

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：巧巨壹有限公司(統一超商)



指導教師：沈武賢 老師

學生：李文雄

中華民國 103 年 06 月

摘要

我的三明治實習教學計畫實習單位為巧巨壹有限公司，是大里元百門市，門市位於台中市大里區成功路 491.493 號。生活越來越便利，便利商店的店數也跟著越來越多，尤其 7-Eleven 全球總店數已突破四千家，以提供生活上最便利的服務為宗旨，並將每一位顧客滿足的笑容，當作是自己最大的成就，在積極展店和創新行銷下穩居台灣零售業龍頭領導地位。

在此公司實習期間為 102 年 7 月 1 日至 103 年 5 月 31 日，共計時 1050 小時。升上大四藉由實習，讓我能提早進入職場、體驗職場，也是我第一次嘗試超商業，從一名實習生的角度，去體驗不同的作業模式，體驗超商收銀、補貨、訂貨、作帳以及眾多的業務內容，除了讓我成長許多，也讓我了解到不同的工作態度及工作觀點。

致謝

首先要感謝系上讓我們有實習的機會，除了比別人搶先體驗職場之外，也可以了解到如何跟同事相處、對待客人必須要有的態度、評估一件商品是否能替公司帶來更大的利潤等等，讓我們更一步的成長以及自己程度的體認。

在實習的這段時間裡，要感謝店長的用心栽培，因為是實習，所以讓我參與很多相關業務，像是專屬店長的檔期開會、店內商品的訂購、店內帳務的整理等等，在我有困惑的時候，能夠以良性的溝通告訴我應該如何解決事情，讓我在這一年之間，真的學到很多！

感謝我的指導老師沈武賢老師，除了撥冗來門市參訪之外，在我有工作上的疑惑時，也能以自身的經驗給我很多意見，讓我們不會因為經驗不足而吃虧；感謝我的同學們，在禮拜一總是能幫我充電，能聽聽我工作上的趣事、不開心的事，讓我在禮拜一總是能忘記工作上的不愉快，開心的陪他們一起上難得的禮拜一。

目錄

摘要	I
致謝	II
目錄	III
第一章 實習動機與目的	
第一節 實習動機.....	1
第二節 實習目的.....	2
第三節 實習公司甄選過程	2
第二章 個案企業介紹	
第一節 公司沿革與現況.....	4
第二節 企業策略.....	6
第三節 企業戰術與作業策略.....	10
第四節 直接負責單位業務內容	11
第三章 個案公司實習所見	
第一節 門市行政實習	13
第二節 門市營運管理實習	19
第三節 連鎖企業經營管理實習	27
第四節 行銷企劃實作	28

第五節	店長與管理職務實習	34
第六節	商業自動化與營運決策	39
第七節	物流與供應鏈管理實習	44
第八節	消費者行為分析實習	48
第四章 實習心得與未來建議		
第一節	實習心得.....	52
第二節	未來建議.....	54
第三節	未來計畫.....	55
參考文獻.....		56

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

升上大四，可以選擇要做專題報告或者是參與一年的三明治實習，從大一到現在我的決定都沒有改變，決心要參與一年的校外實習，除了可以累積一年的工作經驗之外，也可以在大學就提早體驗職場、認識職場，在未來，也可以比別人更快適應，因為本身讀的是行銷與流通管理系，在學校所學習到的知識、態度我想都能在職場中有更多的發揮。

在實習過程當中，除了學到基本的工作內容之外，也學到了同事與上司之間，應該如何相處才能讓工作更輕鬆、更愉快，並從工作中培養自己處理各種狀況的應變能力，超商的工作內容越來越多，如何將遇到的事情迎刃而解，讓顧客從進來這家門市到走出這家門市都是滿意的神情，我想這些都是我在這一階段需要學會的。

第二節 實習目的

一、認知期許

- 1.將大學生涯中所學到的知識或應有的態度加以應用在職場上。
- 2.學會如何跟同事相處，做好分工合作，讓自己成為能讓別人上班輕鬆且快樂的人。

二、自我期許

- 1.學會門市營運的過程，以及相關人員應學的知識。
- 2.了解消費者對企業所舉辦的活動，其中吸引消費者的觀點在於哪裡，做什麼樣的促銷活動或者是搭配組合，才能吸引消費者的目光。
- 3.對顧客要有熟悉度，熟悉顧客需要什麼，將顧客轉變為熟客，更要讓顧客對自己的服務滿意，讓顧客想到這家門市就會想到自己。

第三節 實習公司甄選過程

一、如何獲得實習公司資訊

大學期間一直都有在打工，在偶然的機會下看到現在這家門市有張貼徵人的海報，於是向店員做詢問後得知。

二、如何與實習公司做接洽

在證實缺人之後，先向原本實習的單位做離職準備，然後帶著履歷前往門市，過幾天之後，跟店長做面試，排定好時間之後，就這樣進入這家門市工作了。

三、為何選擇目前實習公司

邁入大三，也該為自己未來大四做準備，所以開始注意跟科系相關的行業，在領取網購商品的同時，剛好看到這間門市有張貼徵人訊息，想不到經過投履歷，然後面試，做好準備之後就這樣進來了，原本只是想說如果在這邊做的適應的話，大四也可以直接在這間門市做實習的工作，所以先進來體驗看看，就這樣進來了這間門市，雖然因為某些因素，也曾考慮是否參與學校所安排的廠商面試，但在自己詳細評估之後還是決定繼續在這家門市做實習，因為自己也習慣了這邊的工作，與顧客之間也培養了很好的默契，如果就這樣放棄這邊的工作，不僅要重新適應工作內容，也要重新適應另一邊的客人、商圈環境、工作內容，所以還是決定繼續在這邊做實習到畢業。

四、對實習公司的初步看法為何

就像大多數的人一樣，覺得超商最常聽到的就是：「補貨、清潔、收銀」，一進去就知道，真的回不去了，補貨要懂得先進先出，還有細分為冷凍、冷藏、乳品、鮮食等等，如何擺放才能夠排的快又整齊；收銀更是上班最煎熬的時候，收不完的繳費、泡咖啡、幫不會使用 ibon 的人做指導的動作、購票、還要處理宅急便，根據門市的不同，還要進貨、補貨等等，還要煩惱會不會遇到的是神秘客來做評分的動作，因為是正職的關係，店長也會漸漸的將責任轉讓給你，讓你學習更多的東西，除了一般的工作要做之外，還要巡視貨架做訂貨的動作，也開始學習作帳，超商的工作繁忙，真的不是一般人想像的如此簡單。

第二章 公司介紹

第一節 公司沿革與現況

一、公司名稱及介紹

1927 年創立於美國德州達拉斯的 7-Eleven，最初名為南方公司，主要業務是零售冰品、牛奶、雞蛋。到了 1946 年，推出了當時便利服務的「創舉」，將營業時間延長為早上 7 點到晚上 11 點，自此，「7-Eleven」傳奇性的名字於是誕生。

7-Eleven 是從特許經營起家，是全球最大的便利店連鎖公司，全球店數已達四千多家，1978 年統一企業集資成立統一超商，將整齊、遼闊、明亮的 7-Eleven 引進台灣，掀起台灣零售通路的革命，以提供生活上最便利的服務為宗旨，並將每一位顧客滿足的笑容，當作是自己最大的成就，統一超商建構起堅強的物流、情報、後勤等支援體系，形成統一超商在台灣難以撼動的通路優勢。走過艱辛的草創初期，統一超商堅持了 7 年終於轉虧為盈，在積極展店和創新行銷下一直穩居台灣零售業龍頭領導地位。

