

现代酒店管理实务

XIANDAI JIUDIAN GUANLI SHIWU

系·列·丛·书

餐饮 成本控制

● 万光玲 编著

Canyin Chengben Kongzhi

BOOK

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

现代酒店管理实务

XIANDAI JIUDIAN GUANLI SHIWU

系·列·丛·书

餐饮 成本控制

Canyin Chengben Kongzhi

● 万光玲 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮成本控制/万光玲编著. —广州: 广东旅游出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 80766 - 211 - 2

I. ①餐… II. ①万… III. ①饮食业—成本管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 086559 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

邮购联系电话: 020-87347994

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

广州泽美印业有限公司印刷

(广州市荔湾区龙溪大道 283 号第一栋三至五层)

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 23 印张 254 千字

2010 年第 1 版第 1 次印刷

定价: 35.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

前言

qianyan

随着社会经济的发展和人们物质文化生活水平的提高，人们对餐饮业的需求量日益增加，为了适应这种社会发展的需要，酒店在全国城乡如雨后春笋般涌现。无论漫步在城市的大街小巷，还是穿梭于城乡结合的村镇，随处都有各式各样的酒店跃入眼帘。餐饮业的繁荣与发展，使业内人士为之振奋。然而，随着酒店的迅速发展，加上人们对餐饮业质量的要求逐步提高，市场竞争日趋激烈，每年甚至每天都有酒店倒闭，酒店的生存与发展面临严峻挑战。要生存、求发展，就必须创新产品和经营模式，降低各种成本，从而提高酒店的经济效益，增强酒店的竞争能力，使酒店不断发展壮大，走出国门。为此，加强酒店成本控制，最大限度地降低餐饮成本，尽可能为顾客提供超值服务，已成为酒店经营管理的核心目标和任务。

本书根据酒店经营管理的具体过程，立足酒店的生产过程，即供——产——销各环节和酒店经营所必须具备的物质条件，即人、财、物各方面，全面、系统地介绍酒店成本控制的途径和方法、措施和手段，目的在于增强酒店经营管理者的成本意识，帮助酒店经营管理者掌握成本控制的基础知识，堵住各种成本漏洞，积极主动地迎接市场挑战，在竞争中逐步繁荣和发展餐饮事业。



目录

mulu

第一章 餐饮成本控制概述	1
第一节 餐饮成本控制的重要性	2
一、酒店提高竞争力的重要途径	2
二、酒店经营成功的关键	3
三、培养造就优秀的管理人才	3
第二节 餐饮成本基本内容	4
一、餐饮成本	4
二、餐饮成本的构成要素	4
三、餐饮成本的类型	6
四、餐饮成本率	7
五、餐饮成本的特点	10
第三节 餐饮成本核算	12
一、月食品成本核算与月报表	12
二、食品日成本核算与日报表	14
三、饮料月成本核算与月报表	15
第四节 餐饮成本控制范围和类型	16
一、餐饮成本控制的范围	17
二、餐饮成本控制的类型	18
三、餐饮成本控制的体系设计	20
 第二章 酒店原料采购成本控制	 25
第一节 酒店采购成本控制基本内容	26
一、酒店采购成本控制的意义	26
二、酒店采购成本控制的原则	27
三、酒店采购成本控制的方法	27
四、酒店采购工作的类型	28
五、酒店采购工作组织机构的设计	31
六、采购员的职责	33
七、采购员的素质要求	33

第二节 酒店采购工作的程序设计	35
一、酒店采购工作程序的基本内容	35
二、酒店的采购申请	36
三、酒店采购审批的程序设计	37
四、酒店采购工作的订货与采买程序设计	37
五、收货	39
六、二次跟踪采购程序的设计	39
七、采购结算程序的设计	40
八、附表	41
第三节 酒店采购标准的制定	43
一、酒店采购标准的基本内容	43
二、采购标准的编写原则	44
三、编写采购标准考虑的因素	45
四、采购标准的编写方法	46
五、酒店采购标准案例	47
第四节 采购批量的确定	48
一、确定采购批量的必要性	48
二、确定采购批量考虑的因素	48
三、鲜活和不易保存原料采购数量的确定	49
四、不易变质原料采购数量的确定	50
五、经济订货量	53
第五节 原料验收环节的成本控制	55
一、建立验收环节的成本控制体系	55
二、验收处对验收时间的确定	58
三、检验货物的程序	58
四、收货工作的程序	60
 第三章 餐饮原料存储成本控制	 67
第一节 存储成本控制的基本内容	68
一、存储成本控制的意义	68
二、存储成本控制的组织机构	69
三、存储环节的员工岗位职责	69
四、存储工作的基本内容	71
第二节 原料存储量的确定	73
一、原料消耗定额	73



