

CANYINYE WUPIN CAIGOU
GUANLI YU CHENGBEN KONGZHI
针对性强 实用性强 内容全面

餐饮业物品采购 管理与成本控制

- 餐饮业物品采购管理与成本控制的细节分析
- 物品采购的实战范本，成本控制的知识宝库
- 餐饮业物品采购管理与成本控制全方位解读



高春雷 / 编著

适合酒店餐饮部、餐饮连锁企业、酒楼、餐馆管理者以及餐饮业的研究人员和餐饮培训机构等参考。

**基础理论简明扼要、业务内容切实可行
结构层次系统连贯、操作方式具体先进**

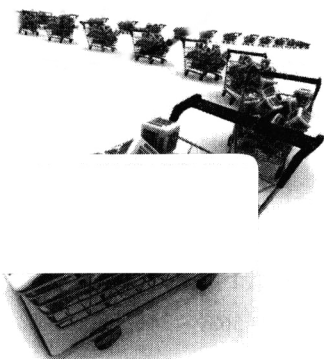
高品质的阅读

经典珍藏版

北京工业大学出版社

餐饮业物品采购 管理与成本控制

高春雷 / 编著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮业物品采购管理与成本控制 / 高春雷编著. —
北京: 北京工业大学出版社, 2013. 2
ISBN 978 - 7 - 5639 - 3417 - 1

I. ①餐… II. ①高… 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 (2013) 第 012880 号

餐饮业物品采购管理与成本控制

编 著: 高春雷

责任编辑: 韩丽萍

封面设计: 张蕊

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 香河县宏润印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 308 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 3417 - 1

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)

前 言

据不完全统计我国大大小小的餐饮店有 700 万 ~ 800 万家, 从业人员难以计数, 如何在众多的餐饮企业中脱颖而出, 达到赢利的目的, 就要看其所经营的餐饮店是怎样进行采购管理与成本控制的。

随着社会经济的发展和人们物质生活水平的提高, 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, 餐饮业如同雨后春笋般涌现, 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餐饮店映入眼帘。餐饮业的繁荣与发展, 使业内人士为之振奋。然而随着餐饮业的迅速发展, 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, 每年甚至每天都有店铺倒闭, 餐饮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, 改善经营模式, 降低各种成本, 从而提高餐饮店的经济效益, 增强餐饮店的竞争力, 使餐饮业不断转型, 为此加强餐饮物品采购和成本控制是非常有必要的, 最大限度地降低餐饮成本, 尽可能为顾客提供超值服务, 已成为餐饮店经营管理的核心目标和任务。

本书根据餐饮店的经营管理的具体过程, 立足于餐饮店的生产过程和餐饮店所必需具备的物质条件, 全面、系统地介绍餐饮店的物品采购和成本控制的途径、方法、措施和手段, 目的在于增强餐饮店经营管理者的成本意识, 帮助餐饮店经营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, 在竞争中取得主动权。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料, 由于时间仓促, 其中难免有不足之处, 恳请读者批评指正。

