

食堂规范化管理 与卫生监督

实务全书

主编：张明



安徽音像出版社

食堂规范化管理 与卫生监督

实务全书

王 明



食堂规范化管理 与卫生监督实务全书

主 编 张 明

(二)

本书是《食堂规范化管理与卫生监督实务全书》光盘的使用说明与对照阅读手册

安徽音像出版社

第八章 食堂成本控制设计

第一节 食堂成本控制制度的设计

成本控制就是根据成本的计划指标、费用预算等标准,对实际发生的生产费用进行监督和限制,以保证计划、预算等目标的实现。企业进行成本控制的原则是:

(1) 凡是在生产经营中的各项耗费,及各项经济技术指标,都应分解制订成各种具体的标准;

(2) 企业的各项管理工作,都应明确部门和个人的绩效标准;

(3) 各项标准应落实到车间、部门和个人,作为衡量生产和工作成效的尺度。

一、成本控制程序的设计

成本控制是一项系统工程,必须遵循一定的程序。成本控制程序主要包括以下方面:

(1) 制定成本控制的标准。即对各项费用开支和资源消耗规定一个数量界限作为控制和考核的依据。

成本控制的标准多种多样,可根据成本形成的不同阶段和成本控制的不同对象设计。

(1) 标准成本。即事先根据一定方法确定一个标准成本作为日常成本控制的标准。

(2) 目标成本。通常以产品目标成本或分解成每个零部件的目标成本作为控制标准。

(3) 计划指标。在成本计划编制以后,可采用成本计划指标,如把产品单位成本,可比产品成本降低额、降低率等作为成本控制的标准。

(4) 消耗定额。在产品生产过程中,可以用各项消耗定额作为成本控制的标

准。

(5) 费用预算。对于制造费用，可采用费用预算作为控制标准。

(2) 执行标准。即对成本形成过程进行具体的监督，保证计划的实施。

(3) 确定差异。即计算实际消耗脱离标准的差异。分析成本脱离标准的程度及性质，确定造成差异的原因和责任归属。

(4) 消除差异。即通过有针对性的挖掘潜力，提出降低成本的新措施。

二、成本控制方法的设计

如前所述，成本控制有多种标准，标准不同决定了成本控制的方法也不一样，下面摘要加以介绍。

1. 成本的定额控制和预算控制

企业构成成本的耗费大体上可分为有关劳动对象的耗费，有关活劳动的耗费和一般的耗费（费用）。所以在进行控制时应根据不同的对象设计不同的方法。

例如有关劳动对象的耗费一般是指材料费用。材料费用是由材料耗用数量和材料采购成本两方面因素组成的。对材料耗用量的控制可采取：

(1) 定额控制，即凡是制定了消耗定额的，都可运用材料消耗定额组织控制。为了使材料消耗定额切实起到控制和节约材料耗用量的作用，企业必须制定出先进合理的材料消耗定额；然后，对原材料实行限额发料，定额送料；对燃料动力实行凭证或定量供应。

(2) 数量或金额控制，由于企业耗用的材料种类往往很多，有一些数量不大，占成本比重小的材料，不可能都制定消耗定额，可以采用数量或金额控制。一般方法是根据上期有关材料实际耗用数量或金额，结合当期的实际情况和节约要求，给车间、班组规定有关材料耗用量或金额指标。供应部门根据规定的数量或金额指标对车间和班组控制发料。此外对采购成本中的采购费用也可实行预算金额控制。

对于成本中的一般性费用（如制造费用）往往采用预算控制的方法。一般是由财务部门会同有关费用归口管理部门，按照有关规定，确定各单位费用指标，并由各单位制定相应的费用预算，并按预算进行日常控制，例如可以实行凭证支用办法，以严格控制费用的支出额，并随时了解费用指标的结存情况。

2. 标准成本控制

这是以事先确定的标准成本作为标准，按照各成本项目对成本加以控制的一种方法。

(1) 直接材料成本控制

首先要建立材料标准成本，要区分材料的品种，逐一确定它们在单位产品中的标准用量和标准价格；然后分别相乘计算出每种材料的标准成本；最后汇总计算出单位产品的直接材料成本。

