

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：屈臣氏個人用品商店股份有限公司

大雅店



指導教師：葉京怡老師

學生：BZ 99062 林昱廷

中華民國 103 年 5 月

摘要

在台灣藥妝店非常的普遍，但屈臣氏是數量最多最龐大的一個藥妝店，還可以打著「買貴退差價」這個口號，因此讓我想在屈臣氏深入探討。

屈臣氏帶給大家的印象就是簡單、舒適、價位低，但是不因價位低，服務就打折扣!因為我們有著親切的服務、專業級美容顧問和藥師，隨時在消費者有任何問題下，替他們所解答。

在實習的過程中，讓我學習到門市營運的相關事宜、如何解決問題、顧客服務的重要性、隨時保持在最好的狀態在自己的崗位上。

致謝

首先，要感謝學校系上所有的師長幫我們找尋多家廠商讓我們有機會去選擇適合自己的實習職場，也可以順利的比別人早一步進入職場學習。

在學習過程中，非常感謝大雅店的所有同事的幫忙和教導，店長影響我最深，她做事有條有理，面對一件事情的標準也相當要求，一點也不馬虎，甚至犧牲休假的時間回到店裡來幫忙處理事情，把所有時間心力都放在店裡，讓我非常的佩服，選擇大雅店是對的，不僅有好的店長，同事間的相處模式讓我感覺到輕鬆的、愉悅的心情，做起事來默契十足，感謝這段時間大家的團隊合作，讓我了解服務業態度的重要性。

目錄

摘要.....	I
致謝.....	II
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.....	9
第三章 個案公司實習所見.....	11
第一節 門市行政實習.....	11
第二節 門市營運管理實習.....	13
第三節 連鎖加盟之業態及個案.....	19
第四節 行銷企劃.....	22
第五節 店長與管理職務實習.....	22
第六節 商業自動化與營運決策實習	26
第七節 物流與供應鏈管理實習.....	28

第八節 消費者行為分析實習.....	29
第四章 實習心得與未來建議.....	31
第一節 實習心得.....	31
第二節 未來建議.....	31

圖表目錄

圖 2-1 企業組織圖.....	5
圖 2-2 五力分析圖.....	7
圖 2-3 直接負責單位組織圖.....	9
表 2-1 SWOT 分析表.....	7
表 3-1 SWOT 分析與評估表.....	35

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

在大三下面臨抉擇專題與實習，後來選擇了實習，利用三明治實習教學，讓我們可以提前了解職場，可以了解到自己的興趣、喜歡的工作性質，因為現在職場上需要的人才還是以經驗多的優先入取，所以先進入職場或許不是一件壞事，也希望在實習中能夠學到的比其他人學到的更多，也讓我的能力、責任、抗壓力可以在大點。

第二節 實習目的

會選擇屈臣氏來作為實習的地方是因為我以前工作的性質，皆不是服務業，所以趁這次的實習，讓我踏入了屈臣氏這個以服務為主的藥妝店龍頭老大，讓我可以嘗試看看不同的行業，讓我在校學所學的能夠學以致用，所以我認為在屈臣氏應該可以有所成長。以下是我對一年工作的期望：

- 與工作團隊培養默契，適應新環境
- 提升工作效率
- 學習說話技巧，讓自己的口才變好，在面對顧客的時候能夠清楚的介紹商品
- 保持快樂、熱誠的心來服務顧客

第三節 實習公司甄選過程

實習的廠商是由學校接洽的，選擇了屈臣氏、其他兩間公司，在徵選的過程中，大家都穿著套裝，非常的專業，一對二的面試讓我非常的緊張，但是經過一問一答的問題後，就慢慢地不緊張，也慢慢地有笑容了。

目前我實習的單位是屈臣氏，一開始覺得在屈臣氏應該很輕鬆因為平常逛逛屈臣氏的時候，看店員都主動的在招呼客人，立刻詢問需要找什麼商品？不用讓客人找不到商品才做詢問，大大的減少找東西地時間。所以想進而了解屈臣氏這間公司的內部營運管理。

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

全球 33 個國家 3,700 個城市，擁有 9,700 間零售商店，旗下設有 19 個零售品牌及 18 個飲品品牌，僱用超過九萬八千名員工，每星期為全球超過二千五百屈臣氏集團，台灣屈臣氏於 1987 年創立，全台擁有超過 440 間門市、4,500 名員工並提供超過 2 萬項商品，每月服務顧客約 500 萬人次，在台灣，20-40 歲女性每 2 位就有一位是屈臣氏常客。屈臣氏每間店配置有專業的藥師及美容顧問、熱心的服務人員，提供顧客最方便、最齊全、最專業的個人藥妝商品購物選擇。

屈臣氏個人用品商店隸屬和記黃埔有限公司旗下屈臣氏集團的保健及美容品牌，是全球最大的保健及美容產品零售商，在全萬名顧客服務。最早可以追溯到 1820 年 皮爾森及李文斯頓 在 澳門 開設的 澳門藥房。1828 年，屈臣氏於中國 廣州 開設「廣東大藥房」。1871 年更名為屈臣氏公司，並成為正式的商業品牌。1981 年被 和記黃埔集團 收購。中華民國國父 孫中山 先生還曾經領過屈臣氏頒發的獎學金。

經營理念: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。

「我們是一家充滿熱誠拼勁，在專業管理下運作的企業。我們擁有優秀的人才，能因應世界各地的文化差異因時制宜。我們致力創新求變，為顧客提供舒適的購物環境及優質的產品。」集團董事

