

超一流服务品质

本书对零售业老板、店长、员工具有同样意义

跟我学做

超市

金牌服务员

**CHAOSHI JINPAI
FUWUYUAN**

商业领域的开放，意味着全面取消地域限制，这预示着国内零售市场与狼共舞的时代真正到来。也就是说业内经营者除了商品竞争，“服务”将成为取胜的热点。

萧野→编著

 **中国纺织出版社**

超一流服务品质
本书对零售业老板、店长、员工具有同样意义

跟我学做

超市

金牌服务员

**CHAOSHI JINPAI
FUWUYUAN**

萧野 → 编著

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟我学做超市金牌服务员/萧野编著. —北京:中国纺织出版社, 2005. 7

ISBN 7-5064-3427-X/F·0581

I. 跟… II. 萧… III. 超级市场—商业服务—服务人员—技术培训—教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 051750 号

责任编辑:苏广贵 特约编辑:焦霞
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本:640×960 1/16 印张:24.5

字数:255 千字 印数:1—6000 定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

从感性消费到理性消费,是当今消费者的一种价值消费观的改变。而促成顾客满意消费和再次上门的关键,就是为顾客提供优质的服务,也就是说,经营者自身的利益是在满足顾客的利益中获得。

2004年6月1日发布的《外商投资商业领域管理办法》规定自同年12月11日起,商业领域的开放将全面取消地域限制,外资零售业获准在内地任何地方开设商铺,且无需寻找中方合作伙伴,本土超市在“洋超市”的大举压境下,服务营销成为我国营销理论界和企业界谈论的热点。超市集营销与服务一体,服务和营销同等重要,而在我国零售业的传统经营中,提高服务质量和水平在很多时候只是一句空洞的口号。

随着零售业市场竞争的加剧,近年来,服务逐渐成为热点,服务的重要性日见突出。可以说当今的营销是服务营销,当今的竞争是服务竞争。

如果业内老板只是简单地将服务看作是员工的事情,那就大错特错了。一脉相承,是人性的弱点,尤其是服务业管理者的素质决定了一种企业精神。可见在“服务业人力资源管理系统”中,服务对老板、店长和员工有着相同的重要性。

编 者

2005年5月

目 录

第一章 超市服务的重要意义	1
一、国门打开后外资超市进驻中国领地	1
二、中国超市业市场的现状——洋超市扩展服务业倾销抬头	2
三、本土超市如何应对洋超市的“服务业倾销”	5
四、提高超市服务质量的重要性	8
五、如何提高超市服务质量——服务管理的探讨	10
六、从沃尔玛服务看超市服务营销	14
第二章 超市应提供的服务	17
一、服务的分类	17
二、超市的售前服务	18
三、超市的售中服务	20
四、超市的售后服务	25
五、超市的物质性服务	28
六、超市的人员性服务	30
七、超市的信息服务	31
八、超市服务的作用	31
九、销售服务中的十大误区	32
第三章 金牌服务员应具备的素质	37
一、职业道德素质	37
二、文化素质	39
三、身体素质	41
四、心理素质	41
五、业务素质	45
六、职业营销素质	50

第四章 金牌服务员的销售礼仪技巧	53
一、金牌服务员的基本礼仪和礼节	53
二、金牌服务员服务的规范	56
三、金牌服务员打招呼的技巧	59
四、金牌服务员理想的应酬语	59
五、收银员待客及规范用语	62
六、待客服务常识及基本用语	63
七、金牌服务员常用的专业术语	67
八、金牌服务员服务技巧二十五条	68
九、超市接待顾客技巧	70
十、服务的三大关键环节	75
十一、金牌服务员的销售方法	76
十二、金牌服务员基本的服务用语总结	78
第五章 金牌服务员需知的规章制度及职责规范	85
一、超市内部稽查制度	85
二、超市资金预算制度	89
三、财务利润管理制度	92
四、超市服务规范政策	94
五、超市管理奖惩制度	102
六、超市销售店面管理制度	105
七、连锁分店管理标准	107
八、商品验收标准规定	113
九、超市办公室管理制度	154
十、印信管理制度	157
十一、卫生管理准则	158
十二、值班管理制度	159
十三、电话管理规定	160
十四、值班室管理制度	161
十五、保险库管理办法	162
十六、员工着装管理规定	163

