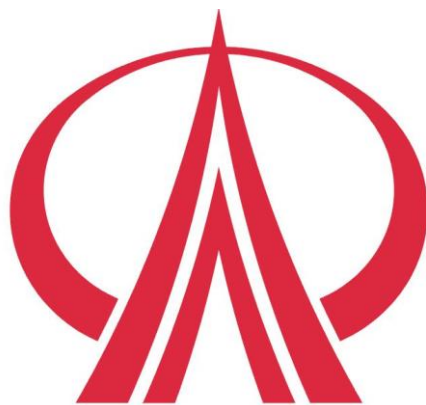


# 修平科技大學

## 行銷與流通管理系

### 三明治教學校外實習專題

實習公司：大買家股份有限公司(國光店)



指導教師：楊 振 昌 老師

學 生： BZ98072 胡惠姍

中 華 民 國 102 年 5 月

# 摘要

我所實習的地點是大買家國光店，職位是收銀人員，目前大買家有大里國光店、北屯店、高雄店(金銀島購物中心) 三間分店，年營業額約 18 億。

實習期間學到如何與上司、同事與顧客應對進退及自我情緒和態度管理，也了解原來收銀人員真的不簡單，不但要熟悉完整的結帳流程且流暢的完成結帳動作，突發狀況發生時還要找出適當的處理方式。

實習結束後我會選擇離開實習單位，我想換個工作內容與工作環境，學習更多不同方面的專業知識及累積更多工作經驗。實習期間不僅僅是學會機器的操作，還學到人與人之間的互動與溝通，不管是和顧客在機台上的互動還是上司同事間的互助互信，都是我在實習期間所得到的珍貴寶藏。

## 致謝

首先，我要感謝學校讓我有機會到校外實習，讓我在就學期間有實務經驗；再來我要感謝大買家國光店給我實習機會，謝謝帳管課課長 陳夙映、副課長 聶光復、組長 黃素卿和大買家帳管課的同事們，在實習期間，不管遇到什麼問題都有你們在我身後做後盾，如果遇到什麼不如意的事，我們會在金融室裡分享自己遇到的問題、當時是如何解決的，還有，我要謝謝和我一起在大買家實習的同學 李箏芝、阮怡瑄、楊雯鈞、陳俞鈞，好幾次都覺得快撐不下去，想放棄，但有妳們的支持與打氣讓我完成這次的實習。

胡惠姍 致謝

中華民國一百零二年

# 目錄

摘要.....	I
致謝.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	V
第壹章 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
第貳章 個案企業（或公司）介紹.....	3
第一節 公司沿革（歷史）與現況.....	3
第二節 企業（或公司）策略.....	4
第三節 企業（或公司）戰術與作業策略.....	6
第四節 直接負責單位業務內容.....	6
第參章 個案實習公司所見.....	8
第一節 門市行政實習.....	8
第二節 門市營運管理實習.....	16
第三節 連鎖企業經營管理實習.....	25
第四節 行銷企劃實作.....	27
第五節 物流與供應鏈管理實習.....	32
第六節 消費者行為分析實習.....	34
第肆章 實習心得與未來建議.....	37
第一節 實習心得.....	37
第二節 未來建議.....	39
第三節 我的未來計畫.....	40

參考文獻..... 41

# 圖目錄

圖一 公司組織圖.....	6
圖二 大買家的使命願景.....	17
圖三 大買家國光店位置圖及經營理念.....	35

# 第壹章 實習動機與目的

## 第一節 實習動機

學校提供實習是為了讓我們提早體驗踏入社會的感覺，比別人有多一些的工作經驗，早一步找到自己的志向，也藉由實習從中學習到課堂上沒有教的事，不管是學習上司、同事或顧客之間如何應對進退與相處之道及當突發事件發生時第一時間的反應、如何處理與事後檢討等問題，希望可以藉著這次的實習期許自己能將課堂上所學到的活用於業界實務當中以磨練自己的技巧與能力，並提供更好的服務方式與內容。

## 第二節 實習目的

希望藉由此次的實習找到適合自己的未來就業的方向，期許能利用這些時間來訓練自己，讓自己能發展出潛力、累積經驗和更加的成長。以下是我歸類的要點：

- (1)縮短步入職場所需摸索時間。
- (2)累積職場經驗。
- (3)藉由工作試探，探索未來職涯的發展方向。
- (4)提早了解自己的優弱勢及欠缺的能力，並補充、學習不足以養成就業能力。
- (5)職場倫理及態度的養成。

### 第三節 實習公司甄選過程

#### 一、實習公司資訊的獲得

因學校有和大買家合作。

#### 二、與實習公司接洽

一開始是同學先在大買家打工，得知有職缺通知我可以去應徵，而我知道學校和大買家有合作，所以就到大買家服務台寫履歷，過了幾天人資部通知我面試，由人資部的人員先面試，再經由帳管課課長面試，談完工作內容、排班制度、薪資問題…等等，都沒什麼問題，就在四月二日可以上班了。

#### 三、實習公司選擇

一開始在選擇實習公司時也很猶豫徬徨，可是看著同學在大買家工作好像還不錯的樣子，所以想說自己也去試試看，學習職場的生存法則。

#### 四、對實習公司的初步看法

雖然全台只有三間，但又與大潤發合作，應該制度方面是個完善的公司。而覺得帳管課就是把客人商品刷條碼，打發票收錢、找錢，沒有什麼技術性，感覺不需要什麼專業人員，好像人人都可以勝任的感覺。



## 第貳章 個案企業（或公司）介紹

### 第一節 公司沿革（歷史）與現況

「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，資本額為新台幣壹拾參億貳仟萬元整，由中陽集團及中部知名建商創立，1994 年大里國光店開幕，1996 年北屯店，1999 年高雄店(金銀島購物中心)正式營業，引進連鎖智能電腦營運管理系統，並由專業團隊經營管理，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足，應有盡有的量販百貨大賣場。

1997 年為擴大採購規模提升競爭力，與大潤發流通事業股份有限公司交互持股策略聯盟，成立商品聯合採購中心，2001 年再與具有 45 年零售流通經驗的法國歐尚集團合作，提升國際性更多元化的商品服務。

