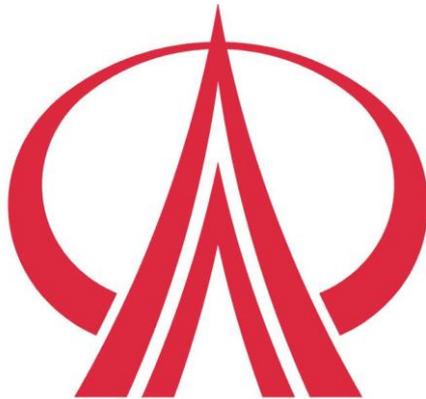


修平科技大學

行銷與流通管理系

三明治教學校外實習專題

實習公司：安心食品股份有限公司



指導教師：李文明 老師

學生：BZ99065 李思瑩

中華民國 103 年 05 月

摘要

摩斯漢堡為台灣第一家創造「米漢堡」的速食連鎖店。摩斯漢堡始終堅持餐點現點現做，以及送餐到位的服務，避免顧客花費時間在等待餐點上，餐點製作完成後立刻送到顧客的位置上。

在摩斯漢堡的實習過程中，一開始從什麼都不會的新人，一直學習到現在十大工作站都非常熟悉的狀態，也了解到店鋪內部的營運方向。學習與同事之間的想處與該如何確實去執行店長所交代的事物，實係至今已有九個月了，覺得摩斯漢堡是一家非常有制度規劃的公司，摩斯漢堡的教育訓練是非常扎實的，夥伴們之間都非常親切、熱心助人，在實習過程中曾經因為工作時不小心燙傷了，店鋪的夥伴們都很關心，區經理也多次來訪店鋪關心傷勢以及詢問恢復狀況，讓我倍感窩心。

在升遷方面，店長會依個人能力去輔導考「職等考試」。在這個完整的教育訓練與升遷制度以及充滿人情味的公司，讓我畢業後會想繼續留任這家公司，也非常歡迎學弟妹加入摩斯這個大家庭。

致謝

首先一定要感謝在修平行流系的老師們的細心指導以及摩斯漢堡的彩穎店長的提拔下，讓我在實習過程中學到了時間與流程控管、態度應對。在這段期間成長了很多，非常感謝大家的耐心指導與鼓勵。

從一開始的面試到現在實習已經完畢，這段過程中我也是到許多的挫折及困難，感謝老師與同學們的支持與安慰，讓我能夠有勇氣繼續在摩斯漢堡實習。在實習期間因公司人事調動，店鋪換了店長，在這過程中讓我了解到每一位店長在管理店鋪的方式都有所不同，在管理者與員工之間要調適並找出一個能夠使店鋪營運更加快速流暢的方法。

一個小小的實習生在一年的訓練下已經學習到如何反應快速、口語上的控制、自治的控管事情，這段期間我學到了許多值班該學到的工作內容和在工作上的態度以及生活上的應變，在摩斯漢堡過著多姿多采的生活。

目錄

致謝	II
目錄	III
圖目錄	V
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 實習公司甄選與過程	2
第二章 公司介紹	3
第一節 公司沿革與現況	3
第二節 公司策略	6
第三節 公司戰術與作業策略	9
第四節 直接負責單位業務內容.....	12
第三章 個案公司實習所見.....	14
第一節 門市行政實習	14
第二節 門市營運管理實習	19

第三節 連鎖企業經營管理實習	27
第四節 行銷企劃實作	33
第五節 店長與管理職務實習	34
第七節 物流與供應鏈管理實習.....	41
第八節 消費者行為分析實習	47
第四章 實習心得與未來建議.....	53
第一節 實習心得	53
第二節 未來建議	54
第三節 我的未來計畫	55
參考文獻	56

圖目錄

圖 2-1 公司組織圖	5
圖 2-2 單位組織圖	12

表目錄

表 2-1 公司 SWOT 分析表	7
表 3-1 門市職位甄選條件	15

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

面對即將升上大四，總是思考著是要實習還是做專題！對於一個即將步入社會的人來說，實作經驗與知識都是相當重要的。在你的出履歷時工作經驗就顯得非常重要，所以我決定參加三明治實習，希望藉由實習的機會，能夠找到適合自己的工作，也希望在這一年裡培養出在社會職場上必須具備的能力與專業知識。

當初會做這樣的決定也是因為希望讓自己可以在修平畢業後順利留在實習時的工作繼續任職，讓自己在職場上學到、看到在書本上得不到的知識並且體驗到實務經驗讓自己在未來可以在職場生活中拿出把最專業的知識服務顧客，也將因為這樣讓自己更快更順利的適應新職場生活。

第二節 實習目的

實習的目地在於將實習中學習到的東西進而轉變吸收成為知識與專業，以及提早去適應自己的適應工作的能力，並且能在實習中進一步了解到自己適合哪些工作，為自己的未來工作去做衡量與評估，在之後步入社會，能夠找到屬於自己並且適合自己的工作。

我這次的廠商中投入了三家，很幸運的都受到廠商的愛戴，但在

我思考過後我選擇了我最喜歡的安心食品股份有限公司（摩斯漢堡）作為我未來一年的實習廠商。因為這間公司是日本企業所以有著非常大的期待，相信在這間公司不論是制度、美食製作等方面一定都是相當完善。

第三節 實習公司甄選與過程

一、獲得實習公司資訊

系上舉辦實習說明會，所有廠商會說明公司的經營方式和工作內容及性質。

二、接洽實習公司

參加系上安排的實習公司面試，面試後等待錄取通知，以及分配實習店鋪地點並自行打電話到店鋪確認班表，即展開實習之旅。

三、選擇目前實習公司

由於本身喜愛從事餐飲服務業，而「安心食品股份有限公司」在工作制度上相當吸引我，又因為想藉由這次在「摩斯漢堡」實習時，能學習在行銷以及營運上需特別的注意事項…等等，並瞭解與其他同業的不同之處，因此選擇旗下公司「摩斯漢堡」成為實習的工作廠商。原本還沒到摩斯漢堡實習時，對於它的印象是：價錢比其他速食業的單價還要高，但是餐點是現點現做，可以提供顧客品嚐到新鮮美味的餐點。

第二章 公司介紹

第一節 公司沿革與現況

一、 公司名稱

安心食品股份有限公司（摩斯漢堡）

二、 公司成立於幾年

1972 年 7 月創立於日本東京。從 2.8 坪三個伙伴的小店，到今天 1378 店(2012 年 5 月止)，成功創造了一個跨足台灣、新加坡、中國大陸、韓國…等地的外食連鎖企業。

安心食品服務股份有限公司於 1990 年 11 月在台灣成立摩斯漢堡，並在台北市松江路 156-1 號東元大樓 8 樓設立總公司。摩斯漢堡來自日本，隸屬東元電機集團，為企業體延伸經營觸角，跨足服務業的先驅。日本摩斯漢堡名列全國顧客滿意度最高的企業前茅，更居餐飲業之榜首。是日本 50 家外食連鎖體系，綜合形象評價最高的品牌。

三、 品牌理念

「提供美味的餐點，讓顧客能感受到幸福!!」 我們希望用心以真誠、親切的服務，提供好吃、安全又健康的餐點給大家。

MOS 自 1972 年創業開始，以提供真誠的服務與美味的餐點為基本理念，一本東方「食的文化」及「醫食同源」的概念，堅持開發並提供對健康有益的新餐點，我們選擇真材實料且對身體有益的高品質食材，獨具東方口味。

更堅持好味道就是冷熱相宜，熱的熱呼呼、冷的冰冰涼；熱呼呼的美味必須現點現做，我們大部分的餐點均在顧客點餐後，一個個現做，熱騰騰地呈現，滿足對味蕾的感受要求。

2004年3月起，台灣MOS與日本同步採用來自紐西蘭的自然牛肉。自然牛肉的特色是牛隻不施打抗生素或生長激素，只吃天然牧草健康成長，自飼養開始到肉品切割，都維持高品質的安全管理。

為顧客及社區提供美味、健康與幸福，讓MOS店鋪成為顧客活力再生的源地，是我們一直努力的目標。

四、公司組織型態

摩斯漢堡是屬於股份有限公司的組織型態。

五、公司目前分公司數目

摩斯漢堡目前在台灣總店數已達234家，中國市場至今在廈門、泉州、福州以及上海等地，已開出18家分店，澳洲則有5家，由於中國店面難尋，摩斯將放緩中國展店腳步，原訂去年總店數將達60家，目前下修為30家。

