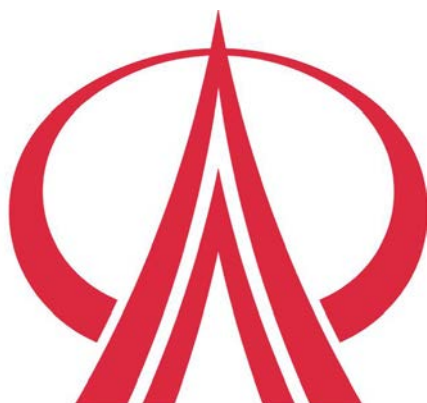


# 修平科技大學

## 行銷與流通管理系

### 三明治教學校外實習專題

實習公司：寶雅國際股份有限公司



指導教師：盧文欽 老師

學生：謝靜嫻

中華民國 103 年 5 月

## 摘要

在寶雅實習過程中，實習的過程每天都抱著愉悅的心情在學習。專題內容提到實習單位的歷史、現況與環境分析，以及我在實習過程當中所學習到的作業流程，以及與顧客有技巧的溝通還有和同事之間的相處之道之中也了解工作是要與同事合作的重要性，遇到問題時是大家一起把問題解決而不是逃避問題，那是一種很滿足的快樂，能在進職場前就可以在這樣的大環境下工作，讓我每天上班都充滿幹勁。目前還在一中店工作，但也預計畢業後就要離職，雖然現在職缺很多但是不一定每個都可以適應，但希望能去嘗試不同領域的工作，然而得到更多經驗與人脈的累積，希望我到下個工作場合也可以讓我得心應手。

## 致謝

在寶雅一中店實習的這一年，謝謝學校配合的三明治實習，讓我們不只學習到實務經驗，更學習到了處理事情上的圓滑。感謝班導師、指導老師、主任在我們困惑時都能幫助我們解決困難。首先，謝謝一中店店長讓我可以寶雅一中店實習的時光都充滿了歡樂，再來感謝的是教導過我的所有主管，感謝主管們在我都還不懂的實後細心教導我也很有耐心的向我解釋，也讓我了解如何與新人相處時的和平之道，更教我面對問題如何應對，也謝謝與我相處過的其他部門人員讓我在需要訂貨的禮拜一排休假，更感謝一中全店的人員，與我一年相處下來容忍我的壞脾氣與小孩子氣，這也讓我修改了自己的脾氣，謝謝你們。

# 目錄

摘要.....	I
致謝.....	II
目錄.....	III
圖表目錄.....	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.....	2
第三節 實習公司甄選過程.....	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.....	8
第三節 公司戰術與作業策略.....	14
第四節 直接負責單位業務內容.....	15
第三章 個案公司實習所見.....	17
第一節 人力規劃.....	17

第二節門市營運管理實習 .....	21
第三節 連鎖企業經營管理實習 .....	26
第四節行銷企劃實作 .....	27
第五節 物流與供應鏈管理實習 .....	31
第四章 實習心得與未來建議 .....	43
第一節實習心得 .....	43
第二節未來建議 .....	45
第三節我的未來計畫 .....	47
參考資料 .....	48

## 圖表目錄

表 2-4-1 目前員工人數.....	6
圖 2-5-1 各分店的部分事歸屬於營業處.....	7
表 2-2-1 一中寶雅 SWOT 分析.....	10
表 2-2-2 行銷 4P 策略分析.....	11
表 2-2-3 寶雅之五力分析.....	13
表 3-1-1 部門分配表.....	14
表 3-4-1 SWOT 分析與評估.....	28
圖 3-5-1 寶雅國際協同商務發展策略.....	33
圖 3-5-2 寶雅國際價值鏈協同運作模式.....	38

# 第一章 實習動機與目的

## 第一節 實習動機

當我聽到系上有三明治實習時候我就決定我要參予這個實習機會，這樣可以讓自己有工作的實戰經驗，與同事相處與管理階層相處的機會，也希望透過這次的實習，提升自己的學習經驗，讓自己往更好的方向前進也希望藉由這次實習可以學習到一般打工學不到的事情，為了增加了自己的一技之長因此我參予了這個實習，往後在職場找工作也會比較容易些，這樣一來也學會如何與人相處，然而學到知識的要如何去應用在職場上的與課程上學到的又得靠自己去運用，雖然在學校是做做報告寫寫專題，但是在職場上是真槍實彈親身經歷，雙方同時進行，學習是不能間斷，這樣才能讓未來之後在職場上如魚得水，也可以避免自己進入職場會有銜接上的不適應，術業有專攻，一技之長很重要先讓自己具備需求技能，所以必須讓自己有更多的工作經驗與學習空間來充實自己，因此三明治實習是我最後自己的選擇，計不浪費時間找工作又可在那麼大的市場裡找到自己適合的工作，在現在失業率頗高的社會型態中，如果早一步發現求職方向對自己的未來也是有好處的，最後感謝學校與老師給予我們一個實習的好機會。

## 第二節 實習目的

- (一)將學校所學之是有效運用於公司
- (二)期望藉由三明治教學能學到更多學校沒教的事
- (三)藉由三明治實習能找到自己的職能定位，並好好思考未來到底適合哪個方向發展？
- (四)參予三明治實習累積自己的實戰經驗
- (五)透過三明治實習看到自己的實力與能力

## 第三節 實習公司甄選過程

- (一)如何獲得實習公司資訊？

學校資訊。

- (二)與實習公司如何接洽？

與學校配合接洽，接著一般應徵程序。

- (三)為何選擇目前實習公司？

在實習前，就對學校的三明治實習所要的工作了解，也對寶雅有興趣，所以在實習前就進入寶雅。

- (四)你對實習公司的初步看法為何？

寶雅福利以及整體制度令人很嚮往，是我第一個想工作的地方。



## 第二章 公司介紹

### 第一節 公司沿革與現況

#### (一) 公司名稱及介紹

##### 寶雅國際股份有限公司

寶雅生活館為全國最大的美妝/生活雜貨專賣店，截至 2010 年底，全國寶雅生活館店數已達 81 店。寶雅生活館賣場廣達 500-1200 坪，專賣歐美、日韓流行彩妝、開架美妝美材用品、進口流行飾品、生活百貨、五金用品、各國休閒食品、日韓流行少女襪及品牌化妝品、內睡衣等專櫃。商品多達 4 萬個品項，提供消費者最方便、最齊全、最專業的購物選擇；也滿足消費者一次購足的消費期待。

寶雅生活館透過總部採購所產生的強大支援力量，讓事業版圖不斷孕育誕生，不斷擴大延伸，加上資源共享的核心優勢，使得公司穩定成長，勇奪美妝/生活雜貨專賣店三項之冠；店數全國第一、年營收全國第一、市場佔有率全國第一。

