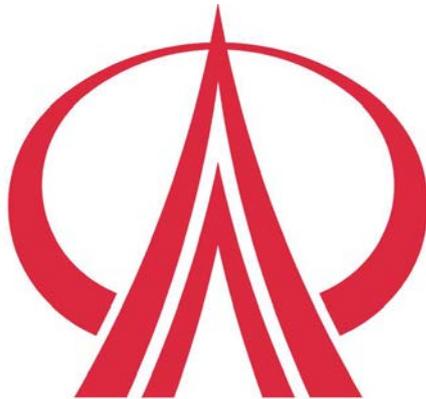


# 修平科技大學

## 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-豐原府前店



指導教師：盧文欽 老師

學生：蔡冠昀

中華民國 103 年 5 月

## 摘要

寶雅生活館為全國最大的美妝/生活雜貨專賣店，截至 2010 年底，全國寶雅生活館店數已達 56 店。寶雅生活館賣場廣達 500-1200 坪，專賣歐美、日韓流行彩妝、開架美妝美材用品、進口流行飾品、生活百貨、五金用品、各國休閒食品、日韓流行少女襪及品牌化妝品、內睡衣等專櫃。商品多達 4 萬個品項，提供消費者最方便、最齊全、最專業的購物選擇也滿足消費者一次購足的消费期待。

寶雅生活館透過總部採購所產生的強大支援力量，讓事業版圖不斷孕育誕生，不斷擴大延伸，加上資源共享的核心優勢，使得公司穩定成長，勇奪美妝/生活雜貨專賣店三項之冠；店數全國第一、年營收全國第一、市場佔有率全國第一。透過此一專業通路開發優勢，展望未來，我們相信，寶雅公司將不斷創新經營理念，持續打造一個更舒適便利、寬敞明亮的購物空間。

## 致謝

大學四年來謝謝系上所有的老師及主任，讓我在求學階段中學習到各方面的知識與常識，四年級配合三明治教學，讓我們提早一年進入職場，可從中得知自己未來的去向與發展，這是與其他一般生以往不同的地方，藉由實習機會去累積社會的實務經驗。在寶雅實習的期間，同事們互相幫忙，主管也教導我許多處理事情的態度及應對方法，這都需要很多的耐心去完成，這是我一生難以忘懷的。

## 目錄

摘要 .....	II
致謝 .....	III
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 .....	2
第三節 實習公司甄選過程 .....	3
第二章 公司介紹 .....	4
第一節 公司沿革與現況 .....	4
第二節 公司策略 .....	7
第三節 公司戰術與作業策略 .....	9
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 .....	16
第三節 連鎖企業經營管理實習 .....	22
第四節 店長與管理職務實習 .....	24
第四章 實習心得與未來建議 .....	30
第一節 實習心得 .....	30
第二節 未來建議 .....	31

## 圖目錄

圖 2-1 企業組織圖.....	6
圖 2-2 公司部門分布圖.....	10
圖 2-3 公司簡易地圖.....	27

## 表目錄

表 2-1 目前員工人數 .....	5
--------------------	---



# 第一章 實習動機與目的

## 第一節 實習動機

現在的社會與學校所教導的有所落差，為了讓同學們更能快速的進入社會職場，在三明治實習教學理可以先提前了解職場環境，親身到企業內實地操作、實習，增加自己在實務方面的經驗，學習如何將所學的運用在實習的工作上，達到學以致用，也能在工作中發現自己的弱項，在更精進的加強自己。

對於即將畢業的我，常常思考著未來該如何走而感到害怕，因此，本系的三明治實習教學計畫，正符合我要的需求，讓我能夠去企業實習，在求學過程中已在寶雅生活館實習一年，因此藉由此三明治實習教學，一方面能在自己熟悉的環境下學習到更多不同工作的領域，一方面又能在職場學習到與顧客的溝通技巧與處理事情的應變能力。

學校提供許多不同型態的廠商進行三明治教學的合作，寶雅生活館的經營型態跟康是美、四季、佳瑪百貨等店非常相似，而展店數在美妝雜貨店方面是全國最高，因此我相信我能夠在寶雅生活館，學到許多在零售方面的知識與技巧，還有人與人之間的相處之道，也期許自己在實習的階段在各方面都能夠有許多收穫。

我有一張門市服務丙級證照，加上我有與顧客應對的經驗，所以我相信我能勝任這個工作。

## 第二節 實習目的

由於社會環境的變遷高等教育快速發展，大學生失業率逐年嚴重，更受到金融海嘯的影響，常常新聞中報導著失業率上升，這對於大學應屆畢業生更是一大衝擊，藉由此三明治實習教學計畫，比別人提早進入職場，了解自己在職場所欠缺的能力，由於早已在寶雅生活館打工，因此在許多部門都擔任過，對我而言最大的考驗則是晉升主管這個區塊，也因為有這個實習計畫能讓我更多的時間可以學習到不同的工作領域。

1. 學習與顧客的應變能力—面對顧客的問題時，能迅速回應顧客的問題。
2. 學習職場上的人際關係—在職場上面對數百種人，要如何學習應退進退的方法。
3. 學習如何與下屬建立關係—面對下屬時，不能只有命令的口氣，而是要適時互相幫助她們。
4. 加強自己的口才能力—面對顧客或者是上司時，能夠流暢表達自己的意見，給予滿意的回答。
5. 學習人事管理—對於員工管理及人力調度應有公平的角度。
6. 加強銷售管理—面對銷售各種問題，能夠馬上找出問題點解決。
7. 增加商品知識—面對數萬種商品，對於暢銷熱門品，能夠清楚並簡介說明讓顧客清楚。

