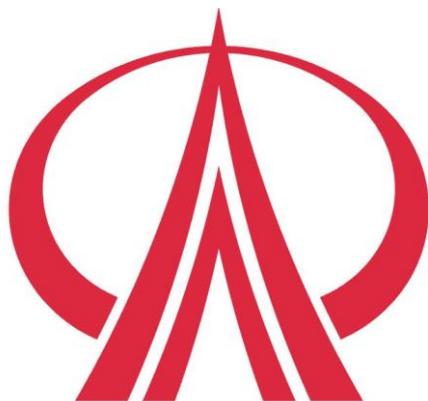


修平科技大學

行銷與流通管理系

三明治教學校外實習專題

實習公司：法貝拉輕食館



指導教師：林晉照 老師

學生：劉瑞穎

中華民國 103 年 05 月

修平科技大學

法貝拉輕食

102

學
年

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) _____ 學年度第 _____ 學期修習專題製作課程之報告。

題 目：法貝拉輕食館 _____

指導教師：林晉照 _____

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：_____ 學生姓名：_____ (請親筆正楷簽名)

中 華 民 國 102 年 12 月 31 日

修平科技大學專題報告全文電子檔典藏資料表

題 目	三 明 治 教 學 校 外 實 習 專 題 - 法 貝 拉 輕 食 館
作 者	劉 瑞 穎
發 表 日 期	103 年 05 月 01 日
所 屬 系 科	行 銷 與 流 通 管 理 系
語 言	中 文
關 鍵 字 詞	法 貝 拉
摘 要：	<p>目前我還在這裡實習中也希望在這裡實習的過程中我也會不斷的學習不同的事物，方便以後到職場上更能得心應手。</p>
指 導 教 師	林 晉 照 老 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

法貝拉輕食館是一間走義大利料理風格的餐飲店，門市內有賣多樣的產品，例如、風味米食套餐、火鍋套餐、主食麵套餐、以及多樣化的飲品茶類、和多樣的下午茶點心，而在法貝拉輕食館實習的過程中，我從外場人員轉為吧檯人員，一開始真的不清楚到底該做些甚麼，也只能做最基本的粹茶，但是每過一天我知道自己能做得更多，並且向主管不斷的問說這些該怎樣做，也開始漸漸的接觸到無論是做鬆餅阿或是做蜜糖吐司也能夠一個人應付過來，並且也在吧檯內學到了很多，甚至連煮咖啡我都會用了，在這實習的過程中也已經有了九個月實習總時數也高達了 1,800 小時，目前我還在這裡實習中也希望在這裡實習的過程中我也會不斷的學習不同的事物，方便以後到職場上更能得心應手。

致謝

感謝系上老師們的幫助以及建議，我照老師們的規劃走，但是自己找廠商的我並沒有後悔，我雖然在這輕食館上班，但是學到的東西雖說不是很好但是畢竟是我希望的，與顧客第一時間上的接觸，也感謝我們店裡的各位夥伴都很寬容我並且也很接受我，在實習的過程中雖然不是無法完全達到自己想要的路走，但是也是種經驗。

目錄

摘要	I
致謝	II
目錄	III
圖目錄	IV
表目錄	V
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.....	1
第二章 個案公司介紹	2
第一節 公司沿革與現況.....	2
第二節 公司策略.....	3
第三節 公司戰術與作業策略.....	5
第四節 直接負責單位業務內容.....	6
第三章 個案公司實習所見	7
第一節 門市行政實習.....	7
第二節 門市營運管理實習.....	11
第三節 行銷企劃實作.....	18
第四節 店長與管理職務實習.....	26
第五節 商業自動化與營運決策實習.....	28
第六節 物流與供應鏈管理實習.....	32
第七節 消費者行為分析實習.....	37
第四章 實習心得與未來建議	40
第一節 實習心得.....	40
第二節 未來建議.....	42
參考文獻	43

圖目錄

圖 2-1 公司組織圖.....	3
圖 3-1 下午茶優惠圖	18
圖 3-2 金磚吐司.....	19
圖 3-3 特製小鬆餅.....	19
圖 5-1 POS 後台操作流程.....	29

表目錄

表 2-1 SWOT 敘述	4
表 3-1 行銷預算表	25

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

這個計畫讓我們去早點接觸企業，並且也推翻了我對三明治實習的觀念，我把這個計劃跟建教合作誤以為同一種，而計畫開始的時候才明白我們一邊完成工作，並了解社會上的人情冷暖，獲取薪資，讓生活過得更不一樣，也一邊完成了學業，讓我們大四的學生更早熟悉這個職場。

第二節 實習目的

- 1.學習對客人的應對，了解自己膽怯的是什麼，有甚麼是自己做不到卻沒辦法回應的。
- 2.藉由三明治實習確認自己的工作興趣並了解自己適合甚麼不適合甚麼。
- 3.了解到飲品及餐點的製作，讓自己擁有許多工作的技能。
- 4.加強自身的銷售能力，推銷產品及銷售自己。

第三節 實習公司甄選過程

在學校的規定之下，我想找取與我適當的工作，起初想照學校走，可是考量到許多因素，重點還是興趣，所以我選擇了餐飲店，想讓自己對顧客的反應以及對自我的期許。

第二章 個案公司介紹

第一節 公司沿革與現況

一、企業起源

菊園日本料理起源於 84 年中興新村，我們創辦人是一位技術烹飪講師，也曾任台灣省政府省主席期間，負責烹飪美食供政府官員享用美食。因料理口味相當有特色頗受大眾顧客喜愛，進而口耳相傳因而打開知名度。

於 92 年創立大里第一家店，是設立在大里路與德芳南路交界口，屬於大里的中心點也是重要道路之一，是個地理位置相當的地方，進而在 94 年成立大里第二家永隆店，102 年 1 月份 15 號法貝拉輕食館正式開幕。

自成立以來我們一直秉持著選用新鮮食材來做料理，配合著主廚的獨門配方及創新求變的料理來作為口碑，因而深受顧客的愛戴，我們亦承接無數大型宴會已經有數多年都廣受好評，例：獅子會*同濟會*扶輪社*傑人會等等.....，我們還有提供數百萬燈光音響設備、大型舞台、投影機、卡拉 OK 歡唱..等各項喜宴及社團活動所需，專屬提供給辦宴會之顧客使用，更有提供附設大型停車場以便顧客，省去客人停車之不便。

