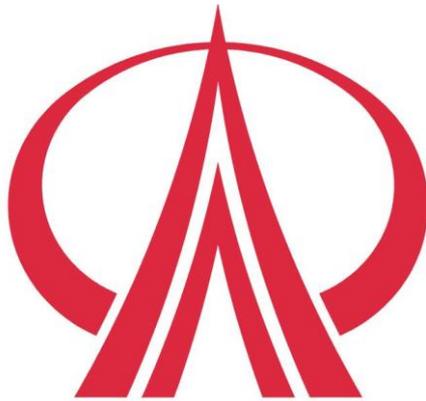


修平科技大學

行銷與流通管理系

三明治教學校外實習專題

實習公司：寶雅國際股份有限公司大里成功分公司



指導教師：沈武賢 老師

學生：BZ99067 董惠如

中 華 民 國 1 0 3 年 0 5 月

摘要

在這裡實習的1050小時以上的過程中，實習過程中的心情是開心的，實習的過程中讓我了解了許多在學校無法學習到的東西。這期間讓我學到了遇到問題大家都是會一起想辦法解決，能和大家一起在這個環境下工作，讓我覺得充滿幹勁。

致謝

在寶雅生活館實習的這一年中，要感謝實施了三明治實習課程的老師，讓我們可以提早到職場上學習更多的經驗。

在這裡實習 1050 小時以上的過程中，我要非常感謝寶雅霧峰店和大里成功店的兩個店長，店長讓我了解了許多工作上的問題，讓我能更上手現在的工作，也讓我更喜歡現在實習的這份工作，再來就要感謝各位同事們，從我什麼都還不會然後一路上細心的教導我，讓我能夠更獨立的去面對我現在的工作，也讓我學會了怎麼面對顧客應對的方式。

目錄

摘要.....	I
致謝.....	II
目錄.....	III
圖表目錄.....	V
第一章 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
第二章 個案企業介紹	3
第一節 公司沿革與現況.....	3
第二節 公司策略.....	4
第三節 或公司戰術與作業策略.....	9
第四節 直接負責單位業務內容.....	10
第三章 個案公司實習所見	12
第一節 門市行政實習.....	12
第二節 門市營運管理實習.....	15
第三節 連鎖企業經營管理實習.....	20
第四節 行銷企劃實作.....	21
第五節 物流與供應鏈管理實習.....	25
第六節 消費者行為分析.....	29
第四章 實習心得與未來建議	32
第一節 實習心得.....	32
第二節 未來建議.....	33
第三節 我的未來計畫.....	34

参考文献.....35

圖表目錄

圖 3-1 職務內容	10
圖 3-2 企業之供應網路	25
表 2-1 公司的 SWOT	6
表 2-2 公司的五力分析	8
表 2-3 SWOT 分析與評估	22
表 2-4 人口結構	29

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

在大三時，知道大四要三明治教學計畫，參加此計畫不僅可以提早進入職場適應職場上的生活，也可以藉著工作來找尋自己的興趣，而且可以邊工作賺取生活費、還能夠在實習中學習到很多課本上所學習不到的經驗和做人處事的道理。在工作上面所學習到的經驗是書上學習不到的，所以我們可以利用工作上學到的經驗去換取資識，自己再去吸收成自己的資訊。每個人進入新職場難免會有不適應的情況，我也是，所以我選擇提前進入職場學習，學習我所學不到的經驗和學習所要擁有的態度。讓我能夠在畢業後可以知道我適合做什麼，我也會比其他人更了解自己想要的以及適合的工作。希望大四三明治計畫學習時能夠更快的進入職場，所以我選擇和我大三工作相似的寶雅打工學習經驗。

第二節 實習目的

參加三明治學習可以讓我們獲得更多更不一樣的實務經驗，並且可以學習到課業上所學習不到的新事物，也可以讓我們更了解怎麼與人應對進退的談話方式，可以把學校上所學的應用在公司上，讓自己可以在實習中找尋自己的興趣，或許將來有機會可以運用在工作上，所以我想樂意參加三明治學習。

第三節 實習公司甄選過程

一、實習公司資訊取得

網路以及店家貼出徵人公告

二、接洽實習公司

直接至店家填寫履歷表應徵

三、選擇實習公司

在實習前，就對學校的三明治實習所要的工作有所了解，也對寶雅的工作有興趣，所以就選擇了寶雅這份工作

四、對實習公司的初步看法

寶雅福利以及整體制度令人嚮往，是我第一個想要的工作。

第二章 個案企業介紹

第一節 公司沿革與現況

一、公司成立

- 1985 年：由創辦人陳建造先生於臺南市西門路創立第一家傳統舶來品精品店。
- 1999 年：經財政部證暨期貨管理委員會核准為公開發行股票公司。
- 2000 年：正式更名為寶雅國際股份有限公司。
- 2002 年：獲准掛牌上櫃成為全國第一家生活精品百貨掛牌上櫃公司。
- 2004 年：轉投資成立「Tony's 文具王國」。
- 2008 年：全台達 44 間分店。
- 2010 年：共計 55 間分店營業中。
- 2011 年：共計 62 間分店營業中。
- 2012 年：共計 70 間分店營業中。
- 2013 年：共計 86 間分店營業中。

