

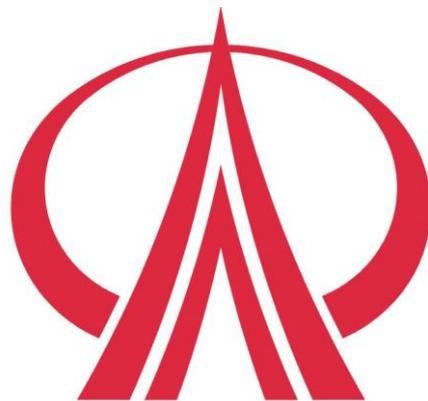
修平科技大學

行銷與流通管理系

校外實習專題報告

實習公司：

屈臣氏個人用品商店股份有限公司



指導教師：林玉華老師

學生：BZ98098 湯子敬

中華民國 102 年 5

修平科技大學專題報告全文電子檔著作權授權書

本授權書所授權之專題報告為授權人於修平科技大學 行銷與流通管理 系

(科) 101 學年度第 2 學期修習專題製作課程之報告。

題 目：屈臣氏個人用品商店股份有限公司

指導教師：林玉華老師

同意 不同意(僅開放專題典藏資料表內相關資訊)

本人茲將本著作，以非專屬、無償授權修平科技大學圖書館；基於推動讀者間「資源共享、互惠合作」之理念，與回饋社會與學術研究之目的，修平科技大學圖書館得不限地域、時間與次數，以紙本、光碟或數位化等各種方法收錄、重製與利用；於著作權法合理使用範圍內，讀者得進行線上檢索、閱覽、下載或列印。

指導教師：_____ (請親筆正楷簽名) 授 權 人

學號：_____ 學生姓名：_____ (請親筆正楷簽名)

中 華 民 國 102 年 06 月 10 日

修平科技大學專題報告全文電子檔典藏資料表

題 目	屈臣氏個人用品商店股份有限公司
作 者	湯子敬
發表日期	102年06月10日
所屬系科	行銷與流通管理系
語 言	中文
關鍵字詞	屈臣氏、健康、消費者
摘 要：	<p>本人三明治教學計畫實習到的公司為屈臣氏個人用品商店的大墩分店。實習日期為101年7月1日至102年4月30日止，實習時數大約在1千1百多小時。專題中是彙整個人實習所見包含有公司介紹、門市運作流程及實習心得，希望對學弟妹們有所幫助。</p> <p>在這段實習的時間對門市服務的了解有了更實際的體會，從接觸消費者到了解消費者的過程中，必須循序步驟的慢慢累積經驗的學習。</p> <p>更讓我體會到服務業上的艱難以及挫折，感謝同事們就像家人般的待我，在我遇到困難時給了我助力，在這實習過程當中有許多歡笑、淚水以及汗水，進而讓我體會到人與人之間的相處是如此美妙。</p>
指 導 教 師	林玉華 老師
<p>(一) 本表所有欄位請務必確實填寫。</p> <p>(二) 填寫完成後請列印一份，並將本表電子檔案一併置於專題全文電子檔案光碟內。</p> <p>(三) 請將本表、授權書、全文電子檔案光碟與書面報告兩份，送交系科助理。</p>	

填表人：

系科辦公室：

圖書館出版組

致謝

感謝修平科技大學行銷與流通管理系舉辦此次三明治校外實習計畫，讓我們提早進入職場做演練，學習工作上的經驗。也感謝朋友及家人們的支持，同學之間分享實習的經驗與技巧，相互打氣鼓勵，相互分享困難之處。

在這也感謝實習單位大墩屈臣氏裡的各位同事以及學校的師長們，經過他們的教導與督促，讓我可以快速的熟悉工作環境，替這個團隊分擔一些職務，也感謝支援過的其他分店同事的教導，在過程中也學習到許多小技巧，並結交到更多朋友。

湯子敬致謝

中華民國 5 月

摘要

本人三明治教學計畫實習到的公司為屈臣氏個人用品商店的大墩分店。實習日期為101年7月1日至102年4月30日止，實習時數大約在1千1百多小時。專題中是彙整個人實習所見包含有公司介紹、門市運作流程及實習心得，希望對學弟妹們有所幫助。

在這段實習的時間對門市服務的了解有了更實際的體會，從接觸消費者到了解消費者的過程中，必須循序步驟的慢慢累積經驗的學習，更讓我體會到服務業上的艱難以及挫折，感謝同事們就像家人般的待我，在我遇到困難時給了我助力，在這實習過程當中有許多歡笑、淚水以及汗水，進而讓我體會到人與人之間的相處是如此美妙。

目 錄

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
第三節 實習公司甄選過程.....	1
第二章 個案公司介紹	2
第一節 公司沿革與現況	2
第二節 企業策略	4
第三節 企業戰術與作業策略.....	4
第四節 直接負責單位業務內容.....	6
第三章 個案公司實習所見.....	8
第一節 門市行政實習.....	8
第二節 行銷企劃實習.....	13
第三節 門市營運管理實習.....	22
第四節 連鎖企業加盟管理實習.....	30
第五節 物流與供應鏈管理實習.....	35
第六節 消費者行為分析實習.....	40
第四章 實習心得與未來建議.....	45
第一節 實習心得.....	45
第二節 未來建議.....	47
第三節 我的未來計畫.....	48
參考文獻.....	49

圖目錄

圖 2-1	現在屈臣氏圖示.....	2
圖 2-2	過去屈臣氏圖示.....	2
圖 2-3	門市職位表.....	6
圖 3-1	五力分析.....	15

表目錄

表 2-1	swot 分析表.....	4
表 3-1	門市營運時間表.....	12
表 3-2	swot 分析表.....	13
表 3-3	行銷預算表.....	20
表 3-4	直營連鎖項目表.....	34
表 3-5	員工教育訓練.....	43

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

在讀完大學四年裡，我想讓自己更具備出社會後足夠打仗的武器，希望能在實習裡找出自己的優缺點，並從中發現自己適合往哪個方向邁進，提早替畢業後的戰場規劃定位，也因為有了這樣的一個機會讓我毫不猶豫的加入實習。

在實習到結束的這過程中，讓自己慢慢了解到本身的能力，這讓我更加了解自己的定位以及未來的去向，此次的三明治校外實習計畫讓自己多了一份信心及了解，也增進了自己在職場的認知度。

第二節 實習目的

此次的實習計畫不僅能提早同屆畢業生更早進入職場，累積自己的經驗，更可以思考未來自己的定位及走向，在過程中找到適合自己的職位，更能增進自己的臨時判斷及處事的道理，提供超乎顧客期待的服務，並在最後能當一個增進團隊運作的一份子。

第三節 實習公司甄選過程

在甄選的過程中與大部分同學一樣加入廠商的徵才，並在聽完眾多廠商的簡報後，最終選了屈臣氏這間公司，並在廠商面試的當天與面試者對談，在過程中保持愉悅的心情與面試者談自己的個人介紹、工作經驗以及希望成為一份子，而在得知錄取時，開始增進自己對公司的知識，並在2012年7月1號當天到門市報到並且開始體驗實習，上班第一天店長發了一本「零售學院第一級課程」給我們，每個階段必須完成裡面的課程，並將這些經驗教導給初到門市報到的新同事，把自己的活力感染給每位消費者，讓自己更能享受在工作上的樂趣。

第二章 個案企業介紹

第一節 公司沿革與現況

一、屈臣氏個人用品商店的由來



圖2-1 2012年屈臣氏圖示



圖2-2 過去屈臣氏圖示

1828 年，「澳門藥房」為了擴大服務外國商人，決定到廣州開設「廣州藥房」，廣州藥房曾在 1832 年建造中國第一家汽水工廠。1841 年直隸總督琦善擅作主張，私自割讓香港給英國，英國海軍艦隊於是順理成章地占領香港，而「廣州藥房」也趁勢到香港開設「香港藥房」。同年清廷正式對英國宣戰，並且立即鎖拿琦善，然而中國

