

饭店食品 和饮料成本控制

汪纯孝 编著



旅游教育出版社

饭店食品和饮料成本控制

汪纯孝 编著

旅游教育出版社

(京)新登字168号

饭店食品和饮料成本控制

汪纯孝 编著

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄1号)

小红门印刷装订厂印刷

新华书店北京发行所经销

规格: 850×1168毫米1/32 11印张, 260千字

1990年4月第1版 1993年4月第2次印刷

印数: 3001—10000册 定价: 7.00元

ISBN 7-5637-0099-4

F·016

序

近年来，在对内搞活经济、对外开放政策的指引下，我国旅游业和饮食服务业有了很大的发展。在全国各地，新建了一大批饭店、餐馆、酒吧间和咖啡馆，在一定程度上解决了来华旅游者和国内广大消费者住宿难、饮食难的问题。

随着旅游业和饮食服务业的进一步发展，我国广大饭店、餐馆、酒吧间和咖啡馆的经营管理人员都面临着如何进一步提高企业经济效益的课题。这就要求各个企业的经营管理人员提高经营管理水平，千方百计地增加销售收入，想方设法地降低成本费用。

控制是一种基本的管理职能，指的是企业对实现目标的各种活动所进行的监督和调节。良好的控制体系规定了企业的各项业务活动的标准、质量要求和工作程序，促使全体职工更有效地做好各项工作，防止贪污盗窃、浪费等问题，向经管人员提供计划工作和决策分析所需的各种信息，有助于企业实现预定的目标。

要降低成本费用，提高经济效益，任何企业都必须设计有效的成本控制体系。企业的成本控制体系是一个与会计有关的信息体系。但是，成本控制体系又不同于会计体系；会计体系记录成本数额，而成本控制体系可使经营管理人员了解成本是在何时、何地、如何发生的，成本数额是多少，实际成本与预算成本、预计成本或标准成本之间的差异有多大，使经营管理人员了解成本的发展趋势，以便经营管理人员作出合理的决策，采取必要的措施，改进企业的经营管理，提高企业的经济效益。

为了适应我国广大饭店、餐馆、酒吧间和咖啡馆经营管理人

员学习食品和饮料成本控制理论和技巧的需要,以及上海旅行游览专科学校开设食品和饮料成本控制课程的需要,编者在1986年6月至1987年1月期间编写了本教材,并先后在上海旅行游览专科学校、上海市旅游局培训中心等单位进行了试讲。编者根据听讲同志的意见,于1987年4月至6月对全稿进行了较大的修改,并将书名定为《饭店食品和饮料成本控制》。

本书以引进为主。在本书编写过程中,编者参阅了部分国外出版的书籍资料,其中主要有:

1. 科尔特曼:《旅游业成本控制》(Michael M. Coltman: Cost Control for the Hospitality Industry)。

2. 迪特默和格里芬:《饭店和餐馆食品、饮料和人工成本控制原理》第三版 (Paul R.Dittmer and Gerald G.Griffin: Principles of Food, Beverage & Labor Cost Controls for Hotels and Restaurants, Third Edition)。

3. 凯泽和卡利奥:《对餐饮业成本的控制与分析》(James Keiser and Elmer Kallio: Controlling and Analyzing Costs in Food Service Operations)。

4. 尼内密亚:《餐饮业的计划和控制》(Jack D.Ninemeier: Planning and Control for Food and Beverage Operations)。

5. 沃福尔和沃斯基:《餐饮业务采购员》(M.C.Warfel and Frank H.Waskey: The Professional Buyer)。

6. 康奈尔饭店和餐馆管理协会季刊 (Cornell HRA Quarterly)。

7. 美国《膳宿》杂志 (Lodging)。

在本书中,编者力图对国外饭店食品和饮料成本控制的理论和方法作一比较全面、系统的介绍,供我国广大饭店经营管理人员参考。编者认为:吸取国外食品和饮料成本控制理论和方法中的合理成分,对提高我国饭店的经营管理水平,增加经济收益,

是有一定的借鉴作用的。但是，编者也必须指出：要搞好成本控制工作，我国广大饭店经营管理人员不仅要制定严格的控制程序、制度和工作标准，而且要加强职工的政治思想工作，才能在保证食品饮料产品和服务质量的前提下，真正降低成本费用，而资本主义国家饭店的成本控制体系不会、也不可能真正调动职工控制成本的积极性，这正是我国饭店和资本主义国家饭店在成本控制工作中的一个重大区别。

