

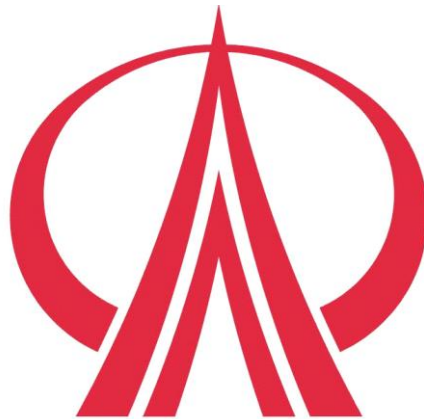
修平科技大學

行銷與流通管理系

三明治教學校外實習專題

實習公司：晴烽有限公司-

統一超商(后綜門市)



指導老師：林玉華 老師

姓名：林明鋒

中華民國 102 年 5 月

致謝

感謝系上老師們全力推動三明治教學計畫方案，此方案讓我提早一步體驗職場生活並獲得更多的實務經驗。我非常感謝努力教導我的店長，從一開始的不懂到後來的認識和進步，一路的指導讓我知道從事服務業該保持的親和力、笑容以及顧客至上的道理，店長也常說我的臉不笑看起來很兇所以要常面帶微笑的迎接客人，經過店長的教導我現在會讓自己保持親切的笑容迎接顧客。

在來就要感謝系上的老師對我們的關心及幫助，你們是我們在工作時遇到挫折後的動力，不管我們遇到了什麼樣的問題你們總是會盡心我為我們苦惱都會給我們一些建議來解決我們心中的困惑，或者是開導我們，也因為這樣讓我們有繼續下去的動力，雖然說很累但是至少心中總是開朗了一些，這些都是有你們的幫忙讓我們有更多不同的觀看的視野。

摘要

我在最卓越的零售業者，以提供生活上最便利之服務為宗旨，並善盡良好社會公民之責任的7-ELEVEN 后綜門市工作。在這份工作讓我學到以下幾點：

- 1.連鎖便利商店之作業流程要求「簡單化」及「標準化」。
- 2.利用資訊科技進行流程簡化，使用各種E化工具協助各種作業處理。
- 3.為了達成「簡單化」與「標準化」，還必須配合「專業化」。

三明治實習101年7月1日到102年5月15日期間共計(1050)小時，我在這間門市已經做了 5 年多，從還沒實習到實習開始都再同一間門市工作，實習後希望自己可以學習到以前所沒接觸到的業務多磨練自己，讓自己更上一層樓。

目錄 III

致謝.....	III
摘要.....	III
目錄.....	III、III
圖目錄	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 個案企業介紹	5
第一節 公司沿革歷史與現況.....	5
第二節 企業策略.....	11
第三節 戰術與作業策略	16
第四節 直接負責單位業務內容	18
第三章 個案公司實習所見	19
第一節 門市行政實習	19
第二節 門市營運管理實習	24

第三節 連鎖企業經營管理實習	33
第四節 行銷企劃實作	45
第五節 店長與管理職務學習	49
第六節 商業自動化與營運決策實習	55
第四章 實習心得與未來建議	60
第一節 實習心得	60
第二節 我的未來計畫	61
參考文獻.....	63

圖目錄

圖 2-1 統一超商組織圖	7
圖 2-2 門市商品銷售比例圖	9
圖 2-3 說明企業的 SWOT	12
圖 2-4 顧客忠誠五力分析圖	14
圖 2-5 7-ELEVEN 訂貨、銷售的資訊架構	57
圖 2-6 捷盟與 7-ELEVEN 物流	59

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

學校安排的課程中有專題製作與三明治實習，而我選擇了三明治實習，因為我希望可以先學習進入社會工作的辛苦和認知，學校為了要讓我們先體驗學習工作的環境，跟各個廠商合作例如：有星巴克、摩斯漢堡、全家便利商店、EASY SHOP、大買家、愛買…等，先選擇要哪三間公司在經過面試後一一安排分配工作的地方也可以自行在外面找合作廠商簽約，剛好我本身就有在打工所以找原本工作的廠商簽約1年的工作時間，店長也同意讓我簽約。所以利用上班工作學習的模式抵上課的學分可以讓我們更早了解到上班該學習的禮儀和態度還有心態，學校其實也是避免大四生畢業後會找不到工作，因為現在太多大學生畢業後根本不知道自己要幹嘛？要做什麼？讀再多書也沒有用所以學校就有這種構想先讓學生提早先體會工作的辛苦和壓力，才不會一畢業覺得工作壓力太大或者太累就放棄。

第二節 實習目的

1.自我學習能力

可以利用實習工作的機會了解到自己學習東西的能力，也可以從同事之間的指導去做改進讓自己更進步。

2.學習存錢

利用這次實習打工的薪水，學習為自己存一筆錢，雖然薪水沒有很高很多，但是從中就可以學習體會到賺錢的辛苦，也因為自己從高中到大學都是用助貸，所以也希望自己從現在開始多存一點錢可以幫助自己未來減輕一點負擔。

3.適應環境、人際相處

利用實習讓自己提早接觸到工作環境，不會因為畢業後害怕適應工作環境，也可以學習到與同事相處的方式，訓練自己有團隊合作互相幫忙的習慣。

第三節 實習公司甄選過程

一、如何獲得實習公司資訊

我是看到門市張貼徵人啟事，自己親自遞履歷表到門市應徵晚班工讀。

二、與實習公司如何接洽

店長看完履歷表之後跟我電話通知面試時間，面試期間店長問了很多問題，她問我為何會想做便利商店？現在就讀哪裡？…等，也討論到工作內容以及工作時薪…等，面試完後店長跟我約好上班的時間。

三、為何選擇目前實習公司

因為在學校還沒有三明治實習時我就已經有在門市打工一段時間了，所以大概要學習的東西也差不多上手了，想說乾脆選擇直接跟店長簽約待在門市實習，因為離家裡也比較近也不用重新在學習及認識環境。

四、你對實習公司的初步看法為何

一開始以為便利商店很輕鬆只要結帳、跑跑櫃檯補補貨就好，後來真的自己親自開始上班接觸後發現有很多東西要學習，像是要記香菸的位置以及名字這一開始真的很難因為香菸很多種類所以很繁雜，還有開始學結帳時也會緊張因為要面對客人要

跟客人說話所以很緊張害羞，要記很多活動因為客人的資訊都很快所以要比客人更知道活動的內容以及細節，所以現在我才知道每一個工作都有他困難的地方在也有很多要學習的地方。

第二章 個案企業介紹

第一節 公司沿革歷史與現況

1927 年創立於美國德州達拉斯的 7-ELEVEN，初名為南方公司（The Southland Corporation），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。日本 7-ELEVEN 商店於一九九七年二月年度結算中達成目標，完成年度盈餘達到一千億日圓的目標。不但如此，更寫下一千零五十億日圓的新紀錄。

在台灣從草創初期，面臨連續 69 年的虧損窘境陰霾下，幸而有母公司統一企業的全力支持，讓統一超商在初始頻受挫折之餘，仍能以一步一腳印的誠實苦幹精神，堅毅穩定的向前邁進，一點一滴建立起統一超商在零售產業的基礎與版圖。7-ELEVEN 總裁 Mr. Jim Keyes 於 2000 年 4 月 20 日在全國媒體的見證下，正式和高清愿總裁簽訂永久的授權契約，這項在國際間不尋常的簽約儀式，不但代表了美國 7-ELEVEN 完全信賴、認同對統一超商的經營實力，也對 7-Eleven 在台灣永續經營多了一份保障。以 7-Eleven 為首的經營團隊，憑藉著 20 多年累積的經驗與技術，陸續成立捷盟行銷、統奕包裝、樂清服務、統一生活事業、統一型錄、統一星巴克、統一資訊、

首阜企業管理顧問、大智通文化行銷、統昶行銷、統一速達，一直到 2000 年開始跨足國際經營的上海星巴克與菲律賓 7-Eleven 等，在這十餘年來企業體本身發展漸臻成熟，各類型的轉投資事業也逐漸在市場上嶄露頭角，所做的努力漸漸受到顧客的支持與肯定，是 7-11 朝全方位服務顧客的動力來源所在。

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，並善盡良好社會公民責任，「真誠、創新、共享」的企業文化，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。累積 30 年經營連鎖零售通路的經驗，朝國際化、多角化、多元化的經營模式邁進，發展出以統一超商為首的統一流通次集團，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。