和英國軍力懸殊，清廷軍士一路大敗，次年 8 月，清廷投降，在英國軍艦上簽訂中英南京條約，正式割讓香港。1843 年，廣州藥房把汽水工廠遷至香港，而屈臣先生（Mr.Thomas Boswell Watson）則在 1845 年來到香港，並且在澳門住了 10 年，直到 1855 年才參與「香港藥房」的經營。1858 年，屈臣先生的姪子 Alexander Skirving Watson，受聘為香港藥行的藥劑師，1860 開始正式接管藥房的生意；直到 1871 年，「屈臣氏」（A.S. Watson & Company）才成為正式的商業品牌。

二、企業名稱：屈臣氏個人用品商店有限公司

三、企業成立：

在 1820 年所成立，而最原始的名稱為澳門藥房，到了 1987 年才正式在台北的 衡陽路開設第一家位於台灣的門市。

四、企業創辦人：

屈臣氏最早的創辦人為東印度公司的醫生皮爾森，和另一位同樣來自英國的李文斯頓，為了服務廣大的外國商人而開設，而到了 1981 年被和記黃埔集團所收購，而之後屈臣氏的老闆也變成了香港的李嘉誠先生。

五、企業組織型態：屈臣氏屬於股份有限公司組織型態。

六、企業目前員工人數：在 2009 年時，在台灣的分店已超過 398 家，至今仍在持續增加中，而員工則為上千人。

第二節 企業策略

一、SWOT 分析與評估

表 2-1 SWOT 分析表

S(優勢)	W(劣勢)
<ol style="list-style-type: none">1. 店面規模大且據點多2. 有自己的自創品牌3. 商品多樣化，讓消費者更多選擇4. 十四天退換貨服務	<ol style="list-style-type: none">1. 大部分分店沒有24小時營業。2. 販賣物品以女性消費者居多。3. 商品品牌商品不夠廣闊
O(機會)	T(威脅)
<ol style="list-style-type: none">1. 長期而言，廣告可使顧客認識<u>屈臣氏</u>，有利於未來的市場發展。2. 現代人重視健康與美麗。3. 藉由媒體提升企業本身形象與曝光率	<ol style="list-style-type: none">1. 國際經濟大環境未有起色，影響國內產業的成長率呈萎縮現象，對整體藥妝產業會有衝擊。2. 在網路市場上，競爭業者陸續進口國外低價化妝品，並以低價來競爭。3. 同業據點逐漸增加

第三節 企業戰術與作業策略

一、公司的經營項目與提供服務

(一) 服務內容

屈臣氏目前擁有 10 種以上的開架彩妝以及醫美商品，除了這些之外還有生活用品及百貨用品，除了這些，還會隨著節日來做出不一樣的活動及推出節慶商品給消費者，而在路線規劃及產品擺設方面也是服務之一，讓消費者更快速購買到自己想要的商品，不會花費太多於的時間，也可以享受舒服的購物環境，讓每個進到屈臣氏的消費者可以感到賓至如歸的感覺。

屈臣氏除了別的品牌也有自己的自創品牌 WATSONS，依照消費者的喜好來推出符合消費者的產品，不只是容量大，價格也比市面上產品更便宜，也逐漸的在增加產品種類，讓消費者有更多不一樣的選擇，除此之外也推出寵愛卡的服務，每一檔活動只要會員持卡到門市即可換取到會員來店禮一份，也可以享有部分商品的會員價格優惠。

(二)健康、美麗、歡樂

在屈臣氏裡提供眾多保健商品，從嬰兒到老人所有的保健商品都有，讓消費者不用為了家庭成員的年齡不同而東奔西跑的去尋找想買的商品，屈臣氏裡有許多媲美專櫃保養品的開架商品及彩妝，讓愛美的女生可以一次滿足多種需求，也定期舉辦屈臣氏健康美麗大賞的活動，由眾多健康專家、美妝達人、時尚潮男、造型高手來票選效果最好的商品，讓消費者不用再為了該買哪一種而煩惱，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商品、玩偶、飾品及禮品，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、屈臣氏的主要顧客來源

我們所賣的商品年齡層非常廣闊，從幼年到老年皆有商品的提供，但主要的顧客來源多數是女性消費者居多，男性消費者在數量上也在逐漸增加中，而更隨著每間門市位於的地段不同，有更多不同的消費者種類，像本店位於大墩廣場外圍，附近有商業大樓、住宅區及校區，顧客多數是上班族或家庭及學生。

第四節 直接負責單位業務內容

一、門市組織圖

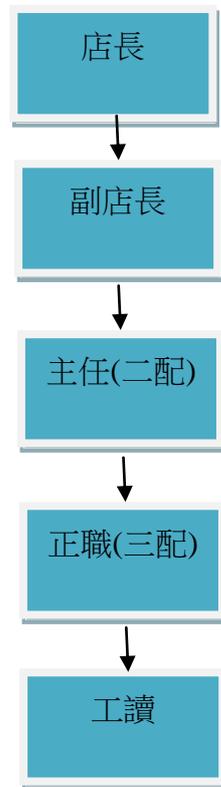


圖 2-3 門市職位圖

二、屈臣氏的 DNA

(一)熱誠：在每一項工作中，投入我們的熱忱和幹勁，不斷學習，追求進步，努力達到超乎顧客的期望。

(二)承諾：全力以赴更進一步，，以促進公司效益的增長。

(三)科學：以理據做出決策，制定簡易、務實的方案，使策略得以付諸實行。

(四)團隊合作：以開放、信任和尊重的態度工作，從不同的角度中吸收有價值的原素，通過協同合作達到更好的績效。

三、工作時間與輪值方式

在一般門市裡早班有分兩種，到貨及非到貨，如果當日早上

有到貨即 9:00 開始上班到下午 6:00 下班，中班大多是美妝師及藥師的上班時間從下午 1:00 上班到下午 10:00 下班，晚班則是 2:30 上班到 11:30 下班，只要上班時間超過 6 個小時時則至少需要休息半個小時，一般正常上班時間，休息時間皆為一個小時，而輪值方式則是排班制，早晚班交替。

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

依屈臣氏所在地點以及規模大小做不同的人才需求預測，基本上由店長、副店、店經理和工讀生所組成的，有的規模較大的屈臣氏需要較多的店主任，但基本門市都不超過三位，而我的職位就是 PT(PART TIME)也就是工讀生，而每一區皆有各區的區長在監督著各分店的營運，幫忙訂出營運額標準以及協助改善缺點的各種工作，這些職務在屈臣氏裡都缺一不可。

二、人才招募

屈臣氏提供完整的教育訓練課程及暢通的升遷管道，從門市的專業技能訓練到營運管理訓練；從基層員工到營運幕僚單位；我們由根本為您奠基，提供最寬廣的舞台給最有潛質的您盡情舞動。

(一) 招募方法：

1. 經由同事介紹
2. 報章雜誌的徵人報告
3. 勞工救中心或相關單位
4. 人力派遣公司
5. 貼海報、DM 招募
6. 有相關實習制度的學校
7. 網路人力銀行(111、114)

現在有許多的網路人力銀行應徵很方便，但是各種方法皆有本身的優點以及缺點，所以應該必須考慮到效率、經費支出以及對象去用

最適當最好的招募方法。

三、員工甄選及試用

屈臣氏需要親切且有活力的員工，必須讓客人感受到我們的眼神、微笑、及親切的招呼，讓每一位進來的客人都賓至如歸，歡迎光臨是屈臣氏每天不下百句的親切問候，所以想要進入屈臣氏必須具備的條件就是熱情活潑，讓客人感到活力充沛的感覺。