材料的标准消耗量，可由生产技术部门主持，吸收执行标准的部门和工人参加，采用有关方法确定材料的标准价格，可由财务部门和采购部门共同制定。确定了材料成本标准以后，就要以此对所发生的材料费用进行控制。在生产经营过程中，往往会发生材料费用超过或低于标准成本的情况，出现脱离标准的差异（分为用量差异和价格差异）财务人员要查找原因，并根据具体原因采取措施予以纠正。

(2) 直接人工成本控制

确定人工标准成本，先要区分各种直接作业的种类，随后确定生产单位产品所需要的标准作业时间（人工工时）和标准工资率（单位工时工资）然后相乘可得到标准的人工成本。

人工的工时标准主要由生产技术部门和劳动工资部门主持制定。工资率标准，如果采用计件工资，它就是预定的支付工资时的小时工资标准，或者根据单件工资标准和工时标准计算出来的小时工资率；如果采用计时工资，可按照标准工资和用工总量，计算出工资率。

确定了人工标准成本以后，即以此对发生的人工费用进行控制，对于实际人工成本与标准的差异（包括工时总量和工时率差异），要及时查明原因并采取必要措施。

(3) 制造费用控制

制造费用标准成本一般是按部门分别编制，然后将车间制造费用汇总，就可确定整个产品的制造费用标准成本。制定各部门的制造费用标准成本，也是分别确定其数量标准和价格标准。数量标准可采用单位产品的直接工时（或机器工时）；价格标准指制造费用的分摊率标准（可根据制造费用预算和产量确定）。

因为制造费用中包含变动费用和固定费用。所以制造费用脱离标准的差异可分为变动制造费用差异和固定制造费用差异。前者是指实际变动费用同预算之间的差异，后者指实际发生的固率制造费用超过预算数和实际业务量的标准工时未能达到而形成的差异（分别称为耗费差和能量差），应当根据差异的类型找出原因并采取措施。

企业在组织成本控制的过程中，还要建立完善的成本控制信息。为此要做好下列两项工作：

- 1) 各生产经营环节应建立完整的原始记录，以便及时准确地反映车间、班组或个人的生产成果和劳动消耗等指标的完成情况；
- 2) 各分管部门应将一定期间（如每周）各项指标完成的情况及时报送财务部门，以便分析和解决脱率标准的有关问题。

第二节 食堂成本费用责任制度的设计

企业要做到有效地管理成本，必须按照责任制的原则，把降低成本费用作为企业内部各部门、各层次和每个成员应当承担的经济责任和能自愿履行的义务。因此，每个企业都应根据内部的生产经营组织系统，把成本管理的责任落实到各个部门、各层组织和具体执行人，使企业内部各环节、各层次组成一个系统严密的管理网络。

成本费用管理责任制度的具体做法一般是对成本费用进行归口分级管理。

一、总部成本费用管理职责的确定

这里的“企业总部”，在工业企业指厂部，商业企业指总店。总部是成本费用管理工作的领导中心，应在经理人的领导下，由财务部门负责对成本费用的集中管理。其主要工作职责：

- (1) 根据国家有关成本费用管理的法规结合企业具体情况，制订和修正企业成本管理制度；
- (2) 根据本企业制定的成本降低指标进行企业的成本试算平衡；汇集、编制企业成本计划；
- (3) 根据企业成本计划要求进行成本指标的分解，向各部门，各单位下达成本任务；
- (4) 根据财经制度和成本核算要求审核企业的生产费用，核算产品成本，提出成本报
- (5) 检查、分析和考核企业各单位、各部门的成本计划执行情况控制成本支出，采取有效措施，保证企业成本计划的全面完成；

(6) 组织和指导各部门、各单位的成本评比总结推广先进经验, 提高企业成本管理水平。

二、成本费用归口管理制度的设计

归口管理是指在财务部门负责全面成本管理的基础上, 由其他各业务职能部门各自承担相应的成本责任。因此, 归口管理实际上就是确定企业内部成本费用横向管理的方式和责任。

以工业企业为例, 成本费用归口管理的方式是:

(1) 生产计划部门负责分管与产品产量、出产期有关的成本费用, 控制停工损失、在制品储备等指标。对由于生产安排不当、计划错误、调度失误等造成的损失负责;