在本书编写过程中，编者得到上海旅游专科学校张德训、郑炳泉、屈海林、侯根全、李勇平等同志的热情帮助，美国麦里奥特饭店公司（Marriott Corporation）徐筱夫先生也为编者提供了部分资料。在此，一并表示感谢。

编写这本书稿，只是一种初步尝试。由于编者水平有限，本书中难免会有一些错误和不当之处，编者恳切地希望专家和读者对本书提出宝贵的意见。

汪纯孝

1987年7月2日于上海

目 录

第一章 饭店成本控制概述.....	(1)
第一节 饭店的组织结构和管理体系概述.....	(1)
第二节 成本和销售额概念.....	(10)
第三节 控制.....	(20)
第二章 利润计划.....	(28)
第一节 成本——业务量——利润分析.....	(28)
第二节 营业预算.....	(46)
第三章 食品采购控制.....	(65)
第一节 采购部门.....	(65)
第二节 采购规格.....	(69)
第三节 采购数量.....	(75)
第四节 采购价格.....	(87)
第五节 采购程序.....	(89)
第四章 食品验收、仓储和领发料控制.....	(96)
第一节 食品验收控制.....	(96)
第二节 食品仓储控制.....	(110)
第三节 食品领发料控制.....	(127)
第五章 存货计价和食品成本的确定.....	(133)
第一节 存货计价.....	(133)
第二节 月食品成本的确定.....	(146)
第三节 日食品成本的确定.....	(155)
第六章 食品生产控制.....	(164)
第一节 生产标准的制定.....	(165)

第二节	销售预测和生产控制·····	(182)
第七章	食品服务和销售控制·····	(206)
第一节	服务控制·····	(206)
第二节	销售控制·····	(211)
第八章	食品控制分析和改进措施·····	(239)
第一节	控制分析·····	(239)
第二节	改进措施·····	(257)
第九章	饮料成本控制·····	(266)
第一节	饮料采购控制·····	(266)
第二节	饮料验收控制·····	(271)
第三节	饮料仓储控制·····	(274)
第四节	饮料领(发)料控制·····	(279)
第五节	饮料生产控制·····	(284)
第十章	饮料成本控制效率的评估与销售控制·····	(302)
第一节	饮料存货计价与饮料成本的计算方法·····	(302)
第二节	饮料成本控制效率评估·····	(313)
第三节	饮料销售控制·····	(329)

第一章 饭店成本控制概述

成本控制体系是企业整个管理体系的组成部分。要理解饭店食品和饮料成本控制体系，就必须首先对饭店的管理体系、成本和销售额概念及控制的概念有个初步的了解。

第一节 饭店的组织结构和管理体系概述

要实现企业的目标，饭店的经营管理人员应有极为广泛的知识 and 技能。他们不仅要有食品和饮料生产方面的知识，而且要有营销方面的知识；他们不仅要向顾客提供优质产品，而且要向顾客提供热情周到的服务。

要正确地理解饭店的经营管理，就应了解饮食服务在整个旅游业中的地位。

为了便于叙述，旅游服务可粗分为三大类：

1. 住宿服务：饭店、旅社、汽车旅馆、汽车旅客旅馆、度假村等旅游服务企业都为旅客提供住宿服务。这类企业往往也为旅客提供饮食服务。

2. 饮食服务：饭店中的餐饮部、俱乐部、餐馆等都为顾客提供饮食服务，以获取利润为目的。

3. 旅行和旅游服务：旅行社、交通运输公司、从事旅游促销活动的政府机关和其他机构，都为旅客提供旅行和旅游服务。民航、铁路、公路两旁的饮食店都是专门为旅游市场提供饮食服务的企业。由于任何为旅客提供旅游服务的企业都可看成是旅游业的组成部分，因此，旅游服务企业也包括饮食服务性企业。

