

【超商真的不是你想的那樣簡單】

便利商店社會實踐報告

國立台北大學社會學系四年級 張立祥

103 年 10 月

目錄.....	2
一、摘要.....	3
二、研究動機.....	3
三、研究目的.....	3
四、研究方法.....	3
五、從客人到店員：內容繁雜的工作.....	4
六、可是我是客人，你是店員—第一線服務人員辛酸.....	10
七、今天可以準時下班了—論薪資與工作負載量.....	12
八、無所不能的店員—超商員工化.....	17
九、你好！我想要客訴—社會控制.....	21
十、我只是個工讀生—資歷的重要性.....	27
十一、好多年輕的店員—建教生氾濫.....	30
十二、Loss 記得 Key—營收業務和店長職責.....	31
十三、可以消業障—廢棄商品.....	34
十四、可以代班嗎？—人員管理和店長職責.....	35
十五、直營店、加盟店與鄰近店鋪.....	37
十六、血汗的是誰？—總公司—加盟者—店員.....	37
十七、結語：由上而下的血汗傳承.....	38

一、 摘要

本報告從自身擔任超商工讀生三年的經驗，試圖理解超商內各種層面如服務業本質、薪資、人力資源與加盟制度等現象與問題之所在。經過數月的分析，發現加盟制度與管理規定雖然與超商店員的工作情境有高度關聯，然而便利商店複雜化以及特殊服務業的特性使得超商員工有著和其他行業之服務業有些本質上的差異。

二、 研究動機

由於家中並不供應生活費用，因此大學打工的最主要動機乃是為了獲取生活費，在大一開學時即在家中附近的全家便利商店應徵並錄取。隨著時間的持續，漸漸萌生以社會學角度來分析超商的各種現象，也因為超商在當代台灣社會的特殊性，如最大規模加盟制度、密度最高商店等，使得超商內的各種社會控制、勞動條件及生產模式均有獨特的發展。為了解釋在參與勞動過程所遭遇的種種問題與疑惑，於是便藉由社會實踐報告的機會來深入分析。

三、 研究目的

基於超商的特殊性，以及眾多不合理的勞動環境與條件，本報告除了力圖客觀分析超商內各種制度的相互影響所導致的各種後果，也希望能藉由分析描繪出現代超商發展的隱含危機，特別是勞動條件的缺陷。

四、 研究方法

本報告採用完全參與式觀察，藉由同時身為超商員工及研究者來釐清各種問題及進行分析。除了參與觀察中已建立的情感關係進而獲致各種非正式訪談，也會以另外的深度訪談釐清在參與觀察中未能解答的部分。而參與觀察作為主要途徑，深度訪談則是彌補前者所缺漏之處。

五、 從客人到店員：內容繁雜的工作

1. 工作流程圖

網底色彩	項目
	每班開始及其工作
	進貨、上架及庫存
	訂貨
	每班共同事務

班別	時間	賣場 (TM)	後場 (SC)	間隔性 事務	共通
早班	08:00 (註 1)	大夜 結機交班	寫品保 點高單	挑過期	結帳
	09:00	【進貨】 低溫鮮食	【進貨】 低溫 O.C.	輸入品保	拉排面
	10:00		【營收】	FACE 卡	做整潔
	11:00	小補貨	作帳	下架	擦貨架
	12:00	中午尖峰		清潔貨架	補備品
	13:00	吃飯			補賣場
	14:00				
晚班	15:00	早班 結機交班	寫品保 點高單		
		【進貨】 常溫	【進貨】 鮮三		
	16:00	下班前補貨			
	17:00				
	18:00	吃飯			
	19:00	【進貨】 冷凍	挑過期 (O.C.)	【營收】 分析	
	20:00		補貨 (O.C.)		拆箱
	21:00	【訂貨】 O.C.	【訂貨】 常溫	【訂貨】 FOS	
22:00		【進貨】 鮮一	【訂貨】 W.I.		

備註	表格時間為該列工作內容的開始時間，如 08：00 即表示結機交班、寫品保及點高單三項工作置於 08：00-08：59 之間。					
	【FOS】：Fresh food Order System，鮮食、麵包商品訂購。					
	【OC】 Open Case，開放式冷藏櫃，純喫茶等鋁箔包多屬此類。					
	【WI】：Walk-in Case，走入式冷藏櫃，舒跑、啤酒等瓶裝飲料多屬此類。					
	【鮮一、鮮三】：鮮食商品，便當、飯糰等時效較短之商品。					
	【常溫】：除上述物品外，賣場內所有商品，包含店內經常消耗之備品。					
	【高單】：高單價商品，包含菸酒、專用垃圾袋、已付費網路商品及保險套等。					
	【拆箱】：包含進貨及後場庫存飲料箱送進 WI 庫存及其他整理的動作，以確保商品足量預冷及後場整齊，平均花費時間為 2 小時。					
大夜	23：00	晚班 結機交班	寫品保 點高單		更換 POP 海報	結帳
		挑過期 (鮮食、麵包)			更換 促銷插卡	拉排面
	00：00	【訂貨】 菸品				做整潔
	01：00	洗機台			↓	擦貨架
	02：00	洗機台	【進貨】 日翊		兩週 一次 換檔 作業	補備品
	03：00	【進貨】 低溫鮮食	【進貨】 報紙			補賣場
	04：00	打掃環境	賣場補貨			
	05：00	FF 區商品放置				
	06：00	無				
	07：00	(六點左右客人開始漸增)				
備註	【FF】：Fast Food，速食、熟食品，含包子、熱狗、關東煮及茶葉蛋等。					
	【EC】：Electronic Commerce，電子商務，顧客在網路訂購之商品。					
	【日翊】：店到店商品、EC 退貨、營收袋及文書雜誌退貨交付之送回，並收取新進 EC 商品、專用垃圾袋及文書雜誌玩具等文化商品。					

多數超商店員進入實際工作環境後，多會感受到與想像中只需結帳等簡易工作的印象多所不同，而結帳雖為超商店員最主要的工作內容，但為了維持店鋪營運，訂貨、進貨及各種維持賣場銷售的連貫性工作均一併被壓縮進入有限的上班時間中。

表二是以住宅區商店、日配型商店為例，所列出之工作流程表，除了進貨時間略有差異外，工作內容並無二致，因此不另外列出夜配型商店的工作流程。若將工作核心分類，則有**訂貨、進貨、銷售及營收**四大類，前三者為商店營運所必備，而營收則是為了瞭解店鋪營業狀況和強化獲利而所需。

商店類型僅就我所工作的兩家店鋪討論，然而這兩家其實也是超商體系較具代表性的類型。就區位而言，一家為住宅型、一家為學區型，前者周遭有國宅、鄰近區域也有不少辦公大樓，後者則是位於用餐的必經道路上，而旁邊緊鄰學校宿舍。就常溫商品進貨時間而言，一家為日配型、一家為夜配型，日配在上午十點前將訂購資料回傳總部後，隔天下午即可收到貨品；夜配則在上午十點前將訂購資料傳輸後，傍晚即可收取。

類型	訂購資料 傳輸截止時間	常溫商品 進貨時間
日配	10:00	隔日 15:20
夜配	10:00	當日 19:20

一般而言，店員的工作流程是依據進貨時間而改變，為了避免貨品佔據賣場空間，必須在進貨後立即處理並分別上架或者庫存。層級較高者（一般是店長、正職人員，在加盟體系多半不明確區分，工讀生或兼職人員均可）在進貨完畢後多半會開始訂貨，由於所需訂購物品已經處理完畢，可以參考庫存量進行判斷。然而在訂貨、進貨的同時，銷售工作並非中斷，反而必須在兼顧訂貨、進貨之餘，以收銀為優先，必要時須長時間留在櫃台結帳而無法離去¹。營收業務則是在客人較少、且有固定人員上班時，由店長分析後場電腦資訊。

¹ 事實上，我認為這是加盟店長花費較少時間在櫃台結帳的原因，參十三章。

圖一：30分鐘工作內容示意圖



基於前述訂貨、進貨及銷售工作的重疊特性，超商店員的工作特色也在這裡顯現。銷售除了站在櫃台內結帳外，也包含賣場商品排面整齊一致（拉排面）、熱食商品維護（補貨、加水）、影印機與多媒體機台（Famiport，與 7-11 之 ibon 相同）操作與特殊業務的進行。單就表二顯然有超商店員不忙碌的錯覺，因為其工作內容相當固定，然而實際情況卻如圖一所呈現的，超商店員必須在各種工作之間穿梭，甚至我們可以在表三中發現，單位時間內必須完成的事情其實是相當繁雜且必要的，繁雜因工作內容眾多而又互相交錯，使得原先僅固定幾樣的項目被零碎切割成許多片段，必要則是因為沒有一樣工作是可以被捨棄的²。即便在高度片斷化的工作情境之下，仍必須配合表二既有的工作流程。

表三：10分鐘工作內容示意表格

	結帳	繳費	FamiPort	影印	拉排面	加水	整潔	交談
00:00-00:59	0000	00				0		
01:00-01:59	00	0			0		0	
02:00-02:59			0	0		0	0	0
03:00-03:59			0		0		0	
04:00-04:59	0	0			0			0
05:00-05:59	0000							0
06:00-06:59	000	0						
07:00-07:59	000	000						
08:00-08:59	00	0000	00	00				
09:00-09:59	0							00

² 不能被捨棄的原因除了因為客人上門後必然得給予服務（24 小時商店使命所在），如關東煮的水位和低溫商品的排面必須拉齊則是為了增加銷售數量，另一方面則和總部點檢有關。總部點檢乃是派出人員喬裝一般顧客消費並給予評分之任務，並據以評比該店鋪。

