

HOTEL

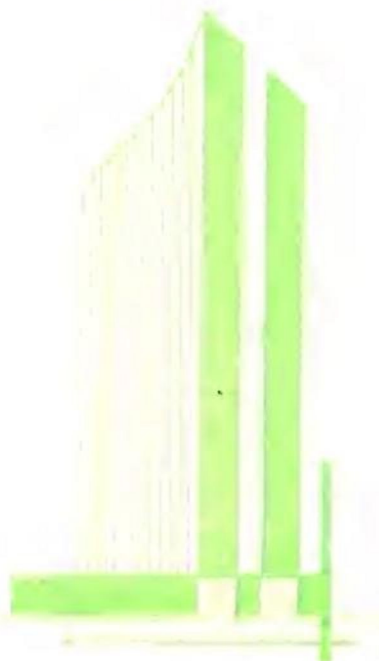
旅游饭店管理人员岗位培训系列教材（试用）

饭店商场部的运行与管理

国家旅游局人教司编

9

旅游教育出版社



94
F719
86
2

〔旅游饭店管理人员岗位培训系列教材〕

饭店商场部的运行与管理

国家旅游局人教司 编

00/26126

旅游教育出版社

C 039730

【旅游饭店管理人员岗位培训系列教材】

饭店商场部的运行与管理

国家旅游局人教司编

*

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄1号)

农业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

开本: 787×1092毫米1/32 6.25印张 120千字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数: 1—10000册 定价: 3.00元

ISBN 7-5637-0255-5/F·051

序

我国旅游事业的发展，已经有了相当的规模。党和国家要求大力发展国际旅游和引导提倡国内旅游。为了适应形势发展的需要，急需培养人才，以促进旅游管理的加强，服务质量的提高。为此，国家旅游局已制定了培训计划。但是计划的实现，除了加强领导等一系列措施外，必须有一套好的教材。正在这时，人教司组织一些同志，共同努力编写了这套旅游企业管理人员岗位培训系列教材。我除了祝贺它的出版发行外，更希望在岗位培训中充分发挥它的作用，并不断丰富它！

刘 毅

一九九一年 六月

旅游饭店中层管理人员
岗位培训系列教材
编辑委员会

顾问 王乃粒

主任 梅 均

编委 梅 均 殷明发 陆剑初

周月华 施品祥 陶明鉴

余炳炎 颜炳祥 陆顺智

总纂 孙天福

前 言

为贯彻落实《国家旅游局关于1990—1995年旅游行业开展岗位培训工作的实施意见》提出的“按照各类管理人员岗位职务标准，于1993年底以前完成旅游企业总经理和主要部门管理人员的岗位资格培训”的要求，使培训工作规范化，保证培训质量，我司组织并委托有关省、市旅游局和院校统一编写了旅游行业管理人员岗位培训系列教材。目前已经编写或正在编写的有《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》共17本；《旅行社中层管理人员岗位培训系列教材》7本；《旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材》6本。

为保证教材质量，编写中认真贯彻了科学性、实用性和先进性，以实用性为主的原则，并严格按照教材编写的程序，从全国旅游院校、旅游饭店、旅行社和旅游车船公司聘请专家，对教材编写大纲和书稿进行了审定。这套系列教材是指定的旅游行业管理人员的岗位培训用书，也可作为旅游院校教学的参考用书。

《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》(试用)17本中饭店中层管理人员岗位培训教材13本由上海市旅游局负责组织编写，包括：

1. 《饭店前厅部的运行与管理》
2. 《饭店销售部的运行与管理》
3. 《饭店客房部的运行与管理》

4. 《饭店餐饮部的运行与管理》
5. 《饭店工程部的运行与管理》
6. 《饭店商场部的运行与管理》
7. 《饭店采购部的运行与管理》
8. 《饭店公关部的运行与管理》
9. 《饭店安全部的运行与管理》
10. 《饭店财务部的运行与管理》
11. 《饭店康乐部的运行与管理》
12. 《饭店总经理办公室的运行与管理》
13. 《饭店人事培训部的运行与管理》

