

中国餐饮业老板、主管和从业人员的
思想库和工具库

餐馆 赢在 成本控制

餐饮经营管理必读



一套专为餐馆酒楼老板、各级主管和从业人员
策划的前瞻性、实用性和专业性丛书，每一本都能
提供新理念、新方法和新技能。

-58-

唯高餐饮
经典书库

温俊伟◎编著

成本控制是餐饮企业创收利润的根本保证

江苏美术出版社

中国餐饮业老板、主管和从业人员
的思想库和工具库

餐馆

赢在

成本控制



餐饮经营管理必读

温俊伟◎编著



江苏美术出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐馆赢在成本控制/温俊伟编著. —南京:江苏美术出版社,2013.5

(凤凰千高原餐饮业经营管理书库)

ISBN 978-7-5344-5516-2

I. ①餐… II. ①温… III. ①餐馆—经营管理—成本控制 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 301275 号

出 品 人 周海歌

责任编辑 曹昌虹

朱一希

封面设计 李顺辉

责任监印 朱晓燕

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏美术出版社(南京市中央路 165 号 邮编:210009)

北京凤凰千高原文化传播有限公司

出版社网址 <http://www.jsmscbs.com.cn>

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市华丰印刷厂

开 本 710×1000 1/16

印 张 13.5

版 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5344-5516-2

定 价 29.80 元

营销部电话 010-64215835 64216532

江苏美术出版社图书凡印装错误可向承印厂调换 电话:010-64216532



总 序

乘改革开放的快车,经历了风风雨雨,现今的中国餐饮业已成为市场化程度最高、竞争最充分、发展速度最快的行业之一。它曾经吸引了成千上万投资者的目光,并给了其中许多人以丰厚的回报。只有经营过餐饮业的人才更明白,日进万金其实不是神话,而是完全能够实现的事实。但是,面对新开的餐馆越来越多,赔钱的餐馆也日见增多的残酷现实时,不少业内人士既感到惶恐不安,又感到困惑不已。为什么昨天还客似云来的海鲜城,今天却无人问津?为什么仅一墙之隔的两家火锅店,一家烟雾腾腾,一家却锅冷人稀?为什么麦当劳、肯德基等洋餐馆能春夏秋冬都没有淡季,而不少中餐馆却时冷时热,有时甚至该旺不旺。为什么有些昨天还几乎是“两袖清风”的下岗职工,今天已经变成了腰缠万贯的餐馆老板;而有些昨天还是指指点点吆喝着的老板,今天却又重新回到了打工仔的行列……

据我们调查得知,从投资者、老板到各级从业人员,都很想探究这些问题的奥秘,很想在餐饮业这一宝山中挖到“金矿”。但是,一个实际困难却摆在他们的面前,那就是在茫茫书海中,介绍健康食品、家庭菜式的不少,但有关开办、经营餐馆的书籍却不多,有也是零零碎碎,且不够通俗易懂,缺乏实操性。现在,我们可以满怀信心地告诉读者,这个问题可以解决了。我们在经过长期准备和酝酿之后,与凤凰出版传媒股份有限公司、北京凤凰千高原文化传播有限公司、香港唯高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了“凤凰





千高原餐饮业经营管理书库”系列丛书,以填补这方面的缺陷。希望能借此推动中国餐饮业的发展,帮助众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

“凤凰千高原餐饮业经营管理书库”的作者们,既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管、培训人员,也有专家、教授、作家、记者、编辑,他们都以强烈的责任心,深入餐饮业基层,对老板、员工反复采访,搜集了大量的第一手资料,并认真研究了許多餐饮业的理论知识。这些书是他们为餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书已列入计划的选题达数十种,涵盖的范围广,涉及餐馆运作的方方面面,包括经营技巧、经营理念、管理方法、服务技能、员工培训等许多细节,内容极其丰富,知识面极其广阔,既全面又实用。本丛书力求在创作理念上与时代同步,并有一定的超前性,对餐馆的投资者、经营管理人员、从业人员均有一定的指导意义。

