



Food and Beverage Cost Control




餐飲成本控制



林漢明 總校閱

李蓓芬、吳柏萱、曾瓊慧、陳國勝、鄧旭茹
吳蕙君、陳秀芬、許育嘉、林漢明 合 著



餐飲成本控制



林漢明 總校閱

李蓓芬、吳柏萱、曾瓊慧、陳國勝、鄧旭茹
吳蕙君、陳秀芬、許育嘉、林漢明 合 著

餐飲成本控制

Food and Beverage Cost Control

發行所/Publishing House：華格那企業有限公司/Wagner Co. Ltd

總校閱/Author-In-Chief：林漢明/Lin, Han-Ming

作者/Author：李蓓芬/Lee, Bey-Fen、吳柏萱/Wu, Po-Hsuan、曾瓊慧/Tseng, Chiung-Hui
陳國勝/Chen, Guo-Sheng、鄧旭茹/Teng, Hsu-Ju、吳蕙君/Wu, Hui-Chun
陳秀芬/Chen, Hsiu-Fen、許育嘉/Hsu, Yu-Chia、林漢明/Lin, Han-Ming

董事長/President：南山先生/Mr. Nanshan

發行人兼社長/Publisher & Managing Director：蔡小平/Tsai, Hsiao-Ping

推廣部經理/Marketing Manager：吳為鈺/Wu, Wei-Yuh、周東賢/Chou, Don-Hsien
蔡健發/Tsai, Chien-Fa

主任/Marketing Supervisor：詹庚午/Chan, Keng-Wu、林家慶/Lin, Chia-Chin
朱正浩/Chu, Cheng-Hao、湯胤融/Tang, Yin-Jung

管理部副理/Administration Vice-Manager：黃秋朝/Huang, Chiu-Chao

副總編輯/Deputy Managing Editor：張雯雯/Chang, Wen-Wen

執行編輯/Executive Editor：陳凱昕/Chen, Kai-Hsin

企劃組長/Planning Director：賴煒婷/Lai, Wei-Ting

執行企劃/Executive Planner：劉曉玲/Liu, Hsiao-Ling

電腦排版/Typesetting：蘇綉雯/Su, Shiu-Wen

封面設計/Cover Designer：蔡佳容/Tsai, Chia-Jung

電腦顧問/Computer Consultant：大葉大學資管系副教授 吳為聖/Wu, Wei-Shen

地址/Add：40360 台中市西區公益路 130 號 7 樓

/7F, No. 130, Gongyi Rd., West Dist., Taichung City 40360, Taiwan (R.O.C.)

電話/Tel：886-4-23265530

傳真/Fax：886-4-23268797

網址/Website：http://www.wagners.com.tw

電子信箱/E-mail：wagners@ms28.hinet.net

郵政劃撥帳號/Account Number：22183873

戶名/Account Name：華格那企業有限公司

出版日期/Publishing Date：2014 年 9 月初版

定價/Price：NT380 元

登記字號/Registration Number：局版臺省業字第 928 號

國家圖書館出版品預行編目資料

餐飲成本控制 / 李蓓芬等合著. --初版-- 臺中市：
華格那企業, 2014. 09

面：公分

ISBN 978-986-5929-19-0(平裝)

1. 餐飲管理 2. 成本控制

483.8

101013369





華格那 出版

華文出品 · 格物窮理 · 那必不凡

What we are believing, what we are doing.



華格那 出版

總校閱序

Preface

隨著國內餐飲業的迅速發展，餐飲市場競爭日趨激烈，加上餐飲消費者對餐飲業需求品質的逐步提高，餐飲的生存面臨挑戰。想要在如此激烈地競爭中獲得生存，並能尋求發展機會，除了在經營創新、行銷等方式上下工夫外，更重要的在於把餐飲成本、生產成本及其他各項成本降低到一個最理想水準，以低價來贏得客人，進而提高企業的經濟效益、增加企業的競爭能力，而餐飲成本的途徑，其主要功能表現在以下兩個方面：(1)餐飲生產成本控制是增加利潤的重要手段，在餐飲銷售固定時，餐飲成本高低對企業的利潤能夠產生直接影響，也就是在營業額一定的前提下，餐飲成本愈低，企業的利潤就愈高，而創造的純利益就愈大；(2)餐飲業主累積了豐富的利潤就會增加企業在市場競爭中對風險控制的能力，如王品、鼎泰豐等，如果在餐飲生產中又沒有很好的控制成本，就會使獲利降低，處於收支失衡狀態，只能維持現況，失法發展的可能性，一旦餐飲市場出現波動，如價格大戰或禽流感等情況，就會使餐飲業暴露出脆弱的本質，甚至導致企業倒閉。