二、企業組織圖

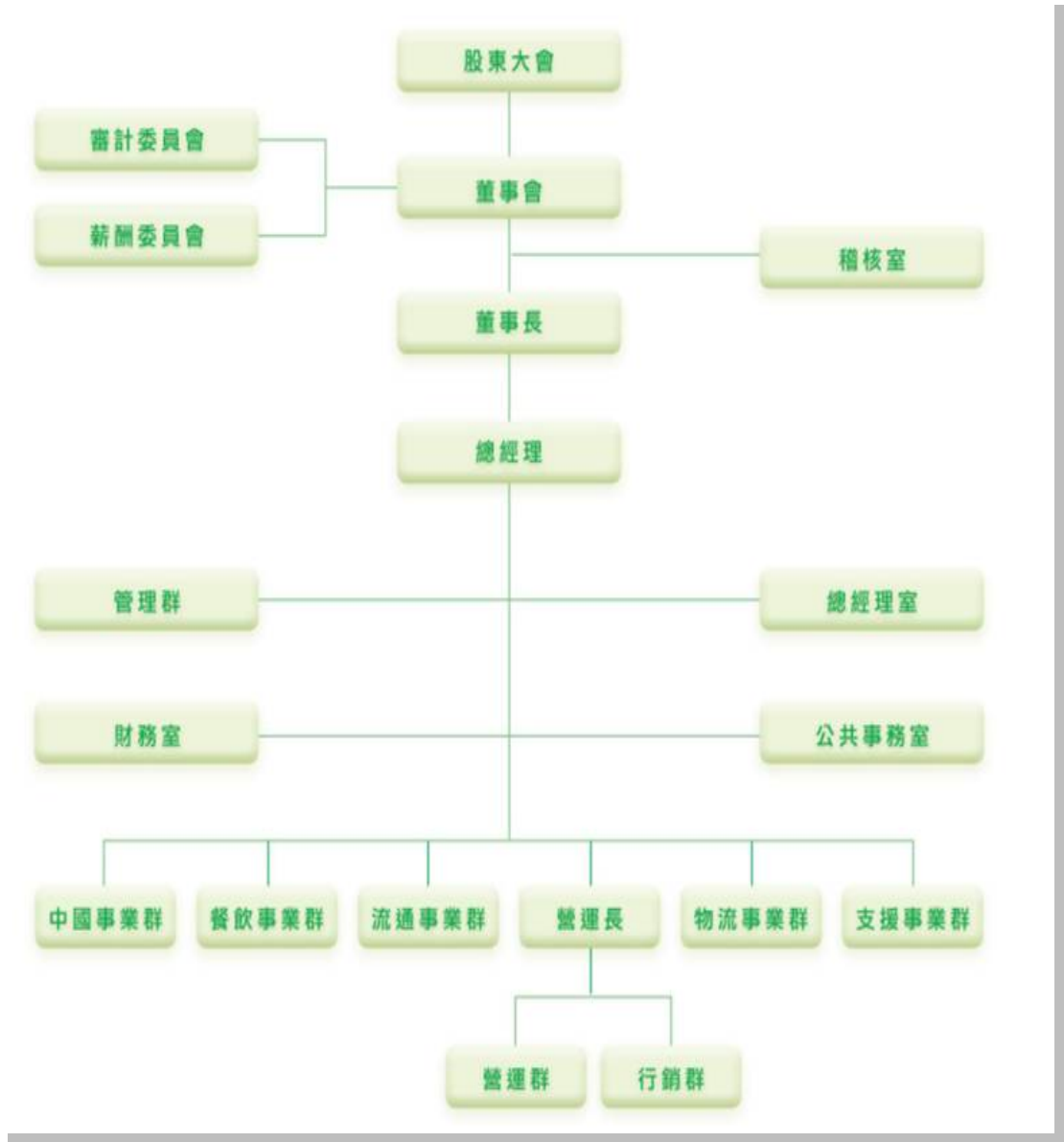


圖 2-1 公司組織圖

中國事業群：中國事業之佈局與統籌管理

流通事業群：流通事業之佈局與統籌管理

營運群：門市營運管理與規劃

物流事業群：物流事業之佈局與統籌管理

稽核室：內稽與內控作業管理與執行

總經理室：策略規劃、經營管理及公共事務之管理與規劃

餐飲事業群：餐飲事業之佈局與統籌管理

營運長：台灣 7-ELEVEN 暨垂直型轉投資事業之營運及管理

行銷群：商品開發暨行銷策略規劃

支援事業群：支援型事業之佈局與統籌管理

管理群：後勤資源整合運作暨規劃

財務室：財會業務及投資人關係之管理暨規劃

第二節 公司策略

一、公司策略及目標

上山下海、遍佈各地的綿密門市佈點，加上天天配送商品的物流體系、即時傳輸的情報資訊系統，7-Eleven 由點串連成線，由線佈成面，創造出穩實且高效能的網絡平台和經營優勢，也在消費者的生活中扮演不可或缺的親密關係。

為了提供消費者生活上全方位之便利、創造優質生活體驗，7-Eleven 不斷創新，引進豐富多樣的商品、便利先進的服務、創造話題的行銷活動，屢屢改寫便利商店的定義，帶給消費者全新的感受。更善盡企業公民的責任，以永續經營的策略，營造企業與環境的友善關係，運用通路與物流優勢，引發了生活型態的改變，用流通力量創新現代生活風貌。

二、公司的外在競爭者

主要的外在競爭者首當其衝當然就是其他的超商，像是常見的全家、OK、萊爾富之外，現在還多了美聯社這個新的對手，拿全家來說，有些全家甚至直接開在 7-Eleven 的對面，促銷的組合或者優

惠活動也不比我們差，贈品的創新度也漸漸追上甚至超越我們，說是最強大的敵人也不為過。

三、企業的 SWOT。

優勢：

與競爭對手以及同業之間有一小段距離，附近的客源不會因密度高而流失。

劣勢：

因為門市老舊而且地方不大，導致有些機器就算要導入也沒有位置可以放，容易錯失商機。

機會：

應多舉辦活動，鞏固地方客源來提升業績。

威脅：

除了同業以及原本就有的好鄰居、全聯外，近期新開了一家大型的寶雅帶來新的威脅。

四、企業的核心競爭力

1. 便利且創新的服務

提供生活各式各樣的便利服務，消費者可以在住家附近的便利商店做繳費、提款、影印、傳真、宅急便等等，代收服務更是面面俱到，水電費、交通罰單、學費、信用卡、保險費、停車費等等，應有盡有一應俱全，這也是 7-Eleven 最受好評的服務之一。

2. 隨時隨地滿足民生所需，每兩週即有新商品上市

善於挖掘消費者的潛在需求，不論是首創的 24 小時營業、推出代收服務、推出自有品牌，或者是深耕鮮食產業，都充分展現 7-Eleven 強大的商品力。

為提供消費者多樣化、多選擇的商品，每兩週即有新商品上市，除了以國際採購方式，獨家引進國外暢銷商品，也透過製版同盟模式發展自有品牌，根據消費者喜好不斷推出兼具價值與質感的商品，顛覆消費者對自有品牌原有的印象。

3. 創新生活型態的統一超商

統一超商不斷引進國外知名零售流通業品牌，如星巴克、黑貓宅急便、Cold Stone 等新事業，運用通路與物流優勢，為大眾創造新的消費革命，用物流力量創造新的生活面貌，拉近城鄉差距。

4. 完善物流體系

7-Eleven 擁有全國最大的物流體系，以完善的全溫層物流支援，快速供應全國所有門市，為確保商品的鮮度與時效性，建立了常溫、低溫、鮮食、麵包、出版品等五大專業分工的物流配送系統，依商品的種類與特性，進行不同溫層的配送作業，透過每個環節的環環相扣，不斷提升作業效率，展現最具競爭力的物流體系。

五、企業的五力分析

1. 潛在競爭者進入

便利商店的進入障礙低，基本的服務項目易於模仿；在資金、通路、商店位置及商品研發上都要有相當的實力才能做到。

2.現存企業的敵對競爭程度

目前幾家領導企業已將市場劃分的很細，各自的競爭也沒有什麼變動，和便利商店有相同訴求或是客戶的異業也不多，傳統商家不走向近似便利商店的銷售型態就是銷售額降低，因此敵對者的競爭程度是很低的，要如何從中殺出一條血路，是未來必須考慮的一大主因，就像是全家推出的冰淇淋，7-Eleven在好不容易跟進之後，全家也不甘示弱的推出新口味吸引消費者，要如何因應對方的政策，化危機為轉機恐怕是當務之急。

3.購買者的議價力

便利商店所訂定的價格，通常是以商品包裝上的建議售價來做販售，因此購買者的議價能力低，只能根據優惠活動來做考量做購買。

4.供應商的議價力

以統一超商為例，商品多半來自統一企業，所以在議價上有一定的優勢，透過統一超商龐大的店面數量，使其能夠有較強的議價能力，甚至能夠開發出不同於其他家商店，屬於7-Eleven自己的獨賣商品。

5.替代品的威脅

目前來說替代品不明顯，但便利商店的售價高、商品少卻是不爭的事實，以便利商店兩量販業來做比較，在價格方面就有明顯的差異。

第三節 公司戰術與作業策略

一、 企業的經營項目或所提供服務

7-Eleven 提供各項生活上的便利服務，可以輕易的使用在住家附近的 7-Eleven 繳交各項費用、使用 ATM 提款、影印、買各種交通票券、洗衣便、黑貓宅急便等等。

24 小時不打烊的代收服務，從基本民生消費，到交通罰單、水費、電費、手機費、信用卡費等等，多樣化的代收服務，說 7-Eleven 是便利超商的業界龍頭當之無愧。

由 7-Eleven 率先推出業界盛行的名地、名物、名店、名人的行銷手法，讓消費者不論身在何處，都可享受各地的名產、美食，並依照季節、節慶等等，提供不同的生活提案，讓消費者預購年菜、中秋月餅、過年過節必備的禮盒等等，總是在適當的時機，提供適當的服務。

