

# 門市服務乙級- 創意 Q & A - 九版

技術士技能檢定學科內容知識

## 第一章 零售與門市管理

羅應浮編著

智勝文化 版權所有 禁止翻印

# 第一章 零售與門市管理

第一節 零售管理發展

第二節 零售管理業態

第三節 連鎖加盟管理



# 第一節 零售管理發展

## 一、零售概述

### 1.零售(Retailing)

(1)是指能夠增加產品及服務附加價值，並引導產品或服務售予消費者的商業活動。

(2)零售之定義描述

- ①銷售對象為**最終消費者**。
- ②零售包括**無形的產品**。
- ③零售可由**無店舖**方式銷售。
- ④零售工作不一定由**零售商**來做。

- (3)零售之總體環境(macro environment)因素：  
政治法律(P)、經濟(E)、社會倫理(S)、技術(T)。(即企劃書的PEST分析)。
- (4)服務零售型態有租賃服務、維修服務、醫療服務等；而服飾專賣不包括在內。
- (5)零售功能有儲存、商品銷售與顧客服務，  
不包括產品生產。即發展零售策略的步驟中  
不包括生產製造。

## 2.零售管理(Retail Management)

- ① 為了克服交換的障礙來增加附加價值，零售商使用的各種不同方法及商業活動。
- ② 零售管理功能的範疇內，包括採購、儲存、銷售、運輸等活動。而融資不包括在內。

## 3.零售商(Retailer)

- (1) 係將產品及服務銷售給消費者，做為個人及家庭消費的企業或組織。
- (2) 零售商所具備的機能
  - ① 商品選擇機能
  - ② 物品種類構成機能
  - ③ 庫存維持機能。



### (3) 零售商功能

- ① 提供多樣化的產品和服務；
- ② 產品分裝；
- ③ 維持固定存貨。

### (4) 零售商在行銷通路中扮演功能有：

- ① 將產品數量由大化小。
- ② 提供顧客服務。
- ③ 增加產品與服務的價值。

### (5) 零售商僱用和晉升之專業技術

有會計學、人力資源管理、物流管理等。

而產品研發人員非其僱用和晉升之專業技術。

## 4.零售業(Retail Industry)

(1)是將製造業者的商品經由批發業流通，以滿足最終消費者對商品和服務的需求為主的行業，如百貨公司、零售店、專賣店、加油站、消費合作社等均屬之。

(2)零售業之特質，包括：

- ①多採現金交易；
- ②販售商品多樣化；
- ③注重促銷；
- ④營業時間長。



(3)零售業態的經營方式可區分如下：

- ①依所有權劃分；
- ②依消費者接觸之有無作區分；
- ③依經營策略作區分。

- 因此業種(以銷售商品分類)與業態最大的差別，在於業態是以經營型態來劃分的行業。業種基本上是一種銷售概念，業態基本上是一種行銷概念。

(4)零售業型態的分類方式，包括：

- ①有店舖銷售、無店舖銷售；面對面銷售、自助式銷售；  
綜合零售、專賣零售。
- ②而大盤商、中盤商、批發商是依通路階層來分，不是依型態來分類。



- (5)將零售業依**所有權**型態區分為獨立商店、加盟連鎖商店、專櫃。
- (6)組織化零售業包括：自願連鎖、特許加盟連鎖、零售商合作連鎖等。
- (7)零售業者應有效地提供顧客服務，首要應先發展**全面性顧客服務策略**。



## 二、零售通路(Retail Channel)

### (一) 通路階層

製造商皆透過行銷中間機構將其產品移轉至消費者，組成的配銷通路。

1. **零階**通路：又稱**直效行銷通路**，係由**生產者直接銷售到最終消費者**，例如，生產者的直營店、電話行銷及郵購等。
2. **一階**通路：指透過**一個銷售中間機構**到最終消費者，例如零售商。
3. **二階**通路：指包含**二個銷售中間機構**到最終消費者，例如批發商及零售商。
4. **三階**通路：指包含**三個銷售中間機構**到最終消費者，例如批發商、中盤商及零售商，即一般所謂的大盤商、中盤商及小盤商。

- 此外，**傳統通路**在競爭上**形成劣勢的原因**，是因為通路的**階層數**過多。

## (二) 配銷策略

- ① **普及性配銷**：又稱**密集性配銷**，即盡可能採用最大數目的零售商來配銷產品，其目的是**讓產品的涵蓋面達到最大**，較適用於**價值較低**，且經常購買的便利品(日用品、衝動品、緊急用品)。
- ② **選擇性配銷**：藉由挑選經銷商，使其在**單一地區**只有少數幾家經銷商，較適合選購品。  
如3C商品。

