

一本书搞懂



餐饮成本控制

CANYIN
CHENGBEN
KONGZHI

匡粉前 主编



化学工业出版社



一本书搞懂

YI
BEN
SHU
GAO
DONG

餐饮成本控制

CANYIN
CHENGBEN
KONGZHI

匡粉前 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书包括餐厅成本的分类及控制方法、食材成本控制、菜品生产环节成本控制、餐饮销售环节成本控制、餐饮酒水成本控制、宴会成本控制、其他成本费用控制七部分内容。本书理念新颖，内容实用，可操作性强，是一本不可多得的餐饮企业管理与操作实务读本。

本书可作为中小餐饮企业领导、管理人员、基层员工参考使用的工作手册和指导用书。

图书在版编目（CIP）数据

一本书搞懂餐饮成本控制/匡粉前主编. —北京：
化学工业出版社，2017.6
ISBN 978-7-122-29390-9
I. ①一… II. ①匡… III. ①饮食业—成本控制—基
本知识 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第065384号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：边 涛

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印 装：北京新华印刷有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张14 $\frac{3}{4}$ 字数272千字 2017年6月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：58.00元

版权所有 违者必究

前言



企业家要做好两件事：一是营销，二是削减成本。成本是企业生存和发展的重要话题。对于现在的大部分餐饮企业来说，微利时代，不实行低成本运营就难以生存，可谓“成本决定存亡”。当今的市场竞争，是实力的竞争、人才的竞争、产品和服务质量的竞争，也是成本的竞争。从某种意义上讲，成本决定一个企业的竞争力。

控制餐饮成本，并不是说成本越低就越好。在餐饮成本管理中，人们往往认为控制成本就是减少成本支出的绝对额和降低成本率，其实这是对餐饮控制的片面理解。为保证餐饮产品质量和餐饮服务质量，餐饮成本要有一个合理的水平，不能为控制成本而降低产品质量，损害消费者利益，最终失去信誉和市场。

因而，企业管理者要转变传统狭隘的成本观念，结合企业的实际情况，充分运用现代的先进成本控制方法以增强企业的竞争力，迎接各方的挑战。

餐饮成本的控制贯穿于生产经营的各个环节中：采购、验收、储存、库存、原料发放、粗加工、切配、烹饪、销售、服务、收款等。每个环节中有许许多多的细节，哪一个方面做得不好，每个环节中，哪一个员工未加以重视、粗心了，菜品的成本、经营的成本就增加了。

基于此，我们编写了《一本书搞懂餐饮成本控制》一书。本书包括餐厅成本的分类及控制方法、食材成本控制、菜品生产环节成本控制、餐饮销售环节成本控制、餐饮酒水成本控制、宴会成本控制、其他成本费用控制七部分。本书理念新颖，内容实用，可操作性强，是一本不可多得的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业领导、管理人员、基层员工参考使用的工作手册和指导用书。

本书由匡粉前主编，在编写过程中，还获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王玲、王毅、王跃进、张平、张勇、张野、张众宽、张艳红、李军、李强、李小强、李国新、齐小娟、刘建伟、吴定兵、鲁跟明、赵辉、赵慧敏、周亮、唐永生、黄河、杨丽、杨杰、杨雯、姜崇斌、鞠晴江、符胜利，最后全书由匡仲潇审核完成。在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，不足之处敬请读者指正。

编者



目录

CONTENTS

第一章 餐厅成本的分类及控制方法..... 1

成本管理是现代社会中必不可少的经济管理工作。随着市场经济竞争的日趋激烈，餐厅要在竞争中立于不败之地，必须要强化成本管理。因为，在饭菜质量、服务质量相同的情况下，竞争最终体现的是价格的竞争，谁的成本低，就意味着谁可以在同行业价格上显出优势，去争取更多的用户和市场，从而获得更多的利润。

