

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

餐饮企业

宁小军◎主编

成本控制与精细化管理



餐饮食材采购成本控制
食材储存
领用成本控制
餐饮食品生产中成本控制
餐饮食品生产后成本控制
餐饮酒水成本控制
宴会成本控制
其他成本费用控制
餐厅设备与能源管理
餐饮成本核算



化学工业出版社

Cost Control & Lean Management
企业成本控制与精细化管理系列

餐饮企业

成本控制与精细化管理

宁小军◎主编



化学工业出版社

·北京·

《餐饮企业成本控制与精细化管理》一书主要包括餐饮食材采购成本控制,食材储存、领用成本控制,餐饮食品生产加工环节成本控制,餐饮食品生产后环节成本控制,餐饮酒水成本控制,宴会成本控制,其他成本费用控制,餐厅设备与能源管理,餐饮成本核算等方面内容。

本书可供重视餐饮企业成本控制,并且在企业中进行精细化管理的企业经营管理者阅读使用。书中包含大量图表,简单明了,使用者可即学即用。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业成本控制与精细化管理/宁小军主编. —北京:
化学工业出版社, 2015.2

(企业成本控制与精细化管理系列)

ISBN 978-7-122-22448-4

I. ①餐… II. ①宁… III. ①饮食业-成本管理②饮食业-经营管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第285607号

责任编辑:陈 蕾 刘 丹
责任校对:边 涛

装帧设计:史利平

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 装:化学工业出版社印刷厂

710mm×1000mm 1/16 印张19 $\frac{1}{4}$ 字数388千字 2015年2月北京第1版第1次印刷

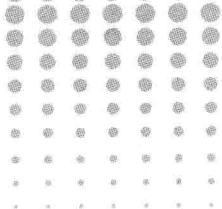
购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

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:58.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

利润是每一个企业的永恒目标，利润与成本的关系就是收入一定的情况下，成本越低，利润越大。而成本管理的目标是保证成本的支出获得最有效的收益——提升价值。成本控制不等于省钱，花得多会浪费，花得少也会有浪费，花多花少不是重点，花的有效才是关键，才能避免价值不平和造成的浪费。

对于企业而言，暴利的年代一去不复返，人工成本、原料成本年年攀升，企业赢利的空间似乎越来越小，而每年却仍在不断地有新的企业成立，企业间的竞争也就越演越烈，企业的竞争力在哪里？在成本管理方面！对于许多企业而言，能否继续生存取决于他们运用复杂的成本管理系统的能力，而这种成本管理系统，能产生内在动力来促使企业成本下降。

然而，光有成本管理系统，若没有实施精细化管理，这也是空中楼阁，只会是昙花一现，不能给企业带来真正的竞争力。可以说，成本控制首先是公司各部门、各单位必须做到“生产精耕细作，管理精雕细刻，技术精益求精，成本精打细算，队伍精诚团结”，在此基础上，成本控制才能够得到全面落实。

当然，有许多企业已经开始重视成本控制，并且在企业中进行精细化管理的推广，不过收效甚微，有的最后甚至放弃了。基于此，我们的管理团队萌发了这一个想法，就是将团队在给企业辅导的过程中关于成本控制和精细化管理的经验总结出来，编辑成书，期待能帮助到处在困境或迷惑中的企业管理者们。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书涵盖六个行业：中小企业（制造业）、房地产企业、物业公司、星级酒店、餐饮企业、连锁超市。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书就是基于成本控制与精细化管理的思想，引进、吸收国外的先进经营管理方式、方针及经验，结合国内企业经济转型期产生的优秀管理方法归纳、总结、汇编而成。书中文字浅显，语言简练，条理清晰，深入浅

出，将复杂的管理理论用平实的语言与实际操作结合起来，读来非常轻松，用时非常方便。

“企业成本控制与精细化管理系列”丛书采取模块化设置，首先导入精益管理的思想，打破其神秘性，把复杂的问题简单化，然后从问题的实质入手进行解析，最后采用分块解读，文中通过精细化管理制度、表格等实操工具范本对问题进行有益的补充和说明，是一套不可多得的成本控制与精细化管理读物。

本书由宁小军主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有匡仲潇、曹艳铭、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、薛永刚、段青民、况平、刘珍，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。在此对他们一并表示感谢。由于作者水平所限，不足之处敬请读者指正。

