

# 饭店餐饮经营中的成本控制问题

● 张 妮

(中南林业科技大学 旅游学院,湖南 长沙 410004)

[关键词]旅游管理;饭店;餐饮;成本控制

[摘 要]饭店业已进入微利时代,如何合理利用有限的资源,通过建立有效的内部管理和监控系统全面控制成本成为饭店生存发展的关键。本文认为饭店加强餐饮成本控制势在必行,同时指出了目前饭店餐饮经营在成本控制中存在的普遍问题。

[文献标识码]A [文章编号]1009-0061(2008)11-0023-02

近几年来,全国饭店业竞争日益激烈,全行业利润率逐年下降,自1998年以来行业出现全面亏损。餐饮部作为饭店重要的盈利部门,餐饮经营潜力大,但由于当前不少饭店餐饮成本控制意识薄弱,成本管理制度松散,成本控制机制不完善,材料浪费,毁损现象普遍,严重阻碍饭店餐饮业的生存和发展,如何有效控制餐饮成本是饭店管理者必须考虑的问题。

## 一、饭店加强餐饮成本控制势在必行

### 1、中国饭店业进入微利时代

中国饭店总量不断扩大,但客源与市场供应结构不对称致使行业进入恶性竞争阶段,表现为无序的恶性削价竞争,饭店之间互打价格战,这一现象造成的直接后果就是,行业利润率逐年降低。统计资料显示,自1996年以来全行业利润急剧下降,且自1998年以来出现了行业的全面亏损,1996年至1999年的四年间饭店利润率下降了近10个百分点,截止到2005年,饭店业利润率仍然为负数,中国饭店业已从暴利时代走向微利时代。合理利用有限的资源,发现新的利润增长点,全面降低运营成本,是饭店生存发展的关键。

### 2、饭店餐饮成本控制现状堪忧

(1)成本控制质量良莠不齐。饭店大的管理环境优良与否,影响到餐饮成本控制工作的质量。餐饮成本控制是饭店管理系统中的子系统,管理比较现代化的饭店,其餐饮成本控制也较完善。在一些由国际管理集团管理的饭店,由于他们的管理制度比较完整规范,整个管理制度形成了一个完整的系统,同时饭店各层次人员的从业观念也已适应国际上的管理惯例。因此,在这些饭店成本控制做得相对好一些。而在其他一些饭店,由于经营机制、管理制度、管理

观念等方面的不到位,不同程度地影响了成本控制的有效实施。有的饭店有较完善的制度,也执行的较好;有的虽有制度,但执行上并不理想;另外在控制信息提供的准确性和分析的深度上,也受整个饭店管理环境的影响,有的较精细,有的则较粗线条。

(2)餐饮营业成本管理方法简单。目前,国内饭店业餐饮成本管理水平低下,饭店行业内对餐饮营业成本的管理方法简单,大多实行毛利率控制法(成本核算的目标为销售毛利率),该方法在实际操作中存在很多缺陷。首先,由于受销售结构的变动影响,当毛利率水平较高的种类所占的销售比重大时,总体毛利率水平较高,容易掩盖毛利率水平较低种类的成本管理情况。其次,毛利率水平不能真实反映原材料的利用率,当毛利率水平较高的种类所占的销售比重大时,原材料的利用率降低时,总体毛利率水平并不一定降低。再者,这种方法极易误导餐厅经理们为实现既定毛利率而不顾餐饮制品的价格水平,一旦进货成本上升便会销售价格提高。

(3)成本差异分析环节薄弱。在成本核算方面,目前大多数饭店都只做到总成本的计算,即每日或每旬、每月发生的实际成本与同期的销售收入之比,精细一点的做到按营业点明细核算。它所反映的是餐饮经营从采购、生产到销售全过程的一个总的成本率,对成本差异的分析基本上没有进行。所谓成本差异分析就是对发生的实际成本率与标准成本率的差异进行原因分析,分析差异究竟发生在哪一环节。在实际成本率与标准成本率的差异不大,没有超过允许浮动的范围时,这是没有问题的。但如果发生异常差异时,目前在理论和实践中,都没有一个有效的方法去准确地找出问题发生在哪一个环节。现在对此问题的对策,无论从理论还是

[作者简介]张妮(1976-),女,湖南浏阳人,中南林业科技大学旅游学院讲师,研究方向:饭店市场营销和饭店规划设计。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



从实务中都只有一个含糊的答案:成本率高出标准,说明企业内部管理存在严重问题,经营成本太高,存在严重的成本流失现象。至于严重问题发生在哪个环节,如何进行成本分析并查明原因,则只有靠管理者凭经验和自己的人格魅力去八仙过海,各显神通。只有人治,而无法“法治”。

