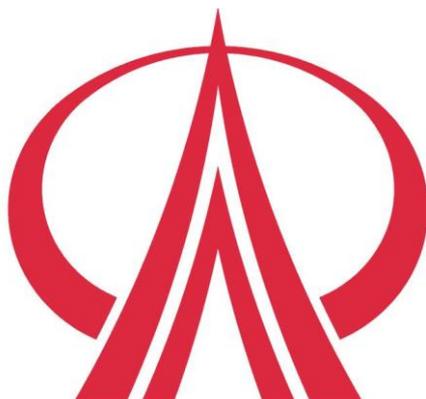


# 修平科技大學

## 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



指導教師：盧文欽 老師

學生：BZ 99026 呂姿螢

中華民國 103 年 05 月

修平科技大學  
行銷與流通管理系

102學年度

校外實習專題

寶雅國際股份有限公司

修平科技大學專題報告全文電子檔著作權授權書

本授權書所授權之專題報告為授權人於修平科技大學 行銷與流通管理

系(科) 102 學年度第 二 學期修習專題製作課程之報告。

題 目：**寶雅國際股份有限公司**

指導教師：盧文欽

同意  不同意(僅開放專題典藏資料表內相關資訊)

本人茲將本著作，以非專屬、無償授權修平科技大學圖書館；基於推動讀者間「資源共享、互惠合作」之理念，與回饋社會與學術研究之目的，修平科技大學圖書館得不限地域、時間與次數，以紙本、光碟或數位化等各種方法收錄、重製與利用；於著作權法合理使用範圍內，讀者得進行線上檢索、閱覽、下載或列印。

指導教師：\_\_\_\_\_ (請親筆正楷簽名)

授 權 人

學號：BZ99026 學生姓名：\_\_\_\_\_ (請親筆正楷簽名)

中 華 民 國 1 0 3 年 5 月 5 日

修平科技大學專題報告全文電子檔典藏資料表

題 目	寶雅國際股份有限公司
作 者	呂姿螢
發表日期	103 年 5 月 5 日
所屬系科	行銷與流通管理系
語 言	中文
關鍵字詞	寶雅國際股份有限公司
摘 要：	<p>本次三明治教學計畫實習公司名稱為寶雅國際股份有限公司，此公司位於台中市精武東路上，專賣歐美、日韓流行彩妝、開架美妝美材用具、進口流行服飾、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。</p> <p>在此實習期間共達到 1050 小時以上，在工作上經過幾次的工作輪調、支援，也增加了許多經驗，由於寶雅都是由總公司發佈每月目標讓我們每天都過的很充實，也了解到一間公司組織性的重要性，如果沒了組織每間公司目標標準不一樣將無法進步，此公司讓我了解如何在時間內達成目標並且進步。</p>
指導教師	
<p>(一) 本表所有欄位請務必確實填寫。</p> <p>(二) 填寫完成後請列印一份，並將本表電子檔案一併置於專題全文電子檔案光碟內。</p> <p>(三) 請將本表、授權書、全文電子檔案光碟與書面報告兩份，送交系科助理。</p>	

填表人：

系科辦公室：

圖書館出版組：

## 摘要

本次三明治教學計畫實習公司名稱為寶雅國際股份有限公司，此公司位於台中市精武東路上，專賣歐美、日韓流行彩妝、開架美妝美材用具、進口流行服飾、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。

在此實習期間共達到 1050 小時以上，在工作上經過幾次的工作輪調、支援，也增加了許多經驗，由於寶雅都是由總公司發佈每月目標讓我們每天都過的很充實，也了解到一間公司組織性的重要性，如果沒了組織每間公司目標標準不一樣將無法進步，此公司讓我了解如何在時間內達成目標並且進步。

## 致謝

大學四年來謝謝系上所有老師跟主任，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，可以從中了解自己得未來志向，這是與其他一般生不一樣的地方，我很珍惜這一年實習的時間，藉由這一年實習的時間適應社會與累積經驗，再寶雅實習起出因為主管所以有些不順利但也謝謝看在眼裡的同事，幫助我調至其他分店實習，很明顯新分店的主管態度很不一樣耐心的教導我工作上的事，雖然有時做錯事會被責備但事後都會好好的跟我勸說，這是在寶雅感受到的溫暖，很多事情都需要主動問、主動去做都是需要花點心思去做的，這也是我難以忘懷的經驗。

## 目錄

致謝.....	VI
圖目錄.....	VIII
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.....	2
第二章 個案公司介紹.....	3
第一節 公司沿革與現況.....	3
第二節 公司策略.....	5
第三節 公司戰術與作業策略.....	8
第三章 個案公司實習所見.....	10
第一節 門市行政實習.....	10
第二節 門市營運管理實習.....	14
第三節 連鎖企業經營管理實習.....	17
第四節 行銷企劃實作.....	19
第五節 店長與管理職務實習.....	21
第六節、商業自動化與營運決策實習.....	23
第六節、物流與供應鏈管理實習.....	38
第七節 消費者行為分析實習.....	45
第四章 實習心得與未來建議.....	50
第一節 實習心得.....	50
第二節 未來建議.....	51
參考文獻.....	52

## 圖目錄

圖 2-1	企業組織圖.....	4
圖 2-2	公司部門分布圖.....	15
圖 3-1	公司簡易地圖.....	42

# 第一章 實習動機與目的

## 第一節 實習動機

學校給予平台讓我們學習，早在大一入學前就已經決定大四要參加三明治實習，參加三明治實習可以提早適應職場生活為將來出社會做準備，大三的時候聽了很多廠商說明會，大部分都是餐飲業或者是零售業，最後決定在寶雅實習，想藉由這次在寶雅實習的機會累積自己的工作經驗，從最基本的門市人員開始學習，門市人員是最接近顧客的職位，更能了解顧客的需求，進而開始學習訂貨退貨就能更清楚方向，有了這次的學習機會對未來就業也會有很大的幫助

## 第二節 實習目的

在寶雅實習的部門是美髮洗沐的門市人員，門市人員是最直接接觸顧客的職位，在寶雅的門市人員不只是需要服務顧客還要學收銀、訂貨、退貨、整理排面，這些都是維持一個部門所必需的。

收銀方面：可以學到如何跟顧客應對跟遇到詐騙的反應能力。

訂貨：需要參考庫存週銷來決定這禮拜需要訂多少的貨量才能符合顧客的需求且避免牌面空洞讓顧客買不到商品。

退貨：將滯銷或損壞的商品退掉，避免過多庫存，空出排面以利於放上新商品。

整理排面：將商品排放整齊，將抽屜、倉庫庫存補上，讓排面有商品可以顧客購買。

### 第三節 實習公司甄選過程

因為一開始就知道行流系有三明治實習也準備在大四參加，所以在大三的時候聽了很多廠商的演講，從中選了三家廠商面試，寶雅當然是其中之一，但在面試時可能表現不佳所以是備取一，之後有同學放棄在寶雅實習，所以就順利入取了。

一開始被分配到學士分店實習，後來因為一些因素調店，才到後來的精武東分店實習。

## 第二章 個案公司介紹

### 第一節 公司沿革與現況

#### (一) 公司名稱及介紹

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，透過總部採購所產生的強大支援力量，讓寶雅生活館事業版圖不斷孕育誕生，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。

寶雅生活館每店賣場廣達 400-1000 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、皮件、生活百貨、各式文具用品、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 萬品項，提供消費者最方便、最齊全、最專業的購物選擇；滿足消費者一次購足的消費期待。