(一)甄選程序

1. 面試者到場
2. 面試前的準備
3. 應徵者來電或到店應徵
4. 接待應徵者
5. 說明工作內容與休假制度，錄用條件
6. 確認是否有意願以及健康狀況
7. 詢問應徵者是否有疑問以及回答
8. 通知面試結果時間
9. 錄用以及不錄用

(二)面試要點

1. 跟應徵者表達感恩來到本公司應徵
2. 介紹自己， 試著緩和情緒不要讓應徵者過於緊張
3. 說明所需的時間
4. 說明工作以及錄用條件
5. 詢問應徵者是否有問題
6. 通知面試結果方法
7. 結束面試

四、員工教育訓練

(一)門市訓練(PT.配班)：

新進門市人員訓練、員工在職專業技能訓練。

(二)管理訓練(PT.配班)：

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。

(三)外訓課程(PT.配班)：

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、專業類教育訓練語言能力訓練，以及內部講師養成訓練

(四)專業認證(藥師)：

藥師講座協助取得認證、儲備藥師在職進修輔導考照。屈臣氏除了提供每個禮拜的e化學習(線上學習)，也要定期去上課進修以達到專業化的訓練，這些課程除了介紹新產品以及最新資訊外，也會請講師來演講，除了配班外，PT也可以自己選擇要不要到外面去上課以增加對商品的認知，這些課程皆無須給付任何費用。

五、工作績效評估與考績

績效評估的主要目的在於提供資訊以供企業進行人事決策以及員工發展的參考，許多人事工作的決策如果能考慮員工工作績效，那麼員工的士氣將會提升，受激勵影響較大。

(一)績效評估優缺點

1.優點：

完善績效管理作業辦法，提升各階層主管的管理功能，以提升同仁工作績效，擔負起工作成效的實際責任，並促進上下溝通管道順暢，展現團隊合作精神，讓整個公司的秩序更加完整。

2.缺點：

評估偏差，績效必須經由(人)來評估，評估者的價值、偏見、喜好往往影響他的評估結果的準確性，所以評估者必須以最公正角度去評估每個人，否則這項評估也會變得毫無意義。

(三)工作績效評估方法之檢討與改進

1. 人格特徵：

利用會影響工作表現的個人特徵、知識、能力來衡量一個人的工作表現。

2. 行為、工作活動：

以工作過程、活動、行為為績效標準。這種方法主要在測量一個人在工作中從事的活動，或表現出來的行為。

3. 工作結果：

員工努力完成一個事先預定工作目標的程度，是否能做到超出結果、剛好或是不足。

(三)考績評分表之項目

1. 工作能力
2. 工作素質
3. 品德操守
4. 專業知識
5. 學習精神
6. 貢獻程度
7. 出勤紀錄

六、輪班制度

(一)排班方法與技巧

排班一般都是由店長或是配班下去輪流排店內職員的班表，而基本上都會在前一個禮拜排出預休班表給同事們畫休，只要真的當天有事，都會盡量畫了就排那天給需要的同事休假，不過也有例外，比如緊急找不到人時還是會通知，但並不是強迫，同時店長跟配班也提醒同事不要隨意亂畫休影響了真正需要排休同事的權利。

表 3-1 門市營運時間表

上班時間	週一~週五	週六、日
早班	9:00~18:00	9:30~18:30
中班	13:00~22:00	13:00~22:00
晚班	14:30~23:00	14:30~23:30

而當然也有比較彈性的班，像是 5hr 或 6hr 暫時性的支援，這也是為了因應店內的重大活動而做排班，通常要休假都會提前畫休，但也會有同事有突發狀況發生(例如:車禍、生病緊急事項等)，這時店長就會盡快聯絡當日沒有排班的同事，看是否可以回來加班支援，若日排休夥伴都無法來上班的話，則會詢問當日夥伴是否可提早上班或是加班晚點下班，以供應當天店內的人力需求。

七、獎勵制度

(一)獎勵

1. 年假到職當年度即可按比例算年假天數休,
2. 端午節禮金 600 元,中秋節 1000 元,生日 200 元,抓到小偷有 500 元獎金(以上皆是屈臣氏禮券)

3. 年終獎金(要再扣 6%的稅)
4. 有業績獎金,是隨年終發放
5. 年度調薪要看積效評估
6. 有時會有一些銷售競賽,獎勵多半是幾佰~幾千元去聚餐
7. 過年時期,除了除夕要上到打烊的班才有多一千元以外,
初一、初二只要上班都各增加一千元
8. 休假是四週休 5 天,國定假日另計,遇到選舉還有公假
9. 颱風天就算宣布停止上班上課,要上班的機率還是很大,
基本上公司會補休

八、員工保險與福利

- (一)保險：分別有，勞保、健保、團保、醫療險以意外險。
- (二)福利：三節獎金 年假/特休、生日禮金婚喪假、年終獎金不扣薪病假。

第二節 行銷企劃實作

一、行銷環境分析

(一)店家分析：

本店位於大墩廣場內，所以人潮大多是廣場內的客人，我們也不時的配合廣場去做滿額贈獎活動，每天也都會定時做發放 DM 的工作，廣場的外圍等於是一道防護網，擺的花車全都是折扣商品，吸引人潮，而廣場內部就是進攻，以外圍的促銷活動來吸引到整個廣場的人潮，我們也不定期會做活動，在整潔方面，

我們每天都必須清理貨架，在排面上也不定時要維持整齊，客人群從家庭到學生都有，非常的廣泛，我們也提供貼心的客服來滿足不同族群的期望。

(二)SWOT 分析與評估

表 3-2 SWOT 分析表

S(優勢)	W(劣勢)
<ul style="list-style-type: none"> 5. 店面規模大且據點多 6. 有自己的自創品牌 7. 商品多樣化，讓消費者更多選擇 8. 十四天退換貨服務 	<ul style="list-style-type: none"> 4. 大部分分店沒有24小時營業。 5. 販賣物品以女性消費者居多。 6. 商品品牌商品不夠廣闊
O(機會)	T(威脅)
<ul style="list-style-type: none"> 4. 長期而言，廣告可使顧客認識<u>屈臣氏</u>，有利於未來的市場發展。 5. 現代人重視健康與美麗。 6. 藉由媒體提升企業本身形象與曝光率 	<ul style="list-style-type: none"> 4. 國際經濟大環境未有起色，影響國內產業的成長率呈萎縮現象，對整體藥妝產業會有衝擊。 5. 在網路市場上，競爭業者陸續進口國外低價化妝品，並以低價來競爭。 6. 同業據點逐漸增加

