

餐饮成本核算与控制

教育部考试中心 中国烹饪协会 组编

总主编 杨 柳

主 编 王美萍



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

餐饮成本核算与控制

Canyin Chengben Hesuan yu Kongzhi

教育部考试中心
中国烹饪协会

组编

总主编 杨 柳
主 编 王美萍
副主编 黄丽丽
参 编 刘总路 马芳芳



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

“餐饮成本核算与控制”是中国餐饮业职业经理人资格中级证书的4门考试课程之一,也是餐饮管理专业专科的专业课程。

本书以餐饮企业工作流程为主线,以任务为导向,针对食品原材料采购、食品原材料存储出、食品生产及销售等主要环节、分成7个项目、23个模块。每个项目从案例入手,结合大量实训指导,阐述如何进行成本核算与控制。本书在兼顾餐饮成本核算与控制相关基本知识的同时,注重实际操作能力的培养。全书文字简练、内容紧凑、结构灵活、好学易懂,适合餐饮职业经理人的阅读和学习,对旅游管理类院校的学生也很有参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮成本核算与控制/王美萍主编. —北京:高等教育出版社,2010.6

ISBN 978-7-04-030485-5

I. ①餐… II. ①王… III. ①饮食业-成本管理-教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第104272号

策划编辑 雷旭波 责任编辑 田晓兰 封面设计 张志奇 版式设计 范晓红
责任绘图 尹莉 责任校对 刘莉 责任印制 陈伟光

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京市鑫霸印务有限公司

开 本 787×1092 1/16
印 张 17.75
字 数 340 000

购书热线 010—58581118
咨询热线 400—810—0598 800—810—0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2010年6月第1版
印 次 2010年6月第1次印刷
定 价 34.30元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 30485—00



前言

在市场经济条件下,随着全球经济一体化的发展,各国市场竞争的日趋激烈,我国各地餐饮企业的利润空间也在逐渐缩小。餐饮企业成本的高低决定着企业盈利能力的大小和竞争能力的强弱,将餐饮企业成本控制与企业目标管理、流程重组与先进理念有机地结合,并不断精益求精地追求卓越,已成为新形势下餐饮企业成本管理与控制的新趋势。强化餐饮企业成本核算与控制是企业生存和发展的必然选择,是餐饮企业实行全面成本管理、降低消耗、取得竞争优势的工作重点和难点,对强化企业内部管理、降低成本、提高效益具有十分重要的现实意义。

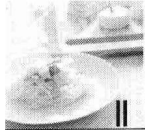
本教材以餐饮企业经营成本为研究对象,根据实际工作任务的需求而编写,特别强调理论知识对工作实践的指导及项目之间知识与能力的相对独立性。在分析餐饮企业经营特点的基础上,针对餐饮企业成本核算和控制的关键点,以餐饮原材料采购、存储、生产、销售及餐饮企业经营费用和经营效益分析等工作任务为导向,通过模块组合,阐述了餐饮企业成本核算与控制的基本原理、程序和方法,分析了成本产生的原因、核算的方法和控制的途径。

本教材是作者在多年教学与实践经验和调研现代餐饮企业的基础上,参考知名餐饮企业成本核算与控制的最新研究成果而形成的,具有以下特点:

(1) 项目导入。本教材的工作项目是根据餐饮企业真实的成本核算与管理具体岗位工作而设置的,使学习者在熟悉餐饮企业成本核算岗位任务、主要工作流程的同时,能正确掌握生产经营中成本核算与控制工作的主要方法。

(2) 任务驱动。本教材在每个项目模块中,按照工作流程,将学习模块通过任务分解,使学习者能循序渐进地掌握完成各项工作任务所需要的相关知识和岗位技能,使学习者从整体上把握成本核算与控制岗位的各项工作。

(3) 结构新颖。本教材的结构是按照餐饮企业经营的工作流程,以工作项目为框架,通过各个知识和技能模块,完成工作任务的学习与实践,具有很强的知识与实践的对应性。与同类教材相比内容更为新颖,我们尝试把现代餐饮企业的先进理念和管理方法引入教材中,并以“项目导入、模块组合、任务驱动”模



式设计教材内容,具体包括学习任务设置与项目模块中的能力培养、知识运用与知识拓展、技能练习与能力训练相结合,培养学习者独立分析问题、解决问题的能力 and 在实际工作岗位上的应变能力。

