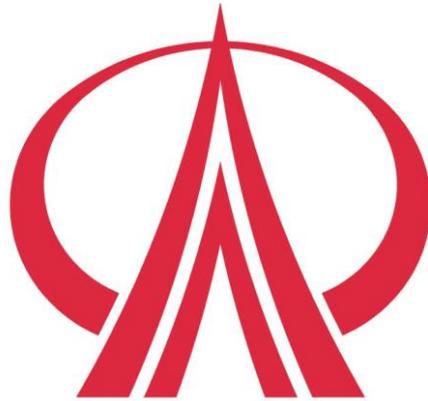


修平科技大學

行銷與流通管理系

三明治教學校外實習專題

實習公司：大買家股份有限公司-國光店



指導教師：楊振昌 老師

學生：BZ98080 李箏芝

中華民國 102 年 5 月

摘要

「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，由中陽集團及中部知名建商創立，1994 年大里國光店開幕，1996 年北屯店，1999 年高雄店(金銀島購物中心)正式營業，引進連鎖智能電腦營運管理系統，並由專業團隊經營管理，讓大買家走進每一位顧客的生活中，有豐富的商品選擇，長期低價滿足更多的顧客，多元化賣場型態兼具休閒與便利的消費需求，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足的需求。

我實習的部門是位於大里國光店的客服部帳管課，職位是收銀員，我努力的培養自己的服務態度、服務品質、與客人的互動，及與同事間的關係，使自己更上一層樓，經過一段時間的努力，我終於升上外勤人員。

在實習期間我從麼都不懂到學習人的相處模式，事情的判斷能力，商品的成列等，各種經驗，使自己成長許多，賣場讓我學習到許多的職場經驗，如果以後還有實習的機會，我還是會選擇實習，因為我想挑戰不同的職場。

致謝

這一年的實習期間，最先要感謝行銷與流通管理系的老師們，讓我有這實習的機會，提早體驗職場生活，可以學習到在學校裡所學不到的知識與經驗。在真正畢業出社會前，對職場上有更深的認識更深的體會。

感謝主任林晉照老師，不斷地幫我們尋找可以實習的工作，請到他們到學校演講，讓我們有很多的選擇。感謝班導楊振昌老師，在實習過程中，只要有空的時間，就會到公司關心我們，給我們支持與鼓勵。

感謝大買家帳管課課長陳夙妲、副課長聶光復、組長黃素卿以及所有同事們，謝謝你們的細心教導與支持鼓勵，從我一個什麼都不懂的新人，訓練成一個老手，在我不懂有問題時，總會幫助我，不僅讓我學習到社會經驗，也讓我認識到在職場裡那麼好的你們，雖然常會忙到頭昏眼花，但過程確是很開心的，因為有你們，就算再怎麼累，都是值得的。

李箏芝 致謝

中華民國一百零二年

目錄

摘要	I
致謝.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第壹章 實習動機與目的	1
第一節 實習動機.....	1
第二節 實習目的.....	1
第三節 實習公司甄選過程.....	1
第貳章 個案企業介紹	3
第一節 公司沿革與現況.....	3
第二節 企業策略.....	6
第三節 企業戰術與作業策略.....	8
第四節 直接負責單位業務內容.....	8
第參章 個案實習公司所見	9
第一節 門市行政實習.....	9

第二節 門市營運實習管理.....	18
第三節 行銷企劃實作.....	32
第四節 店長與管理職務實習.....	42
第五節 商業自動化與營運決策實習.....	44
第六節 物流與供應鏈管理實習.....	48
第七節 消費者行為分析實習.....	54
第肆章 實習心得與未來建議.....	59
第一節 實習心得.....	59
第二節 未來建議.....	61
第三節 我的未來計畫.....	62
參考文獻.....	64

圖目錄

圖 2-1 大買家門市圖	3
圖 2-2 創辦人	4
圖 2-3 中陽集團企業組織圖	5
圖 2-4 公司組織圖	8

表目錄

表 3-1 SWOT 分析表.....	33
---------------------	----

第壹章 實習動機與目的

第一節 實習動機

希望能透過實習，體驗踏入社會的歷練過程、摸索、培養判斷能力及溝通能力、學習接觸同事之間的互動、或是與主管、同事或客人間如何應對進退以及對事件的反應和處理的態度等問題，學習不同於學校的環境。

現在的社會裡，理論與實務要如何做結合，而其交替過程中產生的落差，要如何去吸收與了解，是最困難但也是最重要的課題。希望藉由此次的實習，期許自己能將所學的理论基礎活用於業界實務當中以磨練自己的技巧與能力，並提供更好的服務方式與內容。

第二節 實習目的

藉由學校三明治教學計畫，我在實習單位獲得到許多良師益友，還有許多大道理，在每一項工作，每一個時間不斷的學習，獲取更多不同的實務經驗，以便以後遇到相同情況懂得處理，也在失敗中記取反省，提升自己的競爭能力，為往後的就業做準備外，也期許能利用這些時間來訓練自己，讓自己能發展出潛力、累積經驗和更加的成長。實習就是學習，努力在實習中學習，這就是我實習的目的。

第三節 實習公司甄選過程

一、公司資訊來源

看到人力銀行上在徵人訊息，藉由學校老師通知我們，因學校有和大買家合作這項訊息，自行到大買家投履歷，由大買家的負責人，

適合的話再通知面試。

二、與實習公司接洽

一開始由到大買家投履歷，之後有一段時間還沒有消息，就打電話詢問人資部，詢問之後，人資部通知我面試時間。由人資部的人員先面試，再經由帳管課課長面試，談完工作內容、排班制度、薪資問題…等等，都沒什麼問題，就在四月二日可以上班了。

三、對實習公司的選擇

在服務業眾多選擇下，大賣場客群屬於廣大範圍，不論年輕老幼或是中低階層或高階層的人都會來購買，面對不同的客人，在這當中可以學習到與不同客人的應對方式，而大賣場又區分很多部門，什麼性質都趨分得很清楚，看似不同領域的專業部門，其實是環環相扣，在這麼樣規模下公司，如何去生存也是一門學問。

四、對實習公司的初步看法

聽到我進到的部門是客服部帳管課，心裡面充滿了期待又害怕，當課長在跟我介紹收銀台的工作內容時，是越聽越害怕，因為每天必須要面對各式各樣的顧客，面對這些百般刁難的顧客該怎麼去處理，不過，想一想，這樣的工作環境會讓我學習很多的經驗，當處理的很好時，會覺得非常有成就感。

第貳章 個案企業介紹

第一節 公司沿革與現況

「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，由中陽集團及中部知名建商創立，1994 年大里國光店開幕，1996 年北屯店，1999 年高雄店(金銀島購物中心)正式營業，引進連鎖智能電腦營運管理系統，並由專業團隊經營管理，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足的需求。



圖 2-1 大買家門市圖

1997 年為擴大採購規模提升競爭力與大潤發流通事業股份有限公司交互持股策略聯盟，成立商品聯合採購中心。

2001 年與法國歐尚集團合作，提升國際性更多元化的商品服務。

2008 年因應更專業和多角化經營，成立餐飲及流行百貨招商營運部門，專營以品牌專櫃 OUTLET 業態為核心的商店街、購物中心，對消費者承諾 Save & Safe 「買的便宜 買的安心」。

2009 年再擴大營業規模，成立地產事業部門，針對商業不動產開發、營建、管理、銷售等建立完整的經營體系。有鑑於網路的蓬勃發展暨消費趨勢，整合公司資源成立網路事業部門，消費者可選擇透過網路或到實體店購物，結合虛實，創新行銷服務理念讓顧客更方便、更滿意。

公司的創辦人張異昌



圖 2-2 張異昌創辦人

旗下擁有中陽建設、坤福營造、大買家量販店、金銀島購物中心、大買家科技的中陽集團董事長張異昌，5年前創設了國內首家結合產業公會、廠商、建築師、設計師等近300家裝潢產業資源的「台灣裝潢網」，顛覆傳統的裝潢服務模式。目前該網站每日平均有1萬5000次的點閱率，今年業績可望突破10億元大關，張異昌已為裝潢產業走向無店鋪行銷開創新局。董事長24歲那年自行創業，接觸的都是房地產，搭上房市起飛及蓬勃期。民國83年，準備開發台中縣大里一塊3000坪用地時，房市卻逐漸走下坡，某家知名量販業者找上門，想要承租這塊土地。在洽商過程中，這位量販業者鼓吹說：何不自己跳下來開量販店？所以董事長只花了10分鐘就決定投入零售業，還把量販業者挖角到「大買家」量販店當總經理，雖然考慮過程很短，但事實證明，零售業是賺錢的行業。投入裝潢產業的過程，其實與投入零售業的無心插柳相似。大約5年前，正在思考如何讓企業永續經營時，正好興起一陣網路熱潮，知道創新不一定會成功，但是不

創新絕對沒機會，同樣花了 10 分鐘就決定投入網路世界，而且結合了最拿手的營建業、流通業為核心競爭力，創設了今日的台灣裝潢網。



圖 2-3 中陽集團企業組織圖

一、公司創辦理念

「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，資本額為新台幣壹拾參億貳仟萬元整，由中陽集團及中部知名建商創立，1994 年大里國光店開幕，1996 年北屯店，1999 年高雄店(金銀島購物中心)正式營業，引進連鎖智能電腦營運管理系統，並由專業團隊經營管理，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足，應有盡有的量販百貨大賣場。

