

朝陽科技大學行銷與流通管理系
展店輔導與管理課程

門市營運輔導與管理

授課講師: 郭正雄 Mobile: 0972-616806
宇英通經營管理顧問有限公司 資深經理

No. 20101119 : November. 門市營運輔導與管理. 郭正雄. 朝陽科技大學行銷與流通管理系

- 一、案例討論(門市常見的問題)
- 二、工作流程拆解與設計
- 三、內部控制與稽核

No. 20101119 : November. 門市營運輔導與管理. 郭正雄. 朝陽科技大學行銷與流通管理系

一、案例討論

No. 20101119 : November. 門市營運輔導與管理. 郭正雄. 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(一)組織內「重工」(Rework) 的問題

- 員工被訓練成是機器人
- 老闆忽略管理細節的落實
- 內部作業流程沒有 SOP 化
- 沒有進行工作流程拆解
- 雖有工作規定，但凡事工作差不多的態度
- 有計劃與執行，但沒人確認執行品質

參考文獻：王文祥，2010，請問您想開店幾間？，商業周刊1200期，台北，第22頁

No. 20101119 : November. 門市營運輔導與管理. 郭正雄. 朝陽科技大學行銷與流通管理系



服務業的“服務標準化”是否在執行上有困難?



No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

二、工作流程拆解與設計



No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(一)服務業推展標準化之必要

- 服務業在推行標準化時，可訂定「服務」標準，或訂定「規範作業」標準，或設立流程的標準化。初期可藉由工作拆解，或重新設計工作流程來進行規劃。



No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(二)店鋪「服務套裝」及「標準化」之範圍

- 1.現場品質維持與管理
- 2.有利員工教育訓練的實施
- 3.較能做好專業技術的保存及應用
- 4.為做進一步改善及效率提升的準備

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(三) 服務套裝之內容

- 1.支援設施
泛指服務所需的空間規劃、佈置、建築、器材、企業識別，都屬於支援設施的一環。
- 2.商品或物品
原物料、銷售的貨品，提供服務時所需的物品(採用固定的廠牌，或鑑別商品品質的方式標準)。主要在於「均質化」，與「一致性」的概念。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(三) 服務套裝之內容(續1)

- 3.服務流程
包含服務時的流程，及作業方式。直接訂定標準且書面化的程序。如：流程圖。
- 4.服務本身
實際上顧客所提供的服務，如：「量身」、「驗光」...等等。特別是顧客能明確感受到、體驗到或看得見的服務。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(三) 服務套裝之內容(續2)

- 5.心理感受
特別指顧客於接受服務後、體驗後，在心理上所產生的感覺或想法。
- 6.服務本身
實際上顧客所提供的服務，如：「量身」、「驗光」...等等。特別是顧客能明確感受到、體驗到或看得見的服務。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

三、內部控制與稽核

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(一) 協助店鋪導入PDCA概念

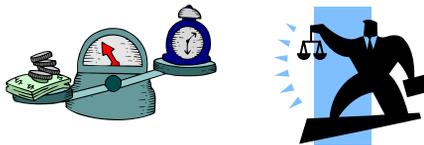


No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(二) P建立標準以確認工作方向

1. 建立量化標準

在進行工作拆解後，將企業關注或足以影響流程進行的關鍵，進行合理的量化規範。



No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

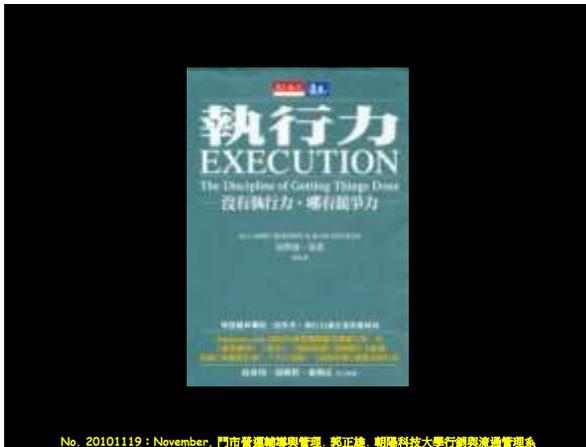
(二) P建立標準以確認工作方向(續1)

2. 協助執行量化標準

分店所建立的量化指標必須要符合幾項：

- A. 具體明確可了解(Simple/Specific)
- B. 目標可衡量(Measurable)
- C. 可執行(Attainable)
- D. 合理的(Reasonable)
- E. 有時間的限制(Time-Specific)

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系



No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(三) D執行力為要點

● 1. 明確的方向

在進行工作拆解後，將企業關注或足以影響流程進行的關鍵，進行合理的量化規範。

● 2. 人員充分了解

要能讓店鋪人員充分了解，甚至達到共識後，才能有效執行。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(三) D執行力為要點(續1)

● 3. 執行時要能激發團體運作

避免個人英雄主義盛行，以及避免去團體化，個人獨立操作時，也要能激發團體運作。

● 4. 懂得掌控時間與善用資源

把握重點，注意時間的限制性，同時善用周邊資源促進執行力完成。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系



No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系



No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(四) C公開公平且客觀的內部稽核

- 1. 以流程與結果為導向
應以執行的結果為參考依據，討論時也以事實為依據，確實面對問題以做為下次改善。
- 2. 經驗的累積
執行的成敗必須連結績效與薪酬，有助於紀律的維持與推動。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(四) C公開公平且客觀的內部稽核(續1)

- 3. 以內部標準為依據
稽核與查檢的過程，必須依照內部所決定之標準進行，避免流於個人主觀因素。
- 4. 公開、公平、公正進行
稽核的過程必須符合公開、公正與公平，可使店鋪員工有改善機會與凝聚向心力。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(五) A持續追蹤與改善

- 1. 依執行結果與事實進行討論
應以執行的結果為參考依據，討論時也以事實為依據，確實面對問題以做為下次改善。
- 2. 與績效做連結
執行的成敗必須連結績效與薪酬，有助於紀律的維持與推動。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

(五) 持續追蹤與改善(續1)

● 3. 稽核與查檢者必須受過訓練

執行時必須確認了解稽核與查檢內容，實際運作與標準落差，否則僅落於形式。

● 4. 稽核與查檢之結果之有效累積性

任何結果之呈現必須要能具有累積性，才能掌握進步程度或改善進度。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

四、案例討論

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

Detail, the Key of Success

參考資料：林宏遠・2010・再見鈔票・皮克斯・蘋果・華爾街藍天起飛・商業週刊・台北・1199期・第162-163頁。

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系

**專心聽講，必有收穫
謝謝**

No. 20101119 : November, 門市營運輔導與管理, 郭正雄, 朝陽科技大學行銷與流通管理系