

旅 游 管 理 译 丛

旅游业成本控制

COST CONTROL *in the Hospitality Industry*

(美) AGNES L. DEFRANCO PENDER B. M. NORIEGA 著
程尽能 王向宁 等译



旅游教育出版社
TOURISM EDUCATION PRESS



培生教育出版集团
P. E. H. S. O. N. G. O. U. G. I. T. Y. O. N.

F590.66

4

旅游管理译丛

旅游业成本控制

(美) AGNES L. DEFRANCO PENDER B. M. NORIEGA 著

程尽能 王向宁 等译

00186366



石化 S186366F



旅游教育出版社
TOURISM EDUCATION PRESS



培生教育出版集团
PEARSON EDUCATION

北京市版权局著作权合同登记图字: 01-2002-0494 号

责任编辑: 李立 陈志

图书在版编目 (C I P) 数据

旅游业成本控制 / (美) 德佛郎科 (DeFranco, A. L.), (美) 诺列加 (Noriega, P. B. M.) 著; 程尽能 王向宁 等译. —北京: 旅游教育出版社, 2002.3 (旅游管理译丛)
ISBN 7-5637-0998-3

I. 旅... II. ①德... ②诺... ③程... ④王... III. 旅游业-企业管理: 成本管理 IV. F590.66
中国版本图书馆 C I P 数据核字 (2002) 第 011158 号

Simplified Chinese edition copyright © (2002 by Tourism Education Press) by PEARSON EDUCATION NORTH ASIA LIMITED and TOURISM EDUCATION PRESS (Original English language title from Proprietor's edition of the work).

Cost Control in the Hospitality Industry, 1st ed. by Agnes L. DeFranco, Pender B. M. Noriega. copyright © 2000, All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Prentice Hall, Inc., a Pearson Education Company. This edition is authorized for sale only in People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有 Pearson Education 培生教育集团激光防伪标签, 无标签者不得销售。

旅游业成本控制

(美) Agnes L. DeFranco Pender B. M. Noriega 著 程尽能 王向宁 等译

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@fm365.com
印刷单位	河北省三河市文化局灵山红旗印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 1092 1/18
印 张	25
字 数	357 千字
版 次	2002 年 3 月第 1 版
印 次	2002 年 3 月第 1 次印刷
印 数	5000 册
定 价	48.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)



序

《旅游业成本控制》是目前现有成本控制教科书中新增加的一本好书。阿格尼丝·德佛郎科博士和彭德·诺列加博士为极具挑战性的旅游接待业，更具体地说是为旅游接待业中的餐饮经营，提供了一种具有创新和现实意义的资源控制与管理方法。

本书的作者以旅游接待业中的高经营失败率为开始探讨资源控制的问题，这使读者立刻就意识到，旅游接待业的成功极具挑战性，要想经营成功就必须控制资源并将其用于预期的目的。

本书是从经营的角度以丰富而又符合逻辑的信息来展开阐述的，首先，对菜单作为协助管理和整合定价的最终控制手段进行讨论；接下来探讨的是，经营过程中的餐饮循环周期或餐馆经营流程。作者的实践经验使他们能够着重指出为取得经营成功而必须防止的许多不道德行为和不良运作程序。书中还讲述了现金控制、销售分析、餐饮成本控制和人工成本控制。有关信用卡和借记卡的章节是本书的一个特色。

企业要想保持财务状况良好并获得利润，管理人员必须关注财务工作，对此，本书也进行了讨论。此外，

有关博彩与博彩控制的章节增加了这本教科书的价值，这使得本书独具特色并且对任何参与经营博彩业务的管理人员都将有所帮助。

这不仅仅是一本学术教科书，作者在旅游接待业中丰富的实践经验还使本书具有很大的现实意义。阿格尼丝·德佛郎科博士和彭德·诺列加博士的合作不仅是年轻经历与成熟经验的完美融合，而且也是实际经验与学术经验之间的优势互补。德佛郎科博士是旅游接待领域里的一位杰出的教育家，不久前休斯敦大学授予她著名的恩朗（Enron）杰出教育奖。她对学生需求的敏锐体察，大大地加快了本书的出版进展。诺列加博士在美国军队俱乐部的管理层中长期担任显赫职务，全权负责 31 家餐厅的管理工作。此外，诺列加博士在博彩经营方面拥有丰富的经验。他还曾在高等院校执教数年。与德佛郎科博士一样，他也能很好地把握今天教育市场中学生的需求。