(四)五力分析

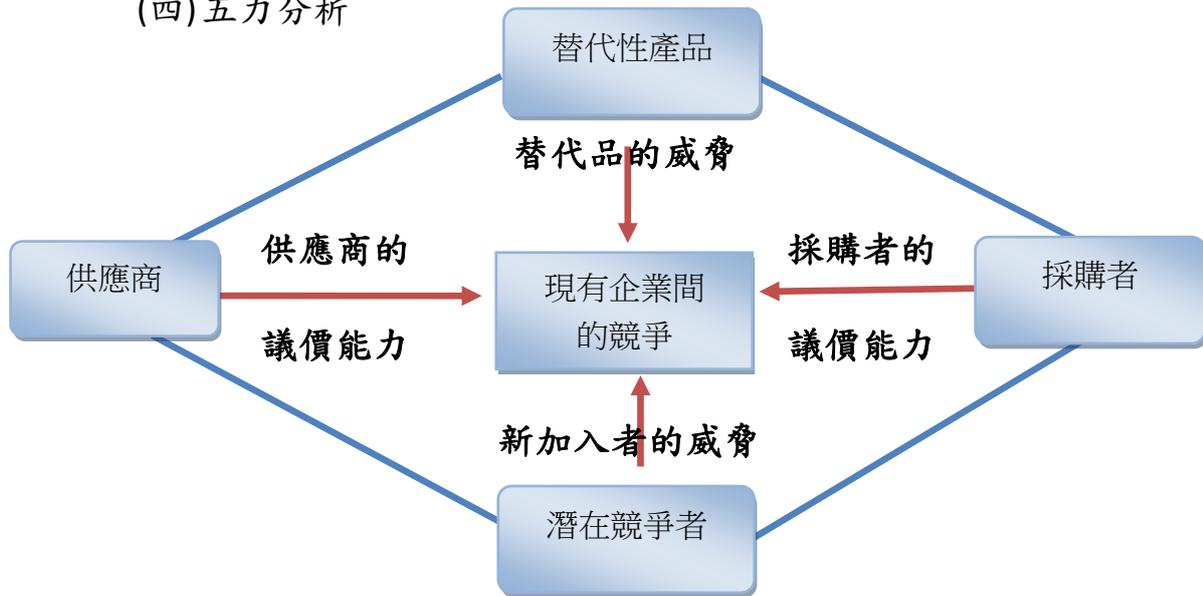


圖 3-1 五力分析

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。

二、 策略規劃

(一)設定目標

隨著十二月冬天季節的來臨，一年一次的聖誕節又到了，屈臣氏也將店內擺滿許多聖誕促銷組與小孩喜歡的絨毛玩具，而配合著本月的活動 3 件 199 與 3 件 599 更有超低價的優惠。

(二)預測技術

聖誕節的來臨，爸媽都會想讓小孩有個難忘的聖誕節，而一想到辦聖誕老公公最好也最討小孩喜歡的莫過於絨毛玩具了，但

玩具一般市面上都有，所以這次屈臣氏放上了多樣化的娃娃，從小到大都有，還有小型聖誕樹及聖誕帽，不但送禮有了不一樣的選擇也能讓收到禮物的孩子們覺得很開心，這樣就不用再煩惱著該如何挑選聖誕禮物了，逛一逛保養品順便還可以帶禮物，十分方便又不必費心。

(三)各管理階層的目標

公司給各門市基本銷售目標由區主管而訂定，配合著活動日當天，本店業績幾乎都在 40~50 萬之間跳動，而活動日當天達成目標並獲得業績競賽前三名即可獲得額外的獎金供店內使用。

三、預測行銷成果

(一)預估市場規模：

屈臣氏在國際分佈上主要在香港、中國大陸、土耳其、韓國、泰國及新加坡等地，在國內分佈上約在各鄉鎮的商圈或是人潮聚集地等。

(二)預估市場占有率：

屈臣氏今年在台則計劃投資5億元開設30家新店、升級改裝300多家現有店，全球零售據點更超過8300個。

(三)預估產品獲利率：

2009 年，男士相關產品的市場消費將達到 25 億元，到 2010

年則提高到 29 億元。據和記黃埔 2008 年年報披露，屈臣氏集團在中國零售業務收入已達到 100 億港元左右，較去年同期實現兩位數增長。

(四)建立人員及企業的目標：

台灣屈臣氏董事總經理艾克許表示，今年還將投入 2 億元全面更新升級 POS 收銀、庫存管理及資料庫資訊系統，與全球各地屈臣氏標準化配備看齊，更可以簡化門市的作業流程，預計今年年底前全台屈臣氏門市可達 430 家，這種展店速度和改裝投資將延續 2、3 年，總計在台最多可開到 500 家店

四、建立行銷策略

行銷和包裝一件商品以切合大眾口味十分重要，但是產品的定位得宜才是成功的第一步，屈臣氏自有品牌，看准年輕新一代的女性消費市場，所以產品的定位、包裝以至價格策略，都是以十八至三十五歲的消費群體為本，相對市場上其他品牌，屈臣氏以低於二至四成的價錢和新潮時尚的包裝，吸引這群高素質的目標顧客。

五、建立行銷組合

(一)規劃新產品線：開發新的開架彩妝、生活用品以及保健食品。

(二)產品線的定價：

在開發成功後，馬上做促銷活動來吸引客人注意，並將店內商品組合成促銷包銷售，由於是公司自己開發，所以可以壓低成本，以平價作為競爭的利器。

(三)廣告與促銷作業：

新商品一推出，會讓商品加入換檔活動內，並讓員工去附近社區及商圈作 DM 的發放，在電視廣告方面也會請藝人做宣傳，而在大家時常登錄 FACE BOOK 上更會有折扣或活動等消息。

六、執行行銷計畫

推出活動，並在活動前一天在網站及電視刊登廣告，讓習慣不出門的年輕族群們注意到，而老顧客則是用簡訊貼心通知，將新產品及產品包加入到促銷活動裡面，不只以低價作競爭，更在結帳後再加碼滿千贈百活動，吸引這些顧客的心。

七、訂定行銷預算

表 3-3 行銷預算金額表

項目	金額
活動 DM	DM 1000 張 共支出: 2000 元
活動海報及店內 POP	海報 8 張 POP 30 張 共支出: 900 元
電視廣告	共支出: 10 萬元
人事成本	廣告車司機: 5000 元
合計	107,900 元

八、建立行銷控制系統

現代商業行為中，行銷工作是一個企業得以長久發展的必不可少的手段。對於大型企業來說，就是指怎樣控制行銷的品質和效率，以獲得更好的性價比。

而對於中小型企業來說，由於資金相對比較緊張，而行銷部門的工作又往往需要資金的支援，因此必須一方控制資金問題，另一方面又要控制行銷品質。

(一)年度計畫控制：

屈臣氏高層行銷管理人員根據年度計畫檢查實施情況，如果必要，還要對其進行修正。高層行銷管理人員可以通過銷售分析、市場份額分析、銷售費用率、財務分析及顧客態度分析等多種方法檢查行銷的目的是否實現，造成超額完成或者未完成計畫、目標的原因是什麼，計畫目標的可行性是否存在問題等等來檢討。

(二)盈利率控制：

目的是檢查公司哪些產品能夠盈利，在什麼地方盈利，盈利程度如何；什麼產品造成虧損，什麼原因造成等。區主管可以通過銷售情況、產品經營情況、銷售管道的經營情況等來分析這間店現有的行銷與銷售之間的關係和盈利率。

(三)效率控制：

用於評價和提高經費開支效率以及行銷開支的效果。區主管和行銷人員必須檢查行銷隊伍的建設是否合理，行銷人員的工作效率如何、怎樣提高，廣告和促銷的分配即比例是否合理等等。

(四)戰略控制：

用於檢查公司是否與現有機會相適應，或者尋求新的戰略發展機會，戰略控制由屈臣氏的高層領導者來完成，確定行銷的目標和手段是否適合現階段公司的經營情況和戰略發展目標。

第三節 門市營運管理

一、公司介紹

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，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。

(一)服務範疇

1. 美麗(BEAUTIFUL)：

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. 健康(HEALTH)：

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. 歡樂(HAPPY)：

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)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，更榮獲「連鎖藥妝店/藥局第一名」，我們的品牌願景為「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。

二、門市作業基本認識

(一)收銀機功能認識與操作

在收銀操作這方面，分為兩種，一種是 PT 專用，包含收銀、強迫入帳、發票登入以及進貨登錄，而另一種則是正職配班才能操作的，包含退貨，清除此項商品、批錢，這項設定讓配班更了解收銀狀況，也更能快速知道哪些商品有錯誤的標價，能在第一時間回報給總公司，雖然有收銀機，但我們碰上某些滿額折扣時，還是必須用計算機為客人算出差額多少即可獲得優惠，讓我們拉近與客人之間的關係，而不是單純在收錢、找錢，也能藉由這種機會，增加與顧客間的情感，而信用卡簽單則是必須請客人簽名後，於單據背後簽上自己的名子，以示負責，折價券類則是必須在條碼上畫上記號並簽上自己的名子，在晚上清帳時交給配班做保存，每一項步驟都與配班有緊密的關連，也因為這樣我們與配班更能快速建立良好的關係。

