



高等职业学校餐饮管理与服务专业教材

餐饮成本控制 理论与实务

Food and Beverage
Cost Control

张金印 著

曹成章 主审



中国轻工业出版社 | 全国百佳图书出版单位



高等职业学校餐饮管理与服务专业教材

餐饮成本控制 理论与实务

Food and Beverage
Cost Control

张金印 著

曹成章 主审

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮成本控制理论与实务 / 张金印著. —北京: 中国轻工业出版社, 2017.4

高等职业学校餐饮管理与服务专业教材

ISBN 978-7-5184-1297-6

I. ①餐… II. ①张… III. ①饮食业—成本管理—高等职业教育—教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第003469号

本书中文简体版由五南图书出版股份有限公司授权中国轻工业出版社在中国内地出版发行。

策划编辑: 史祖福

文字编辑: 方朋飞

责任编辑: 史祖福 曾 娅

责任终审: 张乃柬

封面设计: 锋尚设计

版式设计: 锋尚设计

责任校对: 吴大鹏

责任监印: 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 河北鑫宏源包装印刷有限责任公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2017年4月第1版第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16 印张: 17

字 数: 391千字

书 号: ISBN 978-7-5184-1297-6 定价: 50.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

160270J2X101ZYW

时光荏苒，生命中有许多精彩篇章，每一次转折就是一次意外与惊喜。当初我去国际大饭店西厨房做学徒，开启了我的饭店职业生涯，这一路走来颇为曲折，但是柳暗花明，自有一番际遇。虽无乘风破浪之姿，然有人宝山未空手而回之喜，春华虽美，但期于秋实，丰收必在辛苦耕耘之后。

三十年前我刚从部队退伍，于台湾希尔顿大饭店开始了厨房学艺生活。饭店如一座为我开启的宝库，我从一个英文水平一般的小学徒，经过不断地吸收与学习，七年之后被提升为点心房副主厨。在此阶段幸得几位外籍主厨与副主厨的鼓励与提携，任我深入每一个厨房历练，也让我有机会参加竞赛锻炼自己，并有幸得到西点竞赛金牌。工作之余我不忘补习英文与进修，这期间完成了大专会计学学历教育与美国旅馆和汽车旅馆协会的餐旅课程。饭店里许许多多的上级与同僚都是我的贵人，使我得以不辜负他们的点点期许。

1995年我迎来了职业生涯中的一大转折，由于我工作表现较好，财务长委以重任，将成本控制室交付予我，由此我进入了另一个完全不同的领域。这是一段奇幻旅程的序幕，在此之前我对它并不熟悉，更需要用成绩来证明自己的价值。800多个日子似长非短，当时匆忙交接有很多事情一知半解，这迫使我更努力地求得答案，通过书籍研究、不耻下问、对照与印证，在工作中学习摸索，将不懂弄懂、不知变知，这让我更清楚了成本控制的内涵与精髓。在这期间我也争取到机会，被派往国外连锁饭店的成本控制部门进行海外实习，进一步了解了饭店的成本控制系统。

成本控制室是会计部门的一个组成部分，它的设置目的不只在于计算餐饮部门的食品与饮料成本，更是一个会计稽核制度与系统，餐饮部的所有活动都要通过成本控制系统，利用设计好的各式表单，一一记录、计算、稽核、分析。成本控制部门全程参与每一个环节，积极扮演监督稽核与后勤支援的角色，更要不时提出成本分析报表，此外，还要参与餐饮部年度预算的编制。由于我来自厨房，清楚厨房内部的运作与文化，负责成本控制室后我以更积极的态度工作，充分配合餐饮部门并主动出击，做了一些调整与改变，赢得了财务长与餐饮部协理的赞赏。其后财务长推荐我到大型餐饮驻外企业担任营运经理一职，这成为我多年之后升任一个多餐饮企业的餐饮部协理的契机。可以说，成本控制的历练与观念，帮助我在以后的餐饮管理工作中，建立起了正确且清楚的模式与制度。