六、公司目前員工人數

以目前我所待的摩斯漢堡台中復興店為主，店鋪裡面總員工人數有二十人加上我總計二十一人。

七、公司組織圖

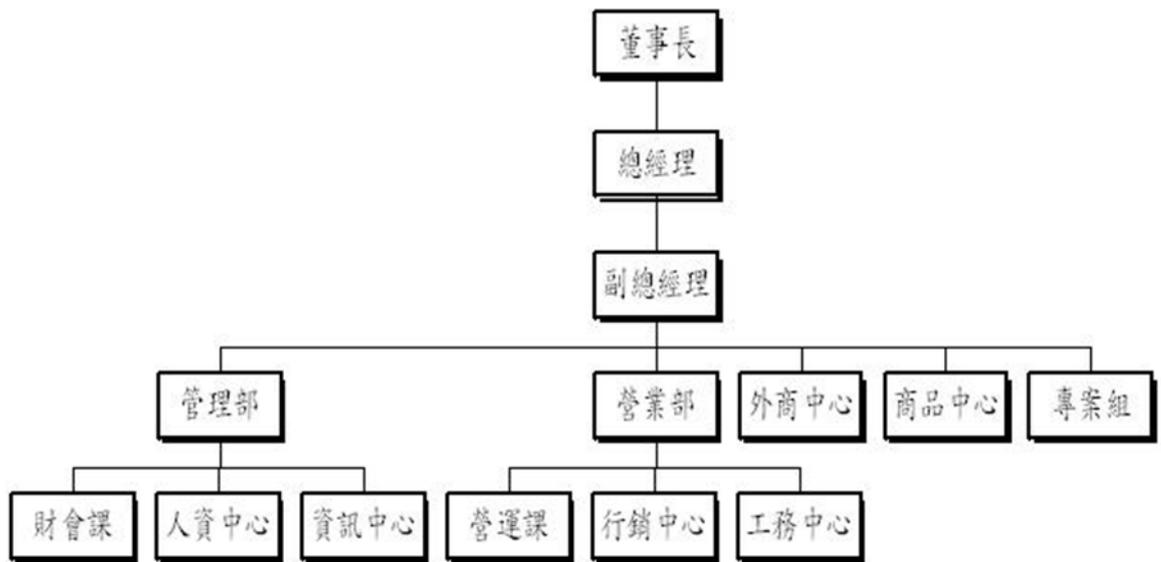


圖 2-1 公司組織圖

第二節 公司策略

摩斯漢堡在台灣的速食連鎖店中價位跟其他速食店相較起來相對偏高，而份量也相對較少。不過它以日式的服務、精緻的口感以及健康概念，獲得了大眾好評與支持。而摩斯漢堡目前也已經將大部分的店面改為 24 小時全年無休，是繼麥當勞之後第一家推出 24 小時營業的連鎖速食店。

摩斯漢堡與其他速食店的訴求有很大的不同，在企業形象方面除了特別強調「素材嚴選」以及「現點現做」等原則之外，也相當重視店內環境及衛生的問題，例如在店內備有洗手台及消毒液，讓顧客在吃的時候能更安心。另外，摩斯漢堡的食品大都為低脂低熱量，不但以清新的口味擄獲了許多女生的味蕾，更在都會區受到不少的青睞。

三、公司 SWOT 分析

表2-1 公司SWOT分析表

優勢(Strength)：	劣勢(Weakness)：
1. 餐點皆為現點現做。 2. 食材皆為新鮮食材。 3. 有為食材做生產履歷。 5. 食品永遠都保持最新鮮的狀態。 6. 店鋪環境光亮、溫暖的感覺。	1. 不定時開發新產品，讓顧客嘗鮮。 2. 主打健康有機食品。 3. 市場仍全球擴建中。
機會(Opportunity)：	威脅(Threat)：
1. 做餐時間太久(幾乎約為6-8 分鐘)。 2. 商品價位為中價位。	1. 少部分店鋪為24 小時。 2. 可外送地點有限。 3. 尖峰時間等候餐點過久。

五、公司的五力分析

1. 供應商

台灣的西式速食店普遍來說，使用的肉品、蔬菜……。這些冷凍食品的供應商主要都是相同的來源，例如：麥當勞、漢堡王、摩斯漢堡……等各大速食業者都有向基富食品公司訂所需的肉品、蔬菜等冷凍食品。如果以該公司擁有各大速食業者訂單的情形可以推論，在供應商方面，摩斯漢堡的議價能力較弱，不過對於其他速食業者也是同樣的情形

2. 顧客

根據同組同學對摩斯漢堡所做的通路位置調查及電話訪問業者的資料，摩斯漢堡的店面普遍設於交通方便的商業區或文教區¹，而本身公司的主要服務客群是 20 歲到 30 歲的消費者，即以年齡區隔市場。這個年齡層的消費者消費時，不會僅在乎單價高低，反而注重的是整體服務品質是否有達到該價格應有的價值。因此，摩斯所採取的政策—「不在價格上做折扣」，雖然降低消費者的議價能力，但同時也讓消費者心服口服。因此摩斯在顧客方面是佔優勢的。

3. 潛在進入者

在台灣的速食業市場中，各大業者緊鑼密鼓地加盟，各大主要通路可見麥當勞、肯德雞、或者其他中式或西式速食加盟店。因此，在市場幾近飽和的狀態、各大速食店的廝殺，可以顯示出，這個行業的進入障礙之高。

4. 產業內競爭

對於摩斯漢堡來說，同業是相當強勢的存在，例如：麥當勞、漢堡王或者肯德雞。不過市場目前還未出現明顯的價格競爭，主要是因為各家還有不同於其他速食店的特點在，以摩斯為例，摩斯的定位在「健康、快速的休閒餐廳」，因此提供了下午茶餐點、健康食材的米漢堡及舒適的環境；相較之下，麥當勞則是強調歡樂的氣氛，因此大

紅大黃的配色顯得熱鬧、店內就提供方便分享的薯條……。其他家亦有自己的定位。因此，避開了割喉戰的威脅。

5. 替代品

提到漢堡這個主要銷售商品，它的通路不僅限於速食店。在前幾年，便利商店也開始販賣漢堡，甫一上市，媒體爭相報導，期待各大速食業者做出因應措施。不過近幾年下來，可以發現便利商店推出漢堡的方案其實影響不大，對於消費者來說，只是多了一個微波食品的新選擇，對於速食業者的經營，其實所構成的威脅並不大。

第三節 公司戰術與作業策略

一、 公司的經營項目或所提供服務

(一) 經營項目

安心食品完全以自有直營連鎖方式於各適當地區設店經營，現場調理提供各式漢堡、點心、湯品、飲料等商品銷售於用餐消費者在店內客席或外帶食用。

(二) 提供的服務

1. 普通店鋪之 24 小時：24 小時店鋪與其他店鋪不同於晚上 10：30 之後會有夜貓子活動，而這期的夜貓子活動為「青蔬雞柳棒買一送一」。
2. 普通店鋪：所有商品皆有銷售，但少許商品為限定時間當天賣完為

止，且行銷活動都是配合公司行銷部為主。

3. **百貨類店鋪**：營業時間皆須配合百貨所以有少許百貨店鋪沒有賣早餐或是行銷活動須配合百貨。
4. **校園店鋪**：校園店鋪又分為兩種，一為須憑證明才有優惠，例如：逢甲店、文大店，這兩間店鋪皆是校園店鋪而憑教師證明或是學生證皆可以享有幾乎半價優惠的餐點，讓學生也可以在便宜中享受摩斯漢堡的美味。
5. **台鐵店鋪**：會到台鐵的搭車的顧客一定大部分為趕時間的上班族或是學生，所以在這些店鋪所提供的餐點主要做餐時間為最短的，讓每位顧客可以在緊急的時間中也可以帶著熱騰騰的摩斯漢堡享受著這緊張中的幸福
6. **高鐵店鋪**：高鐵的客群主要為高層的主管為大多數，當然也少不了上班族或是學生，這比搭台鐵的旅客時間上還要緊迫，但雖然這樣說在高鐵的摩斯漢堡則提供他們獨有的漢堡，這些漢堡也讓在搭高鐵的顧客可以先放下手邊的工作，靜靜的在摩斯享受的這短暫的幸福，讓他們更有意願下回也來到這邊用餐。