總經理韋以安說屈臣氏是以美麗 (beauty)、健康 (health) 為訴求的台灣藥妝店市場。在國內藥妝市場一枝獨秀多年的「洋」品牌屈臣氏個人藥妝店，正以「多店型」的彈性展店策略，維持市場領先優勢。屈臣氏一直以拓展業務作為長線發展策略，對於歷來佳績，固然引以為傲，但放眼未來仍積極提升顧客的生活素質，多年來屈臣氏以著重品質、勇於創新見稱，透過旗下超過一千三百間分店出售超過二萬五千種產品，包括藥物、化妝品和個人護理用品，以至時尚精品、糖果和玩具等。

屈臣氏一向靈活回應每個市場不斷轉變的消費口味，突破文化和地理區域的界限。於八十年代初期，屈臣氏在香港只有九間分店，但憑著成功的經營策略，以平均每年增設一百三十間分店的速度(即平均每28日增設一間分店)急速擴展。近年更致力革新品牌形象，幫助顧客追求「健康、美態及歡樂」的購物體驗(Look Good, Feel Great, Have Fun!)。店舖採用明亮而充滿現代感的設計，另為顧客提供美容、保健 和嬰兒護理諮詢服務。

屈臣氏在亞洲各地均保持長足的發展，不但是該區首屈一指的美容及個人護理零售專門店，更在芸芸藥房連鎖店中穩佔領導地位，為顧客提供各式各類的保健產品及專業意見。

二、企業組織圖

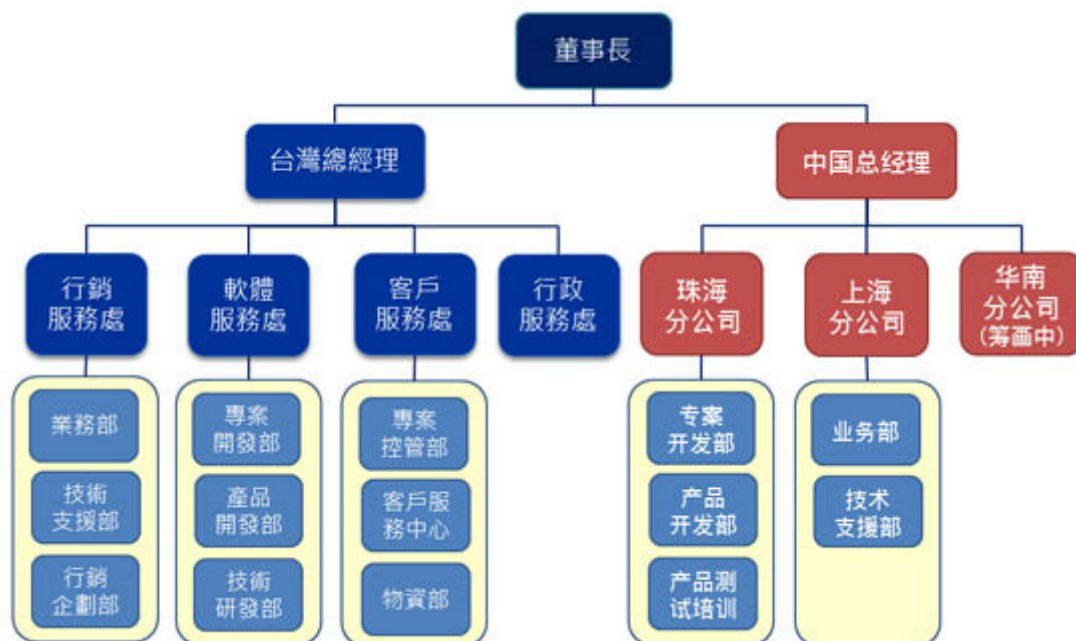


圖 2-1 公司組織圖

第二節 公司策略

一、公司策略及目標

藥妝市場競爭力越來越激烈，台灣區屈臣氏董事長總經理 Toby 表示，屈臣氏三大經營策略：專注、簡化、躍進，來推動營運貼近市場。

二、公司的外在競爭者

連鎖藥妝店在市場中快速成長，獲利也高。因此業者在產品提供差異性上進行競爭，屈臣氏推出售後服務；康是美則以藥妝為主，其他連鎖藥局偏向康是美的走向；屈臣氏則像是小百貨和藥妝結合。

1. 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。

2. 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。

3. 以消費需求為導向

屈臣氏自有品牌產品每次推出，都帶給消費者新的理念，為自有品牌的實施帶來成功。

三、企業的 SWOT

優勢

- ◇ 提供網路商店
- ◇ 門市據點多
- ◇ 屈臣氏自有品牌多元化
- ◇ 商品種類多樣化
- ◇ 十四天退換貨服務
- ◇ 常有促銷活動
- ◇ 口碑好、知名度高，吸引國內外知名廠商有意合作成為供應商

弱勢

- ◇ 24 小時營業少
- ◇ 販賣物品以女性用品居多
- ◇ 大部分費用消耗在物流運輸方面
- ◇ 沒有專屬停車位
- ◇ 銷售員無法一一向消費者解說商品特性

