

普华  
经营

Adfaith  
正|略|钧|策

中经智库餐饮企业  
成功经营与管理系列

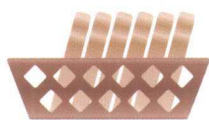
# 餐饮企业 采购控制手册

图解版

段青民◎主编

把好采购关，利润能翻番

采购控制九大关键点



五大亮点 实用知识

实景图片 应用表格

案例讲解

细节提示



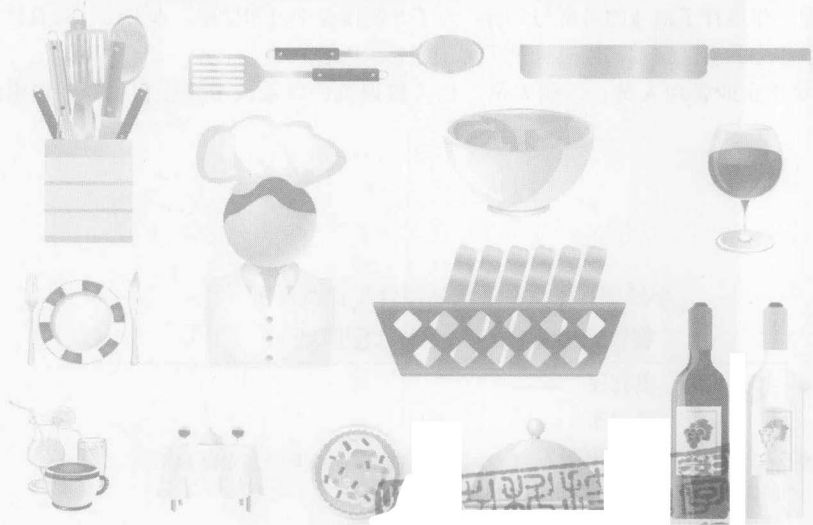
人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

中经智库餐饮企业  
成功经营与管理系列

# 餐饮企业 采购控制手册

图解版

段青民◎主编



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮企业采购控制手册：图解版 / 段青民主编. —  
北京：人民邮电出版社，2012.10  
(中经智库餐饮企业成功经营与管理系列)  
ISBN 978-7-115-29600-9

I. ①餐… II. ①段… III. ①饮食业—采购管理—手册 IV. ①F719.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第229799号

## 内 容 提 要

本书从餐饮企业采购部门管理、食品原料采购控制、酒水采购控制、其他物资采购控制、采购谈判管理、供应商管理、采购安全控制、验收作业控制、库存作业控制九个方面，对餐饮企业的采购管理工作进行了细致的讲解与分析。为了方便读者学习和使用，本书还针对具体的采购环节给出了相应的实战范本，同时提供了大量的知识内容。

本书适合餐饮企业管理人员、采购人员、相关培训机构以及大中医院校相关专业师生阅读使用。

### 中经智库餐饮企业成功经营与管理系列 餐饮企业采购控制手册（图解版）

- 
- ◆ 主 编 段青民  
责任编辑 庞卫军
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京铭成印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：14 2012年10月第1版  
字数：224千字 2012年10月北京第1次印刷

---

ISBN 978-7-115-29600-9

定价：35.00元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

# 前 言

## 打造舌尖上的生意

目前，中央电视台拍摄的美食纪录片《舌尖上的中国》备受关注，片中记录了中国大江南北的美食风味，让观众接受了一次中国饮食文化的洗礼，在时下的中国掀起了一股“美食浪潮”。

2012年5月，在中国餐饮发展国际研讨会上，商务部副部长姜增伟指出：“中国餐饮业销售额连续保持两位数增长，预计2015年中国餐饮业销售总额将达到3.7万亿元，占预期社会消费品零售总额30万亿元的十分之一强。”