(2) 物资部门负责分管与原材料、外购协作件、燃料消耗有关的成本费用, 如控制材料费用、材料储备等指标。做好节约采购费用、改进材料采购、降低保管费用等工作;

(3) 技术工艺部门负责分管与各项源消耗、新产品制造、老产品改造, 以及技术革新、技术改造、产品设计等有关的成本费用。如控制材料节约、工时节约、成本降低等指标, 对由于工艺不当产生的废品浪费负责;

(4) 劳动工资部门负责分管与工资、劳动定额、劳动保护有关的成本费用, 控制各劳动生产率、职工人数、工资总额等指标。对由于劳动组织不当、人员配置不合理而造成的损失负责;

(5) 设备动力部门负责分管与动力能源消耗、设备保养维修有关的成本费用, 做好采用新设备、改造老设备, 以节约原材料、工时和使用费; 控制设备利润率、修理费用等指标, 对由于设备使用不当及毁损、折旧计提不合理、设备陈旧落后等引起的成本上升负责;

(6) 质量管理部门负责分管与产品质量有关的成本费用。控制产品检验成本、废品成本等指标, 保证提高产品质量的各项措施的实现;

(7) 工具管理部门负责分管与工具有关的成本费用。负责诸如低值易耗品消耗等指标, 对工具消耗、自制工具成本等负责;

(8) 销售部门负责分管与销售有关的成本费用。负责销售费用等指标, 做好扩大销售, 降低各项产品推销、运输等项开支的工作;

(9) 行政管理部门负责分管与行政管理有关的成本费用。控制办公费、差旅费

等项指标,对由于这些开支过高,办公用品损失浪费而造成的成本上升负责。

企业的财务部门除了负责整个企业的成本费用管理综合工作以外,还要对以上部门未能归口管理的一些费用负起责任,如保险费、利息等。

第三节 食堂 JIT 控制法

最近几年,日本人显示出了他们能够有效管理生产体系的能力,他们取得的多数成功归结于生产和库存控制中的适时(JIT)方法,该方法为参与使用者带来了巨大的利益。随着被他们称为“Kanban”的体系对日本汽车工业的库存管理和生产效率产生出的巨大影响,该体系已成为万众瞩目的焦点。

JIT是一个需求——拉动体系,客户对产出的需求(而不是投入资源的计划)拉动生产。生产行为是被“拉动”而不是被“推动”。JIT最简单的含义,就是适时购买和生产马上要用的少量产品。它的基本思路来源于日本的工业区高度密集及其资源很贫乏这一具体国情,两者共同产生了日本人节俭的个性。丰田公司为了满足顾客对不同汽车型号和颜色的挑剔需求,并及时交货,它将该思路进一步发展成正式的管理体系。

作为一种原理,JIT认为库存是有害的现象,因为它掩盖了本来能够得到解决的问题,并且,大量的库存极大地增加了成本,从而阻碍了公司竞争能力和盈利能力的提高。实际上,JIT的首要目标是消灭浪费,它衡量成功的标准是有多少库存,因此,只要达到这一步,都被称为JIT革新。

此外,JIT体系下的低库存必须是高质量的产品,这就要求JIT的采购必须买回那些高质量的原材料。

JIT体系将生产过程的五个功能——原料、储存、运输、生产和质量控制——集中到一个生产控制过程上。在生产上,JIT是指公司生产的产品数量只够交付给交易商和客户。在采购上,JIT意味着供应商及时供应产成品所需的零配件。在交付环节上,JIT要求选择一个运输模式,能够小规模地及时将零部件和原材料卸放到生产场所,维持生产过程正常运转。

一、JIT与传统生产制造方法的对比

JIT生产制造法是需求——拉动而非传统的“推动”方法,JIT生产制造法的哲

学是只有当客户有一定量需求时才生产这么多量的产品，是需求带动了生产过程。每一个生产环节只生产能满足下一个连续的环节需要的产品量，只有当下一个连续的生产环节发出生产信号时，生产才会发生，原材料和零部件须及时运到，以便及时用于生产。