二、原料储备定额	74
三、订货时间确定	77
四、不同原料的存储量	78
五、有无库存量的决策	79
六、有无补充库存的存储量决策	80
第三节 餐饮原料的库房管理	80
一、库房管理的基本内容	80
二、库房的科学管理方法	81
三、库房的安全管理	81
四、出库管理	82
第四节 库房设计与使用	85
一、库房区域设计	85
二、温度、湿度和照明要求	89
三、清洁卫生要求	91
四、贮藏容器要求	91
五、分类存放要求	92
六、存储时间要求	92
 第四章 餐饮生产成本控制	 95
第一节 生产成本控制的基本内容	96
一、生产加工环节的成本控制	96
二、生产成本控制的内容	97
三、生产成本控制的方法	99
四、生产环节与成本控制	101
第二节 生产环节各种标准的制定	102
一、制定生产标准的意义	102
二、标准菜谱的制定	103
三、每份菜肴的标准量	106
四、每份菜肴的标准成本	107
五、套餐的标准成本	109
第三节 食品出成率	110
一、计算出成率的意义	110
二、测试出成率的方法	111
三、出成率的计算方法	114
四、出成率的使用	114

五、常用原料的出成率	116
六、提高出成率的方法	117
第四节 生产销量的预测	118
一、收集整理销售史资料	118
二、销售量预测	123
三、制定生产计划	124
四、计划外生产需求的处理	126
第五节 生产过程成本控制	127
一、生产过程成本控制的基本要求	127
二、配料环节的成本控制	128
三、主菜菜肴的成本控制	130
第五章 酒水成本控制	135
第一节 酒水成本控制概述	136
一、酒水成本控制的意义	136
二、酒水成本控制的对象	137
三、酒水成本控制的环节	137
四、酒水部的组织结构	139
五、酒水部人员的岗位职责	139
第二节 酒水采购的成本控制	141
一、酒水采购品种的确定	142
二、酒水采购数量的确定	143
三、酒水采购环节的成本控制	147
四、酒水验收环节的成本控制	148
第三节 酒水仓储管理的成本控制	150
一、酒水仓储室的设计	151
二、酒水的贮藏方法	152
三、酒水存货量的控制	153
四、酒水领发的控制	156
五、酒吧标准存货的成本控制	157
第四节 酒水配制的成本控制	159
一、配制酒水的工作程序标准	160
二、酒水配制的技术标准	160
三、配制酒水的标准配方	163
四、每杯酒水的标准成本	165



五、每杯酒水的标准售价	168
第五节 酒水销售环节的成本控制	170
一、小型酒吧酒水销售环节的成本控制	170
二、大型酒店酒水销售环节的成本控制	172
三、酒水销售收入的控制	175
 第六章 餐饮设备与器具成本控制	177
第一节 餐饮设备与器具的成本控制	178
一、设备与器具成本内容	178
二、设备与器具成本控制的方法	179
第二节 餐饮设备成本控制	181
一、餐饮设备选购环节的成本控制	181
二、餐饮设备管理的成本控制	186
三、餐饮设备使用的成本控制	190
四、餐饮设备维护的成本控制	191
五、餐饮设备保养的成本控制	192
第三节 餐饮器具管理	194
一、餐饮器具选购的成本控制	194
二、餐饮器具使用与保管的成本控制	199
三、餐饮器具管理的成本控制	201
 第七章 菜单设计的成本控制	207
第一节 菜单设计对成本的影响	208
一、菜单设计得当可以减少原料浪费	208
二、菜单设计得当可以提高营业收入	208
三、菜单设计得当可以降低人工成本	208
四、菜单设计得当可以降低食品的成本率	208
第二节 菜单设计的基本原则	209
一、引导和开发餐饮市场需求	209
二、扬长避短，发挥优势	209
三、菜单要有应变性	210
第三节 菜单设计考虑的因素	211
一、选择菜单媒介	211
二、食品种类的选择	212
三、食品的编排	213

