建國科技大學
工業工程與管理系

一〇一學年度畢業專題製作

產銷體系改善分析－以進發早餐店為例

The Improvement Analysis of Marketing System－Taking Jin-Fa Breakfast shop as an Example

指導老師
楊哲維 老師

製作學生
梁源顯 98805002
黃俊傑 98805011
謝宇宥 98805022
劉芸庭 98805024
程柏逢 98805030
王國宇 98805404

中 華 民 國 一〇一 年 六 月

建國科技大學　工業工程與管理系

畢業生專題製作口試委員會審定書

本系 101 學年度畢業生：劉芸庭、謝宇宥、程柏逢、梁源顯、
黃俊傑、王國宇等六員

所提專題題目：產銷體系改善分析－以進發早餐店為例

合於大學生畢業資格水準，業經本委員會評審認可。

口試委員：黃宇丹　陳錫川

楊哲維

指導老師：楊哲維

系主任：梁源顯

中華民國 101 年 12 月 20 日

摘要

隨著時代的變遷與社會的進步，使得人們現代的生活變得更加忙碌，外食人口持續的增加，亦讓各型態的早餐店業者在台灣如雨後春筍般的成立。不同企業文化特性的連鎖業者，對於行銷的定位及策略也都不盡相同，呈現出來的產品與服務特性也不一樣，同樣也吸引了不同類型的消費者。因此本組以花壇火車站前的進發早餐店爲研究對象，進行 4P、五力及 SWOT 等市場分析以了解發展趨勢，並進行消費者問卷調查與主要產品製程、備料倉儲及 5S 的分析與改善建議。經由本專題的製作，除了能讓每位參與同學有將理論與實際結合運用的機會外，更期望能對業者的運作有更實際的助益。

Abstract

Along with the change of time and the advance of society, the modern life becomes busy. There are more and more out-eaters. Different types of breakfast sprung up like mushrooms in Taiwan because of growing out-eaters.Chain Enterpris have its own position and strategy, so that the products and service are also different and attractive many kinds of consumers. Thus, Huatan Jin Fa breakfast is an object of this study. By observing market-led; we have finished 4P, 5S, S.W.O.T and market analysis, questionnaire, the proceeding of main products, analysis and improvement of warehouse 5S. We hope this study can realize this breakfast’ s potential and provides reference to consumers and academic searching.

目錄

第一章　緒論……1
1-1 研究目的……1
1-2 研究動機……1
1-3 研究架構……3
第二章　文獻探討……3
2-1 市場分析……3
2-1-1 行銷4P……3
2-1-2 波特五力……4
2-1-3 SWOT 分析……5
2-2 顧戶滿意度調查……5
2-3 SOP 標準作業流程……11
2-3-1 SOP 相關概念基本認識……11
2-3-2 SOP 制定的步驟說明……14
2-4 倉庫管理的要項……16
2-4-1 倉庫管理的要項……16
2-4-2 存貨管理的意義……17
2-4-3 存貨管理……17
2-4-4 盤點……18
2-4-5 存貨管理的方法……18
2-4-6 安全存量……19
2-5 5S 改善……19
2-5-1 5S……20
2-5-2 5S 實施的技巧……23
第三章 公司簡介……32
3-1 公司介紹……32
3-2 公司基本資料……33
3-3 經營現況……34

第四章 改善內容……..…..35
4-1 市場分析…….....35
4-1-1 行銷4P…….....35
4-1-2 波特五力…….....36
4-1-3 SWOT 分析…….....37
4-2 顧客滿意度調查…….…..……41
4-2-1 研究方法…….....41
4-2-2 資料分析…….....43
4-3 研究個案 SOP 撰寫分析…….……46
4-4 倉儲管理分析…….……..58
4-4-1 倉儲管理的要項…….....58
4-4-2 物料管理的意義…….....60
4-4-3 存貨管理…….....61
4-4-4 盤點…….....62
4-4-5 存貨管理的方法…….....63
4-4-6 安全存量…….....63
4-5 研究個案店面與倉庫的 5S 分析……64
第五章 結論…….……73
附錄……..74
參考文獻……..76

圖目錄

圖 1-3-1 研究架構圖……..……..2
圖 2-3-1 第一手 思想流程圖……..…16
圖 2-5-1 整理活動實施流程圖……...23
圖 2-5-2 整頓活動流程圖……...25
圖 2-5-3 目視整頓看版作戰……...26
圖 2-5-4 清掃活動實施流程圖……...29
圖 2-5-5 清潔活動實施流程圖……...30
圖 2-5-6 修身活動實施流程圖……...31
圖 3-1-1 公司圖片……..…32
圖 3-1-2 早餐店位置圖(A,店面、B,倉庫)……....33
圖 4-2-1 研究架構圖……...42
圖 4-3-1 包子的製作流程圖……..……46
圖 4-4-1 倉庫分布意示圖……...60
圖 4-4-2 ABC 分析曲線……...61
圖 4-5-1 存貨的物品(二樓倉庫)……..64
圖 4-5-2 樓梯間推滿雜物……...65
圖 4-5-3 回收紙箱亂塞……...65
圖 4-5-4 塑膠袋未分類隨意亂塞,鐵架上還放置私人物品……....66
圖 4-5-5 廚具擺放凌亂……...67
圖 4-5-6 棧板上物品雜亂……...68
圖 4-5-7 物品分類擺放整齊……...69
圖 4-5-8 煎台跟機台上的油煙汙垢……...70
圖 4-5-9 清洗後乾淨煎台……...70
圖 4-5-10 抽油煙機卡滿汙垢……71

表目錄

表 2-2-1 柯能畢曲 α 係數檢驗表……...10
表 2-5-1 5S 之內涵……...22
表 4-1-1 進發早餐店 SWOT 分析結果……..……39
表 2-4-1 SWOT，行銷 4P，波力五力總表……39
表 4-2-1 服務品質的衡量構面問項……..……43
表 4-2-2 樣本基本資料次數分配表……..……44
表 4-2-3 消費者認知平均表……...……45
表 4-4-1 物料年度使用量與單價……...……61
表 4-5-1 需要物品分類表……...66
表 4-5-2 不需要物品分類表……...67
表 4-5-3 執行 5S 共同目標表……..73

第一章 緒論

1-1 研究動機

近年來早餐店的競爭越來越大，店內產品要多元化，才能吸引客人上門。傳統式早餐漸漸被中西式早餐連鎖店給取代，所以本專題以複合式早餐店做爲研究，探討早餐店在市場上如何提升其競爭力。

1-2 研究目的

此次的研究選取進發早餐店爲例子作爲討論，藉此機會了解中小企業所面臨的發展困境，並分析、規劃未來該公司可進行的發展方向，讓中小企業在台灣也可以永續發展。

1-3 研究架構

本研究首先從探討早餐店具有的 4P、五力及進行 SWOT 分析其市場趨勢，並觀察早餐店的製作流程，及制定 5S，等改善規劃，以降低人力、原物料及工作成本，並提升早餐店的市場競爭力。研究流程如下圖 1-3-1 所示

經由本專題研究，預計以下幾項目標：

1. 分析市場趨勢，完成 4P、五力、SWOT 等市場分析。
2. 進行消費者問卷調查與分析。
3. 主要產品的流程及改善分析。
4. 進行倉儲分析及改善建議。
5. 進行 5S 改善分析。

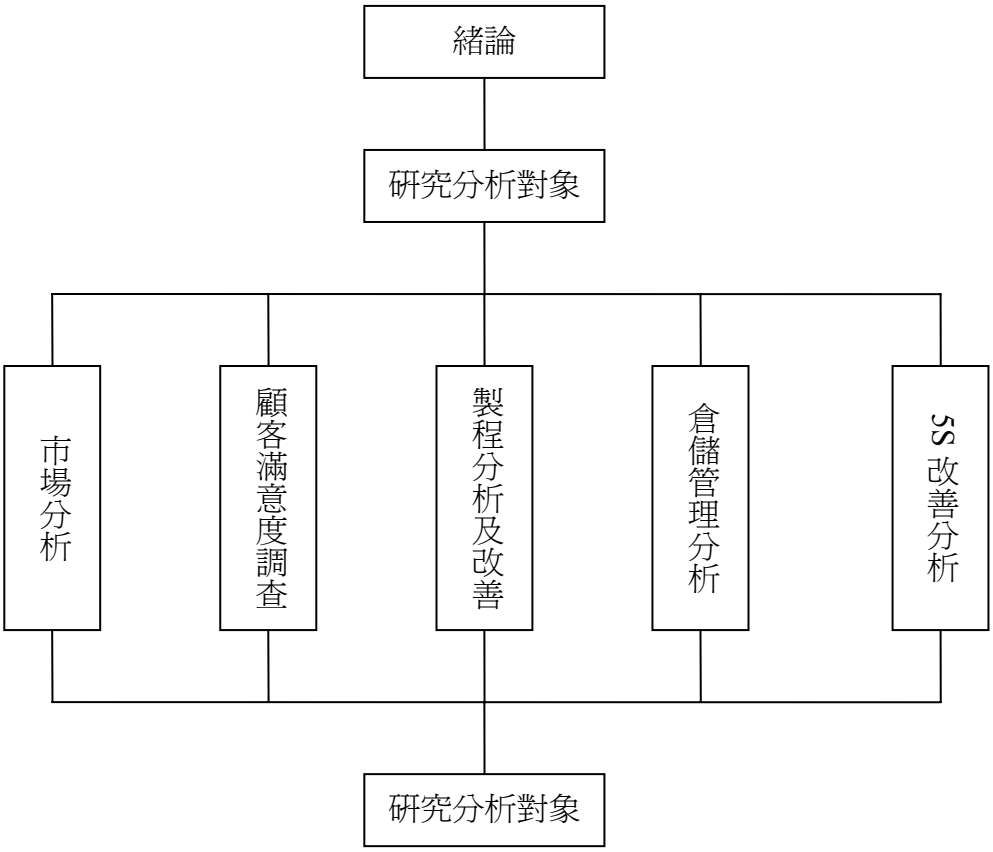


圖 1-3-1 研究架構圖

第二章 文獻探討

2-1 市場分析

市場機會，指的就是市場上存在的尚未滿足或尚未完全滿足的顯性或隱性的需求，而市場機會分析（亦稱市場內外分析、營銷環境分析）正是通過營銷理論，分析市場上存在哪些尚未滿足或尚未完全滿足的顯性或隱性的需求，以便企業能根據自己的實際情況，找到內外結合的最佳點，從而組織和配置資源，有效地提供相應產品或服務，達到企業營銷目的的過程。

2-1-1 行銷 4P

一個企業的成功與否在其確切的市場區隔及成功的行銷組合。首先，必須先將消費者以企業內在的因素來選定目標顧客和定位商品；再以外在環境因素來策劃行銷組合：產品、價格、通路和促銷（Product、Price、Place&Promotion）。

1. Product(產品)：

產品包括了品牌、包裝、研發，這些都是在產品的決策裡面。

2. Price(價格)：

高價有定高價的行銷策略，低價有定低價的行銷策略，一般定價是成本加上利潤後，要賣多少，這個叫成本的定價方式，是大家比較常用的方式，事實上還有其他的定價方式。像買電腦，看你是要買兩萬、三萬、還是五萬的，大家都知道價格不是獨立的，是隨著產品的價值而改變，所以你有辦法改變它的價值的時候，你的策略也就可以隨之改變。

3. Promotion(推廣)：

推廣最重要的就是溝通。塑造一種簡單的形象是一種好處，在廣告的議題裡面應該留下簡明的印象，主題一定要跟你的利益能結合起來，例如說：「正港的沙士－黑松」，黑松沙士在台灣市場遠遠超過可口可樂，如果進入 WTO 以後，黑松會不會受到影響？應該是沒有改變，因爲黑松沙士顧客忠誠度很高，因爲我是在一個完全競爭的市場去照顧我的客戶，所以 WTO 以後再有競爭者也不見得

會有影響。一個好的企業要具備照顧市場的能力。如果是一個本來比較受到保護的產業，當 WTO 開放就會受到影響，像進口車變的比較便宜，大家就會去買。當以前的產業沒有好好照顧這個市場，外商進來後便有機可趁，所以廣告當然是一種很重要刺激市場的工具。

4. Place(通路)：

通路帶來方便與安全，像 7-11 的優勢來自於 promotion(宣傳)，其形象上是遠遠跟其他競爭者有很大的區隔。品牌形象不可能一夕而成，需要長時間的累積，事實上通路也是，這兩部分都是最大的投資，相對的門檻就很高，別人很難一夕之間把你學走，所以這兩個都算是 7-11 的競爭優勢。家樂福的通路跟 7-11 是區隔開來的，家樂福的賣點是價格，所以說因爲賣點不一樣，使用的工具也不一樣。

2-1-2 波特五力

Michael Porter 在 1980 年發表的「競爭策略」（Competitive Strategy）一書中，將產業經濟學的概念融合企業管理的觀念，提出全面性的方法來衡量產業競爭強度，稱爲「五力分析」。他認爲影響廠商競爭態勢的因素有五項：

1. 現有競爭者（同業）的對抗能力：大部分行業中的企業，相互之間的利益都是緊密聯繫在一起的，作爲企業整體戰略一部分的各企業競爭戰略，其目標都在於使得自己的企業獲得相對於競爭對手的優勢，所以，在實施中就必然會產生衝突與對抗現象，這些衝突與對抗就構成了現有企業之間的競爭。
2. 潛在進入者的威脅：新進入者在給行業帶來新生產能力、新資源的同時，將希望在已被現有企業瓜分完畢的市場中贏得一席之地，這就有可能會與現有企業發生原材料與市場份額的競爭，最終導致行業中現有企業盈利水平降低，嚴重的話還有可能危及這些企業的生存。
3. 供應商的議價能力：供方主要通過其提高投入要素價格與降低單位價值質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力與產品競爭力。
4. 購買者的議價能力：購買者主要通過其壓價與要求提供較高的產品或服務質量的能力，來影響行業中現有企業的盈利能力。
5. 替代性產品的壓力：兩個處於同行業或不同行業中的企業，可能會由於所生產的產品是互爲替代品，從而在它們之間產生相互競爭行爲，這種源自於替

代品的競爭會以各種形式影響行業中現有企業的競爭戰略。

2-1-3 SWOT 分析

SWOT 分析法（也稱 TOWS 分析法、道斯矩陣）即態勢分析法，20 世紀 80 年代初由美國舊金山大學的管理學教授韋里克提出，經常被用於企業戰略制定、競爭對手分析等場合。

1. SWOT 簡介

在現在的戰略規劃報告裏，SWOT 分析應該算是一個眾所周知的工具。來自於麥肯錫咨詢公司的 SWOT 分析，包括分析企業的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、機會（Opportunities）和威脅（Threats）。因此，SWOT 分析實際上是將對企業內外部條件各方面內容進行綜合和概括，進而分析組織的優劣勢、面臨的機會和威脅的一種方法。

通過 SWOT 分析，可以幫助企業把資源和行動聚集在自己的強項和有最多機會的地方；並讓企業的戰略變得明朗。

2. SWOT 模型含義介紹

優劣勢分析主要是著眼於企業自身的實力及其與競爭對手的比較，而機會和威脅分析將註意力放在外部環境的變化及對企業的可能影響上 。在分析時，應把所有的內部因素（即優劣勢）集中在一起，然後用外部的力量來對這些因素進行評論。

2-2 顧客滿意度調查

由於台灣的生活品質逐年提高，尤其在飲食方面有著很高的品味和要求，在眾多的早餐業當中，除了考慮餐點的特色之外，對於無形的品質要求也是越來越重視，隨著相同性質市場的飽和，彼此競爭變得更大，服務品質變成提高顧客忠誠度的重要因素。要如何做好客戶服務已經是各個行業所必須具備的條件，針對各種不同的顧客需求，提供多樣化的服務，以提升顧客滿意度與忠誠度，因爲顧客服務會正面的影響客戶忠誠度，所以只要增加顧客忠誠度才有辦法提升早餐業者的經營績效。在 Reichheld and Sasser(1990)學者研究表示，企業只要成功的降低顧客變動率的 5%即可提高 25%到 85%的利潤，而當顧客服務做的好的話，更可