透過此一專業通路開發優勢，展望未來，我們相信，寶雅公司將不斷創新經營理念，持續打造一個更舒適便利、寬敞明亮的購物空間。


#### 二、歷史沿革

1975 創辦人陳建造先生，范美津夫婦於台南西門路成立第一家舶來品店：“美華泰”當時完全以批發為主，顧客來自中南部小店家及攤販。

1980 董事長夫婦移居國外，將美華泰廉讓給目前美華泰經營者。

1985 回國後於台南市西門路創立第一家傳統舶來品精品店：寶雅

1995 總店數 3 家, 導入第一代 pos 系統 , 開始為全國連鎖準備。

1998 正式採用寶雅  為商標並為企業識別標誌用, 並陸續在高雄台南台中擴點。

2002 櫃臺買賣中心掛牌為上櫃股票, 公司經營邁入另一新紀元。

2005 參與經濟部商業司國際商業 e 化輔導計畫推動。

2006 總店數破 30 家, 台灣面臨卡債風暴。

2007 參與經濟部商業司 CPFR® 協同商務模式輔導案。

2007 設立醫美專櫃事業部, 營收破 40 億, 店數達 36 店。

2010 總店數達 55 店, 設立菲兒專櫃事業部, 醫美專櫃事業部。

2011 正式採用寶雅  為企業識別標誌

### 三、公司理念



# POYA 寶雅

「美麗」除了提供流行情報資訊及產品之外，還有護膚保養等服務以滿足顧客美麗的梦想。

「健康」針對消費者需求開發自有品牌伊貝摩兒，菲兒等品牌商品，開發眾多台灣良品，實現消費者對商品健康需求的渴望。

「流行」領先同業，同步接收國內外最新流行情報，發展出精緻商品來滿足消費者。

「便利」提供 4 萬多種多樣化的商品提高消費者選購的方便性。

「實惠」結合上游製造商及貿易商，透過綿密的通路以及每檔次優勢的 DM 銷，提供各式會員價，促銷價及紅利價商品，已最實惠的價格回饋給消費者。

#### 四、公司目前員工人數

如下表 2-1 以寶雅一中店，目前公司人數 38 人

平均每日

平日早班人數 13 人

平日晚班人數 10 人

假日早班人數 12 人

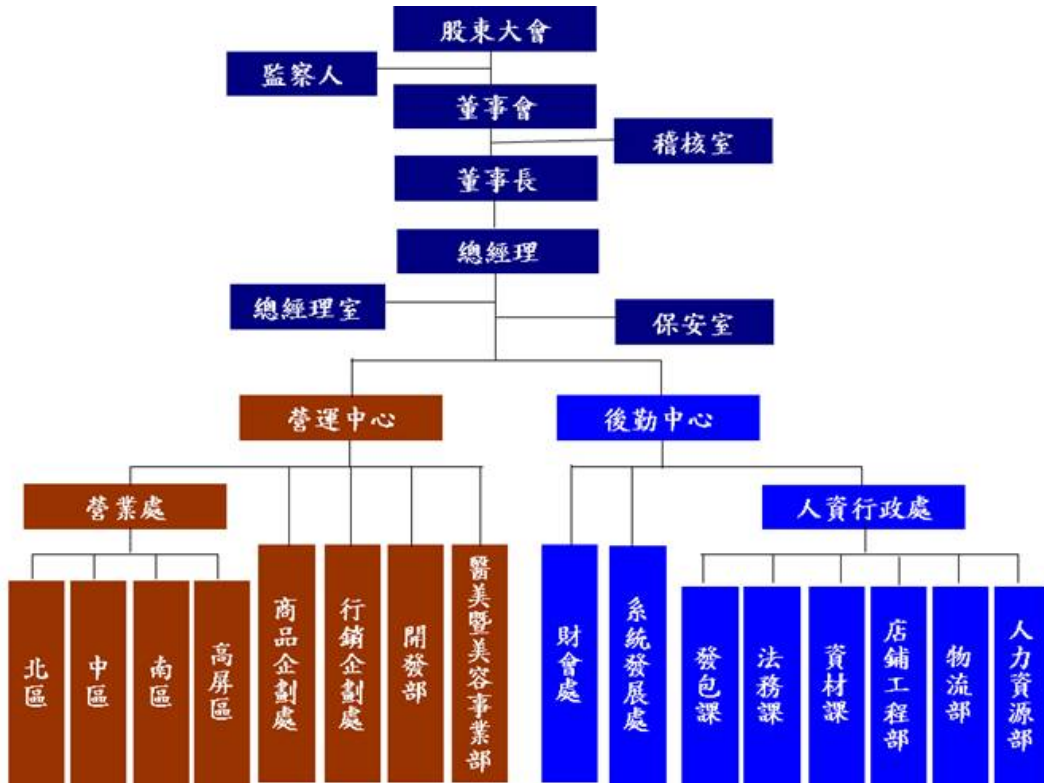
假日晚班人數 11 人

表 2-4-1 目前員工人數

店長:1 人	門事服務人員:20 人	後勤:3 人
值班主管 2 人	收銀人員:8 人	清潔:1 人
實習值班主管:1 人	醫美人員:2 人	

## 五、企業組織圖

圖 2-5-1 各分店的部分事歸屬於營業處



## 第二節 公司策略

### (一)公司策略

1. 2011年下半年起，全面取消「抽成專櫃」，空出來的店內空間以增加個人飾品的方式彌補。
2. 著眼於自有品牌的利潤較高，規劃致力提高此部分的比重。
3. 建立「電子商務網路購物中心」。
4. 強化商品線廣度，並定期至國外開發採購新款商品。
5. 為提升庫存管理，在桃園籌設一物流中心，2012年9月完成，2012年底前將由中心倉儲出貨的產品比例由15%提高至40%，2013年度提高至80%。物流效率改善後，可提高20%存貨週轉率及減少缺貨率。
6. 每個分店後勤人員可望減少1-2人，所需倉儲空間也規劃減少，如此一來，人員及租金支出可望降低，此項支出佔營收15%。
7. 市場需求與銷售競爭

### (二)公司目標

#### 1. 產業結構與銷售狀況

公司屬於綜合商品零售的末端通路，銷售對象為一般消費者及公司行號，商品皆為內銷，經營方式為生活精品百貨，產品以時尚美妝美材保養品及精緻個人用品，銷售的產品類型及經營空間(現代舒適空間、兼顧流行性及多樣化、個性化精品)，與一般量販店、超市、便利商店、藥妝店來比較，得以區隔開來，為零售業中另外獨立的一種分類類型。銷售商品的供應商則有400家。

#### 2. 新店設置規劃：

2011 年度：總店數共計 66 個據點。

2012 年度：規劃新增 14 家店，設置地點鎖定在桃園南崁、新北市新莊、新店、鶯歌、高雄、台南、台中霧峰等地，整年總店數目標 80 家。2012 年 Q1 新增麻豆、內壢 2 店；目標 2012 年 H1 店數增加至 70 家(6 月份新增台中霧峰、台北新莊、台北鶯歌、高雄瑞隆)，2012 年底達 74 家。

2013 年度：由於 2012 年度開設新點目標從 14 家降到 10 家，未開設據點延後至 2013 年開設，目標至 94 家；其中 20-30 家店改裝成第四代店。

2014 年度：將所有店面轉型為第四代店(推出新的店面標誌、進行新店陳列設計)。目標至 107 家。

2015 年度：目標至 126 家。

### (三)公司的外在競爭者

競爭廠商：

	經營面積	開店區域	產品主打	自創品牌
寶雅	賣場面積大，平均在 500-1200 坪	較偏中南部	女性生活雜貨	擁有三大品牌，產品偏化妝包及容器、乳液、沐浴乳
屈臣氏	約 100 坪	都會區(通路超過 440 家)	男女個人用品	自有品牌產品以個人消耗型生活用品為主
康是美	約 30-60 坪	都會區(通路超過 360 家)	女性藥妝產品	自有品牌產品以保健品及面膜居多

台灣此類型態零售連鎖店前三大為屈臣氏、康是美、寶雅，但定位各自有差異。

與寶雅的經營方式及銷售區域較為接近的主要競爭對手為名佳美、美華泰、A+1、四季百貨、佳瑪、光南、屈臣氏、康是美。

(四)公司的 SWOT 分析

表 2-2-1 一中寶雅 SWOT 分析

S/優勢:	W/弱勢:
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 在該區域本店有特約停車場</li> <li>2. 寬敞明亮購物空間，有廁所提供</li> <li>3. 商品力豐富度優於競爭店，賣場走到的拓寬讓顧客方便選購及舒適性。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 獨家商品上市速度，劣於競爭店</li> <li>2. 競爭店 DM 型錄以顧客導向，對商品介紹及功能，有充分說明:屈臣氏、光南、86 小舖、小三美日。</li> </ul>
O/機會:	T/威脅:



<p>1. 即須增加有效益的抽成櫃 EX:SKIN-FOOD 或者品牌自營櫃，增加專櫃異業結合的元素，增價顧客到店購物的樂趣及多元化的購物選擇。</p> <p>2. 假日大門口自辦大型教賣會設定目標分組競賽及獎勵。</p> <p>3. 強化會員卡功能，告知會員獨享價商品…等優惠，題生會員卡附加價值觀，每位收銀員設定目標競賽獎勵。</p> <p>4. 有效益的派報破除捨近求遠的迷思於隔壁烤狀猿晚餐時間排隊人潮派 DM 做最有效益的宣傳，搭配該檔話術行銷，順便推會員卡</p>	<p>1. 同性質精品流通業的競爭業者：屈臣氏、光南、小三美日、86 小舖(後兩者是在於這一兩年開幕)</p> <p>2. 另有重疊相同姓值的業態：家樂福</p>
--	---