编 者



目录

CONTENTS

第一章 餐饮食材采购成本控制	1
第一节 货源选择与成本控制	2
一、不同类食材的货源选择	2
二、货源品质及成本控制	2
第二节 制订食品原料采购规格标准	4
一、食品原料采购规格标准制订要求	4
二、食品原料采购规格标准制订时的注意事项	4
三、常见的食品原料选购标准	4
四、采购规格标准的管理	8
第三节 订货作业控制	8
一、订货的目标	8
二、订货对象	8
三、订货数量的考虑因素	9
四、订货的方法	10
五、异常情况的调整	12
第四节 对采购进行稽查	13
一、原始凭证稽查	13
二、采购费用稽查	13
三、原料途中损耗稽查	13
四、购进原料入库、入账数量稽查	14
五、估价入账原料稽查	14
第五节 食材采购精细化管理工具	14
一、连锁餐饮企业采购管理办法	14
二、供应商选择管理制度	24

三、采购申请表	26
四、采购计划	27
五、采购订货单	27
六、采购定量卡	27
七、食品原料采购规格书	28
八、食品原料进货申购单	28
九、市场订货单	28
十、订购单	29
十一、询价单	29
十二、报价分析表	30
十三、供应厂商资料表	30
十四、供应商评估表	31
十五、供应商考核表	31

第 2 章 食材储存、领用成本控制 33

第一节 食材验收管理	34
一、验收场所和设备的要求	34
二、验收人员的要求	34
三、验收品管的基本要求	34
四、各类食材验收要领	34
五、收货过程中运用的表单	45
六、验收的程序	46
七、验收时常见的问题	47
八、坏品及退货处理	48
第二节 食材储存管理要点	48
一、储存管理的目标	48
二、餐饮食品原料仓库要求	49
三、储存与仓管的原则	51
四、储存工作的全过程管理	52
五、食物原料储存的方法	54
六、各类食材储存标准	58
第三节 食材发货管理与盘点管理要点	61
一、库房发货管理	61

二、库房盘点	62
三、库外存货盘点	64
第四节 食材储存与领用精细化管理工具	65
一、物资验收管理办法	65
二、仓库管理制度	67
三、物资仓储、收发管理程序	70
四、到货检验通知单	72
五、收货单	72
六、鲜货类食品原料双联标签	72
七、食品原料验收单	73
八、抽检报告单	73
九、食品原料验收进货日报表	74
十、进货日报表	74
十一、物品耗损报告表	74
十二、退货通知单	75
十三、原料领用单	75
十四、货品盘存明细表	76
十五、永续盘存卡	76

第三章 餐饮食品生产加工环节成本控制 77

第一节 粗加工环节成本控制	78
一、粗加工环节对成本的影响	78
二、保证粗加工的出成率	79
三、做好收台减少浪费	83
第二节 细加工环节成本控制	84
一、细加工的切割规格	84
二、原料出成率控制	86
第三节 配份环节成本控制	86
一、配菜环节是成本控制的重点	87
二、实行配份的标准化控制	87
三、强化配份厨师的责任心	89
四、加强操作过程监督	90

第四节 烹调环节成本控制	90
一、统一制汁节省成本	90
二、掌握过油技巧	93
三、加强对厨师的监控	94
第五节 利用标准菜谱控制成本	94
一、标准菜谱的作用	94
二、标准菜谱设计内容	95
三、编制标准菜谱程序	96
四、标准菜谱制作要求	97
第六节 通过菜品创新降低成本	98
一、菜品创新的“四性”标准	98
二、菜品创新的“四化”标准	99
三、菜品开发与创新的基本原则	99
相关链接：开发创造菜品卖点，提高利润	100
四、菜品开发与创新的开发步骤	101
五、建立创新机制模式	103
第七节 餐饮食品生产精细化管理工具	103
一、蔬菜加工程序与标准	103
二、生墩头加工程序与标准	106
三、熟食间加工程序与标准	109
四、炒菜间加工程序与标准	111
五、面食间加工程序与标准	115
六、裱花间加工程序与标准	115
七、菜品规范管理表	117
八、标准菜谱与成本卡	117
九、原料加工规格表	118
十、冷菜配份规格表	118
十一、点心制作规格表	118
十二、水果拼盘制作规格表	118
十三、食品原料规格表	119
十四、食品原料加工试验单	119
十五、不合格菜品处理记录表	119
十六、厨房菜品退菜管理表	120
十七、退菜登记、分析表	120

十八、厨房领料单	120
十九、定人定菜定岗表	121
二十、菜品档案表	121
二十一、厨师综合业务考核评分表	121
二十二、初加工厨师业务操作考核评分表	122
二十三、切配厨师业务操作考核评分表	122
二十四、炉灶厨师业务操作考核评分表	122
二十五、冷菜厨师业务操作考核评分表	123
二十六、面点厨师业务操作考核评分表	123

