建國科技大學
工業工程與管理系

九十六學年度畢業專題製作

便利商店經營評估與人力資源

IE96 夜二-A00

指導老師

何志勤　老師

製作學生

喬宗柏 95605038

劉永隆 95605040

蔡佩君 95605052

彭碧琴 95605055

蔡妙青 95605057

中華民國九十七年一月十日

建國科技大學
工業工程與管理系

九十六學年度畢業專題製作

便利商店經營評估與人力資源

IE96 夜二-A00

指導老師
何志勤　老師

製作學生
喬宗柏 95605038
劉永隆 95605040
蔡佩君 95605052
彭碧琴 95605055
蔡妙青 95605057

中華民國九十七年一月十日

中文摘要

隨著經濟的快速發展，帶動國內消費能力的提升使得內需市場漸漸活絡起來。經濟環境的蓬勃發展，使得支配所得不斷增加消費意願及能力的提升，使得服務業得已興起。到了民國七十七年，服務業的生產總值已超過農工業。由此可見，台灣經濟發展的重心已轉爲服務業爲主，且服務業的生產總值將持續擴大。服務業可分爲商業、運輸、倉儲、金融、保險及社會服務。其中商業包括零售業及綜合零售業。綜合零售業包括百貨公司、超級市場、便利商店及量販店。

回顧八十年資料，以往綜合零售業的營業額比例爲：百貨公司 48%、超級市場 19%、量販店 17%、便利商店 14%。與八十二年相較，便利商店在這段期間，營業額成長的情勢優於其他競爭對手。

以美國、日本便利商店發展經驗來看，當國民所得達到三千美元時，是便利商店的發展期。隨著台灣經濟持續發展，國民所得也不斷提升，當國民所得達到五千美元時，便利商店提供二十四小時的經營方式正符合消費者的需求。便利商店已逐漸融入消費者日常生活中重要的一環，因爲消費者不在考量價格，而了解到便利商店帶來的方便性。

即使便利商店在價格上與超市、量販店下趨於弱勢，但提供舒適購物場所，能然廣受消費族群認同。近年來連鎖便利商店如：7-ELEVEN、全家、OK 等快速的發展，將使便利商店在總產直上有更佳的表現。

Abstract

With the fast development of economy, it promoted the consuming capacity and activated the domestic market gradually. The flourishing development of the economic environment, the allocation of income increased constantly and the consuming will and capability also promoted. It make the service trades had a chance to rise. The production value of the service trades had already exceeded the value of agricultural industry in 1988. From point of this view, the economic development center of Taiwan has already been transferred to a service trade , and the total output value of the service trade will be expanded continuously. The service industry can be divided into commerce, transportation, storage, finance, insurance and society service. The commerce is separated into the retail business and comprehensive retail business. The comprehensive retail business includes department store, supermarket, convenience store and whole sale store.

Reviewed the datum of 1991, the turnover proportion of the comprehensive retail business was : 48% of department store, 19% of convenience store, 17% of whole sale store, 14% of supermarket. Compared with 1993, the situation of convenience store turnover grow during this section is superior to other rival.

From the developing experience of convenience store in the U.S.A. and Japan, when the national income is over 3,000 U. S. dollars, it will be the development period of the convenience store. As the Taiwan's economy is developed continuously, the national income is increasing constantly. When the national income is reaching 5,000 dollars, the convenience store will provide 24 hours service to satisfy the need of consumers. The convenience store has already incorporated into consumer's daily life circle gradually. Because consumers are not care about prices, they understand the advantages of the convenience store.

Even if the price of convenience store is weak comparing with the whole sale store and supermarket, but it offers a comfortable shopping place and get the acceptation of consumers. The chain convenience stores, such as: 7- ELEVEN, Family mart, OK mart, developed fast in recent years. It makes the production value of convenience stores having a better performance.

Abstract

With the fast development of economy, it promoted the consuming capacity and activated the domestic market gradually. The flourishing development of the economic environment, the allocation of income increased constantly and the consuming will and capability also promoted. It make the service trades had a chance to rise. The production value of the service trades had already exceeded the value of agricultural industry in 1988. From point of this view, the economic development center of Taiwan has already been transferred to a service trade , and the total output value of the service trade will be expanded continuously. The service industry can be divided into commerce, transportation, storage, finance, insurance and society service. The commerce is separated into the retail business and comprehensive retail business. The comprehensive retail business includes department store, supermarket, convenience store and whole sale store.

Reviewed the datum of 1991, the turnover proportion of the comprehensive retail business was : 48% of department store, 19% of convenience store, 17% of whole sale store, 14% of supermarket. Compared with 1993, the situation of convenience store turnover grow during this section is superior to other rival.

From the developing experience of convenience store in the U.S.A. and Japan, when the national income is over 3,000 U. S. dollars, it will be the development period of the convenience store. As the Taiwan's economy is developed continuously, the national income is increasing constantly. When the national income is reaching 5,000 dollars, the convenience store will provide 24 hours service to satisfy the need of consumers. The convenience store has already incorporated into consumer's daily life circle gradually. Because consumers are not care about prices, they understand the advantages of the convenience store.

Even if the price of convenience store is weak comparing with the whole sale store and supermarket, but it offers a comfortable shopping place and get the acceptation of consumers. The chain convenience stores, such as: 7- ELEVEN, Family mart, OK mart, developed fast in recent years. It makes the production value of convenience stores having a better performance.

目　　錄

中文摘要——i
英文摘要——ii
表目錄——iii
圖目錄——iv

第一章　緒論——1
1-1 研究動機——1
1-2 研究目的——3
1-3 研究流程——4
第二章　文獻探討——5
2-1 便利商店的特質與定義——5
2-1-1 便利商店的特質——5
2-2 連鎖的意義與定義——7
2-2-1 連鎖經營的意義——7
2-2-2 連鎖經營的魅力與目的——8
2-3 連鎖制之優缺點——8
2-3-1 連鎖直營（RC）——11
2-3-2 授權加盟（FC）——12
2-3-3 自願加盟（VC）——12
第三章　個案簡介——14
3-1 公司簡介——14
3-1-1 公司沿革——14
3-1-2 經營理念——18
3-1-3 全家便利商店組織圖——19
3-1-4 多樣化服務——21
3-1-5 店舖分佈——22
3-1-6 效率化經營——23
3-1-7 卓越成就——24
3-2 大通店簡介——25
3-2-1 大通店基本資料——25
3-2-2 大通店營運概況——26
3-2-3 大通店營業額分佈情況——26
3-4 賣場佈置與商品結構——27
3-4-1 店面外觀——27
3-4-2 賣場佈置——27
3-4-3 商品類別及商品陳列——28

3-4-4 官方網站 29
3-5 店舖業務與後場管理 32
3-5-1 店舖業務 32
3-5-2 後場管理 32
3-6 店舖經營分析 32
第四章 工作分析 35
4-1 工讀生職責所在 35
4-2 店長工作職責 36
4-3 人力資源中長期規劃 36
4-4 人員流動率 37
4-5 招募與任用 37
4-6 完備的人員培訓 38
4-7 績效與評估 40
第五章 討論與建議 42
5-1 賣場佈置之缺點與改善 42
5-1-1 賣場佈置之缺點 42
5-1-2 目場佈置之改善對策 42
5-2 商品陳列的缺點與改善對策 43
5-2-1 商品布置的缺點 43
5-2-2 商品布置之改善對策 44
5-3 建議 44
5-4 便利商店產業未來發展趨勢 46
5-5 結論 48
參考文獻 49

表 目 錄

表 1 連鎖與加盟之定——11
表 2 公司沿革——15
表 3 大通店基本資料——25
表 4 大通店營業概況表——26
表 5 大通店營業額分佈情況表——26
表 6 顧客進店消費狀況表——30
表 7 營業時段營業狀況分析表——31
表 8 商店關鍵日期表——32
表 9 全家便利商店月營運資料——33
表 10 全家便利商店經營分析表——34

圖 目 錄

圖 1 研究流程圖 4
圖 2 全家便利商店組織圖 20
圖 3 店舖分佈圖 22
圖 4 歷年店鋪成長 24
圖 5 歷年營業額成長 24
圖 6 全家便利商店外觀 27
圖 7 全家便利商店外觀 27
圖 8 內部佈置 28
圖 9 內部佈置 28
圖 10 全家便利商店官方首頁 29