同樣是便利商店首例推出的 7-Eleven 專屬增值卡 icash 以及 icash 悠遊卡，讓消費者來超商購物，再也不必帶零錢，結帳更快速、更便利，消費也能累積點數換取購物金或者是商品本身，ibon 的功能更是強大，從買票、繳費、儲值點數、旅遊等等，通通一手包辦，將事務機與 ibon 軟硬體系統互相整合，打造出全球獨有的行動商務中心，以操作簡單且人性化的介面、高校與高畫質列印，專業複印已集結合數位資料輸出等強大功能，擴大差異化服務，創造新的生活革命。

二、 企業的主要顧客

企業的顧客群是依照門市所處的位置，來決定主要顧客是哪些人，假設位於學區，顧客群當然就是以學生為主；如果是住宅區，顧客群的年齡層也會比較廣。

三、 來客數

以我們店來說每天大約有 600-800 人，早班的來客數大約在 100-200 人，晚班的來客數在 200-400 人，大夜班的來客數則在 200 人以內，根據假日、非假日人數有所差異。

四、 營業額

每天的營業額大約在 5 萬到 7-8 萬之間，根據優惠的活動以及節慶等等，營業額也會跟著變動。

第四節 直接負責單位業務內容

●我負責的單位是 7-Eleven 元百門市，負責的內容有

1. 收銀
2. 補貨
3. 訂貨
4. 清潔
5. 作帳
6. 檢查每日過期品
7. 咖啡的製作
8. 宅配業務
9. ibon 的操作(繳費/列印/購票/交貨便/儲值點數等等)

●工作時間與輪值方式

分為早班、晚班、大夜班三班制，早班從早上七點到下午三點；晚班從下午三點到晚上十一點；大夜班從晚上的十一點到隔天早上七點。因為人數夠的關係，通常我只輪早班或者是晚班，但也可能因為人數的不足，幫忙上幾天的大夜班。

排班的方式由資深人員排班，可以根據自己的需求做排假，也可以根據自己的課表來做排班，時間也相當彈性，不一定是從三點開始上到十一點。

第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習

一、人力需求預測與人才招募

每間門市依照自身環境、來客數、營業額來做人力的分配，就我們門市來說，早、晚班各 2 人，大夜班由 1 人負責，雖然近年來超商業務越來越多，但因為人力的支出費用關係，人數的分配似乎還是看店長以及門市的環境，決定是否增加上班的人力。

應徵的方式分成幾種：

1. 店外張貼徵人啟事 POP
2. 網路的人力銀行張貼徵人訊息
3. 公司的官方網站張貼徵人公告

二、員工徵選與試用

(一) 甄選的程序

甄選時間、程序及評估過程視組織和部門而定，分為以下三個步驟：

1. 申請

(1) 根據門市外 POP 做應徵

附上履歷表以及所需文件，等待招聘團隊評估是否適合後，做面試的通知。

(2) 網路人力銀行

直接做應徵，等待公司團隊查核、評估後，決定是否做面試的通知。

2. 面試

面試時店長會向應徵者告知上班的規定、福利、薪資等等，應徵者向店長告知以往的工作經歷，工作的情況，讓店長能夠從對話當中了解自己，決定是否錄用。

3. 篩選

從應徵者的工作經歷，面試時的穿著、談吐之間，討論是否能夠勝任這份工作，並從眾多履歷當中挑選最合適的人選。

(二) 面試重點

穿著要注意，不可穿的太隨意，進門開始要面帶微笑，親切的詢問店員店長是否在門市，耐心等待店長出來面試，面試中坐姿要正確，談話要盡量表現自己的優點，積極的表現想要進入這個職場的決心，面試後向店長、店員致謝後離開，耐心等待面試結果。

(三) 員工試用期間之考核

新人報到時有幾天的適應期，選擇比較輕鬆的班別讓新人上班，首先讓新人熟悉門市的環境、各式商品擺放的位置、還有上班的一些相關規定，將門市基本的工作：清潔、收銀、補貨，確實的教導給新人，雖然門市業務越來越繁雜，但熟悉之後其實要做的事情就都固定是那幾樣，如果能適應，之後也可以安排去公司上課，學習新進人員該學會的相關知識。

三、員工教育訓練

(一) 評估訓練需求

訓練需求評估是用來幫助管理者或訓練人員決定該組織訓練企劃的目標以及內容的最基本步驟，為了發展一個有效的訓練企劃，必須蒐集和分析訓練需求的資料，包括組織目標、生產策略及員工的表現等。但是訓練計劃有時常因訓練需求的不受重視，使得部分組織仍花費大量時間與成本於未經規劃的訓練計畫中，使得該訓練成為沒有效率的訓練。

(二) 訓練方法

一開始先搭配資深人員一同上班，會有一個人負責帶，從門市基本工作開始做起，擦貨架，熟悉商品位置，然後學習補冰箱，4度C、18度C等，最後是收銀，其他相關知識、觀念等等則根據情況慢慢教導給新人，之後安排新人到公司上課，以便更了解這份工作。

(三) 訓練成果的評估

判斷訓練是否達到目標、是否有改善工作情形、是否提升組織績效，更可以檢視教育訓練活動各階段優、缺點，作為未來訓練方案設計的參考。

(四) 員工的在職教育訓練

7-Eleven 視員工為重要資產，因此有完整的教育訓練及職涯規劃，職前訓練每位新進人員進入公司報到日起，即開始給付薪資，並接受完整職前訓練，其中包含課堂教育及實務演練。當你在門市服務幾個月後將接受循序漸進的進階訓練課程，完成各階段的進階訓練，將成為公司的重要基層幹部-店經理，未來也可以依個人的

興趣與能力至行銷、訓練、人事、資訊、財務等部門或集團內尋求發展，因此在 7-Eleven，每個人的未來掌握在自己的手中。

四、工作績效評估與考績

(一)工作績效評估方法

優良績效考核的方法必須具有客觀、公正、正確性。常見的績效考核有下列三種型態：

- 1.常規型考核法
- 2.行為型考核法
- 3.產出型考核法

(二)工作績效評估方法之檢討與改進

由店長做評估，從他平常規定的工作細項來做評分基準，原則是不定時的從監視器觀察每位員工工作時的優缺點，像區經理提報後在依據工作態度以及規定事項來進行評分，每個區組所負責的組長也會不定時的來訪視門市，並告知有哪些地方需要做改進。

(三)考績評分之項目與評分重點

基本的考核標準都分別由店內環境整潔、商品擺設、基本話數、服務態度以及顧客服務滿意度、過期品的檢查等等，來做評分。

(四)考績評分表之使用與評比技巧

考績評分表組長在事後都會拿給店員以及店長看，去注意裡面被扣分的項目，並加強訓練，在平常就做好評分時會注意的事項，並時時提醒自己，才是拿到分數最好的捷徑。

五、輪班制度

(一)排班方法與技巧

本門市班別：

表 3-1 工作輪班表

早班	晚班	大夜班
07:00~15:00	15:00~2300	23:00~07:00

我們門市排班一次排一個禮拜，方式是由某位同事排班，因為他排班考慮的因素很細膩，也會先詢問他人下禮拜是否有哪天需要休假，問完之後再開始做排班的動作，正職基本上一個禮拜休一至兩天，工讀生則依照需求做排班的動作，休假天數並不固定，週末的時候會將班表排出來並做告知，最後跟店長做討論是否須做調動。

(二)緊急調班作業

如果需要做緊急的調班，根據班表詢問當天的當班人員是否可以做調班，同意之後再告知店長，如果當班人員無法調班，再詢問店長是否可以幫忙代班。

六、獎勵制度

- 工作績效、考績與獎勵制度的結合

1. 職務加給的方式是依照個人的工作情況來做調整，或是根據工作時間的長久來做加給的動作。
2. 獎金：根據個人的工作能力發放，例如：到節慶期間有禮盒或者是禮券，銷售數量如果好，也會給予額外的獎金做為獎勵。
3. 津貼：在特定日子會給予津貼，例如：在過年期間會發放開工紅包。

七、員工保險與福利

1.加退保作業

- 大致分為下列兩種：

勞工保險：普通事故保險、職業災害保險

健康保險：全民健保

- 通常員工一進入該門市店長就會向公司做保險的動作。

2.慰問金、福利金、補助金之申請

- 員工的福利有分：

(1)經濟性：互助基金、退休給付、員工疾病與意外給付。

(2)娛樂性：社交文化、文化藝術活動

(3)設施性：保健醫療服務、餐廳服務、顧問服務。

(4)其他：主管津貼、資遣。

3.離職給付之申請：

離職：員工若自行向組織提出離職，通常很難向組織求償離職金。

退休：可分為自願退休和強制退休，退休金給付方式有一次給足退休金和按月給付退休金。門市屬於加盟店，所以與離職、退休並無關係，所以沒有離職金與退休金可領。

第二節 門市營運管理實習

一、組織與環境之認識

(一) 企業文化與經營理念

自 1978 年成立以來，統一超商深耕台灣市場，矢志成為最卓越的零售業者，以提供生活上最便利的服務為宗旨，讓每一位統一超商同仁樂在服務，並將每一位顧客滿足的笑容，當作是自己最大的成就。

