

酒店餐饮经营管理服务系列教材

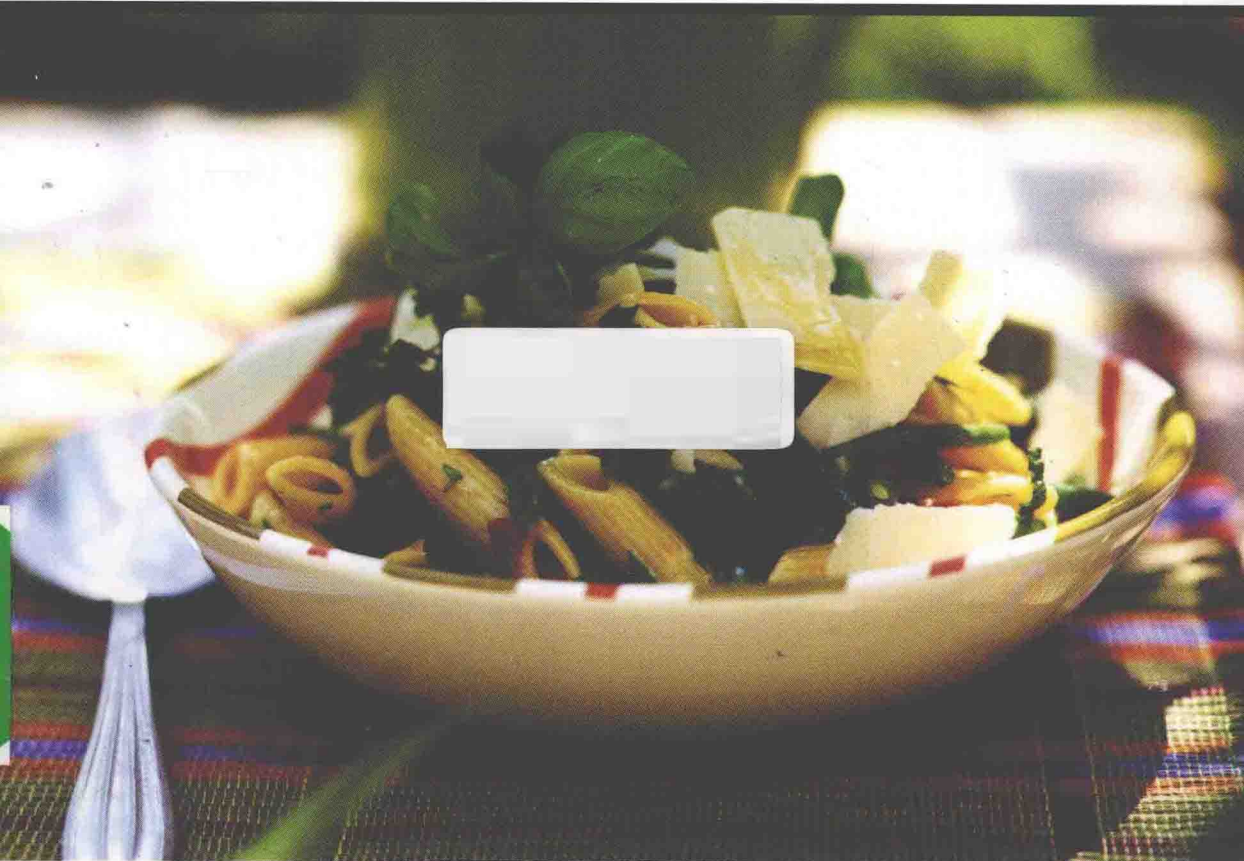


CANYIN CHENGBEN KONGZHI



餐饮成本控制

龚韵笙 编著



旅游教育出版社

酒店餐饮经营管理服务系列教材

—  CANYIN CHENGBEN KONGZHI  —

餐饮成本控制

龚韵笙 编著

北京·旅游教育出版社

责任编辑:张 娟

图书在版编目(CIP)数据

餐饮成本控制/龚韵笙编著. —北京:旅游教育出版社,2014.1

酒店餐饮经营管理服务系列教材

ISBN 978-7-5637-2861-9

I. ①餐… II. ①龚… 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(2013)第298889号

酒店餐饮经营管理服务系列教材

餐饮成本控制

龚韵笙 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京甜水彩色印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787毫米×960毫米 1/16
印 张	19.5
字 数	307千字
版 次	2014年1月第1版
印 次	2014年1月第1次印刷
定 价	36.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