(二)店鋪設備之維護與保養

1. 貨架：

貨架需要每天以毯子做清潔工作，這是屈臣氏最基本的門市工作，而在每天下班前都必須要將排面拉到整齊度一致，並在缺貨商品補上缺貨卡，讓隔天來的顧客可以享受高品質的購物心情。

2. POS：

店鋪的盤點系統，不管是盤點還是查價都不可缺少它，需要定期檢修，並與電腦同步更新商品資訊。

3. 辦公室電腦：

電腦可供員工工作線上學習測驗以及收銀點帳、商品盤點、陳列圖等各種公司的最新資訊都可從電腦獲得，需要每天以電風扇散熱。

4. 電視：

需要每天以毯子清潔灰塵，防止灰塵進入內部導致當機。

5. 落地：

落地是屈臣氏用來促銷的另一種貨架，只有商品與透明盤擺成，每天需要不定時去調整它的整齊度及一致性，也需要以毯子做清潔工作。

(三)顧客服務

屈臣氏相當重視顧客服務這也是讓屈臣氏在顧客滿意度及忠誠度方面能得到很好的表現，在顧客服務方面，屈臣氏不停的去研究顧客的需求，以得出有效而又能讓員工能熟記並方便執行的方案，屈臣氏提出了簡單而又有效的六項。

(四)顧客服務標準

1. 歡迎光臨：

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。

2. 遞購物籃：

當發現顧客手中的物品超過2件時，第一時間問顧客是否需要購物籃，當發現顧客提滿一籃商品，幫忙拿到收銀台，

這一切在日常服務要求中不停的強調，不停的執行，讓顧客時時感受到被關心，被重視。

3. 收銀服務：

收銀服務是屈臣氏非常關注的一項服務，屈臣氏發現，顧客由於各種原因，在購物的時候最怕的是排隊付款，所以我們要求，在收銀台前，一般不能有超過5個顧客排隊買單，如果出現這種情況，必須馬上呼叫其他員工幫忙，在得到幫忙需求時，無論員工在忙什麼，都會第一時間趕到收銀台，解決收銀排隊問題。

4. 藥劑師專詢：

還有項特別的要求就是當顧客諮詢藥劑師，藥劑師一定要以“我是屈臣氏專業藥劑師，有什麼可以幫到您”表明自己專業身份。

5. 換購：

收銀員推銷促銷商品及換購商品，當顧客在付款的時候，收銀員會在適當的時候向顧客推介優惠的促銷商品，這樣的推介成功率還相當之高，在屈臣氏經常舉行促銷商品的銷售比賽，這是一種非常成功的促銷方式，將會在接下來的促銷方式內容中談到。

6. 歡迎再次光臨：

在顧客離開店鋪時，無論是那個員工，都會打聲招呼：歡迎再次臨。

(五)顧客購買忠誠度

1. 顧客購買忠誠度對企業的影響：

顧客的忠誠度可以看出每一位客人對屈臣氏的經常性消

費以及顧客的喜好與偏好，顧客忠誠度對很多行業來說是不容小覷的，對於屈臣氏也不外乎的重要，屈臣氏在一個月裡就有四個檔期，以及許多的大型活動，而這些檔期活動裡面，會推出不同商品的折扣，也有不同的換購商品及隨手購，這些都是顧客鎖定的目標，當然這些對於常逛屈臣氏的顧客來說，是非常重要的，而這些商品，也都依賴著這些對於屈臣氏忠誠度高的顧客在維持業績。

顧客對於每一次到屈臣氏的購物是否滿意，是每一位員工最注重的重點，因為每一位顧客會因為不同原因而對每一間不同屈臣氏有不同的感受，與顧客建立良好的關係，可以留住顧客的心，提高忠誠度，當然對於新顧客也是一種新體驗，感到貼心服務與熱誠是屈臣氏希望給每位客人的最後目標。

2. 提高顧客購買忠誠度的方法：

- (1) 在會員方面，添加會員才有的折扣商品
- (2) 每月活動的貼心簡訊
- (3) 每次新檔期持會員卡即可免費領取來店禮
- (4) 推出更多超值的方案，例如：開架彩妝每日都是 85 折
- (5) 顧客滿意度對企業之影響

(六)店舖銷售作業流程

1. 銷售作業流程之規劃與執行：

供給面與需求面兩者間之數量與時間的調合，以滿足需求。利用相關的分析模式來決定產品在市場中的定位。一旦決定好產品定位，接著要開始進行新產品的發展、測試與上市。而在上市之後新產品也必須依照不同的產品生命週期作階段

性的修正與改變。在決定好銷售作業流程之後，將銷售策略轉變成為銷售方案。業者認為之產品品質、決定之產品訂價、預測之配銷成本、預測之促銷支出並下達店鋪，下達店鋪說明銷售作業重點，收銀員接收到訂單後，由內部人員完成訂單所需商品，再由控制人員將商品包裝送達到消費者手中，並向消費者逐一每項商品核對，均無誤後即完成執行作業。

2. 銷售作業流程之控制：

本階段必須將銷售流程與方案轉換成為實際行動的任務指派方針，並確定任務的指派可以達成計劃中的目標。並且需要在銷售作業執行時，透過不斷的回饋和控制程序，即年度計劃控制、獲利力控制、策略性控制以決定相對的矯正行動，以達成計劃工作績效的目標、有效衡量通路效益與獲利情況與調適銷售策略以因應環境的劇烈變遷。

3. 銷售作業流程之檢討與改善：

銷售人員的工作表現評估是一項重要的工作，銷售部必須確保既定的工作計劃及銷售目標能夠完成，需要有系統地監督和評估計劃及目標的完成情況。對銷售人員的銷售業績的管理及評估必須定期的進行，對評估的事項必須訂立明確的準則，使銷售人員能夠有規律可循。而評估的結果，必須對銷售人員進行反饋，已使他們知道自己做的不夠的地方，從而對工作的缺點作出改善。

根據銷售人員的工作表現情況和業績評估的結果，銷售部需要對公司的市場營銷策略及銷售策略進行檢討，發現需要進行改善的地方，應該對原制定的策略和計劃進行修訂。與此同時，也應該對公司的銷售組織機構和銷售人員的培訓及

督導安排進行檢討並加以改善，以提高銷售人員的工作水平，增強銷售工作的效率。

(七)突發狀況之處理發生突發事件

1. 處理方式：

(1) 火災：發現→通報 119→疏散客群→使用滅火器→聯絡店長或當班。

(2) 人為事件：發現→通報 110→在場保存→聯絡店長或當班。

2. 避免發生突發狀況方法：

(1) 店鋪裡貴重物品只用範本擺設，收銀機金額超過 1 萬即需請主管批錢。

(2) 了解店鋪緊急出口以及急滅火器位置以及使用方法。

(3) 了解店鋪附近最近的警察局以及醫院。

(4) 了解店鋪電總開關位置以及使用方法。

(5) 須注意行為怪異之客人，並告知店長或當班。

(八)店鋪工作管理

1. 進貨：

有時早班會有進貨，也就是物流箱，必須先將物流箱搬到商品所在的層樓，然後進行整理。

2. 鋪錢：

須從保險箱裡的錢袋拿到收銀機進行確認金額，確認無誤後將錢擺到收銀機裡。

3. 門口商品擺設：

在屈臣氏門口常會看到有花車或衛生紙的擺設，，每天開店後都必須將這些花車及衛生紙擺放整齊。

4. 清帳：

必須將收銀機及信用卡機作日結動作，留 5000 元在錢袋裡，其餘金額與相關折價券，皆在關店後將錢袋與剩餘金額交給主管。

5. 拉排面：

為了讓隔天早上來的客人能夠在舒適的環境下購物，我們必須將凌亂的商品整齊排好，並將需要補貨的的商品補滿，缺貨的則插上缺貨卡提醒客人。

第四節 連鎖企業加盟管理實習

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，為了更符合國際化的需求，百年老店也動了起來，改變就先從門市開始，常逛屈臣氏的人應該可以發現，不論你走至哪家屈臣氏的門市，深綠色底搭配上明亮、整潔的燈光，在平均約 60 坪的空間裡，提供 4000~25000 種不等的產品種類，帶給消費者沉穩、舒適、多重選擇的購物享受，員工培訓來說，屈臣氏以 O.J.T(在職訓練)、Off .J.T(職外訓練)及 SD(自我發展)三大分類，開設了新進員工基礎訓練、商品知識課程基礎管理課程、進階管理課程、人格特質溝通等課程，「每個人都有屬於自己的課表」，屈臣氏也為了