编 者

【目录】

第一章 餐饮采购前信息的收集与预算编制

餐饮采购的预算编制 / 2

餐饮采购市场调查 / 4

第二章 餐饮采购部门的系统

餐饮采购部门的组织 / 10

餐饮采购部门与其他部门之间的关系 / 11

第三章 餐饮采购合约

餐饮采购合约的格式及范例 / 16

餐饮采购合约的分类 / 19

签订采购合约时应注意的事项 / 21

履行采购合约的督导 / 23

餐饮采购合约的修改与终止 / 24



第四章 物品的验收管理

验收的基本规定 / 28

验收的方法 / 29

验收工作 / 30

第五章 物品的仓储管理

仓储作业须知 / 38

选择仓储地区的条件 / 39

各类食物的储存方法 / 41

第六章 餐饮业生产前成本控制

采购成本控制 / 46

仓储成本控制 / 63

发放成本控制 / 68

第七章 餐饮业生产中成本控制

合理设计菜单 / 72

制定标准菜谱 / 79

生产过程控制 / 82

开发新的菜品以降低成本 / 95

第八章 餐饮业生产后成本控制

服务成本的控制 / 102

销售成本的控制 / 109

收款环节的成本控制 / 113

第九章 餐饮业酒水成本控制

酒水成本控制的主要内容 / 122

酒水采购成本的控制 / 125

酒水验收的控制 / 133

酒水领发的控制 / 135

酒水存储的控制 / 138

酒水配制的成本控制 / 144

酒水销售成本的控制 / 156

第十章 餐饮业费用成本控制

水、电、燃气费用控制 / 164

用工成本控制 / 171

其他成本费用控制 / 180

第十一章 餐饮成本分析

什么是成本分析 / 190

成本分析方法 / 192



餐饮业目标成本的确定 / 203

成本分析报告 / 214

第十二章 餐饮业税务控制

货币资金主要税务问题 / 220

应收账款主要税务问题 / 222

存货主要税务问题 / 225

案例分析

吉野家：采购里有大智慧 / 229

大娘水饺：中央厨房打造的水饺传奇 / 232

海底捞：员工也是上帝 / 235

肯德基：艰难历程 / 239

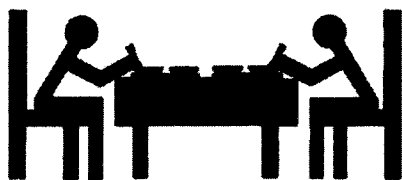
东来顺：涮出来的老字号 / 241

共荣食品造型：让菜单立体化 / 245

麦当劳：服务为王 / 246

俏江南：中国餐饮业的“LV” / 249

餐饮采购前信息的收集与预算编制



第一章

餐饮采购的预算编制

近年来,采购在整个企业年度预算中所占比例有直线上升的趋势,因此如何以预算来控制采购的管理方法备受重视,尤其是餐饮业、食品业等(采购成本占生产总成本极大比例者)特别重视采购预算编制。但是采购预算的编制与采购价格及采购数量之间有密不可分的关系。

近年来,越来越多的企业,已逐渐重视预算编制,不像以往传统观念对预算编制概念的理解,认为采购仅附属于销售或制造计划。采购是决定企业成败的要件,其预算编制数额的大小,应视企业本身性质与需要而定,如餐饮业、食品业其采购成本占生产总成本的比例极大,因此采购预算额甚高。不论何种采购预算的编制,均以建立标准作业、有效控制物料、确保原料与成本的平衡,以利于企业的经营管理为目标。为达此目的对采购预算的编制必须遵循某些基本原则,否则难以发挥预期的功能。

一、采购预算的功用

实施中央集中采购的大规模企业如餐饮业及连锁旅馆业均十分重视采购预算,其主要原因有以下几点。

- (1) 采购预算可使采购数量与用料时间完全配合,可达适时供应的目的,不会产生有菜单无此道菜可供应的弊端。
- (2) 正确的物料采购预算可防止超购、误购及少购的弊端。
- (3) 可避免因物料短缺而发生临时高价采购的浪费。
- (4) 采购预算可使企业单位在财务上早作准备,并可作为有关部门汇编与核准预算数量的参考。
- (5) 实施采购预算可增进营运效率、控制成本。

二、采购预算编制的原则、分类及步骤

1. 采购预算编制原则

(1) 适时性原则：采购物料预算的编制需注意把握适当时机。若编制得太早，由于物料市场变化太大，难以适时掌握商情，若编制得太迟则因编制手续难，仓促估算难免有误，所以必须斟酌衡量实况有计划地适时编制，以免影响采购。