近年来，餐饮市场非常火爆。从2008年至2012年，餐饮企业的营业总额逐年递增，特别是中小餐饮企业更为显著。金融危机以来，餐饮行业依旧保持着强劲的上升势头。这也符合马斯洛的需求层次理论，即在人类层次性需求的金字塔中，饮食需求处于需求的最低层，是人类最原始、最基本的需要。因此，大众化餐饮市场必定是一个长期存在并且不断发展的巨大市场。

餐饮业被誉为“永不落幕的朝阳行业”，可以说“遍地是黄金”。当然创业者想要获得成功，仍然需要冷静的思考和不懈的努力，只有这样才能顺应时代潮流，抢占市场先机，轻松地从餐饮行业中挖掘财富！

然而，经营好一家餐饮企业并非易事。管理者需从细微处入手，做好选址、服务、菜品、成本、顾客、卫生、安全等一系列工作。基于此，我们针对目前的市场状况，凭借多年的服务和培训经验，从餐饮企业、餐饮管理人员最关注的几个方面入手编写了“中经智库餐饮企业成功经营与管理系列”图书：《餐厅员工服务细节培训手册（图解版）》、《餐饮企业采购控制手册（图解版）》、《餐饮企业成本控制手册（图解版）》、《餐饮企业365天促销手册（图解版）》，力图为餐饮业的经营者和从业人员提供全方位的指导和参考。

《餐厅员工服务细节培训手册（图解版）》主要包括餐厅员工岗位职责与工作流程、餐厅服务礼仪规范、餐饮服务基础知识、餐厅服务流程细则、餐厅菜品销售技能、餐厅员工优质服务、餐厅服务常用英语七大板块，对餐厅员工服务细

节进行了细致的讲解和分析。

《餐饮企业采购控制手册（图解版）》主要涵盖餐饮企业采购部门管理、餐饮企业常见采购模式、餐饮企业食品原料采购、餐饮企业酒水采购、餐饮企业其他物资采购、餐饮企业采购谈判管理、餐饮企业供应商管理、餐饮企业采购安全控制、餐饮企业验收作业控制、餐饮企业库存作业控制十个方面的内容，对餐饮企业采购工作进行了全方位的解读。

《餐饮企业成本控制手册（图解版）》对餐饮业成本核算、菜品生产前过程成本控制、科学菜单降低成本、厨房生产过程控制、销售环节成本控制共五个方面的内容进行了详实的解析。

《餐饮企业365天促销手册（图解版）》从餐饮企业广告促销、餐饮企业网络促销、餐饮企业店内促销、餐饮企业假日促销、餐饮企业促销评估五个角度全面解析了餐饮企业的促销工作。

本系列图书在编写整理的过程中，获得了多家餐饮企业和餐饮一线从业人员的帮助与支持，其中参与编写和提供资料的有杨正福、许先锋、许华、谢毅、吴少君、韦厚娟、王红、张众宽、马丽萍、刘俊辉、李永江、郭华伟、段丽荣、崔长福、陈文信、吴燕、何继文、苏毅、刘军、陈朴、韩军、黄晶、卢媛媛、张野、段水华、陈英飞、江长勇，全书由段青民统稿、审核完成。同时本书还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此对他们一并表示感谢。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免存在疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

# 目 录

## 第1章 餐饮企业采购部门管理

采购部是餐饮企业的一个重要部门，主要负责餐饮企业各种物资的采购工作。采购部门主要由采购经理、采购主管、仓库主管、采购员、验收员、仓管员等组成。餐饮企业对采购部及采购部人员的管理要从明确职责、选择人员、开展培训、绩效考核等方面入手。

要点01：采购部门组织架构及部门职责 .....	2
要点02：采购部门与其他部门的协调 .....	3
要点03：采购部门岗位职责 .....	4
要点04：采购部门人员选择 .....	7
要点05：采购部门培训管理 .....	9
要点06：餐饮企业培训误区 .....	10
要点07：采购部门绩效考核指标 .....	11
<b>实战范本：××餐饮企业采购部绩效考核指标</b> .....	11
要点08：采购员绩效评估指标 .....	13
<b>实战范本：××餐饮企业采购员绩效考核指标</b> .....	14
要点09：采购部门用车管理 .....	15

