

# บทที่ 3

## การควบคุมต้นทุนของอาหารและเครื่องดื่ม

### (Food and Beverage Cost Control)

อุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร จะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการสั่งซื้อ รับผิดชอบต่อรักษาเบิกจ่ายวัตถุดิบต่างๆ ออกใช้เพื่อเตรียมเป็นอาหารสำหรับการบริการ (ขาย) ซึ่งอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานในลักษณะนี้มีจำนวนมาก เช่น Coffee Shop, School Cafeteria, ห้องอาหารในโรงแรม เป็นต้น วัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบริการด้านอาหารที่ต้องจัดซื้อประกอบด้วย ผลไม้ ผัก เนื้อสัตว์อาหารสำเร็จรูปต่างๆ เช่น อาหารสด อาหารแช่เย็น อาหารกระป๋อง เหล้า ไวน์ น้ำอัดลม น้ำส้ม กาแฟ และอื่นๆ อีกมากมาย

วัตถุดิบเหล่านี้ต้องเลือกซื้ออย่างถูกวิธีโดยรู้ว่าสิ่งที่ต้องการให้บริการคืออะไร แล้วเลือกซื้อตามมาตรฐานข้อกำหนดของอาหารที่จะเตรียม การเก็บรักษาวัตถุดิบดังกล่าวก็เพื่อให้คุณภาพของอาหารเหมือนเดิม เก็บได้นานโดยไม่เกิดการเสื่อมเสีย และให้ปลอดภัยจากการถูกขโมย เมื่อผู้ประกอบการต้องการวัตถุดิบก็สามารถนำมาให้ได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องเสียเวลาค้นหา

#### มาตรฐาน (Standard)

มาตรฐาน หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องการเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ และตัดสินใจ ในอุตสาหกรรมมาตรฐานที่วางนี้ถูกจัดตั้งขึ้นโดยผู้บริหารงาน และใช้สำหรับการตัดสินใจว่าผลิตภัณฑ์ที่เตรียมได้แล้วนั้นตรงตามข้อกำหนดที่ควรจะเป็นหรือไม่ อย่างไรก็ตามต้องมีกระบวนการละเอียดวิธีการเตรียมหรือวิธีผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ตามที่ต้องการ

1. มาตรฐานของคุณภาพ (Quality Standard) หมายถึง ชั้นความดีเลิศของวัตถุดิบหรือของผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการเตรียม รวมถึงชั้นความดีเลิศของการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นการจัดระดับ (Grading) คุณภาพของอาหาร ซึ่งการบริหารงานของอุตสาหกรรม

บริการด้านอาหารต้องจัดตั้งคุณภาพมาตรฐานสำหรับวัตถุดิบแต่ละอย่างที่ต้องซื้อ ตัวอย่างเช่น เนื้อวัว มีทั้งหมดหลายส่วนด้วยกัน ดังนั้นจำเป็นต้องเจาะจงส่วนที่ต้องการในเนื้อวัวทั้งตัวนั้น เพื่อการเตรียมอาหารเฉพาะอย่าง

2. มาตรฐานของปริมาณ (Quantity Standard) หมายถึง การชั่งตวงวัตถุดิบเพื่อใช้เตรียมเป็นอาหาร ก็ต้องมีสูตรวิธีการเตรียม และปริมาณของวัตถุดิบหรือส่วนผสมแต่ละอย่างเพื่อใช้เตรียมเป็นอาหารที่ต้องการ เช่น การเตรียม Shrimp Cocktail ต้องให้แน่ใจว่าในการเตรียมแต่ละครั้งจำนวนของกุ้งที่ให้บริการต้องเท่ากัน และมีขนาดสม่ำเสมอ ซอสที่เติมลงไป รวมทั้งเครื่องปรุงอื่น ๆ ต้องมีปริมาณเท่ากันด้วย

3. มาตรฐานวิธีการผลิต (Standard Procedure) หมายถึง วิธีการที่ถูกต้องในการเตรียมอาหารที่ต้องการ ซึ่งทุกครั้งที่ผลิตจำเป็นต้องปฏิบัติตามวิธีที่ได้ระบุเอาไว้ดังกล่าว ในการประกอบอาหาร เพื่อบริการ ดังนั้นอาหารที่ได้จะมีคุณภาพและปริมาณเหมือนกันทุกครั้ง ส่วนวิธีการผลิต (Procedure) หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการเตรียมอาหาร หรือในการปฏิบัติงาน มาตรฐานวิธีการผลิตเป็นกรรมวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงในการควบคุมค่าใช้จ่าย และต้นทุน ต่าง ๆ เช่น แรงงาน อาหารและเครื่องคัม เครื่องมืออุปกรณ์การผลิตของอุตสาหกรรมบริการ

4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้แล้ว (Predetermined Standard) คือการวางแผนการดำเนินงานและรายละเอียดทั้งหมดของการปฏิบัติงานก่อนลงมือทำงาน เช่น กำหนดรายละเอียดของวัตถุดิบที่ต้องซื้อเพื่อประกอบเป็นอาหาร สำหรับบริการ แล้วจึงดำเนินการจัดซื้อตามข้อกำหนดที่ตั้งไว้

ผู้จัดการหรือนักบริหาร เป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการวางแผนการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ มาตรฐานต่าง ๆ ต้องถูกตั้งขึ้นโดยนักบริหาร ไม่ใช่ให้พนักงานแต่ละคนคิดหรือจัดตั้งมาตรฐานในการทำงานของตนเอง อันจะก่อให้เกิดผลเสียแก่อุตสาหกรรม ในกรณีที่เกิดปัญหาว่ามาตรฐานที่จัดตั้งขึ้นไม่สามารถจะนำไปปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารก็จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขในทันทีเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและได้ผลตอบแทนสูง

## ความจำเป็นของการควบคุมที่ดี (Need for Good Control)

อุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักเข้าใจว่าตนเองมีระบบการควบคุมที่ดีแล้ว ซึ่งนี้สามารถพิสูจน์ได้จากงบกำไรขาดทุน (Profit and Loss Statement) ของแต่ละเดือน ถ้าบางเดือนมีกำไรสูง ในขณะที่อีกเดือนขาดทุน เป็นการแสดงว่าระบบการควบคุมยังมีข้อบกพร่องที่จุดใดจุดหนึ่ง ในอุตสาหกรรมการบริหารงานของอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร สิ่งแรกที่ต้องทำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็คือ จัดระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการขาดทุนหรือการทำงานที่ไม่ได้ผลตามเป้าหมาย

การดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการอาหารเคยเป็นธุรกิจที่ไม่เจริญก้าวหน้า มีแต่การขาดทุนและไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าเนื่องจากระบบการควบคุมของอุตสาหกรรมยังไม่มีสมรรถภาพเพียงพอ ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบประกอบอาหาร เครื่องมือ อุปกรณ์ และแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ถ้ามีการควบคุมที่แน่นอนและถูกต้อง จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจทางด้านนี้สำเร็จผลตามความต้องการได้

งานที่ต้องมีการควบคุมนั้นประกอบไปด้วยหน่วยต่าง ๆ ทุกหน่วยที่ประกอบขึ้นเป็นอุตสาหกรรมไม่ใช่ควบคุมเฉพาะเงินสดที่ทางอุตสาหกรรมได้รับจากการบริการ แต่ต้องควบคุมส่วนอื่น ๆ ด้วย เช่น วัตถุดิบที่ซื้อเพื่อประกอบเป็นอาหาร ถ้าไม่ควบคุมก็อาจหายไปกับน้ำหนักรั่วซึมของที่น้ำเสีย หรือถูกขโมยระหว่างการขนส่ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นต้นทุนของการดำเนินธุรกิจเช่นกัน จะเห็นได้กระจ่างขึ้นถ้าเทียบจากตัวอย่างงบกำไรขาดทุนของอุตสาหกรรม ตามตารางที่ 1 สมมติว่าอุตสาหกรรมวางแผนการว่าจะต้องได้กำไรร้อยละ 10 จากการดำเนินกิจการ แต่ปรากฏว่า ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ และต้นทุนของที่ขายสูงมากเพราะการสูญเสียน้ำ การสูญเสียของอาหารโดยไม่เกิดประโยชน์, การเสียหายของเครื่องอุปกรณ์ เป็นต้น ทำให้ผลกำไรที่คาดว่าจะได้รับน้อยลง หรือขาดทุน ดังนั้นอุตสาหกรรมก็ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้เพราะไม่มีผลกำไรเพื่อการดำเนินงาน

**ตารางที่ 1** งบดุลย์กำไรขาดทุนของอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร

ขาย

อาหาร	600,000		
เครื่องดื่ม	<u>200,000</u>		
รายการขายทั้งหมด		<b>800,000.—</b>	<b>100%</b>
<b>ต้นทุนของที่ขาย</b>			
อาหาร	195,000		
เครื่องดื่ม	<u>50,000</u>		
ต้นทุนอาหาร		<b>245,000.—</b>	30.62%
ผลกำไรของการขาย		<b>555,000.—</b>	
ค่าแรงงาน, อาหารคนงาน, เสื้อผ้า ฯลฯ		<u>235,000.—</u>	29.38%
ผลกำไรก่อนหักโสหุ้ยการผลิต		<b>320,000.—</b>	
ค่าโสหุ้ยการผลิต (ภาษี, ค่าเสื่อมราคา, ไฟฟ้า, ความร้อน, ประกัน, ค่าซ่อมแซม, โฆษณา ฯลฯ)		<u>240,000.—</u>	30.00%
กำไรสุทธิ		<u><u>80,000.—</u></u>	10.00%

**ต้นทุน (Cost)**

ต้นทุนในความหมายของการควบคุมของอุตสาหกรรมบริการ หมายถึง ราคาของสิ่งของ ของวัตถุดิบ หรือของการบริการ เมื่อสิ่งของหรือวัตถุดิบถูกใช้ไปหรือการบริการถูกใช้ไป ตัวอย่างเช่น ราคาค่าต้นทุนของชิ้นเนื้อเกิดขึ้นเมื่อขายเนื้อชิ้นนั้นไป เมื่อเนื้อเกิดการเน่าเสียไม่สามารถนำมาเตรียมเป็นอาหารจึงต้องทิ้งไป ถูกขโมย และไม่มีสำหรับการเตรียมเป็นอาหารตามวัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสั่งซื้อ และต้นทุนค่าแรงงานยังคงเกิดขึ้น

ต้นทุนของสิ่งของแต่ละอย่างอาจตีความหมายได้หลายวิธี เช่น ราคาต่อหน่วยน้ำหนัก, ต่อหน่วยปริมาตร, หรือต่อปริมาณทั้งหมด เช่นราคาค่าต้นทุนของเนื้อ อาจแสดงในรูปของราคาต่อกิโลกรัม หรือราคาต่อเนื้อขา 1 ขา ต้นทุนของเครื่องดื่มจะบอกในรูปของราคา

ต่อขวด หรือต่อแก้ว และต้นทุนของแรงงานได้แก่ ค่าแรงงานต่อชั่วโมงทำงาน หรือต่อ  
อาทิตย์ เป็นต้น

ต้นทุนสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายรูปแบบ เช่น

1. ต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) หมายถึงต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาดของอุตสาหกรรม  
ไม่ว่าปริมาณการขายของอุตสาหกรรมจะมากหรือน้อย ต้นทุนชนิดนี้จะคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง  
เช่น ค่าประกันภัย, ภาษีศุลกากร และค่าเสื่อมราคาของเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ต้นทุนผันแปรทางตรง (Directly Variable Cost) ได้แก่ต้นทุนที่สัมพันธ์  
โดยตรงกับขนาดของอุตสาหกรรม ดังนั้นถ้าขนาดของอุตสาหกรรมเพิ่มหรือลด ต้นทุนของ  
อุตสาหกรรมก็จะเพิ่มและลดลงตามไปด้วย เช่น ต้นทุนของอาหารและเครื่องดื่ม ถ้าขายมากก็  
เสียต้นทุนมาก ดังนั้นต้นทุนชนิดนี้จะมากหรือน้อยเกี่ยวข้องโดยตรงกับปริมาณที่ขาย

