

示范性高等院校应用型规划教材

旅游与酒店管理专业

SHIFANXING GAODENG YUANXIAO YINGYONGXING GUIHUA JIAOCAI
LÜYOU YU JIUDIAN GUANLI ZHUANYE



饭店成本 控制与管理

FANDIAN CHENGBEN
KONGZHI YU GUANLI

主 编/郭沙 任婷
副主编/李俊 肖黎 陈玉萍
主 审/韩鹏



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

示范性高等院校应用型规划教材
旅游与酒店管理专业

饭店成本控制与管理

主 编 郭 沙 任 婷
副主编 李 俊 肖 黎 陈玉萍
主 审 韩 鹏

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店成本控制与管理 / 郭沙, 任婷主编. —天津:
天津大学出版社, 2015. 2
示范性高等院校应用型规划教材. 旅游与酒店管理专业
ISBN 978-7-5618-5264-4

I. ①饭… II. ①郭…②任… III. ①饭店—成本
管理—高等学校—教材 IV. ①P719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 031317 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 张树俊
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内 (邮编: 300072)
电 话 发行部: 022-27403647
网 址 publish.tju.edu.cn
印 刷 天津市蓟县宏图印务有限公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm × 260mm
印 张 6
字 数 150 千
版 次 2015 年 3 月第 1 版
印 次 2015 年 3 月第 1 次
定 价 20.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

会委编书丛

丛书编委会

(排名不分先后)

主 任	谢 苏	薛兵旺	余远国	李啟金
	陈杰峰	雷国营		
执行主编	韩 鹏	金丽娟	赵 序	王明强
	曹菊枝	刘小红	周晓梅	曹艳芬
	卢丽蓉	韦燕生	李 敏	万 雯
	彭淑清	杜海忆	鄢向荣	夏绍兵
	胡志国	李龙星	易元红	胡 柳
	彭国平	陈吉瑞	江 波	郭学英
	李承燕	侯明贤	李 萍	张菊芳
	袁 露	王少蓉	曹明红	易红燕
	李萍娥	陈江美	祝碧青	吴尊华
	吴小革	吴明清	蒋永业	卢静怡
	李远慧	梁 颖	刘晓芬	程丛喜
	倪望清	陶士娟	郭 沙	任 婷

2014年11月

本书编委会

主 编	郭 沙	任 婷		
副主编	李 俊	肖 黎	陈玉萍	
主 审	韩 鹏			
参 编	缪晓玲	王 兰	范 皓	
	郭 锦	钟毓华		

前言

本书强调了餐饮企业的管理者在企业经营中的有关控制与管理的实际操作。在这本入门教材里,编者认真地分析了饭店企业食品、人工、能耗、经营收入等主要问题,提出了对这些方面的最佳管理措施,以便饭店从业人员加强对饭店成本的控制与管理。现如今,饭店业经营无不强调在降低成本的同时以一流的产品和服务满足消费者日益增长的实现自己消费价值的需求,所以书中提出的基本观念和措施尤显重要。

高职高专教学在过去多强调学生的实际操作技能,加之学生普遍缺乏经济管理的背景知识,因此,大量的经济、管理知识对学生而言的确有相当大的难度。本书在内容的编排上多用图表和提问的形式,强调趣味性、适应性、操作性和简洁性,旨在使学生便于理解和应用。

本书可作为高职高专相关专业学生的学习用书,亦可以作为饭店从业人员的培训用书。在世界各地的服务行业中,饭店服务业仍然是规模庞大、不断发展的重要组成部分。我们真诚希望本书能为学生今后的事业成功发挥重要的作用。