四、菜单的构成要素	214
五、厨师和厨房设备	216
第四节 菜单设计工作体系	217
一、菜单设计工作程序	217
二、菜单设计流程与工作分工	227
三、菜单设计者的要求	228
四、菜单设计岗位职责	229
五、菜单设计岗位的工作流程	230
第五节 食品定价技巧	232
一、高效率定价方法	232
二、高效率食品定价的步骤	234
三、食品定价的注意事项	236
第八章 餐饮营销成本控制	239
第一节 餐饮营销成本控制对象	240
一、营销成本控制的内容	240
二、营销成本控制的作用	241
三、营销成本控制的方法	241
第二节 餐饮促销的成本控制	242
一、正确选择市场定位降低促销成本	242
二、提高促销活动的有效性来降低促销成本	247
三、加强客户档案管理降低促销成本	248
第三节 现场服务成本控制	251
一、现场营销成本控制的必要性	251
二、点菜环节的成本控制的基本要求	252
三、现场传菜环节的成本控制	252
四、现场服务环节的成本控制	254
五、现场推销降低成本	256
第四节 销售收入控制	257
一、客人账单及其控制体系	257
二、标准营业收入	260
三、实际营业收入	264
四、标准和实际营业收入比较	265
五、防止贪污和逃账	266

第九章 餐饮用工成本控制	271
第一节 用工成本控制概述	272
一、用工成本构成	272
二、影响用工成本的因素	272
三、用工成本分析	273
四、用工成本控制方法	276
第二节 餐饮组织设计	277
一、工作岗位的确定	277
二、岗位人数的确定	280
三、工资标准的确定	288
第三节 酒店各项用工成本控制	292
一、人事管理的成本控制	292
二、工作效率	296
三、工作积极性	297
第四节 酒店弹性工作制	298
一、实行弹性工作制的必要性	298
二、推行弹性工作制考虑因素	299
三、推行弹性工作制的原则	301
四、推行弹性工作制的方法	302
五、运用排班制度推行弹性工作制	304
第十章 餐饮资金成本控制	309
第一节 资金成本控制内容	310
一、资金成本构成	310
二、资金成本控制目标和内容	310
三、资金成本控制部门的工作内容	311
第二节 资金筹措	312
一、筹资成本构成	312
二、筹资渠道	313
三、筹资成本控制措施	313
第三节 资金运营	316
一、营运资金内容	316
二、营运资金控制方法	316
三、现金运用和调控	318
四、应收账款控制	323

第四节 经营费用控制	325
一、费用内容	325
二、费用核算	325
三、费用分析	326
四、费用控制	327
 第十一章 餐饮成本分析	 329
第一节 成本分析内容	330
一、成本分析作用	330
二、成本分析内容	331
三、成本分析实施	332
第二节 酒店目标成本的确定	332
一、根据营业额确定短期目标成本的方法	332
二、根据各项成本率确定短期目标成本的方法	334
三、长期目标成本的确定	336
第三节 成本分析方法	343
一、直观分析法	343
二、流程分析法	343
三、表格分析法	345
四、对比分析法	347
五、抽样分析法	348
六、自动化成本分析法	350
七、盘存分析法	351
第四节 成本分析报告	352
一、报告内容	352
二、报告特点	352
三、报告形式	353
四、报告类型	354

第一章

餐饮成本控制概述

酒店若想更有效地控制餐饮成本，首先必须对餐饮成本及其控制方法有一个概括性的了解。本章将对餐饮成本控制的重要性、餐饮成本、餐饮成本核算、餐饮成本控制及其体系设计等几个方面进行简单介绍。

