

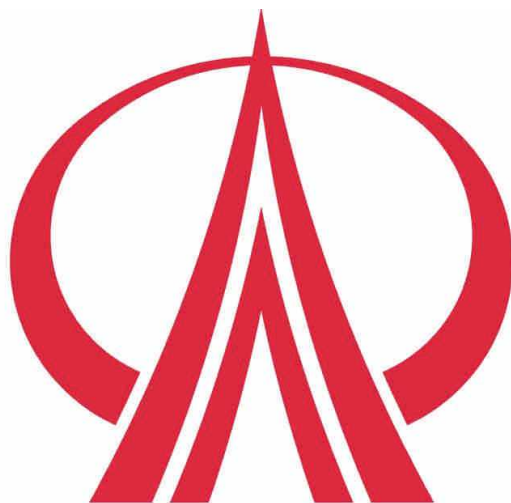
修平科技大學

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

美南店



指導老師：林玉華 老師

學 生：BZ98070 吳季儒

中 華 民 國 102 年 5 月

摘要

因學校大四校外實習課程的關係，讓我在 101 年的暑假加入屈臣氏這個大家庭。屈臣氏是目前在台灣最具影響力的藥妝店，也因為這樣讓我必須快速融入與了解未來這一年的工作內容。

藉由實習這個機會，可以真實地感受與貼近這現實社會環境中所有需求，不管這些是有形還無形都將會對我在未來人生道路上有很大的幫助，希望在這次的實習過程中學習如何接觸不同背景生活的人，也磨練自己的說話術語待人處世的態度。

原本系上並沒有請屈臣氏來學校做實習說明，是到最後才決定這家廠商並且邀請來校說明。原本對其他廠商都還有所猶豫，但知道有屈臣氏之後，馬上決定要去面試看看。很幸運的順利面試上屈臣氏這家公司。雖然最後無法如願在自己住家附近的門市實習，不過很開心實習門市在屈臣氏-美南店。由於美南門市也是大區辦公室，在這裡真的可以學到很多其他小門市不易接觸與學習到的人事物。

致謝

首先謝謝修平行流系，有這樣的實習課程讓我有機會提早到外面學習現實社會的工作環境。訓練我們的抗壓性與面對事情的處理態度。

也要謝謝屈臣氏美南店的店長 Bonnie 以及兩位配班-Emma、Candy 還有美容顧問與藥師。因為你們對我耐心仔細的教導，我才可以學習到很多商品知識、說話的應對方式、如何用最專業的態度服務客人等等。這些都是在學校無法去體會到的。

真的很開心也很幸運在實習過程中認識您們，謝謝您們教會對社會工作完全無知的我，能了解到屈臣氏不只是屈臣氏，它涵蓋的所有人、事、物。都能讓我在往後的工作上，用正面的想法去面對任何難題。

目錄

摘要.....	I
致謝.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
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 企業介紹	
第一節 企業沿革與現況.....	3
第二節 企業策略.....	5
第三節 直接負責單位業務內容.....	8
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.....	18
第三節 行銷企劃實作.....	28

第四節 店長與管理職務實習.....	35
第五節 物流供應鏈管理.....	38
第六節 消費者行為分析實習.....	43
第四章 實習心得與未來建議	
第一節 實習心得.....	47
第二節 未來計畫.....	51
第三節 我的未來規劃.....	53
參考文獻.....	54

表目錄

表 1 經營理念.....	4
表 2 SWOT 分析.....	7
表 3 福利制度.....	17
表 4 實習前後比較.....	48

圖目錄

圖 1 門市組織圖	4
圖 2 五力分析	6
圖 3 班表	16
圖 4 網路意見表	39
圖 5 網路滿意度	39

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

會參加三明治教學計畫，只要也是因為在這之前沒有什麼機會可以去打工，每次聽身邊的家人、朋友說在社會工作上任何的事物，都無法體會出他們的心情。剛好藉由這次的實習，不僅可以提前累積社會工作上的經驗。這些是學校生活無法去體會出來的。也趁實習這個機會，讓自己了解適合什麼樣的工作性質，對往後在尋找適合自己的工作也會有相對的幫助。在大三下學期，學校就開始請各家廠商到校進行廠商說明會，我也想從這幾家中挑選自己有興趣的廠商，所以每場說明會都會到，相信總會有適合自己的廠商。

第二節 實習目的

藉由實習課程，讓我可以提前進入職場社會。在這次的廠商中，挑選了三家不同行業別的廠商，想要多嘗試不同的行業性質，經過思考之後，選擇屈臣氏做為未來一年實習廠商。因為屈臣氏是台灣藥妝店屬一屬二的公司，想必在這裡可以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未來的實習地點時，就很期待每次廠商說明會，希望可以順利面試上自己喜歡的工作地點，知道有屈臣氏就馬上

投擲履歷並且在面試中順利應徵上了，讓我非常期待未來一年的實習過程。

(二) 選擇目前實習公司的理由

在實習甄選過程中，幸運的有兩家廠商可以讓我選擇作為未來的實習地方，由於另一家廠商不是在台中市，在交通上面必須要克服較多的問題，經過認真仔細的考慮後還是選擇最喜歡的屈臣氏而且又是在大里。除了不用再熟悉附近交通與環境，這對於交通工具是機車的我來講是比較方便的。

(三) 對實習公司的看法

剛開始進入屈臣氏時非常緊張，服裝儀容無非是要整齊乾淨之外，顏色必須要黑色。讓我在第一天上班時很害怕不及格。在賣場若遇到客人除了要招呼外，還要主動詢問是否需要幫忙或是介紹適合客人的產品，這讓我經過很長的時間才有辦法自信的主動服務客人，也開始喜歡與客人聊天。這樣的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)經營理念-貼近顧客、卓越經營

藥妝市場競爭激烈，雖然去（2012）年經濟蕭條，屈臣氏逆向投資台灣市場，目前共有 448 家門市。台灣屈臣氏董事總經理安濤（Toby Anderson）表示，屈臣氏三大經營策略為「專注」、「簡化」、「躍進」，藉此推動卓越營運，貼近市場要求，自然提高業績，也讓屈臣氏坐穩藥妝龍頭地位。

表 1-經營理念

專 注	1	服務我們的顧客比提 它競爭對手更好	<ul style="list-style-type: none"> · 促銷活動簡化及價格印象 · 建立藥局權威，包括處方籤 · 品牌更新及寵愛會員重新上市以建 · 立市場區隔服務 · 改善顧客服務 · 門市及顧客差異化
	2	提升毛利	<ul style="list-style-type: none"> · 減少品項及品牌複雜度 · 簡化促銷活動 · 改變銷售組合，如增加自有品牌及 · 藥品
簡 化	3	卓越營運	<ul style="list-style-type: none"> · 持續符合顧客期望 · 一開始就做對節計畫 · 一兩億的成本樽節計畫 · 庫存管理
	4	改變心態及凝聚共識	<ul style="list-style-type: none"> · 清楚及完整溝通的策略 · 簡化工作流程及高價值的公司文化 · 高績效及卓越領導
躍	5	便利性	<ul style="list-style-type: none"> · 小型門市 · 電子商務
進	6	提昇品牌	<ul style="list-style-type: none"> · 拓展屈臣氏業務，如金融服務

