

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



指導教師：沈武賢 老師

學生：顧韻芬

中華民國 103 年 05 月

摘要

我的三明治實習教學計畫實習單位為台灣屈臣氏個人用品商店股份有限公司，在屈臣氏太平門市，門市位於台中市太平區太平路472-1 號。在忙碌的都市裡，便利店數也跟著越來越多，除了7-Eleven、全聯、購物中心……等，藥妝店也慢慢崛起。以提供生活上不可缺少的藥妝用品店，並表現出最好的服務態度，讓客人在屬於自己的個人用品商店盡情購物，並積極的在台灣擴展店面。

升上大四因為學校三明治政策而有機會去校外實習，讓我能比別人提早一年進入職場、體驗職場，也算是我先累積一年的實力好畢業就能就業。當我是實習生時，體驗到不同的作業模式，也讓我了解到很多事情，比如說，在職場中遇見到不同的客人與同事之間該如何去相處，並且學習到做人處事的態度，一件事情要有始有終的完成不能半途而廢。

致謝

首先要感謝修平科技大學行銷與流通管理系，因為系上的三明治政策讓我們有實習的機會，除了比別人搶先一年體驗職場之外，也學習到如何跟同事之間的相處、對待客人必須要有的態度、並且瞭解公司的相關物流作業等等，讓我們更一步的成長以及提升自己對外的認知。

在實習的這段時間裡，要感謝全體的員工們，因為是實習，所以讓我了解到很多相關業務，像是彼此會開會來檢討並加以改進、店內商品的相關知識等等，當我有困惑的時候，很高興同事會教我如何去解決讓我好上手，當我做得好會鼓勵我，做錯了會教我怎麼做讓我做得更好，在這半年之間，真的學到很多！

感謝我的指導老師沈武賢老師，之前在全家實習時會來探訪並了解我的工作環境，在我有工作上的疑惑時，也能以自身的經驗給我很多意見；雖然很抱歉沒有在全家便利超商完成我大四的實習課程，但換到了另一個工作環境屈臣氏時，很感謝我的朋友與老師都有鼓勵我，雖然每個禮拜一都要回學校做報告，但也能透過回學校跟朋友老師聊天，也算是互相聽聽工作上的事情，不只能舒壓自己的壓力也能聽聽彼此工作上的趣事、不開心的事。

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 | |
| 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 個案企業介紹 | |
| 第一節 公司沿革與現況 | 4 |
| 第二節 企業策略 | 6 |
| 第三節 企業戰術與作業策略 | 10 |
| 第四節 直接負責單位業務內容 | 13 |
| 第三章 個案公司實習所見 | |
| 第一節 門市行政實習 | 16 |
| 第二節 門市營運管理實習 | 20 |
| 第三節 連鎖企業經營管理實習 | 30 |

| | | |
|----------------------|------------------|-----------|
| 第四節 | 行銷企劃實作 | 32 |
| 第五節 | 店長與管理職務實習 | 38 |
| 第六節 | 商業自動化與營運決策 | 42 |
| 第七節 | 物流與供應鏈管理實習 | 47 |
| 第八節 | 消費者行為分析實習 | 51 |
| 第四章 實習心得與未來建議 | | |
| 第一節 | 實習心得..... | 54 |
| 第二節 | 未來建議..... | 55 |
| 第三節 | 未來計畫..... | 56 |
| 參考文獻..... | | 57 |

圖表目錄

| | |
|-------------------------|----|
| 圖 2-1 公司象徵介紹圖 | 4 |
| 圖 2-2 企業組織圖 | 6 |
| 圖 2-3 屈臣氏組織圖 | 14 |
| 圖 3-1 應徵程序 | 17 |
| 圖 3-2 台灣屈臣氏加盟店組織圖 | 34 |
| 表 2-1 公司 SWOT 分析 | 8 |
| 表 2-2 早班工作流程 | 15 |
| 表 3-1 工作輪班表 | 23 |

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

在學校升上大四後就該考慮是要繼續就讀作專題？還是配合系上的三明治實習來鍛鍊自己。現在的社會工作難找失業率也很高，有一句話是說：畢業就是失業！所以系上幫我們安排了提早進入職場生活來幫我們接軌，這樣畢業後你可以考慮要繼續做還是換個環境。在這一年裡不僅可以充實自己也可以體驗職場的環境。

會選擇屈臣氏是因為在現今的社會中，人們總是過著忙碌的生活，為了不讓生活瑣碎的繁事拖累了自己的寶貴時間，便逐漸重視生活的便利性，而屈臣氏強調優質的服務力及專業能力，這正是我可以訓練自己的機會所在。

第二節 實習目的

1. 可以提高自己在職場中的應變能力和處理的速度。
2. 了解藥妝店的許多環節及業務，讓自己可以順利上手。
3. 面對不同的問題可以用自己的專業能力及技巧解決並精準的完成自己的工作。
4. 改善自己會逃避的個性和不擅於表達，當面對問題所在時能解決的方法有很多種，當然就要看你選擇哪種，既有效率和表達很清楚的技巧，不是每個環境都是隨著自己的意思，而是自己要去適應了解才能順手的融入其中。

第三節 實習公司甄選過程

一、如何獲得實習公司資訊

學校有三明治教學方案，也可以自己去尋找公司，或配合學校三明治教學。總共有二十幾家的廠商來演講，選擇的出入和機會很多！

二、如何與實習公司做接洽

學校這邊會安排面試，而你要選出三家你想應徵的去繳交履歷並面試，如果通過面試會老師會在臉書通知哪些廠商有錄取誰。入取後，經理會通知你要準備哪些東西到哪裡開始上課。

三、為何選擇目前實習公司

當初不是選擇屈臣氏，而是因為某些因素所以有更換廠商。因為大二的實習是必修的，也因為透過這關係而進入屈臣氏實習，會選擇

這間屈臣氏是因為我覺得他們服務很好形象又清晰，或許進入這間公司可以提升自己的品性也能鍛鍊自己說話方式的技巧。

四、對實習公司的初步看法為何

像大多數的人想法一樣，要進入藥妝店的門市一定要會化妝或者是了解化妝那方面的知識，而自己什麼都不懂感覺找死一樣。但進去之後又跟自己的想法不一樣，其實真的沒有想像的這麼困難，雖然我對化妝品什麼都不懂，但可以問同事或者是透過商品的特性來了解這商品是否符合消費者的需求，久而久之就會上手了！就像你對一件事情一無所知也不知道來龍去脈，那自己是不是要去了解與詢問，就能知道事情沒有你想像的這麼複雜，你沒去抗拒就能學習到。

第二章 公司介紹

第一節 公司沿革與現況

「飛龍」象徵健康、興盛和力量，代表集團的藥房業務之餘，亦寓意集團的成功發展和光明前景。



「獨角駒」在西方文化中同樣象徵健康和力量，具有純潔、罕貴的含義。而在英國皇室的騎兵甲衣上，亦有以馬作為裝飾；這正反映集團創辦者的英國背景，以及中西方優良文化的融合。

「寶塔」在東方被視為財富和尊貴的象徵，代表擊退邪惡、對傳統的尊重、高尚的道德及恆久的價值。這點正跟屈臣氏集團的信念不謀而合。而寶塔層迭的結構更寓意步步高升、增長無間。

圖 2-1 公司象徵介紹圖

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，在全球 33 個國家 3,700 個城市，全球總店數達 10,000 間零售商店，旗下設有 19 個零售品牌及 18 個飲品品牌，僱用超過十萬名員工，每星期為全球超過二千六百萬名顧客服務。

台灣屈臣氏於 1987 年創立，全台擁有近 400 間門市、超過 4,000 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 4 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。

屈臣氏集團歷年來的大事紀:

- 1828 屈臣氏前身廣東藥房在廣州開業
- 1832 開設中國大陸首間汽水廠(全球其中一家率先製造「有氣」飲料的公司)。
- 1841 廣東藥房南下香港，創辦香港藥房
- 1862 屈臣氏於一八五八年加入香港藥房擔任經理後，他的名字便與香港藥房結下不解緣
- 1871 香港藥房易名為屈臣氏公司
- 1883 屈臣氏拓展海外業務至菲律賓及中國大陸，並於一八八四年在馬尼拉開設藥房及汽水廠
- 1886 屈臣氏有限公司於一月十九日獲發公司註冊證書
- 1895 屈臣氏經營三十五間店舖，生產成藥、化妝品及香水約三百種1903創辦屈臣氏蒸餾水，為中國大陸及香港消費者提供最清純、最健康的蒸餾水
- 1963 和記企業收購屈臣氏公司
- 1981 屈臣氏成為和記黃埔有限公司全資附屬機構，經營七十五間食品及非食品零售店舖
- 1987 屈臣氏藥房拓展至台灣、澳門、新加坡(1988年)、馬來西亞(1994年)、泰國(1996年) 及菲律賓(2002年)
- 1990 豐澤成為屈臣氏集團的成員2000收購英國保健及美容產品連鎖店Savers；同年Great在香港開業
- 2002 收購歐洲的Kruidvat 集團，使屈臣氏集團躍居全球第三大保健及美容產品零售商