③專賣性配銷：又稱獨占性配銷，即某一地理區只允許一家或非常少數的零售商或經銷商來配銷其產品，且中間商必須僅銷售該公司的產品。這是市場涵蓋面最受到限制的方式，較適用於特殊品及主要工業設備。

由以上可知；一些生活便利品：如文具、衛生用品、食品調料，採取普及性配銷較佳。

### 三、零售相關問題

- 1.零售業與高科技結合，促使零售業發展主要興起的原因①提高作業效率。  
②提升管理能力。  
③增加市場競爭力。
- 2.零售策略的範圍，包括：
  - ①商品策略、促銷策略、品牌策略；
  - ②但不包括維修策略。
  - ③其中品牌決策可分為三種，有個別品牌、家族品牌、聯合品牌。而通路品牌不屬於品牌策略。

### 3.發展零售策略的步驟為：

- ①確認目標市場。
- ②確認所提供的產品和服務。
- ③如何建立超越競爭對手的競爭優勢。  
不含生產製造。

### 4.零售業態的特色，包括：

- ①零售業以販售商品予消費者為目的；
- ②零售活動是重要的經濟指標之一；
- ③零售業應以顧客需求為經營策略之一。

### 5.今日零售商最大的挑戰，就是要讓顧客在消費時，不斷地讓顧客對商品有新鮮感。

6. 大多為店面經營投入，或只有較簡單的許可規定，因此最為容易進入商店為單店。
7. 從顧客角度去看企業的從業人員，包括基層員工、主管甚至股東都應列內部顧客。而外部顧客是指消費者。
8. 將貨品或產品由製造業送至零售業或使用者的流通過程中，提供了產品集散、產品開發、產品計劃、管理、採購、保管、流通加工、暫存及配送等功能的是物流。

# 第二節 零售管理業態

## 一、零售業的形態與特性

零售店是一種古老且傳統的行業，發展至今呈現多種不同面貌，零售業大多採現金交易、販賣商品多樣化、注重促銷活動及營業時間長等特性，以便貼近消費者生活的一環。零售店為服務業的成員之一，而商業服務業是目前台灣最具發展條件業態。

### 1. 雜貨店(Grocery Store)

是指經營多類商品的零售商店，又稱綜合商店，其特點是經營品項較多元，但花色規格較少，主要是一些購買頻繁、數量零星的日常必需品或飲料。雜貨店是零售業態已逐漸式微，將被市場淘汰。



## 2. 專賣店(Specialty Store)

(1) 係指專門經營某一大類商品為主，並且具有豐富專業知識的銷售人員和提供適當售後服務的零售業態。例如食品、麵包、蛋糕、冷飲、服飾、鞋子等商店。由於專賣店內只販賣一項窄而深的產品線，可提供較專業的服務及較好的產品選擇，顧客忠誠度較高。

※ 專賣店 產品線狹窄，但各 產品種類齊全，產品搭配頗深。

### (2) 專門店的經營特色

- ① 特定領域的商品線；
- ② 商品線窄而深；
- ③ 商品組合十分充實。

### 3.百貨公司(Department Store)

係指在一個大型商場內，由一機構負責經營管理，由許多專櫃、自營櫃共同組成，以分部門方式銷售，以滿足消費者對商品多樣化選擇的零售業態。固有「經濟櫥窗」之稱，為全台灣最早出現的業態。

※專賣店與百貨公司之比較：

- ①專賣店的產品線窄而深；百貨公司的產品線廣而淺。
- ②以顧客為尊的專業化經營管理為百貨公司成功的重要指標；而專賣店最大的特色，除提供商品之外，提供產品相關知識。
- ③專賣店以消費者生活型態作訴求；百貨公司各樓層分類清楚，商品屬性以選購品為主。

## 4. 超級市場(Supermarket)

- (1) 以銷售食品、生鮮及組合料理商品和家庭日常生活用品為主，採取自助方式銷售，以滿足人們日常生活需求。消費者到超級市場購物重視衛生乾淨、價格合理、貨色齊全、品質好、服務好與靠近住家。如頂好、全聯、興農、裕毛屋。
- (2) 超市的優點：提供舒適的購物環境、自助服務、商品齊全，規格完善。消費者認為理想超市最應具備的條件為價格合理。
- (3) 超級市場的代客送貨附屬服務，可提升零售店的形象。