### (五)行銷 4P 分析

表 2-2-2 行銷 4P 策略分析

<p><b>產品策略 Product</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 商品多樣化，遍布各年齡層。</li> <li>2. 持續的開發自有品牌。</li> <li>3. 引進國外最新流行資訊滿足消費者需求。</li> <li>4. 設立美妝美容品牌專櫃。</li> </ol>
<p><b>價格策略 Price</b></p>

寶雅的訂價策略採「競爭價格」。所謂競爭價格是指通過價格的調整，以及對競爭者定價或變價的靈活反應等，來與競爭者爭奪市場的一種競爭方式。寶雅生活館內以流行性商品為主，每月固定進行市調價格，統一由總公司跟廠商談判比價，所以會不斷比較市場上在訂價方面和促銷方活動上的差異性，故屬之。

#### 通路策略 Placement

1. 各門市皆可購買。
2. 設有客服專線 0800-065-510。
3. 線上可查看商品、亦可直接於網路購物。

#### 推廣策略 Promotion

1. 定期舉辦抽獎活動，藉此推廣產品。
2. 架設官方網站，且隨時更新內容。
3. 線上型錄，提供新進產品資訊給消費者。
4. 換季時舉辦促銷、摸彩等活動
5. 會員獨享優惠
6. 配合中、西方節日進行特價活動

#### (六)公司核心競爭力

##### 創造出超乎顧客期望的感動服務

為求在市場上的獨特競爭力，寶雅必須展現出與其他競爭店有所不同的服務差異化，服務也是一種無形商品，現今的顧客買的不只是商品，還包括服務與知識，顧服務的優劣亦是影響顧客是否再次回店消費的重要因素。

展現超乎顧客期望的感動服務即是創造服務差異化的重要方式，感動服務就事細心察言觀色，貼心主動服務，藉由觀察顧客的肢體

動作及臉部表情，而主動提供服務，其實都是顧客沒有事先預支出乎意料之外的服務，這樣的動作能夠刺激顧客感動的心情，長期的創造感動服務，必定能奠定更廣大的主顧客群，沒有接觸就沒有服務。

### (七)公司的五力分析

表 2-2-3 寶雅之五力分析

<p>現有競爭者</p>
<p>以販售民生用品、服裝、化妝品專櫃為主的光南、小三美日、86 小舖、屈臣氏等商家，也經常以促銷活動促銷商品，若此時寶雅價格高於其他業者，消費者購買意願便會下降。擁有相似性質，隨著物價上漲，消費者的比較心理、品質意識提升，需提防被其他相似性質業者取代。</p>
<p>潛在競爭者的威脅</p>
<p>若要開設與寶雅生活館相似性質的日常用品店，坪數平均 300~800 坪左右，展店地點不易尋找且創業成本高，新業者不易進入市場。需要提防的則是其他相似性質業者也開始開發自有品牌產品，產品特色一一突顯，造成寶雅自有品牌產品威脅。</p>
<p>供應商的議價能力</p>
<p>寶雅產品有一部分是來自於海外，進口商品價格包含運輸費用等都算在進口費用內，所以販售價格通常比國內商品高。某些產品卻又只能透過進口方式取得，取代性低，因此企業不易向供應商議價，此時供應商的議價能力便提高。</p>
<p>購賣者的議價能力</p>

消費者可透過寶雅的促銷活動、會員卡、紅利點數等來向店家取得折扣。對於現今物價上漲的時期，消費者的議價需求提高，此時寶雅原有的會員紅利便是最好的議價工具。

#### 替代品的威脅

同樣的商品，對消費者而言不一定在寶雅才能夠取得。同樣的商品，若以更低價格在外販售，再加上其他商家的促銷活動，低價再低價，易吸引顧客上前購買，降低寶雅銷售業績。有些山寨產品甚至模糊了寶雅的自有品牌，混淆消費者印象，造成寶雅自有商品販售效果差。

### 第三節 公司戰術與作業策略

#### (一)公司部門

表 3-1-1 部門分配表

部門名稱部門中分類商品：

A01+02	美妝保養:臉部保養、彩妝配件、洗面乳、乳液、品牌性開架式商品
A04	飾品:髮夾、髮圈、耳環、戒指、頭巾、領帶
A05	皮件:包包、皮夾、購物袋、水壺袋、化妝包、零錢包
A07	襪子:安全帽內套、機車座套、口罩手套、帽子、圍巾、絲襪、男/女/兒童襪
A08	內衣:男/女/兒童內衣褲、免洗內褲、瘦身系列、冬季毛類
A09	家庭百貨:衛生紙、化妝棉、衛生棉、牙刷/牙膏、刮鬍刀、美髮用品、清潔劑、洗衣精、雨具、分裝瓶、醫療保健用品、芳香/除蟲/除臭/除濕、鞋墊
A10	文具:紙、筆、卡片、玩偶、禮品、資料夾、圖書、電子產品、

美術用品、電池、手表、蛙鏡
A12 食品:餅乾、糖果、巧克力、零食、沖泡系列、泡麵、飲料、禮盒、健康食品。
A14生活雜貨:毛巾類、鞋類、窗簾、全身鏡、各式套類、DIY 用品
A15五金百貨:沐浴用品、家用掛勾、DIY 用品、安全帽、衣被用品、清潔用具、整理收納盒/架/籃、餐具廚房用品、水壺/保溫瓶
A16洗沐用品:洗/潤髮、洗沐類、美髮用品、香皂、洗手乳
A20 醫學美容:婦女保健用品、維他命保健、保養品

## (二) 說明公司的主要顧客是誰？

主要是賣流行性商品，美容保養就佔了賣場三分之一，所以消費者以年輕女性為居多，以及下班出門購物的上班族及家庭則是購買居家生活必需用品。

## (三) 目前來客數每天、每週或每月大約多少人？

不算人數，就單筆消費，每天至少有四百筆消費，一個月有一萬兩千筆消費，一年有將近十五萬來客消費數。

## (四) 營業額每個月或每年多少元？

每家分店規模不一樣以及據點不同，營業額也有所不同，就以實習單位一中店來做分析，每日平均營業額約35萬，每個月約一百兩百萬則一年可達到一千五百多萬營業額。

## 第四節 直接負責單位業務內容

### (一) 直接負責單位

一開始店長分配給我的部門是 A14 生活雜貨，這個部門是單人的部門，部門工作需要折毛巾、勾拖鞋架子、一般工作清潔。之後

2013/10/01 店長把我調部門到 A10 文具，但是 A14 生活雜貨我也要部分分擔工作也就是說我必須管理兩的部門，到後來店長分配一個新人到 A14 之後要我管理新人與教導新人，之後隔年 3/1 我又被調到 B 檔(A01+A02)彩妝保養，這個部門是一個團體部門，因為它是全公司業績比佔最重的部門，也之所以這樣小事情也很多大事情也更多，也更謝謝店長因為把我調部門讓我學習到如何從一個人做事到團體做事分工合作的道理。

如下圖:圖 4-1-1 負責單位圖

寶雅一中店組織圖														
職位	店長													
	店副理				店副理				店副理					
	課長				課長				課長					
部門／門市人	A01 彩妝配件	A02 清潔保養	A20 醫學美容	A03 收銀	A04 飾品	A05 皮件	A07 男女襪子	A08 男女內衣	A09 家庭百貨	A16 洗髮沐浴	A10 國產文具	A12 食品	A14 生活雜貨	A15 五金百貨
區域	一樓				二樓					三樓				

## 二、每日工作內容

營業前：

各樓層清潔 - 將回收用品歸位、地板掃地拖地、固定時間清洗冷氣濾網、將排面整理物留空

開始營業：

1. 補貨 - 將架上商品如有缺或紙筆記下並補上
2. 到貨補貨 - 如有商管部到貨即可補貨上架
3. 整理排面 - 將商品前進陳列
4. 貨價卡&POP 價卡 - 如有缺應用紙筆記下並補上
5. 抽屜補貨&整理-將抽屜商品如架上有缺即可補上
6. MQC/商品品質清潔維護管理 - 商品品質如有即將過期、包裝破損應用紙箱裝箱放置 MQC 指定位置