第一节 餐厅成本的分类与特点..... 2

一、餐厅成本的构成..... 2

二、餐厅成本的特点..... 3

第二节 餐厅成本控制的方法..... 4

一、增强成本观念，实行全员成本管理..... 4

二、建立健全餐饮成本管理责任制..... 5

三、建立健全成本控制制度..... 5

四、简化成本核算，优化成本管理体系..... 6

五、控制餐饮企业的主要成本费用..... 9

第二章 食材成本控制..... 11

成本控制是餐饮企业经营管理的重要内容，也是提高餐饮企业竞争力的

重要途径。由于食材成本占餐饮总成本的比例最高且控制难度最大,食材成本控制成为餐饮成本控制的核心和关键。

第一节 食材采购成本控制	12
一、货源选择与成本控制	12
二、采购质量控制	14
三、采购数量的控制	15
四、最优采购价格的确定	18
五、加强采购人员的管理	21
相关链接 食品原料感官鉴别的方法	26
第二节 餐饮原料验收管理	30
一、建立合理的验收体系	30
二、验收的基本要求	30
三、确定科学的验收操作程序	31
四、各类食材验收要领	35
五、验收时常见的问题	47
六、收货过程中运用的表单	47
第三节 仓储环节成本控制	48
一、储存管理的目标	49
二、餐饮食品原料仓库要求	49
三、储存与仓管的原则	51
四、储存工作的全过程管理	52
五、食物原料储存的方法	54
六、各类食材储存标准	58
第四节 食材发货管理与盘点成本控制	62
一、库房发货管理	62
二、库房盘点	62

三、库外存货盘点	65
----------	----

第三章 菜品生产环节成本控制

有效控制厨房生产管理成本,对整个餐厅的利润提升有十分重要的意义和作用。厨房生产控制是指在厨房生产经营中,对生产菜点成本的各种因素进行严格的监视和调理,发现偏差,及时采取措施加以纠正,以将厨房实际生产成本控制在计划范围内,实现企业成本目标。

第一节 粗加工环节成本控制

一、粗加工环节对成本的影响	68
二、保证粗加工的净料率	69
三、科学的加工方法不可忽视	89
四、做好收台、减少浪费	91

第二节 细加工成本控制

一、细加工的切割规格	92
二、原料出成率控制	95
三、分档取料、节约成本	95

第三节 配份的成本控制

一、配菜环节是成本控制的重点	98
二、实行配份的标准化控制	98
三、加强对配菜人员的管理	101
四、强化配份厨师的责任心	102
五、加强操作过程监督	103

第四节 烹调环节成本控制

一、对烹调人员的具体工作要求	103
----------------	-----

二、建立以厨师长为主的监督机构	104
三、实施五常管理	105
四、节省烹调成本	106

第 ④ 章 餐饮销售环节成本控制

餐饮成本控制的一个很重要的方面,就是销售环节成本的控制,这包括销售过程、服务过程、结账环节的成本控制。销售环节的控制一方面是如何有效促进销售,另一方面是确保售出产品全部有销售回收。餐厅不仅要抓好从原料采购到菜品生产、服务过程中的成本控制,更要抓好收款控制,才能保证盈利。收款过程中的任何差错和漏洞都会引起菜品成本的上升。

第一节 销售成本控制

一、突出经营特色,减少成本支出	114
二、从销售角度调整成本控制	114
相关链接 针对不同客人推销菜品	114
三、增加顾客人数	118
四、增大销售及顾客购买力	118
相关链接 赞美性销售与建议性销售	120

第二节 服务过程成本控制

一、服务不当引起成本增加的表现	121
二、准确填写菜单	121
相关链接 点菜前须做好准备	123
三、防止偷吃菜品	123
四、避免打翻菜	124
相关链接 中餐菜肴摆放要求	125
五、尽量减少传菜差错	127

相关链接 传菜员效率和服务态度要求	129
-------------------	-----

第三节 结账环节成本控制	129
--------------	-----

一、尽量避免出现跑账	130
二、结账时确认客人房间号	131
三、实行单据控制以控制现金收入	131
四、有效监管收银作业	134

第 五 章 餐饮酒水成本控制	137
----------------	-----

餐厅的酒水定价直接影响到餐厅的经济效益,但许多餐厅常常忽视酒水带来的利润,酒水就像水一样,很容易流失。因此,应像控制食品成本一样做好酒水成本控制。酒水成本控制的内容很多,涉及酒单的设计、酒水的采购、验收、库存、领发、销售等环节。