以因爲顧客的免費推薦，而使早餐店建立起口碑，如何運用早餐業者現有的競爭優勢與顧客忠誠度來創造價值，是達成經營績效的重要課題。

1. 服務品質的定義與特性

雖然各研究者對於服務品質的定義並不相同，但其中最重要的共同點是〝顧客是服務品質的唯一評價者〞Parasuraman, et al.(1985)。由此可知利用顧客認知的服務品質來作定義之方式，已普遍爲大眾所接受。服務品質之定義彙整如下：

（1） Sasser,et al. (1978)：以材料、設備和人員三個構面來定義服務品質，服務 品質應包括最佳的結果及提供服務的方式。同時也認爲服務水準（Service level）和服務品質有相似的概念。

（2） Lehtinen (1982)：服務品質是一種過程品質（ProcessQuality），同時也是一種產出品質（Output Quality）。

（3） Parasuraman, et al. (1985)：品質發生在服務的傳送過程中，尤其是在顧客和服務人員的互動中，因此、服務品質和服務人員的表現、態度有非常密切的關係。

（4） Parasuraman, et al. (1991)：指顧客本身所期盼與實際所獲得之服務水準做比較並衡量差距。基本上是顧客在心理層面上對服務的一種評量。

（5） Etzel,etal. (2001)：在服務業之行銷中，服務品質可說是企業成功最重要的關鍵，且服務品質是由顧客來衡量，顧客是以期望的服務對比上實際感受到的服務來衡量服務品質。

（6） 洪順慶（2001）：服務品質是一個主觀而抽象的觀念並和顧客的感受息息相關。

（7） 洪嘉蓉（2004）：服務品質即爲顧客對於企業內所提供各項服務品質整體性評價。

2. 另關於服務品質之特性，Kotler (1996)將服務歸納具有以下五大特性：

（1） 無形性（Intangibility）－由於服務的無形性，使消費者無法在購買服務之前事先計算、度量服務以評估品質的好壞。因此造成購買時的知覺風險，同時亦會因顧客對品質的期望與知覺的差距， 而影響了認知的品質。

（2） 不可分割性（Inseparability）－不可分割性是指服務的生產與消費同時存在而無法分割，生產者與消費者必須在同一地點、同一時間內完成服務。因爲生產消費不可分割的特性，使得服務人員與顧客在服務的過程中、均佔了極重要的角色；而正因消費者的涉入，使得服務業者無法控制所提供服務的品質。

（3） 異質性（Heterogeneity）－服務的提供常會因人、因時、因地而發發生變化、又具有許多重要屬性，對消費者來說其相對重要性會隨時空而改變；因此，服務水準要保持穩定不容易。另外，當服務必須使用大量人力時服務品質控制就益形困難。

（4） 易逝性（Perishability）－一般實體性的產品可以生產相當之數量且消費者可視本身使用情況予以採購庫存之，然而服務卻與一般有形產品大異其趣，因爲它是無法儲存而易消逝的。

（5） 所有權歸屬性（Ownership）－不具所有權可說是服務業有別於產品的一項最基本差異。差別在於顧客只能接近或利用某種設施、使用接近或租用某些物品就必須付帳。

3. 服務品質的衡量構面

服務品質的衡量構面，Parasuraman, Zeithaml andBerry(1985)指出衡量服務品質的十構面。由於服務品質衡量十個構面過於繁雜，Parasuraman, Zeithaml andBerry (1985)將原 1985 年所提出的服務品質十個構面，合成五構面。

（1） 有形性(Tangibles)：指實體的設施、設備及服務人員的儀表。

（2） 可靠性(Reliability)：能夠可靠地、正確地執行服務。

（3） 反應性(Responsiveness)：願意協助顧客給予服務承諾。

（4） 保證性(Assurance)：員工專業知識、禮貌性及能力讓顧客感到信任、有信心。

（5） 關懷性(Empathy)：公司提供顧客個別且獨特的關心及照顧。

4. 消費者滿意度

學者對於顧客滿意度的定義仍然存在著不同觀點，本研究將黃俊英、林義屏與董玉娟（1999）所整理出各學者之顧客滿意度，如下：

（1） Howard andSheth(1969) ：顧客對其購買產品的付出所獲得的報酬是否達到滿足的心理狀態。

（2） Hunt(1977)：一種經由經驗與評估而產生的過程。

（3） Hempel(1977) ：對於產品的取得或消費經驗中的驚喜所做的評價。

（4） Oliver(1981)：決定於顧客所預期的產品利益之實現程度，反映出預期與實際結果的一致性程度。

（5） Churchill and Suprensnt(1982)：一種購買與使用產品的結果，是由購買者比較預期結果的報酬與投入成本所產生。

（6） Day(1984)：顧客在購買後評估他購買前預期與購買後產品實際表現產生差距時的一種反應。

（7） Dovidow and Uttal(1989)：顧客預期被對待與他知覺被對待之間的差距。

（8） Peter and Olson(1990)：顧客購買前的預期被實現或超過的程度。

（9） Soloman(1991)：個人對其購買的產品的整體態度。

（10）Kolter(1994)：源自其對產品功能特性或結果的知覺與個人對產品的期望，兩者比較之後所形成。

（11）Parasuraman et al. (1994) ：消費者評估服務品質、產品品質以及價格的函數。

（12）Ostrom andIacobucci(1995)：一種相對的判斷，他同時考慮一位顧客經由一次購買所獲得的品質與利益，以及爲了達成此次購買所負擔的成本與努力。

5. 顧客滿意之構面

消費者滿意瑞典模式(Customer SatisfactionIndex, CSI)密西根大學全國品質中心的教授 Fornell(1992)，是首位提出「全國性消費者滿意度指標」(CustomerSatisfaction Index, CSI)概念的學者，其提出關於消費者滿意之一般性衡量方式，使消費者滿意得以量化，並可作爲全國性比較的基礎，由於實施於瑞典，所以又稱爲「瑞典模式」。該模式是以理性預期模式(Rational Expectation Theory)爲基礎，認爲消費者的滿意度會受到「購買前期望」與「購買後感受的績效」之影響，而且，當消費者滿意度提高時，消費者的忠誠度亦會隨之升高；反之，當消費者的滿意度降低時，消費者的忠誠度也可能會跟著下降，並且產生抱怨。

6. 消費者行爲

消費者行爲是一門科學整合的學科，其架構與意義包含社會學、心理學、經濟學及行銷學等領域。消費者行爲的定義，根據 Engel, Blackwell and Miniard(1993)的定義是：「消費者於產品或服務的獲知、消費及處置的相關活動，包括其事前與事後的決策過程」。而 Schiffman and Kanuk(1991)則認爲「消費者爲了滿足需求，所表現出對產品、服務、構想的尋求、購買使用、評價和處置等行爲」。綜合上述發現一相同觀點，即消費者行爲可以界定爲消費者爲滿足需求，對於產品或服務所表現出來的消費活動，與過程中所發生的決策行動，並且視消費者行爲是一個過程，且包含所有相關購買與使用決策的活動。

7. 消費者滿意度與消費者行爲之關係

呂堂榮（2002）認爲滿意度是顧客在接受服務後對消費經驗的評價，以及情緒經驗的感覺，亦即顧客滿意度受顧客所知覺的服務品質所影響，而由於顧客滿意度所包含的概念比服務品質與服務價值廣泛，故在衡量顧客滿意度需包含可衡量的認知感受與情緒上的感受兩部分，也就是同時包含認知觀點與情緒觀點的綜

合觀點。目前的研究對於服務品質、服務代價、服務價值、顧客滿意度與消費者行爲意向之兩兩間關係已被多次驗證，分析結果亦是十分顯著，其中服務品質會影響服務價值、顧客滿意度與消費者行爲意向；服務價值會影響顧客滿意度與消費者行爲意向；顧客滿意度會影響消費者行爲意向，不過相關學者所建立之研究模式大多只針對其中三項作探討，如「服務品質→服務價值→再購意願」、「服務品質→顧客滿意度→再購意願」等。

8. 服務品質與消費者滿意度的關係

經由後續研究的發現，Cronin and Taylor (1994)以結構方程式模式的研究工具，對數個服務產業進行顧客滿意度與服務品質間相互關係的實證研究，發現服務品質的確可以視爲顧客滿意度的前因要素，然後服務品質將更進一步影響購買意願。Anderson Sullivan(1993) 提出由服務品質到顧客滿意的因果關係，提出一個整合性的觀點，認爲對於某一項特殊交易而言，服務品質是交易滿意的前因，也就是服務品質爲顧客滿意的前置變項。Hurley and Estelami (1998)認爲服務品質與滿意度的構面是不同的，而服務品質與滿意度是有因果關係，服務品質會影響顧客滿意度，二者關係即服務品質爲顧客滿意度之前因要素、且相互影響。

9. 信度是指一個衡量的正確性或精確性(Kerlinger, 999)，信度包括穩定性以及一致性 (黃俊英，民 88)；學者 Kerlinger(1999) 認爲信度可以衡量出工具（問卷）的可靠度、一致性與穩定性。

柯能畢曲 α 係數(Cronbach α)：1951 年 Cronbach 提出 α 係數，克服部分折半法的缺點，爲目前社會科學研究最常使用的信度，如表 2-2-1。

表 2-2-1 柯能畢曲 α 係數檢驗表

可信度 Cronbach’s α 係數	
不可信	Cronbach’s α 係數 $<$ 0.3
勉強可信	0.3 $\leq$ Cronbach’s α 係數 $<$ 0.4
可信	0.4 $\leq$ Cronbach’s α 係數 $<$ 0.5
很可信	0.5 $\leq$ Cronbach’s α 係數 $<$ 0.7

高可信	0.7 ≦ Cronbach’s α 係數 ＜ 0.9
十分可信	0.9 ≦ Cronbach’s α 係數

2-3 SOP 標準作業流程

【兵來將擋，水來土淹】、【時到時擔當，沒米才滾番薯簽】等俚語，傳統意涵即具消極味道。這樣的消極策略思想之管理理念，在今日因應世界的快速變遷時代，似乎已淪爲『二手經營管理』思維。但觀察在目前士、農、工、商各領域中，似乎仍普遍的存在，脫離不了此種常態的分布曲線現象。

今日『第一手的經營管理思想』理念，似乎應該是【精確的未雨綢繆】策略。這應是包括治理國家或世界等超大型的組織運作，企業組織、區域政府組織運作，甚至於家庭組織運作，放之四海皆准的道理。

新標準作業程序（New Standard Operation Procedure，NSOP）即成爲新品質確保與提升管理的新基礎準則。訂定新標準作業程序之操作原則『擬 NSOP 之 SOP』的概念，是建置探討目前工作流程的合理性，來作爲後續流程實施的改善依據。當然最重要的最終目的，是讓消費者可以永續安心認定您的質優服務與產品品質，並促永續進質優服務與產品產出的新發展。

2-3-1 SOP 相關概念基本認識

SOP 的概念或多或少都存在每個人的生活周遭上，小至個人辦理日常事務的一些舉動，如到郵局劃撥、上醫院看診、去網路購物等程序，大則組織單位在醫療、防災、軍事、航空、食品等諸多系統，擬定制度化或標準化的工作規範，並強調每一道工序和步驟都得嚴格遵照 SOP 的標準來辦事，以作爲異常事件發生的檢核點和品質管控的依據。

1. SOP 的定義：

「對於經常性或重複性工作，例如各種檢驗、操作、作業等，爲使程序一致化，將其執行過程予以詳細描寫之一種書面文件。」其目的在於減少人爲錯誤；降低不良率；建立高品質保證的管理制度（quality assurance）。

換言之，SOP 可說是有豐富經驗的研究者培養一種“師徒”關係的氛圍『即經驗承傳的一部分』。目前在生產作業上，所存在的操作知識庫或標準規範，其來源可能爲製程操作的技術文件，或來自現場“老師傅”多年的專家經驗。

其特點是當有需要品檢時，SOP 可併於品質保證規劃書之內作爲參考指引，並校正其標準化、文件等作業，或是要求。工作合約之履行，以達精密度、準確度、完整性、代表性與比較性的計量。最後還可作爲預防性及改善性的維護，以避免重覆犯錯的損失。

2. SOP 的精神目的

進行 SOP 的主要目的在於減少人爲錯誤而產生的不良率，並達到成本的降低與品質製作的均一性。就計畫來看品質與內容的建立應相提並論，第一次若沒把事情做對所形成的成本浪費，將是不合乎 SOP 的本質。

對於 SOP 在計畫中的主要精神不僅重視品質的過程面（process），更強調品質的程序邏輯。此 SOP 的規模可大可小，就整體計畫而言，執行一個計畫的範疇是屬於較大的 SOP 架構，而細項程序又有對應到更細部的 SOP，程序動作視實際需求可繁可簡，有些簡單至一至兩個步驟，多則數十個動作才結束一道工序。

訂定各種新標準作業程序實際運用後，期望此 SOP 降低新進操作人員面對新的工作程序及執行流程上的不安或恐懼，一方面可作爲訓練新操作人員的教材，一方面可以協助管理者找出計畫導入所造成的變異原因，並針對計畫提出改進之道，以達到持續改善的目標。此外，嘗試將 SOP 與工作流程結合後，也可以提供其他單位未來建置執行面的學習與應用。

因應當前系統的建置依循工作流程，使工作更爲迅速有效的產出。因此，在執行 SOP 過程中的良窳於否，將影響該項品質的打造。我們認同〝Content is King〞的可創造性，配合各計畫的 SOP，更有利於「知識管理」 (KM Knowledge management)的掌握與運用，帶來創意產業升級。

SOP 是由組織內部自行撰寫的一種工作準則，針對生產製造的作業方式，公司組織內部所制定的一套工作流程或操作規範，其目的在於讓作業員透過相同的程序達成產品相同的品質水準。當 SOP 定案後，提供作業人員可依循的作業標準及操作規範。此 SOP 的形式可以是一份操作手冊或一部指導作業書，其中並備有正式記錄以及相關表格、圖示說明或實驗評估報告等，將是邁向 ISO

9000:2000 的基礎。

執行 SOP 之概念是多項功能優點可被預期的：

1. SOP 對組織新操作人員 5 項優點：

（1） 建立工作守則：根據事前規劃好的 SOP，可產生正確的方向，在適當的時間把事做好（do the right things， at the right time，do the things right），並確保新操作人員對標準作業動作程序有正確一致的觀念。

（2） 提高學習者的興趣及動機：人類天生難免有犯錯的機率，如果 SOP 提供明確、簡單的指示和每一道步驟的陳述要點，新手只要依循明顯的提示以及有建設性的資訊引導，就能按部就班依程序來迅速完成，在執行工作時有助於操控性的成就感，並提高學習的興趣和動機。

（3） 作爲訓練教材之用：當研究高層非常忙碌或不在場指導之時，SOP 如同讓現場“說話”，提供工作人員的自我學習訓練，並讓新操作人員即早上手工作崗位。

（4） 節省時間成本：學習者可以針對較複雜或不懂的動作，從 SOP 中進行重複性的瀏覽，以節省訓練新進人員的時間。當助理人員的業務有所調整或離職時，必須重新訓練新人、重新了解檢定的流程，如果等操作熟悉後再投入工作場合，對該計畫可能已具備專業技術，但也浪費不少成本而影響計畫進程。

2. 更重要確保新操作人員產品品質的產出，進而邁向 ISO 9000:2000 的基礎。

（1） 歸納 SOP 的兩個注意要項：

第一、要簡單明瞭的敘述工作程序，儘量使每個程序做到最簡潔的工作說明。故此，制定 SOP 時必須確保每個人都懂得使用的方法。並且把 SOP 假設在從業人員仍屬生疏的狀況下，即使是新操作人員也可不經過任何訓練的過程，立即使用這些作業流程，去達成自身能力的超越。故任何好的 SOP 設計目標就是“無須學習、一看就懂”，讓新人容易上手。

第二、檢核各程序與程序之間的 SOP 是否緊密結合，以順利產出符合品質要求的資料。而檢核點就設定在風險最高以及關鍵性的程序上，並以下一個步驟是前一個步驟的品管把關，如此運作下來，每個人都是扮演執行者與品管者的雙重角色。

a. S.O.P 在規劃之前，必須先有充分的「情境想定」。

b. S.O.P 是否分別含有預防、緊急應變及事後調查鑑定等三種內容。

c. S.O.P 中必須確保所需資源與人力的充足，而且資源品質與人力素質均須符合專業要求。

d. S.O.P 中必須確保在應變過程的執行中，必須符合 S.O.P 所規劃的程序，且在執行的過程有監督的機制。

e. S.O.P 中必須確保執行的過程中，所有作業均隨時序有詳細的紀錄，以利事中查證以及事後重構與檢討。

3. 如何制定 SOP?

