

李 雯 编著

酒店采购部、仓储部 精细化管理与服务规范

-  职 责 与 目 标
-  程 序 与 关 键
-  标 准 与 规 范
-  文 书 与 表 单
-  技 巧 与 方 案

弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列

酒店采购部、仓储部 精细化管理与服务规范

李 雯 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范 / 李雯编

著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 4

(弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列)

ISBN 978-7-115-19805-1

I. 酒… II. 李… III. ①饭店—采购—商业管理②饭店—
仓库管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 023556 号

内 容 提 要

本书以精细化、规范化、实用化为原则, 分别细化了酒店采购部三大工作事项和仓储部三大工作事项。

全书内容包括酒店采购部、仓储部岗位设置与岗位职责、采购办公室精细化管理、食品采购组精细化管理、用品采购组精细化管理、收货组精细化管理、食品仓精细化管理、用品仓精细化管理 7 个部分。

本书适用于酒店管理人员、采购管理人员、仓储管理人员、高校酒店管理专业师生使用, 也可以作为酒店采购人员、仓储人员培训的实务教材。

弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列 酒店采购部、仓储部精细化管理与服务规范

- ◆ 编 著 李 雯
责任编辑 王莹舟
执行编辑 王华伟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 13 2009 年 4 月第 1 版
字数: 140 千字 2009 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19805-1/F

定 价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

“弗布克酒店各部门精细化管理与服务规范系列”编写的总体原则是分部门、精细化、规范化、实用化。

分部门：本丛书囊括了酒店的十大部门，即前厅部、餐饮部、客房部、营销部、康乐部、保安部、采购部、工程部、财务部、人事行政部。

精细化：把酒店各部门的主要工作从岗位到目标、从目标到职责、从职责到程序、从程序到问题进行层层分解，形成了一套可执行的工作体系。

规范化：为重要工作设定了规范、提供了工具、给出了技巧、制定了方案，通过这些内容的组合，为各项工作提供了可执行的标准和规范。

实用化：本丛书为酒店各部门的工作者、培训者、管理者提供了一套“拿来即用”的行事规范和工作指导书。

在上述总体原则的指导下，针对酒店各个职能部门的服务事项，我们从岗位设计出发，明确了各岗位的具体职责，给出了各岗位的目标考核方案，对各项工作进行了执行层面的细化，并且对关键问题进行了详细说明。

岗位设计：针对酒店提供的每一项服务，我们设定了服务职能岗位，明确了岗位职能和层级关系。

职责描述：针对每个具体的职能岗位，我们对岗位职责进行了详细描述，明确了执行者的具体工作事项和在组织中所处的位置。

绩效考核：针对每个具体的职能岗位，我们设计了考核内容、考核指标及目标值，以便于管理人员对其进行考核。

工作程序：针对每一项工作，我们都进行了工作程序和步骤设计，并指出了具体的工作目标。

关键问题：在设计工作程序和工作步骤时，我们对关键程序和关键步骤辅以关键点，进行了特别提醒和说明。

弗布克希望通过“精细化、规范化、实用化”的指导原则和对以上五个方面的层层分解，把酒店各部门的工作落到实处，从而为广大的酒店从业者提供一套完整的、精细的、

规范的、实用的操作规程。

在本书编写的过程中，李艳萍负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，韩伟静、艾丽参与编写了本书的第一、二章，吴志辉参与编写了本书的第三章，李广平、郭晓冬参与编写了本书的第四章，胡星强、郑涛参与编写了本书的第五章，张维、袁功鑫参与编写了本书的第六章，洪锦燕参与编写了本书的第七章，全书由李雯统撰定稿。

弗布克产业经济研究中心
2009年3月

目 录

第一章 采购部、仓储部岗位与制度设计	1
第一节 采购部、仓储部服务事项与岗位设置	3
一、采购部服务事项	3
二、采购部岗位设置	4
三、仓储部服务事项	5
四、仓储部岗位设置	6
第二节 采购部、仓储部目标分解与岗位职责	7
一、采购部目标分解与绩效考核	7
二、仓储部目标分解与绩效考核	7
三、财务总监岗位职责与目标考核	8
四、采购部经理岗位职责与目标考核	11
五、采购部副经理岗位职责与目标考核	13
六、仓储部经理岗位职责与目标考核	14
第三节 采购部、仓储部精细化管理制度设计	16
一、采购管理制度	16
二、采购员工作制度	21
三、仓管员工作制度	22
四、物资仓储管理制度	23
五、物资领用管理办法	25
第二章 采购办公室精细化管理	27
第一节 采购办公室岗位职责与绩效目标	29
一、统计员岗位职责与目标考核	29

