

Food

图说餐饮管理系列

餐饮 成本控制与核算

匡粉前 主编



 化学工业出版社

Food

图说餐饮管理系列

餐饮 成本控制与核算

匡粉前 主编

 化学工业出版社

· 北京 ·

《餐饮成本控制与核算》一书，从细微处入手，首先对餐饮企业成本控制进行了整体概述，使得读者对餐饮业的成本组成、分类、特征及处理的对策有一个全面的了解；再逐一分项介绍各项成本，诸如采购成本、餐厅厨房成本、存货成本、销售服务成本、餐厅其他成本的控制方法、步骤、策略和细节；最后从财务角度出发，阐述了餐饮企业成本核算的方法；并附以大量实际案例。

《餐饮成本控制与核算》一书理念新颖，实用性和可操作性强，是一套行之有效的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业创业者、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

餐饮成本控制与核算 / 匡粉前主编. —北京：化学工业出版社，2018. 2

(图说餐饮管理系列)

ISBN 978-7-122-31011-8

I. ①餐… II. ①匡… III. ①饮食业-成本管理-图解 IV. ①F719.3-64

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第279533号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：王 静

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 刷：三河市延风印装有限公司

装 订：三河市宇新装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张16 $\frac{1}{4}$ 字数283千字 2018年2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：68.00元

版权所有 违者必究

▶ 前言

近年来，餐饮市场可谓是异常火爆。尤其是近两年，大小企业都进军餐饮市场，很多餐饮品牌扎堆出现的同时，大批品牌悄然消失。餐饮行业新一轮的大洗牌，使得只有不断创新的优质品牌才能够在竞争激烈的市场上逆势而上。

有业内人士指出，未来餐饮业只有两种形态：一是以外卖为核心的产品模式；二是以社交为核心，创造不同场景与体验的餐厅模式。无论是哪种形态，都需要“独一无二”的产品与体验。然而，并不是每个品牌都能够做到。那么，哪些品牌关注度最高？哪些品牌才能够在市场上脱颖而出呢？

根据赢商网大数据中心与汉博商业研究院联合发布的数据显示，在2016年第一季度最受关注的餐饮品牌前50名中，外婆家位列第一，成为一季度最受关注的餐饮品牌；西贝莜面村、火炉火、胡桃里音乐酒馆、原麦山丘、禄鼎记、乐凯撒比萨、奈雪の茶、天泰餐厅与70后饭吧等餐厅分别位列前十。从整体榜单看，占比最多的餐饮类型是中式正餐、休闲餐饮与火锅，分别占据15席、8席与7席。另外，在本季度的前50名餐饮品牌中，新兴品牌共有24席上榜，几乎占据了榜单的一半。可以看出，越来越多的优质新兴品牌已经开始渗透国内餐饮市场，并受到了市场与消费者的关注。

中式正餐主打性价比、融合创新的地域特色及品质化。上榜的中式正餐品牌依然是以川菜、江浙菜受关注度最高。中式正餐人均消费价格集中在60元左右，且消费者偏年轻化，因此创新的菜品与独特的就餐环境成为了此类餐饮品牌的重要因素之一。值得关注的是，上榜的新兴品牌前期多以周边城市进行试点布局，嫁接互联网或微信圈等进行商业模式创新，后期成熟后迅速向全国拓展。

此外，随着消费者的年轻化，越来越多的品牌都在想方设法地抢占年轻消费者的市场，以“创意”为品牌附加值取得消费者关注的品牌为数不少。如通过“爆款单品”“有格调的就餐环境”、“嫁接互联网思维的商业模式”等创新的招数吸引顾客，相信这种方式也将成为未来餐饮品牌的发展趋势之一。

因此，只有向大众化餐饮市场、年轻化消费趋势、品牌效应、菜品的创新、

有格调的就餐环境、嫁接互联网思维的商业模式等转变，才能顺应时代潮流，抢占餐饮先机，发现餐饮机遇，轻松地挖掘财富，成为成功的掘金人。

然而，除了创意之外，日常的经营管理也非常重要，一个好的创意，必须有好的经营，才可能走向成功。经营则须从细微处入手，做好采购控制、员工培训、营销促销等一系列工作。笔者针对目前餐饮市场的状况，凭借多年的管理和培训经验，组织编写了《图说餐饮管理系列》图书，包括《餐饮运营与管理》《餐饮营销与促销》《餐饮成本控制与核算》《餐饮岗位·制度·流程·表格》《连锁餐饮运营与管理》《餐饮电商营销》，为餐饮企业经营者和从业人员提供全方位的指导和参考。

