
中小餐饮企业成本管理存在的问题及对策

——以朝阳重庆火锅为例

王志铭，张 媛

（辽宁对外经贸学院会计学院，辽宁 大连 116052）

【摘 要】：随着我国餐饮行业的快速发展，中小餐饮企业之间的竞争也越发的激烈起来。如何在市场竞争中脱颖而出，就成为我国中小餐饮企业需要面对的现实问题。成本控制是企业节约成本，提高利润，增强竞争力的重要手段。根据朝阳重庆火锅的成本管理现状，分析其存在的问题，并针对这些问题提出相应的解决对策，希望对提高中小餐饮企业成本管理水平和有所帮助。

【关键词】：中小餐饮企业；成本管理；问题；对策

【中图分类号】：F23 **【文献标识码】**：A **【doi】**：10.19311/j.cnki.1672-3198.2018.04.049

1、中小餐饮企业成本构成及特点

1.1 中小餐饮企业成本构成

中小餐饮企业的成本一般由五项内容构成，分别是原材料成本、薪酬成本、管理成本、水电租金成本、税金成本。其中，原材料成本占据了总成本比较大的比例，一般中小餐饮企业的原材料成本会占据总成本的 70%左右。管理成本和税金成本相对较少，水电租金成本因地而异。所以，对于中小餐饮企业的成本管理工作，应该从原材料成本入手，才能最大限度节约企业成本，提升利润。

1.2 中小餐饮企业成本特点

中小餐饮企业成本主要具有两个特点：第一原材料成本大。餐饮企业主要是对原材料进行加工出售，在餐饮企业的成本构成中，原材料成本占据了绝大部分的比例。第二餐饮企业的成本可控制的项目比较多。除了机器折旧费用、维修费用等固定的不可控的成本之外，其他成本项目都可以进行控制，企业成本控制水平的高低，直接决定了企业成本的高低。

2、中小餐饮企业成本管理存在的问题——以朝阳重庆火锅为例

2.1 供应商选择单一，原材料价格较高

朝阳重庆火锅是一家老资格的中小餐饮企业，其创建于 1997 年，发展至今已经有 20 年历史。由于其餐饮产品符合朝阳地区口味，备受人们欢迎，规模也迅速扩大，从一家小店逐渐发展成三家大店。但是，朝阳重庆火锅从建店以来，在原材料的供应商选择上，一直没有变更。固定的供货商固然可以提供相对稳定的原材料，但是其价格也高于同期的市场平均价格。朝阳重

庆火锅的餐饮原材料主要以牛羊肉为主，每日都要消耗大量的牛羊肉。根据朝阳重庆火锅 2016 年统计我们发现，2016 年牛羊肉的采购平均价格分别是牛肉 29.8 元/500 克、羊肉 31.5 元/500 克。而根据我们对同期市场价格考察发现，2016 年朝阳地区牛肉的价格 27.5 元/500 克—30.6 元/500 克之间波动、而羊肉价格在 28.5 元/500 克—32 元/500 克之间波动。其中，牛肉均价为 29.05 元/500 克，羊肉均价为 30.25 元/500 克。由此我们可以发现，朝阳重庆火锅对于牛羊肉的采购价格高出同期市场价格。朝阳重庆火锅的采购地点位于朝阳大院肉类市场，经过实地考察发现，朝阳重庆火锅采购的牛羊肉质量和低价产品并无较大差异，由此我们可以判定，朝阳重庆火锅的原材料采购价格较高。

2.2 营销渠道落后，营销成本偏高

目前，朝阳重庆火锅存在营销渠道落后，营销成本偏高的情况。朝阳重庆火锅的营销渠道主要有两种：一是报纸传单的方式发放给各门店，二是在朝阳电视台做电视广告宣传。通过实地考察我们发现，传单模式的宣传效果微乎其微，很少有人看这种传单广告。而朝阳电视台的影响力比较低，而且作用的人群年龄普遍在 40 岁以上，朝阳本地的年轻人很少看电视。2016 年朝阳重庆火锅的营销费用是 7.5 万元，其中 2.5 万元用于制作传单进行发放，5 万元用于电视广告宣传，然而两种宣传模式起到的作用却不尽人意，没有给朝阳重庆火锅带来更多的客源。朝阳重庆火锅的目标客户群体应该是集中在 20-40 岁之间的青年群体，在进行营销渠道选择的时候，应该多适应这些群体的需求，才能做到精准定位。