二、企業組織圖

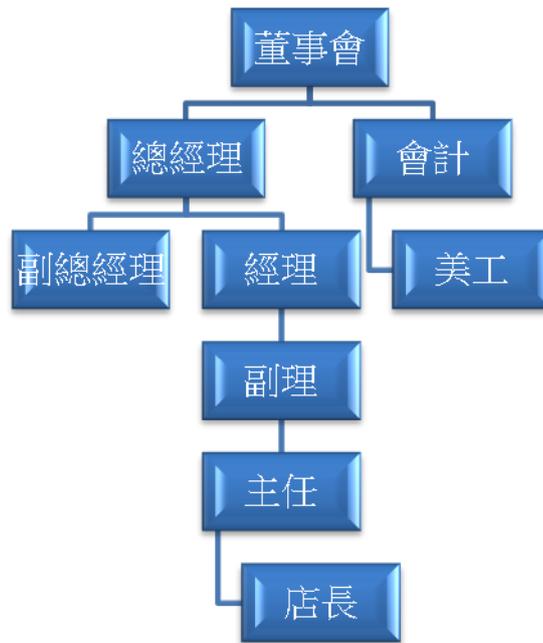


圖 2-1 公司組織圖

門市人員人數分別有店長以及總經理及副總，門市夥伴分為早班、晚班，工作分別為廚房，外場，菜口，吧檯。(早班 9 位，晚班 9 位，內場 11 位)。

第二節 公司策略

一、公司策略及目標

顧客滿意:

提供滿意的餐點給顧客，堅持品質、衛生、清潔要求，用對待好朋友的新作體貼的服務，時常保持創新與創意的領先。

2. 同仁歡樂

提供同事之間的情誼，良好的環境，教育訓練的完整、滿足成長學習的能力，給予之後創業的學習。

3.品牌

創造輕食館對大家的印象。

二、公司的外在競爭者

公司附近一些同行餐飲業者，以及 pizza 業者。

如：皮諾可可、熊夫人。

三、說明企業（或公司）的 SWOT。

表 2-1 SWOT 敘述

S 優勢	O 機會
<ul style="list-style-type: none">● 服務上親切，並且告知顧客比較建議的餐點● 餐點多樣組合● 環境內有圓桌沙發設計	<ul style="list-style-type: none">● 地理位置位於人潮多的大里區內● 消費者重視的健康食材● 符合當地區客群口味● 客群對義式料理接受度提高
W 劣勢	T 威脅
<ul style="list-style-type: none">● 客人眾多的時候，出餐速度變慢● 價格偏高，平價消費者比較無法接受	<ul style="list-style-type: none">● 經濟不景氣，消費者意願低● 物價上漲，原物料上漲

第三節 公司戰術與作業策略

一、公司的經營項目與所提供的服務:

提供午晚餐以及下午茶點心，以及外帶服務。

二、公司主要的顧客:

以學生，附近住戶一般家庭以及上班族來店為主要消費者。

三、每天、每周或每月來客數:

每天來客數大概 300（共細分平日 100 以及假日 200）每周約 900 人

四、每個月營業額:

營業額每月預估 170 萬，我們客單價大概一個人消費 400 至 500 元不等

這樣來計算： $(400*100)*5+(400*300)*2=200000+240000=4400000$ 元/

周。

一個月來算大約 4 周就等於 44 萬元 $*4=176$ 萬元。

第四節 直接負責單位業務內容

一、直接負責單位

早班正職，目前負責吧檯區，主要調製飲品為主。

二、直接負責單位工作內容

喊單、控單，調製飲品

三、工作時間與輪值方式

早上 9:00 上班到下午 5:00 下班，由晚班夥伴交班。

四、相關的工作人員、主管與利益關係者

外場：調製飲品完後由外場走餐。

廚房：茶用完由廚房負責煮茶。

吐司區：一些外帶的蜜糖吐司必須由這邊來完成。

第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習

一、人力規劃

1.人力需求預測:

輕食館的門市室內空間規劃、營業時間、作業流程皆不同，公司分成總公司與本門市分別有店長以及總經理及副總，門市夥伴分為早班、晚班，工作分別為廚房，外場，菜口，吧檯。

早班外場 9 位，菜口 1 位，吧檯 4 位，廚房 11 位。

2.人才招募

本門市招募員工有從報紙登就業的，網路銀行，以及門口標示。

二、員工徵選與試用

1.徵選的程序

經由公司店面張貼徵起人事、報章雜誌廣告、以及網路人力銀行進行徵選。本店分成三區域（外場）、（吧檯）、（廚房）。有各區該主管進行篩選：

外場：需要活潑開朗的服務人員。（男女均可）

吧檯：需要有對於餐點進來時，或是爆單時有心理上的準備。

廚房：需要對義式有料理經驗的。

應徵者拿履歷表前來門市應徵或是投履歷，篩選合格者，該區主管會以電話通知。

2.面試重點

(1)自我介紹

(2)有服務經驗嗎？

有來過本店消費過嗎?感覺如何?

店長或是該區主管告知應徵者:工作內容，休假，時薪及月薪制度，上班時段。

(3)面試者的談吐來看。

3.員工試用期間之考核

員工適用期以三個月為主，每個工作區都有該區域的審核。

有公司公告以及詳細說明。

三、員工的教育訓練

1.評估訓練需求

每個區域都有所謂的管理機制，工作的流程或食材量的多寡，依照公司的配方評估量操作，都符合公司餐點的標準，也符合公司餐點的標準，除了外場以外，外場訓練是依照人員的教導，而不是照著表操課，而是老員工帶著新員工依照經驗累積而教導。

2.訓練方法

進入門市之後，依照一對一教學方法來訓練以及實作，因為每個人的工作方法以及習慣都不一樣，如果一對多數的話可能會混淆新人，所以採取一對一教學，有配方表的話必須得先熟記配方內的教學內容，所以必須先抄寫下來或是跟主管申請配方表的影印但必須要繳回。

3.訓練成果的評估

在忙碌之中便可以知道是否熟記配方以及作業流程的全部餐點份量時間以及東西，熟記之後不管多忙都可以很流暢完成工作上的需求量，因為不熟的話會給夥伴們造成出餐上的麻煩以及延遲供餐上的速度。

4.員工的在職教育訓練

熟記公司所提供的餐點配方內容後，表示你已經學會公司內部餐

點如何製作，但是還要累積其他的經驗，例如如何處理客訴問題、餐點內部有不明物體、顧客在公司裡面突然燙傷等等的問題，這些都必須要有長時間的累積經驗，以及臨場上的反應才可以在短時間內處理完畢。

四、工作績效評估與考績

1.工作績效評估方法

每個月總公司都會派專人來公司內部進行食品考核，避免食物的作法因為員工的習慣而味道跑掉，或是有新的餐點出來，來公司進行試吃，了解門市內部的夥伴是否清楚餐點上的內容，以及工作上的內容。

2.工作績效評估方法之檢討與改進

每隔三個禮拜就會開一次小型會議，針對這幾個禮拜所發生的事情或是重點來討論以及如何達到老闆要給我們的目標，若是目標成效不是預期中的則會進行檢討以及改進，則會針對某個區域在座的服務人員進行檢討的個人會議。

