

BY酒店餐饮成本控制存在的问题及对策探讨

余红英

北京城建北苑大酒店有限公司 北京 100012

摘要:“民以食为天”，餐饮业在第三产业中占有非常重要的作用。餐饮业能活跃经济、繁荣市场、促进相关行业的发展；餐饮业能创造社会财富、实现国民收入再分配；餐饮业能促进社会消费方式和消费结构发生变化、扩大就业；餐饮业能向国内外宾客介绍、宣传我国饮食文化。当今社会，老百姓的生活水平越来越高，人们不再满足于解决温饱问题，而是开始让自己的生活越来越精彩，这当中旅游更是备受青睐。而旅游业的日益发展更加促进了餐饮业的不断发展。当前餐饮行业市场竞争力加剧，有些餐饮行业在市场中没有优势，处于濒临亏损状态。为了让企业在市场竞争中立于不败之地、持续发展。本文根据BY酒店餐饮的业务特点，简要分析了餐饮进行成本控制的必要性，指出了BY酒店餐饮存在的一些主要问题，根据这些问题提出了一些针对性策略。希望餐饮行业未来一定要加强成本管理，加强成本控制意识，做好成本控制举措，优化成本控制，做好成本控制绩效考核，使企业更好地良性发展，从而在日趋激烈的市场竞争中从步步为营，到步步为盈，最终步步为赢。

关键词: 餐饮成本；成本管理；控制

中图分类号: F279 **文献标识码:** A **文章编号:** 1673-5889(2021)06-0154-03

DOI: 10.14097/j.cnki.5392/2021.06.048

一、前言

随着老百姓生活水平的不断提高，带动了旅游、餐饮业的发展。但是餐饮行业市场竞争日趋激烈，餐饮高利润时代已经一去不复返，整体陷入了低利润境地。事实证明，要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，不被社会淘汰，餐饮企业必须重新审视自己，冷静思考。而餐饮企业要想有良好的竞争优势，必须要成本领先，这就要求餐饮企业必须进行成本控制，做好成本管理。成本管理有助于提升企业竞争力、提高企业管理水平和现代化服务管理。本文打算从四个方面对BY酒店餐饮成本控制出现的一些主要问题及对策进行探讨，希望对酒店餐饮成本控制有一定借鉴和现实指导意义。

二、BY酒店餐饮的业务特点及进行成本控制的必要性

(一)BY酒店餐饮的业务特点

1. BY酒店餐饮区容量大。主要有四个餐厅、两个厨房组成。设有宴会厅(1000平米)、四季餐厅、食府、行政餐厅，主营湘粤菜，可承接1000余人用餐的各种宴会、酒会、沙龙及商务宴请。

2. 业务比较繁杂，管理存在很大难度。业务涉及原材料采购、库存、菜品制作、菜品销售、服务等过程，因此在产、供、销等方面必须全过程进行管理，而这些方面又会有各种各样的问题，人员构成又比较复杂，管理起来比酒店其他业务难度系数大很多。

3. 影响因素多，市场不稳定，波动性较大。餐饮服务受顾客差异，主观意识、内外部环境等影响非常大，这就要求酒店必须全

员、全过程参与进来。酒店要加强员工技术和服务等方面的培训，互相沟通协作、相互理解才能比较和谐、一致。

(二)酒店餐饮行业进行成本控制的必要性

1. 有助于提升整个酒店竞争力。餐饮做为BY酒店业务收入的近四分之一，劳动力密集，人工成本逐年上升，采购菜品繁多，贮存难度较高，成本控制环节复杂多样，因而进行成本控制就显得更为重要。原材料的采购、仓库保管、加工、售卖、燃料、人工成本等方面都要进行成本控制，才能更科学、更有效进行成本管理，成本领先，“以尽可能低的价格购买质量好的原材料”，成本减少，收入不变或者增加，利润就会增加，从而提升整个酒店的竞争力。

