

FCU



ePaper

逢甲大學學生報告 ePaper

Mini 布朗之內部控制研究

Mini Brown's Internal Control Research

作者：曾倩妤、王千瑜、詹于霈、劉毓翎、陳紅妘、蔡螢諮、楊立汶、江慧苑

系級：會計三甲

學號：D0872084、D0779726、D0780288、D0787095、D0872187、D0898711、
D0981195、D0981475

開課老師：黃娟娟 老師

課程名稱：會計資訊系統

開課系所：會計學系

開課學年：109 學年度 第 1 學期

中文摘要

本組主要研究逢甲商圈外圍的一間早午餐店 Mini 布朗，這間早午餐店是在 2012 年創立並於 2019 年 9 月由新老闆頂下，本組主要探討該店家的進貨及銷售流程，以及兩段期間因為新冠肺炎疫情或是加入外送平台而產生的差異，也想了解在如此競爭的餐飲界中，是如何創造出店家自身的價值並獲取收益。

我們利用內部控制中的銷售、採購、生產、薪資、研發及資訊等方面分析 Mini 布朗的進貨及銷貨流程，透過各流程的分析，讓我們能清楚了解 Mini 布朗從進貨到銷貨給顧客的流程並且使用 SWOT 及 4P 分析，來了解店家的行銷策略及可改善問題。

而根據分析店家的優勢、劣勢、機會、威脅，並根據網路上的評論和實際的踩點、給予店家可以改善的地方和建議，使店家變得更加完善。

關鍵字：早午餐店、內部控制、成本分析、行銷分析



Abstract

We studied the lunch counter Mini Brown, a restaurant on the outskirts of Feng Chia, which was founded in 2012. We explored the purchasing and marketing process of the store and studied the effects from the COVID-19 and the delivery platform. We also wanted to understand the value of the restaurant itself.

We analyze Mini Brown's operating process of the internal control using sales, purchasing, production, salary, R&D and information. We can clearly understand Mini Brown's flow from purchasing to sale to customers. We used SWOT and 4P analysis to understand the marketing strategy of the store.

Analyzing the strengths, weaknesses, opportunities, threats, and comments on the Internet, we gave some advice that the store can be improved more perfect.

Keyword : brunch shop, internal control, cost analysis, marketing analysis



目 次

一、 簡介	
1. 研究動機.....	5
2. 研究目的.....	5
3. 研究流程.....	5
4. 研究問題.....	5
5. 店家介紹.....	5
6. 經營理念.....	5
7. 經營項目.....	6
8. 人員組織圖.....	6
二、 成本分析與比較.....	7
三、 管理面流程分析及說明	
1. 店內機台介紹（POS 機）.....	10
2. 採購流程.....	12
3. 銷貨流程.....	13
4. 研發流程.....	14
四、 管理面分析	
1. SWOT 分析.....	15
2. 4P 行銷分析.....	15
五、 我們的建議.....	16
六、 結論.....	17

圖目錄

圖一 經營項目.....	6
圖二 人員組織圖.....	6
圖三 加入外送平台前後之單量圓餅圖比較.....	9
圖四 POS 機介面介紹.....	10
圖五 後台資料庫流程.....	11
圖六 採購流程分析.....	12
圖七 銷貨流程分析.....	13
圖八 研發流程分析.....	14

表目錄

表一 加入外送平台前後之單量比較.....	7
表二 加入外送平台前後之損益表比較.....	8
表三 水電瓦斯費的差異比較.....	8
表四 加入外送平台前後之傭金費用比較.....	8
表五 SWOT 分析.....	15
表六 4P 分析.....	15

一、簡介

1. 研究動機：

本組所研究的是一間早午餐店，早餐是人們一天的開始，因此想探討位於逢甲商圈如此競爭的環境中，店家該如何生存及衡量成本並創造更高的營收，同時發展店內特色，保有競爭優勢，亦想了解店家為何開設店面、店面的選擇，是我們值得探討的問題，也對於產品及產品定價方式和店家的營業費用及採用的行銷策略產生好奇。

2. 研究目的：

利用課堂所學的財務分析、基本的會計知識，活用於實務，實際訪查了解經營概況，蒐集資料並加以分析，探討店家如何增加收入並控制成本達到支出的減少，協助將財務資料資訊化，實施內部控制和行銷手法增加來客數，提供有用的分析數據及具體建議供店家參考，使達成更有效率的經營。