我们深信,“凤凰千高原餐饮业经营管理书库”系列丛书一定会成为广大读者的良师益友,一定会为从业人员带来美好的“钱景”。

著 者

2013 年 4 月





前 言

成本,这是买卖人、企业家、职业经理人都应该懂得的概念。谁都知道,买卖要做得好,要能尽量地多赚钱,除了增加收入外,那就必须尽量降低成本。因为,总收入减去总成本,那就是纯利润。在市场经济中,对于同一个经营单位,成本是一个经常变化着的因素,它会随着国家的政策、物价以及国内外的经济形势而变动。有时,它很安静,就像一只趴在身边一动不动驯服的小狗;但有时它又很焦躁,像一匹难以驾驭的狂奔野马,因此必须控制,而且是要用尽心力、体力去控制,务求最大限度地把它控制在一个最低的水平上。控制得好,就等于增大了利润的空间,生意就成功了一半;控制得好,就增强了市场竞争力,也就同时增强了自身的生命力,使餐馆能进入持续发展的良性循环。就餐馆而言,成本是多方面的,有劳动力成本,原材料成本,加工成本,设备物料成本,行政成本,各项费用支出成本等等;而在成本控制的手段上,也是多方面的,各有不同,各有技巧。比如制定并执行严格的但又以人为本的管理制度,树立全员对成本控制的思想意识,制定产品标准,全面提高员工的素质,密切注视着市场的变化,随之及时地做好成本核算,为本餐馆销售价格变动提供准确的、及时的参考数据等等。

当然,成本的控制不是无限制的,它必须在保证产品质量和服务质量的前提下。

本书不求完整地系统地对成本以及其控制做全面的理论阐述,即使涉及



到制度、管理方法、岗位职责、处理技巧等,也只是从成本控制的角度去阐述而不求全面化,只求抛砖引玉,扣紧主题,化复杂为简单,用生动浅显的语言附和着活生生的例子形象地说明,使读者能结合自己的实践,弄懂什么是餐饮成本以及成本控制,为什么要控制,可以怎样有效地控制,为正在餐饮业经营中实践着的人们当参谋,总结并分析一些经验,帮助他们建立起便捷的思维路子,激活其充分发掘自己聪明才智的潜力,尽快地领悟并娴熟地运用控制成本的技巧,为自己,为本企业,为社会创造更多的财富,为餐饮消费者们提供更多价廉物美的产品和更好的服务。

开卷有益呀!书本知识是实践经验的总结,结合自己的实践经验再看书,你的专业知识一定会更加充实,你的专业素质和文化素质一定能得到升华。

著 者

2013年4月



上篇

餐馆成本控制概说

- 3 / 一、弄懂成本的基本概念
- 3 / 1. 原材料
- 3 / 2. 燃料费
- 3 / 3. 水电费
- 3 / 4. 租金
- 4 / 5. 转让费分摊
- 4 / 6. 装修费摊销
- 4 / 7. 设备折旧费
- 5 / 8. 低值易耗品摊销
- 5 / 9. 物料用品
- 5 / 10. 管理费
- 5 / 11. 维修费
- 5 / 12. 其他费用支出
- 5 / 13. 劳动力成本
- 7 / 二、了解成本控制的必要性
- 11 / 三、把握成本控制的重点
- 14 / 四、紧抓成本控制的关键



CANGUAN

YINGZAI CHENGBAN KONGZHI

目录

CONTENTS

18 / 五、遵守成本控制的原则

21 / 六、制定成本控制的办法

21 / (一)宏观控制

21 / 1. 成本预测

26 / 2. 制定企业的有关标准

30 / (二)微观控制

31 / 1. 责任控制

32 / 2. 重点控制

32 / 3. 加强执行力的督导



下篇

餐饮成本控制攻略

35 / 一、开业前的成本控制

35 / 1. 把握房屋租赁的市场行情

35 / 2. 不能心急

36 / 3. 表现出犹豫不决

36 / 4. 表现出兴趣

36 / 5. 诱使对方降价

36 / 6. 指出对方的不利之处



37 /	7. 让对方获悉你的“无奈”
39 /	二、餐饮采购成本控制
39 /	(一) 挑选合格的采购人员
42 /	1. 会选料
44 /	2. 能把好适度采购的关
45 /	3. 有娴熟的谈判技巧
47 /	4. 要有多方面的业务知识
48 /	5. 熟悉财务制度和粗通财务知识
48 /	6. 会驾驶,有健康的体魄
49 /	(二) 把控制成本的精神体现在采购制度中
50 /	1. 严格执行相关制度
50 /	2. 制定并严格执行选择供货商的制度。
55 /	(三) 完善报价采购制度
56 /	(四) 建立采购监督机制
57 /	1. 了解市场行情
57 /	2. 加强监督
57 /	3. 进行考评
58 /	三、仓储流程成本控制
59 /	(一) 把好验收控制第一关
60 /	1. 应有能充分体现成本控制精神的完善的验收制度
70 /	2. 选择合格的验收人员



