chapter 1

管理收入與費用

Managing Revenue and Expense

本章概述

本章提出餐飲服務的收入、費用及利潤三者之間的關係。身為一位專業的餐飲經理人，必須了解這三個區塊之間與企業成功營運的關係。此外，本章提出如何計算收入或預算百分比來顯示企業的營運成果，這是餐旅業常使用的一種方法。

本章大綱

- 專業餐飲服務經理
- 利潤：服務的報酬
- 開始了
- 了解獲利與損失報表
- 了解預算
- 學以致用
- 關鍵字和觀念
- 牛刀小試

學習聚光燈

學習本章之後，你將能夠：

◆ 應用基本的公式來計算利潤

◆ 陳述費用和利潤佔收入的百分比

◆ 比較實際營運結果和預算的關係

專業餐飲服務經理（Professional Foodservice Manager）

要成為成功的餐飲經理，必須是一個有才能的人，因為在企業經營中除了扮演一個不斷獲取**利潤**（**profit**）的角色，還要負責產品的生產與銷售。身為一個經理，必須負責產品銷售過程中的所有環節包括原材料的採購、產品生產和銷售等。餐飲經理是少數必須具備這麼多種能力的部門經理之一。因為餐飲服務經營者所從事的是服務行業，比起從事製造或零售業的同業，在管理中會遇到更多困難的問題。

餐飲經理是少數與最終顧客直接接觸的經理之一。對於一個負責生產輪胎或管理汽車生產線的經理來講，他們只負責產品的生產，而不負責把產品銷售給最終消費者。同樣的，食品雜貨店或電腦銷售經理也沒有負起生產產品的責任。而餐飲業的客人要求餐飲經理和其員工在面對面、一對一的情況下，對所提供的產品和服務負責。

表 1.1 中的管理工作清單顯示出餐飲服務、製造業和零售業的經理在管理工作中的不同職責。

除了扮演前述餐飲經理的工作角色外，也必須兼任成本控制經理。若無法做好成本控制，企業將會逐漸萎縮。餐飲服務管理在許多方面提供多樣性的挑戰及創造力的機會，對**收入**（**revenue**）和**費用**（**expense**）的控制是身為有能力的餐飲服務人員主要工作之一。在餐飲服務的領域中，是透過替企業主創造合理的利潤來衡量經營績效的標準，其中，合理的利潤是建立在生產和提供高品質的產品上。

利潤：服務的報酬（Profit: The Reward for Service）

研究成本控制最基本的問題是成本管理。管理的主要職責是將優良品質的

表 1.1 管理工作清單

工作	餐飲經理	製造業經理	零售業經理
採購原料	是	是	否
製造產品	是	是	否
配送到最終顧客	是	否	是
銷售到最終顧客	是	否	是
售後服務	是	否	是

產品或服務在合理的價格下販售給顧客。而且，產品或服務的品質必須讓顧客覺得他所花費的金錢是值得的。當服務的水準達到顧客期望時，這次交易就算成功了。如果在管理上只將焦點放在成本控制而忽略了對顧客的重視，那麼就會產生問題。

因為顧客的存在，才產生經營上的成本。不要讓自己陷入低成本比較好而高成本不好的錯誤成本觀念裡。毫無疑問的是，一個年營業額 500 萬美元的餐廳會比同等規模年營業額卻只有 20 萬美元的餐廳的成本要高。原因很簡單，一個能獲得 500 萬美元營業額所需的食材、人力和設備比起營業額較少的餐廳所需投入的成本更多。記住，如果顧客少，雖然花費的成本較少，但是相對的利潤也較少！事實上，身為管理者要減少成本就必須思考成本與顧客滿意之間的平衡，否則營運將會受影響。另外，如果只考慮降低成本，而導致顧客與員工處於不安全的環境，將是不明智的抉擇。某些瑣碎的節約行為可能引起顧客或員工的訴訟，而花費在訴訟上所帶來的損失可能會更大。例如，如果管理者忽視花錢用鹽來防止道路結冰或剷除餐廳入口處的積雪，那麼他會發現可能要花上比前者多幾千美元的費用去處理顧客在結冰的地面上滑倒摔傷而引起的訴訟。

對有效率的管理者來說，要思考的問題不是成本的高或低，而是成本過高或過低。經營者會透過刪減花費的途徑來消除大部分的成本，然而，當你刪減了費用，代表你也刪減了利潤。費用必定會產生，但它必須控制在期望的利潤水準下。

有人設想如果一個企業用 1 美元買進一種產品，用 3 美元賣出，那麼會產生 2 美元的利潤。事實上，這種想法是錯誤的。對一個企業的經營者來說，必須清楚的知道買商品所花費的金錢跟賣這個商品所得的金錢之間的差額並不能代表你真正的利潤。換句話說，所有的費用，包括廣告費、辦公室房租、管理費用、管理、生產和銷售所需的**人事成本（labor cost）**等，都必須從這個差額中扣除，剩餘部分才是真正的利潤。

每一個餐飲經營者都要瞭解下面這個利潤公式：

收入 － 費用 ＝ 利潤

因此，當你進行經營時，就會得到收入，同時也會導致費用的發生。各項費用扣除後所剩下的錢才代表利潤。為了達到本書的目的，作者將用到下列術語：收入和銷售收入，費用和成本。