2.3 缺乏明确的采购计划，采购成本存在浪费

朝阳重庆火锅没有明确的采购计划。朝阳重庆火锅的原材料主要是牛羊肉，肉类产品在不同时间段的价格差异较大，甚至会出现翻倍的情况。例如，2016 年中秋节前后，市场上羊肉的价格是 42 元/500 克，相比两周之前 30.25 元/500 克的市场均价，整整高出了 11.75 元/500 克。这种巨大的价格差异，使朝阳重庆火锅在中秋节期间进行牛羊肉采购时，要多付出大量的原材料成本。朝阳重庆火锅的采购一直是库存降低到 30%时，进行下一次采购。这种采购计划没有根据时间季节的变动而改变，导致很多时候，朝阳重庆火锅都是在市场价格较高时进行采购，导致原材料成本过高。根据朝阳重庆火锅 2016 年朝阳重庆火锅共使用牛羊肉 40.25 吨，原材料成本 245.1 万元左右。其中，节日期间由于销售额剧增，采购量也迅速增加，春节、端午、中秋三节期间，朝阳重庆火锅的采购额共计 72 万元，造成原材料成本浪费 25 万元。由于朝阳重庆火锅的菜品价格不能随着节日波动，其造成的损失直接导致利润降低。

2.4 水电浪费严重

朝阳地区商业用水为 5 元/吨，商业用电为 3 元/度，其价格远远高于民用。对于中小型餐饮企业来说，节约水电具有十分重要的意义，可以在很大程度上节省成本。根据我们调查发现，朝阳重庆火锅的水费月均 500 余元，电费月均 3600 余元，而同行业的彤德莱连锁火锅店，其规模和朝阳重庆火锅相差不多，营业额也差不多，其水费月均只有 350 元左右，电费 3000 元左右。由此我们可以发现，朝阳重庆火锅存在着水电浪费的情况。究其原因，主要是朝阳重庆火锅在现有的管理制度中，并没有对员工提出具体的节约水电细则，也没有明确规定对水电浪费进行奖惩。管理制度的不健全，导致朝阳重庆火锅的员工对水电的节约意识非常差，使朝阳重庆火锅的水电浪费严重。

2.5 库存管理不完善，造成原材料浪费

由于餐饮企业对每日原材料消耗的不确定性，朝阳重庆火锅具有自己的冷库，在其中储存大量的牛羊肉等原材料，以备不时之需。朝阳重庆火锅的冷库位于店面后身小区内部，是一个独立的平房类仓储空间，朝阳重庆火锅三家门店定期一次性取走三天的货物量，并根据销售情况不断调整。由于库存管理不完善，冷库只有一个负责管理的人员，这就导致无论是在取用还是存放时，都需要各店的服务生来帮忙，这些服务生对于原材料的取用和存放并不专业，导致原材料经常性的出现破损，给朝阳重庆火锅带来损失。而且由于库存管理人员只有一人，在库存管理人员休息的时候，由总店派出人员替班，在这段时间内发生

原材料存放和取用，更是问题百出。在原材料采购之后进行存放的时候，由于都不是专业人员，在原材料的摆放上也存在着问题。牛羊肉、海鲜、蔬菜等各种原材料混搭摆放，在取用原材料的时候发现菜品变味，只能销毁处理，造成了大量的原材料浪费。据统计，朝阳重庆火锅每年因为库存管理不当造成的原材料损失达到了 1.3 万元，虽然总体占据比例不大，但是依然给朝阳重庆火锅造成了损失。

3、中小餐饮企业成本管理的对策

3.1 扩大采购范围，降低原材料成本

造成朝阳重庆火锅原材料采购价格过高的最主要原因就是供应商选择单一，解决这个问题我们可以从扩大采购范围入手。首先，在大院肉类市场内，牛羊肉的采购均价就低于朝阳重庆火锅的采购价格，可以从大院内进行价格和质量区分，通过鉴定和使用效果的考察，朝阳重庆火锅可以选择一些质量差别不大，但是采购价格较低的供应商进行采购。同时，根据实地考察，我们发现赤峰市的牛羊肉市场均价要比朝阳低很多，尤其是在赤峰周边的农村进行采购，牛肉市场均价只有 25.8 元/500 克、羊肉的市场均价只有 23 元/500 克，而且相比朝阳地区的自产牛羊肉，赤峰地区的牛羊肉质量明显要好。朝阳距离赤峰 171 公里，高速公路过路费 70 元，朝阳重庆火锅的采购车辆是一辆金冠箱货，往返费用大概需要 500 元。而朝阳重庆火锅平均每次采购的原材料数量都会超过一吨，以羊肉一吨为例，在朝阳地区的采购价格为 57000 元，而在赤峰周边农村的采购价格为 46000 元。除掉往返费用，每次采购仍能节约一万余元。这样巨大的价格差距，每年可以为朝阳重庆火锅节约大量的原材料成本。