SOP 可說是集合現場專家的知識庫所在，主要功能乃在當作業系統發生異常時，若出現不知所措的程序處理時，可即時閱讀 SOP 的內容大綱或說明，以作爲操作人員應變的參考。此 SOP 制定的辦法，將提供日後執行的參考。

2-3-2 SOP 制定的步驟說明

1. 寫總綱：

首先，爲整個計畫任務撰寫一個綱要式的目標。此綱要只需勾勒出全面性的關鍵程序，並對整個計畫概況做全面性的描述。在此不需要列出每一項細節，能明確指出總綱流程的全貌，以確保計畫上都包含每一個分項即可。

其次，再把團隊裡的所有人力配置到這個程序當中。在資源評估階段中選定擔任實際執行的人員，並規劃很具體的內容目標。一方面可以避免出錯或確保不會漏掉任何關鍵的步驟，另一方面可以幫助計畫確認，並掌握即時解決問題和相當重要而被遺忘的資源。

2. 確認綱要細節

當總綱流程大致確認完成後，再次利用團隊成員的幫助。檢查這些程序，找出不合理之處，使細項綱要更爲精鍊，並聽取成員間的意見，確認沒有漏掉關鍵的步驟。最後經計畫內每個人都同意綱要確實完整時，再將詳盡的細節追加上去，此後陸續將產生一階、二階等相關文件，讓計畫流程更臻完整與完善。

3. 實際操作

請負責每一個程序的人來參與所有細節的制定，並請執行人員記下「所有的

步驟」來完成一份 SOP 文件，以預防計畫再次出現大的漏洞。

4. 定期更新 SOP

標準操作流程則是會隨著時間、目的而有所改變，應依制定好的 SOP 執行一段時間後，必需按現有資源（如軟、硬體設施或預算條件）的限制不斷更新，並保證 SOP 不會過時或不敷使用。

若有製作另一個 SOP，則書面資料必須要完整使容易辨識，詳實記錄新舊版本之差異與任何更改之日期與內容，使 SOP 的終極目標達到持續改善之道，以求真、求善的品質認可。

1. 保持作業彈性

爲防止無法考慮到所有狀況的發生，建議在每個單獨的 SOP 之下，都要有 SOP 特定的標準擴充程序 4（Standard Escalation Procedures，SEP）。而隨著資料建立與資源利用的擴增，即早建構高度的擴充性及延展性，所產生的 SOP 或資料庫等文件檔案，方便日後與其他系統作爲交換資料。這麼一來共同目的就能確保每個需要瞭解問題的人，都能及時知道和正確參與，並降低干擾風險，以儘可能將問題快速解決。

2. 國際標準比對

訂定標準作業程序 S.O.P(含各該督導檢查的 S.O.P，以及受督導檢查業者所建立各項自主檢查的 S.O.P 等)最後必須進行相關國際標準比對再修訂 ，要做到徹底國際接軌動作。

必須建置安全管理法規運作機制，使各項安全標準能與國際接軌（例如：安全管理問題是否已建立標準作業程序【S.O.P】；各項督導檢查的 S.O.P 機制是否確實運作；受督導檢查業者是否依規定建立各項自主檢查 S.O.P 機制等。

3. 定時檢討再設定成新標準流程（NSOP）

而適時以原定標準流程（SOP）繼以 PDCA 循環模式，定時檢討再設定成新標準流程（NSOP）是必要的更新檢討動作但常被管理者忽略由 SOP 做到 NSOP。成功經營管理三要件：適時以原定標準流程（SOP）以 PDCA 循環模式，定時檢討設定新標準流程（NSOP）、無時無刻徹底執行新標準流程（NSOP）、依執行目標績效立即獎懲，這就是今日所稱的『第一手的經營管理思想』【精確的未雨綢

繆】策略理念，如圖 2-3-1 所示。



圖 2-3-1 第一手 思想流程圖

2-4 倉儲管理分析

因應現代化早餐店，倉儲的管理勢必是一門很重要的課題。如何有效的管理並記錄，將是個很重要的學問。無效率的倉儲實務會耗費多少營收利潤呢？不正確的存貨資料、緩慢的訂單處理程序，都會造成財務上的不明確，規劃好倉儲條件，強調有效率且有計畫的執行，正是本篇文章所要探討的。

2-4-1 倉庫管理的要項

1. 庫存商品要進行定位管理，其含義與商品配置圖表的設計相似，即將不同的商品分類、分區管理的原則來存放，並用貨架放置。倉庫內至少要分爲三個區域：

（1） 大量存儲區，即以整箱或棧板方式儲存。

（2） 小量存儲區，即將拆零商品放置在陳列架上。

（3） 退貨區，即將準備退換的商品放置在專門的貨架上。

2-4-2 物料管理的意義

庫存的種類

1. 依商品科目分類：根據決算表的商品科目將庫存加以分類，可分成材料庫存、在製品庫存、成品庫存等三類。

（1） 材料庫存：製作產品時所購入的主材料、副資材、購入食材，等之庫存；例如麵粉、調味醬、佐料。

（2） 在製品庫存：在生產早餐同時須加入些在製品，這些在製品通常保存期限不長，因此所需庫存也不需要很高，爲了保證食材品質不變質，因此是有條件的選擇種類，依不同類品分庫存量；例如火腿、肉片、培根。

（3） 成品庫存：食材經過種種製程的加工，成爲完成品而被保管的庫存，但通常不會存放超過１天。

2-4-3 存量管理

1. 存量管理的依據

（1） 強制性流程提高執行力，設定出、入倉單據都必須有來源單據方可產生、保存確保單據及時登錄，以及設置超收率，確保採購入庫不會多收料。

（2） 自定義物料預警規則，自定義有效期、超儲、失效存貨預警，最高、最低預警和盤點預警。同時通過庫存呆滯分析報表的呆滯區間自定義，時刻掌握物料呆滯狀況，採取措施降低呆滯物料。

（3） 設置低於安全庫存量提醒精靈，當低於安全庫存量時，自動預警，提醒採購準備。同時，也可通過低於安全存量報表進行存量分析，使採購更趨合理系統方便管理產品多批號的出、入庫及庫存量，有效期限。相關批號追蹤報表，使倉管人員對各批次產品資訊瞭若指掌。

（4） 自動分攤採購費用到進貨成本，使物料成本計算更精確。倉庫、批次等多層次倉儲管理，實現同一物料存放多倉庫、多批號，不同倉庫、不同批次成本獨立核算，滿足倉儲管理靈活多變的管理需求。

2. 物料ABC分類管理

A類：存貨項目少(10%) ，占價值金額比高(70%)

重點管理項目，可降低資金成本

小批量購買，應經常盤點。

C類：存貨項目多(65%) ，占金額價值比低(10%)

複倉式管理，就近取用，大批量購買。

B類：介於AC類之間，定期請購，每日記錄，ABC分類定期分析。

2-4-4 盤點

1. 盤點的意義

盤點是指爲確定倉庫內或其他場所內現存原物料、半存品或製成品的實際數量及儲位，而對現存數量及儲位加以清點，以使實際情況與記錄相符。

（1） 定期盤點(Periodic Physical Inventory)：係指定某一日，將所有物料全面加以盤點 。

（2） 循環盤點(Continuous Physical Inventory)：在盤點時不關閉倉庫，而是將倉庫分成多區或者依照物料分類逐區，逐類的輪流進行循環盤點；或當某類食材存量達到最低安全庫存量時即機動予以盤點動員所有人力，以最短的時間清點現存所有物料。

（3） 複合盤點(Combination Physical Inventory)：係將「定期盤點」與「循環盤點」截長補短而進行的物料盤點。

2-4-5 存貨管理的方法

1. 提供完整的進銷存交易作業和借貨管理、簡單的生產管理處理模式。
2. 預託方式：存貨管理責任由訂購公司負責，保管費用亦由訂購公司負擔。
3. 水龍頭倉庫方式：要求供應商負責一定的場所保管一定的物品，而只購入必要量的制度。
4. 分店方式（名店街方式）：廢止資材收、付業務並建立資材供給中心，也就是將存貨變爲零的方法。
5. 配合廠商提用以合約制定複倉的方式來代替管理貨品，以減輕自身的倉儲空

間週轉。

6. 過剩庫存：在不斷使用的品目上，超過標準庫存量的庫存就應處理。
7. 用庫存：接近於陳腐化庫存、劣品化庫存的物品當中，可能挪用於其他用途的庫存。
8. 長期保管庫存：因爲經過長期之後偶爾也會使用，所以加以保管的庫存。
9. 陳腐化庫存：隨著新產品的開發或產品壽命的終了而陳腐化的產品庫存，或由於設計變更而陳腐化的零件庫存。
10. 劣品化庫存：由於長期的保管，以致品質完全劣化，而變成不能使用的庫存就須另計清單計算數量在撤出庫存單位。

2-4-6 安全存量

何謂安全存量及安全存量之優缺點：安全存量簡而言之，就是物品再進貨所需時間內所預測的銷售量或用量。

1. 訂購時間

訂購時間過遲或過早以及訂購量過多或過少會產生下列影響。

（1） 訂購時間過早、訂購量過多，則存量過多，浪費存貨持有成本並積壓資金。

（2） 訂購時間過早、訂購量過少，起先存量過多，但後來存量短缺，生產供應不繼。

（3） 訂購時間過遲、訂購量過多，則起先存量過少，物料對生產供應不繼，後來存量過多，浪費存貨持有成本並積壓資金訂購時間過遲、訂購量過少，則存量過少，物料對生產供應不繼之情況相當嚴重，嚴重地降低服務供應率。

2-5 5S 改善分析

5S 運動，是將整理、整頓、清掃、清潔、修身等 5S 作爲改善企業體質的手段，所以首先應該了解 5S 運動的目的、步驟、設定成果， 其實 5S 運動，必須按步就班實施，才能獲得最後成果，因此，了解內涵是一件非常重要的工作及課題。

2-5-1 5S

1. 5S 是來自日語的五個字，都是 S 字頭，所以命名爲 5S，分別是：Sort(整理)、Simplify(整頓) 、sweep(清掃) 、standardize(清潔) 、self-discipline(修身)。其內容如下：

（1） 整理：就是將工作場所凌亂的狀態收拾成井然有序的樣子。５S 的最終目的是改善企業體質，環境整理就是改善體質的第一步，在工作程序中，首先是區分哪些是需要的，哪些是不需要的，收拾不需要的東西，將需要的東西放置最適當的位置，實行要訣就是按照順序的執行：

a. 區分哪些是需要的東西，哪些是不需要的東西。

b. 收拾不需要的東西。

c. 將需要的東西整理成井然有序。

（2） 整頓：將散亂各處的東西依功能用途歸類整理，並擺放整齊。當各項物件位置明確、清楚、使用時可立即取得，使用完容易回復原位，又方便檢查物品是否歸位，目的是讓任何人在需要時，可立即取得需要的物品，因此，在規劃時必須從使用者的角度來考慮，實行重點在於：

a. 能迅速取出。

b. 能立即使用。

c. 明確的固定位置，能達到方便檢查的作用。

（3） 清掃：就是清除垃圾、污物、異物。把工作場所經過整理、整頓等兩項程序，而且使用的物件位置都清楚標示，也能夠立即取得，但是這些物件、工具或是備用零件狀態，都要保持在最佳使用狀態才行，這就是清掃目的，實行要點在於：

a. 強調高品質、高附加價值的商品，其製造過程不容許有垃圾或污染，造成產品不良。

b. 機器設備要經由每天擦拭保養，才能發現細微的異常。

c. 工作場所也因爲巡迴檢查，而發現不安全的地方，減少工安事件發生。

（4） 清潔：就是保持工作場所沒有汙物，非常乾淨的狀態。因此，如何貫徹整理、整頓、清掃是清潔最重要的課題，此外，還要保持此一良好習慣。如

果不能貫徹實施，持之以恆，久而久之，公司的運作就會恢復以前的混亂狀態，實行重點：

a. 一但開始就不可中途放棄。

b. 爲了打破公司僵化現象，必須貫徹到底。

c. 長時間累積不好工作習慣及不流暢的工作程序，要花更多時間來矯正。

（5） 修身：就是做好個人儀表和禮儀兩方面，養成大家嚴格遵守規定事項的習慣。要以整理、整頓、清掃、清潔 4S 爲最後完成基本工作，並藉以養成良好習慣，也就是夠過任何人著首的 4S 來達成目標，實行重點：

a. 工作場所中規定的事項，大家都按照規定，正確且徹底的去實行。

b. 爲了貫徹教養，所有規定都公佈在顯而易見的地方。

2. 實行 5S 運動的效果：

（1） 直接效果：

a. 縮短員工作業工時，提高生產效率。

b. 減少機器故障率，提昇設備使用壽命。

c. 降低費用支出，使企業資金可以靈活運轉。

d. 減少搬運時間，使生產線流程更順利。

e. 縮短產品出庫時間，強化生產對應力。

（2） 間接效果：

a. 提高公司管理水準。

b. 提升全體員工參加改革的意識。

c. 成爲工作場所改善的開始。

d. 員工對工作產生自尊的信念。

e. 提升公司的信譽，讓顧客刮目相看。

根據上述 5S 的敘述並以對象、方法、工作現象、工具、目的、目標來呈現 5S 各階段內容，從下表 2-5-1 可表達 5S 之內涵。

表 2-5-1 5S 之內涵

5S 內涵	項目	整理	整頓	清掃	清潔	修身
	對象	空間	時間	機器	環境	人員
	實施方法	1. 區分需要與不需要 2. 分類不需要區 3. 丟棄不需要區	1. 定位置 2. 品目或品名 3. 定數量 4. 不良品化牌	1. 掃黑 2. 掃漏 3. 掃怪	1. 不製造髒亂 2. 不擴散髒亂 3. 不恢復髒亂	1. 守規矩 2. 守準時 3. 守標準 4. 守時間 5. 養成習慣
	工作場所不良現象	堵塞	亂	骯髒	油汙擴散 細菌侵入	1. 遲到 2. 聊天 3. 吃東西
	工具	標籤	看板、區域線	規畫責任檢點表		教育訓練
	目的	騰出空間.	減少尋找時間，擠出空間	1. 減少停機時間 2. 減少不良數 3. 減少人員傷害	1. 提高產品品味 2. 提昇公司形象	1. 充滿活力 2. 自動自發
	期望目標	塑造清爽的工作場所	塑造一目了然的工作現場	塑造不當機的工作場所	塑造潔淨明朗的工作場所	塑造守紀律的工作場所