这一路走来有良师益友的指导与扶持，也有个人对理想与目标的努力追求。现在走进

校园，正是希望将多年的积累，传递给未来的餐旅尖兵。成本控制就像一面镜子，反射出目前现况；它也像一亩田，你奋力开垦必将得到丰硕的果实。此书以实务为导向，以虚拟为蓝图，期盼能为餐饮成本控制写下完整的一页。

张金印
2014年1月

饭店的经营管理自有其企业愿景与专业分工，虽然餐饮成本控制着眼于标准与实际成本的对比、合理成本率的追求、预算目标的达成，且斤斤计较于营收与成本数字，但是并不违背提供优质餐饮服务的企业理念。

成本控制是一种原则化、制度化、观念化与标准化的系统，它所架构的理念与做法，是以国际连锁饭店的格局为基础的。成本控制系统主要是以表单控制为主，本书的编撰乃以实务为依归，书中所提供的表单，都经过修改设计，目前台湾各大饭店所使用的成本控制表单，有不少是从这个版本出发，依饭店自身规模及需求加以修改而成的。因此，建议使用者在设计成本控制表单时，也要从饭店的规模与会计制度着手，做适当的修改。虽然现代电脑软件系统与电子化的普遍使用，有许多地方已经可以用电子表单来满足成本控制的基本需求，但是为了更充分地阐述成本控制的原理原则，作者仍不厌其烦地以传统表单来做说明，敬请见谅！读者在设计使用上可以因地制宜，并利用电子文档替代，将更有效率。时代在不断进步，这仍是一个在演进中的制度，我们可以随时更新补充。

承蒙五南图书出版公司的青睐，邀约撰写此书，笔者不揣固陋尽力书写，力求正确，但是难免有疏漏甚至谬误之处，希望广大读者和同行不吝指正！

本书撰写期间承蒙老爷大饭店宋金良协理、希尔顿饭店前财务长李嘉三、采购经理康耀銓、会计主任李鸿仁等人的指正与协助，在此一并致谢！

作者谨识
2014年1月

第一章 绪论	1
第一节 餐饮部门的重要伙伴	2
第二节 成本控制循环与成本分析	8
第三节 小结	12
第二章 成本控制的组织架构与工作职责	15
第一节 餐饮成本控制主管	16
第二节 食品成本会计员	19
第三节 饮料成本会计员	20
第四节 仓库管理员	21
第五节 成本控制会计制度	23
第三章 采购与成本控制	27
第一节 餐饮采购作业流程	28
第二节 比价与议价	36
第三节 采购叫货与验收	37
第四节 产出率测试	41
第五节 供应商管理	43
第四章 验收与成本控制	49
第一节 验收作业流程	50
第二节 验收的角色	57
第三节 验收与采购、仓库的关系	58

第五章	仓库管理与成本控制	61
第一节	仓库管理	62
第二节	仓库管理作业流程	64
第三节	仓库的伙伴关系	70
第四节	仓库管理的重要性	71
第五节	仓库的盘点	74
第六章	菜单设计与标准成本分析	79
第一节	餐饮菜单设计——生产作业的前置规划	80
第二节	标准配方表与成本分析	83
第三节	“标准菜肴成本单”与成本分析	85
第四节	建立标准成本——餐饮成本的目标	89
第五节	更换菜单与试菜	91
第六节	菜单定价策略与餐饮市场调查	94
第七章	销售服务与成本控制	97
第一节	销售服务与收入	98
第二节	POS 系统与营收管理	101
第三节	营收日报表	103
第四节	标准服务流程 SOP	107
第五节	预防员工偷窃	109
第八章	生产与成本控制	115
第一节	厨房作业流程	116
第二节	生产管理的漏洞	123
第三节	厨房成本记录表	125
第四节	餐饮活动	127
第五节	烹调测试	128