本书理念新颖，实用性和可操作性强，是一套行之有效的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业创业者、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，得到多家餐饮企业和餐饮一线从业人员的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王红、王健、王春华、李建华、李景吉、李汉东、李春兰、刘婷、刘春海、刘海江、李牧苇、冯飞、宋健、张君、许华、陈丽、陈素娥、周军、周亮、高健、匡粉前、杨雯、赵建学、黄彪，最后全书由匡仲潇审核完成。同时本书还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此对他们一并表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

编者

▶▶ 目 录

第一章 餐饮企业成本控制概述

餐饮成本是指餐饮企业一个生产和销售周期的各种耗费或支出的总和。它包括采购、保管、加工和出售各环节产生的直接成本和间接成本两部分。餐饮成本控制是以目标成本为基础,对日常管理中发生的各项成本所进行的计量、检查、监督和指导,使其成本开支在满足业务需要的前提下,不超过事先规定的标准或预算。

第一节 餐饮企业成本组成与分类	2
一、成本的定义	2
二、餐饮企业成本的组成	2
三、餐饮企业成本的分类	2
第二节 餐饮企业成本控制的特征与现状	4
一、餐饮成本控制的特征	4
二、餐饮成本控制存在的现状	6
第三节 餐饮企业成本控制对策	7
一、建立和健全成本控制制度	7
二、简化成本核算,优化成本控制体系	10
三、控制餐饮企业的主要成本费用	11
四、增强成本观念,实行全员成本管理	12
五、导入“五常”管理理念,充分调动员工的自律性	13

第二章 采购成本控制

餐饮企业在目前竞争激烈的市场环境下，要想保持长久的发展壮大，就必须做到“开源节流”。众所周知，企业间的竞争已经演变为全方位的竞争，除了美味的菜品、优雅的环境、周到的服务、恰当的促销外，就是企业如何加强采购管理，控制采购成本。餐饮企业只有控制采购成本才能真正做到“节流”，因为采购节约的费用将直接计入创造的“利润”，所以采购可能成为最后一个尚未开发的“利润创造源”。

第一节 餐饮采购流程	15
一、原料采购流程	15
二、仓库补仓物品采购流程	16
三、部门新增物品采购流程	17
四、部门更新替换旧有设备和物品采购流程	18
五、鲜活食品冻品的采购工作流程	18
六、燃料采购流程	20
第二节 餐饮企业采购成本控制的战略	20
一、大型连锁餐饮企业统一采购	20
二、集团统一采购与各区域分散采购相结合	21
三、本地采购与外地采购相结合	22
四、餐饮企业联合招标采购	23
五、加大科技投入，实现电子采购	23
六、供应商长期合作采购	23
七、同一菜系餐饮企业集中采购	24
八、农餐对接——向农户直接采购	24
九、餐饮企业自建原料基地	24

第三节 餐饮采购成本控制的措施	25
一、建立原料采购计划和审批流程	26
二、建立严格的采购询价报价体系	26
三、建立严格的采购验货制度	28
【范本】餐饮采购物品入库验收规定	28
四、建立严格的报损报失制度	29
【范本】酒楼物资报损制度	29
五、严格控制采购物资的库存量	31
六、加强采购员的管理	31
七、加强采购计划和购货合同执行的控制	33
【范本】食材商品供应商合同管理办法	34
【范本】食品原料采购合同	35
【范本】餐饮采购供货协议	40
八、加强原料采购质量控制	41
【范本】叶类蔬菜采购标准	43
九、做好采购数量的控制	45

第三章 餐厅厨房成本控制

餐饮市场竞争日趋激烈，高利润的时代已经成为过去。做过厨师的人都知道，厨房中的浪费是相当大的。稍有不注意，员工责任心不强，经营者的钱就像流水一样“流进”厨房的垃圾桶、下水道。有时候看似生意红火的餐馆，到月底一结算，真正的利润所剩无几。有时候炒灶上面，厨师为了方便把水龙头一直开着，而这些不良的习惯都看似不成问题。殊不知细流成河，很多经营者没有注意到。有的大餐厅还不如小面馆的利润高，是什么原因