3. ต้นทุนกึ่งผันแปร (Semivariable Cost) ได้แก่ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงตาม  
ปริมาณการขายของอุตสาหกรรม แต่ไม่เกี่ยวข้องหรือผันแปรโดยตรงกับปริมาณการขายของ  
อุตสาหกรรม เช่น ค่าแรงงาน เมื่ออุตสาหกรรมเปิดเพื่อให้บริการ ในการนี้ลูกจ้างประจำ  
ของอุตสาหกรรมต้องทำงานอย่างเต็มที่ทุกคน แต่เมื่อปริมาณการขายและบริการเพิ่มมากขึ้น  
ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก็ต้องจ้างลูกจ้างชั่วคราวเข้าทำงาน และถ้าไม่มีการบริการก็ไม่ต้อง  
เสียต้นทุนในการจ้างลูกจ้างชั่วคราว แต่ยังคงจ่ายเงินค่าตอบแทนให้ลูกจ้างประจำอยู่

นอกจากนี้ต้นทุนยังสามารถแบ่งได้ในอีกลักษณะ คือ

1. ต้นทุนที่ควบคุมได้ (Controllable Cost) หมายถึงต้นทุนที่ทำให้เปลี่ยน-  
แปลงได้ง่ายหรือที่เรียกว่า ต้นทุนผันแปรทางตรง เช่นต้นทุนของอาหารและเครื่องดื่ม  
สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการเปลี่ยนสูตรมาตรฐาน (Portion Size หรือ Standard Recipe)  
หรือเปลี่ยนแปลงส่วนผสมต่าง ๆ หรือเปลี่ยนทั้ง 2 อย่างร่วมกัน นอกจากนี้ต้นทุนกึ่งผันแปร  
ก็ถูกจัดให้อยู่ในต้นทุนที่ควบคุมได้คือต้นทุนของแรงงานสามารถควบคุมให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง  
ได้ โดยการจ้างคนงานมากขึ้น ให้คนงานพักงาน เพิ่มหรือลดเงินเดือนคนงาน เป็นต้น

2. ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (Noncontrollable Cost) หมายถึงต้นทุนที่จะทำ  
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก หรือได้แก่ต้นทุนคงที่ เช่นการเปลี่ยนแปลงภาษีอากร

เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยากเต็มที่ในช่วงระยะเวลาสั้น อุตสาหกรรมทุกแห่งต้องมีต้นทุนคงที่ในการคิดคำนวณต้นทุนทั้งหมดที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น ค่าเช่า (Rent) ค่าประกันภัย (Insurance) ค่าเสื่อมราคา (Depreciation) เป็นต้น

เนื่องจากต้นทุนคงที่เป็นต้นทุนชนิดที่เปลี่ยนแปลงหรือควบคุมไม่ได้ ดังนั้นในการศึกษาวิธีการควบคุมต้นทุนของการดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการ จึงจะพิจารณาแต่เฉพาะต้นทุนชนิดที่นักบริหารสามารถจะควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ต้นทุนผันแปรทางตรง ต้นทุนกึ่งผันแปร โดยจะเน้นหนักทางด้านต้นทุนของอาหารและเครื่องดื่มนี่ใช้ในการบริการ

**การควบคุมต้นทุนของอาหาร (Food Cost Control)**

นักบริหารของอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายชนิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอาหาร เพื่อป้องกันการสูญเสียต้นทุนอย่างไม่ถูกต้อง โดยการดำเนินงานไปตามมาตรฐานการปฏิบัติที่ได้วางแผนเอาไว้ ในขณะที่เดียวกันก็ควบคุมค่าใช้จ่ายของการทำงานด้านการซื้อ การเตรียม การเก็บรักษา และการขาย เช่น เก็บรักษาอาหารในห้องเย็นที่มีอุณหภูมิไม่ต่ำพอ หรือเก็บเหล่าในขวดที่จุกปิดไม่แน่น เหล่านี้มีผลทำให้เกิดการเสื่อมเสียคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งหมายถึงการเสียต้นทุนไปโดยไม่ได้รับผลตอบแทน เนื่องจากผลกำไรเกิดขึ้นจากผลต่างของราคาขายกับต้นทุนที่ใช้ แต่ในกรณีเช่นนี้ต้นทุนที่ใช้เพิ่มขึ้นโดยที่ราคาขายไม่ได้เพิ่มด้วย ผลกำไรที่คาดว่าจะได้รับก็ลดลง ดังนั้นนักบริหารจึงต้องป้องกันการเพิ่มของต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยไม่ถูกต้อง

วิธีการที่ใช้ในการควบคุมต้นทุนทั้งหมดในอุตสาหกรรม ต้องอาศัยการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ตัวเลขที่รวบรวมได้นี้จะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการควบคุมและปรับปรุงการดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร อย่างไรก็ตาม ตัวเลขที่ได้รวบรวมเอาไว้จะไม่มีประโยชน์ ถ้านักบริหารไม่มีความรู้และประสบการณ์ของการวิเคราะห์ เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

การควบคุมต้นทุนของอาหาร จะต้องควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนและผลตอบแทนเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางแผนเอาไว้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการควบคุมต้นทุนของอาหารและเครื่องดื่มเพื่อการบริการ มีดังนี้

1. การสั่งซื้อ (Purchasing)
2. การรับของ (Receiving)
3. การเก็บรักษา (Storing)
4. การเบิกจ่าย เคลื่อนย้ายและบัญชีพัสดุ (Issuing, Transfers and Inventory)
5. การผลิต (Production)
6. การขายและเงินสด (Sales and Cash)

### ๖.๕ การควบคุมการสั่งซื้อ (Purchasing Control)

การซื้อวัตถุดิบที่จำเป็นต่อการเตรียมและการขายอาหารจำเป็นต้องมีการควบคุมอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้การซื้อเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

ปัจจัยสำคัญที่ใช้พิจารณาเพื่อให้การซื้อเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. หน้าที่รับผิดชอบการสั่งซื้อต้องมีคนเดียว
2. ข้อกำหนดที่แน่นอนของมาตรฐานคุณภาพ
3. ระบุปริมาณการซื้อ
4. ซื้อวัตถุดิบในราคาที่เหมาะสม

### ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสั่งซื้อต้องมีคนเดียว จะช่วยให้งานการควบคุมเป็นไปได้ดีกว่ามอบหมายหน้าที่นี้ให้คนนี้บ้าง คนโน้นบ้าง ซึ่งจะทำให้ระบบการควบคุมที่ตั้งขึ้นเป็นไปไม่ได้ผลดี

ชนิดของอาหารที่ซื้อเพื่อเตรียมสำหรับการบริการแบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ

ก. อาหารชนิดที่เกิดการเสียได้ง่าย (Perishables) เช่น ผักสด ผลไม้สด ปลา เนื้อสัตว์ เป็นต้น อาหารประเภทนี้ถ้าใช้ไม่หมดในระยะเวลาสั้นจะเกิดการเสียได้ง่าย ดังนั้นการสั่งซื้ออาหารดังกล่าว จำเป็นต้องนำไปใช้ประกอบอาหารในทันที เพื่อรักษาคุณภาพของอาหารให้เหมือนเดิม ปริมาณที่ซื้อก็ให้เพียงพอกับปริมาณการขายในแต่ละมื้อ หรือแต่ละวัน เพื่อป้องกันการสูญเสียต้นทุนจากการเน่าเสียของอาหาร

ข. อาหารชนิดที่เกิดการเสียได้ยาก (Nonperishables) เช่น อาหารกระป๋อง อาหารแห้ง อาหารที่ผ่านขบวนการถนอมและแปรรูป ได้แก่ น้ำส้มเข้มข้น กาแฟ

นมสดบรรจุในกระป๋อง สับปรดกระป๋อง เกลือ น้ำตาล เป็นต้น อาหารประเภทนี้สามารถเก็บไว้ได้นาน โดยที่คุณภาพของอาหารยังคงเดิม และกรรมวิธีการเก็บรักษาก็ไม่ยุ่งยาก เช่น วางอาหารกระป๋องบนชั้นของห้องเก็บของ ดังนั้นจึงสามารถสั่งซื้อได้ ในปริมาณที่ค่อนข้างมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของห้องเก็บของของอุตสาหกรรม

**สั่งซื้อตามคุณภาพ (Quality Purchasing)**

มีข้อกำหนดที่แน่นอนของมาตรฐานคุณภาพของวัตถุดิบแต่ละชนิด โดยผู้บริหารระบุข้อกำหนดต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อให้ผู้ขายส่งของตามที่อุตสาหกรรมต้องการ (รูปที่ 1) เนื่อง

<u>strip i n</u>	<p>Bone-in 10" cut.          USDA Prime, upper half.  <b>Range #2, minimum 14 lbs., maximum 16 lbs.</b>  <b>One-half to three-quarters of an inch fat except for seam fat.</b>          Moderate marbling, light red in color to slightly dark red.          New York cut, chilled upon delivery.          Free from objectionable odors, deterioration, and evidence of freezing or defrosting.  <b>Delivery to follow day of order; payment according to specifications of the purveyor.</b></p>
<u>Flounder</u> (grey sole)	<p>Whole, dressed, fresh day of delivery.  <b>Minimum 2 lbs., maximum 4 lbs.</b>  <b>Fish should be twice as long as is broad, with oval body.</b>  <b>Flesh should be firm and elastic, meat should be white and slightly translucent, color should be bright and clear.</b>  <b>Gills should be free from slime and reddish-pink in color, and scales should adhere tightly to the skin.</b>          No stale odors of ammonia          Yield of 40% to the fillet.  <b>Delivery to follow day of order.</b></p>
<u>Grapefruit</u>	<p>Florida.          Medium to large; 3-3/4" to 4" in diameter.          Light yellow in color; approximately 12 to 14 sections; oval to round.  <b>Thin-skinned, tender, delicate flesh.</b>          No visible spotting or bruising on skins.          Medium acidity and sweetness, faint bitterness.          Packed 36 to a crate.  <b>Delivery to follow day after order is placed</b></p>
<u>Canned Peaches</u>	<p>Yellow, cling halves--canned.          US Grade A (Fancy), heavy syrup.          19-24 Brix, minimum drained weight.          66 ounces per #10 can.  <b>Count per #10 can: 30 to 35.</b>          Quote by dozen #10 can.          Federal Inspector's certification of grade required.</p>
<u>Asparagus tips, frozen</u>	<p><b>Tips large, all green, frozen.</b>          US Grade A (Fancy).  <b>Packed in 2-1/2 lb. cartons, 12 cartons per case.</b>  <b>Must be delivered 10°F or below.</b>          Quote by pound net.          Federal Inspector's Certification of grade required.</p>

รูปที่ 1 ข้อกำหนดมาตรฐานของการซื้ออาหาร



จากคุณภาพของอาหารที่ให้บริการในแต่ละครั้งต้องควบคุมให้คงที่ ดังนั้น คุณภาพของวัตถุดิบที่นำมาเตรียมเป็นอาหารจำเป็นต้องถูกต้องตามมาตรฐานทุกครั้ง ซึ่งข้อกำหนดต่าง ๆ ต้องเขียนเป็นรายลักษณะอักษรเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดในตอนที่ และให้ ได้ของที่มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ของการใช้ ตัวอย่างเช่นในการเตรียมไก่ทอด ไก่ที่มีขนาดพอเหมาะที่สุดสำหรับทอดเพื่อบริการได้แก่ไก่ที่มีน้ำหนัก 0.8 กก. ดังนั้นจึงได้เตรียมวิธีการทอดไก่ โดยใช้ขนาดของภาชนะที่พอเหมาะ ปริมาณน้ำมัน ความร้อนและอื่น ๆ สำหรับทอดไก่ขนาดดังกล่าว แต่ถ้าไม่มีการควบคุมคุณภาพได้ไก่ที่มีน้ำหนัก 1.8 กก. เพื่อเตรียมเป็นไก่ทอด ก็ จะเกิดปัญหาว่าภาชนะเพื่อทอด น้ำมัน และอื่น ๆ ที่จัดเตรียมเอาไว้นำมาใช้ ไม่ได้ และขนาดของไก่เพื่อบริการก็แตกต่างกันออกไป ทำให้คุณภาพไม่คงที่ มีผลทำให้ผู้ใช้บริการไม่พอใจ ต้นทุนของการผลิตสูงขึ้น และยังก่อให้เกิดปัญหาความยุ่งยากในการเตรียมและผลิตด้วย แต่ข้อกำหนดนี้ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็น ในกรณีเช่นนี้ นักบริหารต้องแน่ใจว่า ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตรับรู้การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีการผลิตได้ด้วย