這個公式在餐飲管理中的非營利部門也適用。例如，赫克特是一個企業員

工餐廳的餐飲經理。他為辦公室的工作人員提供餐飲服務，每個工作人員都和赫克特一樣受僱於同一家公司。在這種情況下，創造利潤並不是赫克特管理的主要動機。很多企業員工餐廳的情況都是這樣，但它並不是一項沒有成本的福利。有些單位為了方便高級管理人員的工作，還專門設立了屬於他們的餐廳。無論是哪一種形式的餐飲經營，餐飲原料的供應是不可少的。表 1.2 顯示了典型餐飲服務營運的操作流程。需要說明的是，在流程中的某個環節必須獲得利潤，或者在簡單的現金對現金的交易中都必須要管理。

在經營中，如果發現收入低於或等於費用支出，那麼就不可能再去購買新的設備，一些必要的設備維護也無法進行，而員工的積極度（包括你自己）也就相對的不會很高。更甚者，由於缺乏所需改造和升級的資金，餐飲服務的設備也將變得過時。事實上，所有餐飲業的經營都期望在支出費用之後獲得一定的利潤。

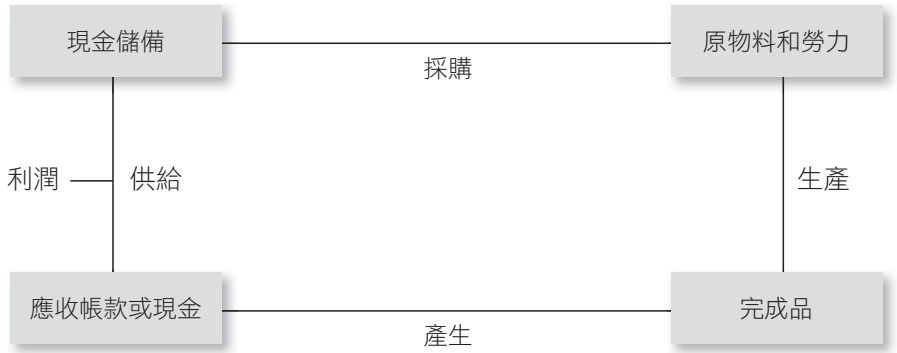
利潤是透過確實可行的**計畫（plan）**、可靠的管理和謹慎的決策而產生的。這一章的目的就是要提供你有關收入與費用的訊息和工具，幫助你做出明智的決策。如果這些工具可以適當運用，實現**期望利潤（desired profit）**的可能性就會大大提高。

利潤不應該只是被看作帳單支付後剩下的部份。事實上，為獲得利潤而制定謹慎的計畫是非常必要的。很明顯，投資者認為某一項營運有利可圖時才會進行投資。這就引出另一個公式：

收入 － 期望利潤 ＝ 理想費用

理想費用（ideal expense）是指為實現某一數量的收入而由管理者認可的合理費用。**期望利潤**是指經營者在預計的收入裡所期望實現的利潤。

表 1.2 餐飲業營業循環圖



這個公式清楚地表現了利潤是提供服務的報酬，而不是剩餘的部份。當餐飲經理給予顧客符合品質和物超所值的產品時，預期的收入水準將可實現，同樣期望利潤也將可達到。期望利潤和理想費用並不容易實現。在這個競爭的時代，需要精明的餐飲服務經營者做出決定，使收入最大化，同時把費用控制在適當的範圍內。本書將幫助你解決這個問題。

» 收入（Revenue）

就某種程度上來講，你可以管理你的收入。收入來自餐廳各類產品的銷售，如菜單上的菜色、午餐、晚餐、飲料以及其他產品。由於用餐人數的不同以及每位顧客消費水準的不同，餐廳的收入也將有差異。因此，只要吸引更多的顧客用餐，或提高消費水準，或者從這兩方面共同努力，餐廳就能增加收入。此外，餐廳也可透過增加座位數、設立外帶窗口、延長營業時間等方式來增加收入。為了提高顧客的消費水準，餐廳會要求服務員進行適時的推銷，使用具有創意的菜單定價技巧，並可對購買量大的顧客給予折扣。

管理的主要任務就是採取必要的措施將顧客吸引到餐廳消費，因為利潤來自於收入，經驗豐富的餐飲經營者知道透過增加客源、建議性行銷，甚至提高價格等方式來增加收入等，都是增加利潤的重要途徑，但前提是必須做好成本控制！

本書的重點在於如何管理和控制費用，而不是提高收入。雖然兩者關係密切，但它們還是有區別的。市場行銷、餐廳設計、地點選擇、員工訓練以及食品製作方法等都是創造收入鏈上的重要環節。

儘管控制費用不能解決因食材品質差和服務水準低所導致的問題，但有效的成本控制將有助於提高收入、增加利潤。

» 費用（Expenses）

餐飲服務必須學會控制的費用有四大類。他們分別是：

1. 食物成本（food cost）
2. 飲料成本（beverage cost）
3. 人事成本（labor cost）
4. 其他費用（other expense）