而我所實習的分公司在 2013/11/9 開幕，正式進入台中大里成功路。

二、公司創辦人

由創辦人陳建造先生於台南創立。民國七十五年，陳建造覺得中盤商們彼此削競爭的關係，經營利潤越來越低，看到整個下游業者跟中盤批貨，再到夜市銷貨的模式，讓他興起了建立自有通路的念頭，民國八十六年，寶雅百貨正式成立，八十七年，正式採用寶雅(POYA)為商標並為企業記識別標誌用。民國八十九年，更名為寶雅國際股份有限公司。

三、公司創辦理念

從成立至今，致力於深耕國內綜合零售業市場，在其經營者秉持「誠實、勤奮、專業、創新」之企業文化及「貼近生活、滿足夢想」的經營理念下，不斷地累積豐厚的市場經驗及專業技術，整體營運狀況都相當良好，又加上現在是 E 世代，寶雅生活館因應社會變遷也加入網購的行列，以便擴大市場。

四、公司為哪一種組織型態

寶雅為股份有限公司係經營者依公司法規定，向經濟部或所授權之地方政府辦理公司執照登記，再按商業登記法，向各地方政府辦理營利事業登記。其基本條件依公司法規定，需 2 人以上股東，全部資本分為股份，股東認其所認股份，對公司負其責任，選出董事至少 3 人、董事長 1 人，並選出監察人至少 1 人。目前除有特殊規定外，最低資本額為新台幣 100 萬元。

五、公司目前共有多少分公司

預計 2013 年底前一共會有 86 家大型據點，未來將為持續深耕國內市場，發展大陸市場，2015 年達成展店 110 家之目標。

六、公司目前員工人數多少人

因為各分店的規權人數不同，以一家店大約有 35 人，全省總人數 2600 人，加上總公司內務人員，大概有 2800 人。

第二節 公司策略

一、公司的經營使命與目標

寶雅從成立至今，在其經營者秉持「誠實、勤奮、專業、創新」之企業文化及「貼近生活、滿足夢想」的經營理念下，不斷地累積豐厚的市場經驗及專業技術，整體營運狀況都相當良好，以便擴大市場。

寶雅圖片象徵：「美麗流行，平價奢華」。

1. 「美麗」除了提供流行情報資訊及產品之外，還有護膚保養等服務以滿足顧客美麗的梦想。
2. 「健康」針對消費者需求開發自有品牌伊貝摩兒，菲兒等品牌商品，開發眾多台灣良品，實現消費者對商品健康需求的渴望。
3. 「流行」領先同業，同步接收國內外最新流行情報，發展出精緻商品來滿足消費者。
4. 「便利」提供四萬多種多樣化的商品提高消費者選購的方便性。
5. 「實惠」結合上游製告商及貿易商，透過綿密的通路以及每檔次優勢的 DM 促銷，提供各式會員價，促銷價及紅利價商品，已最實惠的價格回饋給消費者。

二、公司的外在競爭者

寶雅主要的競爭者除了對公司內部進行分析外，對於競爭者活動也需要相當的注意，必須觀察競爭店所推出的促銷活動，並參考競爭店所販售的商品及賣場擺設是否有可取之處，可以學習或是改進公司的相關陳列等。寶雅生活館的同業競爭者主要為美華泰、A+1、四季以及名佳美，其次則是屈臣氏及康是美，因此每個月檔期結束時門市人員都會進行市調，了解競爭店所販賣的商品價格是否較低，並可依此調整店內的商品價格以提升競爭力與吸引消費者的目光。

三、公司的 SWOT

表 2-1 公司的 SWOT

Strengths 企業內部優勢	Weakness 企業內部弱點
<ul style="list-style-type: none"> 一、商品數量多，多達四萬多種 二、不定期有特賣活動與促銷活動 三、明確的市場定位 四、快速的資訊化系統及管理機制 五、生活用品齊全，供消費者一次買足 六、搶先推出消費集點可折抵現金 	<ul style="list-style-type: none"> 一、商品多，分類不清，消費者找尋不容易 二、人才培育不易，員工流動率高 三、某些商品價格未比 39 元商店低 四、網路市場知名度尚未打響
Opportunities 企業外部機會	Threats 企業外部威脅
<ul style="list-style-type: none"> 一、日、韓商品近年仍是主流商品 二、經濟不景氣，開架式化妝品及保養品成為新寵 三、及時資訊系統的掌握及提供 四、加強行銷廣告，宣傳網路平台 	<ul style="list-style-type: none"> 一、大型賣場與新通路的興起，對原有零售市場，造成一定程度的衝擊 二、不同業態的競爭界限模糊化 三、同業競爭將更為據烈 四、同業強推行銷廣告 五、現今流行的宅網路

四、公司的核心競爭力

微利時代的來臨，為了創造商品差異化的競爭優勢，寶雅運用了創新的行銷策略並且持續的改善產品結構，以因應市場價格戰的升級，來提高商品價格的競爭力。儘管眼前充滿艱困，但種種威脅與風險中，藏有極佳的機會當企業更專注於核心能力的發展時，協同合作就變成很重要的策略，跟誰合作、如何合作都是企業需要好好思考的問題。2008 年，寶雅建立「寶雅魔力購網路購物平台」，提供顧客 e 化的極致便利生活，為消費者創造更

便利的購物環境，有了新事業體的加入，結合了實體通路與虛擬通路的整合，更能穩健的提昇公司的經營成效。藉由總部採購、財會等單位所產生的強力支援力量，讓事業版圖不斷孕育誕生，不斷擴大延伸。因為資源共享加上核心優勢所產生的經營綜效，使得公司穩定成長。