总 序

中国的酒店管理教育已经走过了三十多个年头。三十多年,对于人生而言,可以讲已逾而立之年、已经走入成熟。然而,对酒店管理专业的发展而言,这么短的时间恐怕仅仅只能孕育学科的胚胎、萌芽。所幸的是,这三十多年不同于历史进程中一般的三十多年,这三十多年来,我们一直在探索着前进的方向该如何去定,脚下的路该怎么走。由此,我们的视野得以扩展,我们的信心得以强化,我们的步伐得以加快。

“酒店餐饮经营管理服务系列教材”就是在这样的背景下,步入了人们的视野。三十多年来,中国的酒店管理教育得到了长足的发展,但令人遗憾的是,长期以来,在课堂上讲课时,授课者能够使用的餐饮管理教材,往往以“饭店餐饮管理”的名称,将专业化程度很高的所有餐饮具体业务,在一本教材里“包圆”了。随着餐饮专业化程度越来越细、深度越来越深,一本教材包打天下的局面已经难以为继,我们这套“酒店餐饮经营管理服务系列教材”应运而生。整套教材计划出书共十五本左右,其涉及的面紧扣三大类主题:餐饮知识与技能类教材、餐饮运行与管理类教材、餐饮经营与法规类教材,力求将酒店餐饮方面的主要业务囊括进去。这套教材的层次定位为如下几个方向:高校酒店管理专业本科生用书、高职高专学生用书、酒店行业员工在岗在职培训用书,同时,本教材也可作为餐旅专业高等教育的专业用书,及高等教育自学考试教材。

本系列教材作为中国酒店教育餐饮类的细分教材,无疑是一种尝试,难免存在局限性,恳请广大专家、教师同行和其他读者提出宝贵意见,以便通过修订,使之更趋完善。

酒店餐饮经营管理服务系列教材
编写委员会

前言

随着我国餐饮业的迅速发展,餐饮市场的竞争日趋激烈,加上消费者对餐饮需求、餐饮质量的要求逐步提高,餐饮企业的生存与发展面临着严峻的挑战。要生存、求发展,除了经营创新、绿色营销外,更重要的还在于把餐饮食品生产前、中、后的一系列成本进行严格的控制,降低成本,以优质保量、价格适中来赢得客人,从而提高企业的经济效益,增强企业的竞争力。因此,加强餐饮企业成本控制,最大限度地降低餐饮成本,尽可能为顾客提供超值服务是餐饮企业成本控制的宗旨。餐饮企业管理人员必须树立成本控制意识,并掌握相关成本控制知识,堵住各种成本漏洞,积极主动地迎接市场挑战,让企业在竞争中稳步发展。

本书从餐饮成本控制概述、原材料采购成本控制、原材料储存成本控制、食品生产成本控制、酒水成本控制、食品价格的确定、食品生产后销售成本控制、信息技术和餐饮成本控制、期间费用控制、餐饮成本指标及分析、经营效益分析、原材料成本核算等方面系统、全面、科学地阐述了餐饮企业餐饮成本控制的理论、方法和内容,并附有实例。

本书在笔者多年教学与实践经验的基础上吸收了当前西方最新餐饮成本控制的理论和方法,根据我国现行“企业成本管理”“饮食服务企业财务制度与会计制度”等有关规定,同时结合餐饮企业经营特点编撰而成。具有以下特点:

- (1)定位明确:实用、简明、充实、活泼四个目标的统一。
- (2)结构新颖:突破传统教材框架,章前有“引言”“学习目的”“关键词”;正文中有“特别提示”“知识拓展”;每章后课后练习中有“案例分享与思考”“本章闯关测试”等可供学生阅读与练习,有利于调动学生的主动性和积极性。
- (3)紧密结合餐饮企业餐饮成本控制实务和教学实践:本书内容翔实,体现了正确性、科学性、前瞻性、开拓性、实际性,可操作性强。

本书可作为旅游院校旅游(饭店)管理专业、餐饮管理专业、会展专业、财务会

计专业、财务管理专业等专业的教材,也可作为财务工作者及企业经营管理者参考用书。

由衷地感谢旅游教育出版社的大力支持和认真工作,感谢李勇平副教授精心组织与指导,感谢高级会计师、中国注册会计师刘丽君细心的校对,亦感谢龚晔元帮助打印全书,同时感谢所有帮助及关心我的同事,正是因为有了他们的支持和帮助,才使本书能同广大读者见面。

