

餐饮业采购手册

段超 编著

中国宇航出版社

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮业采购手册 / 段超编著.


—北京: 中国宇航出版社, 2006. 6

(旺铺丛书. 开店系列)

ISBN 7- 80218- 124- 0

I . 餐... II . 段... III . 饮食业—采购—企业管理
IV . F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 059318 号

责任编辑 田方卿 封面设计  排版 威远兴辉

出 版 中国宇航出版社
发 行

社 址 北京市阜成路 8 号 邮 编 100830
(010) 68768548

网 址 www.caphbook.com/www.caphbook.com.cn

经 销 新华书店

发行部 (010) 68371900 (010) 88530478 (传真)
(010) 68768541 (010) 68767294 (传真)

零销店 读者服务部 北京宇航文苑
(010) 68371105 (010) 62579190

承 印 北京智力达印刷有限公司

版 次 2006 年 7 月第 1 版

2006 年 7 月第 1 次印刷

规 格 889× 1194

开 本 1/24

印 张 6.75

字 数 130 千字

书 号 ISBN 7- 80218- 124- 0

定 价 18.00 元

本书如有印装质量问题, 可与发行部调换

前言

近十几年中，餐饮企业发展可谓迅猛。由于进入门槛低，餐饮企业一直是一个红火的行业。随着我国经济社会的发展，从事餐饮企业的人员越来越多。据统计，当前全国餐饮网点达 400 多万个，从业人员约 1800 万人。这一方面说明餐饮市场在迅速扩大，一方面也暗示了这个行业的竞争空前加剧。目前餐饮企业虽然数量众多，但是整个餐饮行业赢利的企业只占 40%，保本企业占 30%，剩下 30%的企业则是亏损。很多业内人士纷纷感叹，如今的餐饮企业利润太“薄”。餐饮市场是巨大的，但也是有限的，谁都想在这个市场上分一杯羹，摊到每家企业的利润自然会“薄”。在这种情况下，如何使你的企业获取更多的利润，采购的作用就显得越来越突出。

采购关系到餐饮企业的正常经营，也关系到餐饮企业的经营成本。如果一个餐饮企业赢利目标是 5%，也就是 100 元钱的利润是 5 元，那么采购效益每增加 1%，也就是说原料采购成本降低 1%，就相当于利润增



旺铺丛书

餐饮业采购手册

加 20%。在餐饮企业利润渐薄的市场环境下，想要把赢利额提高 20%，绝不是件容易的事。但是如果在采购环节上能够有效降低原料成本，则可以相对容易达到赢利额提高 20%的目标。

采购是餐饮企业日常经营中的重要一环，但在现实实践中却经常被忽视，成为问题最多的一个环节。例如，不符合实际的采购，采购质次价高的原料，采购中的“回扣风”，这些现象扭曲了采购功能，从而严重影响餐饮企业的效益。

采购如此重要，因此有必要对餐饮企业的采购进行系统的分析。本书以采购过程为主线，具体讲解了采购的概念及意义，采购部门组织管理，采购成本控制，采购前期准备，采购过程控制和库存管理工作，详细讲解了采购过程中的每个环节。在任何社会活动中，人的因素是最重要的，因此，本书还特设专门章节，针对采购人员的选择培训与管理进行了深入分析，以便餐饮企业选择适合的采购人员。

采购毕竟是实践性很强的行为，做好它最好的办法是“在采购中学习采购”。希望读者朋友把本书提供的理论指导融入到餐饮采购的实践中，在采购路上一帆风顺！

目 录

第一章 采购，餐饮经营的重要环节/1

第一节 餐饮采购的重要意义/2

- 一、餐饮采购的地位 /2
- 二、餐饮采购的重要性 /3
- 三、餐饮采购的质量与规范 /4

第二节 餐饮采购基本流程和工作重点 /5

- 一、餐饮采购基本流程 /5
- 二、采购管理工作重点 /6

第三节 采购管理九要素 /8

- 一、做好采购员的思想教育工作 /8
- 二、明确分工与职责、权力与义务 /8
- 三、督促采购员提高采购技能 /9
- 四、了解市场行情，控制采购成本 /9
- 五、控制物料采购价格 /11