食物成本（Food Costs）

食物成本是指關於客人所點用的餐點製作時所需的成本。它們包括肉類、奶製品、水果、蔬菜和其他製作餐點時所需材料的費用。在計算食物成本時，許多經營者都會把一些較小的紙張或塑膠製品也包括在內，例如三明治的包裝紙。在大多數的情況下，食物成本是你要學會管理的最大或第二大費用支出的項目。

飲料成本（Beverage Costs）

飲料成本是指那些含酒精性飲料相關的銷售成本。有趣的是，許多餐旅企業都習慣把無酒精性飲料歸類於食物成本而不是飲料成本。如此一來，牛奶、茶、碳酸飲料以及其他無酒精性的飲料，都不能再歸類於飲料成本了。

可歸類於飲料成本的含酒精飲料包括啤酒、葡萄酒和烈酒類。飲料成本也包括製作這些飲料所需的相關材料，例如櫻桃、檸檬、橄欖、萊姆和調酒用的碳酸性飲料、果汁以及其他一般用來調製含酒精性飲料的材料。

人事成本（Labor Costs）

人事成本包括企業營運中所有員工的成本。這類的費用甚至也包括支付員工薪資的稅金。有些經營者發現把管理人員的成本歸類到人事成本有好處，但是也有其他經營者較喜歡把它歸類到其他成本。在大部分的企業中，人事成本是經營者最大或僅次於食物成本的的第二大支出。如果把管理人員的成本也納入人事成本的話，那麼很可能會比食物成本還要大。

其他費用（Other Expenses）

其他費用包括食物成本、飲料成本和人事成本以外的所有費用。例如營業所得稅、設備、租金、檯布以及其他瓷器、玻璃、廚房的鍋碗瓢盆等費用。雖然這類型的費用被誤認為是「較少的費用」，但如果能有效的控制這類型的費用，對於餐飲服務單位的獲利能力將會佔有很重要的地位。

開始了（Getting Started）

一個好的管理者應該要了解並學會管理和控制費用。以塔布瑞西雅・拉爾森為例，他是雷諾飯店的餐飲部經理。該飯店擁有 200 間客房，飯店的位置座落於大學城鄰近州際高速公路。她剛收到當年的年末經營報告，並與上一年的經營報告對照比較。所收到的報告數字都顯示在表 1.3。

表 1.3 雷諾飯店營運報告

	今年	去年
收入	$1,106,040	$850,100
費用	1,017,557	773,591
利潤	**88,483**	**76,509**

她非常擔心一件事，但卻不知該從何著手。報告上顯示今年的收入比去年高，所以她認為顧客一定很滿意他們的產品和服務。然而事實上，在公司的會議和特殊活動的宴會裡，顧客回流的意願正在逐漸下降。利潤雖顯示比去年還要高，但是塔布瑞西雅並不認為實際上有如表格所呈現的那麼好。廚房看似運作的很順利，但是卻經常出現原物料短缺或者是剩餘原料被大量丟棄的現象。有時似乎雇用了太多的人力；有時顧客又必須花太多時間在等待服務。塔布瑞西雅更發現員工似乎有偷竊的現象，然而她並沒有太多的時間去關心每一個儲藏的區域。同時她也感覺到她的上司－飯店總經理似乎對餐飲部的表現不是很滿意，她真的很想把問題處理好，但是她應該如何、從哪裡開始？

對於塔布瑞西雅和你來說，開發一系列的費用控制系統是非常簡單的。你只要使用基本的數學技巧，從加、減、乘、除開始著手就能正確地分析你的費用。這個基本的數學技巧工具可以充分建立一套專業的成本控制系統來幫助你管理費用支出。

如果一個餐飲經理告訴你他昨天花了 500 美元在食物上，這代表什麼意思呢？很明顯地，這個數字無法告訴你什麼，除非你瞭解他的營運狀況。他昨天應該花這 500 美元嗎？這算太多還是太少？時機對嗎？這是個很難回答的問題。你要如何公平的對今天和昨天支出進行比較，或者你要如何用你的餐廳跟另一間餐廳的費用進行比較呢？我們知道美金的價值隨時在改變，一家餐廳在 1954 年的每日營收為 1000 美元跟今日一間餐廳的營收為 1000 美元，價值是不一樣的。大體而言，通貨膨脹造成今日每一塊錢的購買能力下降許多。

同樣地，讓我們討論一下連鎖店餐廳經理的問題。在一個大城市裡的兩間經營販賣玉米餅的分店。一間店一天使用 500 美元的原物料費用，另一間使用 600 美元的原物料費用，第二間店比第一間店多 100 元的原料費用，是因為他的客人比較多嗎？還是他的原料使用率較低？

關於上述問題的答案，如果用**百分比（percent）**的方式，對所產生的費用和收入做比較就可以決定了。百分比的計算方式至少有兩個重要的原因：第

一，也是最重要的，百分比是餐飲業用來計算成本的共同標準。因此，知道什麼是百分比跟如何計算是必需的。第二，身為一個經理，你的業績也是透過如何計算、分析和控制百分比來進行考核。很重要的是，你必須了解當你使用 Microsoft Excel、Lotus 和其他軟體工具來計算百分比時，要瞭解這些百分比的意思及如何去解釋它們。百分比的計算被廣泛的使用於本書，而且它也是許多成本控制系統的重要基礎。