3.考績評分表之項目與評分重點

總公司會針對新餐上市要了解其食材對哪些人比較不好所以不宜食用、對哪些人的身體有哪些方不等等的一些問題都得進行了解，因為會抽查門市內部的工作人員，如回答錯誤或是不了解者，都會影響本區域的評分分數，或是這次有哪些行銷活動，都必須清楚的回答，把考官當作消費者一樣的對答如流。

4.考績評分表之使用與評比技巧

總公司來派人前來進行評分會影響門市內部主管的分數，分數較高的區域會進行調薪等等的考量，在公司來評比之前，無論做任何事情必須都要有心理準備，並且清楚的了解餐點上的介紹，或是餐點上的製作，活動上的內容有甚麼優惠等等，以便應付公司前來刁鑽的專員，除非專員問的並非資料上所呈現的問題，必須由自己的想法以及臨場反

應來回答。

五、輪班制度:

1.排班方法與技巧

清楚的了解到區域上的人員早班以及晚班，早上 9:00 開班，所以各區域至少都要有一個人以及一個人以上的工作人員 9:00，早班交接到下午的 18:00，所以各區域都因該有一個人以及一個人以上的工作人員下 18:00，而每個人的時數平均都有 9~11 小時加班不等，除了正職人員工作時數比較長，不然兼職都是依照規定一天 5 小時，只有在例假日上 8 小時。

2.緊急調班作業

早班人員在下午 18:00 正式與晚班人員交班，如晚班人員沒有人上 18:00 就必須由早班人員 1~2 位上到有晚班人員來上班才可下班，這樣就是支援晚班工作人員的不足。

六、獎勵制度:

1.達到目標分紅:

實際上若是有分紅都依總公司所盈餘的 1~5 趴不等。

2.獎勵制度的執行~檢討與改進:

獎勵是為了犒賞工作夥伴的辛苦，以及有了這些獎勵金可以更有活力以及動力去達成下個目標，因為只要達成月目標就有獎勵金，所以在工作上一定會更加努力。

七、員工保險與福利

員工保險:勞健保 勞退 6%

員工福利:員工生日禮金、員工折扣

第二節 門市營運管理實習

一、 組織與環境之認識

企業文化與經營理念

共同成長!一起下班

共同成長，我們輕食館不斷的朝前方前進無論是員工的教育訓練，有秉持著刻苦耐勞、團隊中更是以合作為優先的店內文化，品質，出餐速度，教育，訓練，制度上等等的，更需要全方面的成長，不斷更新以及檢討，在加以修正，精進，更是我們的文化精隨。

一起下班，是上面主管傳承下來的，無論工作上有多麼的累做完了，而不是一個人休息，而是去幫助還未做完的同仁，要累大家一起累，讓共同打拼的同仁，都有種大家拼完一起下班的感覺。

二、 門市作業基本認識

1.外場服務人員作業流

- 由領檯帶位
- 顧客坐定後詢問幾位，然後由其他同仁送上茶水
- 介紹餐點
- 協助顧客到前方買單
- 送上顧客的餐點
- 巡桌，顧客桌面上擁擠的空盤
- 顧客走後清潔桌面及地板

2.店鋪設備之維護與保養

- 門市門面清潔:

- 5面大玻璃落地窗拿玻璃清潔劑擦拭
- 拿抹布擦玻璃旁的鐵框架
- 拿抹布擦外桌面
- 外桌面地板清潔、澆花
- 外側靠路旁之周遭地板
- 外設的湯匙燈擦拭

3.平時維護保養:

- 店內地板掃拖(水桶裝漂白水+地板清潔劑)
- 分時段檢查廁所(時間制)9:00、10:30、12:00、14:30、17:00 共預計5次，工作如下：小便斗到冰塊、拖地、檢查衛生紙與擦手紙、擦洗手檯面與鏡面、清潔廁所垃圾桶、檢查芳香劑
- 外捉範圍：門市外環境清潔、澆花、擺好外桌之桌面
- 餐點維護：點餐單看有無補齊、單號有無放錯。

4.發票與各種單據之使用

排班表定在公佈欄上，每個同仁看完班表後有異議要直接與當班主管進行調度，並且在排班表上簽名，開班時必須先看制排班表上的崗位區分，並且看今日上班到幾點下班，並且照排班表分配今天的清潔工作。

而安排值日生會寫在同區域的公佈欄上，做完值日生的同仁要在單子上填寫正確的日期以及完成的時間並且簽名告知主管。

每個同仁都一定要先看過工作日誌上所交代的事項或者自己想要填寫對同仁的話，瀏覽過必須要簽名，表示這次的事件或是新的命令有所認同。

三、 顧客服務

1.顧客入店之禮儀與態度

顧客還沒入店前，由我們外場服務生幫顧客開門，並大聲喊營業用語來招呼客人的前來，主動詢問來店客人有幾位，並且帶位到座位上，介紹新上市的菜色或是套餐及飲品（例如聖誕活動有抽獎）等優惠，接著有禮貌的幫顧客到水，並且告知稍後點完餐點，直接到前方買單。

1. 顧客詢問之處理

耐心聽完顧客的問題，並且想辦法將顧客發生的問題做第一線的處理，若是自己無法處理，直接找當班的主管進行與顧客之間的協調，有不懂的地方在去詢問主管發生當下如何進行更適當處理方式。

2. 顧客抱怨之處理

先了解顧客是為了餐點還是服務上進行抱怨，在了解是不是同人的問題，如果是同仁的問題，必須由此同仁上前對客人說聲抱歉，並送上招待的菜色，來表示對客人的尊敬。

3. 顧客結帳之禮儀與態度

對顧客說:你好~這裡為您點餐~表達點餐區域這邊最適當，然後點完顧客所要的餐點之後，在為顧客重複一遍餐點是否正確，並且主動詢問顧客點的點心或是飲料是否要餐前出或者是餐後出餐，然後向顧客告知結帳金額，有無需要統編，結完帳向顧客說：祝您用餐愉快！

4. 主動服務顧客之技巧

看到顧客在東張西望時就可以主動向前問:不好意思有需要甚麼嗎?音量必須適中，這樣才不會讓客人有所反感，如果沒有需要:沒有關西，打擾您用餐了，祝您用餐愉快，謝謝。

6.讓顧客留下好印象之技巧

對待顧客要輕聲細語面帶微笑有禮貌，就算顧客有一堆需求也必需

要耐心的幫顧客達成，主動的對顧客服務，盡到服務顧客也會開心，才容易留下好印象。

四、 顧客購買忠誠度

1.了解顧客購買忠誠度對企業的影響

顧客購買忠誠度高會提高門市來客數、營業額、常光顧的顧客也就變成常客，有固定的客源、有時也會帶友人來光顧，久而久之，本門市可能就能變成是他們的聚餐地點。

2.提高顧客購買忠誠度的方法

- 品質要求，顧客對於餐點有時很挑嘴，必須注意上餐的品質。
- 服務態度，顧客會再光臨不僅是餐點好，有時候也因為服務生的態度好。
- 空間設計，有些顧客會因為門市的空間設計感而上門。

