

第一章

旅游接待业中的管理

关键词

ABCD 分类	控制周期的四个环节	职业素养
企业倒闭	隐性成本	持久力
应急计划	生命周期曲线	统一财务系统
控制	国家标准	评估频率

学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：

- * 讲述评估生产力的六大要素
- * 确定并解释管理控制职能中的三大基本素质
- * 绘制并说明控制周期的四个环节
- * 概述决定 ABCD 产品安全保障分类的因素

- * 说明在维持正常业务运作当中的三大主要活动
- * 讲述企业失败的主要原因

有效的管理是任何一项商业活动成功的必要条件。管理的定义就是一个安排和通过他人去完成各项任务的过程。管理的这一定义,对于旅游接待业这个劳动密集程度极高的行业来说尤其适用。由于旅游接待行业的绝大多数工作是通过员工提供的服务来完成的,所以管理人员的能力和沟通技巧对任何一家成功的旅游接待企业来说都是至关重要的。但是,由于这个行业劳动密集程度高,所以对于任何一个想真正获得成功的企业来说,必须充分运用控制程序中的管理职能。

一、行业细分

旅游接待业的业务范围在不断扩大,过去人们一直倾向于把旅游接待业和饮食服务业联系在一起。旅游接待业的主要业务是餐饮业务,但同时也有一些企业并不把饮食服务作为一项主要收入来源。有些饭店和汽车旅馆不提供餐饮服务,有些赌场不开展住宿业务。因此,尽管过去人们把餐饮服务和提供住宿作为旅游接待业的两大重要组成部分,但是现在这已并非如此了。推动旅游接待业发展的四个重要组成部分分别是:餐饮服务、住宿、旅游和博彩。从收入的角度来看,作为博彩业组成部分的赌场已成为世界上发展最快的行业了。从类别的角度上讲,这就把旅游接待业的主要业务划分为餐饮、旅游、住宿和娱乐等几大类。

目前,旅游接待业的分类越来越困难。以往较为普遍的观点,是把旅游接待业分为餐饮服务业和饭店/汽车旅馆业,这两项广义的概念被用来涵盖旅游接待业的所有业务。如果一家企业拥有客房,那么它即被认为是旅馆业的一部分;如果没有客房而提供餐饮,那么则被认为是餐饮业的一部分。现在我们认识到,这并没有涵盖整个旅游接待业。旅游接待业不仅提供住宿设施和饮食服务,它还是一个大量销售旅游和娱乐的行业。随着博彩业的发展,销售娱乐已成为旅游接待业的主要组成部分。

旅游接待业早期曾把赌场定义为拥有赌博设施的饭店。现在,有

些赌场不再提供住宿，也有一些地区的赌场共同商定不再提供饮食。旅游接待业曾把举办体育赛事和音乐会看作是一种销售娱乐的方式，通过特许经营餐饮而赚取相当比例的利润。现在赌场赚取的利润大大超过一场音乐会的利润，而且并不依靠提供特许经营来赢利。

因此，我们不能说旅游接待业仅仅是提供饮食和住宿的行业，而应该说旅游接待业实际上是由饮食、旅游、住宿和娱乐四个部分组成的。

实际上，由于这四个构成部分，旅游接待业成为一个劳动力高度密集型的行业，它对控制的需求因而远远高于其他行业。旅游接待业经营产品的方式有别于制造业。制造业可以迅速调整产量或把产品放入库存，旅游接待业总的来说就不具备这些优势，没有销售出去的饭店产品是不能再放回库存的。客房是价值最容易丢失的产品之一，客房如果没有售出，那么就会失去当天的收入，并且这一损失是无法弥补的。如果在某一时间段内没有客人玩一台吃角子老虎机，那么这台游戏机的娱乐时间就会失去。你可以临时替换生产线上的某个工人，但你无法替换因病无法出席音乐会的超级歌星，你只能坐失收入。在旅游接待业中，应急计划是不可缺少的。