用餐時間：

賣場應留戶住部門留在賣場，分兩梯次吃飯

結束營業：

1. 賣場走動管理-顧客及專櫃人員淨空排面賣場走到淨空
2. 硬體設備關閉-電視、冷氣、照明設備
3. 將放置門口商品移置店內

### 第三章 個案公司實習所見

#### 第一節 人力規劃

##### (一)人力規劃

1. 導入職能管理，實務應用於招募選才及晉升評鑑
2. 成立寶雅 e 學院，透過結構化訓練加速人才養成
3. 經營社群及透過線上即實體交流深化專業知識

## (二) 員工甄選與試用

### 1. 甄選的程序

- (1) 店長篩選履歷
- (2) 通知及約面試時間
- (3) 錄用或不錄用
- (4) 通知上班

### 2. 面試重點

- (1) 約定面試時間能夠提早或是準時到達
- (2) 與人聊天是否面帶微笑，是否有良好的談吐
- (3) 從面試中，感覺是否有誠心需要工作
- (4) 從上個工作有學到什麼？

### 3. 員工試用期間之考核

對於新進員工，通常不會有太大的要求。希望他們在學習新的東西的時候能夠認真學習。

## (三) 員工教育訓練

### 1. 評估訓練需求

公司的收銀為主，每個新進人員都優先練習收銀工作，必須練習好收銀再到門市學習。

### 2. 訓練方法

請新進人員先看好公司的SOP，再讓新進人員邊看邊學收銀的順序，等到確定他熟悉了再讓他自己開始收銀，並在旁邊教導、協助。



### 3. 訓練成果的評估

根據每個新進員工的狀況觀察，評估他是否需要多加學習或者進而學習門市的工作。

### 4. 員工的在職教育訓練

讓新進人員先學習在上工，並在旁邊教學指導。由工作熟練度觀察是否能夠獨立。

#### (四)工作績效評估與考績

##### 1. 工作績效評估方法

(1)主動支援收銀塞車，動作快速、敏捷

(2)發現排面缺貨，能盡速補貨

(3)態度正面且積極工作

(4)營業時間地板髒亂會主動清理

2. 工作績效評估方法之檢討與改進由公司全體員工共同督促，使團隊的工作效率更加提升。

3. 考績評分表之項目與評分重點公司對於工讀生並沒有明確的評分方法，而是依照員工工作上的態度來給予教導。

4. 考績評分表之使用與評比技巧公司對於工讀生，並沒有明確的評分表

#### (五)輪班制度

##### 1. 排班方法與技巧

每個月 25 號開始排休假，一個月 6-8 天。讓員工先把休假的日子排好，再安排早班晚班的人手，正職國定假日禁休工讀則規定休國定假日必修，或有特殊狀況工讀國定假日才上班，而排班則是由各樓值班排定早班、晚班，值班的班表是由店長排定，最後店長

會審核一次才確定班表。

## 2. 緊急調班作業

如果事假請在三天前先跟店長報備，再請能夠代班的同事幫忙。病假要與店長連絡請假，再跟當天主管告知。

主要分為早班、晚班

(1)早班正職/工讀門市、收銀上班時間：AM 9:30 - PM 5:30

(2)晚班正職門市上班時間：PM 2:30 - PM 10:30

(3)晚班工讀門市上班時間：PM 5:30 - PM10:30

(4)晚班收銀上班時間：PM 2:50 - PM10:50

## (六)獎勵制度

### 1. 工作績效，考績與獎勵制度的結合

#### (1)營業績效獎金

每個檔期結束，公司會結算績效。各個部門會制定績效。每個星期會做評估，第一星期若沒達到，就得在下個星期努力趕上，商品的排放是否需要更改。整個月下來，全部部門業績有達到KPI標準，每個人就有績效獎金。

#### (2)績效獎金

正職1000 元

工讀生800 元

#### (3)聯名卡獎勵

聯名卡一張一百元。

### 2. 獎勵制度的執行、檢討與改進

公司對於工讀生的獎勵雖沒有正職人員多，但是還是都有照顧到工讀生。

## (七)員工保險與福利

### 1. 加退保作業

進公司，由公司會計辦理。

### 2. 慰問金、福利金、補助金…之申請

#### (1)三節禮金

#### (2)生日禮金

#### (3)年終獎金

(註)由於是工讀生，所以跟正職人員不同

### 3. 離(退)職給付之申請

填寫公司離職申請書，並於離職前一個月提出申請，填好表格繳回公司

## 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

公司成立於西元1975年由創辦人陳建造先生、范美津夫婦於台灣台南市西門路成立第一家舶來品店“美華泰”當時完全以批發為主，顧客來自中南部小店價及攤販。由於主要銷售女性生活用品為主，因此以「寶」象徵財源，「雅」代表女性形象。後來由女婿陳宗成接手為了貼近年輕消費族群，因此打出POYA的企業形象識別標誌。1980年董事長夫婦移居國外，將美華泰廉價讓給目前美華泰經營者，1985年回國後於台南西門路創立第一家傳統舶來品精品店“寶雅”(為現今台南小北店)。

企業創辦理念從成立至今，致力於深耕國內綜合零售業市場，在其經營者秉持「誠實、勤奮、專業、創新」之企業文化及

「貼近生活、滿足夢想」的經營理念下，不斷地累積豐厚的市場經驗及專業技術，整體營運狀況都相當良好，又加上現在是e 世代，寶雅生活館因應社會變遷也加入網購的行列，以便擴大市場。

## 2. 產業現況與發展

創辦人陳建造先生覺得中盤商們彼此削價競爭的關係，經營利潤越來越低，看到整個下游業者跟中盤批貨，再到夜市銷貨的模式，讓他興起了建立自有通路的念頭。1997 年，寶雅百貨正式成立，1998 年，正式採用寶雅為商標並為企業記識別標誌用。2000 年，更名為寶雅國際股份有限公司，到了現在2012 年總店數已達 91 間。目前陸續還在找地點開店！

### (二)門市作業基本認識

#### 1. 收銀機功能認識與操作

功能:結帳和開立發票

操作:

- (1)詢問客人有無會員卡，可累積點數
- (2)商品經由條碼機感應刷出
- (3)按小計
- (4)告知顧客多少金額
- (5)按結帳
- (6)取發票給客人

#### 2. 店鋪設備之維護與保養

- (1)定期的做基本的檢查與保養
- (2)若設備故障，立即告知主管與店長
- (3)通知維修人員，請維修人員到店裡

### 3. 發票與各種單據之使用

- (1) 發票機之使用，收執聯與存根聯正確位置裝置
- (2) 發票字軌設定，注意有無跳號
- (3) 三聯式發票開立(須向客人詢問統編與聯絡電話)

### (三) 顧客服務

#### 1. 顧客入店之禮儀與態度

當顧客進門時，要喊歡迎光臨。

寶雅員工要熟記五大用語

- (1) 你好，歡迎光臨
- (2) 請稍候，馬上為您服務
- (3) 對不起，讓您久等了
- (4) 謝謝您
- (5) 謝謝光臨

#### 2. 顧客詢問之處理

您好，請問有什麼需要為您服務。

當顧客詢問商品放置何處，先詢問有無商品，再請門市人員帶領顧客到商品擺放處。

#### 3. 顧客抱怨之處理

若有顧客對商品有抱怨時，先安撫顧客情緒了解顧客問題，先幫顧客退換貨，若無法馬上處理，請顧客留下資料，在告知主管或店長。

#### 4. 顧客結帳之禮儀與態度

結帳時，先詢問顧客有無會員卡，再告知顧客點數多少、能折抵多少以及需帶卡片才能折抵，再詢問顧客有無需要袋子，再確認金額，收取現金或信用卡，確認簽單，在雙手將現金或信用卡以及發票給顧