秉持一貫的熱忱、決心與凡事徹底的精神，提供消費者全方位的服務，創造引領消費者新優質生活型態為使命，結合實體及虛擬通路上的堅強實力，持續打造一個具幸福感的事業體系。

(二) 產業現況與發展

從西部熱鬧的都會到偏遠的離島，從高海拔的山區到東部濱海的鄉村，遍佈全國大街小巷的 7-ELEVEN，已經成為台灣隨處可見，最貼近人心的溫暖據點，成為與生活緊密相連，最具魅力的品牌。

面對賣場型態不斷推陳出新，且不同業態的競爭模式與界線越趨模糊化，但統一超商對於未來的發展深具信心，更要以穩健踏實的脚步，結合創新生活型態、先進情報系統、貼心生活服務、完善加盟制度、便利安心商品、完善物流體系、強大展店能力來深耕並擴大事業版圖。

二、門市作業基本認識

(一) 收銀機功能認識與操作

在眾多的按鍵當中，其實主要只需要刷取商品，按年齡層，輸入收取金額後打發票出來，就完成了收銀的動作，但因為 7-11 繁雜的業務，螢幕上還有很多的功能需要學習，例如咖啡、關東煮、點數等等的按鈕，鍵盤上也有資源回收、禮券、中獎發票等按鍵等功能的分類。

(二) 店鋪設備之維護與保養

隨著業務的增加，設備也跟著增加，我們店裡現在有茶葉蛋鍋、熱狗機、ibon、ATM、複印機、思樂冰機、收銀機和後台 POS 系統等等。

每天需要清洗的機器為咖啡機還有熱狗機，咖啡機通常由早班離峰時間做清洗，需要上過課的人才能夠清洗，熱狗機則是由大夜班做清洗，大型設備方面則是由公司根據固定時間來做定期的保養及維護，平常故障的話叫修需要付錢，所以平常都要很小心的愛護這些機器。

(三) 發票與各種單據之使用

發票現在在操作比較簡單，只需要放上去蓋子蓋好，發票就會自動裁剪，裁剪完就能使用，不像傳統的發票有兩卷或者是操作上比較困難的情況。

三、顧客服務

(一) 顧客入店之禮儀與態度

當顧客進門時雙眼注視顧客，喊話術：「你好，歡迎光臨。」態度要親切，並且面帶微笑，不可以擺臉色。

(二) 顧客詢問之處理

當顧客詢問時，立即放下手邊工作，親切的回應顧客：「需要什麼服務」，假如正在結帳，也要請顧客稍等一下，不要無視顧客存在，等等遭到客訴，像是商品的詢問，如果缺貨，在致歉之後也要告知顧客是否需要幫忙訂購，並在商品到貨時通知顧客，或者是請顧客到鄰近的門市做購買的動作，千萬不能回：「我不知道、沒有就沒有了」。

(三) 顧客抱怨之處理

遇到顧客抱怨，首先要傾聽顧客的抱怨，並試著安撫其情緒，在耐心聽完之後，再告知會如何做處理、改進，給顧客一個滿意的交代，沒辦法處理的時候，先請顧客留下資料之後再請店經理做處理。

(四) 顧客結帳之禮儀與態度

結帳時除了速度要快，也要面帶微笑，就算顧客不領情、態度不好，也要拿出服務業的精神好好面對，如果是常客就更不用說了，可以和他們聊聊天，建立與顧客之間的好關係，讓顧客成為我們店的常客。

(五) 主動服務顧客之技巧

像是我們店裡的熱狗是用紙袋的，就可以幫顧客弄，或者是很多買香菸的顧客總是喜歡在走出門市後，把垃圾隨手丟在地上，就可以在結帳時告知可以幫他丟垃圾，除了有幫顧客服務之外也能減少在門市外的垃圾，門市附近的店家如果購買咖啡，也能貼心的說，做好再幫你送過去噢，讓顧客增加對我們門市的忠誠度。

(六) 讓顧客留下好印象之技巧

不要用自己的心態下去看，要用顧客的心態去思考事情，假如自己是顧客，進來門市之後覺得甚麼樣的服務會讓我覺得滿意，就應該用這種方式去對待客人，客人自然也會感覺到你的用心，除了好的服務更要有好的態度，顧客自然就會對我們產生好印象。

四、顧客購買忠誠度

(一) 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

了解消費者的想法，推出消費者有興趣的商品，吸引消費者上前消費，進而產生忠實的消費者，商品要具有吸引力，企業就必須根據消費者進而研發出更多符合消費者喜好的商品，消費者才能夠成為忠實顧客，這對一家企業是很重要的。

(二) 提高顧客購買忠誠度之方法

首先必須先了解市場的消費動向，以及消費者內心的想法，並從中思考推出什麼樣的商品才能夠滿足消費者，甚至超出消費者預期的期望值。再來是利用創新行銷手法、優良的服務品質、人員的專業之事、與顧客互動之間的技巧，並且掌握與顧客建立持久關係的方法，像是提供專屬優惠，或者是推出時下流行的贈品來吸引消費者上前購買。

五、店鋪銷售作業流程

(一) 銷售作業流程之規劃與執行

1. 訂貨：

根據自己被分派到的商品種類，在規定的日期做訂貨的動作。像是我們門市是一、三、五進門市用品、餅乾、糖果、用品、機能等等，二、四、六則是進菸、酒、泡麵等等，另外像是常溫飲料，飯糰等等則是每天都必須要訂貨，訂貨時也必須要注意銷售的情況，才不會造成報廢過多的情況。

2.點貨、驗收：

物流司機將商品運送至門市之後，必須做點貨的動作，確認訂購的商品有無缺少，確定數量、商品無誤之後就可以使用PDA(圖像訂貨終端機)做驗收的動作。

3.進貨：

將商品做上架的動作。

4.銷售：

銷售商品，可搭配現有的優惠活動做面銷。

5.補貨：

有空的時候巡視貨架，並將缺貨的商品從庫存區拿出來做補貨的動作。

(二) 銷售作業流程之控制

銷售作業和物流公司有做連線的動作，訂貨的數量不對時，可以撥打電話做通知的動作，用PDA驗收時也能在上面更改數量，有些商品在數量上有做限制，並不是無限制的供給門市訂貨。

(三) 銷售作業流程檢討與改善

加盟店的報廢幾乎都是由加盟主自行吸收，導致商品訂貨時，總是比較保守不敢衝量，導致商品缺貨的情況，但是訂的太多到時候又怕造成報廢金額過高，所以有時候顧客來門市詢問想要的商品時，總是缺貨，難免造成顧客抱怨的原因之一，希望公司希望業績上升的同時，多替加盟主思考，有些時候不是加盟主不願意嘗試，而是後果必須自己做承擔。

六、突發狀況之處理

(一) 突發狀況之模擬

比較常遇到的就是缺貨的問題，又或者是中獎發票 200 元兌換等值商品的問題。

(二) 突發狀況之處理與檢討

像是缺貨的問題，雖然當下沒有貨，但也能告知顧客可以幫忙做訂購，並告知什麼時候商品會到，可以留下資料到時候再做通知的動作，假設顧客不願意等候致歉後可以請顧客到鄰近的門市做購買；中獎發票一開獎，很多顧客就相繼來門市做詢問是否能夠兌換商品，但便利商店一開始只能收長條的傳統發票，電子發票要等到郵局開始兌換之後才能夠兌換，有時候還必須要面對某些不帶證件的客人，雖然業績多增加兩百不無小補，但是如果問題怕到時候又要自己承擔後果。

(三) 如何避免突發狀況之發生

像是缺貨的問題平常就必須注意，詢問度高的商品基本上可以多一點庫存，在溝通上也要良好的應對，才不會造成顧客抱怨；客人持發票來做兌換商品的動作時，要先確認是否是可以做兌換的發票，如果兌換的時間還沒到，可以在致歉後告知顧客什麼時間開始做兌換，才不會讓顧客白走一趟。

七、店舖工作管理

(一) 各項標準作業流程

上班時需對點光碟、酒類、機能等較特殊的商品總類，然後和上一班的人員對點收銀機的金額，顧客進門時必須喊歡迎光

臨，看到客人有疑惑時要主動做詢問，根據商品詢問配件是否需要，收找錢時要注意金額並且複誦，有空時拉拉排面、補貨的動作，還有每個禮拜每一班的清潔工作要做。

(二)獎懲制度

獎勵部分通常由店長做決定，除了固定的薪資外，也會看個人表現來做獎金的分發，雖然不是每次都有；獎懲部分根據事情的輕重下去做獎懲，但基本上待在門市一年多沒有什麼嚴重的問題，頂多是同事間意見的分歧有些糾紛。