#### สั่งซื้อตามปริมาณ (Quantity Purchasing)

ระบุปริมาณของการซื้อตามความต้องการและตามอายุการเก็บรักษา ตามที่ได้ อธิบายไว้แล้วว่าอาหารแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ Perishables และ Nonperishables ดังนั้น ปริมาณการซื้อจึงขึ้นอยู่กับประเภทของอาหาร เช่น Perishables ต้องซื้อในปริมาณที่เพียงพอสำหรับการใช้ ให้หมดในช่วงเวลาสั้น หรือช่วงก่อนการเสียของอาหารจะเกิดขึ้น ส่วน Nonperishables อาจซื้อได้ในปริมาณมากเพราะอาหารเกิดการเสียได้ช้ากว่า แต่ต้องคำนึงถึงเงินที่ใช้ ในการซื้อวัตถุดิบ คือถ้าซื้อมากเงินหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงานอื่นก็จะเหลือน้อย ดังนั้นปริมาณที่ซื้อจึงต้องควบคุมให้พอเหมาะ ไม่มากเกินไป เพื่อช่วยป้องกันการหายของ วัตถุดิบในระหว่างการเก็บรักษา เสียค่าใช้จ่ายด้านการดูแลรักษาน้อยลง และปริมาณห้อง เก็บรักษาเล็กลงทำให้มีที่สำหรับประกอบงานอื่นของอุตสาหกรรมมากขึ้น ปริมาณที่พอเหมาะ ในที่นี้หมายถึงปริมาณที่เพียงพอสำหรับเตรียมอาหารในมือนั้น ๆ รวมกับปริมาณเผื่อเอาไว้เมื่อ เกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้าขึ้น เช่น การสั่งของล่าช้า หรือมีผู้ใช้บริการมากเกินไปความคาดหมาย

เป็นต้น ต้องมีการควบคุมปริมาณวัตถุดิบที่เก็บรักษา ที่นำไปใช้ และที่ซื้อเข้า โดยบันทึกเป็นข้อมูลในแบบฟอร์ม เพื่อช่วยต่อการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ

#### แหล่งที่ขายวัตถุดิบ (Sources of Supply)

เลือกซื้อวัตถุดิบจากแหล่งที่ให้ราคาที่เหมาะสม ทั้งขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของอุตสาหกรรมบริการ โดยแหล่งที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ มีมากชนิด เช่น ร้านขายส่ง ร้านขายปลีก โรงงานผลิต เกษตรกร ชาวสวน ชาวไร่ สหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการสั่งซื้อส่วนใหญ่มักเลือกสั่งซื้อจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อให้ได้ตามข้อกำหนดที่เป็นคุณภาพมาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิดที่เป็นที่ต้องการของอุตสาหกรรมในราคาที่ถูกที่สุด และสั่งของตามระยะเวลาที่ต้องการ

ในอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร ถ้ามีระบบการควบคุมการสั่งซื้อที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ปริมาณการขายลดลง เพราะวัตถุดิบที่ใช้ผลิตอาหารหมด หรือต้นทุนเพิ่มมากขึ้น เพราะรับซื้ออาหารที่เกิดการเสียได้ง่ายในปริมาณที่มากเกินไปจนความจำเป็น หรือซื้อโดยไม่พิจารณาถึงคุณภาพของวัตถุดิบ ทำให้นำไปใช้ผลิตอาหารไม่ได้ เป็นต้น ดังนั้นการควบคุมระบบการสั่งซื้อจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการควบคุมต้นทุนของอุตสาหกรรมให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ต้องการ

#### การควบคุมการรับของ (Receiving Control)

วัตถุดิบที่รับจากการสั่งซื้อต้องมีการตรวจสอบคุณภาพ ปริมาณ และราคา ให้ถูกต้องตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุ มิฉะนั้นการควบคุมในด้านการสั่งซื้อก็ไม่มีประโยชน์ เพราะผู้ส่งของอาจส่งวัตถุดิบในปริมาณที่ผิดพลาด หรือคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนด หรือคิดราคาสูงกว่าที่ตกลงกันได้ ดังนั้นการควบคุมการรับวัตถุดิบจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็นอีกอย่างหนึ่งในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร

ผู้มีหน้าที่รับวัตถุดิบจากการสั่งซื้อ ต้องมีมาตรฐานที่แน่นอนในการตรวจรับเพื่อให้วัตถุดิบที่ได้รับตรงตามข้อกำหนดที่ได้ตั้งเอาไว้ในตอนสั่งซื้อ โดยต้องมีการตรวจสอบทั้งปริมาณ ต่อหน่วยที่ระบุ เช่น เนื้อเป็นกิโลกรัม น้ำมันพืชเป็นแกลลอน ไข่ไก่เป็นโหล

เป็นต้น การตรวจสอบคุณภาพเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก ดังนั้นจึงต้องคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์งานด้านอาหารมากพอในการทำงานขั้นนี้

ขบวนการรับวัตถุดิบต้องเสียเวลาบ้างพอสมควร ดังนั้นควรตกลงกับผู้ส่งของให้นำส่งวัตถุดิบในเวลาที่กำหนดเสมอ เพื่อจะได้มีเวลาในการทำงานอื่น การส่งของก็ให้นำอินวอยส์ (Invoice) หรือใบเสนอราคา หรือบิลล์ราคาของแนบมาพร้อมวัตถุดิบ ผู้รับของก็จะระบุวันที่รับของและรับรองว่า ปริมาณ คุณภาพและราคาของวัตถุดิบที่ได้รับนั้นถูกต้อง แล้วจึงส่งอินวอยส์ดังกล่าวไปเบิกเงินให้ผู้ส่งของต่อไป

### วิธีการรับวัตถุดิบ (Receiving Procedure)

#### สรุปวิธีการควบคุมการรับวัตถุดิบคือ

1. ปริมาณของที่รับต้องเท่ากับที่เขียนไว้ในอินวอยส์และต้องเป็นจำนวนเดียวกับใบสั่งซื้อ

2. คุณภาพของวัตถุดิบแต่ละอย่างต้องตรงตามข้อกำหนดมาตรฐานของคุณภาพตามความต้องการของอุตสาหกรรมบริการ

3. ราคาของวัตถุดิบในอินวอยส์ต้องเท่ากับราคาที่ได้ออกตอนสั่งซื้อ

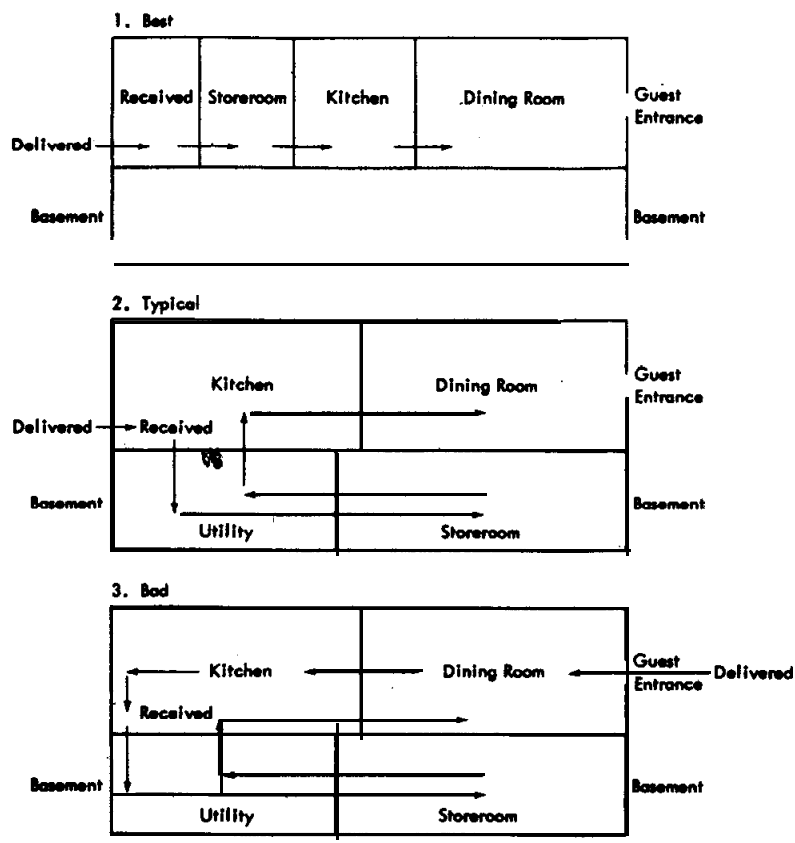
ในกรณีที่มีเหตุทำให้การรับซื้อไม่เป็นไปตาม 3 ข้อข้างต้น ผู้รับวัตถุดิบต้องเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดทันที เช่น ถ้าคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนดที่ระบุ ก็อาจต้องคืนแล้วนำวัตถุดิบใหม่ที่ตรงตามข้อกำหนดมาให้ หรือมีเช่นนั้นผู้ส่งของก็อาจถูกปรับเป็นตัวเงิน หรือส่งของตามที่ได้ตกลงกันไว้ก่อน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเช่นนี้จำเป็นต้องกระทำในเวลาและสถานที่ส่งของนั้นและตกลงให้เข้าใจกัน เพื่อป้องกันการโต้แย้งในภายหลัง

เมื่อได้วัตถุดิบตามที่ต้องการ ให้นำเข้าเก็บรักษาในห้องเก็บของตามสภาพการเก็บรักษาของอาหารแต่ละอย่างในทันที ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเสื่อมเสียคุณภาพของอาหารในช่วงระยะเวลารอคอย และป้องกันการหายหรือถูกขโมยของวัตถุดิบด้วย

ถ้าเป็นวัตถุดิบที่มีราคาแพง เช่น เนื้อสัตว์ สัตว์ปีก อาหารทะเล เครื่องดื่มพวกอัลกอฮอล์ อาทิ Old Crow, Hennessy, Rum ฯลฯ ระบบการควบคุมก็จำเป็นต้องรัดกุมมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อรับวัตถุดิบเหล่านี้แล้วให้ใช้ป้ายติดชื่อ ชนิด น้ำหนัก จำนวน ราคาของวัตถุดิบราคาแพงแต่ละชั้น เพื่อป้องกันการสูญหายหรือขโมย

วัตถุดิบที่รับซื้อตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันเรียบร้อยแล้ว บางส่วนโดยเฉพาะพวก Perishables จะถูกนำส่งเข้าห้องครัวเพื่อเตรียมเป็นอาหารสำหรับให้บริการในทันที ทั้งนี้ เพราะถ้าเก็บไว้นาน อาจเกิดการเสื่อมเสียทำให้คุณภาพด้อยลง หรือเสียจนต้องทิ้ง ดังนั้น เพื่อการควบคุมที่ถูกต้องรัดกุม จึงต้องนำไปผลิตเป็นอาหาร วัตถุดิบชนิดนี้เรียกว่า "Directs" ซึ่งจะต้องสั่งซื้อทุกวัน เช่น ผักสด ผลไม้สด น้ามสด เค้ก คุกกี้ เป็นต้น ส่วน วัตถุดิบจำพวก Nonperishable คือวัตถุดิบชนิดที่ถ้ามีการเก็บรักษาอย่างถูกต้องจะไม่เกิดการเสีย เช่น กาแฟ อาหารกระป๋อง เหล้า ไวน์ และเนื้อสัตว์แช่เย็นแข็ง เป็นต้น ซึ่ง วัตถุดิบประเภทนี้เรียกว่า "Stores" คือสามารถซื้อเก็บไว้ในปริมาณที่มาก พอที่จะใช้ได้ นานๆ และราคาต้นทุนของ Store จะปรากฏที่การเบิกจ่ายของ (Issued) จากห้องเก็บรักษา ไปยังครัว