3. 研究流程：

- (1) 選定研究標的
- (2) 實地訪談蒐集相關資料
- (3) 財務資料分析
- (4) 資料資訊化、會計資訊系統(POS 機)
- (5) 歸納結論並提出建議

4. 研究問題：

- (1) 成本衡量及計算
- (2) 帳務管理方法
- (3) 流程分析
- (4) 優劣勢及行銷分析

5. 店家介紹：

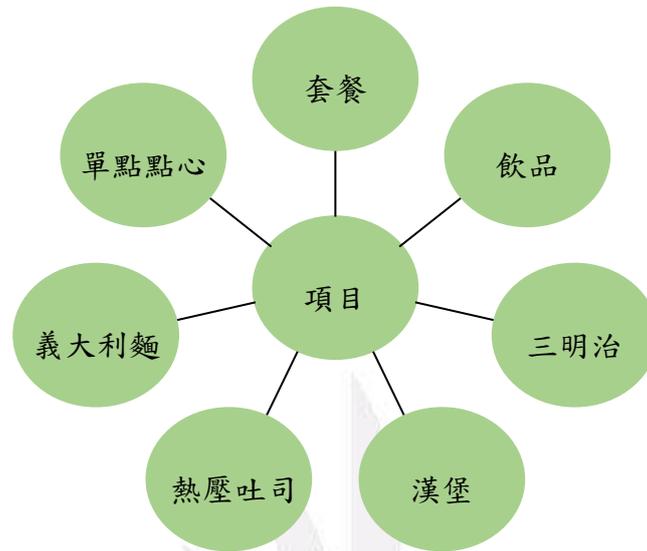
店家名稱-Mini 布朗為前老闆的想法，因此延續使用。Mini 布朗位於逢甲商圈外圍，於老闆大學剛畢業時頂下，將此做為一個副業，賺取被動收入。由於老闆是漫威迷，店內裝潢以漫威週邊商品為主，這樣的用餐氛圍能更貼近年輕族群。

6. 經營理念：

使用自己精選並檢驗合格的食材，用心設計多樣化的美式套餐，提供自然、快速且衛生的餐食，希望能將對於餐點的用心及信心，透過 Mini 布朗傳達給更多喜愛美式餐食的顧客，使前來消費的客人於用完餐後，帶著愉悅的心情開始美好的一天。

7. 經營項目：

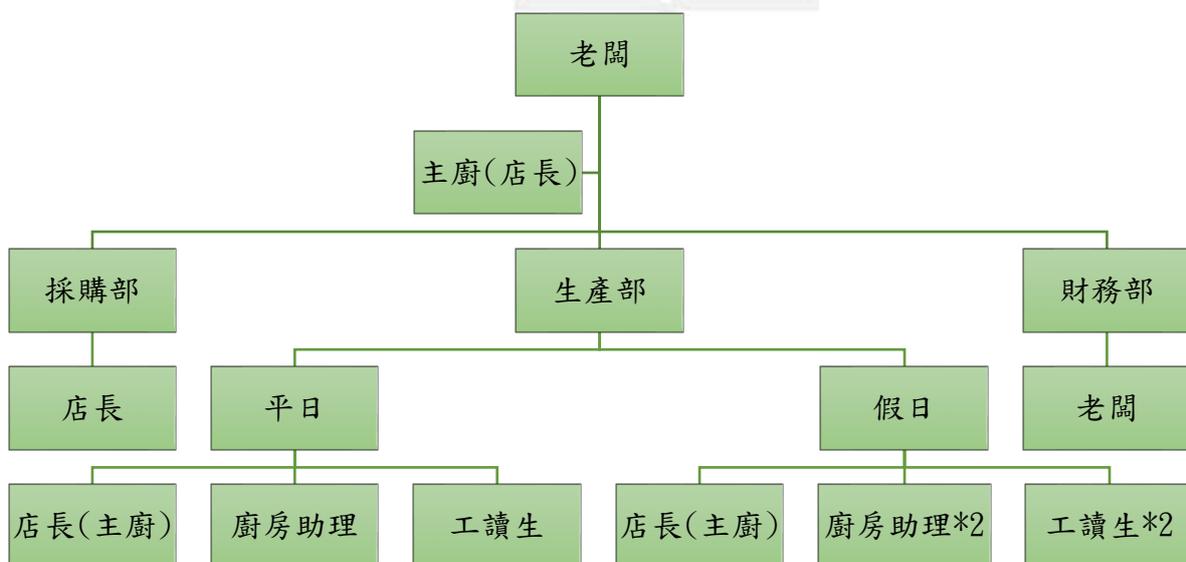
依據 Mini 布朗的店內菜單，我們簡單的列出一些類別為店內販售的商品，其中店內最主要銷售的產品是套餐，每份套餐都會搭配一份飲品，除了套餐外，還可以另外加點其他主餐及小點心，如圖一所示。