### 3、控制餐饮成本是提高饭店竞争力的重要途径

从创利水平看,餐饮收入一般占饭店总收入的35%,利润占饭店总利润的20%,创利水平仅次于客房。由此可见,加强餐饮成本控制,提高餐饮收益水平,是提高饭店业整体经济效益的重要环节。注重成本控制的饭店拥有较强的抗震能力,如果饭店能在逆境中保本或微利经营,并想渡过难关,最有效的办法,就是加强成本控制。另一方面,在饭店的餐饮部门中,固定成本占总成本的比例比客房部低,一般在45%和55%左右,而变动成本占总成本的比例比客房部高,因此,相对于客房部而言,餐饮部的成本具备更大的可控制空间。

## 二、目前饭店餐饮成本控制中存在的问题

1、认识上存在误区。在饭店餐饮成本控制上存在着两个误区,一是饭店餐饮成本越低越好。在饭店餐饮成本管理中,往往存在一种误解,认为控制成本,就是减少成本支出的绝对额和降低成本率,其实这是对饭店餐饮控制的片面理解。为保证饭店(特别是高星级饭店)餐饮产品质量和饭店服务质量,餐饮成本要有一个合理的水平,不能为控制成本而降低产品质量,损害消费者利益,最终使饭店失去信誉和市场。二是认为饭店餐饮是高档消费场所,高价格、高毛利体现了饭店的档次,其实这也是一种误解,饭店餐饮的高档次,主要体现在她为客人提供的优质服务和各种菜肴的质量方面,而不是体现在价格方面。

2、成本管理失控。为了追求高额利润,饭店不计后果盲目建设饭店,不仅造成经济资源的极大浪费,而且由于过度借贷投资,使饭店形成了沉重的利息负担。当饭店面临客源不足,急于通过成本控制实现利润目标时,才发现饭店的固定成本无从削减。片面追求营业收入的提高,放宽信用政策,使应收账款比例不断增加,坏账成本上升,资金周转发生困难;对物料成本的控制缺乏计划,面对饭店所需采购的上万种物品,采购成本居高不下,而仓库中堆满过时的物品。接待的客人与饭店设施、服务、星级不相适应,

饭店出售的产品与服务因管理上的不到位,无法以高质量来制定与其硬件上奢华装修相适应的价格,营业收入无法弥补应有的成本,使饭店经营每况愈下。

3、工作人员素质低下。为满足客人不断更新的需要,饭店业是采用新技术和新设施的先驱行业,因此,饭店业对具有饭店专业知识和服务技能的中高级人才的需求量很大。由于饭店业在中国的发展时间不长,其迅猛发展也就是近二十年的事情,培养饭店业各类中高级服务人才的机构不多,使饭店不仅缺乏具有先进管理经验的中高层管理人员,就连素质良好的高级服务人员也面临青黄不接的局面。饭店被迫降低人员招聘标准,造成饭店人员素质逐年下降。很多素质较差的员工往往缺乏节约开支、控制成本的意识和行动,对材料和物料的浪费习以为常,造成成本失控。

4、缺乏有效监控手段。饭店的物资采购不仅种类多,而且质量标准难以掌握。如日常采购中,大量的的是餐饮部的食品采购。涉及的种类、质量、价格纷繁复杂,尤其是生猛海鲜价格更是差异很大,饭店的采购控制的好坏将直接影响饭店产品的质量和价格的高低。工业企业通常成立专门的物流部门负责企业零配件的供应,并可制定明确的零部件验收标准,而饭店一般仅将采购作为后勤部的一项职能,同时鲜活食品验收标准差异较大,采购制度往往只是纸上谈兵,饭店的成本管理控制基本上处于失控状态,经营成本居高不下也就毫不奇怪。以年餐饮总收入达2000万元的深圳某五星级大饭店为例,其中40%属物料成本,即为800多万元,物料成本每降低一个百分点就意味着增加几十万元的利润,非常可观。有效地控制了成本就等于创造了利润,但是饭店业对采购工作通常是态度上重视有余,但实际操作上却很难真正收到实效。

### [参考文献]

- [1]王天佑.饭店餐馆管理[M].北京:清华大学出版社,2007:12-45.
- [2]赵涛.餐饮店经营管理[M].北京:北京工业大学出版社,2006:25-78.
- [3]屠红卫.高星级酒店餐饮成本控制[J].Commercial Accounting,2006:32-35.

[责任编辑:冷眉]