

G

餐饮 成本控制

● 张帆 蒋亚奇 编著

21
世纪旅游管理丛书

● 丛书主编 沈祖祥

复旦大学出版社



21 SHI JI LU YOU GUAN LI CONG SHU 21 SHI JI LU YOU GUAN LI CONG SHU

21 世纪旅游管理丛书

餐饮成本控制

张 帆 蒋亚奇 编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

餐饮成本控制/张帆等编著. —上海:复旦大学出版社,
2000.12

(21 世纪旅游管理丛书/沈祖祥主编)

ISBN 7-309-02694-2

I. 餐… II. 张… III. 饮食业-成本管理
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 54470 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海长阳印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 9.5

字数 247 千

版次 2000 年 12 月第一版 2000 年 12 月第一次印刷

印数 1—3 000

定价 16.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书共分九章,分别论述餐饮成本控制的功能,食品原料采购控制,食品原料控制、仓储和领发料控制,成本分析和核算,生产成本控制,服务销售控制,饮料成本控制,人工成本控制,计算机在餐饮成本控制中的作用等。本书适合各旅游专业师生、餐饮管理人员。

21 世纪旅游管理丛书

主 编 沈祖祥

副 主 编 张 帆 徐惠平 庄志民

编 委 (以姓氏笔画为序)

马 梅	李 华	后志刚
庄志民	严国泰	武邦涛
邹 益	沈祖祥	张 帆
张宇宏	陈宗海	杨正泰
赵长华	姚昆遗	夏林根
徐惠平	唐力帆	章尚正
楼嘉军		

前 言

餐饮成本控制是餐饮管理的一项重要内容,也是管理过程的基本职能之一,这项工作做得好坏,直接影响整个企业的利润。

餐饮成本控制是餐饮经营成本和收入的引导和调节。狭义的控制等同于会计牵制,是从内部控制的角度,根据会计活动及其信息系统对经营业务问题的控制,因而属于饭店财务管理职能的一部分;而广义的控制,应贯穿于整个管理过程。无论何种形式的餐饮经营,成本控制体系必须涵盖食品服务的各个业务环节,从而成本控制几乎等同于餐饮管理。控制的方式包括利用会计信息系统以及其他表格和报表提供的资料,并运用一定的控制手段保证饭店餐饮经营应得的利益。

对于饭店和旅游接待业来说,利润都是其能否生存的重要因素,是一个企业具有生机并能获得发展的保证。利润关系到饭店企业的兴亡,而成本是影响利润最关键的因素,要获得理想的利润,就要对成本进行控制。由于餐饮成本在饭店总成本中占有相当的比例,所以对餐饮成本进行控制是非常重要的。控制的程度视经营规模而定,大型饭店显然需要大量的精确、详细和及时的信息,有了计算机,这些信息的提供比从前方便多了;小型饭店则不需要与大型饭店同等规模的控制,为达到控制的效果,应根据不同的经营规模选择合适的控制类型和所需要的信息量。控制体系在没有运作程序的情况下是不能纠正及防止出现问题的,需通过一定的程

序发现问题及出现问题的倾向,还要不断地监督,才能保证控制体系有效地发挥功能。

随着我国旅游业的不断发展,饭店业的经营管理水平有了长足的提高,饭店餐饮管理的理论研究日益有新的进展,出版了不少餐饮管理方面的书籍与教材。然而,专门从餐饮成本控制的角度进行餐饮管理探索的书籍在国内还并不多见。在国外,鉴于餐饮成本控制和管理中的重要地位和作用,较早形成了比较完整的餐饮成本控制体系。我国的餐饮经营实践中也不乏运用控制的手段进行管理,但餐饮成本控制的理论体系尚未建立。本书通过借鉴国外餐饮成本控制的理论,结合国内餐饮管理的实践,阐述餐饮成本控制的基本原理和思路,为我国饭店经营管理人员和餐饮管理的研究人员建立符合本国饭店特点的餐饮成本控制体系提供参考。本书可作为高等院校、饭店在职教育培训等餐饮成本控制课程的教材,也可作为餐饮管理方面的参考书。