※以住宅型商店之夏季中午尖峰（約 12:00 開始）為例，其中每一

【O】表示一次動作。

※【加水】為茶葉蛋鍋及關東煮因水分蒸發而需要予以補充之動作。

備註 ※【交談】以連續而未中斷的談話為主，始於對話開啟，終於對話結束，而視為一次。

※【拉排面】是將商品被取走後的缺口補滿。

※因描繪實際上的行為紀錄並無法表現常態行為模式，此表格之繪製乃參照自身經驗而繪成。

表四：超商工作細項整理表³

代收服務◎	水電費	代客服務	國際快遞 UPS 服務
	瓦斯費		商品預購
	各項通訊費(手機.有線電視)		HappyGo 點數查詢
	機車強制險費		查詢中獎發票
	停車費		中獎發票兌換商品
	代收其他費用（稅、信用卡等）		紅利商品兌換
代售服務	代售娛樂性活動入場券	設備	超商網路取貨◎
	代售旅遊區門票		代辦門號
	代售電話卡		宅配代收◎
	代售行動電話／網路電話預付卡◎		資源回收（光碟、電池）◎
	代售遊戲點數卡◎		店內座位區◎
	代售郵票		點數兌換◎
	代售悠遊卡		設置公共電話
代售專用垃圾袋◎	設置提款機◎		
一般服務	影印◎	飲料販賣◎	
	傳真◎	量販商品販賣◎	
	便利沖印站	咖啡販賣◎	
	衣服送洗◎	熟食（包括微波食物）販賣◎	
	生鮮蔬果販賣◎	宅配通◎	
特殊	霜淇淋販賣◎		
	鬆餅販賣		
標註◎者為主要服務項目			

³修改自林勤豐（2000），〈顧客知覺分析之研究：以便利商店「服務性產品」設計為例〉

2. 工作內容與責任對應

a. 收銀員編號與短溢收

每個店員或店長都有一組收銀員編號，在上班之初輸入帳號密碼開啟收銀機，在清點現金金額正確後即開始使用，下班後並將收取到的所有現金和各類點券一併收齊投入櫃檯旁的小金庫，而在結機完成後會有一張今日所有投庫現金的統計和今日多錢或少錢的簡易報表（途中集金結帳表）。通常這簡易報表上的短溢收金額都會歸給該收銀員編號的店員，在結算薪水時扣款，大部分也僅有短收現金時會扣款，多收的錢則不會加還給店員⁴。

然而在實際結帳過程，並非所有店員都會一直使用自己的收銀機，在人潮眾多或者客人佔據原先使用的櫃檯桌面時，為求方便會常使用另一人的收銀機，或者開啟收銀機只是被視為一種使用收銀機的手段，至於過程中的現金短溢收則被拋諸腦後，原因通常和店員之間的感情較融洽有關，而使用的店員多半也有較長的歷練。

b. 偷竊事故

偷竊的目標物大部分集中在高單價的酒類上。由於全店價值最高的基本上就是酒類，因此對於酒的管控相對嚴苛許多，譬如說高單價商品檢查(點高單)其中一項即是酒類，而酒的品項大致固定，店長也會在每日訂購時依據前一日的記憶和經驗判斷哪一種酒被偷了。其他商品被偷竊的機會則相對少非常多。偷竊所損失的金額，在我工作的店鋪內不需由當班店員承受，然而許多店鋪並非如此，而是將偷竊損失歸咎於當時值班的店員。即便我們店裡的偷竊損失相對友善店員許多，但在一般對話中仍可感受到對於其他店鋪作法認同的表現。在幾次連續偷酒事件後，一名店長曾如此向我表示：「有些店鋪被偷是當班店員要賠的。」

c. 特殊意外事故

特殊事故近來以詐騙為主要。這幾年來超商詐騙案件比率的升高也促使總公司加重對於這件事情的重視。從收銀機台上醒目的反詐騙提醒貼紙、定期的後場通報提醒，到固定頻率的電話抽問。在實際工作的經驗中，電話抽問經常是針對大夜班所進行的，幾次公

⁴ 多收錢實際上等同超收顧客的錢，因此歸給店員作為額外獎勵也不合規定和法令。

司高階主管將要進行電話抽問之際，擔當（即店長之上的主管）會以電話通知提醒當日大夜需要注意該如何回答，而問題內容多半是「收到現金才按下結帳鍵」、「沒有公司人員會到店鋪收取現金」等。

詐騙金額幾乎是由當班人員所承擔，一來是公司有制式規定，例如點數卡的退貨需要先鎖卡才能退回現金等固定流程，凡依此流程者幾乎沒有被騙的風險。二來是詐騙金額之大，加盟者幾乎是不願承擔或者不願意全數承擔的。曾經就有一位同事因為剛一日剛上班、精神尚未回復，而店內只有他一人狀況下，為求方便而逕行退費，而稍晚卻發現點數已遭儲值，損失萬餘元均由該店員自負。

六、 可是我是客人，你是店員—第一線服務人員辛酸

1. 事件簡述

標題引述自一次我在晚班的經驗。全家有店到店貨物託運的服務，而顧客將貨品包裝並印出單據後，由櫃檯人員拿出透明包裝袋將單據放入，並黏貼上貨品即完成手續。在人潮較多或店內人手不足，或者有些大量寄件者，我們都會將一袋透明包裝袋交付客人請他自行黏貼。然而當時因為客人稍多，即便兩人在櫃台結帳仍不足應付，而該位客人的貨品卻有一個洗衣袋之多，在我以委婉的口氣說：「這個可以麻煩你貼一下喲！」後，他只回答我為什麼我要貼，隨後並和該位客人解釋原因，然而他卻認為這種工作屬於店員職責，他不需要碰觸，同時他的友人也在旁邊議論紛紛，受於情境壓力，我也不再有任何相關話語。

這類事件當然可以指為一場誤會，譬如該位客人平時在人潮較少的大夜班時段寄件，而不了解晚班工作項目眾多而產生的時間壓力；或者我認為委婉的口氣或許被解讀為侵略性態度。然而姑且將這類原因排除，同類型事件數目之多顯難詳列。除了這個事件外，例如有客人一踏進店內即大聲喊出：「我要茶葉蛋。」，絲毫無視便利商店自助式消費和店員當下狀況。又如咖啡機，有些客人會直接點出「少冰微糖不要杯套要提袋」或「奶泡清掉加多一點牛奶」等，在人潮較少時雖尚能應付，但當排隊人潮湧現時，這類型的要求就顯得相當佔據時間，而卻不能推辭。

2. 論事件的重複發生原因

a. 人力固定與離尖峰游動

不論加盟店或直營店，由於成本的管控，人員數量多有限制，特別是在加盟店，盡可能會把人力壓縮在足以負擔店內工作的情況下，常見的是 2-3 位店員，使得單一員工勞動量提高。人力固定的情況下，若是店內沒有特殊事務或者來客數暴增時還能應付，然而在上述情況發生時，店員經常背負著沉重壓力，這也就是我們常在新聞上看見許多人評論說超商店員十八般武藝的重要因素。表四內的服務項目，若在同一時間內不斷增加，而店員數量不變的狀況，是無法滿足店內客人需要的，加上尖峰時店內物品也大量賣出需要補貨，即便尖峰過後，店員需要立即補貨，也沒有所謂休息時間，而這都還沒有算上總部不定期的點檢或神秘客訪查，以及店長對於店況良好的時時叮嚀。諸多壓力的擔負，強迫店員必須更熟悉機械式的勞動程序，以便加快結帳或是各種工作的速度，而各種不同突發狀況發生時，也強迫店員在短時間內必須決定該如何處理，或者各式各樣的情緒被迫加諸在店員身上，以至於店員必須耐著性子承受。

人力固定確實加重單一店員的負擔，雖然尖峰時店員勞動量瞬間暴增，但在離峰時段同樣數量的人力卻可能顯得多餘，這種離尖峰游動的情況常常會被轉變成「沒事找事做」的工作模式。由於加盟主並不希望給付的薪資在這些時間虛耗，經常會在看見店員沒事做時指派任務，但是超商的工作細項和全天營業特性，使得任務的產生相當容易，在要求比較嚴格的店鋪，便能經常看見沒有店員閒暇發呆或聊天的情況，然而除了吃飯時間外，長達八小時甚至更高的工作時間都只能站立並且不斷移動工作，店員的體力和心力都會隨時間劇減。

b. 服務業根性

台灣的服務業經常受人稱讚，但也容易為人所詬病，其過度侵害個人尊嚴和慣壞消費者的情形。就超商系統性催生服務業根性的狀況，我將他歸結成以下幾點：自我壓抑的實現、顧客關係的變質、客訴專線的單一壓迫。

自我壓抑的實現指稱的是大環境的影響。進到超商後，服務業自我壓抑的習慣會立刻被灌輸進去新進人員的腦中，面對各種錯誤或狀況，店員絕對是第一個低頭表示歉意的那一位，而為了自我實現的目的或者主觀上提高服務品質，店員也會呈現近乎「服侍」狀態款待顧客，譬如顧客講話多是以輕鬆的方式，然而店員在回答其問題時，卻容易使用正式的詞彙回應，甚至相當頻繁地加上「請問」、「不好意思」等字詞。曾經在顧客需要使用影印機時我直接說「會操作嗎？」，店長便直接指示應該說「請問需要幫忙嗎？」才有禮貌，然而這種過度扭曲顧客關係的詞彙，真的有需要嗎？

顧客關係的變質也是繫於前項自我壓抑的特性，但是這部分卻比較和金錢相關。由於超商的本質是營利，顧客將產品拿至櫃台結帳，意味著收入的增加，而「花錢就是老大」的觀念卻也容易潛伏於這種情境之中。顧客基於需求和購買物品，和生產者提供商品，固然基於供需法則，一旦供需其中一方不願進入這種情境，供需的平衡即會破裂。然而，超商有著「必須全天營業」的特性，顧客需要的東西在其他超商也存在，超商也不再具有一般商店的獨特性，而基於穩定客源和賺錢的目的，店員多被會被要求態度委婉，一方面基於公司的指令，一方面則因於加盟主的要求。此外，顧客關係的變質也和現代服務業特有的「客訴專線」有關。

客訴專線的正式名稱為消費者諮詢專線，然而在特定的情境下，與其說是諮詢，不如說是強迫。對於公司可能是諮詢，但對於店鋪或者是店員卻可能是一種壓迫。客訴專線強化了顧客導向的顧客關係，使得顧客有更予取予求的傾向，單一的申訴管道也造就店員有苦只能腹裡吞，而顧客卻能透過電話來對店員造成極大心理壓力。這種心理壓力來源有兩種：一是加盟主為了爭取相關獎金或者公司福利，也為了店鋪的良好經營，而叮嚀受客訴的店員；另一方面則是因為店員基於自尊的受損，而產生壓力。