十七、员工工作服装制发及穿着办法、使用年限	163
十八、工业安全管理准则	164
十九、公司警卫人员值勤准则	170
二十、电脑室管理规定	173
二十一、识别证使用细则	174
二十二、办公室布置要点	175
二十三、总台值班管理规定	176
二十四、企业总机管理制度	177
二十五、行政部经理岗位职责	178
二十六、主管岗位职责	179
二十七、店长岗位职责	179
二十八、采购人员管理规定	181
二十九、超市理货员岗位职责	181
三十、收银员岗位职责	184
三十一、客服员岗位职责	185
三十二、内勤岗位职责	186
三十三、果蔬员工工作职责	187
三十四、超市收货员岗位职责	188
 第六章 金牌服务员应掌握的顾客消费心理	 191
一、如何让顾客满意——消费者购物心理分析	191
二、消费者心理活动的情感过程	194
三、不同类型顾客心理分析	196
四、女性购物心理	199
五、男性消费心理	205
六、少年儿童的消费心理	206
七、青年人的消费心理	208
八、中老年人的消费心理	211
九、工人的消费心理	212
十、知识分子的消费心理	214
十一、一般居民和学生的消费心理	215

第七章 金牌服务员如何与不同类型的顾客打交道	217
一、与女性顾客打交道	217
二、与男性顾客打交道	219
三、与少儿顾客打交道	220
四、与中青年顾客打交道	222
五、与老年顾客打交道	223
六、与谨慎型顾客打交道	224
七、与“打破沙锅问到底”型顾客打交道	226
八、与金口难开型顾客打交道	229
九、与挖苦型顾客打交道	231
十、与怪僻型性格顾客打交道	232
第八章 金牌服务员如何处理纠纷	235
一、纠纷产生的原因及解决办法	235
二、顾客的抱怨产生原因及解决办法	238
三、如何做到欢迎顾客投诉	242
四、金牌服务员处理纠纷的过程	245
五、有关退换货的原则和规定	246
第九章 金牌服务员如何完成促销任务	249
一、超市促销活动分类及各自要点	249
二、超市促销方式大观	253
三、金牌服务员如何做好现场促销	256
四、金牌服务员要学会探测顾客需求	261
五、金牌服务员如何管理好临时促销员	263
六、金牌服务员如何进行 POP 广告的制作	266
七、如何成为金牌促销员	268
第十章 金牌服务员如何进行生鲜、熟食作业	275
一、超市生鲜经营的重要性	275
二、生鲜类产品的经营范围	276

三、超市生鲜食品经营要求	277
四、生鲜区工作规则	285
五、生鲜陈列原则和计划	286
六、超市生鲜商品陈列设计	287
七、生鲜品现场展示与气氛渲染	289
八、生鲜食品设备主要类型及设备选择	290
九、生鲜补货程序及注意事项	293
十、生鲜报损的手续	294
十一、超市肉类鲜度管理方法	294
十二、肉类部员工每日的工作内容	297
十三、生鲜部设备功能、使用、清洁、保养说明	298
十四、生鲜清洁的范围及要求	299
十五、超市生鲜区吸引顾客的七个秘诀	301
十六、超市熟食鲜度管理方法	303
十七、熟食部主管每周工作重点	304
十八、熟食部卤区岗位工作职责	305
十九、熟食部油炸区岗位工作职责	306
 第十一章 金牌服务员的商品陈列技巧	 307
一、超市商品陈列的原则	307
二、超市商品陈列技术	314
三、店面商品陈列技巧	320
四、货架、端架及堆头陈列的标准和检验重点	322
五、超市日配品陈列技巧的运用	325
六、超市水产品的陈列知识	325
七、超市肉品和果菜的陈列技巧	326
八、体现商品陈列效果的工作顺序	330
九、商品陈列七种艺术	332
十、黄金分割商品陈列线	334
十一、让你的商品陈列更具磁力	336
十二、超市商品陈列应注意的问题	337