■ 2004

(1)屈臣氏個人護理商店把第三代商店概念擴展至台灣

(2)收購在德國擁有786間保健及美容產品連鎖店Drik

Rossmann GmbH四成股權

(3)屈臣氏個人護理商店開設第五十間藥房

(4)屈臣氏集團與LG Mart合資公司，於2005年初在韓國開設屈

臣氏個人護理商店

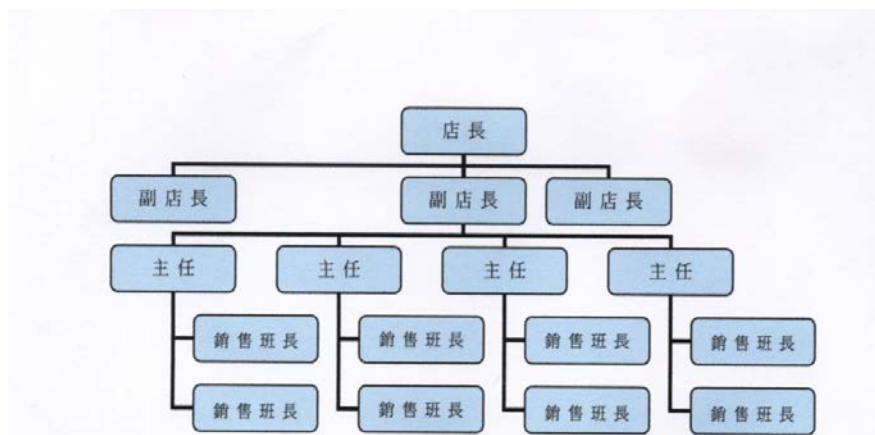


圖 2-2 企業組織圖

第二節 公司策略

一、公司策略及目標

✓ 我的美麗 我的屈臣氏

在屈臣氏可以發現世界各地最新化妝品、保養品及美妝用品，從專櫃品牌、開架式品牌、醫學美容到日用品，品牌、品項最為齊全。除了每月提供最新商品情報、每週提供最優惠的折扣情報外，屈臣氏不定期會推出保養、彩妝知識教學別冊供消費者免費索取，並擁有跨品牌的美容顧問，提供顧客最貼心的諮詢服務。

✓ 我的健康 我的屈臣氏

從個人的護理用品到全家人的保健用品，無論是吃的、喝的、塗抹的或是保健器材，屈臣氏保健部門總是細心的作到最好。屈臣氏擁有專業的駐店藥師，替每位顧客提供免費健康諮詢，確保每一位顧客得到所需的產品及建議。另外，屈臣氏不定期會推出「屈臣氏健康報」，提供健康知識的傳達、藥師小叮嚀以及商品推薦，讓消費者在家也能自行翻閱，增加健康的知識。

✓ 我的歡樂 我的屈臣氏

有別於傳統藥局與藥妝店，屈臣氏獨有的歡樂品類帶給顧客貼心的驚喜。最熱門的零食、玩偶、飾品、禮品，屈臣氏通通都有，讓歡樂的情感擴展到每一位顧客的心中。

二、 公司的外在競爭者

如果為產業競爭者的話就以康是美為主，近年來同為藥妝店的康美，不免被消費者互相做比較，對於屈臣氏來說會是一種威脅。如果為競爭者的話就像是丁丁藥局和啄木鳥藥局也開始設置了保養品，造成消費者的選擇增加。以替代性商品為主的大賣場也有一些相關的保養品，消費者可能會覺得價錢較為便宜。

三、 SWOT 分析

表 2-1 公司 SWOT 分析

| 優勢 | 劣勢 |
|-------------|-------------------------|
| A、藥妝產品多樣化 | A、停車位子少，可容納十台機車，但汽車容納不下 |
| B、商品排列整齊不雜亂 | B、停車格上沒設置遮雨棚，下雨較不方便 |
| C、優惠價格標示清楚 | C、販售的物品大多以女性為主 |
| D、廣告眾多 | |
| E、擁有自由品牌 | |
| F、常有促銷活動 | |

| | |
|---|---|
| <p>G、地點設置在鬧區，人潮較多</p> <p>H、價格低廉</p> | <p>D、下雨時沒有設置傘筒</p> <p>E、沒有 24 小時營業</p> <p>F、食品類較少</p> |
| <p>機會</p> <p>A、可以增加零食類的商品以吸引小孩</p> <p>B、增加售後服務</p> <p>C、可以朝向 24 小時經營</p> <p>D、女性商品眾多，而且較捨得花錢在化妝品及保養品上</p> <p>E、針對學生做促銷，憑學生證可以打折</p> | <p>威脅</p> <p>A、附近競爭者多（EX：康是美）</p> <p>B、消費者對品牌的要求越來越高</p> <p>C、網路購物增多</p> <p>D、經濟不景氣會使顧客購買能力降低</p> |

四、核心競爭力

(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。

在過去兩年裡，屈臣氏在個人護理產品的銷售市場中佔據了 21% 的市場份額，其自有品牌產品由於良好的品質價格贏得了消費者對屈臣氏更多的認同和信任。

自有品牌成為零售業發展過程中不可或缺的一個重要成分。而屈臣氏個人護理店用行動表達了自己的態度：自有品牌不僅僅是「重要」的，而且是「必不可少」的。

(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使特定的消費群變成整個區域的大眾消費群，通過地域細分和功能細分，實現差異化突圍。

五、 企業的五力分析

(一) 客戶議價能力

通常購買的消費者極為分散，因為消費者可能因為逛逛就購買、較在乎價格的消費者、真正購買需要商品的。現代的消費者意識高漲、資訊透明化（比價方便），可能就成了消費者購買的主要原因。

(二) 供應商議價能力

屈臣氏在全球分店眾多，可跟供應產品廠商或公司以大量進貨來壓低價格，而自創品牌則是跟製造商直接大量訂購供應，更可以一般有牌子同樣產品價格更低，這是一重要的競爭力量。

(三) 新近入者的競爭

因為技術層次低、所需的資本比較大，但獲利率不錯，有可能吸引相關產業轉入的可能性很高。以低價在市場上競爭者越來越多，如網拍、美華泰、啄木鳥藥局..等，連鎖藥妝或小百貨除了以低價，屈臣氏最新以售後服務，再次來鞏固在市場上的龍頭地位。

(四) 替代品的威脅

替代品有其他藥局或藥妝店所提供的品牌的產品或專業的藥師服務，雖然替代品多但是因為連鎖店所訴求的是，給予消費者一個舒適、乾淨挑選商品的空間及諮詢服務，因此在替代品中其他藥局及藥妝店對它有很大威脅。

(五) 現有廠商的競爭

連鎖藥妝店成長率和利潤在市場中成長速度很快，獲利也很高。因此業者在在產品提供差異性上進行競爭，屈臣氏目前也推出售後服務來競爭。而康是美主要以藥妝為主、其他連鎖藥局也比較偏向康是美的走向、屈臣氏則像小百貨和藥妝的結合。

第三節 公司戰術與作業策略

一、 企業戰術與作業策略

招數 1：超值換購

屈臣氏推出只要顧客友購買商品即可加選購背櫃的商品，這些超值商品通常是屈臣氏的自有品牌，能在實現低價位的同時又可以保證利潤。

招數 2：獨家優惠

這是屈臣氏經常使用的一種促銷手段，在尋找促銷商品時，經常避開其他商家，別出心裁，給顧客更多新鮮感，也可以提高顧客忠臣度。

招數 3：買就送

買一送一、買二送一、買大送小；送商品、送贈品、送禮品、送購物券、送抽獎券，促銷方式非常靈活多變。

招數 4：加量不加價

主要針對屈臣氏的自有品牌產品，經常會推出加量不加價的包裝，用鮮明的標籤標示，以加量 33%或加量 50%為主，面膜、橄欖油、護手霜、洗髮水、潤髮乳、化妝棉等經常使用的商品，對消費者非常有吸引力。

招數 5：優惠券

屈臣氏經常會做全店消費滿 2000 送 200 元商品提貨卷、健康護膚商品消費滿 888 送 100 元商品提貨卷。

招數 6：套裝優惠

屈臣氏經常會向生產廠商訂製專供的套裝商品，以較優惠的價格向顧客銷售，如資生堂、曼秀雷敦、旁氏等都常做一些附帶贈品的套裝，屈臣氏自有品牌也經常會推出套裝優惠。

招數 7：震撼低價

屈臣氏經常推出系列震撼低價商品，這些商品以非常優惠的價格銷售，並且規定每個店家必須陳列在最前面、最顯眼的位置，以吸引顧客。

招數 8：截角優惠券

在指定促銷期內，一次性購物滿 60 元（或者 100 元），剪下促銷宣傳海報的截角，可以抵 6 元（或者 10 元），相當於額外再獲得九折優惠。

招數 9：購買某系列產品滿 1500 元送贈品

例如：購買 DR.WU 系列商品滿 1500 員送 DR.WU 膚色 BB 霜。

二、 企業的主要顧客與提供服務

像我們店是為於太平農會對面的屈臣氏，因為周圍是菜市場，所以我們目標客群是以家庭主婦為主要客群，次要的為學生族群，因農會裡有補習班且附近也有國中、高中、國小。

只要進來店消費的客人我們都會做好客服，看到有客人在尋找東西時或者是眼神跟你對上，會先走過去跟他打招呼且詢問他是否有需要幫忙找的，再來是遞上店裡提供的環保購物袋給客人做使用。