全台 2013/05/20 止共有 **4861** 間分店。

1.組織架構

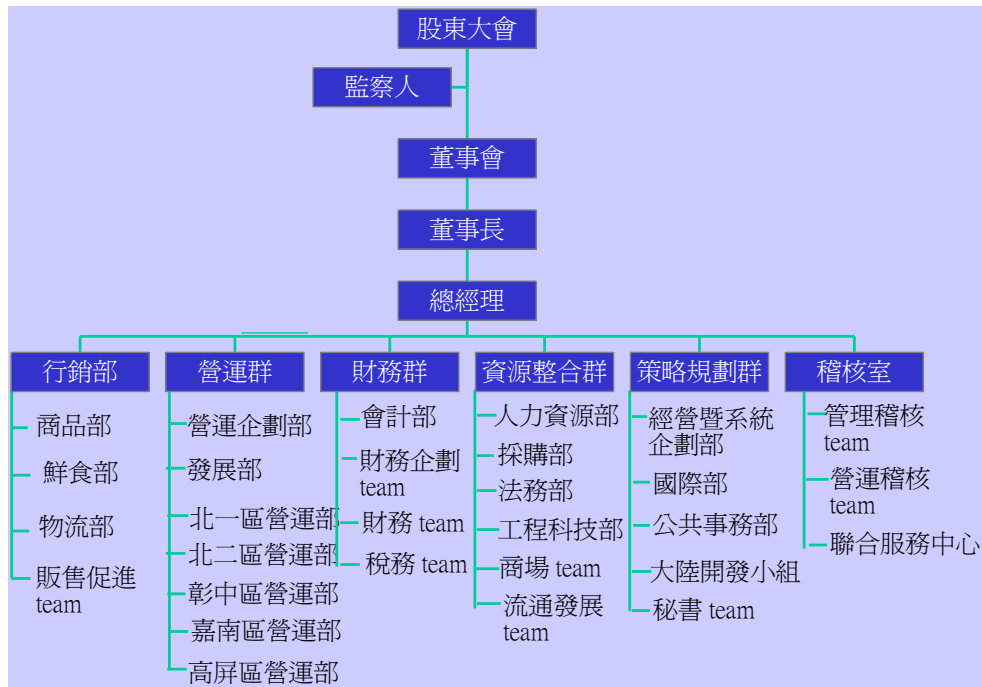


圖 2-1 統一超商組織圖

行銷群：商品開發暨行銷策略

營運群：展店開發暨門市營運(一般門市)

財務群：財會作業之管理暨規劃

資源整合群：組織內部之資源整合規劃及運作

策略規劃群：組織發展方向之策略擬定

稽核室：內部控制作業之控管及執行

附加說明：

策略規劃群負責提出可行的企劃,而行銷部的商品和鮮食由物流(捷盟)來負責配送準時送達各家門市,當然這需要十分周詳的計劃和多次的改善才有今天的成績,而每一個營運部又可以視為一個小型

的 Team,我們從一家門市說起,由店長招募員工,再由營運處派任專業人員來指導期作業,一切依照公司的規定統一體系,當店長考核通過店經理資格,員工達到一定的成熟度,此門市就可以開業營運,平時就由店長和副店來督導整間門市,公司又以 7-8 家的門市劃分區組,派任一名區顧 (OFC) 來指導門市,再由 OFC 來向營運處回報門市情形,所以 OFC 也就擔任了 7-11 公司與一般門市的溝通橋樑。

2. 情報系統

POS 系統的導入規劃,是 7-Eleven 希望能貼近顧客的需求而做的努力,從傳統的門市人員透過銷售經驗以電話訂貨、後來引進的 EOS 電子訂貨系統,一直至目前 7-Eleven 門市所使用的 POS 系統,這一路的訂貨流程更新與改善,都是為了能隨時掌握消費者的需求和社會潮流的脈動,以便門市可以在訂貨量和品項選擇時更加精準快速,以減少不必要的庫存和報廢商品。有 POS 系統明確的數據資訊,再輔以系統所提供的天氣預測、商品情報及總部訂貨建議,馬上訂好隔日所需的各項商品,輕鬆切入當地消費需求,隨時掌握第一手商機。由 POS 情報系統的統計數據中,主管及門市人員可以明確量化不同商圈內顧客消費習慣的差異性,並進一步針對門市的行銷策略做適宜的規劃與調整。以 7-Eleven 總部整體行銷計劃為主要架構,再搭配區域性的商品結構調整,來達到最貼近消費者需求的專業服務宗旨。

藉由 POS 系統的商情蒐集，將消費情報提供給製造商，共同開發新商品。這種「製販同盟」的合作模式，不但創造了 7-Eleven 差異化的競爭力，也協助供應商提升商品價值與獲利空間，進一步創造出更貼近消費者需求的高品質商品。

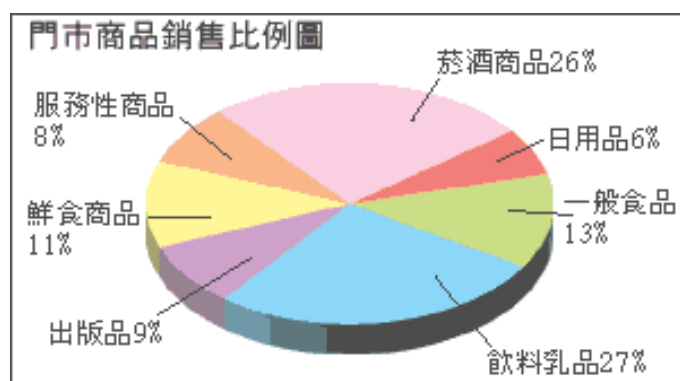


圖 2-2 門市商品銷售比例圖

歷經多年的研發，花費六千萬鉅資，投入了不計其數的人力，在 2000 年 4 月，7-Eleven 全面導入行動辦公室 (Mobile Office)，如此一來，區顧問 (OFC) 只要透過人手一台的筆記型電腦，便可隨時將門市和總部的訊息串聯起來，達到訊息即時傳輸彙整的目的。另外，在溝通及表達上，主管和區顧問彼此之間，也可以透過 Notes 平台凝聚共識，並交換彼此的業務經驗和心得，充份達到資源共享的企業理念。完整齊備的 Mobile Office，主要功能包括了日報及情報分析兩大部份，舉凡業務日報、門市訂、銷貨情形、銷售趨勢分析、甚至氣象報告，所有主管都能即時掌握資訊，立即作適宜的溝通和運用，

發揮強大的資料彙整及資訊傳輸功能。

由於區顧問主要的「戰場」在門市，所以有了這項設備先進的 Mobile Office，不但可以節省區顧問往返辦公室與門市的時間，而且也提高了 7-Eleven 企業的經營戰力。誠如徐重仁總經理所言：「我們不是發明家，只是找到最適合的新工具去改變。」 Mobile Office 的導入亦然，雖然要經歷一段改變行為模式的辛苦過程，但是只要是對企業經營有益處的，我們都會義無反顧的去努力。

第二節 企業策略

一、說明企業經營使命與目標

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，並善盡良好社會公民責任，使命「真誠、創新、共享」的企業文化，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。累積30年經營連鎖零售通路的經驗，朝國際化、多角化、多元化的經營模式邁進，發展出以統一超商為首的統一流通次集團，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。目標就是秉持一貫的熱忱、決心與凡事徹底的精神，統一流通次集團以提供消費者全方位的便利，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、企業的外在競爭者

競爭者：全家便利商店、萊爾富、OK 便利商店基本上一樣是零售業，服務的性質以及販售的商品幾乎相同所以競爭力相對也比較大。

三、7-11 SWOT 分析

<p>1、優勢 (Strength)</p> <p>(1)門市據點多，掌握銷售通路</p> <p>(2)統一企業的強力生產後盾</p> <p>(3)運用各種手法吸引消費者購物</p> <p>(4)宅急便網路訂購商品</p>	<p>2、弱勢 (Weakness)</p> <p>(1)產品單價過高</p> <p>(2)同質商品過多</p> <p>(3)選擇性低</p> <p>(4)人事流動率高</p>
<p>3、機會 (Opportunity)</p> <p>(1)生活型態的改變</p> <p>(2)便利商店為供應商重要通路據點</p>	<p>4、威脅 (Threat)</p> <p>(1)損失研發費用而效用降低</p> <p>(2)經濟不景氣，影響購買力</p> <p>(3)消費者越來越重視均衡飲食的觀念</p> <p>(4)總店數接近飽和</p> <p>(5)網路通路快速發展，威脅至實體通路</p>