五、公司的五力分析。

表 2-2 公司的五力分析

<p>現有競爭者</p>	<p>以販售民生用品、服裝、化妝品專櫃為主的名家美、美華泰等商家，也經常以促銷活動促銷商品，若此時寶雅價格高於其他業者，消費者購買意願便會下降。擁有相似性質，隨著物價上漲，消費者的比較心理、品質意識提升，需提防被其他相似性質業者取代。</p>
<p>潛在競爭者的威脅</p>	<p>若要開設與寶雅生活館相似性質的日常用品店，坪數平均 300~800 坪左右，展店地點不易尋找且創業成本高，新業者不易進入市場。需要提防的則是其他相似性質業者也開始開發自有品牌產品，產品特色一一突顯，造成寶雅自有品牌產品威脅。</p>
<p>供應商的議價能力</p>	<p>寶雅產品有一部分是來自於海外，進口商品價格包含運輸費用等都算在進口費用內，所以販售價格通常比國內商品高。某些產品卻又只能透過進口方式取得，取代性低，因此企業不易向供應商議價，此時供應商的議價能力便提高。</p>
<p>購賣者的議價能力</p>	<p>消費者可透過寶雅的促銷活動、會員卡、紅利點數等來向店家取得折扣。對於現今物價上漲的時期，消費者的議價需求提高，此時寶雅原有的會員紅利便是最好的議價工具。</p>
<p>替代品的威脅</p>	<p>同樣的商品，對消費者而言不一定在寶雅才能夠取得。同樣的商品，若以更低價格在外販售，再加上其他商家的促銷活動，低價再低價，易吸引顧客上前購買，降低寶雅銷售業績。有些山寨產品甚至模糊了寶雅的自有品牌，混淆消費者印象，造成寶雅自有商品販售效果差。</p>

第三節 公司戰術與作業策略

一、公司的經營項目或所提供服務

主要銷售商品有 2-3 萬種品項，包括美妝保養品 37%、流行內衣襪 12%、生活日用品 46%、流行飾品文具禮 5%。若以品牌銷售營收方面來看，公司自有品牌產品銷售佔營收比重約 1 成。

二、公司的主要顧客

主要是賣流行商品，美容保養就佔了賣場三分之一，所以消費者以年輕女性為居多，以及下班出門購物的上班族及家庭則是購買居家生活必需用品。

三、目前來客數每天、每週或每月大約多少人

以寶雅大里成功店來說，每天至少會有近 400 人次購買商品，一週至少會有 3000 人，那每月最少就有近 15000 人次

四、營業額每個月或每年多少元

寶雅至去年 12 月合併營收 7.61 億元，創下單月的歷史新高。

第四節 直接負責單位業務內容

一、直接負責單位與職位

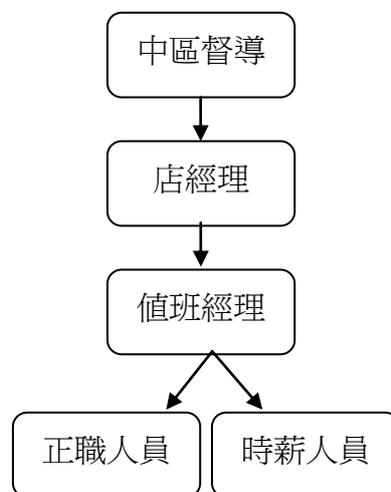


圖 3-1 職務內容

從 7 月 15 日進入寶雅，我就先在收銀擔任正職人員，在 5 月 1 日之後我就在門市擔任正職人員。

二、直接負責單位工作內容

我是收銀部門的正職人員，工作內容是幫顧客結帳、顧客服務。例如：點數查詢、商品查詢、價格查詢、顧客疑問…等。

三、說明你的工作時間與輪值方式

正職人員以月薪方式計算，月休 6-8 天，上班 8 小時，其中 50 分鐘為吃飯時間。工作時間採輪班制，同一區域至少要有人上班。

上班時間：

正職：早班 09：30~17：30、晚班 14：50~22：50

工讀人員：早班 09：30~17：30、晚班 17：50~22：50

四、說明與你相關的工作人員、主管與利益關係者

一家店會有一個店經理，二至三個的店副理，收銀至少會有

二至三個正職及四至五名的早晚兼職人員，門市人員至少會有近二十人，有七至十個為正職人員，其餘則是早晚班兼職人員。

第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習

一、人力規劃

(一)人力需求

正職人員、早班工讀生、晚班工讀生

本店只有一個樓層，坪數雖然不大，但每個部門至需要一個正職一個工讀生。每個區域至少要 2-3 個人。收銀早上要有一位正職一位早班工讀生及一位主管，晚上需要一個正職和兩位晚班工讀生。每班人員至少 7-10 人。

(二)人員招募

依照店內所欠缺的職務找尋需要的人力，藉由網路刊登 104、1111 人力銀行，或在店門口張貼人力招募公告。

二、員工甄試與試用

(一)甄選的程試

- 1.店長篩選履歷
- 2.通知及約面試的時間
- 3.錄用或不錄用
- 4.通知上班

(二)面試重點

- 1.約定面試時間能夠提早或是準時到達
- 2.與人聊天是否面帶微笑，是否有良好的談吐
- 3.從面試中，感覺是否有誠心需要工作
- 4.從上個工作中有學到什麼？