第一章　緒論

1-1 研究動機

近十年來，由於經濟快速成長，消費行爲大幅轉變，使行銷通路衍生極大變革。便利商店逐漸取代傳統雜貨店，此外，購物中心、複合店、無店舖販賣、社區百貨、家庭用品中心等業態，已紛紛在經營舞台上嶄露頭角。種種跡象顯示，台灣的零售業界正面臨脫胎換骨的轉變，對業界生態及消費者的福祉，均將產生重大的影響。

近年國內興起的連鎖經營風潮，席捲各行各業，尤其是與民生消費息息相關的便利商店，更是勢如破竹，挾連鎖經營之姿態，在大街大巷搶佔灘頭堡，並以「您方便的好鄰居」、「全家就是你家」，自居，與消費者的生活結合在一起，使便利商店的連鎖店數，高居各業態之冠。

連鎖經營的便利商店有如異軍突起，在全省零售商店市場佔有半壁江山，一來是因美式系統、日式系統皆看好台灣市場的發展潛力而大舉進入爭食市場大餅；加上本地業者之自行摸索及仿效，也衍生出本土化的系統，因此，造就了便利商店熱鬧滾滾的榮景。

目前便利商店業界，依連鎖率排名，依次以統一超商（7-11）、統一麵包、全家便利商店、富群超商（OK 便利商店）、萊爾富個性商店，較具規模。知名度較高之前幾名，所採取之策略各有所

長，其展現出之實力，無論在店舖數、損益數字及商店整體形象上旨有明顯之差異。

在創業價值觀濃厚的台灣，便利商店係許多人熱衷的選擇。然而，舉目望去，但見便利商店處處林立，便利商店之競爭局面可謂已進入戰國時代；且由於便利商店大多位於都市化程度較高的地點，其店租普遍高昂；因此，如何經營以提升賣場坪效，並使便利商店能永續經營，已成爲便利商店之經營重點；亦爲本專題的研究動機。

消費者之購物動機源於消費者需求，因此，值此顧客滿意時代，瞭解消費者的需求並加以滿足，已成爲企業經營者與行銷研究者應具備的行銷觀念。

1-2 研究目的

基於上述的研究動機，彙整本專題之研究目的如下：

(一) 進行店舖經營評斷，對於店舖經營之認知與看法，以提出評斷建議，供業者參考。

(二) 了解人力資源、工作分析。

1-3 研究流程

基於上述之研究動機與目的，本專題規劃之研究流程如圖 1 所示。

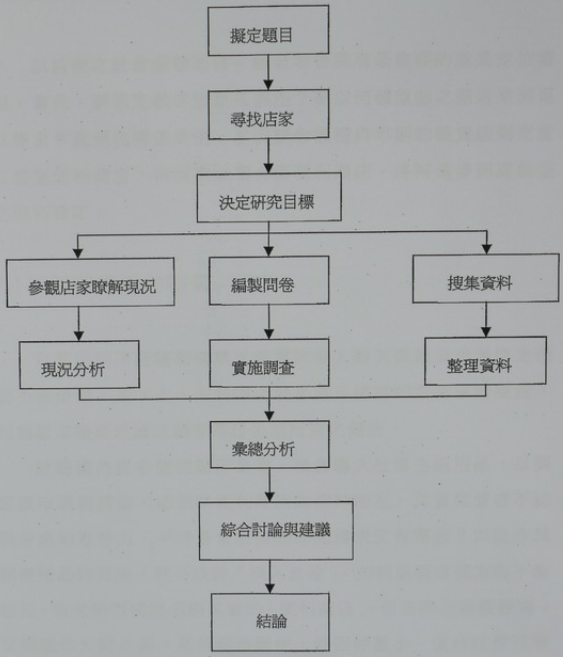


圖 1 研究流程圖

第二章　文獻探討

2-1 便利商店的特質與定義

以目前之社會型態而言，經營零售業者最重要的就是定位清楚。首先，要確定顧客對象是那些？要以何種型態之商店來滿足其需求？就便利商店爲例，其演變的過程自早期的雜貨店到充實服務型便利商店，再演變成複合型便利商店，將再進步到高級型之便利商店。

2-1-1 便利商店的特質

台灣便利商店蓬勃發展，然而許多人對其與超級市場的定義仍不甚清楚。基本上，便利商店就是滿足顧客即刻需求的商店，而超級市場則是滿足顧客每日生活所需之商店。

放眼國內許多便利商店業者，積極導入日常生活用品，以與超級市場相抗衡，卻忽略便利商店的精神所在。其實經營者不訪設身處地思考力，平時最常面臨的即刻需求又有哪些？以此作爲開發商品的方向，就不致於「誤入歧途」。如能掌握這個方向不斷修正，相信將可成爲名副其實的「便利商店」。但若商品重複性高，又與超市大同小異，其與超市競爭，將因坪數小、價格較貴而居弱勢，因此，「滿足顧客的即刻需求」才是便利商店生存之契機。

日本 MCR 協會爲便利商店訂了一些條件，依此作爲對便利商

店的界定；謹簡述如下：

(一) 營業坪數：係在 20 坪至 70 坪之間，小於 20 坪或大於 70 坪，則非便利商店的適用範圍。

(二) 商品結構：食品至少需佔全店銷售品項的 50%以上，且一定要賣食品，非食品則須日常必需品，且提供服務性商品，如代售電話卡、郵票等。

(三) 產品別比率：店內所販賣之任何一類產品，不可超過全店營業額的 50%。如超過則不能視之爲便利商店，應稱之爲專門店。如酒超過該店營業額之 50%，則應稱之爲酒的專賣店。

(四) 營業時間：須是長時間或是 24 小時營業且全年無休或幾乎無休。

(五) 銷售方式：大部分由消費者自助取用。

(六) 待客之道：須有親切、愉快之服務，及與顧客熱絡之互動關係。

(七) 管理信念：願意投資更多設備，以追求更高之效率。包括如何改善設備績效、調查商品之迴轉率、了解客層定位、減少偷竊之措施、管理報表之應用改善、及 POS 設備的投資等，並不斷地追求效率化的管理

2-2 連鎖的意義與目的

便利商店在台灣採取連鎖經營的拓展策略，各系統紛紛轉戰加盟店的市場，雖然連鎖經營的型態如雨後春筍般，但國人對於連鎖意義的認知仍尚待釐清。

2-2-1 連鎖經營的意義

所謂連鎖，簡言之，即是兩家以上的零售店，在一致的經營方式下，促使流通產業企業化。進一步說，連鎖乃係指以相乘方式展開，且經標準化、簡單化以及專業化的零售商店。

日本流通經濟研究所爲「連鎖」所下的定義，認爲凡有多家店舖之零售業謂之連鎖店。習慣上，所謂「多家分舖」通常是擁有 11 家以上者，而此種經營方式即稱爲連鎖。坊間耳熟能詳的統一超商（7-ELEVEN）、統一麵包（3Q SHOP）、全家便利商店（FAMILY MART）、富群超商（OK 便利店）、福客多商店（NIKO MART）、萊爾富個性商店（HI-LIFE）以及安賓超商（am/pm）等，均是屬於連鎖化的經營體制。

而所謂連鎖經營，具體言之，係指在該連鎖體系下的商店，舉凡店面裝潢、商品結構、商品陳列、商品服務、促銷活動與管理作業等，都有一定的標準和規格；其特徵如下：

(一) 不僅擁有多家店舖，且每家店舖均由連鎖總部統一管理與經營。

(二) 在連鎖體系下，各店舖的需求一致，基本上，其商品標準、賣場結構，以致於全店舖的管理系統都力求標準化。

(三) 總部具運籌帷幄機能，全權規劃有關商品標準、價格、進貨、促銷等事項，各店舖僅止於發揮銷售功能。連鎖經營的運作，可使整個經營活動標準化，而由總部扮演火車頭的功能，集中管理營運，以便店舖的推展與運作得到相乘的效果。