圖 2-3 說明企業的 SWOT

四、說明企業的核心競爭力

核心競爭力，先爭取成為台灣第一。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。統一超商流通次集團以資源共享、互相扶持、共存共榮為經營方針。把每個部門或個人都當成一個企業來經營，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，致力創新市場與消費型態，我們相信，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。

五、顧客購買忠誠度

（一）、了解消費者的想法

販售商品可以吸引到消費者，進而衍生至忠實消費者，對一間企業來說是一件非同小可的意義，因為商品吸引消費者的購買，甚至成為忠實顧客無不說是對企業的一大肯定，因為有忠實的消費族群的支持企業一定會為了滿足消費者的喜好進而研發出更多符合消費族喜好的商品，而一間企業有固定中成消費者，無不是企業的一大動力，更盡心盡力得滿足消費族群。

（二）、提高顧客購買忠誠度的方法

首先必須先了解市場的消費動向，及消費者內心的想法在從中去滿足消費者，甚至是超出消費者所預期的期望值，讓消費者處於至高無上的地位。

再來就是利用創新行銷手法、優良的服務品質、人員的專業知識，與顧客互動技巧，及創造和滿足顧客需求。並且必須得掌握與顧客建立持久關係的方法，例如提供會員專屬優惠。因此，行銷力、服務力、人資力和情資力是一間企業成功的重要因素，然而最終的目的無非在累積關係資產，打造關係力。



圖 2-4 顧客忠誠五力分析圖

1.關係力

關係力是指能讓顧客對公司、品牌與商品感到滿意，產生信賴，進而建立忠誠度的能力。

關係力來自於服務人員與顧客之間良好的互動關係，顧客對公司的形象與聲譽有正面的評價，以及品牌在顧客心中的價值。

2.行銷力

行銷力乃是運用顧客導向的行銷手法，吸引顧客注意，引發購買興趣，以達到有形與無形的行銷目的。

行銷力強調以顧客為中心，依賴大量的消費情報，進行市場區隔分析，鎖定目標族群，進行需求分析。

3.服務力

服務力建立在服務人員與顧客間良好的互動。人員擁有專業知識，並能察覺顧客需求，觀察顧客喜好，以提供貼切的商品與服務，感到信任。

4.情資力

資力代表企業取得與掌握關鍵情報的能力，包含市場消費趨勢、門市銷售情報、顧客喜好等資訊收集，以提供新市場、新產

品、新行銷活動規劃的參考，更貼近顧客需求。

5.人資力

人資力乃建立完整招募、任用、訓練與激勵制度，提昇員工專知識與技能，留住人才，避免人員流動過高所帶來的成本。

第三節 戰術與作業策略

一、說明企業的經營項目或所提供服務

經營項目涵括多項民生消費相關商品與服務提供服務有全天候營業服務、代收服務、民生消費的服務、預購服務、外送服務…等提供方便又親切的服務。

二、說明企業的主要顧客是誰

便利商店的目標以年輕的消費者為主，其中以12~35 歲主要消費的學生，上班族及夜間消費人口。

三、7-11 顧客關係連結

1.財務聯結：7-11 推出的集點數送公仔，都是利用金錢誘因而強化顧客關係的財務聯結。

2.社會聯結：像是 7-11 店員具親和力的服務、顧客與顧客間因消費行為建立起的友誼，則是社會聯結是透過人與人之間的互動來建立的顧客關係。

3.客製化聯結：因應顧客的獨特背景與需求，提供量身訂做的服務是現在很常見的客製化聯結。

四、經營優勢影響顧客關係

1.強大的品牌：

統一超商致力於正派穩健經營、服務與產品品質的提升及用心

打動消費者的心，所建立起的品牌形象優勢，已與消費者建立強大的信賴感及忠誠度。

2.新生活型態的先驅者：

本公司致力於產品與服務的創新，不斷推出高品質、高便利、滿足消費需求的新產品，亦帶領新的消費行為與生活型態。

3.差異化的展店策略：

積極進駐每一個不方便的空間，縮短與消費者的距離，提供消費者每一分、每一秒的便利。

第四節 直接負責單位業務內容

一、說明直接負責單位工作內容

我負責的單位：是后綜門市早班正職人員。

工作內容：是結帳收銀、補貨、訂貨、整理賣場環境、作帳。

二、說明你的工作時間與輪值方式

工作時間從07：00～15：00

輪值方式：輪流排休，基本上以早班為主。

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

組織致力於人力資源供需之預測，使組織不致於出現人力資源短缺過剩的現象。在人力資源短缺下，組織必須在適當的時間內，提供適當的人力資源，安置於適當的工作；在人力資源過剩下，組織勢必要在適當的時間內，將過剩的人力資源遣退而順利地離開工作再利用過去營業經驗、人數、店業績指數，來決定未來人力需求以便準確的預算未來的人力需求。

1.人力需求

我所工作的店家是7-11，店內員工包括店長在內，總共有七位。

工作時段如下：

- (1)早班有一位正職人員和店長。
- (2)晚班有三位員工計有二位正職人員和晚班工讀一位。
- (3)大夜班有二位工讀人員。

2.人才招募

7-11 便利商店基本上會在門市外面張貼徵人啟事，會寫工作時段和工作職缺，也是會利用網路資訊招募人才，如1111、104人力銀

行：

職務說明

門市名稱：后綜門市

工作名稱：全職人員

工作時段：18:00~23:00

學歷要求：不拘

工作經驗：不拘

工作內容：負責門市各項營運作業及顧客服務

薪資待遇：面議

應徵聯絡人：某店長

洽詢專線：門市電話

二、員工甄選與試用

1.甄選的程序

填寫履歷表→店長審核→合格者另行電話通知面試→報到。

2.面試重點

- (1)攜帶文件
- (2)身分證件正本
- (3)最高學歷畢業證書影本
- (4)整潔端莊的服儀

服儀是建立良好第一印象的關鍵，請以整齊清潔為原則，建議男性可著襯衫西褲，女性衣著需端莊得體，可略施淡妝。基本上面試需要有好的口條不要緊張，要讓店長覺得你非常希望可以到店工作為了門市更加努力。

3.員工試用期間之考核

門市的試用期間是為一個禮拜，試用期間一樣會算薪資給新進人員，一個禮拜內會請店員教導新進人員工作內容，如適用之後會請組長親自評分考試了解新進人員還需改進指導的地方。

三、員工的教育訓練

1.評估訓練需求

無論是從店經理、店副理、職員到兼職人員，7-ELEVEN 都有著完善的訓練課程。依各階段職務所需的技術職能，總部都會定期協助加盟主完成人員的專業訓練。舉凡經營店面所需的營業、行銷、財務、稅務、顧客服務 … ， 7-ELEVEN 皆具備整體的專業訓練課程，透過各種授課或輔導方式，提升加盟主經營所需的KNOW-HOW。加盟主更可於經營閒暇之餘，參加由7-ELEVEN 定期或不定期舉辦之心靈成長、藝文欣賞、行銷企劃等各式課程，讓加盟主及其員工在非經營技術的學習面上更具廣

度。

2.員工的在職教育訓練

新進人員訓練：主要目的在於協助門市新進人員及早了解工作內容，此課程以理論、實務並重，讓新進人員實地演練收銀機、進貨處理、門市清潔、顧客話術等日常工作。所謂顧客話術就是門市人員在與顧客應對上所使用談話技巧，如「歡迎光臨」、「您要結帳嗎？」、「收您一百元」、「找您五十元」、「謝謝您的光臨！」等。

3.工作績效評估方法之檢討與改進

通常會由總公司來規定工作考核評分標準在由門市店長觀察員工，的優缺點進行評分，另外就是會有區組長不定時會來門市環境整潔的評分和要求門市的商品擺設、整體營運的改進，來進行門市的工作績效評估以目前的情況來說，上述的一般因素考核中，每一項都相當重要。

緊連著息息相關，因此評分重點目的在於加強叮嚀員工工作態度。基本的考核標準都分別有店內環境整潔，商品擺設、基本話術、服務態度以及顧客服務滿意度(是否有被客訴)過期品檢查，都是店長以及區組長所評分的基本標準。