1997 年為擴大採購規模提升競爭力，與大潤發流通事業股份有限公司交互持股策略聯盟，成立商品聯合採購中心，2001 年再與具有 45 年零售流通經驗的法國歐尚集團合作，提升國際性更多元化的商品服務。

2008 年因應更專業和多角化經營，成立餐飲及流行百貨招商營運部門，專營以品牌專櫃 OUTLET 業態為核心的商店街、購物中心，對消費者承諾 Save & Safe 「買的便宜 買的安心」。2009 年再擴大營業規模，成立地產事業部門，針對商業不動產開發、營建、管理、銷售等建立完整的經營體系。有鑑於網路的蓬勃發展暨消費趨勢，整合公司資源成立網路事業部門，提供民生必需品為核心的應有盡有量販百貨—網路店，消費者可選擇透過網路或到實體店購物，結合虛實，創新行銷服務理念讓顧客更方便、更滿意。

第二節 企業策略

「讓大買家陪伴每一位顧客的幸福生活」，大買家股份有限公司秉持誠信、創新、專業、永續經營、熱情親切的經營理念，履行企業責任，關懷社會，以提倡「幸福家庭」創立宗旨。

提供「家庭幸福生活」為核心所需的生鮮、日常生活用品、3C 家電、應有盡有的量販百貨、品牌 OUTLET 商店街等數萬種一次購足多元化商品，並提供網路及實體店方便購物便利服務。堅持「環境舒適」「衛生品質」「天天低價」「親切服務」，讓消費者「買的便宜買的安心」，不只提供商品服務，更提供家庭幸福生活。

一、五力分析

1. 現有競爭者的競爭：

主要的競爭者有家樂福、愛買、大潤發和好市多…等等，這些競爭者最主要都以比較大型的賣場為主，而大多都是國際性的企業，所以競爭對手都是有一定的規模在。

2. 供應商的議價能力：

掌握了大部份的通路，物流也相當龐大，加上我們與大潤發結盟，共用一個採購系統，所以就對供應商的議價能力而言，該應是可以取得一些優勢的。

3. 消費者的議價能力：

其實購買商品是十分便利的，所以如果沒有價格上的需求的話，基本上不一定要選擇這種大型的大賣場的。而在現代社會裡，賣場講求買的便宜、買的安心的想法，而會吸引顧客前來購買商品的意願，所以就這部份而言，顧客的議價能力是不小的，尤其是在台灣購物這樣便利的地方，必須要把價格壓低到某種程度，才能保有基本的市場。

4. 替代者的威脅：

現代許多小商家，像超級市場、全聯、便利商店…等等，有許多客人需求不大，就會選擇這樣的小超市去購物，由於這購物是非常的便利，所以這些替代品所能搶走的市場是不小的。

5. 潛在進入者的威脅：

進入門檻其實並不高，就結果論而言，在台灣並沒有非常多的大型超級市場的公司，況且牽涉到的物流之龐大，也不是一般企業可以負荷的。所以也只有具有一定規模的企業能夠參與競爭。

第三節 企業戰術與作業策略

大買家國光店除了提供一次購足多元化商品外，更集結區域性商圈，例如：餐飲美食、休閒娛樂、生活服務、運動醫療等優良商家。然而公司以讓消費者「買的便宜，買的安心」為主，為了增加客源，在每一檔期都有許多樣式的活動，特定商品會有贈送贈品、買一送一、買兩件享有幾折優惠…等等，吸引顧客們前來消費，而辦理會員卡會享有更多的優惠活動，除了可以累積點數之外，還有許多印花商品的特惠、年中或年尾時也會有各式各樣贈品即可兌換、購買商品可享有九折優。

2001 年更增加進口及自營商品的品項，以「市場最低價」把越來越多的商品，以越來越便宜的價格，滿足顧客「買的便宜 買的安心」服務理念。

第四節 直接負責單位業務內容

大買家國光店是一間很大規模的公司，我負責的單位是在客服部帳管課，工作內容是收銀員，每天面對不同的客人，幫客人解決問題，提升自己的能力，工作時間上我都可以配合輪班，經由排班組長所決定排班。

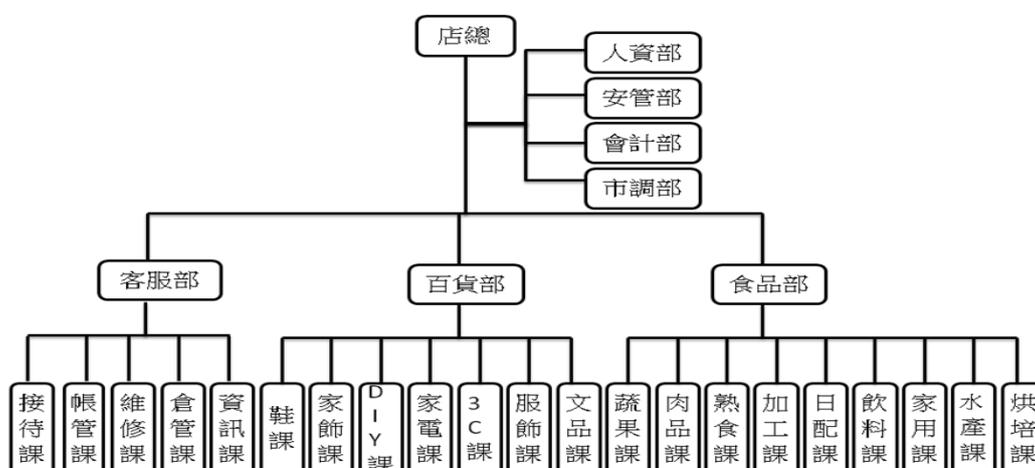


圖 2-4 公司組織圖

第叁章 個案實習公司所見

第一節 門市行政實習

一、人力規劃

「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足，應有盡有的量販百貨大賣場。提供「家庭幸福生活」為核心所需的生鮮、日常生活用品、3C 家電、應有盡有的量販百貨、品牌 OUTLET 商店街等數萬種一次購足多元化商品。

1. 人力需求預測

大買家(國光店)帳管課，共有二十九線收銀台，平日和假日的人潮差很多，平日早上大多都是買蔬果魚肉的客人，通常收銀台只開七線左右，到的晚上會開到十多線。到了假日，人潮都會很多，除的原本的收銀人員，其他部門的幹部都要支援，不然常常會造成塞車。

淡季時，會推出活動，例如：消費金額滿 599，即可加購商品，來吸引顧客消費，刺激業績。在特殊的日子，常常會要求員工禁止休假，就怕人力不足。在人力的管控，都會按照早晚班及節慶，做輪班人數的控制。

2. 人才招募

在人才招募方面，除了網路的人力搜尋網之外，在我們大買家(國光店)的網站也會設立人才招募，職位和工作職責方面也有序列的說明，也可以在報紙及人力刊版搜尋到招募廣告，

但大部份都是透過朋友及親友介紹，賣場的人力需求量挺大的，人員的流動率挺高的。

二、員工甄選與試用

1. 甄選的程序：

公司會在網路人力銀行上徵人、報紙、門市公告張貼徵人啟事，也可以藉由親朋好友得知公司有無缺人。先到公司的服務台填寫履歷表，最後就會由公司的人資部門來做篩選，等電話通知面試。

2. 面試重點：

- (1) 組管會先問問曾經做過哪些工作？為什麼會離職？
- (2) 在本部門都是要面對顧客的處理，並且說明在這份裡面的工作內容，是退換貨服務、會員辦卡服務、協助與處理顧客的問題。
- (3) 輪休、假日需要上班(一個月只能休一次假日)。
- (4) 什麼時候可以開始上班。

3. 員工試用期間之考核：

- (1) 正職：試用期限訂為三個月，依個人之表現及態度來考核，加薪或扣薪、記功或記過，可享有福利全、享勞保、健保，休假採排班制(休假天數符合勞基法)，設立職工福利委員會，婚、喪、喜慶、三節、生日皆有相關經費、津

貼與績效獎金。

- (2) 工讀生：統一時薪 103 元，試用期間為三個月，試用期滿，可享有福利全、享勞保、健保，休假是採排班制(休假天數符合勞基法)，設立職工福利委員會，婚、喪、喜慶、三節、生日皆有相關經費。

三、員工的教育訓練

1. 評估訓練需求

訓練是一種正式程序，有規律、系統、和目的，因此一個有效的訓練計劃必須經過仔細的規劃、準備、執行和評估的階段。在準備階段則包含訓練需求的調查、確定訓練目標、及課程的設計等項目；執行階段則是依照計劃實施訓練教學活動；而訓練是否能達到預期的目標？員工的知識、技術、能力及工作效率是否提昇？這些都是成效評估階段所要進行的項目。員工訓練計劃應於每年年底由訓練管理單位負責調查各部門需求，並彙總整理編排次年度全公司教育訓練計劃，年度教育訓練計劃應經公司主管會議討論通過後，才可實施。

2. 訓練方法

一對一的帶人訓練，以資深員工帶著新進員工教導整個工作流程，面對顧客的應對和檢討，讓員工自己去應對顧客和解決顧客的問題，若有問題，主管會跟你做檢討與改進。

3. 訓練成果的評估

每個月的精準率以及掃描率跟一些標準的統計，減少損失或作業過程上錯誤率、作業方法及作業流程的改善，測定受訓者對教學內容的學習程度，包含知識、技術、能力與態度，看看訓練是否提昇組織生產力、產量、銷售額、工作表現、出勤率、並使流動率與抱怨率下降。