编者

2014年11月

目 录

第一讲 饭店成本控制概论 // 1

知识要点一：成本简介 // 1

知识要点二：饭店成本控制 // 3

知识要点三：饭店成本控制的环境分析 // 5

第二讲 饭店成本预测 // 8

知识要点一：预测 // 8

知识要点二：成本预测的方法 // 10

第三讲 成本预算及本量利分析 // 15

知识要点一：成本预算 // 15

知识要点二：本量利分析（保本点分析） // 19

第四讲 饭店采购与验收成本控制 // 21

知识要点一：采购 // 21

知识要点二：原材料的验收管理 // 25

第五讲 饭店存货的存储及发放 // 30

知识要点一：存货的计价方法 // 30

知识要点二：存货的发放 // 33

知识要点三：存货的清查 // 33

知识要点四：存货周转率 // 36

第六讲 饭店餐饮成本的控制 // 39

知识要点一：标准食谱 // 39

知识要点二：菜单及菜单工程 // 40

知识要点三：食品成本控制指标 // 46

第七讲 饭店客房成本的控制 // 51

知识要点一：饭店客房成本的特点 // 51

知识要点二：选择正确的市场定位 // 52

知识要点三：关心出租率 // 53

知识要点四：确定平均客房收入（哈伯特公式法） // 54

知识要点五：开展有效的促销活动 // 56

知识要点六：销售收入的控制 // 57

知识要点七：控制棉织品的用量 // 58

第八讲 饭店能源成本的控制 // 61

知识要点一：能源成本概述 // 61

知识要点二：饭店能源成本控制指标 // 62

知识要点三：饭店主要部门能源成本控制措施 // 64

第九讲 饭店人工成本的控制 // 67

知识要点一：人工成本概述 // 67

知识要点二：降低人工成本的策略 // 69

知识要点三：人工成本的核算与控制 // 71

第十讲 饭店成本管理的业绩评价 // 76

知识要点一：业绩评价的基本方法 // 76

知识要点二：成本考核的指标 // 80

知识要点三：预算差异分析 // 83

第一讲

饭店成本控制概论

知识网络

- ◎ 了解当今饭店业的困境和成本控制的意义及必要性。
- ◎ 掌握成本的分类。
- ◎ 掌握饭店成本的特点及控制要点。
- ◎ 掌握成本控制的程序及各环节的控制要点。
- ◎ 掌握成本控制的原则。

思维冲浪

- ◎ 低成本的竞争策略是适用的饭店的一个普遍策略吗？
- ◎ 有人说成本控制是财务部门的事情，你是如何认识的？
- ◎ 为什么说饭店的客房是易损的存货？
- ◎ 饭店业是一个成本泄漏点多的行业吗？为什么？
- ◎ 成本控制仅指过程控制吗？为什么有时候我们讲事前控制更显重要？

知识要点一：成本简介

一、饭店业的困境

(1) 供应量增长超过需求量增长。根据公开资料显示，2012 年中国新增客房数量达到 72 350 间，2013 年新增 61 182 间，2014 年新增 40 897 间，2015 年将新增 18 070 间，中国未来 3 至 5 年的新增供给量将增长 16%。与客房数量急剧增长相悖的是，由于竞争激烈和部分区域市场的饭店过于集中，导致客房出租率常年徘徊在 55% 左右，与欧美国家 70% 多的出租率形成巨大的反差，企业利润和亏损只有一墙之隔。

(2) 产品同质化严重，过度依赖价格竞争导致全行业逐步亏损。以 2014 年第一季度为例，国内参与统计的饭店客房平均出租率为 48.90%，同比下降 5.38%。饭店业陷入客房出租率下降—收入下降—亏损扩大的循环。

二、饭店成本控制的意义

- (1) 饭店成本控制是实施成本领先战略的必要条件。
- (2) 低成本可以使饭店在制定价格方面有更大的灵活性。

- (3) 低成本可以使饭店争取更多的顾客，扩大销售和市场占有率。
- (4) 低成本使饭店对原材料价格上涨具有较大的承受能力。
- (5) 低成本是形成产业壁垒的一个重要因素。
- (6) 低成本可以防止采取差异化策略的饭店产品对本企业产品的替代。

深度思考

你怎么认识饭店业的困境及饭店成本控制的意义？

请把你对这个问题的认识赶快写下来吧！

-
-
-
-
-
-

三、成本的含义

成本是特定的会计主体为了达到一定的目的而发生的可以用货币计量的代价。

成本的概念呈扩大化趋势，即成本绝不是仅指产品成本，还包括管理费用、销售费用等期间费用以及采购成本、资产购置成本等生产要素的购置成本。

四、饭店成本分类

1. 按经济用途分类

- (1) 生产成本：直接材料、直接人工、燃料动力、制造费用。
- (2) 销售费用：营销成本、配送成本、客户服务成本。
- (3) 管理费用：研究开发成本、设计成本、行政管理成本。