2. 有助于满足顾客的需要和维护顾客的利益。在保持销售额一定的情况下，酒店餐饮业要控制原材料成本采购价格，“货比三家”，争取做到“物美价廉”，让顾客花更少的钱吃同样好的饭菜，这样顾客才更愿意光顾甚至更乐于向亲朋好友宣传、推荐，从而给酒店带来更多的顾客和收益。随着经济水平的不断提高，顾客在进行餐饮消费的过程中，不仅希望品尝到独特的美食，还会对用餐环境提出要求，餐饮成本控制需要提高顾客的满意度，因此酒店规则中要求服务人员为顾客提供热情服务，坚持“客户就是上帝”的服务理念，创造出物美价廉的餐饮产品，吸引客户到店主动消费。

3. 有助于提升整个酒店的管理水平。由于餐饮是酒店业务重要组成部分，餐饮成本控制好了，也有助于酒店整体管理水平提升。

而整个酒店管理水平的提升又会有助于提高餐饮成本控制水平，两者是相辅相成的。酒店管理包括服务管理，工作人员素质管理和酒店各部门的组织管理，成本控制工作融入到酒店管理的方方面面，需要严格管控酒店餐饮产品的规格和质量，结合市场经济发展情况进行合理定价，商品定价是根据产品成本和毛利率计算结果来决定的，酒店作为营利性较强的公司组织，肩负着完成酒店各项营收的使命，成本控制的主要目的是提高餐饮部门的营业收入和经济利润，提高酒店的市场竞争力。

三、BY酒店成本控制的现状及存在的问题

(一)成本控制管理观念落后，管理者及员工不够重视

BY酒店高层管理者简单地认为成本管理就是成本核算，缺乏成本控制意识，忽视了整个成本管理过程。高层管理者甚至依据个人喜好和经验来创设菜品，餐饮总厨唯领导是从，没有发挥真正应有的作用。管理者绝大部分没有系统学过酒店管理，仅凭经验来设计菜品，缺乏与时俱进的观念。酒店没有一套系统的餐饮管理制度来遵循和约束，盲目追求原材料成本降低而忽视了菜品本身的质量和意识，因而影响酒店可持续发展。员工更是事不关己，觉得公司只要按时发工资即可，成本管理不是普通员工应该考虑的事情，因而消极怠工，甚至人浮于事。BY酒店甚至为了降低人工成本而选择大量使用学校实习生来当服务员，服务水平不断下降，客户投诉不断。酒店虽然拥有五星级设备、设施，但服务跟不上，这样很难跟周边“宾至如归”般服务特别好的餐饮竞争。

(二)成本管理核算体系不健全

BY酒店没有完整的成本管理体系，餐饮也一样。餐饮没有标准的成本卡，也没有专门的餐饮成本会计来进行成本核算和控制。餐饮成本都是月末根据物资盘点表进行“倒挤”，没有每日出消耗成本，这样造成材料的浪费或者存在物资短缺现象。

BY酒店物资采购和库存管理不够科学和完善，缺乏有效的成本控制。BY酒店有专门的采购部负责物资采购，但是采购负责人为刚毕业的大学毕业生，欠缺采购经验。这样造成物资采购进货渠道非常单一，主要为批发市场找来的几家供应商，这样采购价格可能偏高，或者原材料无法保证及时供应，或者达不到规定的要求。甚至为了省事，采购员一次采购大量原材料如虾类、牛羊肉等，造成存货积压在大库长达一年多，而且物品也不新鲜严重影响菜品口感。

(三)信息化系统应用不够

如BY酒店物品总库运用千里马系统中的库管系统对酒店采购物资进行入库、直拨、出库，可以及时查询入库、出库明细等，但是餐饮部门没有把每天的出库进行系统登记，每天无法及时查询餐饮物品结存数，每月底盘点才盘出结余数，每月成本利用倒挤法才可以得出消耗金额，这样不利于及时分析消耗成本。

BY酒店原来信息化程度低，如停车收费雇佣三个收费员，一年

二十多万的工资和保险费不说，客人多的时候收费不过来还造成出口拥堵，客人抱怨声不断，甚至还有投诉事件发生。BY酒店网络宣传不够，即使是附近居民也还不知道酒店有餐饮提供。酒店宣传很不到位，没有充分利用现代化手段，如携程、大众点评、美团、微信公众号等平台进行宣传和预定。