为阐明原料控制中的拉动和推动体系的区别，我们举一个快餐业的例子：

“在麦当劳餐厅，顾客订一份汉堡包，服务员从货架上取汉堡包，做汉堡包的人盯着货架，当看到货架上的汉堡包只剩很少时，开始做汉堡包。当做汉堡包的原料快用完时，经理再订购牛肉馅。实际上，是客户的需求通过系统引发了对原料的需求……而在推动体系中，负责人估计在任何一个星期中可能需要订购的牛排量，他/她计算多长时间能烤出一份牛排；然后，他/她再据此粗略计算出某一周的牛排需要量……”

1. 减少库存

JIT的首要目标是将库存降低到微不足道或零库存水平，在传统的生产制造过程中，只要生产超过需求，就产生库存，当生产不能满足预期的需求时，库存就作为缓冲器。

2. 生产细胞和多面手

在传统的生产制造过程中，产品被从一组相似的机器移到另一组机器，特别是那些功能相似的机器一般都集中放置，被称为一个部门或一道生产工序，使用不同机器的工人被分配在不同的部门。JIT用生产细胞或工作中心模式替代了这种传统模式，机器人作为人的补充从事许多重复劳动。生产细胞包括那些以家庭形式归组的机器，它们通常形成一个小循环。这么放置机器是为了能按各种操作顺序从事生产。每个细胞可生产特定的产品或产品系列，产品从开始生产到结束，按顺序由一台机器转到另一台机器，工人们被配置在细胞内，并受训使用细胞内的所有机器。

因此，JIT中的人工是多面手，而非单一工种的劳动力，每个生产细胞是一个微型工厂或工厂内的工厂。

3. 全面质量控制

JIT的贯彻执行与严格的质量控制相关，有缺损的零件会毁坏整个生产，在无库存的生产环境下，质量低下是无法容忍的，换句话说，如不执行全面质量控制(TQC)，JIT体系无法实现。从本质上讲，TQC是对完美质量的无止境的追求。这种质量追求法与被称为可接受的质量水平(AQL)的传统信条截然不同，AQL允许

产品中有缺陷存在，只要缺陷在预先确定的水平内就可接受。

4. 服务分散化

JIT 要求迅速、方便的服务支持，这是指将集中的服务部门分散开，人员能被直接派遣去支持生产。例如，就原材料来说，JIT 要求有若干个存货点，只要附近有原材料就可以设立，而没有必要设立中心仓库。

5. 作为外部伙伴的供应者

JIT 购的重要观点是 (1) 与供应商新的交易方式，(2) 在公司的发展战略中，明确恰当的采购的作用。供应商被看作是“外部伙伴”，他们有助于采购方的长期利益，而非仅仅是外部竞争对手。

6. 较好的成本管理

成本管理与成本会计不同之处在于，无论成本是否直接影响库存或财务报表，它仅涉及成本的管理。JIT 原理简化了成本会计程序，并帮助管理者管理和控制他们的成本。

JIT 认为好的管理、质量、服务和成本来自于简单化。传统的成本会计体系有日趋复杂的倾向，它含有越来越多的交易和报告数据。该程序的简单化使成本“会计”体系转化为成本“管理”体系，这样可用于满足管理者的需要，对生产设计、定价、营销和组合做出较好的决策，使生产经营得到不断的提高。

JIT 生产体系和传统的生产体系之间的主要区别见下表。

JIT 和传统生产体系比较

JIT 体系	传统体系
1. 拉动体系	1. 推动体系
2. 不显著的或零库存	2. 大量库存
3. 生产细胞	3. “生产程序”结构
4. 多面手的劳动力	4. 特定工种劳动力
5. 全面质量控制(TQC)	5. 可接受的质量水平(AQL)
6. 分散化的服务	6. 集中化的服务
7. 简单成本会计	7. 复杂成本会计

二、JIT 的意义

JIT 的潜在好处有很多：

第一，JIT 主张降低库存水平，这使库存投资降低。该体系只要求保存最少的、

用于即刻需要的原材料，从而从根本上减少了库存水平。

在许多采用 JIT 思想的日本企业中，库存水平降到很低点，在该点，年度营运资本周转率比美国同类企业高得多。例如，丰田公司的存货周转率是 41 比 63，而同类的美国企业的存货周转率却是 5 比 8。