五、輪班制度

1.排班方法與技巧

基本上我們7-11會先用一張白紙寫一到日的日期貼在機台上讓每一位員工去寫要休哪一天，或者是先寫說哪一天哪一位員工有事情要排休先告知其他同事以免強碰到，正職有4天的排休日，假如有人手不足剛好兩位員工要休同一天我們會利用抽籤的方式來決定，為了讓排休更公平。

2.緊急調班作業

我們通常會把一個禮拜的班表排好所以通常不會有緊急調班作業的問題，但是假如有某位員工身體不適或這家裡有重要的事情無法上班，店長通常會自己下來上班，但是如果店長也無法上班，就會打電話請有休假的員工回來幫忙。

六、員工保險與福利

1.離（退）職給付之申請

通常要在前一個月提辭呈，讓店長再一個月的時間內找到新進人員做替代，店長一樣會在下一個月的15號發薪水，基本上都是這樣做離職程序。

2.慰問金、福利金、補助金..之申請

通常我們門市過年會給紅包，金額的部分就是看資歷給的。

第二節 門市營運管理實習

一、門市作業基本認識

1、收銀機功能認識與操作

每一間企業的收銀方式都有所不同，但是操作方式卻都大致相同，首先須了解收銀機有哪些功能或需要注意的地方。

而7-ELEVEN的收銀機的操作方式可以分為兩種，一為電腦螢幕觸碰方式，另一種是刷條碼的收銀方式，自助區類商品是以電腦觸碰方式為主要操作，而紅外線感應器掃描則是全部店內條碼商品都可以使用。

(1)功能認識：

- a、公司抬頭、部門及單品名稱皆可設定英文或中文。
- b、買受人統一編號自動檢查，以避免錯誤輸入及作廢發票的困擾。
- c、顯示器顯示現金、折扣、發票明細以及正確之統一編號。
- d、三種帳付款方式：現金、i-cash和悠遊卡及折價卷。
- e、擁有計算機功能：計算消費者購物總金額。

(2)收銀機操作：

分為四步驟，分別如下：

a、登入收銀員編號：

在每一個班別開始時先登入pos收銀系統，輸入收銀機操作人員帳密登入

b、結帳：

在POS機按下顧客購買產品名，按“年齡層”，顯示顧客消費總金額，最後，按“現金”完成結帳或i-cash或悠遊卡繳費完成結帳

動作。

c、更換發票：

POS機快沒發票時，發票上會出現紅色線條提示。

d、交班：

再交班時間內按下收銀功能鍵的交班鍵，清點班次金錢，換下交班收銀人員登入及可完成交班動作。

2、店鋪設備之維護與保養

店鋪設備有照明燈(燈俱)、冷氣機、電冰箱、冷凍箱、POS機、電風扇、咖啡機、思樂冰機、影印機、i-bon，其維護與保養如下：

(1)照明燈(燈俱)：

定期檢測光源(正常亮度，無熄燈或閃爍之現象)、照度(燈光照射距離)、保險絲(有無損傷)、燈俱是否固定、並於更換燈泡時找符合大小的燈泡換上。

(2)冷氣機：

定期檢測保險絲(有無損傷)，並定期清洗冷氣機底盤、水槽、冷凝器、蒸發器之污泥、塵埃等雜物，並經常清洗濾網，而冷氣的面框和外框則使用柔軟的乾布擦拭。

(3)電冰箱、冷凍箱：

定期檢測保險絲(有無損傷)、冷煤是否足夠、水管是否漏水等等，並定期清洗電冰箱底盤塵埃，且經常使用柔軟的乾布擦拭電冰箱的面框和外框。

(4)POS機：

隨時注意電腦系統是否又正常操作，紅外線掃瞄器是否正

常，收授代收收據是否正常印出，若有上述問題發生就要立即打電話報修，以避免不必要的問題發生，而 POS 機之外框則需經常使用柔軟的乾布擦拭。

(5)咖啡機：

每天晚上定期清洗咖啡機以避免發生肉毒桿菌的問題發生，除了每天晚上徹底清洗之外，每兩個小時消毒一次，並且在煮咖啡機的同時密切注意咖啡的流量及溫度，最重要的事要注意牛奶箱的溫度是否正常。

(6)思樂冰機：

定期注意思樂冰機是否有足夠的糖漿，或是水源的自動補充，以避免機器過度的轉動而造成毀損，並且定期消毒擦拭機器四周清潔。

(7)影印機：

不定期得注意影印機的紙張是否充足，以免影響機器的運作連接著影響的傳真的作業的進行。

(8)i-bon：

不定期得注意影印機的紙張是否充足，以免影響機器列印單據或是文件的服務。

3.檯帳作業

- (1).商品陳列價標準化
- (2).檯帳分級
- (3).同類商品放在一起
- (4).每月重新檢視檯帳

(5).有新商品時要重新規劃

(6).利用顏色幫助管理

(7).彈性檯帳

(8).檯帳是商品陳列的空間

(9)將商品陳列位置固定，使門市人員在巡貨、補貨、驗貨有一定的順序。

三、顧客服務

1.顧客入店之禮儀與態度

門市人員服裝要整齊不可以穿著拖鞋或者短褲只能穿著長褲穿布鞋制服裡面的衣服不可以太花俏只能白或黑，顧客進門要說歡迎光臨或者與顧客對到眼要說你好，態度和善要主動詢問客人需要什麼。

2.顧客詢問之處理

顧客詢問A商品是否還有時，要有耐心回答顧客請你稍等一下我幫你看一下或者我幫你找一下，如A商品沒有了，要說不好意思A商品剛好賣完了，還是你要看一下B商品要提供顧客類似產品參考，處理問題要有禮貌讓顧客感覺良好。

3.顧客抱怨之處理

例如：顧客買了A牛奶結果是過期的，門市人員要詢問客人時否

有帶發票檢查是否在本門市購買，如是立刻跟客人道歉並換一罐新的牛奶給客人，問客人身體是否有異狀如有店長必須陪同客人一起去醫院，醫藥費由門市支付，處理抱怨事件一定要以客人為主安撫客人情緒。

4.顧客結帳之禮儀與態度

幫客人結帳時要有禮貌要保持笑容，當顧客把商品拿到櫃檯結帳要主動說你好，你的商品需要袋子裝嗎？，總共多少錢，收你多少錢，找你多少錢，結帳完最後一定要說謝謝光臨這些都是必備的結帳禮儀和態度。

5.主動服務顧客之技巧

當顧客進門東張西望找不到商品時，要主動詢問客人需要什麼嗎？，主動幫客人找需要的商品，服務顧客技巧就是要注意每一位進門的顧客要主動詢問客人有需要幫忙嗎？門市人員主動會讓客人覺得有關心到他們下次才會再來購買商品。

6.讓顧客留下好印象之技巧

要讓顧客留下好印象，當然一進門歡迎光臨要喊要讓客人覺得要尊重他要注意到他，要保持笑容和親和力，主動去記住哪一位客人需要什麼，主動跟客人聊天當朋友一樣真心的去了解，客人沒注意到的地方門市人員要去注意到，讓客人覺得很窩心也可以多說一些問候語

例如：『你好、早安、今天看起來很有精神喔!!』、『今天很帥喔!!』、『今天很漂亮喔!!』多去觀察顧客和多關心顧客，不管在忙或者客人多難處理都必須要保持笑容和親和力回答客人的問題，每一個問題都必須要把客人百再第一位先以客人的問題去安撫處理，不管什麼問題都一定要把謝謝、不客氣、不好意思掛在嘴邊，要有禮貌客人的情緒才會比較好也會認為自己有得到尊重，也才會讓顧客下次再度光臨本店也才會很開心的到本店消費，做服務業就是要賓至如歸要顧客至上，要讓顧客留下好印象很容易只是要真誠的對待顧客。

五、店鋪銷售作業流程

(一)銷售作業流程之規劃與執行

銷售作業的第一步就是訂貨，每天要訂的商品都不太相同，我們是由PDA來訂貨，上面有商品的價格、保存期限、前次訂貨量以及最近銷售情況和報廢量，都依這些資訊來進行訂貨；第二步進貨—每天訂完貨的商品都會隔天送到門市，而每種商品會依照類別，分別以不同時間的物流車送到門市；第三步點貨—每當物流車送貨到門市都會有進貨單，門市人員在由進貨單進行確認商品及數量；第四步上貨架—商品進行完確認後，要把商品補上貨架，並且依照先進先出法擺放；第五步銷售—等到商品都擺放在該有的貨架上，再來是等候顧客