旅游接待业不同于大多数其他行业，它的劳动力密集程度很高，其产品不能被重新放入库存，但其计算资源的会计要素和方法却与其他行业的做法基本相同。尽管如此，旅游接待业仍在对财务状况的评估周期方面有别于其他行业。一般说来，一些企业只评估财务年度报告、季度报告或月报表，而旅游接待业必须每日、每周或不少于每个会计结算期评估运营状况。旅游接待业的会计结算期一般为每4周一次，每年共分为13个周期。管理人员进行调整或处理问题的时间不能长于一个会计结算期，如果长于这个结算周期，就没有办法补救了。需要频繁评估的迫切性受制于旅游接待业的三大因素：劳动力高度密集、产品无法放回库存以及库存产品的易坏性。

二、会计责任和控制在的重要性

旅游接待业的发展速度快于其管理队伍的成长速度。由于没有足够的称职的管理人员，所以经营运作程序中的控制和会计责任越来越

成问题。缺乏会计责任和控制是许多企业倒闭的明显原因。

正如前面所述,从根本上讲,旅游接待业评估生产力的要素和方法与其他行业是相同的。但由于评估频率较高,所以为了便于比较和评估,旅游接待业就设计了一些程序来把这些任务结合起来。构成评估过程的必要项目和活动:

- * 损益表
- * 统一会计制度
- * 国家标准
- * 成本销量利润关系
- * 可控费用和不可控费用
- * 经营预算

(一) 损益表

多数损益表的构成要素为:销售额、销售成本、销售毛利、其他收入、可控费用和不可控费用、税前净收益等。当谈及旅游接待业中的控制成本和利润时,损益表是我们最常使用的报表(参阅表 1-1)。

旅游接待业损益表的构成要素与其他行业完全相同,管理人员主要关注的是销售额和销售成本。但是由于采取措施予以纠正的反应时间有限,所以管理人员必须经常浏览这些构成要素。无论管理人员如何有效安排员工的工作或如何周密地计划制作工作单,意料之外的重大事件亦或天气变化都会很快改变所需的资源数量,会使最有效最全面的计划失去效力。因此,有必要持续跟踪损益表中的销售额和销售成本这些关键的数字。当然,旅游接待业的管理人员跟踪损益表的频率也不能随意夸大。

表 1-1 普通损益表

截止 20 × × 年 3 月 31 日的月损益表	
	金额 (美元)
销售收入	
销售成本	
销售毛利	
经营费用	
工资	
公用事业留存金	
营销支出	
租金	
维修费用	
总经营成本	
净利润	

(二)统一会计制度

各种统一的会计制度对维持旅游接待业内的连续性至关重要。由于旅游接待业惊人的发展速度，有经验的管理人员为了进取和发展，会不断跳槽到新的企业。为了使新的管理人员熟悉控制工具，各种统一的会计制度为管理人员和会计创造了一种连续体系。当然，由于销售分类和费用分类种类繁多，不可能存在一种适用于任何行业的会计制度，所以旅游接待业的各类细分都有各自的统一会计制度。旅游接待业最常用的三种统一会计制度为：住宿业统一会计制度（简称为 USALI）、餐饮业统一会计制度（简称为 USAR）、俱乐部统一财务报告制度（简称为 USFRC）。表 1-2、表 1-3 和表 1-4 列出了各个制度的损益表格式。

表 1—2 住宿业统一会计制度损益表

截止 20 × × 年 12 月 31 日的损益表		
	今年	去年
收入		
客房	\$	\$
食品		
饮料		
电信		
车库和停车场		
其他营业部门		
租金和其他收入		
总收入		
成本和费用		
客房		
食品		
饮料		
电信		
车库和停车场		
其他营业部门		
管理费用和综合费用		
人力资源		
信息系统		
保安		
市场营销		
特许经营费		
交通		
资产经营和维护		
公用事业费用		
管理费用		
租金、财产税和保险		
利息费用		
折旧和摊还成本		