2-2-2 連鎖經營的魅力與目的

美國「小型企業管理局」曾統計，在所有新設的小型公司中，有 80%營業未達一年就倒閉，有 92%在第一個 5 年內結束營業，但是在連鎖經營體制大傘下成立的零售業，其第一年失敗的比率只佔 20%。日本近期的 MCR 速報亦曾統計，加入連鎖的單店業績較非連鎖店的業績高出 40%。由上可知，連鎖力量確實驚人，而連鎖的經營在掌握關鍵成功因素後，連鎖力量自然更無可限量。

2-3 連鎖制之優缺點

近年來，台灣一直處在景氣低迷中，以致許多公司行號，在面臨競爭時無利可圖，必須轉行換業，甚至倒閉，但是零售業的連鎖系統，在一片景氣低迷聲中，卻是呈現一片榮景。因此，商店連鎖化已成爲時勢所趨。然而，一連鎖系統的運轉，務必要使營運品質、管理水準達一定且一致的水準，並充分發揮其功能，方能達到連鎖之規模經濟效益。至於連鎖之優缺點可歸納如下：

A.連鎖之優點：

(一) 集中採購以降低進貨成本，提昇毛利率，這種以量制價的大量採購，可壓低進貨成本，因而商品毛利將可比一般獨立店高。

(二) 單一進貨可節省時間，不必浪費時間做價格的談判、補貨、訂貨、收帳以及了解客情等事項，在節省時間之餘，可專心做好店頭管理工作，甚至還有餘力開設分店或另創其他事業。

(三) 連鎖總部提供經營系統、商標及經營技術，比自己創業摸索，在時間及資金上較經濟。

(四) 可運用大型促銷活動如電視、電台、報紙以及海報之製作，以提升各項促銷企劃方案之知名度及迅速告知消費者，進而增加業績。

(五) 由於有連鎖開店的經驗與專業人員的評估及市場調查風險較低且獲利穩定，因此其成功率比一般非連鎖店高。

(六) 連鎖對商品之組合及情報資訊，較易於掌握且快速。

(七) 由總部提供完善的教育訓練，從開幕前的基礎實務訓練工作、店舖營運，至開幕後派督導人員定期至店頭指導，處理疑難雜症，讓沒有經驗的加盟者，亦能輕鬆開店創業。

(八) 差異化商品不斷推陳出新，包括服務性商品及設備器材，以產品差異化區隔市場來領先同業之競爭。

(九) 連鎖系統之有效稽查管理，以維護整體形象。

(十) 總部在適當的時機，針對市場境深入了解，進而提出因應對策。

B.連鎖之缺點：

雖然連鎖店有總部協助輔導等諸多優點，但不能只知其利而忽略其害，連鎖店之缺點，分述於後：

(一) 連鎖系統對於一致性之要求較嚴格，加盟店較無自主運作空間。

(二) 行銷策略無法隨小區域或特殊區域彈性配合。

(三) 連鎖企業形象無法維護或疏忽時，則全部連鎖店將受影響，如某飯店的中毒事件或某飲料公司的黃樟素事件等，均將使連鎖系統受損。

(四) 由於連鎖加盟有合約約束，加盟店主如想將店舖轉讓第三者，須得總部同意，不可擅自轉售。

(五) 連鎖店對於區域性不同之需求，其商品結構之調整彈性較差。

連鎖或加盟系統是因相互利益的結合所組成的行銷方式，除了解其特性外，彼此必須相互溝通，合作無間，相輔相成，才能互蒙其利。以上是連鎖整體的優缺點，然連鎖又可分爲直營連鎖（RC）、自願加盟（VC）、授權加盟（FC）、合作連鎖（CC），通常，日本人將連鎖型態的連鎖體制分爲三種，然而文字解說上，則以美式說法較切合其精義，詳如表 1 所示。

(一) RC(Regular Chain)：直營連鎖。

(二) FC(Franchise Chain)：授權連鎖，又稱特許或授權加盟。

(三) VC(Voluntary Chain)：自願連鎖，亦稱自願加盟。

表 1 連鎖與加盟之定

類型	中文	日式說法	美式說法
RC	直營連鎖	Regular Chain	Corporate Chain
FC	授權加盟（技術產業、縱的管理）	Franchise Chain	Franchise Operation
VC	自願加盟（思想產業、橫的溝通）	Voluntary Chain	Voluntary Group

2-3-1 連鎖直營（RC）

顧名思義，是由公司擁有其經營管理權的連鎖體制，不開放對外徵求加盟。在其他零售業發展較早的歐美國家，並非稱爲 RC，而是 CC(Corporate Chain)一直營連鎖，亦即必須由公司直接經營和投資，方可算是連鎖。

在直營連鎖中所有的門市皆聽令於總部的指揮系統，除了可達到一致化之外，總部亦能充分地掌握各門市間之橫向功能，甚至做有效率、有彈性地運用及調度，連鎖的功能在此時可被彰顯出來。例如遠東百貨以及統一超商 7-ELEVEN、全家便利商店大部分門市屬於直營連鎖的型態。

2-3-2 授權加盟（FC）

授權加盟屬於技術的產業，它是一種做生意的方法，是一種配銷的體制。在總體制度下，供應者雙方相互同意的條件下，於特定時間及地點，授權給另一方代爲銷售其產品或服務的特權。供應者，就是供約者；權力的接受者，就是受約者；而權力或特權，就是特許經營權。由受約者個別擁有零售單位，而由母公司（供約者）所領導及構成的網或鏈，就稱爲授權加盟體制，或是特許經營權制。

加盟者（受約者）必須支付一筆特許經營費用，以及一銷售或毛利比例計算的授權加盟使用費（一般也稱特許經營權使用費）。此外，受約者也許得提供一定百分比的利潤，以分攤廣告或是行銷費用，目前 7-ELEVEN、全家以及福客多等連鎖便利商店，皆卯足全力，大舉開發授權加盟的市場。

2-3-3 自願加盟（VC）

自願加盟可分爲兩種：一種是收取會費的會員制，總部企業對會員店供應一般品牌和自有品牌的商品，並且提供商品、廣告活動與促銷方面的協助，以及會計、店頭佈置、經營指導和教育訓練等服務。統一麵包加盟店、翁財記便利商店等系統皆是自願加盟體制的便利商店。

另一種是不收會費的會員制，本部除供應商品外，不供應任

何其他的協助與服務，例如萬客隆和高峰批發世界。

第三章　個案簡介

3-1 公司簡介

日本全家便利商店股份有限公司有意開發國際市場，於 1988 年便鎖定台灣並進駐；其獨特的加盟經濟哲學及高品質的服務水準，使全家便利商店股份有限公司積極活躍於國際舞台，其擁有的店數於 2004 年 12 月約有 1700 家。

3-1-1 公司沿革

全家便利商店源於日本西友株式會社，自 1972 年於日本創立第一家實驗店後，即不斷致力於加盟制度基本架構之精進，同時發展 24 小時經營體制。在 1978 年，第一家提供 24 小時服務的優質商店與世人見面，此後並逐步建立起連鎖加盟體系。

三年以後（1981 年），日本全家便利商店股份有限公司（Family Mart Co. Ltd.）在東京正式成立，其後連鎖版圖即迅速的擴張。1988 年，日本全家率先打開通往國際舞台的門扉，第一站就鎖定急速進步中的台灣，並在 1990 年與 1992 年先後進入韓國及泰國市場，憑其獨特的加盟經營哲學及高品質的服務標準，Family Mart 所建立的跨國性服務網，爲各地零售業界的發展，帶來極大的衝擊，也注入全新的生命。

全家便利商店（Family Mart）目前分佈於日本、台灣、韓國及

泰國，擁有店數超過 10000 家，爲追求生活品質的現代人創造無限的購物樂趣，滿足生活中所有的夢想。全家便利商店在台灣之發展沿革，詳如表 2 所示。

表 2 公司沿革

日期	大事記
1988 年 08 月	『全家便利商店股份有限公司』成立
1988 年 12 月	第一家店「館前店」開幕，業界最先使用 EOS 訂購系統
1989 年 05 月	『全台物流』中心成立，建立自有商品配送體系
1990 年 09 月	FC 加盟系統正式展開
1991 年 03 月	業界首創內部商品展示會
1991 年 12 月	第 100 家店--「豐禾店」開幕
1992 年 09 月	首次販賣演唱會門票
1996 年 06 月	公司辦理「公開發行」
1997 年 12 月	第 500 家店--「台中漢口店」開幕，年營業額突破 75 億
1998 年 01 月	業界首創代收服務業務，正式代收台北市停車費
1998 年 07 月	與高雄第一科技大學建教合作一開啓業界產學合作的先端
1998 年 09 月	POS 系統全面導入完成
1998 年 12 月	年營業額突破百億
1999 年 02 月	POS 第二階段導入完成一增加 EOB、CRT 訂購及分析、代收、廢棄管理業務

