

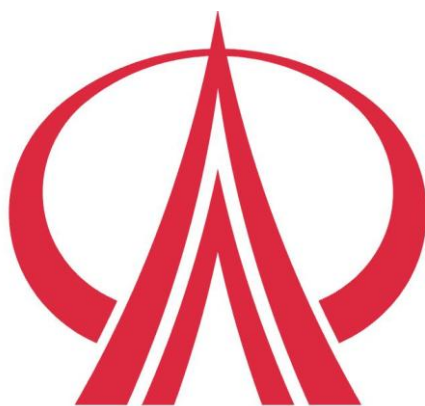
修平科技大學

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

美南店



指導教師：葉京怡 老師

學生：BZ99004 楊卉榆

中 華 民 國 103 年 5 月

摘要

屈臣氏集團是一個以最多元化的零售品牌及經營模式覆蓋全球 33 個市場，種類盛多，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、歐洲最大的香水及化妝品零售商，每間店鋪超過 2,700 萬名專為顧客服務的服務員。

在這一學期中，從對服務業懵懵懂懂到如何對客人做最好的專業服務，在消費者有任何問題下，替他們解答、找到他們所需要的商品。

人際關係、同事相處也是工作上必修的課程，如何分工合作以最大效率做完事情，和同事也能培養默契，工作上也能更愉快。

實習後對自己工作態度及自我要求又往前邁進，隨時準備好踏出社會的第一步。

致謝

感謝系上老師們全力推動三明治教學計畫方案，此方案讓我提早一步體驗職場生活並獲得更多的實務經驗，藉此機會更能了解到目前社會上需要的是哪種人才。

也要謝謝屈臣氏美南店的店長 Bonnie、Cherry，及三位配班 Candy、Mike、May、美容師與藥師，不管我們相處時間有多長，因為你們耐心指導，我才可以學到更多商品知識、說話應對的方式，謝謝你們讓我在大學最後一年過的忙碌又充實，也讓我學會更多職場上倫理。

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 實習公司徵選過程.....	3

第二章 公司介紹

第一節 公司沿革與現況.....	4
第二節 公司策略.....	9
第三節 公司戰術與作業策略.....	12
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.....	14
第二節 門市營業經營管理實習.....	20
第三節 連鎖企業經營管理實習.....	31
第四節 行銷企劃實作.....	34
第五節 店長與管理職務實習.....	42

第六節 商業自動化與營業決策實習.....	47
第七節 物流與供應鏈管理實習.....	48
第八節 消費者行為分析實習.....	49
第四章 實習心得與未來建議	
第一節 實習心得.....	50
第二節 未來建議.....	50
參考文獻.....	51

圖表目錄

圖 2-1	屈臣氏集團商標.....	5
圖 2-2	企業組織圖.....	8
圖 2-3	企業的五力分析.....	11
圖 2-4	職位介紹.....	13
表 3-1	SWOT 分析.....	38
表 3-2	POS系統操作.....	47

第一章實習動機與目的

第一節 實習動機

現今社會中，在大學畢業前，沒有實務經驗，在職場上就落差別人一大截，因為有了學校的三明治教學計畫，才會比別人有機會在職場上先做卡位，也藉此機會充實自己實務經驗，提早接觸社會，讓自己在畢業後，履歷表上增加一項工作經驗，也能更快適應外面的世界，不會造成太大的落差。

在這次三明治教學計畫中我選擇了「屈臣氏」，因為喜歡面對人群、求新求變的個性，讓我做這份工作感到愉快感，現今很多人的工作通常不是自己所感興趣的，工作也變得沒有目的，失去熱忱，也顯得特別無力。

所以想藉由這次的三明治教學計畫，一步一步栽培自己也努力探討和摸索，學習一些學校裡無法實際體驗的經驗，也藉由這次的計畫，尋找畢業後上職場的方向。

第二節 實習目的

因為選擇的是屈臣氏服務業，在服務業裡秉持著「顧客永遠都是對的」、「顧客至上」的思想，也因為這樣，所以在服務業裡人們常常注重著「工作態度」，態度也決定主管對你的印象，還學會了怎麼與客人做對應、如何應付突發狀況及 IQ、EQ 的提升。

在屈臣氏裡就像個小型社會，每位同事的習慣及做事方式都不一樣，對事情感官也不同，在這職場裡第一個要學習的就是如何融入這個小家庭，大家如何團結一致才能一起迎接艱難的任務。

跟顧客之間的相處也是一大的學問，因為實習公司對顧客服務方面要求很嚴格，認為顧客是付錢的大爺，所以要主動服務顧客，才能達到公司對我們的要求。

工作上的職稱不能代表什麼，重要的是你在這份工作中學會了什麼、得到什麼及體會到什麼是在學校學不到和體會不到的，這對我來說才是重要的。

希望藉由這次的三明治教學計畫讓我在畢業後能學以致用，學到更多職場上的經驗。

第三節 實習公司甄選過程

因為系上的三明治教學實習課程，所以透過這門課學校與幾間廠商進行合作，之後由系上通知面試時間，並由各廠商主管來學校面試，等面試通過之後告知有哪幾間廠商有徵選上，再由個人選擇廠商。

很幸運面試上兩間廠商，可以讓我做選擇，經過仔細思考之後，我選擇了屈臣氏作為我未來實習一年的廠商，是因為覺得此公司很有發展潛力、顧客服務態度也很好，沒有因為景氣關係擴店速度降低，反而在短短幾年內，持續上升。

第二章公司介紹

第一節 公司沿革與現況

一、實習公司名稱及介紹

屈臣氏是香港歷史最悠久的藥房之一，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，屈臣氏於中國廣州沙面開設「廣東大藥房」。1841 年在香港上環開設「香港大藥房」。1871 年更名為屈臣氏公司，並成為正式的商业品牌。

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，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，每星期為全球超過二千五百萬名顧客服務。

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。

二、屈臣氏集團商標：

「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 屈臣氏集團商標

三、服務範疇

1. 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、每周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。

2. 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做到最好。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。

3. 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。

四、品牌精神

屈臣氏在全世界均保持長遠的發展，不但是各地區首屈一指的美容及個人護理零售專門店，同時也獲得全球各地眾多消費者的肯定。2009年6月在《Media》雜誌贊助TNS進行的「2009年亞洲一千最佳品牌」調查中，屈臣氏榮獲「零售 - 藥房/個人健康護理專門店」組別第一名；2007-2009年，連續三年獲得東方線上理想品牌第一名；管理雜誌最新出爐的2010年理想品牌大調查中，屈臣氏也榮獲「連鎖藥妝店/藥局第一名」。