第二，根据对 JIT 要求，每次采购从定货到交货的时间间隔大幅度缩短，其可靠性随之加强。这就使安全库存要求可以大幅度降低。

第三，缩短采购交货时间和生产准备时间，减少设备启动次数，这样就增加了计划的灵活性。累积准备时间包括采购时间和生产准备时间，累积准备时间减少了，则公司的生产远景规划缩短了，使公司有相对较长的时间“前瞻”，去适应市场需求的变化。减少设备启动次数并增加灵活性使小批量、小规模的生产成为可能。

第四，从许多公司公布的报告来看，由于采用了 JIT 体系，质量水准提高了。当订购数量很少时，质量问题很容易被识别，并能予以迅速解决。有许多例子表明，雇员的质量意识逐步提高，在开始生产时，即注意提高每个生产环节的质量。

第五，通过广泛的价值分析和与供应商的合作，材料采购成本可以降低。

第六，还有许多财务上的优点列示如下：

- (1) 降低对库存和生产所占用的空间的投資；
- (2) 减少库存废弃的风险；
- (3) 减少废品和返工；
- (4) 减少登记和填写报告等；
- (5) 通过低数量采购，降低直接材料成本。

三、JIT 对成本体系的简化

采用 JIT 体系的公司，其成本会计体系比分批成本核算或分步成本核算体系简单，在 JIT 体系下，原材料和在制品账户被合并在一个被称为“在制资源”（RIP）或“原材料与在制品”账户，原材料运抵接收处后，又立即被运至厂区，因此，存货管理账户为零。伴随 JIT 成本核算的会计分录非常简单，列示如下：

记录采购：

原材料与在制品库存	45000
应付账款或现金	45000

记录被完成的原料数量：

产成品	40000
在制资源库存	40000

从中可以看出，在 JIT 体系下，会计分录中没有“存货管理”和“在制品”账户。

概括地说，JIT 成本核算有如下特点：

- 1) 有较少的库存账户。
- (2) 没有工作单，因此，没必要详细跟踪原材料的实际使用情况。
- (3) 有了 JIT，在不增加价值这个前提下，任何业务活动都可能终止的首要目标是取消在制品的存放地和原材料的处理设备。

(4) 直接人工成本和工厂间接成本不遵循特殊的秩序。直接人工现在被看作是工厂间接成本的另一部分。另外，工厂间接成本按下列解释进行核算，实际上，每月发生的所有工厂间接成本，现在包括直接人工都转入当月的销货成本中，通过在制品和产成品库存追溯间接成本已无意义。因此，我们应将生产间接成本看作是直接记入销货成本中的费用支出。

JIT 是如何提高生产成本核算的精确度并有利成本管理的？

在 JIT 环境中，许多以前被划分为间接成本的成本活动都被划转为直接成本。例如，在 JIT 体系中，生产线的工人不仅要负责设备维护，还要着手生产准备工作，而在传统体系下，这些工作由被划分为间接人工的工人去做，下表将传统体系下的一些生产成本的轮廓与 JIT 环境下轮廓作了一个比较。

传统生产成本轮廓与 JIT 体系下生产成本比较

	传统的	JIT
直接人工	直接	直接
直接材料	直接	直接
材料处理	间接	直接
修理和维护	间接	间接
能源	间接	直接
营业用品	间接	直接
监督	间接	直接
保险和税收	间接	间接

	传统的	JIT
建筑物折旧	间接	间接
设备折旧	间接	直接
建筑物的占有	间接	间接
产品的支持服务	间接	间接

我们可以看到,在许多生产成本中,JIT生产体系增加了直接成本成分,因此提高了生产成本核算的精确度。注意:JIT并没有将所有间接成本部分转变为直接成本。即使使用了JIT体系,一些间接成本对生产中心来说,仍然还是间接成本。无论怎样,JIT与作业成本会计核算(ABC)两种方法,较之传统方法极大地提高了生产成本核算的准确性。

在传统的采购环境中,许多公司将重点放在采购价格差异上,有利的价格差异可以通过大量购买来利用价格折扣或购买低质量的原材料得到。在JIT中,重点放在质量、有效性和经营的总成本上,而并非仅仅是原材料的采购价格。

