

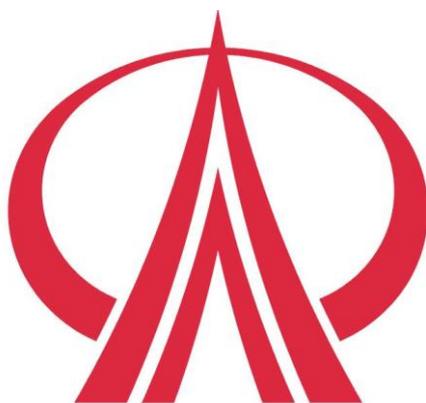
# 修平科技大學

## 行銷與流通管理系

### 三明治教學校外實習專題

實習公司：台灣屈臣氏個人用品商店股份有限公司

塗城店



指導教師：葉京怡老師

學生：謝千慧

中華民國 103 年 05 月

## 摘要

因這次的校外實習課程，讓我在去年的7月中旬，進入了屈臣氏這家公司學習，而屈臣氏是目前全台灣算是最大了連鎖藥妝店，也是藥妝店的龍頭，也因為進入了這家公司，讓我學習到很多。

藉由這次的實習機會，讓我了解到服務業，真的是很辛苦，也應該說每個行業都有她辛苦的地方，這次的實習過程中，希望可以學習如何接觸不同背景生活的人。也磨練自己的耐心，畢竟是服務業，所以在這裡可以磨練自己的說話術語，還有待人處事的態度。

屈臣氏給大家的印象就是舒適、簡單，單價不高，但是服務卻是專櫃級的服務，親切的服務人員、專業級的美容顧問和藥師，隨時在消費者有任何問題下，替大家解答。

## 致謝

感謝學校以及系辦，給我有這次的實習機會，讓我提早接觸社會，也讓我們在實習當中，更有抗壓性與面對事情的處理態度，以及待人處事的道理。

也要感謝屈臣氏塗城店的所有員工，和修平行與流系的所有師長，協助我順利完成一年的實習，也因為同事們對我的耐心仔細教導，我可以學到很多東西，還有說話應對方式以及很多商品知識，從原本不知道的東西，到現在了解很多商品，還有如何用最專業的態度服務客人等等，這些是在學校所學不到的東西。

# 目 錄

摘要.....	I
致謝.....	II
目錄.....	III
表目錄 圖目錄.....	V
第一章 實習動機與目的	
第一節 實習動機.....	1
第二節 實習目的.....	1
第三節 實習公司甄選過程.....	1
第二章 個案公司介紹	
第一節 公司沿革與現況.....	3
第二節 企業策略.....	3
第三節 直接負責單位業務內容.....	7

### 第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習 .....	10
第二節 門市營運管理實習 .....	13
第三節 行銷企劃實作 .....	17
第四節 店長與管理職務實習 .....	21
第五節 物流與供應鏈管理實習 .....	25
第六節 消費者行為分析實習 .....	28

### 第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得 .....	30
第二節 未來建議 .....	32
第三節 我的未來計畫 .....	33
參考文獻 .....	34

## 表目錄

表 1 SWOT 分析 .....	4
表 2 兼職人員福利 .....	13

## 圖目錄

圖 1 招募流程 .....	10
圖 2 連鎖業經營戰略系統 .....	14

# 第一章 實習動機與目的

## 第一節 實習動機

在參加這次實習之前，已經有打過工了，而藉由這次的實習機會，去選擇之前根本沒有想過會進入的行業，不僅累積工作上的經驗。趁這次的學習機會，也讓自己去了解自己適合什麼樣的工作性質，對往後在尋找適合自己的工作上也會有相對的幫助。

## 第二節 實習目的

藉由這次的實習課程，讓我可以提前進入職場社會，並把在學校所學習到的運用到職場上，這次我所挑選的三家都是服務業，經過思考之後，選擇屈臣氏作為未來一年實習的廠商，屈臣氏是台灣藥妝店數一數二的公司，跟其他的便利超商的工作性質又有點不同，所以我認為可以在那裏，學習到很多不同層面的知識。

## 第三節 實習公司甄選過程

### 一、實習公司資訊的獲得

決定從學校的廠商中找尋自己未來的實習地點時，就蠻期待每次不同的廠商來的說明會，看看有哪間會比較適合自己，哪間會對自己的未來比較有幫助，每家一一做比較，也希望自己可以順利面試上自己所喜歡的工作，非常期待未來一年可以順利完成實習。

## 二、選擇目前實習公司的理由

在實習甄選的過程中，有兩家廠商可以讓我做選擇，由於另一家跟我之前做的類型一模一樣，也是便利超商，所以經過認真仔細的考慮後，還是選擇屈臣氏，而且離我家也很近，如過下雨的話也很方便，可以用走的就可以到達。

## 三、對實習公司的看法

剛進入屈臣氏其實沒有很緊張，只是蠻怕服裝儀容不及格，服裝儀容無非是要整齊乾淨之外，褲子鞋子顏色必須是黑色的，頭髮也要綁起來。在賣場上，若遇到客人除了要招呼外，也就是一般的客服，還要主動上前詢問是否需要幫忙或是介紹客人產品，這也讓我經過很長的時間才有辦法慢慢的有自信的去主動服務客人，也開始喜歡與客人聊天。而屈臣氏有些規定，主要就是要讓每位客人感受到我們服務的貼心與熱誠，讓他們感覺屈臣氏是一個輕鬆購物的好地方。