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」。以顧客為尊的六大經營方針：「趨勢商品、販促活動、專業諮詢、明亮空間、親切服務、多元溝通」，提供顧客全方位美好購物經驗，以成為顧客心目中最常光顧的美妝與保健之個人商店

五、企業組織圖

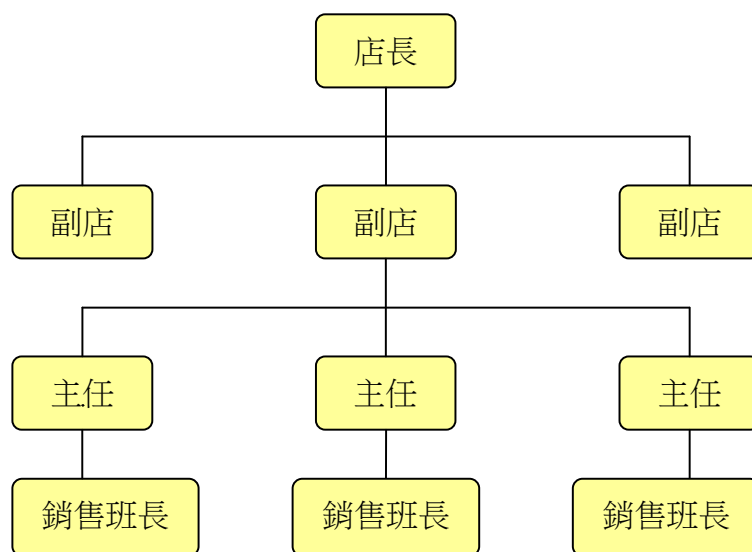


圖 2-2 企業組織圖

第二節 公司策略

一、自有品牌

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、經營理念

顧客為尊的六大經營方針：「趨勢商品、販促活動、專業諮詢、明亮空間、親切服務、多元溝通」。屈臣氏以提升整體「顧客購物經驗」作為主要方向，延續著以顧客需求為第一的經營理念，之後便提出全新品牌主張「What' s in your Watsons 一定要屈臣氏」，提出四大一定要主張：「一定要頭髮美美的」、「一定要身心健康」、「一定要成為人群中的焦點」、「一定要擁有美麗肌膚」，藉著強化產品分類，為顧客提供一站式專業美容保健及健康諮詢服務，達成全方位美好的購物經驗，成為顧客心目中最常光顧的美妝與保健之個人商店。

三、外在競爭者

全聯、寶雅、康是美、小北百貨。

四、企業的核心競爭力

以低價吸引顧客：

面對激烈的市場競爭，屈臣氏巧妙避開價格大戰的漩渦，將其在海外市場運作成功的「我敢發誓，保證低價」策略引入中國內地市場，也以此吸引了相當多對價格敏感的顧客。

屈臣氏選擇了消費者購買最頻繁、對購買支出影響最大的 1200 多種保健與美容護膚商品進行讓利，平均價格低於市場價格 5% 左右。其中，自有品牌產品佔減價商品的 15%，這些自有品牌產品的價格甚至比同類產品在其他超市的售價低 20%—30% 左右。擁有大批自有品牌產品是屈臣氏可以大舉進行低價策略的主要優勢。

談及屈臣氏新一階段的策略升級時，屈臣氏中國區總經理艾華頓表示：「這種以低價策略為基礎的核心競爭力，創造了與供應商的共贏局面，證實了我們高效的內部管理和營運機制。在零售業激烈競爭、價格浮動非常頻繁的情況下，這種對超過千種商品的優質低價承諾對中國市場非常有效。」

五、企業的五力分析

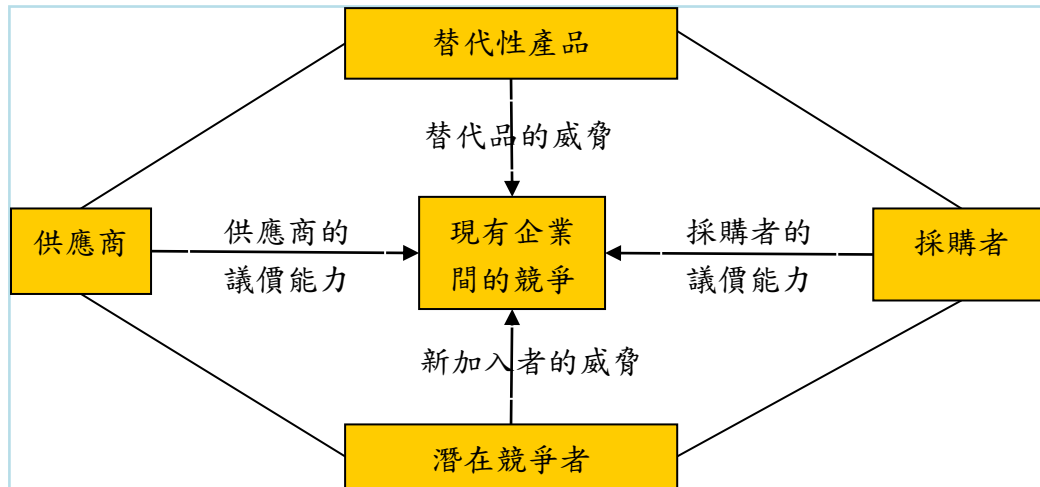


圖 2-3 五力分析

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：

屈臣氏全球分店眾多，可和供應商大量進貨以壓低價格；而自創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：

