

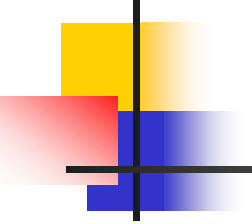
开元集团专题研讨

餐饮本钱控制

浙江旅游职业学院酒店管理学院
屠红卫

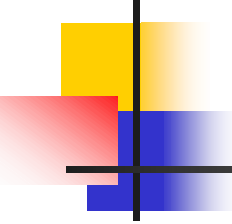
电话: **0571-82838022**
13884485133

Email: **jhthw@163.com**



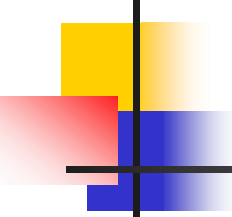
一、本钱控制的重要性

- 人们越来越意识到企业管理已经到了不抓不行的时候。据调查:我国2000家亏损国有企业中,政策性亏损占整个亏损企业的9.9 %, 客观原因亏损占9.2%, 因经营管理不善造成的亏损占80.9 %。
- 当务之急是要充分发挥财务本钱管理的核心地位作用。



重经营轻管理的思想要不得

- 一手抓营销,一手抓内部管理,二手都要硬!
- 长久以来在酒店管理中,片面追求销售量增长,但酒店的实际回报往往没有与销售量同步增长,更严重的是有时候还会出现亏损的现象。
- 前台经理主管领班们十分关心经营责任奖金的多少,因为在他们的观念中,销售量越大,个人的收入就会越多,而没有站在整个大局的立场上考虑酒店的总体收益。

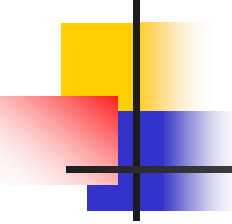


某酒店2024/2024同期营 收与本钱比照

		一月	二月	三月
收入	2005	824.44	907.97	856
	2006	854.69	860.9	887.06
	增长率	3.67%	-5.18%	3.63%
成本	2005	260.29	291.64	258.65
	2006	285.87	271.89	259.37
	增长率	9.82%	-6.77%	0.28%
毛利率	2005	68.43%	67.95%	69.78%
	2006	66.55%	68.42%	70.76%
	增减	-1.88	0.47	0.98

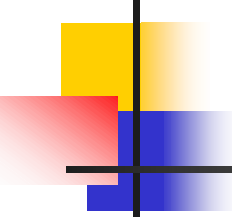
某酒店2024第一季度本钱与收入构成

	某酒店成本结构						
月份	中餐	客房	商场	西餐	康乐	食堂	合计
1	2340908	84879.6	51084.4	165773.85	144446.36	71283.23	2858375
2	2255867	76090.72	35778.92	138846.67	155250.46	56736.3	2718570
3	2091901	65612.89	38956.12	164744.29	179184.11	53018.15	2593416
合计	6688676	226583.2	125819.4	469364.81	478880.93	181037.7	8170362
比重	81.87%	2.77%	1.54%	5.74%	5.86%	2.22%	
	某酒店收入结构						
月份	中餐	客房	商场	西餐	康乐	食堂	合计
1	4694124	2657519	101681.5	519280	573907		8546511
2	4716193	2621028	81462.7	578276	611660		8608620
3	4540396	2885704	70261.2	650949	722863		8870173
合计	13950713	8164251	253405.4	1748505	1908430		26025304
比重	53.60%	31.37%	0.97%	6.72%	7.33%		



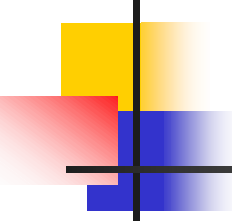
餐饮本钱控制的重要性不言而喻

- 餐饮本钱控制的好坏直接关系到产品的规格质量和售价
- 餐饮本钱控制有利于满足客人的需要并维护客人的利益
- 餐饮本钱控制直接关系到餐厅乃至整个酒店的收入和利润
- 有效的本钱控制可以全面提升餐厅的经营管理水平