## 第二章 企業介紹

### 第一節 企業沿革與現況

#### 一、關於屈臣氏

屈臣氏集團起源於 1828 年，當時一家小藥房於中國南部廣東省開業，為貧苦大眾贈醫施藥。走過漫長歲月，集團經歷不斷的發展，現已成為全球最大、引領健康、美麗和時尚生活的零售業翹楚，每週於全球 33 個市場之零售店鋪內為超過 2,700 萬名顧客服務。

集團以最多元化的零售品牌及模式，覆蓋全球最多的地域，為各國的顧客提供服務。集團現聘用超過 100,000 名員工，是業務遍佈全球的大型跨國綜合企業和記黃埔有限公司(和黃)的成員。和黃業務遍及 52 個國家，經營港口及相關服務、地產及酒店、零售、基建、能源，以及電訊等 6 項核心業務。

#### 二、經營理念—貼近顧客、卓越經營

全球最大、引領健康、美麗和時尚生活的零售業翹楚，旗下超過 11,000 家零售商店，於全球 33 個市場經營 20 個零售品牌，核心價值 PPF - 熱誠拼勁 (PASSION)、專業管理 (PROCESS)、創新求變 (FASHION) - 正是我們的成功之道。

### 第二節 企業策略

#### 一、自有品牌提升效益

屈臣氏自有品牌產品最大的特色便是處處傳達著三大經營理念：藥品及保健品保留著創店以來的特色，倡導“健康”；美容美髮及護理用品佔比重最大，種類繁多，表達著“美態”的概念；而獨有的趣味公仔及糖果精品則傳遞著樂觀的生活態度。

屈臣氏的品牌願景為「Look Good、Feel Great、Have Fun 擁抱美麗、珍愛健康、生活有趣」(屈臣氏官網，2011)。屈臣氏發展自創品牌已有 150 年的歷史，在香港與新加坡的成功經驗，使得深諳消費者購物習慣與喜好的屈臣氏，能輕易掌握台灣的零售趨勢，並領先發展自創品牌商品，為未來通路革命鋪路，成功的扮演零售及供應商。

## 二、差異化策略贏市場

自有品牌是屈臣氏推出差異化策略的具體體現，通過細分市場，屈臣氏不僅完善和擴充了自身的產品線，更重要的是，避開了產品同質化的競爭。

## 三、屈臣氏 SWOT 分析

表 1-SWOT 分析

優勢	劣勢
<ul style="list-style-type: none"><li>● 門市據點多，於鬧區居多</li><li>● 屈臣氏自有品牌</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 24 小時營業店鋪少</li><li>● 販賣物品以女性用品居多</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品多樣化，讓消費者選擇更多</li> <li>● 電視廣告、報紙雜誌等曝光率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 停車格較少，不方便停車</li> <li>● 員工流動率高</li> <li>● 樓梯間商品擺設過多，空間小</li> </ul>
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者貪小便宜心態</li> <li>● 現代人重視健康與美</li> <li>● 生活型態的改變</li> <li>● 女性保養品購買率高</li> <li>● 消費者購物時注重享受</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同業市場競爭多，例如：康是美、寶雅等藥妝店</li> <li>● 現今網購發達，消費者較不願出門購買</li> <li>● 經濟不景氣會使顧客購買能力降低</li> </ul>

#### 四、核心競爭力

##### 1. 採購者的議價能力

通常消費者極為分散，有可能因為逛逛就購買的消費者、較在乎價格的消費者、購買真正需要商品的消費者。現代消費者意識高漲、資訊透明化，比價方便，成為其議價主要原因。

##### 2. 供應商的議價能力

「因屈臣氏全球的分店眾多」，所以「可以藉由和供應商大量

進貨而壓低成本；而自有品牌則是與製造商直接大量訂購供應，也可比他牌同產品價格更低。

### 3. 新加入者的威脅

威脅：「因技術層次低」、獲利高，吸引相關產業進入可能較高，且在低價市場上的競爭者愈來愈多。

### 4. 替代品的威脅

雖然同樣的商品有其他藥局或藥妝店所提供或專業藥師服務，但相對價格及購物品質影響了顧客的消費意願，因而造成威脅。

## 五、屈臣氏—五力分析

1. 產業競爭者：相關企業「康是美」近年已漸漸追上屈臣氏的腳步，對於屈臣氏來說也感到一些威脅。

2. 潛在進入者：有些藥局已漸漸轉型(北部健康人生、南部丁丁藥局)，店內也入了保養品，使得顧客選擇增加，導致屈臣氏客源減少，造成威脅。

3. 替代性商品：便利商店、超級市場、大賣場、百貨公司都有一些相關的商品，有些消費者認為商品價格較為合理，而不會到較有專業的屈臣氏購物，對於消費者上門購物的可能性降低。

4. 供應商議價能力（低）：大部分的廠商都為有名、有保證的品牌，和有些供應商合作也很久，故對於供應商的議價較無太大的威脅。

5. 消費者議價能力（低）：商品的價錢大多為公定價、不二價，消費的族群以學生及婦女較多，議價能力偏低，所以議價的空間不大。

### **第三節 直接負責單位業務內容**

#### **一、負責工作內容及工作時間與輪值方式**

在屈臣氏實習主要的工作內容是站收銀還有客服，看似簡單的工作包含得事情也很多，當客人一進門市，如果有問題想找服務人員詢問尋求幫助時，通常在一樓收銀賣場得都是我們，所以都會找我們詢問，所以這時後員工就很重要了，好的服務態度會讓客人延長在門市停留的時間，且並會提高門市的銷售業績。除了站收銀，當店內人力充足時，我就不需要一直站收銀，當班們便會分配不同的工作給我，讓我可以學到更多。例如：搬貨、補貨、進倉、查效期、換陳列圖、印標價卡、打庫檢單等等。