七、 今天可以準時下班了——論薪資與工作負載量

1. 薪資檢視舉隅

a. 霜淇淋裝機前後

該店鋪於去年第四季改裝為新式店鋪，相較去年同月份營收增加萬餘元，然而店員數量並未增加。當時全家正在大力搶占霜淇淋市場，因此正準備急速增加霜淇淋機器擁有之店鋪，而周遭仍有數

月無任何新式店鋪、也沒有霜淇淋機台的設置。也因為這樣，霜淇淋的銷售量最高單日可以突破千支，但是人員編制人援用改裝前的兩人，加上店長或副店長的支援，來因應這種突發狀況。然而稱為突發狀況並不恰當，這種人潮暴增隨著全家的銷售策略而屢屢發生，霜淇淋新口味一旦推出，排隊人潮會在兩周內劇增，而平均一個月餘更換一次的方式，也讓店員相當吃不消。即便面對龐大數量的霜淇淋顧客，平常需要工作的項目也不會因此減少，而機台的設置顯然是店員既有的工作下額外增加薪的工作量，即便如此，店員的薪水也不會因此增加。誠如前面所述，來客量的多寡和銷售成績的好壞，和店員的薪資並沒有任何關聯。而這種顧客數量急劇增減的情況一直持續到半年後霜淇淋退燒，才逐漸恢復。

b. 店長與員工

店長與店員兩者的勞動本質其實是有差異的，前者需要花費長時間在店裡駐守，而後者卻是在相對稍短的時間內，將工作壓縮完成。

以我工作的店鋪為例，女店長通常在早上十一點抵達店裡，開始統整和計算前一日的帳務，而此後也只有下午會外出至銀行投送金錢，之後便會一直待在店內，直到十二點前後離開，平均十三小時的駐店時間；而男店長一般在下午四點到店，直到晚上十二點左右離開，平均八小時駐店時間。排除性別的差異，兩人平均也會在店內超過十小時，而在這十小時之外，一旦發生任何緊急狀況，店長均需即刻回到工作崗位處理。

而店員的勞動情況已在前面提過，惟多數時候店員看似比較辛苦，甚至在我工作的過程中也經常認為店員其實需要花費較多的氣力，具體表現在店員下班後，整日的體力也會消耗大半。然而，兩者勞動量的比較是相當困難的，店長和店員共同的勞動條件，其實是封閉和限制移動的場所，然而除此之外，店長是長時間的精神勞動，店員則是稍短時間的體力勞動。

表五：僱傭關係工作內容比較表

項目	店長	店員
移動範圍	少	極少
駐店時間	平均 10 小時以上	平均 8 小時以上 ⁵
緊急狀況	回店處理	無
賣場內的勞動量	少 (任務支援)	主要
店鋪營運責任	有	無 (損壞賠償)
薪資所得	高	低

c. 建教生與正職人員

建教合作生（參第十二章介紹）、門市職員或者兼職人員、工讀生，其工作內容大抵相似，主要差異在於勞動者本身的選擇。一般認為門市職員（以下皆稱正職人員）的工作較重，所需的技能較多，譬如說訂貨及顧客服務糾紛的處理，然而這類不同的技能，其實也可以在建教生或工讀生上展現。

正職人員與公司簽訂契約，且其由總公司派出，屬於公司的人力，也有相對應的工作訓練，在各店鋪服務期間也需要定期回到公司接受教育訓練，因此在店鋪工作上確實較為熟悉。然而總公司教育訓練的內容相當繁瑣且不易施行，而多數情形在店鋪營運上也無法運用，使得正職人員所受的訓練幾乎無用武之地，例如面對顧客處理時的 SOP 程序，價格標籤的放置位置等。然而這些訓練也能輕鬆地藉由店長的指導而傳遞到建教生與工讀生上，若是這兩類員工願意、且店長也有意願教導，基本上不分正職、建教生或工讀生都是一樣的，而三者之間的差異也僅存在薪資和福利了。

⁵ 一般排班以八小時為標準，而門市職員（即正職）亦然，但超商的超時工作，經常讓其工作時間延伸而增加，經驗上平均增加一小時，在特殊情況如人潮眾多時，店員會基於情感關係或不好意思，亦或是店長給予增加工時，而增加至每日十小時左右。

2. 常態工作負載量

a. 工作不間斷指令

所謂不間斷是指工作的連續性。台灣服務業盛行「沒事找事做」的陋習，不允許員工在閒暇時間從事其有興趣的事物，而擔憂這樣的舉動會危害到工作的認同感和專心程度，在超商亦然如此。

見諸表二及表四，超商繁雜瑣事相當多，而總公司也會在頻繁的定期檢查及神秘客點檢時一併清查，因此超商內工作不間斷的形式，其實是由公司明文規定而予以系統化。舉例來說，每個月會有 SQC 檢查（Service, Quality, Cleanliness），對於店鋪的服務、商品管理和清潔做一次抽查，而每當 SQC 檢查來臨前，店長會在前一週要求每班店員完成特定的清潔工作，一旦公司或者委外機構派出的神秘客在附近店鋪出沒時，也會經由區主管（在全家稱為「擔當」，下文亦同）以網路通訊軟體 Line 告知，並附上人物照片和地點，提醒周遭店鋪注意，再經由店長轉告所有店員，而這迫使店員承擔著「完美店鋪」的工作壓力。完美當然並非絕對可以達成，但這樣的一個檢查機制卻將店員固定在無法脫離的一個工作情境中，面對隨時可能出現的檢查，以及長時間工作亟欲放鬆的渴望，心中的拉扯和無奈可想而知。

b. 來客數極端變化與工作載量

來客數極端變化和前述離尖峰游動同義，意指同樣人力情況下，承擔著不同數量的客人來店消費。來客數增加，工作載量亦然增加，然而在超商中，來客數的增加，只要可以承受，或者除非必要，否則人力依舊固定，換句話說，超商店員的人力資源價值被極大化。由於對商圈的掌握相當困難，除非特定節日如跨年等人潮必然增加的情況，否則來客數的預測極難達成，人力的安排也非常不易。為了避免浪費離峰時段的人力，同樣的店員數量在尖峰時卻會成倍的加重其工作負載量，除了體力上的消耗外，精神上也格外疲勞，然而即便在這樣的極端變化下，薪資並不會因此調整，多數雇主仍舊援用勞基法基本工資的規定。

3. 超時工作

a. 下班時間與待完成工作

超商有經常性延遲下班的狀況，而這類的狀況尋遍大台北各大超商詢問皆不難發現，甚至有同事向我表示，做了很多份工作，只有超商需要晚下班。

檢視超商延遲下班或超時工作的原因，追根究柢仍在於加盟主意欲將員工價值極大化。在延宕的時段內，大部分的工作內容是補貨，也就是將當班時段所賣出的物品補滿，並將之交付下一班店員。在一般情況下，前一班的人較難空出人手離開櫃台而提早進行補貨，甚至許多時候在交班前其實僅有一人而已，不論何種情況，均須等到下一班店員到店上班後，才能將櫃台任務交付下一班，而開始補貨，然而交班的時間也就是表定的下班時間，換句話說，表定下班時間後的工作並不會列入薪資。這段補貨時間可長可短，根據自身經驗，多半為二十分鐘以上，平均為半小時。由於是班表的編排方式所導致的問題，命其為制度因素。

此外，交班前須將收銀機各類現金結清，留下店鋪規定的金額交予下一班人員，而這個動作通常都在表訂下班時間前十分鐘才開始，一旦遇到人潮眾多，結帳仍是優先任務，使得結機的時間被迫延宕，進而延遲下班。另一類較少發生的情況則是來客數暴增，而當班店員無法應付，使得上一班員工基於和同事間的情感而留下幫忙。這兩類情況皆因於店內環境突然改變，因此命其為環境因素。

最後則是下一班店員睡過頭、遲到，或者其他特殊因素，由於這類事情發生次數較少，因此歸類於特殊因素。

b. 超時工作之必要性

我將超商超時工作的原因分類成：制度因素、環境因素及特殊因素，乃是為了方便比較。制度因素的成因係由於班表的制定，由於加盟主班表訂定不周全，或者離峰時段安排人數較少以至於以銜接。然而此項因素可由班表的交疊來處理，例如早班到下午四點，而晚班下午三點即開始上班，之間重疊的一小時便能提早完成進貨、補貨或其他事務，因此並非難以解決。

環境因素產生於店內來客數突然增加，或者異常的消費者問題需要處理，因為人手不足而必須留待店內幫忙解決。這類問題和前述離尖峰游離的狀況相互依存，由於人力原則上固定，即便在遇到偶發性爆量來客數，也僅有店長能夠協助。

最後則是特殊因素，將其分成兩類：第一類是下一班的店員因故晚到等不可抗力因素，由於發生情況較少，因此將其略過。⁶第二類則是特殊檢查，然而雖名為特殊，實際上對於店舖已成常態。為了維持超商的連鎖服務品質，全家有定期及不定期實施各種檢查的制度，例如 SQC(Service, Quality, Cleanliness)、神秘客點檢、光鮮點檢等，這類檢查除了重視店員的服務態度等各項指標，也重視店內商品的擺放、清潔及整體舒適度等綜合評估，在這類檢查來臨前，店長經常會在上班時指派任務，譬如清潔商品貨架。然而，如同表二至表四所呈現，這類指派的任務，係在既有的工作之外額外增加，一旦遇上當日來客數增加或者原先工作進度延遲，或者檢查近在咫尺時，則會延長下班時間。然而為了店舖的順利營運，這類事情近乎難以避免。

八、無所不能的店員—超商員工化

1. 去技術化

「便利商店的現場勞動，是重複性非常高的簡易例行公事。」(吳偉立 2007: 55)

超商進入的門檻相當低，就在我撰寫本章的前幾周，還陸續指導了好幾位新進人員，在收銀台前的部分，只需要花一個小時邊引導邊實作，便能做好基礎的結帳服務。然而在論及超商的店舖本身是否具備去技術化的特性，我仍難以解答心中的疑惑，甚至對於吳偉立關於去技術化的論點存疑。超商的勞動現場的確是技術分散的教學，然而這樣的方式是否就屬於去技術化，答案應是否定的。超商所提供的服務項目之多，使得在教學時非得將化約為一個個區塊和步驟來教學，否則難以上手。