成本和费用总计

总毛利收入

所得税

现行所得税

递延所得税

所得税总计

净收入

表 1-3 餐饮业统一会计制度损益表和留存盈余表

截止 20 × × 年 12 月 31 日的损益表和留存盈余表

	金额	百分比
<u>销售额</u>		
食品	\$697 000	82
饮料	<u>153 000</u>	<u>18</u>
总销售额	850 000	100
<u>销售成本</u>		
食品	245 500	35
饮料	<u>52 000</u>	<u>34</u>
总销售成本	297 500	35
<u>毛利</u>		
食品	451 500	65
饮料	<u>101 000</u>	<u>66</u>
毛利总计	552 500	65
<u>经营费用</u>		
工资	255 000	30
员工福利	34 000	4
占用成本	59 000	7
直接经营费用	51 000	6
音乐和娱乐	1 000	00.1
营销	17 000	2

公用事业	25 500	3
折旧	16 500	2
管理费用和综合费用	44 200	5
维修和维护	16 500	2
其他收入	(2 500)	(00.3)
总经营费用	517 400	61
营业利润	35 100	4
利息	4 250	00.5
总收益	30 850	4
所得税	4 500	00.5
净收入	26 350	3
周期开始时留存盈余	175 450	
减去红利	(10 000)	
周期结束时留存盈余	19 1800	

表 1—4 俱乐部统一财务报告制度、损益表和费用表

截止 20 × × 年 12 月 1 日的年度损益表和费用表	
会员费	\$320 000
高尔夫和其他运动项目—成本或收入	
高尔夫	100 000
网球	15 000
小型运动	10 000
体育项目净成本	125 000
俱乐部会所营业费用和固定费用应付款	195 000
俱乐部会所营业利润或亏损	
食品和饮料	55 000
客房	25 000
小部门一亏损	(5 000)
其他收入	20 000
总计	95 000

扣除未分配经营费用	
俱乐部客房费用	20 000
娱乐	10 000
管理费用和综合费用	90 000
暖气、照明和能源	35 000
维修和维护俱乐部会所	40 000
总计	195 000
俱乐部会所营业净成本	100 000
固定费用应付款	95 000
租金、税收和保险	40 000
应支付款或利息前或折旧前亏损	55 000
利息	50 000
应支付款或折旧前亏损	5 000
折旧和摊还	40 000
净营业收益或营业亏损	(35 000)
其他收益和（扣除）	45 000
净收入或净亏损—会员股本	10 000

（三）国家标准

用于相似类型经营活动的主要成本百分比标准，通常被称为国家标准。食品、饮料和人工成本都属于主要成本，这些成本构成旅游接待业运营成本的绝大部分。麦当劳和汉堡大王(Burger king)在食品、饮料和人工成本方面的国家标准几乎是一样的。这两家公司从本质上讲比较相似，因此它们的食物、饮料、人工成本的百分比也会非常相似。但是，高级餐馆能提供更为优质的服务和不同形式的产品，所以它的价格结构也会有所不同。鉴于上述原因，管理人员在使用这些国家标准百分比来比较他们的营业状况时必须小心谨慎，因为每一家

企业都会有不同的营业费用。《饭店业发展趋势》(由潘内尔·克尔·福斯特出版)和《饭店报告》(由亚瑟·安德森和史密斯旅游出版社出版)每年都要对饭店业中的标准业绩进行总结。同样,全国餐馆协会对餐馆的标准业绩也提出报告。另外,《商业年鉴》、邓恩和布雷兹特里特与罗伯特·莫里斯及其合伙人也出版行业统计和比率分析。

(四)成本 销量 利润关系

在本书以后的章节里我们将详细分析成本销量利润关系,成本销量利润关系是管理人员在对业务运营状况进行财务评估时所必经的一个评估过程。由于旅游接待业市场灵活多变、竞争激烈的特点,因此必须仔细研究成本数量关系,以便能在会计结算期内较早地进行调整。