2. 按成本与产品的形成关系分类

- (1) 直接成本：直接耗用，不需要分摊，如直接材料、直接人工、直接耗费等。
- (2) 间接成本：间接耗用，必须分摊，如销售费用、管理费用等支出。

3. 按成本的可控程度分类

- (1) 可控成本：通过努力可以控制，如食品原材料、水电燃料、餐茶用具等消耗。
- (2) 不可控成本：努力也无法减少，如还本付息的分摊、折旧费、劳动工资等。

4. 按成本是否随产品数量变化而变化分类

- (1) 固定成本：不随餐饮产品生产和销售量的增减变动而相应变动的成本，如餐厅的

折旧费、维修费、管理费等。

(2) 变动成本：随着生产量或销售量的变化而同比例增减的成本，如餐饮原料、洗涤费用等。

五、饭店产品成本构成的特点

1. 餐饮成本构成特点

- (1) 变动成本比率较大：意味着餐饮价格折扣的幅度不大。
- (2) 可控成本比例大：说明餐饮成本和费用控制十分重要。
- (3) 成本泄漏点多：说明餐饮成本和费用的大小受经营管理影响很大。

2. 客房成本构成特点

- (1) 固定成本比重较大：意味着房间出租率的高低对企业的经营起着决定性的作用。
- (2) 不可控成本较大：说明企业经营的好坏在企业创建之初就已经决定了。不可控成本是约束经营的关键环节。
- (3) 成本泄漏点多：说明客房成本和费用的大小受经营管理的影响很大。

深度思考

如何理解饭店成本的特点？这些特点意味着管理者要做好管理工作需要在哪些方面下功夫？

请把你对这个问题的认识赶快写下来吧！



知识要点二：饭店成本控制

一、控制的含义

所谓“控制”，一般是指将预定的目标或标准同反馈回来的实践结果进行比较，检测偏差程度。

二、成本控制的含义及分类

1. 成本控制的含义

成本控制是运用成本会计的方法，对企业经营活动进行规划和管理，将成本的规划与实际相比较，以衡量业绩，并按照例外管理原则对不利差异给予纠正，以提高工作效率，

不断降低成本。

2. 成本控制的分类

- (1) 事前控制：成本预测、成本决策、成本计划。
- (2) 事中控制：过程控制。
- (3) 事后控制：成本核算、成本考核、成本分析。

深度思考

很多人认为成本控制就是过程控制，你是怎么认识这个问题的？

请把你对这个问题的认识赶快写下来吧！

- ◎
- ◎
- ◎
- ◎
- ◎
- ◎

三、饭店成本控制要素

- (1) 控制目标：必须可衡量。
- (2) 成本控制主体：全员参与。
- (3) 成本控制客体：成本要素，包括采购成本、人工成本、各项费用等。
- (4) 成本控制信息：预算信息、生产信息、评价信息等。
- (5) 控制环节。成本控制体系由成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核和奖惩七个环节构成。这七个环节构成了结构严密、体系完整、闭环式的成本控制系统。
- (6) 成本控制手段：即成本控制的方法。
 - 1) 在成本预测阶段，可用定性预测法和定量预测法。
 - 2) 在原材料采购阶段，通过比较供应商、品牌和价格确定采购的种类、数量，通过建立原材料采购的数学模型，使采购成本最小化。
 - 3) 在存货的储存阶段，也要建立数学模型计算最优库存量，用先进先出法、后进先出法、定期盘存法、永续盘存法和计划成本法对存货进行管理。
 - 4) 在加工制作阶段，要制定菜单和标准成本，按照要求进行加工制作，要采取科学可行的方法对加工过程实行严格的监督，最大限度地避免浪费。
 - 5) 在服务阶段，要及时获取客人满意度的信息，用最低的成本达到客人要求的服务水平。

四、饭店成本控制原则及程序

1. 饭店成本控制的原则

- (1) 全面性原则：全面性原则包括全过程成本控制原则和全员成本控制原则。

(2) 效益原则：成本控制的效益原则，就是在控制中正确处理成本、产品服务质量、产品服务价格三者的关系，以提高效益为原则。

(3) 例外管理原则：对关键差异重点研究。

(4) 统一原则：成本的开支范围和标准都有统一规定，饭店必须切实贯彻，不得弄虚作假，乱挤成本，乱摊费用。

2. 饭店成本控制的程序

(1) 确立标准。

(2) 检测实际经营结果。

(3) 实际结果与标准对比。

(4) 采取改正措施。

(5) 评估改正措施。

知识要点三：饭店成本控制的环境分析

一、内部环境

(1) 饭店的经营目标。一般来说，企业的经营管理目标是实现利润最大化，并最终实现股东财富最大化。而在收入一定的情况下，要实现利润最大化就必须最大限度地控制成本。因此，成本控制在实现经营目标中居于举足轻重的地位。饭店的经营目标要切实可行。