(4) 重点突出。在每项任务完成之前,教材都提供了“学习目标”部分,对完成任务或训练所必需的理论知识作了必要的说明,教材中强调理论够用,重“点”不重“面”,简化了学习者的学习过程、降低了学习难度,增加了教材的易读性,为学习者自学提供了条件。

(5) 注重实用。突出知识和能力的应用性,强调“教中练”和“练中学”的有机结合。教材中配有同步练习题,帮助学生消化所学知识,检查和巩固学生的学习效果。

本教材既适合餐饮业职业经理人资格中级学员和全国高等教育自学考试餐饮管理专业专科(独立专科段)的学员使用,也可作为从事餐饮成本核算与控制的企业工作人员的学习参考书。

本教材由王美萍任主编,黄丽丽任副主编,刘总路、马芳芳参加了编写。本教材由杨柳主审。本教材的编辑出版得到了教育部考试中心、中国烹饪协会和高等教育出版社的各级领导以及众多企业高管的大力支持。在此一并表示诚挚的谢意。

由于编者水平有限,编写时间仓促,书中不足之处,敬请读者批评指正。

编 者
2010年2月



目 录

项目一 认知餐饮成本核算与控制	1
模块一 餐饮企业成本管理知识	1
模块二 餐饮企业成本核算知识	14
模块三 餐饮企业成本控制知识	30
模块四 菜单设计	38
思考训练	43
项目二 采购环节的成本控制	45
模块一 采购概述	46
模块二 采购流程	50
模块三 采购成本控制	56
思考训练	70
项目三 存储环节的成本控制	71
模块一 验收与入库	72
模块二 存储	81
模块三 出库、领用与发放	91
模块四 盘存	101
思考训练	107
项目四 生产环节的成本核算与控制	108
模块一 菜点生产的成本核算与控制	108
模块二 酒水生产的成本核算与控制	130
模块三 宴会生产的成本核算与控制	140
思考训练	154



项目五 价格核算与销售控制	156
模块一 服务控制	156
模块二 价格核算	161
模块三 销售控制	173
思考训练	181
项目六 其他成本的核算与控制	183
模块一 人工成本的核算与控制	184
模块二 低值易耗品成本的核算与控制	189
模块三 其他成本的核算与控制	194
思考训练	208
项目七 经营效益分析	209
模块一 收入控制	210
模块二 利润的计算及分析	221
模块三 本量利分析	233
思考训练	260
参考文献	262
附录 餐饮成本核算与控制考试大纲	264



项目一

认知餐饮成本核算与控制

► 主要内容

本项目由4个模块组成,主要使学习者掌握餐饮企业成本管理、成本核算与成本控制的基本理论和基本方法。

重点介绍餐饮企业成本、费用、成本管理、成本核算和成本控制的基本概念;餐饮服务企业财务制度与会计制度的相关概念;成本管理、成本核算和成本控制的基本方法;简要介绍过程管理、定额管理和全面成本管理的概念与方法。对于菜单设计的基本依据和基本步骤,以及菜单设计需注意的问题也作了原则性的讲解。

► 学习目标

总体目标:全面了解、掌握成本管理、餐饮企业成本核算与控制的基本知识。

分解目标:1. 熟悉餐饮企业成本管理的基本知识。

2. 掌握餐饮企业成本核算的基本知识。

3. 掌握餐饮企业成本控制的基本知识。

4. 熟悉菜单设计的基本方法。

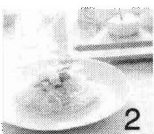
模块一 餐饮企业成本管理知识

【能力培养】

任务一 成本与餐饮成本的基本概念

1. 案例导引

国泰酒店今年招聘了若干批新员工,并准备在这些新员工中培养餐饮部门



从事成本管理的基层骨干。王萌和柳珊分别来自旅游高职和旅游中专,在试用期间工作表现突出,勤奋好学,人力资源部、财务部和餐饮部经理分别和她们进行了沟通,发现她们对工作积极主动、认真负责,但是对餐饮企业的成本管理、成本核算和成本控制认识肤浅,无论是在学校的学习,还是在酒店的实习,都没有形成系统的知识体系,无法马上胜任此类工作,亟须在理论知识方面进行补充和提高。按照一般的规律,她们必须先有扎实的理论知识功底,然后才能形成实际工作能力。

思考:

- (1) 餐饮企业的从业人员应掌握哪些必备的理论知识才能参与成本管理?
- (2) 什么是成本和餐饮成本?