(2) 连续性原则：例如，餐厅常备物料数量预算，必须参照上月销售实况与下月营运计划来决定，务使物料预算能互相衔接配合。

(3) 适量性原则：物料需要量应准确计算每单位标准用量，并请主厨算出必要的损耗率，求出合理损耗量，以建立标准化作业。

(4) 适价性原则：购物预算有关价格与费用，必须调查行情，预估市价，所预估的价格并非时价，而是实施预算时间内可能适用的价格。

(5) 周密性原则：预算的编制或实施预算时，均应考虑市场供需、销售计划、营运周期及资金调度与方法，以免预算编制错误。

(6) 富有弹性原则：采购物料数量的预算是一种概括性估计，误差势必难以避免，因此预算的编制需富伸缩性，以免临时追加或滥用。一般均提出预算总值5%作为补充备用。

(7) 技术性原则：科技日新月异，物料产品与技术不断更新，对物料数量预算编制、技术均应加强研究，配合时代进步，以免保持现状而造成落伍。

2. 采购预算编制的分类

根据所需采购的物料依其本身重要性分类处理，通常可分四大类：

- (1) 预算采购数量已确定，但未决定需用时间的。
- (2) 仅在预算期间内列明采购总金额的其他项目。
- (3) 凡物料价值高但不必确定存货量的。
- (4) 价值较高、价格较贵的物料，其需求数量又有时间性、季节性的，应预先予以估定，并应控制最低与最高存货量的。

3. 决定各类物料采购预算的步骤

一般决定物料采购数量预算的步骤分下述几种。

- (1) 先预估预算期内销售所需物料数量。
- (2) 根据预估销售所需物料数量加上最低与最高存货量，求出其需求量总数。
- (3) 再以上述数减去上期期末存量，即为预算期间内的最低与最高采购

数量。

其计算方法如下：

$$\text{生产需要量} + \text{最高存货限额} - \text{期末存货} = \text{最高采购限额}$$

$$\text{生产需要量} + \text{最低存货限额} - \text{期末存货} = \text{最低采购限额}$$

餐饮采购市场调查

由于采购市场调查的范围甚广，所需具备的知识十分广泛，并且其市场环境又复杂，所以从事餐饮采购市场的调查工作，推行起来并不简单。但是为谋求餐厅营运的正常化、效率化，此项工作务必要深入研究才可。

一、采购市场调查范围广泛

餐饮采购品涵盖面甚广，有鱼肉类、蔬菜类、食品罐头类、调味料、器具及日用品等，举凡日常生活所需几乎全包括在内，对于这些物料的调查，有些需全面性调查，有些仅需区域性调查即可。例如观光旅馆的餐厅其供食对象均以观光客为主，而这些来自世界各地的游客由于其本身生活习惯、宗教信仰等的不同，对于饮食需求也因此不同，为满足这些游客的需要，许多食品原料务必购自国外市场，因而又有国外市场采购与国内市场采购之别，当然采购市场调查的方法也不同了。

二、采购市场错综复杂，不易掌握

采购市场本身是个极为复杂的市场，它不但富于敏感性，而且易受外在环境因素的影响，因此愈加微妙难以捉摸。要想了解此市场，若非借助于完善的旅游市场调查研究，委实难以探其究竟。为何采购市场会如此复杂多变化呢？综观其因素，可归纳如下：

- (1) 采购物料易受双方所在地的政治、社会变迁而变化。

- (2) 工商业季节性起伏波动也会影响供需平衡点。
- (3) 市场竞争与商情的变化。
- (4) 季节性气候变化影响供需。例如，台风影响蔬果价格。
- (5) 国际经济景气的复苏与萧条均足以影响采购市场的变化。

