

餐旅採購與 成本控制

蘇芳基◎著

*Purchasing Management and
Cost Control for the Hospitality Industry*



餐旅採購與 成本控制

蘇芳基◎著

*Purchasing Management and
Cost Control for the Hospitality Industry*



餐飲旅館系列

餐旅採購與成本控制

著 者 / 蘇芳基
出 版 者 / 揚智文化事業股份有限公司
發 行 人 / 葉忠賢
總 編 輯 / 閻富萍
編 輯 / 范湘渝
地 址 / 台北縣深坑鄉北深路三段 260 號 8 樓
電 話 / (02)8662-6826 8662-6810
傳 真 / (02)2664-7633
E-mail / service@ycrc.com.tw
印 刷 / 鼎易印刷事業股份有限公司
I S B N / 978-957-818-907-2
初版三刷 / 2011 年 3 月
定 價 / 新台幣 400 元

* 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換 *



序

現代餐旅採購是一種「藝術」也是一門動態的實用管理科學。它是餐旅企業營運成本控制之始，同時也是確保餐旅服務品質、降低成本創造利潤，提升餐旅企業市場競爭力的一種高度專業化的管理科學。

現代餐旅採購並不僅是單純的進貨或補貨而已，它涉及整個餐旅企業的生產製備、銷售服務等系列之採購循環，任何環節稍有疏失或缺口，均會影響餐旅企業採購品質與成本利潤。因此，現代餐旅企業均十分重視採購管理，並將它視為餐旅成本控制極為重要的一環，難怪有人說：「良好的採購，為銷售成功的一半。」

鑑於此，本書的編輯理念與架構乃以現代餐旅採購管理、餐旅採購實務以及餐旅成本控制等三大主軸，作為本書論述編輯的重點，同時並輔以作者多年實務經驗，以深入淺出，循序漸進的方式，將全書分為三篇十八章，予以逐加詳述。此外，為協助讀者建立正確餐旅採購管理與成本控制理念，特別將每章教材重點列在單元學習目標外，尚備有學習評量，期以收精熟學習之效。

本書原係作者為省教育廳即今日教育部中部辦公室所編輯的「採購學」試用教材，其間歷經多年試教、修訂後再編著而成，付梓迄今已歷廿餘寒暑，承蒙社會各界厚愛，並廣為沿用作為教材，無任感銘。今經揚智出版社葉總經理再三情商，乃重新大幅修訂並將多年實際從事餐旅採購實務的經驗予以融入，並增列物料管理、成本控制分析，以及採購案例之探討與防範措施，藉以協助讀者順利步入此餐旅採購學術研究之門。

本書得以付梓，首先要感謝揚智文化事業葉總經理忠賢先生的熱心支持，總編輯閻富萍小姐與主編范湘渝小姐的辛勞付出，以及公司全體工作伙伴之協助，特此申謝。本書雖然嚴謹校正，力求完善，唯餐旅採購成本控制涉及領域極廣，若有疏漏欠妥之處，尚祈先進賢達不吝賜教指正，俾供日後再版修訂之參考。

