

饭店餐饮成本控制须“先算后干”

□ 宋雷鸣

现状

做企业就要算账,看看有没有利润。算账就是要进行成本核算,针对特定的成本对象,将在生产经营过程中发生的各种耗费进行归集和分配,从而确定总成本和单位成本。所谓的成本对象可以是企业生产的某种产品、提供的某项服务、运营中的某个部门。确定成本对象之后,就可以对成本进行归集了。成本归集是指通过会计系统以有组织的方式进行成本数据的收集。在这个过程中,需要收集与成本对象相关的不同类别的成本,将成本进行归集以后,把成本分配给指定的成本对象,经过汇总计算就得出某种产品、某个部门及企业的成本。

现在,企业成本入账的方式一般是完全成本法,亦称“全部成本法”或“吸收成本法”。完全成本法就是在计算产品成本和存货成本时,把一定期间内在生产过程中所消耗的原材料、燃料、动力、工资、车间经费及应摊的企业管理费全部归入到产品成本中去。其中,产品成本包括全部生产成本,即产品成本=直接材料+直接人工+变动性制造费用+固定性制造费用。完全成本法可以提供十分详尽的信息资料,对于生产过程中的每一步都进行成本核算,便于成本分析

与考核。

问题

饭店餐饮生产经营的特点一般是先有买主后生产,现生产现销售,从客人进入餐厅点菜到烹饪、消费、结账收款等一系列活动都是在很短的时间内完成的。客人消费结束,“产品”实体也就消失了。再加上食品品种繁多、数量零星,边做边卖,生产和销售紧密相连,按产品逐次逐件进行完整的成本计算,就有不少困难。所以,通常业者只核算总的营业成本和毛利。实践中,餐饮成本的计算一般是以前厨房向仓库实际领用的原材料作为营业成本,或在月末采取以存计耗倒挤成本的办法。

“倒挤成本法”又叫实地盘存制,是指期末通过实物盘点,确定存货的结余数量,并据以计算期末存货成本和本期存货发出(销售或耗用)成本的一种方法。饭店餐饮日常成本核算的操作方法是以存计耗,即本期销售成本=上月库存成本+本期购进成本-本期期末库存成本。这种方法的优点是简化了核算工作,不需要按产品逐次逐件进行成本计算,工作量较小,省时省力,但缺点是分不清明细。而且按照这种方法核算看起来账是平衡的,但手续不够严密,对于管理中存在的问题不易发现。那些保管不善的损耗、制作过程中的浪费,以及毁损、丢

失等情况,都不能通过账簿随时反映和监督。

餐饮业是一个古老的行当,从最初的家庭作坊发展到今天,一直带着手工操作、劳动密集、经验型管理的基因。对于餐饮成本的核算,有观点认为,只要消耗掉的原材料就是正常的,都应按计入成本。再加上日常操作时,类似“盐少许”“糖少许”这种“差不多”的操作方式,造成很多饭店餐饮在经营管理上处于粗放式水平。如对综合毛利率的控制,不是对原材料的进货品质、出净率、生产投料、销售结构等进行具体分析,而是简单地根据每月的实际毛利率水平来调整。如果本月毛利率水平高了,下个月“勺”头就放宽一点,增加成本,降低毛利;如果本月毛利率水平低了,下个月“勺”头就收紧一点,降低成本,增加毛利。这种简单反复的循环解决不了企业运营管理中存在的问题。

建议

随着市场经济不断发展,粗放式管理已经无法满足饭店餐饮业生存与发展的目标。饭店餐饮想要做大做强,就必须完成从粗放式管理向精细化管理的转型。而餐饮的精细化管理就要导入标准化生产体系与标准成本控制体系,打造精细化生产与成本控制链,把成本的控制从事后转变到事前,将“先干后算”的成本核算模式

升级为“先算后干”的成本控制模式。

标准化生产体系与标准成本控制体系是将工业企业标准成本控制原理运用于餐饮业的一种做法。即对同种风味、同一品种的菜点,要在原料加工、配份用量、烹调制作、质量要求等方面采用同一标准来组织生产,以保证产品用料、用量准确,口味、质量一致的一种生产管理方法。

餐饮产品生产标准化管理方法的工作内容主要包括四个方面,即菜肴配方标准化、原料加工标准化、烹调制作标准化、成品质量标准化。与西餐比较,中餐的瓶颈在于难以标准化,而标准化又是规模化的前提。中餐企业要想做强做大,就必须解决标准化问题,将上述几个方面的要求结合起来,通过加工测试,形成每一种产品的标准化烹调明细书,以此作为餐饮产品生产标准化管理的依据和操作控制标准。