### 第三節 實習公司甄選過程

#### 一、資訊取得

在學校的安排下，有非常多間的企業讓我們選擇，我開始上網收尋許多企業資訊，看看哪一間比較適合自己也能勝任的，到最後我選擇去寶雅實習。

#### 二、接洽

在面試過程中，我很專注的回答面試官所問我的問題，也表現出很想要的到這份工作，雖然我沒有在服務業做過，但我有一顆熱誠的心，和努力向上的心，所以我有信心就算我沒有在服務業做過，我也能勝任這個工作的。

#### 三、對公司初步看法

一開始還以為寶雅是個簡單的工作，應該只是補補貨、訂貨，打發票收錢、找錢，沒有什麼技術性，之前考門市丙級時，有學習到。沒想到雖然只是幾個簡單的步驟，要做到流暢也不是一件簡單的事情，還要勇於跟客人對應。

## 第二章 公司介紹

### 第一節 公司沿革與現況

#### (1) 公司名稱及介紹



圖 2-1 寶雅標記圖

寶雅之名由創辦人陳建造夫婦共同命名。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 P O Y A 的企業形象識別標誌。

#### (2) 企業成立於幾年

寶雅國際股份有限公司原本是台灣自日本進口舶來品批發起家，後來逐漸轉型為零售通路，在 1985 年由創辦人陳建造先生於台灣台南市西門路創立第一家傳統舶來品精品店。

#### (3) 介紹企業創辦人

寶雅國際股份有限公司創辦人陳建造先生在當年夫婦一起開設飾品加工廠，專攻內外銷市場；由於飾品外銷市場逐年萎縮，陳建造先生看到日本居家生活館愈開愈多，興起了轉型念頭；民國 78 年結束飾品工廠後，在台南故鄉開設第 1 家寶雅，主攻美妝雜貨、日用品，結果生意很好。導入 e 化管理 奠定龍頭地位 3 年後，寶雅先在台南市成立總公司，並拓展分店。在展店過程中，資訊系畢業的女婿陳宗成先生，積極推動 e 化，過去靠人力進行 4 萬多項商品的管理，卻經常出現暢銷品缺貨、而滯銷品總是存在的困擾。寶雅自從導入 e 化後，大幅節省庫

存成本，而且補貨機制精準。由於 e 化成效頗佳，還獲得經濟部商業司補助，建構廠商協同企畫補貨作業系統，引進美國沃爾瑪（Wal-Mart）百貨的品類管理系統，這套 e 化管理系統也成為寶雅擺脫同業競爭的利器，奠定了寶雅日後在美妝雜貨通路的穩固地位。

#### (4) 企業創辦理念為何

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。

#### (5) 企業為哪一種組織型態

寶雅生活館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，股東就其所認股份，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。