第一节 餐饮成本控制的重要性

餐饮成本控制是酒店经营管理的重要组成部分，餐饮成本控制的好坏对酒店经营的成败具有至关重要的作用。

一、酒店提高竞争力的重要途径

酒店要想在竞争日趋激烈的环境中求得生存与发展，就必须不断提高自身素质来增强竞争能力。餐饮成本控制是酒店提高竞争能力的重要途径，其重要作用主要表现在以下几个方面。

（一）餐饮成本控制是增加利润的重要手段

某酒店某月营业额 149 万元，利润为 14.8 万元，即利润占营业额的近 10%，如果通过有效手段使成本降低至占营业额的 5%，即 7.4 万元，则利润可增加到 22.2 万元，利润增加了 33.8%。按利润占营业收入 10% 计算，营业收入相当于增加到了 223.5 万元，即相当于增加了 48% 的营业额。也就是说，餐饮管理者把用来提高营业额的一少部分精力用于成本控制就会产生事半功倍的效果。

餐旅专业管理本科毕业的某酒店餐饮部经理非常注意成本控制，他运用电脑管理进行餐饮成本控制，取得了良好的效果，日营业额虽仅在 14000 元以内，但却与同等规模日营业额在 3.5 万元以上的酒店的利润相当。

（二）注重成本控制的酒店拥有较强的“抗震”能力

在所谓的餐饮业不景气时期，随处可见在“逆境”中生存并发展壮大的酒店。其成功的原因主要是建立独具特色的、配套完整的科学管理体系，不仅有完善的规章制度，而且有既稳定又有灵活性的工作程序，任何工作环节及制度的设计无不包含着成本控制的指导思想，只有这类酒店才能在逆境中保本或微利经营最终渡过难关。

（三）酒店发展壮大的基础

快餐因其上菜和消费快捷以及价格低廉的特点，决定了其定价的出发点不是成本而是客人需要。客人需要 5 元一份的快餐，快餐店就必须按 5 元定价，至于能否获得利润，那就要看快餐店成本控制的水平如何。那些能从一个快餐店发展成多个连锁店的快餐集团，就是能推出“比在家吃便宜”的食品。世界上最成功的快餐集团如麦当劳和肯德基就是最生动的实例。



二、酒店经营成功的关键

有一些酒店管理者主观地认为成本都可以体现在菜价上,餐厅不会受损失,只是顾客多花些钱。于是他们把主要精力放在如何争取客源和获得客人理解上,想以敬酒、道歉、交朋友等方式消除客人对高价食品的愤怒心理。其实客人只是表面接受,并不会成为回头客,长此以往必将给酒店带来重大损失,甚至可能导致破产或倒闭。

有一个酒店,一楼经营快餐食品,因管理者没有确定每份食品的量 and 成本标准,于是出现了成本价超过5元的菜肴只卖5元,而且菜量也不稳定。二楼菜单有的菜价低得让人难以相信,有的同样原料的菜肴价格相差一倍,原来都是计算原料单位和出成率时出现了偏差。有的原料单位是公斤,计算成本时按市斤计算;有的是将冷冻原料中冰的重量也计算在原料内,致使原料价格与食品销售价格严重不符。尽管酒店采取了一系列公关措施吸引顾客,不断改进服务,最终还是没有逃脱在半年后倒闭关门的厄运。

有一位在高档酒店工作过的经理到中低档酒店做经理后,采用优质低价策略,赢得前所未有的营业额,可是利润率很低。原因是这位经理放不下高档酒店的架子,挪用大酒店的管理模式,造成工资和福利费太高而利润很少的结果。不久,这个酒店也停业整顿。

某国有大型高档酒店是在国内酒店数量屈指可数时建立起来的,招聘了大批有经验的技术型管理者。但由于不注重成本控制,现在这个酒店已背上1.5亿元的债务。

还有些餐饮经理认为,只要营业额高,就不愁没有利润。这些餐厅在尽可能提高营业额的同时大大增加了成本,如高薪聘请管理者和技术人员,盲目印制大量宣传单和做一些投资大见效少的赞助广告。结果是,营业额上去了,利润却不乐观;遇到经济波动,营业额滑坡,便难以支付庞大的成本费用。最后不是负债经营,就是变卖家产,破坏酒店形象,形成恶性循环。