3.消費者滿意度對企業之影響

顧客滿意度高的話可能會再帶其他友人前來本店用餐，所以就形成一串連結，客層也有可能有所不同，會提高門市的營業額以及來客數，拉高客單價；就是，顧客滿意度低則不在光臨本門市，還會散播門市不好的地方，減少顧客光臨。

五、 店鋪銷售作業流程

1.銷售作業流程之劃與執行

必須要先了解推出的義式料理商品是何物，並了解其內容性以及對這產品的了解度。

(1)內容性:這產品折扣優惠、以及產品損耗了解存放日期、而餐點必須了解餐點有哪些食材以及調味品，才可知道如何向顧客介紹餐點。

(2)瞭解度：產品度高對於銷售比較好向客人推銷，必須直接讓顧客了解產品是何物。

2.銷售作業流程之控制

限定每天摸彩的銷售目標是否有達成，等活動結束後在總合銷售目標是否吻合每一筆。

3.銷售作業流程之檢討與改善

公司以每個月的 15 號來開會，針對餐點對客人的客訴事件進行討論並改善，而另外一方面對於餐點每客每月的平均點次數目標檢討為何沒達成，是否服務人員沒確實提出，或是此範圍區域顧客群無法接受此產品，反推客人容易喜愛之商品。

六、 突發狀況之處理

1.突發狀況之模擬

跳電、搶劫、火災、地震等等，必須熟讀處理內容總公司會派人前來店了解，再由公司主管陪同一起參予教學考試，再由口頭敘述給總公司派的人來驗收以及操作一次給總公司看。

2.突發狀況之處理與檢討

● 跳電

局部跳電：必須檢查設備器材是否短路或損壞，在關掉損壞設備器材的電，打開無熔線斷路器開關恢復電源，注意是否一切都正常，如果連無熔斷路器開關壞掉，就必須要立即叫修。

全面跳電：先關閉總電源，無熔開關的順序是由小到大，再去了解是區域性停電或是單店停電，如果是區域性停電要連絡電力公司是甚麼狀況？何時來電？如果只是本店跳電要檢查設備器材是否有短路或損壞，檢查完後關閉電源，如果是用電負荷過量要關閉一些不重要的電源，恢復用電要由總電源先開再開小的打開無熔開關。

● 搶劫

搶劫與劫匪合作：掌握三分鐘原則，靜量配合搶匪。

低姿態、積極回應：不要想制伏搶匪。

成為一個好的目擊者：留意搶匪的一些特徵。

- 火災：先關掉瓦斯總開關、電源總開關，立即疏散顧客，使用滅火器自行滅火，利用手機打 119 告知住址或店名或明顯附近建築物，如果以確定無法控制火勢，疏散所有工作同仁退出戶外，並清點人數，確定人員都安全，在等待消防人員前來滅火，並且協助維持交通以利救火。
- 地震：迅速關掉瓦斯，電源總開關，大開大門立即疏散乘客至空曠處躲，如在室內切勿站在靠窗戶位置，站在建築物中央的牆柱或躲在桌底下。

3.如何避免突發狀況之發生：

跳電:在用電方面掌握好，避免局部跳電，如果是全面跳電就無法避免了，但要做好後備的動作。

搶劫:靜量配合搶匪，只能靠危機處理降低顧客以及工作人員受到傷害。

火災：再用火方面要謹慎。

地震：算是天災無法避免，只能靠危機處理來降低顧客以及工作人員受到的傷害。

七、 店鋪工作管理

1.各項標準作業流程

每個職場都有一本標準作業流程(SOP)，所以必須要熟讀作業流程書的內容來操作作業。

2.獎勵制度

嘉獎:調薪之考慮必要條件。

小功：調薪之考慮必要條件，爭取本店榮譽，創新研發等等有利店內的事務。

大功：先發獎勵金 2000 元，並且達到全年度未請假以及為遲到為門檻。

警告：扣當日薪水 1/3，不尊重之態度或是言語辱罵，未經許可讓外人進出公司內部等等。

小過：扣當日薪水 2/3，當月曠職 1 次者，或是未付款拿取公司食品食用。

大過：扣當日整天薪水，以及當月況直達 2 次，或是遺失公司之重要物品以及文件。

3.店鋪工作管理規則介紹

店鋪職位資格與人數配置，店內職位工作說明等，店鋪職位晉升說明、任用期三個月等，任用、考勤、請休假規定、出差、獎勵、調職以及留職停薪，復職，離職等，終止勞動契約資遣解雇，職業災害補償、年資，退休，店鋪工作守則，福利外調住宿與支援規定、制服規定，同仁創業加盟規定，公司重要日期，調派外勤人員特別說明，特別補充說明等等。

第三節 行銷企劃實作

一、環境分析

增加消費者喜歡的項目，讓消費者有更多的選擇或者讓消費者有其他在同樣的義大利餐廳消費過的經歷也能讓消費者回憶起當時餐點的感覺，也是回憶行銷的一部分。降低消費者的年齡層也並非不好，這樣一來可以增加許多不同的商品，小孩喜歡的，例如：肉醬麵、薯條、雞翅等等，讓消費者有意願來我們店裡用餐。

二、策略規劃

1. 設定目標

以每個月(1月份~12月份)下午來客為主軸，稱為下午時段，用下午最少人的時段來做商品推銷且推出新的產品下午茶，並且以業績目標來區分早班及晚班，以早班為主推銷（下午茶）。

推出的下午茶方案(海報):