加強自身的競爭力，陸續收購大品牌保健美容產品，也為了給顧客最好的品質，不開放對外加盟。

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。

一、屈臣氏的想法

(一)我們的願景：

成為具備創意，帶領潮流的零售業翹楚；憑藉集團的協同效益以及夥伴關係的優勢，提供一個讓所有員工感到滿意並能盡展所長的環境，同時確保股東享有最大的投資回報。

(二)我們的使命：

致力以多元化的零售概念和消費品，在我們的每一個市場上，超越顧客的期望。

(三)團隊合作：

上下一心，內外通力合作，為集團創造卓越業績。在追求個人目標的同時，也關注團隊目標和合作

(四)實績為本：

憑著熱誠和幹勁，超越目標與期望；全力以赴，迎接種種提高企業效益的挑戰。

(五)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。

(六)尊重他人：

尊重彼此的差異，接受不同的觀點。信任和你共事的伙伴，以獲得同等的尊重。

(七)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。

(八)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。

(九)我們的商標：

屈臣氏集團在亞洲開業逾一百八十年，其由「飛龍」、「獨角駒」及「寶塔」構成的商標家喻戶曉，充分反映集團源遠流長的歷史。

二、連鎖加盟之種類

連鎖加盟的種類有許多，但屈臣氏是屬於特別的直營連鎖，直營連鎖是由總公司總部直接的去指揮與經營和管理，屈臣氏注重品質與服務，也為了管理上能夠理念一致，讓全世界進到屈臣氏的顧客在每間分店都可以享受同樣的待遇，因此屈臣氏所有分店是屬於直營連鎖，由總部下去指揮作管理。

三、連鎖加盟之業態

屈臣氏發源於廣東，在內地擁有相當大的知名度後開始向外拓展，而在近幾年，屈臣氏更砸下大筆資金在台灣的連鎖店上，雖然是連鎖店，但跟其他相比，我們屬於直營的連鎖店，不開放加盟，從一開始沒幾間，到現在台灣各地已經遍佈屈臣氏的影子，

並還陸續在收購一些大品牌的藥妝，為的就是壓低成本，讓消費者感受到屈臣氏的誠意，雖然市面上連鎖藥妝店有許多家，但我們秉持著健康生活、美麗生活、以及快樂生活的主張，我們希望每個進來的客人不只是來買到這些產品，而是買到我們所付出的快樂及貼心，我們微笑面對每一位客人，讓他們賓至如歸，在廣告上我們也不斷推陳出新，為的就是擴大我們的消費族群。

雖然市場上已經充斥形形色色的行業，但消費者仍能接受有趣且獨特的想法。企業唯有找出正確的人口結構及善用文化趨勢，並運用「核心價值」、「領先潮流」、「真誠」、「獨特」、「優質」等精神來激發創新力，才能贏得顧客歡心。

四、連鎖直營國際化

屈臣氏屬於連鎖直營店，在1828年是和記黃埔旗下的國際製造及零售機構，集團涉及的商品包括有保健產品、美容產品、香水、化妝品、食品、飲品、電子產品、洋酒及機場零售業務，和記黃埔是全球知名的企業集團，這個集團以香港為基地，業務遍及全球56個國家，年營業額超過100億美元，擁有港口、地產、能源、零售、通路等事業，主要販售三大類商品，美妝 (beauty)、保健(health care)及趣味性商品(fun)。

屈臣氏的願景是希望成為消費者心目中個人保健用品店 (personal care store) 的第一首選，台灣屈臣氏隸屬於香港和記黃埔集團，2003年併購歐洲Kruidvat集團及2004年併購歐洲著名香水連鎖店 Marionnaud後，全球零售據點超過5652個，遍布在法國、意大利、西班牙及奧地利等歐洲主要國家，目前已躍升為全球最大保健及美容產品零售商。

二、連鎖直營管理

(一)直營連鎖

表 3-4 直營連鎖項目表

項目	直營連鎖
資金投資	總公司
店鋪所有權	總公司
經營權	總公司
經營技術	總公司提供
教育訓練	總公司主導
促銷活動	統一實施
價格	統一售價
利潤歸屬	總公司

直營連鎖(Regular Chain 簡稱RC)，統一所有、統一經營、集中受理、分散銷售。所有權和經營權集中統一於總部。其所有權和經營權的集中統一表現在：所有成員企業必須是單一所有者，歸一個公司，一個聯合組織或單一個人所有；由總部集中領導、統一管理，如人事、採購、計劃、廣告、會計和經營方針都集中統一；實行統一核算制度；各直營連鎖店經理是雇員而不是所有者；各直營連鎖店實行標準化經營管理，直營連鎖的人員組織形式是由總公司直接管理的組織體系。

(二)屈臣氏體系分為4個層次

1. 直營店管理的重要性：直營專賣店是公司建立企業形象、品牌形象的有利場所，是直接的利潤與信息來源，是與消

費者溝通的平臺，是全國專賣店的樣板，也是員工培訓的基地。

2. 直營店管理目標和策略：通過先進的商店管理技術和技巧使得直營店達到一流店內形象，創造最大銷售，並與消費者建立長期的良好的合作關係。
3. 直營店管理運作系統：明確的直營店管理責任及考核標準，制定有關約束措施。
4. 直營店隊伍建設：直營店銷售人員素質相對要求較高，因此要選擇最穩定的指導人員組成直營店隊伍。

第五節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

供應鏈管理就是指對整個供應鏈系統進行計劃、協調、操作、控制和優化的各種活動和過程，其目標是要將客人所需的產品（Right Product）能夠無誤並在正確的時間（Right Time）、按照正確的數量（Right Quantity）、正確的質量（Right Quality）和正確的狀態（Right Status）送到正確的目的（Right Place），並使總成本達到最佳化，屈臣氏提供的網路購物服務，可在網路上訂購，並可以選擇多樣化的配送方式。

二、顧客服務與訂單管理

（一）顧客服務的內容：

服務人員對顧客服務的內容主要為收銀服務介紹商品特性調貨服務等等...