第九章 饮料管理作业	133
第一节 饮务管理	134
第二节 饮务部组织结构与前置作业	136
第三节 酒吧饮务管理作业流程	143
第十章 迷你酒吧管理作业	149
第一节 迷你酒吧流程	150
第二节 迷你酒吧的操作与管理方式	153
第三节 迷你酒吧营收分析	157
第四节 迷你酒吧商品的设置	160
第十一章 餐饮预算的编制	163
第一节 餐饮年度营收预算	164
第二节 餐饮成本与成本率	172
第三节 宴会厅年度预算的编制	173
第四节 预算编制的限制	175
第五节 餐厅营收预测	176
第六节 餐饮部驻外单位	180
第十二章 信息系统与成本分析	187
第一节 信息系统的演进	188
第二节 成本控制系统的改变	191
第三节 未来趋势	192
第十三章 盘点作业	195
第一节 盘点的意义	196
第二节 仓库盘点	197
第三节 各餐饮点的盘点	202

第十四章 市场营销活动计划预算	205
第一节 餐饮活动设计	206
第二节 各餐厅主管的创意	207
第三节 营销预算编制的原则	210
第四节 饮务部营销计划	211
 第十五章 餐饮成本分析报告	 215
第一节 周报表的编制	216
第二节 结账作业流程	222
第三节 餐饮成本分析报告书的编制	224
第四节 有价值的会计报表	236
 第十六章 成本异常的检讨与趋势分析	 241
第一节 成本异常的原因	242
第二节 检讨与改进	246
第三节 趋势分析报表	249
 名词解释汇编	 253
参考文献	262

第一章

绪论

一、餐饮成本控制的意义与功能

餐饮成本控制部门(单位)的设置,在于定义、处理、支援与分析餐饮部门各营业点(Outlet)的成本及其营收,并从整体的餐饮部门活动中,依照成本控制管理流程,密切参与并协助餐饮活动的进行,记录与分析并完成各种相关报表。本书所有论述仅针对餐饮部门,并将“成本”聚焦在“食品成本”与“饮料成本”上,其余各项费用包含人事成本,皆以“费用”统称,以示区别。

一般而言,国际大饭店的组织编制区分为两大营运部门,一为餐饮部门,一为客房部门。除此之外当然还有许多支援性部门,例如人力资源部门、财务会计部门、工程部门、宣传、业务营销、采购、安保、公关、美工、总机等。支援性部门的人力编制较少,从两人到数十人不等,而餐饮与客房这两大营运部门的人力编制从百人 to 数百人不等。

国际大饭店的营收,一般也分两大块,一为客房收入,一为餐饮收入。全世界大饭店的营收,多数为客房收入大于餐饮收入,而在台湾的饭店业中,却有许多是餐饮收入大于客房收入。大型饭店的餐饮部门,会设有各式各样的餐厅与酒吧,例如中餐厅、咖啡厅、日式料理、法式餐厅或异国料理餐厅等。另外,饭店大都设有宴会部门,其大型宴会厅可容纳三四百人到一千人以上不等,其中宴会厅的营收可占整体餐饮部门营收的40%~80%,甚至更多(许顺旺,2005)。其主要原因在于国人无论公私活动,多借由宴会厅以餐会方式举行,因此造就宴会厅大量的营收。除此之外,由于餐饮服务属于劳动密集型的行业,各餐厅、酒吧与营业点内外场及餐务部门都有许多人力编制,因此,餐饮部是饭店内员工人数最多的部门。

“餐饮成本控制”岗位虽属于会计部门的编制,但是完全为餐饮部门工作,就如同餐厅出纳一样,由于成本控制与出纳这两个岗位的人力薪资是归属在餐饮部门,因此,他们可以算是餐饮部门的重要伙伴,其工作内容从采购、验收、仓储、生产到销售服务全程参与,每一个环节都有成本控制室的身影。在国际大饭店的会计部门组织结构设计上,其名称多半使用“成本控制室”,也有少数使用“成本分析室”,但是不管名称有何不同,其功能都是一样的。

二、成本控制的重要性

一家餐厅亏损是许多原因造成的,餐饮成本控制的好坏不只关系着餐饮部门的利润,更影响到整体餐饮服务的品质,甚至是营运的成败。成本控制的重要性在于营运的净损益,经验值显