## (二) 企業組織圖

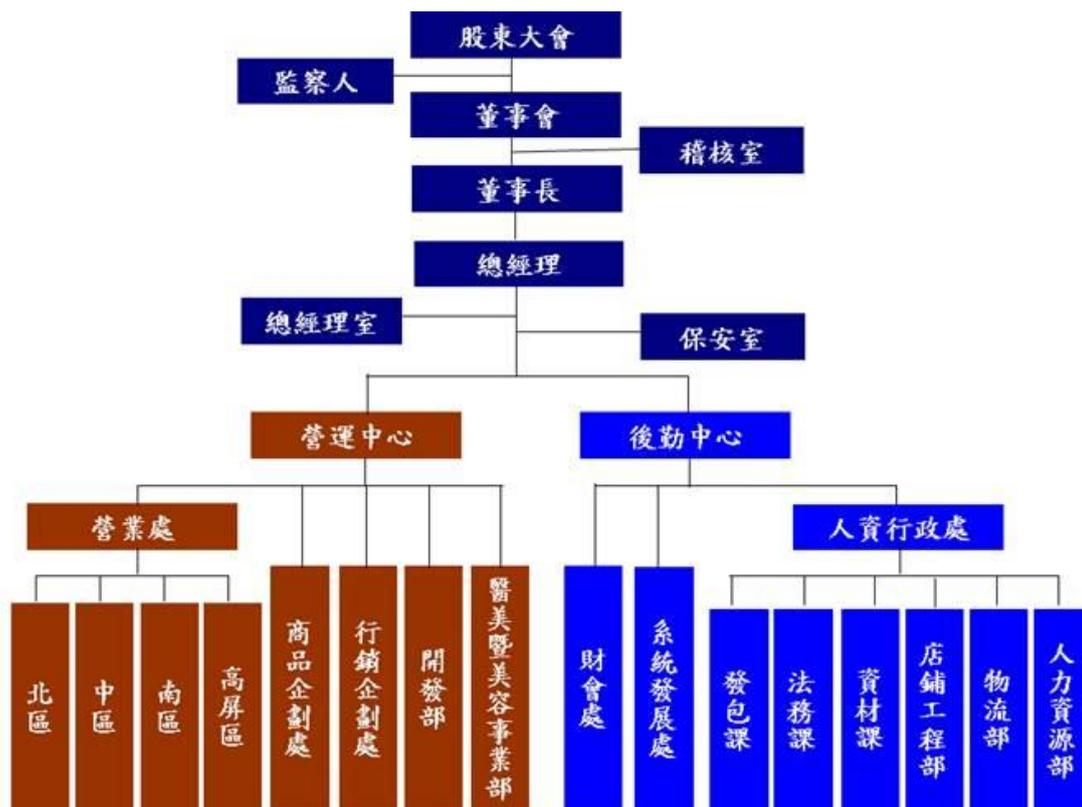


圖 2-1 公司組織圖

## 第二節 公司策略

### (一) 公司策略及目標

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費期待。

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。經營理念

### (二) 公司的外在競爭者

	店面大小	商品多寡	自有品牌	醫療用品
寶雅生活館	大	多	無	無
屈臣氏	尚可	尚可	有	有
康是美	尚可	尚可	無	有
四季百貨	大	多	無	無

(二) 說明企業（或公司）的 SWOT。

優勢(S)	劣勢(W)
<p>1. 上櫃公司，知名度高，籌資管道多元：對高級人才具吸引力</p> <p>2. 庫存管理能力強，每家店較競爭者少投入一些庫存，資金運用較有效率。</p> <p>3. 作業系統化，經營效率較競爭者佳。</p> <p>4. 規模最大較競爭者有較強的議價能力。</p>	<p>1. 進行賣場差異化，資本支出需求龐大, 壓縮公司獲利。。</p> <p>2. 人材訓練及養成，無法跟上展店速度。</p> <p>3. 快速發展，各分店衝突升高。</p>
機會(O)	威脅(T)
<p>1. 國內市場尚有 40%未開發，在未來三年百店發展穩坐精品百貨龍頭地位，並且在營收可超越對手 50%，確保穩定穩定 NO.1 地位。</p> <p>2. 主要消費者（女性）經濟自主性愈來愈高。</p> <p>3. 部分供應商相對弱勢。</p>	<p>1. 異業經營者(全聯 家樂福)發展。</p> <p>2. 跨國美妝業(屈臣氏 莎莎)發展大型店。</p>

#### (四)公司五力分析。

全球知名的策略大師麥可·波特(Michael E. Porter)以五力分析作為競爭策略的分析架構。波特認為，影響產業競爭態勢的因素有五項，分別是：「潛在競爭者的威脅」、…………

1.現有競爭者的情況: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。

2.潛在競爭者的威脅: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。

3.替代者的威脅: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。

4.消費者的議價能力: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。

5.供應商的議價能力: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。

### 第三節 公司戰術與作業策略

「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3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。

### 第四節 直接負責單位業務內容

#### (一) 直接負責單位業務內容

##### 1. 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A16美髮洗沐部，是單人的部門，以下有更詳細的工作內容介紹

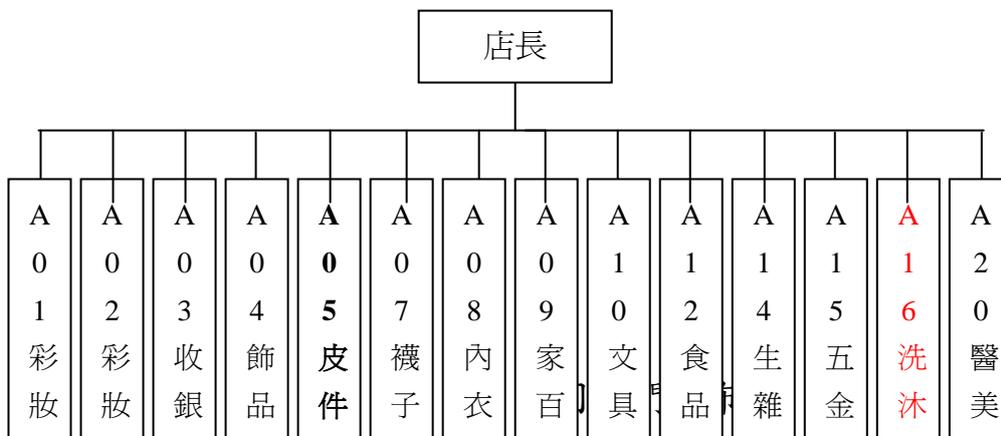


圖 2-2 分店組織圖

## (二)直接部門工作內容及介紹

### A16 美髮洗沐部

#### 【基本操作】

##### 拉排面準則

面對貨架手不離商品有上至下由左到右，將商品逐一往前拉齊。

正面朝前：將商品正面朝前。

往前拉齊：將商品往前拉齊至前遮板。

商品陳列不超過三尺分類卡

如有發現商品破損需立即下架

若有缺貨架卡或 POP 需立刻用紙筆記錄並補上

商品缺貨時需調整排面避免空洞

商品缺貨時需放置貨架卡

##### 補貨準則

拉開抽屜將可補的商品補上排面

當天到貨補貨：當天到貨可以優先補貨

補貨時若有顧客站在貨架前選購商品應讓顧客選購完再進行補貨

倉庫補貨：將需補貨的商品用紙筆記下條碼和數量並到倉庫找尋商品一次補齊

紙箱回收獎紙箱攤平統一放在一個大紙箱並放置商管指定位置

商品缺貨時需放置缺貨卡

## 第三章 個案公司實習所見

### 第一節 門市行政實習

#### 1.人力規劃

##### (1).人力需求預測

門市部門中，一個部門大概需要1~2人，除有些業績較好的部門可增加到3~4人，而收銀人員需要6~8人

##### (2).人才招募

店家門口張貼徵人啟示、111人力銀行、518人力銀行、報紙刊登、也可透過總公司誠徵企業建教實習生。

#### 2、員工徵選與試用

##### (1).甄選的程序

遞履歷→通知面試→主管面試→通知錄取

##### A面試重點

寶雅履歷資料填寫共分五步驟：

(A)個人基本資料

(B)應徵職務(工讀、正職)

(C)學歷、經歷、專長

(D)自我簡介

(E)自傳

第一印象是否親切、是否有服務的熱誠、有無責任感、配合度是否高、最重要的就是態度。

#### 3.員工試用期間之考核

店舖適用期為一星期至三個月。

這段時間內，會教一些基本的操作、收銀機的操作、排面整理、商品補貨、進貨退貨處理。期滿一個月將參加公司新人訓，做一些實際測

驗及上課, 正職三個月後考 OJT 分別為門市、收銀、服務台三大類考試，考試通過及可將名牌下面的學習員拿掉，月薪加一千。

#### 4. 員工的教育訓練

##### (1) 評估訓練需求

A 新進人員可在最短時間了解公司經營理念與企業文化，縮短進入新環境之適應期，並加速工作無經驗者之學習曲線。

B 對主管幹部則可加強領導統馭能力與團隊合作精神，建立目標導向及企圖心，達成終身學習在職學習目標。

C 對在職人員，則可提升個人價值與責任心，修正工作態度與工作觀念，以及強化專業技能，提升現有工作生產力與效率並作為生涯發展準備。

##### (2) 訓練方法

公司將會提供所有工作內容的 SOP 資料讓我們閱讀，主管也會照著 SOP 帶著我們練習以及操作，讓我們能更了解工作內容。

##### (3) 訓練成果的評估

滿職一個月參加新人訓，三個月後至台南或台北參加 OJT 考試。

##### (4) 員工的在職教育訓練

新進員工會先分配部門，將由區域的店副理進行指導，先從基本的列印貨價卡及 POP 開始，待熟練之後再指導更複雜的工作，例如：退貨、訂貨、上新品。

通過三個月公司考核後，將會再指導查詢業績報表及每月業績目標，讓我們能更了解部門業績。

#### 4. 工作績效評估與考績

##### (1) 工作績效評估方法

店長及店副理負責進行監督，每日部門通告盒將會有今日發布的工作，需在時間內完成，並放入待簽盒讓店長審核。若在時間內未完成將會有處分。

## (2) 工作績效評估方法之檢討與改進

每月換檔週屬每月最重要的時間，店長會拿著通告本一一核對，大至佈置物小至 POP 一項都不能漏掉，若有漏掉佈置物店長會先提醒並告知若佈置物未到的處理方式下次就能自行處理。