(五)屈臣氏-美南店組織圖

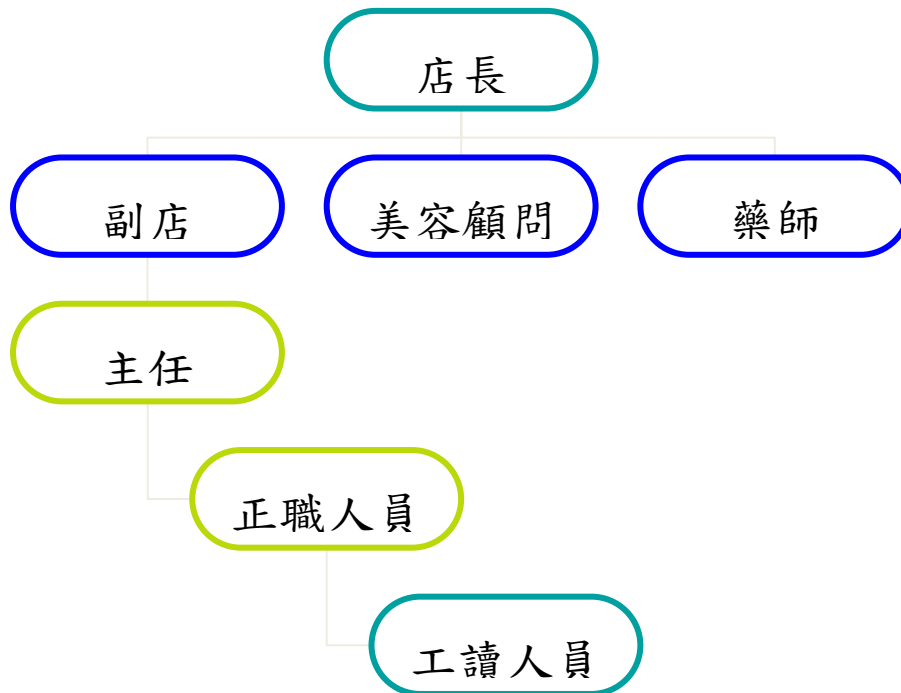


圖 1-門市組織

第二節 企業策略

(一) 自有品牌提升效益

屈臣氏連鎖店是目前亞洲區最具規模的健康與美連鎖店，一直為顧客提供多元化種類的商品。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。

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；自有品牌品種數量由最初的 200 多個產品類別，迅速增長到目前的 1000 多個，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。

(三) 屈臣氏-五力分析

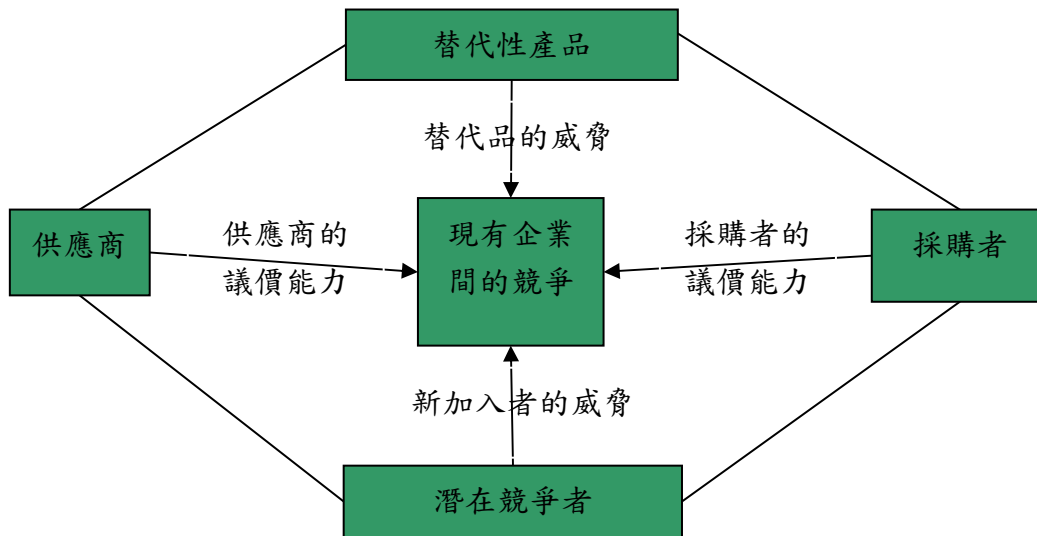


圖 2-五力分析

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、康是美等連鎖藥妝或小百貨，除了低價，屈臣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。

(四) 屈臣氏-SWOT 分析

表 2-SWOT 分析

優勢	弱勢
◆店面規模大	◆沒有 24 小時營業
◆門市據點多	◆販賣物品以女性用品居多
◆屈臣氏自有品牌	◆缺乏合格的藥師
◆商品多樣化，讓消費者選擇更多	◆缺乏專業形象
◆保證價格低廉並有「買貴退 2 倍差價」政策	◆商品品牌參差不齊
◆十四天退換貨服務	◆大部分費用消耗在物流運輸方面
	◆無停車場

機會	威脅
<ul style="list-style-type: none"> ◆消費者的貪小便宜心態 ◆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 ◆網路購物愈來愈多 ◆經濟不景氣，人民的荷包縮水

第三節、直接負責單位業務內容

在屈臣氏實習主要的工作內容是站收銀，看似簡單的工作，包含的注意事項超乎我的想像，不但是面對客人的第一線，當客人一進門市，如果有問題想找服務人員詢問時一定會先到櫃檯尋求幫助，這時候員工就很重要了，好的服務態度會讓客人延長在門市的停留時間並且會提高門市的銷售業績。除了站收銀，當店內人力充足時，也會分配不同的工作讓我都可以學習到，如：搬貨、補貨、進倉、查效期、換陳列圖、印標價卡、打庫檢單等等。

依照勞基法規定，工讀生一個禮拜工作時數不可以超過 40 小時。屈臣氏也按照這樣的規定不會讓我超時工作，因為服務業的關係，採用

輪班制來排班，一星期固定輪休 2 天。主要是上晚班，當人力不足時也會有幾天是早班。要成為優秀銷售人員應具備的條件如以下：

1. 服裝儀容專業度
2. 親切感
3. 耐心度
4. 關心度
5. 商品知識專業度
6. 生活資訊了解度
7. 工作態度
8. 連鎖銷售技巧

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

1. 人力需求預測

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。

<平日>

早班→當班 1人、工讀 1人

晚班→當班 1人、工讀2人

<例假日:特殊狀況:活動、換檔>

早班→當班2人、工讀2人

晚班→當班2人、工讀3人

2. 人才招募:

公司對門市人員主要的招募對象分為:正職人員、兼職人員、美容顧問、藥師。而未滿20歲的求職者需經家長同意方可應徵，能配合公司的輪班制度來排班，最重要的是要對客人保持”注視、微笑、招呼”。並且針對不同的職位，給予不同的線上課程教學提供員工學習更多商品知識。公司提供最完整的教育訓練及暢通的升遷管道，從門市開始學習

專業技能，在更深入學習營運管道。津貼也照著勞基法來執行，並有多樣的員工福利可以享有。

(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。員工甄選與試用不外乎就是這三種程序:甄選程序-面試重點-試用期間考核，一般應徵者可在人力銀行或是自行到屈臣氏店家投履歷，由相關人員審核適合的人選，再以電話通知應徵者到屈臣氏面試與面談。面試重點，在於服裝儀容、禮儀、態度。等到面試通過者就可以到店家上班，通常試用期為三個月，在這期間若工作態度與表現得到主管認同，就會進一步學習更多工作內容和環境。屈臣氏的應徵職位通常是以下幾種:

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)享勞健保、勞退金。

2. 藥師-

- (1)具藥師資格及執照,
- (2)具年度25小時持續教育學分(首次執業不在此限)
- (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)有門市經驗者佳, 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-

- (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.
- (3)個性積極主動 / 活潑樂觀 / 喜歡與顧客接觸