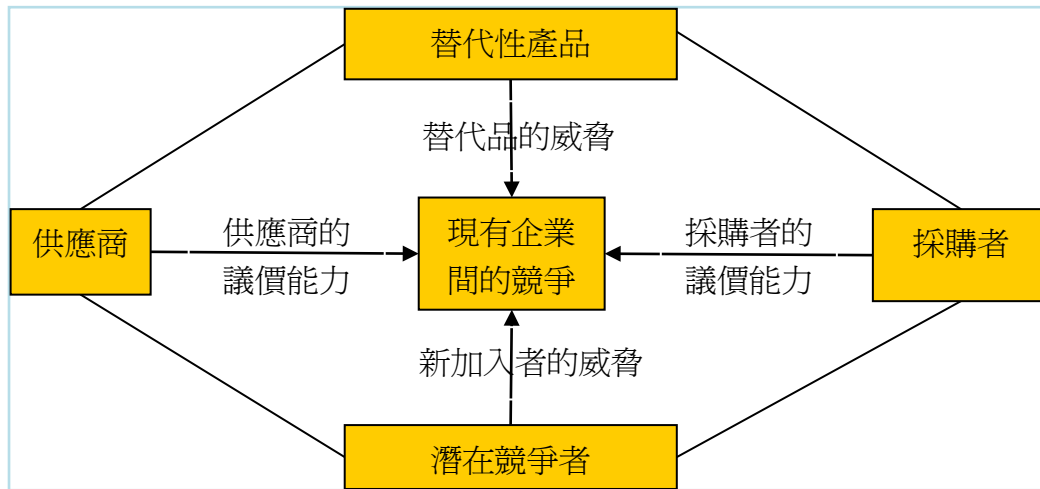
機會

- ◇ 生活型態改變
- ◇ 現代人重視健康與美
- ◇ 消費者重視售後服務
- ◇ 藉由媒體提升企業本身的形象與曝光率。
- ◇ 女性保養品購買率高
- ◇ 消費者購物時注重享受

威脅

- ◇ 同業市場競爭：康是美等藥妝店
- ◇ 網路購物平台愈來愈多
- ◇ 經濟不景氣，人民的荷包縮水使購買能力降低

四、公司五力分析



一般所謂的競爭策略，通常是指既有廠商之間的攻防策略而言。五力模式原創者波特（Michael E. Porter）的主張，現有同業之間競爭的激烈程度取決於下列幾個因素：

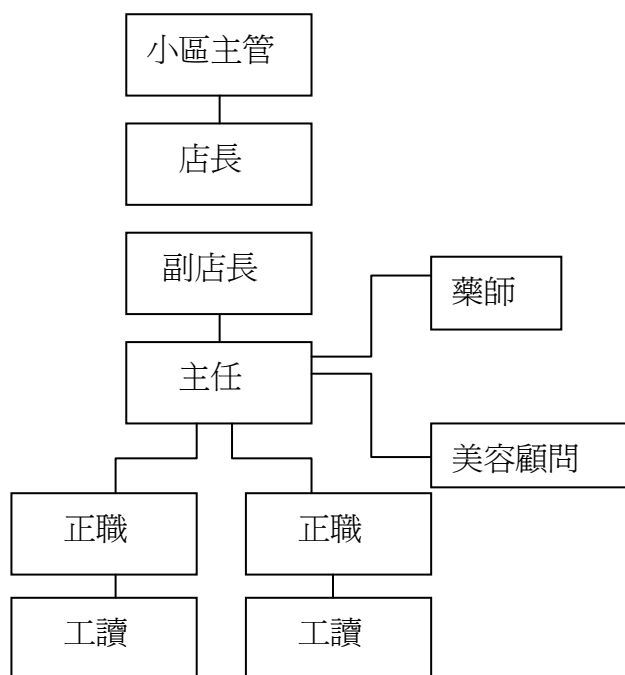
1. 競爭者愈多且能力／規模愈接近，則競爭愈激烈。
2. 產業成長率愈低，則競爭愈激烈。
3. 固定成本愈高或儲存成本愈高，則競爭愈激烈。
4. 產品標準化程度愈高或轉換成本愈低，則競爭愈激烈。
5. 規模經濟愈明顯或每次擴充時產能增加愈大，則競爭愈激烈。
6. 競爭者在目標、策略、個性、地緣等方面歧異愈大，則競爭愈激烈。
7. 將該行業視為策略重點的業者愈多，則競爭愈激烈。
8. 退出障礙愈高則競爭愈激烈。

第三節 公司戰術與作業策略

屈臣氏的商品超過兩萬項商品，每個月服務顧客超過 500 萬人次，在台灣，20~40 歲女性每兩位就有一位是屈臣氏的常客，因為屈臣氏擁有專業的藥師及美容顧問，和最熱心有活力的服務人員，讓顧客有最方便、最齊全、最專業的個人藥妝商品購物選擇、諮詢。

屈臣氏近年極力改變創新，2013 年品牌新形象 4 大 DNA 為：科學、熱誠、承諾、團隊合作。就是要不斷的創新，每個員工都要牢牢記住屈臣氏的 DNA，今年 2014 年屬於屈臣氏的團隊合作之年，所以我們有著口號：「團隊合作，齊創巔峰」

第四節 直接負責單位業務內容



直接負責單位組織圖

二、直接部門工作內容及介紹

因為我們這間店，除了我之外還有一個企業實習生，所以有兩個新人，因而要排班，我跟她都是3天早班4天晚班、或是4天早班3天晚班這樣子輪班的，早班會遇到進貨，一個禮拜五天會進貨，所以早班會比較辛苦一點，從總央倉配貨到各個門市，早上就要把這些貨分好，以便方便補貨，因為我們這間店有三層樓，沒有電梯所以搬貨真的滿辛苦的，把貨物補完之後，就會在賣場服務客人或是站收銀結帳。

但是在大雅屈臣氏工作我覺得很快樂，因為同事們都會互相幫忙。店長、同事們感情都非常和諧，工作上也比較愉快，不會覺得非常的疲累。

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

門市的工作量與來客數和是否有活動來預測需要多少人力資源，而早晚的人力分配也有差別，因為早上人可能來的比較少基本上早班只有兩個人，而下午就會有晚班的人力2~3人上班(包括藥師、美容顧問、正值、兼職)。