(五)可控费用和不可控费用

对一家企业来讲,良好的管理之所以至关重要,原因就在于可控费用要占到一个普通饭店运营成本的 50% 以上。当然,其他管理也是非常必要的,但都远不及控制重要。50% 的运营成本直接由管理人员控制。可控成本由以下元素构成,但并不局限于以下要素:工资、员工福利、直接营业费用、营销、能源和设备、管理费用和综合费用、维修和维护。正是由于管理工作对以上资源的使用起到强有力的影响,所以它们被认为是属于可控费用。

不可控费用也是企业运营中产生的费用,但在大多数情况下,业主或企业管理人员对这些费用只能加以确认而不能进行控制。不可控费用包括租金、折旧和财产税等,所有这些费用完全是在不同于管理工作的另一层面,因此管理人员无法对这些费用直接管理以获得更多的利润。

(六)经营预算

预算是企业制定并将依据其实施营业活动的标准,它是比较实际运作与计划活动的主要工具。通过把实际运作情况与预算中制定的标准相对照,我们可以评估企业的整体运作情况。如果实际运作被认为

大大偏离计划标准，我们就必须采取措施来予以矫正。

三、管理人员的素质

缺乏经验的管理人员经常会提出这样的问题，即如何才能完成所有自己应该做的工作。其实，一家旅游接待企业的管理人员就好比马戏团里的杂耍师，要在同一时间必须管理各种各样的活动。就像杂耍师偶尔也会接不住某个球一样，管理人员也会顾此失彼。但是，众所周知，演出必须进行下去。正如杂耍师一样，管理人员必须以最快的速度把球捡起并把它归位，使之与其他球一起正常运转。而不同于杂耍师的是，演出没有结尾，管理人员必须一直表演下去。能接受所有可控任务是管理人员的责任这一事实是成为一个成功经理的关键所在。

在管理旅游接待企业控制职能的过程中，管理人员必须理解并具有以下三大管理素质：

1. 职业素养
2. 有效的时间管理
3. 承担责任

为了控制业务程序，管理人员从上任伊始就必须以最高水准的职业素养来管理一家企业。管理人员必须以很高的职业素养来对待客人，对待手下员工更应如此。职业素养指的是拥有适合某一领域并体现其价值的标准和社会地位。有些管理人员总是试图与员工建立良好的关系，但有时会很难摆平职业责任与友谊之间的关系。如果一个管理人员能够始终以非常高的职业素养来对待员工，他就会与员工们融洽相处。有些年轻的经理与员工成为了朋友，当这些既是朋友又是员工的人经常迟到或犯一些小错误时，年轻的经理就会感到对其难以规劝。作为管理人员的朋友，员工不应该做任何会招致麻烦的事情。基于某种原因，许多管理人员不理解这里面蕴涵的道理。朋友应该帮助你成功，而不是阻碍你成功。如果管理人员不明白这其中的道理，那么在他的“朋友”仍然受雇时，他最好是去另寻出路。有关职业精神及在控制功能方面重要性的话题贯穿本书，因为它是许多新管理人员忽视它而失败的主要原因。由于不能有效地管理员工，许多新的管理

人员离开了这个行业。

管理人员还必须明了管理自己时间的重要性。管理人员的时间从未被列入可控财产清单内，但它却是最需要控制的重要资源之一。随着人力资源成本的不断增加，管理人员浪费不起时间，这一点在其他行业也是如此，而在旅游接待行业更为突出。时间是有限的、不可更新的财产，哪个管理人员也浪费不起。如果一个管理人员在不断地玩球，又停下来浪费时间，那么所有的球都会落到地上。什么是浪费时间呢？与客人交谈不是浪费时间；与员工打招呼，问他周末是否愉快也不是浪费时间。没有计划通常导致时间的浪费；工作时间与员工称兄道弟亲密交谈可以说是浪费时间。管理人员应该花时间计划好自己一天或一周的工作，然后尽可能地按计划行事。如果不是由于客人改变决定或发生一些意料之外的事件，管理人员却经常不得不作出最后一分钟决定的话，那么他可能在管理时间方面存在着问题。如果员工经常向管理人员提出一些工作程序方面的问题，那么员工可能缺乏有效的培训，结果是占用或浪费了宝贵的时间。员工应该知道自己该干什么，只有在工作程序出现了意外的变化时才需要请示管理人员。如果员工得到良好培训，他们就知道自己该做什么，就不会提出一些有关工作程序方面的问题来浪费管理人员的时间了。员工应该有权处理日常事物，而不必事事请示管理人员。