ผู้มีหน้าที่ควบคุมอาหาร (Food Controller) จะรวบรวมต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ ผลิตอาหารในแต่ละวันจากราคาของวัตถุดิบชนิด Directs ที่ได้รับจากผู้ส่งของ



รูปที่ 2 ลักษณะลำดับการเคลื่อนที่ของงาน

การควบคุมการรับวัตถุดิบมีความจำเป็นมากต่อการดำเนินงานการบริการอาหาร แต่อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมที่ใช้ปฏิบัติไม่ควรให้แพงเกินไป เช่นใช้แรงงานเป็นจำนวนมากในการรับและตรวจสอบวัตถุดิบให้ตรงตามข้อกำหนด หรือเสียเวลานานในการตรวจสอบ หรืออื่น ๆ ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนเกี่ยวกับการควบคุมนี้สูงขึ้นโดยไม่จำเป็น ดังนั้น การควบคุมจึงต้องพิจารณาว่าให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด แต่ขณะเดียวกันเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดด้วย

#### **การควบคุมการเก็บรักษา (Storing Control)**

เจ้าหน้าที่ควบคุมอาหาร (Food Controller) ต้องจัดตั้งมาตรฐานและวิธีการเก็บรักษาวัตถุดิบชนิดต่าง ๆ ให้รัดกุมรอบคอบเพื่อช่วยให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดในช่วงเวลา หลังจากรับของไปจนกระทั่งเวลา ที่วัตถุดิบถูกเบิกเพื่อไปผลิตอาหาร ห้องเก็บรักษาอาหารจะต้องเป็นบริเวณที่แยกออกไปจากที่รับวัตถุดิบ ในกรณีที่วัตถุดิบเป็นประเภทที่เกิดการเสียได้ง่าย (Perishables) จะต้องส่งเข้าห้องเก็บตามสภาพเฉพาะของวัตถุดิบนั้น ๆ ในทันที หรือส่งไปห้องครัวเพื่อทำการผลิต ทั้งนี้เพราะช่วงอายุการเก็บรักษาของวัตถุดิบประเภท Perishable จะสั้นหรือน้อยลงถ้าวางทิ้งไว้ที่อุณหภูมิห้องซึ่งค่อนข้างร้อนเป็นเวลานาน

ปัจจัยสำคัญของการเสียต้นทุนสูงในระหว่างการเก็บรักษาวัตถุดิบต่าง ๆ เกิดขึ้นจากการเสื่อมเสียคุณภาพ การขโมย และการใช้แรงงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเจ้าหน้าที่ควบคุมอาหาร (Food Controller) จำเป็นต้องตั้งระบบการทำงานเพื่อให้ป้องกันการสูญเสียของต้นทุนจากปัจจัยดังกล่าว การควบคุมโดยทั่วไปในห้องเก็บรักษา จะต้องพิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ

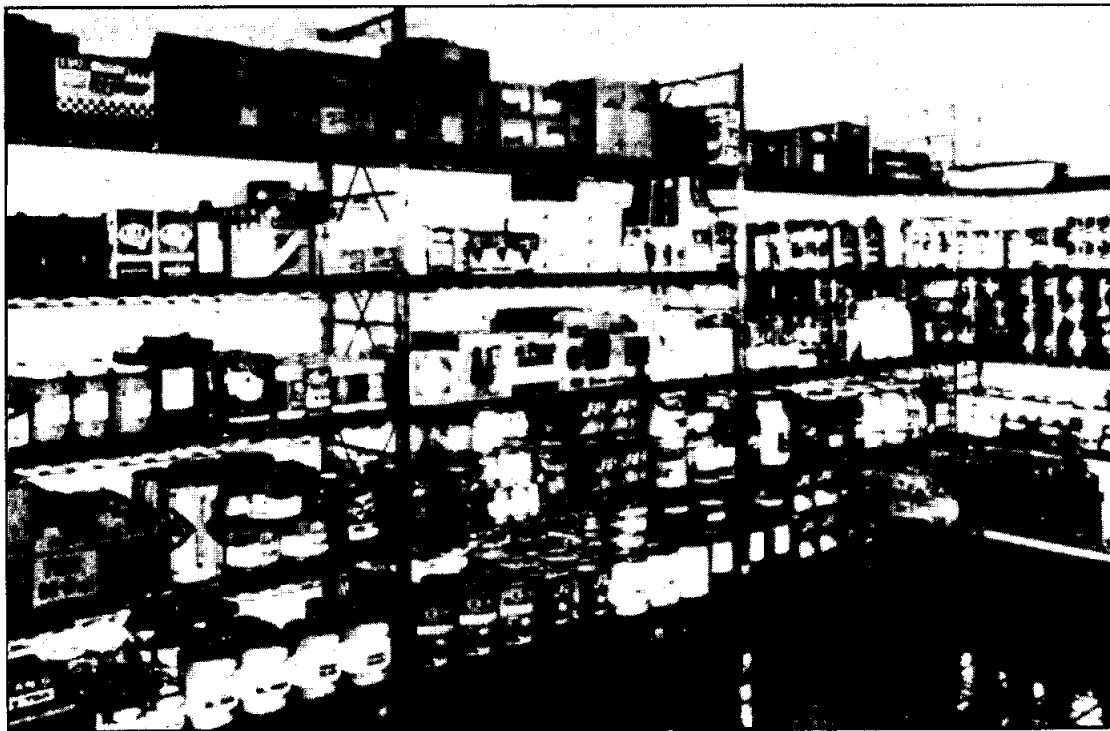
1. สภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ในห้องเก็บรักษา (Condition of Food Facilities and Equipment)
2. การจัดวางอาหาร (Arrangement of Food and Beverage)
3. สถานที่เก็บรักษา (Location of Storage Facilities)
4. ความปลอดภัย (Security)

สภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ในห้องเก็บรักษา (Condition of Food Facilities and Equipment)

การจัดสภาพภายในห้อง อาทิ อุณหภูมิ ชั้นวางของ ความสะอาด ภาชนะบรรจุ สิ่งเหล่านี้ถ้าอยู่ในสภาพที่ไม่ดี หรือไม่ถูกต้องตามชนิดของวัตถุดิบ จะก่อให้เกิดการสูญเสีย ต้นทุน ค่าใช้จ่าย เช่น อุณหภูมิของการเก็บรักษาวัตถุดิบแต่ละชนิด จะแตกต่างกันออกไป Red Wine ต้องเก็บรักษาที่อุณหภูมิประมาณ 55°F ส่วน White Wine ที่อุณหภูมิต่ำกว่า 55°F เล็กน้อย เบียร์เก็บที่ 40°F เครื่องดื่มอัลกอฮอล์อื่น ๆ เก็บที่อุณหภูมิห้อง เนื้อสดที่ 34—36°F อาหารแช่เย็นแข็งที่ (— 10) — 0°F อาหารกระป๋อง อาหารแห้งอื่น ๆ เก็บรักษาที่อุณหภูมิ 70—72°F ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเสื่อมเสียคุณภาพของวัตถุดิบในระหว่างการเก็บรักษา นอกจากนี้ต้องหมั่นดูแลความสะอาดของห้องเก็บทุกวัน อย่าปล่อยให้ มีเศษอาหารที่เน่าเสียตกหล่นอยู่ในบริเวณ เพราะจะทำให้อาหารอื่นเกิดการเสียได้ง่ายขึ้น และคอยกำจัดสัตว์ทำลายชนิดต่าง ๆ เช่น หนู แมลงสาบ แมลงวัน ปลวก เป็นต้น ไม่วางอาหารหรือวัตถุดิบที่พื้นโดยไม่มีชั้นวางของ จัดทำชั้นที่เหมาะสมวางวัตถุดิบแต่ละชนิดแยกจากกันเพื่อสะดวกต่อการเบิกใช้ ในกรณีที่วัตถุดิบบรรจุในภาชนะที่ไม่คงทน ก็ให้เปลี่ยนใส่ภาชนะบรรจุที่สามารถป้องกันสัตว์ทำลายต่าง ๆ ได้ คอยควบคุมสภาพภายในห้องเก็บรักษา เพื่อให้วัตถุดิบต่าง ๆ มีคุณภาพเหมือนของเดิมมากที่สุด

#### การจัดวางอาหาร (Arrangement of Foods and Beverage)

การจัดลักษณะภายในห้องเก็บรักษา ต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ คือนำวัตถุดิบที่ถูกเก็บก่อน หรือ ช้อนานกว่ามาใช้ผลิตอาหารก่อนที่จะนำเอาวัตถุดิบที่เพิ่งรับซื้อมาใช้ หรือที่เรียกว่า First-in, First-out ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมห้องเก็บรักษาต้องเก็บวัตถุดิบที่รับซื้อที่หลังไว้ภายใน เพื่อสะดวกต่อการหยิบวัตถุดิบที่รับซื้อก่อน ซึ่งอยู่ข้างนอกมาปรุงอาหาร ทั้งนี้ เป็นการป้องกันการเสื่อมเสียคุณภาพของวัตถุดิบจากการเก็บรักษานานเกินควร การจัดวางวัตถุดิบควรจัดเป็นหมวดหมู่ และแยกประเภท เพื่อสะดวกในการค้นหา นอกจากนี้ ยังควบคุมการขโมยได้ง่าย และดีกว่าด้วย (รูปที่ 3) อาหารบางชนิดที่สามารถดูดกลิ่นของอาหารอื่นได้ เช่น ไข่ ควรวางแยกออกไปจากอาหารที่มีกลิ่นแรง เช่น ปลา เนยแข็ง เป็นต้น และเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้บ่อยๆ ควรวางใกล้กับผู้ผลิตมากที่สุด สิ่งนี้ ไม่เกี่ยวกับการเสียต้นทุนของอาหาร แต่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานได้โดยเสียเวลาในการทำงานของคนงานน้อยลง



รูปที่ 3 ลักษณะการจัดวางอาหารแห้งในห้องเก็บรักษาอาหาร

#### สถานที่เก็บรักษา (Location of Storage Facilities)

ห้องเก็บรักษาอาหารควรอยู่ระหว่างที่รับวัตถุดิบกับห้องผลิตอาหาร เพราะจะช่วยให้ขั้นตอนของการทำงานไปทางเดียวกัน คือรับวัตถุดิบแล้วเก็บในห้องเก็บรักษา เมื่อต้องการใช้ก็เบิกจากห้องเก็บรักษาไปเข้าห้องผลิตได้ทันที ไม่ต้องเดินวกไปเวียนมาทำให้วิธีการเก็บรักษาและการเบิกจ่ายวัตถุดิบเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน และป้องกันของถูกขโมย นอกจากนี้ห้องเก็บรักษาต้องให้ปลอดภัยจากสัตว์ทำลายทั้งหลายด้วย

#### ความปลอดภัย (Security)

ความปลอดภัยหมายถึงอาหารที่เก็บรักษาต้องมีวิธีการป้องกันการขโมย โดยมีผู้ดูแลรักษาอย่างใกล้ชิด ทำตัวเลขข้อมูลเกี่ยวกับอาหารที่เก็บรักษา จำนวนวัตถุดิบแต่ละชนิดที่เข้าออก และของคงค้างในห้องเก็บรักษาและตรวจปริมาณว่าตรงตามตัวเลขที่มีอยู่หรือไม่ อาหารและเครื่องมือที่มีราคาแพงต้องถูกแยกเก็บต่างหาก ไม่ยอมให้บุคคลในหน้าที่อื่นเข้าไปภายในบริเวณที่เก็บรักษาอย่างเด็ดขาด