第十二章 金牌服务员的收银工作	339
一、收银机的解释及使用	339
二、收银员的作业流程和作业管理的特点	339
三、超市收银员的服务技巧	344
四、收银机关机后的总结	346
五、收银员轮班作业应考虑的各项因素	347
六、收银组员工、领班、主管、客服经理的岗位职责	348
第十三章 金牌服务员的安全管理知识	353
一、超市商品防盗	353
二、超市防盗设施介绍	355
三、超市员工的防盗训练	356
四、察言观色防范偷盗	358
五、加强防范程序的几种措施	359
六、抓盗打扒的具体措施	361
七、发现少收账款的方法	364
八、使用扫描系统进行防盗检测	365
九、超市防损绝招	367
十、超市惯偷 12 招大曝光	368
第十四章 金牌服务员的卫生管理知识	371
一、从业人员卫生	371
二、超市场地卫生	373
三、设备的卫生	375
四、仓库卫生	376
五、超市环境管理	376
六、卫生检验及管理制度	377
七、超市废弃物管理	381

第一章 超市服务的重要意义

2004年12月11日,中国对零售企业的三年保护期宣告结束,中国零售业全面对外资开放。此时,中国零售业与外资零售业的全面竞争开始了,在连锁超市行业中,本土超市该做何种改进,如何“与狼共舞”?业内人士认为,在众多需要改进或调整的环节中,超市服务问题成了重中之重。

在国内零售业中,有着不把顾客当上帝的陋习,尽管国内改进服务质量的工作早在十年前就开始了,但是服务人员仍会说一些他们最喜欢的口头语,比如“你没看见我现在很忙吗?”。

与此同时,美国零售业巨头一入住中国,就试图发挥自己招牌式的服务魅力。前不久的某一天,深圳的沃尔玛店出现了一名头戴圣诞老人帽的迎宾队员和一排用金属亮片装饰的人造圣诞树,在欢迎购物者的到来。促销员们大声地喊着“快来吧,忠实的客人们!”。他们热情、礼貌,服务到位。“今天我买完东西,一个员工还帮我提袋子。”24岁的刘芳说,她的头发扎成一个马尾,浅黄色男式高尔夫衬衫遮住了她怀孕的腹部。

一、国门打开后外资超市进驻中国领地

按照我国加入世贸组织的承诺,2004年12月11日起分销行业全面对外开放。已进入中国市场并形成相当规模的沃尔玛、家乐福、麦德龙等国际大型零售企业在2005年又纷纷增开新店,加速了在大中城市的全面扩展,导致国内零售市场竞争更加激烈。

今年2月初,名列全球五百强之首的沃尔玛在大连的第3个店正式开业,这是沃尔玛在我国第44家门店。今年沃尔玛计划在中国再开15家门店,3年内达到100家。百安居、吉之岛、易初莲花和好又多等外国零售企业都在紧锣密鼓,大幅度地扩大对华投资。北京、上海、广州、深圳等中心城市的外资企业营业额,所占比例已接近或超过50%。

以家乐福、沃尔玛等为代表的外资零售巨头,近期凭借其雄厚的品牌实力,以及一整套带有“倾销”色彩的市场战略,在我国急速扩展,呈现掌控我国流通主渠道的趋势。

“洋超市”主导市场的情形在我国东部沿海的大城市较为普遍,有关资料显示,“洋超市”在我国东部沿海的市场占有率达 50%。

几乎所有外资连锁超市均有在我国再扩展、再投资的强烈愿望和计划。法国家乐福在我国已开设了 36 家大卖场,今后每年还将新开 10 家分店。麦德龙、普尔斯玛特、易初莲花、欧尚等,也一样开始实施全面进军战略。

我国一二级核心商业资源都在东部沿海地区,这些地区也是外资进入最多的地区。许多城市把最好的商业地段低价“送”给外商。一些城市缺乏商业规划,被外资投资牵着走。一些内资商业企业经营效益下降,被迫向农村退守,重新打起“游击战”。

由于布局缺乏调控,相隔数百米内就允许开另一个大卖场,造成恶性竞争。广州市天河北附近,就有百佳、万佳、好又多、岛内价等好几家超市,这些超市去年年底甚至出现了 8 角钱一只鸡,1 角钱 1 公斤菜的怪现象。在竞争初期消费者可能得到低价的实惠,一旦外资企业完成对我国分销领域的垄断,这种实惠就很难持续下去了。