由于本人知识水平的限制,疏漏甚至错误之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

龚韻笙

二〇一四年元月于上海

目 录

第一章 餐饮成本控制概述	1
第一节 餐饮成本控制的重要性	1
第二节 餐饮成本的内容	2
第三节 餐饮企业成本费用管理原则	6
第四节 餐饮企业成本管理制度	7
第五节 餐饮成本控制的内容	8
第二章 餐饮企业采购成本控制	13
第一节 餐饮企业采购成本控制概述	14
第二节 餐饮企业采购程序	21
第三节 餐饮企业采购环节成本控制	26
第四节 餐饮企业采购验收入库环节成本控制	34
第三章 餐饮企业储存成本控制	46
第一节 餐饮企业储存管理	47
第二节 餐饮企业储存环节成本控制	50
第三节 餐饮企业原材料出库、领用、发出环节的成本控制	59
第四节 餐饮企业食品原材料储存盘点制度	65
第五节 餐饮企业库存短缺率和库存周转率控制	66

第四章 餐饮企业食品生产成本控制	75
第一节 食品生产计划	75
第二节 生产环节标准化成本控制	80
第三节 生产过程的成本控制	87
第四节 宴会、婚宴、会议的成本控制	93
第五节 自助餐成本控制	106
第六节 火锅成本控制	109
第七节 菜肴、点心的开发创新	112
第八节 食品成本控制指标	114
第五章 餐饮企业酒水成本控制	123
第一节 酒水成本控制概述	124
第二节 酒吧(吧台)酒水成本控制	126
第三节 酒水标准成本控制(一)	127
第四节 酒水标准成本控制(二)	133
第五节 宴会酒水成本控制	138
第六章 餐饮企业食品价格的确定	145
第一节 食品价格的概述	146
第二节 食品价格确定的步骤	150
第三节 以成本为基础的食品定价方法	152
第四节 以需求为基础的食品定价方法	155
第五节 食品价格的调整	158
第七章 餐饮企业食品生产后销售成本控制	164
第一节 菜单设计及推销技巧	165
第二节 销售环节常见的舞弊、错误和逃账	166
第三节 服务成本控制	168
第四节 收款环节成本控制	171
第八章 信息技术与餐饮成本控制	186
第一节 信息技术在餐饮成本控制中应用的必要性	186

第二节 餐饮成本控制信息系统的主要功能	189
第三节 信息技术在餐饮成本控制中的作用	194
第九章 餐饮企业期间费用控制	203
第一节 餐饮企业人工成本控制	203
第二节 餐饮企业能源成本控制	210
第三节 餐饮企业餐具损耗率控制	216
第四节 餐饮企业期间费用控制	221
第十章 餐饮成本指标及分析	229
第一节 餐饮成本率	229
第二节 餐饮成本分析报表	231
第三节 餐饮企业标准成本率的确定方法	240
第四节 标准成本率与实际成本率的差异分析	242
第十一章 餐饮企业经营效益分析	250
第一节 餐饮企业利润分析	250
第二节 餐饮企业财务盈亏临界点分析	262
第三节 餐饮企业发展能力的评价	272
第十二章 餐饮企业食品原材料成本核算	276
第一节 餐饮企业原材料的分类及计价	277
第二节 餐饮企业食品净料成本的核算	278
第三节 餐饮企业库存原材料成本核算	290
第四节 餐饮企业食品原材料成本的计算	292
第五节 餐饮企业餐饮成本核算	293
主要参考文献	301

引言

餐饮企业若想有效地控制餐饮成本,必须对餐饮成本及成本控制的概念、方法有一个概括性的了解。本章简单介绍了餐饮成本控制的重要性、餐饮成本的内容、餐饮企业成本管理制度、餐饮成本控制的内容等几个方面的知识。