本書是一本有關餐飲成本控制的基礎教科書，提供有志於從事餐飲領域工作的學生，使其能具備基本的技能與知識。除了提供學校餐飲成本課程外，在多元環境中，亦適合餐飲業從業人員使用，為餐飲成本原理、控制流程、餐飲產品的定價及定價策略，提供參考和複習內容，以產出更具價值性啟發與引導。

最後，仍期望本書的出版能提供學生、業界在職者，在餐飲成本上的一些啟示。由於本書付梓倉促疏漏之處在所難免，尚祈各方不吝指正。

許世明

謹誌

作者簡介

About the Authors

李蓓芬

美國南達科塔大學教育管理博士
國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士
曾任環華實業股份有限公司總經理執行秘書
現任中華醫事科技大學餐旅管理系副教授

吳柏萱

Manuel.L.Quezon University 企管研究所博士
曾任大同技術學院企業管理系主任
大同技術學院餐飲管理系主任
現任大同技術學院烘焙管理系主任

曾瓊慧

中國文化大學家政研究所食品營養組碩士
中山醫學院營養系學士
曾任中華醫事技術專科學校食品營養科專任講師
德育護理專科學校食品衛生科兼任講師
岱逸營養諮詢中心營養師
現任經國管理暨健康學院餐旅管理系專任講師

陳國勝

南華大學旅遊事業管理研究所碩士
瑞士 Montreux H.I.M.旅館餐飲管理學院畢業
曾任台北亞都飯店
台北來來飯店
墾丁凱撒大飯店
台北福華大飯店
現任大仁科技大學餐旅管理系專技助理教授

鄧旭茹

中國文化大學國際企業學博士
曾任文化大學企業管理學系兼任助理教授
現任中山醫學大學健康飲食暨產業管理學系專任助理教授

吳蕙君

國立台灣海洋大學食品科學系博士
曾任經國管理暨健康學院,東方設計學院兼任講師
現任嘉南藥理大學餐旅管理系助理教授

作者簡介

About the Authors

陳秀芬

美國亞哥斯大學行銷博士

美國強森威爾斯餐旅研究所碩士

曾任大仁科技大學餐旅管理學系專任助理教授

現任義守大學餐旅管理學系助理教授

許育嘉

國立交通大學資訊管理研究所博士

國立交通大學資訊管理研究所碩士

曾任財團法人資訊工業策進會經理

馬偕醫護管理專科學校餐飲管理科講師

嘉南藥理科技大學資訊管理系助理教授

現任國立臺灣體育運動大學運動資訊與傳播學系助理教授兼

電子計算機中心學習科技組組長

林漢明

美國奧克拉荷馬大學博士候選人

美國阿拉巴馬大學公共衛生碩士

曾任交通部觀光局 旅館諮詢委員

交通部觀光局旅館高階經理人班講師

勞委會職訓局觀光產業人才培訓振興計劃委員

勞委會職訓局觀光產業人才培訓審查委員

勞委會職訓局企業教育訓練審查委員

職訓局企業訓練聯絡網 TTQS 評核委員

職訓局企業訓練聯絡網個別型訓練審查委員

美國飯店業協會(AH & LA)旅館培訓師(CHT)講師

美國飯店業協會(AH & LA)旅館管理師(CHA)講師

天下大飯店總經理

現任大仁科技大學餐旅管理系副教授級專業技術人員

目錄

Contents

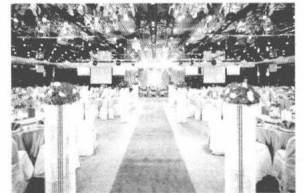
第一章 餐飲成本要素／李蓓芬

- 第一節 餐飲成本的基本內容 1-3
- 第二節 餐飲材料成本 1-10
- 第三節 餐飲人力成本 1-12
- 第四節 餐飲製造費用 1-15



第二章 餐飲成本與利潤之關係／吳柏萱

- 第一節 餐飲營業循環（報表分析） 2-3
- 第二節 餐飲收支分析 2-6
- 第三節 餐飲成本之控管 2-12
- 第四節 成本—銷售量—利潤法 2-14



第三章 成本標準化／曾瓊慧

- 第一節 成本控制之目的與原則 3-3
- 第二節 餐飲供應作業成本控制 3-29
- 第三節 人力成本控制 3-42
- 第四節 菜單工程 3-44
- 第五節 成本控制不當的原因分析 3-49