客。

#### 5. 主動服務顧客之技巧

若顧客不確定商品是否合適，對於商品的特性，以簡單化的方式介紹給顧客，讓顧客清楚是否合適。

#### 6. 讓顧客留下好印象之技巧

想像角色互換，當自己是顧客時，希望能夠受到好的待遇。例：若顧客購買貼身衣物以及衛生棉，主動詢問需不需要紙袋。

#### (四)顧客購買忠誠度

##### 1. 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

提供體貼的服務，認真經營顧客與我們之間的關係，創造雙贏。

##### 2. 提高顧客購買忠誠度的方法

(1)主動帶位，並詢問顧客有何問題，解說問題有耐心，並且面帶微笑

(2)對於顧客的反應能夠馬上解決

(3)顧客消費商品過多，幫忙提上車

##### 3. 消費者滿意度對企業的影響

消費者對於購買、使用商品或服務時的整體態度很注重。

如果超過消費者的預期程度，則消費者就感到滿意。

若產品未能合乎事先預期的，則消費者就感到不滿意。滿意的話會持續購買，不滿意的話就會減少消費，對企業是很大的影響。

#### (五)店鋪銷售作業流程

##### 1. 銷售作業流程之規劃與執行

寶雅國際配合建立體系e 化作業系統，除了可提升體系競爭力外，對於現有訂購作業的改善來說，能發揮最顯著的效益。從以往業務人員

必須到各店抄寫訂購需求的作業來說，上網查詢分店訂單將大大的改善訂購作業的時效性，並縮短訂單處理時間，以及送貨流程；利用透明的庫存管理系統，掌握各分店現有庫存數量，迅速且直接反應產品需求，減少缺貨狀況的產生。

## 2. 銷售作業流程之控制

### 銷售作業流程

製造商 → 採購平台 → 各部門 → POS 系統 →  
分店 → 顧客。

## 3. 銷售作業流程之檢討與改善

寶雅國際先清楚界定e化的目標，與公司e化營運的範圍，針對企業流程進行分析、改善與規劃，同時訂出可以幫助公司實質獲利的營運模式，藉由採購作業流程、盤點作業流程、驗收作業流程及退貨作業流程的流程再造，成功地建置EProcurement系統，提供供應商Web化的電子下單機制。

### (六) 突發狀況之處理

#### 1. 突發狀況之模擬

消防警鈴響了，要趕緊疏散人潮，避免顧客無法逃生，並且多加巡視店裡是否還有人，加速人員逃離。請顧客把未結帳商品放置一旁，加快腳步離開。

#### 2. 突發狀況之處理與檢討

發生狀況避免驚慌，要如何冷靜處理危機是第一要件，安撫顧客心情，讓顧客了解現在發生什麼狀況，員工都需要加強訓練。

#### 3. 如何避免突發狀況之發生

##### (1) 隨時測驗警鈴是否故障

(2)商品貨架避免擋住逃生口

(3)危險物品則是小心使用

(七)店鋪工作管理

1. 各項標準作業流程

(1)結帳：詢問是否有會員卡→是否需要購物袋→刷商品→收取現金或信用卡→遞發票給顧客

(2)退換貨：檢查發票商品→開銷貨折讓或換貨單→告知主管→顧客填單→換商品或退錢

2. 獎懲制度

(1)聯名卡一張100\$

(2)遲到一分鐘扣1\$

3. 店鋪工作管理規則介紹

(1)每個人有每個人的工作，做好自己份內的事情。

(2)上班不能吃東西

### 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的特色

公司沒有加盟。

(二)連鎖加盟之種類

公司採直營連鎖店，由總公司投資

不開放加盟以維護公司整體品質。



### (三)連鎖加盟之業態及個案

公司直營是精品百貨業態

如名佳美/美華泰/四季/A+1.. 等等

### (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。寶雅預計以每年開8-10 間分店的腳步深耕國內市場，於明(2013)年展店至100 家、2014 年再開20 個新點，並有進軍大陸市場的計畫。

### (五)連鎖加盟管理

#### 1. 連鎖加盟總部條件

(1)商圈的評估

(2)立地的評估及開店位置的選定

#### 2. 加盟主條件

以總公司立分店

## 第四節行銷企劃實作

### (一)環境分析

#### 1. 分析行銷情況

顧客成為會員，公司有了顧客的資料，在寄送每一檔期的DM 給顧客。

DM 上標明特價商品的價格，並在店內把特價商品擺出來，讓顧客能夠馬上看到。而特價商品會用紅標表示。

## 2. SWOT 分析與評估

表 3-4-1 SWOT 分析與評估

S/優勢	W/弱點
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 商品數量多，多達四萬多種</li> <li>2. 不定期有特賣活動與促銷活動</li> <li>3. 明確的市場定位</li> <li>4. 快速的資訊化系統及管理機制</li> <li>5. 生活用品齊全，供消費者一次買齊</li> <li>6. 搶先推出消費集點可折抵現金</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 商品多，分類不清，消費者找尋不容易</li> <li>2. 人才培育不易，員工流動率高</li> <li>3. 某些商品價格未比39元商店低</li> <li>4. 網路市場知名度尚未打響</li> </ol>
O/機會	T/威脅
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日、韓商品近年仍是主流商品</li> <li>2. 經濟不景氣，開架式化妝品及保養品成為新寵</li> <li>3. 及時資訊系統的掌握及提供</li> <li>4. 經濟規模提升營業淨利</li> <li>5. 根據研究，待在大賣場越久，消費者購買量越多</li> <li>6. 加強行銷廣告，宣傳網路平台</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大型賣場與新通路的興起，對原有零售市場，造成一定程度的衝擊</li> <li>2. 不同業態的競爭界限模糊化</li> <li>3. 同業競爭將更為劇烈</li> <li>4. 同業強推行銷廣告</li> <li>5. 現今流行的宅網路</li> </ol>

### (二)策略規劃

#### 1. 設定目標

不只在美妝保養，要在生活用品上也有好成績。示範店含制度、人力、

行政作業簡單化優化執行力與優化企劃力

## 2. 預測技術

價格上，爭取客群

## 3. 各管理階層的目標

店長要以如何增加店裡業績為主要考量區長要以中部業績為考量處長則是以全省為主

### (三)控制行銷策略

#### 1. 建立控制程序

今年目標同店要比去年成長5%，顧客滿意提升5%。

#### 2. 各管理階層的控制程序

店長尋找銷售資料，找尋暢銷商品，大量訂貨，商品擺設，排面調整，讓商品更暢銷區長針對中部分店的業績、服務力，貨架層列加以監督。

\* 處長針對全省分店營運狀況，並維持成長業績，在報告總經理。

### (四)行銷企劃

#### 1. 預測行銷成果

(1)預估市場規模：成為台灣美妝保養龍頭，目前北中南持續增加店面

(2)預估市場佔有率

(3)預估產品獲利率

(4)建立人員：以優渥的獎勵制度，以福利誘因讓員工努力拼績效，績效越好，獎金可以領得越多，績效好也能提升企業活力，創造雙贏。

#### 2. 建立行銷策略

確認目標市場：主要目標以喜愛彩妝及愛保養的大眾為主，設置住宅

區以及學區。

### 3. 擬定產品定位：

- (1)以季節來定位，當冬天來臨，皮膚乾燥時，多進保濕商品。
- (2)以流行定位，當今年流行的彩妝色彩定位，那商品就會以色彩為優先。

### 4. 建立行銷組合：

- (1)規劃新產品線：直行銷售(面銷商品)
- (2)產品線的定價：以大量進貨降低價格
- (3)配銷通路規劃：以各家店面大小來決定配貨多少
- (4)人員及組織銷售管理：每位收銀員有銷售業績
- (5)廣告與促銷作業：收銀員主動告知顧客

### 5. 執行行銷計畫

- (1)排定行銷組合的活動：

產品：乳液+沐浴乳

價格：單瓶乳液要\$XXX 買乳液+沐浴乳特價\$XXX

通路：寶雅大墩店以本店先進貨上架

促銷：兩件組合\$XXX 數量有限

### 6. 訂定行銷預算

跟廠商進行評估，以暢銷商品為主，訂定特價價格，以吸引顧客大量買進。

### 7. 建立行銷控制系統

- (1)年度計畫控制：通過銷售分析、市場分析、顧客態度分析等多種方法檢查行銷的目的是否實現。
- (2)營利率控制：通過銷售情況來分析公司行銷與銷售之間的營利

率。

(3)戰略控制：確定行銷的目標和手段是否適合現階段公司的經營情況和戰略發展目標。

## 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

寶雅生活館為全國第一家以『美妝雜貨專門店』股票上櫃之大型零售通路商，陳列商品共有六萬多種，主要經營類別包含：歐、美、日、韓流行彩妝、品牌化妝品及內衣專櫃等，另外有醫學美容、日韓熱銷商品、開架式美妝、美材用品、進口流行皮件、飾品、日韓當季休閒食品、日本少女襪、生活雜貨、家庭五金…等。