上海市旅游局对教材的编写工作十分重视，专门成立了教材编委会，由局领导任编委会主编，统筹安排教材的编写工作。

《饭店商场部的运行与管理》一书的大纲编写由上海市商业一局职工大学企管教研室主任孙天福执笔，经上海市商业一局职工大学讲师陆明华，上海市财贸管理干部学院教师王顺惠，上海华夏宾馆商场部经理顾通明，上海华亭宾馆商场部副经理郑可仁等审定。

书稿由孙天福修改和总纂。编写人员郑可仁执笔第一章，王顺惠执笔第二章，沈天福执笔第三、四章，陆明华执笔第五章。上海国际饭店商场部经理陈学毅，上海华侨饭店客房部经理陆国春，上海华夏宾馆商场部经理顾通明，广州白云宾馆商场部经理马莉玲，桂林漓江饭店商场部经理郭继柏等，对书稿进行了审阅，最后经北京饭店副总经理王福合同志审定。

教材编写过程中，先后得到一些单位和有关同志的支持、帮助。国家旅游局刘毅局长还特为本套系列教材作序，

在此一并表示感谢。由于时间短，编写岗位培训教材尚属首次，不足之处在所难免，恳请各级旅游管理部门和广大读者批评指正，以便今后修订。

国家旅游局
人事劳动教育司
1991年4月

目 录

第一章 概论

第一节 商场部的作用、任务和特点·····	1
一、商场部的作用·····	1
二、商场部的任务·····	2
三、商场部的特点·····	4
第二节 商场部经理的职责、职权和素质·····	8
一、商场部经理的职责·····	8
二、商场部经理的职权·····	11
三、商场部经理的素质·····	13
第三节 商场部的组织结构·····	15
一、商场部在饭店组织结构中的位置·····	15
二、商场部组织结构设计的影响因素·····	16
三、商场部组织机构的设计·····	17
第四节 商场部与其他部门的关系·····	22
一、商场部与其他职能部门的关系·····	22
二、商场部与其他业务部门的关系·····	24
三、商场部与行政事务部门的关系·····	25

第二章 商情预测和经营决策

第一节 商场部的市场调查和商情预测·····	26
------------------------	----

一、市场调查和商情预测的意义.....	26
二、市场调查的内容和方法.....	27
三、商场预测的内容和方法.....	34
第二节 经营决策	45
一、经营决策的一般涵义和分类.....	45
二、商场部经营决策的内容.....	46
三、经营决策的方法.....	55
第三节 经营计划	61
一、经营计划的作用.....	61
二、经营计划的种类.....	62
三、经营计划的管理.....	64

第三章 业务运行和管理

第一节 业务经营活动运行程序	72
一、商品购进.....	72
二、商品验收.....	80
三、商品保管养护和出库.....	84
四、商品销售.....	86
五、商品调拨.....	92
六、商品变价.....	93
七、商品盘点.....	97
八、商品溢损.....	98
第二节 商品购进管理	99
一、商品购进原则.....	99
二、商品目录的确定.....	103
三、进货渠道的选择.....	104
四、进货方式的选择.....	106

五、进货数量的选择·····	107
第三节 商品销售管理·····	109
一、售货方式·····	109
二、收款方式·····	110
三、服务方式·····	111
四、促销方式·····	114
第四节 商品合理库存·····	116
一、商品的合理库存量·····	116
二、商品库存的动态控制法·····	119

第四章 商场部职能管理

第一节 劳动管理·····	124
一、劳动定额与定员编制·····	124
二、营业员上班形式·····	126
三、劳动报酬·····	127
四、劳动效率·····	128
五、岗位责任制·····	128
第二节 商场设备管理·····	129
一、商场设备管理的定义·····	129
二、商场营业场所的设备及其管理·····	130
三、辅助业务场所的物质设备及其管理·····	131
第三节 物价管理·····	132
一、零售价格的形式和物价管理的重要性·····	132
二、物价管理的原则和内容·····	134
三、定价策略·····	135
四、价格换算·····	138
第四节 服务质量管理·····	139