学习目的

全面了解、掌握餐饮成本、餐饮成本控制的基本知识。

1. 熟悉餐饮成本控制的重要性。
2. 掌握餐饮成本的含义、分类、计算方法。
3. 掌握餐饮成本控制的概念、程序、方法。

关键词

餐饮成本控制

第一节 餐饮成本控制的重要性

一、餐饮成本控制是提高餐饮企业竞争力的重要途径

餐饮企业要想生存与发展,就必须不断提高自身素质、增强竞争能力,而餐饮成本控制是提高餐饮企业竞争能力的重要途径。

(一) 做好餐饮成本控制可增加利润

餐饮企业从开业时就会面临市场竞争,并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾之中。企业必须能够获利,才有生存的可能。利润=收入-成本,通过公式可

以看出,在收入不变的情况下,要想增加利润,就得减少成本支出。

(二) 餐饮企业加强餐饮成本控制能增强企业在市场竞争中的抗风险能力

餐饮企业只有加强餐饮成本控制,建立独具特色、配套完整的科学管理体系,建立完善的规章制度,拥有既稳定又灵活的工作程序,才能在身处逆境时保本或微利经营,最终渡过难关。

(三) 餐饮成本控制是餐饮企业发展壮大的基础

餐饮企业想要发展壮大,就必须拥有大量的顾客,那些快餐企业能从一个小型的发展成多个连锁店的餐饮集团,很大程度上就是通过有效控制餐饮成本,根据客人需要推出既实惠又美味的食品来实现的,当客人感觉到在餐厅就餐比在家就餐要方便、实惠、可口时便会常来餐厅就餐。俗话说,“先有了人气,才会有财气”,有了人气企业才能发展壮大起来。

二、餐饮成本控制是经营成功的关键

某餐厅的菜肴色、香、味俱全,味道好极了,价格又低廉,真是物美价廉,每天人气火爆、生意兴隆。时隔数月,却关门大吉。经过调研,才知道该餐厅由于不注重餐饮成本控制,食品原材料、物料用品、低值易耗品等浪费相当严重,加之人员薪水是按营业额比例提成,且比例较高,由此,营业额越多,工薪成本越多。周而复始,导致该餐厅营业额难以支付庞大的成本费用,到期无偿还债务能力,最终背上5000多万元的债务,宣告倒闭。这样的教训是深刻的,餐饮企业管理者必须加强餐饮成本控制,这是经营成功的关键。

三、餐饮成本控制能培养造就优秀管理人才

餐饮企业成本控制是经营管理中难度最大的工作,也是一门高超的管理艺术,管理人员既要掌握经营管理的传统知识和技术,又要打破常规,进行市场调研,分析本部门收入和成本控制情况,探讨更加有效的管理措施和方法,达到成本控制的目的。

通过餐饮成本控制,既能节约成本,又能锻炼管理人员队伍,开发管理人员的才干,造就和培养优秀的管理人才。

第二节 餐饮成本的内容

一、餐饮成本的含义

(一) 成本的含义

成本属于商品经济的价值范畴,成本是构成商品价值的重要组成部分,是商品

生产中生产要素耗费的货币表现;成本具有补偿的性质;成本本质上是一种价值牺牲。



特别提示

成本内涵。成本是指为了达到特定目的所失去或放弃的资源。

(二) 餐饮成本的含义

餐饮成本是指餐饮企业为销售商品、提供劳务等日常活动所发生的经济利益的流出。

从广义上讲,餐饮成本应包括生产和销售产品所耗费的全部费用,即食品原材料及饮料成本、能源消耗成本、人工成本、固定资产折旧成本、各项管理成本、各项应缴纳税金等。但是除了食品原材料及饮料成本以外,其他成本很难在销售价格中逐一精确划分。因此,从狭义上讲,餐饮成本是指餐饮企业耗用的食品原材料及饮料成本,也称为餐饮成本的要素。其他耗费统称为费用。目前,也有餐饮企业将燃料成本划归餐饮成本的做法。这对于火锅类餐饮成本计算尤为适用。

二、餐饮成本的分类

餐饮成本可按多种标准分类,其目的在于依据不同的成本种类采用不同的成本控制策略。

(一) 按用途划分

餐饮成本按用途划分可分为直接成本和间接成本。

将成本按用途划分为直接成本和间接成本,便于采用不同的方法来降低产品成本。

1. 直接成本

直接成本是指生产某种产品或提供某项服务能直接计入某一产品成本计算对象的费用,如餐饮成本的食品原材料及饮料成本。直接成本可以通过改进生产工艺、降低消耗定额等措施来降低。

