

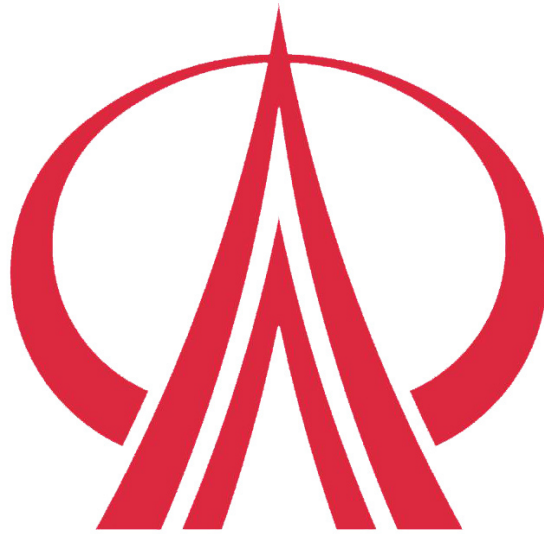
修平科技大學

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

新大墩門市



指導老師：葉京怡老師

學生：BZ99088 鄭佳芳

中華民國 103 年 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102年7月15日至103年5月30日止。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。

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，慢慢累積經驗學習，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相處的溫暖。

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。

鄭佳芳致謝

中華民國 5 月

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.....	1
第三節 實習公司甄選過程.....	1
第二章 個案公司介紹	
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.....	5
第四節 直接負責單位業務內容.....	7

第三章 個案公司實習所見

第一節 門市行政實習	9
第二節 門市營運管理實習	15
第三節 連鎖企業經營管理實習	24
第四節 行銷企劃實作	25
第五節 店長與管理職務實習	27
第六節 物流與供應鏈管理實習	30
第七節 消費者行為分析實習	35

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得	40
第二節 未來建議	41
第三節 我的未來計畫	42
參考文獻	43

圖表目錄

圖表-1 屈臣氏logo.....	2
圖表-2 SWOT分析	4
圖表-3 門市組織.....	7
圖表-4 門市營運時間.....	14
圖表-5 企業供應網路.....	31
圖表-6 員工教育訓練項目	37

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

在大學四年裡，我想讓自己擁有實際工作的經驗，希望能在實習過程中找出自己的優缺點，並從中發現自己適合往哪個方向邁進，提早替自己規劃畢業後的定位，也因為學校有大四三明治的機會，讓我毫不猶豫的選擇加入實習的課程。

第二節 實習目的

此次的實習計畫不僅提早讓應屆畢業生更早進入職場，累積實際的工作經驗，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，增進臨場反應與應變能力，也能增進自己與人相處的方式。

第三節 實習公司甄選過程

甄選時我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，最終我選擇了屈臣氏，並參加面試，向面試主管介紹自己，並表示自己希望能成為屈臣氏的一份子，事後得知錄取時，開始增進自己對公司的知識與了解，並在 102 年 7 月 15 日當天至門市報到，上班第一天店長發了一本「零售學院第一級課程」，裡面有每個階段必須完成的課程，並將這些經驗教給初到門市報到的同事，把自己的活力感染給每一位消費者，讓自己在工作過程中更歡樂更享受。

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

圖表-1 屈臣氏 logo



1828 年「澳門大藥房」為了擴大服務外國商人，決定到廣州沙面開設「廣東大藥房」，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佔領香港，而廣州藥房也趁勢到香港港島上環的「佔領角」開設「香港大藥房」，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，翌年 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也遷至香港，而屈臣先生則在 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 年屈臣先生的姪子亞歷山大·斯柯文·屈臣，受聘為香港藥行的藥劑師，1860 年開始正式接管藥房的生意；直到 1871 年屈臣氏才成為正式

的商業品牌，中文是根據廣州話發音將公司名「Watsons」譯為「屈臣氏大藥房」。

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，和另一位廷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、門市目前員工人數：8 人

第二節 企業策略

一、SWOT 分析與評估

圖表-2 SWOT 分析

S(優勢)	W(劣勢)
<ol style="list-style-type: none">1. 店面規模大且據點多2. 擁有自己的自創品牌3. 有十四天退換貨的服務	<ol style="list-style-type: none">1. 大部分門市沒有 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，廣告可使顧客認識屈臣氏，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。

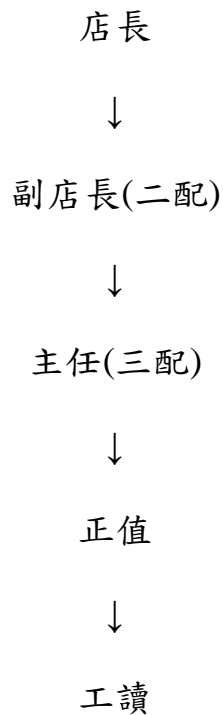
二、屈臣氏的主要顧客來源

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

圖表-3 門市組織



二、屈臣氏的 DNA

(一) 熱誠：在每一項工作中，投入我們的熱誠和幹勁，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得的績效。