#### (6) 企業目前員工人數多少人

項目	店長	主管	門市人員	收銀人員	後勤人員	合計
人數	1 人	3 人	19 人	7 人	3 人	33 人

(7)目前企業組織圖

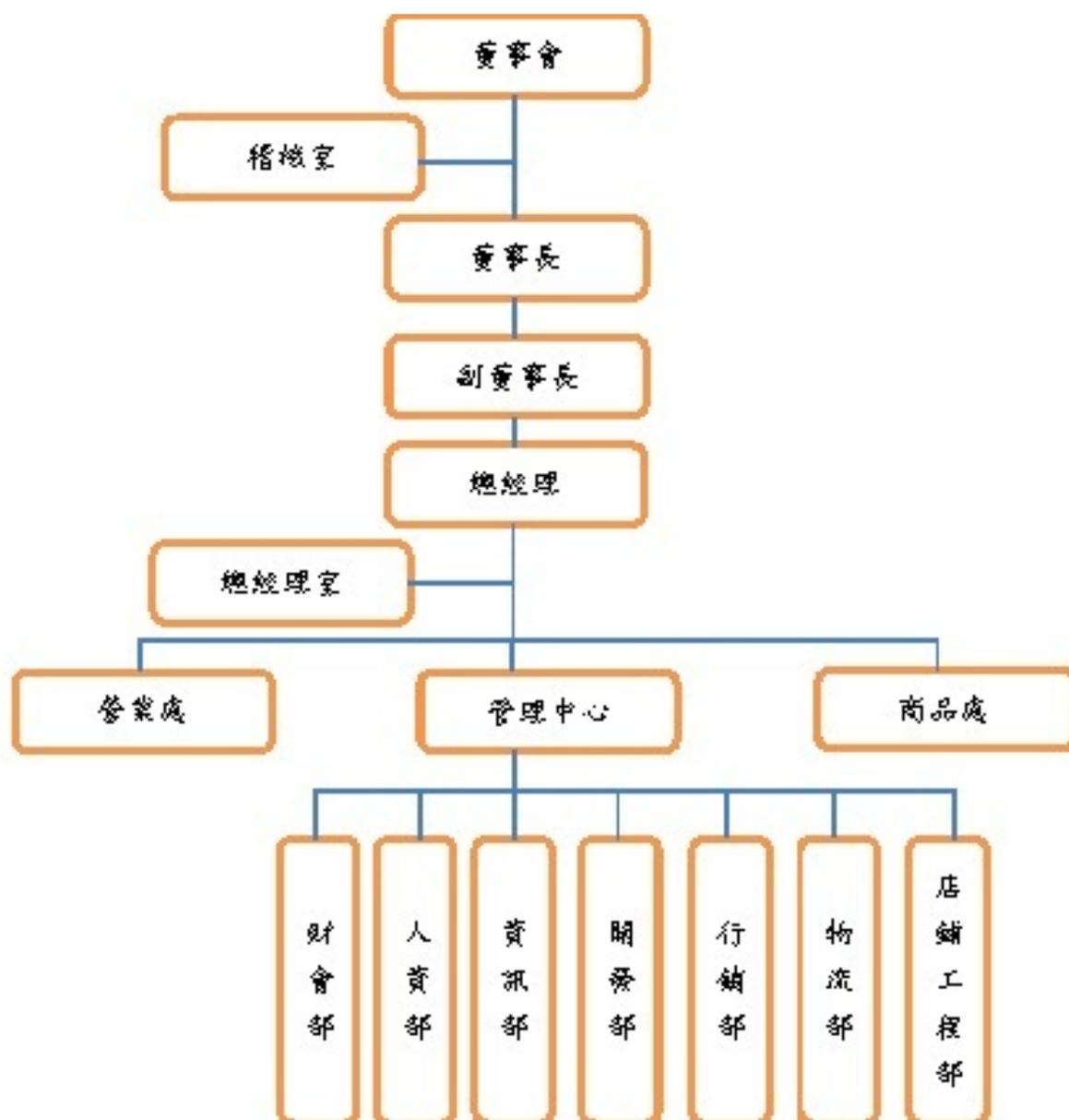


圖 2-2 公司組織圖

## 第二節 公司策略

### 一、公司策略及目標

「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。

「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。

「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。

「便利」提供 4 萬多種多樣化的商品提高消費者選購的方便性。

「實惠」結合上游製造商及貿易商，透過綿密的通路以及每檔次優勢的 dm 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

- 1.同行業者相繼開業，如：四季百貨、光南大批發。
- 2.十元商店越來越多，各大商圈至少有一家。
- 3.39 元商店（大創）開始擴大營業。

### 三、SWOT 分析

寶雅有卓越的經營管理降低成本，但也因為員工受限於休假方式與工作時間特殊，使得招募人才不易與員工流動率較一般行業為高。相對也有不同業態的競爭界限模糊化，在行銷力方面，則以精密準確的會員卡資訊進行直銷行銷。

#### 四、核心競爭力

隨時掌握蕭富者的消費型態與動脈，寶雅國際建立最新的商業智慧決策系統，大幅降低因收集決策資訊所耗費的時間，進而將決策由被動化為主動。

### 第三節 公司戰術與作業策略

#### 一、經營項目或所提供服務

生活上所用得到的通通都再寶雅可以一次買齊，可以讓顧客一次可以買到所有的生活用品，不用東奔西跑的。

1. 美容彩妝：出門前的隔離霜、彩妝。
2. 流行飾品：加強個人面貌耳環、項鍊、髮飾。
3. 襪子：每天穿鞋必備的襪子。
4. 內衣：天氣冷裡面穿的衛生衣、內褲。
5. 五金百貨：廚房用的抹布、吃飯的碗筷、外出的便當盒。
6. 家庭百貨：外出的濕紙巾、衛生紙，牙膏與牙刷。
7. 生活雜貨：洗臉的毛巾、腳上的拖鞋。
8. 文具王國：上課、上班所使用的鉛筆與筆記本。
9. 食品飲料：上班族愛喝的下午茶與餅乾點心。
10. 洗髮沐浴：每天盥洗沐浴乳。
11. 醫學美容：額外補充的健保食品，加強免疫力系統。

