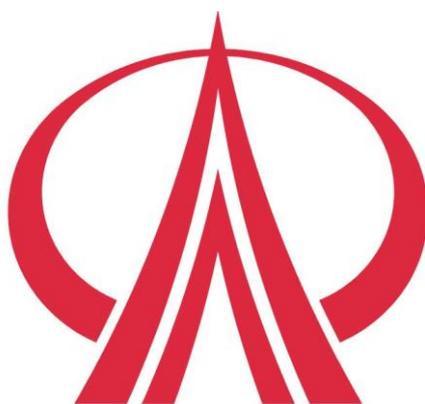


# 修平技術學院

## 行銷與流通管理系

### 三明治教學校外實習專題

實習公司：齊軒國際股份有限公司



指導教師：李文明老師

學生：BZ96004 董懷伯

中 華 民 國 一 百 年 四 月

# 目錄

致謝.....	5
前言.....	6
第一章 實習動機與目的	
第一節 實習動機.....	7
第二節 實習目的.....	8
第三節 實習公司甄選過程.....	9
第二章 個案企業公司介紹	
第一節 公司沿革.....	10
第二節 公司策略.....	14
第三節 公司戰術與作業流程.....	19
第四節 直接負責單位業務內容.....	21

### 第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習.....	23
第二節 門市營運管理實習.....	29
第三節 行銷企劃時作.....	47
第四節 店長與管理職務實習.....	58
第五節 商業自動化與營運決策實習.....	64
第六節 物流與供應鏈管理實習.....	70
第七章 消費者行為分析實習.....	78

### 第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得.....	84
第二節 未來建議.....	86
第三節 我的未來計畫.....	89
參考文獻.....	90

## 圖目錄

圖 1-1 公司組織圖.....	13
圖 2-1 位階圖.....	21
圖 3-1 基本作業流程.....	32
圖 3-2銷售流程圖.....	39
圖 4-1 財產目錄表.....	60
圖 4-2 信託資產餘額證明書.....	61
圖 5-1 流程動線圖.....	70

## 表目錄

表 3-3 禮儀流程圖.....	42
表 3-4 SOWT 分析表.....	52
表 5-2 產品比較表.....	72
表 7-1 人口結構表.....	78

## 致謝

在龍巖實習了將近一年，讓我學習到許多的社會經驗以及禮儀方面的知識。首先感謝沈武賢老師辛苦的教導我們整整四年，總是會不厭其煩的給我們一番洗禮，讓我們這群不知天高地厚的小孩，在四年中快快樂樂的學習與成長。還有行銷與流通管理系的師長們的指導。其次也要感謝引進我進入龍巖的傅振坤學長，讓我接觸從未想過的殯葬服務業，使我對禮儀有了不同的看法，受益良多。最後還要感謝龍巖股份有限公司的創辦人李世聰董事長，創辦了龍巖才會讓我有接觸龍巖的機會，以及台中區的總監、林處長、簡協理、夏經理、白經理、楊經理、林經理，以及所有龍巖的夥伴們，總是不分彼此的耐心教導我、帶領我、引導我學習各式各樣的禮儀、契約的銷售方法、課堂上的各種心得分享，讓我在短短不到一年中，不斷的改變了想法、思考模式、舉止言行...等。

## 前言

我所實習的公司是龍巖人本服務股份有限公司，因為了讓顧客更加有保障與大漢建設合併成為了龍巖股份有限公司。擺脫了一般消費者的印象，龍巖不僅僅只是在處理喪事的公司。龍巖為符合政府法令、合法設立且正派經營的殯葬服務事業，也是台灣第一家擠身 500 大服務業的殯葬公司，自 1992 年創立以來即以殯葬改革之先鋒自詡，秉持「專業、誠信、慈悲」的理念穩健經營。而我在龍巖實習的時數已超過 1200 個小時，對於未來我的期許是不管有沒有在龍巖繼續發展，希望我都能有所學習和成長，努力的堅持下去一直到成功。

## 第一章 實習動機與目的

### 第一節 實習動機

會參加三明治教學的目的是為了提早踏入社會，累積自己在職場上的工作經驗。起初一直在想到底要去哪家公司實習，選擇龍巖實習的原因是看好這家公司的未來以及競爭的人少，自然而然機會就比別人多。也因為這個產業應台灣人忌諱的因素，想必會有許多的挑戰。因應少子化、高齡化的社會來臨，老人的商機就越來越大，龍巖改革了新的殯葬文化，把傳統吵吵鬧鬧的習俗轉變為溫馨與莊嚴，讓原本冷冰冰的行業多了一份溫暖與愛，還有看過真龍殿之後讓我更加肯定我們家以後一定都要住在那裡。假如今天我去大賣場實習，一年後我還是只是個補貨員，又加上我本身又不喜歡做枯燥乏味不變的工作，所以我才選擇龍巖股份有限公司為實習單位。

## 第二節 實習目的

主要是能在龍巖公司找到屬於自己的舞台。業務性質的工作是我們行銷人最能和市場與客戶最接近的工作，透過業務的磨練能讓我學到很多東西，舉例：經營管理、領導統御、人際關係、應對進退、自我實現。

- 一、經營管理：傳統的銷售模式採取的是個人行銷主義，永遠都是單打獨鬥，在龍巖我學會了如何靠著經營組織來做組織行銷，透過主管與同事的互助合作能讓自己既不費時也不費力。
- 二、領導統御：在龍巖找到了屬於自己的舞台，靠著自己勤奮的努力晉升為公司的領導階級，帶領著屬於自己的組織創造佳績，不但能學會如何去帶領新人，更加可以學習如何領導團隊。
- 三、人際關係：以前不懂如何與人相處，再透過龍巖業務的磨練，可以學習到如何在職場上與緣故、甚至陌生人的相處模式，進而學習到如何拓展自己的人脈。
- 四、應對進退：市場如戰場，往往與人溝通時不知道下一句話該接什麼，再透過公司的基本教育訓練，學習到如何應對客戶所提出的反對問題，解決客戶的所有疑慮，在商場上講話的時候也比較能言善道，了解了什麼場合該說什麼話。

五、自我實現：透過龍巖的事業平台，重新定位了自我，規劃出了屬於自己想要的未來、目標，也能更清楚的知道自己的努力方向該如何去努力完成，實現自我。

### 第三節 實習公司甄選過程

系上為了我們找了很多公司來與我們做介紹講座，但大多都屬於賣場、7-11、全家、等…流通業比較多。雖然也是能學習到很多東西，但卻都不是我想要的，而我個人比較不愛枯燥乏味的工作，喜歡最能增加職場上歷練、與人群接觸的工作性質，所以乍看之下第一首選就是做業務。在一次系上邀請傅振坤學長來為我們解說，當時我也是會像一般人怕進去就要幫往生者化妝還是穿衣服之類的工作。經過了解之後才發現，原來龍巖有分禮儀部門和業務團隊，而業務負責的是生前契約的銷售和禮儀流程的監督。與本來想像中，並沒有那樣的恐怖。經過學長的介紹與解說後，我就毅然決然的加入龍巖這個大家庭，期許一年後的我能比其它同學更加的成長。

## 第二章 個案公司介紹

### 第一節 公司沿革

1992 年 05 月龍巖建設成立，資本額 5 億元，白沙灣安樂園開發工程啟動。

1995 年 03 月增資 7 億。

1995 年 11 月北區服務中心成立，殯葬一元化概念於此逐漸成形。

1996 年 12 月與日本殯葬上市公司 SUN LIFE 簽約進行殯葬服務技術合作。

1997 年 07 月專司禮儀服務子公司「龍譽國際」成立，同時推出生前契約商品。

1998 年北、南區服務處分別成立，龍巖集團於桃園南崁之新辦公大樓正式啟用。

1999 年台中服務處成立，與南北聯合完成全省服務網主線。

2000 年 02 月「龍譽國際」通過 ISO 9001 國際品質驗證。

2001 年成立新竹、台南服務處。

2001 年 07 月龍巖慈善基金會成立。

2002 年成立基隆、桃園、嘉義、蘭陽、花蓮、台東、屏東服務處，擠身「商業週刊」評鑑 500 大服務業之一。

2002 年 04 月白沙灣安樂園真龍殿正式啟用。

2002 年 07 月「龍巖集團」與「龍譽國際」合併為龍巖人本服務股份有限公司。

2002 年 08 月率先法令提撥 10 億元成立生前契約信託基金。

2004 年 10 月板橋、苗栗服務處成立。

2005 年 07 月物流中心啟用、和信服務處成立。

2006 年 02 月彰投服務處成立(全省共計 13 個服務據點)。

2007 年 08 月選出獨立董事、成立審計委員會。

2008 年 01 月全面推行 5 大信條及四道防線，提升客戶滿意度服務。

2008 年 06 月全面第一家旗艦店—嘉義服務處(隆重開幕)。

2009 年 04 月與國際建築大師安藤忠雄簽約，全力打造世界唯一自然生態墓園。

龍巖股份有限公司的創辦人李世聰董事長，以位於台灣北部的白沙灣安樂園為基礎，於十年之中，陸續完成了亭閣式戶外納骨廊「龍泰陵」、充滿歐美設計風格的藝術化草坪式墓園「無塵樂土」、唐風式庭園造景墓園「忘憂淨土」、及可容納 38 萬塔位的六星級靈骨塔「真龍殿」，繼殯葬硬體設施開發銷售頗受市場好評後，龍巖人本多次考察國外先進經驗後，更與日本 SUN LIFE 簽約進行殯葬服務技術交流合作，於市場上首開先例推出「生前契約」商品，落實殯葬一元化，全力提升服務品質及服務範圍，並於 2000 年取得亞洲第一家通過 ISO 9001 國際品保驗證標準的殯葬企業的殊榮，同時也真正將經營範疇跨入殯葬服務業的行列。

從預售市場來掌握量體來源以降低經營風險，並區隔現有葬儀社之差異化，龍巖人本為企業豎立新形象與服務品質，創造不同風格喪儀服務內涵，以擺脫同業競爭者的模仿複製，而從銷量體的成長可看出消費者對生前契約產品接受能力與日俱增，說明其市場行銷策略的成功。

龍巖是屬於股份有限公司，員工數：310 位（含禮儀師）、營業處：45 個、業務人數：2500 多人、服務據點：目前全省 16 個。

## 目前公司的組織圖

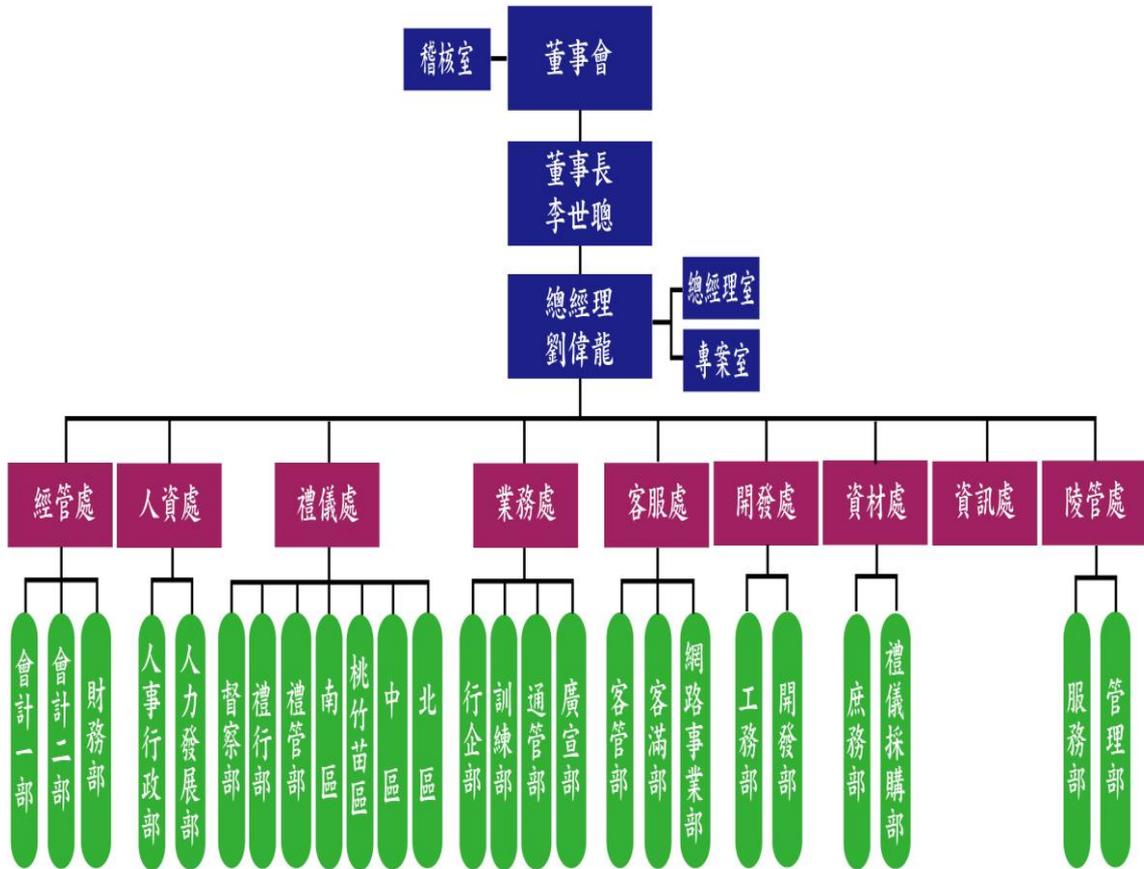


圖 1-1 組織圖

## 第二節 公司策略

### 一、經營使命與目的

龍巖人本不僅做往生者的事業，除了滿足喪家不幸的需求，更具有銜接出生入死橋樑的功能，可說是兼具服務業、文化業、人道關懷與生命尊嚴全方位使命，以熱忱及人性化的服務，提供逝者之家屬及親友得到最大的安慰及最大的滿意，讓逝者安息生者安心。