管理人员的工作职责就是他们必须担负并承担责任。当一个员工接受管理职位时，他的薪水通常也会相应地增加。实际上，员工承担额外责任是会得到报酬的。承担管理责任亦即意味着承担了确保完成任务的责任。业主或股东不喜欢听到这样的话：“我叫他做的”或“没有人告诉我”。当员工升为管理人员时，他也就被安排在某个职位上，在这个职位上他必须确保任务圆满完成。管理人员也必须学会提出问题，这样他就会变得消息灵通并使其员工了解情况。知道正在发生的事情是管理人员的一项主要责任。

如果管理人员拥有并能够表现出这些素质的话，那么他将会发现管理变得容易多了。管理人员必须时刻准备担负起责任并为之努力，而不是去回避问题或回避会产生问题的局势，给予管理人员报酬就是为了让控制好决定一个企业成功或失败的经营程序。

四、控制定义

控制可以定义为是对企业资源进行必要的限制和确定会计责任。不管人们如何给控制下定义，我们都必须接受这样一个现实，即控制涵盖企业的所有方面。在旅游接待业中，业主和企业家主要可能参与的工作是制定各项计划。第一线的管理人员更多地则是参与日常的管理控制活动。管理人员必须计划、指导和协调所有的经营程序，但是如果经营和资源得不到良好的控制，所有的一切都会丧失。

控制是一个由 4 个环节组成的循环周期，请参看图 1-1。

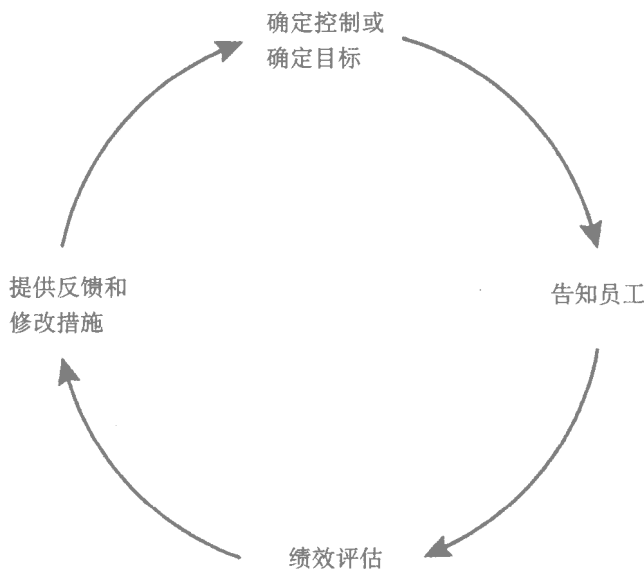


图 1-1 管理中的控制周期

(一)建立控制或确定目标

当建立控制或确定目标时，这些目标必须是可衡量的。员工必须能够判断自己是否在正确地执行这些任务以及自己应该完成的目标是

什么，如有可能，所有的控制程序都应以文字的形式表达出来，可采用业务手册、标准指南或预算等形式。

(二)让员工心中有数

员工必须接受适当的培训，这样他们的工作才能符合标准。大多数的情况是，员工常常并不清楚自己应达到的预期目标，因为管理人员没有向他们解释清楚。必须通过培训或其他标准经营程序让员工了解应达到的标准或目标，必须使员工知道衡量是否达到预期目标的标准。虽然这是控制周期中最重要的一环之一，但却常常被视为是理所当然之事。应该让员工了解正确的控制程序，否则他们可能会模仿其他员工的错误做法。如果管理人员对两名或多名员工说同样的话或纠正两名或多名员工所犯的同样错误，那么他可能在与员工的沟通方面出了问题。如果控制程序表达不正确或不清晰，这种情况就会出现。控制程序一旦建立起来，就必须让所有的员工知道，让员工演示一下正确的程序是确认他们理解预期目标的最佳方法之一。