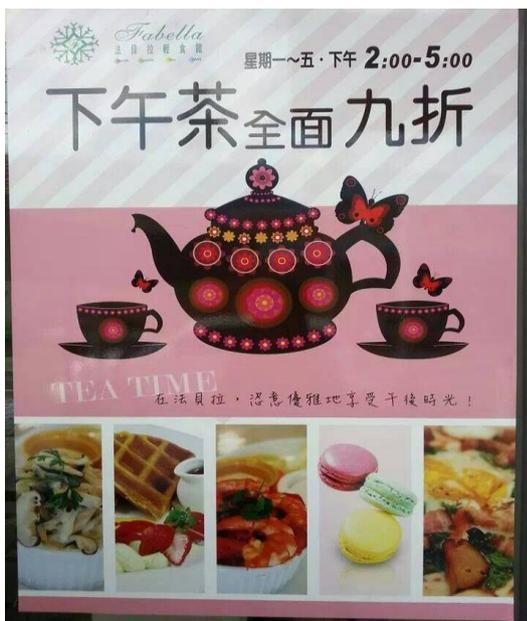


圖 3-1 下午茶優惠圖

巧克力金磚吐司



圖 3-2 金磚吐司

特製小鬆餅



圖 3-3 特製小鬆餅

以早班為下午茶業績的目標：

- 水果綜合鬆餅 20 份
- 圖草莓鬆餅 20 份
- 巧克力圓舞曲金磚吐司 6 份
- 祕密花園蜜糖吐司 5 份
- 其他相關下午茶茶點預計共 50 杯

2. 預測技術

在過去的幾個月內我們的來客數大約一個月有將近 4500 多位客人而吧檯、製作蜜糖及鬆餅台:由當班負責人落實做法對夥伴們的教育訓練，負責製作的夥伴一定要熟記且熟練下午茶時段所供應的產品內容及做法，並且經過公司人員認證過且評分有達及格者，若流程上有不熟的地方只能觀看主管教學實做，來應付平日以及假日的點餐量。

而外場需要的是落實口語話術、產品的特點介紹以及目前最受歡迎的餐點告知，並且告知目前下午茶時段有做打折方案以及商品特點。

- 口語話術

進門歡迎詞:歡迎光臨，下午茶時段全面 9 折。

外場銷售:您好!目前 2 點到下午 5 點是我們店裡全面 9 折的下午茶時段!並且很建議小姐(先生)可以點我們的鬆餅，很受歡迎的。

收銀話術:您好!我幫您結帳，一共這是 xx 餐點請問還有需要加點我們的下午茶推薦的鬆餅嗎?若沒有這邊先幫您結帳。

3.各管理階層的目標

店長:透過各個幹部會議傳達給早班晚班當班的夥伴本月的重點以及下午茶時段優惠餐點數量目標，再由當班負責人透過小會議傳達給各班的工作夥伴本月的重點、下午茶優惠時段的餐點銷售數量。

當班負責人:

- 透過小會議的主管告知本月的重點，下午茶商品時段優惠以及銷售數量目標的相關事項。
- 檢查相關的器具是否有損壞。
- 定期抽考實做下午茶時段優惠商品的做法。
- 且在優惠時段檢查夥伴們工作上的流程是否正確。
- 並強化相關的口語話術，並以不同班別來算銷售數量，有效達成業績目標。
- 透過當日銷售目標來檢討當日的缺失並討論如何改善。

三、控制行銷策略

1.建立控制程序：

是指我們店對於這個活動每一週的檢討，每周日晚上於 10 點在公司開會進行這一週活動上的檢討，以及告知這一週銷售數據還需要多少才達到這週的業績。

2.各管理階層的控制程序：

由總公司告知經理如何企劃此活動，在由經理直接向店長告知該活動如何進行，由店長直接負責此活動的進行。

四、行銷企劃

1.預測行銷成果

-預估市場規模

下午茶產品從上年度1月份到12月份銷售總數量為1350份，1份約200元計算，營業額達270,000元，今年下午茶產品銷售數量大約預估1100份，1份約200元，營業額220,000元，採保守估計。

-預估市場占有率

市場占有率預估有10%，等於100個客人會有10個人點甜點相關的下午茶餐點及飲品。

-預估產品獲利率

下午茶相關產品獲利率平均一份50元。

以單價一杯150元來看，毛利率為50元，獲利率平均為30%。

-建立人員及企業的目標

比照剛開幕的時候銷售產品相關的下午茶目標來預估後幾個月的銷售目標，再由總公司吩咐下來下午茶相關產品銷售目標。

2.建立行銷策略

(1)確認目標市場

下午茶推出的是以季節限定的新鮮草莓來製作商品，濃濃的草莓香氣以及酸酸甜甜的口味，就像戀愛一樣的幸福，餐點的擺飾也非常的活潑可愛，客群大部分為女性為主、或者辦公人員下午時聊天好地方。

(2)擬定產品定位

草莓季可以推出關於草莓的鬆餅組合、草莓冰淇淋鬆餅、草莓相關飲品，主要定位為點心及下午茶，只有少部分顧客會當成主食食用，如草莓冰淇淋鬆餅，草莓的鬆餅組合。

3.建立行銷組合

(1)規劃新產品線

每年4月份及11月份會更換新菜單，4月份屬於夏季，會開發一些消暑的餐點，輕食沙拉、獨特的商業午餐、飲品以及季節限定的水果新產品。

- 輕食沙拉：水果綜合沙拉、尼斯沙拉、凱薩沙拉
- 季節限定的水果產品：野莓香草鬆餅(草莓)、水果綜合鬆餅(當季水果)。
- 飲品例如：冰淇淋蘇打、熱情嘉年華冰沙(草莓)、夏威夷冰沙(芒果)。

11月份屬於冬季時段，會開發一些具有溫補性的商品，讓身體會暖呼呼的產品鍋物、以及季節限定的水果產品。

- 火鍋：東北酸菜鍋、藥膳海鮮鍋，是主打冬季火鍋餐點。
- 飲品：熱的杏花水蜜桃果茶、香氛玫瑰花茶。
- 季節限定水果的新產品：草莓冰淇淋鬆餅、草莓的鬆餅組合、草莓相關的飲品。

以3~5月草莓季為例，主打草莓相關的產品包括：

草莓冰淇淋鬆餅、草莓的鬆餅組合、草莓相關的飲品

(2)產品線定價

草莓冰淇淋鬆餅售價

\$190

草莓的鬆餅組合售價

\$190

(3)配銷通路規劃

一個禮拜固定2跟5叫貨，再由廠商送來公司。

(4)人員及組織銷售管理

本門市內有 1 位店長、1 位經理、1 位主任、5 個正職人員、及 11 位 PT 人員，門市分為早班與晚班當班，早班與晚班都有固定的業績，銷售內容會由店長轉告給經理和主任在告知各位夥伴們。

本年度下午茶產品銷售業績有 20 萬左右業績達成的目標會由店長分配給早班與晚班的當班負責人，在針對早班以及晚班的會議開會，告知所有工作夥伴業績目標。

(5)廣告與促銷作業

除了總公司以外，本門市會與各附近果小學進行特約商店的合約以及定期在門市附近外圍張貼海報等等。

4.執行行銷計畫

-排定行銷組合的活動

以季節限定做為公司產品的賣點，冬季以新鮮草莓為主題，所以可以推出草莓相關的產品種類，所以店鋪內與工作人員的擺飾都會進行連結，如有關草莓相關的裝飾品，店內造型氣球等等，讓每個顧客都能清楚且明白目前草莓相關產品本店有進行販售，主要是製造出草莓季的氣氛讓顧客也感同身受。