（二）顧客期望：

賓至如歸，改善調貨速度效率，並減少客人在結帳時的等候，在消費特性方面，屈臣氏是服務業，面對的廣大消費者，具有很多的變異性。

1. 首先：是顧客期望不一，服務員提供的服務品質不可能完全相同，因此，無法一致標準化。
2. 第二：提供的服務與顧客的消費要同步，換句話說，就是以顧客導向為主，加以適時的調整。
3. 第三：服務業與顧客接觸的時間並不短，因此，態度禮儀、服務品質會直接的影響顧客心理感受，如果留下不好的服務印象給顧客，則顧客所創造的壞印象宣傳效應是遠大於好印象的塑造的，因此，服務業的經營是以顧客服務至上的，如果沒有做好這點，將喪失服務業所提供的價值。
4. 結論：總而言之，服務的價值取決於顧客自身的感受，而顧客感受的加乘，則來自於服務的提昇，只有掌握這些消費特性，才能在服務業這個市場上與同業抗衡。

(三) 訂單管理

在屈臣氏，如果想要的商品樣數不夠，我們會向其他店家調貨，為了避免等待時間太過冗長的關係，我們都是親自去別間店裡拿貨並馬上通知客人來店取貨，給予客人最快速且優良的服務。

三、倉庫管理

(一) 倉庫規劃與商品管理：

1. 最大化顧客服務水準。
2. 採購管理的適當化。
3. 設定商品投入資本。
4. 增加店內的流動空間。
5. 有效防止效期品過期。

(二) 進貨檢驗與時間：

進貨檢驗，主要是指企業購進的原材料、外購配套件和外協件入廠時的檢驗，這是保證生產正常進行和確保產品質量的重要措施，為了確保商品的品質及數量無誤，貨一到，我們就必須當場做點貨的動作，雙方必須在收據上互相簽下名子，以保證沒有錯誤。

主要的進貨時間是在凌晨的時候進行配送，這樣才能讓顧客到店裡消費時有寬敞的活動空間，而其餘小件數的配送時間則分在中午以前，以及下午時段，小件數分為彩妝跟衛生紙類，配送的公司也不同，所以在配送的時間上也不一定。

(三) 進倉流程：

進倉必須經過盤點無誤後，並在每箱商品上貼上商品資料，內容有有效期限、數量、貨號以及商品名稱，必須在點完無誤後貼上這些單子，才能做進倉的動作。

(四) 出庫流程：

從倉庫取貨則無須其他動作，若是要轉給別間店的商品，則需要印下兩張轉貨單，簽上名子後，一張保存，一張給轉貨的店家留底。

四、 庫存管理

(一) 企業採用那一種庫存策略：

彩妝需要每天做盤點的動作，有時可兩天一次，每半年則有一次較大的店內盤點。

(二) 庫存量的決定：

這與存貨管制有很大的關係，也就是要依照存貨決策所制定的存貨管制模式，進行訂貨動作。

(三) 服務水準的決定：

服務水準意指能以現有存貨來供應需求的機率。

(四) 存貨週轉率：

庫存管理即是商品管理的是在一段時間內商品所投下資本的迴轉率，迴轉率越高，表示投資效率越高，投資的資本越快回收。庫存迴轉率公式：原價/期末存貨金額

(五) 何時採購：

以公司規定的發貨時間內發貨，如遇到緊急狀況，可與他間門市調貨或自行去買。

(六) 採購多少：

需計算銷售數量、使用量、預定使用量、安全庫存量等四項數據，推斷出預定進貨量，就可知道需要多少貨才不會造成存貨太多的現象發生，而每間屈臣氏的商品採購數量都不一定。

(七) 盤點策略為何：

1. 確保商品不會超出有效期限。
2. 確保店舖營運狀況
3. 倉庫的整頓及整理。
4. 減少不必要的存貨，避免損失

五、運輸管理

(一)是否委外：屈臣氏的貨運公司大多數都是委外的，只有央倉是屈臣氏本身的，所以每間的服務標準都不太相同。

(二)採用那些運輸工具：運輸工具是物流公司所配給司機的，所以選擇較好的物流公司，能增加商品的銷售成績。

(三)何時運到：基本上都在凌晨會進行配貨的動作，也就是在開店之前會送達。

(四)運輸時間決策：在規定的發貨時間內，央倉為每日凌晨時發貨；彩妝貨運商則為下午之前送達。

六、供應商管理

(一)選擇供應商：

市場上的競爭是激烈的，要讓供應商之間相互壓榨利潤，最好的辦法就是競標。經常性競標會給供應商很大的壓力，迫使他也想盡辦法去降低成本，從而使他提供給你的產品價格更低，品質更好，且給顧客的福利也較多。

(二)供應商管理：

選擇有實力、信任度高的供應商、也要挑選一定的供應商且建立良好的友誼合作關係，避免缺乏科學的選擇方法。與他們維持合理的合作與交易關係，是策略上十分重要的工作。

(三)供應商的評估：

1. 評估供應商的能力
2. 評估供應商資格
3. 供應商相關經驗
4. 供應者與其競爭者之績效比較

5. 所採購產品的品質、價格、交貨績效及對問題回應之審查
6. 供應商品質管理系統之稽核和對其潛在能力之評估
7. 查核供應商有關顧客滿意度方面的參考資料和可用數據
8. 供應商之物流能力，包括位置和資源

七、委外策略

企業內的業務委外：

屈臣氏裡面只有央倉是唯一內部的運輸公司，其他則是都委外處理，包含一般的衛生紙化妝品到貨，春酒、公司旅遊、年節活動等等……。

第六節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

- (一)人口結構：此區人口大多數為上班族、家庭以及學生所組成。
- (二)所得水準：附近商業大樓居多，也有不少家庭居住於此，普遍所得大多都在中上水準。
- (三)商圈內機能：商業大樓、校區以及住宅區。

二、消費者行為調查

(一)消費者習慣：

因為我們店位於購物廣場外圍，藉此可以吸引不少原以廣場為目的地的客人，加上服務業上班族居多，以及家庭成員假日會來此逛街血拼，相較附近的美妝店，本店具有相當大的競爭優勢。

(二)價值與態度：

在本店的附近就有家樂福以及寶雅這些競爭對象、相較之下，家樂福或寶雅商品價格經常會比我們的商品來的便宜，也因為這

樣，我們必須提供更多超乎消費者所期望的服務，來展現我們對顧客的態度，藉此增加顧客對我們的信任，並以我們對顧客的態度，來展現我們的價值所在。

(三)顧客滿意度：

顧客對一個產品可感知的效果(或結果)與期望值相比較後，顧客形成的愉悅或失望的感覺狀態，愉悅越高代表顧客滿意度越高，在屈臣氏，我們對顧客的服務十分重視，能讓每個來店的顧客有賓至如歸的感覺，是我們努力的目標。我們提供快速的調貨服務，方便顧客取貨，都是為每一位顧客所著想，而我們的客服正是每位員工所必須具備的，提供顧客諮詢、調貨服務、商品解說、以及商品使用方法，不單單只是在賣商品，也在銷售我們的高品質服務，讓顧客愉悅且提高滿意度。

三、人口資料與顧客系統管理

(一)顧客資料建檔與應用：

將來本店的會員資料建檔，並在有新活動及新DM發放時通知會員，讓他們得知第一手消息。

(二)顧客服務技巧：

對顧客保持良好的態度及熱心，有助提升門市的銷售量及好的形象。

(三)顧客拜訪技巧：

在屈臣氏拜訪顧客的案例並不多，除了發放DM給消費者外，我們只能利用銷售之餘，提供給他們親切的服務，在收銀結帳時也可親切問候顧客今天過得愉快嗎，此顧客感受到我們的用心及熱情。

四、 競爭廠商優勢調查

* 競爭廠商以附近的競爭店「寶雅」為設定對象。

(一) 競爭廠商訂價策略：

寶雅的訂價策略採「競爭價格」。所謂競爭價格是指通過價格的調整，以及對競爭者定價或變價的靈活反應等，來與競爭者爭奪市場的一種競爭方式。寶雅生活館內以流行性商品為主，每月固定進行市調價格，統一由總公司跟廠商談判比價，所以會不斷比較市場上在訂價方面和促銷活動上的差異性，在商品方面，種類、品項也多出同業許多，為的就是讓消費者不需花費太多的時間就能一次買到需要的商品。

(二) 競爭廠商促銷策略：

1. 定期舉辦抽獎活動，藉此推廣產品。
2. 架設官方網站，且隨時更新內容。
3. 線上型錄，提供新進產品資訊給消費者。
4. 換季時舉辦促銷、摸彩等活動。
5. 會員獨享優惠（凡星期三出示會員卡即可享有5%折扣）。
6. 配合中、西方節日進行特價活動（如：萬聖節 批價打9折）。

(三) 競爭廠商人才培育策略：

為重視人才的養成及培訓，藉由定期的教育訓練課程及線上學習E-Learning平台，提供員工即時性的訓練與交流學習，進以提昇員工的能力，配合公司整體營運目標建立績效制度，使員工能在達成公司營運目標之前提下，亦能符合個人之生涯規劃。

表3-5 員工教育訓練

1.新進人員訓練	2.員工在職訓練
3.專業技術訓練	4.基層主管訓練
5.中階主管訓練	6.高階主管訓練
7.會員卡推廣競賽獎勵金	8.內部講師養成訓練
9.各項營業競賽及服務比賽獎勵金	10.自我啟發教育
11.每月優秀員工獎勵金	12.派外接受各種最新之管理類及專業類之訓練課程

(三)競爭廠商顧客服務策略：

1. 七天內商品有問題可退貨
2. 貼心的問候進店的客人。
3. 提供化妝品資訊。
4. 專員解說商品使用方法。
5. 提供試用品等等...