## 第2章 餐饮企业常见采购方式

餐饮企业的采购方式有多种，不同的方式适用于不同的企业，在选择采购方式时一定要以企业的实际情况为依据。

方式01：大型连锁餐饮企业统一采购 .....	18
方式02：集团统一采购与各区域分散采购相结合 .....	19
方式03：本地采购与外地采购相结合 .....	19
方式04：餐饮企业联合招标采购 .....	21
<b>实战范本：××餐饮企业食品招标采购公告</b> .....	21

<b>实战范本：××餐饮企业招标文件</b> .....	22
方式05：加大科技投入，实现电子采购 .....	28
【相关链接】关于推广餐饮企业电子商务采购平台的通知 .....	29
方式06：供应商长期合作采购 .....	30
方式07：同一菜系餐饮企业集中采购 .....	31
方式08：农餐对接——向农户直接采购 .....	32
方式09：餐饮企业自建原料基地 .....	32
<b>实战范本：蔬菜种植协作合同</b> .....	33
<b>实战范本：西红柿种植收购合同</b> .....	34

### 第3章 餐饮企业食品原料采购

食品原料是餐饮企业的主要采购物资，餐饮企业必须明确采购程序，确定采购质量标准 and 采购数量标准，以确保采购到优质、安全的食品原料。

要点01：食品原料采购程序 .....	38
要点02：原料采购质量控制 .....	39
要点03：鲜活类原料采购数量控制 .....	41
要点04：干货及可冷冻储存原料采购数量控制 .....	43
要点05：叶类蔬菜采购标准 .....	45
要点06：根茎类蔬菜采购标准 .....	48
要点07：瓜果类蔬菜采购标准 .....	50
要点08：豆类蔬菜采购标准 .....	52
要点09：菇菌类蔬菜采购标准 .....	53
要点10：水果类采购标准 .....	54
要点11：猪肉采购标准 .....	58
要点12：牛肉采购标准 .....	59
要点13：羊肉采购标准 .....	61
要点14：禽肉采购标准 .....	62
要点15：其他肉类附属产品采购标准 .....	64
要点16：活鲜采购标准 .....	66

要点17: 冰鲜采购标准 .....	68
要点18: 鱼糜制品采购标准 .....	69
要点19: 海产干货采购标准 .....	70
要点20: 谷类原料采购标准 .....	73
要点21: 豆制品采购标准 .....	75
【相关链接】如何鉴别劣质豆制品 .....	75
要点22: 植物油采购标准 .....	75
【相关链接】如何鉴别地沟油 .....	76
要点23: 调味品采购标准 .....	77
要点24: 签订食品供应合同 .....	79
<b>实战范本:</b> ××餐饮企业食品供应合同 .....	80

## 第4章 餐饮企业酒水采购

酒水的销售利润在某些餐饮企业的营业利润中占很大的比例。目前,市场上酒水的品种非常多,选购哪些酒水、如何保证酒水的品质及保有适量的存货、如何以合理的价格购入等,这几项是酒水采购时要重点关注的问题。

要点01: 白酒采购.....	82
<b>实战范本:</b> 白酒销售陈列协议书.....	85
要点02: 啤酒采购.....	86
【相关链接】中国十大啤酒品牌.....	87
<b>实战范本:</b> 啤酒销售合同.....	89
要点03: 葡萄酒采购.....	92
<b>实战范本:</b> 葡萄酒供货合同.....	94
要点04: 饮料采购.....	97
要点05: 确认酒水采购单 .....	99