為了響應草莓季的到來所推出的產品優惠內容：

- 內用草莓香草鬆餅 8 折
- 內用一份原味鬆餅 9 折
- 內用一份餐點 95 折

- 內用超過 5 杯單點飲料 7 折
- 內用一份草莓鬆餅組合 7 折

5.訂定行銷預算

表 3-1 行銷預算表

項目	金額
店鋪佈置(室內氣球、布條、活動告示)	約 1500 元
人員裝扮(草莓小吊飾品掛於身上)	約 200 元
50 張 DM	約 100 元
	共 1800 元

6.建立行銷控制系統

目前本店所設定的促銷內容，是以當季盛產水果來推出的新產品，由於本店新開幕到現在才短短 1 年多所以比照 1-3 月目標成長率 5% 左右，與 4-5 月份正目標成長率 6% 有增加的趨勢，總公司針對每個月的業績成長目標向店長進行會議，在會議中由公司總部的人與店長進行解說。

總公司本身就有一套電腦系統 ERP 系統，ERP 系統就像是我們法貝拉輕食館的網站入口一樣，將我們店鋪的資訊整合在總公司電腦中，架設出一個法貝拉輕食館的業績銷售系統，所以就算老闆不用來店裡面都能知道今日的銷售狀況。

第四節 店長與管理職務實習

一、 認識營業店

對於一家餐飲店來說一定要有完善的設備供客人使用，像椅子、沙發，除了設備外還有門市裝潢，如一些燈光照明、擺設等等，這些也會影響顧客的視覺，我們門市會放美式的音樂，讓顧客在用餐時也能疏解心靈上的壓力。

二、 認識店長職務

1.對工作人員：

- 人員培訓計畫表、月工作分配
- 人員營運獎金計算
- 店鋪人力架構
- 店鋪機動人力調配
- 不定期與人員進行溝通

2.對事：

- 制定每月工作重點及工作目標
- 店鋪業績每月達成追蹤
- 年度分數預估表填寫
- 店務會議
- 薪資計算調動

3.對物：

- 損益控管

-原料物日、週、月盤點審核

-監督檢查各項原料到店價格與品質

4.顧客關係管理：

-顧客訪談

-認識顧客

三、業績掌握與目標管理

要能好好的掌握業績，靠的是我們工作夥伴的積極行銷，把握每個顧客，有說就能有銷售機會，只要有推銷出一份就能讓業績往上爬一步。

四、領導技巧

在公司裡的資深員工會先告訴我們一些快速上手的絕竅，對於細節是非常重視的，像新進員工要先學送茶水給顧客喝，手也要學如何拿杯子也是一門學問，茶杯放到桌面時不能發出摳摳的響聲，這樣對顧客很不禮貌，這就是所謂的細節，到現在我已經對各個站區都有很熟悉的一套方式了，不需要主管級別的來告知我現在該做些甚麼。

五、成功店長之積極角色

我們店長對任何事情都很要求，也很完美，所以只要有一些比較嚴重的問題都會被抓過去詢問一番，當然不是隨便罵人，會先講些該注意甚麼下次別犯，然後解釋怎樣做是對的。

在忙碌的時候，從沒有看過店長一個人沒事情做，而是主動前來幫忙大夥一起，感覺很沒有級別區分，這就是為什麼他當店長讓大家很信任他。

第五節 商業自動化與營運決策實習

一、店鋪報表研習

交接表：在我們下班會跟晚班進行交接班，依照平日或假日的量來做清點，並且把物品留給晚班夥伴使用，主要避免晚班夥伴要用到甚麼東西突然沒有卻沒有補。

清潔表：一個禮拜有分哪一天做甚麼清潔，依照每個禮拜的進度下去做清潔，保持設備的乾淨，才能使用品的壞損率降到最低。

二、條碼系統

我們的餐點沒有條碼，但是每份餐點都有她自己的編號，點餐時輸入編號即可。

三、條碼系統定義

所謂條碼（Bar Code），是由粗細不同的長方形黑線條，及空白線平行組合而成，加上檢查碼的字元群相互平行配置。在條碼開頭的字元之前及結束的字元之後，都要留下空

（QuietZone/Margin），以作為安全空間，這樣的配置，即構成一個條碼符號（Bar Code Symbol）。條碼識別系統是由印刷設備印出來的條碼符號，光學式讀取裝置用的條碼閱讀機，收集資料數據的手提代終端機，智慧型電腦，網路等硬體設備，加上軟體所構成的一種資訊識別系統。使用條碼系統，可以與「銷售點情報管理系統」（Point of Sale，簡稱 POS）結合，用於管理商品上。POS 的基本組合包括：收銀機、掃瞄器及網路系統。

四、POS 系統後台報表操作

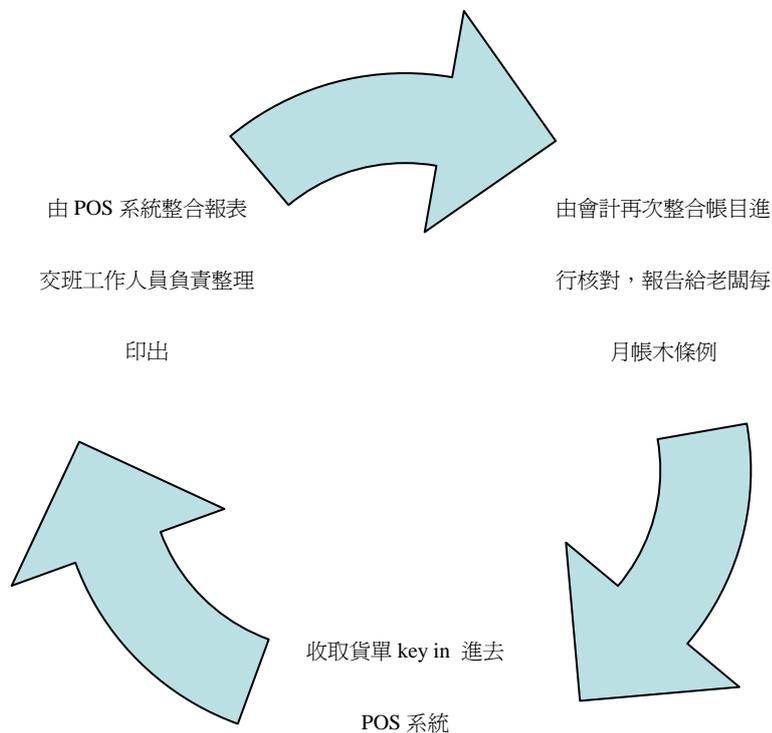


圖 5-1 POS 後台操作流程

1. POS 之意義

POS 系統的定義是：「並非傳統按鍵式收銀機，而是利用自動讀取式收銀機依商品項目別來搜集銷售資料、採購及發送等活動所產生的各種資料傳送至電腦，加工成各部門能有效利用的資料並傳送至各部門的系統，也可說是零售業的綜合資料系統。」