» 百分比的回顧（Percent Review）

瞭解百分比以及如何計算是非常重要的。以下的複習對讀者將很有幫助。如果你已經完全的了解百分比的概念，那麼你可以省略這個部分和「百分比的計算」兩部份，直接進入「百分比的運用」。

百分比（%）是「在一百份中所佔的比重」，因此，10% 表示在一百份中的十份。如果我們問一天之中有多少客人購買藍莓派，而答案是 10%，這表示一百位客人中有十位客人購買藍莓派。如果我們說有 52% 的員工是女性，那就表示說在一百位員工裡有 52 位員工是女性。或者是這個月會有 15%的員工領到薪資，意思就是在一百位裡有 15 位員工會領到薪資。表 1.4 是表示百分比的三種寫法。

通用法（Common Form）

在一般公式中，% 這個符號被用來表示百分比。如果我們說 10%，那我們的意思就是「一百份中的十份」。

分數法（Fraction Form）

分數公式，以一百份中的分量，或者是一部分來表示百分比。因此，10% 被寫成十在一百的上面（10/100）。這是一個用來表示「部份」（10）和「整體」（100）之間的關係。

表 1.4 表示百分的形式

	百分比		
方法	**1%**	**10%**	**100%**
通用	1%	10%	100%
分數	1/100	10/100	100/100
小數	0.01	0.10	1.00

小數法（Decimal Form）

10% 用小數公式寫作 0.10，用數字在小數點右手邊表示這個百分比。

這三種表示百分比的方式在餐飲業界經常被使用。因此，你必須清楚的了解如何計算百分比。

» 百分比的計算（Computing Percent）

要計算一個數字佔另一個數字的百分比，就要用「部分」的數字除以「整體」的數字。通常（但非絕對）都使用較小的數字除以較大的數字。例如，邀請 840 位客人參加飯店所舉辦的宴會，其中有 420 位客人在用餐時點用了咖啡。那麼在用餐時點用咖啡的客人百分比，就是用部分（420）除以整體（840）。過程如下：

$$\frac{\text{部分}}{\text{全部}}=\text{百分比}\quad \text{或}\quad \frac{420}{840}=0.50$$

因此，50%（通用法），50/100（分數法），或者是 0.50（小數法）都表示在這場宴會中點用咖啡人數的百分比。許多新的餐飲經理在計算百分比時都出現困難。他們很容易忘掉哪個數字在上面，哪個數字在下面！當他們有全部的數字（數字要比 1 大）要計算百分比時，往往不是出現錯誤就是成本非常高。

如你在百分比的公式轉換時出現混淆，請記住下面的轉換規則：

1. 將通用法換為小數法，將小數點往左移兩位。即 50.00%＝0.50。
2. 將小數法換為通用法，將小數點往右移兩位。即 0.40＝40.00%。

在餐廳，「整體」通常代表營業收入，費用和利潤是「部分」，並且常用百分比來表示。表 1.5 顯示出在計算百分比時可能出現的三種可能。只要在計算百分比時非常仔細，這個百分比將會對你有非常大的幫助，而且也不會使錯誤一再出現。

» 百分比的使用（Using Percent）

假設你的餐廳一個星期的營業收入為 1,600 美元，費用支出為 1,200 美元，根據本章節所提供的資料，我們可以算出這個星期的利潤公式為：

表 1.5 百分比的計算

可能	舉例	結果
部份小於整體	$\frac{61}{100}=61\%$	總是小於 100%
部份等於整體	$\frac{35}{35}=100\%$	總是等於 100%
部份大於整體	$\frac{125}{50}=250\%$	總是大於 100%

收入－費用＝利潤

或

$1,600－$1,200＝$400

如果你計畫這個星期的利潤為 500 元，那麼就說明你的利潤出現「不足」。利用之前的利潤公式，你會發現：

收入－期望利潤＝理想費用

或

$1,600－$500＝ $1,100

注意這個例子中的費用為 1200 美元，理想費用為 1100 美元，超出的 100 美元導致利潤減少。

這些數字也可以用百分比表示。如果我們想要知道收入中的多少百分比要用來支付費用，我們可以用下面的方式計算：

$$\frac{\text{費用}}{\text{收入}}=\text{費用 }\%$$

或

$$\frac{1200}{1600}=0.75 \text{ 或 } 75\%$$

用另一種方式說明這種關係，就是 1 美元的收入需要花費 0.75 美元來生產，換句話說就是產生 0.25 美元的利潤：

$1（收入）－$0.75（費用）＝$0.25（利潤）

只要費用小於收入，利潤就會產生。利用下面的公式計算利潤的百分比：

$$\frac{\text{利潤}}{\text{收入}}=\text{利潤 \%}$$

在例中：

$$\frac{\$400\ \text{利潤}}{\$1{,}600\ \text{收入}}=25\%\ \text{利潤 \%}$$

我們可以利用期望利潤（$500）除以營業收入（$1,600）來計算期望利潤的百分比：

$$\frac{\$500\ \text{期望利潤}}{\$1600\ \text{收入}}=31.25\%\ \text{期望利潤 \%}$$

簡單來說。我們希望得到 31.25% 的利潤，但實際上只有 25%。過高的成本造成了這種差異，如果這些成本可以被拿來分析並予以修正，那麼或許未來將可達到期望利潤百分比。大部分的餐飲經營者不只計算一種成本的百分比，主要使用的成本有以下三種：