六、整体控制货品价格 /12

七、建立良好的采购工作程序 /12

八、控制采购计划和购货合同的执行 /13

九、与供应商建立良好合作关系 /13

第二章 打造优秀采购部门/15

第一节 餐饮采购部门职责 /16

第二节 餐饮采购部门分工 /17

第三节 搞好与其他部门的关系 /19

- 一、财务部门 /19
- 二、厨房等材料使用部门 /20
- 三、验收部门 /20
- 四、仓库 /21
- 五、餐饮管理部门 /21
- 六、公关部门 /21



旺铺丛书

餐饮业采购手册

第四节 联合采购新观念 /23

第三章 以人为本做好采购工作/25

第一节 采购人员的能力与素质 /26

一、采购部经理 /27

二、采购主管 /30

三、采购员 /30

四、仓库主管 /32

五、采购部文员 /33

六、采购助理 /34

第二节 采购人员培训 /36

一、采购员培训基本内容 /36

二、培训优秀采购员的“六大修炼” /37

三、餐饮企业培训中的几个误区 /38



第三节 采购人员选择与管理 /40

一、餐饮采购人员的选择 /40

二、采购人员的管理 /41

三、采购员绩效考核和评价 /43

第四章 像专家一样专业/47

第一节 采购预算 /48

一、采购预算及其重要性 /48

二、采购预算编制 /49

第二节 成本分析与控制 /51

一、成本分析基本原理 /52

二、降低采购成本的几种方法 /53

三、原材料成本与采购 /54

第三节 采购询价技巧 /58

一、货品名称与具体要求 /58

二、采购数量 /58



- 三、报价基础 /59
- 四、买方的付款条件 /59
- 五、交货期限 /59
- 六、运送地点与交货方式 /60
- 七、采购人员的联系方式 /60

第五章 采购基本要素 /61

第一节 采购方式 /62

- 一、常见的采购方式 /62
- 二、采购的主要方法 /63
- 三、采购进货的四个原则 /65
- 四、发展电子商务 /66

第二节 选择供应商 /68

- 一、选择优秀供应商 /68
- 二、供应商考核与评估 /69
- 三、供应商的确定过程 /70
- 四、善待供应商 /71

- 五、选择供应商的一些细节 /71

第三节 采购谈判 /73

- 一、采购谈判基础 /73
- 二、从了解供应商到了解谈判策略 /75

第四节 采购交货与生鲜食材选购技巧 /80

- 一、采购交货方式 /80
- 二、交货时的食品安全管理 /80
- 三、生鲜原料采购技巧 /82

第五节 火眼金睛选好菜 /87

- 一、冷冻食品采购技巧 /87
- 二、海鲜选购技巧 /88
- 三、干货海味采购技巧 /88
- 四、冻鱼采购技巧 /89
- 五、香菇采购技巧 /89
- 六、火腿采购技巧 /90