4. 員工的在職教育訓練

在上班時注重服裝儀容，一律是黑色褲子、白色上衣，外面穿著員工制服，女生的頭髮要綁起來。員工對每一期的活動要很清楚了解，收銀會收到的各類禮卷的不同以及優惠活動要通知顧客。

四、工作績效評估與考績

1. 工作績效評估方法

新員工在前三個月是試用期，會對於退換貨的熟悉與了解、檔期活動的了解度、對顧客的服務至上、對賣場裡面的地理位置、員工面對顧客的親切度，還有對工作內容的熟悉度，依以上幾點來評估。收銀員是賣場裡面對顧客的第一線人員，所以不管服裝儀容、臉上的笑容、對於賣場的熟悉度，都要非常的了解，當顧客有疑問時，就可以很快速的了解與找到想要的答覆。

2. 工作績效評估方法之檢討與改進

- (1) 將組織目標轉化為行動，促使員工行為集中於正確的策略。
- (2) 應能協助企業設定組織及個人成長的方向。
- (3) 確保評估結果，並與員工進行溝通。
- (4) 訓練管理者如何適當地評估。
- (5) 利用績效面談，將績效表現回饋給部屬。
- (6) 績效評估制度要與員工的生涯發展制度相結合。

3. 考績評分表之項目與評分重點

- (1) 對於當期活動的了解度
- (2) 對賣場的熟悉度
- (3) 對顧客的服務
- (4) 對收銀機台的清潔是否完整
- (5) 出勤紀錄是否合乎規定
- (6) 速度掃描率
- (7) 準確率
- (8) 使用臨時卡率

4. 考績評分表之使用與評比技巧

對於考績內容，都會有一個標準在，如果退步了或是沒達到標準，嚴重點組長就會要求你寫報告，輕則只是口頭警告並更要求你達到標準內。

五、輪班制度

1. 排班方法與技巧

帳管部門的員工有分早 P、晚 P 以及正職人員。就禮拜一到禮拜五早 P 的人就是上班早上到下午的班，而晚 P 就是傍晚過後上班到營業結束，正職的人是什麼時間都可以排班的，而假日都是整個打散，不論早上或晚上都是可以排班的，假日也會因為人潮多，排員工上全天班。而我們一個月可修 6~8 天，但假日一個月只能休一天，而且每個月有特別節日都會規定哪些日子是禁止休假的。

班表類型：

早班： A8(08：00~15：30)

A85(08：30~16：00)

A10(10：00~17：30)

A11(11：00~18：30)

晚班： P155(15：30~23：00)

P165(16：30~23：00)

P18(18：00~23：00)

全天班(加班 3 小時)：

S95(09：30~21：30)

S10(10：00~22：00)

2. 緊急調班作業

如果某天有事情，基本上依兩個員工達成共識，填寫調班異動表，再經由主管簽名即可調班。或者請那天沒有班的同事去幫你上班。

如果臨時有事，要先通知該課課長，或打給公司，再由公司通知人資人員，事後還是要填寫排班異動單。

而人潮多時，我們的人員不足時，就會幹部也下去支援跟調派樓上坐辦公室的客服部人員支援，所以客服部的人都要經過收銀的訓練，已備不及之需時必須支援。或是主管會聯絡工讀生是否可以提前來上班。

六、獎勵制度

1. 工作績效、考績與獎勵制度的結合

基本大買家制度佳、福利全、享勞保、健保，休假採排班制（休假天數符合勞基法），設立職工福利委員會，婚、喪、喜

慶、三節、生日皆有相關經費、津貼與績效獎金。

工作的績效依照每個月或每一年下來的評量考績，每個月都會有人來檢查公司的環境、員工服務態度…作為衡量，再經由這評量結果，在發放績效獎金。

在每個月有國定假日，工讀生都會有薪水加倍的獎勵，或是颱風來臨時，有放颱風假，但公司不會休息，這天有去上班的人也會有薪水。

2. 獎勵制度的執行、檢討與改進

(1) 有獎勵都會公佈在公佈欄。

(2) 檢討與改進：

上級會給我們帳管部壓力，所以 PT 人員特定假日工作時數不能太多，以及上班的人數也不能過量，常會要求 PT 休息，以縮減時數，但又會造成人手不足，人潮塞車的現象。而不管是服務台或是收銀台，最重要的就是服務態度，只要服務的態度好，就會得到顧客的讚賞，這樣對公司的績效也是有影響的。

每個月月初有一定的時間要把所有商品檢查是否有過期或是即期的商品，都要馬上把這些商品下架，這樣當顧客來消費時，才不會有前來反應此商品怎麼過期了還在賣。

七、員工保險與福利

1. 加退保作業

全體員工於僱用期間，享有勞工保險局及全民健康保險。

- (1) 健康保險：醫療保險(本人及眷屬)
- (2) 勞工保險：生育、老年、傷病、死亡、殘廢
- (3) 僱主意外責任險：員工因執行公務發生之意外責任保險
(本人)
- (4) 僱主意外責任附加團保：市調課、業務代表及維修課
 - 報到加保(轉入)離職退保(轉出)

2. 慰問金、福利金、補助金..之申請

任何補助金申請，須在事前先提出申請，看是否通過。

- (1) 結婚致賀 3000 元(禮金花籃喜幛)
- (2) 生育致賀 1200 元(配偶部份無補助)
- (3) 端午節慰勞 250 元(禮卷)
- (4) 中秋節慰勞 250 元(禮卷)
- (5) 春節慰勞 500 元(禮卷)
- (6) 生日致賀 250 元(禮卷)
- (7) 慶生會 40 元(每月慶生活動費)
- (8) 年度旅遊 1500 元(依公告之資格者)

(9) 住院慰問 500 元(慰問品限一次)

(10) 春酒 500 元(每人春酒活動費)

(11) 開工紅包 滿 7 小時以上核發 500 元,7 小時以下核發 250
元(初一~初三值班者)

(12) 勞動節慰勞 250 元(禮卷)

3. 離(退)職給付之申請

須在離職前 15 天提出申請。

第二節 門市營運實習管理

一、組織與環境之認識

1. 企業文化與經營理念

企業文化：「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，資本額為新台幣壹拾參億貳仟萬元整，由中陽集團及中部知名建商創立，1994 年大里國光店開幕，1996 年北屯店，1999 年高雄店(金銀島購物中心)正式營業，引進連鎖智能電腦營運管理系統，並由專業團隊經營管理，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足，應有盡有的量販百貨大賣場。1997 年為擴大採購規模提升競爭力，與大潤發流通事業股份有限公司交互持股策略聯盟，成立商品聯合採

購中心，2001 年再與具有 45 年零售流通經驗的法國歐尚集團合作，提升國際性更多元化的商品服務。

經營理念：大買家股份有限公司秉持誠信、創新、專業、永續經營、熱情親切的經營理念，履行企業責任，關懷社會，以提倡「幸福家庭」創立宗旨。提供「家庭幸福生活」為核心所需的生鮮、日常生活用品、3C 家電、應有盡有的量販百貨、品牌 OUTLET 商店街等數萬種一次購足多元化商品，並提供網路及實體店方便購物便利服務。堅持「環境舒適」「衛生品質」「天天低價」「親切服務」，讓消費者「買的便宜買的安心」，不只提供商品服務，更提供家庭幸福生活。

2. 產業現況與發展

2008 年因應更專業和多角化經營，成立餐飲及流行百貨招商營運部門，專營以品牌專櫃 OUTLET 業態為核心的商店街、購物中心，對消費者承諾 Save & Safe 「買的便宜 買的安心」。2009 年再擴大營業規模，成立地產事業部門，針對商業不動產開發、營建、管理、銷售等建立完整的經營體系。有鑑於網路的蓬勃發展暨消費趨勢，整合公司資源成立網路事業部門，提供民生必需品為核心的應有盡有量販百貨—網路店，消費者可選擇透過網路或到實體店購物，結合虛實，創新行銷服務理念

讓顧客更方便、更滿意。

二、門市作業基本認識

1. 收銀機功能認識與操作

- (1) 記得每個按鍵的功能
- (2) 按鍵的操作流程確實
- (3) 結帳時一定要盯著畫面，注意名稱及數量價格

操作：

- (1) 詢問顧客有無會員卡，需要統編嗎
- (2) 商品經由條碼機感應刷出
- (3) 按付款總額，告知顧客多少金額
- (4) 按付款類別(現金、信用卡、各種禮卷)
- (5) 找零取發票給顧客

2. 店舖設備之維護與保養

- (1) 結帳下機後，東西歸位以及環境擦拭
- (2) 若設備故障，立即告知值班組長及幹部
- (3) 定期做基本的保養與檢驗

3. 發票與各種單據之使用

- (1) 發票機之使用正確位置裝置
- (2) 三聯式發票開立
- (3) 信用卡簽單顧客簽名的要回收
- (4) 結帳時收到各式禮卷、抵用卷等一律作廢章，簽上日期、
機台、名字
- (5) 客退、誤打、價格錯誤的發票要請組長幹部處理作廢

三、顧客服務

1. 顧客入店之禮儀與態度

顧客入店的第一時間，主管、服務台和帳管課的員工，會到入口處迎賓，歡迎顧客前來消費，帶著微笑對顧客說“您好
早安、歡迎光臨”，讓顧客可以有愉快的心情購買。

2. 顧客詢問之處理

當顧客對商品提出認知上有疑問時，會前來詢問問題，我們須保持耐心傾聽且態度溫柔，可以回答出顧客心中的疑問，幫客人而在解答時要有誠意不可以表情厭煩，快速的答覆顧客，不讓顧客等太久。

3. 顧客抱怨之處理

當顧客在抱怨時應於第一時間釐清抱怨原因，衡量一下顧客的情緒，避免去影響到其他顧客，而請顧客到休息區或內場，再請主管出來與顧客溝通，必須要表現有誠意且恭敬的態度，若是顧客不滿意商品，且持有購物證明及依退換貨處理，若顧客依然不滿意即由主管出面，計算成本進行補償或其他處理方式。

4. 顧客結帳之禮儀與態度

態度須謹慎迅速，表情愉悅，動作確實。

動作確實結帳時須記住五大用語：

(1) 您好，請問有會員卡嗎？

(2) 須要打統編嗎？

(不是統一編號機台要請顧客至服務台換三聯式發票)

(3) 總共 XX 元

(4) 收您 XX 元，找您 XX 元

(5) 謝謝光臨

顧客前來服務台之禮儀與態度，態度須謹慎迅速，表情愉悅，動作確實。

在服務台時須記住四大用語：

(1) 您好，很高興為您服務。(您好，需要什麼服務嗎?)