## 第5章 餐饮企业其他物资采购

除了食材、酒水之外,家具、餐具、厨房设备、员工工作服、日常消耗品也是餐饮企业正常经营中必不可少的物资,也必须纳入采购控制范围之内。



要点01: 家具采购.....	102
【相关链接】餐饮企业家具选购常识 .....	104
<b>实战范本:</b> ××餐饮企业家具订购合同 .....	105
要点02: 餐具采购.....	107
<b>实战范本:</b> ××餐饮企业餐具购销合同 .....	109
要点03: 厨房设备采购 .....	111
<b>实战范本:</b> ××餐饮企业厨房设备采购安装合同 .....	113
要点04: 员工工作服采购 .....	115
【相关链接】员工工作服特性.....	116
<b>实战范本:</b> ××餐饮企业工作服购销合同 .....	116
要点05: 日常消耗品采购 .....	118

## 第6章 餐饮企业采购谈判管理

谈判是指买卖双方经过研究、计划及分析，最后达成互相可接受的协议或折中方案的过程。这些协议或折中方案里包含了所有交易的条件、价格、品质、交货期、配送、检验、付款及索赔等内容。

要点01: 采购谈判规划 .....	122
要点02: 收集采购谈判资料 .....	124
要点03: 制定采购谈判方案 .....	127
要点04: 选择采购谈判队伍 .....	128
要点05: 确定谈判地点 .....	130
要点06: 明确谈判立场 .....	131
要点07: 采购谈判沟通技巧 .....	132
要点08: 采购谈判禁忌 .....	134
要点09: 采购员询价技巧 .....	137
要点10: 讨价还价技巧 .....	137

## 第7章 餐饮企业供应商管理

随着餐饮行业竞争的加剧，供应商管理工作被越来越多的餐饮企业所重视。有

效地进行供应商管理，可以降低供应链总成本和库存水平，加强信息共享，改善相互之间的交流，保持相互之间操作的连贯性，从而提高自身的竞争优势。

要点01：供应商开发.....	142
要点02：供应商评价.....	145
要点03：供应商审核.....	149
要点04：供应商考核.....	150
要点05：采购合同审查要点.....	153
要点06：制定供应商管理规定.....	154
<b>实战范本：××餐饮企业供应商管理规定</b> .....	154
要点07：供应商合同管理.....	156

## 第8章 餐饮企业采购安全控制

食品安全问题近年来一次又一次地进入大众的视野，“地沟油”、“瘦肉精”、“假牛肉”、“染色馒头”等频频出现。作为餐饮企业，要想赢得更大的市场，必须为客人提供安全健康的饮食。而这必须从食品源头抓起，也就是说采购时就要关注食品安全。

要点01：识别商品安全级别.....	160
要点02：其他食品安全标志.....	163
要点03：选择合格供应商.....	164
要点04：绿色食品选购.....	164
要点05：食品选购误区.....	165
要点06：查验索取有关票证.....	167
要点07：开展质量验收.....	167
要点08：明确禁止采购的食品及食品原辅材料.....	169
要点09：做好进货索证及验收记录.....	170
要点10：了解食品中常见生物性危害因素.....	170
要点11：了解食品中常见化学性危害因素.....	172
【相关链接】餐饮企业禁用亚硝酸盐作为食品添加剂.....	173
要点12：了解食品中常见物理性危害因素.....	173
要点13：细菌性食物中毒常见原因.....	174

要点14: 签订食品进货安全协议书 .....	175
<b>实战范本: 食品供货安全协议</b> .....	175

## 第9章 餐饮企业验收作业控制

验收是控制食材质量的关键环节之一。要想做好验收工作,必须有称职的验收员、合适的验收场地、科学的验收设备和明确的验收标准,并要做好防盗、防作弊工作。

要点01: 配备合格验收员 .....	178
要点02: 验收场地要求 .....	178
要点03: 验收设备、工具要求 .....	179
要点04: 餐饮原料验收程序 .....	179
要点05: 直送商品验收 .....	182
要点06: 配送商品验收 .....	185
要点07: 食品验收标准 .....	187
要点08: 生鲜商品验收标准 .....	187
要点09: 肉类检验检疫票据验收 .....	188
要点10: 肉类验收标准 .....	189
要点11: 验收防盗工作 .....	190
要点12: 不同类型退货管理 .....	190