采用标准化生产体系与标准成本控制体系,便于饭店对供产销各部门进行业绩考核。饭店可以按照影响因素,进一步将成本指标分解到采购、初加工、烹饪生产、销售等环节与岗位,并将差异与奖惩挂钩,充分调动各方的积极性。同时,使用标准化生产体系与标准成本法,有利于进行较为客观的对比分析,为实现管理目标提供准确的数据支持。

(作者单位:南京旅游职业学院)

观点

□ 谷安迪

据《南国早报》报道,6月5日上午,住在广西南宁市永凯春晖酒店的陈先生打算开窗透气,不想刚一推窗,窗户直接掉了下去,砸在楼下两辆汽车上……谁该为事故埋单?陈先生和酒店方发生了争执。陈先生认为,因为酒店设施不牢靠,窗户才会掉落,责任在酒店。酒店方则表示,酒店的客房窗户一般都用铝扣条卡住,窗户只能打开15厘米,并不能全部打开。陈先生开窗时用力过猛,导致窗户掉落。被砸中的两辆车都是酒店客人的,只能先让车主进行车损鉴定,由酒店方先行赔付。事后,若与陈先生协商不成,只能通过司法程序解决。

这则新闻让笔者想到了今年4月发生在广西河池的一起案例。一位客人在入住优程酒店时,发现一只大蜈蚣在枕头边爬行,客人向酒店方索赔300元精神损失费被拒。酒店潘经理在接受媒体采访时称:这种东西不是酒店故意的,虫子蚂蚁老鼠都有脚。五星级酒店都不敢保证说没有这个东西。酒店方已经在查蜈蚣的来源了,但是很难追溯来源,会对酒店做进一步的消毒。酒店给出的解决方案是:如果有问题,可以去医院检查,医疗费可以赔,另外也可以下次到店免费入住任意房间两晚。遭客人拒绝后,潘经理表示,自己没有权力给予现金赔偿,建议报警或者致电卫生监督部门来处理。

在笔者看来,以上两个案例,是店家与消费者之间的利益冲突,即服务者和被服务者之间的冲突,因为一起突发事件,失去了一个重要的共同目标——优质而愉快的体验。

追究酒店客房内为何会出现蜈蚣,酒店的责任自然会多一些。作为住宿体验的提供者,清洁的环境以及专业的虫害消杀,是酒店不可推卸的责任。但是,蜈蚣的出现到底是不是酒店的工作失误,却是一个存在争议的问题。试想,如果客人在使用房间过程中开窗,会不会给昆虫以“可乘之机”。也许,这就是为什么酒店工作人员不同意提供现金赔付而支持客人去报警或投诉的原因。

蜈蚣的出现吓到了客人。再试想一下,如果酒店客房里出现蚊子,或是由于客人开窗不慎飞入了蝙蝠,又是谁的责任?实践中,这些案例时有发生,提出索赔要求的客人也不在少数。那么,酒店到底应该以一种什

引发的一扇窗、一只虫

么样的心态面对此类问题呢?

在笔者看来,作为服务体验的提供者,为了满足客人的功能性需求、情感性需求,酒店适当地做出一些让步,甚至吃点亏,这不应该是特别难以接受的事。因为对于住宿体验,酒店和客人都有着共同的目标,那就是“尽可能完美的体验”。客人想获得完美的体验,酒店则竭尽全力地为客人提供完美的体验,那么,当住宿体验因为一些可控或不可控的因素受损时,酒店应该站出来,运用自己的资源、通过与客人的互动,主动地去解决问题,这才是服务的本质。

当然,现实中,确实发生过少数消费者利用酒店的服务瑕疵或信任,才会达到某种目的的案例,而这也是讨论此类问题不容忽视的一个方面。营销学方有一种观点:品牌就是用来被拷问的。也许正是因为有了预期与信任,才会有消费者在体验受损时负面情绪的爆发。而可持续的品牌无非就是服务资源的不断投入,甚至是直接投资在消费者身上,才得以成功的。经得起不断拷问,才是酒店品牌的“价值优势”。

精品民宿发展的“延庆模式”