#### **二、屈臣氏員工工作內容**

##### **1. 店經理**

(1) 提供最好的顧客服務，執行公司主要的營運重點，控制成本 and 人力資源管理，並且掌握業績成長提升。

(2) 熟悉店鋪陳列、每日主要工作執行、營運指示執行、促銷活動重

點執行，讓顧客有好的消費環境選擇。

(3)留意業績高低，並且注意主要商圈銷售訊息和資料。

(4)確實的掌握商品庫存，根據熱門商品銷售排行榜增加曝光度和陳列位置，保持水準購物環境。

## 2. 藥師

(1)商品銷售和顧客服務，對商品有疑慮的顧客做解答和建議。

(2)清楚業績目標，每個檔期的活動商品擺置，促銷商品推薦。

(3)有專業的儀態和活力投入每天工作。

(4)不定期舉辦展銷品牌。

(5)掌握商品庫存狀況。

## 3. 美容顧問(BA)

(1)清楚護膚、開架部門銷售業績。

(2)專業的商品知識和經驗與顧客、員工做分享、詢問。

(3)每個月定期商品知識上課，吸收新訊息增加銷售。

(4)掌握商品庫存狀況。

## 4. 兼職、正職人員

(1)處理進貨商品，補滿商品不足的排面。

(2)收銀結帳速度提升和熱情愉快的主動與顧客面銷優惠商品。

(3)每週 E- learning 線上課程、每月實體課程上課配合。

(4)收貨退貨的執行準確度，並將商品歸位，保持賣場、倉庫的整潔度。

### 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

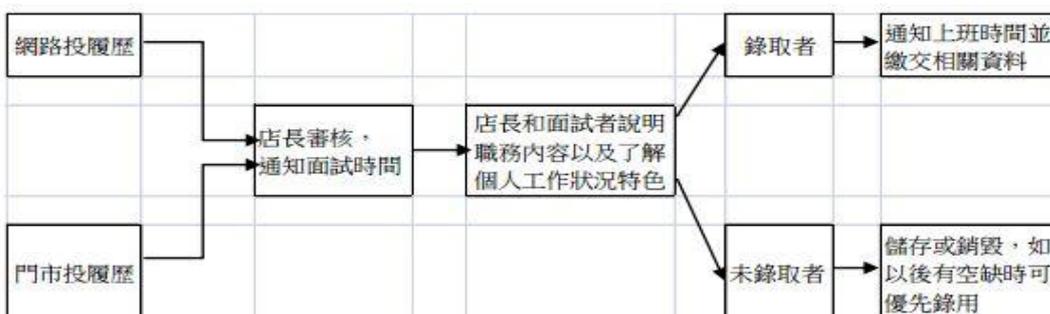
人力規劃是依據店家的工作分配內容與業績去規劃，以最小的人力資源，產出店家最大的業績成果。兩者之間的相差要達到最低，才有可能達到最高的業績目標與利潤。

屈臣氏為全球最大的個人藥妝用品商店，截至2008年11月底，在台分店數近400間，員工人數超過4500名，屈臣氏不斷致力於提供更優質的服務與更好的購物環境給消費者，同時我們也願意傾注最多的資源進行人才培育工作。

##### 二、員工甄選與試用

屈臣氏工作的最基本條件就是要年滿20歲。須配合公司全體同仁的排班制度，在特定節日是禁休的（例：一日樂翻天），而最重要的是要具備服務客人的熱忱，積極的態度面對這份工作，而這不管是在哪間公司都是相當重要的。

圖 1-招募流程



### 三、員工教育訓練

#### 1. 意義與目的

- (1) 員工個人成長與職涯發展
- (2) 培育員工成為優秀的人才
- (3) 員工以接受訓練和訓練他人為職志
- (4) 加強公司全體同事的專業知識、態度，提供顧客最優質的服務

#### 2. 職前訓練

員工到職後至正式接掌職務前必須要先了解的部分：內容主要包含：公司簡介認識同事、認識賣場環境與商品、安全規定、員工工作守則、保安相關事項等。

#### 3. 專業訓練

為了正確有效的執行工作，而達成工作目標與績效所做的訓練。

#### 4. 外訓課程

『樂在工作』核心職能訓練、自我啟發教育訓練、各項最新管理類及專業類教育訓練、語言能力訓練、內部講師養成訓練。

#### 5. 管理訓練

基層主管基礎營運課程、中階主管營運管理進階訓練、高階主管策略管理訓練。

## 6. 專業認證

藥師講座協助取得認證、儲備藥師在職進修輔導考照。

## 四、工作績效評估與考績

每個屈臣氏員工都會有一本「零售學院」，一般員工都是先拿初階，裡面分成許多單元，裡面每個單元都會有不同的試題，都是問與答，模擬狀況發生及應對。

## 五、輪班制度

排班的方式可分為：早(8.5 小時)、晚(8.5 小時)、大全L(12 個小時)三種，每次排班都是先排一個禮拜。每一張班表每個人可以指休三天，例假日(包含假日)晝休不可超過三天以上，非特殊必要連三天晝休須告知店長原因才可准假。

