

# 餐飲成本控制

理論與實務

## 本書特色

- ・認識理論，打造實務場景。
- ・每章附表單範例說明、個案研究、名詞解釋、案例故事、學習評量。



Food & Beverage Cost Control



張金印 著

# 餐飲成本控制

理論與實務



Food & Beverage Cost Control



張金印 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

餐飲成本控制：理論與實務／張金印著．——

初版．——臺北市：五南，2014.09

面：公分

ISBN 978-957-11-7693-2 (平裝)

1. 餐飲管理 2. 成本控制

483.8

103012341



1L91 餐旅系列

## 餐飲成本控制——理論與實務

作 者 — 張金印

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 王翠華

主 編 — 黃惠娟

責任編輯 — 盧羿珊 潘婉瑩

封面設計 — 童安安

出 版 者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：[wunan@wunan.com.tw](mailto:wunan@wunan.com.tw)

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 林勝安律師事務所 林勝安律師

出版日期 2014年9月初版一刷

定 價 新臺幣400元



## 自序

時光荏苒，生命中有許多精采篇章，每一次轉折就是一個意外與驚喜。當初我從國際大飯店西廚房學徒，啓開我的飯店職涯，這一路走來頗有曲折，但是柳暗花明自有一番際遇。雖無乘風破浪之姿，然有入寶山未空手而回之喜，春華雖美，但期於秋實，豐收必在辛苦耕耘之後。

三十年前我剛從部隊退伍，於希爾頓大飯店開始了廚房學藝生活，自學徒萌芽，飯店如一座寶庫為我開啓，從一個英文破破的小學徒，不斷吸收與學習，七年之後被提升為點心房副主廚。在廚房階段幸得幾位老外主廚與副主廚的鼓勵與提攜，任我深入每一個廚房歷練，也讓我有機會參加競賽淬鍊自己，並有幸得到西點競賽金牌。工作之餘不忘補習英文與進修，這期間完成了大專會計學歷與美國AH&MA的餐旅課程。飯店裡許許多多的長官與同僚都是我的貴人，藉由我完成他們的點點期許。

1995年為我迎來了職涯中一大轉折，因緣際會，由於我不敢自詡的工作表現，財務長委我以重任，將成本控制室交付予我；由此進入另一個完全不同的領域。這是一段奇幻旅程的序幕，在此之前我對它並不熟悉，我更必須用成績來證明自己的價值。800多個日子似長非短，當時匆促交接有很多事情一知半解，這迫使我更努力求得答案，藉由書籍研究、不恥下問、對照與印證，在工作中學習摸索，將不懂弄懂，不知變知，這讓我更清楚成本控制的意涵與精髓。在這期間

我也爭取到機會，被派往國外連鎖飯店的成本控制部門進行海外實習，進一步了解飯店的成本控制系統。

成本控制室是會計部門的一個單位，它設置的目的不單只在於計算餐飲部門的食品與飲料成本，它更是一個會計稽核制度與系統，將餐飲部的所有活動，藉由成本控制系統，利用設計好的各式表單，一一的紀錄、計算、稽核、分析。成控部門全程參與每一個環節，積極扮演監督稽核與後勤支援的角色，更要不時提出成本分析報表，此外，還要參與餐飲部年度預算的編制。由於我來自廚房，也清楚內場的運作與文化，負責成控室後我以更積極的態度任事，充分配合餐飲部門並主動出擊，也做了一些調整與改變，贏得財務長與餐飲部協理的讚賞。其後他推薦我負責一個大型餐飲駐外據點，擔任營運經理一職；多年之後更成為我升任一個多餐飲據點的餐飲部協理的契機。可以說，成本控制的歷練與觀念，幫助我在往後的餐飲管理工作，建立起正確且清楚的模式與制度。

這一路走來有良師益友的指導與扶持，有個人努力追求的理想與目標。現在走進校園，正是希望將多年的積累，傳遞給未來的餐旅尖兵。成本控制就像一面鏡子，反射出目前現況；它也像一畝田，你奮力墾殖必將回報你豐碩的果實。此書以實務為導向，以虛擬為藍圖，期盼能為餐飲成本控制寫下完整的一頁。

張金印 謹識

2014.1.30

# 本書使用說明

飯店的經營管理自有其企業願景與專業，雖然餐飲成本控制著眼於標準與實際成本之對比，合理成本率之追求，預算目標之達成；且斤斤計較於營收與成本之數字，但是並不違背提供優質餐飲服務的企業理念。