1. 食物與飲料成本
2. 人事成本
3. 其他費用

因此，修改後的利潤公式如下：

收入－（食物與飲料成本＋人事成本＋其他費用）＝利潤

這個公式也可以用其它的形式表示：

收入（100%）
－食物與飲料成 本%
－人事成本 %
－其他費用 %
＝利潤 %

不管是採用何種方法，餐飲經理都必須用百分比來衡量費用。

瞭解利潤和損失表
（Understanding the Profit and Loss Statement）

表 1.6 是派特牛排館的經營實例。派特所有的費用和利潤都可以用 400,000 美元的營業收入來計算百分比。

$$\frac{\text{食物和飲料成本}}{\text{收入}}=\text{食物和飲料成本 \%}$$

或

$$\frac{\$150,000}{\$400,000}=37.5\%$$

$$\frac{\text{人事成本}}{\text{收入}}=\text{人事成本\%}$$

或

$$\frac{\$175,000}{\$400,000}=43.75\%$$

$$\frac{\text{其他費用}}{\text{收入}}=\text{其他費用 \%}$$

或

$$\frac{\$25,000}{\$400,000}=6.25\%$$

$$\frac{\text{全部費用}}{\text{收入}}=\text{全部費用 \%}$$

或

$$\frac{\$350,000}{\$400,000}=87.5\%$$

表 1.6 派特牛排館

收入		$400,000
費用		
食物與飲料成本	$150,000	
人事成本	175,000	
其他費用	25,000	
全部費用		350,000
利潤		**$ 50,000**

$$\frac{\text{利潤}}{\text{收入}}=\text{利潤 \%}$$

或

$$\frac{\$50,000}{\$400,000}=12.5\%$$

損益表（income statement）是指可以詳細地表達在一定時間內收入、費用和利潤情況的報表，又可以稱為**利潤與損失報表（Profit and loss statement; P&L）**。這個表列出收入、食物與飲料成本、人事成本和其他費用。其公式如下：

收入－費用＝利潤

表 1.7 是派特餐廳的一個簡單的利潤與損失報表。注意此表和表 1.6 非常相似，但是這個表除了費用和利潤的金額之外，還有占營業收入的百分比。

表 1.7 派特餐廳利潤與損失報表

收入		$400,000	100%
食物與飲料成本	$150,000	37.5%	
人事成本	175,000	43.75%	
其他費用	25,000	6.25%	
全部費用		$350,000	87.50%
利潤		**$ 50,000**	**12.50%**

也可以用表 1.8 的圓餅圖表示。表中各項成本和利潤的總和為 100%，也就是該餐廳的總收入。派特從獲利與損失報表知道，收入以 100 來表示；食物和飲料成本為 37.5%，人事成本占 43.75%，其他費用佔 6.25%，然後全部的費用成本占 87.5%（37.5＋43.75＋6.25＝87.50%），這間牛排館的利潤為 12.5%。因此，每一美元的收入，派特可以獲得 0.125 美元的利潤。

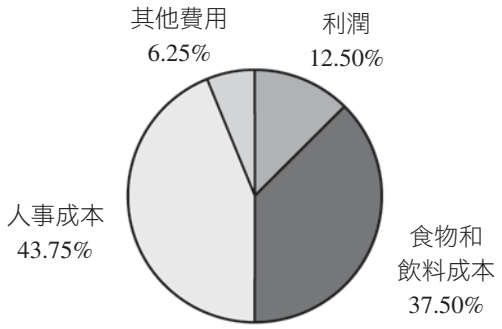
在許多有銷售酒類飲料的餐廳，食物和飲料的成本是被分開計入利潤與損失報表的；因此，食物和飲料的銷售也被分開記錄。如此一來，食物成本就可以和食物收入進行比較，相對的，飲料成本也可以和飲料收入進行比較。舉例來說，如果在酒吧有兩個經理分別負責食物和飲料的成本控制，這樣就可以對兩位經理的績效進行評估，也可以及時發現問題所在並進行處理。

利潤與損失報表對於餐廳經營非常重要，因為它描述餐飲經營的效率和營運的獲利能力。餐廳有許多的利潤與損失報表和其他的財務報表，要求 P&L 和其他的財務報表的連續性和統一性是非常重要的。舉例來說，你擁有兩間義大利餐廳，如果兩間餐廳都使用不同的報表格式和方法，將會混淆你和你的投資者或其他研究這些報表的人。除非你將報表和會計系統統一，那麼就可以很簡單的了解這份報表也比較不容易造成混淆。

為了避免這樣的情形發生，許多餐廳都會使用**統一會計系統（uniform system of accounts）**來計算財務結果，這個系統是為了確保統一的財務結果報告。它被廣泛的利用於餐廳、旅館或其他俱樂部。在之後的章節我們將會仔細的討論這個系統。