## (3) 考績評分表之項目與評分重點

本公司對於一般營業人員沒有明確的頻分規範標準，由店長及店副理共同監督工作狀況

## 5. 輪班制度

### (1) 排班方法與技巧

班別	上班時間
早班工讀	9:30~17:30
晚班工讀	17:25~22:30
正職	早班：9:30~17:30 晚班：14:30~22:30

### (2) 緊急調班作業

如需緊急調班需要先與店長報備，在與同事協調掉班如同事願意需填寫調班修改表，再去服務台更改班表，才完成調班作業。

## 6. 獎勵制度

本公司六日都有叫賣活動，叫賣商品賣出將會進行全省統計，前三名寶雅分店的叫賣人員名字將會刊登在月訓裡表揚並獲得獎金 500 元，收銀面銷業績也會列入全省統計，前三名分店收銀人員一樣會將名字刊登在該月月訓並獲得獎金 500 元。

#### 1. 員工保險與福利

- (1) 享勞、健保、勞退金提撥、公司團保
- (2) 年度聚餐
- (3) 國內旅遊
- (4) 社團活動
- (5) 年度年終尾牙、摸彩
- (6) 婚喪喜慶補助
- (7) 年節禮券
- (8) 生日禮券
- (9) 年節獎金、考績獎金、績效獎金

## 第二節 門市營運管理實習

### 一、組織與環境之認識

1.企業文化與經營理念: 寶雅國際(POYA)成立於民國86年，成立至今致力於深耕國內綜合零售業市場，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，主要營業項目包含：時尚美粧美材保養品、生活日用品、精緻個人用品、流行內衣襪等，高達4萬多個品項的商品，不但創造出顧客購物的新樂趣，也滿足消費者一次購足的消費期待，由初期的單一門市擴展至今已擁有全國34家分店的大型門市連鎖店。

2.產業現況與發展: 寶雅全力搶攻M型社會下的百貨市場，在精品百貨市場出現衰退時，寶雅卻仍持續成長並全力展店，擠壓精品百貨空間，藉由本土美妝雜貨連鎖通路龍頭的優勢，96年時更吸引外資馬丁可利 (Martis Currie) 入股，寶雅取得了1.33億元的充沛資金，外資引入後，寶雅股性愈來愈活絡，目前擁有34家分店，去年總營收34.3億元，每股稅後淨利2.51元，今年上半年營收達19.3億元，較去年同期成長近18%。今年總店數拓展到38家後，市占率提高到40%。寶雅也已擬妥中長期目標，6年內將於全台建構100家據點、年營收挑戰100億元、市占率80%。

在寶雅明確的展店計畫的企業績效目標下，領導階層深諳「人力資源」的重要性，每一家店開業後的成敗，取決於「人力」，寶雅人力資源部經理蔡明倫表示，為了兼顧大量的人力需求及優質的人力資源TTQS第一階段Plan(規畫)中，所強調的訓練成效與企業績效的連結，寶雅即結合企業績效需求，建構「職能管理」機制，選定各部門各階層之核心及管理職能，運用行為式面談找到符合寶雅需求

的人才，並透過360度職能評估，結合管理職系及技術職系晉升評鑑；同時導入育基a+Competence職能系統及a+MRA多維度評量系統，透過e化系統，快速執行、匯整並產出個人及團體的評核結果報表，加速分析員工的職能落差，以落實TTQS第二階段Design(設計)，做聯訓完善的訓練規畫，以提升各職能未來的層次，有效培訓潛力人才。

## 二、門市作業基本認識

### 1.收銀機功能認識與操作:

(1)操作收銀機流程:輸入會員卡號→輸入條碼→按小記→收錢→找零

(2)收銀可分為一般結帳及專貴結帳

### 2.店鋪設備之維護與保養:

(1)每個月定期清洗冷氣濾網

(2)店內消防系統定期有專人檢查

### 3.發票與各種單據之使用:

(1)今年 103 年 1 月開始使用電子發票

(2)信用卡單據操作:信用卡連線→刷卡→簽名(或感應免簽名)→收回簽單→歸還顧客明細表及信用卡

## 三、顧客服務

1.顧客入店之禮儀與態度:面帶笑容，話術:你好，歡迎光臨

2.顧客詢問之處理:起立回答，幫顧客解決問題

3.顧客抱怨之處理:誠懇的表情，聆聽顧客抱怨原因並說明解決

4.顧客結帳之禮儀與態度:

結帳前:話術:你好，歡迎光臨 請問有會員卡嗎?(語氣愉悅)

結帳後:話術:謝謝光臨 (面帶笑容)

5.主動服務顧客之技巧:當發現顧客在找尋商品時，可主動詢問並幫忙找

尋

#### 6.讓顧客留下好印象之技巧:

(1)當顧客猶豫不決時，可說明產品功能及內容讓顧客了解

(2)主動提供購物籃

#### 四、顧客購買忠誠度

1.了解顧客購買忠誠度對企業的影響:與其他企業展現差異化，店內擺設統一化，員工訓練制定化，讓顧客喜歡來寶雅消費，提升企業的營業額。

2.提高顧客購買忠誠度的方法:專屬好康提供多樣超值優惠，每檔專屬卡友來店禮，紅利點數兌換贈品超值送，異業配合會員專屬優惠活動，定期寄發生活情報dm1元1點集點最容易，點數變現金，馬上辦立即享受集點樂趣，利用會員卡累積點數刺激消費，增加購買欲望提升企業業績。

3.消費者滿意度對企業之影響:打造良好的消費環境，提升顧客來店率，口耳相傳，使企業知名度提升。

#### 五、店舖銷售作業流程

1.銷售作業流程之規劃與執行:訂貨→補貨→銷售

2.銷售作業流程之控制:查詢商品週銷狀況，控制訂貨量。

3.銷售作業流程之檢討與改善:定期查詢缺貨報表，銷售額，提升準確的訂貨率。

#### 六、突發狀況之處理

1.突發狀況之模擬:

(1)火災演習:收銀廣播安撫顧客，門市人員帶領顧客往逃生門方向疏散

(2)防詐騙:播放詐騙術方法，提升警覺力避免詐騙

2.突發狀況之處理與檢討:依照演練處理，事後檢討

3.如何避免突發狀況之發生:定期請消防人員做安全檢查

## 七、店舖工作管理

1.各項標準作業流程:本公司有提供各項作業SOP

2.獎懲制度:

大功:加1000元 小功:加500元 嘉獎:加300元

大過:扣1000元 小過:扣500元 警告:扣300元

3.店舖工作管理規則介紹

(1)排面保持整齊，不可有空洞

(2)須熟悉部門商品

## 第三節 連鎖企業經營管理實習

(一)連鎖加盟之發展

1.連鎖加盟對零售業貢獻

零售商在營運上需要維持一定的成長，隨時要維護顧客的信任且建立起顧客對商店的忠誠度，而連鎖直營的每家店舖商品、價格、作業流程一致性也能在零售業終維持良好品質，不會產生差異。

(二)連鎖加盟種類

“連鎖加盟”是指加盟總公司和加盟者締結契約，加盟總公司將商標、商品、經營技術授權於加盟者。而加盟者在得到上述權利之時，相對必須支付一定金額給加盟總公司，並根據加盟總公司的指導、培訓及協助，使用相同商標，全部或部份使用相同商品、服務和經營技術，行使專業分工、集中管理的經營團隊。同時，加盟店設立，所需資金大部份（或全部）由加盟者負責，加盟店所需人員原則上由加盟者負責。

**特許加盟：**特許加盟（Franchise Chain）介於上述兩方式之間，通常加盟主與總部要共同分擔設立店舖的費用，其中店舖的租金裝潢多由加盟主負責，生財設備由總部負責，此種方式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，對於店鋪的形式也有部分的建議與決定權力。

**委託加盟：**委託加盟（License Chain）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，也必須百分之百的聽從總部指示。

此種方式的優點是風險極小，加盟主無須負擔創業的大筆費用，總部要協助經營也要分擔經營的成敗，但缺點是加盟主自主性小，利潤的多數往往都要上交總部。

**自願加盟：**自願加盟（Voluntary Chain）是指個別單一商店自願採用同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經營者（加盟主）繳交一筆固定金額的指導費用（通稱加盟金），由總部教導經營的知識再開設店鋪，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；通常這樣的方式每年還必須繳交固定的指導費用，總部也會派員指導，但也有不收此部分費用者，開設店鋪所需費用全由加盟主負擔；由於加盟主是自願加入，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。

此種方式的優點是加盟主可以獲得全部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，但缺點是總部因此可以不負責任，往往指導也較鬆散，此外店的經營品質也不容易受到控制。