(三)员工的绩效评估

必须定期地评估员工的工作表现以确保他们的工作可以达标，如果省略了这一环节，企业就会丧失一致性，员工将会认为那些控制程序不重要。管理人员必须重视员工的工作表现。旅游接待业通常涉及到态度这一功能。管理人员必须以积极的态度来强调做好工作的重要性。如果管理人员的态度没有反应出控制的重要性，那么员工就会认为控制不是很重要。因此，管理人员必须坚持不懈地定时对员工的工作表现进行评估，以确定员工的工作是否符合控制的要求。评估也是控制周期的一个环节，它使管理人员可以判断针对以前的情形所采取的改进措施是否奏效。

(四)提供信息反馈和补救措施

为了使控制周期产生效力，员工必须能够得到有关自己工作的信息反馈。一般说来，只有当员工工作出现差错时，管理人员才会提供有关的意见。如果管理人员希望员工保持良好的工作状态的话，也应

该给他们提供积极的信息反馈，以起到提高工作绩效的作用。因此，对员工工作的评估结果一出来，就必须提供积极或消极的信息反馈。另外，越早提供信息反馈越好。由于能对一家旅游接待企业产生影响的外界因素很多，所以如果信息反馈提供得不及时或缺乏连续性的话，那么企业就没有足够的时间来进行调整。如在星期二已有迹象表明可能达不到本周预定的销售额，那么管理人员就应该采取措施来控制所有其他可控费用或制定新的计划来增加销售额。如果到了星期五或星期六才采取行动来降低人工成本和其他可控成本的话，那就为时太晚了。

在向员工提供信息反馈时，管理人员正好有机会指导员工采取必要的补救措施。但是，信息反馈是一个双向沟通的过程，有效的沟通使员工能够提供信息反馈与建议来改善企业的经营。管理人员与员工进行公开交流的意愿将会提高企业的办事效率，使员工对企业产生一种积极的态度。这样，合理化的建议和反馈就可以作为新的控制方法，并返回到控制周期的第一阶段。

五、控制什么

每个旅游接待企业都会面临这样一个重要问题：“控制什么？”。很显然，由于一家旅游企业的主要成本为人工、食品和饮料，所以管理人员想了解和控制这些费用的话，就必须监控这三项成本。食品和饮料的综合成本是餐饮企业两大高成本之一，不控制销售成本会使任何一家餐饮企业处于明显的竞争劣势。控制销售成本往往决定着一个企业的生存，而且对其赢利能力产生深远的影响。监控需要坚持不懈地对整个控制过程进行监督和管理。

在对食品、饮料和人工成本进行监控时，应该仔细检查采购、储存、加工和服务的全部过程。必须按规格采购货物，价格必须是最适宜的。库存必须降到最低以预防浪费和偷窃，同时也防止资金占压而不能用来赚取更多收益。此外，在进行加工和提供服务阶段，必须不折不扣地执行所有的标准以预防浪费，确保产品质量始终如一，确保客人感到满意。管理人员必须时刻保持清醒和警觉，他们应该来回走动，观察制作过程，与客人交谈以及依据已建标准对结果进行评估。

管理人员应该经常向员工提供反馈意见，而无论这些反馈是好是坏。员工也有必要了解自己的工作是否符合标准，是否按预期目标完成了任务。监控的结果应该总能提供某种反馈意见，如果不提供建设性的反馈意见，那么就很容易再犯错误。如果管理人员没有把积极的反馈提供给员工，员工就会认为没人在意，错误就会开始出现。管理人员有责任进行监控，必须把意见反馈给员工，这样员工的错误就可以及时得以纠正，好的工作习惯就得以延续。