(2) 饭店的组织结构。成本控制中强调信息的传递和反馈。饭店的组织结构将对饭店成本控制产生极大的影响。

(3) 员工参与成本控制的情况。饭店成本控制应该遵循全员成本控制原则。

(4) 各部门协调配合情况。各部门之间的协调配合强调的是各部门不能各自为政，在具体经营业务和成本控制中应该以大局为重，充分考虑饭店整体经营目标，尽量与其他部门协调配合，以达到饭店利润最大化。

深度思考

很多人认为成本控制是财务部门的事情，你是怎么认识这个问题的？

请把你对这个问题的认识赶快写下来吧！



二、外部环境

1. 宏观环境因素

- (1) 经济环境。
- (2) 政策法律环境。
- (3) 技术环境。

2. 产业竞争环境

- (1) 现有行业的竞争状态。
- (2) 潜在入侵者。
- (3) 替代品。
- (4) 买方议价能力。

想想做做

想想做做1

成功经营一家饭店企业需要哪些资源？

解题过程：

-
-
-
-
-

想想做做2

成本的分类有哪些？饭店业中餐饮成本和客房成本各有哪些特点？这些特点决定了饭店成本控制的目标有哪些？

解题过程：

-
-
-
-
-

想想做做3

控制的原则有哪些？应该考虑哪些因素？

解题过程：

-
-
-
-
-
-

学习心得

今天的学习任务全部完成了，有哪些心得体会，赶快记录下来吧！

-
-
-
-
-
-

第二讲

饭店成本预测

知识网络

- ◎ 了解成本预测及其程序。
- ◎ 熟悉定性预测及其优缺点。
- ◎ 熟悉定量预测及其优缺点。
- ◎ 掌握朴素预测法。
- ◎ 掌握高低点分析法。
- ◎ 掌握移动平均法。
- ◎ 掌握加权平均法。

思维冲浪

- ◎ 如果希望知道下个期间的饭店成本，你会怎么做？哪些因素值得考虑？
- ◎ 朴素法一般会用最近观察到的数值作为预测值，但有哪些问题呢？
- ◎ 高低点分析法中的各符号代表什么？有哪些需要注意的地方？
- ◎ 平均法赋予所有的成本因素相等的权重，这样好吗？为什么？
- ◎ 移动平均法若期间选择一样，会影响结果吗？

知识要点一：预测

一、预测的含义及对其的理解

1. 预测的含义

预测是使用科学的方法来预计、推测事物发展的趋势，根据已知推测未知，根据过去和现在来预测未来。预测是控制的起点。

2. 对预测的理解

- (1) 预测是对未来事件的判断。
- (2) 预测是在历史数据的基础上做出的。
- (3) 预测结果具有不确定性。

二、成本预测的含义及程序

1. 成本预测的含义

成本预测是指运用一定的科学方法，对未来成本水平及其变化趋势做出科学的估计。通过成本预测掌握未来的成本水平及其变动趋势，有助于减少决策的盲目性，使经营管理者易于选择最优方案，做出正确决策。

2. 成本预测的程序

- (1) 收集资料和数据。
 - 1) 资料必须是准确的、客观的、全面的。
 - 2) 对资料必须进行一定的加工和处理。
 - 3) 资料必须妥善保管。
- (2) 确定目标成本。
- (3) 找出目标成本差距。
- (4) 提出降低成本方案。
- (5) 选取最优成本方案。

三、实用表格

实用表格示例如表 2-1、表 2-2 所示。

表 2-1 按日期汇总法编制的餐饮部销售记录表（部分）

年 月																				
日期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
星期	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一	二	三	四	五	六	日	一
D1																				
D2																				
D3																				

注：表中 D（dish）代表各种菜肴。

表 2-2 按星期汇总法编制的餐饮部销售记录表（部分）

年 月										
星期										
菜肴名称	售出份数	占总销售量百分比(%)	售出份数	占总销售量百分比(%)	售出份数	占总销售量百分比(%)	售出份数	占总销售量百分比(%)	售出份数	占总销售量百分比(%)
D1										
D2										
D3										
D4										
合计										

注：表中 D（dish）代表各种菜肴。