(三) 員工的教育訓練

1. 意義與目的

- (1)員工個人成長與職涯發展

- (2)培育員工成為公司優秀的人才
- (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所必須要先了解的部份；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。

賣場環境分為以下幾項：

- (1)學習客服(微笑、注視、招呼)
- (2)商品部門分類
- (3)商品排列方式
- (4)商品貨號
- (5)補貨、進倉、Key in庫檢單
- (6)更換陳列圖、標價卡
- (7)線上學習(E-earning)

收銀台主要的工作內容：

- (1)基本收銀招呼語(是否有寵i會員卡、是否需要購物袋等)

- (2)POS操作、更換發票、收銀台相關資料放置地方
- (3)各種信用卡的使用方式，辨識有無偽卡。辨識有無偽鈔
- (4)高價位商品加工方式
- (5)電話接聽與賣場廣播
- (6) Key in進貨驗收單
- (7)交易取消、商品退換貨的相關步驟與填寫各式表單

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

每位進屈臣氏的員工都必須利用時間去上課，又分為線上學習課程與報名上課兩種。線上學習可以增進員工對商品的認識，以利對消費者說明商品的優缺點、功能等等。

而屈臣氏升遷制度跟外面的企業不同，相對的福利也不太一樣，如果

員工表現好的話，得到主管和店長的認可，每當有職缺，就可以順利變成配班，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，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。

(五) 輪班制度

輪班制度依每家店的營業時間的長短去安排，而美南店大致分早班(AM8:30~PM18:00)、晚班(PM14:30~PM23:30)、小L(12:00~23:30)、全天班(AM8:30~PM23:30)。正職人員一個星期要有2天需上小L班，當有活動或是人力不足時也會輪到全天班。班表是一個星期排一次，在班表出來之前如果有事要指定休也要事先向店長說明，這樣店長才好排班。排休部分，工讀生一個禮拜固休2天，正職人員則月休6天。

每當有活動時(一日樂翻天、限時樂翻天)全體同事一律禁休假，工讀生遇到國定假日時是禁止上班，晚班工讀生晚上11點~12點有加班費。目前工讀生一個禮拜的時數最高上限是40小時。正職人員是採責任制，必須要把當天的工作目標完成後才可下班。美容顧問及藥師上班時間就比較固定(AM12:00~PM21:00)，不需要排班。班表如下：

圖 3-班表

(六) 獎勵制度

依每個月不同活動檔期為競賽項目，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。而競賽目標是以銷售業績總金額排名及與目標相比的業績達成率排名。依這兩項在各區由高至低作排名，得到各項目的排名後將兩項排名加總，分數最低者為贏家。門市可獲得高額的聚餐獎金。除上述競賽獎金外，還另增設特別獎，獎勵表現特別突出，額外努力或具創意之門市，此獎勵由高區及區主管提名，並經營運部總監核准始得發放。屈臣氏會不定期舉辦競賽活動，是想提升各門市同事之間的團結力，爭取店家的榮譽。

(七) 員工保險與福利

每位來應徵屈臣氏的應徵者，經面試成功錄取後，通知到店填寫基本資料時，就會告知可享有勞保、健保，不過有一小部份是須自保的。這在資料本上都會寫的很清楚。唯一不同的是，工讀生與正職人員享有

的福利是有些不太一樣，兼職人員除了基本的福利(勞保、健保、團保、員工購物折扣、員工聚餐、員工旅遊、免費員工制服)之外，颱風假若遇需上班，則當天時薪是兩倍，晚班工讀生 23:00~24:00 有加班費 40 元。而正職人員雖然沒有加班費，不過卻享有三節禮金、年終獎金及年假。看似福利比兼職人員好，可是背負的業績壓力與責任制度不是那麼容易可以做到最完美。以下是完整的福利制度：

表 3-福利制度

	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

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 34 個國家 1,800 個城市，擁有 8,800 間零售商店，旗下設有 20 個零售品牌及 18 個飲品品牌，僱用超過八萬七千名員工，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 400 間門市、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。

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。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。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。

2. 產業現況與發展

台灣屈臣氏長期經營自有品牌商品，2012年在台灣即售出上千萬件的自有品牌商品，創造亮眼佳績。台灣屈臣氏董事總經理安濤 Toby Anderson 表示，自有品牌商品的優勢不應只是價格親切，為了得到消費者的認同，就必須更了解顧客需求、提供令人信任的商品品質及種類多元的商品。屈臣氏擁有來自全球 11 個國家的自有品牌團隊，致力於產品研發及品質管理，且為求商品能更符合消費者所期待。五大階段驗證程序中包含：製造廠商嚴選、產品研究開發、生產製程檢測、成品出貨檢驗、上市持續監督。屈臣氏自有品牌商品從製造開始，製造商皆必須符合屈臣氏的廠商認證稽核 SQA，研究團隊則是隨時觀察潮流並透過外部機構進行多次包含毒物風險評估(TRA)、或是禁用物質限制的測試及消費者使用後意見回饋後，讓產品更符合顧客需求，生產製程檢測包含安定性測試、危害物質檢測、微生物檢測等等，成品在專業的倉儲品質控管後透過標準配送流程運送到門市販售，而上市後也將透過定期抽查。

(二) 門市作業基本認識

1. 收銀機功能認識與操作

屈臣氏每位員工都有屬於自己的編號，而這個編號是不可以隨意借給其他員工使用。因為若當帳上有問題時，從後台就可以調出任何的交易明細上面就會顯示收銀員編號。而收銀台除了可以結帳，還可以員工簽到退、廠商進貨驗收單等等。而結帳步驟為：入寵 i 會員卡→入商品數量→詢問是否需要加購商品→寵 i 卡點數折抵→小計→收錢→合計。這是完整的結帳步驟，若當客人要取消購買時，必須先請客人填寫交易取消單資料，再請當班人員下來取消，因為要取消交易是必須要有鑰匙，這是當班人員才有的權利，收銀員不行隨意取消任何交易。而其中只有此功能收銀人員可以使用：「F1 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，使用強迫入帳這些資料隔天就都會顯示出來。所以必須要有證據證明不是隨便使用 F1-強迫入帳。

收銀台抽屜也不可以隨意打開，只有當班人員才有此權限可以打開。屈臣氏除了收取現金之外，還可以使用信用卡、悠遊卡，而信用卡又分為：刷卡、晶片、感應。有時候也會遇到客人使用國外信用卡(AE 卡)，這必須先須入 4 碼數字才可以交易。

早班收銀員，下午要交接給晚班收銀員時必須「讀帳」，主要是為了把帳釐清楚，避免金錢上的糾紛，而晚班收銀員在打烊之後必須「清帳」把一整天的盈收整理清楚。

2.店鋪設備之維護與保養

店鋪設備除了收銀台之外，還有許多貨架、收銀台後面的電視、廠商承租的商品電視等等。這些設備都必須要全體員工努力去維護及珍惜，如果損壞必須告知當班人員，進行電話維修，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。

3.發票與各種單據之使用

每天幾乎都會有司機大哥送貨，大部分都是抽取式衛生紙、開架彩妝商品，而收銀員就要打單，印進貨驗收單，會有2聯，要給司機大哥及收銀員簽名，而這2張單據，一張給司機大哥，一張要自留。證明有收取此貨及驗收。

如果交易完成後，客人要退貨或換貨都必須填寫小黃單，而收銀員要先確定商品尚未拆封，是本店售出，14天內的交易才可以請客人填寫姓名、電話、原因，收銀員填寫完發票序號、機台、金額之後，要廣播當班下來進行下一個動作。

(三) 顧客服務

1. 顧客入店之禮儀態度:

當顧客進入店時應「注視、微笑、招呼」，這是屈臣氏最基本的服務態度。除了要做到這三項服務之外，還要隨時遞DM給顧客，看到顧

客拿三種以上商品時要主動提供顧客購物籃。

2. 顧客詢問之處理

在與顧客對談時不可以太快或不清楚的狀況下，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，將抱怨事件過程晚整記錄下來，以供日後參考。

4. 讓顧客留下好印象的技巧

不管自己當下有多忙，看客人在尋找某樣商品時，要主動向前並微笑詢問是否需要幫您找哪樣商品或是對哪樣商品資訊不了解可以為您解說，這樣不僅僅讓客人覺得我們有注意到他，也可以省下許多時間，讓客人在最短的時間內找到商品。而在對客人解說商品資訊時也會讓客人覺得店員很貼心。若客人要的商品店內剛好缺貨的話，可以先幫客人詢問其他門市是否有貨。主動幫客人將商品調回原店，並且留下客人姓名及電話，方便日後聯絡前來取貨。這些都可以提升客人對店家產生的信賴感並且降低客訴，增加商品回購率。

(四) 顧客購買忠誠度

屈臣氏最初衷的經營理念「注視、微笑、招呼」，會相對影響顧客對於屈臣氏的滿意度與忠誠度，從顧客進入屈臣氏消費時，我們就要拿出最大心意與笑容去服務每位消費者，發現顧客在找尋商品時主動向前去了解並協助客人的需求。從旁說明商品知識，提供客人適合的產品。讓客人覺得我們有誠意去服務他，減少客人的找尋時間，讓他們覺得來我們店購物是很方便不會浪費很多不必要的時間。

當客人對屈臣氏有任何問題時，要小心應對，盡量降低客人的情緒，不管是商品本身出現的瑕疵還是其他疑慮時，都要耐心聽完客人的意見並且以最快速度去改善與加強。緩和客人不滿的情緒，也可以讓他感受到我們最真誠的心意向他致歉，可以減少客訴的發生。降低門市客訴事件。

改善以上這些問題，每次遇到顧客的態度都是良好、顧客有應必達自然就提升顧客對屈臣氏的滿意與忠誠度，連帶會影響到顧客的回購率，增加銷售業績。

(五) 店舖銷售作業流程

每當客人進門，我們就會將目光完全移向顧客，再以最大誠意向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就很重要，要隨時注意每位客人的需求，要主動

向前遞DM及購物籃並且詢問是否需要幫忙告知商品擺放位置或是提供建議適合顧客的產品等等。

門市最後一道防線就是收銀台，要讓客人買完東西帶著愉悅的心情出店家，收銀人員是最重要的一環。而收銀台的基本步驟如下：

詢問是否有寵i會員卡—輸入會員卡及商品條碼—詢問客人是否需要加購商品—向客人說明總共多少元，收您多少元—找你多少金額及發票—謝謝光臨，歡迎再度光臨。這是一套完整的收銀步驟，如果客人沒有寵i會員卡時可詢問是否要新申辦一張，說明會員卡有哪些優惠資訊。而辦寵i會員卡的步驟如下：告知需工本費\$50並拿寵i卡包給客人填寫手機號碼—說明個資法因素所以需再填寫個資法二聯單—向客人確認手機號碼—入辦卡贈送的辦卡禮—收取50元—將卡包、發票、個資法第二聯、辦卡禮一併給顧客—提醒須在網路上開卡，完成辦卡程序。

(六) 突發狀況之處理

屈臣氏最常發生的突發狀況如下：

1. 標價卡與電腦POS系統不符合
2. 信用卡與發票機台不同步
3. 電子發票因機器過熱導致發票未打出
4. 防盜逼逼卡未消磁

每天早上屈臣氏都會有部分商品會變價，如果漏補改標價卡，就會

導致顧客所看到的價格與電腦系統不同，或是信用卡機與收銀台發票不同步導致簽單已印出而發票尚未打出。而一些高單價的商品，公司規定必須加工貼防盜逼逼卡，收銀員在結帳時要順便做消磁的動作，若沒有消磁，當顧客要走出店門口時會發出聲音。以上這些部份是電腦系統出現問題有些是人為因素所造成不必要的後續補救處理。當突發狀況發生時，第一時間必須要向顧客說明事情的經過與處理方式。減少客訴事件的發生。當突發狀況為人為因素時，表示平時的員工訓練還不夠確實，所以每當開會時須提出相關處理方式與如何避免客訴增加。

愈到突發狀況時應有這四種態度：

1. 專業度

「專業」是職場工作的基石，在任何領域，唯有專業才是可以走的長遠的關鍵，這是到哪都不會改變的道理。如果遇到客人的任何抱怨，不管是合理或是不合理，都應該先道歉，並且讓當下現場的氣氛或是客人的情緒可以緩和下來，而門市人員也必須展現專業，而不是一昧的推託責任，當下如果無法自行處理時，也要立即通知上層主管，而不是讓事情發展的更嚴重。

2. 成熟度

剛踏進職場的工作者最容易欠缺的就是對於工作上的成熟度，不管在處理工作上，人際關係上，或者是面臨突發狀況，都必須運用智慧，

以最有效與且圓滑的方式將事情妥當的處理。每個人都應該將職場上遇到的各種問題，轉化為下一次進步的動力，這才是成熟的表現。

3. 表現力

不僅要具備以上兩種能力，更要把握機會適時的表現，不管性別年齡區分，就是要把最好的一面展現出來。希望職場工作者不要一味等待接受任務，而是要把被動轉換成主動，讓主管用對你有利的規則來指揮你。而採取主動的先決條件就是要把自己的工作能力隨時準備好，並且能把握每一次能讓你有所表現的機會，遇到突發狀況時也不是立即向前去處理，應先弄清楚狀況再尋找辦法解決。

4. 情緒管理

致於情緒的控管，做為服務業的都應該必須有此能力才行，否則當遇到狀況時，客人的無理條件，會使得你激動時，這時候的情緒管理便有用處了，在工作上應該要拋開自己的個人情緒，尤其是主管，如果能不受情緒影響，下達正確的指令，就能讓工作狀況更加順暢。

(七) 店鋪工作管理

屈臣氏的店鋪管理精隨主要包括：顧客服務、陳列標準、促銷管理、訂貨管理、員工管理、標準管理、氛圍佈置、技能培訓、安全管理。屈臣氏認為經營中的一個店鋪選址已經是確定的，作為一個店鋪的經營管理者，對員工的服務要求一共有八個方面，微笑服務、面對顧客打招

呼:歡迎光臨、禮貌自信、打招呼時保持友善的眼神接觸、禮貌遞籃、收銀員快速付款換購推薦排隊人數低於四個、主題促銷介紹、歡送顧客。其中”微笑服務”及”禮貌自信”在服務業中是最基本也是最重要的。面對顧客打招呼:歡迎光臨!其實很多零售店鋪都在做，不過有個細節必須提醒，員工經常會出現機械的與顧客打招呼的情形發生，顧客一進門就漫天的喊”歡迎光臨”，其實是不太恰當的。屈臣氏要求員工是在「顧客出現在自己一米範圍以內」時，抬頭、微笑與顧客打招呼，說歡迎光臨，慢慢看，有需要我找什麼可以問我，要注意的是，一定要做到”打招呼眼神接觸”。因為說話不看著對方是非常不禮貌的。而禮貌遞籃的要求是當發現顧客手中拿著的商品超過三件時，任何員工都有義務禮貌的為顧客遞一個購物籃，具體操作是一手執籃耳，一手托籃底說:您需要購物籃嗎?遞籃的好處可以提升顧客多購物的機會，創造與顧客互動的機會，顧客會覺得受到尊重，間接防止損耗。為了更方便做到這一點，屈臣氏在店鋪的入口處以及店鋪中間主通道附近一定要擺放適當數量的購物籃，並要求購物籃的高度保持在客人不用彎深情況下取用，研究發現，保持 10-15 個購物籃是客人最方便拿取的並保持購物籃手柄在同一方向。收銀員快速付款及換購推薦，排隊人數要低於四個，屈臣氏在研究中發現，當一個顧客在付款時，排隊時間超過 15 分鐘時，就會產生急躁，甚至對店鋪產生反感，覺得服務不好，特別是都市的年輕