二、摩斯漢堡的主要顧客

基本店鋪的主要顧客為住在附近的居民或是辦公大樓的上班族，有些店鋪也會在學校附近或駐廠於學校裡面，學生是個很大客群

也會因學生搭配學生優惠。而百貨店鋪他的主要客群除了附近居民或上班族、學生之外，到百貨公司逛街的消費者也是我們摩斯的客群之一，只要來到百貨公司就會有機會到摩斯來消費，所以客群會因地點的不同而有所不同。

三、摩斯漢堡的來客數

會依各店鋪的位置不同而來客數也有不同，在學校附近的店鋪不外乎生意一定會非常的好，在每次的餐期皆會有大量的學生湧入用餐，來客數也相對的提高，又更會因為有特餐或是當天有優惠餐點讓更多的消費者湧入店中。

第四節 直接負責單位業務內容

一、組織圖



圖 2-2 單位組織圖

二、直接負責單位工作內容

主要為三個工作站，分別為收銀區、燒製區、準備區；我剛去摩斯時是先去準備區學習，內容有洗菜，做沙拉，煮濃湯、紅茶、為製作區準備需要的醬料等；再來是到收銀區，收銀鍵盤有練習模式可供練習，在最後一定要再向客人確定餐點，還有對於客人的要求不可以

臭臉；最後就是到製作區包漢堡，他的漢堡米堡都有一定的重量，一開始要不斷的秤重量，拿捏料的多少，還有內容物疊放順序也有一定規則。

一、工作時間與輪值方式

班表基本上將會在每個禮拜六會排下週班表完畢，但若當天臨時有緊急狀況必須找到代班人員並向店長及當時段值班報備，若無法找到代班人員必須向店長或當時段值班人員討論該如何辦理，而正值人員若無故未上班及可論為當天曠職。

四、工作時間與輪值方式

主管人員為：區經理、店長、值班。

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

以一家門市店裡的人力規劃來說有三個部分：

(1) 門市儲備店長

工作內容：門市營運服務、經營與管理。

工作時間及休假：每天 9 小時(含 1 小時休息時間)月休 8~10

(2) 門市儲備幹部

工作內容：商品銷售、門市服務、商品製作、清潔管理、一般店職務管理。

工作時間及休假：每天 9 小時(含 1 小時休息時間)月休 8~10 天。

(3) 計時工讀人員

工作內容：門市服務、商品製作、門市清潔

工作時間及休假：依個人時間排班，以工作者便利性選派工作地點都以全省門市為限。

2. 人才招募

招募人才的方法會依據職務、錄用人數及地區…等，有各種不同的方法：

(1) 經由同事介紹

(2) 報章雜誌的徵人報告

(3) 勞工救中心或相關單位

- (4) 人力派遣公司
- (5) 網路人力銀行
- (6) 有相關實習制度的學校
- (7) 海報、DM 招募

由於現在有許多的網路銀行應徵方便，但是以上各種方法有本身的優點以其缺點，所以應該必須考慮到效率，經費支出，以及對象去考慮，再去用最適當最好的招募方法。

二、員工甄選與試用

1. 甄選條件

門市有不同職位，不同職位的甄選條件也不同，所以職稱及件如下：

表 3-1 門市職位甄選條件

職稱	甄選條件
門市儲備店長	(1) 大專以上畢，科系、性別不限，對餐飲業有興趣，可輪早晚班者及輪調者。 (2) 具有餐飲產業主管相關工作經驗。
門市儲備幹部	大專以上畢，科系、性別不限，對餐飲業有興趣，願自基礎接受培訓並可輪早晚班者及輪調者。
計時工讀人員	(1) 在學學生(2)上班族兼差(3)二度就業者。

2. 面試重點

以下為摩斯漢堡門市招募人才甄選之程序及面試重點

- (1) 面試者到場及準備
- (2) 應徵者來電或到店應徵
- (3) 接待應徵者
- (4) 說明工作內容、休假制度與錄用條件
- (5) 確認是否有意願及健康狀況
- (6) 詢問應徵者是否有疑問及回答
- (7) 通知面試結果時間
- (8) 錄用或不錄用

3. 員工試用期間之考核

在工作績效評估方面，每家店鋪皆會固定每個月或每個星期開店鋪會議，則每個月在區會部分會有區經理與店長們的會議，在這些會議中都是要檢討每家店可以學習處以及需要改進的地方，讓每間店有所比較互相學習更可以快速的成長，除此之外每個月的區會中，每位店長皆須報告在上個月店鋪的業績所以每個月每家店鋪皆是互相建議互相競爭中學習成長，在區會中也會宣布下一期新上市的商品，讓每間店鋪皆有接招的準備。

而考績也有許多方式在最常看到的就是每個月都會有 HDCS 專員到各店鋪拜訪，HDCS 專員的評比及分數除了是維持每家店鋪的標準更是攸關到 FT 的考績。除了專員之外，每年的外商禮品更是讓各店

鋪店長拿到更多考績的好機會，除了需要店長的努力外更需要全店鋪一起努力。當然除了有好的考績加分外，也有缺失的考績扣分。像是曠班或是被 HDCS 專員發現有過期品都會被記過處份的。

三、員工教育訓練

摩斯漢堡的教育訓練目的是希望員工能夠對其工作有清楚的認知，其教育訓練的工作重點在使員工了解工作內容與流程。在進行教育訓練前必須針對員工的工作做工作分析，才能設計完善的課程。依照工作分析後發展的教育訓練課程才能達成其訓練的目標。

摩斯漢堡對於教育訓練十分嚴謹且教育訓練過程具有完整性，從基層員工的基本前台一週訓練至後台的四天訓練到幕僚的五天訓練；每一個層級訓練課程都須經過訓練測驗、測驗合格後才算完成訓練。

1. 基層新進人員的四天教育訓練
2. 幕僚十天教育訓練
3. 值班主管的教育訓練。

四、工作績效評估與考績

1. 工作能力
2. 工作素質
3. 品德操守

4. 專業知識
5. 學習精神
6. 貢獻程度
7. 出勤紀錄

五、輪班制度

儲備幹部與計時工讀人員排班方式有所不同，如下

1. 儲備幹部人員：每天 9 小時(含 1 小時休息時間)月排休 8~10 天。
2. 計時工讀人員：依個人時間排班，以工作者便利性選派。

如需有指定休假，可以先畫休，但不是事先畫休就能夠休假，因為要適當天的人力配置。

六、獎勵制度

MOS BURGER 激勵性的彈性薪獎制度，依據團隊及個人績效，彈性衡量計薪或調薪，績效表現佳者給薪優渥。

七、員工保險與福利

員工伙伴的福祉，除依有關法令規定外，我們增設許多福利措施，提供員工伙伴一套完善的福利制度，正職員工福利說明如下

勞工保險、全民健康保險、體壽險、意外險、醫療險、生日慶賀禮物、年終獎金與績效獎金、免費餐飲、結婚、生育之慶賀、年節禮品及忘年會、迎春會、年度旅遊、績優伙伴甄選國外旅遊補助、外縣

市員工宿舍。

第二節 門市營運管理實習

一、組織與環境之認識

1. 企業文化與經營理念

說到摩斯漢堡的歷史背景，是於 1972 年 7 月創立於日本東京；『台灣摩斯漢堡於 1990 年 11 月由台灣東元集團旗下的安心食品服務公司與日本摩斯漢堡合資創立。』

近幾年來於全台大規模展店，『目前已躍居台灣第三大連鎖速食店，截至 2009 年 12 月，全台店數已達 157 店』

現今的摩斯漢堡企業標誌蘊含著創辦人 櫻田慧先生的期待與理想；就是要集合具有宏觀、開朗、熱情個性的工作伙伴，一起來做讓自己快樂、又能讓顧客感謝的工作。

2. 產業現況與發展

摩斯漢堡幾十年來在台灣速食漢堡界，掀起一陣健康新風潮，與其他美式速食專賣店比起來，摩斯漢堡走的是屬於偏日式的漢堡，講求低熱量、新鮮、嚴選素材，但也因此使成本提高許多，價位偏高成為摩斯漢堡的一大弱點，摩斯漢堡現在有線上點餐、電話訂餐的服務不僅是不用排隊，也減少了等待餐點的時間，而現在摩斯漢堡在全台灣已經分佈到兩百多間的連鎖分店了，以前的摩斯漢堡走的是直營的