在超商服務持續增加的現在，即便學會任何一個區域（例如結帳）也不足以勝任店員，諸如多媒體機台（FamiPort）、網路商品、櫃台等，如果只是單獨教學各個部分而沒有一次性的串聯，這樣的店員也無法在超商存留。

⁶ 值得注意的是，這種情況的發生頻率並不少見。

至於工作內容教學的機械化，這大抵和總公司的教學方式相關。經驗中，店長對於新進人員的教導，大抵是按部就班的指導，機械化的程度之高，甚至讓我在一開始進入超商時感到有點難以習慣，想說這樣的記憶方式簡直讓工作樂趣降低。而店長的受訓方式，其實也就是一本本指導手冊和實際演練所成就的。舉例來說，全家內部有透過考試晉升的制度，初階（網路影片教學）、中階（教學手冊）、高階（教學手冊，總部特訓）各種考試，中階手冊內即含有各種店鋪一般狀況的處理程序，例如當客人將店內飲料打翻時，應如何關懷客人等。這種機械化的標準程序，雖然只是一種教學方式，卻促成加盟店長遵循這種指令，並在日後的點檢也是依照這種模式去檢查店鋪缺失並予以評分。

2. 異化與服務業情境

從馬克思觀點的異化出發，超商店員在一定程度上失去自主性，其自我實現的能力也遭到限制，而成為連鎖超商的一個工具而非獨立個體。細究超商員工的工作情境，乃是一個由總部制定每一個服務程序細節，並試圖透過各種方式約束和引導至程序上的依循。例如「顧客臨櫃時，要微笑向顧客打招呼」、「觀察到顧客在店內徘徊或找不到相關商品的舉動時，要立刻主動上前詢問，並指引到該商品位置」，即便只是顧客結帳或者在店內閒晃，都成為總部希望達成的目標。這樣的規定當然不是每一間店、每一位店員都會遵守，但是定期的各種檢查強迫店長給予店員壓力，而除非該店員能力強大，否則也不會繼續任用。

另外一種促成店員遭到異化的便是台灣服務業的情境(參第六章)。這點雖難以清楚定義，但純粹就經驗上而言，確實存在。儘管大多數的客人仍懂得給予超商服務員尊重，但卻仍有部分民眾對於服務業予取予求。網路上亦流傳著《13種超商店員害怕遇到的奧客》⁷，自己也都感同身受，其中雖然不乏因為超商空間設計或者顧客沒有更好的方式而成為奧客上榜，但有更多則是脫離超商店員職責所在，而只是單純承擔顧客怒氣而以。

⁷ 見 PTT：<http://www.ptt.cc/bbs/CVS/M.1398871492.A.961.html>

3. 以人力為主體之工作模式：超商員工化

【圖二：經常性需要店員協助項目（FamiPort）】

紅利	購票	儲值	繳費	服務	會員	下載	預購
ATM集點	休閒旅遊	● 電信預付卡	● 公家機關	● HAPPY GO卡	● 加入會員	● 手機圖鈴	
紅利PIN碼	溫泉住宿	● 線上遊戲	● 代碼繳費	● 電子地圖	● 抽獎活動	● 健康生活照護	
信用卡	電影	● SKYPE專館	● 銀行業務	● 宅配通貨件查詢	● 帳號管理	● 列印服務	
加油卡	展演娛樂	● 防毒專館	● 保險業務		● 折價券下載	● 雲端列印	
遊戲會員	運動	● 音樂專館	● 有線電視				
	交通	● 其他儲值點數卡	● 電信帳單				

【圖三：經常性需要店員協助項目（一般）】

便利快訊	103/09/17~103/09/30	103/09/03~103/10/31
店舖服務	全家方便又優惠 103/09/17~103/09/30 全家嗶悠遊卡 方便優惠 扣款享裕樂蝦味先、維力一度雙優惠	悠遊卡全家消費 103/09/03~103/10/31 全家嗶悠遊卡 滿額換購物金 持悠遊卡累積滿300元送50元購物金 (需登錄悠遊卡APP) 送50元購物金
全家店到店	HAPPYGO辦卡 103/08/06~103/09/30 全家辦卡贈100點 全家新辦HAPPY GO卡，辦卡成功免費贈送100點。	潔衣家 103/07/01~103/09/30 涼夏輕鬆洗 全家洗衣超值省！ 2大2小\$320 輕鬆洗
宅配通	SF EXPRESS 中港澳客件服務 103/09/03起 中港澳客件服務 9/3起上線！ 順豐快速開通，便捷服務在全家~	新竹物流 HCT LOGISTICS 代收包裹 103/04/16起 包裹代收服務上線囉！ 4/16起新竹物流宅配包裹可改全家店鋪取貨，24hr都可取貨囉！
國際快遞	全家環保月 103/09/03起 全家支持環保回收！ 現在到全家回收光碟、廢電池都可以換點心！	全家Fish悠遊聯名卡 103/09/03起 便利好康都在全家Fish悠遊聯名卡。 (謹慎理財，信用至上)
代收與查詢	雲端列印服務新上線 103/09/03起 FamiPort雲端列印服務來囉~到全家免隨身碟即可列印！	Fami WiFi 103/09/03起 Fami-WiFi 上線囉！ 到全家Fami-WiFi免費上網~輕鬆遨遊網路！
WIFI	寬宏售票上線 103/09/03起 全家寬宏購票服務，提供您音樂、舞蹈、戲劇多樣展演娛樂需求!!	年代售票上線 103/09/03起 FamiPort『年代售票』可以自行選位，想坐哪裡自己決定
潔衣家	交通票券 103/09/03起 交通票券 購取票一次ok! 超便利旅遊~航空、高鐵、台鐵、客運巴士，一次一網打盡！	電影票EASY購 103/09/03起 FamiPort電影票EASY購~憑收據享商品買一送一優惠
傳真影印/雲端列印		
相片立可得		
ATM		
交通票卡與電子錢包		
回收手機電池筆電		
電子發票		
全家禮券		
全家禮物卡		
FamiPort服務		

超商員工化一詞引自《工作新趨勢——「超商員工化」的工作形態研究》，闡述「超商店員在「複合式」商店概念下成為具備多項能力的工作者，一個店員往往需要熟悉四十項以上的任務操作才能獨自擔任門市店員」（張天雄 2010：2）

超商店員無法僅靠對於賣場商品位置的了解以及櫃檯收銀的工作而存在，在當代的超商，一個合格的店員往往需要有各方面店鋪營運的知識，即便自助服務持續增加的現在，也仍舊有相當多人需要店員的協助，更遑論非自助服務也持續增加中。超商一旦缺少合格的店員，即便店鋪暫時允許，過一陣子也會接到客訴的壓力。然而超商員工化的直接原因（近因），其實在於服務項目的數量（見表四、圖二、圖三）。由於超商服務項目眾多，顧客不可能需要經常性的使用到各種項目，因此對於特定服務項目的熟悉度自然較差，甚至難以操作，但店員因為長時間在店鋪服務，因此在顧客不知道如何操作的情形下，自然會向店員求助，甚至是直接要求店員幫忙。然而超商員工化的遠因，也就和張天雄引述的「無邊界職涯（boundaryless career）」有關，「二十世紀中後期以來，企業面臨同業間競爭以及科技帶來的資訊技術和知識經濟快速發展，出現了不同於以往的多元發展趨勢。」（張天雄 2010：8）也就是台灣四大超商間的競爭，促使超商服務項目競相增加，在提供民眾更方便的選擇之於，也直接加重店員的工作負擔，而超商店員一旦接受決定進入這個領域，也就意味著他們接受了這樣的勞動狀況。此外，超商服務項目持續增加固然是重要因素，但是實際上加重店員負擔的，卻是因為顧客的不熟悉而轉嫁這類勞動至店員身上。許多人都了解超商幾乎是完全自助式服務及消費的場所，但仍有為數不少的顧客會要求店員替其服務，甚至在愈來愈多的新增項目下，店員需要協助操作甚至「代替操作」的情形也只有增加而沒有減少。

4. 超商員工化與異化的競逐

超商店員受到總公司透過各種管道的管理，進而必須遵循各項標準規定，使自身成為連鎖超商系統底下的一個工具化個體，而非獨立的存在。然而在此同時，儘管店員們必須跟隨著各項規定，卻也同時肩負著超商營運的重大責任，而這樣的責任隨著時間的演進和超商集團間的競爭，更加速推進的幅度。一方面超商店員成為店鋪的營運支柱，具備各種知識以及自我判斷的能力，以應付各項問題；另一方面又透過總部的各種檢查和會議、通報傳達公司規章，意圖使超商維持一定品質，進而限制超商店員的自我意志。令人不解的是：超商店員就在這兩種力量間拉扯，而這兩種力量卻都來自於總公司，超商店員們需要有親和力面對顧客，讓顧客感受到店鋪的人情味，在面對各種問題時提供優良的解決辦法，同時這每一項步驟都需要受到總部的檢驗。

九、 你好！我想要客訴—社會控制

1. 從個人到店鋪的社會控制手段

超商內各層級既然受到總部的限制，當然會有各式各樣的控制手段，已達成連鎖企業的目標和維護其品質。這邊所論述的社會控制，乃是從總部開始，為了避免下轄幹部、加盟店、店長及各門市人員偏離營運目標或規範，而加諸的各種限制，除了從總部直接對加盟店的直接控制外，也經常使用擔當、所長等間接傳達總部壓力。

a. 簽到/簽退

不論是店員或是更高層級的擔當、所長，到店均須要打卡簽到，用以核對上下班時間和到店檢核時間。惟店長卻不需要執行此項動作，但店長實際到店時間除了相當分散、也相當冗長，自無簽到之必要。

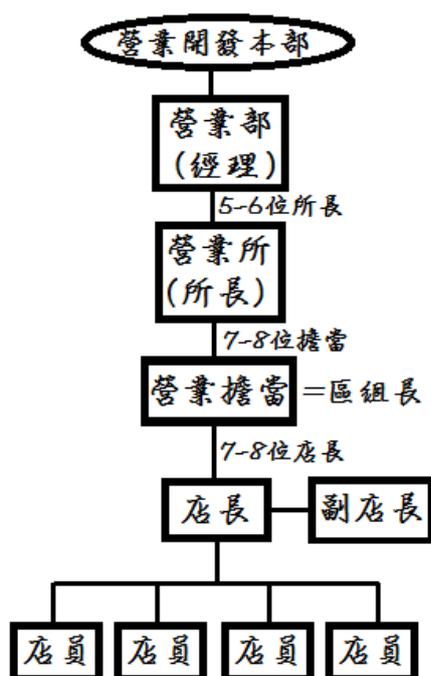
b. 店長對店員（情緒壓力）

依照手段輕重程度，口頭告知、品保公告、營收檢核、店內會議、監視器等方式。最常見的是在各種店長會議後，將會議中所發布的討論結果告知店員，或是經由店長以上幹部傳達總部命令給予