การควบคุมการเก็บรักษาเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกันต่อต้นทุนในการดำเนินงานของ  
 อุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร เพราะถ้าระบบการควบคุมในบริเวณนี้ไม่ดีพอ อาหาร  
 จะเกิดการเสื่อมเสียคุณภาพได้ง่าย อาจถูกขโมยอันมีผลให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น โดยที่ผลตอบ  
 แทนของการทำงานเท่าเดิมหรือลดลง

**การควบคุมการเบิกจ่าย เคลื่อนย้ายและบัญชีพัสดุของวัตถุดิบ Issuing, Transfers  
 and Inventory Control)**

การเบิกวัตถุดิบเพื่อประกอบเป็นอาหารสำหรับให้บริการ บุคคลที่มีหน้าที่ผลิตอาหาร  
 จำเป็นต้องยื่นแบบฟอร์มเพื่อขอเบิกชนิดและปริมาณที่ต้องการของวัตถุดิบต่างๆ (Requisition)  
 (รูปที่ 4 และ 5)

Requisition		
		Date <u>9/8/7-</u> 19
Supply	<u>Main Kitchen</u>	Dept.
Quantity	Description	Cost
6	#10 Cans Green Peas	
50	Lbs. Sugar	
40	Lbs. Ground Beef	
6	Loins Pork	
Charge to _____ Dept.		
Chef <u>John Smith</u>		

รูปที่ 4 แบบฟอร์มการขอเบิกวัตถุดิบ (Requisition) จากห้องเก็บรักษา



**Food/Beverage Transfer Memo**

Date 9/8/7-

From Bar

To Main Kitchen

Quantity	Description	Unit Price	Amount
1	Qt - - - - - Sherry	1.89	1.89
1	Bottle (Fifth) Red Wine for Cooking	1.39	1.39

**Total**      **\$3.28**

Sent by Joe – Bartender

Received by Paul – Chef

รูปที่ 5 แบบฟอร์มการขอเบิกวัตถุดิบ (Requisition) จากห้องเก็บรักษา

โดยต้องผ่านการอนุญาตจากหัวหน้าคนครัว (Chef) ก่อนที่จะส่งไปยังผู้ที่คุมห้องเก็บรักษาอาหารในทางปฏิบัติวัตถุดิบที่ต้องการใช้จะต้องเบิกก่อนที่จะถึงเวลาใช้จริง เป็นเวลา 1 วัน ซึ่งเป็นการช่วยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสวางแผนการและประมาณความต้องการเพื่อการผลิตในวันข้างหน้าและป้องกันความวุ่นวายที่อาจเกิดขึ้นในการเบิกเพื่อเตรียมทันที โดยทั่วไปการเบิกจ่ายวัตถุดิบควรเป็นเวลาที่เหมาะสมในแต่ละวัน ซึ่งนักบริหารต้องจัดหาเวลาที่เหมาะสมของอุตสาหกรรมของตนเอง บางแห่งใช้เวลา 2 ชั่วโมงในตอนเช้า และอีก 2 ชั่วโมงในตอนบ่ายสำหรับการเบิกจ่ายของ ทั้งนี้ เพื่อบุคคลที่คุมห้องเก็บรักษาจะได้มีเวลาในการทำความสะอาดเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ทำบัญชีพัสดุ ดูแลลักษณะทั่วไปของห้องเก็บและอื่น ๆ

แต่ละครั้งที่ผู้ผลิตอาหารยื่นแบบฟอร์มในการเบิกวัตถุดิบ ผู้คุมห้องเก็บรักษาของ จะต้องลงราคาของวัตถุดิบแต่ละชนิด ในแบบฟอร์มนั้น แล้วรวมเป็นจำนวนต้นทุนทั้งหมดของอาหารและเครื่องคั้นที่จ่ายจากห้องเก็บรักษานั้นของแต่ละวัน เพื่อเสนอต่อผู้ควบคุมอาหาร (Food Controller) ในตอนเช้าของวันถัดไป ดังนั้นผู้ควบคุมอาหารจะได้ตัวเลขข้อมูลของราคาต้นทุนของอาหารและเครื่องคั้นของแต่ละวัน เพื่อการพิจารณาถึงระบบการดำเนินงานของอุตสาหกรรม

ในวันสุดท้ายของแต่ละเดือน ผู้คุมห้องเก็บของต้องทำราคาของวัตถุดิบที่มีเหลืออยู่ในห้องเก็บรักษา หรือที่เรียกว่า ราคาของคงคลังโดยการนับจำนวนวัตถุดิบแต่ละชนิดที่คงเหลืออยู่จริงในวันสุดท้ายของเดือน พร้อมทั้งราคาต่อหน่วยที่รับเข้ามา และจดบันทึกลงในแบบฟอร์มของคงคลัง (รูปที่ 6) แล้วคำนวณหาราคาทั้งหมดของวัตถุดิบทุกชนิดที่มีอยู่

Store Room Inventory								
Month of		September						
Articles	Quantity	Price	Amount	Quantity	Price	Amount	Quantity	Price
<i>Brought forward</i>								
Tomato Paste #2½ cans	16	.24	3.84					
Tomato Paste #10 cans	6	1.49	8.94					
Tomato Puree #10 cans	8	1.29	10.32					

รูปที่ 6 แบบฟอร์มของคงคลัง

ในห้องเก็บรักษา จากตัวเลขที่ได้นี้ ผู้ควบคุมอาหารสามารถนำไปพิจารณาถึงประสิทธิภาพ  
งานการควบคุมของการเก็บรักษา และการเบิกจ่ายวัตถุดิบได้โดยเปรียบเทียบตัวเลขดังกล่าว  
กับตัวเลขราคาของคลังที่คำนวณจากวิธีข้างล่างนี้ คือ

	ราคาของคลังเมื่อวันแรกของเดือน	(จากราคาวัตถุดิบที่มีเหลือในห้องเก็บของใน
+		แต่ละเดือน)
	ราคาวัตถุดิบที่รับซื้อทั้งเดือน	(จากการรับซื้อในแต่ละวันรวมกัน)
	<hr style="border: 1px solid black;"/>	
	ราคาของคลังทั้งหมดของเดือน	
-		
	ราคาของที่ถูกเบิกจ่ายทั้งเดือน	(จากแบบฟอร์ม Requisition ในแต่ละวันรวมกัน)
	<hr style="border: 1px solid black;"/>	
	ราคาของคลังเมื่อวันสุดท้ายของเดือน	(จากการคำนวณโดยผู้ควบคุมอาหาร)
	<hr style="border: 1px solid black;"/>	

ในทางทฤษฎีราคาของคลังเมื่อวันสุดท้ายของเดือนจากการคำนวณโดยผู้ควบคุม  
อาหารกับราคาของคลังที่มีเหลืออยู่จริงในห้องเก็บรักษาจะต้องเท่ากัน แต่ในทางปฏิบัติ  
ตัวเลขทั้งคู่จะแตกต่างกันบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากความผิดพลาดในการคำนวณราคาในแบบฟอร์ม  
ขอเบิกวัตถุดิบ (Requisition) ความแปรเปลี่ยนของราคาวัตถุดิบทำให้ราคาต่อหน่วยที่ใช้ใน  
การคำนวณของคลังผิดไปจากความเป็นจริง หรือการลดราคาซื้อของวัตถุดิบผิด เป็นต้น

ตัวเลขราคาของคลังทั้ง 2 กรณีจะถูกยอมรับ ถ้าความแตกต่างนั้นมีไม่มากกว่า  
ร้อยละ 1 และหาสาเหตุถึงความแตกต่างนี้ได้ แต่ถ้าหากเกินร้อยละ 1 ผู้ควบคุมอาหาร  
ต้องหาสาเหตุของความแตกต่างนี้ทันที เพื่อหาทางลดค่าดังกล่าว ซึ่งได้แก่การพิจารณาระบบ  
การควบคุม การสั่งซื้อ การรับของ การเก็บรักษา การเบิกจ่ายอาหาร และอื่น ๆ ที่จำเป็น  
เมื่อพบสาเหตุก็เสนอต่อผู้จัดการเพื่อพิจารณาแก้ไข และสั่งการในทันที

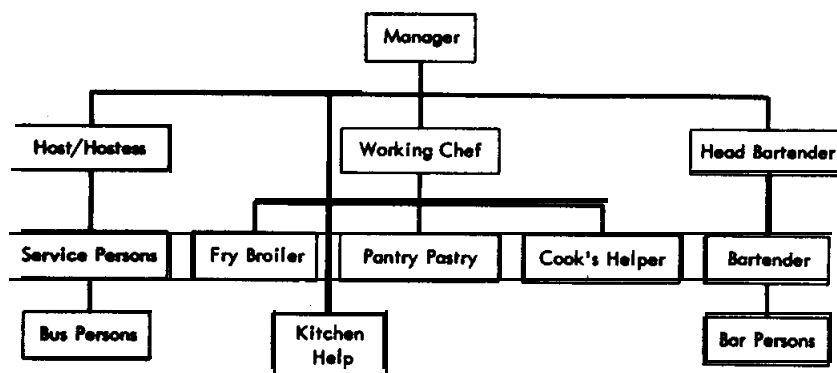
การคำนวณราคาของคลังเป็นวิธีการที่มีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อใช้พิจารณา  
Financial Statement จะได้ทราบถึงประสิทธิภาพการควบคุมการดำเนินงานในหน่วยต่าง ๆ

ของอุตสาหกรรมว่าเป็นไปอย่างรัดกุมหรือไม่ หรือจำเป็นต้องมีการแก้ไขที่หน่วยงานใดเป็นต้น

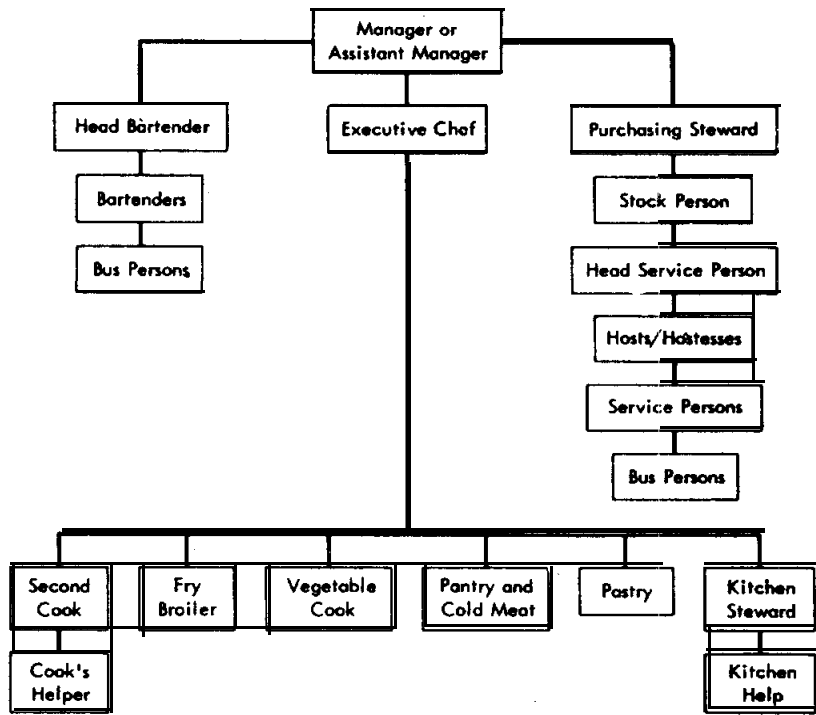
### การควบคุมการผลิต (Production Control)

สิ่งที่สำคัญในการผลิตอาหารและเตรียมเครื่องดื่มให้ถูกต้องได้ผลดีทุกครั้ง ได้แก่ การจัดระบบงานที่ดีและเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพสูง บุคคลที่มีหน้าที่คุมงานการผลิตต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการประกอบอาหารแต่ละชนิดและรู้เทคนิคการบริหารงานด้วย เพื่อจัดตารางและกะแผนการทำงาน