(三)店舖工作管理規則介紹

維持良好的店務，是追求業績的基本，要做好店務，店長必須公平、有效的分配店務工作。

●店舖工作的管理大略分為以下幾點：

1. 店務工作項目
2. 各班業績目標設定
3. 各班必須完成的每日店務工作
4. 分配之調整因素
5. 工作實行
6. 檢查工作成果
7. 實際各班業績
8. 結果檢討

第三節 連鎖企業經營管理實習

一、連鎖加盟之發展

加盟連鎖是指由許多個別店鋪經營者透過總部的指導經營相同品牌連鎖店的一種連鎖經營方式，透過這樣的經營方式，個別經營者可以迅速取得經營的知識，減少自我摸索的時間，企業總部也可以藉此快速擴張經營版圖。

二、連鎖加盟之種類

(一) 自願加盟

自願加盟是只個別單一商店自願採用單一品牌的經營方式及負擔所有經營費用，這種方式通常是個別加盟主繳交一筆固定金額的加盟金，由總部將知識做傳遞之後開設店鋪，或者經營者原有店鋪經過總部指導改成連鎖總部規定的經營方式，總部只收取固定費用給予指導，因此所獲盈虧與總部不相干。優點是加盟主可以獲得大多數的利潤而不需與總部分享，也無百分之百的義務需聽從總部的指示，但缺點是總部也可以不負責任，往往指導較鬆散，經營品質也不容易受到控制。

(二) 委託加盟

委託加盟與自願加盟相反，加盟主加入時只需支付一定費用，經營店面設備器材與經營技術皆由總部提供，因此店鋪的所有權屬於總部，加盟主只擁有經營管理的權利，利潤必須與總部分享，也必須百分百聽從總部指示，優點是風險較小，加盟主無須負擔創業大筆費用，總部也要協助經營，並分擔經營的成敗，但缺點是加盟主自主性小，利潤多數往往都要上交總部。

(三) 特許加盟

特許加盟介於上述兩方之間，通常加盟主與總部要共同分擔設立店鋪的費用，其中店鋪的租金裝潢多由加盟主負責，生財設備由總部負責，加盟主也需與總部分享利潤，總部對加盟主也擁有控制權，但因加盟主也出了相當的費用，因此利潤較高，對於店鋪的型式也有部分的建議與決定權力。

之前有跟店長聊到過相關話題，我們店應屬於自願加盟，開設店鋪的費用幾乎都由加盟主負擔，每個月所要繳交的電費、水費也都由加盟主自行吸收，但也相對能拿到的利潤也比較高，對某些事情的決定與否操之在己不受束縛。

第四節 行銷企劃實作

一、環境分析

(一)分析行銷情況

台灣的便利商店是所有國家密度最高的。在台灣三步、五步就會看到一家便利商店，因此便利商店彼此競爭也相當激烈。台灣的便利商店密度排名全世界第一，個人認為原因出於以下幾點：

1.台灣人口密度高

2.生活習慣：

夜生活的人口持續增加中，24小時提供服務的便利商店，正符合現代人的需求。

3.消費習慣：

便利商店所提供的服務越來越多元，像是購物、代收、宅配，凡是生活上的所需，在便利商店都能一次解決，養成消費者在便利商店購物的習慣。

(二)SWOT 分析與評估

優勢(Strength)：

- 1.品牌形象深植人心
- 2.致力於研發符合消費者需求的新產品，帶動流行的先驅
- 3.國際化經驗豐富
- 4.市場評估能力卓越
- 5.POS 系統完善
- 6.多角化經營模式
- 7.開發自有品牌，提升競爭優勢
- 8.強大的通路優勢
- 9.異業結盟模式良好
- 10.提供各種促銷活動、滿額送、集點兌換贈品等行銷策略
- 11.店面廣布
- 12.多元的服務項目
- 13.提供網路商店讓消費者購物更方便

劣勢(Weakness)：

- 1.與賣場相比價格偏高，價格彈性低
- 2.門市密集
- 3.雖有良好員工訓練，但流動率依然偏高
- 4.商品的多樣化與客製化不及大賣場

機會(Opportunity)：

- 1.隨著智慧型手機的普及，網購已經是消費型態轉型的主要趨勢
- 2.在產業中屬領導地位，因此能創造許多新產品，研發能力強，造成同業的跟進

威脅(Threat)：

- 1.市場趨於飽和，需積極拓展國際化
- 2.面臨其他賣場的低價策略
- 3.同業威脅

二、策略規劃

7-Eleven 的行銷策略，以「方便」當做所有的行銷思考源頭，為了滿足大部分消費者的需求及成為「您方便的好鄰居」，在「產品」、「價格」、「通路」、「促銷」策略方面，做了以下幾點的探討：

(一)產品策略

商品的「豐富性」是最大考量，商品種類超過上千種，分為常銷性商品、差異化商品、服務性商品(不一定會賺，但「方便」的需求下必須留存在門市)，以及新商品引進的評估管理，必須根據 POS 情報以及類似商品的數據來做分析，考慮是否引進此項商品。

(二)價格策略

便利商店的訂價並不是以「便宜」做考量，反而是以商品創造的新鮮度，形成「高價值」感，是較高的價格來做訂價，但一些心裡訂價的運用是存在的。以經營者角度而言，「成本」與「利潤」控管較為重要，要如何做好單品及類別毛利的控管是很重要的。

(三)促銷策略

- 1.推出形象廣告
- 2.根據當期推出適宜的促銷活動
- 3.販賣節慶商品
- 4.推出滿額送集點貼紙，日後可加購或免費兌換贈品

(四)通路策略

實體商店方面，全台快速展店已達四千多家，結合商流、物流、資訊流，讓整體經營品質控管更加快速，另外還有虛擬店鋪的架設，智慧型手機的普及，讓消費者可以輕易在手機上面做消費，網路上下單之後在到超商繳費取貨，讓人們的生活更便利。

三、行銷企劃

(一)預測行銷成果

1.預估市場規模

以平價的咖啡做為特色，7-Eleven 一直以來都很積極的投入咖啡的推廣，再加上代言人桂綸鎂以及咖啡集點兌換贈品的活動，在這塊銷售市場一定能夠逐漸擴大，成績也越來越好。

2.預估市場占有率

預估 7-Eleven：40% 全家：30% OK：15% 萊爾富：15%

3.預估產品獲利率

預計每杯咖啡能夠製造出百分之十八的毛利率，預估 PSD 成長 140%以上。

4.建立人員及企業的目標

由全台各地的直營、加盟店共同推出此活動，積極推廣配合促銷活動，成功達成目標。

(二)建立行銷策略

1.確認目標市場

由於以往購買咖啡的消費族群偏重於成年人 25-50 歲之間，因此藉由活動的推廣，把咖啡的影響力擴展到 18-30 歲之間的年輕人族群。

2.擬定產品

定位以便利、快速以及 24 小時不打烊特性為基礎，在加上積極推廣，讓 City Café 成功在平價咖啡市場佔有一席之地，第二階段提出「整個城市 就是我的咖啡館」品牌主張，期望在現有競爭的平價咖啡市場走出自己的道路。

(三)建立行銷組合

1.規劃新產品線

自從代言人桂綸鎂說「整個城市 就是我的咖啡館」之後，無時無刻都有咖啡喝的願望，都能在 7-Eleven 達成，當時全台總店數也拓展到兩千家，幾乎每兩家就有一家可以喝到香醇又好喝的咖啡，為了塑造符合大眾化的口味，獨家引進從瑞士的咖啡機，花了大把時間挑選濃淡合宜的咖啡豆，進口後在台灣烘培保留香醇的風味，也不斷陸續推出多種義式咖啡，也邀約當紅的藝人桂綸鎂在廣告中任性的大喊就是想要喝咖啡，在加上行銷活動，讓消費者眼睛為之一亮，在這段咖啡的時光中，每個人都能體會到生活的質量與感動。