(四)缺少成本控制绩效考核

1. BY酒店没有完整的绩效考核体系。BY酒店考核仅凭领导对员工的印象作为评价员工工作好坏的基础，“裙带关系”严重。BY酒店餐饮员工分为自有员工和社聘员工，待遇也不一样。“同岗不同酬”，不健全的绩效考核让员工觉得付出与回报不成正比，员工做同样的工作，但是工资差距却很大。待遇的不公平使员工产生消极的心理，认为，对工作失去兴趣，导致员工流失严重。为了挽留人才，酒店又不惜用高薪酬、高福利来做筹码，但又不能制定出科学的薪酬体系，这样愈加混乱，甚至有员工抓住酒店招不到人的弱点跟酒店讨价还价，不断制造员工内部的矛盾。

2. 绩效考核方法不对。BY酒店领导热衷于通过对员工派发销售任务，然后只对任务完成情况进行考核，缺乏对员工的本职工作进行考核。这样势必使得大家都把心思和时间花在拉任务上，去应酬客户，而忽视了提升本职工作。而完不成任务就会扣发相应的奖金，这种考核做法打击了员工的积极性，不但没有激励员工反而使得拉不到任务的员工怨声载道，甚至愤而辞职。

3. 考核结果反馈很不及时。酒店领导不及时告知或者只是简单地告知员工考核结果，缺乏与员工面对面进行沟通、交流和分析，因此考核并没有起到提升员工管理水平的作用。

四、改善BY酒店成本控制对策

(一)提高对餐饮企业成本管理的重视度

管理者要加强成本管理意识，不仅仅是成本核算方面。一味地降低成本支出有可能会采购劣质原材料和调料，从而影响菜品口感，甚至出现客户投诉事件，影响酒店口碑，造成酒店餐饮经营惨淡甚至退出市场。BY酒店管理者已经认识到了加强成本控制管理的重要性，特意购买了网上成本控制课程，要求酒店管理者都必须按时学习网课，并且参加考试。通过统一的网课培训后，酒店管理者有了系统的理论来指导业务工作，从而提高了成本控制管理水平。员工在领导的带领下也积极参与成本控制，努力提高服务水平，酒店餐饮出现了良好发展态势。

(二)建立、健全标准的成本管理体系

BY酒店财务部认识到了成本控制的重要性后，建议领导增加餐饮成本会计岗位，专门负责酒店餐饮成本核算和分析。根据市场情况及厨房投料单，制定标准菜单和酒水单，每道菜建立成本卡。餐饮成本会计根据经营情况每日向酒店主管领导出具成本日报表，正确计算各营业点酒水、香烟、菜品的毛利额和毛利率等，以便管理

层及时了解 and 掌握餐饮情况，做出有利于酒店发展的决策。

BY酒店餐饮管理者认为酒店全体员工都要纳入成本控制管理中。餐饮行业劳动密集，人力成本占成本比例较高。BY酒店领导认为附近的酒店如“万世名流”、餐厅如“眉州东坡”“燕回楼”之类其实不是BY酒店真正的竞争对手，毕竟BY酒店是周边唯一的一家五星级酒店。领导担心的是新兴网络平台“饿了么”“美团”等抢生意，因为网上订餐的话客户足不出户就可以吃到美食，还可以节约外出就餐时间。但是这些网络外卖他们是冰冷的快餐，顶多送餐时夹带一张纸条“感谢您的用餐，祝您用餐愉快”。而酒店用餐是有服务员热心服务的，菜品种类也多，这是外卖做不到的。所以酒店餐饮更应该注重服务质量，每一名员工都要参与到成本控制中来。

