

餐饮企业成本 应该这样管理

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第1讲 餐饮企业成本管理综述

第一节 餐饮行业综合知识

第二节 成本及管理方面基础知识

第2讲 餐饮企业成本费用控制

第一节 餐饮企业成本费用控制综述

第二节 餐饮企业成本费用控制细述

2-2-1 餐饮企业按环节成本费用控制

2-2-2 餐饮企业按项目成本费用控制

第3讲 餐饮企业薪酬福利管理

第一节 餐饮企业薪酬福利的财会管理

第二节 餐饮企业职工薪酬的财会管理

第三节 餐饮企业年金基金的财会管理

第四节 餐饮企业股份支付的财会管理

第4讲 餐饮企业期间费用管理

第一节 餐饮企业费用的财会管理制度

第二节 餐饮企业业务费用的财会管理

第三节 餐饮企业财务费用的财会处理

第四节 餐饮企业管理费用的财会处理

第五节 餐饮企业对个人和单位支付费用的财会控制

第5讲 餐饮企业战略成本管理

第一节 餐饮企业战略成本管理综述

第二节 餐饮企业战略价值链分析

5-2-1 餐饮企业战略价值链分析综述

5-2-2 餐饮行业价值链分析

5-2-3 餐饮企业竞争对手价值链分析

5-2-4 餐饮企业内部价值链分析

第三节 餐饮企业战略定位

第四节 餐饮企业战略成本动因

5-4-1 餐饮企业成本动因综述

5-4-2 餐饮企业战术成本动因

5-4-3 餐饮企业战略成本动因

5-4-3-1 餐饮企业战略成本动因综述

5-4-3-2 餐饮企业结构性成本动因

5-4-3-3 餐饮企业执行性成本动因

第6讲 餐饮企业目标成本管理

第一节 餐饮企业目标成本管理综述

第二节 餐饮企业目标成本管理流程

第7讲 餐饮企业变动成本管理

第一节 餐饮企业成本性态

第二节 餐饮企业贡献毛益

第三节 餐饮企业变动成本法

第四节 餐饮企业本量利分析

第8讲 餐饮企业成本预测与决策

第一节 餐饮企业成本预测

第二节 餐饮企业成本决策

第9讲 餐饮企业成本费用分析

第一节 餐饮企业成本费用分析概述

第二节 餐饮企业劳务提供（产品制造）成本分析

第三节 餐饮企业期间费用分析

第10讲 餐饮企业税务成本管理

第一节 餐饮企业税务成本综述

第二节 餐饮企业纳税申报

10-2-1 餐饮企业营业税报表

10-2-2 餐饮企业所得税报表

10-2-3 餐饮企业城镇土地使用税报表

10-2-4 餐饮企业城市维护建设税报表

10-2-5 餐饮企业土地增值税报表

10-2-6 餐饮企业房产税报表

10-2-7 餐饮企业车船税报表

10-2-8 餐饮企业车辆购置税报表

10-2-9 餐饮企业印花税报表

10-2-10 餐饮企业契税报表

第三节 餐饮企业税务成本核算

10-3-1 餐饮企业营业税核算

10-3-2 餐饮企业所得税核算

10-3-3 餐饮企业城镇土地使用税核算

10-3-4 餐饮企业城市维护建设税核算

10-3-5 餐饮企业土地增值税核算

10-3-6 餐饮企业税核算

10-3-7 餐饮企业核算

10-3-8 餐饮企业印花税核算

10-3-9 餐饮企业车辆购置税核算

10-3-10 餐饮企业契税核算

第 11 讲 餐饮企业成本费用会计

第一节 餐饮企业成本费用会计概述

第二节 餐饮企业主配料成本核算

11-2-1 主配料成本核算概述

11-2-2 烹饪生净料的成本核算

11-2-3 烹饪半制品的成本核算

11-2-4 烹饪熟净料的成本核算

第三节 餐饮企业调料成本核算

第四节 餐饮企业燃料成本核算

第五节 餐饮企业产品成本核算

第六节 餐饮筵席成本核算

第七节 餐饮企业期间费用核算

第二节 成本及管理方面基础知识

随着我国餐饮业的迅速发展，餐饮市场的竞争日趋激烈，加上餐饮消费者对餐饮业需求质量的逐步提高，餐饮企业的生存与发展面临着严峻的挑战。要想在如此激烈地竞争中获得生存，并能寻求很好地发展机会，除了在经营创新、营销方式等上面下工夫外。更重要的还在于把餐饮生产成本及其他各项成本降低到一个最理想的水平，以优质低价来赢得客人。从而提高企业的经济效益，增强企业的竞争能力。

