城星巴克抗議示威，在Twitter上還掀起了#BoycottStarbucks、#Enough 等抵制星巴克的活動。

而到了4月14日，星巴克才開始行動，公開發表道歉聲明，但在Twitter上的聲明全文內並沒有提及員工種族歧視行為的發生，只表示對於顧客被捕這件事感到「失望」，強調會致力於檢討往後此類「事故」的處理方法和政策，確保未來不會再發生類似的事件，可由此得知星巴克低估了此事件的嚴重性，民眾的怒火被聲明裡讓人感受不到誠意的用詞再次激起。

直到14日下午，為了挽回企業形象，星巴克CEO Kevin Johnson親自於官網發表了對顧客和員工的公開道歉信，向遭逮捕的男子致上「最深的歉意」，表示會詳細得調查此次事件的事發過程，給顧客一個交代，並希望能當面與兩位當事人致歉，最後，說明了­星巴克堅決反對任何歧視的發生。這次，CEO點出了店經理向警方報案的這個決定是錯的，直切重點，向大眾交代。4月17日，星巴克宣布將於5月29日下午，關閉全美8000家直營店面，針對種族偏見議題，對175000名員工進行「反偏見教育訓練」。

在此次的公關的應對措施上，我們認為，處理不太恰當。

* 第一

星巴克第一時間的回覆處理速度太慢，事件發生後兩天才發出聲明(且是份漏洞百出的聲明)，未能及時有效的控制住輿論，事態越演越烈。隨著科技的進步，網際網路的發達，資訊的傳播速度不容小覷，當企業遇到問題、發生重大事件時，第一時間的回應要盡可能得越快越好，每多過一段時間，企業在社會上的形象也會多下滑一段距離，在當你還未釐清事件的發生時，外面的輿論與批評早已滿天飛。

我們認為，星巴克可以在收到事情發生的消息後，第一時間就先於官網或社群平台上，發布一篇公告，內容大致為「對於今日所發生的事情，請等待我們深入的調查與了解，會盡快掌握事情的來龍去脈，將由發言人來說明一切。」，讓民眾知道星巴克有意要調查此次事件，不直接道歉，以免讓人感覺星巴克只是想用敷衍的公開認錯來息事寧人。當事件調查完畢後，盡快完成聲明稿並且發布，使社會大眾知道事情的來龍去脈與後續處理的解決辦法。

* 第二

此次星巴克的危機處理方式，除了做最基本的出面道歉外，並沒有選擇花費時間、精力去控制輿論的方向，使之轉往對品牌有利的方向，或聯絡新聞產業，發布能平衡此次負面事件的報導的傳統危機處理SOP，而是採用了不同以往的「宣布安排員工一個月後的員工訓練」的方法。根據星巴克的財報顯示：在美國，星巴克每月的營業額將近16億美元。換算下來，關閉全美門市四小時將會虧損至少880萬美元的營業額，在財務的重大損失與彌補大眾心理的負面形象與觀感中，星巴克選擇了捨棄前者把握後者，我們認為這項處理方式的出發點是好的，至少讓人感受到了星巴克不惜虧損也想要改善問題根本的心，展現了對此次事件的重視，讓民眾感受到誠意。但，這個「員工訓練」是否有效？那可就是另外一回事了。

星巴克這次的員工訓練上的內容主要是使員工學習「隱性偏見」，這種偏見的產生主要來自每個人成長的環境不一,進而發展出不同認知想法與對各種人事物的偏好。是一種任何人皆無法單純透過「內省」的方式，來判斷或辨別自我矛盾的存在。我們認為星巴克想用短短四小時，來教育、改善員工的隱性偏見，是困難且徒勞無功的做法。

這次的員工訓練應減少過於學術性的內容，要使員工能在短時間內了解並且吸收那些專業的課程，有點強人所難，若能將課程著重在使員工感受到同理心的部分，或許會更有成效。我們想出一種方法幫助訓練得以達到更好的成效，請人開發一套VR軟體，使科技設備作為員工模擬被歧視感受的媒介。在VR中，員工為遭歧視的對象，而模擬環境為一群人在歧視他，使其能更加深入的了解到，被歧視的當下會是什麼感受，藉以喚醒員工們的同理心。

* 第三

在結束閉店四小時的課程後，星巴克並未收集員工對於訓練內容的回饋，也就無法確切得知上完課後情況是否有改善，亦無法適時為員工調整最合適的課程。我們認為一個好的員工訓練應於課程結束前，設計一個環節，如情境題或課程問卷調查，來檢視此次課程是否有效，而後再整理並且公告至官網上。於日後，星巴克可安排神秘客，至各分店審查，模擬類似事件的發生，來測試受訓後的員工，對待此類的事件，是否能適當的處理應對，依實際的數據研究此次課程是否有效，提供實質的改善方針於之後的課程設計。

Q2

為什麼星巴克再三於種族議題上

引起群眾觀感不滿呢?