2. POS 系統基本操作

- 上線前應將產品分類，加以歸類編號，盡量善用原印條碼之方便及正確性。

- 事前應準備建立時間：產品輸入資料有、品名、定價、成本、廠商等等的資料，如資料超過 200 筆以上，應有一周甚至兩個月的輸入準備期間。
- 銷售前先確認電腦中的建檔價格是否有錯。
- 如建檔無法完成，又急於上市，一定要先找品名雖然不同但是價格相同商品。
- 字編碼建立方法和原則：商品如無原印條碼，需用自編碼，建立前應考慮商品項目，來決定自編碼長短，當然碼數越短越好，但碼數不夠也會造成未來新增商品帶來困難。
- 使用快捷鍵：自編碼除貼紙製作外，可考慮快速鍵建立。
- 教育訓練：相當多的客戶開店前忙於商品採購以及上架，往往沒時間學習 POS 操作，造成開幕時混亂場面發生或人員臨時調動，都會影響使用順利。
- 開幕前應事先規劃促銷商品，並與客服工程師討論，以增加促銷作業速度及效果。
- 開店前所有商品應再收銀機前試按一次，並且核對銷售金額是否正確。
- 開店前零用金是否充足。

五、 物流系統操作

電子訂貨作業：經由總店管控人員用網路向供應商訂貨，而本店因為主要都以蔬食為主所以我們都算兩天進貨一次由電話通知相關廠商訂貨需求，主要節省時間、快速又方便。

六、 資料製作與分析

1.電腦報表製作

基本上現金報表是由我們當班員工要交班的時候由 POS 機內印出，我們只需要填寫至當班現金支出表上，並將資料交給會計。

2.流程動線分析

公司裡的動線經由外面師傅設計，針對如何讓速度加快、減少不必要的動作、以及流暢度。

3.活動關聯性分析

針對一些季節上推出新產品，再搭配同時推出的優惠，來做結合促銷。

七、 情報蒐集與傳達之管理

經營環境與競爭優勢之研判

公司位於三角地段，位於大里路以及德芳南路交接口，建築已落地窗全透明為主很顯眼，公司外面附有停車場，供來店客人停駛，也附設有外桌可以供吸菸客人使用。

第六節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

1. 認識公司

1994 年民國 83 年 菊園日式料理店於南投中興興村開幕

2003 年民國 92 年 菊園日式料理店於大里路 118 號開幕

2013 年民國 102 年 法貝拉輕食館正式開幕

法貝拉輕食館是菊園總公司開幕的第一間複合式餐廳，我們成立於大里路 118 號路口與德芳南路口交叉口，因老闆理念想讓企業像樹枝一樣擴張所以我們的商標像是樹枝般的圖形。

目前公司旗下只有我們一家輕食館複合式餐飲，員工人數有 60 人，資本額投資 1100 萬裝潢，年營業額目前達到 2500 萬左右。

總公司目前位於台中市大里區德芳南路 450 號，另有設分公司於台中，總公司企業婚宴會館有 3 間。

法貝拉輕食館，為了瞭解市場需求，依實際市場需求而訂定新產品，並且顧客需求產品每 4 月、11 月固定更換菜單和飲料單，並配合總公司中央廚房研發製作，使法貝拉輕食館產品更具有特色和競爭優勢。

在未設置總公司廚房研發部門之前，總公司會派專人來本店廚房與廚師們討論以及現場試作新產品，由於開店迅速，使得產品的控制品質有點困難，所以由中央廚房將醬料配送至本公司。

2.認識公司之供應系統

-POS 系統：目的是為了節省流程，加快點餐速度，減少顧客點餐的時間，以及更快速為客人行銷推廣新產品。

-ERP 系統：法貝拉輕食館的企業入口網站，將各分店的資訊做整合在總公司的網路上，架設出一個專屬於法貝拉的入口，系統主要是提供使用者進入網站入口，使用各分店所提供的資訊並做必要的資訊交換，所以透過 ERP 系統總公司就可以查詢到每一家分店每一天的業績達成率，就算老闆不用來店裡面都能知道今天業績如何。

二、顧客服務與訂單管理

1.顧客服務的內容

幫顧客帶位子，介紹菜單等等的基本服務，顧客有需要必須要立刻解決顧客之問題，要盡全力讓客人知道服務。

2.顧客期望

我們會定期更新法貝拉輕食館的優惠內容，以及一些組合式套餐折扣，另外我們有生日部份當月來店禮，不限生日日期只要是當月壽星都能領取本店的來店禮。

3.訂單管理

由電話接訂位，再由接訂位的人員將姓名、電話、人數，寫在定位表上面好讓當班人員可以清楚看到。

三、倉庫管理

1.倉庫規劃

由本店的放置原物料的倉庫，將原物料分門別類，如鬆餅區該用的材料放一邊，茶區要粹的茶包放置另一邊置物櫃。

2.物料管理

由放置的現場工作區的盒子將物料放置其中。

3.入庫流程

先寫好進貨單據，點好單據與廠商之間，再將商品分門別類放置該放置地方。

4.出庫流程

寫好出庫單據，再將商品取出，並且在下次的進貨單上註明這次出去多少原物料。

5.搬運設備認識

置物架：貨架上放置外面檯面上補不下的商品以及原物料，所留下來的多寡能夠清楚的盤點。

冷凍庫：專門放置低溫的原物料。

6.進貨檢驗與時間

進貨時與廠商單據對好項目，並且蓋章簽名公司，在將商品進貨時間以及商品數量寫至進貨單據上。

四、庫存管理

1.企業採用那一種庫存策略

我們是由先進先出的策略：先填好貨單確認貨品數量，拿取貨品時必

須由前排的先拿未拆箱的後拿這樣比較好統計剩下的貨品夠不夠用，在由平日假日做區分叫貨。

2.庫存量如何決定

需要經過長時間的經驗累積，觀察客人需求才能控制庫存量的多和少。

3.服務水準的決定

我們是由顧客用餐完畢之後，告知顧客填寫顧客意見單來了解顧客來店內用餐的狀況，服務水平有關於客人來的來客量以及我們的翻桌率。

4.存貨週轉率有多少

我們店內下午茶的庫存量，每天都保持 5 包茶葉的的庫存.