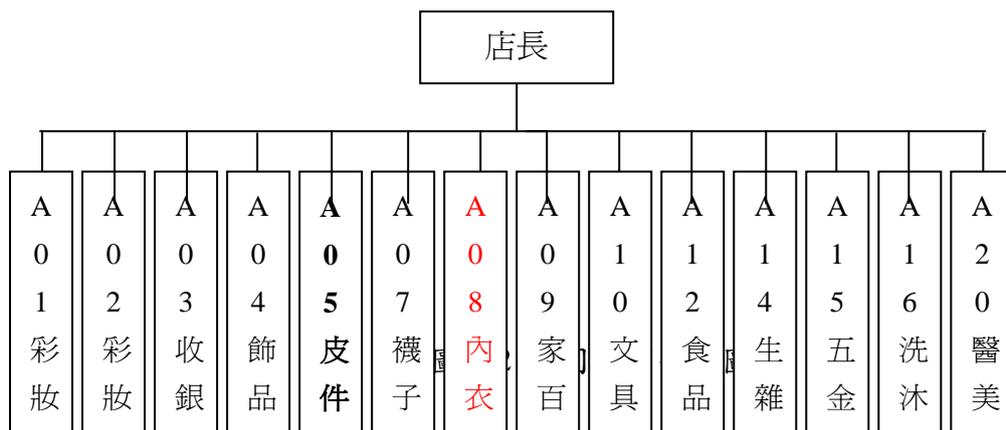
#### 二、主要顧客

以女性居多，主要是流行性商品，美容保養就佔了一樓賣場的三分之一，以往家庭生活用品都是媽媽們以在採購，而寶雅賣的就是生活必需品，所以女性年齡層在 20~40 歲。

## 第四節 直接負責單位業務內容

### 一、直接負責單位組織圖

如圖 2-2，本公司一共 14 個部門，由我負責 A08 內衣部，是單人的部門，以下有更詳細的工作內容介紹



### 三、直接部門工作內容及介紹

#### A08 內衣部

##### 【基本操作】

##### ■ 四大基本面：商品齊全.清潔維護.鮮度管理.親切服務

清潔---攜帶一塊抹布.規劃 4 尺貨架為一個單位.從第一層先將商品徹下擦拭完成以後再將商品放回原位.再從第二層開始.依持類推

- 拉排面—正面朝前、檢查商品是否都有貨架卡及檢查是否有 POP 回收商品—查看是否為客人退貨並檢查包裝及條碼是否完整。
- 了解該部門銷售業績—(即時、每日、每週、每月)。
- 庫存的控管(每月營管表)—可退商品未即時退貨..到貨商品未上架銷售..通告退貨未執行..淘汰滯銷商品不積極。
- 通告執行—告知事項與即時處理事項。
- 客訂商品的處理與追蹤(客訂需要在一個禮拜之內跟顧客回覆)。
- 失竊及報廢的處理—(請於每月 25 號之前完成所有事宜)。
- 變價流程:盤點倉庫、賣場、抽屜、無帳區的商品數量，請於當日

## 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

##### 1. 人力需求預測

- (1)對於有淺力的員工，能樂於分享、指導。
- (2)適時教導陳列方式，改善業績。
- (3)不吝於培育副手，一起成長。
- (4)適時彈性的讓下屬有自主權決策。

##### 2. 員工甄選

藉由網路刊登 104、1111 人力銀行制式履歷表寄出履歷，或在店舖張貼人力招募公告，應徵儲備幹部之求職者，請到寶雅網站下載 儲備幹部報名表，寄至 E-mail：[hr@poya.com.tw](mailto:hr@poya.com.tw)，由專人審核過以 E-mail 方式通知。

#### 二、員工甄選與試用

##### 1. 甄選的程序

- (1) 以書面履歷搭配口試進行員工甄選。

##### 2. 面試重點

- (1) 是否從事過相關性質的服務業、對於公司的看法與了解、學校就讀科系對未來有什麼規畫？

##### 3. 員工試用期間之考核

- (1 在試用期間會針對工作內容進行考核，以用來評估工作是否合適。)

### 三、員工的教育訓練

為重視人才的養成及培訓，藉由定期的教育訓練課程及線上學習 E-Learning 平台，提供員工及時性的訓練與交流學習，近以提升員工的能力，配合公司整體營運目標建立績效制度，使員工能在達成公司營運目標之前提下，亦能符合個人之生涯規劃。

了解大概的流程，兩個月之後就去上新人訊的課程，上了一些我門市不會學到的服務台知識，然後有個小考試，測試你在這兩個月裏學到了多少。三個月後，有一個正職才需要考的 OJT 考試，不管再什麼部門，都要會的東西，包括收銀、服務台、門市、印製貨架卡、第一訂單..等等雖然是個困難的考試，但也是一個肯定自我的考試。

員工的在職教育訓練

- (1)環境與人員介紹、物品存放的認知
- (2)門市人員工作流程的認知、販賣商品特性的認知、熟悉技巧的傳授。
- (3)櫃台服務禮儀的訓練、結帳與收銀的操作方向、與客人應對技巧的傳授。
- (4)庫存及退貨的了解、加強賣場應變能力的訓練。

### 四、工作績效評估與考績

#### 1. 工作績效評估

##### (1)全店績效

現在全省有 KPI 業績是看各店的執行能力，包括DM換檔查檢、倉庫查檢、分類陳列、退貨達成率、新品有效率..等等 都是以區長或專案經理到店巡店評分。但是這些都是主管級的，我們一般員工是看執行面裡的：週轉天數、退貨達成率、出清達成率、進貨大於 100 天、新品有

效率、缺貨 SKU 排名。

## (2)個人考績

個人的考績會反應在年終，年終又分 4 個等級，A B 一個月，C 半個月，D 沒有。是依平時對工作的態度、表現、參與、用心度、出勤狀況。如果正職未滿一年會依比例發放，等級都是由店長平分後送區長審核。

## 五、輪班制度

班表會在於每個月的月底發放填寫，依照總公司給的當月的休假天數進行排假，各區主管分配早晚班，最後由店長審核。

### 1.排班方法與技巧

(1) 依照同區域人員的工作時間下去排班，先將晚 P 工讀生人員先排好假，在由正職人員每個月的早晚班分配天數須各 10 天，來進行排班。

### 2.緊急調班作業

(1)若有事需要調班，必須要找同區人員進行調班，且詢問店長是否可以調班。

(2)若是颱風天放假，先以當天上班人數為準，因居住地遠進去調整當天上班人力需求，考量上班通車狀況。

## 六、獎勵制度

### 1.工作績效、考績與獎勵制度的結合

(1)獎勵:

(1)嘉獎:500

(2)記小功:1000

(3)記大功:3000

(2)懲戒:

(1)申誡:100

(2)記小過:500

(3)記大過:1000

二、一年內記大過超過三次者予以解雇

三、各項獎成列入個人紀錄作為年度考核依據

## 七、員工保險與福利

### 加退保作業

勞健保:凡公司員工均可參加勞健保並依勞健保規定享有以下福利

健保—享有保險醫事機構的醫療保健服務。

勞保—享有生育給付、住院傷病給付、殘廢給付、老年給付、父母、子女、配偶死亡喪葬津貼、個人死亡喪葬及遺囑津貼。

福利項目	申請金額	福利項目	申請金額
春酒贊助金	每人 600	結婚禮金	每人 2000
春酒禮卷	正職-500 元 兼職-300 元	喪葬補助-本人 喪葬補助-員工父母	每人5000元 每人 2100 元
生日禮券	正職—500元 兼職—300 元	住院慰問金	公傷入院3000元 非公傷意外傷害入院2000元 普通疾病入院 1000 元。
端午節禮券	正職—500元 兼職—300元	員工旅遊或聚餐	每人補助 1000 元
中秋節禮券	正職—500元 兼職—300 元	員工團保	1、意外死亡及殘廢 30萬 2、意外醫療自付額補償 1 萬上限。

## 第二節 門市營運管理實習

### 一、組織與環境之認識

#### 1. 企業文化

寶雅生活館為全國最大的美妝/生活雜貨專賣店在1985年由創辦人陳建造先生於台灣台南市西門路創立第一家傳統舶來品精品店。寶雅生活館商品多達四萬多個品項,提供消費者最方便、最齊全、最專業的購物選擇；也滿足消費者一次購足的消費期待。

#### 2. 經營理念

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夢想。

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，實現消費者對商品健康需求的渴望。

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。

便利：提供4萬多種多樣化的商品提高消費者選購的方便性。

實惠：結合上游製造商及貿易商，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。

#### 3. 產業現況與發展

寶雅生活館透過總部採購所產生的強大支援力量，讓事業版圖不斷孕育誕生，不斷擴大延伸，加上資源共享的核心優勢，使得公司穩定成長，勇奪美妝/生活雜貨專賣店三項之冠，至今全國分店已經超過50家，營收及稅後淨利均逐年成長，整理營運狀況相當良好。透過專業通路開發優勢，展望未來，寶雅將不斷創新經營理念，持續打造一個更舒適便利、寬敞明亮的購物空間。

## 二、門市作業基本認識

### 1. 工作內容

工作內容:可分為補貨、整理排面、訂貨、退貨...等

補貨陳列:主要依商品的性質、材質及品牌作集區陳列，也要對照商品販售等級或者毛利額高低來決定商品的擺放位置是否好讓顧客挑選。流行暢銷品或者是總店商品及促銷品都需要擺在讓顧客第一眼就看的到的地方

### 2. 訂貨說明

正常品

(1)廠商自查流程:依廠商訂貨單查補→主管簽名→送至電腦室打訂貨單並列印商品條碼→傳真或郵寄或業務自行拿回訂購單及條碼。

(2)門市自查流程:依分店商品預定查貨表→主管簽名→送至電腦室打訂貨單並列印商品條碼→傳真或郵寄或業務自行拿回訂購單及條碼。

DM 商品

總店商品:於每月檔期開始前，會將總店商品明細表給分，分店依據此單向總店訂貨。

### 3、退貨說明

正常品

(1)全國統一退貨流程:依總公司退貨通告→門市填寫退貨申請表→主管簽名→打進貨退出單→打包封箱寄回給廠商。

(2)分店自行退貨判斷:

1、商品進貨週轉期為 90 天

2、破損品和故障品

## DM 商品

特價結束之後會有留下繼續販售及馬上退貨商品，依據販促活動表上退貨欄上N. Y辦理(Y→可退貨 N→不可退貨)

## 三、顧客服務

### 1. 顧客入店之禮儀與態度

當有顧客上門時，進出大門向顧客喊歡迎光臨，與顧客要有眼神接觸，親切微笑，有精神。處理顧客各項問題，應對語氣要溫和有禮貌，經常善用廣播讓顧客有了解有哪些促銷活動。

### 2. 顧客詢問之處理

若有顧客詢問商品放置在何處，先帶領顧客到商品的擺放處，並且詢問是否是這項商品。

### 3. 顧客抱怨之處理

若有顧客上門要求商品退貨或者對商品有抱怨時，先安撫顧客情緒在主動了解顧客問題，並清楚告知顧客退換貨的注意事項，若是不能馬上解決，請顧客留下資料，並告知主管及店長。

### 4. 顧客結帳之禮儀與態度

當顧客要結帳時，向顧客詢問是否有會員卡，並且告知會員目前積點及使用方法，也要詢問顧客有需要購物袋，確認商品金額無誤，收取現金或信用卡，請顧客簽對帳單，並將發票及商品拿給顧客。