2008 年因應更專業和多角化經營，成立餐飲及流行百貨招商營運部門，專營以品牌專櫃 OUTLET 業態為核心的商店街、購物中心，對消費者承諾 Save & Safe 「買的便宜 買的安心」。

## 第二節 企業（或公司）策略

以秉持誠信、創新、專業、永續經營、熱情親切的經營理念，履行企業責任，關懷社會，以提倡「幸福家庭」創立宗旨。堅持「環境舒適」「衛生品質」「天天低價」「親切服務」，讓消費者「買的便宜買的安心」，不只提供商品服務，更提供家庭幸福生活。在經營特色上，由各分店依照當地顧客的需求，組合出正確及多重選擇性的商品，以熱情周到的接待方式服務顧客，用心傾聽顧客的聲音，快速並確實地給予回應與行動，讓大買家走進每一位顧客的生活中。2001年更增加進口及自營商品的品項，以"市場最低價"把越來越多的商品，以越來越便宜的價格，滿足顧客【買的便宜 買的安心】服務理念。

### 五力分析

#### 1. 現有競爭者的競爭：

主要的競爭者有家樂福、愛買、大潤發和好市多…等等，這些競爭者最主要都以比較大型的賣場為主，除了大潤發之外，家樂福、愛買和好市多其實也都是國際企業，但是大潤發也和法國的歐尚集團合資，所以在競爭對手也都有一定的規模。而目前就大賣場的數目而言，家樂福以34家分店的數量遙遙領先。

## 2. 供應商的議價能力：

掌握了大部份的通路，物流也相當龐大，加上我們與大潤發結盟，共用一個採購系統，所以就對供應商的議價能力而言，該應是可以取得一些優勢的。

## 3. 消費者的議價能力：

其實購買商品是十分便利的，所以如果沒有價格上的需求的話，基本上不一定要選擇這種大型的大賣場的。而在現代社會裡，賣場講求買的便宜、買的安心的想法，而會吸引顧客前來購買商品的意願，所以就這部份而言，顧客的議價能力是不小的，尤其是在台灣購物這樣便利的地方，必須要把價格壓低到某種程度，才能保有基本的市場。

## 4. 替代者的威脅：

現代許多小商家，像超級市場、全聯、便利商店…等等，有許多客人需求不大，就會選擇這樣的小超市去購物，由於這購物是非常的便利，所以這些替代品所能搶走的市場是不小的。

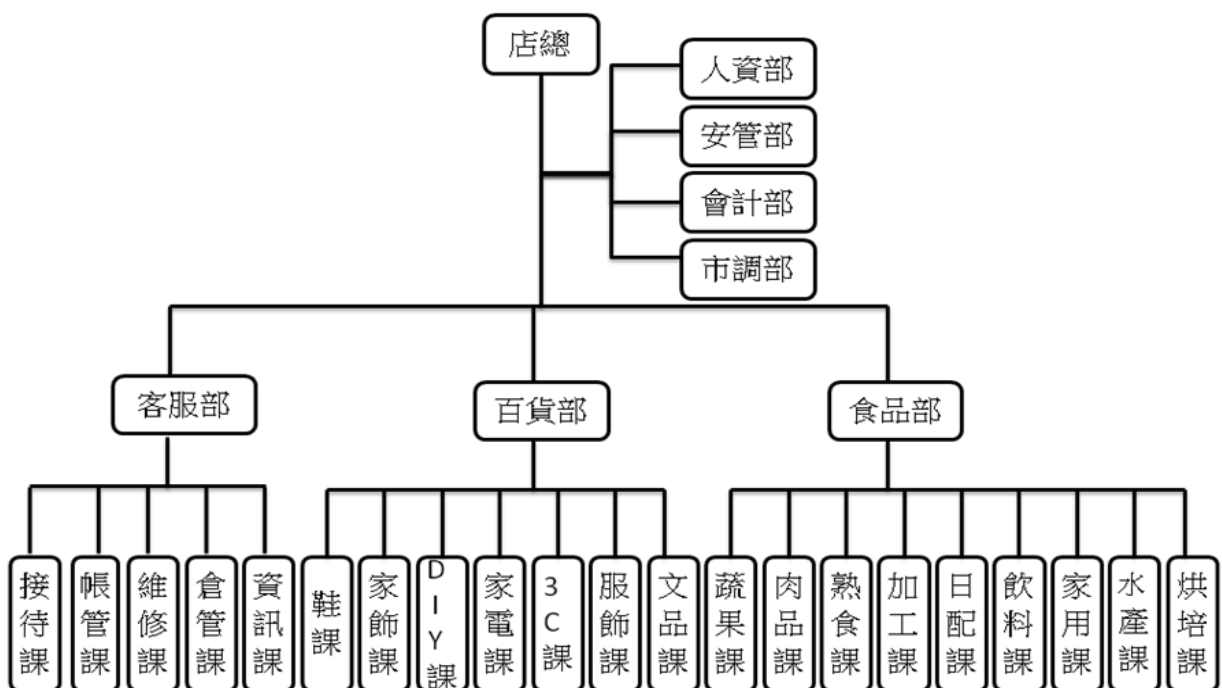
## 5. 潛在進入者的威脅：

進入門檻其實並不高，就結果論而言，在台灣並沒有非常多的大型超級市場的公司，況且牽涉到的物流之龐大，也不是一般企業可以負荷的。所以也只有具有一定規模的企業能夠參與競爭。

### 第三節 企業（或公司）戰術與作業策略

數以萬計的商品種類，包括生鮮食品、生活雜貨、五金百貨、電器及服飾五大類，提供消費者「一次購足」的便利。所有商品皆由專業採購經理人，從商品種類、品質、價格及貨源穩定 … 等各方面，一一為消費者把關，使全省各分店隨時供應最齊全、最新鮮、最便宜的商品。2001年更增加進口及自營商品(FP logo)的品項，以”市場最低價”把越來越多的商品，以越來越便宜的價格，滿足顧客【買的便宜 買的安心】服務理念。