一、餐饮业成本的概念

餐饮业成本，是指餐饮企业在一定时期内的生产经营过程中，所发生的费用支出的总和，即餐饮营业额减去利润的所有支出，是企业在生产经营过程中耗费的全部物化劳动和活劳动的货币形式。它包括企业的营业成本、营业费用和企业管理费用。

餐饮业成本概括起来主要有以下几项（见表 1-1）：

表 1-1

餐 饮 业 成 本	原材料（包括餐饮产品、材料）；
	员工的工资费用（包括基本工资、附加工资、奖金津贴）；
	水电费；
	燃料费；
	物料用品；
	低值易耗品摊销；
	商品进价和流通费用；
	租赁费；
	折旧及摊销费；
	员工福利；
	企业管理费（包括办证、接待、广告宣传费等）；
	维修费；
	零星购置；
	其他费用支出（包括餐具破损费用，清洁、洗涤费用，办公用品费，银行贷款利息，电话费，差旅费等）。

小资料

餐饮企业主要成本

在任何一个饭店里，主要成本（如，原材料成本、人工成本等）在餐饮成本中所占比例都很高。可以说，主要成本的水平很大程度上决定了餐饮管理能否实

现财务目标。因此，应特别重视主要成本的管理和控制。下面简单介绍这两项成本。

（一）原材料成本

原材料成本，是指餐饮生产经营活动中餐饮产品和饮料产品的销售成本。原材料成本占餐饮成本中的比例最高，占餐饮收入的比重最大，是餐饮部门的主要支出。一般情况下，餐饮原料的成本率高于饮料原料的成本率；普通餐饮的成本率高于宴会原料成本率；国内饭店餐饮原料的成本率高于外国行业的成本率。据测算，我国餐饮原料（餐饮产品、饮料）的平均成本率在45%左右。

（二）人工成本

人工成本，是指在餐饮生产经营活动中耗费的活劳动的货币表现形式，主要包括工资、福利费、劳保、服装费和员工用餐费用。人工成本率仅次于餐饮产品饮料的成本率，因而，也是餐饮成本中的重要支出。目前，国内餐饮业中人工成本占营业额的20%左右。

为了更直观地说明原料成本和人工成本在餐饮总成本中的比重，以下列举一个餐饮企业所消耗的各种成本要素的比重，以供参考（见表1-2）。

表 1-2 成本比例参考表

费用	比重 (%)
原材料（餐饮产品、材料）	45
燃料	1
物料用品	1~3
低值易耗品	5
工资（基本工资、附加工资、奖金津贴）	15~25
福利	3.5
水电费	2
企业管理费	1
其他支出费用	5
合计	78.5~90.5

正因为企业经营中的所有耗费都是广义的成本，所以人们常常将成本和费用视作同义词。一般来说，凡在生产经营过程中发生的各项直接支出，均列入营业成本，而在生产经营过程中发生的各项间接费用，则列入期间费用（包括经营费用、管理费用和财务费用）。

二、餐饮成本的特点

餐饮成本具有以下特点：

（一）变动成本比重大

餐饮部门的成本费用中，除餐饮产品饮料外，在营业费用中还有物料消耗等一部分变动成本。这些成本和费用随销售数量的增加而成正比增加。这个特点意味着餐饮价格折扣的幅度不能像客户价格那么大。

（二）可控制成本比重大

除营业成本中的折旧、大修理费、维修费等不可控制的费用外，其他大部分费用成本以及餐饮原料成本，都是餐饮管理人员能够控制的费用。这些成本发生额的多少直接与管理层对成本控制的好坏相关，并且这些成本和费用占营业收入的很大比例。