白領。所以要求一個收銀員前面的顧客排隊人數不能超過4個人，當出現超過4個人的情況時，必須由另外一個員工開啟第二台機器進行收銀，如果所有收銀檯都在操作，當班就必須安排其他員工在收銀檯幫忙，提高效率，以盡量紓解排隊現象。收銀員除了收錢，還有一個必須要做的環節就是推薦換購商品及收銀台兩旁的隨手購商品。屈臣氏要求員工在與顧客溝通時，一定要把本檔的主題促銷活動推薦給顧客，把實惠告訴顧客。最後一個流程就是歡送顧客，要求員工在顧客付款完成交易後說"歡迎再次光臨"。完善的制度一定要有好的監督機制，屈臣氏對以上8個顧客服務要求的執行事非常嚴格的，監督機制主要來自於：店鋪經理、區域經理、神秘顧客。

第三節、行銷企劃實作

(一) 環境分析

屈臣氏美南店位於美村南路熱鬧的住宅區與學區，來店消費的顧客大多都是附近的居民和學生居多，及鄰近商業大樓的客群會利用下班之後，來店逛逛購買必需品。

(二) 策略規劃

屈臣氏每個月都會有不同的活動內容，而我們美南店除了這些活動與其他門市相同之外，還自行想出專屬美南店的活動，例如凡在本門市消費滿2000即可成為美南專屬VIP會員，認卡不認人。下次若再來消

費並且帶會員卡可以不定期有小禮物可以免費領取。也會針對VIP推出不一樣的活動。主要是為了留住客人的心，提高客人的回購率。

我們也會依不同節慶，佈置店家。讓門市充滿當時節慶的氛圍，顧客進來消費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提高業績，雖然這樣會比其他門市增加不少門市成本，可是銷售業績也會比其他門市高。

利用眾多媒體管道以增加屈臣氏的曝光率，在電視廣告、平面廣告、者、DM或在網路入口網站上強力曝光屈臣氏本身的產品讓消費者更印象深刻。

消費者是創造企業利潤的主要角色，所以只要了解消費者的需求，用貼心與細心來為消費者服務，必能創造更多的利潤

(三) 預測行銷成果

屈臣氏個人用品商店是「和記黃埔有限公司」，旗下屈臣氏集團的保健與美容品牌，是全球最大的保健及美容產品零售商店，在全球33個市場3,700個城市，擁有9,300間零售商店，旗下設有20個零售品牌及19個飲品品牌，僱用超過98,000名員工，每星期為全球超過2,500萬名顧客服務。台灣屈臣氏於1987年創立，全台擁有超過400多間門市，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，最專業的個人藥妝購物選擇。「屈臣氏的自有品牌商品銷售額，大約是總營業額的15%，但利潤貢獻卻達20%。」屈臣氏採購部個人用品資深品類經理直言。髮類成長近兩倍，消費者重視DIY護髮，屈臣氏有二成以上的成長率，高居各通路之冠。經由密切觀察流行時尚的趨勢，屈臣氏在髮類造型市場有近五成的市占率，成為新品搶鮮上市的不二選擇。掌握流行趨勢，引領市場潮流，搭配專業美容顧問諮詢服務，近七成顧客認為屈臣氏是美妝品的專家。就以市場擁有高詢問度的BB霜為例，BB霜在屈臣氏有高達七成的成長率，市場佔有率更高居五成以上。而男性會員成長快速，目前屈臣氏寵i會員超過30萬人為男性，年齡主要分佈在20-29歲。最常購買的品類維護膚用品及髮類商品。

(四) 建立行銷策略

我們以年齡、性別來區分屈臣氏主要是以女性消費者為主，因為她們注重購物環境，也有較強的消費能力。屈臣氏所賣的商品也以女性的商品為主如：化妝品、藥物、個人護理用品、時尚飾物、食品及禮品，主要目標顧客鎖定在18歲至35歲的女性，因為她們注重有消費能力，並喜歡在舒適的購物環境。屈臣氏所賣的商品也是以生活雜貨女性用品為主，不只婆婆媽媽愛逛年輕族群也愛。在亞洲新興市場中，這個目標客戶不論在數量上，消費能力上更是穩定成長的一群。

屈臣氏品牌定位是“個人護理商店”(Personal Store)，以“探索”(explore) 為主題，提出了“健康、美麗、快樂”(Health Beauty Fun) 三大理念，協助熱愛生活、注重品性的人們塑造自己內在美與外在美的統一。主要目標顧客鎖定在18歲至35歲的中產階級女性，因為她們注重個性，有較強的消費能力，並願意以較高的代價追求的是舒適的購物環境。屈臣氏所賣的商品為：化妝品、藥物、個人護理用品、時尚飾物、食品及禮品等，由它的產品主何我們可以發現它不在是一個在廣東起家的西藥房，而是位它目標客戶提供了全方位的生活用品解決方案，它的目標是要讓它的消費者在缺少或用完任何生活用品的時候，腦海第一浮現的協助者就是---Watsons屈臣氏。由於屈臣氏行銷手法十分特別。例如：屈臣氏的「買二送一」、「加一元多一件」、「第二件幾折起」…等等，常常引起消費者的熱烈討論。為此，以下是我們以屈臣氏為主所討論出的行銷策略，除了可以了解行銷 4P 的主要結構外，更可以深入了解屈臣氏。

1、產品策略 (Product)

『產品機能是以如何處理企業現有商品與新產品為主』，我們將屈臣氏所銷售的主要商品分為化妝品及護膚用品、個人護理品、藥品、其他等四類，其中以化妝品及護膚用品佔總銷售量 35%，為最大項。

2、價格策略 (Price)

『價格機能是以建立商品的價格為主，暫時設定低水準或高水準的價格。』。以屈臣氏來說，其價位是介於超級市場及百貨公司之間低價。有時也會利用買二送一或者是買兩件打折扣的方案，吸引消費者購物。

3、通路策略 (Place)

『流通機能是維持物流機能的通路、開發等機能。』屈臣氏目前在台灣的連鎖店已有 400 家，『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。

4、促銷策略 (Promotion)

『促銷機能是有關宣傳或販促活動。販促活動是指販賣促進。宣傳活動等消費者訴求的活動，又稱為傳播活動。』此項包含廣告、銷售推廣、人員直銷、公開宣傳，這四項又可統稱為「促銷組合」。另外，屈臣氏最近有許多促銷活動，例如：眾多明星商品75折、開架彩妝滿588現折100、專櫃買2000送200元抵用卷等等。

(五) 建立行銷組合

符合市場需求，找出現在流行趨勢或是需求，以此為攻，成為業績的主要銷售，而屈臣氏也推出各系列的自有品牌(OBE)，零售商自有品牌因在通路、市場訊息等方面的先天優勢，在價格方面就比一般高檔品