服務用心與貼心是龍巖人本一向堅持的企業核心價值，「專業、誠信、慈悲」更是企業核心理念，因此一再受到治喪家屬或團體的感謝與嘉許，更持續以企業化經營、專業化訓練及透明化服務帶動國內更精緻的殯葬文化時代，龍巖人本以 100% 客戶滿意為基本服務原則，全心全力在服務過程中秉持企業核心價值，並充份落實「專業、誠信、慈悲」以人為本全生命服務的理念。

呈現嶄新的精緻殯葬文化是龍巖人本不斷積極努力的目標，為提供社會大眾最優質的殯葬環境與服務，汲汲營營於殯葬服務、禮儀商品與設施改革研發；龍巖深信，唯有不斷地創新、不斷地改革才能跳脫傳統殯葬業帶給人們醜陋、粗糙、恐懼、陰森的觀感，也因為龍巖將「生命禮儀事業」視為託付與信任的理念，不但樹立了以人性為關懷起點的殯葬業文化，也再次落實了龍巖對社會大眾的承諾，領先、改革與創新，讓往生者在尊嚴、平靜的氛圍中，走完人生最後的旅程，為人生謝幕式畫下圓滿句點。

十多個年頭過去，龍巖人本不斷積極致力於殯葬服務、禮儀商品與設施革新研發，從中努力求突破與創新，公司內部更持續不斷地教育訓練與研發，以維持應有的服務品質與滿足不同族群的消費群眾，提供社會大眾最優質的殯葬環境與服務，更期望領先與創造消費趨勢。

「專業、誠信、慈悲」理念，其背後所隱含的，是龍巖一路走來的堅持，龍巖誠心感謝所有客戶的一路相挺，未來龍巖將化謝意為前進的動力，時時刻刻砥礪自身，力求研發出最高品質的專業服務及優質創新商品，藉此回報廣大客戶群的支持與肯定，以實績證明龍巖是大家最明智的選擇。

展望未來，龍巖，從「龍巖人本」出發，不僅以「21世紀的龍巖，跨時代的巨龍」自我期許，更傳遞「以人為本，全生命服務」的企業經營宗旨，以人本為主義、以人本為砥勵，更以人本為存在之目的，「增進客戶滿意、維護員工福利、創造股東權益、加強社會回饋」是龍巖人本的使命，龍巖未來將以宏遠的遠光、前瞻性的規劃，繼續為「成為大中華殯葬服務的最佳託付者」，本於人性關懷成為生命託付之最佳選擇而努力。

## 二、外在競爭者有那些

在台灣以傳統的葬儀社居多，具有一定規模的葬儀公司開始慢慢出現例如：國寶、萬安、台灣人本。早期傳統葬儀社已經成為了夕陽產業，慢慢的在未來幾十年後將會被企業化的公司所取代。

### 三、公司的 SWOT。

#### 優勢 Strength

1. 殯葬服務一元化
2. 良好的服務品質
3. 全省服務體系的建立
4. 資金充裕
5. 案件來源穩定

#### 劣勢 Weakness

1. MIS 尚未整合，造成人力資源浪費
2. 價格缺乏彈性
3. 缺乏大型案件承辦人員
4. 偏僻地區績效不彰

#### 機會 Opportunity

1. 殯葬服務需求的增加
2. 消費行為的改變
3. 專業人才的培訓

## 威脅 Threat

1. 市場競爭激烈
2. 顧客忠誠度不高
3. 殯葬法令與鄰避設施效應

## 四、進行公司的五力分析。

### 1、現有公司間的競爭

目前台灣殯葬服務業競爭者眾多，尤其以傳統業者的市場佔有率最大，但若以生前契約銷售市場來講，由目前平均年死亡人數 12 萬人擴及到 2200 萬人的廣大市場，讓殯葬業者或其他行業者紛紛跟進販售，由於殯葬管理條例訂有銷售門檻，目前以資金充足、有品牌、企業化經營的大型財團業者在競爭此一預佔市場。

### 2、購買者的議價能力

一般判斷顧客議價能力的指標在於買方向後整合的可能威脅與對價格之敏感程度。所謂向後整合，是指顧客朝向殯葬業的服務過程延伸，也就是自行辦理喪葬事務，但國人長期以來在忌談死亡的文化影響下，對於殯葬事務並不瞭解，因此自行辦理喪葬事務之可能性不大，這也造成消費者往往任由不肖業者漫天開價而有苦難言，雖然有大型業者進入殯葬市場，商品價格比以往公開化，但議價空間仍有限，加上殯葬相關資訊不足，使消費者難以在殯葬商品上有太

大的議價空間。

### 3、潛在進入者的威脅

看好每年數以百億元計的殯葬市場，飽受低利率、高保費之苦的壽險業者，正積極評估介入標榜可鎖定未來殯葬成本的生前契約這塊新版圖，從生、老、病、死，一舉跨進往生的衍生保障範圍，而壽險業者與殯葬業者間的異業結盟，更是為現有的生前契約銷售業者帶來極大的威脅。生前契約是目前大型殯葬業者所競爭的主要市場，而壽險業者近來推出的壽險型生前契約，更是給了消費者更多元化的選擇。潛在進入者不僅只有保險業，包括宗教團體、醫療業、農會、互助會、葬儀百貨銷售業、傳播業（舞台設計）、國外殯葬集團都可能為殯葬市場投入更多的變數。

### 4、替代服務

目前各醫療院所、醫學院積極推動的大體捐贈，或是由各政府不定期舉辦的聯合奠祭都是往生市場中的另類管道，不過大部分人在往生後，家屬仍較少會選擇此種另類的服務。

### 5、供應商的議價能力

在殯葬服務過程中，舉凡棺木、花卉、地毯、壽衣、式場布置、宗教人員等都是由廠商供應，目前市面上所販售之殯葬用品，由於產業的獨特性，讓殯葬用品到現在仍是缺乏替代性產品，勢必造成壟斷行為，因此商品價格多有一定行情。以大型業者的觀點來看，雖然其能大量採購，以量制價，但是也由於採購量大，為了維持品質的穩定，往往必需向特定的供應商採購，使議價空間仍

然有限。加上供應商向前整合的可能威脅大，因此判斷供應商的議價能力高。

### 第三節 公司戰術與作業策略

#### 一、公司的經營項目

龍巖公司所經營的項目有：

##### 1.生前契約：

服務內容、價格透明化，輕鬆付費，讓未來更加有備無患。

及早購買，享受會員優惠價格權益，且可自由轉讓，增加理財彈性。

依個人理財方式選擇最有利的繳款方式，讓資金運用更合理、更具效率。

配合殯葬管理條例實施，75%生前契約預收費用交付信託管理，並提供信託銀行及信託單位之查詢電話，讓客戶可隨時查詢信託事宜，得到安心的保障。

配合95年7月份主管機關公佈之法令，客戶已繳價金超過總價金20%部分，客戶隨時可申請退還。

## 2.禮儀服務：

臨終關懷→遺體接運→設立靈堂→入殮→治喪協調→奠禮準備→家公奠禮  
→發引→火化封罐→返主除靈→晉塔→後續關懷。

## 3.塔位：

台北三芝鄉真龍殿。

## 4.墓園：

白沙灣安樂園、安藤忠雄世紀墓園。

公司的主要顧客戶全來自全省各大醫院、以及針對有需要服務的家屬。以中部來說龍巖中彰投服務履約案件平均每月在 400 件左右。公司年營業額是逐年成長，從 2003 年 25 億、2004 年 30 億、2005 年 37 億、2006 年 46 億、2007 年 48 億、2008 年 49 億、2009 年已超過 50 億。

## 第四節 直接負責單位業務內容

### 一、 龍巖

齊軒國際股份有限公司組織圖

我目前在龍巖的職位為：經理

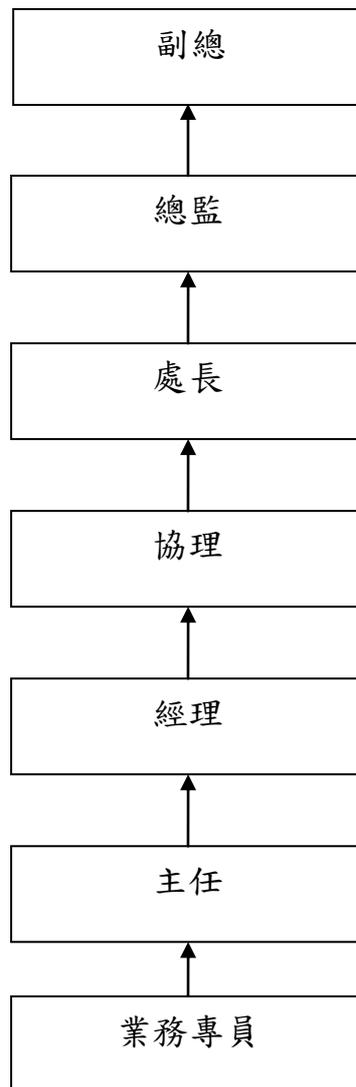


圖 2-1 位階圖

## 二、 工作內容

業務專員：扎實的行銷能力

主任：培養育才能力

經理： 培養組織訓練能力

協理：強化管理與領導能力

處長：落實經營理念與計畫

總監：全面輔導各個營業分處

副總：指揮領導全省業務團隊

## 三、 工作時間

所屬業務團隊強調的是自我的時間管理，工作時間全年無休，只有特定時間每個星期一、三、五必須進公司開會。其它時間就是支援告別式場合學習當履約時該如何做好家屬與禮儀師之間的橋樑，讓整場禮儀品質更加順暢與優良。或是在公司打增員電話，學習如何與陌生人進退。總之，每天都是超充實到幾乎早出晚歸，回到家就是準備睡覺為明天好好的充電。

## 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

龍巖人本的制度上，在人力規劃方面大致是分禮儀團隊和業務團隊。

禮儀團隊就是在當有案件要處理時，於各大據點派遣該地區禮儀團隊人員前往目的地，舉行該禮儀流程的步驟；而我所隸屬於業務團隊，制度上與一般保險公司、傳直銷大同小異。組織的發展已成為目前的趨勢，運用組織的團隊合作往往勝過單打獨鬥，借力使力不費力。例如：台灣 7-11 假設每天每個營業據點只賣一顆 8 元的茶葉蛋，全省有 4 千多家門市據點，那麼 7-11 光一天只賣茶葉蛋的營業額就有 3 萬多的營業額，數字相當可觀。

#### 二、員工甄選與試用

##### 甄選方式

##### 1. 電話增援

指用電話到人力銀行去一個一個問，並邀約時間到公司來接受面試。

##### 2. 公司派遣

指若有人到公司網路應徵，公司就會依地區指派給該地區的業務單位指導。

##### 3. 緣故增援

指業務本身認識的親朋好友也有興趣想到公司經營者

試用

一開始會告知新人，若還沒有有一定很確信要在這事業打拼的話，可以先在公司給自己三個月的時間。在這段期間先努力學習，並在主管的觀察下，才會進一步的給予教導。

### 三、員工的教育訓練

首先，訓練的需求有以下幾點

1. 良好的學習態度，養成每會必到，有課必上。例如：每週一、三、五早上九點三十分的會議一定要到。（除非有和客戶約好拜訪、簽約時間或是有禮儀流程需支援者）
2. 源源不絕的熱情，因為有熱情才能創造銷售。常常在上課的課堂上聽到，當你不喜愛你的公司、你的商品，相對的你的客戶也不會喜歡喜歡上你的商品。
3. 像蟑螂般打不死的事業決心。在業務這行業，受到客戶的冷眼看待或是拒絕是在所難免的。我曾在課堂上聽到一些資深的同仁說到，他做龍巖事業做到他的親朋好友只要看到他，在他頭上就好像看到龍巖兩個字。還曾經因為要談龍巖和他最好的朋友還是親戚關係從此不好...但他終究堅持不斷的在努力證明給他的親友看，一直到最後得到他們的認同。

其二，訓練的方法，接受公司一連串的教育訓練。教訓訓練除了有課堂上的介紹公司沿革、組織架構、制度解說、行銷話術...以外，還有往後履約的禮儀流程監督，以提升其它同業所沒有的額外價值。除了教育訓練以外，公司每個月

都會舉辦真龍殿的帶看活動，讓公司的業務同仁能實地參觀真龍殿優美的環境與墓園絕佳的風水勝地。

公司教育訓練流程：

第一週是認識殯葬產業

企業的沿革

企業的理念

企業的展望

第二週升遷、獎金制度

企業的制度解說

獎金如何發放

如何晉升

第三週商品說明、行銷話術

介紹公司所銷售的商品

教育整套的公司行銷流程

第四週實地演練、成交

主管驗收行銷話術

主管陪同拜訪客戶

成交完成報聘

目的：使新進同仁熟悉產業及公司現況，了解公司運作及其工作職責。

總公司新人訓的資格：開訓前三個月之新進人員工強制參加。

#### 四、工作績效評估與考績

##### 考績制度

1. 每個月份的總出席率不得低於 70%。
2. 凡報聘為公司的業務同仁必須在六個月內舉績否則除籍。

##### 績效評估

###### 1. 專員階級

業績室數達到 75 室、組織有效人力 2 人、出席率不得低於 70% 即可晉升為經理。

###### 2. 經理階級

業績室數達 150 室、組織有效人力 3 人〈需為經理階級〉、出席率不得低於 70% 即可晉升為協理。

考核標準：一季三個月業績未滿 15 室連續兩季都未滿 15 室降階為專員。

###### 3. 協理階級

業績室數達 220 室、組織有效人力 3 人〈需為協理階級〉、出席率不得低於 70% 即可晉升為處長。

考核標準：一季三個月業績未滿 40 室連續兩季都未滿 40 室降階為經理。

## 五、輪班制度

做業務沒有所謂的輪班制度耶！

且我參考學長的也都沒有寫到有關輪班制度說！

但是不是表示就不用打了呢？

## 六、獎勵制度

業務部門

1. 禮券(端午、中秋、參加比賽活動獲資格)
2. 生日禮金
3. 年終獎金
4. 績效獎金

龍巖人本除了體恤業務同仁之外

每年還會不定期舉辦員工旅遊以回饋給表現優良的同仁

每個月總公司還會不定期舉辦獎勵辦法讓達到業績者加發額外獎金。

例如:當月無暇只要連賣三組者加發獎金三萬元…等激勵辦法。

## 七、員工保險與福利

龍巖人本秉持誠信、回饋原則，建立員工優渥的福利制度，且成立職工福利委員會，依法令規定提撥款項，規劃出完善的福利制度。

員工享有婚喪喜慶補助津貼、生育津貼、傷病慰問、員工旅遊、提撥全額勞退基金及發放三節獎金，且公司除依政府規定享有勞健保外，亦定期安排員工健康檢查。

● 員工保險

1. 勞工保險 (傷害、殘廢、生育、死亡及老年等)
2. 全民健康保險
3. 員工團體保險

● 員工福利

1. 週休
2. 產假 / 陪產假
3. 婚假 / 喪假
4. 補休假 / 公差假
5. 事假 / 病假
6. 婚喪喜慶補助津貼
7. 生育津貼
8. 傷病慰問
9. 員工旅遊
10. 公司提撥全額勞退基金