圖一 經營項目

8. 人員組織圖：

透過採訪店家老闆，得知店內人員工作分配，老闆主要是負責財務管理，內場則是主廚負責餐點製作及材料採購，另外還有廚房助理幫忙內場工作，外場由工讀生幫忙點餐收銀及清潔，平日及假日員工數則因客流量差異而有勞力需求上的不同，如圖二所示。



圖二 人員組織圖

二、成本分析與比較

我們將和老闆的對話整理成逐字稿後，發現與成本有關的數據可以用報表呈現，因此我們以「未加入外送平台」及「以加入外送平台」分別製成兩張報表為店內情況做較詳細的說明。兩張報表實際的差異如表二所示。

在 2019 年 9 月老闆剛接手這間早餐店時，有一段摸索客源的時間，雖然有前任老闆累積的名氣，但老闆換人、口味改變仍會影響老顧客光顧的意願。

就在老闆剛接手本店沒多久，就遇到新冠肺炎的疫情影響，因為疫情的影響，使國人去店內內用的數量減少，轉向外送平台，讓平台的曝光度增加，進而許多店家紛紛與外送平台合作，就在 2019 年 9 月與 Ubereat 簽約合作，接著在 2019 年 11 月與 Foodpanda 合作。

因疫情的影響，店內內用人數逐漸轉向外帶，也因為外送平台趁疫情的影響推出免運及折扣優惠，讓許多人對外送充滿好奇心並且願意嘗試，使整體銷售數量成長許多。外送平台是否加入的單量差異如表一所示。

表一 是否加入外送平台的單量比較

	未加入外送平台		已加入外送平台	
	平日	假日	平日	假日
來客數(內用+外帶)	100	140	90	180
外送單量	0	0	12	50
總計來客數(1個月)	1340		4084	

未加入外送平台銷貨收入

*平日:100 人*每人平均消費\$120*22 天+假日:140 人*每人平均消費\$150*8 天

已加入外送平台銷貨收入

*平日:90 人*每人平均消費\$120*22 天+假日:180 人*每人平均消費\$150*8 天

*食材成本=銷貨收入*40%

*備金費用=(平日:12 人*每人平均消費\$120*22 天+假日:50 人*每人平均消費\$150*8 天)*35%

	未加入外送平台		已加入外送平台	
銷貨收入		\$432,000		\$545,280
食材成本		(172,800)		(218,112)
銷貨毛利		\$259,200		\$327,168
營業費用				
租金費用	\$32,000		\$30,000	
水電瓦斯費	25,000		28,000	
薪資費用	99,300		99,300	
勞健保費用	9,146		9,146	
設備租金	3,000		3,000	
佣金費用	0		32,088	

營業費用合計	<u>\$ (168,446)</u>	<u>\$ (201,534)</u>
營業淨利	<u>\$84,034</u>	<u>\$125,634</u>

表二 是否加入外送平台的損益表比較

營業費用的差異，分別為水電瓦斯費及佣金費用，如表三、四所示。

水電瓦斯費的差異主要在電度數用量及單位級距造成的，用量受到季節的影響，而不同季節的計價也不同。冬季與夏季的用電主要差在冷氣的使用與否，在夏季營業時間，外場用餐區會開冷氣，內場則是取決於主廚的決定，冬季則是沒有冷氣電費支出的問題。料理餐點的瓦斯用量則是取決於銷售狀況而定。