因技術層次低，利潤不少，可吸引相關產業轉入之可能性很高。以低價在市場上競爭者越來越多，如網拍、美華泰等連鎖藥妝或小百貨，除了低價，屈臣氏是以售後服務鞏固其地位。

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。

5. 現有企業的競爭：

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。

第三節 公司戰術與作業策略

一、營業項目

屈臣氏屬於零售業，販售商品有開架彩妝、生活用品及零食飲料等。提供無壓力的服務開放式空間，在顧客需要推薦時給予顧客所需要的資訊。

二、主要顧客

屈臣氏的客群大部分為女性顧客為主，年齡落在 20~40 歲之間。

三、目前來客數每天、每週或每月大約多少人？

每天來客數約 150 人左右，每周約 1400 人，每月約 5400 人左右。

四、營業額每年多少元？

2013 年整年營業額 799 萬，總共結了 5 萬多件商品，來店人數 1 萬多個人。

第四節 直接負責單位業務內容

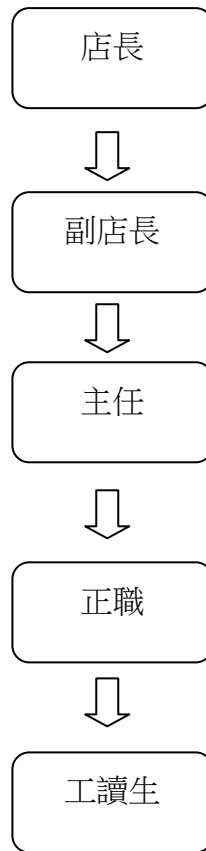


圖 2-4 職位介紹

1. 工作內容：收銀及賣場服務客人。
2. 工作時間和輪班方式：工作時間有早班也有晚班，依照班表上班。

早班：0830~1800、晚班：1430~2330，一星期可休假兩天。

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

人才招募：

總部：

在個人力銀行或是公司網站刊登求職訊息，在從網站上填寫履歷表，並且等候通知。

分店：

在大門入口處或收銀機旁刊登求職訊息，若有意願再分店工作的人，就到店內面試和填寫履歷表。

二、員工甄選與試用

1. 甄選的程序

填寫履歷表→面試→等候通知→錄用或不錄用

2. 面試重點

- 服裝儀容
- 態度坦誠，心態自然
- 說話談吐
- 工作經驗

3. 員工試用期間之考核

- 對賣場的熟悉度及歸位速度
- 突發狀況處理
- 廣播能力
- 獨立站機
- 結帳速度及準確度

三、員工的教育訓練

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。

1. 屈臣氏主要員工訓練可分為：

門市訓練：新進門市人員訓練卡（新進員工實體教室上課）、員工專業的商品知識、線上E-earning教學、RA學習手冊。

外訓課程：『樂在工作』核心職能訓練、自我提升能力教育訓練、雙向溝通訓練、各項專業類知識訓練，每週工作計畫表。

管理訓練：基層主管基礎營運課程，定期小區店經理會議訓練、一分鐘任務、RA手冊溝通會議。

2. 何謂E教學：

屈臣氏員工採『學分制』方式學習，藉由個人化的學習卡完整紀錄訓練課程，每個月固定開課，前一個月會公布課程報名，讓各家店

長替員工報名上課，上課就等於上班。另外，一個禮拜內每位員工必須上兩堂E-earning課程，僅在公司電腦上使用，課程可分為各項商品認識、實務操作以及顧客關係等，可分為必修課程和選修課程。

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，每一章節寫完之後，店長會與你討論及分析，幫助你如何應對顧客，寫完之後會有一張證書，這是屈臣氏給每個員工的學習保障。每個階層都有不同的零售學會，裡面的試題也會隨著角色的不同而改變。在屈臣氏升遷制度跟外面的企業有些不同，但相對的福利也不太一樣，一般員工如果表現好的話，得到主管和店長的認可，每當有職缺，都可以順利變成配班，配班又分為：一配（店長、副理）、二配（副店）、三配（主任），正職轉為配班比較快，但是還是有三個月的觀察期。

每一季都會有一次優秀員工選拔，由區主管提名，區主管替優良員工寫事蹟，然後再由所有主管投票審核，這是給員工一種表揚、和肯定，肯定我們在屈臣氏的工作態度，讓我們會再用更好的服務表現去對待所有的顧客，相對的在升遷上面也會比較快。

每位員工的工作表現和出勤表現，都會被列入績效裡面，績效好

的話每一季都會做一次調薪，雖然幅度不多，但是基本底薪都會比一般員工還要多一些，也是代表著高層對你的認可。

五、輪班制度

排班的方式可分為：早(8小時)、晚(8小時)、大全L(12個小時)三種，一次排班都是一個禮拜。一個禮拜可以休息二天，每張班表固定有HAPPY折扣活動和換檔。另外，美容顧問排班比較固定，不需要早晚輪班，固定晚班，除非特殊情況(如：換檔)隔天會安排早班，接著做換標的工作。

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，目前是以每個禮拜 40 小時為上限，超過上限會由區主管詢問了解狀況。另外，凡遇到國定假日工讀生盡量排休假，安排其他正職人員頂替空缺，因為國定假日工讀生薪水雙倍，也是列入店內支出，這是屈臣氏對於工讀生的排班管制，其餘並沒有太大規定。

班表完成後需要 Mail 給區主管，區主管會因每張班表的人力需求去斷定是否充足或者流暢度。

六、員工保險與福利

1. 員工福利制度

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

退休金，採自願式的，另外，公司也有幫忙給付部分退休金。每位正職員工每個月會多扣福利金，福利金是指每年都享有一次的員工旅遊，會與旅行社合作安排數種不同性質的旅遊，讓員工自行選擇一樣，例如：今年員工旅遊有陶板屋餐卷兩張、西堤牛排+夏慕尼餐卷各一張、飯店全身按摩SPA等等，另外除了員工旅遊外，也有三節獎金、生日禮卷等。下列正職人員、兼職人員完整的福利制度：

正職人員：

●獎金/禮品類

1. 年終獎金
2. 三節禮卷
3. 生日禮卷

●休閒類

1. 員工國內旅遊補助
2. 員工聚餐補助
3. 春酒晚會

●員工特休制度

1. 年特休
2. 男性員工陪產假
3. 不扣薪病假

4. 家庭照顧假

5. 女性同仁生理假

6. 女性同仁育嬰假

●保險類

1. 勞保

2. 健保

3. 團保

●制度類

1. 免費員工制服

●其他

1. 員工購物優惠

2. 特約商店

●補助類

1. 結婚禮金

2. 喪葬奠儀金

3. 員工課後才藝補助津貼

兼職人員：

●保險類

1. 勞保

2. 健保

3. 團保

●制度類

1. 免費員工制服

2. 員工退休制度

可申請退休的條件有(1) 任職期間滿 15 年以上，年齡滿 55 歲(2) 任職期間滿 25 年以上(3) 任職期間滿 10 年，年齡滿 60 歲，以上符合條件的人都可以向公司申請退休，需得提前一個月前申請，等人事部核准後即生效。另外，如果年齡滿 65 歲的人公司都會強迫退休。

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

顧客為尊的六大經營方針：「趨勢商品、販促活動、專業諮詢、明亮空間、親切服務、多元溝通」。提出四大一定要主張：「一定要頭髮美美的」、「一定要身心健康」、「一定要成為人群中的焦點」、「一定要擁有美麗肌膚」，藉著強化產品分類，為顧客提供一站式專業美容保健及健康諮詢服務，達成全方位美好的購物經驗，成為顧客心目中最常光顧的美妝與保健之個人商店。