2-5-2 5S 實施的技巧

1. 整理：所謂的整理就是把凌亂的工作環境內的所有東西加以整理分類，判斷必要及不必要的目標物。

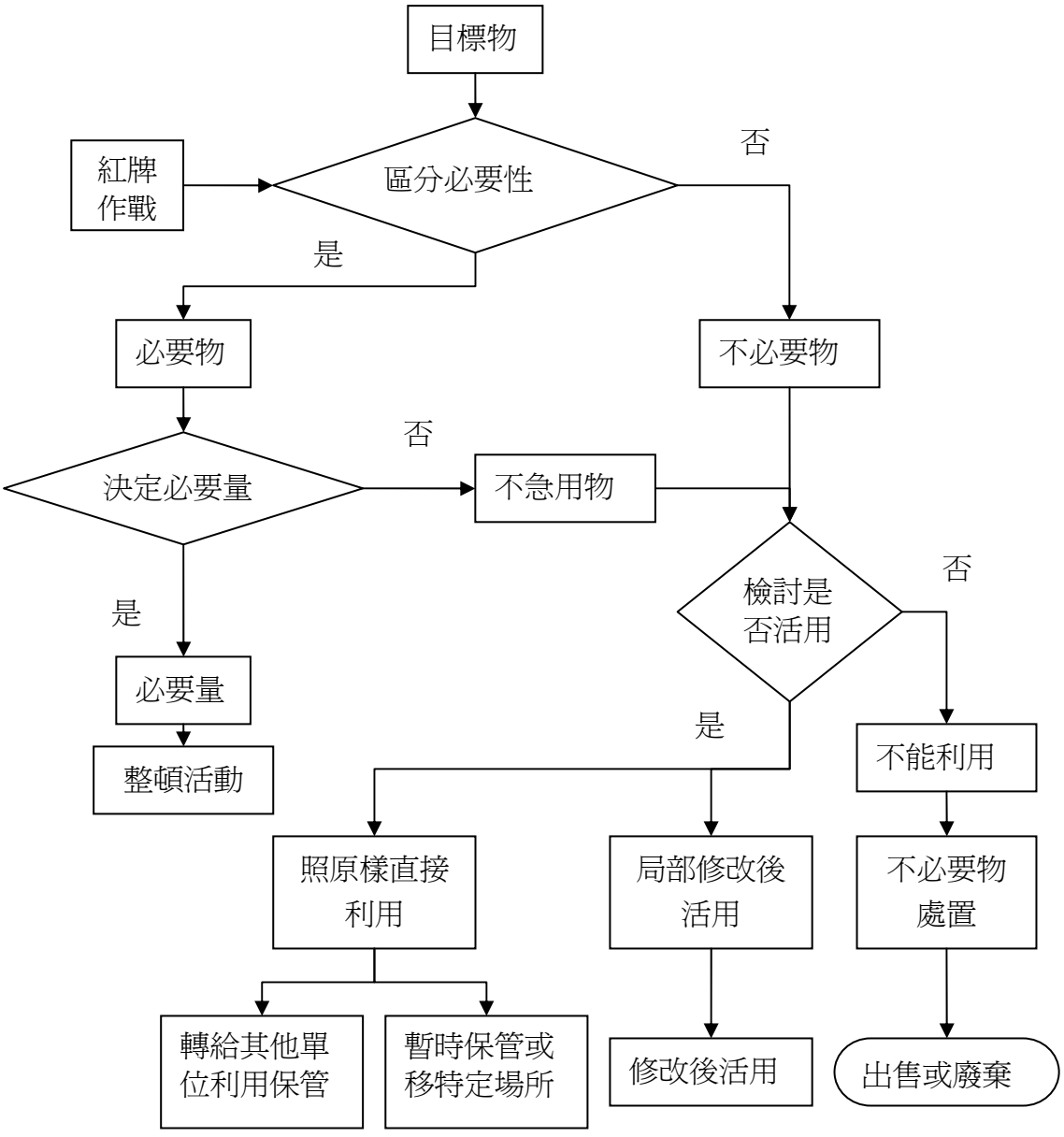


圖 2-5-1 整理活動實施流程圖

紅牌作戰是使用紅色的牌子，貼於醒目的地方，使大家都能一目了然知道工廠的缺點在那裡，整理的對象涉及庫存、機器、設備及空間，整理時配合紅牌作戰的技巧做目標物的決策。不要把紅牌子貼在人的身上，因此，貼紅牌子的「對象」是庫存、機器、設備、空間等，也就是紅牌的對象是物件、工作項目。

要與不要是很明確的事，充份利用紅牌子來標示，凸顯重點問題，提供管理者改善對策的資訊。執行時以冷眼觀看事務，有懷疑時就貼上紅牌子，而且貼紅牌子時要像魔鬼一樣的嚴厲。

整理的第一步就是區別「要」與「不要」，必要的留下，不必要的收拾離開現場，留下的整理項目，還需要檢討需要的數量，過多的部份收離現場。不必要及不急用的整理項目檢討是否能活用，如果可以按照原功能使用的項目，暫時保存在倉庫以備不時之需或者轉移至其他需要的地方活用，如果是完全不必要的項目就可以考慮出售或者報廢處理。

2. 整頓：是隨時可以取得自己想要的東西。要快速、明確的取得自己想要的東西，一定要有固定的位置且放置的地點要適當。

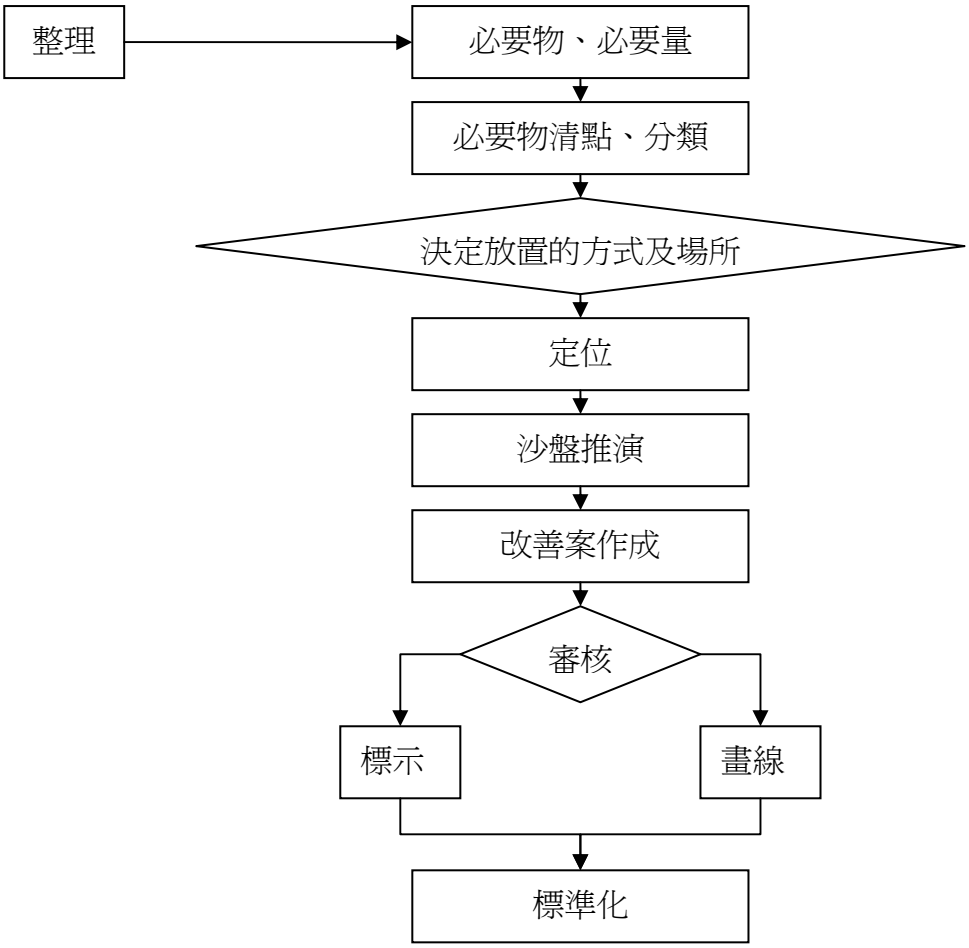


圖 2-5-2 整頓活動流程圖

（1） 整頓決定放置的方式及場所要做到三定，所謂三定即：

a. 定位－把置物處或貨架參照郵局地址標示，分區及詳細分號。

b. 定品－工具物品要詳細分類，每件東西都有固定明確的位置。

c. 定量－如果需要降低庫存量，就要限制存放的庫存量。

（2） 整頓流程中的決策審核目的爲目視管理的準備工作，整頓爲執行目視管理前重要的活動。以下圖是目視整頓的看板作戰，用途是讓新進員工可以一眼就看出何處有物品，數量有多少。

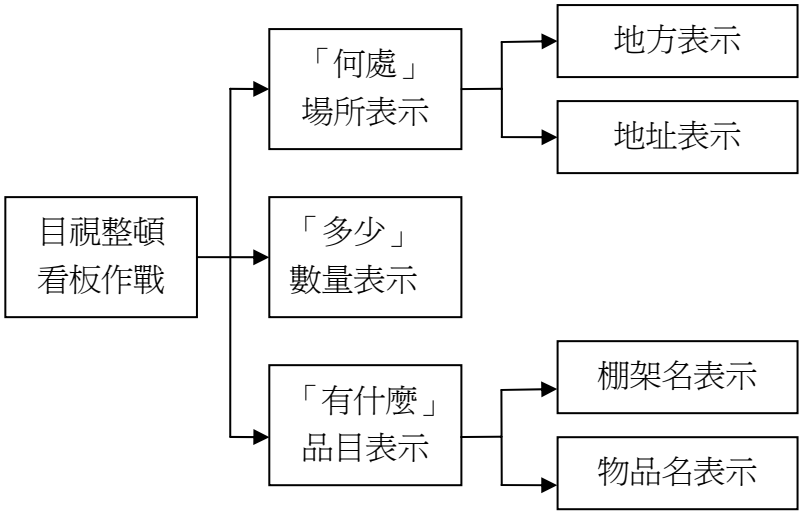


圖 2-5-3 目視整頓看板作戰

（3） 何謂目視管理：「目視管理」是利用視覺相關輔助工具爲方法，達到管理的。也就是不論誰，只要用眼睛看，立即知道是怎麼回事，應該怎麼辦，如何採取適當的行動，使管理者或幹部能看到管理成果。實施目視管理可達到以下預期成果。

a. 傳達並徹底告知有關工作上的發展事態與事實。

b. 激發員工興緻，並促使採取積極參於經營的行動。

c. 獲取員工共識，以相同想法與理念朝共同目標前進。

d. 給予公司全員警告訊號，同時可防患於未然。

e. 作爲公司全員判斷的基準，並採取正確的行動。

（4） 目視管理的重要性如下：

a. 提高企業形象：通常重要客戶在下訂單以前，必先派人到工廠參觀，在短短數小時時間內，如何能看出該公司水準，又如何能確認該公司是否值得信任，當然有賴於參觀者功力，相對的，企業爲了凸顯自己的產品在品質上不僅安定而且必能如期交貨，讓顧客安心，唯有依賴最有利的目視管理。

b. 強化企業體質：舉世聞名的豐田生產方式，就是運用目視管理最佳範例。不論進行作業標準化、異常檢出、原因追究、目視管理多項工具能使生產達到自動化境界，讓主管、幹部或作業員自動發現不好的地方，進而矯正異常，因此目視管理是重要的一項工具。目視管理的成功六要

素：

（a）鼓勵全員參加：員工自主性管理及經營是企業目標，因此企業全員參加相當重要。這是持續提高效果與不斷的進行改善的必要條件。

（b）是否一目了然：爲了進行管理，必須俱有明確目的，甚至在決定管理人員、時間、方法、道具、場所、位置等，要有明確管理界線，並且在突發狀況處置對策時，必須培養具備能力的人才。毋需依賴管理者的感覺及經驗，即可以有效判斷狀況與進行處置，處置的人員發揮其智慧，不斷進行改善何維持良好狀況。

（c）充分利用五官：目視管理可提高管理者感覺和經驗敏銳度，並有助於盡快掌握感覺和運用經驗，在使用眼睛看的同時，也用耳朵聽、用手或皮膚接觸、用鼻子聞及用口嚐，充分地利用五官，爲了充實發展目視管理，有必要考慮多種組合方法，以提高有效性和經濟性。

（d）使管理效率化：事後追究的管理應盡量減少，使管理實施有成效且使管理者產生優越感，就必須實施目視管理，且目視管理具有促進自主管理的作用，並及時採取對策。

（e）描繪理想的狀態：對於實施目視管理之理想工作場所，規劃者要蒐集企業外部或內部的資訊，一邊參考，一邊描繪自己理想中公司形象，而且朝此方向努力、維持形象和提高效率。

（f）投入具體創意：目視管理不難做到，只要有智慧、學習、熱情以及不斷累積知識，且能掌握發展成果，就能擴增管理廣度和深度。無論在任一職場、任何人都應發揮管理自主性和自律性，並將此視爲個人有效管理的挑戰課題。

（5） 實施目視管理的方式：

a. 強化默契實施：工廠管理應該有基層做起，當基層穩固，領導者應該指示明確的方針在全員理解、認可基礎上，集結全員力量，建立全員參予體制。

b. 5S 運動推動：實施 5S 運動，必須明確責任，具體實施，特別是遵守既定規則之習慣是非常重要的。

c. 流程流向改善：進行流程系統整備後，目視管理體制非常重要，因此必

須擴大視野，井然有序整理系統。

d. 放置場所規劃：應該一邊減少管理，一邊明確物品放置場所，盡量減少庫存，建立一體化生產體系。

e. 突發狀況掌握：對突發狀況的定義和判斷基準，應該進一步明確化，管理方法應更加具體表現，使人一目了然，同時根據不同要素、不同功能明確化，並且在對突發狀況處理方法規則化、手冊化的同時，應進行異常處理訓練及努力培養人才。

f. 管理看板的做成：職場就預定工作目標、實績圖表、作業管理看板等應建立事宜管理體制。

g. 創造氣氛的教育：創造整體氣氛非常重要，對於怎樣推動一目了然的管理，必須按功能設置不同的責任部門和責任者。一邊用具體教材進行教育，一邊實踐一目了然管理，總之，選定符合自己公司、自己職場的目標及目的相當重要，領導者不能決策錯誤，因爲全員參與非常重要，必須有系統實施全員教育。

3. 清掃：勤於清掃，使工作場所沒有垃圾和汙垢、漏油、怪異情況。早期發覺機器設備之異常以達到預防保養的目的，並塑造「零災害、零故障」的工作環境，圖 2-5-4 是清掃活動實施流程。

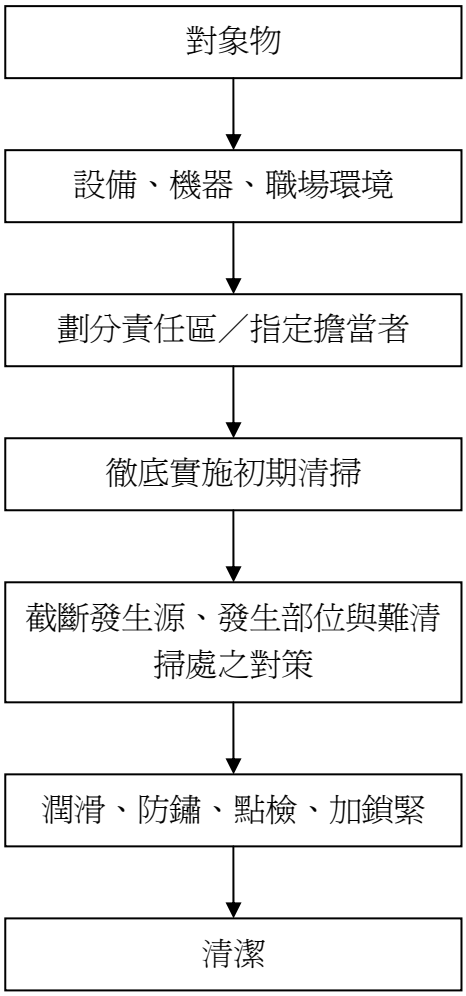


圖 2-5-4 清掃活動實施流程圖

4. 清潔：保持整潔，維持整理、整頓和清掃使維持在最美和最佳狀況。產品品質，工作品質的碁石即是清潔。圖 2-5-5 是清潔活動實施流程。

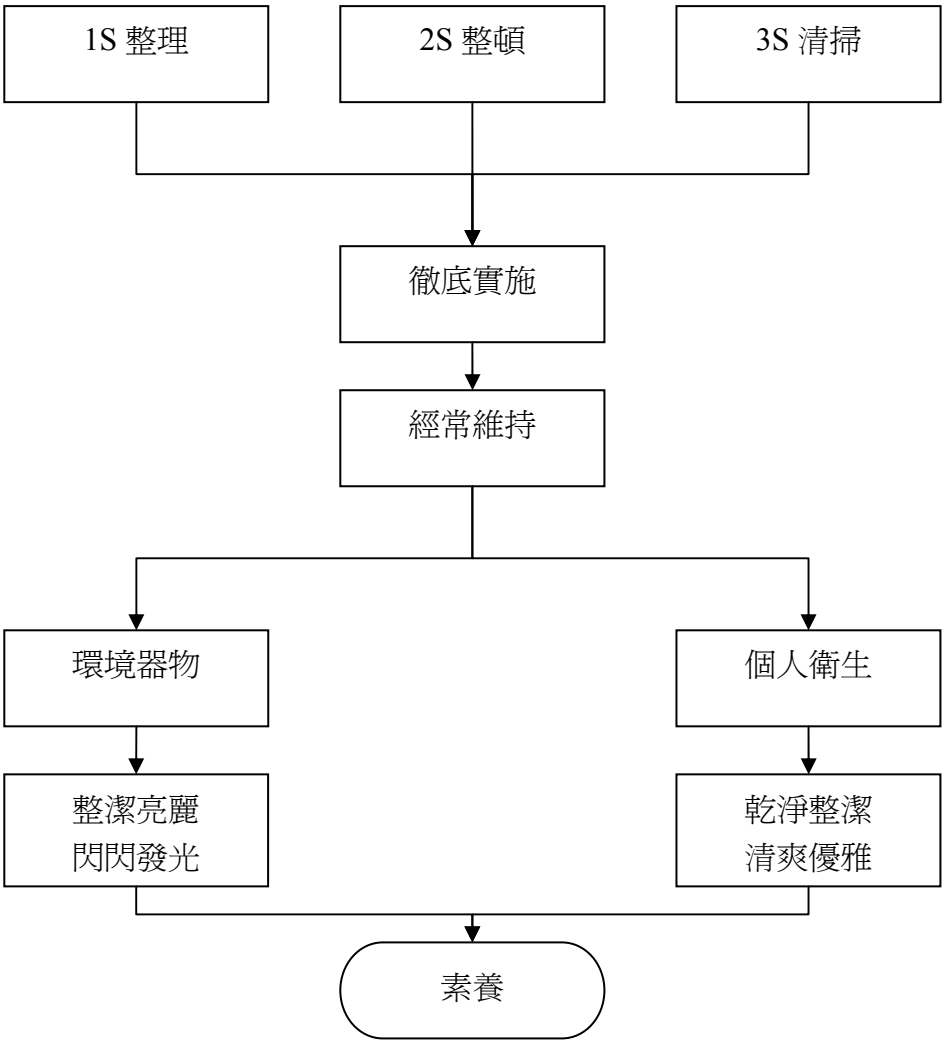


圖 2-5-5 清潔活動實施流程圖

5. 修身：又稱「紀律」或「教養」，即爲「養成規規矩矩，遵守各種規定的習慣」遵守工廠所要求的紀律。養成自動自發改善，自律的習慣。優良的工廠風氣，從修身做起，圖 2-5-6 爲修身活動實施流程。