一、服务质量管理的重要意义·····	139
二、影响服务质量的因素和服务质量的内容·····	140
三、提高服务质量的途径·····	141

第五章 财务管理和经济活动分析

第一节 财务核算管理·····	145
一、财务管理的概念和内容·····	145
二、资金管理·····	147
三、商品流通费管理·····	154
四、利润管理·····	160
第二节 商场部经济活动分析·····	164
一、商场部经济活动分析的意义和要求·····	164
二、经济指标体系·····	167
三、经济活动分析的一般方法·····	171
四、商场部经济活动分析的主要内容·····	178

第一章 概 论

第一节 商场部的作用、任务和特点

一、商场部的作用

商场部（或称商品部、购物中心）在饭店中，是一个相对独立的机构，是专门向客人和其他顾客提供商品和相应服务的部门。在国外多数采取出租经营，在我国虽有出租或联营的形式，但多数由饭店自己经营。随着旅游商品经济的发展，商场部在饭店中的地位和作用在不断地提高，越来越受到人们的重视。

商品部应设于饭店的公共区域，以便于住店客人的购物和社会顾客的出入。商场的规模大小，取决于饭店的建筑条件、经营项目、客流量的多少，一般是与饭店的客房数量成正比。例如，一家500间客房的饭店，应有500平方米左右的商场；800间客房的饭店，应有800平方米左右的商场。如果商场对社会开放度较大，社会顾客流量较多，商场的规模可相应扩大。

商场的地理位置因处于引人注目的地方，时时刻刻受到客人的鉴定。故在装修、布局、设备等方面，应有相当的吸引力；在人员素质、仪表仪容、服务质量等方面，都应达到较高的水平。如果说商场部可以为饭店锦上添花，其良好的社会效益，可以提高饭店在社会中的声誉。

商场部的经济收入有很大的弹性。客人每天不能不住，也不能不吃，而购物则是可有可无、可多可少。然而，吃和住都有个极限，购物却不受限制。一位客人，在购物上可能花费数千、数万元，甚至数十万元。购物数量多少主要取决于我们所提供的商品类型、特色、推销艺术和服务质量。商场部的经济效益，从人均创利、单位占地面积创利，资金投入和利润的比值这三方面来衡量，经济效益一般较高。商场部的经营收入是饭店总收入的重要组成部分，有的单位可达到30—50%，这就确立了商场部在饭店中的经济地位。

二、商场部的任务

商场部的基本职能是商品经营，即组织商品从生产领域到消费领域的流通，实现商品价值。商场部要把商品经营作为经济活动的中心，从而完成其基本任务：一是满足国内外客人的购物需求，促进国际交流；二是为国家创汇并提供积累。具体地说，要完成总经理下达的创汇指标、销售指标、利润指标；三是促进旅游产品的生产和发展。

商场部要完成其基本任务，必须建立有效的管理制度，运用适当的管理方法和具备现代化的经营思想。

（一）有效的管理制度

要达到有效的管理，就要使管理工作实现制度化、标准化、数量化和现代化。商场作为一个商业经营实体，应建立以下制度：

1. 业务管理方面的制度有商品采购制度、物资和商品管理制度、物价管理制度；

2.财务管理方面的制度有现金管理制度、单据凭证流转制度、经济核算制度；

3.行政管理方面的制度有考勤制度、奖惩制度、卫生制度、安全制度等。这些制度的贯彻要以建立岗位责任制作为保证。

（二）适当的管理方法

作为商业企业，常用的管理方法有：经济方法、行政方法、法律方法、社会学心理学方法和定量方法。

1.经济方法。是运用价格、成本、利息、利润、工资、奖金、经济合同、经济罚款等经济杠杆，用物质利益来影响、诱导职工行为的一种方法。

2.行政方法。是依靠管理机构和管理者的权力，用直接对管理对象下达指示、命令、任务等形式，统一目标、统一计划、统一领导、统一指挥，达到协调一致的行动。

3.法律方法。是将管理中比较稳定、比较成熟、带有规律性的经验，由国家用立法形式固定下来，以保证各项经济政策、经济制度、经济方法的实施，并用以调整企业之间和企业内部的经济关系。