2.產品線的訂價

活動期間咖啡第二杯半價優惠

3.配銷通路規劃

(1)品牌面：提出創意廣告深入顧客的心

(2)商品面：推出更多風味的咖啡讓顧客有多種選擇

(3)行銷面：推出促銷活動拉高銷售數字

4.廣告與促銷作業

(1)咖啡第二杯半價廣告

(2)Yahoo 首頁廣告 POP、店內 POP、店外掛旗、店外海報

(四)執行行銷企劃

預計活動期間內買兩杯中杯以上咖啡，第二杯半價。相信這樣的行銷活動，一定可以為咖啡市場帶來好的成績，一個人喝不完也可以寄杯，等有空時再來領取。

(五)訂定行銷預算

1.廣告宣傳

每天一睜開眼睛，就有各式各樣的廣告訊息透過電視、電台、報章雜誌、戶外多媒體、DM 等，抓住消費者的注意力。

2.活動公關

邀請代言人來站台開活動的記者會，或者是發新聞稿給媒體來做傳播的方式。

(六)建立行銷控制系統

1.事前控制：

咖啡第二杯半價一定會引起消費者關注，預測會讓咖啡業績有很大進步。

2. 事中控制：

一定會賣得很好的情況下，必須叮嚀類別負責人做好庫存管理，避免缺貨錯失商機。

3. 關卡控制：

做好人手的分配，避免再尖峰時段沒有顧到咖啡的品質。

4. 事後控制：

在活動結束後，蒐集每間店的銷售成果，然後再做分析，找到需要改善的問題，在下次做改進。

第五節 店長與管理職務實習

一、認識營業店

(一) 商品認識

我所實習的單位是統一超商，所賣的東西包含鮮食、飲料、微波食品、糖果、報紙、生活用品等等，還有代收服務、宅急便、購買車票、影印等等的便民服務。

(二) 佈置認識

佈置的部分公司兩個禮拜換一次活動，在每個禮拜日會送來下一期活動的貨架插卡，禮拜一進新商品，禮拜二則是要更換貨價插卡，並更換早餐組合，在禮拜三活動開始之前做好確實上架的動作，有時候會搭配正在進行的全店活動，像是不久前正在收集 Kitty 曲線杯，當時的草莓季就有推出 Kitty 的插卡，吸引消費者上前購買相關產品，除了能夠提高顧客的購買欲望，也能提升門市的營業額。

(三) 人員認識

門市人員系在有一位店長、三位正職、三位工讀生。

(四) 商圈環境認識

門市位置在大里區成功路上，因為附近有修平以及朝陽科技大學，所以這附近很多熱食、炸物，但也常常導致車子停在我們門市，但人卻在附近買東西吃的窘況。

二、認識店長職務

(一) 職務與工作內容

1. 負責門市成敗責任的經營者。
2. 對外為門市的代表人。
3. 參與營業活動的執行者。
4. 甄選、訓練、激勵門市人員的領導者。
5. 維持門市營運正常運作的管理者。
6. 了解顧客與競爭者動向。
7. 傳遞總部和分店之間資訊的傳播者。
8. 推動學習與知識管理的教練。
9. 解決賣場危機與人員衝突的問題處理者。

(二) 應具備之基本條件和技能

應擁有：

1. 技術能力：

能應用於特定作業或業務工作上的專業知識、工具和方法。例如商品進貨與上架、操作收銀機與後台電腦、填寫日報表、分析銷售報告等等。

2. 人際能力：

店長經常需要與內外部人員以及各界人士接觸，因此能夠與人維持良好關係的能力十分重要。對內，店長需要指導職員

工作知識，聽取職員抱怨，並反映職員意見，幫忙解決職員之間的糾紛，有了良好的人際關係，才能建立快樂的工作環境。

3. 概念能力：

店長須將門市視為一個整體及互動關係的能力，包括了解自己的工作與營運之間的關係、各門市營運管理之職能之間的關聯，以及門市本身與總部、顧客、供應商、競爭店、社區之間的關係。

4. 建立團隊能力：

須具備溝通能力、合作能力、會議管理能力、協商能力、解決衝突的能力。

5. 解決問題能力：

門市必須培養員工的問題意識，所謂問題意識就是發現問題和解決問題、對問題的警覺性、對問題的責任感、問題的識別能力等。

(三) 值班經理工作內容和要點

值班經理的工作就是監督店長和員工，有哪些最新的訊息要能即時通知店長以及職員。

(四) 教育訓練活動之推動

教育訓練通常是由店長發佈下來，或者是由副店安排教育活動由我們自己去參加與學習。

三、業績掌握與目標管理

(一) 工作流程規劃

兩個禮拜會更換一次新的活動，像是咖啡第二杯半價或者是關東煮買四送一等活動，店長或者是組長就會開始根據活動來規定應達到的目標，讓門市有一個目標做努力。

(二) 門市作業督導

像是我們門市都會將目標貼在收銀機上，上班時都會提醒自己搭配話術來做面銷的動作，才能快速且準確的達到應有的目標。

(三) 營運報表編製、業績掌握以及重點分析

組長與店長之間在活動開始的前一個禮拜五，會找一間門市召開門市會議，討論下一期的活動重點該擺在哪邊，搭配之前的數據做分析，提供店長們做參考，數據上除了有之前的銷售紀錄外，也能看到自己的門市在整個區組裡面是排行第幾，除了能了解自己的銷售狀況外，也能向銷售情況優良的店長做經驗的分享，之後再將內容告知門市的職員。

(四) 目標管理之企劃與執行

像是咖啡常常做中杯以上第二杯半價或者是持票根中杯熱美式買一送一，想要提高營業額就可以多舉辦試喝的活動，在試喝的同時做推銷的動作，又或者是年菜的預購，選定幾樣比較暢銷的產品來做小商圈試吃的活動，除了能吸引消費者的目光外，也能搭配過年的氣氛，提高消費者對年菜的購買慾望。

四、領導技巧

(一)工作指導及人員訓練

通常是由資深人員帶領資淺人員，或者是店長親自教導，遇到問題時主動提問，或者是看到資深人員在處理事情時在旁邊觀察，自己遇到時才知道要怎麼應對。

(二)排班作業與工作分派

我們排班是由某位職員做排班的動作，可以事先寫在白板上需要休哪一天，在禮拜日前班表排出來有問題可以再提出，再做修改的部分相當彈性。工作分配沒有特別的規定，上班時通常根據情況自己和搭班同事分配好就可以了。

(三)溝通技巧之應用

店長和我們的溝通很良好，他總是會耐心的聽我們說完，然後客觀的分析事情，以他的角度給我們一些看法和意見。

五、成功店長之積極角色

(一)人力資源應用與管理

除了根據時段來做人力的分配之外，也會依據個人的能力來分配門市工作，像是訂貨，能力比較強的人訂的貨相對的也比較多，學得比較慢的人也會讓他慢慢來，先訂比較簡單的貨像是熱狗、門市配件等等訂一次就能用很久的類別。

(二)經營資訊分析與應用

根據每期的雙週刊來決定下一檔期的重點要擺在哪裡，思考方法之後告知門市人員該如何做面銷，然後根據銷售數字來做檢討，找出改善的方式。

(三) 營造良好工作環境與購物氣氛

不管是早班、晚班或者是大夜班，每天都有清潔工作需要在上班時完成，乾淨的環境搭配優質服務的話術，整潔的環境加上良好的態度，讓每一位顧客從進門到出門都能有優質的感受。

(四) 熟悉公關技巧

讓顧客能清楚的感受你的友善，把顧客當成朋友在對待，時間一久，顧客一定也能感受到你的親切，常客也會因此變成熟客，建立良好的人際關係。

第六節 商業自動化與營運決策

一、店鋪報表研習

由配送司機每天配送貨品時交給店鋪的報表，報表會清楚顯示當日進貨品項、數量和金額，店鋪人員必須使用 GOT 以驗收貨物。一天下來最多會收到八次報表，順序分別為大智通報表、冷凍貨品報表、4 度 C 及鮮食報表、二配 18 度 C 及麵包報表、一配 18 度 C 及麵包報表、捷盟貨品報表。

每日三點交班過後要整理營收日報表，有庫存變更報告書、現金日報表等，裡面有每個時段的消費金額，還有必須轉帳給銀行的金額等，此報表必須每日放入營收袋交由司機帶回。

二、條碼系統

(一) 商品條碼系統定義

條碼是一種便利輸入的工具，實施商品條碼化是商店自動化的關鍵點，精確度及經濟效益高，是一種數值符號，由多個寬、

粗不同的線條及空白所組成，每段條碼皆各自對應之字元或符號。

(二)條碼種類及結構

條碼依不同的發展單位有不同的種類，主要的種類如下：

1.EAN 碼

EAN 碼共有 13 位數字，由 0~9 所組成，這些數字中有國碼、廠商號碼、產品編號及檢查碼。

2.UPC 碼

共有 12 位數字，彼此資料內容排列順序不同。每個字由四個直線條所組成，其中兩個是暗線條，兩條明線條。

3.39 碼

由九條直線所組成，由九條直線所組成，有五條是暗線條，四條明線條；雙向可讀，也是包含的文字和數字最多之條碼系統。

(三)商品條碼申請流程

向商品條碼策進會申請廠商代號→商品條碼策進會核發代號給申請者→廠商自行設定商品代號→交付印刷→包裝出貨、分發商品基本資料一覽表。

(四)商品條碼系統操作及研習

我們的商品條碼系統是由條碼機刷取商品上的條碼到收銀機後印出發票，然後再傳送到後台電腦的 POS 系統裡。

(五)商品條碼系統營運效益

便利商店條碼的運用可以減少人力 Key-in 資料的時間和錯誤、增加結帳速度，為確切掌握商品客層級商品銷售狀況以及時間，以提高商品週轉率增加商店的銷售。

三、RFID 自動標籤系統

(一) RFID 系統定義

是一張有可發射無線訊號晶片的標籤，其概念與智慧卡、IC 卡相似，且 RFID 標籤的儲存容量更大、體積更小，不僅如此，RFID 標籤還可主動把訊息發射出去，讓周圍的感應器明白 RFID 標籤的存在和動態。