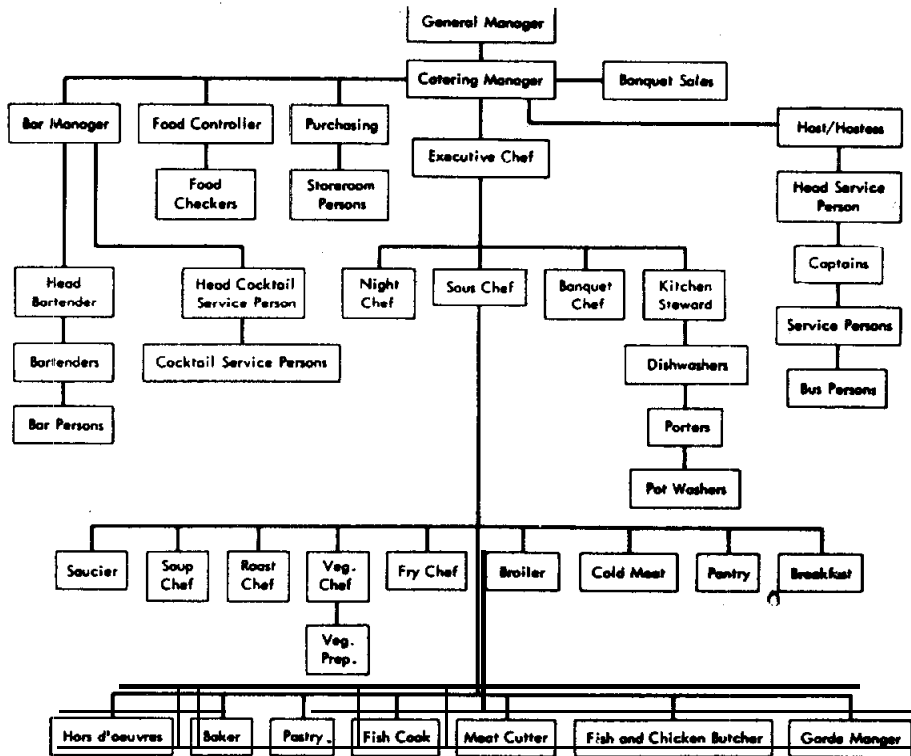
อุตสาหกรรมบริการอาหาร จำเป็นต้องแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน และจัดระบบการสั่งงานให้ถูกต้อง ผู้ทำงานทุกคนรู้หน้าที่ตำแหน่งของตนเอง และในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินก็ทราบว่าจะต้องไปรายงานกับบุคคลใด ทั้งนี้ต้องมีการจัดรูปองค์การ (Organization Chart) ตามขนาดของอุตสาหกรรมดังตัวอย่าง รูปที่ 7 รูปที่ 8 และรูปที่ 9 เมื่อมีการจัดรูปองค์การและแยกหน้าที่ของแต่ละบุคคลเช่นนี้แล้ว ต้องให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจการจัดระบบงาน และรู้ว่าควรรับฟังคำสั่งจากบุคคลใด



รูปที่ 7 ตัวอย่างการจัดรูปองค์การของอุตสาหกรรมบริการขนาดเล็ก ซึ่งใช้พนักงานประมาณ 30-45 คน



รูปที่ 8 ตัวอย่างการจัดรูปองค์การของอุตสาหกรรมบริการขนาดกลาง ซึ่งใช้พนักงาน ประมาณ 75-120 คน



รูปที่ 9 ตัวอย่างการจัดรูปองค์การของอุตสาหกรรมบริการขนาดใหญ่ ซึ่งใช้พนักงาน ประมาณ 325-475 คน

การบริการอาหารและเครื่องมือของอุตสาหกรรมในปัจจุบัน มักลดจำนวนรายการอาหารที่ให้บริการ และส่วนใหญ่เลือกรายการอาหารที่กรรมวิธีการเตรียมไม่ยุ่งยากมากนัก เพื่อให้ได้อาหารที่มีคุณภาพสูง อร่อย และเน้นความสำคัญเกี่ยวกับการบริการ โดยให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจกับการบริการ และพอใจในรสชาติอาหารพร้อมกันไป อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำหน้าที่ผลิตอาหารต้องมีความสามารถและประสบการณ์สูงในด้านนี้ แต่ต้องคำนึงถึงวัตถุดิบที่จะนำมาประกอบเป็นอาหารด้วยว่าต้องเป็นชนิดคุณภาพดี มิฉะนั้นอาหารที่เตรียมจากวัตถุดิบที่เกิดการเสื่อมเสียจะมีคุณภาพด้อยลง ซึ่งมีผลทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความไม่พอใจได้ ตามที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องการควบคุมการสั่งซื้อว่าต้องพิจารณาถึงคุณภาพ แต่วัตถุดิบบางรายการจะถูกเก็บรักษาก่อนนำมาผลิต ดังนั้นคุณภาพของวัตถุดิบหลังจากการเก็บรักษาก็ต้องให้ติดตามที่ระบุไว้เช่นกัน จะเห็นได้ว่าการควบคุมการเก็บรักษาก็เป็นปัจจัยสำคัญเช่นเดียวกันที่จะทำให้อาหารผลิตเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์ตามความต้องการ

### สูตรมาตรฐาน (Standardized Recipe)

การควบคุมการผลิตจำเป็นต้องมีวิธีการผลิตที่เป็นสูตรมาตรฐาน (Standard Recipe) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก การเตรียมสูตรมาตรฐานนี้ทำได้ง่ายโดยศึกษาจากตำราอาหารต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงในด้านปริมาณและคุณภาพให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรม จากสูตรอาหารที่ปรับปรุงแล้ว ผู้ปฏิบัติงานต้องผลิตอาหารตามวิธีการโดยใช้ปริมาณของส่วนประกอบต่าง ๆ ตามสูตรมาตรฐานดังกล่าว เพื่อให้คุณภาพของอาหารสม่ำเสมอทุกครั้ง ไม่ว่าจะผลิตขึ้นจากคนครัวใดก็ตาม สูตรนี้จะต้องใช้และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ผู้บริหารและผู้ผลิตควรใส่ใจว่าควรจะมีการปรับปรุงสูตรมาตรฐานที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ได้อาหารที่มีลักษณะสีสรร คุณภาพและอื่น ๆ ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเมื่อได้สูตรมาตรฐานใหม่ขึ้น การผลิตก็ต้องเป็นไปตามสูตรใหม่นี้

#### สูตรมาตรฐานประกอบด้วย

1. ส่วนประกอบทุกชนิด รวมทั้งเครื่องเทศ
2. ปริมาณที่แน่นอนของส่วนประกอบทุกชนิด ยกเว้นเครื่องเทศที่ใช้ปริมาณน้อยอาจใช้กะปริมาณอย่างคร่าว ๆ ได้จากการชิมรสชาติ โดยผู้เตรียมที่มีประสบการณ์สูง

3. กระบวนการเตรียมทุกขั้นตอน อย่างละเอียดถี่ถ้วน
4. ปริมาณที่ให้บริการ (Portion Size)
5. จำนวนปริมาณที่จะได้จากการเตรียมตามสูตรมาตรฐาน

การเตรียมอาหารนอกจากจะผลิตตามสูตรแล้ว ยังต้องอาศัยผู้ผลิตที่มีประสบการณ์การผลิต และรู้จักรสชาติของอาหารแต่ละชนิด เพราะเครื่องปรุงบางอย่าง โดยเฉพาะเครื่องเทศจะใช้ปริมาณน้อยมาก ยากต่อการชั่งหรือตวง ดังนั้นจึงต้องใช้ความชำนาญของผู้ผลิตอาหาร โดยการปรับรสชาติจากการชิม สำหรับส่วนประกอบหรือเครื่องปรุงอื่น ๆ ต้องใช้ปริมาณตามสูตรมาตรฐาน และผลิตตามกระบวนการที่ระบุเอาไว้ ตัวอย่าง เช่น อุตสาหกรรมการบริการได้จ้างคนครัวใหม่ และให้เตรียมซุปรีมตามสูตรมาตรฐานที่ให้ปรากฏว่า ซุปรีมที่เตรียมได้ อร่อยและข้นกว่าที่เตรียมโดยคนครัวคนเก่า เมื่อหาสาเหตุก็พบว่าคนใหม่เตรียมซุปรีมโดยใช้นมชนิดครีม แต่สูตรมาตรฐานให้ใช้น้ำมันสดธรรมดา ดังนั้นอาหารที่ได้จากการใช้ครีม จึงมีรสชาติและคุณภาพดีกว่า แต่ในขณะเดียวกันต้นทุนก็สูงกว่าด้วย เพราะราคาของครีมแพงกว่าของน้ำมันสด ในกรณีเช่นนี้ทำให้ผลกำไรที่ทางอุตสาหกรรมคาดว่าจะได้ลดน้อยลง ตัวอย่างของซุปรีมนี้เป็นเพียงรายการอาหารย่อย ๆ ของการบริการทั้งหมด แต่ถ้ามีความผิดพลาดในการผลิตเช่นนี้กับรายการอาหารอื่น ๆ ด้วยแล้ว อุตสาหกรรมจะตกอยู่ในสภาวะที่ต้อยลง ดังนั้นจึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดในการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามสูตรมาตรฐานที่ได้คำนวณต้นทุนไว้เรียบร้อยแล้วอย่างเช่น ซุปรีม ถ้าพบว่า ซุปที่เตรียมจากครีมให้คุณภาพดีกว่าที่เตรียมจากน้ำมันสด ก็อาจปรับปรุงสูตรใหม่โดยการใช้ครีม แต่การปรับปรุงสูตรมาตรฐานนี้ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงราคาขายตามราคาที่สูงขึ้นของต้นทุนการผลิตด้วย

กระบวนการผลิตในสูตรมาตรฐานจำเป็นต้องอธิบายอย่างละเอียดถี่ถ้วนถึงอุณหภูมิ เวลา การเติมส่วนประกอบชนิดใดก่อนหรือหลัง สิ่งอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการเตรียม และวิธีการเตรียม เช่นการต้ม การตุ๋น อุ่นให้ร้อน การลวก เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจและทำตามได้โดยไม่ต้องอาศัยการเดาสุ่ม เช่นการต้มเนื้อ ควรอธิบายว่าต้มโดยใช้ไฟสูง หรือการใช้ไฟต่ำตุ๋นไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้ความแตกต่างของวิธีการเตรียมจะมีผลต่อคุณภาพของอาหารที่ได้รับ คือถ้าใช้ไฟสูงในการต้มเนื้อ จะได้เนื้อสุกที่มีลักษณะแข็ง เหนียว เพราะเอ็นหรือ Connective Tissue เมื่อโดนความร้อนสูงจะเกร็งตัวทำให้เนื้อแข็งและเหนียว แต่ถ้าใช้ไฟต่ำค่อย ๆ ตุ่น

ไปเรื่อย ๆ จะได้เนื้อที่นุ่มเปื่อยกว่าวิธีแรก เพราะความร้อนต่ำแต่นานช่วยให้ Connective Tissue ค่อย ๆ แยกออกจากกันจึงได้เนื้อในอีกลักษณะหนึ่ง