店長，再經由店長傳達給店員。次之則是店內有品保手冊，上班之初需要在手冊內填寫各項溫度記錄、清潔確認及簽名，通常也會將總部透過候場電腦下傳的各種重要通報資訊列印出來放置其中，並要求各位店員簽名。前兩項都是告知取向的社會控制方法。

營收檢核則是關於收銀機的紀錄。由於 POS（Point of Sale，銷售時點情報）系統的發展完備，收銀機上藉由店員的操作，紀錄收銀機的開啟及按鍵次數等資訊，此即收銀員異常分析，店長會不定期抽空查看，輔以簽到/簽退時間，判斷是否需要

圖四：常見幹部關係圖



對特定店員多加留意。此外，每日上午至中午為店長整理前日營收的時間（作帳），作帳完畢即可知道當日店內現金是否有短收或溢收，若連續異常亦會多加留意。若特定店員有異常行為，或是在店內無法達到店長或公司要求，造成店鋪人員困擾等，情節嚴重則會召開店內會議。店內會議的實質內容就是對特定店員輔導，使之困擾行為減少甚至消失，但為了避免影響其他店員觀感或情緒，而以會議之名實施。

最後則是監視器，監視器可以說是超商內頻繁運用的設備。由於超商並無商品的防盜功能，觀察竊賊必須仰賴監視器，注意顧客異常行為、糾紛、神秘客訪店與總部人員檢核及觀察賣場人潮以利隨時幫忙，都用監視器來觀察，除了吃飯及使用後場電腦以外，也都必須開啟監視器追蹤，即便如店長在訂貨或分析資料，也會將監視錄音音量調高，遇特殊情況便即時開啟。同理，監視器既能追蹤顧客，也能追蹤店鋪人員。店長通常在作帳有疑義、顧客商品糾紛甚至店內人員舞弊等問題出現時，會回播監視器錄影，以便查出事實，偶爾也會不定期（儘管次數很少）回放錄影帶觀察店員工作情況，並視情況給予指導。

c. 店長以上

在脫離店鋪，也就是包含店長以上的管理人員之間也有相互箝制的系統。圖四已將經常和店鋪有所關連的營業部人員一一列出，然而從經理、所長、擔當到店長，他們並非單純只是單線從上而下的傳達指令。

表六：營業部人員簡易比較表

職稱	角色	工作內容
店長	店鋪經營者	維持店鋪營運
擔當	總部與店鋪之 溝通橋樑	向下傳達總部策略； 向上傳達店鋪需求； 分析店鋪營運資料並給予建議； 凡涉及店鋪或公司策略者均屬職權所在， 無實質工作內容範圍
所長	關鍵策略影響者	回報經理及傳達擔當店鋪不定期檢核狀況； 客訴仲裁；分析店鋪營運資料並給予建議； 提供經理各項建議（如租金）；政策傳達

經理	最高指導者	加盟違約處理；訂定重點鮮食清單； 直接處理店鋪重大事件（如嚴重損失）； 加盟合約仲裁與簽訂
----	-------	---

如表六所示，最簡易的組織架構上，擔當將公司策略下達於店長，店長也將店鋪需求向擔當反映；而擔當能將店鋪需求轉達所長，同時承接所長給予的各項政策傳達；最後，所長提供各項意見給經理，而經理擁有最大的裁量權，也是各項店鋪營運指標和策略的指導者。

然而，在這層組織架構背後，卻也隱藏著超商內各方的角力和人情。擔當雖然下轄七至八個店鋪，也是傳達公司策略的重要人員，但是他並沒有實質的仲裁或者制裁權力，也就是公司最前線的傳聲筒。此外，面對店鋪的需求，擔當也只能向上轉達意見，等待更高層管理人員的指示。我們已知超商內有各種大大小小的事情，就擔當的角色而言，他就像店員之於店長，在公司制度上，就是不折不扣的前線勞力參與者。

所長這個位置，看似較高，也是給予經理建言的最佳角色，卻也受到多方牽制。所長已經可以說是公司營業策略指導的發言人，除了日常不定期到店鋪抽檢和查核營運資料，最主要是回報店鋪特殊狀況，也根據這些日常經驗提供經理建議。礙於經理的管轄範圍較大、時間上較為不足，所長在一定程度上可以視為經理的發言人。然而，儘管擁有不小的權力，卻仍可能被忽視。所長的壓力主要來自於經理及店鋪，既然為經理的前線執行者，店鋪一旦發生各種狀況，所長自然難辭其咎。店鋪的狀況卻又不同。所長雖有較高的話語權，店鋪通常也必須執行其所傳達之政策方針，但是一旦所長和店鋪相處不佳，例如經常到特定店鋪拍照存證、給予不合理的指示，或者與店長不合，在例行性的會議上，經常會被各加盟店長群起忽視，透過上台發言時故意不聽取其內容或其他迴避方式，使所長難以為繼。

最後則是店鋪營運的最高指導人：營業部經理。除了身為加盟合約的仲裁者，掌有店鋪的生殺大權外，最主要和店長的接觸，則是例行性的給予鮮食重點清單，以及區域內所有店鋪的策略擬定。在多數情況下，加盟店長都只能聽從其的方針和指導，而這多數和他手中握有的加盟合約有關。但是根據各加盟店的店況，這種由上

而下的關係會有所緩和，若店鋪的經營狀況良好，經理一般會尊重店鋪的需求，而替店鋪申請所需要的事物，或者因應店長的建議（實際上多是抱怨，但面對經理則會修飾）而作出策略調整。從店長、擔當升至經理至少也需十數年以上，為了良好營運狀況的穩定，經理也不可能完全忽視加盟主意見。不過，儘管經理仍會尊重加盟主，他卻仍舊握有實質的權力，而加盟者握有的，則是該店鋪的良好營運成效，在多數情況下，店長對經理仍然是抱持一種敬畏心態的。

2. 制度性社會控制

除了管理人員依權責互相牽制和管理外，超商內也有其他制度化的方式來強化總部對於店鋪的規則遵守，前幾章多次提及神秘客點檢及定期點檢便是一例。

表七：各種檢查時間表		
項目	時間	備註
課別點檢	不定期抽點	光鮮點檢前固定實施 預先交叉檢查
總部點檢	不定期抽點	複檢未過予以罰鍰
光鮮點檢	年底	
SQC 點檢	每周抽點	
委外神秘客點檢		
博智	不定期抽點	較嚴格
天下	不定期抽點	跨超商比較

各種檢查一旦經過複檢沒有通過，將被處以三萬元的罰鍰，這對店鋪而言無非相當高昂。此外，客訴專線（見第六章）的顧客導向也迫使店員除了定期與不定期檢查以外，無時無刻都在面臨突擊檢查。而客訴一旦沒有通過，也會給予相同額度的金錢罰鍰，其中罰鍰是以季為單位。

面對比較嚴重的缺失，全家還有「指導通知」及「改善通知」，兩者都是針對比較嚴重的缺陷強迫店鋪注意或改進，譬如過去對辦公室抽菸的限制（近來轉趨嚴格，因此懲罰等級直接提升）。「指導通知」累計三次即獲得一張「改善通知」，也是對店鋪給予三萬元懲罰。

3. 店鋪內控制手段的合理性

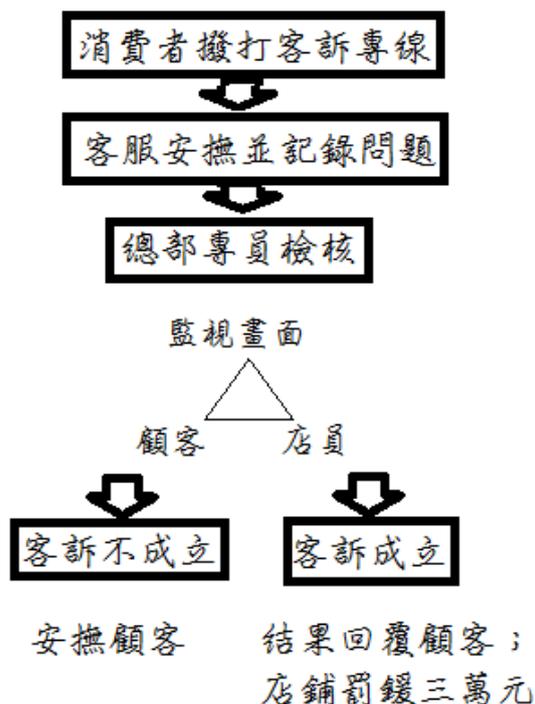
a. 簽到時間

簽到時間之所以會被列為控制手段，是因為它關攸關店鋪人員的薪資問題。不論哪一種行業，都會有遲到扣錢的相關規定，有許多超商也承襲著這樣的習慣。在我工作的店鋪，雖然並沒有對於遲到扣款的規定，卻有另外一個更普遍的問題：延遲下班。

第七章已經介紹過延遲下班和超時工作的詳細緣由，在制度、環境及特殊因素以外，制度上（紀錄上）的反應則是在簽退時間。

簽到時間準時的要求，以及簽退時間的特殊要求（準時與否並不強求，但即便簽退亦須完成工作），兩者間的不一致素來就是市場經濟論述中強調的：上班打卡制，下班責任制。然而這類情況的文獻多不勝數，而無須介紹。

圖五：客訴流程示意圖



b. 偷竊賠償

店內高單價商品和其他商品遭竊，處理的方式分成店長自行吸收，以及當班人員自行賠償。店長自行吸收一般被認為較合理，也比較沒有爭議，其主要原因在於店長就是店主，店內物品遭竊，也就是店內財產的損失，身為店主當然必須追討嫌疑人所竊取之物品金錢，並