成本控制是一種原則化、制度化、觀念化與標準化的系統，它所架構的理念與做法，是以國際連鎖飯店的格局做定義。成本控制系統主要是以表單控制為主、本書之編撰乃以實務為依歸，書中所提供之表單，係經過修改設計，目前國內各大飯店所使用之成控表單，有不少是從這個版本出發，以飯店自身規模及需求再加以修改而成。因此，建議使用者在設計成控表單時，也要從飯店的規模與會計制度著手，做適當的修改。雖然現代電腦軟體系統與e化的普遍使用，有許多地方已經可以滿足成控的基本需求，但是為了更充分的闡述成控的原理原則，作者仍不厭其煩的以傳統表單方式來做說明，尚祈見諒！只是各位在設計使用上可以因地制宜，並利用電子檔替代，將更有效率。時代不斷進步，這仍是一個在演進中的制度，我們在這前進的列車中可以取用與給予。

承蒙五南圖書之青睞，邀約撰寫此書，筆者不揣固陋盡力書寫，力求正確，但是難免有疏漏甚或謬誤之處，希望業界先進不吝指正！

本書撰寫期間承蒙老爺大飯店宋金良協理、前希爾頓飯店財務長李嘉三、採購經理康耀銓、會計主任李鴻仁……等人的指正與協助，在此一併致謝！

作者謹識

2014.1.30

# CONTENTS

## 目 錄

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 自序                 | (3) |
| 本書使用說明             | (5) |
| 第一章 緒論             | 001 |
| 第一節 餐飲部門的重要夥伴      | 002 |
| 第二節 成本控制循環與成本分析    | 011 |
| 第三節 小結語            | 018 |
| 第二章 成本控制的組織架構與工作職掌 | 023 |
| 第一節 餐飲成本控制主管       | 024 |
| 第二節 食品成本會計員        | 028 |
| 第三節 飲料成本會計員        | 029 |
| 第四節 倉庫管理員          | 030 |
| 第五節 成本控制會計制度       | 032 |
| 第三章 採購與成本控制        | 037 |
| 第一節 餐飲採購作業流程       | 038 |
| 第二節 比價與議價          | 047 |
| 第三節 採購叫貨與驗收        | 048 |
| 第四節 產出率測試          | 054 |
| 第五節 供應商管理          | 056 |
| 第四章 驗收與成本控制        | 065 |
| 第一節 驗收作業流程         | 066 |
| 第二節 驗收的角色          | 075 |
| 第三節 驗收與採購、倉庫的關係    | 076 |

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第五章 | 倉庫管理與成本控制         | 081 |
| 第一節 | 倉庫管理              | 082 |
| 第二節 | 倉庫管理作業流程          | 084 |
| 第三節 | 倉庫的夥伴關係           | 092 |
| 第四節 | 倉庫管理的重要性          | 093 |
| 第五節 | 倉庫的盤點             | 096 |
| 第六章 | 菜單設計與標準成本分析       | 105 |
| 第一節 | 餐飲菜單設計——生產作業的前置規劃 | 106 |
| 第二節 | 標準配方表與成本分析        | 110 |
| 第三節 | 「標準菜餚成本單」與成本分析    | 113 |
| 第四節 | 建立標準成本——餐飲成本的目標   | 117 |
| 第五節 | 更換菜單與試菜           | 120 |
| 第六節 | 菜單訂價策略與餐飲市場調查     | 123 |
| 第七章 | 銷售服務與成本控制         | 129 |
| 第一節 | 銷售服務與收入           | 130 |
| 第二節 | POS系統與營收管理        | 133 |
| 第三節 | 營收日報表             | 135 |
| 第四節 | 標準服務流程SOP         | 140 |
| 第五節 | 預防員工偷竊            | 142 |
| 第八章 | 生產與成本控制           | 149 |
| 第一節 | 廚房作業流程            | 150 |
| 第二節 | 生產管理的漏洞           | 159 |
| 第三節 | 廚房成本記錄表           | 162 |