□ 张佰明

建立区级精品民宿联席会议制度,成立民宿产业联盟,出台北京首个民宿产业专项奖励政策,推出北京首个地域性民宿品牌“世园人家”,在全域范围内倡导精品民宿的“社区共生”理念……近年来,为了推动精品民宿快速发展,北京市延庆区打出了一系列组合拳,迅速打开了京郊精品民宿市场,在行业中产生了一定影响。

“社区共生”引领发展

近年来,延庆区遵循“社区共生”理念,由政府有关部门对民宿业发展进行规划和指导,在民宿产业联盟的统一协调下,依托国际会展、赛事和当地独特的旅游资源,通过多品牌运作和主题化运营,推动精品民宿快速发展。

“社区共生”理念是延庆区文化和旅游局于2020年提出的,指通过民宿企业与所在村庄共建、共创、共享,实现乡村社区可持续发展。精品民宿作为盘活乡村经济的新型业态,通过市民和村民的良性互动,打造新型“关系乡村”场景,让游客在深度参与中感受乡居社区生活。

实践中,以民宿空间运营为核心,延庆区下辖各村村委会、合作社与运营商、民宿主、村民、游客等良性互动,形成利益共同体,在社区共生建设中推进乡村文化治理。多个民宿

主与村两委共建公共文化空间,主动承担助老职责,以新乡贤的姿态助力村庄建设。延庆区则通过民宿运营模式的持续探索,推动生态文明价值共同体建设,推动融合社区的蜕变与新生,为社会主义新农村建设提供了生动样本。几年来,以住宿空间为核心,延庆区充分整合文旅体商农各产业优势资源,努力构建“民宿+”社区同心圆,满足市民、游客的多种需求。这种以“社区共生”理念调动各方资源,探索多业态共融共享的“民宿+”模式,从打造利益共同体到构建价值共同体,得到了业界广泛认可。

在民宿产业发展过程中,延庆由区委书记总抓、主管文化和旅游业务的副区长挂帅,成立了由区文化和旅游局牵头,农业农村局、园林局、公安局等18个部门参与的延庆精品民宿联席会议制度,以联合办公的形式解决发展中的各项问题。延庆区还召开了精品民宿监管规划、政策扶持等乡村旅游产业发展专题会议,在事关民宿安全的公安住宿联网登记、消防应急等方面,通过建立多方共同支持和监管的工作机制,形成了全区精品民宿“一盘棋”管理格局,为北京市出台“一证两照一联网”的民宿审批制度起到了推动作用。

延庆区还出台了《延庆区精品民宿标准与评定》,率先在北京市开展民宿规范化建设;推出了北京市首个民宿产业专项奖励政策,从精品民宿规

模化建设、带动就业和带动低收入增收三个方面进行资金奖励,引导社会资本进入延庆,实现延庆民宿品牌数量在短期内迅速增长。延庆区政府还通过与北京市农业融资担保公司、北京银行等金融机构合作,搭建起乡村旅游融资贷款平台,推动出台了专门针对民宿项目的金融产品——农宅宝、农宅贷等,帮助民宿主解决资金短缺、贷款难等问题。

民宿产业联盟作为推动民宿企业资源互补、协作发展的专业性服务平台,由民宿主选举产生会长及理事单位,区文化和旅游局选派人员作为秘书长协助工作。此外,联盟整合行业力量集体发声,对内积极开展行业自律、争取有关政策支持,为推动民宿业发展起到了积极作用。

品牌建设持续推进

从民宿发展初期,延庆区就着手开展区域品牌建设,打造了四个区域子品牌——世园人家、长城人家、冬奥人家、山水人家,在发展到一定阶段后形成区域整体品牌——延庆人家。

“世园人家”是借助世园会举办的良好契机顺势而为之之举,是启动延庆民宿品牌化战略的先手棋。该品牌将地方元素与国际会展有机结合,品牌识别度高、认知性强。“长城人家”以八达岭及周边长城为依托,具有鲜明的品牌标识和地域特色,凭借距离城区近、紧邻长城景区的地理优势得到广大游客的认可。“冬奥人家”以冬奥会赛场所在地为核心,依托冬奥小镇等项目建成30余个精品民宿,并持续扩大品牌影响力。“山水人家”位于4A级旅游景区百里山水画廊附近,借助景区延续了十余年的热度,成就了民宿超凡脱俗的气质。