第一节 酒水单的设计	138
------------	-----

一、酒单的种类	138
二、酒单的制定依据	140
三、酒单制作内容	141
四、酒单定价	142
五、酒单的制作技巧	144
六、酒单设计的要求	145

第二节 酒水采购控制	146
------------	-----

一、酒水原料采购品种	146
二、原料采购数量	147
三、酒水采购质量标准	148
四、酒类采购的程序	148
相关链接 酒类采购的货源	149

【范本】餐饮企业酒水采购协议书	150
五、酒类采购作业的注意事项	151
六、酒水采购活动的控制	152
第三节 酒水验收控制	152
一、酒水验收的内容	152
二、填写验收单	153
三、酒水退货处理	154
四、酒水入库登记	154
第四节 酒水储存管理	155
一、酒类储存场所	155
二、不同酒水保管与储藏	155
三、酒窖记录	156
四、酒水库存量标准化	158
五、酒类的盘存	158
六、做好酒窖安全工作	159
第五节 酒水领发控制	160
一、吧台存货标准	160
二、宴会酒水单独领料	160
三、实行酒瓶标记制度	160
第六节 酒水标准化控制	161
一、瓶装、罐装酒水	161
二、调制饮料	161
三、采用标准用量、用具	163
相关链接 餐厅常用载杯	164
【范本】饮料调制标准操作程序	166

第六章 宴会成本控制..... 169

经营宴会厅时,为避免增加成本,必须尽量减少浪费并将其他可能的损失降至最低,然后,在控制成本之余,更应确保食物的品质与数量不受影响。在宴会成本控制中,管理者要结合宴会生产经营的特点,把成本控制工作落实到生产经营活动过程中的每一环节,防止出现成本泄漏点。

第一节 宴会成本概述..... 170

- 一、宴会成本的定义..... 170
- 二、宴会成本控制的内涵..... 170
- 三、宴会成本控制的重要性..... 170
- 四、宴会成本的构成..... 171
- 五、宴会成本的分类..... 171
- 六、宴会成本的特点..... 172
- 七、宴会成本控制系统..... 173

第二节 宴会成本控制的要领..... 174

- 一、合理制定宴会菜单的成本率和毛利率..... 174
- 二、食物成本的控制..... 174
- 三、加强对菜品生产环节的管理..... 177
- 四、人力资源费用的控制..... 177
- 五、水电、燃料费用与事务费用的控制..... 179
- 六、定期进行科学而准确的成本分析..... 181