### 5. 主動服務顧客之技巧

若有顧客詢問商品的特性、內衣褲的尺寸等，要先拿取工具幫顧客測量，以免買回有退換貨的事件發生。

#### 四、顧客購買忠誠度

##### 1. 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

一般對於顧客忠誠度的定義指消費者對於某個品牌會重複購買相同商品，或者選擇依照對品牌的情感強度來購買，這就是忠誠度的核心。

##### 2. 提高顧客購買忠誠度的方法

寶雅生活館配合靈活的行銷策略，推出「紅利積點卡」，購買越多，紅利點數累積愈多，消費者為了累積點數兌換贈品或折現，不斷地回籠消費，此外針對消費者做區隔管理，明確的通路訂位，已成為全國最大的精品百貨，提供乾淨、明亮、舒適的購物空間，並以顧客需求為導向，快速的引進新產品及致力開發新的商品品牌，提供消費者更多樣的商品選擇，來滿足各個消費層所需，使業績保持穩定成長中，公司積極推動e化，過去靠人力進行數十萬多項商品的管理，卻經常出現暢銷品缺貨、而滯銷品總是存在的困擾。寶雅自從導入e化後，大幅節省庫存成本，而且補貨機制精準。由於e化成效頗佳，還獲得經濟部商業司補助，建構廠商協同企畫補貨作業系統，引進美國沃爾瑪（Wal-Mart）百貨的品類管理系統，這套e化管理系統也成為寶雅擺脫同業競爭的利器，奠定了寶雅日後在美妝雜貨通路的穩固地位。

##### 3. 消費者滿意度對企業之影響

顧客滿意度會增加顧客再次購買的行為，且會購買其他的商品。顧客滿意度包含對於付出與獲得的評價，此滿意包含認知成分或感情成分，在評估購買過程中，所產生的感性及理性知覺狀態。滿意度判斷之程度，既顧客對企業所提供的產品價格、公司的內部作業效率及服務系統、服務態度及專業知識能力、公司整體的表現及其理想中公

司等的總體性評估。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舊有顧客有較高的購買傾向，並經由正向的口碑，來爭取新顧客，對獲利有顯著的影響。

## 五、店鋪銷售作業流程

### 1. 銷售作業流程之規劃與執行

- (1)服務顧客面帶微笑。
- (2)發現顧客東張西望，主動向上詢問。
- (3)了解顧客的需求並主動帶位。
- (4)對顧客作詳盡商品說明。
- (5)感謝顧客並邀請他們再度光臨。

### 2.銷售作業流程之檢討與改善

- (1)在工作中常思考有什麼方法可以增進工作效率及效果。
- (2)主動發覺問題點並提出改善方法。
- (3)對部門商品政策，能不斷的依據市場及消費者需求，改善創新。
- (4)經常提供上司新商品資訊或者提供新的銷售技巧。

## 六、突發狀況之處理

### 1. 突發狀況之模擬

狀況一:顧客購買到過期品

狀況二:顧客退換貼身衣物之商品

狀況三:顧客在賣場受傷

### 2. 突發狀況之處理與檢討

狀況一:與顧客致歉並贈送小禮物給顧客。且該部門人員，買回商品並給予懲罰。

狀況二:與顧客說明由於貼身衣物，是保護消費者購買的權益，不做退換貨之處理，除非商品本身有瑕疵才會做退換貨之動作。

狀況三:馬上帶領顧客到休息區包紮，並詢問是否就醫，且向上回報，並留下顧客的基本資料作後續的追蹤。

### 3. 如何避免突發狀況之發生

狀況一:每個月定期查檢商品日期並在過期前三個月下架。

狀況二:結帳時，告知顧客貼身衣物不做退換貨之動作，請顧客檢查商品是否有任何問題。

狀況三:時時維護賣場環境，地板有水漬必須立告示牌讓顧客避免受傷，貨架若有死角，要盡量避免顧客之碰觸。

## 七、店舖工作管理

### 各項標準作業流程

#### 1. 開店作業

早點名-宣達重要事項、事項交接、宣達業績。

五大用語-您好，歡迎光臨、請稍後馬上為您服務

對不起，讓你久等了、謝謝您、謝謝光臨。

#### 2. 收店作業

賣場走動管理-顧客、專櫃人員淨空且排面賣場走到淨空，硬體設備

關閉-冷氣、電腦、電源、照明設備。

#### 3. 退貨作業

若有退貨通告，部門人員要在期限內完成。找出商品→確認商品條碼及數量是否跟通告一樣→利用PDA系統輸入正確的條碼及數量→印製退貨單→填寫外箱單並貼於外箱上已便後勤人員作業。

### 第三節 連鎖企業經營管理實習

#### 一、連鎖加盟之發展

隨著工商業的發展，國民所得的普遍提高，連鎖店及連鎖觀念的經營知識、技術日漸成熟，一些國際知名的連鎖體系紛紛扣關進入國內，而日後加入 WTO 及亞太營運中心成立後，對於一些行業的限制更為放寬，屆產業在面臨這波經濟低潮，除了加強自己的體質之外，也可主動出擊走連鎖化，向外發展連鎖體系。

連鎖業生態在改片，市場供需結構在重組，這都將展現出新的結構風貌，而在多角化、大型化及連鎖化企業大展長才的世紀，隨著資訊科技與網路典範的發展，本世紀的企業則將充分融入網際網路，嶄新的策略性經營資源結合機會。

##### 1. 連鎖加盟對零售業貢獻

- (1) 連鎖經營來擴大市場佔有率，市佔率比以往提昇 15~40%
- (2) 連鎖體系總公司能提供倉儲、採購、廣告、行銷策略之協助，並以高度的溢價能力降低成本而形成規模經濟。