日期	大事記
1999 年 03 月	與華總飛行音樂網合作推出「網路訂貨，店舖取貨」服務一領先同業正式展開電子商務
1999 年 06 月	全家網站：www.family.com.tw 正式上網
1999 年 11 月	全家林口鮮食工場開幕
2000 年 12 月	店數突破 1000 店--「仟鬮店」隆重開幕
2000 年 12 月	台中烏日物流中心啓用，完整獨立之區域物流體系建構完成
2001 年 03 月	林口麵包廠正式啓用
2001 年 06 月	全家股票上櫃申請櫃檯買賣中心審查通過
2001 年 08 月	全家股票上櫃經證券期會審議通過
2002 年 01 月	「My Family」創刊號，免費贈閱，使全家成爲流行資訊情報站
2002 年 01 月	全家與易集網、萊爾富首度推出年菜預購服務，造成狂銷熱潮
2002 年 02 月	2 月 25 日正式掛牌上櫃
2002 年 11 月	與易集網首創 EZ 廚房家常菜預購服務
2002 年 12 月	1300 店--「新莊首富店」開幕一使用全新 STORE IMAGE 概念
2003 年 01 月	投入 3.5 億資金，導入第二代 POS 系統
2003 年 02 月	與家扶基金會首創便利商店代收捐款服務
2003 年 06 月	與東森購物頻道合作電視預購店頭取貨，首創虛擬通路與實體通路結合

日期	大事記
2003 年 06 月	與台糖公司締結策略聯盟契約，由公司承接 43 家蜜鄰超商門市
2003 年 10 月	全家企業大學開學，以培養員工成爲流通專業人才爲目標
2003 年 12 月	15 週年慶，第 1500 店--「富陽店」開幕，並協辦 CHANNEL V10 週年華語榜中榜演唱會
2003 年 12 月	榮獲經濟部商業司 92 年度 GSP 認證授證一全國唯一連續七年榮獲授證，並爲授證店數最多的連鎖店
2004 年 03 月	成功進花東地區
2004 年 04 月	北部第二鮮食廠屏榮大溪鮮食廠
2004 年 06 月	日翊文化行銷公司成立，同年度遷廠至大溪，形成台灣首見且僅見的完善綜合物流中心
2004 年 07 月	進上海市場，中國第一家全家便利商店七月開店
2004 年 11 月	獲選遠見雜誌六大服務業服務力大調查「便利商店第一名」的殊榮
2005 年 01 月	1700 店一彰化「線西店」爲第一家「效區型概念店」店舖
2005 年 04 月	實施二訂三配，建立商品的鮮度差異化

3-1-2 經營理念

全家便利商店係以「商品豐富、品質優良、衛生保證、服務親切」爲企業的經營理念，茲概述其經營理念如下：

(1) 商品豐富：全家便利商店提供消費者一個 24 小時、體貼入微的便利環境爲目標。目前多元化的服務項目包括代收路邊停車費、水費、瓦斯費、電費、中華電信費、民營電信費、機車強制險、有線電視費、宅配通、UPS 快遞、照片沖洗、回收空瓶空罐、影印、代售公車儲值票、郵票、明信片、大哥大儲值卡、X 媒體等，此外並架構「網路訂購，店頭取貨」的電子商務模式，涵蓋書籍、CD、資訊等多樣商品。

(2) 品質優良：全家便利商店對於鮮食商品的品質要求不遺餘力，且致力於提昇產品新鮮度及開創自有品牌。該公司完整之區域物流架構體系已建構完成，今後全家便利商店將朝綜合物流中心全溫帶物流服務網之方向繼續努力。透過全台物流配送系統，商品能夠準時、快速的送達各店。

(3) 衛生保證：爲順應社會生活型態的轉變，在商品鮮度、深度和廣度上更是精益求精。民國 88 年，全家耗費鉅資於林口建立鮮食工廠，同時引進日本相關鮮食產品開發之尖端 Know-how，整合物流體系，達到一日二配的目標。89 年底及 90 年初，全家南部鮮食場及全國大型麵包場建構完成，更加強化鮮食商品的品質，滿足顧客多樣化需求，讓消費大眾分外滿意！

(4) 服務親切：全家便利商店親切的微笑星星與太陽店招，12 年來晨昏無休的滿足社會大眾物質生活的需求並提供多元的服務，透過各種行銷活動與社會參與，期望在企業成長之餘，回饋大眾，善盡社會公民的責任，展現關懷社會之愛心。

3-1-3 全家便利商店組織圖

由全家便利商店的組織圖中，可瞭解全家便利商店總公司內部之決策流程由營業部、管理部兩大部門所負責。其營業部與管理部門更是一一細分，營業部則用縣市來作分劃部門之依據；而管理部也清楚地將資訊部、人事部與管理部細分出來。在公司組織方面能做有效率的分劃，可使全家便利商店的對內（總公司內的管理）或對外（全省連鎖店的管理）能成功的執行每一項任務，並逐漸地走入每一位消費者，詳如圖 2 所示。

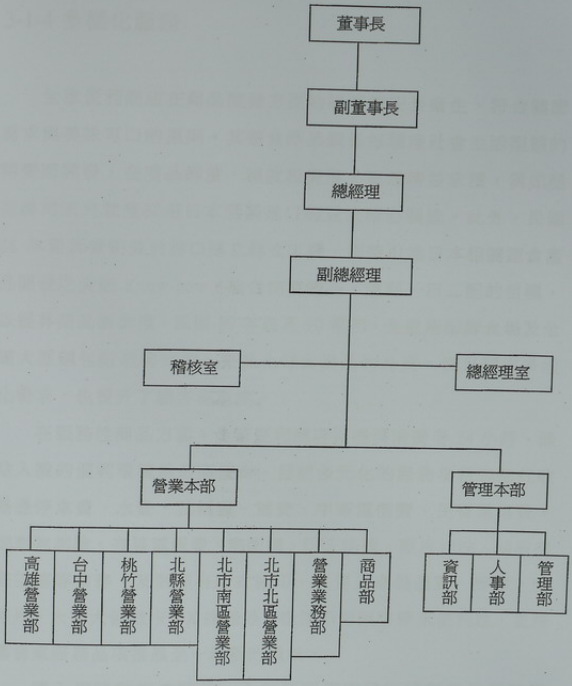


圖 2 全家便利商店組織圖

註：北縣營業部劃分爲東區營業部及西區營業部

資料來源：全家便利商店

3-1-4 多樣化服務

全家便利商店在商品開發方面始終堅持安全衛生、符合健康需求與美味可口的原則。其速食商品類每每順應社會生活型態的轉變而開發，在商品鮮度、深度和廣度上更是精益求精，例如稻荷壽司系列就是採用日本原裝進口的豆皮精心製成。此外，民國88年更耗費鉅資於林口建立鮮食工廠，同時引進日本相關速食產品開發之尖端 Know-how，整合物流體系，達到一日二配的目標，以提昇商品新鮮度。民國89年底及90年初，全家南部鮮食場及全國大型麵包廠建構完成，更強化鮮食商品的品質，滿足顧客多樣化需求，也提升了顧客滿意度。

在服務性商品方面，全家便利商店以提供消費者24小時、體貼入微的便利環境爲最高使命。目前多元化的服務項目包括代收路邊停車費、水費、瓦斯費、電費、中華電信費、民營電信費、機車強制險、有線電視費、宅配通、UPS 快遞、照片沖洗、回收空瓶空罐等業務，及辦理自助式影印、代售公車儲值票、郵票、明信片、大哥大儲值卡、X 媒體等，樣樣都爲顧客帶來便利性，並將零售業服務品項推展至一嶄新的領域。