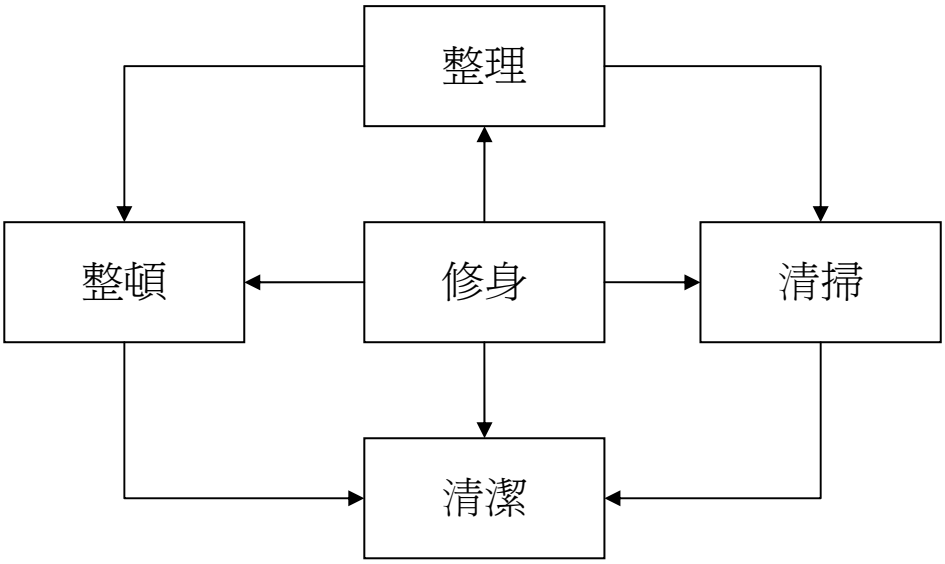


圖 2-5-6 修身活動實施流程圖

目視檢核———定點攝影 ：

推行５S 運動時，有運用到目視管理，相同地，在執行５S 活動過程，也可以運用目視管理方法，那就是定點攝影。定點攝影適合檢核表一同使用，要對同一地點、同一位置、同一高度、同一方向，對同一物體或工作站進行連續性攝影。由於所有需要改善的項目及工作站，都拍照且張貼在顯眼的位置，會讓員工產生想要改善的意願，經過改善成果在拍照，可以比較改善前和改善後的差異。檢核表可以落實 5S 運動，更彰顯檢核的效果。

第三章 公司簡介

3-1 公司介紹

進發早餐店成立於西元 1972 年，是花壇鄉第一家早餐店(如圖 1-4-1 所示)，也是鄉內最具特色的傳統早餐店之一。創立初期是以賣肉圓爲主的小吃店，也賣過挫冰，後來又試賣現做的麵包和豆漿，發現豆漿的利潤不錯，隨後轉型爲傳統早餐店來經營，從一開始的路邊攤生意做起，直到擁有自己的店面後，就擴大經營，店內的產品也更加多元化。從開店至今，都堅持以傳統手工方式製作，不斷加以創新改良，來滿足大眾口味需求。目前店內以饅頭、包子 、蛋餅、漢堡、豆米漿冷飲最爲暢銷，都具獨特風味和口感，現做現賣，無任何化學香料的添加物，讓人吃出健康。



圖 3-1-1 公司圖片

3-2 公司基本資料

【工廠名稱】　　進發早餐店

【公司負責人】　　謝○○

【公司地址】　　彰化縣花壇鄉花壇村花壇街 237 號

【工廠地址】　　彰化縣花壇鄉花壇村花壇街 196 號

【電話】　　04-7863615

【員工人數】　　8 人

【主要產品】　　肉包、饅頭、漢堡、蛋餅、豆漿 … 等。

該早餐店位於彰化花壇花車站附近，如圖 3-1-2 所示。



圖 3-1-2 早餐店位置圖（A，店面、B，工廠）

3-3 經營現況

【服務項目】：主要以中式早餐的餐點供應。

【營運特色】：進發早餐店以各式各樣獨特傳統早餐爲主。

【潛在客源】：本店開設於花壇火車站附近之花壇街上，每天過往此間上班族和學生皆是本店潛在客源，另當地住戶亦是本店穩定的客源。

第四章 改善內容

4-1 市場分析

市場機會，指的就是市場上存在的尚未滿足或尚未完全滿足的顯性或隱性的需求，而市場機會分析（亦稱市場內外分析、營銷環境分析）正是通過營銷理論，分析市場上存在哪些尚未滿足或尚未完全滿足的顯性或隱性的需求，以便企業能根據自己的實際情況，找到內外結合的最佳點，從而組織和配置資源，有效地提供相應產品或服務，達到企業營銷目的的過程。

4-1-1 行銷 4P

爲何進發早餐店能在大環境中成功搶占花壇市場呢？正是因爲它的市場區隔及獨特性相當成功！高品質、低消費不僅給消費者極大的滿足，服務熱忱。產品不貴、物超所值造就今日進發早餐店輝煌成績！

我們將運用行銷 4P（產品 Product、價格 Price、通路 Place 和促銷 Promotion）來探討進發早餐店創造成功的原因：

1. 產品（Product）：

進發早餐店組合特性包括：產品多樣化、創新產品和專業產品。

（1） 產品多樣化：進發早餐店提供的商品種類不僅多樣且口味相當大眾化，除了招牌肉包還有蛋餅、三明治和饅頭供消費者依個人之喜好做更多重選擇。

（2） 創新產品：不斷求新求變且堅持自行研發生產去創造差異化，因應整個環境，以創新的思想做法，配合時代變遷需要，不斷開發研究。

（3） 專業產品：進發早餐店的肉包、饅頭及蛋餅都是以堅持以傳統方法製作不斷的創新改良，讓消費者用一般價位可以品嘗高味蕾的享受，並使消費者買到物美價廉的產品而感到滿足。

2. 價格（Price）：

進發早餐店的獲利關鍵在於以量制價、壓低原物料與人事成本以銷售導向經營，其目標是增加銷售量，維持並擴大企業的市占率。進發早餐店以低於競爭對手永和豆漿近二分之一到三分之一的價格販售，此爲“低於市場訂價法”。

3. 通路（Place）：

一般是以花壇村爲主要銷售地點，然後對於花壇鄉各村的清潔隊清掃活動、各大廟宇的進香活動、葬儀社出殯儀式，以及旅行社的旅遊都有進行相關的合作，讓這些參與人員成爲該店最好宣傳者。

4. 促銷（Promotion）：

（1） 定期有不同的促銷方案，爲期時間不一定。

（2） 以銷售量較大的產品採用買十送一的方案。

4-1-2 波特五力

五種力量模型將大量不同的因素彙集在一個簡便的模型中，以此分析一個行業的基本競爭態勢。五種力量模型確定了競爭的五種主要來源，即供應商和購買者的議價能力，潛在進入者的威脅，替代品的威脅，以及最後一點，來自目前在同一行業的公司間的競爭。一種可行戰略的提出首先應該包括確認並評價這五種力量，不同力量的特性和重要性因行業和公司的不同而變化，如下圖以本早餐店爲例：

1. 供應商議價能力：

自營早餐店不同於連鎖早餐店有固定的供應商，可以自尋適合且成本較低的廠商合作，議價能力高。

2. 消費者議價能力：

花壇鄉人口數不多，單花壇一條街上就有琳琅滿目的早餐供應店，消費者可以進行比較，議價能力高。

3. 潛在進入者：

花壇鄉人口數變動不大，且花壇不是觀光勝地，觀光客並不多，導致早餐市場漸漸飽和。但行業進入障礙低，可替代產品多（如：傳統的麵攤、爌肉飯等），在加上連鎖早餐加盟優勢〈免加盟金、免權利金、保證絕無抽成、創業成本低、專業產品研發團隊、專業行銷團隊與策略、完整店面管理模式、專業商圈評估分析、店觀設計形象鮮明、生財設備俱全〉，更容易吸引想分一杯羹的人進來瓜分這一市場。所以潛在的進入者多，相對地風險也高。

4. 同業競爭者：

現代人講求早餐的是口味變化多，選擇性也就來的多，有傳統的麵攤、燴肉飯、知名連鎖店、永和豆漿、自營早餐店等。

5. 替代性商品：

爲了因應快速成長的外食人口，能夠快速取得且攜帶方便的早餐，便利商店、速食店也紛紛投入早餐市場。更憑藉著全台都有的銷售通路下，以佔有早餐市場一席之地

4-1-3 SWOT 分析

企業應定期檢視企業內部及環境外部的變化處境，以增進企業了解本身的優勢與有利機會，同時亦使企業注意到本身的弱點與所面對的威脅，如此一來，將可在「知己知彼」並掌握大環境趨勢變化下，督促企業在既有的基礎上，正視自己的短處與面臨的潛在危機，並加以改進與補強，以強化企業之競爭優勢。SWOT 分析是一套理想的整體評估工具，而進發早餐店的 SWOT 分析如下：

1. 優勢（ Strengths ）：企業在區隔市場的相對優勢。

（1） 位於菜市場及火車站旁，有一定的顧客群：如學生、家庭主婦、上班族。

（2） 產品是自家生產，壓低成本價格可自訂。

（3） 產品都是堅持以傳統方法製作加以改良，配料也都自己研發調配，整體口感有別於其他同性質的產品。

（4） 店裡的員工都是已婚媽媽，在職場上也有一定的歷練，在面對不同客人時，都有自己待人的方式，不論是在肢體方面的互動、談吐的口氣和臉上的笑容都讓來店消費的顧客感到低消費高品質的服務，也時常帶給顧客歡笑，讓顧客感到開心。

（5） 人員流動率低、職員忠誠度高，進發早餐店不僅鼓勵員工去考中餐檢定證照，以提升專業性，也讓員工享有好的福利，讓員工願意誠心跟老闆一起奮鬥打拼。

2. 劣勢（ Weaknesses）：企業在區隔市場的相對劣勢。

（1） 結帳的動線混亂，常常與等候餐點的人擠在一起，每逢假期或是尖峰時間一到，人潮一下子湧進店面，連一條通道沒有，讓用餐完畢的人要出去的路都要用擠得才出的去。

（2） 周遭鄰近傳統市場、全聯福利中心、全家便利超商和火車站，上班時段一到，車潮湧入街上常常塞車，造成顧客停車不便。

（3） 因店裡的產品幾乎全部都是自己生產製作，遇到訂單多時或是當天銷售量大的話，因人力不足，導致產品品質不穩定較無法控管。

（4） 無法顧及到消費者的衛生問題，例如：夏天或是下雨天蒼蠅很多，經常在客人用餐時飛來飛去。因爲店裡沒有固定的收銀員，所以每個員工都會接觸到錢的部分，而忙碌的時候都時常忽略洗手就直接接觸食物，讓人感到不大衛生。

3. 機會（ Opportunities ）：根據「行業吸引力」、「長期競爭力」判定企業的機會。

（1） 利用網路或傳單來推廣，讓本店更具競爭力。

（2） 讓顧客減少點餐時等待的時間。

（3） 可推出搭配指定套餐優惠。

（4） 開放連鎖，擴大市場，招攬新的顧客群來店消費。

4. 威脅（ Threats ）：根據「威脅嚴重性」「發生效率」判定企業的威脅程度。

（1） 存在著許多同性質（連鎖式早餐店體系）的競爭對手，如：美而美、早安美之城、拉亞漢堡和洪爺漢堡…等等早餐連鎖店，另外還有數目不少的地方品牌早餐店，易使消費者分散購買，其競爭程度相當高。

（2） 隨著麥當勞等速食文化的興起，以及遍佈全台銷售通路的便利商店下，更進一步的壓縮早餐市場。

（3） 近年來與包子和蛋餅產品相關的食品原料（如：麵粉、蛋、油和糖…等）物價漲幅波動很大，造成該產業的成本大幅提升。

（4） 商圈好的話，則競爭者就多，以進發早餐店爲例，400 公尺內就有一家全家便利超商、7-11 便利超商、早安美之城及 2 家其他的早餐店。SWOT 分析後，其各面向分析結果如下：

表 4-1-1 進發早餐店 SWOT 分析結果

Swot 分析考量面向	
優勢（ Strengths ）	劣勢（ Weaknesses）
1. 地理位置 2. 產品價錢低 3. 產品獨特性 4. 員工親和力 5. 人員流動低、忠誠度高	1. 動線混亂 2. 停車不方便 3. 產品品質不穩定 4. 新產品知名度低，銷售量就低 5. 衛生問題難掌握，如蒼蠅、收銀人員的手和食物經常接觸
機會（ Opportunities ）	威脅（ Threats ）
1. 多推廣行銷，增加知名度 2. 提供早餐預訂，如早餐來電預定 3. 提供早餐套餐 4. 未來可以開分店，擴大市場	1. 同業競爭 2. 新興異食崛起(麥當勞、便利超商) 3. 經濟不景氣，物價上漲 4. 商圈好競爭多

4-1-4 SWOT、行銷 4P 及波特五力比較表

對該公司的 SWOT、行銷 4P 及波特五力分析後，總結建議如表：

表 4-1-2 SWOT，行銷 4P，波力五力總表

		S	W	O	T
行銷 4P	產品	4. 產品多樣化 5. 產品具獨特性	1. 新創產品，銷量不佳 2. 量大品質易不穩定 3. 衛生難以掌控	1. 創新產品多推行銷 2. 提供電話預訂早餐 3. 提供套餐價格優惠	1. 同業競爭
	價格	1. 價格低	1. 新產品購買意願低	1. 可以自尋適合且成本較低的廠商合作，議價能力高	1. 經濟不景氣 2. 物價上漲
	通路	1. 地理位置佳	1. 店內動線混亂 2. 停車不便	1. 開分店、擴大市場	1. 商圈好，競爭者多

	促銷	1. 在地 40 年老店 2. 員工具親和力	1. 客人多 2. 新產品很少人之店內的促銷	1. 新產品免費試吃 2. 電話預訂早餐，價格優惠 3. 套餐價格優惠	1. 同業有一樣促銷
波特五力	現有競爭者	1. 產品價格低 2. 經營時間久已存有固定客戶	1. 有傳統麵攤、燴肉店和…	1. 多開分店	1. 產品樣式種類大致相同
	潛在進入者	1. 人口少比較難開店	1. 進入市場門檻低	1. 多研發新產品	1. 新興速食崛起
	供應商議價能力	1. 選擇多樣化供應商	1. 原物料供應商價格易浮動	1. 可自尋適合且成本較低的廠商合作，議價能力高	1. 經濟不景氣，物價上漲
	購買商議價能力	1. 都是一些老客戶 2. 有些喪禮跟進香團對早餐店下訂單	1. 因多樣化的早餐店林立，購買者議價能力高	1. 可推廣本鄉和隔壁鄉的各大廟會和婚禮，讓業者知道本店可以訂購	1. 產品是以人工製作，大量生產可能讓品質不穩定
	替代性產品	1. 目前還不足以佔據廣大的市場	1. 便利店、速食店林立	1. 研發新產品	1. 隨著社會變遷，會改變飲食的習慣