## 第二節 門市營運管理實習

### 一、組織與環境之認識

將分析我國的殯葬服務產業，內容包括產業的沿革、產業現況、產業成長以及產業結構。

台灣殯葬產業發展沿革：

台灣地區殯葬服務在民國六十年之前，在喪葬儀式的規劃上是由地方仕紳耆老來負責設計及掌控整個喪禮的進行，在執行面上，則是由當地的業者或宗教從業人員來負責，例如，棺木店提供棺木、采帛店提供殯葬用品、道士負責誦經作法事等等，這些人員只負責單一業務，其他喪禮上的事務都由鄉里親族來協力完成，以一種建築在鄉里、親族情感上的互助模式來完成喪禮。至今仍有一些地區在喪葬事務上會以這種類似生命共同體的方式來互助。

台灣地區自民國六十年以來經濟快速起飛，隨著經濟起飛，社會與政治亦開始產生急遽的轉變，經濟發展連帶著改變社會結構。都市化的結果造成家庭結構改變；工業化的結果，造成人際關係的疏離與文化貧乏，受到高度的工業化、人口都市化、政治民主化、經濟自由化的影響，台灣社會也進入現代化的過程。在現代化的宰制裡，死亡、喪葬等事，被我們驅逐在日常生活之外，死亡在台灣社會變成不可言說的事物，導致國人對於喪葬儀式越來越一無所知，這種集體無能的結果，造成了現代社會一種標準混合體，一方面是大眾對於死亡事務的冷漠、無知，另一方面是個人性神經過敏。至此，殯葬服務逐漸演變成專業

分工的服務產業，脫離以往由地方耆老、鄉里親族集體完成的喪禮。殯葬產業化、分工化的過程，造就許多就業市場，從花店、棺木店、禮儀用品店、殯葬人力等，只不過在現代性對於死亡的禁忌、尷尬下，殯葬從業人員成為社會地位低下的一群，殯葬業也成為邊緣產業。

民國 72 年後，政府陸續推動多項殯葬改革措施，包括施行墳墓設置管理條例、推行火葬、提高殯葬設施服務品質。台灣地窄人稠，在積極於土地高度利用的同時，對於墓地園區精緻化、高利用化的訴求，已成為共識，此一時期陸續有財團跨足承接墓園的經營管理，響應政府推動「公墓公園化」的政策，改善以往公墓給人雜亂、陰森的印象，另一方面，為改善傳統喪葬禮儀繁雜瑣碎的流程，創造符合現代社會簡單莊嚴的喪葬儀節亦成為順應潮流勢必推動之要事。在墓地使用率逐漸飽和及政府對火葬推廣的政策下，火化進塔，慢慢成為國人往生後的選擇。

民國 83 年生前契約，一改過去台灣殯葬業只承辦往生市場的業務，將範圍擴及到活人市場，在這樣的環境下，有財團業者看準殯葬一元化的市場，陸續興建納骨塔、成立禮儀服務部門。因此吸引不少財團跨足經營，造成了台灣殯葬產業生態的轉變。

服務用心與貼心是龍巖人本一向堅持的企業核心價值，「專業、誠信、慈悲」更是企業核心理念，因此一再受到治喪家屬或團體的感謝與嘉許，更持續以企

業化經營、專業化訓練及透明化服務帶動國內更精緻的殯葬文化時代，龍巖人本以100%客戶滿意為基本服務原則，全心全力在服務過程中秉持企業核心價值，並充份落實「專業、誠信、慈悲」以人為本全生命服務的理念。

「專業、誠信、慈悲」理念，其背後所隱含的，是龍巖一路走來的堅持，龍巖誠心感謝所有客戶的一路相挺，未來龍巖將化謝意為前進的動力，時時刻刻砥礪自身，力求研發出最高品質的專業服務及優質創新商品，藉此回報廣大客戶群的支持與肯定，以實績證明龍巖是大家最明智的選擇。

展望未來，龍巖，從「龍巖人本」出發，不僅以「21世紀的龍巖，跨時代的巨龍」自我期許，更傳遞「以人為本，全生命服務」的企業經營宗旨，以人本為主義、以人本為砥勵，更以人本為存在之目的，「增進客戶滿意、維護員工福利、創造股東權益、加強社會回饋」是龍巖人本的使命，龍巖未來將以宏遠的遠光、前瞻性的規劃，繼續為「成為大中華殯葬服務的最佳託付者」，本於人性關懷成為生命託付之最佳選擇而努力。

## 二、門市作業基本認識

龍巖公司的基本作業流程

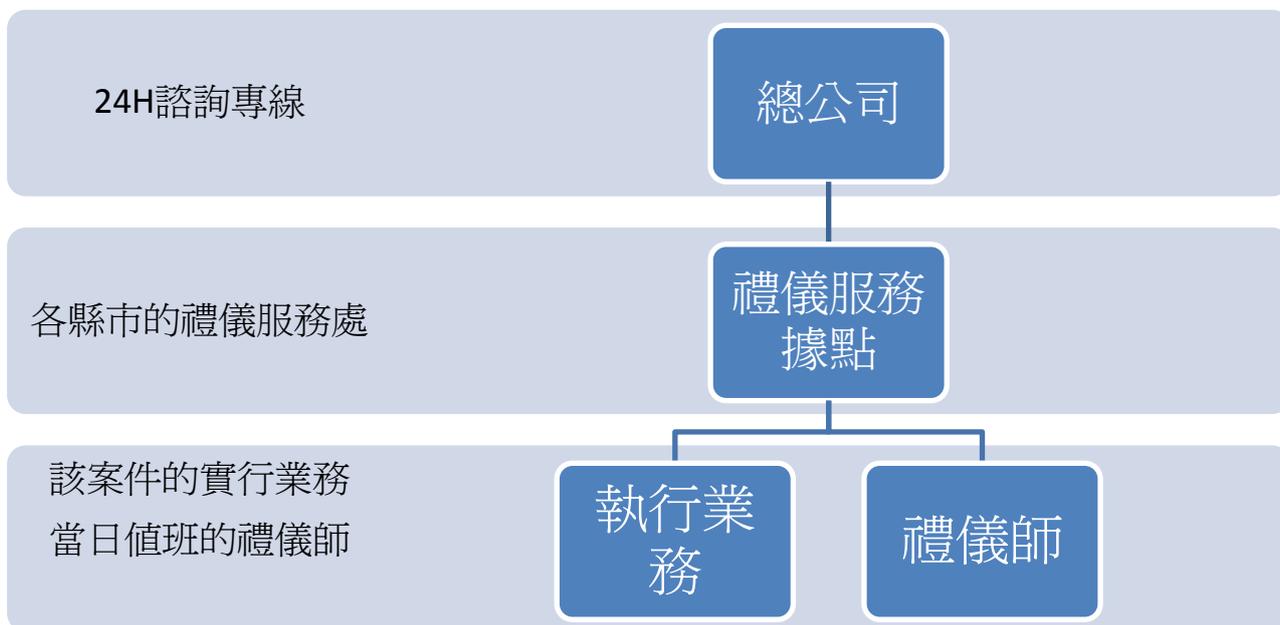
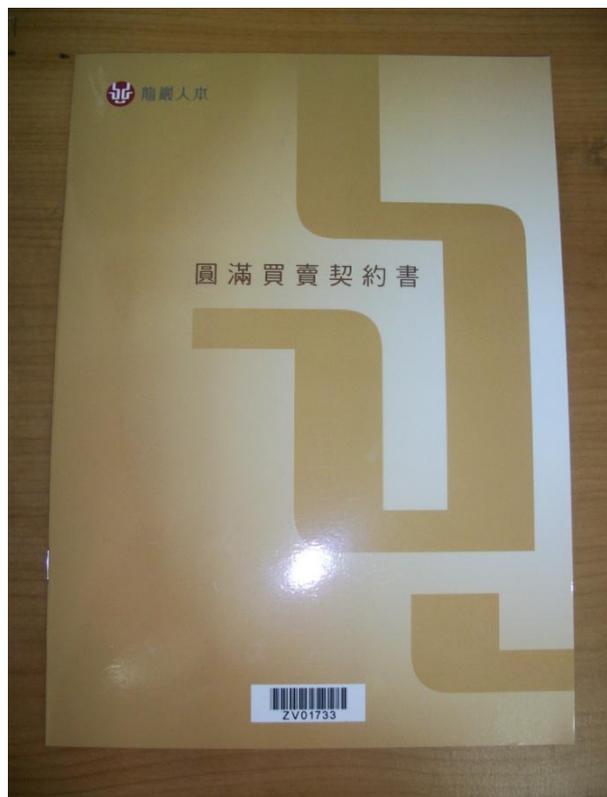


圖3-1 基本作業流程

以下是單據與宣傳工具、介紹工具



這是當客戶要與我們買契約所簽訂的契約書

**龍巖人本**

專業、誠信、慈惠

何謂生前契約→即在生前規劃身後往生禮儀，可以免除事發當的徬徨無助，樽節不必要的開支，重建簡明、莊嚴、肅穆、盡哀有的禮儀文化。  
契約具有【保值、抗通膨、自由轉讓】功能。  
您可以掌握您的一生；亦可掌握您的“終”生大事。  
您人生的終生保單-延續生命的尊嚴→龍巖禮儀服務。

**【用五年零存整付方式-買一輩子的安心】**

**圓滿買賣契約書【一份契約2種選擇-禮儀服務或塔位】** 總價:27萬元

購買份數	優惠價/份	現金件優惠價	繳款方式	每份頭期款	分期期數	每份分期款	頭款總金額	分期款總金額
1份	240,000	215,000	一般	90,000	60	2,500	90,000	2,500
2份	215,000	198,000	一般	23,000	60	3,200	46,000	6,400

★若於簽約日起算180日內申請遷定或使用者，一律酌補繳價差至27萬元整。

◆兩契一路限量優惠專案

購買份數	優惠價/份	現金件優惠價	繳款方式	每份頭期款	分期期數	每份分期款	頭款總金額	分期款總金額
無期塔位	620,000	550,000	一般	65,600	84	6,600	65,600	6,600
圓滿買賣契2份(每份)	215,000	198,000	一般	23,000	60	3,200	46,000	6,400
合計	1,050,000	946,000	一般	111,600	84/60	前60期分期款 後24期分期款	13,000	6,600

◆完美無瑕

購買數	數量	每組售價	現金價	每組頭款	分期期數	年利率	每期款總額
無期塔位	1	650,000	580,000	98,000	60	0%	9,200
無期塔位	3	620,000	550,000	65,000	60	0%	19,800

生前契約是保險的延續；  
確保『保險金』完整的存在！  
避免『保險受益人』成為葬儀社。

龍巖人本 戴鑫營業處 經理 董懷伯  
地址：台中市學士路255號B1  
電話：0985-865578  
電話：04-2205-1288

這是我們與客戶解說價位的價格表

**生前契約的好處**

- ◎分期付款、輕鬆擁有
- ◎投資報酬、安全穩定
- ◎對抗通膨、保值性高
- ◎多元商品、任君選擇

**生前契約的功能意義**

- 1、龍巖生前契約，加值不加價，只漲不跌。
- 2、會隨物價上漲而增值，可以作為理財。
- 3、生前契約不是一筆消費，而是解決家人的困擾。
- 4、讓有錢的人不會被敲詐，沒錢的人不會有遺憾。
- 5、可以自由過戶轉讓，讓資金做有效運用簡直是一張活保單。
- 6、五年分期零利率，無須一次給付，終身保障，讓自己放心，家人更安心。
- 7、用現在的價格，預約未來的價值，避免未來一大筆開銷，造成家人的負擔，更是愛與責任的表現。
- 8、省錢省事省麻煩（因少子化、老齡化、都市化、專業化的來臨，一切事情交給專家處理既完整又省事）。
- 9、保險是為不確定的風險做規劃，生前契約是為一定會發生的事，預先做準備，以免慌亂無助。

**生前契約歷年價格表**

生前契約是保險的延續；  
確保『保險金』的完整！避免葬儀社成為『保險的受益人』。

項目	年齡	現在	10年後	30年後
保險理賠金		100萬	100萬	100萬
殯葬費用		37.64萬	50萬	105萬
生前契約		以現在的價格購買未來的價值		
備註		此契約可自由轉讓、並可五年分期0利率		

龍巖人本 www.lungyengroup.com.tw

這是宣傳發放的DM

**龍巖人本服務股份有限公司**  
客戶基本資料表

新增 客戶編號: \_\_\_\_\_

客戶姓名:       出生日期: 民國   年   月   日

客戶身分證字號:           性別:  1. 男  2. 女

法定代理人姓名:       法定代理人身分證字號:

戶籍地址: 郵遞區號        縣  市  鎮  鄉  村  里

現居地址(帳單、相關資料寄送地):  同戶籍地址  另列於下:

郵遞區號        縣  市  鎮  鄉  村  里

現居電話:    -         戶籍電話:    -

公司電話:    -       行動電話:    -

E-mail:  @

經辦人: \_\_\_\_\_

---

**客戶印鑑卡** 客戶編號: \_\_\_\_\_

新增  變更  客戶姓名  印鑑

身分證字號

凡權益人之轉讓及其他事項即日起概以右欄印鑑為憑。(法定代理人請用印於權益人印鑑旁)

這是客戶基本資料表

**龍巖人本** 自動轉帳分期付款授權書 G84835

立授權書日:   年   月   日 申請種類  1. 新增  2. 異動  3. 終止 單號:

立授權書人已詳閱背面約定條款, 同意授權予龍巖人本服務股份有限公司按期扣款支付下列指定契約之應付分期款。

(紅框內欄位如須填寫而未填寫者, 本自動轉帳付款授權書不予受理)

<p><b>契約書持有人簽章</b></p> <p>身分證字號/用戶號碼: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>或統一編號/用戶號碼: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>立授權書人帳戶資料: (若立授權書人與契約書持有人相同者免填此欄)</p> <p>個人姓名(帳戶所有人): <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 身分證字號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>或公司名稱: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 身分證字號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>或統一編號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>通訊地址: 市 <input type="text"/> 區 <input type="text"/> 鎮 <input type="text"/> 路 <input type="text"/> 段 <input type="text"/> 巷 <input type="text"/> 弄 <input type="text"/> 號 <input type="text"/> 樓之 <input type="text"/></p> <p>聯絡電話: (O) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (H) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (手機) <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/></p>	<p><b>契約書編號</b> (請詳閱契約書內)</p> <p>用戶號碼: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>郵局存款帳號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>郵局存簿儲金局號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>帳號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>儲蓄儲金帳號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>請內聯每聯書蓋章</p> <p><input type="checkbox"/> 郵號不變請改印鑑</p> <p>銀行、局 <input type="checkbox"/> 分行(社、會) *以上蓋章須與存摺印鑑相符, 並同時附存摺封面、印單內頁</p> <p>金融代號: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (會、社) 部、辦事處 存摺封面、印單內頁</p> <p>帳號: <input type="text"/> <input type="text"/></p> <p>請依存摺號碼由左至右填寫, 空位不補零</p>
--	--

**銀行活期(活儲)存款帳號**  1. 彰化商業銀行  2. 聯邦商業銀行  3. 國泰世華商業銀行  4. 玉山商業銀行

金融代號:       郵局存款帳號:

帳號:

透過實體交換 ACH 機制扣款 發動行: 中國信託商業銀行 交易項目: 商品分期付款 郵號不變請改印鑑

發動行代號: 8220901 交易代號: 902 龍巖人本統一編號: 86686395

信用卡扣款, 卡別請勾選一項

卡別:  VISA  MASTER  JCB  其他 發卡銀行為:  銀行

卡號:

有效期限至   年   月   日

持卡人簽名:

受理機關核對印章 龍巖人本服務股份有限公司

日期:   年   月   日 覆核: \_\_\_\_\_ 建檔: \_\_\_\_\_ 收件: \_\_\_\_\_

這是當買契約時, 客戶是用分期付款的方式所要寫的轉帳表單

**龍巖人本服務股份有限公司**  
繳款單(A)

A 0 1 4 6 8 3 9

購買人姓名	身份證字號										首次購買 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		分期自動轉帳 <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否		授權書單號 NO.			授權類別 <input type="checkbox"/> 存簿 <input type="checkbox"/> 信用卡	
	組合商品	品名	數量	契約書編號	契約簽訂日	頭款 %	期別	代號	金額	銀行名稱	票號(卡號)	到期日	銀行帳號	授權碼	授權日				
購買內容暨繳款方式	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否																		
總金額合計																			
備註欄																			
服務人員		姓名										營業處		填單		處長		出納	
		身份證字號																	

※款項別代號: AA 現金 BA 票據 AB 滙款 DC 信用卡

這是當客戶買契約付款時所以要寫的繳款單



這是當客戶需要我們介紹禮儀流程時所準備的資料本



這是簽約時所需要的工具



這是我們結交新客戶必備的工具



這是我們發放給客戶或做陌生開發的必備工具

### 三、顧客服務

#### 1. 顧客詢問之處理

當顧客要詢問我們的禮儀流程有包含哪些東西時，我們將拿出我們禮儀流程的解說本，詳細的為顧客解說哪些包含還些不包。或是詢問有關價格或是塔位之問題，我們將都能拿出特製的解說圖本為客戶解說。

#### 2. 顧客抱怨之處理

當顧客在禮儀服務中有任何的抱怨或異議時，我們都必須用紙筆紀錄下來，然後深入的去瞭解問題的所在，再去處理完，回公司開會時再提出來討論是否有改善空間或是該提醒以後不能再犯。

#### 3. 主動服務顧客之技巧

當我們履約時的一場禮儀服務中，常常要事先為顧客想好要準備什麼東西，或是能多為家屬做點什麼和幫點什麼忙，好讓家屬感覺到我們時時刻刻替他們想在前頭。

#### 4. 讓顧客留下好印象之技巧

就是能多幫顧客爭取到最優質的服務品質，讓整場告別式能很完美的舉行，送行他們最愛的家人最後的畢業典禮，然後圓滿的落幕。

### 四、顧客購買忠誠度

國人面對禮儀服務的三不：

1. 不願：早期國人對往生忌諱，所以不願思考及規劃。
2. 不懂：因為台灣有 98% 的人不懂完整的殯葬禮儀服務，任憑不肖業者剝削。
3. 不能：台灣有 70% 的人缺乏足夠的存款獨立辦法，所以造成莫大的遺憾。

因為時代與科技的進步及傳統觀念的改變，顧客的對商品的接受度也提高，而且履行一場禮儀服務後的家屬，購買意願的程度相當高。

1. 服務內容、價格透明化，輕鬆付費，讓未來更加有備無患。
2. 及早購買，享受會員優惠價格權益，且可自由轉讓，增加理財彈性。
3. 依個人理財方式選擇最有利的繳款方式，讓資金運用更合理、更具效率。

## 五、店鋪銷售作業流程

### 1.銷售作業流程之規劃與執行

以下是銷售的流程圖

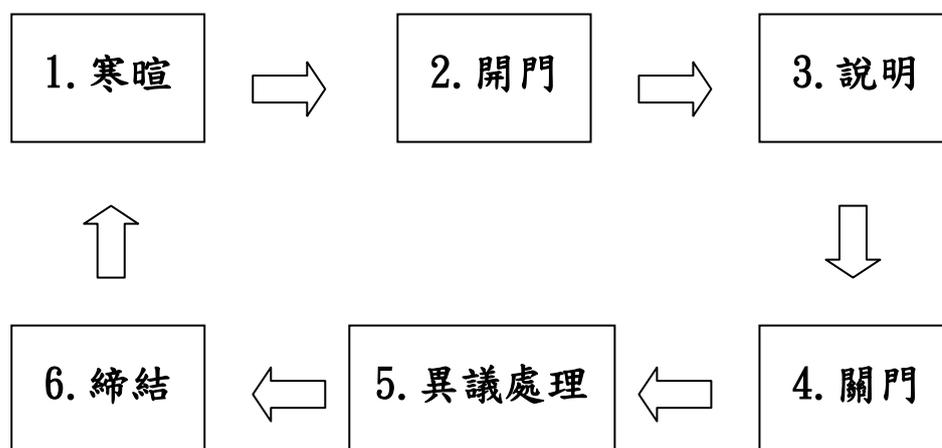


圖3-2銷售流程圖

#### 寒暄

成交的發生都是從寒暄開始，業務要想成交一開始就是要去拜訪客戶，經由拜訪、聊天目的就是要蒐集客戶的資料，而資料的項目有：

(1)喜好興趣、(2)自主權、(3)基本資料、(4)財務、(5)新觀念...等。

#### 開門

而開門又分為漂亮與硬要，所謂的漂亮就是恐嚇、談時事、談故事，(1)恐嚇，就是告知客戶當你沒有購買時會發生哪些問題、失去哪些基本的保障與困境(2)談時事，藉由聊最近的事件或是新聞來轉進業務人員所要講的主題。例如:M型化社會、老年人口的增加、少子化...等(3)談故事，就是由故事來讓客戶得知實際的案例。硬要就是一般可見失敗的行銷手法，故此處不提。

## 說明

說明又分為利他與解決問題，所謂的利他就是要告知客戶持有我們的商品能夠得到哪些好處與保障；而解決問題就是解開客戶所疑惑的所有問題。

## 關門

關門就是傾聽客戶說話，身為業務人員雖然銷售的口才要很好，但是若是滔滔不絕的一直講，讓客戶沒有開口的餘地時，此時客戶內心就會覺得你根本就很現實的想要強迫銷售賺錢而已，並沒有想要解決客戶所遇到的問題，而因此讓客戶心中產生厭惡感，從此百般的避不見面。

## 異議處理

異議處理也稱為成交的開端，當以上的步驟都進行的差不多時，就要開始主動的詢問顧客還有哪些問題，若是都沒有就是要主動詢問要購買幾份的產品，此時問題才會真正的產生，只要能幫助客戶解決他真正的問題，自然就會成交。但若沒有解決客戶的問題，一切或是就要再從零開始。

## 締結

締結也是所有流程的最後一個步驟，當客戶的觀念有了，對商品的了解、財務的問題...等都完成後，最後只需要把資料與簽約的東西準備好就好了。然後成交以後不是就沒有事情了，還是要抽空時常去客戶家中保持聯絡與關心，經由延伸出更多的成交

## 2.銷售作業流程之控制

當銷售的流程在進行中時，業務人員要時常回公司與主管討論與客戶的交流情形，和回頭翻閱工作日誌上所記載的資訊，並從中了解並規劃哪些客戶要再度拜訪，或是哪些親朋好友還尚未去拜訪和聯繫。

## 3.銷售作業流程之檢討與改善

每當一場交易的完成，事後必須與主管討論整個流程的談話內容、問題的發生...等，徑而讓主管得知後，以利讓主管把自身體驗過的經驗，用最好的方式去解決，讓下一次的成交過程中能夠更佳的順利與快速。

# 六、突發狀況之處理

## 1.突發狀況之模擬

當業務人員要出去進行銷售時，必事先於訓練期間就受過各種狀況的模擬，因為「一樣米養百樣人」，每個客戶會給你什麼樣的問題都是你無法預知的，但比較常見的問題像沒錢、主導權不是我、問我家人...等等問題都是一般業務同仁比較常見的問題。故我們必須事先做好這些問題回答的準備，才能漂亮的回答並解決客戶所遇到的難題，當我們幫客戶解決他所有的問題後，不是真不想買就是等著收單了。

## 2.突發狀況之處理與檢討

當我們進行告別式的期間，像是告別式的布置或是家屬的各種問題疑問，都是需要藉由我們業務團隊去告知禮儀師處理的。當告別式結束後，於每個月的第

一個禮拜三早上都會召開禮儀座談會，讓所有業務同仁於告別式期間發生的各式各樣的問題提出，然後做個檢討之後由禮儀師進行答覆與問題的改善。在藉由業務同仁轉達家屬，讓家屬得到滿意的答案。就像總監常說的，我們不敢說服務做的是一百分，但我們至少有八十分，仍然有進步的空間。

### 3.如何避免突發狀況之發生

多參予協助各個業務同仁的告別式，藉由協助幫忙增加自己的禮儀流程的知識，以及多問多看，經驗就是避免突發狀況發生之不變的道理。

## 七、店舖工作管理

### 1.各項標準作業流程

我們的禮儀流程大致如下圖：

流 程	服務項目
臨終諮詢	1.設立24小時臨終諮詢專線。 2.服務程序說明。 3.會員權益說明。 4.臨終逢喪處理說明。 5.合週邊服務說明。
遺體接送	1.全省24小時 0800-099098 往生接體服務專線，全年無休。 2.專任禮儀師一名，協助家屬處理各種初終禮儀事宜。

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.安排接體車一輛及服務人員。</li> <li>4.協助辦理殯儀館入館手續或將往者接運回喪家。</li> <li>5.可事先告知禮儀師準備水舖。</li> </ol>
設立靈堂	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.誦經人員為逝者豎靈誦經，安置逝者靈位。</li> <li>2.為家屬規劃、設立孝堂，讓家屬於居喪期間早晚奠拜。</li> <li>3.專業禮儀師提供居喪期間應注意事項之說明。</li> </ol>
治喪協調	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.召開協調會議</li> <li>2.安排奠儀日期</li> <li>3.排定治喪時程表</li> <li>4.辦理火化許可證</li> <li>5.預定火化爐位、奠弔禮廳</li> <li>6.訃聞印製(含撰寫、印製)</li> <li>7.孝服式樣選定</li> </ol>
入殮	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.引導家屬舉行入殮儀式。</li> <li>2.由專業人員為逝者淨身、更衣。</li> <li>3.由放板工人、入殮工人、封口工人一組協助入殮儀式 完整進行。</li> <li>4.禮儀師於儀式間督導相關人員順利進行流程。</li> <li>5.禮儀師從旁協助家屬進行奠拜儀式。</li> </ol>

法事	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 引導家屬進行頭七與尾七儀式。</li> <li>2. 誦經人員為逝者誦經。</li> </ol>
奠禮準備	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 奠禮現場整體設計與家屬溝通協調並定案。</li> <li>2. 整體設計包含現場硬體裝飾、燈光音響、弔唁品擺設等相關物品之建議與溝通。</li> <li>3. 由禮儀師指導佈置人員一組佈置奠禮整體會場。</li> <li>4. 與家屬最後確認奠禮現場佈置要誤。</li> <li>5. 與家屬最後確認奠禮現場當天時間及時程表。</li> <li>6. 於治喪期間專任禮儀師提供二十四小時全時段的諮詢服務。</li> </ol>
家公奠禮	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 辦理遺體認領手續</li> <li>2. 迎靈法事</li> <li>3. 遺體入殮</li> <li>4. 告靈儀式</li> <li>5. 行家奠禮</li> <li>6. 讀祭文</li> <li>7. 緬懷故人生平事蹟</li> <li>8. 致哀悼詞</li> <li>9. 公祭團體奠弔(捻香)</li> </ol>