三、采购市场调查需要丰富的专业知识

餐饮采购物料的种类繁多，而且均属专业性，对于其质量与价格的调查原则不同，它除了需具备餐饮实务经验外，还须有国际贸易常识才能奏效，它所需要应用的知识十分广泛。

创新的物料产品性能分析调查，必须有最新科技知识，若对某特定原料的性能规格标准缺乏了解，极易造成错误或不当的采购。

物料市场调查与一般市场调查方法一样，必须能了解市场调查方法才能应用自如。

市场行情的调查，涉及工资、运输、包装、保险及汇率等因素，而上述各因素均需具备国际贸易实务常识者始能胜任。

对于市场物料价格的调查，必须借重于统计分析、成本控制及价值分析等观念与技术，否则很难预测出适当的价格来。

厂商信誉调查，也是采购市场调查范畴之一，它与一般的调查方法一样。

四、采购市场调查的目的

餐饮采购市场调查的主要目的，是将餐厅所需的食物、原料、设备，能够以最低价格适时、适量、适质地购入，以满足营运所需，并使生产成本能尽量减低。目前餐饮业的直接成本平均约占售价的40%，在整个制作成本中所占的比率相当高，只要节省1%的原料成本，即等于增加餐饮销售价格，如何降低、减少材料费已成为今天餐饮业研究的重要课题，所以采购市场调查已经成为餐饮利润的源泉，也是餐饮经营者追求更大利润的方法。

五、采购市场调查的重要性

餐饮事业的本质是服务，换言之，餐饮业是一种服务性企业，其服务的对象为社会大众，为达此目标，必须采用“低价格，高服务”的原则不可。

因此任何餐饮业者为求有效营运，无不汲汲于市场调查，竭尽所能研究降低采购成本，提高营运利润的方法，而采购市场调查是降低采购成本，获取适当质量的最有效手段。

采购市场调查的重要性如下：

- (1) 可了解物料供应商目前的经营状况及未来展望。
- (2) 可作为餐厅库存量管理政策的参考。
- (3) 采购市场调查所得资料情报，可作为拟订餐饮采购政策与计划的参考。
- (4) 可获得最新市场产品信息，供决策单位参考。
- (5) 有利于餐饮营运策略的拟定。

六、采购调查的类别

采购调查依其调查对象的不同，可分为市场行情调查、采购时机调查、交易厂商调查、物料调查等以下几类。

1. 市场行情调查

调查目前市场的行情，进而了解该产品制造成本及方法，再针对其产品从价值分析，以制定合理的市场价格。

2. 采购时机调查

了解本身对该产品的需求以及该产品在市场的供给量多少；该物料是否有季节性的变化？以及交货日期的长短，针对上述各点确定有利的采购时机。

3. 交易厂商调查

了解物料生产形态及流通路线；了解该物料制造厂商及专业厂商并就其公司营运状况加以比较，借以选择理想供应商。

4. 物料调查

所谓“物料调查”指收集市面上符合本公司所需要的原料、食品、设备等相关资料，再就其质量、特性、价格进行分析比较，除此之外尚需随时注意掌握市场新物料的情报。

七、采购市场调查的内容

采购市场调查的主要内容为：物料品名种类、质量、价格、数量、时间、

采购条件、采购对象七项。

1. 品名种类

究竟采购何种物料？是自制还是外购？是否有其他替代品可用？这些都是调查的内容。

2. 质量

需购买何种质量的物品？该物品的规格、质量是否与我们所需要的相符合。

3. 价格

如何制定价格？是否可从各项交易条件促使厂商降低价格？

4. 数量

需要购买多少？必须与本身销售量、需要量相配合，如系大量采购，尚需考虑到仓库容量、折扣问题与长期合约供应问题，其他如物价波动，事先可考虑多买还是少买。

5. 时间

何时采购较适当？同时要注意自开始采购至进货需多少时间？是否选择最低价时购入，还是配合本身作业需要购置？

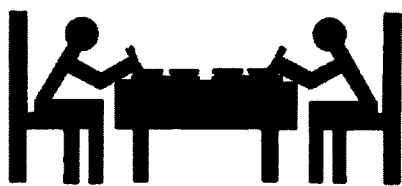
6. 采购条件

要以怎样的条件采购？如送货的条件及付款条件的不同，是否可减低采购成本？

7. 采购对象

向何处采购？是市场还是其他可采购的厂商？

餐饮采购部门的系统



第二章