（三）成本泄漏点

成本泄漏点，是指餐饮经营活动过程中可能造成成本流失的环节。餐饮成本的大小受经营管理的影响很大。在菜单计划→采购→验收→贮存→发料→加工切配→烹调→餐饮服务→餐饮推销→销售控制→成本核算等各环节中，都存在着成本泄漏的机会，即都可能成为成本泄漏点。其具体表现为：

1. 菜单计划和菜品的定价，影响顾客对菜品的选择，决定菜品的成本率。
2. 对餐饮产品饮料的采购、验收控制不严，或采购价格过高、数量过多，会造成浪费，数量不足则影响销售。
3. 采购原料不能如数入库，采购原材料质量不好都会导致成本提高。
4. 贮存和发料控制不佳，会引起原料变质或被盗造成损失。
5. 对加工和烹调控制不好会影响餐饮产品的质量，还会加大餐饮产品饮料的折损和流失量，对加工和烹调的数量计划不好也会造成浪费。
6. 餐饮服务不仅关系顾客的满意程度，也会影响顾客对高价菜的挑选从而影响成本率。餐饮推销的好坏不仅影响收入，也影响成本率，例如加强宴会上饮料的推销会降低成本率。
7. 销售控制不严，销售餐饮产品的数量与标准收入不符，使成本比例增大。
8. 企业若不加强成本的核算和分析，就会放松对各个环节的成本控制。对上述任何一个环节控制不严，都会产生成本泄漏，导致成本率增高。

三、餐饮成本的分类

餐饮成本与其他成本一样，可以按多种标准进行分类。餐饮成本分类的目的在于根据不同成本采取不同的控制策略。餐饮产品成本根据其考虑问题的角度不同，分类方法也不同。其主要有以下几种不同的方法：

（一）按是否与业务量有关，划分为固定成本和变动成本

1. 固定成本

是指不随业务量（产量、销售量或销售额）的变动而变动的那些成本。如，固定资产折旧费，在一定时期内按财务制度规定所提取的折旧费的大小，是不随业务量的变动而变化的。

2. 变动成本

是指在一定时期和一定经营条件下，随着业务量的变动而变化的那些成本。例如，原料成本、水电能源等，会随着餐饮菜点的生产和销售的增加而增加。因此，原材料成本和水电能源支出是属于变动成本。

此类划分主要是为损益分析和成本控制提供理论论据。高层管理以固定成本控制为主；中低层管理以变动成本控制为主，尽量降低成本费用。在划分固定成本和变动成本后，就可利用数学方法分析业务量、成本及利润（简称量本利）三者之间的盈亏平衡关系，对成本费用进行分析，加强对成本的控制和管理，提高企业的经济效益。

（二）按成本可控程度，划分为可控成本和不可控成本

1. 可控成本

是指在餐饮管理中基层和部门通过自身的努力所能控制的成本。即，在短期内可以改变其数额大小的那些成本。一般而论变动成本属于可控成本。管理人员若变换每份菜的份额，或在原料油的采购、验收、贮存、生产等环节加强控制，则餐饮产品成本也会发生变化。某些固定成本也是可控成本。如，广告和推销费用、大修理费、管理费等。又如，有关操作人员通过个人精湛的技艺和工作责任心，可节约原料、物料消耗品和水电能源等耗费，使其降低或控制在一定的成本水平上。对可控成本的管理是餐饮成本控制的重要方面。

2. 不可控成本

是指基层和部门人员通过努力也难于控制，只有高层管理才能掌握的那些成本。固定成本一般是不可控成本。例如，租金、维修费、保险费、固定资产折旧费及按规定提取的福利费等。这些均是按有关制度规定支出的，都是经营管理人员无法通过努力来改变其数额大小的，因此，属于不可控成本。

此两类成本主要是为成本控制的分工和重点掌握提供论据。基层部门以可控成本控制为主，高中层则以不可控成本控制为主。

（三）按与产品形成的关系，划分为直接成本和间接成本

1. 直接成本

是指在产品生产过程中直接耗用而加入到成本中去的那些成本。其主要包括原料成本、酒水成本和商品成本三部分。如，餐厅烹制菜肴和制作点心所需的各种原材料费，包括主料、配料、调料等就属于直接成本。