第四章 餐饮食品生产后环节成本控制 124

第一节 销售成本控制 125

- 一、突出经营特色，减少成本支出 125
- 二、从销售角度调整成本控制 125
 - 相关链接：针对不同客人推销菜品 125
- 三、增加顾客人数 128
- 四、增大销售及顾客购买力 128
 - 相关链接：赞美性销售与建议性销售 130

第二节 服务过程成本控制 131

- 一、服务不当引起成本增加的表现 131
- 二、准确填写菜单 131
 - 相关链接：点菜前须做好准备 132
- 三、防止偷吃菜品 133
- 四、避免打翻菜 134
 - 相关链接：中餐菜肴摆放要求 134
- 五、尽量减少传菜差错 136
 - 相关链接：传菜员效率和服务态度要求 138

第三节 结账环节成本控制 138

- 一、尽量避免出现跑账 138
- 二、结账时确认客人房间号 139
- 三、实行单据控制以控制现金收入 139
- 四、有效监管收银作业 142

第四节 餐饮食品生产后环节精细化管理工具 143

一、餐饮企业销售管理考核方案	143
二、结账单管理制度	145
三、餐厅退菜、赠菜、菜品增加与价格变动操作规定	146
四、签账单	147
五、顾客签账单	147
六、餐厅每日发票使用情况统计表	148
七、套餐统计表	148
八、加菜单	148
九、退菜换菜单	149
十、退菜单汇总表	149
十一、收银员交接班本	149

第 五 章 餐饮酒水成本控制 150

第一节 酒单的设计 151

一、酒单的种类	151
二、酒单的制订依据	152
三、酒单制作内容	153
四、酒单定价	153
五、酒单的制作技巧	155
六、酒单设计的要求	156

第二节 酒水采购控制 157

一、酒水原料采购品种	157
二、原料采购数量	158
三、酒水采购质量标准	158
四、酒类采购的程序	159
相关链接：酒类采购的货源	160
五、酒类采购作业的注意事项	161
六、酒水采购活动的控制	161

第三节 酒水验收控制 161

一、酒水验收的内容	162
二、填写验收单	162
三、酒水退货处理	163

四、酒水入库登记	163
第四节 酒水储存管理	163
一、酒类储存场所	163
二、不同酒水保管与储藏	164
三、酒窖记录	165
四、酒水库存量标准化	166
五、酒类的盘点	166
六、做好酒窖安全工作	167
第五节 酒水领发控制	168
一、吧台存货标准	168
二、宴会酒水单独领料	168
三、实行酒瓶标记制度	168
第六节 酒水标准化控制	168
一、瓶装、罐装酒水	168
二、调制饮料	169
三、采用标准用量、用具	170
相关链接：餐厅常用载杯	170
第七节 餐饮酒水精细化管理工具	172
一、餐饮业酒水采购协议书	172
二、酒水仓库（酒吧二级库）管理制度	173
三、酒店餐饮部吧台酒水管理规定	175
四、吧台存货管理办法	176
五、酒水验收日报表	177
六、酒水验收汇总表	177
七、存料卡	177
八、永续盘存表	178
九、一般领料单	178
十、宴会酒水领料单	178
十一、瓶酒销售记录单	179
十二、酒水订单	179
十三、酒水标准成本记录表	179
十四、饮料价目表	179
十五、整瓶酒水销售日报表	180
十六、调制饮料标准	180

十七、标准酒谱	180
---------------	-----

第 六 章 宴会成本控制

181

第一节 宴会成本概述

182

- 一、宴会成本的定义
- 二、宴会成本控制的内涵
- 三、宴会成本控制的重要性
- 四、宴会成本控制系统

第二节 宴会成本控制的要领

183

- 一、制订宴会菜单计划
- 二、加强原材料的采购控制
- 三、严格控制采购原料物质的库存量
- 四、做好发货管理工作
- 五、加强对菜品生产环节的管理
- 六、合理制订宴会菜单的成本率和毛利率
- 七、定期进行科学而准确的成本分析
- 八、全员管理全面考核，培养全员节能意识
- 九、加强宴会业务流程控制

第三节 宴席成本控制精细化管理工具

188

- 一、宴席预订工作程序规范
- 二、宴席前准备工作规范
- 三、宴席服务工作规范
- 四、宴席业务督导工作规范
- 五、宴席结束工作办法
- 六、一般性小型宴席预订单
- 七、大型、中型宴席预订单
- 八、宴席定单一（工作人员用）
- 九、宴席定单二（工作人员用）
- 十、宴席预订周汇总表
- 十一、宴席订单记录表
- 十二、宴席变更通知单
- 十三、宴会部容量使用表
- 十四、宴席厅租金价目一览表