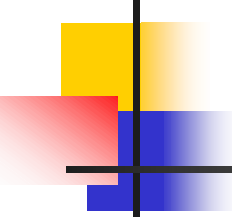
二、餐饮本钱含义

- 从经济学的角度上讲，本钱具有多种含义。餐饮本钱既是按菜品作为对象聚集的各项费用支出，又是餐饮部投资消耗补偿的最低限额，也是计算餐饮利润时必须从销售收入扣除的局部。不管对餐饮本钱这一概念如何理解，通过本钱核算，重视对烹饪制作和销售过程中的费用计算和监督，对于酒店提高经济效益具有重要的意义。一般而言，餐饮本钱是指餐饮部在烹制销售活动中所使用的各种生产要素的价格。从生产要素所有者来看，酒店必须得到的要素补偿，也叫做费用。生产要素包括物化劳动、活劳动、土地、资本和经营者才能。所以广义本钱包括材料、折旧、工资、地租、利息和经营者才能的报酬。从这个意义上讲，餐饮本钱是酒店为了制作菜肴食物和提供效劳而获得生产要素时必须付出的代价或费用支出。



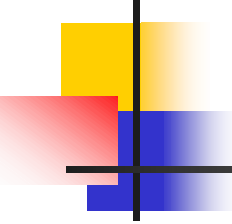
短期与长期、固定本钱与可变本钱

- 为了一般地考察本钱变动的规律，我们把生产过程分为长期和短期两种，这里所说的“短期”、“长期”，不是指一个具体的时间跨度，而是指能否使餐饮部调整其全部生产要素所需要的时间长度。短期是指餐饮部不能根据其所要到达的销量来调整其全部生产要素的时期，长期是指餐饮部可以根据其所要到达的销量来调整其全部生产要素的时期。
- 在短期中，餐饮部不能根据所要到达的销量来调整其全部生产要素，其中不能在短期内调整的生产要素的费用，称为固定本钱〔fixed cost，简写为FC〕。如厂房和设备的折旧、管理人员的工资等。固定本钱不随销量的变动而变动。在短期内可以调整的生产要素的费用，如原材料、燃料的支出和员工工资，称为可变本钱〔 variable cost 简写为 VC 〕。变动本钱随销量的变动而变动。总本钱〔 total cost 简写为 TC 〕等于固定本钱与变动本钱的总和。
- 在长期中，餐饮部可以根据其所要到达的销量来调整其全部生产要素，因此一切本钱都是可变的，不存在固定本钱和可变本钱的差别。



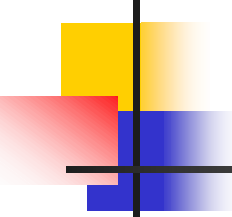
三、餐饮本钱管理控制的目标

- 在保证菜肴食物品质和优质效劳的前提下控制本钱在同行业同类酒店中处于领先
- 通过本钱领先取得竞争优势
- 绝对不是采取偷工减料、冒牌顶替、以次充好或粗制滥造〔投诉拒付〕
- (某五星酒店在接待一次生日宴会中因制作的鱼翅汤份量缺乏遭客人拒付13000元)
- 以"零缺陷"的形式防止几乎所有的维修本钱和因产品不合格带来的其它本钱



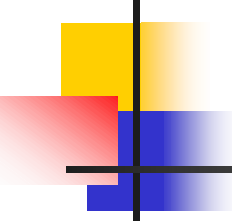
防止二个误区

- 一是酒店餐饮本钱越低越好。在酒店餐饮本钱管理中，许多人往往存在一种误解，认为控制本钱，就是减少本钱支出的绝对额和降低本钱率，其实这是对酒店餐饮本钱控制的片面理解。为保证酒店〔特别是高星级酒店〕餐饮产品质量和酒店效劳质量，餐饮本钱要有一个合理的水平，不能为控制本钱而降低产品质量，损害消费者利益，最终使酒店失去信誉和市场。
- 二是认为酒店餐饮是高档消费场所，高价格、高毛利表达了酒店的档次。其实这也是一种误解，酒店餐饮的高档次，主要表达在她为客人提供的优质效劳和各种菜肴食物的质量方面，而不是表达在价格方面。



