

酒店餐饮成本分析与控制研究

——以亚龙湾环球城酒店为例

孟慧霞
(琼州学院旅游管理学院 海南三亚 572022)

摘 要：论文以三亚环球城酒店的餐饮成本控制为例，分析了环球城餐饮成本控制的现状与存在问题。根据不同环节成本控制的实际和重点制定出了针对不同环节的“5S”控制方法。同时还编制了核算报表，保证餐饮成本控制的整个过程的效度。餐饮成本涉及的范围较广，单靠一种方法难以达到理想效果，必须综合运用多种方法进行控制。同时，酒店管理层要采取一定的措施保证成本控制方法的执行力度，否则成本控制就只是一纸空文。

关键词：餐饮成本；成本分析；成本控制

据有关资料统计，我国酒店的餐饮收入约占酒店收入的30%左右，四星级以上酒店的餐饮成本率一般在35%至40%，三星级以下低星级酒店餐饮成本率一般在40%至45%，由此可见酒店的餐饮成本与收入不相匹配。进行餐饮成本分析与控制是提高酒店利润提升其市场竞争力的重要手段。本文以三亚环球城酒店为例，分析了其餐饮成本控制的现状及其成本管理存在的问题，并针对问题提出成本控制的方法。

1. 餐饮成本控制的“5S”

Save 酒店要想获得经济效益，实现发展，必须兼顾开源和节流。成本控制是实现节流的一个有效途径，餐饮采购的经常性和至关重要性要求要把餐饮采购当作节流的源头来抓，在采购工作中要坚持货比三家，力求在保证采购质量的同时最大限度节约采购成本。

Specification 餐饮采购的验收环节必须做到有据可依，有证可寻，权责明确，发挥验收的“把关”作用。

Sort ABC分类控制法是意大利经济学家巴雷托于19世纪的首创，1951年管理学家戴克将这一分类管理思想引用到库存管理领域。应用于库存管理的ABC法是以各类存货项目所占整个仓储总和的比重和价值进行分类排序，分清重点和一般从而有区别的确定存货管理投入和方法的一种分析方法。餐饮生产所需的材料和种类较多，而且种类不同的材料所要求的储存条件不同，大大增加了原料储存面面俱到的难度。此外，各种材料价格的梯度差异比较大，从几毛到几千元不等，这为分类控制提供了现实的可能性。

Standard 标准成本法以企业根据自身的具体实际预先设定标准成本为基础，将标准成本与生产经营过程中发生的实际成本相比较，通过核算和分析标准成本和实际成本之间的差异评价经济业绩，加强成本控制，反馈成本信息借以实现成本控制效果的一种方法。依据标准成本法制定具有科学依据的目标成本，用标准菜谱，标准酒谱严格控制生产销售过程中食材、酒水的用量与配比，从而将成本控制在合理的范围之内。

Supervision 保证成本控制的力度和效度，抓好成本控制的核算，充分发挥核算的监督作用。通过核算报表揭示成本变动的幅度和原因，以此评价各环节的成本控制效果。

2. 环球城酒店成本控制现状及其问题

2.1 成本控制现状

表1 环球城成本控制现状

年份2010	今年成本率	去年成本率	同期相比
综合成本率	39.4%	39.0%	0.4%
食品成本率	46.0%	41.0%	5.0%
饮品成本率	22.0%	25.0%	-3.0%
库存成本率	20.0%	22.0%	-2.0%
采购成本率	8.00%	9.00%	-1.0%
其它	4.00%	3.00%	1.0%

从表1中可以看出2010年环球城餐饮部成本率占整个酒店成本率的39.4%，其中食品成本率占46%，饮品成本率占22%，库存成本率占20%，采购成本率占8%，其他占4%。环球城酒店是准五星级酒店，一般来说，四星级以上酒店餐饮成本率应该在35%-40%之间是比较合理的，但环球城的2010年餐饮成本却高达46%，而且去年餐饮成本也超出35%-40%这个合理的范围，由此可见环球城的餐饮成本控制的效果不是很明显。

2.2 环球城成本控制问题

2.2.1 采购环节存在问题

(1) 没有竞争性的采购制度

环球城的供应商比较单一而且固定，这就使得其在采购过程中不能利用供应商之间的相互竞争获得价格上的优势，降低采购成本。

(2) 没有检测市场上供应和价格的情况，买卖者之间联系不密切。

采购部没有专门的人员负责材料市场的价格信息，对市场价格的变化没有及时掌握。另一方面，采购部门与供应商之间的联系只限制在酒店需要原料时，因此价格信息更新比较慢，不能及时发现更加实惠的供货渠道。

2.2.2 验收环节存在问题

(1) 验收人员责任心不强，验收责任制度执行不得力。

酒店负责验收的人员责任心不强，为图省事只是负责看所要采购的品种是否齐全对于各个品种的规格和数量及质量没有详细的验收，因此，有部分原料不符合使用标准，造成了无辜损失，增加了餐饮成本。验收部门虽然制作了验收的单据但是验收人员并不按照标准填写，上级人员对此也没有规定明确的