二.員工甄選與試用

店長甄選以履歷上的工作經歷和職缺的需求來決定是否入取面試，面試重點上班時段(月休幾天)、工作內容、第一印象與談吐的內容態度反應，去評估試用。

試用考核是一個禮拜內(在店長還沒把人事資料送去人資前)，考核內容是微笑、敢與客人說話、不害羞、動作俐落....等。

三.員工的教育訓練

上班的第一週店長讓我在賣場認識商品和陳列的部門別，一邊做客服的服務一邊熟悉環境，過了一週後公司安排所有的企業實習生到中央辦公室訓練新進人員，也有線上學習的課程幫助了解公司的內部程序，每周都要上1~2堂的線上學習補充對商品的知識，等到熟悉後慢慢的教其他的工作內容，開始學收銀，key一些資料。最特別的是美容顧問和藥師只要去上課後會整理重點，在門市開會時幫我們上課增加商品知識讓我們可以跟顧客介紹。

四. 工作績效評估與考績

1. 共識

與所有員工之間建立共識。

2. 考核

半年一次的考核正值跟工讀生，會先用電腦自我評估卷後，店長也會填一份一樣的評估卷，來評估員工。再來會再與店長討論問卷中分書落差，是把自己分數打太高，還是店長沒有看到作很好的部分、客服標準流程檢討，結束後分數總評比 1 分是最好的 6 是最差的，由總排名來調整薪資。

一. 輪班技巧

排班是由店長來分配的，看當天有沒有物流貨物，如果有早班人力就會多一點，如果沒有就會把人力分配在晚上，每個人都可以排兩天指定休假，但是有三個人剛好休同一天的話店長會調整看誰可以改別天。

緊急調班作業，如果有急事的人盡量在前幾天告知店長，或是讓配班知道以便緊急調整班表，才不會讓其他人造成困擾。

二. 獎勵制度

我們每一檔都有主推的商品，如果有達成小區的目標或是前幾名，店長他們去開會有頒獎禮，但工讀生沒有。

獎勵制度的執行、檢討與改進這部分是主管以上的東西所以沒有。

三. 員工保險與福利

1. 正式上班的第一天就享有勞健保的福利

2. 只要出示員工的會員卡，電腦自動會打員工 88 折(有活動

時不適用)

3. 員工的制服都是由公司全額支付

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

屈臣氏集團的企業文化精萃，可從集團的4大DNA:科學、熱忱、承諾、團隊合作，清晰明瞭。我們鼓勵團隊合作，以開放、信任和尊重的態度工作，從不同的觀點中吸收有價值的元素，通過協同合作達智更好的績效，並以理據作為決策指標。

2. 產業現況與發展

屈臣氏的願景是希望成為消費者心目中個人保健用品的第一首選,協助大家在健康,外貌及感受方面做出正面的改變,從而更加享受人生.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。

一、門市作業基本認識

1. 收銀機功能認識與操作

每位收銀員都有屬於自己的結帳編號，禁止交換使用，因為每個編號都代表著每個人，每當帳上有錯誤時，就可以調出交易明細，上面都有顯示收銀員編號，這樣有有問題時就不會每個人都說不清楚不知道，確保自己的權益。收銀機除了結帳之外，還有其他功能還有鋪錢、員工簽到退、廠商的進貨驗收、發票作廢、兌換發票、查詢商品資訊功能。

屈臣氏的結帳步驟較為繁雜，步驟為：入寵愛會員卡→商品數量→寵愛折抵點數→換購商品→小記→收錢→合計，這樣是正確的結帳順序。

2.店鋪設備之維護與保養

店鋪設備如有損壞或是需要更新，都會有水電工或是專業人員來設定、維修，但平常的維護就是由各位同仁一起。

3.發票與各種單據之使用

進貨驗收單：星期一到星期六有配合的貨運司機會送來商品，大多都是衛生紙、開架式化妝品、專櫃的商品為主，送貨司機都會有單據，我們的工作就是在上面簽名蓋章、並在POS系統中點選進貨驗收，印出兩張單據，一張是司機的一張是留給公司，代表商品有到貨，每日九點以前需結案當天的進貨驗收發票。

發票作廢申請表：當顧客買錯商品或是退貨商品，必須填寫此申請表，在顧客欄位寫上姓名以及電話，作為作廢此發票的證據，此單必須與作廢發票釘在一起，連同當天報表寄回總公司會計，白單留底公司，黃單店內留底，方便為來盤點稽核檢查的單據。

收銀機檢查紀錄單：每日營業結束後，員工須填寫收銀機檢查紀錄單，清點收銀機現金核對業績有無錯誤，如有短收時必須於當天的收銀員要平均支付，溢收時，需與正確紀錄並一同匯回總公司，並由配班簽名確認。

取消交易紀錄表：所有收銀機查價或是入帳號顧客不要的商品，必須通知當班取消，並填寫取消交易紀錄表，寫下機號、序號、金額、原因在晚上日結的時候每筆取消交易都需當班簽名。

三、顧客服務

1.顧客入店之禮儀與態度

屈臣氏很注重顧客服務，從客人一踏入店門口，店員是否再忙或是沒事都要有的三個步驟，「眼神注視、打招呼、微笑」這是對客人的基本禮貌，並且喊：您好，歡迎光臨(並且要講本檔活動的招呼語)例如：700件商品不限同商品買一送一唷!這樣不僅能對顧客對店員形象提升，也能炒熱店內購物氣氛。