#### 2. 認識企業之供應網路

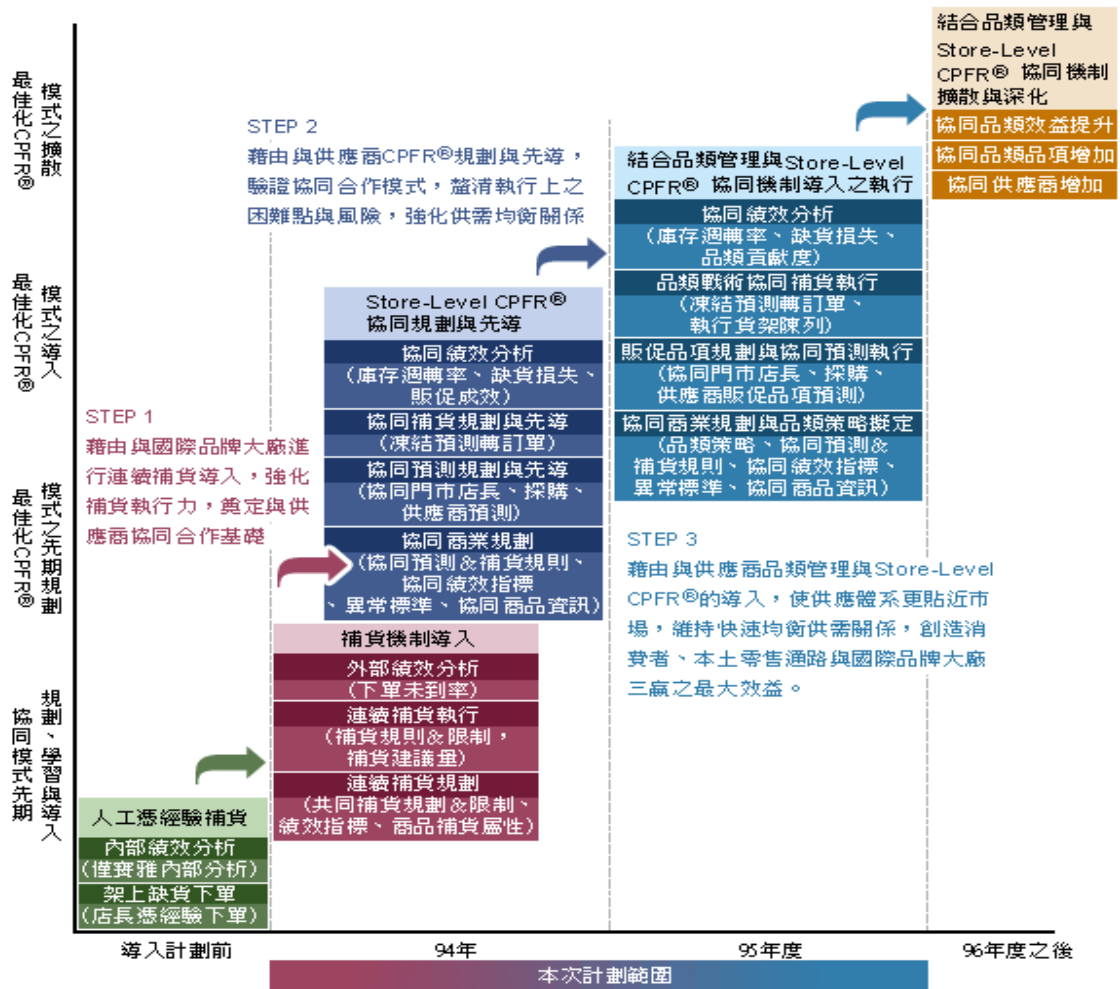
導入 CPFR®緣由寶雅國際未來營運模式著重於建立本土自有品牌直營連鎖體系，以顧客需求為導向，朝向賣場坪數擴展，以成為全國第一大精品百貨為目標。寶雅國際計畫至 2005 年底在全國直營門市的銷售通路到 27 家，期許在明確的市場定位及優異的展店 Know-how 之下，可成功擴展銷售通路，朝全國第一大精品百貨邁進。生活用品流通零售業競爭激烈，寶雅國際為能塑造差異化策略以取得競爭優勢，相對於其他競爭者而言，寶雅買場面積大而品項多，讓消費者能夠有更多樣的購物選擇，即滿足消費者一次購足的樂趣。而為能建構此差異化的策略，在未來營運模式中，寶雅國際整合品類管理、銷售預測模型及門市層級的 CPFR® 營運模式，將價值鏈的協同概念落實到品類策略與戰術的制定及預測與補貨的運作上。

寶雅國際在經營零售通路過程中，經常出現暢銷品缺貨、而滯銷品總是存在的困擾；因此，寶雅國際採用了 CPFR® 協同商務解決方案，希望有效解決販促及新品銷售量預估誤差問題、販促及新品供不應求時無法及時補貨之缺貨問題、藉此在販促及新品期間能精確掌握每一次交貨時間及數量、共同提升寶雅國際及供應商業績與顧客滿意度，提供消費者在寶雅門市能享有「流行暢銷品能見度最高，流行暢銷品永不缺貨」之服務。寶雅國際在思考如何解決暢銷品缺貨、而滯銷品總是存在之過程中，希望透過此零售流通之解決方案 CPFR® 協同商務模式，有效達成以下幾個目標：

- (1)降低販促及新品銷售量預估誤差
- (2)減少販促及新品供不應求而無法及時補貨所造成的的缺貨
- (3)精確掌握販促及新品期間的每一次交貨時間及數量
- (4)共同提升寶雅國際及其協同夥伴的業績
- (5)提升顧客滿意度

### 3. 執行 CPFR® 計畫的進程及協同目標

圖 3-5-1 寶雅國際協同商務發展策略



寶雅國際身為本土零售通路領導廠商，在了解協同商務需求與準備導入 CPFR® 的學習過程中，發現本身內部能量需進一步增強以有效支援後續的計畫，因此在計畫的執行過程中，由聯合通商顧問團隊協助輔導，分民國 94~95 年兩階段進行導入(圖 3-5-1)，第一階段先透過連續補貨模式與門市層級 (Store-Level) CPFR® 先導，整合地域性供需差異，與國際品牌大廠奠定協同關係基礎；第二階段則是根據第一階段之基礎，寶雅國際進一步結合 Store-Level CPFR® 模式(有效整合地域性供需差異) 和品類管理(掌握與規劃本土市場需求)，與國際品牌大廠建立深度協同關係，推廣此模式至國內本土

通路與供應體系。寶雅國際的國際化規劃，也能乘著這些國際大廠之力，更迅速的向海外進軍，以下將針對此兩階段進行說明：

#### (1)第一階段計畫—連續補貨模式與 Store-Level CPFR® 先導

民國 94 年透過連續補貨模式與 Store-Level CPFR® 先導，進行整合地域性供需差異，與國際品牌大廠奠定協同關係基礎，以提供國內本土通路與供應體系在協同合作過程中之參考。其中民國 94 年度發展重點上，藉由與供應商 CPFR® 規劃與先導模擬，驗證協同合作模式，釐清執行上之困難點與風險，強化供需均衡關係，奠定了協同基礎。

#### (2)第二階段—結合 Store-Level CPFR® 模式和品類管理

民國 95 年進一步結合 Store-Level CPFR® 模式(有效整合地域性供需差異)和品類管理(掌握與規劃本土市場需求)，與國際品牌大廠建立深度協同關係，進而推廣此模式至國內本土通路與供應體系，創造消費者、本土零售通路與國際品牌大廠三贏之最大效益。