呢？因为小面馆知道节约，知道自己的成本经不起浪费。而大餐厅大手大脚惯了，所以会致使利润还不如小面馆的高。而在厨房可从哪些环节控制？怎么样去控制呢？

第一节 成本控制方法和程序	50
一、厨房成本控制方法	50
二、厨房成本控制的程序	51
相关链接 总厨每日成本控制流程及相关方法	52
第二节 厨房加工环节的成本控制	56
一、初加工——原料净料率控制	56
二、细加工——原料出成率控制	67
三、配份——菜品用量控制	77
四、烹调（打荷）——佐助料、调料味、能源的成本控制	81
第三节 厨房成本的餐前餐后控制	87
一、目标食品成本的确定	87
二、厨房标准成本的计算	89
三、厨房成本餐后控制——成本分析	92

第四章 存货成本的控制

食品原料验收与储存环节管理，对餐饮成品的质量和企业的成本有着举足轻重的影响。许多餐饮企业，对于食物仓库的管理不善，不是视若无睹，就是束手无策，形成物质的浪费和成本的负担。

第一节 食材验收管理	95
一、验收场所和设备的要求.....	95
二、验收人员的要求.....	95
三、验收品管的基本要求.....	95
四、各类食材验收要领.....	97
五、收货过程中运用的表单.....	108
六、验收的程序.....	109
七、验收时常见的问题.....	110
八、坏品及退货处理.....	111
第二节 食品原料仓储成本控制	111
一、专人负责.....	112
【范本】仓库保管员岗位职责.....	112
二、仓库保持适宜环境.....	112
【范本】××餐饮企业仓库管理规定.....	113
相关链接 餐饮食品原料仓库要求.....	114
三、确保餐饮原料正确的库存方法.....	116
四、及时入库、定点存放.....	118
五、及时调整原料位置.....	119
六、定时检查.....	119
七、保质期管理.....	119
八、建立报损丢失制度.....	119
第三节 发放成本控制	119
一、定时发放.....	120
二、原料物资领用单使用制度.....	121
三、内部原料调拨的处理.....	121

第四节 存货盘存与计价	122
一、存货盘存	122
二、存货计价方法	126
三、账面存货和实际存货的比较	129
四、物品周转速度	130

第五章 餐厅销售服务环节成本控制

餐饮行业的服务环节就是销售环节，要把控的重点是如何以最低的服务成本获取最有效、最大的销售额度。同时，餐厅还需要培养员工的归属感，避免频繁的员工更替造成人工成本的浪费。

第一节 销售成本控制	133
一、突出经营特色，减少成本支出	133
二、从销售角度调整成本控制	133
相关链接 针对不同客人推销菜品	133
三、增加顾客人数	136
四、增大销售及顾客购买力	136
相关链接 赞美性销售与建议性销售	138
第二节 服务成本控制	139
一、服务不当情况	139
二、准确填写菜单	140
相关链接 点菜前须做好准备	141
三、防止偷吃菜品	142

四、避免打翻菜	143
相关链接 中餐菜肴摆放要求	143
五、尽量减少传菜差错	145
相关链接 传菜员效率和服务态度要求	147
第三节 收款环节成本控制	148
一、防止跑单	148
二、结账时确认客人房间号	150
三、采用单据控制现金收入	150
四、有效监管收银人员	151
五、制定收银制度	152
【范本】收银管理制度	152

第六章 餐厅其他成本的控制

前几章所述各项成本是餐饮企业进行成本控制的重点，然而，除此之外，还有许多成本项目餐饮企业不可忽略。具体包括酒水成本、人工成本、能源费用、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）、餐具损耗、外包业务费用，这些费用看似不多，但若控制不好，却可以直接吞噬掉利润。

第一节 酒水成本控制	155
一、酒单的设计	155
二、酒水采购控制	155
三、酒水验收控制	159

四、酒水库存控制	161
【范本】酒窖仓库管理制度	165
五、酒水领发控制	166
六、酒水销售控制	167
【范本】酒水管理制度	168
【范本】酒谱	173
第二节 人工成本控制	176
一、人工费用的内容及影响因素	176
二、配备适量的员工	177
三、制定科学的工作定额	178
四、合理排班	179
五、员工工资控制	190
六、制定员工奖金	191
【范本】某餐饮企业奖金制度	191
七、员工福利	194
八、员工招聘费用控制	194
相关链接 招聘环节把关,降低员工流失率	194
九、人工成本控制方法	196
相关链接 怎样合理安排餐厅动线	196
相关链接 培训费用由谁承担	199
第三节 能源费用控制	200
一、有效控制水费	201
二、有效控制电费	201
三、燃气费用控制	205
四、常用能源控制表格	206