模式，所以店面數量成長得很緩慢，不過在這進幾年來之後每年成長數度是十五到二十倍之快，也展現出了他們的擴展決心。

二、顧客服務

1. 顧客入店之禮儀與態度

摩斯漢堡最要求的就是禮貌以及衛生之相關動作，當你看到顧客進入店中，便要看著顧客喊出「歡迎光臨！」相對的顧客離店時要喊「謝謝光臨！」或是「歡迎再度光臨！」，這當然是為了讓顧客感到有被重視，並且在當季的促銷商品上架時也會以這來做為招呼，例如：櫃檯人員：「年誌加購熱賣中！」內場人員：「要買要快喲！」這樣的動作很容易帶動店裡的氣氛，更可以把夥伴的精神拿出來，是個非常棒的做法。

2. 顧客詢問之處理

當顧客詢問我們問題是或是看到顧客好像在找尋某樣東西時，我們應要趕快過去說，「不好意思，請問需要些什麼嗎？」，馬上要為顧客解決他的問題讓他覺得來到我們店裡是很方便的。

每次遇到顧客的態度都是良好、顧客有問必達，這樣的態度必會讓顧客覺得我們是個很好的店讓他們對我們的忠誠度提高。

3. 顧客抱怨之處理

當然針對抱怨事情也要小心應對，我們最擔心的就是客訴了，如

果顧客等待太久或是我們的商品有做錯或是問題，值班會馬上以贈送商品的方法送上新餐點給予顧客，一來可以緩和他的不滿情緒，二來可讓他感受到我們最真誠的心意向他致歉，可以減少客訴的發生。

4. 顧客結帳之禮儀與態度

當顧客到櫃台準備點餐的時候，必須要以最有禮貌之態度詢問顧客的要求，如果商品以銷售完畢更應該用非常抱歉的語氣與客人說「不好意思，這商品的準備量已經銷售完畢了，可以參考其他商品噢！」，若顧客已點完餐點後，我們必須重複一次餐點跟顧客確認後再用麥克風喊餐，讓內場的夥伴知道，並且跟顧客說「不好意思，稍後一下，先為您準備飲料。」之後再結帳，最後提醒顧客要小心端餐盤並且說明稍後將會為顧客送上餐點至他的位置上。當顧客點完餐點後，也將以最快的速度為顧客做完飲料部分，請他先至位置上等候，馬上將餐點送上。

再來送餐點的時候，要與顧客說「不好意思，讓您久等了。」並且為顧客確認餐點再請跟他說「請慢用。」，這些的招呼語都是為了讓顧客確定我們都有將餐點送上並且要讓顧客覺得我們的態度是讓他們覺得開心的，這樣我們就成功囉。

5. 讓顧客留下好印象之技巧

從顧客進入店內開始，我們將面對微笑為顧客服務，用最真誠的

心意與他介紹商品，讓他有更多選擇他想要的餐點。

三、顧客購買忠誠度

若想要知道顧客對我們的滿意度，可以在平常顧客點餐時的態度或是客訴的件數即可以知道顧客對我們的想法。當然這是以記名式，不記名的方式則可以使用網路問卷的方式讓我們可以更進一步的知道，顧客是如何看待我們這個企業的。

1. 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

產品有生命週期，顧客也有生命週期，顧客的生命週期就是指店員與顧客之間的不同階段，具體來說，就是顧客從決定買、不買、再買到不再買，中間所經過的種種過程，能夠用不同行銷要素來真誠對待每位顧客，才能使企業成為最成功的企業。

2. 提高顧客購買忠誠度的方法

做顧客感謝的工作

- (1)提供別人無法模仿的美味
- (2)提供發自內心的溫暖服務
- (3)希望對顧客健康有所貢獻
- (4)提供愉快輕鬆的用餐氣氛
- (5)希望為地區居民貢獻心力

3. 消費者滿意度對企業之影響

顧客滿意可以導致顧客忠誠，顧客在購買特定產品或使用服務過後，會對該產品產生一種態度，若覺得滿意的話，再次購買的可能性較高，久而久之形成一種態度上的忠誠，而且可能會透過口耳相傳效果，將對此特定產品的經驗分享給親朋好友。

四、門市作業基本認識

1. 收銀機功能認識與操作

以下為 POS 收銀機功能：

- (1) 商品銷售登錄。
- (2) 收集商品資訊。
- (3) 執行門市人員出勤打卡作業。
- (4) 處理服務性業務。

了解 POS 系統之後接下來說明實際操作，與顧客對談時必須先詢問「內用還是外帶呢?」，Key 上號碼牌之號碼，在詢問顧客要點什麼餐點。通常我們會先介紹 SP 套餐(限定季節套餐)，在詢問套餐部分是否需作更換、套餐是否加購點心，最後才詢問顧客飲料是否升級成大杯或更換。

POS 系統中的按鍵有許多個，從一進入畫面的燈入使用者帳號、密碼，還需要填寫當日的天氣才可進入真正的操作畫面，一開始的操作畫面有內用、外帶、店自取、店外送及員工餐還有號碼牌的號碼輸

入，這些都是基本操作收銀機人員需要學習的，而下面的按鍵還有許多，例如「打卡、銷售退回、發票作廢、讀帳條、資料同步」……等。

詢問完顧客內用或外帶之後，會進入點餐畫面，按鍵又分為「漢堡類」、「米漢堡類」、「點心類」、「組合副餐」…等，要熟記按鍵位置點餐速度才會更快速。

2. 店鋪設備之維護與保養

晚班的打烊清潔工作有 C 前、C 中、C 後及 C 客

C 前的工作：收銀機擦拭、飲料機清理、展示冰箱清理及補貨，其中重點是飲料機的零件清洗後都還要浸泡漂白水並且擦乾後才能裝回。

C 中的工作：收拾今日所使用之容器給 C 後人員清洗、擦拭機台與桌面、補滿貨給明日早班使用、刷內外場之地板與煎板台之清理。

C 後的工作：清洗今日所有之容器，浸泡白抹布與抗菌拭巾。

C 客的工作：客席之掃拖、三番清潔。另外，每天就會有特清，特清就是較大型的清潔，如：排風機、騎樓地板刷洗、水溝蓋刷洗之類等等，每個員工都會有一到二項的特清，這樣才能讓顧客享受乾淨的用餐環境與美味餐點。

3. 發票與各種單據之使用

- (1) 發票：發票分成收執聯與存根聯，收執聯是給顧客的，存根聯則是店舖留存後要交給總公司的。另外還有空白發票，主要是當天值班用於清帳以及讀帳條使用，以便留存收銀機當日營業額是否為正確之留存。
- (2) 現金管理表：這分為二類，一為早班二為晚班，每個班別都有值班，值班必須清好帳給下一個值班，一方面留存紀錄二則是防止短缺。
- (3) 調撥表：每間店舖中都會有可能貨量過多或過少之情況，這個時候當次值班就必須想辦法把貨量調出或調入，好維持店舖之營運。
- (4) 值勤業務交接表：每間店舖皆有值班，每個時段也許都會有需要傳達之事項，也許中間一忙碌可能就忘了，這時有了值交表就不需要擔心有遺漏的事情忘記交接。

五、店舖銷售作業流程

首先我們會喊出「歡迎光臨，請問是內用還是外帶呢？」，推出當期的 SP 產品，推出的同時還要跟客人介紹他的什麼東西，例如這次所推出的「四重奏雙人分享餐」我就會像顧客說明這次的人氣套餐是很划算的套餐，「四重奏火雞堡是燒肉珍珠堡搭配著大份薯條、雞

塊、南瓜可樂餅以及一杯 30 元的飲料，這樣只要 299 元還蠻划算，可以參考看看！」等收銀員接完單之後內場人員開始製作餐點、完成餐點後再由控制人員抓餐裝袋遞給顧客在與顧客確認餐點是否正確。

六、突發狀況之處理

(一) 突發狀況之模擬

- 1、火災：發現→通報→疏散客人、打 119→拿滅火器滅火→通知店長或負責人。
- 2、人為事件：發現→通報→打 110→現場保存→通知店長或負責人。

(二) 處理與檢討

每天應注意事項：

- 1、店鋪裡貴重物品或零用金不得任意擺放。
- 2、了解店鋪緊急出口以及急滅火器位置以及使用方法。
- 3、了解店鋪附近最近的警察局以及醫院。
- 4、了解店鋪電總開關、瓦斯總開關位置以及使用方法。