## 5.便利商店(Convenience Store；CVS)

(1)銷售小容量應急性的食品、日常生活用品和提供服務性商品，以自助式銷售為主，滿足顧客便利需求為主要目的的零售業態。

(2)便利商店可為顧客創造出：商品價值、地點價值與時間價值。

(3)台灣便利商店特色：

①立地選擇：3000人為基礎商圈，徒步5~10分鐘路程。

②店舖大小：通常為20~40坪。近年從帶了就走，轉變成留下來享用，滿足消費者三餐五段，故要求35坪以上。

③店舖設計：從企業識別系統、店內外觀的清潔。商品陳列以使消費者易看、易找、易取為原則。

- ④商品結構：滿足消費者的即刻需求，提供即時需要的便利商品，品項數約2000~2500種。
- ⑤代收服務：代收服務(例如代收停車、水電費與代賣車票、娛樂票等)是屬於服務創新型態。

(4)根據2019年5月統計，台灣4大超商共11105家，密度居世界第一。其中7-11有5459家、全家3394家、萊爾富1315家、OK902家。自1980年7-11進入台灣，歷近40年；以前主要營業額為銷售日用商品，到目前號稱全台最大餐廳，但公司還是一直在思考，「如何讓顧客從短暫的停留，轉變為長時間的遊逛」。

## 6. 量販店(Hypermarket)

- (1)以販賣大眾化實用品為主，採取自選銷售，並實行儲銷一體、低價銷售和提供有限服務為特徵的零售業態。例如家樂福 (Carrefour)、好市多(Costco)、特易購(Tesco)等，但屈臣氏(Watsons)不是量販店，屈臣氏為日妝店、康是美為藥妝店。藥妝店乃專注於健康、個人清潔有關產品的專賣店。
- (2)量販店之構成①賣場面積需大於1500坪 ②具有足夠的停車位③採自助式服務 ④販售商品價格具競爭性。
- (3)消費者認為量販店應具備的條件為：價格合理、商品多元化、商品佈置良好、服務態度佳。其中價格合理最為消費者重視。
- (4)量販店營運的三大特點：一次購足的方便、停車的方便、自有品牌的創立。

## 二、業態組合

為了提高顧客來店意願(來客數)及顧客單次購買金額(客單價)，各種零售業態店的經營，將兩種以上業態店或業種店組合成複合式經營。

1. **複合店**：指一家店兼營許多不同類別的商品。亦即在一家店內，同時擁有一種以上行業的經營方式。一般來說，複合式經營有下列方式：
  - ① **不同業種**店的結合：如照相器材專賣店與露營用具專賣店結合。
  - ② **不同行業**的結合：如咖啡店(餐飲業)與書店的結合。
  - ③ **店中店**方式：將店內剩餘空間再租予他人，類似百貨公司。
  - ④ **不同業態店**的結合：如超級市場與百貨公司的結合。



## 2.購物中心(Shopping Mall或Shopping Center)

(1)是指在一個大型建築體內，其規模會比百貨公司大，由企業有計劃地開發、擁有、管理運營的各類零售業態、服務設施的集合體。即零售型態的成員為專賣店和連鎖商店等組合，並可讓消費者一次購足；如京華城、巨城、大江購物中心。

### (2)購物中心的立地條件

- ①立地有計劃或專業開發。
- ②大規模集合式商店的商圈及建設。
- ③小型購物中心面積約有3千平方公尺，6千~1萬人。
- ④有各種可比較購買之專門店及附帶設施。

(3)美國實務界依鄰里型、社區型及區域型來分類購物中心。



### 三、無店舖銷售

零售係以最終消費者為銷售對象，可藉無店舖方式來進行購物。零售組織可依店面有無來分類，其中「無店面零售」包括網路零售、自動販賣機、郵購型錄等。

#### 1. 直效行銷(Direct Marketing)

是指任何與消費者或企業直接進行溝通，乃提供一些技術讓消費者能讓在家中直接進行購買產品或接受服務，包括直接信函、型錄與郵購、電話行銷、電子零售及電視購物等。

## 2.直銷(Direct Selling)

- ①是以面對面的方式，直接將產品及服務銷售給消費者，銷售地點通常是在消費者或他人家中、工作場所，或其他有別於永久性零售商店的地點。
- ②銷售人員藉由到府拜訪推銷產品，且當場讓顧客購買，稱為直銷。
- ③門市服務人員利用公司有限的資源，直接向顧客進行面對面的銷售方式稱為面銷。

### 3.郵購(Mail Order)

- ①是指企業經營者以郵寄、專人送達或其他遞送方式進行商品交易，消費者依照型錄或電台廣播、電視廣告等內容，匯寄貨款購買，之後收受貨品以完成交易。
- ②以信件或說明書的方式提供產品給顧客，稱為郵購。
- ③郵購通路的優點為：便利性、安全地、視覺上的享受等三項。
- ④MOMO健康美容產品，其最擅長銷售為郵購。