2. 產業現況與發展

全台規模最大連鎖藥妝店屈臣氏今天與國家生技醫療產業策進會聯袂宣布合作關係；除提升藥妝店在藥品與健康食品領域的專業度，也助益台灣生技產業走入主流市場，互惠互利。

已是全台連鎖規模最大的屈臣氏(8月21日第400店—古亭店將開幕)，為了讓彩妝、保健與趣味三大類商品在台市場穩健發展，繼彩妝品與韓商Missha 合作；台灣屈臣氏董事總經理古以安今天特地與國家生技醫療產業策進會副會長陳維昭聯袂召開記者會，宣布合作關係、交換簽約文件。

古以安指出，合作內容包含提供消費者正確的健康資訊、安全的保健產品及優良消費環境。屈臣氏主任周立婷表示，具體內容為：由生策會學者協助強化目前400 餘位駐店藥師的專業；接下來的1 年引進經過生策會SNQ 認證藥品及健康食品(生策會目前認證80項本土生技業產品，預計引進50%，約40項)；持續舉辦社區健康諮詢活動(2005年共辦100場以上，由駐店藥師與社區合辦)。身兼生策會評審總召集人的陳維昭也說，這是一場互利互惠的合作案，因為通路需要優質商品，以取得消費者青睞；反之，優質產品廠商，也需要優質通路行銷，藉以走入市場；屈臣氏可說是國際性通路商，台灣也在推動「兩兆雙星」計畫，透過國際通路商的強勢行銷能力，有利台灣生技產業走出台灣。(中央社記者楊淑閔台北2006年7月31日)

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。

屈臣氏的結帳步驟較為繁雜一點，步驟為：入寵 i 會員卡→商品數量→寵 i 點數折抵→換購商品→小記→收錢→合計，這樣才是正確的結帳順序，如果當有商品不要時，需要廣播當班執行商品取消動作，這個步驟僅有當班人員才有鑰匙和權限可以使用，一般收銀員沒有此權限，所以對於這方面，比較不同。含有一項功能比較特別，「F 1 強迫入帳」，這是針對下列狀況所使用的：1. 價格未生效，2. 人員疏失變價，3. 效期商品出清，4. 結帳後換購，這幾個選項使用的話，隔天報表都會顯示出來，一目了然。打開收銀機抽屜只有當班才能使用鑰匙打開，所以每當抽屜關閉時，都不能任意打開。

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、發票與各種單據之使用

1. 進貨驗收單

禮拜一到禮拜六有配合的貨運司機會送商品來，大多以開架式化妝品和衛生紙以及壓克力架為主，每當司機來時，都要在送貨單據上簽名壓日期，並且在 POS 系統點選進貨驗收，列印出兩張單據一張給司機，一張自留，代表商品有到貨，較不會有一些差異問題。完成以上動作後，必須到後台列印驗收單據，並使用盤點機一個個 KEY IN 數量，完成後交由當班人員至後台系統結案此單據，這樣才算完整的收貨動作。每日九點以前需結案當天驗收發票，禁止有過期單據，如有逾期單據當天配班人員需告知該區主管，懲戒單處罰。（註：懲戒單影響個人績效，以及屈臣氏的去留）

2. 發票作廢申請表

當顧客拿不需購買（買錯）商品以及發票做退款時，必須填寫此申請表，在顧客填寫欄位寫上姓名以及電話，最為作廢此發票的證據，此單據必須與作廢發票釘一起，連同當天報表寄回總公司會計，

白單公司留底，黃單店內留底，方便未來盤點稽核檢查的單據。另外，如果顧客是要換貨方式，也必須請顧客填寫此單據，後來請當班做換貨動作，單據上詳細註明換貨前後的金額、交易序號，不須附上發票。

3. 收銀檢查紀錄單

每日營業結束後，員工需要填寫收銀檢查紀錄單，清點現金和核對業績有無錯誤，如果有短收時必須當天收銀員要平均支付，溢收時，須正確紀錄並一同匯回總公司，並交由配班簽名確認，當天所清點現金必須連同紀錄單一起放入金庫內。隔天早上員工鋪錢時，也必須在確認昨天預留金是否正確，一一清點後放入收銀櫃內，方便釐清責任，可以避免造成短溢情況發生。

4. 信用卡彙總單

營業結束後，員工必須清點信用卡張數、金額有無錯誤，並且列印所有明細、填寫彙總單，隔天連同於業績報表一起附回給總公司會計。

5. 交接班留言本

這是所有早晚班員工交代未完成事項，也是員工之間聯繫感情和溝通事項，如果前一天晚班有來不及做完的事項，必須完整的紀錄下來，待隔天早班上班時，再繼續完成，或是有任何新活動訊息，可以提醒隔天早班，這樣早班員工做客服時，可以完整的告知顧客這個活

動訊息，讓顧客不會錯過任何一個優惠訊息。

6. 取消交易紀錄表

所有用收銀機查價或者是入帳後顧客不要的商品，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，隔天早上列印報表時，每一筆取消交易都要填寫完成後歸檔，這也是日後盤點稽核必查的帳務之一。重點是每筆紀錄金額不能過大，每週全區都會發Mail公布取消金額百分比很高的店家，並由該店店長回報改善原因，連續幾週上榜會接到區主管的關心電話，所以取消作業不能過度使用。

四、顧客服務

1. 顧客的招呼禮儀和態度

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：「屈臣氏自有品牌商品第二件3折」、「開架式彩妝85折」，這樣不僅能讓顧客對店員形象提升，員工可炒熱店內購物氣氛。主動提供DM、購物籃，讓客人方便購物，如果客人手上有重物，可以先和客人打聲招呼後，提供位置放客人放置，才不會手邊太重而減少客人購買商品數量。

每當有客人有商品上的問題、或者需要協助時，要放下手邊工作，立即替客人解答，有耐心地替客人介紹合適商品、並且告知客人使用重點。如果商品缺貨時，客人又剛好需要，我們可以用以下的方法對客人承諾：「小姐／先生不好意思，目前這樣商品缺貨中，請問一下小姐／先生趕時間嗎？如果不急，我們馬上替你詢問附近店家是否有庫存，並且幫您拿回商品，過幾天商品到了，會打電話通知您憑發票過來取貨喔！這樣您就可以享受到此商品的折扣。」再與客人留下連絡電話，方便後續服務。這樣不僅可以讓客人覺得我們願意為他們服務，也能讓他們對我們產生信賴感，這樣才是正確的服務態度。

以下是神秘客評分主要重點：

(1)儀錶部分；(2)店鋪環境；(3)招呼 and 迎接顧客部分；(4)店員態度部分；(5)產品知識部分；(6)收銀服務部分；(7)歡送顧客；(8)團隊精神。

屈臣氏員工與店鋪管理人員之非常重要的監督作用，研究發現，合理的現金獎勵與處罰對紀律執行的監督作用是最有效的，非常適合連鎖店鋪管理。

2. 正確的收銀流程

●你先生／小姐你好！請問有寵 i 會員卡嗎？

●有需要申辦一張會員卡嗎？只要 50 元工本費和手機號碼即可現辦

現累積點數喔!