三、 目前來客數量

原本店裡生意很好但因為附近開了一家全聯福利中心，所以導致我們客人有些流失，大概從以前的 60-70%降至 45-55%。平常來客數就 80 幾至 110 幾人不等，假日的話人數會比較多人，大概 100 多人至 200 多人不等。

四、 本店營業額

我們每個月大概有四十幾萬至五十幾萬，平均一個禮拜大概十幾萬。

第四節 直接負責單位業務內容

一、負責單位

我現在就職於(台中市太平區太平路 472-1 號)屈臣氏太平店，裡面的人都對我很好很單純，不像我想像中的勾心鬥角或者是愛理不理的感受。屈臣氏是個全新不同的體驗，雖然公司紀律很嚴謹但是對員工有如家人一樣的適當。我在裡面擔任早班而實習內容就是站收銀還有客服，看似簡單但實際做也很不好意思。進貨上架、跑銀行、到垃圾、發傳單、插卡片、整理貨價、查效期、貼防盜標等這些都要會，剛開始也會怕怕得但做久了其實也還好，雖然我進去才幾天剛開始做錯好幾次但是裡面的人都對我很好。

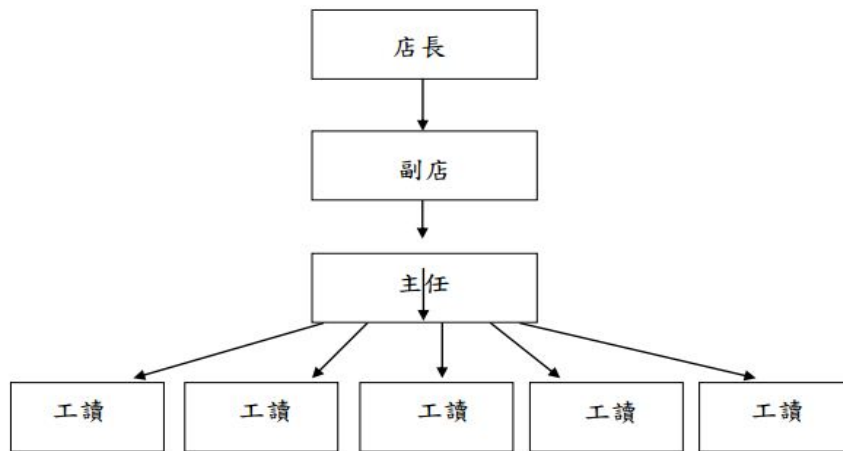


圖2-3屈臣氏組織圖

二、工作時間與輪調方式

工作時間：

早班工讀 星期一、三、五（8點～16點）

其餘（8點半～16點半或五點）

早班正職（8點或8點半至16點或半）

晚班（14 點～23 點）

而我工作時間為早班（8 點～16 點），因為店裡只有我一個工讀生其餘的都是正職當班，如果遇到特殊情形也是可以調動的或者是你想要指定日期休假要提早一個月跟店長說。

表 2-2 早班工作流程

| 時間 | 工作內容 |
|---------------|--|
| 08：00 至 09：00 | 進去後把店內電燈打開並關下鐵門，然後拿紙盒把門口的人數計數器擋起來。 |
| | 到後場把所有電源箱開啟還有冷氣機兩台。 |
| | 正值當班會拿零用金給你順便簽本子並且交代你去銀行時要換什麼錢。 |
| | 把兩機的錢算好五千並放置收銀機裡。 |
| | 靠近櫃台的冷氣機會漏水，要去廁所拿藍色桶子裝水並用抹布把地板的水擦乾淨，以免客人誤踩滑倒。 |
| | 門口會有新進貨物堆在繩子圍起來的地方，要用推車一一推到收銀機旁邊並且把地板的繩子收起來放好。 |
| | 把附近落地拉齊，並把貨物歸位。 |
| 09：00 | 鐵門打開，並把特價商品擺在門口堆 |

| | |
|---------|-------------------------|
| | 好，人物立牌和優惠 DM 擺在門口。 |
| | 騎摩托車去銀行匯款。 |
| 10 : 00 | 把貨上一上並補齊並挑出單價高要貼防盜標的商品。 |

第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習

一、人力需求預測與人才招募

以太平店屈臣氏來說的話是以兩個時段來分班，早班 8 點至下午 3 點，晚班下午 2 點至晚上 11 點，每間加盟者分配時段都不一定相同當然是要看一間店的大小來作分配。

應徵的方式分成幾種：

1. 店外門口貼的徵人告示
2. 人力銀行的徵人職缺
3. 公司網站的職缺

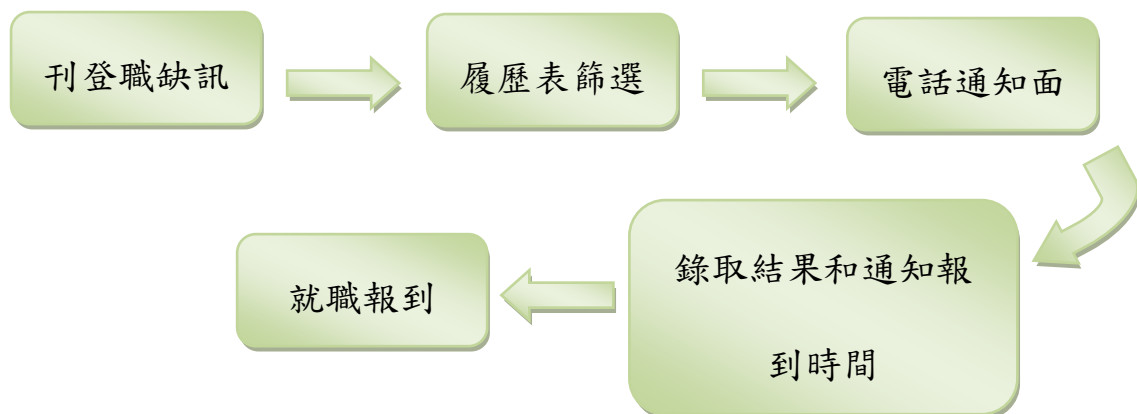


圖 3-1 應徵順序

二、 員工徵選與試用

(一) 甄選的程序

甄選時間、程序及評估過程視組織和部門而定，分為以下三個步驟：

1. 申請

(1)根據店外門口告示

附上履歷表以及所需文件，等待店長的評估是否適合後，做面試的通知。

(2)網路人力銀行

直接做應徵，確認應之職位和班別後，決定是否做面試的通知。

2. 面試

(1)告知工作時間

(2)說明服裝禮儀

(3)說明三天試用期和工作內容須知

(4)店鋪的制度和員工守則及公司法規

(二)應徵職位：

1.美容顧問

(1) 個性活潑，積極樂觀，熱愛銷售工作，無經驗可

(2) 完整職前訓練等各項福利

(3) 提供員工制服

(4) 高獎金抽成20%，保障月薪

(5) 享勞保、勞退金

2. 藥師

- (1) 具藥師資及執照
- (2) 具年度 25 小時持續教育學分
- (3) 個性親切,具高度服務熱忱
- (4) 具積極態度及責任感
- (5) 負責連鎖藥局商品銷售管理
- (6) 提供優質的顧客服務及用藥諮詢

3. 正職人員

- (1) 賣場商品整理陳列/結帳收銀/顧客服務
- (2) 有門市經驗加者,無相關經驗亦可
- (3) 公司提供教育訓練課程,歡迎有學習熱忱者加入
- (4) 需配合門市輪早晚班,月排休 6~8 天

4. 兼職人員 (P T)

- (1) 有門市銷售或賣場陳列工作經驗者尤佳,無經驗亦可
- (2) 需配合門市排班且個性積極主動/活潑樂觀/喜歡與顧客接觸

(二) 面試重點

穿著要注意不可穿的太隨意,進門就開始評分了,切記要面帶微笑,親切的詢問店員店長是否在門市,耐心等店長出來面試,面試中坐姿要正確並且自己要積極的表現想要進入這個職場的決心,面試後向店長、店員致謝後離開,耐心等待面試結果。

（三）員工試用期間之考核

剛開始新人報到時有幾天的適應期，選擇比較輕鬆的讓新人做，並且帶新人熟悉門市的环境、各式商品擺放的位置、還有上班的一些相關規定，將門市基本的教導給新人，之後前幾天先讓他做線上課程，讓他了解到服務客人該注意哪幾點，也能讓他學習一些商品知識。