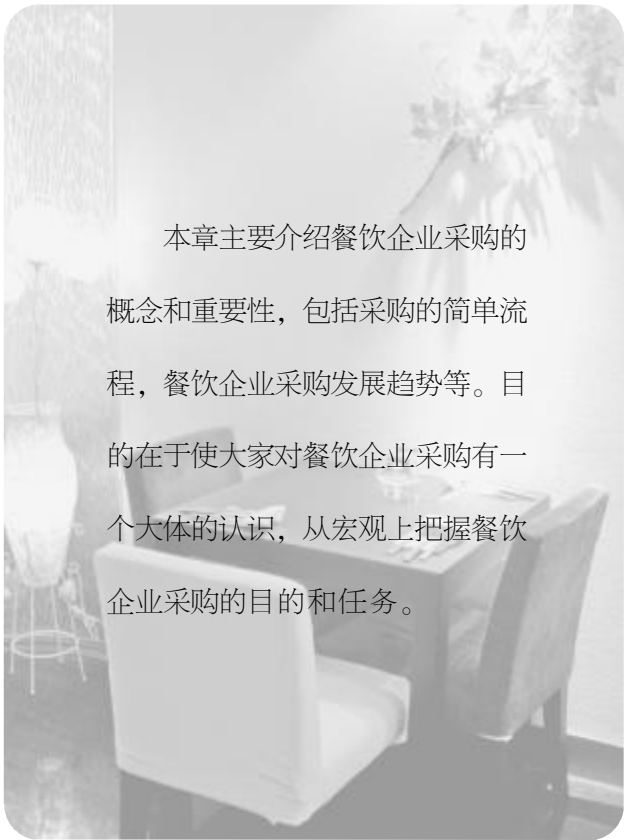
旺铺丛书

餐饮业采购手册

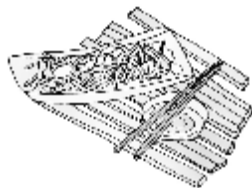
- 七、5种干货的采购技巧 /90
- 八、新鲜猪肉采购技巧 /91
- 九、鸡蛋采购技巧 /91
- 十、红葡萄酒采购技巧 /92
- 十一、大米采购技巧 /94
- 第六节 特色菜馆采购须知 /95
 - 一、湘菜馆采购技巧 /95
 - 二、川菜馆采购技巧 /97
 - 三、粤菜馆采购技巧 /101
- 第七节 签订采购合约 /104
 - 一、采购人员必备的法律常识 /104
 - 二、采购合同模板 /105
 - 三、肉类采购合同模板 /110
 - 四、合同签订之后的事项 /114
- 第八节 小型餐饮企业采购模式 /115
- 第六章 签订采购合约之后的事务 /117**
 - 第一节 采购稽查 /118
 - 一、原始凭证稽查 /118
 - 二、采购费用稽查 /118
 - 三、材料途中损耗稽查 /119
 - 四、购进材料入库、入账数量稽查 /119
 - 五、估价入账材料稽查 /119
 - 第二节 验收作业 /120
 - 一、采购验收程序 /120
 - 二、验收员岗位责任制 /121
 - 三、验收应坚持的原则 /122
 - 第三节 入库与仓储管理 /123
 - 一、采购入库程序 /123
 - 二、仓库管理制度 /124
 - 三、仓库主管职责 /125
 - 第四节 发货管理与盘点 /127
 - 一、库房发货管理 /127
 - 二、库房盘点 /127
- 附录 1 物资采购管理制度 /133
- 附录 2 采购验收制度 /137
- 附录 3 主要食物营养成分表 /139
- 附录 4 营养成分之最 /145
- 附录 5 食品卫生许可证管理办法 /146

第一章

采购，餐饮经营 的重要环节



本章主要介绍餐饮企业采购的概念和重要性，包括采购的简单流程，餐饮企业采购发展趋势等。目的在于使大家对餐饮企业采购有一个大体的认识，从宏观上把握餐饮企业采购的目的和任务。



第一节 餐饮采购的重要意义

采购是餐饮企业根据需求提出采购计划、审核计划、选择供应商,经过商务谈判确定价格、交货及相关条件,最终签订合同并按要求收货付款的过程。

一、餐饮采购的地位

在餐饮企业“进”、“销”、“存”三大项工作中,采购工作是首要环节。餐饮企业的采购工作为企业内部各个部门提供支持,不管是为市场营销部采购办公用品,还是为厨房采购食品原料,都是如此。采购可以使餐饮企业不同部门开展工作提供必要的物质基础,而且采购的物品既要价廉物美,又要供应及时,可以说,采购工作的质量,直接影响

到整个餐饮企业的经营效果。

采购环节会影响到整个餐饮企业的财务状况。有一个著名的假设:如果一个餐饮企业赢利目标是**5%**,也就是**100**元营业额中赢利**5**元,那么采购效益每增加**1%**,也就是说原料采购成本降低**1%**,就相当于利润增加**20%**。在餐饮企业利润渐薄的市场环境下,想要把赢利额提高**20%**,绝不是件容易的事。但是,如果在采购环节上能够有效地降低原料成本,则可以轻松达到赢利额提高**20%**的目标。