七、店鋪工作管理

(一) 消毒三步驟：洗淨、殺菌、乾燥

(二) 手部清潔順序

(三) 服裝儀容的確認-以端莊整齊的服裝儀容迎接顧客，是作為服務業從業人員最基本的要件。所以在 MOS 店內工作的每一位人員，一定要保持服裝儀容的整齊與乾淨。服裝儀容的確認要點如下：

- 1、要穿整齊乾淨的制服，每天清洗，每次洗完後要燙平整工作回到原來的工作之前。
- 2、頭髮的瀏海要塞進帽子或頭巾裡頭，頭巾要綁平整，整理整齊。

- 3、長頭髮要以黑色、深色、深棕色的髮束綁起來。
- 4、所有的裝飾，包含戒指、頂鍊、耳環等一律禁止配戴。
- 5、指甲要剪短，剪整齊，禁止擦指甲油。
- 6、名牌要夾好，夾整齊，配戴於上衣或圍裙的左胸。
- 7、圍裙要整齊乾淨，圍裙肩帶不可彎曲。
- 8、進店或退店時，鞋子表面、側面、鞋底要擦乾淨，不可有髒污。

流程：入店→洗手→自我介紹→店內環境介紹→退店。

- 1、入店。
- 2、更換制服，自我服裝儀容檢查。
- 3、背誦基本方針與我們的服務信念，如下為基本方針：我們店裡的每一個人，心中充滿善意，待人接物皆以親切、和藹明快、爽朗的態度和敏捷的行動，共同創造清潔又極富人情味的店，並努力讓顧客感到心情愉快和溫暖友善。

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

可以提供各家廠商的商品之通路販售，連鎖家數越多，需要的貨量越多，可以壓低成本。也讓廠商們獲得訂單。

2. 連鎖加盟對企業經營之特色

藉由營運輔導與教育訓練有效的複製加盟店，佈建通路網路，擴張經濟規模。

二、連鎖加盟之種類

1. 自願加盟

這類商店大多原已存在，連鎖總部提供加盟主專業化的經營協助、及 CIS(企業識別系統)之使用，由加盟主支付加盟權利金給總部，加盟主並承諾向總部採購一定比率之商品。此一加盟形式、加盟主擁有完全的經營權與自主權，所以對加盟主的控制不易。加盟主自願加盟總公司連鎖系統，由於加盟店在未加盟前早已存在，為求良好形象商標及低進貨成本逐加入連鎖系統。如休閒小站、麥當勞、皇冠租書城等，目前坊間所見到的連鎖店大多是屬於這種類型。

2. 特許加盟

由加盟主出資成立，總部提供包含商標、商品、經營技術以及象徵總部之整體設計。加盟店所有權與經營權獨立，但必須支付總部加盟金、權利金、保證金、開辦費用和簽約金等。總部須在契約期限內給予加盟主持續的指導與協助，而加盟主也有義務遵守總部的規定與限制。開放特許加盟的總部在控制與監督上必須十分用心，否則容易產生管理上的弊端，目前台灣可見的較大咖啡連鎖業者大多採用此種加盟方式，如丹堤咖啡、羅多倫咖啡館等。

3. 委任加盟

加盟總部請有意願經營者代為經營。總部會提供舊的直營店或新

店面給加盟者，並幫加盟者負擔裝潢、部分設備及其他費用。

加盟方式之加盟主不但要繳交加盟金和保證金給總部，利潤亦須按議定比例繳交總部。加盟主負責工招聘、門市管理及部分管銷費用。

三、連鎖加盟之業態及個案

1. 西式餐飲業態

隨著改革開放的發展，西餐日益成為全國城市餐飲消費的重要文化追求，加之近年來大量的國外餐飲品牌的引入，極大地豐富了餐飲市場，也為西餐業的發展開拓了廣闊的前景。西餐業在近幾年出現了比以往任何時候都快速發展的趨勢，並迅速地成為了一個產業，在餐飲經濟發展中發揮著重要的作用。

2. 中式速食業態

台灣在過去幾年，平均每年創造將近五百億元的中式速食餐飲市場營業額，而國人創業偏好當中，中式速食也因具有易學習切入的業態、毛利高級回收快等誘人的特性，於民國 90 年成為最具有潛力的熱門連鎖行業。

3. 西式速食業態

西式速食業的特質為快速的產品供應、menu 簡單、櫃台式的自助或半自助式服務、標準化的生產與服務、較低廉的價格，因此，進入的障礙是比較低的，是故要競逐市場這塊大餅，就必須要建立相當的核心資源才能在市場立足，要建立穩固的核心資源，則是來自於對

消費特性的掌握，也就是講求服務的理念，只要能有效掌握消費者的特性，也就是經營理念與「服務」相連結，並且確實實踐，則在速食產業市場上，就能創造出提昇客群占有率的優勢。

四、連鎖加盟國際化

1. 亞洲地區特色

重視多元化，價錢要合理，商品要有趣。

2. 歐洲地區特色

商品品質和價格是相對。

3. 美洲地區特色

觀光地區，需要帶動觀光特色產品。

長期以來台灣連鎖加盟在產業發展過程中一直占有重要的地位。但是近年來隨著全球化的連鎖業者跨國競爭的環境趨勢轉變，連鎖加盟業者面臨競爭的威脅，生存空間正處於壓縮的狀態，因此台灣的連鎖加盟業需發展獨特的產品或服務，並透過不斷的成功複製，追求更大的規模經濟，已成為連鎖加盟企業發展的核心競爭力。

隨著全球化趨勢的潮流，近年來，國內連鎖加盟產業海外投資的比例逐漸升高，部分本土自創品牌的業者已經在大陸展店者：如歐德名店、永和豆漿；已進軍日本者：如天仁的喫茶趣、鼎泰豐、鬍鬚張等，或是將企業觸角伸至杜拜的展圓國際等，都是國內連鎖企業進軍

海外市場的最佳典範。因此對於屬於海島型經濟的台灣而言，以台灣作為產業技術的移轉輸出中心，透過品牌授權、人才及原物料輸出成為台灣連鎖加盟進軍海外的成功模式之一。但是對國內大多數的連鎖企業來說，要將其連鎖品牌成功推向海外市場，在企業資源有限的情況下，再加上海外市場掌控度低、變化性高的因素，使得企業在進行海外市場開發時更是困難重重。是故，如何將連鎖企業版圖擴張到海外市場，爭取更大的經營空間，已成為國內連鎖加盟企業重要的發展方向。綜觀來說進行國際市場的開發，在營運管理面中普遍存在的問題包括：營運管理不易、當地市場資訊取得不易、海外經營專業人才缺乏、技術容易被模仿以及資金融通困難等。

五、連鎖加盟管理

1. 連鎖加盟總部條件

在台灣跟日本，摩斯的經營有著相似的理念，但在加盟上卻採取迥然不同的策略。負責摩斯漢堡台灣加盟發展的高順興分析說，日本摩斯為了節省店租成本，開店的策略一向不強調「第一立地」，而從「第二立地」切入，以產品本身的獨特口味訴求。台灣摩斯沿襲這種經營思維，一樣不搶市區黃金地段。不過兩地恰恰相反的是，日本1500多家摩斯漢堡大多是自願加盟店，加盟的經營技術已經非常成熟；台灣則由於加盟的 Know-how 還在建立，因此目前都是直營店。

摩斯漢堡在店面上所需要的租屋條件：

- (1) 坪數：40-80 坪(面寬 5 米以上)
- (2) 樓層：一樓或一、二樓(一樓實坪最少 20 坪)
- (3) 座落：邊間、明顯位置、或角間起算三間內為佳
- (4) 租期：6 年以上
- (5) 裝潢期：二個月免租金
- (6) 租金：約佔營業額 8-10%(依區段預估營收換算)面談
- (7) 保證金：二個月租金額
- (8) 住戶：週邊腹地有中上住宅群，住戶非屬老舊客層，可接受速食餐飲者，住戶數約在 2000 戶以上
- (9) 商圈：週邊有辦公大樓、銀行、超市、百貨公司、學校、車站等人潮聚集處為佳
- (10) 營業資格：可申請(飲食業)營利事業登記證者(商業區或住三以上)