### **特許加盟**

**優：**市場擴張迅速，加盟主得到總部的技術支援，店面、促銷都由總部負責規劃、且提供營業保證額。

**缺：**加盟主沒辦法自己進貨，加盟主有時會以多報少，隱瞞實際銷售額。

### 委託加盟

優：留才、店面和廣告促銷規劃由總部負責，且提供營業保證額。

缺：無法自己進貨，利潤也少於總部、決策也在總部手中。

### 自願加盟

優：加盟主可自行進貨，總部提供的商品進貨成本低(因統一採購)，加盟主幾乎完全享有利潤。總部投資金額少，展店較快，盈虧由加盟主負責，總部責任風險低。

缺：總部沒辦法掌控加盟店，所以每家加盟店各自為政、形象不一致。

總部沒有提供營業保證額，加盟主經營風險大

(三)寶雅現在是自營公司並未開放加盟。

## 第四節 行銷企劃實作

### 一、環境分析

1.分析行銷情況: 目前擁有34家分店，去年總營收34.3億元，每股稅後淨利2.51元，今年上半年營收達19.3億元，較去年同期成長近18%。今年總店數拓展到38家後，市占率提高到40%。

### 2.SWOT分析與評估

優勢(S)	劣勢(W)
1.上櫃公司，知名度高，籌資管道多元：對高級人才具吸引力 2.庫存管理能力強，每家店較競爭者少投入一些庫存，資金運用較有效率。 3.作業系統化，經營效率較競爭者佳。 4.規模最大較競爭者有較強的議價能力。	1.進行賣場差異化，資本支出需求龐大,壓縮公司獲利。 2.人材訓練及養成，無法跟上展店速度。 3.快速發展，各分店衝突升高。
機會(O)	威脅(T)

<p>1.國內市場尚有 40%未開發，在未來三年百店發展穩坐精品百貨龍頭地位，並且在營收可超越對手 50%，確保穩定穩定 NO.1 地位。</p> <p>2.主要消費者（女性）經濟自主性愈來愈高。</p> <p>3.部分供應商相對弱勢。</p>	<p>1.異業經營者(全聯 家樂福)發展。</p> <p>2.跨國美妝業(屈臣氏 莎莎)發展大型店。</p>
--	--

## 二、策略規劃

1.設定目標:總營收提升10%

2.預測技術: 截至2013年11月底，全國寶雅POYA店數已達86店，預測在2014可以拓展到100家店

3.各管理階層的目標:

商品企劃處: 負責商品之導入、淘汰,每期販促商品提列及新供應商之開發。競爭店商品差異化。

行銷企劃處: 負責服務流程、銷售促進、顧客管理及陳列企劃等其他業務服務事項。

## 三、控制行銷策略

1.建立控制程序:每月設立排面專案，使每一家寶雅統一化

2.各管理階層的控制程序:每月總經理召開ABC會議，檢討每月狀況

## 四、行銷企劃

1.預測行銷成果：擬妥中長期目標，6年內將於全台建構100家據點、年營收挑戰100億元、市占率80%。

2.建立行銷策略：營造顧客良好消費印象，創新顧客新的生活價值與新需求，藉由聯訓計畫，將優質服務理念延伸至各進櫃廠商

3.建立行銷組合：與廠商合作由廠商提供獎品，搭配摸彩卷每次消費即可得一張摸彩卷，每週回收摸獎卷由總公司抽獎，每週即有得獎者

4.執行行銷計畫：下一檔開始實施

5.訂定行銷預算:

DM廣告:20萬

印製摸彩卷:10萬

廠商合作:30萬

總計:60萬

6.建立行銷控制系統:

(1)事前控制:一每家分店銷售狀況分配摸彩卷量，避免顧客有消費卻拿不到摸彩卷

(2)事中控制:若發現其他分店有摸彩卷不夠的現象，可向摸彩卷庫存較多的分店調撥，或者重新印刷

(3)關卡控制:若活動推動率不如預期，可以增加獎品豐富度刺激消費者參與活動的意願

(4)事後控制:活動結束後，可查詢消費者參與活動的意願並加以改善

## 第五節 店長與管理職務實習

一、認識營業店

(一).商品認識:須熟悉負責部門商品陳列位置集及分類

(二)佈置認識:商品陳列位置有

1.正常排面：屬於一般分類的正常牌面

2.熱區陳列區：位於正常排面的前方位置，廠商可承租擺上布置物及大量商品，吸引顧客選購。

3.五坪陳列區：位於門口陳列位置。

(三).人員認識:人員分別有營業人員及收銀人員

(四).商圈環境認識:本店位於太平精武東路上主要顧客為小家庭及學生

二、認識店長職務

(一).職務與工作內容:每日確認待簽盒員工的工作進度並且核對

(二).應具備之基本條件和技能:需了解每樣商品的銷售狀況及處理店內大小事的技能，讓一家店能正常營業。

(三).值班經理工作內容和要點:值班店副理需能輔助店經理的職務，當店

經理不在時店副理需掌控整間店的狀況。

(四).教育訓練活動之推動:任職三個月並通過公司考試，店長及可推薦上  
有關升值課長的教與訓練

### 三、業績掌握與目標管理

(一).工作流程規劃:每月都會把行程寫在班表上，方便同事安排工作進度

(二).門市作業督導:每日店長會到各部門巡視排面，如有缺失店長會馬上  
告知或告知解決方法。

(三).營運報表編制與重點分析:公司電腦系統ERP將會有提供每樣商品  
的銷售狀況。

(四).營運週報分析:每週店副理將列印缺貨報表，門市人員需進行訂貨或  
者是調撥作業。

(五).營業報告分析與業績掌握:每日早上開會有業績宣達。

(六).目標管理之企劃與執行:每月開檔前都會進行一次分店會議，檢討上  
次會議內容是否有達到要求，及討論本月目標。

(七).成本控制技巧:如發現該商品庫存過多需更改最低庫存量。

### 四、領導技巧

(一).工作指導及人員訓練:店長會親自教導工作

(二).排班作業與工作分派:將休假寫好給店副理、店副理會交給店長進行  
排班作業。

(三).溝通技巧之應用:工作上如有問題都可跟店長商量，並解決問題。

### 五、成功店長之積極角色

(一).人力資源應用與管理:分配早晚班人力

(二).經營資訊分析與應用:

(三).營造良好工作環境與購物氣氛:與同事相處融洽，聖誕節舉辦交換禮  
物增加同事間的相處。

#### (四).熟悉公關技巧

### 第六節、商業自動化與營運決策實習

#### 一、店舖報表研習

1. 商品進銷存明細表：可再公司 E E P 系統查詢
2. 庫存報表：可再公司 E E P 系統查詢，也可用隨身 P D A 查詢商品庫存
3. 商品組合表：可再公司 E E P 系統查詢
4. 出貨報表：可再公司 E E P 系統查詢
5. 銷售報表：可再公司系統 EEP 中銷售報表中查詢，用來檢視檔期銷售狀況也可用訂貨時應注意的報表。
6. 進貨統計表：可再公司 E E P 系統查詢
7. 客戶訂購統計表：可再公司 E E P 系統查詢

#### 二、條碼系統

1. 商品條碼系統定義：所謂「商品條碼」就是商品的身分證統一號碼，

將商品的號碼數字，趕以評行線條的符號代替，以便能讓裝有掃描閱讀器的機器閱讀，經過電腦解碼，將「線條符的號碼」轉變成「數字號碼」而由電腦去運算，主要是作為商品從製造、批發到銷售，這一連串作業過程的自動化管理符號。

## 2. 條碼種類及結構

條碼可分為一維條碼 (1D Barcode)、二維條碼 (2D Barcode) 及三維條碼 (3D Barcode)；一維條碼的應用仍為世界的主流，二維條碼及三維條碼相對可儲存更多的資料，但應用上並不普及，故我們集中介紹一維條碼。世界上約有 2 2 5 種以上的一維條碼，每種條碼都有自己的一套編碼規格，一般較流行的一維條碼有：UPC、EAN、Code 39 等，以及專門用於書刊管理的 ISBN, ISSN 等，由於不同條碼都有其獨特的編碼規格，有些可接納文字與數字並用，而大部份只可接納純數字的應用，有些對編碼的數位亦有限制，故此，不同格式的條碼有其不同的用法。

### 一 EAN 碼

EAN 碼的全名歐洲商品條碼(European Article Number)，於 1977 年開始發展，EAN 條碼系統的管理，是由國際商品條碼協會統籌 (International Article Numbering Association) 負責各會員國的國家代表號碼之分配與授權，再由各會員國的商品條碼專責機構，對其國內的製造商、批發商、零售商等授予廠商代表號碼，而香港的指定專