十五、饮料价目一览表	202
十六、宴会部电器器材租借价目一览表	202
十七、宴席服务工作安排表	203
十八、宴席服务人员清洁卫生安排表	203

第 七 章 其他成本费用控制 204

第一节 人工成本控制 205

一、确定员工工资	205
相关链接：发放工资，是一门学问	205
二、制订员工奖金	206
三、员工福利	206
四、员工招聘费用控制	207
相关链接：招聘环节把关，降低员工流失率	207
五、人工成本控制方法	208
相关链接：怎样合理安排餐厅动线	208
相关链接：培训费用由谁承担	211

第二节 经常性支出费用控制 212

一、有效控制租金	212
二、合理设置广告费用	216
三、刷卡手续费	216
四、折旧费	216
五、有效控制停车费	217
相关链接：停车场常见问题及其处理	217
六、减少修缮费	219

第三节 餐具损耗率控制 219

一、明确不同部门餐具管理的职责	219
二、餐具破损的防范	221
三、防范餐具流失	221
四、妥善处理客人损坏餐具	223
五、员工餐具管理	223
六、做好餐具损耗及盘点记录	224

第四节 低值易耗品控制 224

一、一次性使用产品的控制	224
--------------------	-----

二、可重复使用产品的控制	224
三、办公用品的控制	224
第五节 外包业务费用控制	225
一、员工招聘外包	225
二、餐具清洁外包	226
第六节 餐饮支出费用精细化管理工具	227
一、餐饮企业奖金制度	227
二、餐具管理制度	230
三、餐厅低值易耗品管理办法	231
四、员工排班表	233
五、调休单	234
六、调班单	234
七、贵重办公用品申请表	234
八、物品交接登记表	235
九、日常用品领用表	235
十、办公用品领用情况登记表	235
十一、餐具、酒具、清洁用品费用统计表	236
十二、餐具盘存表	236
十三、餐具统计表	236
十四、餐具签领单	237
十五、餐具库存目录统计表	237

第 八 章 餐厅设备与能源管理 **238**

第一节 餐厅设施设备管理	239
一、基础设施的建立与管理	239
二、设备保养以确保设备良好	244
三、设备的管理	245
第二节 能源费用控制	246
一、能源管理的益处	246
二、加强能源调查	247
三、开展能源盘存	247
四、能源控制	249

第三节 设备与能源成本控制精细化管理工具	252
一、设备设施维修保养管理规定	252
二、某酒店餐饮部节能降耗实施方案	254
三、某餐厅节能实施方案	258
四、餐厅节能降耗细则	261
五、维修保养月历	262
六、餐厅购买设备申请单	262
七、餐厅维修设备申请单	262
八、设备购置审批表	263
九、零部件采购表	263
十、设备一览表	263
十一、工程部设备巡回检查记录表	264
十二、设备委外维修申请单	267
十三、设备维修记录	267
十四、设备调拨单	268
十五、固定资产报废、报损单	268
十六、能源使用情况表	269
十七、能源使用情况评估表	270
十八、_____店设备开机时间表	270

第九章 餐饮成本核算

第一节 餐饮成本核算意义和作用	272
一、餐饮业的经营特点	272
二、餐饮成本核算概念和特点	272
三、餐饮成本核算特点	272
四、餐饮成本核算的作用	273
五、成本核算工作要求	273
第二节 餐饮成本分类	274
一、按成本可控程度划分	274
二、按成本性质划分	274
三、按成本与产品形成关系划分	275
四、按成本和决策关系划分	275

第三节 成本核算基础工作及方法	276
一、成本核算基本事项	276
二、成本核算方法分类	277
三、餐饮产品成本核算步骤	278
第四节 餐饮原料成本核算	279
一、原料成本组成要素	279
二、原料相关知识	279
三、影响净料率的因素	280
四、净料成本的计算公式	281
五、一料一档成本核算	281
六、一料多档成本核算	282
七、半成品成本核算	283
八、调味成本核算	284
第五节 餐饮产品成本核算	284
一、餐饮产品成本核算方法	284
二、宴席成本核算	285
三、餐饮成本常用报表	286
四、成本系数法成本核算	286
第六节 餐饮产品价格核算	287
一、餐饮产品价格构成	287
二、毛利率法	288
第七节 餐饮成本核算精细化管理工具	290
一、餐饮成品生产记录	290
二、餐饮成品成本日报表	290
三、食品原材料损耗记录表	291
四、退回菜点记录表	291
参考文献	292