發引	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.由四位移靈人員使用特製之推棺車將靈柩送上靈車。</li> <li>2.安排進口西式靈車一輛接送逝者遺體靈位至火化場。</li> <li>3.禮儀師督導佈置人員整理復原奠禮現場（吊唁品及喪家之物品家屬自行取回）。</li> <li>4.禮儀師引導發引隊伍至火化場。</li> </ol>
火化封罐	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.禮儀師陪同至火化場，並擺設祭品。</li> <li>2.誦經人員引導家屬進行火化前奠拜。</li> <li>3.靈柩進火化爐後，由誦經人員引導家屬進行除服儀式。</li> <li>4.工作人員撿骨、裝罐、封蓋包裝並由家屬確認領回。</li> </ol>
返主除靈	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.安排一名誦經人員至喪家進行返主儀式。</li> <li>2.誦經人員進行除靈、洗淨儀式，並提供淨符。</li> </ol>
安奉晉塔	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.安排高級禮車一輛接送靈灰至家屬指定之晉塔地點永久安息。</li> </ol>
後續關懷	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.核對確認各項費用，並說明費用明細及結清。</li> <li>2.日後由公司寄送發票給家屬。</li> <li>3.請家屬親自填寫服務滿意度調查表及相關建言。</li> <li>4.設立客戶申訴專線，處理服務期間所發生之任何問題。</li> </ol>

	5.於百日、對年、合爐將近時寄發卡片提醒家屬，並免費提供諮詢服務。 6.圓滿。
--	--

表 3-3禮儀流程圖

## 2.獎懲制度

業務人員只負責當家屬與禮儀師之間的橋樑，故沒有獎懲制度，真要說只有禮儀師才有獎懲制度。

## 第三節行銷企劃實作

### 一、環境分析

環境分析針對政策面、經濟面、文化面與資訊科技面等四個構面對企業的影響進行分析。

- 政策面

政策面的分析上，將從我國加入 WTO 與殯葬管理條例的施行兩方面來探討：

1. 加入 WTO 的影響

我國在民國 91 年 1 月 1 日成為世界貿易組織 WTO 的第 144 個會員。加入 WTO 後對國內經濟及產業帶來深遠的影響。對服務業來說，近年來，因在入會前推動亞太營運中心計畫及全球運籌發展計畫，服務業市場已大幅開放，服務業市場開放，有助於吸收外資、提升經營管理技術。

2. 施行殯葬管理條例的影響

政府在民國 91 年 7 月 17 日正式施行新版殯葬管理條例，同時廢止制訂於民國七十二年的「墳墓設置管理條例」。墳墓設置管理條例僅以墳墓為規範對象，已難以因應社會發展所需，因此為加強殯儀館、火化場、納骨塔（堂）等喪葬設施之管理，輔導傳統殯葬業者轉型，並健全殯葬服務業及殯葬行為之管理機制，改善不肖業者巧

立名目、強索費用等情事發生，新版殯葬管理條例因此應運而生。

殯葬管理條例總說明中提到，為配合建設臺灣為綠色矽島之願景，應在人文生態、知識經濟發展及社會公義之架構理念下，規範殯葬設施、殯葬服務及殯葬行為。其中殯葬設施部分，除考量公共衛生、永續經營之外，並兼顧殯葬方式多元化及規劃人性化、綠美化；殯葬服務業部分，除建立經營許可及一定規模以上置專任禮儀師等制度之外，並要求收費標準等消費資訊透明、殯葬生前服務契約預收費用之一定比例應交付信託；至於殯葬行為之規範，則應包括禁止巧立名目，強索增加費用，禁止擅自轉介承攬意外事件，或不明原因死亡屍體之殯葬服務，以及辦理殯葬事宜妨礙公共通行、公共安寧等規範。

- 經濟面

生前契約的優點在於定型化契約可以保障消費者在處理殯喪事宜時權益不會受損。而昂貴的喪葬費用，有很多人擔心未來死不起，為了不讓家人背負過高的喪葬費用，可以用分期付款或繳保險費的方式來分散付款壓力，減輕當事人和家屬的經濟負擔，並且也給予符合現代人尊嚴的喪禮。

生前契約市場，是目前殯葬服務業兵家必爭之地，業者標榜生前契

約可以在生前即預約往生時的喪葬服務、付款方式多元化、契約可以自由轉讓及可以作為抗通貨膨脹之理財商品，而生前契約可以以當時購買的價格來履約，在準無息時代，若生前契約市場機制成熟、對消費者有保障，或許是可以購買的保障型商品。

- 文化面

社會少子高齡化，台灣地區由於社會經濟的發展與家庭計畫的卓越成就，生育率逐年降低，國民平均餘命逐年延長，人口結構也隨之逐年老化；台灣地區自民國八十二年底起，六十五歲以上人口就已佔台灣總人口的 7.09%，依據聯合國世界衛生組織定義：當老年人口超過總人口比率 7%時即為「高齡化」社會，也就是說，台灣社會已經邁入老年社會。

- 資訊科技面

應用資訊科技已是企業競爭的重要方法，而且資訊科技也被普遍的應用於企業各個層面。隨著 90 年代資訊科技的進步，企業組織變得日益複雜及龐大，所面臨的環境也日益複雜。組織中資訊部門的任務由傳統的幕僚角色變成影響企業競爭優勢的策略角色，如何去整合資訊科技的技術層面於企業組織的社會層面，成了企業能否利用資訊科技創造競爭優勢之前提。在此前提下資訊策略必須密切配

合企業之競爭策略，而在競爭國際化、企業環境多元化而多變的情況下，資訊系統之發展也必須能迅速而有彈性的應變能力。

## SWOT分析與評估

### 1. 優勢分析

#### a. 殯葬服務一元化

龍巖公司擁有自己的墓園、納骨塔(真龍殿)，並且以現代化管理方式經營，再加上龍巖公司目前已開始興建殯儀館，殯葬服務一元化的目標逐漸實現，軟硬體設施的搭配，加上莊嚴的禮儀流程，將成為最佳的差異化策略。

#### b. 良好的服務品質

龍巖公司所屬之禮儀人員，在專業能力、服務態度上一直深受消費者及業界好評，替龍巖公司在形象及服務口碑上奠定了良好的基礎，並且獲得績優業者之表揚。

#### c. 全省服務體系的建立

龍巖公司為了達成服務業快速且確實的目的，在全省皆設有服務據點，涵蓋幅員廣大，在對應市場的快速變化上擁有快速的應變力及競爭力。

#### d. 資金充裕

龍巖公司在納骨塔、墓園、生前契約的營業收入累積了大量的資金，龍巖公司

亦連續兩年經天下雜誌與商業週刊評選為 500 大服務業。

#### e. 案件來源穩定

龍巖公司透過生前契約的銷售，將現貨市場擴及到未來市場，讓每年的案件量呈現穩定成長，由於案件量穩定，讓龍巖公司在物料採購上也獲得議價空間。

### 2. 劣勢分析

#### a. MIS 尚未整合，造成人力資源浪費

龍巖公司 MIS 系統尚未整合上線，因此在資料輸入部分耗時重工，造成人力資源的浪費，在禮儀用品的採購及配送上，需藉由人工來作物料料號資料的維護，遇到到貨服務欠佳的廠商，亦必須投入人力來驗收物料，另外在禮儀用品的配送部分，目前大部分仍由禮儀人員親送到府，造成人工和時間成本的增加，降低了公司的獲利。

#### b. 價格缺乏彈性

龍巖公司所銷售之生前契約，由於是透過代銷公司負責銷售，因此每銷售一份契約必須給付業務員銷售佣金，加上龍巖公司企業化經營，管銷費用、人事費用都有一定成本，因此在價格彈性上不如傳統業者有較大的議價空間。

#### c. 缺乏大型案件承辦人員

龍巖公司之禮儀人員大多服務契約客戶，以龍巖公司目前的統計，約有 95% 的客戶是使用價格 15~16 萬元的生前契約，因此遇到超過百萬的大型案件，則必

須由處長級以上幹部負責協調承辦，公司內部亦缺乏大型案件規劃小組，造成禮儀人員發展的限制。

d. 偏僻地區績效不彰

三大都會區之外的區域，由於當地業者深耕已久，使得龍巖公司難以拓展示場，因此龍巖公司全省 13 個服務據點中，約有 5~6 個據點尚未達到損益平衡，甚至有些據點面臨無案可接的情況。

優勢	劣勢
殯葬服務一元化	MIS 尚未整合，造成人力資源浪費
良好的服務品質	價格缺乏彈性
全省服務體系的建立	缺乏大型案件承辦人員
資金充裕	偏僻地區績效不彰
案件來源穩定	
機會	威脅
殯葬服務需求的增加	市場競爭激烈
消費行為的改變	顧客忠誠度不高
專業人才的培訓	殯葬法令與鄰避設施效應
醫學、老年市場蓬勃發展	

表 3-4 SOWT 分析表

## 二、策略規劃

### 1. 設定目標

我們每個月的第一個禮拜都會開一個台中區晨會，進行上個月業務方面的檢討與反省。然後接著訂立該月所要創造的銷售目標。

### 2. 各管理階層的目標

各地區的營業處，每個處長都會像公司向上呈報該月要做多少的業績，然後再藉由處長去規劃平均每個人該創造多少的業績才能達成。

## 三、行銷企劃

### 1. 預測行銷成果

對業務人員來說，規劃是絕對少不了的一樣動作。因為少了規劃就會不知不覺的讓時光快速的流逝，生活也會變得一團糟。像我剛進入龍巖時，總是腦子一片空白，只知道每個禮拜一、三、五要到公司去開會與上課，卻都不知道其他時間要做什麼事情，經過主管與較資深同事的指導，才知道業務人員的行程都是要靠自己規劃出來的，就像公司裡教室天花板上的一句話叫「有規劃才快活」，透過規劃才會感覺到一天的充實，雖然時間一樣都不夠用，常常規劃的時間都會超出預料之中，但是卻總比沒有規劃整天不知所措的好。

以下就是龍巖為業務同仁所訂制的事業手冊裡面的內容



## 2.建立行銷策略

我們的商品也就是生前契約以及塔位、墓園，生前契約所主要鎖定的目標市場是一些有購買保險、有危機意識、有抗通貨膨脹，有觀念的且有一定收入的顧客，此類商品可做為短期投資。而塔位墓園是鎖定在有購買生前契約的顧客，且中高收入者，因此類商品也可做為長期投資。

### 擬定產品定位

我們的生前契約是定位在只要是人就是我們的客戶，無分年齡層，因為只要是人，人生都會有走到終點的一天，而人生的畢業典禮無非就是需要有一個專業的團隊來舉辦。價格方面屬於中等價位，據內政部統計平均一場禮儀服務目前是 37~40 萬，而我們的生前契約目前價格是低於平均值的，所以以整體看來龍巖人本的價位算是在合理的範圍。但以服務品質方面，龍巖人本與別家一般葬儀社的不同地方是我們有受過專業訓練的禮儀部門，和負責監督整個禮儀流程的業務團隊，以增加整理服務流程的品質與價值。

而至於塔位與墓園，塔位是鎖定在平價、奢華之顧客。因為絕大多數的顧客皆為了節省花費金額而選擇火葬，故我們的塔位又有分家族塔位、夫妻可以放在一起的雙人塔位以及單人的單人塔位，以供應各種不同需求的顧客。

## 3.建立行銷組合

我就舉我們最近新出的方案來做說明：

### 規劃新產品線

龍巖不斷的推出新商品，以供不應求的和限量的方式讓許多忠誠的顧客愛

不釋手。11.12 月年底將盡，為做年底的衝刺，特地推出一款超划算的組合商品，其行銷 DM 如下：

### 雙人塔位市場行情

公司	價格
金X山	100~180萬
慈X園	50~80萬
國X	30~50萬
龍巖	40~120萬

### 市場平均禮儀服務價格

25萬



●豐悅專屬精緻面版



●豐悅專屬精緻三供

●**雙人塔位+2份禮儀服務契約**  
 龍巖原價40萬+27萬×2=~~94萬~~  
 優惠價20萬+21.5萬×2=**63萬** **下殺6.7折**  
 再享8年96期零利率無息分期，利息現賺8.6萬元。

●**平均每人僅花費27.2萬，讓龍巖為您完成「終身大事」**  
 對比國人平均喪葬費用37.6萬(內政部統計)  
 節省近30%，**本專案即日起至 月 止** **限量1000組**

聯絡電話：

感謝一路有你，龍巖真情回饋  
 殷切期待，感恩優購專案。  
 僅此一檔，限時限量禮讚回饋

## 產品線的定價

產品之價格是依照原本定價在定出個特惠價格，以及標示出市面上一般的禮儀服務價格和雙人塔位價格來做比較，以吸引鼓勵顧客能以量制價。讓顧客可以自己去斟酌，是否禮儀服務和塔位都給龍巖包辦會比較划算。在以限量一千組來刺激顧客，讓顧客有衝動性去購買。

## 配銷通路規劃

只要各營業處單位有報備，就將馬上將其數量作登記的動作。以確保限量的數量。

## 人員及組織銷售管理

先將此消息告知各地區之總監，然後再經由總監告知該地區知各營業處處

長，然後傳達給各個行銷業務人員得知。使各業務單位同仁一同去告知其顧客這個消息。

## 廣告與促銷作業

廣告方面，公司為了讓業務同仁能夠有好的業績，總經理特地指派公司同仁為業務單位製作一張讓顧客一眼看到就會有衝動的行銷 DM。然後派其設計者到各地區做該 DM 之解說，有句話說「工欲善其事，必先利其器」，故以此當作廣告方式。