(三)員工試用期間之考核

對於新進的員工，通常不會有太大的要求。

希望他們在學習新的東西的時候能夠認真學習。

三、員工的教育訓練

(一)評估訓練需求

公司的收銀為主，每個新進人員都優先練習收銀工作，必須練習好收銀再到門市學習，然後還要進行2天的商管工作。

(二)訓練方式

請新進的人員先看好公司的SOP，再讓新進人員邊看邊學收銀的順序，等到確定他熟悉了再讓他自己開始學收銀，並在旁邊教導、協助。

(三)訓練成果的評估

根據每個新進員工的狀況觀察，評估他是否需要多加學習或者進而學習門市和商管的工作。

(四)員工的在職教育訓練

讓新進人員先學習在上工，並在旁邊教學指導，由工作熟練度觀察是否能夠獨立。

四、工作績效評估與考績

(一)工作績效評估方法

- 1.主動支接收銀塞車，動作快速、敏捷
- 2.發現排面缺貨，能盡速補貨
- 3.態度正面且積極工作
- 4.營業時間地板髒亂會主動打掃清理

(二)工作績效評估方法之檢討與改進

由公司全體員工共同督促，使團隊工作效率能夠更加提升

(三)考績評分表之項目與評分重點

公司對於正職員工有個評分表，會請其他正職人員來評分你的工作態度和效率。

五、輪班制度

(一)排班方法與技巧

每個月大概 25 號開始排下個月休假、一個月至少會有 6 天的假，每個月都會先讓員工把假排好，再來安排早晚班的人力。

(二)緊急調班作業

如果要請事假得先提早 3 天跟店長報備，再請能夠代班的同事幫忙，病假要與店長連絡請假，再跟當天值班主管告知，隔天再附上醫生證明即可。

六、獎勵制度

(一)工作績效，考績與獎勵制度的結合

1.營業績效獎金

每個檔期結束，公司會結算績效，各個部門會編定績效，每個星期會做評估，第一個星期若沒達到，就得在下個星期努力趕上，商品的排放是否需要更改。整個月下來，全部部門業績有達到 KPI 標準，每個人就有績效獎金。

2.績效獎金

正職 1000 元

工讀生 800 元

3.聯名卡獎勵

聯名卡一張即在下個月發一百元做為獎勵

(二)獎勵制度的執行、檢討與改進

公司對於正職的獎勵比工讀生來得多也會比較好，但是工讀生該得到的獎勵一樣也不會少。

七、員工保險與福利

(一)加退保作業

進公司，由公司會計辦理

(二)慰問金、福利金、補助金…之申請

1.三節禮金

2.生日禮金

3.年終獎金

(三)離(退)職給付之申請

填寫公司離職申請書，並於離職前一個月提出申請，填好表格繳回公司。

第二節 門市營運管理實習

一、組織與環境之認識

(一)企業文化與經營管理

公司成立於西元 1975 年由創辦人陳建造先生、范美津夫婦於台灣台南市西門路成立第一家舶來品店“美華泰”當時完全以批發為主，顧客來自中南部小店價及攤販。由於主要銷售女性生活用品為主，因此以「寶」象徵財源，「雅」代表女性形象。後來由女婿陳宗成接手為了貼近年輕消費族群，因此打出 POYA 的企業形象識別標誌。1980 年董事長夫婦移居國外，將美華泰廉價讓給目前美華泰經營者，1985 年回國後於台南西門路創立第一家傳統舶來品精品店“寶雅”〈為現今台南小北店〉。

企業創辦理念從成立至今，致力於深耕國內綜合零售業市場，在其經營者秉持「誠實、勤奮、專業、創新」之企業文化及「貼近生活、滿足夢想」的經營理念下，不斷地累積豐厚的市場經驗及專業技術，整體營運狀況都相當良好，又加上現在是 e 世代，寶雅生活館因應社會變遷也加入網購的行列，以便擴大市場。

(二)產業現況與發展

創辦人陳建造先生覺得中盤商們彼此削價競爭的關係，經營利潤越來越低，看到整個下游業者跟中盤批貨，再到夜市銷貨的模式，讓他興起了建立自有通路的念頭。1997 年，寶雅百貨正式成立，1998 年，正式採用“寶雅”為商標並為企業記識別標誌用。2000 年，更名為寶雅國際股份有限公司，到了現在 2013 年總店數已達 94 間。目前陸續還在找地點開店。