4-2 顧客滿意度調查

由於台灣的生活品質逐年提高，尤其在飲食方面有著很高的品味和要求，在眾多的早餐業當中，除了考慮餐點的特色之外，對於無形的品質要求也是越來越重視，隨著相同性質市場的飽和，彼此競爭變得更大，服務品質變成提高顧客忠誠度的重要因素。要如何做好客戶服務已經是各個行業所必須具備的條件，針對各種不同的顧客需求，提供多樣化的服務，以提升顧客滿意度與忠誠度，因爲顧客服務會正面的影響客戶忠誠度，所以只要增加顧客忠誠度才有辦法提升早餐業者的經營績效。在 Reichheld and Sasser(1990)學者研究表示，企業只要成功的降低顧客變動率的 5%即可提高 25%到 85%的利潤，而當顧客服務做的好的話，更可以因爲顧客的免費推薦，而使早餐店建立起口碑，如何運用早餐業者現有的競爭優勢與顧客忠誠度來創造價值，是達成經營績效的重要課題。

4-2-1 研究方法

1. 研究架構

本研究主要目的在透過問卷調查方式，探討進發早餐店之消費者期望值、滿意度與顧客忠誠度之關係，並以性別、年齡、職業、收入…等人口變數爲自變項，購買前期望值及購買後滿意度爲依變項，探討不同人口變數在消費者在購買前期望值及購買後滿意度之差異情形。研究架構圖如圖 4-2-1 所示。

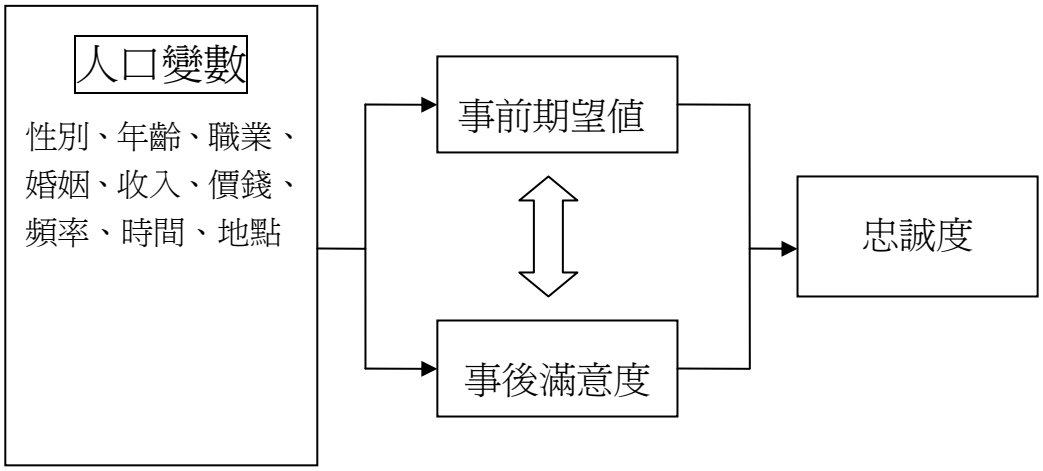


圖 4-2-1 研究結構圖

2. 操作性定義及問卷設計

本研究係以顧客對服務品質的期望與認知之差距來衡量。消費者滿意度在顧客滿意度方面，綜合整理國內外相關文獻，本研究將顧客滿意度定義爲顧客的購後行爲之感受，係指一種購前期望和購後實際表現的比較，若購前的預期超過實際表現，顧客會感到不滿意；反之，則感到滿意。因此本研究探討的滿意度是顧客對不同組織型態各服務品質使用前的期望與使用後的認知之比較而產生。問卷設計共 9 個問項，使用李克特五點式尺度衡量法，其衡量區間爲“非常同意～非常不同意”如表 4-2-1 所示。

表 4-2-1 服務品質的衡量構面問項

分類	題目	語意
有形性	交通位置	地點設置是否容易尋找
	停車位	有沒有提供停車位
	用餐環境	環境舒適度
	價錢	價格的合理化
可靠性	出餐速度	迅速且正確性
反應性	餐點的多樣性	種類多樣化且提供客製化服務
保證性	特色	餐點是否有別於其他早餐店
	衛生的情況	使用器具是否髒亂
關懷性	服務態度	員工態度

3. 研究對象：進發早餐店內的顧客。

抽樣方法：採非隨機便利抽樣方式，將 200 問卷放置早餐店內，讓顧客填寫。

抽樣時間：9 月 13 日發放問卷，至 9 月 23 日回收問卷。

4-2-2 資料分析

利用 SPSS 統計軟體分析、研究問卷題項，Cronbach's Alpha 值達至 0.77 屬於高度有效可信問卷。

1. 敘述性統計：

依據王志剛、謝文雀譯(2001)(EgelJ.F.,BlackWell R.D.＆Miniard,P.W.)消費者行為，認為生活型態對於消費者行為的影響，將星期一至星期四劃分為非假日，將星期五至星期日劃分為假日。以進發早餐店內客戶為研究對象，將問卷放置早餐店內，讓人填寫，採非隨機便利抽樣的方式發放問卷，共發放 200 份問卷調查，

將回答不適當及語意模糊之問卷刪除，實得有效問卷爲 145 份。分別以受訪者填表時間做爲區分，分爲假日與非假日兩個時段加以整理，並針對訪者的基本資料，包括性別、年齡、職業、婚姻狀況、平均月收入等，綜整如表 4-2-2 所示：

表 4-2-2 樣本基本資料次數分配表

問項	類別	假日	非假日	百分比	問項	類別	假日	非假日	百分比
性別	女	21	54	51.7	請問您購買早餐時間	6 點以前	13	28	28.3
	男	25	45	48.3		6~7 點	3	5	5.5
年齡	15 歲以下	1	4	3.4		7~8 點	21	45	45.5
	16~20 歲	5	13	12.4		8~9 點	6	17	15.9
	21~30 歲	12	24	24.8		9~10 點	3	2	3.4
	31~40 歲	10	22	22.1		10 點過後	0	2	1.4
	41~50 歲	13	25	26.2	請問您早餐的價錢約	20 元以下	3	7	6.9
	51 歲以上	5	11	11.0		21~40 元	17	39	38.6
婚姻狀況	已婚	21	32	36.6		41~60 元	21	45	45.5
	未婚	25	67	63.4		61~80 元	5	4	6.2
職業	工	11	15	17.9		81 以上	0	4	2.8
	其他	1	5	4.1	請問您買早餐的頻率	不常	2	3	3.4
	服務業	8	17	17.2		偶爾	7	6	9.0
	軍公教	2	3	3.4		經常	26	47	50.3
	家管	11	26	25.5		總是	11	43	37.2
	農漁牧	7	12	13.1	請問您在哪享用早餐	公司	23	33	38.6
	學生	6	21	18.6		早餐店	6	19	17.2
每月平均收入	20,000 元以下	8	42	34.5		家裡	14	31	31.0
	20,001~40,000 元	23	50	50.3		學校	3	16	13.1
	40,001~60,000 元	10	5	10.3					
	60,001~80,000 元	5	1	4.1					
	80,001 元以上	0	1	.7					

由表 3-3-1 所示，非假日受訪者約佔總體問卷 68%，假日約佔 31%，其中，男性共有 48.3%，女性受訪者比男性多，有 51.7%；年齡層偏向中年，以 41~50 歲爲居多，佔總體 26.2%，其次是 21~30 歲有 24.8%；婚姻狀況已婚有 61.4%，未

婚 38.6%；職業以家管最高 25.5%，其次分別爲工業的 17.9%、服務業 17.2%；平均收入在 20001~40000 元的消費者爲多，時間則在 7 點~8 點爲巔峰時段，大多購買價錢在 41~60 元之間，其吃早餐地點以公司 38.6%爲最，其次是 31%的家裡，因此綜合上述可得知，本早餐店的主要顧客群爲中高年齡的家庭主婦，以及上班族，而潛在客戶爲年齡層較低的學生族群。

2. 期望值與滿意度關係：

利用採集到的樣本，將李克特五點式尺度衡量法數字化〈非常滿意 5 分，不滿意 1 分〉，並將各項滿意度加總減去各項期望值加總，可得差值，其數值爲負表示期望值高於滿意度，易產生抱怨行爲，數值爲正，則反之。如表 4-2-3 所示。

表 4-2-3 消費者認知平均表

題目	期望值		滿意度		偏差值
	平均	眾數	平均	眾數	
交通位置	3.30	3	3.39	3	19
停車位	3.63	4	2.65	3	**-143**
用餐環境	3.72	4	2.88	3	**-121**
服務態度	3.76	4	3.77	4	2
出餐速度	3.63	4	3.53	3	-14
價錢	3.48	4	3.58	4	14
特色	3.37	4	3.51	4	20
餐點的多樣性	3.46	4	2.80	3	**-96**
衛生的情況	3.71	4	3.57	3	-20
整體滿意度			3.59	4	

如表 3-3-2 所示，可知購買前期望值平均值偏向於重視，購買後滿意度平均值則在滿意與不滿意之間，尤其消費者對於停車位、用餐環境及餐點多樣化等題項，特別與心中所期望的不同，容易因此產生抱怨行爲。

4-3 研究個案 SOP 撰寫分析

該早餐店的早餐以包子、饅頭類爲大宗，故以進發早餐店的主要商品以肉包爲例。

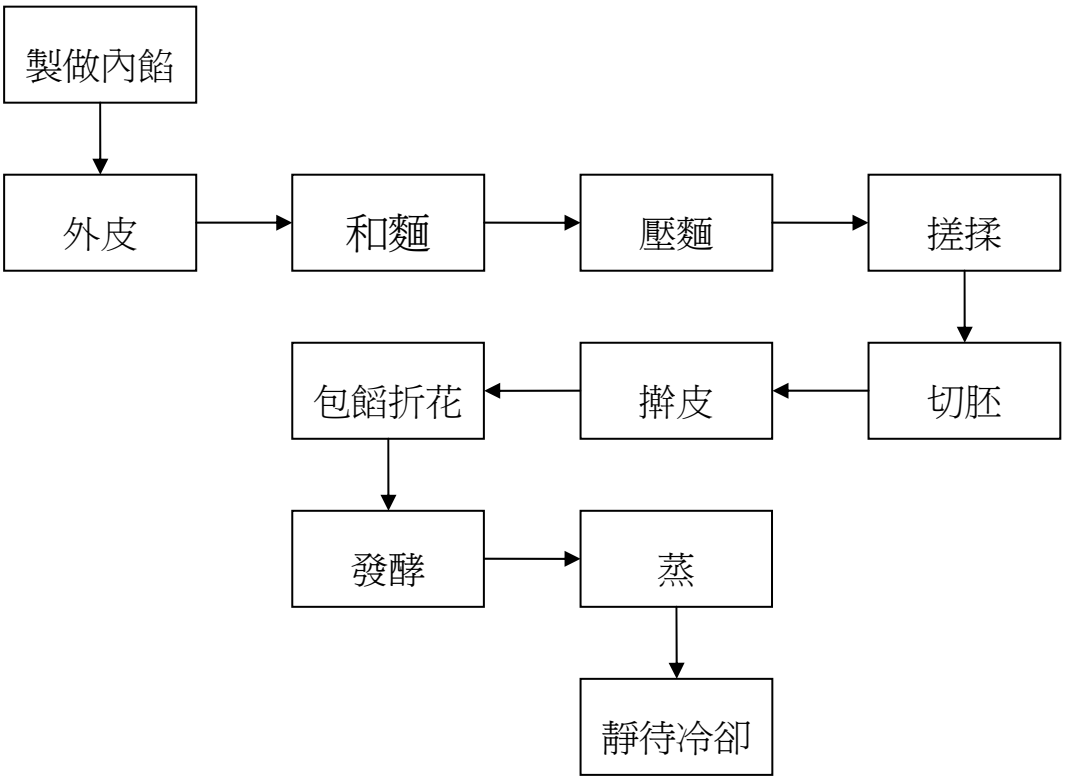


圖 4-3-1 包子的製作流程圖

1. 總綱：肉包的製作過程主要分爲內餡及外皮兩部分。內餡由豬絞肉爲主原料，再添加其他香料，一起醃製而成；外皮的過程則細分爲和麵、壓麵、搓揉、切胚、擀皮。然後將內餡放進外皮中，折花後，送入發酵，發酵完後進蒸籠，蒸完靜待冷卻。
2. 綱要細節：

內餡：將豬絞肉加鹽，分次加水攪拌，再加入醬油、薑泥、細砂糖、白胡椒粉、五香粉、麻油、味精、油蔥酥和蔥一起攪拌，拌勻後，冷藏備用。

外皮：將水、酵母、中筋麵粉、細砂糖、白油放入攪拌機，攪成麵糰後，放入壓麵機，反覆壓麵後，麵團的表面光滑度與延展性就會增加，再來放置工作台上，再將麵皮搓成長條狀後，用手均勻一塊一塊拽下來，撒麵粉，開始用桿麵棍

將分好的小麵糰，調整至想要的大小形狀；重要的是要把麵皮擀到中間厚四周薄的圓片，才能將過多的湯汁收進包子裡。

拿起麵皮放上肉餡開始包包子，折花時一隻手托起面片，另一隻手拇指和食指逆時針折花，一折一折慢慢疊起來，看到金魚嘴時就要準備收口了，完整收口後，放入發酵箱中進行發酵，20 分鐘後，放到蒸籠裡，蒸大約 20 分鐘就可以了。

3. 製作的時間：

整個包子的製作時間與製作的量、參與製作的人數和氣候都有關係，如果包子的製作量多製作時間就會拉長；相對的參與製作人數多，就會縮短製作的時間，而氣候也是影響製作時間，夏天氣溫高酵母發酵時間快，就能提早把包子送到蒸爐蒸，正常的話從包子的外皮製做到包餡、發酵、蒸大約要 2 個小時才能完成。

4. SOP 與 JD 的整合運用：

文件名稱	和麵流程作業規定						
文件編號		文件版次		頁數	共 1 頁	頁次	第 1 頁

【目的】

爲確保食材均勻攪拌，依規定完成標準化作業，特制定本規定。

【適用範圍】

本早餐店的包子、饅頭、麵包等有用攪拌機台的都適用之。

【內容】

1. 將原料依比例放進攪拌桶裡。
2. 用手去轉動轉盤向左轉動使攪拌桶向上升，讓攪拌桶底碰觸至攪拌軸的軸心。
3. 然後設定運轉轉速。
4. 設定完畢後，啓動電源開關，開始作攪拌和麵的動作。
5. 直到麵糰有彈性且不黏手，即表示攪拌完成。和麵完後，再去轉動轉盤，使攪拌桶降至最低，即可取出麵糰進行下一工程壓麵。

【注意事項】

1. 攪拌前要先確認所有的原料是否全部都放進攪拌筒裡。
2. 轉速分三段，包子饅頭使用轉速一。
3. 在運轉中請勿直接變速。
4. 在運轉途中勿將手伸進攪拌桶裡。
5. 若需檢查麵糰是否有彈性且不黏手，請先將攪拌機關閉運作，再進行捏麵團的動作。
6. 再取出麵糰前，先撒上少許的麵粉，可防此下一個操作過程產生沾黏的現象。

製作日期	101.06.03	核准		覆核		做成	謝宇宥

文件名稱	壓麵流程作業規定						
文件編號		文件版次		頁數	共 1 頁	頁次	第 1 頁

【目的】

爲了使麵團能依規定完成壓麵標準化作業，特制定本規定。

【適用範圍】

本早餐店的包子、饅頭、水餃等有用壓麵機台的都適用之。

【內容】

1. 將麵團放上機台。
2. 啓動電源開關。
3. 用手轉動調整需度的轉軸。
4. 一開始先向右轉動，使兩軸轉距變大。
5. 開始把麵團放進入料口，麵團經過輪軸壓過後，會變成長條麵皮