(2) 需要辦卡嗎?有帶證件嗎?填完資料麻煩證件借一下。

(3) 需要退貨或換貨嗎?請問商品有什麼問題嗎?

(4) 謝謝。

5. 主動服務顧客之技巧

看到顧客正要前來服務台時，就要馬上詢問顧客有什麼需要服務的嗎?看到顧客拿著商品和明細發票，就知道他對商品在價格上有疑惑，馬上就詢問說，這商品有什麼問題，所以只要看到顧客前來，就必須了解顧客他們的需求。

在賣場若發現有顧客停留在某一類商品前許久，即可能是需要了解各品牌之特性，這時可以向前詢問是否需要服務。若賣場有顧客表情疑惑在貨架間來回觀看即可能是要尋找某類商品，這時可以向前詢問是否找不到商品。

6. 讓顧客留下好印象之技巧

增加貼心的問候語或是配合活動贈送小禮物，讓顧客在意料之外感到驚喜。只要顧客所需的盡量迅速的幫顧客處理完成。

四、顧客購買忠誠度

1. 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

為顧客忠誠度使企業提高獲利，其主要原因：

- (1) 當顧客關係持續越久，企業可從顧客身上獲得的收益越多，企業的基本收益亦會增加。
- (2) 顧客購買的數量越多，企業的收入亦將隨之成長。
- (3) 忠誠的顧客會為企業推薦新的顧客。
- (4) 忠誠的顧客願意支付更高的費用以獲得滿意的產品及服務

2. 提高顧客購買忠誠度的方法

顧客滿意度對顧客忠誠度有正向影響，其中以工作人員服務內容與產品品質的滿意度越高時，則影響顧客忠誠度再購意願越高。

服務品質中的服務過程講求的是正確而無誤，在最適當的時刻中做最恰當的服務，按時完成無瑕疵之服務，而在服務態度上以微笑有禮貌與尊重、體貼為顧客服務的親和力，也需要需運用顧客所了解的語言解說並傾聽溝通，使顧客產生信賴產生信心與安全感，而產生再購買與推薦之意願。

顧客會認為價格過高，名實不符，從而削弱購買欲望，如果企業定價達不到預期價格，顧客又會對產品的性能產生懷疑，進而猶豫不買。

滿足顧客的個性化要求，要做到這一點就必須儘量占有顧

客知識，利用各種可以利用的機會來獲得更全面的顧客情況，包括分析顧客的語言和行為。企業需要持續地瞭解相關顧客的情況，這樣就可以提供最符合顧客需求和消費習慣的產品和服務。和他們交談，傾聽他們的聲音，這樣就不難找到使他們不滿的根源所在，當顧客對服務提供者相互瞭解後，能把所獲得的顧客知識融入執行方案之中，就可能利用所獲得的顧客知識形成引人注目的產品或服務，服務過程就會變得更加順利，時間也會縮短，而且服務失誤率也會下降。

3. 消費者滿意度對企業之影響

顧客滿意度會增加顧客再度來購買的行為，且也會購買其他的產品。包含對付出與獲得的評價，此滿意包含認知成分或感情成分，評估購買過程，所產生的感性及理性知覺狀態。顧客滿意可以與舊有顧客建立關係，相較於爭取新顧客是一種成本較節省的途徑可使就有顧客有較高的再購傾向，並經由正向的口碑，來爭取新顧客。當公司設法降低顧客流失率，其利潤也提高，因此企業保留住顧客忠誠度是長期獲利的來源。

五、店鋪銷售作業流程

1. 銷售作業流程之規劃與執行

百貨部、食品部（柴米油鹽醬醋茶、冷凍、飲品、民生）

- (1) 收貨：首先，早班部門人員會在倉庫迴轉區，收到從倉管部門那邊送到的貨，各部門人員便將自己所屬的商品一一拿到賣場進行上架。
- (2) 商品上架：商品上架時，要注意是否有破損或是過期，在將這些商品上架，在排上商品時要注意不要放到別的商品的位置，而價格要對齊，商品要正面的面向客人，如果可以重疊的商品，可以往上疊，把排面做出來。
- (3) 退貨：退貨的步驟如下面幾點為主
 - 先瞭解退貨的原因
 - 準備退貨的單子
 - 將退貨的商品，給該部門收回處理
 - 最後的步驟，如果是退抵用券給顧客，就是把紅色、黃色、綠色的顧客，剩下的兩張藍色聯要下給會計；若是退現金或是信用卡，紅色和藍色那兩聯都要交回會計。
- (4) 補空排面：當到貨已經全部上架後，便開始搜尋空的排面，並找到該商品上架，讓架上能夠保持有商品。
- (5) 整理賣場排面與替換價格標：將賣場的所有商品排面整理

至標準，並將隔天的價格標替換好，最好並將客人亂放的商品歸到該屬的位置。

2. 銷售作業流程之控制

負責金錢的來往，顧客會使用幾種付費方式：

- (1) 現金：現金通常是較多客人會採取的次付費方式，由於現代人比較不喜歡帶太多現金在身上，所以付款方式為比信用卡的來減少些。
- (2) 信用卡：信用卡付費方式已經非常普遍，甚至大學生都會用，這種延遲付款方式，非常的吸引顧客，但為此也會有些的危險，如果下個月無法繳付上月的費用，會使自己的信用破產外，當然還得付加利息。
- (3) 禮券：禮券這類的比較少顧客會用，而禮券視同現金，像大買家禮券大部分都可以先在服務台購買，付費時可以找零的，禮券還有大潤發的也是可以用。

3. 銷售作業流程之檢討與改善

- (1) 退換貨：有退貨和換貨的服務，在退貨方面，大部分都以顧客的原付款方式去退貨，換貨方面，以同樣商品來進行換貨動作。

- (2) 辦會員卡：攜帶證件，填會員資料，再 KEY 入電腦裡面，馬上可領取使用。
- (3) 退空瓶服務：依照空酒瓶上有註明可退 2 元，可到服務台退錢。
- (4) 顧客寄物：比較大型物品、寵物，都是寄放在服務台。
- (5) 顧客遺失物：顧客在賣場裡遺失物品，前來服務台領取。
- (6) 顧客商品諮詢：顧問詢問商品問題，服務人員打給該部門人員，詢問與了解。

六、突發狀況之處理

1. 突發狀況之模擬

- (1) 員工拉手推車時，不小心輪子用傷到顧客。
- (2) 在乘手扶梯時，會遇到手扶梯停止、故障或顧客不小心跌倒。
- (3) 當顧客的問題，有時會不知怎麼回答，找不到答案。
- (4) 客人不滿意抱怨。
- (5) 商品損壞，例：飲料破掉、米糖鹽破掉漏出來等。
- (6) 電話查卡，查無資料，需耗費時間
- (7) 結帳時，商品沒有條碼

2. 突發狀況之處理與檢討

- (1) 員工在拉手推車時，最多只可拉 10 台，要特別注意前後左右的人潮，不能拉太快。
- (2) 定期的為手扶梯做檢查與處理，避免再有客人搭乘時會遇到故障或不穩定。
- (3) 在每一期的開檔前，每個員工都要事先看該檔期的 DM，上面會有哪些活動，而會送些什麼東西，都要事先先了解。
- (4) 傾聽客人的抱怨，尋找解決之道
- (5) 詢問客人還要嗎?還是要另換一包!
- (6) 請客人要不要向其他顧客借卡使用，或請客人先至旁邊電腦查詢比較清楚，或是使用臨時卡
- (7) 打電話至商品所在的部門查詢

3. 如何避免突發狀況之發生

- (1) 注重與加強職前訓練
- (2) 定期檢查手扶梯的運作正常
- (3) 每個檔期的活動都要清楚，賣場裡的事也要熟知
- (4) 請各部門加強檢查條碼有無標上及是否正確
- (5) 建議公司是否收銀機可換成輸入資料就可以跑出卡號