五、 調查方法研討

(一)問卷設計：

問卷設計的好壞很大程度上又與設計制度(原則)有關，其主要的設計原則有下面六點：1.公平性 2.一般性3.邏輯性4.正確性5.非誘導性6.合理性7.便於整理分析

(二)資料整理與分析有良好的資料統整與分析：

能夠確切的了解明白，關於店裡面的部分資訊，如每天的銷售量、進貨數及存貨數、來客數、提籃率等等...有助於店裡

營運方面的資訊。

(三)統計方法與應用：

1. 統計方法：

是指用以收集數據、分析數據和由數據得出結論的一系列方法，統計方法通常可分為兩類：描述統計方法和推斷統計方法。

2. 統計方法的應用：

企業應用統計方法是在管理體系中明確統計方法應用的地位和指導作用，在其運行過程中必須有統計技術的要素

(四)抽樣問卷與客服實施：

利用發放問卷的方式，可以了解到顧客對於店裡的需求或滿意度的主要地方在哪，可以利用抽樣問卷的調查結果，來改進店裡的一些缺失等等，另外也利用線上客服及電話客服來接受顧客的抱怨及了解店內不足之缺失，進而加以討論改善不足的地方。

第四章、實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、對公司的初步看法：

剛開始覺得應該不會被錄取，因為在之前逛的時候，還沒有遇過男生的店員，但是在同學替我解說之後發現，原來不是不用，而是許多男生很少會到裡面去應徵，其實這類的公司還蠻缺男性店員，所以外觀上才會感覺是以女生店員為主，但在我成為屈臣氏的一份子之後，才發現男生的店員也不少，外面的刻板印象認為此商店都是販賣女性用品所以店員都是女生，但不是這樣的，有些分店因為必須24小時營業所以也有許多男生的店員在裡工作，而在實習過後，開始逐漸熟悉這個環境，辦活動時大家堅守自己崗位的樣子，活動結束後的檢討及改進，每個人都為了公司的利益著想，也在裡面學到不少有關彩妝用品的知識。

二、實習後與實習前的期望：

當初會選擇屈臣氏就是因為想磨練自己的工作歷練及膽量，畢竟一個男生要介紹彩妝及女性清潔用品是有些許的難度存在的，而也舉辦各種大大小小的活動，這些都能使我可以不斷的鍛鍊自己。

實習後，我明白到了服務業對於顧客的要求是十分重視的，從客人抱怨到最後的處理方法都要以熱誠去面對，微笑待人是服務業的第一原則，而裡面的資深員工也常教導我們如何去處理顧客糾紛，因為我們賣的不只是商品，而是最熱誠替消費者著想的服務。

三、實習最大的收穫：

最大的收穫就是學習到忍耐與微笑，面對顧客的百般要求及刁難必須忍耐並壓抑自己私下的情緒，不管對錯，在第一線以微笑去面對顧客，並妥善為他處理問題，這些考驗雖然困難重重，但到後來也都變成了自己的社會經驗，也學到不少彩妝用品的介紹及使用方法，另一方面也學到了，對於顧客抱怨事件該如何妥善的處理，以及與同事及顧客間的做人處事，在此次實習後更學到了課本文字裡頭所讀不到的真正服務業的精神。

四、實習最難忘的事：

最難忘的事是一開始上班第二個月時，就碰到颱風，在看完新聞報導後得知不用上班上課，但是還是打電話到店裡詢問，得到了還是必須上班的答案，當然服務業裡頭，沒有颱風假這三個字，硬著頭皮還是穿上雨衣騎到了店裡，雖然沒有顧客，但還是得上班，這也是最早體會到也最深刻的敬業精神。

五、實習甘苦談：

剛開始，什麼都不會，只能站在賣場認識商品，而有時店裡繁忙的時候，店長會指派職務，但時常做的不是很好動作也很慢，偶爾也會被念，不過就是因為這樣，才會想讓自己更上進，過程中當然有想過是不是自己不適合，但是還沒開始哪有放棄的道理，於是在3個月後開始漸入佳境，還有要走到人群中發放DM，這點讓我這個從實習前都不拿人家廣告單的人也是一大挑戰，畢竟沒有面對過人群，還要孤軍奮戰的在人群裡穿梭，但是這也是我在裡面磨練膽量的機會，剛開始發的時候因為技巧不好，所以沒有人會想要拿，但是久而久之之後，開始掌握到必須以微笑面對人，人家才會拿你的傳單。

六、實習道路：

我還是會選擇實習，因為這是可以提升自己實力的方法，也能在出社會之前，先讓自己先接觸到這個社會的人、事、物，雖然在實習過程中，沒有辦法在寒假及暑假跟家人及朋友出門遊玩的機會，但是這一年下來，我學到了許多許多，而當別人在遊玩時，自己已經開始準備上戰場的武器了，而在店裡與同事的相處、每一次的活動、店裡員工的糗事，這些是出去遊玩所無法體會的充實歡樂。

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議：

希望能在未來部分店家能有電梯的設備，以減少早上晨配員工搬貨時發生不必要的意外。

二、對實習制度的建議：

希望能提供更多類型的行銷類公司與物流業來讓大家選擇，或者是提供一般生活上學生無法應徵到的職務，來讓系上的學生有更多不一樣的工作機會及體驗，並提供更多樣化的選擇。

三、給學弟妹的建議：

做任何工作時，新手當然會很難熬，不過相信把這些歷練化為經驗，能使你在以後的職場有不一樣的態度及處理方法，當然一開始難免會被責備，不過有誰不是這樣過來的，多向主管及師長請教，相信他們會很樂於替你解答，也能替自己增加知識，嘗試享受工作環境，而不只是把實習當作實習，這樣的氣氛能使你們在實習過程中感到歡樂，也能使自己更快的進入新的環境，並且每一天過得更充實。

第三節 我的未來計畫

在這次實習後，發現自己學到了許多銷售上的技巧以及人與人之間的互助相處，而相信在對以後的工作上會有相當大的幫助，一開始就有基礎，也不怕出社會後晚人家一步，希望自己可以在未來的工作上，將實習所學到的東西都發揮出來，並協助整個團隊的運作，除此之外，我會更努力去琢磨及精進這些技巧。

參考文獻

1. 屈臣氏員工教育手冊(2013年4月22日)

2. 維基百科(2013年4月22日)

<http://zh.wikipedia.org/zh-hk/%E5%B1%88%E8%87%A3%E6%B0%8F%E9%9B%86%E5%9C%98>

3. Yahoo 奇摩圖庫(2013年4月24日)

http://tw.image.search.yahoo.com/search/images;_ylt=A8tUwYp5MZJRJwIAHSJr1gt.?p=%E5%B1%88%E8%87%A3%E6%B0%8F&fr=yfp&fr2=piv-web

4. Yahoo 奇摩部落格(2013年4月24日)

http://tw.myblog.yahoo.com/jw!M0UH7_ueFRhdK6RE6jWV6rA-/article?mid=920

5. 台灣屈臣氏官方網站(2013年4月24日)

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