在许多传统工厂,大量的内部会计总是努力建立人工和间接成本标准,并根据标准计算、编报实际与标准的差异。采用JIT编制报告,不太重视人工和间接成本的差异。

甚至那些沿用差异分析的企业也强调重点的变化适用于JIT工厂,重点应放在用趋势分析工厂的活动,因为这个趋势可能发生在制造过程中,而不是放在个别差异的绝对值的大小上。

进一步而言,传统的经营衡量方法,诸如劳动效益和机器使用率等,在许多成本会计体系中是很普遍的,但它们并不适应于成本管理中的JIT思路。其理由如下:

- (1) 它们都倡导,超过适时需要量的库存的设立。
- (2) 强调经营与标准比较产量优先,但却以质量的损失为代价。
- (3) 大多数制造企业的直接人工只占总生产成本的5%~15%。
- (4) 使用机器使用率的标准是不恰当的因为这鼓励了在需求之上设立库存。

下表列示了在统和JIT体系下典型的业绩衡量方法:

第二篇 食堂成本核算与成本控制

传统与 JIT 的业绩衡量比较

传统的	JIT
直接人工效率	生产率总计
直接人工使用率	资产收益率
直接劳动生产率	库存天数
机器使用率	团队激励
产品生产准备时间	
对顾客反馈的反应时间	
顾客投诉的次数	
质量成本	
减少生产准备	

第九章 食堂餐饮与客房成本控制

第一节 食堂餐饮成本费用的控制

饭店餐饮部是从事餐饮食品的加工烹制，为客人提供就餐场所和设备，为客人消费餐饮制品提供服务性劳动的部门。餐饮部是饭店中惟一生产实物产品的部门。从原材料采购到产成品制成直至上桌服务要经过众多的环节和人员之手，很容易形成许多成本泄漏点，因此必须用全员、全过程成本控制的观点建立成本控制网络。餐饮成本费用控制包括餐饮成本控制和餐饮费用控制。

一、食堂餐饮成本的控制概述

在分析餐饮成本的日常全过程控制之前，必须明确一定的成本分析方法——食品标准成本控制法。

（一）食品标准成本控制法

食品标准成本控制法，是将标准成本控制原理运用于餐饮业的一种做法。它是在食品成本形成的整个过程中，将食品的标准成本与经营过程中的实际成本进行比较，对成本形成的具体活动按标准进行严格的监督。标准成本法并不是一种单纯的食物成本计算方法，其主要特点在于能把成本的事前计划、日常控制和最终食品成本的确定有机地结合起来，成为加强成本管理、全面提高生产经营效果的重要工具。

1. 标准成本的确定

标准成本提供了一个具体衡量成本水平的适当尺度，可作为评价和考核工作质量和效果的重要依据。制定标准成本，必须先明确标准食（菜）谱和标准分量。标准食谱又称标准配方卡，是将每一种菜或米面制品定出配方，规定数量、重量、烹

饪方法，并设立卡片（成本卡），附加文字说明，如有条件还可附上照片。

饭店应根据货源、工作量、设备条件、炊事人员的技术和客人的口味，制定自己的配方，并且计算每份菜肴（成面点）的标准成本。标准配方卡的制定如下表所示：

标准配方卡

菜名土司沙拉

份数 1

日期

每份成本 5.60 元

预计售价 12.50 元

编号 15

原材料名称	单价	数量	单价 (元)	成本金额 (元)	备 注
鸡肉	克	60		0.95	
牛舌头	克	60		1.10	
火腿	克	60		0.75	
鸡蛋	个	1		0.45	
生菜	克	20		0.20	
蕃茄	克	20		0.15	
黄瓜	克	20		0.20	
面包	克	100		0.45	
黄油	克	25		0.80	
调料	0.55				
成本合计				5.60	
烹饪方法:略					

2. 标准成本与实际成本的比较

一定时期内，某个餐厅经营的菜肴品种是相对稳定的，用每一种菜肴的标准配方卡上预定的标准用量（成本）与销售量相乘就得到标准用量（成本）总额，之后与实际用量（成本）进行比较，就能达到从原材料用量上进行控制的目的。

如果实际耗用量与所计算的标准用量相差较大，则需要进一步查找原因，实际耗用量大于标准用量的原因主要有：用料分量超过标准；操作过程出现浪费；采购原材料质量不符合规定要求；厨房、餐厅可能有漏洞存在等。而实际耗用量小于标