牌便宜很多，是零售商再激烈市場競爭中一個重要的利潤增長點。屈臣氏的標準與品牌冠名大量商品，使貨品價格可以降低，吸引目標顧客中對價格較敏感的消費者，同時屈臣氏也清楚認識到它的目標顧客，比起價格因素更在乎的是追求個性化與自我滿足感，於是不斷開發自有品牌產品的品種。透過自有品牌，屈臣氏直接與消費者打交道，及時準確的了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銷售狀況。由零售商提出新產品的開發設計需求，與製造商相比，具有產品專案開發週期短，產銷不易脫節等特徵，降低風險的同時也降低了產品開發的成本。

屈臣氏善用廣告推銷，配合促銷手法，搭配代言人加深消費者印象。屈臣氏近年來也推出不少讓人耳熟能詳的廣告詞搭配促銷活動來打廣告，例如：「眾多商品加一元多一件」、「我選超質省，好東西，你還不換嗎？」…等等。屈臣氏的行銷手法都利用廣告，給消費者一種簡單又便宜的感覺。屈臣氏擁有高知名度、多樣化的商品選擇，加上如便利商店的優越位置、即時資訊的提供和量化效益，都是屈臣氏最大的核心能力。

(六) 執行行銷計畫

針對企業形象做明確定位後，進而瞭解商品路線。包括產品價位、產品形象、品特色、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族群，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

先訂出下一年的營業目標金額，再將其中5~10%規劃為行銷預算用在以上的行銷方式，而行銷預算總額的訂定，必須根據市場動態，研究重點為競爭品牌的動作、通路變化以及法令規定。

預算金額確定後，再來就是如何分配，有目的的去花錢，要把預算花在對推廣行銷廣告上真正有幫助的地方，而且預算要編足，不能什麼都做，這樣分散了主要行銷方法，反而什麼都很難做好，我們可以分批進行，如這一檔請明星代言人專打電視廣告，下一檔專打通路促銷。

(八) 建立行銷控制系統

藥妝店屈臣氏在面對競爭日益激烈的環境，再加上原本的系統由於處理資料的速度過慢，某些功能已經無法應付因為業務增加而衍生出來的需求，於不敷使用的狀況下，將整個POS系統的軟硬體重新換過。

由於屈臣氏是一個強調價格優惠、商品種類豐富的藥妝店，所以我們的POS系統較以往最大的不同之處在於，能夠針對不同的族群、不同年齡的客層，更為靈活地組合出各種不同的促銷方案，且能夠因地制

宜。例如，由於該公司強調買貴退差價的策略，因此對屈臣氏分店周圍商家的商品價格格外注意之外，由於北部都會區的藥妝市場競爭激烈，因此，一件商品的價錢，可能會在一個月內隨機調整3次，但是同樣的商品在中部或是南部，可能就不會跟著北部的價錢異動而做調整。

此外，屈臣氏使用商業智慧（BI）將POS系統所得來的龐大資訊，產出有用的資訊，將已知的資訊做出有用的分析如貨架管理、客層管理等。舉例來說，顧客在購買該品項的商品時，會另外購買哪些產品，又如，該商品置於此處，顧客在採買的時，會不會將隔壁的商品也一併帶走結帳；週年慶時，哪些商品的組合會比較誘人？哪些年齡的女生會受到哪類商品的吸引？哪個商圈的哪些產品比較受到歡迎？

第四節 店長與管理職務實習

（一）認識營業店

1. 商品認識

沐浴、洗髮、染髮、男士用品、嬰兒用品、衛生棉、口腔商品、家庭用品、衛生紙、開架彩妝、醫學美容、藥局、護膚商品、零食、專櫃…等。

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，一進入門市，會有資生堂與奇士美專櫃在門口兩邊，一

樓主要是擺放護膚商品與零食，二樓主要是藥局、彩妝與醫美。美容顧問與藥師主要都是在二樓服務客人，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，三樓則放置生活用品與嬰兒用品。而在屈臣氏最特別的是在各樓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，當然也有完善的消防系統、安全逃生門等安全設備。

3. 人員認識

因為美南門市的隔壁就是大區辦公室，每天出入的人員會很多，每週都會有許多的店長、區主管前來開會，以及人事部的主要員工也都在這裡上班。所以在美南店工作除了自己門市的人員要了解之外，也要認識不同部門的人員，以避免發生不必要的保安問題。

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佔有的市佔率，並且在這商圈外有多少型態的顧客也必須要知道。如屈臣氏位在住宅、學校附近，往來的客群主要是學生與家庭主婦。門市隔壁也開了全聯與寶雅，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卻選擇前來美南店消費。當環境改變時也要懂得變化才是最重要的。

(二) 認識店長職務

1. 職務與工作內容

- (1) 賣場服務，例如客人上門客訴時的處理
- (2) 店務管理，如人力、設備等各種資源分配和貨架上的商品陳列決策
- (3) 督促員工，如何工作分配、溝通協調、員工指導等等，以帶領員工達到工作目標
- (4) 危機處理，當緊急事件發生時，能冷靜準確迅速的處理
- (5) 清潔與安全管理

2. 配班工作內容要點

當店長休假或是開會時幫忙處理店內所有事物，如客人退換貨、處理突發狀況、處理客訴等。在晚上 11 點關店時要開始日結，並且完成當天所有的報表。

(三) 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及訓練。

2. 排班作業與工作分派

我們主要是一個星期排一次班，每個月會在行事曆上註明哪幾天是有特殊活動或是重要工作事項。而在有活動或是重要事項都是禁休的，其

他天數若不影響門市人力的話，基本上店長都會允許員工指定休假，前提是要再一個禮拜前就要先畫好假，如果是在排完班之後才要指休，因為影響的不只是個人，也會影響到整家店的人力。所以店長會忌諱這件事情的發生。

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難題。

(四) 成功店長之積極角色

選擇適合公司的人材應用於適當的門市，可使門市提高生產力、降低人事成本並且提高銷售業績。一個良好的工作環境，對於賣場的環境，貨架上的清潔，商品是否擺放整齊，良好的工作情緒等，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。重要的是賣場中的陳列關鍵在於如何讓客人的視野不受到阻礙，同時還可以通過陳列商品帶動消費，商品要如何擺放對會使客人對於商品位置有印象也是重要的課題。

第五節 物流與供應鏈管理

(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

關的人都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

除了在實體門市可以直接服務顧客，知道他們的需求並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，讓買家可以藉由評分給店家鼓勵，也可以讓未來的買家作參考。

圖 4-網路意見表

滿意度分數	商品名稱/意見與回覆	買家帳號	日期
8.0	*買一送一*露得清 細白修護面膜10片+白金面膜1片【屈臣氏】 意見：送貨速度與價錢、品質都不錯。	ice3****	2013/03/04
10.0	【屈臣氏】迪士尼超滑合纖單支包牙線50支入。 意見：出貨速度超驚快的哩	cccA****	2013/03/04

圖 5-網路滿意度

在屈臣氏網路商城購買商品前要先了解以下幾點購物說明，才不會產生不必要的糾紛。

1. 付款方式
2. 交貨方式
3. 退換貨說明
4. 退換貨方式

(三) 倉庫管理

因為美南店在全省屈臣氏的門市中，算是高層樓的門市(三層樓)，所以我們有 2 個倉庫，四樓主要是放生活用品、保健食品等庫存，一樓放零食、開架彩妝、醫學美容、護膚商品、專櫃贈品。所有的庫存商品都要找適合大小的箱子打包並且要打庫檢單貼在箱子外面，方便之後要找東西時可以一目了然。特別的是依照商品的類別分別用不同顏色的紙印庫檢單。打包完成後要按部門擺放整齊的堆疊。每一周都會有 3~4 次的央倉到貨，進貨時間幾乎都是晚上，所以在打祥之前央倉還沒到，必須放夜配繩，這是攸關保安問題，司機先生只能在夜配繩範圍內下貨，不可以越過繩外，除了要清點箱數是否正確外，早班人員在開物流箱前也要細點商品是否正確。央倉到貨當天，早班人員必須先分貨，把每層樓的分品分成一箱一箱，再接力搬到各樓層。就定會後，以先進先出的方式開始上貨。高單價的商品必須要先加工貼防盜卡才可上貨。