上門購買了；第六步補貨—每樣商品大都會有庫存量，當貨架上的商品售出，都得由倉庫拿出來進行補貨；最後都是退貨—商品若有瑕疵或其它因素，在規定的期限內由店長進行退貨。

2.銷售作業流程之控制

銷售作業流程都由總公司和店長進行控制，例如有些商品每次的訂貨量都會有所限制，並不是無限制的供每間門市訂貨。每次的進貨量都由該當班門市人員確實進行確認，如有不符者，必須告知店長，再由店長處理後續事宜。而商品上貨架和補貨，是由該當班門市人員去進行。

3.銷售作業流程之檢討與改善

如果商品的報廢量逐漸增加，那表示該商品的訂貨量該減少一些，而某些商品的銷售量大都會遠遠的超過我們的想像，所以訂貨量應該增加。有些商品是門市裡沒有販售的，難免會有客人報怨沒有該項商品，所以我們應該跟總公司建議，藉此提升顧客來店率。

六、突發狀況之處理

1.突發狀況之模擬

有一天晚班我們的乳品4度C機整台壞掉，於是店長叫我們晚班的店員把乳品用牛奶箱裝起來放到冰箱去，只是放到最後整個冰箱全部堵住了，完全走不進去，客人一進門就會問我們，我們都要跟客人

說不好意思我們的乳品機壞了要等到明天中午才會恢復。

2.突發狀況之處理與檢討

處理方法：當下要跟店長報備看店長要如何處理遵照店長的指示把乳品用牛奶箱裝起來放到冰箱以免乳品壞掉，所以速度要快要盡快放置冰箱冷藏。

檢討：平時在寫工作日誌時應該要多注意溫度方面一有變動就應該要跟店長報備，以免像那次乳品機突然壞掉大家措手不及，所以看溫度時要正確記錄下來每次的變動。

七、店舖工作管理

1.各項標準作業流程

門市人員工作內容一與上一班人員交接班時要點列管表，顧客進門要喊歡迎光臨和當期話術，顧客站到櫃台要說您好，請問要結帳了嗎？如果購買多樣商品要詢問是否需要購買袋子，主動詢問是否需要配件，如：吸管、筷子等，結算後要跟客人說總共多少錢，收錢時要說收您多少錢，找錢要說找您多少錢，顧客出門要說謝謝光臨，平常時候要巡一下貨架，要適時把貨架擦乾淨。

2.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，店長要先公平、有效地分配店務工作給予三班門職。

店務工作分配一

- (1)店務工作項目
- (2)各班業績目標設定
- (3)考慮店務工作
- (4)分配之調整因素
- (5)店務工作分配
- (6)工作實行
- (7)檢查工作成果
- (8)實際各班業績
- (9)結果檢討

第三節 連鎖企業經營管理實習

一、連鎖加盟之意義

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連鎖加盟發展非常廣大，企業為了要擴大企業，會希望有人來進行投資加盟店，讓原本只有一間企業公司變成有數十家企業分公司。

二、連鎖加盟之種類

1、自願加盟

自願加盟對於有意加入連鎖體系的業者，為保留經營權及所有權，可採自願加盟方式。自願加盟時須付一筆加盟權利金給總部，總部則相對提供整體的 CIS(企業識別)系統設計、供貨系統及經營管理 Know-How 給加盟主，至於其他經營盈虧、人員招募、錢財管理及商品庫存。

自願加盟(Voluntary Chain 簡稱 VC) 特點：成員店之所有權、經營權、核算獨立。成員在保持自己獨立性前提下，通過協商自願聯合起來，共同合作、統一進貨、統一受理、聯合協商經營方針、經營策略、發展規劃等。

優點：

(1)總部的商標、商譽與 Know-How 提供，降低時間與資金成本。(2)總部提供連鎖企業的商譽與知名度。(3)總部進行立地選擇工作尋找好的開店地點。(4)總部提供職前教育訓練與協助開店準備工作。(5)總部提供商品的研發(R&D)。(6)總部協助商品，原材料的進貨。(7)總部提供營鏈的相關資訊，以利擬訂營運方針。(8)連鎖加盟共同事業體的力量勝過單打獨鬥。

缺點：

(1)缺乏獨立自主性。(2)不太可能有自己的創意。(3)貨源補充管道受限。(4)不得任意轉讓。

2、特許加盟

特許加盟的概念：擁有技術和管理經驗的總部，指導傳授加盟店各項經營的技術經驗，並收取一定比例的權利金及指導費，此種契約關係即為特許加盟。特許加盟是特許人與受許人之間的一種契約關係。根據契約，特許人向受許人提供一種獨特的商業經營特許權，特許人將其商標及其他標識授予受許人使用，特許加盟總部必須擁有一

套完整有效的運作技術優勢，從而轉移指導，讓加盟店能很快的運作，同時從中獲取利益，加盟網路才能日益壯大。

在特許權或加盟權的合約中，明確規定授權人和加盟人的權利義務，授權人必須對加盟人提供經營咨詢、協助促銷、資金融通及其他各種優惠措施。在某一地區銷售或分銷其產品的特權，以分享收益作為該特許權的報酬的一種經營方式。通俗講特許經營是特許方拓展業務、銷售商品和服務的一種營業模式。

特許加盟的形式：特許加盟也經常以特許連鎖的形式出現，特許連鎖是指授予特許權者（可能是經銷商、批發商或服務公司）與接受特許權者之間所訂定的特許契約，約定後者在支付一定代價（權利金等）後，得以使用前者所發展出來的特定商品或服務，甚至是其經營方式、商標、專利權或商譽等。此種特許連鎖是在直營連鎖的不易快發展，但自願連鎖的約束力不強的情況下而捨兩者之短，取兩者之長的基礎上發展起來的，不僅有指揮控制的統一性，同時又可結合人力和財力而實現快速的擴張。

從經營管理或是營銷的角度而言，特許加盟的觀念是擴大經營規模途徑之一。不論什麼類型的經營、產品或服務，都可以採取特許經營權的策略。特許代理權的策略要成功，首先必須有一項相當受市場

肯定的生意，最好是在該行業中具有領先地位及成功的經營模式。授予特許權者所建立業務的標準是否完善，包括生意的日常運作，營業場所的外觀，供貨商名稱及合約等。能否定期更新特許代理權運作手冊以適應經營環境的變化，是重要的評估標準，而且挑選合適的人選並給與適當的理念和技術訓練是事業成功的關鍵。

特許加盟的優點說明如下：

(1)由於總部擁有的品牌、商標、經營管理技術都可以直接利用，比起自己去獨創事業,無論在時間上、資金上還是在精神上都減輕不少負擔，對於完全沒有生意經驗的人來說，可以在較短的時間內入行。

(2)優秀的總部，為了提高整個連鎖企業的商譽，都會隨時開發獨創性、高附加價值的商品，以產品差別化來領先競爭對手，加盟店可不必自設開發部門。

(3)由於總部統籌處理促銷、進貨、乃至會計事務等，使加盟店能心無旁騖地專心致力於銷售工作。

(4)加盟店由於承襲了連鎖系統的商譽，等於給顧客吃下了定心丸，對於新開張的店或是不熟悉的店都會有親切感，甚至對於

新移民的加盟店主所擔心的語言障礙、生活習慣等問題，都可以在同一招牌下而受到維護。

(5)如果自己創業，則商品、原材料進貨等，都可能有種種困難，而加盟店則因總部大規模生產及訂製，甚至連設備、餐桌椅、雜項裝備等，都可以便宜的買進。

(6)開張前的職前培訓等工作，都可以由總部獲得協助，開張後還會定期有人來做各項指導。

(7)自己獨創生意，如果出現競爭對手，只有孤軍奮戰來應對，加盟店則有總部為後盾，可以作為支援。

(8)自行創業則必須自己決定開店場所，而自己對該地點的好壞，往往沒有信心；加盟店則可以有總部諮詢，做立地條件評估，甚至總公司幫助選址。

(9)由於總部對周圍的環境隨時作市場調查，包括顧客層形態、消費傾向的改變等，使得加盟店能及早採取對應措施。

(10)加盟店的成功，就是總部的成功，也等於幫助總部拓展市場，因此總部對業績好的加盟店，還有獎勵制度與福利。

3、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。

加盟制度的產生對於近代許多連鎖業的發展具有重要意義，可以說是擴大近代連鎖業版圖的一個重要經營方式。

三、連鎖加盟之業態

便利商店的經營，較之其他業態，更為要求制度、標準及效率，同時對消費環境的轉變，亦扮演著「接收站」(Antenn Sho)的角色。因此，經營者必定要掌握國際宏觀(MacrO)的發展趨勢，不斷調整適合本土的微觀(MicrO)策略。