示,要赚到1万元的利润,需要做到7万~8万元的营收,而在成本控制方面,只要省下1万元,就是增加1万元的利润。

餐饮成本控制的环节多,从餐饮采购、验收、直接进货到仓库领发货、生产、销售服务等,都是可能出现人为疏忽甚至管理漏洞的地方。那么,如何设计一个理想的成本控制制度呢?选用具有优良品格的员工,依照制度管理的方式,实际运作之后,相信将有很好的结果。

或许有人会问:谁应该对餐饮成本负责?是采购部门?是餐厅经理?是餐饮部协理?还是成本控制室主管?应该是所有参与餐饮活动的员工吧!但是,各厨房的主厨应该对食物成本负大部分的责任,饮务部主管也要对饮料成本负最大的责任,因为他们都是第一责任者。原因在于从菜单的规划设计,到标准配方表的建立,成本控制室协助计算出每一道商品的成本,之后售价的制定,开始营业后的进货、领货、加工烹调与出餐等,都在主厨的指挥调度下完成,所以他必须承担最大的责任。饮务部主管也责无旁贷。

餐饮部门所创造的庞大的营收,如何切割分配与定义?成本如何计算?而餐饮成本是占有所有开销中最大的一块,一般占比为总收入的30%~35%。这些都牵涉到部门单位的绩效与利润,以及未来年终奖金与红利的分配,且目前会计制度多以部门/单位利润中心制度为依归,而管理单位、后勤支援单位在庞大的餐饮组织活动中,也扮演着关键的角色。因此,健全的成本分析自有其重要性。

整体而言,成本控制是由事前规划控制、执行过程控制与事后稽核报告组成的成本管理系统,也是一个精密的管理制度。通过此制度来降低成本,提升品质,从而提高竞争力与获利能力,乃是成本控制的意義与精髓。

现列出成本控制的重要性如下。

- (1) 成本控制是涵盖事前规划、执行过程与事后稽核报告的全程制度。
- (2) 成本控制定义每一个餐饮活动环节与其功能。
- (3) 成本控制利用规格表单作为管理工具。
- (4) 成本控制是积极参与餐饮活动的协助者。
- (5) 成本控制是系统化、制度化与标准化的稽核者。
- (6) 成本控制是及时发现问题并适时修正者。
- (7) 成本控制提供有价值的成本分析报表。

三、组织编制

由餐饮部组织结构图(图1-1)可以看出,餐饮部门内设有许多单位,每单位内又有许多小单位,人员编制众多,餐饮活动频繁,部门间来往密切。餐饮部办公室内可能有餐饮部协理、副协理、餐厅长、秘书、助理等,一般而言,餐饮部副协理是辅佐餐饮部协理,协调管理餐饮部门的营运与人员。许多饭店可能会有两名餐饮部副协理,其中一名负责餐厅外场管理、扮演餐厅长的角色,另一名则是将重点放在厨房内场、餐务部、饮务部、客房餐饮服务部及员工餐厅等。当

然，员工餐厅一般由人力资源部门管理，但人员及整体运作，又与餐饮部门息息相关，例如点心房早餐剩余的面包糕点、中西厨大型餐会的多余餐食，可以送给员工餐厅使用，或者给员工餐厅人力上的调派支援等，所以餐饮部有时也需参与协助管理。

若要了解餐饮部门的活动，需从餐饮部门的组织编制着手，现以“JJ国际大饭店”为蓝图，虚拟了一个拥有七个餐厅、三个酒吧及一个大型宴会厅的餐饮部组织结构图说明如下。

其余如饮务部组织结构图（图1-2）、餐务部组织结构图（图1-3）、外场服务部门组织结构图（图1-4）、内场厨房组织结构图（图1-5）及宴会部门组织结构图（图1-6）等，每个单位因业务上的需求不同，各有许多人员编制，这些单位组织与功能将在后面的章节中予以详述。