二、門市作業基本認識

(一)收銀機功能認識與操作

功能：結帳和開立發票

操作：

- 1.詢問客人有無會員卡，可累積點數
- 2.商品經由條碼機感應刷出
- 3.按小計
- 4.告知顧客多少金額
- 5.按結帳
- 6.取發票給客人

(二)店鋪設備之維護與保養

- 1.定期的做基本的檢查與保養
- 2.若設備故障，立即告知主管與店長
- 3.通知維修人員

(三)發票與各種單據之使用

- 1.發票機之使用，收執聯與存根聯正確位置裝置
- 2.發票字軌設定，注意有無跳號
- 3.三聯式發票開立〈須向客人詢問統編與聯絡電話〉

三、顧客服務

(一)顧客入店之禮儀與態度

當顧客進門時要喊歡迎光臨。

寶雅員工要熟記五大用語

- 1.你好，歡迎光臨
- 2.請稍候馬上為您服務
- 3.對不起讓您久等了
- 4.謝謝您
- 5.謝謝光臨

(二)顧客詢問之處理

您好，請問有什麼需要為您服務。

當顧客詢問商品放置何處，先詢問有無商品，再請門市人員帶領顧客到商品擺放處。

(三)顧客抱怨之處理

若有顧客對商品有抱怨時，先安撫顧客情緒了解顧客問題，先幫顧客退換貨，若無法馬上處理，請顧客留下資料，再告知主管或店長。

(四)顧客結帳之禮儀與態度

結帳時，先詢問顧客有無會員卡，再告知顧客點數多少，能折抵多少以及需帶卡片才能折抵，再詢問顧客有無需要袋子，再確認金額，收取現金或信用卡，確認簽單，在雙手將現金或信用卡以及發票給顧客。

(五)主動服務顧客之技巧

若顧客不確定商品是否合適，對於商品的特性，以簡單化的方式介紹給顧客，讓顧客清楚是否合適。

(六)讓顧客留下好印象之技巧

想像角色互換，當自己是顧客時，希望能夠受到好的待遇。

例：若顧客購買貼身衣物以及衛生棉時，主動詢問顧客是否需要紙袋。

四、顧客購買忠誠度

(一)了解顧客購買忠誠度對企業的影響

提供體貼的服務，認真經營顧客與我們之間的關係，創造雙贏。

(二)提高顧客購買忠誠度的方法

1.主動帶位，並詢問顧客有何問題，解說問題有耐心，並且面帶微笑

2.對於顧客的反應能夠馬上解決

3.顧客消費商品過多，幫忙提上車

(三)消費者滿意度對企業的影響

消費者對於購買、使用商品或服務時的整體態度很注重，如果超過消費者的預期程度，則消費者就感到滿意，若產品未能合乎事先預期的，則消費者就會感到不滿意。滿意

的話就會繼續購買，不滿意的話就會減少消費，這對於企業來講是很大的影響。

五、店舖銷售作業流程

(一)銷售作業流程之規劃與執行

寶雅國際配合建立體系 e 化作業系統，除了可以提升體系競爭力外，對於現有訂購作業的改善來說，能發揮最顯著的效益。從以往業務人員必須到各店抄寫訂購需來的作業來說，上網查詢分店訂單將大大的改善訂購作業的時效性，並縮短訂單處理時間，以及送貨流程，利用透明的庫存管理系統，掌握各分店現有庫存數量，迅速且直接反應產品需求，減少缺貨狀況的產生。

(二)銷售作業流程之控制

製作商→採購平台→各部門→POS 系統→分店→顧客

(三)銷售作業流程之檢討與改善

寶雅國際先清楚界定 e 化的目標，與公司 e 化營運的範圍，針對企業流進行分析、改善與規劃，同時訂出可以幫助公司實質獲利的營運模式，藉由採購作業流程、盤點作業流程、驗收作業流程及退貨作業流程的流程再造，成功地建置 EProcurement 系統，提供供應商 Web 化的電子下單機制。