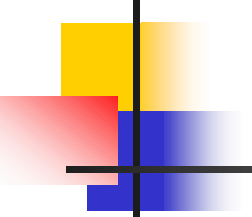
四、餐饮本钱管理控制的内容

- 食品原材料进货本钱及储存本钱的控制
- 饮食制品的生产本钱控制
- 烟酒饮料的进货本钱控制
- 棉织品、餐具本钱的控制
- 厨房设备本钱的控制



决策本钱的控制不容忽视

- 决策是有本钱的，这一点容易被人无视。例如一个正确的决策为企业盈利100万元，如果失去了机遇，没有作出及时的决策，这个决策本钱就是100万元；如果作出了一个错误的决策，不仅没有赚到100万元，反而亏损了100万元，那么，这个错误的决策本钱就是200万元。因此，决策也必须讲本钱控制。餐饮管理也有一个决策的问题，准备出什么样的菜肴，原材料的选购，供给商的选择等都是决策问题。
- 决策失误，是最大的本钱失控。



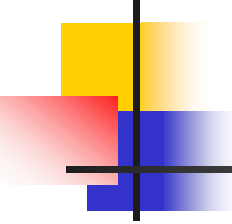
餐饮效劳的品质是酒店的生命

- 餐饮品质间接影响餐饮本钱
- 餐饮品质好, 顾客满意度和忠诚度高, 就说明酒店付出本钱是合算的, 生产要素得到有效的利用, 反之, 餐饮品质低劣, 顾客不满意, 投诉多, 那么会导致无谓的浪费, 使酒店遭受损失, 本钱上升。
- 光靠某一个部门, 某一个人来抓好效劳质量的做法是不现实的。“一提醒、二处分、三培训”的质量管理体系也应该成为整个酒店全员参与的总体行为, 从酒店总经理到部门负责人到基层管理员都应是酒店制度的忠诚保卫者, 是酒店制度的检查落实者, 尤其是基层管理员参与一线效劳, 更应成为员工错误行为的纠正者。基层管理员要善于发现、敢于纠正员工的错误行为, 使质量检查工作不是停留在对质量的“治标”外表上, 而是标本兼治, 从根本上狠抓质量管理。

五、餐饮本钱管理控制的传统方法

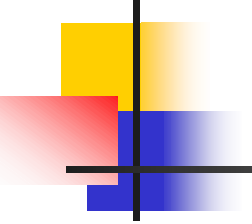
- 1、预算控制法
- 2、制度控制法
- 3、主要消耗指标控制法
- 4、标准本钱控制法





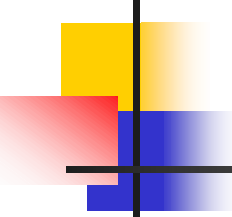
预算控制法

- 预算控制法是以预算指标作为经营支出限额目标，以分工程分阶段的预算数据来实施本钱费用的控制。把每个月实际发生的各项本钱费用与预算数进行比照，在接待业务不变的情况下，要求本钱不超过预算。
- 1、固定预算fixed budget
- 2、弹性预算static budget
- 3、零基预算〔Zero Base Budget，简称“ZBB”〕是起源于美国的一种预算编制方法。
- 4、滚动预算〔Rolling budget〕又称永续预算(perpetual budget)，