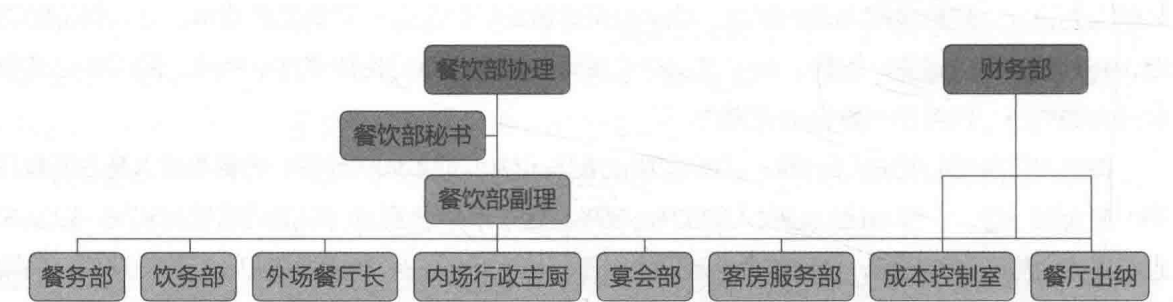


图 1-1 台北 JJ 国际大饭店餐饮部组织结构图



图 1-2 饮务部组织结构图

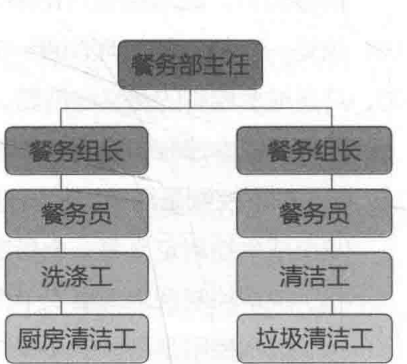


图 1-3 餐务部组织结构图



图 1-4 外场服务部门组织结构图

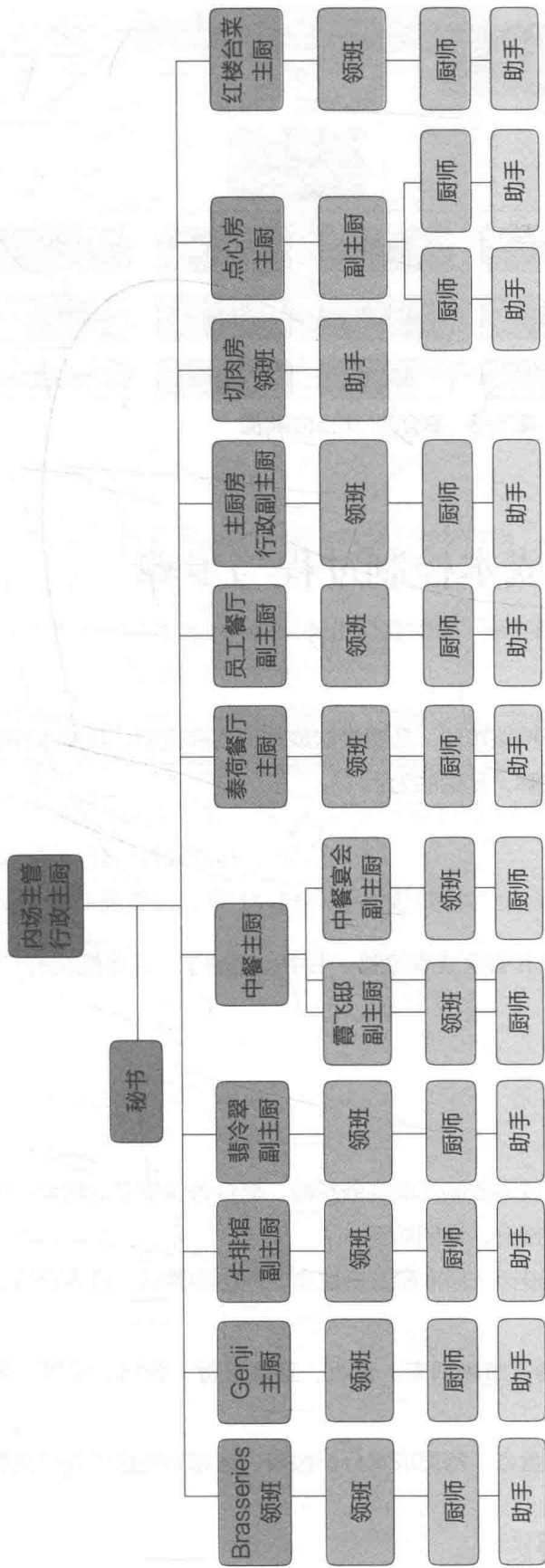


图 1-5 内场厨房组织结构图

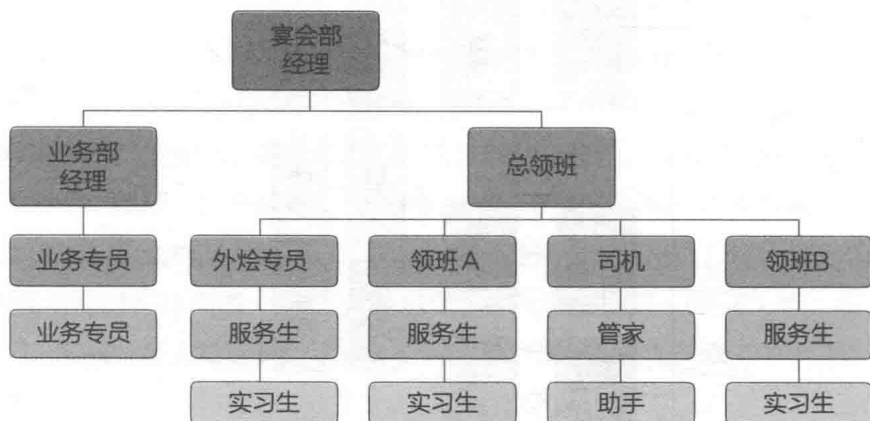


图 1-6 宴会部门组织结构图

四、成本控制过程与步骤

1. 成本控制过程

成本控制室属于会计部的内部稽核单位，负责餐饮成本的内部控制，其成本控制过程曾有学者以“餐旅成本控制流程”做了注解，其说法为：

- (1) 事前控制；
- (2) 过程控制；
- (3) 事后控制。

另一学者万光玲（2003）在其《餐饮成本控制》一书中也提到了“成本控制的三个阶段”，其说法为：

- (1) 前馈控制；
- (2) 过程控制；
- (3) 反馈控制。

根据笔者多年在国际连锁饭店成本控制室的实务经验，结合各位学者的论述，可以将餐饮成本的控制过程与工作内容，分成三部分，说明如下。

- (1) 前置规划控制 包括菜单设计、标准配方表建立、产出率测试、成本计算、定价策略、服务标准制定与预算编制等。