第四节 经常性支出费用控制	208
一、有效控制租金	208
【范本】某餐饮企业房屋租赁合同	210
二、合理设置广告费用	212
三、刷卡手续费	213
四、折旧费	213
五、有效控制停车费	214
相关链接 停车场常见问题及其处理	214
【范本】餐饮企业停车场租用合同	215
六、减少修缮费	216
第五节 餐具损耗率控制	216
一、职责划分及盘点规范	216
二、餐具运送及清洗	217
三、餐具破损责任制	218
四、制定餐具赔偿及处罚标准	219
第六节 外包业务费用控制	220
一、员工招聘外包	220
二、餐具清洁外包	222
【范本】消毒餐具配送合同书	222

第七章 餐饮企业成本核算

没有正确、完整的会计核算材料，餐饮企业财务管理的决策、计划、管理、控制、分析就无从谈起，只有以核算方法、核算结果为根据，科学地进

行成本核算,了解成本的状况,从而进行科学的管理,降低经营成本,才能达到使企业提高经济效益的目的。

第一节 成本核算的基础	226
一、餐饮成本核算的意义	226
二、成本核算基本事项	226
三、成本核算方法分类	228
四、餐饮业成本核算要点	229
五、餐饮成本核算流程	231
第二节 餐饮原料成本核算	232
一、原料成本组成要素	232
二、原料相关知识	232
三、影响净料率的因素	234
四、净料成本的计算公式	234
五、一料一档成本核算	234
六、一料多档成本核算	235
七、半成品成本核算	237
八、调味成本核算	238
第三节 餐饮产品成本核算	238
一、餐饮产品成本核算方法	238
二、宴会成本核算	239
三、餐饮成本常用报表	240
四、成本系数法成本核算	242
第四节 餐饮产品价格核算	242
一、餐饮产品价格构成	242
二、毛利率法	243

第一章

餐饮企业成本控制概述



引言

餐饮成本是指餐饮企业一个生产和销售周期的各种耗费或支出的总和。它包括采购、保管、加工和出售各环节产生的直接成本和间接成本两部分。餐饮成本控制是以目标成本为基础，对日常管理中发生的各项成本所进行的计量、检查、监督和指导，使其成本开支在满足业务需要的前提下，不超过事先规定的标准或预算。

第一节 餐饮企业成本组成与分类

一、成本的定义

(一) 广义的成本

广义的成本包括原料费用、工资费用、其他费用（包括水、电、煤气费，购买餐具、厨具费用，餐具损耗费用，清洁、洗涤费用，办公用品费用，银行利息，租金，电话费，差旅费等），可用如下公式计算。

$$\text{成本} = \text{直接材料费用} + \text{直接人工费用} + \text{其他费用}$$

(二) 狭义的成本

狭义的成本仅指餐饮企业各营业部门为正常营业所需而购进的各种原料费用。通常餐饮企业的成本核算仅指狭义的成本核算。

二、餐饮企业成本的组成

餐饮企业成本一般包括直接成本、出库成本、毁损成本（盘点净损失）三个部分，即：

$$\text{餐饮企业成本} = \text{直接成本} + \text{出库成本} + \text{毁损成本}$$

直接成本是指餐饮成品中具体的材料费用，包括食物成本和饮料成本，也是餐饮企业中最主要的支出。间接成本是指操作过程中所引发的其他费用，如人员费用和一些固定的开销（又称为经常费用）。人员费用包括员工的薪资、奖金、食宿、培训和福利等；经常费用则是指租金、水电费、设备装潢的折旧、利息、税金、保险和其他杂费。

盘点净损失是指通过实地盘点，盘点实数与账存数之间的差异。餐饮企业在营运期间由于各种原因，可能会出现账实不符的情况，如出品后因未及时开单而未收到钱、酒吧员不小心打破酒水包装、服务员打破餐具、失窃等。

三、餐饮企业成本的分类

根据不同的标准，可以将餐饮企业成本分成不同的种类，具体内容见下表所示。