蘇芳基 謹識

2009年7月



目 錄

序 i

Part I 餐旅採購管理 1



Chapter 1 現代餐旅採購的基本概念 2

- 第一節 餐旅採購的意義 3
- 第二節 餐旅採購管理的任務 5
- 第三節 餐旅採購管理的流程 9
- 第四節 餐旅採購政策 12



Chapter 2 餐旅採購人員應備的基本素養 17

- 第一節 現代餐旅採購人員的基本條件與知能 18
- 第二節 現代餐旅採購道德 20



Chapter 3 餐旅採購部的組織系統 25

- 第一節 餐旅採購部的職責 26
- 第二節 餐旅採購部的組織 28
- 第三節 餐旅採購部與其他部門之關係 31



Chapter 4 餐旅採購管理作業 37

- 第一節 餐旅採購市場調查 38
- 第二節 餐旅採購預算管理 42
- 第三節 餐旅採購品質管理 46
- 第四節 餐旅採購數量管理 51



第五節 餐旅採購價格管理 57



Chapter 5 餐旅採購的方法 67

- 第一節 報價採購 68
- 第二節 招標採購 71
- 第三節 議價採購 74
- 第四節 市場採購法 78
- 第五節 其他餐旅採購法 81



Chapter 6 餐旅採購程序與採購合約 87

- 第一節 餐旅採購程序 88
- 第二節 餐旅採購合約 91

Part 2 餐旅採購實務 97



Chapter 7 生鮮食品的採購 98

- 第一節 肉類的採購 99
- 第二節 水產類的採購 106
- 第三節 蛋及乳製品的採購 112
- 第四節 新鮮蔬果的採購 116



Chapter 8 乾貨、加工食品及雜貨的採購 123

- 第一節 乾貨類的採購 124
- 第二節 食品添加物與油脂類的採購 126
- 第三節 加工食品的採購 129



Chapter 9 一般飲料與酒類的採購 135

第一節 一般飲料的採購 136

第二節 酒類的選購 142



Chapter 10 餐廳營運器皿與設備的採購 153

第一節 餐廳備品與生財器具 154

第二節 餐廳器具材質與特性 164

第三節 餐廳設備採購 169

第四節 餐廳器皿與設備的採購原則 176



Chapter 11 旅館客房設備與備品的採購 181

第一節 旅館客房設備的採購 182

第二節 旅館客房備品選購的原則 185



Chapter 12 旅館房務設備與器具的採購 191

第一節 房務部的設備採購 192

第二節 房務部的器具選購原則 196

Part 3

餐旅成本控制 201



Chapter 13 餐旅採購成本控制 202

第一節 餐旅採購成本控制的意義 203

第二節 採購成本控制的方法 204



Chapter 14 餐旅驗收作業 209

- 第一節 驗收的意義 210
- 第二節 驗收的步驟與方法 211



Chapter 15 餐旅倉儲作業 221

- 第一節 倉儲管理的目的 222
- 第二節 倉儲區的規劃與設計 223
- 第三節 食品及飲料的儲存方法 225
- 第四節 倉儲作業須知 230



Chapter 16 餐旅發放作業 233

- 第一節 發放的意義與重要性 234
- 第二節 發放作業須知 235



Chapter 17 餐旅物料管理 241

- 第一節 物料管理的意義 242
- 第二節 物料的分類管理 244
- 第三節 物料盤點作業要領 252



Chapter 18 餐旅成本控制與分析 257

- 第一節 餐旅成本控制的意義 258
- 第二節 餐旅成本的分類 262
- 第三節 餐旅成本計算方法 264
- 第四節 餐旅成本控制分析研究 273
- 第五節 防範餐旅成本偏高之具體措施 277



參考書目 281



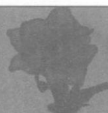
Part I

餐旅採購管理



- 第 1 章 現代餐旅採購的基本概念
- 第 2 章 餐旅採購人員應備的基本素養
- 第 3 章 餐旅採購部的組織系統
- 第 4 章 餐旅採購管理作業
- 第 5 章 餐旅採購的方法
- 第 6 章 餐旅採購程序與採購合約

Chapter 1



現代餐旅採購的基本概念



單元學習目標



- 瞭解現代餐旅採購的基本概念
- 瞭解現代餐旅採購研究的目的
- 瞭解採購管理的任務
- 瞭解採購管理的流程與步驟
- 瞭解餐旅採購政策訂定的考量因素
- 培養正確餐旅採購管理的能力





餐旅採購係一種藝術，也是一種高度專業化的學問，為現代餐旅管理極為重要的一環。它是餐旅成本控制之始，也是餐旅企業生命之源泉。

餐旅採購並非僅是狹義的進貨、補貨之工作，它與物料管理、倉儲作業以及生產銷售服務均息息相關。如何確保餐旅企業繁雜之產品組合所需物料、設備、勞務，能適時、適質、適量、適價的全套齊全供應，委實是項極為艱鉅之繁瑣工作。若缺乏專業知能與完善採購管理，難以竟功。語云：「良好的採購，為銷售成功的一半」，由此可見現代餐旅採購管理的重要。