### 第四節 直接負責單位業務內容



圖一 公司組織圖

## **一、直接負責單位工作內容**

我目前負責的部門是帳管課，工作內容是收銀。

## **二、工作時間與輪值方式**

因為是實習生的關係，所以是任何時間都可以上班的，經由排班組長所下去決定排得。

## **三、相關的工作人員、主管與利益關係者**

與我有相關的人就是工讀生與正職，而我們直屬主管是組長再來是課長，再來就是經副理或店總。

# 第參章 個案實習公司所見

## 第一節 門市行政實習

### 一、人力規劃

#### 1. 人力需求預測

我所實習的單位是大買家的帳管課，是所有課別中員工最多的課別。帳管課還有課長、組長、內勤人員、正職人員與兼職人員，平時需求人力為50位左右；寒、暑假需求人數為70位左右。

#### 2. 人才招募

人才招募有分為內部招募和外部招募：

- 內部招募：公司對工作候選人的優缺點有一定的了解、工作候選人，了解公司內部狀況、提高組織對現有員工的投資報酬、可以增加員工的士氣與動機。
- 外部招募：可以招募大量的人才、容易從外部招募技能、技術或管理階層的廉價員工、可以引近有新觀點及洞察力的員工。

### 二、員工甄選與試用

#### 1. 甄選的程序：

基本的甄選程序是：投遞履歷表→電話通知面試時間→面試→通知是否錄取→員工訓練、試用→正式上職。

## 2. 面試重點

面試時除了填寫個人基本資料外，還有許多有關語文敘述及數學的基本題型，面試時的重點是：基本數學及英文能力、笑容的親切度、談吐的流暢度，但最重要的還是工作經驗。

## 3. 員工試用期間之考核

進公司的第一天即閱讀新進員工手冊及新人訓練進度表，有三天的學習時間，熟悉整個工作流程、辨識真假紙鈔及錢幣、禮券如何使用、如何處理突發狀況…等，並由訓練人員及考核人員簽章，試用期過後即可正式就職。

# 三、員工的教育訓練

## 1. 評估訓練需求

由於大賣場的商品種類及禮券種類較為繁多，在辨別時也較需時間，因此以新人訓練進度表作為教育訓練的主軸，在三天到四天的時間內密集緊湊的進行教育訓練，讓新進員工能在短短的四天內學習完整的收銀結帳動作。

## 2. 訓練方法

在進行員工訓練時皆有一名帶領人員教新進人員如何操作POS機、完整的收銀流程及相關過程與規定，並由各組組長詢問學學進度及流程，在第四天讓新進人員獨立上機，後方會有帶領人員協助。

### 3. 訓練成果的評估

每個月的精準率以及掃描率跟一些標準的統計，為公司減少損失或作業流程上錯誤率、作業方法及作業流程的改善，測定收銀人員對教學內容的學習程度，包含知識、技術、能力與態度，看看訓練是否提昇組織生產力、銷售額、工作表現、出勤率、並使顧客流動率與顧客抱怨率下降。

### 4. 員工的在職教育訓練

在職期間會由各課課長開班作在職教育訓練，例如：帳管課課長會開一門分辨真假紙鈔錢幣、防漏結的課程，主要目的是在於降低收銀人員的出錯機率，防止為公司帶來不必要的損失。

## 四、工作績效評估與考績

### 1. 工作績效評估方法

新員工在前三個月是試用期，會對於檔期活動的了解度、對賣場裡的地理位置、對顧客的服務、面對顧客的親切度，還有對工作內容的熟悉度，依以上幾點來評估。收銀人員是賣場裡面對顧客的第一線人員，所以不管服裝儀容、臉上的笑容、對於賣場的熟悉度，都要非常的了解，當顧客有疑問時，可以快速的了解與找到正確的答覆。

### 2. 工作績效評估方法之檢討與改進

■ 確保評估結果，並與員工進行溝通。



- 將組織目標轉化為行動，促使員工行為集中於正確的策略。
- 應能協助企業設定組織及個人成長的方向。
- 利用績效面談，將績效表現回饋給部屬。
- 訓練管理者如何適當地評估。
- 績效評估制度要與員工的生涯發展制度相結合。

### 3. 考績評分表之項目與評分重點

- 對於顧客的服務、親切度
- 對於當期活動的了解度
- 對於賣場的熟悉度
- 對於收銀機台的清潔是否完整
- 出勤紀錄是否合乎規定
- 準確率
- 速度掃描率
- 使用臨時卡率

### 4. 考績評分表之使用與評比技巧

對於考績內容會有一個標準，每個月會評比一次，如果沒達到標準，輕則只是口頭警告並更要求收銀人員達到標準之內，重則組長就會要求收銀人員寫報告。

## 五、輪班制度

### 1. 排班方法與技巧

帳管部門的員工有分正職人員以及早班兼職(早 P)、晚班兼職(晚 P)。禮拜一到禮拜五早 P 的上班時間是從早上到下午，而晚 P 就是傍晚過後上班到營業結束，正職人員是任何時間都可以排班，而假日都是整個打散，不論早上或晚上都是可以排班的，假日也會因為人潮多，安排員工上全天班。而收銀人員一個月可排休 6 天，但假日一個月只能休一天，如果遇到例如像過年、端午、中元、中秋…等重大節日是禁止休假的。

班表類型：

早班： A 8(08：00～15：30)

A 85(08：30～16：00)

A 10(10：00～17：30)

A 11(11：00～18：30)

晚班： P155(15：30～23：00)

P165(16：30～23：00)

P 18(18：00～23：00)

全天班(加班 3 小時)：

S 95(09：30～21：30)

S 10(10：00～22：00)

## 2. 緊急調班作業

如果某天有事情，基本上依兩個員工達成共識，填寫調班異動表，再經由主管簽名即可調班。或者請那天休假的同事去代替你上班。

如果臨時有事，要先通知該課課長，或打給公司，再由公司通知人員，事後還是要填寫排班異動單。

而人潮多時，收銀人員不足時，帳管課長會請本課幹部與調派樓上辦公室的客服部人員協助支援，所以客服部的人都要經過收銀的訓練，以備不時之需。或是主管會聯絡工讀生是否可以提前上班。