總之，使用利潤與損失報表的目的就是要了解在某一段期間內的收入、費用和利潤。一個經理的表現會影響企業的收入，優秀的經理提供好的品質給顧客，可以增加顧客回流率也增加企業的收入。除此之外，優秀的經理應該知道

表 1.8 派特牛排館成本、利潤占營業收入百分比



如何分析、管理和控制成本，掌握預期中的費用來達到期望利潤。優秀的經理將影響一個組織和其員工的成功，結果他們將會提昇能力，增加責任感和薪水。如果你想要在餐旅業成功，你要記住企業將會依據你是否達到企業所期望的利潤來作為主要的評估結果。

除了個人的努力外，還必須了解有哪些因素會影響利潤的金額和比例，並且去掌控它們。這些因素我們將會在之後的章節討論。

了解預算（Understanding the Budget）

有些餐飲服務的收入並不是每天產生的。以兒童夏令營的餐飲服務為例。家長在一定的時間內支付固定的費用，它必須包括住宿、活動和餐食等，如果支付住宿和活動的費用太高，那麼餐食的費用將會不足，反之亦然。在這種情形下，餐飲經理必須制定**預算（budget）**。所謂**預算**，就是評估計畫的收入、費用和利潤。在許多餐飲企業，預算也常被稱為計畫。它並非實際所發生的營運狀況，而是預測在**會計期間（accounting period）**將會發生的收入、費用和利潤。所謂**會計期間（accounting period）**，可以是一小時、一天或一週，端看經營者想要分析收入和費用的期間。

不管是營利型或非營利型的餐飲經營，都需要對收入、費用和利潤進行預算評估。以兒童夏令營為例，我們可以得知以下訊息：

1. 夏令營人員人數：180
2. 每一人員每日供應三餐
3. 夏令營天數：7 天

根據以上的訊息，我們可以知道應該提供的餐數為 3,780 餐（180 人×3 餐×7 天＝3,780 餐）。

通常在這種夏令營中，餐飲經理會制定一個每餐的用餐預算標準。例如，如果餐飲經理的預算是每一餐 1.85 美元，那麼餐食的所有花費為 6,993 美元（1.85 美元×3780＝6,993）。

根據這個數據，我們就可以制定一個費用的預算。在這個例子中，我們注意的不只是費用的預算，還要注意實際的費用支出。最重要的是，我們要注意實際的費用支出佔預算費用的百分比，這個概念稱為**預算執行（performance to budget）**。

我們利用一個簡單的例子來幫助加深預算和預算執行這兩個概念。假設有

一個小孩每天有 1 美元可以買糖果吃，星期一的早上，小孩的父母把一個星期的錢總共 7 美元（1 美元×7 天＝7 美元）全部交給小孩。如果小孩一天只花 1 美元，那麼他這個星期每天會有糖吃；反之，如果他有一天花超過了，那麼在最後幾天他將會沒有糖果可以吃。為了確保整個星期都有糖果吃，表 1.9 就是一個應該建立的「糖果購買」模式。「總數的百分比」是由 $1 和 $7 相除所得到，我們可以確定每天所花費總數的百分比，那就是 14.28% 或者是全部的 1/7。

相同的方式也適用於餐飲經營，表 1.10 說明預算周期和相應的比例。

許多餐飲經營都把「一個月」的周期改為二十八天的周期。**二十八天周期法（28-day-period approach）**把一年分為 13 個相同的周期，因此，每一個周期都有四個星期一、四個星期二、四個星期三，以此類推。這個方法對餐飲經理在比較某個周期與另一個周期時會很有幫助，不用去擔心「多餘的那幾天」。這個方法造成不能說是幾月的經營，必須說幾周期。舉例來說，你不能說三月的經營，必須說“三周期”，因為它可能跨足二月和三月。雖然使用二十八天周期必須花一點時間才能習慣，但是這是一個在周期與周期之間非常有效率的方法去衡量執行和計畫。

例如，一周的夏令營結束之後，我們發現表 1.11 所表示的結果。

我們可以利用以前夏天的費用記錄和業界知識及經驗來編製今年夏天的費用預算，在這個例子中，我們必須注意計畫（預算）和實際的執行情況。表 1.12 說明夏令營收入和費用在實際執行和預算時期的金額，及其實際所佔的預算百分比。

表 1.9 購買糖果

星期	預算金額	總數百分比 %
星期一	$1.00	14.28%
星期二	$1.00	14.28%
星期三	$1.00	14.28%
星期四	$1.00	14.28%
星期五	$1.00	14.28%
星期六	$1.00	14.28%
星期日	$1.00	14.28%
總數	$7.00	100.00%

表 1.10 一般餐飲預算周期

預算週期	部份	總數百分比 %
一週	一天	1/7 或 14.3%
兩週	一天	1/14 或 7.1%
	一週	1/2 或 50.0%
一個月	一週	1/4 或 25.0%
28 天	一天	1/28 或 3.6%
30 天	一天	1/30 或 3.3%
31 天	一天	1/31 或 3.2%
六個月	一個月	1/6 或 16.7%
一年	一天	1/365 或 0.3%
	一週	1/52 或 1.9%
	一個月	1/12 或 8.3%

表 1.11 夏令營一週預算表

項目	預算	實際
供應的餐數	3,780	3,700
收入	$6,993	$6,993
食物費用	$2,600	$2,400
人事費用	$2,800	$2,900
其他費用	$ 700	$ 965
利潤	$ 893	$ 728