本章將先為各位介紹餐旅採購的意義、餐旅採購管理的任務，然後再說明採購管理的作業流程及採購政策之運用，期使各位對現代餐旅採購能有正確的基本概念。



第一節 餐旅採購的意義

採購是餐旅營運作業之始，也是餐旅管理成本控制之開始。餐廳的備餐與供食服務均需仰賴物料之取得，唯有良好品質之物料，才能使餐廳發揮其本身之功能與特色，否則即使廚師手藝再精巧，若無良好的採購來搭配，也將難以發揮其才華，蓋「巧婦難為無米之炊」。由此可見，餐旅採購工作良窳與否，對於餐旅業營運成敗之影響甚鉅。

一、餐旅採購的定義

為了學術上研究方便起見，謹將**餐旅採購**（Purchasing for Hospitality Industry）一詞分別就狹義、廣義與實質上之定義等三方面，予以說明如下：

1. 狹義的定義：所謂「餐旅採購」，係指早期餐旅業所採用的一般商業性之進貨、補貨、去購買的行為。
2. 廣義的定義：所謂「餐旅採購」，係指餐旅企業對於營運所需之物料、設備、勞務之採購作業管理流程。它不僅是獲取所需物料、勞務之行為，尚包括購買前之商品市場調查、供應商選擇、買賣合約簽訂，以及確保如期交貨，並安排完成驗收等全套作業流程。
3. 實質上的定義：所謂餐旅採購，係指餐旅企業依據其既定的營運目標及銷售計畫，對於營運所需購置之物料、設備或勞務，經由市場調查分析



研究，選定貨源及其供應商，並確保所需物資或勞務能如期交貨驗收，以利餐旅銷售服務之需，此系列程序與步驟稱之為餐旅採購。易言之，餐旅採購並非僅是一種單獨的採購行為，而是一種系列科學化採購管理程序。

二、現代餐旅採購管理研究之目的

現代餐旅採購管理研究之主要目的，乃在提供採購部門各項最新、最正確的採購資訊，確定採購人員職責，釐訂標準採購作業程序，以提高餐旅採購效率，降低營運成本，增進營業利潤。為使讀者更進一步瞭解，謹將現代餐旅採購研究之目的分述於後：

(一)提供最新、最正確的採購資料

現代餐旅採購管理研究之目的，乃在於蒐集餐旅同業間之採購技術與方法，並運用資訊科技如網際網路去搜集最新採購資料，以提供餐旅採購有關人員研究參考。

(二)培養餐旅採購專業人才，賦予權責

目前大部分觀光旅館之採購人員其本身工作量相當繁重，部分人員屬兼職性質，本身欠缺採購專業知識與經驗，因此談不上專業化管理。為使餐旅採購工作能發揮預期功能，現代企業經營之餐旅業均十分重視餐旅採購研究，積極培植專業採購人才，賦予明確權責，以推動標準化採購作業。

(三)建立健全採購機構，釐訂標準採購作業

現代餐旅採購管理研究主要目的，乃在建立一有效率之採購組織，依其本身採購政策來訂定採購計畫與作業方法，並提供採購作業之專業常識與市場情報，使其發揮最高組織功能。

(四)研究採購技巧，提高採購效率

根據美國艾福特（Alford, L. P.）調查，全美國食品加工採購支出占其總成本約 90%，而我國目前餐飲業之直接成本約占總成本 40%，可見餐旅物料採購之成本控制相當重要。因此餐旅採購研究之另一主要目的，是在研究採購技



巧、提高採購效率、降低直接成本，以維護餐旅業之利潤，提升企業本身的市場競爭力。

(五)確保採購物料適時、適量、適質、適價供應

餐旅採購作業乃根據業者本身之營運需求與銷售政策而訂，如果採購作業有瑕疵，不但會影響生產與服務品質，更會影響到餐旅成本與利潤，對整個餐旅業營運將造成極大的衝擊。如何確保餐旅企業所需物料能適時、適量、適質、適價的供應（圖 1-1），乃端視餐旅採購工作之良窳而定，其重要性不言而喻。