- (2) 执行过程控制 包括采购、市场调查、验收、直接进货、仓储、发货、生产、销售服务、审核等。
- (3) 报表分析控制 包括期末盘点、每周成本分析报表、迷你酒吧报表与月底结账后餐饮成本报告书的制作等。

现以图1-7表示成本控制各阶段。

前置规划控制	执行过程控制	报表分析控制
1. 菜单设计 2. 标准配方表建立 3. 产出率测试 4. 成本计算 5. 定价策略 6. 服务标准制定 7. 预算编制	1. 采购 2. 市场调查 3. 验收 4. 直接进货 5. 仓储 6. 发货 7. 生产 8. 销售服务 9. 审核等	1. 期末盘点 2. 每周成本分析报表 3. 迷你酒吧报表 4. 餐饮成本分析报告书

图 1-7 餐饮成本控制阶段

2. 成本控制步骤

餐饮成本控制的步骤可以用企业管理的PDCA来概括说明，即计划（Plan）、执行（Doing）、评估（Critical）、修正行动（Action）。

（1）在计划步骤要做到标准的建立（包括标准成本、标准配方、服务标准）、营收预算的建立、菜单的规划与设计、菜单价格的制定等。

（2）在执行步骤要做到依照餐饮管理原则，确保采购、验收、仓储、发货、生产与销售服务等环节，确实依循各种规定执行，并记录所有发生的成本与收入。

（3）在评估步骤要做到落实盘点制度，将实际成本与收入和预算目标进行比较，检视经营管理的绩效，并做菜单分析与整体成本分析报告书。

（4）在修正行动步骤要从成本分析报告书中找出缺失之处与改进的目标，并制订改进计划，修正错误，以提升整体绩效。