三、員工的教育訓練

（一）評估訓練要求

讓新進人員快速了解店鋪營運的狀況，減短對環境的適應期並加強員工的專業經營理念與知識，提升員工的專業度與責任感。教育訓練最終需求是要提升公司的績效目標，也能提升員工的工作能力並使企業更有競爭力。

（二）訓練方式

據屈臣氏員工門市實習內容有：

- POP 書寫及 POP 擺設技巧
- 落地擺設
- 客戶服務
- 貨品管理（補貨、進倉）
- 競爭對手情報調查
- 商品知識
- 排卡與商品位置
- 倉庫整理
- 防盜磁片放置及其技巧
- 團隊精神與分工合作

(三) 訓練成果的評估

判斷他是否達到目標並了解他工作情形，是否提升組織績效也找出哪裡需要做該強以改進，可以透過教育訓練各種課程來做為未來訓練。

四、工作績效評估與考績

(一) 工作績效評估方法

日常績效評估是當天領班的擔當會針對店舖人員上班態度進行評核，主要評核項目有以下這些：

1. 對於當期活動的了解
2. 店舖環境是否整潔
3. 服務用語是否齊全
4. 服裝儀容是否有在規定內
5. 出勤紀錄是否合乎規定
6. 課服是否有落實

(二) 工作績效評估方法之檢討與改進

由店長做評估，從他平常規定的工作細項來做評分基準，而如果没有達到該目標，區經理也會打電話給店長問她原因。每天上班都會開會，表揚好的與改進壞的，大家會討論該如何用什麼方式去做銷售，然後實施並且以該目標做為努力空間。

(三) 考績評分之項目與評分重點

總部會派遣人員名為”神秘客”，他會偽裝顧客進行訪查和評分而評分結果會回到營業總部再經由各區營業擔當轉告門市店長並加以改善，以下是訪查和評分的項目：

1. 一進店裡的服務用語是否確實
2. 課服是否落實
3. 該店環境是否整潔
4. 商品陳列是否整齊劃一

(四) 考績評分表之使用與評比技巧

考績評分表在事後區主管都會告知店長該店的評分結果，去注意裡面被扣分的項目並加強訓練，在平常就做好評分時會注意的事項，並時時提醒自己，才是拿到分數最好的捷徑。

五、輪班制度

(一) 排班方法與技巧

本門市班別：

表 3-1 工作輪班表

| 班別 | 上班時間 |
|----|-------------|
| 早班 | 08:00~15:00 |
| 中班 | 14:00~23:00 |
| 晚班 | 18:00~23:00 |

我們店裡是依照店長排的班表來執行，當然有事情的員工要提前告知店長好讓她可以幫你排休，基本上工讀生的我就是做早班。如果當天臨時有事情無法避免但排班表也排出來了，前天晚上要立即告知店長。

(二) 緊急調班作業

如果需要做緊急的調班，根據班表詢問當天的當班人員是否可以做調班的動作，同意之後再告知店長，如果當班人員無法調班，再詢問店長是否可以幫忙代班。

六、 獎勵制度

(1) 獎金：根據個人的工作能力發放，例如：節慶期間來客率很高而且換購商品率也高，就會給予額外的獎金做為獎勵。

(2) 津貼：在特定日子會給予津貼。

七、 員工保險與福利

屈臣氏的福利制度

員工福利

- ◆ 年終獎金
- ◆ 三節獎金
- ◆ 生日禮金
- ◆ 勞/健保、退休金提撥
- ◆ 員工購物折扣
- ◆ 福委會員工活動
- ◆ 員工聚餐
- ◆ 員工旅遊
- ◆ 免費員工制服

休假規則

- ◆ 年假/特休
- ◆ 婚喪假
- ◆ 不扣薪病假
- ◆ 女性同仁生理假/育嬰假/產假/陪產假
- ◆ 事假或家庭照顧假

第二節 門市營運管理實習

一、組織與環境之認識

(一) 企業文化與經營理念

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。

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。

(二) 產業現況與發展

隨著經濟不景氣，台灣傳統藥局近幾年來有很大的改變，面對連鎖藥妝通路的競爭以及既有市場同業間的淘汰洗牌，再加上健保給付可拿免錢的藥，導致傳統藥局生存空間愈來愈小。根據經濟日報的報導，傳統藥局的數量由 1998 年的 1.1 萬家，逐漸萎縮為 8,500 家。由於全民健保實施加上醫藥分業成效不佳，藥局的商品和營收比重也逐漸調整，由藥師配藥為主 (營收占比達七成) 轉變為嬰幼兒商品為主 (營收占比達六成)。

二、門市作業基本認識

1. 收銀機功能認識與操作

屈臣氏的收銀跟我再超商做的收銀不一樣，如果要取消商品或取消交易要請當班幫你處理而你也要寫好交易序號和金錢&原因並且簽上你的名子，如果你想知道買什麼商品有送贈品這些你要自己背熟，因為他不會顯是在螢幕上面。然後有帶會員卡的顧客可以享有來店禮和折扣點數的優惠，沒帶會員卡的顧客不能享有來店禮和折扣優惠但能享有累積點數。

2. 店鋪設備之維護與保養

店裡不管架面上還是收銀檯都要保持清潔還有燈泡如果壞掉了要告知當班，因為要讓顧客享有乾淨明亮的購物環境，冷氣機的水用盒子裝滿後要拿去倒掉不然地板會溼一大片而廁所要保持清潔，晚班的人會打掃完在下班。每個環境都要保持整潔，心情好做事也會很順手畢竟環境是大家共同使用的。

3. 發票與各種單據之使用

現在使用的都是電子發票所以機器操作比較簡單，只需要把發票張朝上並放上蓋子蓋下去發票就會自動定位，就可以正常使用了，不像傳統的發票有兩卷或者是操作上比較困難的情況。

三、顧客服務

1. 顧客入店之禮儀與態度

當顧客進來時，要跟他對上眼並且微笑說出：「你好，歡迎光臨。」並且說出這檔期的活動促銷術語，比如說：「700件商品6折要買要快哦！」讓顧客明白優惠的重點並勾起購買的慾望。

2. 顧客詢問之處理

當顧客詢問時，立即放下手邊工作，親切的回應顧客：「你好，請問需要什麼嗎？」並帶顧客去找他需要的東西。如果你正在結帳也要親切的回他說：「不好意思稍等一下，我馬上為你服務。」千萬不要無視客人的存在這樣你會損失一位客人。

3. 顧客抱怨之處理

遇到顧客抱怨，首先要先道歉並傾聽顧客的抱怨且試著安撫其情緒，在耐心聽完之後，再告知當班做處理並給顧客一個滿意的交代。

4. 顧客結帳之禮儀與態度

因為大都是一個人站台，當班會再裡面處理異動的商品還有其他事情，顧客一到收銀台要結帳時，要面帶微笑跟他說基本的服務流程然後詢問他是否要加購後面的商品，如果顧客不領情或者不等你說完也沒關西，至少你要做好自己該做的事情。

5. 主動服務顧客之技巧

當顧客手上有兩三件商品時，你就要遞上購物籃或者是購物袋給客人做使用，如果客人手上有擦是用商品的痕跡就要遞衛生紙給他擦拭並且幫他丟棄。如果客人東西很多但也沒購買購物袋時，可以讓他用購物籃裝曲拿去外面再拿回來放或者是幫他拿出去。

6. 讓顧客留下好印象之技巧

不要用自己的心態下去看待事情而是要用顧客的角度去思考，假如自己是顧客，進來門市之後覺得什麼樣的服務會讓我覺得滿意想再次光顧，就應該用這種方式去對待客人，客人自然也會感覺到你的用

心，除了好的服務更要有好的態度，把顧客當做家人且推薦自己也有購買滿意的商品，讓顧客覺得賓至如歸好溝通的感覺，顧客自然就會對我們產生好印象。

四、顧客購買忠誠度

1. 了解顧客購買忠誠度對企業的影響

了解消費者的想法，推出消費者有興趣的商品，吸引消費者上前消費，進而產生忠實的消費者，商品要具有吸引力，企業就必須了解商圈的人會購買什麼並做整合，消費者才會有興趣了解並購買。

2. 提高顧客購買忠誠度之方法

首先必須先了解市場的消費動向，以及消費者內心的想法，並從中思考推出什麼樣的商品才能夠滿足消費者，甚至超出消費者預期的期望值。利用行銷手法和專業的服務與顧客互動技巧並且掌握住客人需要什麼商品，如同標靶性的推銷。

五、店鋪銷售作業流程

(一) 銷售作業流程之規劃與執行

1. 訂貨

根據自己被分派到的商品種類，在規定的日期做訂貨的動作。像是我是工讀生所以不需要訂貨，因為這些都是當班會做的事情而我只要顧好收銀還有做好服務就好。

2. 點貨、驗收

進貨時物流司機會在晚上將商品運送至門市之後，早班的人就必須做點貨的動作，確認訂購的商品有無缺少並完成上架動作。

3. 進貨

把商品按照他的位子一一的放上去。

4. 銷售

可以推薦商品組合式一起賣，比如說客人買洗髮精時你可以推薦他順便買護髮商品，這樣效果會更明顯。

5. 補貨

有空巡視賣場落地架上還是架上有什麼要補的商品。

(二) 銷售作業流程之控制

有些商品很暢銷所以訂太多後不一定賣的完，這時就要抓剛好的數量，因為客人有時會因為優惠而失心瘋大量購買這時就會造成缺貨，其他購買不到的客人就會因此抱怨，所以要再優惠期間考慮要訂多少商品 並做訂購。