。

6. 之後再把麵皮對摺，再放入料口，繼續延壓重複 5 和 6 步驟，大約 6～8 次，使麵皮表面光滑有亮度，即可進下一流程。

【注意事項】

1. 操作過程應該要全神貫注，避免手被輪軸捲入的危險。
2. 在重複 5 和 6 的步驟時，應慢慢調整軸的緊度，使兩輪軸間的軸距縮短。

製作日期	101.06.03	核准		覆核		做成	謝宇宥

文件名稱	切胚流程作業規定						
文件編號		文件版次		頁數	共 1 頁	頁次	第 1 頁

【目的】

爲了使麵團能依規定完成切胚標準化作業，特制定本規定。

【適用範圍】

本早餐店的包子、麵包等有用分割機台的都適用之。

【內容】

1. 將壓好的麵團放上工作台。
2. 用塑膠刮板切割麵團。
3. 再用磅秤，秤出 4KG。
4. 將秤好的麵糰放入分割機的容器裡。
5. 啓動電源開關。

6. 經過分割機的均勻分割後，會呈現大小一致 36 等分的小麵皮。

7. 先在工作檯上灑上一些麵粉。

8. 再將切割好的麵皮，與工作檯上的麵粉微微混一下之後即可進下一流程。

製作日期	101.06.03	核准		覆核		做成	謝宇宥

文件名稱	包餡折花流程作業規定						
文件編號		文件版次		頁數	共 1 頁	頁次	第 1 頁

【目的】

爲了使麵團能依規定完成包餡折花標準化作業，特制定本規定。

【適用範圍】

本早餐店的包子適用之。

【內容】

1. 將切好的麵皮的口朝上用手掌壓扁。
2. 醒麵完後，用桿麵將棍麵皮擀到中間厚邊緣薄的圓片狀。
3. 之後是包餡，左手托著麵皮，將餡料放置皮中間處。
4. 左手用拇指壓住餡料，右手拇指和食指捏住一點麵皮，開始打褶。
5. 左手逆時鐘旋轉包子，拇指持續把餡往裡面壓，右手持續打褶，直到整團捏

合爲止。

6. .將包好的包子排在鋪了不沾紙的蒸籠裡。

7. 送入發酵箱裡發酵，約 20～30 分鐘。之後即可進下一流程。

【注意事項】

1. 壓過的麵皮需先放置旁邊五分鐘，讓麵皮做醒麵的動作

。

2. 在擀皮時，不能擀的太薄，否則會皺會縮。

3. 在折花時，周圍的皮請勿碰觸到內餡，否則在捏合時不易捏合，蒸也會容易開花。

4. 在排好包子後，肉包需點上紅點做記號，以利分辨

。

製作日期	101.06.03	核准		覆核		做成	謝宇宥

文件名稱	蒸 流程作業規定						
文件編號		文件版次		頁數	共 1 頁	頁次	第 1 頁

【目的】

爲了使發酵完的包子能依規定完成蒸的標準化作業，特制定本規定。

【適用範圍】

本早餐店的包子、饅頭等有用蒸爐的都適用之。

【內容】

1. 在鍋爐加入適量的水，蓋上鍋蓋。
2. 等水煮沸後，把鍋蓋掀開疊上一層一層的蒸籠。
3. 用手去拉綁在蒸籠蓋上的繩子。
4. 慢慢將蒸籠蓋子往下放，與鍋爐接合。
5. 用濕布蓋上鍋爐與蓋子的接合處。
6. 蒸 20 分後，將火關掉，把濕布拿起來，用手拉繩子，使蒸籠蓋子往上升。

7. 再將其中蒸籠一籠一籠拿到架子上等待冷卻。

【注意事項】

1. 在鍋爐上要將蒸籠疊放上去時，記得每層蒸籠裡都有一孔一孔的洞切記上下層的孔都要對齊，這樣在蒸時，蒸氣才能暢通。

2. 蒸的過程不能任意掀開蓋子。

3. 用濕布蓋在鍋蓋與鍋爐接合處，防止蒸氣從細縫中跑出來。

4. 在蒸煮過程一定保持大火，不能讓火熄滅或中斷。

5. 起鍋時要趁熱用手將相黏的包子順著方向快速撥開，不然冷卻後就不好撥且容易破掉。

製作日期	101.06.03	核准		覆核		做成	謝宇宥

4-4 倉儲管理分析

因應現代化早餐店，倉儲的管理勢必是一門很重要的課題。如何有效的管理並記錄，將是個很重要的學問。無效率的倉儲實務會耗費多少營收利潤呢？不正確的存貨資料、緩慢的訂單處理程序，都會造成財務上的不明確，規劃好倉儲條件，強調有效率且有計畫的執行，正是本篇文章所要探討的。

4-4-1 倉庫管理的要項

2. 區位確定後應製作一張配置圖，貼在倉庫入口處，以便於存取。小量儲存區應儘量固定位置，整箱儲存區則可彈性運用。若儲存空間太小或屬冷凍（藏）庫，也可以不固定位置而彈性運用，而且儲存商品不可直接與地面接觸、一是爲了避免潮濕、二是由於生鮮儀器規定、三是爲了堆放整齊。
3. 注意倉儲區的溫濕度，保持通風良好，乾燥而不潮濕，倉庫內要設有防水、防火、防盜等設施，以保證商品安全，商品儲存貨架應設置存貨卡，商品進出要注意先進行出的原則。也可採取色彩管理法，如每周或每月不同顏色的標簽，以明顯識別進貨的日期，倉庫管理人員要與訂貨人員及時進行溝通，以便到貨的存放，並適時提出存貨不足的預警通知，以防缺貨。
4. 倉儲存取貨原則上應隨到隨存、隨需隨取，但考慮到效率與安全，有必要制訂作業時間規定，商品進出庫要做好登記工作，以便明確保管責任。但有些商品（如冷凍、冷藏商品）爲講究時效，也採取賣場存貨與庫房存貨合一的做法，倉庫要注意門禁管理，不得隨便入內，少部分店家的低溫倉儲管理受限於舊款的凍藏庫設備，空間過大，導致凍藏庫中儲存了多種類的食品，例如水產品、熟食品、冷凍食品混合一室，甚至於連發酵中的麵糰皆共置於同一個凍、藏庫中時，這樣除了容易造成產品交叉污染外，庫內各類氣味混合，對於產品品質的維持相較之下亦會降低。
5. 合宜的利用棧板、層架或是不同顏色的籃子將不同類型之產品分類儲放，以及產品堆疊勿高於工作人員不易操作的高度，並保持至少 60 公分寬的走道寬度才是較佳的倉儲儲放狀態，食品原物料最怕的就是病蟲害以及環境濕度，爲了要確保原物料安全，商品架的組成結構盡量以不鏽鋼白鐵爲主，並且在

底座的部分架高，這種材料不容易受潮又容易清潔，也比較不容易產生潮濕的環境，病蟲害相對的會降低。

6. 對於倉庫來說就是通風以及採光要良好，自然光可以殺菌，通風則可以避免室內濕度過高，倉庫內若能將產品堆棧整齊，就容易做好先進先出的管理，目前店內低溫儲藏庫的容量小，每日分一至兩次、可以利用多層架進貨，讓倉庫內貨品一目了然，減少堆放不當導致材料商品混亂，而多層架的進出亦可減少倉庫的使用空間。
7. 至於低溫倉庫中若溫度、濕度控制不良，就容易於天花板、牆壁或是門口的塑膠簾等處產生冷凝水，進而產生黴斑或是結成小冰珠堆積污垢，此時通常會建議需要安排定期清洗低溫倉庫以保持庫內清潔、定期維護機械設備與降低庫內濕度，這樣一來就能有效的維持低溫倉庫的清潔。
8. 倉庫內照明度應足夠，照明設施應有安全設計，以防止員工發生意外，低溫儲藏庫中的照明設施應該要亮度足夠，且照明燈泡會發熱，在低溫儲庫中容易因熱漲冷縮的關係易使燈泡爆裂，因此，在低溫儲庫中的照明設施建議要採用能耐冷熱的燈罩，以防安全。
9. 應依食品儲存特性之不同，分別設置倉庫儲放（或予適當區隔），並有足夠之空間，以供物品之搬運，少部分店家的低溫倉儲管理受限於舊款的凍藏庫設備，空間過大，導致凍藏庫中儲存了多種類的食品，例如水產品、熟食品、冷凍食品混合一室，甚至於連發酵中的麵糰皆共置於同一個凍藏庫中時，這樣除了容易造成產品交叉污染外，庫內各類氣味混合，對於產品品質的維持相較之下亦會降低。合宜的利用棧板、層架或是不同顏色的籃子將不同類型之產品分類儲放，以及產品堆疊勿高於工作人員不易操作的高度，並保持至少 60 公分寬的走道寬度才是較佳的倉儲儲放狀態。

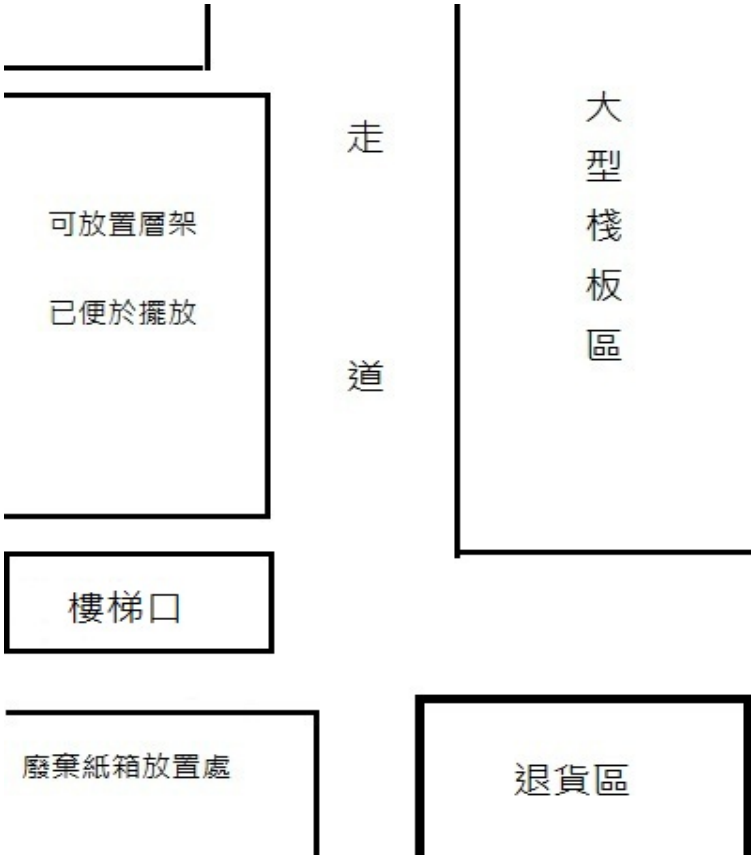


圖 4-4-1 倉庫分佈意示圖

目前早餐店的倉庫，只有使用棧板隔開地面保持乾燥而已，可以依照上述這些要點，加以改善。例如規劃出空間以區隔物料的不同，注重倉庫的除濕，避免物料發霉，照明設備的改善，進出倉庫的人員管理等等。

4-4-2 物料管理的意義

原則上早餐店的任何餐飲都必要有某種程度的存貨，但是存貨過多會使資金積壓，會發生資金調度的困難與商品變質的問題。相反的存貨太少則會產生訂貨次數增加，訂貨費用增多，很不經濟。同時存貨太少時，在生產事業則會造成生產障礙之虞，在製作時則會陷入材料短缺的情形，而無貨販賣。因此，早餐店對於存貨管理是在求取存量與訂貨次數之均衡，以提高生產力或提高銷貨利益有所幫助，同時保持適當的存量使資金獲得合理運用。

4-4-3 存量管理

爲了克服目前早餐店倉庫空間不大的因素下，制訂出存量管理這套方法，一方面是爲了節省倉庫空間的使用，同時防止呆滯物料的囤積，以方便管理人員可以準確的掌控住物料的庫存量，而且也可以使不同種類的物料區隔開來，以利員工拿取一目了然。

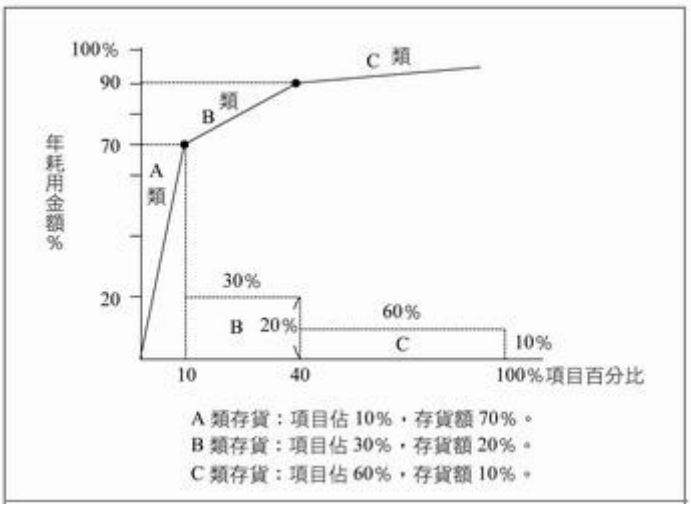


圖 4-4-2 ABC 分析曲線

1. 年用量統計：把一年內所使用的物料製成統計表，並加以細部的分析，可知現有產品會用到那些物料，一年內所使用的數量又是多少。
2. 計算金額：將每項物料的單價乘以每年的使用量，則可得知該項物料的一年度的使用金額。
3. 依金額大小排列順序

（1） 計算每項物料佔總金額的比率：單價金額/物料總金額=該物料佔總金的比率。

（2） 計算累計比率：依順位之單項物料所佔總金額的比率加以逐一累計，決定ABC 分類的標準。

表 4-4-1 物料年度使用量與單價

原料	年度使用量	單價	年度使用金額	排列
麵粉	300 包	720	216000	1
肉類	720 公斤	125	90000	2
飲料	360 箱	29	10440	3

醬料	120 瓶	75	9000	4
餅皮	120 包	35	4200	5

存貨分類 金額 項目

A	216000	麵粉
	90000	肉類
B	10440	飲料
C	9000	醬料
	4200	餅皮

上表中可看出A類物料耗用金額最高，佔全部耗用金額之多，此爲最重要之物料必須施以嚴密之控制，以降低庫存量減少庫存投資。而C類物料佔總項數之少，但其耗用金額只佔8.9%，對於這些物料只須略予控制即可，B類物料則介於兩者之間。因此，將這些物料劃分爲主要項目(A類)、次要項目(B類)、低值項目(C類)等三大類。

儲存的管理的重點在於，早餐店每天使用的物料數量都不盡相同，但是透過統計數目可以大約估計出周期來加以計算補貨的時間點，以防止緊急時缺料的問題發生。

4-4-4 盤點

透過盤點的程序，使得存貨正確無誤的管理，並使系統數量與實際正確相符。此外經由記錄、整理盤點過程中問題的發現及結果，更可提供未來存貨改進的方向，以及經驗的傳承與分享，將本次盤點工作具體目標分述如下：

（1） 清點庫存：經由庫存盤點可確切瞭解實際庫存數量，維持存貨應有之正確性，並有效改善存貨管理問題，以方便生產部門申請存貨使用，可真正落實倉庫管理系統的確實、快速、節省人力時間等便利性，更有助於提供整理員工效率獲得更優質的服務。

（2） 提供倉庫管理之改進方向：於盤點過程中記錄所發生或發現的問題，可據以檢討改進各相關業務，使得存貨管理的各項措施更符實際需求。

個案公司目前是沒進行盤點，而盤點項目對於早餐店來說是不可或缺的，因

爲這可以精確的算出早餐店裡每日的營業額是多少，並計算出每日使用了多少物料，對照帳目可以一目了然、帳料一致，以確保有無物料缺少導致帳面不符的情形發生，瞭解現存的物料品質狀況；透過盤點也可以檢查物料品質有無狀況，避免食材發霉，腐壞等情形發生，檢討改進現行物料管理作業的缺失；透過盤點也可以把食材管理方式整理一次，例如不適當的擺放位置，也可減少人爲疏忽或舞弊之情事；可以防止員工產生浪費而導致成本提高。

4-4-5 存貨管理的方法

存貨管理的方法可與廠商達成契約式的合作夥伴，

例如：一次性訂購大量商品再請廠商代爲保管，等倉庫存貨不足再請廠商運送過來，或者與附近住家民眾租用倉庫來放置物料。

4-4-6 安全存量

1. 庫存量

庫存量降至安全庫存時，是一個需要補貨的警訊；除了需要補貨之外，同時也應該要分析：庫存消耗至安全存量的"速度"，是不是在當初的計畫之內（或之外）這樣可以提供設定安全庫存政策的參考。