而全省屈臣氏的配送方式為了提升服務品質，讓商品流通更為迅速便利，歷時五年在桃園縣大園鄉設立屈臣氏台灣物流總部，是屈臣氏集團在全亞洲最大，最先進的物流倉儲設備。不僅擁有化妝品及巧克力專用的低溫儲藏室，還有專業的倉儲運送加上電子供應鏈，使得日用品藥妝零售物流系統能更迅速反應市場需求。

(四)庫存管理

當貨架上無法再補貨時，商品一律都要進倉，並且要按照部門排放整齊，一目瞭然清楚知道哪個東西放哪裡，當庫存量較多的時候，要找合適的箱子裝箱起來，並且在箱子外面要貼上庫檢單。打庫檢單主要的原則就是，當量多的時候使用盤點機Key資料，量少則直接在電腦上輸入資料。紙張也要依照不同的商品類型印不同顏色的紙，大致上分為下列幾種：

1. 藥品-藍單
2. 食品-黃單
3. 下架品-綠單
4. 效期不可賣-紅單
5. 流行品-白單
6. 其他日用品-紫單

(五) 運輸管理

門市商品主要是央倉配送，到貨時間都接近快打烊時會送到，央倉到貨時須與司機大哥對點箱數是否正確，如果打烊前央倉尚未送達則須圍夜配繩，司機大哥就必須在指定範圍內下貨，不可以越過夜配繩外的地方。白天主要是新竹貨運或是其他運輸公司會送衛生紙或是在換檔前後會送體積較大型的箱子或是紙架。若是送衛生紙必須要麻煩司機大哥搬到4樓堆放整齊。有時候部分開架商品也會利用宅急便送到門市，我們就必須要拆開箱子填寫貨號及確認數量是否正確，才可以上貨陳列出來。最重要的是進貨驗收單必須在期限內完成，若造成愈期，將會被開懲戒單，這會影響門市的作業流程。

(六) 供應商管理

屈臣氏這幾年內也一直希望能整頓供應鏈面向的系統。屈臣氏總共有3000~4000家供應商，比較固定常往來的至少也有250~300家。一直以來，屈臣氏跟很多零售業者一樣，會先預估銷售量，定期向各供應商下單。不過這樣的過程如果估算不夠精準，常常會造成庫存，或是暢銷商品卻存貨不足的現象。

除此之外，之前採用的供應鏈系統，因為系統的不穩定造成訂單發不出去，或者發出去也不能確定對方是否收到等等問題。於是該公司決定從工具到整套運作模式都必須革新。

「以前舊式的訂貨比較是單向的資訊提供，透過這套系統，做到的是流程整合。」其中，最大的改變是供應商也可以知道屈臣氏的商品銷售狀況，以及商品銷售的計畫，這套系統透過流程工具，讓屈臣氏與供應商在訂貨的計畫階段就共同合作，在這套工具上，每個訂單一開始，雙方就要根據自己的經驗與專業，作出數量的預估，讓決策更精準。新的供應商管理系統，能夠降低過去訂貨數量與實際銷售需求量的落差，最主要的是雙方資訊更透明，而且在更早的階段就進行協商與合作，而這套工具則透過排程與協同的原理，從旁協助執行這樣的目標。

第六節 消費者行為分析實習

(一) 立地條件調查

由於屈臣氏美南店鄰近僑泰高中、中興大學及公寓大樓，人口大多以學生與住宅區的人口為主，每當下課、下班尖峰時間。來店客數會比平常離峰時間多。

附近住宅居民的有些是家庭主婦或是上班族，消費型態就以購買保健食品、彩妝商品高單價商品為主。學生比較沒有收入，所以購買的商品主要是零食、生活用品或是超低價出清品為主。

屈臣氏沒有自己的停車場，而且門市就位於大馬路旁，大部分要前來消費的顧客會因為找不到停車位而作罷，這也是對我們比較劣勢的地方，往往業績就這樣流失掉了，這也是我們必須要想辦法解決的問題。

(二) 消費者行為調查

門市附近以住宅區占大多比例，消費者以上班族為主要客群，學生也會利用放學之後與同學一起來逛逛，所以來客數在晚上會比白天來的多，而平常白天會近來消費的幾乎都是家庭主婦或是路過的民眾。上班族會進來門市，幾乎都是有鎖定要購買哪些東西，家庭主婦則是要打發時間進來看看有什麼較便宜的出清商品可選擇，學生主要就是購買零食。當顧客在挑選商品時，我們主動過去幫他解決疑問或是建議顧客哪些商品現在有再優惠等等資訊，顧客會覺得他有被受尊重，而不是忽視他們存在時，他們的購買意願就提升，我們寶貴的建議也會成為顧客是否願意購買的重點之一。當顧客對門市有較多正面評價時，自然而然對門市的滿意度也會逐漸上升。

(三) 人口資料與顧客系統管理

屈臣氏除了有全台灣都可以使用的寵 i 會員之外，我們自家門市還舉辦消費滿 1000 即可成為本店獨家 VIP，只要填寫基本資料就可免費獲得贈品及小貼紙，可以把貼紙貼在寵 i 卡上，每次來店消費出示會員卡，就可再免費取得不定期的小贈品。以認卡不認人的方式來進行此項活動。而這些資料都會歸檔在辦公室，這主要是為了要留住顧客。每到一日樂翻天、健康日的時候，就可以向有留資料的顧客發送簡訊，告知折扣活動訊息，除了可以增加門市的業績之外，還可以更貼近顧客。了

解顧客的主要消費類型，以便往後通知更多相關資訊。

(四) 競爭廠商優勢調查

康是美門市內兼賣保健藥品及化妝品，此種做法為這個步調日漸繁忙的社會，帶來不少便利，人們可以在店內不僅可買到日常所需保健藥品，也可以買到一般傳統藥局無法買到的化妝品。消費者會因個人體質而對此二類商品產生不同需求，在康是美門市內設有免費專業諮詢服務，為消費者提供分析，找到適合商品。在其物流方面，因為統一流通次集團的配合，增加康是美在各縣市運送貨品的效率。

(五) 調查方法研討

1. 問卷設計

問卷設計前的前置作業，了解蒐集資料的特性:蒐集資料應與研究主題相關、蒐集資料應是受訪者願意提供。問卷設計的執行，以下為其步驟:

- (1) 決定問題型式
- (2) 確定問題型式的衡量尺度
- (3) 決定問題之用語
- (4) 調整問題先後順序
- (5) 決定問卷的版面佈局

2. 資料整理與分析

資料的整理與分析主要是對調查所得到的原始資料進行分類、邊

校、統計、分析。分類要詳細，整理時要除去資料中的錯誤與不準確因素，統計與分析運用數理統計等方法，並用統計圖表等形式把分析結果表達出來，做出合乎實際的結論。

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

在還沒選擇屈臣氏作為我未來實習地點時，對於這個企業並不是很了解，只知道每個月可以免費去門市領來店禮之外，會員卡累積的點數可以折抵現金，有時還會不定期有活動可以撿便宜，雖然常常錯過活動時間。當我知道應徵上的時候就開始期待並且決定要好好學習書本上無法學習到的各種事物。