且要回，一旦無法返還，自然必須設法賠償。倘若偷竊發生而加盟者又不去理會，這樣的損失則會反映到每兩個月一次的商品庫存盤點⁸，一旦盤損增加，意味著店鋪的管理疏失，其中除了偷竊外，更蘊含店內人員舞弊的情勢潛藏。

然而也有許多店鋪採行當班人員賠償的方式，這樣的邏輯被輕易的簡化成：因為當班人員不注意，使得店鋪狀況沒有完全掌握，致使偷竊情事發生。第一，店內商品遭竊多半發生在店員無暇顧及或人潮眾多之時，不論何種外在限制，加盟主既然無法加派人手監督賣場狀況，而人事管理又非店員負責，歸咎於當班人員自當無理。第二，將店內偷竊損失賠償歸因於店鋪人員，即含有懷疑舞弊的動機存在，這樣的不信任，通常也意味著店鋪的本身狀況不佳，而陷入惡性循環。雖然當班人員賠償的方式已漸少使用，但在營業額較差的店鋪，仍有不少採取此種方式。

c. 收銀賠償（短溢收）

收銀賠償多只限於店員開啟的收銀機，下班結機後的清單上，若有少錢則需要自行吸收。由於少錢多半出於店員的不注意少收現金或多找零錢，因此這部分較無疑義。

d. 心理壓力

前項提到的收銀賠償（短收）雖然較無疑義，但是在來客數突然暴增的情況下，店員面臨各種狀況的立即解決以及人群聚集的心理壓力，是難以完全歸咎店員本身的，而有一部份屬於情境因素，但情境造成的心理壓力，最終仍只能解釋為店員的素質仍有待提升，因此依舊必須依照規定賠償。

此外，店長的口頭告知、店內會議，或者店員意外瞥到店長在不定期抽查監視器畫面，都會提升店員的心理壓力。前二者的壓力直指店員的基本態度和行為，雖然會使店員短期內較為尷尬或產生壓力，但基本上是為了維持良好的店鋪營運和提升店員素質。抽查監視器畫面則不同於前述壓力，它會給予店員一種心理壓迫，不時

⁸ 對於超商內存貨的清點，通常每兩個月執行一次，一般由兩個人負責，一人清點，另一人重複檢核。盤點後會有初步結果稱為「初盤」，會得知最初的盤盈/盤損資訊，待數日後則另有正式報告出爐。盤盈通常只是行政疏失，但盤損則伴隨著負面意義，如店內人員舞弊、商品遭竊等。

會擔憂自己是否做的不好、或者身邊哪位同事做了什麼不好的事情。事實上，在我第一次知道自己被店長因為監視器畫面的抽點而給予提醒時，我內心思考很久關於隱私間是這方面的問題，但終究無法給予合理的解釋和挑戰。監視器畫面對於店員的壓迫，就如同總部派遣或委外的神秘客點檢和各種定期檢查，雖然是為了整體的營運出發，但是執行上卻也隱微地提升不信任感和潛在對立。神秘客及定期檢查因為屬於店鋪以外，因此它產生的是店員對於公司的潛在敵意，但店鋪內的監視錄影，卻會讓店內氣氛在瞬間產生變化，也會悄悄埋下信任的危機。

4. 反抗的後果

店員在超商裡面，不論受到哪一種社會控制手段，所遭遇到的事情均有可能另該店員心生不滿或不能接受，然而作為一個店員，除了能自行概括承受，逐步依照公司要求改進外，也只有離職一途。超商店員離職的影響性較小，因此在店員無法繼續容忍或接受店鋪要求的情況下，多半會選擇離職。

然而店長就不同了。加盟主受到合約的限制，一旦解約恐須負擔數十萬的違約金。在門市營運良好的情況下，加盟主一般都會適度承受、適度反應不良政策，但在營運不良的情況下，加盟主除了違約金外，在那之前恐怕也已經有一段時間的每月虧損了。

十、 我只是個工讀生—資歷的重要性

表八：店鋪人員簡易比較表

	產學合作生	建教合作生	兼職人員
來源	四技大專生	高中、高職	應徵
獎金	春節、年終、三節 參加尾牙	視店鋪決定	視店鋪決定
休假	月休七天 生日假、國定假日、 特別假日（特休）	月休七天	依班表決定
契約 模式	合約對象為公司， 工作期間計為在校學分	門市實習有固定教學紀錄本， 歸屬於學校，為公司與學校間 合約	無

訓練制度	定期返回總部受訓； 依店鋪安排	定期派員至建教學校演講； 依店鋪安排	依店鋪安排
薪資所得	22K-23K	略低於基本工資，依合約訂定三年，期間不改變。部分店鋪會將薪資補貼至最新版本合約金額	基本工資
備註	※103 年每月基本工資為 19273 元，每小時基本工資為 115 元 ※產學合作生可視為正式門職人員，但工作期間同樣屬於學校必要學分，若將學分因素排除，其他則同直營店人員。		

表九：全家便利商店 SST (Store Staff Training) 門市人員訓練制度

級別	初階	中階	高階
教學重點	基本服務和應變技巧	店鋪營運細節、 進階服務和應變技巧	店鋪營運須知及 經營技巧
測驗方式	線上教學影片 2 小時半； 簡易線上測驗	筆試	筆試、實地檢證
獎勵	無	無	獎金五千元禮券
備註	名牌 「初階服務人員」	名牌 「中階服務人員」	名牌 「高階服務人員」 鑲有金色邊框

1. 彈性管理與職責區分

表八列出了各類型店鋪人員之間有關薪資、福利及工作模式的比較，產學合作生因為是和公司雙方訂定合約，因此同時為門市正職人員，相關的福利及訓練均沿用總部直轄的直營店水準，也因為這類型的人力編制來自公司，因此福利也相對較佳。建教生有著和產學生類似的工作模式，除了工作期間列入學校學分外，也有定期訓練，然而它的強制性卻不若產學生，也因為建教生簽約對象為學校，建教生仍屬於學校派出，必須填寫學校的教學紀錄本，受訓課程每半年在學校內舉行一次集合演講，而除了固定月休日外，福利也相對較少。最後則是兼職人員，也就是俗稱的工讀生，相較於前面兩類，不僅沒有定期返回學校或公司訓練的制度，也無需承擔學分壓力，但相對而言福利也較少。

不論是哪一類，儘管店鋪以外的訓練制度有所差異，但是一回到店鋪內，這種差異通常無法輕易察覺。所有超商店員的訓練都是在店鋪內實習，或是長時間邊教導邊訓練才會對超商事務有比較深入的了解，即便是產學生或正職人員亦然，即便如我這種純粹的工讀生，在超商內負責的工作內容也未必較正職為少。第八章曾經提過超商內持續增加的服務項目，使得超商必須將過多的內容切割以方便教導，但即便是切割後的教學仍然難以在短時間內使店員完全將之串連上手。各類型店鋪人員雖然來源不同，有著不同的薪資福利及訓練規定，但這些規定在超商內仍必須重頭開始，最主要就是和超商的工作難度有關。超商的工作難處並不在於具有高技術性，而是需要高度的熟悉與應變技巧，而這樣的特色只有透過店鋪內的實戰經驗才有辦法獲得，憑空講解或示範訓練是完全不足以令店員上手。因此，超商裡面的職責區分並不明顯，通常是以誰有能力就誰處理，譬如哪位店員了解訂貨規則和操作方式，在一定時間的試作以後，便會交由其負責。至於想要學習的店員，在經過店長或高階人士判斷足夠能力或水準後，也會教導相關技巧。

是故，超商內並無明確的職責區分，反而是高度彈性管理的方式。這樣的模式肇因於二：一是前段提及的超商服務項目過多，使得店員非經實際操作和長久習慣，難以熟悉眾多紛雜的工作內容；二則因為超商店員人數有限，若店鋪內只有固定少數人員有辦法處理大小事情，則面對超商員工化趨勢愈來愈強的情況，勢必無法應付。

2. 店鋪以下，擔當以上

儘管在店鋪內的工作模式依照實際資歷深淺而決定，也根據不同技能而分配工作，在遇到重大事情時通常也交由較為資深的店員危機處理。然而，一旦脫離店鋪範圍，這種模式就會改變。曾經一次店內咖啡機維修，維修人員花費不少時間才處理好，但有些事情需要交代。當其中一名維修人員一看見我的名牌上寫著「工讀生」，他便和另外一個人商討是否要告訴我，或是再另外找時間告訴正職人員或店長。也曾有過其他經驗，店鋪以外的人員多會依照名牌上的職稱位置高低決定是否要進行較深的談話。

高階店鋪人員或者正職人員所受訓練乃是公司親自認證和監督，因此對於詳細規定通常有較多的了解，總部較重視的也多半是這些人員。但就像前面提及店鋪實際經驗的重要性，超商的經營穩定仰賴的是一群資深的店員，這些店員可能是正職或高階人員，也有可能是一般的工讀

生。然而既然通過公司的認可，不管是定期返回總部受訓的正職人員/產學生，或是沿著 SST 訓練制度通過考試和總部操作測試的高階人員，在總部的角度，都是他們投資過的重要人才。

十一、好多年輕的店員—建教生氾濫

1. 建教合作簡介

建教合作全稱為「輪調式建教合作」，透過學校與「建教合作事業機構」雙方合作，使得學生（以下均稱「建教生」）在學校接受普通及專業教育之餘，也能在合作機構實習而習得專業技能和職場生活。一般建教生多為 33 輪替制，也就是自開始實習日開始，三個月在事業機構實習，三個月在校上課，兩者不重疊或交替。其中，美容、餐飲及超商目前為使用建教生最多的產業⁹。

建教生除了輪調在事業機構接受訓練暨服務外，期間也必須填寫學習紀錄本，每學期定期繳回，內容必須逐步詳載學習的歷程，且由事業機構負責人簽名。

2. 建教生與店舖之連結

第十一章曾經提到店舖人員的比較，建教生與其他二類並無太大差異，所做的事情也都近乎相似。正因如此，我們可以很直觀地發現，不論是哪一類型的店舖人員，都屬於超商內的勞動力而已，他並不具有特定肩負的任務，只有對外（如正職之於公司、建教生之於學校）才有責任上的差異，對內仍然都具有相同的工作義務。然而，就因為是契約制度下建教生，因此他們仍有非制度性上的壓力存在。