第四章 菜單設計／陳國勝

- 第一節 菜單設計與成本控制之關聯 4-3
- 第二節 菜單的分類 4-5
- 第三節 菜單設計前之市場分析 4-15
- 第四節 菜單設計之程序 4-17



目錄

Contents

第五章 餐飲定價方式／鄧旭茹

- 第一節 定價之重要 5-3
- 第二節 四大主要定價導向以及常見之定價方式 5-5
- 第三節 餐飲定價之應用 5-12



第六章 餐飲採購與成本控制／吳蕙君

- 第一節 食材採購方式 6-4
- 第二節 食材採購規格與訂貨 6-7
- 第三節 訂貨數量控管 6-12
- 第四節 食物採購成本控制 6-20
- 第五節 食材驗收成本控制 6-23



第七章 食物控管成本控制／陳秀芬

- 第一節 食物庫存管理的意義與功能 7-3
- 第二節 食物庫存管理的目的與方法 7-5
- 第三節 食物盤點與存貨週轉 7-13
- 第四節 食物發貨成本控制 7-18



第八章 餐飲資訊系統／許育嘉

- 第一節 餐飲資訊系統簡介 8-3
- 第二節 食譜成本分析之應用 8-8
- 第三節 食物採購與庫存控制之應用 8-11



第九章 營收控制／林漢明

- 第一節 餐飲收入的控制 9-3
- 第二節 確定飲料經營的標準收入 9-17
- 第三節 防止收入被盜 9-21

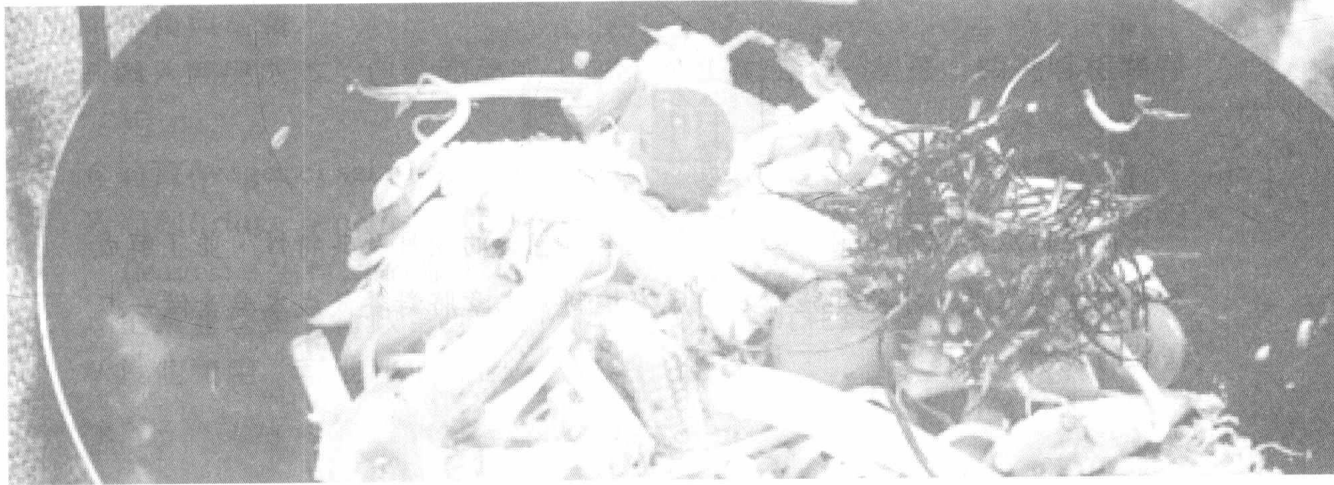


第一章

餐飲成本要素

Elements of Food & Beverage Costs

- 第一節 餐飲成本的基本內容
- 第二節 餐飲材料成本
- 第三節 餐飲人力成本
- 第四節 餐飲生產費用



李蓓芬 編著

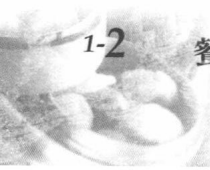
學習目標

閱讀完本章後，可使讀者了解：

1. 成本計算的三大要素。
2. 如何區分及計算固定成本及變動成本。
3. 餐飲材料成本的計算方式。
4. 餐飲人力的成本組合、控制技巧及人力成本評估方式。
5. 餐飲生產費用的組成內容。
6. 如何計算餐飲成本。

