

餐饮业 物品采购 管理与成本控制

能在增加利润、降低成本的情况下，管理物品采购吗？
能在安全运营、保证利润的情况下，进行成本控制吗？
阅读完本书，答案便是肯定的。

»»»»» 于佳子 / 编著 »»»»»



NLIC2970869136

本书帮您迅速练就物品采购管理的“行家”风范，成为成本控制的“领军”人物。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

餐 饮业物品采购管理与成本控制

于佳子 编著



NLIC2970869136
企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐饮业物品采购管理与成本控制 / 于佳子编著. - 北京:
企业管理出版社, 2012. 11
ISBN 978 - 7 - 5164 - 0189 - 7

I. ①餐… II. ①于… III. ①饮食业 - 企业管理 - 采购管理
②饮食业 - 企业管理 - 成本控制 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 259016 号

书 名: 餐饮业物品采购管理与成本控制
作 者: 于佳子
责任编辑: 丁 峰
书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0189 - 7
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15.25 印张 220 千字
版 次: 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷
定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

在“民以食为天”的市场经济环境下，餐饮业的发展呈迅猛趋势。餐饮业是重要的服务业之一，直接关系到人们的生命健康和生活水平。科学发展餐饮业，对于提高人们生活质量、扩大市场消费、拉动相关产业、增加社会就业、促进社会和谐等方面具有十分重要的作用。

改革开放几十年来，我国餐饮业发展经历了起步阶段、数量型发展阶段、规模化发展阶段和品牌建设阶段，初步形成了投资主体多元化、经营业态多样化、经营方式连锁化、品牌建设特色化、市场需求大众化、从传统产业向现代产业转型的发展新格局。

餐饮业快速发展，规模逐渐壮大。从以往的家族小本经营到集团化经营，餐饮业的演变历程无疑是经济发展的证明。家族小本经营操作灵活，管理机制一般采取直线制，在采购管理和成本控制方面没有形成规范化的模式，普遍是老板或亲信负责采购原材料，成本控制就由老板娘把关。而后期的集团化经营在采购管理与成本控制方面则有了质的转变。具体如下几点：

(1) 形成了专业的采购机构与组织，由专业人才负责原材料的采购及验收，在采购合同方面也加入了法律保障。

(2) 有专业的财务部门为其核算成本，如企业的每一分钱都花在哪，



得到了多少收益，都有精确的数字衡量。

(3) 其他相关机制日渐成熟，如前厅、后厨、吧台、安全保卫等，都形成了统一的、规范的部门，有利于企业主管理企业。

综上所述，现代化的餐饮业在采购管理与成本控制方面已形成了一个固定的观念，那就是：不可不管，不可不重视。那么，针对这个观念，应如何开展具体工作呢？

采购工作繁琐复杂，原材料的挑选、与供应商的谈判、合同的签订等，要求采购人员能够驾轻就熟，很好地完成企业交待的工作。而在成本控制方面，并不是每个餐饮企业都能做得相当成功。采购过程中，如何才能在不影响材料质量的前提下降低成本，是餐饮企业面临的一大难题。

本书集采购管理与成本控制于一体，通过对采购管理各个细节的具体描述，让企业明白如何从采购中进行企业的成本控制，以及如何规范采购管理。

本书涵盖餐饮企业采购管理与成本控制的多个方面，实用性强。但由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