(三) 銷售作業流程檢討與改善

銷售作業和物流公司有做連線的動作，訂貨的數量不對時要告知當班，而各人員要注意再售出商品時要確認商品是否一致性，不要因為趕著結誤以為商品長的很相似就認為是同一商品，這樣子庫存上數字會有多跟少的差別。

六、突發狀況之處理

1. 突發狀況之模擬

比較常遇到的就是缺貨的問題或者是客人要退換貨。

2. 突發狀況之處理與檢討

例如缺貨的問題，雖然當下沒有貨但也能告知顧客可以幫忙做訂購，並留下客人基本資料會告知什麼時候商品會到，再做通知的動

作，假設顧客不願意等候致歉後可以請顧客到鄰近的門市做購買。

3. 如何避免突發狀況之發生

像是缺貨的問題平常就必須注意，詢問度高的商品基本上可以多一點庫存，在溝通上也要良好的應對才不會造成顧客抱怨；也可以跟鄰近的商店調貨好減少客怨。

七、店鋪工作管理

1. 各項標準作業流程

上班時需先線上簽到之後把總電源和冷氣那些開關都打開，去廁所拿小藍桶裝冷氣水拿去廁所倒掉，回到辦公室對點金額並簽名，拿一二機的零用金五千至收銀台清點，九點打開門後開始微笑迎接顧客，根據當天該做的事情做完並交接完後就可以下班。

2. 獎懲制度

我們店裡沒有。

3. 店鋪工作管理規則介紹

良好的服務態度是追求業績基本的源頭，所以每個服務的好壞就需要全體員工的配合與實踐。

✓ 店鋪工作的管理大略分為以下幾點：

1. 工作項目

2. 各班每天業績設置目標

3. 每日工作進度

4. 實際業績

5. 結果檢討

第三節 連鎖企業經營管理實習

一、連鎖加盟之發展

連鎖加盟對零售業貢獻：

零售業在整個行銷體系上，屬於最後一個銷售階段，消費者購買商品時，通常直接向百貨公司、加油站、消費合作社、便利商店、超級市場、量販店等。

零售業者可以透過連鎖加盟業總部的指導經營相同品牌連鎖店的一種連鎖經營方式；透過這樣的經營方式，下去個別經營可以迅速取得經營的知識，減少自我摸索的時間，企業總部也可以藉此方式快速擴張經營版圖。

二、連鎖加盟對企業經營之特色

1. 團隊合作

與內外人員衷誠合作，為集團締造卓越業績。在追求個人目標的同時，也看重團隊目標和團隊合作。

2. 實績為本

以滿懷熱誠和幹勁去超越目標與期望，全力以赴去面對種種提高企業效益的挑戰。

3. 忠心盡責

一言一行皆以公司利益為重，力求自己多走一步，爭取最佳業績。

4. 尊重他人

尊重彼此的差異，重視不同的觀點。信賴與你共事的人，以獲得同等的尊重。

5. 熱誠拼勁

以熱誠拼勁為顧客提供稱心滿意的服務，不斷學習改進，精益求精。

6. 理性思維

以合理、務實的方針去實踐業務策略，避免「當斷不斷，反為其亂」。

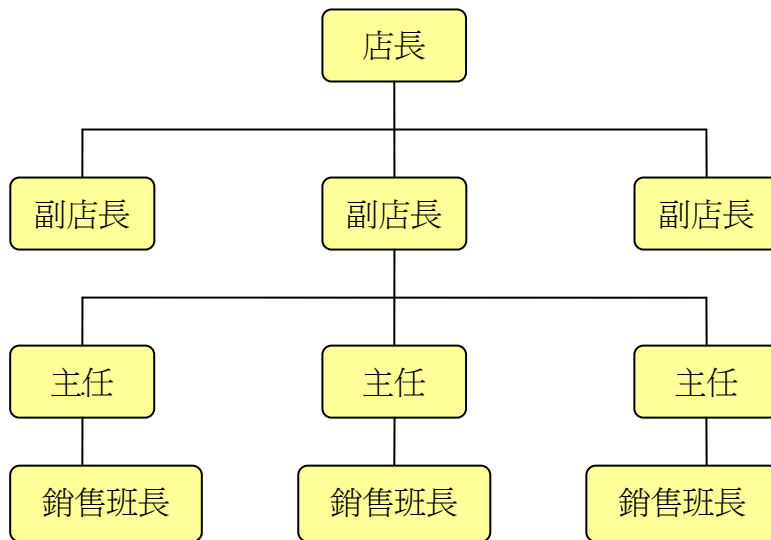


圖 3-2 台灣屈臣氏加盟店組織圖

三、 產業現況與發展

根據一項 AC 尼爾森的研究報告顯示：自有品牌在全球各個區域都在積極地推動零售商的業務增長。2003 年全球 36 個市場中就有三分之二的市場自有品牌增長速度超過了生產商品牌的發展速度，在這些市場中更有半數以上的自有品牌實現了兩位數的增長。

連鎖零售企業在原經營領域內培養的信譽及帶給消費者一致的服務和形象還可以降低消費者對自有品牌的認知成本，提高消費者的忠誠度。

未來屈臣氏除了持續增加其創新賦有消費樂趣的廣告內容外，更應積極利用自有品牌強化企業品牌形象、改善產品品質印象、提供合格的藥師。最重要的是用貼心與細心來為消費者服務，讓顧客相信最本質的內容視為未來屈臣氏成功的不二法門。

四、屈臣氏加盟障礙

藥妝店加盟有其困難度，因此即便在藥妝店市場蓬勃不已的日本，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 萬元，這個資金門檻也過濾掉不少有意加盟者。

第四節 行銷企劃實作

一、環境分析

(一) 分析行銷情況

隨著經濟不景氣，台灣傳統藥局近幾年來有很大的改變，面對連鎖藥妝通路的競爭以及既有市場同業間的淘汰洗牌，再加上健保給付可拿免錢的藥，導致傳統藥局生存空間愈來愈小。

(二) SWOT 分析與評估

優勢 (Strength) :

1. 產品多樣化
2. 商品排列整齊不雜亂
3. 優惠價格標示清楚
4. 廣告眾多

5. 擁有自由品牌
6. 常有促銷活動
7. 地點設置在鬧區，人潮較多
8. 價格低廉

劣勢（Weakness）：

1. 停車位子少，可容納十台機車，但汽車容納不下
2. 停車格上沒設置遮雨棚，下雨較不方便
3. 販售的物品大多以女性為主
4. 下雨時沒有設置傘筒
5. 沒有 24 小時營業
6. 食品類較少

機會（Opportunity）：

1. 可以增加零食類的商品以吸引小孩
2. 增加售後服務
3. 可以朝向 24 小時經營
4. 女性商品眾多，而且較捨得花錢在化妝品及保養品上
5. 針對學生做促銷，憑學生證可以打折

威脅（Threat）：

1. 附近競爭者多（EX：康是美、全聯福利中心）
2. 消費者對品牌的要求越來越高
3. 網路購物增多
4. 經濟不景氣會使顧客購買能力降低

二、策略規劃

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。做了以下幾點的探討：

（一）產品策略

商品的「豐富性」是最大考量，商品種類超過上千種，分為差異化商品、服務性商品，以及屈臣氏發展自我品牌，進一步強化了屈臣氏宣揚的“健康”的企業形象，實現了差異化突圍。

（二）價格策略

每期的活動不一樣，比如說買一送一或者是第二件三折來做銷售，每家店舖的活動雖然一樣但是行銷手法不一樣，就如我們店裡是由店長把商品包裝好，比如說化妝水搭配乳液、洗髮精搭配潤髮乳……等，客人看到包裝好的商品會比較有衝動購買。

（三）促銷策略

一般安排在春節過後的 2-3 月份，整個促銷以春天為主題，以展示綠意春色時尚用品為主，屈臣氏的店家在本期促銷期間，佈置成綠色，宣傳牌、POP、物價牌、色條、還有促銷商品都是以春色為主。

（四）通路策略

實體商店方面，全台快速展店已達三百多家快四百家，結合商流、物流、資訊流，讓整體經營品質控管更加快速，另外還有虛擬店舖的架設，智慧型手機的普及，讓消費者可以輕易在手機上面做消費，讓人們的生活更便利。