第二節 餐旅採購管理的任務

採購、生產、銷售此三者表面上看起來是各自獨立作業，事實上三者間之關係息息相關且密不可分，可謂「三位一體」。因為任何餐旅採購計畫，均根

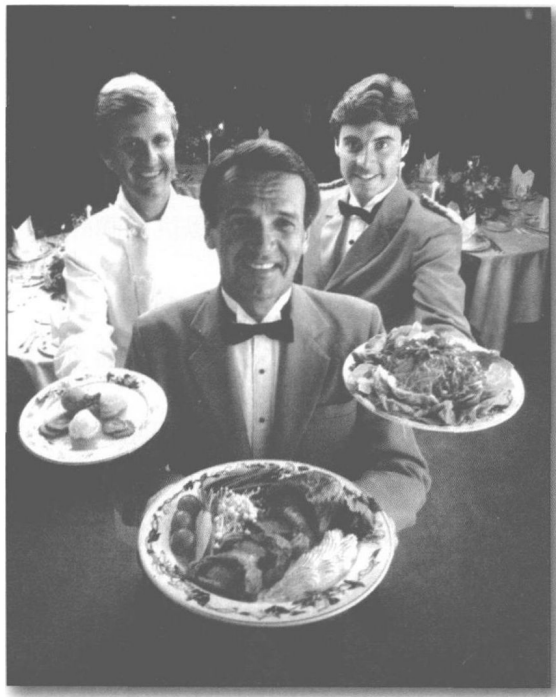


圖 1-1 餐旅物料要能適時、適量、適質、適價的供應

資料來源：君悅飯店。



據業者本身之銷售政策而定，再將採購的物品原料經驗收、儲存、發放程序，經由廚房烹調加工製成產品來銷售，此為餐旅採購作業的整個循環順序。因此採購、生產及銷售是一項整體的循環（圖 1-2），任何採購環節之缺失均會影響成本與利潤之追求，所以現代餐旅業均十分重視採購管理，並奉為餐旅管理不二法門。謹將餐旅採購管理的主要任務，分述於後：

一、擬定採購政策與採購計畫

採購管理部門之主要職責，乃根據餐旅業者本身之特性，衡量內外環境與市場狀況釐訂餐旅採購政策，提供最高決策當局參考選擇。一般所謂**採購政策**係指餐旅採購組織、採購制度、採購策略、採購方針等等，如物品之採購究竟採用集中採購或分類採購。

至於餐廳的採購計畫，係根據餐飲業本身之銷售量、庫存量及轉用量等資料來加以編制，然後再據此採購計畫來編訂餐廳採購預算。一般而言，餐廳各部門均根據其廚房用料情形與庫存量來編訂購料預算，同時再參酌銷售進度、可用存量及資金來編訂採購計畫及預算，以配合餐飲銷售需要。

二、市場調查、分析並掌握最新資訊

採購部門另一主要任務是從事採購市場之調查，蒐集各項市場情報，並加以分析研判，以供管理當局決策參考。市場調查之目的，在於瞭解物料供應來源、價格、品質，並確實掌握有利商情資料，以供採購計畫之研擬。

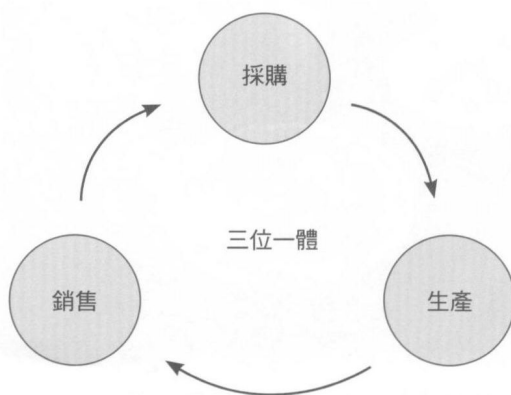


圖 1-2 餐旅採購循環



三、掌握庫存量，避免物料短缺或資金積壓

採購管理最重要的任務，乃確保餐旅企業所需物料能維持適當的庫存量，避免因物料短缺而影響餐旅業生產與銷售，也可避免因缺貨而令客人不滿。不過餐旅採購人員若未事先考量餐廳之生產銷售能力與庫存量多寡卻大量進貨，不僅造成營運資金之積壓、利息之損失，更容易導致物料因久藏而變質或有失竊之損失。