責機構便是 "香港貨品編碼協會" ( Hong Kong Article Numbering Association)。

## 二 UPC 碼

UPC 碼 (Universal Product Code)於 1973 年由美國所制定，主要在美國和加拿大使用，UPC 碼和 EAN 碼類似，主要分別是 UPC 碼是 12 位數字，而 EAN 碼是 13 位數字，故此解決的方法是將 UPC 碼的前面加一個 0，使兩種條碼相容，避免重覆。

## 三 Code 39 碼

Code 39 碼是 1974 年發展出來的條碼系統，目前較主要應用於工業產品，商業資料及醫院的保健資料，它的最大優點是碼數沒有強制的限定，可用大寫英文字母碼；檢查碼 (Check Digit)可忽略不計，可表示的資料包含有：0-9 的數字，A-Z 的英文字母及 "+" "-" 等特殊符號，故此 39 碼較為適合某些公司用於內部運作的條碼，且是包含的文字及數字最多之條碼系統。條碼的長度沒有限制，可隨著需求作彈性調整，但在規劃長度的大小時應考慮條碼閱讀機所能允許的範圍，避免掃描時無法讀取完整的資料。

## 四 Code 1 2 8 碼

1 2 8 碼於 1981 年開始推出，是一種長度可變，連續性的字母數字條碼，與其他一維條碼比較起來，1 2 8 碼是較為複雜的條碼系統，而

其所能支援的字元也相對地比一維條碼來得多，且有不同的編碼方式可供交互選用，因此，其應用彈性也較大。

此外，還有店內條碼，一種僅供店內自行印貼，只供店內使用，不能對外流通的條碼；配銷條碼 EAN14，一種供裝卸、倉儲及貨運等流程中使用，我們一般可以於包裝外箱上見到這些條碼

### 3. 商品條碼申請流程

#### 申請文件需備齊以下資料

1. EAN條碼廠商號碼申請書
2. 公司執照及營利事業登記證影本均蓋妥公司大小章

#### 申請費用

申請窗口：財團法人中華民國商品條碼策進會

#### 誰應該申請：

1. 商品製造商
2. 進口商品沒印國際條碼商品之代理商、貿易商
3. 自行組合商品之批發商、經銷商
4. 建立自有品牌之零售商
5. 其他物流業者、行銷調查業者、醫療、保險等服務業者

#### 4. 商品條碼系統操作及研習

##### 1. 點選印製條碼系統, 可分兩種選擇列印方式

(1) 條碼單品列印, 補貼少量條碼使用

(2) 條碼整批列印, 同一廠商多張訂單時使用

##### 2. 條碼認識

一、品名: 商品名稱

二、店內碼:為寶雅內部自行編碼使用之條碼，21開頭，中間四碼為0，其次六碼為商品編號，最後一碼為檢查碼。

三、廠編：廠商編號

四、列印日期：年月日

五、部門代號；前三碼為部門代號，其次英文為中分類代碼，末兩碼為小分類代碼。

#### 5. 商品條碼系統營運效益

- 1 結帳效率提高，提高服務品質。
- 2 降低作業成本，防止輸入錯誤，提高工作效率。
- 3 能在銷售的同時，蒐集商品情報，了解消費趨勢及時調整。
- 4 存管理精確，防止不當存貨，減少資金積壓。
- 5 確實掌握商情，擬定生產計劃，增強競爭力，創造高利潤。

### 三、RFID自動標籤系統

#### 1. RFID系統定義

RFID的中文名稱為「無線辨識系統（Radio Frequency Identification）」，是一種非接觸式自動識別系統，由於他是利用無線電波來傳送識別資料，一組射頻識別系統由標籤與讀取機組成。標籤上裝有電路，不需要電池。由於讀取機從一段距離外間歇發射能量給標籤時，標籤上的電路即可通電，與讀取機交換訊息。標籤基本上是在一

塊矽晶片上加裝簡單的天線，然後以玻璃或塑膠組件封裝而成，所以進行識別工作時不需人工介入，可以在油漬、高塵量的惡劣環境中運用。短距離RFID可運用在工廠自動化、貨品銷售，長距離RFID可用在收費系統或車輛身分識別。

2. 自動電子標籤之結構：分為被動式和主動式兩種。被動式Tag是接收讀取器所傳送的能量，轉換成電子標籤內部電路操作電能，不需外加電池；可達到體積小、價格便宜、壽命長以及數位資料可攜性等優點。

3. 讀取器結構及種類：利用高頻電磁波傳遞能量與訊號，電子標籤的辨識速率每秒可達50個以上。可以利用有線或無線通訊方式，與應用系統結合使用。

4. 後端資訊系統：RFID系統結合資料庫管理系統、電腦網路與防火牆等技術，提供全自動安全便利的即時監控系統功能。相關整合應用包括航空行李監控、生產自動化管控、倉儲管理、運輸監控、保全管制以及醫療管理等。

5. RFID系統操作平台建置及研習：

開啟PDA，等待AP連線無須感應即可與電腦連線。

## 四、POS系統後台報表操作

### 1. POS之意義

POS一般是指Point of Sales或Point of Service的簡稱，也就是「在銷售時點取得全部資訊的裝置」，所謂POS係將後台商品檔的貨號、部門、售價及折扣促銷商品、變價資料等，經由傳輸線路送給前台的收銀機，使前台可以掃瞄貨號，將每一筆銷售出去的商品資料，詳細的記錄下來，並將之利用傳輸線路傳回電腦，這些資料經過過去的計算，可自動扣減庫存、計算單品及部門銷售毛利、各時段銷售統計資料、暢銷或滯銷品資料等銷售情報。

	導入 POS 之前	POS 之系統效益
前 臺 收 銀 作 業	1. 商品龐雜無法掌握 2. 人工入帳，耗費時間、錯誤率高，現金不易掌握易生弊端	1. 可採用分類管理或單品管理 2. 採用掃瞄器輸入以降低錯誤率 3. 與後臺系統連線可隨時查詢

銷售管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 憑直覺判斷商品暢滯銷情形</li> <li>2. 銷售時段與來客數分析無法以人工處理</li> <li>3. 變價、促銷、特價難以達成</li> <li>4. 顧客購買動向難以掌握</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由電腦計算各銷售時段累計金額、來客數與暢滯銷商品</li> <li>2. 由後檯軟體書輸入價格，前檯立即能夠執行</li> <li>3. 可分析顧客之消費金額與項目</li> </ol>
庫存管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 難以掌握現有庫存</li> <li>2. 存貨損失無法管理</li> <li>3. 存貨積壓難查覺</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 庫存可由電腦直接查詢</li> <li>2. 可藉由電腦處理盤點，得知存貨損益狀況</li> <li>3. 可查詢滯銷產品</li> </ol>
供應商管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 供應商績效評定不易</li> <li>2. 無法掌握顧客資料</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可由供應商送貨時效、付款條件、供應品質多方參考判斷</li> <li>2. 可查詢客戶基本資料</li> </ol>
進貨管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 供應商資料由採購人員掌握易生弊端</li> <li>2. 應付帳款由會計人員自行計算，錯誤頻率高</li> <li>3. 採購人員憑主觀直覺進貨</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 納入後台管理</li> <li>2. 自動產生應付帳款</li> <li>3. 納入後台管理，自動下訂單</li> </ol>

## 2. POS 與商品主檔之應用：

POS 主要功能是将後台商品檔的貨號部門、售價、折扣促銷商品及變價資料等，經由傳輸線路送到前台的收銀機，而前台可以經由掃瞄貨號，

將每一筆銷售出去的商品資料記錄下來，並利用傳輸系統送回電腦，以便做為日後資料分析之用，同時這些資料經過計算，可以自動扣減庫存、計算單品及部門銷售毛利、各時段銷售統計資料、暢銷或滯銷品的銷售情報。

因此，POS在狹義上來說是利用收銀機協助賣場的管理，在廣義上來說是更積極的使用收銀機、光學自動讀取裝置等來管理整個店的資訊。POS一般所提供的功能有基本收銀作業、基本資料檔管理、庫存商品管理、銷售統計分析、採購進貨管理、批售管理作業等。

### 3. POS 系統導入之程序

使用收銀機與操作電腦作業，是一個非常簡單的工作，往往只要操作人員在按鍵上按幾下，就可以得到所需的資訊，因此很自然的會使人認為POS系統既然是由電腦來處理資料，那麼只要有把資金丟下去，就可以輕易的導入POS系統，但事實上並非如此，任何一個POS系統的建立，均需要經過系統分析師與賣場管理人員詳細的規劃與實務研討，才能使每一個使用者可以很容易的利用電腦進行各項作業，而這一段過程是否完善，是決定此POS系統是否能發揮功能以滿足導入者需求的關鍵，一般POS導入可分為四個步驟：