## 六、 獎勵制度

### 1. 工作績效、考績與獎勵制度的結合

基本大買家制度佳、福利全、享勞健保，每年定期舉辦員工健康檢查，休假採排班制（休假天數符合勞基法），設立職工福利委員會，婚喪喜慶補助、端午節禮券、中秋節禮券、生日禮券、生育補助、每月舉辦慶生會、每年補助旅遊津貼、每年舉辦員工各項多彩多姿休閒競賽活動及每年舉辦員工表揚大會獎勵優良員工。工作的績效依照每個月或每一年下來的評量考績，每個月會用之前的平均標準來檢查公司的環境、員工服務態度…作為衡量，經由評量結果，再發放績效獎金。

遇到國定假日時，工讀生都享有薪水加倍的獎勵，或是地方政府公告颱風天停班時，公司不會跟著公休，這天有去上班的人不但有薪水還

有獎金。

## 2. 獎勵制度的執行、檢討與改進

A. 有獎勵都會公佈在公佈欄或簽到板上。

B. 檢討與改進：

- a. 可以藉由之前的資料來決定排班的人數、各時段上班的人數，  
避免因收銀線不足而造成人潮塞車的現象。
- b. 每天上機前宣導收銀人員要確實清車防漏結，避免公司不必要  
損失，也不會影響個人和團體績效。
- c. 定期進行員工訓練，培養員工有良好的工作態度，讓顧客有賓  
至如歸的感覺。

## 七、 員工保險與福利

### 1. 加退保作業

全體員工於僱用期間，享有勞工保險局及全民健康保險。

- 健康保險：醫療保險(本人及眷屬)
- 勞工保險：生育、老年、傷病、死亡、殘廢
- 僱主意外責任險：員工因執行公務發生之意外責任保險(本人)
- 僱主意外責任附加團保：市調課、業務代表及維修課

◎報到加保(轉入)離職退保(轉出)

## 2. 慰問金、福利金、補助金..之申請

任何補助金申請，須在事前先提出申請，看是否通過。

- 春節慰勞 500 元(禮卷)
- 春酒 500 元(每人春酒活動費)
- 開工紅包 滿 7 小時以上核發 500 元，7 小時以下核發 250 元(初一~初三值班者)
- 端午節慰勞 250 元(禮卷)
- 中秋節慰勞 250 元(禮卷)
- 結婚致賀 3000 元(禮金花籃喜幛)
- 生育致賀 1200 元(配偶部份無補助)
- 生日致賀 250 元(禮卷)
- 慶生會 40 元(每月慶生活動費)
- 年度旅遊 1500 元(依公告之資格者)
- 住院慰問 500 元(慰問品限一次)
- 勞動節慰勞 250 元(禮卷)

3. 教育訓練：定期舉辦各部門領域教育訓練，包括內、外部講師所開的課程。定期調查各部同仁希望進修的課程，並適時安排開課。

4. 本公司重視員工的健康，每年定期舉辦員工健康檢查。

5. 升遷管道暢通，並且重視人才的養成及培訓。

6. 離（退）職給付之申請：須在離職前 15 天提出申請。

## 第二節 門市營運管理實習

### 一、組織與環境之認識

#### （一）企業文化及經營理念

##### （1）企業文化：

「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，資本額為新台幣壹拾參億貳仟萬元整，由中陽集團及中部知名建商創立，1994 年大里國光店開幕，1996 年北屯店，1999 年高雄店（金銀島購物中心）正式營業，引進連鎖智能電腦營運管理系統，並由專業團隊經營管理，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足，應有盡有的量販百貨大賣場。

1997 年為擴大採購規模提升競爭力，與大潤發流通事業股份有限公司交互持股策略聯盟，成立商品聯合採購中心，2001 年再與具有 45 年零售流通經驗的法國歐尚集團合作，提升國際性更多元化的商品服務。

##### （2）經營理念

大買家股份有限公司秉持誠信、創新、專業、永續經營、熱情親切的經營理念，履行企業責任，關懷社會，以提倡「幸福家

庭」創立宗旨。提供「家庭幸福生活」為核心所需的生鮮、日常生活用品、3C 家電、應有盡有的量販百貨、品牌 OUTLET 商店街等數萬種一次購足多元化商品，並提供網路及實體店方便購物便利服務。堅持「環境舒適」「衛生品質」「天天低價」「親切服務」，讓消費者「買的便宜買的安心」，不只提供商品服務，更提供家庭幸福生活。

#### 大買家的使命願景

#### 及經營理念



圖二 大買家的使命願景及經營理念

## (二) 產業現況與發展

在 2008 年因應更專業和多角化經營，成立餐飲及流行百貨招商營運部門，專營以品牌專櫃 OUTLET 業態為核心的商店街、購物中心，對消費者承諾 Save & Safe 「買的便宜 買的安心」。2009 年再擴大營業規模，成立地產事業部門，針對商業不動產開發、營建、管理、銷售等建立完整的經營體系。有鑑於網路的蓬勃發展暨消費趨勢，整合公司資源成立網路事業部門，提供民生必需品為核心的應有盡有量販百貨—網路店，消費者可選擇透過網路或到實體店購物，結合虛實，創新行銷服務理念讓顧客更方

便、更滿意。

## 二、門市作業基本認識

### 1. 收銀機功能認識與操作

- 熟悉每個按鍵的功能
- 確實操作每個按鍵的流程
- 結帳時要注意條碼刷出來的名稱、數量及價格是否與實際相符

操作：

- 詢問顧客有無會員卡，需不需要統編
- 商品經由條碼機感應刷出金額，有折扣商品時應告知顧客已扣除折扣金額
- 按付款總額，告知顧客多少金額
- 按付款類別(現金、信用卡、各種禮卷)
- 找零取發票給顧客