二、报关员岗位职责与目标考核	30
三、文员岗位职责与目标考核	32
第二节 采购办公室工作程序与关键问题	34
一、酒店采购工作程序与关键问题	34
二、采购计划编制程序与关键问题	35
三、邀请招标工作程序与关键问题	36
四、供应商的确定程序与关键问题	37
第三节 采购办公室服务标准与服务规范	38
一、采购申请单管理规范	38
二、办公室卫生管理规范	39
三、采购订单跟踪工作规范	39
第四节 采购办公室服务常用文书与表单	41
一、采购申请表	41
二、采购计划表	41
三、供应商筛选表	42
四、供应商考核表	42
五、采购询价记录表	43
六、询价结果一览表	44
七、比价议价记录表	44
八、采购用款申请表	45
九、样品签样试用回单	45
十、设备采购合同样本	46
十一、供应商质量保证协议	50
十二、取消不合格供方通知单	51
第五节 采购办公室服务质量提升技巧与方案	52
一、供应商选择技巧	52
二、供应商管理方案	52
三、采购人员谈判技巧	56
四、酒店设备采购招标方案	57
五、物资采购价格控制方案	61
六、采购工作质量控制技巧	63

第三章 食品采购组精细化管理	65
第一节 食品采购组岗位职责与绩效目标	67
一、食品采购主管岗位职责与目标考核	67
二、食品采购员岗位职责与目标考核	69
第二节 食品采购组工作程序与关键问题	71
一、零星食品采购程序与关键问题	71
二、批量食品采购程序与关键问题	72
三、食品采购合同实施程序与关键问题	73
四、食品采购合同变更程序与关键问题	74
第三节 食品采购组服务标准与服务规范	75
一、“货比三家”实施标准	75
二、厨房蔬菜含毒测试标准	75
三、食品采购卫生管理规范	76
四、食品采购具体实施规范	78
第四节 食品采购组服务常用文书与表单	80
一、每日食品订货单	80
二、鲜活食品报价单	80
三、食品供应商调查表	81
四、食品供应商审批表	81
五、食品原料进货请购单	82
六、食品原料进货报告单	82
七、食品供应商质量档案	83
第五节 食品采购组服务质量提升技巧与方案	83
一、食品采购定价技巧	83
二、餐饮原料采购管理方案	84
第四章 用品采购组精细化管理	89
第一节 用品采购组岗位职责与绩效目标	91
一、用品采购主管岗位职责与目标考核	91

二、用品采购员岗位职责与目标考核	93
第二节 用品采购组工作程序与关键问题	95
一、用品采购定价程序与关键问题	95
二、用品采购工作程序与关键问题	96
三、仓库补仓采购程序与关键问题	97
第三节 用品采购组服务标准与服务规范	98
一、用品请购规范	98
二、设备采购工作规范	99
三、用品采购员工作规范	99
第四节 用品采购组服务常用文书与表单	101
一、酒店用品请购单	101
二、设备采购申请表	101
三、供应商基本资料表	102
四、用品供应商调查表	103
五、用品供应商审批表	104
第五节 用品采购组服务质量提升技巧与方案	105
一、用品采购管理方案	105
二、用品采购定价方案	107
第五章 收货组精细化管理	111
第一节 收货组岗位职责与绩效目标	113
一、收货主管岗位职责与目标考核	113
二、提货员岗位职责与目标考核	115
三、食品收货员岗位职责与目标考核	116
四、用品收货员岗位职责与目标考核	117
第二节 收货组工作程序与关键问题	119
一、收货工作程序与关键问题	119
二、酒水验收程序与关键问题	120
三、鲜活鱼类验收程序与关键问题	121
四、直拨食品验收程序与关键问题	122

第三节 收货组服务标准与服务规范	123
一、收货员工作规范	123
二、蔬菜验收标准	125
三、水果验收标准	126
四、熟食验收标准	127
五、冻品验收标准	128
六、干货验收标准	128
七、海鲜食品验收标准	129
八、肉禽食品验收标准	131
九、收货场地卫生规范	131
十、洗浴设备验收标准	132
十一、酒店设备验收规范	133
第四节 收货组服务常用文书与表单	134
一、收货日报表	134
二、退换货单	135
三、设备验收单	135
四、日用品验收单	136
五、物资验收入库单	136
六、鲜活食品验收单	137
七、酒水验收日报表	137
八、食品原料验收日报表	138
第五节 收货组服务质量提升技巧与方案	138
一、食品检验技巧	138
二、异常问题处理方案	140
第六章 食品仓精细化管理	143
第一节 食品仓岗位职责与绩效目标	145
一、食品仓主管岗位职责与目标考核	145
二、食品仓仓管员岗位职责与目标考核	147
三、食品仓统计员岗位职责与目标考核	149