進入網路新經濟時代，全家便利商店積極規劃電子商務機能，架構「網路訂購，店頭取貨」標準作業平台，並導入「便利CAN」宅配服務，充分掌握「最後一哩路」的商機，擴大服務範圍。

3-1-5 店舖分布

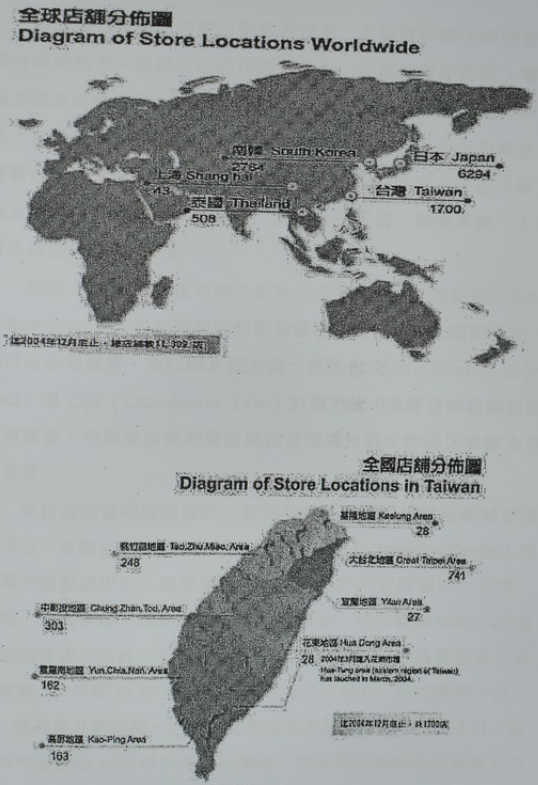


圖 3 店舖分布圖

3-1-6 效率化經營

躍居國內連鎖便利商店業的佼佼者，全家便利商店深知自身所扮演的絕不只是傳統的矸仔店的角色，從經營層面而言，零售業亦是系統的產業，完善有效率的系統，能夠即時處理龐大的資訊，確保門市作業的標準化，商店形象的一致性，提供企業永續發展的空間。隨著多媒體時代的來臨，全家便利商店投注大筆資金及人力於整合資訊系統架構，包括 POS 系統、物流系統、人力資源系統、財會系統等。

民國 87 年，全家便利商店全面引進銷售時點管理系統（Point of Sale System），包括所有店舖的收銀機、後台系統及總部系統，進行全面的更新。在訂購系統方面，更強化 EOB（Electric Order Book）及 CRT（Cathode-Ray Tube）訂購系統，提昇店舖訂購速度及精確度，也讓全家便利商店能夠更精準與迅速地滿足消費大眾的需求。

來自於店舖的訂購資訊，透過全家內部網路傳達至總部及物流中心，目前全家以全台物流公司（Taiwan Distribution Center）爲專屬物流配送中心，座專屬物流配送中心分別位於林口、台中、高雄、桃園等地，透過全台物流配送系統，商品能夠準時、快速地送達各店。此外，全家便利商店對於鮮食商品的品質要求更是不遺餘力，民國 88 年 12 月，林口鮮食工廠成立，正式展開一日二配，提昇產品新鮮度，並致力開創自有品牌。民國 89 年 12 月，座落台中烏日的 3000 坪物流中心啓用，完整的區域物流架構體系乃

建構完成，今後，全家便利商店將朝綜合物流中心全溫帶物流服務網之方向繼續努力。

3-1-7 卓越成就

台灣全家便利商店於民國 77 年成立，迄 93 年 12 月止，店數已突破 1700 家，通路遍及全島，大台北地區，基隆、桃園、中壢、苗栗、新竹、台中、彰化、雲林、嘉義、南投、台南、高雄及屏東地區竹大街小巷，隨時隨地都可看見象徵服務精神、日夜無休的醒目店招。雖然置身於激烈的競爭環境中，全家便利商店仍然在 94 年的營業額上締造了 273.69 億元的佳績，展現泱泱的企業風範與穩定的成長實力，詳如圖 3、圖 4 所示。

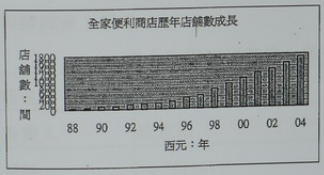


圖 4 歷年店舖成長

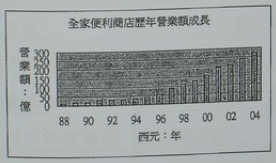


圖 5 歷年營業額成長

3-2 大通店簡介

民國 92 年 11 月 5 日於彰化市中山路與南興國小旁，成立了全家便利商店之大通店，其地理位置因位於學校附近，住家、上班族、且大部分學生於上、下課常會經過此店，而夜去購物消費，所以大通店於 92 年成立後，93 年之營業額及成長率即有大幅的增加。

3-2-1 大通店基本資料

大通店係由姚志和夫婦經營，開設此便利商店需加盟金 30 萬（含教育訓練費、商標使用暨開店費用）、保證金 60 萬，契約期限爲五年，契約到期後即退還保證金，全家便利商店大通店基本資料詳如表 3 所示。

表 3 全家便利商店大通店基本資料表

店名	全家便利商店大通店
負責人	姚志和
電話	04-7511811
店址	彰化市中山路一段 117-3 號
店地坪數	40 坪
資本額	登記資本額：3 萬元；（實際資本額：60 萬元）
月平均營業額	約 35000 元
營業項目	受託經營便利商店

員工人數	5 人

3-2-2 大通店營業概況

大通店於民國 92 年 11 月 5 日於彰化市中山路與南興國小旁成立，其營業概況如表 4 所示。

表 4 大通店營業概況表

年度	93	94
營業額	1200 萬元	1200 萬元

3-2-3 大通店營業額分佈情況

全家便利商店（大通店）之班別可分成早班、中班、晚班、大夜班；早、中二班的班員不限男女；而晚班及大夜班大部份的員工只限男生，每個時段上班的成員 1~2 名；而每日之上學、上班及放學、下班時段爲該店的尖峰時段，該店之營業分佈情況，詳如表 5 所示。

表 5 大通店營業額分佈情況表

班別	總營業額	時間
早班	28%	AM 7:00~PM 13:00
中班	25%	PM 13:00~PM 18:00
晚班	30%	PM 18:00~PM 23:00
大夜班	17%	PM 23:00~AM 7:00

3-4 賣場佈置與商品結構

3-4-1 店面外觀

全家便利商店大通店係位於中山路旁，其賣場面積約 40 坪；由於交通要道來往的車輛無數，且其店外觀設置顯目的橫式店招牌（全家便利商店），使過往人車極易看見。

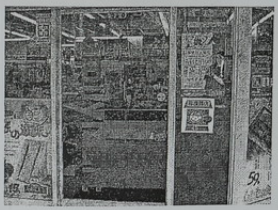


圖 6 全家便利商店外觀



圖 7 全家便利商店外觀

3-4-2 賣場佈置

（一）商品架陳列：賣場之商品架規格、高度、陳列情形，詳如圖 3-4-2 所示。商品架規格分別爲 242.5cm*25cm*155cm（商品櫃）、72cm*20cm*76cm（冰櫃）、70cm*11cm*73cm（熟食櫃）、75cm*26cm*118cm（飲料櫃）。

（二）賣場佈置：大通店之賣場約 40 坪，呈長方型；收銀台位於三角窗入口左側，有販售熟食、零嘴等服務。主通道寬約 130

公分，主通道入口旁的貨架陳列特價品，左側主通道設置乳品冷藏、果汁、三明治、便當、冷凍食品專櫃；各貨架間距約 140 公分、126 公分、105 公分。賣場則配合節慶及新推出商品佈置促銷海報，賣場氣氛熱絡。



圖 8 內部佈置



圖 9 內部佈置

3-4-3 商品類別及商品陳列

大通店之商品類別及商品陳列概況敘述如下：

（一）商品陳列面分爲十大類：(1)清潔用品；(2)零食、餅乾 (3)文具用品；(4)麵包、米、蛋；(5)日常用品；(6)冷藏食品、飲料；(7)報章雜誌；(8)罐頭、奶粉；(9)煙酒類；(10)熟食。