第1章 餐饮业概述

- 1.1 如何理解餐饮业 /3
- 1.2 我国餐饮业的发展状况 /9
- 1.3 什么是餐饮管理 /12

第2章 餐饮业物品采购管理与成本控制总述

- 2.1 什么是餐饮业物品采购 /27
- 2.2 如何定位餐饮业物品采购和成本控制 /35
- 2.3 在采购管理过程中实现成本控制 /40

第3章 采购需求分析与预算管理

- 3.1 采购需求计划与申请单的形成 /53
- 3.2 如何进行采购预算管理 /56
- 3.3 严格成本分析并建立价格信息体系——成本控制路径之一 /68



第4章 采购组织与人员管理

- 4.1 采购管理组织的设置与职责 /89
- 4.2 采购人员的素质 /94
- 4.3 强化采购组织绩效与能力建设——成本控制路径之二 /102

第5章 供应商管理

- 5.1 如何评估与选择供应商 /111
- 5.2 供应商的管理 /122
- 5.3 重视供应商的认可与激励——成本控制路径之三 /131

第6章 招标采购与现代采购

- 6.1 如何开展招标采购 /143
- 6.2 熟悉现代采购的几种主要方式 /149
- 6.3 灵活选择并运用采购方式——成本控制路径之四 /153

第7章 采购谈判与合同管理

- 7.1 采购谈判应如何进行 /163
- 7.2 采购合同的签订与执行 /175
- 7.3 提升谈判技巧与优化合同管理——成本控制路径之五 /184

第 8 章 其他降低采购成本的路径

- 8.1 考量采购绩效 /199
- 8.2 大力缩短采购周期 /206
- 8.3 完善采购与付款的内部控制 /210
- 8.4 努力实施材料标准化 /217
- 8.5 实现规模经济 /220
- 8.6 餐饮企业成本控制大揭秘 /228



第1章

餐饮业概述

本章主要内容：

- 1.1 如何理解餐饮业
- 1.2 我国餐饮业的发展状况
- 1.3 什么是餐饮管理

1.1 如何理解餐饮业

餐饮业是指以商业赢利为目的的餐饮服务机构。根据《国民经济行业分类注释》的定义，餐饮业是指在一定场所，对食物进行现场烹饪、调制，并出售给顾客主要供现场消费的服务活动。

根据2008年商务部商业改革司数据显示，2008年中国人均餐饮消费支出达1100元，餐饮业市场运行以23%左右的速度高速增长，全年零售额达到14700亿元。

从数据看出，近年来中国餐饮业正处于飞速发展的时期，但是，随着市场经济的发展和人民生活水平的不断提高，人们对餐饮企业提供的服务的要求也越来越高，在当前的经济形势下，餐饮业的发展遇到了前所未有的挑战。

你是否经常会在某条熟悉的街道上看到××餐馆转让？看到这些现象你是否满肚子疑问：餐馆不是都赚钱吗？每次去吃饭不都要排老长的队伍吗？也许是餐馆太多的原因，人们的口味越来越挑剔，要求也越来越高，随之而来的是餐饮业越来越难做。那么，国内的餐饮业在发展中存在的问题到底来源于哪些方面呢？



1. 私营餐饮企业的资金链不稳定

和国际接轨的口号一直充斥着市场，餐饮业也照例响应口号。一个比一个高档、奢华的餐饮店、酒店如雨后春笋般冒了出来，但是，在匆忙面市的背后，同样看到“来也匆匆，去也匆匆”的倒旗易帜。这其中，资金链的供应弱点是投资者所始料不及的，总以为只要酒店开张营业就会财源滚滚，然而，事实却给了他们当头一棒。

中国餐饮企业所面临的瓶颈是和中国市场经济的发展时间及社会环境分不开的。目前绝大多数的餐饮企业还是属于民营资本，它们大部分从小餐饮企业起步，资本来源主要是自身经营的积累，在没有形成规模之前获取社会资本的几率较低，从而导致企业资本背景的不稳定性。

加上一些企业主自身思想意识与认识的原因，一些有发展潜力的企业同样不知道如何去整合资本或者融资。

2. 管理意识的缺乏

小企业有小企业的管理方法，大企业则有大企业的管理方法。餐饮企业长大了，管理也必然随之变化。变化的结果不仅仅是管理范畴的增加，更主要的是管理在纵深方向的精细化发展，因为，精细化发展的目标主要是要降低运营成本。从整体上看，餐饮业内部管理的规范化、现代化水平还不高，缺乏专门从事企业管理、市场营销、菜品研究的人员，大多是在学习效仿他人之后的略加调整，至于是否符合本企业的经营理念 and 决策者的经营哲学、运营流程等就不得而知了。由于管理不完善，导致经营效益