### 4. 落實 CPFR® 計畫的協同效益

檢視民國 94 年至今在計畫上所欲達成之內外部效益，以下簡單說明之：

#### (1)再造企業內部流程，降低業績損失

在 CPFR® 之導入過程中，重新檢視過去作業流程，藉由與供應商進行協同合作及資訊共享與相關資訊系統的加強應用，建立最佳化的作業流程，並將資源做最有效的運用，以提昇經營效率並降低各個作業流程所產生之業績損失。

#### (2)結合品類管理與 CPFR® 之加乘綜效，提升品類貢獻度



品類貢獻度之計算公式為：品類全年各門市銷售業績/寶雅國際全年各門市業績加總(自營部分)。其中品類貢獻度指標之目的在於評估結合品類管理與 CPFR<sup>®</sup> 是否有加乘之綜效，根據品類貢獻度、品類業績成長、寶雅國際各門市業績成長，可瞭解結合品類管理後，不光是品類業績有所成長，同時因為品類業績成長可導致整體業績成長，在搭配庫存週轉率提升以及缺貨損失改善下，可觀察出藉由品類管理與 CPFR<sup>®</sup> 結合，寶雅國際與供應商從共同討論消費者需求，得出更為實際、正確並有效的需求預測，作為雙方在進行 CPFR<sup>®</sup> 時的準則，貫串協同規劃以及協同預測、乃至於協同績效評估，找出最為正確的市場軌跡。

### (3)提升服務顧客之品質與客戶滿意度

由於預測精準度的提升，所以寶雅國際對於顧客之喜好程度皆能準確的預估，藉此大大的提昇對顧客的服務品質，另外由於缺貨率的降低方可減少顧客因缺貨所產生的抱怨次數，譬如：顧客看到寶雅國際所發放之廣告傳單裡所列舉販促商品，當然希望來到寶雅國際店裡可以買到廣告傳單裡所中意的商品，導入本計劃案時為確保顧客來店有貨的情形，以避免因缺貨而產生的抱怨。

### (4)提升核心競爭力

導入 CPFR<sup>®</sup> 的主要目的之一在於與合作夥伴共同協商了解目前市場趨勢以及消費者意願何在。相對於現存的競爭者而言，寶雅國際不管在銷售預測及訂單預測的精準度皆能有所提升，缺貨狀況得以降

低，品類的商品組合及行銷計畫之效益都能得以改善，而此些方面的強化與改善都進而增加寶雅國際對於同業的競爭能力。

## 5. 未來發展藍圖

根據寶雅國際協同商務發展策略藍圖，在 民國 94 年寶雅國際完成了補貨機制導入與 Store-Level CPFR<sup>®</sup> 協同規劃與先導模擬，因此在民國 95 年當中，將進一步針對下列階段進行導入之執行。

### (1) 提升核心競爭力

導入 CPFR<sup>®</sup> 的主要目的之一在於與合作夥伴共同協商了解目前市場趨勢以及消費者意願何在。相對於現存的競爭者而言，寶雅國際不管在銷售預測及訂單預測的精準度皆能有所提升，缺貨狀況得以降低，品類的商品組合及行銷計畫之效益都能得以改善，而此些方面的強化與改善都進而增加寶雅國際對於同業的競爭能力。

### (2) 品類戰術與協同補貨執行

寶雅國際與供應商分別依據協同之銷售預測值及分享的資訊，進行協同訂單之預測，若發生異常時，則透過異常處理機制，寶雅國際與供應商即時協同處理異常，以提高訂單達交率及避免缺貨損失的發生。並依據預測凍結區間凍結訂單預測，將訂單預測轉成承諾訂單，自動發送給協同供應商。透過品類管理會議所決定出的「品類角色、策略及戰術」將可作為協同規劃當中擬定販促計畫之參考，同時在品類管理會議當中亦定義出「品類角色及品類戰術對於銷售之影響因子」，也就是協同販促計畫影響以及門市(地域性)相關銷售特性之相關預測因子，而此寶雅國際可透過預測模型所得出的「協同預測建議

值」作為與供應商進行協同預測之參考，透過異常管理機制之輔助，可進行協同規劃、預測與補貨，而協同績效指標管理之結果，可反應出「品類戰術執行成效與差異」以及「預測值與實際值差異」，此一結果可回饋至未來品類管理之參考。

### (3) 協同商業規劃與品類策略擬定

協同雙方建立協同合作關係，並確認協同合作的執行原則，包括協同目標、協同合作要點及彼此所需投入的資源與承擔的角色、分享資訊內容等。此外，協同雙方針對經營策略與營運計畫進行溝通，以共同研擬協同合作商業計畫；協同合作商業計劃中對於協同的品項（販促期間與新上市之產品品類）為何，年度販促活動期間以及新品上市的時間、各活動的內容（包含：商品價格、商品陳列位置及促銷方案等）、彼此間分享資訊的內容、協同績效指標及異常管理標準與處理機制皆有清楚的定義。透過互相分享行銷計畫，將可使雙方瞭解未來一年內可互相合作之機會點，以避免販促或新品計畫時，供應商無法及時供貨。藉由即時的異常管理機制，將定期偵測可能發生的異常狀況，若發生異常的狀況，將可藉由雙方協同合作解決異常狀況，如零售端庫存量低於安全庫存量時啟動異常，買賣雙方可以確認此異常發生的狀況，並進而解決可能造成的缺貨問題。

### (4) 販促品項規劃與協同預測執行

協同雙方根據所分享的資訊及協同合作商業計劃等資訊，進行協同預測；若雙方預測產生異常，雙方針對異常發生的原因進行討論，

找出異常可能發生的原因，並進而解決。協同進行銷售與訂單預測，將有助於預測準確度之提升。

#### (5) 協同績效分析

透過與協同夥伴共同設定的協同績效指標，可以針對協同成效以及新品 / 販促成效進行評估與檢討，以進行持續改善作業。

圖 3-5-2 寶雅國際價值鏈協同運作模式



寶雅國際身為本土零售通路領導廠商，在了解協同商務需求與準備導入 CPFR<sup>®</sup> 的學習過程中，發現本身內部能量需進一步增強以有效支援後續的計畫，因此先透過連續補貨模式與 Store-Level CPFR<sup>®</sup> 先導，整合地域性供需差異，與國際品牌大廠奠定協同關係基礎。在此基礎下，寶雅國際得以繼續結合 Store-Level CPFR<sup>®</sup> 模式(有效整合地域性供需差異)和品類管理(掌握與規劃本土市場需求)，與國際品牌大廠建立深度協同關係，推廣此模式至國內本土通路與供應體系。寶雅國際的國際化規劃，也能乘著這些國際大廠之力，更迅速的向海外進軍。同時透過寶雅國際的經驗，更

可以讓本土的零售通路商可以與國際接軌，強化台灣競爭力(圖 3-5-2)。

## (二)顧客服務與訂單管理

### 1. 顧客服務的內容

(1)以顧客滿意度為主

(2)提高服務品質，建立顧客忠誠

(3)提供給顧客最大的利益換取高回流率，服務價值升高

### 2. 顧客期望

(1)確保承諾的實現性—實體店面沒有鑑賞期，但七天內都可退換貨。

(2)重視服務的可靠性—顧客對商品有質疑時，給他保證如果不符合要求可以退換貨。

(3)堅持溝通的經常性—當顧客對店家有疑問時，詢問是否是哪裡需要更改。

### 3. 訂單管理

當顧客需要訂店家目前缺貨或不足的商品時請顧客寫訂貨單，留下資料，並詢問數量以及顏色等等。詢問顧客方便聯絡時間及最後確認並告知訂貨需等 7 至 10 天的時間，貨到會馬上通知。訂貨單(白紅藍單)

(1)白單收執聯留給放置服務台等待到貨通知顧客。

(2)紅單訂貨單交給門市人員幫忙訂貨。

(3)藍單取貨單交給顧客請取貨時帶來。

## (三)倉庫管理

### 1. 倉庫規劃

倉庫於賣場三樓，分為家百、食品、內衣、襪子、五金、文具、生雜、化妝保養部門以及贈品區，由店長規劃路線及部門排放位置。還有退貨暫存區，需等商管人員再次檢驗完貨才可以寄出。((退貨暫存區內含有廠商自取商品退貨之區域))