在过去的**20**年中,餐饮企业的采购功能没有多大变化。**20**世纪**80**年代末期,各种税收方面的优惠政策,是餐饮企业快速发展的根本原因,经营者

对餐饮企业利润率的期望值已大大提高，大家希望在保持现有质量水平的同时，提高企业的利润率。在这种情况下，经营者开始关注采购这一环节，并且对采购环节上节约成本给予更多的关注。

如今，越来越多的餐饮企业已经意识到采节省下来的成本，可以直接转化为利润，这正应了那句话：“省下的就是赚了的。”事实上，采购中节省一些成本并不难，难的是在保质保量的前提下，通过节约采购成本创造效益。所以，餐饮企业在采购上不再是让对方报三次出价，然后圈定最低的价格，而是不断探索并实践“在正确的时间以正确的价格买进正确的产品”。

在正确的时间以正确的价格买进正确的产品。这句话说起来简单，但是真要把它落实到物品采购中，就不那么容易了。从制定采购计划，到寻找供应商，到最后验收入库，采购中的每个环节都需要缜密考虑，以免节俭行为影响到餐饮企业的正常经营。从采购管理来看，对采购部门经理、采购员都需要加强管理，尤其在采购“回扣”几乎成为餐饮采购惯例的今天，如何管理好采购人员更是一大难点。这也是当今大多数餐饮企业费尽心思想要解决的大问题。

“以最少的钱买最好的东西”，这是大家期望的目标，但既要保证采购物品的质量，又要最大限度地节省成本，这是一个难以协调的矛盾。质优和价廉很多情况下是不可以兼得的，当二者发生冲突了怎么办？在这种情况下，采购物品的质量仍是要放在首位的，毕竟采购物料的价格只是关系到餐饮企业单一环节的成本，而质量则是关系到餐饮企业的长久声誉的大事。因此，在这里我们需要强调采购质量。

二、餐饮采购的重要性

餐饮采购的重要性主要表现为以下几个方面。

(1) 采购物料支出在餐饮企业生产总成本所占比例很大。在餐饮企业中，采购支出要占到全部成本的50%以上，若采购价格过高，则经营成本也高，影响餐饮企业的销售利润；若采购价格过低，则采购的物料品质很可能很差，影响餐饮企业的形象和信誉，从而不具备市场竞争力。

(2) 缩短采购周期，可提高资金的使用效率。合理的采购数量与适当的采购周期，既能维持餐饮企业正常的经营，又能降低物料库存，减少资金的积压。

(3) 采购部门可在搜集市场情报时，不断调整



采购计划,寻找最佳的质量与价格结合点,以达到提高餐饮品质,降低成本之目的。

(4) 采购部门经常与市场打交道,可以了解市场变化趋势,从而将市场最新的餐饮信息和动态反馈给经理等决策层,促进餐饮企业经营业绩成长。

三、餐饮采购的质量与规范

采购在餐饮企业中的作用是举足轻重的,所以这个环节的质量控制也要严格规范,只有保证质量的采购才是有效的,也是餐饮企业经营成功的必要前提。从供应来源的选择上来说,餐饮企业不但要注意供应物料的质量与成本,还要注意质量规范,这是采购餐饮物料的基本要素。采购所有的物料,必须事先制定质量规范,依照规范寻找供应商,然后再进行价格和质量的比较,这样才能达到最佳效果。

采购的物料质量,多以适用为原则,即所谓“适当的质量”。而所谓的规范,是表示“达到一定质量水准的条件”,泛指类别、功能、结构、成分等。质量规范的决定因素主要有以下几个方面。

(1) 适合性。采购的明确目标之一是购买适当的质量。所谓适当的质量,是以符合需求为度,因此

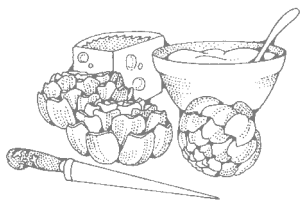
一般考虑经济实用和够用即可。采购货品的质量要与餐厅定位相符,比如一家小餐厅在采购桌椅等用具时,适合餐厅的整体氛围就可以了,没必要追求豪华。

(2) 可取用性。采购不能用的物料将变成废料,理论上规范所要求的适当质量,应要求适用或有效。所谓有效性,不但指为采购所需的物料能寻找到供应来源,而且能毫不迟延地实施最经济的采购。要做到这一点,需要在采购前作充足的计划,避免采购的盲目性。