## 六、獎勵制度

依每個月不同活動檔期會有不同競賽項目，就以 HAPPY DAY 來說，此競賽分為六大區及四十一小區，達成目標之大區／小區門市將可獲得獎勵金。

## 七、員工保險與福利

每位員工不論兼職或正職，皆有勞健保，個人可自行提撥 6% 退休金，採自願式的，另外，公司也有幫忙給付部分退休金。

表 2-兼職人員福利

	正職人員	兼職人員
勞保、健保、團保	●	●
員工購物折扣	●	●
免費員工制服	●	●
年終獎金	●	
三節獎金	●	
年假／特休	●	
員工聚餐	●	●
員工旅遊	●	●

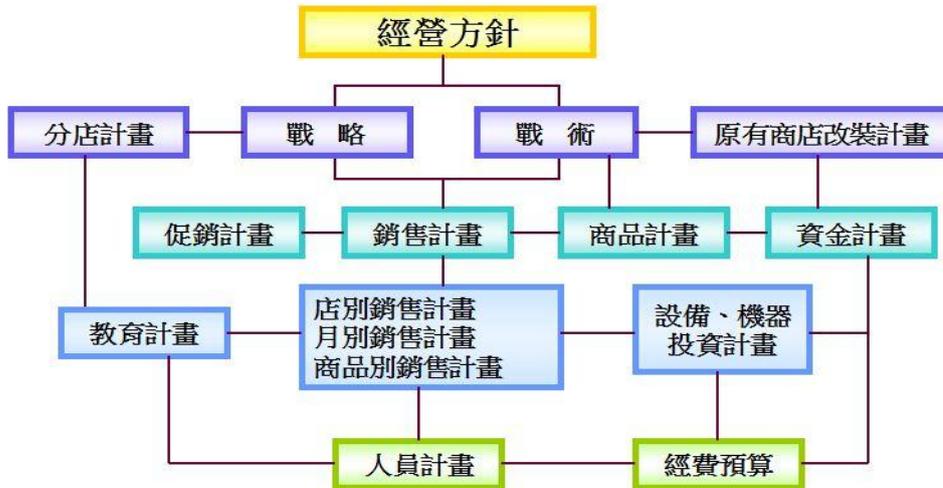
## 第二節 門市營運管理實習

### 一、組織與環境之認識

#### 1. 企業文化與經營理念

我們重視每一位員工，除了有良好工作環境、也提供學習及成長的空間，歡迎優秀的朋友一起加入屈臣氏的工作行列。

圖 2-連鎖業經營戰略系統



## 2. 產業現況與發展

多年以來，業界眾多專家都在研究屈臣氏的成功經營管理模式，它的成功給行業留下了最深刻的印象和歷史輪回的學習榜樣，屈臣氏的成功經營管理之道，它是成功模式的克隆和復制方法，是眾多企業可以學得到和複製到的。屈臣氏的成功模式，待過屈臣氏裏面的員工都學到了深度的經營管理精髓，在內部的人都會經過專業的培訓和指導，學到更多關於屈臣氏的專業知識和經營管理方法。

## 3. 屈臣市加盟障礙

日本，都少有開放加盟的藥妝店體系。其加盟的門檻來自於專業和財力，醫藥專業和藥師執照首先就限制了加盟者的條件，另外，藥妝店的商品成本高，開店成本幾乎是便利商店的兩倍，一般超商開店

成本約 200 萬-250 萬元，預估藥妝店則要 400 萬-500 萬元，這個資金門檻也過濾掉不少有意加盟者。

## 二、門市作業基本認識

### 1. 收銀機功能認識與操作

每一位收銀員皆有一組屬於自己的結帳編號，嚴禁交換使用，因為每個編號都代表一個人，每當帳上有問題時，後台都能調出交易明細，上面都會寫著收銀員編號，都能知道是哪個員工結帳的，所以嚴禁員工同時使用兩個編號以上。收銀機功能除了結帳，還有零用金鋪錢、員工的簽到退、廠商司機進貨驗收、發票作廢系統等等。

### 2. 店鋪設備之維護與保養

店鋪設備除了收銀機，還有許多貨架，承租廠商的商品電視，還有收銀台後面的電視廣播等，這些設備不僅要大家共同維護以及珍惜以外，如果損壞還需要告知當班人員，進行電話維修等動作，電視設備和中華電信合作，後台作業和群豐合作，信用卡機和中國信託配合，每個設備皆有一間廠商配合，可以快速的達到更新以及維修的動作

## 三、顧客服務

### 1. 顧客入店之禮儀態度

屈臣氏很注重顧客服務，從客人一踏入店門口，店員是否再忙或者沒事都要三個步驟的，「眼神注視、打招呼、微笑」，這是對客人

的基本禮貌，要大聲地向客人打招呼：「您好！歡迎光臨」，也可以加上活動術語：「屈臣氏眾多商品兩件 66 折」、「開架彩妝 88 折」，這樣能讓顧客對店員形象提升。

## 2. 顧客詢問之處理

再與顧客對談時不可以太快或講得不清楚，面對顧客無理的要求，要用包容的心態去面對，不可以隨便亂發脾氣。對於自己不清楚或不確定的情況下，不要輕易答應顧客的要求，在必要時請求當班主管處理。面對顧客時要面帶微笑，並以禮貌的態度去面對與回應顧客。

## 3. 顧客抱怨之處理

不論事件大小都應立即處理，細心耐心傾聽、不插嘴、不爭辯、盡可能將客人帶離現場避免影響其他顧客，若個人無法處理時，應尋求當班主管援助，將抱怨事件過程完整記錄下來，以供日後參考。