本书是根据作者在中山大学管理学院酒店管理师资培训班学习时,接受美国康乃尔酒店管理协会香港分会委派的香港太子酒店财务总监潘永忠先生授课基础上,参阅国内外有关资料编写而成。编写过程中,得到上海旅游高等专科学校饭店管理系陈鸣珠、烹饪系王红梅及立信会计专科学校顾玉芳老师的悉心指点,在此表示诚挚的谢意。特别要感谢的是陈鸣珠老师为本书的编写提供了大量的资料以及她在新加坡的酒店里亲历的实践经验。

本书的出版是在复旦大学旅游系沈祖祥老师的鼎力相助,华东师范大学国际商学院旅游系楼嘉军老师的热情鼓励下得以出版。上海旅游高等专科学校成人教育学院院长史国祥老师也为本书的出版给予很大的帮助,在此一并表示由衷的感谢。由于作者水平有限,书中所存在的不足或缺陷,敬请读者批评与指正。

作者

2000年6月

目 录

第一章 餐饮成本控制概述	1
第一节 餐饮成本控制的目的及功能.....	1
一、餐饮成本控制的必要性	1
二、餐饮经营特点与成本控制	4
三、餐饮成本控制的目的	6
第二节 餐饮成本控制体系.....	8
一、餐饮企业功能区划	8
二、餐饮成本控制流程	12
三、餐饮控制技术	20
四、餐饮成本控制程序	25
第三节 餐饮成本控制组织机构	26
一、餐饮成本控制组织机构	26
二、餐饮成本控制的工作范围	28
三、餐饮成本控制人员的职责	29
第二章 食品原料采购控制	31
第一节 采购政策概述	31
一、影响餐饮采购的因素	31
二、采购部门的机构设置	34
三、有效的采购控制	34
四、采购原则	35
第二节 食品原料采购规格	36
一、采购规格的内容和形式	36

二、采购规格的作用	38
三、编写和使用采购规格书的基本原则	39
四、采购规格的编制	39
第三节 采购数量控制	40
一、影响采购数量确定的因素	41
二、易变质食品原料采购数量的确定	43
三、不易变质食品原料采购数量的确定	45
四、采购惯例	49
第四节 采购中的一些技术问题处理	50
一、采购价格控制	50
二、价值分析	55
三、采购方法	55
四、订货时间和订货数量的核定	56
第三章 食品原料进出控制	65
第一节 食品原料验收控制	65
一、验收体系	65
二、验收程序	67
三、验收控制	73
第二节 食品原料仓储控制	78
一、仓储管理工作的特点	78
二、仓储控制的目的	78
三、储藏室区域的类型和基本要求	80
四、储藏室设备	82
五、储藏室的内部环境	83
六、食品原料的储存管理	89
七、安全保卫措施	92
八、餐饮食品原料的分类、分条件储藏保管	93
第三节 食品原料领发料控制	95

一、食品原料领发料控制的目的	95
二、领发料方法	95
三、领发料程序	96
第四节 存货控制	99
一、食品原料存货控制的特点	99
二、存货的类型	100
三、存货盘存控制	101
四、存货计价方法	106
五、账面存货和实际存货的比较	109
六、物品周转速度	111
第四章 食品成本核算与控制	115
第一节 食品成本的确定	115
一、食品原料成本的特点	115
二、日食品成本的确定	116
三、日食品成本率的计算	120
四、月销售成本的确定	121
第二节 食品成本计算报表	123
一、周/月食品成本计算报表	123
二、日食品成本计算报表	124
三、日食品成本分类计算报表	127
第三节 比较分析方法	128
一、与行业平均的食品成本率比较	129
二、与历期食品成本率比较	129
三、与标准食品成本率比较	133
四、与预算规定的食品成本率指标比较	137
第四节 成本差异成因	140
一、菜点销售构成对食品成本率的影响	140
二、食品原料购价变化对食品成本率的影响	143

三、内部控制问题对食品成本率的影响	144
第五章 食品生产控制	147
第一节 生产计划	147
一、生产计划的目标	147
二、销售预测	148
三、生产计划	153
第二节 生产标准的制定	154
一、标准菜谱	155
二、标准分量	158
三、标准成本	160
第三节 生产过程成本控制	168
一、原料初加工过程中的成本控制	168
二、剩余食品控制	170
三、退菜控制	171
第六章 食品服务和销售控制	173
第一节 食品服务控制	173
一、服务过程中引起成本过高的原因	173
二、食品服务控制	174
第二节 销售控制	176
一、支付方式和收款方式	176
二、销售收入控制的必要性	178
三、销售控制体系	179
四、客账单控制的基本原则	183
第三节 销售欺骗与盗窃防范	184
一、顾客方面的偷窃及控制	185
二、服务员偷窃类型及控制	186
三、收银员偷窃及控制	190
四、现金控制的基本原则	191