2.顧客詢問之處理

當顧客詢問時，立即放下手邊的工作，立刻替客人解答，有耐心地替客人介紹適合的商品，並告知使用重點。

3.顧客抱怨之處理

屈臣氏為了減少服務客訴事件，統一各門市的服務標準，增加了「神秘訪客評分」這一整套完整的評分，是對屈臣氏所有員工嚴苛的要求，考驗員工是否有努力投入於顧客服務。

4.顧客結帳之禮儀與態度

正確結帳流程

- (1) 先生/小姐你好!請問有寵愛卡會員卡嗎?
- (2) 有需要申辦一張嗎?只要50元工本費和手機號碼即可現辦
現累積點數喔!
- (3) 如果忘記帶卡片，可以報手機號碼即可累積點數喔!
- (4) 有需要2元購物袋嗎?
- (5) 有需要加購我身後的換購商品嗎?(例:39元濕紙巾、49元
黑人牙膏)
- (6) 先生/小姐總共是多少錢!收您多少錢!找您多少錢(並以

雙手找現金與發票、信用卡)

(7) 商品有點重喔!請小心拿，謝謝您，歡迎下次再來

5. 主動服務顧客之技巧

當客人在尋找東西時會主動過去詢問需要找什麼可以幫你找喔，看到客人手上有拿商品並拿購物袋給客人裝商品。

6. 讓顧客留下好印象之技巧

客人對我們的滿意度來自於企業形象到門市服務形象，屈臣氏每個檔期都會做一次全館折扣或是滿額折扣，主要是想提高屈臣氏的忠誠度和購買率，每間店都有自己的客源，每次有活動時，都會以電話通知，慢慢的建立起有一的橋樑，讓顧客回購率可以提升。

四、顧客購買忠誠度

1. 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

先了解顧客的需求才可以提供符合消費者的習慣和需求與服務，要做到顧客滿意建立對我們的信心和給顧客的承諾，顧客對我們企業的情感，將會影響業績和發展而滿意度和回購率決定於購買後的感受與使用，顧客對我們的忠誠度就是我們業績成長的利潤重點之一。

2. 提高顧客購買忠誠度的方法

提高我們為顧客服務和與顧客培養感情，細心觀察每個顧客需求時時幫助他們，可以利用活動和試用產品…等的方式，我們最大的特點是我們購買的金額可以轉換點數而點數是有現金回饋，最後的售後服務也是最重要的因素之一。

3. 消費者滿意度對企業之影響

顧客最直接的感受滿不滿意第一來自於服務態度，當顧客

感受到不周到或是生意…等都會影響消費者對我們的形象也影響我們的業績。

五、店鋪銷售作業流程

1. 銷售作業流程之規劃與執行

銷售分為賣場與收銀，賣場的部分就是詢問客人的需求並推薦作銷售，而收銀的部分就是結帳、換購與推會員卡、雜誌…當檔的商品，而收銀也負責退換貨、專櫃結帳、庫存查詢、讀帳清帳…等。

2. 銷售作業流程之控制

當銷售員結帳時顧客人數達到3個以上必須請同事支援，以避免讓顧客等太久而不悅，隨時注意賣場顧客的動態如有無法處理的務必請配班處理。

3. 銷售作業流程之檢討與改善

由於本店購物籃放在門口和彩妝鏡前常常找不到，而我們只要看到消費手上有商品便會馬上提供購物籃或是購物袋方便顧客提物，當顧客找不到商品時服務人員則會親自帶著顧客前往尋找商品，以免顧客空手走出屈臣氏。

六、突發狀況之處理

1. 突發狀況之模擬

會員卡無法與系統連線、信用卡機連線不良、防盜標沒有消磁、每天都會有變價要換標價卡。

2. 突發狀況之處理與檢討

當會員卡無法讀取時立刻跟公司反應，信用卡機無法刷卡時馬上從新開機連線請顧客稍等一下，高單價的商品會防盜標在結帳時收銀員要記得消磁，每天的變價在開門時要立刻去換標價卡。

3.如何避免突發狀況之發生

早上開門前把電腦從新開機，確實的執行每天的標準程序就可以避免。

七、店舖工作管理

1. 各項標準作業流程

(1)賣場巡視：商品面整齊度、商品有庫存尚未補足、毀損商品或貨價注意

(2)重要營運說明：總公司每日公布近期天活動訊息，應提前作準備

(3)環境整潔：有污漬須馬上清潔以免顧客滑倒受傷

(4)進貨驗收/處理：上班後立刻處理物流貨物、成箱貨物，驗收正確商品數量，將庫存商品KEY上庫檢單，搬至倉庫按照部門堆疊整齊

2. 獎懲制度

我們的獎勵制度如有活動獲得的獎金會有員工聚餐，而懲戒的部分如有違反都依造公司規定處置。

3. 店舖工作管理規則介紹

維持店裡的事務和業績，員工做好份內的工作有效的分配事務，一一執行檢查結果並檢討缺失，完成每天該做的店務。

第三節 連鎖加盟之業態及個案

連鎖加盟之發展

1. 連鎖加盟對零售業貢獻

台灣屈臣氏於1987年進駐台灣市場，並在1999年於桃園成立第一座物流管理中心以來，一直以零售業領導品牌的角色，參與並關懷台灣整體經濟，除了投下了大量的資源，更在台灣民眾日常生活中扮演著舉足輕重的角色。而此次物流總部的成立，讓屈臣氏更有能力以專業物流管理，帶給所有廠商及台灣民眾更好的消費服務，並藉此繼續有效帶動台灣整體經濟成長。