六、突發狀況之處理

(一)突發狀況之模擬

消防警鈴響了，要趕緊疏散人潮，避免顧客無法逃生，並且多加巡視店裡是否還有人，加速人員逃離，並把顧客未結帳商品放置一旁，加快腳步離開。

(二)突發狀況之處理與檢討

發生狀況避免驚慌，要如何冷靜處理危機是第一要件，安撫顧客心情，讓顧客了解現在發生什麼狀況，員工都需要加強訓練。

(三)如何避免突發狀況之發生

- 1.隨時測驗警鈴是否故障
- 2.商品貨架避免擋住逃生口
- 3.危險物品小心使用

七、店舖工作管理

(一)各項標準作業流程

1.結帳：詢問是否有會員卡→是否需要購物袋→刷商品→收取現金或信用卡→遞發票給顧客

2.退換貨：檢查發票商品→開銷貨折讓或換貨單→告知主管→顧客填單→換商品或退錢

(二)將徵制度

- 1.聯名卡一張 100 元
- 2.正職遲到滿 6 分鐘沒有全勤獎金

(三)店舖工作管理規則介紹

- 1.每個人有每個人的工作，做好自己份內的事情
- 2.上班不能吃東西

第三節 連鎖企業經營管理實習

一、連鎖加盟之發展

(一)連鎖加盟對零售業貢獻

可以提供各家廠商的商品之通路販售，連鎖家數起多，需要的貨量越多，可以壓低成本，也讓廠商們獲得訂單。

(二)連鎖加盟對企業經營的特色

公司沒有加盟店。

二、連鎖加盟之種類

公司採直營連鎖店，由總公司投資，不開放加盟以維護公司整體品質。

三、連鎖加盟之業態及個案

公司直營是精品百貨業態，如名佳美、美華泰、四季、A+1...等。

四、連鎖加盟國際化

(一)亞洲地區特色

重視多元化，價錢要合理，商品要有趣。

(二)歐洲地區特色

商品品質和價格是相對的。

(三)美洲地區特色

觀光地區，需要帶動觀光特色產品。

寶雅預計以每年開 8-10 間分店的腳步深耕國內市場，於去年展店到 95 家，今天再開 20 個新點，並有進軍大陸市場的計畫。

五、連鎖加盟管理

(一)連鎖加盟總部條件

- 1.會先做商圈的評估
- 2.立地的評估及開店位置的選定

(二)加盟主條件

以總公司立分店

第四節 行銷企劃實作

一、環境分析

(一)分析行銷情況

顧客成為會員，公司有了顧客的資料，在寄送每一檔期的DM給顧客。

DM上標明特價商品的價格，並在店內把特價商品擺出來，讓顧客能夠馬上看得到，而特價商品會用紅標表示。

(二)SWOT分析與評估

表 2-3 SWOT 分析與評估

Strengths 企業內部優勢	Weakness 企業內部弱點
<ul style="list-style-type: none">一、商品數量多，多達四萬多種二、不定期有特賣活動與促銷活動三、明確的市場定位四、快速的資訊化系統及管理機制五、生活用品齊全，供消費者一次買足六、搶先推出消費集點可折抵現金	<ul style="list-style-type: none">一、商品多，分類不清，消費者找尋不容易二、人才培育不易，員工流動率高三、某些商品價格未比 39 元商店低四、網路市場知名度尚未打響
Opportunities 企業外部機會	Threats 企業外部威脅
<ul style="list-style-type: none">一、日、韓商品近年仍是主流商品二、經濟不景氣，開架式化妝品及保養品成為新寵三、及時資訊系統的掌握及提供四、加強行銷廣告，宣傳網路平台	<ul style="list-style-type: none">一、大型賣場與新通路的興起，對原有零售市場，造成一定程度的衝擊二、不同業態的競爭界限模糊化三、同業競爭將更為據烈四、同業強推行銷廣告五、現今流行的宅網路

二、策略規劃

(一)設定目標

不只在美妝保養，在生活用品上也有好的成績。示範店含制度、人力、行政作業的簡單化。優化執行力與優化企業劃力。

(二)預測技術

在價格上爭取客群。

(三)各管理階層的目標

店長要以如何增加店裡業績為主要考量，區長要以中部業績為考量，處長則是要以全省為主。

三、控制行銷策略

(一)建立控制程序

今年目標同店要比去年成長5%，顧客滿意提升5%。

(二)各管理階層的控制程序

店長尋找銷售資料，找尋暢銷商品，大量訂貨，商品擺設，排面調整，讓商品更暢銷，區長針對中部分店的業績、服務力、貨架層列加以督導。

四、行銷企劃

(一)預測行銷成果：

1.預估市場規模：成為台灣美妝保養龍頭，目前北中南持續增加店面

2.建立人員及企業的目標：以優渥的獎勵制度，以福利誘因員工努力拼績效，績效越好獎金就越多，績效好也可以提升企業活力，創造雙贏。

(二)建立行銷策略：

1.確認目標市場：主要目標以喜愛彩妝及愛保養的大眾為主，設置住宅區以及學區

2.擬定產品定位：以季節來定位，當冬天來臨，皮膚乾燥時，會多進些保濕的商品。以流行定位，當今年流行的彩妝色彩定位，那商品就會以色彩為優先。

(三)建立行銷組合

1.規劃新產品線：直行銷售(面銷商品)

2.產品線的定價：以大量進貨降低價格

3.配銷通路規劃：以各家店面大小來決定配貨多少

4.人員及組織銷售管理：每位收銀員有銷售業績

5.廣告與促銷作業：收銀員主動告知顧客

(四)執行行銷計畫

排定行銷組合的活動：產品為乳液加上沐浴乳，單瓶乳液的價格要169元，購買組合的產品卻也只要169元，但都會以大店家為優先上架。

(五)訂定行銷預算

跟廠商進行評估，以暢銷商品為主，訂定特價價格，以吸引顧客大量買進。

(六)建立行銷控制系統

1.年度計畫控制：通過銷售分析、市場分析、顧客態度分析等多種方法檢查行銷的目的是否實現。

2.營利率控制：通過銷售情況來分析公司行銷與銷售之間的營利率。

3.戰略控制：確定行銷的目標和手段是否適合現階段公司的經營情況和戰略發展目標。

第五節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

(一)認識企業

寶雅生活館為全國第一家以『美妝雜貨專門店』股票上櫃之大型零售通路商，陳列商品共有六萬多種，主要經營類別包含：歐、美、日、韓流行彩妝、品牌化妝品及內衣專櫃等，另外有醫學美容、日韓熱銷商品、開架式美妝、美材用品、進口流行皮件、飾品、日韓當季休閒食品、日本少女襪、生活雜貨、家庭五金…等。

(二)認識企業之供應網路

寶雅為直營公司，是集合了各類商品銷售的公司



圖 3-2 企業之供應網路

二、顧客服務與訂單管理

(一)顧客服務的內容

以提高顧客的滿意度為主，並且提高服務品質，建立顧客的忠誠度，提供給顧客最大的利益換取高回流率，服務價值會跟著提高。

(二)顧客期望

確保承諾的實現性，實體店面沒有鑑賞期，但七天內都可退換貨。重視服務的可靠性，顧客對商品有質疑時，給他保證如果不符合要求可退換貨。堅持溝通的經常性，當顧客對店家有疑問時，詢問是否哪裡需要改進。

(三) 訂單管理

當顧客需要訂店家目前缺貨或不足量的商品時，請顧客填寫訂貨單，留下資料，並且詢問顧客需要的數量以及顏色或者尺寸等，詢問顧客方便聯絡的時間及做最後確認並告知訂貨需要 7 至 10 天的時間，貨到會馬上通知顧客。