第七章 饮料成本控制	195
第一节 饮料采购控制	195
一、饮料采购控制的特点	195
二、饮料采购数量	196
三、饮料采购质量	197
四、饮料采购程序	198
第二节 饮料验收	200
一、规定验收时间	201
二、饮料验收程序	201
三、饮料验收报表	203
第三节 饮料仓储控制	204
一、饮料仓储控制的基本原则	204
二、饮料存货记录	207
第四节 饮料领发料控制	208
一、饮料领料单控制	208
二、酒吧的标准存货	210
三、整瓶酒销售控制	211
第五节 饮料成本确定	212
一、月饮料成本确定	213
二、各类饮料成本计算	215
三、日成本率的计算	216
第六节 饮料生产控制	219
一、标准容量	219
二、标准配方	221
三、每杯饮料的标准成本	222
第七节 饮料销售控制	225
一、酒吧可能发生的偷窃或假冒	225
二、酒吧销售控制	227

第八节 饮料成本核算分析·····	230
一、饮料的标准成本核算分析·····	231
二、饮料用量控制·····	232
三、标准销售收入核算·····	234
四、宴会饮料成本核算·····	237
第八章 人工成本控制·····	241
第一节 人工成本与影响人工成本控制的因素·····	241
一、人工成本与成本控制的概念·····	241
二、影响人工成本控制的因素·····	242
第二节 人工成本控制基础·····	247
一、人员分类·····	247
二、劳动组织·····	248
三、工作安排·····	250
第三节 人工成本控制·····	251
一、人工成本控制标准·····	252
二、人工成本比较分析·····	254
三、减少人工成本的途径·····	257
第九章 计算机与餐饮成本控制·····	263
第一节 计算机在餐饮成本控制中的作用·····	263
一、计算机对餐饮业的影响·····	263
二、餐饮业使用计算机的优点·····	265
第二节 计算机在原料控制方面的应用·····	265
一、计算机处理采购·····	265
二、计算机处理验收·····	266
三、计算机处理库存·····	267
四、计算机确定食品原料的成本·····	268
第三节 计算机在餐饮生产控制中的应用·····	269
一、计算机控制标准菜谱成本·····	269

二、计算机进行生产控制	269
第四节 计算机在餐饮销售方面的应用	271
一、计算机与食品销售流程	271
二、计算机点菜程序	272
三、餐厅、厨房之间的沟通	273
四、计算机处理客账单	275
五、计算机处理营业结果	276
第五节 计算机与酒吧	277
一、酒吧销售点会计	278
二、酒吧电子管理系统与酒吧存货控制	279
三、饮料电子分发系统	280
四、酒吧盘存	282
五、酒吧存货软件包	283
主要参考书	287

第一章 餐饮成本控制概述

餐饮成本控制是餐饮经营的一项十分重要的工作,这项工作做得好坏,直接影响到整个企业的效益。然而餐饮成本控制也是一项较复杂的工作,它涉及到采购、验收、仓库管理、食品生产、餐厅销售等餐饮经营各环节。这些环节相互依赖、相互联系,只有环环控制,才能达到餐饮成本控制目标。

第一节 餐饮成本控制的目 的及功能

一、餐饮成本控制的必要性

餐饮业是为大众提供食品和饮料及其相应的服务的行业,这个行业主要为人们在家以外用餐提供大量的机会,随着社会经济的不断向前发展,餐饮业已成为许多国家的重要产业之一。社会餐馆和饭店的餐厅以其优雅的环境和特殊的服务,也使其成为重要的社交场所,聚会、庆典以及各种业务洽谈都可以在餐厅、酒吧中进行。

餐饮业的范围很广,但主要存在于饭店内部及饭店以外的餐馆。饭店的餐饮部是饭店中不可缺少的业务部门。英国早期的不成文法规定,饭店必须承担为驻店的顾客提供住宿餐饮和安全的义务。大饭店的餐饮部设有各种餐厅,低档的有咖啡厅、家庭便宴