#### 一、 分析階段：

主要在確定問題與使用者需求，也就是要調查系統的特性、目的、需求與實際作業狀況，又可分為：

##### (1) 初步分析：

概略了解系統的目的、功能、限制條件、主要資訊需求作業流程與問題癥結所在，以作為可行性研究之依據。

##### (2) 可行性研究：

對初步分析出的問題有充分了解時，即可開始可行性研究，探討方

向應在成本、安全控制、技術、訓練、管理法規與時間等層面討論以及是否有能力導入系統等。完成可行性研究後，應彙整出初步分析報告，經營階層應加以審核，一般可交由專業資訊公司規劃，但仍應評估可行性。

### (3) 詳細分析：

更詳細的蒐集系統的相關資料，以期能得知系統的真正需求並給予一明確的定義，在此一步驟時必須更進一步的與有實際參與經驗的人面談、實地觀察及開會討論等，以確定系統功能的需求、功能別、作業流程與工作項目簡化等。

### 二、 導入的前置作業：

在系統導入前，業者在管理、成本、教育與時間方面應先考量並做好準備：

- 1、作業程序的標準化，如：收銀結帳的標準化。
- 2、人事管理合理化；針對收銀員可能採取的舞弊方式加以防範，並依權責訂定權限等。
- 3、單品管理合理化，包含：  
(a) 進行庫存盤點並確認商品條碼的可讀性，不適用國際碼的商品可訂定店內碼或單品鍵，以便商品主檔的建置與掃瞄器使用。  
(b) 按賣場的動線重新規劃貨架，並製作貨架標籤以便盤點作業，利用貨架標籤可以減少每樣商品必須貼價格標造成新舊貨物價格不一的困擾，並方便一時臨時特賣活動的舉行  
(c) 備份資料作為安全意外措施的考量，及預備不斷電系統防範停電帶來的不方便。
- 4、成本；評量自身經營、經濟能力是否一次買齊裝備，或分批買進。
- 5、時間；評估該全面自動化或分批引進。
- 6、教育訓練；教育訓練是導入 POS 系統的關鍵因素，藉由訓練，可使

管理人員了解整個流程與運作狀況，並始各階層人員明瞭 POS 的系統效益。

### 三、系統的建置：

系統的建置工作包括了整個 POS 系統的程式設計與測試，而程式設計必須要先規劃程式邏輯，從事模組設計，將處理邏輯詳細分析，完成規劃程式邏輯後即可開始架構程式，當所有程式設定完成之後，測試以確定可靠性與穩定性，並開始系統的實施與改善。

四、系統實施與回饋：系統實施後會有新舊系統平行處理的過渡期，業者應從中發現問題並找出解決方法，待新系統作業正常化之後才完全以新系統作業；而新系統實施運轉時所遭遇到的問題也應該隨時記錄，以便日後作為系統改善之參考。

## 4. 商品陳列電腦化系統

POS系統提供門市(專櫃)完整資料檔案，可依客戶需求定義傳回總部的資料內容，利用「總部連線模組」每日(或定期)上傳資料回總部，並下載總部相關資料(如:促銷、訊息、調撥單等資料)。

## 5. 多媒體POS之應用

系統功能	說明	作業別
基本收銀作業	查帳結帳作業、顧客購買明細資料、交易查詢作業、賒帳沖銷作業。	前台作業
基本資料管理	部門資料管理、廠商資料管理、商品資料管理、促銷管理、收銀員資料管理等。	後台作業

庫存商品管理	單品資料管理、庫存異動作業、退貨/報廢管理、盤點作業管理、安全存量管理等。
銷售統計分析	部門銷售統計分析、時段銷售統計分析、商品銷售統計分析、暢滯銷售品分析。
採購進貨管理	貨價檯資料管理、採購參數設定、廠商訂單管理、進貨驗收管理、應付帳款作業等。
批發銷售管理	批發銷售管理、應收帳款管理等。

## 一、 6. POS 系統基本操作：

### 單機作業：

無前後台之分，合併前後台軟體功能於單機系統上且兼備通訊傳輸功能。

## 2. 作業分工：

### 前台 POS 主機

記錄完整的交易明細、付款別、會員及促銷等資料。

自動上傳並下載更新商品及促銷資料。

前台操作模式可由後台直接監控。

背景傳輸技術，離線時自動存檔於前台，待連線後再行上傳交易資料。

### 後台工作站

配合前台交班作業提供班結帳、日結帳等結帳功能。

依安全庫存及賣場需求處理採購訂單、進貨驗收、退出作業。

提供條碼印製、庫存分析、分類盤點、應收應付帳款作業。

可選購總部連線系統、會計總帳、票據、薪資等模組。

### POS 伺服器

大型量販可選購 POS 伺服器，提供即時交易速報、提高前台 POS 傳輸效能。

### 網路主機

負責各類資料儲存及傳輸功能，自動備份並整理資料檔。

採用「星狀分散式」網路架構，各機網路線獨立互不干擾。

提供網路監控系統，即時監控、即時維護，確保整體網路安全。

## 7. POS 系統進修研習

基本收銀作業：查帳結帳作業、顧客購買明細資料、交易查詢作業、賒帳沖銷作業。

基本資料管理：部門資料管理、廠商資料管理、商品資料管理、促銷管

理、收銀員資料管理等。

庫存商品管理：單品資料管理、庫存異動作業、退貨/報廢管理、盤點作業管理、安全存量管理等。

## 五、物流系統操作

### 1. 電子訂貨作業

EOS (Electronic Ordering System)電子訂貨系統被稱為沒有紙張的訂貨系統，即是買方經訂貨資料經由電腦終端機輸入後，再利用電腦網路傳送至加值中心，並由資料格式交換成標準形式，再送到賣方之資訊系統的自我訂貨作業方式。

所謂的電子訂貨系統(Electronic Ordering System, EOS)，為一個資訊傳送系統，在商店之電腦鍵入或補充訂單的資料，經由通訊網路可將該資料輸送到總部貨物流中心的電腦、總部、物流中心來達到收發訂單省力化、收集情報迅速化及正確化的目的。

### 2. 電子揀貨作業

揀貨系統基本上是由商品、設備、人、空間、時間5個基本元素所組合而成，且在揀貨作業的流程上，應充分了解其特性，才能提高系統之效率。(經濟部商業司，2000)

揀貨作業流程有接受訂單、揀貨資訊處理、揀貨出庫等三個環節，縮短此三個環節的作業時間，自可提昇揀貨效率。

- 1．縮短接受訂單時間
- 2．縮短揀貨資訊處理時間
- 3．縮短揀貨出庫時間包括：

(1) 縮短揀貨人員行走距離或物品移動時間

- (2) 縮短物品揀取動作時間
- (3) 減少尋找揀貨位址時間
- (4) 降低揀貨誤失率
- (5) 省力化及省人化的改善
- (6) 揀貨環境人性化

## 六、資料製作與分析

### 1. 電腦報表製作與分析

### 2. POS系統報表進修研習

### 3. 資料與文件檔案之管理

### 4. 流程動線分析

### 5. 活動關聯性分析

### 6. 訂單變動趨勢分析法

7. 產品分類銷售分析:每個月都需要了解部門的商品銷售分析，依照數據來分析與去年同期銷售狀況。在報表分析中可針對衰退部份的分類，分析出原因為何，進行調整排面位置，已達最高利益。

## 七、情報蒐集與傳達之管理

1. 情報蒐集方式與規範:每月會至鄰近類似商家做市場調查，會有一份需調查的商品表。

2. 情報整理與分析:將蒐集回來的資料與本店作比較，視情況跟進價格

3. 經營環境與競爭優勢之研判

4. 因應對策之研擬

5. 情報傳達方式與規範

6. 產品分類比較:商品分為 ABC 三級

A 級品:為全國銷售第一

B 級品:為全國銷售普通但還是會有某些客源

C 級品:為全國銷售最差，預計淘汰

## 第六節、物流與供應鏈管理實習

### 一、 企業之供應鏈網路

#### 1. 認識企業



POYA 寶雅

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，並獲外資馬丁可利基金投資入股。

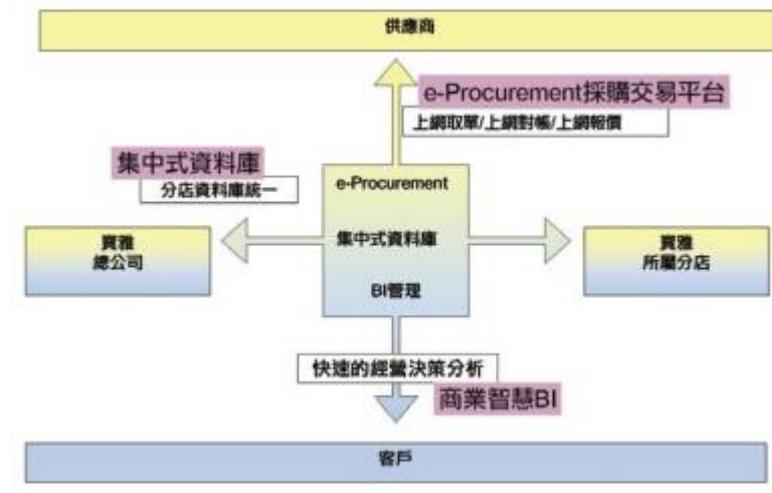
透過總部採購所產生的強大支援力量，讓寶雅生活館事業版圖不斷孕育誕生，加上資源共享的核心優勢，使得公司穩定成長，勇奪美妝/生活雜貨專賣店三項之冠：店數全國第一、年營收全國第一、市場佔有率全國第一。