如今,在品牌运营方面,延庆区已形成了以隐居乡里为代表的品牌输出模式、以大隐于世为代表的品牌连锁模式和以合宿·延庆姚官岭为代表的品牌联合模式。其中,隐居乡里以村集体为合作对象,打造了山楂小

院、先生的院子等精品民宿,通过集体合作社的力量撬动政府主管部门和农户资源,为农民提供资产性、劳务性收益,进入合作社的农民还可获得分红,探索出了一条民宿深度融入乡村的发展之路。近几年,隐居乡里品牌在国内大力拓展,成为民宿品牌输出较为成功的范例。

按照整村开发的思路,大隐于世品牌对2022冬奥会赛场南侧的后黑龙庙村进行综合体项目开发。整个项目命名为冬奥小镇,是北京郊区第一个使用冬奥名称开展民宿业务的项目。该品牌也是延庆本地民宿企业探索连锁经营模式的开拓者。

此外,作为北方首个民宿集群品牌,“合宿·延庆姚官岭”由延庆六个民宿品牌合力打造而成,在建筑形式、景观设计、装修风格等方面保持了不同品牌的特色,探索出了一条集体经济依靠民宿产业壮大进而投资民宿、实现良性循环发展的有效模式。

产品体系初具规模

近年来,在民宿产品的文化体验方面,延庆区文化和旅游局尝试进行特色化、主题化区分,着力打造两大类主题民宿:一类以自然资源为主,包括山水、红色、冬奥冰雪、古城文化、花海等,以“冬奥小镇”为代表;另一类以特色服务为主题,包括亲子、自驾、骑行、农事体验活动等,以汽车主题民宿“自由自在”为代表。目前,延庆区重点打造的民宿村,如姚官岭村、大石窑村、后黑龙庙村、石峡村等已初具规模。在此基础上,延庆区将刘斌堡乡、康庄镇、张山营镇、八达岭镇确定为龙头乡镇,重点扶持镇域内投资体量大、经营效益好、特色突出的精品民宿品牌,发挥其引领示范作用,加快全域精品民宿发展步伐。

经过多年探索和创新,如今,延庆精品民宿奠定了在北京乡村精品民宿市场的地位,为乡村振兴战略在文化和旅游领域落地提供了参考。

(作者单位:北京师范大学文化创新与传播研究院)



延庆大隐于世民宿 聂一品摄



邢子琦 绘

中国旅游报社部分地区代理公司招募通知

中国旅游报社为文化和旅游部直属全民所有制企业,主要职能为出版《中国旅游报》,并运营报社旗下各类新媒体平台。《中国旅游报》创刊于1979年4月1日,是文化和旅游部主管的旅游行业唯一全国性专业媒体,2015年、2017年,连续两次入选国家新闻出版广电总局年度“百强报刊”。基于业务发展需要,现面向社会诚招部分地区代理公司,负责相关地区《中国旅游报》及旗下新媒体平台的广告、活动、发行、项目等经营业务。欢迎符合条件的企业洽谈。详情如下:

一、招募地区

独家代理:北京、天津、上海、云南

非独家代理:大连、青岛、新疆、青海

二、代理公司资质要求

- 1.在中国境内注册,具有独立承担民事责任的能力(需提供企业营业执照、法定代表人身份证复印件等文件供查验);
- 2.具备广告设计、制作、发布、代理等资质;
- 3.拥有固定办公场所和一定规模的团队,且具备活动、融媒体策划、组织、宣传等相关专业能力和经验;
- 4.具备良好的商业信誉和资信状况,公司及其法定代表人无重大违法记录和不良信用记录;
- 5.熟悉文化和旅游行业,在当地拥

有广泛的行业资源;

三、招募时间

2021年6月1日至6月30日

四、招募流程

1.意向报名

2021年6月30日之前,意向企业需提供①公司简介②营业执照副本扫描件③法定代表人身份证扫描件④相关业务证明(若有)等资料,发送电子邮件至邮箱nl@ctnews.cn,邮件主题需注明“代理咨询+公司名称”,邮件内容请说明意向代理区域及资源优势,写明准确联系人、手机号。

2.资质审核

7月初之前,中国旅游报社有关部门对报名单位进行资质审核。

3.洽谈签约

对资质审核通过的企业,中国旅游报社安排专人联系洽谈代理合作事宜。达成一致合作意向的,双方签订代理协议。

五、咨询联络

联系人:广告发行部 牛玲
电话:010-85168071
邮箱:nl@ctnews.cn

中国旅游报社办公室
2021年6月1日