——克林顿·L. 拉波

休斯敦大学





前言

本书旨在为旅游接待业的学生、管理人员和专业人士提供一种具有现实意义的资源控制方法。这本书不同于其他的有关成本控制的书籍，因为本书的作者尝试探索许多旅游接待企业经营失败的原因，以及可以用于补救经营失败的良策。尽管涉及这个学科领域的大多数教科书都阐述了投入与产出之间的平衡问题及其记录，但是本书不仅包含了此方面的内容，并且还力图说明管理人员必须关注产品和服务是否真正达到预期目的。如果更多的产品与服务达到预期的目的，那么更多的企业就会取得成功。

本书的第一章至第五章阐述了管理、控制、作为成本控制手段的菜单、标准和定价的重要性，还阐述了企业失败的原因以及控制作为管理职能的重要性。餐饮服务是旅游接待业中的一个巨大的组成部分，因此书中强调了作为餐饮业驱动力的菜单，读者也将会了解到确定、监督和不断控制标准的相关知识。这一部分也探讨了定价，因为基于已确定的菜单和标准的定价对于赢利来说十分重要。

本书的第六章至第十章说明了控制过程中各种职能



28266/01

的重要性，阐述了采购、保持质量、产品和服务的控制、评估的重大意义、接收过程中产品的脆弱性以及检查和评估产品的必要性，还详细地说明了产品储存和配给的程序，并对产品的状况和在准备、制作和服务过程中可能发生的一系列错误进行了探讨，以使读者意识到防止不道德行为和不良经营程序的必要性。

本书的第十一章至第十四章说明了销售和现金控制及防止滥用资金的做法。信用卡和借记卡现已成为交易的普遍方式，因此这一部分对信用卡进行了详细的探讨，还从控制的角度对销售分析、服务员控制和餐饮成本百分比的计算作了说明，因为旅游接待业属于劳动密集型产业，因此，书中也探讨了劳动力需求计划和成本控制及人员安排。

本书的第十五章至第十八章着重指出了可能成为企业经营中十分昂贵部分的各种可控和不可控费用。由于可控成本占据了管理人员控制幅度中非常大的一个比例，因而在这一部分探讨了大量的项目。有关财务计划和预算的章节可以帮助管理人员实现企业财政状况良好与赢利的目标。有关博彩的章节为赌场的管理人员提供了借鉴之处，因为博彩已成为旅游接待业中的重要组成部分并正在快速地发展，因此许多并未关注这一领域的管理人员将必须承担起相关的责任。

简而言之，本书对旅游接待业的日常经营提出了具有现实意义的观点。虽然许多企业是以一种很专业的方式来开展经营活动，但是另一些企业由于缺少知识



和不愿意接受控制领域的职责而不断失败。管理人员理解投入与产出之间的平衡并不一定意味着消费者得到了他们应该得到的产品与服务。在旅游接待业或任何其他行业，控制意味着需要管理人员给予更多的关注而不仅仅是保持账面上数字的平衡。

致 谢

我们要感谢康拉德·L. 希尔顿学院的院长艾伦·T. 斯塔特斯，感谢其在这本教科书的准备过程中所给予的支持与合作。我们也要感谢克林顿·L. 拉波、道格拉斯·C. 基斯特、凯思林·巴德、玛丽·沃林和詹姆斯·特曼，他们提供的资料和帮助使得这一课题成为现实。我们还要感谢普兰蒂斯·霍尔出版公司的彻耶尔·亚当和尼尔·马夸德特，在这本教科书准备的各个阶段他们都提出了宝贵友善的意见与建议。最后，我们要真诚地感谢我们的学生，他们每天都在向我们提出挑战；感谢我们的同事，在教育的征途上他们与我们携手走过每一步。

我们还要感谢以下的评论家，他们为我们提出了最公正、最严谨的意见来完善此书：J. 塞吉思特·雷诺兹社区学院的大卫·巴里斯、约翰逊&威尔士大学的威廉·戴、纽约州立大学普拉兹堡分校的理查德·拉基维斯基、林肯土地社区学院的杰伊·基特曼、埃里社区学院城市分院的特里·麦克唐诺。