三、工作時間與輪值方式

在一般門市裡早班有分兩個時間，到貨及非到貨，如果當日早上有到貨及 9:00 開始上班到 18:00，如果沒有就是 9:30 到 18:30，中班大多是美容顧問及藥師，上班時間是 13:00 到 22:00 下班，晚班則是 14:30 到 23:30 下班，只要上班超過 6 小時則至少休息半小時，而我們是採用排班制，早晚班交替的。

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

屈臣氏會依門市所在地與規模大小做不同的人才需求預測，基本是由店長、副店長、店主任、正職人員和工讀生所組成的，有些分店規模較大，則需要比較多的店主任，但基本上不會超過三位，而我是擔任工讀生的職位，每個區域也有區主管負責監督，他們會訂定出營業額目標，也會協助各門市改善營運缺點的各種工作，這些職務在屈臣氏裡都是缺一不可的。

二、人才招募

屈臣氏有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，從基層員工到管理階級，都有完善的規劃。

(一)招募方法:

1. 經由同事介紹
2. 報章雜誌的徵人報告
3. 人力派遣公司
4. 海報、DM 招募

5. 相關實習制度學校

6. 網路人力銀行

現今的徵才方式很多元也更便利了，但是各種方法皆有本身的優點以及缺點，所以需要考量到效率、經費以及對象，並選出最適當的招募方式。

三、員工甄選及試用

屈臣氏需要的是親切且具有活力的員工，我們必須讓顧客感受到我們的眼神、微笑與親切的招呼，使每一位來店裡消費的顧客都感覺到賓至如歸，「歡迎光臨」也是屈臣氏每日不下百句的親切問候語，所以要成為屈臣氏的一份子就必須具備熱誠與活力，讓顧客感受到我們的真誠。

(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
6. 確認是否有意願

7.詢問應徵者是否有其他疑問

8.通面試結果

(二) 面試要點

1.向面試者表達感謝來到本公司應徵

2.介紹自己

3.說明所需的時間

4.說明工作內容與錄用條件

5.詢問應徵者是否有疑問

6.通知面試結果

7.結束面試

四、員工教育訓練

(一) 職前訓練：

員工到職後必須先了解的部分包含：公司簡介、認識同事、
認識賣場環境與商品、了解安全規定、員工工作守則、保安相關
事項等等。

(二) 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作的訓練。

（三）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、專業類教育訓練語言能力訓練，以及內部講師養成訓練。

（四）管理訓練：

基層主管有基礎營運課程，中階主管有管理進階訓練，高階主管則有策略管理訓練。

（五）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。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與最新資訊外，也會請講師演講，課程都可以自己選擇要不要到中區教育訓練教室上課，而這些課程也都不需另外付費。

五、工作績效評估與考績

績效評估的主要目的是為了提供資訊，以供應企業進行人事決策與員工發展的參考，這種考慮員工績效的政策可以大幅提升員工的士氣，也可以為企業創造更好的效益。

（一） 績效評估優點與缺點

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，提升員工的工作績效，並促進上下溝通管道順暢，展現團隊合作精神，讓公司運作更完善。

2 缺點：

評估偏差，績效是由人來評估，每個評估者的價值觀、偏見跟喜好往往會影響評估結果的準確性，所以評估者必須以最公正的角度去評估每個人，否則這項評估也會變的毫無意義。

(二) 績效評估項目

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

(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。

3 工作結果：

事先預定工作目標的程度，是否能做到超出預期。

六、輪班制度

（一）排班方法與技巧

排班一般都是由店長來安排，基本上假表都會在前一個禮拜出來，有需要必休的話，也都是在前一個禮拜劃假，只要當天有事，店長都會同意休假，不過也會有例外，比如緊急需要支援，還是會希望同仁可以配合，但如果無法，也不會強迫。

門市營運時間表

圖表-4 門市營運時間

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

七、獎勵制度

- 1.到職當年度即可以按比例計算年假天數
- 2.端午節禮金 600 元，中秋節 1000 元，生日 200 元，抓到小偷 500 元。
- 3.年終獎金
- 4.業績獎金
- 5.銷售競賽獎金
- 6.國定假日加薪

八、員工保險與福利

- 1.享有勞保與健保
- 2.公司提供制服
- 3.享有員工購物 88 折

第二節 門市營運管理

一、組織與環境之認識

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市理想品牌第一名；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. 盤點機：