## 四、顧客購買忠誠度

顧客對我們的滿意度來自於企業形象到門市服務形象，以前的屈臣氏是以藥妝店起家，後來也結合了家庭日用品，變得更方便，生活更便利，但是也有部分顧客只來屈臣氏詢問藥品、彩妝，購買保健食品、保養品等等。屈臣氏現在每個檔期固定會做一次全館折扣活動，主要是想提高顧客對於屈臣氏的忠誠度和購買率。

## 五、店鋪銷售作業流程

每當客人進門，我們就會將目光完全移向顧客，並看著顧客微笑並且用最親切的口語打招呼〔您好，歡迎光臨！〕，這時候當服務人員在賣場時的客服最重要，要隨時注意每位客人的需求，並主動向前遞 d m 及購物籃並且詢問是否要需要找什麼，或是建議顧客適合什麼樣的產品等。

## 六、突發狀況之處理

每天早上屈臣氏都會有部分商品變價，如果漏補更改標價卡，就會導致顧客所看到的價格與電腦系統不同，或者是信用卡機常常與發票不同步，導致簽單以印出而發票還未出來。

## 七、店鋪工作管理

屈臣氏研究發現，在收銀服務中收銀台的員工必須做到兩點最重要的方面，第一就是與顧客打招呼是一定要做到眼神接觸，在零售工作中，很多員工只顧著忙，雖然嘴中說著歡迎光臨，但是眼睛卻看著其他，給顧客非常不誠懇、不禮貌的感覺，好像漫不經心的服務，所以要求必須做到打招呼時與對方眼神接觸；第二是儘量減少顧客付款排隊的時間。

# 第三節 行銷企劃實作

## 一、環境分析

屈臣氏塗城店位於成功路與塗城路交接的路口，附近有國小國中

大學，來店消費的顧客大多都是附近的居民和學生居多，以及鄰近的住戶們會利用下班後，來店購買生活必需用品。

## 二、策略規劃

我們也會依不同節慶，布置店裡，讓們店裡面充滿當時節慶的氣氛，當顧客進來消費時，也會因為慶祝的氣氛，連帶提升消費金額，我們也可以藉由這樣來提高業績，雖然這樣會增加不少門市成本，可是相對的銷售業績也會提高。

## 三、預測行銷成果

打出「7天內退換貨」的承諾，以低價來促銷商品，再加上屈臣氏有推出會員卡，使顧客享有更多的優惠，逐漸打響屈臣氏在藥妝品界的一席之地。

## 四、建立行銷策略

屈臣氏將目標放眼全年齡層，不分男女老少，他們顧及多樣化的商品，以提供所有人選購，但屈臣氏最主要鎖定在18—35歲的年輕女性消費群，利用女性比男性注重個人美容保養品與保健品的觀念，於是才決定將年輕女性視為目標，經營理念為打造屬於消費顧客的個人商店，努力打造消費者對商店的歸屬感。

### 1. 產品策略(Product)

屈臣氏個人護理店經營的產品可謂包羅萬象，來自二十多個國家，

有化妝品、藥物、個人護理用品、時尚飾物、糖果、心意卡及禮品等二萬五千種，主要分為兩部分：一是屈臣氏自創品牌，有化妝品類和個人護理用品類等；二是其他品牌的護理用品，寶潔就不在少數。

## 2. 價格策略(Price)

屈臣氏通過差異化和個性化來提升品牌價值，定價也一般相對較高。屈臣氏集團公共關係總經理倪文玲解釋道，是“希望做到價格與市場需求一致”，而不是“具有競爭力的價格”。

## 3. 通路策略(Place)

台灣的連鎖店已有 400 家，其『屈臣氏品牌通路遍及中國內地、香港、澳門、台灣、新加坡、馬來西亞、泰國和菲律賓等市場。』由此可知，屈臣氏在不僅僅在台灣具有影響力，在全世界各地也擁有獨特的市場地。提供顧客最方便、最齊全、最專業的個人藥妝品購物選擇。」

## 4. 促銷策略(Promotion)

屈臣氏經常透過各種促銷活動推廣其自有品牌，並與各製造廠商的宣傳活動互相配合，另外，屈臣氏還會利用凡購物即可換購、會員獨享價、加一元多一件等方案來吸引消費。

## 五、建立行銷組合

在多如繁星的商品種類中，屈臣氏從消費者的需求及利益、

利潤的極大化、品牌形象的傳遞維護與產品陳列以及最佳坪效四個面向，進行 360 度的考量，面面俱到地加以權衡，從而制定出最具效益的產品銷售與管理組合。

## 六、執行行銷計畫

針對企業形象做明確定位後，進而了解商品路線，包括產品價位、產品形象、特色、目標競爭對手、通路、該產品在企業生產線中之地位等等。鎖定產品的主要訴求消費組群，包含年齡、性別、職業別、興趣喜好等。針對以上分析結果，擬定適合之行銷管道與行銷媒體，以及計畫出最佳行銷手法。例如：配合電視廣告、報章雜誌、廣播、Dm、店家媒體、落地陳列等等排定行銷活動流程。

## 七、訂定行銷預算

儘管沒有大筆行銷預算，但憑質優平價的主場優勢，以屈臣氏為名的自營品牌加上其他獨家代理品牌，平日在顧客心目中已有一席之地。很多種商品用途一樣，但是價格是卻差距很大，身為消費者的我們該如何選購這些商品。