在所有實例中，是利用實際執行和預算的結果計算出佔預算百分比：

$$\frac{\text{實際}}{\text{預算}}=\text{佔預算百分比}$$

在這個例子中，有些夏令營的人員雖然沒有吃飯（或是睡過頭），每一個人收取的費用卻是不變的。但是有些情況，費用是依照用餐人數收取的。不管在何種情況下，預算金額、實際費用、佔預算百分比的概念以及預算的執行都是非常重要的管理工具。從表 1.12 可以看出，實際提供的餐數少於預算，相

表 1.12 夏令營預算執行的總說明

項目	預算	實際	預算百分比%
供應的餐數	3,780	3,700	97.9%
收入	$6,993	$6,993	100.0%
食物費用	$2,600	$2,400	92.3%
人事費用	$2,800	$2,900	103.6%
其他費用	$ 700	$ 965	137.9%
全部費用	$6,100	$6,265	102.7%
利潤	$ 893	$ 728	81.5%

對的食物成本也比較低；但是人事成本卻比原本預計的還要高，其他費用也高於預算。因此所獲得的利潤比預算來的少。換言之，預算與實際有點差異。

我們怎麼知道呢？如果預算正確而且實際執行也在合理的範圍內，其結果幾乎是「一致」的，或是「接近」的，因為所編制的預算與實際的收入和費用很難完全一致。在管理方面，如果我們決定變動幅度在 10% 上下可以接受，表 1.12 中我們可以知道提供的食物費用、人事費用是在可以接受的範圍裡。但是，其他費用卻遠遠超過所允許的 10% 範圍，比預算高出 37.9%；利潤也低於預算，只有預算的 81.5%。

許多經營者利用「顯著」差異這一個概念來決定成本控制的問題是否存在。顯著差異是指，超出管理者所期望的成本範圍的差異，不論這種差異是高於或低於預算。

當你在管理一家餐飲企業時，你發現你的計畫出現顯著差異時，你應該：

1. 確認問題
2. 找出原因
3. 執行改善的方法

身為一個有效的問題解決者，必須知道問題並集中注意在問題上面。在這個例子中，需要注意的問題就是其他費用和利潤；如果未來食物費用太低，那這將會成為你必須注意的問題。為什麼呢？要記得費用創造了收入，因此你的目的不是降低費用。事實上，當管理者的目標只是在降低費用，而不是增加收入時，他們會發現當費用降至最低時，就是他們關門倒閉的時候，因為顧客發現他們在這間餐廳得不到等值的產品。控制和管理收入及費用是非常重要，而

一味的降低費用是錯的。

所以收入和費用是直接影響利潤的。身為餐飲經理人最重要的任務就是分析、管理和控制成本，以便達到計畫預期的結果。

本書的目的是為了幫助你對收入和費用作最好的管理及解釋。當充分的了解收入、費用和利潤之間的關係，且也具備了利用百分比分析的能力之後，就可以開始成本控制和成本管理的課程了。

學以致用（Apply What You Have Learned）

珍妮佛最近剛接下了 Techmar 公司餐飲主管的工作，這家公司擁有一千多名員工。身為一位餐飲主管，珍妮佛的工作是為員工餐廳和主管餐廳各提供約 800 到 900 份餐點與 100 到 200 份餐點。由於 Techmar 公司有提供免費的員工餐，所以珍妮佛現在的第一份任務，就是提出明年的營運預算。

1. 除了提供餐點和服務給員工外，還將會同時產生什麼樣的費用？
2. 既然所有餐點皆為免費，珍妮佛將以什麼樣的工具作為計算「營收」的標準？你認為這樣的數字該怎麼決定？
3. 除了她本身所具備一個身為餐飲主管的知識外，還有什麼樣的技能是珍妮佛所必需具備的，好讓相關單位核准她的餐廳營運預算？

關鍵字和觀念（Key Terms and Concepts）

收入 Revenue
費用 Expense
利潤 Profit
理想費用 Ideal expense
期望利潤 Desired profit
食物成本 Food costs
飲料成本 Drink costs
人事成本 Labor costs
其他費用 Other expense
百分比 Percent
損益表 Income statement
獲利與損失表 Profit and loss statement
統一會計系統 Uniform System of Accounts
預算/計畫 Budget/Plan
會計期間 Accounting period
預算執行 Performance to budget
28 天周期法 28-day-period approach

牛刀小試（Test Your Skills）

1. Val 經營了一家甜甜圈小舖，根據第一個月的營運結果，她估算了本月的收入和費用，如下表：

週次	收入	費用	利潤 / 虧損
1	$ 894.50	$ 761.80	
2	1,147.60	522.46	
3	1,261.80	879.14	
4	1,345.11	1,486.20	
整月總合			
若要得到 1,200 元的利潤			
整月總合			