## 第10章 餐饮企业库存作业控制

食品原料的库存管理与食品原料的采购、验收一样,对餐饮产品的质量和食品成本的控制有着举足轻重的影响。要搞好库存管理工作,就应该了解食品原料的储存特点,明确库存工作的目的,掌握库存管理工作的要领。

要点01: 做好物品出入库记录 .....	194
要点02: 明确食品储藏区域要求 .....	195
要点03: 餐饮原料存放原则 .....	196
要点04: 餐饮原料干藏管理 .....	197
要点05: 餐饮原料冷藏管理 .....	197

要点06: 餐饮原料冻藏管理 .....	190
<b>实战范本: ××餐饮企业冷冻库管理规定</b> .....	200
要点07: 酒水保管与储藏 .....	201
要点08: 仓库定期盘存 .....	202
要点09: 库外存货盘点 .....	205
要点10: 实行定时发放 .....	206
要点11: 内部原料调拨 .....	207
要点12: 仓库安全管理 .....	208
要点13: 仓库卫生管理 .....	209
参考文献 .....	211



## 第1章

---

# 餐饮企业采购部门管理

---

采购部是餐饮企业的一个重要部门，主要负责餐饮企业各种物资的采购工作。采购部门主要由采购经理、采购主管、仓库主管、采购员、验收员、仓管员等组成。餐饮企业对采购部及采购部人员的管理要从明确职责、选择人员、开展培训、绩效考核等方面入手。

---

## 要点01：采购部门组织架构及部门职责

### （一）采购部门组织架构

不同规模的餐饮企业，其采购部门的设置也有所不同。有些企业的采购部隶属于财务部，有的则是单独的一个部门，其组织架构如图1-1所示。

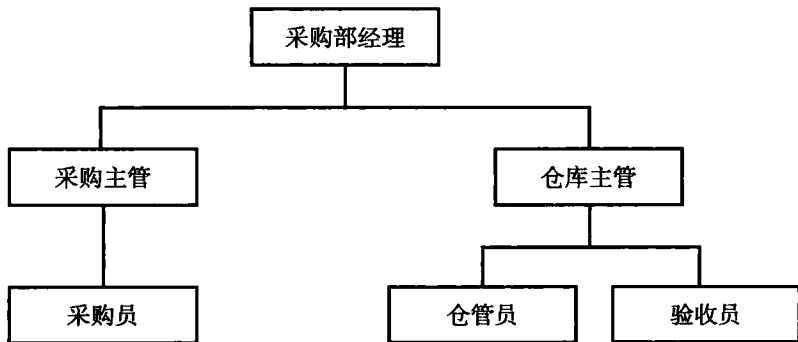


图1-1 采购部组织架构

### （二）采购部门职责

餐饮企业采购部门的职责主要包括以下几点。

- （1）负责调查和了解企业所需采购的半成品、原材料及设备的市场变化情况和行业规律。
- （2）负责签订采购合同、结算货款及解决后续问题。
- （3）协助配送中心制定存货控制模型（安全库存、最高库存、最佳订货量等）。
- （4）制订配送计划及排班表。

- (5) 接受各直营店、加盟店的订货要求，合理安排送货。
- (6) 根据各分店订货需求进行配组和分送。
- (7) 为各直营店、加盟店建立配送档案。



## 要点02：采购部门与其他部门的协调

采购业务牵涉的范围广、涉及的部门多，因此，采购部门要想使采购业务顺利进行，并获得良好的工作绩效，除了本部门人员努力工作外，还需餐饮企业内部有关部门的密切配合。

采购部门工作人员必须建立良好的人际关系，提升自身的协调能力，以便获得有关部门的支持与协助。

### （一）管理部门

采购部门应将 与供应商接触所获得的市场信息提供给管理部门作为经营依据。管理部门则应将税费结构、汇率趋势等信息提供给采购部门参考。

### （二）餐饮部门

（1）餐饮部门应提供正确的餐饮预测及餐饮目标等资料给采购部门，以保证采购计划的有效执行。

（2）采购部门应协助餐饮部门研订产品价格。

（3）采购部门应把从供应商处所获得的有关竞争者的相关信息提供给餐饮部门，协助其做好竞争策略的拟订工作。

### （三）厨房

采购部门必须与厨房密切合作，共同商定食品原料的采购规格和库存量。厨房需要每日定时向采购部门提交采购申请单，并对采购原料质量、采购时间等提出建议。厨房可以协助采购部门加快库存原料的周转，推销处理积压原料。