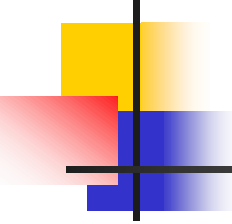
零基预算

- 不受过去预算收支实际情况的约束，从实际出发评价各项劳务活动的重要程度，完全按预算期的经营目标和管理目标重新考虑每项预算支出的必要性及数额，并依次确定现有资金的分配数额。
- 编制程序：
 - 1、由酒店提出总体目标，然后各有关部门根据酒店的总目标 and 责任目标，对每一项经济业务具体说明其性质、目的及开支数额；
 - 2、酒店成立预算审核小组，按本钱效益原那么逐项审核各项支出的必要性，然后用比照法权衡每项工作的轻重缓急，并结合资金多少分成等级，排列顺序；



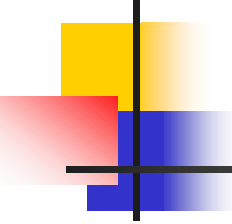
零基预算的优缺点

- 〔1〕有助于压缩开支；
- 〔2〕可以控制和监督酒店的各项收支，同时监督酒店的各项业务活动；
- 〔3〕能管好用好资金，重要工程优先安排资金，不必要的工程分文不给，为酒店充分利用好每一块钱提供良好的根底。
- 缺点：编制预算的工作量比较大。



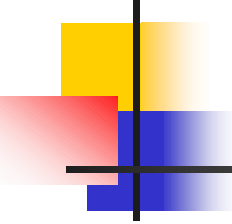
制度控制法

- 是利用酒店内部各项本钱费用管理制度来实施监督控制的方法。如费用报销的审批制度、考勤制度、设施设备维修保养制度、各种材料物资的采购验收保管领发制度、奖罚鼓励制度。



主要消耗指标控制法

- 确定几项对餐饮本钱上下起决定性影响的消耗指标，实施重点监控，以确保本钱预算方案的顺利完成。
- 控制主要消耗指标关键在于规定这些指标的定额，可以制定饮食制品的原材料消耗定额、物料消耗定额、能源消耗定额、费用开支限额。
- 定额本身应切实实行，一经确定后应严格执行。



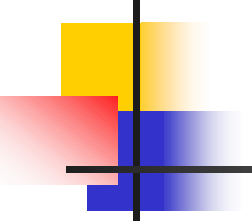
标准本钱控制法

- 酒店在正常经营条件下以标准消耗量和标准价格计算出的各种饮食制品的标准本钱，以此作为控制实际本钱的参照依据。
- 进行差异分析：实际本钱低于标准本钱时说明本钱费用得到有效控制并总结经验加以推广；反之应进一步查明本钱费用超支的具体原因，结合奖罚制度，促使部门和员工努力将实际本钱控制在标准本钱范围之内。

六、饮食制品本钱的控制

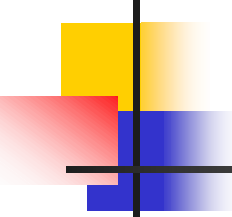
- 饮食制品本钱是指凝结在制品中的物化劳动和活劳动的货币表现，而目前国内酒店的餐饮本钱只计算原材料本钱，其他物料、水电气费及人工本钱都作为营业费用处理。
- 饮食制品的本钱包括：主料本钱、配料本钱和调味品本钱。





〔一〕 进货本钱控制

- 编制原材料采购方案，严格执行审批流程；
- 建立严格的采购询价报价体系；
- 建立严格的采购验货制度；
- 建立严格的报损报丢制度；
- 严格控制采购物资的库存量；
- 建立严格的出入库及领用制度



请购单

请购单

年 月 日

NO:

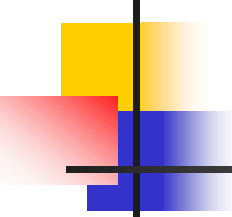
要求进货时间:

部门:

原料名称	数量	质量要求	参考价格

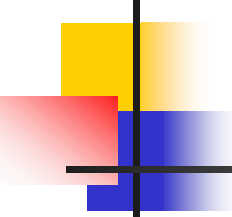
审核:

请购人:



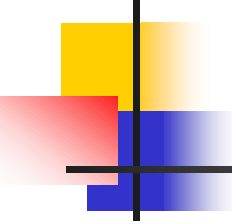
验收单

		验收单					
		年	月	日		NO:	
原料名称	单位	送货数			验收数		
		数量	单价	金额	数量	单价	金额
验收员:				采购员:			



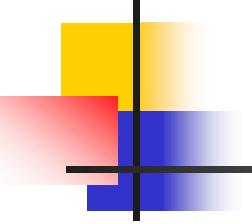
盘存表

		盘存表					
		年	月	日		NO:	
原料名称	单位	单价	实存量	账存量	盘盈	盘亏	盈亏原因
餐厅经理:			核算员:			保管员:	



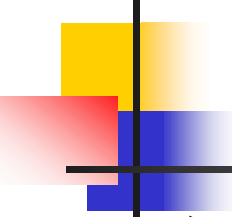
餐饮原材料盘亏比例1%合理吗？

- 例如：某餐饮冷冻库上月结存金额459000元，本月购入原料为1200000元，本月发货金额为1250000元，月末盘存余额为400000元，那么该仓库当月的误差率计算如下：
- 账存数=459000+1200000-1250000=409000〔元〕
- 盘亏〔盈〕数=实存数-账存数=400000-409000=-9000元
- 误差率=〔-9000/1250000〕*100%=-0.72%
- 即误差率为0.72%，在1%内，因此被认为是可接受的损耗。在查明原因后，其误差金额应在当月由财会人员作账面调整。〔〕



〔二〕 饮食制品加工过程的本钱控制

- 标准本钱及售价确实定
- 粗加工的本钱控制
- 切配过程的本钱控制
- 烹饪过程的本钱控制



标准本钱及售价确实定

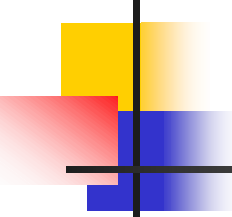
- 根据饮食制品的质量要求和配料用量标准，事先制定食〔菜〕谱分量，一是预防短斤缺量；二是减少加工过程中的损耗浪费，有效控制本钱。
- 〔1〕 根据加工过程中的损耗确定净料价格。
- $\text{净料价格} = \text{毛料价格} / \text{净料率}$
- 〔2〕 制定标准食〔菜〕谱和标准份量。
- 即“饮食制品原材料耗用配料定额本钱计算单”
- 〔3〕 确定销售价格。根据不同的毛利率分别测算出销售价格： $\text{总本钱} / (1 - \text{毛利率})$

标准菜谱配方

菜名:凤尾河虾仁 份数:1

每份本钱:33.63元 预计售价:70元 编号:

名称		单位	用量	净料价格	成本金额	备注
主料	活河虾仁	克	500	30元/500克	30	
	鸡蛋清	只	1	0.5元/只	0.5	
	青豌豆	克	50	4元/500克	0.4	
配料	料酒	克	10	2元/500克	0.04	
	精盐	克	5	0.5元/500克	0.005	
	味精	克	2	15元/500克	0.06	
	淀粉	克	15	4元/500克	0.12	
	色拉油	克	50	8元/500克	0.8	
	麻油	克	5	10/500克	0.1	
食品原材料成本合计		元			32.03	
附加成本率		%	5		1.6	
总成本合计数		元			33.63	
售价		元			70	
成本率		%			48%	



粗加工的本钱控制

- 粗加工过程中的本钱控制在于科学准确地测定各种原料的净料率，为提高原料的净料率，就必须做到：
 - （1）粗加工时，严格按照规定的操作程序和要求进行加工，到达并保持应有的净料率；
 - （2）对本钱较高的原料，应先由经验丰富的厨师进行试验，提出最正确加工方法；
 - （3）对粗加工过程中剔除的局部〔如肉骨〕应尽量回收，提高原材料的利用率，做到物尽其用

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/388140130054006070>