## 八、建立行銷控制系統

屈臣氏透過簡化門市作業流程，讓服務顧客時數大幅增加 85 %由於台灣具有 IT 系統優勢，員工對於電子化系統的操作較為熟悉今年會推動門市作業系統 E 化策略，店員將使用盤點機點貨、

查詢架上商品。目前屈臣氏寵 i 會員數正式突破四百萬人，台灣每六位女性就有一位是屈臣氏的會員。

## 第四節 店長與管理職務實習

### 一、認識營業店

#### 1. 商品認識

在屈臣氏可以發現世界各地最新的化妝品、保養品及美妝用品；品類、品牌、品項包容廣大，從專櫃品牌、開架式品牌到開放架日用品，更是零時差引進日韓各地暢銷品。除了每月月刊提供最新商品情報、每週週報提供最正確的低價情報外，不定期出版的「護膚輕鬆點」精美刊物更是許多顧客按圖索驥的美麗導讀。

#### 2. 佈置認識

在門市外面會擺放各種品牌的衛生紙，與本檔主要的促銷活動訊息與超殺價商品，一樓主要放護膚、醫美以及彩妝，二樓主要是藥局髮類和生活用品嬰兒用品。藥師主要都在二樓，當客人有問題需要尋求協助時，可以立即推薦適合客人的產品，而在屈臣氏最特別的是在各層的樓梯也都會放置特價產品，整齊的落在樓梯旁，以不影響客人的購物路線為最先考量。

#### 3. 人員認識

人員有店經理、副店（二配）、主任（三配）、早班兼職人員、晚班兼職人員，總共八位員工，三個配班是輪早晚班，其他兼職人員不影響，當班者必須負責當天的工作流程以及業績，並安排兼職人員的工作內容。

#### 4. 商圈環境認識

對於商圈位置，應該要清楚了解自己的競爭者占有的是佔率，並且在這商圈外有多少型態的顧客也必須要知道，如屈臣氏位於住宅，學校附近，往來的客群主要是學生與家庭主婦，門市附近也開了許多的競爭店，販售的產品差異不大，而我們要以什麼樣的促銷活動吸引客群購買相同商品而來我們店購買，環境的改變也要懂得變化才是重要的。

## 二、認識店長職務

### 1. 職務與工作內容

賣場服務, 例如客人上門客訴時的處理，並提供最好的顧客服務，執行公司主要的營運重點，控制成本和人力資源管理，並且掌握業績成長提升，留意業績高低，並且注意主要商圈銷售訊息和資料，也要確實的掌握商品庫存，根據熱門商品銷售排行榜增加曝光度和陳列位置，保持水準購物環境。

### 2. 應具備之基本條件和技能

因為店長是一整家店的負責人，所以肩膀的重擔都會比其他人重許多，也因為要注意的小細節很多，所以心思都要很細膩，也要很有想法。重點是，店長要能夠帶起整家店氣氛、凝聚員工的團結力，並且以身作則。要讓一個團隊工作順暢，領導能力也頗為重要的，有效的運用員工，不然即使工作能力很強，沒有領到能力，是無法讓團隊順利的營運下去。

### 3. 值班經理工作內容和要點

營業時與一名員工入店、營業開門，執行值班主管 10 分鐘檢查表，列印當天變價標價卡、進貨驗收單、零庫存報表，執行當日例行公事、重要營運事項、報表歸檔整理，分配當天工作項目以及人力規劃，排面管理、賣場環境整理，早晚值班交接、營業後日結。

### 4. 教育訓練活動之推動

新進人員剛踏入屈臣氏這個大家庭，須要先了解公司簡介以及營運規則，接著各個門市經理（店長）會幫你安排一個月的教育訓練，讓你更熟悉環境更快上手。

## 三、業績掌握與目標管理

### 工作流程規劃

屈臣氏的電腦系統中，都會有每日配班的例行公事都會先幫我們統整，然後當日重要營運如果有更新，再做其他工作。每日五點，都

會公布小區五點的業績百分比，所以營業到五點前的業績，也是要努力做出來，努力客服、面銷，業績沒過小區占比，就要寫報告書，晚上就要做業績行動。

#### **四、領導技巧**

##### **1. 工作指導及人員訓練**

工作指導是由先進員工教導後進的人員解說工作內容，以及如何有效的達成工作目標，而人員訓練則必須要到訓練教室統一上課。

##### **2. 排班作業與工作分派**

兼職人員的時數比較特殊，會因為店裡狀況和大小、業績來分配時數，時數多寡以區主管來決定，我們主要是一個星期排一次，每個月會在行事曆上註明哪幾天有活動或者是重要的工作事項，而有活動或是換檔時都是禁休的，我們一張班表可以指休三天，所以在不影響門市人力的話，基本上店長都會允許員工指定休假。

##### **3. 溝通技巧之應用**

一個好的管理者，必須具備能與部屬建立同舟共濟的關係，去關心了解幫助每位員工在工作上遇到的問題。

#### **五、成功店長之積極角色**

##### **1. 人力資源應用與管理**

選擇適合公司的人才應用於適當的門市，可使門市提高生產力、

降低人事成本並且提高銷售業績。

## 2. 經營資訊分析與應用

以消費者的需求為導向，藉由不斷帶給消費者新鮮的理念，為自有品牌的實施帶來成功，幫助顧客追求“健康、美態及歡樂”的購物體驗(LookGood，FeelGreat，HaveFun!)。