四、連鎖加盟國際化

1、亞洲地區特色

日本地區特色：

日本 7-Eleven 遲至目前為止仍然沒有完成全日本展店，仍有多達 10 個縣沒有任何一間店。沒有販售思樂冰、杯裝汽水與熱狗。超過 30% 的營業額來自店內販售的即食商品，如：便當、飯糰、關東煮與其他微波食品等。超過 50% 的品項是獨家販賣或自有品牌商品。

擁有自己的銀行（セブン銀行），其主要業務為經營 7-Eleven 店內的自動櫃員機。透過子公司經營 7dream.com 網路購物網站（現已經更名為 711net.jp），並與日本 Yahoo! 合作成立 Seven&Y 公司經營網路購物。並於 2007 年發行預付式電子錢包。

香港地區特色：

香港 7-Eleven 是全世界 7-Eleven 家族中平均單店來客數最高的區域。

香港是 7-Eleven 土地密度最高的地區，以 2007 年 7 月中共有 800 間分店計算，平均每(1)380 平方公里便有一間分店；以人口平均分店密度計測，平均每約 8,750 人便有一間分店，僅次於台灣排名第二。

香港的 7-Eleven 分店數遠遠超越其競爭對手。2007 年 7 月中，7-Eleven 在香港擁有 800 間分店，其唯一主要競爭對手 OK 便利店只得 268 間分店，而香港其他連鎖便利商店集團更只是小規模經營，除華潤集團的 VanGO 外，其餘一般不會超過 10 間分店。

7-Eleven 在香港被暱稱為「7 仔」，由於其市場主導地位，更成為不少香港人對便利商店的統稱。

店內可以使用八達通卡消費，也是香港首間接受八達通繳費的非交通機構。由 2010 年起，更接受 visa paywave 付款，而且在部份日子提供折扣於恆生 enjoy 卡，此為香港便利店中首次。

2、美洲地區特色

美國南方公司（The Southland Corporation）1927 年創立於美國達拉斯，1946 年開始使用 7-Eleven 這個品牌開設便利商店，後來成為最大的連鎖便利商店系統，1991 年因經營不善，由日本伊藤榮堂（經營日本 7-Eleven 的公司）買下 70% 股權，同年度改名為 7-Eleven Inc.，2005 年日本 7-Eleven 成立 Seven & I Holdings Co. Ltd. 統合日本 7-Eleven 與伊藤榮堂，同年買下全部 7-Eleven Inc. 股份，此公司也正式走入歷史。

3、台灣地區特色

1.台灣在門市總數上僅次於美國和日本，但在土地平均分店密度方面，台灣遙遙領先在美日之前，在排行上僅次於香港，但在人口平均分店密度方面，台灣居世界之冠。

2.在台灣7-Eleven店型差異很大，從車站、體育場、學校到醫院，幾乎都有7-Eleven的蹤跡，店面大小差異也很大，相較日本近幾年才跨入特殊通路店鋪，台灣7-Eleven店型變化之大可以堪稱全球之最。

3.是台灣第一個完成台灣本島全面展店與第一個跨入離島展店的便利商店業者。

4.店內提供的代收業務，可以讓消費者直接在店內繳交水電等多達上百種費用。

5.本身沒有直接經營網絡購物業務，是透過子公司介入經營，並與許多網絡購物業者簽約提供到店取貨或付款的服務。

6.複製香港7-Eleven的經驗，以購物滿額送贈品的方式，在台灣掀起全店整合行銷戰爭，業績大幅成長。

五、連鎖加盟管理

1、連鎖加盟總部條件

(1)加盟申請條件：7-11 的加盟方式分成兩種，一是特許加盟，必須自有店鋪或取得租期五年以上時間、營業面積 25 坪以上，二是委託加盟，必須要夫妻兩人共同經營。這兩種加盟方式都必須專職經營，年齡五十五歲以下，學歷高中職以上，身體健康、信用良好。

(2)加盟型態：

a、特許加盟：

加盟金：30 萬元（未稅）。屢約擔保：現金 60 萬元或以價值 150 萬元不動產設定抵押。投資項目：店鋪、裝潢、門市費用。利潤分配：毛利額 62%。公司補助：電費 50%、發票紙捲 40%。費用歸屬：管銷費用、員工薪資、租金。毛利保證：年最低毛利保證 240 萬元。契約期限：10 年。裝潢費用：150 萬起（依坪數而定）。

b、委託加盟：

30 萬元起（視門市業績而定）。屢約擔保：現金 60 萬元或以價值 150 萬元不動產設定抵押。投資項目：門市費用。利潤分配：累進式浮動比例。公司補助：電費 50%、發票紙捲 58%。費用歸屬：管銷費用、員工薪資。毛利保證：年最低毛利保證 200 萬元。契約期限：5 年。裝潢費用：由 7-11 公司提供。

雙方投資項目：專業經營技術、生財設備、POS 軟硬體系統、販售商品。另外，特許加盟含加盟金、裝潢、水電、冷氣、招牌。委託加盟含加盟金。

7-11 為統一集團體系之下最大的連鎖企業，其加盟體系中最為被讚賞的是完善的經營訓練及支援，無論是店經理、店副理、職員甚至到兼職人員，7-11 都有完善的訓練課程。另外，在加盟期間內，區顧問會提供加盟主指導、溝通諮詢的服務，協助加盟主發揮最大的經營能力。

2、加盟主條件：

(1)加盟辦法：

委託加盟申請條件：夫妻二人須專職經營，年齡 50 歲以下，高中職(含)以上程度、身體健康,信用良好。

特許加盟申請條件：店舖自有或取得租期至少五年以上營業面積 30 坪以上，年齡 50 歲以下，高中職(含)以上程度，須專職經營身體健康，信用良好,單身亦可。

(2)加盟型態：

加盟說明項目如下：特許加盟主投資項目，委託加盟主投資。

加盟金：35 萬含稅（定額）、30 萬元起（視門市業績而定）。

履約擔保：現金 60 萬或以價值 150 萬元不動產設定。

投資項目：店舖、裝潢、門市費用。

利潤分配：60%毛利額 累進式浮動比例。

公司補助：電費 50%、發票紙捲 40%、電費 50%、發票紙捲 58%。

費用歸屬：管銷費用、員工薪資、租金、管銷費用、員工薪資。

毛利保證：年毛利最低保證 240 萬元、年毛利保證 200 萬元。

契約期間：10 年、5 年。

裝潢費用：150 萬起（依坪數大小而定）由 7-ELEVEN 提供。

第四節 行銷企劃實作

一、環境分析

競爭核心:行銷在台灣已具有產供銷完整的網路

- (1)租金成本太高
- (2) 夜間安全問題
- (3) 賣場空間不夠
- (4) 貨車卸貨問題
- (5) 即刻需求品不足

2、S W O T分析與評估

(1)優勢(Strengths)

門市位處於學園區、住宅區交通要塞出入口，可以帶來定量的消費者，並且是 24 小時營業對於學生熬夜讀書或是外出晚歸的消費者也有很大的吸引力。

(2)劣勢(Weaknesses)

活動檔期有時間的限制，可會在活動結束因為固有的吸引力消失，導致消費族群也跟著鬆散。

(3)機會(Opportunities)

隨著消費者的購買型態的改變，推出低價以及攜帶飲食方便策略來提升消費者的購買慾望，而現在消費者隨著生活步調的改變，再匆忙的環境下會增加消費者的購買慾望。

(4)威脅(Threats)

門市對面或是在下一個路口都有相同性質的便利商店，所以導致消費者的選擇性因此增多，也瓜分了附近的市場，消費者的忠誠度也可能降低。

二、行銷企劃開發方向

目前國人因為生活忙碌導致飲食的方式也跟著時間的步調而減少，或是因為飲食的時間減少所以吃的東西也都一成不便，所以推出了飲食方便的握便當以及便宜多樣化的28元冷凍食品以創造開發通路。還有例如:39、49的商品組合，像是麵包、三明治、御飯糰搭配指定的飲料就會有39 或者49 元的組合價格，基本上每一次大換新商品都會換一次指定的飲料，所以這個組合活動是長期的。