面对“洋超市”,本土商业企业普遍感到空前的压力与生存危机。广州、上海、南京、深圳等繁华商业地段,“洋超市”拉走了大批客流。中国连锁经营协会会长郭戈平介绍,去年全国连锁百强中有一多半企业利润下降,曾跻身 2000 年全国百强连锁企业的北京城市之光、福建华榕等超市则在去年倒闭。

二、中国超市业市场的现状——洋超市 扩展服务业倾销抬头

家乐福、沃尔玛、麦德龙……一家又一家洋超市,日渐被我国百姓所熟悉。在他们迅猛地在中国市场“开疆拓土”的背后,我国 4 万亿的商业大市场正在沦丧,经济安全面临严峻挑战。

外资连锁企业在中国的扩展速度有多快?看一看最近他们在中国的举

动就知道了。目前,北京成为外资连锁巨头们下一步扩展的首选目标。随着国际的零售巨头沃尔玛在北京的第一家山姆会员店开店,同年下半年欧尚、麦德龙、百安居等国际上另外 10 个大的著名新型商业品牌也要相继在北京开店。

最近,日本 7-11 便利店,西班牙迪亚的折扣店,还有法国的冠军店也都与北京的连锁企业签订了合资的正式合同,正在报商务部批准。这三个大的连锁品牌企业已经在做便利店开发的前期准备,7-11 便利店计划今年在北京将开 50 家分店,西班牙迪亚的折扣店今年也要开几十家面积在 300~500 平方米的小折扣店,法国的冠军店主要经营生鲜商品,店铺的经营面积为两三千平方米、三四千平方米的中西超市。

除了北京以外,外资连锁企业在国内其他地区的扩展速度也令人咋舌。目前,全球 50 家最大零售企业的绝大部分都已进入我国市场,抢滩路线图是从南向北、从东部向中西部,逐渐完善构建自己的商业布局,本土企业的地盘受到空前挑战。

目前,外资零售巨头已完成在我国战略部署,形成领先优势,今后 3~5 年内将是其在我国大举扩展、联合、兼并和重组的关键时期。按照现在的发展势头,不到 5 年,外资零售业将完全掌控我国的流通主渠道。

对于洋超市进入中国零售业市场的杀手锏——“服务业倾销”现象,下面作一介绍:

⇨“零成本”扩展 抢占中国市场

外资商业企业一年能在我国连开十几家大卖场,要投资数亿元,国内还很少有这样实力雄厚的企业。外资零售巨头果真是靠“财大气粗”吗?

外资巨头的经营技巧十分高明,他们是用中国的资源抢占中国的市场,实现无本扩展,一些外资企业通常在开第一家店时投资是到位的,在开第二家、第三家之后,就不用自己掏腰包了,而是靠拖欠货款、向中国供货商收取名目繁多的进场费、赞助费就可以连续地开店。

在广州,一个 2 万平方米的大卖场,每天销售额可达 100 万元,两个月就能进账 6000 万元,而开设这样一个大卖场的投资大约也在 6000 万元左右,因此,外资大卖场一般把货款结算期定为 2 个月,然后拿这 6000 万元再

新开一家店。

外资超市欠货款严重,结算期长,已成为行业性问题。合同上一般约定结算期是 60 天,但大卖场往往以各种理由拖欠,前些年平均是 75 天结算,现在 3 个月内能结算的都算快的了,一般都超过 100 天才结算。在这个期间内,你又不能停止供货,否则就要因为供货不及时被罚款。

除了拖欠货款,外资大卖场还向供货商收取各种进场费用,累积起来,数额相当可观。不必靠批零差价利润,就可以稳赚一笔利润。

如一张清单所记,各种进场费名目繁多,什么新品上架费,每种商品要交 2000 元;新店赞助费,一个店要交 1.5 万元;节庆费,一般一个节日要交 5000 元,而且外资零售企业在我国经营可以不承担任何商业风险,因为他收的各种费用就是一笔稳定的利润,圣诞节、春节、端午节、劳动节、国庆节、中秋节……每逢节日,都要收一笔节庆费,各家大卖场要价不尽相同,有的几百元,有的数千元,甚至消费者权益保护日也要交费,供应商的利润越来越小,货价压得越来越低,但费用却还在不断地增加。一家大卖场有上百家供应商,一年下来,收的各种费用上千万元。卖不掉的货,他们还要无条件退给供应商,不计损耗。