至於促銷方面，就經由各地區之各營業處底下之業務同仁共同打拼。

### 4. 執行行銷計畫

因為我們在龍巖屬於業務團隊，故經由公司宣導告知所有業務同仁後，執行方面就是藉由業務同仁們告知其所有的顧客群，和發放公司所製作的行銷 DM 來達到宣傳的效果。

### 5. 訂定行銷預算

我們業務同仁們所發放的 DM，其預算是經由活動期間的天數去估計所需要的張數，再依活動期間內能發放的張數預估所要印刷的量去計算 DM 的金額。當然油錢是沒有絕對的值，這就要看個人的積極度去決定了。

### 6. 建立行銷控制系統

龍巖人本業務部門的行銷宣傳的成本，是藉由各個業務同仁的宣傳去做行銷和宣傳的效果。故龍巖人本公司除了電視廣告以外，和一些禮儀師的專訪、大師級藝術大師的聘請之新聞媒體當作廣告宣傳外，其它並無特別行銷經費。

## 第四節 店長與管理職務實習

### 一、認識營業店

#### 1.商品認識

我們業務團隊所販售的商品簡單來說就是生前契約也就是禮儀服務和塔位、墓園。其中禮儀服務是依照顧客需求下去規劃的客制化禮儀服務，當然各種價位都有，也可以選擇單點服務。

至於塔位和墓園，於台北三芝鄉，塔位有分個人塔位、雙人位、家族塔位，又分平價與高價位。墓園方面，也一樣有分各位墓園、和大企業的家族墓。

#### 2.人員認識

人員方面，裡面有的職務有處長、協理、經理、儲備經理，協理階屬於有一定資歷和業績所晉升的職位，而經理階則是通過考核者皆屬經理階，新進人員皆屬儲備經理。

#### 3.商圈環境認識

以中部服務處來說，據點於台中市北區學士路 255 號，在台中一中街附近，距離殯儀館也只有短短不到五分距離。

### 二、認識處長職務

#### 1.職務與工作內容

處長的工作內容於下：

(1)就是協助下屬，使其於在外銷售時碰到問題，能夠以其經驗協助成交。

(2)各個下屬當遇到履約場次時，協助調配同仁支援。

(3)公司的值班也是經由處長去分配各個同仁的職班日期。

(4)當公司有派案派給處長時，處長有權可以分配給下屬的同仁去進行履約。

## 2.應具備之基本條件和技能

(1)要有協理階級的職務然後通過公司一定業績的考核。

(2)要走領導且管理組織的能力。

## 3.值班經理工作內容和要點

於各個值班地點值班，並於顧客來服務處或是來電時詢問時，替其介紹生前契約和禮儀服務內容與價格。

## 4.教育訓練活動之推動

於台中服務中心，每個禮拜五皆有新進人員的訓練課程。且每個月總公司於台北皆有各種商品專屬的訓練課程。

# 三、業績掌握與目標管理

## 1.工作流程規劃

每當月初就是我們規劃一整個月行程的時候，事前在工作日誌上的規劃是必做的事項。否則若沒有規劃好，整個月又會不知不覺的渡過。

## 2.門市作業督導

當我們所賣的契約客戶要履約時，業務的職責就是監督好整個禮儀流程的過程，一直到圓滿結束。假設家屬有任何的問題我們都要在第一時間做家屬的橋樑與禮儀師傳達訊息，而維護好整個禮儀流程也會促使家屬對我們業務同仁的信任度與印象的好壞息息相關。若辦的好，家屬或許就會當你的代言人多替你轉介

紹或是再加買契約或塔位商品。

### 3.營運報表編制與重點分析

每一週的規劃與業績的達成也占據非常就要的因素，像總監常常講的，有規劃才快活。當第一週就是要完成目標的10%第二週要完成45%，第三週60%、第四週100%。只要能照著進度一步一步的完成生活就不會一團亂不知從何做起。

### 4.營業報告分析與業績掌握



民國 100 年 2 月 28 日

台灣工業銀行股份有限公司受託龍巖人本服務(股)公司信託財產專戶

(單位：新台幣元)

信託資產類別	餘額
現金(銀行存款)	252,000,000
基金及債券	0
固定資產(不動產)	4,001,502,753
其他資產	0

圖4-1財產目錄表

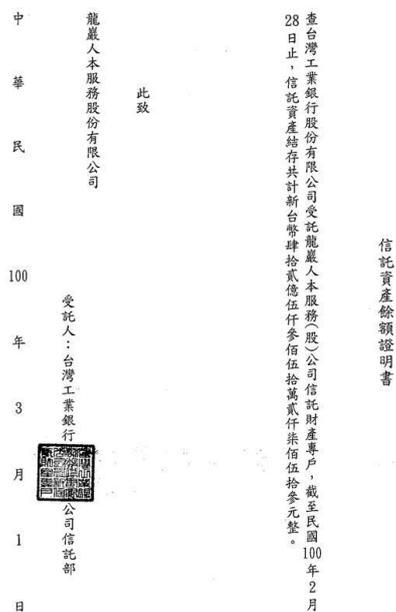


圖 4-2 信託資產餘額證明書

由上面兩圖可知，龍巖人本目前光信託資產部分高達42億，是一家非常穩健公開的公司。

## 6. 目標管理之企劃與執行

每週、每個月、每一季、每一年，不管是公司或是業務本身都會做各個階段的規劃，於期末才能做檢視的動作，有檢視才知道是不是有逐漸成長的趨勢。

## 7. 成本控制技巧

成本方面，簡單講就是每個月花在做龍巖的投資要低於收入，若無法生存就是要檢討是否收入太少或是花費太多。

當我們接到家屬要找我們辦禮儀服務時也要先事前談好價格，倘若低於我們成本的考量上，我們當然也不能隨便都接，因為做下去賠錢的話我們也會無法生存。

## 四、領導技巧

### 1.工作指導及人員訓練

當碰到履約的場次時，通常都會收到接案業務的邀請去支援幫忙，此時就是學習的機會，每經歷一次的告別式都會有多一次的經驗和感觸。不管是招待或是洽談，還有考量到給家屬的感覺和印象...等等。在銷售方面，有主管在教導，每週五還會有新人訓練班可以參與，台北總公司於每個月也都會舉辦新人訓的課程，或是針對銷售各式各樣的商品的課程。

### 2.排班作業與工作分派

於每個月都會安排在各大醫院附近的據點值班，提供客戶前來詢問禮儀服務或是契約的諮詢。

### 3.溝通技巧之應用

不管是談契約或是介紹禮儀流程，都有一定的溝通技巧。首先禮儀的態度是必備的條件，當然像殯葬行業也是眾人所忌諱的，常常會有家屬會因為感覺還沒有發生，卻又想了解而不想留下任何的資料，此時就是我們專業人員透過許多的技巧去引導家屬說出詳情，這麼一來我們才能為家屬依其需求下去規劃。

## 五、成功店長之積極角色

### 1.人力資源應用與管理

當業務在職一段期間後，有一定的收入就會開始作增員的動作。也就是學習當個領導者，要學會準時、規劃、面試、增員、談契約、談禮儀服務、履約、帶領整個組織共同的向同一個目標前進...等。階級越大，責任也越大。

## 2.經營資訊分析與應用

於每週月初，都會開個動員月會，就是在開會期間宣布本月的銷售方案，還有總監會教導如何去銷售的方式。

## 3.營造良好工作環境與購物氣氛

我們的每個服務據點都會有專門打掃和引導介紹的服務人員，而像挑選棺木或是壽衣、壽材方面也都是全新的擺設在據点的二樓。讓家屬來到服務據點時可以非常清楚的挑選各是各樣的樣式，還有舒適的洽談室可以做下來聽禮儀師介紹整個流程的運作和時間方面的訊息。

## 4.熟悉公關技巧

當業務的不變法則就是要從當朋友開始，每次在課程上都會聽到台上的講師講到。還有就是掌握生前契約的好處，這也是說服的必要條件之一。

## 第五節 商業自動化與營運決策實習

### 一、店舖報表研習

#### 1. 禮儀服務報備單

禮儀服務報備單

報備日期： 月 日 時 分

病危者基本資料	
姓名	性別 <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女 年齡
宗教信仰 <input type="checkbox"/> 佛 <input type="checkbox"/> 道 <input type="checkbox"/> 基督 <input type="checkbox"/> 天主教 <input type="checkbox"/> 基督教 <input type="checkbox"/> 其他	病危者身份證字號
醫院名稱	病房號碼
居住地址	
家屬代表姓名	與病危者之關係
家屬代表聯絡電話	是否 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無 有型的 <input type="checkbox"/> 轉約
客戶要求註記與服務週知	
服務處名： 回報人員：	
總管處 毅鑫營業處	總管業務人員姓名
業務人員	聯繫業務傳真電話
聯絡電話	
(800)099-208	
受理紀錄	

備註事項： [ ]

用來記錄有關往生菩薩事前的資料準備表單

#### 2. 收據單據

聯興人壽 收據單據

中華民國 年 月 日

特立此據： 經手人： 日期

茲收到 支現金 萬 仟 佰 元整

購買 精緻型 禮儀服務 壹 式

預收款項

用以收款時給家屬的收據

### 3. 客戶基本資料表

用以紀錄銷售過契約的客戶資料

### 4. 自動轉帳分期付款授權書

用以當客戶要分期繳契約款時，自動扣款表

## 5.繳款單

8577 白山自00主11

龍巖人本服務股份有限公司  
繳款單 (A)

繳款日期: \_\_\_\_\_

繳款金額: \_\_\_\_\_

繳款人姓名: \_\_\_\_\_

繳款人身份證號碼: \_\_\_\_\_

中華民國 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

新加坡總行代號: 81 現金 82 支票 83 匯款 84 信用卡

當我們跟客戶收頭款時填寫的單據

## 6.轉約合約書

生前契約 轉約合約書

一、 本人 \_\_\_\_\_ 委託 \_\_\_\_\_ 全權代表本人辦理  
龍巖人本股份有限公司生前契約之轉約服務。

二、 雙方宣明以【 \_\_\_\_\_ 】作為契約轉約之總價款。

三、 今收到上述生前契約轉約之  現金  支票，  
金額 \_\_\_\_\_ 萬 \_\_\_\_\_ 仟 \_\_\_\_\_ 佰 \_\_\_\_\_ 元整預收收項。

四、 其餘尾款金額 \_\_\_\_\_ 萬 \_\_\_\_\_ 仟 \_\_\_\_\_ 佰 \_\_\_\_\_ 元整，必須  
在該項契約轉約日起三天內結清。

五、 前述全部發單屬原契約所有人，理淨部份之發票則屬委託人。

六、 雙方約定時間，限期壹佰個天內有效。

委託人簽名: \_\_\_\_\_

身份證字號: □□□□□□□□□□

受託人簽名: \_\_\_\_\_

身份證字號: □□□□□□□□□□

中華民國 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

當有家屬需要找龍巖辦卻沒購買契約時調用有買者之合約

## 7.服務建議書

生前契約

龍圖人本

何謂生前契約—即在生前規劃身後往來禮儀，可以免除事發當的停後無助，得節不必要的開支，重建簡明、莊嚴、肅穆、盡哀有的禮儀文化。

契約具有【保債、抗通膨、自由轉讓】功能。

您可以掌握您的一生，亦可掌握您的“終”生大事。

您人生的終生保單—延續生命的尊嚴—龍圖禮儀服務。

【用五年零存整付方式-買一輩子的安心】

贈與買賣契約書【一般契約之贈與單一禮儀服務或禮位】 總價27萬元

禮儀分期	禮儀總份	現金存儲總價	總款方式	每月儲款數	分期期數	每月分期款	總款總金額	分期款總金額
1期	240,000	210,000	一般	90,000	60	2,500	90,000	2,500
2期	210,000	190,000	一般	23,000	60	3,200	46,000	6,400

◆ 禮儀分期總價=禮儀總份+分期款總金額

禮儀分期	禮儀總份	現金存儲總價	總款方式	每月儲款數	分期期數	每月分期款	總款總金額	分期款總金額	
贈與禮位	620,000	590,000	一般	65,600	64	6,600	65,600	6,600	
贈與禮位(分期)	210,000	190,000	一般	23,000	60	3,200	46,000	6,400	
合計	1,090,000	940,000	60	111,600	64	前60期分期款	13,000	後24期分期款	6,600

◆ 禮儀分期

分期期	數量	每期儲款	現金總	每期儲款	分期期數	年利率	每期款總計
60期分期	1	650,000	580,000	98,000	60	0%	9,200
60期分期	3	620,000	550,000	65,000	60	0%	19,800

生前契約是保險的延續；  
確保「保險金」完整的存在！  
避免「保險受益人」成為爭議社。

龍圖人本 禮儀管理顧問 董懷伯  
地址：台中市學士路255號B1  
電話：0985-865578  
電話：04-2205-1288

當我們拜訪客戶時，必備的建議書，內有商品的合購的優惠方案、購買單張或兩張之分期頭款與分期款之金額、分期期數...等資訊。

## 二、編號系統

### 1. 商品編號系統

我們每一本契約都會有所謂的契約編號，而管理的方式則是用電腦編號管理。

### 2. 編號種類及結構

有使用條碼的種類，大致分為契約編號和分期自動扣款編號兩種有使用到。

### 3. 商品編號系統營運效益

使用編號來管理的好處就是，假如今天要調查某一本契約是否已經使用或是要調查繳費狀況，只要跟櫃台的服務小姐告知契約編號即可調查。

### 三、POS系統後台報表操作

#### 1. POS之意義

簡單說就是為了詳細的記錄任何一筆在龍巖公司所購買的任何商品的收據而衍生的。因為龍巖服務股份有限公司，是一家強調財務透明化的大公司，故必須借由POS系統詳細記錄每一筆客戶在我們公司所購買的任何一筆消費。