目录

CONTENTS

CANGUAN YINGZAI CHENGBAN KONGZHI

- 72 / 3. 选好仓管人员
- 79 / (二) 抓好物料发放流程的成本控制
- 82 / (三) 坚持定期盘存
- 88 / 四、原材料加工流程的成本控制
- 88 / (一) 粗加工流程
- 89 / 1. 制定有关物料的加工标准
- 90 / 2. 必须运用科学的加工方法
- 92 / 3. 提高有关人员的加工技术
- 94 / 4. 保证原材料的质量
- 95 / 5. 提高加工工具的质量
- 96 / 6. 加强加工数量的管理
- 96 / 7. 加强加工的质量管理
- 98 / 8. 健全粗加工间卫生制度
- 100 / 9. 提高有关人员的工作责任心
- 101 / (二) 细加工流程
- 101 / 1. 原材料产品的控制
- 102 / 2. 运用科学的切割加工方法
- 103 / 3. 杜绝错配、漏配和重复配的现象
- 104 / 4. 防止原材料被偷
- 105 / 五、烹饪流程成本控制
- 105 / (一) 以得体的人事管理控制



- 105 / 1. 厨师以单聘为好
- 106 / 2. 选择一位得力的厨师长或行政总厨
- 107 / 3. 重视对厨师的经常培训
- 108 / (二)加强对物料的控制
- 108 / 1. 调味品的控制
- 111 / 2. 杜绝原材料的浪费
- 114 / 3. 下大力节约能源和水资源
- 115 / 4. 粗菜精做降低成本
- 116 / 5. 严防员工偷窃原材料和偷吃菜品
- 117 / 6. 采用一些可行的控制方法
- 118 / 7. 坚持每天盘点
- 118 / 8. 控制成本不能影响菜肴的质量
- 119 / **六、销售流程成本控制**
- 119 / (一)对打折权限的控制与把握
- 120 / 1. 严格控制打折的幅度
- 121 / 2. 在权限的分配上要有严格的规定
- 121 / (二)对前厅低值易耗品消耗的控制与把握
- 122 / 1. 设置管理的责任人
- 122 / 2. 设置使用时限
- 122 / 3. 健全并严格执行相关的制度
- 124 / (三)对前厅用电用水的控制与把握



目录

CONTENTS

CANGUAN

YINGZAI CHENGBAN KONGZHI

- 125 / (四)提防走单
- 127 / (五)提防从业人员个别或串通作弊
- 128 / (六)工作紧凑提高翻台率
- 129 / (七)关注资金的回笼
- 130 / (八)促销活动一定要有事前的测算和事后的分析
- 131 / (九)服务员须尽量避免与客人发生冲突
- 132 / (十)避免传菜错误
- 133 / (十一)避免把菜打翻
- 134 / (十二)注意客人的安全
- 135 / (十三)妥善处理客人之间的冲突
- 135 / (十四)不要违反法规造成餐馆明显过错
- 136 / (十五)管好吧台的成本控制
- 137 / (十六)购买必要的保险
- 138 / **七. 餐馆设备成本控制**
- 138 / (一)明晰自己需要的基本设备
- 141 / (二)从设备的采购抓起
- 141 / 1. 重视设备的可靠性
- 142 / 2. 重视设备的可维修性
- 143 / 3. 重视选购适用的设备
- 143 / (三)建立设备的有效管理机制
- 143 / 1. 提高设备管理人员的层次