## 2. 進貨與檢驗時間

進貨時間為星期一至星期六白天，或遇到貨當天就由商管人員使用 PDA 輸入訂單編號進行商品的驗收作業，確認到貨數量與門市人員訂購數量是否符合。

## 3. 入庫流程

由各部門的門市人員將商品入庫，商品入庫箱外需貼入庫單入庫單需填寫入庫時間、到期日、入庫人員及商品名稱入庫單分三種顏色白單為正常商品庫存藍單為季節商品庫存紅單為滯銷品庫存(買斷商品之庫存)。

## 4. 搬運設備認識

### (1) 貨梯

勿超載，貨物不可超出梯箱範圍，門要關好以及鋼索要定期檢查，且嚴禁人員搭乘。

### (2) 推車

後勤、一樓及二樓賣場各五台，方便運送貨物

## (四) 庫存管理

### 1. 企業採用哪一種庫存策略

採用先進先出法，並且需注意到期日。

### 2. 庫存量如何決定

每次檔期 DM 活動商品不能有缺貨的情形，所以 DM 商品會訂購比

平時多一倍。熱銷商品以多量多進，部分商品則需應映外在環境需求有所改變，這些就得靠部門人員。

### 3. 服務水準的決定

(1)總店下單：部分商品總採，不接受分店下單〈部分商品指的是下檔期特價商品或限量品〉。

(2)分店下單：每周一為訂貨日，由部門人員利用 ARS 訂貨系統及 PDA 補貨系統進行部門商品的訂貨。ARS 訂貨系統分為正常品及販促商品訂購，會顯示商品的庫存、週銷量、建議訂量級商品等級、售價等資訊。門市人員可用來參考銷售情況對正常品和販促商品的訂購。

### 4. 盤點策略為何

e 化後的盤點作業過程中，因為總公司與各分店對於銷售數量與庫存資料的同步需求。有效的降低了盤點作業的人工成本，更能夠藉由總公司對於各分店商品庫存數量的即時掌握，降低庫存成本與提升營業額、提高顧客滿意度。

(1)藉由統一資料庫的管理，隨時更新各分店的庫存，以提高庫存管理的效率，並因為有正確的庫存資料，對於採購與盤點皆有正面的影響。

(2)盤點的作業流程透過 e 化的輔助予以精簡，縮小誤差，以增加盤點的效率及正確性。

### (五)運輸管理

#### 1. 是否委外

有，進貨與退貨皆有。

#### 2. 採用哪些運輸工具

貨運公司的貨車。

### 3. 運輸公司的選擇

由總公司評估運輸公司。

### 4. 貨運何時到貨

總公司的貨在每日一、三、四、五、六、日夜配到貨，而廠商到或是在每個星期一、二、三的白天。

## (六) 供應商管理

### 1. 如何選擇供應商?

由總公司洽談

### 2. 供應商如何管理

由總公司決定

## (七) 委外策略

企業內有多少業務委外:

保全、物流運輸、信用卡機器維修人員、紙箱回收、裝潢維修、廠商外派人員。



## 第四章 實習心得與未來建議

### 第一節 實習心得

#### (一)對公司的看法與初步看法的比較

進入寶雅前，我是寶雅的常客，因為喜歡寶雅給人亮麗的感覺，覺得是很好的購物環境。直到進入寶雅，了解寶雅是如何維持帶給顧客良好的環境。

現在當消費者出門購物也都會站在門市人員辛苦的角度，甚至幫忙拉一下排面也是孰稱說的職業病，職業病會連你在家接電話時也會有的習慣產生。

#### (二)實習後與實習前的期望比較

實習前，希望這份工作能夠成為畢業後的工作。

實習後，覺得我想改變我想換個工作環境，我想去摸索不同的行業細部作法的不同，會想多多出去闖闖看。

#### (三)實習最難適應或難過的事

我身為顧客時，都會有禮貌的謝謝服務員，但當我身為服務員時，卻發現並不是每位顧客都會向自己一樣有同理心的產生，甚至有些顧客會莫名的破口大罵你甚至恐嚇你，有些還會惱羞成怒的說要去客訴你，但是這些的前提都是我們不能得罪顧客所以我們得忍住自

己的本性這是最難適應的事，也算是在修改自己的個性，對自己來說也是有好處的。

#### (四)實習最大的收穫

會站在顧客的角度為顧客著想，就連要如何把商品賣出也會站在顧客的角度去設想，自己如果是顧客這樣的擺設與陳列點會讓自己有衝動想要購買嗎?這樣對整個公司角度也可以增加業績，也可以突破自我的能力與極限。

#### (五)實習最難忘的事

當自己還是新人的時候，並不是每件事都可以處理得很完善，好險有同事一起協助幫忙，讓我可以完美的處理好顧客的問題，也讓我學會如何與顧客應對進退。謝謝店長以及同事的幫忙。

#### (六)實習甘苦談

寶雅一中門市裡面，要處理各式各樣的問題，面對顧客詢問商品時如何解答顧客答案，而面對商品有瑕疵時需如何處理下架或退貨，讓公司有執行專案時如何達到專案的完整度與店長協調是否妥當，如何讓本部門的業績達成總公司要求目標，如何突破附近競爭店的銷量讓本店銷量高於其他競爭店，如何讓商品陳列點達到有效陳列，以上這些問題對於原本是新人的自己來說可以說是碰到鐵釘，因為

原本的自己是完完全全都不懂，到現在可以解決以上的種種問題，這也給自己有一種成就感。

(七)若再讓你選擇一次，你仍然願意實習嗎？

我願意，在寶雅裡學習到非常多的應對方式，那不是在每家公司都能學習到的，能夠加入寶雅這個大環境，也感到非常榮幸，更慶幸自己遇到好同事與好店長，感謝他們不辭辛勞的用心教導，讓自己在這個環境下成長。

## 第二節未來建議

(一)對實習公司的建議

在管理者方面可增加在職訓練，統一管理標準並在一定的範圍內給予適當的彈性，人際關係方面，可強化對部屬上下關係的建立，帶領部屬一起努力完成公司經營的目標。

(二)對實習制度的建議

每個禮拜一固定可以休假回到學校，與同學們相聚，一起做報告一起討論，感覺久久相聚大於每天膩在一起的感覺，讓我們可以更珍惜在學校的時光。

(三)對學弟妹的建議

面對即將大四的時候，在現階段就該先想清楚未來自己的路，到底

是要選擇哪一條，選擇很重要，當你要選擇你的人生道路時你會迷茫你會驚慌失措，不過這都只是一開始，可以先去嘗試以及仔細了解，這樣你會找到你自己真正內心想要的那一條路，路還很長但是選擇也要謹慎而不要你選擇這家公司之後碰到一點小事你就撐不下去，那對自己來說其實只是無法成長，還是停留在小孩子氣階段，想要成長就必須勇敢面對，當你在選擇公司時，公司也在選擇，並不是每家公司都會需要你，但是你可以變成每家公司都需要的那一個，自己要闖出自己的那一條路，那樣你的人生才可以精彩萬分，在迷網時可以對自己說：「沒有過不去的事情，只有過不去的心情。」這句話也是我自己常對自己說的，只有撐過去才會海闊天空，不要讓自己的心情成為自己的絆腳石，勇於面對這是對自己最好的解決辦法。

#### (四)對系上的建議

希望實習公司有更多的選擇。

#### (五)對師長的建議

謝謝老師們對所以實習同學們關心與建議。

#### (六)對學校的建議

謝謝學校對於學生的照顧。

### 第三節我的未來計畫

在工作一年的時間，雖然很喜歡公司的內部環境，但是我希望能夠去嘗試不同的工作性質與內容，所以我畢業後要離開現在實習的工作，我想擁於嘗試多種不同的工作，希望會帶給自己不一樣的經驗。

## 參考資料

(1)寶雅國際展開 CPFR® 計畫

[http://www.ebizprise.com/tw/knowledge\\_column007.html](http://www.ebizprise.com/tw/knowledge_column007.html)

(2)寶雅官方網站

<http://ec.poya.com.tw/POYA/modules/CH01100101.jsp>