(二) 自動電子標籤之結構

主要由標籤、讀卡機與天線三部分所組成。

1. 標籤

每一個標籤具備唯一的電子編碼，主要用途在於貼在物品上，做為該物品的資料識別。

2. 讀卡機

為讀取標籤資訊的設備，部分讀卡機還有寫入的功能。

3. 天線

在標籤與讀卡機之間做為彼此傳遞訊號的發送器。

(三) 讀取器結構及種類

讀取或寫入標籤資訊的設備，可設計為掌上型或固定型。一般來說，當讀取器通過天線發送出一定頻率的射頻信號，而標籤也正好進入磁場時，便會產生感應電流而獲得能量，並發

送自身編碼等資訊，讓讀取器讀取並解碼後，送至電腦主機進行相關處理。

四、POS 系統後台報表操作

(一) POS 之意義

POS 意即電腦銷售點管理系統，是連鎖企業必須具備的一套門市管理系統，適用於各種銷售業使用。管理者可以更明確的掌握各類商品銷售狀況、即時回報庫存量、發票管理、查詢進退貨明細等。

(二) POS 與商品主檔之應用

1. 掌握暢銷產品、增加獲利
2. 節省人力成本
3. 隨時掌握商品資訊
4. 簡化店內盤點作業
5. 防止店內人員以及顧客舞弊

(三) POS 系統基本操作

刷取商品→收錢→印出發票→上傳到後台 POS 機

(四) POS 系統進修研習

POS 系統要長期可靠地運作，除明定各項作業流程標準化之外，尚須針對不同職能作業人員予以訓練，使資訊的蒐集不因人才不足造成中斷。

五、物流系統操作

1. 電子訂貨作業

門市都會有一台 GOT，可以訂貨、驗收、庫存調整、退貨等作業，都是以 GOT 來做操作。

2. 電子驗貨功能

進貨完畢之後，由值班人員利用 GOT 與訂單做連線，再輸入單子上的貨號，確認數量正確之後選取整筆驗收即可。

六、資料製作與分析

(一) 電腦報表製作與分析

早班人員交班後由作帳人員輸入當日帳務，再列印報表並送信給公司。

(二) 資料與文件檔案之管理

由作帳人員分類，一部分交由營收袋給公司，一部分放在門市收好，等店長對報表。

(三) 訂單變動趨勢分析法

在訂貨當天的早上十點半到隔天的十點半之前都可以做變更的動作，資料會由後蓋前，可以只改要改的部分，其他已經輸入過的部分如果不用更改之後也能直接送出，資料不會不見。

(四) 產品分類銷售分析

在庫存量正確的情況下，POS 會自動算銷售數量，只要刷取條碼或者是輸入品號都可以查詢到銷售量的部分。

七、情報蒐集與傳達之管理

由總部發布訊息，在新式的收銀機介面也可以直接點選觀看，組長與店長之間也會利用 Line 的群組功能快速傳達資訊，經由討論之後再由店長傳達給店員相關資訊。

第七節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

(一) 認識企業

統一集團帶領三十一家企業，朝向「台灣第一、世界一流」的新願景邁進。期許各企業善用台灣本土優勢與核心競爭力，爭取成為台灣第一。在品牌價值、經營規模、獲利能力等做到最好，再逐步跨向國際舞台，創造世界一流水準的企業價值。統一集團以資源共享、互相扶持、共存共榮為經營方針，把每個部門或個人都當做一個企業來經營，運用學習型組織持續精益求精，以「重視品質、提升水準」為目標，透過獨特的商業模式，創新市場需求，發揮更高的效益。將台灣成功經驗移植海外，致力於創新市場與消費型態，相信只要不斷創新與變革，就有機會發展為世界一流的企業與品牌。

(二) 認識企業之供應網路

2000年10月利用網際網路連結供應商、物流中心、門市，供應商可即時上網查詢存貨與帳務資料。凡是和統一超商合作的廠商，可以上網查詢在各倉庫的庫存以及進出貨的資料，供應商可在網上看到物流中心的供貨情報，也可擷取統一超商總部的營業情報，確認廠商與統一超商的交易金額。

二、顧客服務與訂單管理

(一) 顧客服務的內容

1. 代收服務：水費、電費、手機費、信用卡費、停車費等。
2. 宅急便

3. 網路購物超商取貨
4. 傳真／影印
5. 統一型錄購物
6. IBON 服務(購票／儲值／寄件等等)

(二) 顧客期望

期待將來 7-Eleven 可以推出更多便民的服務，或者是更多各式各樣的新商品提供選擇。

(三) 訂單管理

根據自己負責的類別，在訂貨日查詢貨品的銷售狀況，當庫存不足時予以訂貨，預購的東西則是另外找地方保存，等到商品到店顧客來領取時再拿出來做核對的動作。

三、 倉庫管理

(一) 倉庫規劃

我們門市的倉庫主要分類為：

1. 餅乾類
2. 泡麵類
3. 飲料類：常溫飲料、鋁箔包、熱罐飲料。
4. 門市自用品類：思樂冰、咖啡的杯子、蓋子。
5. 綜合用品：美容用品、衛生紙、雨衣、健美機能等等。

(二) 物料管理

倉庫的周圍會放置防蟑螂、老鼠的藥，預防東西被偷咬，類別負責人也要負責管理好自己類別的東西，期限也要特別注意，雖然倉庫的東西不會被巡視，一旦過期沒發現，被消費者買到後果不堪設想。

(三)進貨檢驗與時間

- 每一家門市進貨的時間都不同，以我們門市來說：

早上五點：進雜誌、玩具、光碟、網購商品的配送。

早上九點：進常溫飲料、熟食、甜點、熱狗、冰品等。

中午十二點半：進飯糰、便當、熱狗夾心、麵包、業務用茶葉蛋、優鮮蛋。

晚上九點半：進飯糰、便當、麵包。

晚上十一點：進香菸、酒類、門市用品、泡麵、常溫飲料等等。

- 驗收部分除了早上的熟食、4度C飲料部分需要一個商品接著一個商品刷條碼驗收以外，其他部分都直接人工點完之後按整筆驗收。

(四)入庫作業

等到商品驗收確認無誤後，以先進先出的方式將東西上架，剩下的庫存擺放整齊疊在乳品箱內，放置在倉庫內，等下班前或者是有空閒時間再做補貨的動作。

四、庫存管理

(一) 庫存量如何決定

根據銷售數字以及它的類別做決定，像是餅乾，賣得比較快或者是有搭配活動的餅乾可以訂多一點當庫存，但賣得比較慢的餅乾可以等到快沒了在訂，才不會佔據倉庫空間。

(二) 服務水準的決定

身在服務業，所以服務態度很重要，在自己能力範圍內盡量滿足顧客需求，並以顧客的心態來做出發點是很重要的，但真

的沒辦法的時候也要適時的表達歉意，不能與顧客硬碰硬。

(三) 何時做採購的動作

根據自己負責的類別，在當天空閒的時間做訂貨的動作，像我負責的部分：糖果、餅乾、生活用品等等是二、四、日訂貨，在當天的十點半開始訂貨，在隔天的十點半之前訂完就可以了。

(四) 採購數量

參考前四週銷售以及當週的銷售數字，還有庫存數量做考量，決定是否需要再訂購。

(五) 盤點策略

以我們門市來說週期是一個半月一次，盤點作業由統一企業內部首阜企業管理顧問股份有限公司來進行存貨盤點及固定資產盤點。

五、運輸管理

(一) 是否委外

統一超商的物流公司都是由 7-Eleven 的企業一手打造的。1990 年成立捷盟行銷物流公司，隨著店數持續增加，更陸續成立了負責低溫物流的統昶行銷、負責出版品物流的大智通文化、負責專業運輸車對的捷盛運輸。依商品種類、特性進行不同溫層的配送作業。

(二) 採用哪些運輸工具

都是以物流公司的或者為主要運輸工具。

(三)何時運到

像是我們門市是一、三、五進門市用品、餅乾、糖果、用品、機能等等，二、四、六則是進菸、酒、泡麵等等，另外像是常溫飲料，飯糰等等則是每天都會運送一到兩次。

(四)運輸時間決策

公司都會有規定的時間司機要到每家門市打卡，所以基本上都是以公司所安排的時間為主，但門市如果有意見也能提出，之後在看公司內部討論之後，是否做路線的變更。

六、供應商管理

7-Eleven 的供應商都是由自己的子公司，也就是統一流通次集團來負責，如此一來也可以兼顧商品的品質。

七、委外策略

目前的委外業務有交通票券的代訂、黑貓宅急便、DUSKIN 系列商品、霹靂布袋戲的光碟代售。

第八節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

(一)人口結構

附近的人口結構大概都是以門市附近的店家、學生、住戶為主。門市位於路口轉角，所以從遠處看就能看到本門市的位置，同一條路上也只有我們一家 7-Eleven。

(二)人流數量

門市一天三個班別的來客數大約落在 700-900 人左右，隨著平日、假日或者有特殊活動而有異動。

(三)所得水準

門市一天的業績大約在五萬到七萬之間，如果碰上過年期間，小孩子領到紅包後來購買遊戲點數，或者是要訂購年菜時，也可能突破八萬。

(四)交通狀況

附近因為鄰近兩間大學還有國中、小等等，所以附近吃的店家很多，一到中午、晚上尖峰時段，路又不像市區那麼寬，所以交通狀況不太好。

二、消費者行為調查

(一)消費習慣

顧客以附近住戶居多，所以很多都是熟客，進來門市的時候都會很熱情的跟我們問候，也會了解消費者的消費習慣，一進來門市就知道這位顧客是要買什麼菸，或者是要什麼種類的咖啡。