如果你是星巴克的店長，遇到這類問題時，

會如何處理呢?

雖然星巴克對於種族議題有許多作為，但是仔細了解後會發現其實絕大部分都不是很有效用，只是希望在事件發生後能息事寧人罷了，總是給人一種表面功夫的感覺，因此常於種族議題上引起民眾的不滿。

如果我們是星巴克的店長，我們會同員工當場向對方道歉，並和現場所有員工再次申明星巴克不是一個可以容忍種族歧視的地方。將名片與優惠券一同遞給顧客，希望對方可以原諒我們的過失。但是一昧的事後補償，依然有損企業形象，必須要在問題根本上做出改變才行，因此我們會向公司提議一個新的評分標準和面試時的測試，並在考察員工績效時加上一個占10%的「多元包容性」項目，用來檢視員工是否有種族歧視的傾向，並限制擔任某些職務時所需的最低分數，當員工低於60分時要重新審核該員工是否能繼續升任此職，而分數由投訴（來自顧客或同事，被投訴一次扣5分）與平常表現（由店長來評分）來決定。

同樣地，在面試時也加上一個佔20%的「多元包容性」項目，這個項目則是由回答特殊問題來評分。其實任何人都存在隱性偏見，波士頓大學心理系與大腦科學的教授Deborah Belle專門設計一道題目來測試人們的隱性偏見：「一名父親和兒子遭遇了意外的嚴重車禍，父親當場死亡。兒子受了重傷，但正當他被送入醫院手術房準備開刀時，開刀醫師卻停了下來，說：『我無法替這個人開刀，他是我的兒子！』請問：執刀醫生，是這個男孩的誰？」由這個題目就可以發現大部分人對職務與性別的隱性偏見，因此我們可以特別設計一個測試應徵者對其他種族的包容度，這樣就能降低員工做出種族歧視的行為，從根本切除導火線。

Q3

你認為星巴克所實施的員工偏見教育有用嗎?

欲改善這些歧視問題，除了員工教育之外，

還有哪些其他管道可以施力?

首先，星巴克雖然關閉了8000多家門市，舉辦一個長達四小時的員工訓練，但是這活動並非強制所有員工參加，只是讓有參加的人能照領這段期間的薪水，單方面「預設」所有員工均會到場。如果連舉辦者都抱持著只要部分出席者得到收穫就足夠了，那麼開這堂課還有甚麼意義呢?員工會認為主辦人既然沒有強迫大家參加，代表課程內容不是大家必需要學的，只是學了會有好處拿而已，便繼續不把這當一回事，讓錯誤一犯再犯。

再來，星巴克開設的課程並不是只教導員工「如何尊重人權」和「不能種族歧視」這種大家都應具備的基本能力，而是高度學術性的議題--「隱性偏見」。探討人們對於種族、性別、性向、貧富等方面，都存在著既定的偏好與盲點是反射性且自己難以察覺到的艱深議題。缺少了課後的追蹤分析，便無法得知員工們參加訓練結束後的狀態，包括員工心態有無改善或類似事件的發生。

最後，華盛頓大學的心理系教授[Tony Greenwald](https://faculty.washington.edu/agg/)在看完星巴克的員工訓練內容後，也遺憾的表示：「這類型的教育訓練立意良善，雖能幫助人們認識自己的偏見，卻無法有效證明人類是否因此更願意察覺，進而改善自己的偏見與行為。」再由Google自2013年開始實施的「隱性偏見」訓練為證，就算經過了長時間的努力，依舊沒有可靠數據能顯示這類課程確實能發揮作用。

綜合上述，錯誤的目標預設，導致員工不清楚訓練目的、沒有做課程後的持續監測、以及缺少成功案例和學術研究的舉證，是我們認為星巴克所實施的員工偏見教育的成效甚少的原因。

想要杜絕類似事件發生，我們認為除了員工教育課程以外，還可以從下列幾點開始以身作則，讓企業內部邁向更多樣化的目標:

* 改善既有的公司政策

刪除可能產生差別待遇或歧視的地方，重新審視服裝規範、應徵條件、升遷資格、福利制度等等。在員工手冊中明確規範公司關於反歧視的相關政策，定義何謂職場歧視與偏見，並列出員工違規時的對應懲罰與申訴管道。