惩罚制度因此,出现问题之后往往得不到承担责任的人员,并且妨碍以后的纠正执行。

2.2.3 库存环节存在问题:

(1) 对存货项目材料只是简单的根据材料性质进行储存,对同性质的材料不分价值大小采用统一的方法进行控制,缺乏存货价值与存货比重的比较分析没有分清重点与一般,使得某些低价值存货的控制成本过高。

(2) 缺乏专门人员对某些价值量较大所占比重较少的原料保质期的定期检查。

大多数食材由相关部门发放后就直接交由厨房进行冷藏或者备用,厨房员工也都忙于自己岗位内部事务疏于对重点食材的盘查,因此重点食材过质和丢失比较多,造成的库存折损成本比较高。

2.2.4 生产加工环节存在问题:

(1) 加工人员没有遵从标准化烹调技术和配比标准

酒店厨房人员流动率比较大,而且培训程度和技术熟练程度不一,个人素质也不同,加之食品的制作过程很难监控,因此个别员工在制作及配比过程中为了省事就不遵循标准化的烹调技术使得烹调过量或配比过量导致餐饮成本额外增加。

2.2.5 核算环节存在问题

工作人员没有进行准确有效的核算造成核算环节不能发挥应有的作用或者核算过程中缺乏对数据信息的加工能力,没能及时反馈核算数据所包含的信息,造成成本控制的滞后。

3. 利用“5S”法制定各环节的控制方法

3.1 采购环节

贯彻“Save”节流法

(1) 选任对原料市场价格变化敏感的采购人员。

选取采购人员时不仅要任用具备较高的职业道德素质,熟悉食品制作的要领和厨房业务,熟悉食品原料的规格和质量以及原料采购渠道的人员,还要求采购人员对采购市场和餐饮市场有较深的经验,能敏锐捕捉材料市场的价格变化信息。

(2) 建立原料价格走势档案和价格评价体系,严格控制采购价格变动幅度。

原料采购价格因为天气,季节等因素会发生经常性的变化但是一定期内菜肴的价格又会保持相对的稳定,因此采购的实际价格和酒店掌握的采购价格会发生较大的差异,为了使这种差异保持在合理的范围之内,采购部门对餐饮重点采购物资建立价格走势档案和价格评价体系,对每一批采购物品的报价要与先归档的材料价格进行比较,分析价格差异的原因。如无特殊原因,原则上采购的价格不能超过档案中的价格水平,否则要做出说明。

(3) 进行材料标准采购价格与实际采购价格的比较。

对重点物资的根据市场变化的产品标准成本定期定出标准采购价格,并且定期的实际的采购价格比较,促使采购人员积极寻找货源,不断降低采购价格。

3.2 验收环节成本控制方法

采用“Specification”工作法,做到有据可依,有证可寻,权责明确。

(1) 进行单据物据核对

验收员在验收货物时要将发票同订购单进行核对,对高级酒水要认真核对名称、数量、规格、产地、年限等详细信息。对饮料等数量较大在进行数量清点的同时还要进行抽样清查以确定其是否开封,确保采购物品可以有效使用。

3.3 库存环节成本控制方法

发挥“Sort”库存管理的优势。

(1) ABC分类法

利用ABC分类法则,把餐饮存货中的一些食品材料按照其价值的贵重程度进行分类。不同类型的食品材料有层次有重点的实行不同的库存管理方法和管理投入。比如:A类存货数量仅仅占整个存货项目的15%—20%,但其成本却占整个库存成本的75%—80%,对这类原料的控制的好坏直接影响着总成本的高低,所以酒店要对属于A类原料经常查点,防止变质腐坏并且预测需求,并决定好订货点。B类存货是指存货数量占所有存货项目的20%—25%,成本占总的成本的15%—20%的原料,C类存货占存货项目的60%—65%,而成本只占5%—10%的原料,这类食品原料种类多价格低,酒店没必要花费过多的精力和成本去管理。

可以归为A类的原料有酒,高级中餐原料如燕窝,鱼翅,参类等,而面粉、蔬菜,调料等则可以归为C类原料。用数学图形可以作如下表示:

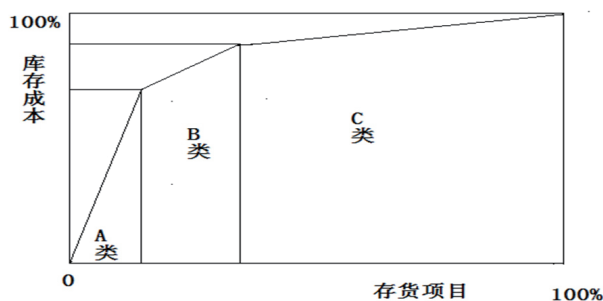


图1 ABC存货的数学图形表示

3.4 生产销售环节成本控制方法

把“Standard”控制方法落到实处。

(1) 编制标准菜谱,规定各项控制指标。

根据标准食谱进行菜肴的规范生产,出品的菜肴都不会形成较大的差异。这样一方面可以控制食品材料的用量和用法,规范制作过程,另一方面,还可以降低菜肴制作过程中的折损率减少折损成本。

