

浅谈餐饮业的成本管理

作者：陕西省蒲白矿务局 王娟

[摘要]为了降低餐饮业成本提高效益,本文从材料采购、成本核算、和日常内部管理三个方面详细论述了如何加强餐饮业的成本管理:第一,成本控制最有效的方法主要是把成本控制的意识根植于员工的思想中去;第二,制定严格规范的采购制度和监督机制,以控制采购成本;第三,利用先进的计算机系统,实现工业化、标准化的餐饮成本核算体系;第四,应坚持一个原则:要在既定的产品定位和产品标准的前提下,去控制成本。

[关键词]餐饮业; 成本控制; 成本核算; 考核

近年来,随着国内餐饮市场竞争日趋激烈,餐饮企业的高利润时代渐渐已成为过去。面对这种形势,餐饮企业要通过强化内部管理堵住餐饮企业的各种跑冒滴漏、控制成本达到降本增效的目的。众所周知,餐饮企业的日常经营消耗主要集中在菜品的原材料上,那么如何有效地降低原材料的成本和损耗,这就要求企业在采购、出入库以及成本核算、内部管理方面具有非常严格的流程和制度。

一、制定严格规范的采购制度和监督机制以控制采购成本

1、建立原材料采购计划和审批流程

餐饮部管理人员要根据酒店餐饮的营运特点,制订周期性的原料采购计划,并细化审批流程。如每日直接进厨房的原料按当天的经营情况和仓库现有储存量,来制定次日的原料采购量,并由行政总厨把关审核。重要的原料如燕、翅、鲍等要实行二级控制,要经总厨申报,餐饮总监审核报总经理审批。减少无计划采购。对于计划外及大件物品,则必须通过呈报总经理批准进行采购。

2、建立严格的采购询价报价体系

财务部设立专门的物价员,定期对日常消耗的原辅料进行广泛的市场价格咨询,坚持货比三家的原则,对物资采购的报价进行分析反馈,发现有差异及时督促纠正。对于每天使用的蔬菜、肉、禽、蛋、水果等原材料,根据市场行情每半个月公开报价一次,并召开定价例会,定价人员由使用部门负责人、采购员、财务部经理、物价员、库管人员组成,对供应商所提供物品的质量和价格两方面进行公开、公平的选择。对新增物资及大宗物资、零星紧急采购的物资,须附有经批准的采购单才能报帐。

3、确立明确的验收标准

验收控制的目的是根据酒店自己制定的食品原料质量规格,检验购进原材料,核对购进原料的价格、数量与报价和订货是否一致,并且将收到的各种原料及时送至仓库或厨房。因此,验收控制是把握好这个原材料进入厨房和仓库的第一关。各酒店行政总厨应根据本酒店的菜单,制订适应市场且符合菜肴制作要求的原材料标准。对于直接进厨房的原材料,每日要求由厨房专门的验收人员、采购验收人员对数量、质量标准与采购订单与报价进行验收把关。对于质量差、超预订的原料坚决给予退回,保证流入厨房原料的质量和合理数量。



4、 建立严格的报损报丢制度

对于高档海鲜酒楼经常遇到的原材料、烟酒的变质、损坏、丢失应该制订严格的报损报丢制度，并制订合理的报损率，报损由部门主管上报财务库管，按品名、规格、称斤两填写报损单，报损品种需由采购部经理鉴定分析后，签字报损。报损单汇总每天报总经理。对于超过规定报损率的要说明原因。

5、 严格控制采购物资的库存量

库存控制的目的是通过科学的库存管理措施，以最低的库存量保证酒店的运营。完善定期盘存制度。餐饮部要定期做好二级仓库的盘存。一般每半个月要进行一次。通过盘存，明确重点控制哪些品种，采用何种控制方法，如暂停进货、调拨使用、尽快出库使用等，从而减少库存资金占用，加快资金周转，节省成本开支。严格控制采购物资的库存量。要根据当前的经营情况合理设置库存量的上下限，每天厨房仓管人员进行盘点控制，并做到原材料先进先出的原则，保证原料的质量，对于一些由于生意淡季滞销的原料酒水等及时通过前台加大促销，避免原料到时过期造成浪费。

6、 建立严格的出入库及领用制度

制订严格的库存管理出入库手续，以及各部门原辅料的领用制度，烟酒、鲜活、肉蛋、调料、杂品等制订不同的领用手续。

二、利用先进的计算机系统，实现工业化、标准化的餐饮成本核算体系

1、合理制订毛利率

每个酒楼要根据自身的规格档次以及市场行情合理制订毛利率，并分部门制订毛利率以及上下浮动比例（比如热菜、凉菜、酒水的毛利率是不一样的），制作菜品成本卡，使成本控制与厨师奖金挂钩，餐饮企业可以通过成熟的计算机系统实现营业收入的每日见成本，实现成本分解，进销核对，通过销售的菜品数量计算出主辅助料的理论成本，并自动核减库存量，期末与库存管理系统提供的实际盘点成本报表进行比较分析。

2、定期进行科学而准确的成本分析

财务部每月末要召开成本分析会，结合当月的经营收入情况和成本支出以及与以前月度的成本进行对比分析，分析每一菜品、每一台、每一宴会的成本率，将各单位的成本与实现的收入进行对比，对于未达到或明显超出毛利率标准的查找分析原因。并分别规定不同的标准成本率，对成本率高的项目进行统计分析，并编制成本日报表和成本分析报告书。

3、制定切实可行的成本控制和成本核算制度

财务部门要根据原材料的价格及粗加工、半成品的出成率、价格等建立档案，规定出各种菜品原材料的消耗定额，制作出标准成本卡，并要经常地、不定期地对厨房部实际考核定额的执行情况，检查各菜品、主食的定额成本与实际操作有无差异，有无跑冒漏滴及因保管不善而发生原材料残损或变质现象，把厨师的奖金与出品业绩和成本控制挂钩，以提高厨师的节源积极性，

三、建立全面的经济责任考核制度

根据餐饮年度的经营考核指标，对部门总监、行政总厨师进行责任考核。同时各项指标分解到区域和班组，在考核的基础上与经济利益挂钩，做到有奖有罚。

成本控制的方法很多，不管是管理书中所提供的，还是自己实践经验中总结的，但是有一点就是不管用什么方法都必须是人去执行与完成。因此，我认为成本控制最有效的方法主要是把成本控制的意识根植于员工的思想中去，管理者能提出许多有效的方法，也能加强跟进的力度，但是却不能做到事事亲历亲为，总有你看不到的地方，总有你想不到的地方。因此，让员工理解成本控制与自身利益之间的关系，把成本控制转化为日常工作中的一种潜意识，只有这样才能更好的解决成本控制。做好餐饮成本控制，应坚持一个原则：要在既



定的产品定位和产品标准的前提下，去控制成本。要注重目标市场和酒店的产品定位。

综上所述，可以看出，一个优秀的餐饮企业都有一套贯穿于所有部门的成本控制流程和制度，这里不仅涉及采购、库房、厨房的原材料管理，也涉及到各种部门的日常领货、办公用品消耗等方面，用这些去防范餐饮企业日常管理上的漏洞，作为餐饮企业的管理者，只有管理控制好成本，才能保证利润的最大化，进而有效率地达到经营的目标。

【作者简介】

王娟，会计师，从事酒店财务核算近十年，有自己独到的见解。