第七章 其他成本费用控制..... 183

对于餐厅而言,还有很多让人不太注意却消耗企业资金的费用,如经常性支出费用(租金、广告费用、刷卡手续费、折旧费、停车费、修缮费)以

及餐具损耗、低值易耗品损耗、外包业务费用。这些费用若加以有效控制，则经营成本必大大降低。

第一节 人工成本控制..... 184

一、确定员工工资..... 184

相关链接 发放工资是一门学问..... 184

二、制定员工奖金..... 185

三、员工福利..... 185

四、员工招聘费用控制..... 186

相关链接 招聘环节把关，降低员工流失率..... 186

五、人工成本控制方法..... 187

相关链接 怎样合理安排餐厅动线..... 188

相关链接 培训费用由谁承担..... 191

第二节 经常性支出费用控制..... 192

一、有效控制租金..... 192

【范本】餐厅房屋租赁合同..... 194

二、合理设置广告费用..... 196

三、刷卡手续费..... 197

四、折旧费..... 197

五、有效控制停车费..... 198

相关链接 停车场常见问题及其处理..... 198

【范本】餐厅停车场租用合同..... 199

六、减少修缮费..... 200

第三节 餐具损耗率控制..... 201

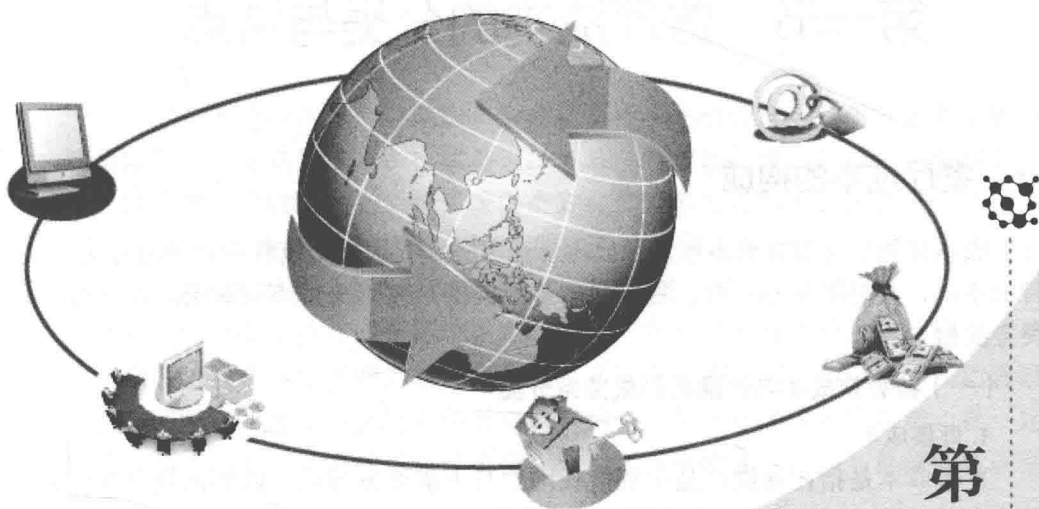
一、明确不同部门餐具管理的职责..... 201

二、餐具破损的防范..... 203

三、防范餐具流失..... 203

四、妥善处理客人损坏餐具..... 204

五、员工餐具管理.....	205
六、做好餐具损耗及盘点记录.....	205
第四节 能源费用控制	207
一、能源管理的益处.....	207
二、加强能源调查.....	207
三、开展能源盘存.....	208
四、能源控制.....	212
第五节 低值易耗品控制	217
一、一次性使用产品的控制.....	217
二、可重复使用产品的控制.....	217
三、办公用品的控制.....	217
第六节 外包业务费用控制	219
一、员工招聘外包.....	219
二、餐具清洁外包.....	220



第一章 餐厅成本的分类及控制方法



一本书搞懂

餐饮成本控制



成本管理是现代社会中必不可少的工作。随着市场经济竞争的日趋激烈，餐厅要在竞争中立于不败之地，必须要强化成本管理。因为，在饭菜质量、服务质量相同的情况下，竞争最终体现的是价格的竞争，谁的成本低，就意味着谁可以在同行业价格上显出优势，去争取更多的用户和市场，从而获得更多的利润。



第一节 餐厅成本的分类与特点

一、餐厅成本的构成

成本分类是为做好成本核算和成本管理服务的。餐饮成本核算和管理的方法、目的不同，其分类也不一样。餐饮成本从不同的角度可分成不同种类，基本分类方法如下。

(一) 按餐饮成本与产品的形成关系分类

1. 直接成本

直接成本是指在餐饮产品中直接耗用的且不需要分摊就可以加入到餐饮产品成本中去的那部分成本，如直接材料、直接人工、直接耗费等。

2. 间接成本

间接成本是指需要通过分摊才能加入到餐饮产品中去的各种耗费，如销售费用、维修费用、管理费用消耗等。

直接成本和间接成本为餐饮产品的成本核算提供了理论根据。部分成本核算可以直接成本为主，如主料、配料和调料等成本。间接成本因其不易直接分摊到各产品中，可以全店核算为主，形成流通费用，再分摊到各有关部门。这就为餐饮产品的成本核算提供了方便条件，有利于提高成本核算的准确性。

(二) 按餐饮成本可控制程度分类

1. 可控成本

可控成本是指餐饮生产和经营人员在短期内可进行改变或控制的某些成本。对餐饮管理人员而言，可控成本包括食品原料成本、燃料和能源成本、临时工作人员的工资、广告与公关费等。管理人员往往可通过变换每份菜肴的份额、配料的种类和规格及它们的数量比例等来改变菜肴的成本。同时，加强对食品原料的采购、保管、生产和经营的管理也会使一些经营费用发生变化。

2. 不可控成本

不可控成本是指餐饮管理人员在短期内难以改变的那些成本，如房租、固定资产的折旧费、维护及修理费、贷款利息及正式员工的工资等费用。管理人员要管好不可控成本就必须做好餐饮的经营管理工作，不断开发出受顾客欢迎的新菜并做好营销工作，从而减少单位菜肴中的不可控成本在总成本中所占的比例。不可控成本可以引导部门管理人员将成本控制的主要精力放在可控成本的控制上，从而尽力降低成本消耗，提高经济效益，而对于那些不易控制的成