##### 2. 連鎖加盟對企業經營之特色

- (1) 加盟連鎖：販賣總公司所提中的經營 Know-how。也就是連鎖加盟店在總公司的形象下販賣其商品或提供服務。而加盟店在獲得上述的資源時，也需付出權利金及一定比例的利潤分享給總公司。
- (2) 直營連鎖：販賣商品。也就是由總公司百分之百擁有各連鎖店之經營、管理權。

#### 二、連鎖加盟之總類

	直線連鎖	自願加盟	特許加盟	委託加盟
決策管理權	總部所有	加盟主所有	總部所有	總部所有
店面所有權	總部所有	加盟主所有	加盟主所有	總部所有
加盟金準備	不需繳付	必須繳付	必須繳付	必須繳付
履約保證金	不需繳付	必須繳付	必須繳付	必須繳付
費用承單	店面裝潢	總部	加盟主	總部
	生財設備	總部	加盟主	總部
	技術指導	總部	總部	加盟主
	店面租金	總部	加盟主	加盟主
	人事管銷	總部	加盟主	加盟主
利潤分配	總部所有	加盟主所有	加盟主	總部多於加盟主
獲利保證	不必保證	不保證	保證	保證
商品歸屬性	總部所有	部分總部	總部所有	總部所有

招牌一致性	絕對一致	絕對一致	絕對一致	絕對一致
形象一致性	絕對一致	參差不齊	絕對一致	絕對一致
價格一致性	絕對一致	加盟主而定	絕對一致	絕對一致

資料來源:葉伊修 商業概論

## 第四節 店長與管理職務實習

### 一、認識營業店

#### 1. 商品認識

寶雅生活館屬於零售量販店，店內商品有數萬種，要熟悉商品特性才能清楚的與顧客介紹。

#### 2. 佈置認識

在陳列佈置上依走道動向區分有分陰陽面，面對門口顧客所第一眼看到的排面所稱陽面，另一面則稱陰面。陽面通常擺設的商品是佔比較重的分類。在門口前面有布置專區隨時因應時事作為調整，以用來吸引顧客。

#### 3. 商圈環境認識

商圈認識，可清楚主要顧客來源，並了解附近商圈競爭店為何，對自家是否有衝擊到。

### 二、認識店長職務

#### 1. 顧客抱怨之處理

主要步驟	步驟要點
當接到或遇到顧客有問題或抱怨	處理時的最大關鍵--態度
第一時間給予答覆	在最短時間內解決完顧客的問題
致歉、傾聽(態度)、關心與誠意	清楚知道顧客抱怨的事由
說明(簡單明確)	以顧客導向以顧客角度來服務
處理(道歉與饋贈小禮物)	在最短時間內解決完顧客的問題

## 2. 管理部門商品存貨狀況

(1)陳列技能：主要掌握商品陳列的原則、規範和要求。比商品陳列要整齊、補滿、方便和美觀。對於特別商品和銷售輔料等又會有相應的要求，但無論如何都要求店長能夠熟練掌握陳列技能，並能更達到最優的水平。

(2) 促銷技能：促銷技能中又分為活動造勢技能、利益點設置技能、活動實施技能等…對於比較重要的活動造勢技能，訓練課程應該促使電長掌握具體的造勢方法，如現場佈置（利用POP、海報、爆炸貼、立牌等…）、戶外體廣告、新品和獎品展示等。這些都是基礎而主要的技能，也是能否成為一名合格店長的基本技能標準。

## 3. 值班經理工作內容

每個值班經理各有自己的部門，在部門做的事跟正值人員一樣。

- (1)處理客人退貨
- (2)結算每日營業額
- (3)巡視賣場缺失

## 三、業績掌握與目標管理

總公司每個月都會發一份目標營運管理，針對每個部門的業績預估以用來檢視每個月部門達成率，未達到達成率應分析原因，可探討是否在陳面方面沒有擺設在黃金面，已造成業績損失。

### 1. 工作流程規劃

正職人員：訂貨、倉庫存放位置、補貨、退貨、商品陳列調整、印製貨價卡

## 2. 門市作業督導

- (1) 店面環境動線規劃
- (2) 待客服務
- (3) 商品品質控制

## 四、領導技巧

### 1. 工作指導及人員訓練

- (1) 根據員工的表現提出調動、晉升、降級、辭退的意見
- (2) 對員工的日常工作表現進行評定並且給予獎勵和處罰
- (3) 員工店面訓練、傳授成功販賣技巧
- (4) 激發工作熱情，鼓舞員工士氣

### 2. 排班作業與工作分派

收銀固定每天上班有二至四人，一樓門市每天上班至少三人，二樓門市每天上班至少二人。

### 3. 溝通技巧之應用

- (1) 強調銷售率高的商品
- (2) 針對不同客人需求推薦商品

## 消費者行為分析實習

### 一、立地條件調查

#### 交通狀況

寶雅豐原店位於豐原廟東後面（建築物）附近，步行約5分鐘，附近有許多大大小小的停車場，提供便利的消費地點。



### 二、消費者行為調查

#### 1. 消費者習慣、價值與態度

消費者各年齡層都有，生活型態趨於兩極化，消費者會斤斤計較每一分錢，對於自己最在乎的幾項消費卻會更精緻化，以彌補其他地方得省錢的不滿足感。寶雅在消費者的售後服務，在售後七日之內憑發票，可幫顧客解決商品的問題。