据说,原来当地商界没有额外收费的风气,几年前外资企业进入后,就带来了这股不正常的交易之风。当大卖场逐渐成为人们首选日常购物场所的时候,当国际零售连锁巨头加快抢占市场的时候,他们向中国供应商收费的问题也越来越突出,成为影响行业发展的一个重要问题。

⇒以亏损战略挤垮竞争对手

外资零售企业进来后,开始都采取亏损经营战略,这些零售商凭借强大的全球采购体系和先进的物流管理网,借助规模优势,最大程度降低成本,不动声色地实行低价倾销策略。例如沃尔玛在深圳干了 3 年一直亏损,他们先占住市场再说,因为他有足够的资金实力挺住亏损,而国内则没有企业敢于接招。

另外他们以本土成熟市场的盈利,来弥补新兴市场的亏损,凭此支撑其快速扩展。如沃尔玛美国本土公司销售额的比重为 77.38%,净利润比重却高达 88.58%,而在国外公司销售额的比重为 22.62%,净利润比重仅为

11.42%。这表明,沃尔玛是以本土企业 77.38% 的销售额创造了 88.58% 的净利润,本土市场明显对海外市场进行补贴。麦德龙、家乐福也存在类似的情况。

像家乐福、沃尔玛这些外资商业大鳄,在全球各地拥有数千家甚至上万家分店,每年销售额上千亿美元,在中国市场连亏几年他们都亏得起,完全可以用其他地区的利润来弥补这种亏损。而受资金短缺困扰和管理相对落后的中国企业,没有哪一家能这样亏得起,所以市场迅速被外资企业所占领。

⇒提前进入违规开店

有人说,外资企业是跑步进入我国市场的,甚至不惜以各种变通手段,违规提前进入。加入世界贸易组织前,我国对外资商业企业的进入有着严格的审批程序,开店必须经国家有关部门批准,而加入世界贸易组织后,我国承诺,在第一年即 2002 年,外国服务提供者仅限于以合资企业形式在 5 个经济特区(深圳、珠海、汕头、厦门和海南)和 6 个城市(北京、上海、天津、广州、大连和青岛)提供服务。在北京和上海,允许的合资零售企业的总数各不超过 4 家,在第二年才开放所有省会城市以及宁波和重庆。另外,营业面积在 2 万平方米以上的、拥有 30 家以上连锁店的必须由中方控股。

实际上,外资商业企业无论是股权设置,还是开店,都已大大突破了这些限制,远远走在了我国承诺的时间表之前,这已是行业界的公开秘密。

三、本土超市如何应对洋超市的 “服务业倾销”

加入世界贸易组织后 3 年的过渡期,是我国经过 15 年艰苦谈判才争取到的留给国内企业的缓冲期,理应格外珍惜;“洋超市”的“服务业倾销”对我国本土行业和国家经济安全的影响不可低估。

从官方角度讲必须制订相应对策,抓住加入世界贸易组织保护期的战略机遇期发展自己,否则将丧失最后的机遇。

开放市场是不可逆转的大方向,那种担心外资的冲击而关上大门的

“抵御论”是不可取的;但另一方面也应清醒地看到,在市场开放前提下,各国都在不断运用世界贸易组织规则加强对本国利益的保护,近5年全球发生的1979次反倾销调查中,针对中国钢铁、纺织品等产品的占了14%,达278起,因此那种掉以轻心的放任论、无为论更不可取。关键是要正确认识流通业在国民经济中的重要地位,抓住战略机遇期加快发展壮大自己。

一是有序开放,变以市场换资金为以市场换技术、换管理。原国家经贸委市场局局长黄海表示,各地政府没必要为捞取一时的“政绩”,提前“开放”,过渡期应尽可能把机会留给国内企业。全国政协委员、北京物美商业集团董事长张文中认为,整顿外资商业企业违规行为要真正落实,中方损失要得到赔偿。不要盲目追求引资数量,而应把引资重点转到引进国外先进经营业态和管理技术,提高本土企业的经营水平。