表三 水電瓦斯費的差異比較

佣金費用	0	32,088
------	---	--------

再來是營業費用最大的變化，佣金費用。佣金費用是源自於外送平台，外送平台的抽成為外送總收入的 35%，隨著外送單量及收入的增加，佣金費用也會成正比增加。

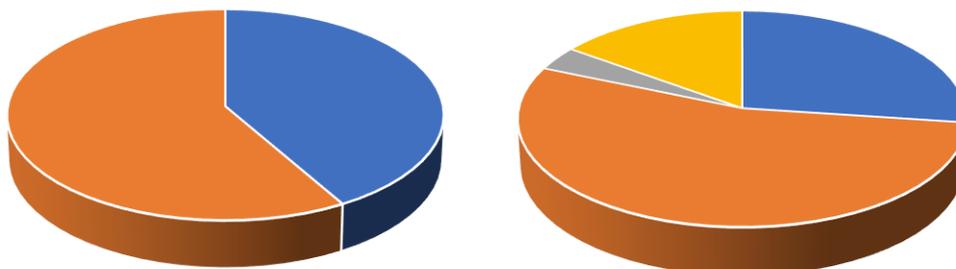
表四 是否加入外送平台的佣金費用比較

水電瓦斯費	25,000	28,000
-------	--------	--------

在加入外送平台前，店內的銷售量單純依靠著自身的名聲及顧客間的口耳相傳，外送平台的興起，與平台合作後，藉由平台的各種免運費及折扣活動，使國人使用外送平台的比例漸漸增加，藉由出現在平台上使店的曝光度增加，店內的銷售數量也快速成長。因為平台的抽成占外送的總收入 35%，導致佣金費用也會成正比增加，這就是在是否有加入外送平台間的差異。在店內的尖峰時段老闆會選擇關閉平台的接單，顧客較少的時候，就會選擇開啟平台的接單。

未加入外送平台

已加入外送平台



- 未加入外送平台 平日
- 未加入外送平台 假日

- 來客數(內用+外帶) 平日
- 來客數(內用+外帶) 假日
- 外送單量 平日
- 外送單量 假日

圖三 加入外送平台前後之單量圓餅圖比較

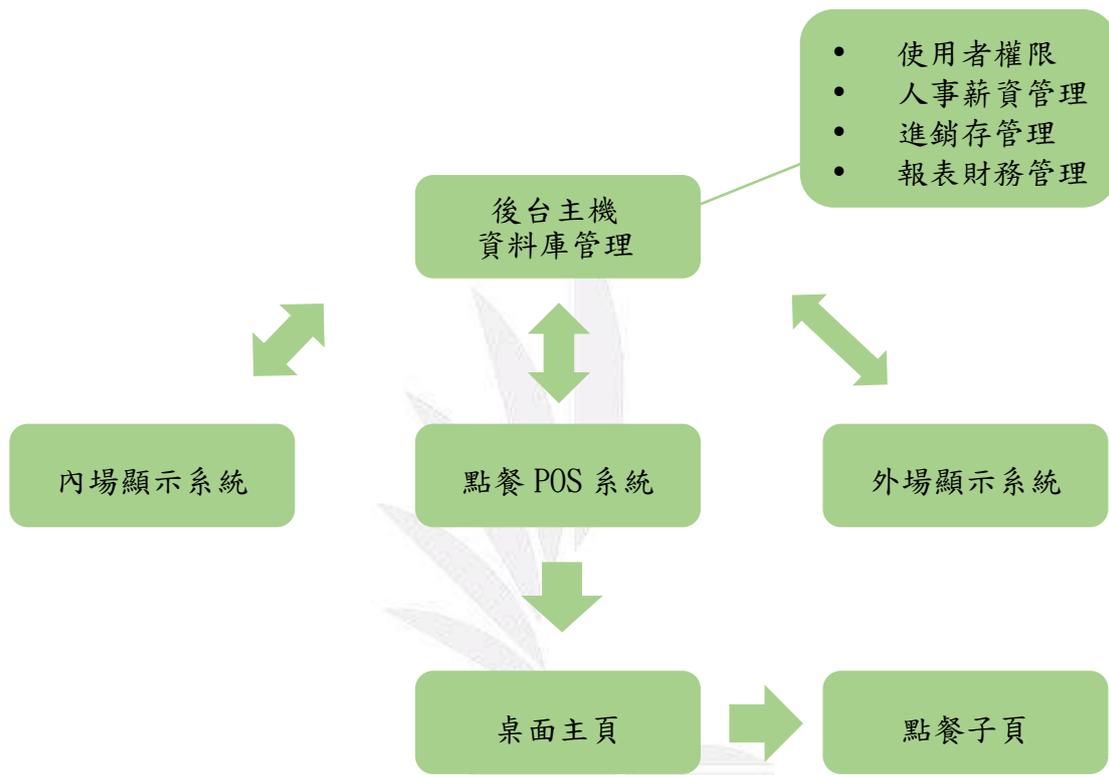


三、管理面流程分析及說明

接下來分析的部分是店內所此用的 POS 機，我們之所以會分析 POS 機是在於，POS 機對於店裡的內部控制具有效率的管理，因此從起源 POS 機開始介紹。

POS 機主要是從後台主機開始設定，一開始主機由老闆設定內部使用者權限及資料庫，透過資料庫整理可以了解員工打卡狀況、銷貨、進貨、存貨及每日每月的財務狀況，外部則是由工讀生操控，控制內場、外場及點餐介面，如圖四、五所示。