### 2. 店鋪設備之維護與保養

- 結帳下機後，東西歸位及擦拭機台
- 若設備故障，立即告知值班組長及幹部通知資訊部門處理
- 定期做基本的保養與檢驗

### 3. 發票與各種單據之使用

- 發票機及明細機之使用正確位置裝置
- 三聯式發票開立



- 顧客的信用卡簽單一定要回收
- 結帳時收到各式禮卷、抵用卷等需簽上日蓋立稽核章，並寫上日期、機台及收銀員核章
- 客退、誤打、價格錯誤的發票要請組長幹部處理作廢

### 三、顧客服務

#### 1. 顧客入店之禮儀與態度

顧客入店的第一時間，主管、服務台及帳管課的員工，會到入口處迎賓，歡迎顧客前來消費，帶著微笑對顧客說“您好、歡迎光臨”，讓顧客有愉快購買心情。

#### 2. 顧客詢問之處理

當顧客在購物對商品提出認知上的疑問時，我們須有高度耐心，絕對不可打斷顧客的陳述，用平靜的心情傾聽顧客的疑問與不滿，再以積極主動的態度正確回答出顧客心中的疑問，而幫客人在解答時要有誠意不可以表現厭煩的態度，免因拖延時間過長，既無法得到解決方案，又浪費雙方的時間。

#### 3. 顧客抱怨之處理

面對顧客前來投訴時，收銀人員應先緩和顧客的情緒，最好將投訴的顧客請到會客室或賣場的辦公室，以免影響其他的顧客，站在顧客的立場為對方著想，對顧客的行為表示理解，必須要表現有誠意且恭敬的態度，若是顧客不滿意商品，且持有購物證明及依退換貨處理，若顧客依然不滿意即由主管出面，計算成本進行補償或其他處理方式。

#### 4. 顧客結帳之禮儀與態度

收銀人員是顧客前來消費時最後接觸到的人員，為了讓顧客有良好的購物心情及對整個企業的觀感，態度須謹慎迅速，表情愉悅，動作確

實動作確實結帳時須記住五大用語：

- 您好，請問有會員卡嗎？
- 須要打統編嗎？
- 總共 XX 元
- 收您 XX 元，找您 XX 元
- 謝謝光臨

## 四、顧客購買忠誠度

### 1. 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

除了提供顧客一次購足的便利外，大買家不定期推出不同的優惠活動回饋顧客，不只提供優質的商品還有良好的服務，讓顧客想要購物時第一個想到的就是大買家，建立顧客對企業的忠誠度。

### 2. 提高顧客購買忠誠度的方法

- (1) 控制產品質量和價格
- (2) 瞭解企業的產品
- (3) 瞭解企業的顧客
- (4) 提高服務質量
- (5) 超越顧客期待
- (6) 滿足顧客個性化要求
- (7) 正確處理顧客問題
- (8) 讓購買程式變得簡單

### 3. 消費者滿意度對企業之影響

通過客戶滿意調查、面談等，真實瞭解企業的顧客目前最需要的是什麼，什麼對他們最有價值，再想想他們能從你提供的服務中得到這些認知的最好的做法。但是，除了銷售活動、售後服務和企業文化等因素外，顧客滿意度的高低還會受法律等其他一些強制性約束條件的影響。對於那些由於心理特性和社會行為方式而背離曾經忠誠過的企業的顧客，放棄無疑是企業的最佳選擇。從這個意義上講，企業應該儘可能地提高顧客滿意度，而非不惜一切代價致力於全面的甚至極端的顧客滿意。

## 五、店鋪銷售作業流程

### 1. 銷售作業流程之規劃與執行

#### 流程一：尋找商機

在現有的客戶群中新商機，並將公司定位做區分，訂定賣場的銷售客戶群。

#### 流程二：確認商機

評估顧客所能帶來的可能收益和成本，而顧客也會評估公司是否能滿足本身的購買需求，因此必須清楚公司的產品或服務如何能夠符合他們的需求。

#### 流程三：訂定行銷

擬定行銷戰術，選擇適合地方區域性的行銷方式，可以配合問

卷、電訪或其他方式。

#### 流程四：執行

按照擬定的行銷策略執行。

#### 流程五：檢討與改善

針對執行的成果與相對的問題提出可行性檢討方案或改善替代方案。

### 2. 銷售作業流程之控制

(1) 數量控制：存貨、倉儲等物料管理的相關問題。

(2) 品質控制：烘焙、生鮮及熟食方面當然以新鮮當日的商品銷售，自用品牌、進貨商品及食品的品質問題必須有嚴格的控制管理，例如食品每個月會有一次即期商品檢查，避免讓顧客買到即期或過期商品。

(3) 成本控制：固定成本、變動成本等，須正確控制才不會有周轉等問題。

(4) 交期控制：公司有網路EC部門，訂單方面須確保如期交貨。

### 3. 銷售作業流程之檢討與改善

在永續經營的理念下，對於不適用的行銷策略需要改善或淘汰，以服務顧客為出發點，進行更新策略的檢討動作，這是公司能持續運作的重要步驟也是讓公司進步的動力。

## 六、突發狀況之處理

### 1. 突發狀況之模擬

正在為顧客結帳時信用卡刷卡機突然發生故障，無法完成結帳動作。

### 2. 突發狀況之處理與檢討

當此狀況發生時，應立即幫忙顧客把選購的商品移到鄰近的收銀機台結帳，繼續完成結帳動作，並告知排在後面的顧客前往其他收銀機台結帳，避免浪費顧客的時間。

### 3. 如何避免突發狀況之發生

請資訊人員定期檢查收銀設備及機台狀況，收銀人員在使用時要小心避免設備損壞。

## 七、店舖工作管理

### 1. 各項標準作業流程

(1) 辦理會員卡：顧客需準備單一證件→至服務台填寫會員資料單→

服務台人員將顧客資料輸入顧客管理系統→印出會員卡給顧客

(2) 換貨：顧客須帶著購物發票、明細表及需換貨的商品在30天內前

來換貨→經過服務台確認此商品是否還有販售→開立換貨單給顧客

(3) 退貨：顧客須帶著購物發票、明細表及需退貨的商品在30天內前

來退貨(大家電須在7日內進行退貨，須詢問家電課人員此商品是

否可退貨) →經過服務台確認此商品是否還有販售→開立折讓單  
給顧客

(4) 買貴退差價：查詢是否是同一件商品→是否在8日內購買→填寫退  
價差單→列印外店DM和購買發票及明細→開立抵用卷(手開式)  
或退現金、信用卡(請帳管人員來調帳)