4.社会学、心理学方法。就是通过对职工的特长爱好、思想情绪、愿望要求及其社会关系的研究，加以引导，给予适当的满足，以实现企业预期目标的方法。

5.定量方法。就是把经济活动、经济管理中的定性分析数量化，建立各种数学模型，利用数学关系进行管理的方法。

（三）现代化经营思想

主要包括战略思想、消费第一思想、服务思想、竞争思

想、开拓思想和效益思想。现代化经营思想是能够反映当代发达的商品生产和商品交换要求的经营思想。在新的历史时期，唯有树立现代经营思想，才能全面地完成各项任务，才能使企业获得生存并不断地发展。

三、商场部的特点

饭店商场和社会商场相比较，在运行和管理方面有着相同的基本规律，但由于两者的服务对象存在很大的差异性，因此，饭店商场在服务、经营、管理等方面都有其自身的特点。

（一）服务特点

1.服务对象的复杂性。到饭店商场购物的，有住店客人和社会客人，住店客人以外宾为主，社会客人中也有一定数量的外宾。住店客人中，有长住客人和短期客人。按旅游目的来分，有观光旅游、贸易旅游、文化旅游、会议旅游和体育旅游。按组织形式分，有团体客人和散客。他们有的来自台港澳，有的来自欧美、日、东南亚、中东等世界各个地区。不同地区、不同目的的旅游者，有着不同的风俗习惯和不同的购物需求。我们要不断研究短期和长住客人的需要，研究不同目的的旅游者的需要，研究来自各工地区的旅游者的需要。这样，我们的服务才具有针对性，才能使客人满意，才能取得最好的经济效益和社会效益。不断研究不同服务对象的不同购物需求，是商场部的重要课题。

2.服务要求的特殊性。饭店商场部要求有高水平的服务质量和服务态度，为客人提供一切方便。服务不周到，不仅

会失去商品销售的机会，还可能失去客房销售的机会。优良服务，能获得立竿见影的效果：想买不想买的，终于买了；介绍一位客人购买，会诱导一群客人购买。饭店商场的服务要求主要有以下几个方面：

（1）站立服务、主动招呼、微笑接待。对这个服务规范，一般社会商场由于种种因素，很难全面推行。而饭店商场能够做到、必须做到。营业员不仅要站立，还应定岗定位。就是要求站在最佳位置，时刻等待客人的到来，主动招呼。是营业员先招呼客人，还是客人先招呼营业员，这是现代服务意识和落后服务意识的重要区别；

（2）营业时间长。饭店商场的营业时间，一般是早晨七时至晚上十一时。客人早出晚归，所以早市和晚市，是饭店商场的黄金时刻，饭店商场的营业时间比社会商场长得多，这是为了适应客人生活规律的需要；

（3）较高的外语水平。外语会话，是商场部服务人员的基本要求。坚持外语培训，不断提高外语水平，并力求掌握多种外语。生动的介绍商品要靠语言艺术。听不明白客人的要求，就无法使客人满意；

（4）熟练的操作技能。饭店商场的客流量有较大的不均衡性。有时候，商场里客人寥寥无几，营业员几乎空闲得无所事事。有时候，团体客人蜂拥而至，往往会集中于几个柜台，一个营业员要同时接待好多个客人。俗话说：“养兵千日，用兵一朝”，这正是“抢”生意的时候，速度就是效益，营业员要发挥熟练的操作技能，既要镇静从容，不出差错，又要迅速敏捷、应付自如。熟练的操作技能靠平时认真的“练兵”，平时不操练，临阵必然手忙脚乱，“逃”了生意，还可能出差错；