（二）商品陳列：針對該店的賣場佈置，本研究發現以下商品陳列方面之缺點：(1)店內商品部分未貼上單價標籤（例如：放置於冰箱巧克力、雞精）；(2)賣場未註明商品分類區；(3)熱狗機及蒸包機內之商品未豐富化；(4)煙酒陳列於櫃台後方，致賣場動線

難延伸；(5)部份特價商品未放置同一處，顧客不易發現。

大通店之商品結構及商品陳列情形，詳如表 6、表 7 顧客進店消費狀況表示。

3-4-4 官方網站

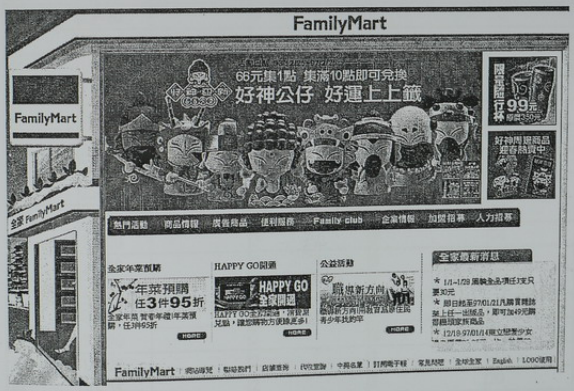


圖 10 全家便利商店官方首頁

表 6 顧客進店消費狀況表

日期：96 年 10 月 19 日下午 4~5 點

性別	年齡	小孩同行	駐留時間	購買件數	客單價
男	15~20		5	1	16
男女	35~40	*	5	1	35
女	15~20		8	1	15
男	15~20		4	1	17
男	15~20		9	2	32
女	15~20		17	4	30
女	15~20		8	3	10
女	15~20		8	1	300
男	20~25	*	4	1	20
女	15~20		7	1	17
男	15~20		6	2	21
男	25~30	*	13	1	100
女	20~25		12	1	17
男	15~20		3	2	24
女	15~20		7	3	40
男	15~20		2	1	15
女	20~25		14	2	40
男	25~30		3	2	50
女	15~20		2	1	20
男	20~25		2	1	20
女	15~20		3	2	20
女	15~20		7	2	35
男	20~25		8	2	25
男	15~20		6	3	25
			單位：分鐘	單位：件數	客單價
平均數			6.79	1.71	39.75

註：*：表小孩同行

表 7 營業時段營業狀況分析表

日期：96 年 11 月 3 日下午 4~5 點

	日期：2007/11/1		日期：2007/11/1		日期：2007/11/1、2		
時段	來客數（人）	營業額（元）	來客數（人）	營業額（元）	平均來客數	平均營業額	平均客單價
00-01	11	$849	19	$1337	15	$1093	$72.87
01-02	8	$869	2	$43	5	$456	$91.20
02-03	4	$153	3	$212	3.5	$182.5	$52.14
03-04	2	$85	9	$377	5.5	$281	$51.09
04-05	4	$212	4	$461	4	$336.5	$84.13
05-06	17	$281	10	$325	13.5	$303	$22.44
06-07	34	$898	29	$817	31.5	$854	$27.11
07-08	74	$2352	69	$1989	71.5	$2170.5	$20.36
08-09	45	$1300	60	$2283	52.5	$1797.5	$34.12
09-10	27	$1129	36	$2031	19	$1630	$79.85
10-11	39	$1713	41	$1445	40	$1579	$39.46
11-12	26	$2918	34	$2183	30	$2005.5	$85.02
12-13	52	$1752	78	$3796	65	$2274	$42.68
13-14	28	$1333	38	$1391	33	$1362	$41.27
14-15	24	$1113	33	$1220	28.5	$1166.5	$40.93
15-16	28	$1606	26	$1084	27	$1345	$49.82
16-17	34	$1809	47	$2084	40.5	$1946.5	$49.06
17-18	65	$2716	65	$2791	65	$2753.5	$42.36
18-19	48	$2158	65	$2261	56.5	$2209.5	$39.11
19-20	44	$2324	52	$3001	48	$2662.5	$55.47
20-21	41	$1727	29	$2322	35	$2024.5	$57.84
21-22	37	$1962	44	$3397	40.5	$2679.5	$66.16
22-23	25	$1981	29	$2138	27	$2059.5	$76.28
23-24	28	$1100	20	$1337	24	$1218.5	$50.77
合計	735	$43400	843	$40479	781	$36390	$1276.48

3-5 店舖業務與後場管理

3-5-1 店舖業務

大通店最近推出多樣便當及三明治，已爲大通店捎來另一商機。致於大通店店舖業務之關鍵日期，詳如表 8 所示。

表 8 商店關鍵日期表

項目	關鍵日期
營業結算日	每月月底
進貨結算日	每週一、三、五上午
進貨付款日	每月月底
損益盤點日	每三個月

3-5-2 後場管理

大通店之倉庫設於賣場的後方，倉庫內設置貨架存放零散或小件之貨品。進貨時，由店長或代珀人在賣場點貨，並直接鋪設於賣場或置存倉庫；退回廠商之貨品則集中於倉庫貨架上，適時退貨。商品平均庫存天數約 7 天，月平均存貨約 75 萬元。

3-6 店舖經營分析

一、營運資料

依全家便利商店所提供之民國 90 年 12 月份之部份營運資料，由本

專題統計該店之損益平衡點、毛利率。由表 4-3 可知，損益平衡點比率爲 233.8%，顯示該店的經營績效須積極提升，由該店的每日營業額觀之，其營業額尚未達損益平衡點之營業額。

該店的毛利率約爲 30%，參考值 27~35%。該店的營運狀況，詳如表 9、10 所示。

表 9 全家便利商店月營運資料

單位：新台幣元

項目	金額	項目	數量/時段/比率
營業額	1170,000	賣場坪數	40 坪
銷貨成本	819,000	員工人數-正職	2 人
毛利	351,000	員工人數-工讀	5 人
用人費用	54,000	營業時間	24hr
水電費	23,500	尖峰時間-早班	07:30~09:00
房租	50,000	尖峰時間-中班	12:00~13:00
折舊攤銷	150,000		
固定費用合計	397,500		
變動費用合計	181,000		
損益平衡點（月營業額）	1245,700	毛利率	30%
損益平衡點比率	233.8%		

＊備註：全家便利商店提供部份資料；毛利率、損益平衡點、損益平衡點比率由本專題統計。

表 10 全家便利商店經營分析表

分析項目	計算式	參考基準	大通店	評價
日營業額	年營業額 365 天			
來客數/日				
客單價				
毛利率				
員工每人營業額（人效）				
勞動生產力				
每人賣場面積				
坪效				
商品週轉率				
交叉比率				
BEP sales/月				
BEP 比率				

第四章　工作分析

4-1 工讀生職責所在

早、中、晚例行工作：

(1)早班需做日報表（讀帳、日結帳）。

(2)打卡、制服、下架商品、名牌・・・等。

(3)交班品保填寫：日期、天氣、溫度・・・等。

(4)環境清潔：地板清潔、清洗關東煮機、溫罐器、熱狗機、微波爐機等。

(5)上班時，開收銀機，看收銀機裡面的交班金是否有 3000 元，下班時收銀機結帳、補貨架、庫存區整理、冷凍食品區整理。

(6)注意品保事項薄內容：

例如：店長註明需加強環境整潔等。

交待早班需做什麼事情等。

交班需點貨，看有無失竊之物品、檢查過期的物品。

*如每天交班報表有所短少，需個人付擔費用。

大夜班：結束與開始：調整店章及代收章日期、退貨表、夜配常溫、檢收鮮食物流、書報雜誌「退貨帶回」、整理看報（裝袋子，過期下架）飲料區整理、騎樓要清潔、玻璃・・・等。*如每天交班報表有所短少，需個人付擔費用。