請替 Val 完成每週的盈虧資料（Profit/Loss），再以本月的資料為依據，算出她應該將費用調整到多少，才能獲得每月 1,200 美元的利潤？

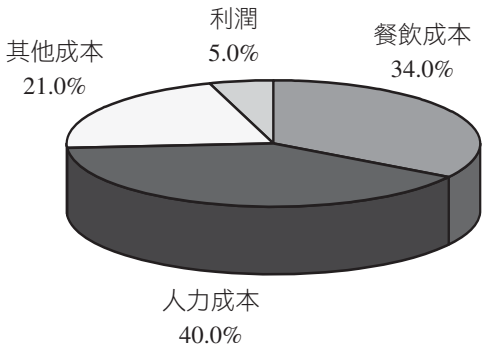
2. Bungalow 是一家中式餐廳，餐廳主管 Su Chan 將該餐廳三月的盈虧資料整理如下表：

營業額	$ 100,000.00	100.0%
食物與飲料成本	34,000.00	34.0%
人事成本	40,000.00	40.0%
其他費用	21,000.00	21.0%
總費用	95,000.00	95.0%
利潤	5,000.00	5.0%

Su 下週將要和餐廳的老闆開會，為了便於講解和分析，她將資料以百分比的方式畫成圓餅圖（Pie Chart），如下表。在會議過程中，老闆要求 Su 調整本月的盈虧資料來反映出下個月的營運目標，老闆希望：

1. 四月的營業額要達到 $120,000
2. 餐飲成本要控制在 $44,000
3. 人事成本和其他開銷部分維持不變。

在和老闆討論後，Su 認為要在不增加人力的狀態下提高營業額，不僅很難達成，



也會影響顧客們的權益。在和老闆討論後，他們達成了共識。如果老闆願意提高人力資源成本，她將試著控制並降低其他項的成本，Su 希望能將老闆的要求修正為：

1. 四月的營業額要達到 $120,000
2. 餐飲成本要控制在 $44,000
3. 人事成本 $50,000
4. 其他費用 $19,000

請比較老闆提出的數據及 Su 建議修正的數據，分別推估兩人四月的利潤百分比（Profit percentage）高或低於三月？高或低多少百分比？你覺得哪一個是比較合理的目標？

3. Roadrock 飯店附屬的餐廳生意向來位居同業之冠，而餐飲總監（F&B Director）Terry Ray 很高興看到餐廳今年的營業額高於去年；但是相較之下，成本也提高了。

	今年	%	去年	%
營業額	$ 965,971.00		$ 875,421.00	
食物與飲料成本	367,069.00		350,168.00	
人事成本	388,090.00		315,151.00	
其他費用	144,896.00		140,068.00	
總費用				
利潤				

請分別將今年與去年的利潤、支出所占百分比算出，並呈現在表中。將去年和今年的支出資料相比較，所有的支出部分有何變動（提高或降低）？利潤部分的變動又是多少？

4. Pamela Cantu 在郊區經營了團膳公司，負責提供學校的餐飲。她每天必須在三個不同的地方各供應 1,000 名學生的餐飲，每一份餐點的售價為 $1.2 的收入。每個學年開始，Pamela 會編定餐飲預算，並預留部分的錢來儲備未來採購新設備和修繕餐廳的基金。本學期她希望能購買一台 $5,000 美元的冷藏沙拉吧台。學年已經過了一半了，請幫助 Pamela 完成她的預算表。

根據完成的表格，Pamela 能否在年末省下 $5,000 美元來購買冷藏沙拉吧台？如果

不能，她必須要在剩下的時間裡做什麼改變，來確保年末能省下 $5,000 美元？

項目	預算	實際值	預算達成率
餐點提供的數量	$ 300,000	$ 149,800	
營業額			
食物成本	170,000	84,961	
人事成本	125,000	63,752	
其他費用	60,000	31,460	
	355,000		
預留金額	5,000		

5. Sam Guild 在一所醫院管理餐飲部門，負責供餐給院內的醫療人員。他的老闆要求 Sam 將食物成本定為 33%，並且指示這個成本目標是可以調整的。目前每餐售價是 $15，而每餐的成本是 $4.95。請幫 Sam 完成這個表格，並讓他知道每餐售價、食物成本百分比和每餐成本之間的關係。 如果食物成本百分比下降，對餐點會有什麼影響？如果百分比增加，則會有什麼影響？

餐點售價	食物成本百分比	可購買食材的金額
$15.00	20%	
$15.00	25%	
$15.00	30%	
$15.00	33%	$4.95
$15.00	35%	
$15.00	40%	

6. Dawne Juan 是一間位於海邊度假勝地、中型飯店的餐飲總監。飯店總經理給了他一個任務，希望她在今年裡達到 10% 的營業利潤。雖然她對控制成本挺有一套，但是要請一起工作的好搭檔在生意清淡時另尋工作，還是一件令她痛苦的難事；可是她若沒有達到上級的目標，她勢必也會被狠刮一頓，甚至丟了工作。請幫助她完成下方的損益表，填入去年和今年的收入支出資料，並判斷她是否有機會達到目標。

	今年	百分比	去年	百分比
營業額	$1,448,956		$1,094,276	
食物與飲料成本	463,666			35%
人事成本	652,030			40%
其他費用		15%	186,027	
總支出				
利潤				8%

Dawne 是否能有效的控制她的成本？她是否能達成上級給她的目標？如果沒辦法，她能採取何種行動來達成上級所給予的目標？