訂貨單有白紅藍單，白單留放在服務台等貨到通知顧客，紅單交給門市人員幫忙訂貨，藍單為取貨單交給顧客請取貨時一並帶回。

三、倉庫管理

(一) 倉庫規劃

倉庫位於賣場的二樓，每個部門都有屬於他們的位置，由店長規劃路線及部門排放的位置，還有退貨暫存區，需等商管人員再次檢驗完貨才可以寄出。

(二) 進貨檢驗與時間

進貨時間為週一至週六，九點至五點半之間的時間，遇到貨當天交由商管人員使用 PDA 輸入訂單編號進行商品的驗貨作業，確認到貨數量與門市人員訂購量是否為一致。

(三) 入庫流程

由各部門的門市人員將商品入庫，商品入庫箱外需貼入庫單，填寫入庫商品品名、時間、到期日、入庫人員。

(四) 搬運設備認識

運送商品的貨梯禁止搭乘也禁止貨物超載，推車一律放於二樓，需使用時方可用取。

四、庫存管理

(一) 企業採用哪一種庫存策略

採用先進先出法，並且注意商品到期日

(二)庫存量如何決定

每資檔期活動商品不能有缺貨情形，所以商品會訂購比平時多一倍，熱銷商品以多量多進，部目商個則需應外在環境需求有所改變。

(三)服務水準的決定

總店下單的意思是部分商品為總採，不接受分店下單，部分商品為下檔期特價商品或限量商品。分店下單為每週一是訂貨日，由部門人員利用 ARS 訂貨系統及 PDA 補貨系統進行部門商品的訂貨。ARS 訂貨系統分為正常品及販促商品訂購，會顯示商品的庫存、週銷量、建議訂購量等給門市人員作參考。

(四)存貨週轉率有多少

為提升庫存的管理，2012 年 9 月在桃園完成籌設物流中心，2012 年底前將由中心倉儲出貨的產品比例由 15% 提高到 40%，2013 年度更提高到 80%，物流效率改善後，可提高 20% 存貨週轉率及減少缺貨率。

(五)何時會採購

採購的時間是由總公司跟廠商做的協調。

(六)採購多少

採購的數量要由總公司的採購組跟廠商洽談。

(七)盤點策略

E 化後的盤點作業過程中，因為總公司與各分店對於銷售數量與庫存資料的同步需求，有效降低了盤點作業的人工

成本，更能夠藉由總公司對於各分店商品的庫存量的即時掌握，降低庫存成本與提升營業額、提高顧客滿意度。

五、運輸管理

(一)是否委外

有，進貨與退貨都有

(二)採用哪些運輸工具

運輸工具為貨運公司的貨車

(三)運輸公司的選擇

由總公司評估後覺得可以的運輸公司

(四)何時運到

為每個星期一、二、三的白天

(五)運輸時間決策

由總公司評估後做決定

六、供應商管理

(一)如何選擇供應商

選擇供應商會由總公司那邊做決定

(二)供應商如何管理

供應商的管理也是由總公司那做的決定

七、委外策略

(一)企業內有多少業務委外

委外的業務有保全、物流運輸、信用卡機器維修人員、紙箱回收、裝潢維修、廠商外派人員…等。

(二)核心競爭優勢為哪些

因為核心優勢所產生的經營綜效，使得公司成穩定的成長。

(三)如有委外，如何選擇與評估第三方物流公司

我們應該要考量第三方物流公司產品或服量質量會不會更好、可以改善現金流量和降低庫存投資、對企業和顧客是否有利益，這三點下去做考量。

第六節 消費者行為分析

一、立地條件調查

(一)人口結構

寶雅生活館位於大里區成功路上，於學區與住宅區。

表 2-4 人口結構

年齡	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44
人數	418	413	462	644	809	952	1051	754	597
年齡	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85-89
人數	692	813	772	573	282	181	106	82	41
年齡	90-94	95-99	100 ↑						
人數	13	2	0						

資料來源：臺中市政府民政局

(二)人流數量

平日時段中午或下午四、五點到晚上的七、八點人潮較多，主要的客群多為年輕女性和下班出門購物的上班族及家庭為主，假日時間到店消費的人潮會比平日時段還要來得多更多。

(三)所得水準

來消費的人潮大概分為小學生、大學生、上班族、家庭主婦，小學生進來大概都是買小零食，所以價格都不會超過100元，大學生應該會進來買化妝品、保養品和生活用品等

等，價格不會超過 1000 元，上班族下班後可能沒有多餘的時間去逛其他地方所以買的價格可能會比較高一點，家庭主婦可能就是會帶小朋友一起逛，價格就比較不一定。

(四)交通狀況

上、下班時段車流量會出現大量的車潮，所以交通會稍微擁擠。

二、消費者行為調查

(一)消費者習慣、價值與態度

當顧客收到 DM 時必定會先比較每家店的商品價格，然後比較過後才會再去選擇再哪家店購買，所以我們必定要有更好的服務去留住忠心的顧客。

(二)顧客滿意度

消費者一般都會覺得非常滿意，因為寶雅是一間大型雜貨店，有著許多商品集合的一間店舖。

三、競爭廠商優勢調查

(一)競爭廠商定價策略

與競爭對象價格相差並不大，如有賣相同的商品價格相同或多少一到 5 元的價差，而我們賣沒有的商品就會比普遍的商品價格高一些，賺取同類商品的價差。

(二)競爭廠商促銷策略

例如指定商品買一送一、消費特定系列品牌商品再折價、買某種商品送贈品或送刮刮卡來吸引買氣。

(三)競爭廠商人才培育策略

競爭對象以「學分制」方式學習，藉由個人化的學習卡完整記錄訓練課程，並激勵員工透過不斷的進步與學習得到更快速的成長與升遷。

(四)競爭廠商顧客服務策略

競爭對象以六大經營：『趨勢商品、販促活動、專業諮詢、專業諮詢、明亮空間、親切服務、多元溝通』，提供顧客全方位美好購物經驗，已成為顧客心目中最常光顧的美妝與保健之個人商店。