4-2 店長工作職責

督促工讀生工作情形，若有不懂之處可以請教店長。

每日總結營收匯報給總公司（例如：Z 報表、代收單、每天去銀行匯錢的單子・・・等。）

POP 訂貨—電腦訂貨、一配二配訂貨、飲料區每天訂、鮮食二天一次。

月初（中）活動表—如買林鳳營鮮奶加一元送土司、保特瓶同價位二件六折、FF 區（飲料區）同價位二件六折・・・等商品。

變更價錢—例如：公司有折價的話，由電腦自動連線自總公司就會自動幫電腦變更，但，有些產品：如這家店 9 號自行促銷商品的話，在 9 號下午四點開始，紅茶買一送一或綠茶買一送一等。這個就要店長自行從電腦變更價錢。定期的至總公司開會。以每二週跟工讀生開會與檢討—開會內容，若這個月有商品的話就要去注意，如：買便當加 5 元送純喫茶，那在客人拿了便當時，我們可以提醒客人看是否要加 5 元送一罐純喫茶飲料。禮貌上需注意什麼、清潔問題。

4-3 人力資源中長期規劃

剛進入本市場，尚未明確掌握市場需求，所以，一切等待營運成長率提增，在做評估開二店。

4-4 人員流動率

由於工讀屬學生爲主，年齡層低，加上個性活潑隨性，所以流動頗高，爲避免此一情形，先前面試時的了解，過濾頗爲重要，工時的調整長短以及給了工作責任，態度觀念是否必要的過濾—遍我們經由面試來了解工讀生，我們希望個性活潑開朗，素質、應對能力、誠實度及機伶度。

例如：我們會問，爲什麼您想來全家工讀，是想嘗試個工作經驗或許是有興趣想要踏入這行來做，我們會看他們的回答，或者問說，今天如果有客人來買一罐飲料，請問你飲料在那裡，你會怎麼回答，是幫客人拿，還是請客人自行拿・・・等之類的問題，也會看他應徵是早班或晚上或假日班的，來做要求，也希望他不是上個兩三天班就不做的那一種，因爲我們會有三天的試用期，我們會看工讀生的應對能力及與客人間的互動來衡量。

4-5 招募與任用

任用的人數：4~6 人。

我們招募的方式：遞履歷、廣告看板、打電話、同仁介紹、報紙等。例如：我之前應徵的方式就是打電話問看看是否有缺假日班的工讀生。

面試過程：對本店有何規劃與展望、家庭背景、生活起居、教育程度、著重個人操守・・・等。

比較容易入取者：個人談吐的言語，看你是否符合條件，是否有意願想做這份工作爲什麼想做這份工作，個人需求或者興趣方面、離家較近等。

如有錄取者：一律先以電話通知家長讓家長知道您的孩子在××店上班，如果可以的話，麻煩請通知他何時上班。讓父母安心的知道您的孩子在我這上班。

4-6 完備的人員培訓

爲流通業之優良企業，並貫徹「顧客滿意，共同成長」的經營理念，我們的教育訓練分爲以下部分：

1、店舖人員及加盟者基礎店舖營運教育。

2、培育員工專業及具備領導潛力之職能訓練

3、針對基層員工到高階主管，依其職位所需具備的知識、技能，給了專業之訓練。

4、2003 年創設公司體制內的「全家企業大學」延聘學術界、企業界知名專業講師，提供豐富多元專業管理實務課程，分六階段，培育全家精英人才。

5、導入「全家數位學習網」，讓公司同仁可以隨時隨地自行學習，自由自在不受時間及空間的限制。

我們希望透過周詳且具有延續性的教育訓練，讓全家所有同仁具有更多元化的學習管道，也期望藉由這樣的訓練架構，培育全員的學習風氣，建立系統性思考，讓全家往學習型組織邁進。

職前訓練：

三天的試用期、到店學習收銀機操作—如何開收銀機，客人拿多少需按什麼鍵找客人錢，買煙的客人不能按到 18 歲以下的按鍵，饅頭、茶葉蛋需按什麼按鍵・・・等。

進貨的驗收—鮮食貨來時，需點數量是否和單子上的相同，若不相同要和送貨人員說，讓送貨人員知道貨的數量不同而理賠。

補貨：上班突中，若架櫃上的東西被客人買很多的話，我們可以趁著客人流動時間少的時候進行補貨，還有下班時都要補飲料區及餅乾區。

退貨的需知＊例如：今天客人買了一包長壽 7 號的煙，可是他忽然反悔，他想要買飲料，這時他和你說，小姐我可不可以把煙退掉換成飲料，這時我們可以和他說，先生，我們可以讓您換，但您必須把發票退給我，因爲發票上面有序號，這樣好方便我作業，然後幫客人從新刷飲料，結帳。

服務態度的要求（以客爲尊）＊以客人爲主，可尋問客人有什麼需求或許是看到客人買很多東西我們可以幫他拿籃子給他裝，還有與客人間的互動關係。或者是說，客人拿了二件 6 折的商品，但他只拿了一個，這時我們就可以提醒他說，這個商品二件 6 折，看是否要不要在拿一個，這樣比較便宜喔！

服裝的要求＊不能穿短褲、頭髮不能全染，只能挑染，顏色不能太明顯、不能穿著涼鞋。

店內的清潔＊地板要乾淨、要掃地、騎樓地板要清潔、維護廁所環境・・・等。

交班的作業＊需等交班人員把貨點完，品保日誌做完、收銀

機開起，我們才可以下班。

品保手冊的使用＊填寫溫度掌控、清潔地點、時間，檢查過期之商品・・・等。

防騙防搶的教育＊若遇到歹徒，要先冷靜，但其實若真的遇到，要冷靜是滿難的啦！若歹徒要搶東西的話，不要反抗，讓歹徒搶，人平安最重要，若歹徒離開之後，我們可以出去看一下，歹徒是騎車還是開車，可記下車牌號碼，也要記起歹徒大約幾歲、穿什麼服裝・・・等。再來通知店長、報警處理，千萬不要用蠻力對付歹徒，或許歹徒有兇器，確保自身安全最重要。(本店著重自身安全)。

複合機的使用＊影印、傳真機的使用。

排面整理—先把商品拿至籃子放，由上往下擦貨櫃。

4-7 績效與評估

由基層工讀爲主於初階、中階、高階認証來培訓爲正職人員，員工人員大致上爲工讀生爲主，人數爲 4~6 人。(本店尚未採用正職人員，一切待在培訓中)。

新進人員三個月後，本店擔常會依個人的能力評估在做認証之考取低階人員，若底階人員通過了，薪資有所調整，兩個月後即可考中階人員，但低階與中階不同之處，中階人員要先上課兼考試、訂貨、營收結帳・・・等。

考試內容大概考一些基本常識吧！如：訂貨、營收結帳、全家宅配電話號碼等之類的問題，但那個上課考試至少要 5 次以上，若有一次低於 60 分那就請您在從考嚕！每次上課時間爲一個月，上課地點，理智上在台中精誠店。

在來才是高階人員，因爲我們都沒有考過高階人員，所以也無法爲您解釋太多。如果你通過這些考試認證，無論以後你到那間全家上班，薪水都是三級跳。

薪資計酬方面：利用通過各項階層的認証，來達到專業的素養，並具備各方管理的能力，分擔經營者的工作，把店舖維持在最好的狀況，一方面店舖也會薪給，獎金方面做出最好的調整，當經營者再有複數店時，當然人員方面就會採用月薪制，以及合約制，來達到對人員的保障、福利。(目前本店只採用時薪制，一小時 66 元起跳)。

福利：公司提供團保，採三個月後有獎金制。

調薪原則方式：三個月後調薪一次，大約調 4 元，假日的調 2 元，若表現佳，有獎金鼓勵。公司每三個月會有盤點，若盤點有營獲率的話，店長也都會給予我們獎金。若有參加任何考試，公司會給予些許補助。

第五章　討論與建議

5-1 賣場佈置之缺點與改善

賣場內的佈置將影響顧客消費時的心情。當消費者於賣場內選購商品時，若因商品排列不齊、分類雜亂，會使得消費者降低購買的意願，可能在選購必需品後，便不再至此店消費了。所以賣場內的佈置對消費者影響是很大的。

5-1-1 賣場佈置之缺點

(1) 商店門口未能時時保持清潔：由於店門口是商店給予顧客對此家便利商店的第一印象，如今有垃圾掉落在門口將會影響商店之觀瞻，也會使顧客對此商店的印象大打折扣。

(2) 因天氣陰霾而導致店面昏暗：當天氣情況暗時，卻未能及時將外頭的燈光打開，以增加店面的明亮度；雖然商店內部已經把燈光打開，但是門外走廊的照明設備卻未打開，而導致店面不夠明亮。