2. 成本与餐饮成本

(1) 成本

成本是商品经济的价值范畴,是商品价值的组成部分。人们要进行生产经营活动或达到一定的目的,就必须耗费一定的人力、物力和财力资源,其所费资源的货币表现及其对象化称之为成本。通俗地说,成本是生产和销售某一产品所耗费的全部费用。成本也称生产费用。

中国成本协会发布的 CCA2101:2005《成本管理体系 术语》标准中第2.1.2条对成本的定义是:为过程增值和结果有效已付出或应付出的资源代价。

应付出的资源代价是指应当付出,但目前还没有执行,而且必须在一定时间内付出的资源代价。资源是指能被人利用的物质,资源代价则是所用资源总体之和的概念。在一个企业组织中,资源一般包括人力资源、财力资源、物力资源和信息资源等。

美国会计学会所属的“成本与标准委员会”对成本的定义是:为了达到特定目的而发生或未发生的价值牺牲,它可用货币单位加以衡量。

随着商品经济的不断发展,成本概念的内涵和外延都处于不断地变化发展之中。成本具有以下几方面的含义:第一,成本属于商品经济的价值范畴,即成本是构成商品价值的重要组成部分,是商品生产中生产要素耗费的货币表现。第二,成本具有补偿的性质。它是为了保证企业再生产而应从销售收入中得到补偿的价值。第三,成本本质上是一种价值牺牲。

一般泛指的成本,是广义的概念,原则上适用于任何企业;各个不同的企业对于成本范畴的项目有不同的界定和解释,这些成本概念则属于狭义的。餐饮业的成本具有独特的内容,因此就出现了餐饮业成本、菜点成本、费用等名词术语。

(2) 餐饮业成本

1) 餐饮业成本的构成

从广义上讲,餐饮业成本应包括生产和销售餐饮产品所耗费的全部费用,即



食品原材料成本、燃料成本、员工的工资、固定资产折旧费等,但是除了食品原材料成本以外,其他成本很难在销售价格中逐一精确划分,因此,餐饮业的菜点成本一般特指食品原材料成本,其他耗费统称为费用。在计算餐饮产品的销售价格时,以此为基数进行计算。目前,也有将燃料成本划归餐饮成本的做法,这对于火锅类餐饮成本计算尤为适用。但以整个成本的部分要素作为基数,并以此作为计算销售价格的依据,其本质是一致的。

2) 餐饮产品的成本计算方法

以菜点为例,制作菜点产品的食品原材料包括:主料、辅料、调料和配料。主料是指菜点核心食品原材料;辅料是指与主料一起加工的辅助食品原材料;调料是对菜点产品调味、调香、调色的食品原材料或添加剂;配料则是指另行加工制作,起补充、衬托作用的食品原材料等。在菜点成本计算中,不论具体食品原材料在菜点产品中充当什么角色,将其耗费金额相加即可,公式可表示为:

$$\text{菜点成本} = \sum \text{食品原材料成本} \quad (1-1)$$

如果将燃料成本计入,则公式可表示为:

$$\text{菜点成本} = \sum \text{食品原材料成本} + \text{燃料成本} \quad (1-2)$$

(3) 成本的类别

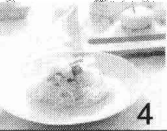
1) 直接成本与间接成本

直接成本是指生产某种产品或提供某项服务时能直接计入某一成本计算对象的费用,如食品原材料支出、员工工资支出等。某项费用是否属于直接成本,取决于该项费用能否确认与某一成本计算对象直接有关和是否便于直接计入该成本计算对象。企业生产经营过程中所消耗的食品原材料、外购半成品、参加第一线生产员工的计件工资等通常属于直接成本。

间接成本就是与生产产品和服务难以形成直接量化关系的成本,主要包括固定资产折旧、管理费用和营销费用等。间接成本与生产的产品和服务很难做到一一对应,例如生产一份菜点需要计入多少办公开支难以精确量化。与直接成本主要受供应商支配不同,企业对控制间接成本相对拥有更多的主动权,例如,可以通过削减员工、对固定资产实行加速折旧等办法来降低间接成本,所谓餐饮企业的成本控制能力也主要是针对间接成本的控制能力而言。

直接成本与间接成本,是成本按其生产工艺关系的一种分类方法。直接成本是与产品生产工艺直接有关的成本,如食品原材料、外购半成品、员工工资等。间接成本是与产品生产工艺没有直接关系的成本,如物料消耗、辅助人工和管理人员工资、固定资产折旧等。