厅等,高档的有豪华餐厅、风味厅、宴会厅等。除此以外,饭店还经营酒吧,在游泳池设快餐部,在大厅提供早餐咖啡,甚至在饭店的花园中提供各式各样的餐饮服务。饭店以外的餐饮服务亦有许多类型,一类是以赢利为目的的商业性餐馆,像饭店的餐饮部一样,也有高档餐馆、便餐馆、风味餐馆、快餐馆和小吃店等;另一类是不以赢利为目的的餐饮服务,例如,医院、学校、军事部门以及其他公司和机关等为病人、学生及工作人员提供膳食服务。由于饭店的类型、规模、等级、地理位置的不同,各自的经营特点也不尽相同。

饭店业的发展使饭店的餐饮部在饭店的地位日益重要,甚至仅提供住宿设施而没有餐饮设施的企业不称其为“饭店”。在 20 世纪前期,餐饮部在饭店经营者眼中并不重要,只不过供应早餐及少量的菜肴,为住宿客人提供用餐方便而设,其收入在饭店总收入中的比重极微。但到了 20 世纪后期,饭店数目的增多,竞争激烈,客房庞大的固定成本仅靠有限的租金不易补偿,于是便开发餐饮业以弥补客房收入的不足。现在,餐饮部几乎在所有饭店都是一个正式的部门,且收入占整个饭店的比重越来越大,因而其在饭店中的地位日益提高,甚至标志着整个饭店的经营水平。例如,世界著名的法国的里茨饭店和美国的马里奥特饭店公司,就是以注重餐饮服务为主著称的饭店公司。

无论是饭店中的餐饮部门还是社会餐馆,或者非赢利部门的膳食供应,都有许多相同点。赢利性的餐厅和餐馆的共同目标是提供良好的食品和服务,并使经营者获得利润;非盈利性膳食供应虽不以赢利为目的,但其成本节约也有助于其他方面的盈利,因此,餐饮控制的基本原则对不同类型的餐饮企业都是适合的。

各类餐饮企业,无论它们的规模和服务方式有什么不同,必须有成本控制系统。控制的含义是授权、制定规章、或者是监督和检查,作为一种方法或系统来说,控制是为了实现上述功能的方法或设置,或系统。控制系统可以是正式的,也可以是非正式的,正式的

控制系统大多采用书面记录。但不论是正式的控制系统，还是非正式的控制系统，其目标都是为了了解经营的费用到底发生了多少？获得多少收入？费用和收入与管理人员设定的目标到底有多大差距？

早期的企业，控制的类型和记录的保存是相对简单的。早期的经营者的收入账户里只有销售额的数字，现金装进业主的口袋，每天的费用是支付给雇员和供应商的现金。每月交一次房租、水电等费用，每月末，各项费用支付掉之后的结余，就是业主的利润。业主可以随心所欲地花这笔钱，因为没有什么需要再支付了。现在，随着税收、经营和执照费、贷款利息、信用卡、会计应收款、红利、社会安全等许多项目的出现，加上有些企业是合作或连锁经营，各种信息纷纭复杂，于是成本控制也需要运用综合的方法和复杂的体系。

成本控制体系可以帮助管理人员明确谁应该对效率低、出错或偷窃负责任。员工也应该明白任何控制体系对工作表现好的人是起保护和奖励作用的。如果员工某件事做得非常出色，管理人员应能注意到，并奖励提升他们；但若是出现了偷窃现象，无辜的员工也不应受到无端的怀疑。因此，管理人员和员工应同心协力保持控制体系的有效性。

但目前国内饭店大多数餐饮管理人员把大部分的精力用于餐饮经营方面，整日忙于食品生产、开宴、服务，而对于食品生产销售的成本控制较少关注，并且认为只要餐饮部正常运转，能够把客人迎进来，送出去，在服务上过得去就算不错了，甚至自以为是，沾沾自喜，十分自满。时而有这样的情形，有些名闻遐迩的大饭店一向以良好的设施、风格和服务获得佳誉。然而深入到其中，却出乎意料。这些饭店尽管有好的名声，但其食品及饮料成本却极高，利润收益较低，根本原因是饭店在成本控制方面措施不力，致使其收益大大低于应有的标准。国内还有许多大型饭店、宾馆，尽管正常营业，偶尔节假日还宾客盈门，但由于疏于成本管理和控制，造成食