七、店舖工作管理

1. 各項標準作業流程

- (1) 換貨(專櫃)：檢查商品有幾件→查詢是哪間的專櫃→開換貨單→讓客人到該專櫃換貨。
- (2) 換貨(本店)：檢查商品是否齊全→檢查發票明細→確認商品→填寫本店換貨單→請該課部門把商品拿上來→到出口安管處進行換貨。
- (3) 專櫃退貨：先開換貨單給顧客→該專櫃收取貨→專櫃寫退貨小白單→再拿來服務台開退貨單→開立退貨小黃單→退現或退刷。
- (4) 商品退貨：檢查商品整個配件、外包裝→發票明細→(若是3C、大家電商品7日內退換貨規定，而商品有任何問題都要打電話給該課人員確認是否可退貨)→KEY入退貨系統→查詢顧客是用現金或信用卡付款→開立折讓單、退現或退刷。
- (5) 辦會員卡：請顧客填寫會員資料→出示證件(身分證、健保卡、駕照其一)→KEY入會員系統→列印會員卡→護貝會員卡。

- (6) 買貴退價差：先查詢該商品是否有一模一樣→購買日期在 8 日內→填寫買貴退價差的單子→列印外店 DM 和購買明細發票→若開立抵用卷(以手寫抵用卷)、或是退現金、信用卡(請帳管人員來調帳)。
- (7) A 店買，B 店退：先查詢商品本店是否有賣→若開抵用卷(直接 KEY 入電腦系統，以正常退貨方式退，此商品由該課人員回收)或若以原付款方式退貨，手寫 A 店買 B 店退之小黃單→退現或退刷給顧客→將商品寄回 B 店。

2. 獎懲制度

- (1) 獎賞：每一個月都會有績效獎金
- (2) 懲處：折讓單若有錯誤，會有連繫單，會扣錢

3. 店舖工作管理規則介紹

- (1) 辦理會員卡：每一地區都有一定分類，中彰投以外的縣市和學校地址，是不寄 DM 的，所以要鎖卡。
- (2) 商品退貨：商品退貨時若發票有打統編，需要顧客的統編章或是幫顧客把該筆退貨商品消統編。商品退貨時，需細心檢查該商品裡面的配件和外包裝。
- (3) 專櫃退貨：專櫃退貨不可 KEY 入電腦裡的退貨系統，以要手寫的小黃單，有特定幾間專櫃需要給帳管課調帳。

- (4) 需調帳退貨：手開抵用卷、買貴退價差都要請帳務人員調帳。

第三節 行銷企劃實作

一、分析行銷情況

1. 在每一檔期都有不同商品的特價優惠，吸引顧客前來消費
2. 利用辦會員卡：
 - (1) 加消費點數，購買商品時可享打 9 折優惠
 - (2) 有一些商品有印花價，使用會員卡可享印花價
 - (3) 增加消費點數，到贈品區參加紅利換購
 - (4) 會員獨享，單筆消費買額 XXX 送 XXX 折價卷
3. 跟幾間的銀行合作，利用聯名卡，紅利雙倍送，免利息可分期

二、SWOT 分析與評估

表 3-1 SWOT 分析表

優勢	弱勢
<ul style="list-style-type: none"> ● 大買家位於台中市區及一中商圈，住家和社區外，並涵蓋學區，屬於住宅與學區的商圈 ● 利用自有通路發展自我品牌，賣場裡有賣自己的品牌產品 ● 長期有活動的優惠，吸引更多顧客 ● 賣場裡面的擺設清楚，分類也清楚，讓顧客很容易就可以找到 ● 顧客可選擇網路或到實體店購物，顧客更方便、更滿意 	<ul style="list-style-type: none"> ● 專業人才的不足，人員流動率偏高 ● 因為商品多元化，所需的店面、人力較大，管理上也比較困難 ● 由於各競爭店家都開在附近，導致客源有所流失
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者逐漸形成量販消費行為 ● 可以裡用進行大潤發卡或是發 DM 之類，做優惠活動或是與好幾家的銀行合作進行聯名卡、紅利點數加倍...等方法，使其擴大或吸引顧客前往 ● 由於現在的環境影響，大部分的人，開始偏往便宜又實惠的地方消費，實則取向大賣場 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競爭者越來越多 ● 目前社會趨向以"小家庭"的形式，對於物的需求量不大，轉向"離家近、量較少"的超商購物。 ● 負面新聞不斷，幾次的新聞事件，會導致客源的流失

三、策略規劃

1. 設定目標

- (1) 結合大型超市與百貨公司、商店街、不同廠商的多角化經營
- (2) 設立大買家網站，結合虛實，以創新行銷理念來讓顧客購買商品更方便
- (3) 多樣多量採購策略，使商品多樣化
- (4) 以會員制的連鎖大買場為主
- (5) 在每一個固定的檔期推出低價商品活動和優惠。
- (6) 印花商品點數折抵紅利活動。
- (7) 紅利點數兌換贈品之活動。
- (8) 與幾間的銀行合作，讓紅利點數加倍送。
- (9) 大量採購，降低商品的價格。
- (10) FP 自立品牌建立顧客依賴性。
- (11) 烘培、熟食皆當天現做，天天新鮮、便宜。

2. 預測技術

- (1) 機台更先進化，目前查卡必須以打電話請對方電腦查詢，以後可以直接在收銀機台打入資料，就可以跑出會員卡號。
- (2) 結帳時，持會員卡正卡告知收銀員要紅利設定，憑紅利點

數即可享有該項商品 9 折優惠，即使在特價期間也可享有自由省的優惠。

3. 各管理階層的目標

(1) 收銀人員每天結帳金額要求都要正負 0，精準率達到 100%

(2) 收銀人員每天掃描速度至少要超過 23 標準項，掃描率達到

23

四、預測行銷成果

1. 建立控制程序

由公司的行銷企劃部門，為每一檔期做行銷廣告，做出規劃和修改，並提供大量的大買家自由品牌資訊，並寄這一期的DM給每位會員的家中，讓顧客知道每檔期的活動優惠。

(1) 預估市場規模：位於商業區與學校附近，以家庭、學生、上班族為主。

(2) 預估市場占有率：台中二間大買家，高雄一間，所以佔有率並不大。

(3) 建立人員及企業的目標：人員的目標，在於提升業績，若業績高則影響人員的薪資與工作保障就會有變化，企業目標在於將人員素質與形象提高，並且將不好的形象轉變成好的，還要將自由品牌打出，達到在消費者心中

都有大買家的自由品牌，最後進而獲利。

2. 各管理階層的控制程序

公司為達成其最大獲利目標，在組織日益擴大，與專業的需求之下，不得不法制化；打算做某件事之前，一定要事先企畫好一個執行計畫，團隊作業中為了統一步伐，各部門間的協商會議的決議，任何時候或每年規劃預算時，負責人可能變更或制定其政策，生產設備更新或出現新的管理理論時，作業程序可能改變作業要求，合約契約等也是勞資的行為限制。

- (1) 規劃新產品線：每檔期不同的促銷活動，並且成立團隊，將計畫擬定並且讓各部門都了解。
- (2) 配銷通路規劃：由總部去規劃新產品的促銷結構，再由行銷部將企畫案規劃好，在給予各分店的店家去執行，而採購部分也交由總部來運作，並且尋找廠商提供促銷的內容與產品，並且找行銷公司將此產品給予他們規劃並做出結論後，在擬定何時舉辦或者何時發送廣告，並由行銷公司來找人員運作。

五、建立行銷策略

1. 建立控制程序

由公司的行銷企劃部門，為每一檔期做行銷廣告，做出規劃和修改，以促銷方案主打印花價策略，作為吸引顧客的

促銷方案，並提供大量的大買家自由品牌資訊，並寄這一期的DM給每位會員的家中，讓顧客知道每檔期的活動優惠。

在促銷方案的價格策略上，會以一整期的特刊方式來刺激消費買氣，以促銷當期特定的商品，連帶即帶動營業額的漲幅。

2. 各管理階層的控制程序

企業對於公司內部所做的控制方法有，訂定管理辦法，如印鑑管理辦法、人員考核辦法等。各階級主管口頭或書面指示，要求部屬如何執行工作，例如經理要求員工每日上班要打卡，也是管理控制之一。只要是組織內為了達到目標，所進行的管理行為都算是階層的控。

企業為達成其最大獲利目標，在組織日益擴大，與專業的需求之下，不得不法制化；在做某件事之前，一定要事先擬定好企畫，在執行計畫，團隊作業中為了統一步伐，各部門之間協商會議的決議，任何時候或每年規劃預算時，負責人可能變更或制定其政策，生產設備更新或出現新的管理理論時，作業程序可能改變作業要求，合約契約等也是勞資間的行為限制。

六、建立行銷組合

1. 規劃新產品線

量販店或大賣場是一種超大型的商場，容納的產品組合相當廣，低價位高週轉是量販店的最主要經策略，平均每兩週換一次檔期，每檔期不同的促銷活動，與每周末舉辦新產品試吃活動，並且成立團

隊，將計畫擬定好並且讓各部門都了解。

2. 產品線的定價

(1) 產品線定價

產品線定價是根據購買者對同樣產品線不同檔次產品的需求，精選設計幾種不同檔次的產品和價格點。

(2) 任選產品定價

即在提供主要產品的同時，還附帶提供任選品或附件與之搭配。

(3) 附屬產品定價法

以較低價銷售主產品來吸引顧客，以較高價銷售備選和附屬產品來增加利潤。

(4) 副產品定價法

在許多行業中，在生產主產品的過程中，常常有副產品。如果這些副產品對某些客戶群具有價格，必鬚根據其價值定價。副產品的收入多，將使公司更易於為其主要產品制定較低價格，以便在市場上增加競爭力。因此製造商需尋找一個需要這些副產品的市場，並接受任何足以抵補儲存和運輸副產品成本的價格。