#### 2. POS與商品主檔之應用

藉由POS我們可以得知絕大多數的客戶比較會需要哪些商品，故而一來採用大量訂貨來降低成本，其次又可以提升大公司便宜又有保障的形象。

#### 3. 商品陳列電腦化系統

公司有專門策劃商品的部門，負責設系每一期商品的的主打與組合，然後藉由行銷部門設計各式各樣的廣告DM來幫助每個業務人員進行銷售。

### 四、物流系統操作

#### 1. 電子訂貨作業

目前本公司都是藉由電腦的記錄然後再藉由人力訂貨，故無電子訂貨作業。

#### 2. 電子檢貨作業

目前本公司都是藉由人力檢貨，故無電子檢貨作業。

### 五、資料製作與分析

#### 1. 電腦報表製作與分析

龍巖的報表都是由會計部門依行政單位用電腦儲存的資訊下去做統計與計算，故業務人員沒有接觸。

## 2.POS系統報表進修研習

因所屬工作的性質不同，故無接觸有關POS系統報表相關的進修與研習。

## 3.資料與文件檔案之管理

龍巖各式各樣的資料與文件都是用電腦與書面、表格做管理。例如，契約、繳款單、自動扣款單...等，都是業務、行政與客戶各留一份做為依據。

## 4.流程動線分析

我們禮儀服務的整個流程動線，就是由殯儀館進去會先遇到收賻處，接著分兩邊是給來賓的座位，接著前方左右兩邊就是站家屬，而最前面就是往生菩薩的照片與花山。

簡單的示意圖如下：

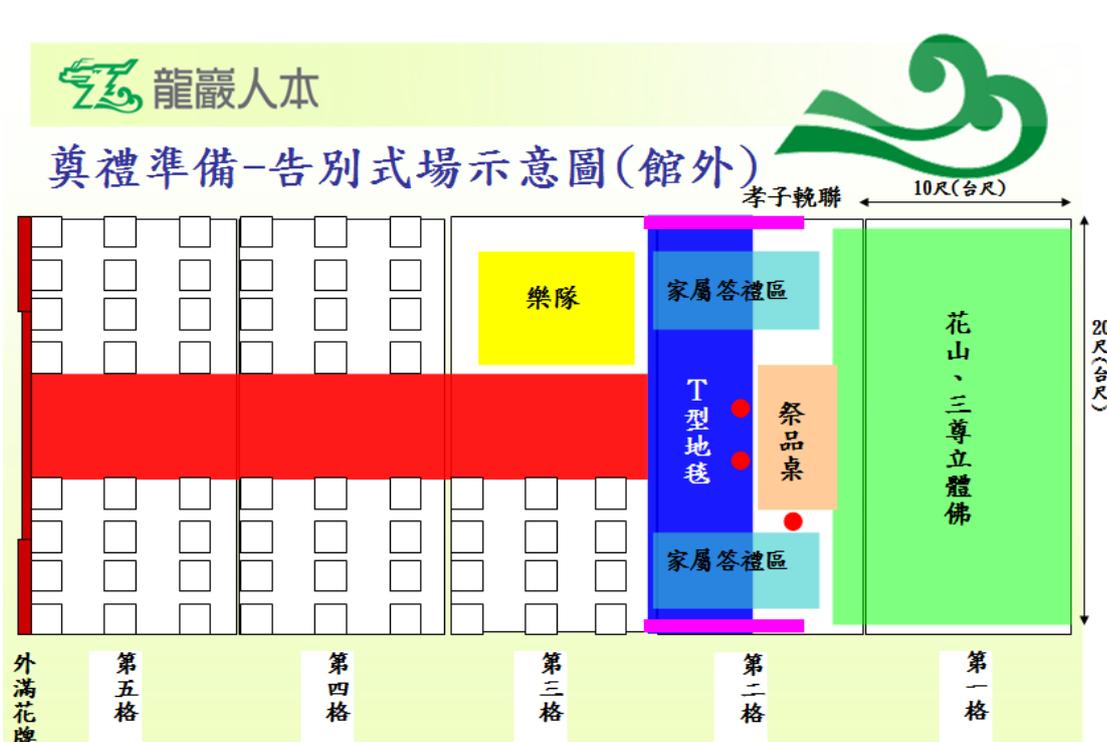


圖 5-1 流程動線圖

## 5.產品分類銷售分析

龍巖的產品簡單講就只有分軟體跟硬體兩種。軟體就是生前契約，也就是禮儀服務；而硬體就是塔位與墓園。生前契約就是運用保險的觀念去與客戶分享提早預約的好處，然後運用契約簽約的方式來做商品。而塔位與墓園是藉由帶客戶看我們位於三芝的真龍殿好風水與絕佳的地理位置來進行銷售。

## 六、情報蒐集與傳達之管理

### 1.情報蒐集方式與規範

情報的蒐集方式有很多種，例如去拜訪、填問卷...等等，而公司對於製作問卷的規範就是只要不會影響公司名譽或違反法律相關規定的話即可。

### 2.情報整理與分析

通常蒐集完情報以後，就是回去與主管討論並分析該客戶的情況，如何引導出其的需求。

### 3.經營環境與競爭優勢之研判

在台灣，龍巖算是近幾年才漸漸具有知名度的公司。它所具有的競爭優勢(1)大企業因為大量購買所購入的物料一定比仿間傳統的葬儀社還低，(2)上市上櫃大公司給人具有品質的保障，(3)專業化的訓練培訓出專業優質的禮儀師，(4)殯葬革命，打破傳統收紅包等舊習，(5)銷售「生前契約」的預約市場。這是一般葬儀社所無法比擬的。

### 4.因應對策之研擬

(1)為了讓消費者享受到平價奢華的品質與價格，大量的購入原物料以及大量建設硬體設備，像是會館，讓家屬可以在會館內舉辦告別式，租借的費用又比殯儀館的場地費還低。

(2)為了增加顧客在心目中品質的保證，努力的成為台灣第一家上市上櫃殯葬公司。之後還購入大漢建設、台北市金融中心...等硬體方面的資產，顯現龍巖在資產上的穩健與永續經營的決心。

(3)為了讓家屬能夠安心、放心的全程交給龍巖還辦理，安排了許多禮儀師專業培訓的訓練與考核，於每個與月初還安排了禮儀互動會議，檢討每個月所舉辦的告別式的各個缺失。

(4)龍巖所做的就是差異化，打破許多舊制的習俗和思想，像是六星級的香格里拉真龍殿塔位區、像公園般的墓園、像藝術般的優美骨罐，未來還籌劃了寵物墓園以及六千多株櫻花環繞的世紀水之墓園...等。

(5)運用保險的觀念引入了生前契約的商品，讓顧客在還沒發生之前就先購入的預約觀念。也為公司打開了預約的殯葬市場。

## 5.產品分類比較

表 5-2 產品比較表

產品	種類	價格	接受度
生前契約	軟體，禮儀服務	中低	全台統計不到 10%
塔位	硬體，陰宅不動產	中高	絕大多數人選擇
墓園	硬體，陰宅不動產	高	占少數人

## 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

龍言人本為符合政令、合法設立且正派經營的殯葬服務事業，也是台灣第一家擠身500大服務業的殯葬公司(商業週刊2002年第755期)，自1992年創立以來即以殯葬改革之先鋒自詡，秉持「專業、誠信、慈悲」的理念穩健經營，依法接受政府權責機關的公開評鑑、監督及考核，並持續獲得政府評鑑之最高評等及社會大眾之普遍讚譽。

### 二、顧客服務與訂單管理

#### 1. 顧客服務的內容

我們的服務內容就是簡單介紹禮儀流程、並當顧客與禮儀師之間的橋樑，協助舉辦整個禮儀的流程，這也是龍巖人本與別家殯葬公司差異化的要點之一，提升整個流程的附加價值。

#### 2. 顧客期望

絕大多數的顧客皆希望能夠莊嚴、圓滿又不會過度的開銷經費就能辦好一場完美的人生畢業典禮，其也是龍巖創辦人一直要致力實行的理想，也就是「平價、莊嚴」。但也有顧客是希望能給自己最親愛的家人最好的，風風光光莊嚴又不失禮的圓滿舉辦一場告別是，花多少錢都不是問題，但其是算少數。

#### 3. 訂單管理

透過電腦的記錄，把每一位顧客的詳細資料、使用哪本生前契約、舉辦地點、對年及百日通知日期...等資料皆詳細的記錄在各服務據點的櫃台系統，再透過系統的聯繫傳送資料至台北總公司。

### 三、倉庫管理

#### 1. 倉庫規劃

目前我們每個服務據點都有設立放置舉辦告別式要用到各式各樣物品，例如骨灰罐、棺木、壽衣、壽材...以便客戶來挑選樣式。

#### 2. 物料管理

物料的管理皆由各服務據點的管理員做管理，要出貨或是進貨皆要由管理員由電腦做紀錄的動作，有部分的貨物則由快遞送到到服務據點由值班人員做簽收的動作，然後再交由管理員做進貨的紀錄。

#### 3. 進貨檢驗與時間

通常像快遞的物料都會有物料單，只要外觀無損害，數量正確即可做簽收的動作。當然要盡快由管理員做登記的動作。

#### 4. 入庫流程

入庫的流程簡單講就是

值班人員檢查->簽收->轉交管理員->電腦登記->入庫

#### 5. 搬運設備認識

我們每一場禮儀都會有專門佈置的人員，當然也會有專門運送一些告別式要用到的東西和工具皆由運送車送達。

其它有些是外包廠商，像是花山、布幕、罐頭塔...等比較大型的物品，都是自己專車運送至舉辦的地點。

## 6. 出庫流程

由禮儀師先規劃需要用品->通知管理人員->電腦做出貨的紀錄->送至舉辦地點

## 四、庫存管理

### 1. 企業採用那一種庫存策略

以區域性方式管理，例如台中服務處就設在台中殯儀館的附近，只要發生的案件中地點在於台中都是由台中服務據點出貨。

### 2. 庫存量如何決定

庫存量皆是以往年的案件成長率下去做預估，以被需要的時候卻缺貨導致公司的品質受到嚴重的損失。

### 3. 服務水準的決定

一般我們的要求第一一定要一手全新的，因為龍巖品質的訴求就是一定不會用二手貨，第二就是嚴格把關是否有損壞品，然後再來就是讓整個流程的順暢，一切的嚴格把關品質的訴求就是要讓家屬感受尊榮的感覺。

### 4. 存貨週轉率有多少

以台中服務處來講，大約一週的處理案件約在十件左右。因為計算存貨週轉率需要得知銷貨成本與平均存貨的數量，故無法計算得知。

### 5. 何時採購

約在庫存量低於十場案件所需要的用量時，就必須該使準備叫貨，才不會因為

物料的延誤導制影響整個服務的流程與品質毀損公司的形象。

## 6. 採購多少

採購的量一次約叫一個月的份數，假使物品的體積比較小的話就會叫整箱的，有時候是視體積的大小而決定。

## 7. 盤點策略為何？

我們的盤點策略就是每使用一次就會進行電腦登入，只要物料低於一定的數量就要提早進貨。

# 五、運輸管理

## 1. 是否委外？

基本上除了部分委外的東西是由外面廠商負責在指定的時間內送到指定的地點以外，其它物品皆由公司各服務據點出貨。例如：棺木、靈前燈、臉盆、香爐... 等小東西。委外的物品像棚架、花山... 等等。

## 2. 採用那些運輸工具？

運輸工具有，進口靈車、各服務據點的小貨車、還有運送貨物的箱型車... 等。

## 3. 運輸公司的選擇？

除了外包廠商以外，其它物品皆由本公司自家的貨車運送。

## 4. 何時運到？

一般小東西都可以提早存放在服務據點的倉庫中，而像比較大型的像花山、棚架等等的物品都在告別式前一天開始搭設並且完成。

## 5. 運輸時間決策

一般小型物品都會在倉庫管理員的評估下，進行預估的時間，大約都提前一週準備好，以備不時之需。

## 六、供應商管理

### 1. 如何選擇供應商

因為龍巖主張品質都一手鮮花、一手棺木...等，故對於供應商的品質訴求也是相對的嚴格。

### 2. 供應商如何評估

根據品牌的知名度以及實際調查來作為評估的依據，接著簽約合作後，根據實際配合程度的好壞事後經過檢討與協調來評估往後是否繼續合作。只要經過同仁的投訴並給予協調後仍未改善情形便馬上替換廠商。

## 七、委外策略

### 1. 企業內有多少業務委外？

在我知道的範圍包括花山、棚架、誦經師父師姐、壽內用品、金紙、棺木，甚至服務的人員不夠時也會委外，其他像靈車、會館、服務處幾乎都是公司直接買下的資產。

### 2. 核心競爭優勢為那些？

龍巖的核心競爭優勢如下：

- (1) 台灣第一家從事殯葬企業化的公司，所以的財務皆透明化讓顧客更加有保障。
- (2) 台灣第一家上市上櫃的殯葬企業，顯示資產上零負債的穩健與永續經營的

決心。

- (3) 因企業穩健的資產，用大量的採購來降低購買原物料的成本，使顧客都可享有評價奢華的價格。
- (4) 獨有的業務團隊，使顧客在徬徨無助的時候由業務同仁全程陪同創造額外的附加價值。
- (5) 專業的機構訓練出專業化的禮儀團隊，讓顧客能夠安心、放心的交給龍巖辦理。

### 3. 如有委外，如何選擇與評估第三方物流公司？

因為龍巖賣的是品質和服務，所以所委外的物品都要有一定的品質。例如選擇花山的公司是特別從日本引進的美麗花壇，在日本當地是有一定相當的品質和水準。

## 第七節消費者行為分析實習

### 一、立地條件調查

#### 1.人口結構

以內政部統計為例，至99年12月底為止，台中人口比例如下：

男	女	總數	男女比例
1319156	1329263	2648419	99:100

0~11歲	12~17歲	20歲以上	65歲以上
338621	239258	1991919	230027

出生人數	死亡人數	結婚對數	離婚對數
19537	14340	16242	6583

表7-1 人口結構表

#### 2.所得水準

根據總監的說法，龍巖的業務人員，每個月的收入平均大約在4萬左右，其中當然包括年收破百的，也包刮收入比較不穩定的。

#### 3.交通狀況

以台中的交通狀況，通常都在上下班期間比較容易造成塞車以外，於晚上10點過後車輛的數量就會開始逐漸變少。

#### 4.外圍配合廠商之條件

龍巖的配合廠商之條件一定都要受過嚴格的把關，例如花一定要是一手的鮮花，只要開始調謝就要馬上更換；像搭設棚架，架設一定要堅固，收拾的時候不能非常粗魯的亂丟...等。