屈臣氏個人護理連鎖商店就是成功的例子，屈臣氏在整個化妝品連鎖行業中可以這麼說，是非常成功的連鎖企業，屈臣氏的成功經營管理之道，是眾多連鎖企業都難以復制的，屈臣氏的成功經營管理模式是業界中值得學習和借鑒的。屈臣氏的成功經營管理之道，是化妝品連鎖行業中的榜樣，是化妝品連鎖行業中的靈魂。

2. 連鎖加盟對企業經營之特色

屈臣氏的看法和它的成功精髓，無論是在從接品牌/品類到終端市場銷售，都取得了非常不錯的業績，從品牌/品類管理、專業培訓、專業知識與技能、理貨管理、微笑服務、庫存管理、促銷策略上等等一系列問題，都把握非常好，工作細節做得非常到位，從市場定位上也做得很好，這些也在運作模式上成功的為屈臣氏帶來了很大效益。

屈臣氏這個連鎖渠道系統來說，一直被認為是化妝品零售渠道中銷量賣得最快和提昇銷量最快的渠道，目前，從化妝品

行業發展角度來看，在屈臣氏這個渠道系統裡面品類分的比較細化，賣得突出的品牌都有很多。

屈臣氏具有綜合性的核心競爭優勢：歷史悠久、資金雄厚、規模龐大、品牌知名度高、強大的專業隊伍、科學的經營管理模式、合理的模式定位、專業的服務和指導。

- 屈臣氏：人才是把握成功的關鍵
- 屈臣氏：連鎖的生命在於差異化
- 屈臣氏：堅持自有品牌戰略
- 屈臣氏：在連鎖經營中，始終強調三大經營理念：
 - 1、藥品及保健品保留著創店以來的特色，倡導“健康”。
 - 2、美容美髮及護理用品所占比重最大，種類也最繁多，表達著“美態”的概念。
 - 3、獨有的趣味公仔及糖果精品則傳遞著“樂觀”的生活態度。

屈臣氏的成功經營管理模式，註重細節化的管理，具有一套科學的經營管理模式，是化妝品連鎖行業內難以復制的一套模式，屈臣氏的成功經營管理模式值得連鎖企業學習和借鑒。

屈臣氏個人用品店以“健康、美態、歡樂”為經營理念，目標顧客定位於18~45歲的都市時尚一族，主導“發現式陳列”與“體驗式購物”，努力創造出一個友善、充滿活力及令人興奮的購物環境，讓顧容易於找到獨特、具創意、有趣的、高品質及物有所值的產品，以“發現使顧客可以更美麗，健康和歡樂的新方法”為品牌精髓。商品包括化妝品、護膚品、時尚飾

物、保健品，休閒食品及禮品等類別，共四大類 47 個細分品種，其中藥品占 15%、化妝品占 52%、飾物占 15%、糖果占 18%。屈臣氏商品由知名品牌商品與自有品牌組成，自有品牌商品大致在 20%左右。近年來啟動“我敢發誓 真貨真低價”以及“差價半倍還”等價格策略，店鋪總量超過 500 家。

第四節 行銷企劃

1.SWOT分析與評估

優勢	弱勢
<ul style="list-style-type: none">◇ 提供網路商店◇ 門市據點多◇ 屈臣氏自有品牌多元化◇ 商品種類多樣化◇ 十四天退換貨服務◇ 常有促銷活動◇ 口碑好、知名度高，吸引國內外知名廠商有意合作成為供應商	<ul style="list-style-type: none">◇ 24小時營業少◇ 販賣物品以女性用品居多◇ 大部分費用消耗在物流運輸方面◇ 沒有專屬停車位◇ 銷售員無法一一向消費者解說商品特性◇
機會	威脅
<ul style="list-style-type: none">◇ 生活型態改變◇ 現代人重視健康與美◇ 消費者重視售後服務◇ 藉由媒體提升企業本身的形象與曝光率。◇ 女性保養品購買率高◇ 消費者購物時注重享受	<ul style="list-style-type: none">◇ 同業市場競爭：康是美等藥妝店◇ 網路購物平台愈來愈多◇ 經濟不景氣，人民的荷包縮水使購買能力降低

第五節 店長與管理職務實習

一、認識營業店

1. 商品認識

醫學美容系列Dr. Wu、Dr. satin、薇姿、貝德瑪、Curel、寵愛之名、彤妍、聖克萊爾、雅漾(這些都是經過醫學證明的保養品系列，敏感肌膚適用)

2. 開放櫃護膚OLAY、露得清、巴黎萊雅、蜜妮、卡尼爾、蒂芬妮亞、肌研、碧歐斯(屈臣氏獨家)

開架式彩妝FASIO、MAYBELLINE、MISSHA、SOFINA、REVLON、KATE、KOS' E、ZA、L' OREAL、戀愛魔鏡、專科。

藥局保健食品桂格、白蘭氏、金車、萊萃美、普拿疼、活沛多、優倍多、味全、維骨力…等。

生活日用品海倫仙度絲、飛柔、潘婷、絲蘊、思波琦、LUX、沙宣、靠得住、好自在、康乃馨、蘇菲、高露潔、舒酸定、黑人。

零食飲料金沙、品客、繽紛樂、口香糖、可口可樂…等

1. 人員認識：大雅店人員有店經理、主任(二配)、主任(三配)、正值、藥師、美容顧問、早晚班兼職人員，共九位員工。

2. 商圈環境認識：大買家位於中清東路上，鄰近有菜市場，所以早上就會有客人上門購物，附近競爭店有康是美、寶雅、楓康。

二、認識店長職務

1. 職務與工作內容：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，並且掌握業績的成長提升，每日主要工作執行營運指示、促銷活動重點執行，銷售重點訊息和資料。