(5) 捆綁定價

將數種產品組合在一起以低於分別銷售時支付總額的價格銷售。例：家庭影院是大屏幕電視，DVD影碟機，音響的捆綁定價。如果出售的是產品組合，則可以考慮採取如下定價策略：

- 搭配定價：將多種產品組合成一套定價
- 系列產品定價：不同檔次、款式、規格、花色的產品分別定價
- 主導產品帶動：把主導產品價格限定住，變化其消耗材料的價格
- 以附加品差別定價：根據客戶選擇附屬品不同，而區別主導產品價格。
- 此外，還要考慮價格心理因素，如折扣、價格尾數、優惠等。

3. 配銷通路規劃

由總部去規劃新產品的促銷結構，再由行銷部門將企畫案規劃好，在給予各分店的店家去執行，而採購部分也交由總部來運作，並且尋找廠商提供促銷的內容與產品，並且找行銷公司將此產品給予他們規劃並做出結論後，在擬定何時舉辦或者何時發送廣告，並由行銷公司來找人員運作。

4. 人員及組織銷售管理

- (1) 制定銷售計畫及相應的銷售策略
- (2) 建立銷售組織並對銷售人員進行培訓
- (3) 制定銷售人員的個人銷售指示，將銷售計畫轉化為銷售業績

(4) 對銷售計畫的成效及銷售人員的工作表現進行評估

5. 廣告與促銷作業

(1) 廣告是提供消費者一種產品，並附帶購買的理由。

(2) 促銷活動是提供產品，提高購買的機率。

七、執行行銷計畫

配合廣告、DM、廣播、店家媒體、落地陳列、宣傳車等來宣傳各部門的人力資源分配來行銷所謂的企劃主題，藉此使行銷主題更為彰顯。

利用人潮多的假日，強打零碼鞋減價大出清，將零碼鞋全數擺上花車，堆越滿越好，載將花車推至最顯眼的促銷區，並在正上方掛上超大型告示刊版，吸引顧客目光，讓顧客了解有此活動。

再將所有零碼鞋的價格卡貼在每雙零碼鞋上，讓顧客一看就懂該零碼鞋的價格，再將一些滯銷的零碼鞋，降到最低價，以畸零售價法，例：99、199、299…等出清。

在執行行銷計畫時，會常碰到以下的問題：

1. 消費者或顧客的需求瞬息萬變，不易掌握
2. 市場機會與了解的評估
3. 產品的定位、定價與如何切入市場
4. 如何評估廣告績效

八、訂定行銷預算

能夠成功激起消費者的購買慾望以及達到增加業績的效果都算

是成功的促銷方式哦。人們幾乎都在某種程度上受到廣告或其他形式的促銷活動所影響，擁有有效與目標群眾進行溝通之能力，對其成功而言是至關重要的。

1. 市場調查計劃是負責提供情報
2. 銷售管理計劃包括銷售主管和職員、銷售計劃、推銷員的挑選與訓練、激勵推銷員、推銷員的薪酬制度（工資與獎金）等。
3. 任何行銷企劃案所希望實現的銷售目標實際上就是要實現利潤
4. 而損益預估就是要在事前預估該產品的稅前利潤

產品的預期銷售總額減去：

- (1) 銷售成本
- (2) 網路行銷費用（經銷費用加管理費用）
- (3) 推廣費用後

九、建立行銷控制系統

在商品的策略上，商品是高流轉性的，凡銷售不佳的商品，上架的空間會一再被縮小，若是依舊銷售不佳，會很快地被下架，對量販店而言，商品價貨櫃空間是相當寶貴的。

自身的產品有一套管理方式，稱之為全過程產品管理，從進貨、存貨、退貨、換貨、新產品引進，都有一定的程序規範。此外，在生鮮食品的管理上，每一個過程都有所控制，在商品的防損系統上，也格外嚴格。正因為對商品嚴格的把關，才有今天品質上的保證。

長期促銷、短期促銷：

就長期性促銷所採取的措施有：方便顧客，延長營業時間；每天

都有特價商品，不滿意就退貨。

1. 短期性促銷大致分為：

- (1) 貨架堆頭促銷：在正常的貨架兩頭有專門為促銷產品陳列的架子，每檔期分百不同的促銷產品。
- (2) 店慶、節日假日促銷。
- (3) 中心主題促銷：家樂福常利用不同的季節或某一事件為主題開展促銷。
- (4) 集中品牌促銷：根據廠商全年的促銷計畫，在家樂福節日或某一促銷期間集中廠商所有品牌和規格，用公司特有的宣傳手段陳列所有商品，可自行設計或裝飾展區。

第四節 店長與管理職務實習

一、認識營業店

1. 商品認識：

賣場裡主要分為百貨類和食品類。有許多日常用品、生鮮食品、冷凍冷藏食品、南北乾貨等並有商店街、美食街滿足您購物及休閒的需求。除了量販店商品以外，另函蓋了各地名產美食、傢俱傢飾、百貨精品、服飾、圖書文具類、家電及 3C 商品。

2. 佈置認識：

大買家國光店分為 1F 食品部門、服務台、收銀機台、外包廠商，

B1 為百貨部門、專櫃廠商，2F 有停車場和贈品區、外來廠商、美食街，3F 與 4F 停車場。

3. 人員認識：

在賣場裡，除了熟食、烘培部門的人員都是著白色全身衣服之外，其他都以綠色的背心為主，而主管級的都著咖啡色的背心，其他駐場人員都是以綠色圍裙。

4. 商圈環境認識：

大買家國光店位於商業住宅區附近，國光路與大明路交叉路口處，鄰近學校有中興大學。

二、認識課長職務

1. 職務與工作內容：

開店前準備上機事宜，準備一天資料，活動檔期、上機員工密碼、人員調配、錢的分配..等。

2. 應具備之基本條件和技能：

了解任何事情的標準流程，必具備解決顧客及底下員工問題的耐心與知識。

3. 值班組長工作內容和要點：

幫客人查卡號、換錢、上機員工任何問題幫忙解決。

4. 教育訓練活動之推動：

每月都有不同主題商品，櫃上人員需與公司作交流，保持現狀的進度。

三、業績掌握與目標管理

我實習單位是客服部帳管課，並沒有業績壓力跟排名。收銀人員每天在面對顧客有禮貌性的問候及服務態度要臉上保持微笑，負責結帳熟練度，確實結帳準確度達到標準，讓顧客放心。

四、領導技巧

1. 工作由舊員工指導新進員工，講解工作內容，在進行人員訓練
2. 帶人要帶心，更要以身作則
3. 及時交集部屬理念，提升向心力與忠誠度
4. 強化行動力，減少工作延誤與不當失誤
5. 提升幹部的生管理實力，創造組織整體效率

五、成功店長之積極角色

店長最重要的是要有服務的熱忱與堅持的信念，教育指導員工主動遵守公司規範、協調人際關係，使員工有一個融洽的工作環境。

店長認清自己的缺點和弱點，努力的改善和進修，一定可以不斷的提高自己的素質，得到下屬的愛戴與尊敬，進而提高店鋪的經營業績。

第五節 商業自動化與營運決策實習

一、店鋪報表研習

1. 今日上機名單
2. 上機掃描率報表

3. 上機臨時卡率報表
4. 差異價退錢的帳表
5. 新辦會員和修改資料的報表數量與資料
6. 會員卡數量報表
7. 領錢報表
8. 換鈔報表
9. 調班名單調整表
10. 專櫃報表
11. 現金明細表

二，條碼系統

當收銀員在幫客人結帳，事先詢問客人是否有會員卡，常常客人都忘記帶卡或是認為查卡是理所當然的事，但我們查卡卻不是直接在收銀檯輸入資料，而是必須打電話查卡，所能查的地方也有所限制，而且必須是剛好那地方有空，像是中控台、服務台、贈品區、總機、成衣結帳區、3C 結帳區。所以常常導致人潮一多，忙得不可開銷時，這時候就很難找到可以查卡的服務人員。

1. 電腦系統

像現在電腦輸入資料就會自動顯示出客人卡號。

- (1) 優點：迅速查詢到，卡號較為正確，目前查卡只報電話，
正確度有待加強
- (2) 缺點：需耗費成本，而且會員資料龐大，需耗費多時處理

2. 專門接聽查卡人員

(1) 優點：目前查詢人員都有工作，查卡只是幫忙

(2) 缺點：浪費人力成本

三、POS 系統後台報表操作

1. POS 與商品主檔之應用

由公司將商品資訊上傳至各門市 POS 電腦中，給予各門市做商業應用。

2. POS 系統導入之程序

從總公司將商品的資訊建立檔案後，再傳至各門市的後台 POS 系統中，並由各門市將此商品資訊拿至前台。

3. 商品陳列電腦化系統

在櫃檯前方有多媒體顯示器可與 POS 做連結，作為廠商與門市廣告的商品介面。

4. POS 系統基本操作

輸入會員卡號→刷入商品條碼→顯示品名及價格→顯示總金額以及付款方式→跑出明細表及發票，發票會紀錄點數、時間、明細…等

四、物流系統操作

由每日檢視各貨架的商品銷售紀錄後，在依照實際的需求由訂貨機器連結至後台 POS 執行訂貨作業。

五、資料製作與分析

1. 電腦報表製作與分析：

報表在每日早上都會由資訊室印出來，先取得該課的報表資料，之後開始把報表資料 KEY 入電腦內，在進行整理分析。

2. POS 系統報表進修研習：

帳管部人員進行訓練學習，一開始由專人帶著學習，等幾次之後，就自己上手。

3. 資訊與文件檔案之管理：

(1) 每日收銀員掃描率及臨時卡率

(2) 禮卷金額報表

(3) 退貨金額報表

(4) 每日營業數量、金額報表

(5) 消費者之數量與購買金額

將這些報表 KEY 入電腦資料夾裡，交由該部們主管分析與整理

六、情報蒐集與傳達之管理

由於大買家打的是天天都便宜的招牌，所以公司裡有兩名市調人員，幾乎每天都會到不同的大賣場做市場調查，而回到公司後會把這些資料 key in 上電腦裡，並把資料傳送上去，也提供給各部門的主管參考。而每部門，也都會定時派人去各大賣場做市場調查，針對自己的部門作為參考分析。

