

从供产销环节看酒店餐饮成本控制

张 远

餐饮业竞争的日益激烈,使它逐步进入微利时代,这使各个餐饮企业不得不关注餐饮成本的控制问题。本文从供、产、销这一过程入手,阐述了从采购、验收、储存、加工、销售这一系列环节中,对餐饮成本的控制方法。

引言

近年来,我国酒店业的规模整体呈现迅速扩大的态势,进入微利时代,价格竞争和非价格竞争并存,其中,价格竞争作为业内市场竞争的常用手段,表现最为明显。酒店企业的价格竞争力很大程度上来源于有效的成本控制。从业务内容上划分,酒店成本主要包含客房、餐饮、工程成本三大块,其中,酒店餐饮收入一般能够占到酒店总收入的三成以上,是酒店收入的主要来源之一,因此,关注酒店餐饮成本控制,对酒店的全面成本控制具有很大的意义。就目前来看,餐饮成本控制主要存在三个方面的问题:一是在认识上将成本控制简单的认为是货币支出额的减少;二是缺乏规范的采购制度;三是成本控制的内容局限在财务控制上。从生产经营的过程来看,可以把餐饮成本控制体系划分为供、产、销三个环节,这里将从餐饮生产过程的角度出发,重点从供、产、销三个环节,详述餐饮成本控制的相关措施。

一、加强酒店餐饮成本控制的有效措施

(一)供应环节

1.采购

第一,规范采购审批流程。在流程上,酒店厨房负责人首先应根据部门需求和原材料当日使用情况,确定部门原材料采购的数量,并报采购部门。在燃料采购上,应由工程部门编制每月的燃油、柴油等的申购计划。在采购量的把握上,应综合考虑标准库存量、经营状况等信息。采购部门根据计划及酒店经营情况,按照采购审批程序办理。最后由采购部门制订采购计划并将计划报送财务部经理审批,最后报总经理批准。

第二,确立严格的询价定价体系。由询价员组成采购询价小组,小组成员应分别由后厨、仓管、质检员和财务人员组成。每月应有两次市场询价,对物料价格进行广泛的市场调查,对于餐饮原材料,10~15天进行一次公开报价,对于日常价格相对稳定的品种,可进行每月报价。对供应商提供的物品,结合其质量与价格本着公开、公正的原则进行全面考量,最终由采购负责人员与供应商商谈后确认定价,同时告知仓管和财务。

2.验收

验收控制,是酒店对照自己的餐饮物料采购计划以及采购标准,核对所购原材料的质量和数量,检查价格与订货报价的一致性,是对采购的把关。餐饮物料的验收工作,应由供应商、收货方和厨房人员分别作为物料的供应方、检验方和使用方共同确认,在三方均确认合格的情况下才能收货,可根据物料特点选择全面检查或抽样检查。

3.存储

第一,做好仓库盘存,控制库存量。物料的存放应由仓库人员根据餐饮经营实际情况,设置库存量的上下限。通过盘存工作,明确不同物料的库存情况,确定不同状况的应对方法,是尽快使用还是暂停进货。如针对餐饮部使用的酒水等物品,由于这

类物品具有一定的保质期,在其超出库存量上限的情况下,可通知前台加大促销力度,避免过期浪费。

第二,做好物料出库工作。仓库管理人员应做好对原料出入情况的台账登记工作,领料人员必须凭借有负责人签字的领料单才可以领料,禁止白条领料。

第三,建立严格的报损报丢制度。制定合理的报损率,控制原材料的损坏、变质或丢失。规范报损报丢程序,由部门主管上报财务,并按流程填写报损单,由采购部经理确认并签字。报损单定期汇总上报,可以将该指标与部门考核挂钩,以控制物料的破损和丢失。

(二)生产加工环节

1.设立标准成本卡

标准成本要求明确规定每一道菜肴的原料构成,以及每一种原料的用量,它的作用是保证厨房餐饮生产的稳定性,保证菜品的质量,督促厨师按照规定的分量、比例配菜和加工菜肴,最终实现预期的毛利率。

2.提升加工技术,保证菜肴质量

烹饪环节与餐饮成本控制密切相关,它主要通过烹饪质量影响餐饮成本。菜点质量的主要影响因素是厨师的烹饪技术,因此应从提升烹调技术入手,尽量减少因顾客不满意而发生的退菜情况。可通过记录厨师的出菜率来衡量,将其与厨师的奖金挂钩。

3.重视厨房边角料的开发利用

边角料菜的开发,从菜谱设计时就要考虑,在菜谱的低利率菜中就应有边角料菜肴,应设立激励机制,在厨房管理动态考评中,设置综合用料指标,根据销量给予奖励。

(三)销售环节

提高服务人员的服务技能和水平。服务人员的服务水平对酒店的餐饮成本控制具有间接的影响。服务人员的服务对餐饮成本控制的影响可以概括为两点。一方面,凭借对酒店餐点酒水销售状况的了解,服务人员可以有针对性地向顾客介绍和推荐菜肴酒水,引导顾客消费,从而间接起到成本控制的作用。另一方面,服务人员良好的服务技能水平,可以避免服务时上错菜、打翻菜盘等情况,从而实现成本的节约。因此,应重视对员工服务技能、菜肴知识等方面的培训,对服务质量进行监督考核。

二、结语

酒店餐饮业要想在以平民消费为主的微利时代立于不败之地,必须认真分析餐饮成本控制工作存在的问题,从供产销的角度出发,探索餐饮成本控制具有易于操作、实用性强以及流程系统化等优点,因此,对餐饮的供产销环节应层层把关,逐步建立起以采购、验收、存储、加工、销售为主要内容的成本控制体系,这无疑为餐饮成本控制提供了一个有益的途径。

(作者单位:江苏建筑职业技术学院)

作者简介:张远(1989—),女,江苏徐州人,硕士,研究方向:旅游企业管理。