二是创新市场调控手段,遏制恶性竞争。中国连锁经营协会会长郭戈平说,在反倾销方面,中国的行业协会正在发挥积极作用。新店的开设、地点的选择,可以由协会组织听证会来论证决定。杭州市工商联副会长庄哲卿认为,我国的商会应与国际接轨,由协会促进行业自律,建立相应的惩罚机制。要制订相应法规和技术手段,提高外资商业企业进入的门槛,投资额一定要真正到位,不允许用中国供货商和国内资金来“零成本”开店。

上海对外资商业企业开放较早,至今已超过85家外资商业企业,营业面积140多万平方米。为防止竞争失序,上海内环线以内控制新店的设立,对在内外环之间、面积在9000平方米以上的大卖场则实行听证会制度,由市连锁协会组织申请方、同业者、地方政府、专家和居民代表、市商业主管部门组成小组,进行评议并投票表决。今年已对沃尔玛、家乐福、易初莲花开开了三次听证会。沃尔玛要开的3家分店中,有一个计划设在浦东,因这里已有一处卖场,居民区也不大,沃尔玛接受建议,放弃了这个计划。

三是加快产业整合,壮大本土企业。重庆市商委主任秦文武认为,如果在2~3年内本土商业企业不组建有竞争力的大型集团,肯定会被外资全部吃掉。记者采访中了解到,一些地方正在着手加快本地商业资产的整合。在北京,西单商场集团与友谊集团、王府井百货公司和东安集团、燕莎集团与北京饮食服务集团分别进行了联合重组。东北,辽宁大商集团在当地政府扶持下迅速扩展,已在全国5省20多个城市中开设连锁店51家,年销售

额实现 128 亿元,成为国内最大的百货店连锁集团和第三大零售业企业集团。中央采购也被本土企业所运用。2002 年 9 月,来自上海、成都、武汉等地的九大家电零售巨头宣布结盟,将集体采购家电达 150 亿到 160 亿元。

目前零售业竞争最为激烈的是大卖场的高端市场,外资拥有绝对优势。国内零售企业正在被迫向中低端市场扩展。尽快找到适合国内企业的经营成长模式十分重要。应建立适应社区特点的便利店、折扣店,选择部分经济发达的郊区村镇,率先发展综合超市等适合农村消费的新型零售企业等都是值得借鉴的模式。

从国内超市业角度讲,国内企业显然不会坐以待毙,中国零售业正跃跃欲试打造自己的“家乐福”,与国外巨头分庭抗礼。

对中国的市场,外资零售企业主要瞄准大中城市,并主要集中在连锁超市、大卖场、特许经营、专卖店等主流业态,难以涉足中小城市和广大农村。因此从一定意义上讲,中国的零售商业依然是以民族商业为主体的市场结构。

在企业界,连锁经营模式正被广泛采用,各企业竞相争当中国的“家乐福”。香港最大的中资企业华润集团新近抛出“五年规划”:投入 5 亿资金,在 5 年内使销售额达到 500 亿元,赚 5 个亿的利润;2006 年开店总数达 600 家,其中 2 万平米的大卖场占 50 家。该集团目前在北京、天津、深圳等地拥有 300 多家超市。

而论开店数和销售额,上海的联华超市在 2008 年将达到 8000 家分店、800 亿元,华联在 2005 年也将达到 5000 家分店、年销售额 600 ~ 700 亿元。

联华超市股份有限公司、华北区总经理周幼龙宣称,联华将通过合理并购重组,加快特许加盟步伐,五年后标准超市的加盟比例将从现在的 39% 提高到 59%,便利店加盟比例从目前的 30% 提高到 60%;联华将从原来以上海、江浙为主的区域性公司转变为全国性公司。

销售规模仅次于联华超市的华联超市也预计在未来 3 年中将门店数增至 5000 家,年销售额实现 600 ~ 700 亿元。

另外,我们的本土零售企业也有自身的优势:有人研究过欧洲的情况,发现在同等的服务质量下,消费者更愿意选择本国的服务业。这一点在金融保险行业中比较明显。但不管怎样,我们的本土企业有自己的人脉和关