2. 應具備之基本條件和技能：店經理是一整家店的負責人，所以需要領導能力、責任感和比別人還要細膩的心，處理事情的細心度，最重要的是能凝聚員工的向心力，並以身作則，這樣才能使這間店團結有效率。

3. 值班經理工作內容和要點：執行值班主管10分鐘檢查表，列印當天便價標價卡、進貨驗收單、零庫存報表、回顧昨日業績，以做今日業績提升計畫，執行當日例行公事、重要營運事項、報表歸檔整理，分配當日工作以及人力規劃。

4. 教育訓練活動之推動：如何教育訓練，是由每周需線上學習至少兩堂，主要是增加商品知識、如何回答顧客的問題、還能提高員工的反應，還有最重要的一分鐘任務，每個月都會有新產品或是主推產品，都需要熟記每樣商品的特色與內容物、產地、功效，因為公司有雇用神秘訪客，來觀察每個店家的員工，是否都能達到公司的要求，所以每個員工都需要全力以赴的服務顧客。

三、業績掌握與目標管理

1. 工作流程規劃：每天配班都會看公司所整理好的報表，再來就是看重要營運訊息，如果有更新訊息，就要先執行新的訊息，才能在做其他工作，例如：例行循環盤點、top200、盤點、查效期、進貨驗收。

2. 門市作業督導：每天的五點都會統計小區，五點的業績百分比，如果業績達成率太低的店家，要立刻書寫報告、業績行動，如何提升業績、客單價、提籃件數，所以這樣每天都需要努力的做客服、銷售。區主管也會不定時的來巡視店家，高區也會安排時間來作訪店看看有什麼需要改變或調整。

四、領導技巧

1. 工作指導及人員訓練：配班會先交代事務，在詳細說明我們該怎麼做，人員訓練公司有一個線上系統每個禮拜就要上去上課，每周開會也會訓練我們銷售產品。

2. 排班作業與工作分派：排班是由店長負責，除了我們指定休外還要分配每天的上班人數與人力是否負荷工作量。每天當班不同以他們所需的工作去分配。

3. 溝通技巧之應用：如果有問題會主動向上司詢問，或是開會時有意見可以表達出來。

五、成功店長之積極角色

1. 人力資源應用與管理：店長需要安排員工的指定休假、國定假日、剩餘休假，除此之外還需要讓大家的休假時間不衝突，讓上班的人力充足，這是非常讓我敬佩的。

2. 經營資訊分析與應用：收銀機與pos系統的使用方式會由網路上資訊列印下來和實際操作。

3. 營造良好工作環境與購物氣氛：屈臣氏會依每一檔期與節日去布置店家營造熱鬧的氣氛，也給顧客有良好購物的動線和清楚的商品擺設。

4. 熟悉公關技巧：親切的向顧客微笑說歡迎光臨，並說出本檔主打的活動招呼語，且須主動詢問顧客是否需要什麼商品、介紹。

第六節 商業自動化與營運決策實習

一、店舖報表研習

1. 驗收單：衛生紙都是由貨運司機所送來的，需要進貨驗收單、開架商品、紙架、試用品…等，我們都要 KEY 驗收單據+簽名。
2. 調撥單：與別家門市轉貨須拿單據前往拿商品，簽名留下憑據。
3. 退貨單：公司會把可以退貨的商品資料傳送出來，由門市人員尋找貨後裝箱，有些廠商需要親自打電話請他們過來拿退貨，比較多數為業務來陳列商品或是拿試用品來的時候一併請他們收回退貨。
4. 報表：在每個晚上打烊後門市電腦系統會自動整合列出今天的營業資料，須把不同的報表資料歸檔以免搞混。

二、條碼系統

商品條碼系統定義、種類及結構：條碼是一連串的數字與白底黑線組成，當掃描機讀取條碼就可以快速知道商品項目與價格，每個商品與標價卡上都有國際條碼，而刷條碼也會出現商品位置與貨架。

三、POS 系統後台報表操作

1. POS 之意義：POS 系統是個銷售時點信息管理系統，利用一套光學自動閱讀與掃描收銀設備，取代了過去單一功能的收銀機除了可以精確的計算出商品貨款外，也能知道庫存與進貨、銷售的變化，資料會處理分析後行程各種表單。
2. POS 與商品主檔之應用：可以立即查詢到商品的活動與價格。

3. POS 系統基本操作：用來結帳、查庫存、查價格、KEY 單據、上下班簽到退、列出發票交易明細…等。

第七節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

1. 認識企業

屈臣氏集團為全球最大、引領健康、美麗和時尚生活的零售業翹楚，於33個市場經營超過11,000家商店，每週服務2,700萬名顧客。集團以最多元化的零售品牌及模式覆蓋全球最多的地域，種類包括保健及美容產品、食品、電子產品以至香水零售業務；是亞洲最大的保健及美容產品零售商，和歐洲最大的香水及化妝品零售商。集團現聘用超過100,000名員工，是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、能源以及電訊等六項核心業務。

2. 認識企業之供應網路

屈臣氏導入電子供應鏈，將後勤作業電子化。有助於即時回應消費者及市場的需求、建置與供應商間專屬資訊交流平臺，使得後勤作業得以更經濟、可以使後勤單位與供應商之間的聯結更有效率。