## 2. 獎懲制度

### (1) 工作績效、考績與獎勵制度的結合

基本大買家制度佳、福利全、享勞健保，每年定期舉辦員工健康檢查，  
休假採排班制(休假天數符合勞基法)，設立職工福利委員會，婚喪喜慶補助、  
端午節禮券、中秋節禮券、生日禮券、生育補助、每月舉辦慶生會、  
每年補助旅遊津貼、每年舉辦員工各項多彩多姿休閒競賽活動及每年舉辦  
員工表揚大會獎勵優良員工。工作的績效依照每個月或每一年下來的評量考績，  
每個月會用之前的平均標準來檢查公司的環境、員工服務態度…作為衡量，  
經由評量結果，再發放績效獎金。

遇到國定假日時，工讀生都享有薪水加倍的獎勵，或是地方政府公告颱風天停班時，  
公司不會跟著公休，這天有去上班的人不但有薪水還有獎金。

### (2) 獎勵制度的執行、檢討與改進

A. 有獎勵都會公佈在公佈欄或簽到板上。

## B. 檢討與改進：

- 可以藉由之前的資料來決定排班的人數、各時段上班的人數，避免因收銀線不足而造成人潮塞車的現象。
- 每天上機前宣導收銀人員要確實清車防漏結，避免公司不必要損失，也不會影響個人和團體績效。
- 定期進行員工訓練，培養員工有良好的工作態度，讓顧客有賓至如歸的感覺。

## 3. 店舖工作管理規則介紹

- (1) 辦理會員卡：將顧客依地區分類，中彰投以外及學校鎖卡，不寄DM
- (2) 商品退貨：檢查商品本身、配件及商品外包裝是否完整或損壞，如果有打統編需要請顧客帶統編章或取消統編
- (3) 需調帳退貨：手開式抵用卷、買貴退差價

# 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

無論是百貨公司、便利商店、量販店、超級市場、餐飲業…等，連鎖化經營更是其今後的主要發展趨勢。可以預見的是其必定透過開發連

鎖店的方式積極展店，搶攻行銷市場。連鎖店經營是目前商業發展的主流之一，兼具小企業之彈性與大企業規模經濟之優勢，也可為企業提高知名度。

零售業態，是指針對特定消費者的特定需要，按照一定的目標，有選擇性地運用商品結構、店鋪位置、店鋪規模、店鋪形態、價格政策、銷售方式、銷售服務等等的經營方式，提供消費者銷售和服務的經營形態。

連鎖作為經營模式其實是經濟高速發展下的產物，它是一種現代流通業的新型態企業組織和經營方式，雖然連鎖起源於美國，但由於它不受國家和地區的限制，也不受文化傳統、商業習慣的限制，更不受行業、零售業態的限制，所以在一切具備條件的地方和領域都可以產生連鎖經營。

連鎖加盟產業更是知識經濟的具體表現，有益於商業服務業的國際化發展與經驗輸出。因此，我國的連鎖加盟產業為了尋求產值的持續擴大，有必要將觸角延伸至海外，積極擴展國際市場。

連鎖零售產業國際化發展策略應注意到：

- 參考國際化程序模式，訂定國際化策略。業者可針對外部與內部因素的改變而進行策略調整。
- 在與外商簽訂國際合作經營契約或行銷契約時，確實納入合作開發市場的計劃，藉以加速提升零售業的國際性經營能力，並塑造



多國籍零售性企業之基礎與形象。

- 建立既符合國際市場又符合本土需要的管理模式，以擺脫長期對先進國家零售業之多國籍性廠商在管理方面的依賴。

## 2. 連鎖加盟對企業經營之特色

大買家分店為台中二間（國光店、北屯店），高雄一間（金銀島購物中心）和網路購物。大買家在經營特色上，由各分店依照當地顧客的需求，除了提供一次購足多元化商品外，更集結區域性商圈，以融入消費者生活為目標，設置了美食街、主題餐廳、品牌專櫃及商店街，讓顧客在購物之餘享受更多元的休閒時光。然而公司以讓消費者「買的便宜買的安心」為主，為了增加客源，在每一檔期都有許多特會的活動，組合出正確及多重選擇性的商品，並提供強而有力、令人驚喜的商品折扣，吸引顧客們前來消費，而辦理會員卡會享有更多的優惠活動，除了可以累積點數之外，還有許多印花商品的特惠、年中或年尾時也會有各式各樣贈品即可兌換、購買商品可享有九折優惠。以熱情的接待方式服務顧客，用心傾聽顧客的聲音，快速並確實地給予回應與行動，讓顧客分享與大買家一起成長的愉快經驗。

## 第四節 行銷企劃實作

### 一、預測行銷成果

在預測行銷成果可分為對公司與顧客兩大方面：

## A. 公司面

- 藉由活動宣傳增加會員數，提升公司的知名度
- 藉由檔期促銷活動提升人氣，增加公司實質營收
- 建立顧客對公司的信賴度與依賴度
- 會員數的增加，相對地提高活動行銷的成功率
- 在量販業強大的競爭力下，藉由媒體拓展顧客群

## B. 顧客面

- 顧客可以使用紅利點數決定折扣商品的自主權
- 顧客使用會員卡買到超值的印花價商品

## 二、建立行銷策略

行銷策略即是行銷學上常稱 STP 流程（ STP Process ），其中 S 為 ” 市場區隔化 “ （ Segmentation ）、 T 為 ” 選擇目標市場 ” （ Market Targeting ） 而 P 為 ” 市場定位 ” （ Positioning ）