3. 相對壓抑的工作情境（年齡、背景與工作內容相適性）

建教生來自於高中職，多數年齡落在十六至十八歲，正是從青少年轉變為青年的重要階段，各種行為和思考方式也正在經歷轉化。探討建教生會選擇進入建教班而非普通班的原因，多半是為了擁有高中職學歷，也為了賺取金錢。由於並非進修教育或夜間教育，因此只有白天能讀書的他們，選擇建教班是相對有利於賺錢與讀書兼具的方法。在這種關鍵成長階段，又處在建教合作的生活模式中，他們的各方面狀況在店舖內其實相對明顯。

⁹ 聯合晚報，2010，《宏達電、曼都、7-11 建教生大戶被點名》，8/4。
聯合報，2014，《讓建教生超時工作 可罰 25 萬》，6/26。

第十章提及資歷的差異，在超商內工作的穩定性是根據年資判斷，工作越久越熟悉工作細節和處理問題的技巧，伴隨著資歷差異的，多半則是年齡。由於建教生處於高中職階段，建教合作的正向目的之一即為增進學生在社會群體生活中的生活技巧，因此當他們在超商內工作時，經常可以觀察到工作態度、問題處理技巧的不全之處，而這樣的差別和同樣超商資歷的大學生相比，差距相當明顯。譬如說當顧客因口齒不清晰而導致店員咖啡沖泡錯誤，此時該店員（建教生）便很有可能因為擔憂必須自行賠錢，或者堅決認為該錯誤屬於顧客，而當面爭執，每隔一段時間我幾乎都會觀察到這樣的情形。然而，儘管年齡及年資的差異會影響建教生與其他店鋪人員的不同，但是這種差異也可能被附著在個人特質或生長背景，進而使不同的店員可能粗心、亦或者較為細心，因此在嘗試提出建教生和其他店鋪人員的差異時，這個變因是我無法去除的。

除此之外，近年來建教生權益屢屢受到重視，甚至在《建教生權益保障法》提出及施行期間，都傳出企業將會因此減少聘僱和使用。在此忽略法規等細節，僅探討超商內我所觀察到可能存在的建教生權益問題，也就是第九章所提簽到/簽退時間。我們已知道超商延遲下班和超時工作的現象普遍存在，但建教生因為有法規存在，多數超商都會採取準時簽退的要求，使表單上的簽退時間不會超出建教生的八小時工時上限。萬一表單上的簽退時間真的超出範圍，也能在相當少的次數內請上一層級的管理人員進行修改，當然這種情況也是相當稀少的。詳閱《建教生權益保障法》會發現，目前絕大多數超商都不太可能依照法規去調整現行工作狀況，除了工時上限，更有薪資、上班時間、加班等情形，特別是超商的特色又異於其他產業，建教生的權利也在企業的默許和壓制下受到緊縮。

十二、 Loss 記得 Key—營收業務和店長職責（參吳偉立《圓夢捷徑？》）

1. 店鋪與店長的不可分離

在第七章曾經描述到，加盟店長在店鋪的時間經常超過十小時以上，然而店鋪內二十四小時均有人在值勤，直觀上並不需要擔心，然而正因為全天營運，也才促使加盟店主必須長時間待在店鋪。以我所在的店鋪為例，可以分成以下兩個原因：

表十：店長工作內容（依工作地點區分）

賣場	後場（辦公室）	其他
支援櫃台 （人潮眾多、緊急情況、 人力短缺）	調閱監視錄影	外送服務
訂貨作業	訂貨作業	商品轉出/轉入
整理及調整貨架商品	作帳	
過期品下架複檢	分析店鋪營運資料	
退貨商品複檢	換檔通報分析	
	換檔紙板層架製作	
	各項公司會議	
	整理及調整後場物品	
	看報紙 （同時開啟監視畫面）	

a. 長時間駐店指導

我工作的店鋪，除了店長外，尚有一名正職人員，兩名建教生，以及數位兼職人員，即便是正職人員，也有可能出些差錯。此外，在這些店鋪人員中，高中職年紀的經常佔有一半以上，就如同第十章所敘述，店鋪人員的種類和工作品質事實上關聯性事實上不高，也因為超商事務眾多，真正能單獨顧店、指揮和處理店內事務的人並不多。

舉凡客訴、客怨，設備問題、突擊檢查甚至店內糾紛，資歷不豐富、沒有一定年紀的店員通常無法應付，甚至可能徒增困擾。也因為這樣加盟店長會花費長時間駐店的最大原因，其實就和店鋪的穩定有關。在此除了具有店長身分，也是個極具機動性的店員，在糾紛和問題發生時，第一時間的處理才不至於影響店內消費狀況或甚至店鋪形象，而和營收相關的業務適時的處理，才能避免因為多次失誤而導致店鋪收受指導通知。

b. 24 小時營運

然而即便有前述危機處理的功能，超商全天營運仍然是加盟主長時間駐店的根本原因，包含人力維持、店況穩定、營運成效等。固定的人力是超商營業的最大罩門，一旦店長找不到人，便只能自己去櫃檯站班，若是缺人的情況稍微嚴重，更會直接影響到店況，就像前面所述客種客訴和糾紛的狀況發生。一旦店況受到影響，除了在人力不足情況下本來就無計可施去增加營運的成效，甚至還會被不好的店況拖累而使營收下滑。

在我任職期間至今，還未曾遇過店內借調他店人力的狀況，一方面因為店長並不願意向周遭店鋪表示自家的危機，一方面也是出於不信任。最具體的情況反映在每週一次替大夜班代班的巡店大夜，每當這位代班大夜來店時，店長多會減少店內備用現金庫存量，以避免意外發生。

我們也許可以試問：幾小時不在店鋪，難道就會有事嗎？

事實上，答案是絕對是肯定的。我們都知道超商會盡可能將成本減低，而為了維持店鋪營運效力，人員數通常都是固定的，一旦遇到來客數爆發狀況，現場店員通常難以消化，而只能盡力而為去加速結帳及服務速度，一旦一兩件突發狀況發生，更有可能完全佔據其中一位或數位店員的時間和人力。若是這些情況單純只是糾紛，或能輕易解決，並不需要店長長時間待到店裡面，更重要的是，所有一切發生的問題、客怨甚至營運檢查，都有可能直接影響店鋪接受到的福利和權利。純粹的消極面當然只會提及營運的穩定，而積極面則是增加店鋪收益，畢竟，開店就是要賺錢的，只是相對於消極地維持店鋪營運經由公司體制的內化規範，積極面的動機顯得微不足道。

2. 血汗鏈鎖的焊接點：老闆、店長與勞動參與者

店長處在加盟體系中的位置素來使人爭論，因為他不但不是真正的管理人員，也不是一個商店的老闆和店主，反而比較像是總部加盟體系底下其中一位勞動參與者。他負責維持門市的正常營運，包含店況維持、訂貨、收貨和創造利潤。經過詢問店長，他表示自己並不認為是個老闆，也不是管理者，他充其量是個勞動參與者，但若真要給予一個稱號，店長仍然是比較適當的稱呼。

維繫加盟主和店鋪的主要因素，除了收入以外，多半是人情世故。經過思慮的加盟主，當然會了解自己受到總部許多的限制，不過即是在限制之下，仍然可以維持足夠甚至不錯的淨收入，因此仍然會繼續加盟。然而，僅有現實面的金錢實在不足以支撐加盟主苦力經營超商，情感方面的支持也佔有相當比例的因素。除了家人的支持外（即便當中可能有許多人受到超商工時長的連累而見面時間減少），與店鋪周遭店家、老顧客和曾經工作過的店員，都是情感支持的一部份。我每隔一段時間就會看見過去曾經是同一店長之下的店員回來探望，店長也總是笑著聊天，而那種情感的流露顯然出於真誠，也同時維繫著加盟主對於店鋪經營的動力。

於是，即便在各種限制之下，營運成效不差的加盟店主多半會選擇繼續加盟，就算三不五時受到總部策略錯誤所累，或者店員態度不良等負面影響，仍舊可以維持繼續經營的動力，直到加盟退休後生活已經安排好，或者被「插店」¹⁰逼退。

十三、 可以消業障—廢棄商品

1. 連鎖體系的必備環節

凡是販賣飲品、食品的業者，都有廢棄商品、廢棄食材的問題。一來是為了確保飲食的品質不會有任何差錯，另一方面也可以根據廢棄量決定公司策略方向。然而在超商中，這種廢棄的模式卻被改變了，它是出於策略上的安排，但卻也增加許多不必要的浪費。

2. 鮮食數量設定與其影響

全家便利商店關於鮮食與廢棄的獎勵補助有兩種：一是鮮食獎勵金，二是 LOSS¹¹補助。鮮食獎勵金通常在特定鮮食有折扣的時期給予，在活動結束後，若該特定產品的購買定著率高於活動前，則會給予獎勵金。LOSS 補助則攸關廢棄數量。總部人員在觀察店鋪鮮食販賣情況，會先依據架上是否仍有商品存在做第一考慮要點，其次則是分析店鋪的商品資料。對於鮮食或者特定鮮食產品，公司會給予一個標準，這標準通常是「(訂購/銷售)*100%」的比例。在這個標準之下，賣的少自然丟的少，但會制定標準的絕對不會是賣得較差的產品，也因為這樣，銷售較好的

¹⁰ 在店鋪附近安排其他超商，可能是總部策略上意圖搶食當地業績，也有可能是同業為了競爭附近利潤。

¹¹ 全家內部習慣將廢棄商品稱做「LOSS」。

產品，為了避免機會損失，總部提供 LOSS 補助，凡是特定產品達到特定訂銷比，即能獲得補助。然而，銷售較好的產品，若必須跟隨標準，則廢棄數量勢必也會增多，隨著銷售的基數增大，店鋪廢棄的數量也會明顯增加。再者，重點鮮食商品由營業部經理直接指定，較不畏懼風險和擔憂機會損失的店長，通常會跟著訂銷比標準去抓，如果一下賣太好，會訂多一點留到快到期再上架，以維持標準；而較不敢冒風險的店長，則會減少整體訂購量，不管是在進貨時直接收進後場不賣，直到商品快過期再拿出來，以維持最低訂銷數量，或者其他方式。然而就長期經營而言，前者的店長所經營的成效經常是較好的，也因為這樣，除非重點鮮食清單的商品數量太過龐大，否則多數店長都會依循著補助的方向設定訂購數量。