将成本分为直接成本与间接成本,便于采取不同的方法来降低产品成本。直接成本可以从改进生产工艺、降低消耗定额等入手来降低;间接成本则从加强费用的预算管理、过程控制,降低各单位的费用总额等策略来降低。



2) 可控成本与不可控成本

可控成本是指能被具体责任单位或个人的行为所制约的成本。有关的责任单位或个人可以通过采取一定的方法与策略使其按所期望的状态发展。如果某些成本的发生只能有一种结果,则不存在控制的问题。若某些成本的发生虽然可能出现不同的结果,但有关的责任单位或个人无法根据自己的需要对其施加影响,则也没有控制的可能性。

确定可控成本应具备三个条件:首先,有关的责任单位或个人有办法了解所发生耗费的性质;其次,有关的责任单位或个人有办法对所发生耗费加以计量;第三,有关的责任单位或个人有办法对所发生耗费施加控制。

成本的可控性是相对的,它与成本发生的空间范围有关。某个责任单位不可控制的成本,往往对另一个单位来讲是可控的;下一级责任单位不可控制的成本,对于上一级责任单位来讲往往是可控的。了解可控成本的这种空间范围上的相对性,有助于分清各责任单位或个人的经济责任,以利于可控成本的降低。

不可控成本是指无法通过主观努力施加控制的成本。它也具有相对性,与成本发生的空间范围和时间范围相关。例如有些企业的水电消耗是全企业统一计量后按比例分摊到各个部门,这对于具体部门来说就属于不可控成本,若在每个单独核算的部门都装上水表、电表,则可以通过定量计量,使之转化为可控成本,便能够有效地促进成本管理工作。

3) 责任成本

责任成本是以具体的责任单位或个人为对象,以其责任范围内承担的可控成本为基本内容,也就是特定责任中心的全部可控成本。

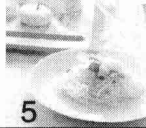
从一般的意义上讲,责任成本应该具备四个条件。第一,可预计性。即责任者有办法知道成本的发生。第二,可计量性。责任者有办法定量计量耗费的成本。第三,可控制性。责任者可以通过自己的行为对其加以控制。第四,可考核性。责任者能够对耗费的执行过程及其结果进行评价与考核。确定责任成本的关键是可控性。

4) 固定成本与变动成本

固定成本是指成本总额在一定时期和一定业务量范围内,不受业务量增减变动影响而保持不变的成本。

固定成本的特征在于它在一定时间范围和业务量范围内其总额维持不变,但是,相对于单位业务量而言,单位业务量所分摊的固定成本与业务量的增减成反方向变动关系。

固定成本的固定性是有条件的,固定成本总额只有在一定时期和一定业务量范围内才是固定的。如果业务量的变动超过这个范围,固定成本就会发生变动。



变动成本是指那些成本的总发生额在相关范围内随业务量的变动而呈线性变动的成本。食品原材料、直接员工工资都是典型的变动成本,在一定期间内它们的发生总额随着业务量的增减而成正比例变动,但单位产品的耗费则保持不变。

变动成本与固定成本一样,与业务量之间的线性依存关系也是有条件的,即有一定的适用区间,超出这个区间则变动成本发生额可能呈非线性变动。

(4) 营业成本

营业成本是财务制度方面的概念。餐饮企业在经营过程中发生的各项直接支出,计入营业成本,包括饭店餐饮部和餐馆耗用的食品、饮料的原材料、调料、配料成本;餐馆耗费的燃料成本。

任务二 费用的基本概念

1. 问题导引

王萌和柳珊掌握了成本与餐饮成本的基本知识以后,才发现围绕成本的内容很复杂,既要掌握各种成本的一般概念,又要把握餐饮业成本的特殊性,因此需要进一步学习有关餐饮企业的费用概念,这是餐饮业成本概念的重要组成部分。

思考:

(1) 什么是费用、营业费用、管理费用?

(2) 餐饮企业的费用包括哪些内容?