不好，发展也便成了难题。

中国餐饮业与国际餐饮业相比，发展起步较晚，和国际先进管理水平有着相当的事实差距，这多数体现在管理的技巧与执行水平上，如：如何增加供应链的合作效率以降低成本、如何在品质保证的前提下有效的增加出品流程效率、如何降低运营成本、如何增加客户满意度、如何对员工进行有效的激励机制、如何有效地开展公关及对公关事件的处理等。

此外，对于餐饮的管理经验也大多数是来源于以往企业发展初期的管理经验的积累，企业的文化更多的是老板文化，在这种情况下，如果企业遇到新的发展机遇，从而要适应新的企业文化，就会因为新环境的调整而影响企业的经营。

3. 品牌建设意识缺乏

分辨一个餐饮企业是否注重品牌运营，关键不在于它的投入是否是大手笔，而是看投入的价值是否会成为消费者流连忘返的理由。

对于餐饮业来说，品牌的内涵包括：最基本的产品特色及品质、硬件环境设施（如装修特色、停车环境、卫生状况等）、服务流程及服务标准等，当然还有自身的市场推广，毕竟知名度还是品牌的重要价值体现。

由于满足于现状，更多企业宁愿把招牌做得大大的，也不愿意做更多品牌建设的细节工作。仿佛财务流程、供应采购等环节只是自己的事而与消费者无关一样，却不知服务流程及服务标准同样是品牌的支撑。一些企业往往是忙于产品的开发创新，但是却忽略了消费者的满意度。

很多餐饮企业都有良好的发展初衷，但是对服务重视不够，使得企业难以满足消费者的服务需求。而对于属于服务业的餐饮企业来说，往往影



响顾客忠诚度建立的就是一些服务细节。通常，对于小的餐饮企业，人们对这些都会不太计较；但是，对于强势的大的餐饮店，顾客对服务不满意的根源就是在细小处发生、积累，甚至给人造成“店大欺客”的印象。

即使是一些著名餐饮品牌也会有一些服务上的不足之处。有人曾经对肯德基的服务流程做过研究，发现肯德基的卫生并不是无懈可击。比如服务员同时给你包装传递食品并拿纸巾，在这个简单的流程中，有一个卫生细节可能被绝大多数人忽视，那就是，服务员用频繁接触钱的手拿用以擦嘴的纸巾！货币上的细菌是众所周知的！

4. 人力资源管理意识浅薄

餐饮服务业的人员流动大是一个事实。

中国企业人力资源的一个特点是，低层人员素质较差，而精英人才往往不屑于从底部做起，这和发达国家餐饮业中的一流人才做一线销售的理念相反。国外大学毕业生到餐馆做服务生是最正常不过了，但是在中国，至少是目前的社会理念还不能完全接受。国内餐饮业在第一线和顾客接触较深的往往是文化知识及学历素质等较低的人员，而他们往往是企业的规章制度及企业文化经营理念的体现者。这种素质与认识之间的差异将会导致执行时的差异，从而增加管理培训成本。

餐饮从业人员素质偏低，是因为整个社会餐饮教育出现了问题，而我们现在还没有意识到，或者虽意识到却无动于衷——尽管我们相信随着市场经济的发展会带来越来越多的就业理念的改变。

餐饮业的用人危机严重，特别是基层的、前线的人员招聘非常困难。现在整个社会教育文化水平提高，人们都向往好的、受人尊重的职业，而

餐饮服务业恰恰在此呈现出弱势，因此在争取人才上竞争力不足，招工难，招到的人素质也不高。

一个在内地中等城市做餐饮的朋友曾说起：“老总对我说，当生意稍稍不好的时候，他就心里发慌，为什么呢？因为人员难招。内地的人员都想去外地的大城市去或者同城中的大餐饮企业，对于这种在当地算中等规模的餐饮店，就是怕员工跳槽。而这种情况与内地出现的大量失业、就业难的状况是矛盾的。”