2. 间接成本

间接成本是指生产某种产品或提供某项劳务难以形成直接量化关系的成本。主要包括固定资产折旧、人工成本、管理费用和营业费用等。间接成本可以通过加强费用的预算管理、过程控制、降低各单位费用总额等策略来降低。

(二) 按成本习性划分

餐饮成本按成本习性划分可分为固定成本、变动成本、半变动成本3类。

1. 固定成本

固定成本是指不随着经营业务量的增减而变动的成本,固定成本是相对固定的。如人工成本、固定资产折旧费、保险费、租赁费等。

2. 变动成本

变动成本是指随着经营业务量的增减而变动的成本,变动成本是相对变动的。如物料消耗、餐具消耗、食品原材料及饮料成本等。

3. 半变动成本

半变动成本是指既包含固定成本部分又包含变动成本部分的成本。如能源费等。

(三) 根据成本可控程度划分

餐饮成本按成本可控程度划分可分为可控成本和不可控成本。

1. 可控成本

可控成本是指在短期通过工作人员的主观努力可以改变其数额大小的那些成本。变动成本一般是可控成本。如食品原材料及饮料成本、燃料费等。

2. 不可控成本

不可控成本是指在短期内无法通过主观努力改变其数额大小的那些成本。固定成本一般是不可控成本。

(四) 根据成本和决策的关系划分

餐饮成本按成本和决策的关系可分为边际成本和机会成本。

1. 边际成本

边际成本是指为增加一定产销量所追加的成本。在餐饮企业管理中,需要增加餐饮产品的产销量,以增加收入。产销量的增加不是没有限制的,当其超过一定限度时,市场供求关系会发生变化,成本份额也会随之发生变化,从而使利润减少。

2. 机会成本

机会成本是指从多种方案中选择一个最佳方案时,被放弃的次优方案所包含的潜在利益。



特别提示

从经营决策来看,当边际成本和边际收入相等时,利润最大。因此,边际成本是确定餐饮产品产销量的重要决策依据。

(五) 单位成本和总成本

单位成本通常是指单位平均成本,如每份菜肴成本或每杯饮料成本。总成本则是单位成本的总和。如某餐厅购入一批河虾 20 斤,总价 1000 元,用于烹制“水晶虾仁”,如果这批河虾共烹制了 25 份“水晶虾仁”,每份“水晶虾仁”的平均成本为 40 元,总成本为 1000 元。



特别提醒

食品在加工过程中,其各种原材料成本是平行发生的,只要将各种同时发生的原材料成本汇总,即可得到产品总成本和单位成本。

(六) 标准成本和实际成本

1. 标准成本

标准成本是餐饮企业在正常经营条件下以标准消耗量(产品销售定量要求制定的单位产品成本消耗量)和标准价格计算出的各经营项目的标准成本。重点是控制食品和饮料成本。

2. 实际成本

实际成本是餐饮企业成本控制期内实际发生的各种食品成本、人工成本和经营费用。

三、餐饮成本的构成

餐饮成本从狭义上讲,即食品原材料的成本。其构成如下:

(1) 主料成本。主料是指制成各种食品所用的主要原材料,如米、面、鸡、鸭、鱼、肉、蛋等。

(2) 配料成本。配料指制成各种食品所用的辅助原材料,一般以各种蔬菜、瓜果等为主。

(3) 调料(即调味品)成本。调料指制成各种食品所用的调味品用料,如油、盐、酱、醋、味精、胡椒、料酒、葱、姜等。

主料和配料不是一成不变的,由于食品品种多,烹制方法变化大,主料成本和配料成本也千变万化,在一种饮食食品中用作主料的原材料,在另一种食品中可能作为配料。如在烹制麻婆豆腐时,豆腐是主料;在烹制鱼头豆腐时,鱼是主料,而豆腐则变为配料。

四、餐饮成本的计算方法

餐饮成本的计算方法为:

餐饮企业食品成本 = Σ (食品原材料成本);

如果将燃料记入成本,则,餐饮企业食品成本 = Σ (食品原材料成本 + 燃料成本)。

第三节 餐饮企业成本费用管理原则

企业成本费用管理既要符合国家有关规定,又要切合企业实际情况来实施管理。归纳起来,餐饮企业成本费用管理有以下几项原则:

一、严格遵守成本开支的范围及费用开支标准,不乱挤成本

因为成本费用的高低直接影响到利润的高低,因此国家对成本费用开支的范围作了明确规定,不得随意扩大开支范围。例如,资本性支出,对外投资支出,股利分配,没收财产的损失,支付各项赔偿金、违约金、滞纳金、罚款以及赞助、捐赠支出等不得列入成本费用。企业财务制度也规定了各项成本费用开支限额,这些法规制度必须严格执行。

二、正确处理降低成本费用与保持产品质量和服务质量的关系

降低成本费用的含义是指在不影响产品质量和服务质量的前提下,餐饮企业主要应从其内部挖掘潜力,力求节约,减少浪费,千万不可因降低成本费用而降低产品质量和服务质量。

三、实行目标成本管理

所谓目标成本管理,是对各项成本费用的发生进行事前预测(预算),通过编制成本费用预算(计划),确定目标成本,把总目标成本分解至各个月份,落实到各个部门实施完成。



降低成本费用的误区。

如果餐饮企业以降低服务质量来追求降低成本费用,这就无异于饮鸩止渴,最终会降低竞争力,丧失应得的利润。

第四节 餐饮企业成本管理制度

一、餐饮企业成本管理的含义

餐饮企业成本管理是企业生产经营过程中对成本核算、成本分析、成本决策和成本控制等一系列科学管理行为的总称。

成本管理对于企业加强经济核算、增收节支、提高经济效益、改善经营管理、提高企业整体管理水平具有重大意义。

二、餐饮企业成本管理制度

餐饮企业成本管理的基本制度包括岗位责任制、质量责任制、经济责任制。

三、餐饮企业成本管理的基本内容

餐饮企业为加强企业成本控制,可根据《中华人民共和国会计法》《企业财务通则》等有关规定,并结合本企业的经营特点制定《餐饮企业成本管理制度》。其主要内容可包括以下几点:

- (1)总则;
- (2)成本管理的内容;
- (3)成本计算方法;
- (4)成本核算的内容;
- (5)各项定额管理制度;
- (6)食品原材料及饮料的计量、收发、领退、盘点等管理制度;
- (7)食品管理制度;
- (8)成本分析制度;
- (9)成本控制的内容。



知识拓展

餐饮企业成本形成管理规定

(1)为控制成本形成,确保标准成本预算的实施,要对采购、收货、领用、内部调拨和盘点等成本形成过程进行管理。

(2)库房收货必须填入库单,厨房领料必须根据生产需要填写领料单。

(3)财务部门根据食品采购计划控制进货成本。

(4) 财务部门每月末进行库房原材料盘点;夜间停止营业后,对厨房原材料进行盘点,以确保账物相符,使成本核算准确、真实。

(5) 组织采购员到厨房学习,了解食品原材料的出成率,确保原材料采购质量,有效地控制成本形成过程。

第五节 餐饮成本控制的内容

餐饮成本控制包括对有形成本和无形成本的全方位控制,它渗透到企业一切经营活动之中,贯穿于经营管理活动的全过程。因此,餐饮企业必须建立成本控制系统,强化成本预算约束,推行质量成本控制方法,实行成本定额管理、全员管理和全过程控制。

一、餐饮成本控制的概念

餐饮企业成本控制是按照成本费用管理的有关成本预算要求的规定,对成本形成整个过程的每项具体活动进行监督,使成本费用管理由事后算账转为事前预防性管理。

具体来说,成本控制是指:

- (1) 采用一定的控制标准;
- (2) 对成本形成过程进行监控;
- (3) 采取有效措施及时纠正偏差;
- (4) 使经营耗费和支出限额在规定的标准范围内。

餐饮企业要提高经济效益,就必须对成本进行严格的控制。成本控制在财务管理中起着很重要的作用:

首先,通过成本控制,可以及时规范各项成本的发生,使成本控制在事先制定的标准之内,促使餐饮企业降低成本,增加利润。

其次,成本控制与成本预算是密切相关的,在日常成本控制是按预算进行的,从而保证企业全面完成成本预算。

再次,通过成本控制,能促使企业正确地贯彻和执行有关成本方面的法规和制度,以确保企业实现降低成本的目标。



成本降低与成本控制的区别

- (1) 成本控制以完成预定成本限额为目标,而成本降低以成本最小化为目标。