前 言

在進行成本控制之前，必須了解成本所包含的項目及其特性，並了解成本可控制的程度，才能實施有效的成本控制。本章將對餐飲成本要素做一概括性的說明。



餐飲成本的基本內容

Elements of Food and Beverage Costs

成本(cost)係指使商品或服務達到可供使用狀態前，一切合理且必要之支出。成本計算的主要目的為將製造商品或提供服務所使用的成本，以直接追蹤或合理分攤的方式歸屬至成本標的，而成本標示的是成本歸屬的終點，也是企業或部門的商品，如菜餚、飲料、點心等。

依據餐飲業的種類、提供的菜餚及服務方式之不同，餐飲成本佔總營業收入之比例亦有所差異。一般而言，餐飲成本佔總營業收入的比例約在30~70%之間，而組成餐飲成本的主要項目包含：

- 1.原料與材料：食材、原料、飲料調材。
- 2.物料用品：調味料、香料。
- 3.燃料：瓦斯、碳火。
- 4.水費與電費。
- 5.購入商品成本：包含商品或半成品的進貨成本、運費、關稅等相關費用。
- 6.薪資(wages or salaries)：基本薪資、加班薪資、獎金、津貼等。
- 7.福利(fringe benefits)：員工福利、保險、退休金、制服費、員工休假(leaves)、生育津貼等。
- 8.企業管理費：行政管理費的分攤、折舊、折耗費用、維修費用。
- 9.其他費用：其他雜項支出。

成本的分類

成本可根據生產要素、成本的習性、成本的直接歸屬與否、成本項目的性質、管理階層的控制程度及決策分析程序加以分類，茲分別敘述說明如下。

依生產要素分類

成本依生產要素分類可分為直接材料(direct material)、直接人工(direct labor)與生產費用(manufacturing overhead)，茲分述如下：

直接材料

會成為最終商品主體或主要材料的生產原料即為直接材料，如牛肉與麵條即為牛肉麵的直接材料。一般而言，直接材料成本約佔總成本的25~50%，佔餐飲成本的比率相當高。

直接人工

直接人工為直接從事商品生產或服務的第一線員工之薪資，如餐飲業服務生或廚房助理的薪資。餐飲業屬於勞力密集的服務業，一般而言，直接人工約佔總生產成本的20~30%，因此，也是餐飲成本的重要支出。

生產費用

生產費用或稱為其他製造成本，是指不屬於直接材料或直接人工之成本，但其與生產商品相關。生產費用可分為下列三項：

1. 間接材料：有些材料雖然可以直接歸屬於最終商品或服務，但因為其金額甚微，與直接材料一起計算時可能被忽略，如調味料之鹽、糖、醋等；或是生產所需的物料，如瓦斯、洗潔劑等。
2. 間接人工：沒有直接從事商品生產或直接服務顧客的員工之薪資，如餐飲業經理、餐飲業清潔人員及員工福利等。
3. 其他生產費用：為生產所需，但為間接材料及間接人工之外的成本，如店面租金、保險、設備折舊及維修費用等。



▲調味料等間接材料容易被忽略計算

案例 1-1

請將下列成本依生產要素加以分類：

1. 調製雞尾酒之水果與果汁。
2. 吧檯調酒服務員之薪資。
3. 餐飲設備維修工人之薪資。
4. 餐飲業總經理之薪資。
5. 店面租金。
6. 廚房機器設備所使用之機油。

解答

1. 直接材料。
2. 直接人工。
3. 生產費用。
4. 生產費用。
5. 生產費用。
6. 生產費用。

在傳統的成本理論中，直接材料與直接人工之成本合計稱為主要成本(primary cost)，因此二者為商品生產時所佔成本比重最高的項目；而直接人工與生產費用之成本則是屬將原料轉化為商品的加工成本(processing cost) (圖 1-1)。



圖 1-1 依生產要素分類之生產成本

案例 1-2

XX 自助餐本月份直接材料之成本為 320,000 元，直接人工之成本為 210,000 元，生產費用之成本為 180,000 元，試計算：(1) 主要成本；(2) 加工成本；(3) 總生產成本。