## 4. 電視購物(TV Shopping)

是指利用電視頻道，顧客在電視節目上觀看產品的說明與介紹，再搭配電話訂購、專人送貨的方式，達到銷售產品的目的。

## 5. 自動販賣(Automatic Vending)

- ①是指一種銷售者與購買者並無直接接觸，而是消費者以錢幣、卡片操作，自機器取得產品或服務的零售方式。
- ②自動販賣，是指利用機器(自動販賣機)來販賣商品的無店面銷售，其經營特性為自有通路的建立。

## 6. 網路商店(Internet Store)

- ① 是指在網際網路上提供商品及服務，並提供訂購用表單，同時可以接受消費者直接線上訂購的網站。
- ② 電子通路中所提供的利益包括：廣泛的選擇、更多的商品價格資訊、客製化。而退貨迅速非電子通路中所提供的利益。
- ④ E-retailing 稱為零售電子化。PC-Cillin防毒軟體，是屬於數位化產品。
- ⑤ 志玲連線到證券公司網頁，透過網路下單買賣股票，期望能發一筆小財：他購買的商品型態屬於網上服務。

# 第三節 連鎖加盟管理

## 一、連鎖組織

### 1. 連鎖體系

係指在同一個經營體制下，擁有兩家或以上的服務據點，這些據點擁有相同的識別符號、商品結構、店面裝潢，並提供相近的服務品質，收取相同的價格，有單純化、規格化及標準化等3S的特性。連鎖體系依所有權的集中度可分為直營連鎖(RC)與加盟連鎖兩類。

①直營連鎖：係指分店的拓展由總部出資，總部擁有所有權且自行承擔所有盈虧。

②加盟連鎖：加盟連鎖體系的分店增加，是來自於獨立加盟主的自願加入稱之。而加盟系統又可分

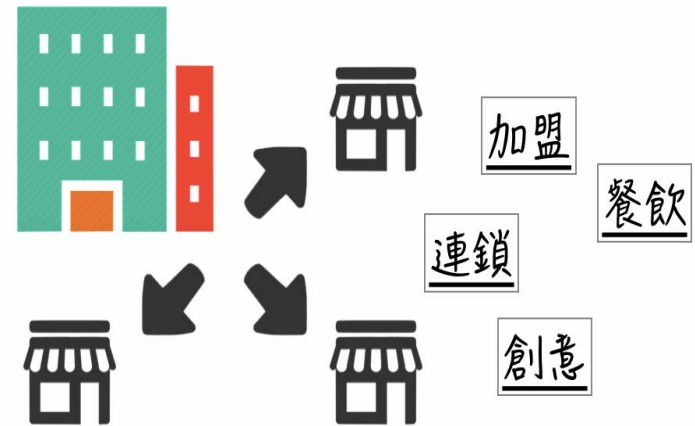
為：

- a. **自願加盟**：費用由加盟主自行投資，因此利潤大但風險也高。
- b. **委託加盟**：總部把原有的直營店釋放出來(FC2)。
  - A. **連鎖委託加盟經營型態**，因為資本投入少，或只有較簡單的許可規定，因此進入最為容易。
  - B. 相對於直營連鎖店，其特性為資金來自於加盟者、所有權與人事權屬於加盟店、經營權以契約訂定為主。特許加盟主可能出現的潛在問題為很難維持商店一致形象、加盟店間之競爭。

c.特許加盟：制度上與委託加盟相似，主要差異在於該店是新開的。

※一般較適合開放加盟經營的店屬於小商圈店。  
由總部百分百投資經營管理的稱為直營店。

※詳見口試實務問答：試題編號B-12。





## 2.連鎖加盟體系

透過策略規劃、平衡計分卡、門市診斷及教育訓練等的手法，協助企業建立三大系統：

- ①企業識別系統：理念識別(MI)、行為識別(BI)、視覺識別(VI)、店面識別(SI)。
- ②門市營運八力：**立**地力、**商**品力、**賣**場力、**服**務力、**販**賣力、**顧**客力、**資**訊力、**促**銷力。(壟商賣夫梵谷吃醋)
- ③加盟系統：自願加盟、委託加盟、特許加盟。

## 3.連鎖總部為軸心，協助企業強化八大機能

- ①商品管理系統      ②物流配送系統      ③資訊管理系統
- ④服務管理系統      ⑤廣宣及促銷運作      ⑥人力資源開發
- ⑦財務管理              ⑧店鋪開發