S 市場區隔化：顧客辦理會員卡便可定期收到大買家的 DM，讓大買家會員們體驗到了被重視、被服務的滿足感，而會員得到的實惠也是看得見的。

T 選擇目標市場：大買家擁有數以萬計的商品種類，提供消費者「一次購足」的便利。並以長期低價吸引消費者。

P 市場定位：市場的最低價格，商品的價格堅持市場中最低者。另外大買家也推出全新自營品牌「大買家商品」，將與市場領導品牌競爭品

質，但價格仍便宜一成以上。

### 三、建立行銷組合

#### ◎大買家行銷 7P

##### 1. 產品(products)

大買家的產品總共有40,000多項，而在選取上架的產品重視的是產品的品牌、價格以及產品的功能。

##### 2. 價格(price)

以時間的觀點來看，短期上大買家會採取的是現行價格定價法（根據競爭者的價格來定價）因為在戰區競爭是相當的激烈，因此必須時時針對競爭者的價格做變價。長期上大買家會採取的是成本加成定價法（依據產品的成本加上某一標準的比例）。

##### 3. 通路(Place)

大買家的選店考量主要是以商圈人口數、土地成本、土地面積、交通狀況、建物成本、道路寬闊以及附近競爭程度，來做考量。

##### 4. 促銷(Promotion)

大買家為會員制，所以在DM 的部分將會做分群的DM，而再下一階段會作的DM客製化，因為這樣可以針對目標客戶給予其所想要的產品，透過正確的刺激，將會更增加收入。

##### 5. 人員(People)

因為大買家晚期才進入這個市場，因此在開店初期的時候，中高階

的人才，皆從其它競爭者獲取，但到後期的部分，主要的優秀人才來源為內部晉升，自我推薦以及獵人頭公司。

#### 6. 流程(Process)

大買家的銷售系統完善，藉由每日平均的銷售量（DMS），商品採購人員可瞭解商品的週轉率以及商品的銷售額，並且輔以採購人員的專業知識與經驗，來做一個良好的銷售預測。大買家有自行研發一套POS系統，總公司以及各家店，可以隨時作商品的銷售分析，並且當商品數量低於安全庫存時，電腦會自動訂貨。

#### 7. 具體感受(Physical evidence)

在商店印象策略的執行上，大買家認為消費者最在乎量販店的因素其順序為（從最重要依次遞減）價格便宜、商品種類齊全、商品品質好、人員服務態度佳、店內外整齊衛生。

### 四、執行行銷計畫

若以宣傳「紅利兌點大樂購」為利，以下是宣傳活動行銷計劃大綱。

計劃目的：宣傳會員如何使用累積的紅利點數，以優惠的價格加購超值的商品。

計劃目標：期望藉由活動宣傳與傳導帶來人潮與活動之效益。

目標對象：大買家會員。

活動內容說明：利用大買家官方網站與DM的方式作為宣傳，公司內廣播、

現場人員講解、賣場張貼活動海報及服務台看板等。

## 五、訂定行銷預算

DM 發放：大買家會員在每個檔期會寄發期刊，因此不須其他活動傳。

廣播、廣告：賣場內廣播無須費用，廣告部分一天重複放送 20 次，如以一次 2 萬估計，約 40 萬元。

看板：看板可張貼於賣場外牆，一布約 3 萬。

海報：列印約 200 張，貼至於賣場內外及公用場所，一張彩色約 50 元，共 1 萬元。總預算估計部分約 44 萬元。

## 六、建立行銷控制系統

在這次的行銷計劃中所需要的行銷控制系統部分如下：

### 1. 完善的顧客管理：

每一位顧客都擁有獨立的顧客資料，並具有分類、標記管理及購買商品歷史記錄。

### 2. 行銷成本控制：

會計部門及人事部門負責分派各課人員支援協助，並與廠商協商行銷成本及商品成本，盡量在預算內達到預期之效益。

### 3. 流程管理：

當顧客在結帳時，收銀人員主動告知顧客「紅利兌點大樂購」之活動，可至紅利加購專區憑會員卡扣指定紅利點數即可以超低紅利價購買精選商品。

## 第五節 物流與供應鏈管理實習

### 一、企業之供應鏈網路

#### 1、認識企業

「大買家股份有限公司」成立於 1993 年，資本額為新台幣壹拾參億貳仟萬元整，由中陽集團及中部知名建商創立，1994 年大里國光店開幕，1996 年北屯店，1999 年高雄店(金銀島購物中心)正式營業，引進連鎖智能電腦營運管理系統，並由專業團隊經營管理，以提供各類民生必需品及餐飲、商店街的複合式量販店，滿足消費者一次購足，應有盡有的量販百貨大賣場。

1997 年為擴大採購規模提升競爭力，與大潤發流通事業股份有限公司交互持股策略聯盟，成立商品聯合採購中心，2001 年再與具有 45 年零售流通經驗的法國歐尚集團合作，提升國際性更多元化的商品服務。

#### 2、認識企業之供應網路

大買家股份有限公司秉持誠信、創新、專業、永續經營、熱情親切的經營理念，履行企業責任，關懷社會，以提倡「幸福家庭」創立宗旨。

提供「家庭幸福生活」為核心所需的生鮮、日常生活用品、3C 家電、應有盡有的量販百貨、品牌 OUTLET 商店街等數萬種一

次購足多元化商品，並提供網路及實體店方便購物便利服務。

## 二、顧客服務

### 1、顧客服務的內容

寬敞明亮的賣場，簡單的購物動線，清楚的賣場標示，便利的停車空間，大買家提供乾淨舒適並具現代感的購物環境。此外，還有貼近流行時尚的購物空間規劃，以融入消費者生活為目標，設置了美食街、主題餐廳、品牌專櫃及商店街，讓顧客在購物之餘享受更多元的休閒時光。部份分店更依照當地顧客的生活習慣，特別規劃了藥局、便利商店及汽車輪胎維修站，提供更貼心便利的生活服務。

- ①全年無休：營業時間從 AM08:30~PM10:30，全年無休為您服務！
- ②顧客服務中心：會員卡申請/補發、退換貨處理、買貴退價差、紅利補登、發票處理、商品查詢、禮券銷售、廣播服務、換幣服務、電話卡代售、大型物品寄放、寵物寄放、嬰兒車/輪椅租借及諮詢服務。
- ③禮券銷售：賣場服務台備有實用的禮券好禮，面額 500 元(子券 100 元 5 張)，送禮自用兩相宜！
- ④大宗購物：公司行號或社團、寺廟、福委會需要大宗購物時，可來電洽詢議價並提供專人配送服務。
- ⑤自動價格查詢機：賣場內各區域設有自動價格查詢機，並可查