一、顧客服務與訂單管理

1. 顧客服務的內容：將『更加關心您』的精神進一步提升為對顧客的『關愛』，又引入嶄新的‘Love Your Body’企業理念，藉以提醒顧客要多關心自己，愛護自己身體的需要，如我們所傳遞的理念：『奇妙的身體，值得您無微不至的呵護』，從而強化產品分類，為顧客提供既高質素，又多元化的健康、美容及個人護理產品。」鄒惠儀認為，鑑於港人對健與美的產品和知識需

求殷切，行業前景秀麗，相信投身此行業的人士，能有不俗的發展空間。

2. 顧客期望：商品價格享有折扣，有良好的服務與每個月的活動。當顧客有疑問時可以馬上提供專業的諮詢與購物時貼心的服務。不讓顧客久等延誤時間，有舒適的環境愉快的購物，時時注意客人的舉動看看是否需要幫忙。

3. 訂單管理：以前訂單是採用下單的方式去決定要進多少的貨量，而現在改成以總公司看店家的銷售量去配貨。

第八節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

1. 人口結構：早上的人口多於是對面早市的客群，晚上上班族下班比例比較多。
2. 人流數量：購物人數比以往來的越來越少。
3. 交通狀況：在早上與下班時間交通最為繁榮車流量最大。

二、消費者行為調查

1. 消費者習慣、價值與態度：我們店顧客最多時段在於早上與傍晚與飯後時間，因我們店位於早市對面大多的顧客會買菜完再來消費，傍晚就是上班族下班時候與飯後出來逛逛的客人，我們店附近還有寶雅與康是美而幾乎都是熟客或是常客前來消費，或是我們有活動時人潮會比較多一點，而我們在附近相同行業的店家算是小的，我認為要給顧客價值觀與態度是超越其他家的服務與解決他們的問題。
2. 顧客滿意度：我們對顧客的服務與諮詢相當的重視，讓每位來消費的顧客覺得我們很有親切感，而來到這裡可以幫他們解答疑惑，像是調貨換貨退貨...可以有效的幫助到顧

客。

三、人口資料與顧客系統管理

1. 涵蓋區域規劃：區域我們會以附近商圈或是地區去劃分進行宣傳。
2. 顧客資料建檔與應用：總公司那會有會員的資料不定期的寄出DM、活動通知、與優惠容，除了客人有要求當有活動時通知門市才會留下顧客的聯絡方式。
3. 顧客拜訪技巧：基本上屈臣氏不會去拜訪顧客，只會去發DM時告知活動拜訪一下，提高我們的活動宣傳讓顧客前來消費，感受到我們的親切，提升門市的形象。

四、競爭廠商優勢調查

1. 競爭廠商定價策略：屈臣氏的訂價是總公司那邊給的價格，每天早上都會有變價，也會去寶雅、康是美、全聯...等市場調查。
2. 競爭廠商促銷策略：公司不定期禮拜六全館買488打85折的活動、會員獨享優惠、買一送一、禮拜六點數六倍送、專櫃買2000送200元..等。
3. 競爭廠商人才培育策略：定期教育訓練及線上學習測驗，提升員工的工作知識與能力，公司會建立績效制度與考核。
4. 競爭廠商顧客服務策略：親切的服務顧客，以客為尊提供最即時的服務。

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

當初選擇企業的時候就有考慮到，屈臣氏是藥妝店的龍頭老大，整個公司的經營模式也是我比較喜歡的。

實習這幾個月下來，有快樂也有悲傷的時候，快樂的是能認識屈臣氏所有的同事、業務朋友、顧客朋友，做活動的時候一起布置賣場、一起炒熱活動的氣氛，在排隊等著結帳的人潮越來越多，我們還是能有效率、有默契的結帳。有時候會遇到一些從奧洲的顧客，他們常常刁蠻不講理，雖然解釋很多次活動內容或是商品資訊，但還是大聲嚷嚷著，這讓人真的覺得人跟人不是就是要互相的嗎？

實習前是個完全不懂銷售的一個大學生，但經過了這段時間的實習與成長，讓我在屈臣氏以顧客至上的經營模式下，非常注重服務，需要熱情的關心，隨時遞購物籃、遞 DM 給客人，會讓客人十分貼心對我微笑，那我就告訴自己，我讓客人對我的服務感到滿意，享受服務顧客，享受顧客回饋的微笑，這真的讓我在工作上的疲勞感完全消失非常的滿足。

第二節 未來建議

對公司來講，業績固然重要，但是有時候也要換個角度來看顧客的感覺，在這幾個月來，站在收銀的位置也有滿長一段時間的，公司規定需要換購達成率需要多少，但是給收銀員的壓力真的很大，有時候顧客不需要這些東西，真的是在強迫推銷購買這些商品，站在顧客的立場上也是一大困擾。

對於實習制度，我認為可以在大四上學期的這段時間來做實

習的這個部分，大四下學期可以有充足的時間規劃畢業後的工作，一整個學期都在實習，畢業後，如果真的不喜歡實習的這份工作，那是不是又得重新規劃未來，這樣一樣畢業即是失業。一個學期我認為已經足夠達成實習的目的。

未來的學弟妹們，去實習就對了，不管你這份實習的工作是不是自己想要做的，這都是自己所選擇，但是別想太多，千萬不要放棄，這段時間是磨練自己的最好機會，熬過去就是你自己的，一定會有意外的收穫。

畢業之後，可能會先去當兵，這一年當兵的時間，有時間的話可能會看點書，充實自己，因為在屈臣氏的這一年來遇到的客人，滿多都是需要英文對話的，真是讓我有點挫敗，都只能請另一個工讀生來幫忙因為她應用英文系的，但如果她沒有上班，又剛好遇到外國人，就只能用很破的英文來對談，所以需要再多加強一點英文能力。