屈臣氏是間很有制度的企業，非常注重與客人之間的互動，打從客人進入到門市後，就要以最專業最親切的服務態度主動詢問客人是否需要服務的地方。而這些互動模式是到每家店都可以感受到我們的熱情。除了每位員工都要有這樣的服務心態之外，上級主管也會主動關心員工，詢問是否在工作上遇到任何的難題。並且會隨時鼓勵每位門市人員，不會給予太多工作上的壓力。

(二) 實習後與實習前的期望比較

表 4-實習前後比較

實習前	知道應徵上屈臣氏並且決定去那裡實習後，總是期待第一天上班，可是也很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。
實習後	上班第一個禮拜大致上都還可以適應，真正的挑戰對於我來說是在收銀這部份，不僅僅是商品數量與金額要相符合，對於店內的所有活動訊息要完全了解清楚，才不會要忘記入贈品，導致後續的處理事件以及客怨，所以收銀是我要投入更加努力的地方。

(三) 實習最難適應或難過的事

實習過程中最難適應的我想就是學習如何主動詢問客人是否需要服務的地方，深怕客人遇到的問題是我自己沒辦法適當的回答並且是讓客人滿意的答案。而且每個禮拜就會換檔，每檔的活動內容都不一樣，必須花費時間好好去背所有的活動訊息，像是購買哪些商品有贈品、哪些商品是買一送一，哪些除外條款是必須要清楚記得等等。

在這幾個月中最讓我感到挫折的就是當客人購完後發現不是自己想要的商品時，要拿來退換貨時，我沒有算好折扣後的金額，而告知客人需要在補差額時，當時造成客人的不愉快也來帶配班需要被客人罵，

都是因為我個人因素導致後續的糾紛。那時候我真的嚇到了，雖然當場立即向客人道歉，可是下班後還是不自覺的響起今天所犯下的錯誤。這真的是讓我上了好大一堂課。

(四) 實習最大的收穫

每個人在工作上都有每天的工作目標，不可能有多餘的時間去幫助你當天未完成的事項，所以時間分配也是在平常就要慢慢累積的經驗，如何在最短時間做最有效率的事物，讓門市的步調可以在軌道上。說話技巧也是非常重要的，剛開始我不太知道如何表達自己內心的想法，所以配班有時候會不知道我再說什麼，這也是我必須在平常就要學習的。這樣在與客人解說商品知識時，也不會有太多的問題出現。我想最大的收穫莫過於當工作上遇到的任何問題與挫折感，當下會覺得很無助，覺得自己什麼都做不好。不過換個角度想想，這何嘗不是另一項課題需要我去努力克服的嗎！在將來不管在哪個工作領域都會遇到，只能告訴自己要更努力讓主管們放心把事情交給我。

(五) 實習最難忘的事

有一次準備要上班時，被其他同事告知店內有疑似小偷時，要我們每位員工都要隨時注意她的一舉一動，雖然有看到她偷竊，可是沒有直接的證據就認定她就是竊盜。所以我們還是要以平常的心態去詢問她是否需要幫忙的地方。雖然這事件只有短短的一小時多，可是在當下的緊

繃時刻，讓我們每位員工都感覺到累了。深怕讓她成功竊取商品導致店內損時，也害怕誤會客人，造成無法解決的後果。

在一天的工作中，會遇到許許多多不一樣的客人特質，當你微笑面對客人時，所得到的回應可能不是很友善時，這時候的心情可能會受到影響，可是還是要告訴自己要加油，不可以因為這樣就壞了工作心情，必須適度的調整好再面對下一個客人，有時候客人也會因為你友好的服務態度給予一個微笑。相反的當員工是出不好的服務態度時，客人也不會表現出好的回應。這就代表態度決定一個人的高度。感謝系上給我們這麼好的機會，讓我們可以提早踏入職場。

(六) 實習甘苦談

到美南店時，對於任何問題都不懂，只能拼命的做筆記，遇到不懂就問，不要浪費太多時間做白工，下班回到家還要仔細的回想今天所學的新知識有沒有完全弄懂，遇到挫折也只能撐住，畢竟要再這裡時習一年，不可以說放棄就放棄。所以前一、兩個月覺得時間過的好慢，總是希望實習趕快結束。可是等到真正適應這家店時，發覺時間過好快，剩下幾個月就結束了，也表示將要畢業了。謝謝美南店每位同事，不吝嗇的教導我每樣知識，在我遇到挫折時給我適當的鼓勵，這對我來說是非常重要的。在實習課程前，還沒有機會可以出去外面打工，對於職場上的東西完全不懂得我，美南店讓我不再害怕去面對接下來的工作職場。

(七) 重新選擇，仍然實習

如果可以重新選擇是否到校外去實習，我想嫫的答案還是要，因為它可以學習到的有很多事在學校或是書本上無法體會出來的。雖然因為合約無法離開說不適應就可以離職。可是換個角度想想，也因為這個合約制度，讓我撐過無數個挫折，也帶來無數個歡樂。也結交了美南店這麼多的好同事，大家就像一家人一樣彼此互相幫忙，真的很開心實習過程中有你們。

第二節 未來建議

(一) 對實習公司的建議

公司有公司需要考量的地方，可是有時候因為時數問題導致工讀無法在下班離店前才簽退，而是時間到就要先簽退，有時候因為人力問題可以理解，可是如果只是為了公司自己的利益時，就會讓我們覺得不舒服。如果每天都多做半小時白工，那長期累積下來是不是就被虧了很多工錢?也知道每家店都有業績，都有必須承受的壓力，可是每天上班要站收銀時就丟一句:我要業績!知道這是多大的壓力嗎?我們只是小小的工讀生，不是跟我說要業績就有業績可以給你。平常的資源就這麼不足，客人要購買大的購物袋我們沒有袋子可以提供。只能請他分兩袋裝，而客人購買貼身用品提出要用紙袋裝，我們也沒有紙袋可以裝。這

就是屈臣氏所謂的貼心服務嘛?!因此公司所說的節能使用，我想需要再好好思考如何運用才是最重要的，該省的就省，不該省的就不要吝嗇。

(二) 對學弟妹的建議

參加校外實習有好有壞，我們可以比同屆的提早踏入職場生活，也要必須努力適應每位來自不同家庭環境的同事，每個人看待事物的角度不一樣，所得到的結果也會有所差異。雖然無法多說什麼，但是必須要告訴自己撐下去就對了，撐過就是你的。你所體會到的不是每個人都可以理解，你所累積的經驗也不一定每個人都可以感受出他有的意義。在實習前一定要先把自己的心情調適好，工作態度是非

(三) 對系上的建議

感謝系上在我們大三的時候就找了很多廠商來學校進行說明會，讓我們可以更清楚了解企業的相關訊息，方便我們可以好好從這些廠商當中挑選自己喜歡的廠商進行面試。系上的所有老師們，您辛苦了!謝謝你們!

第三節 我的未來規劃

經過這幾個月的實習，讓我成長了不少，很多事情是用金錢也買不到的親身體會。很多東西都是一體兩面的，在職場上學會舉一反三也是相當重要的課程，這對我未來畢業後到新的職場上會有很大的幫助。最重要的就是態度決定一切。

參考文獻

- (1) 屈臣氏官網

<http://www.watsons.com.tw/> 102.05.27

- (2) 屈臣氏購物中心

<http://tw.mall.yahoo.com/store/watsons> 102.05.27

- (3) 屈臣氏集團-和記黃埔公司

<http://www.aswatson.com/eng/html/index.html> 102.05.27

- (4) 屈臣氏 Watsons Taiwan Facebook

<https://www.facebook.com/wtctw> 102.05.27

- (5) 維基百科-屈臣氏

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

102.05.27