อาหารที่ให้บริการต้องอยู่ในสภาพที่ผู้ใช้บริการต้องการ และขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของอาหารแต่ละอย่าง เช่นอาหารร้อน (Hot Food) ซึ่งได้แก่อาหารที่ต้องผ่านขั้นตอนการ ผัด ทอด นึ่ง หรืออบ ก็จำเป็นต้องให้อาหารอยู่ในสภาพที่ยังร้อน ในขณะที่ให้บริการ ดังนั้นเมื่อผ่านกรรมวิธีการผลิตก็ให้นำไปบริการในขณะร้อนทันที มิฉะนั้นก็ต้องอุ่นให้ร้อนด้วย Steam Kettle, Bain Marie หรือใช้แสง Infrared Light ก่อนการบริการ อาหารร้อนควรให้อุณหภูมิของอาหารขณะเสิร์ฟประมาณ 60 องศาเซลเซียส หรือสูงกว่านี้ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นลักษณะของอาหารที่ถูกใจผู้ใช้บริการแล้ว ยังช่วยป้องกันการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ในอาหารที่อาจก่อให้เกิดพิษต่อผู้บริโภคได้ ดังนั้นจึงควรควบคุมอุณหภูมิของอาหารโดยอาศัยเทอร์มอมิเตอร์ (Thermometer) เพื่อตรวจสอบความร้อนอยู่เสมอ แต่ในกรณีของอาหารเย็น (Cold Foods) ซึ่งได้แก่ สลัด ออเดฟ (Hors d' Oeuvre) ซอสสำหรับสลัด อาหารที่ต้องใช้ความเย็น รวมทั้งการแกะสลักผลไม้ น้ำแข็ง ฯลฯ ก็ต้องให้บริการอาหารประเภทนี้ในลักษณะที่เย็นบนภาชนะที่เย็น มิเช่นนั้นอาหารจะเสื่อมคุณภาพได้เช่น บริการสลัดผัก บนถาดที่ยังร้อนอยู่ จะทำให้ผักสดเหี่ยวไม่น่าดู และรสชาติของอาหารจะเสียไปด้วย หรือบริการไอศกรีมในถ้วยที่ร้อนทำให้ไอศกรีมละลาย เป็นต้น ดังนั้น ภาชนะบรรจุสำหรับอาหารเย็นจึงควรเก็บรักษาไว้ในตู้เย็น หรือห้องเย็นก่อนการบรรจุ ความเย็นของอาหารประเภทนี้ต้องรักษาไว้ที่อุณหภูมิประมาณ 10 องศาเซลเซียส หรือต่ำกว่า เพื่อช่วยให้สภาพของอาหารดี และระงับการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ได้

การควบคุมปริมาณอาหารที่ให้บริการ (Portion Control)

การควบคุมปริมาณอาหารที่ให้บริการ (Portion Control) เป็นสิ่งจำเป็นต่อความพอใจของผู้ใช้บริการ และต้นทุนของการผลิตด้วย เช่นบริการในปริมาณที่น้อยกว่าปกติ ผู้ใช้บริการก็จะไม่พอใจ เพราะต้องจ่ายเงินให้กับอาหารในปริมาณที่น้อยกว่าเดิม แต่ถ้าให้บริการในปริมาณที่มากกว่ามาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้ ผู้ใช้บริการจะพอใจในส่วนเกินของอาหารทั้ง ๆ ที่จ่ายเงินเท่าเดิม แต่ในกรณีหลังนี้ จะกระทบกระเทือนต่อราคาค่าต้นทุนที่ทางอุตสาหกรรมได้กะแผนการเอาไว้ ทำให้ผลกำไรที่ทางอุตสาหกรรมคาดว่าจะได้ลดน้อยลง ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตและบริการจึงจำเป็นต้องควบคุมในด้านปริมาณ



ที่ให้บริการว่าต้องคงที่ทุกครั้ง โดยอาจใช้การชั่ง ถ้วยตวง, หรือทัพพีในการกำหนดปริมาณของการบริการในแต่ละครั้ง หรือถ้าผู้ผลิตอาหารมีความชำนาญสูงก็อาจจะปริมาณของอาหารที่ให้บริการด้วยสายตาได้ ทั้งนี้เพื่อความสม่ำเสมอของทั้งปริมาณและคุณภาพ อันจะนำไปสู่การควบคุมต้นทุนของการดำเนินงานอุตสาหกรรมบริการที่มีประสิทธิภาพสูง แบบฟอร์มตารางการผลิตอาหาร (Food Production Schedule Sheet)

จำนวนและชนิดของอาหารที่จะผลิตในแต่ละวันต้องมีการวางแผนการไว้ล่วงหน้า โดยพิจารณาจากสถิติของปริมาณการขาย เพื่อความสะดวกในการเตรียม ตัดปัญหาความยุ่งยากในการเบิกวัตถุดิบบ่อยครั้ง โดยทำตารางการผลิตอาหาร (Food Production Schedule) ลงในแบบฟอร์มก่อนการผลิต ซึ่งผู้คุมงานในครัว (Kitchen Supervisor) มีหน้าที่หาข้อมูลและกรอกในแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้ทำงานได้ทราบแผนงานและเตรียมเบิกวัตถุดิบที่จำเป็นไว้ล่วงหน้าก่อนการผลิต ตัวอย่างของแบบฟอร์มดังกล่าวแสดงไว้ในรูปที่ 10

Meal : <i>Dinner</i>		Day : _____		Date : _____		
1	2	3	4	5	6	7
Item	Forecast in Portions	Original Amt. to Prepare in Portions	Additional Amount Prepared	Total Preparation in Portions	Sales	Left Over
<i>Stuffed Breast of Chicken</i>	50	50	3	53	53	0
<i>New York Strip</i>	80	80	—	77	77	3
<i>Club Steak</i>	50	46	—	46	46	4
<i>Prime Rib</i>	60	<i>Breasts 60 lbs. Total</i>	—	60	45	15 lbs.
<i>Chopped Steak</i>	25	25	10	35	34	1
<i>Combination Steak &amp; Shrimp</i>	60	60	—	60	60	—
<i>Trout</i>	15	15	4	19	19	—
<i>Beef Brochette</i>	25	<i>Marinated 25 portions</i>	—	25	24	1 portion
<i>Stuffed Shrimp</i>	60	60	—	54	54	6

รูปที่ 10 ตัวอย่างแบบฟอร์มตารางของชนิดและจำนวนการผลิตอาหาร

- แถวที่ 1 เป็นรายการอาหารที่ให้บริการ
- แถวที่ 2 เป็นการกะปริมาณ (Portion) ที่ควรเตรียมในวันนั้น ซึ่งเป็นตัวเลขที่ได้จากสถิติข้อมูลที่เคยดำเนินการมาแล้ว
- แถวที่ 3 เป็นปริมาณ (Portion) ที่ผู้ผลิตต้องเตรียมในมือนั้น
- แถวที่ 4 เป็นปริมาณ (Portion) ที่ต้องเตรียมเพื่อเอาไว้ในกรณีที่เป็น
- แถวที่ 5 ปริมาณการเตรียมทั้งหมด ซึ่งได้จากการรวมปริมาณในแถวที่ 3 และที่ 4
- แถวที่ 6 เป็นตัวเลขที่แสดงปริมาณการขายจริง โดยหลังจากการบริการในแต่ละวันผ่านไปแล้ว ให้รวบรวมตัวเลขของปริมาณที่บริการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และกะแผนการในครั้งต่อไป
- แถวที่ 7 ใช้จดปริมาณที่เหลือหลังจากการบริการในวันนั้นผ่านไปแล้ว และเป็นข้อมูลที่ใช้พิจารณาว่าปริมาณตามที่กะแผนการเอาไว้ถูกต้องแค่ไหน

นอกจากนั้น การควบคุมมนุษย์สัมพันธ์ของผู้ทำงานการผลิตและการบริการก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ถ้าความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้ทำงานไม่ดี หรือมีข้อบกพร่องทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ การดำเนินงานไม่สมบูรณ์และผลลัพธ์ก็จะไปถึงผู้ใช้บริการ ดังนั้น นักบริหารและผู้คุมงาน ต้องอาศัยความสามารถของตนเพื่อป้องกันความแตกแยกในหมู่ผู้ทำงานที่จะเกิดขึ้น

บางครั้งผู้ใช้บริการต้องการอาหารพิเศษนอกเหนือจากในรายการอาหาร หรือต้องการอาหารในรายการอาหารแต่ปรุงพิเศษ ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริการจำเป็นต้องเตรียมเพื่อเอาไว้ และตกลงกับผู้ใช้บริการว่าอาหารพิเศษชนิดไหนที่ไม่สามารถจัดให้ได้ หรือชนิดไหนจัดเป็นพิเศษให้ได้ และต้องเตรียมผู้ผลิตที่สามารถปรุงตามที่สั่งได้ เพื่อให้เกิดการบริการที่ประทับใจต่อผู้ใช้บริการ ทำให้อุตสาหกรรมบริการเจริญรุ่งเรืองมากขึ้น โดยได้ผลกำไรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

#### การควบคุมการขายและเงินสด (Sales and Cash Control)

จำนวนการขายของแต่ละมือ แต่ละวัน ต้องถูกรวบรวมอย่างถูกต้องเพื่อส่งมอบให้ผู้ควบคุมอาหารในการคำนวณกำไรขาดทุนของการดำเนินกิจการ แต่ส่วนใหญ่มักเกิดปัญหาเกี่ยวกับความผิดพลาดของการเก็บข้อมูล เช่น ผู้ให้บริการคิดเงินผิด, เงินค่าอาหาร

ที่ผู้ใช้บริการจ่ายเกิดการหายหรือถูกขโมยก่อนหรือหลังจากส่งให้แคชเชียร์ (Cashier) ผู้ให้บริการลืมเก็บเงินจากผู้ให้บริการ และอื่น ๆ อีกมาก ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า การดำเนินงานของอุตสาหกรรมบริการ จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมการขายและเงินสด ชนิดที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อป้องกันเหตุการณ์ความผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

จุดประสงค์ของการควบคุมการขายและเงินสดก็เพื่อให้แน่ใจว่าอาหารที่ผ่านการผลิตและให้บริการในห้องอาหารก่อให้เกิดรายได้จากการดำเนินงาน และรายได้ของอาหารแต่ละรายการถูกเก็บรวบรวมไว้อย่างถูกต้องโดยผู้ให้บริการ ได้แก่ Waiters และ Waitresses และนักบัญชี ได้แก่ แคชเชียร์ (Cashiers)

การควบคุมต้นทุนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่การควบคุมต้นทุนจะไม่ได้ผล ถ้าไม่มีการควบคุมการขาย เช่น ต้นทุนของอาหารที่ให้บริการในอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งมีค่าประมาณ 7,000 บาท และจากต้นทุนอาหารดังกล่าวควรจะขายอาหารได้ในราคาทั้งสิ้น 20,000 บาท ซึ่งต้นทุนอาหารต่อราคาขาย =  $7,000 / 20,000 = 35.00\%$  แต่ถ้าไม่มีระบบการควบคุมการขายที่รัดกุม ราคาขายของอาหารที่ถูกรวบรวมตัวเลขเอาไว้จะมีค่าเพียง 18,000 บาท จะเห็นได้ว่าผลกำไรที่ควรจะได้รับลดน้อยลงถึง  $20,000 - 18,000 = 2,000$  บาท หรือต้นทุนอาหารต่อราคาขาย  $7,000 / 18,000 = 38.90\%$  หรือพูดในอีกนัยหนึ่งว่าราคาต้นทุนของอาหารเพิ่มขึ้น  $= 38.90 - 35.00 = 3.90\%$  เพราะความผิดพลาดของการดำเนินงาน โดยไม่มีการควบคุมการขายที่มีประสิทธิภาพดีพอนั่นเอง

ในกรณีข้างต้น การเพิ่มระบบการควบคุมต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในห้องผลิตอาหาร จะไม่ช่วยให้ผลกำไรของการดำเนินงานสูงขึ้น แต่ต้องควบคุมที่ปัจจัยการเก็บรวบรวมตัวเลขของการขายและเงินสด ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบัญชี (Accountants) ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ควบคุมอาหาร

เมื่อได้บริการอาหารให้ผู้ใช้บริการแล้ว สิ่งที่จะต้องควบคุมได้แก่

1. เขียนบิลล์ตามราคาของอาหารที่ให้บริการ
2. เก็บเงินตามที่ได้ระบุไว้ในบิลล์จากผู้ให้บริการ
3. นำเงินไปส่งให้แคชเชียร์หรือผู้เก็บเงิน
4. นำเงินที่ได้ทั้งหมดไปฝากธนาคาร หรือเก็บไว้ในที่ปลอดภัย