三、行銷策略

因應目前社會環境的變化以及消費者能省則省的心理因素，推出一系列符合現代社會忙碌且緊張的步調中所可以節省時用的時間或是跑兩間不如跑一間的概念，推出握便當以及便宜多樣化的 28 元冷凍食品的商品、39、49 的商品組合來創造話題。

四、促銷推廣活動

方式：

- 1、以 39、49 組合餐，讓消費者享有優惠。
- 2、28 元冷凍任選三樣 75 元策略來吸引消費者的目光，以提升消費者購買的慾望，也藉由促銷活動來讓消費者信任商品提升日後的購買慾望。

五、媒體的規劃

1、廣告主軸：

- (1)述說在忙碌的工作中，只要手中握有一個握便當，即使在忙碌的工作中也可以一邊工作一邊吃飽。
- (2)述說好想吃東西喔~可是買多又吃不完，隨及跳出還在為飲食煩惱嗎？到 7-11 購買 28 元微波變少量多樣解決妳為飲食的煩惱。

2、大眾廣告：

10 秒電視廣告、廣播、網站等大型媒體造勢活動、報紙專題。

3、店頭媒體：

店門口高掛帆布旗、店內擺設大型海報、及 18 度 c 冰箱插卡，冷凍冰箱門貼上促銷貼紙以及商方天上促銷海報。

六、訂定行銷預算

1. 銷售百分比法

廣告百分比方法，可以日常消費者購買平率大不大。

2. 工作目標法

把所有的行銷工具所需的費用再一一的思考，是否有能力負擔？獲利性如何？是否符合行銷目標？，當然公司要訂定活動必須要看以上的問題才能知道預算大概要多少花在產品上。

3. 競爭導向法

預估競爭的銷售與行銷預算，及公司的預算比較，免於公司競爭力降低，也需要拿出每一年的歷年資料，才知道預算要訂多少。

第五節 店長與管理職務學習

一、認識營業店

1、商品認識

首先要對是對工作環境的商品以及特性優勢點在哪裡，與他人有什麼不一樣的地方，徹底的了解商品對環境的影響力。

2、佈置認識

了解商品的特性之後也要瞭解要如何的擺放才可以發揮出商品的銷售最大值，以及整體的商品賣向優越度整齊度。

3、人員認識

當然在認識了商品的特色以及擺設的特性之後，最重要的就是人員的認識清楚的了解每一位員工的性格，在工作上才能發揮彼此的最大值。

4、商圈環境認識

在所有得一切都上了軌道之後就要開始對商圈環境開始認識，瞭解到不同的商圈環境有什麼樣的商圈的特性要如何的應對

才可以對商品發揮出對大的特質，以及做出最符合商圈環境的商品庫存以減少成本上的損失。

二、認識店長職務

1.職務與工作內容

店長職務要安排門市工作程序以及員工教育訓練還有門市環境的整潔，門市突發狀的處理，以及門市銷售業績的掌握。

工作內容：支配訂貨數量、作帳、提高門市業績的成長、顧客或

員工有突發狀況店長要立即判斷處理問題的方式，

2、應具備之基本條件和技能

一家店的店長所需要具備的基本條件就是要有一定的專業技能領導能力、判斷能力以及管理能力。在技能方面必須具備有解決員工任何疑問，以及清楚了解每一項新品或是新技術產生的時候比每一位員工都還要清楚並有指導每一位員工的能力。

3、值班經理工作內容和要點

值班經理的工作要點其實跟我們一般的員工是大同小異得只是比我們多付出一些責任，也必須將我們底下的員工做好工作分配的責任，必須將老闆分配給每一家店的員工充分的利用，以發

會出每一位員工的最大值。而店長與我們一般員工最大的不同就是要多了訂貨的責任，要如何將銷售商品判斷的準確是店長最大的要點，若判斷不準確可能會造成成本上的損失或是銷售上的損失，若這沒有經過長久累積的經驗是無法準確的預測。

4、教育訓練活動之推廣

每當公司推出新機器或是有新活動開始時，店長都會教每一位員工如何的操作新機器以及說明新活動所必須要注意的地方。並在教學完成後叫每一位員工上公司的教學網站詳細閱讀教學內容並且進行教學測試分數必須達到 80 分才算合格，公司每會不定時派人前往抽檢。

三、業績掌握與目標管理

1. 工作流程規劃

工作流程大致上都是由店長每天安排，每天上班的流程大致上都一樣的，只有偶而有新的活動或者有新的POP海報要貼…等會由店長安排工作流程。

2. 門市作業督導

7-ELEVEN每一間門市都會有區組長，組長是負責督導門市作業會適時到每間門市評分，告知門市店長活動作業以及門市環境督導…

等。

3.營運報表編制與重點分析

總公司會有每一次新活動的營運報表，會依照門市來客數的數量做報表重點分析

4.營運週報分析

營運週報會依照門市，來客數和銷售量來評估一週的營運方式和業績分析。

5.營業報告分析與業績掌握

組長都會在門市辦公司張貼每一次的營運報表和歷年的業績掌握告知店長，如何提升門市業績或者可以當訂貨的一個參考數據。

6.目標管理之企劃與執行

每一次都會有新活動和新產品組長都會要求門市要達到一定標準，也會利用海報或者張貼醒目的紙上面會有新貨動告知顧客，也會要求我們張貼在門口或者柱子上讓進過的顧客可以看到。

7.成本控制技巧

門市的成本控制都是由總公司告知門市訂貨量或者區組組長會調歷年成本業績，讓各間門市參考訂貨量以及成本控制的技巧。

四、領導技巧

1、工作指導及人員訓練

在分配給每一位員工的工作之前一定會先指導人員操作方式，要怎麼作才會有效率才會完整，再來就是在收銀方面因為服務的種類眾多操作方式也大不相同也就代表著如果再遇到不會處理的問題，能夠在不耽誤到消費者的情況下給人員作教學，不影響消費者的購物時間是必須要有一定的技巧以免讓消費者認為店內的員工是沒有水平的。

2.排班作業

我們門市排班作業都是前一個禮拜去寫排班表，看員工要休哪一天自行寫名字在日期下面，店長會再每一禮拜的禮拜日開始排班告知員工每天的上班時間。

3.溝通技巧之應用

我們門市的溝通方式都是以朋友相處模式在教導以及訓練員工，讓新進員工或者資深員工不會有相處上的壓力。若員工有什麼地方做不好或是有什麼問題，但是他認為這樣作沒有什麼大問題時，這時後要怎麼跟他溝通讓她知道什麼樣式對的什麼樣是錯得但是又不會傷到他的自尊心，這就要發揮出充分的技巧。或是遇到了消費者無

理的要求要如何的幫員工化解危機這也是需要依訂的實力才有辦法適當的運用。

五、成功店長之積極角色

1.人力資源應用與管理

門市店長會做好人力的分配也會管理門市營運模式和門市環境管理，要適時利用門市人力進行門業績提升。

2.經營資訊分析與應用

瞭解門市環境商圈的範圍以及消費者的年齡層，利用消費者的購買心態加以應用在面銷商品上提升消費者的購買慾望，利用經營資訊的分析達到一定的業績。對於公司每兩周所推出的雙週刊的資訊運用清楚了解，並且根據店內的銷售狀況來修改或分析每兩周所推出的促銷擺設或新商品擺設的位置或方式才能心引出消費者的目光。

3、營造良好的工作環境與購物氣氛

維持店內環境的整潔衛生以及貨架商品的完整性。再來就是店長員工的相處氣氛互動良好隨時都保持歡樂的氣氛。

第六節 商業自動化與營運決策實習

一、店鋪報表研習

1、進貨統計表：

由司機配送商品時所帶來的進貨明細表中的單號輸入到 PDA 的進貨驗收中開始驗收統計並且在驗收後回傳於後台便完成統計。

2、銷售庫存明細表：

必須到 POS 後台去點選查看報表才可以清楚的知道銷售商品的明細表。在銷售明細表上可以清楚的知道銷售數量外也可以從中知道商品的庫存量，另外從 PDA 的商品庫存量上可以得知每一項商品的庫存量，但也是因為 PDA 屬於方便訂貨所以無法清楚的看到明細報表。