第二节 食品仓工作程序与关键问题	151
一、食品入库程序与关键问题	151
二、食品出库程序与关键问题	152
三、酒水发放程序与关键问题	153
四、食品补仓程序与关键问题	154
第三节 食品仓服务标准与服务规范	155
一、食品仓作业规范	155
二、食品仓卫生规范	156
三、干货食品储存规范	156
四、冷藏食品储存规范	157
五、冷冻食品储存规范	158
六、食品仓仓管员工作规范	159
第四节 食品仓服务常用文书与表单	160
一、食品入库单	160
二、食品出库单	160
三、酒水领料单	161
四、食品进货报告单	161
五、酒水内部转账单	161
六、鲜活食品领用单	162
七、食品领用汇总表	162
八、食品收发存月报表	163
第五节 食品仓服务质量提升技巧与方案	164
一、酒水损耗控制方案	164
二、食品仓综合管理方案	165
第七章 用品仓精细化管理	167
第一节 用品仓岗位职责与绩效目标	169
一、用品仓主管岗位职责与目标考核	169
二、用品仓仓管员岗位职责与目标考核	171
三、用品仓统计员岗位职责与目标考核	173

第二节 用品仓工作程序与关键问题	175
一、用品入库工作程序与关键问题	175
二、用品出库工作程序与关键问题	176
三、滞料处理工作程序与关键问题	177
四、用品补仓请购程序与关键问题	178
第三节 用品仓服务标准与服务规范	179
一、用品仓卫生标准	179
二、用品仓盘点规范	180
三、用品仓安全管理规范	182
四、用品仓仓管员工作规范	183
第四节 用品仓服务常用文书与表单	184
一、库存清单	184
二、用品入库单	185
三、用品出库单	185
四、报损申请表	185
五、用品领用单	186
六、用品库存卡	186
七、用品盘点单	186
八、盘点统计表	187
九、仓库补仓申请表	187
十、存货盘点明细表	187
十一、用品收发存月报表	188
第五节 用品仓服务质量提升技巧与方案	188
一、用品仓管理方案	188
二、用品保管保养技巧	190

第一章

采购部、仓储部岗位 与制度设计

第一节 采购部、仓储部服务事项与岗位设置

一、采购部服务事项

服务事项要点	服务事项描述
1. 采购计划与受理 采购申请	(1) 编制酒店采购计划及采购预算，报上级领导审批后执行 (2) 根据市场变动以及酒店的经营情况，及时调整采购计划 (3) 受理各类采购申请，核查采购的必要性及请购规格、数量是否恰当
2. 供应商选择和管理	(1) 进行市场供求信息调查，选择合格的供应商 (2) 建立供应商档案，并及时进行更新、完善 (3) 定期对供应商进行评估与考核，掌握供应商供货能力和信誉
3. 执行采购活动	(1) 根据采购计划及采购申请，向供应商询价、比价、议价，确保优质采购 (2) 与意向中的供应商进行合同条款谈判，并签订各类采购合同 (3) 跟催供应商执行采购订单的情况，确保供应商交货时间满足酒店经营需要 (4) 负责进口物资的合同谈判、进口许可证申请、结汇、保险、运输、报关等事务的办理
4. 采购验收与结算	(1) 按照酒店规定的标准，协助仓储部做好所购物资的验收工作 (2) 妥善处理所购物资出现的质量异常情况，并对供应商的交货质量进行整理、分析和评价 (3) 严格按采购合同或协议书做好采购物资的预付款和剩余款项的结算工作
5. 采购成本控制	(1) 根据采购成本控制目标，编制采购成本控制计划，报上级领导审批后执行 (2) 负责采购目标达成的方案规划、实施跟进与执行监督工作 (3) 负责采购成本的分析、核算工作
6. 采购档案管理	(1) 整理采购单和收据等，并编制每周进货汇总表 (2) 采购申请、询价函、采购合同或协议书等各类文件资料的归档工作 (3) 进行采购合同资料的管理和归档保管工作