### （四）财务部门

采购预算是餐饮企业资金需求最主要的部分，若无良好的财务计划，采购工作将无法顺利进行。因此，采购部门应与财务部门在资金调度与运用、汇率与利率的价差、付款条件与额度等方面做好协调工作。

## 要点03：采购部门岗位职责

### （一）采购部经理岗位职责

餐饮企业采购部经理的岗位职责如表1-1所示。

表1-1 采购部经理岗位职责

岗位名称	采购部经理	所属部门	采购部
岗位职责	<p>(1) 负责物料、食材的采购工作，直接对总经理负责</p> <p>(2) 负责请购及续购的管理工作</p> <p>(3) 负责物料供应商的寻找和资质评估工作，并与各区域共享供应商信息</p> <p>(4) 负责配送货物及价格谈判、制定合同，并将相关信息于采购中心备案</p> <p>(5) 负责执行物料市场调查工作，掌握市场价格，并根据市场行情及其变化情况调整采购价格，控制物料成本</p> <p>(6) 负责各部门的选样工作，并做好规格备案</p> <p>(7) 负责区域联采的付款审查工作</p> <p>(8) 协助新店的采购业务及系统下单工作</p> <p>(9) 负责审核各门店的申购品项并提出分析报告</p> <p>(10) 负责冷库管理工作</p> <p>(11) 负责编制采购预算并向总经理汇报</p>		



## （二）采购主管岗位职责

餐饮企业采购主管的岗位职责如表1-2所示。

表1-2 采购主管岗位职责

岗位名称	采购主管	所属部门	采购部
岗位职责	<p>(1) 直接对采购经理负责，全面主持采购工作，确保各项采购任务的顺利完成</p> <p>(2) 制订年度采购计划，统筹策划和确定采购内容</p> <p>(3) 熟悉和掌握公司所需采购物品的名称、型号、规格、单价、用途和产地；检查购进物品的质量，对物品采购要求和质量负责</p> <p>(4) 负责中小宗商品订货的业务洽谈工作，并检查合同的执行和落实情况</p> <p>(5) 指导采购员的采购活动，并严格要求采购人员在采购活动中遵纪守法、讲信誉、不索贿、不受贿，与供应商建立良好的关系，在平等互利的原则下开展业务</p> <p>(6) 按计划完成公司各类物品的采购任务，并在预算范围内尽量节省开支</p>		

## （三）仓库主管岗位职责

餐饮企业仓库主管的岗位职责如表1-3所示。

表1-3 仓库主管岗位职责

岗位名称	仓库主管	所属部门	采购部
岗位职责	<p>(1) 直接对采购经理负责，完成采购经理下达的各项任务，遵守公司各项规章制度</p> <p>(2) 努力学习本工作范围内的业务知识，即餐饮企业管理知识、物品验收和保管知识等，熟记仓储物品的品种及其使用规律</p> <p>(3) 检查员工出勤及工作情况，充分发挥和调动员工积极性，增强其责任感</p> <p>(4) 协助采购经理对员工进行业务培训</p> <p>(5) 经常检查员工的工作进度，按时完成公司各部门的物品补给工作，杜绝出现物品短缺情况</p> <p>(6) 审核和控制各部门物品的领用计划和数量，严格把关，开源节流</p> <p>(7) 督促仓管员每月月底做好月报表的上报工作</p> <p>(8) 配合财务部做好盘点工作，及时调整账务，做到账实相符</p>		