- 先生/小姐如果忘記帶卡片可以報手機號碼即可馬上累積點數喔!
- 有需要購買 2 元購物袋嗎?
- 有需要換購 10 元軟毛小刷頭牙刷嗎? (面銷加購商品)
- 先生/小姐總共多少錢?收您多少錢!找您多少錢!(雙手拿現金與發票)
- 商品有點重,請小心拿!謝謝您,歡迎再度光臨。

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「神祕訪客評分」,這一套完整的評分,是對屈臣氏所有員工嚴苛的要求,考驗員工是否投入顧客服務中。

當顧客向客服投訴門市時,客服部將會與門市店長做聯繫,並與該員工做確認此事件當時情況。客訴較常發生的情況分為以下之情況:

- 服務態度:顧客詢問商品時員工態度不佳、員工應對方式不對。
- 商品瑕疵及不適用過敏:顧客發生肌膚紅腫過敏時,須馬上聯繫該商品廠商,詢問商品退換貨問題。
- 寵 i 會員卡銷售問題:遺失卡辦卡後,點數不能轉移,並且在期限內無法使用。

●感應卡未消磁：顧客走出店門口時，因未消磁磁卡，導致警報器發報，讓顧客感到不舒服之情況下。

門市處理客訴流程為：

經由門市經理安撫顧客情緒，並且詳細請聽顧客投訴內容，以不同情況做不同處理方式。換貨問題依照 14 天回原門市憑發票做退換貨方式；商品上的問題立即與廠商詢問，是否該產品問題或是客人皮膚不適等，讓顧客做退換貨；員工上態度或疏失，馬上督促員工改善並修正。後續再與顧客致上歉意，必要時可提供小贈品安撫顧客情緒。

五、顧客服務和購買忠誠度

顧客對我們的滿意度來自於企業形象到門市服務形象，從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，每家店都有屬於自己的VIP顧客，任何活動訊息都會與vip顧客做聯繫。我們與顧客的的友誼橋樑正無形的慢慢建立，讓顧客固定時間回來屈臣氏消費。

一個好的經營者，除了會培養消費者，也要懂得去創新，當一個

顧客對於一間店家很滿意時，身邊朋友有任何問題困擾時，他會毫不猶豫的想到你們，因為他相信你們，也讓大家認為「這家店服務很好，經營得很好」，也會替企業形象加分，不僅屈臣氏，任何企業也一樣，需要培養每個階層的顧客，這都是每個企業需要去好好思考的重要課題，也是存在的必要之一。

六、店鋪銷售作業流程

寵愛卡銷售流程：

1. 先生/小姐請問有會員卡嗎？
2. 個資法二聯單顧客簽名
3. 我們寵i卡申辦需要酌收 50 元工本費以及手機號碼
4. 辦卡禮以及寵i會員護照
5. 上屈臣氏官方網站開卡/撥打客服開卡

主要有這五個流程是為了統一門市收銀作業，不會有額外的處理方式，減少錯誤發生。第二項是今年個資法崛起，為了保護顧客資料外洩和客人權益，所加訂的一項銷售技巧，必須由顧客簽名，表示有經過顧客同意申辦，簽名後資料也不能任意丟棄，每個禮拜統一放置牛皮帶袋寄回總公司。另外，為了讓舊卡遺失，新卡補辦的會員，快速轉移點數以及門市個資法問題，僅允許顧客撥打客服 0800 轉移資料，避免門市資料遺失觸法。

※個人資料保護法詳細規定請查於法務部-個資法

七、突發狀況之處理

1. 突發狀況之模擬：電腦系統與信用卡機不同步。

正常結帳程序後，跟顧客收取「信用卡」，按完信用卡交易後，尚未刷卡時，立即跳出發票，發票上面顯示現金交易。

2. 突發狀況之處理與檢討：

明顯的是電腦系統連線問題，先請顧客稍等說明之狀況發生，先與顧客填寫作廢發票申請表作廢此筆交易，之後更換使用另外一台收銀機做結帳，完整無誤時，遞給客人新發票後，打電話給群豐報修告知他們有此狀況發生，請他們做遠端處理。

3. 如何避免突發狀況之發生

像這種狀況偶爾會發生個兩三次，要盡量避免這些狀況發生時，必須要先讓配班人員熟悉狀況處理，隨時注意電腦系統狀況和信用卡機器的保養，有時候總公司會緊急發布系統維修問題時，需要立即放出此訊息，告知客人公司已做後續的維修動作，以安撫顧客情緒。

八、店舖工作管理

1. 各項標準作業流程

央倉進貨：

每家店配貨天數不相同，以銷售量決定配貨多寡，大多在晨間物流送

貨，早班人員上班再店貨、分貨及上貨。

2. 獎懲制度

藥師及美容師有達到產品業績競賽標準，會給予獎金，勉勵他們。

3. 店舖工作管理規則介紹

賣場巡視：商品整齊度、毀損商品或貨架注意。

環境整潔：有汙漬要馬上做清潔、用除塵紙清潔所有灰塵。

活動訊息調整：突顯優惠訊息、增加熱賣商品曝光度。

倉庫管理：KEY IN 庫剪單、按照商品部門堆放。

第三節、企業連鎖經營管理實習

一、連鎖加盟之發展

1. 連鎖加盟對零售業貢獻

連鎖經營是一種成功的企業經營方式，速食業的麥當勞、肯德基，零售業的沃爾瑪、家樂福，酒店業的香格里拉、希爾頓無不是以優秀的連鎖經營模式來壯大發展的！連鎖經營模式是一種優秀的經營模式：首先，連鎖經營的“七統一原則”是企業的經營變成了拿著經營手冊按標準執行的營業規範。這樣既降低經營的難度又提高了經營的品質與效率。

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。

2. 連鎖加盟對企業經營之特色

能有效的調動社會資源參與屈臣氏的門店建設及產品結構的生產與採購。連鎖經營的集中採購和集中配送既節約運營成本，又可以營造自有品牌的價格競爭優勢。連鎖經營把分散的經營個體組合成一個規模龐大的網路經營結構，通過總部為各店集中採購，進貨批量大，可享受較高的價格折扣，降低了進貨成本。

連鎖經營的自建網點速度遠遠超過其他經營模式，能有效增加自有網點規模及擴展廣大的區域規模。連鎖經營從外延上拓展了零售企業的市場陣地，不僅使自有品牌較易進入廣闊的市場領域，而且可以大大延長自有品牌在市場上的生命週期。