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 第四節  | 餐飲活動                 | 164 |
| 第五節  | 烹調測試                 | 165 |
| 第九章  | 飲料管理作業               | 173 |
| 第一節  | 飲務管理                 | 174 |
| 第二節  | 飲務部組織與前置作業           | 176 |
| 第三節  | 酒吧飲務管理作業流程           | 186 |
| 第十章  | 迷你酒吧 (MINI BAR) 管理作業 | 195 |
| 第一節  | 迷你吧流程                | 196 |
| 第二節  | Mini Bar的操作與管理方式     | 200 |
| 第三節  | 迷你酒吧營收分析             | 204 |
| 第四節  | 雞肋、雞肋                | 207 |
| 第十一章 | 餐飲預算的編制              | 213 |
| 第一節  | 餐飲年度營收預算             | 214 |
| 第二節  | 餐飲成本與成本率             | 222 |
| 第三節  | 宴會廳年度預算編列            | 224 |
| 第四節  | 預算編製的限制              | 226 |
| 第五節  | 餐廳營收預測               | 226 |
| 第六節  | 餐飲部駐外單位              | 227 |
| 第十二章 | 資訊系統與成本分析            | 241 |
| 第一節  | 資訊系統的演進              | 242 |
| 第二節  | 成本控制系統的改變            | 245 |
| 第三節  | 未來趨勢                 | 246 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第十三章 盤點作業         | 251 |
| 第一節 盤點的意義         | 252 |
| 第二節 倉庫盤點          | 253 |
| 第三節 各餐飲點Outlet之盤點 | 260 |
| 第十四章 市場行銷活動計劃預算   | 265 |
| 第一節 餐飲活動設計學苑      | 266 |
| 第二節 各餐廳主管的創意      | 267 |
| 第三節 行銷預算編列的原則     | 271 |
| 第四節 飲務部行銷計畫       | 271 |
| 第十五章 餐飲成本分析報告     | 279 |
| 第一節 週報表的編製        | 280 |
| 第二節 結帳作業流程        | 287 |
| 第三節 餐飲成本分析報告書的編製  | 289 |
| 第四節 有價值的會計報表      | 305 |
| 第十六章 成本異常之檢討與趨勢分析 | 315 |
| 第一節 成本異常的原因       | 316 |
| 第二節 檢討與改進         | 320 |
| 第三節 趨勢分析報表        | 323 |
| 名詞解釋彙編 (Glossary) | 329 |
| 參考文獻              | 342 |

## 第一章

# 緒論

## 第一節 餐飲部門的重要夥伴

### 一、餐飲成本控制的意義與功能

餐飲成本控制部門（單位）之設置，在於定義、處理、支援與分析餐飲部門各營業據點（Outlet）之成本及其營收。並從整體之餐飲部門活動中，依照成本控制管理流程，密切參與並協助餐飲活動之進行，紀錄與分析各種相關報表之完成。本書所有論述僅針對餐飲部門，並將「成本」聚焦在「食品成本」與「飲料成本」上，其餘各項費用包含人事故本，皆以「費用」稱之，以示區隔。

一般而言，國際大飯店的組織編制區分為兩大營運部門，一為餐飲部門，一為客房部門。除此之外當然還有許多支援性部門，例如人力資源部門、財務會計部門、工程部門、資訊、業務行銷、採購、安全、公關、美工、總機……等。支援性部門的人力編制較少，從二人到數十人不等，但是餐飲與客房這兩大營運部門，人力編制卻是百人以上到數百人不等。

國際大飯店的營收，一般也分二大區塊，一為客房收入，一為餐飲收入。全世界大飯店的營收，多數為客房的收入大於餐飲收入，而在台灣的飯店業中，卻有許多是餐飲的收入大於客房的收入。大型飯店的餐飲部門，會設有各式各樣的餐廳與酒吧，例如：中餐廳、咖啡廳、日式料理、法式餐廳或異國料理餐廳……等。另外，飯店大都設有宴會部門，其大型宴會廳，可容納三四百人到一千人以上不等。其中，宴會廳的營收可佔整體餐飲部門營收的40~80%，甚至更多（許順旺，2005）。其主要原因在於國人無論公私活動，多藉由宴會廳以餐會方式舉行，因此造就宴會廳大量的營收。除此之外，由於餐飲服務是屬於勞力密集的行業，各餐廳、酒吧與據點內外場及餐務部門，都有許多人力編制，因此，餐飲部是飯店內員工人數最多的部門。

「餐飲成本控制」單位雖屬於會計部門的編制，但是完全為餐飲部門工作，就如同餐廳出納一樣，由於成本控制與出納這二個單位的人力薪資，是歸屬在餐飲部門，因此，他們可以稱之為餐飲部門重要的夥伴。其工作內容從採購、驗收、倉庫、生產及銷售服務全程參與，每一個環節都有成本控制室的身影。國際大飯店的會計部門組織設計上，其單位名稱多半使用「成本控制」室，也有少數使用「成本分析」室，但是不管名稱有何不同，其功能都是一樣的。

## 二、成本控制的重要性

一家餐廳呈現虧損是許多原因造成的，餐飲成本控制的良窳，它不只關係著餐飲部門的利潤，更影響到整體餐飲服務的品質，甚至是營運的成敗。成本控制的重要性在於營運的淨損益，經驗值顯示，要賺到1萬元的利潤，需要做到約7至8萬元的營收，而在成本控制方面，只要省下1萬元，就是增加1萬元的利潤。