1. เป็นการเตือนผู้ให้บริการให้รู้ว่า ผู้ใช้บริการได้สั่งอะไรไว้บ้าง
2. ผู้ใช้บริการสามารถตรวจสอบความถูกต้องของราคาอาหารที่ต้องจ่าย
3. ใช้เป็นตัวเลขหรือข้อมูลของปริมาณการขายในแต่ละมือ
4. ใช้เพื่อตรวจสอบความละเอียดของแคชเชียร์
5. เพื่อตรวจสอบว่าการคิดเงินในแต่ละรายการที่ขายนั้นถูกต้องหรือไม่
6. ให้ข้อมูลของภาษี (Tax) ของอาหารที่ให้บริการ

นอกจากการใช้ Guest Check เพื่อควบคุมการขาย อุตสาหกรรมการบริการยังใช้ตัวเลขของใบเสร็จ (Numbered Check) เป็นข้อมูลในการตรวจสอบความแน่นอนและความถูกต้องของการขายและการเงินด้วย ตัวอย่างแบบฟอร์มของ Numbered Check (รูปที่ 12)

Waiters Signature Book						
Date <u>10/1/7-</u>						
Checks						
Date	Waiter No.	Book No.	From	To	Closing No.	Signature
10/1	1	7	700		799	<i>J.J. Jones</i>
10/1	2	8	800		899	<i>S.S. Smith</i>

รูปที่ 12 ตัวอย่างแบบฟอร์มของ Numbered Check

อุตสาหกรรมส่วนมากสั่งซื้อ Guest Check ที่มีตัวเลขเล่มที่และเลขที่ ตามลำดับ ก่อนหลังเรียงกันไปเรื่อย ๆ ซึ่งมีประโยชน์ในการจัดลำดับของเลขที่ของ Guest Check เพื่อตรวจสอบว่ามีใบไหนหายไปบ้างหรือไม่ ซึ่งอาจจะเนื่องจากผู้ให้บริการหรือแคชเชียร์โอนเงินจำนวนนั้นไป หรือผู้ใช้บริการเก็บใบเสร็จไป และไม่ได้จ่ายเงิน ผู้ควบคุมก็ต้องตรวจสอบหาข้อเท็จจริงของการหายไปของใบเสร็จ ซึ่งวิธีการนี้เป็นลักษณะของการควบคุมการขายที่ดี นอกจากนั้น ยังใช้พิจารณาถึงความละเอียดถี่ถ้วนหรือความผิดพลาดของผู้ให้บริการในการคิดราคาอาหาร และรวมราคาอาหารทั้งหมดว่าถูกต้องหรือไม่ เพื่อจะได้ชมเชยหรือว่ากล่าวตักเตือน หรือปรับผู้ที่ทำผิด เป็นต้น

#### ผู้ตรวจสอบอาหาร (Food Checker)

การป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการขายและบริการ จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นถ้ามีบุคคลที่เรียกว่า ผู้ตรวจสอบอาหาร (Food Checker) คอยดูแลว่าทุกครั้งที่อาหารออกจากห้องผลิตอาหาร รายการอาหารนั้น ๆ จะถูกจดบันทึกลงใน Guest Check อุตสาหกรรมบริการบางแห่งให้ Food Checker เป็นผู้ระบุราคาของอาหารแต่ละรายการลงใน Guest Check แทนที่จะเป็นหน้าที่ของ Waiter หรือ Waitress และในขณะเดียวกันราคาของอาหารที่ออกจากห้องผลิตก็จะถูกเก็บรวบรวมไว้โดย Food Checker ด้วยวิธีการเช่นนี้ช่วยให้ระบบการควบคุมดีขึ้น เพราะว่าหลังจากการบริการเสร็จสิ้นลงในแต่ละมือหรือแต่ละวัน ราคาของอาหารที่เก็บรวบรวมโดย Food Checker กับราคาอาหารที่ได้รับจากแคชเชียร์ต้องเท่ากัน แต่ถ้าเกิดปัญหาว่าราคาของบุคคลทั้งสองแตกต่างกัน ต้องหาข้อเท็จจริงโดยทันที ซึ่งความผิดพลาดอาจเกิดจากแคชเชียร์ หรือ Waiter หรือ Waitress หรือการที่ Guest Check หายและอื่น ๆ เป็นต้น

ข้อเสียของการมี Food Checker คือทำให้ระบบการทำงานช้าลง เพราะต้องเสียเวลาในการตรวจตรารายการอาหาร และราคาก่อนการบริการ ทำให้ผู้ใช้บริการต้องเสียเวลารอคอยอาหารนานขึ้น นอกจากนี้อุตสาหกรรมต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มในการจ้างบุคคลดังกล่าว

## ระบบสำเนาใบเสร็จ (Duplicate Check System)

อุตสาหกรรมบริการใช้ระบบสำเนาใบเสร็จในการบริการอาหาร เพื่อใช้ควบคุมการขายและเงินสด วิธีการนี้ใช้ได้ผลดีมาก คือทุกครั้งที่ Waiter หรือ Waitress เขียนรายการอาหารและราคาลงใน Guest Check จะมีสำเนาของรายการและราคาของอาหารดังกล่าวเก็บไว้ทุกครั้ง โดยใช้กระดาษคาร์บอนเพื่อให้เป็นสำเนา และใบที่เป็นสำเนามักใช้สีของกระดาษที่แตกต่างไปจากใบจริง ซึ่งวิธีการควบคุมคือ ใบสำเนาที่ส่งให้ผู้ผลิตอาหารในครัวก่อนที่จะนำอาหารตามรายการที่ระบุออกจากห้องครัว และใบนี้จะถูกเก็บรักษาไว้อย่างปลอดภัยในห้องครัว เมื่อเสร็จสิ้นการบริการใบสำเนาทั้งหมดจะถูกรวบรวม แล้วคำนวณราคาอาหารทั้งหมด เพื่อเทียบกับราคาอาหารของใบ Guest Check ที่เป็นใบจริง ซึ่งแคชเชียร์เป็นผู้เก็บรักษา และเทียบกับเงินสดที่ได้รับจากการบริการ ในกรณีที่ไม่มี ความแตกต่างของราคาอาหารแสดงว่าการดำเนินงานเป็นไปได้ผลดีมากและมีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้าราคาอาหารทั้งหมดของแคชเชียร์และของใบสำเนาจากในครัวไม่เท่ากัน แสดงว่าการปฏิบัติงานต้องมีจุดบกพร่องและต้องหาข้อเท็จจริงของความบกพร่องนั้นทันที วิธีเช่นนี้ ช่วยให้ทำงานไม่กล้าทำความผิดและพยายามปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

การใช้ระบบสำเนาใบเสร็จ ช่วยป้องกันการนำเอาอาหารออกจากห้องครัวโดยไม่ มีใบ Guest Check และให้แน่ใจว่าแคชเชียร์จะได้รับใบ Guest Check ด้วยเช่นกัน

## ผู้เก็บเงินหรือแคชเชียร์ (The Cashier)

ผู้เก็บเงินหรือแคชเชียร์มีหน้าที่เก็บข้อมูลราคาการขายที่ผู้ใช้บริการจ่าย และรับเงินที่อาจเป็นเงินสดหรือเช็คจากผู้ให้บริการ รวมทั้งรวบรวม Guest Check ทั้งหมดเอาไว้เพื่อการตรวจสอบในตอนหลังจากที่การบริการเสร็จสิ้นในแต่ละวัน

บางครั้งแคชเชียร์ต้องเก็บตัวเลขจำนวนผู้ใช้บริการ แบ่งราคาอาหารออกเป็น ส่วนย่อย ๆ คือ ราคาอาหาร ภาษี (Tax) และทิป (Tip) และแยกตัวเงินที่ได้รับในลักษณะ เงินสด และ Charge แล้วเก็บรวบรวมไว้ในแบบฟอร์มการควบคุมการขาย (Restaurant Sales Control Sheet) ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ตาม รูปที่ 13

Restaurant Sales Control Sheet								
Check #	Waiter #	# Covers	Food Sales	Tax	Tips	Cash	Charge	Detail
101	6	2	4.06	.48		4.48		
105	5	5	20.00	1.60	5.00		26.60	Diners'
103	2	1	3.00	.24	1.00		4.24	Amex
104	2	2	7.06	.56		7.56		
105	6	4	12.50		1.06	15.50		
		<b>14</b>	46.50	<b>3.88</b>	6.00	25.54	30.84	

รูปที่ 13 ตัวอย่างแบบฟอร์มการควบคุมการขายที่รวบรวมโดยแคชเชียร์

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผลรวมของราคาขาย, ภาษี และทิปต้องเท่ากับผลรวมของเงินสดกับ Charge

นอกจากหน้าที่ที่กล่าวแล้วข้างต้น แคชเชียร์ยังต้องเก็บและเรียง Guest Check ตามลำดับเลขที่ก่อนหลัง เพื่อควบคุมความบกพร่องและผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการขาย โดยต้องเทียบผลลัพธ์ที่ได้กับสำเนาใบเสร็จที่เก็บโดยผู้ผลิตในครัว

ตัวเลขจากแบบฟอร์มการควบคุมการขายที่รวบรวมโดยแคชเชียร์ สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการปรับปรุงระบบการผลิตอาหาร และการดำเนินงานอื่น ๆ ของอุตสาหกรรมโดยการหาค่าการขายโดยเฉลี่ยต่อผู้ใช้บริการหนึ่งคนซึ่งคำนวณได้จากราคาขายทั้งหมดหารจำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้เรียกว่า ค่าเฉลี่ยการขาย (Average Sale)



$$\text{ค่าเฉลี่ยการขาย} = \frac{\text{ราคาขายทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้ใช้บริการทั้งหมด}}$$

ผู้ควบคุมอาหารและนักบริหารจะให้ความสนใจกับตัวเลขค่าเฉลี่ยการขายของแต่ละวัน เช่นถ้าค่าดังกล่าวลดลงเรื่อย ๆ การดำเนินงานต้องถูกพิจารณาหาข้อเท็จจริงและหาเหตุผลว่าทำไมผู้ใช้บริการจึงสั่งอาหารน้อยลง และต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงในทันที เหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้ได้แก่ คุณภาพการบริการของอุตสาหกรรมด้อยลงกว่าเดิม หรือผู้ใช้บริการไม่พอใจในคุณภาพของอาหาร หรือการโฆษณาของอุตสาหกรรมลดน้อยลง หรือปริมาณอาหารที่ให้บริกการน้อยลงทำให้ผู้ใช้บริการไม่พอใจ เป็นต้น

สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้เป็นเพียงบางสิ่งบางอย่างที่ผู้บริการและผู้ควบคุมอาหารพยายามควบคุมเพื่อให้ประสิทธิภาพการขายเป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การควบคุมจะให้ผลดีต่อเมื่อมีการเก็บรวบรวมตัวเลขที่จำเป็นในการพิจารณาหาข้อบกพร่องเพื่อการแก้ไขและปรับปรุง



### คำถามท้ายบท

1. ทำไมอุตสาหกรรมบริการอาหาร จึงไม่ประกาศโฆษณา ลดราคาอาหาร ที่ให้บริการเพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ ในขณะที่อุตสาหกรรมอื่น ๆ ลดราคาเพื่อเรียกลูกค้า
2. ผู้จัดการได้วางแผนการขายบริการอาหารในช่วงหนึ่งอาทิตย์ โดยกะว่าต้นทุนค่าแรงงานเป็น 30% ต้นทุนสื่อนำอุปกรณ์ผลิตทั้งหมด เท่ากับ 30% และต้องการกำไร 10% ซึ่งเมื่อคิดเป็นตัวเงินของกำไร เท่ากับ 20,000.— บาท ถามว่าอุตสาหกรรมบริการแห่งนี้ ต้องควบคุมให้ต้นทุนค่าอาหาร อยู่ในวงเงินเท่าไร จึงจะให้ ได้ผลกำไรตามที่ต้องการได้
3. ทำไมต้นทุนอาหารจึงถูกพิจารณา ให้เป็นต้นทุนประเภทผันแปรทางตรง