在上述的简要论述中，可清楚地看出：在三大类旅游服务企业，饮食服务都是一个重要的组成部分。饮食服务业既会受到旅游业的影响，也会对旅游业产生影响。

除上述的企业之外，为人们提供饮食服务的还有医院、学校、机关团体、疗养所、部队、工厂等单位的非盈利性食堂。

一、饭店的组织结构

各个企业的规模不同，因此，不同的企业的组织结构也有很大的差别。

图 1-1 是一个咖啡馆的组织结构图。在小型企业中，成本控制工作由业主或经理负责。

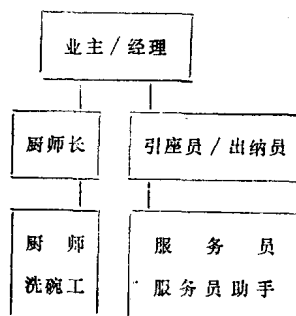


图 1-1 120 个座位咖啡馆的组织结构图

较大一些的企业无法由总经理一人负责控制工作，大部分日常管理工作由副总经理、部门经理或管理员负责。图 1-2 和图 1-3 分别是一个大型餐馆和一个大型饭店的组织结构图。显而易见，企业的规模越大，组织结构也就越复杂。整个企业应明确划分职责，由各个部门的经理分工负责各个方面的工作。在各个部门里，也应划分职责，由各种职务的职工分工负责具体的工作。在这类企业里，所有有关人员都应理解本企业的组织结构。下面以图 1-3 为例，对大型饭店各个部门的工作作一简单的介绍。