3、商品組合表：

基本上公司商品組合因為商品眾多，所以需要說明的地方也不少，因此公司每兩周會發行雙週刊來說明商品的組合內容以及新商品。

4.報表分析

(1)現金日報表

門市三班加起來本日結帳金額和發票結帳金額、來客數、代售商品…等。

(2)Z 帳表

三班加起來兩台機台結帳金額和發票結帳金額還有悠遊卡、I-cash 卡的總額。

(3)77 進貨總表

驗收好的訂單，會顯示運送公司的名字和驗收金額。

(4)55商品報廢表

三班加起來的總報廢和報廢的平均金額，報廢商品的名稱和數量。

7-ELEVEN 訂貨、銷售的資訊架構

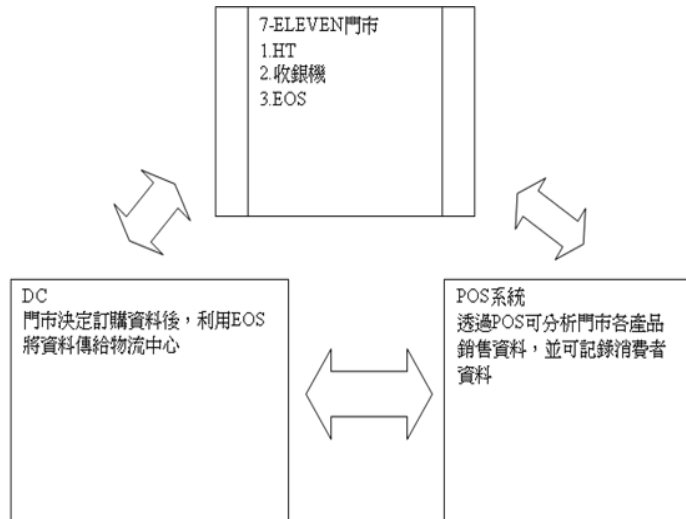


圖 2-5 7-ELEVEN 訂貨、銷售的資訊架構

5、企業之供應鏈網路

1、捷盟行銷公司

前身是 7-Eleven 行銷部所屬之「物流課」，主要配送統一超商、統一麵包、康是美等連鎖商店的商品。種類包括零食、日用品、藥品、飲料、菸酒。之外也提供服務性商品業務(寶特瓶、廢電池回收)。

2、統昶行銷公司

(1)5°C 的保鮮～冷藏商品理貨與配送

(2)主要商品：乳品、果汁、飲料、甜點、速食及涼麵等商品

(3)配送頻率：每日配，部分門市一日二配

3、大智通

主要是配送：雜誌、圖書、遊戲光碟、網路商品、玩具...商品

6、7-11 物流系統特色

1.綿密完整的物流網，創造最大的營運效益

2.目前市場的通路競爭中，「完善的物流支援」則扮演了決定成功的重要關鍵

3.新鮮、即時、便利、不缺貨的優勢

捷盟與 7-ELEVEN 物流

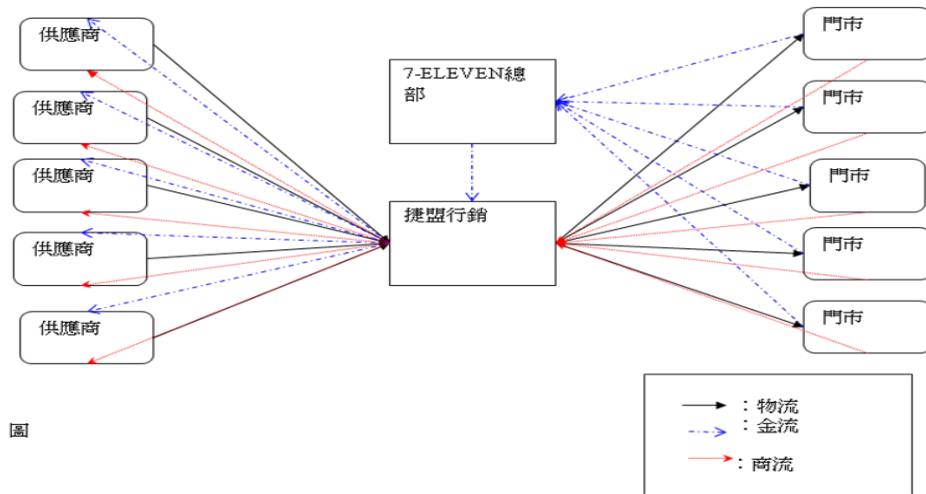


圖 2-6 捷盟與 7-ELEVEN 物流

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、對 7-11 的看法與初步看法的比較

當初尚未進入7-11 實習前，7-11總是帶給我們許多便利，認為工作很輕鬆只要學習結帳收銀喊『歡迎光臨』，後來進入實習後才發現沒想到看似輕鬆的工作原來也是有很多事要學習例如：補貨、訂貨、挑過期品、以及面對客人的應對方式公司評分考試及客人面銷商品…等等，要學習的東西真的很多也很繁雜。

二、實習甘苦談

最難適應的事就是每天不管是天氣好或壞、心情低落或是其他的因素都要以笑臉對待消費者，就算是消費者再怎麼樣的無理的要求，我們也不能去反抗什麼，但也因為這樣我學會了忍讓這或許就是服務業的真諦吧！

實習前以為便利商店很輕鬆只要待在櫃檯結帳補貨就可以下班了，真正自己開始實習後發現便利商店服務顧客的事情很多，所以我們員工要學習的事情也就跟著很多，每天面對無數的客人，如：(1) 不管在累在忙我們還是都要以最親切的笑容去服務顧客幫顧客結

帳，面對顧客的要求我們都要想盡辦法的服務到底，(2)有時候面對態度不好的顧客我們還是要以親切的笑容詢問「顧客需要幫忙嗎？」，便利商店不是外面所看到的那麼輕鬆，真的是有它辛苦的一面。從中也讓我了解到做任何行業都會有辛苦的一面。

三、對學校的建議

基本上學校的體制不錯，我認為在強化電腦設備，讓我們處理文件上可以在更好，學生也才能更有效率。

四、對學弟妹的建議

學弟妹可以多選擇參與三明治教學計畫實習，因為從實習工作的過程中可以學習到很多經驗，從一開始不敢喊『歡迎光臨』到現在可以跟顧客像朋友一樣互相聊天關心，這也是我學習到很難得的經驗，每一樣工作都會有難處但是只要肯學習肯改進一定會有進步，這也是我從實習公司裡面學習到的工作態度，參與三明治實習可以先讓自己提早面對工作環境建立工作態度，也可以在畢業之後選擇是否繼續留在實習公司為公司工作。

五、我的未來計畫

在7-11從事五年多了，從我只是一個個小小的工讀生，變成可以獨當一面的和被信任的好幹部。在職期間看過了許多新人，大多因為抗壓性不足、態度不佳和做事馬馬虎虎，一個一個被淘汰。店長常跟我說：「把標準放低一點」，可是以我專業思維降低標準，門市會進

步嗎？相對而言，標準太高會造成門市人員短缺，或許這就是現在的年輕人吧！這也是我要去學習如何當一個領導者，讓別人信服於我。

進入這個職場後在膽量方面我被訓練的不在害怕面對顧客，而是把顧客當成朋友一樣的關心照顧，在職場上的工作態度和員工相處都是從中訓練而成的，也謝謝店長讓我成長茁壯，也肯給我這個機會學習許多不同的事務。我未來可能還是會選擇這條路，繼續努力向上爬，5年多來為我奠定的基礎，相信我會更好的。加油~~

參考文獻

【1】、7-ELEVEN 官方網站

[http://www.7-1\(1\)com.tw/pcsc/aboutus/about_pcsc.asp](http://www.7-1(1)com.tw/pcsc/aboutus/about_pcsc.asp)

【2】、統一企業網站

[http://www.uni-president.com.tw/invest/data01-\(2\)asp](http://www.uni-president.com.tw/invest/data01-(2)asp)

【3】、維基百科

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/7-Eleven>

【4】、MBA 智庫百科

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%89%B9%E8%AE%B8%E5%8A%A0%E7%9B%9F>

【5】、奇摩知識家

五力分析及 SWOT

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005032502509>

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1006121205811>

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1406010416818>

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1007101306036>

【6】、八九年中台技術學院資訊管理期中報告便利商店之店長訓練。

陳雅芳、陳嬌樺、楊希鳳、游婉菁、洪碧雪著作

【7】、7-11 行銷個案討論。翁郁茹、杜秣溱、邱馨茹、陳炤璇、陳香

君、卓宴羽著作