必须控制资源以维护企业的有效运营，同时，控制措施也必须具备成本效益。有必要指出，控制作为一种管理功能，其涉及范围远不止控制成本。管理人员要想经营一个成功的企业，他们必须能够控制企业本身，如果管理人员有能力控制企业，那么他们就极有可能控制不同的成本。当然，经营一家企业在很大程度上与管理人员的职业素养和敬业态度密切相关。管理人员可以命令员工清点货物和储存货物，但是员工是否主动做这项工作乃取决于他们是否意识到这项工作的重要性。成功的控制也与管理人员如何给员工灌输控制的重要性密切相关。最简单的解释就是，管理人员在需要控制的时候就能够控制，这意味着管理人员要拿出实际行动而不是空谈。平衡数字对于控制来说是基本的、重要的，但平衡的数字并不保证问题已得到了控制。除非这个企业所遵循的是杜绝浪费，视产品为金钱，以及恪守经营必须具有成本效益的原则，否则成本控制也就变得名存实亡了。这就是为什么许多企业的业务计划看起来非常美妙，而一旦计划付诸实施，经营就会出现失败的原因。控制成本不仅仅是指员工在没有管理人员直接监督的情况下清点和储存货物，同时也包括员工具有可以督促自己采取必要措施来清点和储存货物的意识。所以，管理人员必须表现出这样一种态度，即他们希望能够有效地经营本旅游接待企业，并把控制成本作为经营程序的一种有效的手段。

对于控制过程来讲，向客人提供优质服务，以促使客人进行更多消费并使他们以后还会再来，如同储存牛排一样同等重要。一家企业可以把牛排储存起来并且标注说明，但是如果由于劣质的服务而无人点牛排，那么这家企业就会因销售额不足而使人工成本上升。这说明，所有的业务程序都会影响成本控制。管理人员必须具备职业素养，以重视职业素养和效率的态度才能控制成本，管理人员一旦从这

个角度出发，明白了所有的经营程序都对控制产生影响，才可能会去探讨应该控制什么这个话题。

六、ABCD 分类

有些企业采用 ABCD 分类储存货物。为了便于识别，他们把产品放入不同的分类。归入 A 类的属于最需要控制的货物，归入 D 类的是最少需要控制的货物。如高于某一标准的高价酒就应归入 A 类，应储存在酒窖的贵重酒储存室里。即便使用这种方法，管理人员或业主还必须决定哪类货物应归入哪一类。价格低于这个标准的酒就会归入 B 类，这些酒可以储存在上了锁的酒窖里。应根据以下因素来为货物分类：类型、地点、使用程度、被偷窃或浪费的可能性、对客人和员工是否方便。下面表 1-5 显示的是一个牛排储藏间的 ABCD 分类。

表 1-5 牛排储藏间的分类

A 类	B 类	C 类	D 类
每瓶售价超过 \$1000 的葡萄酒	每瓶售价介于 \$1000 ~ \$500 的葡萄酒	每瓶售价介于 \$500 ~ \$100 的葡萄酒	每瓶售价低于 \$100 的葡萄酒
产于日本神户的牛肉	上等牛排	所有其他的牛肉和猪肉	其他各类
	大龙虾	其他鱼	
		家禽	
		干货	

(一) 企业类型

如果是赌场，管理人员将会对辅币、现金以及使用硬币的老虎机采取很高的安全防范措施。如果是牛排餐厅，管理的重点就是保障肉类和贵重酒类的安全。一家经营快餐的企业要有一定量的储备，也就是说在下次采购前手头应随时备有一定数量的汉堡肉饼或其他肉类。高成本的物品通常也需要有最大程度的控制，所以企业类型将决定最需要控制哪些物品。