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。

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：歡迎再次光臨。

(四)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

(五)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。

(六)突發狀況之處理

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。

(七)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，並將需要補貨的商品補滿，缺貨的則插上缺貨卡提醒客人。

第三節 連鎖企業加盟管理實習

一、連鎖加盟之種類

連鎖加盟的種類有很多，但屈臣氏是屬於特別的直營連鎖，直營連鎖就是由公司總部直接的去指揮與經營和管理，而我們屈臣氏注重品質與服務，也為了在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到同樣的待遇，因此屈臣氏所有分店採用直營連鎖。

二、連鎖加盟之發展

近幾年屈臣氏更砸下大筆資金在台灣的連鎖店上，雖然說是連鎖店，但我們是屬於直營連鎖，不開放加盟，從一開始沒幾間

店，到現在台灣各地已經遍佈屈臣氏的影子，並且還在陸續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，而直營管理的目標就是通過先進的管理技術和技巧，使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合作關係。

第四節 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，客人族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)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。

第五節 店長與管理職務實習

一、認識營業店

1. 商品認識

沐浴、洗髮、男士用品、嬰兒用品、衛生棉、口腔商品、家庭用品、衛生紙、彩妝、醫美、藥局、護膚商品、零食...等。

2. 布置認識

在門口擺放各種品牌的衛生紙與當檔主要的促銷商品，店內的美容顧問與藥師也會在賣場，當客人有問題需要尋求協助時，可以立即推薦適合顧客的商品。我們在樓梯旁也會整齊擺設特價商品，以不影響客人的購物路線為最優先考量。

3 商圈環境認識

對於商圈位置，人員應該要清楚了解自己競爭者佔有的市佔率，並且也要知道在這商圈外有多少型態的顧客。我們門市是進駐在大墩廣場內，很多顧客主要是來逛大墩廣場，但只要是進到我們屈臣氏，不管是真的要消費或只是路過逛逛，我們都應該做好顧客服務，把握每一位顧客。