二、連鎖加盟之種類

1. 自願加盟

自願加盟是指個別單一商店自願採用同一品牌的經營方式及負擔所有經營費用，這種方式通常是個別經營者繳交一筆固定金額的指導費用，由總部教導經營的知識再開設店鋪，或者經營者原有店鋪經過總部指導改成連鎖總部規定的經營方式；通常這樣的方式每年還必

須繳交固定的指導費用，總部也會派員指導，但也有不收此部分費用者，開設店鋪所需費用全由加盟主負擔；由於加盟主是自願加入，總部只收取固定費用給予指導，因此所獲盈虧與總部不相干。

此種方式的優點是加盟主可以獲得全部大多數的利潤而不需與總部分享，也無百分之百的義務需聽從總部的指示，但缺點是總部因此可以不負責任，往往指導也較鬆散，此外店的經營品質也不容易受到控制。許多台灣連鎖飲食業多採用此種方式經營。

2. 特許加盟

特許加盟介於上述兩方式之間，通常加盟主與總部要共同分擔設立店鋪的費用，其中店鋪的租金裝潢多由加盟主負責，生財設備由總部負責，此種方式加盟主也需與總部分享利潤，總部對加盟主也擁有控制權，但因加盟主也出了相當的費用，因此利潤較高，對於店鋪的形式也有部分的建議與決定權力。日本多數便利商店體系皆採此種方式經營。

3. 委託加盟

委託加盟與自願加盟相反，加盟主加入時只需支付一定費用，經營店面設備器材與經營技術皆由總部提供，因此店鋪的所有權屬於總部，加盟主只擁有經營管理的權利，利潤必須與總部分享，也必須百分之百的聽從總部指示。

此種方式的優點是風險極小，加盟主無須負擔創業的大筆費用，總部要協助經營也要分擔經營的成敗，但缺點是加盟主自主性小，利潤的多數往往都要上交總部。美國便利店 7-Eleven 多採此種形式經營。

三、連鎖加盟之業態及個案

公司直營是零售業，例如：康是美、寶雅……等。

四、連鎖加盟國際化

屈臣氏在全球門店數已超五千家，銷售額逾百億港元，業務遍及亞、歐等四十多個國家。屈臣氏一個成立於 1828 年廣州的一個小藥房，通過二十來年的發展，屈臣氏于 1841 年業務拓展到香港，到了二十世紀初葉，屈臣氏已經在香港、中國內地與菲律賓奠定了雄厚的業務根基，旗下有一百多家零售店與藥房。屈臣氏變成了全球首屈一指的個人護理用品、美容、護膚商業業態的巨擘！發展到今天屈臣氏在全球門店數已超五千家，銷售額逾百億港元，業務遍及亞、歐等四十多個國家。

第四節、行銷企劃實作

一、環境分析

屈臣氏之行銷策略(4P)：

1. 產品策略：

屈臣氏以『消費者創研中心』打造你個人的商店，設計高CP值的

獨賣商品。

(1)商品決策：

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；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並發展自創品牌、自有商品及獨賣商品。

(2)包裝決策：

屈臣氏以低至市售 2 至 4 成價格和符合潮流時尚的精緻包裝，吸引高素質消費者目光，為了配合健康、美麗、歡樂三大理念。

服務決策：

屈臣氏有專業藥師及美容以提供健康諮詢，讓消費者在選購時，能確切的選擇自己所需的商品。更推出「買貴退 2 倍差價」以及「十四天退換貨服務」的政策，以力求「高規格」的貼心服務。

2. 價格策略

平價時尚、物超所值，逐漸成了一些品牌努力的方向。因為當消費者更謹慎的看好荷包裡的每一分錢時，物超所值就成了唯一能讓消費者出手購買的理由，優質平價則成了品牌走出困境、邁向坦途的決勝關鍵。屈臣氏以「我敢發誓，屈臣氏最便宜！」的廣告標語奠定一個平台，讓顧客更清楚認知屈臣氏物超所值的價格策略關鍵。在品牌

資訊完全透明化的今天，唯有平價優質、物超所質，才能成為消費者的最終選擇。

(1)平價商品：

屈臣氏在台灣擁有不少的營業據點，憑藉著大量進貨壓低成本，實行平價策略，強調價格絕對是最低價與多樣的產品，以吸引顧客消費。

(2)優惠活動：

向來擅長操作價格戰的屈臣氏，無論是「加一元多一件」、「第二件六折」、「滿一送一」、「加購價」、「超值組合包」等活動，都深植消費者心中。

(3)寵 i 會員卡：

台灣有 400 家連鎖通路，但是一直都沒有推出會員卡的屈臣氏，終於在 2008 年推出以「寵愛」為名的「寵 i 會員卡」，目標就是要抓住市場主要 20~40 歲女性顧客的心。

以下為寵 i 會員卡的價格回饋：

- 回饋每一元付出：一元積一點
- 點點抵現金：折抵無上限
- 周六會員日：點數 6 倍狂飆
- 當月壽星：當月五號點數 20 倍

- 輕鬆洗臉最優惠：洗面乳 9 折
- 美麗超值：購買專櫃商品 9 折
- 手機簡訊、e-mail通知：全體會員或個人專屬優惠活動。

3. 通路策略

『通路』在過去觀念中只是位於價值鏈的後段，扮演將產品、服務送到消費者的媒介。但現代行銷上，通路不僅扮演著橋樑的角色，他還掌握品牌、行銷策略的關鍵。

(1) 實體通路：

屈臣氏屬「開放型商流的通路型態，通路既廣且長，適用於價格低廉、取得便利的商品」。目前屈臣氏在全台四百多家門市中，最小的門市僅 28 坪、最大的門市約 300 餘坪，依據開店商圈區分，則有都會店、社區店、夜市店、大學店等多款店型。屈臣氏未來將視商圈特性，以不同的店型搶進屈臣氏在台灣市場的空白商圈。

(2) 網路通路：

屈臣氏進行「顧客在哪裡，屈臣氏的商品就到哪裡」的行銷模式，使消費者只需在網頁上點選訂購，透過物流業者將商品運送到家中，即可完成購物，帶給顧客更方便及快速的生活品質。網路市場提供全年無休的服務制，配合消費者行為習慣的改變，進軍網路市場將可延伸通路優勢，主動爭取顧客，強化 24 小時服務的集客力。