第六節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈

1. 認識企業

大買家秉持誠信、創新、專業、永續經營、熱情親切的經營理念，履行企業責任，關懷社會，以提倡「幸福家庭」創立宗旨。

堅持「環境舒適」「衛生品質」「天天低價」「親切服務」，讓消費者「買的便宜買的安心」，不只提供商品服務，更提供家庭幸福生活。

2. 認識企業之供應

提供「家庭幸福生活」為核心所需的生鮮、日常生活用品、3C家電、應有盡有的量販百貨、品牌 OUTLET 商店街等數萬種一次購足多元化商品，並提供網路及實體店方便購物便利服務。

二、顧客服務與訂單管理

1. 顧客服務的內容

讓大買家走進每一位顧客的生活中，豐富的商品選擇長期低價滿足更多的顧客，多元化賣場型態兼具休閒與便利的消費需求，專業服務領導商圈成為值得信賴的大賣場，不只提供商品服務更提供家庭幸福生活。

(1) 全年無休：營業時間從 AM08:30~PM10:30 ，全年無休為您服務。

(2) 顧客服務中心：會員卡申請/補發、退換貨處理、買貴退價差、紅利補登、發票處理、商品查詢、禮券銷售、廣播服

務、換幣服務、大型物品寄放、寵物寄放、嬰兒車/輪椅租借及諮詢服務。

- (3) 禮券銷售：賣場服務台備有實用的禮券好禮，送禮自用兩相宜。
- (4) 大宗購物：公司行號或社團、寺廟、福委會需要大宗購物時，可來電洽詢議價並提供專人配送服務。
- (5) 自動價格查詢機：賣場內各區域設有自動價格查詢機，並可查詢累計的紅利點數，給您購物帶來方便。
- (6) 自動提款機：賣場設有 ATM，方便您隨時所需。
- (7) 免費停車場：賣場備有大型停車場免費提供消費顧客車輛停放，讓您的購物更方便。
- (8) 試衣、修改服務：賣場提供店內販售長褲免費修改褲長。
- (9) 託運安裝服務：賣場提供大型商品託運及安裝服務，請持提貨卡結帳後至服務台辦理，費用低廉。

2. 顧客期望

公司的投訴處理人員必須善於溝通，了解顧客不滿的實際情況，落實傾聽顧客不滿的事情，只有明白了顧客的不滿，才能處理解決。顧客大一部分是因為期望太高，而實際的服務卻沒有達到他們的期望，投訴處理人員要善於控制顧客的期望，引導正確的期望，以便使企業的服務更接近現實。。

3. 訂單管理

由每日檢視各貨架的商品銷售紀錄後，在依照實際的需求由訂貨機器連結至後台 POS 執行訂貨作業。

三、倉庫管理

1. 倉庫規劃

- (1) 廠商送貨點收、驗貨
- (2) 發貨管理、退貨管理、貨品運送
- (3) 整倉、倉庫分類管理、倉庫庫存區，迴轉區整理整頓

2. 物料管理

- (1) 倉庫以適質、適量、適時、適地之原則，供應所需物資，避免資金呆滯和供貨不足。
- (2) 倉庫會同有關部門，根據銷售記錄與計劃、生產計劃等制定最優訂購點、訂貨理、安全庫存、訂購提前時間等標準。
- (3) 倉庫對訂有標準的物資品種進行控制，實際庫存量降到訂購點時，即可提出補充採購計劃申請。

3. 入庫流程

- (1) 所有物料，無論是新購入、退貨、領後收回，均應由倉管部門檢驗後方準物品入庫。
- (2) 辦理入庫手續時，對照物品與訂購單、提貨單、驗收單、

發票所列的品名、型號、規格是否相符。如發現品名、型號或規格或包裝破損的，應通知採購主辦處理。

- (3) 倉管員於物料入庫時發現問題，未及時於次一個工作日內報告處理的，該物料視為合格。
- (4) 倉庫管理員對所有入庫物品及時的入帳登記。

4. 出庫流程

- (1) 凡各級主管簽批的領用單、領料單經確認後，方可領料出庫。倉庫管理員對所有庫物品及時入帳。
- (2) 倉管部門對領用要求，於規定的時間內發貨或調撥。如缺貨或不足，則應回復預定或供貨的日期。
- (3) 供領雙方在確認出庫物料的品種、規格、數量和質量後，均應在一式多聯領料單據上簽字，各聯分送、留倉管、領用、財務等有關部門。
- (4) 領料人於物料出庫時發現問題，未及時當場處理的，該物料視為合格。
- (5) 物料出庫提運過程中，禁止領料人隨意進入倉庫內部場所，對不聽規勸的可拒絕出貨並報主管。
- (6) 堅持原則，不徇私情，嚴格按批准數量、質量領取、發放物品。倉庫管理員態度和藹，熱情主動服務。

(7) 對非常設倉管員的倉庫可規定特定時間領用物品。對緊急事項可即時領用。

四、庫存管理

1. 庫存量如何決定

由每日檢視各貨架的商品銷售紀錄後，在依照實際的需求由訂貨機器連結至後台 POS 執行訂貨作業。

2. 存貨週轉率有多少

銷售人員必須了解各種包裝的適用範圍和庫存量的多少，也就是通過了解消費者和顧客的需求，了解各種品牌、包裝的知識、向顧客推薦正確的包裝和品牌的商品組合，這是保確顧客正在銷售符合消費者需求的商品，進行顧客管理的前提條件。

有三個原則必須遵守：動手周轉貨架上的陳列商品、落實先進先出的原則、把存貨數記入顧客的會員卡。

五、供應商管理

1. 如何選擇供應商

瞭解企業本身生產管理之各項優勢與弱點，可取得合作夥伴間之各項生產資料，瞭解企業與企業間可以得到即時的市場資訊，以調整自身之經營計畫。

2. 供應商如何管理

可透過供應鏈管理及相關軟體來增加競爭力，仍經常保持聯繫，畢竟商業合作關係之維繫非軟體應用或流程整合所能取代。

3. 供應商如何評估

減低供應鏈成員間相互反應之時間，提高供應鏈間合作夥伴相互之信任關係。

六、委外策略

1. 企業內有多少業務委外？

量販店中最常見的委外工作，包括一般區域清潔、保全監控、送貨。多數量販店店的管理階層表示，將上述類型的工作委外，可讓量販店獲得不易取得的技能和能力，進而增加經營彈性，更專注於量販店的核心業務。

2. 核心競爭優勢為那些？

委外作業需要藉由細心的規劃、專注與嚴格地執行才能符合各方期望。為確保委外計劃的成功並將效益最大化，企業必須非常瞭解委外業務的進度與結果，以符合企業目標。

3. 如有委外，如何選擇與評估第三方物流公司？

選定委外夥伴之前，企業必須先體認到，委外服務供應商與企業主可能會有各自的商業動機。委外服務供應商希望企業主能夠提供足夠的預算支援，而企業主則想要從每一次的服務中幫助其提升獲利。

對企業來說，無論是短期或長期的委外業務，分析公司的營運狀況並提出一個有根據的決定是非常重要的。

第七節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

1. 人口結構

以家庭為最主要。

2. 人流數量

因位於市區，上下課與上下班的人潮，所以人潮眾多。

3. 所得水準

主要以一般的收入為主。

4. 交通狀況

大買家國光店位於大里市國光路、大明路口，緊鄰國光橋，過國光橋即為台中市南區中興大學生活圈，與台中市一橋之隔的地段條件，是促使商圈不斷發展的重要關鍵。

由於附近有許多商家與中興大學，位於國光路與大明路的交叉口，所以上下班的人潮流量很大，以及公車主要經過路線。

5. 外圍配合廠商之條件

國光店為提供數十萬會員更優質的服務，希望藉策略聯盟的合作方式，由商家直接提供會員憑大買家會員卡消費享有特殊優惠及折扣，我們相信在兩者共同結盟之下，定可攜手共創商圈榮景。

二、消費者行為調查

1. 消費者習慣、價值與態度

消費者購物次數，與顧客滿意度有顯著的正相關，也就是顧客滿意度愈高，則消費者的購物次數愈頻繁，其次顧客滿意度，也和購物時間的間隔呈現高度之相關性，也就是高滿意度的顧客，其每次購物時間的間隔愈短。

2. 顧客滿意度

- (1) 顧客滿意度之關鍵影響因素為服務品質、商店形象及抱怨處理等構面。
- (2) 顧客滿意度的高低與消費者每月的購物次數，呈現高度的正相關。
- (3) 商店服務功能要素，直接且顯著影響顧客滿意度。
- (4) 人口統計變數除了性別變數在顧客滿意度、服務品質及商店形象，有部份顯著差異外，其餘人口統計變數，經研究分析後無顯著差異。