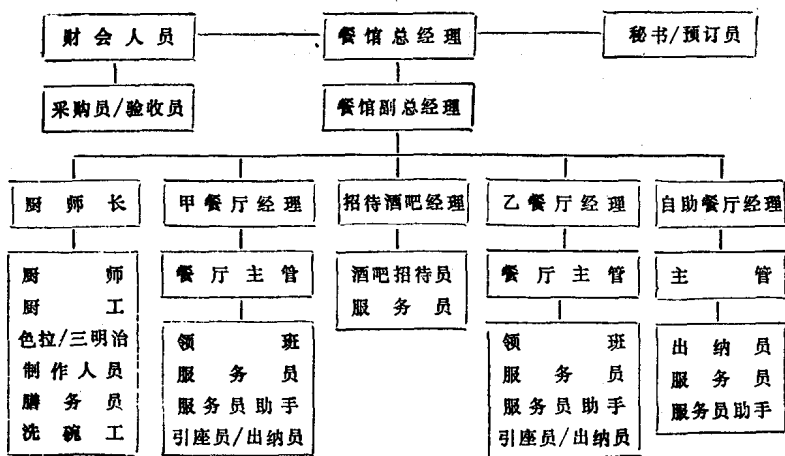


图 1-2 某大型餐馆的组织结构图

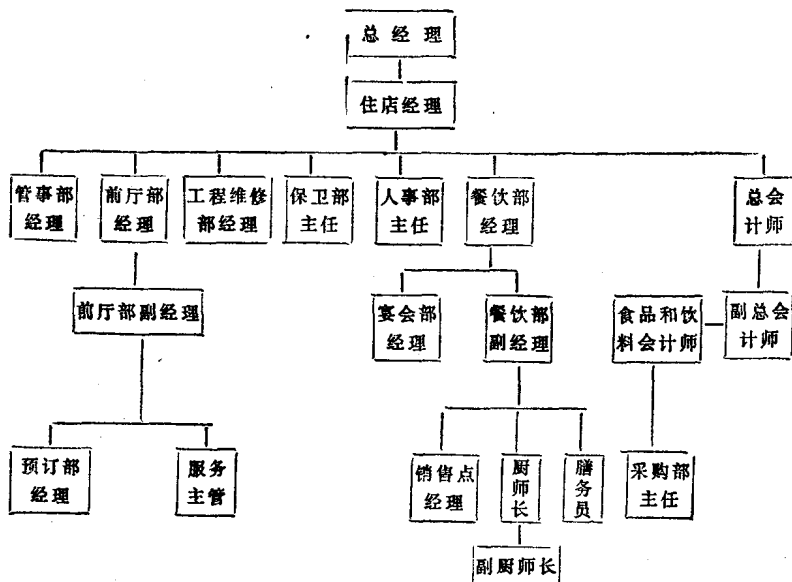


图 1-3 某大型饭店的组织结构图

人事部：协助其他部门招聘和遴选职工。

财会部：除负责整个企业的财会工作外，还常负责食品原料和饮料的验收、仓储和发料工作。

前厅部：负责预订、旅客登记、结帐、电话服务、搬运行李服务、问讯服务等。此外，还经常负责安全保卫工作。

营业部：除负责团体预订、会议服务外，还经常负责广告和公众关系工作。

工程维修部：负责建筑物和设备的维修保养以及节约能源工作。

管事部：负责打扫公共场所和客房。此外，还常提供洗衣服务。

采购部：负责编制采购规格，选择供应单位，进行自制或购买决策分析，以及为使用部门提供与采购有关的各种服务。

餐饮部：负责整个企业的餐饮服务工作。

餐饮部是饭店中的一个独立部门。餐饮部通常为旅客提供下列服务：

咖啡室：提供“快餐”服务，只供应几种食品，每天可能只营业几个小时。

餐厅服务：同一个饭店可能有几个主题和价格范围各异的餐厅，用比较传统的餐厅服务方法，向旅客提供饮食服务。

客房送餐服务：在客房里为旅客提供饮食服务。

饮料服务：饭店内有一个或几个公共酒吧或招待酒吧，供应含酒精饮料。此外，咖啡室、餐厅、客房送餐服务和宴会服务也向旅客提供饮料服务。

宴会服务：为团体、会议、特殊集会提供饮食服务。有些饭店的餐饮部不负责宴会服务工作，而由宴会部或营业部负责。但是，许多饭店经管人员认为：由于在信息传递、合作和控制等方面的原因，宴会服务最好是餐饮部的职责之一。

其他饮食服务：有些饭店还设有自动售货机、外卖食品部、零售食品商店等。

在老饭店里，每个食品销售点都配备各自的食物生产场地和设备。随着建筑、设备和营业费用的增加，这种设计概念就不大实用了。新建的饭店通常设有一个主厨房，向各个销售点供应食品。

饭店饮食服务的另一个重要的特点是：即使无法盈利，饭店仍需提供某些饮食服务。例如：在客房出租率很低的时期，饭店仍然要为旅客提供饮食服务，一流饭店必须提供客房送餐服务。

大型饭店餐饮部的组织是相当复杂的。图1-4是一个有1,200间（套）客房的饭店的餐饮部的组织结构图。

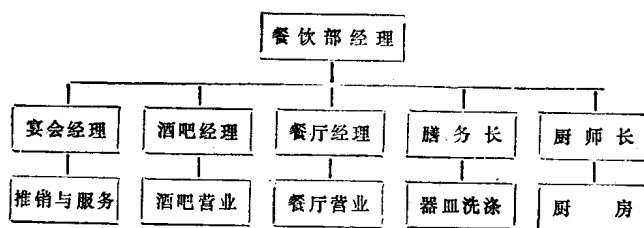


图 1-4 餐饮部组织结构图

餐饮部经理在饭店总经理或副总经理的领导下，全面负责餐饮部的工作。餐饮部也可能有一、两位副经理，协助经理工作，分管各个利润中心的工作。厨师长一般由餐饮部经理直接领导，负责本企业的食品生产工作。大型饭店可能会专门设置饮料经理职务。在餐饮部经理或副经理的领导下，饮料经理负责整个饭店内的饮料经营工作。在财会部，通常有一名食品和饮料会计师，负责餐饮部大部分会计或记帐工作，并向餐饮经理提出提议。

餐饮部的各个利润中心和成本中心的职工配备见表1-1。

餐饮部职工

厨房	膳务（贮藏室和洗涤）
副厨师长	洗碗机操作人员
厨师	搬运工
冷菜厨房职工	洗碗工
面包师	贮藏保管人员
餐厅服务	验收员
引座员	饮料服务
出纳员	酒吧招待员领班
服务员	酒吧招待员
服务员助手	饮料服务员
宴会	酒吧间搬运工（后台）
宴会引座员	
宴会服务人员	
布置人员	

表1-1 餐饮部职工简况

由于饭店提供多种餐饮服务，餐饮部的组织结构又很复杂，因此，搞好餐饮部的经营管理工作既重要，又不容易。饭店经营人员必须根据本企业所拥有的或能获得的各种资源——食品和饮料产品、人工、精力和时间等等以及必要的管理活动，仔细地制订经营管理计划，据以设计食品和饮料管理体系。

饭店销售餐饮产品所获得的营业收入一般占饭店营业收入总额的40%以上。在大型会议饭店中，食品和饮料营业收入可占营业收入总额的50%至60%，甚至60%以上。显然，餐饮部是饭店的一个十分重要的部门。饭店能否获得成功，与餐饮部职工能否做好各项工作有着直接的联系。