解答

1. 主要成本 = 320,000 + 210,000 = 530,000 (元)。
2. 加工成本 = 210,000 + 180,000 = 390,000 (元)。
3. 總生產成本 = 320,000 + 210,000 + 180,000 = 710,000 (元)。

依成本的習性分類

依成本的習性可將成本分為固定成本(fixed cost : FC)、變動成本(variable cost : VC)及混合成本(mixed cost : MC)三大類。成本習性可以圖 1-2 表示。

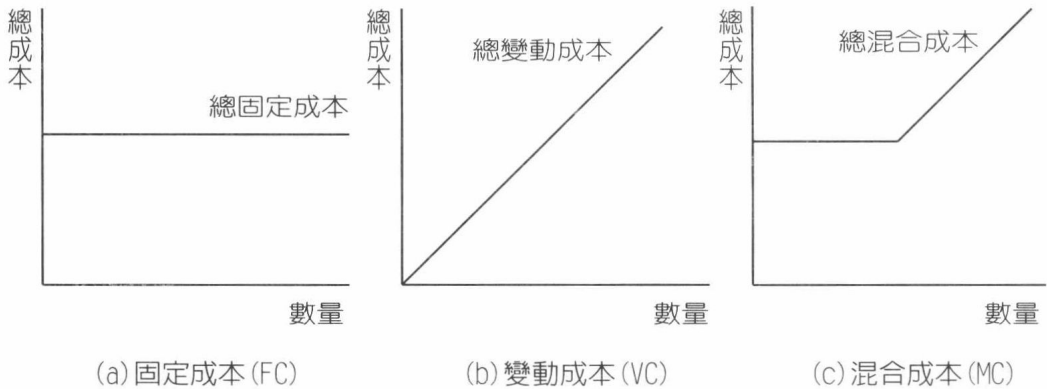


圖 1-2 成本習性示意圖

分類方法

□ 固定成本

總成本不會隨數量的變動而有所改變的成本即稱為固定成本。雖然總成本固定不變，但單位固定成本會因為數量增加而減少，如：宴會菜每桌（12 人份）的價格固定為 12,000 元時，1 人享用需 12,000 元；12 人享用也需 12,000 元，但每人所須分攤的成本不同，前者，每人的平均成本為 12,000 元；後者，每人的平均成本只有 1,000 元。

□ 變動成本

總成本隨產量變動而成等比例變動的成本即稱為變動成本。雖然單位成本不變，但總變動成本隨數量的增減而變動，如：套餐每人 500 元，若只有 1 人參加，總餐費為 500 元（= 500 元 × 1 人）；若 12 人參加，總餐費為 6,000 元（= 500 元 × 12 人）。

□ 混合成本

混合成本又稱為半變動成本 (semi-variable cost)。在特定範圍內成本固定，超過此一範圍之後，成本會隨數量的增加而成等比例的變動，如：自來水費、電費、瓦斯費等。

在餐飲成本中，變動成本所佔的比例較小，固定成本（如薪資、直線法折舊等）所佔的比例較大。同樣為食材成本，自助餐或吃到飽的食

材成本屬於固定成本；套餐或點餐類的餐廳的食材成本屬於變動成本的可能性較高。

分析方法—高低點法

分析成本習性的方法包括：(1)最小平方法；(2)散佈圖法；(3)高低點法。其中最簡單也最常用的方法為高低點法，故在此僅介紹之。

高低點法是以其作業量最高及最低的總成本差額進行分析，計算出單位變動成本，再代入最高點或最低點的總成本，以計算得知固定成本，其公式如下：

- 單位變動成本 = $\frac{(\text{最高作業量之總成本} - \text{最低作業量之總成本})}{(\text{最高作業數量} - \text{最低作業數量})}$
- 固定成本 = 最高（或最低）總成本 - 作業量 × 單位變動成本

案例 1-3

XX宴會餐飲業的設備之維修費用屬混合成本，本年度1~5月份的相關資料如下：

月份	工作時數（小時）	維修費用（元）
1	600	7,500
2	500	6,950
3	450	6,250
4	400	5,400
5	420	5,500

若餐飲業採高低點法進行成本習性分析，則固定成本及單位變動成本各為若干？

解答

1. 高低點差額分析：混合成本包含固定成本與變動成本二部分，其中，固定成本總額不變，但變動成本會隨數量呈等比例變動，故額外增加的成本屬於變動成本。

	工作時數（小時）	維修費用（元）
高點	600	7,500
低點	400	5,400
增加	200	2,100