二、認識店長職務

1.職務與工作內容

賣場服務→店務管理→督促員工→危機處理→清潔與安全管理

2.應具備之基本條件

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、並幫助每位員工在工作上遇到的難題。

3.值班經理工作內容和要點

客人的退換貨、突發狀況處理、客訴處理。收班時日結與回報業績等……。

4.教育訓練活動

工作指導是由先進人員教導後進人員，內容大概是解說工作內容及如何有效達成工作目標，總公司也會安排人員統一至訓練教室受訓。

三、業績掌握與目標管理

1. 工作流程規劃

定期收發公司電子訊息，回報門市業績及營運狀況。

2. 門市作業督導

督促員工、分配工作。控管賣場環境，調整各項商品擺放的位置，好的購物環境，讓顧客有好的消費氣氛，創造更好的業績。

四、領導技巧

1. 工作指導及人員訓練

工作指導是由先進人員教導後進人員，內容大概是解說工作內容及如何有效達成工作目標，總公司也會安排人員統一至訓練教室受訓。

2. 排班作業

排班是一個星期排一次，如果有事可以預先劃假，店長會適人力情況，大多都會准假，但如果當天公司有活動，門市所有人員都必須上班。

3. 溝通技巧之應用

主管必須具備能與部屬建立同舟共濟的關係，關心、並幫助每一位員工，員工如果在工作上遇到問題，主管也應該協助處理與解決。

第六節 物流與供應鏈管理實習

一、 企業之供應鏈網路

1、認識企業

1828年，「澳門大藥房」為了擴大服務外國商人，決定到廣州沙面開設「廣東大藥房」，廣州藥房曾在1832年建造中國第一家汽水工廠。

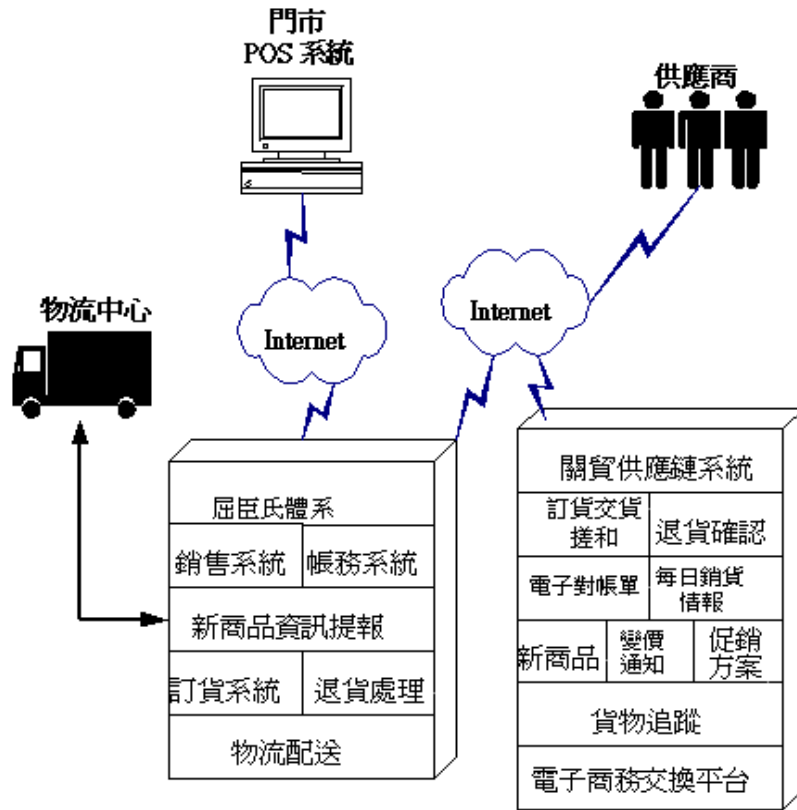
1841年直隸總督琦善擅作主張，私自割讓香港給英國，英國海軍艦隊於是順理成章地佔領香港，而廣州藥房也趁勢到香港港島上環的「佔領角」開設「香港大藥房」，同年清廷正式對英國宣戰，並且立即鎖拿琦善，然而中國和英國軍力懸殊，清廷軍士一路大敗，翌年8月，清廷投降，在英國軍艦上簽訂中英南京條約，正式割讓香港。

1843年，廣州藥房把汽水工廠也遷至香港，而屈臣先生則在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年屈臣先生的姪子亞歷山大·斯柯文·屈臣，受聘為香港藥行的藥劑師，1860年開始正式接管藥房的生意；直到1871年屈臣氏才成為正式的商业品牌，中文是根據廣州話發音將公司名「Watsons」譯為「屈臣氏大藥房」。

2、認識企業之供應網路

圖表-5企業供應網路



二、顧客服務與訂單管理

1、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...

2、顧客期望

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，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。

3、訂單管理

屈臣氏是採用電子供應系統，所以總公司會自己適各分店的庫存量來配送貨物，這樣門市人員就不需要自己訂貨，可以省去很多作業流程與人力資源，總公司也能清楚掌握各分店的銷售狀況。

三、倉庫管理

1、倉庫規劃：

- (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。

2、進貨檢驗與時間：

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。

3、入庫流程：

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。

4、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

1、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。

2、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。

3、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

1、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。

2、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。

3、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。

4、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

1、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。

2、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。

3、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……。

第七節 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，藉此可以吸引不少廣場的客人，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：

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

1、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。

2、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。

3、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。

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。

1、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方活動上的差異性，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。

2、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）。

3、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。

員工教育訓練

圖表-6員工教育訓練項目

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

4、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

(一)問卷設計：

問卷設計的好壞與設計原則有關，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：

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、對企業的初步看法

在加入屈臣氏之前，其實我是不喜歡去屈臣氏消費的，他們雖然常有活動優惠，但是限制規定很多，常讓客人摸不著頭緒，但現在我知道這就是業者的行銷手法，先用優惠將客人帶進門，就有機會能創造好的業績，只要懂得業者的文字遊戲，享受到優惠，其實也能買的很開心。

二、實習後與實習前的期望比較

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、實習最難適應的事

早班人員每天一上班需要到銀行匯款，將昨天的現金營業額匯回總公司，但因為金額不小，所以在到銀行的路上還是會有些忐忑，但後來也慢慢的適應了。

四、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。

五、實習甘苦談

剛開始時什麼都不會，只能站在賣場認識商品，2個月後才開始漸入佳境，開始能了解顧客的問題與需求，為顧客解答有關商品的專業知識，而每次看到顧客投以感謝的表情時，會讓我有相當大的成就感。還有在一開始站收銀單位時，常常因為自己的疏失，賠了不少錢，主管也會叮嚀我們必須仔細一點，畢竟他們看我們賠錢也會捨不得，也因為這樣，不管收錢找錢我都更仔細了，之後就幾乎沒再賠錢了！

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

我認為公司應該開放更多商品知識的課程，讓門市人員能更了解商品的專業知識，這樣能讓上門的顧客更加信賴我們，提升他們的消費意願，創造雙贏的局面。

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、對學弟妹的建議

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，相信這對往後的工作會有相當大的幫助，設立了好的基礎，不怕出社會晚人家一步，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

2. 維基百科

<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

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. 台灣屈臣氏官方網站

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