四、調查方法研討

透過主要的績效指標營業額、預算、利潤與實際加以控制管理，已達成最佳經營績效，創造最高的利為投資者獲得最大之投資報酬率，公司透過競爭店的市場調查，以價服務的吸引力希望顧客能夠滿意。

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、對公司的看法與初步看法的比較

還沒進入寶雅前就經常自己去買東西，每次員工們在補貨以及聊天，原本以為在這個地方上班會比較輕鬆，直到進入這裡工作之後，這裡卻沒有我想像中的輕鬆簡單，在寶雅門市工作需要做的工作量很大，一個月就要換檔一次，商品到貨也都要一次補齊，不能有空的排面讓顧客沒有商品做選擇。我擔任的是收銀員，雖然不常碰到訂貨和查條碼，但收銀區還是會有面銷的壓力，而且收銀會經常面對到客人，要認真的傾聽顧客抱怨，為顧客解說問題所在，這些就是收銀必須要做的事情。

二、實習後與實習前的期望比較

實習前：因為前一份工作是在超市擔任收銀員，所以比較不害怕和顧客接觸，但唯一害怕的是不能和公司接上軌道，害怕自己不能跟上腳步。

實習後：在寶雅也快一年了，非常感謝細心教導我的收銀長，讓我可以很快的跟上軌道，讓我更能處理顧客的抱怨，更能用心體會顧客的心聲。

三、實習最難適應或難過的事

實習中最難適應也最難過的是中間換了家店，因為新店是11月才開幕，所以最一開始是在另一家店實習，中間換了店和大家分離了就真的還蠻難過的，剛換了新店全部都要重新來，其實這真的還蠻難熬的。

四、實習最大的收穫

在這一年中，讓我更了解怎麼去處理顧客的抱怨和傾聽顧客的心聲，謝謝寶雅讓我學會了更多我不會的事情。

五、實習最難忘的事

必定是從一開始還是廢墟然後慢慢有了一家新店，到現在大家都上手之後的那種開心的心情是最棒的，而且這些辛苦的過程也只有經歷過的人才會知道。

六、實習甘苦談

收銀區常常會是第一線看到或聽到顧客指著你破口大罵，雖然錯的不在於你，但我們還是得忍下來，忍下來並且靜下心來解決，真的會讓我們學習到更多。還是有些客人會不願傾聽你的解釋，這個時候自己就要有好的智慧及好的態度去對顧客說話，等他們講完了再去跟主管做反應，如果再真的無法處理的情況，就要請主管來解說了。

七、若再讓你選擇一次，你仍然願意實習嗎？

願意，在實習的期間讓我學習到非常多的技巧和智慧，雖然他是人人喊累的服務業，但他內部的資訊是外面同業為服務業也學不到的，所以我還是會想要在這裡做實習。

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

員工方面，由於快速的展店所需的人員較多，所以寶雅的門市人員漸漸的工讀化，在各家店可以多多的舉辦職前或在職訓練，讓員有著我們也是寶雅一份子的認知，而不是個可有可無的工讀生而已，在管理的方面可以增加在職的訓練，可以有統一的管理標準，並在一定的範圍內給予適當的彈性，人際關係方面，

可以強化對部屬上下關係的建立，帶領著部屬一起努力完成對公司經營的目標。

二、對實習制度的建議

雖然學校只有星期一需要回學校上課，但寶雅每個月休假時間只有六至八天，扣掉回學校上課的時間，我們就只剩下二至三天自己的自由時間。我是收銀員我沒有星期一要回店裡訂貨的煩惱，但有些認真的門市人員就可能還要下課後抽空回去，真的覺得門市人員很辛苦啊。

三、對學弟妹的建議

要儘快的找尋自己想要實習的公司，也可以提前去適應工作環境，如果真的不適合的話還有時間可以重新選擇來適應，或者到最後會是工作選你而不是你選工作囉！我覺得在選擇實習公司時，可以先想想自己未來想走什麼樣的行業，可以朝著那方面去尋找你要的工作機會，如果一開始就是心裡所喜歡的工作，在實習過程中，必定是開心的。

第三節 我的未來計畫

畢業之後還是想待在我最熟悉的收銀，因為收銀是最先接觸到顧客的第一步，這裡可以讓我們更能去了解到顧客心裡的想法和幫助需要幫助的顧客。

參考文獻

- [1]寶雅股份有限公司，<http://ec.poya.com.tw/POYA/modules/CH01100101.jsp>
- [2]維基百科，<http://zh.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:%E9%A6%96%E9%A1%B5>
- [3]台中市政府民政局，<http://www.civil.taichung.gov.tw/>