1. POS 機介紹：



圖四 POS 機介面介紹

使用流程

- (1) 建立使用者權限和後台資料庫並管理
- (2) 用餐方式：客人為內用、外帶或外送
- (3) 餐品選項：套餐或是單點，點選細項
- (4) 功能：折扣、增加/減少餐點、修改/刪除餐點、回到首頁等
- (5) 顯示欄：顯示客人的餐品數量及價格
- (6) 結帳：完成點餐，進行結帳並列印出明細單

後台資料庫

包含使用者權限等各項資料，和前後台環環相扣



圖五 後台資料庫流程

使用者權限

可依設定身分使用該身分設有之權限

- 如店長能夠瀏覽店內員工列表、打卡紀錄、庫存報表等等，而店員可能只有上下班打卡和前台結帳等基礎權限。

人事管理

系統可設定員工權限，設定上下班打卡及班別，老闆可在後台查詢打卡紀錄及設定收銀台開關機紀錄。

- 老闆可從後台更精準地施行內部控管，報表中薪資費用由此推算出來。

點餐及出餐

依顧客點餐選擇商品，然後針對客人的口味做備註，除特殊要求可再用文字額外註記，有優惠時可從機器上做設定，再由工讀生出餐。

外送的部分則是透過外送平台的機台發送給店家，工讀生用 POS 機點餐後，由外送人員送到客人手上，外送平台會從店家該外送總收入抽取 35% 佣金費用。

- 點完餐後，會由工讀生到後廚通知，做完餐點後由工讀生送到座位上。

促銷活動

在 POS 機上設定店內促銷活動，增加客人再訪意願。

老闆及員工有時會去附近發宣傳單，顧客帶宣傳單到店內消費即可打 85 折。

結帳

結帳金額會顯示在螢幕上，也會記錄在後台主機。

- 經過系統記錄中的餐點數量可以推算出「來客數」，再以一人的平均消費(分成平日及假日)算出銷貨收入。

銷售

系統中的清點帳款設定可以讓店家立即掌握當日營收，了解那些時段最多人點餐，進而調整工作流程，統計銷售情況及營業額。

- 紀錄店裡開始營業和結束營業的時間，以及當日營收，進而推出每月營收，再推算出食材成本(占銷貨收入的 40%)。

2. 採購流程

採購流程在店家內有設定一套 SOP，先根據 POS 機內設定查詢庫存餘額，透過 POS 機顯示餘額實地盤點剩餘數量，依據實地剩餘數量進行評估 2~3 天所需的量，再生成採購單及向供應商訂貨。