4. 推廣策略

(1) 電視廣告：

藉由知名藝人代言商品的推廣方式，來提高消費者的吸引力。

例如：羅志祥代言女性用品—衛生棉，以一句廣告詞「你的好朋友來囉！」成功傳達屈臣氏貼心好朋友的品牌形象，更讓代言的衛生棉業績創下成長。

(2) 門市：

發放促銷商品手冊／DM、店內的促銷商品廣播、門市人員介紹櫃檯後方擺設的加價購商品、定期舉辦的促銷活動、周年慶活動以及偶爾消費完後時的小贈品和試用包。

二、屈臣氏之內外部環境分析

表 3-1 屈臣氏內外部環境分析

屈臣氏之SWOT分析	
優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
(一)門市據點多，規模大：店鋪大多設立於熱鬧商圈居多，人潮多，購買率也相對較高。 (二)自有品牌多元化：屈臣氏自有品牌多元化：屈臣氏自有品牌崛	(一)門市分布不均：鄉下的地區較無開設屈臣氏商店。 (二)以女性用品居多：主要商品以女性為主，顯然逛屈臣氏的男性顧客少於女性顧客。

<p>起，一系列的洗髮、沐浴商品還有一些棉製用品，已經有一套日用品是屬於屈臣氏獨家商品。</p> <p>(三)商品選擇性高：屈臣氏針對一種商品提供各種不同廠商的品牌。</p> <p>(四)企業形象佳：每期都有知名代言屈臣氏主要檔期都會請藝人代言。</p> <p>(六)開幕網路商店：消費者可透過網路商店購物商品，不需實際到店家消費，並提供了24小時服務。</p>	<p>(三)專員不足：因店內商品繁多，專業人員不會一一介紹商品，使得消費者無法得知正確訊息。</p> <p>(四)員工流動率高：事情較為繁雜，正職員工無加班費，責任制工作，所以留不住基層員工，導致職位上經常有斷層發生。</p> <p>(五)停車不便：店鋪大多設立於商圈內，沒有設立停車場，讓顧客停車較為困擾。</p>
<p>機會 (Opportunities)</p>	<p>威脅 (Threats)</p>
<p>(一)時尚設計注入</p> <p>門市的裝潢設計可朝時尚方面構想，較可提升商品的質感及回客率。</p> <p>(二)現代人重視健康與美：文明病越</p>	<p>(一)同業市場競爭：例如：康是美、寶雅等商店。</p> <p>(二)網路平台越來越多：網路購物平台愈來愈多：網路購物網站</p>

<p>來越多，現在的人越來越注重養生，保健商品增加購買率。</p> <p>(三) 男性愛美意識提高：男性們越來越重視個人保養，此時多增加男性保養品將可提高男性的購買率。</p> <p>(四) 女性保養品購買率高：女生消費能力比男生高，且女生較注重保養，所以在屈臣氏，保養品的銷售額勝過於日用品。</p>	<p>來越多，不一定要親自到門市買，使用網路訂貨，也能送到府，使得實體店面業績受不少影響。</p> <p>(三) 經濟蕭條：消費者可支配所得減少導致有效需求不足。</p> <p>(四) 競爭者促銷活動相似：例如：會員卡優惠、商品折價等。</p>
---	--

三、策略規劃

以2013年的冬天來做策略規劃，這次主打是以700件商品6折、部分商品買一送一和洗髮+潤、護、造型、染髮任一商品特價再88折。還有聖誕節季節限定禮物袋免費送，消費滿\$2000就送限定版禮物袋或禮物盒，讓送禮與收禮的人們都感到滿滿的幸福。也推出愛樂熊I Love Bear慈善捐助，每售出一隻愛樂熊，屈臣氏將攜手廠商捐出\$20，與董氏基金會推動女性情緒健康公益計畫，由專業人員所設計的系列課程，給予女性正確的情緒管理及紓壓觀念，帶來正面能量，創造快樂！

藉由這個促銷活動及節日吸引更多消費者，提高來客率及營業額。

配合不定期活動日全館滿\$488 在打 85 折，另外消費滿\$1500 再贈送\$150 商品提卷，專櫃周五、六、日，滿\$2000 再送\$200 商品提貨卷。

1. 預測行銷成果

希望藉由這次促銷活動，可以提高客人來店消費金額及店面總營業額，也藉由這次愛樂熊慈善捐助活動，幫助更多女性面對情緒困擾的問題。

2. 建立行銷策略

冬特賣 700 件商品 6 折，以學生族群及女性族群為主，配合聖誕節節慶，以聖誕節禮物組合銷售。

3. 建立行銷組合

在活動裡購買開架彩妝商品滿\$388，即可現場免費體驗眼妝服務，讓您來店消費也能美美的回家！

買洗髮+潤、護、造型(染髮)任一商品特價再 88 折。

露得清滿 688 現折\$100。

購買特定商品及加贈好禮，如下：

- 購買飛柔蓓瑞絲 700ml任兩件，送沙龍美髮氣囊梳一個。/單筆消費滿\$588 免費體驗EROS專業造型師剪髮服務。
- 購買口腔商品即贈送刷樂超柔順牙線棒體驗包。

- 購買保麗淨假牙黏著劑任兩件即贈送保麗淨假牙清潔錠潔淨亮白 30 片。
- 購買任一品牌隱形眼鏡保養液滿\$399 即贈送愛爾康愛倍潤旅行組。
- 購買維他命/保健食品滿\$488 即贈送善存人蔘加強錠(體驗包)。
- 購買醫美護膚商品即贈送Dr. Wu經典創始角鯊一滴有感體驗組。
- 購買 3M護膚系列任一商品即贈送 3M足龜裂護理霜 10ml

4. 執行行銷計畫

店內張貼海報及發送 DM，加強廣播次數。

第五節、店長與管理職務實習

一、認識營業店

1. 商品認識：

主要銷售產品以美粧、保健、趣味性商品、食品、生活雜貨及日常用品。販賣寶僑家品 (P&G)、聯合利華 (Unilever)、花王 (KAO)、嬌生 (J&J)、日本藥妝、自創品牌、專櫃品牌等旗下產品，並持續引進新商品。商品多達 3 萬種，並持續增加商品中。提供顧客美容、保健和嬰兒護理諮詢服務。

2. 佈置認識：依商品類別作區分。

一樓：品牌專櫃、護膚商品及食品

二樓：開架美妝、醫美商品、保健食品

三樓：生活用品、男性清潔用品、髮類沐浴類商品、家庭用品、
嬰兒用品

3. 人員認識：

店長、副店長、主任、美容師、藥師、專櫃人員、正職、工
讀生

4. 商圈環境認識：

鄰近有兩間學校(僑泰中學、台中高工)，附近住家以公寓為主、
兩旁則是小吃街

二、店經理與工作內容

(1) 提供最好的顧客服務，執行公司主要的營運重點，控制成本和
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。