三、行銷企劃

(一) 預測行銷成果

1. 預估市場規模

以屈臣氏發展自我品牌為特色，自有品牌品項眾多，涵蓋衛生紙、牙膏、個人保健、沐浴、美髮及護膚保養等。2012 年銷售上千萬件，但僅占總業績的 5%，相對歐美地區自有品牌的成熟市場，銷售量占比達 40% 來看，屈臣氏強調高品質、低價格的自有品牌，顯然具有發展空間。屈臣氏 102 年特別邀請新好女人陶晶瑩，擔任自有品牌代言人，以「超質省女王」的角色，分享挑對品質好、價格合理商品的購物秘訣，使用屈臣氏黏取式吸油面紙可省下 69% 的預算，潔手液也省下 60%，防洗膠布則可省 51%。

2. 預估市場占有率

在屈臣氏銷售的產品中，藥品占 15%，化妝品及護膚用品占 35%，個人護理品占 30%，剩餘的 20% 是食品、美容產品以及衣飾品等。

3. 預估產品獲利率

預計每項自有品牌賣出能夠製造出百分之十八的毛利率，賣出一件自有品牌商品毛利就等於你賣出店內兩件商品的毛利。

4. 建立人員及企業的目標

由全台各地的直營共同推出此活動，積極推廣配合促銷活動，成功達成目標。

（二）建立行銷策略

1. 確認目標市場

屈臣氏在調查中發現，亞洲女性會用更多的時間進行逛街購物，她們願意投入大量時間去尋找更便宜或是更好的產品。這與西方國家的消費習慣明顯不同。女性平均在每個店裡逗留的時間是 20 分鐘，而在歐洲只有 5 分鐘左右。這種差異，讓屈臣氏的主要目標市場鎖定在 18 歲~40 歲的女性，特別是 18 歲~35 歲的時尚女性。

2. 擬定產品

女性在消費需求上呈現的特點就是屈臣氏市場營銷的關鍵，屈臣氏認為這個年齡段的女性消費者是最富有挑戰精神的，她們喜歡用最好的產品，尋求新奇體驗，追求時尚，願意在朋友面前展示自我，她們更願意用金錢為自己帶來大的變革，願意進行各種新的嘗試而化妝品和個人護理用品已經從奢侈品變成了日常生活中不可或缺的必需品。

（三）建立行銷組合

1. 規畫新產品線

屈臣氏經常透過各種促銷活動推廣自家品牌和贈獎遊戲等，並與各製造廠商本身的宣傳活動互相配合。促銷商品手冊（DM）、店內促銷商品廣播、門市人員的店頭商品、介紹定期舉辦商品促銷活動、周年慶活動、美容、保健和嬰兒護理諮詢服務等。

2. 產品線的訂價

活動期間商品打八八折優惠。

3.配銷通路規劃

- (1)品牌面：提出創意廣告深入顧客的心。
- (2)商品面：推出更多符合顧客需求的多種商品。
- (3)行銷面：推出促銷活動或者是組合價拉高銷售數字。

4.廣告與促銷作業

- (1)七百件商品第二件三折廣告。
- (2)Yahoo 首頁廣告 POP、店內 POP、每季商品 DM、店外海報 與大聲公促銷。

(四) 執行行銷企劃

預計活動期間內買兩件商品第二件三折優惠與贈送會員點數三千點。相信這樣的行銷活動，一定可以為屈臣氏自有品牌市場帶來好的成績。

(五) 訂定行銷預算

1.廣告宣傳

透過電視、報章雜誌、網路、DM、手機 APP 等，抓住消費者的注意力。

2.活動公關

邀請代言人來站台開活動的記者會，或者是發新聞稿給媒體來做傳播的方式。

(六) 建立行銷控制系統

1.事前控制：

七百件商品第二件三折的商品系列庫存要足夠，才不會有客人想買卻買不到商品的窘境。

2.事中控制：

一定會賣得很好的情況下，必須做好庫存管理，避免缺貨錯失商機。

3.關卡控制：

做好人手的分配，避免再尖峰時段亂了方寸，沒有做好該做的服務品質。

4.事後控制：

在活動結束後，蒐集每間店的銷售成果並聚集員工開會討論，找到需要改善的問題，在下次做改進。

第五節 店長與管理職務實習

一、認識營業店

(一)商品認識

我所實習的單位是屈臣氏，所賣的東西包含開架彩妝、醫學美容、保健食品、食品、髮類、生活用品等等，現在還有網購服務。

(二)佈置認識

佈置的部分公司大概一個月換一次活動，在每個禮拜一會送來下一期活動的貨架插卡，禮拜一或三進新商品，其餘時間每位店員都很忙碌，因為時間不多，要把全部商品不管是標價卡、活動促銷卡、花車、POP 紙架……等很多，需再裡拜四活動開始之前做好確實上架的動作。

(三)人員認識

門市人員現在有一位店長，兩位當班，還有一位正職加兩位工讀生與一位藥師。

(四) 商圈環境認識

門市位置在太平農會斜對面，因為附近有建平國小、長億高中以及農會裡的補習班，而我們是在菜市場裡，所以客群大都是家庭主婦或者是小學生，也因為路不是很寬敞，所以進貨時總是會大塞車。

二、認識店長職務

(一) 職務與工作內容

1. 負責門市業績責任的經營者。
2. 對外為門市的代表人。
3. 營業活動的執行者。
4. 甄選、訓練、激勵門市人員的領導者。
5. 維持門市營運正常運作的管理者。
6. 了解顧客與競爭者動向。
7. 傳遞總部和分店之間資訊的傳播者。
8. 解決賣場危機與人員衝突的問題處理者。

(二) 應具備之基本條件和技能應擁有：

1. 技術能力：

能應用於介紹產品上的專業知識和方法。例如：客人買了洗髮精時，你可以連代銷售潤髮乳，這樣不只能提高業績也能提高提籃件數。

2. 人際能力：

店長常說，如果有哪一位人員在職班時銷售特別突出，那我們就應該去問他該怎麼學習，因為一樣商品他可以表現得很突出，就表示他的用語讓客人會心動購買，所以員工私下都要互相學習並了解對方。

3. 概念能力：

店員必須了解整個環境的程序，包括了解客人的喜好並以做標靶式銷售，也要了解天氣好壞讓附近的攤商需要什麼商品，要去外面做銷售。

4. 建立團隊能力：

須具備溝通能力、合作能力、協商能力、解決衝突的能力。

5. 解決問題能力：

門市必須培養員工的問題意識，所謂問題意識就是發現問題和解決問題、對問題的警覺性、對問題的責任感、問題的識別能力等。

6. 值班經理工作內容和要點

值班經理的工作就是監督店長和員工，有哪些最新的訊息要能即時通知店長以及職員。

7. 教育訓練活動之推動

教育訓練通常是店員要到後場電腦上線上課程，每周都要上滿三堂，這樣才可以了解最新的產品並做言語上的銷售。

三、業績掌握與目標管理

(一) 工作流程規劃

一個月會更換一次新的活動，像是七百元商品五折，區經理都會告知我們目標換購率要衝上幾%，而我們店都有再標準以上。

(二) 門市作業督導

像我是會用一張空白紙寫一整天換購商品數量來警惕自己是否有達到標準內。

(三) 營運報表編製、業績掌握以及重點分析

店長和當班會每天開會，檢討什麼沒達到目標並加以改善，討論

下一期的活動重點是什麼，搭配之前的數據做分析，也能看到自己的門市在整個區組裡面是排行第幾，除了能了解店裡的銷售狀況外，也能向銷售情況優良的店員做經驗的分享。

(四) 目標管理之企劃與執行

像是屈臣式的自由品牌有很多種，如果想提高品牌的業績就要請客人用試用品並做連代銷售，除了能吸引消費者的目光外，也能提高品牌的忠誠度，商品好用客人自然會購買。

四、領導技巧

(一) 工作指導及人員訓練

通常是由資深人員帶領資淺人員，或者是店長親自教導，遇到問題時主動提問，或者是看到資深人員在處理事情時在旁邊觀察，自己遇到時才知道要怎麼應對。

(二) 排班作業與工作分派

我們排班是由店長做排班的動作，如果想特定修哪一天可以事先寫在便條紙上，在禮拜日前班表排出來有問題可以再提出，再做修改的部分相當彈性。工作分配沒有特別的規定，上班時通常根據情況自己和搭班同事分配好就可以了。

(三) 溝通技巧之應用

員工相處都很不錯，他們總是會耐心的聽我說完，然後客觀的分析事情，以他的角度給我們一些看法和意見。

五、成功店長之積極角色

(一) 人力資源應用與管理

根據時段來做人力的分配，比如說像工讀生就都不用碰到訂貨系統，他只要做好自己該做的事情，比如說：收銀機結帳、客服。因為

收銀員是代表該店的營業績效是否有達成的重要人員。而配班就是負責改貨架或者是訂貨跟其他事情，很忙碌。

(二) 經營資訊分析與應用

根據每期的活動通報來決定下一檔期的商品位置要擺在哪裡，思考後分配工作給當班人員並告知門市人員該如何做面銷，然後根據銷售數字來做檢討，找出改善的方式。

(三) 營造良好工作環境與購物氣氛

不管是工讀生或者是配班人員，每週都有清潔工作和查效期動作需要在上班時完成，乾淨的環境和商品的檢定搭配優質服務的話術，讓每一位顧客從進門到出門都能有優質的感受。

(四) 熟悉公關技巧

讓每位進門的顧客能清楚感受到你的尊重，屈臣氏有客服三步驟：言語上的問候、微笑、眼神。現在的消費者除了注重良好的購物環境也很重視服務生的態度及自己是否受到尊重，所以我們要確實的做到這些動作，不僅能讓顧客感受到你的接待也能保持心情愉快購物。