2. 加盟主條件

加盟主的教育訓練至少要半年以上才能達精確無誤的服務要

求，並對公司的理念有比較深刻的體認。本來摩斯打算開放加盟，將擴點的速度加快。不過後來為了維持開店品質，還是決定採取員工內部加盟的方式，先讓有 4、5 年經驗的資深員工試行營運，等到營運狀況良好才正式推出加盟。

第四節 行銷企劃實作

一、環境分析

店鋪的設立位置必須要事先熟知，店鋪的周圍店家、鄰近的學區商圈都要先熟知，這些都要先了解，才會方便容易規畫店鋪活動進而了解周邊的設施更增加一點資源的使用。

一、策略規劃

在行銷思考上，低價的促銷絕非萬用靈丹，因為低價格會急速縮減利潤空間，惡性循環壓縮生存空間，因此，其思考的方向勢必要追求外食店的新價值，打造主題式的用餐環境，以及提供豐富的飲食生活。除了速食業基本的價值(高品質商品、賓至如歸服務、店鋪氣氛、合宜的價格)要掌握外，另尚要提昇附加價值，也就是要超越顧客期待的感動，爭取更多顧客認同，唯有在服務上不斷提昇，展現差異化的服務，才能吸引更多的顧客。

三、控制行銷策略

除了掌握速食業的經營理念與消費特性之外(快速、好吃)，最重

要的就是現在要講求休閒風，將速食業給人的印象，轉換成和餐廳等級的程度，這樣顧客才會回來。

從生活的角度切入，講求健康、自然、美味商品的開發，訴求品質堅持大於追求利潤，同時衍生具有健康概念的商品，並且與文化性融合，讓顧客有感覺、很豐富、有期待，並且也要超過顧客期待，如提供輕鬆自在用餐氣氛、提供真誠的服務、對顧客健康有貢獻、提供別人沒有的美味，為社區貢獻心力，例如打掃店門口，左掃三家，右掃三家，並且道早安，渴望受社區認同，打造出一個市井紅塵的淨地，顧客活力的再生地，以及所有人共享感動的空間，也唯有如此，才能將愈演愈烈的競爭與打擊化解，從而找到自己的市場定位，創造更物超所值的商品及品牌價值。

第五節 店長與管理職務實習

一、認識營業店

1. 商品認識

必須了解店鋪內的所有商品，包括餐點、點心、湯品、飲品、甜品以及特殊節日會推出的禮品商品等等。

2. 佈置認識

店鋪在於一些特別活動的時候，會利用一些佈置，讓顧客一進到店鋪能夠一目瞭然摩斯漢堡正在做的活動，而在於過年過節時，店鋪

也會做一些相關佈置，能讓顧客感受到過年過節的氣氛

3. 人員認識

每當有新進的夥伴時，一定是由店長帶著新人，去跟每一位夥伴們進行自我介紹，好讓店鋪裡的夥伴能在最快時間內認識新夥伴。

4. 商圈環境認識

店鋪周邊環境認識，是必須要了解的，像是店鋪周圍的停車場設施、店鋪周邊的店家也要熟知以及附近的景點風景等等還有交通位置都要了解。

二、認識店長的職務 認識店長的職務

1. 職務與工作內容

- (1) 店鋪營運者
- (2) 店鋪與總公司的溝通傳話者
- (3) 店鋪現場營運的主導
- (4) 店鋪的最高負責人

2. 應具備之基本條件和技能

- (1) 認同公司經營理念以及傳承精神
- (2) 熟悉店鋪裡的所有知識與技能
- (3) 危機處理能力
- (4) 具領導能力

3. 教育訓練活動之推動

店鋪裡面所有的工作站要安排交換學習。正值以及值班人員行政事務上的教導還有新進人員的教學職前訓練

三、業績掌握與目標管理

1. 工作流程規劃

工作流程規劃，在於店鋪一營業時，就要先注意到店鋪工作的整體性，以及夥伴們的實際去實施店長的要求，在一天營運下來，再來討論流程是否順利。

2. 門市作業督導

- (1) 工作上的督導
- (2) 工作人員的招募與選擇
- (3) 工作上的溝通
- (4) 製作上流程的遵守與執行

3. 營運報表編制與重點分析

觀察店鋪的週報來分析了解店鋪一週的營業額、來客數、庫存等等進行編制和重點分析。

4. 營運週報分析

可利用週報分析了解到這一週的營業額、來客數、庫存等等

5. 營業報告分析與業績掌握

店鋪營運報告分析和店鋪的業績可以掌握店鋪裡很重要的資

訊，可以從店鋪營運週報中得知店鋪在哪一個時段的顧客最多消費能力最好，也可以依據這些資料去準備應當的食材提前作好準備。

6. 目標管理之企劃與執行

先設立一個店鋪的目標，在以店鋪的營運週報來分析在制訂店鋪的企劃，要提升店鋪的效率必須與店鋪所有人員合力一起制訂目標一起實現會比較容易達成目標。

7. 成本控制技巧

成本控制，這是一項店鋪裡是否會賺錢的其中一個要點，在生產製作商品時，去利用一些小技巧來降低商品的成本，來達成店鋪裡的每日成本目標的管理行為。

四、領導技巧

1. 工作指導及人員訓練

在於新進夥伴到店鋪時，店長在於店鋪空閒時間，對於新進的夥伴進行職前訓練，一開始先教導正確的服裝儀容，再來就是去熟悉進入各個工作站，待第一個工作站熟悉後，才會教導到下一個工作站。

2. 排班作業與工作分派

排班是個很有技巧的工作，如何安排幾個人員然後上什麼時段，是一項控制店鋪成本，如果安排太多人會浪費成本，但如果安排太少會讓顧客滿意度降低，所以這項工作是要很有技巧以及要很了解店鋪

營運才可以適當的安排班表。

3. 溝通技巧之應用

要經營一家店鋪，與店鋪裡的每個夥伴，不管職位高低，都要有相當的溝通與了解，適當的溝通能減少夥伴上的摩擦，店長應好好運用溝通來了解每一位夥伴的個性與想法，而能在每個夥伴中能夠討論出最適合的結論。

五、成功店長之積極角色

1. 人力資源應用與管理

為了節省店鋪的成本支出，必須有效的安排人員上班，除了在國定假日的時間增加工作人員，在平日業績較低的時段也應該適時縮減人力。

2. 激勵發揮全員積極性

與員工建立良好關係—共同決策，合作工作。

員工是非常看重給予的重視和獎勵的，因此經營管理者在工作中除了與員工保持良性溝通外，還需要適時給予員工應得的獎勵。做好下面的事項有助於經營管理者與員工建立良好的關係：

第六節 商業自動化與營運決策實習

一、店鋪報表研習

1. 商品進銷存明細表

可以用明細表來知道商品的進貨銷貨存貨的正確數量。

2. 庫存報表

用庫存報表，降低店鋪 LOSS 率。

3. 商品組合表

了解每天、每周、每月的銷售營業額，以及最受歡迎之商品。

4. 銷售報表

了解每天、每周、每月的銷售營業額，以及最受歡迎之商品

5. 進貨統計表

進貨統計表可以用來方便統計公司在進貨時的進貨資源數量，以方便控制進貨量達到減少成本的浪費。

二、條碼系統

1. 商品條碼系統定義

所謂「商品條碼」(Bar Code)就是將已編好的商品代號，改以平行線條的符號代替，以便讓裝有掃瞄的機器閱讀，再經電腦解碼，將「線條符號」轉為「數字號碼」而由電腦進行運算，以作為商品從製造、批發到銷售一連串作業過程的自動化管理代號。