實際最低存量：

（1） 最低存量公式=每日耗用量x前置時間＋安全存量。

（2） 實際最低存量應爲幾件。

（3） 前置購料時間爲 3 天才會到貨

以麵粉來舉例　　2 x 3 + 5 = 11　故最低存量是11包

以餅皮來舉例　　6 x 3 + 5 = 23　故安全存量是23包

以奶精來舉例　　2 x 3 + 5 = 11　故安全存量爲11罐

以麵粉來舉例一天使用量是2包，生產一周需使用14包，安全存量是5包。所以倉庫應放置19包麵粉已備使用，但又不能放置太多導致囤積過期，所以在19包內爲剛好。

安全存量對於每個餐飲業都是不可忽視的課題，如果沒有計算好安全存量，

可能導致物料不足，如果存貨項目太多，就可能導致食品過期及資金積壓。

4-5 研究個案店面與倉庫的 5S 分析

1. 執行「整理」現況案例分析：

（1） 倉庫現況：

a 倉庫內都放置各種原料、餐具及塑膠袋，許多物品就隨意堆置在地面及樓梯間，無確實做好物品管理，要取出需要的餐具或塑膠袋，不易取出，造成找尋時間的浪費。樓梯間及地面各自堆放存貨的物品，如圖 4-5-1 所示。



圖 4-5-1 存貨的物品(二樓倉庫)

b 倉庫內部物品無特別規劃的位置，使供應商及員工在進行補貨搬運時，容易造成動線不順暢的問題，搬運時還需要整理活動路線，產生了過多動作浪費，如圖 4-5-2 所示。



圖 4-5-2 樓梯間堆滿雜物

c 不需要的紙箱、瑕疵的杯子及雜物，把原本就不大的倉庫塞得更加擁擠，寶貴的空間無法充分利用，如圖 4-5-3 所示。



圖 4-5-3 回收紙箱亂塞

d　用過的塑膠袋都害店內的瓦斯筒上容易卡上油污，也顯得店內環境更加雜亂。塑膠袋架上沒有做好分類還放有員工的私人物品及外套，需要使用時還要翻開且仔細尋找，常用或極少用的塑膠袋都放在一起沒有區隔，造成找尋的時間浪費，如圖 4-5-4 所示。



圖 4-5-4 塑膠袋未分類隨意亂塞，鐵架上還放置私人物品

（2）「整理」的執行建議：

區分需要與不需要，以層別法運用來分類：

表 4-5-1 需要物品分類表

類別	使用頻率	處理方式	備註
餐具、食材、清潔用品	經常使用的物品	就近管理	每天都會使用
磨刀機、潤滑劑	偶爾使用的物品	集中保管	一定時間使用一次
備用燈管、雨架	不常使用的物品	離開現場	特殊少有情況使用

表 4-5-2 不需要物品的分類表

類別	狀態	處理
不需要物處理	不良品、報廢品	集中退回廠商
	塑膠袋、紙箱、報紙	當廢棄物處理（回收出售）

2. 執行「整頓」現況案例分析：

（1） 店面現況

a. 店內的煎台上放有很多廚具，都沒有固定排列，用完後就隨便放著，而造成煎台上非常凌亂，多數餐具散放在煎台上，使製作人員在煎台工作時，造成阻礙，在挪動廚具時，容易造成廚具掉落地上的可能性增加，也造成安全及衛生上的問題，在使用廚具時也會造成不容易順手取得而耗時找尋所需要用的廚具時間。如圖 4-5-5 所示。



圖 4-5-5 廚具擺放凌亂

b. 倉庫放置的棧板上堆滿各種物品，沒有明確分類有無使用及使用的頻率，沒有規定的位置，物品上沒有明顯的標明物品是什麼，如圖 4-5-6 所示。



圖 4-5-6 棧板上物品雜亂

（2） 「整頓」的實行建議

店內所有廚具應該分類收納好，放在固定的地方，不應隨便放置在煎台上，因爲煎台主要是在亨飪食材及放置處理好的備料食材的地方，如果廚具與食材疊放在一起，會影響夾取這些備料食材的流暢度，煎台上所有的廚具都該有固定的排列方式，並以該位置應有的廚具放置在個人的工作台上，不要全部混在一起，以方便工作人員清楚的看出每一支廚具的排列，製作時容易取得而相對的可以減少找尋的時間。

經過整理、整頓後，倉庫各棧板上應該妥善分類，並規劃物料定點、定類標示所放。每一個物品都要有一個物料卡，爲了保持通風，倉庫內窗戶都是打開的，所以容易造成灰塵，因此物料卡必須護貝，避免產生不易清理的問題。



圖 4-5-7 物品分類擺放整齊

3. 「清掃」現況案例分析

（1） 店面現況

店內的工作台都是以煎台爲主，在烹煮的過程中會產生大量的油煙，油煙又無法順利排出，導致店內設備上都有汙垢及油污，往往是堆積很多才去清掃處理，店內環境如此的糟，主要是因爲油煙容易附在任何地方，讓環境難以清掃，清掃效果不佳而降低了清掃意願，通常是一個月才有一次大清掃，主要還是清理附著在設備上的油污爲主，如圖 4-5-8 所示。



圖 4-5-8 煎台跟機台上的油煙污垢

（2） 「清掃」的執行建議

店內的設備可以分批來做清掃，並非每個設備都要天天清掃，以桌面、冰箱、店面、椅子及辣椒罐，可以利用當日來做擦拭，電風扇及冷氣可以定期做清洗，這樣一來就可以減輕工作人員清潔負擔及清潔的困難度，如圖 4-5-9 所示。



圖 4-5-9 清洗後乾淨煎台

4. 「清潔」現況分析

（1） 店內現況

店內空氣不流暢，食物經由烹調後所產生的油煙無法順利排出，日積月累造成店內的機器設備都卡上一層油污，也時常讓來用餐的顧客抱怨店內空氣品質差，用餐後身上都有揮之不去的油煙味，造成用餐環境品質下降，時間久了，也會造成員工的肺部受損，解決油煙是解決問題的首要，如圖 6-3-10 所示。



圖 4-5-10 抽油煙機卡滿油垢

（2） 「清潔」執行改善建議

店內油煙之所以無法掌控，是因爲烹調的設備很多都是分散，沒有集中一個區域再做烹調，所以才會造成整間充滿油煙味，建議在製作過程中會產生油煙的設備能集中管理，在安裝適合的除油煙設備來加以控管，也可以在烹調的地方和顧客用餐的地方用門來做阻隔，減少油煙直接接觸到客人，解決油煙的問題，舒適的用餐環境讓店裡看起來更加清爽乾淨，一個乾淨的環境才可以讓員工自主性的保持整理、整頓及清掃的行爲，也可以讓顧客有個舒適的用餐環境。

5. 執行「修身」建議：

要持續的改善，必須要明確的規範，爲了使用員工養成良好的習慣，在之前要做好明確的共同標準，以下爲 5S 的實行共同目標表。

表 4-5-3 執行 5S 共同目標表

分類	標準	重點
現場員工	符合規定的穿著	整潔、整齊、釦子扣好
	帶工作手套、口罩	保持乾淨、不可髒污
	穿工作鞋	不可穿拖鞋
	不可工作期間飲食	不可在現場飲食
走道	不可亂放材料或其他物品	物品定位放置
	平坦無凹凸	定期維護
	乾淨無垃圾	每日清掃
牆壁 天花板	多於物品	整理清除
	物品吊掛良好	固定不晃動
	牆壁無污染	定期清掃
	無破損、無漏水	定期維護
置物櫃	標示清楚物品	分類清楚並標示顯眼處
	擺放井然有序	依大小類別擺放

第五章 結論

本專題小組從各種角度分析完進發早餐店之後，發現一間早餐店要經營的長久，其經營的理念以及態度是非常的重要，經由 4P、五力及 SWOT 等市場分析，該早餐店需具備產品獨特性和員工親和力，並推出優惠商品，才能留住顧客的心，並且藉由問卷分析，瞭解服務品質的重要性，針對顧客較不滿意的項目去改善，以有效提升顧客的忠誠度，而建立 SOP 的主要目的在於減少人為錯誤或不良率，並達到成本的降低與品質製作的均一性，本組已協助公司建立第一套標準製作流程，希望該公司往後可依此範例在每一種產品上皆建立一套標準製作程序，讓消費者可以安心滿意的接受該店的產品並應繼續進行新產品的研究，倉庫管理對於餐飲業是一項不可忽視的項目，它直接影響到了資金的流動，及物料的保鮮度，產品原料什麼時候會過期，透過管理項目的整理，即可訂出一套管理方案，使資料能透明化、數據化，配合電腦記錄，便可輕鬆掌握倉庫一切動態，而藉由 5S 活動來養成公司員工共同的良好習慣，執行上要有明確的強烈意志，使 5S 活動才會有明顯的成效，進而降低成本來擴大經營績效。

附錄

進發早餐店滿意度調查

親愛的顧客您好：首先感謝您的協助。這是一份學術性的問卷，其目的在於顧客滿意度分析調查。您的寶貴意見對本研究非常重要。請依照填答說明仔細回答每一個問題，答案無所謂對錯，請依個人實際情形圈選，本問卷採不記名方式，所得資料僅供統計分析之用，不做個別探討，敬請安心作答，非常感謝您的協助。

祝 身心健康 事事順心！

建國科技大學工業工程與管理系

指導老師：楊哲維 老師

學　　生：梁源顯 黃俊傑 謝宇宥

劉芸庭 程柏逢 王國宇 敬上

第一部份 基本資料

1. 性別？

□ 男 □ 女

2. 年齡？

□ 15 歲以下 □ 16~20 歲 □ 21~30 歲 □ 31~40 歲 □ 41~50 歲 □ 51 歲以上

3. 婚姻狀況？

□ 未婚 □ 已婚

4. 職業？

□ 學生 □ 軍公教 □ 農漁牧 □ 工 □ 服務業 □ 家管 □ 其他：_____

5. 每月平均收入？

□ 20,000 以下 □ 20,001~40,000 元 □ 40,001~60,000 元 □ 60,001~80,000 元

□ 80,000 元以上

第二部份 因素分析

1. 購買進發早餐的頻率？

□ 總是 □ 經常 □偶爾 □ 不常

2. 購買早餐時間？

□ 6 點以前 □ 6~7 點 □ 7~8 點 □ 8~9 點 □ 9~10 點 □ 10 點過後

3. 早餐的價錢約？

□ 20 元以下 □ 21~40 元 □ 41~60 元 □ 61~80 元 □ 81 元以上

4. 都在哪裡享用早餐？

□ 學校 □ 家裏 □ 公司 □ 早餐店 □ 其他：_____

請教您對吃早餐所期望的重視度爲何？請選擇一個符合您實際狀況的程度。

	非常不重視	不重視	普通	重視	非常重視
交通位置					
停車位					
用餐環境					
服務態度					
出餐速度					
價錢					
有別於一般早餐店的特色					
餐點多樣性					
衛生的情況					

請教您有吃過進發早餐店，那滿意度爲何？請選擇一個符合您實際狀況的程度在右邊的號碼內劃「○」。

	非常不滿意	不滿意	尚可	滿意	非常滿意
交通是否便利					
是否有停車位					
用餐環境					
服務態度					
出餐速度					
價錢					
有別於一般早餐店的特色					
餐飲多樣性					
餐飲衛生的情況					
整體滿意度					

參考文獻

1. 最新行銷一本通：引領企業勝出必備的行銷知識 作者：安原智樹譯者：石學昌 出版社：立村文化。
2. 競爭論（全新增訂版）On Competition 作者：麥可・波特 原文作者：Michael E. Porter 譯者：李明軒、高登第 出版社：天下文化。
3. 競爭情報分析 Competitive Intelligence Analysis 作者：張翠英 出版社：科學出版社。
4. 策略規劃與管理 作者：薛義誠 出版社：雙葉書廊。
5. 范姜秀桂。服務品質之文獻探討。2005 年 5 月 31 日，取自 http://www.swjh.tcc.edu.tw/sq/08/08-02.htm
6. 服務品質的定義。取自 http://www.swjh.tcc.edu.tw/sq/08/08-02.htm
7. 基隆地區數位相機顧客滿意度之研究 蕭源都 ； 林錦宜 ； 鍾光硯 華人經濟研究 10:2 2012.09[民 101.09] 頁 59-78。
8. 服務品質、關係品質與顧客價值對顧客滿意度之關聯性研究--以大學推廣教育機構爲例 湯玲郎 ； 邱文瑛 ； 邱嘉萍 品質學報 19:4 2012.08[民 101.08] 頁 325-337 。
9. 司機人格特質與服務品質對乘客再購行爲之影響--以 A 計程車隊爲例 王如鈺 ； 王仁宏 ； 蘇冠年 臺北海洋技術學院學報 5:1 2012.03[民 101.03] 頁 15-43。
10. 博物館服務品質、知覺價值、滿意度與行爲意向之研究--以澎湖生活博物館爲例 徐瓊信 ； 陳榮文 ； 杜承晏 ； 石政澔 硓 石 65 2011.12[民 100.12] 頁 2-30。
11. 服務品質、服務價值、休閒體驗、滿意度與行爲意向之研究--以澎湖海上平臺爲例 黃秋藤 ； 胡俊傑 ； 楊倩姿 島嶼觀光研究 3:1 2010.03[民 99.03] 頁 81-99。
12. 顧客忠誠整合模式--以速食連鎖業爲例 洪儒瑤 ； 施錦村 商管科技季刊 7:2 民 95.06 頁 277-309。
13. SOP 爲基礎的現場改善 作者：蔡耀宗 出版日期：2007.10[民 96.10] 書刊名：

品質月刊卷：43 期：10 頁數：9-11。
14. 持續不斷的改善--提昇品質，提高競爭力的最佳途徑。作者：蔡耀宗 出版日期：2007.05[民 96.05] 書刊名：品質月刊卷：43 期：5 頁數：49-52。
15. 「作業標準化」的可貴價值 鐘育恒 營造天下 33 民 87.09 頁 28-30。
16. 廠商赴國外參展標準流程(SOP)及應注意事項 車輛工業月刊編輯部 車輛工業月刊 192 2010.02[民 99.02] 頁 19-25。
17. 佛學研究資源數位化作業標準與規範 杜正民 漢學研究通訊 24:4=96 民 94.11 頁 7-16。
18. 應用預知危險活動方式落實安全作業標準(SOP)之探討 梅競 工業安全衛生月刊 162 民 91.12 頁 49-58。
19. 作業標準時間與測時技術的選擇 羅乾鐘 聯合學報 10 民 82.07 頁 257-26。
20. 焊接長軌卸車作業標準 蘇應森 臺鐵資料 146 民 64.11 頁 107-113。
21. 倉儲-MBA智庫百科http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BB%93%E5%82%A8
22. 高效能倉儲物流管理：提升倉儲績效、強化物料處理的實用策略 愛德華・弗列佐/著譯者:林宜萱 出版社：美商麥格羅・希爾。
23. 存貨管理實務 水戶誠一/著 譯者:黃南斗
24. 倉儲決策 李郁瑩 李垂育 侯曉婷 周明廷 林永昌
25. 物料管理 楊金福/著
26. 5s 現場管理法--MBA 智庫百科
http://wiki.mbalib.com/zh-tw/5S%E7%8E%B0%E5%9C%BA%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%B3%95
27. 5S-維基百科
http://zh.wikipedia.org/zh-hk/%E4%BA%94%E5%B8%B8%E6%B3%95
28. 5S百度文庫http://baike.baidu.com/view/53099.htm
29. 5S 實踐法 讓公司環境煥然一新！ ・書籍編號： BA107 ・作者：平野 裕之、古谷誠 ・譯者： 先鋒企管出版部。
30. 5s 的基本 整理・整頓・清潔的實施方法 ・書籍編號：BA108 ・作者：末弘喜久雄 ・譯者： 先鋒 5S 小組。

行銷 4P http://baike.baidu.com/view/1041232.htm

波特五力http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat_08_A016.htm

SOWT

http://wiki.mbalib.com/wiki/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90%E6%A8%A1%E5%9E%8B

SWOT http://zh.wikipedia.org/wiki/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90