目 录

GAISEN

序

前言

第一章 旅游接待业中的管理	1
一、行业细分	2
二、会计责任和控制在重要性	3
(一) 损益表	4
(二) 统一会计制度	5
(三) 国家标准	9
(四) 成本销量利润关系	10
(五) 可控费用和不可控费用	10
(六) 经营预算	10
三、管理人员的素质	11
四、控制定义	13
(一) 建立控制或确定目标	13
(二) 让员工心中有数	14
(三) 员工的绩效评估	14
(四) 提供信息反馈和修改意见	14
五、控制什么	15
六、ABCD 分类	17
(一) 企业类型	17
(二) 企业所在的地点	18
(三) 使用程度	18
(四) 便利	18
(五) 内部机制	19
七、持久力	19
八、企业倒闭	20
(一) 缺乏流动资金	21
(二) 管理人员经验不足	22
(三) 无法控制业务程序	22
(四) 竞争	23
(五) 员工偷窃	23

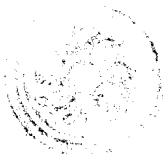
(六) 地理位置欠佳	24
(七) 错误的理念	25
(八) 库存管理欠佳	25
(九) 不良信贷行为	26
(十) 个人收入过高	26
(十一) 错误的态度	26
(十二) 缺乏自知之明	27
(十三) 不切实际的期望	27
(十四) 缺乏计划性	28
九、小结	28
复习题	29
测试题	31
案例分析	31

第二章 控制职能 32

一、商业计划：企业分析	33
(一) 经营宗旨	35
(二) 目的与目标	37
(三) 授权和参与：团队观念	37
(四) 组织结构	37
(五) 部门管理	38
二、市场、竞争和经济学：对外部环境分析	38
(一) 市场	39
(二) 竞争对手	39
(三) 经济学	40
三、制定标准	41
四、选择菜单与定价	41
五、采购	42
(一) 质量	43
(二) 数量	43
(三) 时间	44
(四) 价格	44
六、验收	45
七、储存	45

八、发放	46
九、制作	47
十、服务	48
十一、销售控制和现金控制分析	49
十二、人工成本控制	50
十三、其他成本	51
十四、控制中的数学：分数、小数、比率和百分比	51
十五、小结	54
复习题	54
测试题	56
案例分析	56

第三章 制定标准	57
一、制定标准的指导原则	58
(一) 标准的可衡量性	59
(二) 标准的可达到性	59
(三) 标准的改进	59
(四) 信息反馈	60
二、与标准相关的事项	60
三、制定餐饮经营标准	61
(一) 制定标准化菜谱	62
(二) 确定菜肴分量和成本	64
(三) 确定可接受的成本范围	65
(四) 确定劳动程序和人工成本	65
(五) 质量控制	66
(六) 确定理想的菜单条目数量	66
(七) 可以获得的资源	67
(八) 制定可以带来利润的价格	67
四、制定劳动标准	67
五、制定设备和用具标准	68
六、行业标准	70
七、行动计划	70
(一) 执行标准	71
(二) 标准的衡量：审计	71



(三) 反馈	73
(四) 改进措施	73
(五) 改进	74
八、小结	74
复习题	75
测试题	77
案例分析	77
第四章 菜单——控制成本的工具	78
一、在设计菜单时应该考虑的因素	79
(一) 选址	80
(二) 人口统计数据	80
(三) 设备	80
(四) 价格	81
(五) 菜品的可获得性	81
(六) 劳动力市场	82
(七) 重大事件	82
(八) 竞争对手	82
(九) 菜单条目的数量	83
二、菜单的构成	83
(一) 菜单条目的位置	83
(二) 开胃品和汤	85
(三) 色拉	85
(四) 主菜	86
(五) 淀粉和蔬菜	86
(六) 甜点和面包	86
(七) 饮料	87
三、菜单的类型	87
(一) 点菜菜单	87
(二) 套餐菜单	88
(三) 有限菜单	90
(四) 循环菜单	90
(五) 非用餐期菜单	91
四、其他需要考虑的因素	91
(一) 菜单指数	91



(二) 营养和健康	91
(三) 就餐时间	92
(四) 卫生与安全	92
(五) 种类与吸引力	93
(六) 广告的真实性	93
(七) 员工的制作能力	94
(八) 设备的生产能力	94
(九) 空间的使用与分配	95
(十) 厨房的布局与设计	95
(十一) 服务能力	96
(十二) 计算机在制定菜单中的应用	96
五、小结	96
复习题	97
测试题	99
案例分析	100