2. 條碼種類及結構

從條碼應用方面來看，商品條碼種類如下：

(1)原印條碼：指產品在製造商生產階段已印在包裝上的商品條碼，
通由產品的供應商申請，在產品出廠前即已印妥，適合於大量生產的
商品。例如：標準碼、縮短碼、附加碼

(2)店內條碼：一種僅供店內自行印貼的條碼，僅可以在店內使用，
不能對外流通的條碼。例如：價格檢索型、非價格檢索型。

(3)配銷條碼：標準碼、擴大碼、配銷條碼以及附加碼

3. 商品條碼申請流程

(1)企業必須出示營業執照，經由政府有關部門審查後，領取並填寫〈
商品條碼廠商識別代碼註冊申請書〉，並加蓋公司章並由公司代表
人簽名。

(2)繳交商品條碼註冊費用。

(3)經由政府有關部份審核批碼〈廠商代碼〉並發給廠商使用證書。

(4)廠商收到批碼通知書後，自行編寫商品項目代號，並上報處理機
關備案並制作條碼原版相片或電子版光碟。

三、POS 系統後台報表操作

1. POS 之意義

當門市有了 POS 系統後，管理者可以更明確地掌握各類商品銷售
狀況、即時回報庫存量、明列每位會員的消費明細、發票管理、查詢

訂進退貨明細、完整的盤點清查單品庫存等等。

其中，完整的經營統計分析報表及圖表，可以讓經營者更加了解，門市每日營收、毛利、消費價格分析、消費高峰期、產品供應商等多種交叉分析報表，讓經營者時時掌握最新銷售狀況，以利最好最佳的行銷管理。

2. POS 系統基本操作

(1) POS 的系統的操作方式：

輸入顧客性別、年齡、內用外帶別、號碼牌

(2) 輸入顧客餐點項目

(3) 選擇要搭配的飲料及點心

(4) 再輸入客人對餐點的額外要求（像是：配料的醬汁多加一些、飲料多糖等）。

(5) 結帳，找零

第七節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

摩斯漢堡提供網路 App 訂餐與專員服務的(449-2626)訂餐專線，讓顧客能夠提前訂餐，省掉現場排隊候餐的時間。

二、顧客服務與訂單管理

1. 顧客服務內容

服務員對顧客的服務內容為收銀服務、材料準備、漢堡製作等…

2. 顧客期望

以客為尊，改善店鋪作業效率，摩斯漢堡透過 IT 縮短等餐時間。在消費者特性方面，西式速食業面對的廣大消費者，有很多的變異性，首先，是顧客期望不一，服務員提供服務品質難相同，因此，無法完全標準化；其次，提供服務與顧客的消費及時並行，換言之，就是以顧客導向為主，加以適時的調整；其三，餐飲服務與顧客接觸的時間長，因此，態度禮儀、技巧直接影響顧客心理感受，如果留下不好的服務印象給顧客，則顧客所創造的壞印象宣傳是遠大於好印象的塑造。餐點的價值取決於顧客的感受，而顧客感受的加乘，則來自於服務的提升，唯有掌握這些消費特性，才能在市場上競爭。

3. 訂單管理

摩斯漢堡強調現點現做，顧客候餐時間較長。該公司資訊透過 IT 提供多元點餐方式，讓顧客預定餐點、在指定時間到門市取餐，減少顧客候餐時間。

三、倉庫管理

1. 倉庫規劃與物料管理

- (1) 最大化顧客服務水準
- (2) 採購管理的適當化

- (3) 設定商品投入資本
- (4) 保管場所的有效活用
- (5) 防止滯銷品、過剩品、商品陳腐化

2. 進貨檢驗與時間

進貨檢驗，主要是指企業購進的原物料、外購配套建和外協件入廠時的檢驗，這是保證生產正常進行和確保產品質量的重要措施。為確保外購物料的質量，入廠時的驗收檢驗應配備專門的質檢人員，按照規定的檢驗內容、檢驗方法及檢驗數量盡行嚴格認真的檢驗。

3. 入庫流程

倉儲部門按照存貨方面的要求合理組織人力、物力等資源，按照入庫作業程式，認真履行入庫作業個環節的職責，及時完成入庫任務的工作過程。

4. 搬運設備認識

採用人力搬運方式進行入庫或出庫。

5. 出庫流程

出庫時不需填寫任何單據，若是其他店鋪借貨，請調貨人在調撥本上簽名以及寫下借出的物料商品，當日開調撥給借貨門市。

四、庫存管理

1、 企業採用那一種庫存策略

每日盤點：每日營業結束後，點站內的身材，清楚知道當日身材實際使用狀況及實際庫存量

2、庫存量如何決定

這與存貨管制有很大的關係，也就是要依照存貨決策所制定的存貨管制模式，進行採購。

3、服務水準的決定

服務水準意指能以現有存貨來供應需求的機率。

4、存貨週轉率有多少

存貨的週轉率依據店舖的管理原則會有所不同，若店舖某一樣商品賣得比較好的話存貨週轉率會比較高，相同的，若商品的銷貨量比較不佳，那麼週轉率也會比較差。

5、何時採購

以公司規定的發貨時間內發貨，如遇到緊急狀況，可與他間門市調貨或自行去買。

6、採購多少

需計算銷售數量、使用量、預定使用量、安全庫存量等四項數據，推斷出預定進貨量，就可知要採購多少食材、包裝資材以及消耗品了。

7、盤點策略為何？

採購的數量是需要計算店鋪的銷售數量、使用量、預定使用量、安全庫存量等四項數據來推斷預定的進貨量，只要知道這四項數據，就可以知道店鋪要採購多少的食材以及商品的包裝資材、消耗品。

五、運輸管理

1、委外

摩斯漢堡的物流商很多，但只有魔術是本身所擁有的物流公司，其餘公司都是委外的。

2、採用運輸工具

運輸的工具都是物流公司自己所配置的，通常都是使用小貨車、貨車等等來配送物資。

3、何時運到

物流在配送資源時，需要先提前下注週訂單，有些供應商像是味全、民生是在發貨後的兩到三天之內會到，其他都是發貨隔日到，但因為有規定的時間所以發貨時間並不是每天每項東西都可以順利定時發貨。

4、運輸時間決策

物流供應商的運輸時間通常都是在早上的九點到十點之間會準時到貨，因為非餐期尖峰時段客人比較少，也比較利於進貨點貨。

六、供應商管理

1、如何選擇供應商

市場競爭是殘酷而激烈的，要讓供應商之間相互壓榨利潤，最好的辦法就是競標。經常性競標會給供應商很大的壓力，迫使他也想盡辦法去降低成本，從而使他提供給你的產品價格更低，品質更好。

2、供應商如何管理

選擇有實力的供應商、選擇一定的供應商並與維持合理的合作與交易關係，是策略上十分重要的工作。

3、供應商如何評估

- (1) 評估供應商的能力：工程技術、品質、交貨時程、財務狀況
- (2) 評估供應商資格
- (3) 供應商相關經驗
- (4) 供應者與其競爭者之績效比較
- (5) 所採購產品的品質、價格、交貨績效及對問題回應之審查
- (6) 供應商品質管理系統之稽核和對其潛在能力之評估

七、委外策略

1、企業內有多少業務委外

摩斯漢堡裡，只有魔術是本身的運輸公司，其他都是委外的公司。

2、核心競爭優勢

摩斯漢堡本身就有一個運輸公司，這樣不僅能維持產品資源的品質，也能夠維持平衡性，也不會被取代之外，因為是公司自己本身的，所以管理比較容易，不容易被企業外的公司給取代。

3、選擇與評估第三方物流公司

應選擇較有優勢的第三方物流公司，其公司核心業務應具有運輸、倉儲、以及額外提供顧客服務。

第八節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

1、人口結構

周邊附近人口通常大多數都是上班族以及住家，也因為鄰近校區所以到了放學時段通常都會有學生。

2、所得水準

因為通常來消費的都是學生或者是上班族群比較多，所以對於摩斯本身高單價但重於品質較為優勢。

3、交通狀況

我們的店鋪是在十字路口旁，停車位難尋，也因此影響到來店消費的人數。

二、消費者行為調查

1、風俗習慣與宗教信仰

依不同宗教的風俗習慣，以及個人因素，而會有不同的消費習慣，如有些人因個人因素不得吃牛肉，或者因宗教信仰例如吃素或者回教徒沒辦法吃豬肉等，都可以因為店裡的多元化的食品，有多種選擇，也可以因各種客人的需求做客製化。

2、消費者習慣、價值與態度

因店鋪立於學校附近，因此有學生族群下課後已習慣來到摩斯漢堡消費，也因為摩斯漢堡本身為顧客設計舒適簡單的用餐空間，而吸引學生下課後來到店家消費，利用摩斯本身舒適的空間來溫習在校的功課。這種情形在於要考試潮時間附近較為明顯。