(3) 成本。仅考虑适合性与可获得性,并不能满足适当质量的要求,在经济方面还应当考虑成本的问题,因为物料成本是产品成本的主要构成因素,产品成本的降低有助于提高企业竞争力,增加营业利润,所以成本也是制定质量标准必须参考的要素。

(4) 质量特性。采购某项物料,必须了解其使用的特质,分析哪些是主要条件,哪些是次要条件。既能配合实际需要,又能扩大供应来源,是体现质量特性的两项先决条件。

采购标准的确定,是餐饮企业的一项学问与技能。采购目的与任务不同,其采购标准也有差别,这也体现出规范餐饮采购的重要意义。



第二节 餐饮采购基本流程和工作重点

一、餐饮采购基本流程

采购从来不是件轻松的工作。餐饮采购的物资多时可达上千种，而品种的进货渠道都不一样，标准要求各不相同，价格和质量也有很大差异，要采购价廉物美的物料，确实不是件容易的事。采购涉及的人员、部门众多，琐碎繁杂，因此，餐饮企业有必要从整体上对采购程序进行把握。

就其必经程序来说，餐饮采购的基本流程有以下几个环节：

(1) 由原料使用部门（如厨房等）制订采购计划，报采购部审核，再报财务总监和总经理审批；

(2) 按计划或根据营业需要，由物品使用部门或仓库提出采购申请，报采购部审核，再报财务总监和总经理审批；

(3) 制定采购计划和市场调查，选择供应商，由采购部与供货单位商洽谈判，签订供货合同或订单；

(4) 供货单位按合同规定及时送货；

(5) 采购部通知验收部门验收货物；

(6) 验收合格后入库；

(7) 财务部凭收货凭证付款结账；



(8) 仓库根据使用部门领料单发货。

以上八个环节构成了一个完整的采购流程。

二、采购管理工作重点

如果我们简单地划分，餐饮采购可以分为以下四个环节：采购、验收、仓管、发放。根据这四个环节，针对餐饮部的实际情况，餐饮企业各部门应积极配合采购部，从以下环节入手，切实做好采购工作。

1. 签订供货合同

这一工作是物色并确定供货商，与之签订供货合同。供货商提供的类别大致有米油类、鸡鸭类、鱼类、海鲜类、蔬菜类、肉类、米粉类、豆制品类等。供货合同一式三联，一份给供应商，一份交财务部，一份交仓管员。合同应确定定价时间、供货质保金、货物质量要求等。

2. 制定采购计划

厨房根据库存情况及所需用量填写菜品申购单，报厨师长签字批准。菜品申购单一式三联，供货商、仓管员、财务部各一联。仓管员、厨师长根据库存量，遵循“最小库存”原则，上报申购计划，经部

门负责人签字，报总经理签字。申购计划单一式三联，采购员、仓管员、财务部各一联。

餐饮企业还应设立询价员，询价员由厨师长、仓管员、质检员组成，三人每月月初、月中两次入市询价，在询价基础上调整供货价格。

3. 安排组织采购

采购员根据申购计划单及时采购到位。供货商应定时到餐饮企业拿申购单并签字认可，于第二日（或规定时间内）按时按质按量送货。

4. 完善验货制度

成立由仓管员、厨师长（或厨师长指定人员）、质检员组成的收货小组。除急用物品外，其余物品均需仓管员称量和厨师长认可，质检员还要不定期抽检、称量。收货单一式四联，仓管员、厨师长、质检员、供货商三方签字方为有效。