供應商送貨到店內後，主廚及廚助進行數量驗收，無誤便確認入庫使用，結束後依照供應商的要求完成日結、週結及月結的付款動作。詳細流程如圖六所示。

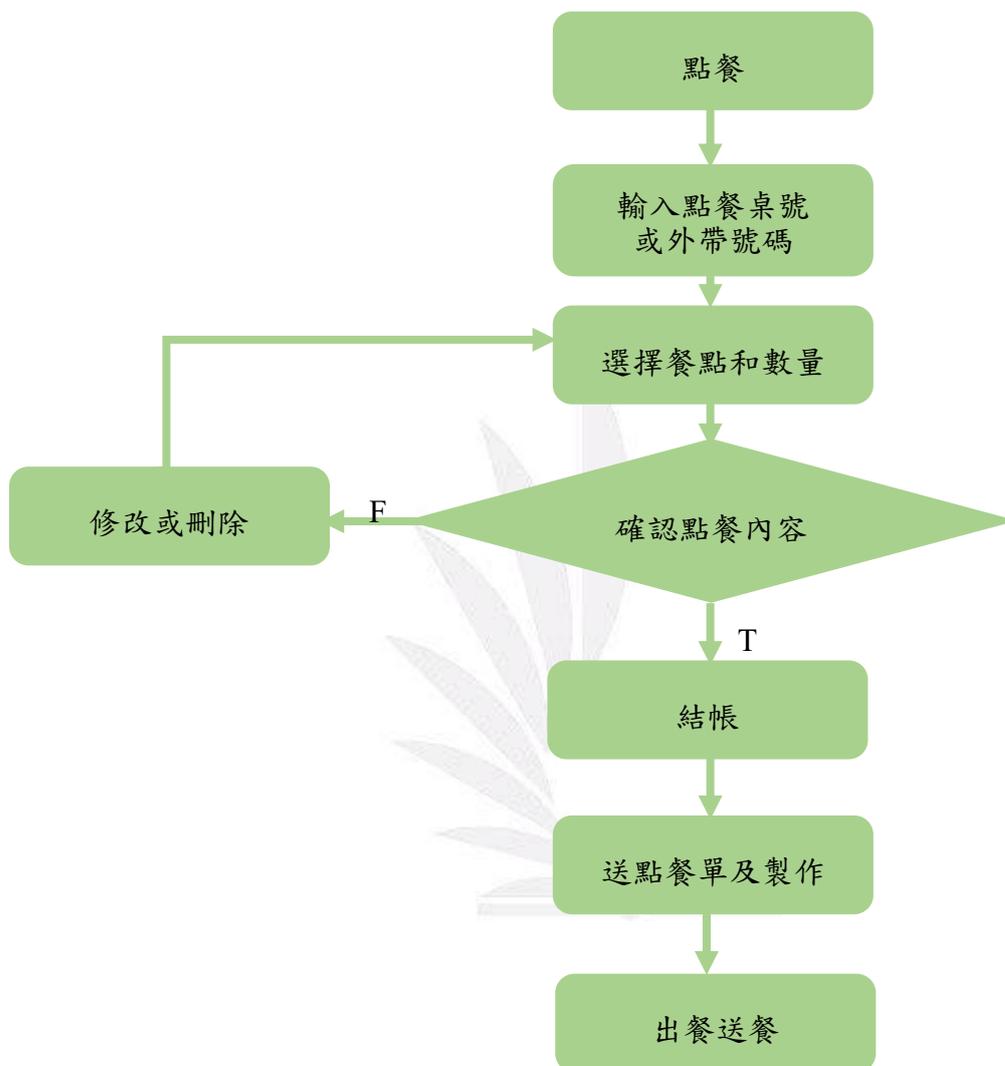


圖六 採購流程分析

- (1) 進行市場調查，選擇好供應商，商洽談判，簽訂進貨合約或訂單
- (2) 盤點原料庫存，透過 POS 機數據資料及實地盤點，衡量數量所需，數量不足或低於訂購點時制定採購單
- (3) 向供應商採購所需原料
- (4) 按訂單收貨並檢驗數量
- (5) 驗收合格，依數量入庫使用並結帳(日結、週結或月結)

3. 銷貨流程

餐點銷售是店內主要的營利來源，客人進入店內用餐直接到櫃台取菜單進行點餐，點餐開始先決定內用或外帶再開始選擇餐點內容，若有誤則當下進行修改或刪除，若餐點無誤則直接進行結帳。結帳後工讀生將點餐明細分別給予客人及內場主廚各一張，讓內場餐點製作完成後可以確認送餐是否正確。圖表流程如圖七所示。