有些顧客會認為摩斯漢堡單價太高，但在於一些上班族的顧客群中，因為上班的忙碌，而沒辦法在食物上面照顧得很齊全，這對於摩斯漢堡本身重於食物本身的品質與健康的堅持，顧客本身也會欣然接受這種高單價的食品。

3、顧客滿意度

顧客對一個產品可感知的效果或結果與期望值相比較後，顧客形成的愉悅或失望的感覺狀態，愉悅越高代表顧客滿意度越高，在於摩斯本身非常在乎顧客本身感受，以及顧客本身要求的客製化商品的可以做的面面俱到。摩斯本身也有座顧客滿意度的問卷調查，收集顧客

滿意信息的目的是針對顧客不滿意因素尋找改進措施，進一步提高產品和服務質量。因此，對收集到的顧客滿意度信息進行分析整理，找出不滿意主要因素，確定糾正措施並付之實施，以達到預期的改進目標。

三、人口資料與顧客系統管理

1. 外送或涵蓋區域規劃

外送所涵蓋區域是門市距離為車程十分鐘內，或者依據店鋪內人力許可下，也可以盡力的去滿足顧客的要求。

2. 顧客資料建檔與應用

將來店消費顧客資料建檔，如：客訴顧客資料、外送顧客資料等…有助於是後與顧客連絡。

3. 顧客拜訪技巧

雖然摩斯本身很難去拜訪客戶，除了外商宣傳外，並沒有特別多的機會去接觸客人，所以在幫客人點餐時與顧客維持良好的關係以及互動，有助提升門市量好的形象。

四、競爭廠商優勢調查

1. 競爭廠商定價策略

以麥當勞為例子，使用套餐式的價格組合方式，透過結合部分低成本高利潤的產品(薯條，飲料)，結合成為 bundle 產品，促使消費

者在貪小便宜的心態下購買較原單樣購買的高價來的低價的產品組合。屬於標準的速食業訂價模式。此外由於麥當勞於市場定位上是使用低價產品策略，利用低價吸引消費者

2. 競爭廠商促銷策略

競爭對手，以麥當勞來舉例，麥當勞時常舉辦促銷活動，以一個超值午餐、晚餐為例子，麥當勞會配合消費者的用餐時間，做一個時段的優惠活動來吸引客人。

3. 競爭廠商人才培育策略

麥當勞公司訓練部設有許多課程，就經理人員的培訓來說，見習經理有一套 4-6 個月的課程，培訓注重的是實際效果，強調實際應用。主要採用開放式、參與式討論，培養不同的行動能力，訓練前總是訂立行動目標，並且目標很具體，既針對個人的具體情況，又具有挑戰性。

4. 競爭廠商顧客服務策略

麥當勞服務顧客有氛很多種類型

- (1) 「得來速」，讓顧客不用下車既能享用到商品
- (2) 「無線網路服務」，目的是為了讓入店消費的客人，待在店內久一點。有很多人因為這樣的彈性服務，而在店內待上好幾個小時，甚至半天。研究報告發現，滯留店內的時間愈久，客人的消費額

愈高。因此，商店無不使出渾身解數地「留住」客人。

(3)「自動櫃員機」(ATM)

(4)「可辦慶生會」，替小朋友慶祝生日。

(5)「遊樂設施」，讓小朋友在麥當勞裡也能玩樂。

五、調查方法研討

(1)問卷設計

問卷設計的好壞很大程度上又與設計制度(原則)有關，其主要的設計原則有：合理性、一般性、邏輯性、明確性、非誘導性、便於整理分析

(2)資料整理與分析

首先要考量資料整理還有分析才能夠清楚的了解明白，從店面的一些資訊，店的銷售量，進貨、存貨等等來客數等等都有助於店裡營運方面的資訊，盡量找比較好收集以及整理的資料來做分析。

(3)統計方法應用

企業應用統計方法是在管理體系中明確統計方法應用的地位和指導作用，在其運行過程中必須有統計技術的要素。

(4)抽樣與問卷實施

利用發放問卷的方式，可以理解到顧客對於店裡的滿意度或需求的地方在哪，可以利用抽樣問卷的調查結果，來改進店裡的一些缺失

六、分析工具研討

1. 統計軟體應用介紹

統計軟體工作：是整理資料，再將到手的資料加以分析研究。

2. 報表分析

報表分析對於一家店是非常重要的，我們可以運用這些報表來分析，一家店的每天、月、年的業績，也有很多訊息需要報表分析出來才可得知。

3. 分析結果之撰寫

分析的結果要清楚的撰寫，才能明確的知道結果，與分析帶來的資訊。

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

剛開始尚未進入摩斯漢堡實習時，我認為這家公司應該跟其他速食業者一樣的經營模式，在刻板印象中覺得速食業就只是取餐速度快，餐點美味程度應該是其次。但進入摩斯漢堡的第一天，我徹底對這家公司改觀，從食材的最源頭，到最後呈現給顧客的餐點都是講求新鮮、美味的。

二、實習最難適應或難過的事

剛開始實習時最難適應的是要站一整天，因為平常都是坐著，突然要站著，現在還會因為久站造成腰痛容易疲累；再來是因為要在短時間內熟悉各項工作站內容與操作，在緊湊的時間內完成工作事項。

三、實習最大的收穫

訓練與顧客自然的對談介紹商品，把商品優勢表現出來可以打動顧客使其購買衝高業績。新品上市必須先試吃，了解商品特色，與顧客推銷商品時就會很自如輕鬆。

四、實習最難忘的事

這裡店長與同事都非常有耐心的指導我，讓我在錯誤中檢討與學習到正確的方式。這也讓我發現在摩斯漢堡工作，不單單是需要學習

時大工作站，更是需要學習處事態度，謝謝大家的包容與指導讓我在摩斯過得很開心很快樂。

五、若再讓我選擇一次，我仍然願意實習

若再一次選擇，我還是願意參加實習。在這一年裡我學到了很多在課堂上學不到的知識，雖然過程中有挫折、有困境，但有些時候當你碰到困難時，換個角度思考同一件事情，或許會有不一樣的新發現。如何讓自己在挫折中再站起來，像海綿一樣不斷的吸收與學習，進而讓自己成長。

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

在實習期間有聽同事與其他店鋪的員工在討論，正值服務人員一天上班 9 小時有 200 元員工餐，但是工讀生有時上班 9 小時卻還是只有員工餐半價優惠。在這提出建議，希望公司能開會商議這項員工福利。

二、對實習制度的建議

在實習這段時間，聽到有些同學覺得自己真的不適合這份工作，但卻因為合約關係要繼續實習，建議在實習制度上是否能有第二次機會做選擇。

三、對學弟妹的建議

不論未來從事任何工作，經驗的累積都是非常重要的。經驗累積越多，你能推薦自己的本錢就越多，任何一份工作都有他辛苦的一面，但你要把這份辛苦當成是促使你向上的動力，才能夠在其中學習到知識。正面的能量需要自己創造，因為 Power 就在你身上！

四、對系上的建議

系上為了大四生的實習忙的不可開交，感謝系上的各位幫忙我們的老師們。

五、對師長的建議

實習期間老師特地到店鋪訪視，不過都因為碰上用餐的尖峰時刻，沒能好好面談感到抱歉。要到各個店鋪去做探訪，真是辛苦了！

第三節 我的未來計畫

在未來決定要往職場上繼續發光發熱，在摩斯漢堡實習的這一年真的學到了許多做人處事的態度，也許很多都不是我想像的這樣，但是做了才知道原來這件事也並不困難阿。

參考文獻

1. 摩斯漢堡官方網站

<http://www.mos.com.tw/>

2. 維基百科

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%91%A9%E6%96%AF%E6%BC%A2%E5%A0%A1>

3. 摩斯漢堡加盟條件

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1510073009835>

4. 摩斯漢堡行銷企劃

<http://zh.scribd.com/doc/37709319/45-%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E5%85%AC%E9%97%9C-%E6%91%A9%E6%96%AF%E6%BC%A2%E5%A0%A1-%E4%BC%81%E5%8A%83%E6%9B%B8>

5. 摩斯漢堡企業策略

http://eshare.stust.edu.tw/EshareFile/2012_1/2012_1_bb845561.pdf

6. 條碼參考

<http://demol.nkuht.edu.tw/~tient/ebusiness/ba2.htm>

7. 連鎖業態

<http://www.glzy8.com/ceo/26178.html>