(三)建立、健全企业完善的信息化系统

酒店可以利用互联网和信息技术建立信息管理系统与信息共享平台。随着大数据的发展，许多餐饮行业都相继加入了电子商务平台。餐饮收银可以利用先进的支付方式进行收款，如微信、支付宝扫码支付，可以减少收银员的工作量，从而减少收银员人数，减少人工成本。如BY酒店停车收费进行改革，采用无人收费“停简单”系统，客人出场扫码支付即可抬杆通过，从而省去了三个停车收费员一年20多万的人工成本。酒店餐饮可以利用网络平台进行宣传，如建立企业公众号进行宣传，可以网上发放代金券、进行折扣优惠等活动，进入大众点评等吸引客人到来。

BY酒店引入集团信息化系统，全面实行信息化管理，公司所有合同、付款、预算、报销全部输入系统进行控制自动生成会计凭证。这些信息化的运用，有利于领导提倡的“减员增效”理念，大大缩减了人工成本。

(四)建立完善的成本控制绩效考核制度

1.将餐饮纳入酒店绩效考核范围之内。酒店餐饮成本从采购、验收、仓储、领料、菜单计划、食品生产、服务、销售预测等环节实行全面控制。BY酒店实行奖励机制，奖罚分明，多干多得，少劳少得，不劳不得。通过这样的考核机制，酒店员工积极性大大增加，很有干劲，从而使酒店餐饮收入大大增加，也促进了酒店整体往前发展。

2.BY酒店进一步加强采购、验收、库管等管理。BY酒店领导针对采购环节比较薄弱的问题，专门成立了采购部，聘用合格采购员，每周进行市场调研、询价，“货比三家”尽量做到物美价廉。财务部对采购价格进行监督，不定期去菜市场进行询价。采购部、餐饮部、财务部、验收部一起根据市场询价对菜价和供应商进行定价。餐饮验收人员要对采购的物品认真进行验收，对不合格的物品进行拒收并报告上级领导，对不合格的供应商取消其供货资格。仓

库严格执行库房管理制度，严防物品短缺或变质。厨师长制定标准菜谱，严格控制菜品的质量标准和菜品的成本、毛利率等。

3.全体员工提高服务意识。餐饮服务人员要端正服务态度，树立良好的服务意识，提高服务技能，向“海底捞”等口碑好的餐饮店学习经验。

4.BY酒店要求管理者要有创新意识，做一个聪明的餐饮人。BY酒店领导认识到创新意识的重要性，要求餐饮大厨和管理人员亲自到有名的饭店，甚至有特色的小餐馆进行考察活动。学习新的菜系、品种，引入“打边炉”等粤式火锅，避免了单一的湘菜和北方菜系，吸引更多的顾客前来就餐，从而使餐饮收入较之前相比大大增加。想顾客所想，想顾客所不想，尽心尽力为顾客服务。

五、结论

本文从BY酒店实际情况出发，分析了酒店餐饮成本控制的必要性，指出了餐饮成本控制中出现的几个严重问题，对如何解决这些问题进行了探讨。BY酒店餐饮成本控制出现的以上问题在许多餐饮行业也同样存在。面对这些问题我们要像BY酒店一样积极采取应对措施，及时解决并加以改进。餐饮企业成本控制要求每一位员工都积极参与进来，都要有主人翁精神，才能把成本控制方案落到实处。面对不断激烈的市场竞争，餐饮企业要想不被市场淘汰就必须提高成本管理水平能力，不断创新、开发新产品，跟上时代的步伐，才能与时俱进，实现企业利润最大化。

参考文献：

- [1]尹瑞雪.餐饮企业成本管理的问题与对策[J].中国市场,2020(36):120-121.
- [2]邹丹.餐饮企业成本管理存在的问题与对策研究[J].营销界,2019(25):285-286.
- [3]董茗.餐饮企业成本管理存在的问题与对策[J].企业科技与发展,2018(11):227-228.
- [4]周婷.餐饮企业成本管理问题的分析与对策建议——基于京元餐饮案例分析[J].商业经济,2018(10):21-23.
- [5]李亚洲,朱文莉.我国中小餐饮企业成本管理问题与对策研究[J].金融经济,2018(06):202-204.

作者简介：

余红英，供职于北京城建北苑大酒店有限公司。