## 3. 營造良好工作環境與購物氣氛

一個良好的工作環境，賣場的環境，貨架上的清潔，商品是否擺放整齊，良好的工作情緒，這些都是每位員工必須一起維持的，而購物氣氛可以透過光線，營造一種讓客人流連忘返，不斷進行消費的氛圍。

## 4. 熟悉公關技巧

歡迎光臨！有什麼可以幫到您！所有員工必須對來店的顧客打招呼；微笑！眼神接觸！屈臣氏的管理層注意到，在跟顧客打招呼是一要微笑，二要眼神接觸，只有眼神接觸的招呼才是有效的，才是讓顧客感覺有誠意的。

# 第五節 物流與供應鏈管理實習

## 一、 企業之供應鏈網路

「帶來更多 BRING MORE TO LIFE」為屈臣氏品牌承諾，期許超越顧客期待，成為引領健康、美麗和時尚生活的零售業翹楚，並為屈臣氏相關的人帶來更多更美好的感受，從顧客的角度出發，提供品質更好的消費產品及更好的服務，成為顧客心目中最常光顧的美妝與保健之個人商店。

## 二、顧客服務與訂單管理

### 1.顧客服務的內容

除了在實體門市可以直接服務顧客，知道他們的需求定且提供適合顧客使用的產品外，在網路商城因無法與顧客面對面，而提供會員滿意度評分這樣的平台。

### 2.顧客期望

屈臣氏集團認為顧客的期望至關重要，因此我們致力成為引領健康、美麗和時尚生活的零售業翹楚，承諾在各方面提供最佳服務，由店舖選址、店內環境、產品種類，到服務質素，我們時刻以顧客為先。

### 3. 訂單管理

一般來說我們的訂貨都是由公司那邊，自動配貨過來的，由 POS 系統查看我們賣了多少，他們就供給多少的貨量給我們。

## 三、倉庫管理

屈臣氏塗城店算是大里區比較大的店，所以我們有2 f，所以我

們的倉庫在三樓，有分為大倉以及大大倉，一樓還有個小倉庫，所以算是蠻多可以放貨的地方，所有的庫存商品，如果沒位置的話，必須裝箱在箱子內封裝好，並且貼上庫檢單，好讓要補貨的人可知道箱內的東西是什麼。

#### **四、庫存管理**

賣場多餘的商品都會放置於倉庫內，並且配班每日重要工作項裡面有一點是要發高庫存商品給全省門市，主要用意是可以避免盤點庫存量太多以及門市互相給予補足門市零庫存商品，每週報表內有一項會有統計每間店家的庫存占多少百分比，值越低越好。

#### **五、運輸管理**

屈臣氏合作的央倉送貨公司是和頤物流，每台貨車會安排路線送到各大屈臣氏，分為夜配和日配。而我們店是夜配，通常都是我們晚上下班後，央倉他們才會來送貨。

#### **六、供應商管理**

為了提升服務品質，讓商品流通更為迅速便利，同時進一步實現落地生根的信念，台灣個人用品商店龍頭屈臣氏投資近3千萬元、歷時五年在桃園縣大園鄉設立屈臣氏台灣物流總部，佔地4,200坪，樓板面積6,500坪，相當於650家屈臣氏門市，是屈臣氏集團在全亞洲最大、最先進的物流倉儲設備。

## 七、委外策略

自有品牌產品每次推出都以消費者的需求為導向和根本出發點，不斷帶給消費者新鮮的理念。通過自有品牌，屈臣氏時時刻刻都在直接與消費者打交道，能及時、準確地瞭解消費者對商品的各種需求資訊，又能及時分析掌握各類商品的適銷狀況。

## 第六節 消費者行為分析實習

### 一、立地條件調查

屈臣氏塗城店位於成功路與塗城路交接的路口，附近有國小國中大學，來店消費的顧客大多都是附近的居民和學生居多。

附近住宅居民有些是家庭主婦，或者是上班族，消費型態就以購買保健食品以及彩妝商品為主，學生族則是購買彩妝以及生活用品類或者是出清商品為主。

### 二、消費者行為調查

「因為年齡、性別、職業、個人薪資所得的因素而影響消費者的購買動機、值觀，及其購買行為上的差異。」此外，不同的生活型態也影響消費者的購買型態。

由於藥妝店所販賣的商品大多以女性用品居多，所以消費者大多是女性消費者，年齡大多都位於20～45歲左右，主要原因是屈臣

氏的商品為媒體大肆放送的知名品牌為主，價格相較於低，年輕族群較有能力負擔，而商品的多樣性也是。

### 三、人口資料與顧客系統管理

#### 1. 占有率規劃

開創更多自有品牌的商品，創造更多商機，增加市場佔有率，提供 24 小時服務，增加顧客來店率，提供更多消費者的付款方式。

#### 2. 顧客資料建檔與應用

顧客資料又稱 V I P 資料，以鄰近的住家或是常大量採購的顧客為主，顧客資料歸檔在辦公室裡，方便在活動前一兩天與顧客聯繫。內容主要是顧客資料與購買明細，每一次消費都需要做紀錄，活動前是否連繫都要記錄下來，以便查閱，不僅可以拉住固定客人，也能增進與顧客間的感情。

#### 3. 顧客拜訪技巧

每當我們與顧客聯絡時，是因為全館折扣活動或者有優惠訊息時，我們用電話聯繫前都會與顧客先打聲招呼，避免不必要的誤會，要事先確認顧客有特別需要哪些東西，算好折扣後，打電話通知拜訪，並告知他們活動優惠重點，讓他們在這天活動購買，準備好滿額贈品穩固我們的顧客群。