三、人口資料與顧客

1. 顧客資料建檔與應用

- (1) 新辦會員卡顧客，在服務台填寫個人資料，再 KEY 入電腦裡。
- (2) 若是修改資料顧客，也先填寫需更改的資料，在 KEY 入電腦裡。

- (3) 無論新辦會員或有修改資料的會員，都需等一個半月(等於三期檔期)才會收到 DM。
- (4) 固定每一檔期的前兩天開始，會隨意挑選顧客做電訪，詢問有無正常收到 DM 或有延遲收到。
- (5) 若狀態系統鎖 8 的顧客(原因：電訪不成功，顧客未接、無此人、空號…)，當顧客來購物時，使用會員卡，電腦系統會顯是請顧客確認電話地址，收銀人員會請顧客填寫單子，再由會員小組人員收取單子來 KEY 資料。

2. 顧客拜訪技巧

- (1) 電訪時，首先先說：『您好，這裡是大買家國光店』，『請問 XXX 先生(小姐)在嗎?』。
- (2) 若是電訪有無正常收到 DM 顧客，『不好意思打擾了，想要詢問有沒有正常收到我們這一檔期的 DM』。
 - 有。就再詢問對我們本店有什麼意見還有需要改進的地方。
 - 常常延遲。我們再詢問郵局是否有寄對地方詢問一下原因。
 - 沒有。再跟顧客確認地址，而補寄一份 DM 給顧客，查明原因。

(3) 若是電訪有兩個月以上沒來消費的顧客

- 因顧客有一段時間沒來消費了，想詢問一下是比較忙還是不常使用會員卡的習慣。
- 除了來本店消費之外，還有去哪些商家購買民生用品。
- 會選擇去某商家購買商品，它吸引您去的原因。
- 最後，對我們本店有什麼意見或需要改善的地方嗎？
- 有任何需要，再度光臨。

(4) 若是電訪一年以上沒來消費，近期有消費顧客

四、競爭優勢調查

1. 競爭廠商定價策略

(1) 家樂福提供消費者優惠的商品價格，家樂福於1999年領

先業界推出天天都便宜的四大保證：

- 「天天即時查價」
- 「100%價格透明化」
- 「促銷價保證低」
- 「買貴退差價」

可打出全品項天天低價且仍可獲利，甚至於為了向消費者認證其天天低價之訴求，亦同步推出買貴退價差策略。

(2) 高低價操作，訂價策略即以有限的品項分期別推出超低特

惠價吸引來客與天天低價相互抗衡，並要求不同商品供應商每年配合 3~5 次降低買價共同促銷創造業績且可減低對賣場毛利之沖擊。

2. 競爭廠商促銷策略

為取得市場最低價，透過商品聯合採購的模式，推行所謂的每日最低價策略，成功吸引消費者前來購物，然而隨著競爭店增加，必須靠著舉辦刮刮樂、抽獎、贈送折價券等各種促銷活動來拉抬買氣，以實際贈品回饋給消費者。

3. 競爭廠商顧客服務策略

- (1) 天天都用心：提供一次購足的舒適購物空間，是家樂福始終堅持的經營理念；我們除了提供消費者多樣又優惠的商品選擇，還提供許多貼心的服務，讓消費者享受購物的樂趣與便利。
- (2) 天天都創新：為了讓您天天都能跟上市場流行，家樂福龐大的採購團隊，隨時在全國各地收集市場上最熱賣的新品及流行資訊，滿足您的消費需求，第一時間享受到市面上創新和流行的產品。家樂福天天都創新的承諾，天天替您開創新品，天天替您創造新的生活價值！

第肆章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、對企業的看法與初步看法的比較

第一次進入這麼大一個賣場工作，心裡充滿著期待又害怕，剛開始一定會不習慣，面對不一樣的人、事、物，心裡總是會怕怕的，怕自己會作錯事，給同事添麻煩。收銀員看似每天都一樣的動作，沒什麼變化性，但是可以藉由與客人之間發生的問題，去從中學習應對能力，收銀步驟可說是一致性，但過程卻是什麼樣的可能都有。

二、實習後與實習前的期望比較

實習前，我期望自己能夠快速適應工作環境，累積自己對服務業的經驗以及磨練。實習後，剛開始對於禮卷及收銀機台上很多地方不了解，但久了之後就熟能生巧，而客人有問題時，詢問可人有什麼問題，瞭解之後幾乎都是其他部門的問題，但因為客人最後一個面對我們，所以我們都要解決客人問題，接觸眾多客人之後，才知道做好服務業真的不容易。

三、實習最難適應或難過的事

一開始課長要我學習服務台，我從最簡單的新辦會員卡、基本退換貨原則，之後發現原來退貨的程序是這麼的複雜和難懂，有些商品需要請該部門的人員來鑑定可否退貨，有些商品是專櫃的，必須經由他們先收貨才可以退貨，要不然如果退錯商品或商品裡有少零件，必須自己賠錢了。必須知道每樣商品屬於哪個部門，同事們一個個細心

的教我，告訴我哪些該特別注意的地方，因為同事們都耐心的教導我，只要有什麼問題都可以詢問他們，而當顧客提出問題時，會教我該怎麼去解決顧客的需求與疑問，從他們的身上讓我看到與學習到更多的經驗，當做錯的時候，就記取這個錯誤，下次遇到時就知道該怎麼去面對與處理，同事們不斷地替我加油打氣。

四、實習最大的收穫

在帳管課裡，我剛開始是個收銀員，如客人發生問題時，我可以快速的幫客人解決，經過一段時的努力，組長看見我認真學習的態度，因此問我是否想學習更多，把我升為外勤人員，並要求我要把自己當作儲備幹部，強迫自己學習辦斷事情如何解決。當外勤需要面對更多的事務，除了人多時要上機以外，還要幫收銀人員解決問題，有時候還要到服務台支援。

我站在加購區更是學習很多，例如進貨時，要盤點庫存量是否正確，再來如何成列商品，吸引客人，向客人推銷，讓客人買我們的加購商品，到最後換檔活動結束，商品如何退貨，這都是學習的方向。

五、實習最難忘的事

有一次我在機台上為客人服務，有一位先生結帳的時候，從箱子裡拿出一包衛生紙，告訴我有幾包，但因為組長有說過，只要是拆箱過的都要清點數量，於是我走出收銀台，繞到客人的推車幫他清點數量，因客人把箱子放在推車上，客人把箱子的開口立起，由於我不夠高，跟客人說不好意思，我要清點數量，我把箱子的開口翻下來清點數量，我已經瞄到裡面有幾罐健康食品，客人還故意壓著旁邊的紙板不讓我清點，我把我看到的東西直接拿出來結帳，並電話通知保全，

繼續為客人結帳。

六、實習甘苦談

我站在加購區的壓力和責任都很大，每天都要盤點庫存，只要商品有多或少，都要負責找出原因，有可能是滅失或是刷錯貨號等原因，最討厭就是休假回來上班，我和早班的同事交接換班，沒有時間盤點庫存，下班時，盤點庫存發現東西有少，並告訴組長，組長連問什麼原因都沒有，說昨日盤點庫存是合的，東西怎麼會少呢？要我負責，這讓我覺得我很委屈，感覺好像叫我都不能休假一樣，最後想想，以後也可能會面臨同樣的情況，提醒自己以後要確實盤點庫存，以免再次發生相通情況。

七、對實習意願

願意，因為在實習的地方很多東西是在學校學習不到的，如果沒有實際體會過，哪裡來的社會經驗。而可以藉由實習過程中，了解自己的能力的，來提升自己，在過程中，可以知道自己哪方面可以處理得很好，哪方面處理得不好，至少在將來出社會時，不會什麼都不知道。

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

基本的工作時間不要超時，請依照工作時間給予時數，不要讓實習生做白工，該有的福利還是要給。可以多培訓一些人才，以後大家就可以分工合作，責任也可以一起分擔。

二、對實習制度的建議

就針對實習時數，如果提早做完，希望可以提早結束實習合約，將為自己畢業後做打算，看要是留在實習單位繼續做，還是另外尋工作機會或是繼續升學。因為有很多應屆畢業生在還沒畢業，就開始找將來要進入社會的工作，但有時候卡在實習單位的合約，而必須放棄很好的工作機會。

三、對學弟妹的建議

不論是選擇做專題還是實習，只要好好努力去做，假如選擇了實習，不管是選擇哪一種實習單位，不要因為辛苦就放棄，要努力的撐過去，你學到的會更多，以後會比別人更加有能耐或社會經驗。

四、對系上的建議

要多為學生爭取應有的福利，學生可能會因為實習合約，在工作上可能會被壓榨，最基本的權益還是要有，實習也不要只是單單拿學分而已，像一般在外面打工工作那樣了，那就沒有什麼意義了。

五、對師長的建議

希望老師偶爾可以到學生實習的地方勘察，多了解學生的實習狀況，在工作上是否有什麼問題，或是該檢討的問題。

第三節 我的未來計畫

經過這段實習的過程，畢業之後，希望可以再往不同類型的工作前進，累積更多的職場經驗，我喜歡服務業這類型的工作，面對不同

的客人，有不同的需求，需要耐心去了解，提升自己的對客人需求的應變能力及耐心，藉由這些工作經驗累積，找出自己想要的工作，才能樂在其中。

參考文獻

大買家官方網站 <http://www.savesafe.com.tw/RootRedir-North.aspx>