二、采购部岗位设置

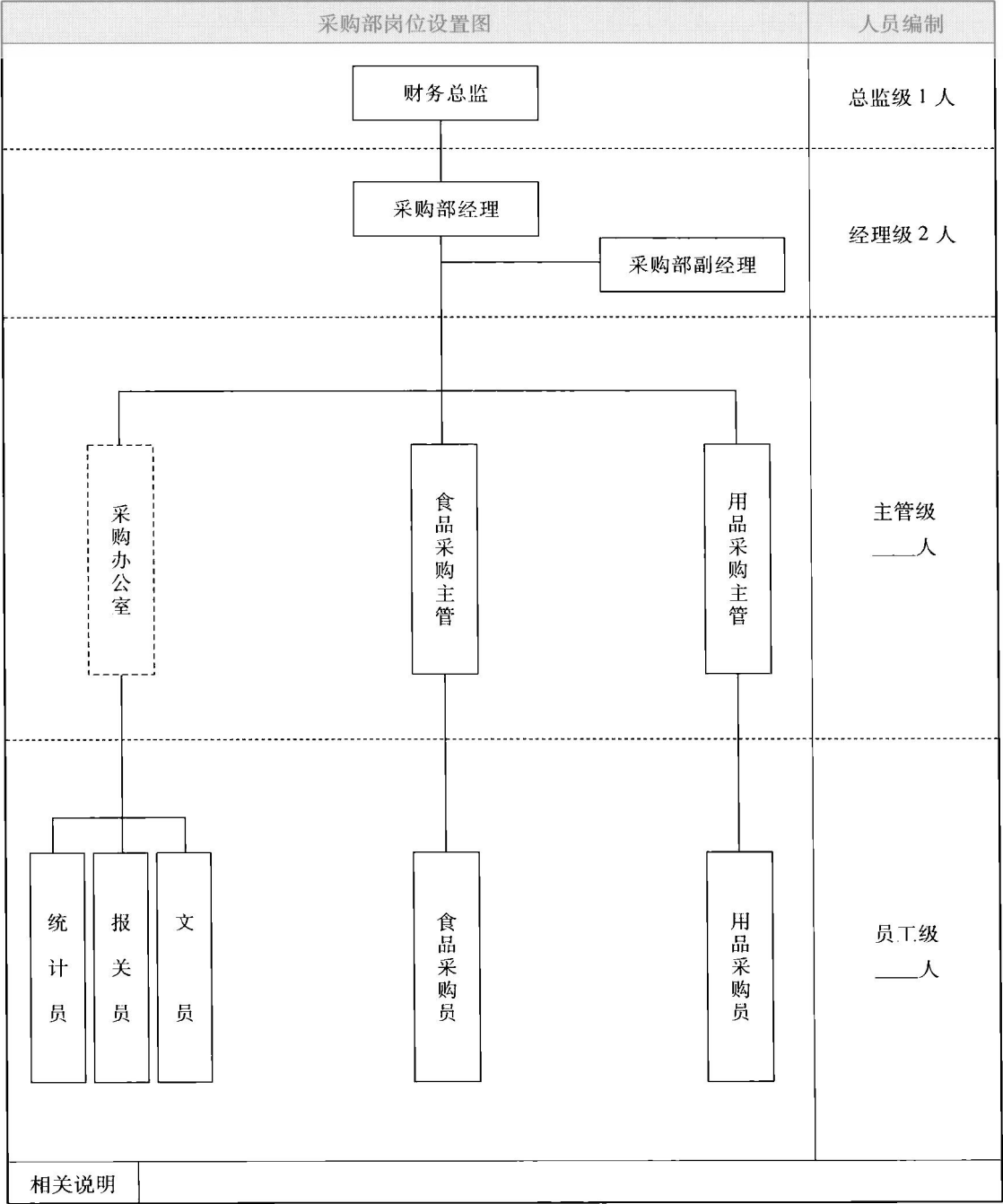


图 1-1 采购部岗位设置图

三、仓储部服务事项

服务事项要点	服务事项描述
1. 执行收货	(1) 对采购员采购的以及供应商送来的各类用品、食品进行入库前的数量清点、单据核对 (2) 检查各类用品、食品等物资的包装情况，并做好收货记录 (3) 入库前将收货结果及时反馈给采购部，以便及时处理有异常的物资 (4) 负责检查收货用磅秤的准确性，及时纠正误差
2. 物资出入库管理	(1) 办理各类物资的出入库手续，检查入库、出库手续是否齐全 (2) 对需进库保存或出库的各类物资，进行点数或过磅 (3) 严格检查出入库物资的质量，只有经相关人员验收合格的物资方可入库；对出库物资，也要进行质量检查，杜绝不合格品投入使用 (4) 负责各部门每月购进、领用物资的记账工作，合理控制各部门领用物资的数量
3. 物资在库存储保管	(1) 进行仓库库区规划，包括规划存放区域、设计各类物资的摆放位置与规划，以合理地利用仓容及各类资源 (2) 对在库物资进行分类存放、定期整理和有效保管，确保物资不受损 (3) 各个仓库库区公共卫生管理，防止在库物资受潮、变质 (4) 做好仓库安全管理，尤其是防火、防盗工作
4. 物资定期盘点	(1) 每日对出入库物资进行数量统计，编制库存日报表，为采购部提供准确的库存数据 (2) 定期对库存物资进行盘点，记录在库物资的各项数据，并向财务部提供库存盘点报表
5. 库存控制	(1) 核定各个用品仓库、食品仓库的储备定额，并严格予以控制 (2) 对库存的物资进行动态管理，及时向采购部提出采购需求 (3) 对酒店内发生的废、旧物资进行回收，并进行相应的处理