急用物料（如急用海鲜）收货，可由主管或经理称量，厨师长把关，开收货单，经供货方签字方可。未使用部分，称量后将当天收货单及退货单交仓管员，由仓管员一并交财务部。

5. 库存保管及发放管理

库管人员负责餐饮部入库货物的验收、保管及

发放工作。货物入库需认真验收，查核货物的数量、质量、保质期等，符合要求的方能入库。及时登记账卡，每天结出合计数，并录入电脑。

库管人员要合理利用仓库条件，分门别类保管好各类货品，做到先进先出，防止积压变质；设“慢流动表”，凡是库存超过 100 天，都要上“黑名单”，上报部门负责人。

直接入到厨房的鲜活食品、蔬菜等，经厨师长签字直接发放厨房。

实际操作中，采购会因各餐馆具体情况和所处环境的不同而有所变化，甚至有人说 1000 个餐馆会有 1000 种采购模式。上面提供的只是一般情况下的“采购标准化模板”。在清楚采购基本流程的前提下，采购及管理人员应该把它和自身具体情况结合起来，在实践中找寻一套适合自己企业的餐饮采购模式。





第三节 采购管理九要素

采购管理是餐饮企业成本控制和质量控制的一个重要环节。采购人员虽不直接向客人提供服务,但其工作的好坏,直接影响餐饮企业的产品和服务质量以及企业的经营效益,因此,做好采购管理工作是十分重要的。采购管理工作主要由采购经理负责。

采购工作涉及面广,涉及到餐饮企业内部的成本控制、财务以及客房、餐饮等生产和服务部门,还有外部众多的供应商、中间商,情况复杂,政策性、季节性和随机性强。要做好采购管理工作,采购经理必须抓好以下九件事。

一、做好采购员的思想教育工作

采购经理对采购工作的管理主要表现在对采购

员的管理上。采购管理都要通过采购工作体现出来,因此,做好对采购人员的管理工作极为重要。针对采购工作的特点,采购经理首先要加强对采购人员的法制教育、职业道德教育,提高其抵制不正之风的自觉性,让采购人员树立坚强的组织观念和纪律性,培养采购人员不谋私利、不徇私情、秉公办事的作风。

二、明确分工与职责、权力与义务

科学合理的分工是良好协作的基础和高效管理的手段,而合理授权则是采购人员实现职责的必要条件。在明确采购员的业务及职责范围后,要充分信任与授权,使之有独立处理问题的权力,能想方

设法克服困难，完成任务。采购员不必事事请示，但要事事有汇报，采购员应将每天的工作情况以及到货情况写成《每日工作汇报》，以便采购经理检查，发现问题及时解决。

三、督促采购员提高采购技能

餐饮采购实践中，购买质次价高、假冒伪劣商品的事情屡见不鲜。之所以发生这样的事情，一个很重要的原因就是采购员缺乏必要的商品知识，对所购买的商品不了解。防止这种情况发生的有效办法，就是采购员掌握必要的商品知识，包括商品的特性、产地、规格、用途、质量、价格、供应商状况等。

此外，要搞好物料采购工作，还必须掌握物料采购的基本理论、基本知识和基本技能，特别是掌握好采购的基本技能。

采购基本技能主要表现为了解物品供求信息，了解各类物品的特性和分类方法，善于与供货商洽谈和商定供货条款，了解采购不同物品的采购程序，熟练采购手续等。对一个采购员来说，采购什么，到什么地方采购，什么时候采购，怎样采购等，应做到胸有成竹，这样才有可能进行成功的采购。

四、了解市场行情，控制采购成本

了解市场行情，要根据物品的特点而定。时令物品因供求情况的变化，价格变化会很快，应随时掌握其变化趋势；季节性强的物品如鲜贝、对虾等，需摸清上市周期，掌握采购最佳时间；对大批量采购的日用品，要进行专题调查，根据采购的质、量、时间要求进行选择，如需从外地进货，还要了解运输情况和运输费用。每一种物料，供货单位都可以找到几十家甚至上百家，如果采购员对市场缺乏了解，不懂得市场行情，实践中就会晕头转向，导致采购失败。

一般来说，采购员应在市场上了解货物来自什么渠道，供货单位有哪些，从供货单位可以采购到哪些物品，不同供货单位提供物品的质量、价格如何。同时，采购员还要了解产品供应的季节性和价格波动规律，影响市场供应变动的因素。

要了解市场行情，就要进行市场调查分析。根据餐饮企业的实践，采购中的市场调查分析可概括为“两个三”。第一个是“货比三家不吃亏”，即采购时应尽可能多咨询几家供货单位，注意对比货品