若是期間內(假設為一週)銷售了 15 包米，存貨週轉率= $15/5=300\%$

5.何時採購

公司原物料每個禮拜一、三、五進貨，所以必須要在前一天就把採購單給填寫完成並且打電話給廠商，像是有用到吧檯的牛奶、水果必須 2 天進貨一次，目的是為了保持產品的新鮮度，則水果而是要用完才能在叫貨，才不會導致水果爛掉不新鮮還繼續使用。

6.採購多少

採購量是要依照平常日、假日、例假日以及特別的節慶日子來看要多叫多少，平常日學生群上課、上班族上班、所以量就要採得比較少，

例假日或假日大家都放假，量就要採得比平日多快兩倍的量，像是節慶端午節、過年連休等等就得要比例假日的量在多個兩倍。

7.盤點策略

盤點時由於進出貨都有紀錄，所以依據進貨出貨的加總來進行盤點會很方便，必要的時候會由其他當班主管在進行一次實務檢查。

五、運輸管理

1.採用哪些運輸工具

使用總公司小貨車運輸物料

2.運輸公司的選擇

針對運輸廠商的地點以及路線來做規劃。

六、供應商管理

1.如何選擇供應商

以當地的為主要供應商選擇、價格相當、品質穩定，其他供應商必須由總公司決定。

2.供應商如何管理

有時間會找供應商進行談話，了解供應商的內務，以及多與供應商培養感情，建立起溝通的橋梁，但重點這些都屬於不違法的談話等等。

第七節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

1. 人口結構

四周環境以家庭、學生、上班族居多。

2. 人流數量

在上下課、上下班人數流量至少有 500 人。

3. 所得水準

由於本公司單價算中高價位，所以附近居民所得在中間水準。

4. 交通狀況

交通量一切正常。

二、消費者行為調查

1. 風俗習慣

有些顧客會特別早起運動並且來本店吃鬆餅，感覺很有活力，習慣很好。

2. 宗教信仰

佛教、道教居多，其次為基督教。

3. 消費者習慣、價值與態度

大多顧客習慣以及態度都很好，不大會過於的刁難我們服務生，而我們服務態度也不斷的在加強，但少許顧客比較不會有同理心。

4. 顧客滿意度

我們服務客人就像是對待朋友一般的聊天，用心來服務客人，讓每位來店裡的客人都有像遇到朋友一般的真心對待，顧客滿意度自然會很高。

三、 人口資料與顧客系統管理

1. 佔有率規劃

公司每天分析客群、來店客人數量，並且寫在店舖裡面的小白板，供各位夥伴們觀看，來分析進一步的客群數量，並且想辦法增加一些其他客群，這樣佔有率必定能增高。

2. 外送或是涵蓋區域規劃

外送必須由主管認定重要的才能進行外送。

3. 顧客拜訪技巧

要是有常來的顧客，我們都會很親切而且很明白來有來所以都像是朋友一樣的談話，把顧客當作自己的朋友一般。

四、 競爭廠商優勢調查

1. 競爭廠商定價策略

如皮諾可可有組合式的餐點 95 折。

2. 競爭廠商促銷策略

發 DM 宣傳單，開幕時段 8 折。

3. 競爭廠商人才培育策略

由公司主管培訓新人，並且瞭解公司內部的運作。

4. 競爭廠商顧客服務策略

網路活動資訊、主打商品、特價期間時段限定等等。

五、 調查方法研討

1. 問卷設計

針對推出的新產品進行來店用餐顧客做其問卷，其內容題目必須要具體呈現，項目選項必須清楚明瞭。

2. 資料整理與分析

統整過後篩檢，對於問卷的評語、選項做整理，針對顧客的意見做問題討論必須清楚明瞭。

六、 分析工具研討

1. 報表分析

將問卷的結果統計在電腦裡面，由電腦進行分析之後統計較小的數字為我們重新檢討的地方及事項。

2. 分析結果之撰寫

報表分析統整完後，在統整須改善的缺點，並針對問題來做檢討並且想辦法完美的改善問題，對公司的走向做為目標，並且不斷努力繼續下去。

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

起初來到這間公司真的覺得好怕，因為也很久沒接觸到服務業了，在我們公司外表很漂亮之下，我們這種餐飲服務業大部分主要都是工讀生居多，正職人員也只有幾位而已，流動率相對很大，有時工讀生突然請假苦到的永遠都是我們正職，雖然這是很大的缺點，但是能夠表達自己的能力反而自己很開心。

二、實習後與實習前的期望比較

對於工作上的困難已經漸漸的在這一年內慢慢的習慣也克服了，假如之後畢業了若找上了餐飲服務業我想我能夠更輕易的克服。

三、實習最難適應或難過的事

就是新夥伴的到來，舊夥伴的離開。

四、實習最大的收穫

聽從上司建議整理出一套屬於自己的步調，以及了解到職場上的認知。

五、實習最難忘的事

就是與主管之間的對話，那時候我記得我是在外場服務的正職人員，那時候，我們主管突然叫我過去，並且對我講：你想要學吧檯吧？我有時候看你常常進來想幫忙裏面，我也知道你想進來，你現在看到吧檯人員

那麼忙你還想進來嗎?

我回:我想!我想試試看!

這應該是我來到這裡最難忘的一段話。

六、實習甘苦談

做餐飲服務業就像是永遠的向客人低頭，也許真的起初很不適應，但是久而久之自己的脾氣都被磨掉一大半了，甚至面對客人的一句話永遠都是(不好意思有需要些甚麼)，而且工作時數很長，會累是真的滿累的，但是有時候想想夥伴之間一起抱怨一起講的感覺真的很好，那時候是真的最開心的時候因為有夥伴一起，也因為這樣我想這對我來講是份不錯的工作環境。

七、若再讓你再選擇一次，你仍然願意實習嗎?

我會選擇再實習

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

我來到這間公司也有好長一段時間了，漸漸了解到夥伴們的脾氣，或許夥伴之間越好真的發的脾氣也越大，有時候真的整個公司的氣氛真的很不好，也降低了我們上班的士氣，而越好的情誼越凸顯放縱的醜陋，主管有時也太自以為。

二、對系上及實習制度的建議

基本上學習制度都沒有甚麼太大的問題。

三、對學弟妹的建議

找對實習的公司很重要，不要像學長姐們一樣自己找到不合適的做下去才知道，也應該多聽聽老師們的建議，看哪些廠商適合我們實習，不要換了又換這樣自己也做的不開心。

四、對系上的建議

系上幫助我們從大一到大四畢業真的很辛苦，謝謝你們。

五、對師長的建議

可不可以縮短報告的作業阿，大家都要上班雖然只有一天要去學校但是唯一的一天休假也是等於來學校做作業，感覺都沒放到假。

六、對學校的建議

實習廠商可以更多元化一點，感覺怎都是些大賣場超商的。

參考文獻

1.條碼系統 http://203.68.0.44/stone/ea/unit_07/unit_07_1.htm

2.公司員工守則