3. 誰在造業？

前面提到總部由營業部經理起始的重點鮮食商品，以及加盟主透過各種方式達到經理的要求，但不論是哪一種，都有不少的廢棄量產生，只有依循重點商品的店鋪，其廢棄量才會稍多。根據觀察，店鋪平均每月廢棄量約五到八萬元，平均每日約一千七至兩千七百元。為了配合新形態店鋪 NF1¹²的擴大推廣，開幕後數個月也會給予高規格的獎勵，除了推廣新開幕店鋪而拉攏更多既有商圈外顧客，也為了使鮮食商品定著率增加，而這樣的獎勵模式除了金額不同，其模式則和重點鮮食商品一致。

十四、 可以代班嗎？—人員管理和店長職責

表十：店鋪排班時間基本原則

班別	起訖時間	累計時間
早班	08:00-16:00	8 小時
晚班	15:00-23:00	8 小時
工讀晚班	18:00-23:00	5 小時
大夜班	23:00-08:00	9 小時

¹² 新形態大型店，全面提升店內鮮食比例，設置開放式中島冷藏櫃及新式店內設備，對於店鋪人員的要求也相對提升。最明顯的特色及在於櫃檯後方有一大片淺綠色布景，菸櫃上方並印有 Family Mart 字樣。

1. 人力短缺常態化與高流動率

第七章曾提及薪資與工作負載量問題，論述了加盟主為了極大化人力資源價值，而多會採取固定每班人數的班表編排，理性上這種方式的確也是商業經營的最佳辦法，不僅能應付大多數情況的來店顧客，遇到少數來客數爆量時，也能由店長或副店長本身機動下去站班。但也因為這樣，在遇到兩人以上先後離職的狀況，或者店員有特殊緣由如車禍而無法上班，整個超商的班表就會變得非常緊湊，既有的店員上班時數可能就會被平均分配增加，以填補失去的班表空格。不過，這還只是特殊情況。

超商本身工作內容相當繁雜，同時身為服務業又必須保持服務員的基本態度與應對，又受到總部定期與不定期的各種突擊檢查與點檢，加上來客數的暴增也沒有回饋至店員身上，不論勞動量是大是小，基本上仍舊維持最低薪資標準，僅有偶爾給予的百元獎勵金以及特殊節慶的小額獎金。此外，最為超商工作者所詬病的延遲下班問題，也成為超商店員最常抱怨但又無法明說的苦。最後，超商數量眾多，經常被視為是一種過渡性質的工作，多數人甚至會將這份工作是為兼職（打工）而非正式工作，加上超商內的各項福利措施並不吸引人，使得超商的工作常會被當作一種暫時性的工作。

綜合以上原因以及前面幾章所提的超商狀況，使得超商店員的流動率相對其他服務業偏高，除了正職人員、產學生及建教生受到合約限制¹³外，一般兼職人員的流動率幾乎偏高。就經驗上的情況來說，時間較短的平均兩個月離職，時間較長的則平均一年就會離職。也因為這樣，店鋪內多半希望有固定比例的正職人員、產學生或建教生以維持恆常人力支援。

2. 人事成本最低控管

為了維持最佳的人力狀況但又不至於產生人力上的機會損失，店鋪必然會將店員數量維持固定比例和規則，但為了避免超商人力高流動率危及店內營運，通常店鋪都有一定比例的正職人員、產學生及建教生，而在這之中，正職人員通常是有一位，建教生則是一至二組（另有規定上限；兩個人為一組，三個月為間隔互相輪替），然而在選擇上，店鋪

¹³ 儘管受到契約上的限制，但如建教生仍可以透過轉學的方式避開違約情事，儘管這種情況鮮少發生。

通常會偏好建教生而非福利較多的正職人員（產學生）。除此之外，經常性的延遲下班也在一定程度上彌補店鋪人力銜接與不足的問題。

十五、 直營店、加盟店與鄰近店鋪

便利商店依照店鋪的管理制度及門市所有權區分為直營店與加盟店，然而直營店和加盟店之間的差異是無法從外觀上明顯辨別的。許多人都試圖在進入超商消費時觀察這間店的種類，多數會依照服務態度和穿著來區分直營與加盟的差異，但實際上並非如此，這種以直營店為優的看法顯然不適用於超商。實際上，一間店鋪屬於直營店或加盟店，僅能仰賴口頭詢問而得知來確定，特別是在新型態大型店陸續改裝出線後，兩者間的區分又更不容易。另外一個較不準確的區分方式則是鮮食的數量。直營店不若加盟店需要掌控銷售利潤，力圖最大的營收，因此在期限較短的鮮食商品上，會因顧及成本而控制數量，但直營店因為直屬於公司，薪資所得也是由總部簽出，其所負擔的是管理責任而非利潤的多寡，相較於加盟店對於成本的控管便鬆懈許多。

至於超商與鄰近店鋪的互動，除了因為特殊情況而必須調貨，或者因為開會而在特定地點集合見面外，多數加盟主並不太有機會和周遭店家互動。一來是擔憂互動過程中，不論是在店外討論或者親臨店內，都有可能洩漏自家店鋪的各種優勢及劣勢，使人有機可乘；二來則是因為超商瑣事眾多，既然都需要花費相當多的時間在店鋪管理上，又何來多餘時間能和周遭競爭對手互相閒情逸致呢！

十六、 血汗的是誰？—總公司—加盟者—店員

1. 僵化、限制自由的工作環境

超商內各種勞動條件和環境經常是不友善甚至敵意的，從店員打卡上班開始行動範圍就被拘束在店內，而繁瑣又細碎的工作內容也迫使店員經常處於緊繃狀態，若是來客數量太少又必須設法尋找事情做，一旦來客數暴增或只有一個人上班，連喘口氣、喝口水的時間可能都會被剝奪。在結束一日工作後，表訂下班時間雖已到了，卻仍必須完成剩餘工作才能離開，但事情做完後卻可能又因為疲勞而在店內稍作休息。在一個月辛苦工作後，不管事情多或少，延遲下班時間長或短，都鮮少有額外加給，甚至還會因為收銀機上的短收而扣款薪水。

即便是店長也比店員好不到哪去。超過十小時必須在店鋪辦公、監督，年休月休極少，店員操作不熟悉或遇到態度極差的顧客還必須拉下臉皮向顧客賠不是以避免客訴或懲罰，訂貨只能跟著公司訂好的毛利率下去當作參考依據而沒有斡旋空間，總部的策略再多錯誤也只能硬著頭皮繼續做。

諸如此類差勁的勞動條件，從店員的角度看待是店長對店員的剝削，從店長的角度看則是總部透過加盟制度對店鋪的剝削，這種剝削甚至不只有店鋪，還擴及其他上層幹部。

2. 連鎖商標的代價

掛上連鎖超商的招牌，也就意味著這間超商必須遵守所有總部的規定，譬如沒有送金、自行拉下鐵門等重大事故，或是長期和營業管理人員相處不快，這些都可能對加盟合約構成違約的情況。即使排除這類重大事件，單就超商全天候營運的特色和無限增加的各項便利服務，全都是在不考量超商工作人員能耐的情況下強加到身上。為了促進公司的銷售或者是達到特定目標，店鋪甚至經常在沒有被知會的情況下自動到店許多銷售情況不佳的商品（常見的如瓶裝飲料），而這些商品原本銷售狀況就不佳，即使折扣也難以消化，造成倉庫大量塞爆。但在新式店鋪改裝的趨勢下，辦公室愈做愈小，使得倉庫的容量相對又更難以容納。甚至在本篇報告截稿前，為了推銷關東煮而要求店鋪每日、每週至少需要賣出和廢棄多少關東煮，以維持訂銷比，避免機會損失，但又有多少店長在這層政策背後默默地自行買下應有的數量，只為求讓報表上的數字符合公司期望。

十七、 結語：由上而下的血汗傳承

這份報告的最初觀察角度是從店員出發，探討店員在整個超商中的勞動情況以及他們身處的超商各種狀況解析，然而正因為超商和加盟制度以及連鎖企業之間難以切割，即便在探討各種店員面臨的狀況，仍無法捨棄對於店鋪、店長甚至更高指導者甚至總部的影響。我們已知店員的勞動情形是來自於總部的制度管理以及店長的直接管理，他們不但被拘束在超商內，更必須在相當多的規範下存在，在接近主要都市如大台北地區的店鋪，更必須時時受到高階管理人員三不五時的照會，即使經營狀況良好的店鋪會受到較少的直接干預，但仍大量受到公司政策的影

響。然而雖說店員在超商內被限制了空間以及行動意志，但相較於加盟主卻可說是小巫見大巫，他們更是可以被稱作「禁錮」於超商體系，經營差者賠錢退出，經營好者也被迫必須忍受和承擔各項公司的繁瑣又不合理的規定。而再繼續向上，初階管理人員如擔當，除了有責無權，更需負擔大小雜務和雙面不討好又吃力不討好的各種工作壓力。

超商的勞動狀況之差，有的面臨著長時間工作的困境，有的則面對無法脫身卻又深陷其中的窘境。當我試圖使用經濟學損益兩平的概念趣為這種工作狀況解釋時，卻又成了鬼打牆的結局，換句話說，不論是店員或是加盟主，他們之中多數付出的血汗和所得到的收穫是相當不對等。當我在工作及下班後，經常性的直覺認為我沒必要延遲下班、沒必要在客訴壓力下面對顧客，更沒必要壓低姿態只為符合公司那張薄薄的服務人員態度檢核表，甚至我也經常覺得神秘客點檢真是個糟糕無比的制度。但是回到超商體系的檢視，當我把許多看似和店長有關的責任及義務，在心中怪罪回店長時，卻又在另一層深思熟慮發現這不單只是加盟主的問題。他們固然是這個血汗勞動鍊的參與者既執行者之一，但是檢視他們的勞動狀況，他們卻又是這個勞動鍊的另一個受害者，而程度甚至大的許多。

值此，即使在報告完成後，也有更多深入的想法，卻難以思考出一套方法足以打破這個牢固的血汗體系，而甚至在這個體系中，我也只能是一個參與者，一旦我試圖透過各種方式去打破規則（例如給予態度惡劣客人教訓），則體系內的參與者勢必會聯合反撲。也因為這樣的無力感，才撰寫這樣的記錄及分析文章，盼能給予更多關於超商的分析資訊。