第五章 定价

一、影响菜单价格的因素	102
(一) 制定价格: 规模销售获利、效仿竞争对手和声望定价法 ..	102
(二) 人口统计数据和服务类型	103
二、收支均衡点分析	104
(一) 成本分类	104
(二) 公式	105
(三) 隐性成本	108
三、预算菜单成本	109
(一) 标准菜谱	109
(二) 特色产品与打折产品	111
四、非餐饮产品与服务的成本	112
(一) 客房	112
(二) 会员费	113
五、理想成本	113
(一) 理想成本与实际成本	113
(二) 允许偏差的幅度	114
六、定价的方式	114
(一) BCG 矩阵	115



(二) 边际贡献	116
(三) 非正规方式	117
(四) 正规方式	117
(五) 约数和字体大小	119
七、成本价格与利润	120
(一) 正确计算成本	120
(二) 精确制定价格	120
(三) 适当的控制	120
八、计算机化	121
(一) 电子表格	121
(二) 数据库	121
(三) 业主软件	122
九、小结	123
复习题	124
测试题	126
案例分析	126

第六章 采购职能

一、采购职能的重要性	128
(一) 控制采购职能	129
(二) 质量规格	129
(三) 数量规格	131
(四) 时间和价格规格	132
二、采购策略	132
(一) 采购效益最大化	133
(二) 比较供应商	134
(三) 比较品牌	134
(四) 比较产出量	135
(五) 利用具有成本效益的各种折扣	136
(六) 运用单位价格比较不同的包装	136
(七) 采购适量的存货	136
(八) 采购节省人工的产品	138
(九) 比较现金采购与赊购	138
(十) 比较利率	138
(十一) 仔细阅读和理解合同	138



(十二) 警惕那些看起来“合算的交易”	139
(十三) 以符合道德标准的方式与知名商家进行交易	139
三、采购系统	140
(一) 采购即用品	140
(二) 购买方式	141
四、采购家具、室内固定装置和设备	142
五、采购低价物品	143
六、小结	144
复习题	144
测试题	146
案例分析	147
第七章 验收货物	148
一、验收过程的概述	149
(一) 验收区的布局	151
(二) 验收人员的培训	151
(三) 验收设备	151
二、验收过程所涉及的程序	152
(一) 空单验收	153
(二) 验收过程中所使用的表格与单据	153
(三) 办理贷方欠货单的程序	158
三、确保安全验收	160
(一) 检查货物的质量	160
(二) 送货时间	163
(三) 处理合谋欺诈行为的程序	163
(四) 非食品类货物	164
四、小结	165
复习题	165
测试题	167
案例分析	168
第八章 储存与发放	169
一、储存职能	170
(一) 储存设施的地点与布局	170
(二) 温度与湿度控制	171

(三) 食品的安排与置放	173
(四) 标明库存产品的日期与价格	174
(五) 做记录	174
(六) 安全防范	176
二、发放职能	177
(一) 发放过程	178
(二) 提货申请单	178
三、库存	179
(一) 标准存量	179
(二) 定货数量	180
(三) 定期盘存法	181
(四) 永续盘存法	182
(五) 库存管理	182
(六) 存货周转	185
(七) 未使用的产品	186
(八) 条形码	187
四、小结	188
复习题	189
测试题	191
案例分析	191
第九章 准备与制作	193
一、员工培训	195
二、制作预测	195
三、确定分量及食品成本	196
四、食谱的换算	197
五、各种计量器具	199
六、制作安排表	200
七、制作错误与浪费	202
(一) 沟通	203
(二) 肉类食品	203
八、制作控制	204
(一) 替换产品的成本关系	204
(二) 应急菜单	205
(三) 剩余食品の利用	205



(四) 工具、设备及维修	206
(五) 偷窃	207
九、饮料调制控制	208
十、小结	210
复习题	211
测试题	213
案例分析	214
第十章 服务	215
一、前厅	216
(一) 质量控制	216
(二) 客人的期望	217
(三) 分量控制	220
(四) 控制调味品	221
(五) 权力下放	222
(六) 服务的类型与控制	223
(七) 推荐性销售	224
(八) 供应酒水	225
二、二线部门	227
(一) 部门之间的关系	227
(二) 计算机销售系统	228
(三) 完成销售	228
(四) 员工的偷窃行为	229
三、小结	229
复习题	230
测试题	231
案例分析	232
第十一章 销售与现金控制	233
一、客人消费结算单	234
(一) 客人消费结算单的类型	235
(二) 丢失的客人消费结算单	236
二、现金出纳机/计算机销售系统	237
(一) 计算机销售系统的类型	237
(二) 手工销售系统与计算机销售系统	237