3.2 扩宽营销渠道，降低营销成本

朝阳重庆火锅目前采用的传单发放和电视广告等营销渠道，营销效果十分低下，而且营销成本较高。由于朝阳重庆火锅的目标客户群是 20-40 岁的年轻人，所以在营销渠道的选择上应该更贴近年轻人群。朝阳重庆火锅可以选择微信第五条，朝阳美食推荐等依附于手机 APP 的营销渠道，这种营销渠道的优势在于用户范围广，而且年轻人多，并且营销成本比传统营销成本低很多。例如微信第五条，精准定位推广 60000 人次只需要 1500 元，这种性价比折算之后，是朝阳重庆火锅原有营销渠道效率的 20 倍。进行营销渠道更新，朝阳重庆火锅可以在很大程度上降低营销成本，同时提高营销效率。

3.3 制定合理的采购计划，减低原材料成本

根据朝阳重庆火锅 2016 年的数据我们发现，造成采购成本偏高的主要原因就是没有合理的采购计划，在销售量大幅度提升的节假日期间，朝阳重庆火锅原材料不足，只能进行高价采购。为了避免这种情况的再度发生，朝阳重庆火锅应该在年初时就制定一个合理的采购计划。由于冷库可以长时间保证牛羊肉不变质，并且在一个月之内的保存不会改变牛羊肉口感，朝阳重庆火锅可以在春节、端午、中秋三个大节日来临之前，在市场价格较低的时候大量采购牛羊肉，使节日来临时拥有足够的库存储备，避免节日期间高价采购原材料。

3.4 完善管理制度，减少水电浪费

朝阳重庆火锅改变水电浪费严重现象，应该从完善管理制度入手。制定一个合理的管理制度，例如，根据当月营业额，制定一个水电用度标准。如果当月水电的使用额度低于这个标准时，对员工进行一定程度上的金钱奖励；高于这个额度时，对员工进行一定的处罚。这种管理制度可以有效的提升员工节约水电的意识，也提升了员工节约的积极性，同时还能为企业节省大量的水电费，减少不必要的浪费。

3.5 加强库存管理，降低原材料损耗

对于朝阳重庆火锅来说，加强库存管理对成本管理工作具有十分积极的意义。目前朝阳重庆火锅首先要做的就是增加库存管理人员。对于朝阳重庆火锅来说，库存管理只由一个人来完成，在很多时候都是捉襟见肘的。适当增加冷库管理人员，可以避免在原材料取用和存放时由服务生来操作，减少了原材料在存放和取用过程中的损失。同时，把责任落实到个人，由专门的人员负责取用和存放，如果出现问题，那么损失将由负责的人员赔偿，这样可以极大的提高库存管理人员工作的认真程度，也为企业减少损失。此外，还应当对原材料的摆放进行更加科学合理的规划，肉类原材料单独存放一个区域、海鲜等气味比较浓郁的原材料存放在一个区域、蔬菜水果等存放在一个区域。并且在海鲜等原材料的区域做好隔离，使气味不会沾染在其他原材料上。这样一来，可以有效的减少朝阳重庆火锅因为库存管理原因造成的原材料损失，为企业节省更多的成本。

[参考文献]:

[1]李苗苗. 餐饮企业成本管理存在的问题与对策[J]. 中国商论, 2017, (10): 72-73.

[2]张欣莉. 中小餐饮企业成本管理问题研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2016.

[3]陆凤莲. 中小企业成本管理存在的问题及对策[J]. 现代物业(中旬刊), 2016, 12(08): 40-41.

[4]张雪萍. 浅析中小企业成本管理存在的问题及对策[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2016, (10): 21-22.

[5]杨贞斌, 温燕. 中小企业成本管理存在的问题及对策建议[J]. 财会月刊, 2016, (29): 93-94.

[6]贺莉. 中小企业成本管理存在的问题及对策[J]. 当代经济, 2016, (12): 17-18.