* 做薪資稽查

定期檢查公司內部相近職位，是否存在性別、種族、性向等等方面同工不同酬的問題。依客觀的數據，像是個人業績績效、門市營業額、工作時數來核定薪水，避免員工因其主管的偏見而受到不公待遇。

* 制定多元化目標

錄取新人和內部晉升時，依照特定比例來分配人數，並保障不同種族、跨性別者等等少數族群的名額，讓企業內部由多樣化的人共同組成，互相激發想法以及學習包容和自己有差異的人。像是台灣的立委，在原住民以及女性上面有保障名額比例。

Q4

在性別歧視事件中，你認為蓋瑟瑞的作為是否得當?原因為何?若你為星巴克的店長，

在面對跨性別員工時，你會怎麼做?

我們認為蓋瑟瑞的做法十分地幼稚、不得體。身為一個店長，最重要的事情就是關心並管理員工工作，他非但沒有做到關心，反而還在社群網站上張貼具爭議性的言論，也讓韋德在工作上感到不愉快。相反的，其他的員工都接受了韋德跨性別者的身分，並用她喜歡的名字稱呼她，我們認為這樣才是對一個人基本的尊重。

其實跨性別者，比較沒那麼容易被他人從表面上發現，所以當他主動向你坦白時，也就是他覺得你與他關係良好，是時候讓你知道他所經歷過的一切。但當韋德向蓋瑟瑞說她是跨性別者時，蓋瑟瑞的態度大轉變。從朋友的角度來看，蓋瑟瑞似乎並沒有把韋德當成很重要的朋友，反而只是認真的員工而已。我們認為這樣的行為會造成韋德之後在交朋友、談心這方面會跨不出被傷害的泡泡，進而造成性格內向陰沉，時常憂鬱不愉快。

如果說韋德的心理層面沒有那麼堅強，後續便可能引發出下述的問題，輕者會引起自我懷疑，重者甚至會衍伸出心理疾病或者社交恐懼症，這些情況會給韋德在生活上造成很大的影響。

而一個店長，最重要的就是讓員工們團結合作，並給這間店帶來收益和優良的評價。所以店長需要有很好的親和力，主動去關心員工的身心狀況，以及員工互動的狀態，這樣才能展現出最好的一面給客人。同時也要擔任指導者、調和劑的角色，當員工在面臨苦惱或者與其他員工發生爭執時，能第一時間的給予適當的幫助，了解事件的始末，給予適當的獎罰。因此當面對跨性別員工時，最重要的是真心地去接受他(她)的選擇，讓他(她)感受到善意，並帶領他(她)跨過那道在意別人歧視眼光的高牆，嘗試讓其他人學著去了解內涵，而並非只是依照外表來評斷一個人。

使他(她)勇敢地做自己，鼓勵他(她)做自己是件很優秀的事情，和他人不一樣也沒有關係，所有人都是獨一無二的。在與跨性別員工做交流的時候，還可以提醒他(她)如果要告訴朋友自己是跨性別者時，沃頓商學院管理學教授南茜•羅斯巴德曾說過，可以找尋一個關係很好且看起來較為開放的朋友，這樣他不但可以幫助他(她)建立信心，他也會像盟友一樣支持他(她)，讓他(她)能重拾自信。

如果說是跨性別員工遭受顧客的欺凌，身為店長的我們，首先會聆聽當事人的敘述並參考旁人所看見的事情經過，再對事情進行解釋與道歉，倘若事態嚴重，可以請警察協助。對於這樣的歧視行為，我們可以運用科技的力量，例如在事件發生時請旁人或員工將事情的經過拍攝下來，若客人依然不認錯，此影片就會成為筆錄的證據，在日後法律的訴訟會比較順利。

而在預防方面，身為店長，我們可以在面試的時候做一些改變，在試用期時會特別的關注此員工對待客人的態度，並會向公司方面申請金費請神秘客來試探此員工，而神秘客會是來自不同族群的人們(拉丁裔、非裔、跨性別者)，我們會請這些神秘客故意提出較為刁難的問題，並在旁邊觀察他與顧客的應對方式。

Q5

若你是星巴克的執行長，

在收到員工的指控信件後，

你會怎麼回覆並做出哪些實際作為?