#### 2. 顧客滿意度

現今為顧客導向時代，消費者在購物時有多元化的選擇，產品不再是顧客唯一購買選擇的關鍵，滿意服務已成為消費者重要考量。所以企業應確實掌控第一線人員服務品質之一致性，可對第一線人員做教育訓練、精神喊話，建立服務人員應對服務態度，讓每位顧客皆能感受專業，讓每位人員皆能感受優質專業服務。服務人員也須備足應對顧客能力，

遇到顧客抱怨時，能在第一時間處理，表現誠懇態度去解決，倘若失去黃金時間，事後是很難以彌補的。另一方面為售後服務，以往觀念總認為售後服務是種附加價值，但因為各種產業競爭激烈，售後服務漸漸變成商品的一部分，可增加顧客服務價值才能得到顧客肯定與支持。

### 三、人口資料與顧客系統管理

#### 1. 顧客資料建檔與應用

建立顧客資料與客戶建立起長期、不間斷的學習性關係，以期能更了解顧客。顧客資料包括通訊地區、顧客名稱、位址、電話、性別、職業、年齡、電子郵件信箱。在每次的消費金額、消費次數、購物習慣等，並可以查看該顧客歷史消費記錄。

寶雅也有針對顧客地址來分析區域五碼，以用來分析來客數及客單價。

### 四、爭廠商優勢調查

#### 1. 競爭廠商定價策略

四季百貨總經理表示商品訂價不是由業者所訂，而是由消費者訂價。依此以促銷打折的方式，吸引消費者過來買最便宜的商品，再由消費者自然去選購高獲利商品，取長補短的觀念，有失必有得，成功打造出在百貨業的市場占有率

#### 2. 競爭廠商顧客服務策略

四季百貨面對競爭，以更具效率與彈性方式，堅持價格絕對便宜策略，服務方式與商品組合，結合社區特性與需求以創新、學習、奉獻的精神，架構出中台灣最專業的精品百貨連鎖服務網。

透過電腦化顧客資料管理，定期發行卡友專屬的特價快報，提供會員最新的流行與優惠訊息、滿足顧客享受採購高手的快樂，引領流行時尚，隨時躍動在生活裡。逾 60 萬的持卡會員，驅動四季的每一位員工更高的榮譽與使命感。所以「四季的新意，顧客的滿意」成了公司上下鞭策梯勵的管理格言。

## 五、調查方法研討

### 資料整理與分析

成功經營，是經由展店前之市場評估、立地選擇、經營管理計劃、到系統化組織經營團隊及完整營運作業規範之執行，透過主要績效指標營業額、利潤、預算與實際加以控制管理，以達成最佳經營績效，創造最高利潤為投資者獲得最大之投資報酬率。

在每次的檔期之前，寶雅生活館透過競爭店的市場調查，比價服務的吸引力希望能讓顧客買到便宜好貨，以用來滿足顧客的最佳需求。因此寶雅也有一套的競爭店市調資料管理的系統，在公司的角度來看可降低經營風險且避免利潤損失。

## 第四章 實習心得與未來建議

### 第一節 實習心得

#### 一、對企業（或公司）的看法與初步看法的比較

之前不是很了解寶雅體系，之前去買東西也都只找自己想要的商品，從不會去注意賣場動態與員工服務。直到我去實習的時候才開始有所感受，每個人都一定要會收銀，因為總是會有互助的時候，所以剛進去都是先在收銀訓練，還有服務台，服務台是最害怕的地方，因為平常都在門市工作，很少會接觸到服務台，服務台也是最直接面對客人的地方。

#### 二、實習後與實習前的期望比較

1. 實習前，以為寶雅很輕鬆，可以開開心的過每一天。
2. 實習後，發現寶雅其實沒想像中的簡單，有許多複雜的問題是我之前沒遇過的，上新品、與客人談話…

#### 三、實習最大的收穫

在寶雅我學到了很多，不僅是公司內部的事還有怎麼如何與客人溝通，現在的我也比較不怕生了，懂得滿足客人的需求與慾望。店裡的同事人都都很好，在工作方面上幫助了我許多，雖然進寶雅只是因為實習，但我更認識到一些非常要好的好姐妹。

#### 四、實習最難忘的事

我屬於內衣部，夏天冬天都要換季，一個人的時候真的很累也很無助。好險有熱心的同事們都會幫我一起換季，真的讓我覺得很感動，而我也不是一個人。大家也都很認新的在教導我。

## **第二節 未來建議**

### **一、對實習公司的建議**

不應該什麼商品都可以無條件的讓客人退換，如果是真的有瑕疵那就另當別論，但不是因為不喜歡款式就讓客人已經試穿過的內衣褲拿回來退換。這樣客人都被寶雅給寵壞了，食物都快吃完了還拿回來退，但也還是退錢給客人。

### **二、對系上及實習制度的建議**

其實大四一年讓學生半出社會的在外面上班是很好，但因為許多同學都不是這麼喜歡現任的工作崗位，如果可以減短時數，可以趕再畢業潮之前就尋找下一個工作，這樣競爭或許沒這麼激烈，也可以讓我們學校的學生更快的找到適合自己的工作。

### **三、對學弟妹的建議**

多多接觸自己之前所沒嘗試過的領域，會發現得到的更多。