2. 费用与营业费用

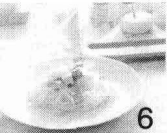
(1) 费用

费用是指企业在日常经营活动中发生的会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。

我国《企业会计准则》中对费用的定义表述为:费用是指在企业生产经营过程中发生的各项耗费。企业直接为生产商品和提供劳务等发生的直接材料、直接人工、商品进价和其他直接费用,直接计入生产经营成本;企业为生产商品和提供劳务而发生的各项间接费用,应当按一定标准分配计入生产经营成本。企业行政管理部门为组织和管理生产经营活动而发生的管理费用和财务费用,为销售和提供劳务而发生的进货费用、销售费用等,应当作为期间费用,直接计入当期损益。

(2) 营业费用

营业费用是指企业各营业部门在经营中发生的各项费用,包括运输费、装卸费、包装费、保管费、保险费、燃料费、展览费、广告宣传费、邮电费、水电费、差旅费、洗涤费、物料消耗、折旧费、修理费、低值易耗品摊销、营业部门人员的工资、福利费、工作餐费、服装费和其他营业费用。



(3) 管理费用

管理费用是指企业管理部门为组织和管理企业经营活动而发生的各种费用,包括企业行政管理部门在企业经营管理中发生的或者应由企业统一负担的公司经费(指行政管理部门的人员工资、福利费、工作餐费、服装费、办公费、差旅费、会议费、物料消耗、低值易耗品摊销、燃料费、水电费、折旧费、修理费及其他行政经费等)、工会经费、职工教育经费、劳动保险费、待业保险费、外事费、租赁费、咨询费、审计费、诉讼费、排污费、绿化费、土地使用费、土地损失补偿费、技术转让费、研究开发费、聘请注册会计师和律师费、应从成本中列支的房产税、车船使用税、土地使用税、印花税、燃料费、水电费、折旧费、修理费、无形资产摊销、低值易耗品摊销、开办费摊销、交际应酬费、坏账损失、存货盘亏和毁损、上级管理费以及其他管理费用等。

(4) 财务费用

财务费用是指在企业经营过程中发生的一般财务费用,包括利息支出(减利息收入)、汇兑损失(减汇兑收益)、金融机构手续费等。

任务三 餐饮企业成本管理的主要内容

1. 问题导引

王萌和柳珊掌握了成本与费用的基本知识以后,需要将基本理念形成有机的整体,在学习成本核算与成本控制之前,必须要先从整体上认识餐饮企业成本管理的基本内容,并有意识地从全面成本管理的高度了解现代企业成本管理的高层次理念。

思考:

- (1) 什么是餐饮企业的成本管理?
- (2) 中国成本管理协会标准包括哪些内容?

2. 成本管理

(1) 成本管理的基本概念

成本管理指在企业生产经营过程中各项成本核算、成本分析、成本决策和成本控制等一系列科学管理行为的总称。成本管理一般包括成本预测、成本决策、成本计划、成本核算、成本控制、成本分析和成本考核等职能。

充分动员和组织企业全体人员,在保证产品质量的前提下,对企业生产经营过程的各个环节进行科学合理的管理,力求以最少生产耗费取得最大的生产成果。

成本管理是企业管理的一个重要组成部分,要系统而全面、科学而合理,它对于促进增产节支、加强经济核算、改进企业管理、提高企业整体成本管理水平具有重大意义。

(2) 成本管理体系



成本管理体系指在成本方面指挥和控制组织的管理体系^①。体系(系统)是指相互关联或相互作用的一组要素或活动^②。管理体系是指建立方针和目标并实现这些目标的体系^③。一个组织的管理体系可包括若干个不同的管理体系,如财务管理体系、质量管理体系和安全管理体系等。成本管理体系是企业组织中所有管理体系中的一个体系。成本管理体系在任何组织中都是客观存在的。

成本管理体系由四个基本要素组成,即组织机构、程序、过程和资源。成本管理体系通常通过这四个基本要素的相互联系和相互作用来实现它的职能和使命。

一个企业所建立的成本管理体系应既满足本企业管理的需要,又满足消费者的需要,但主要目的是满足本企业的成本管理需要。消费者仅评价企业的成本管理体系中与消费者订购产品有关的部分,而不是企业成本管理体系的全部。

(3) 成本管理的制度

1) 基本制度

成本管理的基本制度包括:岗位责任制、质量责任制和经济责任制。

① 岗位责任制。岗位责任制指各单位确定的总体职能、职责和职位说明书将每个单位和每个岗位的职责、任务、目标等内容具体化,并要求落实责任的制度。在成本管理体系中,有关成本的责任要具体明确。