四、品質之維護與價格釐訂

物料品質之選定係一門專業技術，餐旅採購人員本身必須具備是項專業知能，對於各項購料之性質與用途均充分瞭解，並能依企業本身需要且配合市場供應情形，提供新貨源及代用品之建議。

至於價格方面，就買方而言，採購貨物之價格會影響產品成本，因此採購管理部門之任務，乃在蒐集市面上有關之商情資料，研究降低成本方案，以檢討釐訂價格之方法。此外，還須注意價值之分析。所謂**價值**，係根據物料之品質、功能、價格三者衡量而得；吾人可以下列公式來判斷物料價值之高低：



$$\text{價值 (Value)} = \frac{\text{品質 (Quality)}}{\text{價格 (Price)}}$$

五、選擇理想供應商

為確保物料之品質與供應來源，採購部門必須特別注意選擇理想的物料供應商。選擇理想供應商之先決條件，除了要瞭解該廠商之廠房設備、生產能力、財務狀況，以及是否為合法廠商外，尚須具備下列三要件：

1. 以最低、最合理的價格供應相當水準的物料。
2. 有相當充裕之貨源與數量。
3. 提供完善的售後服務。



六、決定採購數量與時機

現代企業經營管理之餐旅企業，其物料採購數量之多寡，完全依據其本身銷售量、存貨週轉率、交貨時間、物料市場狀況、資金預算及倉儲能力而釐訂。至於採購之適當時機，則視該項物料之性質、價值、需要量、交貨時間、價格折讓、季節及本身財力來作決定。

七、研擬妥適採購方法，提升優勢競爭力

採購的方法很多，一般而言，有市場採購、期貨交易、議購、訂購、報價採購、詢價採購、招標採購、比價採購、定價採購、牌價採購等十種，不過通常以報價、議價、比價、招標及市場現場採購等五種方法最常為人所採用。

上述任何一種採購方法並無好壞之分，只在於運用上是否能靈活方便而已。餐旅採購最重要的乃務使每花一分錢均有其價值，至少要享有與其他同業同等的進貨價格與售後服務，如此才能提升本身的競爭力（圖 1-3）。

八、交貨與驗收

採購的最終目的，乃在依時限如期得到所需之物料與設備，因此對於交貨日期、交貨方式、包裝方法等等均須加以研究，同時須注意防範延期交貨所造成之損失，並研擬防止對策。



圖 1-3 適當的採購可提升餐廳競爭力

資料來源：君悅飯店。



採 購 達 人

【要想抓住有錢人 要捨得花成本】

經濟不景氣時，頂級消費市場的衝擊最小，許多創業者，都想做有錢人的生意，但想要賺有錢人的錢，就要捨得花成本。

金字塔頂層消費群敢花錢，對產品品質挑剔也比較多，做不出好東西，就別想賺這些闊先生闊太太的錢。

頂級市場從產品包裝到品質，都要有特殊吸引人之處。不是花大錢打廣告，就是要把產品做出特色，要不就要長期耕耘。

如「四方屋」（健康土司烘焙屋）賣的土司是一般土司價格的3到4倍，既價格昂貴其用料選材、製作工法當然要有獨到之處，才能得到客戶青睞。四方屋掌握到產品特色，變成市場上的罕有產品，讓消費者覺得越買不到就越想買。

資料來源：石怡佳（中小企業協會輔導中心副主任）。《聯合報》。2008年10月27日報導。

驗收時，通常廠商送貨員均會附上發貨單，此時驗收人員應先確定發貨單與公司原採購單所記載之品名、數量、重量與規格是否相符合，確認無誤始可驗收簽單，並負責將貨品直接送到倉庫儲存或發貨到使用單位備用。



第三節 餐旅採購管理的流程

現代企業經營管理的餐旅業在進行餐旅採購作業時，均格外謹慎小心，對於整個採購工作流程中的每一環節，甚至每一步驟，均嚴加管制而不敢掉以輕心，期以最經濟有效的採購方法，達到最高品質的採購目標。謹就現代餐旅採購管理的流程，分別依序臚陳介紹如後：

一、確定採購政策與目標

現代化企業經營的餐旅業，均會根據其本身營業特性及銷售之需要，再考量本身資金、庫存量、市場動態等因素來作整體性通盤考量，分析利弊，以