#### 產品簡介

寶雅生活館每店賣場廣達 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、皮件、生活百貨、各式文具用品、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4萬品項，提供消費者最方便、最齊全、最專業的購物選擇；滿足消費者一次購足的消费期待。

## 二、認識企業之供應網路



## 二、顧客服務與訂單管理

### 1. 顧客服務的內容

1、門市人員:幫助客人找尋商品，告知商品位置，解說商品功能

收銀人員:幫客人結帳，問題商品退換貨，商品包裝 會員卡申辦

### 2. 顧客期望

親切的問候語

售後服務

商品滿意度

### 3. 訂單管理

客訂單:需先查詢商品是否有在途，是否可以訂貨才可填寫客訂單，

如商品為CODE 2 (廠缺) CODE 4 (斷貨商品) CODE 6 (總採) CODE 7(斷貨商品) CODE 9(預計停售) CODE 0 (停採) 及不可留客訂單

## 三、倉庫管理

### 1. 倉庫規劃:

洗沐部門分為四大類:

(1)洗手乳、旅行組、香皂

(2)染護髮

(3)沐浴用品

(4)洗潤髮用品

### 2. 物料管理:先進先出

### 3. 進貨檢驗與時間:

入庫商品須填寫入庫單

4. 入庫流程:將商品裝箱，並填寫入庫單，入庫單須填寫入庫日期、商品保存期限、品名填寫完後依據分類擺放。
5. 搬運設備認識:手推車
6. 出庫流程:找尋需補貨的商品，放置推車上推至賣場進行補貨

#### 四、庫存管理

- 1、企業採用那一種庫存策略:本企業採用不囤積超過三個月以上的商品，如商品入庫三個月還未售出就須想辦法售出，盡可能不囤積難賣的商品
- 2、庫存量如何決定:根據商品週銷留庫存
- 3、服務水準的決定:顧客滿意度
- 4、存貨週轉率有多少:週銷
- 5、何時採購:禮拜一、三統倉訂貨 禮拜二、四一般訂貨
- 6、採購多少:計算週銷採購一個禮拜的貨量
- 7、盤點策略為何? 同一商品裝一個箱子勿混箱避免盤差

#### 五、運輸管理

##### 1、是否委外?

###### 一. 策略利益

- (1). 企業發現在未達經濟規模時，物流運輸委外將可專注企業本身的核心專業技術上發展，提高競爭力。
- (2). 當企業物流運輸委外後，使企業的管理更富彈性。
- (3). 可根據經營策略，選擇外包項目，並做適當的調整。

## 二. 經濟利益

(1). 物流運輸委外，使得企業成本更富彈性。

(2). 使得人力資源更有彈性。

(3). 在推廣市場時，更富靈活性。

## 三. 技術及資訊利益

(1). 物流運輸委外，User在Provider中可獲得領先的運輸設備、技術及管理技術，增加後備管理時間。

(2). 同時也可獲得在資訊上的領先，使更具競爭力。

## 2、採用那些運輸工具？

### 一. 車輛部份：

(1). 是否按政府規定使用營業車輛？

(2). 車輛是否整潔？外觀是否完整？

(3). 車輛是否定期保養？

(4). 輪胎是否堪用？

### 二. 駕駛人員部份：

(1). 是否持有合格駕照？

(2). 出勤是否正常？

(3). 服裝、儀容及精神狀況

## 3、運輸公司的選擇？大榮貨運、黑貓宅急便

4、何時運到？統倉:大約一個禮拜 一般貨運:依廠商配貨時間

## 5、運輸時間決策

運輸決策涉及四個變數

貨物(cargo)

托運人(shipper)

運輸業者(carrier)

受貨人(consignee)

貨物特性決定最佳的運輸模式，托運人只能選擇提供該種運輸服務模式的運輸業者，而這些選擇通常相當有限。

## 六、供應商管理

### 1、如何選擇供應商：

選擇你所需要的供應商，買方與供應商之間的戰略伙伴合作被定義為二者之間長期的、訊息共享的、風險與報酬共擔的持續合作關係。除了成本、質量、交貨期以外，供應商的選擇標準還包括其他許多原素，如供應商的管理水準、目標一致性及其戰略方向。然而這些標準都是定性的，因此，公司需要給每個原素賦予權重。公司要進行供應商選擇，層次分析法是幫助決策的有效技術之一。

2、供應商如何管理：建立共同的質量觀念。這裡的質量是一個廣義的概念，是圍繞客戶需求而展開的有形產品質量和無形服務質量。供應鏈要保持有效的運作，必須建立在共同認可的質量觀的基礎上才有保證，具體而言可以歸納到如下質量訴求：

- (1) 供應商要向需求商提供質量滿意的產品。
- (2) 準時、按量供貨，不出差錯。
- (3) 運輸、裝卸、倉儲、流通加工各環節必須維持或提升產品質量。
- (4) 供應商要強化服務質量，以保證供需雙方接觸界面的人員共同的滿意。
- (5) 供應商要努力提升創新能力以滿足需方不斷增長的新需求，需方必須提供必要的幫助與合作。
- (6) 供需雙方都要向對方提供可靠的信用保證並持之以恆。

3、供應商如何評估：採取階段連續性評價的方式，將供應商評價體系分為供應商進入評價、運行評價、供應商問題輔導、改進評價及供應商戰略伙伴關係評價幾個方面。供應商的選擇不僅僅是入圍資格的選擇，而且是一個連續的可累計的選擇過程。

建立供應商進入評價體系，首先需要對供應商管理體系、資源管理與採購、產品實現、設計開發、生產運作、測量控制和分析改進等七個方面進行現場評審和綜合分析評分。

## 2、七、委外策略

### 1·企業內有多少業務委外？

絕大多數的企業，特別是中小企業，雖然專精於本業的經營開發，卻缺乏整合所有週邊資源與持續提升營運績效的能力及時間。舉例來說，當排名財富雜誌前1000大的企業有能力負擔與日俱增的IT服務成本的同時，中小企業為了生存，卻也必須提供包括電子商務、動態網站及行動應用等與大型企業相同的服務，然而，中小型企業卻不太可能掌握所有能力來強化公司體質、擴展業務、以創造市場領先優勢。因此對中小企業來說，他們所面臨挑戰是以中型企業的預算規模，提供大型企業等級的服務。

### 2·核心競爭優勢為那些？

隨著全球市場競爭更趨激烈，企業主不得不將公司的人事開銷壓低到目前的水準以下，因此更加重依賴外部資源，以彌補短缺的功能，使公司能夠更專注於其核心業務。

### 3·如有委外，如何選擇與評估第三方物流公司？

第一，審時度勢，未雨綢繆

第二，量體裁衣，量力而行

第三，伺機而動，趨利避害

第四，流程再造，集成管理

成功的第三方物流建立在聯盟各方合理分工與密切合作的基礎上。因

此，企業需要基於供應鏈進行流程再造，對物流活動諸環節進行綜合集成。一個工商企業不可能控制所有物流環節，但只有全面瞭解了各環節的運作情況，才可能對合作伙伴真實的工作績效進行準確考評，才可能與合作伙伴進行有效溝通，也才可能有效防範因信息不對稱產生的於己不利的欺詐行為。流程再造、集成管理，然後再逐步實現技術現代化。其次，建立包括第三方物流運作系統各方參加的物流聯盟，這是物流現代化的組織基礎。其中關鍵工作是確立規定各方權利義務的共同綱領。

## 第七節 消費者行為分析實習

### 一、立地條件調查

(1). 人口結構: 太平區是位於臺灣臺中市偏東南的市轄區。人口為臺中市第四高，約 17.9 萬人，僅次於北屯區、西屯區和大里區；面積為該市第二大轄區（最大的為和平區），約 120.7 平方公里。

(2). 人流數量: 男生人數約為89,454人，女生人數為89,577人，年齡層0-19歲約39,461人，20-39歲約60,956人，40-59歲約54,231人，60歲以上約39,281人

(3). 所得水準:(網路未公布)

(4). 交通狀況:位於台中市東區精武東路97號，是通往台中一中商圈的主要幹道。

(5). 外圍配合廠商之條件: 1、全面考評原則。選擇經銷商時要全面考查。考評經銷商的人力、運力、資金、知名度；考評經銷商對做終端市場的意識是否強烈（行商），是否是那種坐在家裡等生意上門的老式經銷商（坐商）；考評經銷商是否有足夠的網絡，現在代理的品牌做得怎麼樣；考評經銷商自身經營管理狀態如何；考評同業（其他廠家）、同