## 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

在還沒選擇屈臣氏做為我未來實習的地點時，對於這個企業，其實我不是很了解，只知道他們的活動蠻多的，有會員卡的話，每個月都能帶卡去領來店禮，也從來沒有想過會進去此企業裡面工作，所以應徵上時便決定認真學習新事物。

屈臣氏是間很有制度的企業，非常注重與客人之間的互動，打從客人進入店內後，就要以最專業以及親切的態度來服務客人，並主動詢問客人是否有需要幫忙。而這些互動模式是到每家店都可以感受到的。

#### 二、實習後與實習前的期望比較

##### 1. 實習前

知道應徵上屈臣氏，也決定選擇此企業實習後，蠻期待第一天上班的，但是期待的同時，一方面也蠻擔心那邊的同事會不會很難相處，對於需要學習的事務自己可不可以達到店長的要求，工作內容會不會很辛苦等等。

##### 2. 實習後

上班大約一個禮拜後，大致上還算可以適應，但是屈臣氏的賣場跟我之前待過的超商還要大，東西賣的也比超商還有多還要雜，而且是藥妝店，所以很多東西都要認識，活動也很多，所以店內的活動訊息都要了解清楚。

### **三、實習最難適應或難過的事**

在屈臣氏什麼樣的困難繁雜的事情都做過了，但是最怕被客人詢問到自己不熟悉的商品，像是藥品類或者是彩妝類，很害怕自己給的答案沒辦法讓客人滿意，還有每個月的一分鐘任務，重點商品要背熟此商品的用處，還有連鎖銷售，有時候真的覺得蠻煩人的。

### **四、實習最大的收穫**

每個人都有每天該做完的事，有時根本做不完，所以不可能有多餘的時間去做別的事。所以時間分配也是在平常就要慢慢累積的經驗，如何在最短的時間做最有效率的事物，讓門市的步調可以在軌道上。說話的技巧也很重要，這點我覺得我必須在學習，將來不管在哪個工作領域，希望我能讓主管們更加放心的把事情交代給我做。

### **五、實習最難忘的事**

在這10個月當中，屈臣氏每一個月的大型活動，全館85折，這天是全店員工都上班的時候，是與大家團聚的好時機。從大家一起為活動佈置到開始，大家一起炒熱活動氣氛，另外，在這邊結交的業

務朋友、顧客朋友，也是讓我最難忘的回憶，過程雖然漫長，但是中間的辛苦最很甘甜。

## 六、實習甘苦談

剛到店裡時，對於任何有不懂的問題，只能拼命做筆記，遇到不懂的就問，不要浪費太多的時間做白工，下班回到家還要仔細的回想今天所學到的東西，遇到挫折也只好撐下去，畢竟還要在這裡實習 10 個月，不能說放棄就能馬上放棄，等到真的開始站收銀時，熟悉這家店的工作內容後，就會覺得時間過很快，剩下幾個月就要結束了，謝謝店內的每位同事。

## 七、若再讓你選擇一次，你仍實習

出去外面實習可以學習到很多在學校以課本上學習不到的東西，以及知識，如果我現在是大三生，想選擇其他性質的工作，我覺得從校外實習回來後，發現自己默默的成長許多，從看事情的角度相較之下和以往不同，可能是吃過苦了，所以懂得這些苦有多珍貴，沒有人可以拿走你在這一年所碰到的所有事情和記憶。

## 第二節 未來建議

### 一、對實習公司的建議

在促銷活動方面有設置出寵 i 會員卡的優惠活動，建議屈臣氏可多加提供會員加入的優惠與商品折扣，例如：增加會員消費可折抵

的消費金額等等，藉此吸引更多廣大的會員們加入，也可增設停車空間，或是與附近的停車廠合作，解決消費者停車的困擾。

## 二、對實習制度的建議

我覺得實習廠商可以在多元化一些，增加一些有挑戰性質的工作，或是可以到大公司實習，例如行銷公司，因為有些服務業不需要透過學校的媒合，學生課後如果有時間，想充實自己的生活，就可以自外面尋找面試。

## 三、對學弟妹的建議

不管你們這一年實習的工作是不是自己想做的，不要想太多，做就對了，中間過程很辛苦，可能會有瓶頸讓你們想半途而廢，千萬不要放棄，信念很重要，如果同事沒有很好相處，那你就做好份內工作，如果事情也太繁雜無法馬上進入佳境，不要怕，花時間一再練習就對了，給自己機會去嘗試更多的事物，比原地踏步來的珍貴。

## 第三節 我的未來計畫

畢業之後，我會先補足我的英文能力，對於英文口說我不拿手，畢業後我會先補足我的語言，語言對未來是不可或缺的條件一，在未來找工作的時候，不管是不是自己喜歡的工作，希望都能夠盡量把事情做到好，讓自己能夠在職場上能夠嶄露頭角，培養好自己的耐性。

## 參考文獻

(1) 集團簡介

<http://www.aswatson.com/chi/html/company/index.htm>

(2) 人才招募

[http://www.watsons.com.tw/About/watsons\\_join.aspx](http://www.watsons.com.tw/About/watsons_join.aspx)

(3) 消費者對屈臣氏的滿意度分析

<http://www.shs.edu.tw/works/essay/2013/03/2013033110475683.pdf>