※物流中心系統內容可分為**物流作業系統**、**資訊流系統**兩大項。

#### 4.連鎖企業組織架構

可概分為三層：

- ①第一階為「最高經營」階層：負責策略、方針的制定或變更。
- ②第二階為「專業經理人」階層：負責目標管理等責任，其中可區分為 a.「經營管理」專業人員及 b.獨立作業(專案)之專業人員。
- ③第三階為「銷售員」階層：直接面對消費群，負責現場的管理、販售人員。

#### 5.加盟總部與加盟者之間其夥伴關係

- ①享有商品和服務之商品經營權。
- ②加盟總部必須協助：店址選擇、財務系統、開業訓練等。

## 二、輔導計畫

1.連鎖總部對其分店所提供的輔導作業，大致可區分為(經營管理性輔導)、(促銷補助性輔導)、(財務性輔導)等三方面。強而有力的支援系統包括：

- ①行銷：投資的廣告企劃宣傳及促銷活動。
- ②教育訓練：安排各項加盟主進階課程及專業訓練。
- ③資訊物流：全面使用POS系統，分析銷售情況。
- ④財務會計服務：提供各項財務報表，以利經營分析
- ⑤營運支援：門市經營上的問題等。
- ⑥POS系統：透過門市收銀機蒐集銷售資料。

## 2.店務輔導，包括：

- ①店務的營運以人事管理及商店管理為執行核心，結合作業流程、商品與銷售管理的運作績效，依據(會計管理)或(利潤中心制)的數據評估，以達成顧客消費的具體成效。
- ②連鎖店為提升營運效率、確保營運品質，以區域為單位若干店設(店務輔導人員)。而區督導主要是負責區域門市輔導，故運作機能以提升門市商圈戰力為主。
- ③店務輔導指標的建立，必須對應企業的四種顧客，即股東、員工、顧客與經理人。

- ④門市營運輔導人員屬於營業部的職責，組織應以內部人員為主，在態度上採自我改善為理念。而開店中，現場規劃的主要決定者：營業主管。
- ⑤店長溝通時間時，店輔人員應具備傾聽的態度較合適。
- ⑥門市店務稽核時，若發現未落實執行門市管理與行銷，需向店長提出，必要時可實施管理、營運及行銷方面指導，但不包括服務環境方面的指導。
- ⑦美食街經營常發生：服務人員管理不善、商品價格不合理、交易金額未入收銀機等，須由超市/量販業者督導的情況。而準備過量、廢棄過多不包含在內。

### 3.連鎖輔導人員的基本條件

有組織能力、指導能力、專業能力、溝通能力、委任能力與計畫能力等六項基本條件。

### 4.輔導一家新開的門市

實施的人力資源計畫以提昇門市的服務水準時，必要向店長說明內容：

- ①培育優良服務人員可提昇門市服務。
- ②提昇員工滿意度可提昇顧客滿意度。
- ③人員計劃招募、甄選、人力配置等溝通、傳達及管理。

### 三、經營管理

#### 1.連鎖店經營

- ①未來零售店發展最重要的趨勢是(連鎖化)。
- ②連鎖經營的主要效益：顧客在任何地點、任何時間與任何服務人員，均能獲得(一致化)的服務品質。連鎖店由於服務流程之標準化，故多採(自助服務)。
- ③優質服務連鎖店應瞭解每一個與顧客接觸的關鍵時刻，並做好管理；及建立體貼的顧客服務系統。

#### 2.連鎖化之經營必須走向3S化的原因

為建立一致性品質及共通性的技術，以產生經營的效率與效能：

- ①標準化(Standardization)：即將一切工作都按規定的標準去做。
- ②簡單化(Simplification)：即將作業流程盡可能地「化繁為簡」。
- ③專業化(Specialization)：即將一切工作都盡可能地細分專業。

#### 3.連鎖化經營的3C原則

- ①競爭化(Competition) ②顧客化(Customer) ③變化(Change)

#### 4.異業聯盟活動

包括聯合促銷、交換經營資訊與發行聯名信用卡。

#### 5.獨立商店與單店

①獨立商店乃指該商店未加入連鎖體系(依所有權型態)來分類，不像便利商店、專賣店、百貨公司等是依經營型態來區分。

②單店乃指商店僅有一家；依營運規模又可分為零售店與百貨商場兩類。

(1)優點：自主性較高、各種營運的投資成本低、可以提供個人化的商品或服務。

(2)缺點：不能夠達到經濟規模。

③單店為創造競爭優勢而進行差異化是指產品、設備、顧客與技術差異化。



- 本投影片是提供**教師教學**所用。
- 請尊重版權。勿提供給學生使用，或COPY紙本給學生複印。

**END**

<https://www.youtube.com/watch?v=YLEM4S9eIWw>