## 二、消費者行為調查

### 1.風俗習慣

以我在龍巖的觀察，台灣人的風俗習慣就是首重風水，像沖煞、方位、擇日...等等，有些顧客還甚至會自己親身替親愛的家人翻農民曆擇日。還有就是會覺得說燒越多紙錢、庫錢，親愛的家人再另一個世界才不會沒錢可以花，有的還會額外的添購紙房子、車子、甚至麻將桌...等。

### 2.宗教信仰

以一般我們在台中所辦過的案件中，大約十場案件裡面絕大多占九成的客戶都是佛道教，而一成的是基督教。

### 3.消費者習慣、價值與態度

我發現很多的客戶，在意的都是舉辦任何功德法會，或是帶看塔位等等的活動，第一時間我們是否有到達，任何細微的事情我們有沒有幫他們都記住且提醒他們讓他們能夠安心、放心。這也是龍巖獨有的業務團隊的價值所在。

### 4.顧客滿意度

絕大多數的案件辦完，客戶給的評價都是非常高的，甚至有的客戶跟龍巖的業務之間，因為一場各別式變成了非常好的朋友。像我的同事，曾經也有客戶在

事後告訴業務本人，當初會選擇龍巖是因為相信業務本人，才決定給龍巖辦。  
頓時，身為業務本人一定是倍感喜悅與成就。

### 三、人口資料與顧客系統管理

#### 1. 占有率規劃

以我去台中市殯儀館觀察的狀況，龍巖在整個占有率中，其中每十場至少就有一場是龍巖的客戶(包含仿間知名的國寶、萬安、還有一些小型私人的殯葬業者)。

#### 2. 外送或涵蓋區域規劃

以台中來講，我們所涵蓋的服務範圍為台中縣市皆為我們的服務區域。但舉辦告別式的地點就要看往生者是在哪個區域。例如:倘若往生者所在地距離台中市殯儀館較近就在該處舉辦，若是在榮總醫院的話，我們就會建議家屬在台中火化廠舉辦即可。當然一切還是要以家屬的決定為主。

#### 3. 顧客資料建檔與應用

我們每當跟一位新的客戶簽約，就要建立客戶資料表，以備需要調查客戶資訊時所用。再來就是公司系統的電腦也會建立有關客戶的檔案。這樣一來，萬一臨時需要尋找客戶或是調契約、報備...等等，才不會忙得手忙腳亂。

#### 4. 顧客拜訪技巧

拜訪客戶對業務員而言是再普遍不過的事情，就像我們總監常講:「你的業績，與拜訪的客戶數有關。」其中拜訪的技巧很多，例如路上巧遇、主動邀約吃飯喝茶、或者是用撥電話關心再進行邀約...等等。方法其實很多，因為方法總是

人想出來的，就看個人如何去思考與應用

#### 四、競爭廠商優勢調查

##### 1. 競爭廠商定價策略

一般我們常常都會遇到價格戰，因為龍巖講求的是一等一的品質與服務，故一場告別式辦起來大約將近30萬左右。但競爭廠商都會以十萬來吸引顧客

##### 2. 競爭廠商促銷策略

通常同業的競爭廠商都會用告訴家屬包含的內容多寡與價格與我們競爭，例如：頭尾七的功德、棺木、花山、壽衣...等。雖然說出來的價格一定比龍巖低，但是卻沒有告訴家屬還有其它政府規費，等家屬到了結算費用時才發現所要支付的費用是如此的龐大。

##### 3. 競爭廠商人才培育策略

據我所知某業主徵求禮儀師的要求是只要長相別太差、無犯罪率、學歷要高中職以上、有汽車駕照即可，不管是哪一間業者，一開始都是要從助理開始當起，等有一定的經驗之後才能當專案的禮儀師。

##### 4. 競爭廠商顧客服務策略

以一般殯葬企業化的業者，服務策略都是以專業化的服務與標準的流程，讓家屬得到放心與安心。

## 五、調查方法研討

### 1.問卷設計

問卷是業務人員與陌生客戶接觸的一種方法，如何設計問卷讓填問卷的人可以在填寫問卷中了解公司或是產品及讓我們能對其需求有一定程度的了解是我們設計問卷的用意。

像我們在設計問卷就會問到是否認識我們公司？或是知道什麼是生前契約嗎？是否有定存的習慣？知道什麼是服務準備金嗎？...等等問題，能讓我們對這個填問卷的人能有初步的了解。

### 2.資料整理與分析

透過了解之後就可知道填寫問卷的人對我們的公司與產品的了解程度到哪裡，是適合什麼樣的需求來對其進行銷售。

### 3.統計方法應用

透過問卷也可得知絕大多數的顧客需求，例如能夠接受一場禮儀服務的價格是多少？會不會對生前契約這種東西有所忌諱？能夠接受生前契約的年齡層是幾歲?...等等。

### 4.抽樣與問卷實施

接著就是選擇比較有經濟能力的人比較會出入的地方進行問卷的調查，像大賣場門口、郵局、各大銀行，這些都是普遍人們眾所皆知的地方。

## 六、分析工具研討

### 1.統計軟體應用介紹

我們問卷調查回來都是經由人工下去統計故無所謂的統計軟體。

### 2.報表分析

如上

### 3.分析結果之撰寫

根據統計的結果如下:

1. 一場禮儀服務在中部能接受的價格約為15~25萬皆有，  
以20萬以下能接受的人居多。
2. 龍巖的知名度也是漸漸的逐年升高當中，越來越多人都知道龍巖是在做什麼的。
3. 絕大多數的人都不太知道所謂的生前契約。
4. 生前契約的普遍率不到一成。
5. 如果可以，以一個月定存五千做服務準備金的人居多。

## 第四章 實習心得與未來建議

### 第一節 實習心得

#### 一、對企業的看法與初步看法的比較

起初對該企業都還沒有一點概念的時候，難免都會像一般的人，難免都會以為做殯葬業就是要替往生者更換衣服或是化妝之類等等的忌諱。但聽到了學長的企業介紹之後，就覺得從業的人少，那競爭一定比較少，相對的在這個行業要賺到錢的機會一定就比別人都還要多。但是當我真正從事這個行業的時候，卻發現其實競爭者除了一些比較知名的大殯葬企業，例如萬安、國寶、台灣人壽...等等以外，最大的競爭者還是傳統的葬儀社，因為傳統葬儀社在當地經營許久，早已在當地培養一定的交情，當在地人有這方面的需求時，多多少少也會因為一些人情的關係而選擇找傳統的葬儀社辦理。

#### 二、實習後與實習前的期望比較

在實習之前，總之信心滿滿的相信，這一年我一定會比其他的人成長更多，賺的錢也會比其他人多上好幾倍。但經過實習一段時間之後，才發現生前契約其實並沒有想像中這般簡單的就可以讓人們想購買。因礙於一般人的忌諱、經濟上的不許可、等發生再來處理就好、對生前契約沒有任何概念...等因素，就像二十年前的保險產業，許多人都會避而不談，而沒有預約的觀念。所以還

是需要花費相當多的時光與心思來培養與經營。

### **三、實習最難適應或難過的事**

真要說什麼是最難適應的應該就是，當你讓顧客跟你購買契約之後，就像是銷售你的個人信用給他。你隨時隨地都要保持待命狀態的等候為其服務，不管是半夜還是颱風天或是在你心情低落的時候，也要用最良好的態度為其服務，令我覺得有種被束縛的感覺。

### **四、實習最大的收穫**

在這一年的實習中，讓我學習到許多有關禮儀方面的知識，也體悟了身為業務員的生活和出社會之後的現實感。身為一名業務，要在這個社會生存，真的是要花費許多心思去廣泛學習和經營，還要會在遇到挫折或是在心情低落的時候用最短的時間內調適，因為業務是沒有悲觀的權利，總是要最正面積極的心態去面對。難怪人家會說業務是最具挑戰性的工作，但也令我收穫很多。

### **五、實習最難忘的事**

在我處於最低落的期間，總是要硬著頭皮去見最不想要見的人，迫於生活的現實，內心也是百般的受挫與鑽牛角尖，但是還是要繼續的走下去，因為也無法回頭。經過同事與朋友的開導，也才漸漸的看開，努力的去做好自己該做的事。

## 六、實習甘苦談

「努力不一定會有收穫，但不努力一定不會有收穫」是最適合形容我這一整年中的一段話。在這茫茫的人海中，要跨出第一步的艱難總是最難的。而沒有方向的四處奔波，一次又一次的告訴自己一定要努力的做給人看、收穫總是不如預期中的多、現實生活的壓迫與人心的險惡也是處處可見...等，讓我不解到許多的人之常情以及出了社會之後要面臨的考驗。

## 七、若再讓你選擇一次，你仍然願意實習嗎？

我個人還是願意的，提早讓自己有所成長，還能提早讓自己有危機意識，才不會像一些還未有所體悟的學生一樣，總是在浪費自己的生命做沒有意義的事情。

## 第二節 未來建議

### 一、對實習公司的建議

在我一整年的觀察，一家健全穩定的企業，總是不斷的在改變、檢討與求進步。雖不敢說是一百分，但一定還有八十分，總是在做別家企業效仿的標準，這就是龍巖。所有的缺點都有逐漸的在努力修改，所以也沒什麼可以建議的。

### 二、對實習制度的建議

個人建議是可以讓實習多樣化，不單單只是一年內就只有體驗到一種行業。以讓實習者可以多樣化的體驗各種行業的甘苦，大大的提升每位學生的社會經

驗，也可讓學生在還未出社會就能先找到屬於自己適合的方向。

### 三、對學弟妹的建議

不管是做什麼行業，總會有它的專業所在。廣義多元的去學習，人生的樂趣就在其中。一年的實習當中，希望都能夠努力的去尋找到屬於適合自己的一片天。還有凡事都要看長遠一眼，不要只一昧的只看眼前的利益。

### 四、對系上的建議

個人的建議有以下三點如下：

(1)一家化，就是希望能夠多多舉辦能夠讓整個系一到四年級像一家親的活動。因為現在的社會，占絕大多數都是靠人脈、關係在生存的。總是覺得一年級懵懂，因為系學會是二年級才跟上一屆的部分學長姐有所接觸，之後就沒有了。除非我們有做系學會幹部，也才能夠認識到下一屆的學弟妹們，然後也就沒了。等我們三年級，就好像跟系上隔絕了，四年級因為實習的關係，這種情形更是明顯，無法認識到一年級的學弟妹們，感覺四年所認識的人脈就好像只有自己班，然後還有幾位有所接觸的學弟妹而已，有些學弟妹連看到學長姐都還會心理 OS 的想說你是誰？

(2)實質上的有意義化，就是希望系上所舉辦的活動，能夠真正的對系上的全部學生有所幫助到，畢竟我們每個人都有付費，但是有些舉辦的活動都是什麼吃冰大賽、大胃王，都只有部分學生享有福利，假如今天個性比較內向的學生就

只能當凱子白白的付錢給外向的學生享受參加活動的福利，或是舉辦的活動不是佔絕大多數的人所想要參加的活動，只是單單幾位學生在那遊玩絕大多數人所繳納的系會費所舉辦的活動。建議以後要舉辦的活動能夠事先做個票選活動，才能真正的了解絕大多數的學生所想要參加的活動。然後再提到，什麼叫真正有所幫助？例如讀土木，能夠運用系費帶領系上學生去看十大建築。那行流呢？是否值得沈思？

(3)多元的建立人脈，希望系上的活動也能多多舉辦一些與別系聯合舉辦的活動，例如和機械系舉辦「機行盃」歌唱大賽，固然好，但感覺似乎沒有讓兩系的學生彼此之間有所認識，都是各唱各的，頂多機械系台下的學生會認識到參加歌唱大賽的行流學生而已。然後舉賽結束之後就不了了之，看了三年好像都差不多這樣，是否能夠多和國企、財金、電機、電子舉辦？以上就是我個人的建議。

## 五、對師長的建議

系上的老師，絕大多數都算和藹可親，平常也都認真負責，但是好像不是全部的系上老師我們都認識？個人建議是否應該讓每一學期的指導導師都有所不一樣？讓每個老師都能帶領過所有系上的各個班級，學期末做個問卷調查，檢討師生之間的相處情況，讓彼此都能有進步的空間。

## 六、對學校的建議

- (1) 效率化，當學生有所不滿的抱怨需要改善的地方，希望學校能夠用最快的速度去改善。並讓學生能夠獲得滿意，若沒有滿意時的申訴的管道?是不是有官官相護的情形?還是有向法律般，一層一層的上訴管道?
- (2) 學校所獲得的建設經費能夠建設讓所有學生真正享用到的，我是不知道日本文化教室是有沒有用到，但是我感覺好像都沒啥用到，好像建一個廢墟在那裏。
- (3) 停車場問題，學校已經要更名科大了，是否要設法建議立體停車場或是擴大學校版圖?
- (4) 是否多做與外面廠商的配合?總覺得好像太少了，畢竟學生都比較沒有經濟收入，希望學校能夠真正的讓學生感覺到身為修平人真好。

## 第三節 我的未來計畫

經過了一年的實習當中，讓我相當的確定我的未來，八九不離十還是會選擇走組織化的企業吧!唯有不斷的面臨變化才能真正的不斷成長。

## 參考文獻

### 網站

龍巖人本 <http://www.lungyengroup.com.tw/main.asp?cat=f00>

### 書籍

曹聖宏 《台灣殯葬業企業化公司經營策略之個案研究》南華大學生死學研究所

碩士論文 2004