餐飲成本控制的環節多，從餐飲採購、驗收、直接進貨，倉庫領發貨、生產、銷售服務……等，都是可能出現人為疏失甚或弊端的地方。因此，如何設計一個理想的成本控制制度，選用具有優良品格的員工，依照制度管理的方式，實際的運作之後，相信將有很好的結果。

或許有人會問：誰應該對餐飲成本負責？是採購部門？是餐廳經理？是餐飲部協理？還是成本控制室主管？應該是所有參與餐飲活動的員工吧！但是，各廚房的主廚應該對食物成本負大部分的責任，飲務部主管也要對飲料成本負最大的責任，因為他們都是當然責任者。原因在於主廚從菜單的規劃設計，到標準配方表的建立，成本控制室協助計算出每一道商品的成本，之後售價的制定，開始營業後的進貨、領貨、加工烹調與出餐……，這都在主廚的指揮調度下完成，所以他必須承擔最大的責任。飲務部主管亦責無旁貸。

餐飲部門所創造出龐大的營收，如何切割分配與定義？成本如何計算？而餐飲成本又是佔所有開銷中最大的區塊，一般佔比約為總收入的30~35%。這牽涉到部門單位之績效與利潤，以及未來年終獎金與紅利之分配。且目前會計制度多以部門/單位利潤中心制度為依歸，而管理單位、後勤支援單位在龐大的餐飲組織活動中，也扮演著關鍵的角色。因此，健全的成本分析自有其重要性。

整體而言，成本控制是一種事前規劃控制、執行過程控制與事後稽核報告的成本管理系統，也是一個精密的管理制度。透過此制度來降低成本，提升品質，從而提高競爭力與獲利，乃是成本控制的意義與精髓。

茲列出成本控制的重要性如下：

1. 成本控制是涵蓋事前規劃、執行過程與事後稽核報告的全程制度。
2. 定義每一個餐飲活動環節與其功能。
3. 利用規格表單作為管理工具。
4. 積極參與餐飲活動的協助者。
5. 系統化、制度化與標準化的稽核者。
6. 及時發現問題並適時修正者。
7. 提供有價值的成本分析報表。

### 三、組織編制

由餐飲部組織圖（圖1-1）可以看出，餐飲部門內設有許多單位，每單位內又有許多小單位，人員編制衆多，餐飲活動頻繁，部門間來往密切。餐飲部辦公室內可能有餐飲部協理、副協理、餐廳長、秘書、助理等，一般而言，餐飲部副協理是輔佐餐飲部協理，協調管理餐飲部門的營運與人員。許多飯店可能會有二名餐飲部副協理，其中

一名負責餐廳外場的管理，扮演餐廳長的角色，另一名則是將重點放在廚房內場、餐務部、飲務部、客房餐飲服務部及員工餐廳……等。當然，員工餐廳一般是屬於人力資源部門管理，但人員及整體運作，又與餐飲部門息息相關：例如點心房早餐剩餘的麵包糕點、中西廚大型餐會的多餘餐食，可以送給員工餐廳使用，或者人力上的調派支援等，所以餐飲部有時也需參與協助管理。



圖1-1 台北JJ國際大飯店餐飲部組織圖

其餘如：（圖1-2）飲務部組織圖、（圖1-3）餐務部組織圖、（圖1-4）外場服務部門組織圖、（圖1-5）內場廚房組織圖及（圖1-6）宴會部門組織圖等，每個單位因應業務上的需求，各有許多人員編制，這些單位組織與功能將在後面的章節中予以詳述。

若要了解餐飲部門的活動，需從餐飲部門的組織編制著手，茲以「JJ國際大飯店」為藍圖，虛擬了一個擁有七個餐廳、三個酒吧及一個大型宴會廳的餐飲部組織圖說明如下：



圖1-2 飲務部組織圖

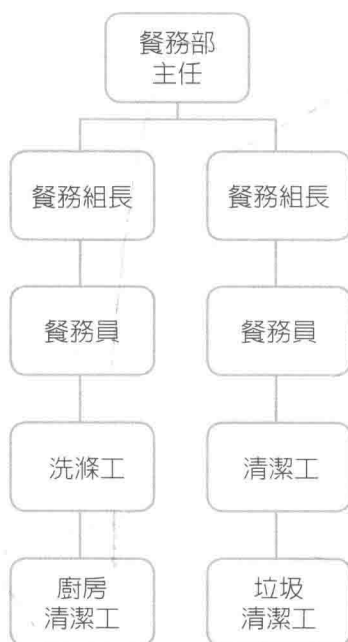


圖1-3 餐務部組織圖