2. 间接成本

指那些不属于产品成本的直接支出，而必须用其他方法分摊的各项耗费。如，工资、水电费、燃料费、修理费、固定资产折旧、销售费用等。

此类划分的作用，在于为部门和全企业成本核算提供理论依据。部门以直接成本核算为主，全企业以间接成本核算为主。

（四）按成本计算的对象，划分为总成本和单位成本

1. 总成本

是指一定时期某种、某类、某批或全部菜点成品的成本总额。

2. 单位成本

是指单个产品的生产耗费称为单位产品成本。

例如，制作色拉，批量为 10 份，10 份色拉的总成本为 35 元，则每份色拉的成本为 3.5 元。餐饮业计算成本的对象，是单件餐饮品，所以，通常所说餐饮业的产品成本，是指餐饮单位产品的成本。

精确计算餐饮产品的单位成本和总成本是成本核算的核心。

四、餐饮产品成本

（一）餐饮产品成本的构成

根据餐饮业的经营性质，餐饮业成本应由生产、销售和服务三种成本构成。但是由于餐饮业的经营特点是产、销、服务统一在一个企业里实现，除原材料成本外，其他（如，职工工资、经营费用、管理费用等）成本就很难分清用于哪个环节，故难以分别核算，习惯上只计算其生产成本部分，只以原材料作为餐饮产

品成本要素，而不包括生产过程中的其他投入。原材料以外的其他各种投入，均另立项目，列在餐饮企业的经营管理费用中计算。

企业在经营过程中发生的各项直接支出，计入营业成本，包括企业餐饮部和餐馆耗用的餐饮产品、饮料的原材料主料、配料和调料成本。在具体实施过程中，餐饮原材料成本应包括构成餐饮品的主料、配料、调料成本，同时还应包括这些原材料的合理损耗；在加工制作过程中包括菜点的用料，也应视同配料列入成本；在外地采购原料的运输费用和在外单位仓库储存原料的保管费、冷藏费亦应列入成本。

（二）餐饮产品成本的要素

餐饮业用以烹制餐饮产品的原料，有粮、油，以及鱼、畜、禽、蛋、乳、蔬、果、山珍、海味、干货等。根据其在餐饮品构成中的不同作用，大致可以划分为三大类：即主料、配料（也称辅料）和调料（也称调味品）。这三类原材料构成了餐饮产品的成本，是核算餐饮产品成本的基础，是餐饮产品成本构成的三要素。

1. 主料

主料，是指制成各种餐饮产品的主要原料，是餐饮产品的主体，通常以米、面、鸡、鸭、鱼、肉、蛋、山珍、海鲜、干货等为主，也有以水果、蔬菜、豆制品等作为菜肴主料的。一般来说，主料的单位价值较高、耗用量较多，故所占成本的比重也较大（70%以上）。主料成本是构成餐饮产品成本的主体。

2. 配料

配料，也称为辅料，是指制成各种餐饮产品的辅助材料。在各式菜肴、羹汤中充作配料的，以各种蔬菜的根、茎、叶、花、果为主，以鱼、肉、蛋、禽等次之，耗用量少于主料，单位价值也大都低于主料。

3. 调料

调料，也称为调味品，是指制成各种口味产品的调味用料（如，油、盐、酱、醋、胡椒、味精等），主要起到味的综合或调节作用。调料在各种餐饮单位产品中耗用量比较少，所占的成本也比较低，但随着新调料的不断推出，一些餐饮产品调料成本所占的比重也有不断上升的趋势。

主料和配料是构成餐饮产品的主体。主料、配料成本，是餐饮产品成本的主要组成部分，核算餐饮产品的成本，首先要对主料、配料进行成本核算。调料在餐饮产品中的用量比主料、配料少，但调料的成本也是餐饮产品成本的重要组成部分。因此，我们在进行餐饮产品成本核算时，一定要认真细致，不管是主料、配料还是调料，都不能遗漏。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）