制定岗位责任制应遵循以下原则:首先,因事设岗、职责相符;其次,权责一致、责任分明;第三,任务清楚、要求明确;第四,责任到人、便于考核。

② 质量责任制。质量责任制指保证产品或服务质量的一种责任制度。也是加强成本管理的一项重要基础工作。

在质量责任制中,应明确规定企业每个人在质量工作上的责任、权限与物质利益。质量责任制一般有企业各级行政领导责任制、职能机构责任制以及班组和个人责任制。建立质量责任制是企业开展全面质量管理的一项基础性工作,是企业建立经济责任制的首要环节,也是企业建立质量体系中不可缺少的内容。企业中的每一个部门、每一个员工都应明确规定他们的具体任务,应承担的责任和权利范围,做到凡事都有人管,人人有专责,办事有标准,考核有依据。把同质量有关的各项工作同广大员工的积极性和责任心结合起来,形成一个严密的质量管理系统,一旦发现产品质量问题,可以迅速进行质量跟踪,查清质量责任,总结正反两方面的经验教训,更好地保证和提高产品质量。在企业内部形成一个严密有效的全面质量管理工作体系。

① 中国成本管理协会标准 CCA2101:2005 第 2.5.5 条。

② 中国成本管理协会标准 CCA2101:2005 第 2.5.3 条。

③ 中国成本管理协会标准 CCA2101:2005 第 2.5.4 条。



③ 经济责任制。经济责任制指企业内部经济责任制,它是一种责、权、利相结合,以提高企业经济效益为目的的企业经营管理制度。

首先,责是指企业内部各单位和个人承担的经济责任以及由此所担负的生产工作责任。主要包括计划规定的生产任务和履行经济合同所承担的经济责任、使用各项资金承担的经济责任、对生产经营成果承担的经济责任等。

第二,权是指企业内部各单位和个人根据其承担的经济责任相应享有的经济权力以及在生产工作中所享有的自主决策权力。主要包括:一定的生产计划权、资金使用权、物资支配权以及人事管理权等。

第三,利是指企业内部各单位和个人根据其承担的经济责任以及生产工作任务完成情况和取得的经济效果所获得的经济利益。

2) 成本管理制度的主要内容

为了规范餐饮企业产品成本核算,加强成本的管理与控制,依据《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》、《企业会计制度》等有关规定,并结合本企业生产经营特点制定成本管理制度。一般包括如下内容:

- ① 总则;
- ② 成本管理的内容;
- ③ 成本的计算方法;
- ④ 成本核算的内容;
- ⑤ 各项定额管理制度;
- ⑥ 食品原材料的计量、收发、领退和盘点管理制度;
- ⑦ 产品管理制度;
- ⑧ 成本分析的内容;
- ⑨ 成本控制的内容。

(4) 餐饮企业成本管理的组织

1) 餐饮企业成本管理机构

餐饮企业在总经理领导下,建立由总会计师负责的高层领导机构。由总会计师负责企业的成本管理工作,并建立一个多部门负责人组成的成本管理委员会,负责企业成本管理、成本核算和成本控制等工作。

在饭店类综合企业的餐饮部中,一般是在餐饮部经理和行政总厨领导下,设置一个经济核算组,由成本核算员、会计和技术人员等组成,分别处理各部门的成本管理工作。

2) 餐饮企业成本管理业务执行机构

餐饮企业的各部门日常工作,都会直接或间接地影响到成本的高低,因此应当根据其具体的工作范围,明确在成本管理中的权责,给这些单位分别下达相应的成本指标,使成本管理工作落到实处。

加工间班组是餐饮企业中最基本的单位,成本管理工作的成效与他们的具

体工作密切相关,因此应根据各加工间班组的特点,采取多种灵活的方式,进行有关成本指标的核算与控制,通过检查、分析和评比,使他们在成本管理工作中充分发挥作用。

【知识拓展】

内容 全面成本管理

1. 案例导引

20世纪80年代,Ostrenga论述了全面成本管理的理论思想和构成全面成本管理的管理过程分析、ABC分析和连续改善等主要方法,认为要在一个企业实现全面成本管理,首先,必须从管理过程的角度,全面分析研究企业当前的经营过程,并从中寻找存在的问题;第二,要持续改善,全面地持续不断地进行改进和优化。

在新的经济环境中,全面成本管理的理论和方法突破了传统成本管理理论和方法的局限性,能够比较准确地反映产品的成本,为决策者作决策提供科学依据。但是,我们还应该看到这些理论和方法尚不完善,还存在着许多亟待解决的问题;另外,各方法之间也缺乏一定的系统性,需要后来人投入更大的精力将各种方法进行整合,使之形成一个科学的全面成本管理系统。

思考:

- (1) 全面成本管理的理论与方法包括哪些内容?
- (2) 如何在餐饮企业推行全面成本管理,提高餐饮企业的整体素质?