3.5 核算环节成本控制方法

利用好“Supervision”的功能,及时反馈成本控制信息,有效进行成本控制偏差纠正。

3.5.1 月终食品成本核算,编制食品成本月报表

(1) 计算领用原料成本

原料期初余额+本期内原料进货额=本期原料总额

本期领用原料成本=本期内原料总额—原料期末余额

(2) 物账差额月终调整

根据当月仓库盘存结果,如果当月食品原料实际库存额小于账面库存额,应该把实际库存额与账面库存额之间的差额加入食品成本,如果库外存货月终额小于月初差额同样应加入食品成本,经此二次调整,得出食品成本。

(4) 编制食品成本月报表

表2 食品成本月报表		年 月 日	
营业收入			
食品成本			
食品成本率			

填写人：

4. 结论与建议

由于成本在餐饮经营中所占的比例，所以成本控制一直都是酒店必须重视的关键环节。本论文通过对环球城酒店餐饮成本控制的分析与探究得出如下结论

(1) 环球城要改善餐饮成本控制的现状必须抓住成本控制中的重点环节把食品成本，饮品成本，库存成本控制在合理的范围之内。

(2) 环球城内部要进行规范有序的管理，把主管人员和相关负责人的责任落到实处，明确责任承担人。

(3) 各个环节各个程序制定标准的操作控制程序，转变落后的成本控制观念，引入新的科学的成本管理体制。

(4) 高层管理人员应从营业额上转移一部分精力到成本控制上来，带头积极参与监督各环节的成本控制计划，使各种成本控制制度真正行之有效不是一纸空文。

参考文献：

[1] 张梅，方志华.餐饮营运标准管理[M].广州中山大学出版社.2004.12:240-241.

[2] Simmonds K.The Accounting assessment of competitive posing. European Journal of Maketing,Vol.20.No1.1996:36-38.

[3] [美] 罗纳德W.希尔顿(Ronaldw.hilton)等著.罗飞等译.成本管理[M].北京机械工业出版社，2009.12:444-448.

[4] [美] 爱德华丁.布洛切等著.成本管理-经营控制与管理控制[M].北京华夏出版社，2002年1月:8-12.

[5] 吴伟霞.成本控制9堂必修课[M].北京中国纺织出版社.2008.4:150-168.

[6] 万寿义.成本控制管理[M].中央广播大学出版社.2002:214-217.

[7] 郭俏俏，张光明.一种改进的ABC分类法[J].分类法商场现代化.2008:11.

[8] [美]迈克尔.波特.竞争优势[M].北京华夏出版社.1997.1:15-17.

[9] 蔡万坤.餐饮管理[M].高等教育出版社.2002.4:13.

[10] 张改娥，赵丽萍.企业内部核算与内部会计监督[M].中国物价出版社.2001.5:22-24.

作者简介：孟慧霞（1988.5-）女，汉族，河南项城，海南琼州大学旅游学院08级本科，专业方向：酒店管理。

(上接第23页)

好解决的问题，柳树可以无性繁殖，选择雄林柳条就可以解决了。还有槐树，槐树是较适应城市环境的树种，但个体之间，如树形、抗病虫害能力等方面也不尽相同，若能选育优良品系的槐树，对提高城市绿化水平会有很大作用。

3. 要研究树木生态，减少应用植物的盲目性与损失，如云杉类本来是生长在高山上的树种，喜凉。怕热、耐荫，而在城市绿化中常被种在背风向阳之处，生长不良也就不奇怪了。

4.生长要有一定的空间，尤其栽植地的面积有限，土壤不良，这都影响了树木的正常生长。现在按规范规定挖的坑是树木栽植的规格。这是不科学的，应按该树种可能生长的大小挖坑换土，并要有好的种植土壤，仅仅渣土过筛是不行的。有的还需要换土。

5.城市绿化树种应丰富，要有特色，如这几年大量栽种银杏。银杏本是优点较多的好树种，寿命长、病虫少，又是我国驰名世界的化石材种，在我市绿化中多用一些无可非议，但不能数量太大，况且银杏又是雌雄异株，作为行道树应选雄株，

雌株结果下落，伤害行人。银杏又是生态条件要求较高的树种，应当考虑条件，如水的保证等。

创建城市大园林，建设高水平的园林城市，即建成适合人们高质量生活、工作、游憩的生态环境，也称为绿色城市。这是社会发展的要求，也是满足群众需求的唯一途径。只有这样才能达到发达国家的水平、走进世界先进行列。

参考文献：

[1]史素珍,李红星,郭风平.我国城市园林绿化中存在的问题及对策[J]西北农林科技大学学报(社会科学版), 2004,(06) .

[2]韩晓莉,宋功明,王军. 城市绿地系统的生态规划方法初探[J]西安建筑科技大学学报(自然科学版), 2003,(02) .

[3]王向荣. 生态与艺术的结合——德国景观设计师彼得·拉茨的景观设计理论与实践[J]中国园林, 2001,(02).

[5]张声平,刘纯青. 浅谈我国现代园林植物配置的趋势[J]江西农业大学学报(社会科学版), 2004,(04).