(3) 上層雜誌架太過突出：當顧客要拿下層雜誌時，會因不留意撞到導致受傷。

5-1-2 賣場佈置之改善對策

(1) 商店門口應經常保持整潔：店員及店長可趁顧客較少的時段，打掃店門口，並多留意店門口附近是否有無垃圾，以及時清除。

(2) 應隨時注意天氣變化：由店長口中得知，全家便利商店的總公司規定，走廊電燈必須在下午的四點至凌晨六點這段時間才能

打開使用，而在平常則是視當天的天氣情況而定。所以平常店長與員工應該多留意天氣情況，判斷是否該把電燈打開。

(3) 立即向總公司反應：因全家便利商店之雜誌架爲固定的制式規格，店長必須自行向總公司反應雜誌架過於突出，並讓總公司留意到此問題。

5-2 商品陳列的缺點與改善對策

當消費者進入本店消費時，店內的商品是否排列整齊、有無缺貨未立即補貨或是價格標示不清楚等情況，都會影響消費者願意到本店購物的慾望。

5-2-1 商品佈買的缺點

(1) 快過期的商品仍放置於貨架上：快逾期的商品未能即時丟棄（如御飯糰），如果顧客買到快過期之商品，則會影響商店之商譽與顧客的權益，對商店將會衍生出負面的評價。

(2) 包子類商品未能立即補足，像較暢銷之包子如銀絲捲、大燒包，在下午的時段，蒸包機內常處於缺貨狀態。

(3) 部份商品未標價：如特價商品、保溫箱內溫熱的飲料及放置於飲料櫃玻璃門上的雞精與巧克力等，皆未標價，造成顧客因不知該商品價格，又不便詢問致影響銷售量。

(4) 置於角落之商品佈滿塵埃：如大瓶礦泉水，因放置時間過久而

佈滿塵埃，致降低顧客購買意願。

(5) 部份商品標籤剝落，未能即時處理：如玩具模型車展示架，與化妝品架上之商品品名和價格標籤，皆已脫落或模糊。

5-2-2 商品佈置之改善對策

(1) 列備忘錄於櫃台提示處理過期商品：使店長及店員可在快過期前及時處理，避免忘記。

(2) 在下午時段放置少量包子供顧客購買：由於包子放置蒸包機的時間過久，包子皮會吸收過多的水蒸氣，而影響到包子原味，所以建議於顧客離峰時段冷置少量包子供顧客購買。

(3) 進貨立即貼上標籤：可避免未標價情況再次發生。

(4) 定期擦拭商品：每天空出一段時間擦拭灰塵，使商品整潔乾淨，增進顧客購買慾。

(5) 利用存貨盤點時巡視商品標籤：當發現商品標籤模糊和脫落時，及時補貼或更新。

5-3 建議

經本專題成員實地針對大通店進行顧客問卷調查，再針對大通店的賣場及營業狀況進行評斷分析後，本專題謹提出以下建議與看法：

(一) 針對顧客滿意度低的項目提出因應策略：全家便利商

店是屬於服務業，與顧客間的互動，相對的也較重要。很據本組成員討論與分析，可能是服務員在尖峰時段，忘了對進店或離店之顧客問候，而造成部分消費者不滿意。爲了降低顧客對本店之不滿意度，全家便利商店的員工或店長，對於尖峰時段或補貨時段，應不忘跟顧客打招呼並時時面帶笑容，當顧客向服務員詢問時，也能耐心地傾聽並回答問題。

(二) 增加停車方便性：由問卷調查得知，不少消費者認爲來此店消費，停車是一大困難，經本專題成員仔細觀察，全家便利商店因爲位於中山路的轉角處，對於開車之消費者而言，要找到一個停車位是很困難的，但對於騎機車之消費者，店家可時常調整騎樓或店門口的空間，盡量勻出停車位。

(三) 美化賣場環境：部分消費者對於全家便利商店大通店的環境美化不甚滿意，針對此問題，該店可買些盆栽放置於店門口之適當位置，並於重大節慶，配合節慶將賣場美化。

(四) 增加飲料品牌及種類：在商品項目方面，部分消費者認爲，全家便利商店銷售之飲料品牌與種類較7-ELEVEN 爲少，此問題建議大通店應即向總公司反應。

(五) 特價商品以宣傳單（DM）推廣：連鎖便利商店的位置是無法改變的，但可在特價時段，做些宣傳單（DM）

於中山路上發送，讓經過的路人或商圈內住家，得知此店之特價商品與特價時段，俾吸引更多顧客。

(六) 定期進行暢銷品與滯銷品分析：大通店顧客之主要需求商品爲飲料、零食、麵包等商品，故未專題建議應定期檢討並讓滯銷品下架，或將銷售量低之商品減品牌種類（如衛生用品），以降低庫存，增加空間，進而提高坪效。

(七) 重新規劃賣場動線：消費者對於大通店之動線規劃之滿意度爲普通。因此，建議店家可減少銷售量低之商品種類，以增加賣場之流暢度，或重新進行動線規劃。

5-4 便利商店產業未來發展趨勢

地理區域的擴散：

各連鎖系統於大都會密集展店的情況下，店數已漸呈飽和狀態，且店面租金居高不下，獲利能力下降、經營效率也大打折扣，再加上人口分布也漸由都會中心地區擴散至次都會區，甚至郊區，都將促使便利商店業者改變目前的展店策略。

兩極化的發展：

在大型連鎖體系投入更有效率的運作系統後，行程強者越強，弱者裕弱的局面，獨立店或是小型連鎖體系在財力及效率不足的限制下，只有避免與大型連鎖體系正面交手，轉而發展出較

爲精緻且具差異性的復合型便利商店，發揮其”小”的彈性，求得騎士當的生存空間。因此未來便利商店業將會形成大的連鎖系統日益壯大，否則就是區域性的小型連鎖系統在利基市吵中發揮其優勢而生存，中型連鎖系統在未來可能會被併購或轉型。

提昇經營效率：

在競爭林立以致店業績下滑，高店面租金與人力成本的情況下，未來便利商店必須致力於掌握商機、減少不必要的浪費，全面實施單品管理，一方面可利用健全的墊子訂貨系統”EOS”，藉著消除作業障礙，以更有效率的方式提供商品或服務給消費者，以滿足消費者的需求。另一方面則須建立完善的銷售情報系統”POS”已積極蒐集消費者情報掌握即時消費需求。故由改善訂貨系統，建立銷售情報系統以使便利商店與消費者的需求互相契合，將是未來連鎖便利商店業者所必須努力的方向。

強調主題機能：

從”量”的競爭逐漸改變爲”質”，爲了區隔市場未來便利商店將全年無休與 24 小時產業的特性開始細分化，以速食、商業服務、生鮮爲主要訴求的機能店將慢慢出現。

5-5 結論

由於社會型態的變遷，現代人追求的是快速、便利，傳統雜貨店已被現代化的便利商店取代；便利商店的主要顧客之年齡層以15~25 歲居多。顧客不會到固定的便利商店去消費，大部份是因經過看到而進店購買；由於便利商店之便利性，且 24 小時營業全年無休之業態特性，使便利商店成爲人們樂於消費的行銷通路。由於便利商店講求方便、快速，所以顧客滯留時間較短。因此，建議經營者應計對便利商店之業態特性、大通店的消費者特性、及顧客滿意度認知等因素，提出具競爭力的行銷組合與競爭策略，以提升坪效及競爭力。

參考文獻

1.全家便利商店：http://www.family.com.tw/marketing2/index.asp
2.全家便利商店 MIS 研究：www.im.usc.edu.tw/chianson/a2/a2-04.doc
3.奇摩股市：http://tw.stock.yahoo.com/d/s/earning 5903.html
4.便利達康：http://web.cvs.tw/cvcs/
5.維基百科：http://zh.wikipedia.org
6.全球商品鏈：
http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%85%A8%E7%90%83%E5%95%86%E5%93%81%E9%8F%88&variant=zh-tw
7.市場經濟：
http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E5%B8%82%E5%9C%BA%E7%BB%8F%E6%B5%8E&variant=zh-tw
8.全家便利商店 PDT：
http://ind.ntou.edu.tw/~ericting/download/94(2)%20LM%20term%20paper/94211.pdf