144 / 2. 在使用设备的过程中总结并掌握使用规律

144 / 3. 谨慎选择维修方式

145 / 4. 树立起设备成本控制的全员意识

145 / (四)遵守设备更新的原则

146 / 八、餐饮劳动力成本控制

148 / (一)明确管理职责和管理机构

148 / 1. 对人力资源做总体规划

149 / 2. 制订招聘计划

149 / 3. 负责招聘和培训员工

149 / 4. 制订岗位职责

149 / 5. 科学管理人事档案

149 / 6. 注意成本控制

149 / 7. 不断调整相关制度和方案

149 / 8. 处理好员工关系

150 / 9. 做好员工福利工作

150 / 10. 调动员工积极性

150 / (二)建立高素质员工队伍

151 / 1. 员工应具备的相关素质

152 / 2. 高素质对控制成本的重要意义

164 / (三)重视人力资源的开发

164 / 1. 有完善的人力资源开发计划和渠道

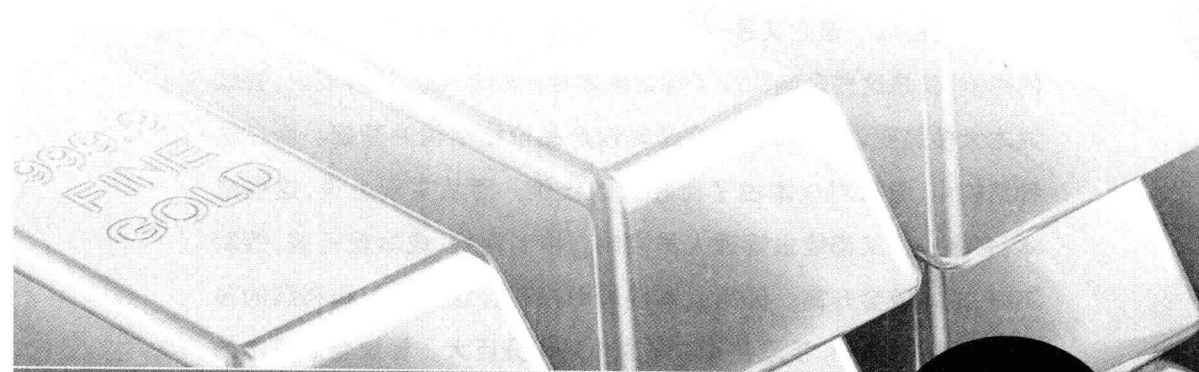


目 录

CONTENTS

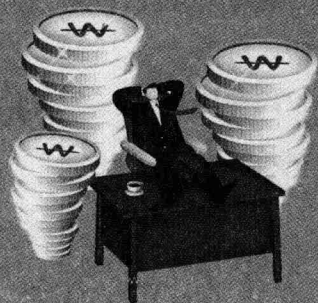
CANGUAN YINGZAI CHENGBAN KONGZHI

- 171 / 2. 针对性的培训绝对不能少
- 174 / 3. 定期召开人力资源成本分析会议
- 175 / (四)完善并严格执行各项规章制度
- 175 / (五)讲求人性化的管理
- 178 / (六)制定合理的劳动定额
- 179 / 九、管理费用的控制
- 179 / (一)办公费
- 179 / (二)业务招待费
- 180 / (三)通讯费
- 180 / (四)差旅费
- 181 / 十、财务在成本控制中的作用
- 184 / 结语



Canguan Yingzai Chengben Kongzhi

上篇



餐馆成本控制概说

知道了为什么要控制成本，实际操作起来才会有动力。

成本控制是餐馆经营管理重点,可以说是餐馆能否健康持续发展的生命线。但它又是一个难点,因为它受到太多客观、主观因素的影响,就是这些影响构成了餐饮成本控制的难度。从客观说,餐饮成本大多是变动成本,但它又是餐饮产品价格结构的基础。而在这种结构中,原材料成本占了比较大的比例。而从主观上说,这些成本,多多少少又都能由管理人员控制。控制得好,成本就低些,控制不好,成本就会升高。因而就直接地影响到营业的收入和利润的多少。控制的意识和手段在其中起的作用十分巨大。餐饮企业成本的构成还有一个特点,那就是人工成本在产品价格结构中所占比率比其他很多行业要大。因为餐饮产品大部分都是按照客人的要求,即时通过手作方式进行加工的小批量生产,而不能大批量地进行机械化生产,而且大部分都不宜储藏,所以人工成本就大。而且,由于是手作式生产,很多工作环节难以执行固定的标准,造成这些环节的成本控制比较难,稍不注意,就会导致成本增大。

之所以说餐饮成本很大一部分是可变成本,是因为它随时地受到原材料市场和餐饮消费者市场的制约,前者飞速涨价的波动像一头野马,时刻在冲击着餐馆对成本的理性控制,常常要难以控制地突破餐馆现有的销售价格体系;而后者价廉物美的强烈需求又倾力抵制着这种冲击,他们能做的并持之以恒地重复做着的就是,以减低对原光顾餐馆的消费积极性,在市场中到处寻求更理想去处的实际行动回应。从这一角度看,餐饮业很难有永远忠诚的顾客。餐馆的经营处于两难之地。因此,在保持优质产品和优质服务的前提下,如何有效地控制成本便成了当今餐馆经营的头等大事,成了餐饮业所有从业人员的共同话题。