行（其他批發商）對經銷商的評價，是否有帶頭低價竄貨、截流費用、截流貨款等行為。

2、策略匹配原則。廠家在開拓新市場，選擇經銷商之前，應該思考這些問題：現在介入這個市場上賣什麼產品？在哪些渠道銷售？以後會跟進哪些新產品？下一步是否會擴展該經銷商銷售區域？在經銷商篩選過程中要綜合考慮給自己市場策略的連續性做好伏筆。

## 二、消費者行為調查

1. 風俗習慣：太平區全區4/5面積為山地區域，觀光旅遊資源幾乎集中在東部山區，區公所將其劃成頭汴坑、酒桶山、車籠埔、草嶺及竹仔坑山系。太平枇杷節為太平區每年會舉辦的農特產文化祭。

2. 宗教信仰：臺灣是一個宗教信仰多元化的地方，共分為佛教、道教、基督教、摩門教、回教、一貫道、統一教、印度教等，不僅尊崇傳統信仰，也能敞開胸懷接受外來的宗教思想。在傳統宗教方面，主要有佛教、道教和民間信仰，但目前除了少數是純粹的佛教寺院外，大部份都參雜道教色彩。

### 3. 消費者習慣、價值與態度

台灣消費者生活型態五大趨勢

#### 1. 不景氣的影響浮上檯面

受到卡債風暴影響，景氣欲振乏力，使得消費市場相當冷淡，不僅僅是成人感受到不景氣，就連青少年與孩子都知道現在經濟很不景氣，顯示不景氣的影響已浮上檯面。東方線上董事長詹宏志先生也曾提過『競爭大未來』作者 Gary Hamel 曾說過：「若想知道世界未來將往哪去，回家看看自己的孩子就知道！」。所以當青少年與孩子都說他們感受到不景氣，那就是真的不景氣！

## 2. 態度觀念趨中化

承上觀點，不景氣會使消費者意見與態度趨於中庸、保守，消費前總是想先等等，過一陣子看看情況再說，所以不景氣會使消費者不敢過於衝動消費，也不敢當消費先趨者，。

## 3. 消費習慣兩極化

消費者生活型態趨於兩極化，對於一般性消費會斤斤計較每一分錢，但是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，這是標準的「省小錢，花大錢」消費模式。

## 4. 年輕人的前瞻性不足

目前世代的變動越來越高，年輕人面對的是一個渾沌與充滿競爭的年代，所以對未來的不確定性也會日益增高，看不到自己的未來，此顯得年輕人前瞻性不足。

## 5. 懶人健康與懶人消費

台灣生活型態的趨勢還有「懶」。消費者習慣也喜歡懶人消費，在消費過程中能夠越簡便就越能吸引他們，消費者沒有太多心力去搜尋產品資訊與評價，這會導致消費者只願意挑選大品牌，使得大品牌市場會越來越大。「懶」這件事情不只是只有在消費上，也反映在追求健康上。換句話說，消費者尋求最簡單快速的方法獲得健康，像是餐餐外食但想追求健康，便花錢買生物科技產品或保健食品以彌補外食營養不足的缺憾。

## 4. 顧客滿意度

滿意，是對需求是否滿足的一種界定尺度。當顧客需求被滿足時，顧客便體驗到一種積極的情緒反映，這稱為滿意，否則即體驗到一種消極的情緒反映，這稱為不滿意。

顧客滿意，是指顧客對某一事項已滿足其需求和期望的程度的意見，也是顧客在消費後感受到滿足的一種心理體驗。

顧客滿意指標，是指用以測量顧客滿意程度的一組項目因素。

要評價顧客滿意的程度，必須建立一組與產品或服務有關的、能反映顧客對產品或服務滿意程度的產品滿意項目。由於顧客對產品或服務需求結構的強度要求不同，而產品或服務又由許多部分組成，每個組成部分又有許多屬性；如果產品或服務的某個部分或屬性不符合顧客要求時，他們都會作出否定的評價，產生不滿意感。

因此，企業應根據顧客需求結構及產品或服務的特點，選擇那些既能全面反映顧客滿意狀況又有代表的項目，作為顧客滿意度的評價指標。全面就是指評價項目的設定應既包括產品的核心項目，又包括無形的和外延的產品項目。否則，就不能全面瞭解顧客的滿意程度，也不利於提升顧客滿意水平。另外，由於影響顧客滿意或不滿意的因素很多，企業不能都一一用作測量指標，因而應該選擇那些具有代表性的主要因素作為評價項目。

### 三、人口資料與顧客

#### 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，以其能更了解顧客。顧客資料包括通訊地址、姓名、電話、性別、職業、年齡、電子郵件信箱。在每次消費金額、消費次數、購物習慣等，並可以查看該顧

客歷史消費記錄。

#### 四、競爭廠商優勢調查

1. 競爭廠商定價策略:四季百貨總經理表示商品訂假不是由業者所訂，而是由消費者訂價。依此以促銷打折的方式，吸引消費者來店購買最優惠的商品，在由消費者去選購高獲利商品，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. 競爭廠商促銷策略:四季百貨面對競爭，以更具效率與彈性方式，堅持價格決對便宜策略，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，架購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，並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，隨時耀洞在生活裡。逾60萬的持卡會員，驅動四季的每一位員工更到的榮耀與使命感。所以「四季的心意，顧客的滿意」成了公司上下鞭策惕勵的管理格言。全新的四季生活卡，更成就了一群熱誠的平凡人，矢志共同創造不平凡事業的精神圖騰。

四季將持續以穩健的不乏與全新的經營，透過不斷的創新學習，以具台灣特色的精品百貨流通業，邁向國際化為企業願景，打造一個實現理想，創造快樂的生活百貨新樂園。

#### 五、調查方法研討

##### 資料整理與分析

成功經營，是由展店前之市場評估、立地選擇、經營管理計畫、到系統化組織經營團隊及完整營運作業規範執行，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貨得最大之投資報酬率。

在每次檔期之前，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較優惠的商品，以用來滿足顧客的最佳消費需求。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

一開始覺的寶雅只能學習到補貨，整理牌面日復一日每天都做一樣的事，直到調分店後人力分配的關係，一人一部門開始要學習訂貨退貨，處理一個部門的大小小事，要學會如何管理一個部門庫存量不能太多，也不能缺貨讓顧客買不到商品。

換檔時要學著聯絡廠商詢問布置物何時到，下一檔的特價商品的庫存夠不夠賣，

一個小小的部門要學的事情比一開始想像的多很多，開始慢慢體會到實習的目的。

#### 二、實習後與實習前的期望比較

實習前以為只要拉拉排面補補貨，實習後發現很多事都需要由耐心與細心去做，因為一人一個部門所以要開始學會訂貨，看缺貨報表、倉庫管理、庫存管理需要學習的事很多。

#### 三、實習最大的收穫

在寶雅實習最大的收穫就是各種工作的累積，學會了管理一個部門的辛苦會去思考如何讓業績更好，缺貨量減少，倉庫維持只放檔期品不再爆倉，也學會了如何安排工作行程讓換檔順利，再寶雅也看了許多人事物，提早進入了職場早一步適應社會的步調這也是這一年在寶雅得到的

收穫。

#### **四、實習最難忘的事**

在寶雅最難忘的事不是一開始被欺負的事，而是到了精武東店後因為一個人面對一個部門不知道如何從何做起時，主管跟店長都會來關心，當時因為第一次換檔很多事都未上手進度落後了很多，那時店長說了一句話，他說：「有些事不是說做就可以做的，要學會去思考」，這句話讓我有很大的方向，當每次遇到困難時就會想起店長這句話，讓我冷靜思考如何去解決問題。

### **第二節 未來建議**

#### **一、對實習公司的建議**

寶雅近年拓店速度很快，所以對每間分店的標準更嚴格所以發了許多通告要我們改進，專案是一調在調上面怎麼說下面就該怎麼做，然而坐在辦公室的高階主管們是否有真的下門市來查看各分店的排面狀況，再做出可行的專案，別當個碌碌無能的主管。

#### **二、對系上及實習制度的建議**

希望學校不只跟總公司簽合約也請學校告知分店合約協議並說明合約內容，讓分店了解與實習生之間的合作關係。

#### **三、對學弟妹的建議**

即將進入大四的學弟妹們，面對三明治教學應選擇什麼工作而感到困擾，系上的三明治教學課程也是很用心的，實習工作的企業很重要，但實習得態度也很重要，未來的實習能得到什麼收穫都是關於做事的態度，多問就能多學加油!你(妳)們一定可以的。

## 參考文獻

寶雅官網：<http://ec.poya.com.tw/POYA/modules/CH01100101.jsp>

中文文獻（依照作者比劃排列）

- [1] 周素華（1993），”電子通訊科技使用行為之研究”，國立交通大學土木工程研究所碩士論文。（論文文獻）