2. 全面成本管理

(1) 全面成本管理的基本概念

全面成本管理是运用成本管理的基本原理与方法,依据现代企业成本运动规律,以优化成本投入、改善成本结构、规避成本风险为主要目的,对企业经营管理活动实行全过程、广义性、动态性、多维性成本控制的基本理论、思想体系、管理制度、机制和行为方式。

(2) 全面成本管理的基本方法

全面成本管理的基本方法有作业成本计算与作业成本管理。

1) 作业成本计算

传统成本管理侧重产品的生产成本。随着服务业的兴起到繁荣,技术的进步,服务成本比重的上升已不容忽视。传统的成本管理无法有效解决这一问题,扭曲的成本分配会产生错误的决策和不准确的估价,而全面成本管理则运用成本动因分析进行作业成本计算,以便更精确地向成本对象分配成本。

成本动因理论认为成本在本质上是一种函数,是各种独立或交互作用着的

因素合力驱动的结果。在全面成本管理中,动因是引起资源利用量、作业产出、成本和收入变化的因素。全面成本管理利用成本和成本对象的关系来帮助提高成本分配的精确性。成本与成本对象直接或间接相关,间接成本是不容易精确地追溯到成本对象的成本,直接成本是那些易于精确地追溯到成本对象的成本。而可追溯性是一种通过因果关系以经济合理的方式直接向成本对象分配成本的能力。可追溯到成本对象的成本越多,成本分配的精确度也越高。因此建立可追溯性是构建精确成本分配方式的关键因素。

在全面成本管理中,向成本对象追溯成本可以有两种方式:直接追溯和动因追溯。直接追溯法即识别并向成本对象分配与成本对象有特定的或实物性联系的成本。动因追溯法利用动因来向成本对象分配成本。尽管不如直接追溯法精确,但是只要因果关系正确,那么动因追溯法也是非常准确的。

动因追溯方式用两种类型的动因来对成本对象追溯成本:资源动因和作业动因。资源动因计量作业对资源的需求并用来向作业分配资源成本。作业动因计量成本对象对作业的需要,并被用来向成本对象分配作业成本。动因追溯模型是作业成本计算,这是成本分配方法的核心。作业成本计算向成本对象分配成本时首先向作业对象追溯成本,其次是向成本对象追溯成本。

2) 作业成本管理

作业成本计算源于商品成本计算的准确性动机,但其实际意义已完全超越了最初的设计要求,它直接深入到企业的价值链重构,乃至企业内部组织结构的重构。但是作业成本计算仅仅只是认识价值链的基础,只有作业成本管理才能改造和优化企业价值链。作业成本管理以作业为成本分配对象,这样不仅能够合理地分配各种制造费用,提供较为客观的成本信息,而且能够通过作业分析、追根溯源,不断改进作业方式,合理地进行资源配置,实现持续降低成本的目标。因此,作业成本管理能够很好地适应高新技术环境对成本管理的客观要求。

作业成本管理就是利用作业成本计算所提供的信息,将成本管理的起点和核心由“商品”转移到“作业”层次的一种管理方法。作业成本管理的基本思想是企业是一个为最终满足消费者需求、实现投资者报酬价值最大化而运行的一系列有密切联系的作业集合体,企业生产商品或提供劳务消耗作业,而作业消耗资源,在消耗资源的同时又是价值的积累过程,即价值从一个作业转移到下一个作业,最后全部累积到最终的商品或劳务上,最终商品或劳务就是全部作业的集合,也是全部价值的集合。因此,作业链同时又表现为价值链。从购买商品或接受劳务的消费者那里收回的价值,形成企业实现的收入。收入补偿完成各有关作业所消耗资源价值总和后的差额,即为企业利润,但实际上不是所有企业都能增加转移给消费者的价值,为企业带来利润。作业成本管理要求成本管理深入到每一作业,尽可能消除不能创造价值的作业,防止资源的消费,最大限度地提高从消费者那里回收的价值,以实现预定的经营目标。