必须指出：餐饮部只向旅客提供服务，往往无法取得成功。餐饮部必须同时向当地居民进行营销活动。在许多饭店里，餐饮部的营业收入的一半以上是从当地居民那里获得的。

二、饭店管理体系概述

控制是管理的一项基本职能。要了解企业的控制程序，必须首先了解企业的管理体系。

管理有多种定义。在本书中，我们采用以下定义：

管理指经管人员使用各种资源，实现企业的目标。

资源是饮食服务企业的财产。资源可分为以下七大类：

(一) 人员。

(二) 资金。

(三) 时间。

(四) 程序。

(五) 能源。

(六) 原材料。

(七) 设备。

任何一个企业的资源都是有限的。经管人员的任务是决定应如何最有效地使用有限的资源，实现企业的目标。

目标指企业经营管理的最终目的。经营目标通常包括以下几个方面：

(一) 利润。

(二) 在不断变化的市场环境中，保持或增强财务实力。

(三) 顾客、管理部门和职工的利益。

(四) 职业义务。

(五) 社会利益。

企业的管理程序是由以下一些具体的管理活动组成的：

(一) 计划：确定企业的目标以及实现这些目标的行动步骤。

(二) 组织：调集职工和其他资源，确定信息传递渠道，执行计划。

(三) 协调：使各种职务和活动紧密配合。

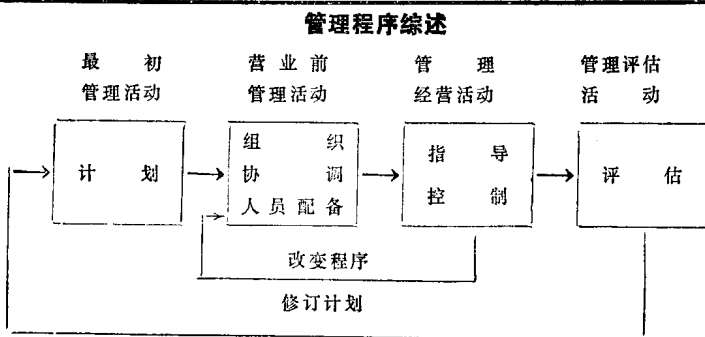
(四) 人员配备: 为各种职务选择、培训和保持最合适的人员。

(五) 指导: 对职工实行有效的监督检查, 提高劳动生产率, 并使职工热爱本职工作。

(六) 控制: 制定标准, 收集实际信息, 以便比较, 并在必要时采取改进措施。

(七) 评估: 确定企业实现计划目标的程度。

上述的七个方面的活动构成整个管理程序 (图1-5)。要发现问题、改正错误、改进管理体系, 经管人员需使用各种信息。



1. 要实现企业的目标, 需进行组织、协调、人员配备等活动。这些活动与指导, 是与人员管理有关的管理活动。

2. 选定人员之后, 管理部门可从事指导活动, 制定控制体系。通过指导和控制, 经管人员可了解计划和营业前管理活动是否成功。

3. 管理部门必须评估各项行动的实效, 使实际经营成果符合计划的要求。通过评估, 经管人员可能会改变组织、协调、人员配备等方面的活动。

4. 通过对整个计划和管理程序的评估, 经管人员可能需修改主要计划。显然, 评估对计划工作也会产生影响。此外, 通过评估各种对企业有重大影响的内部因素和外部因素, 也可能需要经管人员修订企业的目标。

图 1-5 管理程序综述

管理体系将各种相互联系的管理活动密切地结合起来。经管人员应根据管理原则制定方针和策略，检查和指导各种管理活动，使各项管理职能在实现企业的目标中都发挥应有的作用。

企业的基本管理体系见图 1-6。如图所示，整个管理方案的实施会受到计划、组织、协调、人员配备、指导、控制和评估等基本管理职能的影响。

各类企业都必须制定营销计划和营销策略，进行各种营销活动，在满足服务对象的需要和愿望的同时，实现自己的目标。所有餐饮管理体系都必须首先根据营销计划和策略制定菜单。菜单确定了企业所需的各种资源与具体的经营控制体系。

经管人员必须根据菜单制定各种计划和控制程序，确定所需的产品、设备、布局和生产体系，并在实际工作中执行计划和程序。经管人员应为下列的经营控制循环中的各个环节设计管理体系：

1. 采购。
2. 验收。
3. 仓储。
4. 领发料。
5. 初步加工和切配。
6. 烹调。
7. 装盘。
8. 服务和销售。

经管人员还必须制定人工管理和能源管理方案以及其他各种资源和成本管理程序。

此外，要作出各种经营和控制决策，经管人员必须设计有效的会计或记帐体系，及时地获得各种精确、有用的信息，并根据会计或记帐体系编制的财务报表，衡量企业是否实现了经济方面的目标。