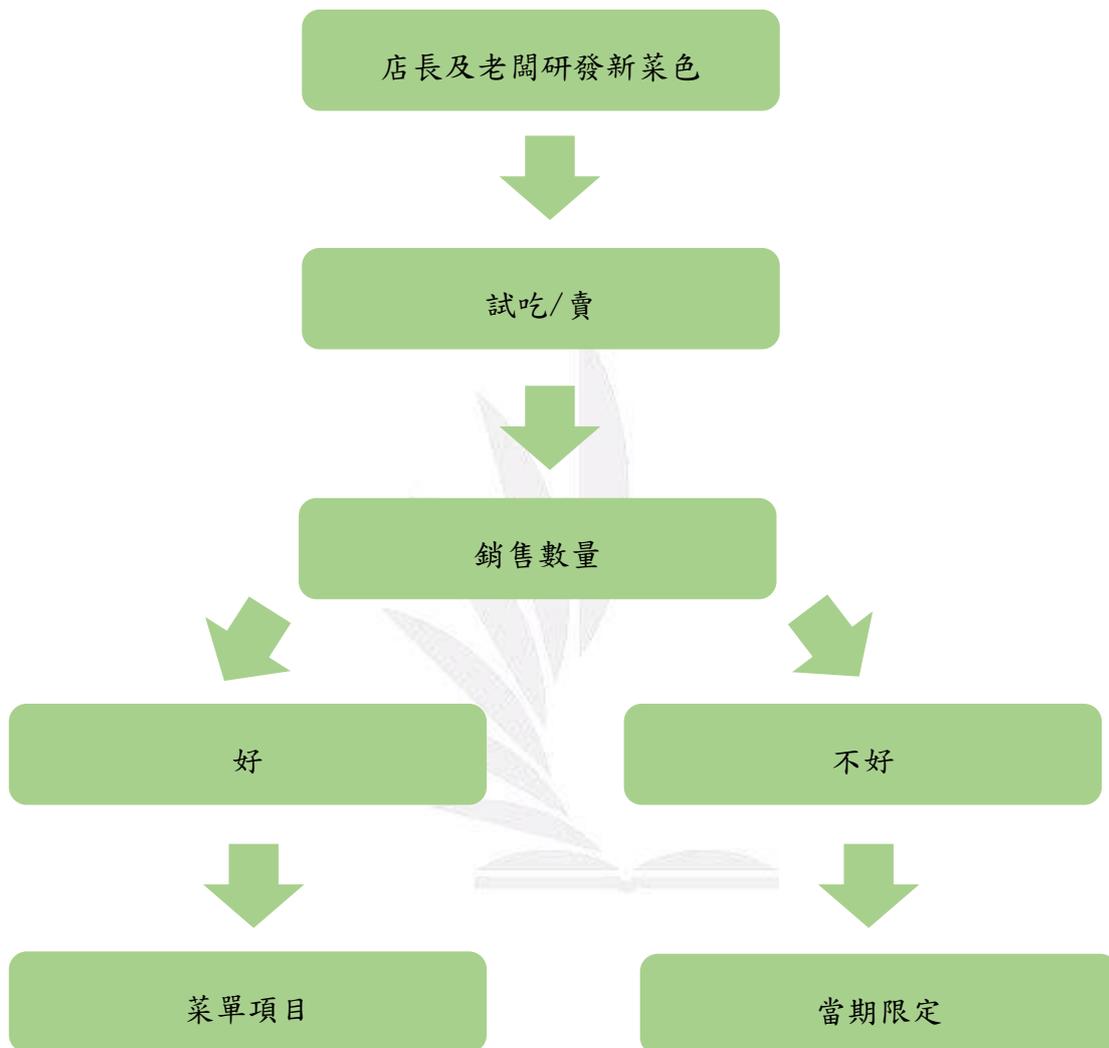
圖七 銷貨流程分析

- (1) 客人進入店內用餐，直接走向櫃台取得菜單進行點餐
- (2) 將菜單交給櫃檯工讀生，輸入客人的用餐桌號或外帶號碼
- (3) 工讀生透過 POS 機輸入客人所需的餐點及數量
- (4) 確認點餐內容，正確則沒問題，有誤則當下修改。
確認無誤後則給點餐明細，以便出餐時做對照。
- (5) 結帳，該店只供現金交易，無任何電子或信用卡交易
- (6) 櫃台把小白交給廚房內場，由內場製作餐點
- (7) 製作完餐點，由內場負責出餐

4. 研發流程

菜單研發每半年進行一次，新菜單的研發構想有很多種，透過廠商推出新產品、店長及老闆光顧其他店及自行構想等等許多方式。

若研發成功認為可行，便會加入菜單中試賣，透過銷售數量來評估是否繼續放在菜單內，銷售狀況好則成為菜單項目，銷售狀況不好則列為當期限定。圖表流程如圖八所示。



圖八 研發流程分析

- (1) 透過廠商推薦食材，老闆及廚師每半年會更新菜單一次
- (2) 試吃餐點覺得不錯，則加入菜單內試賣
- (3) 透過銷售數量的好壞決定餐點的去留
- (4) 賣得好，則加入菜單項目；賣不好，則列為當期限定

四、管理面分析

根據分析成本面及收益面所得出的各項結論，我們將用 SWOT 分析及 4P 分析來做說明，SWOT 分析著重在於成本及行銷，4P 則著重在外圍因素，如表五、六所示。