第六節 商業自動化與營運決策

一、店鋪報表研習

由配送司機每天配送貨品時交給店鋪的報表，報表會清楚顯示當日進貨品項、數量和金額，店鋪人員必須使用盤點機以驗收貨物。

二、條碼系統

(一) 商品條碼系統定義

條碼是一種便利輸入的工具，實施商品條碼化是商店自動化的關鍵點，精確度及經濟效益高，是一種數值符號，由多個寬、粗不同的線條及空白所組成，每段條碼皆各自對應之字元或符號。

(二) 條碼種類及結構

條碼依不同的發展單位有不同的種類，主要的種類如下：

1.EAN 碼

EAN 碼共有 13 位數字，由 0~9 所組成，這些數字中有國碼、廠商號碼、產品編號及檢查碼。

2.UPC 碼

共有 12 位數字，彼此資料內容排列順序不同。每個字由四個直線條所組成，其中兩個是暗線條，兩條明線條。

3. 39 碼

由九條直線所組成，由九條直線所組成，有五條是暗線條，四條明線條；雙向可讀，也是包含的文字和數字最多之條碼系統。

(三) 商品條碼申請流程

向商品條碼策進會申請廠商代號→商品條碼策進會核發代號給申請者→廠商自行設定商品代號→交付印刷→包裝出貨、分發商品基本資料一覽表。

(四) 商品條碼系統操作及研習

我們的商品條碼系統是由條碼機刷取商品上的條碼到收銀機後印出發票，然後再傳送到後台電腦的系統裡。

(五) 商品條碼系統營運效益

條碼的運用可以減少人力 Key 資料的時間和錯誤、增加結帳速度，為確切掌握商品客層級商品銷售狀況以及時間，以提高商品週轉率增加商店的銷售。

三、RFID 自動標籤系統

(一) RFID 系統定義

是一張有可發射無線訊號晶片的標籤，其概念與智慧卡、IC 卡相似，且 RFID 標籤的儲存容量更大、體積更小，不僅如此，RFID 標籤還可主動把訊息發射出去，讓周圍的感應器明白 RFID 標籤的存在和動態。

(二) 自動電子標籤之結構主要由標籤、讀卡機與天線三部分所組成。

1. 標籤

每一個標籤具備唯一的電子編碼，主要用途在於貼在物品上，做為該物品的資料識別。

2. 讀卡機

為讀取標籤資訊的設備，部分讀卡機還有寫入的功能。

3. 天線

在標籤與讀卡機之間做為彼此傳遞訊號的發送器。

(三) 讀取器結構及種類

讀取或寫入標籤資訊的設備，可設計為掌上型或固定型。一般來說，當讀取器通過天線發送出一定頻率的射頻信號，而標籤也正好進入磁場時，便會產生感應電流而獲得能量，並發送自身編碼等資訊，讓讀取器讀取並解碼後，送至電腦主機進行相關處理。

四、POS 系統後台報表操作

(一) POS 之意義

POS 意即電腦銷售點管理系統，是企業必須具備的一套門市管理系統，適用於各種銷售業使用。管理者可以更明確的掌握各類商品銷售狀況、即時回報庫存量、發票管理、查詢進退貨明細等。

(二) POS 與商品主檔之應用

1. 掌握暢銷產品、增加獲利
2. 節省人力成本
3. 隨時掌握商品資訊
4. 簡化店內盤點作業
5. 防止店內人員以及顧客舞弊

(三) POS 系統基本操作

刷取商品→收錢→印出發票→上傳到後台 POS 機

(四) POS 系統進修研習

POS 系統要長期可靠地運作，除明定各項作業流程標準化之外，尚須針對不同職能作業人員予以訓練，使資訊的蒐集不因人才不足造成中斷。

五、物流系統操作

(一) 電子訂貨作業

門市都會有一台盤點機，可以訂貨、驗收、庫存調整、退貨等作業，都是以盤點機來做操作。

(二) 電子檢貨功能

進貨完畢之後，由正職人員利用盤點機與訂單做連線，再輸入單子上的貨號，確認數量正確之後選取整筆驗收即可。

六、資料製作與分析

(一) 電腦報表製作與分析

早班人員以工讀生的我來說是不用碰到那區塊，是正職人員再做處理。

(二) 資料與文件檔案之管理

由作帳人員分類，一部分用營收袋交給公司，一部分放在門市收好等店長對報表。

(三) 訂單變動趨勢分析法

這個我不用去做了解，是正職在做處理的。

(四) 產品分類銷售分析

後台電腦會自動算銷售數量，只要刷取條碼或者是輸入品號都可以查詢到銷售量的部分。

七、情報蒐集與傳達之管理

由總部發布訊息，在新的 DM 也能知道新的訊息，區經理與店長之間也會利用 Line 的群組功能快速傳達資訊，經由討論之後再由店長傳達給店員相關資訊。

第七節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

(一) 認識企業

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，在全球 33 個國家 3,700 個城市，全球總店數達 10,000 間零售商店，旗下設有 19 個零售品牌及 18 個飲品品牌，僱用超過十萬名員工，每星期為全球超過二千六百萬名顧客服務。

台灣屈臣氏於 1987 年創立，全台擁有近 400 間門市、超過 4,000 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 4 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。

(二) 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台，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。電子供應鏈服務系統即是將各活動環節以電腦化作業串連成一個通暢之資訊流，從企業間原料產品之詢報價、訂單、交貨管理，進出口之開狀、報關、投保、交運作業，以至貨況追蹤及付款對帳作業，均納入電腦作業。

二、顧客服務與訂單管理

(一) 顧客服務的內容

1. 退換貨
2. 型錄商品
3. 網路購物取貨
4. 商品解說

(二) 顧客期望

期待將來屈臣氏會推出更多手機 APP 功能服務，讓消費者可以了解最新資訊。

(三) 訂單管理

這是當班要做的工作，當庫存不足時予以訂貨，如果當天沒有貨會考慮和鄰近的屈臣氏調貨。

三、倉庫管理

(一) 倉庫規劃

我們門市的倉庫主要分類為：

1. 開架彩妝
2. 家庭用品
3. 護膚商品
4. 飲料類
5. 保健食品

綜合用品：生活用品、雨衣雨傘、口腔用品等等。

(二) 物料管理

倉庫的周圍會放置防蟑螂、老鼠的藥，預防東西被偷咬，類別要分開，不同類別的商品有屬於自己的貨架，期限也要特別注意，一旦過期沒發現，被消費者買到後果不堪設想。

(三) 進貨檢驗與時間

每一家門市進貨的時間都不同，以我們門市來說，早上八點開門，物流箱就會在店裡面了，所以是晚上就進貨的。早上或下午不定時的會進貨，有時候是開架彩妝，有時候是屈臣氏衛生紙。

驗收部分每個員工都有自己的編號，登入後要依照進貨單一項一項的手動驗收，數量確實的要再進貨單上打勾並且印出進貨單並附在原進貨單的紙上。

(四) 入庫作業

等到商品驗收確認無誤後，以先進先出的方式將東西上架，剩下的商品排放整齊於保險箱內，統整後保險箱放置在倉庫內，等晚班的或者是有空閒時間再放置倉庫貨架上。

四、庫存管理

(一) 庫存量如何決定

根據銷售數字以及它的類別做決定，像是化妝品賣得比較快或者是搭配活動的，公司會看該店的銷售而出貨給該店，所以每一家店的進貨數目都不一樣，如果沒貨就要跟附近的其他店家轉貨，這樣才不會讓消費者權益受損，而賣比較慢的商品可以也是依照公司那的報表出貨給該店。

(二) 服務水準的決定

身為服務業服務態度很重要，在自己能力範圍內能盡量滿足顧客需求，並以顧客的角度來做出發點是很重要的，但真超出自己能力範圍的時候也要表達歉意並提出解決方法，不能與顧客硬碰硬。