(5) 製造愉快的工作環境氣氛，帶領全體員工積極顧客服務態度，督
促員工學習狀況。

(6)每月創新門市服務方法，了解當月報表像區主管提出改善計畫。

(7)確保庫存迴轉數高低，管理商品品質且降低商品破損與效期追蹤。

(8)員工培訓與課程訓練安排，隨時關心員工的學習狀況。

2. 店經理應具備之基本條件和技能

因為店經理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，店經理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。其實每個人都有機會擔任主管的角色，大家都是從基層開始做起，一步一步做，基礎打得夠穩，往上學的東西就會很快，而且努力是會被上級看到的，只怕你不做而已。

3. 當日值班工作內容和要點

當天配班工作—

- 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
- 回顧昨日業績，做今天提升業績計畫

- 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

三、業績掌握與目標管理

屈臣氏是個很貼心的公司，每一週的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，因為光這些每日例行公事，就夠我們忙一天了，例行循環盤點、TOP200盤點、效期商品KEY IN等，真的就夠忙了，又有央倉進貨，一個禮拜大概有4~5次，如果遇到換檔或者是大活動時，貨量又會特別多，所以在屈臣氏，不會有一刻是能全身放鬆的。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。

營運週報分析每週二都要績效評估，裡面包含了平均來客數、提籃件數以及業績分析，從這些分析裡面要讓下週的數值提升，這禮拜就必須做行動，面銷又或者在門口的地方擺出最吸引人的商品訊息，讓顧客能被這些訊息吸引，顧客進來，我們才有機會創造新業績，所以當班主管在提升業績這方面，要花許多功夫，才会有漂亮的業績。

四、領導技巧

排班作業與工作分派：

排班的方式分為，工讀：早班、晚班，正職：大L(12小時)三種，一次排班都是以一個禮拜為主。一個禮拜可以休息二天，每張班表會有當月HAPPY折扣活動和換檔。另外，美容顧問排班比較固定，不需要早晚輪班，固定晚班，除非特殊情況(如：換檔)隔天會安排早班，接著做換標的工作。

五、成功店長之積極角色

1. 人力資源應用與管理

控制店內成本及人力資源管理，讓每位員工發揮所長，節省人力開銷

2. 經營資訊分析與應用

每日主要工作執行、營運指示及促銷活動重點，讓顧客掌握最新資訊，並也注意主要商圈銷售訊息和內容，增加熱門商品曝光率，並保持水準購物環境。

3. 營造良好工作環境與購物氣氛

製造愉快的工作環境氣氛，帶領全體員工積極顧客服務態度，督促員工學習狀況並也隨時關心員工學習狀況。

第六節、商業自動化與營業決策實習

一、POS系統後台報表操作

表 3-2 POS系統操作

1. POS系統基本操作(收銀台畫面)

F1強迫入帳> F1 DM價格未生效 F2 效期品出清 F3 人為疏失變價遺漏 F4 破損商品 F5 交易完後要換購 F6 AM/AS核准出清 F7 特殊促銷需求
F2更改密碼
F3悠遊卡 > F1悠遊卡查詢
F4顧客換貨
F5其它系統>F1 進貨驗收 F2 員工簽到退 F3 發票號碼登錄 F4 收銀輔助系統 F5 Q-Busting

F7 商店取貨(網路)
<p>F6主管功能>F1 批錢</p> <p style="padding-left: 40px;">F2 鋪錢</p> <p style="padding-left: 40px;">F3 和解金</p> <p style="padding-left: 40px;">F4 員工賠償</p>
F7登出
<p>F8電子發票載具>F1手機條碼</p> <p style="padding-left: 40px;">F5 愛心碼</p> <p style="padding-left: 40px;">F 自然人憑</p>

第七節、物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

大部分商品是由央倉配貨進門市，部分商品如：隱形眼鏡藥水、開架彩妝、衛生紙、專櫃商品。是由廠商自行配送。

二、顧客服務與訂單管理

主要是以賣場服務及收銀服務為主。賣場服務：介紹產品、了解顧客需求、解決顧客問題，讓顧客有實至如歸的感覺。

三、倉庫管理

1. 倉庫規劃

倉庫以部門做管理規劃，以先進先出方式做入庫及出庫管理。

2. 進貨檢驗與時間

商品進貨是央倉夜間配貨，早上由門市人員進行點貨及上貨。

點貨時注意成箱是否有破損、物流箱封條是否正確，上貨時檢查商品是否有毀損、破裂。

四、委外策略

開價彩妝品、金莎、醫美商品、妮維雅……，會定時來做清潔及整理，也有廠商在換檔期期間，來做牌面清潔跟產品擺設。

第八節、消費者行為分析實習

一、地立條件調查

以學生、上班族、家庭煮婦為主，每天人流數量3千至5千人，上班族每個月約四萬至六萬、學生每個月約三千到五千，車流量以上、下班時間較多。

二、消費者行為調查

不喜歡員工一直在身邊詢問，喜歡自在地逛街，每個人滿意度不同，盡量配合做到客人可以滿意的客製化服務。

三、人口資料與顧客系統管理

以查詢電話方式得知顧客姓氏，其他因觸犯到個資法原因，所以無法取得客人資料。

第四章實習心得與未來建議

第一節、實習心得

我相信只要有努力，沒有什麼事是不可能的。不懂要請教別人，想最好的方法讓自己快速吸收，不犯同樣的錯。在這個實習課程，我學會了如何增強自己的銷售能力、抗壓性，也多了些耐心和細心去面對每位客人。雖然中途有想過放棄，也謝謝我的同事，在我遇到挫折、困難的時候給我鼓勵、協助我解決事情，很慶幸在實習期間可以遇到這些好同事跟好主管，這也是在這段實習時間裡，得到最珍貴的東西。

第二節、未來建議

希望廠商可以考慮到學生上班距離，做適當的分配和調整。也希望學校方面可以替學生爭取一些適當的福利(例：生日禮金…)，畢竟也要長待一年。

也想跟學弟妹說，沒有什麼工作是一開始就會上手的，也因為有了那些挫折，工作能力才能越來越強、抗壓性才會越來越高，不要不努力就放棄，那會全程都白費了

參考文獻

1. 屈臣氏官網

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

2. 屈臣氏購物中心

<http://tw.mall.yahoo.com/store/watsons>

3. 屈臣氏集團-和記黃埔公司

<http://www.aswatson.com/eng/html/index.html>

4. 屈臣氏 Watsons Taiwan Facebook

<https://www.facebook.com/wtctw>

1. 維基百科-屈臣氏

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%B1%88%E8%87%A3%E6%B0%8F>