詢累計的紅利點數，給您購物帶來方便。

⑥自動提款機：賣場設有 ATM，方便您隨時所需。

⑦免費停車場：賣場備有大型停車場免費提供消費顧客車輛停放，讓您的購物更方便！

⑧試衣、修改服務：賣場提供店內販售長褲免費修改褲長。

⑨託運安裝服務：賣場提供大型商品託運及安裝服務，請持提貨卡結帳後至服務台辦理，費用低廉。

## 第六節 消費者行為分析實習

### 一、消費者習慣、價值與態度

選擇週末或假日前往大賣場的民眾，比例合計 45%，在週一到週五前往大賣場的民眾近 10%，其餘民眾前往大買場的時間不固定。至於獨自前往大買場的民眾比例甚低，僅 16%，其餘 84%的民眾每次到大賣場都是呼朋引伴；民眾去賣場購物也出現「休閒化」趨勢，雖然購物是主要活動，但 32%的人一定會去美食街打牙祭，26%的人會順便逛周邊商店街。而因為位於市區，所以民眾三不五時有需要就會來購買，並不是大宗購買才會來，常常只有單買幾樣而已。



## 二、立地條件調查

### 1. 人口結構

大買家國光店的人口結構以鄰近的住家、學校學生為主。

### 2. 人流數量

因賣場位於台中市大里區，在巔峰時刻上下課及上下班的人潮眾多，其中又以大里區、南區、霧峰區到店消費的人數最多。

### 3. 所得水準

主要以一般家庭的收入為主。

### 4. 交通狀況

賣場位於台中市大里區國光路及大明路的交叉口，鄰近有許多商店及學校，所以上下班及上下課的人潮流通量很大，國光路也是公車的主要路線。



圖三 大買家國光店位置圖

## 三. 顧客滿意度

顧客滿意度不是很高。

原因

1. 價格標籤錯誤，買到更貴的。

2. 商品位置常更改，導致找不到商品。
3. 熱銷商品，很快就缺貨，補貨速度慢。
4. 查卡號速度慢，無法直接收銀電腦查，必須打電話。
5. 大賣場裡只有二樓層有廁所，很不方便。

# 第肆章 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

在未實習之前，逛大賣場時只會看到各課的現場人員、收銀人員及服務台人員，從沒想過一間大賣場要維持正常運作需要多少人力、物力，直到有實習的機會，才看到身為顧客時的我看不到的所看不到的東西。看似簡單的收銀工作，直到親身體驗才知道一點都不簡單，尤其與顧客之間的互動和應對，可以從中去學習面對不同的顧客要用什麼樣的方式應對。

### 二、實習後與實習前的期望比較

老實說在實習前心裡想著只要撐過這一年的實習時間就好了，但在實習後讓我的想法改變了許多，顧客的反應與行為是我們收銀人員最能接收到的，當顧客有問題出現，不管大小問題收銀人員都要找出解決的方法，有時顧客還會牽怒我們，我們也只能一直道歉，才知道做好服務業真的不容易。

### 三、實習最難適應或難過的事

顧客發生問題時，無法馬上解決，總要等上一段時間，常常造成客人等待時間上的不耐煩，甚至無法順利為後面客人結帳，造成結帳塞車，或是客人有問題時，我所講出的理由無法讓客人接受，這會讓自己很無奈和挫折感。

### 四、實習最大的收穫

在實習期間最大的收穫就是學到如何與上司、同事與顧客應對進退及自我情緒和態度管理。有時平白無故被顧客大小聲、故意找碴也只能一直跟顧客道歉，人與人之間溝通與態度真的很重要。

### 五、實習最難忘的事

有一次，在幫顧客結帳時，不小心多刷了一項商品，事後顧客看完明細表後氣沖沖的回來問我為什麼多刷了一個，現在怎麼辦，我都買冷凍食品欸，壞掉了怎麼辦？我只好一直跟顧客道歉，請他再拿一個同品項商品或到服務台辦銷退貨，下一位顧客看到這個情況後，安慰我說服務業就是這樣，各式各樣的顧客都會遇到，最重要的是自己要管理好自己的情緒與態度，這也是我在實習期間最重要的一課。

## 六、實習甘苦談

每個行業都有不為人知的一面，直到參與這次的實習才了解原來收銀人員真的不簡單，有時面對顧客的百般刁難，也只能笑笑的完成結帳動作，但被刁難久了就知道遇到什麼客人要用什麼方式解決問題，累積我危機處理的經驗。

## 七、若再讓你選擇一次，你仍然願意實習嗎？

願意，在實習期間學到的東西是在學校學習不到的，透過實習來加強實務經驗，進而了解自己的能力、喜好，在未來也比較容易找到自己的志向。

# 第二節 未來建議

## 一、對實習公司的建議

福利應該更完善，應該多培訓人才，而不是等到職員要離職前幾天才安排其他職員交接。

## 二、對實習制度的建議

針對實習時數 1050 小時太長了，一個禮拜只有一天要到學校上課，其他時間都在實習，學費一樣也要繳這麼多錢，都把實習時所賺的錢拿去繳學費了。

### 三、對學弟妹的建議

學弟妹們，每個行業每個工作都有辛苦的一面，在選擇實習工作時多看、多聽、多問，但只要決定好方向，不管好壞，去做就對了！

### 四、對師長的建議

多為學生爭取應有的福利，不單單拿學分而已，基本的權益還是要有的。

## 第三節 我的未來計畫

經過這段實習的過程，希望畢業之後可以再往不同類型的工作前進，累積更多的職場經驗。雖然人家常說服務至上、客人永遠是對的，做服務業需要面對不同顧客，需要耐心與良好的態度去解決問題，但我會希望可以用自己的經驗做出一套屬於自己應對方法。

# 參考文獻

1. 大買家國光店官方網站 <http://www.savesafe.com.tw/RootRedir.aspx?m=Guo>