以上事例充分说明,餐饮成本控制已成为酒店经营管理的重要组成部分,酒店成本控制的好坏,直接关系到酒店的生存与发展,决定着酒店经营的成功与失败。因此,餐饮成本控制随着餐饮事业的发展和餐饮竞争的加剧,将成为餐饮经营管理者的必修课。

三、培养造就优秀的管理人才

餐饮成本控制是酒店经营管理的核心内容,是经营管理中难度最大的工作,也

是一门高超的管理艺术。因此,餐饮成本控制艺术的掌握,不仅需要管理人员掌握经营管理的传统知识和技术,还必须不断打破常规,进行逆向思维和创造性思维,才能探讨出超出平常的管理措施和方法,达到成本控制的目的。

例如,酒店如果确定了一个每年节约电费 10 万元的目标,并将这一指标分配到办公室、餐厅、厨房、酒吧等各个部门,这些部门的管理人员就必须重新调查、分析本部门的用电情况,采取节电措施,减少用电时间。仓库的照明不用时要马上关闭,机电设备尽量使用低功率的马达,包房空调在客人来时再打开,客人走后迅速关闭,员工禁止私自用电……管理人员通过这些调查、分析和相关管理措施的制订、执行、监督和检查,不仅能锻炼管理能力,逐步提高管理水平,而且能够促使管理人员不断吸取新的知识和管理技术,全面提高自身素质,为今后的发展奠定基础。

酒店通过一系列成本控制活动,既节约了成本,又锻炼了管理人员队伍。通过这些成本控制活动开发了经理人员的才干,造就和培养了管理人才。

第二节 餐饮成本基本内容

千里之行始于足下,万丈高楼起于地基。要控制餐饮成本,首先必须了解餐饮成本,了解餐饮成本的概念、构成、类型和特点,这是进行餐饮成本控制的基础。

一、餐饮成本

餐饮成本是酒店出售餐饮和服务的支出,即餐饮销售额减去利润的所有支出。本书所介绍的成本,不仅包括传统意义的各项成本和费用,还包括由于管理疏漏或观念陈旧而造成的利润损失。要控制餐饮成本,首先必须了解餐饮成本,了解餐饮成本的概念、构成、类型和特点,这是进行餐饮成本控制的基础。

二、餐饮成本的构成要素

餐饮成本构成要素是反映餐饮成本的各个项目,各个国家经济水平和经营观念以及生产效率都影响着餐饮成本构成要素。随着我国经济的发展,品牌加盟等费用已经成为酒店不可忽视的餐饮成本要素。由于生活水平的提升和消费者对服务要求的提高,工资成本呈上升趋势。明确餐饮成本构成要素,是酒店进行成本控制的前提。按会计科目可分为两大成本,即销售成本和营业成本两大项。具体来说,餐饮



成本主要由以下 14 项构成。

（一）原材料

即制作食品的主料、辅料和调料。原材料成本是餐饮生产经营活动中食品和饮料产品的成本，原材料成本在餐饮成本中占的比例最高，占餐饮收入的比重最大，是餐饮部门的主要支出。

（二）工资

包括基本工资、附加工资、奖金津贴、餐费、住宿及其他福利等。人工成本是指在餐饮生产经营活动中耗费的活劳动的货币表现形式，包括工资、福利费、劳保、服装费和员工用餐费用等。

（三）商品进价和流通费用

这些多数是指饮料、酒水和烟等直接加价出售的产品所产生的费用。

（四）能源动力

燃料、水费、电费、北方的取暖费等。

（五）物料用品

包括台布、口布、餐巾纸、筷子等服务用品。

（六）折旧与分摊

房租、设备、餐具消耗、加盟费、融资费、开办费等费用。

（七）销售费用

广告、促销、打折、赠送、加盟管理等费用。

（八）酒店管理费

办公用品、电话费、交通费、会费、银行费用、培训费等费用。

（九）交际费

也叫招待费用，各酒店情况不同差异很大。

（十）营业性税金

（十一）清洁用品

包括洗涤原料和在外洗涤的费用。

（十二）维修费用

（十三）不可预见费用

（十四）其他支出费用

以上会计科目依据各酒店的资金来源性质和接待对象性质的不同会有所区别。上面各会计科目的项目支出在餐饮成本中所占比例也是不一致的，在任何一个酒店