(二)消費者價值觀、態度

習慣方面我覺得因人而異，有些人喜歡用悠遊卡結帳，有些人則堅持要用現金結帳；有些人覺得花錢就要花在刀口上，有些人覺得這一點折扣沒有差，像是咖啡有第二杯半價詢問是否要寄杯時，雖然每天都會來買，但也堅持不用寄杯。態度方面差別就更明顯了，有些人好像沒有手一樣，手都到他面前了還硬要放桌上，不然就用丟的，買個菸菸紙也不會請店員幫忙丟，走到門市外面之後就隨手丟在外面，但也不是每個客人都這樣，有些客人還會主動詢問垃圾桶在哪邊自己丟。

(三)顧客滿意度

顧客滿意度基本上是不錯的，有很多客人也會大方的稱讚我們服務態度很好，或者是因此常來我們門市做消費，顧客關係相當的好。

三、人口資料與顧客系統管理

(一)占有率規劃

在每一位消費者結帳的同時，我們都會觀察其外觀判斷年齡層以及性別，然後在收銀機上按性別以及年齡層，藉以判別光臨本店的顧客群有哪些。

(二)外送或涵蓋區域規劃

門市通常只有做咖啡外送的服務，基本上店長沒有要求外送的金額須達到多少，人手足夠的情況下我們都會做外送，最遠也曾經從成功路送到修平附近，但附近明明就有其他間 7-Eleven 的情況。

(三)顧客資料建檔及應用

門市有一本顧客資料本，但因為現在有個資法的規範，所以已經沒有在做顧客資料的留存，頂多只有因為咖啡寄杯，所以留下顧客姓名，方便在顧客來領取咖啡時方便店員找尋。

(四)顧客拜訪技巧

將客人都當作自己的朋友對待，也許是親切的稱呼，又或者是將顧客每一次來購買的商品記在腦海裡，顧客一進門就知道他要的是什麼，長久下來相信顧客也可以感受到我們的用心。

四、競爭廠商優勢調查

(一)競爭廠商定價策略

最大競爭的廠商就是全家便利商店。基本上定價方面都是差不多的，但是雙方每一期的促銷活動不一樣。

(二)競爭廠商促銷策略

促銷策略基本上也是差不多，優惠的早餐組合、飲料第二件六折等等，但通常兩家超商促銷活動不會一樣，時間都會剛好的錯開。

(三)競爭廠商人才培育策略

公司會安排課程讓職員去上課，時間上允許的話都可以安排去上課，上課的範圍相當廣，有情緒管理、如何樂於工作、與顧客應對方面的課程一應俱全。

(四)競爭廠商顧客服務策略

話術方面感覺要求的比我們嚴格，會要求說要跟客人道早安之類的，這方面確實我們還需要加強。

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、現在對企業的看法與初步看法的比較

一開始也不知道怎麼會踏入 7-Eleven 這個產業，心想就算要做超商也不會選 7-Eleven，但人算不如天算，剛好住家附近的門市有缺人，大四將近即將參加實習所以就去投履歷，想不到就這麼進入超商這個產業了。一開始覺得超商應該只需要結帳、補貨，但真正進入到這個產業之後才知道，除了各式各樣的代收服務之外，還要學會泡咖啡、訂貨、作帳，還要學會操作 ibon 的功能，才能在客人詢問時展現你的專業，學問是很多的。

二、實習後與實習前的期望比較

實習前只是想著要體驗新的工作，拿到比一般餐飲工讀生還要多一點的薪水，但實習之後也轉為正職人員，店長對你的期望也越來越高，需要去了解的東西也越來越多，但責任越大，學到的東西也越多，像是訂貨，從一開始不太會訂貨讓倉庫累積了一堆貨，到現在可以根據銷售量來決定是否要訂，又或者是帳務部分，總是覺得為什麼要浪費自己下班時間來幫忙整理，好不容易上完早班還要作帳才能走，但之後隨著心態的改變，能快速而且確實的做完之後，就覺得其實速度快一點，一個小時內就可以簽退下班了，沒關係。

三、 實習最難適應或難過的事

可能是因為做過蠻多種類的工作，所以對於工作總是喜歡背負很多責任在自己身上，但之後應徵進來的人卻都沒有讓我覺得有這種要自覺的感覺，學會作帳之後上完早班店長不在，難道一定要說是誰作帳才會作帳嗎，那當初為什麼要學習作帳？店長在與不在差別那麼大，也因此常常跟其他同事有口角，但店長都只覺得要站在中立的立場，只要不影響門市的情況下不干預，讓我覺得些許的難過，難道自己有自覺，把該做的事都攬起來自己做，是不是也要學著做好該做的事，其他事情能不管就不管，有時候總會有這種困惑。

四、 實習最大的收穫

最大的收穫除了學到很多門市的相關知識，不管是如何將商品成功銷售出去、如何做好顧客服務、訂貨的技巧、作帳等等，也因此認識了更多的人，從陌生人到熟客，我覺得這是做這份工作最有成就感的部分。

五、 實習甘苦談

其實這份工作說簡單不簡單，說難其實也不難，說不簡單是因為業務真的太多，除了基本的商品之外，也有很多附加的東西像是咖啡或者是各種代收都要會，還有 ibon 的各項功能，像是我們店還有很多清潔工作每天都要做，但除此之外其實也是有蠻多優點，因為我們店屬於很舊的門市，門市規模又小，所以跟大門市比起來其實已經輕鬆許多，排班的部分也不是由店長做安排，是由親切的大夜的同事做安排，想休哪一天跟他說基本上排得出來都會讓我休，離家也很近，但重點其實還是看自己的心態怎麼面對。

六、若再讓你選擇一次，你仍然願意實習嗎？

再選擇一次我想我依然會做實習，除了可以累積社會經驗以外，也有薪水可以領，但如果能重來，一定要選擇跟學校合作的廠商來做實習，就算一樣是超商，但領的薪水跟休假實在是差很多。

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

針對同事之間發生爭執，不要只是無動於衷，而是以第三者客觀的角度陳述事實，而不是只要不影響門市的情況下就不進行干預，安排爭執的兩個人上班，難道不會有尷尬的心理嗎，出了事情也不會主動告知另外一個人，這樣不就影響門市營運了嗎？責任制的歸屬希望也能明確一點，而不是有人要做就讓他做，沒人要做再看要推給哪一個人或者是哪一班。

二、對實習制度的建議

實習一年而且不能提早離職的規定固然是好，但希望能在四年級上學期結束之後，和學生做討論，看看實習的情況如何，如果廠商對我們學生有剝削的情況，可以提供學生做出換廠商的要求，而不是看學生要不要忍耐，不忍耐就回學校做專題，不管是自己找廠商或者是學校找的廠商都是一樣。

三、 對學弟妹的建議

實習除了可以累積一年的工作經驗之外，也有薪水可以領，尤其是學校找的廠商，除了休假天數多薪水也多，是不錯的選擇，但不管找什麼工作，前期有挫折是很正常的，但其實過了那個階段，你就會發現其實你成長了，你不再是剛進入時什麼都不會的菜鳥，而是可以讓上級信任，讓同事減輕負擔的資深人員。

四、 對師長的建議

希望可以多多詢問學生實習時的狀況，提供本身豐富的經驗讓學生知道遇到事情的時候該如何做面對，也希望能多安排職場的講師來做演講，直接和實習中的同學們做交流。

第三節 未來計畫

參加這次實習，除了學習到超商的相關知識之外，也累積了更多社會經驗、和同事或是顧客之間的相處方式，在實習結束之後必定是要先當兵，但當兵之後也即將踏入社會，相信因為這些經驗，除了能搶先別人一步找到工作，也能夠適應新的工作。

參考文獻

1.統一超商

<http://www.7-11.com.tw>

2.大智通文化行銷

<http://www.wds.com.tw>

3.捷盟行銷股份有限公司

<http://www.rsi.com.tw/scis/Portal/Login.aspx>

4.統一超商行銷雙週刊

5.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

蔡朝胤 102.05