本则相对减少控制精力，从而做好成本管理工作。

（三）按成本性质分类

1. 固定成本

固定成本是指在一定时期和一定经营条件下不随餐饮产品生产量和销售量的增减变化而变动的成本。也就是说，不论菜肴或饮料的生产量和销售量的高低，这种费用都同样发生。如菜肴生产和经营设施与设备的折旧费（包括建筑物、机器设备、运输设备的折旧费），维护及修理费，餐厅和厨房的经营生产管理费，以及餐厅经理、厨师长与餐厅和厨房的主管、领班的工资等。

但是固定成本也并不是绝对不变的，当菜肴经营的数量和水平超出餐厅及厨房现有的经营与生产能力时，餐厅和厨房就需要购置新设备，招聘新的管理人员，同时固定成本还会随着菜肴或饮料的生产量的增加而相应增加。在一定经营范围内，固定成本相对保持不变，但当销售量增加时，每一单位餐饮产品所负担的固定成本会相应减少。

2. 变动成本

变动成本是指成本总量随着菜肴或生产量、销售量的变化而按比例增减的成本，当餐饮产品生产量和销售量提高时，变动成本总量就会上升。如食品原料成本、临时员工的工资、能源与燃料费以及餐具、餐巾和洗涤费等。这类混合成本总量随着菜肴或饮料的生产量和销售量的增加而增加。但需要注意的是，变动成本总额增加时，单位菜肴的变动成本保持相对不变。

（四）按成本和决策关系分类

1. 边际成本

边际成本是指增加一定产销量所追加的成本。

2. 机会成本

机会成本是从多种方案中选择一个最佳方案时，被放弃次优方案的潜在利益。

二、餐厅成本的特点

餐厅成本具有下图所示特点。



可控的成本比例大

总成本费用中，除营业费用中的折旧费、大修理费、维修费等不可控制的费用外，其他大部分费用以及食品、饮料原料成本都是餐厅管理人员能控制的费用。这些成本数额的大小直接与管理人员对成本控制的能力有关，而且这些成本和费用占营业收入的很大比例。这个特点充分说明了对餐厅成本控制的重要性



变动的成本比例大

在餐厅成本费用中，除食品和饮料的成本外，在营业费用中还有物料消耗等一大部分变动成本。这些成本和费用随着生产数量的增加而成正比例增加



成本的泄漏点多

成本泄漏点是指餐饮经营活动过程中造成的或可能造成的成本流失。一般餐饮成本和费用的大小受经营管理状况的影响很大。在菜单的计划、食品饮料的成本控制、餐饮的摊销和销售控制以及成本核算的过程中涉及许多环节，如菜单计划、采购、验收、储存、发料、加工切配和烹调、餐饮服务等，每一个环节都有可能造成成本的流失

餐厅成本的特点

第二节 餐厅成本控制的方法

一、增强成本观念，实行全员成本管理

（一）成本控制是全员参与全过程控制的工作

成本控制是一项全过程、全人员、全方位的管理工作，涉及企业日常经营工作的每个方面——发生的所有费用和产品成本形成中所进行的组织、计划、控制、执行、核算、分析等。其目的就是追求经济活动中的利润最大化，并在激烈的市场竞争中，以成本优势获取竞争优势。成本具有全员性、全过程、整体综合性、预防性、科学性等特点。因此，成本控制不仅是财务部门的工作，也是一项全过程、全方位、全员参与系统复杂的综合性经济管理工作。

（二）做好成本分析和考核工作

应建立成本分析制度，以财务部门为主，组织企业相关部门定期进行成本分析，对于成本分析中发现的问题，要有整改措施，并实行跟踪检查。同时建立有效的考核制度。考核制度是成本控制系统发挥作用的重要因素。建立考核制度要根据责任会计系统里面每个人的职责来进行考核，有效的考核制度能够提升员工的工作积极性，引导员工自觉地将自己的行为纳入到与企业总目标相一致的轨道中去，并争取更好的工作业绩。