(三) 何時做採購的動作

根據自己負責的工作內容，在當天空閒的時間做訂貨的動作。而

我們店訂貨都是配班在處理，我只要做好自己的收銀工作即可。

(四) 採購數量

公司會根據銷售量而配送貨物至該店。

(五) 盤點策略

盤點作業由企業內部來進行存貨盤點及固定資產盤點。

五、運輸管理

1. 是否委外

屈臣氏物流中心都是委外的，經廠商跟店鋪協定時段配送而集中運輸，而每樣商品都有各個不同的廠商配送。

2. 採用哪些運輸工具

都是以物流公司的或者為主要運輸工具。

3. 何時運到

像是我們門市是一、三、五進貨，開架彩妝跟衛生紙是不定時會配送過來。

4. 運輸時間決策

公司有規定的時間司機要到每家門市簽單據和留收據給我們，所以基本上都是以公司所安排的時間為主。

六、供應商管理

供應商篩選得獲批核為屈臣氏自家品牌產品的供應商，必須通過以下兩個屈臣氏供應商資格審核計劃 (SQA) 評估程序：

定期由屈臣氏品質保證專員作內部審核評估，確保產品能持續符合「(藥品) 生產質量管理規範 (GMP)」及「優質管理」的認證標準和每年由獨立審計公司作外部審核評估。

七、委外策略

企業目前好像沒有委外的業務。

第八節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

1. 人口結構

附近的人口結構大概都是菜市場和農會、補習班附近的店家、學生、住戶為主。門市位於太平農會斜對面，周圍是菜市場還有補習班跟學校，一眼就可以看到我們的店。

2. 人流數量

門市一天三個班別而來客數大約落在 100-200 人左右，平日跟假日會有特殊活動而有所變動。

3. 所得水準

門市一天的業績大約在兩萬到四萬之間，如果碰上特殊節日，也可能突破五至七萬。

4. 交通狀況

因為鄰近菜市場而且路況很擁擠，所以上下班與中午時間都一定會塞車，有時候進貨都很不方便，因為沒地方可以臨停，所以交通狀況不太好。

二、消費者行為調查

(一) 消費習慣

顧客以附近住戶居多，所以很多都是常客，也知道她都會買哪幾樣商品，會主動告知顧客活動訊息並且遞購物袋給他們。

(二) 消費者價值觀、態度

習慣方面我覺得因人而異，有些人喜歡用悠遊卡結帳，有些人

則堅持不管多少錢也要用信用卡結帳；有些人覺得花錢就要花的值得，有些人覺得他花錢就是能要東西就盡量要，像有一位客人結帳時候就會跟我要贈品，但公司有規定贈品是要依照商品而贈送並且要入帳，而如果給了一次就會被要的二次，所以就要跟客人說清楚並且道歉，誰知道客人還會大發脾氣對我摔東西，我很無奈但也無法多說什麼。雖然服務業的性質就是這樣；以客為尊並且服務至上無論在多無理要求也要把笑容掛在嘴邊。

(三) 顧客滿意度

顧客滿意度基本上是不錯的，從業績就能反映出服務和購物環境如果做得好，顧客自然就會回流當老主顧。

三、人口資料與顧客系統管理

(一) 占有率規劃

在每一位消費者結帳的同時，我們都會觀察其外觀判斷年齡層以及性別，然後在結帳時推薦適合他的加購商品並加以介紹。

(二) 外送或涵蓋區域規劃

門市人員通常只有假日會去菜市場內一家一家詢問是否要購買衛生紙和水，並告知物品的優惠價格與活動，紀錄顧客的手機號碼與姓名及金錢，全部問完後就會回店裡打發票並找與零錢，推著推車與貨物一家一家的送到府。基本上店長沒有要求金額須達到多少，但也不要太難看，因為區經理會找碴。

(三) 顧客資料建檔及應用

門市內會有辦會員卡的活動，而顧客會把基本資料填一填給予我們轉寄回公司建檔用，而這些資料要用釘書機訂起來並放置於金庫內，因為個資法是會觸法也要保障顧客的權益，所以填完後要放入金庫鎖起來的動作這是很重要的。

(四) 顧客拜訪技巧

將客人都當作自己的朋友對待，因為我們這的客群都是以婆婆媽媽居多，也許是親切的招呼，長久下來顧客也感受到我們的用心。

四、競爭廠商優勢調查

1. 競爭廠商定價策略

以我們店附近來說，最大競爭的廠商就是全聯福利中心。基本上定價方面都是差不多的，但是雙方每一期的促銷活動不一樣，而且全聯的商品都是會比較便宜一些，而我們都是要靠活動吸引顧客上門消費。

2. 競爭廠商促銷策略

促銷策略基本上也是差不多，合購價或者是第二件幾折。

3. 競爭廠商人才培育策略

公司會安排課程讓職員去上課，上課的範圍相當廣，有情緒管理、如何樂於工作、與顧客應對方面的課程一應俱全。

4. 競爭廠商顧客服務策略

其實都差不多耶，以現在的經濟對消費者來說，要花錢花的值得並便宜又大碗，畢竟消費客群是家庭主婦們。

五、調查方法探討

門市並沒有做問卷調查這方面的工作。要知道顧客對我們的感受其實從平常顧客的表情、動作方面就可以知道是否對我們滿意，如果覺得我們的服務態度很好，下次自然還會再光臨我們門市。

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、現在對企業的看法與初步看法的比較

原本一開始我是在全家便利超商做實習，因為其他因素所已透過學校而轉換實習單位，才有機會進入屈臣氏完成我大四的實習課程，對我來說屈臣氏這間公司是陌生的，但透過這次機會讓我了解到屈臣氏這間公司的工作流程，剛開始我以為屈臣氏的工作流程是很繁瑣複雜的，畢竟一間店有這麼多的開架彩妝和藥品，但去了解後並沒有這麼困難，反而讓我對屈臣氏有所改觀。

二、實習後與實習前的期望比較

實習前只是想著要體驗新的工作，沒有想說要多深入和認識工作環境與性質，也想說反正適合自己就繼續做，不適合的工作與環境在換就有了，但透過大四的必修課程，讓我了解到的東西也越來越多、責任越大，也學習到服務業的性質與公司文化，實習一年對我來說是一個責任，一個工作不是你想做就做，不想做就走人無所謂的樣子，而是你要去把這個責任完成才是對自己的肯定，透過這次的實習讓我知道一個工作環境有好有壞，只是看你怎麼去克服，這樣你才會學習到如何完成一件事情。

三、實習最難適應或難過的事

可能是因為做過類似的工作，所以對於服務業沒有很好的印象，但經過這次的實習讓我了解到不是每個服務業都是不好的，而是要去學習每個工作的流程。剛開始進去對我來說很難適應的就是要在客人面前推銷東西與介紹產品，因為我緊張時候講話會結巴，又加上我對

美妝又不了解，所以很難適應，還好同事會教我如何應對與商品特性，所以我很快就能上手。

四、實習最大的收穫

最大的收穫就是學到商品的相關知識，不管是如何將商品成功銷售出去、如何做好顧客服務……等等，也因此認識了更多的人，從陌生人到熟客，對我來說是一件很大的收穫。

五、實習甘苦談

其實這份工作說簡單不簡單，說難其實也不難，說不簡單是因為早班的業務真的很多，除了基本的商品知識之外也要做好服務與推銷。相反的不難是因為我們店只有一層樓，門市規模小，所以跟大門市比起來其實已經輕鬆許多與同事之間相處也很愉快。排班部分就都是店長排的，我們一個月特休有兩天除非你有緊急的事情例外，其餘都是店長排。

六、若再讓你選擇一次，你仍然願意實習嗎

再選擇一次我想我依然會做實習，除了可以累積社會經驗以外，也有薪水可以領，但如果能重來，我會更慎重的做選擇學校提供的廠商來做實習。

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

希望每個人都要以身作則，不管職位如何，該店的業績就是大家一起分擔，而不是只怪罪某些人，而且如果當天的標準有達到，是否該鼓勵員工而不是責怪員工，這樣向心力怎麼可能凝聚的起來。我是

不知道職位越高的是有多忙碌，但是不是也要一起分擔，員工工作一堆也很忙碌，看到你講電話聊天很開心任誰看了也會心理不平衡吧！

二、對實習制度的建議

實習一年而且不能提早離職的規定固然是希望學生去學習把一件事情從頭完成而不放棄的精神，但希望能在四年級上學期結束之後和實習學生做一對一溝通，了解學生實習的情況是如何，而不是讓學生繳了快五萬的學費，每個禮拜回來一次做報告的進度，然後做完只能坐在位子上跟朋友聊天或者是玩電腦玩到飽，這樣有什麼意義呢？

三、對學弟妹的建議

透過學校實習廠商做實習不僅有保障且福利也很好，實習除了可以累積一年的工作經驗之外又有薪水可以領，但不管你是選擇什麼工作去實習，前三個月有挫折是很正常的但過了那個階段，你就會發現其實你也成長了，也能透過同事之間的請教學習到更多技巧。

四、對師長的建議

希望可以多多詢問學生實習時的狀況，提供事情的解決辦法與方式讓學生知道遇到事情的時候該如何去面對。

第三節 未來計畫

參加這次大四的實習，除了學習到服務業的相關知識之外，也累積了社會經驗、和同事或是顧客之間的相處方式、人與人之間溝通的技巧，相信這段時間比別人提早踏入社會的經驗，在未來也對自己能有所幫助。

參考文獻

人力銀行 1111

<http://www.1111.com.tw/>台灣屈臣氏個人用品商店股份有限公司-
找工作機會-542829.htm

屈臣氏ppt

<https://www.google.com.tw/>屈臣氏ppt

屈臣氏官網

<http://www.watsons.com.tw/>