5. 战略远景的缺失

战略决策是企业竞争能否取得优势的核心所在，它决定了企业的利润来源。现在多数中小型餐饮企业没有提炼出自己的竞争优势，在规模、地理位置、服务等方面原地踏步，一旦跳出来就立刻水土不服，更谈不上延续维护它的竞争优势。

很多企业发展到一定程度之后，依旧没有真正清楚适合自己未来发展的战略定位。除了现有模式的资本型复制的扩张外，很难再有其他的作为，即不知道将来能够发展到什么地步，以及将来会遇到什么样的环境。而没有考虑餐饮业发展的趋势问题，也就不清楚下一步该去做什么，产生了战略的迷失，只能忙于眼前的常规业务。

尤其是一些区域中的中小餐饮企业更是难以抵抗“流行”之势。如以合肥某餐饮店为例，当香辣蟹流行时，一些餐饮店立刻改换门牌都是“××香辣蟹”；其后，当流行酱骨架时，又是一片清一色的“××酱骨架”门店招牌等等，这也反映了这些餐饮企业不知如何处理企业定位和短期流行之间的市场矛盾。



6. 经营模式

当有人问如今世界最大的零售业连锁超市美国的沃尔玛总裁，他是如何想起做连锁超市之时，他的回答至少让很多中国人震惊：是从中国的同仁堂药店开分店受到启发的。但是现在，学生已远远超过了老师，因为学生从中悟出了商业之道，找到了一种适合于自己的经营模式。

餐饮业的共同愿望就是做大，但是，如何做大呢？现在国内的餐饮业有个共性就是，当第一家店的发展势头稍有起色之时，就会立刻发展连锁，甚至开展加盟。这就出现了一个问题，即企业以何种模式做强做大？发展连锁加盟是个必然的趋势。目前国内餐饮业中的连锁经营、网络营销、集中采购、统一配送等现代经营方式正不断地在餐饮行业得到有效运用。连锁经营具有成本优势、价格优势、服务优势、品牌优势，有着极强的竞争能力，也应该是我国餐饮业经营模式的主要发展方向。

而真正要做到适合自己操控的经营模式却非易事。

综上所述，餐饮企业要走出自身的发展瓶颈，就是要用市场经济的发展眼光理性地看待问题。环境变了，企业只有与时俱进地应用科学的战略观认真对待市场，选择适合自己的经营模式，才是稳步发展的根本所在。

1.2 我国餐饮业的发展状况

商界有句很流行的名言，叫做“不满意就是商机”。用到餐饮业中，意思就是你分别到10家餐厅去用餐，如果只有1家令你不满意，你就不要再做餐饮这一行了，因为这个行业已经发展得很成熟，没有你的机会了；如果有3家令你不满意，你成功的机会就几乎能达到50%；如果有8家令你不满意，这就是你进入这一行的最佳时机，假如你是一个经营高手，你差不多可以100%地获得成功。就我国目前餐饮业的经营状况而言，令人不满意的程度是不言而喻的，远没有达到一个成熟行业的水平，因此，餐饮业仍有无限的商机。

通过多样化的促销活动引导消费，积极开拓新的领域，经营特色更加突出，品牌意识明显增强，我国餐饮业呈现出持续、稳定发展的势头。目前，餐饮业已经基本形成了高、中、低多档次兼有；中餐、西餐并驾齐驱；传统风味和现代潮流相互媲美；软件、硬件共同发展的局面。近年来，餐饮业的增长速度，高出批发零售贸易业增长速度9.8个百分点，高出制造业增长速度14.5个百分点，速度之快居各行业的前列，为经济发展、社会稳定、丰富市场、满足人民生活需要做出了积极贡献。

餐饮连锁加盟行业发展到今天，知名品牌餐饮连锁加盟初现端倪。要想有更好的发展，餐饮连锁加盟品牌方必须加大对餐饮连锁加盟出品、企业文化、服务管理等方面进行更加严格的控制和规范。要做到这一点，直