* 回應控訴信件

首先，我們代表星巴克公司員工向您道歉，對於您在工作期間所遭受到的騷擾以及歧視。我們希望您能了解，本公司非常重視性別平等並始終支持LGBTQ。得知此事件發生令我們感到十分惋惜，因此我們希望能以賠償金額補償您所遭受的損失。關於蓋瑟瑞先生的事件，我們必徹查此事並對他做出適當的處罰。本公司絕不容忍針對LGBTQ的騷擾以及歧視的行為，所以在調查結束之後，我們想直接與您見面並向您道歉，蓋瑟瑞先生也會當面與您道歉，並說明事情發生的原因和理由。在社群媒體上，我們會給予大眾正式的回覆，努力檢討此事件發生的原因，再教育所有的員工。

我們非常感謝您為本公司9年的貢獻，希望您能了解，像您這樣的優秀員工是我們公司最重要的資產之一，因此我們非常重視以及珍惜您。所以，我們會非常歡迎您返回本公司工作。若是您仍然想離開本公司，我們也很樂意幫您找尋或推薦新的職業。

最後，感謝您的來信，也感謝您的勇氣讓我們了解目前公司的不足之處，幫助我們更了解跨性別員工在實際上工作遇到的困擾。所以，我們會盡力提出更完整和正確的政策，希望您能持續對本公司保持信任。再次，對於您所遭受的一切和公司未能即時處理此事，我們深表歉意。

* 實際作為
* 方案1：設置專門回覆投訴信件的部門

此部門會負責投訴信件的答覆以及通知公司的主管部門，才能即時提出解決問題的方案。不會讓以上韋德的事件再次發生，遲緩回應信件。透過信件的內容和處理員工的投訴信件，首先，可以了解顧客對公司制度、員工教育、產品等方面有哪些不滿意、可改進的部分的；也能藉此了解員工對公司或工作職場上有哪些問題存在，或者有能幫助公司進步的創新想法。這樣公司上層就能做出更貼合顧客和員工問題的改變。

* 方案2：以服務評分做為員工調薪的參考

藉由顧客提供的投訴信件，以月為單位統計每位員工遭投訴或表揚的次數，並在薪資方面反映出此員工的表現。以台灣的店長為例子，基本月薪為2萬5月，另外會有其他津貼，所以實際拿到的是2萬8(此資訊由1111人力銀行提供)。因此可以在補助津貼上做增減，以一封投訴信減少10%津貼、表揚信增加5%津貼費用，用這樣的制度來告知員工，公司開始重視對待客人的表現以及態度。

* 方案3：開放星巴克作為不同種族和多元性別分享會的場地

為了洗刷大眾對星巴克在歧視方面既定的印象，我們想邀請並提供場地租借給反性別歧視、反種族歧視的組織團體，做為他們定期聚會或分享的場地。讓星巴克成為不分種族和性別都能自由自在出入、談話的場所。藉此也能讓員工在耳濡目染之下，漸漸地開始了解其他種族以及性別所遭受的不平等對待，以及他們目前所在做的努力。

但公司必須確認這些團體是否為傳達正向資訊的活動，以免有些團體的言論會過於偏激，所以在申請時這些團體必須要提供詳細的資訊，例如團體組成的原因、活動流程以及大致的分享內容。

* 方案4：普遍設置性別友善廁所

在洗手間這部分，全面設置性別友善廁所，每間廁所都要具備馬桶以及小便斗，並將廁所門外的圖標改成性別友善圖示。使跨性別者在進廁前不需猶豫、介意別人的目光。在細節方面取得大眾以及跨性別族群的信任，消除過往星巴克常常因歧視問題登上各大版面的印象。

參考資料

1. <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201805300131.aspx>
2. <https://wendychen0701.pixnet.net/blog/post/12666518-%E3%80%90hr%E6%96%B0%E7%9F%A5%E5%88%86%E4%BA%AB%E3%80%91hr%E5%A6%82%E4%BD%95%E5%B0%8D%E6%8A%97%E8%81%B7%E5%A0%B4%E4%B8%8A%E7%9A%84%E6%AD%A7%E8%A6%96%EF%BC%9F>
3. <https://www.managertoday.com.tw/books/view/53486>
4. <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/zh-hant/article/8563/>
5. <https://crossing.cw.com.tw/article/9829>
6. <https://faculty.washington.edu/agg/>
7. <https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-to-close-stores-nationwide-for-racial-bias-education-may-29/>
8. <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/zh-hant/article/9432/>
9. <https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-ceo-reprehensible-outcome-in-philadelphia-incident/>
10. <https://www.gvm.com.tw/article/43918>
11. <https://www.storm.mg/article/425274?page=1>
12. <https://cnews.com.tw/005180529a02-2/>
13. <https://www.businessweekly.com.tw/focus/blog/3000729>
14. <https://www.1111.com.tw/1000w/fanshome/discussTopic.asp?cat=FANS&id=170328>
15. <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B>