1. SWOT 分析

表五 SWOT 分析

Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
<ol style="list-style-type: none"> 1. 客源穩定及前任老闆的顧客客源 2. 產品價格低於連鎖店 (Ex: 維克早午餐) 3. 出餐速度快 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 招牌老舊 2. 位於逢甲次級商圈 3. 行銷資源缺乏 4. 停車不易 5. 食材多為外部供應，品質不易控制
Opportunities 機會	Threats 威脅
<ol style="list-style-type: none"> 1. 有機會增加分店 2. 可以與附近科大進行產學合作 3. 增加外送平台服務，增加品牌的能見度 4. 附近有可合作旅館 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 和周邊早午餐店的同質性太高 2. 較油膩，近年興起養生風潮，可能減少此方面客群 3. 原物料漲幅無法控制，有成本壓力

2. 4P 分析

表六 4P 分析

產品 (Product)	產品項目多樣化，除了有許多套餐組合外，還有像三明治、漢堡、熱壓土司和義大利麵等多種餐點可供消費者選擇。
價格 (Price)	以餐點部分價格可落在\$45~\$180 之間，價格差異主要為是否為套餐。
通路 (Place)	位於逢甲商圈附近，除了實體門市部分，近期也加入了外送平台的服務。
推廣 (Promotion)	主要推廣以發送傳單、Line 好友推播、Facebook 和跟周邊的旅館進行合作，互惠互惠。

五、我們的建議

針對 Mini 布朗的經營項目及各方面的優劣勢分析，本組針對店家的建議有以下幾點：

1. 可以新增社群軟體 Instagram 的廣告，並時常更新 Facebook 的動態，加強網路行銷的部分，透過網路的力量，增加店家的曝光度
2. 針對現在的輕食養生風潮，建議店家可以新增養生飲食，低 GI 菜單，增加新的目標客群
3. 可因應季節新增限定飲品和餐點，例如冬天可新增玉米濃湯、熱可可等，餐點可使用特殊的季節性食材，增加菜單的多樣性
4. 因店內空間較為狹小，如遇假日顧客眾多時，難免會有位置不足及等候時間的問題，建議店家可在假日時限制用餐的時間，同時增加店內的翻桌率
5. 因店內拉門方向使店內人員動線有些不順暢，建議可以讓拉門改至反向，使門向外推出去，增加店內進出人員的流暢度
6. 因網路評論大多指向店內服務人員態度不佳，建議店家可以加強員工的服務態度，在職前訓練中可以針對這點改善
7. 增加策略合作關係，像是多找周邊旅宿業者，或是一些小型企業合作，不僅能夠增加收入，也能增加店內知名度
8. 建議可以定期舉辦活動，例如開店幾周年，舉辦摸彩等吸引客人來店消費

六、結論

我們這組透過對老闆的訪問和蒐集到的資料對這間 Mini 布朗進行成本面及收入面的多項分析，像是店內流程、財務報表、SWOT 及 4P 等分析，並將之整合成圖表或表格。

這間店的流程十分簡單且明確，因此使用 ERP 對他們來說並不適合，這間店是使用 POS 機作為的管理店內資料的系統。在分析過程中，我們發現從後台的存貨、人事薪資等管理到前台的點餐皆需要使用到 POS 機，以實例來說，店長透過 POS 機盤點存貨、進行人事管理(設定打卡紀錄及收銀台開關紀錄)；工讀生使用 POS 機進行點餐，給顧客的促銷活動也是在 POS 機進行設定，在流程的部分 POS 機的占比不少。

一間店的運作不僅僅是靠著流程營運，收益還是由店裡的餐點作為主要收入來源，同時這間店因為是小本經營，所以進銷貨是以成本為導向，因此整條生產線偏脆弱，這可能是店家目前需改善的點。SWOT 分析方面的部分我們同時發現，行銷缺乏行銷資源、店面不易停車、招牌老舊以及位置的限制導致來客量無法增加的原因，我們也向老闆提出我們的建議。

我們這組一開始會想分析這間 Mini 布朗的原因，是因為他們的餐點無論是味道還是份量都算是蠻值得一去的，因此，希望透過我們這組的分析了解這間店的優弱勢所在，進而為這間店提供一些協助。

參考文獻

iCHEF (無日期)。系統與介面：詳細介紹。民 109 年 12 月 08 日，取自：
<https://www.ichefpos.com/zh-tw/interface-flow/>

iCHEF (無日期)。iCHEF ERP 接合服務。民 109 年 12 月 08 日，取自：
<https://www.ichefpos.com/zh-tw/idis#ichef-data-integration-service>

